

**YÖNETİMDE KARAR VERME SÜRECİNDE
YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN ROLÜ
(İLSİS ÖRNEĞİ)**

Murat KUŞLU

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Çetin BEKTAŞ

Afyonkarahisar

2008

**YÖNETİMDE KARAR VERME SÜRECİNDE YÖNETİM BİLGİ
SİSTEMLERİNİN ROLÜ (İLSİS ÖRNEĞİ)**

Murat KUŞLU

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Çetin BEKTAŞ

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Temmuz 2008

Afyonkarahisar

TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

		İmza
Tez Danışmanı:	Yrd.Doç.Dr. Çetin BEKTAŞ
Jüri Üyeleri	:
	

Murat KUŞLU'nun "Yönetimin Karar Verme Sürecinde Yönetim Bilgi Sistemlerinin Rolü" başlıklı tezini değerlendirmek üzere .../07/2008 tarihinde, yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Anabilim Dalında, Yüksek Lisans Yeterlilik tezi olarak kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

**YÖNETİMİN KARAR VERME SÜRECİNDE YÖNETİM BİLGİ
SİSTEMLERİNİN ROLÜ (İLSİS ÖRNEĞİ)**

Murat KUŞLU

İşletme Anabilim Dalı

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Temmuz 2008

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Çetin BEKTAŞ

Günümüz yöneticileri değişen dinamik bir ortamda çok çeşitli kararlar almaktadırlar. Bu kararların rasyonel ve doğru olması yöneticilerin çeşitli ve güvenli bilgilerle donatılmasına bağlıdır. Günümüz işletmeleri karar verme süreçlerinde faaliyetlerini etkileyecek çok çeşitli değişken ve parametreleri göz önüne almak zorundadırlar. Yaşadığımız zamanda bazen bir yöneticinin sadece kendi bilgi ve tecrübelerine göre karar vermesi işletmeleri geri dönülmez zararlara uğratabilir. Bunun için örgütler güvenilir ve en doğru bilgileri elde etmek için Yönetim bilgi sistemlerine ihtiyaç duymuşlardır. Bu sistemlerin önemli amacı insanlar tarafından verilen kararların kalitesini yükseltmektir. Bu araştırmada, işletmenin sahip olduğu Yönetim Bilgi Sisteminin, yöneticinin karar verme süreci üzerindeki rolü ortaya konulmuştur.

Birinci bölümde; Yönetim Bilgi Sistemleri kavramı, tanımı, özellikleri ve işletmenin fonksiyonlarına olan etkisi ele alınmıştır.

İkinci bölümde; kararın tanımı, karar vermeyi etkileyen faktörler ve karar verme süreci üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde Yönetim Bilgi Sisteminin Karar Verme Sürecine Etkileri üzerinde durulmuştur.

Dördüncü bölümde ise Mili Eğitim Bakanlığı Uşak Milli Eğitim Müdürlüğünde yöneticilerin karar verme sürecinde “İLSİS Yönetim Bilgi Sisteminin Rolü” yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim Bilgi Sistemleri, Karar Verme Süreci.

ABSTRACT**THE ROLE OF MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS IN THE
PROCESS OF MAKING DECISIONS IN MANAGEMENT (ILSIS EXAMPLE)**

Murat KUŞLU
Department of Management

Afyon Kocatepe Üniversitesi, The Institute of Social Sciences

July 2008

Advisor Assistant Prof. Çetin BEKTAŞ

Today's administrators have been taking various decisions in changing dynamic environment. That these decisions are rational and accurate is up to the fact that administrators should be equipped with various and dependable data . Today's establishments have to take the different variabilities and parameter which will affect the facilities in the process of taking decision into the consideration. Contemporarily, that an administrator sometimes makes decisions according to his or her own data and experience may give inconsolable harms for the establishments. That is why, the organizations needed management data systems in order to get the most dependable and accurate data. The most important aim of these systems is to increase the quality of the decisions taken by the people. In this study, the role of the management data systems in

an establishment has been introduced upon the process of making decisions of the administrators .

In the first part, the concept, the definition and the features of the management data systems and its effects on the functions of the establishment were dealt with .

In the second part, it has been emphasized the definition of the decisions , the factors and the process affecting the decision making .

In the third part, it has been stated that the effects of the management data systems over the decision making process .

In the fourth part, the role of the ILSIS management data system in the process of administrators' decision making in the establishments of Ministry of Education Uşak district has been stated.

Key Words: Management Information Systems, Decion Making in Establishments

ÖZGEÇMİŞ

Murat KUŞLU

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans

Eğitim

Lisans: 2001 Fırat Üniversitesi, Teknik Eğitim Fakültesi Bilgisayar Öğretmenliği Bölümü

Lise: Salihli Endüstri Meslek Lisesi

İş/İstihdam

2001-2003 Bilgisayar Öğretmeni. Uşak Endüstri Meslek Lisesi

2003-2006 Bilgisayar Ağ ve Sistem Yöneticisi. Uşak Milli Eğitim Müdürlüğü

2007-..... Eğitici Bilgisayar Formatör Öğretmeni. Uşak Eşme Milli Eğitim Müdürlüğü

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve yılı: Salihli, 25 Ocak 1981

Yabancı Dil

İngilizce

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
ÖZGEÇMİŞ	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
KISALTMALAR	xviii

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİ

GİRİŞ	i
I. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN TANIMI VE KAPSAMI	xx
A) YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN TANIMI.....	xx
B) YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİNİN VARSAYIMLARI	xxi
C) YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİNİN GELİŞİMİ	xxii
D) YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN AMAÇLARI.....	xxiii
E) YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN ALTSİSTEM BİLEŞENLERİ	xxv
1. Veri Yönetim Sistemleri	xxv
2. Bilgi Yönetim Sistemleri.....	xxv
3. Karar Destek Sistemleri	xxvi
F) YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN ÖZELLİKLERİ	xxviii
II. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN İŞLEVLERİ	xxix
A) YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİNİN İŞLEVİ	xxix
B) YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİNİN SÜREÇLEME İŞLEVLERİ	xxix
III. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN İŞLETME VE YÖNETİM	
FOKSİYONLARINA ETKİSİ	xxxı
A) YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN İŞLETME FONKSİYONLARI	
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	xxxı
1. Finans Bölümü Bilgi Sistemi	xxxı

2. Personel Bölümü Bilgi Sistemi.....	xxxii
3. Üretim Bölümü Bilgi Sistemi.....	xxxii
4. Pazarlama Bölümü Bilgi Sistemi	xxxiii
5. Araştırma ve Geliştirme Bölümü Bilgi Sistemi	xxxiv
6. Muhasebe Bölümü Bilgi Sistemi	xxxiv
7. Tedarik Bölümü Bilgi Sistemi	xxxv
B) YÖNETİM FONKSİYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ	xxxvi
1. Yönetim Bilgi Sistemlerinin Planlamaya Etkisi	xxxvii
2. Yönetim Bilgi Sistemlerinin Örgütlemeye Etkisi	xxxviii
3. Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yürütmeye Etkisi	xl
4. Yönetim Bilgi Sistemlerinin Koordinasyona Etkisi.....	xli
5. Yönetim Bilgi Sistemlerinin Denetlemeye Etkisi.....	xlii

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİMDE KARAR VERME VE İŞLEYİŞ SÜRECİ

I.KARAR VERME SÜRECİ	xliv
A) KARAR VERME SÜRECİNİN TANIMI VE NİTELİĞİ	xliv
B) KARAR VERME SÜRECİNDE DEĞER VE OLGU.....	xlix
C) KARAR VERME SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	l
1. İyi Kararlar Verebilme Kaygısı.....	li
2. Kararların Çerçevesi.....	li
3. Kararlarda Zaman Etmeni	lii
4. Kararların İletilmesi	lii
5. Karar Sürecinde Psikolojik Etkenler.....	liii
D) KARAR BASAMAKLARI.....	liii
E) KARAR TÜRLERİ.....	lix
F) KARAR VERME MODELLERİ.....	lx
1. Uyarlayıcı Ussal Karar Verme Modeli	lxi
2. Toplumbilimsel Model.....	lxii
3. Çözümleyici Model.....	lxii
II. YÖNETİCİ VE ASTLARDA KARAR VERME DAVRANIŞI.....	lxiii

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN KARAR VERME SÜRECİNDEKİ ROLÜ VE ETKİLERİ

I. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİ VE YÖNETİM KADEMELERİNDEKİ KARAR VERME SÜRECİ İLİŞKİSİ	lxxi
A) ALT KADEME YÖNETİCİLERLE OLAN İLİŞKİSİ	lxxii
B) ORTA VE ÜST KADEME YÖNETİCİLERLE OLAN İLİŞKİSİ	lxxiii
II. KARAR VERME SÜRECİ VE DİĞER UNSURLARIN İLİŞKİSİ	lxxiii
A) YÖNETİM KADEMESİ TARAFINDAN KULLANILMASI	lxxiii
B) YÖNETİMİN İŞLEVLERİ İLE OLAN İLİŞKİSİ	lxxiv
C) İÇ VE DIŞ KAYNAKLARLA İLİŞKİSİ	lxxvi
D) YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN KARAR SÜREÇLERİNE ETKİSİ	lxxvi
E) KARAR DESTEK SİSTEMİ İLİŞKİSİ	lxxix
III. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN KARAR VERME SÜRECİNE ETKİSİ	lxxxii
A) FİNANSMAN BİLGİ SİSTEMİ YÖNÜNDEN ETKİSİ	lxxxiv
B) PAZARLAMA BİLGİ SİSTEMİ YÖNÜNDEN ETKİSİ	lxxxiv
C) ÜRETİM BİLGİ SİSTEMİ YÖNÜNDEN ETKİSİ	lxxxv
D) İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ YÖNÜNDEN ETKİSİ	lxxxv

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN YÖNETİMİN KARAR VERME SÜRECİ ÜZERİNDEKİ ROLÜ VE ETKİLERİNİN İLİŞKİSİ ÖRNEĞİ

I. ARAŞTIRMANIN AMACI	lxxxvi
II. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	lxxxvi
III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	lxxxvii
IV. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUM	lxxxvii
A) YÖNETİCİLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ	lxxxviii
1. Kurum Yöneticilerinin Görevi	lxxxviii
2. Kurum Yöneticilerinin Cinsiyeti	lxxxviii
3. Kurum Yöneticilerinin Yaş Grupları	lxxxix

4. Kurum Yöneticilerinin Eğitim Durumu	xc
5. Kurum Yöneticilerinin Kıdemi	xc
B) İLSİS ÖNCESİ KARAR VERMEDE DOĞRU BİLGİLERE ULAŞMA.....	xcı
1. İLSİS öncesinde karar alırken doğru bilgilere ulaşma.....	xcı
2. İLSİS öncesi doğru bilgiye ulaşmada insan gücü kullanımı.....	xcii
C) İLSİS SONRASI BİLGİYE ULAŞMA KOLAYLIĞI	xciii
1. İLSİS Sonrası Bilgi Edinmede İnsan Gücü Kullanımı	xciii
2. İlsis'te İstediğim Bilgiye Kolay Erişebilme	xciv
3. İlsis'te Edinilen Bilgilerin Doğru Ve Güncel Olması	xcv
4. İlsis'in Dilinin, Modüllerinin Kolay Anlaşılması	xcv
D) İLSİS'İN VERİMLİLİĞE VE KURUMSAL ETKİNLİĞE ETKİSİ	xcvi
1. İLSİS'in Kullanımı ve Kurum Verimliliği.....	xcvi
2. İLSİS Öncesi Dönemde Bilgi Sisteminin Maliyeti.....	xcvii
3. İlsis'e Giriş Zorluğu	xcviii
4. İlsis'te Personelimiz Görevlendirme ve Atama İşlemlerinde İLSİS Atama Modülünü Etkin Kullanabilme.....	xcix
5. İLSİS Başvuru Onay Modülü'nü (sınav başvuru, hizmetiçi faaliyeti başvuru ve yer değiştirme istekleri vb. işlemler için) Etkin Kullanabilme	c
6. İlsis E-Burs Modülünü Etkin Kullanabilme.....	c
7. İLSİS Evrak Modülünü Etkin Kullanabilme.....	ci
8. İLSİS Hizmetiçi Eğitim Modülünü Etkin Kullanabilme	cii
9. İLSİS Kitap Seçim Modülünü Etkin Kullanabilme	ciii
10. İLSİS MEİS Modülünü Etkin Kullanabilme.....	civ
11. İLSİS MEİS Sorgu Modülünü Etkin Kullanabilme	civ
12. İLSİS MTSAS Modülünü Etkin Kullanabilme.....	cv
13. İLSİS Norm İşlemleri Modülünü Etkin Kullanabilme.....	cvi
14. İLSİS Onarım Başvuru İşlemleri Modülünü Etkin Kullanabilme	cvii
15. İLSİS Özlük Modülünü Etkin Kullanabilme	cvii
16. İLSİS Taşınır Mal Yönetmeliği Modülünü Etkin Kullanabilme	cviii
17. İLSİS'teki İlgili Modüller Yardımı İle Kurumun Materyal Ve Donanım İhtiyacı İsteminde Bulunabilme	cix
18. İLSİS'teki Bilgiler Alt Kademe Yöneticilerin İhtiyaçlarını Karşılatabilmesi .	cx

19. İLSİS E-Okul Modülünü Etkin Kullanabilme	cx
E) İLSİS'TEN BEKLENTİLER	cxı
1. İLSİS'in, Derslerdeki Ünitelerin Hedeflerinin Saptanmasını Gerçekleştirebilmesi.....	cxı
2. İLSİS'in Velileri ve Öğrencileri Tanıyabilmeyi Sağlayabilmesi.....	cxii
3. İLSİS, Öğrenci Başarılarının Nasıl Değerlendirileceğini Karar Verilmesi	cxiii
4. İLSİS'in, Kurumdaki Disiplin Anlayışının Oluşturulması ve Uygulanmasını Desteklemesi	cxiv
5. İLSİS, Personelin Nöbet Günleri ve Saatleri Belirleyebilmesi.....	cxiv
6. İLSİS'in, Kurumdaki Öğrenci ve Öğretmen Danışmanlığı Çalışmalarının Planlayabilmesi	cxv
7. İLSİS'in, Kurumun Gelir ve Giderleri Planlayabilmesi	cxvi
8. İLSİS'in, Görev (Ders) Dağıtımını Yapabilmesi	cxvii
9. İLSİS, Kurumunun Hedeflerinin Belirleyebilmesi ve Gözden Geçirebilmesi	cxviii
10. İLSİS'in, Kurumdaki Öğretmen ve Öğrencilerin Ders İçi Etkinliklerini Değerlendirilebilmesi.....	cxix
11. İLSİS'in, Kurumdaki Öğretmen ve Öğrencilerin Sosyal Kulüp Etkinliklerini Değerlendirebilmesi	cxx
12. İLSİS'in, Ödüllendirilecek Başarılı Öğrencileri Belirleyebilmesi.....	cxxı
13. İLSİS'in, Disiplin Kurulu Kararlarında Etkin Kullanılabilmesi.....	cxxii
14. İLSİS'in, Okulda Açılacak Kurs vb. Etkinliklerin Belirlenmesinde Yardımcı Olması	cxxii
15. İLSİS'in, Kurumda Yönetim Kadrosunun Seçilmesini Destekleyebilmesi.....	cxxiii
16. İLSİS'in, Onur Kurulu ve Disiplin Kurullarının Seçilmesine Yardımcı Olması	cxxiv
17. İLSİS'in, Okulda Çeşitli Konulardaki Komisyonların Oluşturulmasını Desteklemesi	cxxv
V. GENEL DEĞERLENDİRME.....	cxxvii
SONUÇ VE ÖNERİLER	cxxx
KAYNAKLAR	cxxxiii

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Kurum Yöneticilerinin Görevlerine göre sayısı.....	lxxxviii
Tablo 2. Kurum Yöneticilerinin Cinsiyetlerine göre sayısı	lxxxviii
Tablo 3. Kurum Yöneticilerinin Yaş Gruplarına göre sayısı	lxxxix
Tablo 4. Kurum Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına göre sayısı	xc
Tablo 5. Kurum Yöneticilerinin Kıdemlerine göre sayısı.....	xcı
Tablo 6. İLSİS öncesinde karar alırken doğru bilgilere ulaşabime.....	xcii
Tablo 7. İLSİS Öncesi Doğru Bilgiye Ulaşmada İnsan Gücü Kullanımı	xcii
Tablo 8. İLSİS Sonrası Bilgi Edinmede İnsan Gücü Kullanımı	xciii
Tablo 9. İlsis'te İstedğim Bilgiye Kolay Erişebilme.....	xciv
Tablo 10. İlsis'te Edinilen Bilgilerin Doğru ve Güncel Olması.....	xcv
Tablo 11. İlsis'in Dilinin, Modüllerinin Kolay Anlaşılması	xcvi
Tablo 12. İLSİS'in Kullanımı ve Kurum Verimliliği	xcvii
Tablo 13. İLSİS Öncesi Dönemde Bilgi Sisteminin Maliyeti.....	xcvii
Tablo 14. İlsis'e Giriş Zorluğu.....	xcviii
Tablo 15. İlsis'te Personelimiz Görevlendirme ve Atama İşlemlerinde İLSİS Atama Modülünü Etkin Kullanabilme.....	xcix
Tablo 16. İLSİS Başvuru Onay Modülü'nü (sınav başvuru, hizmetiçi faaliyeti başvuru ve yer değiştirme istekleri vb. işlemler için) Etkin Kullanabilme	c
Tablo 17. İlsis E-Burs Modülünü Etkin Kullanabilme	ci
Tablo 18. İLSİS Evrak Modülünü Etkin Kullanabilme	cii
Tablo 19. İLSİS Hizmetiçi Eğitim Modülünü Etkin Kullanabilme	cii
Tablo 20. İLSİS Kitap Seçim Modülünü Etkin Kullanabilme.....	ciii
Tablo 21. İLSİS MEİS Modülünü Etkin Kullanabilme	civ
Tablo 22. İLSİS MEİS Sorgu Modülünü Etkin Kullanabilme.....	cv
Tablo 23. İLSİS MTSAS Modülünü Etkin Kullanabilme	cv
Tablo 24. İLSİS Norm İşlemleri Modülünü Etkin Kullanabilme	cvi
Tablo 25. İLSİS Onarım Başvuru İşlemleri Modülünü Etkin Kullanabilme	cvii
Tablo 26. İLSİS Özlük Modülünü Etkin Kullanabilme	cviii
Tablo 27. İLSİS Taşınır Mal Yönetmeliği Modülünü Etkin Kullanabilme	cviii

Tablo 28. İLSİS'teki İlgili Modüller Yardımı İle Kurumun Materyal Ve Donanım İhtiyacı İsteminde Bulunabilme	cix
Tablo 29. İLSİS'teki Bilgiler Alt Kademe Yöneticilerin İhtiyaçlarını Karşılatabilmesicx	
Tablo 30. İLSİS E-Okul Modülünü Etkin Kullanabilme	cxix
Tablo 31. İLSİS E-Okul Modülünü Etkin Kullanabilme	cxii
Tablo 32. İLSİS'in Velileri ve Öğrencileri Tanıyabilmeyi Sağlayabilmesi	cxii
Tablo 33. İLSİS, Öğrenci Başarılarının Nasıl Değerlendirileceğini Karar Verilmesi .cxiii	
Tablo 34. İLSİS'in, Kurumdaki Disiplin Anlayışının Oluşturulması ve Uygulanmasını Desteklemesi	cxiv
Tablo 35. İLSİS, Personelin Nöbet Günleri ve Saatleri Belirleyebilmesi.....	cxv
Tablo 36. İLSİS'in, Kurumdaki Öğrenci ve Öğretmen Danışmanlığı Çalışmalarının Planlayabilmesi	cxv
Tablo 37. İLSİS'in, Kurumun Gelir ve Giderleri Planlayabilmesi	cxvi
Tablo 38. İLSİS'in, Görev (Ders) Dağıtımını Yapabilmesi.....	cxvii
Tablo 39. İLSİS, Kurumunun Hedeflerinin Belirleyebilmesi ve Gözden Geçirebilmesi	cxviii
Tablo 40. İLSİS'in, kurumdaki öğretmen ve öğrencilerin ders içi etkinliklerini değerlendirilebilmesi.....	cxix
Tablo 41. İLSİS'in, Kurumdaki Öğretmen ve Öğrencilerin Sosyal Kulüp Etkinliklerini Değerlendirebilmesi	cxx
Tablo 42. İLSİS'in, Ödüllendirilecek Başarılı Öğrencileri Belirleyebilmesi	cxxi
Tablo 43. İLSİS'in, Disiplin Kurulu Kararlarında Etkin Kullanılabilmesi.....	cxxii
Tablo 44. İLSİS'in, Okulda Açılacak Kurs vb. Etkinliklerin Belirlenmesinde Yardımcı Olması	cxxiii
Tablo 45. İLSİS'in, Kurumda Yönetim Kadrosunun Seçilmesini Destekleyebilmesi	cxxiv
Tablo 46. İLSİS'in, Onur Kurulu ve Disiplin Kurullarının Seçilmesine Yardımcı Olması	cxxv
Tablo 47. İLSİS'in, Okulda Çeşitli Konulardaki Komisyonların Oluşturulmasını Desteklemesi	cxxv

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kurum Yöneticilerinin Görevlerine göre sayısı.....	lxxxviii
Şekil 2. Kurum Yöneticilerinin Cinsiyetlerine göre sayısı	lxxxix
Şekil 3. Kurum Yöneticilerinin Yaş Gruplarına göre sayısı	lxxxix
Şekil 4. Kurum Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına göre sayısı	xc
Şekil 5. Kurum Yöneticilerinin Kıdemlerine göre sayısı.....	xcı
Şekil 6. İLSİS Öncesinde Karar Alırken Doğru Bilgilere Ulaşabime	xcii
Şekil 7. İLSİS Öncesi Doğru Bilgiye Ulaşmada İnsan Gücü Kullanımı	xciii
Şekil 8. İLSİS Sonrası Bilgi Edinmede İnsan Gücü Kullanımı	xciv
Şekil 9. İlsis'te İsteddiğim Bilgiye Kolay Erişebilme.....	xciv
Şekil 10. İlsis'te Edinilen Bilgilerin Doğru ve Güncel Olması.....	xcv
Şekil 11. İlsis'in Dilinin, Modüllerinin Kolay Anlaşılması	xcvi
Şekil 12. İLSİS'in Kullanımı ve Kurum Verimliliği	xcvii
Şekil 13. İLSİS Öncesi Dönemde Bilgi Sisteminin Maliyeti.....	xcviii
Şekil 14. İlsis'e Giriş Zorluğu.....	xcviii
Şekil 15. İlsis'te Personelimiz Görevlendirme ve Atama İşlemlerinde İLSİS Atama Modülünü Etkin Kullanabilme.....	xcix
Şekil 16. İLSİS Başvuru Onay Modülü'nü (sınav başvuru, hizmetiçi faaliyeti başvuru ve yer değiştirme istekleri vb. işlemler için) Etkin Kullanabilme	c
Şekil 17. İLSİS E-Burs Modülünü Etkin Kullanabilme.....	ci
Şekil 18. İLSİS Evrak Modülünü Etkin Kullanabilme	cii
Şekil 19. İLSİS Hizmetiçi Eğitim Modülünü Etkin Kullanabilme	ciii
Şekil 20. İLSİS Kitap Seçim Modülünü Etkin Kullanabilme	ciii
Şekil 21. İLSİS MEİS Modülünü Etkin Kullanabilme	civ
Şekil 22. İLSİS MEİS Sorgu Modülünü Etkin Kullanabilme.....	cv
Şekil 23. İLSİS MTSAS Modülünü Etkin Kullanabilme.....	cvi
Şekil 24. İLSİS Norm İşlemleri Modülünü Etkin Kullanabilme	cvi
Şekil 25. İLSİS Onarım Başvuru İşlemleri Modülünü Etkin Kullanabilme	cvii
Şekil 26. İLSİS Özlük Modülünü Etkin Kullanabilme	cviii

Şekil 27. İLSİS Taşınır Mal Yönetmeliği Modülünü Etkin Kullanabilme	cix
Şekil 28. İLSİS'teki İlgili Modüller Yardımı İle Kurumun Materyal Ve Donanım İhtiyacı İsteminde Bulunabilme	cix
Şekil 29. İLSİS'teki Bilgiler Alt Kademe Yöneticilerin İhtiyaçlarını Karşılatabilmesi cx	
Şekil 30. İLSİS E-Okul Modülünü Etkin Kullanabilme	cxix
Şekil 31. İLSİS E-Okul Modülünü Etkin Kullanabilme	cxii
Şekil 32. İLSİS'in Velileri ve Öğrencileri Tanıyabilmeyi Sağlayabilmesi.....	cxiii
Şekil 33. İLSİS, Öğrenci Başarılarının Nasıl Değerlendirileceğini Karar Verilmesi ..	cxiii
Şekil 34. İLSİS'in, Kurumdaki Disiplin Anlayışının Oluşturulması ve Uygulanmasını Desteklemesi	cxiv
Şekil 35. İLSİS, Personelin Nöbet Günleri ve Saatleri Belirleyebilmesi.....	cxv
Şekil 36. İLSİS'in, Kurumdaki Öğrenci ve Öğretmen Danışmanlığı Çalışmalarının Planlayabilmesi	cxvi
Şekil 37. İLSİS'in, Kurumun Gelir ve Giderleri Planlayabilmesi	cxvii
Şekil 38. İLSİS'in, Görev (Ders) Dağıtımını Yapabilmesi.....	cxvii
Şekil 39. İLSİS, Kurumunun Hedeflerinin Belirleyebilmesi ve Gözden Geçirebilmesi	cxviii
Şekil 40. İLSİS'in, kurumdaki öğretmen ve öğrencilerin ders içi etkinliklerini değerlendirilebilmesi.....	cxix
Şekil 41. İLSİS'in, Kurumdaki Öğretmen ve Öğrencilerin Sosyal Kulüp Etkinliklerini Değerlendirebilmesi	cxx
Şekil 42. İLSİS'in, Ödüllendirilecek Başarılı Öğrencileri Belirleyebilmesi.....	cxxi
Şekil 43. İLSİS'in, Disiplin Kurulu Kararlarında Etkin Kullanılabilmesi.....	cxxii
Şekil 44. İLSİS'in, Okulda Açılacak Kurs vb. Etkinliklerin Belirlenmesinde Yardımcı Olması	cxxiii
Şekil 45. İLSİS'in, Kurumda Yönetim Kadrosunun Seçilmesini Destekleyebilmesi	cxxiv
Şekil 46. İLSİS'in, Onur Kurulu ve Disiplin Kurullarının Seçilmesine Yardımcı Olması	cxxv
Şekil 47. İLSİS'in, Okulda Çeşitli Konulardaki Komisyonların Oluşturulmasını Desteklemesi	cxxvi

KISALTMALAR

EYBS	: Eğitim Yönetimi Bilgi Sistemleri
İLSİS	: İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri Yönetim Bilgi Sistemi
MEB	: Millî Eğitim Bakanlığı
MEBSİS	: Millî Eğitim Bakanlığı Bütünleşik Yönetim Bilgi Sistemleri
MEGP	: Millî Eğitimi Geliştirme Projesi
YBS	: Yönetim Bilgi Sistemleri
MIS	: Management Information Systems - YBS
KDS	: Karar Destek Sistemleri
DSS	: Decision Support Systems - KDS

GİRİŞ

Günümüz örgütlerinde doğru, güvenilir ve zamanında bilgiye ulaşma, karar verme sürecini yerine getirmede hayati önem taşımaktadır. Yönetim Bilgi Sistemleri, örgütlerde yönetimin, doğru ve zamanında bilgiye ulaşmalarında çok önemli bir yere sahiptir. Eğitim kurumlarında Yönetim bilgi sistemlerinin kullanılması konusu ülkemizde çok önemsenmeyen bir konudur. Millî Eğitim Bakanlığında da bu tür Yönetim Bilgi Sistemlerinin kullanılması tam olarak gerçekleşmemiştir. Millî Eğitim örgütünün bazı boyutlarında uygulanmakla birlikte, karar destek sistemlerinin kullanılması henüz proje aşamasındadır.

Yönetim Bilgi Sistemleri konusunda daha önce yapılmış olan araştırmalar çoğunlukla Yönetim Bilgi Sistemlerinin endüstriyel ve kâr amaçlı işletmelerdeki uygulamaları ile ilgilidir. Ayrıca eğitim sistemimiz açısından bakıldığında, istenen hedeflere ulaşmada Yönetim Bilgi Sistemlerini karar verme sürecine olan etkilerini incelemek oldukça yararlı olacaktır. Bu nedenle, araştırma ile elde edilecek olan veriler göz önüne alınarak Yönetim Bilgi Sistemlerinin geliştirilmesinde ve uygulanmasında son derece önem arz etmektedir.

20. yüzyılda, teknolojik değişme ve ilerleme bakımından çok çarpıcı gelişmeler yaşanmıştır. Özellikle 20.yüzyılın son çeyreğinde bilgi sistemleri ve teknolojilerinde yaşanan ve dijital devrim adıyla da anılan hızlı değişmeler, kendini her alanda hissettirmiştir. Bilgi teknolojileri alanında yaşanan bu gelişmeler bir taraftan önemli kolaylıklar sağlarken, diğer taraftan her alanda yeni düzenlemeleri ve değişimleri de beraberinde getirmektedir.

Bilgi teknolojilerinde meydana gelen değişmelerin ortaya çıkardığı en önemli etkilerden bir tanesi de elbette ki organizasyonlara ilişkin olanıdır. Bu araştırma genel olarak, yöneticilerin karar verme süreçlerinin teknolojiye paralel olarak gelişmekte olan Yönetim Bilgi Sistemlerinin kullanımından nasıl etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bu anlamda, çalışmada öncelikli olarak Yönetim Bilgi Sistemi kavramı, gelişimi ve kullanılma nedenleri üzerinde durularak, Yönetim Bilgi Sistemlerinin eğitim kurumları yöneticilerinin karar verme süreçlerine etkileri bakımından oynadığı rol üzerinde durulacaktır.

I. BÖLÜM

YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİ

I. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN TANIMI VE KAPSAMI

A) YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN TANIMI

Yönetim Bilgi Sistemi, insanların ortak amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya geldikleri andan itibaren geçerli olan bir kavramdır. Yönetim Bilgi Sistemi yöneticilere bilgi temin eden ve karar vermeyi destekleyen bir sistemdir.

Yönetim Bilgi Sistemleri çeşitli bilim ve uygulama alanları ile ilişkili olduğundan bu kavram üzerinde tam bir fikir birliği yoktur. Bir tanıma göre, yönetim bilgi sistemleri, bir organizasyonun işlemleri, yönetimi ve karar verme faaliyetlerini destekleyen “bilgisayara dayalı bilgi işlem sistemi” olarak tanımlarken (Çubukçu, 2008), başka bir tanımda ise, yönetim bilgi sistemi “iletişim kanalları ağı” olarak ifade edilmiştir (Bocchino, 1972: 10). Yöneticilerin verecekleri tüm kararlarda ihtiyaç duyduğu bilgiyi onlara sağlayan sistem Yönetim Bilgi Sistemi olarak adlandırılır (Laudon, 1988: 34). Yönetim Bilgi Sisteminin herkes tarafından kabul görmüş bir tanımı yoktur. Bu alanda çalışan birçok araştırmacı farklı bir tanım yapabilmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde Yönetim Bilgi Sistemi ile ilgili tanımlamaları üç ana grupta toplamak olasıdır:

Yönetim Bilgi Sistemini bir donanım düzeni olarak gören tanımlar: Bu görüşe göre Yönetim Bilgi Sistemi, yöneticilere terminaller ve çevre birimleri ile bağlanmış bilgisayar sistemi olarak tanımlanmaktadır.

Yönetim Bilgi Sistemini bir yazılım sistemi olarak gören tanımlayan görüşe göre Yönetim Bilgi Sistemi, bir bilgisayarı bilgiler toplayarak işleyecek, saklayacak ve iletecek biçimde yönetecek bilgisayar programları topluluğudur.

Yönetim Bilgi Sistemini yönetsel kararları destekleyen bir sistem olarak gören tanımlar: Bu görüşe göre Yönetim Bilgi Sistemi, ham verileri bir süzgeçten geçirdikten sonra gerekli bilgileri vererek yönetim kararlarını destekleyen sistemdir (Şahin, 2006).

Bu doğrultuda; Yöneticilerin karar vermesini kolaylaştırmak için, değişik kaynaklarda gerekli verileri toplayarak bunları işletmenin amaçlarına göre işleyen ve bu işlenmiş verileri bilgi olarak bir bütün halinde karar vericiye yani yöneticiye sunan Yönetim Bilgi Sistemleridir ve bir örgütün fonksiyonlarıyla ilgili olarak kişilere veri veya bilgi sağlayan bir sistemdir (Lucas, 1990: 7).

Yönetim Bilgi Sistemleri, her seviyede gereksinim duyulan bilginin sağlandığı bilgisayar destekli sistemlerdir. Yönetim Bilgi Sistemleri, bilgisayar donanımı, bilgisayar yazılımı ve insan gücünden oluşurlar. Yönetim Bilgi Sistemi yöneticilerin bilgi gereksinimlerini karşılarken bilgiyi istediği formatta yöneticilere sunar.

Yönetim bilgi sistemi, donanım, yazılım, karar destek sistemleri bütünüdür. Yönetim Bilgi Sistemi stratejik kararları destekleyen yapısı ile Yönetim Bilgi Sistemi'nin gerekli bilgileri zamanında vererek yönetim kararlarını destekleyen bir sistem olduğu görülmektedir. Yönetimin her düzeyinde Yönetim Bilgi Sistemi'ne gereksinim duyulmaktadır.

B) YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİNİN VARSAYIMLARI

Yöneticilerin bilgi ihtiyaçlarını karşılayarak, karar verme sürecine destek sağlayan Yönetim Bilgi Sistemi ile yönetim arasında önemli bir ilişki vardır. Şahin (2006: 137)'e göre Yönetim Bilgi Sistemi tasarımcılarının beş temel varsayımı vardır. Bunlar:

- Yönetim Bilgi Sistemi yöneticinin gereksinim duyduğu bilgileri sağlamalıdır,
- Yönetim Bilgi Sisteminin yönetime sağladığı bilgi gereksiz ayrıntılardan ayrıştırılmış olmalı yani öz olmalıdır,
- Yönetici ihtiyaç duyduğu bilgileri sağladığı oranda aldığı kararlar değerlidir,

- Organizasyondaki haberleşme ağının iyi olması işletmenin performansını olumlu etkiler,
- Yönetim Bilgi Sisteminde; yöneticilerin diğer bölüm yöneticileri arasında etkili bir haberleşme içerisinde olmalıdır,
- Yönetim Bilgi Sisteminin nasıl çalıştığını bilme zorunluluğu olmayan yönetici; Yönetim Bilgi Sistemini nasıl kullanacağını bilmek zorundadır. Aksi halde bilgi sistemi ne kadar mükemmel tasarlanmış olursa olsun yöneticiye hiçbir faydası olmayacaktır.

C) YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİNİN GELİŞİMİ

Yönetim Bilgi Sisteminin gelişimi bilgisayarın gelişimi ile doğru orantılıdır. Yönetim Bilgi Sisteminin ilk uygulamaları 1960'lı yıllarda, sadece maaş ve muhasebe hesapları ve verilerin bilgiye dönüştürülmesi şeklinde olmuştur. Bilgisayarlar sadece karmaşık işlemlerin yapılması için kullanılmaktaydı.

Sistem tasarımcıları, sadece bilgi talebinde bulunanların sorularının cevaplanması üzerinde durmuşlardır. Geliştirilen yeni sistem ile verileri saklayabilen ve yöneltile soruları cevaplayabilen bir yapı oluşturulmuştur (Silver, 1991: 56). Bu sistem, veritabanı kaynaklı olup bilgi işlem sistemi olarak isimlendirilmiştir.

Verilerin bilgi haline dönüştürülmesi üzerinde durulmaya başlanması ile bilgi işleme aşamasından sonraki aşama olan Yönetim Bilgi Sistemine geçilmiştir. Yönetici, veri işleyiciden bilgiyi alan ve uygulayan kimse konumuna gelmiştir. Böylece veri işleminin, yöneticinin elde ettiği bilgilerin karar sürecinde kullanılması şeklinde olduğu görülmektedir. Bu aşamada sistem yöneticilere karar vermelerinde yardımcı olma görevine yükselmiştir.

Yönetim ile ilgili sistemin alabileceği kararlar, programlanmış veya programlanabilir kararlardır. Basit bir model haline getirilmiş tekrarlanan, tekdüze kararlar bu modelin çözümü ile ortaya çıkmaktadır. Karar verirken kontrol edilebilen değişkenler arasında en isabetli olanını belirler. Böylece karar verilmiş olur. Bazı

kararlar ise doğrudan doğruya bilgisayarlardan alınmaktadır, bu tür kararlar yönetici tarafından incelenir ve değerlendirilir, daha sonra uygun bulunduğu takdirde kesin karar haline getirilir (Şahin, 2006: 136).

D) YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN AMAÇLARI

Erkut (1995: 259) ve Onursoy (1999: 66), Yönetim Bilgi Sisteminin amaçlarını şöyle sıralamıştır:

Operasyonel verimlilik, fonksiyonel etkinlik, daha iyi hizmet, ürün yaratma ve geliştirme, rekabetin temelini değiştirmek, fırsat avantajlarını fark etmek ve yakalama, müşteriye içeriye, rakipleri dışarıya kilitleme, teknolojik gelişmeye bağlı olarak yatırımı değiştirme, fonksiyonel birimlerin gereksinim duyduğu doğru bilgiyi sağlamak, yöneticilere çok boyutlu bakış açısı sağlamak, işlevsel hızlilik sağlamaktır.

Bu unsurları sırasıyla inceleyecek olursak: (Onursoy, 1999: 67)

Operasyonel verimlilik: örgütlerde sürekli yapılması gereken rutin işleri daha hızlı ve ucuza yapmaktır.

