



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Belge Yönetimi

Haydar YALÇIN

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2007

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Belge Yönetimi

Haydar YALÇIN

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2007

KABUL VE ONAY

Haydar YALÇIN tarafından hazırlanan “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Belge Yönetimi” başlıklı bu çalışma, 15.06.2007 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. İrfan ÇAKIN (Başkan) (Danışman)

Yrd. Doç. Dr. Fahrettin ÖZDEMİRCİ

Öğr. Gör. Özgür KÜLCÜ

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr., İrfan ÇAKIN
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

15.06.2007

Haydar YALÇIN

Aileme...

TEŞEKKÜR

Araştırmama yön veren değerli fikirleri ve desteği için hocam ve tez danışmanım sayın Prof. Dr. İrfan ÇAKIN'a, araştırma konusunun belirlenmesinde değerli fikirlerini benimle paylaşan sayın Prof. Dr. Yaşar TONTA'ya, araştırmanın uygulama kısmında kullanılan anketin tasarım aşamasında değerli fikirlerini paylaşan ve bana yol gsteren sayın Yard. Doç. Dr. Fahrettin ÖZDEMİRCİ'ye teőekkürlerimi sunuyorum.

Araştırma kapsamında uygulanan anket çalışmasında elde edilen bulguların SPSS programıyla analizinde yardımcı olan TÜİK Uzmanlarından Erhan ÜNAL'a, araştırmada bulguların değerlendirilmesi, tabloların sunumu ve kontrolünde yardımlarından dolayı eşim Aynur YALÇIN'a yardımlarından dolayı teőekkürlerimi sunuyorum. Lisans ve Yüksek Lisan dönemlerindeki dostlukları ve destekleri için Can Besimoğlu, Cihan Doğan, Ziya Kutluoğlu ve Mithat Baver Zencir'e teőekkürler.

Son olarak hayatımın her aşamasında bana desteğini esirgemeyen ağabeyim ve ikinci babam sayın Engin YALÇIN'a, babam Hüseyin YALÇIN'a, maddi ve manevi destekleriyle annem Nazile YALÇIN'a ve yengem Hacer YALÇIN'a asla ödeyemeyeceğim hakları için minnetlerimi sunuyorum.

ÖZET

Günümüzde bilgi ekonomi için en güçlü unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Küreselleşme gerçekleşmiş ve rekabet iyice dinamik bir yapıya bürünmüştür. Bu nedenle rekabet dünyasındaki işletmeler, bilgiyi daha etkin olarak kullanmak zorundadır. Bilgi son dönemde hem önemli bir yönetim unsuru olmuş hem de katma değer sağlama adına gerekli bir araç görülmeye başlamıştır.

Bilginin etkin olarak kullanımı sağlamaya yönelik olarak işletmeler bilginin toplanmasına ve yayımına olanak sağlayan bilgi sistemlerini kullanmaya başlamışlardır. İşletmelerde belge yönetimi, bilgi sistemlerinin önemli bir parçası olarak gösterilebilir. Belge yönetim uygulamalarının etkin ve sistematik bir şekilde yürütülebilmesi için işletmelerin belgenin yaşam döngüsü yaklaşımını göz önünde bulundurması gerekmektedir.

Araştırmada Ankara’da faaliyet gösteren ve 50-99 kişi arasında çalışan istihdam eden Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler; işletme yaşı, faaliyet gösterdiği sektör, ve belge yönetim uygulamaları bakımından incelenmiştir. Araştırmanın amacı Ankara’da faaliyet gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler’deki belge yönetim uygulamalarının ne düzeyde yürütüldüğünün ortaya konulması olarak belirlenmiştir. Araştırmada yöntem olarak betimleme yönteminden yararlanılmıştır. Veri toplama amacıyla işletmelere 29 sorudan oluşan anket gönderilmiştir. Araştırmamızın hipotezi “Ankara’da faaliyet gösteren KOBİ’ler, belge işlemlerini, belgenin yaşam döngüsü yaklaşımını göz önünde bulundurmadan yürütmektedir. Belge işlemlerinde belgenin yaşam döngüsünü göz önünde bulundurmayan bir yaklaşım izleyen KOBİ’ler yürütülen belge

işlemlerini tutarsız bir şekilde yapmaktadır. Belge işlemlerinde yapılan yanlış uygulamalar KOBİ'lerde verimliliğin düşmesine neden olmaktadır." Şeklinde belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda ankara faaliyet gösteren işletmelerin belge yönetim uygulamalarında belgenin yaşam döğüsü yaklaşımını göz önünde bulundurmadıkları belirlenmiştir. Elde ettiğimiz sonucun belge yönetim uygulamalarını daha etkin ve sistematik bir şekilde yürütebilmelerine yönelik önerilerde bulunulmuştur.

SUMMARY

Today information has become the most powerful thing for the economy. Globalization has become a reality and competition is more dynamic. Therefore, companies that in a competitive world, need to use information more effectively. Therefore information critical for the management and growth of business value. To use information effectively companies are increasingly using information systems that enable the collection and dissemination of data and information. Records management in companies, important part of information systems. To effective and systematic practice of records management, companies must pay attention to life cycle of records.

In this research, Small and Medium Enterprises (SME) that work in Ankara in which employ between 50 and 99 employees, have been investigated according to company age, sector and records management studies in their companies. The aim of research is to determine records management studies in SME's that work in Ankara. Research method is based on survey method and data gathered by literature review and questionnaire. In order to collect data, a questionnaire which contains 29 questions was sent to the companies working Ankara. The hypothesis stated as "SME's working in Ankara while execution of records management studies do not pay required attention. Therefore SME's in Ankara doing inconsistent execution records management studies in their companies.

As a result, it is clear that while records management studies in SME's in Ankara do not pay attention to life cycle of records. To overcome for this situation some suggestions have been asserted.

ÖZET

Yalçın, Haydar. *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Belge Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2007.

Günümüzde bilgi ekonomi için en güçlü unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Küreselleşme gerçekleşmiş ve rekabet iyice dinamik bir yapıya bürünmüştür. Bu nedenle rekabet dünyasındaki işletmeler, bilgiyi daha etkin olarak kullanmak zorundadır. Bilgi son dönemde hem önemli bir yönetim unsuru olmuş hem de katma değer sağlama adına gerekli bir araç görülmeye başlamıştır.

Bilginin etkin olarak kullanımı sağlamaya yönelik olarak işletmeler bilginin toplanmasına ve yayımına olanak sağlayan bilgi sistemlerini kullanmaya başlamışlardır. İşletmelerde belge yönetimi, bilgi sistemlerinin önemli bir parçası olarak gösterilebilir. Belge yönetim uygulamalarının etkin ve sistematik bir şekilde yürütülebilmesi için işletmelerin belgenin yaşam döngüsü yaklaşımını göz önünde bulundurması gerekmektedir.

Araştırmada Ankara'da faaliyet gösteren ve 50-99 kişi arasında çalışan istihdam eden Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler; işletme yaşı, faaliyet gösterdiği sektör, ve belge yönetim uygulamaları bakımından incelenmiştir. Araştırmanın amacı Ankara'da faaliyet gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler'deki belge yönetim uygulamalarının ne düzeyde yürütüldüğünün ortaya konulması olarak belirlenmiştir. Araştırmada yöntem olarak betimleme yönteminden yararlanılmıştır. Veri toplama amacıyla işletmelere 29 sorudan oluşan anket gönderilmiştir. Araştırmamızın hipotezi "Ankara'da faaliyet gösteren KOBİ'ler, belge işlemlerini, belgenin yaşam döngüsü yaklaşımını göz önünde bulundurmadan yürütmektedir. Belge işlemlerinde belgenin yaşam döngüsünü göz önünde bulundurmayan bir yaklaşım izleyen KOBİ'ler yürütülen belge işlemlerini tutarsız bir şekilde yapmaktadır. Belge işlemlerinde yapılan yanlış uygulamalar KOBİ'lerde verimliliğin düşmesine neden olmaktadır." Şeklinde belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda ankara faaliyet gösteren işletmelerin belge yönetim uygulamalarında belgenin yaşam dgs yaklaşımını göz önünde bulundurmadıkları belirlenmiştir. Elde ettiğimiz sonucun belge yönetim uygulamalarını daha etkin ve sistematik bir şekilde yrtebilmelerine yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler

Belge Yönetimi, Bilgi Yönetimi, Kk ve Orta lekli işletmeler

ABSTRACT

Today information has become the most powerful thing for the economy. Globalization has become a reality and competition is more dynamic. Since, companies that in a competitive world, need to use information more effectively. Therefore information critical for the management and growth of business value. To use information effectively companies are increasingly using information systems that enable the collection and dissemination of data and information. Records management in companies, important part of information systems. To effective and systematic practice of records management, companies must pay attention to life cycle of records.

In this research, Small and Medium Enterprises (SME) that work in Ankara in which employ between 50 and 99 employees, have been investigated according to company age, sector and records management studies in their companies. The aim of research is to determine records management studies in SME's that work in Ankara. Research method is based on survey method and data gathered by literature review and questionnaire. In order to collect data, a questionnaire which contains 29 questions was sent to the companies working Ankara. The hypothesis stated as "SME's working in Ankara while execution of records management studies do not pay required attention. Therefore SME's in Ankara doing inconsistent execution records management studies in their companies.

As a result, it is clear that while records management studies in SME's in Ankara do not pay attention to life cycle of records. To overcome for this situation some suggestions have been asserted.

Keywords

Records Management, Information Management, Small and Medium Sized Enterprises.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
ÖZET..	ii
SUMMARY.	iv
İÇİNDEKİLER.	v
TABLolar.	xii
ÖNSÖZ.	
1. GİRİŞ.	1
1. 1. Konunun Önemi.	1
1. 2. Araştırmanın Amacı ve Hipotezi.	7
1. 3. Araştırmanın Alanı ve Kapsamı.	8
1. 4. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Tekniği.	9
1. 5. Araştırmanın Düzeni.	10
1. 6. Kaynaklar.	11
2. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER.	13
2. 1. Genel Bakış.	13
2. 2. Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Tanımı.	14
2. 2. 1. Nicel Tanımlama Ölçütleri.	17
2. 2. 2. Nitel Tanımlama Ölçütleri.	18
2. 3. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Güçlü Yönleri.	21

2. 4. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Zayıf Yönleri.	22
2. 5. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve Bilgiye Erişim	24
2. 6. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Bilginin Önemi.	25
2. 6. 1. Bilgi Yönetimi.	28
2. 6. 2. Bilgi Yönetiminin Aşamaları.	29
3. BELGE YÖNETİMİ.	35
3. 1. Belge.	35
3. 2. Belge Yönetimi.	38
3. 2. 1. Belge Yönetiminin Gelişimi.	39
3. 2. 2. Belge Yönetiminin Önemi.	43
3. 2. 3. Belge Yönetiminin Yararları.	46
3. 3. Belge Yönetim Programı.	49
3. 4. Belge Yönetiminin Amacı.	49
3. 5. Belge Yönetim Programının Öğeleri.	50
3. 6. Belge Yönetiminin Uygulama Sınırları.	51
3. 6. 1. Belgenin Yaşam Döngüsü.	51
3. 6. 1. 1. İşlemler Dizisi Modeli.	51
3. 6. 1. 2. Üç Devir Modeli.. . . .	52
3. 6. 1. 3. Öz Yaşam Modeli.	53
3. 6. 1. 4. Süreç/Bütüncül Yaklaşım Modeli.	53
3. 7. Belge Üretimi.	53
3. 8. Belge Dolaşımı.	57
3. 9. Belge Kullanımı.	58

3. 10. Belgelerin Korunması.	59
3. 11. Belgelerin Düzenlenmesi.	62
4. KOBİLERDE BELGE YÖNETİMİ UYGULAMALARI.	66
4. 1. Ankete Katılanların İşletmedeki Konumlarına Göre Dağılımı.	67
4. 2. İşletmelerin Faaliyet Süresine Göre Dağılımı.	67
4. 3. İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre Dağılımı.	68
4. 4. İşletmelerin Statüye Göre Dağılımı.	69
4. 5. İşletmelerin Sahip Olduğu Sistem Belgelerine Göre Dağılımı.	70
4. 6. İşletmelerde Belgelerin Üretildiği Ortam.	71
4. 7. İşletmelerde Üretilen Belge Türleri.	72
4. 8. İşletmelerde Belge Saklama Amaçları.	73
4. 9. İşletmelerde Belge İşlemlerini Düzenleyen Yönerge Metni Bulunma Durumu.	74
4. 10. ISO 9001 Belgesine Sahip İşletmelerde Belge İşlemlerini Düzenleyen Yönerge Metni Bulunma Durumu.	74
4. 11. Belge İşlemlerini Düzenleyen Yönerge Metninin Kapsamı.	75
4. 12. İşletmelerin Dosyalama Sistemine Sahip Olma Durumu.	76
4. 13. İşletmelerin Aktif Belgeleri Sakladıkları Yer.	77
4. 14. İşletmelerin Evrak Kayıt Defteri Kullanım Durumu.	78
4. 15. İşletmelerin Belge Envanteri Hazırlama Durumu.	79
4. 16 İşletmelerde Arşiv Bulunma Durumu.	79
4. 17. İşletmelerin Belgeleri Arşivde Yeniden Düzenlemeye Tabi Tutma Durumu.	80

4. 18. İşletmelerde Ayıklama İşlemi Yapma Durumu.	81
4. 19. İşletmelerde Ayıklama İşlemi Yapma Sıklığı.	82
4. 20. İşletmelerde İmha İşlemi Yapma Durumu.	83
4. 21. İletmelerde Ayıklama İşlemi Yapma Sıklığı.	84
4. 22. İşletmelerde Belge İşlemlerinden Sorumlu Personel İstihdam Durumu.	85
4. 23. İşletmelerin Olağanüstü Durumlar İçin Geliştirilmiş Belge Felaket Programı Bulundurma Durumu.	86
4. 24. İşletmelerin Personeline Belge İşlemleri Konusunda Eğitim Verme Durumu.	87
4. 25. İşletmelerin Personelinin Belge İşlemleri Konusunda Eğitim Almasını İsteme Durumu.	87
4. 26. İşletmelerin Belge Erişiminde Karşılaştığı Sorunlar.	88
5. DEĞERLENDİRME VE YORUM.	89
5.1.Kobi'lerin Genel Özellikleri.	89
5.2.Kobi'lerde Belge Yönetim Uygulamaları.	90
5.2.1.Kobi'lerde Belge Üretimi.	90
5.2.2.Kobilerde Belgelerin Düzenlenmesi ve Korunması.	91
5.2.3.Kobi'lerde Belgelerin Ayıklanması ve İmhası.	93
5.2.4.Kobi'lerde Belge Yönetim Programları.	94
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.	97
6.1. Kobi'lerin Genel Özellikleri.	100

6.2. Kobi'lerde Belge Yönetim Uygulamaları.	101
6.2.1. Kobi'lerde Belge Üretimi.	101
6.2.2. Kobi'lerde Belge Yönetim Programı Geliştirme.	102
6.2.3. Kobi'lerde Belgelerin Düzenlenmesi ve Korunması.	103
6.2.4. Kobi'lerde Belge Ayıklama ve İmha İşlemleri.	105
6.2.5. Kobi'lerde Profesyonel Belge Yöneticisi İstihdamı.	105
6.2.6. Kobi'lerde Felaket Yönetimi.	106
6.2.7. Kobi'lerde Belge İşlemlerine Yönelik Hizmet içi Eğitim	106
6.3.ÖNERİLER.	107
6.3.1. Kobi'lerde Belge Üretimine Yönelik Öneriler.	107
6.3.2. Kobi'lerde Belge Saklama Nedenlerine Yönelik Öneriler.	108
6.3.3. Kobi'lerde Belgelerin Düzenlenmesi ve Korunmasına Yönelik Öneriler.	108
6.3.4. Kobi'lerde Belgelerin Ayıklanması ve İmhasına Yönelik Öneriler.	109
6.3.5. Kobi'lerde Profesyonel Belge Yöneticisi İstihdamına Yönelik Öneriler.	109
6.3.6. Genel Öneriler.	110
KAYNAKÇA.	111
EK 1. Araştırma evrenini oluşturan oluşturan KOBİ'lerin Listesi	124

