

**T.C.**

**İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ  
SİSTEMLERİNİN STRATEJİK ROLÜ:  
METAL SEKTÖRÜNDE BÜYÜK ÖLÇEKLİ  
BİR İŞLETMEDE UYGULAMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**ESRA AKMİL**

**DANIŞMAN: PROF.DR. NEZİH METİN ÖZMUTAF**

**İZMİR - 2019**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Stratejik Rolü: Metal Sektöründe Büyük Ölçekli Bir İşletmede Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Esra AKMİL



TS EN ISO  
9001:2015

T.C.  
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü



TEZ SINAVI TUTANAK FORMU

Dok. No: FR/604/21

İlk Yayın Tar.: 03.10.2017

Rev. No/Tar.: 00/..

Sayfa 1 / 1

GÖNDEREN : İşletme Anabilim Dalı Başkanlığı  
GÖNDERİLEN : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Anabilim Dalımız Yüksek Lisans Programı öğrencisi Esra AKMİL ile ilgili Tez Sınav Tutanağı aşağıdadır.

Tarih:  
Sayı :

İşletme Anabilim Dalı Başkanı

İmza

**SINAV TUTANAĞI**

Tez Sınav Jürimiz tarafından incelenen “*İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Stratejik Rolü: Metal Sektöründe Büyük Ölçekli Bir İşletmede Uygulama*” başlıklı tezli yüksek lisans tezi ile ilgili olarak jürimiz 11.06.2019 tarihinde toplanmış ve adı geçen öğrenciyi Tez Sınavına tabi tutmuştur. Sınav sonucunda adayın tezi hakkında OYBİRLİĞİ/~~ÇOKLUĞU~~ ile aşağıdaki karar verilmiştir.

KABUL

Kabul Edilen Tezli Yüksek Lisans tezi:

- i) Bilime yenilik getirmiştir
- ii) Yeni bir bilimsel yöntem geliştirmiştir
- iii) Bilinen bir yöntemi yeni bir alana uygulamıştır
- iv) Uygulama yapmıştır (sadece Yüksek Lisans'ta geçerlidir)

RED

DÜZELTME \*

Tez Sınav Jürisi	Unvanı ve Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	Prof. Dr. Nezih Metin ÖZMUTAF	
Üye	Doç. Dr. Evrim MAYATÜRK AKYOL	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Ebru TOLAY	
Üye		
Üye		

Eki : Tez Değerlendirme Formu (Her bir jüri için).

\* Tez sınavında düzeltme kararı verilmesi halinde jüri tarafından öngörülen düzeltmelere ilişkin bir jüri raporu eklenmelidir. Düzeltmeler için Ek süre her defasında en fazla yüksek lisans öğrencileri için 3 ay, doktora öğrencileri için 6 aydır.

# ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

## İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİNİN STRATEJİK ROLÜ: METAL SEKTÖRÜNDE BÜYÜK ÖLÇEKLİ BİR İŞLETMEDE UYGULAMA

Esra AKMİL

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İnsan kaynakları kavramı yalnızca çalışanların işe alınması sırasında yapılan değerlendirmelerle değil, çalışanların örgüte ve yeniliklere uyum sağlaması ile örgüt kültürü gibi işletmelerin temelini oluşturan yönleriyle ele alınmaktadır. Bu kapsamda insan kaynaklarının çeşitli sürdürülebilir stratejileri takip edebilmesi önem taşımaktadır. Bunun için geliştirilmiş olan bilgi sistemlerinden yararlanılmaktadır.

Dünyada ve Türkiye’de metal sektörü, ülkelerin gelişmişlik düzeyinin ortaya konulması bakımından önemlidir. Metal sektörü, birçok sanayi koluna kaynak sağlayarak iş kollarının gelişmesinde etkili olmaktadır. Türkiye’de metal sanayi ekonomik gelişme bakımından büyük önem taşıyan alanlardan birisini oluşturmaktadır.

Bu çalışmada, İstanbul’da yer alan metal sektöründe üretim yapan işletmelerin insan kaynakları bilgi sistemlerinin stratejik rolüne yönelik algıların belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın örneklemini İstanbul’da yer alan büyük ölçekli işletmelerde çalışan 208 kişi oluşturmaktadır. Bu işletmelerde çalışan beyaz yakalılar ile yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi ile ölçüm aracında yer alan 41 önerme 10 faktör olarak toplanmıştır. İstatistiksel analizler bu çerçevede gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizlerden elde

edilen bulgulara göre insan kaynakları sisteminde bilgi sistemlerine yönelik her bir faktörün önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Faktörler arasındaki ilişkisellikler incelendiğinde ise liderlik, motivasyon ve iletişim ile imaj, sosyal sorumluluk, iş tatmini ve bağlılığı faktörleri arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişkisellik olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri, Metal Sektörü

## **ABSTRACT**

**Master Thesis**

### **THE STRATEGIC ROLE OF HUMAN RESOURCES INFORMATION SYSTEM: AN APPLICATION IN A LARGE-SCALED BUSINESS FIRM IN THE METAL SECTOR**

**Esra AKMİL**

**İzmir Kâtip Çelebi University**

**Graduate School of Social Sciences**

**Department of Business Program**

The concept of human resources is discussed not only with the assessments carried out during the employment but also with the orientation of the employees to the organization and innovations and the aspects underlying the management such as organizational culture. Within this scope it is essential that human resources should be able to follow various sustainable strategies. The information systems that are developed for this aim are used.

The sector of metal in the world and in Turkey is important in order to present the development levels of the countries. The sector of metal has an impact on developing business lines by providing sources to many branches of industry. The industry of metal in Turkey forms one of the most important branches with regard to economic development.

This study aims to determine the perceptions for the strategic role of information systems of the managements manufacturing in the sector of metal in Istanbul within the scope of human resources. The samples of this study comprises of 208 people working in large scaled managements in Istanbul. The method of face to face meeting with the white collar employees working in these managements has been used and a questionnaire has been conducted. 41 propositions in the tool

evaluating with the factor analysis are gathered as 10 factors. The statistical analysis are conducted within this frame. According to the findings from the conducted analysis, it has been concluded that each factor aimed at the information system is important for the human resources system. When the correlations between the factors are analyzed, it has been determined that there is a positive high level correlation between leadership, motivation and communication and the factors of image, social responsibility, job satisfaction and commitment.

**Key Words:** Human Resources Management, Human Resources Information System, Sector of Metal

## İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ .....	II
TEZ SINAV TUTANAĞI.....	III
ÖZET.....	IV
ABSTRACT .....	VI
İÇİNDEKİLER .....	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XIII
ÖNSÖZ.....	XIV
GİRİŞ .....	1

### I. BÖLÜM

#### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ VE METAL SEKTÖRÜ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ .....	3
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı.....	3
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi .....	12
1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonları .....	14
1.2. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ .....	16
1.2.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Kavramsal Çerçevesi.....	16
1.2.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Amaçları ve Önemi .....	21
1.2.3. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Yararları ve Sınırları.....	23
1.3. METAL SEKTÖRÜNDEKİ İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ .....	26
1.3.1. Metal Sektörünün Temel Boyutları.....	26
1.3.2. Dünya'da ve Türkiye'de Metal Sektörü .....	29
1.3.3. Metal Sektöründe İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi.....	32



## **II. BÖLÜM**

### **İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ VE STRATEJİK BOYUTLAR**

2.1. İKBS'NDE KURUMSAL YÖNETSEL BOYUTLAR.....	34
2.1.1. Misyon, Vizyon, Değer ve İlkeler .....	34
2.1.2. Amaçlar ve Hedefler .....	35
2.1.3. Analiz Boyutu .....	35
2.1.4. Yönetsel Süreçler .....	36
2.2. İKBS'NDE ÜST DÜZEY STRATEJİK BOYUTLAR.....	38
2.2.1. Yatırımsal Süreçler .....	38
2.2.2. Planlama Süreçleri .....	39
2.2.3. Organizasyonel Gelişim Süreçleri .....	40
2.2.4. Endüstriyel Süreçler.....	40
2.3. İKBS'NDE TAKTİKSEL BOYUTLAR.....	42
2.3.1. İş Analizi, Tanımları ve Gerekleri Süreci .....	42
2.3.2. Temin ve Seçimsel Süreçler .....	43
2.3.3. Eğitimsel ve Kariyer Süreçleri.....	43
2.3.4. Ücretsel Süreçler .....	44
2.4. İKBS'NDE OPERASYONEL BOYUTLAR .....	45
2.4.1. Performans Süreçleri .....	45
2.4.2. Özlük İşlerine Yönelik Süreçler .....	45
2.4.3. Raporlama Süreçleri .....	46
2.5. İKBS STRATEJİK ÇERÇEVESİ.....	47
2.5.1. Dış Çevre Koşulları .....	47
2.5.2. Özlük, Performans, Ücretlendirme, Ödül ve Ceza .....	47
2.5.3. Dış Çevre Koşullarında Başarı .....	48
2.5.4. Liderlik, Motivasyon ve İletişim .....	49
2.5.5. İmaj, Sosyal Sorumluluk, İş Tatmini ve Bağlılığı .....	50
2.5.6. Bilgi .....	51
2.5.7. Stratejik Boyut .....	51

### III. BÖLÜM

#### METAL SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI KAPSAMINDA BİLGİ SİSTEMLERİNİN STRATEJİK ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	57
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ÖNEMİ.....	57
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	58
3.3.1. Araştırmanın Temel Hipotezleri .....	58
3.3.2. Örneklem ve Veri Toplama.....	58
3.3.3. Soru Formlarının Oluşturulması .....	58
3.4. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ .....	60
3.4.1. Katılımcıların Demografik Verilerinin Analizi.....	60
3.4.2. Ölçüm Aracının Geçerlilik ve Güvenilirliği .....	63
3.4.3. Tek Örnek T Testi Sonuçları.....	69
3.4.4. Korelasyon .....	70
<b>SONUÇ</b> .....	73
<b>KAYNAKÇA</b> .....	77
<b>EK</b> .....	90

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b>	İşletme Girdileri (5M).....	5
<b>Tablo 1.2.</b>	Personel Yönetimi İle İKY Arasındaki Farklar .....	12
<b>Tablo 2.1.</b>	İnsan Kaynakları ve Bilgi Sistemlerini Konu Alan Çalışmaların Literatür İncelemesi .....	53
<b>Tablo 3.1.</b>	Katılımcıların Yaş Dağılımı.....	60
<b>Tablo 3.2.</b>	Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	60
<b>Tablo 3.3.</b>	Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı .....	61
<b>Tablo 3.4.</b>	Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	61
<b>Tablo 3.5.</b>	Alan Dağılımı .....	61
<b>Tablo 3.6.</b>	Katılımcıların Deneyim Sürelerine Göre Dağılımı.....	62
<b>Tablo 3.7.</b>	Katılımcıların İşletmedeki Deneyim Sürelerine Göre Dağılımı .....	62
<b>Tablo 3.8.</b>	Katılımcıların İşletmenin Faaliyet Alanına Göre Dağılımı .....	62
<b>Tablo 3.9.</b>	İşletmenin Stratejik Amaç ve Hedeflerinde Bilgi Sistemleri Boyutu.....	63
<b>Tablo 3.10.</b>	Kurum Felsefesi .....	63
<b>Tablo 3.11.</b>	Güvenirlilik ve Geçerlilik (Faktör yükleri).....	65
<b>Tablo 3.12.</b>	Güvenirlilik ve Geçerlilik (Faktör Yükleri) Devamı .....	66
<b>Tablo 3.13.</b>	Güvenirlilik ve Geçerlilik .....	68
<b>Tablo 3.14.</b>	Güvenirlilik ve Geçerlilik (Devamı).....	68
<b>Tablo 3.15.</b>	Tek Örnek T Testi.....	69
<b>Tablo 3.16.</b>	Faktörler Arası Korelasyon.....	72

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1.1.</b>	3D İlkesi.....	5
<b>Şekil 1.2.</b>	İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı.....	8
<b>Şekil 1.3.</b>	İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları .....	9
<b>Şekil 1.4.</b>	İnsan Kaynakları İşlemleri Veri Akış Diyagramı .....	25
<b>Şekil 1.5.</b>	Metal Sektöründe Büyüme Kolları .....	28
<b>Şekil 2.1.</b>	Yönetim Süreci .....	37
<b>Şekil 2.2.</b>	Bilgi Teknolojileri Yatırım Yönetimi .....	39
<b>Şekil 2.3.</b>	Ücret Sistemi Aşamaları .....	44

## KISALTMALAR LİSTESİ

- AR- GE** : Araştırma Geliştirme
- GRH** : Gestiondes Ressources Humanies
- GZFT** : Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehdit
- HRM** : Human Resources Management
- İK** : İnsan Kaynakları
- İKBS** : İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi
- İKP** : İnsan Kaynakları Planlaması
- İKY** : İnsan Kaynakları Yönetimi
- OECD** : Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
- SPSS** : Statistical Package For The Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
- TKY** : Toplam Kalite Yönetimi
- VB** : Ve Benzeri

## ÖNSÖZ

Çalışmanın her aşamasında bilgi ve deneyimlerinden yararlanma imkanı sağlayan, yardım ve desteklerini esirgemeyen değerli hocam, Prof. Dr. Nezih Metin ÖZMUTAF'a teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışma sürecinde zaman ayırıp, anket çalışmasına sağladıkları katkıdan dolayı metal sektöründe çalışan tüm personele teşekkür ederim. Bu süreç boyunca bana katkı sağlayan, destek veren aileme ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

## GİRİŞ

Günümüzde organizasyonlar, örgüt kültürünün gelişimi ve değişimi bakımından insan kaynakları yönetimine daha fazla önem vermektedir. İnsan kaynakları yönetimi, örgütte çalışan olarak bulunacak kişilerin değerlendirilmesi, işe alımı, gelişimi ve örgüt kültürüne kadar birçok özellik çerçevesinde hareket etmektedir. Özellikle, bulunduğumuz dönemde değişimin çok hızlı yaşanması, her gün birçok yeniliğin iş hayatına dâhil edilmesi sonucu örgüt içerisinde çeşitli politikaların ve stratejilerin uygulanmasını gerektirmektedir. Bu stratejilerin çalışma ortamında adapte edilebilmesi için örgüt çalışanlarının pozisyonları, görev tanımları ve çalışanların niteliklerinin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda insan kaynakları yönetimi bilgi sistemleri stratejileri geliştirilmiştir. İnsan kaynakları stratejilerinin rolü, çalışanların becerilerini, bilgilerini geliştirmek, yaratıcılık ve kendine saygı konularına çeşitli fırsatlar sağlamak için daha fazla seçenek sunmaktadır (Al-Qatawneh ve Mobaideen, 2017: 347).

Metal sektörü genel olarak bir ülkedeki refahın ve gelişmişliğin önemli kıstaslarından birisi olarak değerlendirilmektedir. Gelişmiş ülkelerdeki metal tüketiminin artması ile üretim potansiyelleri de artış göstermektedir. Metal üretim ve tüketiminin, ekonomik kalkınma seviyesi ile bağlantılı olması bu sektörü oldukça önemli bir konuma getirmektedir. Metal sektörü aynı zamanda tek bir üretim kolu olarak değerlendirilmemelidir. Birçok sektöre girdi sağlayarak ülkelerin stratejik üretim alanlarına destek olmaktadır.

Bu çalışmada, İstanbul'da yer alan metal sektöründe üretim yapan işletmelerin İKBS'nin stratejik rolüne yönelik algıların belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda İstanbul'da yer alan büyük ölçekli işletmelerde çalışan 208 kişi ile yüz yüze görüşme tekniği ile anket uygulanmıştır.

Sektörel Düzeyde: Dünyada ve Türkiye’de metal sektöründe rekabetin artmasıyla bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ile etkili unsurun bilgi sistemlerinin olmasından dolayı öneminin büyük olduğu ve çalışanları en verimli şekilde hedefe yönlendirerek katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Akademik düzeyde, yerli yazımda metal sektörü ile ilgili İKBS'ni ele alan bu çalışma yazımdaki boşluğa katkı sağlamaktadır. Yabancı yazımda ise bu konuda önceki yapılan çalışmalara destekleyici nitelik taşımaktadır.

Bu doğrultuda çalışmanın ilk kısmında insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları bilgi sistemleri ve metal sektörü hakkında bilgi verilmiştir. İkinci kısmında ise insan kaynakları bilgi sistemleri ve stratejik boyutlar ele alınmıştır. Üçüncü kısmında ise çalışmanın amacı, önemi, yöntemi ve bulguları açıklanmıştır.



# I. BÖLÜM

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ VE METAL SEKTÖRÜ

### 1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

#### 1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İnsan Kaynakları Yönetimi, İngilizce "Human Resources Management" (HRM) ve Fransızca "Gestion des Ressources Humaines" (GRH) olarak kullanılan terimdir (Tortop ve diğerleri, 2007: 15). İK terimi ilk olarak ekonomist Springer tarafından 1817 yılında kullanılmakta ama İKY kavramının verilmek istenen düşüncenin tamamıyla oluşmasında F.W.Taylor ile H.Fayol'un ortaya koyduğu fikirler sayesinde geliştiği ortaya konulmaktadır (Şimşek ve Öge, 2007: 2). 1970'lerde HRM'nin konusu personel yöneticileri değil aksine sendikalarla olan müzakerelere hazırlıktır (Osibanjo ve Adeniji, 2012: 5).

1980'den günümüze kadar bilinen insan kaynakları yönetimi (İKY) kavramı bakış açılarına göre çeşitli tanımlanmaktadır. İlk olarak örgüt performansını iyileştirmek için işgören bağlılığını ve yeteneğini geliştirmek için uygulamaları ortaya koymuşlardır (Bingöl, 2016: 4). Bu görüşü savunan Storey, insan kaynakları yönetimini bağlılığa, yetenekli iş gücünün stratejik kullanım aracıyla, aynı amacı güden kişiler arasında üstünlük sağlamayı hedefleyen istihdam yönetimine değişik yaklaşım olarak belirtilmiştir (Mathis ve Jackson, 2008: 4). Başka bir yaklaşımda ise İKY'nin stratejik boyutunu ele almaktadır. Bir diğer açıdan İKY, yetenekli işgörenleri örgüte kazandırmak, gelişmesini sağlamak, güdülemek, refaha yönelik çalışmalar yapmak ve örgüte bağımlılıklarını kılmak için yapılan etkinliklerin tümü olarak vurgulanmaktadır (Bingöl, 2016: 4).

İKY, örgütün insan kaynakları (İK) gereksiniminin belirlendiği, bu gereksinimlerin giderildiği ve kişiden istenilen sonucun alınacağı çalışma ortamının süreci olup, hedeflerine ulaşmasında olanak sağlayan bir işletme fonksiyonu olmaktadır. İKY, örgütteki bütün işgörenleri kapsamaktadır. İKY, işgörenlerin işe alım ve işten çıkarılmasını, ücret/maaş ödemelerini, işçi-işveren bağlılığını, teknolojik yenilikleri, işgörenleri hedef alan kariyer planlamaları yaparak, örgütün hedeflerinin yerine getirilmesine ve geleceğin yöneticilerini eğitmek yetiştirmek vazifesini de yüklenmektedir (Şimşek ve Öge, 2007: 1).

İKY literatürde farklı açılardan tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan bazılarını ön plana çıkartarak sıralayabiliriz.

İnsan Kaynakları Yönetimi; İK'nın örgütün amaçlarını etkin şekilde kullanarak, işgörenlerin gereksinimlerinin karşılanarak mesleki yeterliliklerinin sağlanması olarak ifade edilebilir.

İKY, örgütsel hedeflere ulaşmak üzere İK'nın kişisel örgütsel çevresel alanlarda gerçekleştirdiği etkinlik olarak ifade edilebilir.

İKY işçi-işveren ilişkilerinde uygunluk sağlayan ve bunu hedefleyen fonksiyon olarak tanımlanabilir.

İKY, örgütün hedeflerini yerine getirebilmek için var olan İK'yı korumayı, geliştirmeyi ve yeni insan kaynakları sağlamayı ortaya koyan etkinlikler ile tanımlanabilir (Tortop ve diğerleri, 2007: 15).

M. Armstrong, İKY'yi örgütlerde işgörenlerin istihdamına, geliştirilmesine olanak sağlamasına, refahına yönelik stratejik, birbirine bağlantılı ve uyum sağlama yaklaşımı şeklinde tanımlamaktadır (Bingöl, 2016: 5).

Genel olarak, insan kaynakları yönetim görevleri arasında yer alan işe alım, ödül sistemleri, terfi vb. gibi idari faaliyetlerle ilgili kaygıları olduğu belirtilmektedir (Osibanjo ve Adeniji, 2012: 5).

İnsan kaynakları yönetiminin ürünü, yetenek sahibi, istekli ve verimli elemanlardır. İKY gelişmeye açık olarak çalışanların gayretlerine dayanarak organizasyonu başarıya taşımaktadır fakat gelişmeye kapalı olan İKY'nin sonuçlarına da tüm organizasyon katlanmaktadır (Palmer ve Winters, 1993: 24).

İnsan kaynakları, 5M girdilerinin üzerinde en kıymetli kaynak olarak vurgulanmışlardır.

**Tablo 1.1:** İşletme Girdileri (5M)

<b>Girdiler (5M)</b>
<b>Machine (Makine)</b>
<b>Money (Kapital)</b>
<b>Material (Malzeme)</b>
<b>Management (Yönetim)</b>
<b>Man (İnsan)</b>

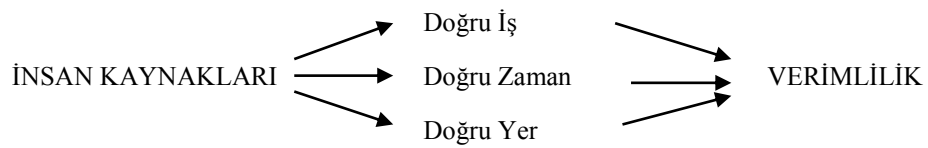
(Sabuncuoğlu, 2008: 2)

İKY iki temel hedefi esas almaktadır.

- İnsan kaynaklarını belirlendiği hedef doğrultusunda verimli şekilde kullanılması.
- İşgörenlerin gereksinimlerini ve gelişimlerini sağlaması (Palmer ve Winters, 1993: 25).

Çalışanların işletmede verimli, etkin çalışarak insan kaynaklarından ileri düzey sonuçların oluşması hedefleniyorsa bu seferde 3D ilkesinden bahsetmektedirler (Sabuncuoğlu, 2008: 3).

**Şekil 1.1:** 3D İlkesi



(Sabuncuoğlu, 2008: 3)

İnsan kaynakları yönetimi konusu üzerine görüş birliği bulunmamaktadır. Farklı bilim adamları incelenmesi gereken konularda farklı görüşler sunmaktadırlar. Ortaya çıkan görüşler ile farklı görüşleri ifade eden İKY'nin konusu ile geleneksel personel yönetiminin konuları arasında benzerliklerin ortaya çıktığı görülmektedir (Tortop ve diğerleri, 2007: 18).

Schuler, insan kaynakları yönetiminin ele aldığı görüşleri aşağıdaki şekilde belirtmektedir.

- İnsan kaynakları ihtiyacının planlanması ve örgütlenmesi,
- Örgütün yönlendirilmesi,
- Değerlendirilmesi ve ücretlerin belirlenmesi,
- Örgütsel çevrenin geliştirilmesi,
- Örgütün yönlendirilmesi,
- Etkili çalışma ilişkileri kurulması (Tortop ve diğerleri, 2007: 18).

Bir diğer kaynakta ise;

- Stratejik insan kaynakları planlaması,
- Eşit istihdam,
- Bilgi toplama ve değerlendirme,
- İş analizi,
- Personel seçimi ve işe alma,
- Eğitim ve geliştirme,
- Ücret ve terfi,
- Çalışan sağlığı,
- Sendikal faaliyetler,
- Çalışma ilişkileri,
- Personel değerlendirmesi (Aykaç, 1999: 33).

İnsan kaynakları yönetiminin geniş kapsamlı ele alınan görüşlerini ortaya koyan King ve Bishop görüşlerini şu şekilde özetlemişlerdir.

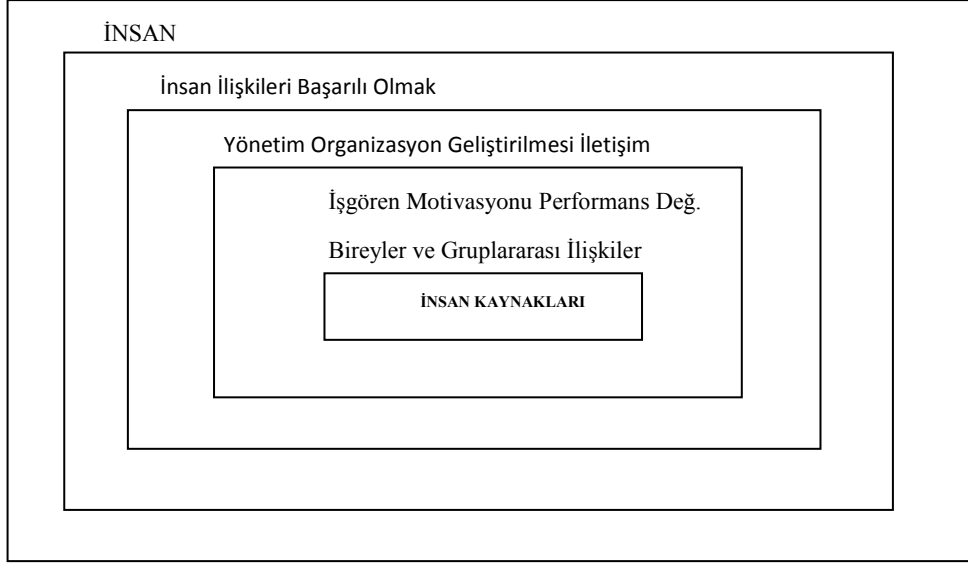
- **Planlama:** İnsan kaynakları planlaması, örgüt düzenleme ve geliştirme, iş düzenleme analizi.
- **Personel Temini:** İşe alma, personel seçimi, işe yerleştirme.
- **Başarı Değerlendirme:** Başarı kriterlerini belirleme, yararlanma, değerlendirme görüşmeleri.
- **Ücret:** Doğrudan ücret, dolaylı ücret, başarıya dayalı ücret

- **Eğitim ve Geliştirme:** Kariyer eğitimi, değerlendirme ve ödüllendirme, iş eğitimi.
- **İş İlişkileri Geliştirme:** Verimlilik, iş güvenliği ve sağlık, iş yaşam kalitesi.
- **İş Yeri İlişkileri Oluşturma Sürdürme:** Personel hakları, sendikal haklar ve toplu sözleşme.
- **Uluslararası Personel Yönetimi:** Karşılaştırmalı analiz, çok uluslu ilişki, yabancı ölkeler için yönetici geliştirme (Aykaç, 1999: 34).