Fonksiyonel etkinlik: örgüt yöneticisinin daha etkin ve verimli kararlar vermesi, satıcı ve alıcılara satış işleminde yardımcı olmak gibi fonksiyonel etkinlikler sağlamaktır.

Daha iyi hizmet: Yönetim Bilgi Sisteminin uygulandığı örgütte sunulan hizmetin kalitesini yükseltmeyi amaçlar.

Ürün yaratma ve geliştirme: Hizmet sunan sektörlerde bilgi, satılan ürünü yaratmada önemliken; bilginin yoğun olarak kullanıldığı ürünleri üreten işletmelerde yeni bir ürünü yaratmak ve bunları bilgi teknolojisi ile geliştirmek mümkündür.

Rekabetin temelini değiştirmek: İşletmenin içinde bulunduğu endüstrideki rekabetin temelini bilgi teknolojisini kullanıp yeni ürünler yaratarak kendi lehine değiştirebilir.

Fırsat avantajlarını fark etme ve yakalama: Yönetim Bilgi Sisteminde kullanılan bilgisayar organizasyonun içinde bulunduğu pazardaki ince değişimleri fark etmede

oldukça önemli bir araçtır. Yani Yönetim Bilgi Sistemine sahip bir işletme rakiplerine göre bir adım öndedir.

Müşteriyi içeriye, rakipleri dışarıya kilitleme: Sunulan olanaklarla müşteriyi kendi ürünlerimize bağlı hale getirebildiysek, bu durumda rakip işletmeler devre dışı kalmış olacaklardır. Bu durum hem işletme için hem de müşteri için karlıdır.

Gelişen teknolojiye bağlı olarak yatırımı değiştirme ve geliştirme: Bilgisayarla ilgili bir konuda faaliyet göstermeyen birçok firma diğer firmalar gibi gelişen teknoloji ile birlikte bilgi sistemleri ürünleri alıp satmaya ve bu alandaki yatırımlarını artırmaya başlamışlardır.

Fonksiyonel birimlerin ihtiyaç duyduğu doğru bilgiyi sağlamak: Örgütlerin fonksiyonel birimleri gereksinim duydukları doğru bilgi, Yönetim Bilgi Sistemi tarafından sağlanmalıdır.

Yöneticilere çok boyutlu bakış açısı sağlamak: Yöneticilerin karar süreçlerinin daha etkin ve verimli olması, yöneticinin çok boyutlu bir görüş açısı olmasıyla büyük oranda ilgilidir. Dolayısıyla Yönetim Bilgi Sistemi yöneticinin çok boyutlu bakmasını sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır.

İşlevsel hızlilik sağlamak: Gelişen teknolojiye bağlı olarak önceleri el ile yapılan kayıtların ve bu kayıtların güncellenmesi gibi işlemlerin bilgisayarlarla yapılması sonucunda yönetim bilgi sistemleri tüm yönetim kademelerine bir hız sağlayacaktır.

Yöneticiler ise örgütsel düzeyde planlama, yönetme ve kontrol etme ile ilgili kararlar verirler. Bu karar verme sürecinde de Yönetim Bilgi Sistemi, yöneticilere yardımcı olur.

Yönetim Bilgi Sisteminin bir başka amacı da, yöneticilere karar vermede yardımcı ayıklanmış veriyi ve bilgiyi zamanında sağlayabilmektir. Bilginin özelliklerinden olan zamanlık ve doğruluk yönetici açısından son derece önemlidir. Yönetim düzeylerine uygun olarak alt orta ve üst düzeydeki yöneticilere bilgi sağlar. Birleştirilmiş ve özet haline getirilmiş bilgiyi, işlemlerle ilgili planlama ve kontrol raporlarını sunar.

Yönetim Bilgi Sistemi bilgisayarlı sistemlere geçiş zorunluluğu olmasa da, günümüzde bilgisayar bilgi sisteminin etkinliğini artıran ve yapılabiliirliği sağlayan

temel bir araçtır. Bunun için bilgi sisteminin başlangıcında bile sağlam bir yapı üzerine kurulması gerekir. Yönetim Bilgi Sistemi tasarımıındaki zayıflıklar, bilgisayarlaşma ile yok edilemediği gibi mevcut yanlışların daha da artmasına sebep olabilir.

E) YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN ALTSİSTEM BİLEŞENLERİ

Yönetim planlamanın bir temeli olarak stratejik karar vermenin gereği çeşitli tekniklere ve bilgi güncellenmesini sağlayan çeşitli sistemlere ihtiyaç duyar.

Yönetim Bilgi Sistemi, bu ihtiyaçları karşılayacak alt sistemlere sahiptir. Yönetim Bilgi Sistemi, organizasyonun veriyi elde etmesinden, uygulama aşamasına kadar geçen süreçte, veri, bilgi ve karar aşaması sürelerinde farklı ama birbirlerini tamlayan etkileşimli sistemler bütünüdür.

1. Veri Yönetim Sistemleri

Veri yönetim sistemleri, dış ortamdan girilen ham verilerin bir işlemsel süreçten geçirilerek bilginin elde edilmesi, elde edilen bilgilerin kayıt altında tutulduğu sistemlerdir. Verinin işlenmesi ve veritabanı oluşturulması birbirini takip eden bir etkileşimli süreçlerdir.

- Veri girişi: Kayıt Kodlama Depolama Seçme,
- Veri İşleme: Hesaplama Özetleme Tasnif,
- Bilgi Çıktısı: Verilerin işlenerek yeni bilginin üretilmesi.

2. Bilgi Yönetim Sistemleri

Bilgi yönetim sistemleri iki bölümde incelenmektedir. Bunlar birbirini bir süreç içinde tamamlayan işleme ve iletişim sistemleridir.

Bilgi İşleme Sistemleri: Bilgi işleme, yöneticiler için yararlı bilgilerin toplanması, işlenmesi ve kullanıcıların ulaşabileceği biçimde saklanması olup, bu işlev gerçekleştirilirken bir takım araç ve yöntemlerden yararlanır. Örgütün tüm yöneticileriyle ilişki kurulur. Bu özelliğiyle bilgi işleme, karar organlarının yüksek nitelikte karar vermelerini sağlayan bilgi sistemi sisteminin işlevsel bölümünü oluşturur.

Son yıllarda, bir yandan kullanılan veri miktarına paralel olarak artan kırtasiye hacmi ve personel giderleri, öte yandan bilginin artan zamanlılık, doğruluk ve kalite istemi, bilgi işleme sürecinin önemi ve gereğini arttırmış ve bu bilgi işleme tekniklerinin dev adımlarla gelişmesine neden olmuştur. Bilgi işleme süreci bir iş yerinde işlenmesi istenen bilgilerin nasıl toplanacağına araştırılması ile başlar, gerekli tüm inceleme ve araştırmaların tamamlanması, sistem bilgilerinin işlenmesi ve raporların hazırlanmasıyla sona erer. Bilgi işleme sürecinde kullanılan yöntemler ve aygıtlar, işletmenin türüne, büyüklüğüne, yöneticilerin, kredi verenlerin, yatırımcıların veri gereksinimlerine, verilerin uygunluğuna, bu işe yatırılacak fon miktarına vb. birçok unsura bağlı olabilir. Bilgi, işleme sürecinin başından sonuna kadar, veriler daha yararlı bir biçime girmek için bir takım işlemsel evrelerden geçer. Söz konusu evrelerin sırası ve kullanılan teknikler işletmenin yapısına, bilgi işleme yöntemlerine ve yararlanılan donanıma göre değişirse de, bilgi işleme sürecinin temel evreleri (Erkut, 1996):

Veri Elde Etme Evresi, Kayıt Evresi, Sınıflama Evresi, Sıralama Evresi, Hesaplama Evresi, Özet/Eme Evresi, Veri Depolama Evresi, Çoğaltma Evresi, Yeniden Başvurmadır.

Bilgi İletişim Sistemleri: İşletme içinde hayati ve koordine edici bir rol oynarlar. Bu sistemleri şöyle sıralamak mümkündür (Erkut, 1996):

Kuralsız(informal) bilgi iletişim sistemleri, İşlemsel bilgi iletişim sistemleri, Organizasyonel bilgi iletişim sistemleri, Faaliyetlere ilişkin bilgi iletişim sistemleri, Yönetim için bilgi İletişim sistemleri, Karar verme İçin bilgi iletişim sistemleridir.

3. Karar Destek Sistemleri

Karar Destek Sistemleri (KDS); insan zekasının ve bilgi teknolojisinin karmaşık problemleri çözmek için etkileşimli olarak en etkin şekilde karıştırılmasıdır. Karar Destek Sistemlerinin dört karakteristik özelliği vardır (Yozgat, 1998: 170):

- Sistem özellikle yarı-yapılandırılmış veya yapılandırılmamış karar verme görevlerine yardımcı olmak amacıyla tasarlanmıştır.
- Sistem otomatikleşmiş kararlar dışındaki karar verme problemlerinde de destek sağlar.

- Sistem karar vericinin değişen ihtiyaçlarını da hızla cevaplayabilir.
- Sistem karar vermenin verimliliğini artırırken etkinliğini de artırır.

Genelde operasyonel kontrol personeli, İy yapılandırılmış problemlerle karşılaşır. Strateji planlayıcıları ise, oldukça fazla düzeyde yapılandırılmamış problemlerle uğraşırlar. Bilgi işçilerinin uğraştıkları problemlerin çoğu da yapılandırılmamış problemlerdir. Sonuç olarak organizasyonların her seviyesinde hem yapılandırılmamış hem de yapılandırılmış problemlerle karşılaşılır. Farklı karar tipleri ve değişik organizasyon seviyeleri ile çeşitli bilgi sistemi sistemleri arasındaki ilişki tüm bu unsurlar açısından bakıldığında önem arz etmektedir. Sistemler ve çıktıları, karar tipleri ve organizasyon seviyeleri eksenlerinde diyagrama yerleştirilmiştir (Yozgat, 1998: 170).

Simon (1960) karar vermede 4 aşama tanımlar:

- İstihbarat: Organizasyon içinde oluşan problemlerin farkına varılması ve teşhis edilmesinden oluşur. Geleneksel Bilgi İşlem Sistemleri (BİS) problemlerin tanınmasına yardım edecek ayrıntılı bilgiyi getirirler.
- Tasarım: Bu esnada çözüm için gereken olası problem çözümlen tasarlanır. Küçük KDS sistemleri bu esnada çok idealdir çünkü küçük modeller üzerinde çalışırlar, hızlıca oluşturulabilirler ve kısıtlı veri ile çalışabilirler.
- Seçenek: Alternatifler açısından bir seçime dayanır. Karar verici birçok alternatif oluşturulması için gereken veri ve bilgilere istinaden büyük bir Karar Destek Sistemine ihtiyaç duyar Tüm sonuçlar için karmaşık analitik modeller kullanmak zorundadır.
- Uygulama: Son aşamadır. Çözüm ilerlerken, ortaya çıkan zorluklan, kaynak sıkıntılarını ve olası iyileştirici önlemleri sağlayan bir raporlama sistemi oluşturulabilir.

Günümüzde Karar verme süreçlerinde organizasyonun yapısına ve yöneticilerin tercihlerine bağlı olarak geleneksel ya da modern yöntemler kullanılmaktadır Algoritmalar yapılandırılmış karar türlerinde, karar verme sürecini programlama çalışmalarıdır. Bu kararların mutlaka bilgisayarla programlamaya uygun olması veya böyle bir bilgisayar programının yazılmış olması gerekmez. Sezgisel programlama

günümüzde gelişme sürecindedir. Bir yöneticinin birikimi göz ardı edilemez, sezgisel programlama bu tecrübeleri temel alarak, sonlu sayıda birçok adımdan oluşan bir çözüm süreci üretir.

F) YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN ÖZELLİKLERİ

Yönetim Bilgi Sisteminin yukarıda belirtilen tanımları dikkatlice incelendiğinde, etkin bir Yönetim Bilgi Sisteminde aşağıdaki özelliklerin olması gerektiği görülecektir:

Etkin bir Yönetim Bilgi Sistemi, geçmişe ve geleceğe yöneliktir. Bir yandan geleceğe yönelik planların yapılmasına yönelik bilgiler Yönetim Bilgi Sistemi kapsamına girerken, diğer yandan faaliyetlerin planlar Yönetim Bilgi Sistemleri doğrultusunda gerçekleştirildiklerinin denetimi açısından, gerçekleştirilmiş faaliyetlere ilişkin tarihsel bilgiler de Yönetim Bilgi Sistemi kapsamındadır.

Yönetim Bilgi Sistemi, işletmeyle ilgili her türlü bilgiyle uğraşır. İşletme içi ve işletme dışından finansal ve finansal olmayan sayısal ve sayısal olmayan bilgileri toplar ve ilgililere iletir. İletilen bilgiler tüm yönetsel fonksiyonların yerine getirilmesi içindir.

Yönetim Bilgi Sistemi, yöneticilere sadece gereksinim duydukları kadar bilgi iletir. Yöneticilerin gereksiz bilgilerle uğraşmamaları açısından bir filtre işlevi de görür. Sadece yetkili kişiler bilgilere erişebilir.

Yöneticilerin gereksinim duydukları bilgilerin üretilebilmesi amacıyla, etkin Yönetim Bilgi Sisteminde, çeşitli matematiksel modeller kullanılır.

Yöneticilere gereksinim duyulan bilgilerin zamanında iletilmesi esas olduğundan, etkin Yönetim Bilgi Sistem’inde bilgisayarların kullanılması kaçınılmazdır. Bu bilgisayar sistemlerinde zamanlılık açısından etkileşimli ve gerçek zamanlı işlem türü ve doğrudan erişimli yardımcı bellek araçları kullanılır.

Verilerin toplanması ve bilgilerin yöneticilere iletilmesi için, uygun kapasitede bilgisayar ağlarının kurulup işletilmesi gerekmektedir.

II. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN İŞLEVLERİ

Yönetim Bilgi Sistemi; her düzey ve yönetim pozisyonuna, gerekli kararları vermek için ilgili bilgi sağlamakta, bilişimi filtre ederek veya arıtarak, yöneticinin çalışacağı şekle getirmekte, bilişimi kolay anlaşılır şekilde sağlamakta, her zaman anında bilgi sistemi sağlamakta, istendiğinde herhangi bir formda veri, analiz veya bilgi sistemi sağlamaktır (Dinç, 1999: 10). Yönetim Bilgi Sisteminin bir çok işlevi vardır. Bunlar aşağıda biraz daha detaylı olarak ele alınmaktadır.

A) YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİNİN İŞLEVI

Yönetim Bilgi Sistemi bir sisteme katalizör olarak etki eder. Kendisi dışındaki dört kaynak sistemin (para, işgücü, malzeme ve makine) bir bütün olarak çalışmasını sağlar. Bu bütünleşme rolünü dört şekilde gerçekleştirir (Dinç, 1999: 10).

- Dört sistem arasında bilgi akışını sağlar,
- Kontrol mekanizmasını çalıştırır,
- Karar verme için gerekli bilgileri veri bankasında toplar,
- Diğer bütün sistemlerin ve Yönetim Bilgi Sistemi'nin talebine göre çıkış bilgisini hazırlar.

Yönetim Bilgi Sistemi'nin temel işlevi, örgütün amaçlarına en etkin bir biçimde ulaşmasını sağlayacak insan, makine, hammadde, malzeme ile sermaye unsurları arasındaki karşılıklı ilişkileri en uygun bir biçimde düzenleyecek olan karar organlarına doğru zamanlı ve anlamlı bilgi sağlamaktır.

B) YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİNİN SÜREÇLEME İŞLEVLERİ

Yönetim Bilgi Sistemi fikirler veya kavramlar kümesi olmaktan ziyade, bir örgütteki yönetim ve işletim personeline faydalı çıktılar üretmek için çeşitli işlevleri yerine getiren bir işlemsel sistemdir. Bu nedenle Yönetim Bilgi Sistemi'nin yapısı,

sistemden beklenenlere bağlı olarak değişir. Genel olarak bir Yönetim Bilgi Sistemi'nin işlevsel yapısı şu şekildedir (Dinç, 1999: 11).

Donanım; bir bilgi sistemi sisteminin donanımı bilgisayar (merkezi işlem birimi, giriş/çıkış birimleri, kütük depolama birimleri vs.), veri hazırlama donatımı ve giriş çıkış terminallerinden oluşur.

Yazılım; yazılım başlıca üç tiptir. İşletim sistemi ve veri yönetim sistemi gibi bilgisayar sistemini işleten genel sistem yazılımı, analiz karar modelleri gibi genel uygulama yazılımları ve belirli bir amaca yönelik özel olarak yazılmış programlardan oluşan uygulama yazılımlarıdır.

Kütükler (Veri Tabanı); programları ve verileri içeren teyp, manyetik disk gibi fiziksel depolama birimleri kütük olarak isimlendirilir. Kütükler aynı zamanda yazılı çıktılar ve kağıt, mikrofilm üzerindeki diğer kayıtları da kapsar (Dinç, 1999: 11).

Prosedürler; prosedürler el kitapları ve kullanım talimat kitapçıkları şeklinde olduğundan fiziksel bileşen sayılırlar. Uygulamada üç tip prosedüre gereksim duyulur. Birincisi kullanıcı komutları, ikincisi girdi hazırlama komutları, üçüncüsü bilgisayar merkezinde görevli personel için işletim komutları (Dinç, 1999: 12).

İşletim Personeli; Bilgisayar operatörleri, sistem analistleri, programcılar, veri hazırlama personeli ve bilgi sistemi sistemini yöneten kişilerden oluşur.

Aşağıda süreçleme işlevlerini biraz daha açabiliriz.

İşlemler Süreçleme; bir işlem bir mamulün satın alınması, satılması ya da imal edilmesi gibi faaliyettir. Genel olarak bir işlemin performansına ilişkin işlemi yönlendirme, Performansı kaydetme, performansını raporlama veya açıklama raporları istenir.

Kütükleri Güncelleştirme (Kütük Bakımı); birçok faaliyet geçmiş bilgi kütüklerinin güncelleştirilmesi veya yeni kütük açılmasını gerektirir. Örneğin elemanlarının maaş çeklerinin hazırlanması için bordro programının işletilmesinde, her elemana yapılan ödeme oranı, kesintiler, vb. bilgiler gereklidir. Bu tip sürekli bilgiler bordro ana kütüklerinde saklanır. Önemli olan bu kütüklere bilgilerin aktarılması ve kütüklerin en son durumu yansıtacak şekilde güncelleştirilmesidir.

Rapor ve diğer çıktılar, bilgi sistemi sisteminin kullanılır ürünleridir. Başlıca çıktılar önceden programlanmış raporlardır. Ayrıca bir bilgi sistemi sistemi sorulan çeşitli sorulan da cevaplar.

Kullanan kişi etkileşimi; bilgi sistemi sistemleri bir insan makine sistemi olarak tasarlanırlar. Bu sistemde bilgisayar planlama modeli, bir karar modeli kullanarak süreçlemeyi gerçekleştirir, kullanıcı ise tatminkar bir çözüm için gereken işleri gerçekleştirir (Dinç, 1999: 19).

III. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN İŞLETME VE YÖNETİM FONKSİYONLARINA ETKİSİ

A) YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN İŞLETME FONKSİYONLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Yönetim Bilgi Sistemleri, yapısal olarak örgüt içinde yapılan işlevlere dayalı sistemlerin bileşkesidir. Her alt sistemin kendi işlevlerini, süreçlerini yapıp tamamlayabilmesi için, işlemlerin yapılması sırasında ortak veri tabanı, programlar ve model olanaklardan yararlanabilir. Her alt sistem içinde hareket işleme ve yönetim denetim işlemleri (işletim, yönetim, stratejik) uygulamaları vardır. Standart işlevsel gruplama yok ise de genellikle bir çok örgütte var olan gruplama pazarlama, üretim, satın alma, personel ve muhasebedir. Ayrıca, bilgi işlem sistemi ve üst yönetim de işlev grubu olarak tanımlanabilir. Aşağıda finans, personel, üretim, pazarlama, araştırma ve geliştirme, muhasebe ve tedarik bölümleri bilgi sistemleri kısaca anlatılmaktadır.

1. Finans Bölümü Bilgi Sistemi

İşletmede finans fonksiyonu önemli bir alt sistem olmakla beraber diğer tüm alt sistemleri destekleyen öneme sahiptir. Günümüzde finans fonksiyonu sadece fonların temin edilmesi ile değil, bu fonların kullanılmasıyla da ilgilenmektedir. Organizasyonun kısa ve uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirmede en önemli kaynak aracı etkin ve verimli bir finans sistemi olacaktır (Esen, 1993: 117).

Finans parasal değerlerin akışıyla ilgili faaliyetlerin planlanması ve organizasyonu ile ilgilidir. Finans fonksiyonunun temel amacı, işletme amaçları doğrultusunda işletmenin varlık değerini maksimize etmek için gerçekleştirilecek faaliyetlere fon sağlamak ve denetimini yapmaktır (Murdick ve Rose, 1971: 175).

Bilgi sistemi rüzgarının her geçen gün şiddetini artırması, daha rekabetçi olunması gerektiği, milyonlarca verinin anlık işlemlerle takip edebilmek için günümüz yönetim bilgi sistemlerinde, finans alt bilgi sistemlerinin dış çevre finans bilgi sistemleri ile ortak bir dil kurma zorunluluklarını birlikte getirmiştir.

2. Personel Bölümü Bilgi Sistemi

Personel sistemi diğer bütün sistemlerin en önemli unsuru olan insan faktörünün oluşturduğu bir sistemdir. Her seviyede yönetim, mevcut ve ileride ortaya çıkacak iş hacmini karşılayacak insan gücüne sahip olmayı ister (Laudon ve Jane, 1996: 150).

Örgütlerde personel alt sistemi personele ait evrak kayıt, özlük işleri, sicil işleri, atama, işe alıştırma, işe yerleştirme ve personelin eğitimini içerir. Başlıca işlemler ise, iş başvuruları, iş tarifleri, eğitim özellikleri, personelin verileri, ödemeler dengesi, çalışılan saat, maaş çekleri ve yerleşim şeklindedir. Personel için işlevsel kontrol; kiralama, eğitim, yerleştirme, ödeneklerin değiştirilmesi gibi işler için karar yöntemlerini gerektirir. (Laudon ve Jane, 1996:150) Günümüzde tüm bu sürecin işleyişi personel evraklarının manyetik bir veritabanında saklandığı ve bilgi sistemi ağında maksimum hız, maksimum güvenlik, maksimum doğruluk niteliklerini sağlayacak bir sistem olan Yönetim bilgi sistemi ile yapılması bir zorunluluk haline gelmiştir.

Organizasyonda planlanan hedeflerin ne kadarının gerçekleştiğini gösteren analiz ve raporlarda yine Yönetim Bilgi Sistemleri ile sağlanır. Personel fonksiyonu için alternatif stratejiler geliştirme, hedeflere ulaşmak üzere gerekli personelin elde tutulması gibi faaliyetlere karar verilmesi Yönetim Bilgi Sistemlerinin yapılandırılmış karar modellerinin işlediği bilgilerin raporlanması ve bunun sonucunda yönetimin son kararı vermesi ile olacaktır.

3. Üretim Bölümü Bilgi Sistemi

Üretim bilgi sistemi, organizasyon içindeki çıktılarını(ürün/hizmet) fiziksel akışlarıyla ilgili bilgileri temin ve takip eden sistemdir. Mal ve hizmetlerin üretilmesi

sürecini takip, kayıt altına alan ve gerektiğinde rapor edebilen bir sistemdir. Bu sistemin temel amacı kullanılan girdiyi en etkin biçimde üretmeyi planladığı çıktıya çevirmektir. (Murdoch ve Rose,1971:177) Bunu maksimum kazançla yapabilmek için Yönetim Bilgi Sistemlerinden yararlanmak kaçınılmaz olmaktadır.

Üretim bilgi sisteminin oluşturulmasındaki amaç üretim faaliyetlerinin planlanması, gerekli kaynakların organizasyonu, faaliyetlerin yönetilmesi ve performansın kontrolü konusunda yöneticiye yardımcı olmaktır (Onursoy,1999:80). Üretim yöneticisi üretimde kullanılan girdiler yanında bazı kararlar ve politikalar yardımıyla üretim sürecini düzenleme özelliğine de sahiptir. Yönetim Bilgi Sistemleri’de yapılandırılan üretim fonksiyonunun sorumluluklarını şöyle sıralayabiliriz; ürün mühendisliği üretim yöntemlerinin planlaması, işlem ve şekillendirilmesi, üretim personelinin istihdamı ve eğitimi, kalite kontrol ve denetimidir. (Ülgen, 1990: 96)

4. Pazarlama Bölümü Bilgi Sistemi

Pazarlama fonksiyonu bir organizasyonun başarısında büyük bir önem taşımaktadır. Bir organizasyonda, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi, belirlenen bu gereksinimlerin başta üretim bölümü olmak üzere diğer bölümlere iletilmesi, üretilen mal ve hizmetlerin istek ve ihtiyaçlara uygun olarak müşterilere ulaştırılması ve müşterilerin satın alma sonrası tutum ve davranışlarının tespiti için yapılan eylemler pazarlama fonksiyonunun içeriğini oluşturur (Çubukçu, 1990: 76).

Pazarlama bilgi sistemi, firma içi ve dışı kaynaklardan sürekli bilgi akışını sağlamak için düzenlenmiştir. Genellikle bu sistemler günlük olarak sürekli bilgi sağlayan sistemlerdir. Özelliklerini ise şöyle sıralayabiliriz (Cemalcılar, 1994: 11):

- Problem çözmeye yönelik olduğu gibi sorunu önlemeye de çalışır,
- Süreklilik söz konusudur,
- İleriye yöneliktir,
- Bilgisayar sistemlerinin kullanımını gerektirir,
- İç ve dış kaynaklardan gelen bilgilere ihtiyaç duyarlar.

Pazarlama bilgi sistemlerinin etkinliği büyük ölçüde dış çevre ile örgüt arasındaki geri besleme sürecine dayanır. Yönetim Bilgi Sistemleri, yöneticilere ancak bu şekilde önceki faaliyetlerin uygunluğu ve doğruluğuna rapor sunabilir. Bunun ardından da ileriye yönelik faaliyetlerini planlayıp karar verebilirler (Çetinkaya vd.,1988: 307).

Pazarlama bölümü bilgi sistemi yanında dağıtım bölümü bilgi sisteminde geliştirilmesi gerekmektedir. Dağıtım bilgi sisteminin temel görevi pazarlama ve satış bilgi sistemleri ile Yönetim Bilgi Sistemlerinin organizasyonun prosedürlerine göre aldığı gönderme emrini yerine getirmek yani göndermek zorunda olduğu ürünü, paketlenip etiketlenip ilgili tüketiciye gönderildi verisini bilgi sistemine işlemek olacaktır. Bu bölümün ana dokümanı müşteriye istenen şartlarda gönderilen ürünle ilgili hazırlanan gönderme evrakıdır. Hazırlanan evrakın aslı manyetik veri tabanında saklanırken diğeri ürününün yanında alıcıya gönderilir. (Hicks, 1993:122)

5. Araştırma ve Geliştirme Bölümü Bilgi Sistemi

Rekabetin kıyasıya yaşandığı bir piyasada işletmenin varlığını devam ettirebilmesi araştırma, geliştirme faaliyetlerine verdiği öneme bağlıdır. İşletmelerin bu faaliyetleri içine alan bir bölüm kurması şarttır. Bu bölümün görevi; pazar araştırmaları sonucu sağlanan bilgi sistemi ve ilerleyen teknolojik gelişmeleri dikkate alarak yeni ürünler geliştirmektir (Kazan 1997:105).

İşletmelerdeki bu bölüm araştırma ve geliştirme bölümünün geliştirdiği yeni ürünü incelemeye alır ve onun üzerinde çeşitli araştırmalar yapar. Bu bölümün görevi geliştirilen yeni ürünün en düşük maliyetlerle üretilmesi imkânlarını araştırmak veya edinilecek yeni teknoloji ile araştırmalar yapmaktır (Dornbusch ve Stanley, 1994: 93).

6. Muhasebe Bölümü Bilgi Sistemi

Muhasebe bölümünün görevi, işletme ile ilgili tüm değer değişikliklerinin kaydını tutmaktır. Bu bağlamda muhasebe bilgi sisteminin görevi değer değişikliklerinin kaydını tutmak, ilgili değerleri sınıflamak, değerler arasından gereklileri alarak özetlemek ve sonuçlar üreterek istenildiğinde yönetime rapor etmek üzere veri tabanına kaydedilmesi olacaktır.

7. Tedarik Bölümü Bilgi Sistemi

Tedarik sürecini üç başlık altında inceleyebiliriz. Teslim alma, satın alma ve stok bölümü bilgi sistemleri.

a) Teslim Alma Bölümü Bilgi Sistemi:

Teslim alma bilgi sisteminin temel görevi; satın alınan malı karşı taraftan teslim alma, malları boşaltma ve paketleri açıldığı raporlarının tutulmasıdır. Teslim alınan malların satış şartlarına uygunluğunun denetimi de bu bölüm tarafından yapılır ve Yönetim Bilgi Sistemleri de onay verilir. Denetimden sonra uygunsa teslim alma raporu Yönetim Bilgi Sistemleri ile veri tabanına işlenir.

b) Satın Alma Bölümü Bilgi Sistemi:

İşletmeler varlığını devam ettirmek amacıyla örgüt yapısına bağlı olarak; hizmet, hammadde, araç-gereç ve mamulü ihtiyaç duyulduğu için satın almalıdırlar. Satın alma bölümü alınanların uygun miktarda, zamanında, uygun fiyatta, istenen kalitede ve doğru kaynaktan temin edilmesi konularına dikkat etmelidir (Laudon ve Jane, 1996: 153)

Satın alma süreci, satın alma ihtiyacı doğan bölümün satın alma talep formuna gerek kalmadan, Yönetim Bilgi Sistemleri ile tespit edilerek satın alma bölümüne otomatik olarak iletilmesiyle başlar. Bu süreçte ikinci işlem bölüm yöneticisinin vereceği sipariş onayıdır. Bu işlem yapılmadan önce satın alma bölümünün alınacak mallar hakkında önceden tam bir bilgiye sahip olması gerekmektedir. Burada dış çevre ile bilgi sistemi iyi yapılandırılmış bir Yönetim Bilgi Sistemleri sürekli olarak güncel bilgilere sahip olacak ve satın alma istenen şekilde yapılacaktır.

c) Stok Bölümü Bilgi Sistemi

Stok yönetimi, üretim için gerekli hammadde satın alınması ve diğer gerekli gereçlerin gelişi ile üretimi ve satılmak için üretilen mamul ile satılmaları arasındaki dalgalanmaları önleyici kararları alırken yine Yönetim Bilgi Sistemleri den yararlanır. Gerek üretim gerekse dağıtım faaliyetlerinin en etkin şekilde planlanarak yapılması eldeki stokların miktarına bağlıdır (Yahyagil, 2001: 143). İşletmelerin faaliyet alanına bağlı olarak birçok stok tipi mevcuttur. Bu stokların etkin ve anlık takip edilmesi iyi yapılandırılmış Yönetim Bilgi Sistemleri ile mümkündür.

B) YÖNETİM FOKSİYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Yönetim Bilgi Sistemleri, genelde hiyerarşik bir yapı içerisinde tanımlanır. Bu hiyerarşi, örgütlerdeki yönetim yetki ve sorumluluklarına, yapılan işlemlere, karar verme ve plan yapma yetkisine göre tanımlanmıştır. Farklı işlemler için farklı bilgilere gereksinim duyulan, bu kademeler arasında dikey ve yatay bilgi alışverişi mevcuttur. Bu durum sistemin bütünlük içerisinde ve koordineli olarak çalışmasını sağlamaktadır. Alt kademe işlemleri, büyük bir çoğunlukla programlanmış, yapılandırılmış kısa zaman periyotlarını kapsayan kısa işlemlerden meydana gelir. Bunun en büyük yararı, kararların da yapılandırılmış ve bilgisayar sistemiyle birleştirilmiş olmasıdır.

Yönetim Bilgi Sistemleri'nde yönetim kademeleri arasında sağlanan bilgi farklılık gösterir. Alt kademeye sağladığı bilgi, diğer kademelerden farklıdır. Bu kademede eyleme yönelik denetleme kararı alan yöneticilerin gereksinim duyduğu bilgi, daha çok örgütün içine yönelik, iyi tanımlanmış, ayrıntılı ve dar kapsamlı olma özelliğini taşır. Alt kademedeki yönetim bilgi sisteminde işlem raporları, eylem belgeleri ve sorgulama sonuçlarıdır. Bu sebeple alt kademede sağlanan bilginin doğruluk derecesi yüksektir.

Orta kademe yönetim, örgüt yönetiminin daha geniş bir kesimini teşkil eder. Bu kademe yöneticileri daha karmaşık, beklenmeyen, muhakeme, sezgi ve kişisel iletişimi gerektiren işlemlerle karşı karşıyadırlar. Orta kademe yönetimi orta vadeli işlemler olan, kaynakların tahsis ve organizasyonu, işlerin yapılandırılması ve personelin eğitilmesi ve tahsis edilmesi gibi işlere odaklanmışlardır.

Orta kademe yönetiminin ihtiyaç duyduğu bilgi, resmi ve resmi olmayan kaynaklardan sağlanmaktadır. Bu bilginin büyük çoğunluğu resmi kaynaklardan elde edilmektedir. Bilgiler yöneticilerin kişisel gayretleriyle toplanmış, değerlendirilmiş, analiz edilmiş ve işlenmiştir. Buna ek olarak, yöneticinin artan bilgi gereksinimi Yönetim Bilgi Sistemleri tarafından desteklenmektedir.

Üst düzey yönetimde yapılandırılmamış kararların alınması için, yönetim bilgi sistemi tarafından özellikle dış kaynaklardan geçmiş ve geleceğe yönelik tahmini bilgi sağlanmaktadır. Üst düzey yöneticiler organizasyonlarının geleceğini stratejik kararlar alarak belirlemektedirler.

Bir organizasyonda var olan iç çevrede çalışan bir bilgi sistemi, sınırlı veri işleme yeteneğine sahip olacaktır. Bununla birlikte dış çevreden gelen fırsat ve tehditleri tanımlayan dış çevreyle ilgili bilgi sağlayan bir yönetim bilgi sistemine ihtiyaç duyulmaktadır.

Organizasyonlar ve yöneticilerin daha güçlü ve güvenilir iletişimi kullanmaları ile birlikte gelişme göstermişlerdir. Düzenli raporlamanın standart hale getirilmeli, bilgi akışı ve iletişim kanalları, sorulara en kısa zamanda çözüm bulacak ve stratejik noktalarda yönetsel karar yollarını açarak düzenlenmelidir. İdeal bir Yönetim Bilgi Sistemlerinin gerçekleşmesi ve yönetimde daha ciddi ve dikkatli düşünen yöneticilerin yetişmesi, tüm bu iletişimin ne kadar güçlü olduğuyla ilişkilidir (Anameriç, 2005: 12).

1. Yönetim Bilgi Sistemlerinin Planlamaya Etkisi

Planlama, yönetim sürecinin ilk aşamasında işlemlerin niçin, nasıl, hangi araç ve yöntemlerle, kimlerle, ne zaman ve nerede ulaşılabileceğinin tespit edildiği bir süreçtir. Planlama bir karar verme gerektirmektedir. Hem planlama ve hem de karar vermede Yönetim Bilgi Sisteminin etkisi olduğu açıktır.

Günümüz organizasyonlarının büyük bir kısmında planlama, mal ve hizmete yönelik olarak yapılmaktadır. Yönetim Bilgi Sistemleri günümüzde daha çok kâr amacı güden organizasyonlarda yaygınlaşmaya başlamıştır. Ancak ekonomik yönelişler, iş hacmi ve bilginin organizasyondaki rolünün değişmesi ile birlikte yönetim bilgi sistemleri için de bir planlama çalışmasının yapılması zorunlu hale getirmiştir.

Karmaşık yapıları çözümlenmek, iyi mal ve hizmet verebilmek ve karşılaşılabilecek belirsizliklerin aşabilmek için, bilgi ve iletişim teknolojileri ile desteklenen bilgi sistemleri yardımıyla her yönetim seviyesinde planlama yapmak zorunluluk olmuştur.

Bu planların yapılabilmesi için önce örgüt içi, çevre ve rekabetle ilgili doğru, güvenilir, tam, güncel veri ve bilgilere ihtiyaç duyulur. Yönetim bilgi sistemlerinin planlamaya etkisi, planlama için gerekli bilgilerin hızlı bir şekilde elde edilmesi ve iletilmesi doğrultusundadır.

Planlama sürecinde ihtiyaç duyulan tüm bilgileri Yönetim Bilgi Sistemleri sağlamaktadır. Veri tabanları, karar modelleri, tablolar, raporlar ve özel bilgi sistemleri, organizasyonlardaki bilgi iletişiminin temelini oluşturmaktadır.

Yönetim bilgi sistemleri organizasyon dışı veri tabanları ile de iletişim içinde bulunarak organizasyonun dış bilgi ihtiyacının bir kısmını sağlamaktadır.

Yönetim Bilgi Sistemleri, iç ve dış bilgiler yardımıyla yöneticilerin karar vermesini desteklemektedir. Planlama süreci bir kararlar bileşkesi olduğu gerçeğinden yola çıkılarak karar verme sürecinde Yönetim Bilgi Sistemlerinden ne kadar yararlanılırsa, planlama o kadar etkin, gerçekçi ve güvenilir olacaktır.

Planlama ve karar vermede temel ihtiyaç, karar vermede yer alan farklı yetki ve sorumluluklara sahip yöneticiler arasında koordinasyonu gerçekleştirmek ve ortak hedeflere ulaşmayı sağlamaktır. Bilgi sistemlerinin gerçekleştirdiği bu hizmet, Yönetim Bilgi Sistemleri aracılığıyla bu bilgilerin amaca yönelik raporlar şekline getirilmesi olarak ortaya çıkmıştır.