EK 2. Anket	130
--------------------	------------

TABLOLAR

Tablo 1	Ülkeler ve KOBİ'lerin Ülke Ekonomilerindeki Payları	20
Tablo 2	İşletmedeki konumuna Göre Dağılım	67
Tablo 3	İşletmelerin Faaliyet Süresine Göre Dağılımı	68
Tablo 4	Ankete katılan işletmelerin statüye göre dağılımı	70
Tablo 5	İşletmelerde belgelerin üretildiği ortam	71
Tablo 6.	İşletmelerin Belgeleri/ Evrakları Saklama Amaçlarına Göre Dağılımı	73
Tablo 7	ISO 9001 Belgesine sahip işletmelerin belge işlemlerini düzenleyen yazılı metin/yönergeye sahip olma durumu	75
Tablo 8	İşletmelerin belge işlemlerini düzenlemek amacıyla kullandığı yönergenin kapsadığı belge işlemlerin dağılımı	76
Tablo 9	İşletmelerin Dosyalama Sistemine Sahip Olma Durumuna Göre Dağılımı	77
Tablo 10	İşletmelerin Aktif Belgeleri Sakladığı Yere Göre Dağılımı	78
Tablo 11	İşletmelerin Evrak Kayıt Defteri Kullanma Durumuna Göre Dağılımı	78
Tablo 12	İşletmelerin Belge Envanteri Hazırlama Durumuna Göre Dağılımı	79

Tablo 13	İşletmelerin Belge Merkezi/ Arşiv Bulunma Durumuna Göre Dağılımı	80
Tablo 14	İşletmelerin Belgeleri Arşivde Yeniden Düzenlemeye Tabi Tutma Dağılımı	81
Tablo 15	Belge merkezi olan işletmelerin yeniden düzenlemeye tabi tutma durumu	81
Tablo 16	İşletmelerin Ayıklama İşlemi Yapma Durumu	82
Tablo 17	İşletmelerin Ayıklama İşlemini Yapma Sıklığı	83
Tablo 18	İşletmelerin İmha İşlemi Yapma Durumu	84
Tablo 19	İşletmelerin İmha İşlemi Yapma Sıklığı	84
Tablo 20	İşletmelerin belgelere yönelik işlemlerden sorumlu personel istihdam etme durumu	85
Tablo 21	İşletmelerin Belge Felaket Programı Bulundurma Durumuna Göre Dağılımı	86
Tablo 22	İşletmelerin Personelin Belgesel İşlemler Konusunda Eğitim Verme Durumuna Göre Dağılımı	87
Tablo 23	İşletmelerin Personelin Belge İşlemleri Hakkında Eğitim Almasını İsteme Dağılımı	88
Tablo 24	İşletmelerin Belgelere Erişimde Herhangi Bir Sorunla Karşılaşma Durumuna Göre Dağılımı	89

ŞEKİLLER

Şekil 1	Üç Devir Modeli	52
Şekil 2	İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre Dağılımı	69
Şekil 3	İşletmelerde Üretilen Belge Türleri	72

ÖNSÖZ

Günümüzde bilginin önemi iyice artmıştır. Büyük ölçüde belirsizliklerin ve sürekli değişimin hüküm sürdüğü günümüzün ekonomik şartlarında, bilgi temel üretim unsurlarına dâhil olmuştur. Sürekli değişim kurum ve kuruluşların değişken şartlara hemen uyum sağlayabilmesini gerektirmiştir. Bu uyumun sağlanmasında bilginin etkin kullanımı gerek koşul olarak karşımıza çıkmaktadır.

Küreselleşme, bilgisayar teknolojilerindeki hızlı gelişim vb. etkenler üretilen bilgi miktarının artmasına neden olmuştur. Artan bilgi miktarına karşılık kurum ve kuruluşlar bu yığın içerisinde kendilerine uygun ve gerekli olan bilgiyi sağlama yollarını aramaktadır. Kurumların günümüzün bilgi ekonomisinde üstünlük sağlayabilmesi için, başkalarında bulunmayan bilgiyi edinme ya da daha geniş bir veri deposunu başkalarından daha doğru, daha işe yarar ve daha hızlı yorumlayabilme gibi yetilere sahip olmasını gerektirmiştir. Bu amaçla kurum ve kuruluşlar bilgi sistemlerinden yararlanmaktadır.

Farklı uygulamalar ve farklı isimler altında yürütülen bilgi yönetim uygulamalarından bahsetmek mümkündür. Bilgi yönetiminde temelde bilgisayar teknolojilerinden faydalanan kurum ve kuruluşlar kendileri için gerekli olan bilgiyi ve gereklerini tanımlamış olmalıdır. Bu da bilginin yönetimi konusunda planlama gerekliliğini karşımıza çıkarmaktadır. Kurum ve kuruluşlar bilginin üretim aşamasından başlayarak kurum ihtiyaçları çerçevesinde kullanılabilmesini sağlamak adına planlama ve düzenleme çalışmaları yapılmaktadır. Bilgi yönetim sistemleri arasında gösterebileceğimiz belge yönetim uygulamaları da kurum ve kuruluşların ihtiyaç duyduğu bilginin kullanımını etkinleştiren sistemler arasında gösterilebilir.

Kurum ve kuruluşlarda çalışan personelin sahip olduğu bilginin kağıt ortamında tutulmuş halini oluşturan belgeler hem işlemlere yasallık kazandırmakta hem de yöneticilerin karar alma aşamasında başvurduğu kaynaklar arasında yer almaktadır. İdari mali ve yasal zorunlulukların yerine getirilmesi ve karar alma

aşamasında etkin ve sistematik bir işleyişin sağlanması için kurum ve kuruluşlar belge yönetimi uygulamalarından faydalanmaktadırlar. Günümüzün artan rekabet şartları sağlam bir kurumsal yapıyı gerektirmektedir. Kurumsal yapının sağlanması da her düzeyde planlı bir yönetimden geçmektedir. Dünya ekonomisiyle kıyaslandığında KOBİ olarak nitelendirebileceğimiz ülkemiz ekonomisinin bel kemiği olan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin de kurumsal sağlamlığa erişebilmesi ve değişen şartlara uyum sağlayabilmesi için günümüzde önemli bir üretim unsuru olarak kabul edilen bilgiyi etkin olarak kullanabilmesi gerekmektedir. Bu nedenle belge yönetimi KOBİ'lerin sahip olduğu bilginin etkin kullanımında yardımcı olabilir.

1. BÖLÜM

GİRİŞ

1. 1. KONUNUN ÖNEMİ

Endüstri çağı üretim anlayışındaki hammadde, enerji ve insan gücü gibi üretim unsurlarına, içinde bulunduğumuz “Bilgi Çağı”nda rekabet üstünlüğü sağlayan bilginin de dâhil olduğunu söyleyebiliriz (Gürdal, 2000, s. 9). Öyle ki kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu günümüz ekonomisinde, tek güvenilir kaynağın bilgi olduğu görüşü genel kabul görür hale gelmiştir (Nonaka, 1999, s. 30). Günümüzde, bilgi toplumuna geçiş süreci, organizasyonların rekabet edebilme yetilerinin, değişen koşullarda esnek hareket edebilmelerinin ve ayakta kalabilmelerinin önkoşulu haline gelmiştir. Bu süreç organizasyonların, ürettiği bilginin miktarına, bilgiye erişim hızına ve bilgiyi yayma hızına bağlı olarak ölçülmektedir (Gürdal, 2000, s. 9).

Kurumların günümüzün bilgi ekonomisinde üstünlük sağlayabilmesi için, başkalarında bulunmayan bilgiyi edinme ya da daha geniş bir veri deposunu başkalarından daha doğru, daha işe yarar ve daha hızlı yorumlayabilme gibi yetilere sahip olması gerekmektedir (Lengnick-Hall, 2004, s. 40). Bu bağlamda yönetimin ihtiyaç duyduğu bilgi; karar almaya yönelik olarak kullanılan, bir organizasyon için kendi aktivitelerini gösteren, saklanabilen, işlenebilen, değişikliğe uğrayan ve yönetimin tüm kademelerine rapor olarak sunulabilen anlamlı veriler bütünü olarak tanımlanabilir (Anameriç, 2003, s. 22). Bu bilgiyi sağlamak adına yöneticiler çevre taraması yönteminden faydalanırlar (Auster ve Choo, s. 1). Daha çok dış çevreden bilgi toplamayı hedef alan bu yöntem;

organizasyon dışında gerçekleşen olaylar ve yönelimlerin takip edilerek organizasyonun geleceğine dair verilecek kararlara yön çizmek amacıyla kullanılır (Auster ve Choo, 1993). Yönetimin karar alma sürecinde ihtiyaç duyduğu kurum içi bilgi ise organizasyon tarafından üretilen belgelerde bulunmaktadır. Yönetimin karar alma sürecinde ihtiyaç duyduğu belgeleri; *“işlemlerin veya yasal zorunlulukların yerine getirilmesinde bir kişi veya organizasyon tarafından enformasyon ve delil olarak üretilen, kabul edilen (alınan) ve korunan enformasyon”* olarak tanımlamak mümkündür (ISO 15489, 2001, Clause, 3. 15; Özdemirci, 2003, s. 4).

Belgeler, kurum ve kuruluşların işlemlerine yasal açıdan resmiyet kazandırma amacına hizmet ederken, kurum içi iletişimin de gerçekleşmesine yardımcı olurlar (Odabaş, 2000, s.1). İçerik itibariyle ait olduğu kurum ve kuruluşlarda gerçekleştirilen faaliyetlerin kanıtı olan belgelerin, yöneticilerinin karar alma sürecinde başvuracağı temel kaynaklar arasında yer aldığı söylenebilir. Lengnick-Hall (2004, s. 41)'e göre bilgi ekonomisinde rekabet üç düzeyde başarılı olmayı gerektiren bir süreçtir. Bu düzeyleri; anlama, harekete geçme ve iş yapma olarak sıralayan Lengnick-Hall, bu düzeylerin üçünde birden gerekli yetkinliklerin sağlanmasını “organizasyonel beceriler” olarak adlandırmıştır. Bu açıdan düşünüldüğünde belgeler, organizasyonun hayat hikâyesinin tüm aşamaları hakkında bilgi barındırırlar. Bunun yanı sıra, kurumun geçmişine ve geleceğine ışık tutan belgeler bu özellikleriyle, Lengnick-Hall'ın “organizasyonel beceriler” olarak adlandırdığı yetkinlik düzeylerinden “anlama” düzeyindeki işleve hizmet ederler. Bu nedenden ötürü belgelerin yönetilmesiyle, organizasyona ve çalışanların bilgi ihtiyaçlarına değer katan zengin bir bilgi kaynağı sağlanacağı söylenebilir (Hughes, 2003, s. 119).

Organizasyonların kurumsal bilgisinin (organizational knowledge) nesnel bir ortamda tutulmuş halini oluşturan belgeler (Firestone, 2003, s. 8) bu özellikleriyle organizasyonun varlığına temel teşkil ederken, işletme faaliyetlerinin ve politikalarının kanıtı olma özelliğiyle de yönetimin özünü oluşturmaktadır (Özdemirci, 1996, ss. 22–23) . Çünkü belgeler kurum ya da kuruluşların yerine getirdikleri sorumlulukların doğal bir sonucu olarak üretilmektedir. Belgelerin ve örgütsel bilginin yönetilmesi, kurum içinde bir enformasyon sisteminin kurulmasıyla gerçekleşebilir. Örgütsel bilgi içeren belgelerin yönetilmesi, günümüz ekonomisinde rekabet için gerekli olan bilgi yönetimi uygulamaları arasında yer alan, hatta bilgi yönetimine giden ana yol olarak tanımlanmaktadır (Özdemirci, 2003, s. 2). Organizasyon içerisinde yer alacak belge yönetimi, organizasyonda kurulacak bir bilgi sistemi dâhilinde çalışmalıdır. Bilgi sisteminin amacını Gürdal (2000, s. 6) *“karar verme konumunda bulunan yöneticilere en son gelişmelere ait bilgiyi, kullanılabilir ve anlaşılabilir biçimde hızlı ve sürekli olarak iletmek ve üst düzey bilgi akışını sağlamak”* şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımdan hareketle belge yönetiminin bir parçası olarak, belge üretiminin denetim altına alınması ve belgelerin üretiminde standartlaşmanın sağlanmasıyla, bilginin kullanılabilirliği artırılabilir. Sürekliliğin ve bilgi akışının üst düzeyde sağlanması için belgelerin ve içereceği bilginin üretimine yönelik standartlaşma sağlanmalıdır. Belge yönetimi uygulamalarında standartlaşmanın sağlanabilmesi amacıyla ISO tarafından bir dizi çalışma yapılmış ve bu çalışmalar sonucunda ISO 15489 Uluslararası Belge Yönetim Standardı yayımlanmıştır.

ISO 15489’da *“Bir kurumun faaliyet ve işlemleri hakkında enformasyon ve kanıtların belge formunda elde edilmesinin yanı sıra, korunmasına yönelik süreçler de dâhil olmak üzere, belgelerin üretimi, kabul edilmesi, korunması, kullanımı ve ayıklanması işlemlerinin sistematik kontrol ve etkinliğinden sorumlu çalışma alanı”* olarak tanımlanan belge yönetimi (Özdemirci, 2003, s. 228;ISO 15489–1, clause 3–16) kurum içerisinde

oluşturulması gereken enformasyon sistemlerinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

“Sahipleri tarafından yönetilen, yüksek derecede kişiselleştirilmiş, geniş ölçüde yerel faaliyetlerde bulunan ve büyümesini çoğunlukla iç kaynaklarla finanse edebilen işletmeler” (Baumbach, 1988; Çelik ve Kapkın, 2001, s. 1) olarak tanımlayabileceğimiz Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ), bölgeler arası dengesizlikleri gidermek, istihdam yaratmak gibi özellikleriyle, ülkelerin hem sosyal hem de ekonomik yönden gelişmelerinde önemli roller üstlenebilmektedirler (Ertuğrul, 1999, s. 4). KOBİ’ler tüketici gereksinimlerine kolayca uyum sağlayabilen ve doğabilecek sorunlara büyük sanayilere oranla, daha düşük maliyetle çözüm üretebilen bir yapıya sahiptirler (Bozkır, 1995, s. 8–11). Bu avantajlarının yanında, ülkemizdeki KOBİ’lerin bazı dezavantajları da vardır. Yapılan çalışmalarda Türkiye’deki KOBİ’lerin başarısızlıklarına dair bir dizi neden sıralanmaktadır. Bu nedenlerin başında, verilen kararların nitelik ve nicelik açısından yeterli bilgiye dayandırılmaması gelmektedir (Müftüoğlu, 1997, s. 286; Özgen ve Doğan, 1997, s. 51). Karar verme aşamasında organizasyon yöneticilerinin ihtiyaç duyacağı hem kurum içi hem de kurum dışı bilgilerin mümkün olan en kısa zamanda, doğru yerde, doğru kişiye iletilmesi gerekmektedir. Bu gereklilikten hareketle KOBİ’lerde belge yönetiminin uygulanması, karar alma aşamasında, yöneticilerin ihtiyaç duyduğu bilgi ve belgelere istediği nitelikte ve nicelikte sahip olabilmesine yardımcı olacağından, KOBİ yöneticilerinin karar alma aşamasında yaşayacağı başarısızlıkların önüne geçilebileceği söylenebilir. Kurum içinde ortak bir anlayışın yaratılmasına, organizasyonun bir bütün halinde hareket etmesine olanak sağlayan belgeler (Özdemirci, 1996, s. 21–22; Sprehe, 2005, s. 298) etkin bir şekilde yönetildiğinde organizasyon geçmişinin yöneticiler tarafından daha iyi anlaşılmasına ve karar verme sürecinde daha etkili kararlar almasına katkı sağlayabilir.

Zengin ve karmaşık bir toplum yapısıyla kişiselleştirmeye dayalı ekonomik modelin hüküm sürdüğü bilgi toplumunda (Tonta ve Küçük, 2005, s. 4) rekabetin sürdürülebilmesi için kurum ve kuruluşların sağlam temellere oturtulması gerekmektedir. Karataş, (1991, s. 100) belgelerin kuruluşların temelini oluşturduğunu ve bu temellerin ne kadar sağlam temellere oturtulursa, yapılacak işlemlerin de o denli güvenilir olacağını belirtmiştir. Bilginin tek güvenilir araç olarak görüldüğü günümüz ekonomisinde, KOBİ'lerin hem iç hem de dış bilgi kaynaklarını belirlemesi gerekmektedir. Bu gerekliliğin nedenlerini Sarıhan; (1998, s. 186) yapılan işin katma değerini arttırmak ve işin verimliliğini arttırmak olarak sıralamıştır. İç ve dış bilgi kaynaklarının belirlenmesinin ardından, uygulanacak belge yönetimi, *“belge üretiminin denetim altına alınması, evrakların arşivlik değerine göre nihai tasfiyesine karar vermeyi kapsayan temel arşivcilik işlevi”* (Ataman, 1995, s. 23) olarak tanımlanan değerlendirme işlemi gibi unsurlarıyla, sadece gerek duyulacak belgelerin saklanması sağlayarak kuruma katkı sağlayabilir. Karar alma aşamasında hem nitelik hem de nicelik açısından yeterli bilgiye başvurmeyen KOBİ yöneticilerinin gerektiğinden fazla belge ve bilgi yığınıyla uğraşması karar alma sürecinde yapılacak hataları arttıracaktır. Türkiye'nin Gümrük Birliği'ne girmesiyle beraber, hizmet alanı genişleyen KOBİ'lerin rekabet alanının genişlediği söylenebilir. Rekabetin arttığı ve sürekli değişimin yaşandığı günümüzün bilgi ekonomisinde, organizasyonların bilgiyi ve bilgi teknolojilerini, hayatta kalabilmek ve değişen koşullara uyum sağlayabilmek amacıyla kullanabilmesi gerekmektedir (Johannesen ve Olaisen, 1993). Organizasyonların örgütsel bilgi kaynağını oluşturan belgelerin yönetilmesi, olağanüstü durumlarda ya da felaketlerde işlemlerin devamlılığını sağlayacak, örgütsel yapının sağlamlaştırılmasına ve hizmetlerin sürekliliğine katkı sağlayacaktır (Sprehe, 2005, s. 298).

