125697

İŞLETMENİN ÖRGÜTSEL ETKİNLİĞİNİ ARTTIRMADA YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİ VE ÖZEL KESİM İMALAT SANAYİİ İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

(Doktora Tezi)

Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN

Eskişehir, 1997

T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMENİN ÖRGÜTSEL ETKİNLİĞİNİ ARTTIRMADA YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİ VE ÖZEL KESİM İMALAT SANAYİİ İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

(Doktora Tezi)

Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN

DANIŞMAN: **Prof. Dr. İnal Cem AŞKUN**

Eskişehir, 1997

Anadolu Üniversitesi
Merkez Kütüphane

ÖZET

Bu çalışma, işletmelerde yönetim bilgi sisteminin örgütsel etkinliği arttırıcı yöndeki etkilerini olduğunu belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Çalışma giriş ve sonuç kısmının dışında, dört bölümden oluşmaktadır. İlgili yayınlardaki araştırma ve incelemelere dayalı olarak yapılan değerlendirmelerin yer aldığı ilk üç bölümde, çalışmanın kuramsal temelleri oluşturulmuştur. Bu bölümlerde, yönetim bilgi sistemi ile örgütsel etkinliğin kavramsal boyutları ve kavramların birbirleriyle ilişkileri değerlendirilmiş, yönetim bilgi sisteminin örgütsel etkinliği arttırıcı etkileri incelenmiştir.

Dördüncü bölümde, özel kesim imalat sanayi işletmelerinden 15 tanesinde yapılan uygulamalı bir araştırma değerlendirilmiştir. Bu araştırmanın sonucunda şu temel varsayımlar doğrulanmıştır.

1- İşletmedeki genel yönetim bilgi sisteminin etkinliği ile örgütsel etkinlik arasında pozitif bir ilişki vardır.
2- İşletmenin işlevlerine ilişkin bilgi sistemlerinin etkinliği ile örgütsel etkinlik arasında pozitif bir ilişki vardır.
3-İşletmedeki yönetim bilgi sisteminin etkinliği ile örgütsel etkinlik arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bu çalışmanın sonunda, işletmelerdeki yönetim bilgi sisteminin örgütsel etkinliği arttırmada önemli bir role sahip olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle, örgütsel etkinliğin sağlanması için, işletmelerde etkin bir yönetim bilgi sisteminin kurulup işletilmesi gerekmektedir. Çalışmanın sonuç bölümünde, elde edilen sonuçlar topluca verilerek, yöneticilerin örgütsel etkinliği arttırmada yönetim bilgi sisteminden ne şekilde yararlanabileceklerini gösteren öneriler ortaya konmuştur.

ABSTRACT

This study was aimed to identify the increasing effects on the organizational effectiveness of the management information system in companies.

Excluding introduction and conclusion, the study consists of four chapters. The theoretical foundations of the study are formed in the first three chapters in which evaluations based on the research and studies listed in the related publications take place. In these chapters, the conceptional dimensions of the management information system and the organizational effectiveness and the relations of the concepts are evaluated, and the increasing effects on the organizational effectiveness of the management information system are studied on.

In the fourth chapter, an applied research which was carried out at fifteen private industrial manufacturing companies is evalvated. In conclusion of this research, the following basic hypotheses have been proved.

1- There is a positive relation between the effectiveness of the general management information system and organizational effectiveness.

2- There is a positive relation between the effectiveness of the information system relating the functions of the companies and organizational effectiveness.

3- There is a positive relation between the effectiveness of the management information system in companies and organizational effectiveness.

In the final chapter of the study the results are given totally; and some suggestions showing how to make use of the management information system to increase the organizational effectiveness of the managers are put forward. At the end of this study it has been identified that the management information system had an important role in increasing organizational effectiveness. So it is necessary to build up and run an effective management information system in order to obtain the organizational effectiveness.

İÇİNDEKİLER

ÇİZELGELER LİSTESİ..... xvı
ŞEKİLLER LİSTESİ..... xx

GİRİŞ..... 1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ETKİNLİK

I.ÖRGÜTSEL ETKİNLİĞİN KAVRAMSAL BOYUTLARI..... 5
A. ÖRGÜT KAVRAMI..... 6
1. Tanımı, Anlamı ve Önemi..... 6
2. Örgüt Kuramlarına Göre Örgüt..... 15
a. Klasik Örgüt Kuramına Göre Örgüt..... 16
b. Neo-Klasik Örgüt Kuramına Göre Örgüt..... 21
c. Çağdaş Örgüt Kuramına Göre Örgüt..... 27

B. ETKİNLİK KAVRAMI..... 33
1. Tanımı, Anlamı ve Önemi..... 33
2. Etkinlikle İlgili Kavramlar..... 36
C. ÖRGÜTSEL ETKİNLİK KAVRAMI..... 39
1. Tanımı, Anlamı ve Önemi..... 39
2. Örgütsel Etkinlik Modelleri..... 46
a. Örgütsel Etkinlikte Amaç Modeli..... 46
b. Örgütsel Etkinlikte Sistem- Kaynak Modeli..... 53
c. Örgütsel Etkinlikte Ekolojik Model..... 57
3. Örgütsel Etkinlik Ölçütleri..... 59
4. Örgütsel Etkinliği Belirleyen Temel Değişkenler..... 68
a. Örgütün Biçimsel Yapısı ve Örgütsel Etkinlik..... 69
b. Örgütün Biçimsel Olmayan Yapısı ve Örgütsel Etkinlik..... 76
c. Yönetimin Niteliği ve Örgütsel Etkinlik..... 79
d. Örgütün Çevresi ve Örgütsel Etkinlik..... 82
e. İşgörenlerin Niteliği ve Örgütsel Etkinlik..... 86
f. Fiziksel Ortam ve Örgütsel Etkinlik..... 87
g. Çağdaş Yönetsel Eğilimler ve Örgütsel Etkinlik..... 88
5. Örgüt Kuramları ve Örgütsel Etkinlik..... 95
a. Klasik Örgüt Kuramı ve Örgütsel Etkinlik..... 95
b. Neo-Klasik Örgüt Kuramı ve Örgütsel Etkinlik..... 97
c. Çağdaş Örgüt Kuramı ve Örgütsel Etkinlik..... 98

II.İŞLETME VE ETKİNLİK..... 99
A. İŞLETME KAVRAMI..... 99
B. İŞLETMEDE ETKİNLİK KAVRAMI..... 102

III.İŞLETME İŞLEVLERİNDE ETKİNLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK 106
A. YÖNETİM İŞLEVİNDE ETKİNLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK 107
B. ÖRGÜT İŞLEVİNDE ETKİNLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK 111
C. PAZARLAMA İŞLEVİNDE ETKİNLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK 112
D. ÜRETİM İŞLEVİNDE ETKİNLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK 114
E. FİNANS İŞLEVİNDE ETKİNLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK 116
F. İŞGÖREN İŞLEVİNDE ETKİNLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK 118
G. MUHASEBE İŞLEVİNDE ETKİNLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK 120
H. ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME İŞLEVİNDE ETKİNLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK 121
I. HALKLA İLİŞKİLER İŞLEVİNDE ETKİNLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK 122

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETSEL ETKİNLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK

I.YÖNETİM VE ETKİNLİK 126
A. YÖNETİM KAVRAMI 126
B. YÖNETSEL ETKİNLİK KAVRAMI 131
1. Tanımı, Anlamı ve Önemi 131

2. Yönetsel Etkinlik Ölçütleri 136
3. Yönetsel Etkinliği Belirleyen Temel Değişkenler. 137
a. Yöneticilerin Niteliği ve Yönetsel Etkinlik..... 137
b. Yönetilenlerin Niteliği ve Yönetsel Etkinlik..... 139
c. Yönetim Modelleri ve Yönetsel Etkinlik..... 141
d. Örgütün Yapısı ve Yönetsel Etkinlik..... 143
e. Örgütün çevresi ve Yönetsel Etkinlik..... 147
f. Yönetim Bilgi Sistemi ve Yönetsel Etkinlik..... 148
g. Yönetim İşlevleri ve Yönetsel Etkinlik..... 149

II. YÖNETSEL ETKİNLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER..... 152
A. PLANLAMA İŞLEVİNDE ETKİNLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK..... 156
B. ÖRGÜTLEME İŞLEVİNDE ETKİNLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK..... 159
C. YÜRÜTME İŞLEVİNDE ETKİNLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK..... 161
D. UYUMLAŞTIRMA İŞLEVİNDE ETKİNLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK..... 163
E. DENETLEME İŞLEVİNDE ETKİNLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK..... 166
F. YÖNETİCİ YETİŞTİRME İŞLEVİNDE ETKİNLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK..... 169
G. KARAR ALMADAKİ ETKİNLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK..... 171

X

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİ VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK

I.YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİNİN KAVRAMSAL BOYUTLARI 176

A. SİSTEM KAVRAMI 177

B. YÖNETİM SİSTEMİ KAVRAMI 181

C. YÖNETİM SİSTEMİNDE BİLGİ 184

1. Bilgi Kavramı 184

2. Veri ve Bilgi Arasındaki İlişki 185

3. Bilginin Değeri 187

4. Yönetimde Bilgi Gereği 189

5. Bilginin Değerini Belirleyen Etkenler 192

a. Bilginin Uygunluğu 192

b. Bilginin Doğruluğu ve Geçerliliğinin Kanıtlanabilir Olması 197

c. Bilginin Zamanında Elde Edilebilmesi 198

d. Bilginin Eksiksiz Olması 199

6. Yönetime Bilgisayar Desteği 200

7. Bilgi Teknolojisi Kavramı 204

8. Bilgi Sistemi Kavramı 208

9. Bilgi Sisteminin Türleri 212

II.YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİ 218

A. TANIMI, ANLAMI VE ÖNEMİ 218

B. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ 227

x

C. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİNİN ÖZELLİKLERİ..... 229
1. Yönetim Bilgi Sistemi, Bütünleşik Bir Sistemdir.. 231
2. Yönetim Bilgi Sistemi, Bilgisayar Temeline Dayanan İnsan-Makina Sistemidir..... 232
3. Yönetim Bilgi Sistemi, Bilgi Desteği Sağlayan Bir Sistemdir..... 233
4. Yönetim Bilgi Sistemi, Yönetime ve Karar Sürecine Bir Destektir..... 233
D. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİNİN ÖĞELERİ..... 234
E. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİNİN ALT SİSTEMLERİ..... 235
1. Genel Yönetim Bilgi Sistemleri..... 235
a. Planlama bilgi sistemi..... 235
b. Örgütleme bilgi sistemi..... 238
c. Yürütme bilgi sistemi..... 240
d. Uyumlaştırma bilgi sistemi..... 242
e. Denetleme bilgi sistemi..... 243
f. Yetiştirme bilgi sistemi..... 244
2. İşletme Bölümlerindeki Yönetim Bilgi Sistemleri..... 245
a. Pazarlama Bilgi Sistemi..... 246
b. Üretim Bilgi Sistemi..... 254
c. İşgören Bilgi Sistemi..... 258
d. Finans Bilgi Sistemi..... 263
e. Muhasebe Bilgi Sistemi..... 265
f. Araştırma-Geliştirme Bilgi Sistemi..... 272
g. Halkla İlişkiler Bilgi Sistemi..... 276
F. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİNDEKİ ALT SİSTEMLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER..... 280
G. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN KURULUŞU VE GELİŞTİRİLMESİ..... 283

III. İŞLETMEDEKİ YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİNİN ÖRGÜTSEL ETKİNLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ 290

A. İŞLETMEDEKİ GENEL YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİNİN ÖRGÜTSEL ETKİNLİK ÜZERİNE ETKİLERİ 290

1. Planlama Bilgi Sisteminin Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkileri 291

2. Örgütleme Bilgi Sisteminin Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkileri 293

3. Yürütme Bilgi Sisteminin Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkileri 295

4. Uyumlaştırma Bilgi Sisteminin Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkileri 296

5. Denetleme Bilgi Sisteminin Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkileri 297

6. Yönetici Yetiştirme Bilgi Sisteminin Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkileri 298

B. İŞLETME BÖLÜMLERİNDEKİ YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN ÖRGÜTSEL ETKİNLİK ÜZERİNE ETKİLERİ 299

1. Pazarlama Bilgi Sisteminin Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkileri 299

2. Üretim Bilgi Sisteminin Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkileri 302

3. Finans Bilgi Sisteminin Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkileri 303

4. İşgören Bilgi Sisteminin Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkileri 303

5. Muhasebe Bilgi Sisteminin Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkileri 304

6. Araştırma-Geliştirme Bilgi Sisteminin Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkileri 305
7. Halkla İlişkiler Bilgi Sisteminin Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkileri 305

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖZEL KESİM İMALAT SANAYİİ İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

I. ARAŞTIRMANIN TANIMI 308
A. ARAŞTIRMANIN AMACI 308
B. ARAŞTIRMADA SINANACAK VARSAYIMLAR 310
C. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI 312
D. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ 325
E. ARAŞTIRMA SONUÇLARINI DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ 326
1. Yönetim Bilgi Sistemi ile İlgili Sonuçları Değerlendirme Yöntemi 327
2. Örgütsel Etkinlik ile İlgili Sonuçları Değerlendirme Yöntemi 329
3. Yönetim Bilgi Sistemi ile Örgütsel Etkinlik Arasındaki İlişkileri Değerlendirme Yöntemi 332

II. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ ANKET SONUÇLARI 333
A. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİ İLE İLGİLİ SONUÇLAR 333
1. Genel Yönetim Bilgi Sistemine İlişkin Bulgular ... 334
a. Planlama Bilgi Sistemine İlişkin Bulgular 334

b. Örgütleme Bilgi Sistemine İlişkin Bulgular..... 336
c. Yürütme Bilgi Sistemine İlişkin Bulgular..... 340
d. Uyumlaştırma Bilgi Sistemine İlişkin Bulgular..... 342
e. Denetleme Bilgi Sistemine İlişkin Bulgular..... 345
f. Yetiştirme Bilgi Sistemine İlişkin Bulgular..... 347
g. İşletmelerin Genel Yönetim Bilgi Sistemine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi..... 349
2. İşletmedeki İşlevsel Bölümlerin Yönetim Bilgi Sistemlerine İlişkin Bulgular..... 352
a. Pazarlama Bilgi Sistemine İlişkin Bulgular..... 352
b. Üretim Bilgi Sistemine İlişkin Bulgular..... 354
c. İşgören Bilgi Sistemine İlişkin Bulgular..... 357
d. Finans Bilgi Sistemine İlişkin Bulgular..... 360
e. Muhasebe Bilgi Sistemine İlişkin Bulgular..... 362
f. Araştırma Geliştirme Bilgi Sistemine İlişkin Bulgular..... 364
g. Halkla İlişkiler Bilgi Sistemine İlişkin Bulgular... 366
h. İşletmelerdeki Bölümlere Göre Yönetim Bilgi Sistemlerinin Etkinliği..... 369
3. Yönetim Bilgi Sisteminde Bilgisayardan Yararlanma..... 370
a. Yönetim İşlevlerine İlişkin Bilgi Sisteminde Bilgisayardan Yararlanma..... 371
b. İşletmedeki İşlevsel Bölümlerin Yönetim Bilgi Sistemlerinde Bilgisayardan Yararlanma..... 372
4. Sonuçların Değerlendirilmesi..... 373
B. ÖRGÜTSEL ETKİNLİK İLE İLGİLİ SONUÇLAR..... 375
1. Bulgular..... 375
a. Etkinlik Düzeyinin Belirlenmesine İlişkin Bulgular..... 376
b. Verimlilik Oranı..... 377

c. Karlılık Oranı..... 381
d. Üretim Miktarındaki Artış..... 385
e. Büyüme Oranı..... 388
f. İşten Sağlanan Doyum Düzeyi..... 391
g. İletişim..... 393
h. Örgüte Bağlılık Düzeyi..... 395
2. Sonuçların Değerlemesi..... 396

III.YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİ İLE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ..... 399
A. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİ İLE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN REGRASYON ANALİZİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ..... 401
B. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİ İLE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN YÖNÜNÜN VE BİRBİRLERİNİ ETKİLEME DÜZEYLERİNİN SAPTANMASINDA KOVARYANS VE KORELASYON KATSAYILARININ İNCELENMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ..... 417

SONUÇ..... 420

KAYNAKÇA..... i

EKLER
EK-I: İŞLETMEDE YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİNİN ÖRGÜTSEL ETKİNLİĞİ ARTTIRICI ETKİSİNİ İNCELEMEYE YÖNELİK ANKET FORMU (Yöneticiler ile İlgili Bölüm)..... xxiii

EK-II: İŞLETMEDE YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİNİN ÖRGÜTSEL ETKİNLİĞİ ARTTIRICI ETKİSİNİ İNCELEMEYE YÖNELİK ANKET FORMU (Bölüm Düzeyindeki Yöneticiler ile İlgili Bölüm)..... xxxv

EK-III: İŞLETMEDE YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİNİN ÖRGÜTSEL ETKİNLİĞİ ARTTIRICI ETKİSİNİ İNCELEMEYE YÖNELİK ANKET FORMU (İşgörenler ile İlgili Bölüm)..... l

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge No	Çizelgenin Adı	Sayfa No
1	Örgütsel Etkinlik ve Zaman Boyutu	52
2	Tek Değişkenli Etkinlik Ölçütleri	61
3	Örgütün Çevresi ve Örgütsel Etkinlik	85
4	Yönetim Bilgi Sisteminin Kuruluş ve Gelişimi	289
5	Örnek Kütleyi Oluşturan İşletmeler	314
6	Araştırmaya Katılanların Doldurdukları Anket Formlarının Türlerine Göre İşletmelere Dağılımı	315
7	Yönetim Bilgi Sisteminin Temel Değişkenleri	328
8	Örgütsel Etkinliğin Temel Değişkenleri	330
9	İşletmelerin Derecelendirme Ölçütleri	331
10	İşletmelerin Planlama Bilgi Sistemindeki Etkinlik Düzeyleri	334
11	İşletmelerin Örgütleme Bilgi Sistemindeki Etkinlik Düzeyleri	337
12	İşletmelerin Yürütme Bilgi Sistemindeki Etkinlik Düzeyleri	340
13	İşletmelerin Uyumlaştırma Bilgi Sistemindeki Etkinlik Düzeyleri	343
14	İşletmelerin Denetleme Bilgi Sistemindeki Etkinlik Düzeyleri	345

15 İşletmelerin Yetiştirme Bilgi Sistemindeki Etkinlik Düzeyleri..... 347
16 İşletmelerin Genel Yönetim Bilgi Sistemindeki Etkinlik Düzeyleri..... 350
17 İşletmelerin Pazarlama Bilgi Sistemindeki Etkinlik Düzeyleri..... 352
18 İşletmelerin Üretim Bilgi Sistemindeki Etkinlik Düzeyleri..... 355
19 İşletmelerin İşgören Bilgi Sistemindeki Etkinlik Düzeyleri..... 358
20 İşletmelerin Finans Bilgi Sistemindeki Etkinlik Düzeyleri..... 361
21 İşletmelerin Muhasebe Bilgi Sistemindeki Etkinlik Düzeyleri..... 363
22 İşletmelerinlerin Araştırma-Geliştirme Bilgi Sistemindeki Etkinlik Düzeyleri..... 365
23 İşletmelerinlerin Halkla İlişkiler Bilgi Sistemindeki Etkinlik Düzeyleri..... 367
24 İşletmedeki Bölümlere Göre Yönetim Bilgi Sistemlerinin Etkinliği..... 369
25 Yönetim İşlevlerine İlişkin Bilgi Sisteminde Bilgisayardan Yararlanma Düzeyi..... 371
26 İşletmedeki İşlevsel Bölümlerin Yönetim Bilgi Sisteminde Bilgisayardan Yararlanma..... 372
27 Yönetim Bilgi Sisteminin Alt Sistemlerine İlişkin Bulgular..... 373
28 İşletmelerin Belirledikleri Amaçlarını Gerçekleştirme Düzeyleri..... 376
29 İşletmelerin Yarattıkları Brüt Katma Değer, Çalışan Sayısı ve Net Aktif Toplam Bilgileri..... 377

30 İşletmelerin İşgücü ve Sermaye Verimlilik Oranları..... 378
31 Verimlilik Oranlarının Puanlamasında Değer Aralıkları ve Puan Değerleri..... 379
32 İşletmelerin Verimlilik Puan Değerleri ve Ortalamaları..... 379
33 İşletmelerin Satışları, Aktifleri ve Özsermayelerine İlişkin Karlılık Oranları..... 382
34 Karlılık Oranlarının Puanlamasında Değer Aralıkları ve Puan Değerleri..... 383
35 İşletmelerde Karlılık Oranlarının Puan Değerleri ve Ortalamaları..... 384
36 İşletmelerin Üretim Miktarları ve Artış Yüzdeleri..... 386
37 İşletmelerin Üretim Miktarında Artışa Göre Puanlamasında Değer Aralıkları ve Puan Değerleri..... 387
38 İşletmelerin Üretim Miktarı Puan Değerleri ve Ortalaması..... 387
39 İşletmelerin Satışların, Net Karın, Aktiflerin ve Özsermayenin Büyüme Hızları..... 389
40 Büyüme Oranlarının Puanlamasında Değer Aralıkları ve Puan Değerleri..... 390
41 İşletmelerin Büyüme Oranlarının Puan Değerleri ve Ortalamaları..... 390
42 İşten Sağlanan Doyum Düzeyi..... 392
43 Örgüt İçi İletişimdeki Etkinlik Düzeyi..... 394
44 Örgüte Bağlılık Düzeyi..... 395
45 Örgütsel Etkinlik Ölçütlerine İlişkin Bulgular..... 397
46 Yönetim Bilgi Sistemi İle Örgütsel Etkinlik İlişkisi..... 402
47 Planlama Bilgi Sistemi ile Örgütsel Etkinlik Arasındaki İlişki..... 404

48 Örgütleme Bilgi Sistemi ile Örgütsel Etkinlik Arasındaki İlişki..... 405
49 Yürütme Bilgi Sistemi ile Örgütsel Etkinlik Arasındaki İlişki..... 406
50 Uyumlaştırma Bilgi Sistemi ile Örgütsel Etkinlik Arasındaki İlişki..... 407
51 Denetleme Bilgi Sistemi ile Örgütsel Etkinlik Arasındaki İlişki..... 408
52 Yetiştirme Bilgi Sistemi ile Örgütsel Etkinlik Arasındaki İlişki..... 409
53 Pazarlama Bilgi Sistemi ile Örgütsel Etkinlik Arasındaki İlişki..... 410
54 Üretim Bilgi Sistemi ile Örgütsel Etkinlik Arasındaki İlişki..... 411
55 İşgören Bilgi Sistemi ile Örgütsel Etkinlik Arasındaki İlişki..... 412
56 Finans Bilgi Sistemi ile Örgütsel Etkinlik Arasındaki İlişki..... 413
57 Muhasebe Bilgi Sistemi ile Örgütsel Etkinlik Arasındaki İlişki..... 414
58 Araştırma Geliştirme Bilgi Sistemi ile Örgütsel Etkinlik Arasındaki İlişki..... 415
59 Halkla İlişkiler Bilgi Sistemi ile Örgütsel Etkinlik Arasındaki İlişki..... 416
60 Yönetim Bilgi Sisteminin Alt Sistemlerin Örgütsel Etkinlikle ilişki Katsayıları..... 417
61 İşletmelerin Yönetim Bilgi Sistemi ile Örgütsel Etkinlik Arasındaki İlişkinin Yönü ve Derecesi..... 419

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No	Şeklin Adı	Sayfa No
1	Örgütte Girdi- Üretim Süreci- Çıktı Döngüsü	10
2	Sistem Olarak Örgüt	13
3	Etkinlik Düzeyleri ve Ölçütleri	43
4	Örgütsel Etkinlik Ölçütleri ve Kaynakları	50
5	Denetim Alanlarının Karşılaştırılması	73
6	Örgüt Yapısı ve Çevre Koşullarının Örgütsel Etkinlikle İlişkisi	83
7	Yönetimin Örgütsel Etkinlik Üzerine Etkisi	109
8	Yönetim Skalasında Modeller	142
9	Yönetsel Etkinlik ve Örgütsel Etkinlik Arasındaki İlişkiler	155
10	Planlama - Denetleme Bağıntısı	168
11	Örgüt Biçimindeki İşletme Sistemi	181
12	Yönetim Sistemi	184
13	Bilginin Değeri	188
14	Yönetim Düzeylerinin Bilgi Gereksinimi	191
15	Kararlar İçin Uygun Bilginin Özellikleri	194
16	İşletmelerde Karar Alma Düzeyleri ve Bilgisayara Dayalı Yönetim Sistemlerinin Yönetim Piramidindeki Yeri	215
17	Yönetim Düzeylerinde Yönetim Bilgi Sistemi	231
18	Planlama Bilgi Sistemi	238

19	Örgütleme Bilgi Sistemi	240
20	Yürütme Bilgi Sistemi	241
21	Uyumlaştırma Bilgi Sistemi	242
22	Denetleme Bilgi Sistemi	244
23	Yetiştirme Bilgi Sistemi	245
24	İşletmede Pazarlama Bilgi Sistemi	248
25	Pazarlama Bilgi Sistemi	253
26	Üretim Bilgi Sistemi	257
27	İşgören Bilgi Sistemi	262
28	Finans ve Muhasebe Bilgi Sistemi	271
29	Araştırma Geliştirme Bilgi Sistemi	275
30	Halkla İlişkiler Bilgi Sisteminin Alt Sistemleri	279
31	Bütünleşik Yönetim Bilgi Sistemi	281
32	İşletmelerin Örgütsel Etkinlik ve Yönetim Bilgi Sistemi Ortalama Değerleri Açısından Görünümü	400
33	İşletmelerin Yönetim Bilgi Sistemi ve Örgütsel Etkinlik Düzeyleri	401
34	Yönetim Bilgi Sistemi ve Örgütsel Etkinlik Arasındaki Doğrusal İlişki	403

GİRİŞ

Türkiye'de işletmecilik, gelişmiş ülkelere oranla oldukça yeni bir bilimselliğe sahiptir. Cumhuriyetin ilk yıllarında birikmiş bir özel sermaye olmadığından, ülkenin öncelik taşıyan gereksinimlerini karşılamak için, bir yandan kamu iktisadi teşebbüsleri kurulmuş, öte yandan da özel işletmelerin gelişmesi desteklenmiştir. 1950'li yıllardan sonra, Türkiye'de özel işletmelerin sayı ve kapsam olarak arttığı gözlenmiştir. Aynı durum özel işletmecilik eğitimi açısından da geçerli olduğu söylenebilir.

1980'li yıllardan sonra yeterli büyüklüğe ulaşan işletmelerimiz, devletin de teşvikiyle dış dünyaya açılmaya başlamış ve uluslararası düzeydeki kavram, ilke ve uygulamaları Türkiye'ye yavaş yavaş getirmeye başlamıştır. Bu gelişmelere paralel olarak işletmecilik eğitimi de, işletmelere yararlı olabilecek konuları gündeme getirmeye ve gerek araştırmalarında, gerek ders dışı içeriklerinde ve gerek çeşitli tez çalışmalarında incelemeye başlamıştır.

Bu çalışmanın konusu seçilirken sözkonusu gelişmelere uygun olarak hareket edilmek istenmiş ve son yıllarda çeşitli ortamlarda sürekli olarak vurgulanan yönetim bilgi sistemi alanında karar kılınmıştır.

Yönetim bilgi sisteminin işletme yöneticilerine doğru karar almalarına yardımcı olduğu gözönünde bulundurulduğunda, bu durumun örgütün etkinliğini de olumlu yönde etkileyeceği düşünülmüş ve tez konusu olarak seçilmiştir. Bu seçimde diğer bir etken, günümüz Türkiye işletmelerinin, ellerindeki elektronik iletişim ve bilgi teknolojilerinden yararlanmadaki etkinlik düzeylerini görebilmektir.

İşletmede yönetim bilgi sistemleri; yöneticilerin karar almalarında gereksinim duyduğu bilgileri, onların istediği zamanda, doğru, eksiksiz ve istedikleri miktarlarda sağlamalarına yardımcı olmaktadır.

İşletmelerde yönetim bilgi sisteminin, bilgi teknolojilerinde ortaya çıkan gelişmelerden etkilenmemesi olanaksızdır. Yönetim bilgi sistemleri, bilgisayarlardan ve iletişim teknolojilerinden yararlanarak; bilginin işlenmesi, değerlendirilmesi, aktarılması vb. işlemleri kapsayan oldukça geniş anlamlı bir kavramdır.

Bilgi olmaksızın işletme yönetiminin ileriye dönük çalışma yapması ve işletmeyi başarıya götürmesi beklenemez. Yönetim bilgi sistemi alt sistemlerinin de işletmede yerleştirilmesi ve bilgi akışının etkinlikle gerçekleştirilmesi, örgütün de başarısına katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle yöneticiler, örgütsel etkinliği arttırmada, yönetim bilgi sistemlerinin de etkilerini göz önünde bulundurarak, işletmelerini başarıya götürmektedirler.

Çalışmanın amacı, işletmede yöneticilerin karar almalarında gereksinim duydukları bilgileri, onların istedikleri zamanda, doğru, eksiksiz ve istedikleri miktarlarda sağlamalarına yardımcı olan ve elektronik iletişim teknolojilerinden destek alan bir yönetim bilgi sistemini kurulup, geliştirilmesinin örgütün etkinliğini arttırmadaki yerini ve önemini ortaya koymaktır. Bu çalışma, giriş ve sonuç kısımları dışında başlıca dört bölümden oluşturulmuştur.

Çalışmanın birinci bölümünde, örgütsel etkinlik ele alınmıştır. Örgütsel etkinliğin kavramsal boyutları kapsamında; örgüt, örgüt kuramlarına göre örgüt, etkinlik, etkinlikle ilgili kavramlar ve örgütsel etkinlik kavramları incelenmiştir. Bu bölümde, örgütsel etkinlik modelleri ve ölçütleri ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır. Bunun yanında, örgütsel etkinliği belirleyen temel değişkenlerden; örgütün biçimsel yapısı, örgütün biçimsel olmayan yapısı, yönetimin niteliği, örgütün çevresi, işgörenlerin niteliği, fiziksel ortam, çağdaş yönetsel eğilimler ve bu değişkenlerin her birinin örgütsel etkinlikle ilişkileri üzerinde durulmuştur. Bu bölümde, işletme ve etkinlik kavramları, aralarındaki ilişkiler ve işletme işlevlerinde etkinlik ve örgütsel etkinlik ilişkileri değerlendirilmiştir.

İkinci bölümde, yönetsel etkinlik ve örgütsel etkinlik ilişkileri üzerinde durulmuştur. Bu bölümde, yönetim kavramı ayrıntılı biçimde incelenmiş ve yönetsel etkinlik, yönetsel etkinlik ölçütleri ele alınmıştır. Bunun yanında, yönetsel etkinliği belirleyen temel değişkenlerden; yöneticilerin niteliği, yönetilenlerin niteliği, yönetim modelleri, örgütün yapısı, örgütün çevresi, yönetim bilgi sistemi, yönetim işlevleri ve bu değişkenlerin her birinin yönetsel etkinlikle ilişkileri

incelenmiştir. Bu bölümde, yönetsel etkinlik ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiler kapsamında, her bir yönetim işlevi, örgütsel etkinlikle ilişkilendirilmiştir.

Üçüncü bölümde, yönetim bilgi sistemi ve örgütsel etkinlik ilişkisi incelenmiştir. Burada, yönetim bilgi sisteminin kavramsal boyutları ele alınarak; sistem, yönetim sistemi, yönetim sisteminde bilgi, veri, bilgisayar, bilgi teknolojisi, bilgi sistemi gibi kavramlar üzerinde durulmuştur. Bu bölümde, yönetim bilgi sisteminin tarihsel gelişimi, özellikleri, öğeleri, alt sistemleri, kuruluşu ve gelişimi incelenmiştir. Bununla birlikte, yönetim bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik ilişkisi kapsamında; işletmede genel yönetim bilgi sisteminin, örgütsel etkinlik üzerindeki etkileri ile işletme bölümlerindeki yönetim bilgi sistemlerinin, örgütsel etkinlik üzerindeki etkileri ayrıntılı biçimde ele alınmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, ilk üç bölümdeki kuramsal çalışmanın, özel kesim imalat sanayii işletmelerinde uygulamalı araştırması yapılmıştır. İstanbul Sanayi Odası tarafından Eylül 1997'de açıklanan 500 büyük sanayi kuruluşu içinden seçilen örnek işletmelerde, yönetim bilgi sistemi ve örgütsel etkinlik konuları değerlendirilmiştir. Bu araştırmaya katılan işletmelerdeki üst düzey yöneticilere, bölüm düzeyindeki yöneticilere ve işgörenlere ilişkin üç tür anket formu hazırlanmış ve uygulanmıştır. Daha sonra anket sonuçları incelenmiş ve bulgular değerlendirilmiştir. Yönetim bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik ilişkisini ortaya koyan istatistiksel çalışmalarla yönetim bilgi sistemi ile örgütsel ilişkisi belirlenmiştir. Çalışma, konunun bütününü değerlendiren sonuç bölümüyle tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ETKİNLİK

I. ÖRGÜTSEL ETKİNLİĞİN KAVRAMSAL BOYUTLARI

Etkinliği arttırma çabalarının günümüzde giderek yoğunluk kazanması, örgütsel etkinlik kavramının tanımlanması ve ölçülmesi gereğini de beraberinde getirmektedir[1].

Örgütsel etkinliğin nitelik ve bileşiminin belirlenebilmesi için, örgütü çözümleme, tanımlama, kavramlaştırma ve yöntembilimsel sorunları ortaya koymak gerekir[2]. Bu noktadan; örgütsel etkinliği değerlendirme çabalarını, örgüt ve etkinlik kavramlarının incelenmesi sonucu bütünleştirmek olasıdır.

---

[1] HALİL CAN, *Organizasyon ve Yönetim*, Adım Yayıncılık:19, Ankara, 1991, s.237.

[2] MUSTAFA TOSUN, *Örgütsel Etkililik*, TODAİE Ya. No:196, Ankara, 1981, s.4.

A. ÖRGÜT KAVRAMI

1. Tanımı, Anlamı ve Önemi

İnsanlığın tarih boyunca çeşitli evrim dönemlerinden geçip, bugünkü yüksek uygarlık düzeyine ulaşması, herşeyden önce toplumların, örgüt konusunda gösterdiği başarılı çalışmalara bağlı kalmıştır[3].

İnsanoğlu, çok eski devirlerde, grup gücünün gerekliliğini görerek amaçlarına ulaşabilmek için, çok yalın örgüt yapıları yaratmıştır. Böylece beceri ve güçlerini gruplayıp birleştirerek, tek başlarına yapabileceklerinden daha fazla mal ve hizmet üretmişlerdir. Örgüt en geniş anlamda, iki veya daha fazla bireyin ortak bir amaç için çalışmaları durumunda, aralarındaki ilişkilerde yaratılmış olan bağlardır[4].

Çağdaş toplumu bir örgütler topluluğu olarak tanımlamak olasıdır. Giderek gelişen ve karmaşıklaşan teknoloji ile birlikte, bir taraftan örgütlerin sayısı artarken, öte taraftan örgütlerin bireysel yaşama etkileri de artmaktadır. Örgütler, toplumsal düzenin ve bireysel yaşamın ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır. Çağdaş toplumda, toplumsal ve kişisel gereksinimleri karşılayan çok sayıda ve türde örgüt yer almaktadır. Gerçekten çağdaş toplumda, örgütlerin sayısı ve türleri öylesine artmıştır ki, bunlar arasındaki uyumun

---

[3] İNAL CEM AŞKUN, *Organizasyon Teorileri*, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Ya.No.95, Eskişehir, 1972, s.5.

[4] HAYRİ ÜLGEN, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, İstanbul Ün. İşletme Fak. Ya.No.241, İstanbul, 1990, s.5.

sağlanması ve denetlenmesi için belirli bir takım örgütlerin kurulması gereksinimi ortaya çıkmıştır[5].

XVIII. yüzyılın sonlarında ortaya çıkan "Sanayi devriminden" bu yana, örgütlerin ortalama büyüklükleri artmakta yapıları karmaşıklaşmaktadır. Çalışan kişilerin, eğitim ve yaşam düzeyleri yükselmekte, örgütler içinde çalışan uzman ve profesyonel işgören sayısı çoğalmaktadır. Ayrıca, sendika ve çıkar grupları güçlenmekte, devlet denetim ve sınırlamaları artmakta, demokratik eğilimler yaygınlaşmaktadır. Bu arada, örgütsel ortamın koşulları giderek karmaşıklaşmakta, belirsizleşmekte ve devingen (dinamik) bir nitelik kazanmaktadır. Ayrıca, örgütlerin birbirlerine bağımlılıkları artmaktadır. Bütün bu koşullar altında, örgütlerin etkili ve verimli bir biçimde yönetilmeleri, giderek güçleşmektedir[6].

Bir kaynakta örgüt kavramını şöyle tanımlanabilmektedir: "Örgüt kavramının özünü, bir grup insanın belli bir amaç yolunda, güç birliği yapıp; bu birliğe gerektiğinde fiziksel araçları katıp; ilişkilerini yine belli bir yönetim temeline dayanarak, düzenleyip ortaya bir sistem veya model koymaları meydana getirmektedir ki, bu sistem veya modelin dilimizde bilinen adı **örgüt**tür"[7].

Bir tanımda **örgüt**; "iki ya da daha fazla sayıdaki bireyin eylemlerinin bilinçli bir biçimde uyumlaştırıldığı işbirliği sistemi" olarak açıklanmıştır[8].

---

[5] AYKUT POLATOĞLU, "Örgüt Kuramları ve İletişim", ***TODAİE***, C.17, S.4 (Aralık 1984), s.63.

[6] ATİLLA BARANSEL, ***Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi***, B.3, İst.Ün.Ya.No.257, İstanbul, 1993, s.7.

[7] AŞKUN, s.13.

[8] BARANSEL, s.229.

Bir başka tanımda **örgüt** kavramı şöyle açıklanmıştır: "Belirli amaçlara ulaşmak için, insanların, fiziksel araçları bu amaçları gerçekleştirmek için biraraya getirmeleri ve bu araçların düzenlenmesi ve işletilmesi işidir"[9].

Örgütleri, birer sistem olarak görmek ve "elde edilen çıktıyı, sistemi yeniden harekete geçirecek bir girdi olarak kullanan girdi - süreçleme - çıktı - yansıma (feedback) sistemi" olarak tanımlamak olasıdır. Başka deyişle; **örgüt**ler, "çevreden birtakım girdileri alarak işleyen, güce dönüştüren ve sonuçta bunları çıktılar biçiminde yine çevreye veren açık sistemler" olarak tanımlanabilirler[10].

Bu tanımlar incelendiğinde, ortak bir takım özellikler ortaya çıkarılabilir. Herşeyden önce **örgütler;**

-İki veya daha fazla bireyin bir araya gelerek oluşturduğu toplumsal birimlerdir,
-Bireyler, önceden belirlenmiş amaç ya da amaçlara ulaşmak için çaba göstermektedirler,
-Bireylerin çabalarını, belirli bir amaca yöneltebilmek ise; bu bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerini düzenlemeyi gerektirmektedir.

Toplumsal yaşamın bir gereği olarak, ortaya çıkan ve gelişen teknoloji ile birlikte, giderek ölçeği büyüyen ve karmaşıklaşan bu toplumsal birimler (örgütler), insan ilişkilerinden oluşmaktadır. Çağdaş toplumun, örgütler

---

[9] OKTAY ALPUGAN - M. HULUSİ DEMİR - METE OKTAV - NUREL ÜNER, ***İşletme Ekonomisi ve Yönetimi***, Beta Basım, İstanbul, 1995, s.173.
[10] CAN, s.16.

olmaksızın varlığını sürdürebilmesi olanaklı görülmemektedir. Toplumsal ve kişisel gereksinimlerin karşılanması, giderek gelişen ve karmaşıklaşan teknolojiyi kullanarak, geniş ölçekli mal ve hizmet üretimini gerektirmektedir. Bunun başarılması ise, bireylerin örgütlenmesi, belirli amaçlara ulaşabilmek için amaçlar doğrultusunda örgütler kurulması ile olanaklıdır[11].

Bu açıklamalardan sonra örgütü, şöyle tanımlayabiliriz.

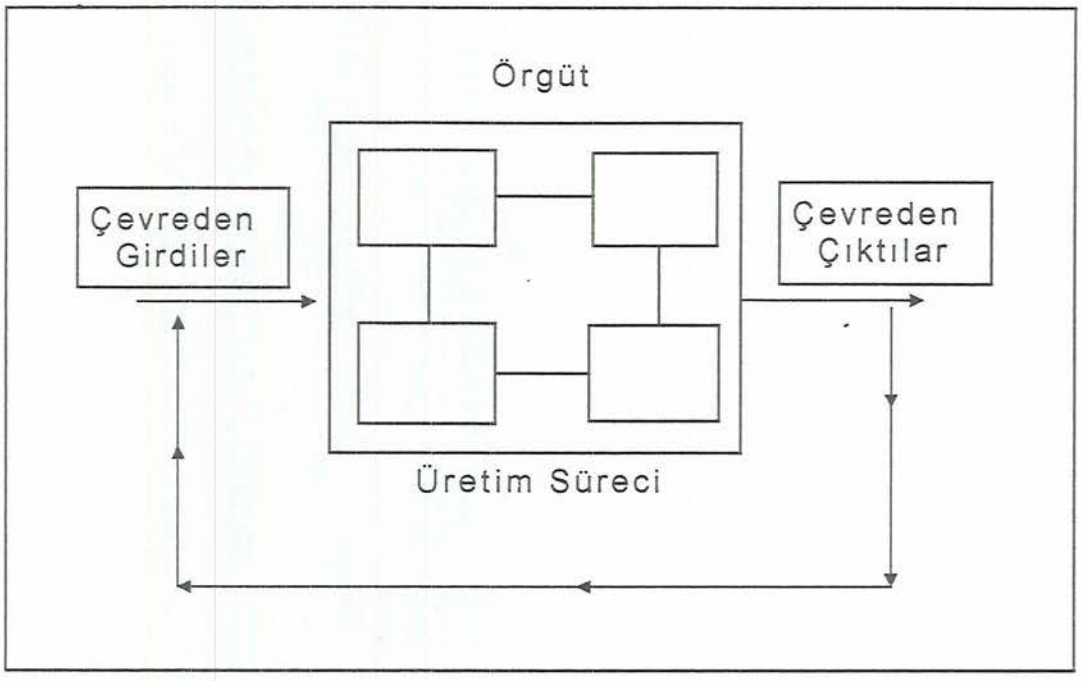
Örgüt; iki veya daha fazla bireyin, birlikte çalışarak, önceden belirlenmiş ortak amaç ya da amaçlara ulaşma çabalarını bütünleştirip, buna bilgilerini, tekniklerini ve araç gereci de ekleyerek, belli bir yönetim temelinde düzenleyip, işbirliği içinde eylemde bulundukları toplumsal bir birimdir.

Sistem olarak **örgüt**; "çevreden sağlanan sermaye ve emek gibi birtakım üretim etkenlerini, bir üretim işlevi ile ürüne dönüştürme sürecidir". Ürün ve hizmet, girdi sağlamaya karşılık olarak çevre tarafından tüketilir. ŞEKİL-1'de, bir örgütün çevreden sağladığı temel üretim etkenleri olan sermaye, emek gibi girdileri, üretim işlevi ile ürün ve hizmete dönüştürme süreci belirtilmektedir[12].

---

[11] POLATOĞLU, s.63.

[12] KENNETH C. LAUDON - JANE P. LAUDON, ***Management Information Systems, Organization and Technology***, B.4, Prentice-Hall International Inc., New Jersey, 1996, s.73.



ŞEKİL-1: Örgütte Girdi-Üretim Süreci-Çıktı Döngüsü

Örgütler bu süreci, kendilerini oluşturan bireylerin, önceden belirlenmiş çabaları aracılığı ile yürütürler. Önceden belirlenmiş bu çabalar, birbirlerine bağımlı ve birbirini tamamlayıcı niteliktedirler. Örneğin, bir işletme örgütünün; hammadde, emek, makina, işgören, bilgi gibi girdileri olabilir. Örgütte belirlenmiş üretim eylemleri, güçsel dönüşüm veya süreçleme olarak adlandırılır. Elde edilen ürün ise, örgütün çıktısını oluşturur. Örgütte elde edilen çıktı; bir sonraki çıktının girdisini oluşturduğundan, bu işleme de "yansıma" adı verilir[13].

Buna göre örgüt, çevreden kaynak sağlayan ve kaynakları ürün ve hizmet üretmek için işleyen bir sistem, ürün ve hizmet üretmek için bilgileri işleyen ve kullanan bir varlık, iç çevreye yönelik kurallar ve genyöntemleri olan biçimsel bir yapı

[13] CAN. s.16.

ve aynı zamanda, toplumsal öğelerin toplamı olan, toplumsal bir birimdir.

Örgüt, bir çevre içinde çalışan ve pek çok alt sistemlerden oluşan bir bütündür. Örgütün çevresi, sürekli değişmekte ve gelişmektedir. Özellikle, teknolojik değişiklikler ve onun katığı durumunda olan bilgi birikimi; büyük boyutlara ulaşmıştır. Sürekli değişiklik, hızla gelişen bilgi ve teknolojinin hem nedeni, hem de sonucu olmaktadır. Bu durum, örgütleri, içinde bulundukları çevreye giderek daha bağımlı duruma getirmekte ve çevreye uymaya zorlamaktadır. Örgütün çevresinde meydana gelen değişiklikler, örgüt üyelerinin, ilişkiler sisteminin ve bunların temelinde yatan değer ve varsayımların da değişmesini gerektirmektedir. Tersi durumda, örgütün çevreye uyum sağlamada yetersiz kalacağı ve buna bağlı olarak, birtakım huzursuzlukların, çatışmaların ortaya çıkacağı açıktır. Bunun için kendi kendini değerleme yeteneğini, davranış esnekliği olan ve çatışmaları yönetebilen örgütler kurmak, zorunlu duruma gelmiştir[14].

Sistem olarak bakıldığında örgüt; birbirine bağlı ikiden fazla parçalar, öğeler veya alt sistemlerden oluşan birimlere ilişkin bir bütün olduğuna göre, örgütün genel tanımını; küçük veya büyük, biçimsel olmayan veya biçimsel, basit veya karmaşık, etkinlikler ve işlevlerle ilgili tüm örgüt türleri için uygun olacak biçimde şöyle yapılabilir[15]:

---

[14] ÖMER DİNÇER, *Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler*, Marmara Ün. İİBF İşletme Bölümü, İstanbul, 1994, s.4.

[15] FREMONT E. KAST - JAMES E. ROSENZWEIG, *Organization and Management*, B.4, McGraw Hill International Editions, New York, 1985, s.15.

Örgüt;

-Geniş bir çevrenin alt sistemidir,

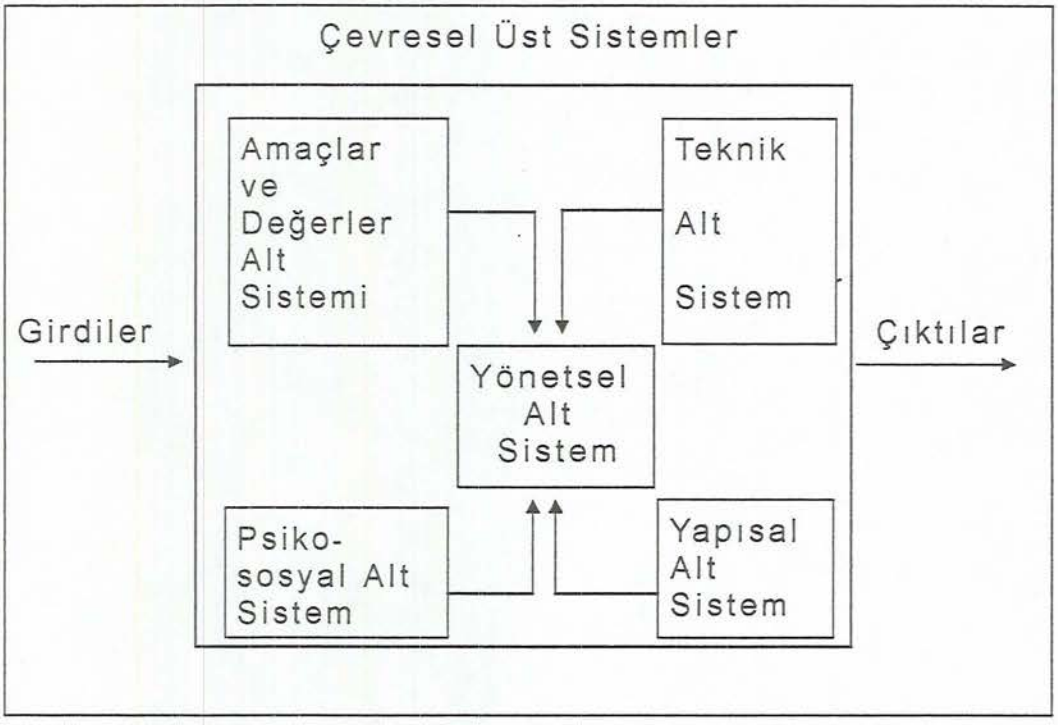
-Bireyleri belirli bir amaca yönelik olarak çalıştıran bir düzendir,

-Bireylerin bilgileri, teknikleri, araç ve gereci kullandıkları teknik alt sistemdir,

-Bireylerin bütünleşik etkinlikleri üzerine, işbirliğiyle çalıştıkları yapısal alt sistemdir,

-Bireylerin toplumsal ilişkilerini düzenleyen, psiko-sosyal alt sistemdir,

-Örgütün bütününü içerecek biçimde planlama, örgütleme, yürütme, uyumlaştırma, denetleme ve yetiştirme yapan yönetsel alt sistemdir.



ŞEKİL-2: Sistem Olarak Örgüt

ŞEKİL- 2'de belirtildiği gibi[16], örgüt; toplumun bir parçası veya alt sistemi olması nedeniyle, toplumun getirdiği bazı sınırlamalar içinde, amaçlarını gerçekleştirmeye çalışır. Eğer örgüt, çevreden girdileri alırken, başarılı olmak istiyorsa; birtakım toplumsal sınırlamalara ve gereklere uymalıdır. Dolayısıyla örgüt, çevre üst sisteminden etkilenmektedir.

Örgütün bütünleşik yapısı içinde, birkaç temel alt sistem yer alır. Amaçlar ve değerler, teknik, yapısal, psiko-sosyal ve yönetim alt sistemleri, bütün örgüt sisteminin tamamlayıcı parçaları olarak belirtilmektedir. Örgütsel **amaçlar ve değerler** sistemi, en önemli alt sistemlerden birisidir. Örgütün amaçları belirlenirken, çevrenin etkileri de gözönüne alınır. Örgüt, geniş

[16] KAST - ROSENZWEIG, s.17.

sosyo-kültürel çevrenin değerlerinin çoğunu alırken, aynı zamanda toplumsal değerlerden de etkilenir.

Teknik alt sistem, girdilerin çıktı durumuna getirilmesinde kullanılan teknikleri de içerdiği gibi, işlerin yapılması ve başarılması için gerekli bilgileri de içerir. Örgütsel teknoloji, girdilerin çıktılara dönüşümünde kullanılan teknikler, işlemler ve araç gereçler anlamındadır. Teknik alt sistem, örgütün amaçlarınca belirlenir ve iş gereklerine göre değişir. Teknik alt sistem, bilgisel uzmanlık, bunun için gereken yetenekler, kullanılan makina ve donatının tipleri ve donanımların düzenine göre biçim alır. Teknoloji, sık sık örgüt yapısının türüne göre zaman aşımına uğrar ve bunun yanında diğer alt sistemlerden de etkilenir.

Her örgütte, birbiriyle etkileşim içinde olan bireylerin; davranış ve güdülenme, statü ve rol ilişkileri, grup dinamiği ve iletişimi içeren **psiko-sosyal alt sistem** bulunmaktadır[17]. Her hareket ve eylemin bütün örgütte, birtakım tepkileri görülecektir[18]. Bu alt sistem, örgütsel yapıdan, teknolojiden ve işlerden olduğu kadar, dış çevreden de, kesinlikle etkilenmektedir.

Teknik ve psiko-sosyal alt sistemler ile oluşan ağ, bir örgüt yapısıdır. **Yapı**, örgütün değişik eylemlerinin olması ve bu eylemlerin uyumlaştırılması ile ilgilidir. Biçimsel anlamda yapı, örgüt şemaları, iş tanımları, kurallar ve genyöntemler tarafından belirlenmesinin yanında; yetki, iletişim ve iş akışı ile de ilgilidir.

---

[17] A.g.k., s.16.
[18] AŞKUN, s.93.

Yönetsel alt sistem; örgütün dış çevresiyle ilgili olduğu kadar; amaçların belirlenmesinde, planlama yapılmasında, örgütün yapısının oluşturulmasında, denetlenmesinde merkezi bir önemdedir. Yönetsel işlevler ve uygulamalar, diğer tüm alt sistemlerin eylemlerinin bütünleştirilmesini sağlar[19].

Sistem olarak örgütte yer alan tüm alt sistemler; örgüt kuramları evriminin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Klasik kuram, yapısal ve yöneticilik alt sistemlerini vurgulamakta ve ilke geliştirme ile ilgilenmektedir. İnsan ilişkilerini inceleyen neo klasik kuram, psiko-sosyal alt sistemlere ağırlık vermiş ve dikkatleri güdüleme, grup dinamikleri ve ilgili diğer etmenler üzerine yoğunlaştırmıştır. Çağdaş kuramda yer alan sistem yaklaşımı ise, örgütü, açık ve sosyo-teknik bir sistem olarak görüp, bu sistemin bütün alt sistemlerini de gözönünde bulundurarak, aralarındaki etkileşim üzerinde durmaktadır[20].

2. Örgüt Kuramlarına Göre Örgüt

Her örgüt kuramı (teorisi) ve yaklaşımı, örgütlere değişik bir bakış açısı getirir. Örgüt kuram ve yaklaşımları, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere, bir örgütü oluşturan öğelerin, en etkin bir biçimde, nasıl bir araya getirilebilecekleri ile ilgilidir[21].

---

[19] KAST - ROSENZWEIG, s.16.
[20] EROL EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, İst.Ün. İşl. Fak. Ya.No.401, İstanbul, 1996, s.48.
[21] TAMER KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, İst. Ün. İşl.Fak. Ya.No.205, İstanbul, 1989, s.45.

Örgütlerle ilgili olarak, kronolojik gelişme gösteren bazı kuram ve yaklaşımlar vardır. Bunlar; klasik, neo-klasik ve çağdaş kuramlardır. Bu çalışmada, örgüt kuramlarının örgüte nasıl baktıkları ve örgütü nasıl değerlendirdikleri incelenecektir.

a. Klasik Örgüt Kuramına Göre Örgüt

Klasik örgüt kuramı adı altında üç ayrı yaklaşım bulunmaktadır. Bu üç yaklaşım, öncülüğünü Frederick Winslow Taylor'ın yaptığı "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı", Henri Fayol'un "Yönetim Süreci Yaklaşımı" ve Max Weber'in "Bürokrasi Yaklaşımı"dır.

Klasik kuram, iki ana düşünce etrafında toplanmıştır. Birincisi, basmakalıp (rutin) işlerin görülmesinde insan öğesinin, makinalara ek olarak nasıl etkin bir biçimde kullanılabileceği; ikincisi de, biçimsel örgüt yapısının oluşturulmasıdır[22]. Basmakalıp ve alışılmış işlerin etkin bir biçimde örgütlendirilmesi ve yürütülmesi için yöntemler geliştirilmiş, genellikle örgütlerin verimliliğini arttırıcı yönetsel önlemlere ağırlık verilmiştir. Bu açıdan klasik kuram, insan davranışlarına ve psikolojisine ters düşen bir yönetim anlayışının temellerini oluşturmuştur[23].

Klasik kuramı benimseyenler, örgütün verimliliğini arttırabilmek için, tüm çabalarını biçimsel yapının nasıl düzenlenmesi gerektiği üzerine yöneltmişler[24] ve genelde, örgüte

---

[22] A.g.k., s.49.
[23] EREN, s.19.
[24] KOÇEL, s.50.

mekanik yönden yaklaşarak, özellikle "örgütsel yapı" üzerinde durmuş; "insansız örgüt" görüşünü benimsemişlerdir[25].

Klasik örgüt kuramına göre, örgütün görünümü aşağıdaki başlıklar altında sınıflandırılarak, özetlenebilir:

Klasik Örgüt Kuramında İnsan: Klasik kuramın insana ilişkin varsayımları şöyledir[26]: İnsanın doğuştan tembel olduğu ve çalışmayı sevmediği, elinden geldiği kadar işten kaçtığı, bu nedenle, örgütsel amaçlara ulaşılabilmesinde yeterli çabayı göstermeleri için, insanların yönetilmesi, denetlenmesi, zorlanması ve ceza ile korkutulması gereklidir.

Klasik kuramın gözünde insan, örgütün amaçlarına ulaşmak için kullanılan diğer araçlardan farksızdır. İnsan makinanın bir parçası gibi görülür, standartlaştırılmıştır ve biri diğerinin yerine geçebilir. Bireysel farklılıklar gözönüne alınmaz. Örgüt içindeki insanı, bir verim aracı ya da makinası gibi görerek "ekonomik ve ussal bir varlık" olarak değerlendirmişlerdir. Örgütte yer alan insanın beklentilerini, gereksinimlerini, kültürel farklılıklarını, sorunlarını gözardı etmişlerdir[27].

Klasik Örgüt Kuramında Gruplar: Biçimsel örgüt yapısı ön planda olduğu için, örgütte biçimsel gruplar oluşturulmuştur. Gruplar olarak birarada çalışan insanlar, belli büyüklüğü

---

[25] EROL EREN, ***Yönetim Psikolojisi***, B.3, İst. Ün. İşl. Fak. Ens. Ya. No. 105, 1989, İstanbul, s.15.
[26] POLATOĞLU, s.68.
[27] EREN, ***Yönetim Psikolojisi***, s.15.

aştıktan sonra, ussal ilkelere uygun olarak örgütlenip, yönetilmişlerdir. Grup üyeleri, üstlerinin rehberliği olmadan, orunlarının gerektirdiği ilişkileri yürütememişlerdir. Ancak, grup eylemlerinin yönetiminde, objektiflik temel alınmıştır.

Klasik Örgüt Kuramında İletişim: Klasik kuramın; örgüt ve yönetime ilişkin olarak geliştirdiği ilkeler, iletişim açısından belirleyici olmuştur. Örneğin; "komuta zinciri" ilkesi, örgütte iletişimin yukarıdan aşağıya ve yalnızca yetki çizgisini izleyerek gerçekleşmesini gerektirmektedir. "Denetim alanı" ilkesi, bir yöneticinin doğrudan iletişimde bulunacağı ast sayısını sınırlamaktadır.

Genelde klasik kuramda iletişim, örgütün amaçlarına ulaşmasında bir araç olarak görülmüş ve daha çok yukarıdan aşağıya iletişim, başka deyişle, üst düzeylerin verdikleri emirlerin diğer örgüt üyelerine ulaştırılması üzerinde durulmuştur. Aşağıdan yukarıya doğru iletişim, yalnızca denetim amacına hizmet etmesi beklenilen bir iletişim türü olarak görülmüş ve ast'ların yaptıkları işe ilişkin bilgileri raporlar şeklinde üst düzey yöneticilere iletmeleri gerekliliği savunulmuştur.

Klasik örgüt kuramı çerçevesinde iletişimin bu şekilde olmasının nedeni, insan öğesine gereken önemin verilmemesinden kaynaklanmıştır. İletişim yalnızca biçimsel yapı çerçevesinde ele alınmıştır.

Klasik Örgüt Kuramında Güdüleme: Klasik kuramı benimseyenler, insanı güdüleyebilmek için parasal isteklendirmenin son derece önemli olduğu konusunda düşünce birliği etmişlerdir.

Klasik kuramın insana ilişkin varsayımlarına bağlı olarak; insan, en çok çıkarı elde etmeye çalışır ve bencildir. Bu nedenle, insan için ekonomik ödüllendirme ön plandadır. Böylece güdülemede, ekonomik ödüllendirme ve prim temeline dayanan bir sistem uygulanmıştır.

Klasik Örgüt Kuramında Çevre: Klasik kuramda örgüt, çevresinden soyutlanmış kapalı bir sistem olarak düşünülmektedir. Klasik kuramı benimseyenler, yalnızca, örgüt içi çevrenin etkinlik ve verimliliği ile ilgilenmişler, dış çevre etmenlerindeki değişiklikleri, örgütün çevresi ile olan ilişkilerini ve teknolojinin etkilerini gözönüne almamışlardır. Çevrenin, örgüt üzerine etkisinin çok az olduğu düşünülmüş ve çevrenin istenildiğinde, örgüt tarafından denetlenebileceği varsayılmıştır. Örneğin, üretim için gerekli olan girdilerin her zaman bulunabileceği, üretilenlerin tüketilebileceği, teknolojinin ve pazarların dengeli kalacağı, hızlı değişikliklere uğramayacağı ve bu nedenle de, amaçların sık sık değişmeyeceği düşünülmüştür.

Klasik Örgüt Kuramında Yetki: Yetki; "örgüt içinde başkalarına iş yaptırabilme gücü" olarak tanımlanabilir[28]. Klasik örgüt kuramının öncülerinden Fayol yetkiyi, "emir verme ve itaat

---

[28] BURT SCANLAN - BERNARD KEYS, ***Management and Organizational Behavior***, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1979, s.142.

bekleme hakkı" olarak tanımlamış ve yetkinin kaynağına göre biçimsel ve kişisel nitelikte olabileceğini belirtmiştir. Yetki, örgütten doğuyorsa, biçimsel; yöneticinin zeka, bilgi, deneyim, iyi ahlak vb. gibi kişiliğini oluşturan yeteneklerden ileri geliyorsa, kişiseldir[29]. Weber ise yetkiyi, "belli bir örgüt üyelerinin istekli ve koşulsuz olarak üst'lerinin emirlerine uymaları" olarak belirtmiştir[30]. Weber aynı zamanda yetkiyi, "belli bir grubun, belli bir kaynaktan çıkan emirlere itaat etme olasılığı" biçiminde gördüğünden, yetkiyi çeşitli türlere ayırmıştır. Bunlar[31];

-Doğuştan kazanılan statüye bağlı geleneksel yetki,
-Kişinin üstün özelliklerinden kaynaklanan karizmatik yetki,
-Kişiye veya geleneklere dayanmayan gücünü kanun, kural veya yönetsel kaynaklardan alan hukuki yetki,
-Emirlerin herkesi bağlayıcı, ussal kural ve normlara dayandığı ussal yetkidir.

Klasik kuramda İnsana güvenilmediği için, yetki devri düşüktür. Denetim alanı dardır. Bir üst için, dört ile altı ast idealdir; böylece, üst, ast'ları yakından denetleyebilmiştir.

Klasik kuram, dar denetim alanı, sınırlı yetki devri ve merkezi yönetim yönündedir. Yetkiyi merkezileştiren dar denetim alanı, yüksek tavanlı piramit biçimde bir örgüt yapısının doğmasına yol açar[32].

---

[29] BARANSEL, s.137.
[30] STEPHEN P. ROBBINS, *The Administrative Process*, Prentice Hall, New Jersey, 1976, s.238.
[31] BARANSEL, s.168.
[32] TOKER DERELİ, *Örgütsel Davranış*, B.3, Menteş Kitapevi, İstanbul, 1995, s.79.

Klasik Örgüt Kuramında Uzmanlaşma: Klasik kuramda uzmanlaşma önemlidir. Çünkü, uzmanlaşan kişiler daha yüksek verimle çalışırlar ve daha fazla iş üretirler. Klasik kuramı benimseyenler, bireyleri, bir üretim aracı olarak görmeleri nedeniyle, onlardan en çok yararlanma yollarını aramışlar ve uzmanlaşma yoluyla, etkinlik ve verimliliğin artacağını öne sürmüşlerdir. Etkinlik ve verimliliği arttırmak için, işler ve onları oluşturan görevler, uzmanlaşmaya olanak verecek biçimde bölünmüş, bunun sonucunda daha kaliteli ve etkin üretim sağlanmıştır.

Klasik Örgüt Kuramında Kararlara Katılma: Kararlara katılmada, ast'ın söz hakkı yoktur. Yönetilenlerin eylem ve davranışlarına, üst düzeydeki yöneticilerin emirleriyle yön verilmektedir. Ast'ların; üst'lere bağlı olmalarına ve üst'ün verdiği emirleri yerine getirmelerine önem verilmesi nedeniyle, bireyin işi ile ilgili kararlara katılma olasılığı yoktur.

b. Neo Klasik Örgüt Kuramına Göre Örgüt

1930 yıllarında "Neo Klasik Örgüt Kuramı" adı altında yeni bir yaklaşım doğmuş[33] ve bir akım konumuna gelmiştir. Bu akımın öncüleri; Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, Douglas McGregor, Abraham Maslow, Kurt Lewin, Rensis Likert, Chester Barnard ve Chris Argyris'dir[34].

---

[33] KOÇEL, s.81.
[34] BARANSEL, s.14; KOÇEL, s.83.

Bu kuramın odak noktası, örgütte çalışan insanı anlamak, örgüt yapısı ile insan öğesi arasındaki ilişkileri incelemek, örgüt içinde ortaya çıkan toplumsal grupları ve özellikleri tanımak üzerinedir.

İnsan ve yönetim sorunlarına daha çok toplumsal ve psikolojik açıdan yaklaşan neoklasik kuramcılar, insanın bir takım inanç, beklenti, algı, çoşku ve tutumlarının varlığına dikkati çekmişlerdir. Bu kuramı savunanlar, örgütsel yapı ve süreçlerde insan öğesinin gözardı edilemeyeceğini belirterek, özellikle örgütteki biçimsel olmayan örgütün üzerinde durmuş; "mekanik insan" görüşü yerine, "organik insan" görüşünü benimsemişlerdir[35].

Sonuç olarak, klasik kuram ussallık, etkinlik ve verimliliği amaçlarken, neo klasik kuram bunlara ek olarak çalışanların özellikleri, davranışları, güdülenmeleri, yönetime katılmaları gibi kavramlar üzerinde durmuş, onların doyumu ve gelişmelerini de amaçlamıştır.

Neo klasik örgüt kuramına göre, örgütün görünümü aşağıdaki başlıklar altında sınıflandırılarak, özetlenebilir:

Neo Klasik Örgüt Kuramında İnsan: Neo klasik yaklaşımın insana ilişkin varsayımları şöyledir[36]. Sıradan bir insan çalışmaktan nefret etmez. İş sırasında, fiziksel ve zihinsel

---

[35] RİCHARD I. DRAKE - PETER J. SMİTH, (ÇEV: KEMAL TOSUN VE DİĞERLERİ), ***Sanayide Davranış Bilimleri*** , İst. Ün. İşl. Fak. İşl. İktisadı Ens. Ya. No. 83, İstanbul, 1978, s. 95.
[36] EREN, ***Yönetim Psikolojisi***, s.27.

Anadolu Üniversitesi
Merkez Kütüphane

bir çabanın harcanması, insan için oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. Dışardan denetim ve ceza ile korkutma, insan çabasını örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. Bağlanmış olduğu, benimsediği amaçlara hizmet ederken insanlar, kendi kendilerini yönetebilir ve denetleyebilirler. Uygun koşullar altında sıradan bir insan, sorumluluktan kaçmaz, tersine daha çok sorumluluk yüklenmek ister. Bu kuramda, örgüt çalışanlarının özellikleri, davranışları, güdüleme, iş doyumları ve gelişmeleri incelenmiştir. Örgütte, yöneticileri de içine alacak şekilde insan öğesi üzerine odaklaşılmış, insanın nasıl davrandığı, kişilerin neden farklı ortamlarda değişik biçimlerde güdülendikleri, grupların özellikleri, önderlerin nasıl davrandıkları, ile ilgili çeşitli modeller geliştirilmiştir.

Neo klasik kuram, insanlarla ilgili olarak, davranış, güdüleme, doyum, kararlara katılma kavramları üzerinde durmuştur. Yalnızca yapı üzerinde duran klasik kuramın, insan öğesini pasif saymasına karşılık, neo klasik kuram, bir örgüt yapısının etkinliğini belirleyen öğenin, insan olduğunu göstermiştir[37]. Ancak, neo klasik kuram, klasik kuramın ekonomik, ussallık anlayışının yanında, örgüt ilkelerini de temel almıştır. Bu anlayış ve ilkelere, toplumsal insan öğesini de ekleyerek yumuşatmış ve böylece, daha iyi işleyen bir mekanik örgüt modeli oluşturmuştur.

Neo Klasik Örgüt Kuramında Gruplar: Biçimsel örgüt yapısı içindeki biçimsel etkileşim düzenine ek olarak, bireyler, belirlenmiş ilişkilerin dışında bazı ilişkiler geliştirebilirler. Bu tür

---

[37] KOÇEL. s.82.

biçimsel olmayan ilişkilerin sonucu, biçimsel gruplar içersinde biçimsel olmayan gruplar ortaya çıkarlar[38].

Neo klasik kuram, biçimsel olmayan gruplar üzerinde durmuştur ve örgütün toplumsal bir yapı olduğunu vurgulamıştır. Bu kuramda, toplumsal insan ön planda olduğundan, bir kimsenin birlikte çalıştığı kişilerden oluşan grup, son derece önemlidir. Bu kuram, bireylerin, örgütteki gerçek gereksinimleri olan ait olma, onaylanma ve ait olduğu grupta iyi bir konum elde edebilme gibi toplumsal yönlerine yönelmiştir. Bir insan için iş grubundaki toplumsal doyumu, birinci sırada önemlidir. İş doyumu ise, ikinci sıradadır. Birey, grupta edindiği yere göre kendisini değerlendirir. Birey, ait olduğu iş grubunun etkisinde olması nedeniyle, değer yargıları, düşünceleri, gereksinimleri ve beklentileri, iş grubu tarafından oluşturulur.

Birey, biçimsel örgüt içersinde bulamadığı toplumsal ve psikolojik doyumu, kendisi ile benzer tutum, yetenek ve değer yargısı olan bireylerle birlikte oluşturduğu diğer gruplarda, özellikle biçimsel olmayan gruplarda bulabilir[39].

Neo Klasik Örgüt Kuramında İletişim: Klasik kuramda, önceden planlanmış, belirli kurallar çerçevesinde gerçekleştirilen biçimsel iletişim üzerinde durulmuştur. Neo klasik kuramda, biçimsel iletişim kanallarından geçmeyen, önceden planlanmamış ve hiçbir kurala bağlı olmaksızın, örgüt üyeleri arasında kendiliğinden gerçekleşen "doğal iletişim" ve bunun örgüt yönetimi için önemi vurgulanmıştır.

---

[38] İLHAN ERDOĞAN, *İşletmelerde Davranış*, B.4, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994, s.269.
[39] A.g.k., s.270.

Neo klasik kuramda, biçimsel iletişim kanallarının yetersizliği, doğrudan, yüz yüze iletişimin yararları, grup içinde iletişim konuları üzerinde durulmuştur. Dikey kanalın aşağıdan yukarı doğru olan yönü ile, yatay ve çapraz iletişim kanallarının önemine dikkat çekilmiştir.

Klasik kuramın tersine neo klasik kuram, aşağıdan yukarıya iletişime, başka deyişle, örgüt üyelerinin genelde örgüt yönetimine, özelde ise, yaptıkları işe ilişkin görüşlerinin alınmasına önem vermektedir[40]. Neo klasik kuram, iletişim olgusuna, klasik kurama oranla daha çok önem vermiştir. Bunun nedeni, insan öğesine ve örgüt içinde bireylerarası ilişkilere verilen önemden kaynaklanmaktadır.

Neo Klasik Örgüt Kuramında Güdüleme: Bu kuramda, güdülemenin özdeksel (maddi) değil, aynı zamanda tinsel (manevi) öğelerden oluşan ortama da bağlı olduğu onaylanmıştır. Klasik kuramın tersine, örgütün mekanik bir düzen olarak görülemeyeceğini, örgüt içindeki insanın tutum ve davranışlarının, bu mekanik öğeyi bozabilecek nitelikte gizli bir gücünün bulunduğu belirtilmiştir. Ayrıca, neo klasik kuramda, insanın duygu, düşünce, değer yargıları, tutum ve davranışlarının, örgütün işleyişine çok önemli etkileri olduğunu vurgulamıştır.

Neo Klasik Örgüt Kuramında Çevre: Neo klasik kuramda, örgütün yakın ve uzak çevresinin, çalışanların tutum

---

[40] POLATOĞLU. s.70.

ve davranışları üzerindeki etkileri dikkate alınıp, grup ve bireysel düzeyde incelemeler yapılmıştır. Neo klasik kuramda, biçimsel örgüt yapısı ve çevre etmenleri arasındaki etkileşimler dikkate alınmadığı için, bu kurama göre de örgüt, yine kapalı bir sistem olarak değerlendirilmiştir.

Neo Klasik Örgüt Kuramında Yetki: Klasik kuramda, emir komuta birliğinin bozulmaması için kurmaylara emir verme yetkisi tanınmamıştır. Neo klasik örgüt kuramda ise, kurmay ve hizmet bölümlerine, değişen örgüt içi ve örgütsel çevre koşullarının gereği olarak, fonksiyonel yetki verilmesi öngörülmüştür.

Klasik kuramdan farklı olarak, kişisel ve örgütsel özelliklere göre, çalışanların davranışlarına yol gösterici biçimde kararlar alabilen, bilgisi olan, bireyleri etkileyebilen ve karizması olan kişilerin, örgütte "şekilsiz yetki" ya da "biçimsel olmayan yetki"leri bulunmaktadır[41]. Aynı basamaktaki yöneticilerin kendilerini ilgilendiren sorunlarda işbirliği yapmaları durumunda, ortaya çıkan ilişkiler sonucu şekilsiz yetkiler oluşur. Şekilsiz ilişkiler sonucunda, kişilerarası biçimsel olmayan bağımlılıklar ve dostluklar ortaya çıkar. Kişilerin özellikleri ve etki alanları, onların şekilsiz yetki kazanmalarına neden olur[42].

Neo Klasik Örgüt Kuramında Uzmanlaşma: Neo klasik kuramda uzmanlaşma, klasik kuramda olduğundan farklı bir

---

[41] ÖMER DİNÇER - YAHYA FİDAN, *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996, s.268.
[42] EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, s.164.

boyut kazanmıştır. Bireylerin aynı işi yapmaları sonucu, yorgunluk, monotonluk, sıkıntı gibi etmenler incelenmiş ve çözüm olarak, iş genişletme, iş değiştirme gibi kavramlar ortaya konmuştur. Bu durumda bireylerin, verimliliğinin ve iş doyumunun artacağı ileri sürülmüştür.

Neo Klasik Örgüt Kuramında Kararlara Katılma: Neo klasik kuramda, çalışanların, bağlı oldukları yöneticilerle kendilerini ilgilendiren konuları tartışabildikleri için, kararlara katılma vardır. Bunun yanında, neo klasik kuramın, bireye ve çalışma gruplarına önem vermesi sonucu, çalışanların kararlara katılmaları, kaçınılmaz bir durum olarak ortaya çıkmıştır.

Neo klasik kuramda, ast'ların kararlara katılmaları önem kazandığı için, yetki devrini temel alan, merkezi olmayan örgüt yapısı üzerinde durulmuştur. Ancak merkezi olmayan yaklaşım, yapısal olmaktan çok fonsiyoneldir. Başka deyişle, bireylerin daha etkili ve verimli çalışmalarını sağlayacak bir yönetim biçimidir.

c. Çağdaş Örgüt Kuramına Göre Örgüt

Çağdaş örgüt kuramını benimseyenler, kendilerinden önceki kuramcıların yaptığı gibi, yalnızca biçimsel yapıyı ya da, biçimsel olmayan yapıyı incelemenin örgütü anlamada yeterli olmadığı görüşündedirler. Bu kuramı benimseyenler, örgütü anlamanın en anlamlı yolunun, onu, bir bütün, bir sistem olarak incelemek olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu anlamda, çağdaş örgüt

kuramı, kendisinden önceki iki görüşün bir sentezini yapmakta ve örgütü, bir bütün olarak incelemektedir[43].

Çağdaş kuram, sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı adı altında ele alınır. Bu kurama göre, örgütü çevreleyen ortam koşulları, örgüt yapısının nasıl olması gerektiğini belirleyecektir. Çağdaş görüş, mekanik örgüt karşısında, organik örgüt yapısı ve kapalı sisteme karşı, açık sistem, örgüt anlayışı ile ilgilidir[44]. Bu yaklaşımlardan biri olan "sistem yaklaşımı", bir bütün oluşturacak şekilde bir araya gelen öğeler ve bu öğelerin birbirleriyle ve çevreyle ilişkilerini açıklayan bir bakış açısıdır[45]. Sistem ya da örgütün, sırasıyla birbirleriyle birleşen veya tek tek ele alınabilen, üç amacı bulunmaktadır. Bunlar; **büyüme, kararlılık** ve **etkileşim**dir. Bu amaç dizisi, kar, hizmet, toplumsal ve kişisel amaçlar şeklinde belirtilmiş olan klasik anlayıştan, oldukça değişik nitelik göstermektedir[46]. Bu yaklaşıma göre, örgütlerin amaçlarını etkili bir biçimde gerçekleştirmeleri için, alt sistemleri bütünleştirmeleri ve çevrelerine uyum sağlamaları, temel gerekler olarak görülmektedir[47].

Durumsallık yaklaşımının ana fikri, bir örgütün yapı ve süreçlerini belirleyen öğelerin, örgütün kullandığı teknoloji ile örgütün ilişkili olduğu çevresel öğeler olduğudur. En iyi ve uygun örgüt yapısı, sadece belirli örgüt ilkelerini uygulamakla değil, ancak bu ilkeleri, teknoloji ve çevre değişkenleri ile ilgilendirerek, durumun özelliklerine göre uygulamakla elde

---

[43] POLATOĞLU, s.72.
[44] EREN, ***Yönetim ve Organizasyon***, s.125.
[45] İLKER BİRDAL - NİLGÜN AYDEMİR, ***Yönetim Teorileri***, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1992, s.36.
[46] AŞKUN, s.111.
[47] CAN, s.53.

edilebilmektedir. Örgüt içi etkenler bağımlı değişken, teknoloji ve çevresel öğeler bağımsız değişkenlerdir[48].

Çağdaş kuramdaki durumsal yaklaşımla gelen önemli yeniliklerden biri de; "proje" ve "matriks" örgütü biçimindeki "organik" örgüt yapılarıyla ilgili görüşlerdir. Proje örgütü, belli bir projenin gerçekleştirilmesi için, bir ekibin oluşturulması; proje tamamlandıktan sonra da ekibin dağılması temeline dayanmaktadır. Matriks örgütte ise, belli bir bölümde çalışan işgören, projeyi yürütmekle görevli olan bir yöneticinin komutasına verilmektedir[49].

Çağdaş örgüt kuramına göre, örgütün görünümü aşağıdaki başlıklar altında sınıflandırılarak, özetlenebilir:

Çağdaş Örgüt Kuramında İnsan: Çağdaş kuram insanı, kişiliği, ümitleri ve örgütten beklentileri doğrultusunda davranışlarda bulunan ve isteklerini doyuran biri olarak nitelendirmektedir. Birey örgüte katıldığında, beraberinde amaçlarını, değerlerini ve kişiliğini de getirmektedir. Birey, gereksinimlerinin karşılanmasını, yaptığı işin örgüt etkinlikleri içindeki yerinin görülmesini ve çabalarının örgüte olan katkısının değerlendirilmesini ister.

Çağdaş Örgüt Kuramında Gruplar: Çağdaş kuramda, grup ve bireyin birbirlerini etkilemesi söz konusudur. Birey, davranışlarını grup isteklerine uygun olarak değiştirirken,

---

[48] KOÇEL, s.187.
[49] BARANSEL, s.15.

grubun `da, bireyin kişiliğine ve grup normlarına göre davranışlarını farklılaştırdığı savunulmaktadır.

Çağdaş Örgüt Kuramında İletişim: Çağdaş kuram iletişim kavramına, klasik kuram ve neo klasik kurama oranla daha çok önem vermektedir. Çağdaş kuramın sistem yaklaşımını benimsemesi, iletişimin önemini arttırmış ve iletişim, örgütün temel süreçlerinden biri olarak değerlendirilmeye başlanmıştır[50].

Biçimsel ve biçimsel olmayan, yatay ve dikey olarak gelişen iletişim, örgütün karar merkezlerini sürekli olarak etkilemektedir. İletişim, gerek birey, gerekse örgütler yönünden anlaşabilmek ve başkalarını anlamak için, üzerinde önemle durulan bir ölçüttür. Çağdaş kuram, iletişimi, yalnız eylemleri sonuçlandıran bir olay olarak değil, aynı zamanda, sistemdeki karar merkezlerini denetleyen ve uyumlaştıran bir düzenek olarak görmektedir. Çağdaş kuram, iletişim ağını, birbirleriyle iletişimde olan, veri alışverişinde bulunan ve bilgi toplayan bölümlerden oluşan, örgütün öğelerini birleştiren bir düzenek olarak incelemektedir. Bunun yanında, yalnızca örgüt içi iletişim değil, dış çevreden veri alması nedeniyle, örgüt dışı iletişime de önem vermektedir.

Çağdaş Örgüt Kuramında Güdüleme: Çağdaş kuram, önceki kuramlarda belirtildiği gibi, yalnızca kişileri güdüleyen etmenlerin neler olduğunu araştırmakla kalmayıp, davranışları da incelemektedir. Ayrıca çağdaş kuram, kişisel farklılıkların güdülemedeki önemini de dikkate almaktadır. Buna göre çağdaş

---

[50] POLATOĞLU, s.74.

kuramda, farklı kişilerin değişik görüş ve değer yargılarına sahip oldukları, ancak hepsinde davranışı harekete geçiren güdüleme sürecinin aynı olduğu belirtilmektedir.

Çağdaş Örgüt Kuramında Çevre: Çağdaş kuram, klasik ve neo klasik kuramın, örgütü, çevreyle ilişkide bulunmayan kapalı bir sistem olarak görmesine karşın, örgütlerin, dış çevreyle karşılıklı etkileşim içinde olduğunu belirtir. Çağdaş kuramda örgüt, açık bir sistemdir.

Örgütün, hangi çevre etmenleriyle ilişkili olduğu, bu ilişkinin etkilerinin olumlu olması için nasıl bir yol izlenmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır. Çevre etmenlerinin özelliklerine göre, örgütün iç değişkenlerinin, kısacası biçimsel yapı, yönetim biçimi, bilgi akışı vb. gibi konular önem kazanmaktadır.

Çağdaş kuram, örgütlerin etkinlikte bulundukları çevre koşullarının özelliklerine bağlı olarak, örgüt yapıları ve örgütte kullanılan çeşitli süreçlerin de farklılık gösterdiğini incelemektedir. Başka deyişle, çevre koşullarının niteliklerinin örgüt yapısı ve işleyişi üzerindeki etkilerini araştırmaktadır. Örneğin; çevre koşullarının durgun ve kestirilebilir olduğu bir ortamda yer alan bir örgütün yapısı ile, değişken ve çalkantılı bir ortamda yer alan bir örgüt yapısının kullandığı süreçler, birbirinden farklı olmaktadır. Bu kuramın temeli, bu tür değişik çevre koşullarında, en uygun olan örgüt yapı ve süreçlerini belirlemektir. Çevre koşullarının hızla değiştiği bir ortamda çalışan örgütler için, organik örgüt yapısı uygun olmasına

karşın, çevre koşullarının durgun ve dengeli olduğu zamanlarda, mekanik örgüt yapısı daha uygun olmaktadır.

Çağdaş Örgüt Kuramında Yetki: Klasik ve neo klasik kuramdan farklı olarak çağdaş kuramda, matriks örgüt yapısı incelenmektedir. Bu yapının en önemli özelliği, örgüt üyelerinin iki ayrı üst'e karşı sorumlu olmalarıdır. Oysa tek üst'ten emir alma ve emir-komuta birliği, klasik kuramın en önemli ilkesidir.

Matriks örgüt yapısında, yetki ve sorumluluklar birbirleri ile karışmış durumdadır. Matriks yapıdaki işlevsel yöneticiler, kaynakların dağıtımı, işin teknik yönünün fiilen yapılması, gerekli teknolojilerin geliştirilmesi ve kullanılması gibi konulardan sorumludur. Proje yöneticileri ise, projenin süresinde tamamlanması, mamul dizaynı ve içeriği, belirlenen bütçelerin dışına çıkılmaması gibi konulardan sorumludur. Ancak, bu iki ayrı amaç ve bakış açısına sahip yöneticiler, aralarındaki anlaşmazlıkları, tek başlarına alacakları kararlarla çözmek yetkisine sahip değillerdir. Aralarında basamaksal bağ yoktur. Bu kişiler, aralarındaki anlaşmazlıkları tartışarak, görüşerek, birbirleriyle haberleşerek ve birbirlerini ikna ederek çözmek zorundadırlar[51]. Matriks yapıda, ikili emir-komuta ilişkisi olduğundan, işlevsel ve proje yöneticilerinde olan yetki birlikte kullanmaktadır.

Çağdaş Örgüt Kuramında Uzmanlaşma: Çağdaş kuramda uzmanlaşma önemli bir yer tutar. Örgütte, bireylerin teknolojiyi kullanabilecek düzeyde uzmanlaşmış olmalarına ve

---

[51] KOÇEL, s.184.

birbirine bağlı etkinliklerde, iş akışını aksatmayacak biçimde çalışmalarına önem verilmektedir.

Çağdaş kuramda, örgütlerin kullandığı teknolojinin örgüt yapıları üzerine etkileri incelenmekte ve çeşitli yaklaşımlar, modeller, programlar geliştirilmektedir[52].

Çağdaş Örgüt Kuramında Kararlara Katılma: Çağdaş kuramda, örgütün çeşitli alanlarına ilişkin kararların, o alanlardaki uzman olan kişiler tarafından alınması gerektiği öngörülmekte ve herkesin, kendi etkinlik alanında karar alma yetkisine sahip olması düşünülmektedir. Böylece, örgütün bu alanlarında rahatlama sağlanmakta, karar almada hız kazanılmakta ve merkezi olmayan yönetime doğru gidiş kolaylaşmaktadır.

B. ETKİNLİK KAVRAMI

1. Tanımı, Anlamı ve Önemi

Etkinlik kavramı, ingilizce "effectiveness"[53], arapça "müessiriyet"[54] kelimesinin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Bu sözcüğün yerine, etkililik kavramının da kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada, etkinlik kavramı kullanılmaktadır.

---

[52] A.g.k., s.133.
[53] REDHOUSE, *İngilizce-Türkçe Sözlük*, İstanbul, 1990, s.302.
[54] Kemal DEMİRAY, *Temel Türkçe Sözlük*, İnkılap ve Aka Kitabevleleri Koll Şti., İstanbul, 1982, s.316.

İşletme yazınına ilişkin yapılan araştırmada, daha çok etkinlik sözcüğünün tercih edildiği dikkat çekmektedir[55].

Etkinlik, herhangi bir eylemin amaca ulaşma derecesini belirtir[56]. Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre, etkinlik kavramının iki anlamı vardır[57].

-**Etkinlik;** etkin olma durumu, çalışma, iş yapma gücü ve faaliyet.

-**Etkinlik;** fiilde bulunanın, etkin olanın niteliği.

Büyük Larouse sözlük ve ansiklopedide, etkinlik kavramı şöyle tanımlanır[58]:

-**Etkinlik;** kimi yaşam, süreç, çalışma biçimlerini ortaya koyan olaylar, olgular bütünü.

-**Etkinlik;** etkin olma durumu, hareket etme yeteneği, gücü; bu yeteneğin dışa vurumu, faaliyet.

Bir kaynakta **etkinlik**; "gösterilen çabaların, amaca ulaştırıcı nitelikte olması" biçiminde tanımlanmıştır[59].

---

[55] Bu konuda bkz. İNAL CEM AŞKUN, "Yönetim-Örgüt Alanında İletişim Kavramının Boyutları", ***A.Ü. Eskişehir İİBF Dergisi***, C.VII, S.1 (Haziran 1989), s.44; BARANSEL, s.35; EREN, ***Yönetim ve Organizasyon***, s.164; KOÇEL, s.151.

[56] BARANSEL, s.35.

[57] HASAN EREN VE DİĞERLERİ, ***Türkçe Sözlük***, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Türk Dil Kurumu Yayınları No.549, Ankara, 1988, s.475.

[58] ***Büyük Larouse Sözlük Ve Ansiklopedisi***, Milliyet Gazetecilik A.Ş., İstanbul, 1986, s.3872.

[59] ALPUGAN - DEMİR - OKTAV - ÜNER, s.23.

Bir başka kaynakta **etkinlik**; "herhangi bir sistemin, yerine getirdiği özel işlevine bakılmaksızın yaşama, çevreye uyum, yaşamını sürdürme ve büyüme yetenek ve kapasitesi" olarak açıklanmıştır[60].

Bu açıklamalardan anlaşıldığı gibi, etkinliğin iki ayrı anlamı bulunmaktadır. Birincisi; faaliyette veya eylemde bulunanın niteliğini belirtir. ikincisi ise; eylemin sonuca ulaşma düzeyini vurgular.

Bu çalışmada, etkinliğin, sonuca yönelik olan anlamı esas alınmaktadır.

Bu açıklamalardan sonra, etkinlik kavramı şöyle tanımlanabilir.

Etkinlik; amacı başarmaya yönelik olarak, herhangi bir sistemin veya bireylerin, bilgi, beceri, yetenek, tutum, güdü ve rollerini doğru biçimde kullanmaları ile yaptıkları işlerden doyum sağlamaları ve yeteneklerinin gelişmesi sonucunda elde ettikleri başarı düzeyidir.

Bir sistemin, yaşamda kalabilmesi veya yaşamını sürdürmeye çalışması ve toplum tarafından kabul edilmesi, o sistemin başarısını gösterir. Sistemin; büyümesi, gelişmesi, uzun süre yaşamda kalabilmek için, amaçlar saptaması ve bu amaçlarına erişme düzeyi sistemin başarısını, başka deyişle, etkinliğini ortaya koymaktadır.

---

[60] TOSUN, s.79.

2. Etkinlikle İlgili Kavramlar

Etkinlik kavramı ile etkililik ve etkenlik kavramları benzerlik gösterir. Türkçe sözlüğe göre **etkililik** kavramı, "etkili olma" durumunu belirtir. Benzer kavram olan **etkenlik** ise, "etken olma durumu, bir madde üzerinde belli bir değişiklik yapma, etkileme" özelliğini belirtir[61].

Etkinlik üzerindeki incelemelerin tarihçesi, insan emeğini en yüksek çıktıyı verecek biçimde örgütlemeye çalışan ilk örgüt yazarlarına kadar uzanmaktadır. Etkinlik, yirminci yüzyıla gelinceye değin, verimlilikle eş anlamlı bir sözcük olarak kullanılmıştır[62]. Anonim bir tanımlamaya göre **verimlilik**; "en düşük kaynak harcaması ile en yüksek sonuca ulaşmaktır"[63]. Verimlilik, işletme düzeyinde daha iyi kalite, daha düşük maliyet, daha çok üretim, daha çok gelir ve daha fazla kar gibi boyutlarıyla ön plana çıkmaktadır[64].

Verimlilik ile etkinlik arasındaki fark; **verimlilik** "işi doğru yapmak"; **etkinlik** ise, "doğru işi yapmak" olarak belirlenir. "Etkin olma başarının temelidir, verimli olma başarı elde edildikten sonraki süreklilik için en küçük koşuldur". Bir işi doğru yapmak, işi doğru sürdürme şansını arttırır. Bu da, doğru insanların, doğru bir biçimde yönetilmeleriyle olmaktadır[65].

---

[61] EREN VE DİĞERLERİ, s.475.
[62] TOSUN, s.1.
[63] ZÜHAL AKAL, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, MPM Yayınları No:473, Ankara, 1992, s.25.
[64] WILLIAM J. STEVENSON, *Production/Operations Management*, B.4, Irwin Inc., New York, 1993, s.38.
[65] PETER F. DRUCKER, *Management*, William Heinnemann Ltd, London, 1974, s.45.

Verimlilik, "fiziksel ürün niceliğinin (çıktının), onu üretmek için yapılan fiziksel harcamalara (girdiye) oranı"dır[66]. Etkinlik kavramı, verimliliği de içerdiği gibi; moral, uyum yeteneği, esneklik gibi, soyut öğeleri de içerir. Bu nedenle etkinlik, verimliliğe göre daha geniş bir kavramdır. Verimlilik, etkinliğin bir bölümünü oluşturur. Öte yandan verimliliğin, örgütün iç yapısı ve işleyişi ile ilgili teknik ve ekonomik bir kavram olmasına karşılık, etkinlik, insanla ilgili olup, örgüt dışı etkenlerin de etkisi altındadır[67].

Etkinlik ve verimlilik kavramları arasında, önemli farklar bulunmaktadır. Bunlar şöyle özetlenebilir[68]:

Sonuç-Araç Olma Durumu: Her iki kavramın tanımlarından da görüleceği gibi, etkinlik sonuç durumuyla (çıktılarla) ilişkili iken, verimlilik bu sonuca nasıl ulaşıldığını gösteren bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerek kaynakların elde edilmesinde, gerek üretim sürecinde, gerekse çıktıların dağıtımı aşamalarında verimlilik hesapları yapılabildiği için, verimlilik araç olarak kullanılabilmektedir.

Verimli Bir Örgüt Etkin Olmayabilir: Etkinlik ve verimliliği ayırt eden bir başka nokta da, verimliliğin her zaman için etkinliği sağlayamayacağı savıdır. Bu kavramları birbirinden ayırt etmek zordur. Örneğin; verimli bir örgüt etkin olmayabilir. Genellikle özel sektör işletmelerinin amacı, kazancı en üst

---

[66] KEMAL TOSUN, *Yönetim ve İşletme Politikası*, İst. Ün. İşl. Fak. Ya. No:232, İstanbul, 1990, s.425.
[67] BARANSEL, s.36.
[68] CEYHAN ALDEMİR, *Örgütler ve Yönetim*, İzmir 1985, s.202.

düzeye çıkartmaktır. Amaç bu anlamda ele alındığında, etkinlik ile verimlilik eş anlamlı olarak gözükmektedir. Çünkü verimlilik, etkinliğin bir ölçütü olarak değerlendirilmektedir. Ancak, zaman zaman işletmeler, bu kazancı en üst düzeye çıkartma amacından vazgeçerek, yeni yatırımlara, daha çok kar payı ödemeye, daha çok reklam harcamaları veya toplumsal içerikli bağışlarda bulunmaya başlayabilirler. Bu koşullarda, kazançlarla ilgili verimlilik oranı düşecek, ancak başka ve önemli sayılabilecek diğer amaçlar gerçekleştirilerek, örgüt etkin olmuş olacaktır.

Kaynak Durumu: Kavramlar arasındaki farklılığı gösteren bir diğer durum şu olabilir. İki işletmenin aynı malı, aynı nicelikte ve aynı zaman dönemi içinde ürettiklerini, ancak, bir tanesinin bu üretimi daha az kaynak harcayarak gerçekleştirdiğini varsayarsak, acaba hangi örgüt daha etkin ve verimlidir? Kuşkusuz her iki örgütte amaçlarını (üretimi) gerçekleştirdiği için etkin sayılabilir, ancak daha az kaynak harcayanın daha verimli olacağını da onaylamak gerekir.

Etkinlik ve verimlilik kavramları arasındaki farkları gösterebilecek örnekleri çoğaltmak olasıdır. Ancak, verimliliğin etkinlik denilen büyük çerçevenin bir parçası olduğunu düşünmek gerekir.

C. ÖRGÜTSEL ETKİNLİK KAVRAMI

1. Tanımı, Anlamı ve Önemi

Bir örgütte, yönetsel ve örgütsel olmak üzere, iki tür etkinlikten sözedilebilir. Yönetsel etkinlik, yöneticinin davranışları sonucunda ortaya çıkan bir kavramdır. Örgütsel etkinlik ise; işletmenin içinde bulunduğu koşullara uyum sağlayabilmesi ile diğer örgütlerle işbirliği, varlıkların verimli bir biçimde kullanılması ve işletmenin çevresi üzerinde etkisi gibi davranışlara yönelik, ekonomik ve finansal ölçütleri de içeren daha geniş bir kavramdır[69].

Bir kaynakta **örgütsel etkinlik**, "örgütün amaç ya da amaçlarına ulaşma derecesi" olarak tanımlanmaktadır. Aynı kaynakta daha kapsamlı olarak, **örgütsel etkinlik**, "örgütün bir toplumsal sistem olarak; belli kaynak ve araçlarla, bu kaynak ve araçların üretim yeteneklerini azaltmadan ve örgüt üyeleri üzerinde baskı yaratmadan amaçlarını başarma derecesi" olarak tanımlanmaktadır[70].

Örgütsel etkinlik; açık ve kesin olarak belirlenen amaçların başarılmasıyla ilgilidir. Örgütsel başarının temel bir parçası, katılanların doyumudur. Çoğu örgütlerde insanlar, üyeliklerinin devam etmesi için, yeterli biçimde hoşnut olmak zorundadırlar. Örgütsel başarının gerçekleşebilmesi için diğer bir düşünce, yeteneklerde gelişmedir. Bireysel ve grup yeteneklerinin gelişimini dengelemek, bütün olarak örgütün iyi

---

[69] R. N. OSBORN - A. HUNT, "Environment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, S.19, (June, 1974), s.237.
[70] BARANSEL, s.39.

işlemesi için önemlidir. Örgütün uzun dönem yaşama yeteneği, hem kısa dönem başarısına, hem de gelecekteki başarıyı geliştirmesine bağlıdır[71].

Örgütsel etkinlik, örgütsel amaçlara ulaşabilmede, örgütün kaynaklarını ve yeteneklerini en iyi biçimde değerlendiren, çevresi ile ilişkilerini gözeten ve buna göre örgüt yapısının biçimlendirilmesini içeren bir kavramdır[72]

Örgütsel etkinlik, örgütte eylemleri yerine getiren bireylerin ve grupların, yetenek, bilgi, tutum, güdülenme ve rolleri gözönünde bulundurularak, onların doğru olanı yapmaları, ya da doğru işi, doğru bireylerin yapmalarının sağlanmasıdır.

Bir kaynakta **örgütsel etkinlik**; "örgütte açık ve kesin olarak belirlenen amaçlara bireylerin ulaşma dereceleri veya bu amaçları başarmalarıdır" biçiminde tanımlanmaktadır. Bireysel ve grup etkinliği tüm örgüte yansıyacağından, örgütsel etkinliğin oluşması için temel bir dayanak sağlanır"[73].

Örgütsel etkinlik, "varolan kıt kaynaklarla örgütsel amaçlara ulaşma düzeyi" olarak tanımlanabilir. Bu tanıma göre, örgütsel etkinliğin üç öğesi görünmektedir. Bunlar; kıt kaynaklar, örgütsel amaçlar (standartlar) ve örgütsel amaçlara erişme düzeyi (gerçekleşen durum) olarak sıralanabilir[74]. Bu öğelerden iki tanesini içeren başka bir kavram da örgütsel verimliliktir. **Örgütsel verimlilik**; "belirli bir kaynakla amaca en uygun

---

[71] KAST - ROSENZWEIG, s.19.
[72] ALPUGAN - DEMİR - OKTAV - ÜNER, s.23.
[73] OSBORN - HUNT, s.237.
[74] MUSTAFA DİLBER, ***Yönetsel ve Örgütsel Etkililiğe Davranışsal Yaklaşım***, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1976, s.17.

biçimde ulaşılması" biçiminde tanımlanabilir. Bir başka açıdan **örgütsel verimlilik**; "belirli bir amacın en düşük maliyetle gerçekleştirilmesidir"[75].

Birbiriyle ilişkili bulunan, örgütsel etkinlik ve örgütsel verimlilik kavramları arasında önemli farklar bulunmaktadır. Dar anlamda ele alındıklarında, etkin bir örgütün verimli olamayabileceği; verimli bir örgütün ise, etkin olamayabileceği görülmektedir. Örneğin; bir işletme, fazla kar elde etme amacını etkinlikle gerçekleştirirken; kaynakları verimli kullanamıyor olabilir. Bu nedenle, örgütsel etkinliği geniş anlamda ele almak, başka deyişle, etkinlik için hem amaçlara ulaşmanın, hem de kaynakların verimlilikle kullanılmasının zorunluluğunu benimsemek gerekmektedir[76].

Bir kaynakta **örgütsel etkinlik**; "örgüt çıkarlarının ekonomik, teknik (verimlilik) ve işletme politika, yol ve araçları ile en üst düzeye ulaştırılması" biçiminde tanımlanabilmektedir. Böylece örgütte, sistem içi teknik ve ekonomik araçlarla verimliliğin sağlanması, örgütsel etkinliği arttırdığı gibi, politik yollardan da etkinlik arttırılabilmektedir. Politik yollar denildiğinde; fiyat saptama, hükümetten yardım ya da diğer özendirme primleri alma, rekabeti ortadan kaldırma ya da azaltma ve pazarlama etkinlikleri gibi yöntemlerin kullanılması akla gelmektedir[77]

Bu açıklamalardan sonra **örgütsel etkinlik** şöyle tanımlanabilir.

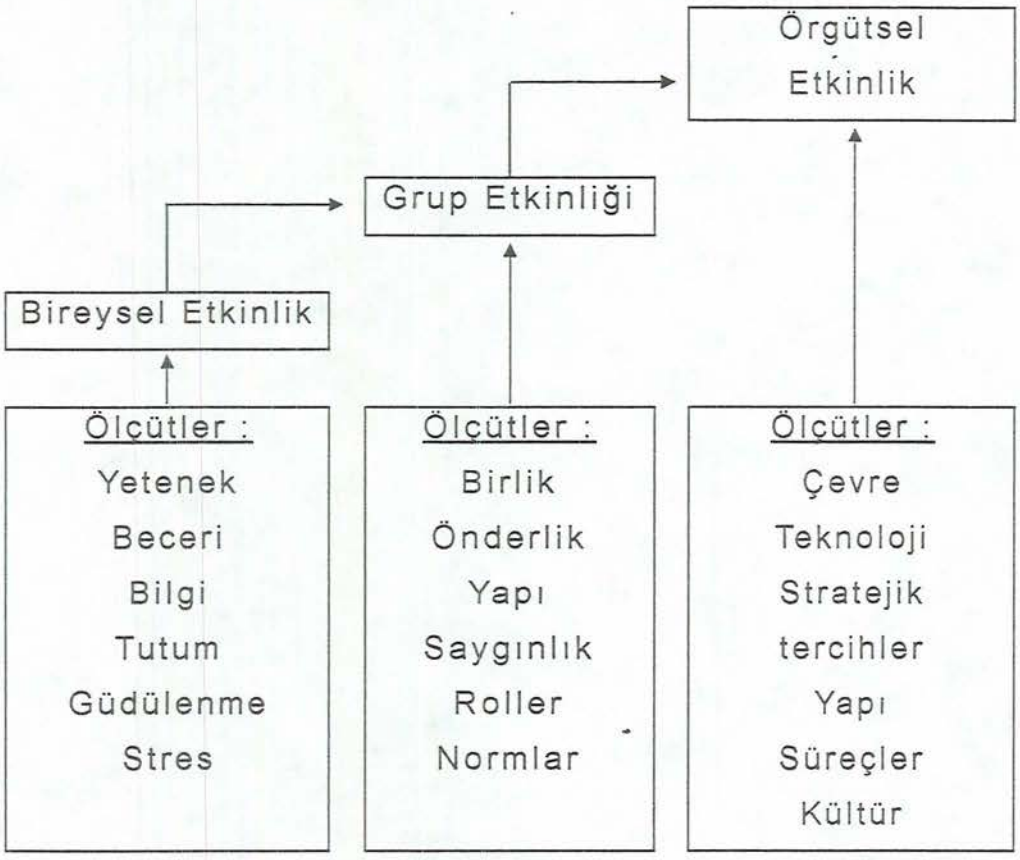
---

[75] CAN, s.238.
[76] DİLBER, s.16.
[77] ROBERT KATZ - DANIEL KAHN (ÇEV:HALİL CAN), *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1978, s.39.

Örgütsel etkinlik; toplumsal sistem olan örgütün, örgütsel amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak, çevresinden sağlayacağı kıt ve değerli kaynakları elde etmesi, sağlanan kaynakları verimli biçimde kullanması, çevreye uyum yeteneği göstererek çevre koşullarından en iyi biçimde yararlanması, uyguladığı politika ve yöntemlerle işgörenlerin güdülenmesi ve işlerinden doyum sağlamaları sonucu elde edilen örgütsel başarı düzeyidir.

Etkinlik; bireysel, grup ve örgütsel olmak üzere üç ana düzeyde de ele alınabilir. Bireysel düzeyde etkinlik; örgüt üyelerinin görev başarıları üzerinde durur ve başarı değerlemesiyle ölçülür. Bunlar; yetenek, beceri, bilgi, tutum, güdülenme, stres gibi ölçütlerdir. Birey açısından etkin bir örgüt, en az israf ve kaynakla çalışan bireylerin, işlerinden doyum elde etmelerinin sağlandığı ve işgörenlerin yetki alanlarının belirlendiği bir örgüttür. Etkin bir örgüt, sorunların çözümüne yardımcı olan, bireylere güven ve statü veren, onların gelişmelerini sağlayan bir örgüttür. Ancak bireyler, örgütte ötekilerden yalıtılmış değildir. İşlerin ve rollerin birbirine bağımlılığı, grup düzeyinde etkinlik kavramını oluşturur. Grup etkinliği, kendini oluşturan bireylerin katkılarının toplamını belirtmekte ve birlik, önderlik, yapı, saygınlık, roller ve normlardan oluşan ölçütleri bulunmaktadır. Etkinliğin üçüncü boyutu, örgütsel düzeydedir. Örgütler, bireyler ve gruplardan oluştukları için; örgütsel etkinlik, bireysel ve grup etkinliği toplamının daha da ötesinde bir kavramdır. Örgütsel etkinliğin ölçütleri ise; çevre, teknoloji, stratejik tercihler, yapı, süreçler ve kültürden oluşmaktadır.

Yöneticinin görevi; bireysel, grup ve örgütsel düzeydeki etkinlik ölçütlerini tanımlayabilmektir. Her üç düzeydeki etkinlik ölçütleri ŞEKİL-3'de belirtilmektedir[78]



ŞEKİL-3 : Etkinlik Düzeyleri ve Ölçütleri

Örgütsel etkinlik diye gösterebileceğimiz tek ölçüt yoktur. Bu tüm örgütle ilgili bir kavramdır, bir araya getirilince bazıları anlamını kaybeden birçok parçadan oluşmaktadır. Bu bakımdan, örgütsel etkinliği, deneysel bir kavram olarak alıp, belli bir kurama göre değerlendirmek gereklidir. Böyle bir

[78] CAN, s.237.

kurama başvurmadan, bir örgütün etkin olup olmadığı ya da hangi değişkenlerin ölçüt olarak kullanılabileceği bilinemez[79].

Bir kaynakta örgütsel etkinliği arttıran **koşullar** şöyle sıralanmıştır[80]:

1-Örgüt çalışanları tarafından iyice anlaşılmış ve benimsenmiş amaçların varlığı; bu amaçların önceden tartışılmış olsa bile, herkesin benimseyeceği biçimde saptanmış olması.
2-Çalışanlara dağıtılan görevlerin açık seçik olması.
3-Kararların alınmasında, oy çokluğunun değil, oy birliğine dayalı kararlar alınmasını sağlayacak yolların araştırılması.
4-Esnek, biçimsellik derecesi yüksek olmayan ve rahat bir ortam sağlanması.
5-Örgüt çalışanlarının katıldığı toplantıların düzenlenmesi, çalışanların birbirlerini dinlemeleri, karşıt görüşlerde olsalar bile; her görüşün art düşünce aranmadan tartışmaya sunulması.
6-Bireyler arası uyuşmazlıklar varsa da, bunları bastırmak ya da saklamak yerine; nedenlerini araştırıp çözümlemek için çaba harcanması.

Bu sıralanan nitelikler etkinliği arttırsalar da, örgütsel etkinliğe yol açan etkenleri, daha dolaysız ve ölçülebilir biçimde belirlemek gerekir.

---

[79] TOSUN, *Örgütsel...*, s.4.
[80] DİLBER, s.16-17.