Yönetim Bilgi Sistemlerinin planlamaya etkileri şu şekilde ifade edilebilir (Ülgen, 1980: 183-188):

- Farklı yönetim kademelerinde karar süreci için gerekli bilginin sağlanmasını kolaylaştırır;
- Geleceğe yönelik tahminlerin doğruluk derecesini artırır;
- Planların içerdiği konuların kapsamını genişletir;
- Yöneticilerin karar verme yeteneklerini geliştirir;
- Planlama yapma süresini kısaltır ve maliyetini düşürür;
- Yönetim hiyerarşisinde kararların merkezileşmesini sağlar (Ülgen, 1980: 183-188).

2. Yönetim Bilgi Sistemlerinin Örgütleme Etkisi

Örgütlenme, bir organizasyonun işlemlerini kolaylaştırmak, işlemlerin daha hızlı yürümesini sağlamak ve iş bölümlerini oluşturmak için gerekli bir yönetim unsurudur.

Anameriç (2005), bir organizasyonda yeni bir bilgi sistemi geliştirilmeye başlandığında sorulması gereken ilk sorunun, Yönetim Bilgi Sistemleri birimine ihtiyaç olup olmadığı olması gerektiğini belirtmektedir. İkinci sorusu ise ihtiyaç var ise, bu birim hangi bölümün altında şekillenecektir ya da bilgi sistemi ile ilgilenecek ayrı bir birim oluşturulacak mıdır?

Yönetim Bilgi Sistemlerinin kurulması, organizasyonun örgüt yapısında da değişiklikler oluşturabilmektedir. Yönetim Bilgi Sistemlerinin geliştirilmesi, çalıştırılması ve kontrol edilmesinde yeni personele ve bu personeli idare edecek yeni yöneticilere ihtiyaç olup olmadığı, Yönetim Bilgi Sistemleri planlaması aşamasında göz önünde bulundurulması gereken önemli hususlardandır. Personelin belirlenmesi, planlama sürecinden sonra, Örgütlenme aşamasında değerlendirilmektedir (Anameriç, 2005).

Yönetim Bilgi Sistemlerinin tasarımında öncelikle organizasyonun yapısını, iç ve dış çevresini, amaç ve hedeflerini, gereksinimlerini belirlemek, ayrı ayrı yöneticilerin gereksinimlerini anlamak için bir araştırma yapmak zorunluluğu vardır. Organizasyonun tanınmasından ve amaçlarının belirlenmesinden sonra, Yönetim Bilgi Sistemleri için gerekli yazılım ve donanım gereksinimlerinin karşılanması ve bunların sağlanması gerekmektedir. Yazılımın planlanması, hazırlanması ve uygulanması için sistem yazılımcısına (programcısına), donanım için ise, bilgisayar donanım uzmanına ihtiyaç vardır (Çoban, 1997: 186-187).

Organizasyonlarda Yönetim Bilgi Sistemleri gibi bilgisayar destekli bir sistemden söz edildiğinde, genellikle ilk akla gelen bölüm bilgi işlemidir. Yönetim Bilgi Sistemlerinin örgütlemeye etkilerini şu şekilde özetlenebilir (Ülgen, 1980: 183-188):

- Organizasyonda bilgi akışına dayalı bir ilişki sağlar;
- Standartlaşmayı mümkün kılar;
- Bazı işlerin ve görevlerin kalkmasını, gelişmesini ve yenilerinin oluşmasını sağlar;
- Hizmetiçi eğitimin önemini artırır;
- Bazı işlerde insan emeği yerine makinelerin kullanılmasını sağlar; emek, zaman ve mali tasarruf edilir,
- Personelin değerlendirilmesini kolaylaştırır.

Bir organizasyonda yönetim bilgi sistemi teşkil edilmesi ve çalışmaya başlamasından sonra ihtiyaç duyulan personelin iletişimini ifade etmektedir. Sistemin odak noktasında, yönetim bilgi sistemi işlemlerini ve personeli kontrol eden bir bilgi sistemi yöneticisi bulunmaktadır. Diğer tüm personel bu merkezden gelecek istek ve

talimatlara göre çeşitli kademelerdeki yöneticilerin bilgi ihtiyacını karşılamak üzere organize edilmektedir. Örgüt genelinde Yönetim Bilgi Sistemleri ile ilgili yeni bir yapının oluşturulması, organizasyondaki bazı görev, yetki ve sorumlulukların değişmesine, daralmasına veya standartlaşmasına sebep olabilmektedir. Bu durum, bir Yönetim Bilgi Sistemlerinin kurulmasının, organizasyonlar için yeni kadrolar ve görev bölümleri oluşturulması gerekliliğinin göstermektedir.

3. Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yürütmeye Etkisi

Yöneticiler yürütme aşamasında, amaca yönelik tüm işlemleri birilerine yaptırma durumundadırlar. Yönetim Bilgi Sistemlerinin geliştirilmesi ve operasyonel olarak yaygınlaştırılması, organizasyonda yüz yüze ilişkileri azaltacaktır. Böylece organizasyonun bölümleri arasındaki bilgi iletişimi güçlenecek ve sistemli bir biçimde sürdürülecektir. Organizasyon genelinde hayati bir işlev gören Yönetim Bilgi Sistemleri, alt bölümlerden ve diğer kaynaklardan elde edilen bilgileri, tüm ilgili birimlere aynı anda ulaştırabilir (Anameriç, 2005: 10).

Yürütme, yetki ve sorumluluk sahibi olan yöneticinin astlarının faaliyetlerini etkilemesi ve onlara ne yapmaları gerektiğini bildirmesiyle ilgili bir yönetsel faaliyettir (Mucuk, 2000: 178). Bu yönetsel faaliyetin yapılabilmesi için yöneticilerin, yapılması gereken işlemler ve mevcut durumu hakkında bilgi sistemi sahibi olmaları gerekmektedir. Bu bilgiyi sağlayan Yönetim Bilgi Sistemleridir.

Bu süreçte üstlerin astlarına yetki devretmesi olacaktır. Hangi astın hangi yetkilerle bilgisayar kullanacağı, dolayısı ile Yönetim Bilgi Sistemleri kullanımında da bu yetki kullanımı gerçekleşmektedir. Veri tabanlarında, karar modellerinde verilerin işlenmesi, yetki sahibi olan sorumlu personel tarafından olmaktadır. Bu işlem, standartlaşmayı sağlayacağı gibi hataları azaltır ve performans değerlendirmesini kolaylaştırır. Bu yetki ve sorumluluk paylaşımını ancak üst düzey yöneticileri sistem aracılığı ile ayarlayabilmektedir. Yöneticilerin sistemdeki yetkileri, programlara girerken ekrana gelen şifreler yardımıyla yapılmaktadır. Bu şifreler personelin işlem yapacağı modüllerin hangileri olduklarına, değiştirilmesine ve gerekirse de engellenmesine izin vermektedir. Yöneticilerin astlarına yetki dağıtımını da aynı yolla gerçekleştirmektedir (Anameriç, 2005). Yönetim Bilgi Sistemleri, yürütme sürecinde

öncelik sıralarının, kuralların, talimatların kullanılmasını zorunlu kılmış olur ve standartlaşma sağlar.

Yönetim Bilgi Sistemlerinin yürütme sürecine olan etkileri şu şekilde özetlenebilir (Ülgen, 1980: 183-206):

- Kural ve disipline olan gereksinimi artacağı gibi bunlara uymak zorunlu hale gelir,
- Bölümler arası sistemli bir işleyiş ve raporlama sistemini gerçekleştirir,
- Bölümler arası bilgi sistemi kolaylaştırır,
- Organizasyonun ana fonksiyonları arasındaki entegrasyonunu sağlar,
- Yönetimsel işlemlerin bir sistem anlayışı içinde uygulanmasını sağlar,
- Orta ve alt kademe yöneticilerde rekürsif yönetimi olanak tanır.

4. Yönetim Bilgi Sistemlerinin Koordinasyona Etkisi

Yönetim bilgi sistemleri, bir organizasyondaki tüm yönetim kademelerine bilgi sağlama özelliği sebebi ile, sistematik olarak alt bölümlerin birbirlerinin yapmış oldukları işlerden bilgi sahibi olmalarını da sağlar (Anameriç, 2005:11).

Yönetim bilgi sistemleri, bölümler arası bilgi sistemini gerçekleştiren iletişim kanallarının etkin ve verimli bir biçimde kullanılmasını sağlayarak, iletişim kanallarının sürekli olarak açık kalmasını ve organizasyona sürekli bir bilgi akışının gerçekleşmesini sağlamaktadır.

Bilgi merkezindeki her alt bölümün organizasyon dışındaki çeşitli gelişmelerden haberdar edilmesi ve bilgilendirilmesi için organizasyonun gizliliği göz önünde bulundurularak yurt içindeki ve yurt dışındaki bilgi merkezleri ile de iletişim kurulması, fikir alış verişi açısından önemlidir. Organizasyonun kullandığı yönetim bilgi sistemi, koordinasyonun sağlanmasını kolaylaştıracak özelliklere ve yeteneklere sahip olabilir.

Bilgi sistemlerinin birbirleri ile olan etkileşimi ve merkezi bilgi sisteminden istenen bilgileri istenen bölümler arasında işletilerek tekrar merkezi bilgi sisteminde yeni bir bilginin elde edilmesi ve bilginin kalitesi, tamamen koordinasyon faaliyetinin bilgi sisteminde ne kadar etkin işletildiği ile doğrudan ilgilidir.

5. Yönetim Bilgi Sistemlerinin Denetlemeye Etkisi

Yönetim sürecinde denetim, yapılan iş ve işlemlerde standartlaşma sağlayan, işlemlerin nasıl gerçekleştiğini ve hedeflerin ne kadarına ulaşıldığını belirleyen işlemlerin tümünü oluşturmaktadır. (Anameriç, 2005: 10)

Üst düzey yöneticiler tek yetki kademesi olarak önemli bir denetleme işlevine sahiptirler. Bunun için de alt düzey yöneticilerinin raporlarından yararlanırlar. Orta düzey yöneticileri, kurmuş oldukları çalışma veya denetleme grupları ile astlarını denetleyebilirler. Alt düzey ise, denetleme işinde kurallarla hareket ederler.

Denetleme bilgisinin sağlanmasında, verilerin bilgilere dönüştürülmesinde ve bunların bir veri tabanında saklanarak gereksinim duyulduğu anda anında ulaşılacak veri işleme sistemleri kullanılır. Elde edilen bilgileri amaçlara yönelik olarak düzenli raporlara dönüştüren yönetim bilgi sistemleri ve denetlemenin etkili olarak gerçekleşmesi ve gereken düzeltmelerin yapılması için doğru, etkin ve yerinde karar vermeyi sağlayan karar destek sistemleri kullanılmaktadır.

Bu sistemler her şeyden önce organizasyon içinde veri ve bilgilerin toplanmasını, işlenmesi, analiz edilmesi ve kararların alınmasında bir bütünlük ve uyum sağlayarak, planlama ve denetleme işlevlerinin uyumluluk içinde yapılmasını sağlarlar. Yönetim Bilgi Sistemleri, planlama ve denetleme sürecinde ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayarak yönetimin etkinliğini artırıcı rol oynamaktadır (Bensghir, 1996: 129).

İşleri özetleyen, hataları gösteren, varılmak istenen nokta ile gelinen nokta arasındaki durumu yansıtan bir sistemin kurulu olması denetlemeyi kolaylaştırır.

Yönetim Bilgi Sistemlerinin denetleme sürecine etkileri şu şekilde özetlenebilir (Ülgen, 1980: 200-206):

- Denetim için gerekli bilgilerin zamanında elde edilmesini sağlar;
- İyi bir raporlama sistemi sunar;
- İşlem sonuçlarının üst düzey yöneticiler tarafından anında gözlenip, denetlenmesine sağlar;
- Sonuçlara ilişkin yazılı verilerin sistematik ve güvenli olarak dosyalanması ve saklanmasını sağlar.

Gelişen teknoloji, Yönetim Bilgi Sistemlerine destek sağlamakla birlikte geliştirmektedir. Yönetim Bilgi Sistemleri içinde ister kategorik ister kronolojik isterse sistem bazlı olsun bir yerleştirmeye tabii tutmak doğru olmayacaktır. Yönetim Bilgi Sistemleri, bilginin organizasyonlar için hayati öneme sahip bir kaynak olduğunu kanıtlayan somut bir örnektir. Yönetim Bilgi Sistemleri bilginin her yönüyle en üst seviyede elde edilerek işlenmesini, depolanmasını ve gerekli yerlere iletilmesini sağlayan ve bilgidan en üst seviyede yararlanılmasını sağlayan en önemli araçtır.

Yönetim Bilgi Sistemleri kullanılarak yapılan denetimlerden en önemlisi ve stratejik olanlarından birisi tüm yönetim kademelerinin ve personelin performans değerlendirme konusunda olanıdır. Bölüm bazında performans değerlendirmeleri ve bir bütün olarak performans ölçümleri anlık olarak YBS tarafından izlenebileceği için anlık stratejik kararlar verilerek performans iyileştirme sağlanabilir. Böylece kendiliğinden yapılan denetimlerle hata görülebilir kılınarak yönetime eken müdahale imkanı vererek hata en aza indirilmiş olur.

II. BÖLÜM

YÖNETİMİN KARAR VERME SÜRECİ

I.KARAR VERME SÜRECİ

A) KARAR VERME SÜRECİNİN TANIMI VE NİTELİĞİ

Karar verme, muhtemel alternatifler arasında en uygun olanının seçilmesi sürecidir (İraz, 2006: 5). Örneğin, son derece basit görünen bir olay, işe yürüyerek ya da araba ile gitme seçeneklerinden birisinin seçilmesi olabilir. Böyle bir konuda zaman sınırlaması veya kişisel seçim gibi bazı durumlar dikkate alınarak seçim yapılır. Araba ile veya yaya olarak gitme seçeneklerinden birisinin seçilmesinde etkili olan bazı etkenler vardır.

Bu tip kararlar, fazla karmaşık olmayan subjektif kararlardır. Ancak bunların tam tersine, birçok insanın, eğitimin, bilginin ve gerçek girdinin olduğu durumlarda yani örgüt ortamında seçim yapmak son derece karmaşık olabilir (Hicks ve Gullet, 1975: 235).

Örgütsel çabanın söz konusu olduğu ortamlarda “karar verme” olgusundan söz etmemek olanaksızdır. Karar verme olmadan, örgüt ortamında herhangi bir iş yapılamaz. Çünkü yönetimden söz etmek, yapılacak işleri belirlemek, karar verme ile mümkün olur. Örgütte amaç doğrultusunda yapılan işler, öncelikle zihinsel süreçler olarak bireylerin kafasında oluşur; daha sonra belli birtakım aşamalardan geçtikten sonra seçim yapılır ve eyleme geçilir. Bu da yönetimin kendisini teşkil etmektedir (Kaya, 1991; 94).

Örgütlerin başarıya ulaşması, amaçlarının gerçekleştirilmesi ile ölçülen yönetsel bir işlemdir. Yönetimin bilimsel ve ussal kararlar vermesi, örgütü amaçları doğrultusunda ileriye götürür. Çünkü yönetme büyük ölçüde karar verme işidir.

Karar vermenin birçok bilim adamı tarafından ele alındığı görülmektedir. Bunların bir bölümünün aynı yaklaşımda oldukları gözlenmektedir.

Karar verme olgusunun temel yapısı (öncelikle kararın ne ölçüde düşünülerek veya ne kadar dikkatlice alındığına bakılmaksızın) bir girişimi başarıya ulaştırmak için gerekli olan olası seçeneklerden bir tanesinin seçilmesidir (Genç, 1994: 16).

Buna göre, karar verme söz konusu şu iki yaklaşımdan bir tanesinin sonucudur: Bunlardan birincisi bilimsel yöntemlerin ürünü olarak karar vermedir. Bu yaklaşıma göre, birçok seçenek araştırılır, incelenir ve olası çözüm yollarına ilişkin bazı tahminlerde bulunulur. Buna göre karar, bilinen mevcut seçeneklerin sonuçlarına ilişkin tahminlere dayanmaktadır.

İkinci yaklaşım ise, sonucu kestirerek karar verme yerine bir seçeneğin rastgele seçilmesidir. Bu durumda sonucun beklenip görülmesi söz konusudur. Seçim sonuç alıcı olursa sorun yoktur, ama sonuç alıcı olmama olasılığı da vardır ve çok güçlüdür. Böyle bir durumla karşılaşıldığında seçenekler arasından yeni bir seçim yapılması düşünülür (Campbell vd., 1983: 108).

Bu tanım, karar verme sürecinin üç önemli boyutunu vurgulamaktadır. Bunlardan birincisi; karar verme sürecinin zihinsel bir eylem olduğudur. İkincisi, karar verme sürecinin bir seçim yapmayı gerektirdiğidir. Üçüncüsü ise, karar vermenin sonuç vermeye ve var olan bir sorunu çözmeye yönelik bir süreç olduğudur (Genç, 1994: 17).

Karar, “istenen sonuca ulaşmak için, uygun görülen seçeneklerden bir tanesinin bilinçli olarak seçilmesini gerektiren etkinlikler dizisidir” biçiminde de ifade edilebilir. Ayrıntılı bilgilenme ve deneyim; karar vericinin konu ile ilgili etkenlere karşı duyarlılığını artıracığından, karar verme aşamasını daha da uzatır ve karmaşıklaştırır. Böyle durumlarda, unutulmaması gereken kararın odak noktasını önceden belirlenmiş amaçların oluşturacağıdır (Genç, 1994: 17).

Kuşkusuz karar vermeden önce yeterince bilgilenmiş olmak son derece önemlidir. Fakat her şeyden önce, iyi karar verebilmek için sorunun doğru ve net bir biçimde anlaşılması ve tanımlanması gereklidir. Ayrıca yöneticinin, örgütte hiç sorun yok varsayımına dayanarak hareket etmemesi gereklidir. Sorun olabileceği olasılığını daima dikkate almalı, sorun çözmeye çalışırken yeni sorunlar yaratmamalıdır.

Herbert Simon, genel bir yönetim kuramının, doğru karar vermeyi sağlayacak örgüt ilkelerinden oluşması gerektiğini vurgularken; Griffiths, örgütün yapısının, alınan kararların niteliğine bağlı olduğunu ve yönetimin “karar verme” olduğunu belirtmektedir.

Richard L. Daft ise, karar vermeyi örgütü sinir sistemi ve beyni olarak ifade etmektedir (Genç, 1994: 18):

Karar vermeye farklı bir yaklaşım, karar vermeyi süreç olarak çeşitli şeyler arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili bedensel ve zihinsel çabaların toplamı olarak ele almaktadır. Aralarında seçim ve tercih yapılması söz konusu olan seçenekler, amaçlar ve bunlara ulaştıracak araç, yol ve olanaklardır. Böyle bir tanım, karar içinde bazı öğelerin olduğunu vurgulamaktadır. Bu öğeler (Genç, 1994: 18):

- Ulaşılabilecek amacın olması,
- Bu amaca ulaşmayı sağlayacak en uygun araçlar,
- Amaç ve araçların uygunluğunu kontrol edecek ölçütler,
- Seçilecek olası eylemin sonucunda ortaya çıkabilecek istenen veya istenmeyen sonuçların karşılaştırılması,
- Eyleme geçmede istekliliktir.

“Her örgüt, etkili olabilmek için karar verme yeteneğine sahip olmalıdır.” Yönetim sürecinin kalbi olan karar verme, örgütte karşılaşılan bir sorunun çözümü için olası yollardan en uygununun seçilmesi olarak da tanımlanmaktadır (Aydın, 1988; 85).

Ayrıca karar, örgütteki bireyler arasında bir etkileşim biçimi ve örgütte ortaya çıkan soruna ilişkin bir girişim oluşturup bunu harekete geçiren bir araç olarak da görülebilir. Böyle bir tanımla karar vermenin örgütte bir çok etkinliğin oluşmasına neden olduğu düşünülmektedir. Çünkü, sorunun ortaya çıkışından kararın verilmesine kadar geçen sürede, örgüt üyelerinin bazı etkinliklerde bulunması beklenmektedir (Onaran, 1971: 73).

Yukarıda verilen birçok tanımda belirtildiği gibi karar, uyum sağlayıcı etkinliklerin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Karar verme ise, olası çözüm yolları arasından seçimin yapılması ile doruk noktasına ulaşan düşünce ve eylem süreçleridir. Çünkü karar, bir seçim davranışından ibarettir. Başka bir deyişle, karar verme eyleminde seçenek yoksa, “seçim davranışı” gerçekleşmeyecek ve karar verme de söz konusu olmayacaktır (Genç, 1994: 18).

Gen'e göre örgüt, daima geçmişte alınmış etkin kararların uygulanması ve her aşamada yeniden yinelenen kararlarla amacına ulaşabilir, örgütün niteliği, alınan kararların etkinliğine göre belirlenir. Karar süreci ile örgütte yapılan değişimler her

zaman neden-sonuç ilişkisine bağlıdır. Karar süreci, örgütte birtakım değişmelerin olmasına; bu değişiklikler de, yeni kararların alınmasına neden olmaktadır.

Karar verme sürecinin bir başka yönü de, örgütte çatışmaları önleme veya çözme aracı olmasıdır. Birçok insanın olduğu örgütlerde, birbirine aykırı değer ve beklentilerin olması, çatışmaların olmasına neden olmaktadır. Bu çatışmaların açık olduğu ve amaçların bilinçli planlandığı durumlarda yönetici durumdan haberdardır. Fakat kapalı çatışmalardan haberdar değildir (Genç, 1994: 18).

Karar sürecinde informal etkileşimin oynadığı role de dikkat etmek gerekir. Karar, örgütün amacına ilişkin bir sonuca varabilmek için üyelerin birbirini etkilemesidir. Kuşkusuz, karar sürecinin tam olarak gerçekleşmesi, örgütün formal ve informal boyutlarının dengeli bir biçimde bir araya getirilebilmesi ile olanaklıdır.

Karar, bazı yazarlara göre değişkendir ve bazı etkenlerden etkilenebilir. Ancak, bu konuda karşıt görüşe sahip olan yazarlar da; örgütün yaşamasının, bu sürecin bağımsız bir değişken olması ile mümkün olabileceğini savunmaktadırlar (Bursalıoğlu, 1982: 119).

Yukarıda da belirtildiği gibi her örgüt etkili olabilmek için, karar verme yeteneğine sahip olmak zorundadır, örgütlerde karar vericiler farklı olabilir Bunlar lider, grup ve örgüt dışı yasal güçler de olabilir (Aydın, 1991: 125).

Çoğu zaman karar verici olarak liderler karşımıza çıkmaktadır. Ancak örgüt ortamında karar verici konumundaki lider, ortak amaçlara sahip olan diğer örgüt üyelerini, örgütün yarar için, göz ardı etmemelidir. Bu görüş, grup kararlarını gündeme getirmektedir. Grup kararları, demokratik süreç ve ortamın bir güvencesidir. Çünkü grup kontrolünün olmadığı kararlarda yöneticinin tek başına egemenliği söz konusu olacaktır (Bursalıoğlu, 1982: 132).

Daha önce belirtilen bireysel kararların ve grup kararlarının, birbirlerinden farklı olduğunun açıklık kazanması gerekmektedir. Gerek bireyin kendisinin verdiği kararlarda gerekse örgütsel nitelikli kararlarda esas itibarı ile herhangi bir sorun ile karşılaşıldığında yapılan işlemler, öncelikle psikolojik süreçler bütünüdür. Karar verme, bir sorunun görülmesi ile birlikte hem birey hem de örgüt için gündeme gelir. Bireysel kararlarda birey, tek başına bir problemin varlığını hisseder, çözüm yolu için görünen seçenekleri dikkate alır ve bunu yaparken de kendi hafızasına, bilgisine, değerlerine ve gerek duyduğunda diğer insanların bilgisine başvurur. Ancak seçimi kendisi yapar. (Onaran, 1971: 152).

Bu tür kararlar bireysel kararlar gibi görünürse de sonuçta bireyin bağımsız kişiliğinin ürünü değildirler. Genellikle birey karar verirken, kararlarının toplumca kabul edilmiş bazı standartlara uygun olmasına dikkat ettiği ve diğer bireylerle etkileşiminin etkisinde kaldığı gözlemlenmektedir. Kısaca belirtmek gerekirse toplumsal etkenler, bireyin kararında etkili olmaktadır. Aşağıda belirtildiği gibi karar; toplumun, bireyin ve değer yargılarının bir işlevi durumundadır. Başka bir deyişle karar, bireyin kendi değerleri, toplum ve kişilik üçlüsünün kesiştiği noktadadır (Genç, 1994: 19).

Örgüt ortamında bireysel kararlar alan kişi, örgütün öteki üyelerinden fiziksel olarak soyutlanmış gibi görünse de toplumsal olarak onlarla etkileşim içindedir. Onun aldığı karar, bireysel olarak alınan bir karar gibi görünse de aslında bir etkileşimin ürünüdür, örgüt içinde alınan kararların büyük bölümü grup kararları özelliği taşımaktadır ve çoğunlukla bir tek kişiye mal edilemezler (Onaran, 1971: 109).

Grup kararları çoğunlukla örgütlerde, karar birimi oluşturan grup üyelerinin bir etkileşim süreci sonucunda herhangi bir seçenek üzerinde görüş birliğine varmaları biçimindeki kararlardır.

Bu kararlar alınırken, örgüt üyeleri arasında bulunan çeşitli uzmanlar kendi alanlarındaki bilgi ve becerilerini kullanırlar. Bunu yaparken de birçok değişkenin etkisi altında kalan bir etkileşim sürecinin sonucunda kararın alınması beklenir. Çünkü, grup kararları sosyolojik bir sürecin sonucudur.

Grup kararları ile bireysel kararlar karşılaştığında grup kararlarının birçok üstün yanlarının olduğu görülebilir. Grup kararlarında birden fazla kişinin bir arada olması, sorunun açıkça ortaya konması ve kişilerin uzmanlık bilgilerini kullanması ile “toplam bilgi tutarının” daha fazla olması beklenir. İncelenen soruna, birey sayısı kadar, yaklaşım çeşitliliği getirilebilir.

Grup kararlarında, bireylerin kararlara katılımı ile tinsel bakımdan doyumu ve bir jüri görevi yapması seçilen eylem yolunun daha fazla benimsenmesini sağlar. Bir kararın, o kararı uygulayacak olan bireylerle alınması kararın uygulamaya konulduğu sürede herkesin sorumluluk üstlenmesine yol açar. Bütün bunların yanısıra, karar süreci boyunca işbölümü yapılmış olur (Bursalıoğlu, 1982: 132).

Ancak grup kararlarına başvurulacak durumlarda, grubu oluşturacak birey sayısı dikkatle gözden geçirilmelidir. Grupta yeterli sayıda birey yer almalıdır. Gereğinden

fazla kiři görev aldıđında, bunların biraraya gelmesi ve kısa sūrede bir gōrūř birliđine varması çođu zaman olanaksız olabilir.

Grup çalıřmalarına iliřkin bir bařka problem de, yetki ve sorumluluk konusundadır. Gruplara hiç kuřkusuz yetki verilebilir, ancak sorumluluk aktarılamaz. Çünkü grup ūyeleri arasında sorumluluđun paylařılması oldukça gūtūr. Ayrıca grupta görev alan her bireye, karara katılma fırsatı verilemeyebilir.

Grupla karar verme çalıřmalarında, karar vermek için daha fazla zamana gereksinim duyulur. Bazı durumlarda harcanan zaman, kazanılandan daha fazla olabilir (Bursaliođlu, 1982: 132). Gōrūldūđu gibi, önemli bir nokta da, karřılařılan bir sorunun grup kararı ile mi yoksa bireysel bir kararla mı ōzūlmeli konusudur.

Grup kararları, yōneticinin yetkisini sınırlayıcı rol oynayabilir veya sorumluluğunu da etkileyebilir. Yōneticinin karar verme sūrecindeki rolū, dış çevreden soyutlanmış bir durumda yapılan seçimlerle sınırlı değildir. Ayrıca, yōnetici grubun kararını etkileyebildiği gibi, onların kararlarından da etkilenebilir.

Grup çalışmalarında bir başka sorun ise, liderin egemen olmaya kalkabilmesi sonucu grubun sağlıklı kararlar alamaması veya yōneticinin kararlarda tamamen sōz sahibi olması sakıncasıdır.

Karar verme sūrecinde, ūzerinde önemle durulması gereken iki kavram deđer ve olgudur. Bu kavramlar ařađıda daha detaylı açıklanmaktadır.

B) KARAR VERME SŪRECİNDE DEĐER VE OLGU

Her karar verme sūrecinde “deđer” ve “olgu” olarak adlandırılan iki ūge bulunmaktadır. Bu iki ūgenin ayrımı yōnetim için son derece önemlidir. Bu ayrım “dođru” yōnetimsel karar ifadesi ile neyin anlařılması gerektiđini açıklamaktadır (Din, 1994: 19).

Olgular, ortaya çıktığı biçimde gōzlemlenebilen olaylardır. Bunların doğru mu yoksa yanlış mı olduğu veya gerçekten sōylendiđi gibi ortaya çıkıp çıkmadığı test edilerek belirlenebilir.

Genç’e gōre kararlar olgulardan daha fazla şey içerirler. Aslında olgular, sorunun olduğu gibi tanımlanmasıdır. Bu tanım, doğru veya yanlış olabilir. Fakat, bunlara eklenen değerler de olgular kadar önemlidir. Değerler, olgulara “gerekten” ,”iyi” ,”tercih edilen” biçiminde ifade edilebilen duygulan katmaktadır. Burada, değerlerin

olgulardan daha az bir etkiye sahip olmadığı vurgulanmalıdır. Ancak, etik değerlerin tahmini veya mantıksal olarak doğruluğunu ölçecek bir test yapmak olanaksızdır.

Bir karar; veren kişinin “olması gerekli” , “tercih edilir” veya “istenen” biçiminde belirtilen duygularını yansıtıyorsa, bu karar bireyin değerlerinin de etkisinde olduğu için, doğru veya yanlış olarak nitelendirilemez. Bu duyguların bireylere göre farklı anlamlar içerdiği bir gerçektir. Sonuçta da iyi karar, doğru karar veya yapılması gerekenlerden ne anlaşılacağı kişiden kişiye değişmektedir. Böylece yöneticinin kararlarının tam olarak bilimsel anlamda değerlen dinlemeyeceği gerçeği ile karşı karşıya bulunmaktadır, öyleyse “yönetimsel sorunların bilimsel içeriği yok mudur ve bunlar sadece değerlere ilişkin sorunlar mıdır?” sorulan akla gelebilir. Aksine; her kararda değerler olmasına karşın, kararlar sadece değerlerden ibaret değildir (Genç, 1994: 22).

Kararların doğru veya yanlış biçiminde yargılanmasında dikkate alınması gereken, kararın kendisinin değerlendirilmesi değil, karar ile amaçlar arasındaki öne sürülen tamamen olgusal ilişkinin değerlendirilmesidir (Simon, 1965: 45).

Görüldüğü gibi, kararlarda, sadece sorunun görüldüğü gibi ele alınmasından daha fazla şey gündeme gelmektedir. Çözüme gidilirken, yöneticilerin veya karar vermek durumunda olan bireylerin değerleri de karar verme sürecini etkilemektedir ve bu kaçınılmazdır.

C) KARAR VERME SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütlerde, karar verme süreci; karar vericiler, örgütün içinde bulunduğu koşullar, zaman ve kararı uygulayacak bireyler gibi, etkenler tarafından etkilendiğini belirten Genç (1994), bunları ayrı ayrı ele almaktadır.

“Pek çok durumlarda karar vermek oldukça zor bir iştir. Ancak, karar verici, verdiği kararlar bir sorunu çözmeye çalıştığını unutmamalıdır. Bu nedenle gerçekleştirdiği amaçla ilgili geniş bilgiye sahip olmak, karar vericinin işini kolaylaştırmaktadır. Fakat karar verici zaman zaman amaçların iyi anlaşılabilmesi ve sorun hakkında yeterince bilgiye sahip olamamak gibi durumlarla da karşılaşabilir. Bunların yanı sıra seçenekleri değerlendirecek ölçütlerin tam olarak belirlenmemiş olması veya yanlışlık yapılması, kişisel seçimlerin ön plana çıkması gibi beklenmedik

sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bütün bunlar karar verme sürecini olumsuz yönde etkilemektedir.”

Karar vericiler, verdikleri kararın uygulanacağı örgüte uymasına dikkat etmelidirler. Aksi halde karar, örgüt yeleri tarafından benimsenemez ve uygulama sonucunda istenen sonuçlar alınamayabilir. Bunların yanı sıra karar vermede karşılaşılan en büyük güçlüklerden birisi de, ne karar verileceği konusunda kararsız kalmaktır (Baykal, 1981: 245).

Yöneticinin, rgt içindeki genel tutum ve davranışları da kararların niteliğini etkilemektedir. Çünkü, hoşgörü sahibi olmayan bir yöneticinin, astları ile olan ilişkisi de pek yakın olamaz. Bu nedenle astlar da, yöneticiye daima onun hoşuna gidecek olan haberleri iletebilir veya haberleri onun hoşuna gidecek biçimde değiştirerek iletebileceğinden, daha sonra alınacak kararların olumsuz olarak etkilenmesi kaçınılmazdır (Bursalıoğlu, 1982: 181).

Karar verme ile ilgili etkenler daha geniş biçimde şu başlıklar altında incelenebilir (Genç, 1994: 24):

1. İyi Kararlar Verebilme Kaygısı

Örgütün amaçlarına ulaşılmasında alınacak kararların etkililiği ve yeterliliği kuşkusuz çok önemlidir. Bu da karar vermek durumunda olan yöneticileri, kaygılandırmaktadır. Bu sorumluluğun yöneticiler üzerinde yarattığı baskılar, yöneticilerin aldıkları kararları çeşitli biçimlerde etkilemektedir. Oysa yöneticiler, yukarıda da sözü edildiği gibi, iyi karar denilebilecek bir kararın olmadığını, buna insanların ussallığının engel olduğunu, bunun yerine en tatmin edici kararın bulunması gerektiğini unutmamalıdırlar (Can, 1992: 233).

Yönetim Bilgi Sisteminin faydalarından birisi de bu kaygıyı, verilen karar algoritmalarıyla en aza indirmektir. Bu kaygının ortadan giderilmesi karar destek sistemi ile desteklenmelidir.

2. Kararların erevesi

Örgütlerin çevreleriyle sürekli bilgi alış verişi durumunda olan toplumsal sistemler olduğu düşünüldüğünde, çevrenin örgütün aldığı kararlarda da etkili olabileceği akla gelmektedir. Örgüt, karşılaştığı herhangi bir sorunun çözümü için bilgi

araştırırken bu bilgileri toplayanlar, kendi görüş açılarına göre çevrenin hangi bölümünden bilgi toplamışlarsa karar çevrenin o yönünü daha çok yansıtacaktır (Genç, 1994: 24).

Bundan başka örgüt, kararlarının beklenen sonuçları verip vermediğini kontrol etmek için çevreden dönüt bekleyecektir. Kısaca çevre ile karar vericiler arasında sürekli bir etkileşim vardır. Karar verenler, kişiliklerinden, kişilerarası etkileşimlerden ve örgütün yapısından doğan değişkenlere bağlı olarak, çevrede kendileri ile ilgili gördükleri öğeleri ayıklayacaklar, çevre de kararlarının sonuçlarını onlara geri vererek davranışlarını etkileyecektir. Başka bir ifade ile örgüt ile çevre arasındaki etkileşim tek yönlü değil, iki yönlüdür. Örgüt ve çevre arasındaki etkileşim sonunda, zaman zaman örgütün amaçlarının da değişebildiği görülmektedir (Onaran, 1971: 100).

3. Kararlarda Zaman Etmeni

Etkili kararların verilebilmesi için, yeterli zamana sahip olmak gereklidir. Konu hakkında yeterince bilgisi olmayan yönetici, kararları acele almamalıdır. Eğer karar çok önemli bir sorun hakkında değilse, karar verme işi kısa zaman içinde yapılabilir. Ancak, alınacak olan karar, amaçların gerçekleştirilmesinde büyük etkiye sahip olabilecek bir karar ise, doğal olarak en etkili yolu bulabilmek için gerekli zamanı kullanmak gerekir (Baykal,1981: 247).

Zaman etkeni, kararları iki yönde etkileyebilir. Bunlardan birincisi, yöneticinin kararı alabilmek için ayıracağı zamandır. Bu süre, seçeneklerin bulunmasına ve analiz edilmesine yetecek kadar olmalıdır. İkincisi ise, karardan etkilenecek kişilerin, alınan kararın zamanında öğrenmeleri ile ilgilidir. Çünkü bu karar, uygulayacak olan kişilere zamanında iletilmezse uygulamada bazı aksaklıklar çıkabilir (Can, 1992: 234).

Bilginin en önemli özelliklerinden biri olan zamanlılık etmenini en üst seviyede ancak Yönetim Bilgi Sistemi ile gerçekleştirilebilir.

4. Kararların İletilmesi

Kararların, karardan etkilenecek olan kişilere hemen iletilmesi gereklidir. Bu sırada yanlış anlaşılmanın olmaması için, kararların bildirilme yöntemi ve kullanılacak dil özenle seçilmelidir (Can, 1992: 235).

Ayrıca, örgütteki iletişim ağı, karar için gerekli bilgilerin örgüt içindeki akışının etkili bir biçimde gerçekleşmesini sağlayacak biçimde olmalıdır. Aksi halde, hem alınan

kararlar sorunun çözümünde etkili olmayacaktır, hem de kararın uygulanması istenen düzeyde gerçekleşmeyecektir.

5. Karar Sürecinde Psikolojik Etkenler

Karar verme sürecini; bireylerin algılama, güdülenme, kavrama gibi psikolojik özellikleriyle, bireyler arası ilişkiler ve etkileşimler, bir başka ifade ile onların örgütte gruplar içinde bulunmalarından doğan özellikler etkiler.