Literatür incelendiğinde belge yönetiminin en temel dayanak noktasının yasal çevre olduğu görülmektedir. Yasa ve yönetmelikler tarafından

belirlenen gerekliliklerin sağlanması amacıyla kurum ve kuruluşların belge işlemlerine önem verdiği görülmektedir. Ancak belge işlemlerini düzenleyen yasa ve yönetmeliklerin belgelerin üretimi, dosyalama planı, ayıklama, imha vb. belge işlemleri konusunda yalnızca kamu kurumları üzerinde denetime sahip olması, konuya özel sektör tarafından gereken önemin verilmemesine neden olmaktadır. Bunun yanı sıra belge yönetimi uygulamalarının özel sektörde faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlara sağlayacağı faydanın maliyet-yarar analizi türünden bir çalışma ile somutlaştırılmaması da genelde sahipleri tarafından yönetilen KOBİ'lerin belge yönetimi uygulamalarında ihmalkâr davranmalarına neden olmaktadır. Literatür incelendiğinde KOBİ'lerde belge yönetimi uygulamalarına yönelik çalışmalara 1999 yılında Berenika M. Webster, Catherine E. Hare ve Julie McLeod tarafından İngiltere'deki 300 KOBİ üzerinde yapılan çalışma örnek verilebilir. Çalışma kapsamında KOBİ'lere anket uygulanmış ve bu anketle, İngiltere'de faaliyet gösteren KOBİ'lerdeki bilgi yönetimi uygulamaları altında belge yönetimi uygulamalarının hangi düzeyde yapıldığı belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın sonuçlarını incelediğimizde İngiltere'deki KOBİ'lerin bilgi yönetimi ve belge yönetiminin önemini ve bu konu hakkında üzerlerine düşen sorumlulukların farkında oldukları görülmüştür. Çalışmanın yazarları belge yönetimi uygulamalarının büyük ölçüde organizasyon yapısıyla ilişkili olduğunu belirtirken belge yönetiminin önemini farkında olan KOBİ'lerde bile sistemli bir belge yönetiminin uygulanmadığına dikkat çekmektedir.

Literatürde bu konuyla ilgili kaynak kısıtlılığı ülkemiz için de geçerlidir. Ülkemizdeki literatür incelendiğinde yapılan çalışmaların hemen hemen hepsinin kamu kurumlarındaki belge yönetimi uygulamalarına yoğunlaştığı görülmektedir. Ülkemizde belgesel işlemleri düzenleyen yasa ve yönetmeliklerin yalnızca kamu kurumlarına belgesel işlemler (ayıklama, imha, Devlet Arşivleri'ne devir vb.) hakkında sorumluluklar yüklemesi, özel kurum ve kuruluşlar üzerinde denetleme yetkisinin bulunmaması

Ülkemizdeki KOBİ'lerde de belge yönetimi uygulamalarının sistematik olarak yapılmamasına neden olmaktadır. Ancak KOBİ'ler başarılarının devamı için belgeleri yönetmek zorundadır. Bu nedenle özel kurum ve kuruluşların belge yönetim uygulamaları hakkında bilinçlendirilmesi KOBİ'lerde belge yönetim uygulamalarının daha sistematik ve düzenli yapılmasını sağlayabilir.

1. 2. ARAşTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZİ

Bu araştırmanın amacı, lkemizdeki KOBİ'lerde belge yönetim uygulamalarının hangi düzeyde yapıldığını ve yapılması gerekenleri ortaya koymak şeklinde belirlenmiştir. Bu amaçla KOBİ'lerde yürütülen belge işlemlerinde yapılan yanlış uygulamalar ve yaşanan aksaklıkların belirlenmesi ve bunların çözümüne yönelik önerilerinin geliştirilmesine çalışılmıştır. Genelde sahipleri tarafından yönetilen ve hem işletme hem de yönetim fonksiyonlarının işletme sahibinde toplandığı KOBİ'lerde belge yönetim uygulamalarının gerekliliklerinin belirlenmesi ve bu konuda KOBİ yöneticilerinin haberdarlık düzeyinin arttırılması da araştırmamızın amaçları arasında yer almaktadır.

Bu amaçlar doğrultusunda araştırmanın hipotezi şu şekilde belirlenmiştir;

Ankara'da faaliyet gösteren KOBİ'ler, belge işlemlerini, belgenin yaşam döngüsü yaklaşımını göz önünde bulundurmadan yürütmektedir. Belge işlemlerinde belgenin yaşam döngüsünü göz önünde bulundurmayan bir yaklaşım izleyen KOBİ'ler yürütülen belge işlemlerini tutarsız bir şekilde yapmaktadır. Belge işlemlerinde yapılan yanlış uygulamalar KOBİ'lerde verimliliğin düşmesine neden olmaktadır.

1. 3. ARAŞTIRMANIN ALANI VE KAPSAMI

Araştırmamızın alanını KOBİ'lerde belge yönetimi uygulamaları oluşturmaktadır. Bu bağlamda KOBİ'lerin organizasyon yapıları ve özellikleri hakkında bilgiler verilecektir. KOBİ'lerdeki bilgi gereksinimi ve yönetimi konusundaki uygulamalara değindikten sonra, belge, belge yönetiminin ortaya çıkışı, gelişimi ve günümüzdeki uygulama alanları ortaya konulmuştur. Daha sonra belge üretimi ve belge yönetiminin gerekliliği konularında bilgiler verilmiştir. Araştırma kapsamında Ankara'daki KOBİ'lere *"belirli bir amaç ve plana göre düzenlenmiş soru listesi"* (Karasar, 1991, s. 175) olarak tanımlanan anket uygulanmıştır. İki bölümden oluşan ankette birinci bölümde KOBİ'lerin tanınmasına yönelik sorular sorulmuştur. İkinci bölümde ise KOBİ'lerdeki belge yönetim uygulamalarının belirlenmesine yönelik sorular sorulmuştur. Anket sorularında açık ve anlaşılabilirliğin sağlanması amacıyla soruların genelinde kapalı uçlu sorular tercih edilmiştir. Kasım – Aralık 2006 döneminde uyguladığımız ankete katılan KOBİ'lerin seçiminde istihdam edilen personel sayısı dikkate alınmıştır. Bu bağlamda çalışma evrenimizi Ankara'da faaliyet gösteren ve 50 ila 99 kişi arasında personel istihdam eden işletmeler oluşturmuştur.

Kobinet Üyeleri Firma Bilgileri Sorgulama Sistemi verilerine (Kobinet, 2005) göre Ankara'da faaliyet gösteren ve 50 ila 99 kişi arasında personel istihdam eden işletmelerin sayısı 133'tür. Buna göre çalışma evrenimizi oluşturan KOBİ'lerin listesi Ek.1'de verilmiştir. Çalışma kapsamında evrenimizi oluşturan KOBİ'lerin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Kobinet Üyeleri Firma Bilgileri Sorgulama Sistemi'ndeki iletişim bilgilerinin güncel olmayışı nedeniyle bazı işletmelere erişilememiştir. Araştırmamıza katılmak istemeyen işletmelerin yerine ise benzer nitelikteki KOBİ'ler belirlenerek cevaplanma oranı arttırılmaya çalışılmıştır. Ankete toplam 43 işletme katılım sağlamıştır. Belge yönetiminin tüm işletmelerde faaliyet

alanı ya da sektör farkı gözetmeksizin önem arz etmesi ve KOBİ'lere yönelik genel bir sonuç çıkarma isteğinden ötürü, çalışmamızda sadece belirli bir faaliyet alanında çalışan işletmeler yerine, genel olarak tüm sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler incelenmeye çalışılmıştır.

1. 4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ

Araştırmamızda “Betimleme Yöntemi” kullanılmıştır. Betimleme yöntemi; *“... olayların varlıkların, kurumların, grupların ve çeşitli alanların ne olduğunu betimlemeye, açıklamaya çalışır. Betimleme Araştırmaları, mevcut olayların daha önceki olay ve koşullarla ilişkilerini de dikkate alarak, durumlar arasındaki etkileşimi açıklamayı hedef alır. Bu yönetime dayanan araştırmalarla durum nedir? Neredeyiz? Ne yapmak istiyoruz? Nereye, hangi yöne gitmeliyiz? Oraya nasıl gideriz? Gibi sorulara mevcut zaman kesiti içinde olduğu düşünülen verilere dayanılarak cevap bulmak istenir”* (Kaptan, 1991, s. 59). Araştırmamızda veri toplarken anket ve görüşme tekniklerinden yararlanılmıştır.

Araştırma kapsamında, evrenimizi oluşturan KOBİ'lere, Kobinet Üyeleri Firma Bilgileri Sorgulama Sistemi'ndeki iletişim bilgilerinden yararlanılarak anket soruları e-mail, fax, telefon ve görüşme yöntemleri kullanılarak ulaştırılmıştır. Çalışma kapsamındaki 133 KOBİ içerisinde iletişim bilgilerinde eksiklik, yanlışlık ve değişme gibi nedenlerden dolayı erişilemeyenler yerine benzer nitelikteki işletmelere ulaşılmaya çalışılmış ve anketin cevaplanma oranı arttırılmaya çalışılmıştır. Ankete 43 işletme katılım sağlamıştır.

1. 5. ARAŞTIRMANIN DÜZENİ

Araştırmamız 6 bölümden oluşmaktadır. 1. Bölümde konunun önemi; sorun, çalışmanın amacı ve kapsamı, araştırmada kullanılan yöntem ve teknikler ile yararlanılan kaynaklar hakkında bilgiler verilmiştir.

2: Bölüm'de, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin tanımı, tanımlamada kullanılan nitel ve nicel ölçütler, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin güçlü ve zayıf yönleri ve işletmelerde bilginin önemi konularına değinilmiştir.

3. Bölüm'de belgenin tanımı, belge yönetiminin ortaya çıkışı, tarihsel gelişimi, önemi, yararları gibi konulara değinilmiştir. Daha sonra belge yönetiminde program geliştirme konusuna değinilmiş ve bu bağlamda belge yönetim programının öğeleri, belge yönetiminin amacı gibi bilgilerin verilmesinden sonra belge işlemlerinin sınırlarını belirleyen belgenin yaşam döngüsü yaklaşımına değinilmiştir.

4. Bölüm'de KOBİ'lerde Belge Yönetimi Uygulamaları değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında uyguladığımız anket çalışmasında toplanan verilerin incelendiği bu bölümde literatürde yer alan önemli bilgilerle ankete verilen cevaplar karşılaştırılmıştır.

5. Bölüm'de daha önceki bölümlerde değinilen bilgiler ve ilkeler ışığında anket çalışmasında ulaşılan verilere yönelik değerlendirme ve yorumlar bulunmaktadır.

6. Bölümünü oluşturan Sonuç ve Önerilerde ise 4. ve 5. bölümlerde varılan sonuçlardan yola çıkarak yapılması ve gözönünde bulundurulması gerekenlere yönelik öneriler verilmiştir.

1. 6. KAYNAKLAR

Araştırma kapsamında taranan kaynaklar;

Arşiv ve Arşivcilik Bibliyografyası (1995)

Emeraldinsight

Library and Information Science Abstract (2000-)

Records Management Journal (2000-)

Scopus

The American Archivists

Türk Kütüphaneciler Derneği Bülteni

Türk Kütüphaneciliği

<http://scholar.google.com>

www.informationr.net

www.nara.gov

Kullanılan anahtar kelimeler;

“Records management”, “recorded information management”, “quality management”, “information management”

Tez çalışmasının yazımında Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından hazırlanan “Yüksek Lisans ve Doktora Tezleri Yazım ve Basım Yönergesi” (2004) kullanılmıştır.

2. BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER

2. 1. GENEL BAKIŞ

Sanayi Devriminin başladığı 18. yüzyılın ikinci yarısından 1970'lerin başına kadar devam eden süreçte, sosyal, ekonomik, politik yapıdaki değişimin yanı sıra, üretim teknolojisinde yaşanan hızlı gelişmeler, işletmeleri, başta finansman ve insan kaynakları alanında olmak üzere birçok konuda etkilemiştir. Dünyada yaşanan bu gelişmeler, işletme ölçeklerinin esneklik gücünün yeniden gözden geçirilmesini gündeme getirmiştir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş süreciyle beraber, küreselleşen ve küçülen Dünya'da iletişim ve bilişim sektöründe yoğun değişim ve gelişmelerin yaşandığı bir dönem olmuştur. Büyük işletmelerin, değişime uyum sağlamada güçlükler yaşaması, değişen şartlara hemen uyum sağlayabilen, esnek ve dinamik yapılarıyla Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ)'in öneminin artmasına neden olmuştur (Yörük ve Ban, 2000, s. 41).

1973 yılında yaşanan petrol krizi sonrasında, büyük işletmeler durgunluk dönemine girmiştir. İşten çıkarmaların arttığı bu dönemde, birçok büyük işletme iflas etmiştir. Bu durgunluk döneminden daha az etkilenen KOBİ'ler, büyük işletmelerin boşalttığı pazar alanlarını doldurmuş ve bu dönemde etkinliklerini arttırarak daha fazla istihdam sağlamışlardır (Uludağ ve Serin, 1991, s. 12). 1980'lerde yeniden güçlenerek küçük firmaları yutan büyük firmalar, 1990'ların başında yeniden bazı sorunlar yaşamıştır. Bu firmalara IBM, General Motors ve Philips örnek verilebilir (Chatterton, 1996, s. 21)

Rekabet ortamını etkileyen gelişmelerden biri de küreselleşmedir. “Ülkeler arasındaki ekonomik, siyasal, sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerinin daha iyi tanınması, ülkeler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşması” (DPT, 1995) olarak tanımlayabileceğimiz Küreselleşme Süreci, rekabet etkinliği ve uyumun ancak küçük işletmeler tarafından sağlanabileceği görüşünü ortaya çıkarmıştır. Bu görüşle beraber “küçük güzeldir” anlayışı yaygınlaşmış ve pek çok büyük firma, üretimde ölçek ekonomisine ulaşarak bir bölgenin tamamına yönelik pazarı tek başına ele geçirmek yerine, bu işi kendi bünyelerinde küçük firmalar oluşturarak yapmaya başlamıştır. (Yücel, 2000, s. 3; Ataman, 2002, s. 49; Melemen, 2000, s. 50). “Down Sizing” adı verilen bu anlayışa göre, büyük işletmeler, piyasada gördüğü fırsatları, doğrudan kendileri değerlendirmek yerine, kurdukları küçük işletmeler vasıtasıyla değerlendirerek toplam riski azaltmaya çalışmaktadır.

1970’lerden sonra, dünyada gözlemlenen bu gelişme ve yenilikler, kaynakların daha rasyonel kullanımını zorunlu kılmıştır. Bu nedenle gerek ülkemizde gerek dünyada KOBİ’lere daha fazla önem verilmeye başlandığı söylenebilir.

2. 2. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETME TANIMI

Literatür incelendiğinde işletmelere yönelik tanımlarda değişik ölçütlerin kullanıldığı görülmektedir. Yapılan tanımlarda ifade edilen büyük, orta ve küçük işletme kavramlarındaki “ büyüklük ” ölçüsü, ülkeden ülkeye, sektörden sektöre farklılıklar gösterebilmektedir. KOBİ’lerin bir ülke içinde bile çok çeşitli açılardan ele alındığı durumlar vardır. Bu bağlamda küçük bir atölyenin KOBİ olarak değerlendirilirken, son derece gelişmiş

teknolojiye sahip olan bir fabrikanın da aynı kapsamda değerlendirildiği görülmektedir (Şimşek, 2002, s. 2). Müftüoğlu (1989, s. 45), KOBİ'lerin büyük işletmelerin minyatürü olmadığını belirterek KOBİ'lerin büyük işletmelerden ayrılan üç önemli özelliğini şöyle sıralar;

1. KOBİ'ler sahibi tarafından yönetilirler.
2. KOBİ'lerin üretim kapasitesi, pazar fiyatlarını etkileyemeyecek seviyededir.
3. KOBİ'ler herhangi büyük bir işletmenin parçası değildirler, bu bağlamda bağımsızdırlar.

