

Adı Yok, levi ok Bir Hizmet Anlayışı: Yönetim Bilgi Sistemi

94

Mustafa SAĞSAN* - Sinan ÖZTÜRK**

Günümüzde, bilgi teknolojilerinin, bilgi sistemleri ile birlikte kullanılarak yönetimin etkin kararlarında söz sahibi olmasından dolayı Yönetim Bilgi Sistemi (YBS) kavramı giderek önem kazanmaktadır. Kurum içinde ve dışında yapılan ve çoğu yönetsel olan işlemlerin YBS tarafından fiilen gerçekleştirildiği bilindiği hâlde, YBS'nin kavramsal olarak değeri yeterince anlaşılabilmiştir. Bu çalışmada kısaca, hizmetlerini elektronik ortamda gerçekleştiren organizasyonların yönetimleri için YBS'den en üst düzeyde istifade ettiği anlatılmaktadır.

Management Information System (MIS) is getting more and more important today, as the information technologies, which are used together with the information systems, become more influential in the process of decision making of the management. Although, the administrative procedures, inside or outside the organizations, are carried out via the MIS, the conceptual value of the system has not yet been well understood. This essay briefly focuses on how the organizations that provide services in an electronic environment, benefit from the MIS at the highest level for their administrative issues.



Giriş

Bilgi çağında özellikle Batı'da kuruluşların çoğu organizasyonlar, hizmet anlayışlarını tamamen elektronik ortama bağlı kalarak şekillendirmeye başlamışlardır. Bu anlayış, zamanla geleneksel yönetim tarzını da değiştirmiş ve yönetim bilgi sistemleri (YBS) kurumların vazgeçemediği bir elektronik yönetim tarzı hâline gelmiştir.

Gerek özel, gerekse devlet sektöründeki kurum ve kuruluşlar, yönetim bilgi sistemlerini oluşturmadan önce hizmet vermektan kaçınmaktadır. Çünkü elektronik olarak verilecek hizmetlerin temelinde YBS yatmaktadır. Durum böyle olduğu

►► **Otomasyona geçmiş organizasyonlar, adını belirtmeseler de YBS'nin sağladığı avantajları kullanmakta ve YBS'nin gerektirdiği hizmet şemasına göre hareket etmektedirler.** ◀◀

* ASAM, Dokümantasyon ve Enformasyon Merkezi, Bilgi Uzmanı.
E-posta: msagsan@avsam.org

** ASAM, Dokümantasyon ve Enformasyon Merkezi, Asistan.
E-posta: sozturk@avsam.org

zaman, otomasyona geçmiş organizasyonlar, adını belirtmeseler de YBS'nin sağladığı avantajları kullanmakta ve YBS'nin gerektirdiği hizmet şemasına göre hareket etmektedirler.

YBS, genel olarak hem işletme hem teknoloji ve bilgisayar hem de yönetim biliminin yakından ilgilendiği bir konudur. Bu araştırma, YBS'yi daha çok "kurumsal uygulama" açısından değerlendirmektedir. Artık organizasyonun, hizmetlerini bilgisayar tabanlı gerçekleştirdiği günümüz bilgi çağında her kurum YBS oluşturmak zorundadır. Bu nedenle bu makalede, YBS'nin yönetimde bilgi teknolojilerinin nasıl kullanılması gerektiği ve organizasyonlarda neleri değiştirdiği değerlendirilmeye çalışılmıştır. Dolayısıyla, geleneksel yönetim bilimi ve işletme bilimi konunun dışındadır.

Organizasyonlar İçin YBS'nin Önemi

Ticarî amaç gütsün veya gütmesin, her işletme varlığını sürdürebilmek için bir takım temel verilere ihtiyaç duyar; örneğin, ekonomi bilgisi, yönetim bilgisi, pazarlama bilgisi gibi. Fakat bu veriler içerisinde özellikle birisi 20. yüzyılın son 10 yılına ve 21. yüzyıla damgasını vurmuştur; bu da teknoloji bilgisidir. Teknoloji bilgisi, yönetim bilgisi ile birleşince ve bir sistem olarak hizmet vermeye başlarken karşımıza yönetim bilgi sistemlerini çıkarılmıştır.