Algı, kavramlaştırma ve değerlendirme gibi karar sürecinin daha çok zihinsel öğelerine etki yapar. Duygu, seçeneklerin değerlendirilmesinde rol oynayan heyecanlar ile ilgilidir. İrade de kararlara yön veren kontrol etkenidir (Genç, 1994: 25).

Karar sürecini etkileyen psikolojik nedenler arasında bireyin beklentileri de bulunmaktadır. Bu bakımdan, birçok durumda, alınan kararlar altında alışılmış davranışlar gizlidir. Böyle davranışlardan ayrılmak, yöneticinin sorunu iyi anladığını ve yeni seçenekler aradığını belirtir (Onaran, 1971: 100) ve (Bursalıoğlu, 1982: 129).

Örgütün üretimine ilişkin kararları etkileyen etmenlerden birisi de, örgüt dışı grupların ve örgüt içindeki alt grupların, bireyler üstündeki baskılarıdır. İşgörenlerin etkinliklerinin bütün önemli sonuçları, örgüt içindeki alt gruplar ve örgüt dışı gruplar tarafından denetim altında tutulmaktadır. Örneğin, bir bireyin ailesi, onun örgüt içindeki davranışına bazı sınırlar koyar (March, Simon, 1975: 67).

Burada birey asla tek başına değildir. Aksine bireyin, örgüt içinde olan güdülere, algıları, tutumları, değerleri örgütçe etkilenmeye çalışılan biri, olarak anlaşılmalıdır. Örgüt kültürünün etkisi ve örgüt kültürüne olan etkisi söz konusudur.

D) KARAR BASAMAKLARI

Bireyler sosyal varlıklardır ve kendi ihtiyaçlarını karşılamak için örgütler oluşturup, örgüt çatısı altında hayatı yaşamayı öğrenmişlerdir. Ortak bir amacı gerçekleştirmek için planlanmış işbirliğine dayanan kurumlar ortaya çıkmıştır. Bir örgütün üyesi olarak yaşayan insanların yaşamlarının da çeşitli biçimlerde yönlendirildiğini görmekteyiz.

Bireyler, buldukları konumu farklı biçimlerde algılayabilirler. Konumların algılanması bireylere göre değişir. Bunlardan birincisi güçtür. Parsons'un dediğine göre “güç”, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için mutlaka gereklidir (Genç, 1994: 27).

Güç kavramı, örgütte bulunan bireylerin kontrol edilmesine yardımcı olur. Güç, toplumdaki temel düzeni destekler (her kuruluşun gerisinde, yapısı destekleyen bir güç vardır). Güç olmadan örgüt ve düzen olmaz. Örgütlerde karar verme süreci güç aracılığı ile desteklenir. Örgütlerde, bireyler iki durumda güç gereksinimi duyarlar (Genç, 1994: 25):

- Diğer bireylerin almış oldukları kararlardan daha farklı kararlar vermek ve eylemin yönünü etkilemek durumunda kaldıklarında,
- Diğer bireyleri etkilemek durumunda olduklarında.

Örgütte karar verme sürecinde, en güçlü kişi aynı zamanda en çok kontrolü elinde tutan kişidir.

Örgütteki diğer bireylerin eylemlerini yönlendirecek karar verme gücü de, “otorite” olarak adlandırılır. Otoritenin olduğu yerde ise, bir üst ve bir de ast söz konusudur. Örgüt ortamında kararlar, üst konumundaki kişi tarafından şekillendirilir. Ast konumunda bulunan kişilerin bu kararları kabul etmeleri ve davranışlarını bu kararlara göre düzenlemeleri beklenir.

Otorite, bazı bireylerin bir başkasının gücünü kabul etme istekliliği ile ortaya çıkar. Barnard'a göre de otorite, birey veya bireylerin kabulüne dayanan bir tür iletişim biçimidir (Tosi, 1984: 60).

Bursalıoğlu, karar sürecinin bürokratik ortam içerisinde daha kolay ve doğru gerçekleştiğini ileri sürmektedir. Aynı zamanda bireylerin, kendilerine verilen yetkiyi kullanmaları sonucunda da karar verme uygulama kolaylaşır (Bursalıoğlu, 1982: 118). Örgütlerde, karar sürecinin daha iyi işleyebilmesi için, dikey bir iletişim biçimi öngörülmektedir. Bu tip iletişimin, karar vericilere anlamlı bilgilerin aktarılmasına ve üst birimlerden gelen emirlerin aşağıya net ve çabuk ulaştırılarak yerine getirilmesine olanak verdiği de bir gerçektir. Çünkü, karar vericiler, yüksek nitelikli karar verilebilmesi için doğru ve net bilgilere gereksinim duyarlar (Owens, 1970: 40).

Likert, yönetim sistemleri kuramında farklı yaklaşımlar öne sürmüştür. Sistemleri dört grupta toplayan Likert, her sistemle ilgili bazı noktaları şöyle vurgulamaktadır:

Sistem 1: Bu yönetim biçiminin esasları şunlardır:

- Karar, üst kademedede alınır ve alt kademedekilere kabul ettirilir,
- Alt kademedekiler korku, tehdit ve ceza yolu ile güdülenir,

- Kontrol merkezi, üst kademelerdeki bireylerdir,
- Üst-ast etkileşimi en az düzeydedir,
- Bireyler, informal yollarla direnç gösterirler.

Sistem 2: Yönetim, örgütün alt kademelerinde bulunanlara içten bir güvenin bulunmadığı bir anlayışı yansıtmaktadır. Bu sistemde:

- Alt kademedekiler, kararlara nadiren katılırlar,
- Ödüller ve cezalar, güdüleme yöntemleridir,
- Etkileşim, durumsaldır,
- Alt kademelerde korku ve tedbir davranışları sergilenir,
- Kontrol merkezi, yönetimin zirvesinde bulunan yetkililerdir.

Sistem 3: Burada, yönetim alt kademedekilere önemli ölçüde güven duyar, fakat bu, tam anlamıyla bir güven değildir, özellikleri:

- Alt kademedekiler, alt düzeyde belirli kararlar alabilirler,
- İletişim, hiyerarşik bir yapıya sahiptir,
- Etkileşim ve dürüstlük söz konusudur,
- Kontrol, aşağıya doğru yetkilendirme yolu ile sağlanır,

Sistem 4: Burada sistem, yönetimin alt kademelerdeki bireylere güven duyduğu bir anlayışı sergiler (Owens, 1987: 49). Burada:

- Karar verme yetkisi, geniş biçimde dağıtılmıştır,
- Hiyerarşik bir iletişim söz konusudur,
- Güdüleme yolu, katılım ve ödüllendirmedir,
- Geniş ve arkadaşça bir üst-ast etkileşimi söz konusudur,
- Yüksek düzeyde bir güven ortamı vardır,
- Kontrol süreci içinde yaygın bir sorumluluk hakimdir.

Üst yönetimde alınan kararlar, astlara bildirilirken, açık ve anlaşılır olmalıdır. Yorum gerektiren ifadeler, anlaşılabilir veya yerine getirilemeyebilir (Eren, 1984: 320).

Likert'in yönetim sistemlerinin ilkinde görüldüğü gibi, kararlar üst kademelerde alınıp alt kademelere yazılı ve sözlü olarak bildirilmektedir. Oysa alt birimlerdeki bireylerin de alabilecekleri kararlar vardır.

İkinci sistemde, sorunu belirleme ve karar verme sorumluluğu yöneticiye aittir. Ancak yönetici, kararını astlara kabul ettirirken, bu kararın örgütün ve astların amaçlarına ne şekilde yararlı olacağını açıklar.

Üçüncü sistemde de yine sorunu belirleme ve karar verme işi yöneticiye aittir. Fakat astların da bu karara ilişkin görüşleri alınmaktadır.

Dördüncü sistemde, yönetici sorunu belirler. Ancak, karar vermeden önce bir karar taslağı hazırlar ve grup halinde astlarla birlikte tartışır, gerektiğinde değişiklikler yapına yoluna gider.

Likert' in sözü edilen dört sisteminin yanısıra, şunlardan da söz etmek gerekir (Eren, 1984, 330):

- Grupta karar verilirken yöneticinin, diğer üyeler kadar söz sahibi olması,
- Yönetici sadece sınırları belirler ve bu sınırlar dahilinde, astlar istedikleri kararı alıp uygulama yetkisine sahiptir.

Yukarıda belirtilen kararların alınış biçiminde, kararların üst ve alt kademelerde alınması gerekliliği söz konusu değildir.

Hiyerarşik yapılanmanın olduğu örgütlerde üst kademelere doğru çıkıldıkça otoritenin sınırı genişlediği için, üst kademelerde alınan kararların sayısı ve niteliğinin daha geniş olması kaçınılmazdır. Orta ve alt kademelerinde karar ve davranış özgürlüğünün genişlediği örgüt ortamlarında da, bu kademelerde alınan kararların sayı ve niteliğinin artacağı olağan sonuçtur, örgütlerde, yöneticiler daha sık karar verme durumuyla karşılaşmaktadırlar. Bu tip kararların da, çoğu zaman daha önemli ve etki alanlarının daha geniş olduğu dikkat çekicidir (Tosun, 1984: 167).

Ayrıca üst birimlerdekiler, daha çok alt birimdekilerin işlerinin planlanmasını yapmaktadırlar. Hatta alt birimdekilerin neleri nasıl yapacakları da üst birimlerce kararlaştırılmaktadır. Astlara sadece işlerin yürütülmesi kalır ki, onlar da birçok pratik deneyimlerine ve işin yapılma olanaklarına göre davranırlar (Eren, 1984: 323).

Kuşkusuz, yöneticiye tanınan karar verme yetkisi daha geniştir Fakat yönetici, yetkisinin genel olmadığını dikkate almalıdır. Yöneticinin de karar verebileceği konular sınırlıdır. Bir anlamda yetki ve sorumluluk denk olmalıdır. Ama uygulamada bu denklige her zaman rastlanılamayabilir. Yönetici, yetkisini çeşitli nedenlerle kullanmasa da üstlerine ve kamuya karşı sorumludur.

Yönetici, üstleri tarafından kendisine verilen yetkinin bir bölümünü astlarına aktarabilir. Astlar da kendilerine sunulan bu sınırlı yetkiyi, buldukları düzeye göre zamanlama, yöntem veya araçlar hakkında kararlar vererek kullanabilmektedirler (Tosun, 1981: 182).

Karar verme yetkisi, görüleceği üzere tamamen üst kademelerde toplanabileceği gibi, alt kademelere de dağıtılabilir. Karar verme konusunda alt kademelerdeki bireylerin söz sahibi olmasının olumlu sonuçları, bir başka alt problem (karara katılma) olarak incelenmiştir. Alt düzeydeki görevlilerin zaman zaman kararlara katılabildikleri belirtilmiştir. Ancak bu alan oldukça sınırlıdır. Aşamalar açısından bakıldığında, seçeneklerin bulunması ve sonucun değerlendirilmesi gibi konularda katılabilmekteyseler de son seçim üst kademelerde yapılmaktadır (Tosun, 1981: 190).

Bu bakımdan, yöneticilerin bir başka deyişle üst kademelerde görev alan insanların, karar verme konusunda hızlı ve yetenekli olmaları beklenmektedir. Bu da zaman içinde edinilebileceği için, yönetici konumunda olan bireylerin, ilk günlerinden itibaren geniş bir yetkiye sahip olmalarını gerektirir (Tosun, 1984: 167).

Aslında, hiyerarşik yapı gereği üyeleri arasında statü ayrımının olduğu örgütler ile bu farklılaşmanın olmadığı örgütler karşılaştırıldığında, ikinci grubun her alanda daha çok başarı gösterdiği gözlenmektedir (Onaran, 1971: 159).

Örgütlerde, üst kademelerde bulunan yöneticiler, riskleri daha kolay alabilmektedirler. Belki de konumlan gereği böyle olması gerektiğini düşünüyor olabilirler. Orta kademedeki bulunan yöneticiler ise, davranışlarında daha ölçülü ve dikkatlidirler. Karardan önce, fazlasıyla düşünmeye zaman ayırırlar. Kararları ise, örgütte belirlenmiş amaçlara daha çok uymakla birlikte daha az risklidir.

Sonuç olarak;

Üst kademedeki yöneticiler, daima daha yenilikçi fikirler üretmeye çalışırken, orta kademedeki yöneticiler ise, daha çok düzen kurmaya yönelik, fazla yenilikçi olmayan ılımlı kararlar vermeye eğilimlidirler (Onaran, 1971: 226).

Kararların alanı bakımından ele alındığında, üst kademelerde alınan kararlar, daha çok örgütün amaçları ve ana politikasına ilişkindir (bütçe ve personele ait bazı konular gibi). Barnard'a göre, üst kademelerde alınan kararlar, özellikle örgütün geliştirilmesi, büyütülmesi ve korunması ile ilgili kararlardır (Aydın, 1991: 10). Orta kademelerde, genel amaçların daha özelleştirilerek alt amaçlar olarak adlandırılan, örgüte ilişkin teknik,

iktisadi ve teknolojik konulardaki kararlar alınır. Daha alt kademelerde yer alan insanların, örgüte ait daha az ve yüzeysel bilgilere sahip oldukları düşünülmektedir. Bunlar da daha çok üst kademelerin belirlediği ölçütler içinde, rutin veya görevsel ve işlevsel kararlar alabilmektedirler (Bursalıoğlu,1982: 130) ve (Onaran, 1971: 227).

Ne kadar, üst kademelerde alınan kararların alt kademelerde alınacak olan kararlara öncülük etmesi beklenirse de, üst kademede alınan kararların, alt kademelerde alınan kararları yansıttığını ve onlardan etkilendiğini de görmek olasıdır. Çünkü, üst kademelerde toplanan bilgilerin çoğunun alt kademelerden aktarıldığı ve bu bilgilerin kararın alınmasında öncül rol oynayacağı gerçekleri ile birlikte, alt kademelerden süzülerek gelmiş olabileceği de dikkate alınmalıdır (Onaran, 1971: 227).

Bu bize, üst birimlerde alınan kararların, alt kademede bulunanlar tarafından dolaylı olarak etkilendiğini göstermektedir. Üst birimlerde alınan kararların bir başka özelliği de daha uzun süreli uygulandığı ve daha çok sayıda insanı etkiliyor olmasıdır.

Bilgilerin üst kademeye ulaşıncaya kadar çeşitli düzeylerden geçtiği ve bu geçiş sırasında bazı değişikliklere (her düzeyde yeniden ifade edilmesi gibi) uğradığı düşünüldüğünde, üst düzeyde alınan kararların daha soyut bir nitelik taşıdığı daha iyi anlaşılır.

Alt kademelerde görev yapan bireyler, çoğunlukla, bir sorunla karşılaştıklarında, çözüme yönelik seçeneklere ilişkin bazı fikirlere sahiptirler. Programlanmış kararlar denebilen bu kararlar ise, alışılmış ve tekrar edilen, kararlardır.

Üst kademelerde alınan kararlar daha uzun süreli uygulanacağı için, sonuçları önceden düşünülüp tartışılmalıdır. Bu da üst kademelerdeki bireylerin, daha dikkatli olmalarını öngörür.

Alt kademelerdeki bireyler bir sorunla karşılaştıklarında; hem kendi düzeylerinde, hem de üst birimlerde karar verme işlemini başlatabilirler (Onaran, 1971: 130).

Karar verirken, üst kademelerdeki yöneticilere danışmak durumunda olan alt kademe tamamen özgür davranamazlar. Üst kademelerdeki yöneticiler, her zaman daha fazla özgür davranma yetkisine sahiptirler.

E) KARAR TÜRLERİ

Kararlar, çeşitli özellikleri göz önünde bulundurularak, sınıflandırılabilirler. Bu özellikler, kararı alan bireylere göre, kararın verilmesi gereken duruma göre, karar verme süreci boyunca gerçekleşen aşamalara göre, karar verme eyleminin aldığı süreye göre, kararın alanına göre düşünülebilir (Onaran, 1971: 84).

Vroom'un belirlediği, beş türlü karar verme biçimi dikkate alındığında, tüm koşullarda “en iyi karar” olarak nitelendirilebilecek bir karar biçiminin söz konusu olmadığı yargısına varmak mümkündür. Seçilen karar süreci, mevcut durum ve koşulların özelliğine uygun olduğu sürece, etkili ve başarılı olabilmektedir. Bir başka deyişle, en iyi karar değil, koşullara ve duruma en iyi uyabilecek kararın seçilmesi önemlidir. Karar süreci, Vroom tarafından şöyle ifade edilmektedir (Aydın, 1993: 140):

- Belli bir sürede, elde edinilen bilgiler kullanılarak, karar yönetici tarafından verilir ve sorun çözülür.
- Diğer bir durumda, gerekli bilgiler yönetici tarafından, işgörenlerden sağlanır. Ancak, kararı yönetici verir. Bu arada, bilgi aktarırken işgören, sorun hakkında bilgilendirilemeyebilir. Karar verme davranışında, işgörenin tek rolü bilgi sağlamadır.
- Farklı bir başka durumda da yönetici, sözkonusu sorun hakkında işgörenlerle bireysel görüşmeler yaparak, etkileşimde bulunur. Bu yaklaşımda verilen kararda, zaman zaman işgörenlerin etkili olabildiği görülebilir.
- Yönetici bu konumda da sorun hakkında işgörenlerle grup halinde görüşür. Bir önceki konumda olduğu gibi, sonuç karar işgörenlerin görüşlerinden etkilenmiş olabileceği gibi, etkilenmeyebilir de.
- Söz konusu olan bu son durumda da, yönetici grupla sorunu paylaşır. Ancak burada, kararda grubun etkin olması söz konusudur. Grup olarak seçenekler bulunur, tartışılır ve sonuçta bir karara yine grup olarak varılır. Yöneticinin, kendi görüşünü kabul ettirmek amacı ile herhangi bir baskı uygulaması söz konusu değildir.

Farklı durumlarda, hangi karar türünün daha uygun olacağına yönetici karar verir. Bunu yaparken de aşağıdaki sorulara yanıt arar (Aydın, 1993: 140):

- Olası çözüm yollarından, hangisinin daha ussal olduğu konusunda, belirleyici koşullar söz konusu mudur?
- Ussal bir karar alınabilmesinde gerekli olan bilgiler elde edilmiş midir?
- Problem tanımlanmış mıdır?
- Uygulamanın sorunsuz gerçekleşebilmesi için, astların kararı kabul etmesi ne kadar önemlidir?
- Karar tamamen yönetici tarafından verildiğinde, acaba astlar bu kararı kesinlikle kabul eder miydi?
- Kararın alınmasıyla, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi beklenir. Acaba bu amaçlar astlar tarafından paylaşılıyor mu?
- Astların destekledikleri farklı karar konularında acaba çatışma doğabiliyor mu?
- Astlar kararlara katılmak durumunda iseler, bunun için gerekli bilgiye sahip midirler?

Daha önce, kararların çeşitli özelliklerine göre türlere ayrıldığından söz edilmişti. Burada bunlardan birkaç tanesine yer verilmiştir.

Onaran, kararları iki biçimde gruplandırmıştır. Bunlar;

- Örgütsel siyaset yönetim kararları,
- Programlanmış ve programlanmamış kararlardır.

F) KARAR VERME MODELLERİ

Örgütler bazen karmaşık sorunlarla karşılaştıklarından ve insan zihninin yeteneklerinin sınırlı olması nedeniyle bireylerin bu karmaşık sorunların çözümünde basit bir modeller oluşturarak çözüme gittikleri üzerinde durulmuştu. Buraya kadar, bu modelleri oluştururken kullanılan tekniklerin neler olduğuna yer verildi. Şimdi de modeller üzerinde durulacaktır.

Modeller, karmaşık sorunların temel özelliklerini içerir. Klasik “iktisadi-ussal” insan modelinde kararlar, optimal kararlardır. Bir başka deyişle kararı veren, eldeki bütün seçenekleri ve sonuçlarını bilir, kararda risk olmaz. Ancak “doyurucu” kararda elde sadece doyurucu seçenekler bulunur ve bunlardan bir tanesi seçilir. Bu modelde karar veren insanın ussallığı sınırlıdır. Onaran, “mutlak” ve sınırlı ussal davranış

arasındaki ayırımı şu örnekle açıklamaktadır: “Bir saman yığnında bir dikiş iğnesi arayan mutlak ussal insan, bütün yığını arar. Bulduğu bütün iğneleri dener. Hangisi daha uygunsa onu kullanır. Oysa sınırlı ussal davranan insan bir iğne bulunca onu dener, işine geliyorsa onu kullanır, gelmezse başka bir tane arar” (Onaran, 1971: 56). Karar verme davranışında da, mutlak ussal davranan birey, karşılaştığı sorunu çözmek için oluşturduğu modele uyan seçenekler arar. Bütün seçenekleri sonuçları bakımından ve soruna ne kadar yanıt verdiği bakımından değerlendirir. Sonuçta, modele en iyi uyan seçeneği seçer. Ancak, sınırlı ussal davranan birey, modeli oluşturduktan sonra, bu modele uyduğunu düşündüğü seçenekleri hemen dener ve modele uyduğunu düşündüğü seçeneği bulunca aramaktan vazgeçer.

Yönetmel insan da karşılaştığı sorunun önce basit bir modelini yapar. Daha sonra bu modele uygun olan seçeneği arar. Sonuçta, modele uygun bulduğu seçeneği seçer. Kararında, kendi değer yargılan, güdüler, inançları da etkili olur. Aynı zamanda örgütte üyelerinin kararlarında çeşitli biçimlerde etkili olur. Simon'a göre, bireyler, örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsedikten sonra, kararlarına örgütün değerlerinin yansması kaçınılmazdır (Genç, 1994: 66).

Aşağıda karar vermeye ilgili üç temel model el alınmaktadır.

1. Uyarlayıcı Ussal Karar Verme Modeli

Cyert ve March, yönetimde ussal karar verme modelini oluştururken, şu varsayımları öne sürmüşlerdir (Genç, 1994: 67):

- Örgütte geleceği öngörmeye yönelik hazır bir tercih listesi vardır,
- Eldeki seçeneklere ve bunların sonuçlarına ilişkin bilgi toplama yöntemi vardır,
- Örgüt karar verirken, tercih listesine bağlı olarak kazancını en yüksek düzeye çıkaracak seçeneği seçer.

Bu modelde örgüt, doyurucu bir sonuç elde etmek için, sınırlı ussal davranış göstermektedir. Ayrıca bu modelde örgüt, kendini çevreye uyarlayabilen açık bir sistemdir. Açık sistemin uyarlayıcı davranışı şöyle açıklanabilir: örgütler, iletişim ağları sayesinde geçmişteki davranışlarından ve çevredeki izlenimleri ile ilgili bilgiler edinirler. Bu bilgiler örgütlerin, kendilerini çevreye uyarlamalarına yardımcı olur ve yön gösterir.

Örgüt, kuruluşundan sonra, kuşkusuz bazı problemlerle karşılaşır. Benzer problemlerle karşılaşp çözmeyi başardıkça, davranışlarını ayarlayıcı programlar yapar.

Alınan dönüte bağılı olarak bazı değişmeler yapılması beklenir. Örgütte kişisel ilişkilerin temelini oluşturan toplumsal psikolojik etkenler örgüt üyelerin bir arada tutan değerlerdir. Bunların zedelenmemesine dikkat edilmelidir.

2. Toplumbilimsel Model

Thompson ve Tuden örgütlerde verilen kararları dört ana gruba ayırmaktadır. Bunlar şöyle özetlenebilir (Genç, 1994: 68):

- Karar vermek durumunda olan bireyler, hangi seçeneğin seçileceği ve sonuçlarının neler olabileceği konusunda hemfikir olabilirler. Bu durumda, basit bir modelle karara varılabilir.
- Kararı alan bireyler, seçenek konusunda hemfikir olmakla birlikte, bu seçeneğin ne gibi sonuçlarının olacağı konusunda aynı fikirde olmayabilirler. Bu durumda karar, katılanların yargılarına dayanılarak verilecektir.
- Bir de üyeler, seçeneklerin ne gibi sonuçları olabileceği konusunda aynı görüşü paylaşabilirler fakat hangi seçeneğin seçileceği konusunda anlayamayabilirler. Bu durumda da bir uzlaşma yolu aranır.
- Her iki konuda da anlaşılamayabilir. Bu durumda, kendini kabul ettirmiş bir lider, uzlaşma yolu bulabilir veya bu sorun bir kenara bırakılır.

Ancak örgütlerin karşılaştığı kararlar, her zaman bu türden kararlar olmayabilir. Sonra örgütlerde, herhangi bir kararı verecek olan grup, kendiliğinden oluşamaz. Ayrıca kuvvet gruplarının eşit olmayışı ve iletişimin tam olarak sağlanamayışı buna engel olur. Bu nedenle, bu model için bir genelleme yapılmıştır. Yönetim, örgütte karar verme sürecini düzenleme görevi yaparak, karar türlerine göre ayrı stratejiler ve ayrı birimler oluşturarak karar verme işini kolaylaştırabilir. Ayrıca bu model de örgütlerin çevre ile ilişkisi son derece önemlidir.

3. Çözümleyici Model

Snyder karar verenlerin seçimini etkileyen üç etkene bu modelde yer vermektedir (Genç, 1994: 68). Bunlar, yetki alanları, iletişim ve bilgi toplama, güdülenme olarak gruplandırılabilir.

Bu modelde karar verenlerin yetkilerini, sadece örgütteki biçimsel kurallar değil, birey ya da grupların, ilişkileriyle yerleşmiş olan bazı davranış kalıpları da belirler. Bunun yanı sıra, bireyler, örgütteki rollerini kendi değerlerine ve geçmişteki

deneyimlerine göre algılayacaklardır. Bir başka deyişle bireyin davranışını kendisine verilmiş uzmanlık görevleri ve örgüt içindeki yeri olduğu kadar, kendisinin ve öteki üyelerin hareketleri hakkında edindiği beklentiler de etkilemektedir. Bireylerin örgütteki rollerini algılayış biçimleri ve beklentileri bir başka bölümde açıklanmıştır.

II. YÖNETİCİ VE ASTLARDA KARAR VERME DAVRANIŞI

Örgüt ortamında verilen kararlar, sadece kararları veren kişilerle ilişkili değildir. Ayrıca, kararlara katılma konusunda görüldüğü gibi, kararların alınması sadece yöneticilere ait bir görev değildir. Örgütlerde kararların, yöneticiler ve astlar tarafından paylaşıldığı da görülmektedir. Ancak bu durum genellikle örgütün yapısı ile yakından ilişkilidir.

Yetki ve karar verme birbiriyle çok yakından ilişkili kavramlardır. Aynı zamanda yetki kararın verilmesi ve uygulanmasını sağlayıcıdır. Üst birimlerce verilen ve alt birimlerdeki kabul edilen bir kararın uygulamaya konulması, kararı veren kişilere yetki kazandırdığı gibi, bu yetki kabul edilmiş olur. Bir başka deyişle, üst birimlerdeki yöneticiler, başkalarının hareket ve davranışlarının öncüsü olan kararları alabilme gücüne sahip olurlar. Kararların alınması ve uygulanması bakımından düşünüldüğünde yetki, biri ast diğeri üst olan iki birey arasındaki güç olarak karşımıza çıkmaktadır. Üst konumunda olan yöneticiler, kendilerinin aldığı kararların uygulanma biçimlerine bağlı olarak olumlu veya olumsuz davranışlarda bulunabilme gücüne sahiptirler. Yani ödüller veya cezalar olarak tanımlayabileceğimiz bu yaptırımları kullanabilirler. Buna karşılık, alt birimlerdeki bireylerde, amirlerine karşı, işlerini yavaşlatma, kendilerine iletilen kararları kasıtlı olarak yanlış yorumlama gibi sahip oldukları araçları kullanırlar. Bunun sonucunda da, yönetim tarafından kararlarda düşünceleri dikkate alınmayan astlar, üst kademelere istedikler bazı şeyleri kabul ettirebilirler. Bu durum bir anlamda, astların sahip oldukları yetkiyi göstermektedir.

Üst birimlerde görev yapan bireyler, verdikleri kararları, sahip oldukları yetkiye dayanarak alırlar. Ancak örgütle resmi olarak ilişkisi olmayan, farklı düzeylerde yetkilere sahip olan kuruluşlar, yöneticilerin kararlarına dolaylı olarak etkide bulunurlar. Bu etkiler karar vermede temel unsur değildir (Genç, 1994: 69).

Yöneticilerin buldukları yerdeki yetkiye dayanarak verdikleri kararların, bu yetkiden kaynaklanan bir avantajı vardır. Bir başka deyişle, bu tip kararlar daha kolay benimsenir ve daha çabuk uygulamaya konulur. Çünkü bu kararlar, yetki sahibi bir kimse tarafından verilmiştir. Ayrıca bu kararların, örgütün ilkelerine uygun olup olmadığı konusunda pek az kuşku duyulur ve kısa zamanda değişiklik düşünülmediği için sürekli bir uygulama sağlar. Bunun nedeni ise, astların bu kararları, üstlerinin ussal olduklarına inanmaları ve daha ussal davranacaklarını düşündükleri için kabul etmeleridir(Genç, 1994: 69).

Örgüt ortamında kararlarda söz sahibi olmak isteyen astların, aynı zamanda, örgüte ilişkin edinmek istedikleri bazı bilgiler vardır. Astların bazı kararlar alabilmek için gereksinim duyduğu bilgi alanları şunlardır (Eren, 1984: 322):

- Örgütün bütününe ilişkin yönetsel felsefeye ve politikaya ait bilgiler,
- İş usullerine kural ve yönetmeliklerine ait bilgiler,
- İşin gereklerine, astların görev, yetki ve sorumlulukları ile örgüt içerisindeki yerlerine ilişkin bilgiler,
- Amirin veya üstün gözünde nerede olduklarını bilmeye ve örgüt içindeki oynadıkları roller (yaptıkları işler) bakımından üstlerinin düşünce ve görüşlerine ait bilgiler,
- Astların bilgi, yetenek ve tecrübelerinin uygulanmasını etkileyecek olan, yöntem, usul, teknoloji ve diğer örgütsel değişimler ve yeniliklere ilişkin önceden verilecek bilgilerdir.

Bütün bu avantajların yanı sıra sahip oldukları yetkiye dayanarak yöneticiler tarafından verilen bu kararların, örgüt açısından bazı dezavantajları da vardır. Bunları şöyle sıralamak olanaklıdır (Baykal, 1981: 244):

- Uygulanma süresi bakımından, gereğinden fazla uygulanması söz konusu olabileceği gibi bunların üzerinde fazla eleştirel davranamayabilir.
- Aşın otoriter uygulama sonuçları doğurabilir.
- Kararın verileceği aşamada diğer seçenekler üzerinde yeterince durulmasını engelleyebilir.
- Karar, yetki sahibi olmasına rağmen sorun hakkında yeterince bilgisi olmayan bir kişi tarafından verilmek durumunda olabilir.

Üstlerin davranışları, astların saygınlığını ve kararları kolaylıkla kabullenmelerini sağlıyorsa, yöneticiler yönetme yetkisine sahiptir demektir. Üst yönetici astlar üzerinde kabullenilir bir yetki sahibi olmak istiyorsa, şu özelliklere ve davranışlara dikkat etmelidir (Eren, 1984: 325):

- Üst, verdiği kararlarda yasalara, örgüt hiyerarşisine, örgüt içi yönetmeliklere saygılı olmayı bilmeli ve davranıştan bunu astlara yansıtmalıdır.
- Üst, vereceği kararlarda, astların bağlılık gösterdiği töresel ölçütlere aykırı davranmamaya dikkat etmelidir.
- Üst, özgür işgörenlere işlerin yapılması, gerekli kararların alınması ve sorunların çözümlenmesi açısından görüş ve düşüncelerini açıklamalarına olanak vermeli ve bunları kesinlikle değerlendirmelidir.
- Üst, sorumluluğunu üstlendiği yönetsel alanda gerekli uzmanlık bilgilerine sahip olmalı, yeni bilimsel değişme ve yeniliklere açık olmalıdır. Astlarının ortalama bilgi seviyelerinin üzerinde ve kendi alanlarında uzmanlık bilgilerine sahip olan üstler, astları üzerinde güven duyguları yaratacaklardır ki bu da verilen kararların güvenilirliğini artıracığından, uygulamada sorun yaratmaz.
- Üst, kendisinin önemli bir kişi olduğunu ve herşeyi bildiğini ima edecek tavırlar sergilememelidir. “Görüşmelerimiz sonucu aldığımız şu kararı uygulayalım” biçiminde davranarak kararını uygulatabilir.
- Üst yönetici, astlara alınan kararları bildirirken, yazılı olarak bildirme yolunu seçmek yerine, yüz yüze ilişkiler geliştirmelidir. Bu arada kararın amacını astlara bildirmeli, hatalara neden olacak yanlış anlamaları ve yorumlamaları ortadan kaldırmaya çaba göstermelidir.

Örgütlerde yöneticiye tanınan karar alanı kuşkusuz ne kadar çok olursa, astlara tanınan alan da o oranda azalacaktır. Aynı zamanda örgütte astların sayısı ne kadar çok olursa, yöneticinin örgüte ilişkin bilgi oranı da o derecede azalacağı gibi, karar vermek için zamanı da azalacaktır. Başarılı yönetici, aslında örgütte karar sürecinde mümkün olduğu kadar dışarıda kalan yöneticidir. Çünkü zihinsel bir süreç özelliği taşıyan karar süreci, gerçekler ve olasılıkların objektif biçimde değerlendirilebilmesi için yönetici tarafından dışarıdan değerlendirilmelidir.

İşgören konumundaki astlar, örgüt ortamında “genel, teknik ve yardımcı” olmak üzere üç grupta değerlendirilmektedir. Genel astlar, politika saptama ve planlama gibi

görevlerde yöneticiye yardımcı olan astlardır. Teknik astlar, araştırma, geliştirme ve değerlendirme yapan aynı zamanda yaptıkları iş gereği uzmanlardan meydana gelen bireylerdir. Yardımcı astlar ise, personel ve maliye gibi işlerde çalışan bireylerdir. Kendine yeterince güven duymayan ve yeni şeyler öğrenmeye her zaman açık olmayan yöneticilerin güçlü astlardan hoşlanmadıkları görülmektedir (Genç, 1994: 72).

Karar sürecinde astların rolü, çoğu zaman yöneticinin tutumu ile yakından ilişkilidir. Bazı yöneticiler çevrelerinde nitelikli astların bulunmasını, endişe ile karşılarlar. Çünkü onlar, yönetici için rakip konumdadırlar. Bu astların diğer birimlerdeki yöneticilerle yakın ilişkiler içinde olmalarını da istemezler. Bu nedenle onlar daima ast olarak kalırlar. Yöneticinin çevresinde sürekli daha az yetenekli bireyler olması sonucunda da zaman içinde hem örgüt, hem de yönetici başarısız konumuna düşerler.

Astların rolleri incelenirken, önemli olan diğer bir nokta da, yedinci alt problemde üzerinde durulduğu gibi, astların kararda ne kadar etkili olduğudur. Astların da yönetim yeterliği ve deneyiminin geliştirilebilmesi için, çeşitli kararlarda düşünceleri dikkate alınmalıdır. Bu tür kararlar, astların moralini yükseltmenin yanı sıra kararların daha iyi anlaşılmasını sağlayacağından, verimi de küçümsenmeyecek ölçüde artıracaktır.

Astların, örgütte bir başka rolü de yukarıya bilgi akışının sağlamaktır. Yöneticinin akan bilgilere yaklaşımı, iletişimin objektifliği bakımından son derece önemlidir. Eğer yönetici her zaman olumlu bilgiler alma eğilimi gösteriyorsa, iletişimin tam olarak sağlanmasını engellemiş olur. Astlar tarafından yukarıya aktarılan bilgi, astların temel görevleri olan uygulama ve değerlendirme aşaması ile ilgilidir. Bu konuda yöneticinin alacağı eksik veya yanlış bilgi sonraki kararları olumsuz biçimde etkileyebilir. Bir başka anlatımla, astlar tarafından üste verilen yanlış veya eksik bilgi, yöneticinin alacağı kararların sınırlı bilgilerle alınmasına neden olacağından, kararı olumsuz yönde etkiler.

Karar sürecinin beklenen etkililiğe ulaşması ve astların da kararda söz sahibi olabilmesi için, astların da yeterli olması beklenir. Çünkü karar süreci bakımından ele alındığında, problemlerin açıklanması, yorumlanması ve çözüme hazırlanması, astların görevidir. Astlar, yöneticinin zararına değil yararına çalışarak onun yetişemediği işleri yapmalı, gerektiğinde onun adına yorum ve emirler vermeli, ancak onun yetkilerine sahip çıkmamalıdır (Bursalıoğlu, 1982: 134).

Karar verme gereksiniminin şu veya bu biçimde bütün örgütlerde duyulacağı bir gerçektir Bunun sonucunda da tüm yöneticilerin, hatta tüm örgüt üyelerinin bireysel olduğu kadar örgütsel nitelikteki kararlar verme durumunda olmaları kaçınılmazdır (Aydın, 1991: 126).

Kararların örgütün ihtiyacını en uygun biçimde giderebilmesi için, yönetici kadar astların da söz sahibi olmasının olası yararları şöyle sıralanabilir (Kaya, 1991: 99):

- Üst düzey yöneticilerin işi bir ölçüde azaltılmış olur,
- Üyeler, zaman içinde belli alanlarda karar vermede uzmanlaşırlar,
- İşlerin daha kısa sürede yapılması sağlanmış olur,
- Astlar karar yetkisinin verilmesi ile doyulanmış olurlar,
- Kararların sorumluluğu kısmen paylaşılmış olur,
- İletişim, daha rahat sağlanır,
- Bireylerin, belli konularda kararlar alarak uzmanlaşmaları sonucu, kararlarda daha sonraki aşamalarda, usallık sağlanmış olur.