Gelişmiş ülkelerde KOBİ'lerin tanımlanmasında personel sayısı, toplam aktif büyüklük, toplam satışlar, ortaklık yapısındaki bağımsızlık düzeyi ve pazar payı gibi ölçütlerin kullanıldığını görmekteyiz. Avrupa Birliği'nde, en fazla 250 işçi çalıştıran ve yıllık toplam satışları 27 milyon Euro'nun altında olan ve ortaklık yapısında büyük ölçekli bir işletmenin toplam hisse oranının en fazla %25 olduğu işletmeler, KOBİ olarak tanımlanmaktadır (Arslan, 2006, s. 62; Müslümov, 2002, s. 5).

Gelişmiş ve sanayileşmiş ülkelerde olduğu gibi, çoğu ülkede kesin ve resmi bir tanım bulunmamaktadır. Yapılan tanımlarda ise sektörden doğan farklılıklar göze çarpmaktadır. Genelde çalışan işgücü sayısı, yatırılan sermaye ve satış tutarları gibi ölçütler dikkate alındığında; Amerika Birleşik Devletleri'nde 100 kadar işçi çalıştıran işletmeler küçük sanayi olarak nitelendirilirken; Almanya'da imalat sektöründe ve 1- 49 arası çalışan sayısı olan işletmeler küçük işletme; çalışan sayısı da 50-499 arası olan işletmeler orta ölçekli işletme biçiminde sınıflandırılmak üzere bilimsel kuruluşlarca önerilmektedir.

Japonya da ise tanımların sektörlere göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Buna göre; çalışan sayısı ve yatırılan sermaye esas alındığında sanayi sektöründe; sermayesi 100 milyon Yen'in altında ve/veya çalışan sayısı 300'ün altında olan işletmeler, küçük ve orta ölçekli işletmeler olarak nitelendirilmektedir.

Ülkeden ülkeye farklılık gösteren bu tanımları, OECD ülkeleri açısından ele aldığımızda; 20 işçiye kadar olanlar çok küçük sanayi işletmesi; 100'e kadar küçük sanayi; 100–499 arası işçi çalıştıran işletmeleri de büyük sanayi işletmeleri olarak görmekteyiz (Biar, 1992)

Türkiye'de ise KOBİ tanımı, personel sayısı esas alınarak yapılırsa da diğer ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de genel ve ortak bir tanımdan bahsetmek mümkün değildir. Yapılan tanımlardaki farklılıkların nedenini, tanımlamada kullanılan ölçütlerin ve tanımlama amacının farklı olması olarak gösterebiliriz. Bu bağlamda tanımlamada kullanılacak ölçütlerin, tanımın amacına göre değişiklik gösterdiği söylenebilir. Ülkemizdeki yasalarda KOBİ'lerin tanımlanmasında kullanılan ölçütler; istihdam edilen işçi sayısı, sabit yatırım tutarı, makine ekipman tutarı, kullanılan enerji miktarı, yıllık satış tutarı ve öz sermaye miktarı, olarak sıralanabilir (Arslan, 2006, s. 14).

KOBİ'lere yönelik tanım sorunu, tanımlamada bazı ölçütlerin kullanılmasını zorunlu kılmıştır. Bu ölçütler, tanım yapılırken kullanılacak bir model olması ve kullanılacak standartların oluşmasını sağlaması itibarıyla önemlidir (Şimşek, 2002, s. 3). Ancak bu ölçütlerin de tanımlamada nasıl esas alınacağı yine, kişi, kurum ve ülkelere göre değişiklik göstermektedir. Bazı durumlarda sadece nicel tanım ölçütleri kullanılırken, bazılarında hem nicel hem de nitel ölçütlerin kullanıldığı yer ve zamanlar olabilmektedir (Bozkurt, 1999, s. 8; Yücel, 2000, s. 5). KOBİ'lerin tanımlanmasında

kullanılan bu ölçütleri nitel tanımlama ölçütleri ve nicel tanımlama ölçütleri olarak iki ana başlık altında incelemek mümkündür.

2. 2. 1. NİCEL TANIMLAMA ÖLÇÜTLERİ

İşletme ile ilgili olan ve rakamsal olarak ifade edilebilen değerlerin temel alındığı ölçütlerdir. Kolay belirlenebilmeleri ve değerlendirilebilmeleri nedeniyle KOBİ tanımlarında ön planda tutuldukları görülmektedir. KOBİ tanımlarında kullanılan nicel kriterler çeşitli kaynaklarda şöyle sıralanmaktadır (Şimşek, 2002, s. 4-5; Yücel, 2000, s. 5; Ataman, 2002, s. 48);

- Çalışan kişi sayısı,
- Kullanılan makine,
- Tezgâh sayısı ve gücü,
- Makine parkının değeri,
- Özsermaye,
- Çalışanlara ödenen ücretler,
- Üretimde kullanılan hammadde,
- Üretimde kullanılan alan,
- Alınan siparişlerin sayısı ve değeri,
- Toplam çevirici güç miktarı,
- Enerji kullanımı, ciro (satış hâsılatı),
- Üretim hacmi.

2. 2. 2. NİTEL TANIMLAMA ÖLÇÜTLERİ

İşletme sahipleri ve işletme özellikleri tarafından biçimlendirilen bu kriterler, işletmedeki üretim, pazarlama, finans ve personel gibi işletmenin temel fonksiyonlarını etkilemektedir. Bozkurt (1999, s. 7). Nitel tanımlama ölçütlerini;

- İşletme sahibinin fiilen işletmede olması,
- Risk üstlenme ve sorumluluğun işletme sahibine ait olması,
- İşletme mülkiyetinin ve yönetiminin bağımsızlık derecesi,
- Aile bireylerinin işletmede fiilen çalışması ve potansiyel katkılarının değerlendirilmesi, yönetim tekniklerinin uygulanmaması ve yetersizliği,
- İş bölümü ve uzmanlaşma derecesinin düşüklüğü,
- İşletmenin sahip olduğu pazar payı,
- Sermayenin sınırlı oluşu ve finansal yetersizlik,
- İşletmenin satış ve satın almadaki pazarlık gücünün olmaması, olarak sıralamaktadır.

KOBİ kavramlarını belirleyen özelliklerin (işletmenin bulunduğu yer, zaman, ortam vb.) çeşitlilik göstermesi, yapılan tanımlarda da çeşitliliğin oluşmasına neden olmaktadır. Ülkemizde KOBİ'ler için tanım yapan kuruluşları Ticaret ve Sanayi Odaları, DİE; Halk Bankası, Sanayi Yatırım ve Kredi Bankası, Yabancı Kuruluşlar, Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı, Birleşmiş Milletler ve Dünya Bankası olarak sıralayabiliriz.

1927 Yılındaki Cumhuriyet Dönemi'nin ilk sanayi sayımında 4' ün altında işçi çalıştıran işletmeler küçük işletme olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlamada DİE tarafından işgücü ölçütü olarak alınırken, 1950 sanayi sayımında motor gücü, 1963'de işgücü, 1970'de işgücü ve kullanılan

motor gücü, 1980'de işgücü gibi ölçütlere yer verilerek küçük ve büyük işletme ayrımı yapıldığını görmekteyiz. 1985 yılında yapılan sanayi sayımında ise ilk defa orta ölçekli işletme kavramına yer verilmiş ve bu sayımda nicel ölçüt olarak işletmede çalıştırılan işçi sayısı benimsenmiştir (Çelik ve Akgemci 1998).

Ülkemizde KOBİ'lerin finansman ihtiyacını karşılamak üzere kurulmuş olan Halkbank, 1980'lere kadar tezgahlı atölyelerde 10 kişiye kadar işçi çalıştıran sanayi işletmelerini, küçük sanayi işletmeleri olarak benimsemiştir. Bu tür kuruluşlara finansal kaynak tedarikinde yardımcı olan ve Halkbank'a danışmanlık, destekleme ve yönlendirme faaliyetleriyle katkıda bulunmaya çalışan KOSGEB' in esas aldıkları tanımlarda bile farklılıklar görülmektedir.

Dünya Bankası tarafından 1989 yılında Türkiye için hazırlanan raporda, Türkiye'deki KOBİ'lerin tanımı yapılmış ve bu tanımda nicel ölçüt olarak çalıştırılan işçi sayısı benimsenmiştir (T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, 1991, İZMİR) Buna göre; 1-50 arası işçi çalıştıranlar, küçük ölçekli işletme; 51-200 arası işçi çalıştıranlar orta ölçekli; 200'den çok işçi çalıştıran işletmeler de büyük işletme olarak görülmüşlerdir.

Devlet Planlama Teşkilatı tarafından, istihdam edilen işgücü sayısı açısından KOBİ tanımları aşağıda verilmiştir.

İşyerleri: Bünyelerinde ücretli işçi çalıştırmayıp, yalnızca işletmelerin sahipleri ile aile bireylerinin çalıştıkları işletmelerdir. Bunlar da kendi içlerinde ikiye ayrılabilir;

- Ev ve el sanatları,
- Sanatkârlar.

Çok Küçük Sanayi İşletmeleri: Çalıştırdıkları işçi sayısı 1–9 arası olan işyerleri, çok küçük sanayi işletmeleri olarak tanımlanmaktadır.

Küçük Sanayi İşletmeleri: Yıllık ortalama 10–49 arası işgücü istihdam eden işletmelere, küçük sanayi işletmesi olarak tanımlanmaktadır.

Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri: Bünyelerinde 50–99 arası işgücü istihdam eden işletmelere, orta ölçekli sanayi işletmeleri denir.

KOBİ tanımına yönelik bu bilgiler ışığında çalışmamızda KOBİ kavramı 50–99 kişi arasında personel istihdam eden işletmeler için kullanılmıştır.

Tablo 1: Ülkeler ve KOBİ'lerin Ülke Ekonomilerindeki Payları

Ülkeler	Tüm işletmeler içindeki oranı (%)	Toplam istihdam içindeki payı (%)	Toplam yatırım içindeki payı (%)	Katma değer içindeki payı (%)	Toplam ihracat içindeki payı (%)	Toplam kredilerden aldığı pay (%)
ABD	99,7	56,6	38	43	32	42,7
Almanya	99	64	44	49	31	*
Japonya	99,4	81,4	40	52	38	50
Fransa	99	67	45	54	26	29
Hollanda	98	57	45	32	38	*
Hindistan	98,6	63	*	50	40	15,3
G. Kore	98,8	59	35	35	20	47
Tayland	98	64	*	47	50	*
Türkiye	99,8	76,7	26,5	38	(8*)	(4*)

(Kaynak: Demir, 2000, s. 67)

(*) Bilgi yok ya da güvenilir değil.

2. 3. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN GÜÇLÜ YÖNLERİ

1970'lerle birlikte, Dünya'da gözlemlenen gelişmelerden sonra önemi artan KOBİ'lerin kendilerine özgü bazı özelliklerinden söz etmek mümkündür. Bu özellikleri incelediğimizde; KOBİ'ler bir ülkenin sosyo-ekonomik yapısı çerçevesinde sanayileşme hareketinin, sağlıklı kentleşmenin, optimum (en uygun değer) dağıtım ve ticaret uygulamalarının sürükleyici etkeni ve vazgeçilmez ögesi durumundadırlar.

İstihdam sorununun çözümde önemli bir rol oynayan KOBİ'ler, bölgesel kalkınmaya da önemli oranda katkı sağlamaktadırlar. KOBİ'ler esnek yapıları sayesinde ekonomik durumdaki değişikliklere kolay uyum sağlayabilmektedirler. Dinamik yapısıyla KOBİ'ler ekonomi için dinamizm kaynağıdır. Daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlayan KOBİ'ler, bölgeler arası dengeli kalkınmaya da önemli oranda katkı sağlarlar. Aynı zamanda büyük işletmelere girdi ve ara malı sağlayarak, büyük işletmeler için destekleyici ve tamamlayıcı rol oynarlar. Yeni sayılabilecek türde mal ve hizmetin piyasalara girişini sağlayarak tanıtım görevini yerine getirirler. KOBİ'ler esnek yapıları sayesinde talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kısa sürede, daha kolay uyum sağlayabilmektedirler (Ataman, 2002, s. 50; Müftüoğlu, 1997, s. 102; Savaş, 1990, s. 40; Yücel, 2000, s. 13).

KOBİ'lerin, esnek ve dinamik yapılarıyla Tonta ve Küçük (2005, s. 4)'ün bilgi toplumunun önemli bir özelliği olan kitlesel kişiselleştirme yaklaşımına dair *"kitlesel kişiselleştirme, dinamik örgütsel yapılar gerektirir"* şeklindeki savına uygun nitelikte bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Sipariş üzerine üretim yapan KOBİ'ler, talebe göre üretim gerçekleştirdiğinden piyasanın talebine yüksek oranda cevap verebilmektedir. KOBİ'lerin, bu özellikleriyle de bilgi toplumundaki "sat, üret, teslim et" zemininde hareket ettiği

söylenbilir. Bilgi toplumunun ekonomik modeli kişiselleştirmeye dayanmaktadır (Tonta ve Küçük, 2005, s. 4) . Müşteri ihtiyaçlarının hızla değiştiği ve kişiselleştirmeye dayalı karmaşık bir toplum yapısının hüküm sürdüğü günümüz ekonomisinde işletme başarısı, yüksek esneklik ile yüksek verimliliğin aynı anda yakalanabilmesine bağlıdır. İşletmeler, örgütsel yapılarını bu şekilde biçimlendirerek hem çalışanlarının motivasyonunu artırmayı hem de tüketici tercihlerinin daha gerçekçi karşılanmasını hedeflemektedirler (Ataman, 2002, s. 49).

Ülkemiz açısından genel bir değerlendirme yaptığımızda işyeri sayısı, çalışanlar sayısı ve katma değer olmak üzere üç önemli göstergeye bakarak, küçük ve orta ölçekli işletmelerin ülkemizin gerek sosyal, gerekse ekonomik yapısında önemli bir yer teşkil ettiği görülmektedir. Rakamlarla ifade edecek olursak; KOBİ'lerin imalat sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerin % 99,5'ini oluşturduğunu görmekteyiz. Bu alandaki istihdama bakıldığında, istihdamın % 61,1'ini KOBİ'ler oluştururken, KOBİ'lerin yaratılan katma değerdeki payı ise % 27.3 olarak karşımıza çıkmaktadır (Kobinet.org, 2005).

2. 4. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN ZAYIF YÖNLERİ

KOBİ'lerin kendilerine özgü özelliklerinden kaynaklanan güçlü yönlerinin yanında, bazı zayıf yönlerinden bahsetmek de mümkündür. Küreselleşme, dünyanın tek pazara dönüşmesi, AB'ye uyum süreci ve Gümrük Birliği'ne girilmesi, KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılma olgusunu gündeme getirmiştir. Yeni pazarlara açılmada yaşanabilecek fırsatlar olduğu gibi, yaşanabilecek risk ve belirsizlikler de bulunmaktadır. Bunların yanında ülkemizdeki KOBİ'lerin ülke içerisinde de yaşadığı bazı sorunlar bulunmaktadır. KOBİ'lerin pazarda çok küçük bir paya sahip olmaları,

rekabet yetilerini önemli oranda olumsuz olarak etkilemektedir. Bu nedenden ötürü, KOBİ'ler rekabetin daha az olduğu pazarları tercih etmektedirler (Burns, 2001). KOBİ'lerin çoğunda, yönetim yapısından kaynaklanan sorunların yanında yönetim sorunları söz konusudur (Akçasu ve Pazarcık, 1996, s. 6). Bunlar;

- Yönetim yapısının geleneksel oluşu ve modernleştirilememesi,
- Verimlilik ölçme sisteminin uygulanmayışı,
- Yapılanmanın toplam kalite yönetimine uygun olmayışı,
- Örgüt yapısının amaca uygun olmayışı,
- Örgüt politikasının olmayışı,
- Örgütte planlama yaklaşımının olmayışı,
- Örgütteki görev, yetki ve sorumluluk dağılımının açık biçimde yapılmamış olması,
- İş bölümünde ve uzmanlaşmada yetersiz kalınması,
- Emir komuta zincirinin açıkça belirlenmemiş olması, şeklinde sıralanabilir.