Etkin bir örgüt, hem insan, hem de hammadde kaynaklarının verimliliğini arttırır. Etkin bir örgütün sağlayacağı **yararlar** şunlardır[81].

1-Uzmanlık gerektiren işler ve bireylerden beklenen başarı açıkça görülebilmektedir.
2-Hem insan, hem de hammadde kaynaklarının olumsuz kullanımını, çatışmayı ve gereksiz tekrarları önleyecek bir işbölümü yapılabilmektedir.
3-Birey veya grupların, eylemleri rahatlıkla başarabilmeleri için, mantıklı bir iş akışı yapılabilmektedir.
4-Karar alma ve denetimi arttıran iletişim olukları kurulabilmektedir.
5-Değişik etkinlikleri yerine getiren örgüt üyeleri arasında, uyum sağlayan bir düzenek kurulabilmektedir.
6-Amaçlara, mantıklı ve yeterli olarak ulaşma çabasına odaklaşılabilmektedir.
7-Örgütte, planlama ve denetlemeyi arttırmak için, sorumluluk ile yetki uygun biçimde bütünleştirilebilmektedir.

Etkinlik, örgütsel amaçlara yönelik olarak, yöneten ve yönetilenlerin işbirliği yapmaları ve doğru kaynakların elde edilmesi sonucu geliştirilir.

---

[81] DAVİD H. HOLT, ***Management Principles and Practices***, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1993, s.264.

Örgüt eylemlerinin genel değerlendirmesini belirten etkinlik: "örgütsel başarı", "örgütsel sağlık", "örgütsel değer" biçiminde de adlandırılmaktadır[82].

2. Örgütsel Etkinlik Modelleri

Örgüt yazınında, etkinlik ile ilgili çalışmaların bir taramasını yaptıktan sonra, bu konuda ileri sürülen görüşlerin üç ana başlık altında toplanabileceği görülmüştür. Bunlar:

1-Amaç Modeli,
2-Sistem-Kaynak Modeli,
3-Ekolojik Modeldir.

Bunlardan en eski olanı ve uygulamada en çok kullanılanı Amaç, en yeni olanı ise (1978'lerden sonra) Ekolojik Modeldir.

a. Örgütsel Etkinlikte Amaç Modeli

Amaç modeli; "önceden belirlenmiş amaçlarla elde edilen sonuçların karşılaştırılması" olarak tanımlanabilmektedir[83]. Amaçlara ulaşıldıkça, örgütsel etkinlik de artmaktadır. Bu görüşe göre örgütler, amaca ulaşmayı hedef tutan, ussal sistemler olarak görülmektedir.

---

[82] CAN, s.237.
[83] ALDEMİR, s.204.

Bu modele göre **örgüt**; "belli amaçları gerçekleştirmek için, bilinçli olarak yaratılmış bir araç ya da yapıdır". Bu yapı, belli amaç ya da amaçlara ulaşmak için etkinlikte bulunmaktadır. Bu amaçlar, temelde örgütün varlığını sürdürmek ve belli mal veya hizmetleri üretmektir.

Amaçlar, örgütün başarı derecesinin belirlenmesinde, ölçüt (kıstas, standart) olarak kullanılırlar. Örgütlerin amaçları, birbirinden farklı olabilir. Ancak amaç, bir kavram olarak bu farklılıkları azaltan kuramsal bir dayanak noktasıdır[84].

Amaç modelinde etkinlik, hem yalın hem de karmaşıktır. Yalın anlamda **etkinlik**; "bir örgütün amaçlarına başarma derecesi" olarak tanımlanır. Karmaşıklıktan anlaşılması gereken, çoğu örgütlerin çok çeşitli ve sık sık çatışan amaçlarının olmasıdır. Örgütlerde yapısal farklılıklar, çeşitli ve birbirine uymayan amaçlarının olmalarından kaynaklanır[85].

Amaç, örgüt yapısını belirlemesinin yanında, örgüt davranışını da etkiler ve örgütün gerçekleştirmesi gereken bir durumu göstererek eylemlere yön verir. Amacı belirledikten sonra, amaca ulaşmak için en uygun yönetsel stratejinin saptanması; kısacası, araçların amaca uyarlanması gereklidir. Bunu sağlamak için, örgütün yapısının, bir araç-amaç zinciri biçiminde oluşturulması gerekir. Böylece, örgüt davranışı, örgütsel süreçlerden çıkarılan ilkelere göre, örgütün "bütün"ünün verimliliğini arttıracak biçimde, bilinçli ve ussal olarak yönlendirilebilmektedir[86].

---

[84] TOSUN, *Örgütsel...*, s.8.
[85] RICHARD H. HALL, *Organizations, Structures, Processes, and Outcomes*, B.6, Prentice-Hall International, Inc., London, 1996, s.261.
[86] TOSUN, *Örgütsel...*, s.9.

Amaç modelinde, öncelikle amaçların yapısındaki bazı durumları belirtmek gerekir. Amaçlar, beklentileri, sonuçları ve karar alma üzerine sınırlamalar gibi öğeleri içerir. Örgütsel amaçlar, bireylerce tek başlarına veya grup tarafından oluşturulurlar. Amacın grup tarafından belirlenmesi durumunda, gruptaki bireylerce onaylanan bir standart ortaya çıkar ki; böyle bir amacın (standardın) zamanla aşınma ya da bozulma olasılığı oldukça az görülmektedir. Örgütün, temel amacından sapması veya amacın farklı biçimlerde yorumlanması, sadece örgütsel eylemleri değiştirmekle kalmaz, bir süre sonra genel amaç yapısının bir parçası konumuna gelebilir. Buna göre, herhangi bir örgütün amacı, örgütün yapısına, çevresine, ve örgüt üyelerine bağlı olarak oluşan özgün bir ölçüt konumundadır.

Örgütün amaçları; üst düzey yöneticilerin açıklamaları, örgütteki yetkililerin bildirileri, yıllık raporlar ve planlarda belirtilenler doğrultusunda saptanır. Eylemlere yönelik amaçlar; örgütün gerçek işleyişine yönelik politikalar ile araştırılan sonuçları gösterir ve örgütün gerçekte ne yapmaya çalıştığını açıklar. Eylemlere yönelik amaçlar, örgütteki olayların birbirini etkilemesi sonucu değiştirilir ve geliştirilir. Bu amaçlar, örgütün eylemleri ve alınan kararlar çerçevesinde yorumlanmaları sonucunda, ölçütleri (standartları) oluştururlar. Eylemlere yönelik amaçların gelişimi doğrultusunda, örgütün amaçları zamanla değişir. Örgütün amaçlarında değişimin üç nedeni vardır. Bunlar[87];

1- Örgüt, yakın çevresinde bulunan ortaklar,

---

[87] HALL. s.262-264.

tüketiciler ve diğer örgütler ile doğrudan etkileşimde bulunması sonucu, örgütsel amaçlarda değişiklik yapması gerekebilir.

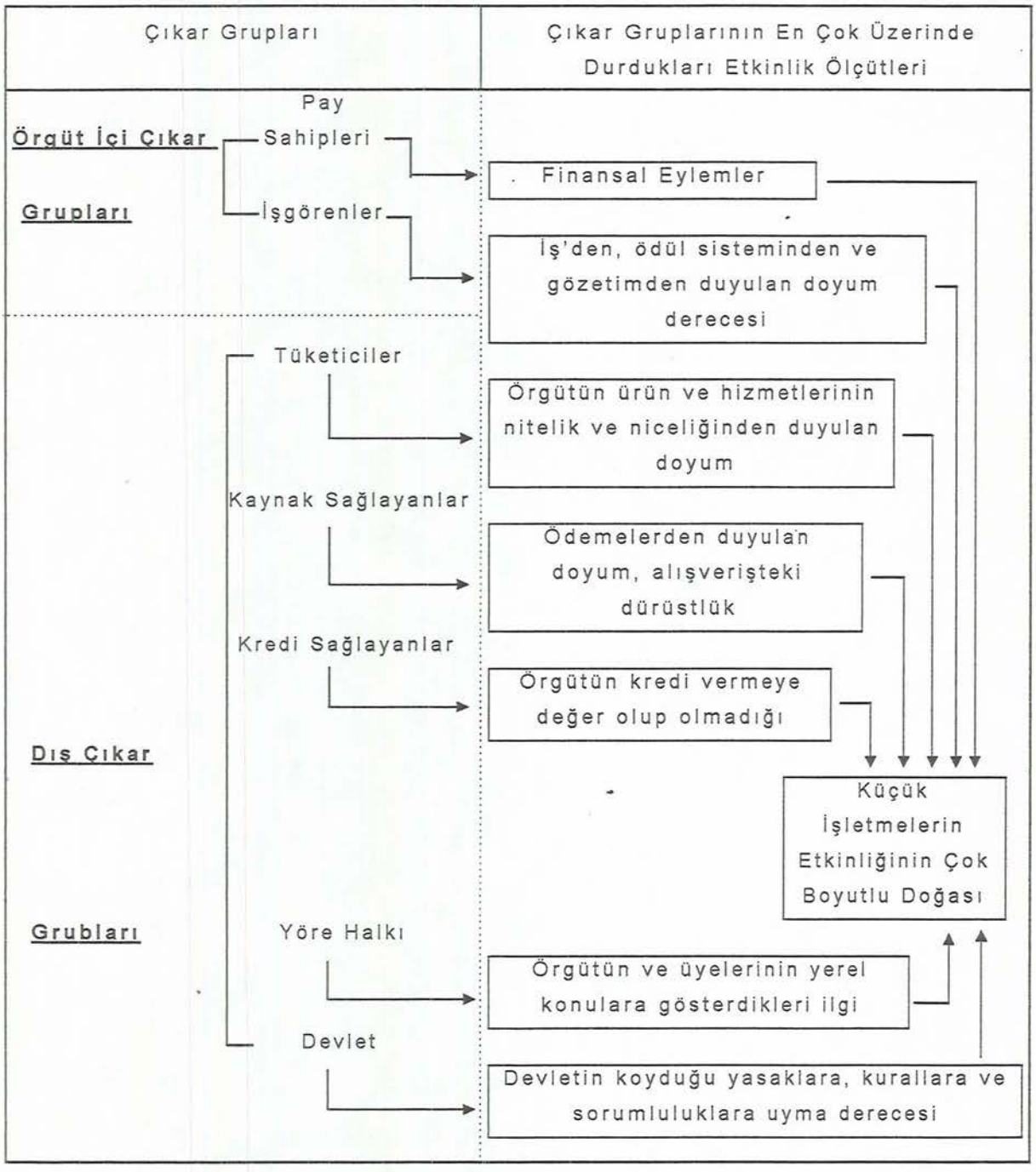
2-Amaçlar, işletmenin iç çevresine yönelik örgütsel değişmelerin bir sonucu olarak da değişebilir.

3-Genel çevreden dolaylı baskılarla, örneğin; ekonomik koşulların değişmiş olması, teknolojik gelişmelerin örgüte kazandırılması, değerlerin değişmesi, amaçları değiştirebilir.

Örgütün iç ve dış çevresindeki stratejik konumlu güçlerin, örgütsel etkinliğe ilişkin görüşlerinde farklılıklar vardır. Örneğin; maden, toptan, perakende, üretim sektörlerinde 97 küçük işletmede bir araştırma yapılmıştır. Bu örgütlerin, organik biçimde bağlı oldukları çıkar gruplarından, o örgütleri, etkinlik açısından değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırmanın sonucu, ŞEKİL- 4'de sunulmuştur[88].

---

[88] F. FRIENDLANDER - H. PICKLE, "Components of Effectiveness in Small Organizations", *Administrative Science Quarterly*, V.13, 1968, s.289-304.



ŞEKİL- 4: Örgütsel Etkinlik Ölçütleri ve Kaynakları

Görüldüğü gibi, her çıkar grubunun örgüt ile ilgili beklentisi farklıdır. Eğer bu güçlerden herhangi biri örgütte en

güçlü karar alıcı durumuna gelecek olursa, hiç kuşkusuz etkinlik ölçümünü onların beklentisi doğrultusunda yapmak gerekecektir.

Eğer örgüt, amaç modeline göre tek bir çıkar grubunun beklentilerini (örneğin; yöneticilerin kazancı en çoklaştırma isteğini) yerine getirmeye çalışırsa, bu durum, kuşkusuz diğer grupların tepkisini çekecektir. Buna göre, örgütleri, çeşitli çıkar ve baskı gruplarının etkisiyle, etkinlik ölçütlerini dengelemeye çalışan kuruluşlar olarak görmek olasıdır.

Böylece, amaçların saptanması, ölçütlerin oluşturulması, örgütün genel, yakın ve iç çevresi ile olan etkileşimi doğrultusunda, amaçların değiştirilmesi ve geliştirilmesi gözönünde bulundurularak, örgütte etkinlik sağlanmaya çalışılır.

Örgütler, genellikle tek amacı değil, bir çok amacı gerçekleştirmeye çalışırlar. Dolayısıyla, tek amacı başarmayı öngören etkinlik anlayışı yeterli değildir. Amaçlar, hem çoklu, hem de değişken bir özellik taşırlar. Örneğin, zamanı ölçüt olarak alıp, etkinlik değerlendirmelerine gidildiğinde, yaşam döngüsünün başındaki bir örgütün amaçları ile, olgunluk dönemindeki bir örgütün amaçları birbirinden çok farklı olabilir. Ayrıca, kısa dönem üzerinde etkin olan bir ölçüt, uzun dönemde etkin olmayabilir. Örneğin, kısa dönemde yalnız üretime ağırlık veren ve uzun dönemde yaşamını sürdürmesine yardımcı olacak araştırma ve geliştirme etkinliklerine yer vermeyen bir örgütün etkin olamayacağı açıktır. ÇİZELGE-1'de görüldüğü gibi[89], çeşitli zaman dönemlerinde, üzerinde en çok durulan etkinlik ölçütleri şöyle sıralanmaktadır.

---

[89] JOHN H. JACKSON - CYRIL P. MORGAN, *Organization Theory*, Pretice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1978, s.322.

Zaman	Kısa Dönem	Orta Dönem	Uzun Dönem
Ölçütler	Üretim	Uyum	Yaşamı Sürdürme
	Verimlilik	Gelişme	
	Doyum		

ÇİZELGE- 1: Örgütsel Etkinlik ve Zaman Boyutu

Amaç modelinde örgütün etkinliğini belirlemek için kullanılan yöntemler şöyle sıralanabilir[90]:

Kendi İçinde Karşılaştırma: Örgütün belli dönemlerdeki başarı düzeyleri, birbirleriyle karşılaştırılır. Bu karşılaştırmada karlılık, satış, üretilen mal nicelikleri gibi ölçütler kullanılarak "zaman serileri analizleri" yapılmaktadır.

Benzer Örgütlerle Karşılaştırma: Örgütün belirlenen amaçlarını gerçekleştirme derecesi, aynı konuda iş yapan, yapı ve özellikleri yönünden benzer diğer örgütlerin etkinlik dereceleriyle karşılaştırılır. Karşılaştırmanın sağlıklı olabilmesi için, karşılaştırılan birimlerin yapısal özelliklerinin benzer olması gerekir.

İleri Bir Örnekle Karşılaştırma: Bu tür karşılaştırmada, kuramsal olarak geliştirilmiş bir ileri model ele alınır. Genellikle örgüt yöneticileri, hisse sahipleri, müşteri ya da hizmet edilen kişilerin beklentilerinin çizdiği bir modele, belli bir bölüme ya da

[90] CAN, s.239.

düzeye, gerçekleştirilen eylemlerin ne ölçüde yakın düştüğü araştırılabilir. Örneğin; öngörülen satışların % 40 arttırılması gibi belirli bir amaç, böyle bir modeli oluşturur[91].

Sonuç olarak, amaç modeli, örgütü belirli amaçlara ulaşmak için geliştirilmiş "ussal" bir araç olarak görmektedir. , Örgütsel etkinliğin belirlenmesinde amaçlar, temel ölçüt olarak ele alınırlar.

b. Örgütsel Etkinlikte Sistem-Kaynak Modeli

Bu model, bazı kaynaklarda sistem modeli olarak incelenmiş ve çeşitli yazarlar, kendi sistem modellerini belirtmişlerdir[92]. Sistem-kaynak modeli, örgütsel etkinlikle ilgili değişkenleri, basamaklar içinde düzenlemesiyle geliştirilmiştir[93]. Amaç ve sistem-kaynak modellerinde **etkinlik**, "örgütün ulaşması gereken en son durum"dur[94].

Amaç modelinin kuramsal görüşü, dış bağlantıları gözönüne almadan, örgütü toplum içinde bir "ada" saymasına

---

[91] Daha geniş kapsamlı karşılaştırmaya örnek olarak, Max Weber'in "İdeal Bürokrasi Modeli" verilebilir. Weber, bürokrasinin "ideal tip" olduğunu, her zaman ve her yerde geçerli ilkelere dayalı zihinsel bir yapı önermekteydi. Bu modele göre, etkin bir bürokrasi için gereken özellikler, varolan bürokrasinin özellikleriyle karşılaştırılır.

[92] Katz-Kahn Modeli: Robert Katz ve Daniel Kahn'a göre etkinlik; teknik, ekonomik ve politik yöntem ve araçlarla, örgüte dönüşümlerin en üst düzeye çıkartılmasıdır. Bkz. KATZ - KAHN, s.39. Etzioni'nin Etkinlik Modeli: Amitai Etzioni, sistem modelinin iki türlü olabileceğini belirtmektedir. Birincisi, 'yaşama modeli', sistemin varlığını sürdürme ve işlemesini temel ölçüt alır. Örgütün kendini koruyabilmesi ve işleyebilmesi için, bulunması gereken ilişkilerin yapısını belirtir. Sistemin işlevselliğini koruyabilmesi için, bazı ilişkilerin sürdürülmesi gerekir. Bu olmazsa, örgütün varlığı son bulur. İkincisi ise, etkinlik modelidir. Bu model, sistemin parçaları arasında belli bir amaca en etkili hizmet edecek ilişkiler biçimini belirler. Bkz: CAN, s.241.

[93] HALL, s.258.

[94] TOSUN, *Örgütsel...*, s.4.

karşın, sistem-kaynak modeli, örgütün, devingen bir çevre içinde, etkin olarak işleyebilmesi için, gerekli koşullar üzerinde durmaktadır[95]. Sistem modeli, amaç modeli gibi sonuçlar üzerinde değil, bu sonuçları elde ederken kullanılan araçlar üzerinde durmakta, aynı zamanda, örgüt içi ve dışı öğelerin tanımları, bunların birbirleriyle ilişkilerine önem vermektedir.

Sistem modelini benimseyenlerden; kimileri, yalnız örgüt içi süreçler üzerinde, kimileri, girdilerin sağlanması üzerinde, kimileri de, örgütün dış çevresindeki öğelerle olan karşılıklı bağımlılık ilişkilerini nasıl düzenlediği üzerinde durmaktadır.

Sistem modeli; özellikle, örgütün kaynak elde etmedeki yeteneği, esnekliği, işgörenin eğitimi gibi etkenler üzerinde çok durmaktadır. Örgüt, kaynaklarını uygun biçimde dağıtıyorsa, çevresel koşullara uyum sağlayabiliyorsa (esneklik), işgörenin üzerinde ne kadar az baskı ve gerilim varsa (örgütsel sağlık), işgören eylemlerini sürdürürken gerekli kaynakları ne kadar rahat buluyorsa, işgörenin eğitimi üzerinde ne kadar duruyorsa, o örgütte o kadar etkinlik var demektir[96].

Sistem-kaynak modeline göre, **örgütsel etkinlik**; "örgütün kaynak sağlamada çevresel koşulları salt ve göreceli anlamda en iyi bir biçimde kullanma yeteneği" olarak tanımlanır. Örgütün pazarlık gücünün en yüksek olduğu ve kaynak sağlama kıvamlı duruma getirildiği (optimalleştirildiği) zaman; etkinlik en yüksek düzeye ulaşır[97]. Bu anlamda, örgütün kıt ve değerli

---

[95] A.g.k., s.47.
[96] ALDEMİR, s. 212-213.
[97] EPHRAİM YUCHTMAN - STANLEY E. SEASHORE, "A. System Resource Approach to Organizational Effectiveness", *American Sociological Review*, Vol. 32, No. 6 (Aralık 1967), s.898.

kaynakları sağlaması ve çevresine bağımlı olması önem taşır. **Örgütsel etkinlik**; "örgütün çevresinden, kıt ve değerli kaynakları elde ederek, çıkar sağlama yeteneği" olarak tanımlana-bilmektedir. Böylece örgütsel etkinlik; bu kaynakları elde etme yarışındaki pazarlık gücüne göre saptanabilir[98]. Örgütün, pazarlıktaki konumunun, başarı ölçütü olarak alınmasının iki nedeni vardır. Bunlar[99]:

1-Örgütün pazarlıktaki konumu, genellikle, örgütün çevresiyle ilişkilerini, geçmişte gerçekleştirdiği başarılarıyla düzenlemesi sonucu oluşur.
2-Örgütün pazarlık konumunun uygun olması, örgütün gelecekte yeni kaynaklar sağlaması açısından, güçlü bir durumda olduğunu gösterir.

Örgütün biriktirmiş olduğu kaynak niceliği ve çevre karşısındaki gücü, onun özerklik derecesini, dolayısıyla etkinliğini belirleyen öğelerdir. Sistem-kaynak modeli, kaynakların örgüt içindeki dağılımından çok, kaynak niceliği ile ilgilenmektedir. Örgütün sağlayabileceği kaynak niceliği, onun çevre karşısındaki göreli konumuna bağlıdır. Bu bakımdan, örgütün pazarlık gücünü arttıran her etmen bir örgütsel etkinlik ölçütü olarak kullanılabilir.

---

[98] CAN, s.241.
[99] TOSUN.*Örgütsel...*, s.60



Örgütsel etkinlik; "İşletmenin işleyişini desteklemek için kıt ve değerli kaynakların kazanılmasında kendi çevresini kullanma yeteneği"dir. Kazanılan kaynaklara bakılırken, çevrenin kapasitesini de gözönünde bulundurmak gerekir. Bazı örgütler, kaynak açısından zengin çevrede etkinlik gösterirken, diğerleri zayıf çevrede uğraşı verirler[100].

Örgütün, çevresi karşısında gücünü ya da etkinliğini, tek ölçütle ölçmek olası değildir. Sistem-kaynak modelinde, etkinlik ölçütlerinin piramide benzeyen basamaksal bir yapısı vardır. En üstte, örgütün uzun dönemde, çevresel kaynak ve olanakları, uygun bir biçimde kullanarak, biçimsel amaçlarını gerçekleştirme düzeyini gösteren "temel ölçüt" bulunmaktadır. Ortada, temel ölçütün içerdiği "başarı ölçütleri" yer almaktadır. Bunlar, "çıktı" ya da "sonuç"ları ölçmektedir. Alt amaçlar ile amaçlara ulaşmak için kullanılan araçlar ve örgütsel süreçlerle ilgili ölçütler ise; piramidin tabanına yerleştirilmişlerdir, çok sayıda değişkenleri

---

[100] HALL. s. 258-260.

içerirler ve aynı zamanda değişkenler, bir önceki ölçüt ile de ilgilidirler.[101].

Yukarıdaki açıklamalardan sonra; amaç modeli, amaçla doğrudan ilişkisi olmayan değişkenlere yer vermemekte, buna karşın sistem modeli, örgütü, topluma katkısına ya da kendi çıkarlarını en üst düzeye çıkarmasına bakarak değerlendirmektedir.

c. Örgütsel Etkinlikte Ekolojik Model

Amaç ve sistem-kaynak modellerinin, örgütsel etkinliği açıklamada yetersiz kalmaları sonucu, 1970'lerin sonunda her iki modelden de yararlanan yeni bir etkinlik modeli ortaya çıkmıştır. Öncülüğünü Harvard ve Yale profesörlerinin oluşturduğu bu modele, "Ekolojik Model" veya "Stratejik Birimler Modeli" isimleri verilmektedir. Ekolojik model, amaç modelinin önemle üzerinde durduğu amaçları benimsemekle birlikte, sistem modelinin de etkisiyle çevresel koşul ve etkenleri de içine almaktadır. Başka deyişle, bu görüş, örgütte amaçların önemini reddetmemekte, tersine, onların sürekli biçimde ve çeşitli gruplar tarafından tanımının yapılmasını savunmaktadır.

Ekoloji, "organizma ile çevresi arasında ilişkiler" anlamına gelmektedir. Ekolojik modele göre **etkinlik**; "örgütün organik olarak bağlı olduğu, stratejik iç ve dış çıkar/baskı gruplarının beklentilerini ne denli tatmin ettiği"[102] biçiminde tanımlanabilmektedir.

---

[101] TOSUN, *Örgütsel...*, s.62.
[102] FRIENDLANDER - PICKLE, s.289.

Stratejik çıkar ve baskı grupları; örgütün bağlı olduğu kişiler, gruplar, ve diğer örgütlerden oluşmaktadır. Örneğin; bir işletmenin stratejik baskı grupları; pay sahipleri, yöneticiler, yönetilenler, kaynak sağlayanlar, tüketiciler, devlet kuruluşları, odalar, dernekler gibi çok çeşitli gruplardan oluşabilir.

Çevredeki grupların, örgüt için ne denli stratejik olduklarını anlamak için, bağımlılık ilişkilerine bakmakta yarar vardır. Bağımlılık ne kadar artarsa, grubun örgüt için stratejik önemi de o kadar artar. **Bağımlılık** ise, üç etmenin işlevidir. Bunlar[103];

1-Çıkar/baskı grubu, örgüt için ne kadar belirsizlik yaratmaktadır,
2-Örgüt ne dereceye kadar bu ilişkiyi değiştirebilmektedir,
3-Çıkar/baskı grubu, ne derecede kadar örgütün eylemlerini ve planlarını doğrudan doğruya etkileyebilmektedir.

Ekolojik model, amaç belirlemenin üzerinde durmaktadır. Stratejik çıkar ve baskı gruplarının beklentilerini gözönünde bulundurmadan belirlenen amaçlar, örgütün yaşamını riske sokabilir. Bu modelin önerisi, amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığını belirlemeden önce, bu amaçların uygun araçlar olup olmadığının araştırılmasıdır.

Dolayısıyla, ekolojik modele göre örgütün etkinliği için, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi yeterli değildir, aynı

---

[103] A.g.k., s.291.

zamanda uygun ve doğru amaçları gerçekleştirmelidir. Bu nedenle, her çıkar/baskı grubunun amaç belirleme noktasındaki görüşlerine eşit ağırlık verilmesi gerekmektedir. Bu durumda, heterojen, istikrarsız, belirsiz gruplarla karşı karşıya olan yöneticilerin, bu gruplarla çalışan yöneticiler, amaç belirlemede güçlüklerle karşılaşabilirler. Aynı zamanda, amaçlara erişme düzeyinin belirlenmesinde de, sözkonusu gruplarla iletişim kurmak gerekmektedir[104].

Ekolojik model, amaç modelinin açıkta bıraktığı birçok konuyu içine almaktadır. Örneğin, amaçların nasıl saptandığı, neler olduğu ve olması gerektiği, zaman sorunu, çevresel değişiklikler gibi amaç modelinin yanıtlayamadığı sorulara çözüm getirmektedir.

3. Örgütsel Etkinlik Ölçütleri

Ölçüt kavramı, amaca ne derecede ulaşıldığını gösteren sürekli bir değişken olarak belirlenir. Örgütsel etkinlik denildiğinde, örgütün amaçlarını başarma derecesini gösteren, süreklilik özelliği olan değişkenler belirtilir.

Etkinliğin ölçülmesi ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, birbiriyle ilişkilendirilmesi güç, çok sayıda ölçüt değişkeniyle karşılaşılmaktadır. Ölçütlerin çeşitliliğine yol açan bir başka neden, araştırmaların farklı bakış açılarından yapılmış olmasıdır. Bazıları yalnız ölçüt geliştirmeyi amaçlamakta; bazıları ise, etkinlik göstergeleri ya da bağımsız değişkenler üzerinde

---

[104] A.g.k., s.289-297; ROBERT H. MILES, ***Organizational Behavior***, Goodyear, Santa Monica, California, 1980, s.380-381.

durmaktadır. Kullanılan çözümleme birimi, hepsinde aynı değildir. Araştırmalar bazan örgütün tamamını, bazan onun alt birimlerinden yalnızca birini içermektedir.

Etkinlik ölçütlerini; amaç modelinde, amaca ulaşma derecesinin ölçülmesinde kullanılan tek değişkenli etkinlik ölçütleri ile sistem modelinde çok değişkenli etkinlik ölçütleri biçiminde incelemek olasıdır.

Tek Değişkenli Etkinlik Ölçütleri: Amaç modeline, "tek değişkenli etkinlik modeli" de denilebilir. Amaç modelinde tüm değişkenler, örgütsel etkinliğin ölçütleri olarak ele alınmaktadır. Amaca ulaşma derecesinin ölçülmesi veya amaç modelinin kullanılabilmesi için şu durumların oluşturulması gereklidir:

-Örgütün çıktılarının parasal olarak ölçülebilmesi,
-Örgütün değişken olmayan bir çevrede bulunması,
-Örgütün amaçlarının çok olması.

Amaç modelini benimseyen yazarlar, genellikle çeşitli bağımsız değişkenlerle tek bir bağımlı değişken (örgütsel etkinlik) arasındaki ilişkileri incelemekle yetinmektedirler. Dikkatlerin amaç üzerinde toplanması, etkinliğin örgütün bir iç sorunu olarak görülmesine yol açmıştır. Oysa etkinlik, soyutlanmış bağımlı bir değişken değil, bir değişkenler sisteminin bütünleyici bir parçasıdır[105].

---

[105] TOSUN. *Örgütsel...*, s.36.

Kullanılan değişkenlerin, isimlerine ve tanımlarına göre yapılan bir sınıflandırma ile türdeş olanlar ayrılabilir. Bu yönteme göre, ÇİZELGE-2 de ölçütler sıralanmıştır[106]:

1.Toplam etkinlik	16.Planlama ve amaç saptama
2.Üretkenlik	17.Amaçlar üzerine anlaşma
3.Verimlilik	18.Rol ve norm uygunluğu
4.Kar	19.Örgüt amaçlarının belirlenmesi
5.Nitelik	20.Yöneticinin kişilerarası ilişkilerde ustalığı
6.İş kazaları	21.Yöneticinin işteki ustalığı
7.Büyüme	22.İletişim
8.İşgören devamsızlık oranı	23.Hazır olma
9.İşgören Değişim oranı	24.Çevrenin kullanılması
10.İşten sağlanan doyum	25.Örgüt dışındakilerin değerlendirmeleri
11.Güdülenme	26.İstikrar
12.Moral	27.İnsan kaynaklarının değeri
13.Denetleme	28.Katılma ve etkinin paylaşılması
14.Çatışma/Bağlılık	29.Eğitim ve geliştirmeye önem verme
15.Esneklik/Uyum	30.Başarıya önem verme

ÇİZELGE- 2: Tek Değişkenli Etkinlik Ölçütleri

Sıralanan değişkenlerin sayıca fazlalığı, bazı değişkenler arasında bağlantıların bulunmaması nedeniyle tutarlı

---

106 A.g.k., s.27'den; J. P. CAMPBELL (DER: P. S. GOODMAN ve J. M. PENNINGS), "On the Nature of Organizational Effectiveness", *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, San Fransisco: Jersey-Books: 1977, s.36-39.

ve geçerli çalışmalar yapılması oldukça güçleştirmektedir. Bununla birlikte, bazı ölçütlerin daha genel nitelikte olanlar içine alınması ve örgütsel etkinliğin ölçütleri olmaktan çok, araştırmacıların, değer öncüllerini temsil edenleri ayıklamalarıyla, bu sayıyı azaltmak olanaklı görülmektedir.

Değişkenlerin niteliklerinin farklılığı yüzünden, onlara işlerlik kazandırmak için, çok çeşitli yöntemler kullanılmıştır. Genellikle, verimliliği, karı, niteliği, iş kazalarını, büyümeyi, işgören devamsızlık oranını ve işgören değişim oranını ölçmek için, örgüt kayıtlarına başvurulmaktadır. Toplam etkinliğin ölçülmesinde ise, hem örgüt kayıtları, hem de öznel ölçütler kullanılmaktadır. Değişkenlerin büyük bir bölümü ise, öznel olarak likert ölçeği ile ölçülmektedir. Bunlar; doyum, moral, güdülenme, denetleme, amaçlar üzerinde anlaşma, rol ve norm uygunluğu, iletişim, çatışma, bağlılık, yöneticinin işteki ustalığı ve yöneticinin kişilerarası ilişkilerdeki ustalığıdır. Bir değişkenin birden fazla yönteme göre ölçülmesi, ölçmede farklı yöntemlerin neden olduğu değişmeleri göstermesi bakımından, değişkenin gerçek değerini ortaya koyabilir[107].

Çok Değişkenli Etkinlik Ölçütleri: Sistem-kaynak modelinde örgüt, bir yandan önceden belirtilmiş olan amaçlarını gerçekleştirmek, öte yandan, varlığını korumak için çaba harcayan toplumsal bir sistemdir. Bir örgütün varlığını sürdürmesi ve etkin olarak işlemesi, gereksinmelerinin karşılanmasına bağlıdır[108].

---

[107] TOSUN, *Örgütsel...*, s.28.
[108] A.g.k., s.68.

Sistem-kaynak modellerinde örgütsel etkinliğin ölçütleri, kuramsal bir temele dayanarak belirlenmemektedir. Ölçütler, örgüt ve örgütün üyelerinden elde edilebilmesi olanaklı ya da var olan görgül verilerden çıkarılmaktadır. Değişkenlerin yapıları genellikle türdeştir. Değişkenlerin çoğunun, bilinen yönetsel kavramlara karşılık olduğu görülmektedir. Değişkenleri, bir bütün oluşturacak biçimde kümelenmiş olarak, aşağıdaki sıralamayla göstermek olasıdır[109]:

1.ÖNDERLİK	
Yöneticinin temsil yeteneği	Yol gösterme
Yönetsel ustalık	Ekip çalışması
Yöneticinin işi planlama, örgütleme ve sonucu izleme yeteneği	Yönetilenlerin, yöneticiden yardım göreceklerine inanmaları
Teknik ustalık	Yöneticiye güvenme
Kurumsal ustalık	Kuralların uygulanması
Farklı görüşleri uzlaştırma	Ödüllere dayanan güç
Yöneticinin kendi üstlerini etkileyebilmesi	Çaba göstermeye özendirme
Yöneticinin sorun çözme yeteneği	Yöneticinin işe ilişkin ölçütleri
İnsan ilişkilerinde ustalık	Uzmanlığa dayanan güç
Yakından gözetim	Ön inceleme ve onay
Yönetilenlerin görüşünü alma	Yöneticinin işe ilişkin beklentileri
Yöneticiden hoşnutluk	Uyumlaştırma

[109] A.g.k., s.104-109.

2.VERİMLİLİK VE UYMA YETENEĞİ	
Sorunları ve çözüm yollarını bilme	Sorunları önceden kestirip önleme
Uyarlanmanın yaygınlığı	Esneklik
Uyarlanmanın hızı	Verimlilik
Üretimin niceliği	Uyarlanmanın işe etkisi
Üretimin niteliği	İşgörenler arasındaki bilgi alışverişi

3.DOYUM	
Yükselme	Çalışmaya değer verme
İşgörenlerin refah ve mutluluğu ile ilgilenme	Bireysel gereksinmelerin karşılanması
İşgörenlerin örgütten bekleyişleri	Birimler arasında işbirliği
Birimin morali	Ücretten hoşnutluk
Örgütten hoşnutluk	İşten hoşnutluk
İletişim	Bireysel moral

4.YUKARIYA DOĞRU İLETİŞİM	
İşle ilgili konuları özgürce tartışabilme	Yöneticinin kolayca konuşulabilir bir insan olması
Yöneticinin sorunlarını ve gereksinmelerini bilme	Yönetilenlerin görüşünü alma
Önerilerin iletilmesi	Yöneticiyi etkileyebilme
Yöneticiye güvenme	

5.ÖRGÜTLE ÖZDEŞLEŞME	
Çalışma grubundan hoşnutluk	Örgütte kalmak istenilen süre
Örgüte bağlılık	Örgüte karşı sorumluluk
Örgütün çalışılabilecek bir yer olarak görülmesi	Örgütün işleyişi ve yapılan iş üzerinde görüş birliği
İşten hoşnutluk	Örgütten hoşnutluk

6.ANLAŞMAZLIK	
Ast-üst anlaşmazlığı	Yaptırımlara dayanan güç
Örgüt dışındakilerle içindekiler arasında anlaşmazlık	Birim yöneticileriyle üst düzey yönetim arasında anlaşmazlık

7.GÜÇ	
Benimsemeye dayanan güç	Uzmanlığa dayanan güç
Ödüllere dayanan güç	Yaptırımlara dayanan güç
Yasalara dayanan güç	

8.HİZMET SÜRESİ	
Örgütteki hizmet süresi	Yaş
İşgörenlerin birbirlerine göre ne kadar çalıştıkları	Yöneticiye bağlı olarak çalışılan süre

9.ETKİ DAĞILIMI	
Orta düzeydeki yöneticileri etkileme	Üst düzey yönetimi etkileme
Alt düzeydeki işgörenleri etkileme	Alt düzeydeki işgörenlerin var olan etkisi

Görüldüğü gibi, örgütün birbiriyle ilişkili özellikleri, dokuz değişkende özetlenebilmektedir. Değişkenler birbirinden bağımsız değildir. Örneğin; bir doyum ölçüsü olan "işten hoşnutluk", bireyin, içinde çalıştığı örgütle özdeşleşme derecesini belirlemek için de kullanılabilir. Búna göre, iki değişkenin birbiriyle bağıntılı olduğu belirtilebilir. Buna karşılık değişkenlerden üçü; anlaşmazlık, güç ve hizmet süresi, örgütün diğer özellikleriyle birlikte algılanmamalarından dolayı, bağımsız değişkenlerdir. Verimlilik ve uyma yeteneği ile iletişim arasında da bağıntı bulunmamaktadır.

Tek değişkenli ve çok değişkenli olarak sıralanan etkinlik ölçütleri incelendiğinde, bu ölçütlerin bazılarının birbirini tamamlayan ya da aralarındaki farkı belirlemekte güçlük çekilecek nitelikler taşıdığı görülmektedir. Örneğin; çok değişkenli etkinlik ölçütleri içinde yer alan; örgütten hoşnutluk, örgüte bağlılık, örgütte kalmak istenilen süre, örgütün çalışılabilecek bir yer olarak görülmesi gibi ölçütler arasındaki farkı, uygulamada ortaya koymanın güç olduğu görülmektedir. Bunlar, örgüte bağlılık düzeyi olarak ele alınabilir.

Aynı şekilde, işten hoşnutluk, çalışma grubundan hoşnutluk, örgütten hoşnutluk, işgörenlerin refah ve mutluluğu ile ilgilenme, ücretten hoşnutluk, bireysel moral, yöneticiden hoşnutluk, işgörenlerin örgütten beklentileri, bireysel gereksinmelerin karşılanması, çalışmaya değer verme gibi ölçütler arasında da farklılık olmasına karşın, uygulamadan sağlıklı veriler alabilmek için, bunlar, işten sağlanan doyum düzeyi olarak incelenebilir.

Yukarıdaki açıklamalardan sonra, örgütsel etkinlikle ilgili olarak bu çalışmada esas alınacak **ölçütler** şunlardır:

-Verimlilik oranı.
-Karlılık oranı.
-Üretim niceliğinin oranı.
-Büyüme oranı.
-İşten sağlanan doyum düzeyi.
-İletişim.
-Örgüte bağlılık düzeyi.
-İşgören devamsızlık oranı.
-İşgören değişim oranı.
-İş kazaları oranı.

Sıralanan ölçütlerin bu çalışmada, örgütsel etkinlik ölçütleri olarak seçilmelerinin nedenleri şunlardır:

1-Kısa sürede, az sayıda stratejik nitelikteki ölçütlerle, büyük ölçüde etkinliği belirleyebilmek: Kısa sürede belli kontrol noktalarıyla, örgütsel etkinliği ölçerek, sonuca ulaşmayı sağlayabilmek için, sıralanan ölçütler seçilmiştir.

2-Araştırma yapma kolaylığı ve sağlıklı sonuçlar elde edebilmek: Sosyal alanda araştırma yapmanın güçlüğü ortadadır. Bilgi alınacak kimselerin olabildiğince az zamanını alarak, kolayca doldurulabilir nitelikte sorulara temel olacak ölçütler öngörülmüştür. Seçilen örgütsel etkinlik ölçütleri doğrultusunda, örgütten sağlanan verilerden, örgütün gerçek

durumunu yansıtacak sonuçlar elde edilebilir. Az sayıda soru ile, anketi dolduracak kişiyi yormadan, örgütsel etkinliği saptamak gerekir. Aksi taktirde, örgütsel etkinliği ölçmeye yönelik, çok sayıdaki değişkene dayalı olan soru listesi, üstünkörü yanıtlanabilir. Sağlıklı sonuçlar alınması hedeflenirken, tam tersine, daha sağlıksız sonuçlar alınabilir.

3-Nicel olarak etkinliği ölçebilmek: Örgütün nicel olarak etkinliği belirlenirse; örgütün etkinlik düzeyinin ne olduğu ortaya konulabilir. Böylece örgütün geçmiş yıllardaki etkinlik düzeyi ile şimdiki etkinlik düzeyi arasındaki fark belirlenebilir. Bunun yanında, nicel olarak belirlenen örgütün etkinlik düzeyi ile, diğer örgütlerin etkinlik düzeyleri arasında karşılaştırma yapma olanağı, elde edilebilir.

4. Örgütsel Etkinliği Belirleyen Temel Değişkenler

Örgütün amaçlarına başarılı biçimde ulaşabilmesi için, örgütte belli bir zemin oluşturulması gereklidir. Bu zemini oluşturan **değişkenler** şöyle sıralanabilir:

-Örgütün Biçimsel Yapısı,
-Örgütün Biçimsel Olmayan Yapısı,
-Yönetimin Niteliği,
-Örgütün Çevresi,
-İşgörenlerin Niteliği,
-Fiziksel Ortam,
-Çağdaş Yönetsel Eğilimler'dir.

a. Örgütün Biçimsel Yapısı ve Örgütsel Etkinlik

Biçimsel örgüt yapısı, belli bir yetki ve önderliğe bağlı olarak, ortak bir amaca doğru, işbirliği ile çalışan bir grup insanın düzenleştirilmiş eylemlerini kapsayan bir sistemdir[110].

Biçimsel örgütte, orunlar (mevkiler), basamaklar sırası (hiyerarşi), yetki ve sorumluluklar tanımlanmış, işleyiş, belli kural ve kalıplara oturtulmuştur. İletişim belirgindir. Örgüt üyelerinin yaptıkları işler tanımlanmıştır. Biçimsel örgütler, sürekli ve planlıdır. Belli bir düzene dayandıklarından, esneklikleri oldukça azdır[111].

Biçimsel örgüt yapısında; iş süreçlerini içeren iş tanımları, çok sayıda örgütsel kural ve açıkça tanımlanmış genyöntemler vardır. Büyük ölçüde standartlaşma söz konusudur[112]. Bu durum; örgütün ekonomiklik ve verimlilik amaçlarına ulaşmasını sağlar. Biçimsel örgütlerde, mantık kuralları ön plandadır ve örgüt amaçlarına ussal yoldan ulaşmayı ön görür.

Biçimsel örgüt yapısında, örgütsel etkinliği sağlayan yapısal **öğeler** vardır. Bunlar;

1-Amaç veya amaçların saptanması,
2-İşbölümü ve uzmanlaşmanın sağlanması,
3-Bölümlere ayırmanın gerçekleştirilmesi,

---

110 AŞKUN, s.30.
111 A.g.k., s.9.
112 STEPHEN P. ROBBINS, ***Organizational Behavior***, B.7, Prentice Hall International, Inc., New Jersey, 1996 s.559.

4-Yetki ve sorumluluk yapısının oluşturulması,
5-Denetim alanının belirlenmesi,
6-Karar almada merkezleşme ve merkezleşmemenin saptanması,
7-Biçimsellik derecesinin belirlenmesi'dir.

1-Amaç: Biçimsel örgüt yapısında, örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi için, bazı yapısal öğelere gereksinim vardır. Bunların başında örgütün amaç veya amaçlarının saptanması gelir. Saptanan bu amaçlar; açık, ulaşılabilir, anlaşılır, tutarlı, ölçülebilir, mantıklı, işgörenlerin amaçlar üzerinde anlaşması gibi niteliklere sahip olmalıdır. Bilindiği gibi, örgütsel etkinlik, örgütün amaçlarına ulaşma derecesini belirtir. Amaçların sıralanan niteliklerinin olmaması durumunda, örgütün belirsiz bir ortamda çalışacağından, etkinlikten söz etmek anlamsız olmaktadır.

2-İşbölümü: İşbölümünün temeli, bütün işleri bir bireyin yapmasından çok, birçok işi bölümlere ayırmak ve her bir işin ayrı ayrı bireyler tarafından tamamlanmasını sağlamaktır[113]. Biçimsel örgütte, öncelikle ulaşılmak istenen amaç ve bu amaçlara ulaştıracak işlerin niteliği belirlenir. Amaç belirlendikten sonra, işbölümü ve uzmanlaşmanın saptanması gerekir. İşbölümü ve uzmanlaşmaya göre, bölümler oluşturulur.

İşi bölmenin başlıca nedeni, etkinliği ve verimliliği arttırmaktır[114]. işbölümü sayesinde, aynı emekle, daha çok ve

---

[113] A.g.k., s.550-552
[114] AŞKUN, s.31.

daha kaliteli mal ve hizmet üretilebilir[115]. Bu da, örgütsel etkinlik ölçütlerinden, verimliliği arttırır ve uzmanlaşmaya yol açar. Örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi için, örgütte işbölümü ve uzmanlaşmanın en ayrıntılı biçimde yapılması gerekir. Eğer örgütte belirgin biçimde işler bölünür ve bu işleri yapacak bireylerin uzmanlaşmaları sağlanırsa, örgütsel etkinliği sağlayan yapı oluşacaktır.

3-Bölümlere Ayırma: İşbölümünde, işleri dağıttıktan sonra, bu işlerin birlikte yapılanlarının kümelendirilmesine gereksinim duyulur. Böylece ortak işler uyumlaştırılabilir. Birlikte yapılan işlerin kümelendirilmesi, bölümlere ayırma olarak adlandırılır[116]. Bu durumda, işbölümü ve uzmanlık derecesine göre, belirli görevler biraraya getirilerek "işler", belirli işler biraraya getirilerek "orunlar" ve belirli orunlar biraraya getirilerek "bölümler" oluşturulacaktır[117]. Örgütsel etkinliği sağlayacak biçimde, işletmenin amaçlarına ve bölümlendirme ilkelerine[118] uygun, işletmenin tercihine ve özelliğine göre, bölümlerin oluşturulması gerekir. Örgütsel etkinliği sağlayacak biçimde işletme; işleve, mal veya hizmete, coğrafi temele, sürece ve müşteri temeline göre bölümlere ayrılabilir. Örneğin; örgütsel etkinliği sağlamak için, işlevlere göre bölümlere ayırmada, işlevler, işletmenin amaçları ve eylemlerini yansıtan biçimde değiştirilerek, ortak uzmanlıklar ve ortak birimler içinde yapılan örgütlemelerle, bireyler yerleştirilir.

---

[115] ALPUGAN - DEMİR - OKTAV - ÜNER, s.143.
[116] ROBBINS, *Organizational...*, s.553.
[117] KOÇEL, s.40.
[118] Bölümlere ayırma ilkeleri konusunda bkz. EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, s.157.

4-Komuta Zinciri: Komuta zinciri, bir işletmede farklı düzeylerdeki dikey ve dolaysız ilişkileri gösteren yapı türüdür[119]. Komuta zinciri, kimden kime bildirimde bulunulacağını açıklayan, örgütün üst düzeyinden alt düzeyine uzayan yetki hattının bütünüdür.

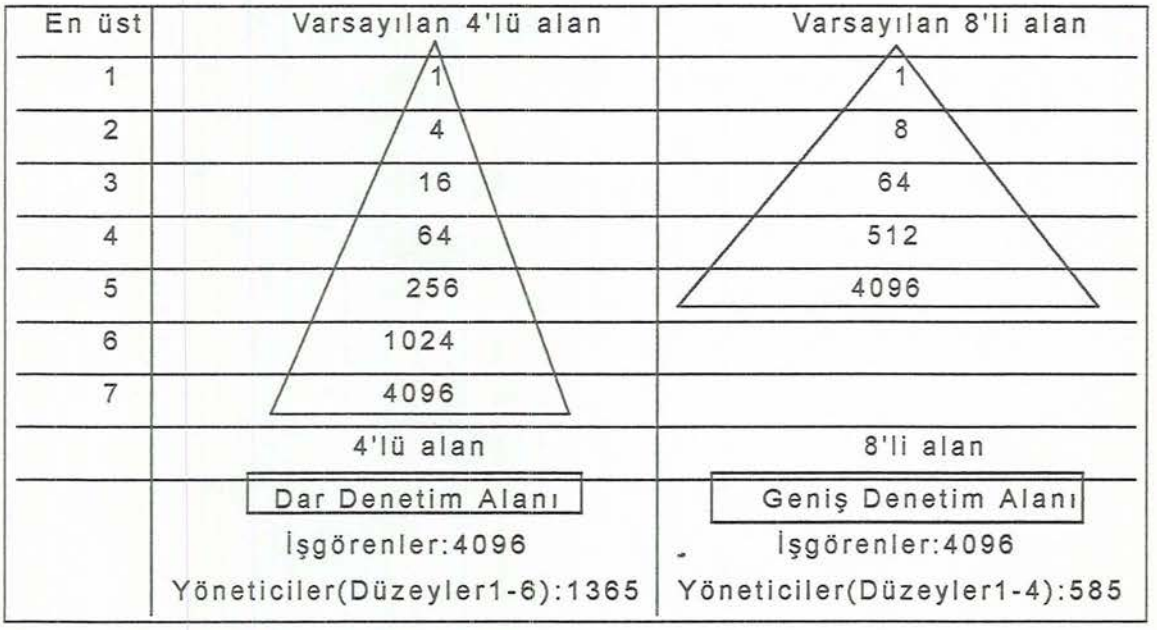
Bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler ve işgörenlerin yetkilendirilmesine yönelik eğilimlerden dolayı, işgörene, örgütte biçimsel oluklar boyunca gitmeksizin, herhangi biri ile herhangi bir yerde iletişim kurma olanağı tanınmaktadır. Bundan başka, karar alma konusunda, işgörenlerin karar alma yetkisiyle donatılmaları, yetki ve komuta zincirinin sürdürülmesi için, uygun olmamaktadır. Ayrıca, yaygınlığı artan kendi kendine yönetme (self-management), işlevler arası ekipler (cross-functional teams) ve çok boyutlu yönetimi içeren yeni yapısal tasarımların oluşturulması[120]; örgütte, bir ast'ın yalnızca bir üst'e bağlı olması anlamında olan, komuta birliğinin önemini ortadan kaldırmıştır. Bunun yerine, örgütsel etkinlik ölçütlerinden olan iletişimden yararlanılarak örgütte bilgi akışının hızlanması ve örgütte verimlilik artışı sağlanmaktadır.

5-Denetim Alanı: Denetim alanı, bir yöneticinin doğrudan gözetim altında tutabileceği ast'ların sayısına ilişkin bir kavramdır[121]. Denetim alanı, örgütteki, yönetici ve düzey sayısını belirlediği için önemlidir. İşgören sayıları eşit olan iki denetim alanından, düzey ve yönetici sayısı daha az olan geniş denetim alanı, düzey ve yönetici sayısı daha fazla olan dar

---

[119] CAN, s.123.
[120] ROBBINS *Organizational...*, s.555-556.
[121] AŞKUN, s.36.

denetim alanından daha etkindir. Örneğin; varsayalım iki işletme; yaklaşık her ikisinde de 4100 işlev düzeyinde işgören bulunsun. ŞEKİL- 5 de gösterildiği gibi[122], biri 4 lü denetim alanı ve diğeri 8 li denetim alanı bulunuyorsa; geniş alanda iki düzey daha az ve yaklaşık olarak 800 eksik yönetici bulunacaktır.



ŞEKİL-5 :Denetim Alanlarının Karşılaştırılması

Ortalama bir yönetici yılda 40.000 dolar alıyorsa; geniş denetim alanında yönetici ücretlerinde, bir yılda 32 milyon dolar tasarruf edilecektir. Açıkça, geniş denetim alanları; maliyet açısından daha etkindir. Buna karşın geniş alanlar, bazı durumlarda etkinliği azaltabilir. Örneğin, alan çok büyük olduğundan, çalışanların iş başarısı azalır. Çünkü geniş alanlarda, yöneticilerin önderlik yapmaları ve işgörenlere destek sağlamaları için, çok uzun zamanları yoktur.

---

[122] ROBBINS, *Organizational...*, s.556.

İşletmelerin son yıllarda denetim alanlarını genişletme çabaları; maliyetleri azaltma, üst düzey yönetimi rahatlatma, karar almayı hızlandırma, esnekliği arttırma, müşteriye yakınlık sağlama, işgöreni yetkilendirme yönündeki eğilimlerden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte, bu geniş denetim alanları nedeniyle, başarı düzeyini düşürmemek için; işletmeler işgören yetiştirmeye, önemli sayılabilecek büyüklükte yatırım yapmaktadır. Yöneticiler, işgörenlerin kendi işlerini bilmeleri veya işe ilişkin sorunlarını çözebilmeleri durumunda, geniş denetim alanı kullanabilmeyi benimserler[123].

İşin niteliği karmaşıklaştıkça ast sayısı (denetim alanı) azalacaktır. Benzer işleri gören ast'ların birarada olması durumunda ise, geniş denetim alanı uygulamanın sakıncası yoktur. Görüldüğü gibi, denetim alanının büyüklüğü; duruma, zamana ve diğer özelliklere göre değişir[124]. Kararların işgörene bırakılması, çalışma kurallarının esnetilmesi ve basamak sayısının azaltılması[125] yoluyla, verimlilikte artış gerçekleştiği için, büyük ölçüde örgütsel etkinlik sağlanır.

6-Merkezleşme ve Merkezleşmeme: Bazı işletmelerde, üst düzey yöneticiler bütün kararları alırlar, alt düzeydeki yöneticiler ise, sadece verilen emirleri yerine getirirler. Öte uçta, kararların, eylemlere en yakın yöneticiler tarafından alındığı işletmeler yer alır. Önceki işletme örgütü, büyük oranda merkezleşmiş, sonraki merkezleşmemiştir.

---

[123] A.g.k., s.556.
[124] CAN, s.122.
[125] PETER F. DRUCKER (ÇEV: FİKRET ÜÇCAN), *Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası*, Türkiye İş Bankası Ya. No.327, Ankara, 1993, s.164.

Merkezleşmiş olarak bilinen bir örgüt doğal olarak, merkezleşmemiş olandan farklı yapısal özelliktedir. Merkezleşmemiş bir örgütte, sorunlara daha çabuk çözümler getirilebilir, daha çok işgören, kendi iş yaşamlarını etkileyen kararlar alabilir.

Son zamanlarda, daha uyumlu ve esnek örgüt yapıları kurmak için, karar almada merkezleşmemeye yönelik eğilimlerin olduğu dikkat çekmektedir. Büyük işletmelerde, alt düzey yöneticiler, etkinliklere daha yakındır ve sorunlar hakkında, üst düzey yöneticilerden daha çok ayrıntılı bilgiye sahiptirler[126]. Örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi için, yetkinin alt düzeylere kaydırılması, alt düzeylerin de kararlara katılımlarının sağlanması gerekir. Buna göre merkezi olmayan örgüt yapısı, örgütsel etkinlik için temel olacaktır.

7-Biçimsellik Derecesi: Biçimsellik, örgüt içinde işlerin standartlaşma derecesini belirtir. Bir iş, büyük oranda biçimsel ise; iş yükümlülüğü, ne yapılması, ne zaman yapılması ve o işi nasıl, kimin yapacağı belirgin olduğu için, kişisel kararlara gerek olmayabilir. Biçimsel yapısı güçlü örgütlerde, iş süreçlerini kapsayan iş tanımları, çok sayıda örgütsel kural ve açıkça tanımlanmış genyöntemler vardır. Büyük ölçüde standartlaşma olduğundan, işgören, işin nasıl ve kimin tarafından yapılacağını bilir[127].

---

[126] ROBBINS, *Organizational...*, s.557.
[127] A.g.k., s.559.

Örgütsel etkinlik açısından, biçimsellik derecesi örgütte yapılan işlerin amacına ve niteliğine bağlıdır. Örgütsel etkinlik sağlanabilmesi için; iş ünvanlarının azaltıldığı, iş tanımlarının yavaş yavaş kaldırıldığı, kuralların esnetildiği, kararların işgörene bırakıldığı ve işgörenlerin daha geniş standartlarla çalışmaları önem kazanmaktadır[128].

b. Örgütün Biçimsel Olmayan Yapısı ve Örgütsel Etkinlik

Biçimsel olmayan örgüt yapısı, biçimsel örgüt yapısının etkinliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Biçimsel olmayan örgüt, grupların ve bireylerin, davranışları, değerleri, inançları gibi, kültürel etkenleri ele alır. Biçimsel olmayan örgüt yapısının, biçimsel örgüt yapısını destekleyici ve uyumlu olması, etkinliği arttırıcı bir niteliktir.

Biçimsel olmayan örgüt yapısı, kendiliğinden, bilinçli bir dizayn sonucu olmadan ortaya çıkan ilişkilerin belirttiği yapıdır. Örgüt üyelerinin, birbirleri ile iş içi ve iş dışı ilişkileri nedeniyle, aralarında bazen biçimsel örgütün öngörmediği ilişkiler gelişir. İşte, bu tür önceden planlanmayan, öngörülmeyen, işgörenlerin birbiri ile ilişki kurması sonucu oluşan ilişkiler topluluğu ise, biçimsel olmayan örgüt yapısını oluşturur. Bir yöneticinin, biçimsel olmayan yapıyı görmemezlikten gelmesi olası değildir. Biçimsel yapının etkinliğini, biçimsel olmayan yapı önemli ölçüde etkiler[129]. Biçimsel olmayan örgüte, bir "gölge" örgüt olarak da bakılabilir.

---

[128] DRUCKER, s.160.
[129] KOÇEL, s.36.

Biçimsel olmayan yapı, işgörenler arasındaki gruplaşmalar ve birlikte bulunmak ve çalışmaktan doğan toplumsal güdülerle, davranışlar oluşturmaktadır[130]. Biçimsel olmayan örgüt, biçimsel örgüt içindeki gruplar ve bireyler arasında kaçınılmaz bir biçimde oluşur[131].

Biçimsel olmayan örgütler, biçimsel örgüt üzerinde bazı olumlu etkiler yapabilmektedirler. Bu etkiler, örgütsel etkinlikle birlikte, şöyle değerlendirilebilir[132]:

-Örgütte ek iletişim araçlarının bulunması: Söylenti şeklinde yayılan haberler yoluyla iletişim, çoğu zaman örgütün verimliliğini ve başarısını olumlu yönde etkileyebilir.

-Morali yüksek işgörenlerin olması: Biçimsel olmayan örgütler, işgörene ait olma ve güvenlik duygusu sağlarlar. Bu durum, işgörenin işten sağladığı doyumu arttırdığı için, örgütsel etkinlik olumlu yönde etkilenir.

Yetenekleri geliştirmesi: Biçimsel olmayan örgütler, yöneticinin, yöneticilik yönünden eksikliklerini tamamlar. Böylece, yöneticilerin zayıf yönleri, biçimsel olmayan yollarla geliştirilir. Bu durum, örgütün verimliliğini, karlılığı, işten sağlanan doyumu, iletişimi, vb ölçütleri sağlayacağı için, örgütsel etkinlik ortaya konur.

---

130 GÜNGÖR ONAL, ***İşletme Organizasyonu ve Yönetimi***, Akademi Kitabevi Ya.No.4, Bursa, 1983, s.51.

131 HERBERT G. HICKS - C. RAY GULLETT, (ÇEV:BESİM BAYKAL), ***Organizasyonlar: Teori ve Davranış***, İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Ya.No.1, İstanbul, 1981, s.82.

132 HICKS - GULLETT, s.88.

Her biçimsel olmayan örgütün bir kültürü vardır. Bu kültür, örgüt üyelerinin uyması gereken bir takım ölçütleri ortaya koyar[133]. İnsanların nasıl farklı kişilikleri varsa, insanlardan oluşan yapıların da farklı kişiliğinin olması doğaldır[134]. Değer, inanç ve varsayımların biraraya gelmesi ile davranış kalıplarını oluşturan kültür ortaya çıkar[135]. **Örgüt kültürü**, "örgüt üyelerinin paylaştıkları değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu" olarak tanımlanabilir[136]. Örgütün üyesi olan bireyler; örgütün kültürel özelliklerini benimseyerek, davranışları için, gelenekler, ahlaksal tavırlar ve alışkanlıklar edinirler.

Örgüt kültürü, beklenen örgütsel etkinliğin sağlanmasında temel etkenlerden biridir. Örgütlerin, üyelerine aktaracağı bir kültürü vardır. Buna göre, **örgütsel toplumsallaşma** olarak nitelendirilen olgu da temelde, "örgüt üyelerinin, örgüt kültürünü öğrenme süreci" olarak tanımlanmaktadır[137]. Örgüte yeni giren bireyler, örgütle ilgili bilgileri, biçimsel iletişim araçlarıyla olduğu gibi, büyük ölçüde biçimsel olmayan kanallardan öğrenirler. Buna göre; biçimsel olmayan kanallardan öğrendikleri kurallar, davranış kalıpları, örgütsel amaçları belirleyecek nitelikteyse; biçimsel olmayan örgütlerin örgütsel etkinliği yükseltici etkide bulunduğu söylenebilir.

---

133 AŞKUN, s.75.

134 WİLLİAM G. OUCHİ (ÇEV:YAKUP GÜNERİ), *Teori-Z Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?*, İlgi Yayınları, İstanbul, 1989, s.118.

135 EROL EREN, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Der Yayınları No.197, İstanbul, 1997, s.376.

136 R. L. DAFT, *Management*, McGraw Hill, New York, 1992, s.75.

137 MUHARREM VAROL, "Örgüt Kültürü ve Verimlilik", *MPM Verimlilik Dergisi*, 18/1, 1989, s.25.

'c. Yönetimin Niteliği ve Örgütsel Etkinlik

İşletmelerimizin başarısızlık nedenleri arasında, yönetim ve yöneticilik uygulamaları ilk sıralarda yer almaktadır. Sorunlarımızın çoğu, insanımızı tanımamaktan kaynaklanmaktadır. Örgütlerde, etkinlik ve verimliliğin sağlanabilmesinde insanımızın kültürel niteliklerini bilmenin büyük yararı vardır[138]. Çalıştırma, disiplin, ödüllendirme, işbirliği, eğitim ve benzeri yönetsel niteliklerin, örgüt üyesi olan bireylerin nitelikleri ile uyum göstermesi, örgütün etkinliğini sağlar.

Yönetimin örgütte egemen bir güç olduğunu ve örgütle ilgili alınacak kararı yönetimin belirlediği gözönüne alınacak olursa, yönetimin nitelikleri, örgütsel etkinliği doğrudan belirleyici özelliktedir. Yönetimin niteliğini belirleyen belli başlı öğeler şöyledir:

-Deneyim,
-Eğitim düzeyi,
-Kültür,
-Yönetim anlayışı

Yönetimin deneyimi: Yöneticinin sosyo-ekonomik geçmişi, örgüt üyeleri arasındaki ilişkileri anlayabilmesi, yönetsel değerlere sahip olması, iş yaşamına ilişkin tutum ve davranışları, karar alma biçimleri, karar almada bireysel ve grup yaklaşımı, örgüt üyeleri arasındaki ilişkileri anlayabilmesine

---

138 KEMAL TOSUN, "Kültürel Niteliklerimizin Organizasyon Uygulamasına Etkileri", *Organizasyon Dergisi*, Y.3, S.10 (Haziran 1982), s.3-20.

yardımcı olur. Yönetimin deneyimli olması, en çok verimi sağlayacak, en etkin çalışmanın nasıl yapılacağını bilmesi nedeniyle, örgütsel etkinliğin ölçütlerinden verimlilik ile işgörenlerin işten sağladıkları doyumu arttırır.

Yönetimin eğitim düzeyi: Eğitim düzeyi yüksek olan yönetimin yaratıcılığı artar, sorunları bilimsel yollarla çözer ve işlerini iyi yapabilecek düşünceler geliştirerek örgütsel etkinliğin artmasını sağlar. Eğitim düzeyi yüksek olan yönetimin, örgüte katkısı artacak, bu da işten sağlanan doyum düzeyini arttıracak ve örgüte bağlılığı sağlayacaktır.

Kültür: Yöneticilerin içinde bulunduğu kültürden ayrı düşünülemez. Yönetim toplumsal bir işlev olduğundan, içinde bulunduğu toplumun değerleri, gelenekleri, alışkanlıkları ve benzeri özellikleri ile bütünleştikçe başarı olasılığı artar[139]. Ancak yönetimin yürütülmesinde kişilik özelliklerinin etkisini de gözden uzak tutmamak gerekir[140]. Benimsenen değer ve inançlar, bireyin iş yaşamında üstlendiği rol ve işle bütünleştiğinde, yönetsel değerleri ortaya çıkar. Yöneticinin sahip olduğu değerler sistemi, yöneticinin olayları ve davranışları algılama sürecini şekillendirir; karar alma ve sorunlara yaklaşım biçimini etkiler; iç ve dış çevre ile ilişkilerini yönlendirir.

---

[139] PETER F. DRUCKER, ***Management- Tasks, Responsibilities and Practices***, Harper and Row, Publishers, New York, 1985, s.18-20.

[140] WILLIAM WHITELY - GEORGE W. ENGLAND, "Managerial Values as a Reflection of Culture and the Process of Industrialization", ***Academy of Management Journal***, C.20, S.3 (Eylül 1977), s.440.

Yönetsel değerler, bir yöneticinin iş yaşamında hangi niteliklere ağırlık verdiğini belirtir[141]. Örneğin; yöneticinin grup davranışlarına yönelik olması, çalışanlar arası ilişkilere önem vermesi, diğer yöneticilerle işbirliği içinde bulunması, sorun çözmede başkalarına bağımlılık duyması, örgütsel ilkelere uyum göstermesi, çalışanların sorunlarına yönelik olması örgütsel etkinliği arttırır.

Yönetim anlayışı: Yönetim anlayışı, örgütsel etkinliği etkiler. Yönetim, çağın gelişmelerinden önemli ölçüde etkilenmekte ve yeni yönetim teknikleri, sayısallık ve teknoloji gibi etkenlerin rolü ağırlık kazanmaktadır. Yönetimin etkinliğini ve başarılı olmasını sağlayan etkenler; insanların yaratıcılığı, düşünce, tutum, norm ve değerlerdir. Örgütlerde yönetim anlayışı, yöneten ve yönetilenlerin bu kavrama yaklaşımına göre biçim alır. Bu nedenle çeşitli ortamlarda yönetimin uygulanış ve sonuçları farklı veya benzer olabilir. Ancak birbirinin tıpatıp aynı değildir.

Örgütün; değişen ve gelişen çevre koşullarına uyması, başarının temel koşullarından biri olduğu, buna karşılık çalışanların değer, alışkanlık ve benzeri niteliklerini değiştirmenin güçlüğü bilinmektedir. Örgütlerde, geleneksel ve yenilikçi değerlerin çatışması ile ortaya çıkan sorunlar da, oldukça sık rastlanan örneklerdir[142].

Yönetimin nitelikleri, örgüte, yönetilen-yönetici ilişkileri, merkeziyetçi ve otokratik bir yönetim biçimi olarak yansıması

---

[141] A.g.k., s.78.

[142] TOKER DERELİ, "Kültürlerarası Açıdan Organizasyonlarda Davranış ve Türkiye'deki Durum", ***Sevk ve İdare Dergisi***, S.87(Kasım 1975), s.9-15.

sonucu, örgütte, yetki devrinin genelde düşük düzeyde gerçekleşmesi beklenir. Örneğin; bu durum, örgütsel etkinliğin ölçütlerinden, işgörenin işten sağladığı doyuma ve iletişime doğrudan yansıyacak, buna bağlı olarak da, işgörenlerin moralini düşürecek, işe bağlılıklarını azaltacaktır. Ortaya çıkan olumsuzluklar, diğer örgütsel etkinlik ölçütlerinden olan, işgörenin devamsızlık oranını ve değişim hızını etkileyecek, bu durum da, örgütsel etkinliğin istenilen düzeye ulaşmasını engelleyecektir.

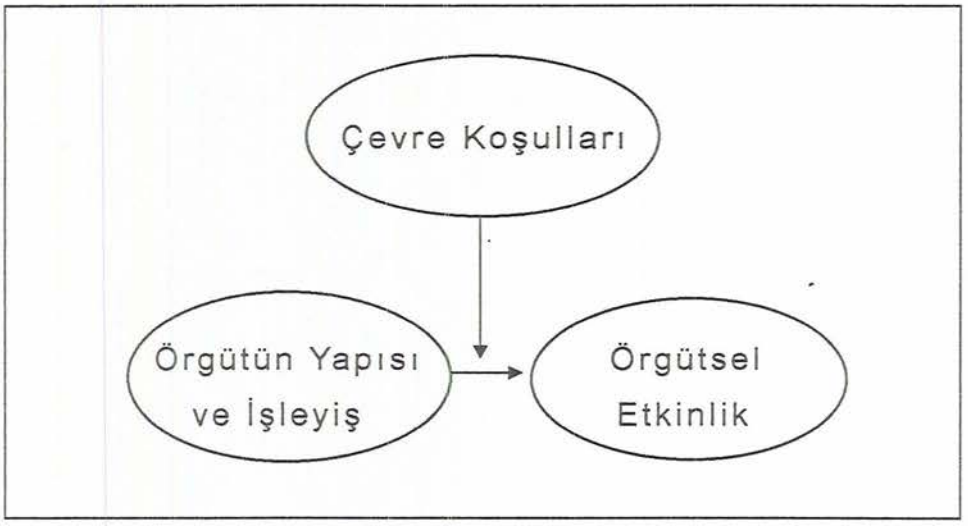
d. Örgütün Çevresi ve Örgütsel Etkinlik

Örgütün çevresi, örgüt içi ve dışı değişkenlerden oluşur. Örgütün sınırı, örgütün kontrolü altında olan değişkenlerle, örgütün kontrolü dışında bulunan değişkenleri birbirinden ayıran hayali bir çizgi olarak belirtilir[143].

Örgütün çevre koşullarına uyum sağlaması, örgütsel etkinliği sağlayan bir öğedir. Örgütün sürekli değişen ve devingen çevre koşulları, örgütün yapı ve işleyişini de etkilemesi sonucu, örgütsel etkinliği inceleme gereğini ortaya koyar. Çünkü örgütsel etkinlik, örgütün içinde bulunduğu çevre koşullarına uyum sağlaması ile ortaya çıkmaktadır. Başka deyişle, örgütsel etkinlik, büyük ölçüde bu öğeleri iyi tanımaya ve düzenlemeye bağlıdır. Bu ilişkiler, ŞEKİL-6 da özetle gösterilmiştir.

---

[143] KOÇEL, s.151.; EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, s.87.



ŞEKİL- 6: Örgütün ve Çevre Koşullarının Örgütsel Etkinlikle İlişkisi

Örgütün çevresi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiler, şöyle değerlendirilebilir.

Örgüt İçi Çevresi ve Örgütsel Etkinlik: Örgüt içi çevre, örgütün kendi kontrolü altında olan ve her an değişiklik yapabileceği iç çevre öğeleridir. Örgütün; yapısı, yönetim biçimi, amaçları, yetki ve sorumluluk yapısı, işgörenlerin davranışı, kullandığı teknoloji vb gibi öğeler, örgüt içi çevreyi oluşturur. Bu öğeler, aynı zamanda, örgütsel etkinlik ölçütlerinden olan işten sağlanan doyumu, iletişim, işgören değişim oranı, iş kazalarını da belirleyici niteliktedir. Örgüt içi çevre, büyük ölçüde, örgütlerin kontrolü altındadır. Bu nedenle, kontrol altındaki öğeler, örgütsel etkinliği etkilediği için, bu öğeler aracılığı ile örgütsel etkinliğe ulaşmak kolay olacaktır.

Yakın Çevresi ve Örgütsel Etkinlik: Örgütün bütünüyle kendi kontrolü altında olmayan, başka bir deyişle, yarı kontrolü altında olan, örgütün eylem ve sonuçlarından etkilenebilen çevresidir. Örgütün yakın çevresi; tüketiciler, rakipler, pay sahipleri, kaynak sağlayan kuruluşlar, devlet vb öğelerden oluşur. Bu öğelerin, örgüt içi çevre aracılığı ile bağlantı olarak örgütün etkinliğine dolaylı etkileri vardır. Örneğin; örgütün, tüketicilere kaliteli mal ve hizmet sunması, satışlarda artışa neden olabilir. Satışlardaki artış, örgütün karlılığını ve gelirlerindeki artışı sağlayabilir. Böylece örgütün yakın çevresini oluşturan öğelerin de, örgütsel etkinlik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Genel Çevre ve Örgütsel Etkinlik: Genel çevre, örgüt tarafından etkilenmesi son derece zor hatta olanaksız olan, ancak, örgütü ve diğer örgütsel ve yakın çevre elemanlarını etkileme özelliği taşıyan bir ortamdır. Örgütün genel çevresi, sosyo-kültürel, politik, ekonomik, hukuksal vb öğelerden oluşur. Örgütün dış çevre koşullarında ortaya çıkan, ekonomik ve politik koşulların değişmesi, yeni yasaların çıkması vb değişiklikler, doğrudan ve dolaylı olarak örgütün verimliliğini, karlılığını ve büyümesini etkilediği için, örgütsel etkinliği etkileyebilir.

Örgüt ve çevre ilişkileri incelendiğinde, her çevrenin örgütsel etkinlik ve başarı üzerinde etkisi olduğu gibi, ulaşılan başarının az veya çok bu çevreleri etkileyediği görülmektedir. Bu üç çevre kendi içersinde karşılıklı etkileşim durumundadır. Bu ilişkiler, ÇİZELGE-3'de gösterilmiştir[144].

---

[144] EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, s. 87.

Genel Çevre	Yakın Çevre	Örgüt İçi Çevre	Örgütsel Etkinlik
1.Sosyo kültürel 2.Politik 3.Ekonomik 4.Hukuksal 5.Eğitimsel 6.Dış Ülke Baskıları 7.Ekolojik Baskılar 8.Dinsel Baskılar	1.Rakipler 2.Tüketiciler 3.İşçi Kurumları 4.İşveren Kuruluşları 5.Kaynak Sağlayan Kuruluşlar 6.Pay Sahipleri 7.Devlet 8.Belediye 9.Aracı ve Bayiler 10.Yöre Halkı	1.İşletmenin Amaç ve Stratejileri 2.İşletmenin Büyüklüğü 3.İşletmenin Yaşı 4.İşletmenin Yönetim Biçim ve Felsefesi 5.İşletmenin Hukuksal Biçimi 6.İşletmenin Kullandığı Teknoloji 7.Örgütün Üyelerinin (Bireyve Grupların) Davranışı 8.Örgütün İletişim Yapısı (İç ve Dış) 9.Örgütsel Yapı 10.Yetki ve Sorumluluk Yapısı 11.Uzmanlaşma, Standartlaşma ve Biçimsellik Derecesi 12.Denetim Sistemi 13.İş Akışı 14.İş Doyumu 15.İşgören Morali 16.Örgüt İçi Çatışma 17.İş Kazaları 18.İşgören Değişim oranı	1.Uzun Dönemde Dengeli Karlılık 2.Satışlarda Artış 3.Gelirlerde Artış ve Büyüme 4.Finansal Kaynak Yaratabilme ve Likidite Gücü 5.Peştemallık ve Beratlarda Artış Sağlama

ÇİZELGE-3: Örgütün Çevresi ve Örgütsel Etkinlik

e. İşgörenlerin Niteliği ve Örgütsel Etkinlik

İşgörenlerin niteliklerinden başlıcaları, işin yapılmasına ilişkin gereksinim duyulan; öğrenim, deneyim, yargı, öncelik, analiz yeteneği, yaratma, düşünsel uygulama ve iş bilgisi gibi düşünme ustalığı ile; makina kullanma, el kol ve parmak becerisi gibi ustalıkları sayılabilir[145].

İş bilgisi, düşünsel uygulama düzeyi, sorumluluk anlayışı, öğrenim düzeyi ve görgüsü[146] fazla işgörenlerin bulunduğu bir örgütte, işgörenlerin işin planlaması ve yürütülmesi eylemlerine katılma olasılığı yüksek olacaktır. Bu durum, işgörenlerin yaratıcılıklarını geliştirir ve işdoyumunu arttırır. İşten sağladığı doyumu yüksek olan işgören ise, sık sık işletmeden ayrılmayı düşünmeyecektir.

Bireyi, yaşantısı içinde (görgü de olmak üzere) en fazla etkileyen, onun ruhsal ve fiziksel yeteneklerine yeni biçimler veren tek etken "eğitim"dir. Eğitim, bireyin ruh ve beden yapısına etkide bulunup, onun değerini arttıran, kişisel, grupsal, örgütsel ve toplumsal değer yapısını tek tek ya da birlikte değiştiren en önemli girdidir[147].

Eğitimli işgörenlerin örgüte katkısı daha fazla olacaktır. Örneğin; nitelikli ürünlerin üretilmesinde katkısı olacak, böylece işgörenlerin, örgütsel etkinlik ölçütlerinden olan iş doyumunu da arttıracaktır. İşgörenlerin eğitim düzeyi, onların işi konusunda

---

[145] İNAL CEM AŞKUN, ***İşgören***, Eskişehir İTİA Yayınları No.207, Eskişehir, 1978, s.107.

[146] Öğrenim, görgü, düşünsel uygulama, iş bilgisi ve sorumluluk gibi düşünsel ustalık alanları konusunda daha ayrıntılı bilgi için bkz. AŞKUN, ***İşgören***, s.123-124.

[147] AŞKUN, ***İşgören***, s.273.

bilgili, işin eğitim ve öğrenimini almış, iş görgüsü olan, işi başarmada; yaratıcılığını, yeteneklerini, düşüncelerini ortaya koyabilen, gereksinim duyulan tüm makina, yöntem ve teknikleri kullanabilen, sorumluluğu olan işgörenler; işini iyi bilmesi ve doğru yapması nedeniyle, işten doyum sağlarlar ve örgüte bağlılıkları güçlenir. Örgütte, işi konusunda uzman işgörenlerin olması, bu işgörenlerin, işten doyum ve bağlılık olarak belirtilen örgütsel etkinlik ölçütlerini gerçekleştirmeleri ile, örgütün etkinliğine de katkı sağlarlar.

f. Fiziksel Ortam ve Örgütsel Etkinlik

Fiziksel ortamla, işin yapıldığı yer kastedilmektedir[148]. Fiziksel ortamın, işin verimi ve başarısı üzerindeki etkisi tartışılmaz bir niteliktedir. Örgütte çalışan bireylerin moralleri üzerinde de, fiziksel ortamın etkileri olmaktadır. Bir iş yerindeki fiziksel ortam denildiğinde, öncelikle aydınlatma, ısıtma, havalandırma, gürültü vb. gibi durumlar akla gelmektedir.

İşgörenin içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar verimliliği ve etkinliği etkileyen önemli etkenlerdir. Bu koşulların uygun bir şekilde düzenlenmesi, işgörenlerin moral yapısını etkileyebileceği gibi, örgütle bütünleşmelerini de kolaylaştıracaktır[149].

Uygun fiziksel ortam, her iş için hatta, aynı işi yapan farklı işgörenlere göre değişiklik göstermektedir. En uygun fiziksel ortamın hangi özellikleri taşıdığı belirsizdir ve kişiden

---

[148] DİNÇER - FİDAN, s.172.

[149] ZEYYAT SABUNCUOĞLU, *Çalışma Psikolojisi*, B.3, Uludağ Üniversitesi, Ya.NO.3, Bursa, 1987, s.55-62.

kişiye değişebilmektedir. Fiziksel çevrenin, işgörenin etkinliğini etkilediği bir gerçektir[150]. İşgörenin içinde bulunduğu fiziksel koşulların iyileştirilmesinin ardından, örgütsel etkinlik sağlanabilir. Uygun fiziksel koşullarda çalışan işgörenin iş doyumu artacak ve daha verimli çalışacaktır.

İşletmenin kullandığı teknoloji de, örgütsel etkinliği sağlayabilir. Örneğin bilgisayarlar, örgütün etkinliğini arttıran araçlardır. Bilgisayarlarla düzenli ve sistemli bir çalışma yapılabileceğinden, hem kısa zamanda sonuca ulaşılır, hem de bilgilerin düzenli akışı sağlanacağından, doğru zamanda doğru kararlar alınır, doğru kararlar alınması sonucu, örgütsel etkinlik artar.

g. Çağdaş Yönetsel Eğilimler ve Örgütsel Etkinlik

Çağdaş yönetsel eğilimlerin ortaya çıkmasında ve çağdaş yönetsel tekniklerin geliştirilmesinde temel amaç, örgütsel etkinliği sağlamaktır. Örgütlerin, gelişmelere ayak uydurması, gelişen yönetim tekniklerini uygulamaya geçirmesi ve örgütsel etkinliği arttırması gerekir.

Bütün bu çağdaş yönetim sistemlerinin ortak amacı, kaliteyi arttırmak, düşük maliyet sağlamak, verimliliği üst düzeye çıkarmaktır.

Özellikle 1990'lardan sonra, örgütsel etkinliği sağlayan çeşitli yönetsel eğilimler ortaya çıkmıştır. Değişen çevresel

---

150 ROBERT E. SİBSON (ÇEV:SİNAN ARTAN-İNCİ ARTAN), ***İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Arttırılması***, Çağdaş Yönetim Dizisi:1, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1991, s.109.

koşullar, tüketici eğilimlerinin değişmesi, rekabetin yoğunlaşması, bilginin önemli bir etken olması nedeniyle, bilgi toplumunun oluşması gibi etmenlere bağlı olarak, yönetimde de yeni gelişmeler söz konusu olmuştur. Bunların **başlıcaları**[151]**;**

1-Toplam kalite yönetimi,
2-Yalın örgüt,
3-Değişim mühendisliği,
4-Kademe azaltılması,
5-Ekip çalışması,
6-Çapraz fonksiyonlu ekipler,

gibi tekniklerin yanında kaizen, tam zamanında üretim (just in time), kalite çemberleri, Z teorisi, toplam verimli bakım, kanban, sıfır hata, öneri sistemi vb. teknikler, yönetimde çağdaş eğilimler olarak ortaya çıkmıştır. Burada, öteki tekniklerin önemlerini saklı tutarak, örgütsel etkinlikle ilişkili olarak toplam kalite yönetimi ve yalın örgüt yapısı incelenecektir.

Toplam Kalite Yönetimi: Örgütsel etkinliği sağlayan yönetim tekniklerinden birisi olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'nin, diğer yönetim sistemlerinden en önemli farkı, her çeşit örgütü daha mükemmele götürebilecek bir yönetim sistemi olmasıdır[152].

---

[151] HAMDİ ÖZÇELİKEL, ***Bir Personel Yöneticisinin Gözüyle Japon Yönetim Sistemleri***, İstanbul, 1994, s.85. Daha fazla bilgi için bkz MASAİKİ IMAI, ***Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı***, BRİSA Yayınları, İstanbul, 1994; JAMES P.WOMACK - DANIEL T.JONES - DANIEL ROOS, ***The Machine That Changed The World***, Maxwell Macmillan İnternational, 1990.

[152] GÖNÜL YENERSOY, ***Toplam Kalite Yönetimi***, Rota Yayınları , İstanbul, 1997, s.35-40.

Anadolu Üniversitesi
Merkez Kütüphane

TKY felsefesini ortaya çıkaran koşul; rekabettir. Rekabet nedeniyle, örgütlerin varlığını sürdürme veya hayatta kalma savaşı ön plana çıkmıştır. Kar etme temel amacı, ikincil öncelikli bir amaç durumuna gelmiş, bir çok örgüt hiç değilse belirli bir süre, kar edemese de, batmamak için uğraş vermeye başlamış ve bu uğraş onları, TKY'ne sarılmaya yöneltmiştir.

Örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri; örgütteki işletim yöntemleri, iletişim sistemleri, üretim ve yönetim öğelerinin, kusursuz bir yapı (sistem) oluşturacak şekilde tasarlanmış olmasıyla ve bu öğelerin birbirleriyle uyumlu, düzenli bir şekilde çalışmasıyla sağlanabilir.

Örgüt, rekabet gücünü, yaşam kaynağı olan tüketicilerinden alır. Tüketiciyi kazanmak veya korumak için, tüketicinin sunulan hizmet ve ürünlerden doyum sağlaması gerekir. TKY, "kalite tüketicinin isteğidir", düşüncesine dayanarak, tüketiciye uygun kalitede ürün ve hizmet üretmeyi ilke edinmiştir.

TKY, kalitenin herkesin işi olduğunu ve tüm çalışanların, çalışma ve yaşam biçimini tanımlayan bir kavramdır. Kalite, yalnızca, eylemsel düzeydeki işgörenle değil, tüm örgütle ilgili bir olgudur ve bu nedenle "toplam" olarak ele alınır.

TKY, değişim ile baş edebilmenin tek yolunun "değişmek olduğunu" ve değişmek için, sürekli gelişmek ilkesini benimser. Bu nedenle de, alışkanlıklar dışına çıkmayı göze alan esnek bir yönetim biçimi sunmaktadır. TKY, insanı toplumsal bir varlık olarak görür ve örgütte çalışan bütün bireylerin, hangi işi yaparlarsa yapsınlar, hangi düzeyde olurlarsa olsunlar, yaratıcı

güçlerini kullanmaksızın, toplam bir iyileşme ve gelişme yapmanın olanaksız olduğunu vurgular. İyileşme ve gelişme, herkesin kendi işleriyle ilgili sorunların çözümüne ve bu yönde alınacak kararlara katılmalarıyla sağlanabilir.

TKY, yalnızca ürün ve hizmetlerin değil, bir bütün olarak yönetimin kalitesini ve verimliliğini arttırmayı amaçlar. Bu yaklaşımda, tüm işlerin verimli ve bilimsel olmasını sağlamak, tüketicinin var olan ve gelecekteki beklentilerini belirlemek ve bunları istenen sürede ve şekilde karşılamak önemlidir[153].

TKY, yöneticiden ve örgüt kültüründen de etkilenmektedir. Bu yönetim, katılımcı ve paylaşımcı önder yöneticiler gerektirir[154]. TKY, örgüt kültüründe topluca bir değişiklik gerektirir, tüm çalışanların, süreçlerin, bütün üretim araçlarının ve ürünlerin bütünleşik biçimde ele alınarak, "sürekli gelişme-kaizen" anlayışının örgüte yerleşmesi ile rekabet gücünün sağlıklı bir biçimde arttırılmasını gerekli kılar[155].

TKY, örgütün rekabet gücünü arttırması, dünya pazarlarına açılması ve kaynaklarını ussal olarak kullanabilmesine önem verir. Özellikle Türkiye'deki işletmelerin, hala geleneksel yöntemlere göre çalıştıkları, çağdaş yaklaşımlara ilgilerinin az olduğu ya da geç uygulamaya geçtikleri gözönüne alınırsa, bu konu Türkiye'deki işletmeler için, daha büyük bir anlam kazanmaktadır.

---

153 SUMRU TÜMER, "Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş Organizasyon Yapısı", ***Verimlilik Dergisi***, Özel Sayı: Toplam Kalite Yönetimi, MPM Yayınları, Ankara, 1995, s.44.

154 İSMAİL ÜSTEL, "Toplam Kalite Yönetimi Işığında Sağlık Hizmetleri", ***Tüketici Bülteni***, TSE Yayınları (Nisan 1995), Ankara, s.3.

155 ----------, ***KALDER (Kalite Derneği)***, Eğitim Programı (Temmuz-Aralık 1995), İstanbul, s.28.

TKY'nde, kalitenin sağlanması ve geliştirilmesi amacıyla kullanılabilecek, çeşitli teknikler geliştirilmiştir. Bu teknikler; istatistiksel süreç kontrolleri, kalite kontrol çemberleri, öneri ve özendirme, sıfır hata ve sıfır stok uygulamaları gibi gelişmelerdir. Bu gelişmelere dayalı uygulamaların, yalnızca kaliteyi sağlama değil, üretimi iyileştirici özelliklerinin tüm üretim işlemine yansımasıyla, **örgütsel etkinliği** arttırıcı bir sonuç ortaya çıkar[156].

TKY, örgütsel etkinlik ölçütlerinden olan, verimlilik üzerinde çok durmuştur. Bunun yanında, üretim süreçlerinin kısalması, hurda ve firelerin ortadan kalkması, hatalı üretimin sıfıra yaklaşması, stokların en düşük düzeye inmesi ile üretimde etkinlik sağlanır. Bu durum, örgütsel etkinlik ölçütlerinden olan, üretim niceliğini etkiler. Üretimde artış ise, örgütün karlılığını ve büyüme oranını arttırır. Sonuçta, TKY, örgütsel etkinliği arttıran bir yönetim biçimidir.

Yalın Örgüt: Örgütsel etkinliğe yol açan yönetim tekniklerinden bir diğeri olan Yalın Örgüt (Lean Manufacturing) kavramıdır. Yalın olmak, "gerçekten gereksinim duyulmayan herşeyden arındırılmış olmak" demektir. Gerekli olmayan işler ortadan kaldırıldığında, bu işleri yapan, örgütte gerekli olmayan işgörenler ortaya çıkacaktır[157]. **Yalın örgüt**; "daha az girdi ile daha az zamanda, daha düşük maliyetle ve daha yüksek kaliteli ürün ve hizmeti üretmek" demektir[158].

---

[156] AKAL, s.30.
[157] ÖZÇELİKEL, s.85.
[158] A.g.k., s.85.

Yalın örgüt, gereksiz aşamaların ortadan kaldırılıp, geriye kalanların devamlı bir akış düzenine konması ve işgücünün, çapraz fonksiyonlu ekipler biçiminde yeniden örgütlenmesi, sürekli gelişme için çaba göstermesi sonucu, örgütlerin gelişebileceğini öngören bir felsefedir. Bu yaklaşım gereğince, örgütteki insan gücü, yer, zaman ve tüm üretim etkenlerinin ve bunlara ilişkin tüm harcamaların yarısı veya daha azıyla, ürün ve hizmet üretiminin gerçekleştirilebileceği öngörülmektedir. Aynı zamanda tüketici isteklerine karşı duyarlı ve esnek olmak da bu yaklaşımın gereklerindendir[159].

Yalın örgütlerde, karar verme ve sorun çözme, alt düzeylere kadar indirildiği için, orta düzey yöneticilerin, basamaksal olarak emirleri aşağıya ve bilgileri tekrar yukarıya göndermesine çok az gereksinim duyulur[160].

Yalın örgütün **temel ilkeleri** örgütsel etkinlikle ilişkilendirilerek şöyle sıralanabilir[161]:

Kaynakların etkili kullanımı: Eldeki kaynakların etkili kullanımıyla, örgütsel etkinlik de artmaktadır. Daha az kaynak kullanılarak, daha fazla mal ve hizmet üretilmekte, bu da verimliliği arttırmaktadır. Ayrıca, örgütte gereksiz maliyetler saptanarak maliyetlerde düşüş sağlanmakta, bu da, verimliliği ve dolayısıyla örgütsel etkinliği arttırmaktadır.

---

[159] J. P. WOMACK - D. T. JONES, "From Lean Production to The Lean Entreprise", ***Harward Business Review***, Vol. 72, No.2, 1994, s.93.

[160] SELEN DOĞAN, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Japon Yönetim Tekniklerini Uygulamanın Yöneticiler Açısından Önemi", ***Standart Dergisi***, Zaman-Kalite-Çevre Yönetimi Özel Sayısı, Y.35 (Ekim 1996), s.76.

[161] MÜMİN ERTÜRK, ***İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon***, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1995, s.230.

Sürekli gelişme-kaizen: Örgütün etkinlik ve sağlığını arttırmak için, yönetim ve işleyişe ilişkin var olan ölçütlerin iyileştirilmesi ile herkesin bu ölçütlere uyması yönünde önlemlerin geliştirilmesi sağlanır. Bu da, örgütün gelişmesine ve büyümesine neden olur. Örgütsel etkinlik ölçütlerinden olan büyüme oranı yükseldikçe, örgütün, karlılığı ve üretim miktarı da artar.

Ekip ruhu: Ekip ruhunun oluşturulması ile işgörenlerin işletmede değişik sorunların çözülmesi, kalitenin geliştirilmesi, verimliliğin artırılması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ile ilgili olarak yüzlerce kalite çemberi oluşturulur.Ekipler her türlü geliştirme etkinliklerine yardımcı olurken, öneri sistemi ile de yönetime katılımda bulunurlar. Değerlendirme sonunda, çoğunlukla öneriler uygulamaya konulur. Japonya'da üretim sürecinde 0,6 saniyelik bir tasarruf sağlayan öneriler bile uygulamaya konulmaktadır. Çalışanların önerilerinin dikkate alınarak uygulamaya konması durumunda, çalışan ve öneri getiren ekibin, uygulamada kendisinin geliştirdiği yeniliği daha fazla benimsediği görülmektedir[162].

Böylece yalın örgütün, ekip ruhunu oluşturma çabaları ile, işgörenin işten sağladığı doyum artar ve örgüte bağlılık sağlanır. İşgörenin doyum ve bağlılığı arttıkça, işgören devemsızlık oranı ile iş kazaları da azalacaktır.

---

[162] ÖZÇELİKEL. s.99.

Etkili iletişim sistemi: İnsan kaynağını, uyumlu, etkili ve verimli bir biçimde değerlendirebilmek için, iyi bir iletişim sistemine gerek vardır. Örgüt çalışanının, çözümlere katılabilmesi için, örgütün sorunları konusunda bilgili olması gerekir. Bu da, örgütsel etkinliğin ölçütlerinden olan iletişimin etkin kullanımını gerektirir.

Sonuç olarak, yalın örgüt, örgütsel etkinliği sağlayan bir örgüt yapısıdır. Yalın örgüt, örgütsel etkinlik ölçütlerinin tümünden yararlanır. Kaynakların etkin kullanımı yoluyla verimliliği arttırma çabasındadır. Sürekli gelişme ile, örgütün büyüme oranı yükselir, bu durum, karlılığı ve üretim miktarını da olumlu olarak etkiler. Bunun yanında, yalın örgütün, ekip ruhunu oluşturma çabaları ile, işgörenin işinden sağladığı doyumu artar ve örgüte bağlılığı sağlanır. İşgörenin doyum ve bağlılığı arttıkça, işgören devamsızlık ve değişim oranları ile iş kazaları da azalır.

5. Örgüt Kuramları ve Örgütsel Etkinlik

Örgütsel etkinliği sağlayabilmek için, örgüt kuramları birbiri ardına gelişme göstermişlerdir. Her kuram, örgütün daha etkin çalışabilmesi için, birtakım ilkeler, yaklaşımlar, teknikler geliştirmiş ve bunlarla örgütsel etkinlik sağlanmaya çalışılmıştır.

a. Klasik Örgüt Kuramı ve Örgütsel Etkinlik

Klasik örgüt kuramı, örgütsel etkinlik ölçütleriyle karşılaştırıldığında, şu sonuçlar ortaya çıkabilir:

Verimlilik: Verimlilik, klasik kuramda önem verilen ölçütlerden biridir. Klasik kuramda, verimli ve etkin olmanın, işten verim elde etmenin herşeyden önce gelen amaç olduğu, bütün kuralların, bu ussal temel amaca hizmet etmesi gerektiği öne sürülmektedir. Örgütsel etkinlikte örgüt, bir toplumsal sistem olarak nitelendirilir ve örgütsel etkinlik; örgüt üyeleri üzerinde baskı yaratmadan amaçların başarılma derecesini belirtir. Bu açıdan bakıldığında; klasik kuramda insan ile örgütsel etkinlikte ki insan, farklı değerlendirilir.

Klasik kuramda, işgörenlerin üzerinde baskı oluşturularak işten verim almak önemli iken; örgütsel etkinliğin sağlanabilmesinde baskı olmaksızın işgörenlerin işle ilgili konuları özgürce konuşabilmeleri, önerilerini iletebilmeleri, görüşlerine değer verilmesi, işten doyum sağlamaları, örgüte bağlılıkları öne çıkmaktadır.

İşten sağlanan doyum: Klasik kuramda, insanı güdülemek için, yalnızca ekonomik ödüller uygulanmıştır. Örgütsel etkinlik koşulu olarak, örgütteki işgörenlerin güdülenmesi, güdülenen işgörenin; örgütten, çalışma grubundan, işinden memnun olması, örgütü çalışılabilecek bir yer olarak düşünmesi sonucu, işgörenin morali yükselir. Klasik kuram ise, işten sağlanan doyuma önem vermemiştir.

İletişim: Klasik kuramda, yalnızca iletişimin yukarıdan aşağıya doğru olan yönüne önem verilmiştir. Oysa örgütsel

Örgütsel amaçların başarılabilmesi için, işgörenlerin güdülenmeleri, işten doyum sağlamaları, refah ve mutlulukları, çalışmalarına değer verilmesi, kararlara katılmalarının sağlanması, onların moral ve verimliliğini etkileyeceğinden, örgütsel etkinlik sağlanabilir. Bu sıralanan öğelere neo klasik örgüt kuramının ana temasını oluşturmaktadır.

Neo klasik örgüt kuramı aynı zamanda örgütte biçimsel olmayan örgütlerin bulunduğuna ve önemine işaret etmiştir. Örgütsel etkinliğin arttırılmasında, biçimsel olmayan örgütün de rolü vardır.

c. Çağdaş Örgüt Kuramı ve Örgütsel Etkinlik

Çağdaş kuramda örgüt, amaçlarını etkili ve verimli biçimde gerçekleştirebilmesi için, bir bütün olarak ele alınır, bütünü oluşturan alt sistemler ile uyumlu biçimde bütünleşir ve çevresine de uyum sağlar. Çevre koşullarına uyum yeteneği gösteren örgütün, etkinliği artar. Çünkü, çevreden sağlanan kıt ve değerli kaynakları verimli biçimde kullanma ve çevre koşullarından en iyi biçimde yararlanma sonucu, örgütsel etkinlik sağlanabilmektedir.

Çağdaş kuramda, organik örgüt yapısının incelenmesi, örgütsel etkinliği desteklemektedir. Organik örgüt yapısının özelliklerinden, iş genişletme, merkezi olmayan yapı, danışma niteliğindeki iletişim, sorun çözme vb, örgütsel etkinliği de arttırıcı niteliklerdir.

II. İŞLETME VE ETKİNLİK

A. İŞLETME KAVRAMI

Kapsadığı konular bakımından, günümüzde bilimsel araştırmalar için büyük bir alanın açılmasına yol açan "işletme" olayı (fenomeni), aslında insanlık tarihi kadar eski olduğu halde, bu olayın bilimsel çalışma konusu yapılması ne yazık ki yaşadığımız yüzyıla kadar gecikmiştir[163].

İşletme kavramını çok değişik açılardan tanımlamak olasıdır. Bir işi gerçekleştirme, bir işyeri işletme ya da çalıştırma

---

[163] İNAL CEM AŞKUN, "Türkiye'de İşletmecilik Öğretimi ve Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisindeki Gelişmeler", ***ESADER***, 50. Yıl Özel Sayısı, (Ekim 1973), s.1.

eylemi, işletme olarak bilinir. İşletme kavramı, iş kökünden gelmekte ve şu üç **anlamı** içermektedir:[164].

1-Bir alet, makina veya benzeri bir aracı çalıştırma,
2-Çeşitli iş ve eylemlerin yapıldığı yer, işyeri,
3-Özdeksel ve insana ilişkin işlevlerden oluşan bir üretim birimi.

İşletmecilik alanındaki yayınlar incelendiğinde, işletmenin farklı niteliklerini ön plana çıkaran çok sayıda tanıma rastlanmaktadır. Bunlardan seçilen bazı tanım örnekleri aşağıda görülmektedir.

İşletme, "insan gereksinimlerini karşılamak için kurulan, işleyen veya işletilen ekonomik birimdir"[165]. Burada temel olan, bu ekonomik birimin, fayda yaratması, başka deyişle, insanların gereksinimlerini karşılayacak, mal ve hizmetlerin üretimiyle uğraşması gereklidir.

İşletme; "kişi veya kurumların gereksinimlerini karşılamak üzere, üretim etkenlerini biraraya getirerek, mal ve hizmet üreten/pazarlayan, sonunda özdeksel veya manevi (tinsel) bir kar elde etmeyi amaçlayan ekonomik, teknik ve hukuki birimlerdir"[166].

---

[164] KEMAL TOSUN, ***İşletme Yönetimi***, İ.Ü. İşl. Fak. Ya. No:120, İstanbul, 1990, s.13.
[165] MEHMET OLUÇ, ***İşletme Organizasyonu ve Yönetimi***, C.I, İst. Ün. İşl. Fak. Ya. No:77, İstanbul, 1978, s.4.
[166] ÖMER DİNÇER - YAHYA FİDAN, ***İşletme Yönetimine Giriş***, B.2, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996, s.3.

İşletme; "ekonomik değer taşıyan mal ya da hizmetin üretildiği veya pazarlandığı ya da her iki eylemin birden yapıldığı kuruluştur"[167].

İşletmeler eylemde bulunurken, üretim etkenleri dediğimiz, sermaye, doğa, emek ve bilgiyi, bilinçli ve faydalı bir biçimde biraraya getirerek mal ve hizmet üretirler. Uzun yıllar boyunca, yalnız emek, sermaye ve doğal kaynaklar, işletmelerin başarılı olmasını sağlamıştır. Ancak, 21.yüzyıla girmek üzere olduğumuz bugünlerde artık bilgi, diğer tüm kaynakların önüne geçmiş ve belirleyici olmaya başlamıştır. Bilgiden etkin biçimde yararlanan bir işletme, öteki üretim etkenlerine de sahip olabilmekte, bilgisi olmayan işletmeler ise, diğer kaynakları bulunsa bile, yoğun rekabet ortamında başarılı olamamaktadırlar[168].

Bu açıklamalardan sonra **işletme** kavramı şöyle tanımlanabilir:

İşletme; üretim etkenlerini; bilinçli, uyumlu, sistemli ve uygun oranda biraraya getirip, etkin biçimde kullanan, böylece insanların gereksinimlerini karşılamak üzere mal ve hizmet üreten, etkin ve verimli çalışıp, kar elde etmeyi amaçlayan, toplumsal, teknik ve ekonomik bir birimdir.

Teknolojik gelişmelerle, toplumsal geçim düzeyinin yükselmesiyle, ulusal gelirdeki artışla, tüketicilerin satınalma güçleri de artmıştır. Buna bağlı olarak, tüketiciyi eğiten kitle

---

[167] İLHAN CEMALCILAR - DOĞAN BAYAR - İNAL CEM AŞKUN - ŞAN ÖZ-ALP, ***İşletmecilik Bilgisi***, Eskişehir, 1993, s.3.

[168] PETER F. DRUCKER (ÇEV:BELKIS ÇORAKÇI), ***Kapitalist Ötesi Toplum***, İnkilap Kitapevi, İstanbul, 1994, s.69.

iletişim araçları yaygınlaşmış ve tüketici haklarını koruma yasaları çıkarılmıştır. Günümüzde tüketicilerin istekleri ve tercihleri, ön plana geçmiştir. Sonuçta, yalnızca kar amacını güden işletmelerin pazardaki yerlerini, kar yanında toplumsal hizmeti ve tüketicinin doyumunu da düşünüp, böylece kar elde etme amacını güden işletmeler almaya başlamıştır.

B. İŞLETMEDE ETKİNLİK KAVRAMI

İşletmenin eylemlerinin, planlanan amaçları ne oranda gerçekleştirdiğine bakmak gerekir. Buna göre **işletmede etkinlik**; "işletme amaçlarını gerçekleştirme oranı"dır. Bir işletme, doğru işleri yaptığı oranda, etkin olabilecektir. İşletmenin etkinliği, şöyle formüle edilebilir[169]:

$$\text{Etkinlik} = \frac{\text{Çıktılar (Eylem Sonuçları)}}{\text{Planlanan Amaçlar}}$$

Bilindiği gibi, etkin olma, "doğru olanı yapma" anlamına gelir. Ne kadar iyi yapılırsa yapılsın; tüketici tarafından benimsenmeyen bir mal ya da hizmetin üretilmesi, işletmenin etkin olmadığını gösterir. Örneğin; pahalı yabancı arabaların onarım hizmetini sunan bir tamirhane; yalnızca birkaç tane böyle araba bulunan küçük bir kasabada etkin olamaz. Çünkü, istenmeyen bir hizmeti sunmak da etkin değildir. Etkin işletmeler, tüketicilerin ilgi ve gereksinmelerini belirlemek için

---

[169] DİNÇER - FİDAN, ***İşletme Yönetimi***, s.21.

pazarı araştırırlar. Daha sonra uygun olan mal ya da hizmeti sağlarlar[170].

İşletmelerde etkinlik, başarının en temel ölçütlerinden birisi olmaktadır[171]. Etkinlik çalışmaları, amaçların gerçekleştirilebilmesi için, uygun araçların, politika ve yöntemlerin seçilmesini de içine almaktadır. Bu durumda etkin yönetim, doğru amaçlar belirleyerek, belirlenen bu amaçları yerinde ve doğru araçlarla gerçekleştiren yönetim olarak belirtilebilir. Burada, işletmenin amaçları nelerdir sorusu akla gelmektedir. İşletmenin amaçları ortaya konduktan sonra, işletmenin etkinliği tanımlanabilir.

Bir kaynakta **işletmenin amaçları**; "büyüme, kararlılık ve etkileşim" olarak belirlenir[172].

Bir başka kaynakta **işletmenin amaçları**; "kar, topluma hizmet ve yaşamını sürdürmek" biçiminde sıralanmıştır[173].

Bir başka kaynakta da, işletmenin etkinliğini ortaya koyan, **işletme amaçları** şöyle açıklanmıştır[174]:

-Mal veya hizmet üretmek ve bu üretimi sürekli kılmak,
-Gelir elde etmek,
-Topluma hizmet ve sosyal fayda yaratmak,
-Ekonomik olmak.

---

[170] H. RIDVAN YURTSEVEN, "Etkili ve Verimli Yönetim", ***Dünya***, 22.05.1995.
[171] ALPUGAN - DEMİR - OKTAV - ÜNER, s.23.
[172] AŞKUN, ***Organizasyon...***, s.98.
[173] ERTÜRK, s.25.
[174] TEVFİK TATAR - M. MİTHAT ÜNER, ***İşletmecilik Bilgileri,*** Gazi Büro Yayınları, Ankara, 1992, s.5.

İşletmeler, tek amacı gerçekleştirmek için değil, birçok amacı birarada gerçekleştirme çabasındadırlar. Örneğin; kar amacı güden işletme, temel amaç olan karlılığa ulaşabilmek için, mal veya hizmet üretmek, bu üretimi devam ettirmek gibi genel nitelik taşıyan bazı amaçları da gerçekleştirmek durumundadır. İşletme amaçları, gerçekte birbiriyle yakından bağlantılıdır[175].

İşletmenin etkinliği; "mal veya hizmet üretmek ve bu üretimi sürekli kılmak, gelir elde etmek, topluma hizmet ve sosyal fayda yaratmak, ekonomik olma amaçlarını başarma düzeyi" olduğuna göre, işletmenin sıralanan amaçları, örgütsel etkinlik ölçütleri ile karşılaştırılarak, **işletmenin örgütsel etkinliği** başka deyişle, örgüt niteliğindeki işletmenin etkinliği belirlenebilir.

İşletmenin, mal veya hizmet üretmek ve bu üretimi sürekli kılmak ile gelir elde etmek gibi amaçlarına ulaşma düzeyi, işletmenin etkinliğini belirler. Dolayısıyla işletmenin örgütsel etkinlik düzeyi; verimlilik, karlılık, üretim miktarındaki artış ve büyüme gibi ölçütlere göre ile değerlendirilerek, belirlenir.