İKY'nin kapsamı, alanı, amacı, teknolojisi, büyüklüğü ne olursa olsun her kurumda en önemli unsur insan faktörü olarak belirlenmiştir (Fındıkçı, 2000: 12). Çünkü insan faktörü düşünsel ve fiziksel gücüyle örgüte katılarak diğer üretim faktörlerini de organize ederek üretimin gerçekleştirilmesine imkân sağlamaktadır (Yüksel, 2003: 5). Böylelikle rekabetçi ortamda başarılı olup sürekliliğini artırıp verim sağlayabilmektedir. İKY'nin temel görevi gereksinimlerini karşılarken motivasyon sağlayıp verimliliği yüksek tutmaktadır (Keenan, 2015: 6).

İKY, insan gücünü yatırım olarak ele alır ve İK problemlerinin çözümünde pasif yada reaktif yaklaşım yerine önceden hazırlanmış örgütsel ve bireysel amaçları birlikte kullanmaktadır (Koca, 2008: 45).

**Şekil 1.2:** İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı



(Koca, 2008: 45).

İKY'nin temel amacı kurumun amaç ve hedeflerine en verimli şekilde ulaşmasıdır. Burada en önemli rol insandır. Böylece kurumun geleceğe hazırlanmasını, verimini artırıp başarılı olmasına olanak sağlanmaya çalışılmaktadır (Fındıkçı, 2000: 13).

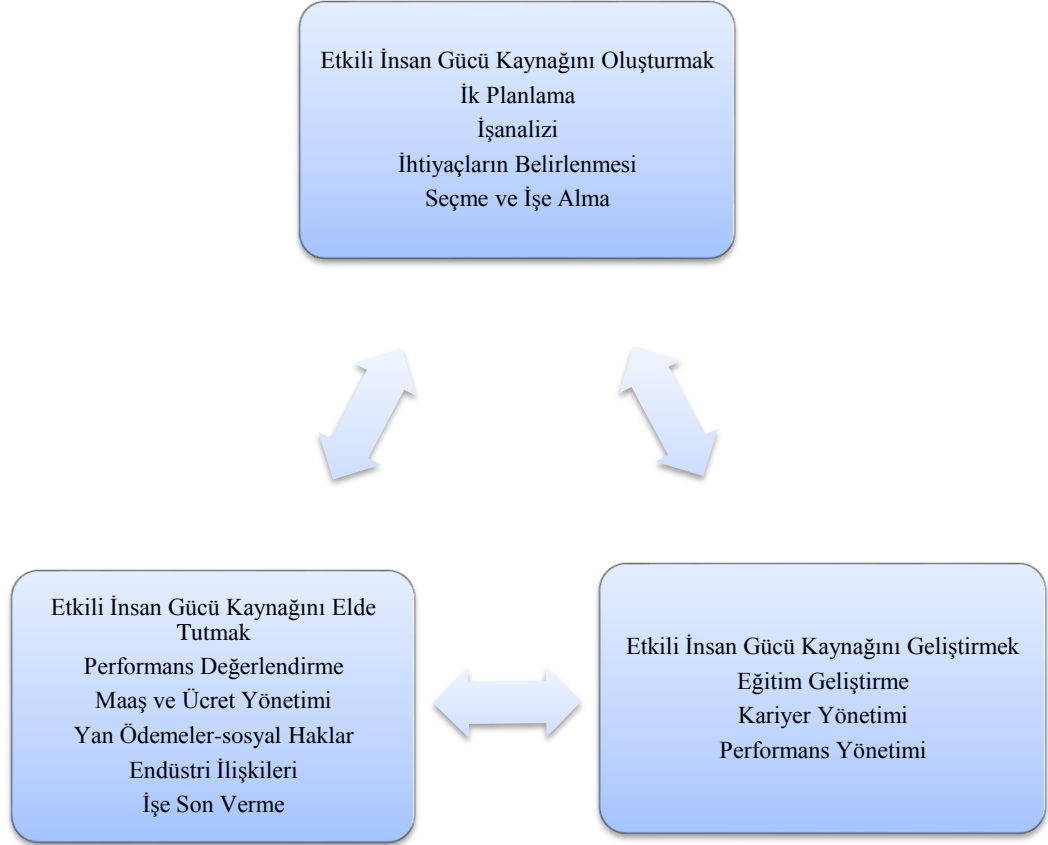
İKY'nin temel amacından ilki çalışanın gereksinimlerini karşılamak, iş tatmini ve mesleki gelişimini sağlamaktır. İkincisi belirlenmiş hedef ve strateji doğrultusunda kaynakları etkin kullanabilmektir. Genel strateji geniş ve dar hedefler olarak ikiye ayrılmaktadır (Ristson, 2011: 44). Genellikle İKY programları etkinlik, verimlilik ve motivasyonel iklim olarak performans boyutunu hedef almaktadır (Barutçugil, 2004: 37).

İKY temel amaçları şu şekilde sıralanabilmektedir.

- Amaçların işgörenler tarafından gerçekleştirilmesi.
- İşgörenlerin optimal performans seviyesine çıkarılması.
- İşgörenlerin vasıf ve performanslarının artırılması.
- İnsan kaynaklarının verimli kullanılması.
- İşgörenlerin mesleki gelişimleri karşılanıp kariyer hedeflerine ulaşabilmesi.
- Personel ve işe alma.

- Uygun kültürün geliştirilmesi, pekiştirilmesi ve biçimlendirilmesi (Barutçugil, 2004: 37-38).

**Şekil 1.3:** İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları



(Barutçugil, 2004: 38)

İnsan sermayesi etkin bir insan gücüne bağlıdır. Diğer bir deyişle örgütün bütün işgörenlerinin bilgi, beceri, yetenek, motivasyon ve tecrübelerinin bütünüdür. İK'nın verimli kullanımı ülkeler için de önemli bir yere sahip olup bilgi, beceri ve gelişmelerden faydalanılması anlamını taşımaktadır (Nagendra ve Deshpande, 2014: 62). Böylelikle insan kaynakları örgütün en önemli değeridir ve İK olmadan hiçbir fonksiyon yerine getirilememektedir (Bingöl, 2016: 3). Örgütün verimliliği için tüm eğitim çalışmalarına önem vermektedir (Dessler, 2004: 2).

Noe ve diğerlerine göre İK uygulamaları örgütün karlılığını etkileyerek, rekabet avantajı yakalayarak başarıyı yüksek oranda arttırmada önemli yere sahip olmaktadır. Günümüzde İKY'ni önemli kılan sebepler şu şekilde açıklanabilir.

**İnsan Kaynaklarının maliyeti:** Mali kaynaklarla birlikte insan kaynaklarının doğru yer ve zamanda bulundurulmasıdır. İşgörenlere maddi kazanç menfaat sağlanması ve ödüllendirilmesi olarak belirtilmektedir (Şimşek ve Öge, 2007: 20).

**Küreselleşme:** Dünya piyasasında çokuluslu şirketlerin yabancı piyasalarda rekabet üstünlüğü sağlayarak üretim, dağıtım ve pazarlama ölçeğinde yer alması olarak belirtilmiştir (Şimşek ve Öge, 2007: 9).

**Değişimin Hızlılığı ve Karmaşıklığı:** 20 yy.da ortaya çıkan sosyo-kültürel değişiklikler işyerinde işgörenlerin duygularını olumsuz etkilemektedir (Yayman ve diğerleri, 2007: 21).

**İşgücü Çeşitliliği:** Etnik köken, yaş, kadın, erkek, göçmen azınlık ve iş gücü şeklinde belirtilmektedir (Yayman ve diğerleri, 2007: 21).

**Beceri Gerekerinde Değişme:** Teknolojinin hızla gelişmesiyle rekabet edebilmek için işgörenlerin beceri ve kabiliyetlerini yeni teknolojilerle etkin ve verimli kullanabilmesidir (Şimşek ve Öge, 2007: 15).

**Üretkenlik Krizi:** İnsan kaynaklarına önem veren Japonya gibi ülkelerde üretim artarken son yıllarda gelişmiş ülkelerde üretimde düşüşler görülmektedir. Özellikle 2007-2013 yılları arasında OECD'e (İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatına) bağlı ABD, Belçika, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, İzlanda, Kanada, Kore, Meksika, Şili ve Türkiye gibi ülkelerde krizin verimlilik performansı göze çarpıyor (OECD, 2015: 23).

**Toplam Kalite Yönetimi:** TKY'nin de rekabetin en önemli faktörü insan kaynağıdır. İşgörenler düşünsel kabiliyetlerinden oluşan entellektüel sermayeyi performanslarını arttırmak için kullanmaktadırlar. Teknolojik yeniliklerin gelişmesi rekabet, pazar yapısı, müşterilerin kalite beklentilerine alternatif olarak ileri sürmüşlerdir (Şimşek ve Öge, 2007: 10).

**Yetkilendirme:** İşgörenlerin istekli verimli ve kendilerini örgüte adanmaları için işgörenlerin sorumluluk alması, yetki devretme, yetkilendirme, ekip çalışması gibi süreçleri kapsamaktadır (Tortop ve diğerleri, 2007: 21).

**Küçülme ve Sayı Azaltma:** Fazla kişi ile yapılan işlerin daha az kişi ile yapılmasını göstermektedir (Tortop ve diğerleri, 2007: 21). Gelişmiş ülkelerde daimi küçülme görülmektedir.



İnsan kaynakları yönetimi (İKY), kurumun gereksinim duyduğu insan kaynağının temin edilerek, etkin, verimli, akılcı biçimde faydalanılması ve yönlendirilmesi, güdülendirilmesi örgüt kültürünün bir parçası olarak konumlanması için üst yönetimine görev ve sorumluluk veren özellikleri taşımışlardır (Aykaç, 1999: 24).

İKY'nin genel özellikleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İKY, kişisel gelişimlerini sağlamaya çalışmaktadır.
- İKY, merkezli işlevleri (çalışan tatmini, motivasyon, kariyer planlama, eğitim-geliştirme, işe alım) kapsamaktadır.
- İKY örgüt yönetimine katkıda bulunmaktadır.
- İKY işgören arasında bağlılığı artırarak kurumsal kültürün yerleştirilmesini sağlamaktadır.
- İKY, insanı merkez almaktadır.
- İKY, temelinde işgörenlerin ilişkilerinin koordinasyonu yer almaktadır.
- İKY, ortak hedefler çevresinde buluşmalarını sağlamaya çalışmaktadır.
- İKY, insan ilişkilerini bütün olarak incelemektedir.
- İKY, mesleki gelişimlerini sağlayarak amaçları doğrultusunda en etkin biçimde değerlendirilmesidir.
- İKY, örgütsel değişmeyi sağlamaktadır.
- İKY, bilgi akışı sürecinin oluşturulmasını sağlamaktadır.
- İKY, bütün işgörenlerin optimal performans seviyesine ulaştırılmasını hedeflemektedir (Fındıkçı, 2000: 18-21).

Personel yönetimi 1980 senesinden itibaren yerini İKY'ne bırakmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, personel kaynakları yönetiminin uzantısı olarak görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2008: 7). Personel yönetimi insan gücü merkezli olup, işgörelere yönelik iken, insan kaynakları yönetimi, kaynak merkezli olup bütün örgütün insan kaynakları gereksinimleri ile ilgilenmektedir (Yüksel, 2003: 7).

Bazı bilim adamları insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasında fark bulunmadığını, bazıları ise içerik yönünden bütünüyle farklı olduklarını savunmuşlardır (Werther ve diğerleri, 1989: 9). İnceleme yapıldığında unsurlar

açısından iki yönetim anlayışı arasında önemli ölçüde fark gözlemlenmektedir (Şimşek ve Öge, 2007: 24). Bu farklılıklar tablo üzerinde şu şekilde belirtilebilir.

**Tablo 1.2:** Personel Yönetimi ile İKY Arasındaki Farklar

Uysurlar	Personel Yönetimi	İKY
Çalışma İlkeleri	Muhalif bir tutum	Gelişimci ve işbirlikçi
Yön Verme	Tepkici ve Parçacı	Etkin ve örgüt odaklı
Örgütleme	Ayrı ayrı işlevler	Bütünleşmiş işlevler
İş Sahipleri İle İlişkiler	Yönetim söz sahibi	Yönetim ve Personel söz sahibi
Değerler	Emir nitelikli denk ve bağdaşık	İş sahipleri ve sorunlar üzerinde duran uyumlu çözüm yolları
Uzmanın Rolü	Düzenleyici ve Kaydedici	Sorunlara duyarlı, uyumlu, çözüm önerici
Eylemci Birimlerin Rolü	Pasif	Aktif
Tün Çıktılar	Kategorileşmiş Düşünce ve Eylem	Örgüt ihtiyaçları ile bağımlı değişik İKY sistemi

( Aykaç, 1999: 39)

İKY gelişmeler dikkate alındığında bu yaklaşımın uğraşı alanları; eğitim-gelişim, kurum kültürü oluşturma, koordinasyon sağlama, ortak hedefler çevresinde birleşme, motivasyon, kariyer planlama, optimal performans seviyesine ulaşma, iç yönetimde bilgi akışını sağlaması olarak belirtilmiştir (Şimşek ve Öge, 2007: 24-25).

### 1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

18yy. ortalarında İngiltere'de başlayan endüstri devrimi ile üretim teknolojilerindeki değişimler birim üretimden kitlesel üretime geçerek sosyal kültürel siyasal yapılarında önemli değişikliklere yön vermektedir (Aldemir ve diğerleri, 2001: 15). Bu süreçte fabrika sanayinin gelişmesi üretim teknolojilerini önemli ölçüde değiştirmektedir (Ekin, 1989: 3). Böylelikle işgörenleri eğitmek yönlendirmek İK konusunda uzman yönetici ihtiyacını getirmektedir. Burada önemli bileşenler söz konusudur. Sonuçta bireysel ve grup psikolojisi ön plana çıkar (Vance, 2006: 2).

Frederick W. Taylora göre Bilimsel Yönetim, üretim artırımını, zaman ve net performans standartlarını gerektirmektedir. Kalifiyeli çalışanları maddi olarak

ödüllendiren niteliksiz olanları ise eleme temeline dayanmaktadır (Şimşek ve Öge, 2007: 5-6).

Bu senelerde ortaya çıkan I. Dünya savaşı başlamaktadır. Akabinde II. Dünya Savaşı'nda, İngiltere'de 1939-45 yılları arasında orduya en uygun yeni asker seçiminde ve askeri kariyerlerini tespit için psikolojik testler yapılmaktadır (Johnson, 2019: 9). Böylelikle ilk kez kullanılan personel seçimi literatüre girmektedir. Bu sebeple işsiz sayısında fazla artış görülmüştür.

Rossevelt 1935 senesinde sakatlık, ölüm aylığı, işsizlik sigortası gibi kavramların ortaya çıktığını göstermiştir (<http://melike-iky.blogspot.com/2011/02/insan-kaynaklar-yonetiminin-tarihcesi.html>).

1900 senesinde psikoloji dalında elde edilen bilgi ve araştırma sonuçlarının işgörenlerin yönetiminde kullanılmaya başlanması sağlanmaktadır. Psikoloji dalının öncüsü Hugo Münsterberg'dir (Şimşek ve Öge, 2007: 5).

1920'li senelerde Hawthorne araştırmaları çevre şartlarının işgören verimliliği ve yorgunluğu üzerinde etkiyi belirleyen çalışmalar olarak ortaya konulmuşlardır. Elton Mayo ve arkadaşları çalışanları güdüleyerek ve çalışanlara karşı duyarlı olarak beşeri ilişkiler akımına teşvik etmişlerdir (Şimşek ve Öge, 2007: 5-6).

1930 senelerinde organizasyonlarda personel etkinliği ön görülmektedir. 1940 da ise personel bölümleri kayıt tutmayı yapmışlardır (Koca, 2008: 82).

II. Dünya savaşında çalışanların motivasyon ve verimini arttırmak için endüstriyel psikolojiyi araştırma ve uygulamaya başlamışlardır (Koca, 2008: 82). Böylece emeğin verimi üstünde durulmaya başlamışlardır (<http://melike-iky.blogspot.com/2011/02/insan-kaynaklar-yonetiminin-tarihcesi.html>).

1960-1970'li senelerde personel bölümünün verimin artışıdaki önemini vurgulamışlardır (Koca, 2008: 82). Personel bölümünün, uzmanlık alanlarında fonksiyonel yetki verilmesini ortaya koymuşlardır ve karar verme yetkisi organizasyon içindeki etkisini artırmıştır (Dündar, 1995: 18).

1990'lı senelerde insan kaynakları yönetiminin 4 ögesi ileri sürülmektedir. Bu öğeler İK'nın biçimlendirilmesi, sosyo-ekonomik değişimler, örgütsel ilişki üzerinde yoğunlaşan ilgi ve İKY'inde bilgi, çalışma ortamında öğrenme esasını vurgulamışlardır (Daud, 2010: 8).

Çağımızda, küreselleşmenin artması, işgörenlerin kalifiyelerinin ve beklentilerinin değişiklik göstermesi, verimlilik, kalite, müşteri memnuniyetinin rekabetçi üstünlük elde etmesi yönetimin güncelden çok geleceği hedeflemesi, İKY'nin büyümek, kar etmek gibi stratejik role sahip olmasını göstermektedir (Barutçugil, 2004: 42).

1900'lü yıllarda bilimsel yönetim yaklaşımının şekillenmesiyle beraber personel yönetimi adında yeni yöntem yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımın akabinde daha insan odaklı olan insan kaynakları yönetimine geçiş sağlamışlardır (Daud, 2010: 7).

Armstrong İKY'nin gelişim aşamalarını bilim adamlarının katkılarına dayanarak aşağıdaki gibi 5 aşamalı şekilde vurgulamıştır (Tortop ve diğerleri, 2007: 16):

- Öncüler, 1950'li senelerde Drucker ve Mcgregor,
- Davranış bilimi yaklaşımı, 1960'lı senelerde Maslow, Likert ve Herzberg,
- Örgüt geliştirme hareketi, 1960 ve 1970'li senelerde Bennis,
- Örgüt kültürü analistleri, Pascale, Athos, Peters, Waterman ve Pettigrew,
- Walton tarafından geliştirilen yeni yaklaşımlardır (Boselie ve Paauwe, 2003: 4).

### **1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonları**

İşletmelerde yerine getirilen bütün işlerin etkinlik ve verimliliği çalışanların nitelik ve niceliğine bağlıdır. Çalışanların işe alımı-çıkarılması ve sorunlarının çözülmesinde etkili yöntemleri kapsamaktadır (Sabuncuoğlu, 2011: 5).

İKY personel gereksiniminin belirlenmesini, personel ilanının yapılması, uygun personelin seçimi ve kurum kültürüne alıştırmaya, çalışan motivasyonu, performans değerlendirme, yönetim ve organizasyonun geliştirilmesi, "biz" duygusunun gelişmesi, işgörenlerin eğitim-gelişimine kadar pek çok uygulamayı kapsamaktadır (Fındıkçı, 2000: 13).

İnsan kaynakları yönetim fonksiyonları şu şekilde incelenmektedir.

1. **İnsan Kaynakları Planlaması:** İşletmenin gereksinim duyduğu işgücünü öngörerek bu gereksinimi gidermek için gerekli işi kademe kademe düzenleme sürecidir (Aldemir, 2001: 39). Diğer bir deyişle insan kaynaklarının gelecekte ihtiyaç duyacağı niceliği ve niteliği belirlenir (Sabuncuoğlu, 2011: 6).
2. **İş Analizi:** Bir işletmede işlerin gerçekleştirilmesini gerekli kılan bilgi, yetenek ve görevin tanımlandığı güçtür (Cingöz, 2011: 27). 1970'lerde teknolojik ilerlemeyle küreselleşmeye bağlı olarak bu alanda ciddi gelişmeler oldu (Ahammad, 2017: 412).
3. **İşgören Bulma ve Seçme:** İlk önce işin niteliği belirlenir sonra personel gereksinimi ünvanı niteliği belirlenir, çeşitli uygulamalardan geçerek planlı olarak (görüşme, deneme, psikoteknik) sağlık muayenesi yapılır (Marsden ve diğerleri, 2013: 12). İşe alınan çalışanların oryantasyonu ve işletmeyle bütünleşmesi sağlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2011: 6).
4. **Eğitim ve Kariyer Geliştirme:** İşteki verimli çalışmayı arttırmak için çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesini ele alan faaliyetlerdir (Can ve Kavuncubaşı, 2007: 6). Personel ve örgüt açısından kariyer gelişim planı hazırlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2011: 7).
5. **Performans Değerlemesi:** Yöneticilerin önceden belirlenen standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla çalışanların işteki performansını değerlendirme aşamasıdır (Budak, 2008: 413).
6. **Ücretlendirme:** İşgörenlerin organizasyondaki yaptığı iş karşılığında aldığı ödeme, iş tatmini olarak belirtilmektedir (Barutçugil, 2004: 444).
7. **Endüstriyel İlişkiler:** Çalışan ve işveren arasında sağlanan toplu pazarlık, uyumsuzluk ve sendikal haklar olarak belirtilmektedir (Yüksel, 2003: 39).
8. **İş Güvenliği ve İş Sağlığı:** İşgörenlerin emniyetini, iş kazalarını, meslek hastalıklarını önleme ilk yardım ve koruyucu sağlık tedbirleri uygulanması ve hazırlanması (Yüksel, 2003: 39).

9. **Bilgi Sistemleri:** Zamanında doğru bilgileri, verileri depolamak, analiz etmek ve değerlendirmek için kullanılan sistemdir (Bingöl, 2016: 653).

10. **Özlük İşleri:** Personellerin işe giriş-çıkışları, sicil tutma gibi bürokratik ve operasyonel işlemleri yapmaktadır (Sabuncuoğlu, 2011: 7).

Sonuç olarak İKY bir kuruluşun hedeflerine ulaşabilmesi için mevcut kaynakları en iyi şekilde kullanarak organizasyonun etkinliğini ve yeterliliğini arttırmayı hedeflemektedir (Mwaniki ve Gathenya, 2015: 433).

## **1.2. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ**

### **1.2.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Kavramsal Çerçevesi**

Alfred J. Walker, İKBS işletmenin işgörenleri hakkında verileri elde eden, koruyan, depolayan, saklayan, değerlendiren ve güncelleyen bilgisayar tabanlı sistem olarak ifade etmiştir. Bu sistemin en önemli özelliği bilgisayar tabanlı veri girişi olup bilginin doğru, zamanında ve hızlı ulaşılabilir olmasıdır.

Başka deyişle bilgi sistemi veri işleme veya karar vericiler için bilgi sağlayan bilgisayara dayalı bir sistemdir (Gökçen, 2007: 26).

İKBS bir örgütün insan kaynakları fonksiyonunun aktif şekilde kullanılmak üzere örgütün insan kaynakları ile ilgili kişisel ve bütün insan kaynakları çalışmaları ile ilgili örgütsel verilerin toplanması saklanması, güncelleştirilmesi, stratejik ve yönetsel kararların alınmasına yardımcı olacak şekilde bilgi haline dönüştürülmesine olanak sağlayan sistem olarak ifade edilmektedir (Tonus, 2004: <http://www.bilgiyonetimi.org>).

Bilgi çağının gereklerinin ve bilginin stratejik değerinin belirtildiği son zamanlarda İKY'nde ortaya konulan gelişmelerden biri de insan kaynakları bilgi sistemlerinin (İKBS) kullanımının yaygınlaşmasıdır (Bingöl, 2016: 650).

Genel anlamda İKBS yönetim bilgi sistemlerinin alt unsurudur. Yönetim bilgi sistemleri yönetsel kararlar için gereksinim duyulan bilgiyi temin eden sistem olarak tanımlanmaktadır. İKBS zamanında doğru bilgileri sağlayıp verileri toplamak, depolamak, analiz etmek ve değerlendirmek için kullanılan bilgisayara dayalı sistemdir (Bingöl, 2016: 653).

İnsan kaynaklarının değişmeyi izleyebileceği karar alma ve uygulamada bilgi sistemlerini kurmaları büyük kolaylık sağlamaktadır. Bu bilgilerin belirgin özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler: Bilginin güncel ve zamanında ulaşılabilir, doğru, anlaşılır, eksiksiz, tam, alakalı ve istenilen nitelik taşıması olarak ifade edilmiştir. Bu niteliklerden birinin yetersiz olması karar verme aşamasında bazı sorunlar ortaya çıkarmaktadır (Daud, 2010: 35).

Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler organizasyonlar içindeki insan kaynakları işlevini değiştirmiştir (Zafar, 2013: 105). Günümüzde bilgi sistemleri, 1950 senesinden gelişmeye başlayarak, gelişen bilgisayar ve iletişim teknolojileriyle 1960'lı yıllardan itibaren karşımıza çıkan sistem yaklaşımı teorisinin birleşmesi ile ortaya çıkmaktadır. 1950 senesinden itibaren yöneticiler çeşitli bilgi sistemi kullanmaya başlamış ve son senelerde doneleri otomatik işleyen bilgisayarlar ve bu bilgisayarlara bağlı araçlardan oluşan bilgi sistemlerini kullanmaktadırlar. Yine günümüzde ulaşım olanakları, iletişim araçları çok gelişerek büyük üstünlük sağlamışlardır. İlk kullanılan ve şimdi kullanılan bilgi sistemlerinin en büyük özelliği teknolojinin getirdiği hız ve zamandır. Organizasyonlarda yöneticiler için çeşitli bilgi sistemleri vazgeçilmez olmuş ve yöneticiler manuel, informal (resmi olmayan) ve bilgisayara dayalı (computer-based) bilgi sistemlerini kullanmaktadırlar. 1950'de bilgi sistemleri sipariş kayıt tutma faturalama işlemlerinde, 1960 ve 1970'li yıllarda çeşitli yönetim kademe ve planlamalarında, günümüzde ise; stratejik karar alma için kullanılmaktadır. Bilgisayar iletişim teknolojilerinin yaygın kullanılmasıyla beraber bilgi sistemleri, bilgisayar tabanlı bilgi sistemleri, elektronik bilgi sistemleri ya da stratejik bilgi sistemleri gibi adlar almaktadırlar (Anameriç, 2005: 122-123).

İKBS tarihsel gelişiminde, ilk olarak "sınırsız dosyalama depoları" ile "alt seviye otomasyon" şeklinde algılandığı ifade edilmektedir. İKBS'nin uzun yıllardan itibaren akademik anlamda gündem olmasına rağmen, İKBS ile uygulama neticelerinin 1992 senesinden itibaren ortaya konulduğu görülmektedir (Daud, 2010: 33).

1980 senesinde İKBS'nin daha az kullanılmasının nedenleri arasında İK birimi ile ilişkili konular gösterilmiş ve örgüt kültürü, örgütsel güç ve politikalar, organizasyonun büyüklüğü, strateji, bilgi teknolojilerinin kullanımı vb. faktörlerin insan kaynakları bilgi sistemlerinin kullanımını belirlediğini ileri sürmüşlerdir. Hall

ve Torrington 1986 yılında ilk kez İKBS kullanımıyla organizasyon büyüklüğü arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktadır. Büyük ve küçük işletmelerin İKBS kurma isteklerini etkileyen sebeplerin risk ile maliyet olduğunu ifade etmektedir.