Bu sorunların yanında genellikle KOBİ'lerin, kredilerden yeterince yararlanamaması da diğer bir sorundur. Teminat, garanti ve kefalet verme güçlükleri bulunan KOBİ'lerin, teknolojik yatırımlar için kaynak eksikliği yaşadığı görülmektedir. Pazar araştırmasına fazla başvurmayan KOBİ'ler, uygun yatırım alanlarına yönelmede de sorun yaşamaktadırlar. Modern pazarlama tekniklerini kullanamayan KOBİ'ler, kalite ve markalaşma alanlarında da eksiklik hissetmektedir. Girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyetin aynı kişide toplandığı KOBİ yöneticisinin yönetsel becerileri düşüktür. Yönetimde çağdaş yaklaşımları kullanmayan KOBİ yöneticilerinin, uzman ve eğitilmiş çalışan istihdam etmemesi, çalışanlarının eğitim seviyesini ve kalitesini düşürmektedir. Bu da dolaylı yoldan hizmet ve ürün kalitesini etkilemektedir.

2. 5. KOBİ'LER VE BİLGİYE ERİŞİM

KOBİ'lerin karar alma aşamasında yeteri kadar bilgiye başvurmamaları önemli sorunlardan biridir. İşletme sahiplerinin idari davranış tarzlarının KOBİ'lerin başarısı üzerindeki etkisine dikkat çeken Çelik ve Kapkın (2001, s. 1) KOBİ yöneticilerinin bilgiyi üretebilen ve kullanabilen bir işletme kültürü oluşturmalarını belirtmektedir. Ancak işletme yöneticilerinin konunun önemini algılayamaması sorunun boyutunu daha da büyütülmektedir. Günümüzde, "Bilgi" üretim faktörü olarak kabul edilse de (Yücel, 2000, s. 95) işletmelerin, bilgi toplama, bilgi işleme ve bilgi değerlendirme konularında harcanan parayı ve emeği gereksiz bir masraf olarak görmesi, konunun yeterli derecede anlaşılmadığının göstergesidir. KOBİ'ler, pazara yakın olmalarından ötürü müşteri sorunlarını ve tüketici tercihlerini tespit edebilme avantajına sahiptirler. Ancak tespitleri değerlendirip, kendi yararlarına kullanacak bilgi akışından yoksun olduklarından bu avantajı yeteri kadar kullanamamaktadırlar.

Uygulanabilirlik aşamasından başlayarak, çalışmaların bilgiye dayandırılmaması sonucunda, ürün ve pazar seçimi, ölçek, teknoloji ve kuruluş yeri seçimi gibi stratejik anlamda önemli konularda hatalar yapılmaktadır. Bu da sermaye maliyetinin yüksek olduğu günümüz ekonomisinde, kaynak israfına tahammülü olmayan KOBİ'lerin projelerinin henüz doğmadan ölmesi anlamına gelmektedir (Müftüoğlu, 1993, s. 281).

İşletmelerdeki bilgi akışının genelde iki türde gerçekleştiğini söyleyebiliriz. Bunlardan ilki örgütün kendi içinde meydana gelen bilgi akışıdır, diğeri ise örgüte dışarıdan bilgi sağlanmasıyla meydana gelen bilgi akışıdır. Dışarıdan sağlanan bilgi akışı için Yücel (2000, s. 96), ülkemizdeki KOBİ'lerin dışarıdan bilgi edinebileceği bilgi işlem sistemlerinin yetersizliğine dikkat çekmektedir. Gerekli olan bilgi, birçok kamu kurumu

tarafından sağlansa bile KOBİ'lerin uzman ve kalifiye eleman istihdam etmediği düşünülürken, dağınık durumda bulunan bu bilginin belirli kuruluşlarda toplanarak KOBİ'lerin hizmetine sunulması bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır (Gani 1996, s. 15). Gani (1996, s. 15), KOBİ'lerin genelde sorun yaşadığı; planlama, standardizasyon, üretim, stok kontrol, araştırma, koordinasyon ve eğitim gibi karmaşık hizmetlerde verimli bir şekilde hizmet sunulabilmesini etkin bir bilgi işlem sisteminin oluşturulmasıyla sağlanabileceğine dikkat çekmektedir.

2. 6. KOBİLERDE BİLGİNİN ÖNEMİ

İşletmelerde bilginin önemine geçmeden önce, işletmelerin de birer organizasyon olduğundan hareketle organizasyonun tanımını vermemiz gerekmektedir. Ülgen (1990, s. 5) organizasyonu; *“iki ya da daha fazla bireyin ortak bir amaç için çalışmalarını halinde, aralarındaki ilişkilerde yaratılmış olan bağlar”* olarak tanımlamıştır. Tanımda organizasyonun kendi içinde iletişim kuran bir yapı oluşuna dikkat çekilmektedir. Aynı çalışmada organizasyonun amacı; *“üretim faktörlerini en verimli biçimde yerleştirmek ve grup faaliyetlerinde etkin bir düzen sağlamak, olarak belirtilmiştir.*

Tanımda bahsedildiği gibi organizasyonun kendi içinde iletişim kuran bir yapı olması ve grup faaliyetlerinde etkin bir düzen sağlamayı amaçlaması, organizasyonlarda bilgi kullanımının doğal nedenleri olarak gösterilebilir. Ancak organizasyonlarda bilginin önem kazanmasına neden olan başka etkenler de vardır. Bu nedenle organizasyonlarda bilginin, artan önemine neden olan bir dizi gelişmeden bahsetmek gereklidir. Bu gelişmelere “açık sistem” görüşü örnek olarak verilebilir. 1950’li yıllardan itibaren genel kabul gören bu görüşle beraber, organizasyonların soyut varlıklar gibi algılanması fikri değişmiştir. Açık sistem görüşüyle beraber, işletmelerin

içinde buldukları çevreyle etkileşim içinde olan, yaşayan bir organizma olduğu fikri benimsenmeye başlamıştır (Yazıcı, 2001, s. 2).

Açık sistem görüşünden sonra, 1970'lerde insana verilen değer artmış, işletmelerin rekabet yetilerinde insan faktörün önemli bir eleman olduğu fikri kabul görmeye başlamıştır (2001, s. 2; Ergeneli, 2006, s. 79). Bu önem, zamanla "entellektüel sermaye" olarak anılmaya başlamıştır. Günümüzde sürekli olarak değişen rekabet ortamında örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için sahip olukları "entellektüel sermaye"yi iyi kullanabilmesi gerekmektedir. İçinde bulunduğu çevreyle sürekli olarak etkileşim içinde bulunan ve bu etkileşimin doğal bir gereği olarak, çevresinden sürekli bilgi toplayan organizasyonlar, topladıkları bilgiyi değerlendirerek kendi faaliyetlerine doğru yön verebildiği sürece ayakta kalabilecektir. Bu da ancak "entellektüel sermaye"sini etkin bir şekilde kullanabilen işletmeler tarafından yapılabilecektir.

Bu gelişmelerin yanında iş kavramının bilgi temelli bir nitelik kazanması, işletmelerdeki değişim sürecini hızlandırmıştır. Yaşanan hızlı değişim, yeni örgüt yapılarına duyulan ihtiyacı arttırmıştır. Bu bağlamda artık daha önceleri tercih edildiği gibi çok büyük organizasyonlar yerine, daha dinamik ve esnek yapıya sahip örgüt yapılarına yönelim olduğu görülmektedir. Bu gelişmelerle birlikte içinde bulunduğumuz "bilgi çağında" stratejik kaynak olarak görülen bilginin önemi iyice artmıştır. Günümüzde, teknolojinin sağladığı imkânlar dâhilinde üretilen, sınıflandırılan ve erişilebilir hale getirilip kullanıma sunulan bilgi, (Öğüt, 2003, s. 12; Demircan, 1997, s. 20) kurumsal planlama ve kontrol için vazgeçilmez bir araç (Anderson, 1979, s. 405) olarak görülmektedir. Bilgi, işletmeler için yaşamsal kaynaktır. Öyle ki; işletmelerin, günümüzün rekabetçi ve değişken dünyasında, ayakta kalabilmek için, bilgi adına, rekabetçi stratejiler geliştirip bu stratejileri de günün koşullarına uyacak şekilde

biçimlendirmeleri gerekmektedir. Kurumsal yapının çevresiyle etkileşim içinde olmasından yola çıkarak, esnek ve rekabetçi stratejiler geliştirmek için işletmenin dış çevresinden toplanacak bilgilerin belirli bir düzen içerisinde işletmeye aktarılması ve verimli şekilde kullanılması gerektiğini söyleyebiliriz. Yöneticilerin buradaki dış çevre unsurlarını gündelik iş akışı içerisinde takip etmesi ve farklılık yaratacak bilgiyi sağlamada kullanması organizasyon yararına olacaktır (Auster ve Choo, 2005 s. 3).

Literatür incelendiğinde, örgütlerin bilgi işleyen bir sistem olarak değerlendirilmesinin 1960'lı yıllara kadar dayandığı görülmektedir. Ancak günümüzde bilgiye duyulan ihtiyacın iyiden iyiye arttığı söylenebilir. Hızlı ve sürekli değişimin etkisiyle, değişimin yakıtını oluşturan bilgi de sürekli eskimektedir (Yazıcı, 2001, s. 3). Bireyler, işletmeler ve toplumlar, geçmişini hatırlamak, günü izlemek ve geleceğe dair öngörülerde bulunabilmek, gibi nedenlerden ötürü bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar (Öğüt, 2003, s. 1). İçinde bulunduğumuz bilgi çağında temel güç kaynağı bilgidir. Bilgisayarların devreye girmesi, üretilen bilgi miktarının çok büyük boyutlara ulaşmasına neden olmuştur. Bu nedenden ötürü gelişmiş ülkelerde bu temel güç kaynağının verimli ve etkin kullanımına yönelik araştırmalara ağırlık verilmiştir. Bu araştırmalar, temelde yönetime gerekli ve yararlı olan bilginin (gerekli veri ve haberlerin), gereksiz ve karışıklık yaratacak olanlarından ayrılması ihtiyacının karşılanmasına yöneliktir. Bu durumun gelişmekte olan ülkelerde ortaya çıkışı ise bilgi patlaması yerine, bilgi yetersizliğinden kaynaklanmıştır.

Organizasyonel işlemlerin yoğun bilgi gerektirmesi, ve bu bilginin işlemler sırasında kullanılması gerekliliği, organizasyonların iş esnasındaki doğal malzemenin bilgi olması anlamına gelmektedir (Bussel, Ector, Pijl ve Ribbers, 2001, s. 1). Günümüzde işletmenin çevresinden toplanan bilgileri, belirli bir düzen içerisinde işletmeye aktararak ilgili kullanıcılara sunan bilgi

sistemlerinin önemi artmıştır. Bu bağlamda bilgi sistemlerini; “bilginin üretimini, toplanmasını, örgütte doğru zamanda, doğru insana ulaşmasını ve böylece örgüt amaçları doğrultusunda paylaşımını ve kullanılmasını sağlayan sistemler” olarak tanımlayabiliriz (Alavi ve Leidner, 1999, s. 3). Bunun yanı sıra işletme içerisindeki bilgi akışının verimli ve etkin sağlanabilmesi için de kurum içi bir sistemin gerekliliğinden söz etmek mümkündür. Bu tür uygulamaların tümü bilgi yönetimi uygulamaları olarak adlandırılabilir.

Literatürdeki çeşitli kaynaklar, (Nonaka ve Takeuchi, 1995; Schwandt ve Marquardt, 2000; Kakabadse, Kakabadse ve Kouzmin 2003; Firestone ve McElroy) örgüt bünyesindeki bireylerin, sahip oldukları bilgilerin etkileşimi sonucunda örgütsel bilginin ortaya çıktığına dikkat çeker. Bu süreci enformasyonun bilgiye dönüşmesi olarak da görebiliriz. Aynı enformasyon, işletmelere göre ve işletmeler içinde çalışanlara göre farklı şekilde anlamlandırılabilir. İşletmeler için yaşamsal bir süreç olarak adlandırabileceğimiz farklılık yaratma süreci de bu şekilde oluşmaktadır.

Buna ek olarak, kurum içi iletişim sonucunda ortaya çıktığını söyleyebileceğimiz örgütsel bilginin, örgüt amaçları doğrultusunda etkin bir şekilde kullanılabilmesi için yönetilmesi gerekliliği karşımıza çıkar. Be gereklilikten aşağıda hareketle bilgi yönetimi incelenmiştir.

2. 6. 1. BİLGİ YÖNETİMİ

Literatüre bilgi yönetimi olarak girmiş olan bu uygulama, bilginin edinilmesi, paylaşılması ve etkili biçimde kullanılması süreçlerini kontrol etmeyi hedefleyen bir yönetim işlevidir (Davenport ve diğerleri, 1998). Başka bir deyişle bilgi yönetimi; bilginin örgütte doğru zamanda, doğru

insana ulaşmasını ve böylece örgüt amaçları doğrultusunda paylaşımını ve kullanılmasını sağlayan bir strateji olarak da değerlendirilebilir (O'Dell, Grayson ve Essaides, 1998 ; Oliver ve diğerleri, 2003).

“Örgütlerin kendi bilgilerini yaratma ve kullanma süreçleri” (Çivi, 2000) olarak nitelendirebileceğimiz bilgi yönetimi süreci, Martensson'a (2000) göre uygulamada önemli bir yönetim aracıdır. Organizasyonun bilgi ihtiyacının belirlenmesi, bilginin edinilmesi, üretilmesi, geliştirilmesi, paylaşılması, depolanması ve tekrar kullanılması gibi işlemlerin kontrolünü amaçlayan bilgi yönetimi, dört ana aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamaları Kalkan, (2006, s. 29) bilginin edinimi, bilginin içselleştirilmesi, bilgi paylaşımı ve bilginin değerlendirilmesi olarak sıralamaktadır. Bu bölümde bu aşamalar açıklamıştır.

2. 6. 2. BİLGİ YÖNETİMİNİN AŞAMALARI

Bilginin Edinimi:

Bilginin ediniminde öncelikle işletmenin eksikliğini hissettiği ya da ihtiyaç duyduğu bilgi belirlenir ve tanımlanır (Beijerse 1999; Bhatt, 2000). İşletmeler için önemli olan bu aşamada, etkin karar verememek ve bilgi ihtiyacına dair doğru çıkarsamalarda bulunamamak, işletmenin gereksiz kaynak israfına neden olacaktır. Gerekliliği belirlenen bilgi mümkün olan en uygun yolla edinilmeye çalışılır. Bu aşamada işletmelerin içinde bulunduğu çevre dikkate alındığında bilgi bazen dış çevreden, bazen de örgüt içinden edinilebilir (Kakabadse, Kakabadse ve Kouzmin 2003)

Bilginin İçselleştirilmesi:

İçselleştirme, bilginin depolanmasını, bilginin örgüte mal edilmesini ve bilginin sürekliliğinin sağlanmasını amaçlar (Kalkan, 2006, s. 29). İşletme içinde bilgiye ihtiyaç duyulduğunda, bilgiyi erişilebilir kılmak için bilginin sağlıklı bir şekilde depolanmış olması gereklidir. Bu aşamada iki tür depolamadan bahsetmek mümkündür. Bunlardan ilki fiziksel anlamda depolama olarak nitelendirilebilir. Diğerisi ise çalışanların zihninde yer alan ve örgüt gelenekleri sonucunda oluşan bilgi deposunu ifade etmektedir (Grupta ve Govindarajan, 2000; Yang ve Wan, 2003). Burada bahsi geçen depolamanın etkin ve verimli olarak yapılabilmesi için, işletmenin bilgi yönetimine dair tanımlanmış amaçlarının olması gerekmektedir. Tanımlanmış amaçlara göre yapılmayan bilgi saklama depolama işlemi, gereksiz enformasyon yığına yoluna dönüşebilir (Milam, 2005). Bu durum organizasyona hem zamana hem de paraya mal olur.

Bilgi Paylaşımı:

Bu aşamada bilginin, işletmedeki ilgili birim ve kişiler arasında dolaşımı sağlanır. Çeşitli kaynaklarda (Nonaka ve Takeuchi, 1995; Bhatt, 2000) bilginin dağıtılmasının, bilgiyi örgütün yararlanabileceği bir varlık haline getirmenin ön koşulu olarak gösterildiği görülmektedir. Bilginin sağlıklı bir şekilde paylaşılabilmesi için örgüt kültürünün paylaşımına açık olması gerekmektedir. Ayrıca bilginin paylaşımını destekleyen ve ödüllendiren yönetim yapısının da bilgi paylaşımına olumlu etki edeceği söylenebilir.

Bilginin Değerlendirilmesi:

Firmaya rekabet avantajı sağlayan şey soyut bilgi değil bilginin etkin bir biçimde kullanımı, uygulanmasıdır (Grant, 1996; Alavi and Leidner, 2001). Bu aşamada, organizasyonların bilginin kullanım sonuçlarının değerlendirilmesi gerekliliği karşımıza çıkar. Bilgi kullanımının verimliliğinin gözden geçirildiği değerlendirilme aşamasında (Bhatt, 2000) organizasyonlar enformasyon teknolojilerinden yararlanmaktadırlar (Hedelin ve Allwood, 2002, s. 126).

