

87682

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÖRGÜTLERDE BÜRO OTOMASYONUNUN BÜRO PERSONELİ
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

87682

TEZ DANIŞMANI

Yrd. Doç. Dr. B. Erol UÇMAN

Hazırlayan

Mehmet Muhterem GÖZÜTOK

TC. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Çanakkale, 1999

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Mehmet Muhterem Gözütok'a ait Örgütlerde Büro Otomasyonunun
Büro Personeli Üzerindeki Etkileri adlı Çalışma, jürimiz tarafından Yönetim
Organizasyon Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan...
Yrd. Doç. Dr. Muhlis ÇELİK

Üye...
Yrd. Doç. Dr. Emel UŞKAN

Üye...
Yrd. Doç. Dr. A. Sami KİRKER

ONAY:

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu
onaylım.

/ /1999

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Prof. Dr. Veli SEVİN
Enstitü Müdürü V.

TEŞEKKÜR

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans öğrenimi yapmaktan sonsuz bir mutluluk duymaktayım. Birlikte yüksek lisans öğrenimi gören arkadaşlarımızla birlikte aynı alanda doktora çalışmaları yapmak arzusundayız. Bu konuda gerek üniversite yönetimimiz ve gerekse çok değerli hocalarımızın desteklerini beklemekteyiz.

Yüksek lisans öğrenimimiz boyunca gerek ders aşamasında gerekse tez çalışmalarım sırasında değerli bilgilerini bizlerden esirgemeyen çok kıymetli hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmalarım esnasında yardımlarını esirgemeyen değerli tez danışmanım Yrd.Doç.Dr. B. Erol Uçman'a ayrıca teşekkür ederim.

Çanakkale, 1999

Mehmet Muhterem GÖZÜTOK

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

ÖZET

Örgütler bütünleşik sistemlerdir. Bu sistem içerisinde bürolar örgütün vazgeçilmez unsurlarından birisidir. Bürolar, tüm örgüt faaliyetlerinin plânlandığı, yöneltildiği, koordine edildiği, denetlendiği birimler olarak ifade edilebilir.

İşletme, kurum ve kuruluşlarda büro hizmetlerinin yeri ve önemi çok büyüktür. Bürolarda yapılan işler üzerinde bilgisayar ve yazılımların verimliliği arttırmada etkin bir rolü vardır. Büro hizmetlerinde verimliliği arttırmada önemli bir unsur da “büro otomasyonu”dur.

Büro otomasyonu, teknolojinin gelişmesiyle büro işlerinde zaman, emek, personel, araç gereç tasarrufu sağlamaktadır. Bu çalışmada, büro otomasyonunun büro personel üzerindeki etkileri üzerinde durulmuştur.

Araştırma toplam dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, genel olarak örgüt ve örgütlendirme, büro yönetimi tanımı, gelişimi, büro yönetimi yaklaşımları ve büro yönetiminin unsurları üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın ikinci bölümünde büro otomasyonunun tanımı, tarihçesi, yararları, büro otomasyonu sistemi, büro otomasyonunda güvenlik incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise, büro otomasyonuna geçişte uygulanacak işletme politikaları, büro otomasyonu ile modern yönetim teknikleri arasındaki ilişki incelenmiş, otomasyonun büro personeli üzerindeki etkilerine değinilerek, personel üzerindeki psikolojik etkileri ve yapılan işler üzerindeki etkileri değerlendirilmiş, otomasyonun büro personeli üzerindeki olumsuz etkilerini giderme yolları üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın dördüncü bölümünde, büro otomasyonunun büro personeli üzerindeki etkileri konusunda yapılan araştırmaya yer verilmiş, araştırma sonuçları değerlendirilerek büro otomasyonunun personel üzerindeki etkileri ortaya konulmuş ve çözüm önerileri sunulmuştur.



SUMMARY

Organizations are united systems. Office among this system is one of the factors which can not be given up. Offices can be explained as departments where activities of all organization are planned, managed, coordinated and controlled.

The position and importance of office works on establishment are very important. Computer and programming play a vital role on improving the productivity on works performed in offices. Office automation is one of the factors improving the productivity on office work. By the advances in technology, office automation enables to save time, labour, employee and tools. The study focuses on the affects of office automation on staff.

This research consists of four chapters. The first covers organization and organizing, the concept and development of office management approaches and the elements of office management.

The second focuses on determination, background, benefits, system and security of office automation. By emphasising the affect of office automation on office staff, the third chapter focuses on the impact of office automation on works carried out and its psychological influences on staff and is concentrated on curing the negative impacts of office automation on office staff .

In the light of information obtained from survey carried out to clarify the impact of office automation on staff, in the last chapter, by evaluating the results of survey, the impact of office automation on staff is revealed and some solution proposals are presented.

İÇİNDEKİLER

Teşekkür.....	i
Özet.....	ii
Summary.....	iv
İçindekiler.....	v
Şekiller ve Çizelgeler.....	ix
Giriş.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLENME KAVRAMI, BÜRO SİSTEMİ VE BÜRO YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

1.1. ÖRGÜT VE ÖRGÜTLENME KAVRAMI.....	3
1.1.1. Sistem Olarak Örgüt.....	3
1.1.2. Örgütlerin Önemi ve Formal – İnfomal Örgüt.....	7
1.1.3. Örgütlemenin Tanımı ve Amacı.....	9
1.1.3.1. Örgütlenme Faaliyetlerinin Genel Sorunları.....	12
1.1.3.2. Örgütlenme İlkeleri.....	13
1.2. BİR HİZMET SİSTEMİ OLARAK BÜROLAR.....	16
1.2.1. Büro Kavramı ve Büro Tanımı.....	17
1.2.2. Büro Sisteminin İşleyişi ve Önemi.....	22
1.2.3. Büronun Faaliyet Konuları ve Özellikleri.....	25
1.3. BÜRO YÖNETİMİ TANIMI VE GELİŞİMİ.....	27
1.3.1. Yönetimin Tanımı ve Amacı.....	27
1.3.2. Büro Yönetiminin Tanımı ve Gelişimi.....	29

1.4. BÜRO YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI.....	32
1.4.1. Geleneksel (Klâsik) Yaklaşım.....	33
1.4.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.....	33
1.4.1.2. Yönetimsel (Genel Yönetim Akımı) Yaklaşımı.....	35
1.4.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı.....	39
1.4.2. Davranışsal (Neoklâsik) Düşünceler.....	42
1.4.3. Modern Yönetim Düşüncesi.....	47
1.4.3.1. Sistem Yaklaşımı.....	48
1.4.3.2. Durumsallık Yaklaşımı.....	51
1.5. BÜRO SİSTEMİNİN UNSURLARI.....	55
1.5.1. Büro Sistemini Gerektiren Nedenler.....	55
1.5.2. Büro Sisteminin Unsurları.....	56
1.5.2.1. Büro Bilgi Sistemi.....	57
1.5.2.2. Büro İletişim Sistemi.....	60

İKİNCİ BÖLÜM

BÜRO OTOMASYONU

2.1. BÜRO OTOMASYONU TANIMI ve TARİHÇESİ.....	63
2.1.1. Büro Otomasyonu Tanımı ve Amacı.....	63
2.1.2. Büro Otomasyonunun Tarihsel Gelişimi.....	66
2.2. BÜRO OTOMASYONUNUN ÖNEMİ ve YARARLARI.....	68
2.3. BÜRO OTOMASYONU SİSTEMİ.....	72
2.3.1. Büro Otomasyonunun Alt Sistemleri.....	72
2.3.1.1. Belge İşleme Sistemleri.....	74
2.3.1.2. Elektronik Posta Sistemleri.....	75
2.3.1.3. Yönetici Destek Sistemleri.....	77

2.3.1.3.2. Kütük Listeleri ve Rehberler.....	78
2.3.1.3.3. Hesaplama.....	79
2.3.1.4. Yönetim Bilişim Sistemleri Ara Kesiti.....	79
2.3.1.4.1. Veri Tabanı Yönetim Sistemleri.....	79
2.3.1.4.2. Karar Destek Sistemleri.....	80
2.3.1.4.3. Elektronik Dosyalama ve Belge Erişim Sistemleri.....	80
2.3.1.5. Mikrofilm Sistemi.....	82
2.3.1.6. İletişim Ağı Sistemi.....	83
2.4. BÜRO OTOMASYONUNDA GÜVENLİK	84

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BÜRO OTOMASYONUNUN BÜRO PERSONELİ ÜZERİNDE ETKİLERİNDE YÖNETİM TEKNİKLERİNİN ÖNEMİ

3.1. BÜRO OTOMASYONUNA GEÇİŞTE İŞLETME POLİTİKALARI.....	85
3.2. BÜRO OTOMASYONU İLE MODERN YÖNETİM TEKNİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	86
3.2.1. Zaman Yönetimi.....	87
3.2.2. Stres Yönetimi.....	88
3.2.3. Kalite Çemberleri.....	89
3.2.4. Toplam Kalite Yönetimi.....	90
3.2.5. Tam Zamanında Üretim.....	91
3.3. OTOMASYONUN BÜRO PERSONELİ ÜZERİNE ETKİLERİ.....	92
3.3.1. Büro Personeli.....	92
3.3.2. Büro Otomasyonu İle İlgili Genel Düşünceler.....	94
3.3.3. Büro Otomasyonunun Personel Üzerine Etkileri.....	97

3.3.3.1. Personelin Psikolojik Yapısı Üzerinde Etkileri.....	97
3.3.3.2. Otomasyonun Yapılan İşler Üzerinde Etkileri.....	102
3.1.4. Büro Otomasyonunun Personel Üzerindeki Olumsuz Etkilerini Giderme Yolları.....	105

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BÜRO OTOMASYONUNUN PERSONEL ÜZERİNE ETKİLERİNE İLİŞKİN UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI.....	108
4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	109
4.2.1. Örnek Seçimi.....	109
4.2.2. Veri Toplama Tekniği.....	110
4.3. ARAŞTIRMA SONUÇLARI.....	110
SONUÇ.....	122
KAYNAKÇA.....	128

ŞEKİLLER VE ÇİZELGELER

Şekil	1.1 - Bilgi Dağıtım Süreci.....	21
Şekil	1.2 - Büro Sistemi.....	22
Şekil	1.3 - Sistemin İşleyiş Modeli.....	48
Şekil	1.4 - Büro Bilgi Sistemi.....	59
Şekil	1.5 - İletişim Süreci.....	61
Çizelge	1 - Otomasyon Alt Sistemleri.....	73



GİRİŞ

İşletme kurum ve kuruluşların mevcut maddi ve beşeri kaynakları etkin ve verimli biçimde kullanarak amaçlarına ulaşmaları mümkün olabilecektir. Bu amaçlara ulaşabilmenin temelinde örgüt ve örgütlenme yatmaktadır.

Örgütler iki tür amaçla gerçekleştirilir. Birincisi toplumun arzularını gidermek için teknik veya ekonomik bir üretim, ikincisi ise, örgüt üyelerinin arzularını gerçekleştirmesidir. Bir örgütün yaşaması gelişmesi ancak örgüt üyelerinin amaçları ile örgüt amaçlarının uyumlaşması ile mümkündür. Her birey örgütün bir parçasıdır. Örgütle birey amaçlarının uyumlaştığı ölçüde örgüt verimliliği de artacaktır.

Örgüt amaçlarına ulaşabilmek için kendi içinde örgütlenme faaliyetlerini gerçekleştirmek zorundadır. Örgütün karar alma ve uygulama safhasında görev üstlenen üniteleri mevcuttur. Bunlar içinde büroların önemli bir yeri vardır.

Bürolarda yapılan işler temelde bilgi toplama, bilgiyi düzenleme, bilgiyi saklama ve gerektiğinde gerekli yerlere ulaştırmadır. Yönetmel kararların isabetli olabilmesi için hızlı ve sağlıklı bilgi sağlama, büroların en önemli görevidir.

Bürolar günümüz modern teknolojilerinden ne kadar çok faydalanırlar ise, yukarıda ifade edilen görevlerini yerine getirmede o derece başarılı olacaklarıdır. Çünkü, özellikle büro otomasyonu konusundaki gelişmeler büroların yüklenip yerine getirmekte oldukları görevlerini büyük ölçüde hafifletmektedir. Bürolar çok yoğun bilgi akışı içerisinde gerek bilginin işlenmesi ve gerekse saklanmasında kağıt temeline dayalı sistemleri uzun bir

süre kullanmışlardır. Bu sistemlerde ortaya çıkan sorunları en aza indirmek için büro otomasyonu sistemine geçiş yapmak durumundadırlar.

Büro otomasyonu bürolara yeni sistem ve teknoloji taşımaktadır. Bu sistemi ve teknolojiyi aktif hale geçirebilmek personel sayesinde olacaktır. Büro personeli otomasyonla uyumlu olduğu ölçüde büroların görevlerini yerine getirebilmeleri kolaylaşacaktır. Büro personeli belki de tüm çalışanlar içinde otomasyonu en yakından takip etmek zorunda olan gruptur. Çünkü, teknolojinin her gün yeni bir uygulamayı gündeme getirdiği bilinmektedir. Büro personelinin, görevini ifa ettiği büronun ve örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için hem örgüt hem de büro ve personeli bu yeni uygulamalara duyarsız kalamazlar.

Büro otomasyonunun kullanılmaya başlanması ile birlikte gerek örgüt gerekse, büro ve personeli üzerinde bazı etkilerin olduğu görülmüştür. Büro otomasyonu öncelikle büronun genel yapısında değişiklikler meydana getirmiştir. Bununla birlikte personel üzerinde de olumlu ve olumsuz bazı etkiler yaratmıştır.

Günümüz modern işletmecilik ve yönetim anlayışı gereği, büro otomasyonunun personel üzerindeki olumlu etkilerini geliştirmek, olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için çalışmalar yapmak gerekmektedir. Bu çalışmaların yapılması örgüt verimliliğini ve kişisel verimliliği artıracaktır. Bunun yanında örgütün ve personelin etkinliğini ve etkililiğini de arttıracaktır.

Yapılan bu çalışmada, büro otomasyonunun personel üzerinde ve yapılan işler üzerinde etkileri üzerinde durulmuştur. Yapılan araştırma ile elde edilen bulgular doğrultusunda ortaya çıkan etkileri, tezin verilerin değerlendirilmesi bölümünde ele alınmıştır.

ÖRGÜTLERDE BÜRO OTOMASYONUNUN PERSONEL ÜZERİNE ETKİLERİ VE BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLENME KAVRAMI, BÜRO SİSTEMİ VE BÜRO YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

1. BÜRONUN ÖRGÜT YAPISI İÇİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

1.1. ÖRGÜT VE ÖRGÜTLENME KAVRAMI

1.1.1. Sistem Olarak Örgüt

Örgütler yaşamımızın her yönünü kapsamıştır. Günlük yaşantımızda, çeşitli nedenlerle, çoğuyla ilişkimiz vardır. Gerçekten de yaşamımızın büyük bir bölümü örgütlerde geçer, onlardan etkileniriz. Zamanımızın çoğunu bir örgütün, bir okulun, sosyal, kültürel, ekonomik ya da dinsel bir örgütün üyesi olarak geçiririz. Bu ilişkilerde bazen işgören, bazen öğrenci, kimi zaman da müşteri, hasta ya da vatandaş konumunda bulunuruz. Bu anlamda örgütlerin; bizim davranış biçimimizi büyük ölçüde etkileyen kurumlar olduğunu söyleyebiliriz¹.

Öyleyse her şeyden önce örgütlerin ne olduğunu etkili bir biçimde faaliyet göstermelerinin hangi etmenlere dayandığını anlamak gerekecektir. Örgütlerin ne olduğuna ilişkin değişik görüş ve yaklaşımlar vardır. Klasik,

¹ CAN, Halil: Organizasyon ve Yönetim, Ankara-1994, s.3

neo-klâsik ve modern teoriler gibi çeşitli düşünce akımlarından etkilenen bu görüş ve yaklaşımlar örgüte değişik açılardan bakmışlar ve değişik tanımlar vermişlerdir.

Klâsik yaklaşımlar örgütü bir makine gibi görürken, modern yaklaşımlar örgütü etkileşim sürecinden oluşan bir doku olarak görmektedir. Buna karşılık bu görüş ve yaklaşımlar örgüt tanımları içinde az ya da çok şu öğelere yer vermektedir².

- Birden çok insan,
- Ortaklaşa amaçlar,
- Var olmalarını gönüllü dayanışmayla sürdürmek,
- Etkili iletişim,
- Amaçlara yönlendirilmiş düzenli eylemler,
- Dış çevre ile uyum içinde olmak,

Bu öğeleri değişik biçimde ele alarak ve her birine değişik ağırlık vererek pek çok örgüt tanımı yapılabilir. Örgüte sonuçlar ve amaçlar yönünden bakarsak şöyle bir tanım geliştirmek mümkündür;

Örgüt, meydana getireceği sonuçların yönetim tarafından saptandığı bir mekanizmadır.

Örgüt, amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli bütün uğraşların, bir takım görev ve sorumluluklar oluşturmak üzere gruplandırılması ve analizidir.

Bu yönlerden hareketle, örgütü kısaca; "İşbölümü ve fonksiyonlara göre bir ayırım yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insan faaliyetlerinin rasyonel olarak koordine edilmesidir"³ şeklinde tanımlayabiliriz.

² BAŞARAN, E.İbrahim: Yönetim, Ankara-1989, s.90

³ TAŞKIN, Erdoğan: Örgüt Yönetiminde Matris Örgüt Yapısı ve Oluşumu, İstanbul-1997, s.11

Yapısal yaklaşım yönüyle ele alındığında örgüt, işleri, mevkileri, çalışanları aralarındaki otorite ve haberleşme ilişkilerini gösteren bir yapıdır. Örgütü bu şekilde, bir iş belirleme ve görevlendirme olarak tanımlamak; örgüt kavramını bir model kurma olayı olarak ele alan daraltılmış bir tanımlama yapmaktır. Oysa insanları, araçları, gereçleri, yani sosyal ve fiziksel imkânları düzenleyip bir amaca yöneltmesi olarak olayı ele almak bu tanıma genişletir. Bu tanıma ile örgüt çeşitli etkenler arasında yapısal ilişkilerin yaratılmasıdır⁴.

Örgüt kavramı, bugün genellikle daraltılmış tanımıyla kullanılmaktadır. Bu biçimiyle örgüt kavramı daha çok bir yapıyı anlatır. Oysa, örgüt bu tanımlarda belirlenen statik bir yapı kavramının yanı sıra süreç kavramını da kapsamalıdır. Çünkü örgüt belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin güçlerini birleştirdikleri bir süreçtir. Süreçler, hedeflere ulaşmaya yönelmiş eylemler sırasıdır. Örgüt içindeki süreçler ise satış, üretim gibi fonksiyonel ya da örgütlenme, plânlama gibi yönetsel süreçler olmak üzere ikiye ayrılabilir⁵.

Ancak, örgütlerin süreçleri yanısıra bir yapısının da olduğu bilindiğine göre, asıl sorun, örgüt yapısının mı süreçleri etkilediği yoksa süreçlerin mi örgüt yapısını belirlediğinin anlaşılması olmaktadır. Bu konuda değişik görüşler vardır.

Örneğin 1950'li yıllardan sonra ortaya atılan sistem yaklaşımı, örgütü bir bütün olarak ele almaktadır. Bu yaklaşıma göre örgütler, sosyal, teknolojik ve ekonomik yönleri olan, böylece çevreleri ile sürekli ilişkide bulunan bir açık sistem olarak nitelendirilmektedir. Sistem olarak örgütün iki amacı vardır. Birinci amacı, çevresinden girdiler alarak kendini yaşatmak ve geliştirmektir. İkinci amacı ise, çevresine çıktılar sunarak hem çevresine hizmet etmek hem de yaşamasını güvenceye almaktır. Sistem olarak örgütün parçaları alt

⁴ TAŞKIN, Erdoğan: a.g.e., s.11.

⁵ TAŞKIN, Erdoğan: a.g.e., s.12.

sistemleridir. Bu alt sistemler, birbirine bağımlı, dayalı olarak işlevlerini yaparlar ve birbiriyle düzenli, dengeli olarak etkileşirler⁶.

Örgütler, belli enerjisel girdiyi dönüşüme uğratan ve çıktı olarak çevreye veren açık sistemler olarak, çeşitli işlevleri üstlenen birbiriyle ilişkili çeşitli alt sistemlerden oluşmuşlardır. Enerji girdilerini işleyen üretim ya da teknik alt sistemler, sürekli üretim girdisini sağlayan destek alt sistemleri, sistemin yaşamını güvence altına almaya yönelik varlık-koruma alt sistemleri, değişen çevresel koşullara sistemi uyarlayan uyumlayıcı alt sistemler ve tüm bu alt sistemleri bir arada tutmak için eşgüdüm, ayarlama ve yönlendirme işlevini üstlenen yönetsel alt sistem olmak üzere beş ana alt sistem altında toplamak mümkündür⁷.

Bu yaklaşım örgütü bir bütün olarak ele almaktadır. Sistemler veya alt sistemler hiyerarşisi yerine, sistemler ve alt sistemler arasındaki ilişkilere ağırlık vermektedir. Böylece, örgütün birimleri arasında işbirliği ve koordinasyon sağlanmaktadır. Örgütün herhangi bir alt sisteminde bir aksaklık meydana geldiği takdirde, aksaklığın tespiti ve aksaklığın geldiği yerde giderilmesi mümkün olmaktadır.

Bu yaklaşım örgütün parçalarından çok bütüne, denge halinden çok değişimine, kendi başına çalışmasından çok içinde bulunduğu çevreyle olan ilişkilerine gerçekçi bir bakış tarzı getirmiştir.

Sistem yaklaşımı, personelle örgütü birbirini tamamlayan unsurlar olarak görmekte ve her ikisinin amaçlarını uzlaştırmaya çalışarak daha rasyonel bir yol izlemektedir.

⁶ BAŞARAN E. İbrahim: a.g.e., s.108.

⁷ CAN, Halil: a.g.e., s.9.

Giderek daha kompleks yapı durumuna gelen örgütlerin incelenmesi ve işlerinin çözümlenmesi, anlaşılması ve açıklanması, bu yaklaşımla daha kolay hale gelmiştir.

Bu yaklaşım sayesinde örgütler meydana gelen gelişme ve değişmelere, çevresel şartlara daha kolay uyabilen dinamik yapıya kavuşurlar⁸.

Örgütlerin bir sistem olarak ele alınması, örgüte bakış açısını değiştirmiştir. Örgüt bir bütün olarak değerlendirilirken, örgütü meydana getiren alt sistemler ve bu alt sistemler arasındaki ilişkiler, bunların birbirlerini etkileme dereceleri ön plâna çıkmıştır. Sorunların belirlenmesinde ve çözümlenmesinde, bu bakış açısı önemli kolaylıklar sağlamanın yanında, etkili sonuçlar alınmasına da imkân sağlamıştır⁹.

1.1.2. Örgütlerin Önemi ve Formal-İnformel Örgüt

Örgütlerin ortaya çıkış nedeni, birey yeteneklerinin sınırlı olması ve bireysel olarak başaramadığımız birçok şeyi başarmaktır. Günümüzde hızla artan ve değişen her türlü insan ihtiyaçlarının karşılanmasında örgütler vazgeçilmez araçlardır.

Günümüzün çağdaş uygarlığı örgütlere dayanır. Örgütler, bugün toplumsal grupların en etkin ve rasyoneli olarak kabul edilmektedir. Örgüt, insan ilişkilerini birleştiren kuvvetli bir toplumsal araç yaratır. İnsan gücünü, kaynakları ile birleştirir, yöneticileri, işgörenleri, makineleri, hammaddeyi birbiri ile bütünleştirir. Bu arada sürekli olarak, çalışmalarını değerlendirip amaçlara ulaşmak için gereken düzeltmeleri yapar. Böylece örgütler, aile,

⁸ TORTOP, Nuri -İSBİR, G. Eyüp - AYKAÇ, Burhan: Yönetim Bilimi, Ankara-1993, s.244

⁹ TORTOP, Nuri - İSBİR, G. Eyüp - AYKAÇ, Burhan: a.g.e., s.232

arkadaş grupları ve benzer küçük ve doğal toplumsal birleşmelerden daha verimli olur¹⁰.

Örgüt, bir kurum, kuruluş ya da işletme tarafından saptanan amaçların, hedeflerin gerçekleştirilmesi ve hazırlanan plân, proje ve programların uygulanabilmesi için gerekli olan bir araçtır¹¹. Günümüz toplumu, eski toplumların tersine verimliliğe ve etkinliğe daha çok değer vermektedir. Örgüt olmaksızın çağdaş toplumun ve bireylerin varlığından söz edilemez. Çünkü çağdaş toplum, örgütlenmiş bir toplumdur.

Zamanımızın büyük bir kısmını örgütlerde geçirsek ve çevremiz örgütlerle dolu olsa da bu örgütlerin önemi gene de iyi anlaşılabilmiş değildir. Günümüz örgütlerine ve bu örgütlerin sorunlarına değinilirken örgüt içinde “etkinlik ve verimlilik nasıl sağlanır?” sorusuna cevap aramak gerekecektir. Bu sorun ise örgütlerin önemli unsuru olan insan faktörüyle ilgilidir. Çünkü örgüt, insanlardan oluşmuş olması nedeniyle önem kazanır. Bu nedenle, formal (biçimsel) ve informal (biçimsel olmayan) örgüt ayrımları ortaya çıkmıştır¹².

Formal Örgüt, işgörenin görev ve yetkilerini belirleyen emirler, yönerge, ilke, kural ve yöntemlerden oluşur. Formal örgüt, örgüt dizayncısının oluşturduğu yapıdır. Bu yapı genellikle bir örgüt şeması şeklinde belirtilir. Ayrıca bu yapıyı oluşturan unsurlar ve ilişkiler örgüt el kitabı adı verilen yazılı bir belge ile açıklanır. Dolayısı ile formal örgüt, önceden bilinçli olarak belirlenen, olması arzu edilen yapıyı ifade eder¹³.

İnformal Örgüt, kendiliğinden, tabii olarak, bilinçli bir dizayn sonucu olmadan ortaya çıkan ilişkilerin ifade ettiği bir yapıdır. Örgüt mensuplarının

¹⁰ TAŞKIN, Erdoğan: a.g.e., s.14

¹¹ AR, A.Fikret: Büro Yönetim Teknikleri, Yargı Yayınları, 5. Baskı, Ankara-1996, s.21

¹² TAŞKIN, Erdoğan: a.g.e., s.15

¹³ Kemal TOSUN: İşletme Yönetimi, İstanbul-1990, s.235

birbirleri ile iş-içi, iş-dışı önceden plânlanmayan, öngörülmeyen, işgörenin birbiri ile ilişki kurması sonucu oluşan ilişkiler topluluğu informal örgüt yapısını oluşturur. Bir yöneticinin informal yapıyı görmezlikten gelmesi mümkün değildir. Formal yapının etkinliği ve verimliliğini informal yapı büyük ölçüde etkiler¹⁴.

Örgütler, bu sebeple mekanik bir araçtan çok sosyal bir varlık haline gelir. İnsan-makine arasındaki ilişkilere ek olarak, insan-insan ilişkilerinin dayandığı amaçlar, kırgınlıklar, inançlar, fikirler, hisler, ihtiyaçlar, sevgiler vs.den oluşan karmaşık ve sosyal nitelikli bir varlık haline gelmektedir. Örgütü oluşturan kişilerin amaçları, değer yargıları, zaman kavramları, iş anlayışları vs. de her örgüte kendine has bir özellik kazandırmaktadır¹⁵.

Geleneksel açıdan örgüt yapısı, örgüt içindeki insanların tutum ve davranışları konusunda bilgi vermemektedir. Sanayileşme çabaları sonucu kalkınan toplumlar, örgütlerle ilgili çalışmalarını genişletmiş ve derinleştirmişlerdir. Bu çalışmalar sonucunda örgüt, formal ve informal şeklinde iki yapıya ayrılmıştır. Amaçları gerçekleştiren araç olarak örgütü formal ve informal şeklinde iki tipe ayırmamız, iç yapıları farklı bu iki tip örgüt ayrımı aracılığı ile örgütü anlamamızı kolaylaştıracaktır¹⁶.

1.1.3. Örgütlemenin Tanımı ve Amacı

İlk kez bir Fransız maden mühendisi olan, Henri Fayol (1841-1925) tarafından öne sürülen yönetim fonksiyonları çağdaş yönetim bilimcileri tarafından önemli ölçüde değiştirilmiştir. Bugün bu fonksiyonlar, plânlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim olarak sınırlandırılmıştır.

¹⁴ KOÇEL, Tamer: İşletme Yöneticiliği, İstanbul-1993, s.99

¹⁵ KOÇEL, Tamer: a.g.e., s.100

¹⁶ TAŞKIN, Erdoğan: a.g.e., s.15-16

Örgütlenme, yönetimin temel fonksiyonlarından biridir. Örgütlenme, plânda tespit edilen amaçlara en kısa zamanda ve en az güç kullanarak varmak amacıyla yapılan bir çalışmadır¹⁷.

Geniş manada örgütlenme, beşeri, fiziksel ve teknik imkânlar ve araçları, örgütün amacını gerçekleştirecek şekilde düzenlemek ve hizmete koymak demektir. Örgüt büyüdükçe çeşitli ve çok sayıda faaliyetlerin yapılması için birden çok insanın çalışması veya çalıştırılmasının gerekli olduğu durumlarda, yönetim basamaklarının sayısı ve iş bölümünün derecesi artar. İş bölümü gerek yönetimin, gerekse üretimin genişlemesiyle, ayrı ayrı faaliyetlerin asıl amaca ulaşabilecek biçimde eşgüdümlemesi, sorumluluk ve yetkilerin belirlenmesiyle önem kazanır. Bu gibi durumlarda, ister tek kişi tarafından yönetilen küçük örgütlerde ister binlerce kişinin çalıştırıldığı büyük örgütlerde, işlerin aksamadan yürüyebilmesi için amaca ulaştıracak faaliyetlerin tespiti, bu faaliyetlerin bir sıraya göre düzenlenmesi ve bölümlenmesi ile örgütlenme veya örgütlenme konusu ortaya çıkmaktadır¹⁸.

Örgütsel amaçları belirledikten sonra bu amaçları başarmada yardımcı olacak bir araca ihtiyaç vardır. Bu araç örgüt yapısıdır. Örgütler etkili ve verimli şekilde amaçlarına ulaşabilmek için ellerinde bulundurdıkları insan kaynaklarını, fiziksel etmenler ve işlevlerini eşgüdümlemiş bir biçimde bir araya getirmeleri gerekir. Bu bir araya getirme sürecine örgütlenme ya da örgütsel tasarım denir. Örgütlenme, örgütün görevlerini eşgüdümleyen ve kontrol eden yapı ve süreçlerin benimsenmesidir. Böylece görevler ve çalışma grupları ve bunlar arasındaki ilişkiler bir sistem içinde birleştirilir¹⁹.

Örgütlenme, insanların belirli amaçlara ulaşabilmelerinde başlıca rolü oynar ve onlara birlikte çalışma imkânı verir. Örgütte çalışanların görevleri arasında bağlantı kurar. Yöneticinin yönetim görevini yapabilmesi için hangi

¹⁷ TAŞKIN, Erdoğan:a.g.e., s.20

¹⁸ AKAT, İlter - BUDAK, Gönül - BUDAK, Gülay: İşletme Yönetimi, İstanbul-1994, s.155-156

¹⁹ CAN, Halil: a.g.e., s.96

işleri kendinin yapacağını, kimlerin kendisine yardımcı olacağını, kimlere karşı sorumlu bulunacağını ve kimlerin kendisine sorumlu olacağını açıkça bilmesi gerekir. Ayrıca, birlikte çalıştığı kişilerin veya grupların durumunu, grup içinde kendi yerini ve haberleşme kanallarını da bilmelidir. İşte bu imkânların tümü örgütlenme ile ortaya çıkar²⁰.

Örgütlenme, bir örgütün, plânında belirlemiş olduğu amaçlarını, etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirmek için gerekli çalışmaları, düzenlenmiş bir yapı içinde birleştirme, bu yapıya nitelikli ve yeterli personeli yerleştirme ve bu personelin görevlerini yapabilmeleri için gerekli şartların sağlanması işlemidir. Bu tanıma göre örgütlenme aşamalarını şu şekilde sıralayabiliriz.

- Görülecek işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması,
- İşgörenlerin belirlenip atanması,
- Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi,
- Yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi²¹.

Örgütlenme konusunda üç temel model geliştirilmiştir. Bunlardan ilki klâsiklerin ilkelerini yansıtan mekanik modeldir. Model yapısal özellikleri nedeniyle verimlilik elde etmeyi amaçlar. Aşırı iş bölümüne ağırlık vermesi nedeniyle oldukça karmaşık, yetki ve hesap verme ilkesini güçlü tuttuğu için oldukça merkeziyetçi, bölümlendirmede işlevleri ön planda tuttuğu için de aşırı derecede biçimseldir. İkinci tasarım olan organik model, çevresel şartlara uymayı amaçlar ve insan potansiyelinden daha fazla yararlanmak için iş tasarımı yoluyla güdülemeye, bireysel gelişme ve sorumluluğa ağırlık verir. Mekanik model verimlilik ve üretimi en üst düzeye çıkarmayı amaçlarken organik model esneklik ve uyarlabilirliği en üst düzeye çıkarmaya çalışır. Bu nedenle uzmanlaşmaya ağırlık vermeyen basit bir yapı, yetki devrine ağırlık verdiği için yerinden yönetim ilkesiyle geliştirilmiş,

²⁰ CEMALCILAR, İlhan - BAYAR, Doğan - AŞKUN, İnal C. - ÖZALP, Şan: İşletmecilik Bilgisi, Eskişehir-1993, s.103

²¹ CEMALCILAR, İlhan - BAYAR, Doğan - AŞKUN, İnal C. - ÖZALP, Şan: a.g.e., s.103

ürün ve müşteri bölümlendirmelerine yöneldiği için biçimsel olmayan bir tasarıma sahiptir. Son yıllarda geliştirilen üçüncü tasarım, durumsal modeldir. Bu model ilk iki modelden birini seçmenin durumun gereklerine bağlı olduğunu belirtir²².