Toplüma hizmet ve sosyal fayda yaratma amaçlarına ulaşma düzeyi de, işletmenin etkinliğini belirler. Buna göre, işletmenin çevresi ile olumlu etkileşimi, çevreye uyumu, çevresini kullanabilmesi, örgüt dışındakilerin değerlendirmeleri gibi ölçütlerle, işletmenin örgütsel etkinliği ölçülebilir.

Bir başka amaç, işletmenin ekonomik olmasıdır. Bu amaca ulaşma düzeyi de, işletmenin etkinliğini belirleyici öğedir.

---

[175] A.g.k., s.5.

Ekonomik olma; "en az düzeyde girdi kullanarak, en yüksek kazanç sağlayacak üretim düzeyinin gerçekleştirilmesi"dir[176]. Bir çaba ve eylemin ekonomik nitelik kazanabilmesi, herşeyden önce, verimliliğin temel işlevi olan, en az harcama ilkesine uygun bir biçimde yerine getirilmiş olmasıdır. Çünkü bir eylemin maliyeti ne kadar yükselirse; etkinliğin, başka deyişle, amaca ulaşmanın değeri de o kadar azalır[177]. İşletmenin etkinliği, işletme amaçlarını gerçekleştirdiği oranda sağlanır.

---

[176] A.g.k., s.7.
[177] DİNÇER - FİDAN, ***İşletme Yönetimi***, s.19.

III. İŞLETME İŞLEVLERİNDE ETKİNLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK

Bilindiği gibi, işletme; yönetim, örgüt, pazarlama, üretim, finans, işgören, muhasebe, araştırma-geliştirme ve halkla ilişkiler işlevlerinden oluşmaktadır.

İşletmenin etkinliğini sağlayabilmek için, işletmenin bütününü oluşturan parçaların, başka deyişle işletmenin her bölüm ya da biriminin, amaçlara katkıları incelenmelidir.

A. YÖNETİM İŞLEVİNDE ETKİNLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK

İşletmedeki **yönetim işlevi**; "işletme amaçlarına erişmek için yerine getirilen, planlama, örgütleme, yürütme, uyumlaştırma, denetleme ve yönetici yetiştirme işlevlerinin toplamı" olarak açıklanır[178]. biçiminde tanımlanır. Yönetim işlevi, "genel" işlev niteliğindedir. Genel işlevin anlamı, diğer işletme işlevlerinin herbirinde ayrı ayrı egemen bir işlev olarak bulunmasıdır. Örneğin; üretim işlevinin yönetimi, pazarlama işlevinin yönetimi vb sözkonusudur[179].

Etkinlik, amaca ulaşma düzeyidir. Buna göre, **yönetimde etkinlik**, "yönetimin amaçlarına ulaşma düzeyi" olarak tanımlanabilmektedir. Burada, yönetsel amaçların ne olduğu sorusu akla gelmektedir. Yönetimin amaçları şu şekilde sıralanabilir. Yönetilen bir işletme ise; **yönetimin amacı**, "işletmeyi amaçlarına eriştirmektir". İşletmenin amaçları, daha önce belirtildiği gibi; mal veya hizmet üretmek ve bu üretimi sürekli kılmak, gelir elde etmek, topluma hizmet ve sosyal fayda yaratmak, ekonomik olmaktır. O halde, **örgüt biçimindeki işletmenin yönetsel etkinliği**; "işletmenin mal veya hizmet üretme, bu üretimi sürekli kılma, gelir elde etme, topluma hizmet ve sosyal fayda yaratma, ekonomik olma amaçlarına ulaşma düzeyidir".

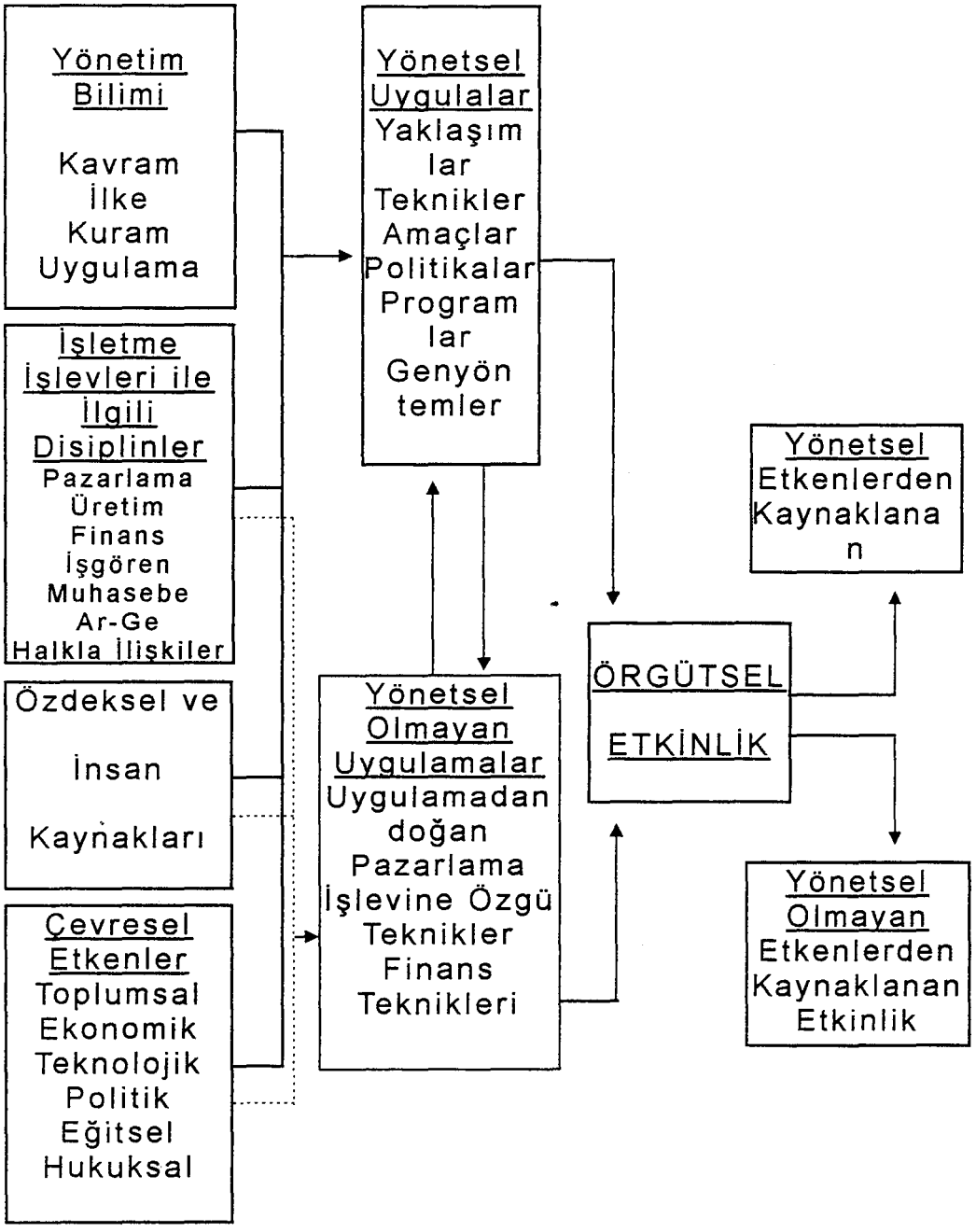
---

[178] NİHAT KARAKOÇ, ***Üniversitelerde Halkla İlişkiler Örgütü ve Yapı Önerisi***, Balıkesir Üniversitesi Ya. No:20, Balıkesir, 1996, s.53.
[179] A.g.k., s.53.

Yönetsel etkinliği bu şekilde belirledikten sonra, yönetsel etkinlik ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiler kısaca şöyle özetlenebilir[180]:

Daha önce belirtildiği gibi, yönetim, örgütte egemen bir güçtür. Dolayısıyla, örgütsel etkinliği doğrudan belirleyici konumda olması doğaldır. ŞEKİL-7'de[181] yönetimin örgütsel etkinliği etkileme biçimi görülmektedir.

[180] Yönetsel etkinlikle ilgili açıklamalar, ileriki bölümde daha ayrıntılı olarak incelenecektir.
[181] BARANSEL, s.41.



ŞEKİL-7: Yönetimin Örgütsel Etkinlik Üzerine Etkisi

Yönetim biliminin, örgütsel etkinlik üzerindeki olumlu etkileri belirlenmiştir. Yönetim bilimi, işletmenin işlevleri ile ilgili disiplinler, özdeksel ve insan kaynakları ile çevresel etkenler; örgütsel etkinlik üzerinde etkide bulunurlar. Örgütsel etkinliği, bağımlı değişken olarak düşünürsek, örgütsel etkinlik üzerinde etkisi olan bu bağımsız değişkenler, aynı zamanda birbirleriyle de etkileşimde bulunurlar. Yönetsel uygulamalar; bağımsız değişkenlerin tümünden ve yönetsel olmayan uygulamalardan etkilenirken; yöneticinin yönetim biliminin ortaya koyduğu teknik ve araçlardan yararlanarak uygulamada geliştirdikleri teknik uygulamalara olan yönetsel olmayan uygulamalardan da etkilenmektedir. Yönetsel olmayan uygulamalar da, yönetim biliminin dışında kalan değişkenlerden ve yönetsel uygulamalardan etkilenmektedir.

Örgütsel etkinlik; yönetsel ve yönetsel olmayan uygulamaların sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel etkinliğin; toplumsal açıdan, ekonomik gelişme yönünden, işletmeden çıkar sağlayan iç ve dış çıkar grupları açısından büyük bir önem taşıdığı göz önüne alınırsa, yönetim biliminin, örgütsel etkinlik üzerindeki olumlu etkisi ortaya çıkmaktadır[182]. Yönetsel etkenlerden kaynaklanan etkinlik ve yönetsel olmayan etkenlerden kaynaklanan etkinlik ise, örgütsel etkinlikten doğrudan etkilenmektedir.

---

[182] A.g.k., s.40.

B. ÖRGÜT İŞLEVİNDE ETKİNLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK

Örgüt işlevi de, yönetim işlevi gibi, "genel" bir işlev niteliğindedir. Ancak, yönetim işlevinden ve öteki işlevlerden farklı olarak, örgüt işlevi, "bir eylem grubu" anlamındaki işlev değildir. Öteki işlevleri ve bu işlevlerle ilgili eylemleri bütünleştiren ve belirli bir düzende çalışmasını sağlayan, durağan bir sistemdir[183].

Örgüt işlevi, "örgüt yapısının amaca uygun olarak oluşturulması, temel politikaların saptanması, kurmay ve komuta kanallarının açıkça belirlenmesi, yetki ve sorumlulukların dengeli ve açık bir biçimde yapılması, işbölümü ve uzmanlaşmanın sağlanması sonucu oluşturulan sistemin, belirli bir düzende çalışmasını sağlayan durağan bir yapıdır".

Örgüt işlevinde etkinlik; "örgütün amaçlarına ulaşma düzeyidir". Buna göre, örgütün amaçları şöyle sıralanabilir: **Örgütün amaçları**; örgüt amaçlarını belirlemek, işbölümü ve uzmanlaşmayı sağlamak, bölümlere ayırmayı gerçekleştirmek, yetki ve sorumluluk yapısını oluşturmak, karar almada merkezleşme veya merkezleşmemeyi saptamak ve biçimsellik derecesini belirlemektir.

Örgüt işlevinde etkinlik[184]; "örgüt amaçlarının belirlenmesi, işbölümü ve uzmanlaşmanın sağlanması, bölümlere ayırmanın gerçekleştirilmesi, yetki ve sorumluluk yapısının

---

[183] KARAKOÇ, s.54.

[184] Daha önce, örgütsel etkinlik ayrı konu başlığı altında ve örgütün amaçlarına erişmek için neler yapılması gerektiği ise, örgütsel etkinliği belirleyen temel değişkenler kapsamında incelenmiştir.

oluşturması, karar almada merkezleşme veya merkezleşmemenin saptaması ve biçimsellik derecesini belirlenmesi amaçlarına ulaşma düzeyidir".

Kuşkusuz örgütün yapısı, örgütsel etkinliği etkileyecektir. Biçimsel örgüt yapısının örgütsel etkinliği ne şekilde etkilediği daha önce, örgütün biçimsel yapısı ve örgütsel etkinlik başlığı altında incelenmiştir.

Örgütte, yöneticinin en önemli görevlerinden birisi, etkin bir örgüt kurmak ve örgütün sürekliliğini korumaktır. Bir işletmenin örgüt yapısı, gerçeklere ve işlevlere göre saptanmadığı zaman, üst yönetim düzeylerinde oluşturulan en tutarlı işletme politikaları bile uygulanamaz duruma düşer.

C. PAZARLAMA İŞLEVİNDE ETKİNLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK

Bir kaynakta **pazarlama**; "tüketicilerin istek ve gereksinimlerinin, nitelik ve nicelik yönlerinden saptanmasıyla başlayan, onların mal ve hizmetlerden bekledikleri yararı sağlamalarına yardımcı olacak biçimde üretimin düzenlenmesi ve mal ve hizmetlerin, üreticiden tüketiciye en uygun biçimde ulaşmasını amaçlayan etkinlik"[185] olarak tanımlanabilmektedir.

Pazarlama işlevinde etkinlik; "pazarlama eylemlerinin pazarlama amaçlarına ulaşma düzeyi" olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan sonra, pazarlama amaçlarının ne olduğu

---

[185] ÇEVİK URAZ, ***Pazarlama Yönetimi***, Ankara İTİA Ya. No.34, Ankara, 1979, s.3.

belirlenmelidir. Bu tanımdan sonra, pazarlama amaçları şöyle sıralanabilir: **Pazarlama amaçları**[186]; hedef pazarı seçmek, hedef pazarın gereksinim duyduğu mal ve hizmetleri veya fikirleri geliştirmek, uygun fiyatlandırmak, uygun dağıtım kanalı kullanmak ve uygun tutundurmayı (satışı arttırıcı çabaları) sağlamaktır. Bu amaçlara göre, **pazarlama işlevinde etkinlik**; "pazarlamanın hedef pazarı seçilmesi, hedef pazarın gereksinim duyduğu mal ve hizmetlerin veya fikirlerin geliştirilmesi, uygun biçimde fiyatlandırılması, uygun dağıtım kanalının kullanılması ve uygun tutundurma amaçlarına ulaşma düzeyidir".

Bir işletmedeki pazarlama işlevinin bu amaçlara eriştiği ölçüde etkinlik sağlanacaktır. Pazarlama işlevinin etkinliği, işletme biçimindeki örgütün etkinliğini, şu **koşulları** yerine getirmekle etkiler:

-Örgüt, içinde bulunduğu pazarı yakından tanımalı ve değerlendirmelidir.
-İster tüketici, ister endüstriyel alıcı olsun, tüm tüketiciler için, doğru mal veya hizmeti, doğru fiyattan, doğru yerde ve doğru zamanda sağlamalıdır.
-Dağıtım kanallarını saptamalı, onlarla anlaşmalı ve ortak girişimler sonucu, pazar payı elde etmeli ve etkin bir biçimde tüketicilere ulaşmalıdır.
-Pazara sunulan mal veya mal dizilerini, pazarın koşullarına uyumlu biçimde, etkin iletişim ve geliştirme uygulamaları ile desteklemelidir.

Yukarıdaki koşullara göre, pazarlama işlevinde etkinliğin sağlanmasıyla, örgütsel etkinlik ölçütlerinden bazıları

---

[186] İSMET MUCUK, ***Pazarlama İlkeleri***, B.6, Der Yayınları, İstanbul, 1994, s.5.

gerçekleşir. Örneğin; işletmede, tüketicinin gereksinim duyduğu **mal veya hizmetin** üretmesiyle, üretim niceliğinde artış gerçekleşebilir. Buna bağlı olarak, örgütün karlılığı artar ve büyüme oranı yükselir.

İşletme; uygun **fiyatta**, kaliteli malı, etkin **dağıtım kanallarını** seçerek, tüketicinin istediği zaman sunduğunda, daha çok gelir elde eder. Gelir artışı, daha çok kara neden olur. **Tutundurma** ise, tüketicinin satın alma eylemine geçmesine yardımcı olan ilkedir. Tüketici, satın alacağı mal ve hizmet hakkında bilgili, kalitesinden emin ise, tüketici doyumu gerçekleşir. Örgütsel etkinliğe yol açan etkin bir pazarlama işlevi, tüketicilerin istek ve gereksinimlerini karşılar, tüm mal ve hizmetleri doğru zamanda, doğru yerde, doğru koşullarda sunar.

D. ÜRETİM İŞLEVİNDE ETKİNLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK

Bir kaynakta **üretim işlevi**, "elde edilen iç ve dış finans kaynakları yardımıyla üretim etkenlerinin (emek, sermaye ve doğal kaynaklar) ele geçirilmesinden sonra, bunların işletme amaçlarına ve üretim planlarına uygun biçimde bilinçli, uyumlu ve sistemli olarak birleştirilmesiyle, mal ve hizmetlerin yaratılmasına dönük eylemler"[187] olarak tanımlanmıştır.

Üretim işlevinde etkinlik; "üretim amaçlarına ulaşma düzeyi" olarak tanımlanabilmektedir. Bu tanımdan sonra, üretim amaçlarının neler olduğunun belirlenmesi gerekir. Buna göre,

---

[187] ZEYYAT SABUNCUOĞLU - TUNCER TOKOL, ***İşletme-I Temel Bilgiler***, Rota Ofset, Bursa, 1995, s.70.

üretimin amaçları; üretim etkenlerini ussal biçimde kullanmak, üretim sistemini oluşturmak, makina, donatı ve aletleri programlamak, hammadde ve malzemeyi belirlemek, üretimi gerçekleştirecek işgöreni programlamak ve gereksinimi karşılayacak mal ve hizmeti üretmektir. Bu amaçlara göre, **üretim işlevinde etkinlik**; "üretimin, üretim etkenlerini ussal biçimde kullanabilmesi, üretim sistemini oluşturması, makina, donatı ve aletleri programlaması, hammadde ve malzemeyi belirlemesi, üretimi gerçekleştirecek işgöreni programlaması ve gereksinimi karşılayacak mal ve hizmeti üretmesi yolundaki amaçlarına erişme düzeyi"dir.

Üretimde etkinliği bu şekilde belirledikten sonra, üretim işlevinde etkinlik ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiler şöyle özetlenebilir: Üretim işlevi, örgütün etkinliğini sağlayan temel parçalardan biridir.

Belirli bir nicelikte mal veya hizmetin, daha az kaynak kullanılarak üretilmesi ile verimlilik artışı sağlanır[188]. Artan verimlilik, örgüt biçimindeki işletmelerin üretim gücünü, başka deyişle, üretim niceliğini etkileyerek arttıracaktır. Verimliliği artan işletmeler, daha düşük maliyette, daha iyi kalitede ve daha çok üretim sağlayacaklardır. Daha çok üretim, daha fazla kar elde etmeye neden olacaktır. Böylece örgütün büyüme oranı yükselir.

Verimlilik, üretim miktarında artış, karlılık ve büyüme gibi ölçütlerin sağlanması, işgören üzerinde olumlu etkiler yaparak onların işten sağladıkları doyumu arttırır. Doyum düzeyi

---

[188] İSMET S. BARUTÇUGİL, ***Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri***, Uludağ Ün. Basımevi, Bursa, 1983, s.203.

artan işgören, örgüte bağlılık duyar ve genellikle işten ayrılmayı düşünmediği için, işgören değişim oranı düşer.

Üretim işlevinin etkinliği, örgütün başarısı üzerinde etkilidir. Üretim işlevinde etkinlik ile örgütsel etkinlik ölçütlerinden bazıları gerçekleşir. Bunlardan üretim miktarında artış, verimlilik, karlılık, büyüme, işten sağlanan doyum, örgüte bağlılık, işgören değişim oranı gibi ölçütler üretim işleviyle sağlandığı için, örgütsel etkinliği olumlu etkilenir.

E. FİNANS İŞLEVİNDE ETKİNLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK

Finans işlevi, fon gereksinimlerinin belirlendiği ve fonların bazı ilkelere göre dağılımının yapıldığı bir merkezdir. Bu nedenle, işletmenin bütün bölümlerinin fon gereksinimi finansman bölümünde toplanır. Değerlendirme işlemi yapıldıktan sonra, fonların işletme içinden veya işletme dışından sağlanabileceği kaynaklar araştırılır[189].

İşletmenin kurulabilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için, parasal kaynaklara gereksinimi vardır. Bu kaynakların bulunması ve etkin biçimde kullanılması gerekir. İşletme için önemli olan, öz kaynaklar yoluyla parasal gereksinimleri karşılamaktır. Ancak yeterli olmadığı zaman, dış kaynaklara başvurulması, örneğin; bankalardan kredi alınması gerekebilir. Sağlanan bu iç ve dış kaynaklı fonların bulunması kadar, bunların ussal kullanılması da önem taşır. Bu fonların en karlı

---

[189] ALİ CEYLAN, ***Finansal Yönetimin Temelleri***, Bursa, 1993, s.15.

alanlara yatırılması, nakit giriş ve çıkışların planlanması ve denetlenmesi, finans işlevinin en önemli özelliğini belirler[190].

Finans işlevinin etkinliği; "finans amaçlarına ulaşma düzeyidir" olarak tanımlanabilmektedir. Bu tanımdan sonra, finans işlevinin amaçlarını sıralamak gerekir. Bu durumda, **finans işlevinin amaçları**; "işletmenin fon gereksinimlerini belirlemek, finans politika ve stratejileri saptamak, bu politika ve stratejilere uygun programlar hazırlamak, programların uygulanmasını gerçekleştirmek, işletmenin bütün bölümlerine gereken fonların dağılımını yapmak ve uygulama sonuçlarını denetlemektir[191].

Bu amaçlara göre, finans işlevinde etkinlik şöyle tanımlanabilir. **Finans işlevinde etkinlik**, "işletmenin fon gereksinimlerinin belirlenmesi, finans politika ve stratejilerin saptaması, bu politika ve stratejilere uygun programların hazırlanması, programların uygulanmasının gerçekleştirilmesi, işletmenin bütün bölümlerine gereken fonların dağılımının yapılması ve uygulama sonuçlarının denetlenmesi olan finans amaçlarına ulaşma düzeyidir".

Finansın etkinliği belirlendikten sonra, finans işlevinde etkinlik ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiler şöyle özetlenebilir: Örgütsel etkinlik sağlanabilmesi için, işletmenin elinde bulundurduğu her bir finansal kaynağı, en etkin biçimde kullanması gerekir. İşletmenin gereksinim duyduğu fon kaynaklarının sağlanmasından çok, elde edilen kaynakların etkin biçimde ve ussal kullanılması, gereksinimi olan bölümlere

---

[190] SABUNCUOĞLU - TOKOL, s.70.
[191] ÖZTİN AKGÜÇ, ***Finansal Yönetim***, İst. Ün. Muhasebe Ens. Ya. No:63, İstanbul, 1994, s.11.

aktarılması, kaynakların çeşitli varlıklara (aktif değerlere) ayrılması, başka deyişle, karlı yatırım kararlarına yatırılması ile elde edilebilir.

Örgütsel etkinlik, doğru kaynakların işletmeye kazandırılması ve sağlanan kaynakların, doğru yerlere aktarılması ve karlı alanlar yaratılması sonucu, kaynakların etkin kullanımı sağlanır. Kaynaklar etkinlikle kullanıldığında, israf ortadan kalkar, verimlik artar. Bu da, örgütsel etkinlik ölçütlerinden, karlılığı ve verimliliği sağlar. Yatırımların artması, örgütün büyümesine ve gelişmesine neden olur, böylece örgütsel etkinlik ölçütlerinden büyüme oranı yükselir.

F. İŞGÖREN İŞLEVİNDE ETKİNLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK

İşgören işlevi, işletme içindeki diğer işlevsel alanlardan daha farklı bir yapı gösterir. Bunun nedeni, işgücüne yönelik olarak, işgücü planlaması, işgören bulma ve seçme, ücretleme, işgücü eğitimi vb. çalışmaların yapılmasının yanında, aynı işgücünün, işletme için, bir duygular sistemi oluşturuyor olmasıdır[192].

AŞKUN, **işgören işlevi**ni şöyle tanımlamıştır; "bir işletmede mal ve hizmet üretiminde görev almış kişilerin (işgörenlerin), kendi çabalarını, başkalarının çabaları ile birleştirerek ve etkili bir biçimde çalışarak, en yüksek sonuca

---

[192] KEMAL TOSUN,"Türkiye'de Yönetim Sorunlarına Giriş" ***Yönetim Dergisi***, Y.3, N.9. (Kasım.1978), s.8.

ulaşmalarını sağlamak için, alınması gerekli bütün kararların, politikaların, önlemlerin ve yöntemlerin tümüdür"[193].

İşgören işlevinin etkinliği; "işgören amaçlarına ulaşma düzeyidir". Bu tanıma göre, işgören işlevinin amaçlarının belirlenmesi gerekir. **İşgören işlevinin amaçları**; "işgörenlerin bilgi, yetenek ve becerilerini ussal biçimde kullanarak, işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkartmak ve yaptıkları işten doyum sağlamalarına katkıda bulunmaktır"[194]. Bu amaçlara göre, **işgören işlevinde etkinlik**; "işletmede çalışan işgörenlerin bilgi, yetenek ve becerilerini ussal biçimde kullanmaları, işgörenlerin işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkartmaları ve işgörenlerin kendi çabalarını başkalarının çabalarıyla birleştirip etkili biçimde çalışmaları, kendileri ile birlikte çalıştıkları grubun, en yüksek etkinlik düzeyine ulaşmaları ve yaptıkları işten doyum sağlamaları amaçlarına erişme düzeyidir".

İşgören işlevinde etkinliği bu şekilde belirledikten sonra, işgören işlevinde etkinlik ve örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiler kısaca şöyle özetlenebilir. Örgütte, doğru yerde, doğru işgöreni çalıştırmakla örgütsel etkinlik sağlanabilir. Başka deyişle, örgütsel etkinlik; işletmenin gereksinimi olan doğru işgörenin bulunması, bulunanlar arasında en iyisinin seçilmesi, yapacağı işe alıştırılması, işin gereklerine işgörenin niteliklerinin eşit olmasının sağlanması ile elde edilebilir. Yaptığı işin gereklerine, işgörenin niteliklerinin eşit olması, örgütsel etkinlik ölçütlerinden olan, işgörenin işinden doyum sağlamasına neden olur. İşinden doyum elde eden işgören ise, örgüte bağlılık duyar. Bu durumda; işgören devamsızlık oranı ve

---

[193] AŞKUN, ***İşgören***, s.1.

[194] RAMAZAN GEYLAN, ***Personel Yönetimi***, MET Basım-Yayım ve Organizasyon, Eskişehir, 1992, s.5.

işgören -değişim oranında azalma olur. İşten doyum sağlama, örgüte bağlılık, işgören devamsızlık ve işgören değişim oranları gibi ölçütlerin gerçekleşmesi ile, örgütsel etkinlik ortaya çıkar.

G. MUHASEBE İŞLEVİNDE ETKİNLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK

Bir kaynakta **muhasebe işlevi**; "işletmede para ile belirtilebilen işlemlerin ve olayların sistemli biçimde kaydedilmesi, sınıflandırılması, özetlenerek raporlar biçiminde sunulması ve yorumlanması ile ilgili bir sanat"[195] olarak tanımlanmaktadır.

Muhasebe işlevinde etkinlik; "muhasebenin amaçlarına ulaşma düzeyidir" biçiminde tanımlanabilmektedir. Bu tanımdan sonra, muhasebe amaçları şöyle sıralanabilir: **Muhasebe işlevinin amacı**; işletme varlıklarında ortaya çıkan değer değişimlerini belirlemek, bunları analiz etmek, kayıtlarını yapmak ve yöneticiye kararlarında destek olmaktır. Bu amaçlara doğrultusunda, **muhasebe işlevinde etkinlik**; "işletme varlıklarında ortaya çıkan değer değişimlerinin belirlenmesi, bunların incelenmesi, kayıtlarının tutulması ve yöneticiye kararlarında destek olunması amaçlarına erişme düzeyidir".

Muhasebe işlevinde etkinliği bu şekilde belirledikten sonra, örgütsel etkinlikle arasındaki ilişkiler kısaca şöyle özetlenebilir:

---

[195] AHMET KIZIL, ***Genel Muhasebe***, Der Yayın No:148, İstanbul, 1994, s.1.

Örgütsel etkinlik, işletmenin iç çevre koşullarına egemen olması ile gerçekleşir. İşlem merkezlerine, özellikle hammadde, işgücü, makina gibi etkenlerin doğru biçimde dağıtılması, işlem merkezlerinin de bu etkenleri, en etkin bir biçimde kullanması, örgütün verimliliğini arttırır. Örgütün verimliliğinin artması ise, örgütün gelişmesine ve büyümesine neden olur. Verimliliği artan ve büyüme oranı yüksek olan örgütte, karlılık artar. Verimlilik, büyüme, karlılık gibi ölçütler, örgütsel etkinliğin artmasını sağlar.

H. ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME İŞLEVİNDE ETKİNLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK

Araştırma ve geliştirme işlevi, "bilimsel ve teknik bilgi ve birikimini arttırmak amacıyla işletmelerin, yürütmüş oldukları dizgeli çabalardır". **Araştırma ve geliştirme işlevinde etkinlik**; araştırma geliştirme amaçlarına erişme düzeyi" biçiminde tanımlanabilmektedir. Bu tanımdan sonra, araştırma geliştirme amaçlarının neler olduğunun belirlenmesi gerekir. Bu durumda, araştırma geliştirme amaçları, şöyle sıralanabilir[196]: **Araştırma ve geliştirme amaçları**; yeni mal ve hizmetlerin üretmek, pazar ve pazarlama araştırmalarını yapmak, üretim süreçlerini düzenlemek, yeni gelişmeleri ve buluşları üretim süreçlerine yansıtmak, finansal araştırmaları yapmak, insan kaynaklarını araştırmaktır.

Bu amaçlara göre, **araştırma geliştirme işlevinde etkinlik**; "yeni mal ve hizmetlerin üretilmesi, pazar ve pazarlama

---

[196] İSMET MUCUK, ***Modern İşletmecilik***, B.2, Der Yayınları, İstanbul, 1985, s.320.

araştırmalarının yapılması, rekabet koşullarındaki değişimi izlemesi, üretim süreçlerinin düzenlenmesi, yeni gelişmelerin ve buluşların üretim süreçlerine yansıtılması, işletmenin bilgisayar teknolojisinden yararlanması, bilimsel ve teknik bilgi birikimini arttırması, finansal araştırmaların yapılması, teknik bilgi ile donanmış insan kaynaklarının araştırılması amaçlarına erişme düzeyidir".

Araştırma geliştirme işlevinde etkinliği bu şekilde belirledikten sonra, araştırma geliştirme işlevinde etkinlik ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiler şöyle özetlenebilir: Çağdaş yönetim tekniklerini ve yöntemlerini örgüte kazandıran etkin araştırma geliştirme işlevi, örgütsel etkinliğe katkı sağlar. Örgütsel etkinliğe katkı; örgütün yeniliklere ve yeni düşüncelere değer vermesi, sürekli gelişmeye ayak uydurması, teknolojik değişim ve gelişmeleri yakından izlemesi, maliyetleri düşürmesi, mal ve hizmet kalitesini yükseltmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, başka deyişle, tüm örgütte iyileştirme çalışmaları yapılması ve bilimsel bilgiye önem vermesi ile gerçekleşir. Düşük maliyet ve yüksek kalite, verimliliği ve etkinliği arttırır.

I. HALKLA İLİŞKİLER İŞLEVİNDE ETKİNLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK

Bir kaynakta **halkla ilişkiler** "örgütlerin tüm karar ve eylemlerini, toplum çıkarlarına uygun ve toplumun belirlediği işleyiş düzeni içersinde gerçekleştirme çabaları[197] biçiminde açıklanır.

---

[197] KARAKOÇ, s.11.

Bir başka kaynakta ise, **halkla ilişkiler**, "özel ya da tüzel kişilerin belirtilmiş gruplarla, dürüst ve sağlam bağlar kurup geliştirerek, onları olumlu inanç ve eylemlere yöneltmesi, tepkileri değerlendirerek tutumuna yön vermesi, böylece karşılıklı yarar sağlayan ilişkileri sürdürme yolundaki planlı çabaları içeren bir yöneticilik sanatıdır"[198].

Halkla ilişkiler işlevinin etkinliği; "halkla ilişkiler amaçlarına ulaşma düzeyi" olarak tanımlanabilir. Bu tanıma göre, halkla ilişkilerin amaçlarının ortaya konması gerekir. Buna göre, **halkla ilişkilerin amaçları**[199]; hedef kitlenin dikkatini ya da ilgisini çekmek ve bu ilgiyi sürekli canlı tutabilmek, hedef kitlede örgüt ile ilgili olumlu kanı uyandırmak ve bunu sürdürmek, hedef kitlenin desteğini hak etmek, kazanmak, sürdürmek ve geliştirmektir. Bu amaçlara göre, **halkla ilişkiler işlevinin etkinliği**, "halkla ilişkiler çabasında bulunan örgütün ilişki kurduğu gerek örgüt içi, gerekse örgüt dışındaki grupların güven ve desteğini kazanması, onların düşüncelerini değerlendirerek, çalışmalarına yön vermesi, örgüt ile etkileşimde bulunan gruplar arasında kurulacak ilişkinin sağlam ve devamlı olması, bu ilişkinin, halkla ilişkiler bölümünce planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, uyumlaştırılması amaçlarına erişme düzeyidir".

Halkla ilişkiler işlevinin etkinliğini bu şekilde belirttikten sonra, halkla ilişkiler işlevinin etkinliği ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkileri şöyle özetleyebiliriz:

---

[198] M. ALAEDDİN ASNA, ***Halkla İlişkiler***, TODAİE, Sevinç Maatbaası, Ankara, 1969, s.6.
[199] KARAKOÇ, s.35.

Halkla ilişkilerin kaynağı, karşılıklı iletişime dayanır[200]. iletişim, örgütsel etkinliğin ölçütlerinden birisidir. Örgüt ile hedef kitle arasında birleştirici işlev gören halkla ilişkiler, örgütsel etkinlik ölçütlerinden olan iletişimden yararlanarak, hedef kitlenin dikkatini çeker, anlayış sağlar, inanç ve güven verir[201].

---

[200] SEMRA ŞEN - MERAL ÇERÇİ, ***Halkla İlişkiler***, Başbakanlık DPT, Ankara, 1974, s.5.

[201] İNAL CEM AŞKUN, "İşletmecilik ve İletişim", ***Eskişehir İTİA Dergisi***, C.XVIII, S.1(Ocak 1982), s.18.

Giriş bölümünde, örgütsel etkinliğin kavramsal boyutları olarak, örgüt kavramı, etkinlik kavramı ve örgütsel etkinlik kavramı, bu kavramlar ile ilgili kuramlar, ilkeler, modeller ve ölçütler incelenmiştir. Örgüt kuramları ele alınmış ve kuramların her birinin; insana, gruplara, iletişime, güdülemeye, çevreye, yetkiye, uzmanlaşmaya ve kararlara katılmaya bakışları ortaya konmuştur.

Etkinlik kavramı ve etkinlikle karıştırılan öteki benzer kavramlar incelenip, örgütsel etkinlik kavramı ve günümüze kadar ele alınmış örgütsel etkinlik modelleri belirtilmiştir.

Bu çalışmada, temel alınan ve kullanılan örgütsel etkinlik ölçütleri şunlardır; verimlilik oranı, karlılık oranı, üretim miktarının oranı, büyüme oranı, işten sağlanan doyum düzeyi, iletişim, örgüte bağlılık düzeyi, işgören devamsızlık oranı, işgören değişim oranı ve iş kazaları oranıdır.

Örgütsel etkinliği belirleyen temel değişkenler olarak; örgütün biçimsel yapısı, biçimsel olmayan yapısı, yönetimin niteliği, örgütün çevresi, işgörenlerin niteliği, fiziksel ortam ve çağdaş yönetsel eğilimler biçiminde belirlenerek, bunların örgütsel etkinliği oluşturma yönündeki katkıları ve ilişkileri ayrıntılı biçimde ele alınmıştır. Örgüt kuramları ile örgütsel etkinlik ilişkisi incelenerek, hangi örgütsel etkinlik ölçütlerini, hangi kuramın gerçekleştirdiği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Örgüt niteliği taşıyan işletmelerde etkinlik ile işletme işlevlerinde etkinlik tek tek ele alınarak, işlevlerin örgütsel etkinlikle ilişkileri ve örgütsel etkinliği sağlama çabaları ele alınmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETSEL ETKİNLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK

I. YÖNETİM VE ETKİNLİK

A. YÖNETİM KAVRAMI

İşletmecilik yayınlarında, yönetim kavramına ilişkin çok sayıda tanımla karşılaşılır. Burada başlıca yönetim tanımlarından birkaçı örnek olarak verildikten sonra, tanımların ortak noktaları belirtilecektir.

Bir kaynakta en yalın anlamıyla **yönetim**; "bir amaca ulaşma yolunda girişilen iş ve eylemleri toplamı"[1] biçiminde tanımlanabilmektedir.

---

[1] İNAL CEM AŞKUN, ***Yönetim (Ders Notları)***, An. Ün. Afyon İİBF, Afyon, 1988, s.1.

Yönetim, süreç, sanat ve bilim olarak ele alındığında şöyle tanımlar yapılmaktadır.

Yönetim; "evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat, hızla gelişen bir bilim" olarak tanımlanmıştır. Olaya bu açıdan bakıldığında süreç olarak yönetim, birtakım eylem ve işlevleri; sanat olarak yönetim, uygulamayı; bilim olarak yönetim ise, sistemli ve bilimsel bilgi topluluğunu belirtir.

Yönetim; "işletme amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi için, planlama, örgütleme, yürütme, uyumlaştırma, denetleme ve yönetici yetiştirme işlevlerine ilişkin kavram, ilke, kuram, model ve tekniklerin sistemli ve bilinçli bir biçimde ustaca uygulanmasıyla ilgili eylemlerin tümüdür". Tanımdaki, "planlama, örgütleme, yürütme, uyumlaştırma, denetleme, yetiştirme" işlevleri, yönetimin bir süreç olduğunu belirtmektedir; "sistemli ve bilinçli bir biçimde ustaca uygulanması" ile, yönetimin bir sanat; kavram, ilke, model ve teknikler" ise, yönetimin bir bilim olduğunu belirtmektedir[2].

Yönetimin amaca ulaşma çabası açısından şöyle tanımlar yapılmaktadır.

Yönetim; "bir amaca ulaşmak için, başkaları ile işbirliği yapmaktır"[3]. Bu tanıma göre yönetim, belli bir amaca başkaları ile birlikte erişme, başka deyişle, başkalarına iş yaptırma çabası olarak değerlendirilir.

---

[2] ATİLLA BARANSEL, ***Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi***, B.3, İst. Ün. Ya. No.257, İstanbul, 1993, s.25.
[3] ZEYYAT HATİPOĞLU, ***İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı***, İstanbul, 1986, s.35.

Yönetim, "örgütsel amaçlara ulaşmak için bireyler ya da gruplarla çalışmaktır"[4]. **Yönetimin amacı**; "hem örgütteki bireylerin işlemlerini uyumlaştırmak, hem de örgütsel amaçlara etkin ve verimli biçimde ulaşmak ve bireylerin kişisel gereksinimlerinin doyurulmasını sağlamak"tır

Yönetime sistem yaklaşımının bütünleştirici öğesi açısından bakıldığında, şöyle tanımlar yapılmaktadır:

Yönetim; "ulaşılmak istenen amaçlara doğru, etkili biçimde hareket etmek, kaynakların uyumlaştırılmasını ve bütünleştirilmesini sağlamaktır"[5].

Yönetim; "işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik kaynakların ve çabaların bütünleştirilmesi sürecidir"[6].

Bu açıklamalardan sonra, **yönetim** şöyle tanımlanabilir:

Yönetim; belirli bir işbirliği ve ilişkiler sistemi içinde biraraya gelen insanların, ortak amaçlara etkin ve verimli biçimde ulaşabilmeleri için, eylemlerin, çabaların ve kaynakların bütünleştirilmesine ilişkin planlama, örgütleme, yürütme, uyumlaştırma, denetleme ve yöneticilerin yetiştirilmesi sürecidir.

---

[4] MUSTAFA DİLBER, ***Yönetsel ve Örgütsel Etkililiğe Davranışsal Yaklaşım***, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1976, s.6.
[5] A MICHAEL A. HITT - R. DENNIS MIDDLEMIST - ROBERT L. MATHIS, ***Effective Management***, West Publishing Company, New York, 1979, s.5.
[6] ANDREW D. SZILAGYI, ***Management and Performance***, Goodyear Publishing Company, Inc., California, 1981, s.6.

Bu tanımla yönetimin belli başlı şu nitelikleri vurgulanmaktadır:

-Belirli bir işbirliği ve ilişkiler sistemi içinde biraraya gelen insanlardan oluşur.
-İşletme amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirmeye çalışır.
-Eylemleri, çabaları ve kaynakları uyumlaştırır ve bütünleştirir.
-Planlama, örgütleme, yürütme, uyumlaştırma, denetleme ve yetiştirme sürecini yerine getirir.

Yönetim, amaca ulaştıracak her türlü kaynak ve bu kaynakların sistemli olarak bütünleştirilmesi çabasıdır. Bilindiği gibi, her işletme veya örgüt, amaçlarına ulaşmak için kaynaklara, bu kaynaklara ilişkin karar alma yöntemlerine, kaynaklar arasında uyumu sağlama yollarına, iç ve dış çevreye uyabilme esnekliğine, iletişim ağına ve amaçlara ulaşmada elde edilenleri değerlendirecek araçlara, başka deyişle, yönetime gereksinim duyar[7].

Yönetim, bir grup eylemi ve toplumsal bir olgudur. Her örgüt, karar verme yöntemlerine, etkinlikler arasında uyumlaştırma sağlama yollarına, çevreye uyabilme esnekliğine, iletişim ağına ve amaçlarına ulaşmada elde edilenleri değerlendirecek araçlara gereksinim duyar. Bu ise, yönetime olan gereksinimi ortaya çıkarır. Bir örgütün varolabilmesi, yönetimin varolmasını gerektirir. Örgüt, yönetimin varolduğu ve etkinliklerini sürdürdüğü bir yapı, yönetim ise, bu yapı içindeki

---

[7] HALİL CAN - DOĞAN TUNCER - D. YAŞAR AYHAN, ***İşletme ve Yönetim***, Aslımlar Matbaası, Ankara, 1984, s.116.

bir işlevdir. Bunlardan biri olmazsa, öteki boşlukta kalır ve varlığını sürdüremez. Buna göre örgüt, durgun ve kararlı bir kalıp, yönetim ise, devingen bir işlevdir[8].

Günümüzde devletlerin temel amacı, sanayileşmeyi gerçekleştirmektir. Sanayileşmenin temel koşulu, ekonomik ve teknik olanakların varlığı ile bunların iyi bir biçimde kullanılmasıdır. Bunun için kaynakları, teknolojiyi ve diğer olanakları akılcı bir biçimde biraraya toplayıp kullanmak gerekir. Günümüzde hiçbir işletme, etkili bir yönetimi olmaksızın, bu konularda başarılı olamaz. Başta devlet olmak üzere, birçok kuruluşun ve bu arada, işletmelerin; ekonomik, toplumsal ve politik amaçlarının gerçekleşmesi, yönetim yeteneğine ve kullanılan yönetim tekniğine bağlıdır. Yönetimde uzmanlaşma ve teknolojik gelişme, işletme yönetiminin önemini arttırmıştır. Yöneticiler ve diğer işgörenler uzmanlaştıkça, işletmelerdeki işlerin hacmi arttıkça, bir taraftan yönetimin önemi artmış, diğer taraftan da, yeni yönetim teknikleri geliştirilmiştir. Sonuçta, tüm bu gelişmeler yönetimin sınırlarını geliştirmiş ve bundan sonra da geliştirmeye devam edecektir[9].

---

[8] HALİL CAN, ***Organizasyon ve Yönetim***, Adım Yayıncılık:19, Ankara, 1991, s.33.

[9] İLHAN ERDOĞAN, ***İşletmelerde Davranış***, İst. Ün. Ya.No.3077, İstanbul, 1983, s.160.

B. YÖNETSEL ETKİNLİK KAVRAMI

1. Tanımı, Anlamı ve Önemi

Yönetimin amaçlarına ulaşma derecesi olarak bilinen yönetsel etkinliğin değişik kaynaklarda, çeşitli biçimlerde tanımlandığı görülmektedir. Bunlardan bazı örnekler, aşağıda görülmektedir:

Yönetsel etkinlik; "yönetim işlevlerinin yerine getirilmesinde, işletmeye sağlanan kazanç ve verimlilik"tir[10].

Yönetsel etkinlik; "yönetim düzeyleri için saptanan çıktılara, ne oranda ulaşıldığıdır"[11], biçiminde açıklanmıştır.

Bir kaynakta yönetsel etkinlik, yönetsel verimliliği de içerecek biçimde şöyle açıklanmıştır:

Yönetsel etkinlik; "belli bir ortamda, örgüt amaçlarının en az harcama ve özveri ile en yüksek ölçüde gerçekleştirilmesi[12]"dir.

Bu açıklamalara ve daha önce yapılan yönetim ve etkinlik tanımlarından yararlanarak, yönetsel etkinlik şöyle tanımlanabilir.

---

[10] EROL EREN, ***Yönetim ve Organizasyon***, B.3, İst. Ün. İşl. Fak. Ya. No.401, İstanbul, 1996, s.74.
[11] DİLBER, s.9.
[12] BARANSEL, s.36.

Bilindiği gibi, **yönetim**; "belirli bir işbirliği ve ilişkiler sistemi içinde biraraya gelen insanların, ortak amaçlara etkin ve verimli biçimde ulaşabilmeleri için, eylemlerin, çabaların ve kaynakların bütünleştirilmesine ilişkin planlama, örgütleme, yürütme, uyumlaştırma, denetleme ve yöneticilerin yetiştirilmesi sürecidir" biçiminde tanımlanmıştı. **Etkinlik** ise; "herhangi bir eylemin amaca ulaşma derecesi"dir.

Yönetsel etkinlik; yönetimin, işgörenlerin çabalarının ve kaynakların bütünleştirilmesine yönelik, planlama, örgütleme, yürütme, uyumlaştırma, denetleme ve yöneticilerin yetiştirilmesi sürecine ilişkin saptanan amaçlara ulaşmada gösterdiği başarı düzeyidir.

Yukarıda yapılan tanımlardan göze çarpan ortak nitelikler şunlardır:

1-Ortak amaçlar, yönetsel etkinliğin gerçekleştirilmesi için oluşturulur ve bu amaçlara erişildiği düzeyde yönetsel etkinlik sağlanır. Bu durumda, yönetimin amaçlarının ne olduğunun belirlenmesi gerekir. İşletme yönetimi sözkonusuysa; işletme amaçlarına erişme düzeyi, yönetsel etkinliği belirleyecektir. işletme biçimindeki bir örgütte, yönetimin amacı; verimliliği sağlamak, karlılığı arttırmak, büyüme oranını yükseltmek, üretim miktarında artışı sağlamak, işgörenlerin işten sağladıkları doyum düzeyini yükseltmek, etkin iletişim kurmak, örgüte bağlılık düzeyini arttırmak, işgören devamsızlık ve değişim oranlarını azaltmak ve iş kazalarını önlemektir. Böylece, yönetsel etkinlik ölçütleri örgütsel etkinlik ölçütleriyle çakışmakta veya örtüşmektedir

2-Yönetsel etkinlik, yönetim işlevlerinin etkinlikleriyle bağlantılıdır. Bunlar; planlama işlevinde etkinlik, örgütleme işlevinde etkinlik, yürütme işlevinde etkinlik, uyumlaştırma işlevinde etkinlik, denetleme işlevinde etkinlik ve yöneticilerin yetiştirilmesi işlevinde etkinliktir. Her bir işlevle ilgili etkinliğin toplamı, yönetsel etkinliği oluşturmaktadır. Yönetsel etkinlik, bu eylemlerdeki etkinlik ölçüsünde gerçekleştirilir.

3-Yönetsel etkinlik, işgörenlerin çabalarını ve eylemleri bütünleştirir. Etkin yönetimi sağlamak için, işgören ile araç-gereç bütünleşmesi sağlanmalı; bu amaçla, işgörenler, bilgi ve yetenek yönünden tanınmalıdır. Ayrıca işletmede çalışanların kişisel özellikleri bilinmeli, örgütsel ilişkiler dengeli bir yapı içinde yürütülmelidir[13].

4-Yönetsel etkinlikle karıştırılan kavaramlardan bir tanesi de yönetsel verimliliktir. **Yönetsel verimlilik**; "yönetimin, amaçlarını en düşük maliyetle gerçekleştirmesi" olarak tanımlanabilir. **Yönetsel verimlilik**; "yönetsel çıktıların girdilere oranı[14]" olarak da tanımlanır.

Yöneticilerin üstünde durmaları gereken birincil öğe etkinliktir. Çünkü etkinlik, verimliliği de içeren geniş bir kavramdır. Verimlilik, etkinliğin gerçekleşmesine katkıda bulunan bir ölçüttür.

Verimliliğin bir ölçüt olarak kullanılmasındaki temel sorun, hem çıktı hem de girdilerin çok düşük olduğu durumlarda bile verimliliğin yüksek olabilmesidir. Gerçekten de bir yönetici,

---

[13] İLHAN ERDOĞAN, ***İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik***, B.4, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fak. Ya. No:243, İstanbul, 1990, s.11.
[14] DİLBER, s.10.

kolaylıkla % 100 verimli, ancak, % 0 etkin olabilir. Aslında yöneticiler, geleneksel olarak verimliliği etkinliğin üstünde tutmuşlardır. İş tanımlarının hazırlanışı, verimliliğin vurgulanışının bir örneği olarak ele alınabilir. Yönetim düzeylerinin tümü değilse de, çoğunluğu, girdiler ve davranış gerekçeleri belirtilerek tanımlanmıştır, "yönetir", "planlar", "örgütler", vb. Yöneticilere ne yaptıkları sorulduğunda; "200 kişiyi yönetiyorum", "pazarlama bölümünün başındayım", gibi yanıtlar alınır; pek az yönetici, "Marmara bölgesindeki satışları % 10 arttırmakla görevliyim", ya da "üretim maliyetlerini % 5 azaltmakla sorumluyum" demektedir.

Sonuç olarak, yöneticileri doğruyu yapmak yerine, yaptığını doğrulamaya; yeni seçenekler bulmak yerine, çözümlemeye; kaynak dağılımını dengelemek yerine, kaynakları korumaya; sonuçlara yönelmek yerine, yönergelere uymaya; karı çoğaltmak yerine, maliyetleri düşürmeye yönelten, verimliliğin, etkinliğe oranla çok daha önemli görülmesidir. Bu açıdan bakıldığında, verimliliğin önemli olması kaçınılmazdır[15]. Ancak, daha önce belirtildiği gibi, etkinlik verimliği de içermektedir.

5-Madem ki yönetsel etkinlik amaçlara erişme düzeyidir. Bu bağlamda, yönetsel etkinlik ile amaçlara göre yönetim arasındaki ilişkilere de değinmekte yarar vardır.

Bir kaynakta, **amaçlara göre yönetim**; "işletmelerin gereksinimi olan kişilerin yetki ve sorumluluklarına tam bir görünüm veren, aynı zamanda uğraşı ve görüşlere ortak bir yön

---

[15] A.g.k., s.10.

çizen, kişisel amaçları bu ortak amaçla uyumlaştıran ve bir ekip çalışması yaratan bir yönetim ilkesi[16]" olarak tanımlanmıştır.

Amaçlara göre yönetim, yönetsel etkinliğin gerçekleştirilmesinde bir araçtır. Çünkü amaçlara göre yönetim, başarılabilecek amaçlar üzerinde yoğunlaşarak var olan kaynaklardan en üst düzeyde sonuçlar elde etmek için, yönetime sistemli ve örgütlenmiş bir yaklaşım sağlar[17]. Buna göre, amaçlara göre yönetim;

-Sistemli bir yaklaşım sağlar,
-Herkesin amaçlara odaklaşmasını sağlar
-Amaçların somut olarak ortaya konmasını sağlar.

Amaçlara göre yönetimin en büyük yararı, yöneticinin kendi başarısını kendisinin belirleyebilmesidir. Ayrıca, amaçlara göre yönetim, kendi kendini denetleme yanında yöneticiyi, en iyisini yapması yönünde isteklendirmesidir[18].

Yönetsel etkinlik, yönetimde en temel öğedir. Yöneticinin başlıca görevi, etkin olmaktır. Yönetsel etkinlik, girdilerle değil, çıktılarla, başka deyişle, yöneticinin ne işler yaptığı ya da ne tür niteliklerinin bulunduğu gibi ölçütlerle değil, ne başardığı, istenenleri, amaçları ne derecede gerçekleştirdiği ile ölçülmelidir. Buna göre etkinliğe, yöneticinin, belli bir konumda doğru kararlar alarak, oluşturduğu sonuç olarak bakılabilir[19].

---

[16] PETER F. DRUCKER, ***The Practice of Management***, William Heinnemann Ltd., London, 1979, s.150.
[17] GÜLTEN EREN, "Amaçlara Göre Yönetim Sistemi ve Temel Öğeleri", ***Anadolu Ün. Afyon İİBF Yıllığı (1990)***, Eskişehir, 1990, s.76.
[18] BİROL BUMİN, ***İşletmelerde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sistemi Yoluyla Örgütsel Gelişim***, Ankara İTİA Ya.No:82, Ankara, 1974, s.49.
[19] DİLBER, s.9.

Yönetimin temel amaçlarından birisi, etkin bir yönetim sürecini gerçekleştirmektir. Toplumların gelişmişliğini ve yönetilenlerin doyumunu sağlayacak olan da, etkin yönetimdir. Aslında hiç bir örgüt, etkin yönetim sürecini gerçekleştirmeden uzun süre başarılı olamaz. İşletmelerin toplumsal, politik, ekonomik amaçlarına ulaşabilmesi yönetimin etkinliğine bağlıdır. Etkin yönetimi gerçekleştirmek için, işletme içi üretim birimlerinin dengelenmesi, işletme ile çevresi arasında uyumun sağlanması gerekir.

2. Yönetsel Etkinlik Ölçütleri

Yönetsel etkinlik, yönetime konu olan örgütün niteliğine bağlı olarak ortaya çıkar. Yönetimin amacı, yönetilen örgütün niteliğine göre belirlenir. Eğer örgüt bir işletme ise; bu durumda işletmenin amaçları aynı zamanda yönetimin de amaçları olacağına göre, bu boyutta yönetsel etkinlik ölçütlerinin örgütsel etkinlik ölçütleriyle çakıştığı veya örtüştüğü görülmektedir.

Bu açıklamalardan sonra, işletme biçimindeki bir örgütte, yönetimin amacı; verimliliği sağlamak, karlılığı arttırmak, büyüme oranını yükseltmek, üretim miktarında artışı sağlamak, işgörenlerin işten sağladıkları doyum düzeyini yükseltmek, etkin iletişim kurmak, örgüte bağlılık düzeyini arttırmak, işgören devamsızlık ve değişim oranlarını azaltmak ve iş kazalarını önlemektir. Böylece, yönetsel etkinlik ölçütleri örgütsel etkinlik ölçütleriyle çakıştığı veya örtüştüğüne göre, yönetsel etkinlik ölçütleri de; verimlilik oranı, karlılık oranı, üretim miktarındaki artış, büyüme oranı, işten sağlanan doyum

düzeyi, iletişim, örgüte bağlılık düzeyi, işgören devamsızlık oranı, işgören değişim oranı ve iş kazaları oranı belirlenecektir.

3. Yönetsel Etkinliği Belirleyen Temel Değişkenler

Yönetsel etkinliğin sağlanabilmesi için, yönetimin amaçlarına başarılı biçimde ulaşması gereklidir. Yönetimin başarılı olabilmesi için, bazı değişkenlere gereksinim vardır. Bu değişkenlerin, bir arada ve uyumlu biçimde etkinlik göstermesi gereklidir. Yönetimin başarılı olmasını sağlayan ve etkinliğini belirleyen **temel değişkenler** şöyle sıralanabilir;

-Yöneticilerin niteliği,
-Yönetilenlerin niteliği,
-Yönetim modelleri,
-Örgütün yapısı,
-Örgütün çevresi,
-Yönetim bilgi sistemi,
-Yönetim işlevleri.

a. Yöneticilerin Niteliği ve Yönetsel Etkinlik

Yönetsel etkinliğin başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesi herşeyden önce, örgütte başarılı yöneticilerin çalıştırılmasına bağlıdır. Bu nedenle, yönetimde aranan özellikler kadar, yöneticide bulunması gereken nitelikleri de incelemek gerekir.

İlgili kaynaklarda, yöneticilerin sahip olması gereken çok sayıda niteliğin olduğu ve bunların farklı biçimlerde sınıflandırılarak açıklandığı görülmektedir. Bu kaynaklardan birtanesinde, yöneticinin sahip olması gereken nitelikler şöyle sıralanabilir[20];

-İnsanları sevmelidir,
-İletişim kurabilmelidir,
-Sezgi ve anlayış sahibi olmalıdır,
-Çalışanlarını anlayabilmelidir,
-Doğru kararlar vermelidir,
-Zeki olmalıdır,
-Objektif olmalıdır,
-Sorunları çözebilmelidir,
-Örgüte bağlı olmalıdır,
-Hoşgörülü olmalıdır,
-Dürüst olmalıdır,
-Cesaretli olmalıdır,
-Teknik bilgi ve yetenek sahibi olmalıdır,
-Devingen olmalıdır,
-Geniş açıdan düşünebilmelidir,
-İkna yeteneği olmalıdır,
-Uyumlaştırıcı olmalıdır.

Bu niteliklerden biri olan yöneticinin çalışanlarını anlayabilmesi, çalışanların güvenini kazanmasını sağlar, onları olumlu yönde etkiler ve yönetsel etkinlik ölçütlerinden olan örgüte bağlılıklarını arttırır.

---

[20] EREN, ***Yönetim***, s.10.

Yöneticinin, etkin, ussal, tutarlı, yerinde ve doğru kararlar vermesi, yönetsel etkinlik ölçütlerinden verimliliği etkiler. Yöneticinin dürüst olması, çalışanlarına örnek olması demektir. Bu durum, işgörenlerin ve işletme sahiplerinin saygı ve sevgisini kazanmasını sağlar ve verimliliği etkiler.

Yöneticinin geniş açıdan düşünebilmesi niteliği, yöneticinin olaylara değişik açılardan bakabilmesi, olabilecek aksaklıkların ortaya çıkmadan önlenmesini sağlar ve amaca erişmek için hangi araçlardan ne şekilde yararlanılacağını gösterir. Bu da, yönetsel amaçlara erişmeyi sağlar.

Özetle; yöneticilerin niteliği, yönetsel etkinliği belirleyen önemli bir öğedir. Yöneticilerin başarılı olmalarında, birtakım niteliklerinin olması ve bu niteliklerini, yönetim politikalarını, yöntem ve uygulamalarına yansıtmaları gerekir. Örgütte hemen hemen herşey, yöneticiden etkilenmektedir. Bu nedenle, örgüt çalışanlarına örnek oluşturan ve örgütün başarısına katkıda bulunan yöneticiler; hem yönetimi, hem de örgütü etkileyecek, böylece yönetsel etkinlik ve örgütsel etkinlik ortaya çıkacaktır.

b. Yönetilenlerin Niteliği ve Yönetsel Etkinlik

Yönetsel etkinliği sağlamak için, öncelikle, örgütteki yönetilenlerin niteliklerinin, yönetimin amaçlarına ulaşmada, yeterli olup olmadığının saptanması gerekir. Bunun yanında, yeterli finansal gücü, araç ve gereci olmakla birlikte, bunları eyleme geçirecek, örgüt içinde yeterli nitelikte yönetilen olup olmadığı, önemli bir konudur. Eğer bir yönetim, her zaman dilimi

içindeki çalışanının; bilgi ve beceri düzeyini veya niteliklerini biliyorsa, amaçladığı işler için; hangi nitelikleri olan yönetilenlere gereksinimi olduğunu öngörüp, ya onları sağlayabilir, ya da yetiştirebilir.

Yönetsel etkinliğin sağlanabilmesi için, yönetilenlerde, birtakım niteliklerin olması gerekir[21]. Bu niteliklerden **başlıcaları** şunlardır[22]: Ögrenim, bağlılık, işbirliği, güvenilirlik, eğitim, öncecilik (inisiyatif), anlayış (zeka), düzgünlük (accuracy), çalışkanlık, uyabilirlik, davranış, kişilik, uslamlama (muhakeme), uygulama, önderlik, yürütme, beceriklilik, sağlık, düzenlilik, görünüş, heves, güç gibi niteliklerdir.

Yönetilenler, bu nitelikleri ile değerlenirler. Böylece, bireyin başarı dereceleri belirlenir[23]. Başarı derecesinin yüksek olması, yönetsel etkinlik ölçütlerinin gerçekleşmesini sağlar. Örneğin; işgörenin örgüte bağlılık düzeyinin yüksek olması, yönetimin verimliliğinin, işgörenlerin işten sağladıkları doyum düzeyinin artmasına neden olur.

Yönetilenin başarısında, yalnızca bireyin önceki eğitim düzeyinin yeterli değildir. Bireyin, yönetsel etkinliğine katkısının olabilmesi için, bireyin bilgi ve yeteneklerinin gelişmesinde sürekli eğitim programlarına katılması gereklidir. Eğitim düzeyi yüksek yönetilenlerin, yönetime katkıları daha fazla olur. Kararlara katılımları artar, etkin kararlar alırlar, yöneticilerle etkin iletişim kurarlar, işini benimser ve çalışmalarında daha

---

[21] Bu konuya ilişkin nitelikler ve ölçütlerle bağlantıları, önceki bölümde işgörenlerin niteliği ve örgütsel etkinlik başlığı altında incelenmiştir.
[22] İNAL CEM AŞKUN, ***İşgören***, Eskişehir İTİA Yayınları No.207, Eskişehir, 1978, s.300.
[23] İNAL CEM AŞKUN, "Yaraşım Boylandırması", ***Eskişehir İTİA Dergisi***, C.VII, S.2 (Haziran 1971), s.18.

etkin ve verimli olurlar. İşini benimseyen bireyin, verimliliği artar, örgüte bağlılık düzeyi yükselir.

c. Yönetim Modelleri ve Yönetsel Etkinlik

Yönetim ve yönetilen ilişkileri, yönetim sürecinin temelini oluşturan bir özellik gösterir. Bu ilişkilere bir yandan, işletmenin kanun, tüzük, yönetmelik vb. kuralları ile biçimsel bir şekil verilirken, bir yandan da, yönetici ve yönetilenlerin kendileri, doğrudan doğruya karışırlar. Her iki yönden gelen bu düzenleyici öğelerin etkisiyle, sözkonusu ilişkiler, değişik ortam ve zamanlarda çeşitli kalıplara girer ki, bunlar yönetim modeli olarak nitelendirilir[24].

Yöneticilerin başarıları, başkalarının işlerini iyi yapmalarına bağlıdır. Bu nedenle, yöneticiler, çalışanların, ellerinden gelen en iyiyi yapabilmelerini sağlayacak olan iş ortamını yaratmak zorundırlar. Yöneticiler, çeşitli yönetim modellerini kullanarak, çalışanlarına etkin ve verimli bir iş ortamı oluşturmaya çalışırlar[25]:

İngilizce Managerial Grid sözcüğünün türkçe karşılığı olarak, yönetim yazınında; yönetim skalası, yönetim tarzı matriksi, yönetim tarzı kafesleri olarak incelenen bu model[26], beş çeşit yönetim davranışını göstermektedir. Bu yönetim

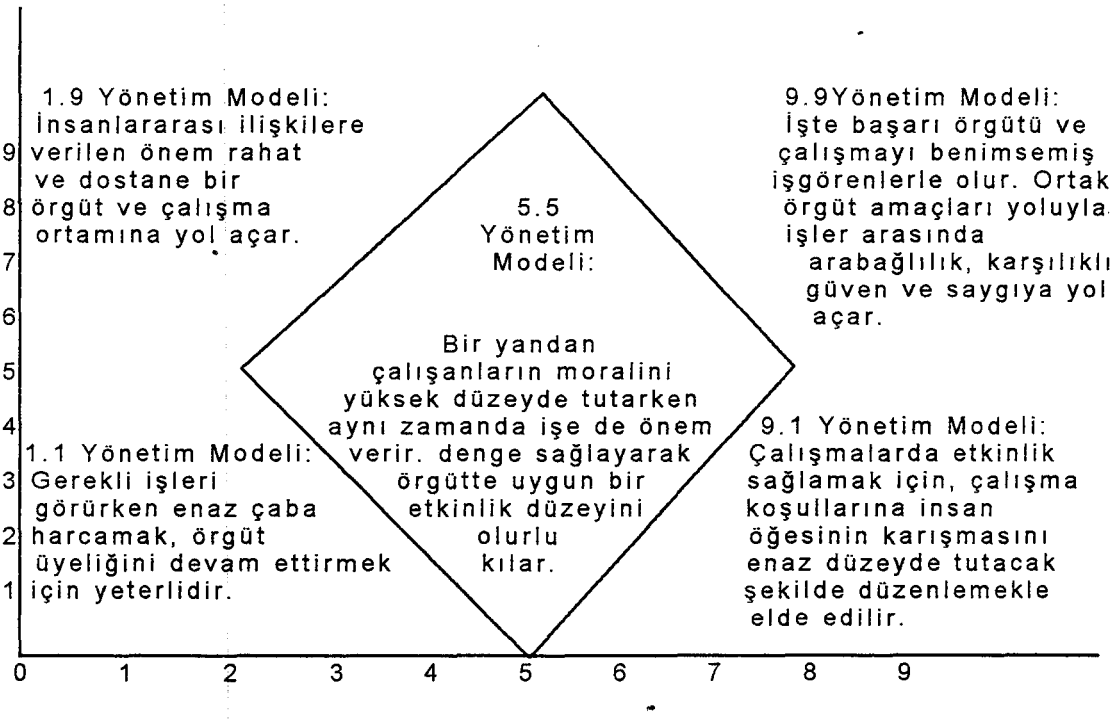
---

[24] AŞKUN, ***Yönetim...***, s.1.

[25] TEVFİK TATAR - MİTHAT M.ÜNER, ***İşletmecilik İlkeleri***, Gazi Büro Yayınları, Ankara, 1992, s.66.

[26] Bu konuda daha ayrıntılı bilgi için bkz. BESİM BAYKAL, ***Günümüzde Yönetim***, İst Ün. İşletme İktisadı Enstitüsü Ya. No.21, 1974; TOKER DERELİ, ***Örgütsel Davranış***, B.3, Menteş Kitapevi, İstanbul, 1995, s.234-236.TAMER KOÇEL, ***İşletme Yöneticiliği***, İst. Ün. İşl. Fak. Ya.No.205, İstanbul, 1989, s.266-267.

davranışları, örgütte raslanan iki ana değişkene dayanır. Bunlardan biri, üretim, öteki insana gösterilen ilgidir[27]. Yöneticinin üretime yönelik olması ve kişiler arası ilişkilere yönelik olması ile ilgili dereceler 9 bölüme ayrılmıştır[28]. Yönetim modelleri ŞEKİL-8'de gösterilmiştir[29].



ŞEKİL- 8 :Yönetim Skalasında Modeller

ŞEKİL-8'de, yatay eksende üretim, dikey eksende de insana gösterilen ilgi belirtilmektedir. Buna göre, 9.1'le gösterilen yönetim modeli, üretime ve işe son derece önem verip, kişiye önem vermemektedir. Yönetici de, bu doğrultuda davranacaktır. Modelde yöneticinin; üretime ağırlık verip, işgöreni ikinci planda tutması, yönetsel etkinlik ölçütlerinden; işgörenlerin işten sağladıkları doyum düzeylerini düşürecek, örgüte bağlılıklarını azaltacaktır. Bu durumun, düşük verimliliğe,

[27] DERELİ, s.234.
[28] KOÇEL, s.266.
[29] DERELİ, s.236.

daha az yaratıcılığa neden olması, yönetsel etkinliği olumsuz yönde etkilemektedir.

1.9 yönetim modelinde, yöneticinin önem verdiği ve duyarlı olduğu konu, yönetilenlerin duyguları ve onların hoşnut olmalarıdır. Yöneticinin dot ve arkadaşça yaklaşımı, işgörenlere karşı olumlu davranışları sonucu, işgörenlerin işten sağladıkları doyumu arttırdığı için, yönetsel etkinliği olumlu yönde etkiler.

5.5 yönetim modeli, hem üretime hem de kişilere ortalama ölçüde ağırlık verir. Bu modelde, kararlara uzlaşma yoluyla varıldığı için, kararlar tüm işgörenler tarafından benimsenir ve işten sağladıkları doyum artar. Yöneticinin, işgörenlere karşı olumlu tutum ve davranışları, verimliliğin artmasına ve işgörenlerin yaratıcılıklarının ortaya çıkmasına neden olur. Böylece yönetsel etkinlik olulu etkilenir.

Sıralanan yönetim modelleri, yöneticilerin gösterdikleri davranışları kavramsallaştırılmasını sağlar. Böylece, yönetim modelinin ne olduğunu bilen yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile, bu modellerde değişiklik yapabilir. Yönetici, yönetsel etkinliği sağlayabileceği modeli benimseyerek, verimliliğin, karlılığın, büyümenin, doyumun, iletişimin, bağlılığın artmasını sağlar.

d. Örgütün Yapısı ve Yönetsel Etkinlik

Örgüt yapısı denildiğinde; "örgütteki işler ile bu işleri yapacak olanlar arasındaki ilişkilerin açık ve seçik olarak

önceden`belirlenmesi"[30] anlamına geldiği daha önce açıklanmıştı. Bir örgütün biçimsel örgüt yapısını oluşturan öğeler, belirlendiğine göre, örgütün yapısal öğeleri, yönetsel etkinlikle ilişkili olarak şöyle açıklanabilir[31]:

1-Amaçlar: Yönetim, örgütü amaçlarına eriştirebilir. Amaç belli olmadığı zaman, bir yönetim eyleminden söz etme olanağı kalmaz.Amaç ile yönetim arasındaki neden-sonuç ilişkisinde; amaç, yönetimin hem nedeni hem de ulaşacağı sonuçtur. Yönetimde gidilecek yön ve amaç iyi belli edilmezse, böyle bir sürecin verimli ve etkin olaması olursuzlaşır[32].

Burada, amaçların niteliği çok önemlidir. Ulaşılamayacak biçimde belirlenen amaçlarla, hiç bir zaman yönetsel etkinlik sağlanamayacaktır. Yönetsel etkinliği sağlayabilmek için, amaçlar; örgütün koşullarına uygun, açık ve doğru bir biçimde belirlenmelidir.

2-İşbölümü: Bir örgüt yapısını oluşturan öğelerin, işlerin ve karşılıklı ilişkilerin, belirli bir amacı gerçekleştirebilecek biçimde düzenlenmesi, amaca yönelik görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve bunların dağılım biçimini belirtmektedir[33]. İşi bölmek ile aynı çaba ile daha çok

---

[30] KOÇEL, s.130.
[31] Bu konu, örgütün biçimsel yapısı ve örgütsel etkinlik başlığı altında daha önceki bölümde ayrıntılı incelenmiştir.
[32] AŞKUN, ***Yönetim...***, s.15.
[33] İNAN ÖZALP - GÜLTEN EREN - HÜLYA ÖCAL. "Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama", ***Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi***, C:X, S:1-2, Eskişehir, 1992, s.171.

üretim gerçekleşir. Bu durumda. yönetsel etkinlik ölçütlerinden, verimlilik artar.

3-Bölümlere Ayırma: İşlerin, en az emek ve giderle, en etkin yürütülebilecek şekilde bölünmesi, sıralanması, düzenlenmesi, gruplanması[34] ile verimlilik gerçekleşeceğinden yönetsel etkinlik sağlanır. Verimliklik artışı, örgütün gelişmesini ve büyümesini sağlar

4-Komuta Zinciri: Örgüt içinde, değişik düzeylerde ilişkileri gösteren bu yapıdan etkin biçimde yararlanabilmek için, yönetsel etkinlik ölçütlerinden olan iletişimi kullanmak gereklidir. Etkin iletişimle işgörenler arasındaki bilgi akışı hızlanacak, bu da verimliliğin artmasını sağlayacaktır.

5-Denetim Alanı: Yönetimin etkinliğini arttıracak biçimde, yönetimin içinde bulunduğu koşullar gözönünde bulundurularak, dar veya geniş denetim alanları saptanması ile, maliyetlerde azalma ve verimlilikte artış sağlanabilir.

6-Merkezleşme ve Merkezleşmeme: Merkezleşmede, her türlü karar, üst düzey yönetimde toplanmıştır. Bu durumda, yönetilenlerin niteliklerinden istenildiği gibi yararlanılamaz. Onların kararlara katılmaları, etkinliği arttırır. İşgörenlerin doyumunu, moralini ve örgüte bağlılığını arttırır.

---

[34] AŞKUN, ***Yönetim...***, s.20.

7-Biçimsellik Derecesi: İşlerin yapısına göre belirlenecek biçimsellik derecesi ile, işgörenlerin verimli çalışmalarının sağlanmalıdır. Bunun için, işgörenlerin, daha geniş standartlarla, esnek çalışma koşullarında, işle ilgili kararları kendilerinin alabileceği ve yönetsel etkinliğin oluşturulabileceği bir biçimsellik derecesi belirlenmelidir.

Etkin olmayan bir örgütte, etkin bir yönetim ekibi iş başına geldiğinde, zamanla örgütün de etkinliğinin sağlanabileceği açıktır. Aynı biçimde, örgüt ne kadar etkin olursa olsun, etkin olmayan bir yönetim iş başına gelirse, zamanla işgörenleri de etkileyecek ve yönetsel etkinlik azaldıkça, örgütsel etkinliği de olumsuz yönde etkileyecektir.

Örgüt, hem yöneticinin kullanacağı bir araç hem de yöneticinin içinde etkinlikte bulunduğu bir ortamdır. Yönetici, bu aracın, nerede, nasıl etkin olabileceğini, sınırlarını, özelliklerini ve tehlikelerini bilmesi gerekir. Diğer yandan örgüt, yöneticinin de içinde bulunduğu bir ortamı oluşturur. Bu ortamdaki değişmeler yöneticiyi etkileyeceği gibi, yöneticinin kararlarını da bu ortam etkiler[35]. Yönetimin etkinliği için, örgüt yapısının uygun olması gerekir.

Son yıllarda örgütlerin yapılarında giderek artan bir değişim hızına tanık olunmaktadır. Eski, geleneksel, mekanistik örgüt yapılarının yerlerini yavaş yavaş yeni matriks yapılar ve daha organik, daha değişken sistemler almaktadır. Yöneticiler, örgütlerindeki insan kaynaklarının yaratıcılık ve girişimciliklerini kullanma, kişilerin gelişebilmelerine olanak tanıma ve onların

---

[35] KOÇEL, s.44.

işlerinden doyum elde etmelerine çalışma ve güdüleme gereksinimi duymaktadırlar[36]. Yöneticinin; işgörenlerin yaratıcılıklarına, gelişmelerine, işlerinden doyum elde etmelerine, güdülenmelerine önem vermesi, yönetsel etkinliğin gerçekleşmesini sağlar.

e. Örgütün Çevresi ve Yönetsel Etkinlik

Daha önceki bölümde, örgütün çevresi ve örgütsel etkinlik başlığı altında, işletme biçimindeki bir örgütün, genel, yakın ve işletme içi çevresi değerlendirilmişti. Yönetici, amaç belirlerken, çevreyi gözönünde bulundurması, çevrenin getirdiği sınırlamaları ve uygulamada sağlayacağı serbestliği bilmesi, yönetsel etkinliğin oluşturulmasında önem kazanır.

Yönetimde başarıya ulaşmanın temel koşullarından biri de, yönetime konu olan çevreyi iyi tanımaktır. Bu yöneticiler için oldukça zor, ancak yerine getirilmesi gereken bir işlevdir[37]. Çevresini iyi tanıyan bir yönetici, örgütün içi çevresini etkileme özelliğinden yaralanarak, işletmenin amaçlarını, yönetim felsefesini, örgütün iletişim yapısını, iş akışını, kullanılan teknolojiyi vb. gibi örgüt içi çevre öğelerini kontrol altında tutarak, yönetsel etkinliği sağlayabilir.

---

[36] DİLBER, s.7.

[37] KEMAL TOSUN, "Kültürel Niteliklerimizin Organizasyon Uygulamasına Etkileri", ***Organizasyon Dergisi***, Y.3, S.10 (Haziran 1982), s.3-20.

f. Yönetim Bilgi Sistemi ve Yönetsel Etkinlik

Örgütler büyüdükçe ve daha karmaşıklaştıkça, gerekli bilgiyi istenen zamanda sağlamak zorundadırlar. Bunun için, iletişim ağlarının değişmelere konu olması gerekir. Yoksa, bilgiler, varolan iletişim oluklarıyla (kanallarıyla) taşınamayacak derecede artar. Son yıllarda bilgisayarların yayılmasıyla yönetim, verilerin toplanmasındaki hız ve niceliği görerek; bunlardan yararlanma yoluna gitmiştir. İşte yöneticilerin, zamanında, kesin ve yararlı bilgiyi elde etmek için kullandığı araca, "**yönetim bilgi sistemi**" adı verilir[38]. Yönetim bilgi sistemleri, yönetsel karar alma sürecinde gerekli bilginin seçimi, saklanması ve işlenmesinde kullanılan insan ve araçları belirtir. Bu öğeler, gerekli bilgi akımını sağlamak için birleştirilir[39].

Karar almak için bilgi gereklidir. Ancak bu bilgi tam, kesin ve zamanında alınan bilgi olmalı, sorunla ilgili bulunmalıdır. Bu koşulları gerçekleştirecek sistem, yönetim bilgi sistemidir. Bir **yönetim bilgi sisteminin amacı**, "karar alan yöneticiye gerekli bilgileri vermenin yanında; örgüt dışındaki kişilere de bilgi sağlamak"tır. Bu amacı gerçekleştirmek için, yönetim bilgi sisteminin örgütün tüm bölümlerini birleştirmesi gerekir[40].

Yönetim bilgi sisteminde, yönetsel etkinlik ölçütlerinden olan iletişim, etkin biçimde kullanılarak, yönetimin aldığı kararlar, ulaşılan sonuçlar, gelişmeler vb. konularda bilgiler sağlanır. Bu bilgiler, örgütle ilgili kişi ve gruplara aktarılır ve yöneticinin, yönetilenlerle eksiksiz ve sorunsuz bir iletişim

---

[38] CAN, s.231.
[39] A.g.k., s.232.
[40] A.g.k., s.218-232.

içinde olması ile yönetsel etkinlik gerçekleşir ve bu da yönetimin başarısını arttırır.

g. Yönetim İşlevleri ve Yönetsel Etkinlik

Bir işletme işlevi olarak yönetim, işlevini başarıyla yerine getirebilmesi için, kendi içinde daha alt işlevlere ayrılmıştır. Bu işlevlerin türü ve sayısı konusunda, yönetim yazarları arasında farklar olmakla birlikte, özde yönetim **işlevleri**ni, şu biçimde sıralamak olasıdır[41]:

-Planlama.
-Örgütleme.
-Yürütme.
-Uyumlaştırma.
-Denetleme.
-Yetiştirme.

Yönetici, yönetim işlevleri aracılığıyla yönetsel etkinliği sağlamaya çalışır. Örneğin; **planlama** yapmayan yönetici; belirsiz bir ortamda, neyi, nasıl yapacağına karar veremeyecek ve örgütü amaçlarına ulaştıramayacaktır. Bu durumda, örgüt amaçlarının elde edilememesi nedeniyle; yönetsel etkinlikten sözetmek olası değildir.

Aynı biçimde örgütte, yönetsel etkinliği elde edebilmede, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için, önceden belirlenen iş ve orunlara, doğru işgörenlerin seçilmesi ve

[41] İLHAN CEMALCILAR - DOĞAN BAYAR - İNAL CEM AŞKUN - ŞAN ÖZ-ALP, ***İşletmecilik Bilgisi***, Eskişehir, 1993, s.99.

çalışma düzenlerinin belirlenmesi, başka deyişle **örgütlemenin** yapılması gereklidir.

Yönetici, başarılı olabilmek için, insanlarla etkin iletişimde bulunmuyorsa ve onların davranışlarını güdüleyecek noktaların neler olduğunu bilmiyorsa, işgöreni çalışmaya yönlendiremiyorsa, yönetsel etkinlik sağlanamaz. Bu nedenle, etkin bir **yürütmenin** sağlanabilmesi için; yöneticinin; iletişim, önderlik, güdüleme, karar verme, disiplin ve düzen gibi konulara önem vermesi gerekir.

Yönetsel etkinlik sağlamada, karşımıza çıkan önemli işlevlerden biri de, **uyumlaştırmadır**. **Uyumlaştırma**; "bir işin daha etkin yapılabilmesi için, işgörenlerin çabalarını birbiri ardısıra gelerek, iç içe geçip birbirlerini bütünlemelerini sağlayacak biçimde birleştirme eylemi"dir[42]. Uyumlaştırma, bağımsız bir yönetim işlevi olmaktan çok, öteki yönetim işlevleriyle iç içe geçmiş bir görünüm sergilemekte ve onların etkinliğini ve işlerliğini arttırıcı yönde roller üstlenmektedir. Etkin bir uyumlaştırma; planlama, örgütleme, yürütme, denetleme ve yetiştirme gibi yönetim işlevlerinin dengeli biçimde kullanılmalarıyla gerçekleştirilebilmektedir[43]. Yönetme yetkisi olan her birey, bu işlevi etkin biçimde yerine getirmekle, yönetsel etkinliğe katkı sağlayabilecektir.

Denetleme işlevi ise, belirlenen amaçların ne ölçüde başarıldığının saptanması ve gerekli durumlarda düzeltici önlemlerin alınmasıdır. Yönetsel etkinliğin oluşturulabilmesi için,

---

[42] ÖMER DİNÇER - YAHYA FİDAN, ***İşletme Yönetimi***, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996, s.270.
[43] H. SAMİ GÜVEN, " Örgütlerde Temel Bir Yönetim İşlevi Olarak Eşgüdüm", ***TODAİE***, C.17, S.4(Aralık 1984), s.91.

örgütte yapılacak denetleme ile, planlama, örgütleme, yürütme, uyumlaştırma, yetiştirme işlevlerinin ne derecede iyi yapıldığı belirlenmelidir.

Yönetsel etkinliği olumlu yönde etkileyen; **yönetici yetiştirme** işlevinin de, yöneticinin, kendisinden sonra yönetime gelecek olan bireylerin yetiştirilmesini ve onların eğitilmesini desteklemesi gereklidir.

Yönetimin etkinliğini anlayabilmek için, yönetimin amaçlarına ne derecede ulaştığına bakmak gerekir. Başarılı bir yönetimi amaçlarına ulaştıran ise; yönetimin doğru planlama yapması, doğru kişileri örgüte alıp, doğru yerlere yerleştirip örgütlemesi, yürütme eylemini etkin biçimde yerine getirmesi, doğru kişilerle, doğru işleri ve doğru araç gereci uyumlaştırması, hataları önleyici denetleme yapması, yöneticilerin yetiştirilmesi için çalışması ve doğru zamanda doğru kararlar almasıdır.

II. YÖNETSEL ETKİNLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Yönetsel etkinlik; yöneticinin amaçları ne derecede gerçekleştirdiği ile ölçülür. Örgütsel etkinlik ise; doğal olarak yönetsel etkinlikten daha geniş bir kavramdır ve örgütün amaçlarına ulaşma derecesi anlamındadır.

Yönetsel etkinlik ve örgütsel etkinlik arasındaki ilişkilere ışık tutması bakımından bu iki kavramın tanımlarını şöyle verebiliriz:

Yönetsel etkinlik; "yönetimin, işgörenlerin çabalarının ve kaynakların bütünleştirilmesine yönelik, planlama, örgütleme, yürütme, uyumlaştırma, denetleme ve yöneticilerin yetiştirilmesi

sürecine ilişkin saptanan amaçlara ulaşmada gösterdiği başarı düzeyidir".

Örgütsel etkinlik; "toplumsal sistem olan örgütün, örgütsel amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak, çevresinden sağlayacağı kıt ve değerli kaynakları elde etmesi, sağlanan kaynakları verimli biçimde kullanması, çevreye uyum yeteneği göstererek çevre koşullarından en iyi biçimde yararlanması, uyguladığı politika ve yöntemlerle işgörenlerin güdülenmesi ve işlerinden doyum sağlamaları sonucu elde edilen örgütsel başarı düzeyidir".

Her iki tanımda da görüldüğü gibi, yönetimin amaçları ile örgütün amaçları aynıdır (aynı olması gerekir). Başka deyişle, işletme biçimindeki bir örgütte, yönetim; verimliliği sağlamak, karlılığı arttırmak, büyüme oranını yükseltmek, üretim miktarında artışı sağlamak, işgörenlerin işten sağladıkları doyum düzeyini yükseltmek, etkin iletişim kurmak, örgüte bağlılık düzeyini arttırmak, işgören devamsızlık ve değişim oranlarını azaltmak ve iş kazalarını önlemek vb. amaçlara erişmeye çalışır. Bu amaçlar, örgütünde yönetiminde amaçlarıdır.

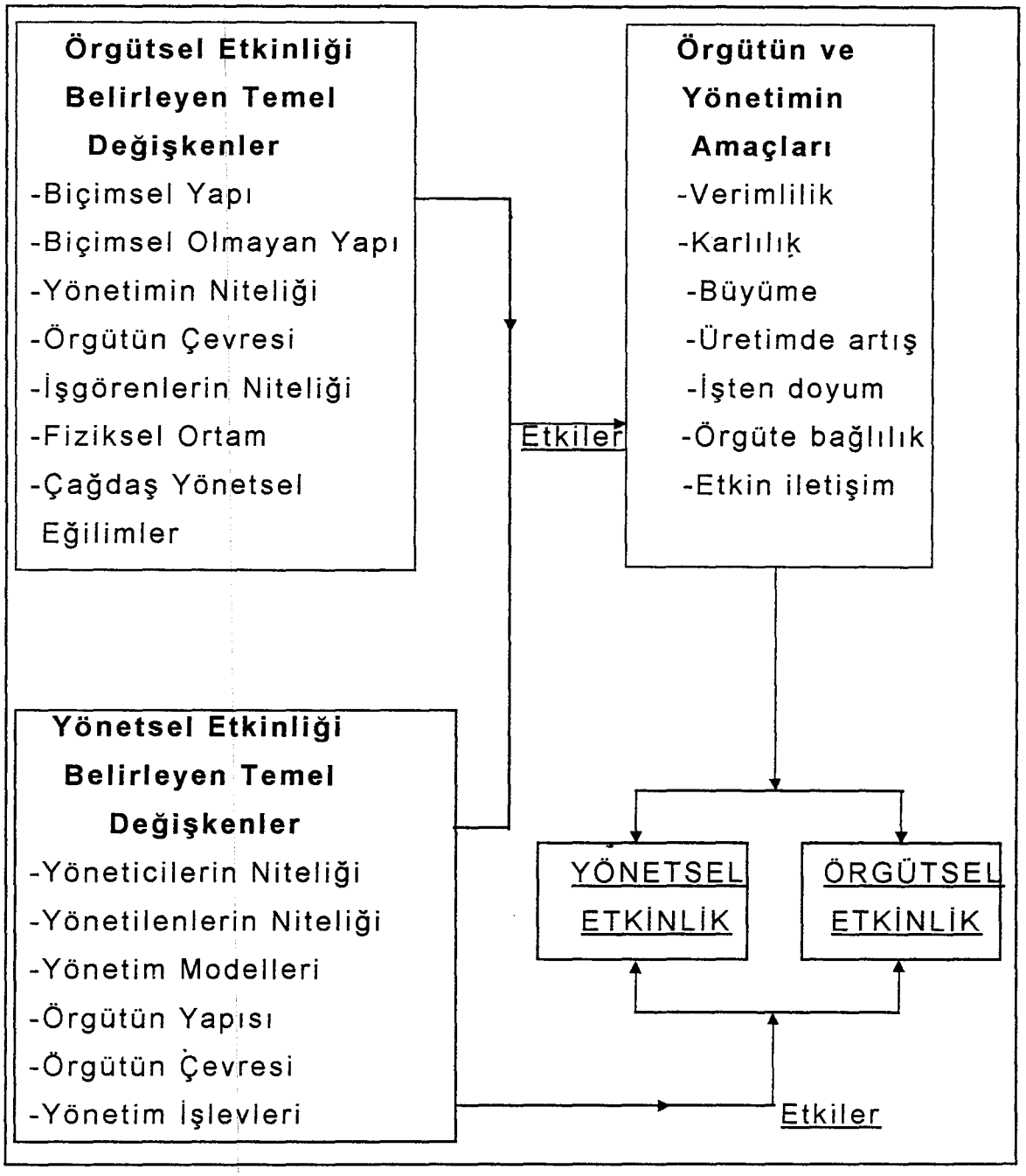
Bu açıdan bakıldığında, yönetsel amaçlarla, örgütsel amaçların aynı olması; yönetsel etkinlikle, örgütsel etkinliğin de aynı kavramlar olduğunu düşündürebilir. Kuşkusuz, örgüt ve yönetim birbirinden ayrılmaz öğelerdir. Bu nedenle, birleştikleri noktalar olmakla birlikte, yönetsel etkinlikle, örgütsel etkinliğin aynı kavramlar olduğu söylenemez. Bu kavramların her biri diğerini etkileyen niteliktedir. Daha önceki bölümlerde değinildiği gibi, örgütsel etkinliği belirleyen temel değişkenler

arasında, yönetim bulunmaktadır. Aynı şekilde, yönetsel etkinliği belirleyen temel değişkenler arasında da örgüt bulunmaktadır.

Buna göre, yönetimin etkinliği, örgütün etkinliğinden önemli ölçüde etkilenmektedir. Örgütsel etkinlik de, yönetimin etkinliğinden etkilenmektedir. Ancak, bu etkileşimde unutulmaması gereken önemli bir nokta, yönetimin, örgüt üzerinde egemen bir güç olduğudur. Dolayısıyla, yönetsel etkinlik, örgütsel etkinlik üzerinde belirleyici bir konumdadır. Başka deyişle, etkin bir yönetim, etkin olmayan bir örgütü, etkin olma yönünde değiştirebilir. Ancak, etkin bir örgüt, etkin olmayan bir yönetimi, olumlu yönde etkilemesi düşünülemez. Örneğin; pazar payını kaybetmiş bir örgütü düşündüğümüzde, etkin bir yönetici, izleyeceği başarılı bir pazarlama stratejisiyle, pazar payının artmasını ve pazarda başarılı bir konumda olmayı sağlayabilir. Etkin bir yönetim, etkinliğini kaybetmeye başlamış olan bir örgütün, belli bir dönem sonunda etkinliğini arttırır.

Tersi durumda, örgütsel etkinliği olan bir örgütte, etkin olmayan yönetim işbaşına geldiğinde; örgütün zamanla yönetimi etkin kılması beklenemez. Etkin bir örgüt, etkin olmayan bir yönetimle, başarısız olacaktır.

ŞEKİL- 9'da, bu açıklamaları özetleyen yönetsel etkinlik ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiler görülmektedir.



ŞEKİL-9: Yönetsel Etkinlik ve Örgütsel Etkinlik Arasındaki İlişkiler

A. PLANLAMA İŞLEVİNDE ETKİNLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK

Bilindiği gibi **planlama**; "ne yapılacağı ve nasıl yapılacağı konusunda karar alma sürecidir"[44]. Buna göre **plan** ise; "amaca erişmek için, hangi işlemlerin, nerede, kimin tarafından, hangi sıraya göre, ne kadar zamanda tamamlanacağını gösteren tasarılardır"[45].

Sistem yaklaşımı açısından, **planlama**; "işletmenin değişen koşullara uyum sağlaması için, amaçların saptanmasıyla başlayan ve bu amaçlara ulaşmak için, gerekli olan politikaların, projelerin, programların, yol ve yöntemlerin tasarlanmasıdır"[46].

Çağdaş işletmecilikte planlamanın önemi çok büyüktür. Koşullarına uygun olarak yapılan bir planlamanın, başlıca **yararlarını** şu biçimde sıralamak olasıdır[47]:

-Planlama, yönetimin geleceği sistemli olarak düşünmesine yol açar.
-İşletme çabalarının daha iyi uyumlaştırılmasını sağlar.
-Denetleme standartları geliştirilir.
-İşletmeyi yönlendiren amaçları ve politikaları daha açık ve belirgin duruma getirir.
-Anlık değişmelere karşı daha hazırlıklı olmayı sağlar.
-Planlamaya katılan çeşitli düzeydeki yöneticilerin

---

[44] TERRY LUCEY, Management ***Information Systems***, Dp Publication Ltd, Hampshire, 1987, s.7.
[45] OKTAY GÜVEMLİ, ***İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama***, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1990, s.4.
[46] BURT SCANLAN - J. BERNARD KEYS, ***Management and Organizational Behavior***, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1979, s. 50.
[47] CEMAL YÜKSELEN, ***Temel Pazarlama Bilgileri***, Adım Yayınları, Ankara, 1989, s. 18.

karşılıklı sorumluluklarına canlılık kazandırır.

Planlama sonucu alınan kararlar; işletmenin ussalcılığa ve bilgiye dayanan devingen ve ilerici bir yönelim içinde çalışmasını sağlayacak, geleceğin uzun dönemli değişimlerini öngörerek, dizgeli (sistematik) bir biçimde düzenlenmesini olurlu kılacaktır[48].

Planlama yaparken başlıca şu evrelerden geçilmesi zorunluluğu vardır[49]:

-Amaçların saptanması,
-Çevre koşullarının incelenmesi,
-Değişik davranış biçimlerinin araştırılması,
-Almaşıkların karşılaştırılması,
-En uygun yolun belirlenmesi,
-İkincil planların yapılması

Planlama konusunda, örgütün başarıya ulaşabilmesi için, erişilmek istenen amacın önceden açıkça belirlenmesi gerekmektedir. Daha sonra, işletmenin bütün eylemleri bu amaca ulaşacak biçimde düzenlenecektir. **Planlama işlevinde etkinlik**; "planlamanın amaçlara erişme düzeyidir". Planlamada etkinlik sağlamak için, işletme amaçlarının açık ve gerçekçi biçimde belirlenmesi gerekir.

Planlamanın etkinliğinde belki de en önemli nokta, yöneticilerin, işletmenin koşullarını bilerek, gerçekçi amaçlar belirleyebilmeleridir. Başarılabilir amaçların seçilmesi de,

---

[48] EROL EREN, ***İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim***, İst. Ün. İşletme Fak. Ya.No.234, B.3, İstanbul, 1990, s.9.
[49] AŞKUN, ***Yönetim...***, s.14.

planlamanın etkinliği açısından önemlidir. Amaçların yüksek düzeyde ve zor olması; işletme kaynaklarının yok olmasına, işgörenlerin hayal kırıklığına ve işletmenin zarara uğramasına neden olabilecektir. Bu durum, işletmenin örgütsel etkinliğini olumsuz etkilemektedir. Dolayısıyla örgütsel etkinlik bir türlü gerçekleştirilemeyecektir.

Öte yandan, amaçların var olan koşullara göre, düşük düzeyde gerçekleşmesi durumunda, örgütün, kaynaklardan yeterince yararlanamama ve üretim etmenlerini verimli bir biçimde kullanamama durumu ortaya çıkar ki, bu şekilde, örgütsel etkinliğin gerçekleşmesi düşünülemez.

Planlar, gelecek işletme eylemlerine yol gösterici nitelik taşırlar. Bunun için, işgörenler tarafından iyice, açıkça anlaşılması gerekir. İşletme yöneticileri tarafından belirlenen amaçlar, işgörenlerin kişisel amaçları ile çoğunlukla çatışırlar. Örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi için; planlama yapan yöneticiler tarafından belirlenen amaçlarla, işgörenlerin kişisel beklentilerinin birbiriyle uyum içinde olması gerekir. Uyumun sağlanmasıyla planlama daha başarılı, amaçlar daha kolay ulaşılabilir olacaktır. Bunun yanında örgütsel etkinlik açısından, planların, tüm işletme eylemlerini içermesi ve uyum içinde olması gerekmektedir.

İşletmenin koşullarına uygun olarak yaptığı planlama ile örgütsel etkinlik sağlanır. İşletme kaynaklarını ve örgüt içinde kaynak dağılımını doğru biçimde planlanması, üretimin ve verimliliğin artmasına katkıda bulunur. İşletmenin geleceğini planlaması ve amaçlar saptaması; işletmenin gelişmesine, amaca ulaşmaya çalışmasına yol açar. Bu durumda, büyüme oranını

arttırıcı etki yapar. Dolayısıyla, işletmenin planlama yapması, örgütsel etkinliği arttırır. Çünkü, verimlilik, üretim niceliği ve büyüme oranları gibi örgütsel etkinlik ölçütleri gerçekleşmiş olur.

B. ÖRGÜTLEME İŞLEVİNDE ETKİNLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK

Bir kaynakta **örgütleme işlevi**; "belli bir amacı gerçekleştirmek için, önceden saptanan orunlara görevli seçimi ile iş-işgören ve işgörenler arası çalışma düzeninin belirlenmesi" biçiminde tanımlanır.

Bir başka kaynakta **örgütleme işlevi**; "belirlenen amaçları gerçekleştirebilmek için, işletmenin insan ve diğer kaynaklarını bir eylemler sistemi içersinde birleştirmesi ve düzenlemesi"[50] biçiminde tanımlanmıştır.

Örgütleme işlevi; örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için, hangi işlevleri yapması gerektiği ve bu işlevleri yapacak bölümlerin birbirleriyle uyumlu çalışacak biçimde oluşturulması, insan kaynaklarının sağlanması ve uyumlu duruma getirilmesine ilişkin süreçlerden oluşur[51].

Örgütlemenin amacı; "işletme ve çalışanlarının amaçlara ulaşabilecekleri bir örgüt yapısı oluşturmaktır." **Örgütleme işlevinin etkinliği**; "örgüt yapısının amaçlara ulaşma düzeyidir". Örgütleme işlevinin etkinliği; belirli amaçlara

---

[50] TATAR- ÜNER, s.60.
[51] EREN, ***Yönetim...***, s.144.

ulaşabilmek için, bir insan grubunun eylemlerini uyumlaştırmaya yarayan belirli bir yapının oluşturulması ve bu yapının başarılı olmasıyla meydana gelir.

Örgütleme işlevinin etkinliği için, örgütlendirmede başlıca şu evrelerden geçme zorunluluğu çıkmaktadır[52]:

-Görülecek işlerin belirlenip gruplandırılması,
-İşgörenlerin belirlenip, atanması.
-Yetkili ve sorumlulukların belirlenmiş olması,
-Yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi.

Örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi için; örgüt yapısını, onun amaçlarına ve yapacağı işe göre oluşturmak gereklidir. Örgütün yapısı, örgüt uğraşlarının bölümlendirilmesini, farklı işlevlerin nasıl ilişkilendirileceğini ve bu işlevlere, işgörenlerin uzmanlık alanlarına göre yerleştirilmelerini gösterir. Örgütsel etkinlik, "örgütün amaçlarına ulaşma derecesi" olduğuna göre, oluşturulacak örgütsel yapı; amaçlara başarılı biçimde ulaşmaya katkı sağlamalıdır.

Örgütsel etkinliğin sağlanmasında, işlerin görülebilmesi için, işgörende olması gereken bilgi, ustalık, deneyim, öğrenim vb. yetenek ve niteliklerin saptanması ile bunların işlere atanacak olanlarda bulunup, bulunmadığının, araştırılmasıdır. Nitelikli işgörenler, örgütsel etkinliği arttırmaktadır. Bir iş görmek için, yetki ve sorumluluk verilen işgörenlere, işin görülmesini sağlayacak araçlar ile diğer olanakların sağlanması, örgütün verimliliği arttırır.

---

[52] AŞKUN, ***Yönetim...***, s.20.

C. YÜRÜTME İŞLEVİNDE ETKİNLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK

Yürütme kavramı; tek başına alındığında, "yön verme, yapılacak işi gösterme" gibi, dar anlam taşımaktadır. Günümüzde yürütme; bu dar anlamda değil, aynı zamanda, işgörende, yapacağı işe ve görevlerine karşı, kendiliğinden istek ve özenç duyarak, eyleme geçmesi anlamındadır.

Yürütme işlevi; ne yapılması gerektiği hakkında ast'lara yönerge verme anlamına gelmektedir[53]. Bir kaynakta **yürütme işlevi**; "mal ve hizmet üretimi için gerekli olan görev ve sorumlulukları üstlenmiş kişilere yol gösterilmesi ve çabalarının uyumlaştırılması sürecidir"[54]. Bu işlev, insanlarla doğrudan iletişim kurulmasını gerektirir ve işletme amaçlarına ulaşabilmek için, eylemlerin insan öğesi kanalından ve insanlarla beraber yürütülmesini gerektirir.

Yürütmenin amacı; "örgüt üyelerinin, planlarla uyum içinde eylemde bulunmalarını sağlamaktır". **Yürütme işlevinin etkinliği**; "yürütme eylemlerinin amaca ulaşma düzeyidir". Yürütme işlevinin etkinliği için, yöneticinin işgörenleri iyi tanıması ve ekip ruhunu gerçekleştirmesi gerekir. İşletmeyi amaçlarına ulaştırabilmek için, yönetici, insanları verimli biçimde ve uyumlu çalıştırmak durumundadır. Yürütme işlevinin etkinliği yöneticilerin insan davranışlarını anlayabilmesine ve önderlik özelliklerinin bulunmasına bağlıdır.

---

[53] A.g.k., s.30.
[54] TATAR- ÜNER, s.66.

Etkili bir yürütme düzeninin **koşulları** şu şekilde incelenebilir[55]:

-Örgütte ekip ruhunun gerçekleştirilmesi,
-İşgöreni tanıma,
-Görev kişiliği gelişmemiş kimseleri örgütten uzaklaştırmak,
-İşgören ile örgüt arasındaki ilişkileri yakından tanımak,
-Yöneticinin çevresine iyi bir örnek olması,
-İşgörenin sürekli denetleme altında tutulması,
-Danışmalı yürütme düzeninin kurulması,
-Örgütte iyi bir haberleşme düzeninin olması
-İyi bir yöneltme düzeni ast'lara hata yapma hakkı tanır,
-Yürütme düzeninde standart uygulama biçimleri, yönergelerin yalınlaştırılmasını olurlu kılar.

Sıralanan koşulların, örgütsel etkinlikle ilişkilerine birkaç örnek vermek olasıdır

Örgütte ekip ruhunun geliştirilmesi ile, işgörenlerin ekip olarak çalışma istekleri artacak, bu da örgütsel etkinlik ölçütlerinden örgüte bağlılığı arttıracaktır.

İşgöreni tanımak ve onları en verimli olabilecekleri işlere yerleştirmekle, işgörenin işten sağladığı doyumu artmakta, bu da, örgütün verimliliği ve etkinliğini sağlamaktadır.

Yöneticinin çevresine iyi örnek olması, işgörenlerin saygı ve sevgisini ve güvenini kazanmasını sağlar. Örgütsel etkinlik ölçütlerinden, işten sağlanan doyumu arttırır.

---

[55] AŞKUN, ***Yönetim...***, s.32.

Danışmalı yürütme, kişisel gelişmeyi özendirir, yeni düşünceleri denemeden geçirir ve yapıcı bir kişi olma duygusunu uyandırır. Böylece işgörenlerin moralleri ve güdülenmeleri artması sağlanır. Bu durumda, örgütsel etkinlik ölçütlerinden işgörenlerin örgüte bağlılık düzeyleri artar.

D. UYUMLAŞTIRMA İŞLEVİNDE ETKİNLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK

Örgütlerde, uyumlaştırma en yaşamsal bir yönetim işlevini belirlemektedir. Örgüt içindeki eylemlerin, önceden düşünülerek, uyumlaştırılmış biçimde düzenlendiği ve bir kişinin tek başına başaramayacağı işlerin, ortaklaşa yapılmasıyla gerçekleşecek eylemlerin, birbiriyle birleştirilmesinin ve uyumlaştırılmasının, ortak amaca ulaşmada zorunluluk olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu zorunluluk yerine getirilmezse, ne eylem birliğinden, ne de gerçek bir örgütten söz edilebilir. Bütün örgütlerin amacı, çabaların ortak bir amaç doğrultusunda birleştirilmesidir ki, bu da uyumlaştırmadır[56].

Uyumlaştırma işlevi; "insanların çabalarını birleştirmeyi ve zaman bakımından ayarlamayı, ortaklaşa amaca varmak için, çabalarının birbiri ardısıra gelmelerini ve iç içe geçip kenetlenerekbirbirlerini bütünlemelerini sağlayan bir işlevdir"[57].

Uyumlaştırma işlevi, "örgüt içindeki çeşitli birimlerin eylemlerini uyumlu ve birbirini bütünler biçimde birleştirerek, bu

---

[56] GÜVEN, s.78.
[57] AŞKUN, ***Yönetim...***, s.40.

birimlerden daha anlamlı ve değerli bir eylemler bütünü oluşturma süreci[58]" olarak tanımlanmıştır.

Uyumlaştırmanın amacı; "örgütte çalışanlar ve çalışmalar arasında uyum sağlamaktır". **Uyumlaştırma işlevinin etkinliği**; "uyumlaştırma eylemlerinin amaca ulaşma düzeyidir". Uyumlaştırma işlevinde etkinlik sağlanabilmesi için; birden çok işgörenin, belli bir amaca ulaşmak için çalıştırılması, bunlar arasında işbölümü yapılması ve yönetimin de bu işbölümüne belli bir yön vermesi gerekir. Uyumlaştırma, bağımsız bir yönetim işlevi olmaktan çok, öteki yönetim işlevleriyle iç içe geçmiş bir görünümde ve diğer işlevlerin etkinliğini arttırıcı özelliktedir. Her bir işlevin etkinliğinin artması, örgütsel etkinliği oluşmasına katkıda bulunur.

Uyumlaştırmanın başarılı olması veya örgütsel etkinliği sağlayabilmesi için, bazı **ilkeleri** şu şekilde açıklamak olurludur[59]:

-İlgili sorumlu kişiler arasında dolaysız buluşup görüşme ile, uyumlaştırma sağlanmalıdır.
-Planlama yapılırken ve politikalar kararlaştırılırken daha başlangıçta uyumlaştırma sağlanmalıdır.
-Bir sorun ile ilgili bütün etkenlerin karşılıklı olarak birbirleri üzerine olan etkileri gözönüne alınarak uyumlaştırma yapılmalıdır.
-Uyumlaştırma sürekli bir işlem olarak düşünülmelidir.

---

[58] GÜVEN, s.91.
[59] AŞKUN, ***Yönetim...***, s.42-43.

Etkin bir uyumlaştırmanın gerçekleştirilmesinde, biçimsel uyumlaştırma yöntemleri yetersiz kalmakta ve bunun eksiklerinin kapatılmasında, biçimsel olmayan uyumlaştırma yöntemleriyle, desteklenmesi gerekmektedir. Özellikle, örgüt içindeki çatışmaların yönetiminde ve düşünce ayrılıklarının uzlaştırılmasında, bu yöntemler etkili olmaktadır. Ayrıca değişen çevre koşullarına uyumun sağlanmasında da, etkin bir uyumlaştırma sürecinin varlığı, örgüt açısından büyük bir değer taşır[60].

Uyumlaştırma başarılı biçimde yerine getirilebilmesi için, şu **teknikler** sıralanabilir[61];

-İyi ve Yalın bir örgüt yapısını kurmak,
-Plan ve programların uyumlaştırılması,
-İyi düzenlenmiş haberleşme yöntemleri ve araçlarından yararlanılması,
-Gönüllü uyumlaştırmanın özendirilmesi,
-Gözetim yolu ile uyumlaştırmanın sağlanması

Uyumlaştırma, iyi ve yalın bir örgütün kurulmasını sağlar. Yalın örgütün kurulmasıyla, örgütsel etkinlik ölçütlerinden verimlilik artar, çalışma koşulları iyileşir ve böylece işgörenin morali artar. Morali yüksek olan işgörenin, işten sağladığı doyumu ve örgüte bağlılığı artar.