Bilgi yönetiminin bu aşamalardan geçerek başarıya ulaşması, yani organizasyonel bilginin açıkça yönetilebilmesi, kuruluşun misyonunu gerçekleştirme amacıyla kullanabilmesi anlamına gelecektir. Bilgi yönetimi, doğru bilginin doğru zamanda, doğru insanlara ulaştırılması ve çalışanlarca bu bilginin paylaşılması ve organizasyonel verimin iyileştirilmesi sürecine yönelik bilinçli bir strateji olarak da nitelendirilebilir (O'dell ve diğerleri, 2003, s. 23).

Literatürü incelediğimizde organizasyonlarda bilginin önemini doğrular nitelikte çalışma bulgularına ulaşmak mümkündür. Dura ve Atik'e göre Machlup (2002, ss. 85-88) çalışmasında ABD'de 1900-1970 yılları arasında bilgi üreten işgücünün istihdamdaki payını %10.7'den %39.7'ye yükseldiğine, buna karşın bilgi üretmeyen işgücünün istihdamdaki payının ise %89.3'ten %60.3'e gerilediğine dikkat çekmektedir. Dura ve Atik'e göre Machlup'un 1962 yılında yaptığı diğer bir çalışmasında ABD'nin GSMH'sinin %28,5'inin bilgi sektöründen kaynaklandığı ortaya konmuştur. 1981 yılında OECD tarafından yapılan benzer bir çalışmada, ise çeşitli ülkelerdeki bilgi sektörünün GSMH payı verilmiştir. Çalışmaya göre; bilgi sektörü, ABD %24. 8, Fransa %24,8 ve İngiltere'de %24,8 gibi oranlarla önemli bir katkı sağlamıştır.

Bilgi Sektöründe istihdam edilen personel sayısındaki artışa paralel olarak, üretilen bilgi miktarı da artmaktadır. Artan bilgi miktarı karşısında organizasyonların bilgi yönetimi konusunda planlı ve bilinçli davranmaması bir dizi sorunun yaşanmasına neden olmaktadır. Wen, Yen ve Lin (1998, s. 338), bu sorunları;

1. Farklı ya da kişiden kişiye değişen dosya formatlarının oluşması,
2. Erişimde ve görüntülemeye maliyetin artması,
3. Bilgi üretim ve iletişim teknolojilerinde çok sık güncelleme gereksiniminin oluşması,
4. Çok nadir olarak kullanılacak belgeler, dokümanlar için oldukça yüksek maliyetli yazım teknolojilerinin kullanılması,
5. Güncelliğini yitirmiş bilginin saklanması,
6. Organizasyon için çok önemli olan belgelere erişimde zorlukların yaşanması,
7. Gereksiz bilginin üretimi ve dublikasyonun yaşanması, olarak sıralamıştır.

Aynı araştırmada (Wen, Yen, ve Lin 1998, s. 341); normal boyutlardan küçük toplam 300 sayfalık renkli çıktılardan oluşan bir metnin yüksek kalitede cilt ve kağıt kullanılarak basılıp örgüt çalışanlarının tamamına dağıtılmasının maliyeti hesaplanmıştır. Metnin 75.000 örgüt çalışanına dağıtımının 75.000 kopya üretilmesi anlamına gelmesi, hem maliyeti arttırmış hem de metnin dağıtım süresini uzatmıştır. 75.000 cilt metnin yalnızca üretim maliyeti; 1.350.000 \$ olarak hesaplanmıştır. Burada dikkat edilmesi gereken, üretilen metni kimlerin görmesi gerekliliğidir. Zaten metni görmesi gerekmeyen bir personele üretim maliyeti adet başına 18 \$ olan bu metnin dağıtılması, organizasyona önemli oranda mali yük getirecektir. Daha önce de belirtildiği gibi; *“bilginin örgütte doğru zamanda, doğru*

insana ulaşmasını ve böylece örgüt amaçları doğrultusunda paylaşımını ve kullanılmasını sağlayan bir strateji” olarak tanımladığımız bilgi yönetimi, bu ve buna benzer sorunların önüne geçmek amacıyla kullanılabilir.

1991 yılında yapılan bir çalışmaya göre kayıp bir belge maliyetinin ortalama değerinin 126,81 \$ olduğu hesaplanmıştır (Megill, 2005, s. 14). İhtiyaç duyulan bilginin elde edilemeyişi ya da ilişkili dokümanların bulunamayışı, yaşanan anlaşmazlıklarda, kurumun dava kayıpları yaşamasına ve daha büyük zarara uğramasına neden olacaktır.

Günümüzde iyice karmaşık hale gelen iş yapısı, bilgiyi zorunlu hale getirmiştir. Bu nedenle kurum ve kuruluşlar, amaçlarına uygun olarak özelleştirilmiş bilgi sistemlerini kullanarak ihtiyaç duydukları bilgiyi sağlayabilecek olanları tercih etmektedirler. Daha çok analiz ve modelleme üzerine yoğunlaşan bu sistemleri kullanarak, kurum ve kuruluşların karmaşıklığın üstesinden gelmeyi amaçladıkları söylenebilir (Wiig, 2004, s. 9). KOBİ’lerin de diğer işletmeler ya da kurum ve kuruluşlar gibi bilgi toplumunun bir parçası olduğu düşünüldüğünde, etkin bir şekilde rekabet edebilmeleri için stratejik öneme sahip olan bilgiye erişebilmeli ve sahip olduğu bu bilgiyi kendi avantajına kullanabilmelidir (Levy ve Powell, 2005, s. 35).

Küreselleşme rekabet olanaklarını iyice dinamik yapıya büründürmüştür (Porter, 1998; Levy ve Powell, 2005, s. 1). Rekabet olanaklarındaki bu değişiklik, sağlam ve esnek bir örgüt yapısını buna paralel olarak da organizasyonun sahip olduğu bilgi sistemlerinin de bu yapıyı destekler nitelikte olmasını gerektirmektedir (Levy ve Powell, 2005, ss. 37-38).

Genel itibariyle bu gerekliliklerden yola çıkarak kurum ve kuruluşların günümüzde rekabet avantajı sağlamak adına hem kurum içi hem de kurum dışı bilgileri, ihtiyaç duyduğu anda fayda sağlayabilecek bir şekilde kullanabilmesi gerekmektedir. Bu nedenle kurumsal bilgi sistemlerinden yararlanılabilir. Kurum ve kuruluşların planlayacağı bilgi sistemleri içerisinde yer alacak belge yönetim sistemleri de kurum ve kuruluşların belge işlemlerinde sistematik ve etkin bir denetim sağlayabilmesine katkı sağlayacaktır. 3. Bölümde belge yönetimi hakkında bilgilere yer verilmiştir.

3. BÖLÜM

BELGE YÖNETİMİ

3. 1. BELGE

Literatürde belgeye dönük, farklı tanımlara rastlanmaktadır. Diamond (1995, s. 2)'a göre belge; kayıtlı bilginin herhangi bir formunu ifade eder. Bu form, kayıtlı olmayan sözlü ifadeden farklı olarak, herhangi bir kurum tarafından üretilen ve iletimi gerekli olan bilgidir. Diamond bu noktada belgenin, formu ne olursa olsun içerdiği bilgidен ötürü iletilme gereğine dikkat çeker. Penn (1989, s. 5) ise belgeyi; işlemler için gerekli olan ve tekrar üretilebilen enformasyon aracı olarak tanımlarken, belgelerin içerdiği bilgi üzerinden yeni bilgi ve belgelerin üretilebilme olanağına da dikkat çekmektedir. Belge hakkında yapılan diğer bir tanım ise *“organizasyon ya da organizasyonda yürütülen faaliyetler sonucu üretilen, iş ya da verilen kararın kanıtı olma özelliğinden dolayı saklanması gereken bilgi parçasıdır”*(Stewart ve Melesco, 2002, s. 5). İlk uluslararası Belge Yönetim Standardı olan ISO 15489'da ise belge *“organizasyon ya da kişiler tarafından, iş sırasında ya da yasal zorunluluklardan dolayı üretilen, kabul edilen ya da kanıt olma özelliğinden dolayı alıkonulan bilgi”* şeklinde tanımlanmaktadır (ISO 15489–1, 2001(E), 3. 16)

Bu tanımlar incelendiğinde belgeye yönelik bazı özelliklerden söz edebiliriz. Bunlardan ilki, belgenin içerdiği bilgi itibariyle iletilmesi gerekliliğidir. Bu aşamada belge, bir araç olarak karşımıza çıkar. Belgeye yönelik olarak bahsedebileceğimiz diğer bir özellik de belgelerin içerdiği bilginin yeni bilgi ve belgelerin üretimine kaynak teşkil etmesidir. Bu

bağlamda belgeler doğrulayıcı veya bilgilendirici nitelikte kullanılmaktadır. Belgeler, içinde buldukları organizasyon faaliyetlerinin doğal birer sonucu olduğundan, bir işleme bağlı olarak üretilirler. Emmerson (1989), herhangi bir işle ilgili olmayan, ya da bir bağlamla ilgili olmayan hiçbir belgenin olmayacağına dikkat çekmektedir. Belgelerin bir işleme bağlı olarak ortaya çıkması belge ve eylem ilişkisini doğurur. Bireysel, grup ya da örgüt olarak, çalışanlar tarafından gerçekleştirilen çıktı olarak tanımlayabileceğimiz belge, bir başlangıç ve bitiş noktasına sahiptir (Shepherd ve Yeo, 2003, s. 2). Bu bağlamda belgeler, organizasyonun faaliyetleri sırasında birim ya da birimler arasında, işin yapılması sırasında üretilen ya da kabul edilen ürün olarak tanımlanabilir (Shepherd ve Yeo, 2003, s. 3). Organizasyonun gündelik iş akışı içerisinde yürüttüğü işlemlere bağlı olarak üretilen belgeler, gelecekte karar alma aşamasında başvuru kaynağı olarak da kullanılmaktadır (Webster, Hare ve McLeod, 1998, s. 283).

Belgeler, hukukun kanıt olarak ele aldığı, orijinallik (asıllık) arz eden ve bir işin gerçekleştirildiğinin kanıtı olarak kullanılabilen araçlardır. Bir başka deyişle, belgeler, eylemin kayıt altına alınmış kanıtıdır da diyebiliriz. Belgeler organizasyon işlemlerinin ürünüdür. Bu ürün, işlemler sırasında ya da işlem bittikten sonra üretilerek veya kabul edilerek oluşturulur.

Bir işin gerçekleştirilmesinde birden fazla bölüm ya da birim çalışırsa, birimler ya kendileri için gerekli belgeleri üretir ya da işi gerçekleştirdiği diğer birimden üretilen belgenin bir kopyasını alır. Her birimin kendi kopyasını ürettiği işleyiş şeklinde, gerçekleştirilecek eylemlerin, belgelerin üretilmesinde etkisinin olduğunu söyleyebileceğimiz gibi, eylemin gerçekleşmesinde rol alan birimlerin de üretilen belgenin kopya sayısında belirleyici olduğu söylenebilir.

Uluslar arası Belge Yönetim Standardı ISO 15489'da belgenin sahip olması gereken karakteristik özellikler; orijinallik, güvenilirlik, bütünlük ve kullanılabilirlik, olarak sıralanmıştır. Bahsi geçen özellikler incelendiğinde bu özelliklerin birbirini tamamlar nitelikte olduğunu görmekteyiz. Belgenin özgünlüğünü koruması ve bütünlük arz eden bir yapıda olması, onun hem hukuki açıdan hem de yönetsel açıdan güvenilir ve kullanışlı olarak değerlendirilmesi anlamına gelecektir. Belge üzerinde herhangi bir tahribata rastlandığında, belgenin orijinalliği ve tamlığı gibi özellikleri bozulduğundan belgenin güvenilirliğinden bahsetmek mümkün olmayacaktır. Organizasyonlar, ISO 15489'da, bahsi geçen karakteristik özelliklerden sorumlu tutulmuşlardır (ISO 15489-1, 2001(E), s. 7).

Kurumlarda karar mekanizmalarında bulunan kişilerin, herhangi bir konuda karar verirken öncelikle işlevi göz önünde bulundurduklarını söylemek mümkündür (Çiçek, 2000, s. 135). Bu bağlamda karar verme aşamasında işlevin gereklerinin düşünüldüğünü ve işlemin hangi faaliyet kapsamında sonuçlandırılacağına buna göre karar verildiğini söylemek mümkündür. Bu aşamada verilen karar, aynı zamanda üretilecek belgenin türünü de belirlemektedir. Belge türünün belirlenmesi, gerekli bilginin ifade edileceği metnin de belirlenmesi anlamına geldiğinden, işlev kapsamında karar verilen işlem ve metin, bir araya gelerek belirli yapısal özelliklere sahip belge türünü ortaya çıkarır. Bu nedenle işlev metni şekillendirirken, işlev ve metin birleştiğinde ise belge modelinin oluşmasını sağlamaktadır. İşlev belgeleri biçimlendirmede etkilidir. Ortaya çıkan belgenin biçimsel yapısında da belgenin üretilmesine neden olan işlevle ilgili unsurların bulunması kaçınılmazdır. Belge, fonksiyonu ne kadar iyi temsil ederse faaliyet ve işlemlere kanıt olma vazifesine de o kadar iyi hizmet eder (Thomassen, 2001, s. 376-377).

İster basılı ortamda olsun ister elektronik ortamda olsun üretilen tüm belgelerin saklanması işlevsel değildir. Günümüzün rekabet ortamında önemli olan; sahip olunan bilginin ihtiyaç duyulan zamanda ihtiyaç duyan kişiye ulaştırılmasıdır (Marsh ve Morris, 2001, s. 381). Alıkonulan bilginin miktarı ya da hacmi arttıkça ihtiyaç duyulan belgeye ve içerdiği bilgiye erişim de giderek zorlaşacaktır. Bu nedenle, uygulamadaki değerlendirme işlemi için, saklanması gereken belgelerin ayıklanması diğerlerinin ise imhası gerekmektedir. Bu işlemlerin doğru yapılabilmesi için gerekli ön koşul belgenin sahip olduğu değer bilmesidir (Hare ve McLeod, 1997, s. 8). Belgelerin değerlendirilmesi işlemi, belgelerin ne tür değere sahip olabileceğinin bilinmesi, değerlendirme işlemlerinde kolaylık ve doğruluk sağlayacaktır. Schellenberg'in "değerlerin sınıflandırılması" yaklaşımına göre belgenin temelde iki tür değerinden söz edilebilir. Belgenin sahip olduğu idari, mali ve hukuki değeri, "birincil değer" olarak nitelendirilmektedir. Belgenin birincil değerinin öncelikle ilgili olduğu organizasyon yöneticileri ve çalışanlarının kullanımına yönelik olduğunu söylemek mümkündür. Belgenin ikincil değeri ise, daha çok diğer kullanıcılar için önemlidir. Belgenin ikincil değeri, örgütün tarihi yapısı ve işlevleri hakkında bilgiler barındıran "kanıtsal değer" ve araştırma hizmetlerine zemin hazırlayan, "bilgisel değer" olarak ikiye ayrılmaktadır (Shepherd ve Yeo, 2003, s. 148).

3. 2. BELGE YÖNETİMİ

Literatür incelendiğinde, Belge yönetimine yönelik olarak farklı tanımlarla karşılaşmak mümkündür. Bu tanımları inceleyecek olursak;

İlk uluslararası belge yönetim standardı olan ISO 15489'da belge yönetimi; *"Bir kurumun faaliyet ve işlemleri hakkında enformasyon ve kanıtların belge formunda elde edilmesinin yanı sıra, korunmasına yönelik süreçler de dahil olmak üzere, belgelerin üretimi, kabul edilmesi, korunması,*

kullanımı ve ayıklanması işlemlerinin sistematik kontrol ve etkinliğinden sorumlu çalışma alanıdır” olarak tanımlanmaktadır (Özdemirci, 2003, s. 228; ISO 15489–1, clause 3–16).

Newton ise (1986, s. 6) belge yönetimini, “*bir kurumun kendi çalışmaları sırasında oluşturduğu enformasyon kaynaklarının denetimi için uygun yöntem ve tekniklerin uygulanması*” olarak tanımlamıştır. Penn (1992, s. 5) ise belge yönetimi; “*belgelerin ve belgelerin içerdiği bilgilerin üretimi, kullanımı, korunması ve yeniden üretimine ilişkin teknik ve uygulamalı çalışmalar*” olarak tanımlamaktadır. Hare (1997, s. 3)’e göre belge yönetimi, kurumsal bilginin üretiminden kullanımına, kalıcı olarak saklanmasından değerini yitirmesiyle birlikte imhasına kadar, her türlü fiziksel ortamdaki belgelerin, sistematik olarak üretimi, düzenlemesi, erişimi ve korunmasını içeren çalışmaların tümüdür.