Görüldüğü gibi örgütlemenin temeli plânlamada yatmaktadır. Plânlama, bir örgütün sosyal, ekonomik ve teknolojik tecrübesidir. Örgütlenme ise bu tecrübelerin somutlaştırılmasıdır. Örgütlenme yoluyla bir örgüt plânlanan amaçları başarmaya çalışır ve bunları başarmak için gerekli faaliyetler tasarlanır. Bu faaliyetlerden alt faaliyetler türetilir ve her ikisi arasında uyum sağlamaya çalışılır. Bu nedenle örgütlemenin işlevi, faaliyetlerden türetilen, kademe kademe örgütün en altındaki belli bir eyleme kadar uzanan faaliyetler zinciri arasında eşgüdüm oluşturmaktır²³.

Örgütlenme faaliyeti gerçekten güç ve önemli bir sorundur. Bu konuda bir tarafta teknik-ekonomik, diğer tarafta da ekonomik-psikolojik sorunlarla karşı karşıya kalınmaktadır. Bu nedenle örgütlenme faaliyeti ve bunu başaracak olan organizatörün işi oldukça güç ve zordur.

1.1.3.1. Örgütlenme Faaliyetlerinin Genel Sorunları

İşler, insanlar tarafından yapılacağına veya yönetileceğine göre, işgücünün örgütlenmesi, örgütlenme faaliyetinin en önemli kısmıdır. İnsan gücünün örgütlenmesinde;

1. Yönetimin örgütlenmesi; bu örgütü dışa karşı temsil edecek kimselerin, faaliyette bulunacak elemanların yönetimini başaracak bireylerin ödevlerini düzenler ve tayin eder.

²² CAN, Halil: a.g.e., s.96-97

²³ CAN, Halil: a.g.e., s.99

2. Yürütme; (idari) işlerinin örgütlenmesi sağlanır. Bu da işleri bizzat yapacak insanların faaliyetlerinin düzenlenmesidir.

İdari ya da yönetsel örgütlenme bir örgüt içinde çalışan işgücünün en mükemmel, şartlar ve esaslar dahilinde faaliyette bulunarak onlardan maksimum fayda sağlamak için gerekli olan örgütü oluşturmak ve düzenli bir biçimde yürütmektir²⁴.

İşgücü örgütlenmesi yanısıra ve onunla birlikte yaratılması gereken örgüt, tesisler ve araçların örgütlenmesiyle ilgilidir. Burada örgütteki maddi araçlar ile fiziksel çevre şartları söz konusudur. Kuşkusuz, üretim için, hammadde, malzeme, makine, bina, arazi, bilgi, çeşitli büro ekipmanları, haberleşme araçları, ısıtma, aydınlatma, temizleme araçları gereklidir. Bunların tedariki ve işlerin konusuna göre, işgören motivasyon ve moralini en üst seviyede tutacak şekilde düzene sokulması, örgütlemeye ilişkin sorunlardır²⁵.

Kısacası, bir iş görmek için yetki ve sorumluluk verilen işgörelere, işin görölmesini sağlayacak araçlar ile diğler imkânların da sağlanması zorunludur. Bu görev örgütleme çalışmalarında yerine getirilir.

1.1.3.2. Örgütleme İlkeleri

Bir örgütün kurulmasında bazı ilkelerin göz önünde tutulması zorunludur. İyi bir iş örgütlenmesinin temel ilkeleri, çeşitli görüşlere uygun olarak düzenlenebilir. Bu temel ilkelerden bazılarını şöyle sıralayabiliriz;

²⁴ AKAT, İlter - BUDAK, Gönül - BUDAK, Gülay: a.g.e., s.158

²⁵ CEMALCILAR, İlhan - BAYAR, Doğan - AŞKUN, İnal C. - ÖZALP, Şan: a.g.e., s.104

Amaç Birliği İlkesi: Bir örgütte iskeleti oluşturan tüm birimler, aynı amacı ya da amaçlar topluluğunu gerçekleştirmek üzere etkili olarak katılımı sağlayacak biçimde düzenlenmelidir. Bunu sağlayabilmek, her şeyden önce bu amaçların tespit edilmiş ve tanımlanmış olmasına bağlıdır. Bir örgüt, amaçlara hizmet edebildiği oranda değer taşır²⁶.

Ekonomiklik İlkesi: Örgüt, örgüt amaçlarını en az masrafla gerçekleştirebilmelidir. Yani, çalışanları bir grup olarak örgütün amaçlarına yöneltmede yeterli olmalıdır. Her bölüm kısım veya şube örgüt amaçlarına bulundukları katkı oranında değerlendirilmelidir²⁷.

İşbölümü ve Uzmanlaşma İlkesi: İşbölümü; işlerin küçük parçalara bölünerek, bir kişinin işin bütünü yapması yerine, uzmanlaştığı tek bir parçasını yapmasıdır. İşbölümü sayesinde eşit emekle daha iyi ve daha fazla iş yapılmış olur. Uzmanlaşma ise; hem işbölümünü kolaylaştırır, hem de egemen olmayı ve dolayısı ile etkinliği sağlar²⁸.

Görevlerin Tanımlanması İlkesi: Her bölümün ve her mevkiinin görev ve sorumlulukları, açık ve kesin olarak tanımlanmalı ve tasnif edilmelidir. Bu sayede işlevler ve bunlar için gerekli nitelikler tespit edilebilir. Bu ilke işlerin çeşitli birimler arasında birbirlerine bırakılarak uzamasını ve gecikmesini önler.

Hiyerarşi İlkesi: Üstten astta doğru zincirleme yetki bağları dikkatle kurulmalıdır. Örgütte çalışan bir birey, kendisine devir olunan yetkiyi aşan konularda, kime başvurulacağını bilmelidir.

Kumanda Birliği İlkesi: Bu ilkeye göre her işgören yalnızca bir kişiye karşı sorumludur. Kumanda birliği etkili bir eşgüdümlemeyi, gerekenlerin

²⁶ AKAT, İlter - BUDAK, Gönül - BUDAK Gülay: a.g.e., s.160

²⁷ CEMALCILAR, İlhan - BAYAR, Doğan - AŞKUN, İnal C. - ÖZALP, Şan: a.g.e., s.133

²⁸ AKAT, İlter - BUDAK, Gönül - BUDAK Gülay: a.g.e., s.160-161

niteliğini anlamayı ve disiplini sağlar. Birden fazla efendi olması, birbiriyle çelişen emirlerle karşılaşma ile sonuçlanır. Ancak bu ilkenin de sınırlı olduğu durumlar vardır. Örgütler büyüdükçe kişiler birden fazla kişiye karşı sorumlu olabilmektedirler²⁹.

Yönetim Birliği İlkesi: Aynı amaca hizmet eden faaliyetlerin bir plân ve programa bağlı olarak bir yönetici tarafından yürütülmesidir. Her grup, bölüm, daire, birim veya alt birimlerin yönetimi ile bir tek sorumlu görevlidir. Her görevli ayrıca, bir üst görevliye bağlı olduğu için yönetim birliği bir sorumluluk zinciri içinde gerçekleştirilebilir. Yönetim birliği örgütün düzenlenmesiyle, kumanda birliği ise yönetim uygulamaları ile ilgilidir³⁰.

Yetki ve Sorumluluk İlkesi : Yetki, karar verme ve diğer bireyleri harekete geçirme hakkıdır. Yetki, emir verme hakkı ve uymaya zorlama gücüdür. Sorumluluk ise, işe ilişkin faaliyetleri başarma yükümlülüğüdür. Bir işi kabul ederek görevleri yapmayı benimseyen kişi sorumluluk yüklenmiş demektir. Bir kimseden bir işi yapması istenildiğinde ve bunun sonuçlarından sorumlu tutulduğunda, o kimseye verilen görevi yerine getirmesi için gerekli yetki de verilmelidir. Buna yetki ve sorumluluğun denkliliği denir³¹.

İç Denge İlkesi: İlkelerin veya tekniklerin uygulanmasında örgüt amaçlarına en iyi şekilde ulaşmasını sağlayacak denge sağlanmalıdır. Örgüt yapısının çeşitli katlarına devir olunan yetki ve sorumluluk, bu kademenin örgüt yapısı içindeki yeriyle bağdaşmalıdır.

Değişebilirlik İlkesi: Örgütün etkisi altında bulunduğu dış çevrede yer alan sosyal, ekonomik, kültürel, yasal, teknolojik şartlardaki değişimler karşısında örgüt de değişebilir bir özelliğe sahip olmalıdır. Bir örgüt için en büyük sakınca yapısının katı, donmuş ve statik kalmasıdır.

²⁹ CAN, Halil: a.g.e., s.121

³⁰ AKAT, İlter - BUDAK, Gönül - BUDAK Gülay: a.g.e., s.161

³¹ AKAT, İlter - BUDAK, Gönül - BUDAK Gülay: a.g.e., s.161

Önderliğin Kolaylaştırılması İlkesi: Örgüt yapısı ve yetki göçerilmesi, yöneticinin önderlik edebilmesini sağlamalıdır. Yetki göçerilmesi ve yetki ilişkileri, yöneticinin önderliğini destekleyici nitelikte olmalıdır.

Denetim Alanı İlkesi: Bir kimsenin etkili biçimde yönetebileceği insanların sayısı sınırlıdır. Denetim alanı dediğimiz bu ilke yönetilebilecek ast sayısına, yönetim ve mesleki bilgisine, işin türüne, yöneticinin ve astların eğitim durumlarına, bürolardaki yerleşme durumuna bağlıdır.

1.2. BİR HİZMET SİSTEMİ OLARAK BÜROLAR

Günümüzde üretim ve üretim yönetimi kavramları mal yanında hizmet veya servis olarak adlandırılan eğitim, sağlık, ticaret, gıda, otelcilik, bankacılık gibi alanları da kapsamaktadır. Üretim sözcüğü mal ve/veya hizmet üretmek için yapılan faaliyetlere verilen addır. Fabrikalar, okullar, hastaneler, mahkemeler vs. üretim yapan örgütlerdir. Ancak fabrikalar dışındakiler hizmet üreten örgütlerdir. Günümüzde hizmet sektöründe istihdam edilenlerin sayısı imalat sistemlerinden çok daha fazladır ve bu fark giderek artmaktadır.

Üretim ya da hizmet ayrımına bakılmaksızın bütün açık sistemler;



akışı şeklinde gösterilebilir. Girdiler ya da üretim faktörleri, sisteme dışarıdan alınan unsurlardır. Bunlar, insan, makine, malzeme, para, metot, bilgi öğelerinin birleşimidir. Dönüşüm süreci, girdilerin amaçlara uygun şekilde

çıktılara dönüştürmeye yönelik işlemlerdir. Üretim süreci sonunda, çıktılar oluşur. İmalât sistemlerinin çıktısı istenilen nitelikleri taşıyan mamûl olarak çok kolay belirlenebilirken, hizmet sistemleri için çıktılarının tanımlanması o kadar kolay olamamaktadır. Bunun nedeni çıktının hizmetten sağlanan tatminle ilgili olması ve genellikle standart bir çıktı tanımlanamamasıdır.

Sistemde çıktılar her zaman istenilen nitelikte olmayabilir. Bu nedenle sistem çıktılarının gözden geçirilmesi ve gerektiğinde düzeltilmesini sağlamaya yönelik bir denetim mekanizmasının bulunması gerekir. Geri Bildirim olarak adlandırılan bilgi akışı bu denetimi sağlar.

Hizmet sistemleri verilen hizmet yoluyla talep edenlerin bir tatmine ulaşmasını sağlamaya çalışır. Müşteriden müşteriye ihtiyaçlar, değer yargıları ve beğenilerin farklılık göstermesi hizmet sistemlerinin tasarımını da güçleştirmektedir.

Bilgi ve hizmet üretmeye yönelik faaliyetlerin gerçekleştirildiği bürolar, hem imalât hem de hizmet sektöründeki örgütlerde, amaçlara etkili ve verimli şekilde ulaşılabilmesi için hizmet verirler.

Bu bölümde büro sistemi tanımlanacak ve bir hizmet sistemi olarak büroların yapısı, işleyişi ve faaliyet konuları incelenecektir.

1.2.1. Büro Kavramı ve Büro Tanımı

Günlük yaşantımızda, özellikle de iş hayatında çok sık karşılaştığımız veya kullandığımız terimlerden biri de "**Büro**"dur. Enformasyon bürosu, basın bürosu, danışma bürosu, gelen-giden evrak bürosu, emlâk bürosu, tercüme bürosu gibi. Türkçe'de aynı ya da yakın anlamlarda ofis, servis ya da daire gibi sözcüklerinde kullanıldığını görüyoruz. Genel sekreterlik ofisi, kambiyo

servisi, reklam servisi, bütçe dairesi, kazan dairesi gibi. Bu sözcüklerin kullanımında önemli anlam farkları bulunmaktadır. Örneğin, emlak bürosu denildiğinde emlak alım-satım ve kiralama işlerinin yapıldığı bir işyeri anlaşılırken, gelen-giden evrak bürosu denildiğinde bir kurum ya da kuruluş adına evrak işlerini üstlenmiş birimler anlaşılır.

Buraya kadar yapılan açıklamadan çıkan sonuç kısaca şudur. Büro sözcüğü, başlıca iki anlamda kullanılmaktadır. Birincisi, bazı mesleklerin icra edildiği, uzmanlaşma gerektiren işlerin yapıldığı ya da örgüt/kurum faaliyetlerinin yürütüldüğü yer anlamındadır. Avukatlık bürosu, muhasebe bürosu, mühendislik bürosu gibi, ikinci anlamda ise, aynı odada veya işyerinde çalışmakta olan bir grup insanı ifade etmek üzere kullanılır. Pasaport bürosu, kaçakçılık bürosu, dış ilişkiler bürosu gibi.

Büroların 100 yıldan eski olduğu bilinmektedir. O zamanlarda büro kavramı, “ kalem ve mürekkep kullanarak, ciltli büyük defterlere elle kayıt düşen ve yorucu hesaplar yapan insanların doldurduğu bir oda” yı ifade etmekteydi³².

Yine o tarihlerde ne daktilo, ne düzgün masalar, ne çoğaltma makineleri, ne bilgisayarlar ne de büronun konumunun ve konforunun örgütün amaçlarına ulaşmasındaki önemi ve çalışanlar üzerindeki etkileri hakkında bilgi ve araştırma mevcuttu.

Günümüzde ise büroların, destek verdiği iş kolunun özelliklerine göre tanımlanabildiğini, şekiller alabildiğini görmekteyiz. Günümüzde karşılaştığımız büroları nitelik ve amaçlarına göre şu şekilde gruplandırabiliriz³³;

³² HACKMAN, Martin J. (Çev. Yakut GÜNERİ): Modern Bir Büroda İş ve İş Araçlarının Yönetimi, İstanbul-1988, s.34

³³ ÖZKUL, Ali Ekrem - ANAGÜN, Sermet - BENLİGİRAY, Serap: Büro Sistemleri Tasarımı, Eskişehir-1996, s.10

- Kendi başına bir mesleğin icra edildiği bürolar; mimarlık bürosu, avukatlık bürosu gibi.

- Bir fabrikanın ya da benzeri endüstriyel tesisin plânlama faaliyetlerinin organize edildiği bürolar; çizim bürosu gibi.

- Mamûl veya hizmetlerin satış ve dağıtımıyla ilgilenen bürolar; satış bürosu, pazarlama bürosu gibi.

- Bir şirketin veya şirketler topluluğunun faaliyetlerinin koordine edildiği bürolar; yönetici büroları ve genel müdür bürosu gibi.

- Kamu hizmetlerinin yürütüldüğü bürolar; belediyelerin su, otobüs işletmesi büroları gibi.

- Devletle olan resmi işlemlerin yürütüldüğü bürolar; askerlik, vergi, nüfus işleri bürosu gibi.

- Kamu yararına kurum ve kuruluşlarının büroları; Kızılay, Çocuk Esirgeme Kurumu büroları gibi.

Yapılmakta olan iş ne olursa olsun, büronun asıl amacı tüm müşterilerine mal ve hizmet temin etmektir. Bu müşteriler, hem örgüt dışı hem de örgüt içindeki müşterilerdir. Dış müşteriler, hizmetlerden faydalanan veya ürünleri satın alan ya da gelecekte bu hizmetlerden ve bu ürünlerden faydalanacak kişi ve kurumlardır. İç müşteriler ise, aynı işyerinde çalışanlardır³⁴.

Bürolar ile ilgili genel bir kanı büro işi ile kırtasiye, kayıt tutma ve yazı işlerinin eş anlamlı olduğudur. Elbette ki bürolarda kayıt tutma ve yazı işleri

³⁴ MANNİNG, Marilyn - HADDOCK, Patricia (Çev. Tülay SAVAŞER): Büro Yönetimi, İstanbul-1997, s.10

ağırlıklı olarak yapılmaktadır. Ancak, büroda yapılan işler bunlarla sınırlı değildir.

Bürolar gördükleri hizmetler açısından “plân, proje, bütçe, muhasebe, personel ve bunlara benzer pek çok işin ve işlemin yapıldığı alanlar” olarak tanımlanmıştır³⁵. Büro işleri sadece örgütün sınırlandırılmış bir mekanında, yani bir odada ya da katta değil, örgütün tüm alanlarına yayılmış bir şekilde yapılmaktadır. En üst yöneticiden en alt düzeyde çalışan personele kadar her düzeyde, herkes yazışmaların yapılması, dosyalama, hesaplama, kaydetme, kopyalama, iletişimi sağlama vb. pek çok büro işiyle meşguldür.

Büro işleri, tek bir bölümde ya da tek bir birimde değil, yaygın olarak örgütün tümünde uygulanır. Bu nedenlerle büronun bir mekân ya da bazı faaliyetler olarak tanımlanması yerine işlevleri ve işlevlerin özellikleri göz önüne alınarak yapılacak bir tanımlama daha açıklayıcı ve doğru olacaktır.

İşlevsel açıdan bakıldığında büro, bir örgütte veya kurumda bilgi üretimi ve akışını sağlamaya yönelik işlemler ve bu işlemlerin gerçekleştirilmesini sağlayan insan-makine sistemleri olarak tanımlanabilir³⁶.

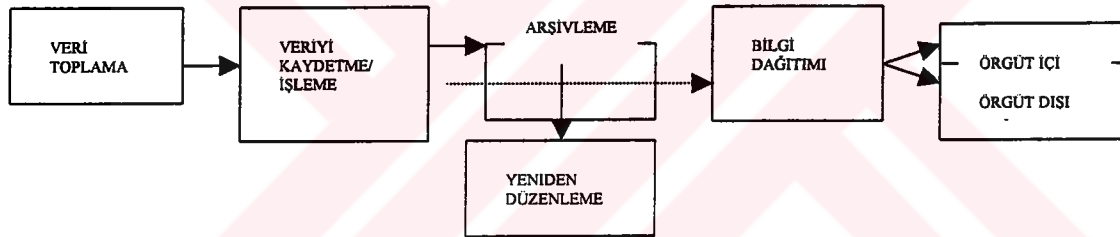
Bu tanım, büroların bir insan makine sistemi olduğu belirtilmektedir. İnsan-makine sistemlerinde temel öğeler olan insan ve makine yanında para, malzeme, bilgi ve enerji gibi girdiler vardır. Bir insan-makine sistemi olan büronun çalışması, bilgi alışverişi ve alınan bilginin değerlendirilerek eyleme geçilmesi şeklinde olmaktadır. Sistemin etkin bir şekilde işlevini yerine getirmesi sistemin temel bileşenleri olan insan ve makinenin karşılıklı etkileşimlerine ve çoğu durumda içlerinde bulundukları çevre şartlarına

³⁵ GÖRAL, Gülbin: Büro Yönetimi Sistemler ve Yaklaşımlar, İstanbul-1995, s.1

³⁶ SEÇİM, Hikmet - UZKESİCİ, - Nuray BENLİGİRAY, Serap: Büro Yönetimi ve Dosyalama, Eskişehir-1994, s.3

bağlıdır³⁷. Bu nedenle büro sistemleri tasarımında bu üç boyutun birlikte ele alınması gerekmektedir.

Ne tür örgüt ya da kurum olursa olsun büronun temel fonksiyonu bilgi üretmek ve ilgili kişilerin kullanımına sunmaktır. Bu süreç çeşitli kaynaklardan veri toplamak ile başlar. İkinci aşamada ise, elde edilen verilerin, bilgilerin resmiyet kazanması, değerlendirilebilmesi için, defterlere, dosyalara veya bilgisayar ortamında kayıt edilmesi gerekir. Bu verileri anlaşılır hale getirmek için bazı işlemlere tabi tutulması gerekir. Tüm bu bilgilerin gelecekte tekrar kullanılabilmesi için düzenli olarak saklanması, diğer bir deyişle arşivlenmesi gerekir. Örgüt faaliyetlerinin analizi, gelecekteki faaliyetler için yardımcı, yol gösterici bir doküman olarak kullanılması ve nihayet denetim için bilgilerin saklanması gerekebilir³⁸.



Şekil 1.1. Bilgi Dağıtım Süreci

Kaynak: SEÇİM, Hikmet UZKESİCİ, Nuray BENLİGİRAY, Serap Büro Yönetimi ve Dosyalama s.3.

Bilgi dağıtımında dördüncü aşama yeniden düzenleme, son aşama ise, dağıtımdır. Örgüt ya da kurum yöneticileri çeşitli sebeplerle arşivdeki bilgilere yeniden ihtiyaç duyabilirler ve bu bilgiler onların istemlerine göre yeniden düzenlenebilir. Dağıtım ise istenen bilgilerin güvenli bir şekilde, isteyene zamanında ulaştırılmasını ifade etmektedir.

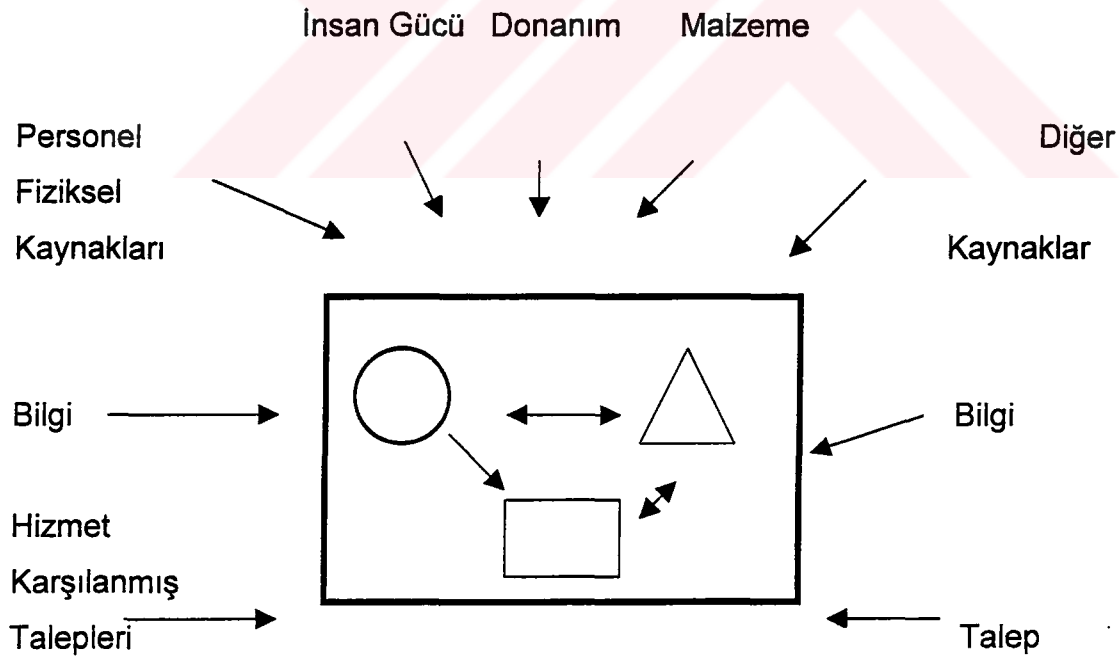
³⁷ ÖZKUL, Ali Ekrem - ANAGÜN, Sermet - BENLİGİRAY Serap: a.g.e., s.11

³⁸ SEÇİM, Hikmet - UZKESİCİ, Nuray - BENLİGİRAY, Serap: a.g.e., s.4

1.2.2. Büro Sisteminin İşleyişi ve Önemi

Büro sistemini, sistem bütünü içerisinde Girdi-Süreç-Çıktı akışı şeklinde göstermek mümkündür.

Sistemin bilgi girdileri sözlü veya yazılı istek ya da direktifler, mesajlar, form ya da diğer dokümanlar, bilgisayar veya diğer bilgi işlem makineleri çıktıları şeklinde olabilir. Hizmet talepleri de hizmet talep edenlerin doğrudan ya da dolaylı başvurusu şeklinde ortaya çıkar. Büro sisteminin diğer girdileri ise bilgilerin işlenmesi veya talebin karşılanması amacıyla bulundurulmuş kaynaklardır. İnsangücü, donanım, malzeme, parasal ve diğer fiziksel kaynaklar olarak beş temel grupta toplanabilir³⁹.



Şekil 1.2. Büro Sistemi

Kaynak: ÖZKUL, A. Ekrem ANAGÜN, Sermet BENLİGİRAY, Serap Büro Sistemleri Tasarımı

s.12

³⁹ ÖZKUL, Ali Ekrem - ANAGÜN, Sermet - BENLİGİRAY Serap: a.g.e., s.11

Büro sisteminin en önemli kaynağı insangücüdür. İnsangücü olmadan büro faaliyetlerinin yerine getirilmesi mümkün değildir. Donanım ve malzeme ise büro faaliyetlerinin yerine getirilmesinde kullanılan araç-gereç ve makineleri ifade etmektedir. Yazı makineleri, çoğaltma makineleri, bilgi işlem makineleri, telekomünikasyon cihazları, zımba, delgeç, çeşitli kalem ve silgiler vs. bu sınıfa girmektedir.

Bürolardaki diğer fiziksel kaynaklar büro olarak kullanılacak alanlar, depolar, dosya dolapları, fiziksel şartları sağlayacak araç-gereçler gibi unsurlardan oluşur. Parasal kaynaklar ise, belirtilen kaynak gruplarının temini için kullanılır.

Büro sistemi, gelen bilgi ve hizmet taleplerini basit aritmetik işlemler, bazı analizler, hatta bazı istatistiki analizler, özet çıkarma veya raporlama gibi çeşitli faaliyetler yoluyla istenen çıktıya dönüştürürler. Sistemin çıktıları ise girdilerin süreç sonunda aldığı biçimdir. Büro sisteminin çıktısı yönetim kararlarına esas bir bilgi veya doküman olabileceği gibi hizmet talebi karşılanmış bir birey de olabilir.

Büro sisteminin temel fonksiyonu bilgi üretmek ve dağıtmaktır. Güçlünün bilgiyle değerlendirildiği günümüzde, örgüt, etkili bir şekilde amaçlarına ulaşabilmesi ve bilhassa rakiplerin çok olduğu kompleks haldeki modern iş dünyasında yerini sağlamlaştırabilmesinde, büro hizmetlerine her birimde ihtiyaç duyacaktır. Dolayısıyla örgüt birimleri asıl işlevlerine ilave olarak bilgi üretmek ve dağıtmak şeklinde büro hizmetlerini de yerine getirirler. Birimler kendi yazışmalarını kendileri yaparlar, kendilerine ait kayıt sistemleri, arşivleri vardır ve tüm bunlar birim yöneticisi tarafından kontrol edilir.

Büro sistemi konusunda belirtilmesi gereken başka bir husus da, büronun örgütteki yönetim bilgi sisteminin bir unsuru/elemanı olarak faaliyet

gösterdiği'dir. Yönetim bilgi sistemi, örgütte yöneticilerin karar almalarına, tahminlerde bulunabilmelerine ve hareketlerine yön verebilmeleri için, yardımcı olacak bilgilerin kendilerine zamanında ulaşmasını sağlayan örgütsel iletişim düzenidir. Dolayısı ile üretme ve dağıtma yeri olarak örgütteki her büro, yönetim bilgi sisteminin bir alt sistemi olarak faaliyet gösterir. Yani herhangi bir bürolar bütünü, o örgütteki yönetim bilgi sistemini oluşturur⁴⁰.

Büro sistemi, bir örgütün işleyişini ve modern çalışma dünyasının karmaşıklığını düzenleyen yaşamsal bir kurumdur. Kayıt ve iletişim servisinin dışında büro bir örgüt/kurumun ayakta kalmasını sağlar. Aslında büro örgütün ana bir birimi değildir, üretim, satış, personel gibi birimlere yardımcı bir etkindir. Büronun işlevi bu birimlerin muntazam ve verimli çalışmasını sağlamaktır. Büro sistemi, endüstriyel bir makinenin yağlama sistemine benzetilebilir. Nasıl ki makine yağlanmadığı zaman makine sistemi birbirine girer ve çalışmaz duruma gelirse, bir örgütte ya da kurumda büro faaliyetleri olmadığı zaman işler birbirine girer, içinden çıkılmaz hale gelir. Makineyi çalıştıran yağ değildir ama işleyişini düzenleyen bir unsurdur⁴¹.

Kısaca belirtmek gerekirse, büro sisteminin önemi, bilgi üretmek, iletişimi sağlamak, varlıkları koruma merkezi olmasından ileri gelmektedir. Büroda yapılan faaliyetlere bağlı olarak, büro yöneticisinin uygun ve yeterli bilgileri doğru kişilere, zamanında, eksiksiz olarak sağlaması ve iletmesi gerekir. Ayrıca örgüt varlıklarının doğru biçimde korunması da büyük önem taşımaktadır⁴².

⁴⁰ SEÇİM, Hikmet - UZKESİCİ, Nuray - BENLİGİRAY, Serap: a.g.e., s.5

⁴¹ E.C. EYRE: Office Administration, London-1989, s.8.

⁴² BENLİGİRAY, Serap: Büro Yönetimi ve Dosyalama Teknikleri, İstanbul -1996 s.3

1.2.3. Büronun Faaliyet Konuları ve Özellikleri

Gerek kamu kuruluşlarında, gerek özel teşebbüste işlerin büyük kısmı bürolarda yürütülmektedir. Diğer bir deyişle kuruluş, kurum ya da örgütün hizmet ve çalışma konusu ne olursa olsun, bunun yanında mutlaka büro hizmetleri de vardır⁴³.

Büronun hizmet konuları oldukça geniş bir alana yayılmıştır. Bunları özetlemek gerekirse;

Örgüt varlıklarında ve bu varlıkların sağlanmasında kullanılan kaynaklarında meydana gelen değişikliklerin izlenmesi, ortaya çıkan gelir ve kârlar ile gider ve zararların belirlenerek dönem kâr veya zararının bulunması, büro için personel bulunması, işe alınması ve eğitilmesi, çalışanlarla ilişkilerin sürdürülmesi, çalışanların sağlığının, güvenliğinin ve refahının sağlanması, yasal gereklerin izlenmesi ve uygulanması, üretim faaliyetleri ile ilgili plânlama yapılması, mamûllerin tasarlanması, satın alınması ve depolanması ile ilgili işlemlerin yapılması, standartların tespiti, yöntemlerin belirlenmesi, kalite kontrolünün yapılması ve kaynakların yönetilmesi.

Üretilen mamûllerin satışı, promosyon ve reklâmların hazırlanması ve yayınlanması, depolama ve sevk etme işlemlerinin yapılması.

Yazılı ve sözlü iletişimin sağlanması ve tüm örgüt kayıtlarının kontrol edilmesi⁴⁴.

Bürolarda verilen bu hizmetler, ilgili bölümlerin işlevlerini yerine getirmede kolaylaştırıcı bir rol oynar. Faaliyetlerin sonucunda büro, kendisi

⁴³ AR, A.Fikret: a.g.e., s. 9

⁴⁴ BENLİGİRAY, Serap: a.g.e., s.10

için oldukça az hizmet üretirken diğer bölümlerin çalışmalarını daha etkin ve verimli olarak yerine getirmelerine yardımcı olacak çok yararlı hizmetler sağlamaktadır.

Örgütün büyüklüğü, üretilen ya da pazarlanan mal veya hizmet miktarı ve türü, kullanılan araç-gereç ve makineler, yazışmalar, örgütte çalışanların sayısı bu hizmetleri etkiler.

Büro hizmetleri sonucunda doğrudan gelir elde edilmez. Ancak hizmet verdiği birimlerin, dolayısıyla örgütün kârına dolaylı katkısı vardır.

Büro hizmetleri arasında en yoğun işlemler daktilo etme ve hesaplamalardır. A.B.D.'de yapılan çeşitli araştırmalar, bu iki faaliyetin tüm büro çalışma zamanının yaklaşık yarısını aldığını ortaya koymaktadır. Büro hizmetleri örgütün tüm birimlerinde verilmektedir⁴⁵.

Yukarıda saydığımız büro hizmetleri ve özellikleri, büroda yapılmakta olan faaliyetleri ve faaliyetlerin mahiyetini anlamamızda yardımcı olacağı gibi büro yönetimi alanına giren işlerin, diğer bir ifade ile neyin yönetileceği konusunun belirtilmesinde yardımcı olacaktır.