Bilgisayarların organizasyonlarda etkin bir şekilde kullanıma başlanmasıyla birlikte alınması gerekli yönetsel kararların da nitelik ve niceliklerinde değişimler meydana gelmiştir. Örneğin bilgi tabanlı hizmet veren kurumlardaki "**bilgi maliyeti - nin azalması**" ve bilginin sayıca değerinin artması, YBS sayesinde gerçekleşmektedir. YBS tarafından kurumların veri tabanlarına/bankalarına arşivlenen bilgilerin yeniden kurumun amacına yönelik olarak kullanılması ve bu bilgi ihtiyacı için dışarıdan ayrıca bilgi satın alınmasının gerekmediği düşüncesi, "YBS bilginin maliyetini düşürmektedir" tezini kanıtlamaktadır. YBS, kurum içerisinde gerçekleşen "**iş potansiyelindeki artışların**" da imdadına yetişmektedir. Organizasyonel işlerin daha sistemli ve düzenli çalışmasını sağlayarak kurumların kimliklerinin oluşumuna katkıda bulunmaktadır. Son olarak, herhangi bir kurum geleceğe ilişkin kararlar alırken önceki yıllarda gösterdiği gelişim trendlerini bilmeye ihtiyaç duymaktadır. Bu aşamada YBS sayesinde elde tutulan ve çok önceden hazırlanmış kısa, orta ve uzun vadeli raporlar "**karar destekleme sistemleri**"¹ ile kurumu bu zor durumdan kurtarmaktadır.

YBS, organizasyonların hizmetlerinde o derece önem kazanmıştır ki; bu konuda aşağıda sıralanan amaçları gerçekleştirmek için bazı özel danışmanlık birimleri bile oluşturulmuştur:

- 1-Bütünleşik veritabanı kurulmasından, veri ambarlarına geçişin sağlanması,
- 2-Karar verme süreçlerinin hızlanması,
- 3-Grup dinamiğinin yükseltilmesi,
- 4-İş akış süreçlerinin hızlanması,
- 5-Bilgiye erişimin hızlanması.²

YBS, bir organizasyonun otomasyona geçmesi ile gerçekleştirilir. Bu da bir kurumda yapılan geleneksel işlerin elektronik ortama aktarılması anlamına gelmektedir. Bunun için ise "donanıma, yazılıma, veri tabanına, kurallar ve prosedürler ile personele"³ ihtiyaç vardır. Güçlü bir donanım üzerine kurulabilecek çok amaçlı bir yazılım ile oluşturulacak bir veri tabanı sayesinde; belirli kurallara ve özellikle standartlara bağlı kalınarak geliştirilen YBS için öncelikle personelin bilgisayar okuryazarlığına kavuşturulması gözden kaçmaması gereken bir husustur. Zira, personelin bu konuda eğitimsiz olduğu zaman, iyi bir donanım ve yazılıma sahip olmak bir anlam ifade etmeyecek, kurum içerisindeki hizmetlerin akış hızı ve kalitesi düşecek ve kurum, YBS'den istediği verimi alamayacaktır. Ayrıca, veri tabanı oluşturulurken belirli kurallara ve prosedürlere uyulması ve kendi içerisinde standartlar belirlenerek geliştirilmesi gerektiği, belirtilmektedir.