Bu tanımlar incelendiğinde belgelere yönelik işlemlerin (belgenin üretimi, kullanımı, korunması, ayıklanması ve imhası) her aşamasında, sistematik kontrol ve denetimin gerekliliğine vurgu yapıldığı görülmektedir. Ancak buradaki kontrol ya da denetim işlemlerinin kim tarafından yapılacağı konusunda bir açıklama yapılmadığı görülmektedir.

3. 2. 1. BELGE YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

Bir disiplin olarak Belge Yönetimi’nin temelleri, 20. YY. ofis etkinlik programları ve arşiv yönetiminin öğretilerine dayanır (Shepherd ve Yeo, 2003, s.1). Evans’a göre (1984, s. 22) belge yönetiminin felsefi temelleri, 1934 yılında Amerikan Ulusal Arşivi tarafından geliştirilen, belgenin yaşam döngüsü yaklaşımıyla atılmıştır. 20. Yy. ortalarına kadar belge yöneticileri, yalnızca kamu sektöründeki arşivlerde, güncelliğini yitirmiş belgelerin

arşivlere akışını kontrol etmek amacıyla çalışmak üzere istihdam edilmişlerdi . Bu bağlamda o zamanki belge yöneticileri arşivciler olmuştur denilebilir. Günümüzde hala bu fonksiyonları yerine getiren belge yönetimi, belgelere yönelik, üretim, düzenleme, ayıklama, imha gibi işlemlere yönelik çalışmaları da içerisinde barındırmaktadır (Shepherd ve Yeo, 2003, s. 1). Modern belge yönetiminin tarihsel gelişiminin başlangıç noktasını 1789 Fransız İhtilali'ne kadar götürebiliriz.

1789 Fransız İhtilali ile başlayan, Sanayi Devrimi ile de önemli oranda şekillenen ulusal devletler, kendi içerisinde çeşitli kurumsal yapılarını oluşturmuşlardır. Yeniden düzenlenen yapıda, şekillenen yasal ve yönetsel yapılar, kullanılan belgeleri de etkilemiştir. Bu bağlamda meydana gelen gelişmelerin ilki, Fransız İhtilali'nden hemen sonra Fransız Ulusal Arşivi (Archives Nationales)'nin kurulmasıdır. 1789 yılında kurulan Fransız Ulusal Arşivi, kapsamına bütün resmi kurumları alarak, arşiv çalışmalarında koordinasyonu sağlamaya yönelik programların geliştirilmesine çalışmıştır. Ardından 1838 yılında İngiliz Devlet Arşiv Yasası (British Public Records Office Act) çıkarılması, 1889'da ABD'de, kullanım değerini kaybetmiş belgelerin düzenlenmesine dair ilkelerin yer aldığı, Genel Belge Düzenleme Yasası (General Records Disposal Act)'in Senato kararıyla çıkarıldığı görülmektedir (Penn, 1989, s. 5; Külcü, 1998, s. 21). Bu gelişmelerden Fransız Ulusal Arşivi'nin kurulmasıyla, belgelere yönelik işlemlerin yapılmasında yönlendirici bir kurumun oluşturulduğu, yine İngiltere'de ve ABD'de çıkarılan yasalarla da belgelere yönelik işlemlerde kullanılacak ilkelerin oluşturulmasına yönelik çalışmaların yapıldığı söylenebilir.

20. yüzyılın sonlarında, belge üretiminin artması ve buna bağlı olarak, belgelere yönelik işlemlerin maliyetinin artması, depolama sorunu gibi nedenlerden ötürü, özellikle resmi kurumların konuya karşı bakış açısını

değiştirdiği görülmektedir. Artık belgelerin geleneksel yöntemlerle düzenlenmesinin yetersiz ve işlevsiz olduğu anlaşılmıştır. 1934 yılında, ABD’de Ulusal Arşiv’in (National Archives of United States) kurulmasıyla beraber, belgeler için “yaşam döngüsü” kavramı tartışılmaya başlamıştır. Hare (1997, s. 2)’e göre “yaşam döngüsü” kavramının özünü, belgenin üretiminden imhasına kadar geçen bütün süreçlerin denetim altına alınması oluşturur.

2. Dünya Savaşı sırasında savaşın içindeki kurumların, çok büyük miktarda belgeyle uğraşmak durumunda kalması, ABD Ulusal Arşivi’nin belgelere dair düzenleme, dosyalama, ayıklama gibi işlemlerde standartlar getirmeye çalışmasına neden olmuştur. Bu amaçla oluşturulan belge yönetimi programında bir dizi ilke belirlenmiştir. Belgelerin kalitesini arttıracığı, gereksiz belge sayısının azaltacağı ve bilgi erişimini kolaylaştıracağı gibi faydalarından söz edilen programın ilkeleri aşağıda sıralanmıştır. (Bradsher, 1988, s. 34–35);

- Belge Yönetim Programı; belgenin yaşam döngüsü boyunca denetimini sağlamalıdır.
- Belge Yönetim Programı; arşivistlerin, provenans kavramının ve dosyalama tekniklerinin uygulanmasında isteklendirici bir etki taşımalıdır.
- Belge Yönetim Programı; belgelerin yetkisiz imhasını önlemelidir.

“Zamanla gelişen belge yönetiminin, profesyonel bir disiplin olarak ortaya çıkışında, Amerikan Arşivistler Derneği’nin (Society of American Archivists) önemli katkısı olmuştur. Bu dönemde yeniden yapılanmaya giden dernek, Arşiv Materyallerinin Azaltılması Alt Komitesi (Reduction of Archival Materials) adındaki birimini 1941 yılında Belge İdaresi Komitesi (Committee on Records Administration) şeklinde değiştirmiştir. Bu komite,

güncel belgeler için ayıklama işlemleri, gereksiz belgelerin imhası ve güncelliğini kaybetmiş belgelerden saklanmaya değer olanlarının da arşive devrinin sağlanması işlemleriyle ilgilenmiştir .1942'de yapılan bir çalışmada (Brooks, 1943, s. 160) arşivlerde ekonomi sağlanması gerekliliğinin önemi vurgulanmıştır (Aktaran: Külcü, 1998, s. 22). Çalışmada arşivlerde ekonominin sağlanabilmesi için arşiv öncesi belge işlemlerinde planlı bir yaklaşımın olması gerekliliğinden bahsedilmektedir. Zamanla arşiv yönetimi ve belge yönetiminin birbirinden ayrılması yönünde fikirler ortaya çıkmış, 1940'lerden itibaren, güncel belgelerin yönetiminin farklı bir bakış açısıyla değerlendirilmeye başlanmasıyla bu ayırım sağlanmıştır (Evans, 1984, s. 24)

1947 yılında belge üretiminin planlamaya bağlı olarak yapılması fikri ortaya çıkmıştır. Külcüye göre Leahy (1998, s. 23), çalışmasında imha aşamasında ilgilenilmesi gereken belge miktarıyla karşılaşılabilecek sorunların, doğru orantılı olduğuna dikkat çekerek, belgelerin beklenen amaçları gerçekleştirecek bir stratejiyle üretilmesini ileri sürer. 1950 yılıyla beraber arşiv yönetimi ve belge yönetiminin iki farklı alan olduğu kabul görmeye başlamıştır (Külcü, 1998, s. 23). 1950 yılında Amerikan Federal Belge Yasası'yla belge yönetimi farklı bir disiplin olarak görülmüş, belgelerin kullanılması ve düzenlenmesi, formların yönetimi ve büro ekipmanlarının yönetimi çalışma alanı olarak tanımlanmıştır (Evans, 1984, s. 33). 1955 yılında Belge Yöneticileri Derneği (Association of Records Executive and Administrators) ile Amerikan Belge Yönetim Derneği (American Records Management Association)'nin kurulmasıyla belge yönetimi dernekleşmeyi de sağlamıştır.”

Külcü'ye göre Darling (1998, s. 24) 1960'lara gelirken konunun öneminin özel sektör tarafından da anlaşıldığını belirtirken, özel sektörün konuya verdiği öneme için makalesinde *“Biz belge yöneticileri öncelikle*

işadamıyız. Çünkü etkinliği arttırmak, ekonomi sağlamak ve verimliliği yükseltmek için varız.” İfadesini örnek vermektedir.

Bu gelişmeler yaşanırken, belge yöneticileri ve arşivciler belge yönetiminin çalışma alanlarına ve ilişkide bulunduğu disiplinler hakkında farklı görüşleri sürmüştür. Bu bağlamda arşivciler, belge yönetimini arşiv için son düzenlemeyi mümkün kılan, güncel belgelerin kontrolü olarak tanımlamışlardır (Külcü, 1998, s. 23).

3. 2. 2. BELGE YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Organizasyonların tümü, belgelere ihtiyaç duyar. İşin gerçekleştirildiğinin kanıtı olan belgeler aynı zamanda karar verme aşamasında yönetime destek sağlarlar. Belgeler daha önce gerçekleştirilen işlere yönelik olarak emsal göstermesi amacıyla başvurulabilir kaynaklardır. Belgeler aynı zamanda kurumsal hakların korunmasında da kanıt görevi olarak görülmektedir Sampson, 1992, ss. Vii-viii). Sorumlulukların destekleyicisi olarak, yasal idari ve mali düzenleyicilere karşı sorumlulukların yerine getirildiğinin kanıtı olma işlevine sahiptirler. Belgeler içerdikleri bilgi itibarıyla, gerçekleştirilen iş hakkında açıklayıcı bilgiler barındırarak yönetime karar verme aşamasında destek sağlarlar. Her kurumda olduğu gibi organizasyonlar, içinde buldukları çevreye karşı bazı sorumluluklara sahiptir. Bu sorumluluklar yasal, idari mali düzenleyiciler olabileceği gibi, müşteriler ve paydaşlar da olabilir. Çevre bileşenlerinin farklılık göstermesi anlaşmazlıkların ortaya çıkma ihtimalini arttırmaktadır. Anlaşmazlıkların ortaya çıktığı zamanlarda da başvuru kaynaklarının başında belgeler gelmektedir. Bürokratik yapı gereği işin gerçekleştirilmesi için kullanılan ortam belgelerdir. Diğer bir deyişle belgeleme işlemleri, gündelik iş akışında kurumsal iletişimi olanak sağlarken işin

gerçekleştirilmesinde kullanılan olağan bir uygulamadır. Belgeler için gerçekleştirilmesi amacıyla üretilirken, diğer bir yandan kurumun geçmişinin incelenmesinde kullanılacak temel zemini de oluşturmaktadır.

Çağdaş kurumlarda belge yönetimi, geçtiğimiz çeyrek yüzyılda önemi iyice artan bilgi yönetiminin bir alt sistemini oluşturmaktadır. Bilgi yönetimi, temel olarak örgüt ortamında sürekli artan bilginin güncellenmesini, gerekli olanların erişilebilir hale getirilebilmesi için gerekli işlemlerin tanımlanmasını ve analizini kapsayan bir disiplindir (İslam, 2006, s. 27). İçinde bulunduğumuz bilgi çağında, İnternet ve kitle iletişim araçlarında yaşanan gelişmeler, daha fazla insanın daha rahat bir şekilde bilgiyi kullanabilmesine olanak tanımıştır. Gündelik yaşamın her alanında etkisini gösteren bu gelişmeler, ulusal ekonominin küresel ekonomiye, ulusal düzeyde hizmet veren kurumların hem ulusal hem de uluslararası düzeyde hizmet vermeye başlamasına neden olmuştur.

Kurumların faaliyet gösterdiği alan büyüdükçe etkinlik ve sürekli iyileştirme faaliyetlerine yönelik ihtiyaçlarının arttığı söylenebilir. Yönetimde yaşanan karmaşıklık, uzmanlaşmanın artması gibi bazı gereklilikler son dönemde yapılan çalışmaların sistem odaklı olmasına neden olmuştur. Kurumların ihtiyaç duyacağı temel gercin kendi kurumsal bilgisi olduğu düşünüldüğünde, kurumsal bilginin temelini oluşturan belge formlarını tasarlamak, üretmek, düzenlemek ve kullanımını sağlamak gibi faaliyetlerin yönetimi önem kazanmaktadır. Bu uygulamalarla birlikte, koruma ve ayıklama işlemlerinde de kurumsal yapının göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Böylece kurumsal bilginin etkin kullanımı ve kurumun sağlıklı işleyişi mümkün olabilecektir (Kennedy, ve Schauder, 1997, s. 3).

Kurumsal işleyişte belgelere yönelik çalışmalarda asıl amaç belgelerin gerektiği anda gerektiği kadar üretilmesidir (Külcü, 1998, s. 27). Amerika'da bir yılda üretilen sayfa sayısının 1,5 trilyon olduğu (Craine, 2000, s. 8) düşünüldüğünde bu amacın önemi iyice artmaktadır. Kurum ve kuruluşlarda üretilen belgelerin yönlendirmek, bilgilendirmek, öğretmek ve doğrulamak gibi amaçlara hizmet ettiği söylenebilir. Yönetimde alınan her karar, gerçekleştirilen her iş, genellikle belgeye dayalı olarak yapılır. Kamu Hukuku'nda yönetimin her türlü eylem ve işlemine karşı yargı yolunun işletilebilmesi için, örgütsel faaliyetlerin belgelere dayalı yapılması, yasal zorunluluktur (Altınöz, 2003, s. 11). Organizasyonlardaki birimlerin iş yapabilmesi, büyük ölçüde belgeleri üretmeye veya gelen belgeler üzerindeki bilgilerin kullanılmasına bağlıdır (İslam, 2006, s. 33).

Kurum ve kuruluşlarda belge üretiminin yönetim düzeyinde ele alınmasını gerektiren bir dizi nedenden bahsetmek mümkündür. Özdemirci, (1996, s. 22–24) bu nedenleri şöyle sıralamaktadır;

1. Belgeler kurum ve kuruluşlarda doğal iş akışı sonucunda oluşur. Belgeler bu özelliklerinden dolayı ilgili olduğu bütün birimleri ve öğelerini birbirine bağlayan bir iletişim ağına benzetilebilir.
2. Belge üretiminin incelenmesi, kurum içerisindeki yönetsel yapının planlama işlemine benzetilebilir. Planlama fonksiyonun alt dalı olarak hizmet verebilir.
3. Belgeler kurumsal yapıya temel oluşturduğu gibi, yönetimin bilgi ihtiyacına cevap vererek, yönetimin özünü oluşturur. Kurumlarda gerçekleştirilen işlerin kanıtı olduğu düşünüldüğünde belgeler ve belgelerin üretimine yönelik oluşturulmuş üretim sistemi kurumun yapısına da ayna tutar. İçerdiği bilgi sayesinde gerçekleştirilen faaliyetler arasında neden sonuç ilişkisi kurulmasına imkân vererek sorunun çözümüne katkıda bulunur.

4. Yönetimde statik bir yapının aksine, değişken ve dinamik bir yönetim yapısına olanak sağlar.
5. Kurumsal yapıya bir çerçeve oluşturarak, kurumun ve yönetim yapısının tanımlanmasına katkıda bulunur.
6. Belge üretimi kurumsal iletişimin yapıldığı, yazılı haberleşme ağını oluşturur.

Tüm bu özellikleri göz önüne alındığında, kuruluşların faaliyet ve politikalarının kanıtı olması özelliği ve alınan kararlarda doğrulama amaçlı kullanım gerekliliklerinden dolayı belgeler, kurumlar için önem arz etmektedir. Artan rekabet ortamında gereken ekonominin sağlanması için belgelere yönelik çoğaltım kontrolü ve düzeni gerekmektedir. Bu gerekliliklerden dolayı, belgelerin hem ekonomik şartlarda üretilmesi hem de üretilen belgelerin kuruluşların gereksinimlerini en iyi şekilde karşılayacak nitelik ve nicelikte olması gerekmektedir.

3. 2. 3. BELGE YÖNETİMİNİN YARARLARI

Literatürü incelediğimizde belge yönetiminin yararlarına yönelik çeşitli bilgilere rastlamak mümkündür. Bu bilgileri açıklayacak olursak; (ISO 15489–1, 2001(E), 4; An ve Fiao, 2004, s. 34);

1. Kurumlarda işleyiş belgeler üzerinden gerçekleştiğinden, iyi tasarlanmış bir belge yönetimi, işin sistemli ve etkili bir şekilde yapılmasını sağlar. Örneğin belge dolaşım şemaları sayesinde işin takibi sağlanabileceği gibi herhangi bir aşamada karşılaşılan sorunda, kimin sorumlu olduğunun belirlenmesi sağlanabilir.
2. Belge yönetimi, verilen hizmetin tutarlı ve tarafsız olmasını sağlar. Belgeler yapılan işlere kanıtlık yaparken, belge yönetimi

kapsamında hazırlanan iş akış şemaları ve prosedürler yapılması gereken herhangi bir işlemde nasıl hareket edilmesi gerektiğini belirlediğinden hizmette tutarlılığa yardımcı olur.