⁴⁵ BENLİGİRAY, Serap: a.g.e., s.11

1.3. BÜRO YÖNETİMİ TANIMI VE GELİŞİMİ

1.3.1. Yönetimin Tanımı ve Amacı

Yönetim, uygarlık tarihi boyunca örgütlenmiş toplumların ilgi duydukları bir kavram olmuştur. Yönetim günümüzde de önemini koruyan bir kavram olarak değerlendirilmektedir.

Yönetimin tarihi, yönetim düşüncesinin tarihinden oluşmaktadır. İnsanların toplum halinde yaşadıkları ve toplu olarak çalıştıkları her zaman ve yerde, yönetim süreci var olmuştur. Yönetim, uygulama olarak insanlık kadar eskidir. Ancak, yönetim faaliyet ve olaylarının bilim konusu haline gelmesi ve bu yolda gelişmesi çok yeni sayılır. Yönetim kural ve ilkeleri olmadan etkin ve verimli çalışma, iş görme ve iş gördürmenin imkânsız olduğunun farkına tam olarak bulunduğumuz yüzyılın başlarında varılmıştır⁴⁶.

Her örgüt karar verme yöntemlerine, faaliyetler arasında eşgüdüm sağlama yollarına, çevreye uyabilme esnekliğine, iletişim ağına ve amaçlarına ulaşmada elde edilenleri değerlendirecek araçlara gerek duyar. Bu ise kısaca yönetime gerek duyma demektir. Modern insanın amaçları ve özelemleri işbirliğine yönelik çabalarla örgütsel yaşamı gerekli kılıyorsa; bu, örgütsel yaşamın da gerektiği biçimde düzenlenmesi demektir.

Yönetim, insan, makine ve para gibi örgütlenmemiş çabaları davet eder. Bir örgütün varolabilmesi yönetimin var olmasını gerektirir. Bir örgütte çalışmak, ona üye olmak, ilgilenmek demek yönetsel bir çevrede çalışmak demektir. Bu iki sözcük birbirinin tamamlayıcısı durumundadır. Örgüt, yönetimin var olduğu ve faaliyetini sürdürdüğü bir yapı, yönetim ise bu yapı

⁴⁶AKAT, İlter - BUDAK, Gönül - BUDAK Gülay: a.g.e., s.9

içindeki bir işlevdir. Örgüt bir anatomi ise; yönetim bir fizyolojidir. Bunlardan biri olmazsa diğeri boşlukta kalır ve varlığını sürdüremez. Örgüt durağan ve kararlı bir kalıp, yönetim ise dinamik ve hareketli bir işlevdir⁴⁷.

Yönetim için çok değişik tanımlar yapılmaktadır. Yönetimin tanımının değişik yapılmasının başlıca iki nedeni vardır; birinci neden, yönetimi tanımlayanların, yönetimin biçimine ilişkin inançlarının değişik olmasıdır. Yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim biçimlerinden birine daha çok bağlı olanlar bu inançlarına göre yönetimi değişik tanımlamaktadırlar. İkinci neden ise, yönetilen örgütün amaçlarının birbirinden değişik olmasına dayanmaktadır⁴⁸.

Yönetim; en yalın anlatımıyla “Belli bir amacın gerçekleştirilmesi için, örgüt faaliyetlerinin plânlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, eş güdümlenmesi ve kontrol edilmesi⁴⁹” biçiminde özetlenebilir.

Yönetim tanımlarından ortaya çıkarılabilen ve bir yönetim olayından söz edebilmek için gerekli olan özellikler şöyle sıralanabilir;

Her şeyden önce yönetimden söz edilebilmesi için insanların varlığı gereklidir. Çünkü insanların olduğu yerde yönetim ihtiyaçlarından söz edilebilir. İnsanların eşyalar ve hayvanlar ile olan ilişkilerinde yönetimden söz edilmemekte, durum gütmeye veya sürme ile açıklanmaktadır.

İnsanların varlığı tek başına yeterli olmamakta, bu insanların işbirliğinin sağlanması gerekmektedir.

Başka bir özellik de, sağlanan işbirliğinin belirli bir amaca yöneltilmesidir.

⁴⁷ CAN Halil: a.g.e., s.21

⁴⁸ AKAT, İlter - BUDAK, Gönül - BUDAK Gülay: a.g.e., s.11

Bu özelliklerin sonucu, yönetim; sosyal ve beşeri bir niteliğe sahip olan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır⁵⁰.

Yönetim faaliyeti belirlenmiş bir ya da birden çok amaca ulaşma yolundaki çabaları içerir. İnsanların beraber çalışmaları ve karşılıklı yardımlaşmaları da, belirlenen bu amaca ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Örgütlerin amaçları farklılık gösterebilir. Fakat genellikle kâr elde etme, büyüme ve pazar payını artırma gibi bazı amaçlar hemen her örgüt için geçerlidir. Eğer amaç yoksa, herhangi bir yönetim faaliyetinden söz edilemez.

Yönetim, insan, para, zaman, makine, malzeme, yer gibi elde bulunan kıt kaynakları en etkin ve verimli bir şekilde kullanmayı amaçlar. İyi bir yönetim, en az insan, en az para, en az makine ve malzeme, en az zaman, en az yer kullanarak işlerin, daha basit, daha ucuz, az zamanda ve daha iyi yapılmasını sağlar⁵¹.

1.3.2. Büro Yönetiminin Tanımı ve Gelişimi

Tüm örgütlerde amaçlara ulaşabilmek için yönetim gerekli ise, örgüt sisteminin bir alt sistemini oluşturan büronun da yönetilmesi gerekir.

Bir büro üç önemli temel unsur üzerine kurulmuştur. İnsanlar, araçlar ve görevler. Yönetim, bunlar arasında işbirliği ve koordinasyonu sağlamak ve belirlenen amaçlara ulaşabilmek için bir takım işlevleri yerine getirmektedir. Bu işlevler, yönetim süreci içinde yer alan plânlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrolü içermektedir⁵². Buna göre büro yönetimi; büro

⁴⁹ TOSUN, Kemal: a.g.e., s.162

⁵⁰ BAŞARAN, İbrahim E.: a.g.e. s.14

⁵¹ BENLİGİRAY, Serap: a.g.e., s.41

⁵² SEÇİM, Hikmet - UZKESİCİ, Nuray - BENLİGİRAY, Serap: a.g.e., s.23

faaliyetlerinin plânlanması, örgütlenmesi, yöneltilmesi, koordine ve kontrol edilmesi olarak tanımlanabilir.

Geçmişte büro faaliyetlerine gereken önem verilmediği gibi büro yönetimine de önem verilmemiştir. Ayrıca, genel yönetim sisteminin bir parçasını oluşturan büro yönetiminin tam anlamıyla neyi ifade ettiği tartışılmamıştır. Bürolarda verilen hizmetlerin hızlı artışının yanı sıra ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik ve siyasal gelişmelerden etkilenen büro yönetiminin içeriği ve bilimsel niteliği değişmiştir. Geleneksel olarak büro yönetiminin işlevleri temel memuriyet hizmetleri ve büro personeliyle sınırlı iken artık idari büro yönetimi kavramı benimsenmeye başlamıştır. Bunun nedenleri ise;

- Hükümet düzenlemelerinin artışı,
- Ekonomik gelişmeler,
- Bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler,
- Artan bilgi gereksinimidir⁵³.

Bu nedenlerle birimlerdeki bürolarla, küçük bürolar yerini örgütte toplam bilgi yönetimi görüşüne bırakmış ve bundan böyle bilginin yönetilmesinden de idari büro yöneticisi sorumlu olmaya başlamıştır.

Büronun temel amacı bilginin üretilmesi ve dağıtılması olduğuna göre, büro yönetimi için belirlenecek amaçlar da bu noktalardan esinlenecektir. Amaçsız bir yönetim olmayacağı gibi, amaçsız bir büro yönetimiyle de yönetsel çabaları geliştirilmesi imkânsızdır. Ancak amaçlar spesifik, ölçülebilir, açıkça tanımlanmış, gerçekçi ve onlardan etkilenecek tüm kişiler tarafından kolayca anlaşılabilir olmalıdır.

⁵³ BENLİGİRAY, Serap: a.g.e. s.46

Büro yönetimine geniş açıdan bakıldığında amaçların şu özelliklere göre belirlendiğini görürüz⁵⁴;

- Hizmet Sağlama,
- Sosyal Sorumlulukları Yerine Getirme,
- Kâr Elde Etme.

Büro yönetimi için hizmetle ilgili amaçların önemi büyüktür. Çünkü büro, büro faaliyetlerinin sonucunda kendisi için çok az hizmet üretirken, diğer bölümlerin çalışmalarını daha etkin ve verimli olarak yapmalarına yardımcı olacak çok yararlı hizmetler sağlamaktadır.

Büronun sosyal sorumluluklarla ilgili amaçları, örgüt ve onun faaliyette bulunduğu endüstri kolu ve toplum tarafından benimsenen ahlâki ve töresel kurallara göre belirlenir.

Büronun kâra yönelik amaçları ise, büro işinin etkin , verimli ve en düşük maliyetle yapılmasına yardım eder.

Büro yönetimi kavramını daha iyi açıklayabilmek için bazı hususların vurgulanması gerekir. Bu hususları şöyle özetlemek mümkündür;

Büro yönetimi kavramı geniş olarak ele alınmalıdır. Bu bakımdan büro yönetimi, örgütün tüm bölümlerinde yürütülen büro faaliyetleri ile ilgili yönetsel çabaları içerir. Büro yönetimi, örgütün tümüyle ilgili olduğu için sadece büro yöneticisinin çabaları ya da büro da yürütülen faaliyetlerle sınırlı değildir.

Büro yönetimi tamamen mekanik bir faaliyet değildir. Büro yönetiminin temel işlevlerinin etkili bir şekilde yerine getirilebilmesinde büyük güçlükler

⁵⁴ BENLİGİRAY, Serap: a.g.e. s.50-51

vardır. Büro yönetiminde, yönetim bilimi kadar yönetim sanatı da önem taşır. Bilimin işlevi olgu ve olayları açıklamak, sanatın işlevi ise çeşitli teknikleri kullanarak arzulanan sonuçları yaratmaktır.

Büro yönetimi için karar verebilmek gereklidir. Büro yönetiminin temel işlevlerinden her birinin yürütülmesinde karar verme zorunluluğu vardır.

Büro yönetimindeki kişiler yaratıcı olmalıdır. Tüm yönetsel süreç, yaratıcılığa ve başarılı fikirler geliştirmeye bağlıdır. Böyle fikirler ise, gözlem ve düşüncenin ürünüdür⁵⁵.

1.4. BÜRO YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

1960'lı yıllara kadar yöneticiler daha çok fabrikadaki üretim-ve satışla ilgilenmişlerdir. Hammadde ve malzemelerin sağlanması, onların mamul hale dönüştürülmesi, satılması enerji ve zamanlarının büyük bir kısmını almıştır. Bu nedenle o tarihlerde yapılan tüm araştırmalar, bu konularda ortaya çıkan problemlerin çözümüne ve üretim maliyetlerini azaltarak verimliliği artırmaya yönelik olmuştur. Büro faaliyetleri ve bu faaliyetlerin yönetimi üzerinde gerektiği kadar durulmamıştır. Bu arada bürolarda yapılan işler artmış ve karmaşık hale gelmiştir. Bürolarda iş miktarı ve çalışanların artışına bağlı olarak büyümek ve genişlemek zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Bu durum büro faaliyetlerinin yönetimini güçleştirmiştir. Ancak çağdaş yönetim düşüncesinin gelişmesi ile birlikte büro faaliyetlerinin yönetimi de önem kazanmıştır⁵⁶.

Geçmişten günümüze kadar olan dönemde büro yönetim sürecinin uygulanmasında çeşitli yaklaşımlar izlenmiştir. Bunlar geleneksel yaklaşım,

⁵⁵ SEÇİM, Hikmet - UZKESİCİ, Nuray - BENLİGİRAY, Serap: a.g.e., s.23

⁵⁶ SEÇİM, Hikmet - UZKESİCİ, Nuray - BENLİGİRAY, Serap: a.g.e., s.22

davranışsal yaklaşım ve çağdaş yönetim tekniklerinden yararlanılarak ortaya koyulmuş büro yönetimi yaklaşımlarıdır.

1.4.1. Geleneksel (Klâsik) Yaklaşım

Geleneksel düşünceleri oluşturan sistematik ve bilimsel bilgi topluluğu, Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Yönetimsel Yaklaşım ve Bürokrasi Yaklaşımından oluşur. Bu yaklaşımlardaki ortak nitelik, örgütün dolayısı ile büronun biçimsel yönüyle ilgili ilke ve açıklamalar getirmiş olmalarıdır. Bu düşünce örgüt içindeki bireylerin belirli sınırlar içinde rasyonel hareket edeceklerini varsaymıştır.

Her biri kendi ilgi alanlarının özel sorunlarına eğilen klâsikleri üç grup altında toplamak ilerdeki gelişmelerin yönlerini ve modern yönetimin bütünleştirme çabalarını anlamak bakımından daha faydalı olacaktır.

1.4.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Sanayi Devriminin etkisiyle ev ekonomisi yerine fabrikasyon üretime geçilmesi, Bilimsel Yönetim Yaklaşımının öncülerini bazı araştırmalara yöneltmiştir. 1880'lerde Frederick W.Taylor'un (1856-1915) öncülük ettiği, işgören düzeyinde üretim sorunlarına eğilen teknik ya da ekonomik verimliliği artırmaya yönelik mikro nitelikli bir yaklaşım olan Bilimsel Yönetim, sonradan bir akım durumuna dönüşmüştür⁵⁷.

Bilimsel Yönetim Yaklaşımının amacı tek tek her işgörenin edimini artırarak örgütün verimliliğini yükseltmektir⁵⁸. F.W.Taylor, verimliliği artırmak

⁵⁷ AKAT, İlter - BUDAK, Gönül - BUDAK Gülay: a.g.e., s.36

⁵⁸ İbrahim E. BAŞARAN: a.g.e., s.61

için standart iş usullerinin geliştirilmesi, standart iş sürelerinin belirlenmesi, alet ve teçhizatın geliştirilmesi ve standartlaştırılması vb. gibi önlemlerin alınması gerektiğine inanmıştır. Her şeyden önce işgören seçiminde ehliyet, kabiliyet, kapasitenin göz önüne alınması verim sağlamanın ilk şartı olduğu noktasından hareket etmiştir. İşgörenin verimli çalışmaya teşvik edilmeleri gerektiği inancı ile, standartlara dayanan ve iki kademeli ücret haddini içeren farklılaştırılmış ücret sistemi geliştirmiştir. Öte yandan, gerek ücret eşitliği sağlamak ve gerekse verimliliği artırmak için, standart iş usulleri ve standart iş sürelerini belirlemiştir. Standart iş usul ve sürelerini belirlerken, hareket ve zaman etütleriyle, gereksiz işlem ve hareketleri elimine etmiştir⁵⁹.

Örgütte bilgi ve iletişimin sağlandığı bürolarda da aynı çalışmalar sürdürülmüş, özellikle bürolarda hareket ekonomisi tekniği uygulanarak, insan gücü ve emekten, zamandan, mesafeden, araç, gereç ve kırtasiyeden, çalışma yer ve alanından ekonomi sağlamak, yorgunluğu azaltmak, gereksiz hareketleri, işlemleri elimine etmek, maliyeti düşürmek ve sonuç olarak kalite ve randımanı yükseltmeğe çaba gösterilmiştir⁶⁰.

Gilbert, iş basitleştirilmesi, özellikle iş akımı çizelgeleri ve bu çizelgelere ait semboller üzerinde durmuş ve bunları ilk kez uygulama alanına koymuştur⁶¹. Bu çalışmalarla büro faaliyetlerinin yürütülmesinde karşılaşılan ters gidişler, tekrarlar, duraklama ve gecikmeler, işe sarf edilen fazla mesafe önlenmeye çalışılmıştır.

Bilimsel Yönetim Yaklaşımında vurgulanan nokta, kişileri daha iyi çalıştırmak üzerine idi. Bu ise, işleri küçük parçalara bölerek, bir işin nasıl yapılacağını tam olarak tanımlayarak ve işin ne kadar zaman alacağını belirleyerek yapıyordu. Aslında istenilen insanların makineler gibi davranmasıydı.

⁵⁹ BARANSEL, Atilla: Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul-1979, s.120

⁶⁰ AR, A.Fikret: a.g.e., s.101

⁶¹ TORTOP, Nuri - İSBİR, G. Eyüp - AYKAÇ, Burhan: a.g.e., s.22.

Bu yaklaşım, üretimin nasıl daha fazla artırılabilirliği ile ilgilenmiştir. Bunun için bu yaklaşım, nasıl bir örgüt yapısı kurulması gerektiği, çalışanları denetlemenin verimliliği artırmadaki önemi ve etkin bir çalışmanın nasıl olması gerektiğine ilişkin ilkeler geliştirmiştir. İnsan unsuru ikinci plânda kalmış, insanla ilgili psikolojik ve sosyal etkenler modele katılmamıştır. Temel amaç ürün maksimizasyonunu ve temel alınan varsayımda belirlenen ilkeler doğrultusunda davranacak bir ekonomik adamdır⁶².

Öncülüğünü Taylor'un yapmış olduğu Bilimsel Yönetimin öncüleri Taylor'un izinden yürüyen ve bir kısmı onun yakın çalışma arkadaşı olan Frank ve Lilian Gilberth, Henry L.Gantt, Carl Berth, Harrington Emerson ve Morris L. Cooke'tur.

1.4.1.2. Yönetmel (Genel Yönetim Akımı) Yaklaşımı

F.W.Taylor'dan beş yıl sonra, 1916'da Henri Fayol, örgüt ve insan yönetimine ilişkin Sanayide Genel Yönetim adını taşıyan bir kitap yayınlamıştır. H. Fayol'un önderliğini yaptığı bu görüşe Yönetmel Yaklaşım veya Yönetim Süreci Görüşü denilmektedir. Bu yaklaşım yönetime makro nitelikte bir yaklaşımdır. Üst düzey yöneticilere yol gösterecek ilkeler getirmiştir. Bu görüş, yönetimi evrensel bir fonksiyon olarak inceler. Ayrıca, yönetim faaliyetlerinde uygulanacak ilkeleri ortaya koyar. Yönetim çalışmalarını plânlama ile başlayan, örgütleme, yürütme ve koordinasyonla süren ve denetim ile son bulan bir süreç içinde inceler. H.Fayol özellikle örgütlerin nasıl yönetilmesi gerektiği üzerinde durmuştur⁶³.

Taylor ile karşılaştırma yapılırsa Fayol bir örgütü yönetmek veya o örgütün birimlerinin birinin başında bulunan bir yöneticinin yapması gereken

⁶² TAŞKIN Erdoğan: a.g.e.. s.54

⁶³ TAŞKIN Erdoğan: a.g.e.. s.56

faaliyetleri, bunlara ilişkin işlev, ilke ve kuralları açıklıyordu. Halbuki Taylor, daha çok işgörenin işi icra ederken bizzat uyması gereken ilke ve kuralları, işte gerekli olan hareketleri ve bu hareketleri yapmak için harcanacak zamanlara ilişkin çalışmalar üzerinde durmuş, bunların yol ve yöntemlerini açıklamıştır. Bu incelemeleri ile Fayol, örgütlerde insanlar arası ilişkiler üzerinde çalışmış, diğer bir deyimle, örgütün psiko-sosyal yönünü incelemiştir. Taylor ise, örgütlerde insan ile onun iş yaparken kullandığı araçlar ve makineler arasındaki ilişkileri, diğer bir deyimle örgütün psiko-teknik yönünü ele almıştır⁶⁴.

Fayol'a göre yönetim, "ileriye görmek, örgütlemek, kumanda etmek, eşgüdüm sağlamak ve kontrol etmek" olarak tanımlanabilir. Fayol'un yönetimi beş işleve ayırarak yaptığı bu tanım, yönetsel kuram için kavramsal bir çatı oluşturmaktadır ve bu çatı altına 14 yönetim ilkesi yerleştirir.

- İşbölümü,
- Yetki ve Sorumluluk,
- Disiplin,
- Kumanda Birliği,
- Yönetim Birliği,
- Genel Çıkarların Kişisel Çıkarlara Üstünlüğü,
- İyi Bir Ödüllendirme Sistemi,
- Merkezcilik,
- Kademe Zinciri,
- Düzen,
- Adil ve Eşit Davranma,
- Personelin Devamlılığı,
- Ön ayak Olma,
- Birlik Ruhundan oluşan bu ilkeler, esnek olmalı ve ihtiyaca uyarlanabilmeliydi⁶⁵.

⁶⁴ EREN, Erol: Yönetim ve Organizasyon, Beta Basımevi. İstanbul – 1998, s.19

⁶⁵ CAN, Halil: a.g.e., s.36

Yönetim ve örgüt olgusunu kapsamlı bir biçimde inceleyen, yönetim ve örgütlerle ilgili bir takım ilke ve teknikler belirlemeye yönelik, makro nitelik taşıyan yönetsel yaklaşım, örgüt ve yönetim konusunda ortaya koyduğu ilkeler açısından, büro hizmetlerinin verildiği bürolara tam olarak yansımamıştır. Çünkü bu yaklaşımın ortaya atıldığı dönemlerde büro faaliyetlerine gereken önem verilmediği gibi, büro yönetimine de önem verilmemekteydi. Ancak bürolar örgütün geneline yayılmış birimler olduğundan örgütün geneline ayak uydurabilmek için yaklaşımın ortaya koyduğu ilke ve tekniklerden az ya da çok etkilenmiştir.

Yine ilk kez Fayol'un örgüt faaliyetlerini "Ticari, Mali, Teknik, Muhasebe, Yönetsel ve Emniyete İlişkin Faaliyetler olarak ortaya koyması"⁶⁶ örgüt içindeki birimlerin, dolayısı ile büroların vermiş olduğu hizmetlerin öneminin anlaşılmasına başlandığının bir göstergesi olması açısından da önemlidir.

Fayol'dan sonra 1930'lu yıllara kadar önemli bir gelişme olmamıştır. Bu yıllarda James Money ve Reiley, yazdıkları eserde yönetimin temel ilkesi olarak eşgüdümü belirtmekte ve diğer ilkeleri eşgüdümüne dayandırmaktadır. Noney ve Reiley'e göre, eşgüdüm ya da eylem birliği ilkesinin doğurduğu hiyerarşi, işlerin uzmanlaşmasının sonucu işlevsellik, kurmay ve danışmanlık ilkeleri yönetimin temel ilkeleri sayılmaktadır. Eşgüdümü dikey ve yatay olmak üzere ikiye ayırırlar. Dikey eşgüdüm yetki, yetki devri ve hiyerarşi kavramlarıyla, yatay eşgüdüm ise komuta-kurmay ilişkileri ile açıklanmaktadır⁶⁷.

Örgüt kuramına katkıları olan Gulick'in yönetim bilimine gerçek katkısı Fayol'unkine benzer biçimde ele aldığı yönetim işlevleridir. Örgüt içindeki faaliyetlerin işlev, süreç, müşteri, yer ölçütlerine göre sınıflandırılarak örgütlemeye gidilebileceğini ileri sürmüştür. Gulick'in yönetim işlevleri;

⁶⁶ CAN, Halil: a.g.e., s.36

⁶⁷ CAN, Halil:a.g.e., s.37-38

- Plânlama,
- Örgütlenme,
- Örgütü Personelle Donatma,
- Yürütme,
- Eşgüdümleme,
- Raporlama,
- Bütçelemedir⁶⁸.

Klâsik yönetim düşüncesinden o zamana kadar ki gelişmelerin bir sentezini yapmaya çalışan Urwick ise yönetime ilişkin sekiz ilkeden söz eder. Bunlar;

- Amaç İlkesi,
- Yetki-Sorumluluk Eşitliği İlkesi,
- Üstlerin, Astların Faaliyetlerinden Dolayı Mutlak Olarak Sorumlu Oldukları İlkesi,
- Hiyerarşi İlkesi,
- Denetim Alanı İlkesi,
- Uzmanlaşma İlkesi,
- Düzen İlkesi,
- Uygulama İlkesi.

Son olarak yönetim felsefesi üzerine önemli katkılar getiren R.C.Davis, uygulamada etmen ve sorunlara yönelmiştir. Davis, uygulamadaki sorunları, amaçlar, örgüt ahlâkı, yürütmeci liderlik, örgüt politikaları ve işlevleri, personel, fiziksel iş başarımı etmenleri, örgüt yapısı, moral ve örgüt usul ve yöntemleri konularında görmüştür⁶⁹.

⁶⁸ AKAT, İlter - BUDAK, Gönül - BUDAK Gülay: a.g.e., s.50

⁶⁹ CAN, Halil: a.g.e., s.38

1.4.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı

Klâsik Yönetim Düşünce Sistemini oluşturan yaklaşımlardan sonuncusu Bürokrasi yaklaşımı olmuştur. Bu yaklaşımın dayandığı açık ya da kapalı varsayımlar daha önce açıkladığımız Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ve Yönetimsel Yaklaşım'ın varsayımlarına uymaktadır. Çünkü bu üç bilgi topluluğu ya da yaklaşım, aynı ortam ve koşullarda oluşmuş ve gelişmiştir.

1864-1920 yılları arasında yaşamış olan Alman toplum bilimcisi M. Weber, biçimsel örgüt modelinin geliştiricisi olarak bilinir. M.Weber; toplumun geleneklerine, büyük insanların önderliklerine ve bürokrasi konusundaki noktalara dikkat çekmiştir. Bürokrasi, "Buruea" ve "Cratie" sözcüklerinden oluşmuştur. Bürokrasi, "çuhaların yönetimi" anlamına gelmektedir. Çuha ise büroyu ifade etmektedir. "Büro" sözcüğünün ilk kez devlet işlemlerinin yapıldığı daireleri ifade etmek için kullanılmıştır⁷⁰. Bürokrasi sözcüğü etimolojik olarak büroların, devlet dairelerinin egemen olduğu bir sistemi ifade etmektedir.

Max Weber'e göre bürokrasi geniş bir alana yayılmış toplumsal fiil ve hareketlerin rasyonel ve objektif esaslara uygun olarak düzenlenmesi sürecidir. Belli bir büyüklüğü aşan ve yüz yüze temasın ortadan kaybolduğu her örgüt bürokrasi özelliklerini kazanmaya başlar. Bu nedenle bürokrasi, sadece devlet ve kamu hizmetlerinde söz konusu olan bir teşkilat şekli değildir. Özel örgütler, sendikalar, siyasi partiler için de bürokrasiden söz edilebilir⁷¹.

Bürokrasi yaklaşımı direk olarak örgüt içinde yer alan büroların yönetimi ve faaliyetlerine ilişkin ilkeler ve yöntemler geliştirmesi açısından önemlidir.

⁷⁰ CAN, Halil: a.g.e., s.46

⁷¹ BARANSEL, Atilla: a.g.e., s.165

Bürokrasi yaklaşımında bürolar bütün güçlerini, işgal ettikleri pozisyonların gerektirdiği iş ve görevlerin yerine getirilmesine tahsis ederler. Bürolarda çalışanlar, bu iş ve görevin gerektirdiği uzmanlık bilgilerini, eğitim ve tecrübe ile kazanmış ve uzmanlaşmıştır.

Görev ve yetkiler, bir hiyerarşi ve makamlar sistemi oluşturacak biçimde düzenlenmiştir. Görev ve yetkiler kişisel değil, biçimseldir. Görevlere, özel eğitim görmüş memurlar atanır.

Bürokraside, ilişkiler ve haberleşme yazılı olarak yürütülür. Bütün bu yazılı evraklar örgütün yazı işleri bürosunda toplanır.

Memurlar, işgal ettikleri pozisyonlara giriş sınavından geçirilerek atanırlar. Memur, gayri şahsi yükümlülükleri nedeniyle, bürokratik otoriteye tabidir. Başka bir deyişle, resmi çalışmaları dışında bürokratik otoriteye tabi değildir, hürdür.

Memur, serbest iradeye dayalı olarak akdedilen anlaşma ile işgal ettiği pozisyona gelir. Memurun ana meşguliyetini işgal ettiği pozisyonun gerektirdiği iş ve faaliyetler teşkil eder. Kendisine, maaş ve emeklilik bu nedenle ödenir. Maaş, işgal ettiği pozisyonun, yerine getirdiği hizmetin ve hizmet süresinin karşılığıdır.

Memur, örgütte ömür boyu çalışmayı ve terfi etmeyi bekler. Memurun çalışması kontrole tabidir. Bu nedenle memur disiplinli bir biçimde çalışmak zorundadır⁷².

Yukarıdaki şekilde belirlenen hususlar bürokrasi yaklaşımının büro yönetim ilkelerini, tekniklerini oluşturmaktadır.

⁷² BARANSEL, Atilla: a.g.e., s.169-170

Weber, ideal yetke ve toplum düzeni olarak ortaya attığı kural ve kaidelere dayanan meşru düzenin yönetim biçimi olarak Bürokrasi Yaklaşımının temellerini açıklığa kavuşturmuştur. Bu temellerin bazıları şunlardır⁷³;

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayalı işbölümü,
- Açık seçik belirlenmiş bir hiyerarşik yapı ve böylece her kademenin bir üst kademece kontrol edilmesi,
- Her kademece işlerin yapılışına ilişkin pozisyonlara gelen herkesin uyacağı ilke ve yöntemler,
- Kişisel ve duygusal olmayan; rasyonel ve ilkeler doğrultusunda ilişkiler,
- Teknik yeteneğe dayalı personel seçim ve terfi sistemi,
- Organizasyon birimlerinin yasal yetkilerle birbirine bağlanması.

Bürokrasi yaklaşımı, bir yönetim için akılcı, güçlü, amaçlara ulaştıracak, sağlam bir örgüt yapısının kurulması, bu yapıda sadece belirli görevleri yerine getirmekten sorumlu olan kimselerin kendi alanlarında uzmanlaşmaları, kişisel arzu, hırs ve ihtiyaçlardan arınmış nesnel ve akılcı bir yönetim sistemi kurması, işbaşına getirilecek yöneticilerin bilgi, yetenek ve tecrübelerine göre seçimle demokratik olarak görevlendirilmeleri gibi yararlı bir takım kuralları içermektedir. Bu özellikleri ile bilimsel ve ideal bir niteliğe sahiptir. Ancak aşırı şekilci olması, görev, yetki ve sorumluluklarda katılık ve değişmezliği ile yaratıcı insan davranışlarına aykırı düşmekte, örgütlerde de esnekliği azaltmaktadır. Ayrıca yazılı haberleşmeye dayanan ilişkiler hem gecikmelere ve gereksiz masraflara ve hem de insanlar arası güvensizlik duygusunun yerleşmesine neden olmaktadır⁷⁴.

⁷³ MUCUK, İsmet: Modern İşletmecilik, İstanbul - 1987, s.11

⁷⁴ EREN, Erol: a.g.e., s.23

Buraya kadar yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, üç yaklaşım tarafından ortaya atılan ve geliştirilen ilkeler, hep en iyi örgüt yapısının nasıl oluşturulabileceği sorunu etrafında toplanmıştır. Klâsik Yaklaşımı oluşturan bu üç model açıklayıcı ve betimleyici olmaktan çok, genellikle, kural ve norm koyucu ve zorlayıcı nitelik taşımaktadır. Başka bir ifadeyle, olanı değil, olması gerekeni belirlemektedir. Bilimsel Yönetim, deneysel ve analitik metodolojiye dayalı olarak geliştirilmiş mikro nitelikli bir modeldir. Yönetimsel kuram ise, kişisel deneyim ve gözlemlere, tümevarım mantığına dayalı olarak oluşturulmuş makro nitelikli bir yaklaşımdır. Bürokrasi de tümdengelim mantığına ve bir dizi doğruluğu kanıtlanmaksızın kabul edilen önermelere dayanan analitik bir kuram olup, makro niteliklidir. Her üç yaklaşımda örgüte yöneliktir. Örgüte yönelik ve makro nitelik taşımakla birlikte, yaklaşımların örgütsel analizleri biçimsel örgüt yapısı üzerinde yoğunlaşmış, biçimsel olmayan örgüt yapısı dikkate alınmamıştır⁷⁵.

1.4.2. Davranışsal (Neoklâsik) Düşünceler

Neoklâsik Yönetim Düşüncesi esas itibariyle klâsik yaklaşımın temel ilkelerine dayanır. Neoklâsik yaklaşımın klâsik yaklaşımdan önemli farkı, yönetim uygulamasına insan ilişkileri yaklaşımını getirmiş olması noktasında toplanır. İnsan ilişkileri yaklaşımı öncülerinin araştırmaları, bulguları klâsik yönetim yaklaşımının temel yaklaşımları ile birleşince Neoklâsik Yönetim Teorisi oluşmuştur⁷⁶.

1930'lara kadar, klâsik yönetim ve örgüt düşüncesi örgütsel yapıya ve onun işleyişine yol gösteren tek kuram olarak süregelmiştir. Ancak bir yandan 1929 Dünya Ekonomik Krizinin etkisiyle, diğer yandan da örgütlerle ilgili çeşitli örgütsel sorunların artması sonucu, klâsik yönetim düşüncesinin

⁷⁵ AKAT, İlter - BUDAK, Gönül - BUDAK Gülay: a.g.e., s.57

⁷⁶ ERDOĞAN, İlhan: Örgütlerde Davranış, İstanbul -1994, s.58

eksiklikleri hissedilmeye başlamıştır. Bu nedenle klâsik düşüncenin en yüksek düzeye ulaştığı 1930 yıllarında, yönetim düşünce sisteminde, insan ilişkileri adı altında yeni bir yaklaşım oluşmaya başlamıştır⁷⁷.