Örgütte daha önceden belirlenmiş olan politikalar, astların belli durumlarda alacakları kararlar için yol gösterici niteliktedir. Bu nedenle güçlü ve açık politikalar, yetki devrini gündeme getirebilir. Doğru saptanmış politikalar, üst yönetimin eğilimlerini açıkça ve net bir biçimde belirlediği için, astların da gösterilen sınırlar içinde tereddüt etmeden bazı kararları kendi başlarına vermelerine olanak verir.

Astların sınırlı olan etkinliklerine ışık tutacak olan politikalara ilişkin kararlar, o konuda bilgi ve beceri sahibi olan yöneticiler tarafından alınmalıdır. Politika kararları, amaçların eksiksiz biçimde göz önünde bulundurulması sonucu alınmalıdır. Bu politikalar kesin, eksiksiz, anlaşılabilir ve mümkün olduğunca yazılı olarak ifade edilmelidir. Çünkü ast, belli bir konunun, zaman zaman kendi yetkisi içinde olup olmadığı konusunda endişeye düşebilir. Bu durum sonucunda ast, doğal olarak bu karar konusunda üste başvurması gerekir. Yukarıda belirtildiği gibi bu karar, yeniden gündeme gelir ve zaman kaybına yol açar. Ayrıca politika kararları, kapsam olarak yeterince geniş olmalıdır (Can, 1992: 101).

Örgütteki bireylerin verdikleri kararlarla bu kararları algılamaları, örgütteki rolleri ve bu rolleri algılama biçimleriyle doğrudan ilişkilidir. Farklı basamaklarda görev yapan bu insanların farklı niteliklerde kararlar vermesi de algılama düzeylerini

çeşitli biçimlerde etkileyebilir. Bir başka deyişle, buldukları konum gereği farklı görüş açısına sahip olan insanların, farklı kararlar vermesi doğaldır.

Hiyerarşik örgüt yapısı içinde yönetici ve ast konumunda bulunan bireylerin, kendi konumlarına ilişkin ayrı algılarda bulunduğunu gösteren bir çalışma Ghiselli ve Porter tarafından yapılmıştır. Bu kurama göre bireyin kendini algılaması, örgütte bulunduğu rolün gerekleri ile bağdaşmaktadır. Çünkü birey, kendi konumundaki bir bireyin davranışlarının nasıl olması gerektiği konusunda bir fikir sahibidir ve davranışlarını buna uydurma çabasındadır. Porter ve Ghiselli'nin, çeşitli sanayi ve ticaret ülkelerinde 320 işçi, 172 ilk kademe ve 291 üst kademe yöneticisiyle yaptıkları araştırmanın bulguları şöyle ifade edilmektedir (Genç, 1994: 73): “Alt kademe yöneticileri, daha tutucu davranışlar sergilemektedir. Kendileri için işte bağımsızlık ve kuvvetli saldırganlık nitelikleri seçtikleri görülmüştür. Yüksek yöneticiler ise daha çok girişim yeteneği, orijinallik, cesaretlilik gibi kavramları seçmişlerdir.”

“Yine sanayi ve ticaret örgütlerinde, 100 üst ve 170 orta kademe yöneticisiyle yapılan bir araştırmada, bu yöneticilerin verdikleri kararlar bakımından, aralarında şu ayrımlar bulunmuştur. Üst kademelerde bulunan yöneticiler daha çok kendilerine ve yeteneklerine güvenerek karar verebilmekte, tehlikeleri göze alabilmekte, bir başka deyişle kendilerini bu tip kararlar verme konumunda görmektedirler Orta kademe yöneticileri ise daha ölçülü davranışlar göstermekte, bir konu üzerinde iyice düşündükten sonra harekete geçmektedirler. Böylece kararlarında daha çok örgütün kurallarına bağlı kalmakta, sonuçları belli olmayan riskli kararlar vermekten kaçınmaktadırlar” (Onaran, 1971: 225).

Ayrıca yönetici ve ast konumundaki bireylerin örgütteki rollerinin belirlenişi, geniş ölçüde örgütün içinde bulunduğu topluma bağlıdır. Bu nedenle yukarıda anılan araştırma bu konular hakkında genel bir fikir vermeyebilir. Ancak araştırmanın yapıldığı toplum için anlamlıdır (Onaran, 1971: 226).

Gözden kaçırılmaması gereken bir başka nokta ise astların örgüte ait daha az ve daha yüzeysel bilgiye sahip olduklarıdır. Çünkü bu durum, örgütte böyle bir konumda olan astların karar verme sürecinde çok fazla bir rol oynayamayacaklarını göstermektedir (Onaran, 1971: 228).

Astların kendilerinin alabilecekleri türden kararlarda bile yönetme ve emir verme yetkisi olan bazı yöneticiler güven duymadıklarını gösterir biçimde

davrandıklarında, astlar işlerine olan ilgilerini ve girişim yeteneklerini kaybederler. Fikirlerine ihtiyaç olmadığı için, işleri üzerinde düşünmekten vazgeçerler. Örgüte ve sadece amirler tarafından alınan kararlara bağlılık göstermezler. Amirlerin hatalarından da hoşnutluk duyarlar. Bu tür otokratik yöntemle karar verilmesi karar sürecini hızlandırmakla birlikte yukarıda anılan olumsuz sonuçları da beraberinde getirir Ancak ast, kendiliğinden çözümler bulmaktan hoşlanmayan, açık ve kesin bildirilen emirleri uygulamaktan hoşlanan bir yapıya sahip olabilir. Böyle durumlarda, otokratik diye adlandırdığımız yönetim biçimi, bu insanlara güven verir ve kararların danışmalı olarak alındığı ortamlardan huzursuzluk duyarlar (Aytek, 1978: 124).

Demokratik ortamlarda, yöneticiler karar verme sürecinde farklı görüşlerin ortaya atılmasının, sağlıklı bir karara ulaşılmasında ve uygun seçeneğin bulunmasında yarar sağlayacağı görüşündedirler. Farklı özgeçmiş ve farklı deneyim sahibi olan bu insanların değer yargılarının farklı olacağı ve farklı önyargılara sahip olacakları beklentisi vardır. Bütün bu gerçekler, demokratik yönetimin hakim olması için hoşgörü ve esneklik ile karşılanmalıdır (Aydın, 1993: 56).

Görüldüğü gibi üst düzey yöneticilerinin, örgüte ait kararları aldıkları konusunda hiç kuşku yoktur. Üst konumundaki bireyler örgütün karşılaştığı herhangi bir sorunun çözümü için bir yandan eylemlerin saptanmasını sağlarken, öte yandan sorunun daha çabuk ve kısa süre içinde çözülebilmesi için astlar üzerinde etkili olabilmektedirler. Örgüt ortamı içinde karar alabilen, astları yönlendiren, çalışmalarını hızlandırabilecek tek birim olan üst düzey yöneticileri, aynı zamanda başta siyasal nitelikli kişiler olmak üzere iş adamları ve iş çevrelerinden zaman zaman büyük ölçüde etkilenmektedirler. Bir üst, çeşitli biçimlerde durumunu değerlendireceği astın örgüt içindeki konumunun ve arkadaşlarıyla ilişkisinin yanı sıra, çevreyle olan ilişkisini de dikkate almaktadır. Başarılı bir kamu görevlisi olmayı amaçlayan astların, siyasal nitelikli kişilere karşı tutum ve davranışlarında olumlu bir eğilim sergiledikleri gözlenmektedir. Bu durumda astın davranışı, “örgüt içinde yükselmenin yolu üstlerin beğenisini kazanmaktan geçmektedir”, varsayımına dayanmaktadır (Kazancı, 1977: 72).

Çünkü hiçbir ast, üstleri tarafından robot gibi kullanılmayı istemez. Çoğu örgütlerde üstler, astlara çeşitli biçimlerde korku ve baskı yöntemi uygulamaya kalkarak kendilerinin aldıkları kararları hiç itirazsız uygulatma yolunu benimsemektedir. Terfi olanağından yoksun kalmak, ücretini tam alamamak, dahası işini kaybetmek korkusu

yaşayan ast, yeteneklerini kullanamayacağı için bunların körelmesi ile karşı karşıya kalmaktadır. Bunun bilincinde olan başarılı bir yönetici, bazı astların psikolojik olarak böyle bir korkuya sahip olabileceklerini düşünmeli ve onların rahatça fikirlerini söylemeleri için güvenilir ortam sağlamalıdır. Bunu sağlamanın bir yolu da içtenlikle davranmaktır (Eren, 1984: 323).

Dolayısı ile yöneticiler astların kendilerine göre doğru olan bazı düşüncelerinden dolayı üstleriyle görüş ayrılıklarına düşebileceklerini ve kendisinin verdiği kararlara itiraz edebileceklerini düşünerek bunu onların hakkı biçiminde algılamalıdır ve daha hoşgörülü bir şekilde karşılamalıdır.

III. BÖLÜM

YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN KARAR VERME SÜRECİNDEKİ ROLÜ

I. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİ VE YÖNETİM KADEMELERİNDEKİ KARAR VERME SÜRECİ İLİŞKİSİ

Bir örgütün bilgi sistemi, yöneticilere üç ayrı sorumluluk düzeyinde bilgi sağlamaktadır. Bu düzeyler; operasyonel denetim, yönetsel denetim ve stratejik planlamadır. Bu üç kategori, yönetim hiyerarşisinin farklı düzeylerinde (alt kademe, orta kademe ve üst kademe) ortaya çıkan faaliyetler şeklinde düşünülebilir. Dolayısıyla, Yönetim Bilgi Sistemi tasarımında farklı yönetsel düzeylerdeki bilgi gereksinimleri mutlaka göz önüne alınmalıdır. Eylemsel denetim için bilgi kaynakları çoğunlukla örgütün içinden sağlanırken, stratejik planlama için bilgi kaynakları örgütün dışından sağlanmaktadır.

Yönetim Bilgi Sistemleri bilginin kaynağı ister işletme içinde olsun ister işletme dışında olsun bilgiyi ilgili kişilere istenen şekillerde ulaştıracak biçimlerde tasarlanmaktadır. Bilgi iç ya da dış kaynaktan sağlandıktan sonra farklı yönetim kademelerindeki yöneticilere hizmet edecek şekilde işletme tarafından içselleştirilmektedir. Bilgi içselleştirilerek farklı yönetim kademelerinde karar kalitesini arttırarak katma değer yaratacaktır.

Farklı kademelerdeki yöneticiler ile Yönetim Bilgi Sistemleri arasındaki etkileşim de farklı olmaktadır. Yönetim Bilgi Sistemleri en iyi maliyet-performans ilişkisi dikkate alınarak tasarlanmış olacağı için her kullanıcının iş sürecindeki yarar katkısı açısından aynı fayda beklenemez. Sonuçta farklı kademelerdeki tüm yöneticiler de birer uç kullanıcıdır. Farklı kademelerde olmalarıyla; farklı organizasyon fonksiyonlarını da gerçekleştiriyor olacaklardır. Bu nedenle Yönetim Bilgi Sistemlerinin tesisindeki esas hareket noktası da önem kazanmaktadır. İşletmenin ana faaliyet alanı dışında kalan görevdeki bir yönetici ile ana faaliyet alanını teşkil eden görevlerdeki

yöneticilerin Yönetim Bilgi Sistemlerinin tasarımında bulunmalarından, bu sistemin faydalarından yararlanmalarına kadar değişen aralıkta ciddi farklar gözlenmektedir. Örneğin, piyasada sık rastlanıldığı gibi, bu tür pek çok sistemin yazılım bileşeni tarafından insan kaynakları işlevlerine ait parçalar, daha sonraları zamanla sisteme entegre edilmektedir. Benzeri şekillerde geleceğe bırakılan işlevlerin yöneticileri de bu sistemden daha az yararlanabilmektedirler.

Yönetim Bilgi Sistemlerinin performansı ile bu sistemi kullanan yöneticinin performansı arasında ilişki bulunmaktadır. Yönetim Bilgi Sistemlerinin performansını, kullanıcıya sağladığı verilerden rafine bilgilere kadar, tüm bunların kullanıcıyı memnun etme derecesi olarak ifade edebiliriz. Yönetici performansını ise söz konusu yöneticinin karar vermedeki bireysel başarımla derecesi olarak tanımlayabiliriz.

A) ALT KADEME YÖNETİCİLERLE OLAN İLİŞKİSİ

Operasyonel düzeydeki kullanılan YBS, işletmenin temel faaliyetlerin kaydedilmesi ve bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesine yönelik oluşturulan sistemlerdir. Ancak karar mekanizmasında etkin rol oynamamaktadır. Bu sistemlerden elde edilen verilerle, yönetim bilgi sistemleri gibi daha bütünlük tasarlana sistemlere veri girişi sağlanmaktadır. Bu sistemler gerçekleşen değerleri sağlayarak kısa ve orta vadeli planlarda karşılaştırma imkanı sağlamaktadırlar. Ancak şu özellikle vurgulanmalıdır ki, asıl amacı faaliyetlerin kontrolü ve işlemlerin kaydedilmesidir.

Yönetici doğrudan bu sistemlerden elde edilen verileri değerlendirme veya kararlarında kullanma imkanına sahip değildir. Bunun nedenlerinden biri, ilk aşamada verilere belirli bir anlam yüklenememesinden veya bu kadar kapsamlı veriden bir çıkarım yapılamamasından kaynaklanmaktadır. Yöneticinin bir karara varması için bu verilerin sıralanması ve gruplanarak bir karar için hazırlanması gerekir. Bu da tarihsel olarak daha sonraki sistemlerde amaçlanmıştır.

B) ORTA VE ÜST KADEME YÖNETİCİLERLE OLAN İLİŞKİSİ

Yönetim bilgi sistemleri operasyonel düzeyde gerçekleşen ve kaydedilen verilerin bir rapor halinde yöneticiye sunulmasını sağlayan sistemler olarak değerlendirilmektedir. Yönetim bilgi sistemleri taktiksel düzeyde ve daha çok orta kademe yöneticilere yönelik sistemlerdir. Bu nedenle YBS, sistem hiyerarşisinde operasyonel düzeyin üzerinde, karar destek ve üst yönetimin altında yer alır.

Yönetim bilgi sistemlerinin üst kademe yöneticilere katkısı dolaylı olmaktadır. Operasyonel bilgiler kullanılarak stratejik planlama ve denetim, kontrol faaliyetlerinde destek sağlanmaktadır. Genelde üst kademe yöneticiler bu kapsamlı raporları kullanmamaktadır (Edin, 2004: 29). Kendilerine bağlı personel sayesinde bu sayfalarca raporu inceleyerek, kendi yönetim tarzlarına uygun elde edilen bu verilerden hesaplatarak daha sınırlı, ancak amaca uygun bilgileri sağlarlar. Bu sayısı az ve kolay değerlendirilebilen bilgilerle kontrol ve planlama faaliyetlerini gerçekleştirirler. Bu açıdan yönetim bilgi sistemlerinin çıktıları dolaylı olarak üst kademe yöneticinin önüne gelir. Yönetim bilgi sisteminin ürettiği veriler ve bilgiler işlenerek üst kademe yöneticilerin kararlarına katkıda bulunmaktadır.

II. KARAR VERME SÜRECİ VE DİĞER UNSURLARIN İLİŞKİSİ

A) YÖNETİM KADEMESİ TARAFINDAN KULLANILMASI

Bu sistemler daha çok yöneticilerin faaliyetlerinde karar vermesine yardımcı olan bütünleşik, bir diğer deyişle birbirleriyle ilişkili bölümlerden oluşan sistemlerdir. Yönetim bilgi sistemi deyince daha çok bilgisayar ve ürünlerinin, insan-makine etkileşimi çerçevesinde, yönetime, karar vermeye ve örgütte yürütülen diğer faaliyetlere yönelik bilgilerin işlenmesi çalışmaları akla gelmektedir. Bunun yanında doğru olarak, zamanında ilgili yerlere iletilmesine yönelik olarak yönetsel faaliyetlerde aktif olarak kullanılması da söz konusudur. "Yönetim bilimi bütün yönleriyle karar kuramına dayanmaktadır. Karar alma yönetim bilgi sisteminin eksenini oluşturur" (Erdoğan vd., 1997: 301).

Yönetim bilgi sistemleri (Management Information Systems-MIS) sadece bir sistem olmaktan ziyade geniş bir kavramdır. Bazı YBS aktiviteleri, YBS içinde sınıflandırılmış olan bilgisayar kaynaklarının, organizasyon işlemlerinde yönetilmesi, resmî bilgi ve raporlama sistemlerinin işleyişinin sağlanması ve yönetsel kararların alınması gibi faaliyetlerin yerine getirilmesinde etkili olmaktadır. Bununla birlikte bazı YBS uygulamaları ise, büyük ölçüde günlük veri işlemleri ile bütünleştirilmiş iken, diğer YBS uygulamaları kişiye özel iş faaliyetleri ya da karar verme fonksiyonları için tasarlanmıştır. Kişisel iletişimin ve örgüt ile ilgili karar verme fonksiyonlarının desteklenmesinde bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin kullanılması YBS'nin bir parçası olarak değerlendirilmiştir (Davis, 1985: 4).

Yönetim Bilgi Sistemi'nin örgütler ve yönetim kademesi tarafından kullanılması, teknolojik gelişmeleri ve bunların örgütlere yansması ile birlikte kendini göstermiştir. Örgütlerin büyümesi ve karmaşık hale gelmesi bilgiye duyulan isteğin daha da artmasını zorunlu hale getirmiştir. Önemli olan istenen bilginin, istenen zamanda ve en uygun iletişim kanalıyla bilgi isteminde veya gereksiniminde bulunan kişiye ulaştırılmasıdır. Yöneticilerin bilgiye yoğun bir şekilde gereksinim duydukları bu dönemde bilgileri sürekli üreten ve gerekli yerlere ulaşmasını sağlayan sistem, bilgi sistemlerinin alt unsurlarından olan YBS'dir. Çevreden elde edilen çeşitli bilgiler gerek, yöneticinin karar verme davranışına olumlu yönde destek vermektedir.

B) YÖNETİMİN İŞLEVLERİ İLE OLAN İLİŞKİSİ

Yönetim; planlama, örgütlenme, kadrolama yöneltme, denetim vb. işlevlere ilişkin karar vermeyi üstlenen bir YBS bileşenidir. Sistem ise, yönetimin belirli amaçlara ulaşması için bir araya gelmiş olan ve birbirleriyle ilişkili parçalardan oluşan bir bütündür. Bu bileşenlerin temelinde yer alan YBS ve karar verme ilişkisi aşağıdaki şekilde gösterilebilir (Erdoğan vd., 1997: 301-302).

Yöneticiler, karar verme sürecinde karar gereksinimi ile faaliyetlere başlamaktadır. Söz konusu gereksinim sisteme iletilir. Sistem de veri gereksinimlerinin neler olduğunu iç ve dış veri kaynakları kullanarak belirlemede daha sonra belirlediği verileri derleyip düzenleyerek veri bankasına iletmektedir. Sonrasında söz konusu verilerin işlenmesi ile anlamlı ve kullanılabilir hale gelir. Bu süreç sonucunda elde edilen bilgilerin bir kısmı doğrudan yöneticilere iletilir, bir kısmı da karar analizlerinde

kullanılır. Yöneticiler bu bilgileri kullanarak ve analizlere dayanarak, sorunun çözümüne ilişkin kararlarını oluştururlar.

“Yönetim bilgi sistemi”, temel olarak yönetim, bilgi ve sistem olarak üç unsurdan oluşmaktadır (Bensghir, 1996: 58).

Yönetim için gerekli olan bilgilerin bir sistem dahilinde uygun hale getirilerek kullanıma sunulması bu kavramı ifade eder. İç ve dış kaynaklardan elde edilen verileri, yönetimin karar alma işlevine hazır hale getiren sistem, temel olarak yönetim bilgi sistemi olarak adlandırılmaktadır. Ancak “Yönetim bilgi sistemi” yöneticilere, yalnızca karar almalarına destek sunmakla kalmaz, aynı zamanda tekrar özelliği olan kimi sorunların çözülmesi ile ilgili kararlar alınmasına da yardımcı olur. “Yönetim bilgi sistemi”, yöneticilere bilgi sunmak suretiyle örgüt yönetiminde bütünlüğün sağlanmasına katkıda bulunur. Böylece örgüt, bütün olarak tüm elemanları birbirleriyle bütünlük olarak ortak amaçlar için çalışır (Bensghir, 1996: 58).

Yönetim Bilgi Sistemi'nin istenen şekilde harekete geçebilmesi ve doğru uygulanabilmesi için aşağıdaki işletim elemanlarının ve/veya unsurların olması gerekmektedir. Söz konusu bu unsurlar YBS'yi oluştururlar (Davis, 1985: 29).

Bir kurumsal bilgi sistemi için yazılım, donanım, veri tabanı, prosedürler (yöntem ve metotların bilgisayarın programlarına aktarılmış şekli) ve bilgi işletim çalışanlarına (personel) gereksinim vardır.

- Donanım: Fiziksel anlamda bilgisayar ve ilişkili diğer araçları ifade eder. Donanım beş ana unsura sahip olmalıdır.

Giriş işlemi, Çıktı işlemi, Veri ya da programların yedeklenmesi, Merkezi işletim sistemi (hesaplama, kontrol ve depolama), İletişim.

- Yazılım: Yazılım iki ana türde sınıflandırılır. Sistem yazılımı ve uygulama yazılımı. Yazılım, donanım işlemlerini yöneten komutları veren geniş bir terimdir.
- Veritabanı: Veritabanı, uygulama yazılımı verilerinin tümünü kapsar. Depolanmış verinin fiziksel varlığı yedekleme için kullanılan fiziksel depolama araçları ile kanıtlanmıştır. Bunlar bilgisayar disketleri vb. gibi bilgi depolayabilen araçlardır.

- Prosedürler: “Bir problemi çözümlmek için başvuru ve adım adım uygulanan kesin bir metotturlar” (Aydın, 1992: 605). Resmî işlem prosedürleri, fiziksel unsurlardır; çünkü bunlar, bir kitap ya da talimat kitapçığı şeklinde olabilirler. Prosedürlerin üç ana çeşidine gereksinim vardır.,

Kullanıcı talimatı (kâğıt ortamda bulunan veriye ulaşmayı isteyen kullanıcılar için), Veri hazırlama talimatı, Bilgisayar işletim personeli talimatı.

- Bilgi işlem personeli: bilgisayar operatörleri, sistem analistleri, programcılar, bilgi sistemi yöneticisi, veri yöneticisi vb.

C) İÇ VE DIŞ KAYNAKLARLA İLİŞKİSİ

Örgüt içinde ve dışında başarı gösteren yöneticilerin, işletmelerin sinir sistemi olarak adlandırılan bilgi sistemlerinin farkında olan ve bunları sağlıklı ve verimli biçimde işletebilen yöneticiler arasında yer aldıkları görülmektedir. Kısacası doğru bilgi, yönetim faaliyetlerinde yöneticilere ek güç kazandırmakta; yerinde ve zamanında kararlar vermelerinde yardımcı olmaktadır.

YBS, iç ve dış kaynaklardan toplanan verinin bilgi sisteminde dönüştürüldüğü, bu işlenmiş verinin yönetim ve bunun devamı olarak planlama ve kontrol işlemlerinin yapılması için tüm fonksiyon kademelerindeki yöneticilere zamanında ve etkili karar vermeleri için uygun formda bilgi iletilmesini sağlarlar (Lucey, 1987: 2).

YBS, örgütün hedefleri doğrultusunda, gereksinim duyulan bilginin, en uygun kanalla ve en kısa zamanda insan-makine etkileşimi çerçevesinde yöneticilere ulaştırılmasını içerdiği görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin, daha akılcı ve amaca ulaştırıcı kararlar verebilmelerine destek olmak YBS'nin kullanım nedenidir.

D) YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN KARAR SÜREÇLERİNE ETKİSİ

Örgütlerdeki yöneticilerin kademeleri ne olursa olsun sürekli karar vermek zorundadır. Karar verme aşamasında yönetici ilk olarak verdiği karar neticesinde hangi hedefini kesin olarak belirlemeli, daha sonra alternatifler arasında seçim yapmalı ve en iyi çözümü bulmalıdır.

Yöneticinin kararları çoğunlukla kısa sürede vermesi gerekir. Böyle durumlarda yönetici en uygun plan yerine en tatminkar planı seçmek zorunda kalabilir. Bu durum her ne kadar ideal planı uygulamaktan kötü ise de, kararsızlıktan daha iyidir.

Bilgi teknolojisinin çeşitli karar problemlerinin çözümünde kullanılması ile işletmeler özellikle zaman, kaynak ve kar açısından üstünlük sağlamaktayken; bilgi teknolojisinden gerektiğince yararlanamayan işletmeler ise diğerlerine oranla her geçen gün biraz daha geri kalmaktadır (Şahin,1982: 57). Hızla değişen dünya koşulları ve örgütlerin gittikçe büyümeleri, organizasyonda yöneticinin karşı karşıya olduğu karar verme sürecindeki problemleri artırmakta ve karmaşıklaştırmaktadır. Bu yüzden teknolojik gelişmeyle birlikte bilgisayar tabanlı Yönetim Bilgi Sistemleri ile işlemler daha kolay ve hızlı yapılabilmektedir. Bilgisayar tabanlı Yönetim Bilgi Sistemlerinin sağladığı en büyük fayda yöneticinin karar sürecine destek sağlamaktır. Bu avantajlardan etkin ve verimli bir şekilde yararlanmayı amaçlayan işletmeler bu sistemleri kullanacak uzman ve personel istihdam etmiş ve bunlar aracılığıyla yönetsel kararları destekleyecek teknik ve modellerin kurulması faaliyetlerine başlamıştır (Onursoy, 1999: 86).

“Yönetim bilgi sistemi”, karar verme durumunda olan yöneticilerin ve/veya karar vericilerin doğru ve yerinde kararlar verebilmelerine yardımcı olan bilginin seçimi, seçilen bilginin depolanması (saklanması) ve gereksinim duyulduğunda işlenmesinde kullanılan insan ve makineleri içermektedir. Bu unsurlar gerekli bilgi akımını sağlamak için birleştirilir. Geniş anlamıyla bir yönetim bilgi sisteminin amacı, karar veren yöneticiye, gerekli bilgileri vermenin yanında örgüt dışındaki kişilere de bilgi sağlamaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için yönetim bilgi sisteminin örgütün tüm bölümlerini birleştirmesi gerekir (Can, 1999: 270).

Yönetim Bilgi Sistemleri, yöneticilerin karar vermelerine teknik anlamda yardımcı olmakta ve yöneticilerin faaliyetleri için gereksinim duydukları bilgileri sağlamaktadır. YBS, bir örgütün karar verme düzeyindeki yöneticilerin gereksinim duyacakları bilgilerin derlenmesi, depolanması ve iletilmesini sağlayan sistemdir. Bu sistemde, veriler işlendikten sonra yöneticiye bilgi olarak ulaşmaktadır. Ulaşan bu bilgiler ışığında yönetici, yönetsel faaliyetlerini yürütür. Yöneticinin verdiği bir takım yönergeler sisteme veri olarak girilir. Bilgisayar sürekli gelen verilerle yönetime bilgi sağlar (Türkmen, 1999: 48).

Bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin yönetimde etkin bir şekilde kullanılması örgütlerde, YBS'yi gündeme getirmiştir. Yönetim bilgi sistemi günümüzde herhangi bir örgüt için vazgeçilmez bir unsur konumundadır. Çünkü hızla artan bilgiyi elde etmek ve faaliyetler gereği zamanında kullanmak, YBS'nin etkin şekilde uygulanması sayesinde olmaktadır. Fakat günümüzde YBS'yi uygulamayan örgütler de vardır. Bir örgütte YBS'nin uygulanması ve yürütülmesi, örgüt politikası gereğidir. Bir örgütte yönetim bilgi sisteminden bahsedebilmemiz için;

Bir örgütün, idare, yönetim, analiz, denetleme ve karar verme gibi fonksiyonları mevcuttur. Bu fonksiyonların işlenmesi için bilgi gereklidir. Bu bilginin kullanılması için de insan - makine etkileşimli bir sistem gereklidir (Davis, 1985: 6).

Buradan çıkararak YBS, bir organizasyonda idare, yönetim, analiz, denetleme ve karar alma gibi fonksiyonları desteklemek için, bilgi sağlayan bütünleşik bir insan-makine etkileşimli bir sistemdir.

YBS sayesinde bir yönetici veya karar verici aşağıdaki işlemleri gerçekleştirebilir. Bunlar genel olarak (Türkmen, 1999: 48);

- Bütçe, finansal analiz ve denetimi;
- Maliyet ve maliyet noktaları;
- Pazar araştırması, piyasa analizi;
- Müşteriler ve kredi performansları;
- Satış düzeyi, tahmini, planlanması ve satışın izlenmesi;
- Malzeme/hammadde alımı, stok denetimi;
- Üretim pazarlama ve denetimi;
- Kalite yönetimi ve denetimi;
- Personel değerlendirme, personel yönetim ve denetimi.

Yönetim bilgi sistemine karar almaya destek sunması perspektifinden bakıldığında; sistemin karar türlerine göre farklı destek sunduğu görülür. Kararlar yapılarına ve programlanabilme özelliğine göre yapısal/programlanabilir ve yapısal olmayan kararlar olarak farklılık göstermektedir. Programlanabilen kararlarda bir karar

kuralı ya da karar süreci oluşturulabilir. Bunlar akış şeması, karar tablosu ya da bir formül olabilir. Programlanabilir kararlar, önceden belirlenebilir ve daha az uzmanlık bilgisi gerektiren örgütün alt düzeylerindeki personel tarafından alınır. Bu niteliğe sahip kararların tamamı bilgisayarlara aktarılabilir. Programlanabilir kararlar örnek olarak, stok işlemlerinde yeniden sipariş verme ve kredi dağıtım kararları verilebilir. Yapısal kararlar için bilgi gereksinimi açıkça belirlenebilmektedir.

Programlanamayan kararlar ise, önceden belirlenemeyen ve nadir durumlarda gündeme gelen kararlardır. Bu nitelikteki karar verme ve sorunların çözümü ile ilgili olarak verilere ve analizlere gereksinim duyulur. (Bengshir, 1996: 58-59).

E) KARAR DESTEK SİSTEMİ İLİŞKİSİ

1980'li yılların başında, özellikle bilgisayarların yönetim faaliyetlerinde yoğun bir şekilde kullanılmasıyla “karar destek sistemlerinden (decision support systems)” söz edilmeye başlanmıştır. “Karar destek sistemleri” (KDS), yönetimin faaliyetlerinde karar almasına yardımcı olmak üzere geliştirilmiş veri tabanına ve karar modellerine dayalı etkileşimli bir sistem olarak tanımlanabilir. Bu sistemler, yöneticinin sorunu gidermek için uygun kararı vermesini desteklemekle birlikte, yöneticiye karar vermek için çok sayıda seçenekler sunmak üzere geliştirilmiş bir sistemdir. Literatüre bakıldığında bazı uzmanlar, KDS ile YBS'nin farklı sistemler olduğunu vurgulamaktadırlar. Buna karşın bazı uzmanlar ise bu sistemin Yönetim Bilişim Sistemi'nin bir alt unsuru olduğunu ileri sürmektedirler. İleri sürülen bu düşüncelere rağmen her ikisinin de ortak yanı, karar verme durumunda olan yöneticiye destek olmak, seçenekler sunarak karar vermesini kolaylaştırmaktır.

“Sistemin gelişiminde; bilgisayar yazılım ve donanım teknolojilerindeki ilerlemeler, karar alma işlevinin etkililik kazandırılması çabalarına artan ilgi, tam, doğru, güvenilir bilgiye olan arzu, örgütler arası şiddetli rekabet baskısı ve öncü üniversitelerde yapılan araştırmalar önemli rol oynamıştır” (Bengshir,1996: 84).

KDS, yöneticilerin doğru, yerinde, zamanlı karar vermelerine, sorunları tanımlamalarına ve çözmelerine yardımcı olan bilgisayar ve iletişim teknolojisine dayalı

bir bilgi sistemidir. Bir diğer tanımda ise karar destek sistemleri şu şekilde açıklanmıştır:

Bazıları tarafından yönetim bilgi sistemlerinin bir dalı olarak düşünülen karar destek sistemleri, yöneticiye, verileri, sonuçlara ulaşmasına yardım edecek şekilde incelemesini amaçlar. Bir karar destek sisteminin temel unsurları ve/veya öğeleri şunlardır: Son kullanıcı veya karar veren; incelemekte olan konuyla ilgili bir veri tabanı; karar vermenin etkilerini - geçmiş gibi - gösteren modeller ve işlemler; ve bütün bunları yöneten ve bütünleştiren bir bilgisayar yazılımı (Harrod's, 2000: 213).

Bu sistemler, özellikle üst düzey yöneticilerin stratejik kararlar almalarına destek olmaktadır. Bununla birlikte bu sistemin kuramsal olarak YBS içinde yer almalarına karşın; uygulamada yöneticilere stratejik kararlar vermelerinde yardımcı olmalarından dolayı YBS ayrılarak bilgi sistemleri içinde yeniden konumlandırılmıştır. Her ne kadar bu iki sistem ayrı olarak değerlendirilse de -bu iki sistemin sınırları kesin olarak belli değil- her iki sistemin amacı yöneticilere en uygun kanalla gereksinim duydukları bilgileri en kısa zamanda sağlamaktır. Genel olarak, sistem yaklaşımı felsefesinin etkin uygulama alanlarından olan KDS, veri-bilgi-karar sürecini, YBS'nin bıraktığı yerden karara taşıyan bir konuma sahiptir (Kumüzüm, 1998: 12).

Bir sistemde KDS'nden bahsedilebilmesi için öncelikle sistemin uygun bir veri tabanına sahip olması gerekmektedir. Veri tabanı sistemi oluşturabilmek için işletmenin daha geniş ifadeyle örgütün çeşitli birimlerinden alınan muhasebe, pazarlama, üretim vb. gibi tüm bilgilerin yanı sıra işletme dışında elde edilen pazara, rakiplerin durumuna ilişkin bilgiler ve ekonomik göstergeler de sistemin veri tabanını oluşturacaktır. Örgüt içi bilgiler doğrudan doğruya YBS veri tabanında; örgüt dışı bilgiler ise, resmî ya da özel kuruluşların yayınlarında veya pazar araştırmaları yapan kuruluşlardan sağlanabilir (Özkan, 1992: 50).

Veritabanı oluşturmakla kalmamalı, bu sistem yeni bilgilerle sürekli güncel tutulmalıdır. Böylece yöneticilerin güncel ve doğru bilgilere ulaşılması sağlanmış olacaktır. Aksi takdirde yöneticilerin yanlış karar alma olasılıkları artacaktır.

“KDS'nin temel unsurlardan biri. belki de en önemlisi sistemin karar modellerine dayalı olmasıdır. Model, karar alınmasını gerektiren olayın basit bir temsilcisi olarak düşünülebilir. Bu durumda karar alma olayı bu model üzerine uygulanarak, modelin

davranışı izlenir ve ona göre karar verilir. Böylece yönetici, bilgisayarlardan, sistemin olanaklarına kendi bilgi ve deneyimlerini de katarak karar alabilecektir” (Özkan, 1992: 52). Yönetici bu modelleri göz önünde tutarak çeşitli alternatifler üretip olası sonuçlar elde edecektir. Bu da yöneticinin daha doğru karar vermesine yardım edip olanak tanıyacaktır.

Karar destek sistemlerinin başlıca özellikleri şöyle sıralanabilir (Sayın ve Şen, 1996: 170):

- Bireysel ve grup kararlarına yardımcı olur,
- Yarı yapısal ve yapısal olmayan sorunları çözümler,
- Yönetim düzeylerindeki tüm karar alıcıları destekler,
- Bağımsız ve ardışık bağımlı kararlarda destek sağlar,
- Karar alma sürecinin bütün aşamalarında kullanılabilir,
- Değişen koşullara ve karar durumlarına uyabilecek esnekliktedir,
- Kullanımı kolaydır,
- Kararlarda verimden daha çok etkinliği amaçlar,
- Sistem kullanımında, denetleme yetkisi kullanıcıdadır.

Karar Destek Sistemleri'nin karar verme işlevini nasıl etkilediği konusunda bu sistem, yöneticiye öncelikle, veritabanı ile ulaşılabilecek sonuçların belirlenmesi, seçime konu olacak alternatiflerin eksiksiz olarak ortaya konması ve çevresel faktörlerle ilgili bilgiler sunar. Ayrıca sistem bünyesindeki model tabanında yer alan yöneylem araştırması teknikleri ile her bir alternatifle ulaşılabilecek sonuçları ortaya koyarak “en iyi” kararın verilmesine olanak tanımaktadır. Ayrıca örgütün amaçlarına ulaşması için alınacak kararlara ışık tutacak olaylar, seçenekler ve bunlara ilişkin sonuçların yer aldığı karar matrisleri oluşturulur. Bu matrislerde yer alan olayların, seçeneklerin ve sonuçların tahmin, gözlem, deneyim, matematiksel ve istatistiksel bağıntı ile tespit edilmesinde de KDS önemli rol oynamaktadır (Bengshir, 1996: 131).

KDS'nin uygulaması ile, karar verme sürecinde bilgisayar donanımı ve yazılımı kullanılarak karar alıcının (yöneticinin) gereksinim duyduğu bilgiyi üretme işlemi

yapılmaktadır. Bu şekilde KDS karar alıcıya, daha akılcı, yerinde karar vermesine yardımcı olacak karar desteği sağlamaktadır.

Yönetimin süreçlerinden olan karar verme, var olan seçenekler arasından amaca ulaştıracak en uygun seçeneği seçme faaliyetidir. Karar verme, yöneticinin temel görevidir. Yönetici örgüt içinde yürütülen faaliyetler için karar verirken koşullar gereği bazı durumlarda bireysel olarak karar vermekte bazı durumlar da ise, örgütsel (grup) karar almaktadır. Yöneticinin karar verme davranışını etkileyen çok çeşitli faktörler vardır. Bu faktörler olumlu ya da olumsuz alınan kararları etkilemektedir. Örgütlerde yürütülen her faaliyet bir karar vermenin sonucudur. Karar verme yönetimin “tüm süreçlerini doğrudan etkilemekle birlikte, örgütte planlama gereği yürütülen faaliyetlerin amaç(lar)a odaklanmasını da sağlarlar. Bu açıdan bakıldığında formel bir örgüt olan bilgi merkezlerinde yönetimin tüm süreçleri kendisini göstermekle birlikte karar verme süreci de diğer örgütlerde olduğu gibi öne çıkan ve faaliyetleri yönlendiren bir süreç olarak kendisini göstermektedir.

III. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN KARAR VERME SÜRECİNE ETKİSİ

Örgütlerde planlanmış hedeflere ulaşırken, örgüt içinde ve dışında bir çok değişik durum, aksaklık vb. meydana gelebilir. Örgüt bu durumdan, minimum zararlar veya optimum kazançla çıkmak ister. Bunun için de yönetim kademelerince kararlar alınması gerekmektedir. Verilecek kararlar için ise bilgiye ihtiyaç vardır. Bu noktada bu bilgilerin ne kadar doğru, tam, zamanında ve etkin kullanılabildiği kararın niteliği ile çok ilgilidir. Bu bilgiyi Yönetim Bilgi Sistemi sağlamaktadır.

Kararlar, “programlanabilir” ve “programlanamayan” olarak ikiye ayrılabilir. Programlanabilir kararların tekrarlanabilmesi, bu kararlar için gerekli düzenlemelerin daha doğru yapılabilmesine olanak sağlar. Programlanamayan kararlar için bu tür düzenlemelerin yapılması mümkün değildir. Programlanamayan kararlar özgünlük gerektiren karar tipleridir. Programlanabilir kararlar organizasyonun rutin işlemlerini

kapsarken, programlanamayan kararlar ise, organizasyonun içinde bulunduğu durum ile ilgili kararlardan kapsamaktadır.

Yönetim Bilgi Sistemleri, yönetim içerisinde daha çok karar verme sürecinde tercih edilir. Yönetim Bilgi Sistemlerinin topladığı bilgileri, prosedürler ile belirlenen(karşılaşılan bir durum ya da problem) durumlar karşısında anlık olarak gerekli yöneticilere iletme ile görevli olmasıdır. Bu nedenle Yönetim Bilgi Sistemleri, günümüzde yöneticiler için hayati öneme sahip bir yardımcı konumundadır.

Yönetim Bilgi Sistemleri aracılığıyla gerçekleştirilse de karar verme süreci de bir plana göre yapılmalıdır. Yönetim Bilgi Sistemleri’de karar verme işlemi ile ilgili olarak Herbert Alexander Simon tarafından geliştirilen ve yaygın olarak kullanılan “Simon Karar Modelinde” karar verme süreci üç aşamada ele alınmaktadır. Bu aşamalar; araştırma, inceleme ve seçmedir (Simon, 1960: 54) ve (Çoban, 1997: 163). Bazı kaynaklarda ise karar verme süreci beş aşamada ele alınmaktadır. İlk üç aşama Simon’ın geliştirmiş olduğu araştırma, inceleme ve seçmeden oluşmaktadır. Diğer ikisi ise uygulama ve denetleme aşamalarıdır (Martin and Powell, 1992: 113-115).

Organizasyonda karşılaşılan ya da karşılaşılması muhtemel problemlerin araştırılması ve bu problemlerle ilgili bilgiler genellikle organizasyonun çevresinden toplanmaktadır. Bu araştırma aşamasının temel amacı, çevrenin süzülmesidir (Çoban, 1996: 164). Araştırma aşamasında; bilginin sunulması, depolanması ve yönetim işlemleri için gerekli olduğu durumlarda raporlama işlemlerinde yöneticilere destek olur.

İnceleme aşamasında araştırma aşaması sonucunda Yönetim Bilgi Sistemindeki karar modelleri ile elde edilen bilgiler analiz edilir ve çeşitli çözümler üretilir.

Seçim aşamasında önemli olan, inceleme aşamasında problemin analiz edildikten sonra çözüm yolları üretilir ve en uygun yol seçilmesidir. Uygun çözüm yolunun belirlenmesinde sonra, Yönetim Bilgi Sistemleri aracılığıyla toplanan bilgiler prosedürler yardımı ile değerlendirilir, düzenlenir ve tekrar kullanılmak üzere veri tabanında saklanır.

Uygulama aşaması, uygun çözüm yolunun problemin çözümünde işleme konulması kararının alınması aşamasıdır. Bu aşamada, belirlenen çözüm yolunun problemin çözümünde ne derece yeterli ve doğru olduğunun analizi gerçekleştirilir.

Kontrol aşamasında, uygulama sırasında karşılaşılan sorunlar analiz edilir ve uygulamadaki aksaklıklar giderilmeye çalışılır. İhtivalardaki farklılık nedeniyle Yönetim Bilgi Sistemleri bir organizasyonda farklı düzeylerdeki yöneticilere farklı bilgi sağlamaktadır. Organizasyonda üst kademe kararları, yapılandırılmış ve kurallara bağlı olarak bilgi sisteminden alınan bilgilerden çok, önsezi, özgünlük ve yaratıcılık gerektirmektedir.

Örgütler belirledikleri amaçlara ulaşmak için işlevlerini koordineli bir şekilde yürütmek zorundadırlar. Bilgi teknolojileri bu koordineyi hızlandırarak, faaliyetlerin etkili ve uyumlu bir şekilde gerçekleşmesine katkıda bulunurlar. Bu açıdan bakıldığında bir örgütte YBS'nin alt sistemini oluşturan bazı temel fonksiyonlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

A) FİNANSMAN BİLGİ SİSTEMİ YÖNÜNDEN ETKİSİ

Örgütün finansman işlevini yönlendiren ve kontrol eden bilgi sistemidir. Bu sistemde, malî tablolar ve raporların hazırlanması, bütçenin hazırlanması, personelin malî giderleri (maaş ve ücret), nakit akışı, sigorta işlemi, yeni yatırımların yapılması, muhasebe sistemlerinin yönetimi, aktif ve sabit varlıkların yönetimi ve örgütün malî durumunun analiz edilmesi gibi faaliyetler gerçekleştirilir.

B) PAZARLAMA BİLGİ SİSTEMİ YÖNÜNDEN ETKİSİ

YBS'nin uygulama alanlarından birisi de pazarlama bilgi sistemidir. Diğer sistemlerde olduğu gibi bu sistemde de yöneticiye pazarlama faaliyetine yönelik olarak doğru, çabuk ve istenen bilgileri zamanında ve yerinde sunmaktır. “Pazarlama bilgi sistemi, firma içi ve dışı kaynaklardan sürekli bilgi akışını oluşturmak için düzenlenmiştir. Buradaki en önemli nokta bilgi akışının sürekli olmasıdır. Pazarlama bilgi sisteminin kurulabilmesi, planlamada ve karar vermede yararlı olabilmesi için yönetim bilimleri, istatistik, bilgisayar ve Pazar ile ilgili bilgilerin bütünleştirilmesi gerekmektedir (Öz-Alp vd., 1996: 168).

C) ÜRETİM BİLGİ SİSTEMİ YÖNÜNDEN ETKİSİ

Bu sistem, üretim ve imalât için gerekli olan hammaddelerin sağlanması, işçilik ve hammaddeyi mamule yönelik hazırlama yani yeni mallar ortaya çıkarma gibi faaliyetleri içerir. Bu sistem sadece mal üreten kuruluşlar için geçerli değil bununla birlikte hizmet üreten kuruluşlarda da bu sistem kullanılır. Bu sistem, üretim sistemlerini planlama, düzenleme, işletme, izleme ve kontrol etmek için geliştirilen verileri sağlar (Bensghir, 1996: 81).

D) İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ YÖNÜNDEN ETKİSİ

Bu sistem yöneticiye personel hakkında gerekli bilgileri sunmakla birlikte, insan kaynakları yönetiminde de yardımcı olmaktadır. Yönetici, personel ile ilgili karar verirken bu sistemden yararlanır. Bunlar personel alımı, istihdam, eğitim, amaca yönlendirme, personel arasında koordinasyon sağlama, personel iş analizi, personel ücretleri gibi aktivitelerdir. Personel bilgi sistemi, yöneticilere etkili ve verimli bir insan gücü planlamasında da destek sağlamaktadır (Bensghir, 1996: 81).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN YÖNETİMİN KARAR VERME SÜRECİ ÜZERİNDEKİ ROLÜ VE ETKİLERİNİN İLSİS ÖRNEĞİ

I. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı, Uşak-Eşme İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı kurum yöneticilerinin, (İLSİS) Yönetim Bilgi Sistemini kullanmaya başladıktan sonra karar verme sürecinde işlerinin kolaylaştığı, istenilen yönde sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığını saptayabilmektir. YBS'yi etkin kullanmaları halinde karar verme davranışlarında olumlu sonuçlara ulaşabildiklerini belirlemek amaçlanmıştır. Ayrıca bu araştırma ile, Yönetim Bilgi Sistemlerinin önemine dikkat çekilmekte olup İLSİS ile ilgili kurum yöneticilerinin algıları değerlendirilmektedir.

II. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

E-devlete geçiş sürecinde, Millî Eğitim Bakanlığı yöneticileri; sürekli olarak değişen bir çevrede bulunmakta ve kurumlarında çeşitli kararlar vermektedirler. Karar verme süreçlerinde ve ortaya çıkan sorunların giderilmesinde çeşitli bilgilere ihtiyaç duyarlar.

Yöneticilerin karar verme sürecindeki etkinliğinin artırılmasında ve geliştirilmesinde örgütün kullandığı tümleşik Yönetim Bilgi Sistemi çok önemli bir yere sahiptir. Çünkü istenilen sonuca ulaşabilmek için doğru kararlar verilmelidir. Doğru karar verme, doğru, güncel ve zamanında bilgiye sahip olmayı gerektirmektedir. Gelişen bilgi sistemi teknolojileri ile birlikte yöneticilerin karar verme davranışını etkileyen bir sistem olarak Yönetim Bilgi Sistemleri önem kazanmaktadır. Bu bağlamda araştırmamız İLSİS'i kullanan Uşak ili Eşme Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı bulunan kurum yöneticilerini kapsamaktadır.

III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Yapılan araştırmada verilerin toplanabilmesi için anket yöntemi uygulanmıştır. Anket formunun hazırlanmasında daha önceden uygulanmış çalışmalar incelenerek, Milli Eğitim Bakanlığı İlsis Modül yapısı temel alınarak 42 sorudan oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kurum yöneticilerini tanıtan sorular yer almaktadır. İkinci bölümde; Yöneticilerin İLSİS algısını ölçmeye dönük 42 önerme bulunmaktadır. Bu bölüm 5’li Likert ölçeği şeklinde hazırlanmıştır. Önermelerden 1 “Hiç katılmıyorum”, 2 “Katılmıyorum”, 3 “Kararsızım”, 4 “Katılıyorum”, 5 “Tamamen katılıyorum” ifadelerini karşılamaktadır.

Verilerin toplanması; örneklem olarak belirlenen kurum yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek yerinde uygulanması ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın evrenini; Uşak İl merkezindeki Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı 150 kurumun, 2007-2008 öğretim yılında görev yapan yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, Uşak il merkezi ve Eşme ilçe merkezinde bulunan 31 eğitim kurumunda görev yapan 57 yönetici oluşturmaktadır.

Elde edilen bulguların değerlendirilmesinde SPSS For Windows programı kullanılmıştır.

Anket formundaki her soru için ayrı ayrı frekans dağılımlarına bağlı tablolar düzenlenerek, bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır.

IV. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUM

Araştırma sonucunda Uşak Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı 31 kurumdan aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

A) YÖNETİCİLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

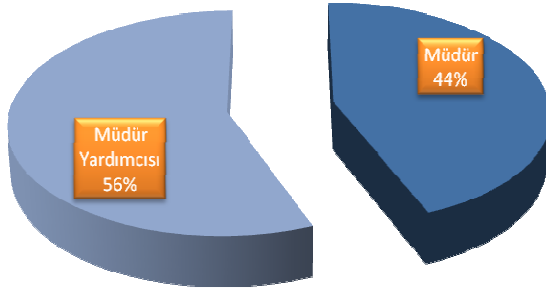
1. Kurum Yöneticilerinin Görevi

Araştırmaya katılan yöneticilerden 25’i müdür, 32’si müdür yardımcılığı görevinde bulunmaktadır. Müdür vekili olan yöneticilerinde var olduğu göz önüne alınırsa katılımcıların %56’sını müdür yardımcıları oldukları görülmektedir.

Tablo 1. Kurum Yöneticilerinin Görevlerine göre sayısı

	Frekans	%
Müdür	25	43,85965
Müdür Yardımcısı	32	56,14035

Şekil 1. Kurum Yöneticilerinin Görevlerine göre sayısı



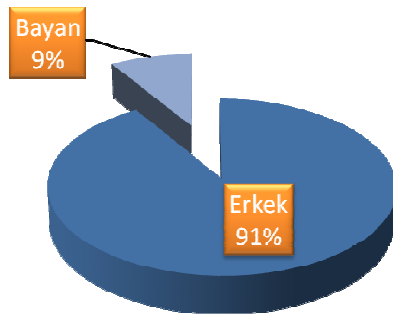
2. Kurum Yöneticilerinin Cinsiyeti

Araştırmaya katılan yöneticilerden 52’si erkek, 5’i bayan yöneticidir. Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunu erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Kurum Yöneticilerinin Cinsiyetlerine göre sayısı

	Frekans	%
Bay	52	91,22807
Bayan	5	8,77193
Toplam	57	100

Şekil 2. Kurum Yöneticilerinin Cinsiyetlerine göre sayısı



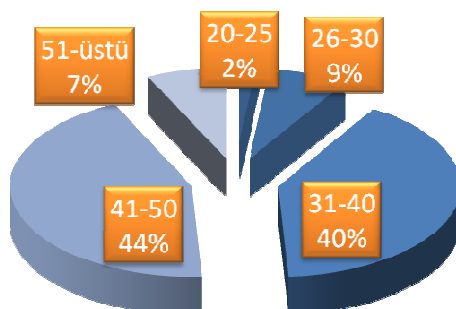
3. Kurum Yöneticilerinin Yaş Grupları

Yöneticilerin yaş gruplarına göre dağılımlarına bakıldığında 41-50 yaş aralığı yöneticilerin 25 kişiyle birinci sırada olduğu görülmektedir. Bu grubu 23 kişiyle 31-40 yaş aralığı yöneticiler ve bunları da sırayla 4 kişi 51 yaş ve üstü ve 4 kişi 26-30 yaş aralığı yönetici grubu izlemektedir. Bu dağılıma göre 31-50 yaş aralığı baskın görünmektedir.

Tablo 3. Kurum Yöneticilerinin Yaş Gruplarına göre sayısı

Yaş Grubu	Frekans	%
20-25	1	1,754386
26-30	4	7,017544
31-40	23	40,35088
41-50	25	43,85965
51-üstü	4	7,017544
Toplam	57	100

Şekil 3. Kurum Yöneticilerinin Yaş Gruplarına göre sayısı



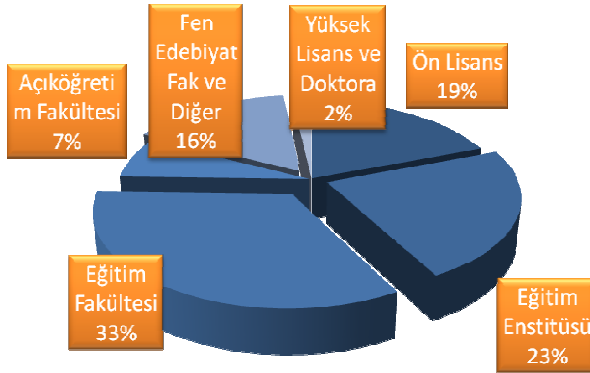
4. Kurum Yöneticilerinin Eğitim Durumu

Yöneticilerin eğitim seviyelerine göre dağılımlarını belirlemeyi amaçlayan soruya verdikleri yanıtlara göre dağılımları şöyle gerçekleşmiştir. 19 kişi Eğitim fakültesi, 13 kişi Eğitim Enstitüsü, 11 kişi Ön lisans, 9 kişi Fen Edebiyat Fakültesi ve Diğerleri, 1 kişi ise Yüksek Lisans ve Doktora eğitimi gören yönetici vardır.

Tablo 4. Kurum Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına göre sayısı

	Frekans	%
Ön Lisans	11	19,29825
Eğitim Enstitüsü	13	22,80702
Eğitim Fakültesi	19	33,33333
Açıköğretim Fakültesi	4	7,017544
Fen Edebiyat Fak ve Diğer	9	15,78947
Yüksek Lisans ve Doktora	1	1,754386
Toplam	57	100

Şekil 4. Kurum Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına göre sayısı



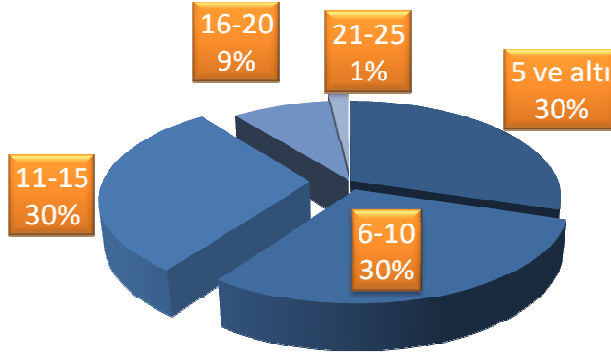
5. Kurum Yöneticilerinin Kıdemi

Yöneticilerin ne kadar zamandır bu görevde olduklarını belirlemek amacıyla yöneticilik kıdemine sorusuna karşılık şöyle bir dağılım ortaya çıkmıştır. 5 yıl ve altı olan 17 yönetici, 6-10 yıl olan 17 yönetici, 11-15 yıl olan 17 yönetici, 16-20 yıl olan 5 yönetici ve 21-25 yıl olan 1 yönetici sıralanmaktadır.

Tablo 5. Kurum Yöneticilerinin Kıdemlerine göre sayısı

	Frekans	%
5 ve altı	17	29,82456
6-10	17	29,82456
11-15	17	29,82456
16-20	5	8,77193
21-25	1	1,754386
Toplam	57	100

Şekil 5. Kurum Yöneticilerinin Kıdemlerine göre sayısı



B) İLSİS ÖNCESİ KARAR VERMEDE DOĞRU BİLGİLERE ULAŞMA

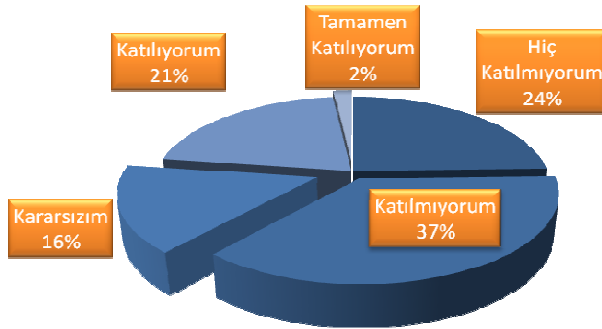
1. İLSİS öncesinde karar alırken doğru bilgilere ulaşma.

Yöneticilerin İlsis öncesinde bir karar alırken doğru bilgilere ulaşmada karşılaştıkları güçlüğü yada kolaylığı belirlemek amacıyla ifade ettiğimiz bu önermemize cevap verenlerin %62'si olumlu cevap verirken % 22'si İlsis sonrasında doğru bilgiye ulaşmada zorluk yaşadıklarını ifade etmektedirler.

Tablo 6. İLSİS öncesinde karar alırken doğru bilgilere ulaşabime

	Frekans	%
Hiç Katılmıyorum	14	24,5614
Katılmıyorum	21	36,84211
Kararsızım	9	15,78947
Katılıyorum	12	21,05263
Tamamen katılıyorum	1	1,754386
Toplam	57	100

Şekil 6. İLSİS Öncesinde Karar Alırken Doğru Bilgilere Ulaşabime



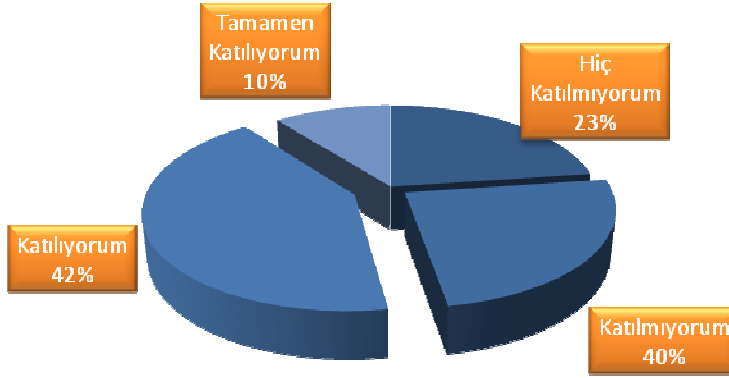
2. İLSİS öncesi doğru bilgiye ulaşmada insan gücü kullanımı

Araştırmamıza katılan yöneticilerin İlsis öncesinde doğru bilgiye ulaşmada insan gücü kullanımlarındaki daha yüksek olduğunu tespit edebilmek için hazırlanan bu önermede, katılımcıların %53'i katıldıklarını ifade ederken %47'si insan gücü kullanımının arttığı ifade etmişlerdir.

Tablo 7. İLSİS Öncesi Doğru Bilgiye Ulaşmada İnsan Gücü Kullanımı

	Frekans	%
Hiç Katılmıyorum	13	22,80702
Katılmıyorum	14	24,5614
Katılıyorum	24	42,10526
Tamamen Katılıyorum	6	10,52632
Toplam	57	100

Şekil 7. İLSİS Öncesi Doğru Bilgiye Ulaşmada İnsan Gücü Kullanımı



C) İLSİS SONRASI BİLGİYE ULAŞMA KOLAYLIĞI

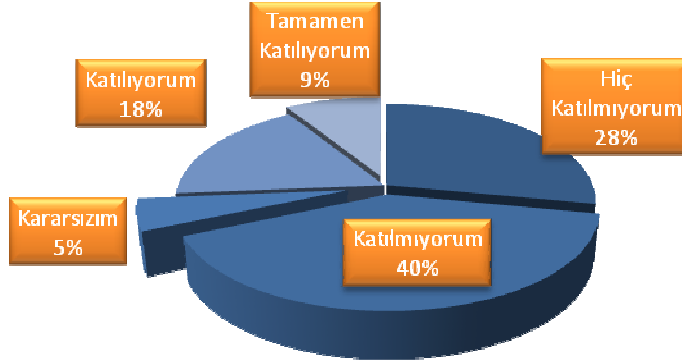
1. İLSİS Sonrası Bilgi Edinmede İnsan Gücü Kullanımı

Araştırmamıza katılan yöneticilerin İlsis öncesinde bilgi edinmede insan gücü kullanımının daha yüksek olduğunu tespit edebilmek için hazırlanan bu önermede, katılımcıların %68'i katıldıklarını ifade ederken %23'ü insan gücü kullanımının arttığı ifade etmişlerdir.

Tablo 8. İLSİS Sonrası Bilgi Edinmede İnsan Gücü Kullanımı

	Frekans	%
Hiç Katılmıyorum	16	28,07018
Katılmıyorum	23	40,35088
Kararsızım	3	5,263158
Katılıyorum	10	17,54386
Tamamen Katılıyorum	5	8,77193
Toplam	57	100

Şekil 8. İLSİS Sonrası Bilgi Edinmede İnsan Gücü Kullanımı



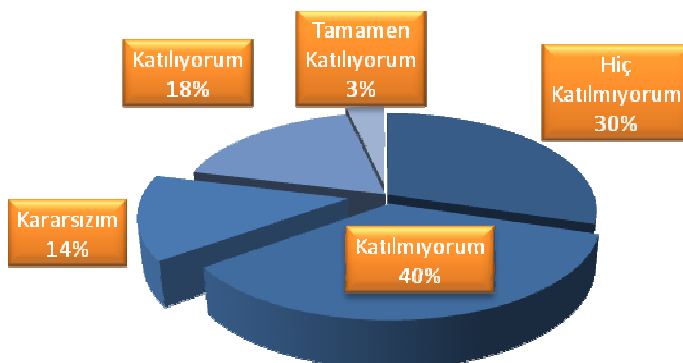
2. İlsis'te İstedğim Bilgiye Kolay Erişebilme

Yöneticilerin istenilen bilgiye erişebilmede yaşadıkları zorluğun ya da kolaylığın İlsis ile birlikte durumunu tespit edebilmek için hazırlanan bu önermede, katılımcıların %65'i istedikleri bilgiye kolayca erişebildiklerini ifade ederken %20'si kolayca erişemediklerini ifade etmektedir.

Tablo 9. İlsis'te İstedğim Bilgiye Kolay Erişebilme

	Frekans	%
Hiç Katılmıyorum	17	29,82456
Katılmıyorum	20	35,08772
Kararsızım	8	14,03509
Katılıyorum	10	17,54386
Tamamen Katılıyorum	2	3,508772
Toplam	57	100

Şekil 9. İlsis'te İstedğim Bilgiye Kolay Erişebilme



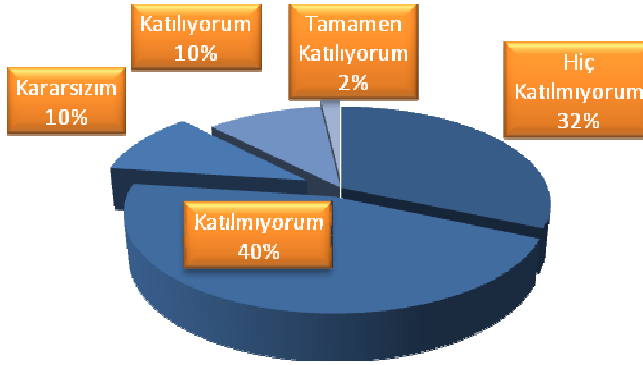
3. İlsis'te Edinilen Bilgilerin Doğru ve Güncel Olması

Yöneticilerin İLSİS ile edindikleri bilgilerin doğru ve güncel olduğu düşündüklerini belirlemeyi amaçlayan önermede verdikleri yanıtlar şöyle gerçekleşmiştir. 44 kişi yani %76, İLSİS ile edindikleri bilgilerin doğru ve güncel olduğunu düşünmekteyken 7 kişi %11 katılmadıklarını ifade etmiştir.

Tablo 10. İlsis'te Edinilen Bilgilerin Doğru ve Güncel Olması

	Frekans	%
Hiç Katılmıyorum	18	31,57895
Katılmıyorum	26	45,61404
Kararsızım	6	10,52632
Katılıyorum	6	10,52632
Tamamen Katılıyorum	1	1,754386
Toplam	57	100

Şekil 10. İlsis'te Edinilen Bilgilerin Doğru ve Güncel Olması



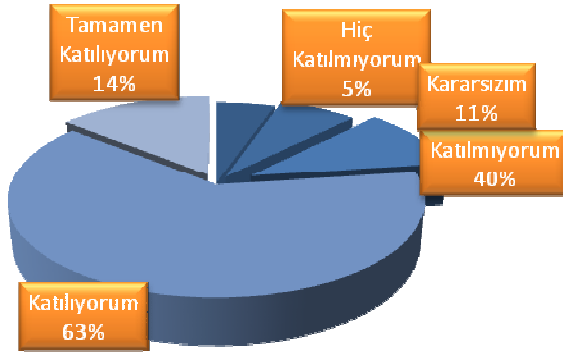
4. İlsis'in Dilinin, Modüllerinin Kolay Anlaşılması

Yöneticilerin İlsis'in arayüzünü ne kadar anlayabildiklerini, kullanım kolaylığı ölümünü yapmak için hazırlanan bu önerme de, "İlsis'in dili ve modüllerini kolay anlaşılacaktır" şeklinde olmuştur. Katılımcıların %63'ü katılıyorum cevabı verirken %8'i tamamen katılıyorum cevabı vermişlerdir.

Tablo 11. İlsis'in Dilinin, Modüllerinin Kolay Anlaşılması

	Frekans	%
Hiç Katılmıyorum	3	5,263158
Katılmıyorum	4	7,017544
Kararsızım	6	10,52632
Katılıyorum	36	63,15789
Tamamen Katılıyorum	8	14,03509
Toplam	57	100

Şekil 11. İlsis'in Dilinin, Modüllerinin Kolay Anlaşılması



D) İLSİS'İN VERİMLİLİĞE VE KURUMSAL ETKİNLİĞE ETKİSİ

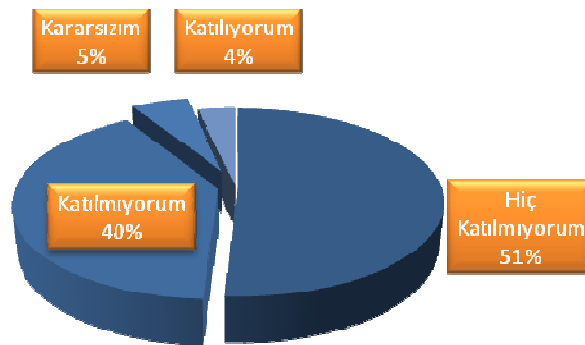
1. İLSİS'in Kullanımı ve Kurum Verimliliği

Araştırmamıza katılan yöneticilerin kurumlarındaki verimliliğin artmasını ve İlsis ile olan ilişkisini ölçmek amacıyla hazırlanan bu önermede, katılımcıların %91'i verimlilik artışının olduğunu ifade ederken %3'ü buna katılmadıklarını ifade etmektedir.

Tablo 12. İLSİS'in Kullanımı ve Kurum Verimliliği

	Frekans	%
Hiç		
Katılmıyorum	29	50,87719
Katılmıyorum	23	40,35088
Kararsızım	3	5,263158
Katılıyorum	2	3,508772
Toplam	57	100

Şekil 12. İLSİS'in Kullanımı ve Kurum Verimliliği



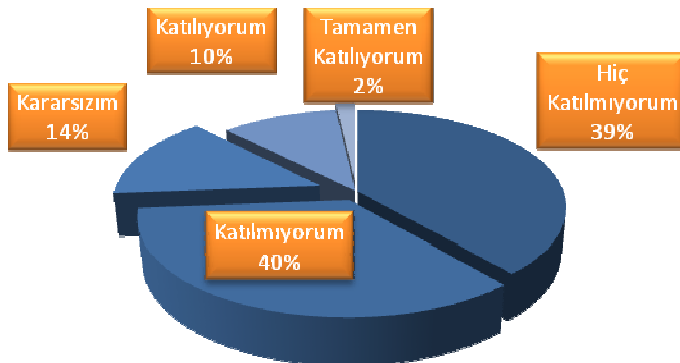
2. İLSİS Öncesi Dönemde Bilgi Sisteminin Maliyeti

Yöneticilerin İlsis'ten önce kullanılan bilgi sistemi maliyetlerinin şimdiye oranla nasıl bir durumda olduğunu tespit edebilmek için hazırlanan bu önermede “öncesi dönemde bilgi sistemi maliyeti daha azdı” şeklinde ifade edilmiştir. Katılımcıların %12'si katılıyorum cevabı verirken %73'ü Tamamen katılıyorum cevabı vermişlerdir.

Tablo 13. İLSİS Öncesi Dönemde Bilgi Sisteminin Maliyeti

	Frekans	%
Hiç Katılmıyorum	22	38,59649
Katılmıyorum	20	35,08772
Kararsızım	8	14,03509
Katılıyorum	6	10,52632
Tamamen Katılıyor	1	1,754386
Toplam	57	100

Şekil 13. İLSİS Öncesi Dönemde Bilgi Sisteminin Maliyeti



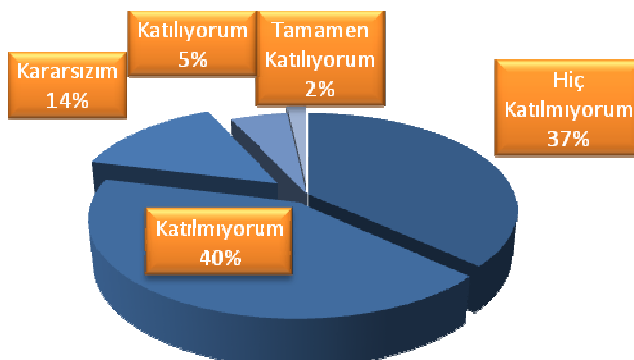
3. İlsis'e Giriş Zorluğu

Araştırmamıza katılan yöneticilerin İlsis'i giriş yaparken ne kadar zor olduğunu ölçmek amacıyla hazırlanan bu önermede, katılımcıların %78'i zorluk yaşamadıklarını ifade ederken %8'i buna katılmadıklarını ifade etmektedir.

Tablo 14. İlsis'e Giriş Zorluğu

	Frekans	%
Hiç Katılmıyorum	21	36,84211
Katılmıyorum	24	42,10526
Kararsızım	8	14,03509
Katılıyorum	3	5,263158
Tamamen Katılıyorum	1	1,754386
Toplam	57	100

Şekil 14. İlsis'e Giriş Zorluğu



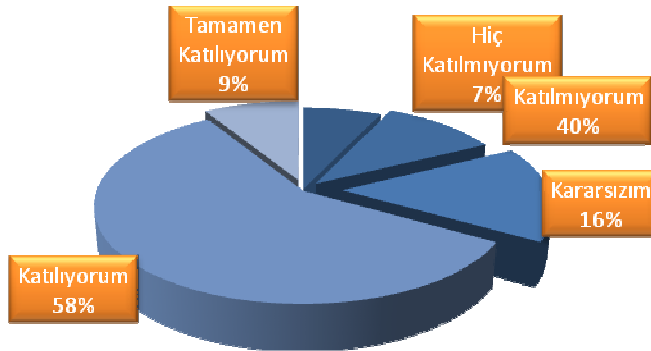
4. İlsis'te Personelimiz Görevlendirme ve Atama İşlemlerinde İLSİS Atama Modülünü Etkin Kullanabilme

Yöneticilerin İlsis'i kullanarak personelin görevlendirme ve atama işlemlerinde İlsis atama modülünü ne kadar etkin kullanabildiklerini tespit edebilmek için hazırlanan bu önermeyi cevaplayan yöneticilerin %65'i katılıyorum cevabı verirken %15'i kararsız, %20'si katılmıyorum cevabı vermişlerdir.

Tablo 15. İlsis'te Personelimiz Görevlendirme ve Atama İşlemlerinde İLSİS Atama Modülünü Etkin Kullanabilme

	Frekans	%
Hiç Katılmıyorum	4	7,017544
Katılmıyorum	6	10,52632
Kararsızım	9	15,78947
Katılıyorum	33	57,89474
Tamamen Katılıyorum	5	8,77193
Toplam	57	100

Şekil 15. İlsis'te Personelimiz Görevlendirme ve Atama İşlemlerinde İLSİS Atama Modülünü Etkin Kullanabilme



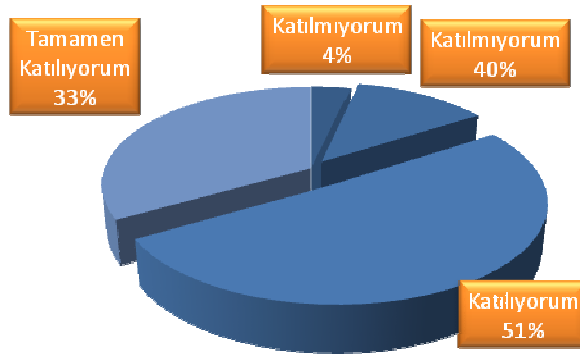
5. İLSİS Başvuru Onay Modülü'nü (sınav başvuru, hizmetiçi faaliyeti başvuru ve yer değiştirme istekleri vb. işlemler için) Etkin Kullanabilme

Yöneticilerin İLSİS Başvuru Onay Modülü'nü (sınav başvuru, hizmetiçi faaliyeti başvuru ve yer değiştirme istekleri vb. işlemler için) ne kadar etkin kullanabildiklerini tespit edebilmek için hazırlanan bu önermede katılan yöneticilerin %84'u katılıyorum cevabı verirken %13'ü kararsız olduklarını, %3'ü katılmıyorum cevabı vermişlerdir.

Tablo 16. İLSİS Başvuru Onay Modülü'nü (sınav başvuru, hizmetiçi faaliyeti başvuru ve yer değiştirme istekleri vb. işlemler için) Etkin Kullanabilme

	Frekans	%
Katılmıyorum	2	3,508772
Kararsızım	7	12,2807
Katılıyorum	29	50,87719
Tamamen Katılıyorum	19	33,33333
Toplam	57	100

Şekil 16. İLSİS Başvuru Onay Modülü'nü (sınav başvuru, hizmetiçi faaliyeti başvuru ve yer değiştirme istekleri vb. işlemler için) Etkin Kullanabilme



6. İlsis E-Burs Modülünü Etkin Kullanabilme

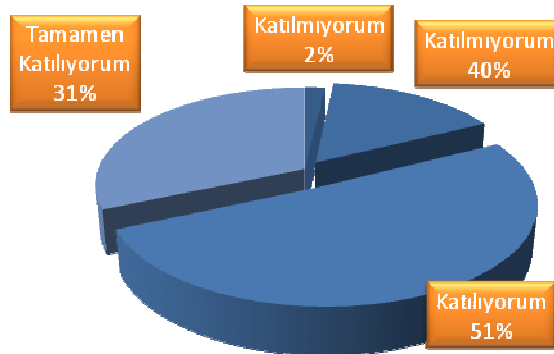
Araştırmamıza katılan yöneticilerin İLSİS e-Burs Modülünü ne kadar etkin kullanabildiklerini tespit edebilmek için hazırlanan bu önermeyi cevaplayan

yöneticilerin %82'ü katılıyorum cevabı verirken %15'i kararsız olduklarını, %3'ü katılmıyorum cevabı vermişlerdir.