Son yıllardaki en önemli gelişmelerden biri İKBS kullanım alanlarının yaygınlaşması ve kullanılan bu sistemler ile bilgi, bilgi üreten ve kullanan olarak İKY prosesinde etkinliğini artırmak, organizasyonlarda İK yönelik bilgiyi elde etmek, saklamak, depolamak, kullanmak ve bilgi paylaşımını sağlamak için kullanılan sistemlerdir (Daud, 2010: 34).

İKBS'ni Martinsons sofistike olma düzeylerine göre sınıflandırmıştır. Buna göre çalışan devam durumları, özlük işleri, ücret ile ilgili elektronik düzenlemeler "sofistike olmayan", bilgi teknolojilerinin çalışan seçim ve tedariki, eğitim-geliştirme, insan kaynakları planlaması ve performans değerlendirme gibi İK fonksiyonlarının karar alma aşamasında yönetim kadrosuna destek olması ise "sofistike" İKBS biçiminde belirtilmiştir (Martinsons, 1997: 42).

Ball ise sınıflandırmayı "idari" ve "analitik" İKBS olarak tanımlamış ve İKBS'lerinin "idari" ve "stratejik" üstünlüklerinden bahsetmektedir (Kovach ve diğerleri, 2002: 28).

İKBS stratejik karar verme destek sağlama ve yönetsel destek hizmetini de sağlamaktadır. İKBS'nin sağladığı desteklerden bir diğeri de uygulama sürecinin başarılı olabilmesi için organizasyonel hedeflere ulaşmada geri bildirim olanağı sağladığını ortaya koymuşlardır (Teryima ve diğerleri, 2014: 83).

İnsan kaynakları yönetimine ait kararların alınması ve fonksiyonların yerine getirilmesinde İK yöneticisi ve profesyonelleri birtakım bilgilere gereksinim duymaktadır. Gereksinme duyulan bilgi tipleri şu şekilde sıralanabilir (Bingöl, 2016: 657).

- Özlük bilgileri,
- Personel temini ve seçimi,
- İş deneyimine ilişkin bilgiler,
- Eğitim-öğrenim durumu bilgileri,
- Ücret bilgileri,



- Performans değerlendirme bilgileri,
- Çalışma süresine ilişkin bilgiler,
- Çalışanların tutumlarına ilişkin bilgiler,
- Sendika bilgileri,
- İletişim bilgileri,
- Sağlık ve kaza bilgileri,
- Sosyal yardım ve yan ödemelere ilişkin bilgiler,
- Diğer cret dışı haklara ilişkin bilgiler,
- İşten ayrılma bilgileri,

Bu bilgiler direk çalışanlarla alakalı bilgilerdir. Örneğin İK yetkilileri performans değerlendirme neticesine ilişkin bilgileri kullanarak çalışanın ödüllendirilmesine yahut ücret artışına otomatik olarak karar verip ve çalışanın hangi düzeyde eğitime gereksinim duyduğunu belirleyebilmektedir.

Fakat İK etkili yönetimi bakımından İK veritabanı için bu bilgiler yeterli gelmemektedir. Bunların dışında işletme ve iş çevresiyle alakalı bilgiye gereksinim duyulmaktadır (Bingöl, 2016: 657-658-659).

- İşgücü piyasasına ilişkin bilgiler,
- Yasal düzenlemeler,
- Rakiplerle ilgili bilgiler,
- İş analizine ilişkin bilgiler,
- Açık pozisyon bilgileri,
- İşletme çapında devamsızlık ve personel devir oranlarına ilişkin bilgiler,

İnsan kaynakları biriminde bilgi sistemi üç seviyede gerçekleştirilir. Bunlar operasyonel bilgi sistemleri, taktik bilgi sistemi ve stratejik bilgi sistemleridir (Baytekin, 2012: 32).

Geleneksel olarak şirketler tescilli olarak çalışan kuramsal olarak büyük bilgi işlem sistemleri yazılımlarını kullanmaktadırlar (Oleson ve diğerleri, 2000: 1).

Operasyonel bilgi sistemleri alt yönetim, taktik bilgi sistemleri orta seviye yönetim ve stratejik bilgi sistemleri üst yönetim tarafından verilmektedir (Gökçen, 2007: 16).

**Operasyonel Bilgi Sistemleri:** Yönetim kadrosuna rutin kararların alınmasında gereksinim gösterilen doneleri sağlamak ve fazlaca operasyonel bilgi sistemi personel verilerini toplar ve raporlar (Alı, 2017: 23). Bu sistemler; ücret bordroları, çalışanlara ilişkin özlük ve beceri envanteri, çalışanların performans değerlemesi, kamu kuruluşlarına iletilmesi ve izlenilmesi gereken rapor, aday havuzu oluşturulması, personel devamsızlığını ve işgören devir hızını izleyen bilgi sistemleridir (Sabuncuoğlu, 2011: 345-346). Operasyonel bilgi sistemlerinin taktik bilgi sistemleri arasındaki fark ise operasyonel bilgi sistemi görevlerle ilgili iken taktik bilgi sistemi kişilerle alakalı olması şeklinde belirtmişlerdir (Gökçen, 2007: 17). Operasyonel bilgi sistemleri, işletmenin günlük işlemleriyle alakalı veri kaydı ve paylaşımı ile ilgilenmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 395).

**Taktik Bilgi Sistemleri:** Stratejik seviyede verilen kararlar doğrultusunda kaynakların en etkin ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını amaçlamaktadır (Gökçen, 2007: 17). Bu sistemlere örnek olarak yönetim bilgi sistemleri ve karar destek sistemleri de gösterilebilmektedir (Girgin, 2015: 59).

Taktik bilgi sistemleri İKY alanında alınan kararlara zemin oluşturan bilgilerdir (Karikari, ve diğerleri, 2015: 425). Bu sistemler; iş analizi ve tanımlarına temel oluşturan iş pozisyonlarına dair bilgi, personel seçim ve yerleştirilmesi, ücret ve ödüllendirme, çalışanın eğitim ve gelişimini planlayıp ve yönetilmesine ilişkin bilgi sistemleridir (Sabuncuoğlu, 2011: 346).

**Stratejik Bilgi Sistemleri:** İleriye dönüktür ve belirsizlik seviyesi yüksektir. Stratejik karar vermede belirlenen amaçlara ulaşmak için uzun dönem planların yapılması gereklidir (Gökçen, 2007: 17). İşletmenin çevresi ile ilişkilerini düzenlemeye yönelik olan kararlardır, bu yönüyle dışa dönük özelliğe sahiptir (Yıldız, 2014: 216). Yeni yatırımlar yapmak ya da yeni pazarlara girmek gerektiğinde oluşturulan amaçlara yönelik İK'nı nitelik ve nicelik olarak planlayan bilgi sistemi, personel seçiminde uygulanacak, firma içi ve dışı işgücü arz talebini doğru tanımlayacak, sendikal görüşmelerde toplu görüşmeye temel oluşturan yasal prosedürleri içeren, İK muhasebe sistemine esas alınacak ve organizasyonel

gelişmeye, kariyer planlamasına yön verecek bilgi sistemleri sayılabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2011: 346).

### **1.2.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Amaçları ve Önemi**

İKBS, insan kaynakları konularında gerekli bilgilerin toplanması, işlenmesi, depolanması ve ilgili birimlere bu bilgilerin aktarılması gibi görevler üstlenir (Sabuncuoğlu, 2011: 343). Diğer bir deyişle bilgi sisteminin amacı, sözü edilen durumlarda karar almayı gerektirecek bilgiyi sağlamaktır (Anameriç, 2005: 124).

Bu doğrultuda insan kaynakları bilgi sisteminin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İşgörenlerin kabiliyetlerini, işverenin gereksinimleriyle eşleştirerek organizasyonel esnekliği sağlamak,
- Tüm organizasyon sürecini kayıt altına almak yani her bir çalışanın kişisel verilerini toplamak ve depolamak, maaşlarını, sosyal haklarını, tatillerini vb. idare etmek (Dorel ve Martinovic, 2011: 5) ve tüm çalışanların bu süreç hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamak,
- TKY kapsamında işgörenlerin karar aşamalarında daha çok katılımın oluşturulması,
- Çok uluslu şirketlerin farklı yerlerdeki bütün şirketlerinde aynı sistemi kullanarak çalışanlarını evrensel bir tarzda yönetmek,
- Çalışanlar tarafından kendi bilgilerinin güncel tutulması ve böylelikle çalışanların kendi bilgilerinde yapılan değişiklikler sonucunda elde edebilecekleri hakların zamanında uygulamaya koymak,
- Çalışanların sağlık durumlarını gözlemleyip bununla ilgili yönetim kararlarını hızlı almak,
- Açık pozisyon tanımlarıyla başlayan ve seçilen bireyin işe yerleştirilmesinde geçen süreci etkin şekilde yönetmek,
- Çalışanın eğitimlerini, iş tanımlarına ve çalışanın yetkinlik-yetenek ihtiyaçlarına göre planlamak ve bütçeledebilmek (Sabuncuoğlu, 2011: 343-344).

Günümüzde rekabet, küreselleşme, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ve yenilikler sayesinde, ürün ve hizmetler hızlı şekilde taklit edilmektedir. İşletmelerin pazarda rekabet üstünlüklerini koruyabilmeleri için, ürün ve hizmette farklılaşma yaratarak rekabet ortamında bilginin sürdürülebilir avantaj haline gelmesine sebep olmaktadır (Twomey ve Harris, 2000: 43). Bilgi günümüzde gerçek sermayedir. İşletmeleri bilgiye ulaştıran güçlü sistemlerin bulunmadığı ortamlarda, işletmeler rekabet koşullarında dezavantajlı konumda görmektedir (Baytekin, 2012: 23).

Drucker'a göre rekabet üstünlüğü ve güç olarak belirtilen bilginin artan öneminin nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

- Pazarda yenilikçi olma ve rekabet üstünlüğünün sağlanması,
- Endüstrilerin büyük ölçüde bilgi yoğun olması,
- Zamanından önce ayrılmalar ve artan işgücü gereksinimlerinin bilgi kaybına yol açması,
- Sürekli öğrenme ihtiyacının kaçınılmaz oluşu,
- Örgütlerin bilgi çerçevesinde rekabet etmesi,
- Bilgi sistemlerine dayalı ticaretin yapıldığı pazarda yeni gelişimlerin sağlanması (Baytekin, 2012: 24).

Sonuç olarak bilginin organize edilip sistemli hale getirilip paylaşıldığı birleştirildiği bilişimsel ortamlar "bilgi sistemleri" olarak vurgulamışlardır. Bu çerçevede bilgi sistemlerinin insan kaynakları yönetiminin tüm faaliyetlerinin planlanması yürütülmesi kararlar alınması, İKBS'ni vurgulamakta ve daha hızlı, doğru, güvenilir ve etkili kararlar almalarında önemli rol oynamaktadır (Bingöl, 2016: 652). Bu teknolojiler, işletme içinde üstünlük sağladığı gibi, işletmeyi dış çevreye karşı avantajda sağlamaktadır. Online sistemlerle işletmenin müşteri ve tedarikçisiyle daima iletişim halinde olması gerçekleştirilmekte ve rakipler ve konjonktürel unsurlardaki değişimler anında izlenebilmektedir (Düren, 2000: 62). Fakat bilgi sistemlerinin beklenen üstünlüklerin oluşturulmasında üç önemli unsurdan bahsedilmektedir. Bu unsurlar (Başoğlu ve Aydın, 1998: 379).

- Yönetim ve bilgi teknolojisi çalışanları arasında sağlam ilişki,
- Yüksek nitelikte bilgi teknolojisi personelleri,

- Yeniden kullanılan bilgi teknolojisi alt yapısıdır.

### 1.2.3. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Yararları ve Sınırları

İK işlevi firmanın iş gücünün sağlanması, iyileştirilip geliştirilmesi ve sürdürülebilirliğinden sorumlu bölümdür. Çalışan ekibin belirlenmesi, mevcut çalışanlarla ilgili bilgilerin kayıt altına alınması, personellerin başarı ve becerilerinin geliştirilmesi adına eğitim programlarının hazırlanması ile ilgili konularda destek olan bilgi sistemi, İKBS olarak nitelendirilmektedir. Söz konusu bilgi sistemi üst yönetime, uzun vadede firma planlarının hayata geçirilmesi adına gereken iş gücü kaynağının beceri, maliyet ve eğitimlerinin belirlenmesinde yardımcı olmaktadır (Chowdhury ve diğerleri, 2013: 2). İKBS, orta düzey yönetimlerde, personellerin işe alınmasında, yerleştirilmesi, ücretlendirme sistemini denetlemeye ve izlemeye yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte işlemsel düzey yönetimlerde ise personelin performanslarını takip etme, sosyal niteliklerini izleme ve gelişim programlarına gereksinimlerini saptama konularında yardımcı olmaktadır (Laudon ve Laudon, 2006: 22).

İKBS, işletme içi örgütün insan kaynakları ile ilgili bilginin sağlanması, analizinin yapılması, depolanması, düzenlenmesi ve dağıtımının yapılması adına kullanılan kişiler, aşamalar, şekiller ile verilerden oluşan bir bütündür. Bu nedenle, bilgisayar yalnızca donanım ile yazılımdan oluşmayıp, daha fazlasını ifade etmektedir. Bilgi üreten ve kullanan olan İKY evresinde faaliyetini arttırmak suretiyle kullanılan söz konusu sistemler, işletmelerde insan kaynakları ile ilgili bilgileri sunmak, depolamak, incelemek, kullanmak ve bilgi paylaşımını gerçekleştirmek suretiyle kullanılan sistemler olarak değerlendirilmektedir (Girgin, 2015: 56).

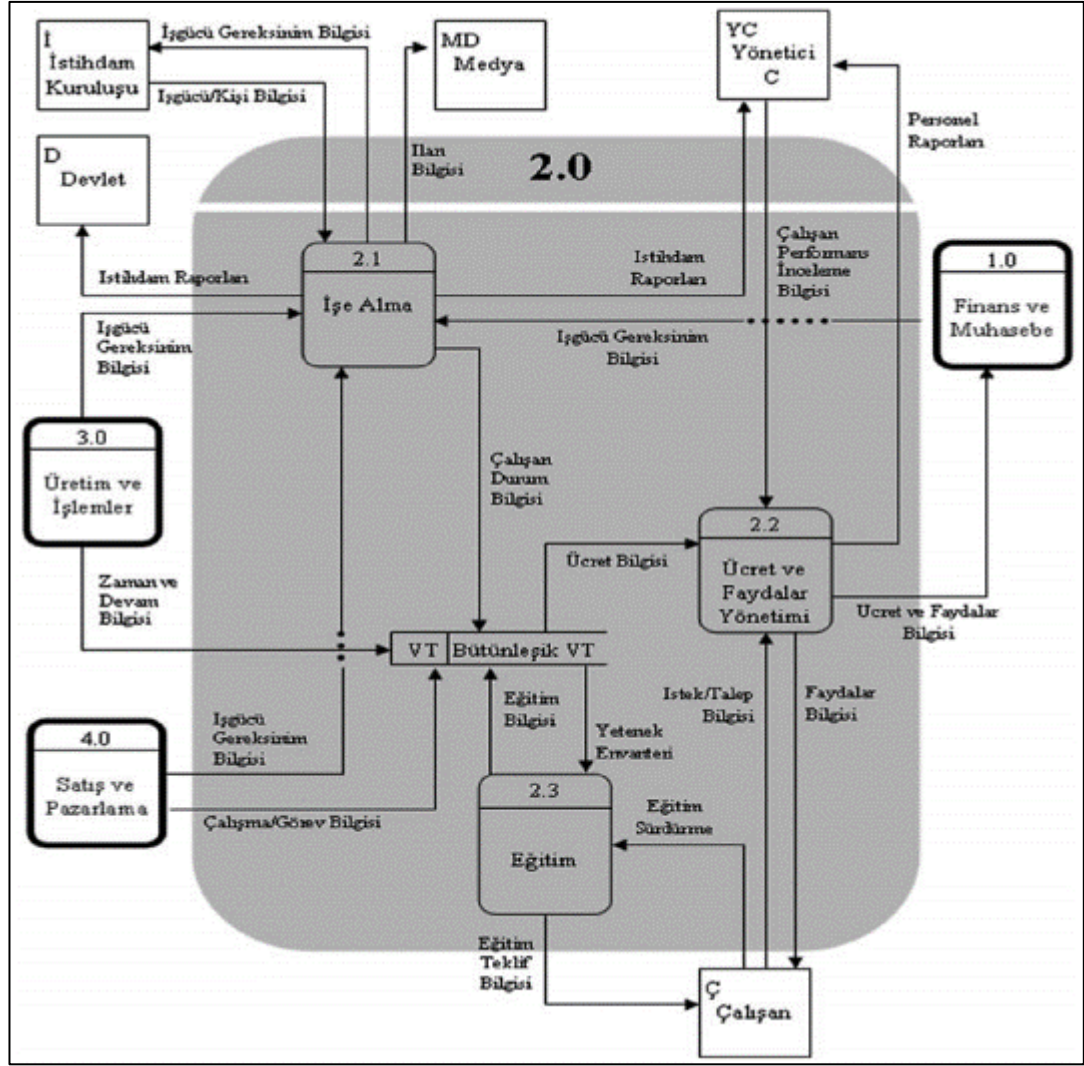
Bilgi toplumu yaklaşımının ve bilginin stratejik olarak öneminin ön plana çıkarıldığı son dönemlerde İKY'nde gözlemlenen en mühim değişimlerden biri olarak değerlendirilen insan kaynakları bilgi sistemlerinin kullanım alanlarının oldukça yüksek oranda artış göstermesidir. İKBS'nin yalnızca bilgisayardan oluşmadığı gibi, buna ek olarak personeller, politikalar, formlar, prosedürleri ve verileri de bünyesinde barındırmaktadır. İKBS'nin esas hedefi, sistemi kullananlara

veya müşteriler “bilgi” formatında hizmet vermektir. İKBS, personellerin (Bayındır, 2007: 60; (Aggrawal ve Kapoor, 2012: 5):

- Seçilmesi ve istihdama katılmalarını,
- Görevlerin planlanması,
- Performanslarının incelenerek değerlendirilmesi,
- Ücret ve diğer ödemelerin analizinin yapılması,
- Yetiştirme ve geliştirme,
- Sağlık ve sosyal güvenlik problemlerinin çözümlenmesi ile ilgili konularda işletmeye yardımcı olan araçlardır.

İnsan kaynakları bilgi sistemi avantajlarından biri de kırtasiye giderlerinden tasarruf edilme olanağıdır. Elle gerçekleştirilen sistemlerin en olumsuz yanı olan kağıt ve evrak fazlalığı sorunu İKBS kurulması ile ortadan kaldırılmaktadır. Sürekli olarak yapılan raporlama süreçlerinde otomasyon gerçekleştirilir. Bu şekilde zamanında ve doğru raporlar elde edilmektedir. Bunun yanı sıra pek çok firmaya, yıl boyu, birden fazla iş başvurusu gerçekleştirilir. Bu iş başvurularını manuel olarak incelemek ve denetlemek zordur ancak İKBS ile son derece kolay bir yapıya dönüşmektedir (Chugh, 2014: 150). İKBS ile doldurulması gereken pozisyonlara, uyumlu adaylar kolay bir şekilde seçilir ve işgücü ile zaman maliyetlerinden de kayda değer derecede tasarruf edilir. Normal bir sistemde, personellerin hangi eğitimi aldığı ve alması gerektiği konusunda bilgi sahibi olmak ve kurulan bu eğitim programlarına gereksinim duyan personelleri saptamak önemlidir. Bu şekilde doğru personellerin doğru eğitim grubuna katılımının gerçekleştirilmesi sağlanır. Bununla birlikte işletmelerde iş politikası gereğince departmanlar arası sürekli olarak personel transferi gerçekleştiriliyorsa bunun idaresini yönetmek manuel sistemlerde güçlük yaratır. Ayrıca bir birimde yeterli kalite ve sayıda personel bulunup bulunmadığı ve hangi departmanların personel gereksinim ve fazlalığı olduğu İKBS aracılığıyla kolay bir şekilde belirlenebilmektedir (Akman, 2010: 44). Şekil 1.4’de insan kaynakları işlemleri veri akışı diyagramı detaylı bir şekilde aşağıda verilmiştir.

Şekil 1.4: İnsan Kaynakları İşlemleri Veri Akış Diyagramı



(Karcioğlu ve Öztürk, 2009: 349)

Bununla birlikte İKBS aracılığı ile elde edilen bilgilerin belirli nitelikleri taşınması gerekmektedir. Söz konusu bu nitelikler (Akman, 2010: 44);

- Bilginin doğru olma niteliği,
- Bilginin eksiksiz ve tam olma niteliği,
- Bilginin güncel ve talep edilen süreçte ulaşılabilir olma niteliği,
- Bilginin talep edilen özellikte olma niteliği,
- Bilginin anlaşılır olma niteliğidir.

Belirtilen bu niteliklere sahip olması beklenen insan kaynakları bilgi sistemleri, sınırlı kaynaklar ile bu beklentiyi karşılamak adına bazı sınırlar üzerinde

de iyi bir şekilde planlama yapılması söz konusu olmaktadır. Bu noktada maliyet kavramı, İKBS oluşturulması, düzenlenmesi ve pratiğe dökülmesindeki en önemli sınırlılıklardan biri olarak değerlendirilmektedir. Yazılım ve donanım maliyeti ve daha sonrasında meydana çıkabilecek problemlerin ortadan kaldırılabilmesi adına kurulan destek sistemlerinin oluşması ve sistem destek maliyetleri de İKBS'nin oluşumunda karşılaşılan bir diğer kısıt olarak değerlendirilmektedir (Çift yıldız, 2015: 18).

İKBS'nin kurulmadığı işletmelerde, iş şartlarında, iletişimde, koordinasyonda, zaman yönetimi ve işbirliğinde, strateji ve eğitimin gerçekleştirilmesinde işlevsel açıdan zayıflığa neden olmaktadır. Söz konusu işlevsellikler, kaynaklarının boşa harcanması ile bir sonuca varılmaktadır. Sonuç olarak farkına varılan belirtiler arasında görev yerinde bulunmama, iş kazaları, personel devir hızı, ürün ve hizmetlerde kalite eksikliği ve doğrudan üretim kayıpları yer almaktadır (Nath ve Naidu, 2015: 91). Söz konusu ölçütler organizasyonlarda gizli maliyet şeklinde nitelendirilmektedir. Bunun nedeni ise bunların ekonomik potansiyel üzerindeki etkisinin, finansal birimler ile ölçümü yapılamamaktadır. Organizasyonlardaki muhasebe, bütçeleme ve diğer finansal yönlendirme gereçleri kişileri engellemektedir. Bunun yanı sıra örgütsel gelişmeye ve öğrenmeye iyi bir biçimde uyarlanmamış ve bireyleri sınırlarla kalıplaşmış bir yapıya sokmaktadır. Kişiler devamlı olarak kendilerini geliştirmeli, yaratıcılıkta sınır tanımamalıdır. İşletmelerdeki bilgi sistemleri ile finansal yönlendirme araçları bütünleştirilerek örgütteki sosyo-ekonomik durum ortaya konmalıdır (Yavan, 2012: 17).

### **1.3. METAL SEKTÖRÜNDEKİ İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ**

#### **1.3.1. Metal Sektörünün Temel Boyutları**

Dünyada metal sektöründe rekabetin artması ile Türkiye'de bu alanda faaliyet gösteren işletmelerin aynı zorluklara maruz kalmalarına neden olmaktadır (Ropo, 1993: 37). İhracat pazarındaki ekonomik dinamikler, pazara yeni ürün sunma ve inovatif tedarik geliştirme çabasına getirmektedir.

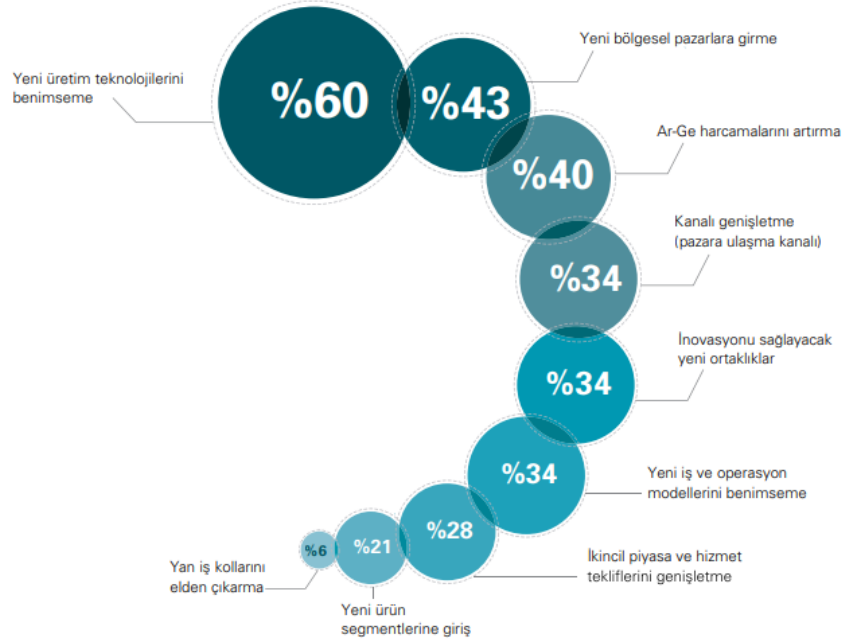


Bu sektörde yaşanan yoğun rekabet unsuru birçok zorluğu beraberinde getirmektedir. Metal üreticileri için beş önemli sonuç (Küresel metal sektörü raporu, 2015: 3-5):

1. Bu sektör işletmelerin maliyetlerini azaltıp karlılığını artırmak için ürün ve süreç yeniliklerinin gerçekleştirme zorunluluğunu doğurmaktadır.
2. Yeni ürün ve süreçlerin etkisi ile tedarik zincirleri farklılaşmaktadır.
3. Bu sektörde faaliyet gösteren kuruluşlar nitelikli iş gücünü kendisine çekerek yenilikçi modelleri ve teknolojileri yakından takip etmektedir. AR-GE faaliyetlerine daha çok ağırlık vermektedir.
4. Piyasadaki sert koşullar bu sektörü iç kaynaklardan daha etkin yararlanma gereksinimini zorunlu kılmaktadır.
5. İşletmeler büyüme ve karlılığı en üst düzeye getirmek için müşteri ve ilgili paydaşlarla iş birliği içinde hareket etmelidir (Küresel metal sektörü raporu, 2015: 18).

Şekil 1.5’de metal sektöründe büyüme kolları detaylı bir şekilde aşağıda verilmiştir.