Neoklâsik akım, klâsiklerin tersine insan etkenini de göz önüne almışlardır. Davranış bilimlerinin de önemli katkılarıyla rasyonel davranan ekonomik insan varsayımının yerini sosyal bir yapı içerisindeki insan almıştır. Formal örgütün yanı sıra informal örgütün de incelenmesi önemli bir boşluğu doldurmuştur. Ayrıca örgütlerin tek yönlü etkinlik ve verimlilik amacının yanı sıra çalışan kişilerin tatmini ve gelişmelerinin sağlanması gibi toplumsal amaçlar da eklemiştir⁷⁸.

1927 yılında A.B.D'de Harward Üniversitesi Örgüt Okulundan bir grup toplumbilimci, o yıllarda Bilimsel Yönetim Okulunun öncüleri tarafından ortaya atılan ve kabul görmekte olan bazı organizasyon ve yönetim ilkelerinin geçerliğini anlamak amacıyla araştırmalara başlamışlardı. Hawthorne Deneyleri olarak bilinen ve Elton Mayo'nun liderliğinde beş yıl sürdürülen bu araştırmalar sonunda organizasyon ve yönetim alanında yeni bir ekolün doğmasına yol açtı⁷⁹.

Hawthorne çalışmaları temelde klâsik düşüncenin iki ana varsayımını sınamak amacıyla yapılmıştır. Klâsiklerin bu varsayımları⁸⁰;

İşyerinin fiziksel koşullarıyla işgörenlerin verimi arasında olumlu ilişki vardır, İnsan kazancını en üst düzeye çıkarmak ister. Bu nedenle ona en fazla kazancı sağlayacak yöntem geliştirilmeli ve kişi böylece dıştan yönetilmelidir.

⁷⁷ AKAT, İlter - BUDAK, Gönül - BUDAK Gülay: a.g.e., s.60

⁷⁸ TAŞKIN, Erdoğan: a.g.e., s.58

⁷⁹ ERSAN, Nurgün: Yönetim Süreçleri ve Teorileri , Ankara -1987, s.149

⁸⁰ CAN, Halil: a.g.e., s.39

Hawtorne telefon tesislerinde yapılan bu araştırmalar, toplum biliminde ilk sistematik ve görgöl araştırmaları oluşturmaktadır. Klâsik düşüncenin, özellikle bilimsel yönetimde öngörülen bazı varsayımların, bu tesislerde arzulanan sonucu vermemesi, araştırmacıları bir dizi deneyler yapmaya yöneltmiş ve sonuçta örgütün mekanik düzenini bozan öğenin, insan ögesi olduğu ortaya konulmuştur. Bu tesislerde, klâsik düşüncelerde olduğu gibi, her ne kadar örgütsel çalışmalar önceden plânlanıp, ussal önlemler alınmışsa da, insan öğelerinden oluşan, biçimsel olmayan gruplar, ussal ve mekanik yapıyı bozmuş, menfi grup kuralları, değerleri ve inançlarıyla hareket ederek, önceden kestirilemeyen davranışlara yol açmıştır⁸¹.

1924 yılından 1936 yılına kadar süren çalışmalar beş aşamada gerçekteřmiştir⁸².

Birinci aşamada; (1924-1927) araştırmalar fabrikanın kendi araştırmacılarınca yapılmıştır. Çalışmaların amacı, işyerini aydınlatmanın verimliliğe etkisini bulmaktır. Denemenin yapılması için işgörenler deneme ve denetleme olmak üzere iki kümeye ayrılmışlardır. Denetleme kümesinin çalıştığı yerin aydınlatılması hiç değıştirilmeden sürdürülmüştür. Deneme kümesinin çalıştığı yerin aydınlığı zaman zaman azaltılıp çoğaltılmıştır. Sonuç şaşırtıcı olmuştur, çünkü hem deneme hem denetleme kümesinin verimi artmıştı. Fabrika araştırmacıları işin içinden çıkamayınca, Harward Üniversitesinden öğretim üyesi Mayo'ya ve meslektaşlarına başvurmuşlardır.

İkinci aşama; (1927-1929) Röle Montaj Odası Deneyi olarak bilinmektedir. Deneyin amacı değışik fiziksel durumların iş verimine etkisi daha yakından ve inceliklerine varıncaya kadar incelenecekti. Bu aşamada işgörenlerin toplumsal ilişkilerini ya da tutumlarını incelemeye yönelik belirgin bir özen yoktu. Deneme boyunca işgörenlerin dinlenme, çalışma saatlerinde,

⁸¹ AKAT, İter - BUDAK, Gönöl - BUDAK Gülay: a.g.e., s.66

⁸² BAŞARAN, İbrahim E.: a.g.e., s.42

Çalışma yerinin ışığına, ısısına, sessizliğine varıncaya kadar her türlü fiziksel şartlar azaltılıp çoğaltılmıştır. Fiziksel şartlar ister iyi ister kötü olsun, her durumda verim artma göstermiştir. Araştırmacıların verdiği sonuç, işgörenlerin fiziksel koşullarının değil, değer ve tutumlarının incelenmesi gerektiğidir.

nc aşamada; (1928-1930) nceki deneyin bitmesinden önce örgüt, işgörenlerle görüşmeyi amaçlayan bir programı başlattı. Bu görüşme programından işgörenlerin çalışma koşullarına, denetlenmelerine ve işlerine ilişkin tutumları tanınacaktı. Görüşmeler sonunda büyük bir bilgi yığını elde edildi. Işgrenlerle ilgi kurmanın, onların tutumlarında önemli bir etken olduğu, bu görüşmelerle açığa kavuştu.

Dördüncü aşama; (1932) Dizi Tel Bağlama Odası incelemesi olarak bilinmektedir. Bu deneyde, on dört erkek işgören işyerlerinden alınarak gözlem odasına konmuştur. Gözlemin amacı, işgörenlerin, daha önceki çalıştıkları işyeri koşullarına az çok benzeyen gözlem odasında altı ay boyunca nasıl davrandıklarını incelemektir. Denekler bir küme olarak bir süre sonra kendi çalışma kurallarını ve davranışlarını geliştirdiler. Küme, açıkça informal örgütlenmesini yaptı ve kendilerini dıştan gelecek etkilere karşı koruyacak davranışları geliştirdi.

Beşinci aşama; (1936) Amerika'da süren ekonomik bunalım yüzünden, dördüncü aşamadan dört yıl sonra gerçekleştirilebildi. Bu aşama, ilk dört aşamada öğrenilenlerin üzerine kuruldu. Tümüyle işgören ilişkileri üzerine çalışmalar yoğunlaştırıldı ve işgörenle görüşme biçimine dönüştü. Işgrenler, sorunları tartışmak için cesaretlendirildi. Sorunların tartışılmasından alınan sonuçlar işgörenlerin örgüte uyumunda, ast st ilişkilerinde ve işgörenin yönetim ilişkilerinde kullanıldı.

Mayo, bu araştırmalar sonucunda sosyal sistem teorisini geliştirmiştir. Böylece Hawthorne araştırmaları ile örgüt organizasyonunun bir sosyal sistem

olduğu, bu sistemin en önemli unsurunun da insan olduğu sonucuna varılmıştır. Belirli bir organizasyon yapısı içinde bir araya gelen kişilerin kendi aralarında informal gruplar oluşturduğu, grup özelliklerini de, kişilerin sahip olduğu inançlar, alışkanlıklar, amaçlar, gelenekler ve değer yargılarının belirlediği, böylece oluşan sosyal sistemin kişiler üzerindeki etkisinin fiziksel faktörlerden fazla olduğu bulgusu ortaya konmuştur⁸³.

Mayo ve arkadaşları tarafından yapılan bu incelemeler yönetimde yeni bir düşünce ve fikir akımının doğuşuna neden olmuştur. Ancak, bu inceleme ve araştırmaları, "insanlar üzerinde yapay olarak hazırlanmış durumların ortaya çıkardığı sonuçlardır ve bir tutum değişimini sağlamak amacıyla yapılan bir faaliyettir", diye eleştiren düşünürler de vardır. Ancak olumsuz davranış ve tutumların belirli örgütsel ortamlarda değiştirilebileceğini gösteren bu araştırma ve deneylerin bilimsel bakımdan değerini hiçbir eleştiri hafifletmemiştir⁸⁴.

Genel olarak, insan ilişkileri yaklaşımı, insan gücüne önem verilmesi, tatmin edilmesi ve yüksek moralli olmasının üretim verimliliği üzerindeki etkisi üzerinde durmakta, verimlilik için işe özendirilmenin gerekli olduğu inancını taşımaktadır.

Daha yakın zamanlarda, insan ilişkileri yaklaşımı doğrultusunda çalışmalar yapan R.Likert, C.Argryis, D.McGregor, Kurt Levin ve A.Maslow ile W.H.Newman, G.Terry, H.Koontz ve C.O'Donnell, E.Dalaj.March ve A.H.Simon ile Peter F.Drucker bu alanda eserleriyle katkıda bulunan sayısız yazar arasında bazı önde gelenler olarak belirtilebilir.

⁸³ MUCUK, İsmet: a.g.e., s.13

⁸⁴ EREN, Erol: a.g.e., s.30

1.4.3. Modern Yönetim Düşüncesi

Buraya kadar yaptığımız açıklamalardan da anlaşılacağı üzere klâsik düşünce, teknik bir yaklaşımla örgütsel yapıyı incelemiş, ussal bir sistem sunmaya çalışmıştır. Neoklâsik akım ise bu sistemin ihmal ettiği insan ögesi, insan ögesinin özellikleri, davranışları, güdüleme, yönetime katılma, doyum gibi kavramlar üzerinde durmuştur⁸⁵.

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından başlayarak, klâsik ve neoklâsik düşüncelerin temel kavramları olan formal ve informal örgüt kavramlarının aslında birbirinden bağımsız olmadığı, gerçek bir örgütün bunların karşılıklı etkileşimi sonucunda ortaya çıkan karmaşık bir ilişkiler bütünü olduğu görüşü ortaya atılmıştır. Ayrıca örgütleri kapalı bir kutu gibi düşünen araştırmaların yanında çevre ile ilişkileri üzerinde duran, hem değişken çevre koşullarının örgüt üstüne etkisini hem de örgütler arası ilişkileri konu alan yaklaşımlar da çoğalmıştır⁸⁶.

Modern Örgüt Kuramı ya da Modern Yönetim Düşünce Sistemi olarak adlandırılan bu yaklaşımlar, yöneylem araştırması, iş yönetimi bilimi, sibernetik, maliyet-fayda analizi, plânlama-programlama-bütçeleme sistemi, karar verme kuramlarının yanı sıra, modern yönetim düşünce sisteminin en önemlileri olarak nitelendirilen **Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımından** oluşmaktadır. Bu iki yaklaşım, hem klâsik hem de neoklâsik düşüncelerin ileri sürdüğü fikir ve görüşleri, varsayımları, yeni ve değişik bir çerçeve içinde inceleme konusu yapmaktadır⁸⁷.

⁸⁵ CAN, Halil: a.g.e., s.43.

⁸⁶ TAŞKIN, Erdoğan: a.g.e., s.63

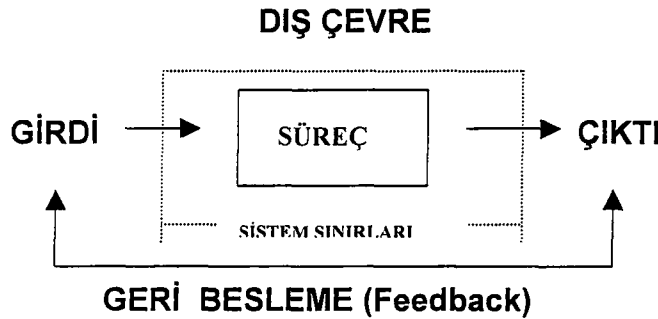
⁸⁷ CAN, Halil: a.g.e., s.44.

1.4.3.1. Sistem Yaklaşımı

Sistem Yaklaşımı veya Sistem Analizi diye adlandırılan bu yaklaşım, bir biyolog olan Ludwig Von BERTALANFFY tarafından ortaya atılan ve modern yönetim düşüncesinin felsefi temelini oluşturduğu kabul edilen Genel Sistem Teorisi'ne dayandırılan bir modern yönetim tekniğidir⁸⁸.

Sistem kavramının çeşitli tanımları yapılmıştır. Genel olarak sistem, "birbiriyle ilişkili, dengeli ve uyumlu alt sistemlerden meydana gelen bir bütündür⁸⁹" şeklinde tanımlayabiliriz. Bu tanımda yer alan alt sistem kavramını ise, sistemi meydana getiren parçalardan her biri olarak ifade edebiliriz. Alt sistemi olmayan bir bütünün sistem olarak kabul edilmesi mümkün değildir.

Örgüt, çevresinden ya da başka sistemlerden enerji, bilgi, materyal alır, bunları belirli teknolojileri kullanarak işler ve çeşitli formlarda tekrar çevresine veya başka sistemlere gönderir. Bu özelliğiyle her örgüt açık sistem özelliği taşımaktadır.



Şekil 1.3. Sistemin İşleyiş Modeli

Kaynak: BENLİGİRAY, Serap: Büro Yönetimi ve Dosyalama Teknikleri, s.22

⁸⁸ TORTOP, Nuri,- İSBİR G.Eyüp, - AYKAÇ, Burhan: a.g.e., s.229

⁸⁹ TORTOP, Nuri,- İSBİR G.Eyüp, - AYKAÇ, Burhan: a.g.e.,231.

Sistem yaklaşımı açısından bakıldığında örgütler, karşılıklı bağlı bölümlerden oluşan, her bölümün belirli katkılarda bulunduğu, buna karşılık her bölümün bazı paylar aldığı bütün, bir sistem olarak incelenir. Bu sistemi meydana getiren alt sistemlerin, Teknik Alt Sistemler, Destekleyici Alt Sistemler, Varlık Koruma Alt Sistemleri, Uyumlayıcı Alt Sistemler ve Yönetmel Alt Sistem çeşitlerinden meydana gelebileceği kabul edilmektedir. Bütün bu unsurlar örgütün amacını gerçekleştirmek için birbirine bağlıdır⁹⁰.

Teknik Alt Sistem; üretim alt sistemi olarak da adlandırılır. Örgütlerin var oluşlarının nedeni olarak kabul edilen ve ana hizmet birimleri olarak da adlandırılan bu alt sistemler örgütün kuruluş amacına yönelik olarak mal veya hizmetlerin üretiminden doğrudan doğruya sorumlu birimlerdir.

Destek Alt Sistemleri ise teknik alt sisteme, onun işlemesi için araç ve gereç sağlayan sistemlerdir. Bir örgütün satın alma veya personel birimleri birer destek alt sistemleri olarak değerlendirilebilir.

Varlık Koruma Alt Sistemleri, üzerinde çalışılacak faaliyet alanına değil işi yapmada kullanılan ayağına yönelmiştir. Çoğu örgütlerde bu aygıt kalıplaşmış insan faaliyetlerinden oluşur. Personel bulma, personeli eğitme faaliyetleri yürüten birimler buna örnek olarak gösterilmektedir.

Uyumlayıcı Alt sistemler, belirtilen alt sistemlerden farklı olarak, örgütün varlığını sürdürmesini güvence altına alma gibi önemli bir görevi yerine getiren alt sistemlerdir.

Yönetmel alt sistemler ise, örgütün diğer alt sistemlerle uyumlu bir biçimde çalışmasını sağlar. Diğer alt sistemlerin denetlenmesi, aralarında koordineli bir çalışma ortamının oluşmasının sağlanması, yönetmel alt sistemlerin görev alanlarına girmektedir⁹¹.

⁹⁰ TORTOP, Nuri,- İSBİR G.Eyüp, - AYKAÇ, Burhan: a.g.e., s.233

⁹¹ AR, Fikret A.:a.g.e., s.14

Sistem yaklaşımı ile tüm bu alt sistemlerin bünyesinde var olan ve bu alt sistemlere, dolayısı ile örgüte bilgi sağlanmasında ve dağıtılmasında büyük rol üstlenen bürolarda, yapılan tüm faaliyetler bir bütün olarak ele alınmaya başlanmıştır. Birçok durumda açık olarak görülen tek bir faaliyet, genellikle çok sayıda ve oransal olarak daha az öneme sahip faaliyetler dizisinin bir parçasıdır. Yakından incelendiğinde bu faaliyetler arasında ilişkiler olduğu görülür. Bu nedenle de bürolarda yapılan işleri ayrı ayrı işler olarak değerlendirmek yerine örgütte tüm işlerin etkileşerek oluşturduğu bir bütünün parçaları olarak değerlendirmek gereği sistem yaklaşımıyla beraber ortaya çıkmıştır⁹².

Sistem yaklaşımı tek başına yeni bir disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce biçimi, bir yöntem, bir yaklaşım olarak, yönetim düşünce ve uygulamasına şu yenilikleri getirmiştir⁹³.

Sistem yaklaşımı; örgütleri, çevreleri ile ilişkili bir açık sistem olarak ele almıştır. Sistemi oluşturan parçaların arasındaki karşılıklı ilişki ve karşılıklı bağıllığı vurgulamıştır. Örgütü etkileyen değişkenleri ve parametreleri bir arada görmeyi sağlamıştır.

Buna karşı sistem yaklaşımına yöneltilen eleştiriler de olmuştur⁹⁴. Bunlar sistem yaklaşımının;

- 1) Geniş bir görüş açısı getirmesine karşın, bu görüşün deneysel olarak sınanmasının çeşitli zorluklar yarattığı,
- 2) İdeoloji ve inanç sistemlerine yer vermeyişi,
- 3) Kavramların yetersiz ve kısıtlı kaldığı görüşü.

⁹² BENLİGİRAY, Serap: a.g.e., s.24

⁹³ AKAT, İlter - BUDAK, Gönül - BUDAK Gülay: a.g.e., s.95

⁹⁴ AKAT, İlter - BUDAK, Gönül - BUDAK Gülay: a.g.e. s.7

Sistem yaklaşımı, daha iyi yetişmiş yöneticilerin varlığını ve bu yöneticiler arasında ekip çalışması akışkanlığını zorunlu kılmaktadır. İyi yetişmiş üst düzey yöneticilerin bulunmaması uygulanmasını başarısız kılacaktır.

Sistem yaklaşımı, başlangıçta yönetim kuramlarını birleştirmek amacıyla yola çıkmasına karşın, bunu sağlayamaması, örgütleri incelemede makro düzeyde modeller getirip çok soyut kavramlar kullanması, sonuç alınamayan konulara tüm bilim dallarının etkilerini kullanarak ortak noktalar bulamaması nedeniyle örgüt bilimcilerin, örgütlerin alt sistemlerini daha ayrıntılı ve somut biçimde inceleyebilecekleri orta düzeyde bir görüş aramaya zorlamış ve arayışlar ek bir modern yaklaşımın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu yaklaşım Durumsallık Yaklaşımıdır.

1.4.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, Klâsik Yönetim Anlayışının “insansız örgütler” ve Neoklâsik Anlayışının “örgütsüz insanlar” temel varsayımları yerine veya yönetimde geçerli evrensel ilkeler bulma, en iyi yol arama yerine, her örgütün çevresel ve teknoloji gibi farklı unsurların, farklı yönetim biçimleri geliştirilebileceği temel görüşüne dayanmaktadır. Durumsallık yaklaşımının temel düşüncesi her yerde ve her şartta geçerli bir yönetim biçiminin bulunmayacağıdır. Yönetim biçimini belirleyen etkenleri dış etkenler ve iç etkenler şeklinde iki kategoride ele alan durumsallık yaklaşımının teorisyenleri, dış etkenler arasında, örgütün sunduğu hizmetlerden yararlananlar, pazar şartları, rekabet ve devlet müdahalesi şeklinde ele

alırken, iç etkenler arasında yapılacak iş, personelin niteliği, kullanılan teknoloji ve örgütün amaçlarını saymaktadırlar⁹⁵.

Durumsallık yaklaşımının sistem yaklaşımına getirdiği katkı, büyük ölçüde araştırma sonuçlarına dayanmasında yatmaktadır. Bu nedenledir ki, 1970'lerden sonra uygulamada karşılaşılan güçlükler ve somut olarak var olan güç ve baskılardan hareket eden durumsallık kavramı gelişmeye başlamıştır. Durumsallık yaklaşımıyla örgütlerin karşılaştıkları sorunlara sadece klâsik yaklaşımların genel ve soyut ilkeleri ile çözüm arama faaliyetlerinden vazgeçildiği görülmektedir⁹⁶.

Durumsallık yaklaşımı, bir örgüt yapısını biçimlendiren boyutlarla, örgütün içinde bulunduğu durum ve şartlar arasındaki fonksiyonel ilişkileri araştırmaktadır. Bu yaklaşımdan önceki teoriler, örgütün tasarımına, örgüt içindeki süreçlerde kullanılacak ilkelere ağırlık vermişlerdir. Oysa durumsallık yaklaşımı içinde bulunulan durum ve şartlara göre hangi ilkelere ne zaman ve nasıl uyulması gerektiğini de göstermektedir. Bu yaklaşımın uygulandığı alanların başında örgüt yapısının kurulması gelmektedir. Bir örgüt yapısının oluşturulması, örgütü oluşturan personel, yapılacak işin niteliği, çevresi, kullanılacak teknoloji ile örgütün alt sistemlerinin niteliği gibi birçok durum ve şartlara bağlıdır⁹⁷.

Sonuç olarak yönetim için söylenenlerin, değişik akımlarla ortaya konan ilke ve tekniklerin tümü büronun yönetilmesinde de etkili ve geçerli olmuştur. Bürolarda da örgütün amaçlarına paralel olarak plânlamalar, örgütlemeler yapılması, çalışanlara önderlik edilmesi, çalışanların amaçları ile büro amaçlarının arasında koordinasyon sağlanması, çalışanların güdülenmesiyle iyi bir çalışma ortamının oluşturulması, kendisine bağlı birimlerin çalışmalarını düzenli bir grup çalışmasına dönüştürülmesi,

⁹⁵ TORTOP, Nuri,- İSBİR G.Eyüp. - AYKAÇ, Burhan: a.g.e.,s.290

⁹⁶ AKAT, İlter - BUDAK, Gönül - BUDAK Gülay: a.g.e.,s.100

⁹⁷ TAŞKIN, Erdoğan: a.g.e., s.68

plânlanan hedeflere ulaşma derecesinin tespiti ve gerektiğinde düzeltici önlemlerin alınması gerekecektir. Bu ise büro yönetimi için bağlı bulunan örgüt minyatürünün oluşturulması anlamına gelmektedir. Dolayısı ile büro yönetiminin yukarda açıklanan akımlardan etkilenmemesi, bu akımların ortaya koyduğu düşünce sistemlerine kayıtsız kalması düşünülemez.

Büro yöneticileri, büro yönetim sürecinin uygulanmasında bahsedilen bu akımların geçtiği zaman ve ortam koşullarına uygun olarak çeşitli yöntemler izlemişlerdir. Bunlar geleneksel yöntemlerden, gözlemlerden, bilimsel ve çağdaş tekniklerden yararlanılarak ortaya konan yöntemlerdir⁹⁸.

Geleneksel Büro Yönetiminde; geçmişte uygulanan yöntemler izlenir ve geleneklere bağlılık vardır. Geleneksel yaklaşımda yönetici soru sormaz ya da çok az soru sorar, yeni yönetsel tekniklerin gelişmesiyle ilgilenmez. Yine bu yaklaşımda yönetici, bürodaki faaliyetlerin yönetimi amacıyla yaptığı gözlemlerden yararlanır. Diğer büro yöneticilerinin amaçlarına nasıl ulaştıklarını gözlemler ve bu şekilde edindiği bilgi ve yöntemlerden kendi yönetim faaliyetlerini yürütmekte yararlanır. En iyisi olduğuna inandığı uygulamaları kopya eder, dener ve daha sonra uygular.

Gözlemsel Büro Yönetimi; yöneticiler arasında yönetsel fikirlerin ve tekniklerin paylaşılmasına yardım eder. Birçok yönetici, özellikle başarılı olduğu faaliyetlerle ilgili uygulamalarının doğruluğunu savunmak ve haklılığını kanıtlamak üzere tartışmaktan hoşlanır. Yöneticiler arasındaki bu tartışmalar, karşılıklı fikir alış veriş ve en iyi uygulama yolunun bulunması, konusunda yardımcı olur. Gözlemsel büro yönetimi aynı zamanda yönetsel problemler için hazır ve pratik bilgi kaynağı sağlar, fakat yönetsel teknikleri geliştirmek için katkıda bulunmaz. Bir büro için uygun olan bir uygulama, bu uygulamayı kopya eden diğer bir büro için yetersiz ya da yanlış olabilir. Bununla birlikte

⁹⁸BENLİGİRAY, Serap: a.g.e., s.46-48

gözlemsel büro yönetimi, birçok küçük büronun yöneticisi tarafından diğer teknikleri uygulama güçlüğü ve karmaşıklığı nedeniyle kullanılmaktadır.

Bürolarda Bilimsel Yönetim; büro faaliyetlerinin yürütülmesinde karşılaşılan problemlerin çözümünde bilimsel yöntemlerin kullanımı ve yönetsel tekniklerin gelişimiyle açıklanmaktadır. Bilimsel yönetim uygulamasında ekonomi, istatistik, psikoloji, sosyoloji gibi bilimlerin bulgularından yararlanır. Bürolarda bilimsel yönetimde ilk yapılan iş, problemin ve gereksinimin ya da amacın öz olarak ortaya konmasıdır. Daha sonra, belirlenen problem, ihtiyaç ya da amaçlarla ilgili tüm veriler toplanarak sınıflandırılmakta ve analiz edilmektedir. Bu amaçla iş akım şemaları, iş analizleri, iş tanımları ve iş değerlemesi, hareket ve zaman etüdüleri, PERT ve CPM, yöneylem araştırmaları gibi bilimsel araçlar kullanılır.

Çağdaş Büro Yönetimi; Bürolar, 1965 yılından bu yana, örgütü bir sistem olarak dikkate alan genel sistem yaklaşımının etkisi altında kalmıştır. Bu yaklaşımla büroların anlamları değişmiş, büro yöneticileri de yeni bir kimlik kazanmışlardır. Artık büro yöneticileri veri ve bilgilerin sistematik olarak toplanmasını ve etkin olarak kullanımını tasarlayabilmektedirler. Ayrıca teknolojik gelişmeler ve özellikle bilgisayarlar, büro yöneticisine yeni imkânlar yaratmıştır. Son yıllarda bilgisayar teknolojilerindeki gelişmeler sonucu tüm dünyada bilgisayar kullanımı hızla yayılmıştır.

Ancak büro ortamındaki değişim sadece bilgisayar teknolojisindeki gelişmeye bağlanamaz. Bürolarda kullanılan makine ve araç-gereçlerdeki hızlı ve önemli gelişmeler günümüz büro ortamlarını ve bunun gereği olarak çağdaş yönetim yaklaşımını ortaya çıkarmıştır.

Bilimsel büro yönetiminin temel felsefesini oluşturan kavramlardan biri de verimliliklerdir. Bilimsel yönetim yöntem ve araçları, verimsiz çalışma israfını azaltarak, verimliliği artırmaktır.

1.5. BÜRO SİSTEMİNİN UNSURLARI

1.5.1. Büro Sistemini Gerektiren Nedenler

Toplumların örgütlü olarak hareket etme bilincine varmaları ile birlikte örgütler hacim itibariyle büyümüş, yapıları gittikçe karmaşık hale gelmiş ve birbirleriyle ilişkileri de oldukça yoğunlaşmıştır. Örgütlerdeki bu gelişmeler karşısında bunların plânlama, yürütme, koordinasyon ve denetim gibi yönetim fonksiyonlarını yerine getirebilmeleri daha fazla bilgiye ihtiyaç duymalarına neden olmuştur.

Günümüzde ülke ekonomilerinin dünya ekonomisi ile bütünleşmesi bir başka ifadeyle dünyanın tek bir pazarda entegre olması ile örgütler küresel bir rekabet ortamına girmişlerdir. Örgütler küresel bir ekonomik ortamda faaliyetlerini sürdürebilmek için ise bilgi üretme, yönetme ve dağıtma konusunda yardıma ihtiyaç duymuşlardır. Bu durum doğru bilgiyi sağlayacak ve dağıtacak bir sisteme ihtiyacı beraberinde getirmiştir. Bu ihtiyacı karşılayacak olan sistem, büro sistemidir.

Büro sistemi, bilginin sağlanmasında ve dağıtılmasında büyük rol üstlenmektedir. Teknolojik gelişmelere paralel olarak tasarlanan büroların sağladığı bilgileri etkili bir biçimde kullanan örgütlere, küreselleşen ekonomik rekabet ortamında olağanüstü fırsatlar yaratabilmektedir. Bilgi ihtiyacının gün geçtikçe artması ve onu kullananlara sağladığı güç, sermaye kavramı üzerinde de bazı etkiler yaratmıştır. Artık günümüz örgütlerinin başarılarının değerlendirilmesinde ve gelecekleri ile ilgili yargılarda bulunulmasında somut sermaye unsurlarının yanında sahip oldukları bilgiler de dikkate alınmaktadır. Bu bilgiler ise büyük ölçüde büro sistemi tarafından sağlanmakta, düzenlenmekte ve örgütün kullanabileceği hale getirilmektedir.

Büronun işlevini tam uyum ve düzen içinde yürütebilmesi, iyi tasarlanan bir büro sisteminin varlığına bağlıdır. Ancak bu sayede yönetim sürecini etkin kılan sistematik bir bilgi iletişim ağından söz edilebilir.

1.5.2. Büro Sisteminin Unsurları

Sistem birbiriyle ilişkili çalışan öğelerden oluşan bir bütündür. Sistemlerin alt sistemleri olduğu gibi her sistemin içinde bulunduğu bir üst sistem bulunur. Sistem yaklaşımı, sistemin bütünü göz önüne alarak yapılanmasını öngören tasarım metodolojisidir. Bu bütünlük bakış açısı altında büro sistemleri, hizmete yönelik bir üretim sistemidir. Daha açık bir ifade ile büro sistemleri örgütün bilgi gereksinimlerini ve hizmet taleplerini karşılayan insan-makine sistemleridir. Temel öğeleri insan ve donanım olan büroların imalat ve hizmet sektöründe çok çeşitli örnekleri olmakla birlikte işlevsel olarak bütün büro sistemleri girdi-süreç-çıkış akışı şeklinde gösterilebilirler⁹⁹.

Yönetimde sistem yaklaşımından, yönetim işlevlerini yerine getirmede ve karar verme sürecinde kullanılan bilgi sistemlerinin tasarımında yararlanılır. Bilgi sistemi, iletişim işlevlerinin yerine getirilmesini, dolayısı ile diğer temel yönetim işlevlerinin kolaylaştırılmasını sağlayan sistematik bir bilgi iletişim ağıdır. Bu iletişim ağının temel işlevi, çeşitli kaynaklardan bilgileri toplamak, biriktirmek, belirli amaçlara göre süreçlemek ve gereksinim duyanlara kullanılmak üzere tam, doğru, zamanında ve ekonomik olarak sunmaktır. Bürolar bu yönetim bilgi sisteminin önemli bir unsurudurlar. Bilginin üretildiği ve dağıtıldığı yer olarak örgüt içindeki her büro, yönetim bilgi sisteminin bir alt sistemi olarak faaliyet gösterir¹⁰⁰.

⁹⁹ ÖZKUL, Ali Ekrem - ANAGÜN, Sermet - BENLİGİRAY Serap: a.g.e., s.16-17

¹⁰⁰ BENLİGİRAY, Serap: a.g.e., s.22-23

Günümüzde örgütlerin giderek büyümesi ve karmaşıklaşması, çalışanların sayısının ve uzmanlaşma derecelerinin artması sonucu yüz-yüze ilişkiler yerine, bilgi akışı önem kazanmıştır. Örgütlerin amaçlarına etkin ve verimli ulaşmalarını sağlayacak yönetim sürecinin her aşamasında bilgi gereksinimi vardır. Politika oluşturmada, karar almada, plân yapmada, yöneltme ve kontrolde çevreyle ilgili bilgilerin akışı kesintisiz olarak sağlanmalıdır.

Büro sistemi, bilginin sağlanmasında ve dağıtılmasında büyük rol üstlenmektedir. Hatta bu saydığımız hususlar büro sisteminin temel işlevleridir. Bu temel işlevler çerçevesinde büro sistemini, Büro Bilgi İşleme Sistemi ve Büro İletişim Sistemi olarak iki alt sistem halinde incelemek mümkündür.

1.5.2.1. Büro Bilgi Sistem

Bilgi kavramının doğru algılanması için çoğu zaman, aynı anlamda kullanılan ve gerçekte farklı bir anlamı ifade eden veri kavramını daha önce açıklamak gerekecektir.

Veri, bilgi üretiminde kullanılan ve anlam çıkarmaya elverişli olan ham olgulardır. Bu olgular sayısal, alfabetik veya semboller şeklinde olabileceği gibi grafik türünde de olabilir. Veri gözlem, deneyim ve çeşitli olay sonuçlarından elde edilebilir. Verinin türü ve kaynağı ne olursa olsun elde edilmesindeki asıl amaç karar almada kullanılacak anlamlı sonuçlara ulaşmaktır. Ham olgu olarak ifade edilen verinin anlamlı sonuca dönüştürülebilmesi için ise bir dönüşüm sürecinden geçirilmesi

gerekmektedir. Verinin bir dönüşüm sürecinden geçirilerek anlamlı sonuçlara dönüştürülmüş şekli ise “bilgi” olarak ifade edilir¹⁰¹.

Yönetim için bilgi hayati bir kaynaktır. Günümüzde yöneticilerin yönetim faaliyetlerinin boyutları genişlemiş, daha etkin kararlar alabilmek için gerekli bilgi gereksinmesi ve seçeneklerinin adedi artmıştır. Üretimin plânlanması, personel hareketleri, siparişler, vb. çok sayıda faaliyet, bilgi ile başlatılır, devam ettirilir, geliştirilir, düzenlenir ya da durdurulur.