YBS'nin Anlamı / Anlaşılması

İlk kez 1950'li ve 1960'lı yıllarda gelişme gösteren YBS, kurumların iç organizasyon yapılarını etkilemekte geç kalmıştır. 1970'li yıllardan 1980'li yıllara kadar oldukça zengin bir literatüre sahip olan YBS,⁴ bilgi teknolojilerinin kurumlarda gösterdiği büyük gelişmeler sayesinde bu konudaki literatürde de artma meydana gelmiştir.⁵ Literatürde

¹ Faruk Çubukçu, *İşletme Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*, [Elektronik Kitap]: <http://www.farukcubukcu.com/>

² "Yönetim Bilgi Sistemi Kuruluşu", <http://www.mpm.org.tr/Danismanlik/dnstr21.htm>

³ Roger S. Pressman, *Software Engineering*, New York, McGraw-Hill Book Company, 1987, s. 5.

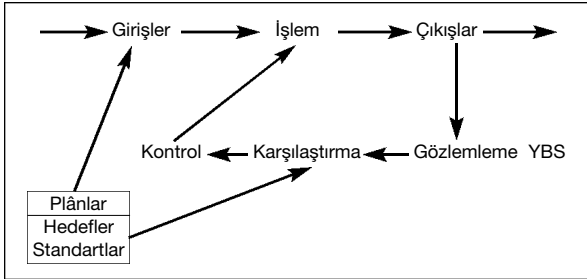
⁴ Bu konudaki ilk gelişmeler için bkz. Davis G.B., M. H. Olson, *Management Information System*, New York, McGraw-Hill, 1984.

⁵ Richard Heeks, *Information System for Public Sector Management: Working Paper Series*, Manchester, Institute for De-

nicelik olarak yaşanan bu gelişmeler, farklı kavramların doğmasına ve YBS'nin organizasyonlarda farklı amaçlarla kullanılmasına yol açmıştır.

YBS, "işletme plânlarının ve yönetim fonksiyonlarının etkinliğini arttırmak amacı ile insan ve bilgisayar tabanlı kaynakların toplanması, depolanması, değerlendirilmesi, iletişimi ve kullanımı"⁶ şeklinde izah edilebilir. YBS, "bir yönetim destek sistemi olup, bir işletmenin mevcut faaliyetlerinin plânlanması ve kontrolü ile işletmenin gelecekteki performansının tahmin edilmesine olanak sağlayan rutin işlerle özet raporların hazırlanmasını ve sunulmasını sağlamaktadır."⁷ Özellikle organizasyonlardaki işlevlerin ve kaynakların yönetsel olarak gözlemine ve kontrolünü gerçekleştirmektedir. Bu açıdan bakıldığı zaman yönetim gözleme ve kontrol sistemi olarak da algılanabilir. Zaten, YBS'nin amaçlarından bir tanesi de organizasyonlarda oluşan işlemlerin yönetim tarafından gözlem ve kontrolünü gerçekleştirmektir. Aşağıdaki Şekil-1, bu ifadeyi görsel olarak daha iyi anlatmaktadır.

Şekil-1. YBS'nin Gözlem ve Kontrol Sistemleri⁸



Bu tür bir bilgi sisteminin temel dayanak noktası, gerek alt gerek orta gerekse üst düzeydeki yönetici kademesine kararlarını kolaylaştıracak ve onları bilgilendirecek yönde raporlar sunmaktır. Bu raporların düzenli olarak tutulması sistemin kendi iç tutarlığı açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle YBS "yöneticilere karar verebilmeleri için bilgi sağlayan ve bu bilgiyi bilgisayar ortamında sunan bilgi ağlarından oluşmaktadır."⁹

velopment Policy and Management, 1998, s. 2.
http://www.man.ac.uk/idpm_dp.htm#isps_wp

⁶ T. Lucey, *Management Information System*, 6. baskı., Londra, DP Publication Limited, 1991, s.1.

⁷ K.C. Laudon ve J.P. Laudon, *Business Information System*, 2. baskı, Fort Worth, The Dryden Press, 1993, s. 420.

⁸ Heeks, s. 4.

⁹ V. Thomas Dock, James C. Wetherbe, *Computer Information System for Business*, St. Paul, West Publication Co., 1988, ss. 85-86.