Uyumlaştırmaya yardımcı olacak bir örgüt yapısının oluşturulması, örgütsel amaçların açık biçimde belirlenmesi, planlar ile izlenecek yollar arasında uyumluluk sağlanması,

---

[60] GÜVEN, s.91-92.
[61] AŞKUN, ***Yönetim...***, s.44-48.

komutlar ve bilgiler arasında tutarlılık bulunması, örgüt amaçlarının benimsetilmesi ve gönüllü uyumlaştırmaya daha geniş yer verilmesi; örgütsel etkinliği arttırabilir.

E. DENETLEME İŞLEVİNDE ETKİNLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK

Denetleme işlevi; "eylemlerin planlandığı gibi başarılmasını sağlama ve belirli bir sapmanın düzeltilmesi için eylemleri izleme süreci"[62] olarak tanımlanır. Yöneticiler, kendi birimlerinde eylemleri planlandığı gibi başarsalar bile; denetleme işlevi ile ilgilidirler.

Bir başka kaynakta **denetleme işlevi**; "yönetimin amaçlarını gerçekleştirilmesi için, başarı standartlarının oluşturulması, var olan başarı durumunun ölçülüp belirlenmesi, standartlarla erişilen gerçek başarıların karşılaştırılması ve gerekli düzeltici önlemlerin alınması sürecidir"[63] biçiminde açıklanır. Denetleme, yalnızca sonuçları planlarla karşılaştırmak ya da sorunlarla karşılaştıkça düzeltmek değil, aynı zamanda sorunlar ortaya çıkmadan önlemektir.

İşletmede her düzeyde yer alan yönetici, kendi sorumluluk alanındaki tüm eylemlerin sonuçlarından sorumlu olduğu gibi, kendisi de aynı biçimde bir denetleme halkası içinde yaşamaktadır[64].

---

[62] STEPHEN P. ROBBINS - MARY COULTER, ***Management***, B.5, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1996, s.654.
[63] EREN, ***Yönetim...***, s.229.
[64] İLTER AKAT - GÖNÜL BUDAK - GÜLAY BUDAK, ***İşletme Yönetimi***, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994, s.256.

Denetleme işlevi, amaçlara ulaşabilme konusunda işletmenin nerede bulunduğunu gösteren, değerlendirme ve gözden geçirmeye dayanan bir süreçtir[65].

Denetleme işlevinin amacı; "belirlenen amaçlar ile gerçekleşen sonuçları karşılaştırmak ve gerekli düzeltmeleri yapmaktır"[66]. **Denetleme işlevinin etkinliği**; "belirlenen amaçlar ile gerçekleşen sonuçları karşılaştırmak ve gerekli düzeltmeleri yapma amaçlarına erişme düzeyidir".

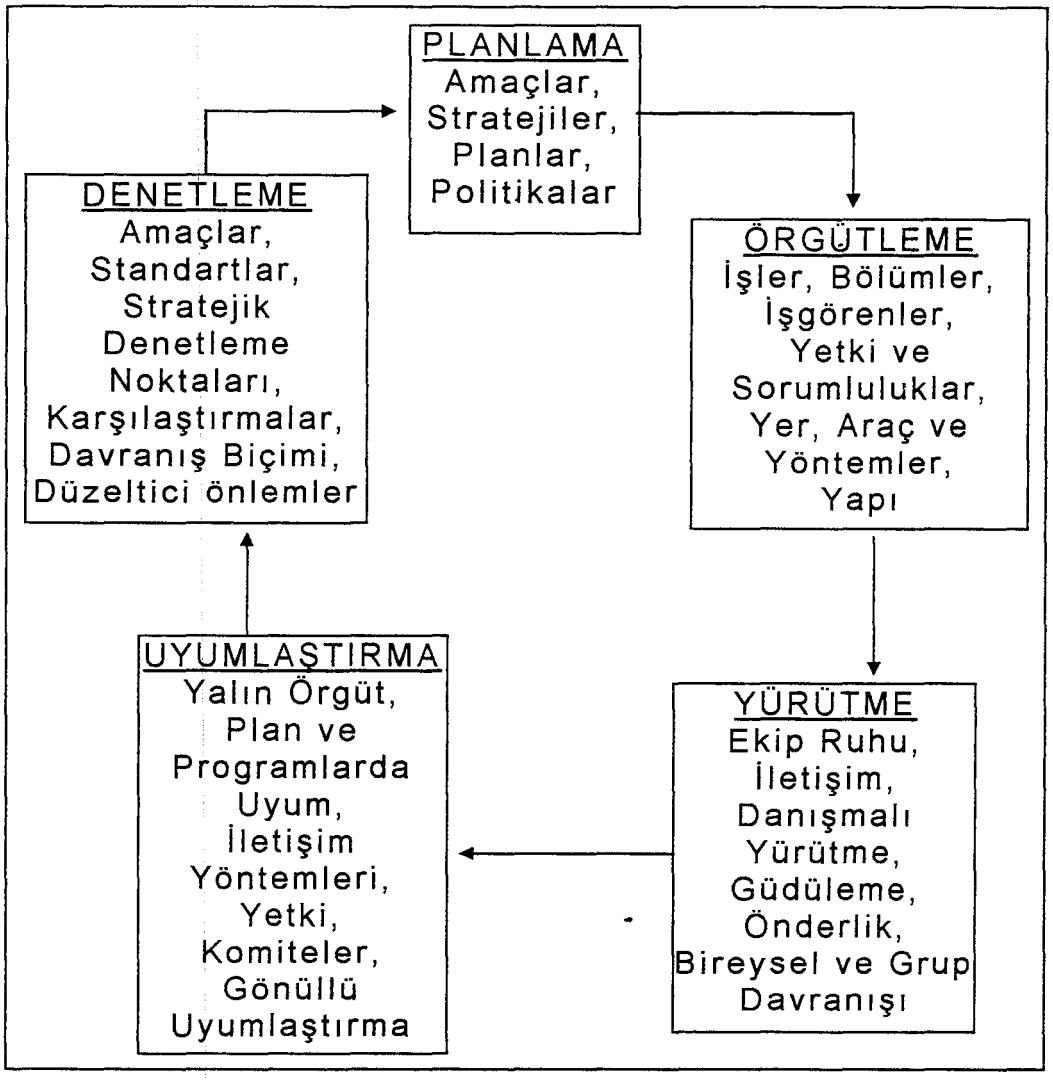
Bu açıklamalardan sonra, etkin bir denetlemenin evreleri şöyle sıralanabilir[67]:

-Amaçların kararlaştırılmış olması,
-Standartların belirlenmesi,
-Stratejik denetleme noktalarının belirlenmesi,
-Gerçekleşen durumun saptanması,
-Standartların ve gerçekleşen sonuçların karşılaştırılıp, yorumlanması,
-Sapmaların nedenleri ile düzeltici önlemlerin alınmasıdır.

ŞEKİL-10'da[68]; etkin bir denetleme sisteminin, örgütün amaçlarının başarılmasına nasıl yol gösterici biçimde eylemlerin tamamlanmasını sağladığı görülmektedir.

---

[65] TATAR - ÜNER, s.68.
[66] A.g.k., s.67.
[67] AŞKUN, ***Yönetim...***, s.52.
[68] ROBBINS - COULTER, s.657.



ŞEKİL- 10: Planlama - Denetleme Bağıntısı

Denetlemenin derecesi, örgütler arasında farklılıklar göstermekte, bu ise, genellikle örgüt kültürüne ve yönetim biçimine bağlı bir etmen olarak ortaya çıkmaktadır. Merkezi bir yapı ve otoriter yönetim biçimi olan bir örgütte denetim, diğerlerine göre çok daha fazla olmaktadır. İnsanlar, yaradılışları gereği, sıkı denetimden hoşlanmadıkları için, ne kadar denetim yapılacağı önem kazanır. Bir taraftan örgütün ne

kadar etkin çalıştığını anlamak ve bunu ölçebilmek için, denetime gerek vardır. Öte yandan da, fazla ve sık denetim yaratıcılığı engellemekte, bireyin güdülenmesini kırmaktadır. Bu da örgütsel etkinliği olumsuz etkilemektedir.

Denetleme işlemlerinin çok fazla olduğu ortamlarda birey bu işlemler arasında kaybolacak, bunlara gereğinden çok zaman harcayacaktır. Bu da onun verimsiz çalışmasına neden olacaktır. Verim düştükçe, örgütün verimliliği ve örgütsel etkinlik de olumsuz etkilenecektir. İşlemlerin, denetleme amacıyla, belirli ilkelere sıkı sıkıya bağlı olarak yapılması, bireyde bir bıkkınlık, bir yabancılaşma ortaya çıkaracak ve bunun sonucunda da birey inisiyatifini kullanamaz duruma gelecektir. Bu da, örgütsel etkinlik ölçütlerinden, işgörenin iş doyumunu etkileyecektir.

Örgütsel etkinlik, bireylere sorumluluk yüklenerek, bir yandan kendi kendilerini denetlemeleri, öte yandan da çok iyi dolaylı denetleme sisteminin işletmede kurulması ile sağlanabilir. Böyle bir ortam, bireyin normal işlevlerini yerine getirirken daha rahat ve serbest davranmasına yol açmakta, bu da birey üzerinde olumlu psikolojik etki yaratmaktadır. Bu durum, işgörenin işten sağladığı doyumu arttırmakta ve örgütsel etkinliğinde sağlanmasına neden olmaktadır.

F. YÖNETİCİ YETİŞTİRME İŞLEVİNDE ETKİNLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK

Yönetici yetiştirme işlevi, "yönetim süreci içinde, yönetici planlama, örgütlendirme, kurduğu örgütü yürütme ve harekete geçirme, çalışmaları uyumlaştırma, denetleme ve

sonunda bütün eylemleri kendinden sonra yürütmek için yönetici adayları yetiştirme çabalarıdır"[69].

Her yönetici etkin olmak zorundadır. Eğitim ve yetiştirme programları bu çerçeveden hareket etmelidir. Günümüzde, üst düzeydeki ya da üst düzeye aday yöneticilerin, yönetim konusunda eğitim görmeleri, yaşamsal bir gerekliliktir.

Yönetici yetiştirme işlevi, yönetimin şimdiki ve gelecekteki etkinliğini güvence altına alma yolundaki yönetim eylemleridir.

Yönetici yetiştirme işlevinin amacı; "yöneticilerin işlerindeki başarılarını arttırarak etkinlik ve verimliliklerini yükseltmektir"[70]. **Yönetici yetiştirme işlevinin etkinliği**; "yönetici yetiştirme eylemlerinin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, uyumlaştırılması, denetlenmesi, aday yönetici yetiştirilmesi eylemlerinin amaca ulaşma düzeyidir". Yönetici yetiştirme işlevinin etkinliği, yöneticilerin yapmakta oldukları işteki başarılarını arttırarak, yöneticilerin gelecek için yetiştirilmeleri ile sağlanır.

Yönetici yetiştirme işlevinde etkinliğin sağlanabilmesi için, yöneticilerin çağdaş yönetim tekniklerine göre yetiştirilmeleri gerekir. Yöneticiler; değişmelere ve gelişmelere karşı olumlu tutum gösterebilecek, çağdaş değerleri benimseyebilecek ve kendilerini örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesiyle yükümlü kılabilecek, bilgi ve yetenekte yetiştirilmelidirler.

---

[69] AŞKUN, ***Yönetim...***, s.73.
[70] FERHAT ŞENATALAR, ***Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler***, İstanbul, 1978, s.235.

Yönetici yetiştirme işlevinde etkinlik sağlanmasıyla, yöneticiler, örgüt içinde ilişki içinde bulunduğu kişilerle daha uyum içinde çalışırlar. Değişen koşullara uyabilme yetenekleri artar, işbirliği içinde çalışmaları sonucu ekip çalışması yapma olanağı doğar[71]. Böylece örgütsel etkinliği sağlayan ölçütler ortaya çıkar. Örgütte başkaları ile uyum içinde çalışan yöneticinin işten doyumu artar, örgüte bağlılığı sağlanır ve örgütün verimliliğine katkısı olur.

Etkin bir yönetim, herşeyden önce, yöneticilerin yetiştirilmesi ve yönetim sorunlarının bilimsel araştırma yöntemleriyle ele alınmasına bağlıdır. Buna göre; yönetici, çağdaş anlayışa göre gelişmeli, yararlı çalışmalar yapmalı, yönetim sanatını yerine getirmesine yönelik olarak yetiştirilmeli ve bireylerin yönetsel alanda olgunlaşması sağlanmalıdır.

G. KARAR ALMADAKİ ETKİNLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK

Karar, çeşitli yol, olanak, amaç ve araç arasından en uygun olanının seçimidir[72]. Bir kaynakta **karar alma**; "var olan seçenekler arasından en uygun davranış biçiminin seçilmesi"[73] biçiminde tanımlanır. Bir başka kaynakta da **karar alma**; "çeşitli amaçlar ve bu amaçlara ulaştıracak yollar, araçlar ve olanaklar

---

[71] TURGAY ERGUN, "Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmeleri Sorunu", ***TODAİE,*** C.16, S.2(Haziran 1983), s.36.
[72] AŞKUN, ***Yönetim...***, s.81.
[73] MÜMİN ERTÜRK, ***İşletme Biliminin Temel İlkeleri***, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1995, s.158.

arasında seçim yapmakla ilgili ussal, bedensel ve duygusal süreçleri toplamı"[74] olarak tanımlanır.

Karar alma, örgütsel bir süreçtir. Çağcıl örgütlerde karar alma, bireysel yöneticiyi aşan; grup, ekip ve giderek bilgisayar ürünü bir süreçtir[75]. Kararlar, çoğunlukla birtakım değer yargılarının anlatımıdır. Bu yönüyle örgüt içindeki kişi, grup ve bölümler üzerinde çeşitli etkilerde bulunur[76]. Grup kararlarının, bireylerden daha etkin olup olmadığı; etkinliği tanımlamada kullanılan ölçütlere bağlıdır. "Doğruluk" kavramında, grup kararları, genellikle, daha doğru olma eğilimlidir. Ortalama olarak, gruplar bireylerden daha iyi nitelikte kararlar alırlar. Kararın etkinliği, "hız" kavramı ile tanımlanırsa, bireyler daha üstündür. "Yaratıcılık" önemliyse, gruplar, bireylerden daha etkin olma eğilimlidirler. Etkinlik, "onay derecesi" anlamındaysa, kesin çözümün elde edilmesinde, onay veya doğruluğunu belirtmek için, yeniden gruba gidilmelidir[77].

Karar almada amaç; "amaçlara en az harcama ve özveri ile ulaşmak için, örgütün içinde bulunduğu koşullar ve yöneticinin bilgi, yetenek, kişilik ve eğilimlerine göre, en uygun seçeneğin seçilmesiyle, örgütsel etkinliğe ulaşmaktır". **Karar almadaki etkinlik**; "karar alma eylemlerinin amaca ulaşma düzeyidir". Karar almadaki etkinlikte rol oynayan **etkenler**[78];

-İşletme içi çevresel değişme ve gelişmelerin yoğunluğu ve hızı,

---

[74] EREN, ***Yönetim...***, s.129.
[75] CAN, s.205.
[76] İNAL CEM AŞKUN, ***Organizasyon Teorileri***, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Ya.No.95, Eskişehir, 1972, s.22.
[77] STEPHEN P. ROBBINS, ***Organizational Behavior***, B.7, Prentice Hall International, Inc., New Jersey, 1996, s.320.
[78] EREN, ***Yönetim...***, s.134.

-Kararın ilgili olduğu örgüt düzeyi,
-Karar veren yöneticinin bilgi yetenek ve eğilimleridir.

İşletme içi çevresel koşullarda karar alırken; karar konusu olan sorunla ilgili işletme işlevinin; olanakları, ortamı, kısıtları gözönünde bulundurulur. Sorunun ilgili bulunduğu çevresel etkenlerin sayısı, niteliği, değişkenliği gibi özellikler, kararın etkinliğinde önemlidirler.

Kararın ilgili bulunduğu örgüt düzeyinin de, alınacak kararın etkinliğinde önemi büyüktür. Üst düzeyde alınacak kararlar, daha çok belirsizlik ve muğlaklık içerdiği için, bu kararlar programlanmayan türden kararlardır. Ancak alt düzeylerde, eylemlere yönelik kararlar ise, programlanabilir kararlardır. Bu nedenle, etkinliği daha fazla olabilir. Karar alan yöneticinin; bilgi, deneyim, yetenek, eğilim ve duyguları da, konu ile ilgili seçeneklerin değerlendirilmesinde, seçiminde, bilgilerin işlenmesinde ve yorumlanmasında etkili olmakta ve kararın etkinliğinde önemli bir yer tutmaktadır[79]. Bir kararın niteliği, dolaysız olarak karara destek sağlayan bilginin niteliği ile ilgilidir[80].

Yönetim, "ne yapılacağına karar verme, nasıl yapılacağına karar verme, başarıya yöneltme, başarı düzeyini değerleme ve ne gibi değişiklikler yapılacağına karar verme aşamalarından oluşan bir süreç[81]" olarak düşünülebilir. Karar alma sürecinde şu aşağıdaki **aşamalar**dan yararlanılarak örgütsel etkinlikle ilişkisi kurulabilir[82]:

---

[79] A.g.k., s.134.
[80] LARRY LONG, ***Management Information Systems***, Prentice- Hall International, Inc., London, 1989, s.27.
[81] SZILAGYI, s.7.
[82] AŞKUN, ***Yönetim...***, s.82.

1-Sorunun tanımlanması,
2-Sorunu doğuran nedenlerin ve öğelerin belirlenmesi,
3-Uygun çözüm yolunun bulunması,
4-Geçici kararları değerleme,
5-Kararın uygulanması.

Çağımızın hızla gelişen koşuları içinde işletme yöneticilerinin en büyük kısıtı, bu koşulların ortaya çıkardığı sorunların aynı hızla ve yerinde çözüme kavuşturulması olmaktadır[83]. Sorunun ne olduğunu, önemini, içeriğini, etki ve sonuçlarını bilen yönetici, sorunu çözümlemek için, karar teknikleri yoluyla seçenekler geliştirilebilir[84].

Örgütsel etkinliği sağlamada, yönetici; örgüt üyelerinin karar alma sürecine katılmalarını sağlayacak bir sistemi benimsemesi durumunda; kararın etkinliğini ve verimliliğini de arttırır. Bu durumda, kararlara katılan işgörenlerin, iş doyumları artar ve örgüte bağlılık düzeyleri yükselir.

İşgörenler üzerinde baskı olmazsa; aynı biçimde işgörenlerin işten sağladıkları doyum düzeyi yükselir ve örgüte bağlılıkları artar. Bunun yanında karar almada en az harcama ve özveri ile hareket edilmesi, verimliliği arttırır. Verimlilik artışı, örgütün gelişmesine, büyümesine ve karlılığına da yansır. Bu sonuçlar doğrultusunda karar alma, örgütsel etkinliği arttırıcı bir nitelik kazanır.

---

[83] İNAL CEM AŞKUN, "Karar Almada Nicelikli Araç ve Yöntemler", ***Eskişehir İTİA Dergisi***, C.IX, S.1(Ocak 1973), s.1.
[84] DAVID SCHWARTZ, ***Introduction to Management: Principles, Practices and Process***, New York, 1980, s.174-175.

Yönetsel etkinlik ve örgütsel etkinlik bölümünde; yönetim kavramı, yönetsel etkinlik kavramı, yönetsel etkinlik ölçütleri, yönetsel etkinliği belirleyen temel değişkenler ve yönetsel etkinlik ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Yönetsel etkinlik, yönetime konu olan örgütün niteliğine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. İşletme biçimindeki bir örgütte yönetimin etkinliğini sağlayabilmek için, verimliliği sağlamak, karlılığı arttırmak, büyüme oranını yükseltmek, üretim miktarında artışı sağlamak, işgörenlerin işten sağladıkları doyum düzeyini yükseltmek, etkin iletişim kurmak, örgüte bağlılık düzeyini arttırmak, işgören devamsızlık ve değişim oranlarını azaltmak ve iş kazalarını önlemek gerekmektedir. Bu durumda yönetsel etkinliği; yöneticilerin ve yönetilenlerin niteliği, yönetim modelleri, örgütün yapısı ve çevresi, yönetim bilgi sistemi ve yönetim işlevleri belirlemektedir. Yönetsel etkinlik ve örgütsel etkinlik birbirleriyle ilişkili kavramlardır. Bu nedenle, planlama, örgütleme, yürütme, uyumlaştırma, denetleme, yönetici yetiştirme ve karar almadaki etkinlik ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİ VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK

I. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİNİN KAVRAMSAL BOYUTLARI

Yönetici bir karar alırken, kararını destekleyecek bilgilere gereksinim duyar. Gereksiz bilgi ile karar alma zorlaşır ve giderek olanaksızlaşır. Bunu önlemek için, bilgi ve veri akışının iyi düzenlenmesi gerekir. Bu aşamada geliştirilen sistem, yönetim bilgi sistemi olarak adlandırılır. Bu sistem yardımıyla, her düzeydeki yönetici, gerektiği kadar ve yalnızca kendini ilgilendiren bilgiyle donatılır. Yazışmalarla kaybolacak zamanı kazanmak için de, bilgisayarlardan yararlanılır.

İşletmede oluşturulacak yönetim bilgi sistemi ile yöneticilerin gereksinim duydukları bilgiler sağlanarak, onların

sağlıklı ve doğru kararlar vermeleri, başarılı ve etkin yönetsel planlama ve denetleme yapmaları sağlanmış olur.

A. SİSTEM KAVRAMI

Yirminci yüzyıl içinde, bilimsel gelişmede son derece önemli bazı atılımlar gözlenmiş; bunun sonucu olarak da, bu alanda devrim yaratacak nitelikte yeni kavramlar ortaya çıkmış ve yeni kuramlar geliştirilmiştir. Bu önemli kuramlardan biri olan "Genel Sistemler Kuramı", bilimsel gelişmenin önemli kilometre taşlarından biri sayılır. Kökeni 19., giderek 18. yüzyıla kadar uzanan "Genel Sistemler Kuramı"nın çeşitli bilim dalları tarafından uygulanması 20.yüzyılın ikinci yarısına rastları.

Sistem Yaklaşımı da, "Genel Sistemler Kuramı"na dayanır. "Genel Sistemler Kuramı"nın temel felsefesi şöyle özetlenebilir[2]:

Genel Sistem Kuramı, sistem kavramını ve sistemlerin analizini, geniş bir bakış açısı içinde görmeye çalışan ve bu yolla bütün bilim dalları için ortak bir analitik model kurma amacını güden yaklaşımdır.

Genel sistem kuramını amacı[3]; tüm sistemleri kapsayan öğe ve süreçleri kullanarak, örgütsel önermelere dayalı yeni bir bilim dalı geliştirmektir.

---

[1] OYGUR YAMAK, ***Üretim Yönetimi; Sistemler, İlkeler ve Teknikler***, Alfa Basım-Yayım-Dağıtım, İstanbul, 1994, s.3.
[2] İSMET MUCUK, ***Modern İşletmecilik***, B.5, Der Yayınları, İstanbul, 1993, s.141.
[3] İNAL CEM AŞKUN, ***Organizasyon Teorileri***, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Ya.No.95, Eskişehir, 1972, s.95.

Sistem yaklaşımının dayandığı temel öğe; "sistem" kavramıdır. Bu bakımdan, öncelikle sistem kavramına bir açıklık getirmek gerekir.

Sistem kavramı, sözcük olarak Grekçe'den gelmekte ve çok eski tarihlerden beri kullanılmaktadır. Bilindiği gibi, birçok bilim dallarındaki anlayışların bir sonucu olarak ortaya çıkan kavram, her bilim dalında farklı boyutlar taşımakta ve ayrı biçimlerde yorumlanarak; çeşitli alanlarda kullanılan yararlı bir kavram olma özelliğini taşımaktadır[4].

Değişik kaynaklarda, sistem tanımları ve bakış açıları şöyle sıralanabilir.

Sistem, "birbirine bağımlı ve karşılıklı iletişimde bulunan parçalardan oluşan bir bütün"[5] olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, sistemin bütünlüğü ve alt sistemleriyle etkileşimi belirtilmektedir.

Sistem; "iki ya da daha fazla fiziksel, biyolojik, insan ve düşünsel varlıklar arasındaki sürekli ilişkiler"[6] biçiminde açıklanır. Bu tanımda, sistemde etkileşimin önemi vurgulanmaktadır.

---

[4] M. HULUSİ DEMİR - ŞEVKİNAZ GÜMÜŞOĞLU, ***Üretim-İşlemler Yönetimi***, Beta Basım-Yayım-Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994, s.1.

[5] HALİL CAN, ***Organizasyon ve Yönetim***, Adım Yayıncılık:19, Ankara, 1991, s.239.

[6] MÜMİN ERTÜRK, ***İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon***, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1995, s.33.

Sistem, "belli bir çevrede varlığını sürdüren ve çevresi ile sürekli devingen ilişkiler içerisinde bulunan bir bütündür"[7]. Buna göre, sistemin, çevre ile ilişkili ve sıkı bağlantılı bir yapıda olduğu vurgulanır.

Sistem, çaba gösterilen veya çalışılan bütün alanlarda vardır. Örneğin; toplumsal sistemler, siyasal sistemler, elektronik sistemler, ekonomik sistemler ve bilgi sistemleri vb. vardır[8].

Bu açıklamalardan sonra, sistem şöyle tanımlanabilir:

Sistem; belirli bir amaç için biraraya gelen, birbirine bağımlı ve karşılıklı iletişim durumunda olan, çevresi ile ilişkili bulunan, iki veya daha fazla parçadan oluşan bir bütündür.

Sistem; girdi (input), süreç (transformation), çıktı (output) ile dış çevre ve yansıma (feedback) öğelerini içerir. Sistemler, çalışırken dış çevre ile ilişkili olup; aralarında güç, bilgi ve gereç alışverişi varsa, "açık sistem"; dış çevre ile böyle bir ilişkisi yoksa, "kapalı sistem" diye adlandırılır. Örneğin; biyolojik ve toplumsal sistemler, açık sistemlerdir. Mekanik sistemler, kapalı sistemlerdir[9].

Bu tanımlardan sonra, **sistemin özellikleri** şöyle sıralanabilir: Sistem;

---

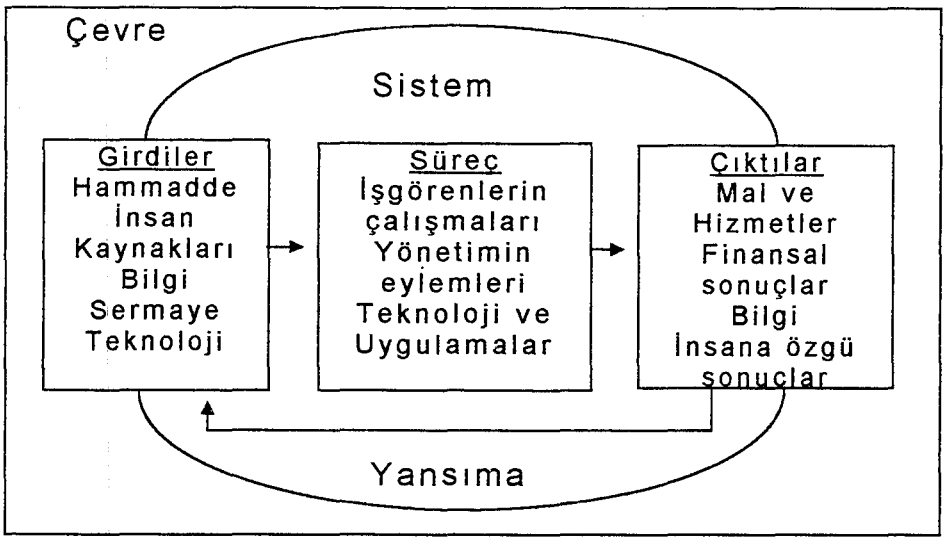
[7] CAN, s.239.
[8] LARRY LONG, ***Management Information Systems***, Prentice-Hall International, Inc., London, 1989 s.32.
[9] TAMER KOÇEL, ***İşletme Yöneticiliği***, İst. Ün. İşl.Fak. Ya.No.205, İstanbul, 1989, s.104.

-Bir bütündür,
-Belli amaca yönelik olarak varlığını sürdürür,
-Belli bir çevresi vardır,
-Çeşitli alt sistemlerden oluşur,
-Alt sistemleri veya parçaları birbirleriyle etkileşim (iletişim) durumundadır,
-Bazı alt sistemlerin eklenip ve bazılarının çıkması ile sürekli değişim gösterir.

Belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için, gerekli sistemin oluşturulması sırasında, bu özelliklerin gözönüne alınması önem taşır. Sistemin kurallarının, amaca yönelik olmasına ve sınırlarının belirlenmesine özen gösterilmelidir. Doğması olası değişikliklerin sistem üzerinde yaratacağı etkiler ve buna bağlı olarak gelişecek farklılaşmalar ortaya konulmalıdır[10].

Örgüt biçimindeki bir işletme sisteminin görünümü ŞEKİL- 11 de gösterilmiştir[11].

[10] DEMİR-GÜMÜŞOĞLU, s. 4.
[11] STEPHEN P. ROBBINS - MARY COULTER, ***Management***, B.5, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1996, s.53.



ŞEKİL-11: Örgüt Biçimindeki İşletme Sistemi

Örgüt biçimindeki işletmeler, açık sistem olarak, çevrelerinden hammadde, bilgi, sermaye vb. çeşitli kaynakları (girdi) alan, bu kaynakları, yönetim uygulamaları, işgörenlerin çalışmaları, teknoloji ve yöntemlerin katkılarıyla işleyerek (süreç), mal veya hizmet, bilgi vb. üreten (çıktı) ve ileride tekrar kaynak sağlamak üzere çevresine "veren birimler" olarak görülmektedir. Sistemde bilgi akışının amacı, çıktılar ile önceden saptanmış standartlar arasındaki farklara ilişkin bilgileri, sisteme geri vermek yoluyla, gerekli düzeltmelerin yapılmasını sağlamaktır. Bu biçimde, sistem kendi denetimini ve yönetimini başarmış olmaktadır.

B. YÖNETİM SİSTEMİ KAVRAMI

İçinde bulunduğumuz yüzyılda, işletme yönetimi sorunları sistem içinde düşünülebilmekte ve aralarında doğru ilişkiler kurularak çözümlenmeleri yoluna gidilmektedir.

Sistem; yönetimle ilgili bir yaklaşım biçimidir. Sistem kavramının benimsenmesi ile yönetim, gerek karmaşık sorunların niteliklerini görebilmek, gerek sözkonusu sorunları bu yolla kendi öğelerine ayırarak, kolayca çözümlemek olanağına kavuşur[12].

Bir kaynakta **yönetim sistemi**, "alt sistemleri içeren, bütünleştiren ve örgüt yönetiminin temelini oluşturan sistemdir"[13]. Bir başka kaynakta **yönetim sistemi**; "işletmede kendisi ile birlikte öteki alt sistemlerin çalışması için, kurallar geliştiren, kaynakların iyi kullanımı için politikalar oluşturan, alt sistemlerin aralarındaki ilişkileri yönlendiren ve alt sistemlerin çalışmalarını denetleyen eylemler bütünü"[14] olarak tanımlanır. Yönetim sisteminin başarısı ve etkinliği; toplam sistemi oluşturan alt sistemlerin tek tek etkinliğine ve aralarındaki ilişkiye bağlıdır[15].

Çeşitli yönetim sistemleri vardır. Bunlar; yönetim bilgi sistemleri, amaç sistemleri, insana özgü sistemler, yetki sistemi vb. eylemlere ilişkin sistemlerdir. Bu sistemler; küçük veya büyük her işletmede bulunur. Biçimsel veya biçimsel olmayabilir, ancak, herhangi biçimde kesinlikle vardır. Bu sistemleri her biri, örgütün eylemlerinin sürdürülmesini desteklemek için gereklidir[16].

---

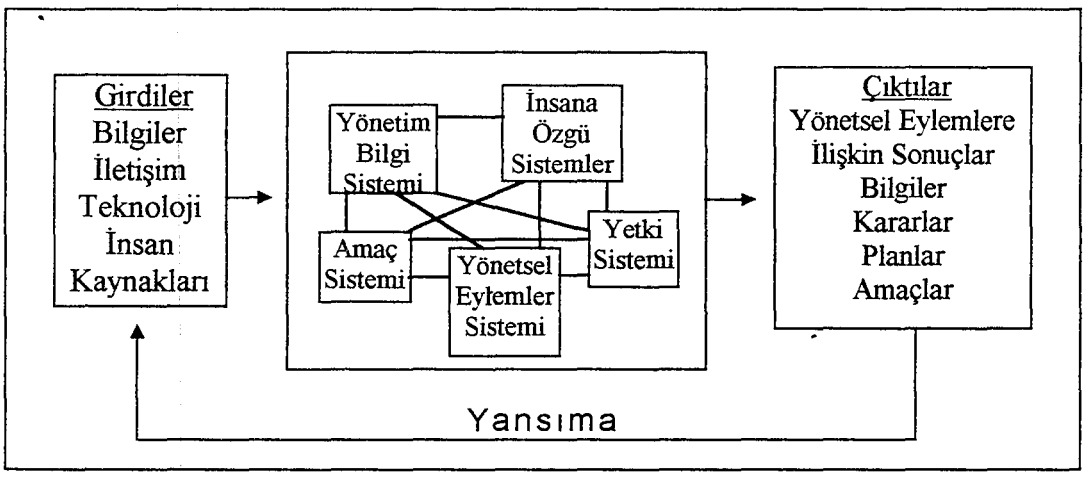
[12] DEMİR-GÜMÜŞOĞLU, s. 1.
[13] HAYRİ ÜLGEN, ***İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar***, B.2, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Ya.No:225, İstanbul, 1990, s.91.
[14] EROL EREN, ***Yönetim ve Organizasyon***, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996, s.60.
[15] ÜLGEN, s.91.
[16] ROBERT M. FULMER, ***The New Management***, MacMillan Publishing Company, New York, 1988, s.430.

Yönetim bilgi sistemi, yönetim sistemi adı verilen toplam sistemin alt sistemlerinden biridir. Yönetim sisteminin geliştirilip bilgisayara uygulanması sonucunda, yöneticiler, tekdüze kararlar almaktan kurtulacak, stratejik sorunlar ve planlama eylemleri üzerinde daha çok durabileceklerdir[17].

Yönetim sistemi, yetki yapısını biçimlendirir. Bu sistem; kaynakları etkin kullanma kararlarının verilmesinde, plan ve programların oluşturulmasında, kimlerin, hangi ölçüde yetkili olduğunu belirlemektedir. Yetki, merkezde mi toplanmış, yoksa, alt düzeylere mi aktarılmış? vb sorulara yönetim sistemi yanıt bulur. Karar alma ve plan yapma yetkisi, tek kişide mi toplanmış, yoksa, bir gruba veya komiteye mi devredilmiş? Yönetim sisteminin görevi, kaynakları etkin kullanma konusunda uygun kararları almak ve bunları ilgililere benimsetmektir. Böylece, alt sistemler arasında çatışmalar önlenmekte veya bunlara ilişkin önlemler alınmasıyla, bir bütün olarak tüm işletme sisteminde, verimlilik ve etkinliğin artması sağlanmaktadır[18].

Bu açıklamalardan sonra, yönetim sisteminin görünümü ŞEKİL- 12'de gösterilmiştir.

[17] ÜLGEN, s.93.
[18] EREN, s.60.



ŞEKİL -12: Yönetim Sistemi

C. YÖNETİM SİSTEMİNDE BİLGİ

1. Bilgi Kavramı

Bir kaynakta **bilgi**; "veri olarak adlandırılan gerçeklerin, olayların ve istatistiklerin toplanması ve bu toplanan verinin bazı yöntemlerle incelenmesinden elde edilen sonuçlardır" biçiminde tanımlanır. Aynı kaynakta, örgüte ilişkin olarak bilgi; "bir örgütün işleyişi ile ilgili verinin incelenmesinden elde edilen sonuçlar"[19] olarak tanımlanır.

Yönetici bir karar alırken, çok sayıda etkeni düşünmesi gereklidir. Örneğin, planlama yönetmelikleri, yasalar, çalışanların davranışları, sendikalar, tüketici grupları, teknoloji, kapasite, pazarlama, reklam, kaynak sorunları gibi, karar almada gözönünde bulunması gereken etkenlerden bazılarıdır.

---

[19] SAMUEL C. CERTO, ***Principles of Modern Management Function and Systems***, Allyn and Bacon, Boston, 1989, s.499.

Yukarıdaki örneklerden herbiri için yönetici, belirsizliği azaltma ve bilgisini arttırmada, bilginin uygun bilgi olmasına gereksinim duyar. Böylece yönetici, ulaşmak istediği amacı için, bilgiyi kullanır. Uygun bilgiyi almadan, hiç bir yönetici etkin biçimde işlev yapamaz[20]. Bilgi aydınlatır, karar almaya yardımcı olur, güçlülük kazandırır[21]. Yönetimde **bilgi**; "karar verme ve sorun çözmede yararlanılan veridir"[22]. Bilgi, verinin dikkatli incelenmesi, işlenmesi ve sunulması sonucu oluşur. Bilgi, doğruluğu ve gerçekliği kanıtlanabilir, güvenilir ve zamanında elde edilebilir olmalıdır. Bu bakımdan bilgi, yalnızca türetildiği veri kadar iyi olmaktadır[23].

2. Veri ve Bilgi Arasındaki İlişki

Veri (data)[24] ve bilgi (information / knowledge)[25] kavramları genellikle birbirleriyle değiştirilerek kullanılır[26]. Veri ve bilgi arasındaki ilişki, hammadde ile ürün arasındaki ilişki gibidir[27]. Başka deyişle, **veri**, "bilginin türetildiği hammaddedir".

---

[20] TERRY LUCEY, ***Management Information Systems***, Dp Publication Ltd, Hampshire, 1987, s.12.

[21] JOHN R. SCHERMERBORN Jr., ***Management For Productivity***, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1993, s.614.

[22] A.g.k., s.615.

[23] LONG, s.26.

[24] Veri kavramı, ingilizce data sözcüğüne karşılık olarak kullanılır. Bkz. LONG, s.10.; LUCEY, s.3.

[25] Türkçe'de "knowledge" teriminin karşılığı olarak bilgi, üst-bilgi gibi terimler kullanılmaktadır. "Data" karşılığı olarak veri sözcüğünün yaygın olarak kullanılmasına karşın; "information" için bazı yazarlar haber, enformasyon, öğreni gibi karşılıklar kullanmayı tercih etmektedirler. Bu konudaki tartışmalar için bkz: ZİYA AKTAŞ v.d., ***Türkiye'de Bankacılık Kesiminde Bilgisayar Kullanımının Sorunları ve Çözüm Önerileri***, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, Ankara, 1987, s.7.; AYDIN UĞUR, "Bilgi?", ***Monitor***, 4 Aralık 1989, s.6.

[26] LUCEY, s.13.

[27] ----------, ***Bilgi İşlemin Temel Kavramları***, Otomasyonun Vergi Dairesine Uyumu Projesi, T.C. Maliye ve Gümrük Bakanlığı, Gelirler Genel Müdürlüğü, Ankara, 1990, s.5.

Bilgi, "verinin incelenmesi, işlenmesi ve sunulması ile ortaya çıkan sonuçlardır"[28]. Bir üretim bölümünün ürünü, bir başka bölüm için hammadde olabiliyorsa, bir kişi için bilgi olan, bir başkası için veri olabilir veya bir kullanıcı açısından belli bir anda ve durumda veri olan, aynı kullanıcı için bir başka zaman ya da yerde bilgi olabilir[29].

Bir kaynakta **veri**; "kişileri, olayları ve kavramları temsil etmekte kullanılan, rakamlar ve semboller gibi işlenmemiş gerçeklerdir"[30] biçiminde tanımlanır. Bir başka kaynakta, **veri**; "gözlem veya araştırmaya dayanan, kaydedilmiş olması sonucu elde edilen gerçeklerdir"[31] biçiminde tanımlanır. Örneğin; fatura, çek, ödeme ayrıntıları, maaş ve ücret bordroları, tarih, nicelik ve diğer ayrıntılar, kişiler için vergi ve sigorta ödemeleri, bir makinanın yaptığı üretim niceliği, izleme yolundan geçen parça adedi vb. kaydedilmiş gerçeklerdir.

Veri; "çalışma saatleri, fatura değerleri, parça sayıları, kullanım oranları gibi konuları içeren gerçeklerin ve sayıların toplandığı bir kavramdır". Böyle temel gerçekler, toplanır, incelenir, karşılaştırılır, hesaplanır ve genellikle kullanıcı tarafından gerekli biçimde iletilerin üretilmesi için, üzerinde çalışılır ve daha sonra bilgi olarak kavramlaştırılır[32].

Veri, hem işletme dışı kaynaklardan hem de işletme içi kaynaklardan sağlanır. Genellikle dış kaynaklı veri, örneğin; banka dekontları, satınalma faturaları gibi, hazır bir biçimde,

---

[28] LONG, s.10.
[29] ----------, ***Bilgi...***, s.5.
[30] SCHERMERBORN, s.614.
[31] LUCEY, s.13.
[32] A.g.k., s. 5.

kullanılabilir ve belirli bir form şeklindedir. İç kaynaklardan sağlanan veri ise, eylem ve olayların kaydedilmesi sonucu elde edilir. Bu gerçeklerin korunması ve geliştirilmesi gerektiği için, işletmede uygun ölçme ve kaydetme sistemleri oluşturulmalıdır.

Veri, bazı basmakalıp işlemlerin otomatik bir yan ürünü olarak üretilmiş olabilir. Ancak, bir faturanın üretimi gibi, temel işlemlere veya özel hesaplama ve ölçmeye göre, sonuçlar kaydedilir. Örneğin; maliyet muhasebesi, stok kontrol, üretim kontrol ve benzer sistemlerin çoğu bu en son sıralamaya girer[33].

İşletme içinden ve dışından sağlanan veri, bilgisayar destekli bilgi sistemlerinde oluşturulan veri tabanında toplanır. Veri tabanı, yöneticilerin gereksinim duyduğu işletme bilgilerini sağlayabilecekleri bütünleşik bir sistemdir.

3. Bilginin Değeri

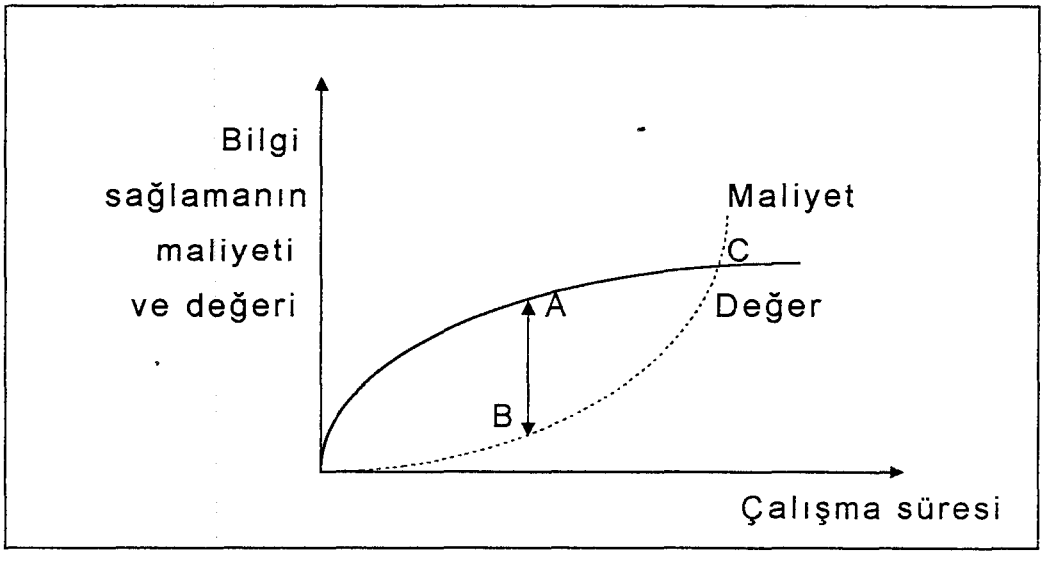
Karar ve değer oluşturmayı sağlayacak, işlenmiş veriye ad olan bilgi, maliyeti ve bedeli olan bir güç kaynağıdır[34]. Yönetimin öncelikle ilgilenmesi gereken konu; bilginin toplanmasının maliyetine karşılık; bilginin belirli bir kısmının kullanılmasından elde edilen faydanın değerinin ölçülmesidir[35]. Başka deyişle, **bilginin değeri**; "bilginin kullanıldığı süre içinde örgütte oluşan fayda" [36] biçiminde tanımlanır. Bu fayda ne kadar büyükse; bilginin değeri de o kadar çok olur.

---

[33] A.g.k., s.13.
[34] ALVİN TOFFLER (ÇEV: ALİ SEDEN), ***Üçüncü Dalga***, Altın Kitaplar, İstanbul, 1981, s. 28-29.
[35] CERTO, s.503.
[36] A.g.k.,s.499.

Bilginin değeri, yalnızca bilgiyi temel alan yönetimin, davranış biçimi ve kararların sonuçlarından gelebilir. Kısaca bilgi, değer yaratabilir[37]. Öncelikle incelenen veriler belirlenerek, bilginin değeri saptanır, daha sonra bu veriler temelinde, yetkin bilgi elde etmekle sağlanan beklenen değer belirlenir. Örgütsel bilginin beklenen değeri; bilginin elde edilme maliyeti ile karşılaştırılır. Eğer beklenen maliyet, beklenen değeri aşmıyorsa; bilgi toplanmalıdır. Eğer beklenen maliyet, beklenen değeri aşıyorsa; yöneticiler, ya bilginin beklenen değerini arttırmalı veya doğrulanabilir bilgiyi toplamadan önce, beklenen maliyeti azaltmalıdır. Bu amaçların gerçekleşmesi olası değilse; yönetim, bilgi toplamayı doğru biçimde yapamayabilir[38].

Bilginin değeri, ŞEKİL-13 de[39] görülen grafikte izlenebilir.



ŞEKİL -13: Bilginin Değeri

[37] LUCEY, s.5.
[38] CERTO, s.503.
[39] TUNCER TOKOL, ***Pazarlama Araştırması***, Uludağ Üniversitesi İİBF Yayın No: 98, Bursa, 1994, s. 92.

Bilginin net değeri, bilginin değerinden, bilgi sağlama maliyetinin çıkarılması ile bulunur. Başka deyişle, A B en çok net değeri gösterir. Bu noktadan sonra, bilginin maliyeti, değerinden daha hızlı arttığından, bilginin değeri azalmaya başlar. C noktasından sonra ise; bilginin maliyeti değerini aşar ve işletme kaynakları için yük olur[40].

Bilgiden değer yaratmak için, bilgi sistemlerinin; kararların nasıl alınacağı, karar alıcıların örgütle ilişkileri, örgütün yapısı, çevresi ve buna benzer karar konularında tasarlanması gerekir[41]. Bilindiği gibi, örgütler; çevredeki değişimlere uyum sağlayacak biçimde belirledikleri amaçları ve genyöntemleri ile yapay olan yapılardır. Bilgi sistemlerinin örgütte bulunmasının nedeni;, örgütün amaçlarının başarılmasına yardımcı olmak, örgüt süreçlerini, çalışmalarını planlamak ve denetlemek, değişen çevreye uyumu sağlamak ve belirsizlikleri aydınlatmaktır[42].

4. Yönetimde Bilgi Gereği

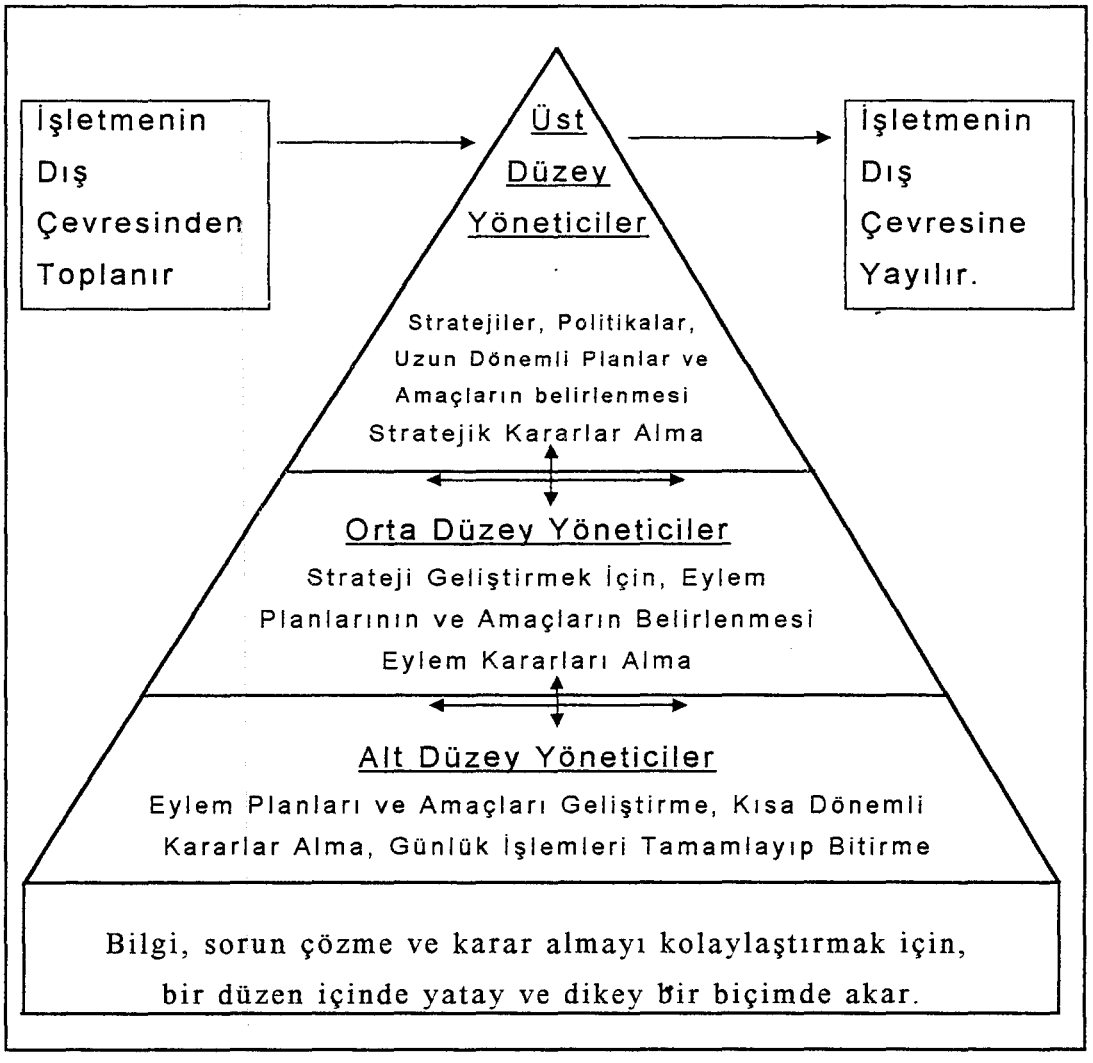
Bilindiği gibi, yönetim; planlama, karar alma, örgütleme, uyumlaştırma, önderlik, güdüleme ve denetleme gibi çabaları gerçekleştirir. Her bir çabaya verilen önem; yöneticiden yöneticiye değişir. Örneğin; üst düzeyde veya yönetim piramidinin alt düzeyinde bulunan yöneticiler arasında, bilgi gereksinimlerinde açık farklılıklar vardır[43].

---

[40] A.g.k.,s. 91-92.
[41] LUCEY, s.7.
[42] A.g.k., s.6.
[43] A.g.k., s.7.

Yöneticilerin bilgi gereksinimleri, sorumluluk düzeylerine ve hizmet edecekleri amaçlarına göre değişir. Üst düzey yöneticiler, stratejik planlamaya önem verme eğilimindeyken; yönetim piramidinin orta ve alt düzeyinde bulunan yöneticiler, bu planların geliştirilmesi ile ilgili olarak, daha çok eylemlere yönelik konular üzerine odaklaşırlar[44].

[44] SCHERMERBORN, s.616.



ŞEKİL- 14: Yönetim Düzeylerinin Bilgi Gereksinimi

ŞEKİL-14 den de görüldüğü gibi[45], yönetim piramidinin alt düzeyinde yürütmeden sorumlu olan yöneticiler, bilgiye, günlük yürütme kararlarında gereksinme duyarlarken, yönetim piramidinin üst düzeyinde bulunan yöneticiler, örgütün uzun dönem planlama ve politika kararlarına gereksinme duyacaklardır. Böylece almaları gerekli karar türleri nedeniyle, yönetim piramidinin alt, orta ve üst düzeylerindeki yöneticiler,

[45] A.g.k., s.616.

değişik ölçüde düzenlenmiş bilgiye gereksinim duyarlar ve değişik kaynaklı bilgiler kullanma eğilimindedirler.

Yönetim piramidinde yukarıya çıkıldıkça, dış kaynaklı (çevresel) bilgiye duyulan gereksinimi ve bu bilgileri kullanma olasılığı artmaktadır[46].

5. Bilginin Değerini Belirleyen Etkenler

Bilginin değerini belirleyen dört önemli etken vardır. Bu **etkenler** şöyle sıralanabilir[47]:

-Bilginin uygunluğu (Relevance of information)
-Bilginin doğruluğu ve geçerliliği kanıtlanabilir olması (Accuracy and Verifiability of information)
-Bilginin zamanında elde edilebilmesi (Timeliness of information)
-Bilginin eksiksiz olması (Completeness of information)

a. Bilginin Uygunluğu

Bilginin uygunluğu; belirli bir karar için, girdi olarak nitelendirilen bilgiyi belirtir. Yöneticiye fazla bilgi yüklenmesi, karar almada sorunlara yol açar[48]. Bilginin uygunluğu, kararla ilgili olan bilgidir. Başka deyişle, yönetici tarafından karşılaşılan durumlarda, karar almak için; bilginin kararla ne kadar ilgili olduğu saptanır. Eğer bilgi, kararla oldukça ilgili ise; onun

---

[46] ÜLGEN, s.10.
[47] JAMES A.F. STONER- CHARLES WANKEL, ***Management***, Prentice-Hall International Inc., London, 1986, s.620; CERTO, s.500; LONG, s.11.
[48] LONG, s.11.

uygun olduğu söylenebilir ve genellikle bilginin uygunluğu arttığı kadar, bilginin değeri de artar[49].

Yöneticilerin aldıkları bilgi, sorumluluklarına ve işlerine uygun olmalıdır. İşgören yöneticisi, stok denetimi konusunda bilgilenme gereksinimi duymaz. Aynı biçimde, stok denetimi ile ilgilenen yöneticinin ise; öteki bölümlerde çalışanların örgütsel konumları konusunda bilgili olması gerekmez[50].

Karar alma durumlarına göre, uygun bilginin bazı özellikleri şöyle sıralanabilir[51]: Bunlar, bilginin kaynağı, genişliği, içeriği, geçmiş veya geleceğe ilişkin olması, geçerlik süresi, doğruluğu, kullanım sıklığı vb. özellikleridir.

ŞEKİL- 15 den de görüldüğü gibi[52], uygun bilginin; işletme içi ve işletme dışı kaynaklardan sağlanması, genişliği, içeriği, geçmiş, bugün ve gelecekle ilgili olması, geçerliği, doğruluğu ve kullanım sıklığı gibi özellikleri, yönetim düzeylerinin gereksinimine göre değişir.

Uygun bilginin özellikleri, eyleme yönelik denetleme kararlarından; yönetim denetimi kararlarına, stratejik planlama kararlarına ve yöneticilere göre değişir. Eyleme yönelik denetleme kararları, belirlenen örgütsel çalışmaların veya işlerin, etkili ve yeterli biçimde başarılmasına ilişkin alınan kararlardır. Yönetim denetimi kararları, örgütsel amaçlara ulaşmak için, örgütsel kaynaklarının etkili ve yeterli biçimde

---

[49] CERTO, s.500.
[50] STONER - WANKEL, s.621.
[51] G. ANTHONY GORRY - MİCHAEL S. MORTON, "A Framework for Management Information Systems", ***Sloan Management Review***, S.13, No.1, 1971, s.59; LUCEY, s.16.
[52] CERTO, s.501.

sağlanması ve kullanılması ile ilgilidir. Stratejik planlama kararları ise, örgütsel amaçların belirlenmesi ve amaçlara ulaşılması için, gerekli olan uygun davranış biçiminin oluşturulması ile ilgilidir.

Bilginin Özellikleri	Eyleme Yönelik Denetim (Alt Düzey)	Yönetim Denetimi (Üst Düzey ve Orta Düzey)	Stratejik Planlama (Üst Düzey)
Kaynak	Büyük Oranda İşletme İçi Çevre	→	Büyük Oranda İşletmenin Dışı Çevre
Genişlik	İyi Tanımlanmış, Dar	→	Geniş
İçerik	İşlevsel	→	Genel
Zaman	Geçmiş	→	Gelecek
Geçerlik Süresi	Çok Yüksek	→	Çok Düşük
Doğruluk	Yüksek	→	Düşük
Kullanım Sıklığı	Çok Sık	→	Sık değil

ŞEKİL- 15:Kararlar İçin Uygun Bilginin Özellikleri

Karar alma durumlarına göre, uygun bilginin özellikleri üç açıdan incelenebilir[53]:

Eyleme Yönelik Denetleme Kararları Almada Uygun Bilgi: Eyleme yönelik denetleme kararları almada uygun bilgi; stratejik planlama kararları almak için gerekli olan, uygun

[53] GORRY - MORTON, s.59; CERTO, s.500.

bilgiden farklı özelliktedir. Eyleme yönelik denetleme kararı alan yöneticilerin gereksinim duyduğu bilgi; daha çok örgütün iç çevresine yönelik, örgütün geçmiş başarılarına ilişkin, iyi tanımlanmış ve dar alana özgü olma özelliğine odaklaşır. Ayrıca, bu karar türü için uygun bilginin, hem doğruluğu, hem de geçerliği yüksektir[54].

Bilginin işlevsel olması, yönetim düzeylerine göre değişmelidir. Bilgide kısaltma ve özetleme derecesi, üst düzeyde daha fazla olmasına karşın; bilginin işlevlere özgü olması, yönetim piramidinin alt düzeyleri için gereklidir.

Eyleme yönelik denetleme; günlük veya haftalık olarak, genellikle doğruluk olasılığı yüksek bilgileri sağlar. Örneğin; bir üretim yöneticisi; hammadde kullanımının aşırı düzeyde olması; ürünün maliyeti, yapılan bir iş için gereken makina zamanı gibi durumları bilmek zorundadır. Aynı biçimde bir satış yöneticisi; her hafta satış temsilcileri tarafından aranan müşterilerin sayısını bilme gereksinimi duyabilir. Özellikle bilginin doğru ve zamanında olması; bu düzeyde çok önemlidir. Bu yüzden, yöneticinin, sık sık yerinde ve doğru davranması gerekecektir[55].

Bilginin sıklığı, karar türüne bağlı veya eylemin gereğine bağlıdır. Basmakalıp bir biçimde, günlük, haftalık, aylık olarak üretilen raporlar, yönetim piramidinde yukarıdan aşağıya doğru inildikçe, artacaktır.

---

[54] CERTO, s.501.
[55] STONER-WANKEL, s.623-624.

Yönetim Denetimi Kararları Almada Uygun Bilgi: Genellikle, yönetim denetimi kararları almada uygun bilgi; eyleme yönelik denetleme bilgisinin özelikleri ile stratejik planlama bilgisinin özelliklerinin arasındaki yerlerdedir[56]. Yöneticiler; rakiplerin başarı düzeyleri üzerine olduğu kadar; işletmenin üç aylık satışları ve karları üzerine bilgi sağlama gereksinimi duyarlar. Üst düzey yöneticiler için, işletme içi denetleme raporları; aylık, üç aylık, bazan yıllık aralıklarla gelebilir. Bu tür bilginin yavaş akışının nedeni; üst düzey yöneticinin günlük çalışmaların denetimiyle ilgilenmeyip; yalnızca uzun dönemli sorunlar, planlar ve başarılarla ilgilenmesidir[57].

Stratejik Planlama Kararları Almada Uygun Bilgi: Stratejik planlama kararları alan yöneticilerin gereksinim duydukları bilgi; geleceğe ilişkin, geniş alan üzerine ve genel bir bakış açısıyla, dış çevresine yönelik olarak, örgütün ilişkileri üzerine odaklaştığı bilgilere gereksinim duyar[58]. Stratejik planlama; ekonomik koşullar, teknolojik gelişmeler, rakiplerin davranış biçimleri gibi, işletme dışı kaynaklardan sağlanan bilgilerle oluşturulur. Stratejik planlama için bilgi, çok geniş alana yayılır, geleceğe ilişkin ve uzun dönemlidir[59].

---

[56] CERTO, s.501.
[57] STONER -WANKEL, s.624.
[58] CERTO, s.501.
[59] STONER - WANKEL, s.624.

b. Bilginin Doğruluğu ve Geçerliliğinin Kanıtlanabilir Olması

Bir kaynakta **bilginin doğruluğu**, "bilginin yanlışlardan arınma derecesi"[60] olarak tanımlanmaktadır. Bir başka kaynakta **bilginin doğruluğu**, "bilginin gerçeği yansıtma derecesi" biçiminde açıklanmaktadır. Bilgi, gerçeğe ne kadar yakınsa; bilginin değeri, okadar büyük ve doğruluğu o kadar yüksektir. Bilginin doğruluğunun yüksek olması; uygun kararlar almak için yöneticilerin, daha iyi bilgiyle donanmasını ve örgütün, uzun dönemde, başarılı olabilme olasılığının artmasını sağlar[61].

Bilgi, genellikle, başka biçimde sunulmadıkça; doğru olduğu onaylanır. Bazan yüzde yüz doğru bilgiye ulaşmak olası değildir. Örneğin; pazar analisti, pazara sunulan ürünler için, beklenen tüketicilerin, yalnızca bir kısmını seçer ve tüm beklenen tüketicilere uygulamak için; toplanan bilginin sonuçlarını kestirebilir. Bu örnekte, pazar analisti, örneğin; yüzde doksan beş güvenilirlik derecesinde, tüm tüketicilere sunulabilen örnekten toplanan bilgileri belirtebilir.

Doğruluk ve geçerliliği kanıtlanabilirlik birbirine paralel kavramlardır. Bir karar alıcı, bilgi doğru olarak kanıtlanmadıkça; bilgiyi doğru olarak onaylamada isteksizdir. Örneğin; üst düzey yöneticiler, genellikle finansal bilginin doğruluğu açısından rahattırlar. Çünkü, finansal bilgi, genellikle denetleyiciler tarafından geçerliliği kanıtlanabilir. Kayıtlar, bir işletmenin finansal durumun ilişkin tüm işlemlerini gösterir. Genellikle, tüm

---

[60] LONG, s.10.
[61] CERTO, s.501.

düzeylerde yöneticiler, bilgisayar oluşumlu bilginin doğru olduğu eğilimindedirler. Ancak bu bilgi, yanlış da olabilir. Bilgi, yalnızcatüretildiği veri kadar iyidir[62].

Bilginin niteliğini ölçebilmek için yöneticiler; bilginin, gerçeklerle karşılaştırılmasıyla, gerçeğe ne kadar uygun olduğunu anlarlar. Daha fazla doğru bilgi, daha yüksek nitelikli bilgidir ve dolayısıyla yöneticiler, karar aldıkları zaman bilgiye güvenebilirler. Bununla birlikte, genellikle bilginin elde edilme maliyeti; istenen bilginin niteliğinin daha yüksek olmasıyla orantılı olarak artar[63].

c. Bilginin Zamanında Elde Edilebilmesi

Bilginin değerini belirleyen üçüncü etken; bilginin zamanında elde edilebilmesidir. Bilginin zamanında elde edilebilmesi, bilgiden bazı yararlar kazanabilen örgütün; ortaya koyacağı davranış biçimiyle ve yöneticinin alacağı kararlarda onayladığı bilgi alıntısıyla ölçülebilir[64]. Zamanlı bilgi, yöneticinin kullanacağı zaman üretilir ve iletilir[65].

Bilginin zamanlılık özelliği, bilginin zaman duyarlılığını belirtir. Örneğin; pazar eğilimleri ile ilgili bilginin; yönetici açısından belirli bir değeri olabilir. Aynı bilgi, bir ayda değeri azalacak ve bir yılda büyük olasılıkla değeri kalmayacaktır. Bilgisayar, bilginin öteki özelliklerinden çok, bilginin zamanlılık özelliğini geliştirmeye yönelik, katkıda bulunmaktadır. Bugünün

---

[62] LONG, s.10.
[63] STONER - WANKEL, s.621.
[64] CERTO, s.501.
[65] LUCEY, s.15.

bilgisayarlarının gücü; yalnızca doğru bilgi açısından yöneticilere olanak sağlamaz; aynı biçimde doğru zamanda, doğru bilgiyi de sunar[66].

Oluşturulmuş standart ve plandan, çok büyük bir sapma olmadan önce, ortaya konulacak doğru davranış biçimi, etkin denetleme ile uygulanmalıdır. Böylece, izlenecek davranış biçimi, bilgi sistemi tarafından sağlanan bilginin, zamanlı olup olmadığına bağlıdır. Örneğin; uzun dönemli amaçlar için üst düzey yöneticilere ayrılan bilgi; yöneticiye üç aylık aralarla ulaşıyorsa; zamanlı olduğu düşünülebilir. Bununla birlikte, çalışmaların yolunda gitmesinden sorumlu, orta ve alt düzey yöneticiler; daha sıklıkla, denetleme bilgisine gereksinim duyarlar. Örneğin; kalite kontrol yöneticisi, tüketicinin istekleri üzerine günlük veya haftalık bildirimler (raporlar) almalıdır. Aylık veya üç aylık temelde aldığı bilgi, tarih olacak ve değeri kalmayacaktır[67].

d. Bilginin Eksiksiz Olması

Bilginin değerinin dördüncü ve son belirleyicisi; bilginin eksiksiz olmasıdır[68]. Bilginin eksiksiz olması; bilginin yöneticiye karar alabilmesi için gereksinim duyduğu tüm verileri kapsaması anlamına gelmektedir[69]. Günümüz koşullarında, işletmeler tarafından değerlendirilmesi gereken bilginin niceliğinin ulaştığı boyutlar; orta büyüklükteki bir işletmenin bile, bilgisayar desteğinden yararlanmasını zorunlu kılmaktadır. Bilgilerin,

---

[66] LONG, s.11.
[67] STONER - WANKEL, s.621.
[68] CERTO, s.501.
[69] ÜLGEN, s.14.

bilgisayar belleğinde depolanması ile bilgiler; ya sorumluluk merkezlerine bağlı ayrı veri tabanlarında bulunur, ya da genel bir veri tabanı oluşturacak biçimde düzenlenebilir[70].

Yöneticiler, yeterli bilgi olmaksızın; zamanında ve doğru kararlar alamayabilirler. Bununla birlikte yöneticiler; sık sık ilgisiz ve yararsız bilgiye de boğulurlar. Eğer yöneticiler, verimli bir biçimde kullanabileceklerinden daha çok bilgi alırlarsa; ciddi sorunlar üzerine olan bilgiyi gözden kaçırabilirler[71].

Bir karar almadan önce yöneticiler; alınması gereken kararla bağlantılı olarak, ellerinde bulunan bilgiyi belirlemelidirler. Bilgi yetersizse; karar almadan önce daha çok bilgi toplanmalıdır. Eğer bilgi, gerektiği kadar veya eksiksiz olarak ayarlanırsa, yöneticiler doğru kararlar alabilirler[72].

6. Yönetime Bilgisayar Desteği

Günümüzde hızla gelişen teknolojinin bir uzantısı olan bilgisayarlar, yönetim bilgi sisteminin ayrılmaz bir parçası konumuna gelmişlerdir. Bu nedenle, yönetim bilgi sisteminde kullanılan araç olan bilgisayar konusuna değinilmesi gerekir.

Bilgisayarın **özellikleri** şöyle sıralanabilir[73]:

---

[70] AYDIN KÖKSAL, "Yönetim Bilişim Dizgeleri: Tasarım, Kuruluş ve İşletim İlişkileri", ***Yöneylem Araştırması Bildiriler'76***, TÜBİTAK Marmara Bilimsel ve Endüstriyel Araştırma Enstitüsü, Kocaeli, 1979, s.199.

[71] STONER - WANKEL, s.621.

[72] CERTO, s.501.

[73] Bilgisayarın özellikleri konusunda daha ayrıntılı bilgi için bkz.ÖNER ESEN, ***Programlamaya Giriş ve BASIC***, Başkan Yayınları, İstanbul, 1986, s.1; OSMAN SARAÇBAŞI - ERGUN KARAAĞAOĞLU - OSMAN SAKA, ***BASIC Proğramlama ve İstatistiksel Yöntemler***, Ankara, 1986, s.1; HÜSNÜ ERKAN, ***Bilgi Toplumu***

-Çok yüklü bilgiyi, çok küçük bir alanda saklayabilir,
-Gerektiğinde çok kısa bir süre içinde ve hızlı bir biçimde istenilen bilgiye erişebilir,
-Saniyede yüzbinlerce işlem yapabilir,
-Aldığı komutlara bağlı olarak, yüklenen verileri işleyerek sorunları çözebilir.
-Kullanıcı tarafından verilen komutlara dayalı işlemleri, yine verilen sırada yerine getirebilen elektronik bir araçtır.
-Bilginin sistemli olarak düzenlenmesi, saklanması, işlenmesi, iletilmesi, gerektiğinde yeniden ulaşılması ve kullanılmasını sağlar.
-En yalından, en karmaşık matematik işlemlere kadar birçok sorun, hızla çözülebilir, yazılabilir ve çizilebilir

Bilgisayarlar, olağanüstü sayılabilecek hesap yapma yeteneklerinin yanında, yönetim sistemlerinin de bir parçası durumuna gelmişlerdir. Bilgisayarlar, günümüz yöneticilerinin en önemli yardımcılarındandır.

Bilgisayarların yönetime **yararları** şöyle sıralanabilir:

-Bilgisayarlar, çok gelişmiş olan bilgi depolayabilme olanakları nedeniyle; işletmelerin her türlü yönetim, finans, teknik bilgilerini, belirli bir dizgede saklayabilmekte ve istenildiği zaman, incelenmeye uygun bir biçimde kullanıcılara sunabilmektedir.

---

ve Ekonomik Gelişme, B.2, Türkiye İş Bankası Kültür Ya.No.326, İzmir, 1994, s.73.

-Bilgisayarlar, amaca uygun olarak geliştirilen veri tabanlarında depolanan işletme bilgilerini; işleyip değerlendirmeye hazır biçime getirilmekte ve işletme yöneticilerinin verecekleri kararların doğruluk derecelerinin yükselmesine yardımcı olmaktadırlar.

-Yöneticiler, gereksinim duyacakları çeşitli bilgileri; birlikte çalıştıkları kişilerden sormayıp, bilgisayar destekli sistemlerden yararlanarak, işletmelerinde varolan bilgisayarlardan öğrenebilirler[74]. Yöneticilerin bilgisayarlardan yararlanabilmeleri için, yöneticilerin, bilgisayar eğitimi konusunda yönlendirilmeleri gereklidir. Böylece, işletme içinde temel bilgi kavramlarının ve disiplinin yerleştirilmesi sağlanır[75].

-Yöneticiler, bilgisayarın ne yapıp ne yapamayacağını bilgisayarın özelliklerini ve sınırlarını anladıktan sonra, kendi bilgi gereklerini de tanımlayabilmelidirler. Yöneticiler, karar almada kullanabilecekleri yeni modelleri ve yeni uzmanlıkları öğrenerek bilgisayar sisteminin gelişmesine etkin bir biçimde katılabilirler. Yöneticinin yalnızca eylem temelinde; sorun çözme, amaçları saptama ve karşılaştırma yeteneği gibi özelliklerin yanında; yeni sistemlerin tasarımında, test edilmesinde ve değişiminde karşılaşabileceği sorunları da çözebilmesi gerekir[76].

---

[74] ----------, ***Bilgisayar Destekli Yönetim Bilgi Sistemleri 1988 Seminerleri***, Mess Yayınları, İstanbul, 1989, s.9.

[75] FERİAL ARNAS IŞIK, "Türkiye'de Yönetim kadrolarının Bilgisayar Eğitimi Konusunda Yönlendirilmesi", ***Bilişim'84 Bildiriler***, Yıldız Üniversitesi Matbaası, İstanbul, 1984, s.338.

[76] DONNA S. HUSSAIN -K.M.HUSSAIN, ***Information System for Business***, Prentice-Hall, New York, 1991, s.7.

-Yöneticilerin daha etkin kararlar alabilmeleri için, karşılaştıkları karmaşık sorunların çözümlenmesinde birtakım niceliksel yönetim tekniklerinden, istatistik hesaplamalar, olasılık hesapları gibi istatistik yöntemlerden de yararlanırlar. Hem yönetim ve karar için gerekli bilgilerin toplanmasında, hem de bu bilgilerin işlenerek karmaşık hesapların yapılmasında ve çözüm seçeneklerinin belirlenmesinde, yöneticiler, bilgisayar kullanırlar.

-Bilgisayarlar, günlük eylemleri yürüten yöneticilere de yarar sağlar ve işletmenin işlemsel eylemlerinin yürütülmesinde kolayca uygulanabilir. Örneğin; ücret bordrolarının hazırlanması, faturaların düzenlenmesi, borç ve alacakların izlenmesi, müşterilere ve çalışanlara ilişkin bilgilerin tutulması, stokların izlenmesi gibi; tek düze işlemleri bilgisayar, hızı, doğruluğu ve çok sayıda bilgiyi işleme yeteneği ile üstlenecektir[77].

-Üst düzey yönetim, gerekli olan bilgileri anında elde edebilir ve bu bilgileri değişen koşulları izlemek için, kullanabilir. Böylece yönetici; kendisini çevreleyen belirsizliklerden kurtulur; zamanının büyük bölümünü alan işler ortadan kalkar, düzensiz ve çözülemez sorunlar daha düzenli ve çözülebilir biçime dönüşür. Böylece yönetici, yaratıcı gücünü ve zekasını tek düze sorunlar yerine daha önemli işlere saklayan bir bilim adamına dönüşür. Bu durumda yöneticinin, yaratıcılık, uzun dönem planlama yapma ve strateji seçimi için daha fazla zamanı olacak ve daha çözümsel yargılar geliştirebilecektir[78].

---

[77] ÜLGEN, s.116.
[78] A.g.k., s.124-129.

-Bilgisayarlar, işletmenin geleceğini planlamadan sorumlu olan üst düzey yönetimin, işletmenin temel yönetim politikaları, strateji ve planlarına ilişkin kararlarına yardımcı olur. Örneğin; bilgisayarlar; sermaye yatırımı, kaynakların ve olanakların değerlendirilmesi, üretim süreci, pazarlama ve fiyatlandırma politikaları, dağıtım sistemleri, vb. çabalara ilişkin kararların alınmasında etkin olabilir.

Önemli olan, işletme yöneticilerinin, sağlıklı kararlar alabilmelerine yardımcı olacak bilgiyi; zamanında, doğru ve gereken nicelikte sağlayabilmeleri için, bilgisayarlardan yararlanmalarıdır.

7. Bilgi Teknolojisi Kavramı

Bilgi teknolojisi konusunda çeşitli görüşler vardır. Kimi yazar, **bilgi teknolojisi**ni, "bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin birlikte kullanılmasıyla yaratılmış güçlü sistemler" olarak benimsemektedir. Kimi yazar da, **bilgi teknolojisi**nin "çok çeşitli mal ve hizmetleri sağlamak için, birleştirilen hesaplama (computing)[79], mikroelektronik ve veri iletişimi (telekominication)[80] gibi öğelerin yanında; faks makinaları, mobil telefonlar, kablo televizyon ve öteki kişisel ve toplu iletişim

---

[79] "Computing" teriminin sözcük anlamı hesaplamadır. Bilgisayarların yaygınlaşması sonucu, bilgisayarlarla yapılan işlemlerin tümünü adlandırmak üzere özel bir anlam kazanmıştır.

[80] "Telecominication" teriminin karşılığı olarak veri iletişimi kavramı kullanılmıştır. Birçok yazar tarafından, data communications, telecominications ve teleprocessing terimleri birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. JERRY FITZGERALD, ***Business Data Communications***, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1988, s.12.

formlarıyla olduğu kadar, bilgisayarlar, bilgi ağları, videoteks, software ve on-line veri tabanlarını da içerdiğini belirtir[81].

Bilgi teknolojisi; "bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin, özellikle iletişim alt yapısındaki gelişmelerin ortaya çıkardığı, her tür verinin elde edilmesi, işlenmesi, depolanması ve dağıtılması konusunda yeni ve sürekli gelişmelere neden olan bir teknolojidir"[82].

Bilgi teknolojisi; çeşitli alt teknolojileri içine alan ve asıl halkaları bilgisayar teknolojisi ve mikroelektronikten oluşan bir zincire benzer. Birbiri ile etkileşen zincirin öteki öğeleri, kişisel bilgisayarlar, yeni iletişim hizmetleri, ofis otomasyonu, üretim otomasyonu vb. dir. Bu zincirler, bilgi teknolojisi gelişiminin önemli, ancak olağan bir uzantısıdır. Zinciri oluşturan bu halkalar, hem birbirinden bağımsız, hem de birbirleriyle bağımlı çalışabilirler.[83]

Bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin birarada kullanılmasıyla yaratılan güçlü sistemler; büyük niceliğindeki bilgiyi hareketli kılmaya özen göstermektedirler. Aslında bilgisayarlar arasında veri alışverişi, geleneksel telefon hatları ile daha önceleri de sözkonusuydu. Ancak, elektronik telefon santrallerinin ortaya çıkması, uyduların kullanımı ve fiber optik konusundaki gelişmeler, iletilen bilgi niceliğinde önemli boyutta artışlara neden olmuştur[84].

---

[81] KEITH FLETCHER, ***Marketing Management and Information Technology***, Prentice-Hall, London, 1995, s.5.

[82] L. A. NEFİODOW, "Information Technology: Facts, Trends and Perspectives" İçinde: N. KAYA KILAN, "Bilgi ve Bilgi Teknolojisi", ***TBD. 7. Ulusal Bilişim Kurultayı, Bilişim '88 Bildiriler***, TBD Yayınları, Ankara, 1988, s.352-353.

[83] A.g.k., s.353

[84] R. G. ANDERSON - K.M. GOUGH, ***Stage2: Information Technology Management, Pitman Publishing***, London, 1987, s.82.

Yeni uygulama yöntemlerinin bütünleşmesi (bilgisayarlar, mikroelektronik ve iletişim üçlüsü) ile bilgi üretiminin ve kullanımının en üst düzeyde olması beklenmektedir. Bilgi teknolojilerinin yoğun kullanımı; toplumların yapısı, mal veya hizmet üretiminin gelişmesi, niteliksiz işgücü talebinin düşmesi ve çalışma saatlerinin azalarak boş zaman tüketiminin artması gibi, köklü değişikliklere neden olmaktadır[85].

Bilgi teknolojisindeki gelişmeler, bilginin işlenme hızının artmasını, veri işleme maliyetinin azaltılmasını ve daha iyi denetleme için yeni fırsatların yaratılmasını sağlar[86].

Bilgi teknolojisi kullanımının nedenleri; bilgi yükünde ortaya çıkan önemli artışlar ve tepki çabukluğunun gerekliliği olarak sıralanabilir. Bu nedenler, işletmelerin iç ve dış çevre koşullarında oluşan değişimler sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Bilgi Yükündeki Artış: Bilgi teknolojisinin bugün yaygın olarak kullanılmasının ve toplumun her kesimine yaygınlaşmasının önemli nedenlerinden biri; insanlara ve kurumlara akan bilgi yükündeki önemli artışlardır. Bilgi yükünün artması, onun anlaşılmasını ve kullanımını gittikçe güçleştirmektedir[87]. Gelişen bilgi teknolojisi, insanlara sürekli bilgi akışı sağlarken; artan bilgi yükünden verimli bir biçimde

---

[85] ANDRE GORZ, ***Cennetin Yolları***, Afa Yayınları, İstanbul, 1983, s. 174-175.
[86] DEREK TORRINGTON - JANE WEIGHTMAN, ***Effective Management People and Organization***, Prentice-Hall, New York, 1994, s.83.
[87] ZİYA AKTAŞ ve diğerleri, s.5-6.

yararlanabilmek ve sağlıklı kararlar alabilmek için de, bilgi teknolojisini kullanma gereksinimi doğmaktadır. Dolayısıyla, bilginin üretilmesindeki hız kadar; onun iletilme süresinin kısalığı konusunda elde edilen başarılar, yeni bilgilerin üretimini hızlandıracak; bu da bilgi yükündeki artışa etki edecektir[88].

Tepki Çabukluğu: Yönetici; gelişen olaylar ve oluşumlar karşısında bir tepkide bulunma durumundadır. Bu tepkinin hızını ve niteliğini destekleyecek zamanlı, yeterli ve doğru bilginin üretilmesi de, bilgisayar destekli yönetim bilgi sistemlerini kurmayı gerektirmiştir. Böylece bilgi teknolojisi, mal veya hizmet üretiminde olduğu kadar, yönetimde de tepki çabukluğu anlamında kullanılmaktadır. Artan bilgi yükü ve buna bağlı olarak işlemlerin karmaşıklaşmasının yanında; talepleri anında karşılama ve değişen koşullara uyum sağlama, bilgi teknolojisini kullanmanın ana nedenlerindendir. İşletmelerin, yıldan yıla gittikçe artan rekabet ortamında; öteki işletmeleri ve kurumları devamlı izleyebilmeleri ve hızla değişen iş ortamını gözleyebilmeleri, yalnızca ileri teknolojileri kullanabilmeleriyle olasıdır[89].

Bilgi teknolojisinin sağladığı en önemli uygulama alanlarından biri de, yönetim bilgi sistemlerinin oluşturulmasına olanak sağlamasıdır. İşletmeler, yoğun rekabet, artan tüketici beklentileri ve örgütlerin karmaşıklığının giderek büyümesi ile biçimlenen bir çevrede eylemlerini göstermektedirler. Böyle bir çevrede, yönetim kararlarında kullanılacak zamanlı ve uygun

---

[88] ----------, ***Monitor***, 10 Aralık 1990, s.3.

[89] AZİZ TOPRAK (DER.), "Geleceğin İşsizleri: Bankacılar", ***Sistem Dergisi***, S.24, Ocak 1990, s.68 -69.

bilgi, örgütler açısından, değerli bir varlık olarak onaylanmaktadır[90].

8. Bilgi Sistemi Kavramı

Bilgi sistemi kavramı; "bilgisayar destekli bir sistem için genel oluşumdur". Bir bilgi sistemini oluşturmak için, donanım (hardware), yazılım (software), kişiler, genyöntemler ve veri; biraraya getirilir[91]. Bir bilgi sistemi, uygun bir biçimde veriyi toplar, düzenler, dağıtır ve bilgi olarak anlamlı bir duruma getirir. İyi işleyen bilgi sistemi, büyük oranda yönetim işlevlerini kolaylaştırır[92].

Bir örgütün bilgi sistemi, onun sinir sistemidir. Bilgi sistemi olmaksızın, örgütün işlemesi ve yaşamını sürdürmesi olası değildir. Bilgisayar ağı, işletmeyi her yönüyle saran, dikey iletişim hattıyla olduğu gibi, yatay iletişim hattıyla da ilgilidir. Öyle ki, işletmede danışman konumunda bulunan kişi; yönetimden bağımsız bir biçimde, örgütün diğer bölümlerine ilişkin bilgi alabilir[93].

Bilgi sistemlerinin veri tabanı sağlaması; bütçelerin, amaçların ve standartların oluşturulmasına destek sağlar ve planlamayı kolaylaştırır. Bu nedenle, işletmede oluşturulan örgütsel bilgi sistemleri; hızlı bir biçimde planlama yapma ve karar almanın yanında; etkili denetleme için gerekli bilgiyi

---

[90] JOHN VONG, "Information Systems for Planning and Control", ***Management Decision***, C.24, S.5, New York, 1986, s.17-19.
[91] LONG, s.11.
[92] SCHERMERBORN, s.615.
[93] TORRINGTON - WEIGHTMAN, s.82.

sağlamaya yardımcı olurlar[94]. Bilgi sistemleri, denetleme sürecinde çok yararlı olur[95]. Böylece, doğru ve zamanlı bilgi ile yöneticiler; gerçekçi olarak, planlama yapabilir ve amaçlarına ulaşmaya yönelik süreci izleyebilirler[96]. Özellikle bilgisayar destekli bilgi sistemleri, yöneticilere kendi denetleme sistemlerini geliştirmelerinde fırsatlar sunar[97].

Bilgi sistemlerinin, yönetim açısından önemi, şöyle incelenebilir:

1-Bilgi sistemleri, örgüt ve çevresi arasındaki karmaşık ilişkilerin yönetiminde yardımcı olur. Genelde yöneticiler, rakip işletmeler, devlet kurumları, kredi verenler, üreticiler ve pay sahipleri gibi; dış çevreyi oluşturan birimlerden etkili biçimde sözeden ve kendilerine yardımcı olan bilgiye gereksinim duyarlar. Örneğin; amaçların ve stratejilerin belirlenmesinde, tüketici istekleri, rakiplerin çabaları vb. konular üzerine verilere öncelik tanırlar. Buna ek olarak, örgütün dış çevresinde yer alan birimler de; örgütün imge oluşturmasından, ürünün reklamına, vergi için finansal raporlamaya kadar; çeşitli amaçları için, örgütten bilgi alma gereksinimi duyarlar. İyi işleyen bir bilgi sistemi, örgüt dışındaki çevreye yayılması için, dağıtılmak üzere, örgüt içi çevreden veri toplanmasını kolaylaştırır.

2-Yönetim piramidinde çeşitli düzeylerde bulunan yöneticiler; günlük işlemlerin yürütülmesinde, sorunları çözmede ve kararları almada, gereksinim duydukları bilgileri sağlar[98].

---

[94] STONER - WANKEL, s.619.
[95] SCHERMERBORN, s.615.
[96] STONER - WANKEL, s.619.
[97] A.g.k., s.619.
[98] SCHERMERBORN, s.615.

Bilgi sistemleri, her düzey yönetici için, kararlarına ilişkin bilgi sağlamada ve veri işlemede yardımcı olurlar[99].

3-Yöneticiler, örgütün bilgi sistemleri gibi; biçimsel bilgi kaynaklarından elde ettikleri bilgilerin yanında, biçimsel olmayan anlamda bilgileri kullanırlar. Yöneticilerin, biçimsel olmayan bilgi kaynakları olan; yüz yüze görüşme, telefon ve diğer toplumsal ilişkilerle sağladıkları bilgileri, karar almada, plan hazırlamada, denetleme eylemlerinde, vb. kullanırlar[100].

4-Bilgi sistemleri; yöneticilerin karar almada kullanacakları veri ve bilgilerin dizgeli ve sürekli biçimde toplanmasını, işlenmesini, incelenmesini, yorumlanmasını ve dağıtımını sağlayan sistemlerdir. Hemen her yönetici, bir bilgi sistemine sahiptir. Ancak yöneticilerden bir bölümü, bu sistemlerden bilinçli ve verimli biçimde yararlanabilmektedir. Örgüt içinde ve dışında başarı gösteren yöneticilerin, işletmelerin bilgi sistemlerini kullanan ve bunları sağlıklı ve verimli biçimde işletebilen yöneticiler arasında yer aldıkları görülmektedir[101].

Bilgi sistemi oluşturmak için, bilgi uzmanlarının yönetimle ilgili bazı temel özellikleri bilmeleri gerekir. Bilgi uzmanlarının, başlangıç olarak bilmesi gerekenler şöyle incelenebilir:

-Bilgi uzmanları (bilgisayar destekli bilgi sistemini tasarlayan, oluşturan ve işlemesini sağlayan; sistem analisti,

---

[99] LONG, s.27.
[100] LUCEY, s.12.
[101] İSMAİL KAYA, ***Pazarlama Bilgi Sistemleri***, İstanbul Ün. Ya.No.3226, İstanbul, 1984, s.4.

programcı vb. adla çalışan, bilgi sistem tasarımcıları); yönetime, uygun bilgi ve kullanılabilir bilgi üretmeyi başarmak durumunda oldukları için, yöneticinin işlevlerini ve ne tür işleri gerçekleştirdiklerini bilme gereksinimi duyarlar[102].

-Yöneticilere uygun bilgi sağlamak için, bilgi sistem tasarımcıları; örgütün değişik düzeylerinde alınan kararların türlerini bilmek durumundadır. Karar türleri, programlanmış ve programlanmamış alanlarda, karar alma olarak bölümlendirilir. Programlanmış kararlar; basmakalıptır ve yinelenebilir karar kuralları olarak bilinir. Tersine programlanmamış kararlar; yeni durumlara göre, yapısal olmayan ve sorunlara göre alınan kararlardır ve karar kuralları; karmaşık ve az anlaşılır biçimdedir.

-Temelden farklı bilgi ve genyöntemler, farklı karar türleri için gereklidir. Örneğin; yönetim bilgi sistemi tasarlarken, bazı karşılaştırmaların yapılması gerekir. Yönetim bilgi sisteminin; kararların nasıl alınacağı, karar alıcıların örgütle nasıl ilişkisi olduğu, örgütün yapısı, çevresi ve buna benzer karar türleri konularında tasarlanması gerekir. Hem yöneticiler, hem de bilgi uzmanları tarafından bu önemin onaylanması ve anlaşılması, etkili yönetim bilgi sistemi tasarımı için öncelikle gereklidir[103].

---

[102] LUCEY, s.6.
[103] A.g.k., s.8.

9. Bilgi Sisteminin Türleri

İşletmelerdeki yönetim kararlarını destekleyen başlıca **bilgi sistemleri** şöyle sıralanabilir[104];

1-Elektronik Veri İşlem Sistemleri (Electronic Data Processing Systems)
2-Üst Düzey Yönetim Bilgi Sistemleri (Executive Information Systems)
3-Büro Otomasyon Sistemleri (Ofis Otomation Systems)
4-Karar Destek Sistemleri (Decision Support Systems)
5-Uzman Sistemler (Expert Systems)
6-Yönetim Bilgi Sistemleri (Management Information Systems)

Elektronik Veri İşlem Sistemleri: Günlük işlemlere ilişkin verilerin işlendiği ve genellikle yapısal karar sorunlarına yardımcı olan bir bilgi sistemidir[105].

Üst Düzey Yönetim Bilgi Sistemi: Bilgisayar teknolojisine uzak olan yöneticilerin, yardımcısı olarak tasarlanan bu sistemler; son yıllarda Massachusettes Institute of Technology Bilgi Sistemleri Araştırma Merkezi tarafından geliştirilmiştir. Kullanımının oldukça kolay olmasına özen gösterilen bu sistemlerde, yöneticilerin; metin, sayı ve grafiklerden oluşan ayrıntılı bilgiye çabuk ulaşmaları, izlemeleri,

---

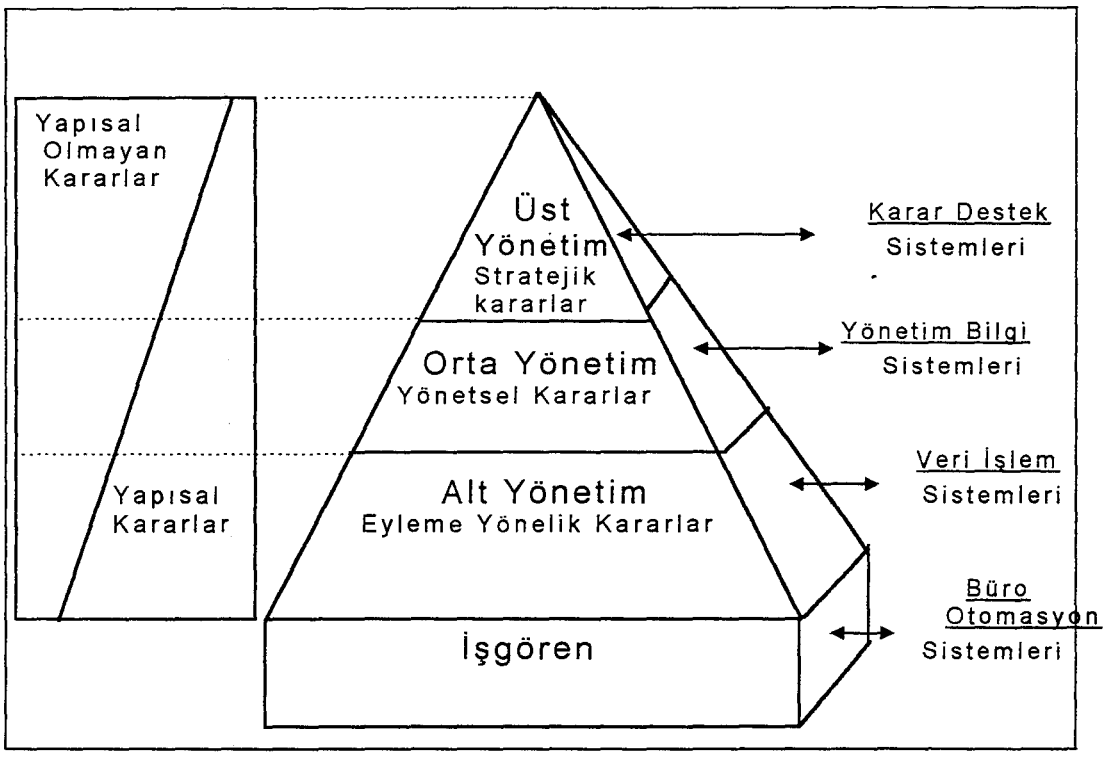
[104] EFRAIM TURBAN, ***Decision Support and Expert Systems***, Macmillan Publishing Company, B.2, New York, 1990, s.16; KENNETH C. LAUDON - JANE P. LAUDON, ***Management Information Systems, Organization, and Technology***, B.4, Prentice-Hall, Inc., 1996, s.19; LONG, s.32.
[105] TURBAN, s.12.

varılan tek görüş; her iki sistemin başarılı olabilmesi için, işletmeyle ilgili, sağlıklı ve uygun bir veri tabanı yönetim sisteminin varolması gerektiğidir.

Aralarındaki ayırım kesin sınırlarla belli olmasa da; işletmelerde, yönetim düzeyleri ve karar türleri arasında belirli bir ilişkiden sözedilir. ŞEKİL-16' dan da görüldüğü gibi[109]; üst düzey yönetimce alınan kararların çoğu, yapısal olmayan (programlanmayan) karmaşık yapılı, önemli oranda belirsizlikler taşıyan ve dolayısıyla risk öğesi bulunan kararlardır. Alt düzey yönetim kararlarının çoğu ise; yapısal (programlanabilen) kararlardır.

---

[109] ----------, ***Bilişim Dergisi***, Nisan 1992, s.50.



ŞEKİL- 16: İşletmelerde Karar Alma Düzeyleri ve Bilgisayara Dayalı Yönetim Sistemlerinin Yönetim Piramidindeki Yeri

Yönetim bilgi sisteminin, genellikle yapısal, basmakalıp sorunların çözümüne katkıda bulunmalarına karşılık; karar destek sistemleri genellikle, yarı yapısal ve yapısal olmayan sorunlara çözüm seçenekleri sunmaktadır.

Karar destek sistemlerinin en önemli özelliği, esnek olmaları ve yöneticilerin kendi görüş ve deneyimlerini modellere katarak; farklı "senaryolar" üzerinde olası sonuçların elde edilmesini sağlamalarıdır. Yöneticilerin kendisinin yönettiği bu sistemler, onların sorun çözme yeteneklerini de arttırmaktadır[110].

[110] A.g.k., s.50.

Karar destek sisteminin başlıca **özellikleri** şöyle sıralanabilir[111]:

-Bireysel ve grup kararlarına yardımcı olur,
-Yarı yapısal ve yapısal olmayan sorunları çözümler,
-Yönetim düzeylerindeki tüm karar alıcıları destekler,
-Bağımsız veya ardışık bağımlı kararlarda destek sağlar,
-Karar alma sürecinin bütün aşamalarında kullanılabilir,
-Karar alıcının, karar alma tutum ve yaklaşımına uyum sağlar,
-Değişen koşullara ve karar durumlarına uyabilecek esnekliktedir,
-Kullanımı kolaydır,
-Kararlarda verimden daha çok etkinliği amaçlar,
-Sistem kullanımında, denetleme yetkisi kullanıcıdadır.

Uzman Sistemler: Uzman sistemlerin ilk başarılı uygulaması tıp alanında olmuştur. 1976 yılında Stanfort Üniversitesi'nde geliştirilen MYCIN adlı uzman sistem; bulaşıcı kan hastalıklarının tanısında çok başarılı olmuştur. Uzman sistemler, yapay zeka araştırmalarının belli bir alandaki uygulaması sonucu ortaya çıkmıştır. **Uzman sistemler**; "uzmanların, uzman olmayanlara göre daha iyi karar verebildikleri konularda uygulanabilen ve bu alandaki kararları destekleyen bilgisayar programları" olarak tanımlanabilir.

Uzman sistemlerin **özellikleri**; sınırlı bir uygulama alanında kullanılabilmesi, o alanda sınırlı uzman bilgisini

---

[111] EROL R. SAYIN - TAYYAR D. ŞEN, ***Yönetim Bilgi Sistemi***, C.2, Açıköğretim Fak. Ya.No:472, Eskişehir, 1996, s.170.

içermesi, bu bilgilerin ışığında danışman rolünü üstlenerek, bir sorunla ilgili olarak, yorum veya öneri oluşturulması sayılabilir[112].

Uzman sistemler, karar destek sistemleri olarak, belirli bir konuda öneri üreten ya da karar alabilen bilgisayar programlarıdır. Uzman sistemlerin ayırt edici özelliği; kullanıcıyı sorgulamasıdır. Uzman sistemler, kullanıcının verdiği yanıtları temel alarak, çıkardığı sonuçları, nedensel açıklamalar yaparak doğrular. Bu açıdan, uzman sistemlerin öğretici niteliği de vardır. Sistem, aldığı bilginin eksik olduğu veya kesin olmadığı durumlarda bile öneri getirir. Yeni verilere girilerek, yeni çözümler üretilebilir. Programın istenilen aşamasında, herhangi bir soruyu neden sorduğunu; sorunun ne anlama geldiğini ve o ana kadar ulaşılmış olan kısmın sonucu vermesi sağlanabilir. Uzman sistemlerin açıklama yetenekleri, kullanıcının sisteme ilişkin düşünme biçimini izlemesini sağlar[113].

Yönetim Bilgi Sistemleri: Yönetim bilgi sistemi, "yöneticilerin kullanabilmeleri için; bilgileri toplayan, düzenleyen, özetleyen ve raporlayan bir sistemdir"[114].biçiminde açıklanmaktadır. Yönetim bilgi sistemleri konusu; sonraki bölümde daha kapsamlı ve ayrıntılı biçimde inceleneceğinden, burada kısaca değinilmiştir.

---

[112] A.g.k., s.163.
[113] AYŞENUR BİRTÜRK - VAROL AKMAN, "Uzman Sistemler, Yönetim Bilgi Sistemleri", *7. Bilgisayar Kongresi - Bildiriler*, İstanbul, Mayıs-1990, s.80.
[114] WARREN R. PLUNKETT - RAYMOND F. ATTNER, ***Introduction to Management***, Pws-Kent Publishing Co., Boston, 1992, s.486.

II. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİ

A. TANIMI, ANLAMI VE ÖNEMİ

Yönetim bilgi sistemi[115]; bir yöntem, bir işlev, bir yaklaşım, bir işlem, bir örgüt, bir sistem ve bir alt sistem olarak nitelendirilir. İşletmelerin bilgi ile ilgili işlemlerini düzenleyen bu sistemle ilgili çeşitli yazarlar tarafından değişik tanımlar yapılmıştır.

Yönetim bilgi sistemini; **bilgi sağlama ve işleme sistemi** olarak gören tanımlardan bazıları şöyle sıralanabilir:

---

[115] Yönetim Bilgi Sistemi kavramı, dilimize ingilizce "Management Information Systems" ifadesinden çevrilmiştir. Yönetim Bilgi Sistemi kavramını, kimi yazarlarımız, Yönetim Bilişim Sistemi olarak da kullanmaktadırlar.

Yönetim bilgi sistemi; "bilginin toplanmasını, işlenmesini ve aktarılmasını uyumlaştıran bilgisayara dayalı bir ağdır"[116].

Yönetim bilgi sistemi; "işletme ve çevresi hakkında, geçmiş, bugün ve geleceğe yönelik bilgiyi sağlayan bir işletme sistemidir"[117].

Yönetim bilgi sistemi; "örgütte bir kaynak olarak bilginin kullanımı, işlenmesi ve yönetimi için gereken eylemler ve sistemler takımının tümüdür"[118].

Yönetim bilgi sistemi; "örgütün yaşama ve gelişmesinin sağlanması ile örgütsel eylemlerin yerine getirilebilmesi için, yönetimin gereksinim duyduğu doğru, zamanlı ve anlamlı bilgiyi sağlayan ve geliştiren sistemdir"[119].

Yönetim bilgi sistemi; "stratejik ve taktik planlamanın yapıldığı, yönetim düzeylerinin gereksinim duyduğu, düzenli veya düzenli olmayan aralıklarla bilgi gereksiniminin karşılanmasıdır"[120].

Yönetim bilgi sistemi; "bir örgütün yönetimle ilgili veri kaynaklarını, bir sistem bütünlüğü içinde toplayıp, örgütün günlük işlerine bilgi desteği sağlayan, özellikle çeşitli

---

[116] ROBERT KREITNER, ***Management***, Houghton Mifflin Company, 1983, s.495.
[117] DAVID M. KROENKE - KATHLEEN A. NOLAN, ***Business Computer Systems***, B.3, California, 1987, s.19.
[118] RALPH H. SPRAGUE, Jr., "A Framework for the Development of Decision Support Systems", ***MIS Quarterly***, No.4, S.4 (Haziran 1980), s.20.
[119] ÜLGEN, s.77.
[120] M. NACİ TUGAY, "Bütünleşik Bankacılık Sistemleri, Bildiriler", ***Bilgisayar Dergisi 7. Bilgisayar Kongresi***, Ser Ofset, 28-30 Mayıs 1990, İstanbul, s.107.

düzeylerde yöneticilerin taktik ve stratejik kararlarını başarılı kılacak nitelikte bilgi göndermeyi amaçlayan bilgi sistemidir[121].

Yönetim bilgi sistemini; **karar almayı kolaylaştıran** sistemler olarak gören tanımlardan bazıları şöyle sıralanabilir:

Yönetim bilgi sistemi; "yönetimin karar alma sürecini destekleyen, bütünleşik bilgi sistemidir"[122].

Yönetim bilgi sistemi; "yönetimin karar almasında gerekli bilgiyi sağlamak için, değişik kaynaklardan veriyi bütünleştirebilen bilgisayar destekli bilgi sistemidir"[123].

Yönetim bilgi sistemi; "kararların alınmasında dizgeli biçimde gerekli bilgilerin zamanında, anlamlı ve kolayca hazırlanmasıdır"[124].

Yönetim bilgi sistemi; "örgütün planlama, denetleme ve eyleme ilişkin işlevlerini etkin bir biçimde başarabilmek ve karar alma sürecini kolaylaştırmak için, gerekli, zamanlı bilgiyi yönetim için uygun duruma getiren biçimsel bir yöntemdir"[125].

---

[121] GORDON B. DAVIS - MARGRETHE H. OLSON, ***Management Information Systems, Conceptual Foundations, Structure and Development***, McGraw-Hill Book Company, New York, 1985, s.4.

[122] DAVID H. HOLT, ***Management Principles and Practices***, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1987, s.138.

[123] JAMES O. HICKS, Jr., ***Management Information Systems, A User Perspective***, B.2, 1987, s.39.

[124] DAVID W. KENNEDY, "What a President Needs to Know About MIS", ***Financial Executive***, December, 1970, s.52.

[125] JAMES A. F. STONER, ***Management***, B.2, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1982, s.135.

Yönetim bilgi sistemini; hem bilgi sağlama ve işleme sistemi hem de karar almayı kolaylaştıran sistemler olarak gören tanımları bazıları da şöyle sıralanabilir:

Yönetim bilgi sistemi; "yönetime, karar alabilmesi için bilgi toplayıp aktaran bilgisayar destekli bir sistemdir"[126].

Yönetim bilgi sistemi; "işletmelerle ve dış çevre ile ilgili verileri toplayıp bilgiye dönüştüren, yönetime kullanılabilir biçimde sunan bir sistemdir"[127].

Yönetim bilgi sistemi, "yöneticilerin kararları alabilmeleri, yönetsel işlevleri ve eylemleri etkin biçimde yerine getirebilmeleri için zamanında ve doğru bilgileri yönetime sağlayan biçimsel bir yöntemdir"[128].

Yönetim bilgi sistemi; "yönetim, işlemler ve karar alma işlevlerini desteklemek için, bilgi sağlayan bütünleşik, insan-makina sistemidir"[129].

Bu açıklamalardan sonra, yönetim bilgi sistemini, şöyle tanımlayabiliriz:

Yönetim bilgi sistemi; bir örgütteki tüm gerekli bilgi akışını sağlayan, iç ve dış çevreden verileri bütünleştirip, bilgi ve işleme desteği veren, gerektiği zaman yönetime karar

---

[126] RICHARD L. DARF, ***Organization Theory and Design***, The West Series in Management, West Publishing Company, San Francisco, 1983, s.329.
[127] JUSTIN G. LONGENECKER - CHARLES D. PRINGLE, ***Management***, Charles E. Merrill Publishing Co., 1981, s.138.
[128] PLUNKETT - ATTNER, s.486.
[129] DAVIS - OLSON, s.6.

almasını kolaylaştıracak bilgileri zamanında ve anlamlı bir biçimde sunan, bilgisayar destekli bir sistemdir.

Bu açıklamalardan sonra, yönetim bilgi sistemi tanımlarından şu **sonuçlar** ortaya çıkabilir: Yönetim bilgi sistemi;

-Veri toplama, kaydetme ve işleme işlevlerini yerine getirir.
-Yöneticilere karar almak için ham veri değil, seçilmiş, işlenmiş ve düzenlenmiş veri başka deyişle bilgi sağlar.
-Değişik kaynaklardan verileri, bütünleşik veri tabanında toplar.
-Bilgiyi toplayıp aktaran bilgisayar destekli bir sistemdir.
-Yöneticilerinin zamanında ve kolayca alabilecekleri yapısal bilgi sağlar.
-Örgütün değişen bilgi gereksinimlerini karşılar.
-Yönetim bilgi sistemi, yalnızca yetkili işgörenlerin bilgi alımıyla sınırlandırılmış, güvenlik sistemiyle sarılıdır.
-Hem örgüt içinden hem de dışından geçmiş, bugün ve geleceğe yönelik bilgi sağlar.
-Bilgisayar, donanım (hardware) ve yazılım (software), genyöntemler, incelemeler, planlama, karar alma, denetleme, veri tabanı vb. öğeleri kullanır.

Yönetim bilgi sisteminde, veriler bilgi haline dönüştürülüp yöneticiye aktarılmakta, yönetici de bunları değerlendirip yönergeler durumunda yeniden sisteme ya da örgüt ve çevresine yollamaktadır. Böylece yöneticinin, yararlandığı

bilgi işleme ve bilgi sistemleriyle yönettiği üst sistem, yönetim bilgi sistemini oluşturmaktadır. Başka deyişle, yönetim bilgi sistemi, yöneticinin bir karar organı olması, bilgilerin karar sürecinde kullanılması ve alınan kararların yönergelerle örgütün iç ve dış çevresine gönderilmesi durumunda oluşmaktadır. Bu durumda yönetici, sistemden aldığı bilgileri yönergeler durumuna dönüştürerek, sorumlu olduğu örgütü kendisi yönetecek ve denetleyecektir[130].

Yönetim bilgi sistemi, yalnızca karar almak için bilgi sağlamaz, aynı zamanda örgütün değişik parçalarının birbirine bağlanmasına yardım eden, örgütte bilgi akışını gerçekleştiren sistemler dizisidir. Muhasebeden, ücretlerden, yükleme ve teslimden, satışlardan, karar almak için tüm düzeylerden genel müdüre akan özet raporlar, stok sistemleri, bütçeler ve finansal raporlar gibi temel olan tüm denetlemeler, örgütte yönetim bilgi sisteminin öğeleridir[131].