Tablo 17. İlsis E-Burs Modülünü Etkin Kullanabilme

	Frekans	%
Katılmıyorum	1	1,754386
Kararsızım	9	15,78947
Katılıyorum	29	50,87719
Tamamen Katılıyorum	18	31,57895
Toplam	57	100

Şekil 17. İLSİS E-Burs Modülünü Etkin Kullanabilme



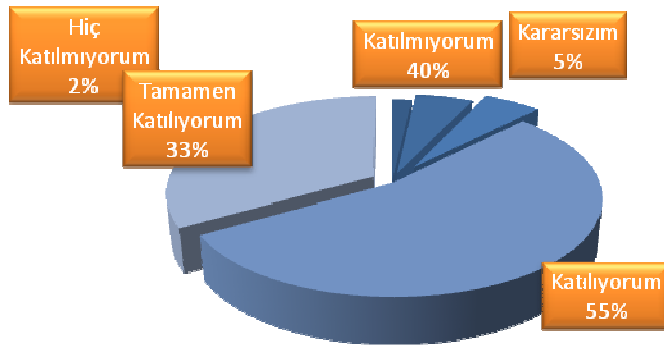
7. İLSİS Evrak Modülünü Etkin Kullanabilme

Yöneticilerin İLSİS Evrak Modülünü ne kadar etkin kullanabildiklerini tespit edebilmek için hazırlanan bu önermeyi cevaplayan yöneticilerin %87'si katılıyorum cevabı verirken %5'i kararsız, %8'i katılmıyorum cevabı vermişlerdir.

Tablo 18. İLSİS Evrak Modülünü Etkin Kullanabilme

	Frekans	%
Hiç Katılmıyorum	1	1,754386
Katılmıyorum	3	5,263158
Kararsızım	3	5,263158
Katılıyorum	31	54,38596
Tamamen_Katılıyorum	19	33,33333
Toplam	57	100

Şekil 18. İLSİS Evrak Modülünü Etkin Kullanabilme



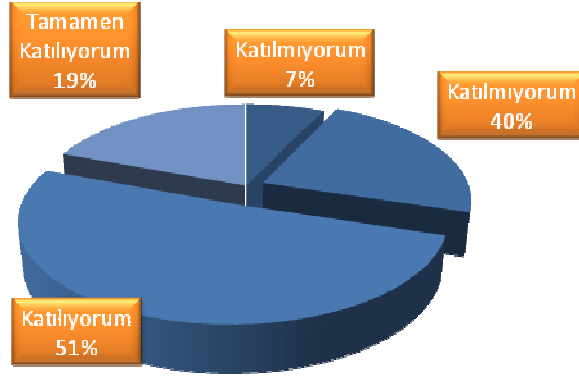
8. İLSİS Hizmetiçi Eğitim Modülünü Etkin Kullanabilme

Araştırmamıza katılan yöneticilerin İLSİS Hizmetiçi Eğitim Modülünü ne kadar etkin kullanabildiklerini tespit edebilmek için hazırlanan bu önermeyi cevaplayan yöneticilerin %70'i katılıyorum cevabı verirken %22'si kararsız olduklarını, %8'i katılmıyorum cevabı vermişlerdir.

Tablo 19. İLSİS Hizmetiçi Eğitim Modülünü Etkin Kullanabilme

	Frekans	%
Katılmıyorum	4	7,017544
Kararsızım	13	22,80702
Katılıyorum	29	50,87719
Tamamen Katılıyorum	11	19,29825
Toplam	57	100

Şekil 19. İLSİS Hizmetiçi Eğitim Modülünü Etkin Kullanabilme



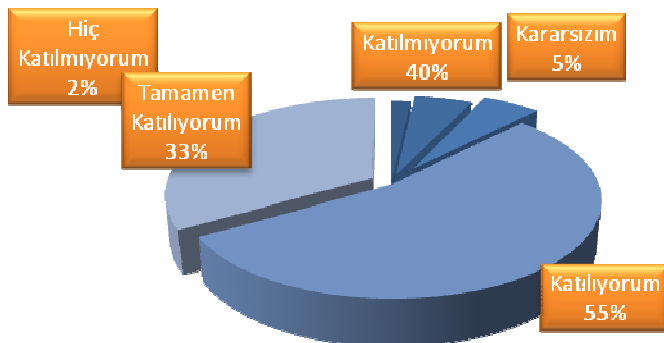
9. İLSİS Kitap Seçim Modülünü Etkin Kullanabilme

Yöneticilerin İLSİS Evrak Modülünü ne kadar etkin kullanabildiklerini tespit edebilmek için hazırlanan bu önermeyi cevaplayan yöneticilerin %87'si katılıyorum cevabı verirken %5'i kararsız, %8'i katılmıyorum cevabı vermişlerdir.

Tablo 20. İLSİS Kitap Seçim Modülünü Etkin Kullanabilme

	Frekans	%
Hiç Katılmıyorum	1	1,754386
Katılmıyorum	3	5,263158
Kararsızım	3	5,263158
Katılıyorum	31	54,38596
Tamamen_Katılıyorum	19	33,33333
Toplam	57	100

Şekil 20. İLSİS Kitap Seçim Modülünü Etkin Kullanabilme



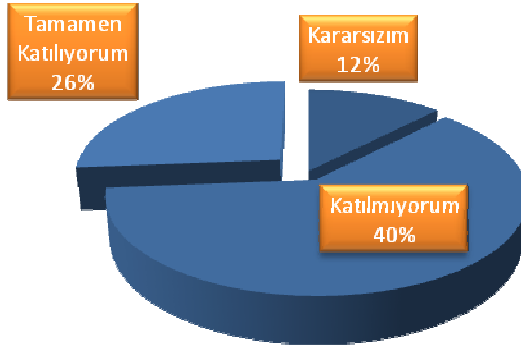
10. İLSİS MEİS Modülünü Etkin Kullanabilme

Yöneticilerin İLSİS MEİS Modülünü ne kadar etkin kullanabildiklerini tespit edebilmek için hazırlanan bu önermeyi cevaplayan yöneticilerin %87'si katılıyorum cevabı verirken %5'i kararsız olduklarını, %8'i katılmıyorum cevabı vermişlerdir.

Tablo 21. İLSİS MEİS Modülünü Etkin Kullanabilme

	Frekans	%
Kararsızım	7	12,2807
Katılıyorum	35	61,40351
Tamamen Katılıyorum	15	26,31579
Toplam	57	100

Şekil 21. İLSİS MEİS Modülünü Etkin Kullanabilme



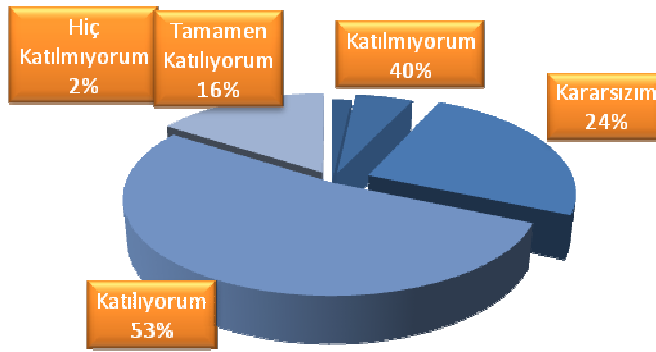
11. İLSİS MEİS Sorgu Modülünü Etkin Kullanabilme

Yöneticilerin İLSİS MEİS Sorgu Modülünü ne kadar etkin kullanabildiklerini tespit edebilmek için hazırlanan bu önermeyi cevaplayan yöneticilerin %68'i katılıyorum cevabı verirken %24'ü kararsız, %8'i katılmıyorum cevabı vermişlerdir.

Tablo 22. İLSİS MEİS Sorgu Modülünü Etkin Kullanabilme

	Frekans	%
Hiç Katılmıyorum	1	1,754386
Katılmıyorum	3	5,263158
Kararsızım	14	24,5614
Katılıyorum	30	52,63158
Tamamen_Katılıyorum	9	15,78947
Toplam	57	100

Şekil 22. İLSİS MEİS Sorgu Modülünü Etkin Kullanabilme



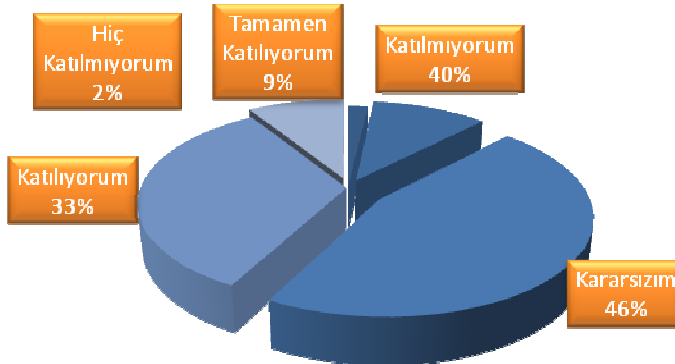
12. İLSİS MTSAS Modülünü Etkin Kullanabilme

Araştırmamıza katılan yöneticilerin MTSAS Modülünü ne kadar etkin kullanabildiklerini tespit edebilmek için hazırlanan bu önermeyi cevaplayan yöneticilerin %43'ü katılıyorum cevabı verirken %45'i kararsız olduklarını, %12'i katılmıyorum cevabı vermişlerdir.

Tablo 23. İLSİS MTSAS Modülünü Etkin Kullanabilme

	Frekans	%
Hiç Katılmıyorum	1	1,754386
Katılmıyorum	6	10,52632
Kararsızım	26	45,61404
Katılıyorum	19	33,33333
Tamamen_Katılıyorum	5	8,77193
Toplam	57	100

Şekil 23. İLSİS MTSAS Modülünü Etkin Kullanabilme



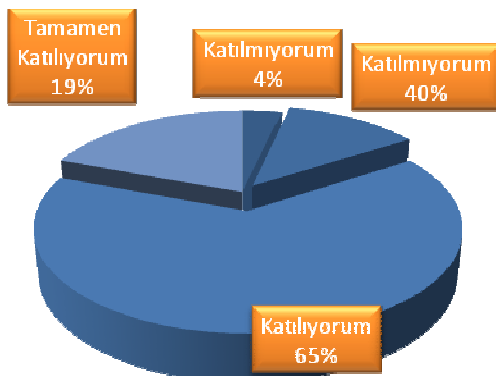
13. İLSİS Norm İşlemleri Modülünü Etkin Kullanabilme

Yöneticilerin İLSİS Norm İşlemleri Modülünü ne kadar etkin kullanabildiklerini tespit edebilmek için hazırlanan bu önermeyi cevaplayan yöneticilerin %85'i katılıyorum cevabı verirken %12'si kararsız, %3'ü katılmıyorum cevabı vermişlerdir.

Tablo 24. İLSİS Norm İşlemleri Modülünü Etkin Kullanabilme

	Frekans	%
Katılmıyorum	2	3,508772
Kararsızım	7	12,2807
Katılıyorum	37	64,91228
Tamamen Katılıyorum	11	19,29825
Toplam	57	100

Şekil 24. İLSİS Norm İşlemleri Modülünü Etkin Kullanabilme



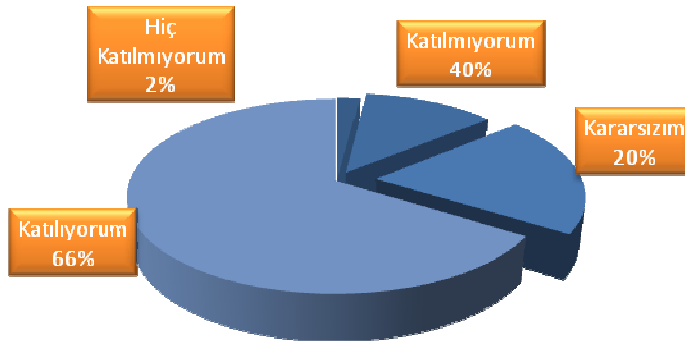
14. İLSİS Onarım Başvuru İşlemleri Modülünü Etkin Kullanabilme

Araştırmamıza katılan yöneticilerin MTSAS Modülünü ne kadar etkin kullanabildiklerini tespit edebilmek için hazırlanan bu önermeyi cevaplayan yöneticilerin %43'ü katılıyorum cevabı verirken %45'i kararsız olduklarını, %12'i katılmıyorum cevabı vermişlerdir.

Tablo 25. İLSİS Onarım Başvuru İşlemleri Modülünü Etkin Kullanabilme

	Frekans	%
Hiç Katılmıyorum	1	1,754386
Katılmıyorum	6	10,52632
Kararsızım	10	17,54386
Katılıyorum	33	57,89474
Tamamen Katılıyorum	7	12,2807
Toplam	57	100

Şekil 25. İLSİS Onarım Başvuru İşlemleri Modülünü Etkin Kullanabilme



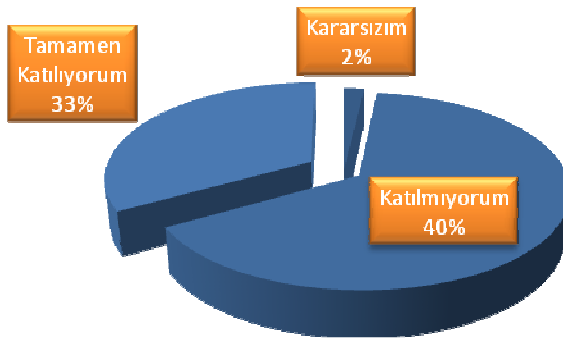
15. İLSİS Özlük Modülünü Etkin Kullanabilme

Yöneticilerin İLSİS Özlük Modülünü ne kadar etkin kullanabildiklerini tespit edebilmek için hazırlanan bu önermeyi cevaplayan yöneticilerin %98'i katılıyorum cevabı verirken %2'si kararsız cevabı vermişlerdir. Burada dikkat çeken şey katılmıyorum cevabının görülmemiş olmasıdır. Bu da özlük modülünün en çok ve en etkin kullanılan modül olduğunu göstermektedir.

Tablo 26. İLSİS Özlük Modülünü Etkin Kullanabilme

	Frekans	%
Kararsızım	1	1,754386
Katılıyorum	37	64,91228
Tamamen_Katılıyorum	19	33,33333
Toplam	57	100

Şekil 26. İLSİS Özlük Modülünü Etkin Kullanabilme



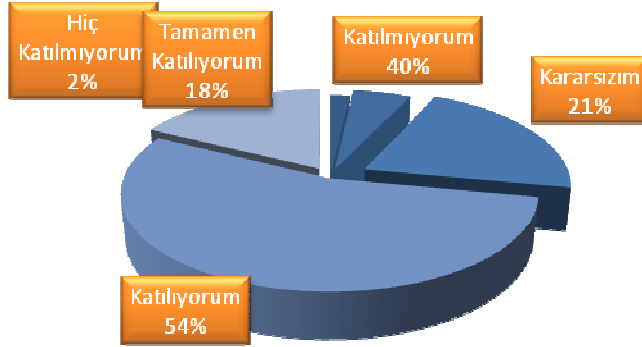
16. İLSİS Taşınır Mal Yönetmeliği Modülünü Etkin Kullanabilme

Yöneticilerin İLSİS Taşınır Mal Yönetmeliği Modülünü ne kadar etkin kullanabildiklerini tespit edebilmek için hazırlanan bu önermeyi cevaplayan yöneticilerin %71'i katılıyorum cevabı verirken %21'i kararsız, %8'i katılmıyorum cevabı vermişlerdir.

Tablo 27. İLSİS Taşınır Mal Yönetmeliği Modülünü Etkin Kullanabilme

	Frekans	%
Hiç Katılmıyorum	1	1,754386
Katılmıyorum	3	5,263158
Kararsızım	12	21,05263
Katılıyorum	31	54,38596
Tamamen Katılıyorum	10	17,54386
Toplam	57	100

Şekil 27. İLSİS Taşınır Mal Yönetmeliği Modülünü Etkin Kullanabilme



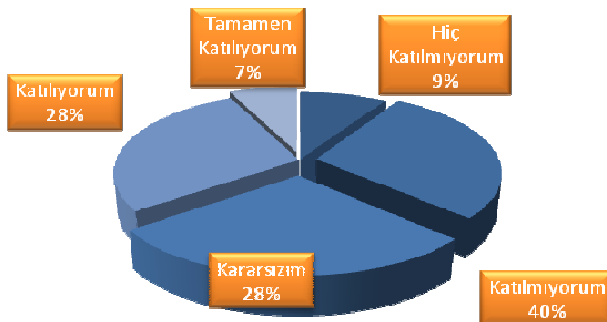
17. İLSİS'teki İlgili Modüller Yardımı İle Kurumun Materyal Ve Donanım İhtiyacı İsteminde Bulunabilme

Araştırmamıza katılan yöneticilerin İLSİS'teki ilgili modüller yardımı ile kurumun materyal ve donanım ihtiyacı isteminde bulunabildiklerini tespit edebilmek için hazırlanan bu önermeyi cevaplayan yöneticilerin %35'i katılıyorum cevabı verirken %29'u kararsız olduklarını, %36'sı katılmıyorum cevabı vermişlerdir.

Tablo 28. İLSİS'teki İlgili Modüller Yardımı İle Kurumun Materyal Ve Donanım İhtiyacı İsteminde Bulunabilme

	Frekans	%
Hiç Katılmıyorum	5	8,77193
Katılmıyorum	16	28,07018
Kararsızım	16	28,07018
Katılıyorum	16	28,07018
Tamamen_Katılıyorum	4	7,017544
Toplam	57	100

Şekil 28. İLSİS'teki İlgili Modüller Yardımı İle Kurumun Materyal Ve Donanım İhtiyacı İsteminde Bulunabilme



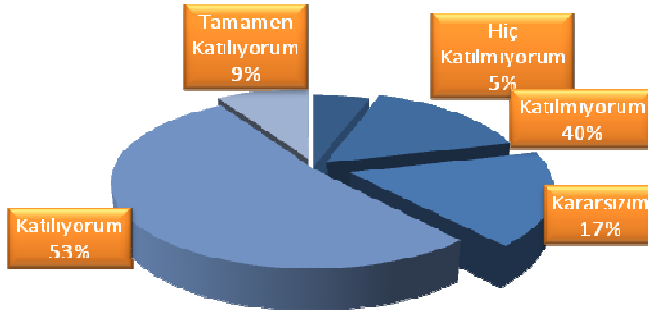
18. İLSİS'teki Bilgiler Alt Kademe Yöneticilerin İhtiyaçlarını Karşılatabilmesi

Yöneticilerin İLSİS'ten elde ettikleri bilgilerin alt kademe yöneticilerin ihtiyaçlarını karşılayabilip karşılayamadıklarını tespit edebilmek için hazırlanan bu önermeyi cevaplayan yöneticilerin %62'si katılıyorum cevabı verirken %17'si kararsız, %21'i katılmıyorum cevabı vermişlerdir.

Tablo 29. İLSİS'teki Bilgiler Alt Kademe Yöneticilerin İhtiyaçlarını Karşılatabilmesi

	Frekans	%
Hiç Katılmıyorum	3	5,263158
Katılmıyorum	9	15,78947
Kararsızım	10	17,54386
Katılıyorum	30	52,63158
Tamamen Katılıyorum	5	8,77193
Toplam	57	100

Şekil 29. İLSİS'teki Bilgiler Alt Kademe Yöneticilerin İhtiyaçlarını Karşılatabilmesi



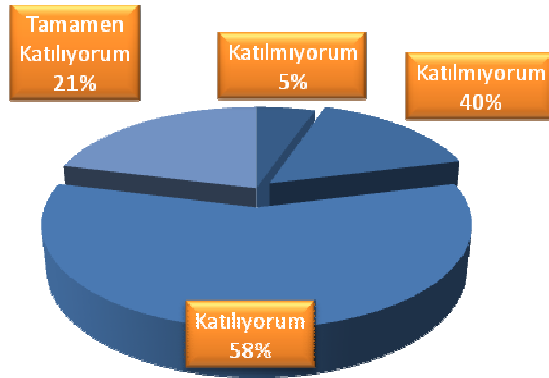
19. İLSİS E-Okul Modülünü Etkin Kullanabilme

Araştırmamıza katılan yöneticilerin İLSİS e-Okul Modülünü ne kadar etkin kullanabildiklerini tespit edebilmek için hazırlanan bu önermeyi cevaplayan yöneticilerin %79'u katılıyorum cevabı verirken %16'sı kararsız olduklarını, %5'i katılmıyorum cevabı vermişlerdir.

Tablo 30. İLSİS E-Okul Modülünü Etkin Kullanabilme

	Frekans	%
Katılmıyorum	3	5,263158
Kararsızım	9	15,78947
Katılıyorum	33	57,89474
Tamamen_Katılıyorum	12	21,05263
Toplam	57	100

Şekil 30. İLSİS E-Okul Modülünü Etkin Kullanabilme



E) İLSİS'TEN BEKLENTİLER

Araştırmamızın bu bölümünde kurum yöneticilerinin İlsis'in mevcut durumu ve beklentilerine yansımaları konuları araştırılmıştır. Aşağıdaki sonuçlara ulaşıırken yöneticilerin büyük çoğunluğunun İLSİS'ten mevcut halinin üzerine beklentilerinin arttığını ve geliştirilmesini istedikleri görülmüştür.

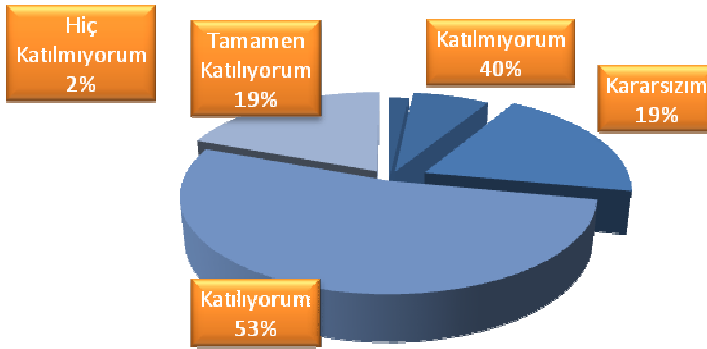
1. İLSİS'in, Derslerdeki Ünitelerin Hedeflerinin Saptanmasını Gerçekleştirebilmesi

Araştırmamıza katılan yöneticilerin İlsis'i kullanırken derslerdeki ünitelerin hedeflerinin saptanmasını gerçekleştirebilmesi konusunda etkin olarak kullanılma yeteneğine sahip olma durumunu ölçen bu önermeyi cevaplayan yöneticilerin %71'i katılıyorum cevabı verirken %20'si kararsız olduklarını, %9'u katılmıyorum cevabı vermişlerdir.

Tablo 31. İLSİS E-Okul Modülünü Etkin Kullanabilme

	Frekans	%
Hiç Katılmıyorum	1	1,754386
Katılmıyorum	4	7,017544
Kararsızım	11	19,29825
Katılıyorum	30	52,63158
Tamamen_Katılıyorum	11	19,29825
Toplam	57	100

Şekil 31. İLSİS E-Okul Modülünü Etkin Kullanabilme



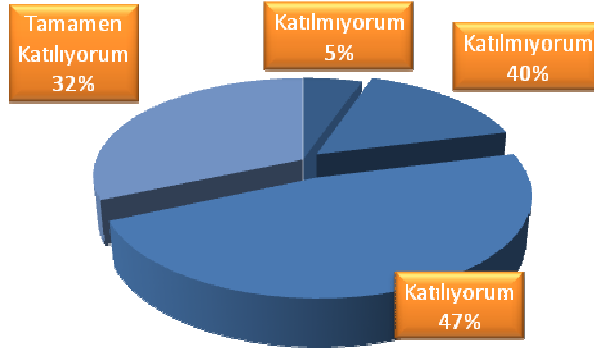
2. İLSİS'in Velileri ve Öğrencileri Tanıyabilmeyi Sağlayabilmesi

Yöneticilerden İLSİS'i kullanarak velileri ve öğrencileri tanıyabilmeyi sağlayabilmesi konusunun gerekliliğini düşünen tespit edebilmek için hazırlanan bu önermeyi cevaplayan yöneticilerin %78'i katılıyorum cevabı verirken %16'sı kararsız, %6'sı katılmıyorum cevabı vermişlerdir.

Tablo 32. İLSİS'in Velileri ve Öğrencileri Tanıyabilmeyi Sağlayabilmesi

	Frekans	%
Katılmıyorum	3	5,263158
Kararsızım	9	15,78947
Katılıyorum	27	47,36842
Tamamen_Katılıyorum	18	31,57895
Toplam	57	100

Şekil 32. İLSİS'in Velileri ve Öğrencileri Tanıyabilmeyi Sağlayabilmesi



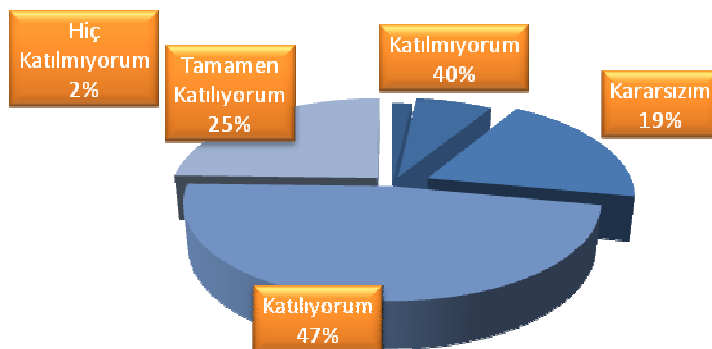
3. İLSİS, Öğrenci Başarılarının Nasıl Değerlendirileceğini Karar Verilmesi

Araştırmamıza katılan yöneticilerin İLSİS, öğrenci başarılarının nasıl değerlendirileceğini karar verilmesi gerçekleştirebilmesi konusunda etkin olarak kullanılma yeteneğine sahip olma durumunu ölçen bu önermeyi cevaplayan yöneticilerin %71'i katılıyorum cevabı verirken %20'si kararsız olduklarını, %9'u katılmıyorum cevabı vermişlerdir.

Tablo 33. İLSİS, Öğrenci Başarılarının Nasıl Değerlendirileceğini Karar Verilmesi

	Frekans	%
Hiç Katılmıyorum	1	1,754386
Katılmıyorum	4	7,017544
Kararsızım	11	19,29825
Katılıyorum	27	47,36842
Tamamen_Katılıyorum	14	24,5614
Toplam	57	100

Şekil 33. İLSİS, Öğrenci Başarılarının Nasıl Değerlendirileceğini Karar Verilmesi



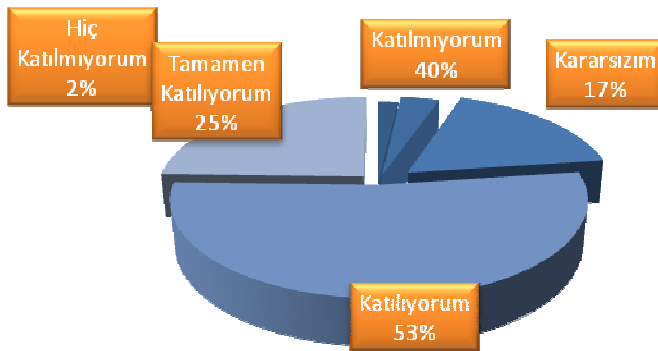
4. İLSİS'in, Kurumdaki Disiplin Anlayışının Oluşturulması ve Uygulanmasını Desteklemesi

Yöneticilerin İLSİS'in, kurumdaki disiplin anlayışının oluşturulması ve uygulanmasını desteklemesi konusunun gerekliliğini tespit edebilmek için hazırlanan bu önermeyi cevaplayan yöneticilerin %66'sı katılıyorum cevabı verirken %18'i kararsız, %6'sı katılmıyorum cevabı vermişlerdir.

Tablo 34. İLSİS'in, Kurumdaki Disiplin Anlayışının Oluşturulması ve Uygulanmasını Desteklemesi

	Frekans	%
Hiç Katılmıyorum	1	1,754386
Katılmıyorum	2	3,508772
Kararsızım	10	17,54386
Katılıyorum	30	52,63158
Tamamen Katılıyorum	14	24,5614
Toplam	57	100

Şekil 34. İLSİS'in, Kurumdaki Disiplin Anlayışının Oluşturulması ve Uygulanmasını Desteklemesi



5. İLSİS, Personelin Nöbet Günleri ve Saatleri Belirleyebilmesi

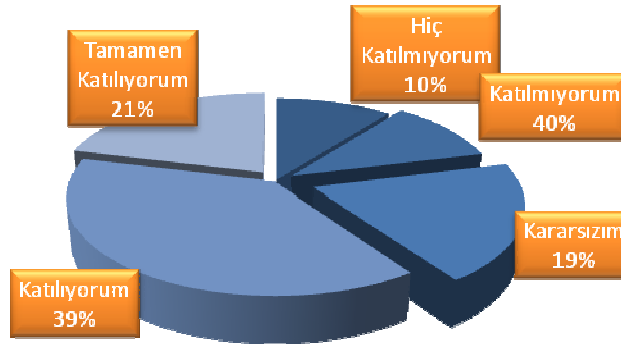
Araştırmamıza katılan yöneticilerin İLSİS'in, personelin nöbet günleri ve saatleri belirleyebilmesinin gerekliliği ölçen bu önermeyi cevaplayan yöneticilerin

%59'u katılıyorum cevabı verirken %20'si kararsız, %21'i katılmıyorum cevabı vermişlerdir.

Tablo 35. İLSİS, Personelin Nöbet Günleri ve Saatleri Belirleyebilmesi

	Frekans	%
Hiç Katılmıyorum	6	10,52632
Katılmıyorum	6	10,52632
Kararsızım	11	19,29825
Katılıyorum	22	38,59649
Tamamen Katılıyorum	12	21,05263
Toplam	57	100

Şekil 35. İLSİS, Personelin Nöbet Günleri ve Saatleri Belirleyebilmesi



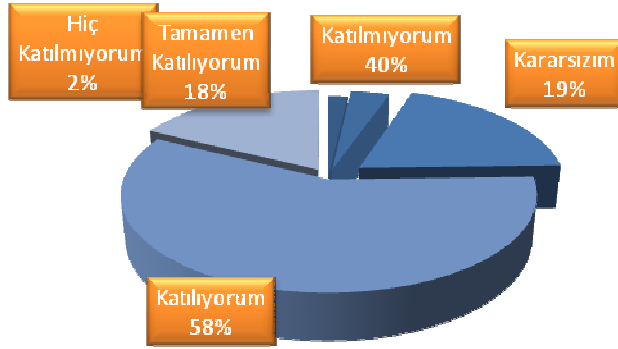
6. İLSİS'in, Kurumdaki Öğrenci ve Öğretmen Danışmanlığı Çalışmalarının Planlayabilmesi

Yöneticilerin İLSİS'in, kurumdaki öğrenci ve öğretmen danışmanlığı çalışmalarının planlayabilmesi konusunun gerekliliğini tespit edebilmek için hazırlanan bu önermeyi cevaplayan yöneticilerin %74'ü katılıyorum cevabı verirken %20'si kararsız, %6'sı katılmıyorum cevabı vermişlerdir.

Tablo 36. İLSİS'in, Kurumdaki Öğrenci ve Öğretmen Danışmanlığı Çalışmalarının Planlayabilmesi

	Frekans	%
Hiç Katılmıyorum	1	1,754386
Katılmıyorum	2	3,508772
Kararsızım	11	19,29825
Katılıyorum	33	57,89474
Tamamen Katılıyorum	10	17,54386
Toplam	57	100

Şekil 36. İLSİS'in, Kurumdaki Öğrenci ve Öğretmen Danışmanlığı Çalışmalarının Planlayabilmesi



7. İLSİS'in, Kurumun Gelir ve Giderleri Planlayabilmesi

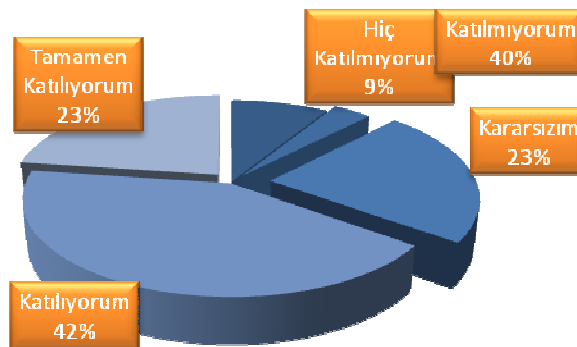
Araştırmamıza katılan yöneticilerin İLSİS'in, kurumun gelir ve giderleri planlayabilmesi konusunun bir ihtiyaç olup olmadığını ölçen bu önermeyi cevaplayan yöneticilerin %65'i katılıyorum cevabı verirken %23'ü kararsız, %12'si katılmıyorum cevabı vermişlerdir.

Tablo 37. İLSİS'in, Kurumun Gelir ve Giderleri Planlayabilmesi

	Frekans	%
--	---------	---

Hiç Katılmıyorum	5	8,77193
Katılmıyorum	2	3,508772
Kararsızım	13	22,80702
Katılıyorum	24	42,10526
Tamamen_Katılıyorum	13	22,80702
Toplam	57	100

Şekil 37. İLSİS'in, Kurumun Gelir ve Giderleri Planlayabilmesi



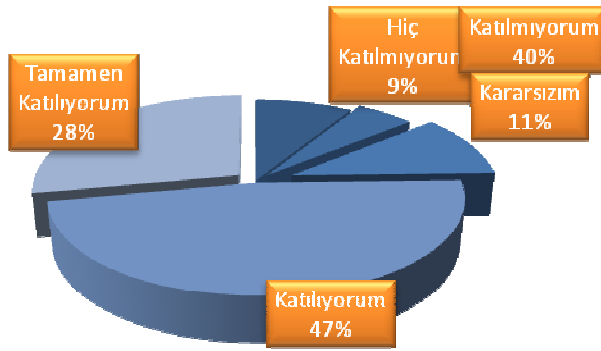
8. İLSİS'in, Görev (Ders) Dağıtımını Yapabilmesi

Yöneticilerin İLSİS'in, görev (ders) dağıtımını yapabilmesi konusunun gerekliliğini tespit edebilmek için hazırlanan bu önermeyi cevaplayan yöneticilerin %76'sı katılıyorum cevabı verirken %10'u kararsız, %14'ü katılmıyorum cevabı vermişlerdir.

Tablo 38. İLSİS'in, Görev (Ders) Dağıtımını Yapabilmesi

	Frekans	%
Hiç Katılmıyorum	5	8,77193
Katılmıyorum	3	5,263158
Kararsızım	6	10,52632
Katılıyorum	27	47,36842
Tamamen_Katılıyorum	16	28,07018
Toplam	57	100

Şekil 38. İLSİS'in, Görev (Ders) Dağıtımını Yapabilmesi



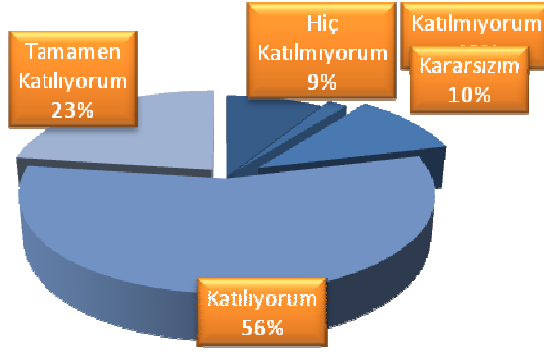
9. İLSİS, Kurumumun Hedeflerinin Belirleyebilmesi ve Gözden Geçirebilmesi

Araştırmamıza katılan yöneticilerin İLSİS, kurumumun hedeflerinin belirleyebilmesi ve gözden geçirebilmesi ölçen bu önermeyi cevaplayan yöneticilerin %79'u katılıyorum cevabı verirken %10'u kararsız, %11'si katılmıyorum cevabı vermişlerdir.

Tablo 39. İLSİS, Kurumumun Hedeflerinin Belirleyebilmesi ve Gözden Geçirebilmesi

	Frekans	%
Hiç Katılmıyorum	5	8,77193
Katılmıyorum	1	1,754386
Kararsızım	6	10,52632
Katılıyorum	32	56,14035
Tamamen Katılıyorum	13	22,80702
Toplam	57	100

Şekil 39. İLSİS, Kurumumun Hedeflerinin Belirleyebilmesi ve Gözden Geçirebilmesi



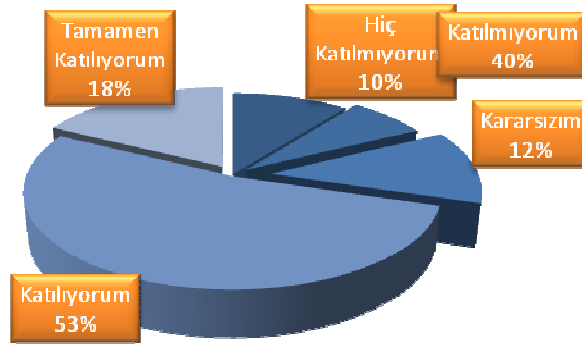
10. İLSİS'in, Kurumdaki Öğretmen ve Öğrencilerin Ders İçi Etkinliklerini Değerlendirilebilmesi

Yöneticilerin İLSİS'in, kurumdaki öğretmen ve öğrencilerin ders içi etkinliklerini değerlendirilebilmesi konusunun gerekliliğini tespit edebilmek için hazırlanan bu önermeyi cevaplayan yöneticilerin %80'i katılıyorum cevabı verirken %12'si kararsız, %18'i katılmıyorum cevabı vermişlerdir.

Tablo 40. İLSİS'in, kurumdaki öğretmen ve öğrencilerin ders içi etkinliklerini değerlendirilebilmesi

	Frekans	%
Hiç Katılmıyorum	6	10,52632
Katılmıyorum	4	7,017544
Kararsızım	7	12,2807
Katılıyorum	30	52,63158
Tamamen Katılıyorum	10	17,54386
Toplam	57	100

Şekil 40. İLSİS'in, kurumdaki öğretmen ve öğrencilerin ders içi etkinliklerini değerlendirilebilmesi



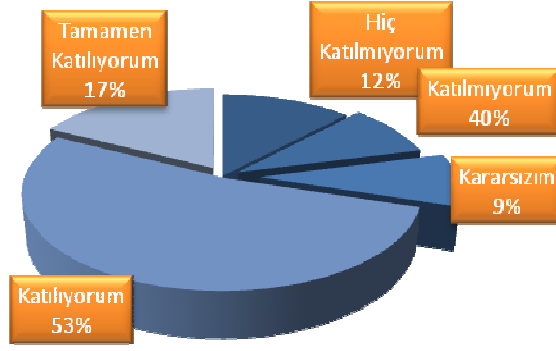
11. İLSİS'in, Kurumdaki Öğretmen ve Öğrencilerin Sosyal Kulüp Etkinliklerini Değerlendirebilmesi

Araştırmamıza katılan yöneticilerin İLSİS'in, kurumdaki öğretmen ve öğrencilerin sosyal kulüp etkinliklerini değerlendirebilmesini ölçen bu önermeyi cevaplayan yöneticilerin %70'u katılıyorum cevabı verirken %9'u kararsız, %21'i katılmıyorum cevabı vermişlerdir.