Örgütlerde iş akışı büyük ölçüde kişilerin aldığı ve geri gönderdiği bilgiye dayanır. Bu iki yönlü bilgi akışı da esas ve önemli disiplin sağlanmasına yardımcı olur. Bir kişiye bilgi akışı, o kişinin yapacağı işlerle ilgili bir temel oluştururken, bu kişiden gelen bilgi akışı ise, yerine getirilen görev ve sorumlulukların rapor edilmesini ifade eder. Karşılıklı bilgi akışı yoluyla kişiler neyi, niçin yapmakta oldukları konusunda bir fikir edinirler ve iş performanslarını geliştirmenin yollarını keşfederler¹⁰².

Büro bilgi sisteminin işleyişi, genel örgütsel sistemlerin işleyiş modeli olan “girdi-süreç-çıkış” şeklindedir. Bilindiği gibi örgütlere her gün onlarca, yüzlerce hatta binlerce bilgi ulaşır. Bunlar bazen resmi evrak, dilekçe, rapor, bazen de telefon, faks, teleks ya da bilgisayar ağlarıyla ulaşan sözlü ya da yazılı mesajlar şeklindedir. Bunun yanında örgüt içinde satışlar, üretim, mali durum, personel hareketleri vb. ile ilgili konularda veriler oluşur. Tüm bunlar, sistemin girdisini oluşturan verilerdir.

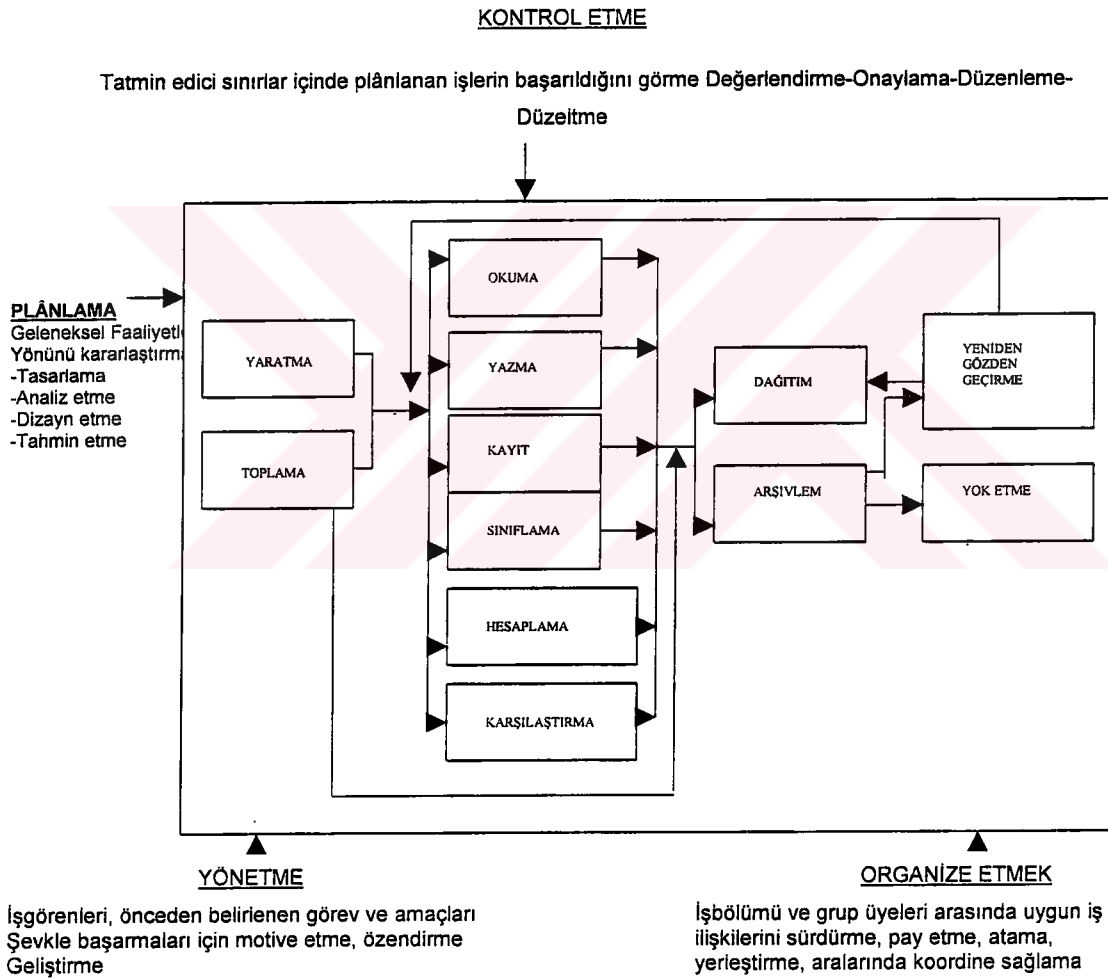
Süreç aşamasında veriler, işleme sokulup, düzenlemeler yapıldıktan, işlendikten sonra bilgi çıktısı haline dönüştürülür. Bu bilgilerden bir kısmı ilgililere ulaştırılır, bir kısmı gelecekte kullanılabilmek için düzenlenerek saklanır.

¹⁰¹ KARAKAYA, Mevlüt: Muhasebe Bilgi Sistemleri, Ankara-1996, s.14

¹⁰² BENLİGİRAY, Serap: a.g.e., s.27

Geribildirim ile süreç ve çıktı aşamalarından girdi aşamasına doğru veri ve bilgi akışı sağlanır. Bu akış, sistemin akışının normal ve kesintisiz olmasını sağladığı gibi, sistemin dengesinin korunması için de çok önemlidir.

Büro bilgi sisteminde uygulanan temel işlemler veri yaratma, veri toplama, okuma, yazma, sınıflama, hesaplama ve karşılaştırma, arşivleme, gözden geçirme ve yok etmedir.



Şekil 1.4. Büro Bilgi Sistemi

Kaynak: George R. Terry, Office Management and Control, 1980, s.14

1.5.2.2. Büro İletişim Sistemi

Hangi tür olursa olsun tüm örgütlerde iletişim her zaman var olan bir faaliyettir. Çünkü insanlar örgüt içinde iletişim aracılığı ile ilişki kurabilir ve örgütsel faaliyetlerden haberdar olabilir. İletişim, yönetsel faaliyetlerin etkin bir biçimde amaca ulaştırılmasında etkin bir rol oynar. Örgüt bir insana benzetilirse, iletişim kanalları kan damarları, bilgiler ise kan hücreleri olarak kabul edilebilir¹⁰³.

İletişim, iletilmek istenen materyalin, ilgili herkes tarafından tamamen anlaşılabilmesi amacıyla bilgi, kanaat ya da düşüncenin, yazı, konuşma ve görsel araçlarla veya bunların bir arada kullanımıyla iletilmesi, alınması veya değiştirilmesi olarak tanımlanabilir¹⁰⁴.

Örgütsel iletişim ise, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütü hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkân tanıyan toplumsal bir süreçtir.

Örgütsel iletişimin niteliği hakkında iki görüş vardır. Bazılarına göre iletişim bir insan davranışdır. Bu nedenle, bir grup içindeki karşılıklı etkileşimleri birleştiren bir süreçtir. Diğer görüşe göre ise, iletişim, yönetsel sistemi oluşturan alt sistemlerden birisidir. Bu alt sistem aynı zamanda tüm yönetsel sistemi biçimlendirir ve plânlama ve kontrol gibi diğer alt sistemleri birleştirme görevini yerine getirir¹⁰⁵.

¹⁰³ AKAT, İter - BUDAK, Gönül - BUDAK Gülay: a.g.e., s.272

¹⁰⁴ SİLLERS, Stuart (Çev. Nüzhet AKIN): İletişim, Ankara-1995, s.1

¹⁰⁵ CAN, Halil: a.g.e., s.238

İletişim sürecinin üç temel ögesi vardır. Bunlar; bir mesajı ileten gönderici (kaynak), mesajın iletiildiği kanal ile mesajı alan ve onu yorumlayan alıcıdır.



Şekil 1.5. İletişim Süreci

Kaynak: AKAT, İlder - BUDAK, Gönül – BUDAK, Gülay: İşletme Yönetimi, 1994, s.273

Şekilde görüleceği üzere göndericinin bir mesaj biçiminde geliştirdiği bir fikir vardır. Mesaja dönüştürülen bu fikir bir araç aracılığı ile onu yorumlayacak olan alıcıyla gönderilir. Alıcı mesajı alır, çözümler ve son olarak bunun doğru algılanıp algılanmadığını alıcının tepkisiyle bir geri bildirim olarak gönderene ulaşmış olur.

Örgütsel iletişimin kapsamında; yöneticiler arası iletişim, işgörenler arası iletişim, işgörenlerle yöneticiler arası iletişim, örgütün bölümleri arasında iletişim, örgüt ile müşteri iletişimi, örgüt ile halk iletişimi, örgüt ile hissedar iletişimi, örgüt ile devlet iletişimi, örgüt ile rakip örgütler ve diğer örgütlerin iletişimi, örgüt ile vakıflar, dernekler, eğitim kurumlarının iletişimi vb. pek çok ilişkiler ve etkileşimler yer almaktadır¹⁰⁶.

Bu açıklamada görüldüğü gibi örgüt çeşitli ilişkileri sürdürmek ve çok çeşitli çevrelerle etkileşim sağlamak zorundadır. Büro iletişim sistemi, örgütsel iletişimin sağlıklı bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır. Büro iletişim sistemiyle bir iletişim ağı kurulur ve böylece örgütsel iletişimin etkinliği ve verimliliği sağlanır.

¹⁰⁶ BENLİGİRAY, Serap: a.g.e., s.34

Büro iletişim sisteminde yazılı, sözlü, görsel ve elektronik iletişim yöntemleri kullanılmaktadır. Yazılı iletişim yöntemi olarak her örgütte önemli bir yer tutan yazışmalar, ilgililere gerekli bilgilerin sunulmasını sağlayan temel bir faaliyettir. Örgüt içindeki ya da dışındaki önemli olaylar konusunda ilgili kişileri bilgilendirmek amacıyla yapılır. Bürolar aracılığı ile sözlü iletişim telefonlar, ziyaretçiler ve resepsiyon hizmetleri ile sağlanır. Görsel iletişimin en etkili yolları ise reklam ve broşürlerdir¹⁰⁷.

Yazı ve doküman iletme sistemleri olan teleks, teleteks, faks, görüntü iletim sistemi olan video konferans, teleteks, videotekst, veri iletim sistemi olan telematik, internet ve bilgisayar ağları bürolarda en çok kullanılan elektronik iletişim sistemleridir.

Büro bilgi işleme sistemi ve büro iletişim sistemi, örgüt sisteminin vazgeçilmez unsurlarıdır. Bu sistemlerin işleyişi örgüt sistemine önemli katkılar sağlar. Her iki sistemde de görülen ya da yakın gelecekte ortaya çıkması beklenen problemlerin zamanında çözümlenerek, iyileştirici önlemlerin alınması gerekir. Böylece örgütlerin temel amaçlarından olan kârlılık ve verimlilikleri, dolaylı olarak olumlu yönde etkilenecektir.

¹⁰⁷ BENLİGİRAY, Serap: a.g.e., s.35

İKİNCİ BÖLÜM

BÜRO OTOMASYONU

2.1. BÜRO OTOMASYONUNUN TANIMI, TARİHÇESİ

2.1.1. Büro Otomasyonu Tanımı ve Amacı

1940'lı yıllarda çıkan otomasyon kelimesi otomasyon sistemlerinin gelişmesi sonucu oluşan yeni sistemlerin adı olarak kullanılmaktayken, günümüzde bu kelime gerek mekanik ve gerekse otomatik olarak işleyen sistemlerden çok daha farklı bir tanıma sahiptir. Özellikle elektronik sistemlerinin çeşitli alanlarda kullanılmasıyla birlikte bu kavramın daha çok kullanıldığı görülmektedir. Otomasyon için şu genel tanımlar verilebilir.

Otomasyon “çeşitli sınai, tarım ve idari ya da bilimsel işlerin yürütülmesinde insan müdahalesinin tamamen ya da kısmen ortadan kaldırılmasıdır”¹⁰⁸.

“Endüstride yönetimde ve bilimsel işlerde insan aracılığı olmadan işlerin otomatik olarak yapılması”¹⁰⁹.

Yukarıdaki tanımlardan anlaşılacağı üzere otomasyon çalışma ortamlarında insan emeğini en aza indirmeyi sağlamaktadır.

¹⁰⁸ Büyük Larousse. 1996

¹⁰⁹ TDK Sözlüğü. 1983

Büro işlerini en kısa sürede ve en doğru biçimde yapacak araç, gereç ve makineler hem zamandan kazandırır, hem de verimliliği arttırırlar. Çalışanların fazla enerji harcamadan daha verimli çalışmalarına imkân verir. Makineleşmenin yayılması otomasyonu ortaya çıkarır. Bir büro makinesi diğer bir makine veya alet tarafından kontrol edilirse, büro otomasyonunun varlığı ortaya çıkar¹¹⁰.

Büro otomasyonu, bürolarda işlerin en az insan gücü, en az malzeme, en az zaman, en az enerji, en az yer, en az makine ve araç-gereç, kullanarak bilginin bulunması, düzenlenmesi, saklanması, istenildiğinde ihtiyaç sahiplerinin hizmetine sunulması için kullanılan sistemdir. Buna göre büro otomasyonunun çeşitli tanımlarını vermek gerekirse;

“Rutin işlem ve işlevlerin kısa sürede ve doğru bir şekilde yapılmasını sağlayan bilgisayar ve bilgisayarla ilgili teçhizatın kullanılmasıdır”¹¹¹.

“Yöneticilerin, memurların, sekreterlerin faaliyetlerini elektroniğe ve bilgisayarlara dayalı teknolojilerden yararlanarak yürütmeleridir”¹¹².

“Bilgileri minimum insan katkısı ve maksimum teknolojik katılımı ile işleyip yönlendirmeyi; bu sürecin farklı bileşen ve elemanlarını bir araya getirip bütünleştirmeyi amaçlayan bir kavram ve süreçler bütünüdür”¹¹³.

“İnsanlara yardımcı olacak yönetim bilgilerinde uygun teknolojinin kullanılmasıdır”¹¹⁴.

¹¹⁰ RICHARD, George R. Terry: Office Management, And Control, Irwin Inc. USA 1958 s.253

¹¹¹ GÖNENLİ, Atilla: “Otomasyona Geçişte İşletmelerin Yapması Gereken Ekonomik Analizler ve Uzun Dönemli İşletme Politikaları İhtiyacı”, Görüşler-4 Orhim Seminerler Serisi, 1985-İstanbul s.75-79

¹¹² SAATÇIOĞLU, Ömer: “Otomasyona Geçişte İnsan Faktörü ve Yetenekli İnsan Gücü Yetiştirme Politikası”, Görüşler-4, Orhim Seminerler Serisi, 1985-İstanbul s.138

¹¹³ ERTÜRK, Kevser: Kamu Yönetiminde Verimlilik ve Ofis Otomasyonu, MPM Anahtar Dergisi, 1995, Sayı:77 s. 6

¹¹⁴ BARCOMB, David: Office Automation: Why, What , And How, Digital Eguipment Co., 1989, s.12

“Yöneticilerin profesyonellerin, memurların ve sekreterlerin, kısaca ofis ortamında çalışan kişilerin ofisteki işlevlerinde verimi arttırmak için bilgi işlem sistemlerine bağlı iş istasyonları kullanmaları olarak tanımlanabilir”¹¹⁵.

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere büro otomasyonu büro verimliliğini arttırmak için kullanılan, insan emeğini en aza indiren bir sistem olarak ifade edilebilir.

Büro otomasyonunun temel amacı büro verimliliğini artırmak, dolayısıyla ekonomik ve tutarlı çözümler üretmektir. Büro otomasyonu ile bilginin toplanması, derlenmesi, saklanması, işlenmesi, değerlendirilmesi sağlanarak, bilgisayar sisteminden yararlanacak ve bilgiyi kullanacak olan personelin verimliliğini arttırmaktır.

Büroda yapılan işler temelde, diğer üretim işlerine göre çok daha karmaşıktır¹¹⁶. Büroda yapılan işler genelde bir çok yazılı belgenin bir yerden bir yere nakli, yoğun dosya alışverişi, telefon haberleşmeleri gibi rutin ve stresli işlerdir.

Örgütlerin amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak yönetim sürecinin her aşamasında bilgi gereksinimi vardır. Politika oluşturmada, karar vermede, yöneltmede ve kontrolde iç ve dış çevre ile ilgili bilgilerin akışı kesintisiz olarak sağlanmalıdır. Çünkü hem karar verenler ve hem de kararları uygulayanlar gerekli bilgilere sahip olmak isterler. Çağdaş işletme yöneticisi; doğru bilgiyi sağlayacak bir sisteme ve bu bilginin gerçek önemini anlama, yorumlama becerisine ihtiyaç duyar¹¹⁷.

¹¹⁵ SÖNMEZ, Lale: “Ofis Otomasyonu”, 2. Türkiye Bilgisayar Kongresi, Ankara-1985 s.34

¹¹⁶ TOPSCOTT, Don: Office Automation, Plenum Press. NewYork – 1982, s.71

¹¹⁷ ÖZKUL, A. Ekrem, - ANAGÜN, A.Sermet ve BENLİGİRAY, Serap: Büro Sistemleri Tasarımı. AÖF Yayın No 817, Eskişehir -1995. s.69

Bu ihtiyaçlarını yerine getirebilmek için büro otomasyonunu kullanması gerekmektedir.

Büro otomasyonunun başlıca amaçları şu şekilde özetlenebilir.

- Bilgiye kolay erişim sağlamak,
- Haberleşmede verim artırmak,
- Gereksiz yazışmaları önlemek.
- Zaman tasarrufu sağlamak,
- Büro araç ve gereçlerinden tasarruf sağlamak,
- Gereksiz denetimi ortadan kaldırmak,
- Gereksiz tekrarları ortadan kaldırmak,
- Bürokrasiyi azaltmak,
- Kırtasiyecilikten tasarruf sağlamak,
- Büronun genel verimliliğini artırmak,
- Personelin motivasyonunu artırmak,
- İşlerin süratli, doğru ve ucuz yapılmasını sağlamak,
- Doğru ve etkin karar almayı sağlamak,
- Maliyetleri azaltmak, etkinlik ve verimliliği artırmak,
- Çalışma yaşamında kalite artırmaktır.

2.1.2. Büro Otomasyonunun Tarihsel Gelişimi

1960'lı yılların ortalarına kadar kullanılan teknoloji, daktilo, telefon, teksir makinesi ve elektrikli hesap makinesinden oluşuyordu. 1964 yılında ise, yazı yazmada ve doküman hazırlamada büyük kolaylıklar sağlayan kelime işlemci programların geliştirildiği ve kullanıma girdiği görülmektedir. Bu önemli gelişme klâsik daktilo odalarının bilgisayarlarla donatılmış iş istasyonlarına dönüşmesine neden olmuştur. 1970'li yılların başlarında ise, işletmelerde bilgi işlem faaliyetleri ana terminale bağlı olarak merkezileşmiş

bir şekilde yürütülüyordu. Tek başına çalışabilen mikro bilgisayarların ve elektronik postanın geliştirilmesiyle veri işleme ve doküman hazırlamada merkezileşme ortadan kalkmıştır. Doküman hazırlama amacıyla kullanılan araçlar sırasıyla şu şekilde gelişme göstermiştir.

- Mekanik daktilolar,
- Elektrikli daktilolar,
- Hafızalı daktilolar,
- Mini bilgisayarlara bağlı terminaller,
- Tek başına çalışan mikrobilgisayarlar,
- Yerel bilgisayar ağları ile birbirine bağlanmış mikrobilgisayarlar¹¹⁸.

Büro ortamında kullanılan mekanik, elektrikli büro makinelerinden uzunca bir süre yararlanılmıştır. Halen günümüzde de bu makinelerin azalan bir seyir izleyerek kullanımının devam ettiği bilinmektedir. Günden güne geliştirilmeye çalışılan bu makinelerin 20. Yüzyılın sonlarına doğru gelişen ve hızlanan iş dünyası içinde ihtiyaçlara tam olarak cevap veremez durumda kaldıkları görülmektedir. Özellikle bilgi çağı olacağı düşünülen 21. Yüzyılda bu makinelerin yetersiz kalacağı bilinen bir gerçektir. Dolayısıyla, bürolarda bilgisayar teknolojisinden yararlanmak gereği kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

Teknolojideki hızlı gelişmeler, büro ortamında da otomasyonu hızlandırmış ve günümüzde bürolar modern teknolojik araçlarla donanmaya başlamıştır. Bunların başında bilgisayar ve bilgisayar destekli bütünleşik sistemler gelmektedir.

İletişim araçlarındaki teknolojik gelişme, örgütlerin iletişimini de olumlu yönde etkilemiştir. İletişim alanındaki yenilikler sayesinde örgütlerde iç ve dış iletişim daha etkili hale gelmiştir. Bilgisayarların girmediği bir alan hemen

¹¹⁸ SEÇİM, Hikmet – UZKESİCİ, Nuray BENLİGİRAY, Serap: Büro Yönetimi ve Dosyalama, AÖF Yayın No: 372, Eskişehir, 1993 s.32

hemen kalmamıştır. Bilgisayarların büro teknolojisinde yeni bir çığır açtığı söylenebilir. Sanayileşmenin gelişmesi bütün toplumlarda olduğu gibi ülkemizde de teknolojik gelişmelere neden olmuştur. Bürolarda kullanılan mekanik ve elektronik makineler yerlerini bilgisayarlara bırakmak zorunda kalmıştır. Böylece birçok işletme, kurum ve kuruluşlar mekanizasyondan otomasyona geçiş sürecine girmiştir.

2.2. BÜRO OTOMASYONUNUN ÖNEMİ VE YARARLARI

Büro otomasyonu büro işlerinde büyük ölçüde zaman, insan gücü, yer, kırtasiye, arşivleme vb. konularda tasarruf sağladığı söylenebilir. Bürolarda yapılan işlerin temelini bilgi oluşturmaktadır. Bilginin bulunması, kaydı, düzenlenmesi, saklanması ve gerektiğinde istenilen tarzda hazır halde bulundurulması önem arz etmektedir. Dolayısıyla bürolarda yapılan işler bilgi temeline dayandığına göre bu bilginin işlenmesi için birtakım araç gereçlere ihtiyaç duyulmaktadır. Mekanik ve elektrikli makineler ile eskiden beri bu işler yapılırken, gelişen teknolojiye ayak uyduracak yeni yöntemlere ihtiyaç duyulmuştur. Bu ihtiyaç günümüzde büro otomasyonu şeklinde ifade edilmektedir. Toplam maliyet içinde büro maliyetlerinin payı gittikçe artmaktadır.

İşlerin çoğalması ve kırtasiye işlerine olan ihtiyacın artması bu işlerle uğraşacak daha fazla büro personelinin işe alınmasını zorunlu kılmıştır. Bu yüzden toplam harcamalardaki büro yönetim harcamaları oranı daha genişlemiş ve büro verimliliği artmamıştır¹¹⁹.

Bu yüzden işletmeler otomasyona geçerek verimliliği arttırmak ve maliyetleri en aza indirmek istemektedirler.

¹¹⁹ GAUKROGER, Joanna: Information Technology in The Office, Mc. Graw-Hill Book Com. 1988, s.5

Ülkemizde büro otomasyonunun öneminin anlaşılması ve bu uygulamaya geçilmesinin temel nedeni dünya ülkeleriyle ticaret, sanayii, bankacılık konularında iletişim ve işbirliğinin artmasıdır. Bu gelişmeler, dünyadaki modern teknolojilerin ilgili sektörlerde kullanımında aydınlatıcı bir rol oynamakta, öte yandan hızlı iletişim, bilgi akışı, hızlı karar verme gibi ticaret ve rekabetin gerektirdiği zorlamalar büro otomasyonu olmadan başırlamayacak büro etkinliklerini ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla büro otomasyonunun üretim ve verim artışı, sonuçta ise kârlılığa yönelik bir uygulama olduğu görülmektedir¹²⁰.

Büro otomasyonunun önemi düşünöldüğünde, tam olarak donatılmış bir büro otomasyonu teknolojisinden elde edilebilecek yararlar şöyle sıralanabilir.

Bilgi ve mesaj iletişiminin otomasyonu ile faks, teleks, ve telefon masraflarından tasarruf sağlanır.

İş akışı kolay kontrol edilir, iç iletişim kâğıt kullanmadan yapılabilir. Bu nedenle kırtasiyecilikten uzaklaşmış olur, maliyetlerde önemli ölçüde düşüş kaydedilir.

Büro hizmetleri için kullanılan büro makinelerinden daktilo, faks, teleks gibi cihazların alınması yerine bilgisayar kullanılması birkaç bağımsız makinenin yapacağı işlerin tümünün tek bir makinede toplanması sonucunu doğurmaktadır.

Birbirinden kopuk ve bağımsız yapılan çalışmaların bilgisayarların birbirine bağlanması ve ilgili birim çalışanları tarafından ortak kullanılması ile yeni donanım ihtiyacı ortadan kalkacağı için tasarruf sağlanır.

¹²⁰ ERTÜRK, Kevser: “İş Dünyasında Yeni Bir Boyut; Ofis Otomasyonu”, MPM Anahtar Dergisi, Sayı 79 1995, s.15

Büro otomasyonunda kullanılan araç ve gereçler ile işlerin süratli ve kolay yapılması sağlanır.

Büro personelinin en büyük ihtiyacı iletişimidir. Otomasyon sayesinde bu iletişim ihtiyacı kolaylıkla sağlanabilir.

Büro personelinin önemli bir ihtiyacı da bilgidir. Personelin bilgiye zamanında ve sistemli olarak ulaşılabilmesi otomasyon sayesinde gerçekleşeceğinden zaman kaybı önlenmiş olur.

Günümüz iş ortamında zamanında ve doğru karar verebilmek çok önemlidir. Bunu sağlayabilecek olan karar destek sistemleri ise zamanında ve doğru karar vermeyi sağlar.

İşletme, kurum ya da kuruluşun gerek iç bünyesi ve gerekse dış dünya ile entegrasyonu kolaylıkla sağlanabilir.

Bütün işlemler daha hızlı ve güvenilir olarak denetlenebilir.

Büro otomasyonu sistemi ile personelin sık tekrarlanan işlerden kurtarılarak, verimli ve yaratıcı olması sağlanır.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan büro otomasyonunun işletme, kurum ya da kuruluş açısından dolaylı ya da dolaysız birçok faydalar sağladığı görülmektedir.

Büro otomasyonunun en büyük avantajı ise ülke sınırlarını aşan bilgilenme, iletişim sorunlarının giderilmesi ve sınırlamaların saniyeler içinde yok edilmesi, dünyanın bir büroya, bir ekrana sığdırılmasıdır¹²¹. Bu sayede dünyanın herhangi bir yerinden bilgi almak ve görüşme yapmak mümkün

¹²¹ ERTÜRK, Kevser: a.g.e. s.6

olabilmektedir. Böylece bu teknolojiden yararlanarak, büroda çalışan kişilerin daha verimli ve etkin olması sağlanabilir.

Günümüz yöneticileri çeşitli çevrelerden gelen bir bilgi seli ile karşı karşıyadır ve bu nedenle bilişim teknolojisi önem kazanmaya başlamıştır. Ancak bilgilerin toplanıp kaydedilmesi, işlenmesi, saklanması ve gerekli organlara iletilmesi büyük bir hızla ve yanılmazlıkla yapılmalıdır. Bu yeteneklere sahip tek aygıt ise bilgisayarlardır¹²².

Üst düzey yönetimi bilgisayar aracılığıyla yönetim için gerekli olan bilgileri anında elde edebilecek ve bu bilgileri değişen koşulları denetlemek için kullanabilecektir.

Yönetimde bilgisayar kullanımı ile yönetici kendisini çevreleyen belirsizliklerden biraz olsun kurtulmuş, zamanının büyük kısmını alan işler ortadan kalkmış, düzensiz ve çözülemez denilen sorunlar daha düzenli ve çözülebilir hale dönüşmüştür. Böylelikle yönetici ön sezi yerine sistemin çözümlenmesine önem veren yaratıcı gücü ve zekasını tek düze sorunlar yerine daha önemli işlere saklayan bir bilim adamına dönüşmüştür¹²³.

İşletmelerde büro otomasyonu kullanımına karar verirken öngörülen amaç, büro faaliyetlerinden tasarruf etmek, yönetimin karar almasını kolaylaştırmak, uzun dönemde plânlamaya ışı tutmak, doğru ve eksiksiz bilgiye en kısa zamanda sahip olabilmek, işlerin durağanlaşmasını engellemek şeklinde sıralanabilir.

¹²² ÜLGEN, Hayri: İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar. İstanbul-1990 s. 24

¹²³ ÜLGEN, Hayri: a.g.e. s.125

2.3. BÜRO OTOMASYONU SİSTEMİ

Sistem yaklaşımı kısmında açıklandığı gibi sistem birbiri ile ilişkili, dengeli ve uyumlu alt sistemlerden meydana gelen bir bütündür. Alt sistemi olmayan bir bütünün sistem olarak kabul edilmesi mümkün değildir.

Büro otomasyonu sisteminin temelinde bilgisayarlar ve bilgisayar yazılımları vardır. Büro otomasyonunu oluşturan alt sistemler çeşitli yazarlara göre farklılık göstermektedir.

Büro otomasyonu alt sistemleri özel donanımlar kullanırlar ve güçlü yazılımlarla desteklenirler. Bu alt sistemler temelde benzer fonksiyonları yerine getirmekle birlikte literatürde değişik ad ve gruplarda toplanabilirler. Büro otomasyonu ile ilgili literatürde yer alan alt sistemlere büro yönetimi bilimine etki ve katkılarının daha iyi değerlendirilebilmesi amacı ile ayrıntılı bilgi vermek gereği hissedilmiştir.

2.3.1. Büro Otomasyonunun Alt Sistemleri

Büro otomasyonunun uygulama alanları ve sınırları konusunda kesin ifadeler öne sürmek oldukça güçtür. Çünkü iki kişinin kullandığı bilgisayar faks, telefon, vb. ile gerekli yazılımların belli bir biçimde örgütlenmesi de büro otomasyonu kapsamına girer. Binlerce kişinin çalıştığı büyük kuruluşların yüzlerce çeşit işinin düzenlenmesi de büro otomasyonu çerçevesinde değerlendirilir.

Büro otomasyonu, temelde bir büro içinde yapılan tüm işlerin bilgisayar desteği ile etken bir biçimde yürütülmesini amaçlar. Büro

otomasyonu sistemi işlevsel açıdan yaklaşıldığında dört alt sistemden oluşmaktadır. Bunlar¹²⁴;

<u>Uygulama</u>	<u>Görev Düzeyi</u>
BELGE İŞLEME SİSTEMLERİ	
Form Tasarımı	
Metin Düzenleme	Sekreteryaya
Heceleme	
Elektronik Dosyalama	
ELEKTRONİK POSTA SİSTEMLERİ	
Mesaj Hazırlama	
Elektronik Mesaj İletim	Yönetim ve
Standart Mesaj Yayımlama	Sekreteryaya
Dosyalama ve Erişim	
YÖNETİCİ DESTEK SİSTEMLERİ	
Takvimler	
Sözlükler	Yönetim
Hesaplama Paketleri	
Rehberler	
İŞLETME BİLİŞİM SİSTEMLERİ ARAKESİTİ	
Veri Tabanı Yönetim Sistemleri	
Karar Destek Sistemleri	Yönetim
Elektronik Dosyalama	
Elektronik Haber Tahtası	

Çizelge 1

Kaynak: ÖZDEŞ, Nurgün: Ofis Otomasyonu, Verimlilik Dergisi Cilt 16
Sayı 3 Ankara 1987, s.63

¹²⁴ ÖZDEŞ, Nurgün: "Ofis Otomasyonu", Verimlilik Dergisi Cilt 16 Sayı 3 Ankara-1987, s.62

- Belge İşleme Sistemleri, (Document Processing Systems)
- Elektronik Posta Sistemleri, (Electronic Mailing Systems)
- Yönetici Destek Sistemleri, (Executive Support Systems)
- Yönetim Bilişim Sistemleri Arakesiti (MIS Interface)

Bu sistemlerin kuruluş içerisinde kullanıldıkları düzeylere göre sınıflandırılmaları Çizelge 1'deki gibidir.

2.3.1.1. Belge İşleme Sistemleri

Temel işlevleri yazışma ve formların hazırlanması, metin düzenleme ve elektronik dosyalamadır. En çok bilinen büro otomasyonu sistemlerindendir ve çoğunlukla sekreterlik hizmetleri için kullanılır¹²⁵. Yazışma ve formların hazırlanması, metin düzenleme gibi işlevlerin yürütülmesi sırasında kullanılan yazılım programının özelliğine göre aşağıda gösterilen imkânlardan faydalanılabilir¹²⁶.

- Belgeleri sisteme girme,
- Metin üzerinde değişiklik yapma, yeni belgeler üretip çoğaltma,
- Üretilen belgelerde kelime ve dilbilgisi hatalarını otomatik olarak bulup düzeltme,
- Metni birden fazla adrese otomatik olarak yazdırma,
- Satır altı çizdirme, koyu renkli yazdırma,
- Ekranda metnin baskı öncesi son halini görüntüleme,
- Metni sayfalara bölme,

¹²⁵ ÖZKUL, A.E.- ANAGÜN, A.S.-BENLİGİRAY, S.: a.g.e. s.77

¹²⁶ ÖZDEŞ, Nurgün: a.g.e. s.64

- İstenilen sözcüğü ya da deyimini arama, bulma ve değiştirme,
- Yazılı metni bastırma,
- Alfabetik ya da sayısal kütük sıralama,
- Basit matematiksel işlemleri yapabilme,
- Kelime işlemci içinde gömülü bir hesaplayıcı ile günlük hesapları yapabilme,
- Değişik kütüklerdeki bilgileri metin içerisinde kullanabilme,
- Metin içerisine verilen adresleri yerleştirme,
- Bir çok terminalden aynı anda kelime işlemciyi kullanabilme.