►► **YBS öncelikle, bilgi veya belgeyi doğru zamanda, doğru kişiye en uygun, en hızlı ve en güvenilir biçimde iletecek sistem ve sistem araçlarını kullanarak hizmet vermektedir.** ◀◀

YBS öncelikle, bilgi veya belgeyi doğru zamanda, doğru kişiye en uygun, en hızlı ve en güvenilir biçimde iletecek sistem ve sistem araçlarını kullanarak hizmet vermektedir. Ayrıca, "organizasyon içerisinde dolaşan kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanarak plânlama ve kontrol faaliyetlerini yerine getirebilmek için yöneticilerin işletme içerisinde olup bitenler kadar rakipler, politik olaylar, ekonomik trendler ve teknolojik gelişmeler hakkında da bilgi sahibi olmasını amaçlamaktadır."¹⁰ Üst yönetimin plânlanmasında etkin rol oynayan ve tasarlandıkları işlemlerin günlük kontrolünün yapılmasına yardımcı olan YBS, daha ziyade organizasyonun kâr elde etme amacına yönelik olarak veri akışını sağlar; buna karşın verilerin analiz sürecini gerçekleştirmez. Fakat analiz işlemi sonunda üretilen raporların sisteme depolanmasını ve organizasyon içerisinde paylaşımını gerçekleştirir.

YBS, günümüzde organizasyonların minimum zamanda maksimum işlemleri yapmalarına olanak tanıyacak şekilde kurulmaktadır. Gerek kâr amacı güden gerekse gütmeyen kurum ve kuruluşlar, bu tür sistemlere ihtiyaç duymaktadırlar. Özellikle verimlilik/mâliyet hesaplamalarının analizine yönelik olarak yapılan çalışmalarda oldukça önemli ve güncel raporları bünyesinde tutmaktadır. Bu nedenle "işletme işlevlerini oluşturan plânlama, denetim ve karar almanın firma faaliyetlerini en kısa sürede, dolayısıyla en düşük mâliyetle gerçekleştirerek en verimli sonucun elde edilmesine imkân tanımaktadır."¹¹

YBS, özünde bir bilgi sistemidir. Sprague ve McNurlin bilgi tabanlı bu sistemi beş temel amaca bağlamıştır. Bunlar;

¹⁰ T. J. O'leavy, B.K. Williams, *Computer and Information System*, 2. baskı, New York: The Benjamin/Cumming Publishing Company, 1989, ss.147-148.

¹¹ T. Turgay, Verimlilik Açısından Yönetim Bilişim Sistemleri", *Verimlilik Dergisi*, Ankara, MPM Yayınları, 1995.

- “çalışma zamanını azaltmak,
- çalışma maliyetini azaltmak,
- değerli uzmanlığı taklit etmek,
- yanıt süresini azaltmak ve
- değerli olan bilgileri saklamaktır.”¹²

Bu açıdan bakıldığı zaman YBS; bilgi sistemlerinin amaçlarını yönetimsel düzeyde ele alarak geliştirmeye ve idare etmeye çalışır. Bu nedenle YBS, bilgi sistemleri gibi veriyi bilgiye çevirmez; aksine bilgi hâline dönüştürdüğü veriyi, yöneticiye doğru ve zamanında ulaştıracak şekilde tasarlar. Bilgi sistemleri gibi kısa süreli günlük işlerle ilgilenmez; daha detaylı olarak orta ve uzun süreli işlerle ilgilenir. Bilgi sistemlerinde hedeflenen derinleşmesine bilgi deposu oluşturmak için değil; özetlenmiş ve analiz edilmiş bilgilerin deposu olarak anılır.¹³ YBS, daha ziyade kendine özgü yapısıyla niceliksel bir yaklaşımla bilgi artışının sağlandığı amaca yönelik olarak gerçekleştirilen hizmette değil; nitelik olarak kaliteli, spesifik ve özgün bilgilerin arşivlenmesi, analizlerinin yapılması amacıyla organizasyon içerisinde bulunmaktadır.