Şekil 1.5. Metal Sektöründe Büyüme Kolları



(Küresel metal sektörü raporu, 2015: 6)

Metal sektörünün karşılaştığı zorluklar ve öncelikler şu şekilde verilebilir (Küresel metal sektörü raporu, 2015: 20):

- Büyüme
- Maliyet ve Rekabetçilik
- Risk, Kurumsal Yönetim ve Hukuki Konular

Bu doğrultuda endüstrinin büyüme potansiyelinden üstünlük elde etme ve endüstrideki temel problemleri ve zorlukları gidermeye yardımcı proaktif ve geleceğe dönük hizmetler sunmaktadır.

Metal eritme ve arıtma sanayisinde saf metalleri üretmek için metal cevherleri ve hurdalar işlenmektedir. Metal işleme sanayisi ise sanayi ve diğer sektörlerin gereksinim duydukları makine ve makine parçaları, alet ve araçların üretimini gerçekleştirmektedir (Ocheri ve diğerleri, 2017: 3). Temel metal işleme yöntemleri ise şunlardır:

- Cevher ve hurda eritme ve arıtma,
- Dökümcülük,
- Sıcak veya soğuk dövme, presleme,

- Kaynakçılık ve metal kesme,
- Sinterleme,
- Tornacılık,

Son ürünü ortaya koyuncaya kadar taşlama, parlatma, zımparalama, yüzey işleme ve kaplama süreçleri gibi farklı yöntemler kullanılmaktadır. Eritme ve Arıtma Birincil eritme ve arıtma, zenginleştirilmiş madenlerden metal üretilme sürecidir (Campbell, 2017: 3). İkincil eritme ve arıtma; kullanılmayan artık metallere ve işlem atıklarından metalin tekrardan elde edilmesi sürecidir. Eritme ve arıtma süreçleri pirometalurjik ya da hidrometalurjik yöntemlerle gerçekleştirilir. İşlemi gerçekleştiren çalışanlar farklı tehlikelerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu tehlikeler;

- **Kimyasal risk unsurları:** Çeşitli tozlar, gazlar, dumanlar ve diğer kimyasallara maruz kalma; silika, toksit metaller, kükürt dioksit, karbon monoksit, sülfürik asit, nikel karbonil, floridler, arsenik, cıva ve siyanid.
- **Diğer risk unsurları:** Fırınlara ve eritilmiş metalden dolayı parlama ve kızılötesi radyasyon, gürültü, elektrik (İSGİP, 2018: 20).

### 1.3.2. Dünya'da ve Türkiye'de Metal Sektörü

Demir çelik malları, metal sektörünün en dayanıklı tüketim ürünleri ve yatırım ürünleri olarak değerlendirilmektedir. Bu sebepten dolayı, bir ülkenin demir çelik mal tüketim oranı, söz konusu ülkedeki refahın ve gelişmişliğin önemli ölçütlerinden bir olarak kabul görülmektedir (World Steel Association, 2017: 6). Güçlü ekonomiye sahip ve gelişmekte olan ülkelerde, demir çelik ürün tüketimi devamlı olarak artış göstermekte ve tüketim hızına yetişebilecek üretim potansiyelleri oluşturulmaktadır. Gelişmiş ülkelerde totalde demir çelik üretimi ve tüketimi bünyesinde yassı çelik mallarının oranının, gelişmekte olan ülkelere nazaran çok yüksek olması çelik tüketimi ile ekonomik kalkınma seviyesi arasındaki bağlantıyı gösterir niteliktedir. Bu bağlamda demir çelik ürünleri sektöründe, yalnızca bir sanayi kolu değil, pek çok sektöre de girdi sağlamakta olan ve ülke ekonomisi açısından stratejik öneme sahip olan niteliktedir. Demir çelik sektörü, endüstrinin lokomotif sektörlerin başını çekmektedir ve büyük ölçekli yatırımlara gereksinim duyulmaktadır. Bununla

beraber sektör, hegemonik özelliklerini 1960'larda kaybetmeye başlamış ve yerini enformatik sektöre bırakmıştır (Birleşik Metal-İş, 2003: 6).

Demir çelik kolunun dünya genelinde hegemonik özelliklerini kaybetmeye başladığı dönemlerde demir çelik sanayi sermayesi az gelişmiş ülkelere ihraç edilme durumuna gidilmiştir. 1960'lı yıllardan sonra, üçüncü dünya ülkelerine petro-kimya, demir çelik gibi esas endüstri kollarına ait üretim birimlerinin geçmeye başladığı yıllar olarak ifade edilmektedir. Hegemonik ülke sadece meta şeklindeki sermayesini değil, endüstri kolunun bütününe üretim aşaması ile beraber ihraç etmektedir. Fakat hegemonik ülke sanayi ile ilgili kontrol sistemini bir diğer yoldan uygulamayı sürdürmektedir. En yüksek verimliliği tüm ekonomiye dağıtabilme becerisi ölçüt alınarak belirlenen endüstri kolları arasında hiyerarşi bünyesindeki en zirveyi işgal eden endüstri kolunun tekeli kaptırılmaz. Fakat söz konusu sanayi kolunun belirleyiciliğini dünya ekonomisi çapında genelleştirerek pekiştirme yolunu izler (Birleşik Metal-İş, 2003: 6).

Küreselleşen dünya ile birlikte üreticiler de küreselleşmekte ve küresel çaplı işletmeler ve işletme konsiryumları ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle kaynak alımları ve mal pazarlama aşamasında hacimler söz konusu küresel eğilimler sebebiyle gittikçe çeşitlenmekte ve artmaktadır. Dünyadaki bütün küresel eğilimler ve sonuçlarının bütünüyle dışında olan Çin ayrı bir faktör niteliği kazanmıştır. Çin, başlıca hammadde üreticisi ve ithalatçısı olarak değerlendirilmektedir (Holloway, Roberts ve Rush, 2010: 19). Bu nedenle Çin'de metal üretim sektöründe gerçekleşen daralmaların ve genişlemelerin bütünü küresel çapta etkin bir niteliğe sahiptir. Hacim olarak çok yüksek oranlarda hammadde ve mal üretimi ve tüketimini bünyesinde barındırdığı için Çin'de metal sektörünün daralması, Türkiye açısından Çin'in almadığı kaynağı daha ucuza alma imkânının olduğu manasını taşımaktadır. Yine aynı biçimde Çin'deki üretimin azalması, Çin'dense Türkiye'nin diğer pazarlarda bulunması ve ihracat şansı ve maddi rekabeti elde etmesi manasına gelmektedir. Dünya çapında bakıldığında bütün ülkelerin kendi piyasalarının zarar görmesini önlemek için damping yasaları uyguladığı görülmektedir. Eğer yabancı bir mal %10-15 oranında daha ucuz olsa dahi yabancı ülkeler, söz konusu damping yasaları doğrultusunda yerli malları tercih etme eğilimi göstermektedirler. Bu bağlamda Türkiye'nin şansı azalmaktadır. Çünkü hammadde ve enerji girdisi fazla olduğu

durumlarda mal bazında dış piyasanın %10-15 oranının altına inebilme olanağı bulunmamaktadır veya Çin gibi ülkeler ile söz konusu piyasalarda rekabet edebilme olanağı azalmaktadır. Yüksek hammadde, enerji ve işçilik ücretleri Türkiye'nin uluslararası pazarlarda yalnızca düşük katma değerli veya orta teknoloji mallarda rekabet gücünün olabilmesine imkan sunmaktadır (Kocaeli Sanayi Odası, 2016: 41).

Metal sektörü, Türkiye'de de oldukça önemli görülen bir sektördür. Türkiye, dünya çapında çelik üretimi gerçekleştiren 66 ülkeden 10. Sırada yer almaktadır. Avrupa'da çelik üretimi gerçekleştiren ülkeler arasında ise Almanya'dan sonra 2. sırada konumlanmaktadır. Metal sektörü, Gayri Safı Milli Hasılanın %3'üne, sanayi sektörlerinde totaldeki istihdam oranının %2'sine, toplam ihracatın %12'ine sahiptir. İstanbul Sanayi Odası'nın gerçekleştirdiği bir araştırma doğrultusunda metal ürünleri, metal ve teçhizat, elektrikli metal, motorlu kara taşıtları, cihazlar ve ana metal sanayi, radyo, haberleşme araçları, diğer ulaşım araçları ve televizyon gibi sektörlerde personellerin toplam istihdam ve üretim sürecindeki payı %30 oranındadır. Sektörün teknolojik bakımdan devamlı olarak gelişim sergilemesi, dünya ticaretindeki payının yüksekliği, yüksek oranda işgücü istihdam etmesi, dünya çapında toplam ekonomik etkinliklerin artış göstermesi ve ülke ekonomilerindeki büyümenin göstergesi niteliğindeki konuta olan gereksinimin, otomobile ve otomobil yan sanayine, makine ve ekipmanlara, beyaz eşyaya talebin artması olmak üzere diğer demir çelik ürünlerine olan ihtiyacın giderek artması dünya toplam çelik üretiminin de arttırmasını sağlamaktadır (İş Teftişi Kurulu Başkanlığı, 2011: 15).

Metal sektörünün Türkiye ekonomisi bakımından çelik malların kullanım sahalarının hızlı bir şekilde yayılması, tüketim alanlarının artış göstermesi, imalat endüstrisine, ara ürün üretmesi ve ihracat kapasitesi gibi özelliklerinden kaynaklı Türkiye ekonomisi oldukça öneme sahiptir. Metal sektörünün kollarından döküm sektörü katma değeri yüksek olan bir üretim sahası olarak değerlendirilmektedir. Döküm sektörünün girdilerinin %70'inden fazlası yurt içi kaynaklıdır ve yüksek oranda istihdam sağlamaktadır. Bununla birlikte çıktıları pek çok endüstri üretimi için esas niteliktedir (İş Teftişi Kurulu Başkanlığı, 2016: 10).

### 1.3.3. Metal Sektöründe İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi

Günümüzde küreselleşme, rekabet ve bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ile ürün ve hizmetlerin hızlı şekilde taklit edilebilir olduğunu göstererek, örgütleri pazar ortamında fark yaratmaya itmektedir, bu da bilginin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü haline gelmesine zemin hazırlamaktadır (Baytekin, 2012: 151).

Metal sektörü, günümüzde oldukça önemli görülen bir sektördür. Metal sektöründe, çelik malların kullanım sahalarının hızlı bir şekilde yayılması, tüketim alanlarının artış göstermesi, imalat endüstrisine, ara ürün üretmesi ve ihracat kapasitesi gibi özelliklerinden kaynaklı ekonomide, oldukça önemli bir paya sahiptir (İş Teftişi Kurulu Başkanlığı, 2016: 10). Avrupa çelik endüstrileri üretim, kalite, teknoloji ve müşteri hizmetleri yönelimindeki değişikliklerle birlikte, insan kaynakları yönetimi organizasyon kültüründe yetkinlik geliştirme ve güçlendirme konularına odaklanmaktadır (Andersen ve Kleiner, 2005: 38).

Bilgi çağının gereklerinin ve bilginin stratejik değerinin belirtildiği son zamanlarda İKY'inde ortaya konulan gelişmelerden biri de İKBS kullanımının yaygınlaşmasıdır (Bingöl, 2016: 650).

Dinamik iş ortamında örgütlerin veriyi enformasyona, enformasyonu bilgiye dönüştürmekte hızlı olması rekabet edebilmeleri için öneme sahiptir. Bu doğrultuda teknolojik alt yapı, teknik donanım ve insan unsuru ayrılmaz bir bütün olarak değerlendirilmektedir. Bilgi yönetimi ile bilgi iletişim teknolojilerinin sağladığı veri ve bilgi işleme kapasitesiyle insanın sahip olduğu yaratıcılık ve yenilik karşımıza sinerjik kombinasyon olarak çıkmaktadır (Baytekin, 2012: 108).

Metal sektöründe bilgi sisteminin uygulanması, özellikle bir üretim şirketindeki yönetici personel, işletme çalışanları, müşteriler ve tedarikçiler için gerçek bir zorluktur. Bu yüzden bilgi sisteminin uygulanması tamamen planlanmalı ve dikkatli bir şekilde yürütülmelidir (Szafrank ve diğerleri, 2016: 1022).

Bu çalışmada metal sektörünün en büyük ve etkili unsurunun bilgi sistemleri olmasından dolayı İKBS'nin öneminin büyük olduğu ve çalışanları en verimli biçimde hedeflere yönlendirerek katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Bu çerçevede çalışma kapsamında yapılan uygulamada İKBS'ni olumlu etkileyebileceği düşünülen, İK, stratejik boyut, bilgi sistemleri stratejisi, liderlik, motivasyon, iletişim,

performans, ücretlendirme, ödül ve ceza, dış çevre koşulları, imaj, iş tatmini ve bağlılığı temel fonksiyonları üzerinde durulmuştur.

## **II. BÖLÜM**

### **İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ VE STRATEJİK BOYUTLAR**

#### **2.1. İK BİLGİ SİSTEMLERİNDE KURUMSAL YÖNETSEL BOYUTLAR**

##### **2.1.1. Misyon, Vizyon, Değer ve İlkeler**

Strateji oluşturma sürecinin önemli bir parçası olan misyon, işletmenin varoluş nedeni olarak açıklanmaktadır. İşletmenin strateji oluşturma aşamasında, çeşitli alternatifler arasından seçim yapılırken işletmenin misyonu yönlendirici olacaktır. Diğer bir deyişle misyonun yol gösterici bir özelliği vardır. İşletmenin misyonu doğrultusunda yalnızca kuruluş ve varlık nedeni değil aynı zamanda hangi ürünlerin nerede ve nasıl üretileceği, iş felsefesi, hangi değerlere sahip olunacağı diğer işletmelerden ne gibi farklılıklar barındıracağı da belirlenmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 68; Brauns, 2013: 1406). Vizyon ise işletmenin gelecekte ne olmak istediğini belirtmektedir. İşletmenin vizyonu, sahip olduğu ve paylaştığı değerlerin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Böylece işletmenin geleceği hakkında sadece tahmin yapılmaz aynı zamanda kararlar da alınmaktadır. Misyon gibi vizyon da yol gösterici bir konumdadır. Bu nedenle herkesin kolayca anlayacağı şekilde tanıtılarak önemi hakkında bilgi verilmelidir. İşletmenin vizyonu tüm kademeler tarafından benimsenerek kendilerinden büyük bir bütünün parçası olmanın heyecan ve gururunun hissetmeleri sağlanmalıdır (Kılıç, 2010: 89).

Değerler ve ilkeler, bir kuruluşun faaliyetlerinin nasıl yürütüleceğini belirlemesi bakımından önemlidir. Değerler, personelin kendi aralarında ve toplumsal ilişkilerini düzenleyen ve işletme içi davranış kültürlerini de oluşturan ilkeler bütünüdür. Bu doğrultuda şirket için değerli olanın toplum için de faydalı



olabileceğini açıkça belirtilmektedir (Pereira ve Campos Filho, 2007; aktaran Rosolen ve MacLennan, 2016: 68).

Etik değerler işletme içinde hizmet kalitesinin artırılması, kaynakların etkin kullanımı, haksız rekabetin önlenmesi, çalışanlarla ilişkilerin düzenlenmesi konularında etkinliğin artırılması amacıyla oluşturulur (Arora ve Taliwal, 2014: 130). Aynı zamanda işletme saygınlığının artırılması, işletme içinde istikrar ve güvenin sürekliliğinin sağlanması için de en önemli unsurdur (Darman ve diğerleri, 2017: 34).

### **2.1.2. Amaçlar ve Hedefler**

İşletmenin misyon ve vizyonunun belirlenmesinden sonra uygulanacak stratejilere yol gösterebilecek, ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde yardımcı olacak amaç ve hedeflere ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmenin amaçları, önceden belirlenen ve varılmak istenen sonuçlar olarak tanımlanmaktadır. Gerçekleştirilen faaliyetlerin başarıya ulaşabilmesi ile birlikte ulaşmak istenen ve beklenen bir ya da daha fazla sonuçtur. Amaç ve hedefler, kesin ve ölçülebilir özelliklere sahip olmalıdır. Genel olarak vizyonun belirli bir zaman kapsamında nicelik olarak belirtilmiş halidir (Ülgen ve Mirze, 2013: 70). Aslında, insan kaynaklarının kuruluşlardaki temel amacı, yetenekli çalışanları rollerine uygun pozisyonlara çekmek, seçmek, motive etmek ve elde tutmaktır (Silva ve Lima, 2018: 115).

### **2.1.3. Analiz Boyutu**

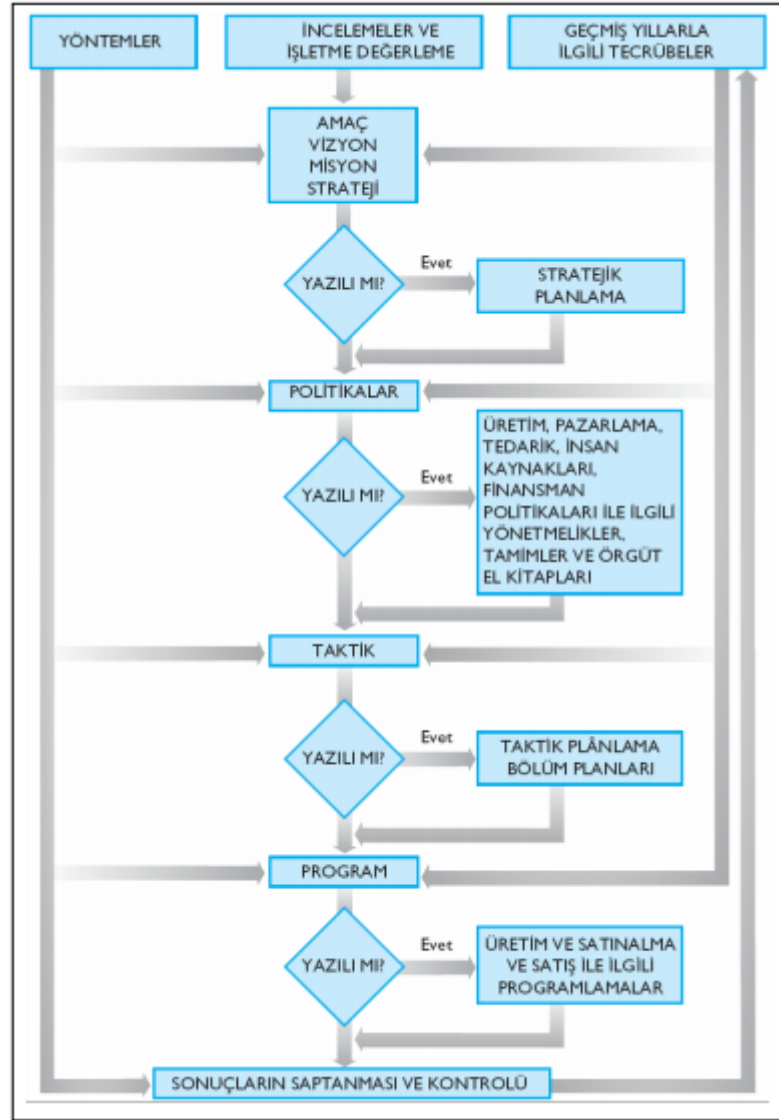
Analiz, insan kaynakları yönetimin fonksiyonlarından birisini oluşturmaktadır (Stoilkovska ve Serafimovic, 2017: 114). Analiz, işin kendisini inceleyerek, bir kişinin faaliyetlerini oluşturan görevlerin toplamı olarak açıklanmaktadır. Diğer bir deyişle çalışanın yapmakla yükümlü olduğu görevlerin tek tek ya da toplu şekilde ve ayrıntılı bir şekilde incelenmesidir. Analiz, bu doğrultuda işin bölümlendirilmesini sağlayarak işin yapısı ve özellikleri kapsamında temel iş bilgilerine ulaşılmasını sağlamaktadır. İhtiyaç duyulan işgünü özellikleri, kategorizasyonu, kariyer planlamasının oluşturulabilmesi için işin ne olduğu ile ilgili bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. İK kapsamında yapılan analiz boyutu, işin doğru tanımının ifadesi,

bilgilerin toplanması ve işi gerçekleştirecek olan insan gücünün doğru işte çalışabilmesi amacını kapsamaktadır. Bununla birlikte işletmedeki değişim ve gelişim kapsamında oluşacak yeni iş yapısı ve verimlilik geliştirme çalışmaları için analizlerden elde edilecek bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır (Sabuncuoğlu, 2008: 60).

#### **2.1.4. Yönetsel Süreçler**

Basit yönetim döngüsündeki yönetsel süreçler, birbirini takip eden ve çeşitli faaliyetlerden oluşan bir döngü niteliğindedir (Allen, 2000: 38). Söz konusu döngü ilk olarak amaçların ve hedeflerin belirlenmesi ile başlamakta yönetim stratejilerinin oluşturulması, uygulanması ile devam etmekte ve değerlendirilmesi ile de son bulmaktadır. Bu durumda yönetsel süreçlerin üç aşamadan oluştuğu söylenebilir (Cingöz, 2011: 17). Şekil 2.1’de bu süreç ayrıntılı olarak görülebilmektedir.

Şekil 2.1. Yönetim Süreci



(Eren, 2004: 11; aktaran Örnek, 2007: 24).

İKBS'nde kurumsal yönetsel boyutlarda, stratejileri belirlemek için ilk önce değerler, ilkeler, misyon ve vizyon belirlenmeli daha sonra iç çevreye yönelik güçlü ve zayıf yönler ve dış çevreye yönelik fırsat ve tehditler belirlenmeli diyebiliriz. Çalışanların değer ve ilkeleri benimsemesi kurum içindeki kurumun düzeni, güvenliği ve gelişimine uygun davranışları geliştirir ve misyon ve vizyonun benimsenmesi ise örgüte ait olma duygusu yaratır, ortak bir amaç çerçevesi oluşturur ve amaçların sürekliliğini sağlar, kişisel değerler ile örgütün temel değerleri arasında köprü oluşturur (Kılıç, 2010: 83, 91). İşletmenin amaç ve hedefleri önceden belirlenen ve varılmak istenen sonuçlar olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 70). Analiz, böylelikle işin bölümlendirilmesini yaparak işin yapısı ve

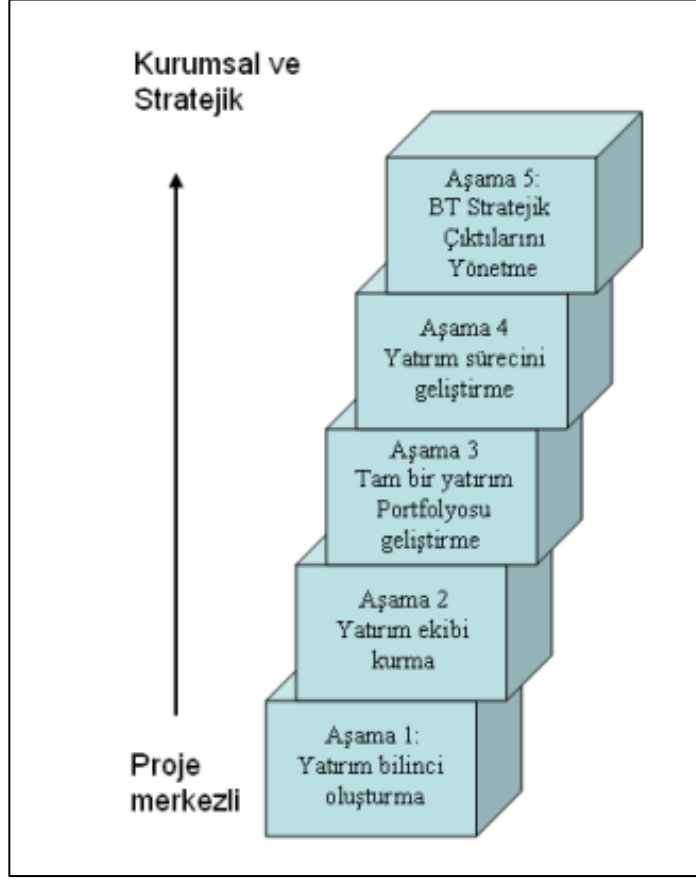
özellikleri kapsamında temel iş bilgilerine ulaşılmasını sağlayarak, birbirini izleyen ve çeşitli faaliyetlerden oluşan yönetsel süreçleri döngü olarak ifade edebiliriz (Cingöz, 2011: 17). Bu çalışma kapsamında misyon, vizyon, değer ve ilkeler, amaçlar ve hedefler, analiz boyutu ve yönetsel süreçler olan kurumsal ve yönetsel boyutların insan kaynakları bilgi sistemlerine pozitif etki edeceği düşünülmüştür.

## **2.2. İK BİLGİ SİSTEMLERİNDE ÜST DÜZEY STRATEJİK BOYUTLAR**

### **2.2.1.Yatırımsal Süreçler**

Dört üst stratejisi olan insan kaynakları bilgi sisteminde yatırımın geri dönüşümünü ölçmek hâlâ zor olmaktadır (Jahan, 2014: 34). Bilgi Teknolojileri Yatırım Yönetimi beş aşamadan oluşmaktadır. Her aşama, kendi alt aşamalarından meydana gelmekte ve organizasyonun bilgi teknolojileri yatırımlarını yönetmekte yardımcı olmaktadır. Aşağıdaki Şekil 2.2’de söz konusu beş aşama görülmektedir.

Şekil 2.2. Bilgi Teknolojileri Yatırım Yönetimi



(Celep, 2008: 35).

Birinci aşamanın en önemli özellikleri; değerlendirmenin en başında belirlenmesi, yapılandırılmamış süreçlerden oluşması ve sürekli olmayan çıktılar oluşturmasıdır. Aşama 2’de genel olarak tekrar edilebilir ve başarılı bir bilgi teknolojileri yatırımına ulaşmak için gerekli kontrol süreçleri ve basit seçim süreçlerine odaklanılır. Bu aşamadaki temel odak noktası iyi tanımlanmış, düzenli bir bilgi teknolojileri yatırımı portfolyosu kurmaktır. Aşama 4’teki organizasyon, bilgi teknolojileri süreçlerini ve portfolyosunu geliştirmek için değerlendirme kriterlerine odaklanır (Celep, 2008: 35-36).

### 2.2.2. Planlama Süreçleri

İnsan gücü planlama sürecine genel bakışta planlama süreci dört aşamadan (personel, eğitim ve geliştirme, kariyer gelişimi ve küçülmelerden) oluşmaktadır

(Karikari ve Boateng, 2015: 426). Bu aşamalar teşhis, hedef tanımlaması, program çıkarılması ve raporlama olarak sıralanmaktadır. Teşhis aşamasında örgün mevcut durum değerlendirmesi yapılmaktadır. Diğer bir deyişle teşhis aşamasında "elimizde ne var, ne yok" yaklaşımı üzerinden hareket edilmektedir. Bu doğrultuda varlıkların envanteri çıkarılır ve ardından güçlü ve zayıf yönlerin, fırsat ve tehditlerin incelendiği GZFT analizi yapılır. GZFT analizinin amacı örgütün iç ve dış çevresinin incelenerek durumunun objektif olarak ortaya konmasıdır. Bunun yanı sıra mevcut olanaklar içinde yapılabilecekleri belirlemek ve kaynakların en elverişli bir biçimde uygulanması, gücün saptanması ve yapılabileceklerin belirlenmesi de amaçlar arasında yer almaktadır. Teşhis aşamasından sonra "hedefleme" gelmektedir. Hedefleme doğrultusunda geleceğe yönelik bir plan hazırlanır. Bu çerçevede genellikle beş yıllık bir program çıkartılır. Bu plan doğrultusunda örgütün dışa yönelik hizmet ve üretimleriyle içe yönelik işlevleri birlikte ele alınmaktadır (Şencan, 2010: 7).