Yöneticinin dünyası, şimdiki ile gelecek zaman arasında bir değişim ve belirsizlik içindedir. Karar sürecindeki bu belirsizliği azaltmak için, örgütün iç ve dış çevredeki etkinliklerine ilişkin (uygun, anlamlı, doğru, zamanlı, uygun biçimde, incelenebilir, belirli bir içeriği olan ve eksiksiz) bilgilere gereksinimi vardır. Elde edilen bilgiler, işletmenin yönetim düzeylerini birbiri ile ilişkilendiren bir bilgi ağında, düzeylerin uyumlaştırılması ile bütünleşik bir yapıda biçimlenmelidir[132]. Yönetim bilgi sistemi, örgütün önemli kayıtlarına anında ulaşmakla, yönetime işletmenin temel

---

[130] ÜLGEN, s.84.
[131] PLUNKETT - ATTNER, s.487.
[132] RAMAZAN EVREN - SOHBET KARPUZ, "Bir Dış Ticaret Şirketinde Yönetim Bilişim Sisteminin Kurulması", ***Endüstri Mühendisliği'88 Ulusal Kongre***, İstanbul, 1988, s.637-638.

eylemleri üzerine hazırlanan raporları ve özetleri sağlar ve örgütün yönetim düzeylerine hizmet eder[133].

Yönetime yardımcı olan yönetim bilgi sistemlerinin gün geçtikçe önem kazanmasının çeşitli nedenleri vardır. Yönetim bilgi sisteminin önem kazanmasının **nedenleri**ni şu biçimde sıralamak olasıdır[134]:

1-Yöneticilerin; yönettikleri insan, makina, donatı, hammadde, para gibi konularla yeterince ilgilenme olanaklarının çeşitli nedenlerle gün geçtikçe azalması ve bu konuda yöneticiyi yeterince destekleyecek bir bilgi kaynağına gereksinim duyulması.

2-Yöneticilerin karşı karşıya kaldıkları karar alma durumlarının gittikçe karmaşık bir duruma gelmesi ve dikkate alınacak etmen sayısının artması.

3-Etmenlerdeki değişiklik oranının gün geçtikçe artması.

4-İşletmelerin; büyük pazarlar, ekonomik koşullar, toplumsal sorumluluklar vb. büyük örgûtlerin içinde bulunmaları ve sürekliliklerini, bu koşullarda sürdürme arzuları.

5-Örgütler geliştikçe, yöneticiler doğru ve zamanlı bilgi gereksinmelerini karşılamak amacıyla, daha iyi iletişim olukları kurma zorunluluğu doğması[135].

İşletmeler büyüyüp geliştikçe, eylemlerinin denetlenmesi, bir insanın yeteneklerini aşmıştır. Bu durumda, yönetici; aynı zamanda birden çok yerde bulunmak, planlamak, örgütlemek, yürütmek, uyumlaştırmak, denetlemek, yetiştirmek, özetle işletmenin tüm eylemlerini yönetmek zorunda kalacaktır.

---

[133] LAUDON - LAUDON, s.24.
[134] LONG, s.24-25.
[135] ÜLGEN, s.96.

Bu nedenle, değişen dünya koşullara ayak uydurabilmek için, yönetim tekniklerinde bilimsel yöntemlerin kullanılması gerekir.

Örgütlerin büyümesi ile birlikte, iletişim ve örgüt sorunları önemli boyutlara ulaşmıştır. Bu arada kimin yetki ve sorumluluğu nerede başlayacak? nerede bitecek? kim kimden buyruk alacak? kime danışacak? ya da bildirim (rapor) verecek? gibi örgütsel sorunlar gelişmeye başlayacak ve bir yönetim bilgi sistemine duyulan gereksinim biçimlenmeye başlayacaktır.

Yönetim bilgi sistemi, tüm örgütsel yapının her türlü gereksinimini özenle düzenleyen, bilgi sistemlerini biçimlendiren ve birbirleriyle ilişkilerini düzelten ve yönetime bilgi sağlayarak etkin kararlar alınmasını gerçekleştiren bir sistemdir.

Yöneticilerin doğru, etkin kararlar alabilmesi için, iç ve dış kaynaklardan çeşitli bilgilerin zamanında alınması ve değerlendirilmesi gerekir. Başka deyişle, etkin bir yönetim; eksiksiz, doğru ve zamanında sağlanan bilgilerle işlerlik kazanabilmektedir. Bir işletmede yönetimin bilgi gereksiniminin sürekli bir biçimde karşılanması; bir anlamda yönetim bilgi sisteminin kurulması ile olasıdır.

En küçüğünden en büyüğüne kadar tüm işletmelerde, bilgi toplama, kayıt saklama, yeniden bulma ve dağıtıma ilişkin bir sistemin gereği açıktır. Özellikle örgütler büyüdükçe, bilgi toplama, kaydetme, yeniden bulma ve etkin iletişime ilişkin sorunları artmaktadır. Ayrıca, işletmenin eylemlerine, pazar durumuna, rakiplere, tüketicilere ve tüm iç ve dış çevreye ilişkin bu bilgiler, işletme içinde bilgi akışını sağlayan bir iletişim ağı aracılığıyla bir yerden ötekine aktarılır. Bu karmaşık bilgi

akışında, gerekli bilgilerin, hangi yöntemlerle seçileceği, kaydedileceği ve etkin kararlar alınması için yöneticinin nasıl besleneceği, etkin bir yönetim bilgi sisteminin varlığını gerektirir.

Etkin bir yönetim bilgi sistemi, veriler ya da bilgileri, olabildiğince kaynağından alır ve daha sonra bunların düzenleneceği, hesaplanacağı, özetleneceği ve karar organları için, yararlı bir biçime sokulacağı bilgi işleme merkezlerine gönderir[136].

Yönetim bilgi sistemini, yukarıdaki açıklamalar ışığında, şöyle özetleyebiliriz[137]:

-Yönetim bilgi sistemi kavramı, bilgi işleme, bilgisayarla ilgili kişiler, sistemler, genyöntemler ve tüm tekniklerle, işletmede kullanılır. Yönetim bilgi sistemi aynı zamanda bilgisayar destekli sistemin bir türüdür.

-Yönetim bilgi sisteminin ortaya çıkmasında en büyük yardımcı, bilgisayarların başarılarının gelişmesi ve kullanıcıya uyumlaştırılmış yazılımın (software) olmasıdır.

-Bilgisayar sistemleri, daha çok hesaplama gerektiren eylemleri gerçekleştirdiğinden, yönetim düzeylerinde bulunan işgörenlerin yüklerini üzerine alabilir.

-Bilginin serbest dolaşımı, yönetim düzeylerini azaltarak, örgütün geleneksel piramit yapısını değiştirmektedir. Yönetim bilgi sistemindekararlar, örgütün daha alt düzeyinde alınabilir.

---

[136] HALUK ERKUT, "Yönetim Bilişim Sistemleri", ***Bilgisayar Destekli Yönetim Sistemleri, 1988 Yılı Seminerleri-*** I Eğitim Kitapları Dizisi-20, MESS Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul, 1989, s.25.

[137] LONG, s.26.

-Yönetim bilgi sistemi, örgüt kültürleri üzerinde de çok etkilidir. Yönetim bilgi sistemine önem veren işletmelerde, genellikle örgüt kültürü, ağır ağır ve geleneksel çalışmadan çok, atak ve değişmeye yöneliktir.

B. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Yönetim bilgi sistemleri denildiğinde, ilk akla bilgisayara dayalı veya bilgisayar destekli yönetim bilgi sistemi gelmektedir. İşletme yönetiminde, yönetim işlevlerinin yerine getirilmesinde bilgisayarlardan yararlanmak, zorunluluk olmuştur. Bilgisayarların gittikçe güncelleşmesi ile elektronik, otomatik gibi sıfatlar kalkmış ve bunun yerini "veri işleme" almıştır. Disk teknolojisinin gelişmesi, işletim sistemlerinin ilerlemesi, verilere ulaşma ve aktarmanın hızlanması gibi ilerlemeler, yönetim bilgi sistemlerinin doğuşuna katkıda bulundu[138].

Yönetim bilgi sistemleri, yıllarca yöneticilere işletmelerin yönetiminde yardımcı olurken; yalnızca, sonuçların raporlanması biçiminde kullanılmıştır. 1960'lara ve 1970'lere girildiğinde, yönetim bilgi sistemi terimi, çok kısıtlı bir anlam içeriyordu. Yalnızca düzenli raporlar, yöneticilere, karar almalarında destek sağlamak için kullanılıyordu. Bu sistem yoluyla bir pazarlama müdürü, geçmiş ve projelendirilmiş satışlar için rapor elde edebiliyordu. Böyle bilgilerin kullanılması, daha iyi reklam, satış, başarıların değerlemesi gibi konularda kararlar

---

[138] CHARLES PARKER, ***Management Information Systems***, McMraw Hill Book Co., Singapur, 1989, s.6.

almayı kolaylaştıracaktır. Örgütte yöneticiler de, bu tür raporlar aracılığı ile, işletmenin trendi konusunda bilgili olabilecekler veya kendilerini ilgilendiren bilgilerden yararlanabileceklerdir.

O günün yönetim bilgi sistemleri, veri işleme sistemlerinin ürünleri ve buna bağlı etkileriydi. Sistemin veri işleme birimleri, işletmenin verimli bir biçimde çalışması için, gerekli eyleme ilişkin veri sağlıyordu. Ancak yönetim bilgi sistemlerinin, kısıtlı etki alanları vardı. Esnek olmaması ve elle veri girişi ile sınırlı olması nedeniyle, öteki kişilerin gereksinimi olan bazı bilgileri karşılayamıyorlardı.

1970 ve onu izleyen yıllarda mikrocomputerler, etkileşimli ekranlar, bilgisayarlar, kullanıcıya yakın yazılımlar ve veri tabanı sistemlerindeki gelişmeler izlendi. Bu gelişmeler, karar destek sistemlerinin kaldırım taşlarını birleştirdi[139]. Daha önce, karar destek sistemleri tarafından alınacak kararlar, programlı veya programlanabilir kararları oluşturduğu belirtilmiştir. Böylece, yönetim bilgi sistemi, işletmenin karar destek sistemine dönüşmüştür. Başka deyişle, yöneticinin elde ettiği bilgilerin karar sürecinde kullanılması ile yönetim bilgi sistemine karar alma işlevi de eklenerek, yönetim karar sistemini oluşturmuştur. Yönetim bilgi sisteminin sayesinde yöneticiler, tek düze karar almaktan kurtularak, stratejik planlama ve politikaya dönük çalışmaların yerine getirilmede daha etkin olacaklardır[140].

1960'ların yönetim bilgi sistemleri geniş bir karar alıcı kitleye düzenli yazılan raporları veriyordu. Karar destek

---

[139] A.g.k., s.8.

[140] CENGİZ YILMAZ, ***Bilgi İşlem ve Yönetim Bilgi Sistemi***, Erciyes Ün. İİBF Ya.No:2, Kayseri, 1988, s.58.

sistemleri, bu karar alıcı kişilere kolay kullanımlı hesaplama ve iletişim olanakları sağlıyor, kısaca gereksinimi karşılıyordu. Örneğin; karar destek sistemleri, yöneticilerin etkileşimli terminallere ya da mikrocomputerlere oturup, veri tabanlarında işleri için gerekli bilgiyi arama olanağını verdi. Sonuç olarak, alışılmış sorular ve raporlar bilgisayar uzmanlarının yardımı olmadan iş istasyonlarında yapılabildi[141].

1970 ve 1980'lerin başka bir ilerlemesi olan iletişim teknolojisi, bilgi sistemlerinin gelişmesine neden olmuştur. Bu teknolojiler, kelime işlem, masa üstü yayıncılık, elektronik posta ve öteki bazı bilgisayarlarla iletişime dayalı işleri içermekteydi. Bilgi sistemi uzmanlarının ve kullanıcıların bugün karşı karşıya bulundukları olay, bu ayrı ayrı teknoloji adacıklarını, toplanmış bilgi adacıklarına dönüştürmektir. Son yıllarda da, çeşitli alt teknolojileri içine alan, bilgisayar ve mikroelektronik teknolojilerinden oluşan bilgi teknolojileri, işletmelerde yeni ve sürekli gelişmelere neden oldu[142].

Ülkemizde de, bilgisayar ve teknolojik yeniliklerden yararlanan, gelişmiş, büyük ve iyi yönetilen, bazı işletmelerde, yönetim bilgi sistemi kurulmuş ve başarılı bir biçimde uygulanmaktadır.

C. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİNİN ÖZELLİKLERİ

Yönetim bilgi sistemi, yönetimin gereksinimlerini karşılamaya yönelik olmalıdır. Bu özellik, yönetim bilgi

---

[141] PARKER, s.10.
[142] A.g.k., s.9.

sisteminin en önemli özelliğidir. Sistem, üst düzeyden alt düzeye doğru ve yönetim gereksinimleri doğrultusunda, işletmenin amaçları gözönüne alınarak geliştirilir. Orta düzey yönetimin ya da alt düzey yönetimin gereksinimleri, sistemin temelini oluşturur. Dolayısıyla, yönetim bilgi sisteminin yönetim tarafından yönlendirilmesi zorunludur.

Bir sistemin başarıya ulaşmasındaki temel etken insandır. İyi tasarlanmış bir yönetim bilgi sistemi ile etkinlik sağlayabilmek için, gerek üst düzey yönetimin bu konuya yeterli desteği sağlaması, gerekse alt düzey yönetimin bu konuya inanmış olması gerekir. Yönetim bilgi sistemi, genellikle, günlük etkinlikleri değil; haftalık, aylık ve yıllık sonuçlarla ilgilenen yöneticilere hizmet eder. Yönetim bilgi sistemi, önceden iyi bilinen yapısal konularla ilgili olduğu için, genellikle esnek değildir ve daha az çözümleme yeteneği vardır.

Yönetim bilgi sistemi, karmaşık matematiksel modeller veya istatistiksel tekniklerin tersine, özetler ve karşılaştırmalar gibi temel yöntemleri kullanır[143].

ŞEKİL- 17 den de izlenebileceği gibi[144], yönetim bilgi sistemi, yönetimin; stratejik planlama ve politikalar yapmalarını destekleyen üst düzey; planlama, karar alma ve denetlemede yardımcı olan orta düzey; günlük etkinlikleri ve denetimi destekleyen alt düzey; ve durum araştırması ve işlemlerin yapıldığı en alt düzey biçiminde bir piramit yapı görünümündedir.

---

[143] LAUDON - LAUDON, s.24.
[144] DAVIS - OLSON, s.7.



ŞEKİL-17: Yönetim Düzeylerinde Yönetim Bilgi Sistemi

Yönetim Bilgi Sistemine ilişkin bazı **özellikleri** şu biçimde sıralayabiliriz[145]:

1. Yönetim Bilgi Sistemi, Bütünleşik Bir Sistemdir

Bilgilerin bütünleşik bir biçimde işlenmesi, geniş bir sistem planı içinde gerçekleşir ve bu sistem tek bir sistemden çok, alt sistemlerin bileşimi olarak tasarlanır.

Yönetim bilgi sistemi; örgüt kaynaklarını, yönetimde etkinliği sağlayacak biçimde bütünleştirir. Örneğin; para, malzeme, işgören, makina ve donatı gibi kaynaklara ilişkin bilgileri ve her birinin bütünün üzerindeki etkilerini saptayacak biçimde sağlar. Kaynaklar arasında bilgi akışını belirler, karar almak için, gerekli bilgileri veri tabanında toplar ve örgütün bütün sistemlerine bilgi hazırlar[146]: Yönetim bilgi sistemi,

[145] A.g.k., s.7- 9; ERKUT, s.25-26.
[146] YILMAZ, s.71.

bütünleşik bir sistem olduğundan, yönetim için gerekli olan bilgiler, ortak bir veri tabanından karşılanır.

Yönetim bilgi sisteminin, yerine getirilen işlevlere dayalı çok sayıda bilgi alt sistemi bulunur. Bu bilgi alt sistemlerini genellikle işletme işlevlerine göre oluşturmak en uygundur. Buna göre yönetim bilgi sistemi; pazarlama, üretim, finans, işgören, muhasebe, araştırma-geliştirme, halkla ilişkiler gibi alt sistemlerden oluşur. İşletmede bu bilgi alt sistemlerden başka alt sistemler de, yönetim bilgi sistemi içinde yer alabilirler[147].

2. Yönetim Bilgi Sistemi, Bilgisayar Temeline Dayanan İnsan-Makina Sistemidir

Yönetim bilgi sistemi, bilgisayar desteği olmaksızın da oluşturulabilir. Ancak, etkin yönetim bilgi sistemi için, bilgisayar kesinlikle gerekli bir araçtır. Bilgisayar, yönetim bilgi sistemine gereken bilgileri; tutarlı ve doğru bir biçimde işleyerek, hem zaman, hem de emeğin tutumlu kullanımını sağlar.

Yönetim bilgi sistemi, her ne kadar örgüt içerisinde yer alıyorsa da, bilgisayar ve ilgili iletişim araçlarını da içerdiği için, bir insan-makina sistemi olarak düşünülür. Yönetim bilgi sistemi, açık bir sistemdir ve yansıma düzeneği aracılığı ile kendi kendini denetlemeyi de sağlayan devingen bir yapıdadır[148].

Bu özellik, yönetim bilgi sisteminin bilgisayar kullanımını temel alır ve insan ile makina ya da bilgisayar

---

147 A.g.k., s.71.

148 JEROME KANTER, ***Management- Oriented Management Information Systems***, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1977, s.23.

arasında karşılıklı bilgi alışverişi, etki ve tepkileşimi gerektirir. Yönetim bilgi sistemi, bilgisayar desteksiz de kurulabilir, ancak sistemin etkinliğini sağlayan, bilgisayarın gücüdür.

3. Yönetim Bilgi Sistemi, Bilgi Desteği Sağlayan Bir Sistemdir

Yönetim bilgi sisteminde, günlük işlemlere ilişkin bir çok bilgi işlenir ve yaşamsal önem taşıyan bilgi yığınağına girdi sağlanır. Böylelikle yönetici için bilgiler ya da veriler, daha düzenli ve yararlanılabilir biçimde saklanmış olur.

4. Yönetim Bilgi Sistemi, Yönetime ve Karar Sürecine Bir Destektir

Sistem için gerekli olan ve bir kararı oluşturacak biçimde toplanan bilgilerin; işlenmesi, incelenmesi ve sunulması gerekir. Bunu gerçekleştirmek için ise, çeşitli karar durumlarına ulaşan sayısal olan veya olmayan modellerden yararlanılarak, karar almaya destek olacak karar modelleri pluşturulur. Örneğin; yöneticilere planlama işlevinde yardımcı olacak planlama modelleriyle, sonuçları planlanan standartlarla karşılaştıracak, sapmaların nedenlerini çözümleyecek, denetleme modelleri de kurulabilir.

D. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİNİN ÖĞELERİ

Yönetim bilgi sistemi; genyöntemler, donanım, bilgi yöntemleri, insanlar, para, örgüt vb. öğelerden oluşur[149]. Yönetim bilgi sisteminin sıralanan **öğeler**ini, üç başlık altında toplamak olasıdır[150]:

Yönetim Bilgi Sisteminin Fiziksel Parçaları: Yönetim bilgi sistemini oluşturan fiziksel parçalar, sistemin elle tutulan ve gözle görünen parçalarıdır. Bunlar; donanım, yazılım, dosyalar (veri tabanı dosyaları), kurallar ve işletme çalışanlarından oluşur. Günümüz işletmelerinde de, yönetim bilgi sistemleri, bilgisayar destekli olduğundan, donanım denildiğinde, akla ilk olarak bilgisayarlar gelmektedir.

Bilgi İşleme: Bilgi işleme sırasında yapılan eylemler; toplanan verilerin işlenmesi, işletmenin normal işlemlerinin yapılması, işlemlerle ilgili dosyaların hazırlanması, ilgili dosyaların güncelleştirilmesi, gerekli raporların düzenlenmesi ve insan-makina iletişiminin gerçekleştirilmesi çalışmalarıdır.

Kullanıcıların Elde Ettiği Çıktılar: Yönetim bilgi sistemi içinde, açıkça neler olduğunun izlenememesi nedeniyle, kullanıcıların elde ettiği çıktılara bakarak, alınması gereken önlemler belirlenir ve ileriye dönük planlama aşamalarına geçilir. Çıktılar; normal işlemlerin belgeleri, planlama raporları

---

[149] JOEL MURDICK - E. ROSS, ***Information Systems for Management***, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1971, s.160.
[150] YILMAZ, s.59; A.g.k., s.160.

ve istenen bilgilerin sağlanması, olağanüstü durumlardaki hazırlanan raporlar biçiminde sıralanabilir[151].

E. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİNİN ALT SİSTEMLERİ

İşletmenin yönetim bilgi sistemini oluşturan alt sistemler; genel yönetim bilgi sistemleri ve işletme bölümlerindeki yönetim bilgi sistemleri olarak incelenebilir:

1. Genel Yönetim Bilgi Sistemleri

Genel yönetim bilgi sistemlerinin alt sistemleri şöyle sıralanabilir:

-Planlama bilgi sistemi
-Örgütleme bilgi sistemi
-Yürütme bilgi sistemi
-Uyumlaştırma bilgi sistemi
-Denetleme bilgi sistemi
-Yetiştirme bilgi sistemi

a. Planlama Bilgi Sistemi

Plan; amaca erişmek için, ne gibi işlerin yapılacağını, bunların hangi sıraya göre, nasıl ve ne zaman ve ne kadar zamanda yapılacağını ve bunların yapılma sırasını gösteren bir

---

[151] MURDICK - ROSS, s.160.

modeldir[152]. Bilindiği gibi **bilgi sistemi**, uygun bir biçimde veriyi toplar, düzenler, dağıtır ve bilgi olarak anlamlı bir duruma getirir. **Planlama bilgi sistemi**; amaca erişmek için, işlerin, sırasına göre ve zamanında yapılmasına ilişkin veriyi toplar, düzenler, dağıtır ve planlama bilgisi durumuna getiren sistemdir.

Üst düzey yöneticilerin gelecekteki kararlarını etkileyecek, bilgisayar temeline dayanan bilgi sistemlerinin uygulamasına karar verirken, birtakım çalışmalar yapmaları gerekir[153]. Planlama eylemleri, yönetim bilgi sistemlerinin, örgüt içinde sağlıklı gelişimiyle orantılı olarak, daha etkin ve verimli sonuçlar doğurabilmekte, değişik düzeydeki yöneticilere bilgiler üretebilmekte ve onların daha yararlı olabilmelerine olanak tanımaktadır. Yönetim bilgi sistemi de, ayrıntılı bir planlama sonucunda oluşturulur. Bu sistemin geliştirilmesinde; yoğun bir planlama eylemi sözkonusudur. Doğru bir planlama, sistemin başarısı için temel koşuldur. Yönetim bilgi sistemi, veri tabanı ve işlevsel sistemleri birarada tutan bir sistemdir[154].

Planlama bilgi sisteminin koşullarına uygun olarak başarılabilmesi için, tüm projeyi yöneten bilgi uzmanlarına, yönetim düzeylerinin sistemden bekledikleri, bilgi gereksinimlerini tanımlamaları gerekir[155]. Planlama bilgi sisteminin önemini tüm yöneticiler onaylarlar ve yararlarına inanırlar. Planlama bilgi sisteminin yararları şunlardır[156]:

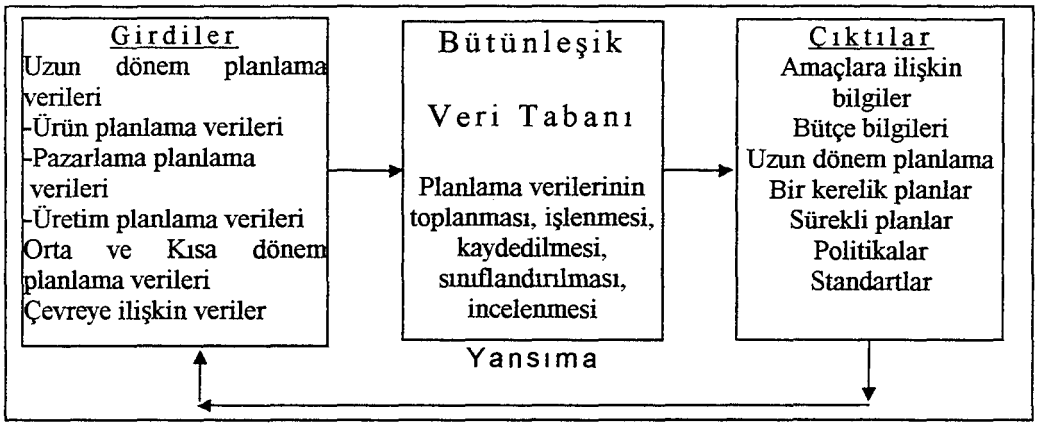
---

[152] İNAL CEM AŞKUN, ***Yönetim (Ders Notları)***, An. Ün. Afyon İİBF, Afyon, 1988, s.6.
[153] ÜLGEN, s.183.
[154] KANTER, s.23.
[155] ÜLGEN, s.183.
[156] LONG. s.276.

1-Planlama bilgi sistemi, üst düzey yönetim, öteki yöneticiler ve yönetim bilgi sistemini kullananlar arasında daha iyi iletişim sağlar. Planlama bilgi sistemi, tüm işgörenler arasında iletişimi ve işbirliğini özendirir. Tüm işgörenlerden ve işlevsel alanlardan sürekli gelen yansımalar, planlama bilgi sisteminin başarısını arttırır.

2-Planlama bilgi sistemi, işletme kaynaklarının daha etkin kullanılmasına neden olur. Planlama bilgi sistemi, donanım (hardware), işgören ve öteki kaynakların ussal biçimde programlanmasına yardımcı olur. Planlama bilgi sistemi, bütünleşik bilgi sisteminin geliştirilmesini özendirir.

3-Planlama bilgi sistemi, sorumlulukları ölçmede bir araçtır. Planlama bilgi sistemi, bölümlerin ve bireylerin başarılarını ölçmede de bir araç olarak kullanılabilir. Böylece, işgörenlerin kendi davranışlarından sorumlu olmaları sağlar.



ŞEKİL- 18:Planlama Bilgi Sistemi

Şekilden de görülebileceği gibi, planlama bilgi sisteminin girdileri; uzun, orta ve kısa dönem planlama verileri, çevreye ilişkin bilgilerden vb. oluşur. Bu veriler, işletmede, bütünleşik veri tabanında işlenir. İşlenen veriler, gereken zamanda, uygun bilgi biçiminde, istenilen miktarda, yöneticilerin amaç belirlemesi, bütçe, program, politika hazırlamasına ilişkin kararlar almasına yönelik sunulur.

b. Örgütleme Bilgi Sistemi

Örgütleme; planda saptanan amaçlara ulaşmak üzere belirlenen yollara uygun örgüt kurmaktır[157]. **Örgütleme bilgi sistemi**, planlar ve amaçlar doğrultusunda sağlanan verilere dayanarak uygun bir biçimde verileri işleme, düzenleme, dağıtma ve bilgi olarak anlamlı bir duruma getirmeye yarayan bir sistemdir.

[157] AŞKUN, ***Yönetim...***, s.18.

Örgütte kimin yetki ve sorumluluğu; nerede başlayacak, nerede bitecek, kim kimden emir alacak, kime danışılacak, ya da rapor verilecek gibi örgüt içi sorunlar; örgütleme bilgi sistemi ile çözümlenir.

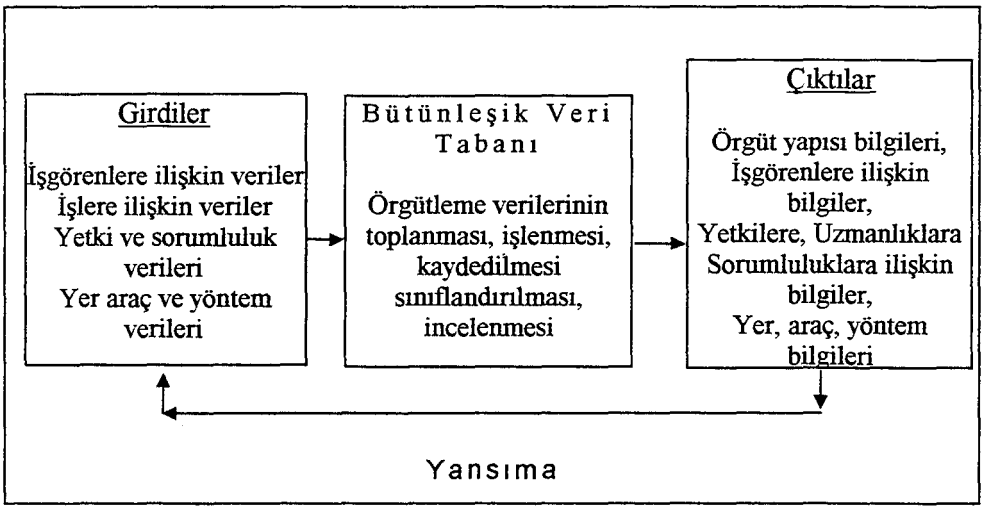
Örgütleme bilgi sistemi, tüm örgütsel yapının her türlü gereksinimini özenle düzenleyen, bilgi sistemlerini biçimlendiren ve birbirleriyle ilişkilerini düzelten ve yönetime bilgi sağlayacak etkin kararlar alınmasını gerçekleştiren bir sistemdir.

Örgütleme bilgi sistemi, işletmenin örgüt yapısına yeni bölümlerin eklenmesine, yeni tür işlerin ve organların doğmasına neden olur. Örgütleme bilgi sisteminin ilk etkisi, bilgi işlem hizmetini gerçekleştirecek yeni bir bölüm yaratılmasıdır[158]. Elektronik bilgi işleme eylemi, yeni tür işleri ve uzmanlık isteyen orunları gerektirir. Örneğin; sistem analistleri, sistem tasarımcıları, sistem programlamacılar, veri tabanı yöneticileri, yönetim bilgi sistemi planlamacıları, veri iletişim uzmanları gibi uzmanlıklara gereksinim duyulur[159].

Örgütleme bilgi sistemi, kimi işlevlerin ya da görevlerin ortadan kalkmasına, yenilerine gereksinim duyulmasına ve yeni bir bilgi işlem bölümünün kurulmasına ve uzmanlaşmanın artmasına neden olur. Böylece, orta düzey yöneticilerin görevlerinin içeriği farklılaşırken, üst düzey yöneticilerinin ve öteki işgörenlerin işlevlerinin içeriği genişler. İletişim kanallarında biçimsellik derecesi yükselir ve işletmede, bilgi temeline dayanan bir biçisel bilgi sisteminin kurulması sağlanır.

---

[158] ÜLGEN, s.214.
[159] LONG, s.139.



ŞEKİL- 19:Örgütleme Bilgi Sistemi

Şekilden de görüldüğü gibi, örgütleme bilgi sisteminin girdileri; işgörene, işlere, yetki ve sorumluluk yapısına, yer araç ve yönteme ilişkin olan verilerin, bütünleşik veri tabanında işlenmesi, toplanması, kaydedilmesi, sınıflandırılması ve incelenmesi gibi işlemlerin sonucu, örgüt yapısına ilişkin bilgiler, işgörenlere, yetki ve sorumluluklara, yer araç ve yöntemlere ilişkin çıktılar oluşur.

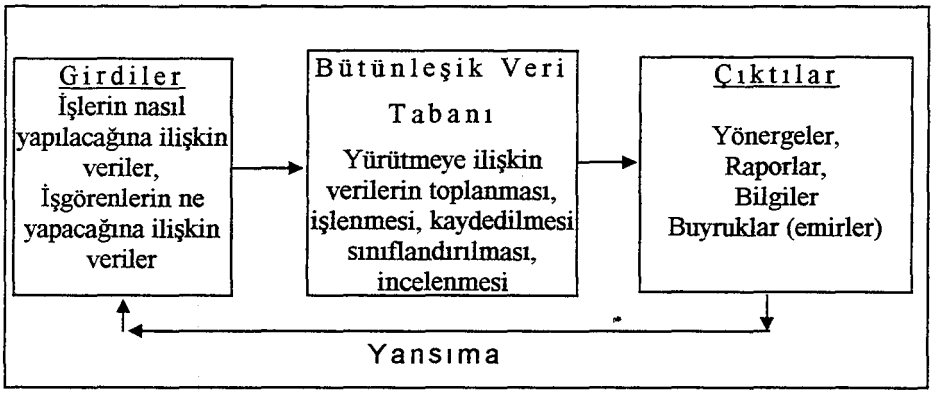
c. Yürütme Bilgi Sistemi

Yürütme, ne yapılması gerektiği konusunda işgörenlere yönerge verme anlamına gelir[160]. **Yürütme bilgi sistemi**, işgörenlere ne yapılması gerektiği, işlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda verileri işleme, düzenleme, dağıtma ve bilgi olarak anlamlı bir duruma getirmeye yarayan bir sistemdir.

[160] AŞKUN, ***Yönetim...***, s.30.

Örgütte, yürütme bilgi sistemi ile yürütme eylemlerinin, bir sistem anlayışı içinde değerlenmesi sağlanacak, düzenli bir yürütme, emir komuta ve raporlama sisteminin kurulmasına yol açacak, kural ve disipline olan gereksinim artacaktır.

Yürütme bilgi sistemi ile, biçimsel yüz yüze ilişkiler azalmakta ve bölümler arası bilgi alışverişi artmakta, bilgi akışı ve iletişim sistemleşmektedir. Bütünleşik veri tabanı ve bilgi işlem merkezi, işletmenin eylemlerinin bütünleşmesine yola açmıştır[161].



ŞEKİL- 20:Yürütme Bilgi Sistemi

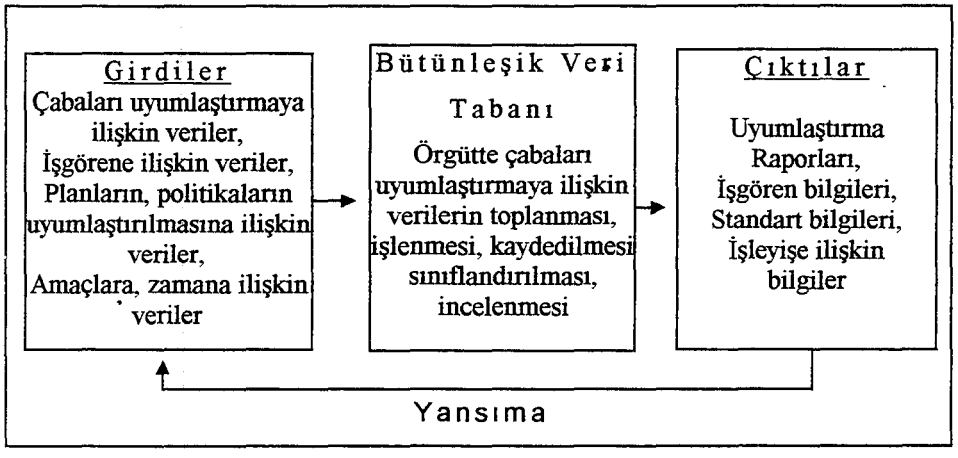
Şekilden de görüldüğü gibi, yürütme bilgi sisteminin girdileri; işlerin nasıl yapılacağı, işgörenlerin işleri yaparken nelere uyacağı konularında verileri içerir. Bu veriler; bütünleşik veri tabanında işlenerek, yönergeler, raporlar, buyruklar (emirler), bilgiler biçiminde çıktılara dönüşür.

[161] ÜLGEN, s.197.

d. Uyumlaştırma Bilgi Sistemi

Uyumlaştırma; insanların çabalarını birleştirmeyi ve zaman hakkında ayarlamayı, ortaklaşa amaca ulaşmak için, çabaların birbiri ardı sıra gelmelerini ve iç içe geçip kenetlenerek birbirlerini bütünlemelerini sağlar[162]. **Uyumlaştırma bilgi sistemi**; insanların çabalarını birleştirmek için, zamana, amaca, çabalara ilişkin verileri toplayan, düzenleyen, işleyen dağıtan ve uyumlaştırma bilgisi durumuna getiren sistemdir.

Uyumlaştırma bilgi sisteminin ürettiği bilgiler; yazılı raporlar biçiminde olup, şimdiki durum konusunda, gerekli bilgilerdir. Programların hazırlanış biçimleri, standart bilgileri, koşullara ilişkin bilgiler, işlem kağıtları ve yazılı raporlar biçimindedir.



ŞEKİL- 21: Uyumlaştırma Bilgi Sistemi

Şekilden de görüldüğü gibi, uyumlaştırma bilgi sistemi; örgütte işgören çabalarını uyumlaştırmaya ilişkin verilerin,

[162] AŞKUN, ***Yönetim...***, s.40.

bütünleşik veri tabanında işlenmesi, toplanması, kaydedilmesi, sınıflandırılması ve incelenmesi gibi işlemler sonucu, uyumlaştırma bilgilerine dönüştürür. Sistemin çıktıları; uyumlaştırma raporları, işgörenlere bilgiler, standart bilgileri, işleyişe ilişkin bilgiler vb. sonuçlardan oluşur. Çıktılar; sistemin etkinliğini sağlayabilmek için, yansıma yoluyla geri döner.

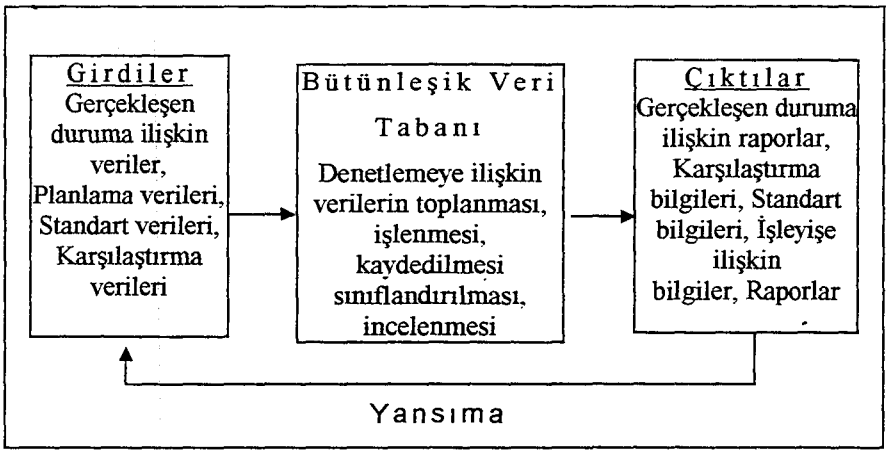
e. Denetleme Bilgi Sistemi

Denetleme; yöneticinin, örgütü amacına ulaştıracak eylemlere giriştikten ve böylece üretimin sonuçları meydana geldikten sonra, bunların gereği gibi yapılıp yapılmadığı, amaca ulaşıp ulaşmadığı, hangi ölçüde ulaşıldığı, hangi ölçüde ulaşılmadığı gibi önemli noktaların saptanmasına ilişkin yapılan eylemlerdir[163]. **Denetleme bilgi sistemi**; denetlemeye dönük kararların amaca erişmesine ilişkin verileri toplar, işler, düzenler, dağıtır ve denetleme bilgisi durumuna getirir.

Denetleme bilgi sisteminde, yönetici, verilerin sisteme doğru olarak gönderilip gönderilmediği, doğru bilgilerin elde edilip edilmediği, denetlenen eylemlerde yer alan işlemlerin, hesaplara doğru olarak yansıtılıp yansıtılmadığı konularını inceleyecektir. Denetim bilgileri, örgüt yapısına sıkı sıkıya bağlıdır. Bu bilgiler, kısa dönemlidir, geçmişe ilişkin ve çok ayrıntılıdır.

---

[163] A.g.k., s.52.



ŞEKİL- 22: Denetleme Bilgi Sistemi

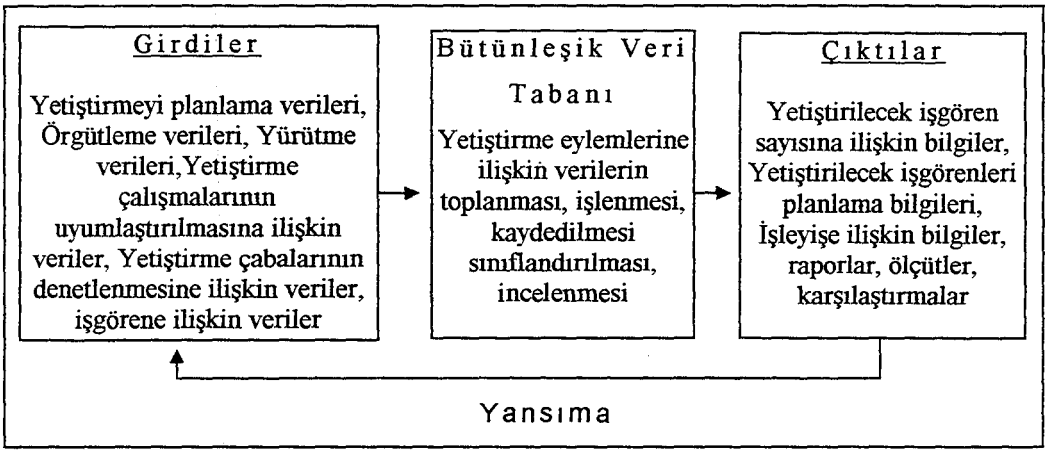
Şekilde de görüldüğü gibi, denetleme bilgi sisteminin girdileri olan, gerçekleşen durum verileri, standart verileri vb. gibi veriler, bütünleşik veri tabanında işlenerek, anlamlı duruma getirilir. Böylece denetleme bilgi sisteminin çıktıları; denetleme bilgilerini, karşılaştırmada kullanılacak sonuçları, raporları vb. içerir. Sistemin etkinliği için yansımadan yararlanılır.

f. Yetiştirme Bilgi Sistemi

Yetiştirme; işletmelerde yönetici işgörenlerin yetiştirilmesine yönelik, yöneticinin planlanması, örgütlemesi, kurduğu örgütü yürütmesi ile harekete geçirmesi, çalışmaları uyumlaştırması, denetleme işlevleri ile sonunda bütün bu eylemleri kendinden sonra yürütecek yönetici adaylarının yetiştirilmesi eylemleridir[164]. Bu tanıma bağlı olarak, **yetiştirme bilgi sistemi**; işletmedeki yönetici işgörenlerin yetiştirilebilmesi için, yetiştirmeye ilişkin verilerin toplanmasını, düzenlenmesini,

[164] A.g.k., s.73.

işlenmesini, dağıtılmasını ve yetiştirme bilgisi durumuna getirilmesini sağlayan sistemdir.



ŞEKİL- 23:Yetiştirme Bilgi Sistemi

Şekilden de görüldüğü gibi, yetiştirme bilgi sisteminin girdileri; yetiştirilecek işgörenlere ilişkin planlama, örgütleme, yürütme, uyumlaştırma ve denetlemeye ilişkin veriler, işgörenlere ilişkin veriler, vb. oluşur. Bu veriler, bütünleşik veri tabanında işlenerek yetiştirilecek olan işgörenlere ilişkin bilgilere dönüşür.

2. İşletme Bölümlerindeki Yönetim Bilgi Sistemleri

İşletme bölümlerindeki yönetim bilgi sistemini oluşturan **alt sistemler** şunlardır:

-Pazarlama bilgi sistemi.
-Üretim bilgi sistemi.
-İşgören bilgi sistemi.
-Finans bilgi sistemi.
-Muhasebe bilgi sistemi.

-Araştırma-Geliştirme bilgi sistemi.
-Halkla İlişkiler bilgi sistemi.

a. Pazarlama Bilgi Sistemi

Pazarlama bilgi sistemi, mal ve hizmetleri üreticiden tüketiciye doğru akışını içeren eylemler dizisidir. Bu eylemler, gerek işletmeye, gerek tüketicilere yönelik eylemler olup; satışın planlanması, reklam, fiyatlandırma, satış sonuçlarının incelenmesi biçiminde sıralanabilir. İşletme için oldukça önemli olan bu eylemlere ilişkin bilgiler, pazarlama bilgi sisteminden sağlanır. Pazarlama bilgi sisteminin etkinliği, büyük ölçüde, pazar ile örgüt arasındaki yansıma işlevine dayanır. Çünkü, ancak bu yolla yöneticiler, geçmiş eylemlerin uygunluğu ve doğruluğu konusunda görüşleri olabilir ve bu görüş üzerine, geleceğe yönelik eylemlerini tasarlayıp, karar verebilirler.

Bir işletme; doğru kararlar almak ve bunları başarıyla uygulamak üzere, pazarlama dış çevresini iyi tanımak, kendisinin güçlü ve zayıf yönleri ile pazarda varolan fırsat ve tehlikeleri sağlıklı olarak değerlendirebilmek için, yeterli pazarlama bilgilerinin olması gerekir. Gerçekten, işletmenin başarısı, büyük ölçüde, yönetim kararlarının dayandığı bilgilerin sağlıklı oluşuna bağlıdır.

İşletmelerde pazarlama kararları için, sürekli bir bilgi toplama ve yönetime sunma görevi üstlenen **pazarlama bilgi sistemi**; "pazarlama kararları için gerekli bilgileri; düzenli ve sürekli bir biçimde toplamak, saklamak, incelemek ve yaymak

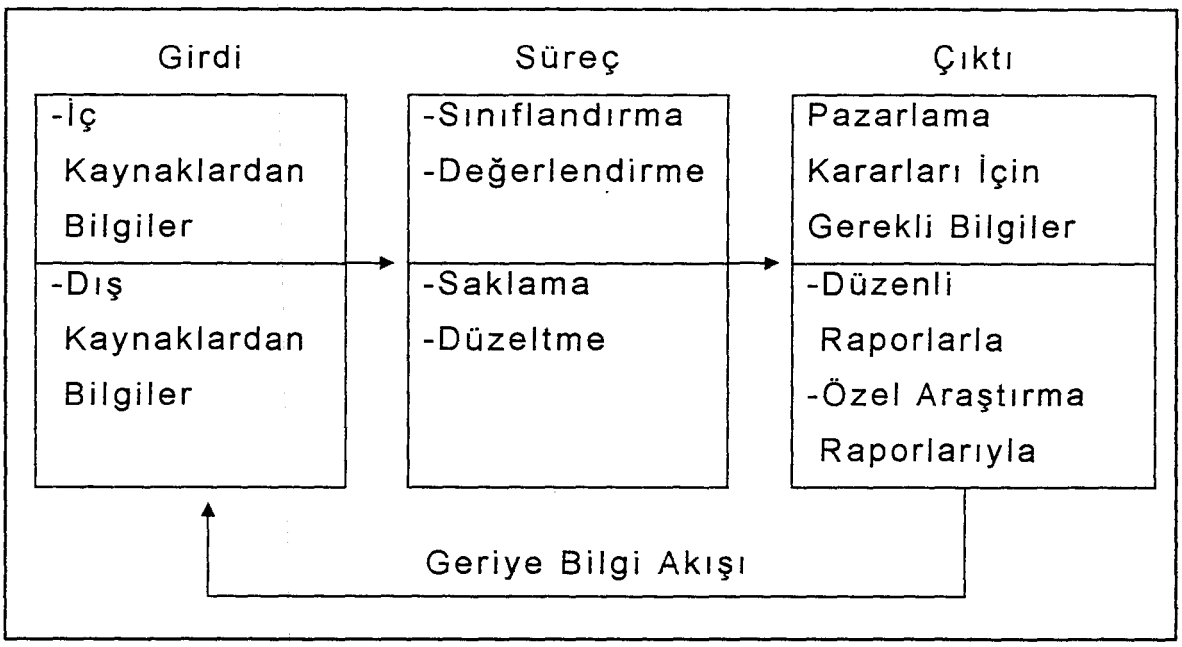
üzere geliştirilmiş bir yöntemler dizisidir"[165]. Pazarlama bilgi sistemi, işletme içi ve işletme dışı kaynaklardan bilgileri toplama, değerlendirme, düzeltme, saklama ve ilgili yöneticilere sunma yolunda çalışmaları sürekli ve düzenli bir biçimde yapar.

ŞEKİL- 24' den de görüldüğü gibi[166], pazarlama bilgi sistemi, işletme için yararlı olan her türlü bilgi ile ilgilenir. Örneğin; pazarlama dış çevresi, tüketiciler, fiyatlar, reklam harcamaları, satışlar, rekabet ve dağıtım harcamaları bunların başlıcalarıdır.

---

[165] İSMET MUCUK, ***Pazarlama İlkeleri***, B.6, Der Yayınları, İstanbul, 1994, s.57.

[166] A.g.k., s.57.



Şekil-24: İşletmede Pazarlama Bilgi Sistemi

İşletme yönetiminin bilgi gereksinimini karşılayan pazarlama bilgi sistemleri, bilgileri; hızlı, etkin ve verimli bir biçimde derler, saklar, kullanılabilir biçime dönüştürür, sürekli ve isteğe bağlı olarak kullanıcılara aktarır[167].

Günümüzde işletme yöneticileri, tüketicilerle doğrudan bağlantı kurma yolu ile onların istek ve gereksinimlerini saptama ve zaman içinde oluşan değişmeleri izleme olanağından yoksundurlar. Üreticilerle tüketiciler arasındaki uzaklığın artması ve bu ikisi arasında birçok aracı kişi ve kuruluşun yer alması, sürekli kararlar alma durumunda bulunan yöneticiler için belirsizliği arttıran bir öğedir. İş hayatının belirsizliklerle dolu, devingen ve rekabetçi ortamında, pazarlama bilgi sistemi, üreticilerle tüketiciler arasındaki uzaklığı kapatmaya yarayacak

[167] KAYA, s.21.

bilgileri sağlama işlevini yerine getirir. Başka deyişle, pazarlamada temel olan hedef pazarın belirlenmesi, uygun bir pazarlama karmasının oluşturulması ve dış çevrenin hızlı değişimine uyum sağlayacak biçimde sürekli olarak gözden geçirilmesi gibi kararlar için gereken bilgiler, pazarlama bilgi sistemi ile sağlanır[168].

Pazarlama Bilgi Sistemine Gereksinim Duyulmasının Nedenleri: Bir işletmede pazarlama bilgi sisteminin kurulmasını gerektiren temel neden, işletmeyi, sayısız çevresel etkiler ve güçlerin zorlamasıdır ki, bunların bazıları şöyle sıralanabilir[169]: Pazarlama yöneticisinin karar alma zamanının giderek kısalması, pazarlama eylemlerinin gitgide daha karmaşık ve daha ayrıntılı bir duruma gelmesi, güç ve hammadde darlıkları nedeniyle bunların ve işgücünün daha verimli kullanılması, tüketici isteklerinin artmasıdır.

Pazarlama Bilgi Sisteminin Alt Sistemleri: Bu sistem, yönetim bilgi sisteminin öteki alt sistemleri olan, finans, muhasebe, işgören ve üretim ile sıkı etkileşim durumundadır. Pazarlama bilgi sisteminin **alt sistemleri** şunlardır:

-Pazar Araştırması,
-Tutundurma ve Reklam,
-Satış Kestirimleri ve İncelemeleri
-Tüketici Hizmetleri,
-Satış ve Sipariş İzleme

---

[168] MUCUK, ***Pazarlama...***, s.56.
[169] WILLIAM J. STANTON - CHARLES FUTRELL, ***Fundementals of Marketing***, B.8, McGraw- Hill Book Company, New York, 1987, s.63.

Pazar Araştırması Alt Sistemi: Her türlü veriyi dizgeli olarak toplayabilir ve işletmenin ürününün pazarlanmasına ve satışına bakarak daha iyi kararlar almaları için, yöneticilere yardımcı olacak bilgileri bazı yollarla sağlayabilir. Birbirinden farklı olan muhasebe veya işgören sistemlerine girdi olan verileri toplayan pazar araştırması alt sistemidir. Pazar araştırması alt sisteminin girdileri şunlardır:

-Rakiplerin pazarlama eylemleri üzerine veri,
-Demografik veri,
-Ekonomik göstergeler,
-Tüketici davranışlarına ilişkin veri,
-Tüketici isteklerini inceleme.

İşletme, satış temsilcilerinden, bütünleşik veri tabanından, dağıtımcıların isteklerinden düzenli olarak veri elde eder. Pazar araştırması alt sistemi, otomatik olarak tüketici hizmetleri alt sisteminden ve işletme yöneticilerinden, var olan ürünü geliştirmeye yönelik ve yeni ürünler için düşünceleri toplar.

Tutundurma (Satışı Arttırıcı Çabalar) ve Reklam Alt Sistemi: Reklam ve tutundurma eylemlerinin başlangıcı; satış kestirimleri ve incelemeleri alt sisteminden sağlanan satış eğilimleri ve stratejileri üzerine bilgilerdir. Bu sistem, işletmenin devamlı gazetelerde, televizyon ve radyoda reklamının yapılmasını sağlar ve ürünlerin satışlarını arttırmak için kampanyalar düzenler.

Tüketici Hizmetleri Alt Sistemi: Tüketici hizmetleri sorumlularının işlevi, tüketici istek ve şikayetlerinin her birini yanıtlamaktır. İşletme, tüketicilerine; telefon numarası, şifre kodu, bir yetkili kodu verebilir ve bunlar aracılığı ile tüketiciler, satış ve pazarlama sistemini doğrudan izleyebilirler. Tüketiciler, düzenli olarak, tüketici hizmetleri alt sistemi ile bağlantı kurarak, son fiyat bilgileri alırlar ve siparişlerini verebilirler. Her bir tüketici hizmet temsilcisi, işletme veri tabanından tüketicilerin ad ve adreslerini ve isteklerini alabilir.

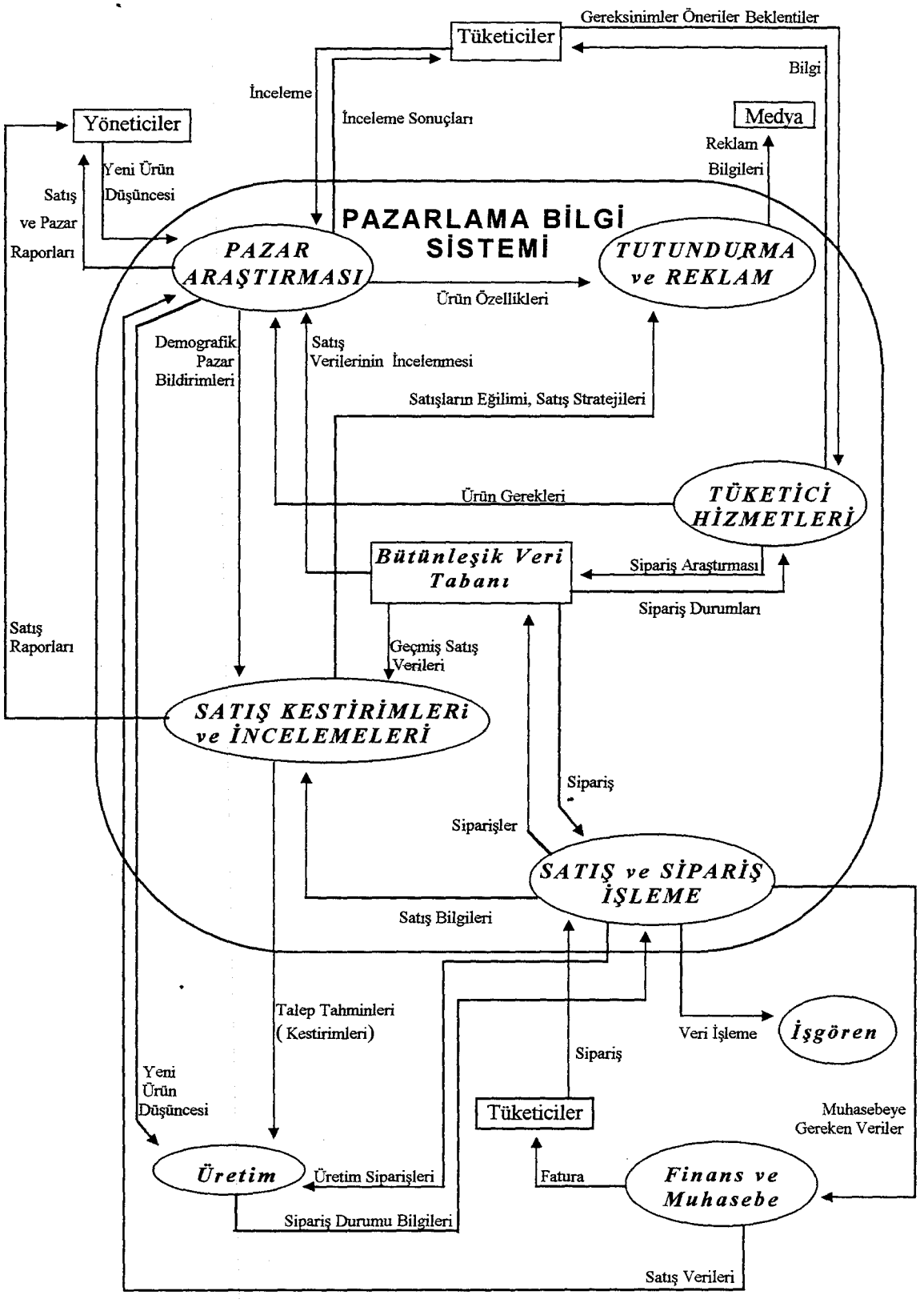
Satış ve Sipariş İşleme Alt Sistemi: Satış ve sipariş işleme alt sistemi, bütünleşik veri tabanı ve satış ve pazarlama sistemi içine doğrudan siparişlerini giren tüketici siparişlerini alır. Tüketiciler, standart bir kalıpta sipariş verileri gönderirler. Siparişlerin geçerlilik kazandığı ise, bilgisayarlardan kendilerine bir ileti gönderilmesiyle anlaşılır.

Satış Kestirimleri ve İncelemeler Alt Sistemi: Satış kestirimleri ve incelemeler alt sistemi; işletmenin ürünlerinin, geçmiş satış verilerini, satış kestirimlerini ve satış eğilimlerini gösteren verileri birarada inceleyen matematiksel modelleri kullanır. Her üretim düzeyinde, satış kestirimleri temel alınır ve her ay satış kestirimleri ve incelemeleri alt sistemi, işletmenin ürünlerinin herbiri için, örneğin; 6 aylık talep programı oluşturur.

Üretim bölümü; düzeylere ilişkin üretim programlamasında, bu talep raporlarını kullanır ve en az düzeyde tamamlanmış ürün stoğu bulundurur.

Satış ve pazarlama bilgi sisteminin alt sistemleri ve öteki bütünleşik yönetim bilgi sistemleri arasındaki etkileşim, ŞEKİL-25 de izlenebilir[170].

[170] LONG, s.432.



ŞEKİL-25: Pazarlama Bilgi Sistemi

b. Üretim Bilgi Sistemi

Üretim bilgi sistemi, ürünlerin, işletme içinde fiziksel akışlarına ilişkin bilgileri elde etmeye yöneliktir. Örneğin; üretim planlaması ve denetimi, stok kontrolü ve kalite kontrol gibi işletme eylemlerine ilişkin bilgileri içerir. Üretim bilgi sistemi, işletme içi ve geçmişteki bilgilerle ilgilidir. Böyle bir sistem, önemli ve çözüm maliyetleri çok olan sorunların çözülmesinde, büyük nicelikte bilgileri doğru ve zamanında işleyerek, yöneticilere yararlı olmaktadır. Üretimde, eylemleri yineleme özelliği olduğu için, bilgisayarların da çok kullanıldığı bir alandır[171].

Üretim Bilgi Sistemlerinde Alt Sistemler: Bu sistemin öteki bölümlerle bağlantılarını görebilmek için; stok kontrol, satın alma ve araştırma geliştirme gibi alanlarıda içerecek biçimde incelemek olasıdır. Buna göre oluşturulacak alt sistemler;

-Üretim.
-Araştırma - Geliştirme.
-Hammadde Stokları ve Yönetimi.
-Ulaşım.
-Üretim Planlama ve Denetim' dir.

---

[171] JOHN DEARDEN - F. WARREN MCFARLAN, ***Management Information Systems***, Richard D. Irwin, Inc., Illinais, 1966, s.11.

Üretim Alt Sistemi: Üretim yöneticileri, araştırma ve geliştirme alt sisteminden, yeni ürün veya ürün geliştirmek için özellikleri alır. Üretim planlama ve denetleme alt sistemi içinde, üretim düzeyleri ve üretim süreci incelenir. Hammadde stok ve yönetimi alt sistemi, doğru zamanda doğru yerde üretimin gerçekleşmesi için, gereken hammaddeleri sağlar. Ulaşım alt sistemi, tüketicilere kadar ürünü ulaştırır.

Araştırma - Geliştirme Alt Sistemi: Araştırma geliştirme alt sistemi, üretim için araştırmacılara yardımcı olan; tasarımı, incelemeleri ve proje yönetimi araçlarını düzenlemeyi içerir. Araştırma geliştirme projeleri, kodlanarak proje tanımlanır. Proje kodu, benzer projelerden ayırabilmek için, tek bir sembol ile tanımlanabilir. (Örneğin; çok boyutlu "DES" projeleri) Kod verileri; bilgi kullanıcıya özel bir anlam sağlar. Proje kodu ile, projede gelişme olup olmadığı, uygulanıp uygulanmadığı, yeni bir ürünü çeşitlendirme ile ilgilenip ilgilenilmediği belirlenebilir.

Üretim Planlama ve Denetleme Alt Sistemi: Üretim planlama ve denetleme alt sistemi; bütünleşik yönetim bilgi sisteminin pazarlama öğesinden, çeşitli ürünlerin talep kestirimlerini alır. Bu kestirimler, üretim sürecinde kullanılır. Üretim planlama alt sistemi; üretim gereklerine göre planlama yapabilmek için, bütünleşik veri tabanından veri sağlar. Plan, belirli bir zaman dönemi üzerinde (genellikle 6 ayda), belirli bir ürün için, üretim oranının ne olacağı konusunda, üretim yöneticisine yol gösterir. Üretim yöneticisi; üretim gereklerini ve hammadde gereklerini oluşturur ve hammadde stokları ve yönetimi alt sistemine gönderir.

Hammadde Stokları ve Yönetimi Alt Sistemi: Hammadde gereklerini planlayan bu sistem, ürünlerin üretiminde, gereksinim duyulan hammadde ve gereçleri sağlar, programlı biçimde gerekleri karşılar ve üretim gerekleri için veri sağlar.

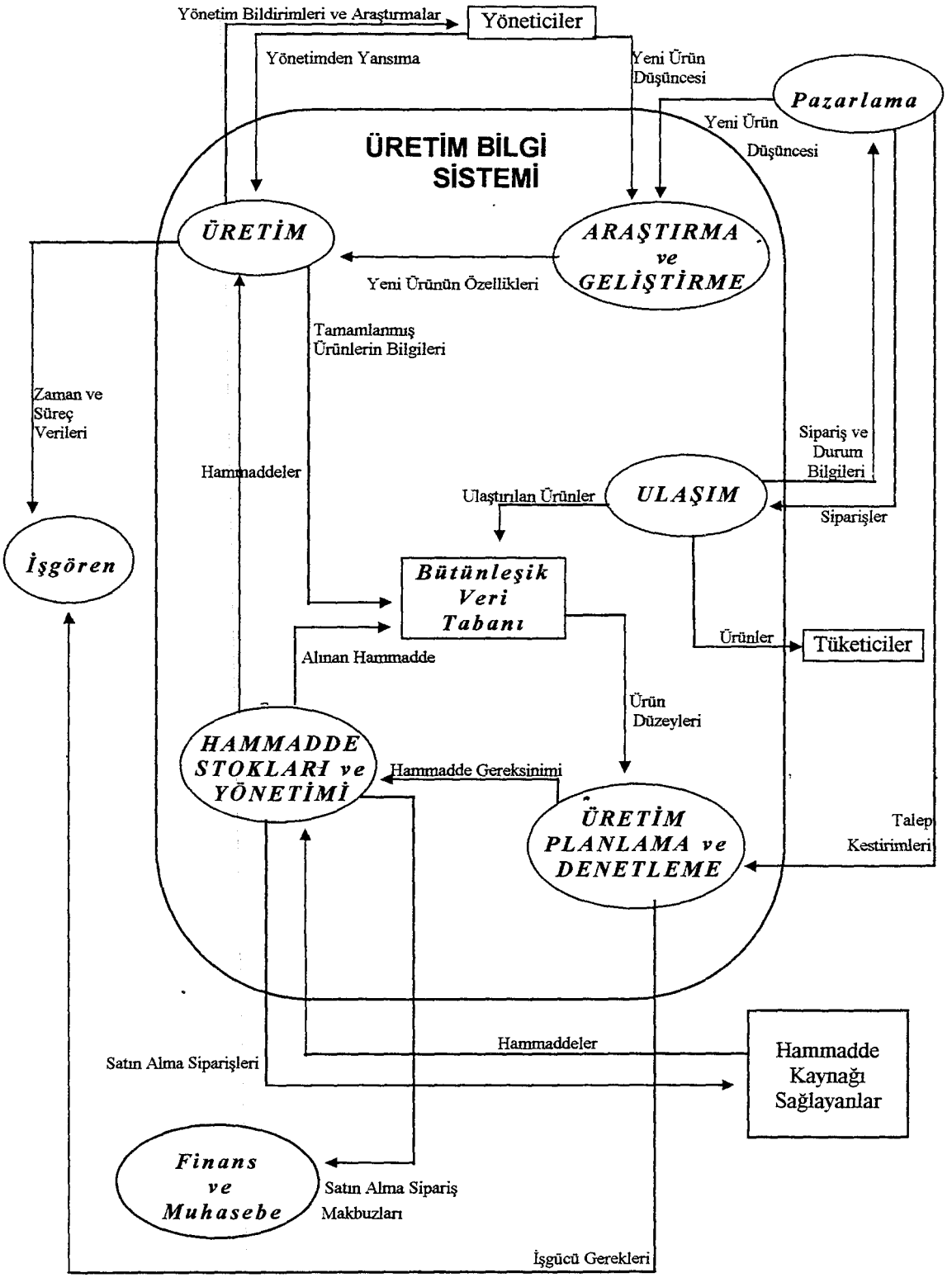
Stok yönetimi ve denetiminde, hammadde stokları yönetimi alt sistemi, üretim planlama ve denetleme alt sistemine gerekli gereçleri sağlar. Bu sistem, üretim programları hazırlamada gereksinim duyulan hammadde ve gerekler için, satın alma siparişleri oluşturur. Satın alma siparişleri, kaynak sağlayanlara (elektronik veri değişimi yoluyla) gönderilir. Sipariş, bütünleşik veri tabanına işlenerek, finans ve muhasebe bölümüne bildirilir. Bu alt sistem, her bir stok kaleminin yerleştirilmesini ve eldeki stok niceliğini izler.

Ulaşım Alt Sistemi: Herhangi bir üretim işletmesi, bir ürünü oluşturur, tasarlar, üretir, satar ve sonuçta tüketiciye ulaştırır. Ulaşım alt sistemi, üretim döngüsünde, son temel eylemi yerine getirir. Siparişler, pazârlama bilgi sisteminden gönderilir, incelenir ve sipariş notu, ulaşım alt sistemi yolu ile giderler bölümüne otomatik olarak ulaşır. Önce ürün, tüketiciye gönderilir, bilgi, bütünleşik veri tabanı yolu ile hem finans ve muhasebe bölümüne, hem de pazarlama bölümüne birlikte gönderilir.

Üretim bilgi siteminin alt sistemleri ve bütünleşik yönetim bilgi sisteminin öteki öğeleri arasındaki etkileşim ŞEKİL- 26 da izlenebilir[172].

---

[172] LONG, s.424.



ŞEKİL- 26: Üretim Bilgi Sistemi

c. İşgören Bilgi Sistemi

Yönetim bilgi sistemine veri sağlayan işletme alt sistemlerinden biri, işgören bilgi sistemidir. Her türlü işgören konuları ve kendi alanıyla ilgili sonuçları, üst düzey yönetimden gelen uyarılar doğrultusunda, yönetim bilgi sistemine iletir.

Yönetim bilgi sistemi, özellikle işgören bilgi sisteminden gelen verileri daha dikkatli değerlemek durumundadır. Bunun nedeni, işgören bilgi sisteminin inceleme konusunu oluşturan işgören konularının çoğu kez davranış bilimlerinin etki alanına girmesidir.

Günümüzde eğitimli, işinin uzmanı olan insan; teknolojik koşullarda birbirine hızla yaklaşan işletmelerdeki tek ayrıcalıklı etmen durumundadır. İşletme herşeyden önce insanlardan oluşur. Yönetici, grup olarak bir araya gelmiş ve belli bir amaç için örgütlenmiş olan insanları, verimli ve etkin biçimde yönetmekle görevlidir. Yöneticinin temel hammaddesi insandır[173]. Ancak, günümüzde insan, yalın bir üretim etkeni olmaktan çıkmış, düşünce ve değer yargıları giderek değişmekte olan ve üst düzey yöneticisinin zamanının büyük bir bölümünü alan bir etmen durumuna girmiştir[174].

İşgören, üretim eylemlerinin gerçekleştirilmesinde önemli payı bulunan bir girdidir. Yapısal niteliği nedeniyle diğer

---

[173] KEMAL TOSUN, "Ülkemizde Örgütsel ve Yönetsel Gecikme Sorunu", ***Organizasyon Dergisi***, Y.1, No.1, s.5.

[174] EROL EREN, "Örgütlerde Yöneticinin Artan Yükü ve Danışman Yardımcısının Rolü", ***Organizasyon Dergisi***, Y.2, N.8, s.18.

girdilerden çok farklıdır. Verimlilik ölçülerinin birçoğu işgören bazına dayandığı için, yönetim açısından da, özelliği ve önemi bulunmaktadır[175].

İnsan kaynağından en iyi biçimde yararlanmak için, önce insan kaynaklarının çeşitli yönlerini tanımak gerekir. Yöneticilerin başarısının, yönettiği kişilerin özelliklerini bilmesine bağlı olduğu da unutulmamalıdır[176].

İşgören Bilgi Sistemlerinde Alt Sistemler:

İşgören bilgi sistemini oluşturan çeşitli alt sistemler bulunmaktadır. Bu alt sistemler[177];

-İşgücü planlaması,
-İş analizi, tanımı ve iş gerekleri,
-İşgören bulma ve seçme,
-İşgöreni işe alıştırma,
-İşgören değerlemesi,
-Disiplin,
-İş değerlemesi,
-Ücret yönetimi,
-Sağlık ve güvenlik,
-İşgören hizmetleri,
-Sendikal değişmeler.

---

175 ATAÇ SOYSAL- HÜSEYİN SİVRİ- ZİYA ULUKAN, "Personel İhtiyaç Planlaması Üzerine Bir Çalışma", ***End. Müh. Ulusal'88 Ulusal Kongre***, İstanbul, 1988, s.617.

176 SERA ÖZBAŞAR - ZEKİ AKSAN, "İşletmelerimizde Beşeri Kaynakların Özellikleri ve Yönetimi", ***Yönetim Dergisi***, Y.1, N.5, s.116.

177 RAMAZAN GEYLAN, ***Personel Yönetimi***, MET Basım-Yayım ve Organizasyon, Eskişehir, 1992, s.13-15.

Bilgi akışlarında karmaşıklığa neden olmaması için, işgören alt sistemlerinin bazılarının önemini saklı tutarak birkaç başlık altında özetlemek olasıdır. Buna göre işgören bilgi sisteminin **alt sistemleri**;

-İşe Alma.
-Ücret Yönetimi.
-Yetiştirme ve Eğitim.

biçiminde ele alınabilir.

İşe Alma Alt Sistemi: Yöneticiler, işgören bilgi sistemine iş gücü gereklerini bildirirler. Her bölümün yöneticisi, orunlara uygun nitelikteki adayları bulmaktan sorumludur. İşe alma alt sistemi; gereken en uygun kişiyi yerleştirmede yardımcı olur. Önceden tanımlanmış işleri otomatik olarak dağıtır.

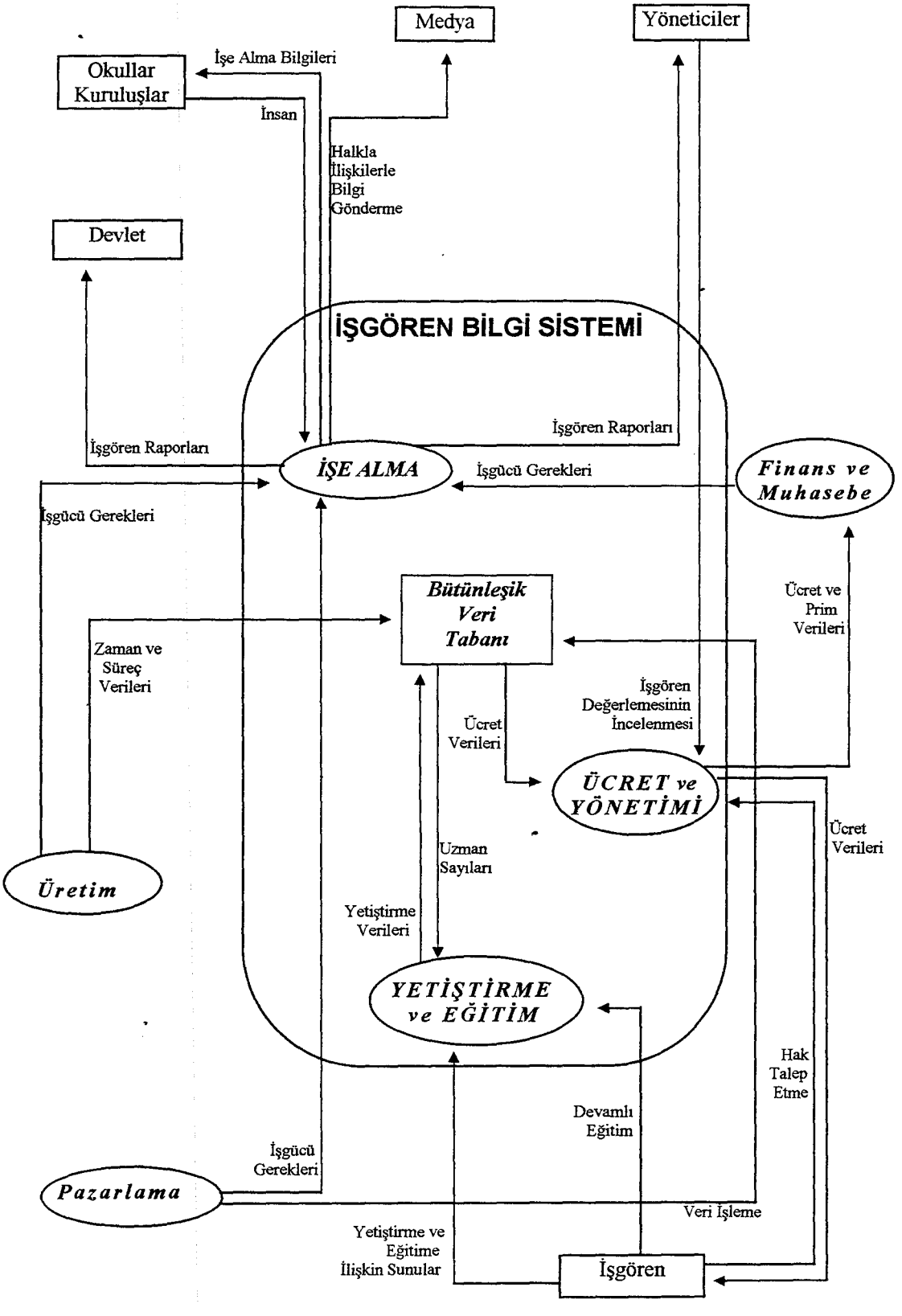
Ücret Yönetimi Alt Sistemi: Ücret yönetimi alt sisteminde incelenen konulardan biri, maaş verilerinin hazırlanması ve korunmasıdır. Maaşlar, işgören bölümü ile finans ve muhasebe bölümü arasındaki çabaların birleştirilmesiyle ortaya çıkar. Ücret yönetimi alt sistemi; bütünleşik veri tabanına kayıtlı işgörenlerin ücretlerini ayarlar. İşgören bölümü, bütünleşik veri tabanındaki maaş ve prim verilerini doğrular. Hazırlanan veriler doğrultusunda, çeklerin hazırlanması ve dağıtımı, giderlerin dağıtımı alt sistemi tarafından yapılır.

Yönetimin bilgi sisteminden yararlanabilmesi için, bazı raporlara ulaşması gerekir. Bunun için, yöneticinin, bütünleşik veri tabanına şifresini yazıp, görerek bilgi sağlayabilir, herhangi bir bölüme ilişkin bilgileri veri tabanından alabilir.

Yetiştirme ve Eğitim Alt Sistemi: Yetiştirme ve eğitim alt sistemi, işgörenlerin kariyer gelişimini izler ve kaydeder. İşgörenin aldığı iç ve dış eğitim ve yetiştirme ile işgörenden beklenen uzmanlıklara ilişkin bilgiler, bütünleşik veri tabanına işgören uzmanlıkları biçiminde işlenir ve işgörenlerin herhangi özel bir alanda bilgi ve uzmanlıklarını gösterir.

İşgören bilgi sisteminin alt sistemleri ve öteki bütünleşik yönetim bilgi sisteminin öğeleri arasındaki etkileşim, ŞEKİL- 27 de izlenebilir[178].

[178] LONG, s.419.



ŞEKİL- 27: İşgören Bilgi Sistemi

d. Finans Bilgi Sistemi

Finans bilgi sistemi; yönetimin varlıkları üzerindeki yönetim sorumluluğunu yerine getiren, işletmenin varlıklarla ilgili eylemlerin denetimini sağlayan ve geleceğe ilişkin işletme eylemlerini planlamak için gerekli bilgileri sağlayan bir bilgi sistemidir[179]. Finans bilgi sistemi, işletmede iç denetimi olurlu kılmak ve yönetsel bilgileri sağlamak amacıyla kurulan, alt bilgi sistemlerinin oluşturduğu bir bütündür.

İşletmede, finans bilgi sisteminde, yönetici, başlıca şu **görevleri** yerine getirir[180]:

-İşletmenin uzun dönem planlamasına ilişkin bilgileri sağlar,
-Yönetim kuruluna bilgi ve öneriler sunar,
-Kısa dönemli fon gereksinimleri için bankalarla bilgi alışverişinde bulunur ve sağlıklı bir şekilde yürütür,
-Uzun dönemli finansal bütçeleri hazırlar,
-Yapılacak yatırımlarla ilgili bilgi sağlar ve önerilerde bulunur,
-Nakit bütçesini hazırlar,
-Hisse senedi ve tahvil ihracını planlar,
-Kar payı dağıtım politikası konusunda önerilerde bulunur,
-Kredi ve dağıtım işlemlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesini sağlar.

---

[179] FEVZİ SÜRMELİ, ***Finansal Bilgi Sistemi Ders Notları***, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1988, s.57.
[180] ALİ CEYLAN, ***Finansal Yönetimin Temelleri***, Bursa, 1993, s.15.

Finans bilgi sistemi, birbirinden farklı bilgi kullanıcılarının, farklı bilgi gereksinimlerini karşılar. Finans bilgi sistemi, işletmenin;

-İç bilgi gereksinimlerini karşılar,
-İşletme eylemlerini ölçme ve denetleme olanaklarını sağlar,
-Dış raporlama için, gerekli bilgileri hazırlar.

Yönetim; finans bilgi sisteminden elde ettiği bilgilerle, geçmişle birlikte, şimdiki ve geleceğe ilişkin bilgileri de sağlayabilecektir. Bunun yanında, ölçme ve denetleme işlemlerinin etkin biçimde yerine getirilmesi, finans bilgi sisteminden sağlanacak bilgilerle yakından ilgilidir. Bu tür bilgiler, işletmenin yapısına göre, farklı yöntemlerle ve değişik bilgi merkezlerinden sağlanabilecektir.

İşletmeyle ilişkileri doğrultusunda, bazı bilgileri isteyenler (işletme sahipleri, ortaklar, borç verenler, devlet, halk gibi), finans bilgi sisteminden sağlanan raporlarla bilgi sağlayabilirler[181].

Finans bilgi alt sistemler ile muhasebe bilgi alt sistemlerini bir arada ele alıp, finans ve muhasebe bilgi alt sistemler başlığı altında aşağıda incelenmektedir.

---

[181] SÜRMELİ, s.59.

e. Muhasebe Bilgi Sistemi

Muhasebe bilgi sistemi, bir örgütün kaynaklarının oluşumunu, bu kaynakların kullanılma biçimini, örgütün işlemleri sonucunda bu kaynaklarda meydana gelen artış ve azalışları ve örgütün finansal açıdan durumunu açıklayan bilgileri üreten ve bunları ilgili kişi ve kuruluşlara ileten bir "bilgi sistemi"dir[182].

Muhasebe bilgi sistemi, hem yöneticilere ve hemde dışsal kullanıcılara; işletmenin bütünü hakkında gerekli bilgileri sağlar. Muhasebe bilgi sisteminin başlıca amacı, işletmenin eylemlerini verimli ve ekonomik bir şekilde yerine getirmesine yardım etmektir. Bu sistemin temel ürünü, finansal tablolardır. Kullanıcılara, kar ve zarar tabloları yolu ile belli bir dönemin etkinliğine ilişkin istatistikleri sağlar. Böylece kullanıcılar, işletmenin varlıkları, borç ve öz sermayesi konusunda bir değerlendirme yapma olanağı bulurlar.

Geçmişte muhasebe işlevi, hemen her işletmede, temel ve tek bilgi kaynağı olmuştur. Günümüzde, işletme dışı ve çevre öğelerindeki hızlı değişiklikler, yönetimdeki belirsizlikleri azalmaya bir yardımcı olarak bilgiye olan gereksinimi arttırmıştır.

Muhasebe bilgi sistemi, işletme sonuçları üzerindeki kamu payını ve bunun işletme eylemleri üzerindeki etkileri konusunda oluşturduğu bilgiler ile üst yönetime karar almasında yardımcı olur[183].

---

[182] ORHAN SEVİLENGÜL, ***Genel Muhasebe***, B.4, Lazer Ofset, Ankara, 1995, s.9.

[183] C. YİĞİT ÖZBEK, "Muhasebe Bilgi Sisteminin Organizasyonu", ***Verimlilik Dergisi***, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1992/I, s.122.

Muhasebe bilgi sistemi, finansal muhasebe dışında kalan maliyet muhasebesi, planlama, denetleme ve işletme istatistiği gibi konuları içeren geniş bir bilgi sistemidir. Bu sistem genellikle işletme içi eylemlerle ilişkilidir.

Muhasebe bilgi sistemlerinin çoğunda, bilgisayar ve onunla ilgili elektronik araçların kullanılması yaygındır. Bu sistemin özelliği gereği, daha çok niceliksel bilgilerle uğraşıldığından, kolaylıkla makina ile donatılabilir. Muhasebe bilgi sistemi, bilgi işlem maliyetlerinin azalmasını ve bilgilerin doğru ve zamanında elde edilmesini sağlar.

İşletmenin ekonomik davranışları hakkındaki bilgiler, muhasebe işlemleriyle oluşturulur. Bu bilgiler, işletme içindeki yöneticiler tarafından, işletmenin eylemlerini yönetme ve denetlemede, işletme dışında ise, çeşitli ekonomik kararların alınmasında kullanılır[184].

Çeşitli alt sistemleri olan muhasebe bilgi sistemi, yapısı gereği, siyasal, ekonomik ve sosyal güçlerden oluşan ve sistemi etkileyen dış çevre ile yoğun bir iletişim içindedir. Bu etkileşim içerisinde kalmak koşuluyla, muhasebe bilgi sistemi, işletme olaylarını derleyip, planlayıp, denetleyip, işleyerek; bilgiler biçiminde, bilgiyi kullanacak olan kişilere ve yöneticilere ulaştırır[185].

---

[184] PREM PRAKASH- ALFRED RAPPAPORT, "İnformation Indente Pendencies: Sistems Structure Induced by Accounting İnformation", ***The Accounting Review***, (October, 1975), s.723.
[185] ÖZBEK, s.117.

Finans ve Muhasebe Bilgi Sistemi Alt Sistemleri

Finans ve muhasebe işlemlerini açıklamanın belki de en iyi yolu, alt sistemler ile onların dış çevreleri (örneğin; finansal kuruluşlar) ile iç çevreleri (örneğin; yöneticiler) arasındaki etkileşimlerine odaklaşmaktır. Tüm alt sistemler; sık sık bütünleşik veri tabanı ile etkileşimde bulunurlar. Bu etkileşimler; çok yoğun olduğundan ve bilgi akışlarında karmaşıklık yaratacağından, alt sistemlerden bazılarının önemini saklı tutarak, şu finans ve muhasebe alt sistemleri oluşturulabilir.

Varlıkların Yönetimi Alt Sistemi: Varlık yönetimi alt sisteminin, girdi ve çıktısı paradır. Sistem; gereksinim duyulan fonları sağlar ve yatırım yapar. Fonlar, çeşitli finansal kuruluşlardan elde edilebilir. Finans ve muhasebeden sorumlu kişiler, işletmenin işleyişini sürdürmede gereksinim duyulan fonları sağlamaktan sorumludurlar. Gelir denetimi alt sisteminden ve tüketicilerin ödemelerinden alınan fonlar, finansal kuruluşlara yatırılır. Giderleri karşılamak için ise, fonlar çekilir. Varlık yönetimi alt sistemi finansal kuruluşlarla etkileşim durumundadır. Örneğin; düzenli borç ödemelerini, giderlerin denetimi alt sisteminden çok, varlık yönetimi alt sistemi yapar. Sistem düzenli biçimde finansal planlama alt sistemine girdi olan varlıkların durumuna ilişkin raporlar oluşturur. Buna göre, finansal planlama alt sistemi de, varlık talep kestirimleri ile, varlıkların yönetimi alt sistemini destekler. Bütünleşik veri tabanının bir parçası olan varlık yönetimi alt sistemi tarafından oluşturulan veri, finansal durumlar hakkında rapor üreten finansal raporlama alt sistemi tarafından kullanılır.

Gelirlerin Denetimi Alt Sistemi: Gelirlerin denetimi alt sisteminin işlevi; tahsil olunacak gelirleri sağlamaktır. Pazarlama bölümü; siparişleri karşılamadan sorumludur, üretim bölümü; siparişlerin hazırlanmasından ve üretilmesinden sorumludur, finans ve muhasebe bölümü; siparişlerin toplanmasından sorumludur. Tahsil olunacak uygulamalar; hizmet veren ve ürün satan işletmenin kendisine borcu olanları izlemesidir.

Sipariş, pazarlama bilgi sistemi içinde incelenebilir. Sipariş bilgisi, otomatik olarak tüketici kaydı ve fatura üzerinde belirtilip, bilançoda uygun hesaba yansır ve fatura tüketiciye gönderilir. Ödemelerden elde edilen gelire göre vade; veri tabanında ödemelerin niceliğine göre azalır.

Yönetim, gelir denetimi alt sisteminden vadesi geçmiş hesapların tanımlanmasını ister. Örneğin yönetime raporlar; 30, 60 ve 90 günden daha çok vadesi geçen hesabı olan tüketicileri tanımlayan hesaplardır.

Giderlerin Denetimi Alt Sistemi: Gider denetimi alt sistemi; tüm dış çevreden kredi sağlayanlara ve işgörenlere yapılan ödemelerdir. Bu alt sistemde uygulamalar, ödenmesi gerekenleri belirlemesi ve maaşların ödenmesi biçimindedir.

Ödenmesi gerekenler ise, tahsil olunacak gelirlerin karşısında yer alır. Örneğin; kaynak sağlayan işletmenin, tahsil edeceği fatura, işletmenin ödenmesi gereken hesabın girdisini oluşturur.

Her bölüm tarafından oluşturulan satın alma siparişleri üretim bölümüne gelir ve üretim bölümü, tüm siparişleri belirler. Satın alma siparişi, kaynak sağlayan işletmeden gelen bir fatura, gider denetimi alt sisteminin beklediği işarettir. Kaynak sağlayan işletmeden fatura alındığı zaman, bütünleşik veri tabanına işlenir. Ödeme için; kaynak sağlayanlara bir çek gönderilebilir. Bu işlemler otomatik olarak büyük deftere uygulanır.

Maaşların ödenmesi; finans ve muhasebe ile işgören bölümlerinin arasındaki bütünleşik çaba sonucunda uygulanır. İşgören bölümü; maaş ve ücret yönetiminden ve programlamadan sorumludur. Her maaş ödeme döneminde, işgören bölümünde çalışanlar; veri tabanında maaş ve prim verilerini incelerler. Ödeme çeklerinin oluşturulması ve dağıtılması işlemi de, finans ve muhasebe bölümünün gider denetimi alt sistemi tarafından gerçekleştirilir. Ödemelerin çıktıları; işgörenlere dağıtılan maaşlar ve kaydedilmiş ödemelerin özet raporlarıdır. Bu işlemler, otomatik olarak bütünleşik veri tabanına geçer.

Finansal Planlama Alt Sistemi: Finansal planlama alt sistemi; bütçeleme sürecini destekleyen işlemleri yapar. Her yıl finansal planlama yapan kişiler ile yönetimin işbirliği sonucu, işletmenin gelirlerini nerelere, nasıl dağıtılacağına karar verilmelidir. Yöneticiler bütçeden isteklerini, finansal planlama alt sistemine bildirirler. Aynı zamanda bütçe isteklerinin hazırlanması ile, pazarlama bölümü gelecek yıl için satış kestirimlerini hazırlar. Finansal planlama alt sistemi, projelendirilmiş gelirler içinde satışlardan elde edilecek gelirleride ele almalıdır.

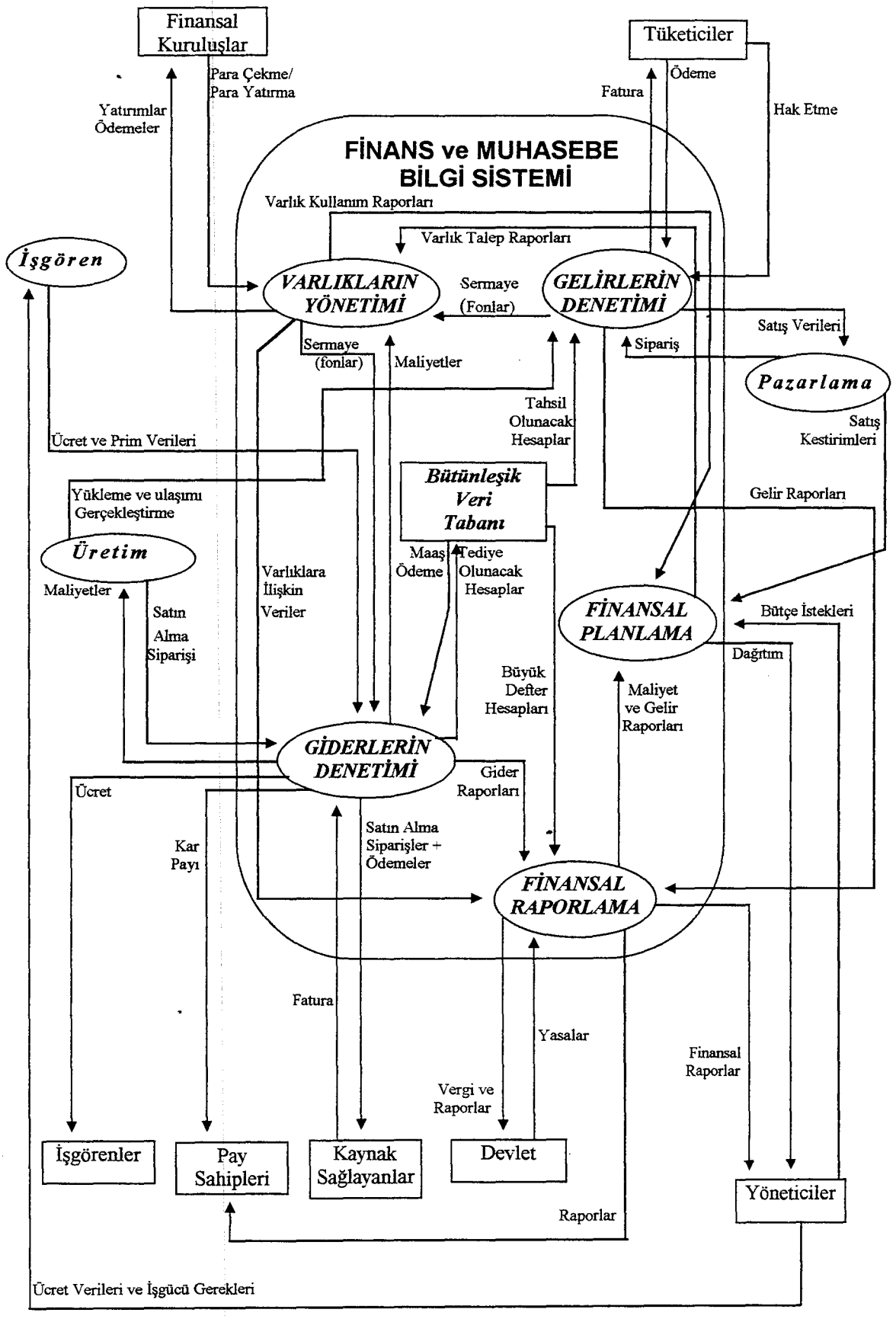
Yöneticiler, gelecek yıl için, bölümlere ilişkin bütçeleri hazırlamada çok zaman harcarlar. Bu işte kendilerine yardımcı olacak, geçmiş yıllara ilişkin bütçeleme bilgileridir. Örneğin; ücretler, donanımlar, kaynaklar vb.gibi. Projelendirilmiş bütçe gerekleri ve geçmiş yıllara ilişkin bilgiler temelinde, gelecek mali yıl için bütçe gerekleri yapılabilir.

Finansal Raporlama Alt Sistemi: Finansal raporlama alt sistemi; büyük defterde görülebilecek sonuçlar veya hesap uygulamalarının tümünü bütünleştiren bir sistemdir. Ödemeler veya gelirlere ilişkin hesap kayıtları; büyük defter için veri sağlar veya finansal kaynak yaratır. Bir faturanın ödenmesi, fonların bölümler arası dolaşımı, bir siparişin ödenmesi, bir işgörenin emekliliği için ödeme yapma gibi olayların hesap kayıtları yapılır. Bilançoda ise, belirli bir günün sonunda bu hesapların bir özeti yansıtılır. Kar/ zarar durumu ise, gelir tablosunda belirtilir.

Finans ve muhasebe bölümü, para ile ilgili olması nedeniyle silinmelere veya kayıtlarla oynamalara karşı bütünleşik veri tabanını korumalıdır.

Finans ve muhasebe bölümünün, alt sistemleri ve öteki bilgi sistemleri arasında gelişen bilgi akışları, ŞEKİL- 28 den izlenebilir[186].

[186] LONG, s.412.



ŞEKİL- 28: Finans ve Muhasebe Bilgi Sistemi

f. Araştırma-Geliştirme Bilgi Sistemi

İşletmeler bir sistemin parçası olarak içinde bulundukları daha üst ve alt sistemlerden etkilenmektedirler. Bir sistem olarak işletmeler, çevrenin değişmesi ve gelişmesi ile birtakım değişikliklerle karşı karşıya kalmaktadırlar. İşletmelerin bulunduğu çevre çok hızlı bir değişme ve gelişme göstermektedir. Rekabet şiddetlenmekte, işletmeler pazara sundukları mal ve hizmetten sonra, ancak çok kısa bir süre soluk alabilmektedirler. Bunun ardından, yeni bir mal veya hizmetin pazara sunulması bir zorunluluk olmaktadır. Dolayısıyla, işletmelerin yaşama ve gelişmeleri, araştırma geliştirme ve yenilik yapma yeteneklerine bağlıdır[187].

Araştırma ve geliştirme, yeni bilgiler elde etmek ya da var olan bilgileri ortaya çıkarmak amacıyla yapılan ve bilginin dizgeli biçimde toplanmasını, incelenmesini ve yorumunu gerektiren bir çalışmadır. Bu çabalar, sorunun karmaşıklığına, paraya ve zamana göre farklı boyutlar kazanır. İşletmeler, varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet gücünü arttırabilmek için, sürekli ve düzenli araştırma geliştirme eylemlerine girişmelidirler[188].

Araştırma ve geliştirme, üst düzey yönetime veri sağlamalıdır. Araştırma ve geliştirme tarafından sunulan verinin niceliği; işletmenin öteki aiatemlerinden sağlananlarla karşılaştırıldığında, küçük kalır. Araştırma ve geliştirmenin

---

[187] ÖMER DİNÇER - YAHYA FİDAN, ***İşletme Yönetimine Giriş***, B.2, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, s.159.
[188] A.g.k., s.160.

sağladığı veri, işletmeye uygun üretim süreçleri ve yeni ürünleri üretme ve geliştirme maliyetlerini içerir[189].

Araştırma-Geliştirme Bilgi Sistemi Alt Sistemleri

Araştırma ve geliştirme bilgi sistemini oluşturan çeşitli alt sistemler bulunmaktadır. Bu alt sistemler sunlardır:

-Araştırma,
-Geliştirme,
-Yenilik yapma.

Araştırma Alt Sistemi: Araştırma alt sistemi, işletmeye ekonomik ve teknik alanda yeni bilgiler ve bulguların elde edilmesi, yeni ve yararlı bir ürün, üretim ya da yönetim sisteminin yaratılmasını içeren tüm çalışmalardır[190].

Geliştirme Alt Sistemi: Geliştirme alt sistemi, var olan teknolojiyi veya bilgiyi, yeni ürünler ya da üretim teknikleri ile ilgili uyarlamalara doğru yönlendirme ve var olanı kullanma sürecidir. Geliştirme, genel ve uygulamalı araştırma sonuçlarını, kısacası bilinenleri kullanmayı ve uygulamada daha iyi sonuçlar almayı amaçlar. Başka deyişle, geliştirme çalışmalarında yeni bir buluş söz konusu değildir; yalnızca her iki tür araştırma sonuçlarının malzemeler, ürünler, sistemler, üretim süreçleri ve

---

[189] SMITH - ARNOLD - BIZZELL, ***Business Strategy and Policy***, Mifflin Company, Boston, 1988, s.67.
[190] ZEYYAT SABUNCUOĞLU - TUNCER TOKOL, ***İşletme-I Temel Bilgiler***, Rota Ofset, Bursa, 1995, s.74.

hizmetlere dönüştürülmesi yolundaki etkinlikleri içerir. Böylece geliştirme eylemleri, araştırma ile üretim eylemleri arasında bir köprü görevini yerine getirir[191].

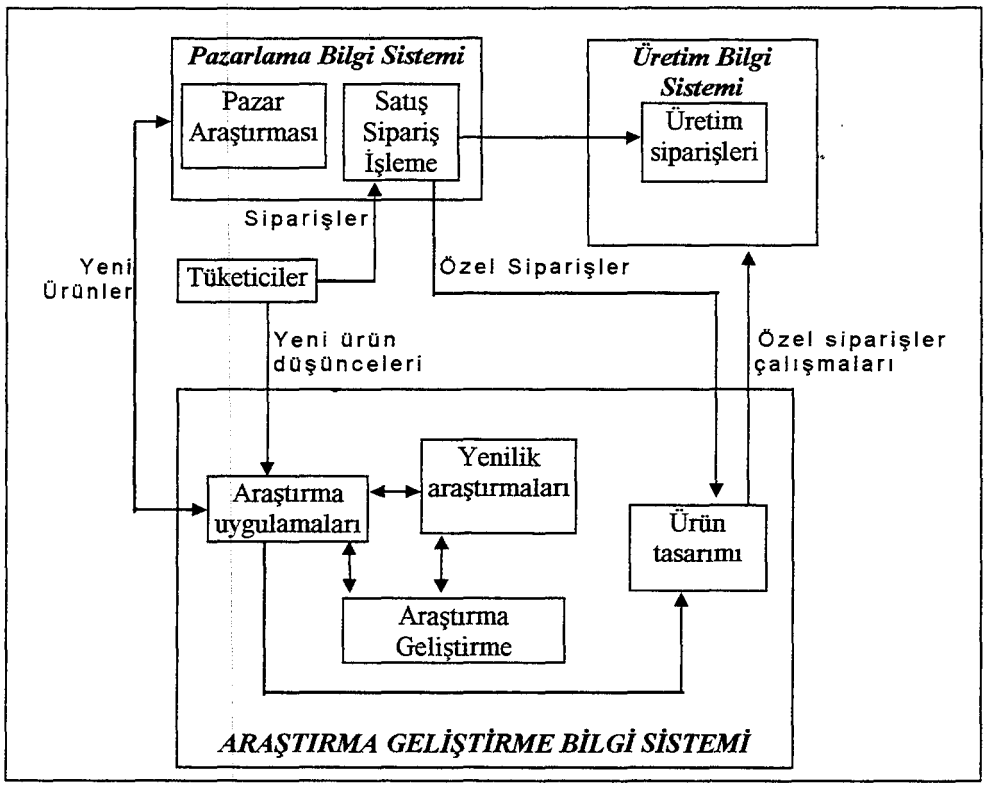
Yenilik Yapma Alt Sistemi: İşletmecilikte genel anlamda yenilik sözcüğü, yeni hizmetler ve ürünler tasarlamak, yeni üretim ve sunum yöntemleri kullanmak anlamına gelmektedir. Nasıl olursa olsun daha önce hiç yapılmamış bir şeyin ortaya çıkartılması durumunda, yenilikten söz edilebilir. Ya da, daha önceden başka bir yerde yapılmış olan bir şeyin, ilk kez bir işletmede kullanılması da, yenilik olarak belirtilebilir.

İşletmelerde yenilik denince, ilk akla gelen kavram teknoloji olmaktadır. Teknoloji, insanın yaşadığı ortamı kendisine daha yararlı bir duruma getirmek amacıyla geliştirdiği ve kullandığı bilgilerin tümünü belirtir. Teknoloji, yenilik yaparak bilinmeyeni keşfetmek, bilinenleri ise, geliştirip yeni tasarım ve süreçlerde kullanmakla ilgilidir. İşletmeler de, toplumsal gelişmeleri ve bunlardan doğacak gereksinimlerin nitelik ve zamanını belirleyip, teknolojiyi ve onun sağlayacağı olanakları anlamak zorundadırlar[192].

---

[191] DİNÇER- FİDAN, s.160.

[192] EROL EREN, ***İşletmelerde Yenilik Politikası***, Formül Matbaası, İstanbul, 1982, s.13.



ŞEKİL- 29: Araştırma Geliştirme Bilgi Sistemi

Şekilden de görüldüğü gibi[193], araştırma geliştirme bilgi sistemi, üretim ve pazarlama bilgi sistemleri ile sıkı etkileşim içindedir.

[193] ROBERT J. THIERAUF, ***Decision Support Systems For Effective Planning and Control***, Prentice-Hall, Inc., Englewood Clifts, New Jersey, 1982, s.331.

g. Halkla İlişkiler Bilgi Sistemi

Halkla ilişkiler; "işletmenin etkileşimde bulunduğu grupların ilgisini, olumlu düşüncesini ve desteğini haketme, kazanma ve sürdürme amacına yönelik iletişimde ve bilgi alış verişinde bulunma sürecidir". Halkla ilişkiler bilgi sistemi; hedef kitleye bilgi sağlar ve hedef kitleden bilgi alır.

Halkla ilişkilerde; bilgi alışverişinde ve iletişimde bulunulan hedef kitle; işletme yönetiminin eylem ve işlevlerinden etkilenen, düşünce ve eylemleriyle yönetimi etkileyen, ortak çıkar gruplarıdır. Bilgi alınan ve sunulan hedef kitle; işgörenler, diğer işletmeler, yöre halkı, basın yayın kuruluşları, mal ya da hizmet satanlar ve satın alanlar, işletme ile etkileşimi olan ya da olabilecek diğer gruplardan oluşur[194].

Halkla İlişkiler Bilgi Sisteminde Alt Sistemler: Halkla ilişkiler bilgi sistemi, belirli amaçları gerçekleştirebilmek için, aralarında sıkı etkileşim ve bağlılık bulunan bazı alt sistemlerden oluşur. Bu **alt sistemler**[195];

-Tanıma sistemi,
-İyileştirme ve geliştirme sistemi,
-Tanıtım etkinlikleri sistemi,
-Duyurma ve yayma sistemi.

---

[194] NİHAT KARAKOÇ, ***Üniversitelerde Halkla İlişkiler Örgütü ve Yapı Önerisi***, Balıkesir Üniversitesi Ya. No:20, Balıkesir, 1996, s.21.
[195] A.g.k., s.66.

Tanıma Sistemi: Halkla ilişkilerde tanıma sistemi hedef kitlede beklenen etkiyi yaratabilecek nitelikteki iletiyi ve ileti gönderme koşullarını oluşturabilmek için; hedef kitleyi her yönüyle tanıma ve anlamaya ilişkin araştırma, inceleme ve değerlendirme çabaları konusunda bilgiler oluşturur[196].

Hedef kitleyi tanımak için, hedef kitlenin demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, meslek, gelir vb.), eğilimler, düşünceleri ve hedef kitle ile iltişim koşulları konusunda bilgileri sağlar ve gerekli yerlere iletir. Hedef kitlenin yanında örgüt, kendisini de tanımalıdır. Bunun için, örgüt içi inceleme yaparak örgütün amaçları, nitelikleri, kaynakları, yönetim yapısı, iletişim sistemi, güçlü ve zayıf yönleri gibi değerlendirme çabaları sonucu elde edilen bilgiler, daha sonra kamuoyunda yaratılacak örgüt görüntüsünü sağlayacak temel tanıtım bilgileridir[197].

İyileştirme ve Geliştirme Sistemi: Bu sistem, kamuoyunun desteğini haketmek yönündeki çabalar olarak tanımlanabilir. Sistemin amacı, tanıtımı olumsuz biçimde etkileyen koşulları belirlemek ve bu koşulları iyileştirme ve geliştirme yönündeki düzenlemelere ışık tutan verileri sağlamaktır[198].

Tanıtım Etkinlikleri Düzenleme Sistemi: Bu sistem, etkili tanıtım araçlarını belirler, bunlardan en uygun olanlarını

---

[196] A.g.k., s.40.
[197] A.g.k., s.44.
[198] A.g.k., s.47.

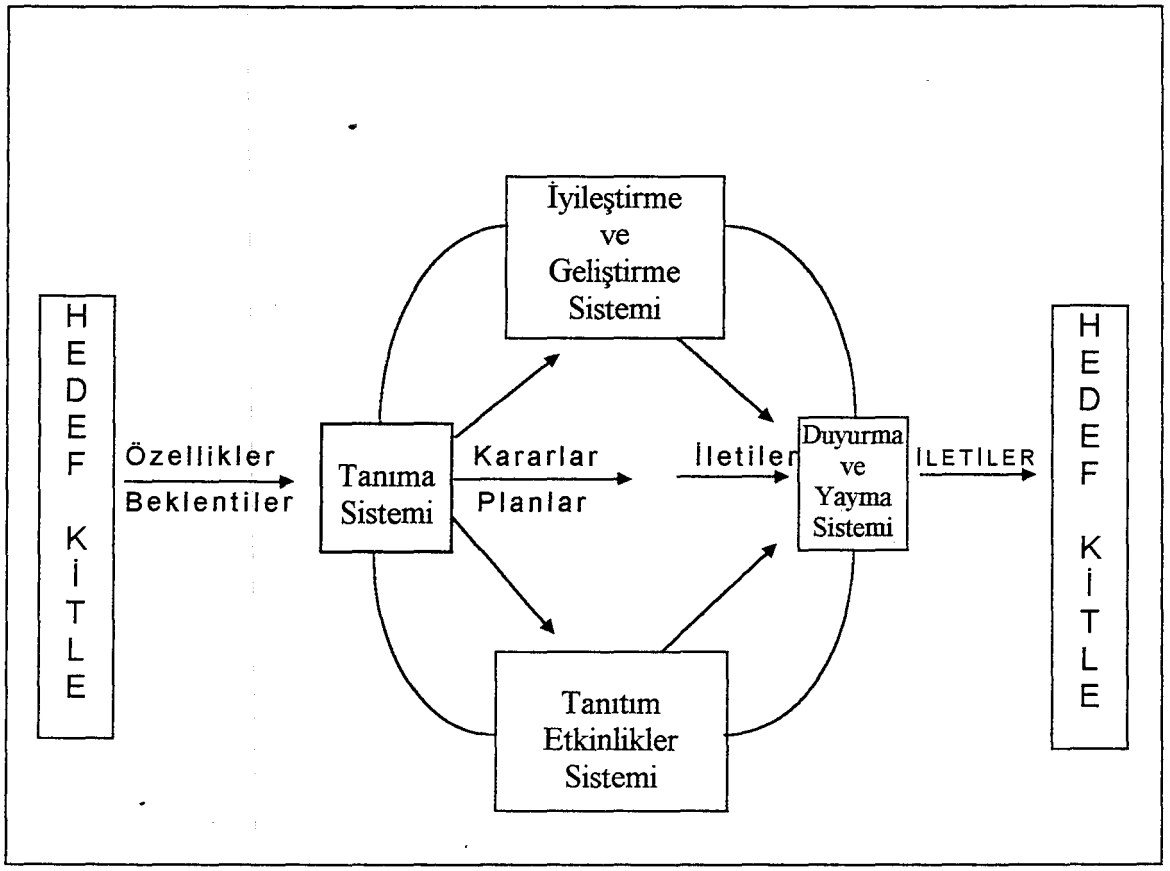
seçer ve bu araçların en etkin biçimde kullanılmasına ilişkin bilgiler sunar[199].