YBS'nin Kuruluşu

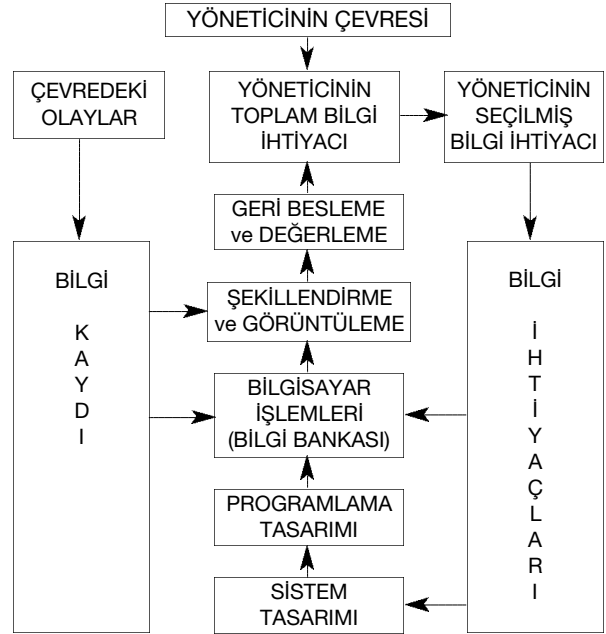
YBS bir organizasyonda bütün birimleri kapsayan bir plân ve program çerçevesinde kurulmaktadır. YBS, verilerin (raporlar, analizler, taslaklar, vs.) sağlıklı bir şekilde seçildiği, depolandığı, yönetildiği ve hizmete sunulduğu bir anlayış ve prosedüre bağlı kalınarak oluşturulmaktadır. Aksi takdirde YBS bir kurumun bilgi yönetimi için değil, sadece bilgilerin depolandığı bir veri tabanı gibi anlaşılabilir. Aşağıda incelenecek olan şemada da görüldüğü üzere YBS'de, sistem tasarımından başlayıp yöneticinin toplam bilgi ihtiyacına kadar devam eden bir süreç bulunmaktadır. Bu süreç ise aşağıdaki dört madde ile özetlenebilir:

- İşletmenin sahip olduğu bilgi varlıklarının saptanması,
- bilginin kuruma nasıl değer katabileceğinin analizi,
- bilginin daha iyi kullanımı ve katma değeri için gerekli davranışların belirlenmesi ve
- katma değerden emin olmak için bilginin faydasının gözden geçirilmesi.¹⁴

¹² Ralph Sprague, Barbara C. McNurlin, *Information System Management in Practice*, 3. baskı, New Jersey Prentice Hall International Inc., 1993, s. 455.

¹³ Uğur Yozgat, *Yönetim Bilişim Sistemleri*, İstanbul, Beta, 1998, s. 158.

Şekil-2. Yönetim Bilgi Sisteminin Kuruluş Aşamaları



Kaynak: Uğur Yozgat, *Yönetim Bilişim Sistemleri*, İstanbul, Beta, 1998, s. 157.

Bir organizasyona uyarlanması kararlaştırılan YBS için öncelikle kurumun daha önceden gerçekleştirdiği “geleneksel yönetim aşamaları” incelenmeli ve organizasyonun otomasyona geçmekteki amacının ne olduğu açıkça ifade edilmelidir. Bütün bunlar, yapılacak bir sistem analiz çalışması veya sistem tasarımı sonucunda üretilen fizibilite raporunda yer almalıdır. Bu rapor sonucunda elde edilen bilgiler, kurumun hedefleri doğrultusunda oluşturulacak bir yazılıma (programlama tasarımı) yansıtılmalıdır. Organizasyonun bilgi ihtiyaçları ve daha önce var olan bilgi kayıtları, yazı-

Bir organizasyona uyarlanması kararlaştırılan YBS için öncelikle kurumun daha önceden gerçekleştirdiği “geleneksel yönetim aşamaları” incelenmeli ve organizasyonun otomasyona geçmekteki amacının ne olduğu açıkça ifade edilmelidir.