Yukarıda ifade edilen işlevler yerine getirilirken her türlü yazılım sayfa düzeni, biçimi, yazı karakterlerinin seçimi vb. konularda birden çok seçenek imkânı mevcuttur.

Bu işlemler tamamlandıktan sonra ileride tekrar kullanılması ihtimali olan belgeler ve standart formlar sistemin elektronik dosyalama özelliğinden yararlanılarak saklanıp, daha sonra kullanılacak anahtar sözcük veya şifreyle tekrar çağrılabilir ve kullanılabilir. Gerekliyorsa güncelleştirilebilir.

2.3.1.2. Elektronik Posta Sistemleri

Kuruluşlar faaliyetlerinin büyük bir kısmını belirli amaçları gerçekleştirmek üzere ortak yürütürler. Büro otomasyon sisteminin sağladığı önemli faydalarından birisi bilgi alışverişine yardımcı olmaktır.

Elektronik posta yazılı, rakamsal ya da grafiksel bilginin, değişik teknolojiler kullanılarak elektronik nakil ortamı ile kullanıcılara iletilebildiği bir sistemdir. Güvenilir ve hızlı olması nedeniyle gerek küçük şebekeler gerekse büyük şebekeler içerisinde çok etken bir biçimde kullanılabilir. Gerekse

Teleksler ve telefaksler elektronik posta sistemlerinin en çok bilinenleridir. Ayrıca kelime işlemciler olarak da mesaj verilebilir. Ancak bir büro otomasyonu sistemi içerisinde elektronik postadan söz edildiğinde bilgisayar kullanılan elektronik posta sistemi üzerinde durmak daha doğru olacaktır¹²⁷.

Bu tür elektronik posta sistemleri genellikle posta kutusu esasına göre çalışmaktadır. Her kullanıcının bir posta kutusu bulunmakta ve terminali ister açık ister kapalı olsun kendisine gönderilen tüm mesajlar posta kutusuna birikmektedir. Mesajların alıcı tarafından yinelenmesi, yeniden yaratılması veya mesaj verilirken alıcının sistemin başında bulunması gerekmemektedir. Kullanıcı gerekirse bu mesajları başka kullanıcılara da aktarabilmekte, mesajın varıp varmadığını ve hatta diğer kullanıcı tarafından mesaja bakılıp bakılmadığını denetleyebilmektedir¹²⁸.

Elektronik postada bilgiler güvenli, hızlı ve ucuz olarak alıcıya ulaşır. Elektronik postanın bir türü de sesli postadır. Sesli terminallerin kullanılması ile konuşmaların terminaller aracılığı ile iletilmesi mümkündür. Konuşmalar da aynı posta kutusuna gelir. Arayan ve aranılanın yerinde olmasına gerek kalmamakta, sistem, mesajı zamanında ve mekandan bağımsız biçimde verebilmektedir. Bir mesaj birçok kullanıcıya aynı anda iletebilmektedir. Sistem ayrıca sesle iletilen mesajları yazılı metne dönüştürebilir.

Elektronik posta sistemlerinin faydaları şöyle özetlenebilir;

- Bir mesaj aynı anda birden çok kullanıcıya gönderilebilir.
- Başkalarının mesajı okumasını ve dinlemesini önleyecek şifreleme yapılabilir.
- Bilgisayar ortamından ayrılmadan faks ve teleks haberleşmesi ve

¹²⁷ ÖZDEŞ, Nurgün: a.g.e. s.64

¹²⁸ ÖZDEŞ, Nurgün: a.g.e. s.65

diğer kullanıcılarla dosya alışverişi yapılabilir¹²⁹.

- Gönderilen ve alınan tüm mesajlar kaydedilebilir.
- Mesajlar en hızlı ve güvenilir şekilde iletilip dağıtılabilir.
- Posta kutusu listelenebilir.
- Çizelge, grafik, bilgi transferi yapılabilir.

Elektronik posta sayesinde iş akışının hızlandırılması, maliyetlerin azaltılması, iç ve dış iletişimin hızlandırılması, veri güvenliğinin sağlanması sonucunda büro verimliliğinin artırılması mümkündür.

2.3.1.3. Yönetici Destek Sistemleri

Yönetici destek sistemleri yöneticinin işlevlerine destek vermek üzere hazırlanmış, onun işlerini daha verimli yapabilmesini sağlamak amacıyla kullanımına sunulmuş yazılımlardır.

Genel yönetici işlevlerine destek vermek üzere hazırlanmış, yöneticilerin işlerini daha verimli yapabilmelerini sağlayan ve doğrudan doğruya onlar tarafından kullanılan bir dizi bellek ünitesinden oluşur. Elektronik takvim ve ajanda, kütük listeleri ve rehberler ile hesaplama konularında kolaylıklar sağlayan uygulamaları içerir¹³⁰. Yöneticiler görevlerinde kendilerine yardımcı olacak bu uygulamaları içeren sistemlere sahip olduklarında daha verimli olacaklardır.

Bu tür sistemler yöneticilere üç temel konuda kolaylık sağlarlar. Bu konular¹³¹;

¹²⁹ AKGÜN, Kemal: "Ofis Otomasyonu", *Bilişim Dergisi* İstanbul - 1992, s.63

¹³⁰ ÖZKUL, A.E.-ANAGÜN, A.S.- BENLİGIRAY, S.: a.g.e. s.77

¹³¹ ÖZDEŞ, Nurgün: a.g.e. s. 66

- Elektronik takvim (Electronic Calender),
- Kütük Listeleri ve Rehberler (Directories & Lists),
- Hesaplama (Calculating),

2.3.1.3.1. Elektronik Takvim

Yöneticilerin günlük notlarını, toplantılarını, randevularını kayıt ettiği; gerektiğinde sesli veya görüntülü olarak uyarı yapıp, herhangi bir çalışma ve ilişkiyi ikaz eden yapılacak işleri önem sırasına koymaya imkân veren, o gün yapılmayan işleri ertesi güne aktaran bir hafıza ünitesidir. Toplantı ve randevular günlük, haftalık ve aylık olarak, yerleri ve konuları da belirtilerek düzenlenebilmekte, güncelleştirilebilmektedir¹³². Kişiye özel olarak kullanılabildiği gibi gerektiğinde başka kullanıcılarla da paylaşılabilir.

Adres ve telefon defteri bürodaki kullanıcı grupları ve tek tek kişilerin ihtiyaç duyacakları kişi, kurum, kuruluş, işletme, adres, telefon numarası ve bunun gibi bilgileri kaydetme, arandığında kolay ulaşma, bilgisayar ortamında telefon çevirebilme, adres etiketleri hazırlama konularında yöneticiye destek sağlamak üzere hazırlanmış hafıza üniteleridir.

2.3.1.3.2. Kütük Listeleri ve Rehberler

Yöneticiler tarafından kullanılan veri listelerini gösteren, önemli telefon numaraları ve sistem kullanıcılarına ait bilgileri içeren listelerden oluşan kütüklerdir.

¹³² ÖZDEŞ, Nurgün: a.g.e. s. 66

Ayrıca yapılan projeler, projelerin bitiş süreleri veya henüz bitmemiş işleri içeren listeler hazırlamak da mümkündür.

2.3.1.3.3. Hesaplama

Yöneticinin iş istasyonunda basit matematiksel işlemleri yapmasına yarayan ve kolaylıkla kullanılabilen yazılımlardır. Bu yazılımlar sayesinde yönetici hesaplamaları kısa zamanda ve doğru olarak sonuçlandırabilir.

2.3.1.4. Yönetim Bilişim Sistemleri Arakesiti

Büro otomasyonunun gelişmesinde öncelikle kullanılan sistemlerin başında Yönetim Bilişim Sistemleri gelir. Gelişmiş büro sistemleri, mevcut yönetim bilişim sistemi teknolojisinin daha gelişmiş ve bir uzantısı olarak da düşünülebilir ve yöneticiye karar aşamasında gerekli bilgiyi sağlayan kütükler ve bilgi işlem programlarından oluşur. Veri tabanı yönetim sistemleri, karar destek sistemleri, elektronik dosyalama ve elektronik haber tahtası gibi yöneticiye karar aşamasında gerekli bilgiyi sağlayan kütükler ve bilgi işlem programlarından oluşur¹³³.

2.3.1.4.1. Veri Tabanı Yönetim Sistemleri

Kütük giriş yazılımları ile uygulama programları arasında bir yazılım dilimi olarak düşünülebilir. Farklı programlama dillerinde yazılmış uygulama

¹³³ ÖZKUL, A.E.-ANAGÜN, A.S.- BENLİGİRAY, S.: a.g.e. s.77

programlarının kullanılması ve uygulama programlarını değiştirmeden veri tabanı üzerinde değişiklik yapılabilmesi imkânını vermektedir.

Veri tabanı yönetim sistemleri, kullanıcıların gerektiğinde kendi işleri ile ilgili verilere kolaylıkla ulaşabilmelerine imkân sağlar¹³⁴.

2.3.1.4.2. Karar Destek Sistemleri

Çoğunlukla yöneticiler ve profesyoneller tarafından kullanılmak üzere hazırlanmış bir yada birden fazla veri tabanına bağlı olarak çalışan yazılım paketlerinden oluşur. Karar verme sürecinde seçeneklerin değerlendirilmesi yada değişkenlerin karara etkisi konusunda yöneticiye doğrudan girdi veya geri bildirim sağlarlar¹³⁵.

İstatistiksel modeller, tahmin modelleri, benzeşim modelleri ve uzman sistemler karar destek sisteminin bir alt şistemi gibi düşünölebilirler. Elektronik yazı tahtaları ve grafik yazılım paketleri de bu sistemlerin içinde yer almaktadır.

2.3.1.4.3. Elektronik Dosyalama ve Belge Erişim Sistemleri

Dosyalama ve belge erişimi, en karışık ve zaman alıcı büro işlevlerindendir. Belgelerin dosyalar içerisinde ve kâğıt olarak saklanması, kapladıkları hacmin kontrolden kolaylıkla çıkabilecek kadar çabuk büyüyebilmesi, büro içerisinde önemli sorunlar yaratabilir. Bu büyümenin

¹³⁴ ÖZDEş, Nurgün: a.g.e. s.67

¹³⁵ ÖZDEş, Nurgün: a.g.e. s.69

doğal sonucu olarak belgeler ne kadar sistemli saklanırsa saklansın, belgeye erişim zorlaşacaktır.

Büro otomasyonunda bu sorun elektronik dosyalama sistemleri kullanılarak çözümlenmiştir. Elektronik dosyalama belgelerin indekslenmesi, depolanması ve belge erişiminin kolaylıkla yapılabilmesi gibi işleri oldukça basit bir şekilde yapabilir.

Elektronik dosyalama sisteminin yararları şöyle sıralanabilir¹³⁶;

- Yeni bölmeler yaratmak,
- Bölmeleri adlandırmak ve listelemek,
- Yeni dosya yaratmak, içeriğini listelemek,
- Bir belgenin içeriğini düzenlemek,
- İstenilen belgeleri başka bir dosya ya da bölmeye aktarmak,
- Belgelere, belgenin adı, göndericinin adı, belgeyi hazırlayanın adı veya çeşitli anahtar sözcüklerle ulaşılabilir.

Ancak, bilgilerin güvenliği açısından birtakım sakıncaları vardır. Arşiv türü bilgiler için bilgisayarların kullanılması gerek kapasite, gerekse erişim açısından çeşitli sorunlar yaratacağı düşünüldüğünden pek yararlı görülmemektedir. Bu tür bilgiler için genellikle mikrofilm sistemleri önerilmektedir. Bunun nedeni olarak daha ekonomik ve az yer kaplayacak biçimde saklanabilmesi ve gerektiğinde yine bilgisayar kullanarak kolayca erişim sağlanabilmesi söylenebilir.

¹³⁶ ÖZDEŞ, Nurgün: a.g.e. s.70

2.3.1.5. Mikrofilm Sistemi

Bilgi saklama ve bilgiye erişim, klâsik bürolarda çeşitli sorunlara neden olmaktadır. Bunlar, büyük mekanlara ihtiyaç duyulması, çeşitli giderlere neden olması, bilgiye zamanında ve güvenilir şekilde ulaşılamaması gibi sorunlardır. Bilgiye erişimde vakit kaybına veya bilginin kaybolmasına fırsat vermeyen sistemlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Bilgisayar ortamında da arşiv türü bilgileri saklamak bilgisayarların bilgi depolama kapasitelerini zorlamakta ve bellek yetersizliği sorunlarını gündeme getirmektedir. Bunu engellemek için disketler, CD'ler kullanılmakta ise de bunun da çeşitli sakıncaları olduğu bilinmektedir. Disketlerin ve CD'lerin manyetik ortamlardan etkilenmeleri, uygun kullanılmadan kaynaklanan sorunlar ve saklamada fiziksel ortamın uygunsuzluğu, kapasitelerinin düşük olması, çok sayıda kullanılmalarının gerekmesi gibi nedenler daha değişik arşiv bilgileri depolama sistemlerinin kullanılması gereğini ortaya koymuştur.

Bu sorunlar büro otomasyonunda mikrofilm sistemlerinin kullanılması ile aşılabilmektedir. Bilgisayar ortamında üretilen bilgiler, bilgi işlem çıkışı mikrofilm sistemi aracılığı ile mikrofilme alınmakta, daha ekonomik ve az yer tutacak şekilde saklanabilmekte, gerektiğinde bilgisayar yardımı ile kolayca erişilebilmektedir.

Bilgi transferinde mikrofilm tekniği yeni bir sahadır. Bilgisayar ve telekomünikasyon araçları ile birlikte gelecekte bilgileri yönlendirebilecek güçte olduğu bir gerçektir¹³⁷.

¹³⁷ AYDIN, E.Doğan: Bilgi Bilimi ve Kitle İletişimi, Has Matbaacılık, 3.Bası, İstanbul-1991 s.46

2.3.1.6. İletişim Ağı Sistemi

Bilgisayar kullanımının hızla yaygınlaşması, bilgi toplama, işletme ve iletme teknolojisindeki önemli gelişmeler, bilgisayarların birbirleri ile bilgi alış veriş yapmalarına duyulan ihtiyacın karşılanabilmesini sağlamıştır. Önceleri sadece bilgisayarlar ile çevre birimleri arasında gerçekleştirilen bilgi alış veriş, günümüzde bilgisayarlar arası iletişim aşamasına gelmiş ve dağıtılmış bilgi işlem uygulamaları yaygınlaşmıştır¹³⁸.

Büro otomasyonunun gerçekleştirilmesinde, en önemli görevi iletişim ağı sistemleri üstlenir. Birden fazla bilgi işleme sisteminin kaynakları ve donanımları arasında bağlantıyı kuran ve aralarında bilgi alışverişini sağlayan sistemlerdir.

Bürolarda iletişim iki yolla yapılabilir; lokal alan şebekeleri (Local Area Network) ve geniş alan şebekeleri (Wide Area Network). Lokal alan şebekesinde bir yönetici bilgisayar birden fazla bilgisayara bağlı olarak çalışabilir. Geniş alan şebekelerinde ise birden fazla lokal alan şebekelerinin birbirine bağlı olarak çalışması mümkündür¹³⁹.

Büroların ihtiyacı olan bilgilerin büyük çoğunluğu aynı kuruluş içerisinde üretilir, dağıtılır, tüketilir. Bu nedenle büro iletişim sistemlerinden lokal alan şebekelerinin kullanılması gereklidir. Bu şebekeler ile dış kaynaklı bilgilere erişmek de kolaydır. Lokal alan şebekeleri daha çok bina içi ve birbirine yakın binalar kümesi için tasarlanmıştır. Kelime işlemciler, elektronik dosyalama ve erişim sistemleri bilgisayarlar ve diğer elektronik büro araçları birbirine iletişim ağı sistemleri ile bağlanır ve haberleşebilmeleri sağlanır.

¹³⁸ BALABAN, Bünyat: "Bilgisayar Ağları", 2. Türkiye Bilgisayar Kongresi, Ankara-1985 s.117

¹³⁹ ÇİL, B., KARAKAYA M., ERYILMAZ, S.: Bilgisayar I, Tutibay Yayınları, Ankara-1993 s.18

2.4. Büro Otomasyonunda Güvenlik

Büro otomasyonu uygulamaları bürolar için çok büyük bir değişiklik olmakla birlikte, güvenlik açısından pek bir şey değişmemiştir. Yine gizli belgeler ve güvenlik içinde saklanması gerekli bilgiler vardır. Değişen yalnızca belgelerin fiziksel yapıları ve bilgilerin korunmalarını sağlayacak yöntemlerdir. Bu yöntemler mevcut kuruluşun fonksiyonuna göre belge ve bilginin özelliği dikkate alınarak farklı şekillerde uygulanabilir. Bilgisayarlarla donatılmış bir büroda şebekenin hizmete kapatılması ve disketlerin güvenli yerlere konulması çoğu kuruluş için yeterli olacaktır. Ayrıca her ana disketin kopyasının olması ikinci bir emniyet tedbiri olarak uygulanabilir.

Elektronik posta sistemlerinde, elektronik dosyalamada ve belge güvenliği için ayrıca bazı yöntemler kullanılabilir.

Daha özellikli ve gizli bilgi ve belgelerin saklanmasında otomasyon sistemini kullanması gereken ancak bilgilere ulaşması istenmeyen personelin bunlara ulaşamamaları için şifreleme veya parola (password) kullanılmalıdır¹⁴⁰.

Veri güvenliği (Data Security) işletmeler açısından bilginin korunması ve saklanması için önemli bir yer teşkil eder. Bir çok kuruluşun bu amaçla çeşitli maddi yatırımlar yapmak zorunda kaldıkları bilinmektedir.

¹⁴⁰ ÖZDEŞ, Nurgün: a.g.e. s.77

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BÜRO OTOMASYANININ BÜRO PERSONELİ ÜZERİNDE ETKİLERİNDE YÖNETİM TEKNİKLERİNİN ÖNEMİ

3.1. BÜRO OTOMASYONUNA GEÇİŞTE İŞLETME POLİTİKALARI

Zamanımız bilim ve araştırma çağıdır. Bilimsel çalışmaların sonuçları, yeni üretim araç ve yöntemlerinin bulunmasına ve böylece teknolojik gelişmelerin devamına imkân sağlamaktadır. Bilimsel, eğitsel ve kültürel alanda oluşan bu gelişme, insanın bilgi hazinesini çok hızlı bir tempo ile arttırmaktadır.

Bu gelişmelerin toplumsal, ekonomik, siyasal ve bu gibi etkilerinin çok geniş ve derin olduğuna kuşku yoktur. İş hayatının da, sözü edilen gelişmelerden dolayı veya dolaysız etkilenmemesi mümkün değildir. Başta işletmeler olmak üzere, her çeşit kuruluşların ortalama irilikleri büyümekte ve daha çapraşık bir yapı ve faaliyet sistemine sahip olmaktadırlar. Her gün ortaya çıkan yeni üretim ve yönetim araç ve yöntemleri daha kaliteli ve daha çeşitli mal ve hizmetlerin daha etkin ve rasyonel bir şekilde üretim ve arzını imkânlı hale getirir.

İş hayatının esas amacı tüketiciye hizmet olduğuna göre işletme politikaları teknolojik değişme ve gelişmelere ayak uyduracak şekilde tespit edilmelidir. Yenilikleri izlemek ve bunları uygulamak için gerekli finansal ve toplumsal imkânları gecikmeden sağlamaya çalışmak en akılcı yol olacaktır. Yeni bir alet, makine veya yeni bir üretim yöntemi, ya da yeni bir ürün piyasaya çıkar çıkmaz ve hatta mümkünse piyasaya çıkmadan onu elde etmek gerekir.

Yenilikler; pazarlama, ulaşım, muhasebe personel yönetimi, finanslama ve hatta halkla ilişkiler gibi çeşitli alanlara ait olabilir. Bunları rakiplerden önce, hiç olmazsa onlardan geri kalmadan kabul edip uygulamak gerekir¹⁴¹.

Bir işletme, kurum ya da kuruluş diğer ünitelerinde otomasyona geçerken büro otomasyonunu göz ardı edemez. Çünkü tüm ünitelerin bilgi toplama ve depolama merkezi bürolardır.

Büro otomasyonu da baş döndürücü bir hızla gelişmekte ve her gün piyasaya yeni bir donanım veya yazılım çıkmaktadır. Büro otomasyonunu yakından takip etmek işletme, kurum ya da kuruluşun diğer rakiplerinden önce bir çok alanda adım atmasını sağlayacaktır.

3.2. Büro Otomasyonu İle Modern Yönetim Teknikleri Arasındaki İlişki

Günümüz modern işletmelerinin yöneticileri yönetim alanında ortaya çıkan yenilikleri takip ederek, çağın gereği olan yeni yönetim anlayışlarını işletmelerine transfer etmek istemektedirler. Çünkü ortaya çıkan yeni yönetim stratejileri işletmelerin büyüme, gelişme, amaçlarına ulaşma, kârlılıklarını artırma yolundaki çalışmalarına büyük ölçüde katkılar sağlamaktadır. Son zamanlarda yönetim alanında ortaya çıkan yeni yaklaşımlardan bazılarını aşağıda kısa kısa değinilmiştir.

¹⁴¹ TOSUN, Kemal : a.g.e., s.137-138

3.2.1. Zaman Yönetimi

İçinde yaşadığımız çağda, zaman tıpkı diğer kaynaklarda olduğu gibi hızla ve hırsla tüketilmektedir. Ancak, kullanılan diğer kaynaklardan farklı olarak, zaman da insanı, daha doğrusu onun ömrünü tüketmektedir. Çünkü, her insanın kullanabileceği azami bir zaman sınırı vardır ve hiç bitmeyecekmiş gibi görünmesine rağmen, asla sonsuz değildir.

Sadece zamanla insan arasında görülen bu karşılıklı tüketim insanı daha çok ilgilendirir. Dolayısıyla, günümüzde, zamanın etkili ve verimli kullanımı, insanın her zamankinden daha önemli bir sorunu haline gelmiştir¹⁴².

Günümüz modern iş dünyasında zaman kaybına neden olabilecek her ihtimal ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır. Zamanı etkili ve verimli kullanamayan işletmelerin çağın gereklerine uygun hareket edemeyeceği açıktır. Zamanı en iyi şekilde kullanmanın bir yolu da zaman kaybına neden olan iş tekrarlarını, telefon görüşmelerini, toplantıları en aza indirmek, iş akışını hızlandırmak, gereksiz görüşmeleri ortadan kaldırmak, plânlı bir zaman kullanımını gerçekleştirmektir.

Çalışma ortamlarında insanların zamanı kullanmada çeşitli zorunlar yaşadığı bilinmektedir. Bu sorunların bazıları yönetimden, bazıları örgüt ve örgüt yapılanmasından, bazıları ise kişilerden kaynaklanır.

İşletme kurum ya da kuruluşlar içinde bir bilgi merkezi olarak ifade edebileceğimiz bürolar ise zamanın en etkin biçimde kullanılmasının şart olduğu birimlerdir. Çünkü bürolar çağımızın hızlı iş ortamlarında sağlıklı bilginin elde edilip kullanıma sunulmasını sağlamaktadır. Bu açıdan

¹⁴² DİNÇER, Ö. FİDAN Y. : İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul-1996 s.440

değerlendirildiğinde, sağlıklı ve hızlı bilgi sağlama fonksiyonunu yerine getirebilme özelliğini bürolarda ancak otomasyon sistemleri kazandırabilir.

3.2.2. Stres Yönetimi

Stres, bireyler üzerinde etki yapan ve onların davranışlarını, iş verimini, başka insanlarla ilişkilerini etkileyen bir kavramdır. Stres durup dururken veya kendiliğinden oluşmaz. Stresin oluşması için insanın içinde bulunduğu ya da hayatını sürdürdüğü ortam veya çevrede meydana gelen değişimlerin insanı etkilemesi sonucu ortaya çıkar. Ortamdaki değişimlerden her insan farklı şekil ve derecelerde etkilenir¹⁴³.

Çalışma hayatında stres kaçınılmazdır. Ancak bir dereceye kadar olumlu işlevleri de bulunan gerginlikler zaman zaman işin arzu edilmeyen bir parçası durumuna gelebilir. Aşırı gerginlik veya stres örgüt üyelerinin etkili ve verimli olmalarını yakından ilgilendirdiğine göre, stresin yönetimi, önemli bir yönetimi geliştirme konusu olmaktadır.

Stres yönetiminin birinci aşamasını stres kaynaklarının tanınması ve tanımlanması oluşturur. Örgüt üyelerini etkileyen stres kaynakları, örgütün (işle ilgili) olabileceği gibi, kişiden (iş dışı) de olabilir¹⁴⁴. Çeşitli yöntem ve tekniklerle çalışanlar üzerinde etki yapan, bir başka ifade ile stres yaratan konu tespit edildikten sonra ikinci aşama olan stresle mücadeleye geçmek gerekecektir. Stresle mücadelede stresin kaynağına göre çeşitli metodlar uygulanabilir.

¹⁴³ EREN, Erol : a.g.e., s.223

¹⁴⁴ PEKER, Ömer : Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:258 Ankara-1995 s.146

Burada, özellikle üzerinde durmak istediğimiz, büro otomasyon sistemine geçişin çalışanlar üzerinde bazı olumsuz etkiler yaratabileceği; bunun da onları strese sokabileceğidir. Büro otomasyon sistemi kullanıma başlanmasıyla birlikte strese neden olabileceği gibi daha sonraki kullanım aşamalarında da bir stres nedeni olabilir. Bununla birlikte büro otomasyon sistemine geçiş bazı stres konularını da ortadan kaldırabilir.

3.2.3. Kalite Çemberleri

Kalite çemberleri, çalışanların yaptıkları işle ilgili çeşitli sorunların kaynaklarını ve nedenlerini; birlikte çalışarak ve periyodik toplantılar yaparak araştıran, bulan, çözen ve tepe yönetime rapor eden gönüllü kişilerden oluşan bir gruptur.

Grup kendi içinde örgütlenmesini sağlayıp belirli bir eğitim sürecinden geçtikten sonra çalışmalarına başlar. Tespit edilen sorunlar öncelik sırasına göre incelemeye alınır. Sorunlarla ilgili verilerin toplanmasından sonra elde edilen bilgilerin çözümlenmesine geçilir. Beyin fırtınası tekniği, neden sonuç analizi, pareto diyagramı sorun çözmede sıkça kullanılan tekniklerdir. Uygun görülecek bir çözüm önce pilot bir uygulama ile test edilir. Bunun başarılı olması halinde çözüm projesi hazırlanır ve tepe yönetime bildirilir. Tepe yönetimin projeyi onaylaması veya reddetmesi gruba mutlaka bildirilir.

Kalite çemberleri ürün kalitesinin iyileştirilmesine yönelik tedarik, tasarım, satış vb. her türlü süreçle ilgili olan teknolojinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde uygulanmaktadır¹⁴⁵.

¹⁴⁵ PEKER, Ömer : A.g.e., s.165-167

Büro otomasyon sistemine geçiş veya kullanım sürecinde de ortaya çıkabilecek olan her türlü sorunun halledilmesinde kalite çemberleri uygulamaları olumlu sonuçlara varılmasında etkili olacaktır. Gerek büro otomasyonuna geçiş sürecinden önce yapılacak olan ön etüdler ve gerekse kullanıma geçilmesiyle birlikte yapılacak olan çalışmalar otomasyondan beklentilerin elde edilmesinde ve büronun verimliliğinde etkili olacaktır. Bu çalışmalar aynı zamanda işletme verimliliğine ve etkinliğine de yansıyacaktır.

3.2.4. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi, iç ve dış müşteri beklentilerinin karşılanmasını temel olarak alan, çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim düşüncesidir.

Kişisel ya da grup kaynaklı her işlem ve alanda örgütün sorunlarını çözmek için, geniş bir alanda çalışmayı amaçlamıştır. Kalite, en geniş anlatımla yapılan işlerin iyileştirilmesidir. İnsanların hizmeti sunarken nasıl çalıştıkları, alet ve ekipmanlarını nasıl kullandıkları ve toplam olarak örgüt etkinliğine katkıda bulunmak için ne oranda çaba harcadıkları ile ilgilidir. Dolayısıyla, kalite insan davranışlarının tümünü hedef almaktadır. Kalite aynı zamanda hizmeti müşteri açısından geliştiren her şey demektir.

Toplam kalite yönetimi ise; işletme ve örgütlerde her seviyedeki personelin başarısının iyileştirilmesine yönelik, en tepedeki yöneticiden en alt seviyedeki işçiye kadar herkesi kapsayan düzenli ve sistematik çalışmalardır. Toplam kalite kontrolün sağlanması için hizmet sürecinin tüm evreleri gözden geçirmelidir. Ana amaç müşterinin tatmininin sağlanmasıdır. Toplam kalitenin temel hedefi ve amacı hizmet kalitesi biçiminde ortaya çıkmıştır. Bunu sağlayacak bir hizmetin birtakım öğeleri söz konusudur. Bunlar; müşteri

beklentilerinde duyarlılık, hızlı ve yerinde hizmet, istekleri karşılamada esneklik, yenilik, hizmette çeşitlendirme, müşteriye yakınlık ve çalışanların motivasyonudur.

Toplam kalite yönetimi sürekli bir değişim, gelişme ve iyileştirme amaçlıdır. Toplam kalite yönetimi sanıldığı gibi aksine, ürün kalitesinden çok insanların kalitesi üzerine eğilmektedir. İnsan kalitesini sağlamış olan bir örgüt hizmet ya da ürünlerdeki kaliteyi zaten gerçekleştirecektir. Bilindiği gibi hizmet işletmeleri insan ağırlıklıdır; hem sunulan aktivite ve etkinlikler insanlar tarafından sağlanmakta ve hem de bu aktivite ve etkinlikleri insanlar talep etmektedirler. Bu itibarla iş ortamının her aşamasında sorunlar bulunabilmektedir. Bu sorunların belirlenebilmesi ve çözümlenebilmesi kaliteli ve sorun çözmede yetenekli kişilerin yardımını gerekli kılmaktadır. Bu yaklaşımda öncelikli olan kârlılık değil, kalitenin sağlanmasıdır. Kâr için ayrıca çalışmaya gerek yoktur, çünkü kalite sonuçta kârı getirecektir¹⁴⁶.

Büro otomasyonu da toplam kalitenin bir parçası olarak düşünülebilir. Çünkü büro otomasyonu sayesinde büronun ve dolayısı ile işletmenin kalite konusunda yaşadığı birçok sorun ortadan kaldırılabilir. Büro otomasyonu büroda ve işletmede belirli bir kaliteyi getirirken personel kalitesini de arttıracaktır. Çünkü büro otomasyonu kullanabilme özelliğine sahip olan personel büro personeli içinde kalite ve kalifiye eleman olarak nitelendirilmektedir.

3.2.5. Tam Zamanında Üretim

Tam zamanında üretim yöntemi, ürünün gerekli birimlerce, gerekli miktarda ve gerekli zamanda üretilmesidir. Tam zamanında üretim yöntemi,

¹⁴⁶ DİNÇER, Ö. FİDAN Y.: a.g.e., s.433

firmaların yalnızca gerekli olan şeyleri ve gerektiğinde yapılabilmesi için çalışanların daha büyük oranda ilgisini, kalite konusunda daha büyük bir dikkati tedarikçilerle daha yakından ilişkileri ve ürünlerin üretim yöntemine yeni bir yaklaşımı kapsayan, geniş kapsamlı bir yönetim anlayışıdır¹⁴⁷.

Günümüz modern iş dünyasının vazgeçemeyeceği en önemli husus zamanı iyi değerlendirmektir. Büro otomasyonu tam zamanında üretim şeklindeki yönetim anlayışını gerçekleştirmenin belki de tek ön şartı olarak değerlendirilebilir. Tam zamanında üretim stokların en aza indirilmesi, ancak plânlı bir hammadde, malzeme, üretim kontrolü üzerine kuruludur. Buna işlerlik kazandırabilmek için büro otomasyonunun da mevcut olması gerekmektedir.

3.3. OTOMASYONUN BÜRO PERSONELİ ÜZERİNE ETKİLERİ

3.3.1. Büro Personeli

Gerek kamu kuruluşlarında ve gerekse özel teşebbüste işlerin büyük bir kısmı bürolarda yürütülmektedir. Diğer bir deyişle kurum, kuruluş, ya da işletmenin hizmet ve çalışma konusu ne olursa olsun, mutlaka büro hizmetleri vardır. Hizmet ve mal üretiminin miktar ve kalitesi büyük ölçüde bürolarda yapılan hizmetlerin verimliliğine ve etkinliğine bağlıdır. Çağımızda büroların süratli, ekonomik, etkin, kaliteli ve basit yöntemlerle iş yapması ve işletilmesi istenilmektedir¹⁴⁸.

Büro sisteminin en önemli kaynağı insan gücüdür. İnsan ve gücü olmadan büro faaliyetlerinin yerine getirilmesi mümkün değildir. Büroda

¹⁴⁷ PEKER, Ömer : a.g.e., s.190

¹⁴⁸ AR, Fikret A.: Büro Yönetimi Teknikleri, Yargı Yayınları 5. Baskı, Ankara-1996 s.12

yapılan işlerin temelinde bilgi ve iletişim vardır. Bu bilgi ve iletişimin yapılmasında birçok araç gereç, makine ve malzemeden yararlanılırken, bunları kullanacak olan personelin varlığı önemli bir yer tutar.