Duyurma ve Yayma Sistemi: Sistem, hedef kitleye uygun araç ve yöntemlerle her türlü iletinin aktarılmasını sağlama yönündeki çabaları belirtir. Bu sistemin **amacı**; "tanıma, iyileştirme ve geliştirme, tanıtım etkinlikleri sistemlerinin çıktıları olan çeşitli iletileri ve bilgileri girdi olarak alıp, hedef kitleye en etkin biçimde aktarmaktır"[200].

ŞEKİL-30 da halkla ilişkiler bilgi sisteminin alt sistemleri ve birbirleriyle etkileşimi gösterilmektedir[201].

---

[199] A.g.k., s.49.
[200] A.g.k., s.50.
[201] A.g.k., s.51.

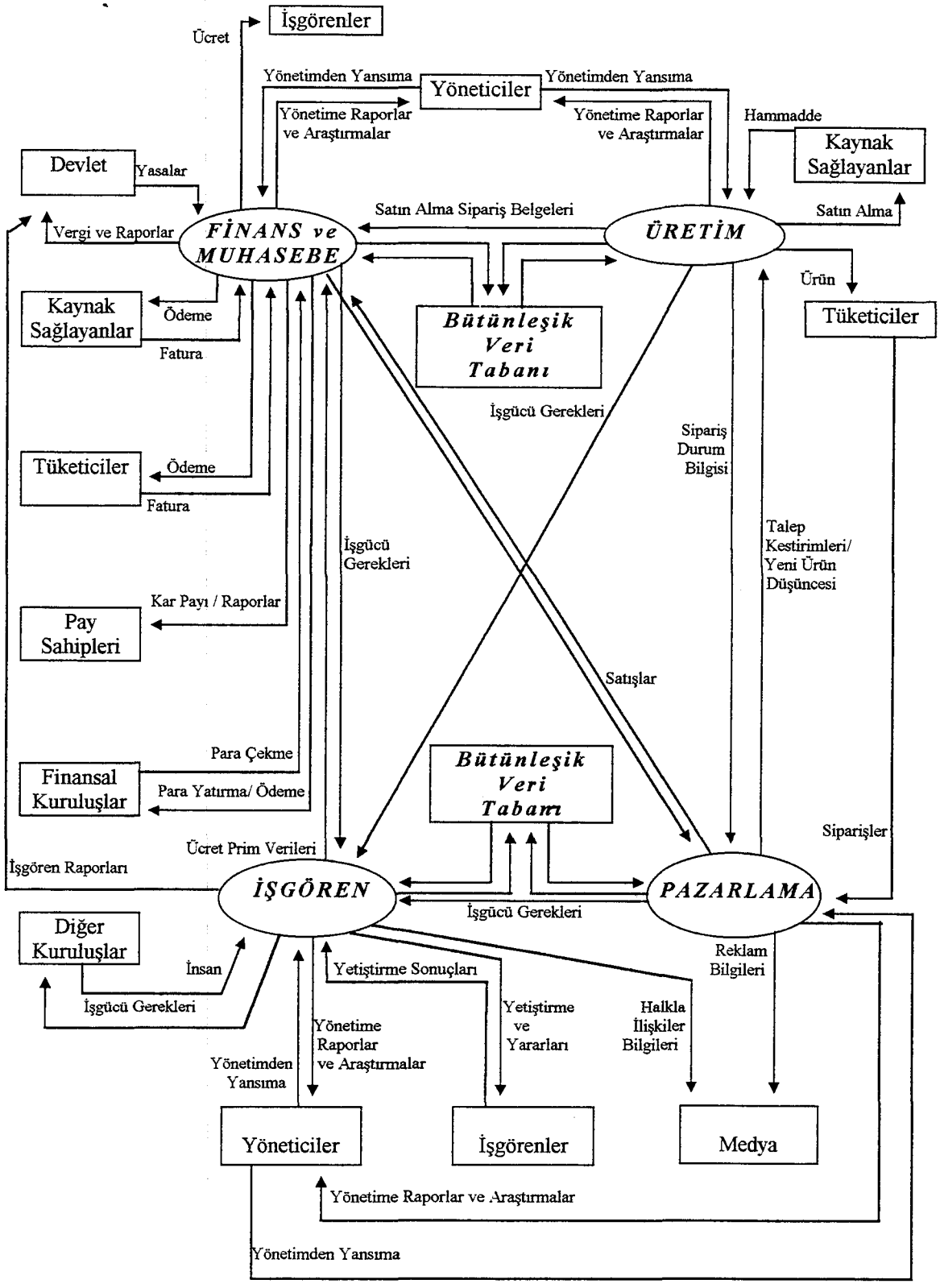


ŞEKİL-30: Halkla İlişkiler Bilgi Sisteminin Alt Sistemleri

F. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİNDEKİ ALT SİSTEMLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bölümler arası bilgi akışının yoğunluğu, konunun çok kapsamlı olması ve bilgi sistem şekillerinin karmaşıklığı göz önünde bulundurularak, bölümler arasındaki bilgi akışını ve birbirleriyle bağlantılarını izleyebilmek amacıyla, işletmenin dört temel bölümü arasındaki bilgi akışını ve bağlantıları gösteren bütünleşik yönetim bilgi sistem şekli oluşturulabilir. Buna göre, finans ile muhasebe, satış ile pazarlama, üretim ile satın alma ve araştırma geliştirme alt sistemleri birlikte ele alınıp, işgören alt sistemiyle birlikte bir bütün olarak çalışan, dört temel bölüme indirgemek olasıdır. Bunun yanında, halkla ilişkileri ayrı bölüm olarak incelemek yerine, bölümlerle bağlantıları belirtilebilir. İşletmedeki yönetim bilgi sisteminde, alt sistemler arasındaki ilişkiler, ŞEKİL-31 de izlenebilir[202].

[202] LONG, s.409.



ŞEKİL-31: Bütünleşik Yönetim Bilgi Sistemi

ŞEKİL-31 den de izlenebileceği gibi, finans ve muhasebe bölümü; üretimden satın alma sipariş belgelerini alır, satış ve pazarlamadan; araştırmaları alır, işgören bölümünden; ücret ve primlere ilişkin veri alır. Bunlara karşı, finans ve muhasebe bölümü; üretime maliyet bilgileri, satış ve pazarlamaya toplam satışlar konusunda bilgiler, işgören bölümüne de bölümlerin işgücü gerekleri ile ilgili bilgileri sağlar.

Şekilde, yönetici kapsamında; eylem, taktik ve stratejik düzeydeki tüm yöneticiler ele alınmakta; işgörenler kapsamında; işletmede yöneticileri de içine alan, tüm çalışanlar anlatılmaktadır. Bütünleşik yönetim bilgi sistemi ve işgörenler arasındaki etkileşim; genellikle ücret, prim ve yetiştirme alanlarında olur. Yönetim bilgi sistemi ve yöneticiler arasındaki etkileşim ise, yönetimin inceleme, rapor ve yönerge alanındadır. Örneğin; satış ve pazarlama bölümünde yönetici, düzenli olarak ürün satışlarının gelişimine bakarak inceleme yapar. Sistem, aynı zamanda beklenen satışların kestirimlerini de ortaya koyar.

Yönetim bilgi sistemi, dış çevreden girdiler aldığı gibi, çıktı da sağlamaktadır. Dış çevrede; devlet (tüm düzeylerde), kaynak sağlayanlar, tüketiciler, pay sahipleri, finansal kuruluşlar, diğer kuruluşlar ve medya bulunur. Devlet ile etkileşim; vergi alanında olabileceği gibi, işletmenin kamu kuruluşlarına verdiği raporlarla da olabilir. İşletmeye hammadde, gereç gibi kaynakları sağlayanlara, ödemeler yapılır. Tüketiciler, işletmenin gelir kaynağı olarak düşünülebilir. Pay sahipleri, devamlı olarak dağıtılmasını bekledikleri kar payı ile ilgilidirler. Finansal kuruluşlar, işletmenin likidite gereklerini karşılamak için, gereksinim duyduğu parayı sağlarlar. İşçi bulma kurumu gibi diğer kuruluşlar işletmeye insan kaynağı sağlar. Medya;

(özellikle gazete, radyo ve televizyon) ürünün reklamı için işletme tarafından sürekli kullanılır.

Bütünleşik veri tabanı; verilerin toplandığı bir sistemdir. Bu sistem; yöneticilere bilgi sunan, daha iyi karar almaları için uygun bilgi sağlayan, araştırmalar yapabilen ve araştırmalardan sonuçlar çıkararak raporlar hazırlayabilen bir sistemdir.

G.YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN KURULUŞU VE GELİŞTİRİLMESİ

Yönetim bilgi sisteminin, kuruluşu ile ilgili plan hazırlanırken, sistemin tamamının bir anda kurulup uygulanması düşünülemez. Uygulamalar adım adım gelişecektir. Önemli olan bu uygulamaları başlatmaktır.

Bir yönetim bilgi sisteminin gerçekleştirilebilmesi için, var olan sistemin çözümlenerek yeniden tasarımı gerekir. Böyle bir çalışma hem örgüt içinden, hem de örgüt dışından, değişik meslek gruplarından oluşmuş uzmanlarca kurulacak, bir ekip tarafından yapılmalıdır.

İşletmelerin, yönetim bilgi sistemlerini kurmak istemelerinin bazı **nedenleri** vardır. Bunları şu şekilde özetlemek olasıdır.

1-Yönetici, her zaman ne tür bilgiye gereksinimi olduğunu bilmeyebilir. Bazı yöneticiler, anlık karar verirler ve bilgiyi zamanında kullanma konusunda deneyimli değillerdir.

2-Bazı yöneticiler, sistem analistlerden oluşan birleşik tasarıma katılma konusunda eğitilmemişlerdir. Sorunların açıkça tanımlamasını yapmak yerine, günlük sorunları çözme ile ilgilenmişlerdir.

3-Bilgi işlem birimlerinde, yeterli derecede yönetim bilgisi olup, yalnızca bu alanda eğitimli olmayan işgörenler (yönetici, uzman), sistemin oluşturulması sistem analistleri tarafından belirlendiği için, başarısız olabilirler.

4-Bilgileri, yetkin bir ortamda tutan veri tabanı gibi bilgisayar sistemleri oldukça pahalı olduğundan, bu sistemlerden genellikle büyük işletmeler yararlanmışlar, daha küçük işletmeler ise, yetkin bilgisayar sistemlerinin daha azı ile yetinmek zorunda kalmışlardır.

5-Bazı işletmelerde, ileriyi görememekten kaynaklanan, ve buna bağlı olarak etkin ve verimli işlemeyen sistemler kurulmuştur. Bilgi, eylemlere ilişkin olarak kullanılmakta, işletme dışı konularda yeterli bilgiler sağlanamamaktadır.

Yönetim bilgi sisteminin kuruluşunda gözönünde bulundurulması gerekli olan **konular** şöyle özetlenebilir[203]:

1-Kurulacak bilgi sisteminde, işletmenin eylemlerin

---

[203] A. F. MORAVEC, "Basic Concepts for Designing A Fundamental Information Systems", ***Management Sciences***, No:4, (July-August 1965), s.40-44.

yerine getirilmesini üstlenen işgörenlere bilgi sağlanması gerekir.

2-Kullanıcı, kendi gözleminden fazla bilgi sistemine dayanacağından, sistemin güvenilir olması gerekmektedir.

3-Bilgi kapsamının geliştirilmesi, marjinal maliyet ile marjinal yararı birbirine yaklaştırır. Ancak bir noktadan sonra kapsam genişlemesi, marjinal maliyetin,marjinal yararı geçmesine neden olur.

4-Verilerden elde edilen bilgiler, çalışmalara göre ayarlanmalıdır.

5-Bilgi sisteminin, yeni bilgiyi ve yeni olayları devamlı biçimde değerlendirmesi gerekir. Sistemin, yalnızca kararların temelini sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda bilgiyi bir yansıma olarak, diğer kararlarda da yeniden kullanılacak biçimde düzenlemesi gerekir.

6-Bilgi sistemi, sürekli olarak gelişen bir araç konumunda olmalıdır.

Yönetim bilgi sisteminin kuruluş ve geliştirilmesinde, uygulamaların gerektirdiği bilginin belirlenmesi gerekir. "Stratejik planlama, örgütleme, yürütme, uyumlaştırma, denetleme ve yetiştirme işlemleri için hangi bilgiler gereklidir? Bu bilgiler nasıl olmalıdır? Kimden ve nasıl elde edilebilir? Nerelerde ve hangi şekillerde saklanmalıdır?" vb gibi soruların yanıtları, sistemin kuruluş ve gelişmesinde önemli bir yer tutar.

Sistemin kuruluş ve gelişmesinde, insan öğesinin önemli bir yeri vardır. İnsan- makina bütünleşmesinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi gerekir. Bilgi işlem sisteminin kurulup, uygulamaların başlamasında, bu yenilikleri benimseyip direnç gösterme eğilimi gibi olumsuzlukların yaşanmaması için, insanın bu konudaki eğitimi de çok önemlidir. Sistemi kurarken görev alanların, ortaya çıkabilecek bu ve benzeri olumsuzluklara karşı önlemler üretmesi gerekir.

Kuruluş çalışmaları için, farklı **çalışmalar** yapılmaktadır. En uygun sıralama şu şekilde olabilir;

1-Yönetim bilgi sisteminin amacının ana çizgileriyle saptanması,
2-Var olan sistemin çözümlenerek, girdi, süreç ve çıktıların incelenmesiyle, sorunların ortaya çıkartılması,
3-Sistemin, alt sistemlere bölünmesi ve incelenmesi.

Yönetim bilgi sisteminin kuruluş ve gelişiminde eylemlerin, sağlıklı bir yapıda yürütülebilmesi için, içinde bulunulan durumun belirlenmesi, sistem çözümleme ve tasarımının gerçekleştirilmesi, gerçekleştirilen bu tasarım aşamasından sonra sistem gereksinimlerinin saptanması, uygulamaya geçiş aşamasının hazırlanması ve hazırlık tamamlandıktan sonra, pilot bir uygulamanın yapılması gibi çeşitli aşamalar gerekecektir. Ancak uygulamada zaman zaman birtakım sapmalar olabilir. Burada amaç, aşama sınırlarını belirlemek değil, eylemlerin eksiksiz yerine getirilmelerini sağlamaktır. Yönetim bilgi sistemi eylemlerinin, yönetim ve denetimi için "ne yapılmalıydı, neler yapıldı ve daha neler

yapılabilir?" gibi soruların yanıtlarının bulunması gerekir. Bilgi sistemi kurulurken, yalnızca içinde bulunulan durumun dikkate alınması sakıncalıdır. İşletmenin geçmiş ve gelecekteki durumunun da göz önünde tutulması gereklidir.

Yönetim bilgi sisteminin kuruluşunda bazı çalışmalar, veri tabanının yapısı ve buradaki verilerden nasıl yararlanılacağı temeline dayanır. Bu yaklaşımı benimseyenler, örgütte yönetimin, hangi tür kararlar alacağını ve ne gibi stratejik planlamaya gereksinim duyacağını bilinmedikleri için, verilerin veri tabanında toplanıp, nasıl yararlanılacağının belirlenmesini yeterli sayarlar.

Yönetim bilgi sisteminin kuruluşunda, hiç bir biçimde birbiriyle uyumu düşünülmeden, bağımsız alt sistemlerin oluşturulmasına gidilmemelidir. Bu yaklaşım, yönetim bilgi sistemi anlayışına da ters düşmektedir. Sistemdeki yeri belli olmayan bazı alt sistemlerin kurulması, daha sonraki aşamada, yönetim bilgi sisteminin işleyişini olumsuz etkileyecektir.

Yönetim bilgi sisteminin, kuruluşunda ve uygulanışında izlenmesi gereken **konular** ise şöyle sıralanabilir[204];

1-Sistemi düzenleyecek bir çalışma ekibinin örgütlenmesi,
2-Çalışma ekibi ve tüm örgütün amaçlarının belirlenmesi,
3-Örgütün bilgi gereksiniminin saptanması,
4-Amaçların belirlenerek, çalışma programının

---

[204] W. A. BACCHINO, ***Management Information Systems***, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1972, s.367.

hazırlanması,

5-Var olan bilgi sisteminin incelenmesi,

6-Yeni sistemin hangi gereksinimleri karşılayacağının belirlenmesi,

7-Yeni sistemin tasarımının sağlanması,

8-Yeni sisteme uygun donanımın seçimi,

9-Yeni sistemin işletilmesinde kuralların ayrıntılı olarak belirlenmesi,

10-Yeni sistemin uygulanması.

Sistemin kuruluşunda, çalışma ekibi, çok sayıda kişiden oluşmamalı, ancak, örgütün temel bölümlerinin temsilcileri de ekibin dışında bırakılmamalıdır. Çalışma ekibinde, yeterince zaman ayırabilecek yetkili kişilere yer verilmeli, gerek duyulduğunda örgüt dışından uzman danışmanlara başvurulmalıdır. Ekip, çalışmalarını belli bir program çerçevesinde ve baştan belirlenen kurallara göre yürütmeli, projeler daha alt projelere ayrılmalı ve birbirine uyumlu olarak alt projeler üzerinde çalışılmalıdır.

Yönetim bilgi sisteminin kuruluş ve gelişim aşamaları; tanım, fiziksel tasarım ve uygulama olarak değerlendirilebilir. Her aşamada, atılması gerekli adımlar belirtilmiş ve bu adımlarda harcanması gerekli olan zaman da, göreceli olarak saptanmıştır. Örneğin; bir yönetim bilgi sisteminin kuruluş ve gelişimi için gerekli toplam iş gücü saati 100 saat ise, birinci aşamada bunun %25'i, ikinci aşamada %55'i, üçüncü ve son aşamada ise %20'si kullanılmaktadır. Aslında, yönetim bilgi sisteminin kuruluş ve gelişimi için, kesin bir sınırlama yapmak yanlış olur. Çünkü bu sistemi kurmak, yaratıcılık gerektiren bir eylemler zincirini içermektedir. Ancak, yine de bu eylemleri ve

aşamaları belirleyip zamanlama yapmak, konuyu araştıran araştırmacılara ışık tutacaktır. Yönetim bilgi sisteminin kuruluş ve gelişimi ile ilgili aşamaları, aşağıdaki çizelgede olduğu gibi özetlemek olasıdır.

AŞAMALAR	ADIMLAR	HARCANAN ZAMAN (%olarak)
TANIMLAR	FİZİBİLİTE ETÜDÜ BİLGİ AKIŞI	10 15
FİZİKSEL TASARIM	SİSTEM TASARIMI PROGRAM GELİŞTİRME YÖNTEM GELİŞTİRME	20 25 10
UYGULAMA	TEST ETME VE DEĞİŞTİRME BAKIM VE İŞLETİM UYGULAMANIN DENETİMİ	15 --- 5
	TOPLAM	100

ÇİZELGE-4: Yönetim Bilgi Sisteminin Kuruluş ve Gelişimi

Yönetim bilgi sisteminin kuruluş ve gelişimi aşamalarını daha başka şekillerde sıralamak da olasıdır. Günümüzde yönetim bilgi sistemleri kavramı, işletmelerde daha da sistemli bir yapı oluşturmaya başlamıştır. Bu nedenle, sistemin kurulup gelişmesinde bilgi işlem sistemleri ve bilgisayarların kullanıldığı bilinmektedir. Bilgi işlem sistemleri ve bilgisayarlar bir çok kolaylığı da beraberlerinde getirmişlerdir.

III. İŞLETMEDEKİ YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİNİN ÖRGÜTSEL ETKİNLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Bu bölümde, işletmedeki yönetim bilgi sisteminin örgütsel etkinlik ile ilişkileri; işletmedeki genel yönetim bilgi sistemlerinin örgütsel etkinlik üzerine etkileri ile işletme bölümlerindeki yönetim bilgi sistemlerinin örgütsel etkinlik üzerindeki etkileri ele alınmaktadır.

A. İŞLETMEDEKİ GENEL YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİNİN ÖRGÜTSEL ETKİNLİK ÜZERİNE ETKİLERİ

İşletmenin yönetim bilgi sisteminden sağlanan bilgi ile yönetim; işletmenin amaçlarına yönelik olarak doğru ve sağlıklı

kararlar alma olanağı bulur. Yönetim, elde ettiği doğru bilgileri, taktik ve stratejik kararlar almada kullanabilecektir. Her işlevle ilgili bilgi sistemi, geleneksel engellere takılmadan, doğrudan yönetim bilgi sistemine açılabilmeli ve böylece, gerekli olan bilginin, yatay, dikey ve çapraz yollardan akışına olanak tanınmalıdır. Yönetim; işlevleri ile ilgili karar almada örgütsel etkinliğini geliştirmek istiyorsa, bilgisayar destekli bilgi akış sisteminden yararlanmalıdır.

1. Planlama Bilgi Sisteminin Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkileri

Planlama bilgi sisteminden sağlanan; amaçların saptanmasına ilişkin bilgiler, çevre koşullarının incelenmesi sonucu sağlanan bilgiler, değişik davranış biçimlerinin araştırılması ile elde edilen bilgiler, almaşıkları karşılaştırma bilgileri, uygun yolun belirlenmesine ilişkin bilgiler ve ikincil planlara ilişkin bilgiler örgütsel etkinliği sağlamaya destek olur. Bunun yanında, planlama bilgi sistemi, işletmenin; pazarlama, üretim, işgören, finans gibi alt sistemleri ile bütünleşmesi sonucu, örgütsel etkinliğin artmasına yol açar.

Planlama bilgi sisteminin örgütsel etkinlik üzerindeki etkileri şöyle sıralanabilir:

1-Planlama bilgi sistemi, yöneticilerin bilgileri istediği gibi sağlayarak, etkin karar almalarına ortam yaratır. Sistem, yetersiz ve kullanılması uygun olmayan bilgilerin kullanımından doğan sorunları da ortadan kaldırarak örgütsel etkinliğe yol açar. Sistem, kısa ve uzun dönem planların hazırlanmasında

ortak bilgi ve yöntemlerin kullanılmasını sağlayarak, değişik bilgi ve yöntem kullanımının yarattığı farklılıkları da ortadan kaldırarak örgütsel etkinlik üzerinde olumlu etkide bulunur. Ayrıca bilgilerin kullanılmasında niceliksel yöntemler kullanılmasına olanak sağlar. Böylece, örgütsel etkinliğin, nicelik açısından etkilenme oranı karşılaştırılabilir.

2-Planlama bilgi sisteminde işgören; etkin biçimde çalıştığı zaman, işler hızlı ve doğru olarak yapılmakta ve düşük maliyet sağlanmaktadır. Hız, doğruluk ve düşük maliyet ise, örgütte verimliliğin artmasına yol açar. **Verimlilik**, örgütsel etkinlik ölçütlerinden biri olduğu için, planlama bilgi sistemi, örgütsel etkinliği arttırıcı yönde etkide bulunur.

3-Planlama bilgi sistemi, yönetim düzeyleri arasında bilgi akışının planlanması sonucu, etkin **iletişim**in sağlanmasına neden olur. Böylece, planlama bilgi sistemi örgütsel etkinlik ölçütlerinden iletişime önem verdiği için, işletmenin örgütsel etkinliğini arttırır.

4-Planlama bilgi sisteminin uygulanmasıyla, işletmenin en çok gereksinme duyduğu bir alana kaynakların aktarılması sağlanır. Kaynakların etkin kullanımı verimliliği arttırır. **Verimlilik**, örgütsel etkinlik ölçütlerinden birisidir. Planlama bilgi sistemi, verimliliği arttırdığı için, örgütsel etkinlik üzerinde etkilidir.

5-Planlama bilgi sistemi, kendi kendini değerlemeyi özendirir. Bu durumda, işgören güdülenir ve işgörenin **iş doyumu** artar. Planlama bilgi sisteminin, örgütsel etkinlik

ölçütlerini gerçekleştirmesi nedeniyle, örgütsel etkinliği arttırıcı yönde etkisi vardır.

2. Örgütleme Bilgi Sisteminin Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkileri

İşletmenin örgütleme bilgi sistemi, işgören ve öteki kaynaklarla, yetki, görev ve sorumluluklar arasındaki ilişkilerden oluşur. Örgütsel etkinliği sağlamak amacıyla, örgüt yeniden düzenlenebilir. Bilgi sisteminin sağladığı kolaylıklar gözönünde bulundurularak, kimi organlar yeniden gruplanabilir, birtakım bölümlerde yapılan görevler kaldırılarak, yeni bir bilgi işlem bölümünde toplanabilir. Buna göre, örgütte bilgisayar destekli yönetim bilgi sisteminin oluşturulabilmesi için, bilgi işlem merkezinin de örgüt içinde yer alması gerekir.

Örgütte oluşturulacak bilgi işlem bölümü ile, bilginin hızlı, doğru, gereken zamanda akışı sağlanacağından, örgütün etkinliğini arttırıcı yönde etkisi olur. Ayrıca, gereksiz veya örgütte işlevi kalmayan bölümler de ortadan kalkacağı için, örgütte yalın bir yapı oluşacak, böylece işlerin daha verimli yapılması gerçekleşecektir.

Yeni örgüt yapısında, basamaksal yapının çözülmesi, komuta orununun ortadan kalkması veya çok aza inmesi ile esnek bir yapı oluşacaktır[205]. Bazı görüşlere göre, örgütte bilgi işlem merkezinin oluşturulması sonucu, denetim alanı genişler ve böylece yönetim piramidi yaygınlaşarak, basamaksal düzeylerin azaldığı görülür. İşletmede bazı işlevler ve görevler

[205] ERKAN, s.186.

ortadan kalkarken, yenilerine gerek duyulur ve işletmede bilgi akışı temeline dayanan bir biçimsel ilişki sistemi gelişir[206].

Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında, örgütleme bilgi sisteminin, örgütsel etkinlik üzerinde etkileri şöyle sıralanabilir:

1-Örgütte denetim alanının genişlemesi sonucu, kararların işgörenlere bırakılması, kuralların esnetilmesi gibi nedenlerle maliyetlerde düşüş olur. Maliyetlerin düşmesi ile örgütte **verimlilik** artışı sağlanır.

2-Denetim alanının genişlemesi ile, kararların işgörenlere bırakılması gerçekleşir. Bu durum, işgörenleri olumlu yönde etkiler. Kendi işleriyle ilgili konularda kararlar alan işgörenlerin **işten doyumu artar**. Buna bağlı olarak doyumu artan işgören, **örgüte bağlılık** duyar. Böylece, örgütsel etkinlik ölçütlerinden, işten doyum ve bağlılık oranının artışı sağlanacağı için, örgütsel etkinlik oluşur.

3-Örgütleme bilgi sistemi, işgören sayısını azaltabilir. Kimi yazarlar, elektronik bilgi işlem uygulamalarının, orta düzey yöneticileri etkilediğini, alt düzeylerde ise, tek düze işler yapan işgörenlerin sayısında azalmaya yola açtığını belirtirler.

Örgütte, işe göre sayısı fazla işgörenlerin sayısının azaltılması ile, etkinlik ve verimlilik artacaktır. Buna göre, her bir işgören, kendi üzerine düşen işi yapacağından, **işten doyumu artacaktır**. Bu durumdan örgütte olumlu yönde etkilenerek, maliyetleri düşmeye başlayacak ve kaynakların etkin kullanımı ile örgütsel etkinlik olumlu etkilenecektir.

---

[206] ÜLGEN, s.191.

4-Örgütleme bilgi sistemi ile eylemleri gruplama ve bölümlere ayırma yöntemlerinde değişme sözkonusu olacağından; işletmede belirli işlevler bütünleşerek, belirli eylemleri gerçekleştiren birimler yeniden gruplandırılacaktır. İşletme içindeki bilgi akışı temeline dayanan biçimsel ilişki sistemi ve yapısal düzen gelişecek, kimi bölümlerin önemi daha da artacaktır. Böylece, örgütte bölümlerin daha verimli ve etkin çalışmaları sağlanacağı için, tüm örgütte, örgütsel etkinliğin artmasına neden olacaktır.

5-Örgütleme bilgi sistemi ile bölümler arasındaki ilişkiler de artar. Yönetim bilgi sistemi, işletmenin çeşitli bölümleri ve orunları arasındaki engelleri kaldırır, bilgi alışverişini ve bölümler arası ilişkileri arttırır. Böylece, önceden bağımsız olan bölümler, şimdi birbirine daha çok bağımlı olur. Çünkü, bütünleşik yönetim bilgi sistemi gereği, bölüm yöneticileri birbirlerini bilgi açısından desteklemek durumundadır. Her yönetici, istediği anda sağlıklı bilgi alabileceği için, örgütsel etkinlik ölçütlerinden, yöneticinin **işten doyumu artar**. Bu da, **örgüte bağlılık** düzeyinin yükselmesine neden olur.

3. Yürütme Bilgi Sisteminin Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkileri

Yürütme bilgi sistemi, işgörenlerin yetenek ve bilgilerinden yararlanmayı sağlar, ayrıca işgörenlerin kendi kendilerini yönetme yeteneklerini de geliştirir. Buna karşın, yürütme bilgi sistemi, orunlardaki değişmeler ve yeni sistemin

yarattığı işsizlik, işgörenin moralini ve uygulanacak ödüllendirme yöntemlerini olumsuz yönde etkileyebilir[207].

Yönetim bilgi sisteminin, orunlardaki değişmelere neden olması, işgörenin direnç göstermesi sonucunu doğurabilir, bu durumdan, işgören olumsuz etkilenir. Böylece, işgörenin morali düşecek ve gelecek endişesi ile morali düşük olan işgörenin işten sağladığı verimi de azalacaktır. Bütün bu durumlardan örgütsel etkinlik de olumsuz etkilenir.

İşgörenlerin kendi kendilerini yönetme yeteneklerinin gelişmesi ise, örgütsel etkinlik ölçütlerinden olan, işgörenin **işten sağladığı doyum** oranının da artmasına neden olur. Örgütsel etkinlik ölçütlerinden **iletişim** ise, yürütme bilgi sisteminde değişik boyutta incelenir. Yürütme bilgi sisteminde, yüzyüze ilişkilerden doğan iletişimin yerini, bölümler arası bilgi alışverişi ile gerçekleşen iletişim almıştır. Başka deyişle, elektronik **iletişim** doğmuştur. İşletmede, isteyen istediği bilgiye anında ulaşabildiği için, iletişimde aksaklık ve kesinti olmayacağından, örgütsel etkinliği arttırıcı etkisi vardır.

4. Uyumlaştırma Bilgi Sisteminin Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkileri

İyi bir uyumlaştırma bilgi sisteminin sağlandığı örgütte, her bölümün, birbirinin ne yaptığı ve ne yapacağı konularında bilgilenme olanağı vardır. Bu durumda, işgörenlerin, birlikte uyumlu bir çalışma tutumu içinde olmaları, örgütsel etkinliği arttırır.

---

[207] A.g.k., s.197.

İşgörenlerin uyumlu biçimde çalışmaları, örgütsel etkinlik ölçütlerinden, örgütün **verimliliğini** yükseltebilir. Verimliliğin artması ile işgörenlerin örgüte güvenleri artar, yaptıkları işi benimserler, **örgüte bağlılık** duyarlar ve bu da onların daha uyumlu çalışma göstermelerine neden olur. Böylece, işgörenlerin **işten sağladıkları doyum** düzeyi artar.

5. Denetleme Bilgi Sisteminin Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkileri

Yönetim bilgi sistemi, denetlemeye dönük kararlar için, gerçekleşenle planların karşılaştırılması ve gerçekleşenlerin planlar düzeyine ulaşabilmesi için, gerekli bilgileri oluşturur[208].

Denetlemede, ancak yeterli bilgi ve deneyimi olan yönetici, yönetim bilgi sisteminin ve iç denetim sisteminin etkinliğini sağlayabilir.

Denetleme bilgi sisteminin örgütsel etkinliği etkileyebilmesi için, yöneticinin, bütün verilerin, veri tabanına sistemli biçimde işlenmesini sağlaması gereklidir.

İyi bir denetleme bilgi sisteminin örgütte oluşturulması ile, örgütsel etkinlik sağlanır. Örneğin; yöneticiler, planlara uygun çalışmalara ilişkin bilgileri, gerçekleşenle planların karşılaştırılmasına ilişkin bilgileri her zaman sağlayabilecekleri için, gereken düzeltici önlemleri zamanında alabileceklerdir.

---

[208] R. N. KASHYAP, "Management Information Systems For Corporate Planning And Control", ***Management Consultant***, (June 1972), s.29.

Denetleme bilgi sistemi; kaynakların etkin kullanımını sağlayacak, böylece, örgütte **verimlilik** artacaktır. Verimliliği artan örgütte, **üretim miktarında artış** sağlanacak, bu da örgütün **büyümesine** neden olacaktır. Denetleme bilgi sistemi ile, verimlilik, üretim miktarında artış, büyüme oranında yükselme gibi ölçütler sağlanacağı için, örgütsel etkinlik olumlu yönde etkilenir.

6. Yönetici Yetiştirme Bilgi Sisteminin Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkileri

Yönetici Yetiştirme Bilgi Sistemi ile, yetiştirilecek işgörenlere ilişkin çalışmalar örgütte etkinliği sağlar. Örgütün, yeniliğe ve değişmelere açık yöneticiler yetiştirme çabaları; örgüt üyeleri üzerinde örgüte güven duyma ve bağlılık sağlar. Örgüt tarafından yetiştirilmeleri desteklenen işgörenler, daha verimli çalışırlar ve örgütü geliştirmek için çaba gösterirler. Bu durum, **verimliliğin**, **büyümenin** ve örgüt kaynaklarının etkin kullanılması sonucu, **üretim miktarının artmasına** neden olabilir.

Ayrıca, işgörenlerin üzerinde örgüt hakkında oluşan olumlu etkiler ise; örgütsel etkinlik ölçütlerinden **işgörenin işten doyumunun artmasını**, **örgüte bağlılıklarını**, güdülenmelerini sağlayacağı için örgütsel etkinlik gerçekleşebilmektedir.

B. İŞLETME BÖLÜMLERİNDEKİ YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN ÖRGÜTSEL ETKİNLİK ÜZERİNE ETKİLERİ

Yönetim bilgi sistemi ile, işletmede farklı bölümlerin farklı amaçları uyumlaştırılarak, işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi gerçekleşir.

Bir işletmenin yönetim bilgi sistemi; pazarlama, üretim, finans, işgören, muhasebe, araştırma geliştirme ve halkla ilişkiler gibi bilgi sistemlerini de içerdiğinden, işletme; kendi bölümleriyle ilgili bilgilerle birlikte, işletmenin yönetim bilgi sistemine bütünleşecek bilgiyi de üretmelidir. Bu durum olmazsa; işletmede bölümler arasındaki kopukluklar başlayacak, verim düşecek ve örgütsel etkinlik azalacaktır.

1. Pazarlama Bilgi Sisteminin Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkileri

Pazardaki rekabet, işletmeyi ve yöneticileri etkilemektedir. Yöneticiler, örgütsel etkinliği arttırabilmek için, yönetim bilgi sisteminin rekabet üstünlüğünden yararlanırlar. Yöneticiler, pazarlama bilgi sisteminden ussal biçimde yararlanarak, rekabet üstünlüğü sağlayan fırsatları araştırırlar. Pazarlama bilgi sistemi, işletmelerin rekabet alanında çok etkili olmasını sağlayan bir araçtır[209].

Yönetim bilgi sisteminin rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için, yöneticilerin, bilgiyi paylaşma eğiliminde

---

[209] LONG, s.94.

olmaları gerekir. Etkin yönetim ile, karlılık ve başarı, değişmez bir sonuçtur. Karlılık, birçok yolla gerçekleşebilir. Karlılığa ulaşmada geleneksel yaklaşımların yüzlercesi kullanılabilir. Örneğin; ürün zincirini genişletmek, işgücünü azaltmak, fiyat ayarlamaları yapmak vb. Genellikle rekabet eden işletmeler, karlılığa yol açan bir **rekabet üstünlüğü** elde etmek için, pazarlama bilgi sisteminin örgütsel etkinliği arttırıcı etkisinden yararlanırlar[210].

Karlılığı arttırmada; yönetim bilgi sisteminin etkisi ile geleneksel yaklaşımların etkisi arasında önemli farklar vardır. Geleneksel yaklaşımlar, "her zamanki gibi işletme" kapsamında değişmeler yapar. Buna karşın, kesinlikle rekabet üstünlüğü ile sonuçlanan yönetim bilgi sistemi uygulamaları; bir işletmenin, giderek bazan bütün endüstrinin, temel görevlerini değiştirmeye yol açabilecek niteliktedir.

Pazarlama bilgi sisteminin etkinliği, büyük ölçüde, pazar ile örgüt arasındaki yansıma işlevine dayanır. Böylece yöneticiler, geçmiş eylemlerinin uygunluğu ve doğruluğu konusunda görüşleri olmakta ve bu görüş üzerine geleceğe yönelik eylemlerini tasarlayıp, karar alabilmektedirler.

Pazarlama bilgi sisteminin; örgütsel etkinliği arttırıcı etkilerinden biri, **satışları arttırmasıdır**. Pazarlama bilgi sistemi, birçok yolla satışları arttırarak, örgütsel etkinliğin de artmasına yol açabilir. Satışların artması sonucu, pazar payı genişlemekte, tüketici örgüte bağlanmakta, araştırma geliştirme çalışmaları yapılmasıyla da ürün zinciri genişlemektedir[211].

---

[210] A.g.k., s.98.
[211] A.g.k., s.97.

Pazarlama bilgi sisteminin; örgütsel etkinliği arttırıcı etkilerinden bir başkası da, **tüketici hizmetlerinin gelişmesi**dir. Tüketiciler, en iyi hizmeti sağlayabilen işletmeleri, kendi işletmeleri olarak benimseme eğilimindedirler. Pazarlama bilgi sisteminin tüketici hizmetleri alanında sağlayacağı kolaylıklar, örneğin; bilgisayar aracılığı ile siparişleri verebilme hizmeti, örgütün mal ve hizmetlerine olan talebi arttırır. Bu durum, örgütün; karlılığını, satışlarını ve dolayısıyla örgütsel etkinliğini arttırır.

Pazarlama bilgi sisteminin, örgütsel etkinliğe yol açabilmesi; tüketicinin gereksinim duyduğu mal ve hizmetin üretilmesinden, tüketiciye doğru akışı içeren eylemlere ilişkin bilgilerin, doğru kişilere, doğru zamanda, doğru yerde, doğru koşullarda sunulmasıyla gerçekleşir. Böylece örgütsel etkinlik ölçütlerinden **iletişim** gerçekleşir. Pazarlama bilgi sisteminden sağlanan bilgilerle; uygun fiyatta, kaliteli mal ve hizmet üretme çabaları ve etkin dağıtımın gerçekleşmesi ile örgütte **verimlilik** artışı sağlanır. Tüketicilerin gereksinimlerine ilişkin bilgiler; bütünleşik veri tabanından istenildiği zaman alınabilmesi sonucu örgütsel etkinliği arttıracak uygun davranış biçimi geliştirilecektir.

Yukarıdaki açıklamalardan görüldüğü gibi, pazarlama bilgi sistemi ile karlılık, iletişim, verimlilik artışı, satışların artması, tüketici hizmetlerinin gelişmesi, rekabet üstünlüğü elde etme gibi ölçütlerle örgütsel etkinlik olumlu yönde etkilenir.

2. Üretim Bilgi Sisteminin Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkileri

Üretim bilgi sisteminde; üretimin sağlıklı biçimde yapılabilmesi için, bilgi akışında aksaklık olmaması gerekir. Bilgi akışının düzenli olması, örgütsel etkinlik ölçütlerinden **iletişim**in gerçekleşmesini sağlar. Üretim bilgi sisteminin alt sistemleri olan; hammadde stokları ve yönetiminin, üretim planlama ve denetleme alt sistemi ile iyi iletişimde olması; **kaynakların etkin kullanılması**nı sağlar. Kaynakların etkin kullanımı ise; **maliyetlerin düşmesi**ne ve buna bağlı olarak **verimliliğin artması**na yol açar.

Üretim bilgi sisteminde; yeni ürün geliştirme, yeni ürün çeşitlendirme için yapılan çalışmalar, örgütün gelişmesini sağlar. Gelişen örgütün **verimliliği** ve **üretim miktarı** artarken, **büyüme** oranı yükselir ve buna bağlı olarak örgütün **karlılık** oranı artar.

İşgören açısından bakıldığında; üretim bilgi sisteminin örgüt üzerinde verimlilik, karlılık, büyüme vb. etkiler yapması, işgörenin de örgüte güven duymasına, **güdülenme**sine ve **moralinin yükselmesi**ne neden olabilir. Morali yüksek işgörenin, **örgüte bağlılığı** artar, **işten sağlanan doyum düzeyi** yükselir. Bu durumda işgören; işten ayrılmayı düşünmeyeceği için, **işgören devamsızlık** ve **değişim oranları** düşer.

3. Finans Bilgi Sisteminin Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkileri

Finans bilgi sistemi; örgütte para ve bilgi akışını sağlamanın yanında, örgütün gereksinim duyduğu fon kaynaklarının bulunmasında, örgütün yatırımlarının doğru yerlere yapılmasında önemli yeri vardır. Doğru yerlerden fon kaynaklarının sağlanması, sağlanan kaynakların doğru yerlerde kullanılması, **örgütün karlılığını** arttırır. Bu durum varlıkların ve gelirlerin yönetimi alt sisteminin, başarılı ve düzenli işleyişine bağlıdır. Kaynakların doğru yerlere yatırılması, örgütün **gelişme**sine ve **büyüme**sine neden olur. Böylece finans bilgi sistemi; karlılık, büyüme ve gelişme doğrultusunda örgütsel etkinliği arttırır.

Finans bilgi sisteminin yapılan işlemlere ilişkin yönetime sunduğu finansal raporlar, yöneticinin doğru yerde, doğru zamanda, doğru kararlar almasını sağlar. Bu kararlar, örgütün sağlıklı işleyişine neden olduğu için, işgörenin **işten sağladığı doyumu** ve **örgüte bağlılık** düzeyini yükseltir ve sonuçta örgütsel etkinliği arttırıcı yönde etkiler yapar.

4. İşgören Bilgi Sisteminin Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkileri

İşgören bilgi sisteminden sağlanan bilgilerle, yöneticiler, işgücü gereklerine uygun nitelikleri olan işgörenlerin işe alınmasını ve işe yerleştirilmesini sağlarlar. Böylece örgütte, doğru yerde, doğru işgöreni çalıştırmakla örgütsel etkinlik elde edilir. Bunun yanında, işgören bilgi sisteminden gereken bilgiler

alınarak, işgörenin gereksinim duyduğu yetiştirme ve eğitim çabaları sürdürülebilir. Örgütün yetiştirme ve eğitim çabaları ile işgören, kendisinden beklenen uzmanlık düzeyine ulaşır. Bu durum, hem örgütü hem de işgöreni olumlu yönde etkiler.

Örgütte, yetişmiş, eğitimli işgörenlerin olması, örgütün **verimliliğini**, **üretimini** ve **karlılığını** arttırarak, **büyümesine** yol açabilmektedir. İşgören ise, örgütün kendisini yetiştirme ve eğitim çabaları doğrultusunda, örgüte güven duyar, örgütü benimser ve örgüte olan **bağlılığı** artar. Örgüte bağlı işgören; **güdüleneceği** ve yüksek moralle çalışacağı için, örgütten ayrılma isteği duymaz. Bu durumda, işgören **devamsızlık** ve **değişim oranları** düşmektedir.

5. Muhasebe Bilgi Sisteminin Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkileri

İşletmenin ekonomik etkinliklerine ilişkin bilgilerin sağlandığı muhasebe bilgi sistemi, işletmenin ekonomik konularda yöneticinin alacağı kararlara ışık tutar. Yöneticinin doğru kararlar alması, örgütün gelişmesini sağlar. Gelişen ve büyüyen örgütün de, büyümeye bağlantılı olarak karlılığı ve verimliliği artar.

Muhasebe bilgi sisteminden elde edilen bilgiler, örgütün ekonomik koşullara göre işleyişinde başarılı olmasını sağlar ve örgütün büyümesine yol açar. Bu durumda, muhasebe bilgi sistemi, **verimlilik** oranında, **karlılık** oranında ve **büyüme** oranında artış gibi ölçütleri gerçekleştirdiği için, örgütsel etkinliği olumlu yönde etkiler.

6. Araştırma-Geliştirme Bilgi Sisteminin Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkileri

İşletmelerin yaşama ve gelişmeleri, sürekli olarak araştırma ve geliştirme yapmalarına ve dolayısıyla araştırma ve geliştirme çalışmalarından yararlanmalarına bağlıdır. Araştırma ve geliştirme bilgi sistemi, örgütün pazar payını genişletmesine, kaliteli üretime, teknolojinin geliştirilmesine, çalışma koşullarının iyileştirilmesine ilişkin bilgileri sağlar.

Araştırma ve geliştirme bilgi sisteminden yeni düşünceler, yeniliklere ilişkin bilgiler, örgütün mal ve hizmet üretiminde yapılacak yeniliklere yansıtıldığında, örgütsel etkinlik artışı sağlanabilir. Bu bilgiler doğrultusunda, örgütte **maliyetleri düşürme**ye, **kaliteli mal ve hizmet** üretmeye, **çalışma koşullarının iyileştirilmesi**ne yönelik çabalar sonucu örgütsel etkinlik arttırılır. Başka deyişle, düşük maliyet, yüksek kalite, örgütün verimliliğini arttırabilmektedir. Verimliliği artan örgütün, **karlılık** oranı ve **büyüme** oranı yükselir. Verimlilik, karlılık ve büyüme oranı vb. ölçütlerin gerçekleşmesi, örgütsel etkinliği arttırıcı yönde etkiler.

7. Halkla İlişkiler Bilgi Sisteminin Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkileri

Halkla ilişkiler bilgi sisteminden yararlanarak, örgütle bilgi alışverişinde ve iletişimde bulunan hedef kitlenin karşılıklı etkileşimi sonucu örgüte bilgi sağlanır ve bilgi verilir.

Halkla ilişkiler bilgi sisteminin başarısı; tanıma, iyileştirme ve geliştirme, tanıtım etkinlikleri, duyurma ve yayma bilgi alt sistemleri arasında bilginin düzenli akışına ve örgütsel etkinlik ölçütlerinden **iletişim**i kullanmasına bağlıdır.

Yönetim bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik ilişkilerinin ele alındığı bu bölümde, öncelikle yönetim bilgi sistemi kavramsal boyutlarıyla incelenmiştir. Sistem, yönetim sistemi, bilgi, veri, bilgi teknolojisi, bilgi sistemi kavramları ayrıntılı olarak incelendikten sonra, yönetim bilgi sistemi ele alınmıştır. Yönetim bilgi sistemi kavramı; özellikleri, öğeleri, alt sistemleri ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Yönetim bilgi sisteminin alt sistemleri ile örgütsel etkinlik ilişkisi hem genel yönetim bilgi sistemi, hem de işletme bölümlerindeki yönetim bilgi sistemi incelenmiş ve yönetim bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişki kavramsal olarak kurulmaya çalışılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖZEL KESİM İMALAT SANAYİİ İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

I. ARAŞTIRMANIN TANIMI

A. ARAŞTIRMANIN AMACI

Örgütlerin uzun süre yaşayabilmeleri, "etkin" olmalarına bağlıdır. Örgütlerin etkin olabilmesinde, yöneticilerin önemli yükümlülükleri vardır. Başka deyişle yöneticiler, örgütsel etkinliği sağlamakla yükümlü kişilerdir. Örgütlerin ve yöneticilerin başarılı olabilmeleri, saptadıkları amaçlara en kısa yoldan ulaşmalarına ve örgütteki bilgi sistemini en iyi biçimde yönetmelerine bağlıdır. Dolayısıyla, amaçlara ulaşılabilmesi için, işletmede iyi işleyen bilgi sisteminin bulunması gereklidir. Doğru, zamanında, eksiksiz ve istenen miktarda bilgi sağlayan

yöneticiler; amaçlara en kısa yoldan ulaşmak için, doğru ve sağlıklı kararlar alabileceklerdir.

Bu araştırmada, yönetim bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiler ele alınmaktadır. Bu araştırmanın **temel amaçları** şu şekilde sıralanabilir;

1- İşletmelerdeki yönetim bilgi sisteminin genel yönetim boyutuna (yönetim işlevlerine) ilişkin bilgi sistemlerinin etkinliğini belirlemek ve işletmeler arası karşılaştırmalar yapmak.

2- İşletmelerdeki işlevsel bölümlerin yönetim bilgi sistemindeki etkinliklerini belirlemek ve işletmeler arası karşılaştırmalar yapmak.

3- İşletmedeki yönetim bilgi sistemlerinin etkinliğini belirlemek ve işletmeler arası karşılaştırmalar yapmak.

4- İşletmelerin örgütsel etkinliğini belirlemek ve işletmeler arası karşılaştırmalar yapmak.

5- Yönetim bilgi sisteminin örgütsel etkinliği arttırıcı yöndeki etkilerini belirlemek.

B. ARAŞTIRMADA SINANACAK VARSAYIMLAR

Araştırmada sınanacak **varsayımlar** şu şekilde sıralanabilir:

VARSAYIM-1: İşletmedeki genel yönetim bilgi sisteminin etkinliği ile örgütsel etkinliği arasında pozitif bir ilişki vardır. Buna göre, yönetim işlevlerine ilişkin;

a. Planlama bilgi sisteminin etkinliği ile örgütsel etkinlik arasında pozitif bir ilişki vardır.
b. Örgütleme bilgi sisteminin etkinliği ile örgütsel etkinlik arasında pozitif bir ilişki vardır.
c. Yürütme bilgi sisteminin etkinliği ile örgütsel etkinlik arasında pozitif bir ilişki vardır.
d. Uyumlaştırma bilgi sisteminin etkinliği ile örgütsel etkinlik arasında pozitif bir ilişki vardır.
e. Denetleme bilgi sisteminin etkinliği ile örgütsel etkinlik arasında pozitif bir ilişki vardır.
f. Yetiştirme bilgi sisteminin etkinliği ile örgütsel etkinlik arasında pozitif bir ilişki vardır.

VARSAYIM-2: İşletme işlevlerine ilişkin bilgi sistemlerinin etkinliği ile örgütsel etkinlik arasında pozitif bir ilişki vardır. Buna

göre, işletme işlevlerine ilişkin;

a. Pazarlama bilgi sisteminin etkinliği ile örgütsel etkinlik arasında pozitif bir ilişki vardır.
b. Üretim bilgi sisteminin etkinliği ile örgütsel etkinlik arasında pozitif bir ilişki vardır.
c. Finans bilgi sisteminin etkinliği ile örgütsel etkinlik arasında pozitif bir ilişki vardır.
d. İşgören bilgi sisteminin etkinliği ile örgütsel etkinlik arasında pozitif bir ilişki vardır.
e. Muhasebe bilgi sisteminin etkinliği ile örgütsel etkinlik arasında pozitif bir ilişki vardır.
f. Araştırma-geliştirme bilgi sisteminin etkinliği ile örgütsel etkinlik arasında pozitif bir ilişki vardır.
g. Halkla ilişkiler bilgi sisteminin etkinliği ile örgütsel etkinlik arasında pozitif bir ilişki vardır.

VARSAYIM-3: İşletmedeki yönetim bilgi sisteminin etkinliği ile örgütsel etkinlik arasında pozitif bir ilişki vardır.

C. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın kapsamına, İstanbul Sanayi Odası dergisinin Eylül 1997 Özel Sayısında yayınladığı 500 büyük sanayi kuruluşundan **ilk 100'e giren özel kesim sanayi işletmeleri** ele alınmıştır. Anket ve yüz yüze görüşme yöntemi uygulanacağı için, araştırmanın kapsamı; bölge, üretim konusu, sağlıklı bilgi alabilme vb. bazı ölçütlere göre sınırlandırılmıştır.

100 Özel büyük sanayi kuruluşundan yalnızca **İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı veya bağlı olan işletmeler** ele alınmıştır. 100 Büyük özel sanayi kuruluşundan İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı olanların sayısı 67'dir. Bu işletmelerden adı yazılı olan 62 tanesinin imalat sanayinde faaliyet gösterdiği belirlenmiştir. Bu işletmelerden **1000 ve daha fazla işgören çalıştıranlar** seçilerek araştırma yapılacak işletme sayısı, 29'a düşürülmüştür.

Araştırmaya başlandığında, bazı işletmeler bilgi verme isteksizliği ve zaman ayırmama gerekçesi olarak, halka açık olmadıklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle, sağlıklı bilgi alabilmek için, 29 işletmeden **İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında hisse senetleri işlem gören işletmeler**in ele alınması gereği ortaya çıkmıştır. Bu durumda, araştırma yapılabilecek işletme sayısı, 29'dan 15'e düşmüştür. 15 işletme, araştırmanın örnek kütlesini oluşturmaktadır. Bu işletmeler ÇİZELGE- 5 de gösterilmiştir.

Sıra No	500 Büy. İşl. Sıra No	İşletmenin Adı	Başlıca Üretimi	Kuruluş Yılı Yeri	İşgören Sayısı	Sermayesi (000.000)
1	1	ARÇELİK A.Ş.	Beyaz Eşya ve Elektrikli Ev Aletleri	21.01.1955 Tuzla	3.395	10.125.000
2	2	TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKALARI A.Ş.	Otomobil ve Yedek Parça	01.10.1968 Zincirli-kuyu	5.385	8.400.000
3	5	FORD OTOMOTİV SANAYİ A.Ş.	Motorlu Kara Nakil Vasıtaları	07.07.1959 Kadıköy	2.408	1.320.000
4	16	UZEL MAKİNA SANAYİİ A.Ş.	Traktör, Oto Helezon Yayı, Yaprak Yay, Oto Jantı, Oto Viraj Çubuğu	1953 Eyüp	2.200	2.300.000
5	17	BRİSA BRİDGESTONE SABANCI SAN. ve TİC. A.Ş.	Tekerlek Lastiği Üretimi ve Satışı	28.02.1974 4.Levent	1.335	1.063.125
6	18	PEG PROFİLO ELEKTRİKLİ GEREÇLER SAN. A.Ş.	Beyaz Eşya	1974 Mecidiye-köy	3.203	2.430.000
7	19	GOODYEAR LAŞTİKLERİ T.A.Ş.	Dış ve İç Oto Lastiği	01.09.1961 Maslak	1.603	534.125
8	22	BEKO ELEKTRONİK A.Ş.	Elektronik Ürünler	16.09.1966 Sütlüce	1.221	1.800.000
9	26	VESTEL ELEKTRONİK SAN. ve TİC. A.Ş.	Renkli Televizyon, Monitör	04.03.1983 4. Levent	1.379	559.845
10	33	NETAŞ NORTHERN ELECTRİC TELEKOMİNİKASYO N A.Ş.	Telekominikas-yon Teçhizatı Üretimi	31.03.1967 Ümraniye	1.611	1.247.400
11	42	TRAKYA CAM SANAYİİ A.Ş.	Float Düzcam ve Otocamı	09.01.1978 Beşiktaş	1.552	7.800.000

12	61	TÜRK DEMİR DÖKÜM FABRİKALARI A.Ş.	Su ve Mekan Isıtıcıları	1954 Üsküdar	1.352	2.500.000
13	75	AK-AL TEKSTİL SANAYİİ A.Ş.	Akrilik ve Karışımlı İplik Üretimi ve Boyaması	1974 Taksim	2.581	898.829
14	78	KENT GIDA MADDELERİ SAN. ve TİC. A.Ş.	Şekerleme, Sakız, Çikolata ve Kakaolu ürünleri üretimi	1956 Şişli	1.226	1.080.000
15	95	ECZACIBAŞI YAPI GEREÇLERİ SAN. ve TİC A.Ş.	Seramik Sağlık Gereçleri, Sıhhi Tesisat Armatürler	1986 Beşiktaş	1.748	2.000.000

ÇİZELGE- 5: Örnek Kütleyi Oluşturan İşletmeler

Araştırma kapsamına alınan örnek kütle 15 işletmeden.oluşmaktadır. Araştırma 15 işletmede yapıldığından, belirlenen örnek kütlenin ana kütleye oranı 15/100= %15'tir.

Araştırmaya, sözkonusu işletmelerde üst düzey yöneticiler (genel müdür, genel müdür yardımcısı, fabrika müdürü, fabrika müdür yardımcısı), bölüm düzeyinde yöneticiler (pazarlama yöneticisi, üretim yöneticisi, işgören yöneticisi, finans yöneticisi, muhasebe yöneticisi, araştırma-geliştirme yöneticisi, halkla ilişkiler yöneticisi) ve işgörenler katılmıştır. Araştırmaya katılan her bir işletmeye bir simge verilerek, yönetici ve işgörenlerin doldurdukları anket formlarının türlerine göre işletmelere dağılımı ÇİZELGE-6'da sunulmuştur.

İşletmeler / Anket Form.	Arç	Tof.	Oto	Uzel	Bri.	Peg	G.Ye	Beko	Ves.	Ntş.	Trak	Dem.	Akal	Kent	Ecz	TOP
Anket Formu I Üst Düzey Yön.	5	4	3	5	2	5	5	5	2	5	4	5	5	2	4	61
Anket Formu II Bölüm Yön.	7	5	6	5	2	7	7	6	3	7	7	7	7	4	4	84
Anket Formu III İşgörenler	35	21	50	32	17	38	37	40	15	40	36	50	50	15	24	500
TOPLAM	47	30	59	42	21	50	49	51	20	52	47	62	62	21	32	645

ÇİZELGE-6: Araştırmaya Katılanların Doldurdukları Anket Formlarının Türlerine Göre İşletmelere Dağılımı

Çizelgeden de görüldüğü, işletmelerde üst düzey yöneticiler tarafından doldurulan anket formu sayısı 61 adettir. Bölüm düzeyindeki yöneticilerin doldurdukları II. anket formu sayısı 84 ve işgörenlerin doldurdukları III. anket formu ise 500 adettir.

Örnek kütleyi oluşturan her bir işletmede yöneticilerle görüşme yapılmıştır. Bu yöneticilerden bazıları genel müdür yardımcısı konumunda olmakla birlikte pazarlama, üretim, finans vb. bölümlere ilişkin işlevler de kendilerine bağlanmış bulunmaktadır. Örneğin; Türk Demir Döküm Fabrikaları A.Ş.'nde, üretim planlama ve malzeme genel müdür yardımcısı, pazarlama ve satış geliştirme genel müdür yardımcısı, mali ve idari işler genel müdür yardımcısı, teknik genel müdür yardımcısı bulunmaktadır. Bu yöneticilere, hem üst düzey yöneticilere ilişkin anket formunu, hem de orta düzey yöneticilere yönelik hazırlanan anket formunu doldurmuşlardır.

İşgörenlere ilişkin anketin uygulanmasında daha sağlıklı veriler elde edebilmek amacıyla, öncelikle karşılıklı görüşerek yanıt alma yoluna gidilmiştir. Ancak, araştırmanın veri kaynağı

olan işgörenlerin hem sayılarının çok olması, hem de yoğun iş yaşamları nedeniyle, her bir işletmede işgörenlerle tek tek görüşme olasılığı ortadan kalkmıştır. Bu durumda, her işletmeye işgörenlere ilişkin anket formlarından 50 adet bırakılmış, daha sonra sonuçlar alınmıştır.

Araştırma kapsamına alınan 15 işletmenin her birine ilişkin; genel tanıtıcı bilgiler aşağıda sunulmuştur.

ARÇELİK A.Ş.: Arçelik A.Ş., 2000 yılında Avrupa 5'incisi olmayı amaçlamıştır. Arçelik A.Ş., beş ana üründe toplam üretimden satış adedi %16 artmıştır. İhracat cirosu dolar bazında %2 artarak 76 Milyon USD'a çıkmıştır. Bunun %72'si Avrupa Birliği ülkelerine olmuştur. Satışlardaki artışa bağlı olarak, toplam üretim de % 14 artmıştır. Gereksatış hacmindeki artışın, gerekse her alanda verimliliği arttırarak maliyetleri azaltma çalışmalarının sonucu olarak karlılık da artmıştır.

1996 yılında 91 Milyon USD tutarında yatırım harcaması gerçekleştirilmiştir. Whirlpool ile yapılan yıllık 100 bin adetlik bulaşık makinası satış anlaşması kapsamındaki yeni modeller için gerekli yatırımlar tamamlanarak seri üretime geçilmiştir.

İşletme, 3,1 Milyon USD yatırımla kurulan split klima üretim tesisinde, 1996 yılında split tip klima üretimini gerçekleştirmiştir.

TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.: Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş., uzun zamandır devam eden ekonomik

istikrarsızlık ve son aylarda da büyük olasılıkla "bedelsiz" ithalat kararının yarattığı beklentiler dolayısıyla azalan talep karşısında üretimini iki vardiyadan bir vardiyaya düşürme kararı almıştır.

1996 yılında üretilen otomobil sayısı 1995 yılına göre % 20 azalarak 96.872 adet olarak gerçekleşmiştir.

OTOSAN OTOMOBİL SANAYİİ A.Ş.: Otosan Otomobil Sanayii A.Ş., 1959 yılında motorlu kara nakil vasıtaları imalat ve montajını yapmak amacıyla kurulmuştur. Kurulduğu günden bu yana otomotiv sektöründe her zaman öncü görevi yapmıştır. Bu yoldaki çalışmalarını, 1959 yılından bu yana Ford Motor Company'nin teknik destek ve yardımlarıyla sürdürmektedir. Bu yardımlaşma 1983 yılında yapılan bir anlaşma ile ortaklığa dönüşmüştür. İşletme, Ford Motor Company lisansı ile İstanbul ve İnönü Tesislerinde; Ford Eskort Otomobil, Ford Transit Minibüs/Van/Pick-Up, P-100 Pick-Up, Kargo Kamyon üretmektedir.

1996 yılında, Türk Otomotiv Sanayi önceki yıla göre %2 büyürken, Otosan % 43 gibi bir üretim artışı gerçekleştirmiştir.

İşletmenin adı, 24.07.1997 tarihinde Ford Motor Company ile birleşmesi ile, Ford Otomotiv Sanayi A.Ş. olmuştur.

Tüketici mutluluğuna önem veren işletme, 1996 yılında Ford'un kalite simgesi olan Q1 ödülünü almıştır. 1997 yılının hedefleri arasında ISO 9001 belgesi almak bulunmaktadır.

UZEL MAKİNA SANAYİ A.Ş.: Uzel Makina Sanayi A.Ş., 1953 yılında kurulmuştur. Uzel sermayesini, 2 trilyondan 2.3 trilyona çıkarmıştır. Uzel, traktör, yaprak yay, otomobil jantı, kamyon jant, helisel yay, denge çubuğu gibi birçok üretiminin yanında dışarıya yapılan işçilik çalışmaları da vardır.

İşletmede bilgi sistemine ilişkin alınan, paket programların uyumlaştırma çalışmalarının yanısıra, sistem yazılım ve geliştirme çalışmaları işletmenin kendi bünyesinde çalışan uzmanlar tarafından hazırlanmaktadır.

BRİSA BRİDGESTONE SABANCI LASTİK SAN. VE TİC. A.Ş.: Brisa Bridgestone Sabancı Lastik San. ve Tic. A.Ş.'nin 1996 yılında yurt içi pazarı % 6 oranında büyümüştür. Özellikle yenileme pazarı hızlı bir büyüme gösterirken, otomotiv üreticilerine yapılan satışlardaki artış, daha düşük oranda gerçekleşmiştir. Yerli üreticilerin ihracat satışları da, % 1 oranında artmıştır.

Brisa, Lassa markasının yanısıra ortağı olan Bridgestone Corporation ile 1988 yılında yapmış olduğu ortak yatırım anlaşması sonucunda Bridgestone markalı lastiklerin üretimini de gerçekleştirmektedir.

PEG PROFİLO ELEKTRİKLİ GEREÇLER SANAYİİ A.Ş.: Peg Profilo 1974 yılında Çerkezköy-Tekirdağ'da kurulmuştur. Peg Profilo, beş ayrı fabrikadan oluşmaktadır. İşletme, yabancı sermayeli bir kuruluş olup, sermayesinin %66.479'u Bocsh-Siemens Hausgrete GmbH'a aittir.

İşletmenin cirosu 1996 yılında %93 artarak 30.5 trilyon TL'sına ulaşmıştır. Toplam üretim adetlerinde 966.209 olarak gerçekleşmiştir.

1996 yılında kapasite kullanımı buzdolabında %82.02, çamaşır makinasında %175.67, fırında %89.52, bulaşık makinasında ise, %19.22 olmuştur.

İşletme 1996 yılında soğutucu fabrikasının modernizasyonu amacıyla sabit yatırım tutarı 1.3 trilyon TL olan yeni bir teşvik almıştır. 1996 yılında gerçekleşen toplam yatırım harcamaları 720 milyar TL'dır.

GOODYEAR LASTİKLERİ T.A.Ş.: Türkiye'de lastik sektörünü dört imalatçı firma oluşturmaktadır. Buna ek olarak değişik markalar ithal edilmektedir.

Goodyear Tire and Rubber Company ile lisans sözleşmesi bulunan işletme iç ve dış lastiklerinin yanısıra sırt kauçuğu ve kolon üretimi ve satışı faaliyetlerini yürütmektedir.

İşletmenin bir önceki yıla göre % 71 artış gösteren net satış gelirleri 1996 yılında 25.140 milyar TL olarak gerçekleştirmiştir.

BEKO ELEKTRONİK A.Ş.: Beko Elektronik A.Ş., 22.09.1966'da Bekoteknik Sanayii A.Ş. adıyla İstanbul'da Kurulmuştur. İşletme, halen İstanbul Büyükçekmece'deki

tesislerinde, yurt içi ve yurt dışı pazarlar için çeşitli tip ve modellerde televizyon ve yazar kasa üretmekte, müzik seti, video ve diğer ürünleri pazarlayarak servis vermektedir.

İşletme, tasarım ve üretimde, CAD-CAM-CM-CE (bilgisayar destekli tasarım ve üretim) yöntemlerini kullanıma almış, üretimini %95 oranında otomasyona çevirmiştir. 1996 yılında işletme, ambarlama ve üretim otomasyonlarına, test otomasyon sistemlerini de ilave etmiş, kritik operasyonlarda kullanılan 20 robot, 4 SMD hattı, bilgisayarlı test otomasyon sistemleri gibi teknolojiler ile dünya standartlarına ulaşmıştır.

Modernizasyon programı bağlamında "Toplam Kalite Yönetimi"ni oluşturan ve tüm birimlerinde uygulayan işletme, 1991 yılında elektronik alanında ISO-9001 belgesini almıştır. İşletme ayrıca "AQAP-4" belgesine sahiptir. İşletme çevre korumacılığı ile ilgili olarak da "BS 7750" sertifikasına ve ISO 14001 belgesine sahiptir.

VESTEL ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.: Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin fiili faaliyet konusu renkli televizyon ve monitör imalatı ile audio, video, beyaz eşya ithalatı ve satışıdır. Televizyon üretimi 1995 yılındaki 567.387 adet/yıldan, % 83.8 artışla 1.000.043 adet/ yıla yükselmiştir. 1995 yılında 89 milyon dolar olan ihracat 1996 yılında yaklaşık 135 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Ayrıca, 1996'nın son çeyreğinde Monitör üretimine yeniden başlanmış olup 10.500 adet üretilmiştir.

NETAŞ NORTHERN ELECTRIC TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.: Netaş , ülkemizin iletişim gereksinimini yerli üretimle karşılamak amacıyla 1967 yılında PTT (Türk Telekom) ve Northern Telekom Ltd ortaklığıyla kurulmuştur. İşletme kuruluşundan bugüne Türk Telekom'un hizmetine verdiği 10 milyonu aşkın hatlık santral teçhizatı, transmisyon ve veri iletim sistemleri ile Türkiye'nin iletişim ağının modernizasyonunda önemli görev üstlenmiş ayrıca 1 milyonu aşkın özel telefon hattını da 25.000 müşterisinin hizmetine sunmuştur.

Netaş kendi geliştirdiği ürün ve hizmetlerin yanısıra teknolojisini Nortel'den transfer ettiği ürünlerle toplam iletişim çözümlerini sürekli yenileyerek teknoloji ve pazar liderliğini sürdürmektedir. Ürünleri arasında şehirler ve kırsal alanlar için sayısal telefon santralleri, güç üniteleri, özel sayısal haberleşme sistemleri, şef sekreter sistemleri, baskılı devre kartları (PCB) ve GSM de dahil telefon makinaları bulunmaktadır.

İşletme 1995 yılında Tüsiad Kalder Kalite ödülünü, 1996 yılında ise Avrupa Kalite Ödülünü kazandırmıştır. Yıllık cirosunun % 8'ini Araştırma-Geliştirme çalışmalarına ayıran Netaş, satışlarının % 60'ını kendi Araştırma Geliştirme tasarımlarından elde etmektedir.

TRAKYA CAM SANAYİİ A.Ş.: İşletme, Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. grubu içinde yer almaktadır. 1994 tarihinde yatırımına başlanan ve % 50'nin üzerinde kapasite artışı sağlayan Trakya-Mersin Fabrikası 6 Mayıs 1996 tarihinde tamamlanarak faaliyete geçmiş ve 3 Haziran 1996 tarihinde cam çekilmeye başlanmıştır. Toplam yatırım tutarı yaklaşık 150

Milyon Dolar olan Mersin- Tarsus Fabrikasının yıllık üretim kapasitesi, 215.000 Ton'dur.

Üç hatla birlikte işletmenin üretim kapasitesi, 615.000 ton/yıla yükselmiştir. Öte yandan I. Fırınla ilgili 2.soğuk onarım çalışmaları başlamış olup Mart 1997 tarihindel. Fırın durdurularak soğuk onarıma alınması planlanmaktadır.

Otocam fabrikasında ise, lamine ön camlarla ilgili II.hat yatırımı tamamlanmış ve Mayıs 1996 tarihinde devreye alınmıştır.

1996 yılında Düzcam Fabrikasına yönelik 5.049 Milyar TL gelişme (bu tutarın 4.859 Milyar TL'sı III. Float hattına aittir.) ve toplam 5.193 Milyar TL yatırım gerçekleştirilmiştir. Otocam fabrikası ile ilgili yatırım ise, 183 Milyar TL olup 162 Milyar Tl'sı II. Lamine hattı yatırımına aittir.

TÜRK DEMİR DÖKÜM FABRİKALARI A.Ş.: İşletme Bozüyük'teki tesislerinde şofben, kombi, panel ve çelik radyatör, İnegöl'deki tesislerinde döküm radyatör, kalorifer kazanları, kat kalorifer kazanı ve soba üretmektedir.

İşletmenin kombi için Fransız Saunier Duvale, brülör için İsviçreli Elco, döküm kazan için Danimarkalı Tasso ve pompa için Alman Grudfos firmaları ile lisans anlaşmaları bulunmaktadır.

İşletmenin 1996 pazar payları radyatörde %46, ısıtıcılarda %70, bireysel ısıtma cihazlarında ise %34 olarak

gerçekleşmiştir. İşletme 1996 yılı içersinde kalite geliştirme, ürün modernizasyonu ve diğer konularda 5.621.000 dolarlık yatırım gerçekleştirmiştir.

AK-AL TEKSTİL SANAYİİ A.Ş.: İşletme, yıllık 27.000 ton kamgarn ve yarı kamgarn üretim kapasitesine sahiptir. İşletme 1974 yılından beri sahip olduğu 3 fabrika ile faaliyet göstermektedir. Fabrikalardan bir tanesi Yalova'da, diğerleri ise Bozüyük ve Zonguldak'dadır. 1996 yılında Alaplı fabrikanın üçüncü aşamasını tamamladıktan sonra 1997 yılının ilk yarısında Yalova'da üretime geçmesi planlanan 4. fabrikanın yatırımına başlanmıştır.

Yalova ve Zonguldak fabrikalarında, aynı zamanda toplam 96 ton /gün üretim kapasitelerine sahip boyahaneler vardır. Akrilik ve yün başta olmak üzere çeşitli doğal, yapay ve sentetik hammaddelerden iplik üretme özelliğine sahip olan Ak-al fabrikaları, 2881 çalışanı ile örme, dokuma ve halı sanayilerine hizmet vermektedir. Ak-al, üretiminin yaklaşık %40'ını ABD, İngiltere, İtalya, Kanada, Fransa, Almanya, Orta Doğu ve Kuzey Afrika gibi ülkelere ihraç etmektedir. Ak-al'ın 1996 yılı ihraçat tutarı 49.5 Milyon Dolara ulaşmıştır.

KENT GIDA MADDELERİ SANAYİİ VE TİC. A.Ş.: Şişli tesislerinde şekerleme, Kartal tesislerinde çikolata ve Çayırova tesislerinde ise ciklet üretimi yapmakta olan işletme, ülke çapında şekerlemede %50, cikletde %30, çikolata ve kakaolu ürünlerde ise %10 pazar payına sahiptir.

İşletme 1996 yılında kayıtlı sermaye tavanını 225 Milyar TL'den 4 Trilyon TL'na, çıkarılmış sermayesini ise tamamı içsel kaynaklardan karşılanmak suretiyle 135 Milyar TL'dan 1.080 Milyar TL'na arttırmıştır.

İşletme 1996 yılı satış gelirlerini bir önceki yıla göre yaklaşık %90, net karını ise yaklaşık %400 arttırmış, aynı dönemde 57.4 Milyon dolar tutarında ihracat gerçekleştirmiştir.

Üretim miktarında, bir önceki yıla göre yaklaşık %3'lük büyüme sağlayan işletme, aynı yıl içinde 25 Milyon dolar tutarında yatırım harcaması yapmıştır.

ECZACIBAŞI YAPI GEREÇLERİ SAN. VE TİC. A.Ş.: Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Sanayi ve Ticaret A.Ş., ürünlerinde kalite ve verimliliği arttırmak amacıyla üretim teknolojisindeki gelişmeleri izlemekte ve gerek seramik sağlık gereçleri, gerekse armatür üretiminde kullanılan üretim teknolojilerine sürekli yatırımlarda bulunmaktadır.

Yeni tasarım ve ürün geliştirme sürecini hızlandırma amacıyla "CAD-CAM" (Bilgisayar destekli Tasarım ve Üretim) bölümünün kurulması tamamlanmıştır. Bu uygulama ile tasarım ve ürün geliştirme konusunda Vitra, ülkemizde olduğu kadar dünyada da ileri bir konuma gelerek, 1996 yılı içinde pazara 85 yeni ürün sunmuştur.

ISO 9001 belgesine sahip olan Vitra, 1996 yılında uluslararası kuruluş olan CICS'den (Ceramic Industry

Certification Scheme) seramik sanayisine özel kalite sistem belgesi almıştır.

D. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama aracı olarak "anket formu" kullanılmış ve yüz yüze görüşme yöntemi uygulanmıştır. Çizelgelerin düzenlenmesine esas olan veriler anket formu ile elde edilmiştir.

Anket formundaki sorular, iki türde hazırlanmıştır. Birinci türdekiler; yönetim bilgi sisteminden yararlanma durumunu belirlemeyi, ikinci türdekiler ise; örgütsel etkinliği belirlemeyi amaçlamaktadır.

Yönetim bilgi sisteminin örgütsel etkinliği arttırıcı etkisini belirleyecek soruların hazırlanmasına geçmeden önce, bu konuyla ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmalar incelenmiştir[1]. Buna göre, üst düzey yöneticilerine (genel müdür ve genel müdür yardımcısı), orta düzey yöneticileri (bölüm müdürleri) ve işgörenlere yönelik olmak üzere 3 tür anket formu hazırlanmıştır.

---

[1] Bu konuda incelenen araştırmalarla ilgili kaynaklar için bkz: HAYRİ ÜLGEN, ***İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar,*** B.2, İstanbul Üniversitesi, Ya. No: 225, İstanbul, 1990, s. 287; İSMAİL KAYA, ***Pazarlama Bilgi Sistemleri***, İstanbul Ün., Ya. No. 3226, İstanbul, 1984, s.211; MUSTAFA TOSUN, ***Örgütsel Etkililik***, TODAİE Ya. No:196, Ankara, 1981, s.203; YÜCEL ERTEKİN, ***Örgüt İklimi***, TODAİE Ya. No:174, Ankara, 1978, s.199; NİHAT KARAKOÇ, ***Yönetimdeki Zaman Etkeninin Örgütlerin Bürokratik Yapılarındaki İşlevsel Sonuçları Eskişehir'deki Kamu Kesimi Endüstri İşletmelerinde Bir Uygulama***, Anadolu Ün. Sos. Bil. Ens., Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, 1988, s.449.

Anket formları bu çalışmanın sonunda, EK-I, EK-II ve EK-III'de sunulmaktadır.

EK-I'deki anket formu, VIII temel soru başlığından oluşmaktadır. Bu sorular ve onların alt sorularıyla birlikte, ankette üst düzey yöneticilerin yanıtlaması gereken 57 soru bulunmaktadır.

EK-II'deki anket formu, 49 sorudan oluşmaktadır. Bu gruptaki sorular, bölüm yöneticilerine yöneliktir.

EK-III'de sunulan ve 10 sorudan oluşan anket formu ise, yalnızca işgörenlere yöneliktir.

Araştırma formları, araştırma kapsamındaki yöneticilere uygulanmadan önce, iki farklı konumdaki yöneticiye doldurtularak, soruların anlaşılabilirliği sınanmıştır. Bu aşamadan sonra, anket formlarına son şekli verilmiştir.

Anket formlarının dağıtımı, yüz yüze görüşme ile yapılmış, yöneticilere ve işgörenlere araştırmanın amacı, doldurma yöntemi gibi konularda açıklayıcı bilgiler verilmiştir.

E. ARAŞTIRMA SONUÇLARINI DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ

Anket formlarının değerlendirilmesi iki bölümde yapılmıştır.

"Araştırma ile ilgili anket sonuçları" adlı bölümde, yönetim bilgi sistemi ile ilgili sonuçlar ve örgütsel etkinlik ile ilgili sonuçlar ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

"Yönetim bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi" başlığı altındaki bölümde de, yönetim bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki regrasyon analizi ve korelasyon analizi yapılarak birbirlerine etkileri incelenmiştir.

1. Yönetim Bilgi Sistemi ile İlgili Sonuçları Değerlendirme Yöntemi

Yönetim bilgi sistemi ile ilgili sonuçların değerlendirilmesinde şu varsayım yapılmıştır.

İşletmedeki genel yönetim bilgi sistemini; planlama bilgi sistemi (PBS), örgütleme bilgi sistemi (ÖBS), yürütme bilgi sistemi (YÜBS), uyumlaştırma bilgi sistemi (UBS), denetleme bilgi sistemi (DBS), yetiştirme bilgi sistemi (YEBS) olmak üzere altı temel değişken belirlemektedir. İşletme bölümlerindeki yönetim bilgi sistemini; pazarlama bilgi sistemi (PABS), üretim bilgi sistemi (ÜBS), finans bilgi sistemi (FBS), işgören bilgi sistemi (İBS), muhasebe bilgi sistemi (MBS), araştırma geliştirme bilgi sistemi (AGBS), halkla ilişkiler bilgi sistemi (HİBS) olmak üzere yedi temel değişken daha belirlemektedir.

Yönetim bilgi sisteminin temel değişkenleri ÇİZELGE-7'de topluca verilmiştir.

Sayı	Değişkenler	Değişkenin Sorusu
1	Planlama Bilgi Sistemi (PBS)	EK-I.III.A.1,2,3,4,5,6; IV
2	Örgütleme Bilgi Sistemi (ÖBS)	EK-I.II.B.1,2,3,4,5,6,7, 8,9,10, 11,12; III
3	Yürütme Bilgi Sistemi (YÜBS)	EK-I.II.C.1,2,3,4,5,6,7; III
4	Uyumlaştırma Bilgi Sistemi (UBS)	EK-I.II.D.1,2,3,4,5,6; III
5	Denetleme Bilgi Sistemi (DBS)	EK-I.II.E.1,2,3,4,5,6; III
6	Yetiştirme Bilgi Sistemi (YEBS)	EK-I.II.F.1,2,3,4,5,6; III
7	Pazarlama Bilgi Sistemi (PABS)	EK-II.II.A.1,2,3,4,5,6,7; III
8	Üretim Bilgi Sistemi (ÜBS)	EK-II.II.B.1,2,3,4,5,6,7; III
9	İşgören Bilgi Sistemi (İBS)	EK-II.II.C.1,2,3,4,5,6,7,8,9; III
10	Finans Bilgi Sistemi (FBS)	EK-II.II.D.1,2,3,4; III
11	Muhasebe Bilgi Sistemi (MBS)	EK-II.II.E.1,2,3,4,5; III
12	Ar-Ge Bilgi Sistemi (AGBS)	EK-II.II.F.1,2,3,4,5; III
13	Halkla İlişkiler Bilgi Sistemi (HİBS)	EK-II.II.G.1,2,3,4,5; III
		Üst düzey yön. 49 soru Bölüm yön. 49 soru
	Toplam	98 soru

ÇİZELGE- 7: Yönetim Bilgi Sisteminin Temel Değişkenleri

İşletmelerdeki yönetim bilgi sisteminin etkinliği yukarıda görülen toplam 13 temel değişkenle ilgili üst düzey yöneticilerinin yanıtladığı 49, bölüm düzeyindeki yöneticilerin yanıtladığı 49 soru olmak üzere toplam 98 sorunun yanıtları üzerinden değerlendirilmiştir.

Bu sorular; ÇİZELGE- 7'de görüldüğü gibi, önce ilgili olduğu değişkenlere göre gruplandırılmıştır. Her değişkende yer alan soruların yanıtları anket formundaki seçeneklerle ilgili oranlara göre değerlendirilerek, söz konusu değişkenin ortalama puanı saptanmıştır. Daha sonra da 13 temel değişkene ilişkin

ortalama puanların yeniden ortalaması alınarak, yönetim bilgi sisteminin etkinliğini gösteren puan bulunmuştur.

2. Örgütsel Etkinlik ile İlgili Sonuçları Değerlendirme Yöntemi

Örgütsel etkinlik ile ilgili soruların değerlendirilmesinde, çalışmanın kuramsal bölümünde belirlenen 10 temel değişkenin kullanılması öngörülmüştür. Ancak, doldurulan anket formlarının incelenmesi sonucunda; işgören devamsızlık oranı, işgören değişim oranı ve iş kazaları ile ilgili sorulara, çoğu işletme yanıt vermekten kaçındığı belirlenmiştir. Bunun üzerine örgütsel etkinliğin belirlenmesinde, sözkonusu üç değişken kullanılmamıştır.

Buna göre, örgütsel etkinlik, üst düzey yöneticilerin yanıtladığı 4 soru ve işgörenlerin yanıtladığı 10 soru olmak üzere, toplam 14 sorunun yanıtları üzerinden değerlendirilmiştir.

Örgütsel etkinliğin temel değişkenlerini gösteren bilgiler ÇİZELGE- 8'de sunulmuştur.

Sayı	Değişkenler	Değişkenin Sorusu
1	Verimlilik Oranı (V)	EK-I.v
2	Karlılık Oranı (K)	EK-I.v
3	Üretim Miktarındaki Artış (Ü)	EK-I.v
4	Büyüme Oranı (B)	EK-I.v
5	İşten Sağlanan Doyum Düzeyi (İD)	EK-III.5,6,8,10
6	İletişim (İ)	EK-III.2/a-b,3,4
7	Örgüte Bağlılık Düzeyi (ÖB)	EK-III.7,9;
8	İşgören Devamsızlık Oranı (D)	EK-I.vii (Değerlendirilemedi)
9	İşgören Değişim Oranı (DO)	EK-I.vi (Değerlendirilemedi)
10	İş Kazaları (İK)	EK-I.viii (Değerlendirilemedi)
		(Yön. 7 soru İşg.10 soru) Toplam 17 soru

ÇİZELGE- 8: Örgütsel Etkinliğin Temel Değişkenleri

Bu sorular ÇİZELGE-8'de görüldüğü gibi, öncelikle ilgili olduğu değişkenlere göre gruplandırılmıştır. Her değişkende yer alan soruların yanıtları, anket formundaki seçeneklerle ilgili olanlara göre değerlendirilerek, sözkonusu değişkenin ortalama puanı saptanmıştır. Daha sonra da 7 temel değişkene ilişkin ortalama puanların yeniden ortalaması alınarak, örgütsel etkinliği gösteren puan bulunmuştur. Araştırma kapsamındaki her örgütün etkinlik puanı belirlenmiş ve örgütler arası karşılaştırmalar yapılmıştır.

Örgütsel etkinlikte; yalnızca verimlilik, karlılık, büyüme ve üretim miktarındaki artış ölçütlerinin sonuçlarını ortak paydalarda toplayabilmek ve objektif olarak değerlendirebilmek için puanlama yapma gereği ortaya çıkmıştır.

İşletmelerin verimlilik, karlılık, büyüme ve üretim miktarındaki artış oranlarının puanlanmasında, bir ön araştırma

yapılmış ve genel olarak kabul gören ve benimsenen oranlar ortaya çıkmıştır. Puanlamayı yapabilmek için, her bir oranın en üst ve en alt olarak alması gereken oranlar saptanmıştır. Bu oranlara da, belli aralıklar saptanmış ve her işletme, her bir değere göre, 0.00 - 1.00 puan arası puanlanmıştır. Genel olarak kabul gören ve benimsenen oranların değer aralıkları belirlenerek, ÇİZELGE- 9'da işletmelerin bu değer aralıkları ve verilen ilgili puanları gösterilmiştir.

PUAN DEĞERİ	0.00	0.25	0.50	0.75	1.00
Karlılık Oranları					
Satışların Karlılığı	0'dan küçük	0 - 0.04	0.05 - 0.09	0.10 - 0.14	0.15 ve daha büyük
Aktif Karlılık Oranı	0'dan küçük	0 - 0.04	0.05 - 0.09	0.10 - 0.14	0.15 ve daha büyük
Özsermaye Karlılık Oranı	0 - 0.14	0.15 - 0.24	0.25- 0.39	0.40 - 0.59	0.60 ve daha büyük
Büyüme Oranları					
Satışların Büyüme Hızı	- 0.11 ve daha küçük	- 0.10 - 0 arası	0 - 0.10 arası	0.11- 0.15 arası	0.16 ve daha büyük
Net Kar Büyüme Hızı	- 0.11 ve daha küçük	- 0.10 - 0 arası	0 - 0.10 arası	0.11- 0.15 arası	0.16 ve daha büyük
Aktif Büyüme Hızı	- 0.11ve daha küçük	- 0.10 - 0 arası	0 - 0.10 arası	0.11- 0.15 arası	0.16 ve daha büyük
Özsemaye Büyüme Hızı	- 0.11 ve daha küçük	- 0.1 0 - 0 arası	0 - 0.10 arası	0.11- 0.15 arası	0.16 ve daha büyük
Verimlilik Oranları					
İşgücü Verimliliği Oranı	1.000.000 ve daha küçük	1.000.001- 1.500.000	1.500.001 - 2.500.000	2.500.001- 3500.000	3.500.001 ve daha büyük
Sermaye Verimliliği Oranı	0.24 ve daha küçük	0.25 - 0.29	0.30 - 0.34	0.35 - 0.39	0.40 ve daha büyük
Üretim Artışı					
Üretim Miktarı Artışı	- 0.11 ve daha küçük	- 0.10 - 0 arası	0 - 0.10 arası	0.11- 0.15 arası	0.16 ve daha büyük

ÇİZELGE- 9: İşletmelerin Derecelendirme Ölçütleri

3. Yönetim Bilgi Sistemi ile Örgütsel Etkinlik Arasındaki İlişkileri Değerlendirme Yöntemi

Yönetim bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkilerin gösterilmesinde, çizelgelerden yararlanılmıştır. Yönetim bilgi sistemi ve örgütsel etkinlik ile ilgili sonuçlar tek çizelgede birleştirilerek işletmeler bazında ve genel düzeyde karşılaştırmalar yapılmıştır. Söz konusu çizelgelerin sonuçları, şekillerle de desteklenerek yorumlanmıştır. Yönetim bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasında regrasyon analizi ile birbirleriyle olan ilişki düzeyleri belirlenmiştir. Ayrıca, her bir yönetim bilgi sisteminin alt sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi belirlemek için regrasyon analizi yapılmış ve ilişki düzeyleri belirlenmiştir. Yönetim bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasında kovaryans ve korelasyon katsayıları hesaplanmış ve yönetim bilgi sistemi ile örgütsel etkinliğin birbirlerinin etkileme düzeyleri belirlenmiş ve regrasyon analizini destekleyen sonuçlar bulunmuştur. Buna göre, araştırma öncesinde saptanan varsayımların geçerliliği ortaya konmuştur.

II. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ ANKET SONUÇLARI

Araştırma ile ilgili anket sonuçları; yönetim bilgi sistemi ile ilgili sonuçlar incelenmiş ve her bilgi sistemine ilişkin bulgular değerlendirilmiştir. Daha sonra örgütsel etkinlik ile ilgili sonuçlar ele alınarak, kuramsal bölümde belirlenen her ölçüte ilişkin bulgular saptanmıştır.

A. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİ İLE İLGİLİ SONUÇLAR

EK-I ve EK-II'de sunulan anketlerden elde edilen verilere göre, yönetim bilgi sistemine ilişkin bulgular aşağıda incelenmektedir.

1. Genel Yönetim Bilgi Sistemine İlişkin Bulgular

Genel yönetim bilgi sistemine ilişkin EK-I'de yöneticilere sunulan anket formundan elde edilen verilerin analizi ve yorumu aşağıdadır.

a. Planlama Bilgi Sistemine İlişkin Bulgular

Planlama bilgi sistemine ilişkin 15 işletmenin yöneticilerince verilen yanıtların ortalamaları ÇİZELGE- 10' da sunulmuştur.

PLANLAMA BİLGİ SİSTEMİ	A	B	C	D	E	F	G	H	İ	J	K	L	M	N	O	ORT. ETK.
Amaç belirleme	0,88	0,75	0,69	0,75	1,00	0,75	0,81	1,00	0,75	0,94	0,56	0,75	0,25	0,75	0,94	0,77
Seçenek üretme	1,00	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,25	1,00	1,00	0,85
İşgören-lerin görüşle-rini alma	0,94	0,50	0,75	0,75	1,00	0,50	0,75	0,50	0,75	0,75	0,25	1,00	0,25	0,75	1,00	0,70
Geleceği tahmin etme	0,81	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	0,82
Girdileri planlama	1,00	1,00	0,75	0,69	1,00	0,92	0,88	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	0,94	0,89
Planların iletilmesi	0,94	1,00	0,75	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	0,95
Girdilerin 5 yıllık plan laması	0,69	0,75	1,00	0,63	1,00	0,50	0,50	0,75	0,75	1,00	0,50	1,00	0,75	0,75	1,00	0,77
ORT. ETK.	0,89	0,79	0,78	0,76	1,00	0,70	0,81	0,89	0,86	0,88	0,65	0,96	0,54	0,86	0,95	***0,82***

ÇİZELGE- 10: İşletmelerin Planlama Bilgi Sistemindeki Etkinlik Düzeyleri

İşletmeler arasında E ve H işletmeleri; %100 ile en yüksek, M işletmesi %25 ile en düşük oranda, amaç belirlemeye,

işletme içi ve dışı çevre koşullarına ve amaca ulaşmada izlenebilecek seçeneklere ilişkin verileri; istedikleri zamanda, doğru, eksiksiz ve istedikleri miktarda sağladıkları belirlenmiştir.

A, E, H, İ, J, L, N ve O işletmeleri % 100 ile en yüksek, M işletmesi %25 ile en düşük oranda amaca erişmeyi sağlayacak çok sayıda seçenek üretebilmektedirler.

E, L ve O işletmeleri, %100 ile en yüksek, K ve M işletmeleri %25 ile en düşük oranda, plan konusuyla ilgili işgörenlerin görüşlerinden yararlanmaya önem vermektedirler.

E, G, H, L işletmeleri %100 ile en yüksek, A işletmesi %81, bu işletmelerin dışında öteki işletmeler %75 ile en düşük düzeyde geleceğe ilişkin tahminlerin yanlışlık derecesinin düşük olduğunu vurgulamaktadırlar.

İşletmenin gereksinim duyduğu girdileri, zamanında ve istenen nitelikte sağladığı konusunda A, B, E, H, İ, L ve N işletmeleri, % 100 ile en yüksek, D işletmesinin %69 ile en düşük düzeyde olduğunu belirtmişlerdir.

B, D, E, G, H, İ, J, L, N ve O işletmeleri, %100 ile en yüksek; C, F ve M işletmeleri %75 en düşük oranda planların ilgili birimlere ya da kişilere zamanında ve gereksinim duyulan içerikte iletildiğini öne sürmektedirler.

C, E, J, L ve O işletmeleri, %100 ile en yüksek, F, G ve K işletmeleri %50 ile en düşük oranda işletmenin gereksinim duyduğu girdilere ilişkin 5 yıllık planlama yapıldığını belirtmektedir.

Planlama bilgi sisteminden işletmeler arasında %100 ile E işletmesi en yüksek, %54 ile M işletmesi en düşük oranda yararlandığı ortaya çıkmıştır.

Planlama bilgi sisteminde 15 işletmenin ortalaması %95 ile en yüksek oran, planların ilgili birimlere ya da kişilere iletilmesinde; %70 ile en düşük oran işgörenlerin görüşlerinden yararlanmaya önem verme olarak ortaya çıkmıştır.

15 işletmenin, planlama bilgi sistemindeki etkinlik düzeylerinin ortalaması %82 olarak ortaya çıkmaktadır.

b. Örgütleme Bilgi Sistemine İlişkin Bulgular

Örgütleme bilgi sistemine, 15 işletme yöneticilerinin verdikleri yanıtların ortalamaları ÇİZELGE- 11' de sunulmuştur.

ÖRGÜTLE-ME BİLGİ SİSTEMİ	A	B	C	D	E	F	G	H	İ	J	K	L	M	N	O	ORT ETK
İşler, işgörenler, yer, belirleme	1,00	0,75	0,56	1,00	1,00	0,75	0,81	1,00	1,00	0,75	0,63	1,00	0,75	1,00	0,94	0,86
Yetki ve sorumlulukta denge	1,00	0,50	0,50	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	0,87
İş analizi	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,25	1,00	1,00	0,92
Örgüt kılavuzu	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00	0,88
Yetki ve sorumluluk dışına çıkma	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	0,50	1,00	0,25	0,75	1,00	1,00	0,75	1,00	0,83
Fiziksel ortam	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	0,93
Yöneticilere bağlı olan ast sayısı	1,00	0,75	0,50	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	0,75	0,50	0,75	1,00	1,00	1,00	0,85
Yetkilerin bir merkezde toplanması	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	1,00	0,25	0,50	0,75	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,83
Örgüt yapısı	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,25	0,75	0,50	0,75	0,75	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	0,85
Örgüt yapısını iyileştirme	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	1,00	0,25	1,00	0,75	0,85
Gereksinim duyulan işgören sayısı	1,00	1,00	0,50	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	0,88
Gereksinim duyulan bölüm sayısı	1,00	1,00	0,50	0,75	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	0,88
ORT. ETK.	1,00	0,92	0,71	0,81	1,00	0,81	0,84	0,81	0,94	0,79	0,84	0,98	0,69	0,94	0,97	***0,87***

ÇİZELGE- 11:İşletmelerin Örgütleme Bilgi Sistemindeki Etkinlik Düzeyleri

A, D, E, H, İ ,K, L ve M işletmeleri %100 oranı ile en yüksek, C işletmesi ise %56 ile en düşük düzeyde işler, işgörenler, yer araç ve yöntemler ile yetki ve sorumluluk ilişkilerinin belirlenmesine ilişkin verileri, istedikleri zamanda, doğru, eksiksiz ve istedikleri miktarda sağladıkları belirlenmiştir.

%100 ile en yüksek A, E, G, H, İ, J, L, N, O işletmelerinde, %50 ile en düşük B ve C işletmelerinde

belirlenen yetki ve sorumluluklar arasında dengesizlik olmadığı saptanmıştır.

A, B, E, F, G, H, İ, J, K, L, N ve O işletmeleri %100, M işletmesi ise %25 oranında iş tanımlarının yapılmasında iş analizlerinden yararlandıkları ortaya çıkmıştır.

A, B, C, D, E, F, İ, J, K, L, N ve O işletmelerinde %100 oranında her işgörene işe başlarken işini ve işletmeyi tanıtan örgüt kılavuzu verilmektedir. M işletmesinde %0 ile örgüt kılavuzu verilmediği belirlenmiştir.

A, B, E, G, İ, L, M ve O işletmelerinde %100 ile en yüksek, J işletmesinde %25 ile en düşük oranda görev, yetki ve sorumlulukların dışına çıkılmadığı belirlenmiştir.

A, B, E, F, G, H, İ, L, M, N ve O işletmelerinde %100 ile en yüksek, bunların dışındaki işletmeler %75 düzeyinde fiziksel ortamın işgörenlerin işlerini hızlı ve etkin bir biçimde yapabilmelerini engellemediği belirlenmiştir.

%100 ile en yüksek A, E, G, H, İ, M, N ve O işletmelerinde, %50 düzeyinde C ve K işletmelerinde, yöneticilere bağlı olan ast sayısının, yöneticilerle astlar arasındaki iletişimi güçleştirmediği belirlenmiştir.

A, B, C, E, F, K, L, M, N ve O işletmeleri %100 ile en yüksek G işletmesi %25 ile en düşük oranda yetkilerin bir merkezde toplanmasının örgütte karar alma düzeyini etkilediğini ortaya koymuştur.

%100 ile en yüksek A, B, C, D, E, K, L, N ve O işletmelerinde, %25 ile en düşük F işletmesinde örgüt yapısının tabanının geniş, basık bir piramit görünümünde olduğu belirlenmiştir.

A, B, E, F, G, H, L ve N işletmeleri %100 ile en yüksek, M işletmesi %25 ile en düşük oranda örgüt yapısına ilişkin sorunları belirlemeye yönelik belirli aralıklarla araştırmalar, değerlendirmeler ve gerekli iyileştirmeler yapılmaktadır.

A, B, D, E, İ, J, K, L ve O işletmeleri %100 ile en yüksek, C işletmesi %50 oranında çalışan işgören sayısının gereksinim duyulduğu kadar olduğu belirlenmiştir.

%100 ile en yüksek A, B, E, G, İ, J, K, L ve O işletmeleri, %50 ile C işletmesi, bölüm sayısının ve bu bölümlerin yerine getirdiği eylemlerin gereksinim duyulduğu ölçüde olduğu belirlenmiştir.

Örgütleme bilgi sisteminden A ve E işletmeleri, %100 ile en yüksek, M işletmesi ise %69 düzeyde yararlandıklarını vurgulamaktadırlar.

15 işletmede örgütleme bilgi sisteminde, diğer etkenlerden daha çok işletmedeki fiziksel ortam %93 ile en yüksek ortalama ile işgörenlerin işlerini, hızlı ve etkin bir biçimde yapabilmelerini engelleyici olmadığı ortaya çıkmaktadır. 15 işletmede en düşük %83 ortalama ile görev, yetki ve sorumlulukların dışına çıkılmadığı ve yetkilerin bir merkezde toplanmasının örgütte karar alma düzeyini etkilediği belirlenmiştir.

15 işletmede, örgütleme bilgi sistemindeki etkinlik düzeylerinin ortalaması %87 olarak belirlenmiştir.

c. Yürütme Bilgi Sistemine İlişkin Bulgular

Yürütme bilgi sistemine ilişkin elde edilen veriler ÇİZELGE- 12' de sunulmuştur.

YÜRÜTME BİLGİ SİSTEMİ	A	B	C	D	E	F	G	H	İ	J	K	L	M	N	O	ORT. ETK.
Emir ve yönergelerin açık olması	1,00	1,00	0,50	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	0,92
İşgörenlerin emir ve yönergeleri anlaması	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,85
Kendi kendini yönetme	1,00	1,00	0,25	0,75	1,00	0,50	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75
İletişim kanalları	1,00	1,00	0,50	0,75	1,00	0,50	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	0,85
İşletme dışı bilgi alışverişi	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	0,75	0,50	1,00	1,00	1,00	0,25	1,00	0,75	1,00	1,00	0,85
Emirlerin yerine getirilmesi-nin izlenmesi	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	0,75	1,00	0,25	1,00	0,75	1,00	1,00	0,87
İşgörenlerin yönetimden beklentileri	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,50	0,75	1,00	0,75	1,00	0,25	0,75	0,75	0,78
ORT. ETK.	1,00	1,00	0,61	0,82	1,00	0,71	0,82	0,79	0,86	0,89	0,64	0,96	0,68	0,89	0,89	***0,84***

ÇİZELGE- 12: İşletmelerin Yürütme Bilgi Sistemindeki Etkinlik Düzeyleri

%100 ile en yüksek A, B, E, G, H, İ, J, K, L, N ve O işletmeleri, %50 düzeyinde C işletmesi, işgörenlere ne yapacaklarına ilişkin emir ve yönergeleri açık, kesin, akla uygun ve yanlış anlaşılmaya yol açmadan bildirmektedir.

A, B, D, E, F ve İ işletmeleri %100 ile en yüksek, bunların dışında kalan işletmeler %75 ile daha düşük oranda verilen emir ve yönergelerin işgörenler tarafından anlaşıldığı belirlenmiştir.

%100 ile en yüksek A, B, E ve L işletmeleri, %25 ile en düşük C işletmesi, astların kendi kendilerini yönetme yeteneklerinin geliştiği ortaya konmuştur.

A, B, E, G, H, L, N ve O işletmeleri %100 ile en yüksek, C ve F işletmeleri ise %50 ile düşük oranda örgütte; dikey, yatay ve çapraz iletişim kanallarının çalıştığını belirtmektedirler.

%100 ile en yüksek A, B, E, H, İ, J, L, N ve O işletmeleri, %25 ile en düşük K işletmesi, etkileşimde bulunulan işletme dışı kişi ve gruplarla olan düzenli bilgi alışverişinde bulunulduğu vurgulanmaktadır.

A, B, D, E, G, J, L, N ve O işletmeleri %100 ile en yüksek, K işletmesi ise %25 ile en düşük oranda emirlerin yerine getirilip getirilmediğini düzenli olarak izlemektedir.

%100 ile en yüksek A, B, E, J ve L işletmelerinde, %25 ile en düşük M işletmesinde işgörenlerin yönetimden beklentileri ve önerileri zamanında öğrenilmekte ve gerekli iyileştirmeler yapılmaktadır.

Yürütme bilgi sisteminden A, B, E işletmeleri %100 ortalama ile en yüksek, C işletmesi ise %61 ortalama ile düşük düzeyde yararlandıkları belirlenmiştir.

15 işletmede en yüksek %92 ortalama ile yürütme bilgi sisteminde, işgörenlere ne yapacaklarına ilişkin emir ve yönergelerin, açık, kesin, akla uygun ve yanlış anlaşılmaya yol açmadan bildirilmesidir. İşgörenlerin kendi kendilerini yönetme yetenekleri, diğer yürütme bilgi sistemi öğelerine göre %75 gibi daha düşük bir orandadır.

Yürütme bilgi sisteminden, 15 işletmedeki etkinlik düzeylerinin ortalaması %84 olarak belirlenmiştir.

d. Uyumlaştırma Bilgi Sistemine İlişkin Bulgular

Uyumlaştırma bilgi sistemine ilişkin elde edilen veriler ÇİZELGE- 13' de sunulmuştur.

Anadolu Üniversitesi
Merkez Kütüphane

UYUMLAŞ-TIRMA BİLGİ SİS.	A	B	C	D	E	F	G	H	İ	J	K	L	M	N	O	ORT. ETK.
Standart uygulamalar	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	0,92
Bölümler arası işbirliği	1,00	1,00	0,75	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	0,75	0,92
Karar ile amaç uyumu	0,75	1,00	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,95
Plan, politika ve programlar uyumu	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,95
İşgörenlerin nitelikleri ile yaptıkları işlerin uyumu	1,00	1,00	0,50	0,75	1,00	0,75	1,00	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	0,83
Sorun ile ilgili tüm faktörlerin etkileri	0,75	1,00	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,50	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,80
ORT. ETK.	0,92	1,00	0,71	0,71	1,00	0,83	0,96	0,83	0,92	1,00	0,88	0,96	0,88	0,92	0,92	***0,89***

ÇİZELGE- 13: İşletmelerin Uyumlaştırma Bilgi Sistemindeki Etkinlik Düzeyleri

%100 ile en yüksek A, B, E, G, H, İ, J, K, L, N ve O işletmelerinde, %50 düzeyinde F işletmesinde standart uygulama biçimleri ve yönergelerin kullanıldığı belirlenmiştir. Bu bulgu, işletmelerde standartlara önem verildiğini ortaya koymaktadır.

A, B, E, F, G, H, İ, J, L, M ve N işletmelerinde %100 ile en yüksek, D işletmesinde %50 ile düşük düzeyde bölümler arasında gerekli işbirliği bulunmaktadır.

%75 düzeyinde A, C, D işletmeleri, bu işletmelerin dışında kalan öteki işletmeler %100 ile en yüksek düzeyde alınan kararlar ile işletme amaçlarının uyumlu olduğu belirlenmiştir.

C, D ve H işletmeleri %75, bu işletmelerin dışında kalan öteki işletmeler %100 ile en yüksek düzeyde plan, politika ve programların birbiriyle uyumlu olduğu ortaya çıkmıştır.

İşletmelerde, işgörenlerin nitelikleri ile, yaptıkları işlerin birbirleriyle uyumu %100 ile en yüksek A, B, E, G, J ve L işletmelerinde, %50 ile C işletmesinde olduğu belirlenmiştir.

B, E, J ve O işletmelerinde %100 ile en yüksek, H işletmesinde %50 oranında, herhangi bir sorunu çözebilmek için, sorunu çözebilmede ele alınacak tüm faktörlerin karşılıklı olarak birbirine olan etkileri gözönüne alınarak uyumlaştırma yapılmaktadır.

Uyumlaştırma bilgi sisteminden B, E ve J %100 ile en yüksek oranda, C ve D işletmeleri ise %71 ile en düşük oranda yararlanmaktadırlar.

Uyumlaştırma bilgi sisteminde; 15 işletmede ortalama %95 ile en yüksek düzeyde, alınan kararlar ile işletme amaçları arasında uyum olduğu ve plan, politika ve programların birbirleriyle uyumlu olduğu ortaya çıkmıştır. Herhangi bir sorunu çözebilmek için, sorunu çözebilmede ele alınacak tüm faktörlerin karşılıklı olarak birbirine olan etkilerinin uyumu, 15 işletmede ortalama %80 ile en düşük düzeydedir.

Uyumlaştırma bilgi sistemindeki 15 işletmenin etkinlik düzeylerinin ortalaması %89 olarak saptanmıştır.

e. Denetleme Bilgi Sistemine İlişkin Bulgular

Denetleme bilgi sistemine ilişkin elde edilen veriler ÇİZELGE- 14'de sunulmuştur.

DENETLEME BİLGİ SİSTEMİ	A	B	C	D	E	F	G	H	İ	J	K	L	M	N	O	ORT. ETK.
Gerçekleşen durum	1,00	1,00	0,81	1,00	1,00	0,75	0,81	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	0,94	0,92
Geliştirilen standartlar	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	0,83	1,00	1,00	1,00	1,00	0,97
Standartlara ilişkin veriler	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	0,94	0,25	1,00	1,00	1,00	1,00	0,90
Denetlemede kullanılan standartlar	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	0,87
Standartlarla gerçekleşen durum	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,50	0,75	1,00	0,75	1,00	0,83
Denetleme raporları	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	0,75	1,00	0,92
ORT. ETK.	1,00	1,00	0,89	0,92	1,00	0,67	0,89	0,96	0,88	0,86	0,60	0,96	1,00	0,92	0,99	***0,90***

ÇİZELGE- 14: İşletmelerin Denetleme Bilgi Sistemindeki Etkinlik Düzeyleri

Gerçekleşen duruma ilişkin verileri, istenen zamanda, doğru, eksiksiz ve istenen miktarda sağlanması A, B, D, E, H, İ, J, L, M ve N işletmelerinde %100 ile en yüksek, K işletmesinde %50 ile düşük orandadır.