### **2.2.3. Organizasyonel Gelişim Süreçleri**

Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesinde neleri yapması gerektiği, bölümlerin ve bu bölümlerde çalışanların birbiri ile uyum içerisinde çalışmasının sağlanması ve ihtiyaç duyulan beşeri ve maddi sermayenin temin edilmesi ile uyumlu hale getirilmesine ilişkin süreçler organizasyonel süreçleri oluşturmaktadır (Celep, 2018: 14). Kariyer yönetimi ile ilgili tasarım sorunları ve kurumsal gelişim müdahaleleri organizasyonel gelişim sürecinde ele alınmaktadır (Werner ve Desimone, 2012: 28).

### **2.2.4. Endüstriyel Süreçler**

Örgütlerin, personelleri ile aralarındaki ilişkileri ve iletişimlerini internet ya da intranetin sunduğu imkanlar ile elektronik ortamda yürütülebilmektedir. Personellere yaptırılan anketler personelle iletişime geçme, onlara bildirimde bulunma ve şikayetleri ile ilgili çözüm teknikleri vb. örgütlerde bilgi sistemleri ile internet üzerinden gerçekleştirilebilmektedir. Üst yönetim, örgüt kurallarını, yönetmeliklerini ve talimatları çevrimiçi ortamda personellere aktarabilmektedirler. Personellerin kıdemlerinin, verilen disiplin cezalarının, personellerin şikayetlerin takip ve

analizinin yapılması ile uzun vadeli hastalık ya da sakatlık programlarının ve personellere ödenecek tazminatların etkin olarak yönetilmesi adına gereken doğru ve geniş kapsamlı bilgiler, insan kaynakları bilgi sistemleri ile kolaylaşmaktadır. Bu bağlamda endüstri süreçlerinde bilgi sistemlerinin kullanımı, endüstriyel ilişkilerde meydana gelebilecek problemlere ilişkin üst yönetime söz konusu problemler bağlamında karar almalarına destek olacak bir yazılım olduğu söylenilebilmektedir. Avukat yardımı alınmaksızın, ulaşılabilecek mahkeme kararları, kanunlar, farklı konularla ilgili cevap veren sorular ve farklı kontrol listeleri söz konusu yazılımlarda yer alabilir. Personellerin işten çıkarılmasının ve disiplin cezasının uygulanmasının ne şekilde olacağını izah eden kısa videolar da bulunabilir. Bunun yanı sıra söz konusu yazılımlar, mevcut problemi çözemediği hallerde veya endüstri ilişkileri ile ilgili bir uzmanın olması gereken durumlarda, onunla direkt bir iletişim kurma olanağı sunacak biçimde de yapılandırılabilir. İKBS aynı zamanda toplu iş sözleşmesi pazarlıkları için gereken ve genel olarak erişilmesi kolay olmayan verileri; personellerin devamsızlıkları ile ilgili trend analizleri için gereken verileri; fazla mesailerin, personellere sunulan yararların maliyetlerinin analiz edilmesi ve emekliliğe ilişkin spesifik değişimlerin maliyetlerde etkilerini daha iyi kavrayabilmek adına yararlı olan verileri sağlayabilmektedir (Doğan, 2011: 70).

İKBS üst düzey stratejik boyutları gerçekleştirecek işletmelerin yenilikçi stratejiler geliştirmek, yeni yatırımlar yapmak ve yeni pazarlara açılmak için stratejik planlama yapmalarının gerekli olduğu belirtilebilir. Çünkü stratejik planlama işletmenin uzun dönemli ana hedeflerini belirleme ve bunları başarmak için kaynakları tahsis etme ve harekete geçirme sürecini kapsamaktadır (Boone ve Kurtz, 2013: 224). Organizasyonun tüm kademelerindeki yöneticilere gereksinim duydukları bilgiyi sağlamak amacıyla geliştirilerek, organizasyon için kararlara yönelik destek sağlamakta denilebilir. Başarılı bir bilgi sistemlerinde işletme amaçlarına erişebilmek için teşhis, hedef tanımlaması, raporlama ve program oluşturarak geleceğe yönelik planlama süreçleri yapılarak sağlanıldığı belirtilebilir. Bu çalışma kapsamında yatırımsal, planlama, organizasyonel ve endüstriyel süreçler olan üst düzey stratejik boyutların İKBS'ne pozitif etki edeceği düşünülmüştür.

## 2.3. İK BİLGİ SİSTEMLERİNDE TAKTİKSEL BOYUTLAR

### 2.3.1. İş Analizi, Tanımları, Gereklere ve Süreci

İş analizi, bir işin özelliği, inceliği, gereklere ve çalışma şartlarının belirli yöntemlerle araştıran bilimsel çalışmalar şeklinde tanımlanmaktadır. Yapılan çalışma sonucunda işin ne olduğu, ne için yapıldığı ve işin yapılabilmesi için ne gibi yetenek, bilgi ve ustalığa gerek olduğu tespit edilebilmektedir. İnsan kaynakları açısından yapılan iş analizinin amacı, işlerle ilgili bilgilerin ayrıntılı olarak ulaşılması, işin tanımının doğru bir şekilde yapılması ve çalışacak kişilerin doğru işe yönlendirilmesidir. Bu doğrultuda iş analizlerinin önünde iki unsur engel teşkil etmektedir. Bunlardan ilki iş analizi bilgilerinin güncellenmemesi diğeri ise analiz verilerinin spesifik olmayan daha genel bilgiler vermesi ya da oldukça dar bir kapsama sahip olmasıdır (Sabuncuoğlu, 2008: 60).

İş analizi hemen hemen tüm İKY fonksiyonları için temel bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca hemen hemen her insan kaynakları sorununun çözümü için bir temel olarak tanımlanmaktadır. İş analizi, her organizasyonel pozisyonun performansı için gerekli olan bilgi, beceriler, yetenekler ve diğere gereklilikleri anlamak için bir araç görevi görmektedir (Caldwell, 2018: 2).

İş analizi, yöneticiler, işgörenler ve eğitimciler dahil olmak üzere işletmede çalışan tüm personelden gelen bilgilerin toplanarak analiz edilmesi için geniş bir zaman dilimi gerektiren, çok yoğun bir süreçtir. Elde edilen bilgilerin kullanılması üretim bölümü, diğere yöneticiler, sendika temsilcileri ve işi bizzat yapanlar tarafından da mümkündür. İş analizine başlamadan öce planlama yapılarak bazı kararların alınması gerekir. Yapılacak planlamada; "İş analizi ile neler yapılacak?", "Hangi bilgiler toplanacak?", "Bu bilgileri toplamak için hangi yöntemlerden yararlanılacak?", "İş analizini kimler yürütecek ve bunların seçimi, eğitimi nasıl sağlanacak?" gibi soruların cevapları belirlenmelidir (Güngör, 2006: 7).



### 2.3.2. Temin ve Seçimsel Süreçler

İş analizini yapacak ekip, işletmenin insan kaynakları departmanı ve analiz yapılacak departmandaki uzmanların katılımıyla gerçekleştirilebilir. Bu konuda işletme dışından profesyonel destek alınması da bir diğer seçenektir. Bu profesyonellerle birlikte ortak bir proje yürütmek de mümkündür. Bu yöntemle yüksek performansı belirlemek için oluşturulmuş ekiplere karma iş analizi ekibi denilmektedir (Bard, 2015: 1). Analiz edilecek işlerin belirlenmesinden sonra, ekibin kaç kişi olacağı ve bu analizin ne kadar sürede tamamlanacağı sorusu akla gelecektir. İş yükünün düzgün şekilde günlere ve kişilere dağıtılmaması durumunda iş analizinin verimliliğini azaltacaktır. Bu durum iş analizinden beklenen sonuçların alınamamasına sebep olacaktır. Ekip içinde yer alan analizci sayısının büyük olması, koordinasyon konusunda sorun yaşamaya, bir diğer taraftan ekip içerisinde analizci sayısının az olması pozisyonlarla ilgili çok fazla görüşme yapmaya sebep olacaktır. Görüşme sayısının çok sayıda ve uzun olması, analizcinin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir. Bu durumla ilgili olarak aşağıdaki formülün kullanılması analizin verimliliğini kontrol etme ve artırma açısından önemlidir (Ekmekçi, 2017: 10).

İş Analizi Yapacak Kişi Sayısı = Görüşme Yapılacak Çalışan Sayısı / Ortalama Görüşme Sayısı X Görüşme Yapılacak Gün Sayısı

### 2.3.3. Eğitimsel ve Kariyer Süreçleri

Örgütler İK için uygulanan eğitim ve geliştirme işlevlerinin kapsamında değerlendirilen önemli bir çalışma da kariyer planlamasıdır (Wei ve Feng, 2013: 806). Kariyer planlaması, çalışanın bilgisi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesi doğrultusunda mevcut örgüt içerisindeki ilerleyişinin ve yükselmesinin planlı bir şekilde gerçekleştirilmesidir. İşletmeler, hızla gelişen teknoloji ve zor rekabet koşulları altında varlıklarını devam ettirebilmek için insan kaynaklarını her zaman yeni bilgiler ile desteklemelidir. Bu kapsamda işletmeler eğitim faaliyetlerini önemseyerek bu konuda sistematik bir şekilde ilerlemelidir (Daud, 2010: 70).

#### 2.3.4. Ücretsel Süreçler

Ücretlendirme ile ilgili bütün veri ve bilgilerin internet aracılığıyla edinilmesi neticesi ile elektronik ücret yönetimi kavramı gündeme gelmektedir. Elektronik ücretlendirmede sisteme girilen verilerin elde edilmesi, analizinin yapılması, işlenmesi, erişimin gerçekleştirilmesi ve depolanması aşamalarının oluşturduğu sistem olarak ifade edilir. Bu işlemlerin gerçekleştirilebilmesi de bilgi sistemleri ile sağlanmaktadır. Elektronik veri tabanlarına işlenen ücretlendirme verilere üst yönetim tarafından erişim sağlanabilmesi, değiştirilebilir olması ve personellerin erişimini de sağlayabilir niteliktedir. Bunun yanı sıra yöneticiler, etkin olarak söz konusu programları tasarlayabilir, yenileyebilir ve geri bildirimlerini gerçekleştirebilir. Ücretlendirme yazılımları yalnızca belirli bir internet ağı ile değil, internetin web tarayıcılarının aracılığı ile de talep edilen yer ve bilgisayardan ulaşılabilir biçimde de tasarlandığı için farklı ücretlendirme yazılımlarından ayrı olarak değerlendirilmektedir. İKBS kullanılması ile bütün yasal olan kesinti vb. gereklilikler kolay bir şekilde izlenerek bordrolama ve özlük süreçlerinde yüksek oranda rahatlık sağlanarak gerek zamandan kazanılmakta gerekse firmanın büyük zararlar alabileceği mali hataların engellenmesine yardımcı olmaktadır (Çift yıldız, 2015: 31). Aşağıda verilen Şekil 2.3’de ücret sistemi aşamaları verilmiştir.

Şekil 2.3. Ücret Sistemi Aşamaları



(Kepil, 2010: 76)

İKBS taktiksel boyutları; stratejik planlar tarafından belirtilen faaliyetleri uygulamayı kapsayarak, genel planları uygulamak için gerekli olan mevcut ve yakın dönem faaliyetlerine yol göstermektedir (Boone ve Kurtz, 2013: 225). İş analizi yardımıyla işin bölümlendirilmesini yaparak işin yapısı ve özellikleri kapsamında temel iş bilgilerine ulaşılmasını sağlamaktadır. İK yöneticileri işletme için gerekli olan, istenilen yetenek ve becerilere sahip çalışan bulur ve doğru eleman seçimine karar vererek insan gücünün daha verimli ve etkin kullanılması için mesleki bilgi ve ufuklarını genişletmesinde etkili olan eğitim ve kariyer süreçlerinin olumlu yönde gelişme sağlandığı belirtilebilir (Palmer ve Winters, 1993: 120).

Bu çalışma kapsamında iş analizi, temin ve seçimsel süreçler, eğitimsel ve kariyer süreçleri ve ücretsel süreçler olan taktiksel boyutların insan kaynakları bilgi sistemlerine pozitif etki edeceği düşünülmüştür.

## **2.4. İK BİLGİ SİSTEMLERİNDE OPERASYONEL BOYUTLAR**

### **2.4.1. Performans Süreçleri**

Performans değerlendirme; işletmede işgörenlerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının, yetersizliklerinin tamamının bütün yönleri ile incelenmesidir. Bir tanım ise; "yöneticin, önceden belirlenmiş standartlara göre düzenlenmiş raporlarından aldığı bilgilere dayanarak, iş davranışlarını analiz ederek personelin başarısını ölçme ve değerlendirme olgusudur" şeklindedir (Daud, 2010: 67).

Performans değerlendirme sistemlerine verilen önem mevcut iş ortamının doğasından kaynaklanmaktadır. Bu doğrultuda organizasyonel hedeflere ulaşmanın yanı sıra, üstün çalışan performansı ile yoğun rekabet halindeki pazarlarda, örgütün devamlılığı için gerekli görülmektedir (Chen ve Eldridge, 2012: 245).

### **2.4.2. Özlük İşlerine Yönelik Süreçler**

İnsan kaynaklarının temelini oluşturan özlük ve bordro bilgileridir. Bu süreçte performans yöntemi döngüsü vardır (EU Luxembourgaise, 2005: 32). Her çalışana

özgü olan sicil numaraları tanımlanmaktadır. Tüm süreçlerdeki takip bu sicil sayesinde yapılmaktadır. Özlük bilgileri kapsamında çalışana ait kişisel bilgiler bulunmaktadır. Bu veriler çalışanlara ilişkin tüm süreçlerde ve analizlerde kullanılmaktadır. Bordro bilgileri kapsamında maaş ve ikramiye ödemeleri, puantaj hesapları, tahakkuk işlemleri, tazminat hesapları yapılmaktadır (Dorel ve Bradic-Martinovic, 2011: 5). Yasal düzenlemeler dikkate alınmaktadır. İşgören ile alakalı işe girişte belirtilmiş olan koşullara göre hesaplar yapılmaktadır. Ayrıca kişinin izin hakları ile ilgili hak edilişler, ücretli, ücretsiz, mazeret gibi izinlerin takibi buradan yapılmaktadır (Silva ve Lima, 2018: 119). İşe giriş evrakları doğrultusunda çalışanın şirket içerisindeki konumu ve tüm detayları bu modül kapsamında takip edilmektedir. Sözleşme, ikametgâh, işe giriş bildirgesi ve tüm resmi kuruluşlarla ilgili kayıtların bilgileri burada yer almaktadır. Sadece işe giriş değil çıkış durumu söz konusu olduğunda ihbar kıdem tazminatların ve gerekli evrakların hazırlanması da bu modül dahilindedir. Bireylerin işten çıkış sebepleri ve işten çıkış görüşme notları sistemde tutulur (Daud, 2010: 61).

### **2.4.3. Raporlama Süreçleri**

İş analizi sonucu elde edilen veriler iş tanımı formları ile kayıt altına alınır. Bu veriler daha sonra insan kaynakları departmanı ve işletmenin diğer departmanları açısından kullanılacak değerli birer anahtardır. Öncelikle iş analizinden elde edilen veriler işletmedeki tüm ilgili paydaşlara sağlanmalıdır. Örneğin bir çalışandan eğer beklenen performansı yakalaması isteniyorsa, iş gereklilikleri ilgili ana hatların farkında olmak zorundadır. Hat yöneticileri için de insan kaynakları planlama aktivitelerini yönetmesi, performans yönetimi ve çeşitli işlerdeki beklentileri anlayabilmesi için iş analizinden elde edilen bilgilerin sağlanması gerekir. Son olarak iş analizleri sonuçları şu özellikleri taşımalı; halen ilgili pozisyonda çalışan ve ileride o pozisyonda çalışacak kişilere neler yapması gerektiğini ve kendisinden beklentinin ne olduğunu anlatabilirken gerekli olduğunda güncellemeye ve değiştirilmeye imkan verecek yeterlilikte yapılandırılmış olmaktadır (Ekmekçi, 2017: 22).

İK bilgi sistemlerinde operasyonel boyutlar performans, özlük ve raporlama süreçlerinin uygulanmasına yol gösteren ayrıntılı standartlar yaratır. Bu faaliyetler

özel iş hedeflerini seçmek ve planlarını gerçekleştirmek için çalışanları ve takımları görevlendirmeyi kapsar stratejik planlamadan farklı olarak, operasyonel planlama özel fonksiyonel alanlardaki taktikleri geliştirmek ve uygulamakla ilgilenir (Boone ve Kurtz, 2013: 225).

Bu çalışma kapsamında performans süreçleri, özlük işlerine yönelik süreçler ve raporlama süreçleri olan operasyonel boyutların insan kaynakları bilgi sistemlerine pozitif etki edeceği düşünülmüştür.

## **2.5. İK BİLGİ SİSTEMLERİ STRATEJİK ÇERÇEVESİ**

### **2.5.1. Dış Çevre Koşulları**

Stratejik yönetim içerisinde yer alan diğer bir ögeyi dış çevre faktörleri oluşturmaktadır. Dış çevre koşullarındaki değişim ve gelişimler stratejik yönetim konusunda ele alınan karar ve uygulamalar arasında en önemli öğelerden birini oluşturmaktadır. Çevre, değişken bir yapıya sahiptir. Ancak stratejik yönetimin doğası gereği bu değişim süreci daha uzun süreçlerde ve karmaşık bir yapıda ilerlemektedir. Yönetimin karar aşamasında fırsatlar ve tehditlerin değişken olması daima baz görevi görmektedir (Güçlü, 2003: 76).

### **2.5.2. Özlük, Performans, Ücretlendirme, Ödül ve Ceza**

İnsan kaynakları yönetiminde de iş ve sosyal güvenlik yasası gereğince yapılması zorunlu bulunan uygulamaları özlük işleri olarak adlandırılmaktadır. Bunlar; sosyal yardım ve hizmetler ve personelin sağlık ve güvenliğinin korunmasıdır. Hizmetler, hukuki yardım, personel danışmanlığı veya tatil tavsiyesi ve kolaylığı gibi parasal olmayan yardımları içermektedir. İşçi sağlığı ve güvenliğini, tüm çalışanların maddi, manevi, toplumsal sağlık ve refahlarının en üst seviyeye çıkarılması, çalışanların bedensel ve ruhsal özelliklerine uygun işlere yerleştirilmesi ve uygun iş ortamının yaratılması olarak açıklanabilmektedir (Bayındır, 2007: 28).

Örgütler iş performansını artırmak için ödül sistemleri uygulamaktadır (İtika, 2011: 116).

Örgütlerin hedeflerini yerine getirebilmesi ve bu süreçte devamlılıklarını sürdürebilmeleri için çalışanlarının motivasyon seviyelerine dikkat etmeleri gerekmektedir. Çalışan, örgüt hedeflerine yönelik çalışmalar yaparken bunun yanı sıra kişisel hedeflerini de gerçekleştirme çabası içindedirler. Bu bağlamda, emeğinin karşılığını bekleyen çalışan belli bir amaç çizgisinde çalışmalarını sürdürür. Ödül kavramı bu noktada önemlidir. Ödülün tanımını “işgörene görevini beklenenden iyi yaptığında verilen özendiriciler ve bu davranışın onda yerleşmesini sağlayan pekiştiriciler” şeklinde yapmak mümkün olmaktadır. Başka bir tabir ile ödül, üstün başarı ve katkılar neticesinde çalışana verilen ve düzenli olmayan maddi ve manevi faydalar bütünüdür (Akçit, 2011: 14).

Çalışanın ortaya koyduğu emek ve başarının karşılığı olarak verilen ödül kimi zaman ücret artışı, ikramiye ya da prim gibi maddiyat içerikli olmaktadır. Bazı ödüller ise takdir, teşekkür, yetki verme gibi maneviyata yönelik olabilmektedir. Maddi ödüllerin kalıcı etkisi dolayısıyla manevi ödüllerden daha etkilidirler. Manevi ödüller, çalışanları başka bir ödül yolunda motive ederler. Ödülleri bireysel ve sistem ödülleri olarak iki gruba ayırmak mümkündür. Çalışan performansı göz önüne alınarak verilen ödüller bireysel, örgüt içerisinde yer alan tüm işgörenlere ödül verilmesi ise sistem ödülleri olarak adlandırılmaktadır (Usta, 2012: 4).

Bazı çalışmalar, verimli bir ödül sisteminin iyi bir motivasyon aracı olabileceğini göstermektedir. Ancak, verimsiz bir ödül sistemi, çalışanları düşük verimlilik, iç çatışmalar, devamsızlık, sadakatsizlik, işe geç kalma ve tazminat açısından olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle kurumun, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi çalışanlara stratejik bir ödül sistemi geliştirmesi gerekmektedir (Edirisooriya, 2014: 312).

### **2.5.3. Dış Çevre Koşullarında Başarı**

İnsan kaynakları yönetiminin etki altında kaldığı dışsal etkenlerin arasında çevresel belirsizlik, rekabet durumları, teknoloji, yasal yönetmeliklerin olduğu belirtilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde bu etkenlerin tümü ile gerçekleşen dönüşüm gereği bugün, bilgi sistemleri kullanımında bir artış olduğu görülmektedir (Çiftyıldız, 2015: 9).

Dış çevreden elde edilen verilerin faydalı bilgiler olarak nitelenebilmesi için bir dönüşüm sürecinin gerçekleşmesi gerektiği belirtilmektedir. Yönetim bilgi sistemleri, karar destek sistemleri gibi bilgi sistemleri elde edilen bilgileri arzu edilen formatta bilgiye dönüşümünü gerçekleştirerek yöneticilere verebilmektedir. Firmalar, müşterileri ve tedarikçileri ile aralarındaki ilişkiyi daha iyi seviyeye çıkarmak adına bilgi sistemlerini kullanabilirler. Kurulan güçlü ilişkiler bağlamında üstün mal ya da hizmetler ve müşterinin sadakatini oluşturabilirler. Müşteriler ve tedarikçiler ile kurulan yakın ilişkiler, firmaya dış çevresinden mühim pazar verilerinin gelmesine yardımcı olacak, firmalar da söz konusu bilgiler aracılığı ile müşterilerine tatmin edecek seviyede mal ve hizmet geliştirebileceklerdir (Demirhan, 2002: 121).

#### **2.5.4. Liderlik, Motivasyon ve İletişim**

Organizasyon içerisindeki yönetim ve liderlik tarzı, performans ve etkinlik ile ilgili konulardaki organizasyonlar arasında baskın bir özellik oluşturmaktadır (Mbugua, 2011: 112).

Motivasyon, davranışların altında yatan nedensellik ve sergilenen davranışın açıklanması olarak tanımlanabilir. Motivasyon, öğrenme yaşantısının yanı sıra sosyal ve kültürel ortam çerçevesinde gelişmektedir. Bu sebeple kültürel farklılıklar ve içinde bulunulan kültürde ortaya çıkan değişiklikler de motivasyon üzerinde etkili olmaktadır. Bununla birlikte kişilik özelliklerinin farklı olması, çevresel etkenler, yaşamışlıklar, benlik kavramı ve fiziksel durum da motivasyonla ilişkilidir (Yazıcı, 2009: 39).

Motivasyon kavramı için genellikle üç temel unsur kullanılmaktadır. Bu unsurlar, harekete geçirmek, kanalize etmek ve davranışı sürdürmek şeklinde adlandırılmaktadır. Motivasyonun anlaşılabilmesi amacıyla bireysel ve çevresel özelliklerin çalışan davranışını nasıl etkilediğinin sistematik olarak analiz edilmesi kapsamında harekete geçirme unsuru kullanılmaktadır. Motivasyonun, bireysel ve durumsal özelliklerden etkilenecek meydana getirdiği dinamik içsel durumu ifade etmesiyle bireysel, sosyal ya da diğer özelliklerdeki değişimle birlikte gelişebilmesi kanalize etmeyi açıklamaktadır. Davranışın sürdürülmesi ise motivasyonun çalışan

davranışlarını nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır (Wiley, 1997; aktaran Argon ve Ertürk, 2013).

### **2.5.5. İmaj, Sosyal Sorumluluk, İş Tatmini ve Bağlılığı**

Sosyal sorumluluk, işletmelerin daha iyi bir toplum ve çevre için gönüllü katkı sağlamasıdır (Tinuke, 2015: 2). İşletmeler topluma yardım etmekle, aslında kendi uzun vadeli çıkarlarına hizmet etmiş olacaktırlar. Sosyal sorumluluk doktrini sendikalarca ücret kısıtlamasını haklı göstermek için kullanılmaktadır (Friedman, 1970: 4). Her ne kadar sosyal amaçlı yapılsalar bile, işletmelerin bu konularda yapacakları girişimler toplum tarafından olumlu karşılanacak, yeni müşteri edinme, mevcut müşterilerin bağlılığını artırma, kurum imajını geliştirme yönünde işletmelere katma değer yaratacaktır (Bekmezci, 2010: 214). Sosyal performansı düşük olan şirketler, ekonomik ve ticari yaptırımlara maruz kalma riskini taşımaktadır. Eylemleri, faaliyet gösterdikleri topluluklar üzerinde olumsuz etkilere sebep olan şirketler piyasadan çıkarılabilme tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır (Rosolen ve MacLennan, 2016: 69).

İş tatmini, çalışanların iş ve yöneticilere karşı tutumu ile yapılan işin neticesinde doğan sonuçların bireysel değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bunun yanı sıra birey normlar, değerler, beklentiler sistemi kapsamında ortaya çıkan çalışma şartlarını algılamak için kurduğu içsel tepkiler bütünüdür. İş tatmini tanımı için daha kısa bir seçenek “bireyin çalışma ortamına karşı reaksiyon” olarak karşımıza çıkmaktadır (Aşan ve Erenler, 2008: 204). Örgütün çalışanlarına sağladıkları olanaklar iş tatminin sağlanması için çok önemlidir. İş tatmini farklı örgütsel özellikler sonucu değil, mevcut tüm değişkenlerin etkileşimi sonucu gerçekleşmektedir (Urhan, 2014: 21).