Genel maliyetler içinde değerlendirildiğinde personel giderleri önemli bir yer tuttuğu bilinmektedir. İşletmeler işgücü maliyetlerini en aza indirmek istemektedirler. Bu nedenle çalıştıracakları işgörenlerde bir takım bilgi, yetenek ve becerilerin bulunması ve azami ölçüde kullanmalarını beklerler. Personelde yaptığı iş karşılığında doğal olarak bir ücret beklemektedir.

İşletme kurum ve kuruluşlar için bu kadar önemli olan personel konusunda literatüre geçmiş bir çok bilimsel kaynak mevcuttur. Burada personel kavramının çeşitli tanımları mevcuttur.

Personel, bir işletme kurum veya kuruluşta "belirli bir ücret karşılığında işletmeye fiziksel ya da düşünsel emeğini katan kişilerdir¹⁴⁹". Personel kavramı içerisinde büro personeli ise, işi sadece büro işleri ile sınırlandırılmış personeldir.

Büro personeli, büroda yapılan yazışmalar, dosyalamalar, telefon görüşmeleri, dosyalama, arşivleme, halkla ilişkiler vb. işler konusunda eğitim almış, deneyimli, yetenekli kimsedir.

Büro personelinin yaptığı işin temelinde bilgi vardır. Bu bilginin işletme, kurum ya da kuruluşun genel ve özel amaçlarına ulaşabilmesi için yol gösterici olarak kullanılması gerekmektedir. Bu nedenle doğru ve sağlıklı bilgi büro ve büro personeli için olduğu kadar yönetim için de çok önemlidir.

Büro personeli büro işlerini yerine getirirken bir takım araç ve gereçleri kullanmak zorundadırlar. Bu araçlardan azami verim elde edebilmek için,

¹⁴⁹ ONAL, Güngör: Temel İşletmecilik Bilgisi Türkmen Kitapevi 2. Baskı İstanbul-1997 s.4

bunların kullanımının bilinmesi yanında basit anlamda tamir-bakım gibi bilgilere de sahip olması gerekmektedir. Özellikle, büro personelinin büro otomasyonu konusunda bilgi sahibi olması kaçınılmaz hale gelmiştir. Bürolarda yapılan işlerin tamamında kullanılabilen bilgisayar ve bilgisayar donanımları hakkında yeterli ölçüde teknik bilgi ve beceriye sahip olmaları beklenmektedir.

3.3.2. Büro Otomasyonu İle İlgili Genel Düşünceler

Büro otomasyonunun üç önemli faktörü vardır. Bunlar donanım, yazılım ve insandır. Otomasyondan söz ederken büro otomasyonunda önemli bir yeri olan insan faktörünü göz ardı etmemek gerekir. Bu faktörlerin iyi çalışabilmesi, verimli, etkili ve etken olabilmesi için hepsinin yeteneklerinin ve üstünlüklerinin iyi bilinmesi ve uyumlaştırılması gerekir. Ayrıca yine bu üç faktörün noksan ve aksayan yönlerinin de tespit edilerek bunların ortadan kaldırılması gerekir. Bu da otomasyon ve insan arasındaki ilişkiyi net bir şekilde kavramak ve bunları uyumlaştırmakla mümkün olabilir.

Otomasyonun en önemli aracı olan bilgisayarlarla çok hızlı, doğru ve akıcı bir şekilde istenilen işlemler çözülebilir ve sonuca ulaşılabilir. Ancak bilgisayarın sezgisi ve tecrübesi yoktur. İnsanların üstünlüğü de bu noktada ortaya çıkar. İnsan faktörü olmadan bilgisayarları harekete geçirmek mümkün değildir. Ayrıca onu programlayan ve çalışma ortamını ve yazılımlarını hazırlayan da insandır.

Bilgisayarların kendi kendilerine veri üretme yeteneği yoktur, insanlar tarafından verilerle donatılır ve bu veriler üzere çalışır. İnsan inceleme, gözlem vb. yollarla bilgiyi kendisi tedarik edip yorumlayabilir, yeni bilgi üretebilir. Bilgisayarlar bunu yapamazlar. Bu bilgisayarla insan arasındaki önemli farklılıklardan birisidir.

Bilgisayarların insanlara göre üstünlüğü şeklinde ifade edilebilecek en önemli konu ise yüklenen bilginin muhafazası, işlenmesi, düzenlenmesi ve istenildiğinde kolayca alınabilmesidir.

Bilgisayar ile insanlar arasındaki farklılıklar kısaca bu şekilde özetlenebilir. Ancak burada şunu da belirtmek gerekir ki; bilgisayar ve otomasyon teknolojisindeki hızlı gelişmelere insanların ayak uydurması oldukça güç olmaktadır. Bunun nedeni personelin kullanmaya başladığı yazılım, donanım gibi araçların çok hızlı gelişmesi ve değişmesidir. Bunu kullanan personelin algılamadaki güçlükleri, ilgisizlik veya öğrenememe de bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Personelin daha önce kullandığı yazılım programlarının sık sık değişmesinden bir takım rahatsızlıklar duyduğu bilinmektedir. Ayrıca bilgisayarların da gerek kapasite gerekse işlev bakımından günden güne gelişmesi insan beyninin sınırlarını zorlamaktadır.

Otomasyon teknolojisini kullanmak için insan gücüne ihtiyaç duyulduğu bilinmektedir. Ancak kullanılacak olan insan gücünün nitelik açısından bilgisayar teknolojisine uygun olması gerekir. Nitelikli personel otomasyona ve otomasyondaki gelişmelere rahat uyum sağlarken, nitelik açısından uygun olmayan personelin uyum sağlama sorunu yaşayacağı da bir gerçektir. Bununla birlikte personelin otomasyonu kullanmada sahip olduğu beceriyi geliştirebilmesi ilgi ve eğitime bağlıdır. Personelin eğitime açık ve otomasyon teknolojisini rahat algılayabiliyor olması sorunları büyük ölçüde ortadan kaldıracaktır.

Otomasyon geçmişte sadece fabrikalarda üretim üniteleri açısından gerekli görülür, yöneticiler otomasyonun sadece bu alanda kullanılabilir olduğunu düşünürlerdi. Bu dönemlerde büro otomasyonunun gerekliliğinin göz ardı edildiği görülmektedir. Otomasyonun her alanda gelişmesi büro otomasyonunun da zaman içinde kurulma gerekliliğini ortaya koymuş,

sağladığı kolaylıklar görüldükten sonra ise hem yöneticiler ve hem de personel büro otomasyonunun vazgeçilmezliğini kabul etmişlerdir.

Şirketler bilgi ağı ile idare edilmektedir. Yönetici fikirlerini ve emirlerini aşağı kademelere bu ağ ile yollar ve bu ağ ile onlardan bilgi toplar. Fakat şimdiye dek yönetimin bilgi ağı ile olan etkileşimi otomatik hale getirme çabaları başarılı olamamıştır¹⁵⁰. Bunun bir nedeni olarak, yöneticilerin yeni teknolojiye sahip olmayı istemeleri ancak, kendilerinin bu teknolojiyi öğrenmede ve uygulamada teknolojiyi kullanan personele göre geri kalması söylenebilir.

Son yıllarda otomasyona gösterilen ilginin asıl kaynağı yönetimin bilgi ağı ile olan etkileşimini kolaylaştıracak bazı teknolojik yardımcılarının kullanılmasıdır. Bu teknoloji bilgi akışını hızlandırdığı gibi büro maliyetlerini düşürmekte ve çalışanlara daha anlamlı bir iş hayatı sağlamaktadır¹⁵¹.

Günümüzde modern işletmeler, kurum ya da kuruluşlar personel politikalarını tespit ederken otomasyon açısından nitelikli işgücünü tercih etme, nitelikleri uygun olmayan personeli de işletmeden uzaklaştırma şeklinde uygulamalara yönelmişlerdir.

Bu nedenle mevcut personelin gelişen teknolojiye ayak uydurma zorunluluğu ortaya çıkarken, yeni işe girecek personel için ise, otomasyon açısından nitelik taşıma bir ön şart olarak görülmektedir. İşletmeler, kurum ya da kuruluşların personel politikalarını bu şekilde oluşturmalarının ve uygulamalarının nedeni, hızlı rekabet ortamındaki rakiplerinin önüne geçmek ve piyasa şartlarına ayak uydurmaktır. Ayrıca gelişen teknolojinin sağladığı kolaylıkları bünyelerinde barındırma isteğidir.

¹⁵⁰ GÖKSEL H. İsmet: "Büro Otomasyonu ve Geleceğin Bürosu", Yeni İş Dünyası Dergisi, Sayı 52 Met/Er Matbaası İstanbul-1984 s. 25

¹⁵¹ GÖKSEL H. İsmet: a.g.e. s. 25

Büro otomasyon teknolojisinin gerisinde kalmanın işletmelere zarardan başka bir şey getirmeyeceği bilinmelidir. Hızlı gelişen büro otomasyon teknolojisi sayesinde işlerin zamanında ve sağlıklı olarak yerine getirilmesi mümkündür.

3.3.3. Büro Otomasyonunun Personel Üzerine Etkileri

Büro otomasyonunun personel üzerindeki etkileri, personelin psikolojik yapısı üzerine etkileri ve yapılan işler üzerine etkileri olmak üzere iki başlık halinde incelenmiştir.

3.3.3.1. Otomasyonun Personelin Psikolojik Yapısı Üzerinde Etkileri

İnsanoğlu geçmişten günümüze kadar sürekli daha iyi, daha rahat ve daha güzel şartlar altında yaşamayı kendine amaç edinmiştir. Günümüze kadar gelen icatlar insanları sonunda bilgisayar çağına getirmiştir. Bilgisayarın keşfi ile insan özellikle büro işlerinde bir çok rutin işten kurtulmuş ve kendisine zaman ayırma imkânı bulmuştur.

Bilgisayar teknolojisi ile ilgili olumlu ve olumsuz bir takım görüşler ortaya çıkmıştır.

Olumlu gelişmeler ve düşünceler sayılamayacak kadar çoktur. Personel her şeyden önce otomasyonla çalışmaya başladıktan sonra kendine olan özgüveni artacaktır. Bu özgüven sayesinde yaptığı işlerden yüksek derecede haz duyacak, iş tatmini en üst seviyelere çıkabilecektir. Ayrıca otomasyon kullanabilir bir personel sıfatını taşıyor olmak sosyal statüsünü yükseltecek, diğer personel arasında saygınlığı artacaktır.

Otomasyon kullanabilir özellikli personel gerek işe alınma safhasında ve gerekse çalıştığı süreç içinde yönetim tarafından tercih edilen kişi olacaktır. Bu ona çalışmasının karşılığı olarak ödenen ücret açısından bakıldığında ücret grupları arasında daha üst seviyede yer alabilir.

Fiziksel ve zihinsel olarak daha az yorulacağından kendine fazla zaman ayırma şansını yakalayacağı ve aşırı iş yükü altında ezilmekten kurtulacağı söylenebilir.

Otomasyonu kullanma becerisine sahip olan personelin işleri zamanında ve hatasız olarak bitireceği düşünüldüğünde, moralinin yükseleceği, iş ortamının stresi azalacağı için personelin kendisini işine motive etmesi kolaylaşacaktır.

Otomasyona uyumlu personelin kişisel verimliliği artacağı düşünüldüğünde, işletme verimliliği artacak dolayısıyla personelin verimliliğe olan katkısından dolayı ödüllendirmesi söz konusu olabilecektir.

Temelde olumsuz düşüncelerin kaynağı bilgisayarın iş dünyasında, insanın yerini alarak teknolojik işsizliğe yol açtığı görüşüdür. Bir çok insanın yaptığı işi bilgisayar yardımıyla daha kısa zamanda ve emek harcayarak, daha az insan gücü ile yapılabilmesi bu görüşü haklı göstermektedir.

Örneğin, IBM kendi bünyesinde kullanmaya başladığı yeni bir makinenin 1800 işçiyi işsiz bıraktığını belirtmektedir. Ancak IBM bu sebeple işsiz kalan elemanlarının hiçbirisinin işine kesin olarak son vermemiş onları işletmenin başka alanlarında istihdam etmiştir. Burada görülmektedir ki otomasyon bir yandan bazı iş sahalarını kaparken, fiyatları düşürmekte yeni

ve daha kaliteli mal üretilmesini mümkün kılarak talebi kamçulamakta, neticede yeni iş imkanları yaratmaktadır¹⁵².

Otomasyon kullanımı ile diğer iş alanlarında olduğu gibi bürolarda da değişiklikler yaşanmış, çalışan personel sayısında hızla azalma meydana gelmiştir. Dolayısıyla, bürokrasi de azalma eğilimi göstermiştir. Ancak büro otomasyonu personel için ne demektir? Ne anlam ifade etmektedir? Bu soruların cevabı önem arz etmektedir.

Otomasyon insanlığın daha az mutlu olacağı yeni bir dünyaya geçişi mi ifade etmektedir? Otomasyon işsizliği gittikçe arttıracak, sendikaları fonksiyonsuz bırakıp çökertecek midir? Otomasyon küçük işletmeleri öldürecek, devletçiliğe mi yol açacaktır? Otomasyon işletmelerde merkezileşmeyi arttıracak, insanları artan hürriyetlere mi, yoksa makine köleliğine mi götürecektir? Otomasyon siyasi ve ekonomik sistemlerin, ideolojilerin sonu mu olacaktır. Fakat şurası gerçektir ki otomasyon çağında geleceğin insanlık için neler hazırladığını tahmin etmek fevkalade büyük güçlükler taşımaktadır. Yalnız şurası açıktır ki, bütün insanlık tarihi boyunca geçirdiği en hızlı dinamik gelişmeyi XX. Yüzyılın ikinci yarısında yaşamaktadır¹⁵³.

Günümüze gelindiğinde meydana gelen teknolojik gelişmeler ulusal ve uluslar arası işletmeler arasında zaman faktörünü tamamen ortadan kaldırmayı başarmıştır.

Genellikle işletme yöneticileri otomasyona sempati beslerken, işçiler bu yeni gelişmeyi kuşkuyla karşılamakta, hükümetler, plânlamacılar araştırmalar yapmakta ve bu gelişmenin yaratacağı sosyal ekonomik sorunları nasıl çözebileceklerini düşünmektedirler.

¹⁵² TUNA, O. - Ekin, Nusret: Otomasyon ve Sosyal Meseleleri. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, No:262, İstanbul-1970 s.93

¹⁵³ EKİN, Nusret: Endüstri İlişkileri, Beta Yayınevi 6. Bası. İstanbul-1994, s.187

Otomasyon denen bu teknolojik gelişme aslında nedir ve endüstri devriminin başlangıcından buyana teknolojik gelişmede kaydedilen diğer ilerlemelerden hangi nitelikleriyle ayrılmaktadır? Günümüzde otomasyon bilhassa gelişmiş ülkelerde adeta bir çığ gibi büyümektedir. Elektronik beyinler beşeri güce oranla son derece de fazla verim sağlamakta, genellikle hata yapmadan karmaşık sorunları çözmeye muktedir olamayan insanlar, bu yeni teknolojik gelişme karşısında büyük bir hayranlık duymaktadırlar¹⁵⁴.

Bu teknolojiyi kullanacak olan personel işletme içinde yeni bir sistemin uygulanmaya başlaması ile kuşkusuz bir takım sorunlar yaşayacaktır. Bu sorunların başında değişime karşı tepki başı çekmektedir.

İnsanların değişime karşı çoğunlukla tepki gösterdikleri bilinmektedir. Bir işletme yeni bir bilgi akış sistemi ya da otomasyon kuruyorsa, bu sistem organizasyon içinde çalışan çeşitli personelin tepkileri ile karşılaşabilir. Sistem personeli olumlu ya da olumsuz yönde etkiler¹⁵⁵.

Teknolojik buluşların sonucunda ortaya çıkan yeni makinelerin alınması halinde personel makinenin kendilerine ne şekilde bir etki yapacağını bilmediği için, o makinenin kullanılması yeni bir takım yetenekleri gerektiriyorsa, makinenin tesisi hususunda mevcut işlerine olumsuz yönde tesir edip etmeyeceği açısından kuşkuya kapılır. Bu gibi bilinmeyen hususlar incelenip, personelin nazarında açığa kavuşturuluncaya kadar personel, korku ve kuşkularının doğru olduğu düşüncesini taşıyacaktır¹⁵⁶.

Makinelerde herhangi bir değişikliğin iş güvenliğine olumsuz yönde etki edeceğine dair çalışanlarda peşin bir hüküm vardır. Gerçekten, denilebilir

¹⁵⁴ EKİN, Nusret: a.g.e. s.188

¹⁵⁵ TAŞKIN Erdoğan: "Yönetim Bilgi Akış Sistemi ve İşletme Personeline Etkileri", İş Dünyası Dergisi, Sayı:79, İstanbul 1986, s.28

¹⁵⁶ EREN, Erol: Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayınevi, 5. Baskı, İstanbul-1998 s.169

ki; otomasyona mukavemet yönetimin bugün karşı karşıya kaldığı sorunlardan biridir. Çünkü teknolojik yenilikler sonucunda çalışanlardan bir grup mevcut işlerini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadırlar¹⁵⁷.

İnsanın diğer üretim elemanları gibi yalnız maddeden oluşmadığı, maddi yönünün yanında ruhsal yönü de bulunduğu ve insanın hem maddi hem manevi açıdan tatmin edilmedikçe yaptığı işten bir verim elde edilemeyeceği sosyal bilimler sayesinde ortaya çıkartılmıştır. Maddi tatminin yeterli olmadığı anlaşıncı, personelin ruhsal yapısı üzerinde durmanın önemi ortaya çıkmıştır. Personelle ilgili her alanda bunun üzerinde durulmuştur. İşletmeler bünyelerindeki personel bölümlerini oluştururken sosyal bilimciler ve psikologlarla bu birimleri desteklemişlerdir.

İnsan düşünen bir varlıktır. Dolayısıyla, bir takım arzuları istekleri, duyguları ve düşünceleri vardır. Bunların tatmin edilmesini beklemektedir. Bu istekler yerine getirildikçe daha verimli olduğu çeşitli çalışmalarda ortaya konmuştur.

Büro otomasyon teknolojisinin personelin psikolojik yapısı ve yapılan işler üzerindeki etkileri;

- Yeni teknoloji korkusu,
- Kontrol gereksinimi,
- Makineden korkma, olarak sıralanabilir.

Bilgisayarın en büyük özelliği yeni olmasıdır. Araştırmacılara göre “yabancılık” insan için en önemli endişe kaynağıdır. Bilgisayarın başına geçen elemanda gerek yabancıliktan, gerekse ilk karşılaşmadan dolayı bir

¹⁵⁷ EREN, Erol: a.g.e. s.169

endişe meydana gelir. Personel “ya bozarsam” korkusuyla yeni teknolojiye adapte olma da sıkıntı çekebilir.

İnsanlar hatası sıfır olan bir güç tarafından kontrol edilmek ve işlerinde yönlendirilmek istemezler. Kontrolün kendilerinde olmasını isterler. Özellikle geleneksel anlayışla yetmiş yöneticiler kontrolün kendilerinden gideceği endişesi ile bilgisayar ve otomasyon konusunda çekimser ve olumsuz tavır takınmaktadırlar. Yönetim gücünü hiç bir kimseyle ve hiçbir makineyle paylaşmak istemez. Oysa bu tutum ve davranış tamamen yanlıştır. İş hayatında ayakta kalabilmenin yolu bilginin zamanında ele geçmesi olduğuna göre, yönetici eski sistemle devam etmesi halinde bilgi yığınları arasında yok olup gidecektir. Sürekli bilgiyi saklayan ve düzenleyen, istenildiği gibi sunan bir bilgisayarın yöneticiye sağlayacağı fayda göz ardı edilmemelidir. Yöneticilerin en büyük yardımcısının bilgisayar teknolojisi olduğu bilinmelidir. Yöneticinin duyguları, sezgileri, kıskançlıkları olabilir. Ancak bilgisayar bu gibi personel arasında sorun yaratacak kavramlara yer vermemektedir.

Bilgisayar fobisinin bir nedeni de personelin işini kaybetme endişesinden kaynaklanmaktadır. İnsan gücüne gereksinme duymayan makineler olmadığına göre, makineler insana muhtaçtır ve hepsi de insana hizmet etmek için yapılmıştır. Bilgisayar ve bilgisayar sistemlerini kullanmama korkusu bir fobiye dönüşmemelidir. İnsanların öğrenemeyeceği bilgi, beceri ve yetenek yoktur. Zamanla her insanın alacağı eğitimlerle bu açığını kolaylıkla kapatabileceği bilinmelidir.

3.3.3.2. Otomasyonun Yapılan İşler Üzerinde Etkileri

Yeni teknolojideki gelişmeler büro otomasyonunu da doğru yönde etkilemiştir. Bürolarda yapılan işlerin yapılış şeklinde bir çok değişikliğe yol

açmıştır. Kullanılan mekanik araç ve gereçler yerini bilgisayar sistemine bağlı büro otomasyonuna bırakmıştır.

Büro otomasyonunun yapılan işler üzerinde etkileri;

- Değişen beceri gereksinimi,
- İş akışındaki değişiklikler,
- Personel arasındaki iletişimin azalması,
- İşe ilgilinin azalması,
- İş kaybetme korkusu,
- Yeni teknolojiye önyargılı davranma,
- Fiziksel rahatsızlıklar, olarak sıralanabilir.

Yeni teknolojinin kullanılması işverenler için artık gerek duyulmayan becerilere sahip birçok personelin saf dışı kalmasına neden olmaktadır¹⁵⁸.

Yeni teknoloji ve otomasyonun bürolara girmesi burada çalışan personeli etkilediği gibi yapılan işleri ve işlerin yapılarını da etkilemiştir. Büroların temel işlerinden sayılan yazışmalar ve telefon haberleşmeleri artık yerini bilgisayarlara bırakmıştır. Bu nedenle bazı yeni işler ortaya çıkarken, bazı işler ortadan kalkmıştır. İşletmeler yeni işler için gerekli eleman ararken, diğer taraftan mevcut personeli eğiterek yeni sisteme uygun hale getirmeye çalışmaktadırlar.

Büro personeli geleneksel işlerini yaparken bilgisayar ve bilgisayar teknolojisini kullanmaya başlamışlardır. Maddi değeri çok yüksek olan bu ileri teknoloji ürünü makineler emanet edilen kişiler tarafından verimli ve etkili kullanılmasının yanı sıra özenli, temiz ve yüksek sorumluluk duygusuna sahip olarak kullanmaları beklenmektedir.

¹⁵⁸ BİNGÖL, Dursun: Personel Yönetimi, Beta Basımevi, 2. Baskı İstanbul-1996 s. 172

Büro otomasyonu ile iş akışında da bir takım değişiklikler ortaya çıkmıştır. Geleneksel yöntemlerle yapılan işlerde artık bilgisayar ve bilgisayar teknolojisi kullanımı yeni prosedürlerin doğmasına neden olmuştur. Personel her gün aynı işi yapmakla işinde uzmanlaşır. Sürekli yaptığı işler ve faaliyetlerinde bir değişiklik söz konusu olur ise değişikliğe karşı koyma eğilimi ortaya çıkacaktır. Bunun nedeni meydana gelen değişikliğin kendi uzmanlığını gölgeleyeceği korkusudur¹⁵⁹.

Büro personeli çalışma hayatında sürekli bilgisayar kullanırken bir takım bilgi girişi yapan personel ile bu bilgileri değerlendiren personel arasında bazı fikir ayrılıklarına neden olabilir. Yanlış girilen bilgilerin yanlış değerlendirilmesi veya doğru girilen bilginin yanlış anlaşılması gibi nedenlerle personel arasında istenmeyen kutuplaşmalar görülebilir .

Otomasyonun bir diğer etkisi olarak da insanların birbirinden uzaklaşması gösterilebilir. İnsanlar arasında ilişkilerin azalması asosyallığe neden olmaktadır. Sürekli bilgi girişi yapan personel ile bu bilgileri değerlendiren personel zamanlarının büyük kısmını bu otomasyon sisteminin başında geçireceğinden personel arasında ilişkilerin zayıflamasına ve takım ruhunun bozulmasına neden olabilir. Moralin bozulmasına, psikolojik sorunların artmasına yol açabilir.

Personel, şayet otomasyon hakkında yeterince bilgilendirilmez ise, haklı olarak teknolojiyi reddetme tepkisini gösterebilir. Bu tepki işe ilginin azalması, verimsizlik, önemsememe, bozuk ürün, umursamazlık, önyargılı davranma şeklinde ortaya çıkar.

Büro otomasyonu uygulamaları her zaman beklenildiği gibi işte ve verimlilikte artış sağlamayabilir. Personel otomasyon sistemini kullanma

¹⁵⁹ EREN, E.: a.g.e. s.170

becerisine sahip değil ise, büro işlerini yaparken bu sistemi yeterince etkili ve verimli kullanamayacağından verim artışından söz edilemez.

Büro otomasyonunda kullanılan araçların başında gelen bilgisayar ve donanımları, bunları kullanan personel üzerinde bazı sağlık sorunları meydana getirdiği bilinmektedir. Özellikle uzun süreli bilgisayar kullanımı çeşitli göz rahatsızlıklarına, bel ağrılarına neden olduğu görülmektedir. Ayrıca, ekrandan yayılan radyasyon sağlık üzerinde olumsuz etki yaratabilir.

Yukarıda incelediğimiz gibi en alt seviyeden en üst, seviyeye kadar olan bütün büro personeline büro otomasyonuna göstereceği tepkiler hemen hemen birbirine benzer olacaktır. Bu bakımdan sistemle personelin entegre edilmesi gerekmektedir. Bütün bu olumsuzlukların ortadan kaldırılması ile verim ve kalite yükselecektir.

3.3.4. Büro Otomasyonunun Personel Üzerindeki Olumsuz Etkilerini Giderme Yolları

İşletme, kurum ya da kuruluşlar, büro otomasyonunu yeni kurduklarında ortaya bazı sorunların çıkması kaçınılmazdır. Özellikle çalışanların bazı olumsuz davranışları fonksiyonların yürütülmesini engelleyebilir. Bu nedenle, gerek yöneticilerin gerekse, yönetici olmayan personelin tepkileri incelenerek değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmenin sonuçlarına göre uygun çözüm yolları araştırılmalıdır. Sorunlar tek olmadığı gibi çözüm yolları da tek değildir. İşletme personelinin olumsuz tepkileri ile ilgili sorunları farklı uygulamalarla önlemek mümkündür. Yöneticilerin astlarla ve diğer yöneticilerle sürekli ve olumlu bir ilişki içinde bulunmaları gerekir. Ancak böylece işletmenin örgüt yapısına uygun seçenekler bulunabilir¹⁶⁰.

¹⁶⁰ ELMACI, Orhan: "Yönetim Bilgi Akış Sistemi ve İşletme Personeline Etkileri", Yeni İş Dünyası Dergisi, Sayı 79 Met/Er Matbaası, İstanbul-1986 s.30

Büro otomasyonuna yabancı olan bir personelin otomasyondan olumsuz etkilenmesini önleyebilmek için her şeyden önce otomasyona bakış açısını doğru yönde etkilemek gerekecektir.

Personelin psikolojik yapısı üzerinde etkilerinden yeni korkusunu ortadan kaldırmanın yolu, kullanıcı için bilgisayarın bir daktilo veya herhangi bir araçtan farklı bir makine olmadığını anlatmak ve ona gerekli eğitimi, gerek teorik ve gerekse pratik olarak vererek onun yeni korkusu ortadan kaldırılabilir. Personel makineyi kullandıkça tanıyacak ve korkulacak bir şey olmadığını anlayacaktır.

Yöneticilerin, bilgisayara karşı olumsuz tavır almasının bir nedeni kontrolü kaybetme korkusu olduğu daha önceki bölümde belirtilmiştir. Bilgisayarlar, yardımıyla büroya sürekli gelen yoğun bilgi akışı daha az zamanda düzenlediği için yöneticinin, yönetim işlerini daha etkin biçimde yapabilmesini sağlar. Yöneticiye yönetsel kararlar almada yardımcı olacak bilgileri düzenler, dolayısıyla yöneticinin en büyük yardımcısı olduğu söylenebilir. Yöneticilerin kontrolü kaybetme korkusunun yersiz olduğu anlatılarak bu olumsuz tavır ortadan kaldırılabilir.

Personelin psikolojik yapısı üzerinde etkili olan bilgisayar fobisi, yanlış algılanma ve önyargıdan kaynaklanmaktadır. Personele bilgisayarın diğer makinelerden farklı olmadığını çeşitli yollarla, algılaması sağlanarak bu etki ortadan kaldırılabilir.

Büro otomasyonunun yapılan işler üzerinde etkilerinden değişen beceri gereksinmesinin olumsuz etkileri, çeşitli eğitim yöntemleri ile giderilebilir. Daha önce kullandıkları büro makinelerinin yerini bilgisayarların alması personelin bu makineyi kullanamama gibi uyumsuzluklara neden olabilir. Bu uyumsuzlukları kaldırmak için, personelin eğitilmesi ve yetiştirilmesi yeterli olacaktır.

Bir diğ er olumsuz etkisi olarak görülen çalışanlar arası ilişkilerin azalması ise, çeşitli yöntemlerle ( ay, kahve ve yemek molaları vb.) giderilebilir. Bu küçük molalar sayesinde bireylerin ruhsal olarak dinlenmeleri ve işlerinde başarılı olmaları sağlanabilir.

Büro otomasyonunun personel üzerindeki olumsuz etkilerinin giderilmesi işletmede çalışan personelin verimliliğini yükselteceği gibi dolaylı olarak grup ve işletme verimliliğini de arttıracaktır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BÜRO OTOMASYONUNUN PERSONEL ÜZERİNE ETKİLERİNE İLİŞKİN UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

İşletme, kurum ve kuruluşlarda bürolar, yönetimin etkili ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayan en önemli unsurlardan birisidir. Bürolarda yapılan işlerin temeli bilgiye dayanır. Bu bilgilerin zamanında toplanıp, derlenmesi, düzenlenmesi, istenilen zamanda verilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu hizmetleri yaparken büro personelinin en önemli yardımcı büro otomasyonu ve araçlarıdır.

Büro otomasyonunun örgüt verimini etkilediği bilinmektedir. Günümüzde örgütlerin otomasyona uyumlu çalışması kaçınılmazdır. Yönetici yönetsel kararları almada, personel ise, işlerini yaparken zaman ve emek tasarrufu sağlamada büro otomasyonundan yararlanmak zorundadır. Büro otomasyonu ile işlerin zamanında bitirilmesi, insan gücünden , malzemedен, araç ve gereçten tasarruf sağlandığı bilinmektedir.

Ancak, büro personeli büro otomasyonunu kullanırken bir takım sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu sorunların başında psikolojik sorunlar gelmektedir. Örgüt verimliliğini düşüren bu sorunların bir an önce ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Özetle çalışmamızın amacı, büro otomasyonunun büro personeli üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve bu etkileri giderme yolunda öneriler sunmaktır.

Yapılan araştırmalarda, bu konuda yazılmış yüksek lisans ve doktora tezlerinin son derece sınırlı olduğu görülmüştür.

Çalışmamızın önemi, büro otomasyonunun büro personeli üzerindeki etkilerinin giderilmesi konusunda sağlayacağı katkı olarak nitelendirilebilir.

Bu çalışmada büro otomasyonundaki sorunların neler olduğu, büro otomasyonunun önemini, yerini belirlemek ve büro otomasyonunun personel üzerindeki etkilerinin incelenmesi üzerinde durulmuştur.

Araştırma kapsamında, yöneticiler ve personele yapılan yüz yüze anket uygulaması ve çalışma kolaylığı sağlaması açısından Çanakkale ilinde gerçekleştirilmiştir.

4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.2.1. Örnek Seçimi

Büro otomasyonunun büro personeli üzerindeki etkileri konusundaki araştırmanın ana kütesini Çanakkale ilinde hizmet veren, Dardanel Önentaş Gıda Sanayii A.Ş., Dardanel Meyve ve Sebze Sanayii A.Ş. ve AKÇANSA Çimento Sanayii A.Ş. oluşturmaktadır.

Bu işletmelere yapılan yüz yüze görüşme yoluyla personele yöneltilen çeşitli sorulara cevap alınmaya çalışılmıştır.

Uygulama yapılan üç şirketten toplam 63 personelle görüşülmüş, bunlardan 54 personelden cevap alınmış ve araştırma bu kapsamda değerlendirilmiştir.

Bu işletmelerin seçilmiş olmasının sebebi her üç işletmede de büro otomasyon sistemleri kurulmuş ve kullanılıyor olmasıdır. Büro otomasyonu konusunda meydana gelen teknolojik yeniliklerin yakından takip ediliyor olması da bu işletmelerin seçilmiş olmasında bir etkidir.

4.2.2. Veri Toplama Tekniği

Her bilimsel çalışmada olduğu gibi, imkânların elverdiği ölçüde ilgili yerli ve yabancı kaynaklara ulaşabilmek için yoğun bir literatür taramasına gidilmiştir. Ayrıca çeşitli şirketlerden elde edilen bilgiler değerlendirilmiştir.

Büro otomasyonunun büro personeli üzerindeki etkileri üzerinde yapılan yüz yüze görüşme de çeşitli sorular yöneltilerek cevaplamaları istenmiştir.

Yönetici ve personele yüz yüze görüşme bizzat tarafımdan gerçekleştirilmiştir.

4.3. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Örgütlerde büro otomasyonunun personel üzerine etkilerine değindikten sonra, Çanakkale ilinde yer alan büyük ölçekli işletmelerde yapılan araştırma sonuçlarını değerlendirmek gerekmektedir.