¹⁴ Yozgat, ss. 157-158.

lim sayesinde oluşturulan bilgi bankasına aktarılmalıdır. Tabii ki bu aktarma işlemi yapılırken, personelin kolay kullanabileceği bir tarzda, şekilli ve görüntülü olarak yapılmalıdır. YBS, daha sonra geri besleme (*feedback*) ve değerlendirme ile sürekli kendi kendini sorgulamalı ve bu aşamada yöneticinin toplam bilgi ihtiyacının ne olduğunu saptamalıdır. Bu saptamaya, yöneticinin ve organizasyonun çevresinde cereyan eden olayların etki ettiği göz ardı edilmemelidir. Zaten, yöneticinin toplam bilgi ihtiyacının da, yöneticinin seçilmiş bilgi ihtiyacından ve organizasyonun bilgi ihtiyacından oluştuğu da unutulmamalıdır. Böyle bir iş akışı sayesinde organizasyona yapılandırılan YBS, hizmet verdiği organizasyonun kalitesini yükseltir ve işlemlerini hızlandırır.

YBS'nin Organizasyona Yararları

YBS'nin kurum içerisinde gerçekleştirdiği hizmetleri anlamak için İnceler'in "Teknoloji Yönetimi" adlı kitabında, "Yönetim Bilgi Sistemlerinin Faydaları" başlığı altında izah ettiği açıklamalara göz atmakta fayda vardır. Bunlar;

- 1- İşletmedeki operasyonel verimliliğin, rutin işlerin daha hızlı ve ucuz yapılması sonucu artırılmasına yardımcı olurlar. Kırtasiyecilik masraflarının da azalmasını sağlarlar.
- 2- Müşterilere daha nitelikli hizmet sunabilme imkânı verirler. Özellikle bankacılık, turizm ve hizmet sektöründe YBS sayesinde işlem süreleri çok kısalmış ve müşterilere bilgisayarlı sistemler yardımı ile daha iyi hizmetler sunulur.
- 3- Bilgiye dayalı yenilikçi ürünleri ortaya çıkarma veya geliştirmede yardımcı olurlar.
- 4- Rekabet üstünlüğü kazanılmasına katkıda bulunurlar.
- 5- Pazardaki yeni fırsatları fark etmeye ve yakalamaya olanak verirler.
- 6- Örgüt içerisindeki iletişim niteliğini ve düzeyini artırarak çalışanlarla üst yönetim arasındaki koordinasyonun güçlenmesine yardımcı olurlar.
- 7- İşletmelerde kurumsallaşmanın sağlanmasında önemli destek sağlarlar.¹⁵

Ayrıca bir organizasyonda "operasyonel verimliliği"¹⁶ arttırarak kurum içerisindeki bilgi alış veriş-

¹⁵ H. Sarihan İnceler, *Teknoloji Yönetimi*, İstanbul, Desnet Yayınları, 1999. ss. 202-203. Ayrıca bakınız: Mahmut Tekin [ve başk.], *Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi: Bilişim Teknolojileri*, Konya, 2000. s. 127.

►► **YBS, özellikle kâr amacı güden kurumların araştırma-geliştirme bölümlerine bilgi sağladığından, yeni ürünlerin de yaratılmasına ve üretilmesine katkıda bulunmaktadır.** ◀◀

ne hız ve düzeylilik kazandırır. YBS, organizasyon içerisindeki işlerin daha düzgün ve hızlı ilerlemesini gerçekleştirdiğinden kurumun gerek ürün gerekse hizmet kalitesini arttırmakta, bu kalite ile kurumu rekâbetçi pazarda daha üstün hâle getirmektedir. Yine aynı şekilde YBS, özellikle kâr amacı güden kurumların araştırma-geliştirme bölümlerine bilgi sağladığından, yeni ürünlerin de yaratılmasına ve üretilmesine katkıda bulunmaktadır. Son olarak organizasyonların satış ve pazarlama bölümü için elektronik ortamda da satış imkânını sunmakta ve bu hizmet anlayışı da kurumların müşteri/kullanıcı potansiyelini hem nicelik hem de nitelik olarak arttırmaktadır.