İş doyumunu dinamik bir olgudur ve iş hayatında vazgeçilmez bir yeri bulunmaktadır. Çalışanlar hayatlarının büyük ve önemli bir bölümünü iş ortamında, iş arkadaşları ile birlikte geçirirler. Bu yüzden ki, bireylerin yaptıkları işten memnun olması ve iş doyumunu sağlaması kişilerin psikolojik ve fiziksel sağlıklarının korunması açısından büyük önem taşır. İş doyumunu kişisel ve örgütsel değişkenlere bağlıdır. Bireyin beklentileri ile elde ettiği sonuçlar karşısında doyum



seviyesi değişkenlik gösterebilmektedir. İş doyumu ve tatmini çalışanların motivasyonlarının arttırılması ve yüksek tutulması için önemlidir. Aynı zamanda örgütsel bağları güçlendirici etkisi de bulunmaktadır. İş beklentisinin karşılanma oranına göre iş doyumu sağlanır (Boymul ve Özeltürkay, 2017: 94).

### **2.5.6. Bilgi**

Bilgi, enformasyon ve verinin tanımlanmasını birlikte kullanmak anlam kargaşasını önlemek açısından önemlidir. Özellikle enformasyon ve bilgi kavramları yazında sıklıkla birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bilginin anlam ve içeriği, bu tanımla sınırlı kalmayıp, büyük ölçüde kullanıcının onu ne amaçla, nerede kullanacağına bağlı olarak değişim gösterir. Bu nedenle bilgi, birçok açıdan farklı şekillerde tanımlanabilir. Bilgi bir nesne olarak tanımlanırsa, bilgi bankaları, veri tabanları ve bilgi depolama ortamlarında saklanan bir şey akla gelir. Bilgiyi bir işlem olarak ele alırsak, o zaman bilgiyi ortaklaşa üretebilme yolları, öğrenme dinamikleri ve problem çözme süreçleri gibi faaliyetler bilgiyi daha iyi tanımlar. İş adamları açısından ise bilgi, deneyimler, kavramlar, değerler, inançları kapsadığı için paylaşılabilen ve iletişimle değiş tokuş yapılabilen iş yapma biçimlerini de kapsar (Akgün, 2010: 39).

### **2.5.7. Stratejik Boyut**

İnsan kaynakları yönetiminin rolü son yıllarda dikkate değer bir şekilde gelişmektedir (Singh ve diğerleri, 2013: 23). Bu gelişimin önemli yönlerinden biri stratejik boyuttur. Stratejik boyut, iki gelişme doğrultusunda 1970'lerin sonlarında insan kaynakları yönetiminin alanına girmeye başlamıştır. Bu gelişmelerden ilki, geleneksel personel yönetimi anlayışının terkedilip daha modern bir anlayışa sahip insan kaynaklarına yönetimine geçilmesidir. İkinci gelişme ise jenerik stratejik modellerin örgütsel iç süreçlerde tartışma konusu olmasıdır. Geleneksel İKY ile "stratejik" İKY arasında temel birtakım farklar mevcuttur. En önemli fark, stratejik İK'nın bireysel performanstan ziyade örgütsel performans üzerinde durmasıdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmenin insan kaynakları mimarisi ile işletme

performans arasındaki örüntüyü irdeleyen bir model olarak tanımlanmaktadır (Ayyıldız ve diğerleri, 2009: 1173).

Strateji geliştirmenin altındaki amaç rekabetçi farklılaştırmadır. İşletmelerin yenilikçi stratejiler geliştirmek için stratejik planlama yapmalarının gerekli olduğu belirtilebilir. Çünkü stratejik planlama işletmenin uzun dönemli ana hedeflerini belirleme ve bunları başarmak için kaynakları tahsis etme ve harekete geçirme sürecini kapsar (Boone ve Kurtz, 2013: 224). Stratejileri belirlemek için ilk önce değerler, ilkeler, misyon ve vizyon belirlenmeli daha sonra i çevreye yönelik güçlü ve zayıf yönler ve dış çevreye yönelik fırsat ve tehditler belirlenmeli diyebiliriz. Çalışanların değer ve ilkeleri benimsemesi kurum içindeki kurumun düzeni, güvenliği ve gelişimine uygun davranışları geliştirir ve misyon ve vizyonun benimsenmesi ise örgüte ait olma duygusu yaratır, ortak bir amaç erevesi oluşturur ve amaçların srekliiliğini sağlar, kişisel değerler ile örgütün temel değerleri arasında köprü oluşturur (Kılıç, 2010: 83-91). Çalışanlarda geliştirdiği tutum ve davranışlardan dolayı değerler, ilkeler, misyon ve vizyon, liderlik, ücretlendirme, ödül ve ceza, iletişim, stratejik boyut, imaj iş tatmini ve sosyal sorumluluk, çalışanlar tarafından sahiplenilmesi stratejik erveyi olumlu yönde etkileyeceği düşünülebilir.

İnsan kaynakları ve bilgi sistemlerine ilişkin yapılan çalışmaların literatür incelemesi Tablo 2.1’de sunulmaktadır.

**Tablo 2.1.** İnsan Kaynakları ve Bilgi Sistemlerini Konu Alan Çalışmaların Literatür İncelemesi

Araştırmacı	Yıl	Yaklaşım	Örneklem	Konu	Sonuçlar
Bayındır	2007	Nicel	12 işletme üzerinde anket çalışması	İnsan kaynakları teknoloji kullanımının belirlenmesi amaçlanmıştır.	Teknoloji kullanımının örgüt yapısı içerisinde olumlu etkilere sahip olduğu onucuna ulaşılmıştır.
Turan	2008	Nicel	112 kişi üzerinde anket çalışması	Resort otel işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme faaliyetlerinin kariyer yönetimine etkilerini	Performans değerlendirme sonuçları kariyer hedefleri belirlenirken kullanılmaktadır.
Akgün	2010	Nicel	İnsan Kaynakları Departmanları olan firmaların yöneticilerinden 173 kişi	İnsan kaynakları uygulamalarının performansa etkisinin incelenmesi	Stratejik insan kaynakları uygulamalarının öğrenme odaklılığı tarafından, öğrenme odaklılığının ise girişimci odaklılığı tarafından, firma performansının ise girişimci odaklılığı tarafından betimlendiği bulunmuştur.
Cingöz	2011	Nicel	Kayseri OSB’de faaliyet gösteren 74 sanayi işletmesinde	SIKY’nin örgütsel performans ve iç girişimcilik üzerindeki etkilerini belirlemek	Stratejik İKY’nin ve boyutlarının, örgütsel performansı ve iç girişimciliği (girişimsel performans) pozitif yönde etkilediği, değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.
Demirtaş	2013	Nicel	116 firma	Organizasyonlardaki bilgi yönetimi kapasitesinin stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve inovasyon performansı arasındaki ilişkideki rolü	Stratejik insan kaynakları uygulamaları bilgi yönetimi kapasitesi ile pozitif yönlü ilişkilidir.
Güven	2015	Kavramsal	-	Çalışmada Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve bu kavramı oluşturan fonksiyonlar teorik boyutuyla ele alınmakla birlikte, Bilgi Teknolojilerinin sağladığı	Stratejik İnsan Kaynakları Fonksiyonları içerisinde yer alan bilgi teknolojilerinin kullanım alanları incelendiğinde rekabet ortamına katkı sağladığı

				rekabet avantajına değinmektedir.	sonucuna ulaşılmıştır.
Özmutaf ve Aktekin	2014	Nicel	184 kişi (146 yönetici ve 38 Üye)	Sivil toplum kuruluşlarında bilişim teknolojilerinden elde edilen bilgiler çerçevesinde insan kaynakları yönetimi fonksiyonları	Hem yönetici hem de üyelerin her bir faktör için pozitif görüşe ve her bir faktör için algılarının hem yönetici hem de üyeler için pozitif ilişkiye sahiptir.
Ayan	2014	Nicel	117 işgören	İşgörenlerin demografik özelliklerine göre insan kaynakları yönetimi fonksiyonları algılarının belirlenmesi	Ücret yönetimi ve düzeni algısı işgörenlerin çalışma yılına ve çocuk sayısına göre farklılık göstermektedir
Girgin	2015	Nicel	SGK'nın 2010-2014 yılını içine alan birinci stratejik planlama dönemine ilişkin uygulamaları	Kamuda stratejik yönetim yaklaşımının uygulanabilirliği konusundaki tereddüt ve eleştirilere bilgi sistemleri açısından yaklaşılması durumunda, nasıl bir durumun açığa çıkacağına ortaya konulması	Bilgi sistemlerinin etkili olduğu, dolayısıyla bilgi sistemlerinin kullanılmasının stratejik yönetimin uygulanabilirliğini nispeten yüksek oranda olumlu etkilediği sonuçları elde edilmiştir.
Srouji ve diğerleri	2015	Nicel	Banka yöneticilerinden 84 kişiye anket uygulaması	Banka Sektöründe Liderlik Yönetimi ve İnsan Kaynakları	Liderlik ile planlama ve karar alma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir pozitif ilişki bulunmuştur.
Tepehan	2010	Nicel	Ankara ili 2. Organize Sanayi Bölgesi'nde orta ölçekli işletmeler	Olası bir kriz durumunda uygulanabilecek insan kaynakları stratejileri ve planlamaları	İşletmelerin stratejik yönetim ve stratejik insan kaynakları planlaması uygulamaları konusunda yeterince bilgi sahibi oldukları ve işletmelerin büyük kısmının bu uygulamalara faaliyetlerinde yer verdikleri anlaşılmıştır.
Khasro ve diğerleri	2001	Nitel	Japonya ve Bangladeş Şirketleri	Yöneticiler arasındaki yönetim felsefelerinin, yönetsel inançların ve insan kaynakları ile ilgili örgütsel iklimlerin farklılıkları ve benzerlikleri	Japon yöneticiler, katılımcı insan kaynakları yönetimi uygulamalarını Bangladeş'teki yöneticilerden ve Bangladeş'teki Japon şirketlerinden daha fazla geliştirmek için

					çalışmaktadır.
Monks ve diğerleri	2012	Nitel	İrlanda ve İngiltere'de bilişim ve iletişim teknolojisi sektöründe çalışan 56 kişi	İnsan kaynaklarının işleyişi ve felsefesi	İnsan kaynaklarına önem verilirken insan kaynakları felsefesi pek önemsenmemektedir.
Yahya ve Goh	2002	Nitel	Malezya'da yönetici seviyesindeki eki çalışanlar	İnsan kaynakları yönetimi ile bilgi yönetiminin karşılaştırılması	Bilgi yönetimine dayalı organizasyonla bilgi yönetimine dayalı olmayan organizasyonlardan daha farklı yaklaşımlara ihtiyaç duymaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bu kapsamda özel bir konumdadır.
Tigari	2017	Nicel	Kaynak Taraması	İnsan kaynakları bilgi sisteminde yönetim bilgi sistemlerinin uygulanmasının analizi	İnsan kaynakları bilgi sistemi, işgücünü verimli bir şekilde yönetmek için standart bir araçtır.
Beadles ve diğerleri	2005	Nitel	30 Yönetici	Bu çalışma, İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin potansiyel faydalara ulaşip ulaşmadığını belirlemek.	Her ne kadar faydalı olsa da, İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin henüz tam potansiyeline ulaşmamıştır.
Quasar	2018	Nitel	Özel ve kamu kuruluşlarının İK yöneticileri ve İK profesyonelleri.	Gelişmekte olan bir ülkede, İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin benimsenmesi üzerindeki belirleyicileri.	Araştırma faktörlerinin performans beklentisi, çalışma beklentisi, sosyal etki ve durumu kolaylaştırmanın yanı sıra çalışanlarının katılımı ve eğitim desteği faktörlerinin benimsenmesinde önemli, bir etkiye sahiptir.
Jahan	2014	Nicel	4000 çalışanın bulunduğu 13 stratejik iş biriminden oluşan bir gruptu.	İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin uygulamasının teorik analizi.	İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin, kurumsal dünyada rekabet avantajı elde etmek için iyi bir organizasyon için çok önemlidir.
Kashive	2011	Nicel	İnsan Kaynakları Bilgi	İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri için üç modelin	İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri stratejik olmayan

			Sistemleri için kullanılan üç model	karşılaştırması.	görevlerin daha hızlı ve daha düşük maliyetli bir şekilde yapılmasını mümkün kılmaktadır.
--	--	--	-------------------------------------	------------------	---

Tablo 2.1.'de 2001-2018 yılları arasında yapılan 19 araştırma incelenmiştir. Çalışmaların 14'ü nicel, 4'ü nitel ve 1'i kavramsal yaklaşımlı araştırmalardır. Bu çalışmaların 11'i Türkiye'de, 8'i yurtdışında çalışılmıştır. Bu çalışmalar İKY, İKBS, stratejik yönetim alanlarında gerçekleştirilmiştir. Yazındaki bu boşluğu doldurmak adına metal sektörü ile ilgili İKBS'ni ele alan bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

### **III. BÖLÜM**

## **METAL SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI KAPSAMINDA BİLGİ SİSTEMLERİNİN STRATEJİK ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Araştırmanın amacı, İstanbul'da yer alan metal sektöründe üretim yapan işletmelerin insan kaynakları kapsamında bilgi sistemlerinin stratejik rolüne yönelik algıların belirlenmesidir.

#### **3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ÖNEMİ**

Dünyada ve ülkemizde önemli bir yer teşkil eden metal sektöründe üretim yapan büyük ölçekli işletmelerin İKBS'nin stratejik rolü incelenmiştir. Organizasyonlarda bilgi yönetimi; operasyonel bilgi, taktik bilgi ve stratejik bilgi sistemi olmak üzere üç farklı düzeyde ele alınacaktır. Enformasyonun organizasyon içinde dağıtılması ve paylaşılması ihtiyacının farkında olan organizasyonlar, bilgi yönetim teknikleri kullanmaya başlamışlardır. Bu bağlamda İKBS'nin kullanım alanları incelenmiştir.

Bilgi sistemleri işletmeler tarafından stratejik bir silah olarak kullanılarak rekabet üstünlüğü elde etmede kullanılabilir. Literatürde de gittikçe daha çok işlenen bir konu olmasının nedeni budur. İşletmelerin bu konuya yoğunlaşarak daha verimli bir organizasyon elde etmeleri gerekmektedir. Metal sektöründeki işletmelerinde bilgi teknolojileri kullanımı yoğun olarak gerçekleşmektedir. Bu bağlamda metal sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde İKBS'nin stratejik rolünü incelemeye yönelik bu araştırma yapılmıştır.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

#### **3.3.1. Araştırmanın Temel Hipotezleri**

Araştırmanın iki temel hipotezi bulunmaktadır.  $H_1$  hipotezi insan kaynakları bilgi sistemlerine yönelik oluşturulan faktörlerin her biri için geçerlidir. Bu hipotez faktörlerin katılımcılar tarafından önemli algılanıp algılanmadığını belirlemek amacıyla oluşturulmuştur.  $H_2$  hipotezi insan kaynakları sisteminde bilgi sistemlerine yönelik oluşturulan faktörleri arasındaki ilişkinin yönünün ve gücünün (pozitif ve doğrusal olarak) belirlenmesi amaçlanarak oluşturulmuştur.  $H_2$  hipotezi oluşturulan 10 faktörün her biri için geçerlidir.

$H_1$  hipotezi: Katılımcılar insan kaynakları sisteminde bilgi sistemlerine yönelik... faktörünü önemli olarak algılamaktadır.

$H_2$  hipotezi: ... faktörler arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki vardır.

#### **3.3.2. Örneklem ve Veri Toplama**

Araştırmaya yönelik hazırlanan anket formu, metal sektöründe faaliyet gösteren, büyük ölçekli bir işletme kapsamında, İstanbul ilinde 208 bireye yüz yüze anket tekniği ile Nisan 2018 - Haziran 2018 tarihleri arasında uygulanmıştır. İşletme beyaz eşya, otomotiv, endüstriyel motor, havacılık-savunma, elektrik elektronik, sağlık sektörleri kapsamında faaliyet göstermektedir. Araştırma örneklem dahilinde bu işletmede görev alan beyaz yakalı çalışanlara uygulanmaktadır. Bu işletmede toplam çalışan sayısı 944 olup, sadece beyaz yakalı çalışan 215 kişiye anket iletilmiştir. Bu çerçevede beyaz yakalı çalışan personel kapsamında 208 bireyden geri dönüş alınmıştır. Bu ise % 96'lık gibi büyük bir örnek hacmidir.

#### **3.3.3. Soru Formunun Oluşturulması**

Araştırma için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Literatürde araştırmacılar Hussain ve diğerlerinin (2006) insan kaynakları bilgi sistemlerinin kullanımı ve fayda boyutları stratejik, operasyonel seviyede belirlenmesini, Cascio (1992) İKBS'nin kullanım alanları İKP, işgücü, kariyer, bilgi ve personel seçimi



değerlendirmesi, Bai-ley ve Pearson (1983) Bilgi sistemi Ölçeğinin daha kısa ve daha rafine ederek, Ives, Olson ve Baroudi, (1983) insan kaynakları yönetimi kapsamına uyacak şekilde değerlendirmesi çalışmaları mevcuttur. Kimberley (2002) İKBS uygulamalarıyla bilginin ortaya çıkması ve bilgiye ulaşmada bilgisayarlı ölçüm sistemlerine olan gelişmelerden yararlanılması, metal endüstrisi İK uygulamaları ve politikaları bilgisayar destekli Dunlop'un (1958) sistem yaklaşımı ve Kochan'ın stratejik tercihi üzerine inşa edilen Schilstra (1998) çalışmaları mevcuttur.

Önerme bölümü yazılırken yukarıda belirtilen kaynaklar ve ölçüm alanları gözden geçirilmiştir. İnsan kaynakları kapsamında insan kaynakları bilgi sistemlerine etki edileceği düşünülen metal sektöründe İKBS içeren önermeler özgün biçimde oluşturulmuş ve anket formu hazırlanmıştır (Bkz. EK).

Araştırmaya yönelik hazırlanan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın bağımsız değişkenleri olan yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, alan, deneyim süresi, çalışılan işletmedeki denetim süresi, stratejik amaç ve hedefler, kurum felsefesi ile ilgili sorular yer almaktadır. İkinci bölümde yer alan ölçüm aracında ise insan kaynağı kapsamında bilgi sistemlerinin stratejik rolünün olumlu yönde etkileyebileceği varsayılan 41 önerme bulunmaktadır. Önermelere istatistiksel değerlendirmeler için 5'li Likert ölçeği kapsamında kesinlikle katılmıyorum için 1, katılmıyorum için 2, fikrim yok için 3, katılıyorum için 4, kesinlikle katılıyorum için 5 ağırlık değeri verilmiştir. 41 önerme faktör analizi sonucu 10 faktör altında toplanmıştır. Araştırmada istatistiksel analizler için SPSS yazılımı kullanılmıştır. Araştırma kapsamında faktör analizi, Cronbach Alfa Güvenilirlik Analizi, Tek Örnek T Testi ve Korelasyon analizi kullanılmıştır.

### 3.4. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRMESİ

#### 3.4.1. Katılımcıların Demografik Verilerinin Analizi

Katılımcıların %49'u (n=102) 20-29 yaş aralığında, %39,4'ü (n=82) 30-39 yaş aralığında ve %11,5'i (n=24) 40 ve üstü yaş aralığındadır. Katılımcılar arasında en büyük paya(%49) ile 29 yaş ve altı sahiptir (Tablo 3.1.).

**Tablo 3.1.** Katılımcıların Yaş Dağılımı

Yaş	N	%	Kümülatif Geçerli %
20-29	102	49,0	49,0
30-39	82	39,4	88,5
>=40	24	11,5	100,0
Toplam	208	100,0	

Katılımcıların 208 kişinin 65'i kadın olup 143'ü erkektir. Elde edilen bulgular sonucunda çalışanların çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir (Tablo 3.2.).

**Tablo 3.2.** Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyetiniz	N	Ortalama	Standart Sapma
Kadın	65	29,5077	5,92432
Erkek	143	31,4895	6,75201
Toplam	208	30,8702	6,55541

Katılımcıların %63,5'i (n=132) evli olup, %36,5'i (n=76) bekâr olduğu görülmektedir (Tablo3.3.).

**Tablo 3.3.** Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı

Medeni Durum	N	%	Kümülatif Geçerli %
Evli	132	63,5	63,5
Bekar	76	36,5	100,0
Toplam	208	100,0	

Katılımcıların %27,4'ü (n=57) lise mezunu olup, %72,6 (n=151) büyük çoğunluğu üniversite mezunudur (Tablo 3.4.).

**Tablo 3.4.** Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim durumu	N	%	Kümülatif Geçerli %
Lise	57	27,4	27,4
Üniversite	151	72,6	100,0
Toplam	208	100,0	

Katılımcıların %18,8'i yönetici pozisyonunda, %81,3'ü diğer pozisyonlarda çalışmaktadır. Çoğunluğu diğer pozisyonlarda çalışanların sağladığı görülmektedir (Tablo 3.5.).

**Tablo 3.5.** Alan Dağılımı

Alan	N	%	Kümülatif Geçerli %
Yönetici	39	18,8	18,8
Diğer	169	81,3	100,0
Toplam	208	100,0	

Katılımcıların deneyim sürelerine bakıldığında %33,2'si 10 yıl ve üzeri deneyime sahip ve büyük çoğunluğu oluşturan %66,8'i ise 10 yıldan az deneyime sahiptir (Tablo 3.6.).

**Tablo 3.6.** Katılımcıların Deneyim Sürelerine Göre Dağılımı

	N	%	Kümülatif Geçerli %
<10	139	66,8	66,8
>=10	69	33,2	100,0
Toplam	208	100,0	

Katılımcıların çalıştıkları işletmedeki deneyim sürelerine bakıldığında %13 (n=27) 10 yıl ve üzeri deneyime sahipken katılımcıların büyük çoğunluğunu oluşturduğu %87 (n=181)10 yıldan az deneyime sahiptir (Tablo 3.7.).

**Tablo 3.7.** Katılımcıların İşletmedeki Deneyim Sürelerine Göre Dağılımı

	N	%	Kümülatif Geçerli %
<10	181	87,0	87,0
>=10	27	13,0	100,0
Toplam	208	100,0	

Katılımcıların işletme faaliyet alanları %20,2'si beyaz eşya, %18,3'ü otomotiv, %19,7'si endüstriyel motor, %13'ü havacılık-savunma, %15,4'ü elektrik-elektronik, %13,5 sağlıktır (Tablo 3.8.).

**Tablo 3.8.** Katılımcıların İşletmenin Faaliyet Alanına Göre Dağılımı

	N	%	Kümülatif Geçerli %
Beyaz Eşya	42	20,2	20,2
Otomotiv	38	18,3	38,5
Endüstriyel Motor	41	19,7	58,2
Havacılık Savunma	27	13,0	71,2
Elektrik Elektronik	32	15,4	86,5
Sağlık	28	13,5	100,0
Toplam	208	100,0	

İşletmenin stratejik amaç ve hedeflerinde bilgi sistemleri boyutunun dikkate alınmasında 45 kişi (%21,6) her zaman alındığını, 102 kişi (%49,0) genellikle alındığını, 55 kişi (26,4) bazen alındığını, 6 kişi (%2,9) hiçbir zaman alınmadığını belirtmişlerdir (Tablo 3.9.).

**Tablo 3.9.** İşletmenin Stratejik Amaç ve Hedeflerinde Bilgi Sistemleri Boyutu

	n	%	Kümülatif Geçerli %
Her Zaman	45	21,6	21,6
Genellikle	102	49,0	70,7
Bazen	55	26,4	97,1
Hiçbir Zaman	6	2,9	100,0
Toplam	208	100,0	

Katılımcılara işletmenin kurum felsefesinin (stratejik vizyon, misyon, değer ve ilkeleri) benimsenmesi sorulduğunda 39 kişi (%18,8) her zaman, 101 kişi (%48,6) genellikle, 50 kişi (%24) bazen benimsendiğini, 18 kişi (%8,7) hiçbir zaman benimsenmediğini belirtmiştir.

**Tablo 3.10.** Kurum Felsefesi

	N	%	Kümülatif Geçerli %
Her Zaman	39	18,8	18,8
Genellikle	101	48,6	67,3
Bazen	50	24,0	91,3
Hiçbir Zaman	18	8,7	100,0
Toplam	208	100,0	

### 3.4.2. Ölçüm Aracının Geçerlilik ve Güvenirliliği

Anketin ikinci bölümünde yer alan 41 önerme 10 faktör altında toplanmıştır. Faktör analizi temel bileşenler analizi çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,863'tür. Bartlett Küresellik Testi sonucunda sıfır hipotezi ( $H_0$ : korelasyon matrisi birim matristir) reddedilmiştir ( $Ki-Kare=5198$ ,  $0,25p=0.000$ ).

Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 0,950-0,792 değerleri arasında değişim göstermektedir. Bu üç sonuç kapsamında 41 önermelik yapının faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir (Bkz. Tablo 3.11., Tablo 3.12., Tablo 3.13. ve Tablo 3.14.). Faktör analizi sonucu oluşan 10 faktör toplam varyansı %71,848 oranında açıklamaktadır. Toplam varyansın, %14,091'ini birinci, %8,275'ini ikinci, %7,421'ini üçüncü, %7,169'unu dördüncü, %6,817'sini beşinci, %6,127'sini altıncı, %5,973'ünü yedinci, %5,819'unu sekizinci, %5,241'ini

dokuzuncu ve %4,916'sını onuncu faktör açıklamaktadır. Oluşan 10 faktörlük yeni yapının genel Cronbach Alfa değeri 0.942'dir. Bu sonuca göre ankette yer alan önermelerin işaret ettiği faktörlerin konuyu çok yüksek derecede açıkladığını ortaya koymaktadır. Genel, faktör ve madde bazında Cronbach Alfa değerleri de tutarlılık göstermektedir (Bkz. Tablo 3.11., Tablo 3.12., Tablo 3.13. ve Tablo 3.14.). 41 önerme için genel soru ortalaması (item-means) 3,736 ve ortalama varyans 0.09'dir. Faktörler içerdikleri önermeler göz önüne alınarak isimlendirme yapılmıştır: Bu çerçevede faktörler ve isimleri F1: Dış Çevre Koşulları, F2: Özlük, Performans, Ücretlendirme, Ödül ve Ceza, F3: Dış Çevre Koşullarında Başarı, F4: Liderlik Motivasyon ve İletişim, F5: İmaj, Sosyal Sorumluluk, İş Tatmini ve Bağlılığı, F6: Kaynaklar ve İş Tasarımları, F7: Stratejik Yönetim Sürecinin Uygulanması ve Denetimi, F8: İş Analizleri ve Muhasebe Sistemlerine Yönelik Bilgi, F9: Kurum Felsefesi ve İşletme Analizi, F10: Amaç Hedef Strateji Belirlenmesi ve Dış Çevre Analizi şeklindedir (Bkz. Tablo 3.11., Tablo 3.12., Tablo 3.13. ve Tablo 3.14.).