A, B, C, D, E, G, H, İ, J, L, M, N ve O işletmeleri %100 ile en yüksek, F işletmesi ise %75 ile daha düşük oranda girdilere, üretim sürecine ve çıktılara ilişkin geliştirilen standartlardan yararlanmaktadırlar. Bu bulgu, işletmelerde

hemen hemen her alanda standartların geliştirildiğini göstermektedir.

%100 ile en yüksek A, B, D, E, G, H, İ, L, M, N ve O işletmeleri, %25 ile en düşük K işletmesi, standartlara ilişkin verilerin istenen zamanda, doğru, eksiksiz ve istenen miktarda sağlandığını belirtmektedirler.

Denetlemede kullanılan standartların, zaman zaman gözden geçirilip gerekli iyileştirmelerin A, B, C, E, L, M, N ve O işletmelerinde %100 ile en yüksek, F işletmesinde %50 ile düşük oranda yapıldığı belirlenmiştir.

Standartlarla, gerçekleşen durum arasındaki sapmaların düşük olduğu A, B, C, H, M ve O işletmelerinde %100 ile en yüksek, bu işletmelerin dışında kalanlarda %75 düzeyinde olduğu saptanmıştır.

%100 ile en yüksek A, B, C, D, E, G, H, L, M ve O işletmeleri, %75 ile bu işletmelerin dışında kalanlarda, denetleme raporları, denetleme noktalarından zamanında, doğru, eksiksiz, istenen miktarda yönetime ulaştırılmaktadır.

Denetleme bilgi sisteminden A, B, E, M ortalama %100 ile en yüksek, F işletmesi %67 ile, diğer işletmelere göre en az düzeyde yararlandığı ortaya çıkmıştır.

İşletmelerde, girdilere, üretim sürecine ve çıktılara ilişkin geliştirilen standartlardan yararlanma oranı olan %97, denetleme bilgi sisteminin diğer öğelerine göre en yüksek

ortalama etkinlik düzeyidir. Bu bulgu, işletmelerde hemen hemen her alanda standartların geliştirildiğini göstermektedir.

Standartlarla, gerçekleşen durum arasındaki sapmaların düşük olduğu kosununda, işletmelerin ortalama etkinlik düzeyleri %83 oranındadır.

Denetleme bilgi sistemindeki 15 işletmenin etkinlik düzeylerinin ortalama oranı %90 olarak belirlenmiştir.

f. Yetiştirme Bilgi Sistemine İlişkin Bulgular

Yetiştirme bilgi sistemine ilişkin elde edilen veriler ÇİZELGE- 15'de sunulmuştur.

YETİŞTİR-ME BİLGİ SİSTEMİ	A	B	C	D	E	F	G	H	İ	J	K	L	M	N	O	ORT. ETK.
İşletme içi kaynaklar	0,75	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	0,92
Yönetimle ilgili gelişmeler	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	0,93
Kurs ve seminerler	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,97
Eğitim kurumlarıyla işbirliği	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,95
Yardımcılara işi devretme	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,93
Yardımcılarla değerlendirme	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	1,00	0,75	0,75	0,92
ORT. ETK.	0,96	1,00	0,96	0,96	1,00	0,83	0,96	0,88	0,88	0,96	0,88	1,00	0,92	0,92	0,96	***0,94***

ÇİZELGE- 15: İşletmelerin Yetiştirme Bilgi Sistemindeki Etkinlik Düzeyleri

İşletmede gereksinim duyulan yöneticiler için, işletme içi kaynaklara öncelik verilmesi, B, C, E, F, G, H, J, L, N ve O işletmelerinde %100 oranı ile en yüksek, A, D, İ, K ve M işletmelerinde %75 düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

%75 ile F, İ, K ve M işletmelerinde, bu işletmelerin dışında kalan işletmelerde %100 ile yüksek oranda yönetim ile ilgili gelişmelerin yurt içi ve yurt dışı yazılı kaynaklardan düzenli olarak izlendiği anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin, işletme içi ve işletme dışında yönetim alanında düzenlenen kurs ve seminerlere katılmalarının desteklendiği %75 ile F ve İ işletmelerinde, bu işletmelerin dışında kalanlarda %100 oranıyla, ortaya çıkmaktadır.

A, B, C, D, E, F, İ, J, K, L, M, N ve O işletmelerinde %100 ile en yüksek, H işletmesinin %50 ile düşük oranda yöneticilerin yetiştirilmesinde özellikle yurt dışındaki eğitim kurumlarıyla işbirliği yapıldığı belirtilmektedir.

%100 ile en yüksek A, B, D, E, G, İ, J, K, L, M ve O işletmelerinde, %75 oranında C, F, H ve N işletmelerinde yöneticilerin, işletmeden belirli bir zaman ayrıldığında yardımcılarına işi devrettiklerinde, önemli aksamalar olmadığı saptanmıştır.

Yönetimde alınan doğru ya da yanlış kararlar konusunda düzenli olarak değerlendirmeler yapılması, A, B, C, D, E, G, H, İ, L ve M işletmelerinde %100 ile en yüksek, bunların dışında kalan işletmelerde %75 oranında olduğu ortaya konmuştur.

Yetiştirme bilgi sisteminden B, E ve L işletmeleri %100 oranıyla en yüksek, F işletmesi %83 oranıyla en düşük düzeyde yararlanmaktadırlar.

Yetiştirme bilgi sisteminde, 15 işletmede yöneticilerin, işletme içi ve işletme dışında yönetim alanında düzenlenen kurs ve seminerlere katılmalarının desteklendiği en yüksek ortalama %97 oranıyla ortaya çıkmaktadır. İşletmede gereksinim duyulan yöneticiler için, işletme içi kaynaklara öncelik verilmesi ile yönetimde alınan doğru ya da yanlış kararlar konusunda düzenli olarak yardımcılar ile değerlendirme yapma, 15 işletmede ortalama en düşük %92 oranındadır.

Yetiştirme bilgi sisteminin, 15 işletmedeki etkinlik düzeylerinin ortalaması %94 gibi yüksek bir orandadır. Bu oran diğer genel yönetim bilgi sistemlerinin arasında en yüksek olanıdır.

g. İşletmelerin Genel Yönetim Bilgi Sistemlerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

EK-I'de yöneticilere sunulan anket formunun sonuçlarından elde edilen veri kütlesi ÇİZELGE- 16'da sunulmuştur.

GENEL YBS	A	B	C	D	E	F	G	H	İ	J	K	L	M	N	O	ORT ETK
PLANLAMA BİL. SİS.	0,89	0,79	0,78	0,76	1,00	0,70	0,81	0,89	0,86	0,88	0,65	0,96	0,54	0,86	0,95	0,82
ÖRGÜTLEME BİL. SİS.	1,00	0,92	0,71	0,81	1,00	0,81	0,84	0,81	0,94	0,79	0,84	0,98	0,69	0,94	0,97	0,87
YÜRÜTME BİL. SİS.	1,00	1,00	0,61	0,82	1,00	0,71	0,82	0,79	0,86	0,89	0,64	0,96	0,68	0,89	0,89	0,84
UYUMLAŞTIRMA BİL. SİS.	0,92	1,00	0,71	0,71	1,00	0,83	0,96	0,83	0,92	1,00	0,88	0,96	0,88	0,92	0,92	0,89
DENETLEME BİL. SİS	1,00	1,00	0,89	0,92	1,00	0,67	0,89	0,96	0,88	0,86	0,60	0,96	1,00	0,92	0,99	0,90
YETİŞTİRME BİL. SİS.	0,96	1,00	0,96	0,96	1,00	0,83	0,96	0,88	0,88	0,96	0,88	1,00	0,92	0,92	0,96	0,94
ORT. ETK.	0,96	0,95	0,77	0,83	1,00	0,76	0,88	0,86	0,89	0,90	0,75	0,97	0,78	0,91	0,95	***0,88***

ÇİZELGE- 16: İşletmelerin Genel Yönetim Bilgi Sistemindeki Etkinlik Düzeyleri

ÇİZELGE- 16'da, 15 işletmenin genel yönetim bilgi sisteminin alt sistemlerine ilişkin veriler bulunmaktadır. Elde edilen verilere göre A işletmesi; örgütleme, yürütme, denetleme bilgi sistemindeki etkinlikte % 100 ile en yüksek, planlama bilgi sisteminde %89 ile daha düşük düzeydedir. B işletmesinde % 100 ile en yüksek bilgi sistemleri; yürütme, uyumlaştırma, denetleme ve yetiştirme; %79 ile daha düşük planlama bilgi sistemidir. C işletmesi, %96 ile en yüksek yetiştirme bilgi sisteminden, %71 ile daha düşük örgütleme ve uyumlaştırma bilgi sistemlerinden yararlanmaktadır. D işletmesi, %96 ile en yüksek yetiştirme bilgi sisteminden, %71 ile uyumlaştırma bilgi sisteminden yararlanmaktadır. E işletmesinin, tüm bilgi sistemlerinden en üst düzeyde yararlandığı ortaya çıkmaktadır. F işletmesi, %83 ile en yüksek uyumlaştırma ve yetiştirme bilgi sisteminden, %70 ile en düşük planlama bilgi sisteminden yararlanmaktadır. G işletmesi de F işletmesi gibi, %96 ile uyumlaştırma ve yetiştirme bilgi sisteminden, %81 ile en düşük planlama bilgi sisteminden yararlanmaktadır. H işletmesi,

denetleme bilgi sistemindeki etkinlikte %96 ile en yüksek, yürütme bilgi sisteminde %79 ile en düşük düzeydedir. İ işletmesi, en çok %92 ile uyumlaştırma bilgi sisteminden, %86 ile planlama ve yürütme bilgi sistemlerinden yararlanmaktadır. J işletmesi, uyumlaştırma bilgi sistemine %100 oranında, örgütleme bilgi sistemine en düşük %79 oranında ağırlık vermektedir. K işletmesi, %88 ile en yüksek uyumlaştırma ve yetiştirme bilgi sisteminden, %60 ile en düşük denetleme bilgi sisteminden yararlanmaktadır. L işletmesi, yetiştirme bilgi sisteminden %100 ile en yüksek, planlama, yürütme, uyumlaştırma ve denetleme bilgi sistemlerinden %96 ile daha düşük düzeyde yararlanmaktadır. M işletmesi, denetleme bilgi sistemindeki etkinlikte %100 ile en yüksek, planlama bilgi sisteminde %54 ile en düşük düzeydedir. N işletmesi, örgütleme bilgi sistemindeki etkinlikte %94 ile en yüksek, planlama bilgi sisteminde %86 ile en düşük düzeydedir. O işletmesinde, %99 ile denetleme bilgi sisteminden, %92 ile uyumlaştırma bilgi sistemlerinden yararlanmaktadır.

Genel yönetim bilgi sistemlerinden ortalama %100 oranıyla E işletmesi, ortalama %75 ile en düşük K işletmesi yararlanmaktadır.

15 işletmenin %94 ile en yüksek yetiştirme bilgi sisteminden, %82 ile en düşük planlama bilgi sisteminden yararlandıkları belirlenmiştir. Bu bulgu, işletmelerin en çok yetiştirme bilgi sisteminden ağırlıkla yararlandıklarını ortaya koymaktadır.

2. İşletmedeki İşlevsel Bölümlerin Yönetim Bilgi Sistemlerine İlişkin Bulgular

EK-II'de bölüm düzeyindeki yöneticilere sunulan anket formunun sonuçları çizelgeler yardımıyla şöyle incelenmektedir:

a. Pazarlama Bilgi Sistemine İlişkin Bulgular

Pazarlama bilgi sistemine ilişkin elde edilen veriler ÇİZELGE- 17' de sunulmuştur.

PAZARLAMA BİLGİ SİSTEMİ	A	B	C	D	E	F	G	H	İ	J	K	L	M	N	O	ORT ETK
Rakiplerin pazarlama eylemleri	1,00	0,94	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	0,81	0,75	0,92
Tüketici gereksinimleri	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,94	1,00	1,00	1,00	0,63	0,88	0,75	1,00	1,00	0,95
Talep tahminleri	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,87	0,56	1,00	1,00	0,87	0,95
Ürün veya hizmet fiyatları	1,00	0,87	1,00	1,00	1,00	0,87	0,87	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,97
Pazar koşulları	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,69	0,75	1,00	1,00	0,93
Satışı arttırıcı çabalar	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	0,97
Ürün dağıtımı	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,63	1,00	1,00	1,00	0,98
ORT.	1,00	0,97	1,00	0,93	1,00	0,95	0,97	1,00	1,00	1,00	0,86	0,82	0,86	0,97	0,95	***0,95***

ÇİZELGE- 17: İşletmelerin Pazarlama Bilgi Sistemindeki Etkinlik Düzeyleri

Rakiplerin pazarlama eylemleri konusunda istenen zamanda, doğru, eksiksiz ve istenen miktarda veriler sağlandığına ilişkin %100 ile en yüksek düzeyde A, C, D, E, G, H, İ, J ve L işletmeleri, %75 ile en düşük düzeyde F, K, M ve O işletmelerinin yararlandıkları belirlenmiştir. Bu bulgu, işletmelerin rakiplerini yakından izlediğini ortaya koymaktadır.

Tüketici gereksinim ve beklentilerine ilişkin verilerin; istenen zamanda, doğru, eksiksiz ve istenen miktarda sağlandığını %100 ile en yüksek düzeyde A, B, C, D, E, F, H, İ, J, N ve O işletmeleri, %63 ile en düşük düzeyde K işletmesi göstermektedir. Talep tahminlerine ilişkin verilerin; istenen zamanda, doğru, eksiksiz ve istenen miktarda %100 ile en yüksek A, B, C, D, E, F, G, H, İ, J, M ve N işletmeleri, %56 ile en düşük L işletmesinin yararlandığı saptanmıştır. Bu bulgu, tüketicilerin taleplerinin, gereksinimlerinin ve beklentilerinin önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

%100 ile en yüksek A, C, D, E, H, İ, J, K, L, M, N ve O işletmesi, %87 ile en düşük B, F ve G işletmelerinin ürün ve hizmet fiyatlarının belirlenmesinde, maliyetlere ve pazar koşullarına ilişkin bilgilere önem verildiği belirlenmiştir.

A, B, C, E, F, G, H, İ, J, N ve O işletmeleri %100 ile en yüksek, L işletmesi %69 ile en düşük düzeyde pazar koşulları ve işletme olanakları çerçevesinde üretilmesi gereken ürünlere ilişkin verileri, istenen zamanda, doğru, eksiksiz ve istenen miktarda sağladıkları belirlenmiştir.

%75 ile en düşük D ve M işletmesinin dışında kalan öteki işletmelerin %100 ile en yüksek düzeyde satışı arttırıcı çabalardan; hangi araç ve yöntemlerin kullanılacağına ilişkin istenen zamanda, doğru, eksiksiz ve istenen miktarda verileri sağladıkları belirlenmiştir.

%63 ile en yüksek L işletmesi, bu işletmenin dışında kalan işletmelerin %100 ile en yüksek düzeyde ürün dağıtımının

hangi aràç ve yöntemlerle yapılacağına ilişkin, istenen zamanda, doğru, eksiksiz ve istenen miktarda verileri sağladıkları ortaya çıkmaktadır.

Pazarlama bilgi sisteminden; %100 ile en yüksek ortalama etkinlik düzeyinde A, C, E, H, İ, J işletmelerinin, %82 ile en düşük ortalama L işletmesinin olduğu belirlenmiştir.

Ürün dağıtımının hangi araç ve yöntemlerle yapılacağına ilişkin, istenen zamanda, doğru, eksiksiz ve istenen miktarda verilerin sağlanma oranı, diğer pazarlama bilgi sistemi ölçütleri içinde %98 oranı ile en yüksek değeri göstermektedir.

Pazarlama bilgi sisteminde; rakiplerin pazarlama eylemleri konusunda istenen zamanda, doğru, eksiksiz ve istenen miktarda veriler sağlandığına ilişkin 15 işletmedeki etkinlik düzeyindeki en düşük ortalama %92'dir. Bu bulgu, işletmelerin rakiplerini yakından izlediğini ortaya koymaktadır.

15 işletmede, pazarlama bilgi sistemindeki etkinlik düzeylerinin ortalaması %95 olarak belirlenmiştir.

b. Üretim Bilgi Sistemine İlişkin Bulgular

Üretim bilgi sistemine ilişkin elde edilen veriler ÇİZELGE- 18' de sunulmuştur.

ÜRETİM BİLGİ SİSTEMİ	A	B	C	D	E	F	G	H	İ	J	K	L	M	N	O	ORT ETK
Gelecek 5 yılın planlanması	0,75	0,56	0,81	0,75	1,00	0,87	0,94	0,94	1,00	0,94	0,75	1,00	0,63	0,87	0,75	0,84
Üretilmekte olan ürünler	1,00	0,94	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Üretim süreci	0,75	1,00	0,94	1,00	1,00	0,94	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,98
Verimliliği yükseltip, maliyetleri düşürme	0,75	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	0,94	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	0,94	1,00	0,93
Kalite kontrol	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Hammadde, yedek parça, işletme malzemesi	0,90	1,00	0,75	0,94	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	0,94
Denetleme	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
ORT. ETK.	0,88	0,93	0,93	0,92	1,00	0,94	0,98	0,99	1,00	0,99	0,93	1,00	0,88	0,97	0,96	***0,95***

ÇİZELGE- 18: İşletmelerin Üretim Bilgi Sistemindeki Etkinlik Düzeyleri

%100 ile en yüksek İ işletmesi, %56 ile en düşük B işletmesi gelecek 5 yıla ilişkin üretim girdilerinin, üretim teknolojisinin ve üretim sürecinin planlanması konusunda istenen zamanda, doğru, eksiksiz ve istenen miktarda bilgi sağlamaktadır.

%94 ile B işletmesi, bu işletmenin dışında kalan işletmeler %100 ile en yüksek düzeyde üretilmekte olan ürünlere ilişkin istenen zamanda, doğru, eksiksiz ve istenen miktarda veri sağladıkları belirlenmiştir.

%100 ile en yüksek B, D, E, G, H, İ, J, K, L, M, N ve O işletmeleri, %75 ile en düşük A işletmesi, üretim sürecine ilişkin konularda, üretimde kullanılan teknolojinin, makinaların ve donatıların yerleşimleri, malzeme akış sistemleri konularında veriler istenen zamanda, doğru, eksiksiz ve istenen miktarda

sağlandığı ortaya konulmuştur. Bu bulgu, üretim yöneticilerinin, üretim sürecine yönelik her türlü bilgiyi sağlayarak, doğru kararlar aldıklarını vurgulamaktadır.

B, C, E, F, H, İ, J, L ve O işletmeleri %100 ile en yüksek, A, D, K ve M işletmeleri %75 ile en düşük düzeyde verimliliği yükseltip, maliyetleri düşürmeye ilişkin verilerin istenen zamanda, doğru, eksiksiz ve istenen miktarda sağlandığı ortaya çıkmaktadır.

15 işletmede üretimin her aşamasında kalite ilişkin bilgilerden yararlanma oranı %100 ile en yüksek düzeydedir.

B, E, G, H, İ, J, K, L, N ve O işletmeleri %100 ile en yüksek, C, F ve M işletmeleri %75 ile en düşük düzeyde hammadde, yedek parça, yardımcı işletme malzemesi vb. stokların, üretimde kullanılacağı kadar ve gereksinimi karşılayacak miktarda tutulduğunu gösteren veriler istenen zamanda, doğru, eksiksiz ve istenen miktarda sağlanmaktadır.

%100 ile en yüksek düzeyde 15 işletmede, üretime gerekli olan tüm girdilerin sağlanmasından, ürünün oluşmasına kadar yapılan tüm işlerin denetlenmesine ilişkin verilerin istenen zamanda, doğru, eksiksiz, istenen miktarda sağlandığı belirlenmiştir.

Üretim bilgi sisteminden E, İ, L işletmelerinde %100 ile en yüksek oranda, A ve M işletmeleri %88 ile en düşük oranda etkinlik düzeylerinin olduğu belirlenmiştir.

15 işletmede üretilmekte olan ürünlere ilişkin istenen zamanda, doğru, eksiksiz ve istenen miktarda veri sağlanması ile üretimin her aşamasında kalite kontrola ve üretimle ilgili yapılan her işte denetime ilişkin verilerin %100 ile en yüksek oranda sağlandığı görülmektedir. Bu bulgu, üretim yöneticilerinin üretilmekte olan ürünlere ilişkin konularda bilgileri sağlayıp, doğru kararlar almasına yardımcı olduğunu ve kalite kontrol ve üretim denetimi konularına çok önem verdiklerini vurgulamaktadır. İşletmelerin gelecek 5 yıla ilişkin üretim girdilerinin, üretim teknolojisinin ve üretim sürecinin planlanması konusunda istenen zamanda, doğru, eksiksiz ve istenen miktarda bilgi sağlamaları ortalama %84 düzeydedir. Bu bulgu, işletmelerin birçoğunun uzun dönem planlama konularında, belirsizlikten kaynaklanan ve zamanla ilgili sorunlar yaşadıklarını vurgulamaktadırlar. Bu oran, üretim bilgi sisteminin diğer öğelerinden daha düşük bir orandır.

15 işletmede, üretim bilgi sistemindeki etkinlik düzeylerinin ortalaması %95 oranındadır.

c. İşgören Bilgi Sistemine İlişkin Bulgular

İşgören bilgi sistemine ilişkin elde edilen veriler ÇİZELGE- 19' da sunulmuştur.

İŞGÖREN BİLGİ SİSTEMİ	A	B	C	D	E	F	G	H	İ	J	K	L	M	N	O	ORT ETK
Gelecek 5 yılın işgören planlaması	0,75	0,63	0,75	0,63	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,56	1,00	0,75	0,94	0,81	0,79
Her bölümün işgören gereksinimi	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	0,81	1,00	1,00	1,00	1,00	0,95
İşgören bulma, seçme, işe alıştırma	1,00	0,81	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,99
İş ve işgören değerlemesi	1,00	0,56	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,97
Ücret yapıları	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,98
İşgörenlerin yükseltilmesi	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,98
İş analizi	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Ücret düzenlemesi	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,98
Eğitim gereksinimi	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
ORT. ETK.	0,97	0,78	0,97	0,96	1,00	0,97	0,94	0,97	0,97	1,00	0,93	1,00	0,97	0,99	0,98	***0,96***

ÇİZELGE- 19: İşletmelerin İşgören Bilgi Sistemindeki Etkinlik Düzeyleri

E, J, ve L işletmeleri, %100 ile en yüksek, K işletmesi %56 ile en düşük düzeyde gelecek 5 yıla ilişkin işletmenin her bölümü için gereksinim duyulan işgörenin planlanması konusunda istenen zamanda, doğru, eksiksiz ve istenen miktarda bilgi sağlamaktadırlar. Bu bulguya göre, özellikle K, B ve D işletmeleri başta olmak üzere, uzun dönemli işgören planlaması konularında, işletmelerin güçlüklerle karşılaştıkları ortaya çıkmaktadır.

%100 ile en yüksek A, C, D, E, F, H, İ, J, L, M, N ve O işletmeleri, %75 ile B ve G işletmeleri, her bölümün işgören gereksinimlerine ilişkin verilerin istenen zamanda, doğru, eksiksiz ve istenen miktarda bilgi sağlamaktadırlar. Bu bulgu,

bölümlerden gelen taleplerin değerlendirildiğini ve gereksinimlerin karşılandığını ortaya koymaktadır.

B işletmesi %81 ile en düşük, bu işletmenin dışında kalan işletmeler %100 ile en yüksek düzeyde, işin gereklerine uygun işgörenlerin bulunduğu ve seçildiği, işe başlayan işgörenlerin işe alıştırma eğitimlerinin sürdürüldüğüne ilişkin istenen zamanda, doğru, eksiksiz ve istenen miktarda veri sağladıkları ortaya çıkmaktadır.

%56 ile en düşük düzeyde B işletmesi, %100 ile en yüksek bu işletmenin dışında kalan işletmelerde iş ve işgören değerlemesine ilişkin veriler istenen zamanda, doğru, eksiksiz ve istenen miktarda sağlandığı belirlenmektedir.

B işletmesi %75 ile en düşük, bu işletmenin dışında kalan işletmelerde %100 ile en yüksek oranda iş değerlemesi verilerinden yararlanılarak işgörenlerin ücret yapılarının belirlendiği ortaya çıkmaktadır.

%75 ile en düşük B işletmesi, bu işletmenin dışında kalan işletmeler %100 ile en yüksek düzeyde işgören değerlemesi verilerinden yararlanılarak, işgörenlerin işletmede başka iş, yer ve orunlara yükseltilmeleri ve aktarılmalarının sağlandıkları ortaya çıkmaktadır.

15 işletmede iş analizi verilerinden yararlanılarak, işgücünün bulunması, eğitimi, iş değerlemesi, başarılı işgörenlerin yükseltilmesi, yeni düzenlemelerin yapılması, işin yeniden planlanması gibi çalışmalar yapıldığı %100 ile en yüksek düzeyde görülmektedir.

B işletmesi %75 ile en düşük, bu işletmenin dışında kalan işletmeler %100 ile en yüksek düzeyde işgörenlerin ücret değerlemesinde, işletme içi ve işletme dışı ücret adaletsizliğini ortadan kaldıracak biçimde, işin niteliğine, işletmedeki işgörenlerin ustalıklarına, sendikalar ile olan ilişkilere, işgörenlerin yetişme ölçülerine ilişkin verilerden yararlanmaktadırlar.

15 işletmede de işgörenlerin eğitim gereksinmelerine ilişkin veriler %100 ile en yüksek düzeyde toplanmakta ve buna göre, işgörenlerin eğitim programlarına katılmaları sağlanmaktadır.

İşgören bilgi sisteminden E, J ve L işletmeleri %100 ile en yüksek oranda, B işletmesi, %78 ile en düşük oranda yararlandıkları belirlenmiştir.

15 işletmenin %100 ile en yüksek iş analizi ve eğitim gereksinmeleri, %79 ile en düşük ortalama ise işgören planlamasına ilişkin olduğu belirlenmiştir.

15 işletmenin, işgören bilgi sistemindeki etkinlik düzeyler ortalaması %96 oranındadır. Bu bulgu, işletmelerin işgören bilgi sistemlerine önem verdiklerini ortaya koymaktadır.

d. Finans Bilgi Sistemine İlişkin Bulgular

Finans bilgi sistemine ilişkin elde edilen veriler ÇİZELGE- 20' de sunulmuştur.

FİNANS BİLGİ SİSTEMİ	A	B	C	D	E	F	G	H	İ	J	K	L	M	N	O	ORT ETK
Gelecek 5 yılın finansal planlaması	0,87	0,81	0,81	0,87	1,00	0,75	0,63	0,87	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	0,81
Fon gereksinimi	0,94	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Finansal analiz	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Finansal varlıklar	0,81	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,99
ORT. ETK:	0,91	0,95	0,95	0,97	1,00	0,94	0,91	0,97	0,94	0,94	0,94	1,00	0,94	0,94	0,94	***0,95***

ÇİZELGE- 20: İşletmelerin Finans Bilgi Sistemindeki Etkinlik Düzeyleri

%100 ile en yüksek E ve L işletmeleri, %63 ile en düşük düzeyde G işletmesi, gelecek 5 yıla ilişkin finansal planlamalarına ilişkin veriler istenen zamanda, doğru, eksiksiz ve istenen miktarda sağlamaktadır. Bu bulguya göre, işletmelerin, değişen koşulların yarattığı belirsizlik nedeniyle, uzun dönemli finansal planlama yapmak istemedikleri ortaya çıkmaktadır.

%94 ile en düşük A işletmesi, bu işletmenin dışında kalan işletmeler %100 ile en yüksek düzeyde, fon gereksinimlerinin belirlenmesi ve en uygun fon kaynaklarının bulunabileceği konularında; istenen zamanda, doğru, eksiksiz ve istenen miktarda verilerin sağlandığı görülmektedir.

15 işletmede, işletme eylemlerinin gerektirdiği fon akışlarının aksamadan yürümesi, işletmenin finansal gücünün dengeli ve sağlam tutulması için, sürekli yapılan finansal analizlerle ilgili veriler %100 ile en yüksek düzeyde elde edilebilmektedir.

A işletmesi, %81 ile en düşük, bu işletmenin dışında kalan işletmeler %100 oranında en yüksek düzeyde fonların dağıtımının yapılması ve işletmenin finansal varlıklarına ilişkin konularda istenen zamanda, doğru, eksiksiz ve istenen miktarda verilerin sağlandığı görülmektedir.

Finans bilgi sisteminde, 15 işletmede fon gereksiniminin belirlenmesi ve finansal analizlerin yapılmasının ortalaması %100 ile en yüksek düzeyde, finansal planlama ise ortalama %81 ile en düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Finans bilgi sisteminden, E ve L işletmelerinin %100 ile en yüksek oranda, A ve G işletmeleri ise %91 ile en düşük oranda ortalama etkinliklerinin olduğu belirlenmiştir.

15 işletmenin finans bilgi sistemindeki etkinlik düzeylerinin ortalaması %95 oranındadır.

e. Muhasebe Bilgi Sistemine İlişkin Bulgular

Muhasebe bilgi sistemine ilişkin elde edilen veriler ÇİZELGE- 21' de sunulmuştur.

MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ	A	B	C	D	E	F	G	H	İ	J	K	L	M	N	O	ORT ETK
İşletme varlıklarına ilişkin bilgiler	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,81	1,00	1,00	1,00	0,99
Verilerin derlenmesi, sınıflandırılması, özetlenmesi	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Finansal raporlar	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
ORT. ETK.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,94	1,00	1,00	1,00	***1,00***

ÇİZELGE- 21: İşletmelerin Muhasebe Bilgi Sistemindeki Etkinlik Düzeyleri

B işletmesinde % 81 ile en düşük, bu işletmenin dışında kalan işletmeler %100 ile en yüksek düzeyde işletme varlıklarında ortaya çıkan parasal değişmelerin belirlenmesi, bu değişmeleri yaratan işlevlerle ilgili verilerin toplanması, belgelenmesi, kaydedilmesi, sınıflandırılması, özetlenmesi, analiz edilmesi ve yorumlanması sonucu elde edilen bilgiler; istenen zamanda, doğru, eksiksiz ve istenen miktarda sağlamaktadırlar.

15 işletmede %100 ile en yüksek düzeyde, işletmenin ekonomik olaylarına veya varlıklarına ilişkin her bir işlem veya olay için kaydedilen verilerin derlenmesi, sınıflandırılması ve özetlenmesine ilişkin bilgiler, istenen zamanda, doğru, eksiksiz ve istenen miktarda sağlanmaktadır.

15 işletmede %100 ile en yüksek düzeyde finansal bilgi kullananlara iletilmek üzere finansal raporlar, istenen zamanda, doğru, eksiksiz ve istenen miktarda sağlanmaktadır.

Muhasebe bilgi sisteminden, L işletmesi %94 ile en düşük oranda yararlanmasının dışında, öteki işletmelerin %100 ile en yüksek oranda ortalama etkinlik düzeylerinin olduğu belirlenmiştir.

15 işletmenin muhasebe bilgi sistemindeki etkinlik düzeylerinin ortalaması %100 oranındadır. Bu bulgu, işletmenin her bölümünü muhasebe işlemleri konularının ilgilendirmesi nedeniyle, bilgi sağlamada aksaklık olmamaktadır.

f. Araştırma Geliştirme Bilgi Sistemine İlişkin Bulgular

Araştırma geliştirme bilgi sistemine ilişkin elde edilen veriler ÇİZELGE- 22' de sunulmuştur.

ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME BİLGİ SİSTEMİ	A	B	C	D	E	F	G	H	İ	J	K	L	M	N	O	ORT ETK
Gelecek 5 yılın araştırma geliştirme planlaması	0,63	0,81	0,75	0,75	1,00	0,75	0,81	1,00	0,94	1,00	0,63	0,94	0,75	0,94	0,75	0,83
Teknolojik yenilikler	1,00	1,00	0,94	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,94	1,00	0,99
Pazar payını koruma ve geliştirme	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	0,97
Çalışma koşullarını iyileştirme	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	0,90
Ar-Ge çalışmalarını izleme ve değerlendirme	0,90	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,98
ORT. ETK.	0,91	0,91	0,89	0,90	1,00	0,90	0,91	1,00	0,99	1,00	0,83	0,99	0,85	0,98	0,95	***0,93***

ÇİZELGE- 22: İşletmelerin Araştırma-Geliştirme Bilgi Sistemindeki Etkinlik Düzeyleri

E, H, J işletmeleri %100 ile en yüksek, A ve K işletmeleri %63 ile en düşük düzeyde gelecek 5 yılda araştırma-geliştirme planlaması yapıldığına İlişkin verileri istenen zamanda, doğru, eksiksiz ve istenen miktarda sağlamaktadırlar.

%94 ile C ve N işletmelerinin dışında kalan işletmeler %100 ile en yüksek düzeyde teknolojik yenilikler, ürün oluşturma ve geliştirme, üretim teknolojileri gibi konularda veri sağlamaktadırlar.

%75 ile K ve M işletmelerinin dışında kalan işletmeler %100 ile en yüksek düzeyde pazar payını koruma ve geliştirmeleri, rakip işletmelerin teknik ilerlemelerine yetişebilmektedirler.

A, B, E, H, İ, J, L, N ve O işletmeleri %100 ile en yüksek, bu işletmelerin dışında kalanlar %75 ile düşük düzeyde çalışma koşullarını iyileştirmeye yönelik araştırma-geliştirme çalışmalarına ilişkin bilgi almaktadırlar.

%75 ile B işletmesi, %90 ile A işletmesi, %100 ile en yüksek bu işletmelerin dışında kalan işletmeler, araştırma-geliştirme çalışmalarını sürekli olarak izleme ve değerlendirmeye ilişkin verileri istenen zamanda, doğru, eksiksiz ve istenen miktarda sağlamaktadırlar. Bu bulgu, işletmelerin araştırma-geliştirme çalışmalarına verdikleri önemi ortaya koymaktadır.

15 işletmede %99 ile en yüksek teknolojik yenilikler, ürün oluşturma ve geliştirme, üretim teknolojileri gibi konularda, %83 ile en düşük araştırma-geliştirme planlamasına ilişkin verilerin sağlanmasıdır.

Ortalama etkinlik düzeyi %100 ile en yüksek E, H, J işletmeleri %83 ile K işletmesi, araştırma-geliştirme bilgi sisteminden yararlanmaktadır.

15 işletmenin araştırma-geliştirme bilgi sisteminden yararlanma düzeyleri ortalama %93 oranındadır.

g. Halkla İlişkiler Bilgi Sistemine İlişkin Bulgular

Halkla ilişkiler bilgi sistemine ilişkin elde edilen veriler ÇİZELGE- 23' de sunulmuştur.

HALKLA İLİŞKİLER BİLGİ SİSTEMİ	A	B	C	D	E	F	G	H	İ	J	K	L	M	N	O	ORT ETK
İşletmenin etkileşimde bulunduğu kişi ve kurumlar	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	0,93
Tanıtım etkinlikleri	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,81	0,94	1,00	1,00	1,00	0,69	0,94	0,75	1,00	0,81	0,86
İşletmeyi tanıma ve bilgi alma	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,92
İşletmeyi; çekici, yapıcı, saygın ve olumlu algılama	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	0,97
İyileştirme ve geliştirme	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	0,69	0,75	1,00	0,75	1,00	0,85
ORT. ETK.	0,85	0,85	0,90	0,75	1,00	0,81	0,89	1,00	1,00	1,00	0,78	0,94	0,90	0,95	0,96	***0,91***

ÇİZELGE- 23: İşletmelerin Halkla İlişkiler Bilgi Sistemindeki Etkinlik Düzeyleri

%100 ile en yüksek A, B, C, E, G, H, İ, J, L, N ve O işletmeleri, %75 ile bu işletmelerin dışında kalan işletmeler, etkileşimde bulunduğu kişi ve kurumları her yönüyle tanıma ve anlama yönündeki araştırma, inceleme ve değerlendirmeye ilişkin verileri, zamanında, doğru, eksiksiz ve istenen miktarda sağlamaktadırlar. Bu bulgu, işletmelerin etkileşimde bulunduğu işgörenler, tüketiciler, ortaklar, yöre halkı, rakipler vb. tanımaya ilişkin araştırma çalışmalarını yaptıklarını vurgulamaktadır.

E, H, İ, J ve N işletmeleri %100 ile en yüksek, K işletmesi %69 ile en düşük düzeyde, tanıtım etkinliklerinin sonuçlarına ve tanıtımı olumsuz biçimde etkileyen koşulları iyileştirmeye ve geliştirmeye yönelik çalışmalara ilişkin verileri istenen zamanda, doğru, eksiksiz ve istenen miktarlarda sağlamaktadırlar.

%100 ile en yüksek C, E, H, İ, J, K, L, M, N ve O işletmeleri, %75 ile bu işletmelerin dışında kalan işletmeler, tanıma ve bilgi alma konularında işletme ile etkileşimde bulunan kişi ve kurumları bilgilendirmeye ilişkin verileri sağlamaktadırlar.

D ve K işletmelerinin %75 düzeyi ile, bu işletmelerin dışında kalan işletmeler %100 ile en yüksek düzeyde, işletmelerin, çekici, yapıcı, saygın ve olumlu algılanmalarını sağlayacak nitelikteki bilimsel, sosyal ve kültürel etkinliklere ya da araçların belirlenmesi ve düzenlenmesine ilişkin bilgileri sağladıkları ortaya çıkmıştır.

%100 ile en yüksek E, H, İ, J, M ve O işletmeleri, %69 ile en düşük K işletmesinin etkileşimde bulunduğu kişi ve kurumların işletme ve çevresinde yapılmasını istediği, iyileştirme ve geliştirmelerden yapılabilenler ve yapılmayanlar gerekçeli olarak açıklanmaktadır.

15 işletmede ortalama %97 ile en yüksek oranda, işletmelerin çekici, yapıcı, saygın ve olumlu algılanmalarını sağlayacak nitelikteki bilimsel, sosyal ve kültürel etkinliklere ilişkin bilgileri sağlamaktadırlar. %85 ile en düşük oranda işletmelerin etkileşimde bulunduğu kişi ve kurumların, işletme ve çevresinde yapılmasını istediği iyileştirmelerin yapılmasıdır.

Halkla ilişkiler bilgi sisteminde; E, H, İ, J işletmeleri %100 ile en yüksek, D işletmesi %75 ile en düşük ortalama etkinlik düzeyinde olduğu saptanmıştır.

15 işletmenin, halkla ilişkiler bilgi sisteminden yararlanma oranı %91 düzeyindedir.

h. İşletmelerdeki Bölümlere Göre Yönetim Bilgi Sistemlerinin Etkinliği

EK-II'de bölüm düzeyindeki yöneticilere sunulan anket formunun sonuçlarından elde edilen veriler ÇİZELGE- 24'de sunulmuştur.

İŞL. BÖL. YBS	A	B	C	D	E	F	G	H	İ	J	K	L	M	N	O	ORT. ETK.
PAZARLAMA BİL. SİS.	1,00	0,97	1,00	0,93	1,00	0,95	0,97	1,00	1,00	1,00	0,86	0,82	0,86	0,97	0,95	0,95
ÜRETİM BİL. SİS.	0,88	0,93	0,93	0,92	1,00	0,94	0,98	0,99	1,00	0,99	0,93	1,00	0,88	0,97	0,96	0,95
İŞGÖREN BİL. SİS.	0,97	0,78	0,97	0,96	1,00	0,97	0,94	0,97	0,97	1,00	0,93	1,00	0,97	0,99	0,98	0,96
FİNANS BİL. SİS.	0,91	0,95	0,95	0,97	1,00	0,94	0,91	0,97	0,94	0,94	0,94	1,00	0,94	0,94	0,94	0,95
MUHASEBE BİL. SİS.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,94	1,00	1,00	1,00	1,00
AR-GE BİL. SİS.	0,91	0,91	0,89	0,90	1,00	0,90	0,91	1,00	0,99	1,00	0,83	0,99	0,85	0,98	0,95	0,93
HALKLA İLİŞ. BİL. SİS.	0,85	0,85	0,90	0,75	1,00	0,81	0,89	1,00	1,00	1,00	0,78	0,94	0,90	0,95	0,96	0,91
ORT. ETK.	0,93	0,91	0,95	0,92	1,00	0,93	0,94	0,99	0,99	0,99	0,90	0,96	0,91	0,97	0,96	***0,95***

ÇİZELGE- 24: İşletmedeki Bölümlere Göre Yönetim Bilgi Sistemlerinin Etkinliği

ÇİZELGE- 24'de, 15 işletmenin işlevlere ilişkin yönetim bilgi sisteminin verileri vardır. Bu veriler, işletmedeki bölüm düzeyindeki yöneticilerin verdikleri yanıtların ortalamalarından elde edilmiştir. Buna göre işletmelerden A ve C; % 100 oranında pazarlama ve muhasebe bilgi sistemlerinden, diğer bilgi sistemlerine oranla daha çok yararlanmaktadır. B, D, F, G, K, M, N ve O ise, % 100 oranında muhasebe bilgi sisteminden öncelikle yararlanmaktadırlar.

H işletmesi; pazarlama, muhasebe, araştırma-geliştirme ve halkla ilişkiler bilgi sistemlerine öncelik vermektedir. İ işletmesi; pazarlama, üretim, muhasebe ve halkla ilişkiler bilgi sistemlerini diğer bilgi sistemlerine oranla en üst düzeyde kullanmaktadır. J işletmesi; pazarlama, işgören, muhasebe, araştırma-geliştirme bilgi sistemlerine ağırlık verirken, L işletmesi; üretim, işgören, finans bilgi sistemlerinden daha çok yararlanmaktadır.

Bu bulgu, işletmelerin muhasebe bilgi sistemini % 100 oranında etkinlikle kullandıklarını ortaya koymaktadır Ayrıca, işlevlere ilişkin tüm bilgi sistemlerinden yararlanan işletmenin E olduğu görülmektedir. Bu işletmeyi, % 99 oranında izleyen H, İ ve J işletmeleri bulunmaktadır.

15 işletmenin, işletme işlevlerindeki yönetim bilgi sisteminin etkinlik düzeylerinin ortalaması %95 oranındadır.

3. Yönetim Bilgi Sisteminde Bilgisayardan Yararlanma

Yönetim bilgi sisteminde bilgisayardan yararlanma düzeyleri, 15 işletme için hem yönetim işlevleri hem de işletme işlevleri açısından incelenmiştir.

a. Yönetim İşlevlerine İlişkin Bilgi Sisteminde Bilgisayardan Yararlanma

Yönetim işlevlerine göre, yönetim bilgi sisteminde bilgisayardan yararlanmalarına ilişkin işletmelerin durumları ÇİZELGE- 25'de sunulmuştur.

Genel YBS Bilgisayar	A	B	C	D	E	F	G	H	İ	J	K	L	M	N	O	ORT. ETK.
Planlama	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	0,25	1,00	1,00	0,75	0,75	0,87
Örgütleme	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	0,50	0,50	0,75	1,00	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,50	0,78
Yürütme	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	0,50	0,75	0,75	1,00	1,00	0,50	1,00	0,75	0,75	1,00	0,85
Uyumlaş-tırma	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	0,25	0,50	1,00	1,00	0,75	0,50	1,00	0,75	0,75	1,00	0,82
Denetleme	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	0,75	1,00	0,88
Yetiştirme	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	0,78
ORT.	1,00	1,00	0,75	0,92	1,00	0,50	0,67	0,83	0,92	0,88	0,58	1,00	0,83	0,92	0,83	***0,84***

ÇİZELGE- 25: Yönetim İşlevlerine İlişkin Bilgi Sisteminde Bilgisayardan Yararlanma Düzeyi

Çizelgeden de izlenebileceği gibi, A, B, E ve L işletmelerinde, %100 ile en yüksek düzeyde, F işletmesi %50 ile düşük düzeyde, bilgisayarın genel yönetim bilgi sisteminde etkin olduğunu belirtmektedirler. Yönetim işlevlerinden en çok %88 iledenetlemede bilgisayarlardan yararlanıldığını görülmektedir. Örgütleme ve yetiştirmede, diğer işlevlere göre bilgisayardan yararlanma oranı daha azdır.

15 işletmenin, yönetim işlevlerine ilişkin yönetim bilgi sisteminde bilgisayardan yararlanma düzeylerinin ortalaması %84 oranındadır.

b. İşletmedeki İşlevsel Bölümlerin Yönetim Bilgi Sisteminde Bilgisayardan Yararlanma

İşletmedeki işlevsel bölümlerin yönetim bilgi sistemlerinde bilgisayarlardan yararlanmalarına ilişkin işletmelerin durumları ÇİZELGE- 26'da sunulmuştur.

İşl. Böl. YBS Bilgisayar	A	B	C	D	E	F	G	H	İ	J	K	L	M	N	O	ORT. ETK.
Pazarlama	0,50	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	0,83
Üretim	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	0,98
İşgören	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	0,88
Finans	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Muhasebe	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Ar-Ge	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Halk. İliş.	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	0,75	0,75	1,00	0,87
ORT.	0,86	0,89	1,00	0,89	1,00	1,00	0,89	1,00	0,89	1,00	0,93	1,00	0,86	0,89	0,96	***0,94***

ÇİZELGE- 26: İşletmedeki İşlevsel Bölümlerin Yönetim Bilgi Sisteminde Bilgisayardan Yararlanma

ÇİZELGE- 26'da izlendiği gibi, C, E, F, H, J ve L işletmelerinde %100 ile en yüksek, A ve M işletmeleri %86 ile en düşük düzeyde bilgisayarın işletmedeki işlevsel bölümlerin yönetim bilgi sisteminde etkin olduğunu belirtmektedirler.

15 işletme, finans, muhasebe ve araştırma-geliştirme bilgi sistemlerinde bilgisayarı etkinlikle kullanmaktadır. 15 işletme, %83 ile en düşük pazarlama bilgi sisteminde bilgisayardan yararlanmaktadır.

15 işletmenin, işletme işlevlerine ilişkin yönetim bilgi sisteminde bilgisayardan yararlanma düzeylerinin ortalaması

%94 oranındadır. Bu bulgu, işletmelerin yönetim bilgi sistemini büyük oranda bilgisayardan yararlanarak gerçekleştirdiklerini ortaya koymaktadır.

4. Sonuçların Değerlendirilmesi

EK-I ve EK-II'de yöneticilere sunulan anket formlarından elde edilen verilere göre, işletmelerin yönetim bilgi sistemi ortalamaları ÇİZELGE-27'de sunulmuştur.

YÖNETİM BİL. SİS.	A	B	C	D	E	F	G	H	İ	J	K	L	M	N	O	ORT. ETK.
PLANLAMA BİL. SİS.	0,89	0,79	0,78	0,76	1,00	0,70	0,81	0,89	0,86	0,88	0,65	0,96	0,54	0,86	0,95	0,82
ÖRGÜTLEME BİL. SİS.	1,00	0,92	0,71	0,81	1,00	0,81	0,84	0,81	0,94	0,79	0,84	0,98	0,69	0,94	0,97	0,87
YÜRÜTME BİL. SİS.	1,00	1,00	0,61	0,82	1,00	0,71	0,82	0,79	0,86	0,89	0,64	0,96	0,68	0,89	0,89	0,84
UYUMLAŞ TIRMA B. S.	0,92	1,00	0,71	0,71	1,00	0,83	0,96	0,83	0,92	1,00	0,88	0,96	0,88	0,92	0,92	0,89
DENETLEME BİL. SİS.	1,00	1,00	0,89	0,92	1,00	0,67	0,89	0,96	0,88	0,86	0,60	0,96	1,00	0,92	0,99	0,90
YETİŞTİRME BİL. SİS.	0,96	1,00	0,96	0,96	1,00	0,83	0,96	0,88	0,88	0,96	0,88	1,00	0,92	0,92	0,96	0,94
PAZARLAMA BİL. SİS.	1,00	0,97	1,00	0,93	1,00	0,95	0,97	1,00	1,00	1,00	0,86	0,82	0,86	0,97	0,95	0,95
ÜRETİM B. S.	0,88	0,93	0,93	0,92	1,00	0,94	0,98	0,99	1,00	0,99	0,93	1,00	0,88	0,97	0,96	0,95
İŞGÖREN BİL. SİS.	0,97	0,78	0,97	0,96	1,00	0,97	0,94	0,97	0,97	1,00	0,93	1,00	0,97	0,99	0,98	0,96
FİNANS B. S.	0,91	0,95	0,95	0,97	1,00	0,94	0,91	0,97	0,94	0,94	0,94	1,00	0,94	0,94	0,94	0,95
MUHASEBE BİL. SİS.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,94	1,00	1,00	1,00	1,00
AR-GE B. S.	0,91	0,91	0,89	0,90	1,00	0,90	0,91	1,00	0,99	1,00	0,83	0,99	0,85	0,98	0,95	0,93
HALKLA İLİŞ. BİL. SİS.	0,85	0,85	0,90	0,75	1,00	0,81	0,89	1,00	1,00	1,00	0,78	0,94	0,90	0,95	0,96	0,91
ORT.ETK.	0,95	0,93	0,87	0,88	1,00	0,85	0,91	0,93	0,94	0,95	0,83	0,96	0,85	0,94	0,96	***0,92***

ÇİZELGE- 27: Yönetim Bilgi Sisteminin Alt Sistemlerine İlişkin Bulgular

Yönetim bilgi sisteminin 15 işletmeden elde edilen bulgulardan değerlendirmeler yapılabilir;

1- 15 işletmenin yönetim bilgi sistemindeki etkinlik düzeyleri ortalama %92 oranındadır. İşletmelerin ortalama olarak bu sonuca ulaşmalarının nedeni, her birinin bilgi teknolojilerindeki gelişmeleri yakından izlemeleri, bilgi teknolojilerinden etkinlikle yararlanmaları ve işletmelerde bilgi akışında engelleyici durumların ortadan kaldırılmasından kaynaklanmaktadır.

2- İşletmelerde, kendi uzmanlık alanlarının yanında, bilgi teknolojilerini kullanabilecek nitelikte işgörenlerin çalıştırılmasına özen gösterilmektedir. Bu sonuca ulaşmanın nedeni, 15 işletmede de bilgi sağlamak için büyük oranda bilgisayarların kullanılmasıdır. Genellikle yöneticiler, birbirleriyle iletişimde E-mail (elektronik posta) kullanmakta ve E-mail aracılığıyla günde bir çok mesajı yanıtlamakta ve bir çok mesajı iletmektedirler.

3- 15 işletmede, %100 ile en yüksek oranda yararlanılan bilgi sistemi, muhasebe bilgi sistemidir. Muhasebe bilgi sisteminden yöneticilerin zamanında, doğru, eksiksiz ve istedikleri miktardaki bilgiyi sağladıkları ortaya çıkmaktadır. 15 işletmede %82 ile en düşük düzeyde planlama bilgi sisteminden yararlanıldığı ortaya çıkmıştır. Bu bulguya göre, işletmelerin belirsizlikten kaynaklanan sorunları olduğu saptanmıştır.

4- İşletmelerde yöneticilerin, muhasebe bilgi sisteminden sonra en çok işgören bilgi sisteminden %96 oranında yararlandıkları görülmektedir. Buna göre, işletmelerde

insana değer verildiği ve insan kaynağına yapılan yatırımın önemli olduğu bilincinin varlığı ortaya çıkmaktadır.

5- İşletmelerde, %95 oranında pazarlama bilgi sisteminden, üretim bilgi sisteminden ve finans bilgi sisteminden yararlanıldığı sonucu çıkmaktadır. Bu bilgi sistemlerinden işletmelerin büyük oranda yararlanmalarının nedeni, işletmelerde seffaf bir yapının oluşturulmaya çalışılmasıdır. Özellikle halka açık işletmeler olmaları nedeniyle, hem işletmenin iç çevresine, hem de dış çevreye düzenli bilgi akışlarının sağlanması önem kazanmaktadır.

6- Yönetim bilgi sisteminden %100 ile en yüksek oranda yararlanan işletmenin E işletmesi, %83 ile en düşük K işletmesi olduğu görülmektedir. oranıyla izlemektedir. Bu sonuç ile, işletmelerin %80'nin üstünde yönetim bilgi sisteminden yararlandıkları ortaya çıkmaktadır.

B. ÖRGÜTSEL ETKİNLİK İLE İLGİLİ SONUÇLAR

1. Bulgular

EK-I ve EK-III'de hem yöneticilere hem de işgörenlere sunulan örgütsel etkinlik ölçütlerine ilişkin sonuçlar, 15 işletme açısından şöyle incelenebilir.

a. Etkinlik Düzeyinin Belirlenmesine İlişkin Bulgular

İşletmelerde yöneticilerin bilgi ve deneyimleri gözönüne alınarak, işletmelerin saptanan amaçlarını gerçekleştirme düzeyleri ÇİZELGE- 28'de sunulmuştur.

ETKİNLİK DÜZEYİ	A	B	C	D	E	F	G	H	İ	J	K	L	M	N	O	ORT. ETK.
ORT.	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	0,75	***0,90***

ÇİZELGE- 28: İşletmelerin Belirledikleri Amaçlarını Gerçekleştirme Düzeyleri

ÇİZELGE- 28'de görüldüğü gibi, A, B, D, E, G, İ, J, L, M ve N işletmeleri %100 ile en yüksek düzeyde, K işletmesi %50 ile düşük düzeyde, saptanan amaçları gerçekleştirdiklerini belirtmektedirler. Bu bulgu, örgütün etkinlik düzeyine ulaştığını vurgulamaktadır.

15 işletmenin ortalama %99 oranında, saptanan amaçları gerçekleştirdikleri ortaya çıkmıştır.

b. Verimlilik Oranı

Örgütsel etkinlik ölçütlerinden biri olan verimliliğin değerlendirilmesinde; işgücü verimliliği ve sermaye verimliliği oranları ele alınmıştır. İşletmelerin işgücü ve sermaye verimlilik oranlarının elde edilebilmesi için; 1995-1996 yıllarına ilişkin ÇİZELGE- 29'da görülen brüt katma değer, çalışan sayısı ve net aktif toplamı verileri kullanılmıştır. Daha sonra bu verilerden

yararlanılarak 1995-1996 yıllarına ilişkin işletmelerin işgücü ve sermaye verimliliği ÇİZELGE-30'da oluşturulmuştur.

	1995			1996		
	Brüt Kat. Değ. (1000)	Çalışan Sayısı	Net Akt. Top. (1000)	Brüt Kat. Değer (1000)	Çalışan Sayısı	Net aktif Top. (1000)
A	13466312887	3121	25411679155	32121143000	3230	49634035000
B	8925548631	5709	27628361492	14741500000	5497	39361155000
C	6160750000	1601	9163987000	16683289000	2128	25515057000
D	4005870192	1693	5849525007	8840394000	1856	12632765000
E	5703539000	1332	11962331000	12856225000	1335	23283028000
F	3430340444	3070	8815071916	6420139000	3137	16538209000
G	6817463480	1591	6984708200	10345261000	1621	11752498000
H	2749496000	1140	7686637000	8733036000	1221	18770619000
İ	1545539640	1296	7224662183	4589440000	1382	20139395000
J	3748234056	1501	9882760544	9303945000	1539	18364248000
K	5198340553	1466	13494856548	7296354000	1552	22504227000
L	2730751235	1245	5243962628	5220452000	1286	9837745000
M	1276107320	2520	4377796826	3717850000	2520	9466265000
N	1302987969	1172	3649263310	3334231000	1205	9084307000
O	2509746000	1668	4617801000	4816125000	1748	9585003000

ÇİZELGE- 29: İşletmelerin Yarattıkları Brüt Katma Değer, Çalışan Sayısı ve Net Aktif Toplam Bilgileri

İşletmelerin işgücü verimliliği; işletmelerin belli bir dönemde yarattıkları katma değerin, işletmedeki çalışan sayısına oranlanması ile elde edilmektedir. İki yıl için hesaplanan bu oranlar, birbirleriyle ve diğer işletmelerin işgücü verimliliği oranlarıyla karşılaştırılmaktadır.

İşletmelerin sermaye verimliliği ise, işletmelerin belli bir dönemde yarattıkları katma değerin net aktif toplamına oranlanması ile elde edilmektedir. İşgücü oranında olduğu gibi, bu oran da, iki yıl için hesaplanarak, o oranları birbirleriyle ve diğer işletmelerle karşılaştırma yapma olanağı elde edilmektedir.

VERİMLİLİK ORANLARI	1995 (1000)		1996 (1000)	
	İşgücü Ver. (Brüt Kat/ Çal.Sa)	***Sermaye Ver.*** (Brüt Kat/ Aktif Top)	***İşgücü Ver.*** (Brüt Kat/ Çal.Sa)	***Sermaye Ver.*** (Brüt Kat/ Aktif Top)
A	4314743	0,5300	9944626	0,6470
B	1563417	0,3230	2681735	0,3750
C	3848064	0,6720	7839891	0,6540
D	2366137	0,6850	4763143	0,7000
E	4281936	0,4770	9630131	0,5520
F	1117375	0,3890	2046586	0,3880
G	4285018	0,9760	6382024	0,8800
H	2411839	0,3580	7152364	0,4650
İ	1192546	0,2140	3320868	0,2280
J	2497158	0,3790	6045448	0,5070
K	3545935	0,3850	4701259	0,3240
L	2193374	0,5210	4059449	0,5310
M	506392	0,2910	1475337	0,3930
N	1111764	0,3570	2766997	0,3670
O	1504644	0,5430	2755220	0,5020

ÇİZELGE- 30: İşletmelerin İşgücü ve Sermaye Verimlilik Oranları

ÇİZELGE- 30'da işletmelerin işgücü ve sermaye oranları sunulmuştur. Bu oranların örgütsel etkinlik ölçütü olarak değerlendirilebilmesi için, diğer değişkenlerin değerlemesinde kullanılan puanlamaya dönüştürülmesi gerekmektedir. Buna göre, sözkonusu oranlar işgücü ile sermaye verimliliğinin genel kabul görmüş alt ve üst sınırları esas alınarak ÇİZELGE- 31'de görüldüğü gibi derecelendirilerek yeniden puanlanmıştır.

PUAN DEĞERİ	0.00	0.25	0.50	0.75	1.00
Verimlilik Oranları					
İşgücü Verimliliği Oranı	1.000.000'dan küçük	1.000.000-1.500.000	1.500.001 - 2.500.000	2.500.001-3500.000	3.500.001 ve daha büyük
Sermaye Verimliliği Oranı	0.24 ve daha küçük	0.25 - 0.29	0.30 - 0.34	0.35 - 0.39	0.40 ve daha büyük

ÇİZELGE- 31: Verimlilik Oranlarının Puanlamasında Değer Aralıkları ve Puan Değerleri

15 işletmenin belirlenen işgücü ve sermaye verimlilik oranlarının puanlaması ve örgütsel etkinlik değerlendirmelerinde temel alınan verimlilik puan ortalamaları belirlenmiştir. ÇİZELGE- 32'de 15 işletmenin, 1995 ve 1996 yıllarına ilişkin işgücü ve sermaye verimlilik oranlarının puanlaması ve ortalamaları sunulmuştur.

VERİMLİLİK ORANLARI	***İşgücü Ver.*** (Brüt Kat/ Çal.Sa)		Ortalama	***Sermaye Ver.*** (Brüt Kat/ Aktif Top.)		Ortalama	Verimlilik Puanları
PUANLAMASI	1995	1996	Puan Değ.	1995	1996	Puan Değ.	Ortalama.
A	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
B	0,50	0,75	0,63	0,50	0,75	0,63	0,63
C	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
D	0,50	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	0,88
E	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
F	0,25	0,50	0,38	0,75	0,75	0,75	0,57
G	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
H	0,50	1,00	0,75	0,75	1,00	0,88	0,81
İ	0,25	0,75	0,50	0,00	0,00	0,00	0,25
J	0,50	1,00	0,75	0,75	1,00	0,88	0,81
K	1,00	1,00	1,00	0,75	0,50	0,63	0,81
L	0,50	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	0,88
M	0,00	0,25	0,13	0,25	0,75	0,50	0,32
N	0,25	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	0,63
O	0,50	0,75	0,63	1,00	1,00	1,00	0,81
Ortalama	0,58	0,85	0,72	0,77	0,83	0,80	***0,76***

ÇİZELGE- 32: İşletmelerin Verimlilik Puan Değerleri ve Ortalamaları

Çizelgeden de izlenebileceği gibi, A, C, E, G, K işletmelerinde işgücü verimliliği ortalama %100 iken, M işletmesinde %13 oranındadır. M işletmesinin ortalama %13 oranındaki işgücü verimliliği, işletmelerin ortalamalarına da yansımakta ve işgücü verimlilik ortalama puanını düşürmektedir. M işletmesi, 1995 yılında %0 işgücü verimliliğinden 1996 yılında %25'e ulaşmıştır.

Yıllara göre işletmelerin, işgücü verimliliği 1995'te ortalama %58 iken, 1996'da %85'e yükselmiştir. Bu bulgu, işgücü verimliliğinde artış olduğunu göstermektedir. 15 işletmenin işgücü verimliliğinin ortalama puan değeri %72'dir.

Çizelgeden de izlenebileceği gibi, A, C, D, E, G, L ve O işletmelerinde sermaye verimliliği ortalama %100 iken; İ işletmesinde ise %0'dır. İ işletmesinin ortalama 0 sermaye verimliliği işletmelerin ortalamalarına da yansımakta ve toplam sermaye verimlilik ortalama puanını düşürmektedir.

Yıllara göre işletmelerin sermaye verimliliği, ortalama %77'den, %83'e yükselmiştir. Bu bulgu, sermaye verimliliğinde artış olduğunu göstermektedir.

15 işletmenin işgücü verimliliği ortalaması %72, sermaye verimliliği ortalaması %80 oranındadır. Buna göre 15 işletmenin toplam verimlilik puanlarının ortalaması %76 olarak saptanmıştır.

c. Karlılık Oranı

Örgütsel etkinlik ölçütlerinden olan karlılık oranını elde edebilmek için, örnek işletmelerin satışların karlılık oranlarını; aktif karlılık oranlarını ve özsermaye karlılık oranlarını belirlemek gerekmektedir. İşletmelerin, karlılık oranlarını bulabilmek için 1995 ve 1996 yıllarına ilişkin bilanço ve gelir tablolarından yararlanılmıştır.

Satışların karlılık oranı; net karın, satışlara oranlanmasıyla elde edilmektedir. Aktif karlılık oranı; net karın, aktif tutarına oranlanmasıyla belirlenmektedir. Özsermaye karlılık oranı ise; net karın, özsermayeye oranlanmasıyla elde edilmektedir. Artış hızları yüzdesini hesaplamak için, örneğin; 1995 ve 1996 yıllarına ilişkin satış karlılığı artış hızı yüzdesi; 1996 yılının satış karlılığı oranından, 1995 yılının satış karlılığı oranını çıkartıp, elde edilen sayının 1995 yılının satış karlılığı oranına bölünmesi sonucu bulunmuştur.

15 işletme için, 1995 ve 1996 yıllarına ilişkin hesaplanan karlılık oranları ve artış hızları ÇİZELGE- 33'de sunulmuştur.

Karlılık Oranları									
	Satışların Karlılığı			Aktif Karlılık Oranı			Özsermaye Karlılık Oranı		
	1995	1996	Artış %	1995	1996	Artış%	1995	1996	Artış %
A	0,0608	0,0996	0,6382	0,1185	0,1754	0,4802	0,2787	0,3944	0,4151
B	0,0775	0,0722	-0,0684	0,1134	0,1163	0,0256	0,2017	0,1881	-0,0674
C	0,1476	0,2108	0,4282	0,2827	0,3736	0,3215	0,4954	0,6613	0,3349
D	0,1889	0,1503	-0,2043	0,3627	0,2961	-0,1836	0,3000	0,0400	-0,8667
E	0,1932	0,2790	0,4441	0,2064	0,2933	0,4210	0,3181	0,4211	0,3238
F	0,0421	0,0365	-0,1330	0,0741	0,0653	-0,1188	0,2774	0,2301	-0,1705
G	0,1262	0,1480	0,1727	0,2656	0,3168	0,1928	0,5830	0,6392	0,0964
H	0,0827	0,1349	0,6312	0,1238	0,1552	0,2536	0,3201	0,4779	0,4930
İ	0,0375	0,0866	1,3093	0,0423	0,1032	1,4397	0,2196	0,5595	1,5478
J	0,4497	0,2131	-0,5261	0,3360	0,2223	-0,3384	0,5708	0,4502	-0,2113
K	0,4221	0,1208	-0,7138	0,2722	0,0818	-0,6995	0,4047	0,1374	-0,6605
L	0,0489	0,0671	0,3722	0,0709	0,0984	0,3879	0,1543	0,2226	0,4426
M	0,7810	0,1516	-0,8059	0,1167	0,1807	0,5484	0,2208	0,3669	0,6617
N	0,0562	0,1204	1,1423	0,0857	0,1398	0,6313	0,3339	0,4280	0,2818
O	0,1401	0,1028	-0,2662	0,1519	0,0988	-0,3496	0,2620	0,1897	-0,2760

ÇİZELGE- 33: İşletmelerin Satışları, Aktifleri ve Özsermayelerine İlişkin Karlılık Oranları

Çizelgeden de izlenebileceği gibi, işletmeler arasında 1995 yılına ilişkin satış karlılığında M işletmesi 0.7810, 1996 yılında 0.2790 oranıyla E işletmesi, en yüksek değerdedir. İşletmeler arasında 1995 ve 1996 yıllarına ilişkin satış karlılığının artış hızında, A işletmesi 0.6382 ile en yüksek değerdedir.

İşletmeler arasında 1995 yılına ilişkin aktif karlılıkta D işletmesi 0.3627, 1996 yılında C işletmesi 0.3736 oranıyla en yüksek değere ulaşmışlardır. 1995-1996 yıllarına ilişkin aktif karlılığın artış hızı İ işletmesinde 1.4397 oranı ile en yüksek değerdedir.

İşletmeler arasında 1995 yılına ilişkin özsermaye karlılıkta, G işletmesi 0.5830, 1996 yılında ise C işletmesi 0.6613 oranıyla en yüksek değerdedir. 1995-1996 özsermaye

karlılık artış hızı İ işletmesinde 1.5478 oranıyla en yüksek değerdedir.

Yapılan araştırmalar sonucunda, satışların karlılığında, aktif karlılığında, özsermaye karlılığında 1995 ve 1996 yılı genel kabul görmüş alt ve üst sınırları esas alınarak ÇİZELGE- 34'de görüldüğü gibi, derecelendirilerek, yeniden puanlanmıştır.

PUAN DEĞERİ	0.00	0.25	0.50	0.75	1.00
Karlılık Oranları					
Satışların Karlılığı	0'dan küçük	0 - 0.04	0.05 - 0.09	0.10 - 0.14	0.15 ve daha büyük
Aktif Karlılık Oranı	0'dan küçük	0 - 0.04	0.05 - 0.09	0.10 - 0.14	0.15 ve daha büyük
Özsermaye Karllılık Oranı	0 - 0.14	0.15 - 0.24	0.25- 0.39	0.40 - 0.59	0.60 ve daha büyük

ÇİZELGE- 34: Karlılık Oranlarının Puanlamasında Değer Aralıkları ve Puan Değerleri

İşletmelerin 1995 ve 1996 yılları satış karlılığı, aktif karlılığı ve özsermaye karlılığı ayrı ayrı puanlanarak, bunların ortalamaları alınmıştır. ÇİZELGE- 35'de işletmelerde karlılık oranlarının puan değerleri ve ortalamaları sunulmuştur.

Karlılık oranları %										
	Satışların Karlılığı			Aktif Karlılık Oranı			Özsermaye Karlılık Oranı			Karlılık Or.
	1995	1996	Ort.Puan	1995	1996	Ort.Puan	1995	1996	Ort.Puan	Ort. Puanı
A	0,50	0,75	0,63	0,75	1,00	0,88	0,50	0,50	0,50	0,67
B	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,25	0,25	0,25	0,50
C	0,75	1,00	0,88	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,88	0,92
D	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,00	0,25	0,75
E	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,75	0,63	0,88
F	0,50	0,25	0,38	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25	0,38	0,42
G	0,75	1,00	0,88	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,88	0,92
H	0,50	0,75	0,63	0,75	1,00	0,88	0,50	0,75	0,63	0,71
İ	0,25	0,50	0,38	0,25	0,75	0,50	0,25	0,75	0,50	0,46
J	1,00	0,75	0,88	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,88
K	1,00	0,75	0,88	1,00	0,50	0,75	0,75	0,00	0,38	0,67
L	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	0,25	0,42
M	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,88	0,25	0,50	0,38	0,75
N	0,50	0,75	0,63	0,50	0,75	0,63	0,50	0,75	0,63	0,63
O	1,00	0,75	0,88	1,00	0,50	0,75	0,50	0,25	0,38	0,67
ORT	0,72	0,75	0,73	0,78	0,82	0,80	0,50	0,52	0,51	***0,68***

ÇİZELGE- 35: İşletmelerde Karlılık Oranlarının Puan Değerleri ve Ortalamaları

Çizelgeden de izlenebildiği gibi, 1995 ve 1996 yıllarında satış karlılığında D, E ve M işletmeleri %100 ile en yüksek, F ve İ işletmeleri %38 ile en düşük düzeydeğir. İşletmelerin satışların karlılığında ortalama puanı %73 oranındadır.

Aktif karlılığında; 1995 ve 1996 yıllarında C, D, E, G ve J işletmeleri %100 ile en yüksek, F, İ ve L işletmeleri %50 ile en düşük oranı elde etmişlerdir. İşletmelerin aktif karlılığında ortalama puanı %80 oranındadır.

Özsermaye karlılığında ise; 1995 ve 1996 C ve G işletmeleri %100 ile en yüksek, D ve L işletmeleri %25 ile en düşük oranındadır. İşletmelerin özsermaye karlılığında ortalama puanı %51 oranındadır.

Karlılık oranlarının ortalama puan değerleri açısından bakıldığında; C ve G işletmeleri %92 ile en yüksek oranda iken; F ve L işletmeleri %42 oranındadır. 15 işletmenin toplam karlılık puanlarının ortalaması %68 olarak saptanmıştır.

d. Üretim Miktarındaki Artış

Örgütsel etkinlik ölçütlerinden üretim miktarındaki artışın değerlendirilmesinde; örnek işletmelerin 1995 ve 1996 yılı üretim miktarları ele alınmıştır.

15 işletmenin farklı sektörlerde faaliyet göstermeleri nedeniyle, doğrudan üretim miktarlarını ele alıp değerlendirme yapmak doğru olmamaktadır. Bu nedenle, işletmelerin üretim miktarlarını birbirleriyle karşılaştırabilmek ve işletmeleri ortak paydada toplayabilmek için, işletmelerin üretim miktarlarındaki artış yüzdelerini hesaplamak gerekmektedir.

İşletmelerin üretim miktarlarındaki artış yüzdesi; 1996 yılındaki üretim miktarından, 1995 yılındaki üretim miktarının çıkartılıp, elde edilen sayının 1995 yılı üretim miktarına bölünmesi sonucu bulunmuştur.

ÇİZELGE- 36'da 15 işletmenin 1995 ve 1996 üretim miktarları ve artış yüzdeleri sunulmuştur.

	ÜRETİM MİKTARLARI		
	1995	1996	Artış %
A	2111955	2396507	0,1347
B	120868	96872	-0,1985
C	10638927	13732262	0,2908
D	22000	23000	0,0455
E	6326483	6760170	0,0686
F	223322	231814,75	0,0380
G	3611795	3607119	-0,0013
H	699066	943477	0,3496
İ	567387	1010500	0,7810
J	2002000	2002000	0,0000
K	415478	493203	0,1871
L	4308500	4834000	0,1220
M	25635	26521	0,0346
N	38790	39878	0,0280
O	6353	8377	0,3186
ORT.			***0,1466***

ÇİZELGE- 36: İşletmelerin Üretim Miktarları ve Artış Yüzdeleri

Çizelgeden de izlenebildiği gibi, İ işletmesi %78 ile en yüksek düzeyde N işletmesinde %3 oranında en düşük düzeyde üretimde artış gerçekleşmiştir. Buna karşın, B ve G işletmelerinde üretimde azalma olmuş, J işletmesinde aynı düzeyde üretim sürdürülmüştür. Diğer işletmelerde de üretimlerinde az da olsa artışlar olmuştur.

15 işletmenin üretim miktarındaki artış yüzdelerinin ortalaması %15 düzeyindedir.

İşletmelerin üretim miktarlarındaki artış yüzdelerinin puanlanması için, genel kabul görmüş alt ve üst sınırlar esas alınarak, ÇİZELGE- 37'de görüldüğü gibi, derecelendirilerek puanlanmıştır.

PUAN DEĞERİ	0.00	0.25	0.50	0.75	1.00
Üretim Artışı Üretim Miktarı Artışı	- 0.11 ve daha küçük	- 0.10 - 0 arası	0- 0.10 arası	0.11- 0.15 arası	0.16 ve daha büyük

ÇİZELGE- 37: İşletmelerin Üretim Miktarında Artışa Göre Puanlamasında Değer Aralıkları ve Puan Değerleri

ÇİZELGE- 38'de 15 işletmenin belirlenen üretim miktarındaki artış puan değerleri ve ortalaması sunulmuştur.

İşletmeler	Üretim Mik. Puan Değ. ve Ort.
A	0,75
B	0,00
C	1,00
D	0,50
E	0,50
F	0,50
G	0,25
H	1,00
İ	1,00
J	0,50
K	1,00
L	0,75
M	0,50
N	0,50
O	1,00
ORTALAMA	***0,65***

ÇİZELGE- 38: İşletmelerin Üretim Miktarı Puan Değerleri ve Ortalaması

Çizelgeden de izlenebileceği gibi, üretim miktarlarındaki artışın puan değerleri, C, H, İ, K ve O işletmelerinde %100 ile en yüksek oranında iken; G işletmesinde ise %25 ile en düşük orandadır.

15 işletmenin üretim miktarındaki artış oranlarının puan değerlerinin ortalaması %65 oranındadır.

e. Büyüme Oranı

Örgütsel etkinlik ölçütlerinden biri olan büyüme oranının değerlendirilmesinde objektif sonuçlara ulaşabilmek için, örnek işletmelerin satışlarında, net karlarda, aktiflerinde ve özsermayelerinde büyüme oranları 1994-1995 ile 1995-1996 yıllarına ilişkin olarak hesaplanmış ve büyüme artış yüzdeleri bulunmuştur.

Satışların büyüme hızı; 1996 yılının satışlarından 1995 yılının satışları çıkartılıp, elde edilen sayının 1995 satışlarına bölünmesiyle bulunmuştur. Bu sayı 1995-1996 sütununa yazılmıştır. Diğer büyüme hızları ve artış yüzdelerinde de aynı biçimde hesaplanmıştır.

ÇİZELGE- 39'da işletmelerin satışlarının, net karlarının, aktiflerin ve özsermayenin büyüme hızları ve artış yüzdeleri sunulmuştur.

	BÜYÜME ORANLARI											
	Satışların Büyüme Hızı			Net Kar Büyüme Hızı			Aktif Büyüme Hızı			Özsermaye Büyüme Hızı		
	1994-1995	1995-1996	Artış %	1994-1995	1995-1996	Artış %	1994-1995	1995-1996	Artış %	1994-1995	1995-1996	Artış %
A	1,0020	0,7813	-0,2203	1,7183	1,8921	0,1011	0,7788	0,9532	0,2239	1,0400	1,0400	0,0000
B	1,0869	0,4203	-0,6133	-0,4615	0,4203	-1,9107	0,6541	0,3840	-0,4129	0,4000	0,5200	0,3000
C	2,6311	1,5673	-0,4043	5,5534	2,6561	-0,5217	2,0352	1,7665	-0,1320	1,6000	1,7400	0,0875
D	1,2232	1,2123	-0,0089	0,7650	0,7758	0,0141	1,1512	1,1716	0,0177	0,2421	0,3424	0,4143
E	1,3888	0,9410	-0,3224	2,2896	1,7659	-0,2287	1,0697	0,9464	-0,1153	1,2100	1,0900	-0,0992
F	0,9484	0,9322	-0,0171	6,7333	0,6718	-0,9002	0,6972	0,8989	0,2893	1,0500	1,0200	-0,0286
G	1,3495	0,7402	-0,4515	1,3322	1,0064	-0,2446	1,2052	0,6826	-0,4336	1,3300	0,8300	-0,3759
H	0,9486	0,8907	-0,0610	3,4048	2,0898	-0,3862	0,9747	1,4632	0,5012	1,1700	1,0700	-0,0855
İ	1,0550	1,9169	0,8170	5,5330	5,8089	0,0499	1,4625	1,7876	0,2223	0,8500	1,6700	0,9647
J	0,5683	1,5987	1,8131	0,3155	0,2292	-0,2735	0,4036	0,8582	1,1264	0,4000	0,5600	0,4000
K	1,2241	0,7495	-0,3877	2,6811	-0,5055	-1,1885	1,6238	0,6454	-0,6025	1,5700	0,4600	-0,7070
L	1,3251	0,8997	-0,3210	5,6711	1,6040	-0,7172	1,0381	0,8760	-0,1562	1,2700	0,8100	-0,3622
M	0,9501	0,7218	-0,2403	0,2553	2,3480	8,1970	0,6044	1,1623	0,9231	0,8600	1,0100	0,1744
N	1,1282	0,8754	-0,2241	1,0513	3,0613	1,9119	0,6713	1,4894	1,2187	0,9800	2,1700	1,2143
O	0,7964	0,8401	0,0549	0,3221	0,3505	0,0882	1,0012	1,0756	0,0743	0,8545	0,8685	0,0164

ÇİZELGE- 39: İşletmelerin Satışlarının, Net Karların, Aktiflerin ve Özsermayenin Büyüme Hızları

Hesaplanan büyüme hızlarını değerlendirebilmek için, büyüme hızlarının artışlarının yüzdeleri temel alınmış ve genel kabul görmüş alt ve üst sınırlar esas alınarak, büyüme hızlarının değer aralıklarına göre ÇİZELGE- 40'da görüldüğü gibi, derecelendirilerek, puanlar verilmiştir.

PUAN DEĞERİ	0.00	0.25	0.50	0.75	1.00
Büyüme Oranları Satışların Büyüme Hızı	- 0.11 ve daha küçük	- 0.10 - 0 arası	0 - 0.10 arası	0.11- 0.15 arası	0.16 ve daha büyük
Net Kar Büyüme Hızı	- 0.11 ve daha küçük	- 0.10 - 0 arası	0 - 0.10 arası	0.11- 0.15 arası	0.16 ve daha büyük
Aktif Büyüme Hızı	- 0.11ve daha küçük	- 0.10 - 0 arası	0 - 0.10 arası	0.11- 0.15 arası	0.16 ve daha büyük
Özsemaye Büyüme Hızı	- 0.11 ve daha küçük	- 0.1 0 - 0 arası	0 - 0.10 arası	0.11- 0.15 arası	0.16 ve daha büyük

ÇİZELGE- 40: Büyüme Oranlarının Puanlamasında Değer Aralıkları ve Puan Değerleri

İşletmelerin büyüme hızlarının artış yüzdelerinin derecelendirilmesi sonucu bulunan sonuçlar ÇİZELGE- 41'de sunulmuştur.

	Satış.Büy. Puan	Net Kar. Büy.Puanı	Aktifler. Büy.H.Puanı	Özsermaye Büy.H Puanı	ORTALAMA
A	0,00	0,75	1,00	0,50	0,56
B	0,00	0,00	0,00	1,00	0,25
C	0,00	0,00	0,00	0,50	0,13
D	0,50	0,25	0,50	1,00	0,56
E	0,00	0,00	0,00	0,25	0,06
F	0,25	0,00	1,00	0,25	0,38
G	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
H	0,25	0,00	1,00	0,25	0,38
İ	1,00	0,50	1,00	1,00	0,88
J	1,00	0,00	1,00	1,00	0,75
K	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
L	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
M	0,00	1,00	1,00	1,00	0,75
N	0,00	1,00	1,00	1,00	0,75
O	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
ORT.	0,23	0,27	0,53	0,55	***0,40***

ÇİZELGE- 41: İşletmelerin Büyüme Oranlarının Puan Değerleri ve Ortalamaları

Çizelgeden de izlenebildiği gibi, satışların büyüme hızlarının puan değerine göre; İ ve J işletmeleri %100 ile en yüksek, A, B, C, E, G, K, L, M ve N işletmeleri %0 ile en düşük orandadır. İşletmelerin satışların büyüme hızı ortalaması %23'tür.

Net kar büyüme hızlarının puan değerine göre; M ve N işletmeleri %100 ile en yüksek, B, C, E, F, G, H, J, K ve L işletmelerinde %0 ile en yüksek düzeydedir. İşletmelerin net kar büyüme hızı ortalaması %27'dir.

Aktiflerde büyüme hızlarının puan değerine göre; A, F, H, İ, J, M, N işletmeleri %100 ile en yüksek, B, C, E, G, K ve L işletmelerinde %0 ile en düşük düzeydedir. İşletmelerin aktiflerin büyüme hızı ortalaması %53'tür.

Özsermaye büyüme hızlarının puan değerine göre; B, D, İ, J, M, N işletmeleri %100 ile en yüksek, G, K ve L işletmeleri %0 ile en düşük orandadır. İşletmelerin özsermaye büyüme hızı ortalaması %55'tir.

Büyüme hızında %75 ile en yüksek ortalama M ve N işletmelerinde, %0ile en düşük ortalama G işletmesindedir. 15 işletmenin büyüme oranlarının ortalaması %40 olarak belirlenmiştir.

f. İşten Sağlanan Doyum Düzeyi

EK-III'de anketteki 5,6,8,10. ncu sorular, örgütsel etkinlik ölçütlerinden, işten sağlanan doyum düzeyini ölçmeye

ilişkindir. ÇİZELGE- 42'de 15 işletmede işgörenlerin işten sağladıkları doyum düzeylerine verdikleri yanıtların ortalamaları görülmektedir.

İŞTEN SAĞL. DOY. DÜZEYİ	A	B	C	D	E	F	G	H	İ	J	K	L	M	N	O	ORT ETK
Maddi olanaklarda olumlu yönde farklılık	0,75	0,75	0,50	0,75	1,00	0,50	1,00	0,73	0,50	1,00	0,34	0,60	0,63	0,88	0,75	0,71
Yapılan işten başarı ve gurur duyma	1,00	1,00	0,92	0,75	0,75	0,75	0,75	0,78	0,75	1,00	0,75	0,68	0,69	0,75	0,75	0,80
Fiziksel ortam	1,00	1,00	0,92	0,88	1,00	0,75	1,00	0,93	0,75	1,00	0,75	0,73	0,38	0,78	1,00	0,86
İşgörenlerin kararlara katılma düzeyi	0,50	0,75	0,50	0,63	0,75	0,50	0,75	0,43	0,75	0,75	0,59	0,60	0,38	0,75	0,75	0,62
ORT.	0,81	0,88	0,71	0,75	0,88	0,63	0,88	0,71	0,69	0,94	0,61	0,65	0,52	0,79	0,81	***0,75***

ÇİZELGE- 42: İşten Sağlanan Doyum Düzeyi

15 işletmede, işgörenlere sağlanan maddi olanaklar yönünden, çevredeki işletmelerle karşılaştırma yapıldığında olumlu yönde farklılığa ilişkin ortalama %71 düzeyindedir. Bu ortalamayı, K işletmesi %34 ile en düşük; E, G ve J işletmeleri %100 ile en yüksek değerden etkilemektedirler.

İşgörenlerin yaptıkları işlerden başarı ve gurur duyma oranları ortalama %80 oranındadır. Bu ortalamayı; L işletmesi %68 ile en düşük düzeyde; A, B, J işletmeleri ise %100 ile en yüksek düzeyde etkilemektedirler.

İşgörenlerin fiziksel ortamın işlerini daha hızlı ve etkin biçimde yapabilmelerinde olumsuz yönde etkisi olmadığına ilişkin 15 işletme ortalaması %86 düzeyindedir. Bu ortalamayı; %38 ile M işletmesi en düşük düzeyde; A, B, E, G, J ve O işletmeleri ise %100 ile en yüksek düzeyde etkilemektedirler.

15 işletmede işgörenlerin yaptıkları işe ilişkin kararlara katılma düzeylerinin ortalaması %62'dir. Bu ortalamayı; %38 ile M işletmesi, düşük düzeyde tutarken; B, E, G, İ, J, N ve O işletmeleri %75 ile en yüksek oranlarıyla etkilerler. Bu bulguya göre, işgörenlerin yaptıkları işe ilişkin kararlara etkin biçimde katılmadıkları ortaya çıkmaktadır.

J işletmesinde çalışan işgörenlerin işten sağladıkları doyum düzeyleri %94 ile en yüksek, M işletmesinde %52 ile en düşük orandadır.

15 işletmede işgörenlerin işten sağladıkları doyum düzeyleri ortalaması %75 oranındadır.

g. İletişim

EK-III'de 2,3 ve 4'teki sorular, örgütsel etkinlik ölçütlerinden iletişim ile ilgilidir. ÇİZELGE- 43'de işgörenlerin yanıtlarının ortalaması sunulmuştur.

İLETİŞİM	A	B	C	D	E	F	G	H	İ	J	K	L	M	N	O	ORT ETK
Örgüt içi araştırmalar sonucunda; gerekli iyileştirmeler yapılır	1,00	0,75	0,58	0,63	1,00	0,75	1,00	0,50	0,63	1,00	0,56	0,58	0,44	0,75	0,75	0,73
İyileştirmelerin gerekçeleri bildirilir	1,00	0,75	0,42	0,88	1,00	0,75	1,00	0,53	0,75	1,00	0,50	0,50	0,31	1,00	0,75	0,74
Örgütte bilgi ve görüş alışverişi	1,00	0,75	0,67	0,75	1,00	0,50	0,75	0,55	0,75	1,00	0,63	0,45	0,38	0,75	1,00	0,73
Örgüt içinde aşağıdan yukarıya, yukarıda aşağıya ve çapraz bilgi akışı	1,00	0,75	0,58	0,75	1,00	0,75	1,00	0,53	0,75	1,00	0,59	0,50	0,50	0,63	1,00	0,76
ORT.	1,00	0,75	0,56	0,75	1,00	0,69	0,94	0,53	0,72	1,00	0,57	0,51	0,41	0,78	0,88	***0,74***

ÇİZELGE- 43: Örgüt İçi İletişimde Etkinlik Düzeyi

A, E ve J işletmelerinde ortalaması %100 ile en yüksek, M işletmesinde %44 ile en düşük oranda, örgüt içi araştırmalar sonucunda gerekli iyileştirmeler yapılmaktadır.

%100 ile en yüksek A, E, G, J ve N işletmeleri, %31 ile en düşük M işletmesinde, araştırmalar sonucunda iyileştirmeler ve yapılmayan iyiyleştirmelerin gerekçeleri konusunda ilgili kişi ve gruplara bilgi verilmektedir.

A, E,J ve O işletmelerinde %100 ile en yüksek, M işletmesinde ise %38 ile en düşük düzeyde örgüt üyeleri arasınad bilgi ve görev alışverişi etkin biçimde yürütülmektedir.

A, E, G, J ve O işletmelerinde %100 ile en yüksek, L ve M işletmelerinde %50 ile en düşük düzeyde bilgi akışının düzenli, sürekli ve yeterli düzeyde olduğu belirlenmiştir.

A, E ve J işletmelerinde iletişim ortalaması %100 ile en yüksek M işletmesinde işgörenlerin verdikleri yanıtların ortalaması %40 oranında ve işletmeler arasında en düşük değerdedir. Çizelgeden de izlenebileceği gibi, diğer işletmeler %100 ve %40 oranları arasında değişim göstermektedirler. Bu bulgu, bazı işletmelerde iletişimin etkinlikle kullanıldığını, bazı işletmelerde de iletişimden kaynaklanan birtakım sorunlar yaşandığını ortaya koymaktadır.

15 işletmede işgörenlerin iletişim düzeyleri ortalaması %74 oranındadır.

h. Örgüte Bağlılık Düzeyi

EK-III'te 7 ve 9. sorular örgütsel etkinlik ölçütlerinden, örgüte bağlılık düzeyini belirlemektedir. ÇİZELGE- 44'de 15 işletmede çalışan işgörenlerin bu sorulara verdikleri yanıtların ortalamaları izlenebilmektedir.

ÖRGÜTE BAĞLILIK	A	B	C	D	E	F	G	H	İ	J	K	L	M	N	O	ORT ETK
Toplumda saygınlık	0,75	0,75	0,92	0,75	0,75	0,75	0,75	0,78	0,88	1,00	0,66	0,85	0,75	1,00	1,00	0,82
İşletmeye olan bağlılık	0,75	0,75	0,92	0,75	1,00	0,75	1,00	0,78	1,00	1,00	0,59	0,65	0,63	0,73	0,75	0,80
ORT.	0,75	0,75	0,92	0,75	0,88	0,75	0,88	0,78	0,94	1,00	0,63	0,75	0,69	0,87	0,88	***0,81***

ÇİZELGE 44: Örgüte Bağlılık Düzeyi

J, N ve O işletmelerinde %100 ile en yüksek, K işletmesinde %66 ile en düşük düzeyde, işgörenlerin toplumda saygınlık ve ayrıcalık kazandığını ortaya koymaktadır.

%100 ile en yüksek E, G, İ ve J işletmeleri, %59 ile en düşük K işletmesinin işgörenlerinin bağlılıklarını göstermektedir.

J işletmesinde çalışan işgörenlerin örgüte bağlılık düzeyleri ortalama %100 ile en yüksek orandadır. M işletmesinde çalışan işgörenlerin örgüte bağlılık düzeyleri diğer işletmeler içinde en düşük düzeyi göstermektedir.

15 işletmede işgörenlerin örgüte bağlılık düzeyleri ortalaması %81 oranındadır. Bu bulgu, 15 işletmede çalışan işgörenlerin örgüte bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

2. Sonuçların Değerlendirilmesi

EK-I ve EK-III'de hem yöneticilere hem de işgörenlerden alınan örgütsel etkinlik ölçütlerine ilişkin sonuçların 15 işletme ortalamaları ÇİZELGE- 45'de sunulmuştur.

ÖRGÜTSEL ETKİNLİK	Verimlilik Oranları Ort.	Karlılık Oranları Ort.	Üretim Mik. Artış Ort.	Büyüme Oran. Artış Ort.	İşten Sağlanan Doyum Düzeyi	Örgüte Bağlılık Düzeyi	İletişim	ORT.
A	1,00	0,67	0,75	0,56	0,81	0,75	1,00	0,79
B	0,63	0,50	0,00	0,25	0,88	0,75	0,75	0,54
C	1,00	0,92	1,00	0,13	0,71	0,92	0,56	0,75
D	0,88	0,75	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,70
E	1,00	0,88	0,50	0,06	0,88	0,88	1,00	0,74
F	0,58	0,42	0,50	0,38	0,63	0,75	0,69	0,56
G	1,00	0,92	0,25	0,00	0,88	0,88	0,94	0,69
H	0,81	0,71	1,00	0,38	0,71	0,78	0,53	0,70
İ	0,25	0,46	1,00	0,81	0,69	0,94	0,72	0,70
J	0,81	0,88	0,50	0,75	0,94	1,00	1,00	0,84
K	0,81	0,67	1,00	0,00	0,61	0,63	0,57	0,61
L	0,88	0,42	0,75	0,00	0,51	0,75	0,51	0,54
M	0,31	0,75	0,50	0,75	0,52	0,69	0,41	0,56
N	0,63	0,63	0,50	0,75	0,79	0,87	0,78	0,71
O	0,81	0,67	1,00	0,50	0,81	0,88	0,88	0,79
ORT.	0,76	0,88	0,65	0,39	0,74	0,81	0,74	***0,68***
Örgüte İlişkin Ortalama				***0.67***	İşgörenlere İlişkin Ort.		***0.76***	

ÇİZELGE- 45: Örgütsel Etkinlik Ölçütlerine İlişkin Bulgular

Örgütsel etkinliğe ilişkin 15 işletmeden elde edilen bulgular şöyle değerlendirilebilir:

1- İşletmelerde örgütsel etkinlik, ortalama %68 olarak saptanmıştır. İşletmelerin ortalama olarak bu sonuca ulaşmalarında; örgütün verimliliği, karlılığı, büyüme oranı ve üretim miktarındaki artışların yanında; işgörenlerin işten sağladıkları doyumları, örgüte bağlılıkları ve iletişim düzeyleri etkili olmuştur.

2- Örgütsel etkinlikte; örgüte ilişkin olan veriler; verimlilik, karlılık, büyüme ve üretim miktarında artış ortalamaları %67 etkili olurken; işgörenlere ilişkin olan veriler; işten sağlanan doyum düzeyi, örgüte bağlılık düzeyi ve iletişimde ortalama %76 oranında etkili olmaktadır. Bu sonuca

göre, işletmelerde işgörenlerin örgütsel etkinlik üzerinde etkilerinin daha fazla olduğu söylenebilir.

3- İşletmelerde örgütsel etkinlik ölçütlerinden; karlılık oranları ortalaması, %88 ile en yüksek büyüme oranları ortalaması %39 ile en düşük düzeydedir.

4- İşgörenler ile ilgili ölçütlerden örgüte bağlılık düzeyi ortalama %81 ile en yüksek değerdedir. Bağlılıktan sonra, işten sağlanan doyum düzeyi ve iletişim ortalamalarının %74 olduğu görülmektedir.

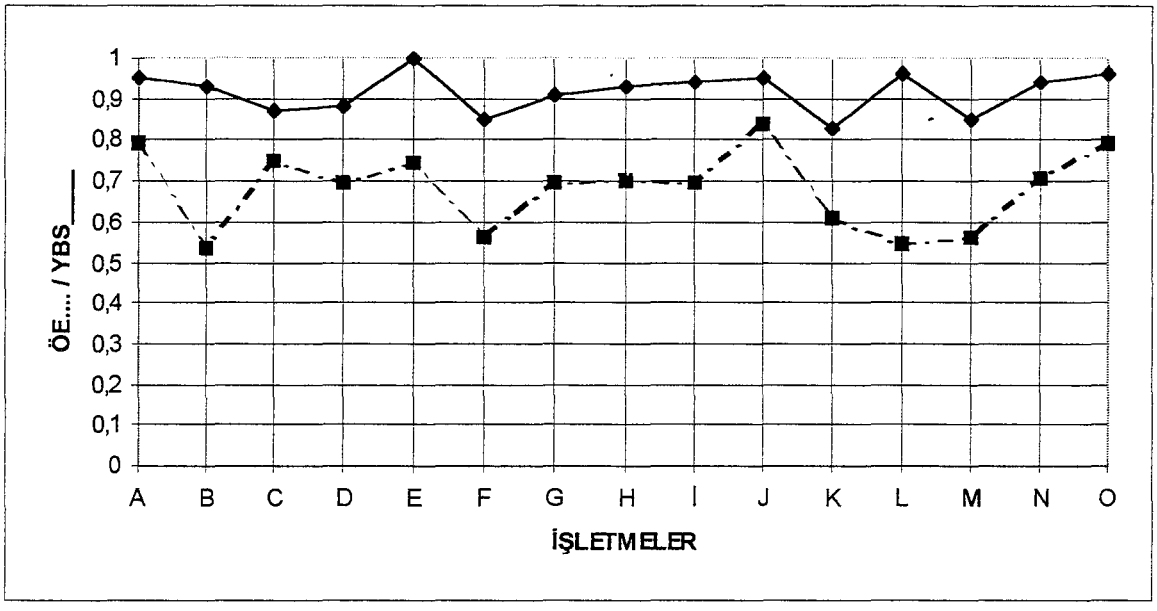
5- İşletmelerde, örgütsel etkinlik ölçütlerinin ortalamasını en üst düzeyde etkileyen %84 ile J işletmesidir. J işletmesinin; verimlilik, karlılık ve büyüme oranları ortalamaları, diğer işletmelere göre oldukça yüksektir. Aynı zamanda, J işletmesini, işgörenlere ilişkin oranları açısından değerlendirmek gerekirse; diğer işletmeler arasında en yüksek değerlere ulaştığı görülmektedir. J işletmesinde işgörenlerin işten sağladıkları doyum düzeyi ortalaması, %94; örgüte bağlılık ve iletişim ortalaması ise, %100'dür. İşletmelerde örgütsel etkinlik ortalamasını en düşük düzeyde etkileyen %54 ile B ve L işletmeleridir.

6- 15 işletme örgütsel etkinlik ortalamaları açısından değerlendirildiğinde; en yüksek örgütsel etkinlik ortalamalarına sahip olan işletmelerin %84 ile J, %79'la A ve O işletmelerinin olduğu belirlenmiştir. F ve M işletmelerinin ise, %56 oranlarıyla daha düşük örgütsel etkinlik ortalamalarının olduğu saptanmıştır.

III. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİ İLE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yönetim bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesinde, ilişki düzeyini belirleyebilmek için, istatistiksel çalışmaların yapılması gerekmektedir. Buna göre, işletmelerin yönetim bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik ortalamalarından yararlanılarak regrasyon analizi yapılmış ve aralarındaki ilişkinin yönü saptanmıştır. Yönetim bilgi sisteminin alt sistemlerinin her biri ile örgütsel etkinlik ilişkisi belirlenmiştir. Daha sonra yönetim bilgi sistemi ile örgütsel etkinliğin birbirlerini etkileme düzeylerini saptamak için kovaryans ve korelasyon katsayıları hesaplanmıştır.

15 işletmenin yönetim bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik ortalama değerleri doğrultusunda ortaya çıkan görünüm ŞEKİL-32'de sunulmuştur.

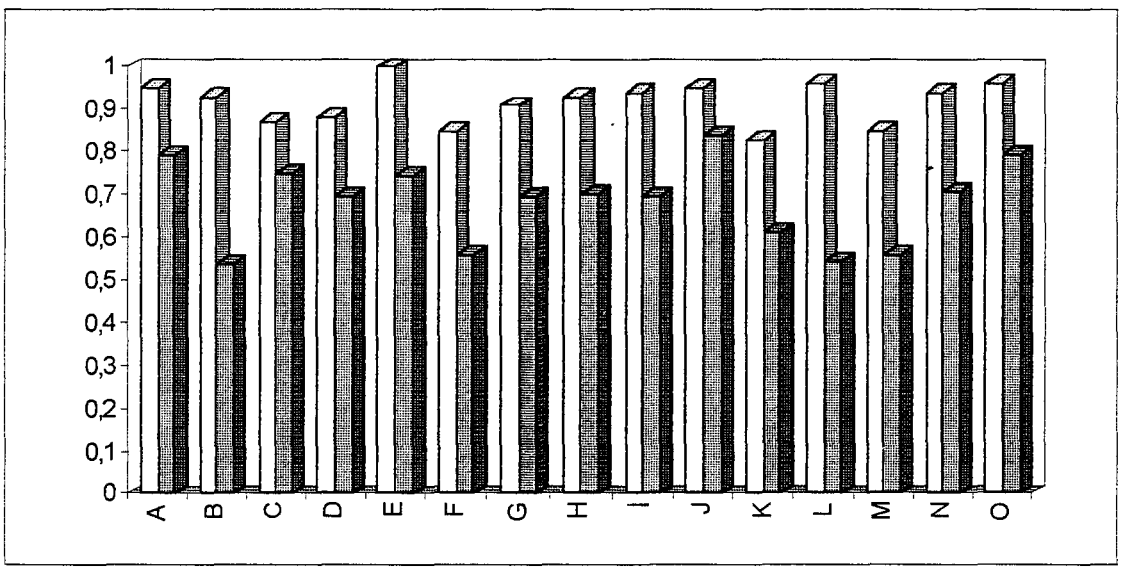


ŞEKİL-32: İşletmelerin Örgütsel Etkinlik ve Yönetim Bilgi Sistemi Ortalama Değerleri Açısından Görünümü

Şekilden de izlenebildiği gibi, yönetim bilgi sisteminin ortalamaları 1.00'e daha yakın düzeylerde ve oldukça düzenli olduğu görülmektedir. Buna karşın örgütsel etkinlik; 0.54 ile 0.84 arasında düzeylerde ve zigzaglı bir görünüm ortaya koymaktadır.

Şekilden de izlenebildiği gibi, B ve L işletmelerinde yönetim bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik ortalama değerleri arasındaki uzaklık farkı daha fazlayken, J, C ve O işletmelerinde yönetim bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik değerleri birbirine daha yakındır.

15 işletmenin yönetim bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik ortalama değerleri ŞEKİL-33'de sunulmuştur.



ŞEKİL- 33: İşletmelerin Yönetim Bilgi Sistemi ve Örgütsel Etkinlik Düzeyleri

Şekilden de izlenebildiği gibi, yönetim bilgi sisteminde 1 ve 1'e yakın ortalama değerleri olan E, L, O, A ve J gibi işletmeler göze çarpmaktadır. Bu işletmelerin örgütsel etkinliklerinin de oldukça yüksek ortalama değerleri olduğu izlenebilmektedir.

A. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİ İLE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN REGRASYON ANALİZİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ

Yönetim bilgi sisteminin örgütsel etkinliği etkilediği için, regrasyon analizinde; yönetim bilgi sistemi (X), örgütsel etkinlik (Y) olarak nitelendirilmiştir. İşletmelerin yönetim bilgi sistemi ile

örgütsel` etkinlik arasındaki doğrusal ilişkiyi ortaya koyan regrasyon analizi ÇİZELGE- 46'de sunulmuştur.

	YBS	ÖE
A	0,9453	0,7917
B	0,9302	0,5357
C	0,8684	0,7476
D	0,8774	0,6964
E	1,0000	0,7411
F	0,8517	0,5595
G	0,9134	0,6935
H	0,9298	0,7012
İ	0,9399	0,6955
J	0,9478	0,8393
K	0,8274	0,6120
L	0,9626	0,5435
M	0,8533	0,5603
N	0,9413	0,7054
O	0,9553	0,7917
ORT	0,9163	0,6809
VAR	0,0024	0,0095
ST.SAP	0,0492	0,0976

Gerileme Çıktısı:		
Sabit		0,0000
Y Tahmini Standart Hata		0,0984
R Kare		-0,0523
Gözlem Sayısı		15,0000
Serbestlik Derecesi		14,0000
X Katsayıları	0,822313	
Standart Katsayı Hatası.	0,03061	

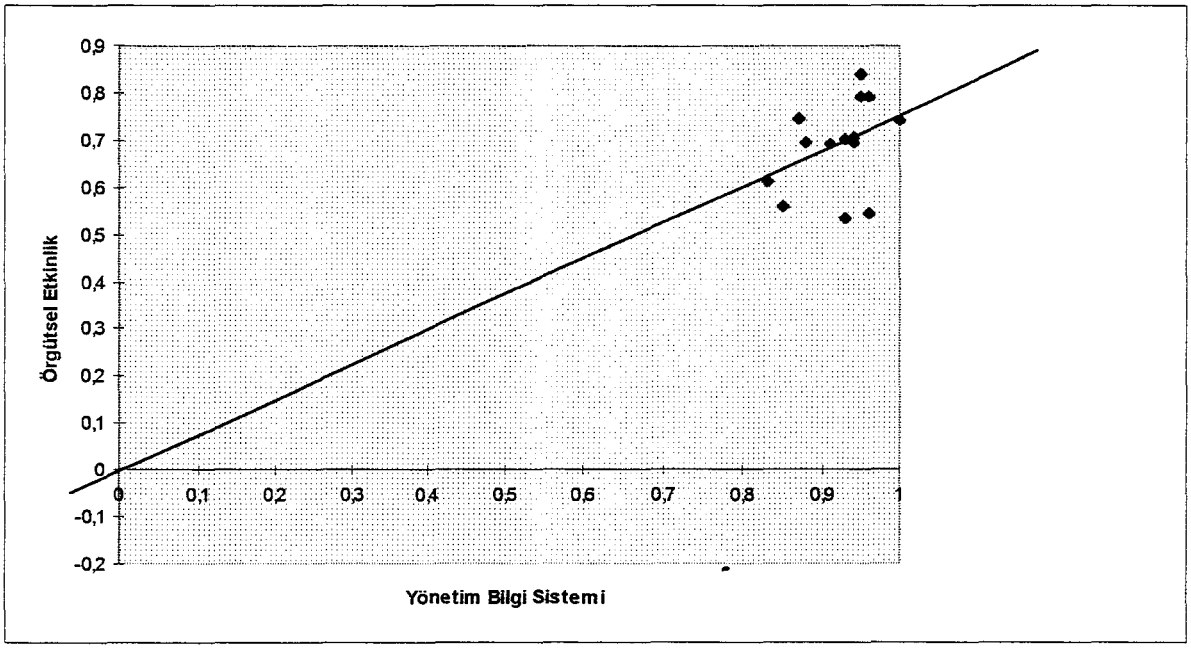
ÇİZELGE- 46: Yönetim Bilgi Sistemi İle Örgütsel Etkinlik İlişkisi .

Çizelgeden de izlenebildiği gibi, yönetim bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkinin regrasyon analizine göre; yönetim bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişki; pozitif, birlikte hareket etme eğiliminde ve doğrusaldır. Bu durumda, yönetim bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkinin pozitif olduğu varsayımının geçerli olduğu söylenebilir.

Yönetim bilgi sistemi 1 birim arttığında, örgütsel etkinlik buna göre (Beta Katsayısı) 0.82 oranında artış göstermektedir. Aksi durumda, yönetim bilgi sistemi 1 birim azaldığında, örgütsel etkinlik buna göre 0.82 oranında azalma göstermektedir. Bu

durum, yönetim bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasında bire bir ilişkinin olmadığını ve yaklaşık doğrusal olduğunu ortaya koymaktadır.

Regrasyon analizinden elde edilen sonuca göre, yönetim bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişki ŞEKİL-34'de sunulmuştur.



ŞEKİL-34: Yönetim Bilgi Sistemi ve Örgütsel Etkinlik Arasındaki Doğrusal İlişki

Şekilden de izlenebildiği gibi, örgütsel etkinliğin yönetim bilgi sistemine göre çizilen regrasyon doğrusu, örgütsel etkinliğin yönetim bilgi sisteminin yaklaşık doğrusal bir fonksiyonu olarak ele alınması sonucu bulunmuştur.

Şekilde yer alan işaretlerin oluşturduğu regrasyon doğrusuna bakıldığında, işaretlerin hepsinin tam bir doğru

üzerinde yer almadığı ve doğrudan sapmalar gösterdiği izlenmektedir.

Planlama bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi gösteren regrasyon analizi, ÇİZELGE-47'de sunulmuştur.

	Planlama (R PBS)%	ÖE (R ÖE)%
A	0,8943	0,7917
B	0,7857	0,5357
C	0,7768	0,7476
D	0,7589	0,6964
E	1,0000	0,7411
F	0,7024	0,5595
G	0,8125	0,6935
H	0,8929	0,7012
İ	0,8571	0,6955
J	0,8839	0,8393
K	0,6518	0,6120
L	0,9643	0,5435
M	0,5357	0,5603
N	0,8571	0,7054
O	0,9468	0,7917
ORT	0,8213	0,6809
VAR	0,0155	0,0095
ST.SAP	0,1244	0,0976

Gerileme Çıktısı:		
Sabit		0,0000
Y Tahmini Standart Hata		0,098668
R Kare		-0,02222
Gözlem Sayısı		15
Serbestlik Derecesi		14
X Katsayıları	0,820162	
Standart Katsayı Hatası.	0,03069	

ÇİZELGE- 47: Planlama Bilgi Sistemi ile Örgütsel Etkinlik Arasındaki İlişki

Çizelgeden de izlenebildiği gibi, planlama bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğu görülmektedir. Planlama bilgi sisteminde 1 birimlik artış olduğunda, örgütsel etkinlikte buna bağlı olarak %82 oranında artış göstermektedir. Bu sonuca göre, planlama bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkinin pozitif olduğu yönündeki varsayımın geçerli olduğu söylenebilir.

Örgütleme bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi gösteren regrasyon analizi, ÇİZELGE-48'de sunulmuştur.