YBS'nin, organizasyonlara sağladığı faydaların en önemlilerinden bir tanesi de sunduğu raporlardır. Bu raporlar arasında en önemlileri, müşterilere ilişkin olarak yazılan raporlar, değerlendirme raporları, finansal raporlar ve çok amaçlı raporlar şeklinde çeşitlere ayrılmaktadır.¹⁷ Hem YBS hem de YBS'yi kullananlar tarafından oluşturulabilen bu raporlara örnek olarak ise şunlar verilebilir:

- 1- Personelin tüm özelliklerine göre (tahsil, yabancı dil, cinsiyet, yaş ortalaması, kıdem, çocuk sayısı, ...) karşılaştırmalı grafiksel raporlar,
- 2- Bölümlere göre net, brüt maaş, ikramiye, ... kıyaslamalı raporlar,
- 3- Puantaj bilgilerine göre dağılım raporları,
- 4- Mesai ve maaş kıyas raporları,
- 5- Yıllara göre personel sayısı ve toplam maaş oranları kıyaslı grafiksel raporlar gösterilebilir.¹⁸

¹⁶ *Üretim Planlama ve Kontrolü İle İlgili Temel Kavram ve Teknikler*, <http://www.geocities.com/akircali/planlama/planlama.html>

¹⁷ John M. Crafts, "Management Information Systems", *The Appraisal Journal* Cilt 62 (4), 1994, s. 525-536.

¹⁸ http://www.promaks.com.tr/promax/Insan_kaynaklari.htm

YBS'nin Aşamaları

Organizasyonlar örgütlenme şemaları gereği, hiyerarşik olarak farklı tür bilgilerle varlıklarını devam ettirirler. Örneğin, üst, orta ve alt kademelerdeki yöneticilerin ihtiyaç duydukları bilgi türleri birbirinden farklıdır. Üst yönetim daha ziyade başında bulunduğu kurumun geleceğine ilişkin stratejik kararları alabilecek türden bilgilerle donatılırken, yönetim bilgi sistemi orta kademedeki yöneticiye iç ve dış kaynakların kullanılarak orta vadeli plânlarda yer almasını sağlayacak türden bilgiler sunmaktadır. Alt kademedeki yöneticiler ise, çalıştıkları organizasyonlarda genellikle günlük işlerin ilerlemesinde işlevsel olarak üretilen yapısal bazlı çalışmalarından sorumludurlar.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, YBS'si iyi örgütlenmiş bir organizasyonda üç tür yönetim çeşidi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, üst düzey; ikincisi orta düzey ve sonuncusu ise alt düzey yönetimidir.²⁰ **Alt düzey yöneticilerin** bilgi ihtiyaçları; kayıt tutma ve finansal durum tabloları gibi çok basit veri işleme programlarıyla giderilebilir. Bu seviyedeki karar verme faaliyetleri basit olmasına rağmen diğer seviyelere bir temel teşkil ettiği için çok önemlidir. Bu seviyede hata yapacak bir bilgi sistemi, organizasyonu kısa sürede krize götürür. Bu açıdan orta düzeydeki yöneticinin bir diğer görevi de alt düzey yöneticiyi takip etmektir. **Orta düzey yöneticiler**, sermaye plânlaması, üretim plânlaması, bütçe belirlenmesi, kısa vadeli tahminler ile uğraşırlar ve orta vadeli plânlarda yaparlar. Taktiksel karar vermede işletme içi bilginin önemli olması nedeniyle orta düzey yönetici yönetim bilgi sistemlerini kullanmak için öncelikle hangi tür bilgilere ihtiyaç duyulduğunu belirlemek durumundadır. **Üst düzey yöneticiler** ise, beş ile on yıl arasında değişen plânlarda yaparlar. Geleceğe yönelik belirsizlikler, işletmeyi olumlu veya olumsuz yönde etkileyecek stratejik kararlar ve hükümet politikaları bunlardan en önemlilerdir.