Tablo 41. İLSİS'in, Kurumdaki Öğretmen ve Öğrencilerin Sosyal Kulüp Etkinliklerini Değerlendirebilmesi

	Frekans	%
Hiç Katılmıyorum	7	12,2807
Katılmıyorum	5	8,77193
Kararsızım	5	8,77193
Katılıyorum	30	52,63158
Tamamen Katılıyorum	10	17,54386
Toplam	57	100

Şekil 41. İLSİS'in, Kurumdaki Öğretmen ve Öğrencilerin Sosyal Kulüp Etkinliklerini Değerlendirebilmesi



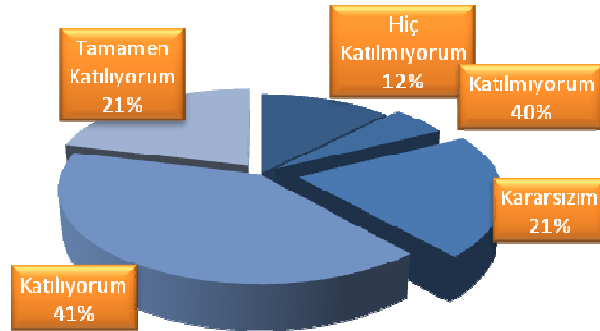
12. İLSİS'in, Ödüllendirilecek Başarılı Öğrencileri Belirleyebilmesi

Yöneticilerin İLSİS'in, ödüllendirilecek başarılı öğrencileri belirleyebilmesi konusunun gerekliliğini tespit edebilmek için hazırlanan bu önermeyi cevaplayan yöneticilerin %61'i katılıyorum cevabı verirken %21'i kararsız, %18'i katılmıyorum cevabı vermişlerdir.

Tablo 42. İLSİS'in, Ödüllendirilecek Başarılı Öğrencileri Belirleyebilmesi

	Frekans	%
Hiç Katılmıyorum	7	12,2807
Katılmıyorum	3	5,263158
Kararsızım	12	21,05263
Katılıyorum	23	40,35088
Tamamen_Katılıyorum	12	21,05263
Toplam	57	100

Şekil 42. İLSİS'in, Ödüllendirilecek Başarılı Öğrencileri Belirleyebilmesi



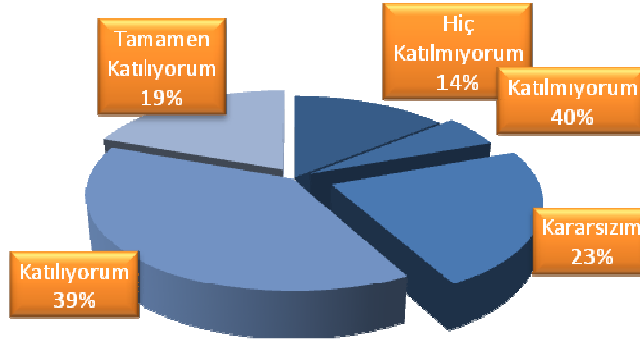
13. İLSİS'in, Disiplin Kurulu Kararlarında Etkin Kullanılabilmesi

Araştırmamıza katılan yöneticilerin İLSİS'in, disiplin kurulu kararlarında etkin kullanılabilmesini ölçen bu önermeyi cevaplayan yöneticilerin %58'i katılıyorum cevabı verirken %23'si kararsız, %19'i katılmıyorum cevabı vermişlerdir.

Tablo 43. İLSİS'in, Disiplin Kurulu Kararlarında Etkin Kullanılabilmesi

	Frekans	%
Hiç Katılmıyorum	8	14,03509
Katılmıyorum	3	5,263158
Kararsızım	13	22,80702
Katılıyorum	22	38,59649
Tamamen Katılıyorum	11	19,29825
Toplam	57	100

Şekil 43. İLSİS'in, Disiplin Kurulu Kararlarında Etkin Kullanılabilmesi



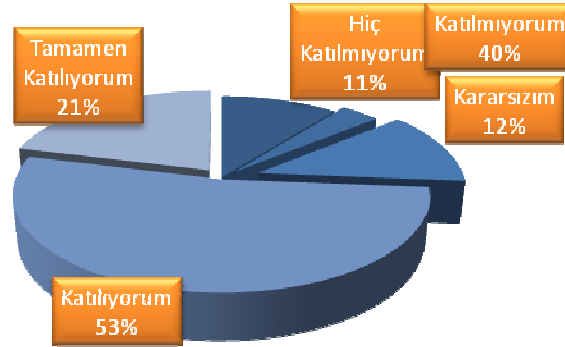
14. İLSİS'in, Okulda Açılacak Kurs vb. Etkinliklerin Belirlenmesinde Yardımcı Olması

Yöneticilerin İLSİS'in, okulda açılacak kurs vb. etkinliklerin belirlenmesinde yardımcı olması konusunun gerekliliğini tespit edebilmek için hazırlanan bu önermeyi cevaplayan yöneticilerin %74'ü katılıyorum cevabı verirken %12'i kararsız, %14'i katılmıyorum cevabı vermişlerdir.

Tablo 44. İLSİS'in, Okulda Açılacak Kurs vb. Etkinliklerin Belirlenmesinde Yardımcı Olması

	Frekans	%
Hiç Katılmıyorum	6	10,52632
Katılmıyorum	2	3,508772
Kararsızım	7	12,2807
Katılıyorum	30	52,63158
Tamamen Katılıyorum	12	21,05263
Toplam	57	100

Şekil 44. İLSİS'in, Okulda Açılacak Kurs vb. Etkinliklerin Belirlenmesinde Yardımcı Olması



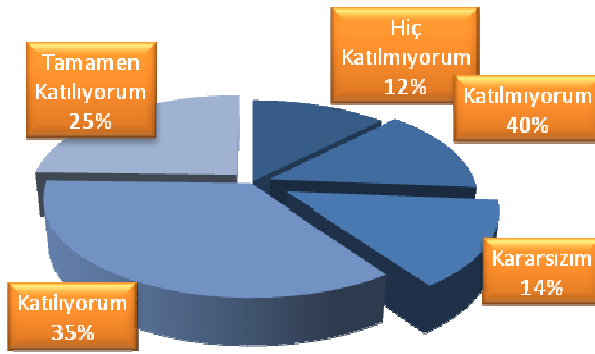
15. İLSİS'in, Kurumda Yönetim Kadrosunun Seçilmesini Destekleyebilmesi

Araştırmamıza katılan yöneticilerin İLSİS'in, kurumda yönetim kadrosunun seçilmesini destekleyebilmesini ölçen bu önermeyi cevaplayan yöneticilerin %60'ı katılıyorum cevabı verirken %14'ü kararsız, %26'sı katılmıyorum cevabı vermişlerdir.

Tablo 45. İLSİS'in, Kurumda Yönetim Kadrosunun Seçilmesini Destekleyebilmesi

	Frekans	%
Hiç Katılmıyorum	7	12,2807
Katılmıyorum	8	14,03509
Kararsızım	8	14,03509
Katılıyorum	20	35,08772
Tamamen Katılıyorum	14	24,5614
Toplam	57	100

Şekil 45. İLSİS'in, Kurumda Yönetim Kadrosunun Seçilmesini Destekleyebilmesi



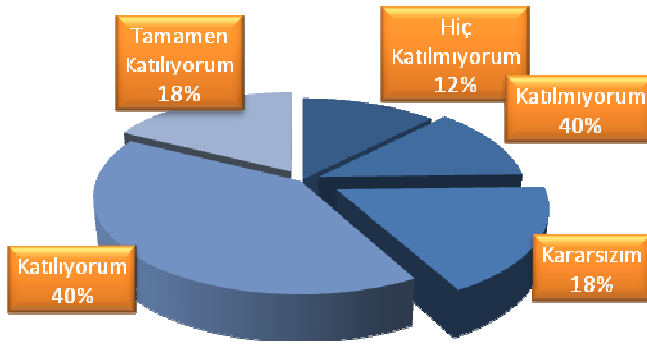
16. İLSİS'in, Onur Kurulu ve Disiplin Kurullarının Seçilmesine Yardımcı Olması

Yöneticilerin İLSİS'in, onur kurulu ve disiplin kurullarının seçilmesine yardımcı olması konusunun gerekliliğini tespit edebilmek için hazırlanan bu önermeyi cevaplayan yöneticilerin %58'i katılıyorum cevabı verirken %17'si kararsız, %25'si katılmıyorum cevabı vermişlerdir.

Tablo 46. İLSİS'in, Onur Kurulu ve Disiplin Kurullarının Seçilmesine Yardımcı Olması

	Frekans	%
Hiç Katılmıyorum	7	12,2807
Katılmıyorum	7	12,2807
Kararsızım	10	17,54386
Katılıyorum	23	40,35088
Tamamen Katılıyorum	10	17,54386
Toplam	57	100

Şekil 46. İLSİS'in, Onur Kurulu ve Disiplin Kurullarının Seçilmesine Yardımcı Olması



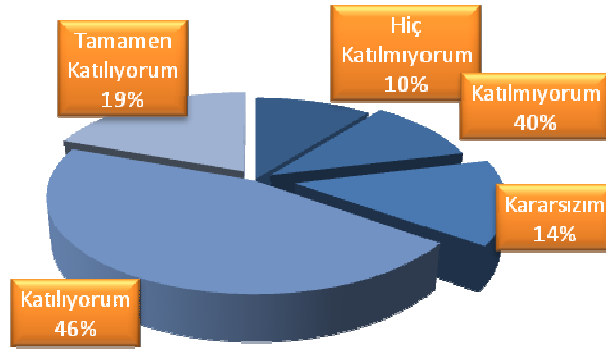
17. İLSİS'in, Okulda Çeşitli Konulardaki Komisyonların Oluşturulmasını Desteklemesi

Araştırmamıza katılan yöneticilerin İLSİS'in, okulda çeşitli konulardaki komisyonların oluşturulmasını desteklemesini ölçen bu önermeyi cevaplayan yöneticilerin %66'sı katılıyorum cevabı verirken %14'ü kararsız, %21'i katılmıyorum cevabı vermişlerdir.

Tablo 47. İLSİS'in, Okulda Çeşitli Konulardaki Komisyonların Oluşturulmasını Desteklemesi

	Frekans	%
Hiç Katılmıyorum	6	10,52632
Katılmıyorum	6	10,52632
Kararsızım	8	14,03509
Katılıyorum	26	45,61404
Tamamen Katılıyorum	11	19,29825
Toplam	57	100

Şekil 47. İLSİS'in, Okulda Çeşitli Konulardaki Komisyonların Oluşturulmasını Desteklemesi



V. GENEL DEĞERLENDİRME

Milli Eğitim Bakanlığı Uşak İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı 31 kurum yöneticisi ile yapılan anket uygulamamız 3 bölümden oluşmaktadır. Yöneticilerin karar vermelerinde bilgiye erişme, doğru bilgiyi ulaşma kolaylığı, İLSİS mevcut modüllerinin etkin kullanımı ve İLSİS'ten beklentilerin tespit edilmeye çalışıldığı araştırmamızda, yöneticilere yöneltilen sorular; İLSİS öncesi ve sonrasında bilgiye ulaşma, İLSİS'in verimliliğe ve kurumsal etkinliğe etkisi, İLSİS'ten beklentiler başlıkları altında gruplandırılmıştır.

Çalışmamıza katılan yöneticilerin 52'sini bay (% 91,2), 5'ini bayan (% 8,8) oluşturmaktadır. Veri toplamak için gidilen kurumlar evrenin %20'sini oluşturmaktadır.

Yaş grubu ve kıdem değişkeni değerleri düştükçe yöneticilerin karar verme sürecinde bilgi edinme ve doğru bilgiye ulaşmada bilgi-iletişim teknolojilerini önemli buldukları sonuçlarına ulaşılmıştır

Doğru bilgilere ulaşma açısından değerlendirildiğinde yöneticiler, İLSİS öncesi karar verirken sistemin kullanımıyla ilgili temel becerilere büyük ölçüde sahip oldukları görüşündedirler. Cevap veren 57 yöneticinin 14'ü tamamen katılırken, 21'i ise sadece katıldıkları görülmektedirler. Bu nedenle yöneticilerin İLSİS ile doğru bilgiye ulaşmada kolaylık yaşadıkları söylenebilir.

Yöneticiler, İLSİS öncesi doğru bilgiye ulaşmada insan gücü kullanımının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. İLSİS öncesinde bilgiye ulaşmada insan gücü kullanımının daha fazla olduğu düşünülen 30 yönetici, İLSİS sonrasında kurumlarında bu işle ilgili ek personel ihtiyacının azaldığını belirtmektedirler.

Yöneticiler, İLSİS öncesi bilgi edinmede insan gücü kullanımının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Yöneticilerin 39'u İLSİS öncesinde bilgiye edinmede insan gücü kullanımının daha fazla olduğu düşünürken, 15 yönetici İLSİS sonrasında kurumlarında bu işle ilgili ek personel ihtiyacının azalmadığını belirtmektedirler.

Yöneticilerin istenilen bilgiye erişebilmede İlsis ile birlikte işlerinin daha kolaylaştığını belirtmektedirler. Bu önermeyi cevaplayan yöneticilerden, 37'si

istedikleri bilgiye kolayca erişebildiklerini ifade ederken, 12'si kolayca erişemediklerini ifade etmektedir.

Yöneticilerin İLSİS ile edindikleri bilgilerin doğru ve güncel olduğunu düşündükleri ortaya çıkarken, bazı yöneticilerin olumsuz cevap verdikleri görülmüştür. 44 yönetici, İLSİS ile edindikleri bilgilerin doğru ve güncel olduğunu düşünmekteyken 7 yönetici güncel olmadığını düşündüklerini belirtmişlerdir.

Yöneticilerin İLSİS'in arayüzünü kolay algılayabildikleri ve kullanımının kolay olduğunu belirtmişlerdir. Bu ölçümü yapmak için hazırlanan bu önermemiz, "İlsis'in dili ve modülleri kolay anlaşılmalıdır" şeklinde olmuştur. Yöneticilerin 44'ü katılıyorum cevabı verirken, 7'si tamamen katılıyorum cevabı vermişlerdir.

Yöneticiler İlsis ile birlikte kurumlarındaki verimliliğin artış gösterdiğini belirtmektedirler. Yöneticilerin 52'si verimlilik artışının olduğunu ifade ederken 2'si buna katılmadıklarını ifade etmektedir.

Yöneticiler, İlsis'ten önce kullanılan bilgi sistemi maliyetlerinin şimdiye oranla daha yüksek olduğunu belirtmektedirler. Yöneticilerin 44'ü katılıyorum cevabı verirken 7'si Tamamen katılıyorum cevabı vermişlerdir.

Yöneticilerin İlsis'i giriş yaparken zorlanmadıkları görülmektedir. Yöneticilerin 45'i zorluk yaşamadıklarını ifade ederken 4'ü buna katılmadıklarını ifade etmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı Yöneticilerinin büyük çoğunluğunun, bir konuda karar verirken Yönetim Bilgi Sistemini etkin olarak kullanabildikleri ifade etmektedirler.

Yöneticilerin, %65'i görevlendirme ve atama işlemlerinde atama modülünü etkin olarak kullandıkları, % 84'ü Başvuru Onay Modülü'nü (sınav başvuru, hizmetiçi faaliyeti başvuru ve yer değiştirme istekleri vb. işlemler için) etkin olarak kullanabildiğini, %81'inin e-Burs Modülünü etkin olarak kullanabildikleri görülmüştür. Evrak Modülünü, Hizmetiçi Eğitim Modülünü, Kitap Seçim Modülünü, MEİS Modülünü, Norm İşlemleri Modülünü, Onarım Başvuru İşlemleri Modülünü, Özlük Modülünü ve Taşınır Mal Yönetmeliği Modülünü durumlarında ise yöneticilerin %72'si etkin olarak kullanabildikleri durumu ortaya çıkmıştır.

Yöneticilerin yalnızca % 20'sinin kurumunun materyal ve donanım ihtiyacı isteminde bulunabildikleri, %60'ının elde ettikleri bilgilerin alt kademe yöneticilerin ihtiyaçlarını karşılamakta olduğunu, %71'inin e-Okul Modülünü etkin olarak kullanabildiği ortaya çıkmıştır.

Yine Yönetim Bilgi Sisteminin stratejik olarak da beklentilere cevap vermesinin yöneticiler tarafından istendiği yönündeki tezimizi doğrular sonuçlara ulaşıldı.

Araştırmamıza katılan yöneticilerin %70'inden fazlası İlsis'i kullanırken derslerdeki ünitelerin hedeflerinin saptanmasını gerçekleştirebilmesini, velileri ve öğrencileri tanıyabilmeyi sağlayabilmesini, öğrenci başarılarının nasıl değerlendirileceğini karar verilmesi gerçekleştirebilmesi konusunda etkin olarak kullanılma yeteneğine sahip olmasını, kurumdaki disiplin anlayışının oluşturulması ve uygulanmasını desteklemesi konusunun gerekliliğini önemli bir katkı olarak değerlendirdiklerini belirtmektedirler.

Yöneticilerin İLSİS'in, personelin nöbet günleri ve saatleri belirleyebilmesinin gerekliliği, kurumdaki öğrenci ve öğretmen danışmanlığı çalışmalarının planlayabilmesi konusunun gerekliliğini, kurumun gelir ve giderleri planlayabilmesi, görev (ders) dağıtımını yapabilmesi konusunun gerekliliğini, kurumunun hedeflerinin belirleyebilmesi ve gözden geçirebilmesi, kurumdaki öğretmen ve öğrencilerin ders içi etkinliklerini değerlendirilebilmesi konusunun gerekliliğinin önemini belirtmişlerdir.

Araştırmamıza katılan yöneticilerin yarısından fazlası İLSİS'in, kurumdaki öğretmen ve öğrencilerin sosyal kulüp etkinliklerini değerlendirebilmesini, ödüllendirilecek başarılı öğrencileri belirleyebilmesi konusunun gerekliliğini, disiplin kurulu kararlarında etkin kullanılabilmesini, okulda açılacak kurs vb. etkinliklerin belirlenmesinde yardımcı olması konusunun gerekliliğini, kurumda yönetim kadrosunun seçilmesini destekleyebilmesini, onur kurulu ve disiplin kurullarının seçilmesine yardımcı olması konusunun gerekliliğini ve okulda çeşitli konulardaki komisyonların oluşturulmasını desteklemesinin gerektiğini belirtmişlerdir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Eğitim kurumu yöneticilerinin karar verme sürecinde Milli Eğitim Bakanlığı Bütünleşik Yönetim Bilgi Sisteminin rolünü incelemeye çalıştığımız araştırmamızda verilen cevapların değişkenlere bağlı olarak analiz edilmiştir. Yönetim Bilgi Sisteminin etkin kullanılmasının ne kadar önemli olduğu, yaş gurubu, görevi, yöneticilik kıdemi, cinsiyet ve eğitim durum değişkenlerine bağlı olarak öngörülen sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür. Kurumundaki pozisyonu müdür olan yöneticilerin müdür yardımcı olan yöneticilere oranla Yönetim Bilgi Sistemini daha az kullandıkları ve bir çok modülü etkin kullanamadıkları görülmüştür.

Yöneticiler İLSİS sisteminin işlemlerini sağlayan yazılımları kullanabildiklerini düşünmektedirler. Yazılımlarla ilgili sistemde önemli bir sorunla karşılaşmadıkları, sistemin modüllerini kullanabildikleri, kullanılan dili rahatlıkla anlayabildikleri, sisteme kolayca giriş çıkış yapabildikleri, istedikleri bilgileri yazıcıdan başarılı bir şekilde alabildikleri, sistemin güncel bilgileri içerdiği ve güncel bilgilere de kolayca ulaşarak ihtiyaçlarını karşılayabildikleri söylenebilir. Yaş değişkeni, yöneticilerin sistem kullanım becerileri ya da sistemi kullanırken yaşadıkları sorunlar üzerinde etkilidir. Yaşları açısından yöneticilerin bilgisayar okur-yazarlık durumları farklılık göstermektedir. Sistemin kullanımında hem 40 yaş ve altı hem de 41 yaş ve üstü yöneticiler önemli bir sorun yaşamamakla birlikte, 40 yaş ve altındaki yöneticiler daha az sorun yaşamaktadır. Branşları farklı olmasına rağmen yöneticilerin sistemdeki bilgisayar yazılımlarını kullanabilme durumları benzerlik göstermektedir. Sistemin işletilmesinde ve yazılım kullanımında önemli bir sorun görmemekte ya da yaşamamaktadırlar. Branş değişkeninin, yöneticilerin alt yönetim kademesi açısından İLSİS sistemini değerlendirmeye yönelik görüşleri ve uygulamada yaşadıkları sorunlar üzerinde etkisi bulunmaktadır. Fen bilimlerindeki yöneticiler, diğerlerine oranla sistemi daha olumlu bir bakış açısıyla değerlendirmektedir.

Önermelerin İLSİS'in yeteneklerine nelerin kazandırılmasını araştıran bölümünde, derslerdeki ünitelerin hedeflerinin saptanabilmesi, velileri ve öğrencileri tanıyabilmeyi kolaylaştırma, öğrenci başarılarının nasıl değerlendirileceğine karar verilmesi, kurumdaki disiplin anlayışının oluşturulması ve uygulanmasında rolünün olup olmaması, personelin nöbet günleri ve saatleri belirlenebilmesi, kurumumdaki

öğrenci ve öğretmen danışmanlığı çalışmalarının planlanması, kurumumun gelir ve giderleri planlayabilmesi, görev (ders) dağıtımını yapabilmesi, kurumumun hedeflerinin belirlenmesi ve gözden geçirilmesi, kurumdaki öğretmen ve öğrencilerin ders içi etkinliklerini değerlendirebilmesi, kurumdaki öğretmen ve öğrencilerin sosyal kulüp etkinliklerini değerlendirebilmesi, ödüllendirilecek başarılı öğrencileri belirleyebilmesi, disiplin kurulu kararlarında etkin kullanılabilmesi, okulda açılacak kurs vb. etkinliklerin belirlenmesinde yardımcı olması, kurumda yönetim kadrosunun seçilmesini desteklemesi, onur kurulu ve disiplin kurullarının seçilmesine yardımcı olması, okulda çeşitli konulardaki komisyonların oluşturulmasını desteklemesi sorularına cevap aranmıştır. Bu sorulara yöneticilerin %61'i olumlu ve katılıyorum cevabı verirken %19'u kararsız, %20'si olumsuz cevap verdikleri görülmüştür.

Sonuç olarak, araştırmamıza katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun İLSİS'i mevcut haliyle etkin olarak kullanabildikleri, kıdem yılı ve yaş değişkenleri küçüldükçe bu etkinliğin ve İLSİS'ten beklentilerinin de arttığı görülmüştür.

Gelecekte Yapılacak Olan Araştırmalara Yönelik Öneriler:

Yönetim Bilgi Sistemleri konusunda daha fazla araştırma yapılarak bu konudaki literatürdeki eksiklik giderilmelidir. Yönetim Bilgi Sistemlerinin eğitimdeki uygulamalarının da incelenmesi teşvik edilmelidir.

İlgili ana bilim dallarında, Yönetim Bilgi Sistemleri ve eğitimdeki uygulamaları ile ilgili derslere yer verilmelidir.

Yönetim Bilgi Sistemlerini kullanmaya yönelik olarak öğretmen görüşleri araştırılmalıdır.

Okul yöneticilerinin kendi örgütleri içerisinde teknolojiyi eğitim faaliyetleri içerisine hem de yönetim kademesi faaliyetlerine nasıl entegre edebileceği ve teknolojiyi nasıl kullanabileceği yönündeki literatürün ülkemizde son derece kısıtlı olduğu anlaşılmıştır.

KAYNAKLAR

- ANAMERİÇ H. 2005, “Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yönetim Foksiyonları Üzerine Etkisi”, Dil Ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi.
- AYDIN M. 1991, “Eğitim Yönetimi”, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara.
- AYDIN M. 1993, “Çağdaş Eğitim Denetimi”, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- BATÇIOĞLU G. 1994, “Karar Verme Surecinin Analizi”.
- BAYKAL B. 1981, “ Organizasyonların Yönetimi: İlkeler ve Süreçler”, Met-Er Matbaası, İstanbul.
- BENSGHİR, Türksel Kaya. 1996, “Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim”, TODAİE, Ankara.
- BOCCHINO, W A. 1972, “Management Information SystemToals and Techhniques”, Toranto: Prentice Hall, London, Sydney.
- BURSALIOĞLU Z. 1978, “Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama”, Ankara.
- CAMPBELL ROALD F., CORBALY E. RAPHAEL O. 1983, “Introduction to Educational Administration” Allyn and Bacon Inc., Boston.
- CAN H. 1992,” Organizasyon ve Yönetim”, Adım Yayıncılık, Ankara.
- CEMALCILAR İ. 1994, “Pazarlama”, Beta Basım Yayım, No:422, İstanbul.
- ÇETİNKAYA B. ve DİĞERLERİ. 1988, “Yönetim Bilgi Sistemleri ve Artema AŞ. Örneği”, Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi C:6 Sayı:2, Eskişehir.
- ÇOBAN, Hasan. 1997, “Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş”, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- ÇUBUKÇU F. 1990, “Bilgisayar Ağları”, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- ÇUBUKÇU F., “İşletme Yönetimi ve Bilgi Sistemleri”,
<http://www.farukcubukcu.com/images/docs/yonetimbilgisistemleri.htm>,
 (12/02/2008).
- ÇUBUKÇU, F. 2006, “İşletme Yönetimi ve Bilgi Sistemleri”,
<http://www.farukcubucu.com> (28.08.2007).
- DEMİRCAN, M. 1997, “Yönetim Bilgi sistemi Sistemleri”, İTÜ İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- DİNÇ B. 1999, “Yönetim Bilişim Sistemleri”, İstanbul.

- DORNBUSCH P. And STANLEY F. 1994, "Kapitalist Ötesi Toplum", Çev: B Çorakçı, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- EDİN İ. 2004, "Üst Kademe Yöneticilerin Enformasyon Kullanımı Ve Enformasyon Sistemlerinden Beklentileri", İstanbul.
- EREN E. 1984, "Yönetim Psikolojisi";: İ.Ü. İ.F. İşletme İktisadi Enstitüsü 30. Yıl Yayınları, İstanbul.
- ERKUT H. 1996, "Sistem Yönetimi", İrfan Yayınları, İstanbul.
- ERKUT, H. 1995, "Sistem Yönetimi", İrfan Yayıncılık, İstanbul.
- ESEN H. Ö. 1993, "İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No:256, İstanbul.
- HICKS A. 1993, "Stratejik Bilgi sistemi Sistemleri", Çev.: Belkıs Çorakçı, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- HICKS H. 1975, Gullett, Ray C. "Organisations: Theory and Behavior", Mc Graw-Hill Comp, Singapore.
- İRİZ R. 2002, "Organizasyonlarda Karar Verme Ve İletişim Sürecinin Etkinlik Bakımından Bilgi Teknolojilerinin Rolü", Yüksek Lisans Tezi.
- KARAHOCA, D. ve KARAHOCA A. 1998, "Yönetim Bilgi sistemi Sistemleri ve Uygulamaları", Beta Yayıncılık, İstanbul.
- KAYA Y. K. 1991, "Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye' deki Uygulama", Set Ofset Matbaacılık, Ankara.
- KAZAN H. 1997, "Bilgisayar Destekli Tasarım ve Üretim Sistemleri - Bir İşletme Uygulaması", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- KUMÜZÜM A. 1998, "Karar Destek Sistemlerinde Çok Amaçlı Yöntemler", Kütüphaneciler Derneği Bülteni,
- LAUDON K. C. ve JANE P. 1996, "Yönetim Bilgi sistemi Sistemleri", Çev.: B. Çorakçı, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- LAUDON, K. C. 1988, "Yönetim Bilgi sistemi Sistemleri", Çev.: Belkıs Çorakçı, İnkılap Kitabevi, İstanbul
- LUCAS, Henry C. Jr. 1990, "Information Systems Concepts For Management", McGraw Hill Publishing International Editions, Singapore.

- LUCEY T. 1990, “Management Information Systems”, London.
- MARTIN, Christopher and Philip POWELL. 1992, “Information System Management Perspective”, New York: McGraw Hill Books Co, London.
- MURDICK R. G. ve ROSE J. E. 1971, “Information Systems For Modern Management”, Prentice-Hall, INC, Newjersey.
- ONARAN O. 1971.” Örgütlerde Karar Verme”, Sevinç Matbaası, Ankara.
- ONURSOY A.1999, “Yönetim Bilgi Sistemleri ve Yönetim Kararlarında Karar Destek Bilgi Sisteminin Araştırılması”, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- OWENS R. G. 1987, “Organizational Education” , Prentice- Hail Inc.
- SAYIN E. R., ŞEN T.D., 1996, “Yönetim Bilgi Sistemi” Pegem Yayıncılık, Eskişehir.
- SIMON H. H. 1965, “Administrative Behavior”, The Free Press, New York.
- SIMON, Herbert Alexander. 1960, “The New Science of Management Decision”, Harper, New York.
- SILVER, E. 1991, “Yönetim Bilgi sistemi Sistemlerinde Raporlar”, Çev.: A. Seden, Altın Kitaplar, İstanbul.
- ŞAHİN, A. 2006, “Yönetim Bilgi Sistemleri” ,Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- TOSI H L. 1984, “Theories of Organizations”, John Wiley&Sons., New York.
- TOSUN K. 1982, “İşletme Yönetimi”, Mars Basın Yayın ve Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- TÜRKMEN İ. 1999, “Yönetsel Zaman Devri Açısından Yönetimde Verimlilik”, İstanbul.
- ÜLGEN H. 1990, “İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- ÜLGEN, Hayri. 1980, “İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar”, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- YAHYAGİL M. 2001, “KOBİ’lerde Bilgisayar Teknolojileri Uygulamaları”, İTO Yayın No: 2001-26, İstanbul.
- YOZGAT U. 1998, “Yönetim Bilişim Sistemleri”, Beta Basım, İstanbul.

DEĞERLİ MESLEKTAŞLARIM,

Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans yapmaktayım. “Yönetimin Karar Verme Sürecinde Yönetim Bilgi Sistemlerinin Rolü (İlsis Örneği)” konulu Yüksel Lisans Tezi hazırlamaktayım.

Bu araştırmanın amacı, kurum yöneticilerimizin İLSİS - İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetim Bilgi Sistemini kullanırken karşılaştıkları karar alma ile ilgili sorunlarını ortaya çıkarmak ve bu sorunlara çözüm önerileri sunmaktır. Anket ile toplanacak veriler tamamen bilimsel araştırma amacıyla kullanılacak olup, hiçbir kurum veya kuruluşa verilmeyecektir. Değerli vaktinizi ayırarak yardımcı olduğunuz için teşekkür ederim.

Murat Kuşlu

A.K.U. Yüksek Lisans Öğrencisi

I.BÖLÜM

Kurumunuz	() İlköğretim Okulu () Ortaöğretim Okulu () İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü () İl Milli Eğitim Müdürlüğü
Kuramdaki Göreviniz	() Müdür () Müdür Yardımcısı
Cinsiyetiniz	() Erkek () Kadın
Yaş Grubunuz	()20-25yaş ()26-30yaş ()31-40yaş ()41-50yaş ()50yaş ve üstü
Eğitim Durumunuz	() Ön Lisans () Eğitim Enstitüsü () Eğitim Fakültesi () Açıköğretim Fakültesi () Fen-Edebiyat Fakültesi ve Diğer () Yüksek Lisans ve Doktora
Branşınız	() Sınıf Öğretmenliği () Fen Bilimleri Alanı () Sosyal Bilimler Alanı () Eğitim Bilimleri (Eğ. Yönetimi vb.)
Hizmet Süreniz	()5 yıl ve daha az () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21-25 yıl ()26 yıl ve üstü
Yöneticilik Kıdeminiz	() 3 yıl ve daha az () 4-8 yıl () 9-15 yıl () 16-20 yıl () 20-30yıl () 30 yıl ve üstü

II.BÖLÜM

Aşağıdaki önermelerden sizin düşüncenizi yansıtan birini seçiniz.

(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3) Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum

1	İLSİS öncesinde bir karar alırken doğru bilgilere ulaşıyordum.	1	2	3	4	5
2	İLSİS sonrası bilgi edinmede insan gücü kullanımım arttı.	1	2	3	4	5
3	İLSİS öncesinde insan gücünden yararlanırken doğru bilgiye ulaşma güçlüğüüm şimdikinden fazlaydı.	1	2	3	4	5
4	İLSİS'in kullanımı kurumumda verimliliği azalttı.	1	2	3	4	5
5	İLSİS öncesi dönemde sahip olduğum bilişim sisteminin maliyeti daha ucuzdu.	1	2	3	4	5
6	İlsis'e girmekte zorlanıyorum.	1	2	3	4	5
7	İlsis'te istediğim bilgiye kolayca erişemiyorum.	1	2	3	4	5
8	İlsis'te edindiğim bilgilerin doğru ve güncel olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
9	İlsis'in dilini, modülleri kolay anlaşılmalıdır.	1	2	3	4	5
10	Personelimiz görevlendirme ve atama işlemlerinde İLSİS Atama modülünü etkin olarak kullanamıyorum.	1	2	3	4	5
11	İLSİS Başvuru Onay Modülü'nü (sınav başvuru, hizmetçi yer değiştirme istekleri vb. işlemler için) etkin olarak kullanmaktayım.	Lütfen diğer sayfaya geçiniz.				
12	İLSİS e-Burs Modülünü etkin olarak kullanıyorum.	1	2	3	4	5
13	İLSİS Evrak Modülünü etkin olarak kullanıyorum.	1	2	3	4	5
14	İLSİS Hizmetiçi Eğitim Modülünü etkin olarak kullanıyorum.	1	2	3	4	5
15	İLSİS Kitap Seçim Modülünü etkin olarak kullanıyorum.	1	2	3	4	5
16	İLSİS MEİS Modülünü etkin olarak kullanıyorum.	1	2	3	4	5
17	İLSİS MEİS Sorgu Modülünü etkin olarak kullanıyorum.	1	2	3	4	5
18	İLSİS MTSAS Modülünü etkin olarak kullanıyorum.	1	2	3	4	5
19	İLSİS Norm İşlemleri Modülünü etkin olarak kullanıyorum.	1	2	3	4	5
20	İLSİS Onarım Başvuru İşlemleri Modülünü etkin olarak kullanıyorum.	1	2	3	4	5
21	İLSİS Özlük Modülünü etkin olarak kullanıyorum.	1	2	3	4	5
22	İLSİS Taşınır Mal Yönetmeliği Modülünü etkin olarak kullanıyorum.	1	2	3	4	5
23	İLSİS'teki ilgili modüller yardımı ile kurumumun materyal ve donanım ihtiyacı isteminde bulunamıyorum.	1	2	3	4	5
24	İLSİS'teki bilgiler alt kademe yöneticilerin ihtiyaçlarını karşılamaktadır.	1	2	3	4	5

25	İLSİS e-Okul Modülünü etkin olarak kullanıyorum.	1	2	3	4	5
26	İLSİS, derslerdeki ünitelerin hedeflerinin saptanmasını gerçekleştirebilmelidir.	1	2	3	4	5
27	İLSİS, velileri ve öğrencileri tanıyabilmeyi sağlamalıdır.	1	2	3	4	5
28	İLSİS, öğrenci başarılarının nasıl değerlendirileceğine karar verilmesini sağlamalıdır.	1	2	3	4	5
29	İLSİS, kurumumdaki disiplin anlayışına oluşturulması ve uygulanmasını desteklemelidir.	1	2	3	4	5
30	İLSİS, personelimin nöbet günleri ve saatleri belirleyebilmelidir.	1	2	3	4	5
31	İLSİS, kurumumdaki öğrenci ve öğretmen danışmanlığı çalışmalarının planlanmasını yapabilmelidir.	1	2	3	4	5
32	İLSİS, kurumumun gelir ve giderleri planlayabilmelidir.	1	2	3	4	5
33	İLSİS, görev (ders) dağıtımını yapabilmelidir.	1	2	3	4	5
34	İLSİS, kurumumun hedeflerinin belirlenmesi ve gözden geçirilmesini sağlamalıdır.	1	2	3	4	5
35	İLSİS, kurumumdaki öğretmen ve öğrencilerin ders içi etkinliklerini değerlendirebilmelidir.	1	2	3	4	5
36	İLSİS, kurumumdaki öğretmen ve öğrencilerin sosyal kulüp etkinliklerini değerlendirebilmelidir.	1	2	3	4	5
37	İLSİS, ödüllendirilecek başarılı öğrencileri belirleyebilmelidir.	1	2	3	4	5
38	İLSİS, disiplin kurulu kararlarında etkin kullanılabilirdir.	1	2	3	4	5
39	İLSİS, okulda açılacak kurs vb. etkinliklerin belirlenmesinde yardımcı olmalıdır.	1	2	3	4	5
40	İLSİS, kurumumda yönetim kadrosunun seçilmesini desteklemelidir.	1	2	3	4	5
41	İLSİS, onur kurulu ve disiplin kurullarının seçilmesine yardımcı olmalıdır.	1	2	3	4	5
42	İLSİS, okulda çeşitli konulardaki komisyonların oluşturulmasını desteklemelidir.	1	2	3	4	5

Teşekkür ederim.