	Örgütleme (R ÖBS)%	ÖE (R ÖE)%
A	1,0000	0,7917
B	0,9167	0,5357
C	0,7135	0,7476
D	0,8125	0,6964
E	1,0000	0,7411
F	0,8125	0,5595
G	0,8385	0,6935
H	0,8125	0,7012
İ	0,9375	0,6955
J	0,7917	0,8393
K	0,8438	0,6120
L	0,9792	0,5435
M	0,6875	0,5603
N	0,9375	0,7054
O	0,9742	0,7917
ORT	0,8705	0,6809
VAR	0,0102	0,0095
ST.SAP	0,1012	0,0976

Gerileme Çıktısı:		
Sabit		0,0000
Y Tahmini Standart Hata		0,1161
R Kare		-0,4162
Gözlem Sayısı		15,0000
Serbestlik Derecesi		14
X Katsayıları	0,7743	
Standart Katsayı Hatası.	0,034232	

ÇİZELGE- 48: Örgütleme Bilgi Sistemi ile Örgütsel Etkinlik Arasındaki İlişki

Çizelgeden de izlenebildiği gibi, örgütleme bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasında aynı yönde hareket etme eğilimi ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütleme bilgi sisteminde 1 birimlik artış gerçekleştiğinde, örgütsel etkinlikte buna bağlı olarak %77'lik bir artış olmaktadır. Bu sonuca göre, örgütleme bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkinin pozitif olduğunu belirten varsayımın geçerliliği ortaya konmuştur.

Yürütme bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi gösteren regrasyon analizi, ÇİZELGE-49'da sunulmuştur.

	Yürütme (R YÜBS)%	ÖE (R ÖE)%
A	1,0000	0,7917
B	1,0000	0,5357
C	0,6071	0,7476
D	0,8214	0,6964
E	1,0000	0,7411
F	0,7143	0,5595
G	0,8214	0,6935
H	0,7857	0,7012
İ	0,8571	0,6955
J	0,8929	0,8393
K	0,6429	0,6120
L	0,9643	0,5435
M	0,6786	0,5603
N	0,8929	0,7054
O	0,8929	0,7917
ORT	0,8381	0,6809
VAR	0,0171	0,0095
ST.SAP	0,1308	0,0976

Gerileme Çıktısı:		
Sabit		0
Y Tahmini Standart Hata		0,129227
R Kare		-0,75347
Gözlem Sayısı		15
Serbestlik Derecesi		14
X Katsayıları	0,7976	
Standart Katsayı Hatası.	0,0394	

ÇİZELGE- 49: Yürütme Bilgi Sistemi ile Örgütsel Etkinlik Arasındaki İlişki

Çizelgeden de izlenebildiği gibi, yürütme bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasında aynı yönde ve pozitif bir ilişkinin pozitif olduğu belirlenmiştir. Yürütme bilgi sisteminde 1 birimlik artış, örgütsel etkinlikte %80 oranında bir artışa neden olmaktadır. Bu sonuca göre, yürütme bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkinin pozitif olduğuna yönelik varsayımın geçerliliği belirlenmiştir.

Uyumlaştırma bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi gösteren regrasyon analizi, ÇİZELGE-50'de sunulmuştur.

	Uyumlaştırma (R UBS)%	ÖE (R ÖE)%
A	0,9167	0,7917
B	1,0000	0,5357
C	0,7083	0,7476
D	0,7083	0,6964
E	1,0000	0,7411
F	0,8333	0,5595
G	0,9583	0,6935
H	0,8333	0,7012
İ	0,9167	0,6955
J	1,0000	0,8393
K	0,8750	0,6120
L	0,9583	0,5435
M	0,8750	0,5603
N	0,9167	0,7054
O	0,9167	0,7917
ORT	0,8944	0,6809
VAR	0,0086	0,0095
ST.SAP	0,0930	0,0976

Gerileme Çıktısı:		
Sabit		0
Y Tahmini Standart Hata		0,120298
R Kare		-0,519527
Gözlem Sayısı		15
Serbestlik Derecesi		14
X Katsayıları	0,7537	
Standart Katsayı Hatası.	0,0346	

ÇİZELGE- 50: Uyumlaştırma Bilgi Sistemi ile Örgütsel Etkinlik Arasındaki İlişki

Çizelgeden de izlenebildiği gibi, uyumlaştırma bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişki pozitif ve doğrusaldır. Uyumlaştırma bilgi sisteminde 1 birimlik artış, örgütsel etkinlikte %75'lik bir artışa neden olmaktadır. Bu sonuca göre, uyumlaştırma bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkinin pozitif olduğunu belirten varsayımın geçerliliği ortaya konmuştur.

Denetleme bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi gösteren regrasyon analizi, ÇİZELGE-51'de sunulmuştur.

	Denetleme (R DBS)%	ÖE (R ÖE)%
A	1,0000	0,7917
B	1,0000	0,5357
C	0,8850	0,7476
D	0,9167	0,6964
E	1,0000	0,7411
F	0,6667	0,5595
G	0,8850	0,6935
H	0,9583	0,7012
İ	0,8750	0,6955
J	0,8646	0,8393
K	0,5972	0,6120
L	0,9583	0,5435
M	1,0000	0,5603
N	0,9167	0,7054
O	0,9900	0,7917
ORT	0,9009	0,6809
VAR	0,0146	0,0095
ST.SAP	0,1207	0,0976

Gerileme Çıktısı:		
Sabit		0
Y Tahmini Standart Hata		0,117642
R Kare		-0,453159
Gözlem Sayısı		15
Serbestlik Derecesi		14
X Katsayıları	- 0,7464	
Standart Katsayı Hatası.	0,0334	

ÇİZELGE- 51: Denetleme Bilgi Sistemi ile Örgütsel Etkinlik Arasındaki İlişki

Çizelgeden de izlenebildiği gibi, denetleme bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasında aynı yönde ve pozitif bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Denetleme bilgi sisteminde 1 birimlik artış, örgütsel etkinlikte de %75 oranında bir artışa neden olmaktadır. Bu sonuca göre, denetleme bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkinin pozitif olduğuna yönelik varsayım doğrulanmıştır.

Yetiştirme bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi gösteren regrasyon analizi, ÇİZELGE-52'de sunulmuştur.

	Yetiştirme (R YEBS)%	ÖE (R ÖE)%
A	0,9583	0,7917
B	1,0000	0,5357
C	0,9583	0,7476
D	0,9583	0,6964
E	1,0000	0,7411
F	0,8333	0,5595
G	0,9583	0,6935
H	0,8750	0,7012
İ	0,8750	0,6955
J	0,9583	0,8393
K	0,8750	0,6120
L	1,0000	0,5435
M	0,9167	0,5603
N	0,9167	0,7054
O	0,9583	0,7917
ORT	0,9361	0,6809
VAR	0,0027	0,0095
ST.SAP	0,0519	0,0976

Gerileme Çıktısı:		
Sabit		0
Y Tahmini Standart Hata		0,098092
R Kare		-0,010328
Gözlem Sayısı		15
Serbestlik Derecesi		14
X Katsayıları	0,7263	
Standart Katsayı Hatası.	0,0270	

ÇİZELGE- 52: Yetiştirme Bilgi Sistemi ile Örgütsel Etkinlik Arasındaki İlişki

Çizelgeden de izlenebildiği gibi, yetiştirme bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasında aynı yönde hareket etme eğilimi ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Yetiştirme bilgi sisteminde 1 birimlik artış, örgütsel etkinlikte de %73 oranında bir artışa neden olmaktadır. Buna göre, yetiştirme bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkinin pozitif olduğuna yönelik varsayım doğrulanmıştır.

Pazarlama bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi gösteren regrasyon analizi, ÇİZELGE-53'de sunulmuştur.

	Pazarlama (R PABS)%	ÖE (R ÖE)%
A	1,0000	0,7917
B	0,9700	0,5357
C	1,0000	0,7476
D	0,9300	0,6964
E	1,0000	0,7411
F	0,9500	0,5595
G	0,9700	0,6935
H	1,0000	0,7012
İ	1,0000	0,6955
J	1,0000	0,8393
K	0,8600	0,6120
L	0,8200	0,5435
M	0,8600	0,5603
N	0,9700	0,7054
O	0,9500	0,7917
ORT	0,9520	0,6809
VAR	0,0035	0,0095
ST.SAP	0,0595	0,0976

Gerileme Çıktısı:		
Sabit		0
Y Tahmini Standart Hata		0,076281
R Kare		0,38902
Gözlem Sayısı		15
Serbestlik Derecesi		14
X Katsayıları	0,7166	
Standart Katsayı Hatası.	0,0207	

ÇİZELGE- 53: Pazarlama Bilgi Sistemi ile Örgütsel Etkinlik Arasındaki İlişki

Çizelgeden de izlenebildiği gibi, pazarlama bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiñin pozitif yönde olduğu görülmektedir. Pazarlama bilgi sisteminde 1 birimlik artış, örgütsel etkinlikte de %72 oranında bir artışa neden olmaktadır. Buna göre, pazarlama bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğuna yönelik varsayımın geçerli olduğu söylenebilir.

Üretim bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi gösteren regrasyon analizi, ÇİZELGE-54'de sunulmuştur.

	Üretim (R ÜBS)%	ÖE (R ÖE)%
A	0,8800	0,7917
B	0,9300	0,5357
C	0,9300	0,7476
D	0,9200	0,6964
E	1,0000	0,7411
F	0,9400	0,5595
G	0,9800	0,6935
H	0,9900	0,7012
İ	1,0000	0,6955
J	0,9900	0,8393
K	0,9300	0,6120
L	1,0000	0,5435
M	0,8800	0,5603
N	0,9700	0,7054
O	0,9600	0,7917
ORT	0,9533	0,6809
VAR	0,0017	0,0095
ST.SAP	0,0413	0,0976

Gerileme Çıktısı:		
Sabit		0
Y Tahmini Standart Hata		0,096629
R Kare		0,019592
Gözlem Sayısı		15
Serbestlik Derecesi		14
X Katsayıları	0,7138	
Standart Katsayı Hatası.	0,0261	

ÇİZELGE- 54: Üretim Bilgi Sistemi ile Örgütsel Etkinlik Arasındaki İlişki

Çizelgeden de izlenebildiği gibi, üretim bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğu belirlenmiştir. Üretim bilgi sisteminde 1 birimlik artış olduğunda, örgütsel etkinlikte de %71'lik bir artış gerçekleşmektedir. Bu sonuca göre, üretim bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkinin pozitif olduğunu belirten varsayımın geçerliliği ortaya konmuştur.

İşgören bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi gösteren regrasyon analizi, ÇİZELGE-55'de sunulmuştur.

	İşgören (R İBS)%	ÖE (R ÖE)%
A	0,9700	0,7917
B	0,7800	0,5357
C	0,9700	0,7476
D	0,9600	0,6964
E	1,0000	0,7411
F	0,9700	0,5595
G	0,9400	0,6935
H	0,9700	0,7012
İ	0,9700	0,6955
J	1,0000	0,8393
K	0,9300	0,6120
L	1,0000	0,5435
M	0,9700	0,5603
N	0,9900	0,7054
O	0,9800	0,7917
ORT	0,9600	0,6809
VAR	0,0029	0,0095
ST.SAP	0,0537	0,0976

Gerileme Çıktısı:		
Sabit		0
Y Tahmini Standart Hata		0,086862
R Kare		0,207767
Gözlem Sayısı		15
Serbestlik Derecesi		14
X Katsayıları	0,7097	
Standart Katsayı Hatası.	0,0233	

ÇİZELGE- 55: İşgören Bilgi Sistemi ile Örgütsel Etkinlik Arasındaki İlişki

Çizelgeden de izlenebildiği gibi, işgören bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğu belirlenmiştir. İşgören bilgi sisteminde 1 birimlik artış olduğunda, örgütsel etkinlikte de %71 oranında bir artış olmaktadır. Bu sonuca göre, işgören bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkinin pozitif olduğunu belirten varsayımın geçerliliği ortaya konmuştur.

Finans bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi gösteren regrasyon analizi, ÇİZELGE-56'da sunulmuştur.

	Finans (R FBS)%	ÖE (R ÖE)%
A	0,9100	0,7917
B	0,9500	0,5357
C	0,9500	0,7476
D	0,9700	0,6964
E	1,0000	0,7411
F	0,9400	0,5595
G	0,9100	0,6935
H	0,9700	0,7012
İ	0,9400	0,6955
J	0,9400	0,8393
K	0,9400	0,6120
L	1,0000	0,5435
M	0,9400	0,5603
N	0,9400	0,7054
O	0,9400	0,7917
ORT	0,9493	0,6809
VAR	0,0007	0,0095
ST.SAP	0,0263	0,0976

Gerileme Çıktısı:		
Sabit		0
Y Tahmini Standart Hata		0,10346
R Kare		-0,123933
Gözlem Sayısı		15
Serbestlik Derecesi		14
X Katsayıları	0,7162	
Standart Katsayı Hatası.	0,0281	

ÇİZELGE- 56: Finans Bilgi Sistemi ile Örgütsel Etkinlik Arasındaki İlişki

Çizelgeden de izlenebildiği gibi, finans bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasında aynı yönde ve pozitif bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Finans bilgi sisteminde 1 birimlik artış, örgütsel etkinlikte de %72 oranında bir artışa neden olmaktadır. Bu sonuca göre, finans bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkinin pozitif olduğuna yönelik varsayım doğrulanmıştır.

Muhasebe bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi gösteren regrasyon analizi, ÇİZELGE-57'de sunulmuştur.

	Muhasebe (R MBS)%	ÖE (R ÖE)%
A	1,0000	0,7917
B	1,0000	0,5357
C	1,0000	0,7476
D	1,0000	0,6964
E	1,0000	0,7411
F	1,0000	0,5595
G	1,0000	0,6935
H	1,0000	0,7012
İ	1,0000	0,6955
J	1,0000	0,8393
K	1,0000	0,6120
L	0,9400	0,5435
M	1,0000	0,5603
N	1,0000	0,7054
O	1,0000	0,7917
ORT	0,9960	0,6809
VAR	0,0002	0,0095
ST.SAP	0,0155	0,0976

Gerileme Çıktısı:		
Sabit		0
Y Tahmini Standart Hata		0,093969
R Kare		0,072821
Gözlem Sayısı		15
Serbestlik Derecesi		14
X Katsayıları	0,6841	
Standart Katsayı Hatası.	0,0244	

ÇİZELGE- 57: Muhasebe Bilgi Sistemi ile Örgütsel Etkinlik Arasındaki İlişki

Çizelgeden de izlenebildiği gibi, muhasebe bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğu belirlenmiştir. Muhasebe bilgi sisteminde 1 birimlik artış, örgütsel etkinlikte de %68 oranında bir artışa neden olmaktadır. Bu sonuca göre, muhasebe bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkinin pozitif olduğunu belirten varsayımın geçerliliği ortaya konmuştur.

Araştırma- geliştirme bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi gösteren regrasyon analizi, ÇİZELGE-58'de sunulmuştur.

	Ar-Ge (R AGBS)%	ÖE (R ÖE)%
A	0,9100	0,7917
B	0,9100	0,5357
C	0,8900	0,7476
D	0,9000	0,6964
E	1,0000	0,7411
F	0,9000	0,5595
G	0,9100	0,6935
H	1,0000	0,7012
İ	0,9900	0,6955
J	1,0000	0,8393
K	0,8300	0,6120
L	0,9900	0,5435
M	0,8500	0,5603
N	0,9800	0,7054
O	0,9500	0,7917
ORT	0,9340	0,6809
VAR	0,0033	0,0095
ST.SAP	0,0570	0,0976

Gerileme Çıktısı:		
Sabit		0
Y Tahmini Standart Hata		0,090001
R Kare		0,14947
Gözlem Sayısı		15
Serbestlik Derecesi		14
X Katsayıları	0,7289	
Standart Katsayı Hatası.	0,0248	

ÇİZELGE- 58: Araştırma Geliştirme Bilgi Sistemi ile Örgütsel Etkinlik Arasındaki İlişki

Çizelgeden de izlenebildiği gibi, araştırma- geliştirme bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğu belirlenmiştir. Araştırma- geliştirme bilgi sisteminde 1 birimlik artış, örgütsel etkinlikte de %73 oranında bir artışa neden olmaktadır. Bu sonuca göre, araştırma-geliştirme bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkinin pozitif olduğuna yönelik varsayımın geçerliliği ortaya konmuştur.

Halkla ilişkiler bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi gösteren regrasyon analizi, ÇİZELGE-59'da sunulmuştur.

	Halk. İliş. (R HİBS)%	ÖE (R ÖE)%
A	0,8500	0,7917
B	0,8500	0,5357
C	0,9000	0,7476
D	0,7500	0,6964
E	1,0000	0,7411
F	0,8100	0,5595
G	0,8900	0,6935
H	1,0000	0,7012
İ	1,0000	0,6955
J	1,0000	0,8393
K	0,7800	0,6120
L	0,9400	0,5435
M	0,9000	0,5603
N	0,9500	0,7054
O	0,9600	0,7917
ORT	0,9053	0,6809
VAR	0,0070	0,0095
ST.SAP	0,0834	0,0976

Gerileme Çıktısı:		
Sabit		0
Y Tahmini Standart Hata		0,092151
R Kare		0,108358
Gözlem Sayısı		15
Serbestlik Derecesi		14
X Katsayıları	-0,749982	
Standart Katsayı Hatası.	0,026178	

ÇİZELGE- 59: Halkla İlişkiler Bilgi Sistemi ile Örgütsel Etkinlik Arasındaki İlişki

Çizelgeden de izlenebildiği gibi, halkla ilişkiler bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasında aynı yönde ve pozitif bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Halkla ilişkiler bilgi sisteminde 1 birimlik artış, örgütsel etkinlikte de %75 oranında bir artışa neden olmaktadır. Bu sonuca göre, halkla ilişkiler bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkinin pozitif olduğuna yönelik varsayımın geçerli olduğu söylenebilir.

ÇİZELGE-60'da yönetim bilgi sisteminin alt sistemleri ile örgütsel etkinlik ilişkileri topluca sunulmuştur.

YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİNİN ALT SİSTEMLERİ	ÖRGÜTSEL ETKİNLİK KATSAYISI
PLANLAMA BİL. SİS.	0.8201
ÖRGÜTLEME BİL. SİS.	0.7743
YÜRÜTME BİL. SİS.	0.7976
UYUMLAŞTIRMA BİL. SİS.	0.7537
DENETLEME BİL. SİS.	0.7464
YETİŞTİRME BİL. SİS.	0.7263
PAZARLAMA BİL. SİS.	0.7166
ÜRETİM BİL. SİS.	0.7138
İŞGÖREN BİL. SİS.	0.7097
FİNANS BİL. SİS.	0.7162
MUHASEBE BİL. SİS.	0.6841
AR-GE BİL. SİS.	0.7289
HALKLA İLİŞ. BİL. SİS.	0.7499

ÇİZELGE- 60: Yönetim Bilgi Sisteminin Alt Sistemlerin Örgütsel Etkinlikle ilişki Katsayıları

Çizelgeden de izlenebildiği gibi, planlama bilgi sistemi %82 ile en yüksek ilişki katsayısına ulaşmışken; muhasebe bilgi sistemi %68 ile en düşük orandadır.

B. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİ İLE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN YÖNÜNÜN VE BİRBİRLERİNİ ETKİLEME DÜZEYLERİNİN SAPTANMASINDA KOVARYANS VE KORELASYON KATSAYILARININ İNCELENMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Yönetim bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasında yaklaşık doğrusal bir ilişki çıktığına göre, daha ayrıntılı bir analiz yapma olanağı ortaya çıkmıştır. Yönetim bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkinin yönünü bir kez daha test

etmek için kovaryans; ilişkinin derecesini ölçebilmek için korelasyon katsayılarını hesaplamak olasıdır.

ÇİZELGE- 61'de yönetim bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirleyecek kovaryans ve korelasyon katsayıları hesaplanmıştır.

	YBS (R YBS) % *********	*ÖE (R ÖE) %* ********	*(R YBS - R YBS')* **********	*(R ÖE - R ÖE')* **********	*(R YBS - R YBS')(R ÖE- R ÖE')* **********
A	0,9500	0,7917	0,0300	0,1108	0,0033
B	0,9300	0,5357	0,0100	-0,1452	-0,0015
C	0,8700	0,7476	-0,0500	0,0667	-0,0033
D	0,8800	0,6964	-0,0400	0,0155	-0,0006
E	1,0000	0,7411	0,0800	0,0602	0,0048
F	0,8500	0,5595	-0,0700	-0,1214	0,0085
G	0,9100	0,6935	-0,0100	0,0126	-0,0001
H	0,9300	0,7012	0,0100	0,0203	0,0002
İ	0,9400	0,6955	0,0200	0,0146	0,0003
J	0,9500	0,8393	0,0300	0,1584	0,0048
K	0,8300	0,6120	-0,0900	-0,0689	0,0062
L	0,9600	0,5435	0,0400	-0,1374	-0,0055
M	0,8500	0,5603	-0,0700	-0,1206	0,0084
N	0,9400	0,7054	0,0200	0,0245	0,0005
O	0,9600	0,7917	0,0400	0,1108	0,0044
ORT	0,9200	0,6809		(COV e,a)	0,0022
VAR	0,0025	0,0095		(P e,a)	0,4495
ST.SAP	0,0495	0,0976			

ÇİZELGE- 61: İşletmelerin Yönetim Bilgi Sistemi ile Örgütsel Etkinlik Arasındaki İlişkinin Yönü ve Derecesi

Bu analize göre, kovaryans katsayısı 0.0022; korelasyon katsayısı 0.4495 olarak saptanmıştır. Kovaryans katsayısının matematiksel olarak bir değeri yoktur, pozitif olması ilişkinin aynı yönde olduğunu belirtir. Bu durumda, **yönetim bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasında aynı yönde ve pozitif bir ilişki**

vardır. Bu sonuç, daha önce yapılan regrasyon analizindeki sonucu destekleyici yönde ortaya çıkmıştır. Buna göre, çalışmanın bu bölümüyle ilgili varsayımın geçerliliği bir kez daha doğrulanmıştır.

SONUÇ

İşletme biçimindeki bir örgütün yaşamda kalabilmesi veya yaşamını sürdürmeye çalışması ve toplum tarafından kabul edilmesi, o örgütün başarısını ortaya koymaktadır. Örgütlerin büyümesi ve gelişmesi için; amaçlar saptaması ve bu amaçlarına erişme düzeyi, örgütün başarısını başka deyişle etkinliğini göstermektedir. Örgütlerin etkin olabilmeleri için, şu koşulların gerçekleşmesi gerekir.

-Örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak çevresinden kıt ve değerli kaynakları elde etmesi,
-Sağlanan kaynakları verimli biçimde kullanması,
-Çevreye uyum yeteneği göstererek, çevre koşullarından en iyi biçimde yararlanması,
-Uyguladığı politika ve yöntemlerle işgörenleri güdülenmesi,
-İşgörenlerin işlerinden sağladıkları doyumu arttırmasıdır.

Bu koşulların gerçekleşmesi ile; örgütün etkinliği sağlanır. Örgütün biçimsel yapısı, örgütün biçimsel olmayan yapısı, yönetimin niteliği, örgütün çevresi, işgörenlerin niteliği, fiziksel ortam ve çağdaş yönetsel eğilimler; örgütün etkinliğini belirleyen temel değişkenlerdir.

Amaçların gerçekleştirilebilmesi için; uygun araçları, politikaları ve yöntemleri saptayan etkin bir yönetim, işletmeye doğru amaçlar belirleyerek, bu amaçları yerinde ve doğru araçlarla gerçekleştirir. Bu durumda, işletmenin etkinliği de, mal ve hizmet üretmek ve bu üretimi sürekli kılmak, gelir elde etmek, topluma hizmet etmek, toplumsal fayda yaratmak, ekonomik olmak vb. amaçları başarma düzeyidir. İşletmenin etkinliğini sağlayabilmede, işletmenin bütününü oluşturan parçaların veya işletmenin her bölüm ya da biriminin amaçlara katkıları ele alınmalıdır. İşletmeyi amaçlarına ulaştıracak olan yönetim, eylemleri, çabaları ve kaynakları bütünleştirerek, etkin yönetim sürecini gerçekleştirmelidir. Bu durumda yönetsel etkinlik; yönetimin, işgörenlerin çabalarının ve kaynakların bütünleştirilmesine yönelik planlama, örgütleme, yürütme, uyumlaştırma, denetleme ve yöneticileri yetiştirme sürecine ilişkin, saptanan amaçlara ulaşmada gösterdiği başarı düzeyidir. Yönetsel etkinliği belirleyen temel değişkenler; yöneticilerin niteliği, yönetilenlerin niteliği, yönetim modelleri, örgütün yapısı, örgütün çevresi, yönetim bilgi sistemi ve yönetimin işlevleridir.

Yönetsel etkinliği belirleyen temel değişkenlerden biri olan yönetim bilgi sistemi, bilginin işlenmesi, kodlanması, aktarılması, özetlenmesi, ilintiledirilmesi, raporlanması işlemlerini kapsamakla birlikte, özellikle elektronik iletişimi de içermektedir.

20. yüzyılın sonlarına gelinen günümüz, her alanda çok hızlı değişikliklerin görüldüğü ve değişme hızının giderek daha da arttığı bir dönemi simgelemektedir. Böyle bir dönemde, işletme yönetimin görevi, iç ve dış çevredeki değişme hızına ayak uydurabilmek ve gelişen yönetim bilgi sisteminden

yararlanarak örgütün etkinliğini arttırabilmektir. Bu açıdan bakıldığında, işletme yöneticilerinin, etkin bir yönetim bilgi sistemi kurarak, bu sistemden örgütsel etkinliği arttıracak biçimde yararlanmaları gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı, işletmede yönetimin karar almada gereksinim duyduğu bilgileri, istedikleri zamanda, doğru, eksiksiz ve istedikleri miktarda sağlamalarına yardımcı olan; elektronik iletişim teknolojilerinden destek alan bir yönetim bilgi sisteminin kurulması ve kurulan bu sistemin, örgütsel etkinliği arttırmadaki yerini ve önemini ortaya koymaktır.

Önceleri, ayrı teknoloji alanları sayılan bilginin işlenmesi, değerlendirilmesi, aktarılması, günümüzde aynı kuramsal ve teknolojik çerçevenin içine oturtularak yönetim bilgi sistemi kavramında toplanmıştır.

Yönetim bilgi sistemi şu koşulları yerine getirmelidir:

-Örgütte, tüm gerekli bilgi akışını sağlamalıdır.
-İç ve dış çevreden gelen verileri bütünleştirmelidir.
-Bilgiyi işlemelidir.
-Bilgiyi yönetimin istediği zamanda, doğru, eksiksiz ve istediği miktarda ulaştırmalıdır.
-Bilgiyi anlamlı biçimde sunmalıdır.
-Elektronik iletişim teknolojilerinden yararlanmalıdır.

İşletmede bu koşullar gerçekleştiğinde, yönetim bilgi sisteminin etkinlik düzeyi yükselmektedir. Bu durumda, yönetim bilgi sistemi örgütsel etkinliği arttırıcı yönde etkiler yapabilmektedir. Yönetim bilgi sistemi, 6 genel ve 7 işlevsel

olmak üzere toplam 13 alt sistemden oluşmaktadır. Bu alt sistemlerin; örgütsel etkinliği arttırıcı yönde etkileri şöyle sıralanabilir:

Planlama bilgi sistemindeki etkinlik düzeyinin artması, bilginin nasıl işleneceğini belirlemekte ve bilgi sisteminin oluşturulmasını sağlamaktadır. Yönetim düzeyleri arasında planlı bir bilgi akışının oluşturulması, işletme bölümleri arasında bilgi akışının düzenlenmesi, başlıca politikalar, araçlar ve programlar belirlenmesi yoluyla örgütsel etkinliği arttırıcı yönde etkiler ortaya çıkmaktadır.

Örgütleme bilgi sisteminin etkinlik düzeyinin yükselmesi, işletme içindeki bilgi akışı temeline dayanan bir biçimsel ilişki sistemini ortaya çıkarmakta ve güçlendirmektedir. Bu durum, örgüt içinde bölümlerin daha verimli ve etkin çalışmalarını sağlamakta ve örgütsel etkinliği arttırıcı yönde etkiler yapmaktadır.

Yürütme bilgi sisteminde, yüz yüze ilişkilerden doğan iletişimin yerini, elektronik iletişim almaktadır. Bu nedenle, işletmede yönetici, gereksinim duyduğu bilgiye veya bilgi aktarmak istediği bölüme istediği zaman, istediği kadar mesaj göndermekte ve istediği mesajına yanıt alabilmektedir. Dolayısıyla yöneticinin, bilgiye anında ulaşması sonucu, iletişimde herhangi aksaklık ve kesinti olmayacağından yürütme bilgi sisteminin etkinlik düzeyi artmaktadır. Yürütme bilgi sisteminin etkinlik düzeyinin artması, örgütsel etkinliği de arttırıcı yönde etkilemektedir.

Anadolu Üniversitesi
Merkez Kütüphane

Uyumlaştırma bilgi sisteminin etkinlik düzeyinin artması sonucu; örgütte işler, araçlar, işgörenler, bölümler, kısacası tüm öğeler arasındaki uyumun sağlanması kolaylaşmaktadır. Bu gelişmeler, örgütsel etkinliği arttırıcı yönde etkiler yapmaktadır.

Denetleme bilgi sistemindeki etkinlik düzeyinin yükselmesi; yöneticilere, planlara uygun çalışmaların yapılması ve gerçekleşen durumla planların karşılaştırılmasına yönelik bilgileri, zamanında, doğru, eksiksiz ve istedikleri miktarda alabilme olanağı sağlamaktadır. Böylece, gereken düzeltici önlemler zamanında alınarak, örgütsel etkinlik yükseltilebilmekte dir.

Yönetici yetiştirme bilgi sistemindeki etkinlik düzeyinin artmasıyla, örgüt tarafından yetiştirilmeleri desteklenen yönetici adaylarının örgütü geliştirme çabaları artmaktadır. Bununla birlikte, yönetici yetiştirme konusunda örgütün destek olduğunu gören örgüt üyelerinin de örgüte olan güvenleri ve bağlılıkları artmaktadır. Bu gelişmeler,örgütsel etkinliği arttırıcı yönde etkide bulunmaktadır.

Pazarlama bilgi sistemindeki etkinliğin artması; örgüte rekabet üstünlüğü kazandırmakla birlikte, satışların artmasına, karlılığın artmasına ve tüketici hizmetlerinin gelişmesine neden olmaktadır. Bütün bu gelişmeler, örgütsel etkinliğin artmasına yol açmaktadır.

Üretim bilgi sistemindeki etkinliğin artması, üretimin sağlıklı yapılabilmesi için, gereken düzenli bilgi akışının oluşturulması, örgütte kaynakların etkin kullanılması, verimliliğin artması ve maliyetlerin düşmesi gibi sonuçlar doğurmaktadır.

Kuşkusuz bu gelişmeler örgütsel etkinliği arttırıcı yönde etkiler yapmaktadır.

Finans bilgi sistemindeki etkinliğin artması, para ve bilginin düzenli akışının sağlanması, doğru yerlerden fon kaynaklarının bulunması, sağlanan kaynakların doğru yerlerde kullanılmasını sağlayarak, örgütsel etkinliği arttırıcı yönde etkilemektedir.

İşgören bilgi sistemindeki etkinlik düzeyinin artması, işgücü gereklerine uygun nitelikleri olan işgörenlerin işe alınması,işe alıştırılması kolaylaşmakta ve işgörenlerin, örgütte doğru yerde çalışmalarının sağlanması sonucu örgütsel etkinlik olumlu yönde etkilemektedir.

Muhasebe bilgi sistemindeki etkinliğin artması, işletmenin ekonomik konularına yönelik yöneticinin alacağı kararlara destek olmaktadır. Böylece yöneticinin doğru kararlar alması ve örgütün gelişmesi sağlanmakta ve örgütsel etkinliği arttırıcı yönde etkilemektedir.

Araştırma- geliştirme bilgi sisteminideki etkinlik düzeyinin artması; örgütün pazar payının genişlemesine neden olmakta, kaliteli üretimin gerçekleştirmesi, gelişen teknolojinin işletmeye kazandırılması sağlamakta, mal ve hizmet üretiminde yenilikleri gerçekleştirmektedir. Bu gelişmeler, örgütsel etkinliği arttırıcı yönde etkide bulunmaktadır.

Halkla ilişkiler bilgi sistemindeki etkinlik düzeyinin artması, örgütle bilgi alışverişinde veya etkileşimde bulunan hedef kitle

ile örgüt arasında bilgi akışının düzenlenmesini sağlamakta ve örgütsel etkinliği arttırıcı yönde etkilemektedir.

Kuramsal olarak yapılan yukarıdaki saptamaların uygulamadaki durumunu görmek amacıyla, 15 özel kesim imalat sanayi işletmesinde bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada kuramsal incelemelerden çıkarılan sonuçları doğrulayıcı nitelikte aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

1- 15 işletmede, yönetim bilgi sisteminin etkinlik düzeyinin ortalaması %92; örgütsel etkinlik ortalaması %68 oranındadır. Bu sonuca göre, işletmelerin yönetim bilgi sistemleri oldukça "yüksek" düzeyde olarak nitelendirilmesine karşın; örgütsel etkinlik daha "düşük" düzeydedir.

a.Yönetim bilgi sistemi etkinlik düzeyi ortalamasının yüksek olmasına neden olan etkenler şöyle sıralanabilir:

aa. Yöneticilerin, kendi yönettikleri örgüte ilişkin konularda objektif yanıt verememeleri sözkonusu oranı yükselten etkenlerden birisi olarak görülebilir.

ab. Araştırma kapsamındaki işletmelerin ülkemizin ilk 100 büyük işletme arasına girmesi ve her birinin elektronik bilgi teknolojilerini etkinlikle kullanması, yönetim bilgi sisteminin etkinlik düzeyinin ortalamasının yüksek çıkmasında etkili olmaktadır.

ac. Yöneticilerin elektronik posta sistemleriyle iletişimde bulunmaları sonucu, günde sayısız mesaj alıp iletmeleri ile

istedikleri bilgiye zamanında, doğru, eksiksiz ve istedikleri miktarda sağlamaları kolaylaşmaktadır.

ad. Araştırma kapsamına alınan işletmeler, borsada hisse senetlerinin işlem gördüğü, belli dönemlerde bilançolarını ilan etme yükümlülüklerinin olduğu işletmelerdir. Bu işletmelerin şeffaf bir yapıda olmaları gerekmektedir. Uygulamalı araştırmadan da bu durumu doğrulayıcı nitelikte sonuç elde edilmiştir. Örneğin; muhasebe bilgi sisteminin 15 işletmede de ortalama etkinlik düzeyi %100 ile en yüksek orandadır. Aynı şekilde, finans bilgi sistemide %95 ile yüksek bir düzeyde etkinliğe sahiptir. Bu sonuçlar, işletmelerin yönetim bilgi sistemi etkinlik düzeyini arttırıcı yönde etkiler yapmaktadır.

b- Örgütsel etkinlik ortalamasının düşük düzeyde olması, örgütsel etkinlik değişkenlerinden kaynaklanmaktadır. Verimlilik, karlılık, üretim miktarındaki artış, büyüme gibi oranların hesaplanmasında örgütün belli dönemlerdeki üretim miktarları, satış tutarları, işgören sayısı, sermayesi vb. bir çok değişken kullanılmıştır. Sözkonusu değişkenlerle ilgili rakamlarda her hangi bir abartma yapma olanağının olmaması, örgütsel etkinlik oranının objektif olarak elde edilmesinde etkili olmuştur.

ba. Örgütsel etkinlikte, örgüte ilişkin verimlilik, karlılık, büyüme ve üretim miktarında artış ortalaması %67 oranındadır. Karlılık oranı %88 ile en yüksek oranda iken, büyüme oranındaki artış ortalaması %39 ile en düşüktür. Büyüme oranındaki artış ortalaması, bu konumuyla örgütsel etkinlik ortalaması düzeyini düşürmektedir.

bb. Örgütsel etkinlik değişkenlerinden işgörenlerle ilgili olan üç değişkenin (işten sağlanan doyum düzeyi, örgüte bağlılık düzeyi ve örgüt içi iletişimdeki etkinlik düzeyi) ortalaması %76 dır. Buna göre, işgörenlerle ilgili söz konusu değişkenler örgütsel etkinlik düzeyini yükseltici yönde etkili olmuştur.

2- Yönetim bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasında yapılan regrasyon analizine göre; yönetim bilgi sistemi arttırıldığında, örgütsel etkinliğin de buna bağlı olarak arttığı ve iki etkinlik arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu durumda örgütsel etkinliğin, yönetim bilgi sisteminin yaklaşık doğrusal bir fonksiyonu olduğu belirlenmiştir. Yönetim bilgi sistemi bir birim arttığında, örgütsel etkinlik de buna bağlı olarak %82 oranında artış göstermektedir. Yönetim bilgi sistemi bir birim azaltıldığında, örgütsel etkinlikte buna bağlı olarak bir birim değil, yalnızca %82 oranında azalma ortaya çıkmaktadır. Yönetim bilgi sisteminin her bir alt sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkileri gösteren regrasyon analizi sonuçları ise aşağıda sıralanmıştır.

a. Planlama bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişki pozitif yöndedir. Planlama bilgi sisteminde bir birimlik artış, örgütsel etkinlikte de %82 oranında artışa neden olmaktadır.

b. Örgütleme bilgi sisteminde bir birimlik artış, örgütsel etkinlikte de %72 oranında pozitif bir artışa neden olmaktadır.

c. Yürütme bilgi sisteminde bir birimlik artış, örgütsel etkinlikte de %80 oranında pozitif bir artışa neden olmaktadır.

d. Uyumlaştırma bilgi sisteminde bir birimlik artış, örgütsel etkinlikte de %75 oranında pozitif bir artışa neden olmaktadır.

e. Denetleme bilgi sisteminde bir birimlik artış, örgütsel etkinlikte de %75 oranında pozitif bir artışa neden olmaktadır.

f. Yetiştirme bilgi sisteminde bir birimlik artış, örgütsel etkinlikte de %73 oranında pozitif bir artışa neden olmaktadır.

g. Pazarlama bilgi sisteminde bir birimlik artış, örgütsel etkinlikte de %72 oranında pozitif bir artışa neden olmaktadır.

h. Üretim bilgi sisteminde bir birimlik artış, örgütsel etkinlikte de %71 oranında pozitif bir artışa neden olmaktadır.

i. İşgören bilgi sisteminde bir birimlik artış, örgütsel etkinlikte de %71 oranında pozitif bir artışa neden olmaktadır.

j. Finans bilgi sisteminde bir birimlik artış, örgütsel etkinlikte de %72 oranında pozitif bir artışa neden olmaktadır.

k. Muhasebe bilgi sisteminde bir birimlik artış, örgütsel etkinlikte de %68 oranında pozitif bir artışa neden olmaktadır.

l. Araştırma geliştirme bilgi sisteminde bir birimlik artış, örgütsel etkinlikte de %73 oranında pozitif bir artışa neden olmaktadır.

m. Halkla ilişkiler bilgi sisteminde bir birimlik artış, örgütsel etkinlikte de %75 oranında pozitif bir artışa neden olmaktadır.

Yukarıdaki sonuçlardan da anlaşıldığı gibi, örgütsel etkinlik üzerinde en fazla etkili olan yönetim bilgi sistemindeki alt sistemin planlama bilgi sistemi (%82); en az etkili olan yönetim bilgi sistemindeki alt sistemi ise, muhasebe bilgi sistemi (%68)'dir.

3- Yönetim bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkinin, yönünü ve birbirlerini etkileme derecelerini ilişkin yapılan analize göre, yönetim bilgi sistemi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişki aynı yönde ve pozitiftir. Bu sonuç, regrasyon analizinde geçerliliği ortaya konulan varsayımların bir kez daha doğrulandığını göstermektedir.

Yukarıda özetlenen bulgulardan anlaşıldığı gibi, araştırma öncesinde kuramsal inceleme ve araştırmalara göre belirlenen şu üç temel varsayım doğrulanmıştır:

1- İşletmedeki genel yönetim bilgi sisteminin etkinliği ile örgütsel etkinlik arasında pozitif bir ilişki vardır.

2- İşletmenin işlevlerine ilişkin bilgi sistemlerinin etkinliği ile örgütsel etkinlik arasında pozitif bir ilişki vardır.

3- İşletmedeki yönetim bilgi sisteminin etkinliği ile örgütsel etkinlik arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bu sonuçlara göre, örgütsel etkinliği arttırmada yönetim bilgi sisteminin önemi ortaya çıkmaktadır. İşletme yöneticilerine, yönetim bilgi sisteminden etkin biçimde yararlanmaları

konusunda yardımcı olabilecek öneriler ve bu önerilere bağlı olarak işletmede oluşabilecek gelişmeler yönetim bilgi sisteminin alt sistemlerine göre şöyle sıralanabilir:

1- Planlama bilgi sistemi: Yönetim bilgi sisteminde başarılı olmanın yolu; planlamaya daha verimli ve geniş zaman ayırmadan geçer. Başta işgören olmak üzere, tüm kaynakların doğru değerlendirilmesi, bu planın özünü oluşturmaktadır. Kısaca, yöneticiler örgütte bilgi akışını planlamalıdırlar. Buna göre, yönetim bilgi sisteminin; örgütte etkin kullanımı sağlayan, yöntem ve süreçleri kapsayan en üst yöneticiden en alt görevliye kadar her kesimi bilgi akışıyla bütünleştirmesi gereklidir. Yöneticiler, amaçları belirlemede, işgörenlerin de görüşlerinden yararlanmalıdırlar. Bunun yanında yöneticiler, işgörenlerin görüşlerini alarak, amaca ulaşmada seçenekler üretilebilmelidirler. Oluşturulan planların ilgili birimlere ya da kişilere zamanında ve gereksinim duyulan içerikte iletilmesi sağlanmalıdır. İşletmede planlama bilgi sistemine ilişkin yapılan bu gelişmelere bağlı olarak, örgütsel etkinlik artacaktır.

2- Örgütleme bilgi sistemi; Örgütte işler, işgörenler, yer, araç ve yöntemler ile yetki ve sorumluluk ilişkileri belirlenmelidir. Belirlenen yetki ve sorumluluklar arasında dengesizlik olmaması örgütsel etkinliği arttırır.

İş tanımlarının yapılmasında; iş analizlerinden yararlanılmalı, her işgörenen işe başlarken, işini ve işletmeyi tanıtan örgüt kılavuzu verilmelidir. Böylece işgörenin işini ve örgütü tanıması ile işgörenin kafasındaki belirsizlikler ortadan kalkacak ve örgüte güven duyacak ve örgütsel etkinlik yükselecektir. Fiziksel ortamın, işgörenlerin işlerini hızlı ve

etkin bir biçimde yapabilmelerini engellememesi, örgütsel etkinliği arttırır.

Yöneticilere bağlı olan ast sayısının, yöneticilerle astlar arasındaki iletişimi kolaylaştıracak büyüklükte olmalıdır ve örgüt yapısının tabanının geniş, basık bir piramit görünümünde oluşturulması bilginin hızlı akışına yol açacak ve örgütsel etkinliği arttıracaktır.

İşletmedeki bölümlerin tek tek işlerinin görülmesi yerine, tüm örgütün her düzeyindeki bilgi akışı ve karar konularını destekleyecek bütünleşik bir sistemin oluşturulmalıdır.

Örgütte çalışan işgören sayısının gereksinim duyulduğu kadar ve işletmede bölüm sayısının ve bu bölümlerin yerine getirdiği eylemlerin, gereksinim duyulduğu ölçüde olmalıdır.

Sorunları belirlemeye yönelik, belirli aralıklarla araştırmalar, değerlendirmeler ve gerekli iyileştirmeler yapılmalı, iyileştirmelerden yapılabilenler veya yapılamayanların gerekçeleri konusunda işgörenlere bilgiler verilmelidir. Bu çalışmalar, örgütsel etkinliği arttırıcı etkiler yapacaktır.

Yürütme bilgi sistemi; İşgörenlere ne yapacaklarına ilişkin emir ve yönergeler; açık, kesin, ussal ve yanlış anlaşılmaya yol açmadan bildirilmeli, emirlerin yerine getirilip getirilmediği düzenli olarak izlenmelidir. Örgütün etkileşimde bulunduğu işletme dışı kişi ve gruplarla düzenli bilgi alış verişinde bulunmalıdır.

İşgörenlerin yönetimden beklentilerinin ve önerilerinin zamanında öğrenilmeli, sorunlar daha ortaya çıkmadan belirlenmelidir. Buna göre, gerekli iyileştirmelerin yapılmasına olanak verileceğinden, örgütsel etkinliği arttıracaktır.

Uyumlaştırma bilgi sistemi; işletmede plan, politika ve programların birbirleriyle uyumlu olmalı, işgörenlerin nitelikleri ile yaptıkları işlerin birbirleriyle uyumlu olmalı, alınan kararlarla işletme amaçları uyumlu olmalıdır. Bu çalışmalar, örgütte sistemli bir çalışma sağlayacak ve örgütsel etkinliği arttıracaktır.

Denetleme bilgi sistemi; işletmede hemen hemen her alanda standartlar geliştirilmeli, standartların zaman zaman gözden geçirilip gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır. Yönetimde alınan doğru ya da yanlış kararlar konusunda düzenli olarak değerlendirmeler yapılmalıdır. Bu gelişmeler, örgütsel etkinliği arttıracaktır.

Pazarlama bilgi sistemi; rakiplerin pazarlama eylemleri, tüketicilerin gereksinim ve beklentileri, talep tahminleri, ürün ve hizmet fiyatlarının belirlenmesinde maliyetler ve pazar koşulları, üretilmesi gereken ürünler, satışı arttırıcı çabalar konularında düzenli bilgi akışı örgütsel etkinliği yükseltici etkide bulunacaktır.

Üretim bilgi sistemi; üretim girdileri, üretim teknolojisi ve üretim süreci planlaması, makinaların ve donatıların yerleştirilmeleri etkin biçimde yapılmalıdır. Verimliliği yükseltme ve maliyetleri düşürme çabaları gösterilmelidir. Üretimin her aşamasında kalite bilgileri sağlanmalıdır. Hammadde, yedek parça, yardımcı işletme malzemesi, stokların üretimde

kullanılacağı kadar ve gereksinimi karşılayacak miktarlarda tutulmalıdır. Ürünün oluşmasına kadar yapılan tüm işlerin denetlenmesi, örgütsel etkinliği arttırmaktadır.

Finans bilgi sistemi; yöneticiler, örgütün fon gereksinimlerini önceden belirleyip, bunları nerelerden ve ne şekilde sağlayabilecekleri konularında bilgiler alması, nitelikli finansal kararların etkinliğini arttıracağından örgütsel etkinliği yükseltebilmektedir.

İşgören bilgi sistemi ; İşgören planlamasının yapılması, işin gereklerine uygun işgörenler bulunmalı ve seçilmeli, işe başlayan işgörenlerin işe alıştırma eğitimleri sürdürülmeli, iş ve işgören değerlemesi yapılmalıdır. İş analizi verilerinden yararlanılarak işgücü bulunmalı, başarılı işgörenler yükseltilmeli, yeni düzenlemeler yapılmalı, işgörenlerin eğitim gereksinimleri saptanmalıdır. Bu çalışmaların düzenli ve sürekli olarak yapılması, örgütsel etkinliği arttırmaktadır.

Muhasebe bilgi sistemi; İşletme varlıklarında ortaya çıkan parasal değişmeler belirlenmeli ve ekonomik olaylar analiz edilmeli,yöneticilerin kararlarını yardımcı olacak çalışmalar yapılmalıdır. Bu gelişmeler,örgütsel etkinliği arttırıcı yönde etkiler yapmaktadır.

Araştırma-Geliştirme bilgi sistemi; Teknolojik yenilikler, ürün oluşturma ve geliştirme, pazar payını koruma ve geliştirme, çalışma koşullarını iyileştirme, araştırma geliştirme çalışmalarını sürekli izleme ve geliştirme, yeniliklerin işletmeye kazandırılmasını sağlayacak ve örgütsel etkinliği arttıracaktır.

Halkla İlişkiler bilgi sistemi ; İşletmenin etkileşimde bulunduğu kişi ve kurumları her yönüyle tanıma ve anlama yönündeki araştırma, inceleme ve değerlendirmeler yapılmalı, işletmenin etkileşimde bulunduğu işgörenler, tüketiciler, ortaklar, yöre halkı, rakipler vb. çalışmalarının düzenli olarak yapılması, işletmelerin yapıcı, saygın ve olumlu algılanmalarını sağlayacak ve örgütsel etkinliği arttıracaktır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AKAL, ZÜHAL : ***İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi***, MPM Yayınları No:473, Ankara, 1992.

AKAT, İLTER-BUDAK, GÖNÜL -BUDAK, GÜLAY : ***İşletme Yönetimi***, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994.

AKGÜÇ, ÖZTİN : ***Finansal Yönetim***, İst. Ün. Muhasebe Ens. Ya. No:63, İstanbul, 1994.

AKTAŞ, ZİYA v.d., : ***Türkiye'de Bankacılık kesiminde Bilgisayar Kullanımının Sorunları ve Çözüm Önerileri***, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, Ankara, 1987.

ALDEMİR, CEYHAN : ***Örgütler ve Yönetim***, İzmir 1985.

ALPAY, YURDAKUL : ***Bütçeden Stratejik Yönetime İşletme Planlaması***, Cem Yayınevi Kültür Dizisi, İstanbul, 1990.

ALPUGAN, OKTAY-DEMİR, M. HULUSİ-OKTAV, METE-ÜNER, NUREL : ***İşletme Ekonomisi ve Yönetimi***, Beta Basım, İstanbul, 1995.

ANDERSON, N R. G.- GOUGH, K.M. : ***Stage2: Information Technology Management, Pitman Publishing***, London, 1987.

ASNA, M. ALAEDDİN : ***Halkla İlişkiler***, TODAİE, Sevinç Maatbaası,Ankara, 1969.

AŞKUN, İNAL CEM : ***İşgören***, Eskişehir İTİA Yayınları No.207, Eskişehir, 1978.

AŞKUN, İNAL CEM : ***Organizasyon Teorileri***, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Ya.No.95, Eskişehir, 1972.

AŞKUN, İNAL CEM : ***Yönetim (Ders Notları)***, An. Ün. Afyon İİBF, Afyon, 1988.

AYTEK, BİNTUĞ : ***İşletme Yönetimi***, Ankara, 1983.

BACCHINO, W. A. : ***Management Information Systems***, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1972.

BARANSEL, ATİLLA : ***Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi***, B.3, İst.Ün.Ya.No.257, İstanbul, 1993.

BARUTÇUGİL, İSMET S. : ***Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri***, Uludağ Ün. Basımevi, Bursa, 1983.

BAYKAL, BESİM : ***Günümüzde Yönetim***, İst Ün. İşletme İktisadı Enstitüsü Ya. No.21, 1974.

BERBEROĞLU, GÜNEŞ N. : ***Karşılaştırmalı Yönetim***, An. Ün. Ya. No:467, Eskişehir, 1991

BİRDAL, İLKER- AYDEMİR, NİLGÜN : ***Yönetim Teorileri***, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1992.

BUMİN, BİROL : ***İşletmelerde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sistemi Yoluyla Örgütsel Gelişim***, Ankara İTİA Ya.No:82, Ankara, 1974.

CAN, HALİL - TUNCER, DOĞAN - AYHAN, D. YAŞAR : ***İşletme ve Yönetim***, Aslımlar Matbaası, Ankara, 1984.

CAN, HALİL : ***Organizasyon ve Yönetim***, Adım Yayıncılık:19, Ankara, 1991.

CEMALCILAR, İLHAN - BAYAR, DOĞAN - AŞKUN, İNAL CEM - ÖZ-ALP, ŞAN : ***İşletmecilik Bilgisi***, Eskişehir, 1993.

CERTO, SAMUEL C. : ***Principles of Modern Management Function and Systems***, Allyn and Bacon, Boston, 1989.

CEYLAN, ALİ : ***Finansal Yönetimin Temelleri***, Bursa, 1993.

DAFT, R. L. : ***Management***, McGraw Hill, New York, 1992.

DARF, RICHARD L. : ***Organization Theory and Design***, The West Series in Management, West Publishing Company, San Francisco, 1983.

DAVIS, GORDON B. - OLSON, MARGRETHE H. : ***Management Information Systems, Conceptual Foundations, Structure and Development***, McGraw-Hill Book Company, New York, 1985.

DEARDEN, JOHN - MCFARLAN, F. WARREN : ***Management Information Systems***, Richard D. Irwin, Inc., Illinais, 1966.

DEMİR, M. HULUSİ - GÜMÜŞOĞLU, ŞEVKİNAZ : ***Üretim-İşlemler Yönetimi***, Beta Basım-Yayım-Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994.

DEMİRAY, KEMAL : ***Temel Türkçe Sözlük,*** İnkılap ve Aka Kitabevleleri Koll Şti., İstanbul, 1982.

DERELİ, TOKER : ***Örgütsel Davranış***, B.3, Menteş Kitapevi, İstanbul, 1995.

DİLBER, MUSTAFA : ***Yönetsel ve Örgütsel Etkililiğe Davranışsal Yaklaşım***, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1976.

DİNÇER, ÖMER : ***Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası***, İz Yayıncılık, İstanbul, 1992.

DİNÇER, ÖMER : ***Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler***, Marmara Ün. İİBF İşletme Bölümü, İstanbul, 1994.

DİNÇER, ÖMER - FİDAN, YAHYA : ***İşletme Yönetimi***, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996.

DİNÇER, ÖMER - FİDAN, YAHYA : ***İşletme Yönetimine Giriş***, B.2, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996.

DRAKE, RİCHARD I. - SMİTH, PETER J. (ÇEV: KEMAL TOSUN VE DİĞERLERİ) : ***Sanayide Davranış Bilimleri*** , İst. Ün. İşl. Fak. İşl. İktisadı Ens. Ya. No. 83, İstanbul, 1978.

DRUCKER, PETER F.(ÇEV:AHMET ÖZDEN-NURAY TUNALI) : ***Etkin Yöneticilik***, B.2, Eti Kitapları, İstanbul, 1994.

DRUCKER, PETER F. (ÇEV: FİKRET ÜÇCAN) : ***Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası***, Türkiye İş Bankası Ya. No.327, Ankara, 1993.

DRUCKER, PETER F. (ÇEV:BELKIS ÇORAKÇI) : ***Kapitalist Ötesi Toplum***, İnkilap Kitapevi, İstanbul, 1994.

DRUCKER, PETER F. : ***Management***, William Heinnemann Ltd, London, 1974.

DRUCKER, PETER F. : ***Management- Tasks, Responsibilities and Practices***, Harper and Row, Publishers, New York, 1985.

DRUCKER, PETER F. : ***The Practice of Management,*** William Heinneman Ltd., London, 1979.

ENGLAND, GEORGE W. VE DİĞERLERİ : ***The Manager and Man: A Cross-Culturel Study of Personal Values***, Kent State University Press, Kent, OH, 1974.

ERDOĞAN, İLHAN : ***İşletmelerde Davranış***, B.4, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994.

ERDOĞAN, İLHAN : ***İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik***, B.4, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fak. Ya. No:243, İstanbul, 1990.

EREN, EROL : ***İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim***, İst. Ün. İşletme Fak. Ya.No.234, B.3, İstanbul, 1990.

EREN, EROL : ***İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası***, Der Yayınları No.197, İstanbul, 1997.

EREN, ERÖL : ***İşletmelerde Yenilik Politikası***, Formül Matbaası, İstanbul, 1982.

EREN, EROL : ***Yönetim ve Organizasyon***, İst.Ün. İşl. Fak. Ya.No.236, İstanbul, 1991.

EROL, EREN : ***Yönetim ve Organizasyon***, B.3, İst. Ün. İşl. Fak. Ya. No.401, İstanbul, 1996.

EREN, EROL : ***Yönetim Psikolojisi***, B.3, İst. Ün. İşl. Fak. Ens. Ya. No. 105, İstanbul, 1989.

EREN, HASAN VE DİĞERLERİ : ***Türkçe Sözlük***, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Türk Dil Kurumu Yayınları No.549, Ankara, 1988.

ERKAN, HÜSNÜ : ***Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme***, B.2, Türkiye İş Bankası Kültür Ya.No.326, İzmir, 1994.

ERTÜRK, MÜMİN : ***İşletme Biliminin Temel İlkeleri***, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1995.

ERTÜRK, MÜMİN : ***İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon***, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1995.

ESEN, ÖNER : ***Programlamaya Giriş ve BASIC***, Başkan Yayınları, İstanbul, 1986.

FITZGERALD, JERRY : ***Business Data Communications***, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1988.

FLETCHER, KEITH : ***Marketing Management and Information Technology***, Prentice-Hall, London, 1995.

FULMER, ROBERT M. : ***The New Management***, MacMillan Publishing Company, New York, 1988.

GEYLAN, RAMAZAN : ***Personel Yönetimi***, MET Basım-Yayım ve Organizasyon, Eskişehir, 1992.

GIBSON, JAMES L. - IVANCEVICH, JOHN - DONNELLY, JAMES : ***Organizations***, Business Publications, Texas, 1973.

GORZ, ANDRE : ***Cennetin Yolları***, Afa Yayınları, İstanbul, 1983.

GÜVEMLİ, OKTAY : ***İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama***, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1990.

HALL, RICHARD H. : ***Organizations, Structures, Processes, and Outcomes***, B.6, Prentice-Hall International, Inc., London, 1996.

HATİPOĞLU, ZEYYAT : ***İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı***, İstanbul, 1986.

HICKS, HERBERT G.-GULETT, C.RAY : ***Management***, International Student Books, London, 1981.

HICKS, HERBERT G. - GULLETT, C. RAY (ÇEV:BESİM BAYKAL) : ***Organizasyonlar: Teori ve Davranış***, İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Ya.No.1, İstanbul, 1981.

HICKS Jr., JAMES O. : ***Management Information Systems, A User Perspective***, B.2, 1987.

HITT, A. MICHAEL - MIDDLEMIST, R. DENNIS -MATHIS, ROBERT L. : ***Effective Management***, West Publishing Company, New York, 1979.

HOLT, DAVİD H. : ***Management Principles and Practices***, Prentıce Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1993.

HUSSAIN, DONNA S. - HUSSAIN, K.M, : ***Information System for Business*** Prentice-Hall, New York, 1991.

JACKSON, JOHN H. -MORGAN, CYRIL P. : ***Organization Theory***, Pretice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1978.

KANTER, JEROME : ***Management- Oriented Management Information Systems***, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1977.

KARAKOÇ, NİHAT : ***Üniversitelerde Halkla İlişkiler Örgütü ve Yapı Önerisi***, Balıkesir Üniversitesi Ya. No:20, Balıkesir, 1996.

KAST, FREMONT E.- ROSENZWEIG, JAMES E. : ***Organization and Management***, McGraw Hill Internatıonal Editions, B.4, New York, 1985.

KATZ, ROBERT - KAHN, DANIEL TODAİE (ÇEV:HALİL CAN) :***Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi***, Yayınları, Ankara, 1978.

KAYA, İSMAİL : ***Pazarlama Bilgi Sistemleri***, İstanbul Ün. Ya.No.3226, İstanbul, 1984.

KIZIL, AHMET : ***Genel Muhasebe***, Der Yayın No:148, İstanbul, 1994.

KOÇEL, TAMER : ***İşletme Yöneticiliği***, İst. Ün. İşl.Fak. Ya.No.205, İstanbul, 1989.

KREITNER, ROBERT : ***Management***, Houghton Mifflin Company, 1983.

KROENKE, DAVID M. -NOLAN, KATHLEEN A. : ***Business Computer Systems***, B.3, California, 1987.

LAUDON, KENNETH C.- LAUDON, JANE P. : ***Management Information Systems, Organization and Technology***, B.4, Prentice-Hall International Inc., New Jersey, 1996.

LİTWİN, GEORGE H. - STRİNGER, ROBERT A. : ***Motivation and Organizational Climate***, Boston Division of Research, Harvard Business School, 1968.

LONG, LARRY : ***Management Information Systems***, Prentice-Hall International, Inc., London, 1989.

LONGENECKER, JUSTIN G. PRINGLE, CHARLES D. : ***Management***, Charles E. Merrill Publishing Co., 1981.

LUCEY, TERRY : ***Management Information Systems***, Dp Publication Ltd, Hampshire, 1987.

MILES, ROBERT H. : ***Organizational Behavior***, Goodyear, Santa Monica, California, 1980.

MONDY, WAYNE R. VE DİĞERLERİ : ***Management Conceptc and Practices***, Allyn and Bacon Inc., Boston, 1986.

MOORHEAD, GREGORY -GRIFFIN, RICKY W. : ***Organizational Behavior***, Houghton Mifflin Company, Boston, 1989.

MUCUK, İSMET : ***Modern İşletmecilik***, B.2, Der Yayınları, İstanbul, 1985

MUCUK, İSMET : ***Pazarlama İlkeleri***, B.6, Der Yayınları, İstanbul, 1994.

MURDICK, JOEL -ROSS, E. : ***Information Systems for Management***, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1971.

NEGANDHİ, ANANTH R.- PRASAD, S. BENJAMIN : ***Comparative Management***, Meredith Corporation, New York, 1971.

OLUÇ, MEHMET : ***İşletme Organizasyonu ve Yönetimi***, C.I, İst. Ün. İşl. Fak. Ya. No:77, İstanbul, 1978.

ONAL, GÜNGÖR : ***İşletme Organizasyonu ve Yönetimi***, Akademi Kitabevi Ya.No.4, Bursa, 1983.

ONAL, GÜNGÖR : ***Temel İşletmecilik Bilgisi***, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995.

OUCHİ, WİLLİAM G. (ÇEV:YAKUP GÜNERİ) : ***Teori-Z Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?,*** İlgi Yayınları, İstanbul, 1989.

ÖZÇELİKER, HAMDİ : ***Bir Personel Yöneticisinin Gözüyle Japon Yönetim Sistemleri***, İstanbul, 1994.

PARKER, CHARLES : ***Management Information Systems***, McMraw Hill Book Co., Singapur, 1989.

PLUNKETT, WARREN R.- ATTNER, RAYMOND F. : ***Introduction to Management***, Pws-Kent Publishing Co., Boston, 1992.

ROBBINS, STEPHEN P. - COULTER, MARY : ***Management***, B.5, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1996.

ROBBINS, STEPHEN P. : ***Organizational Behavior***, B.7, Prentice Hall International, Inc., New Jersey, 1996.

ROBBINS, STEPHEN P. : ***The Administrative Process***, Prentice Hall, New Jersey, 1976.

SABUNCUOĞLU, ZEYYAT : ***Çalışma Psikolojisi***, B.3, Uludağ Üniversitesi, Ya.NO.3, Bursa, 1987.

SABUNCUOĞLU, ZEYYAT- TOKOL, TUNCER : ***İşletme-I Temel Bilgiler***, Rota Ofset, Bursa, 1995.

SABUNCUOĞLU, ZEYYAT- TOKOL, TUNCER : ***İşletme II Fonksiyonel Analiz***, Rota Ofset, Bursa, 1995.

SABUNCUOĞLU, ZEYYAT : ***Personel Yönetimi***, B.5, İstanbul, 1988.

SARAÇBAŞI, OSMAN KARAAĞAOĞLU, ERGUN - SAKA, OSMAN : ***BASIC Proğramlama ve İstatistiksel Yöntemler***, Ankara, 1986.

SAYIN, EROL R. - ŞEN, TAYYAR D. : ***Yönetim Bilgi Sistemi***, C.2, Açıköğretim Fak. Ya.No:472, Eskişehir, 1996.

SCANLAN, BURT - KEYS, BERNARD : ***Management and Organizational Behavior***, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1979.

SCHERMERBORN Jr., JOHN R. : ***Management For Productivity***, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1993.

SCHWARTZ, DAVID : ***Introduction to Management: Principles, Practices and Process***, New York, 1980.

SEVİLENGÜL, ORHAN : ***Genel Muhasebe***, B.4, Lazer Ofset, Ankara, 1995.

SİBSON, ROBERT E.(ÇEV:SİNAN ARTAN-İNCİ ARTAN) : ***İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Arttırılması***, Çağdaş Yönetim Dizisi:1, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1991.

SMITH, GARRY D.-ARNOLD, DANNY R. - BIZZELL, BOBBY G. :***Business Strategy and Policy***, Houghton Mifflin Company, Boston, 1988.

STANTON, WILLIAM J. - FUTRELL, CHARLES : ***Fundementals of Marketing***, B.8, McGraw- Hill Book Company, New York, 1987.

STEVENSON, WILLIAM J. : ***Production/Operations Management***, B.4, Irwin Inc., New York, 1993.

STODGILL, RALPH M. : ***Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research***, Free Press, New York, 1974.

STONER, JAMES A. F. : ***Management***, B.2, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1982.

STONER, JAMES A.F. - WANKEL, CHARLES : ***Management***, Prentice-Hall International Inc., London, 1986.

SÜRMELİ, FEVZİ : ***Finansal Bilgi Sistemi Ders Notları***, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1988.

SZILAGYI, ANDREW D. : ***Management and Performance***, Goodyear Publishing Company, Inc., California, 1981.

ŞEN, SEMRA - ÇERÇİ, MERAL : ***Halkla İlişkiler***, Başbakanlık DPT, Ankara, 1974.

ŞENATALAR, FERHAT : ***Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler***, İstanbul, 1978.

TATAR, TEVFİK - ÜNER, M. MİTHAT: ***İşletmecilik İlkeleri***, Gazi Büro Yayınları, Ankara, 1992.

THIERAUF, ROBERT J. : ***Decision Support Systems For Effective Planning and Control***, Prentice-Hall, Inc., Englewood Clifts, New Jersey, 1982.

TOFFLER, ALVİN (ÇEV: ALİ SEDEN) : ***Üçüncü Dalga***, Altın Kitaplar, İstanbul, 1981.

TOKOL, TUNCER : ***Pazarlama Araştırması***, Uludağ Üniversitesi İİBF Yayın No: 98, Bursa, 1994.

TORRINGTON, DEREK
WEIGHTMAN, JANE : ***Effective Management People and Organization***, Prentice-Hall, New York, 1994.

TOSUN, KEMAL : ***İşletme Yönetimi***, İ.Ü. İşl. Fak. Ya. No:120, İstanbul, 1990.

TOSUN, KEMAL : ***Yönetim ve İşletme Politikası***, İst. Ün. İşl. Fak. Ya. No:232, İstanbul, 1990.

TOSUN, MUSTAFA : ***Örgütsel Etkililik***, TODAİE Ya. No:196, Ankara, 1981.

TURBAN, EFRAIM : ***Decision Support and Expert Systems***, Macmillan Publishing Company, B.2, New York, 1990.

URAZ, ÇEVİK : ***Pazarlama Yönetimi***, Ankara İTİA Ya. No.34, Ankara, 1979.

ÜÇOK, TENGİZ : ***Yönetim ilkeleri***, Gazi Ün., Ankara, 1993.

ÜLGEN, HAYRİ : ***İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması***, İstanbul Ün. İşletme Fak. Ya.No.241, İstanbul, 1990.

ÜLGEN, HAYRİ : ***İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar***, B.2, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Ya.No:225, İstanbul, 1990.

WEBER, MAX : ***The Theory of Social and Economic Organization***, A.M.Henderson And T.Parsons (trans), Oxford University Presse, New Jersey, 1947.

YAMAK, OYGUR : ***Üretim Yönetimi; Sistemler, İlkeler ve Teknikler***, Alfa Basım-Yayım-Dağıtım, İstanbul, 1994.

YENERSOY, GÖNÜL : ***Toplam Kalite Yönetimi***, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.

YILMAZ, CENGİZ : ***Bilgi İşlem ve Yönetim Bilgi Sistemi***, Erciyes Ün. İİBF Ya.No:2, Kayseri, 1988.

YUKL, GARY A. : ***Leadership in Organizations***, Prentice Hall International, Inc., London, 1981.

YÜKSELEN, CEMAL : ***Temel Pazarlama Bilgileri***, Adım Yayınları, Ankara, 1989.

---------- : ***Bilgi İşlemin Temel Kavramları***, Otomasyonun Vergi Dairesine Uyumu Projesi, T.C. Maliye ve Gümrük Bakanlığı, Gelirler Genel Müdürlüğü, Ankara, 1990.

---------- : ***Bilgisayar Destekli Yönetim Bilgi Sistemleri 1988 Seminerleri***, Mess Yayınları, İstanbul, 1989.

---------- : ***REDHOUSE İngilizce-Türkçe Sözlük***, İstanbul, 1990, s.302.

MAKALELER

AŞKUN, İNAL CEM : "İşletmecilik ve İletişim", ***Eskişehir İTİA Dergisi***, C.XVIII, S.1(Ocak 1982).

AŞKUN, İNAL CEM : "Karar Almada Nicelikli Araç ve Yöntemler", ***Eskişehir İTİA Dergisi***, C.IX, S.1(Ocak 1973).

AŞKUN, İNAL CEM : "Türkiye'de İşletmecilik Öğretimi ve Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisindeki Gelişmeler", ***ESADER***, 50. Yıl Özel Sayısı, (Ekim 1973).

AŞKUN, İNAL CEM : "Yaraşım Boylandırması", ***Eskişehir İTİA Dergisi***, C.VII, S.2 (Haziran 1971).

AŞKUN, İNAL CEM : "Yönetim-Örgüt Alanında İletişim Kavramının Boyutları", ***A.Ü. Eskişehir İİBF Dergisi***, C.VII, S.1 (Haziran 1989).

BARAY, MEHMET VE DİĞERLERİ : "Ofis Otomasyonu Nedir?", ***3. Türkiye Bilgisayar Kongresi Bildiriler***, İstanbul, Nisan 1986.

BİRTÜRK, AYŞENUR - AKMAN, VAROL : "Uzman Sistemler, Yönetim Bilgi Sistemleri", *7. Bilgisayar Kongresi - Bildiriler*, İstanbul, Mayıs-1990.

CAMPBELL, J. P. (DER: P. S. GOODMAN - J. M. PENNINGS) : "On the Nature of Organizational Effectiveness", *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, San Fransisco: Jersey-Books: 1977.

DOĞAN, SELEN : "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Japon Yönetim Tekniklerini Uygulamanın Yöneticiler Açısından Önemi", *Standart Dergisi*, Zaman-Kalite-Çevre Yönetimi Özel Sayısı, Y.35 (Ekim 1996).

DERELİ, TOKER : "Kültürlerarası Açıdan Organizasyonlarda Davranış ve Türkiye'deki Durum", *Sevk ve İdare Dergisi*, S.87(Kasım 1975).

EREN, EROL : "Örgütlerde Yöneticinin Artan Yükü ve Danışman Yardımcısının Rolü", *Organizasyon Dergisi*, Y.2, N.8.

EREN, GÜLTEN : "Amaçlara Göre Yönetim Sistemi ve Temel Öğeleri", *Anadolu Ün. Afyon İİBF Yıllığı (1990)*, Eskişehir, 1990.

ERGUN, TURGAY : "Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmeleri Sorunu", *TODAİE*, C.16, S.2(Haziran 1983).

ERKUT, HALUK : "Yönetim Bilişim Sistemleri", ***Bilgisayar Destekli Yönetim Sistemleri, 1988 Yılı Seminerleri-*** I Eğitim Kitapları Dizisi-20, MESS Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul, 1989.

ERTEKİN, YÜCEL : " Örgüt İklimi", ***TODAİE***, C.11, S.2(Haziran 1978).

EVREN, RAMAZAN-KARPUZ, SOHBET : "Bir Dış Ticaret Şirketinde Yönetim Bilişim Sisteminin Kurulması", ***Endüstri Mühendisliği'88 Ulusal Kongre***, İstanbul, 1988.

FRIENDLANDER, F. -PICKLE, H. : "Components of Effectiveness in Small Organizations", ***Administrative Science Quarterly***, V.13, 1968.

GORRY, ANTHONY G. - MORTON, MİCHAEL S. :"A Framework for Management Information Systems", ***Sloan Management Review***, S.13, No.1, 1971.

GÜVEN, H. SAMİ : " Örgütlerde Temel Bir Yönetim İşlevi Olarak Eşgüdüm", ***TODAİE***, C.17, S.4(Aralık 1984).

IŞIK, FERİAL ARNAS : "Türkiye'de Yönetim kadrolarının Bilgisayar Eğitimi Konusunda Yönlendirilmesi", ***Bilişim'84 Bildiriler***, Yıldız Üniversitesi Matbaası, İstanbul, 1984.

KASHYAP, R. N. : "Management Information Systems For Corporate Planning And Control", ***Management Consultant***, (June 1972).

KENNEDY, DAVID W. : "What a president Needs to Know About MIS", ***Financial Executive***, December, 1970.

KILAN, N. KAYA : "Bilgi ve Bilgi Teknolojisi", ***TBD. 7. Ulusal Bilişim Kurultayı, Bilişim 88 Bildiriler,*** TBD. Yayınları, Ankara, 1988.

KÖKSAL, AYDIN : "Yönetim Bilişim Dizgeleri: Tasarım, Kuruluş ve İşletim İlişkileri", ***Yöneylem Araştırması Bildiriler'76***, TÜBİTAK Marmara Bilimsel ve Endüstriyel Araştırma Enstitüsü, Kocaeli, 1979.

MORAVEC, A. F. : "Basıc Concepts for Designing A Fundamental Information Systems", ***Management Sciences***, No:4, (July-August 1965).

NEFİODOW, L. A. : "Information Technology: Facts, Trends and Perspectives" İçinde: N. KAYA KILAN, "Bilgi ve Bilgi Teknolojisi", ***TBD. 7. Ulusal Bilişim Kurultayı, Bilişim '88 Bildiriler***, TBD Yayınları, Ankara, 1988.

OSBORN, R. N.- HUNT, A. : "Environment and Organizational Effectiveness", ***Administrative Science Quarterly***, S.19, (June, 1974).

ÖZALP, İNAN - EREN, GÜLTEN - ÖCAL, HÜLYA : "Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama", ***Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi***, C:X, S:1-2, Eskişehir, 1992.

ÖZBAŞAR, SERA - AKSAN, ZEKİ : "İşletmelerimizde Beşeri Kaynakların Özellikleri ve Yönetimi", ***Yönetim Dergisi***, Y.1, N.5.

ÖZBEK, C. YİĞİT : "Muhasebe Bilgi Sisteminin Organizasyonu", ***Verimlilik Dergisi***, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1992/1.

POLATOĞLU, AYKUT : "Örgüt Kuramları ve İletişim", ***TODAİE***, C.17, S.4 (Aralık 1984).

PRAKASH, PREM - RAPPAPORT, ALFRED : "İnformation Indente Pendencies: Sistems Structure Induced by Accounting İnformation", ***The Accounting Review***, (October, 1975).

SOYSAL, ATAÇ - SİVRİ, HÜSEYİN - ULUKAN, ZİYA : "Personel İhtiyaç Planlaması Üzerine Bir Çalışma", ***End. Müh. Ulusal'88 Ulusal Kongre***, İstanbul, 1988.

SPRAGUE, Jr., RALPH H. : "A Framework for the Development of Decision Support Systems", ***MIS Quarterly***, No.4, S.4 (Haziran 1980).

TOPRAK, AZİZ (DER.) : "Geleceğin İşsizleri: Bankacılar", ***Sistem Dergisi***, S.24, Ocak 1990.

TOSUN, KEMAL : "Kültürel Niteliklerimizin Organizasyon Uygulamasına Etkileri", ***Organizasyon Dergisi***, Y.3, S.10 (Haziran 1982).

TOSUN, KEMAL : "Türkiye'de Yönetim Sorunlarına Giriş" ***Yönetim Dergisi***, Y.3, N.9. (Kasım.1978).

TOSUN, KEMAL : "Ülkemizde Örgütsel ve Yönetsel Gecikme Sorunu", ***Organizasyon Dergisi***, Y.1, No.1.

TUGAY, M. NACİ : "Bütünleşik Bankacılık Sistemleri, Bildiriler", ***Bilgisayar Dergisi 7. Bilgisayar Kongresi***, Ser Ofset, 28-30 Mayıs 1990, İstanbul.

TÜMER, SUMRU : "Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş Organizasyon Yapısı", ***Verimlilik Dergisi***, Özel Sayı: Toplam Kalite Yönetimi, MPM Yayınları, Ankara, 1995.

UĞUR, AYDIN : "Bilgi?", ***Monitor***, 4 Aralık 1989.

ÜSTEL, İSMAİL : "Toplam Kalite Yönetimi Işığında Sağlık Hizmetleri", ***Tüketici Bülteni***, TSE Yayınları (Nisan 1995), Ankara.

VAROL, MUHARREM : "Örgüt Kültürü ve Verimlilik", ***MPM Verimlilik Dergisi***, 18/1, 1989.

VONG, JOHN : "Information Systems for Planning and Control", ***Management Decision***, C.24, S.5, New York, 1986.

WHITELY; WILLIAM -ENGLAND, GEORGE W. : "Managerial Values as a Reflection of Culture and the Process of Industrialization", ***Academy of Management Journal***, C.20, S.3 (Eylül 1977).

WILKINS, WILLIAM G.- OUCHI, ALAN L. : "Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance", ***Administrative Science Quarterly***, 28, 1983.

WOMACK, J. P. -JONES, D. T. : "From Lean Production to The Lean Entreprise", ***Harward Business Review***, Vol. 72, No.2, 1994.

YUCHTMAN, EPHRAİM - SEASHORE, STANLEY E. : "A. System Resource Approach to Organizational Effectiveness", ***American Sociological Review***, Vol. 32, No. 6 (Aralık 1967).

YURTSEVEN, H. RIDVAN : "Etkili ve Verimli Yönetim", ***Dünya***, 22.05.1995.

---------- : ***Bilişim Dergisi***, Nisan 1992.

---------- :***KALDER*** (Kalite Derneği), Eğitim Programı (Temmuz-Aralık 1995), İstanbul.

---------- : ***Monitor***, 10 Aralık 1990.

---------- : ***Büyük Larouse Sözlük ve Ansiklopedisi***, Milliyet Gazetecilik A.Ş., İstanbul, 1986.

EKLER

EK-I: İŞLETMEDE YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİNİN ÖRGÜTSEL ETKİNLİĞİ ARTTIRICI ETKİSİNİ İNCELEMEYE YÖNELİK ANKET FORMU

(Yöneticiler ile İlgili Bölüm)

AÇIKLAMA:

Aşağıdaki sorular, örgütte, yönetim bilgi sisteminin örgütsel etkinliği arttırıcı etkisinin olup olmadığına ilişkin uygulamayı anlamaya ve bu konudaki kişisel düşüncelerinizi saptamaya yöneliktir.

I-İşletmenin adı ve kuruluş yılı:...../.....

A:Ürettiği başlıca mal ya da hizmetler:

1.

2.

3.

B:Sermayesi :

C:Yıllık Satış Tutarı :

D:Toplam İşgören Sayısı :

E:Hukuki Yapısı :

II- Yönetim işlevlerine ilişkin, aşağıda belirtilen konulara özgü kararlar almada gereksinim duyduğunuz veriyi; değişik

kaynaklardan, hızlı, doğru, eksiksiz, geçerli, istenen zamanda, istenen miktarda sağlayan, işleyen, bilgiye dönüştüren, bilgiyi ileten ve sürekli kendini yenileyen **YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİ**nden yararlandığınız konuları lütfen (X) işaretleyiniz.

PLANLAMA:	Tümüyle Katılıyorum %100	Büyük Ölçüde Katılıyorum %75	Çekimserim %50	Kısmen Katılıyorum %25	Kesinlikle Katılmıyorum %0
1- Amaç belirlemeye, işletme içi ve dışı çevre koşullarına ve amaca ulaşmada izlenebilecek seçeneklere ilişkin veriler; a. İstenen zamanda sağlanır. b. Doğru olarak sağlanır. c. Eksiksiz sağlanır. d. İstenen miktarda sağlanır.					
2- Amaca erişmeyi sağlayabilecek çok sayıda seçenek üretilebilir.					
3- Plan konusuyla ilgili işgörenlerin görüşlerinden yararlanmaya önem verilir.					
4- Geleceğe ilişkin tahminlerin yanlışlık derecesi düşüktür.					
5- İşletmenin gereksinim duyduğu girdiler; zamanında ve istenen nitelikte sağlanır. a. İşgören b. Hammadde, yedek parça, yardımcı maddeler c. Bilgi d. Fonlar					

	Tümüyle Katılıyorum %100	Büyük Ölçüde Katılıyorum %75	Çekimserim %50	Kısmen Katılıyorum %25	Kesinlikle Katılmıyorum %0
6- Planlar; ilgili birimlere ya da kişilere; zamanında ve geresinim. duyulan içerikte iletilir.					
7- İşletmenin gereksinim duyduğu girdilere ilişkin 5 yıllık planlama yapılır. a. İşgören b. Hammadde, yedek parça, yardımcı maddeler c. Enerji d. Fonlar e. Teknoloji					
ÖRGÜTLEME:					
1- İşler, işgörenler, yer, araç ve yöntemler ile yetki ve sorumluluk ilişkilerinin belirlenmesine ilişkin veriler; a. İstenen zamanda sağlanır. b. Doğru olarak sağlanır. c. Eksiksiz sağlanır. d. İstenen miktarda sağlanır.					
2- İşletmede belirlenen yetki ve sorumluluklar arasında dengesizlik yoktur.					

	Tümüyle Katılıyorum %100	Büyük Ölçüde Katılıyorum %75	Çekimserim %50	Kısmen Katılıyorum %25	Kesinlikle Katılmıyorum %0
3- İşletmede iş tanımlarının yapılmasında iş analizinden yararlanıyorum					
4- Her işgörene işe başlarken işini ve işletmeyi tanıtan örgüt kılavuzu verilir.					
5- İşletmede görev, yetki ve sorumlulukların dışına çıkılmaz.					
6- İşletmedeki fiziksel ortam, işgörenlerin işlerini, hızlı ve etkin bir biçimde yapabilmelerini engelleyici değildir.					
7- Yöneticilere bağlı olan ast sayısı, yöneticilerle astlar arasındaki iletişimi güçleştirecek nitelikte değildir.					
8- Yetkilerin bir merkezde toplanması örgütte karar alma düzeyini etkiler.					
9- İşletmedeki örgüt yapısı; tabanı geniş, basık bir piramit görünümündedir.					

	Tümüyle Katılıyorum %100	Büyük Ölçüde Katılıyorum %75	Çekimserim %50	Kısmen Katılıyorum %25	Kesinlikle Katılmıyorum %0
10- Örgüt yapısına ilişkin sorunları belirlemeye yönelik, belirli aralıklarla araştırmalar, değerlendirmeler ve gerekli iyileştirmeler yapılır.					
11- Çalışan işgören sayısı, gereksinim duyulanın altında ya da üstünde değildir.					
12- İşletmedeki bölüm sayısı ve bu bölümlerin yerine getirdiği eylemler, gereksinim duyulduğu ölçüdedir.					
YÜRÜTME: 1- İşgörenlere; ne yapacaklarına ilişkin buyruk (emir) ve yönergeler; açık, kesin, akla uygun ve yanlış anlaşılmaya yol açmadan bildirilir.					
2- Verilen emir ve yönergeler konusunda işgörenlerden sık sık sorular gelmez.					

	Tümüyle Katılıyorum %100	Büyük Ölçüde Katılıyorum %75	Çekimserim %50	Kısmen Katılıyorum %25	Kesinlikle Katılmıyorum %0
4- Örgütte; dikey, yatay ve çapraz iletişim kanalları sağlıklı biçimde çalışır.					
5- İşletmenin etkileşimde bulunduğu işletme dışı kişi ve gruplarla olan düzenli bir bilgi alışverişi bulunur.					
6- Emirlerin yerine getirilip getirilmediği düzenli olarak izlenir.					
7- İşgörenlerin yönetimden beklentileri ve önerileri zamanında öğrenilir ve gerekli iyileştirmeler yapılır.					
UYUMLAŞTIRMA:					
1- Her defasında, işgörenlere açıklamayı ortadan kaldıracak biçimde, standart uygulama biçimleri ve yönergeler kullanılır.					
2- Bölümler arasında gerekli işbirliğini engelleyen etkenler yoktur.					
3- Alınan kararlar ile işletme amaçları arasında uyumsuzluklar görülmez.					

	Tümüyle Katılıyorum %100	Büyük Ölçüde Katılıyorum %75	Çekimserim %50	Kısmen Katılıyorum %25	Kesinlikle Katılmıyorum %0
4- Plan, politika ve programlar arasında uyumu bozan etkenler yoktur.					
5- İşgörenlerin nitelikleri ile yaptıkları işler arasında uyumsuzluklar görülmez.					
6- Herhangi bir sorun ile ilgili alınacak tüm faktörlerin karşılıklı olarak birbirine olan etkileri gözönüne alınarak uyumlaştırma yapılır.					
DENETLEME: 1- Gerçekleşen duruma ilişkin veriler; a. İstenen zamanda sağlanır. b. Doğru olarak sağlanır. c. Eksiksiz sağlanır. d. İstenen miktarda sağlanır.					
2- İşletmede geliştirilen aşağıdaki standartlardan yararlanılmaktadır. a. Girdilere ilişkin geliştirilen standartlardan yararlanılır. b. Üretim sürecine ilişkin geliştirilen standartlardan yararlanılır. c. Çıktılara ilişkin geliştirilen standartlardan yararlanılır.					

	Tümüyle Katılıyorum %100	Büyük Ölçüde Katılıyorum %75	Çekimserim %50	Kısmen Katılıyorum %25	Kesinlikle Katılmıyorum %0
3- Standartlara ilişkin veriler; a. İstenen zamanda sağlanır. b. Doğru olarak sağlanır. c. Eksiksiz sağlanır. d. İstenen miktarda sağlanır.					
4- Denetlemede kullanılan standartlar; sistematik olarak gözden geçirilip gerekli iyileştirmeler yapılır.					
5- Standartlarla gerçekleşen durum arasındaki sapmalar düşüktür.					
6-Denetleme raporları, denetleme noktalarından zamanında, doğru, eksiksiz, istenen miktarda yönetime ulaştırılır.					
YETİŞTİRME: 1- İşletmede gereksinim duyulan yöneticiler için, öncelikle işletme içi kaynaklara öncelik verilir.					
2- Yönetimle ilgili gelişmeler, yurt içi ve yurt dışı yazılı kaynaklardan düzenli olarak izlenir.					
3- İşletmede yöneticilerin işletme içi ve işletme dışında yönetim alanında düzenlenen kurs ve seminerlere katılmaları özendirilir ve desteklenir.					

	Tümüyle Katılıyorum %100	Büyük Ölçüde Katılıyorum %75	Çekimserim %50	Kısmen Katılıyorum %25	Kesinlikle Katılmıyorum %0
4- Yöneticilerin yetiştirilmesinde eğitim kurumlarıyla işbirliği yapılmaktadır.					
5- Herhangi bir nedenle 1 hafta işletmeden ayrılmak zorunda kaldığımda, yardımcılarıma devrettiğim işlerde önemli aksamalar olmaz.					
6- Yönetimde alınan doğru ya da yanlış kararlar konusunda düzenli olarak yardımcılarımla değerlendirmeler yaparım.					

III- Yönetim işlevlerine göre, yönetim bilgi sisteminde, bilgisayarlardan yararlanma oranını lütfen belirtiniz.

	Hiç (0)	Oldukça Azı %25	Yarısına Yakın %50	Oldukça Fazla %75	Tümüne Yakın %100
a.Planlama					
b.Örgütleme					
c.Yürütme					
d.Uyumlaştırma					
e.Denetleme					
f.Yetiştirme					

	Hiç (0)	Oldukça Azı %25	Yarısına Yakın %50	Oldukça Fazla %75	Tümüne Yakın %100
IV- Bilgi ve deneyiminize dayanarak, örgüt, saptanan örgüt amaçlarını gerçekleştirmede hangi düzeyde başarılıdır?					

V- A. İşletmenin 1995-1996 yılına ilişkin;

Verimlilik oranı		Karlılık oranı		Büyüme oranı		Üretim Miktarı	
1995	1996	1995	1996	1995	1996	1995	1996

B. İşletmenin 1995-1996 yılına ilişkin; verimlilik, karlılık, büyüme, üretim miktarlarını hesaplarken temel aldığınız veriler nelerdir?

VI- 1996 yılı itibariyle, işletmede işten ayrılan işgören sayısı ve ayrılma nedenlerini lütfen belirtiniz.

Nedenler:	İşgören Sayısı	Oran
1. Emeklilik 2. Askerlik 3. Başka işletmeye geçme 4. Ölüm 5. İş kazası 6. Ücret yetersizliği 7. Diğer (Lütfen belirtiniz.....		
Toplam		

VII- 1996 yılı itibariyle, işletmede işgörenlerin yıllık izinler dışında yaptıkları devamsızlık nedenlerini lütfen belirtiniz.

Nedenler:	Kaybedilen Gün Sayısı	Oran
1. Rapor alma a.İş kazalarına bağlı rapor b.Diğer nedenlere bağlı rapor 2. Ulaşım güçlükleri 3. Ailevi sorunlar 4. Diğer (Lütfen belirtiniz.).....		
Toplam kaybedilen gün sayısı		

VIII- 1996 yılı itibariyle işletmedeki işgücü kaybı yaratacak düzeydeki iş kazalarının sayısını lütfen belirtiniz.

Yöneticinin adı ve soyadı :.....

Örgütteki görevi :.....

EK-II: İŞLETMEDE YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİNİN ÖRGÜTSEL ETKİNLİĞİ ARTTIRICI ETKİSİNİ İNCELEMEYE YÖNELİK ANKET FORMU

(Bölüm Düzeyindeki Yöneticiler ile İlgili Bölüm)

AÇIKLAMA:

Aşağıdaki sorular, örgütte, yönetim bilgi sisteminin örgütsel etkinliği arttırıcı etkisinin olup olmadığına ilişkin uygulamayı anlamaya ve bu konudaki kişisel düşüncelerinizi saptamaya yöneliktir.

I-İşletmenin adı :.....

II- İşletme işlevlerine ilişkin, aşağıda belirtilen konulara özgü kararlar almada gereksinim duyduğunuz veriyi; değişik kaynaklardan, hızlı, doğru, eksiksiz, geçerli, istenen zamanda, istenen miktarda sağlayan, işleyen, bilgiye dönüştüren, bilgiyi ileten ve sürekli kendini yenileyen **YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİ**nden yararlandığınız konuları lütfen (X) işaretleyiniz.

PAZARLAMA:	Tümüyle Katılıyorum %100	Büyük Ölçüde Katılıyorum %75	Çekimserim %50	Kısmen Katılıyorum %25	Kesinlikle Katılmıyorum %0
1- Rakiplerin pazarlama eylemlerine ilişkin veriler;					
a. İstenen zamanda sağlanır.					
b. Doğru olarak sağlanır.					
c. Eksiksiz sağlanır.					
d. İstenen miktarda sağlanır.					

	Tümüyle Katılıyorum %100	Büyük Ölçüde Katılıyorum %75	Çekimserim %50	Kısmen Katılıyorum %25	Kesinlikle Katılmıyorum %0
2- Tüketici gereksinim ve beklentilerine ilişkin veriler; a. İstenen zamanda sağlanır. b. Doğru olarak sağlanır. c. Eksiksiz sağlanır. d. İstenen miktarda sağlanır.					
3- Talep tahminlerine ilişkin veriler; a. İstenen zamanda sağlanır. b. Doğru olarak sağlanır. c. Eksiksiz sağlanır. d. İstenen miktarda sağlanır.					
4- Ürün veya hizmet fiyatlarının belirlenmesinde maliyet bilgileri ve pazar koşulları gözönünde bulundurulur.					
5- Pazar koşulları ve işletme olanakları çerçevesinde üretilmesi gereken ürünlere ilişkin veriler; a. İstenen zamanda sağlanır. b. Doğru olarak sağlanır. c. Eksiksiz sağlanır. d. İstenen miktarda sağlanır.					

	Tümüyle Katılıyorum %100	Büyük Ölçüde Katılıyorum %75	Çekimserim %50	Kısmen Katılıyorum %25	Kesinlikle Katılmıyorum %0
6- Satış ve satışı arttırıcı çabalardan; hangi araç ve yöntemlerin kullanılacağına ilişkin veriler; a. İstenen zamanda sağlanır. b. Doğru olarak sağlanır. c. Eksiksiz sağlanır. d. İstenen miktarda sağlanır.					
7- Ürün dağıtımının hangi araç ve yöntemlerle yapılacağına ilişkin veriler; a. İstenen zamanda sağlanır. b. Doğru olarak sağlanır. c. Eksiksiz sağlanır. d. İstenen miktarda sağlanır.					
<u>ÜRETİM:</u> 1- Gelecek 5 yılda işletmenin gereksinimi olan üretim girdilerinin (İşgören, hammadde, yedek parça, yardımcı maddeler), üretim teknolojisinin ve üretim sürecinin planlanmasına ilişkin veriler; a. İstenen zamanda sağlanır. b. Doğru olarak sağlanır. c. Eksiksiz sağlanır. d. İstenen miktarda sağlanır.					

	Tümüyle Katılıyorum %100	Büyük Ölçüde Katılıyorum %75	Çekimserim %50	Kısmen Katılıyorum %25	Kesinlikle Katılmıyorum %0
2- Üretilmekte olan ürünlere ilişkin veriler; a. İstenen zamanda sağlanır. b. Doğru olarak sağlanır. c. Eksiksiz sağlanır. d. İstenen miktarda sağlanır.					
3- Üretim sürecine (üretimde kullanılan teknoloji, makina ve donatı, yerleşimi, malzeme akış sistemi vb.) ilişkin veriler; a. İstenen zamanda sağlanır. b. Doğru olarak sağlanır. c. Eksiksiz sağlanır. d. İstenen miktarda sağlanır.					
4- Girdi miktarı değişmeksizin çıktının arttırılmasıyla verimliliği yükselterek, birim ürün başına maliyetleri düşürmeye ilişkin veriler; a. İstenen zamanda sağlanır. b. Doğru olarak sağlanır. c. Eksiksiz sağlanır. d. İstenen miktarda sağlanır.					
5- Kalite kontrola ilişkin bilgiler, üretimin her aşamasında gözönüne alınır ve değerlendirilir.					

	Tümüyle Katılıyorum %100	Büyük Ölçüde Katılıyorum %75	Çekimserim %50	Kısmen Katılıyorum %25	Kesinlikle Katılmıyorum %0
6- Hammadde, yedek parça, yardımcı işletme malzemesi vb. stokların, üretimde kullanılacağı kadar veya gereksinimi karşılayacak miktarda tutulduğunu gösteren veriler; a. İstenen zamanda sağlanır. b. Doğru olarak sağlanır. c. Eksiksiz sağlanır. d. İstenen miktarda sağlanır.					
7- Üretime gerekli olan tüm girdilerin sağlanmasından, ürünün oluşmasına kadar yapılan tüm işlerin denetlenmesine ilişkin veriler; a. İstenen zamanda sağlanır. b. Doğru olarak sağlanır. c. Eksiksiz sağlanır. d. İstenen miktarda sağlanır.					
<u>İŞGÖREN:</u> 1- Gelecek 5 yılda, işletmenin her bölümü için gereksinim duyulan işgörenin planlamasına ilişkin veriler; a. İstenen zamanda sağlanır. b. Doğru olarak sağlanır. c. Eksiksiz sağlanır. d. İstenen miktarda sağlanır.					

	Tümüyle Katılıyorum %100	Büyük Ölçüde Katılıyorum %75	Çekimserim %50	Kısmen Katılıyorum %25	Kesinlikle Katılmıyorum %0
2- İşletmede her bölümün işgören gereksinimlerine ilişkin veriler; a. İstenen zamanda sağlanır. b. Doğru olarak sağlanır. c. Eksiksiz sağlanır. d. İstenen miktarda sağlanır.					
3- İşin gereklerine uygun işgörenler bulunduğuna, hangi işgörenlerin seçildiğine, işe başlayan işgörenlerin hangilerinin işe alıştırma eğitimlerinin sürdürüldüğüne ilişkin veriler; a. İstenen zamanda sağlanır. b. Doğru olarak sağlanır. c. Eksiksiz sağlanır. d. İstenen miktarda sağlanır.					
4- İş ve işgören değerlemesine ilişkin gerekli veriler; a. İstenen zamanda sağlanır. b. Doğru olarak sağlanır. c. Eksiksiz sağlanır. d. İstenen miktarda sağlanır.					
5- İş değerlemesi verilerinden yararlanılarak, işgörenlerin ücret yapıları belirlenir.					

	Tümüyle Katılıyorum %100	Büyük Ölçüde Katılıyorum %75	Çekimserim %50	Kısmen Katılıyorum %25	Kesinlikle Katılmıyorum %0
6- İşgören değerlemesi verilerinden yararlanılarak, işgörenlerin işletmede başka iş, yer ve orunlara yükseltilmeleri ve aktarılmaları sağlanır.					
7-İş analizi verilerinden yararlanılarak; işgücünün bulunması, eğitimi, iş değerlemesi, başarılı işgörenlerin yükseltilmesi, yeni düzenlemelerin yapılması, işin yeniden planlanması gibi çalışmalar yapılır.					
8-İşgörenlerin ücret düzenlemesinde; işletme içi ve işletme dışı ücret adaletsizliğini ortadan kaldıracak biçimde, işin niteliğine, işletmedeki işgörenlerin ustalıklarına, sendikalar ile olan ilişkilere, işgörenlerin yetişme ölçülerine ilişkin verilerden yararlanılır.					
9- İşgörenlerin eğitim gereksinmelerine ilişkin veriler toplanır ve buna göre, işgörenlerin eğitim programlarına katılmaları sağlanır.					

	Tümüyle Katılıyorum %100	Büyük Ölçüde Katılıyorum %75	Çekimserim %50	Kısmen Katılıyorum %25	Kesinlikle Katılmıyorum %0
FİNANS: 1- Gelecek 5 yılda, işletmenin finansal planlamasına ilişkin veriler; a. İstenen zamanda sağlanır. b. Doğru olarak sağlanır. c. Eksiksiz sağlanır. d. İstenen miktarda sağlanır.					
2- İşletmedeki fon gereksinimlerinin belirlenmesine ve en uygun fon kaynaklarının, en uygun koşullarda, nerelerden bulunabileceğine ilişkin veriler; a. İstenen zamanda sağlanır. b. Doğru olarak sağlanır. c. Eksiksiz sağlanır. d. İstenen miktarda sağlanır.					
3- İşletme eylemlerinin gerektirdiği fon akışlarının aksamadan yürümesi, işletmenin finansal gücünün dengeli ve sağlam tutulması için, sürekli yapılan finansal analize ilişkin veriler; a. İstenen zamanda sağlanır. b. Doğru olarak sağlanır. c. Eksiksiz sağlanır. d. İstenen miktarda sağlanır.					

	Tümüyle Katılıyorum %100	Büyük Ölçüde Katılıyorum %75	Çekimserim %50	Kısmen Katılıyorum %25	Kesinlikle Katılmıyorum %0
4- İşletmedeki fonların en uygun biçimde para ve finansal varlıklar (menkul değerler) arasındaki dağılımının yapılması, işletmenin bulundurması gereken en uygun nakit tutarı gibi varlıklara ilişkin veriler; a. İstenen zamanda sağlanır. b. Doğru olarak sağlanır. c. Eksiksiz sağlanır. d. İstenen miktarda sağlanır.					
MUHASEBE: 1- İşletme varlıklarında ortaya çıkan parasal değişmelerin belirlenmesi, bu değişmeleri yaratan işlemlerle ilgili verilerin toplanması, belgelenmesi, kaydedilmesi, sınıflandırılması, özetlenmesi, analiz edilmesi ve yorumlanması sonucu elde edilen bilgiler; a. İstenen zamanda sağlanır. b. Doğru olarak sağlanır. c. Eksiksiz sağlanır. d. İstenen miktarda sağlanır.					

	Tümüyle Katılıyorum %100	Büyük Ölçüde Katılıyorum %75	Çekimserim %50	Kısmen Katılıyorum %25	Kesinlikle Katılmıyorum %0
2- İşletmenin ekonomik olaylarına veya varlıklarına ilişkin her bir işlem veya olay için kaydedilen verilerin derlenmesi (yevmiye defterine kaydedilmesi), sınıflandırılması (bilanço ve gelir tablosunda finansal verilerin sınıflandırılması) ve özetlenmesine (mizanlar, kar/ zarar tablosu) ilişkin bilgiler; a. İstenen zamanda sağlanır. b. Doğru olarak sağlanır. c. Eksiksiz sağlanır. d. İstenen miktarda sağlanır.					
3- Finansal bilgi kullananlara (yöneticiler, ortaklar, borç verenler, devlet vb.) iletilmek üzere finansal raporlar; a. İstenen zamanda sağlanır. b. Doğru olarak sağlanır. c. Eksiksiz sağlanır. d. İstenen miktarda sağlanır.					

4- İşletmenin 1995-1996 yılına ilişkin; **bilanço, gelir/gider tablosu, faaliyet raporu** gibi ilgili belgeleri lütfen anket formuna ekleyiniz.

	Tümüyle Katılıyorum %100	Büyük Ölçüde Katılıyorum %75	Çekimserim %50	Kısmen Katılıyorum %25	Kesinlikle Katılmıyorum %0
ARAŞTIRMA GELİŞTİRME: 1- Gelecek 5 yılda işletmenin gereksinim duyduğu araştırma geliştirme planlamasına ilişkin veriler; a. İstenen zamanda sağlanır. b. Doğru olarak sağlanır. c. Eksiksiz sağlanır. d. İstenen miktarda sağlanır.					
2- İşletmedeki teknolojik yeniliklerden; ürün teknolojisi (yeni ürün oluşturma ve geliştirme) ile üretim teknolojisine (makina ve donatı, üretim süreci bilgileri vb.) ilişkin veriler; a. İstenen zamanda sağlanır. b. Doğru olarak sağlanır. c. Eksiksiz sağlanır. d. İstenen miktarda sağlanır.					
3- Pazar payını koruma ve geliştirme, rakip işletmelerin teknik ilerlemelerine yetişebilme gibi araştırma geliştirme çabalarına ilişkin veriler; a. İstenen zamanda sağlanır. b. Doğru olarak sağlanır. c. Eksiksiz sağlanır. d. İstenen miktarda sağlanır.					

	Tümüyle Katılıyorum %100	Büyük Ölçüde Katılıyorum %75	Çekimserim %50	Kısmen Katılıyorum %25	Kesinlikle Katılmıyorum %0
4- Örgüt üyeleri, çalışma koşullarını iyileştirmeye yönelik araştırma geliştirme çalışmalarına ilişkin bilgi almaktadır.					
5- Araştırma geliştirme çalışmalarını sürekli olarak izlemeye ve değerlendirmeye ilişkin veriler; a. İstenen zamanda sağlanır. b. Doğru olarak sağlanır. c. Eksiksiz sağlanır. d. İstenen miktarda sağlanır.					
<u>HALKLA İLİŞKİLER:</u> 1- İşletmenin etkileşimde bulunduğu kişi ve kurumları (işgörenler, tüketiciler, ortaklar, yöre halkı, rakipler vb.) her yönüyle tanıma ve anlama yönündeki araştırma, inceleme ve değerlendirmeye ilişkin veriler; a. İstenen zamanda sağlanır. b. Doğru olarak sağlanır. c. Eksiksiz sağlanır. d. İstenen miktarda sağlanır.					

	Tümüyle Katılıyorum %100	Büyük Ölçüde Katılıyorum %75	Çekimserim %50	Kısmen Katılıyorum %25	Kesinlikle Katılmıyorum %0
2- İşletmenin etkileşimde bulunduğu kişi ve kurumlara yönelik yürütülen programlar, araştırmalar vb. tanıtım etkinliklerinin sonuçlarına ilişkin veriler ile tanıtımı olumsuz biçimde etkileyen koşulları iyileştirme ve geliştirme yönündeki düzenlemelere ışık tutan veriler; a. İstenen zamanda sağlanır. b. Doğru olarak sağlanır. c. Eksiksiz sağlanır. d. İstenen miktarda sağlanır.					
3- İşletmeyi tanımaya ve bilgi almaya gereksinim duyan kişi ve kurumların merak ettiği ve öğrenmek istediği çeşitli veriler; a. İstenen zamanda sağlanır. b. Doğru olarak sağlanır. c. Eksiksiz sağlanır. d. İstenen miktarda sağlanır.					
4- İşletmenin etkileşimde bulunduğu kişi ve kurumların, işletmeyi; çekici, yapıcı, saygın ve olumlu algılamalarını sağlayacak nitelikteki bilimsel, sosyal ve kültürel etkinliklere ya da araçların belirlenmesi ve düzenlenmesine ilişkin bilgiler toplanır.					

	Tümüyle Katılıyorum %100	Büyük Ölçüde Katılıyorum %75	Çekimserim %50	Kısmen Katılıyorum %25	Kesinlikle Katılmıyorum %0
5- İşletmenin etkileşimde bulunduğu kişi ve kurumların, işletme ve çevresinde yapılmasını istediği, iyileştirme ve geliştirmelerden yapılabilenler ve yapılmayanlar gerekçeli olarak açıklanır.					

III- İşletme işlevlerine göre, yönetim bilgi sisteminde, bilgisayarlardan yararlanma oranını lütfen belirtiniz.

	Hiç (0)	Oldukça Azı %25	Yarısına Yakın %50	Oldukça Fazla %75	Tümüne Yakın %100
a. Pazarlama					
b. Üretim					
c. İşgören					
d. Finans					
e. Muhasebe					
f. Araştırma geliştirme					
g. Halkla ilişkiler					

Pazarlama bölümünde yöneticinin adı ve soyadı / örgütteki görevi :.....

Üretim bölümünde yöneticinin adı ve soyadı / örgütteki görevi :.....

İşgören bölümünde yöneticinin adı ve soyadı / örgütteki görevi :.....

Finans bölümünde yöneticinin adı ve soyadı / örgütteki görevi :.....

Muhasebe bölümünde yöneticinin adı ve soyadı / örgütteki görevi :.....

Araştırma geliştirme bölümünde yöneticinin adı ve soyadı / örgütteki görevi :.....

Halkla ilişkiler bölümünde yöneticinin adı ve soyadı / örgütteki görevi :.....

EK-III: İŞLETMEDE YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİNİN ÖRGÜTSEL ETKİNLİĞİ ARTTIRICI ETKİSİNİ İNCELEMEYE YÖNELİK ANKET FORMU

(İşgörenler ile İlgili Bölüm)

AÇIKLAMA:

Aşağıdaki sorular, örgütte, yönetim bilgi sisteminin örgütsel etkinliği arttırıcı etkisinin olup olmadığına ilişkin uygulamayı anlamaya ve bu konudaki kişisel düşüncelerinizi saptamaya yöneliktir.

1-İşletmenin adı :.....

a. Bölümünüzün adı :.....

b. Örgütteki göreviniz :.....

	Tümüyle Katılıyorum %100	Büyük Ölçüde Katılıyorum %75	Çekimserim %50	Kısmen Katılıyorum %25	Kesinlikle Katılmıyorum %0
2- İşgörenlerin beklentileri, istekleri, düşünceleri ve önerilerini belirlemeye yönelik örgüt içi araştırmalardan elde edilen verilerin değerlendirilmesine ilişkin; a. Şikayetlere ve beklentilere ilişkin gerekli iyileştirmeler yapılır. b. Sözkonusu iyileştirmeler ve yapılamayan iyileştirmelerin gerekçeleri konusunda ilgili kişi ve gruplara bilgi verilir.					

	Tümüyle Katılıyorum %100	Büyük Ölçüde Katılıyorum %75	Çekimserim %50	Kısmen Katılıyorum %25	Kesinlikle Katılmıyorum %0
3- Örgüt üyeleri arasında bilgi ve görüş alışverişi etkin biçimde yürütülmektedir.					
4- Örgüt içinde aşağıdan yukarıya, yukarıda aşağıya ve çapraz bilgi akışı; düzenli, sürekli ve yeterli düzeydedir.					
5- Örgütü, işgörenlere sağladığı maddi olanaklar yönünden, çevredeki işletmelerle karşılaştırıldığında, örgütün, diğerlerine göre olumlu yönde farklılık gösterdiği düşüncesine katılıyor musunuz?					
6- Yaptığım iş bende başarı ve gurur duygusu yaratmaktadır.					
7- Çalıştığım işletmenin bir işgöreni olmak, toplumda saygınlık ve ayrıcalık kazandırır.					
8- Fiziksel ortam (bina, makina, araç vb.) işimi daha hızlı ve etkin biçimde yapabilmemde engelleyici değildir.					

	Hiç (0)	Oldukça Azı %25	Yarısına Yakın %50	Oldukça Fazla %75	Tümüne Yakın %100
9- İşletmenizde size sağlanan olanakları (ücret, çalışma koşulları, sosyal olanaklar vb.) gözönüne aldığınızda, işletmeye olan bağlılığınızı nasıl değerlendirirsiniz?					
10- İşletmenizde işgörenlerin yaptıkları işe ilişkin kararlara katılma düzeyi nedir?					