Üst düzey yöneticileri için asıl önemli olan alınacak bu stratejik kararlar esnasında yönetim bilgi sistemlerinin bu kararları kolaylaştıracak bir şekilde yapılandırılmasıdır. Gelecekle ilgili önemli göstergeler, kurumla yakından ilgili geçmiş yıllara ait resmî ve gayrresmî temel veriler, işletmenin iç hizmet şemasına uygun olarak hazırlanan her türlü raporlar (örneğin fizibilite raporları, yıllık bütçe raporlar, günlük hazırlanan raporlar vb.) bu bilgi sistem yönetimi içerisinde kolayca erişilebilecek şekilde sınıflandırılmalı ve yöneticinin fazla zamanını almamalıdır.

Sonuç

Bütün bu tanımlamalar, açıklamalar ve yorumlar incelendiğinde YBS'nin, otomasyona geçmiş her organizasyon için büyük önem arz ettiği görülmektedir. Ancak, organizasyonların hizmet yapılarında birçok değişikliğe yol açan ve kalitesini yükselten YBS, organizasyon içerisinde fiilen uygulanmasına rağmen; kavramsal olarak değeri pek anlaşılammamaktadır. Bunun yerine otomasyona geçmiş organizasyonlarda içerik olarak YBS'yi teşkil eden başka tür terimlere (özellikle YBS'yi oluşturan unsurlara) rastlamaktayız. Kullanılan donanımın, veri tabanı/veri bankası isimleri, kurumsal bilgi sistemi, kurumsal bilgi alt yapısı gibi. Halbuki YBS, yukarıda sözü edilen terimlerden çok daha geniş olarak; tüm bu terimleri içine alacak bir anlamda kullanılmaktadır. Oysa, eksik olarak ifade edilen bütün bu terimlerin yerine kısaca "yönetim bilgi sistemi" kavramı kullanılsa organizasyonlar ile ilgili yapılacak açıklamalar daha yalın ve anlaşılır bir şekilde ifade edilmiş olacaktır.

Bilginin giderek karmaşıklaştığı ve karmaşıklaştıkça öneminin artarak kontrolünün zorlaştığı çağımızda, organizasyonların bilgiye çabuk ulaşma istekleri ve pazardaki tüm gelişmeleri takip etme arzusu onların geleceği için ciddi şekilde önem taşımaktadır. Organizasyondaki bir karar vericinin

Tablo-1 Yönetim Düzeyine Göre Gereksinim Duyulan Bilgi

YÖNETİM DÜZEYLERİ	ANA KONULAR	KAYNAK	ZAMAN ARALIĞI	TİPİ
Üst-Yönetim	Stratejik	Dış	Uzun Vadeli	Yapısal Olmayan
Orta-Yönetim	Taktik	Dış/İç	Orta Vadeli	Yarı Yapısal
Birinci Kademe Yönetim	Yapılan İşe Yönelik (İşlevsel)	İç	Kısa Vadeli	Yapısal

¹⁹ Reymond McLeod, *Management Information System*, 4. bası, New York, McMillan Press, 1990, s.19.

²⁰ Yozgat, s. 160-162.

İhtiyaç duyduğu bilgiye, hızlı ve ihtiyacına göre erişimini gerçekleştirmek YBS sayesinde olmaktadır. Unutulmamalıdır ki iyi bir yönetim, iyi bilgi edinmekle mümkündür.

»» **Organizasyondaki bir karar vericinin ihtiyaç duyduğu bilgiye, hızlı ve ihtiyacına göre erişimini gerçekleştirmek YBS sayesinde olmaktadır.** ««