**Tablo 3.11.** Güvenirlilik ve Geçerlilik (faktör yükleri)

Önermeler	Faktör İsmi	Faktörler						Cronbach Alfa Skorları	
		1	2	3	4	5	6	Genel: ,942	
f1.1	f <sub>1</sub> Dış çevre koşulları	,841	,110	,170	,077	,014	,052	,891	910
f1.2		,817	,125	,155	,089	-,031	,037	,895	
f1.3		,801	,109	,018	,173	-,088	,050	,898	
f1.4		,748	,013	,088	,154	,014	,085	,899	
f1.5		,673	,072	,137	,042	,350	,265	,899	
f1.6		,670	,153	,178	,149	,325	,026	,898	
f1.7		,597	,187	,145	,008	,444	,103	,905	
f1.8		,526	,256	,095	,110	,360	,100	,906	
f2.1	f <sub>2</sub> Özlük, performans, ücretlendirme, ödül ve ceza	,129	,823	,080	,102	,016	,044	,817	,849
f2.2		,138	,757	,017	,196	,145	,217	,800	
f2.3		,095	,705	,145	,123	,080	-,093	,819	
f2.4		,166	,643	,038	,191	,132	,215	,828	
f2.5		,126	,619	,038	,091	,276	,082	,824	
f3.1	f <sub>3</sub> Dış çevre koşullarında başarı	,150	,115	,758	-,041	,059	,176	762	,827
f3.2		,172	-,052	,737	,077	,045	,183	,746	
f3.3		,113	,170	,657	-,013	,112	,136	,799	
f3.4		,280	,039	,646	,240	,020	,013	,816	
f4.1	f <sub>4</sub> Liderlik, motivasyon ve iletişim	,096	,211	,061	,810	,078	,151	,737	,819
f4.2		,162	,191	,115	,785	,114	,133	,748	
f4.3		,181	,114	-,010	,671	,338	,011	,786	
f4.4		,185	,122	,429	,499	,285	-,047	,813	
f5.1	f <sub>5</sub> İmaj, sosyal sorumluluk, iş tatmini ve bağlılığı	,078	,204	,089	,188	,753	-,014	,750	,816
f5.2		,091	,051	,189	,118	,660	,224	,790	
f5.3		,155	,158	,007	,433	,584	,084	,756	
f5.4		,155	,179	-,074	,478	,559	,130	,775	

**Tablo 3.12. Güvenirlilik ve Geçerlilik (faktör yükleri) Devamı**

Önermeler	Faktör İsmi	Faktörler					Cronbach Alfa Skorları	
		6	7	8	9	10	Genel: ,942	
f6.1	f <sub>6</sub> Kaynaklar ve İş Tasarımları	,814	-,007	,131	,101	,074	,656	,788
f6.2		,795	,129	,097	,033	,104	,686	
f6.3		,568	,009	,411	,097	,104	,785	
f6.4		,472	,157	,243	,196	-,122	,786	
f7.1	f <sub>7</sub> Stratejik Yönetim Sürecinin Uygulanması ve Denetimi	,071	,798	,053	,040	,163	,691	,808
f7.2		,078	,722	,147	,045	,341	,760	
f7.3		-,008	,660	,078	,190	-,060	,759	
f8.1	f <sub>8</sub> İş Analizleri ve Muhasebe Sistemlerine Yönelik Bilgi	,147	,023	,792	,064	-,021	,570	,749
f8.2		,068	,159	,651	,148	,114	,711	
f8.3		,392	,053	,619	,014	,003	,702	
f9.1	f <sub>9</sub> Kurum Felsefesi ve İşletme Analizi	,059	,201	,078	,796	,004	,677	,754
f9.2		,126	,002	,086	,766	,135	,598	
f9.3		,018	-,094	,034	,498	,422	,728	
f10.1	f <sub>10</sub> Amaç Hedef Strateji Belirlenmesi ve Dış Çevre Analizi	,048	,204	,014	,087	,797	,600	,760
f10.2		,189	,483	-,034	,091	,649	,644	
f10.3		,091	,160	,250	,428	,468	,753	



**Tablo 3.13. Güvenirlilik ve Geçerlilik**

Önermeler	İK kapsamında bilgi sistemleri ...pozitif yönde etkilemektedir	Faktör İsmi	Cronbach Alfa Skorları	
			Genel: ,942	
f1.1	Yeni pazarlar yatırımlar kapsamında İK nitelik ve niceliğinin belirlenmesini	f <sub>1</sub> Dış çevre koşulları	,891	910
f1.2	Yeni yatırımlar kapsamında İK nitelik ve niceliğinin belirlenmesini		,895	
f1.3	Yeni ürün / hizmetler kapsamında İK nitelik ve niceliğinin belirlenmesini		,898	
f1.4	Yeni teknolojiler kapsamında İK nitelik ve niceliğinin belirlenmesini		,899	
f1.5	Toplu pazarlık süreçlerinde prosedürlerin belirlenmesini		,899	
f1.6	İş gören arz ve talebinin doğru belirlenmesini		,898	
f1.7	İK kapsamında yasal süreçlerin belirlenmesini		,905	
f1.8	Organizasyonel gelişmeyi sağlayacak bilgilerin belirlenmesini		,906	
f2.1	Özlük işlerine yönelik uygulamaların gerçekleştirilmesi	f <sub>2</sub> Özlük, performans, ücretlendirme, ödül ve ceza	,817	,849
f2.2	Performans değerlemesi sistemlerine yönelik bilgilerin belirlenmesini		,800	
f2.3	Ücretlemeye yönelik bilgilerin belirlenmesini		,819	
f2.4	Performans değerlemesi sistemlerine yönelik uygulamaların gerçekleştirilmesini		,828	
f2.5	Ödül / ceza süreçlerine yönelik bilgilerin belirlenmesini		,824	
f3.1	Yeni pazarlara açılımı	f <sub>3</sub> Dış çevre koşullarında başarı	762	,827
f3.2	Yeni müşterilere sahip olmayı		,746	
f3.3	İşletmenin temel yeteneklerinin geliştirilmesini		,799	
f3.4	Pazarda rekabet üstünlüğü sağlamayı		,816	
f4.1	Organizasyon içi iletişim süreçlerini	f <sub>4</sub> Liderlik, motivasyon ve iletişim	,737	,819
f4.2	Çalışan motivasyonunu		,748	
f4.3	Organizasyon dışı iletişim süreçlerini		,786	
f4.4	Liderlik süreçlerini		,813	
f5.1	Sosyal sorumluluk faaliyetlerini	f <sub>5</sub> İmaj, sosyal sorumluluk, iş tatmini ve bağlılığı	,750	,816
f5.2	Kurumsal imajını		,790	
f5.3	Çalışanların organizasyona / iş'e bağlılığını		,756	
f5.4	Çalışanların iş tatminini		,775	

**Tablo 3.14. Güvenirlilik ve Geçerlilik (Devamı)**

Önermeler	İK kapsamında bilgi sistemleri ...pozitif yönde etkilemektedir	Faktör İsmi	Cronbach Alfa Skorları	
			Genel: ,942	
f6.1	İç kaynaklardan işgören teminine yönelik bilgilerin belirlenmesini	f <sub>6</sub> Kaynaklar ve İş Tasarımları	,656	,788
f6.2	Dış kaynaklardan işgören teminine yönelik bilgilerin belirlenmesini		,686	
f6.3	İş tasarımlarına yönelik bilgilerin belirlenmesini		,785	
f6.4	İç ve dış kaynaklar kapsamında eğitim ihtiyacının belirlenmesi		,786	
f7.1	Stratejik yönetim sürecinin denetlenmesini	f <sub>7</sub> Stratejik Yönetim Sürecinin Uygulanması ve Denetimi	,691	,808
f7.2	Stratejik yönetim sürecinin uygulanmasını		,760	
f7.3	Stratejik yönetim sürecinin güncellenmesini		,759	
f8.1	İşlere yönelik bilgilerin belirlenmesini	f <sub>8</sub> İş Analizleri ve Muhasebe Sistemlerine Yönelik Bilgi	,570	,749
f8.2	İK muhasebe sistemlerine yönelik bilgilerin belirlenmesini		,711	
f8.3	İş tanımlarının ve gereklerinin oluşturulmasına yönelik bilgilerin belirlenmesini		,702	
f9.1	Kurum felsefesinin (misyon, vizyon, değer, ilkeler) oluşturulmasını	f <sub>9</sub> Kurum Felsefesi ve İşletme Analizi	,677	,754
f9.2	Kurum felsefesinin (misyon, vizyon, değer, ilkeler) çalışanlarca sahiplenilmesini		,598	
f9.3	Organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesini		,728	
f10.1	Organizasyonel amaç ve hedeflerin belirlenmesini	f <sub>10</sub> Amaç Hedef Strateji Belirlenmesi ve Dış Çevre Analizi	,600	,760
f10.2	Stratejilerin belirlenmesini		,644	
f10.3	Dış çevredeki fırsat ve tehditlerin belirlenmesini		,753	

### 3.4.3. Tek Örnek T Testi Sonuçları

H<sub>1</sub> hipotezi (katılımcılar insan kaynakları sisteminde bilgi sistemlerine yönelik (dış çevre koşulları, özlük, performans, ücretlendirme, ödül ve ceza, dış çevre koşullarında başarı, liderlik, motivasyon ve iletişim, imaj, sosyal sorumluluk, iş tatmini ve bağlılığı, kaynaklar ve iş tasarımları, stratejik yönetim sürecinin uygulanması ve denetimi, iş analizleri ve muhasebe sistemlerine yönelik bilgi, kurum felsefesi ve işletme analizi, amaç hedef strateji belirlenmesi ve dış çevre analizi) faktörünü önemli olarak algılamaktadır) her bir faktör için kabul edilmiştir.

**Tablo 3.15.** Tek Örnek T Testi

	N	Ortalama	Standart Sapma	T	sd	p
f1 Dış çevre koşulları	208	3,7999	,80373	14,353	207	,000
f2 Özlük, performans, ücretlendirme, ödül ve ceza	208	3,7788	,87716	12,806	207	,000
f3 Dış çevre koşullarında başarı	208	3,6046	,90032	9,685	207	,000
f4 Liderlik, motivasyon ve iletişim	208	3,7837	,90793	12,448	207	,000
f5 İmaj, sosyal sorumluluk, iş tatmini ve bağlılığı	208	3,8125	,85533	13,700	207	,000
f6 Kaynaklar ve İş Tasarımları	208	3,7885	,85851	13,245	207	,000
f7 Stratejik Yönetim Sürecinin Uygulanması ve Denetimi	208	3,5609	,91714	8,820	207	,000
f8 İş Analizleri ve Muhasebe Sistemlerine Yönelik Bilgi	208	3,7981	,84926	13,553	207	,000
f9 Kurum Felsefesi ve İşletme Analizi	208	3,6763	,90440	10,784	207	,000
f10 Amaç Hedef Strateji Belirlenmesi ve Dış Çevre Analizi	208	3,6619	,86965	10,976	207	,000

#### 3.4.4. İlişkiselikler

H<sub>2</sub> hipotezi (dış çevre koşulları, özlük, performans, ücretlendirme, ödül ve ceza, dış çevre koşullarında başarı, liderlik, motivasyon ve iletişim, imaj, sosyal sorumluluk, iş tatmini ve bağlılığı, kaynaklar ve iş tasarımları, stratejik yönetim sürecinin uygulanması ve denetimi, iş analizleri ve muhasebe sistemlerine yönelik bilgi, kurum felsefesi ve işletme analizi, amaç hedef strateji belirlenmesi ve dış çevre analizi faktörleri arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki vardır) tüm ilişkisellik durumları için kabul edilmiştir. Tüm ikili ilişkiler pozitif yöndedir. f4 liderlik, motivasyon ve iletişim - f5 imaj, sosyal sorumluluk, iş tatmini ve bağlılığı faktörleri arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki vardır. f1 dış çevre koşulları - f2 performans, ücretlendirme, ödül ve ceza, f1 dış çevre koşulları - f3 dış çevre koşullarında başarı, f1 dış çevre koşulları - f4 liderlik, motivasyon ve iletişim, f1 dış çevre koşulları - f5 imaj, sosyal sorumluluk, iş tatmini ve bağlılığı, f1 dış çevre koşulları - f6 kaynaklar ve iş tasarımları, f1 dış çevre koşulları - f8 iş analizleri ve muhasebe sistemlerine yönelik bilgi, f1 dış çevre koşulları - f9 kurum felsefesi ve işletme analizi, f1 dış çevre koşulları - f10 amaç hedef strateji belirlenmesi ve dış çevre analizi, f2 özlük, performans, ücretlendirme, ödül ve ceza - f4 liderlik, motivasyon ve iletişim, f2 özlük, performans, ücretlendirme, ödül ve ceza - f5 imaj, sosyal sorumluluk, iş tatmini ve bağlılığı, f2 özlük, performans, ücretlendirme, ödül ve ceza - f6 kaynaklar ve iş tasarımları, f2 özlük, performans, ücretlendirme, ödül ve ceza,- f8 iş analizleri ve muhasebe sistemlerine yönelik bilgi, f2 özlük, performans, ücretlendirme, ödül ve ceza - f9 kurum felsefesi ve işletme analizi, f3 dış çevre koşullarında başarı - f6 kaynaklar ve iş tasarımları, f3 dış çevre koşullarında başarı - f7 stratejik yönetim sürecinin uygulanması ve denetimi, f3 dış çevre koşullarında başarı - f9 kurum felsefesi ve işletme analizi, f4 liderlik, motivasyon ve iletişim - f6 kaynaklar ve iş tasarımları, f5 imaj, sosyal sorumluluk, iş tatmini ve bağlılığı - f6 kaynaklar ve iş tasarımları, f5 imaj, sosyal sorumluluk, iş tatmini ve bağlılığı - f9 kurum felsefesi ve işletme analizi, f6 kaynaklar ve iş tasarımları - f8 iş analizleri ve muhasebe sistemlerine yönelik bilgi, f7 stratejik yönetim sürecinin uygulanması ve denetimi - f10 amaç hedef strateji belirlenmesi ve dış çevre analizi, f9 kurum felsefesi ve işletme analizi - f10 amaç hedef strateji belirlenmesi ve dış çevre analizi faktörleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki vardır. f1 dış çevre

koşulları - f7 stratejik yönetim sürecinin uygulanması ve denetimi, f2 özlük, performans, ücretlendirme, ödül ve ceza - f3 dış çevre koşullarında başarı, f2 özlük, performans, ücretlendirme, ödül ve ceza - f7 stratejik yönetim sürecinin uygulanması ve denetimi, f2 özlük, performans, ücretlendirme, ödül ve ceza - f10 amaç hedef strateji belirlenmesi ve dış çevre analizi, f3 dış çevre koşullarında başarı - f4 liderlik, motivasyon ve iletişim, f3 dış çevre koşullarında başarı - f5 imaj, sosyal sorumluluk, iş tatmini ve bağlılığı, f3 dış çevre koşullarında başarı - f8 iş analizleri ve muhasebe sistemlerine yönelik bilgi, f3 dış çevre koşullarında başarı - f10 amaç hedef strateji belirlenmesi ve dış çevre analizi, f4 liderlik, motivasyon ve iletişim - f7 stratejik yönetim sürecinin uygulanması ve denetimi, f4 liderlik, motivasyon ve iletişim - f8 iş analizleri ve muhasebe sistemlerine yönelik bilgi, f4 liderlik, motivasyon ve iletişim - f9 kurum felsefesi ve işletme analizi, f4 liderlik, motivasyon ve iletişim - f10 amaç hedef strateji belirlenmesi ve dış çevre analizi, f5 imaj, sosyal sorumluluk, iş tatmini ve bağlılığı - f7 stratejik yönetim sürecinin uygulanması ve denetimi, f5 imaj, sosyal sorumluluk, iş tatmini ve bağlılığı - f8 iş analizleri ve muhasebe sistemlerine yönelik bilgi, f5 imaj, sosyal sorumluluk, iş tatmini ve bağlılığı - f10 amaç hedef strateji belirlenmesi ve dış çevre analizi, f6 kaynaklar ve iş tasarımları - f7 stratejik yönetim sürecinin uygulanması ve denetimi, f6 kaynaklar ve iş tasarımları - f9 kurum felsefesi ve işletme analizi f6 kaynaklar ve iş tasarımları - f10 amaç hedef strateji belirlenmesi ve dış çevre analizi, f7 stratejik yönetim sürecinin uygulanması ve denetimi - f8 iş analizleri ve muhasebe sistemlerine yönelik bilgi, f7 stratejik yönetim sürecinin uygulanması ve denetimi - f9 kurum felsefesi ve işletme analizi, f8 iş analizleri ve muhasebe sistemlerine yönelik bilgi - f9 kurum felsefesi ve işletme analizi, f8 iş analizleri ve muhasebe sistemlerine yönelik bilgi - f10 amaç hedef strateji belirlenmesi ve dış çevre analizi faktörleri arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki vardır.

**Tablo 3.16. Faktörler Arası Korelasyon**

	Dış çevre koşulları	Özlük, performans, ücretlendirme, ödül ve ceza	Dış çevre koşullarında başarı	Liderlik, motivasyon ve iletişim	İmaj, sosyal sorumluluk, iş tatmini ve bağlılığı	Kaynaklar ve İş Tasarımları	Stratejik Yönetim Sürecinin Uygulanması ve Denetim	İş Analizleri Muhasebe Sistemlerine Yönelik Bilgi	Kurum Felsefesi ve İşletme Analizi	Amaç Hedef Strateji Belirlenmesi ve Dış Çevre Analizi
	f1	f2	f3	f4	f5	f6	f7	f8	f9	f10
Korelasyon	1	,435	,457	,461	,453	,420	,367	,478	,463	,422
f1 P		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Korelasyon	,435	1	,288	,479	,472	,447	,293	,451	,419	,379
f2 P	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Korelasyon	,457	,288	1	,344	,277	,435	,567	,394	,415	,396
f3 P	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Korelasyon	,461	,479	,344	1	,615	,405	,282	,398	,377	,387
f4 P	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Korelasyon	,453	,472	,277	,615	1	,422	,219	,388	,419	,386
f5 P	,000	,000	,000	,000		,000	,001	,000	,000	,000
N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Korelasyon	,420	,447	,435	,405	,422	1	,313	,577	,380	,352
f6 P	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Korelasyon	,367	,293	,567	,282	,219	,313	1	,314	,344	,508
f7 P	,000	,000	,000	,000	,001	,000		,000	,000	,000
N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Korelasyon	,478	,451	,394	,398	,388	,577	,314	1	,331	,321
f8 P	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Korelasyon	,463	,419	,415	,377	,419	,380	,344	,331	1	,510
f9 P	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Korelasyon	,422	,379	,396	,387	,386	,352	,508	,321	,510	1
f10 P	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208

## SONUÇ

Bu çalışmada motivasyon ve performans arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca ücretlendirme ile motivasyon arasında da pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Benzer şekilde Altındağ ve Akgün (2015), ödüllendirmenin çalışan motivasyonu ve çalışan performansı üzerindeki etkisini ölçmek için yapılan bireysel motivasyonunu performansı, örgütsel motivasyonun ise ücret performansını pozitif şekilde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Aynı zamanda Bulut ve Çavuş (2015), tarafından yapılan çalışmaların değerlendirmesi sonucunda ödüllendirmenin ise motivasyon üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Akbudak (2013), bulunduğu işyerinde çalışma süresi ve sektörde çalışma süresi ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki bulunduğu ayrıca iş tatmini ve motivasyon arasında da anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmada ödül ve ceza boyutu ile motivasyon ve iş tatmini boyutları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Akçit (2011), ödül ve cezanın çalışan performansını ne kadar etkilediği, kişilerin hangi, ödül türlerini daha çok tercih ettiklerini ayrıca hangi ödülün ya da cezanın performans üzerinde ne derecede etkili olduğunu belirlemek amacıyla yaptığı çalışmanın sonucunda psiko-sosyal ödüllerin maddi ödüllerden daha fazla çalışan performansını etkilediğini ve beklenen ödül çeşidinin ise genellikle psiko-sosyal ödüller olduğunu belirtmiştir. Budak ve arkadaşları (2017), kazan-kazan felsefesi uygulayan işletmelerin çalışan verimliliklerinin daha fazla olduğu belirtilmiş, özellikle performansa ve yetkinliğe dayalı ücretli sistemlerde ödülün maddi boyutunu ön planda olduğunu ortaya koymuştur. Usta (2012), tarafından otel işletmelerindeki çalışanlar üzerinde yapılan anketler sonucunda ödüllendirmenin çalışanların örgüte olan bağlılıklarını önemli derecede arttırdığı tespit edilmiştir.

Güven, Bakan ve Yeşil (2005), ücret tatmini ile çalışma yılı ilişkisini değerlendirmiştir. Bunun sonucunda ücret tatmin düzeyleri ile çalışma yılları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Ayan ve diğerleri (2014), ise yaptıkları çalışmada işgörenlerin çalışma yılı ile ücret yönetimi ve düzeni algısı alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Çalışma yılı 0-1 yıl arası olan çalışanların olanların ücret yönetimi ve düzeninin tam olarak uygulandığına ilişkin algılarının diğerlerine göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda işgörenlerin işe yeni başlamaları bu durumun ortaya çıkmasında etkili olabileceğine değinilmiştir. Güven ve diğerleri (2005), yürüttüğü çalışmada ortay yaş grubunda bulunanların ücret tatmin seviyelerinin yaşları en düşük ve en yüksek olan kişilere oranla daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Bu durumda çalışanlarının yaşının ilerlemesinin ücret tatmini azalttığı görülmektedir.

Bu çalışmada performans ile stratejik insan kaynakları yönetimi boyutları arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Cingöz (2011), tarafından yapılmış çalışmada da benzer şekilde stratejik insan kaynakları yönetimi ve boyutlarının girişimsel performansı olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir.

Bu çalışmada kaynaklar ve iş tatmini, iş analizleri ve muhasebe sistemlerine yönelik bilgi ile performans arasında pozitif yönde ve orta seviyede bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bayındır (2007), tarafından yapılan anket çalışmasında bilgi teknolojilerinin departmanının etkinliğini artırması ve verimliliği artırması ankete katılanlar tarafından en önemli amaçlar olarak belirtilmiştir. Bu doğrultuda bilgi sistemlerinin çalışanların işlerini kolaylaştırarak performanslarını ve verimleri daha da arttığı söylenebilir.

Bu çalışmada, stratejik yönetim sürecinin uygulanması ile bilgi sistemlerinin belirlenmesi arasında pozitif yönde ve orta derecede bir ilişki olduğu saptanmıştır. Girgin (2015), bilgi sistemlerinden yararlandığı ve elde edilen sonuçlar açısından bilgi sistemlerinin etkili olduğu, dolayısıyla bilgi sistemlerinin kullanılmasının stratejik yönetimin uygulanabilirliğini nispeten yüksek oranda olumlu etkilediği sonuçlarını elde edilmiştir.

Bu çalışmada liderlik ve dış çevre koşulları arasında pozitif yönde ve orta seviyede bir ilişki tespit edilmiştir. Srouji ve diğerleri tarafından yapılan çalışmada



(2015), liderlik ile planlama ve karar alma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir pozitif ilişki olduğu saptanmıştır.

İstanbul'da yer alan ve metal sektöründe üretim yapan işletmelerin insan kaynakları kapsamında bilgi sistemlerinin stratejik rolüne yönelik algıların belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada alt boyutlar arasında performans ve motivasyon, ücretlendirme ile motivasyon, ödül ve ceza boyutu ile motivasyon ve iş tatmini boyutları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ön plana çıkmaktadır. Bu doğrultuda çalışanların motivasyonlarının ve iş tatminlerinin sağlanması için ödül ve ceza sistemi ile ücretlendirme sistemlerinin etkili olduğu ve işletmelerin bu yönde hareket etmelerinin uygun olacağı önerilmektedir.

Sonuç olarak tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen araştırma ile aşağıdaki öneriler ortaya konulabilir:

- İşletmenin gelecekte amaçlarını ve hedeflerini şekillendirmek, desteklemek için çalışanların sahip olması gereken beceri ve yetenekler ile geleceği hedeflemelidir.
- Metal sektöründe İKBS'nde stratejileri belirlemek için ilk önce değerler, ilkeler, misyon ve vizyon belirlenmeli daha sonra iç çevreye yönelik güçlü ve zayıf yönler ve dış çevreye yönelik fırsat ve tehditler belirlenmelidir.
- Çalışanların değer ve ilkeleri benimsemesi kurum içindeki kurumun düzeni, güvenliği ve gelişimine uygun davranışları geliştirmelidir.
- Metal sektöründe misyon ve vizyonun benimsenmesi örgüte ait olma duygusu yaratarak, ortak amaç oluşturarak bu amaçların sürekliliğini sağlamalıdır.
- İşletme içerisinde stratejik planlama yaparak, stratejik planlama sürecine insan kaynakları uzmanlarının katılımını sağlamalıdır.
- Metal sektöründe işletmelerin, pazarda rekabet koşullarını sağlayabilmeleri için sürekli gelişen stratejileri takip ederek tüm örgütsel fonksiyonlarında bilgi ve bilgi sistemlerini kullanmalı ve işgücünün de nitelikli, yaratıcı olması sağlanmalıdır.

- Metal sektöründe iş analizi yaparak, günümüzde ve gelecekteki İK ihtiyacını tespit etmek ve işletme içerisinde insanı değer katan kaynak olarak görmelidir.
- Metal sektöründe Kalifiyeli çalışanları elde tutabilmek ve motive edebilmek için, işletmelerin işgörenlerin motivasyonlarını artırmak, performans, ödül ve ceza sistemlerini, olağan ve yüksek performans sergileyen çalışanı ayrı değerlendirmelidir.
- Metal sektöründe eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesiyle, eğitim fırsatları sağlanarak işgörenler geliştirilmelidir.
- Metal sektöründe stratejik insan kaynakları işletmede yenilikçi ve bilgi odaklı, sürekli öğrenmeyi, ilerlemeyi, rekabet üstünlüğü sağlamak için yeni yatırımlar ve yeni pazarlara teşvik etmelidir.

Gelecek zamanlarda insan kaynakları kapsamında bilgi sistemlerinin stratejik rolüne yönelik yapılacak olan çalışmalarla birlikte literatürdeki çalışma sayısı artacağı ve bu yöndeki eksiğin kapatılacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aggrawal, N., Kapoor, M., “Human Resource Information Systems (HRIS) -Its role and importance in Business Competitiveness”, GIAN JYOTI E-Journal, Cilt: 1, Sayı: 2, (2012), s.1-13.
- Ahammad, T., Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions? Journal of Modern Accounting and Auditing, 13(9), (2017), s.412-420.
- Akbudak, N., “Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmini, Motivasyonları ve Demografik Faktörleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi; Bir Oteller Grubu Bünyesindeki 5 Yıldızlı Zincir Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama”, Akdeniz Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2013.
- Akçit, V., Örgütlerde Ödüllendirme ve Cezalandırmanın Örgüt Çalışanlarının Performansına Etkisi, Pamukkale Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2011.
- Akgün, F., “Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının, Girişimci Odaklılık ve Öğrenme Odaklılık İle Firma Performansına Etkisi”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2010,
- Akman, V., “İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri Sakarya İlinde Bir Araştırma”, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Endüstri İlişkisi, Doktora Tezi, 2010.
- Aldemir, C., Ataol, A., Budak, G., İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları, 2001.
- Alı, H., Alı, O., "Human Resource Information Systems (HRIS)", Proceedings of Academicsera 10th International Conference, Ottawa, Canada.(2017), s.23-25.