Çalışmanın temelindeki düşünce örgütlerdeki bürolarda kullanılan büro otomasyonunun personel üzerinde etkilerini inceleyerek, tezimizin başında teorik olarak anlattığımız sorunlarla karşılaştırmasını yapabilmektir. Bu çalışma karşılaşılan sorunlar hakkında fikir verecektir. Sorunların bilinmesi çözüm yollarının bulunmasını da kolaylaştıracaktır. Amacımız, Türkiye genelinde bir sonuç çıkarmak değil, büro otomasyonunun büro personelinde yarattığı sorunlara bir uygulama olarak, örnek seçilen Çanakkale İli'ndeki işletmelerin durumunu görmektir.

Araştırmada hazırlanan soru gruplarını içeren aşağıdaki form kullanılmıştır.



BÜRO OTOMASYONUNUN PERSONEL ÜZERİNE ETKİLERİNE İLİŞKİN ARAŞTIRMA

1. Eğitim Durumunuzu (Bölümünüzü de belirterek) yazınız.
2. Çalıştığınız bölümü ve görevinizi yazınız.
3. İşlerinizi yaparken bilgisayar ve yazılımları kullanıyor musunuz?
a) Evet b) Hayır
4. Sizce büro otomasyonu ne demektir?
a) Büroda kullanılan tüm araçları kapsar.
b) Sadece bilgisayarı kapsar.
c) Bilgisayar ve yazılımları kapsar.
5. Büro otomasyonu konusunda herhangi bir eğitim aldınız mı?
a) Evet b) Hayır
6. Cevabınız Evet ise;
a) Hizmet içi eğitim ile,
b) Özel kurslardan,
c) Kendi kendime,
d) Eğitim kurumlarından,
7. Büro otomasyonu konusundaki görüşleriniz nelerdir?
a) Bürolarda bilgisayar ve yazılımların kullanılması gerekir.
b) Bilgisayar ve yazılımların kullanılması olsa da olur, olmasa da olur.
c) Bilgisayar ve yazılımlar kullanılması gereksizdir.
8. Büro otomasyonundaki gelişmeleri takip edebiliyor musunuz?
a) Evet b) Hayır
9. Sizce Büro otomasyonu konusunda eğitim almaya gerek var mıdır?
a) Evet b) Hayır

10. Büro otomasyonu çalıştığınız ortamda iş açısından değişiklikler yarattı mı?

- a) İşlerin azalmasını sağladı, iş bitirme süresini kısalttı.
- b) İşleri çoğaltmasına neden oldu, iş bitirme süresini uzattı.
- c) İş akışını hızlandırdı, karışıklığı önledi.
- d) İş akışını karmaşık hale getirdi.
- e) Herhangi bir değişikliğe neden olmadı.

11. Büro otomasyonundaki yeniliklerin sizde yarattığı etki veya etkileri işaretleyiniz.

- a) Yeni teknolojiyi öğrenememe korkusu otomasyondan kaçmama neden oluyor.
- b) İşten çıkarılma korkusu nedeniyle rahatsızlık yaratıyor.
- c) Yeni teknolojiyi, ya bozarsam korkusu yaratıyor.
- d) Otomasyondaki yenilikleri takip etmek bıkkınlık yaratıyor.
- e) Otomasyon tarafından sürekli kontrol edilmek rahatsız ediyor.
- f) Çalışma ortamını monoton hale getiriyor.
- g) İş ortamındaki ilişkileri, iş arkadaşlıklarını zayıflatıyor.
- h) Büro otomasyonu personelin fazla zaman harcamasına neden oluyor.

12. Büro otomasyonunu kullanmanın sizce olumlu etkileri nelerdir?

- a) İşletme içinde saygınlığı artırıyor.
- b) Ücret artışına neden oluyor.
- c) Çalışma verimini, dolayısıyla işletme verimini artırıyor.
- d) Çalışanlar üzerinde moral ve motivasyonu artırıyor.
- e) Çalışanlarda iş tatminini (işten zevk alma) sağlıyor.
- f) Kariyer geliştirmeye yardımcı oluyor.
- g) Otomasyonla çalışma personelin kendisine daha fazla zaman ayırma imkanı sağlıyor.
- h) İşletme içinde büro otomasyonuna dayalı iş arkadaşlıkları kurulmasını sağlıyor.

13. İşlerinizi otomasyonla yapmanın sizin üzerinizde yarattığı olumsuz etkiler var mıdır? Yazınız.

14. İşlerinizi otomasyonla yapmanın sizin üzerinizde yarattığı olumlu etkiler var mıdır? Yazınız.

15. Otomasyonun yapılan işler üzerinde olumlu etkisi var mıdır? Yazınız.

16. Otomasyonun yapılan işler üzerinde olumsuz etkisi var mıdır? Yazınız.

TEŞEKKÜR EDERİM.

M. Muhterem GÖZÜTOK

Söz konusu işletmelerde yapılan araştırmada elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

Deneklerden %74'ünün üniversite , %26'sının lise ve dengi okul mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Deneklerin %20'sinin muhasebe, %41'inin personel, %18'inin bilgi işlem, %12'sinin stok kontrol, %9'unun üretim, bölümünde çalıştığı tespit edilmiştir.

Deneklerin tamamının büro otomasyonu kullandığı tespit edilmiştir.

Deneklere “büro otomasyonundan ne anladıkları” sorulduğunda %23'ü “bürolarda kullanılan tüm araçları kapsar”, %77'si ise “bilgisayar ve yazılımları kapsar” cevabını vermiştir.

Deneklere “büro otomasyonu konusunda herhangi bir eğitim alıp almadıkları” sorulduğunda %67'sinin eğitim aldığı, %33'ünün ise herhangi bir eğitim almadığı ortaya çıkmıştır.

Deneklerden eğitim aldığını ifade edenlere “nereden eğitim aldıkları” sorulduğunda %78'i hizmet içi eğitim aldığını, %22'sinin özel kurslardan bu eğitimi aldıkları ortaya çıkmıştır.

Deneklerden eğitim almadığını söyleyen %33'lük grubun ise “kendi kendine öğrendiği ve kullanmaya başladığı” belirlenmiştir.

Deneklerin tamamı büro otomasyonu konusundaki görüşleri sorulduğunda “bürolarda bilgisayar ve yazılımlarının kullanılması gerektiğini” belirtmişlerdir.

Deneklere “büro otomasyonu konusunda bir eğitim almak gerekip gerekmediği” konusunda sorulan soruya %93’ü evet cevabını verirken %7’si hayır cevabı vermiştir.

Deneklerin %44’ü “büro otomasyonun işlerin azalmasını sağladı, iş bitirme süresini kısalttı, %42’si “iş akışını hızlandırdı, karışıklığı önledi”, %11’si teknik arızalardan dolayı iş bitirme süresinin uzadığı ve işlerin aksadığı” cevabını verirken %3’ü “herhangi bir değişikliğe neden olmadı” cevabını vermiştir.

Denekler üzerinde büro otomasyonun yarattığı olumsuz etkiler konusunda sorulan sorulara %32’si “yeni teknolojiyi ya bozarsam korkusu ile tedirgin kullandığı”, %25’i “otomasyon tarafından sürekli kontrol edilmenin rahatsızlık verdiği”, %24’ü “çalışma ortamında monotonluğa neden olduğu”, %12’si “büro otomasyonu personelin fazla zaman harcamasına neden olduğu”, %5’i “yeni teknolojiyi öğrenememe korkusu otomasyondan kaçmalarına neden olduğu”, %2’si “büro otomasyonunun kendisi üzerinde hiçbir etkisi olmadığı” cevabı alınmıştır.

Denekler otomasyonun “işten çıkarılma korkusu nedeni ile rahatsızlık yaratıp yaratmadığı” yolundaki soruya “yaratmadığı” cevabını vermişlerdir.

Deneklere “otomasyondaki yenilikleri takip etmek bıkkınlık yaratıyor mu?” şeklindeki soruya “yaratmadığı” cevabını vermişlerdir.

Denekler üzerinde büro otomasyonun yarattığı olumlu etkiler konusunda sorulan sorulara %50’si “çalışma verimini, dolayısı ile işletme verimini artırıyor”, %16’sı “çalışanların iş tatminini sağlıyor”, %11’i “işletme içinde saygınlığı artırıyor”, %11’i “ücret artışına neden oluyor” %6’sı kariyer geliştirmeye yardımcı oluyor”, %6’sı “otomasyonla çalışma personelin kendisine daha fazla zaman ayırma imkânı sağlıyor” cevabını vermiştir.

Yapılan araştırma sonuçları genel anlamda yukarıda verilmiştir. Çanakkale İli'nde hizmet veren işletmeler üzerinde yaptığımız araştırmanın sonuçları bize işletmelerin temel bölümleri olan büro birimlerinde büro otomasyonunun yapılan işler ve personel üzerine etkileri konusunda bir fikir vermiştir.

Önemli olan önce sorunları belirlemek, daha sonra ise sorunlara çözüm yolu aramaktır. Günümüz iş ortamlarının karmaşıklığı ve işlerin yoğunluğu dikkate alındığında tespit edilen sorunların ortadan kaldırılabilmesi verimliliği direkt olarak etkileyecektir.

Denekler üzerinde yapılan araştırmada tamamının büro otomasyonunu kullandığı anlaşılmıştır. Öğrenim düzeylerine göre değerlendirme yapıldığında, deneklerin öğrenim seviyelerinin kullanımda sorun teşkil etmediği görülmüştür.

Deneklere büro otomasyonunun ne olduğu sorulduğunda küçük bir kısmı bürolarda kullanılan araç, gereçlerin tamamını büro otomasyonu içinde değerlendirdikleri görülmüştür. Deneklerin büyük çoğunluğunun üniversite mezunu olmaları dikkate alındığında büro otomasyonu sistemini net olarak tanıdıkları, bunun eğitim seviyesi ile ilgili olduğu anlaşılmıştır. Büro otomasyonundan kastedilen bilgisayar donanımları ve yazılımlarıdır. Teorik olarak ifade edilen bu husus araştırma sonucu ile de desteklenmiştir.

Deneklere büro otomasyonu konusunda eğitim alıp almadıkları sorulduğunda alınan cevaplardan yüksek oranda eğitim alındığı sonucu çıkmıştır. Eğitimin gerek örgün ve yaygın eğitimle, gerek hizmet içi eğitimle ve gerekse kendi kendilerine gerçekleştirildiği anlaşılmıştır. Otomasyon belli bir eğitim alınmadan kullanımı (özel ilgi olmadığı sürece) mümkün olmadığı bilinmektedir. Öncelikle bilgisayar ve donanım kullanımı konusunda bir eğitimin gerekliliği, bununla birlikte kullanılacak olan yazılım programlarının kullanımının bir eğitim sürecinden sonra mümkün olabileceği tespit edilmiştir.

Burada çıkan sonuç tezimizin kavramsal çerçevesinde ortaya koyduğumuz eğitimin gerekliliği ile ilgili hipotezimizi desteklemektedir.

Deneklerden çok az bir kısmı eğitime gerek olmadığını belirtmiştir. Burada deneklerin eğitim konusunda verdikleri cevabın gerçekleri yansıtmadığı söylenebilir. Yeni teknolojiyi öğrenememe korkusundan kaynaklanan ifadeler olduğu düşünülebilir.

Eğitim alınmasına gerek olmadığını ifade eden deneklerin bu ifadeyi vermelerinin bir başka nedeni ise kendilerinin bilgisayar kullanımı konusunda çok iyi seviyede olduklarını düşünmeleri ve eğitim ihtiyacı hissetmemeleri olabilir.

Denekler işler üzerinde otomasyonun meydana getirdiği değişiklikler konusunda büyük bir çoğunlukla iş bitirme süresinin kısaldığını, karışıklıkların önlendiğini, iş akışının hızlandığını, işin azaldığını ifade etmişlerdir. Bu yine teorik bölümde de iddia edildiği gibi beklenen bir sonuç olarak görülmektedir.

Bu arada teknik arızalardan dolayı işte gecikmelerin olduğunu, işin aksadığını ifade edenler olmuştur. Teknik arızalar nedeni ile işteki gecikmeleri ve aksamaları ifade eden deneklerin bu ifadelerinin de doğruluk payı vardır. Özellikle, taşrada teknik hizmet ağlarının kurulmamış olması veya yetersiz seviyede hizmet veriyor olmaları bu hususta dile getirilenlerin doğru olduğunu göstermektedir.

Otomasyonun işlerde herhangi bir değişiklik yaratmadığını ifade eden çok az sayıdaki deneğin çalıştıkları iş konusunun otomasyonla çok ilgili olmadığı veya otomasyona ilgisiz personel tarafından ifade edildiği düşünülmektedir.

Deneklerin büro otomasyonunu kullanırken tedirginliğinin mevcut olduğu tespit edilmiştir. Bu tedirginliğin nedeni ise sisteme istemeyerek

herhangi bir şekilde zarar verme ihtimalidir. Bu tedirginlik otomasyonu verimli kullanma konusunda istenilen seviyenin yakalanmasına engel olmaktadır.

Denekler çok uzun süreden beri devam eden yönetim, denetim sisteminin dışında otomasyonun bir denetim mekanizması olarak kullanılmasından da rahatsızlık duymaktadır. Bu insanın makine tarafından kontrol edilmesine gösterilen bir tepki olarak değerlendirilebilir.

Çalışma ortamında sürekli bilgisayarların bulunmasının tekdüze bir yapı getirdiği ve monotonluğa neden olduğunu konusunda deneklerin bir kısmının şikayetleri olduğu tespit edilmiştir. Günlük çalışma saatleri dikkate alındığında büro personeli neredeyse zamanının tamamını büroda ve bilgisayar başında geçirmektedir. Bu yüzden çalışma ortamında iş arkadaşlıklarının ve ilişkilerin bilgisayar yüzünden zayıfladığı, insanların birbirinden uzaklaşma eğilimine girdikleri düşünülebilir.

Deneklerden bazıları otomasyonun personele fazla zaman harcattığını ifade etmişlerdir. Bu ifadenin otomasyonu tam olarak kullanmasını bilmeyen personelin ifadesi olduğu düşünülebilir. Ayrıca zaman zaman meydana gelen teknik arızaların ve yazılımların ihtiyaca tam cevap vermemesinden kaynaklanan gecikmelerin personele fazla zaman harcattığı söylenebilir.

Denekler büro otomasyonundan dolayı işten çıkarılma korkusu yaşamadıklarını ifade etmişlerdir. Bu tezimizde ileri sürdüğümüz personel işten çıkarılma korkusu yaşar hipotezini desteklememektedir. Gerçekte sonucun bu şekilde çıkması sevindiricidir.

Denekler büro otomasyonunun kullanımının kendilerinde yarattığı olumlu etkileri cevaplarken çok yüksek bir oranda iş verimini ve işletme verimini artırdığını belirtmişlerdir. Bu yine tezimizde ileri sürdüğümüz hipotezimizi destekleyen ve beklenen bir sonuçtur. Çünkü büro otomasyonu

gerçekten verimlilik açısından hem personel ve hem de işletme üzerinde olumlu etki yaratmaktadır.

Denekler vermiş oldukları cevaplarda büro otomasyonunun iş tatmini sağladığını kendilerini başarılı hissettiklerini, bunun da yöneticilerle olan ilişkilerini gayet olumlu etkilediğini söylemişlerdir. Bu personelde moral ve motivasyon açısından çok önemli bir sonuçtur. Çünkü moral ve motivasyonun yüksek tutulması işletme açısından çok gereklidir.

Deneklerden bazıları büro otomasyonu kullanıyor olmanın kendileri üzerinde bir saygınlık yarattığını düşünmektedirler. Bu düşüncenin sebebi, diğer personelden ayrı özelliğe sahip olduklarını hissetmelerinden kaynaklanmaktadır.

Denekler büro otomasyonunun ücret artışına neden olup olmadığı sorusuna, ücret artışına neden olduğunu söylemişlerdir. İşletmeler otomasyon kullanma becerisine sahip personele daha fazla ücret ödediği bilinmektedir. Özellikle işletmelerin eleman bulma konusunda işletme içi kaynakları değerlendirme eğilimi gösterdikleri dikkate alınırsa, işletmede otomasyon kullanma becerisine sahip personelin bulunarak ilgili yerlerde çalıştırılması ve yüksek ücret ödenmesi doğal bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır.

Denekler büro otomasyonunun kariyer geliştirmeye yardımcı olduğunu ifade etmişlerdir. Gerçekten de otomasyon kullanma becerisine sahip olmayan personel, bu beceriyi kazanma ve becerinin kendisine sağlayacağı imkânlardan istifade etme yolunda çaba sarf etmektedirler. Bu beceriyi kazanmış olan personel ise, becerisi sayesinde ileride daha üst seviyelerde görev alacağını ümit etmektedir. Yöneticilerinde konuya aynı açıdan baktıkları görülmektedir.

Denekler büro otomasyonunun kendilerine daha fazla zaman ayırma imkânı sağladığını ifade etmişlerdir. Personel, kullandığı büro otomasyonu

sayesinde işlerin zamanında, hızlı ve güvenilir bir şekilde bitirilmesi şansını yakalamaktadır. Böylece işten artan zaman dilimini kendisi için kullanabilecektir.



SONUÇ

Örgütler yaşamımızın her yönünü kapsamıştır. Günlük yaşamımızda, çeşitli nedenlerle, çeşitli örgütlerle ilişki içinde bulunur ve onlardan etkileniriz. Dolayısıyla örgütlerin bizim davranış biçimimizi büyük ölçüde etkileyen kurumlar olduğunu söyleyebiliriz.

Örgüt, işbölümü ve fonksiyonlara göre bir ayırım yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın koordine edilmesi olarak tanımlanabilir. Örgütün amacı ise, bir kurum, kuruluş ya da işletme tarafından saptanan amaçların, hedeflerin gerçekleştirilmesi ve hazırlanan plan, proje ve programların uygulanabilmesi için gerekli bir araçtır.

İş bölümü gerek yönetimin, gerekse üretimin genişlemesiyle ayrı ayrı faaliyetlerin eş güdümlenmesi, sorumluluk ve yetkilerin belirlenmesidir. Tek kişi tarafından yönetilen küçük örgütlerden binlerce kişinin çalıştırıldığı örgütlere geçiş yaşanması örgütlenmeyi zorunlu kılmıştır.

Örgütlenme, insanların belirli amaçlara ulaşabilmelerinde başlıca rolü oynar ve onlara birlikte çalışma imkânı verir. Örgütteki işgörenlerin görevleri arasında bağlantı kurar. Yöneticinin yönetim görevini yapabilmesi için hangi işleri kendinin yapacağını, kimlerin kendisine yardımcı olacağını, kimlere karşı sorumlu bulunacağını açıkça bilmesi gerekir. Ayrıca, birlikte çalıştığı kişilerin veya grupların durumunu, grup içinde kendi yerini ve haberleşme kanallarını bilmelidir. İşte bu imkânların tümü örgütlenme ile ortaya çıkar.

Örgüt yapısı içinde düşünüldüğünde büro hizmetlerinin diğer hizmetlerin yanında önemli bir yer tuttuğu bilinmektedir. Büro hizmetleri, bilgi ve bilginin kayıt edilmesi, saklanması, düzenlenmesi ve ihtiyaç sahiplerine

verilmesi işlevini görmektedir. Yöneticilere karar verme, denetim ve kontrol aşamasında büyük yararlar sağlamaktadır.

Büronun hizmet konuları oldukça geniş bir alana yayılmıştır. Diğer bölümlerin işlevlerini yerine getirmede kolaylaştırıcı bir rol oynadığı bilinmektedir. Büro hizmetleri sonucunda doğrudan gelir elde edilmez. Ancak hizmet verdiği birimlerin, dolayısıyla örgütün karına dolaylı katkısı vardır.

Geçmişte büro faaliyetlerine gereken önem verilmediği gibi büro yönetimine de önem verilmemiştir. Ayrıca, genel yönetim sisteminin bir parçasını oluşturan büro yönetiminin tam anlamıyla neyi ifade ettiği anlaşılamamıştır. Oysa, günümüzde, hükümet düzenlemelerinin artışı, ekonomik gelişmeler, bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, artan bilgi gereksinimi nedeniyle büroların önemi daha iyi anlaşılmaya başlanmış ve bürolar işletmede gereken yerini bulmuştur.

Bugün iş hayatının en önemli ögesi şüphesiz zamandır. Zamanın en iyi şekilde kullanılması, işlerin basitleştirilmesi yeni yöntemler ve makinelerin kullanılması ile mümkün olmaktadır.

Yirmi birinci yüzyıla girerken, hemen hemen bütün işleri bilgisayar yardımı ile yaptığımız günümüzde, bürolarda da otomasyon hızlı bir şekilde gelişmektedir. Geçmiş yıllara baktığımızda bürolarda kullanılan araçların mekanik makinelerden oluştuğu görülmektedir.

Teknolojinin son harikası kabul edilen bilgisayarlar ve buna bağlantılı bir çok araç ve gereç bürolarda yapılan işleri tamamen en aza indirmekte zaman ve emek faktörünü azaltmaktadır. Yani, verimlilik ön plâna çıkmaktadır.

Günümüz iş ortamı, yeniliklere ve gelişmelere açık bir nitelik göstermektedir. Artan rekabet ortamı, globalleşme çok hızlı gelişen

teknolojilere ayak uydurmak uyumlu bir yönetim anlayışı ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle yönetim ve yöneticiler büroları yeniden biçimlenirken, teknolojiyi kullanmak zorundadırlar.

Büronun vazgeçilmez araçlarının başında bilgisayar donanımları ve yazılımları gelmektedir. Basit bir tanımla, büro otomasyonu, bir tuşa basarak istenilen belgelere anında ulaşmaktır.

Büro otomasyonu, bilgiyle çalışma, bilgiye erişim, bilgiyi düzeltme, bilgiyi değiştirme ve bilgiyi kullanma fonksiyonlarından oluşmaktadır. Büro otomasyonu büroda yapılacak bütün işlerin asgari ölçüde insan gücü kullanarak, azami ölçüde teknolojiye yararlanarak işlerin düzenli bir şekilde yürütülmesini sağlamaya yönelik faaliyetlerdir.

Günümüzde, her işletmenin amacı kalıcı olmaktır. Sürekli olarak değişen rekabet ortamında varlıklarını sürdürmeyi isteyen işletmeler yeniliklere açık olmak zorundadırlar. Büro otomasyonu sistemlerinin en başta gelen amaçları, maliyetleri azaltmak, verimliliği arttırmak, iş kalitesini ve doyumunun elde edilmesini sağlamaktır.

Bilgisayarlar, otomasyonun temelini oluşturmaktadır. Bilgisayarsız otomasyon düşünülemez. Büro otomasyonu ancak güçlü bir bilgisayar desteği ile verimli ve etkin kullanılabilir.

Yöneticiler, çok sayıda ve kısa zamanda önemli kararlar almak zorundadırlar. Karar destek sistemleri ve uzman sistemler olmadan yöneticilerin doğru karar vermesi ve birçok bilgiye anında ulaşması mümkün görülmemektedir.

Kısaca, büro otomasyonunda meydana gelen gelişmeler büro hizmetlerinde yoğun bir kullanım alanı bulmuştur.

Büro otomasyonu sistemi, bilgisayar donanımı, yazılımı ve insan unsurlarından oluştuğunu belirtmiştik. Burada büro otomasyonunun personel üzerindeki etkilerini unutmamak gerekir. Otomasyon bir bilgisayar çalışma sistemidir. Onu kullanacak insan olmadan otomasyonun ve bilgisayarın kullanılması mümkün değildir. Önemli olan insan-otomasyon ilişkisini iyi kurmak her ikisinin de üstünlüklerini birleştirmektir.

Büro otomasyonunun büro personeli üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik bu araştırmada; büro personelinin otomasyona bakış açısını değerlendirilmeye ve otomasyondan hangi konularda etkilendiklerini tespit etmeye çalıştık. İnceleme sonuçları otomasyondan yararlanan büro personelinin büyük ölçüde memnuniyetini, beraberinde de bazı sorunları gündeme getirmiştir.

Büro personelinin otomasyondan olan memnuniyetlerinin artırılması ve tespit edilen sorunların ortadan kaldırılması büro otomasyonundan beklenenlerin azami seviyede elde edilmesini sağlayacaktır.

Özellikle büro personelinin büro otomasyonu konusunda mutlak surette bir eğitimden geçirilmesi gerekmektedir. Bu eğitimin gerek yazılım konusunda ve gerekse donanım konusunda verilmesi yerinde olacaktır. Büro personelinin büro otomasyonundan kaynaklanan sorunlarının eğitimle büyük bir kısmının aşılabilceği düşünülmektedir. Özellikle sisteme herhangi bir zarar verme korkusunu aşabilmek için personelin mutlaka bir eğitim sürecinden geçmesi gerekmektedir.

Kullanılacak ve kullanılan bilgisayar sistemi ve yazılım türü hakkında gerek yazılımların tedarik edildiği firmalar tarafından verilecek olan eğitim ve gerekse işletme içi eğitimin sistemde ve yazılımlarda meydana gelecek olan her türlü değişiklikten önce yapılması, kullanım esnasında da bunun devam ettirilmesi gerekmektedir.

İşletmelerin büro otomasyonu sisteminde meydana gelen arızaları hemen gidermeleri işteki aksamaları ve personelin bu yöndeki şikayetlerini ortadan kaldıracaktır. Arızaların kısa zamanda giderilebilmesi için yakın çevrede iyi bir servis imkânı bulunamıyor ise mutlaka işletme bünyesinde bir servis kurulmalıdır.

Yeni çıkan teknolojik yenilikleri personelin kendi kendine takip etmesi oldukça zordur. İşletmelerin belirli periyotlar halinde bu yeniliklerden personeli haberdar etmeleri yani eğitim programları yapmaları gerekmektedir.

Büro otomasyonunun iş ve çalışma ortamlarında ortaya çıkardığı monotonluğu ortadan kaldırmak için alınacak tedbirler, personelin daha sıcak yaklaşmasını sağlayabilir. Bürolarda zevk ve tercihler dikkate alınarak yapılacak olan mobilya, mefruşat düzenlemesi, müzik yayını, ışık ve havalandırma gibi konularda çalışma şartlarının bir nebze iyileştirilmesi şikayetleri büyük ölçüde ortadan kaldıracaktır.

Otomasyon-sisteminin kullanımında sağlık açısından yaşanabilecek sorunların ortaya çıkmaması için ergonomik düzenlemeler mutlaka yapılmalıdır. Özellikle bilgisayar ve donanımlarının kurulduğu masa, kullanılan sandalye ve koltukların kullanıcıların fiziksel yapılarına uygun seçilmesi yerinde bir uygulama olacaktır. Bilgisayar ekranlarından yayılan radyasyona karşı koruyucu filtreler kullanılmalıdır. Ayrıca, uzun süre ekrana bakmaktan göz problemleri ortaya çıkabilir. Bunu engellemek için de koruyucu filtre gereklidir.

Sonuç olarak, işletmeler büro otomasyonunun büro personeli üzerinde olumlu etkilerini arttırmak, olumsuz etkilerini ise, en aza indirmek zorundadır. Özellikle burada personel yöneticisine büyük görev düşmektedir. Personel yöneticisi, hizmet içi eğitim programlarını sık sık gözden geçirmeli, personelin teknolojik gelişmelere ayak uydurmasında yardımcı olmalıdır. Ayrıca, otomasyonun büro personeli üzerinde meydana getireceği psikolojik

sorunların giderilmesi konusunda yardımcı olacak yeni yöntemler geliştirerek verimliliğin artmasını sağlamak zorundadır. İşletmeler bünyesinde kurulacak olan sağlık istasyonları ve özellikle psikolojik danışmanlık servisleri bir ölçüde sorunların çözümünde etkili olabilecektir.



KAYNAKÇA

AKAT, İ. G. BUDAK

ve G. BUDAK

1994 İşletme Yönetimi, İstanbul

AKGÜN, Kemal

1992 Ofis Otomasyonu, Bilişim Dergisi İstanbul

AR, A. Fikret

1996 Büro Yönetimi Teknikleri, Yargı Yayınları 5. Baskı, Ankara

AYDIN, Emin Doğan

1991 Bilgi Bilimi ve Kitle İletişimi, Has Matbaacılık 3. Bası, İstanbul

BALABAN, Bünyat

1985 "Bilgisayar Ağları", 2. Türkiye Bilgisayar Kongresi, Ankara

BARANSEL, Atilla

1979 Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul

BARCOMB, David

1989 Office Automation: Why, What, and How, Digital Equipment
Co. U.S.A.

BAŞARAN, E. İbrahim

1989 Yönetim, Ankara

BENLİGİRAY, Serap

1996 Büro Yönetimi ve Dosyalama Teknikleri, İstanbul

BİNGÖL, Dursun

1996 Personel Yönetimi, Beta Basımevi, 2. Baskı İstanbul

CAN, Halil

1994 Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitapevi, Ankara

CEMALCILAR, İ. D. BAYAR

İ. AŞKUN ve Ş.ÖZALP

1993 İşletmecilik Bilgisi, Eskişehir

ÇİL, B..M.KARAKAYA,

ve S.ERYILMAZ,

1993 Bilgisayar 1, Tutibay Yayınları, Ankara

DİNÇER Ö. FİDAN Y.

1996 İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul

EKİN, Nusret

1994 Endüstri İlişkileri, Beta Yayınevi 6. Bası, İstanbul

ELMACI, Orhan

1986 "Yönetim Bilgi Akış Sistemi ve İşletme Personeline Etkileri",

Yeni İş Dünyası Dergisi, Sayı 79, Met/Er Matbaası, İstanbul

ERDOĞAN, İlhan

1994 Örgütlerde Davranış, İstanbul

EREN, Erol

1998 Yönetim ve Organizasyon, Beta Basımevi, İstanbul

EREN, Erol

1998 Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınevi, 5. Baskı, İstanbul

ERSAN, Nurgün

1987 Yönetim Süreçleri ve Teorileri, Ankara

ERTÜRK, Kevser

1995 "Kamu Yönetiminde Verimlilik ve Ofis Otomasyonu" MPM. Anahtar Dergisi Sayı 77

ERTÜRK, Kevser

1995 "İş Dünyasında Yeni Bir Boyut; Ofis Otomasyonu, MPM. Anahtar Dergisi, Sayı 79

E.C. EYRE

1989 Office Administration, London

GAUKROGER, Joanna

1988 Information Technology in The Office, Mc. Graw-Hill Book Com.

GÖKSEL H. İsmet

1984 "Büro Otomasyonu ve Geleceğin Bürosu" Yeni İş Dünyası Dergisi Sayı 52, Met/Er Matbaası, İstanbul

GÖNENLİ, Atilla

1985 "Otomasyona Geçişte İşletmelerin Yapması Gereken Ekonomik Analizler ve Uzun Dönemli İşletme Politikaları İhtiyacı" Görüşler-4, Orhim Seminerler Serisi, İstanbul.

GÖRAL, Gülbin

1995 Büro Yönetimi Sistemler ve Yaklaşımlar, Sistem Yayıncılık, İstanbul

HACKMAN, Martin J.

1988 Modern Bir Büroda İş ve İş Araçlarının Yönetimi. (Çev. Yakut Güneri). İstanbul

KARAKAYA, Mevlüt

1996 Muhasebe Bilgi Sistemleri, Tutibay Yayınları, Ankara

KOÇEL, Tamer

1993 İşletme Yöneticiliği, İstanbul

MANNİNG, M.. ve P. HADDOCK

1997 Büro Yönetimi, (Çev. Tülay Savaşer) İstanbul

MUCUK, İsmet

1987 Modern İşletmecilik, Der Yayınları, İstanbul

ONAL, Güngör

1997 Temel İşletmecilik Bilgisi, Türkmen Kitapevi 2. Baskı İstanbul,

ÖZDEŞ, Nurgün

1987 "Ofis Otomasyonu", Verimlilik Dergisi, Ankara

ÖZKUL, A.E.. S. ANAGÜN

ve S. BENLİGİRAY

1995 Büro Sistemleri Tasarımı, A.Ö.F. Yayın No: 817, Eskişehir

PEKER, Ömer

1995 Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:258, Ankara

RICHARD George, R. TERRY

1958 Office Management and Control, Irwin Inc. USA

SAATÇIOĞLU, Ömer

1985 "Otomasyona Geçişte İnsan Faktörü ve Yetenekli İnsan Gücü Yetiştirme Politikası", Görüşler-4, Orhim Seminerler Serisi, İstanbul.

SEÇİM, H.. N. UZKESİCİ

ve S. BENLİGİRAY

1993 Büro Yönetimi ve Dosyalama, AÖF Yayın No:372, Eskişehir

SILLERS, Stuart

1995 İletişim, (Çev. Nüzhet Akın). M.E.B. Yayınları, Ankara

SÖNMEZ, Lale

1985 "Ofis Otomasyonu", 2. Türkiye Bilgisayar Kongresi, Ankara.

TAŞKIN, Erdoğan

1986 "Yönetim Bilgi Akış Sistemi ve İşletme Personeline Etkileri", İş Dünyası Dergisi, Sayı:79, İstanbul

TAŞKIN, Erdoğan

1997 Örgüt Yönetiminde Matris Örgüt Yapısı ve Oluşumu, İstanbul

TOPSCOTT, Don

1982 Office Automation, Plenum, Press. NewYork,

TORTOP, N. E.G. İSBİR

ve B. AYKAÇ

1993 Yönetim Bilimi, Ankara

TOSUN, Kemal

1990 İşletme Yönetimi, İ. Ü. İşletme Fak. Yayınları, İstanbul

TUNA, O. ve N. Ekin

1970 Otomasyon ve Sosyal Meseleler, İstanbul Üniversitesi İktisat

Fakültesi Yayınları, No:262, İstanbul

ÜLGEN, Hayri

1990 İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar, Yön Ajans, İstanbul

BÜYÜK LAROUSSE

1996

TÜRK DİL KURUMU SÖZLÜĞÜ

1983