- Allen, W. R., The Basic Management Cycle: a Systems Approach to the Management Process. International Conference on Systems Thinking,(2000), 38-43.
- Al-Qatawneh, A. S. Z., Mobaideen, W., “The Impact of Human Resources Strategies in the Administrative Empowerment: A Case Study in Arabian Qatrania Cement”, International Review of Management and Marketing, Cilt: 7, Sayı: 2, (2017), s.347-359.
- Altındağ, E., Akgün, B., “Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi”, Cilt: 12, Sayı: 30, (2015), s.281-297.
- Anameriç, H., (Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri), Bilgi Sistemleri ve Yönetimde Bilgi Sistemlerinin Kullanımı, (Ed. Aktan, Ç C., Y Vural, İ.), Konya: Çizgi Kitabevi, 2005.
- Anameriç, H., “Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkisi”, Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi,Cilt: 45, Sayı: 2, (2005), s.25-43.
- Andersen, K., Kleiner, B H.,“Effective Human Resource Management in the Steel Industry”, Management Research News, Cilt: 28, Sayı: 11/12, (2005), s.32-43.
- Argon, T., Ertürk, R., “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İçsel Motivasyonları ve Örgütsel Kimliğe Yönelik Algıları”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt:19, Sayı: 2, (2013), s.159-179.
- Arora, J., Taliwal, K., “A Study Of EthicsIn Human Resource Management”, CASIRJ, Cilt: 5, Sayı: 6, (2014), s.129-133.
- Aşan, Ö., Erenler, E., “İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:13, Sayı: 2, (2008), s.203-216.
- Ayan, A., Ünsar, A., Ferhan, S. D., “İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Algılarının Belirlenmesi: Bir Alan Araştırması”, Yönetim ve Ekonomi, Cilt: 21, Sayı:1, (2014), s.19-34.
- Aykaç, B., İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Ankara: Nobel Yayınevi, 1999.

- Ayyıldız Ü., Nazlı A., Keçecioglu, T., "İnsan Kaynakları Yönetiminden "Stratejik" İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm", Ege Akademik Bakış, Cilt:9, Sayı:4, (2009), s.1171-1192.
- Bailey, J., Pearson, S., "Development of a Tool for Measuring and Analyzing Computer User Satisfaction", Management Science, 29, (1983), s.530-545.
- Bard, R., "Strategiesto Achieve High Performance in Hybrid Project Teams". Department of Civiland Environmental Engineering Division of Construction Management Chalmers University of Technology Göteborg, Sweden, (2015), s.1-63
- Barutçugil, İ., Bilgi Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002.
- Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.
- Başoğlu, N., Aydın, M., "İşletmelerin Bilişim Faaliyetlerinde Uç-Kullanıcıların Yeni Rolü", 6. İşletmecilik Kongresi, Antalya, Türkiye, Kasım, 12-14,(1998), s.379-388.
- Bayındır, H., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı: Teori ve Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya: 2007.
- Baytekin, P., Bilgi Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme, İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi, 2012.
- Beadles, N. A., Lowery C. M., Johns, K., "The Impact of Human Resource Information Systems: An Exploratory Study in the Public Sector", IIMA,2005.<http://scholarworks.lib.csusb.edu/ciima>
- Bekmezci, M., "Stratejik Bir Yönetim Yaklaşımı Olan Dengeli Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard)'nin Türkiye'nin En Büyük 500 Firmasına Uygulanması", Yönetim Bilimleri Dergisi, (8: 2), (2010), s.207-226.
- Bingöl, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım, 2016.
- Birleşik Metal-İş, "Demir-Çelik Sektörü", İstanbul: Birleşik Metal-İş Yayınları, 2003,

- Boone, L. E., Kurtz, D. L., Çağdaş İşletme, (çev. ed. Azmi Yalçın), Ankara: Nobel Yayınevi, 2013.
- Boselie, P., Paauwe, J., "Human Resource Management, Institutionalization and Organizational Performance: A Comparison of Hospitals, Hotels and Local Government", *The International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 2003, s.1407-1429.
- Boselie, P., Paauwe, J., Jansen, P., "Human resource management and performance: lessons from the Netherlands", *Int. J. of Human Resource Management*, 12:7 November, (2001), s.1107-1125
- Boymul, E., Özeltürkay, E., "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Sendromu Üzerindeki Etkisi: Bir Sanayi Kuruluşunda Uygulama", *Journal of Yasar University*, 12(46), (2017), s.93-102.
- Brauns, M., "Aligning Strategic Human Resource Management to Human Resources, Performance And Reward", *International Business & Economics Research Journal*, Cilt: 12, Sayı: 11, (2013), s.1405-1410.
- Budak, G., Arpacı, Ç., Tolay, E., "Performansa ve Yetkinliğe Dayalı Ücret Ödül Yönetimi Arasındaki Bağlantılar", *Ömer Halis demir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 4, (2017), s.15-34.
- Budak, G., *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları, 2008.
- Bulut, E., Çavuş, G., "Liderlik, Motivasyon ve Ödüllendirme İlişkilerinin İncelenmesinde Kısmi En Küçük Kareler Yol Analizinin Kullanılması", *Çankırı Karatekin Üniversitesi, Çankırı Karatekin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 2, (2015), s.591-614.
- Caldwell, C., "Job Analysis: The Building Block of Human Resource Management", *Distinguished Visiting Scholar - Modern College of Business and Science, Muscat, Oman. chapter 4*, (2018), s.3-17.
- Campbell, J., "Melting, Remelting, and Casting for Clean Steel", *Steel Research Int.* 87, (2017), s.1-14.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2007.

- Cascio, W. F., *Managing Human Resources*, McGraw-Hillbook company, Singapore: 1998.
- Celep, A., "Bilişim Teknolojileri Yatırımlarının Şirket Performansına Etkisi", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- Chen, J., Eldridge, D., "Are Standardized Performance Appraisal Practices Really Preferred? A case study in China", *Chinese Management Studies*, Cilt:4, Sayı:3, (2012), s.244-257.
- Chowdhury, S. A., Yunus, M., Bhuiyan, F., Kabir, M. R., "Impact of Human Resources Information System (HRIS) on the Performance of Firms: A Study on Some Selected Bangladeshi Banks", *Proceedings of 9th Asian Business Research Conference 20-21 December, 2013*.
- Chugh, R., "Role of Human Resource Information Systems in an Educational Organization", *Journal of Advanced Management Science*, Cilt: 2, Sayı: 2, 2014, s.149-153.
- Cingöz, A., *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri imalat Sanayinde Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Kayseri: 2011.
- Cyril, O., Oyelaran, A. O., Daniel, A., Agbo, N., "The Steel Industry: A Stimulus to National Development", *Powder Metall Min*, Cilt:6, Sayı:1, (2017), s.1-5.
- Çiftçiyıldız, K., "İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Doğu Marmara ISO 500 Firma Örneği", *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Endüstri İlişkisi, Doktora Tezi*, Sakarya, 2015.
- Darman, M. G., Taştan, B., Seçkin, S. S., Kır, C., *Kurumsal Yönetim, Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kurulu*, 2017.
- Daud, K. İ., "İnsan Kaynakları Yönetim Süreçlerinde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı ve E-İk Uygulamaları", *İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: 2010.

- Demirhan, D., "İşletmelerde Stratejik Bilgi Sistemleri Yönetimi ve Rekabet Üstünlüğü Elde Edilmesindeki Rolü", Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:2, Sayı: 2, 2002, s.117-124.
- Dessler, G., Human Resource Management, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1997.
- Doğan, A., "Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Fonksiyonları" IUYYD, Cilt:2, Sayı: 2, (2011), s.51-80.
- Dorel, D., Martinovic, A. B., "The role of information systems in human resource management", Munich Personal RePEc Archive. (2011), s.1-20.
- Dunlop, J. T., Industrial Relations Systems. New York: Holt-Dryden, 1958.
- Dündar, İ G., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinden Yararlanılması ve Kariyer Yönetimi Sistemine İlişkin Bir Model Önerisi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Personel Yönetim Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul: 1995.
- Düren, A. Z., 2000'li Yıllarda Yönetim: Sürekli Değişim ve Belirsizlik Ortamında Gelişen ve Yönetimsel Yaklaşımlar, Alfa Basım, 2000.
- Edirisooriya, W. A., "The Impact of Reward on Employee Performance: with Special Reference to ElectriCo". Reshaping Management and Economic Thinking through Integrating Eco-Friendly and Ethical Practices Proceedings of the 3rd International Conference on Management and Economics, (2014), s.311-318.
- Ekin, N., Endüstri İlişkileri, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:208, 1989.
- Ekmekçi, A., "İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizi: İnsan Kaynakları Danışmanları Üzerine Uygulama", Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2017.
- EU Luxembourgise, "Human Resources Management Strategies to Support Organizational Changes". Surveyforthe 44th meeting of the Directors General Responsible for Public Administration of the EU member states, Luxembourgise, june, (2005), s.2-60.
- Feriedman, M. The Social Responsibility of Business is to Increaseits Profits. The New York Times Magazine, September 13,1970.
- Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Alfa Yayınları, 2000.



- Girgin, M., Kamuda Stratejik Yönetimin Uygulanabilirliği Açısından Bilgi Sistemlerinin Önemi: Sosyal Güvenlik Kurumu'nda Bir Uygulama, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2015.
- Gökçen, H., Yönetim Bilgi Sistemleri, Ankara: Palme Yayıncılık, 2007.
- Güçlü, N., "Stratejik Yönetim", G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 2, (2003), s.61-85.
- Güngör, E., Örgütlerde İş Analizi ve Keşan Belediyesinde Örnek Bir Uygulama, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir, 2006.
- Güven, M., Bakan, İ., Yeşil, S., "Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması", Yönetim ve Ekonomi, Cilt 12, Sayı 1, (2005), s.127-151.
- Holloway, J., Roberts, I., Rush, A., "China's Steel Industry", Reserve Bank of Australia, (2010), s.19-26.
- <http://melike-iky.blogspot.com/2011/02/insan-kaynaklar-yonetiminin-tarihcesi.html>.
- Hussain Z., Wallage J. E., CornaliusN., "The Use and Impact of HRIS on Human Resources Management Professionals", Science Direct, Canada: 2006.
- Itika, J. S., "Fundamentals of Human Resource Management Emerging Experiences From Africa", University of Groningen, 2011.
- Ives, B., Olson, M., Baroudi, J., The measurement of user information satisfaction, Communications of the ACM, 26, (1983), s.785-793.
- İSGİP- İş Sağlığı ve Güvenliği Rehberi, "Metal Sektöründe Sağlık Gözetimi Rehberi", Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2018.
- İş Teftiş Kurulu Başkanlığı, "Metal Sektöründe Çalışan İşçilerin Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi Programlı Teftişi Sonuç Raporu", Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2016, s.1-76.
- İş Teftiş Kurulu Başkanlığı, "Metal Sektöründe Çalışan İşçilerin Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi Programlı Teftişi Sonuç Raporu", Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2011, s.1-76.

- Jahan, S., "Human Resources Information System (HRIS): A Theoretical Perspective", *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2, (2014), s.33-39.
- Johnson, C., *Newbattle Abbey College Sharing Our World War Two Heritage, Lottery Funded*, 2019.
- Karcioğlu, F., Öztürk, Ü., "İşletmelerde Performans Değerleme ile İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) Arasındaki İlişkisi -İstanbul İlinde Bir Araştırma" *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, (2009), s.343-366.
- Karikari, A. F., Boateng, P. A., Ocansey, E., "The Role of Human Resource Information System in the Process of Manpower Activities", *American Journal of Industrial and Business Management*, 5, (2015), s.424-431.
- Kashive, N., "Managing Today's Work force: Human Resource Information System (HRIS), Its Challenge and Opportunitie", *IJRFM*, Cilt: 1, Sayı: 6, (2011), s.38-66.
- Keenan, T., "Human Resource Management", *Edinburgh Bussines School, Heriot-Watt University*, 2015.
- Kepil, S. K., "İnsan Kaynakları Yönetimi", *Milli Prodüktivite Merkezi*, 2010, s.1-114.
- Kılıç, M., "Stratejik yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki", *Sosyo-Ekonomi*, Sayı:2, (2010), s.82-98.
- Kimberly, M. L., "The Effects of The Abilityto Choose A Method of Disclosing Data and The Type of Data On Reactions to HRIS", *School of Business Organizational Studies, Universityof Albany, State Universityof Newyork*, 2002, s.34-97.
- Koca, H., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kum Saati Yayınları, 2008.
- Kocaeli Sanayi Odası, "Metal İşleme Sektörü Analiz Raporu" *Kocaeli*,(Ağustos2016), s.1-50.
- Kochan, T., Katz, H., McKersie, R., *The Transformation of American Industrial Relations*. New York: Basic Books, 1986.

- Kovach, K.A., Cathcart, C.E., "Human Resource Information Systems (HRIS): Providing Business with Rapid Data Access, Information Exchange and Strategic Advantage", *Public Personnel Management*, (Summer 1999), 28, s.275-282.
- Küresel Metal Sektörü, "2015 küresel metal sektörü raporu", Eylül, 2015, s.1-25. (<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/11/kpmg-kuresel-metal-sektoru-raporu-2015.pdf>)
- Laudon, K. C., Laudon, J. P., K., *Yönetim Bilgi Sistemleri*, (çev. Abdullah Naralan), New Jersey: Pearson PrenticeHall, 2006.
- Marsden, P., "Human Resources Management Assessment Approach", USAID, January, (2013), s.3-55.
- Martinsons, M.G., "Human Resources Management Applications of Knowledge-Based Systems", *International Journal of Information Management Elsevier Science*, 17, (1997), s.35-53.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., *Human Resource Management*, Twelfth Edition, Thomson South-Western, 2008.
- Mbugua, C. N., "The Role Of Human Resource Information Systems In Organizational Effectiveness: A Case Study Of Kenya Commercial Bank", *International Journal of Business and Commerce*, Cilt: 4, Sayı: 6, (2011), s.99-15.
- Monks, K., Kelly, G., Conway, E., Flood, P., "Understanding how HR systems work: the role of HR philosophy and HR processes", *Human Resource Management Journal*, Cilt: 23, Sayı: 4, (2012), s.379-395.
- Mwaniki, R., Gathenya, J. W., "Role of Human Resource Management Functions On Organizational Performance with reference to Kenya Power & Lighting Company-Nairobi West Region", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5 (4), 2017, s.432-436.
- Nath, P. S., Naidu, G. J., "HRIS Efficiency and its Impact on Organization", *IRJMST*, Cilt: 6, Sayı: 7, (2015), s.85-98.

- Negandra, A., Deshpande, M., "Human Resource Information Systems (HRIS) in HR Planning And Development in Mid to Large Sized Organizations", Social and Behavioral Sciences, 133, (2014), s.61-67.
- OECD, TheFuture of Productivity, OECD Preliminary Version, 2015.
- Oleson, V., Eisenhaur, G., Pu, C., Schwan, K., Plale, B., Amin, D., "Operational Information Systems - An Example from the Airline Industry". (2000), s.1-10. [https://www.usenix.org/legacy/events/wiess2000/full\\_papers/oleson/oleson.pdf](https://www.usenix.org/legacy/events/wiess2000/full_papers/oleson/oleson.pdf)
- Osibanjo, A. O., Adeniji, A. A., Human Resource Management: Theory & Practice, Pumark Nigeria Limited, 2012.
- Örnek, U., "Orta Ölçekli Uluslararası Bir Firmada Stratejik ve Operasyonel Karar Alma Süreçlerinin Bilgisayar Ortamında Desteklenmesi", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2007.
- Palmer, M., T Winters, K., İnsan Kaynakları, (çev. Doğan Şahiner), İstanbul: Rota Yayınevi, 1993.
- Quaosar, A. A., "Adoption of Human Resource Information Systems in Developing Countries: An Empirical Study", International Business Research, Cilt: 11, Sayı: 4, (2018), s.133-141.
- Ritson, N., Strategic Management, Neil Ritson & Vetnus Pulishing, 2011.
- Ropo, A., "Towards Strategic Human Resource Management: A pilot Study İn a Finnish Power Industry Company", Finland: Personnel Review, Vol. 22 Issue: 4, (1993), s.35-53.
- Rosolen, T., MacLennan, L., "Strategic Human Resource Management and Corporat Social Responsibility": Evidence From Emerging Markets, SãoPaulo, Cilt: 11, Sayı: 2, 2016. s. 66-80.
- Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Alfa Aktüel Basım, 2008.
- Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım, 2011.
- Schilstra, K., Industrial Relationsand Human Resource Management, 1998.

- Silva, M. S. A., Lima, C. G., “The Role of Information Systems in Human Resource Management”, Management of Information Systems, Chapter 7, (2018), s.113-126.
- Singh, S., Raghuvanshi, R., “Changing Dimensions of HRM Functions: An Evaluation” International Journal of Engineering and Management Research, 3 (4), 2013, s.23-28.
- Srouji, M. F., Bin Ali, M. A., Hamdallah, M. E., Srouji, A. F., “Leadership Management and Human Resource Perspectives Empirical Evidence From Jordanian Banks”, International Journal of Economics, Commerce and Management, Cilt:3, Sayı: 12, (2015), s.298-313.
- Stoilkovska, A., Serafimovic, G., “Job Analysis As An Important Human Resources Management Function”, International Refereed Scientific Journal Vision, Cilt: 2, Sayı: 1, (2017), s.113-124.
- Szafrank, M., Michalski, R., Wiechetek, L., “Information Systems for Supporting Production Processes in a Company Manufacturing Roof Metal Sheets-a Case Study. Conference: Make Learn ve TIIM 2016 – Managing Innovation and Diversity in Knowledge Society Through Turbulent Time, at Timisoara, Romania, 2016, s.1023-1031.
- Şencan, H., “Stratejik İnsan Kaynakları Nedir”, 2010. file:///C:/Users/Lenovo/Desktop/Kaynaklar/Şencan.pdf.
- Şimşek, M. Ş., Öge, H. S., Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi, 2007.
- Teryima S. J., Victor, U., Isaac, K., “Achieving organizational goalsthrough successful strategic change implementation in business organizations: a survey of selected banking firms in nigeria” West Africa The Business & Management Review, 4 (4), 2014, s.66-86.
- Tigari, H., “Human Resource Information System: A Theoretical Perspective”, IJTSRD, Cilt: 2, Sayı: 1, (2017). s.1406-1410.
- Tinuke, F. M., “The Human Resource Management Dimensions Of Corporate Social Responsibility”, European Journal of Research and Reflection in Management Sciences, Cilt: 3, Sayı: 2, (2015), s.1-14.

- Tonus, H. Z., “Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Kullanımı ve Önemi”, 2004, <http://www.bilgiyonetimi.org>.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M. A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Nobel Yayınevi, 2007.
- Twomey, D. F., Harris, D. L., “From Strategy To Corporate Out comes: Aligning Human Resource Management Systems With Entrepreneurial Intent”, IJCM, Cilt: 10, Sayı: 3-4, (2000), s.43-55.
- Urhan, S., İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2014.
- Usta, I., Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Trakya Üniversitesi, Yüksek Lisans Projesi, 2012.
- Ülgen, H., Mirze, K., İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Beta Basım, 2013.
- Vance, R. J., Employee Engagement and Commitment, SHRM Foundation, 2006.
- Wei, S., Feng, A., “Research on Applications of Human Resource Information System in SMEs”, 2nd International Conference on Science and Social Research, 2013. s.804-807.
- Werner, J. M., DeSimone, R. L., Human Resource Development 6e, South-Western, Printed in the United States of America, 2012.
- Werther, W. B., Davis, K., Human Resources and Personnel Management, Third Edition, McGraw-Hill, New York, 1989.
- World Steel Association, “Global Steel Industry: Outlook, Challenges and Opportunities”, 5th International Steel Industry & Sector Relations Conference, 2017.
- Yahya, S., Goh, W. K., “Managing Human Resources Toward Achieving Knowledge Management”, Journal of Knowledge Management, Cilt: 6, Sayı: 5, 2002, s.457-468.
- Yavan, Ö., “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı”, Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 32, (2012), s.1-20.
- Yayman, H., Tortop, N., Aykaç, B., Özer, M. A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Nobel Yayınevi, 2007.

- Yazıcı, H.,“Öğretmenlik Mesleği, Motivasyon Kaynakları Temel Tutumlar: Kuramsal Bir Bakış”, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt:1, Sayı:17, (2009), s.33-46.
- Yıldız, E., “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı Işığında Eğitim ve Geliştirmenin Rolü, İşlevleri ve Bir Örnek Olay”, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 41,(2014), s.216.
- Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi, 2003.
- Zafar, H., “Human Resource Information Systems: Information Security Concerns for Organizations”, Human Resource Management Review, 23, (2013), s.105-113.

**EK**  
**ANKET FORMU**



## İnsan Kaynakları, Bilgi Sistemleri Stratejik Boyuta Yönelik Anket Formu

Bu anketin amacı, metal sektöründe yer alan işletmelerde insan kaynakları (İK) kapsamında bilgi sistemlerinin stratejik rolünün belirlenmesidir. Anketler toplu olarak değerlendirileceği için ankete katılan bireylerin ve organizasyonların kimlik bilgileri kesinlikle gizli tutulacaktır. Anketi cevaplama süresi ortalama beş dakikadır. Her soruya tek bir cevap verdiğiniz için teşekkür ederiz.

Esra AKMİL

e-mail: esraa\_357@hotmail.com

Prof. Dr. Nezh Metin ÖZMUTAF

Katip Çelebi Üniversitesi, İ.İ.B.F., Çiğli / İZMİR

<p>Yaşınız .....</p> <p>Cinsiyetiniz 1( ) Kadın 2( ) Erkek</p> <p>Medeni durumunuz 1( ) Evli 2( ) Bekar</p> <p>Eğitim durumunuz 1( ) İlk-Orta 2( ) Lise 3( ) Üniversite</p> <p>Alanınız 1( ) Yönetici 2( ) Diğer</p> <p>Toplam deneyim süreniz (yıl) .....</p> <p>Çalıştığınız işletmedeki deneyim süreniz (yıl) .....</p> <p>İşletmenin faaliyet alanı .....</p> <p>İşletmenin stratejik amaç ve hedeflerinde bilgi sistemleri boyutu dikkate alınmaktadır</p> <p>1( ) Her zaman 2( ) Genellikle 3( ) Bazen 4( ) Hiçbir zaman</p> <p>İşletmenin kurum felsefesi (stratejik vizyon, misyon, değer ve ilkeleri) çalışanlar tarafından benimsenmektedir</p> <p>1( ) Her zaman 2( ) Genellikle 3( ) Bazen 4( ) Hiçbir zaman</p>
--

Önermeler		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<b>İK kapsamında bilgi sistemleri ...pozitif yönde etkilemektedir</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1	Yeni yatırımlar kapsamında İK nitelik ve niceliğinin belirlenmesini	5	4	3	2	1
2	Yeni pazarlar yatırımlar kapsamında İK nitelik ve niceliğinin belirlenmesini	5	4	3	2	1
3	Yeni ürün/ hizmetler kapsamında İK nitelik ve niceliğinin belirlenmesini	5	4	3	2	1
4	Yeni teknolojiler kapsamında İK nitelik ve niceliğinin belirlenmesini	5	4	3	2	1
5	İş gören arz ve talebinin doğru belirlenmesini	5	4	3	2	1
6	Toplu pazarlık süreçlerinde prosedürlerin belirlenmesini	5	4	3	2	1
7	İK kapsamında yasal süreçlerin belirlenmesini	5	4	3	2	1
8	Organizasyonel gelişmeyi sağlayacak bilgilerin belirlenmesini	5	4	3	2	1
9	İK muhasebe sistemlerine yönelik bilgilerin belirlenmesini	5	4	3	2	1
10	İşlere yönelik bilgilerin belirlenmesini	5	4	3	2	1
11	İş tanımlarının ve gereklerinin oluşturulmasına yönelik bilgilerin belirlenmesini	5	4	3	2	1

12	İş tasarımlarına yönelik bilgilerin belirlenmesini	5	4	3	2	1
13	İç kaynaklardan işgören teminine yönelik bilgilerin belirlenmesini	5	4	3	2	1
14	Dış kaynaklardan işgören teminine yönelik bilgilerin belirlenmesini	5	4	3	2	1
15	Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini	5	4	3	2	1
16	Ödül / ceza süreçlerine yönelik bilgilerin belirlenmesini	5	4	3	2	1
17	Ücretlemeye yönelik bilgilerin belirlenmesini	5	4	3	2	1
18	Özlük işlerine yönelik uygulamaların gerçekleştirilmesi	5	4	3	2	1
19	Performans değerlemesi sistemlerine yönelik bilgilerin belirlenmesini	5	4	3	2	1
20	Performans değerlemesi sistemlerine yönelik uygulamaların gerçekleştirilmesini	5	4	3	2	1
21	Kurum felsefesinin (milyon, vizyon, değer, ilkeler) oluşturulmasını	5	4	3	2	1
22	Kurum felsefesinin (milyon, vizyon, değer, ilkeler) çalışanlarca sahiplenilmesini	5	4	3	2	1
23	Organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesini	5	4	3	2	1
24	Dış çevredeki fırsat ve tehditlerin belirlenmesini	5	4	3	2	1
25	Organizasyonel amaç ve hedeflerin belirlenmesini	5	4	3	2	1
26	Stratejilerin belirlenmesini	5	4	3	2	1
27	Stratejik yönetim sürecinin uygulanmasını	5	4	3	2	1
28	Stratejik yönetim sürecinin denetlenmesini	5	4	3	2	1
29	Stratejik yönetim sürecinin güncellenmesini	5	4	3	2	1
30	İşletmenin temel yeteneklerinin geliştirilmesini	5	4	3	2	1
31	Yeni pazarlara açılımı	5	4	3	2	1
32	Yeni müşterilere sahip olmayı	5	4	3	2	1
33	Pazarda rekabet üstünlüğü sağlamayı	5	4	3	2	1
34	Liderlik süreçlerini	5	4	3	2	1
35	Çalışan motivasyonunu	5	4	3	2	1
36	Organizasyon içi iletişim süreçlerini	5	4	3	2	1
37	Organizasyon dışı iletişim süreçlerini	5	4	3	2	1
38	Çalışanların iş tatminini	5	4	3	2	1
39	Çalışanların organizasyona / iş'e bağlılığını	5	4	3	2	1
40	Kurumsal imajını	5	4	3	2	1
41	Sosyal sorumluluk faaliyetlerini	5	4	3	2	1