3. Yönetime politika oluşturma ve karar verme aşamasında destek sağlar.
4. Aktivitelerin bütün kurum içerisinde etkin ve kolay gerçekleşmesini sağlar.
5. Kurumun yasa ve düzenleyicilere karşı yükümlülüklerinin yerine getirildiğinin kanıtıdır.
6. Kurumun, kurum çalışanlarının ve müşterilerinin günümüzde ve gelecekte haklarını korur.
7. Güncel ve geleceğe yönelik araştırmaları destekleyici niteliktedir.
8. Kişisel ya da kültürel aktivitenin gerçekleştirildiğinin kanıtını oluşturur.
9. İş, kişisel ve kültürel kimliği pekiştirir
10. Örgütsel, kişisel ve ortak hafızanın oluşmasına katkıda bulunur

Bir bilgi kaynağı olarak belgeler, örgüt içerisinde bir işin gerçekleştirilebilmesi için gereklidir. Bu gereklilik hem yeni belgenin üretimini hem de var olan belge üzerindeki bilginin kullanılmasını kapsamaktadır. Öyle ki bir belgenin ilgili birimler arasındaki dolaştırılma hızı, o işin gerçekleştirilme hızına eşittir (Kandur, 2000). Kamu kurumları açısından ele alındığında belgeler, daha büyük öneme sahiptirler. Bütün kamu kurumlarında yapılan işlemler belgeler üzerinden yürütülür. Bu yasal bir zorunluluktur. Gerek kamu örgütleri gerek özel sektörde belgenin söz konusu önemi, belge yönetimi alanındaki çalışmaların belirli bir standarda bağlanmasını zorunlu kılmıştır. Bu çalışmalar daha çok belgelere yönelik; üretim, elde etme, tasnif, dolaşım, dosyalama ve arşivleme işlemlerine yöneliktir.

Belgeler, yönetime karar verme, planlama, örgütlenme ve denetim gibi fonksiyonlarda yardımcı olabilir. Bu nedenden ötürü etkin bir belge yönetimi kurumlar için bir gerekliliktir. Etkin bir belge yönetiminin uygulanmasında Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'den yararlanılabilir. İslam (2006, s. 34), TKY yaklaşımına göre geliştirilmiş belge yönetim sisteminin unsurlarını şöyle açıklar;

1. Belgelerin tanımlanması, toplanması, oluşturulması, geliştirilmesi, tasnifi, dosyalanması, indekslenmesi, korunması, bakımı ve imhası için prosedürler oluşturulur ve uygulanır.
2. Belge ve kayıtların amacın gerçekleştirilmesinde yeterli olup olmadığı, üstlenilen işlevin yerine getirilip getirilmediği incelenir.
3. Belgenin üretiminde kullanılan kâğıt kalitesinin tespiti yapılır. Erişilebilir bir şekilde korunması sağlanır.
4. Bulunduğu formundan kaynaklanan nedenlerden ötürü belgelere yönelik koruma stratejileri geliştirilir. Yasal düzenlemelere uygunluk esastır.
5. Belgelerin dosyada ve arşivde bekleme süreleri belirlenir. (Değerlendirmeye hazır bulundurmak esastır.)

Bu unsurları içeren bir belge yönetim sisteminin (BYS) uygulayan kuruma sağladığı olası faydaları ise şöyle sıralamak mümkündür;

1. BYS faaliyetlerin daha iyi planlanmasını sağlar. Üretimde ve hizmette mükemmellik sağlarlar.
2. Örgütsel iletişimde (çalışan-çalışan, müşteri-çalışan) etkinlik sağlanır.
3. BYS ile sağlanan düzen tüm düzeylerde geniş izleme ve denetim olanağı sağlar.

3. 3. BELGE YÖNETİM PROGRAMI

Organizasyonlarda belge yönetimine yönelik olarak hazırlanacak planlama sürecinde, sistem analizi ya da SWOT analiz benzeri yaklaşımlar kullanılabilir. Program geliştirmenin amacını kısaca; işlemleri basitleştirmek, etkinliği arttırmak, bilgi erişim ve depolama sistemlerini yenilemek olarak tanımlayabiliriz. Analiz işleminde, belge yönetiminin de temel unsurları arasında yer alan; raporlar, talimatlar, yazışmalar ve formlar kullanılmaktadır. Belge Yönetiminde program geliştirmenin amacını ise raporlar, talimatlar, yazışmalar ve formlarda meydana gelebilecek bilgi tekrarlarının en aza indirgenmesi olarak söyleyebiliriz (Kallaus 1987, s. 548). Genel anlamda içerik kontrolü işlevini yerine getiren belge yönetim programının bir diğeri işlevi olarak da belgelerin güncelliğinin kontrolüdür.

Belge yönetim programının işlevlerini yerine getirebilmesi için yasal dayanak noktası bulması gerekmektedir. Coutine, (1987, s. 133) bu konu hakkında kurumların, günlük iş akışı esnasında ürettiği ya da kabul ettiği belgelerin, üretim, sağlama ve alıkoyma işlemlerinde tutarlılığın sağlanabilmesi için belge yönetimi kapsamında hazırlanan programları destekler nitelikte yasal düzenlemelerin yapılması gerekliliğine dikkat çekmektedir. Hare (1996, s. 15) ise belge yönetim programına dair uygulama ilkelerinin belirlenmesinin ardından, bu ilkelerin yürütücüsü rolünü üstlenecek olan personelin de ilgili program dâhilinde belirlenmesi gerekliliğinin altını çizmektedir.

3. 4. BELGE YÖNETİMİNİN AMACI

Belge yönetimi,; belgelerin üretimi, sağlanması/kabul edilmesi, korunması, tekrar kullanımı, imhası vb. işlemlerinin etkin ve sistematik kontrolünü

amaçlayan bir yönetim işlevi olarak tanımlanabilir (ISO, 2001, 3. 16). Özdemirci'ye göre Barkowski (2001, s. 181) belge yönetimini belgenin üretimi, organizasyonu, korunması kullanımı, erişimi ve düzenlenmesinde ekonomi verimlilik sağlamak için oluşturulan bir programın uygulanması olarak tanımlamaktadır. Barkowskinin tanımından da anlaşılacağı üzere belge yönetiminin amacına ulaşabilmesi için, bir program dahilinde yürütülmesi gerektiğini söyleyebiliriz. Bu noktada belge yönetim programının hareket noktasını, uygulama alanının ve sınırlarının neye göre belirlendiğinin bilinmesinde yarar vardır. Belge yönetim yaklaşımının temelinde belgenin yaşam döngüsü kavramının yer aldığını söylemek mümkündür. Bu noktada belgenin yaşam döngüsü yaklaşımlarına değinecek olursak, belge yönetim programının çalışma sınırlarını belirleyen unsurları tanımlamak daha kolay olacaktır.

3. 5. BELGE YÖNETİM PROGRAMININ ÖGELERİ

Belge yönetim programı tasarlarken, belge işlemlerinde tutarlılık ve doğruluğun sağlanması açısından dikkat edilmesi gereken bir dizi işlem den söz edilebilir. Kennedy ve Schauder (1994, s. 21)'e göre belge yönetim programı tasarlarken dikkat edilmesi gerekenler şöyledir;

1. Belge işlemlerinde tutarlılığın sağlanmasına yönelik olarak "Belge Yönetmeliği/Politika metni"nin oluşturulması (An ve Fiao, 2004, s. 35; ISO 15489-1, 2001, 6,1),
2. Kurumun içinde bulunduğu yasal koşullarının da dikkate alınarak oluşturulan belge yönetim programlarının işlevlerinin belirlenmesi,
3. İşgücü, araç-gereç vb. konularda maddi kaynakların sağlanması,
4. Kurum içi işlemlerinin nasıl yürütüldüğünün belirlenmesi (Bu noktada karşımıza kalite sistem dokümantasyonu kapsamında hazırlanan prosedürler ve dokümantasyon çıkar).
5. Kurumun personel özelliklerinin (nitelik, nicelik) belirlenmesi,

Tasarlama aşamasında Kennedy ve Schauder'in ileri sürdüğü maddeleri incelediğimizde belge yönetim programına başlamadan önce kurumun özelliklerinin belirlenmesi ve yapılan işlemlerde tutarlığın sağlanmasına yönelik gerekliliklere dikkat çekildiği söylenebilir.

3. 6 BELGE YÖNETİMİNİN UYGULAMA SINIRLARI

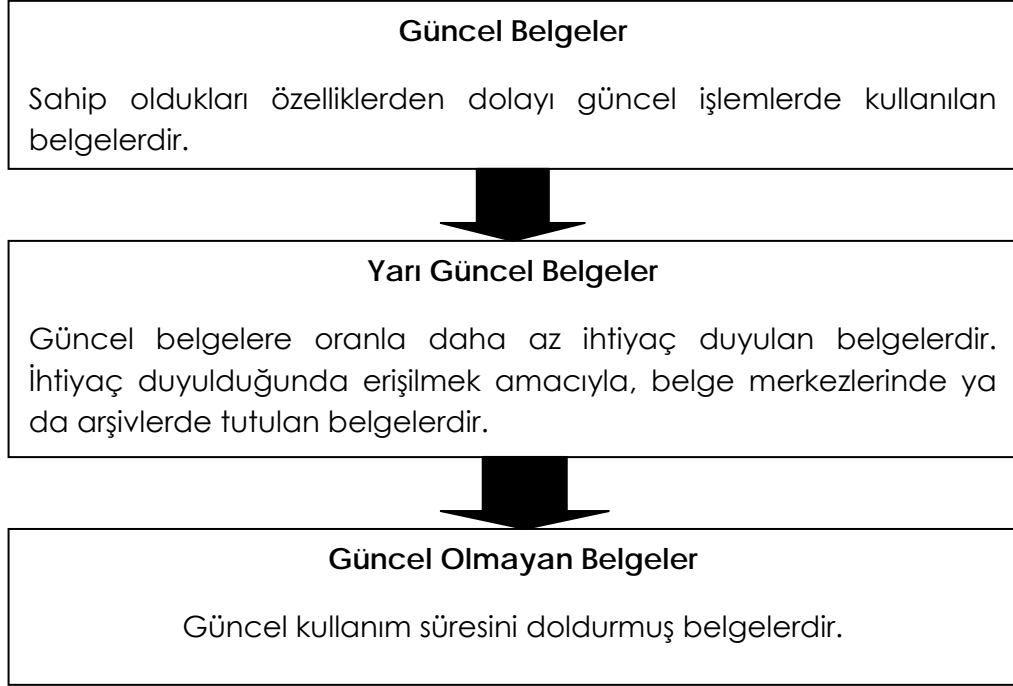
3. 6. 1. BELGENİN YAŞAM DÖNGÜSÜ

Belge yönetiminin uygulamada temelini oluşturan, yaşam döngüsü yaklaşımı için Penn (1992, s. 9), belgelerin canlı organizmalar gibi, doğduğunu (üretim), yaşadığını (koruma ve kullanım) ve öldüğünü (imha) söyler. Bu yaklaşım bir bakıma belgenin yaşam evresinin hangi aşamasında hangi işlemlerin de yapılacağını belirlemektedir. Belgenin statik olmadığını ileri süren bu yaklaşım Kuzey Amerika'da Schellenberg tarafından geliştirilmiştir (Shepherd ve Yeo, 2003, s. 5). 1950'den bu yana yaşam döngüsüne dair birçok model geliştirilmiştir. Bu yaklaşımların çoğu, belgenin yaşam döngüsünün farklı aşamalarında uygulanacak işlemlere yoğunlaşmıştır. Bazı yazarlar belgenin yaşam döngüsünü doğrusal bir şekilde ele alırken, bazıları da döngü olarak ele almıştır. Aşağıda bu yaklaşımlara değinilmiştir.

3. 6. 1. 1. İŞLEMLER DİZİSİ MODELİ (PROGRESSION OF ACTIONS)

Belgenin yaşam döngüsü hakkında en çok bilinen yaklaşımdır. Bu yaklaşımda, belgenin yaşam süresinin hangi aşamasında hangi işlemlerin yapılacağına karar verilmektedir. İşlemler dizisi yaklaşımında belirleyici etken belgenin aktif kullanımınıdır. Belgenin üretilmesiyle başlayan süreç, belgenin alıkonması, depolama ve koruma, kullanım ve imha işlemlerinden oluşur (Shepherd ve Yeo, 2003, s. 6).

3. 6. 1. 2. ÜÇ DEVİR MODELİ (THREE AGES)



Şekil 1. Üç Devir Modeli

(Kaynak: Shepherd ve Yeo, 2003, s. 6)

Belgelerin organizasyonel nedenlerden ötürü saklandığını ileri süren bu yaklaşıma göre; güncel kullanımını kaybetmiş belgelerin, arşive ya da belge merkezlerine devri sırasında, belgelerin sahip olduğu değerinin korunmasına dikkat edilmesi vurgulanmaktadır. Bu gerekliliğe dikkat çeken Couture ve Rousseau (1987, s. 37), kâğıt ortamındaki belgelerin yaşam döngüsünün her aşamasında ara depolara ya da arşivlere devri sırasında istenmeyen belgelerin de imha edilmesi olasılığına dikkat edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu nedenden ötürü bazı yazarlar (Shepherd ve Yeo, 2003, s. 7) belgenin üç çağı modelinde belgelerin yarı güncel döneminin gereksiz olduğunu, belgenin yaşam döngüsüne yönelik olarak, güncel ve güncel olmayan dönem olmak üzere iki dönemin yeterli olduğunu ileri sürmektedir.

3. 6. 1. 3. ÖZ-YAŞAM MODELİ

Belgelere yönelik bir diğer yaşam döngüsü modeli de 1983 yılında Jackson tarafından geliştirilen “Öz-Yaşam Modeli”dir. Jackson, belgenin yaşam döngüsüne yönelik aşamaları gösterirken sistem analizi yöntemi kullanmıştır. Her bir dizinin yatay kutucuklarla gösterildiği diyagramda, gösterilen işlemler yalnızca gösterildiği sırada gerçekleşebilir.

3. 6. 1. 4. SÜREÇ/BÜTÜNCÜL MODEL (CONTINUUM)

1980’lerde ve 1990’larda belgenin yaşam döngüsü yaklaşımlarına eleştiri olarak geliştirilmiş bir modeldir. Bu yaklaşımda belgenin yaşam döngüsüne yönelik aşamalar ayrı ayrı ele alınmamaktadır. İşlemler ve aşamalar arasındaki geçiş belirgin değildir. Bu yaklaşım, zamanı temel alan aşamalardan çok, belge yönetiminin farklı fonksiyonlarına yönelik bakış açılarıyla ilgilenmektedir. Bu yaklaşıma göre, iş aktivitelerinden doğal bir sonucu olarak üretilen belgeler organizasyonun amaçlarına hedeflerine uygunluk ilkesinin sağlanmasına yönelik olarak gözden geçirilir. Daha sonra alıkoyma işlemleri ve müşterek akıl ya da örgüt hafızasının gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik önlemler alınır. (Upward, 1994; Shepherd ve Yeo, 2003, s. 5).

3. 7. BELGE ÜRETİMİ

Belge üretimi, *“Bir kurum veya kuruluşun işlemleri sonucu oluşacak belgelerin istenilen nitelikte ve nicelikte, istenilen zamanda ve mümkün olan en düşük maliyetle üretimini sağlayacak biçimde bir araya*

getirilmesidir” (Özdemirci, 1996, s. 15). Belge üretiminde asıl amaç, belge üretiminin denetim altına alınmasını sağlamaktır. Diğer bir deyişle, belge üretimini kurum için faydalı bir hale getirmektir. Adı geçen denetim işlemi için Ricks (1988, s. 9) yapılması gerekenleri şöyle sıralamıştır;

1. Kurumsal ve yönetsel işlemler için gerekli belgelerin tespit edilmesi,
2. Önemli belgelerin tanımlanması ve bu tür belgelerin üretiminde gerekli alanların belirlenmesi,
3. Üretilecek belgelerde elden geldiğince etkinlik ve ekonomi sağlanmalıdır.

Mektuplar, memolar (duyurular), raporlar, planlama dokümanları, yazışmalar vb. gibi belgeler hemen hemen bütün organizasyonlarda üretilen belge türlerine örnek verilebilir. Organizasyonlarda üretilen belgelerin yapısı kısmen üreten kişiye kısmen de daha önceden belirlenmiş kurallara göre biçimlenir. İş başlığı, adresler ve imzalar, belgenin ilgili olduğu birim, ilgili çalışan, belgeye verilecek referans numaraları ve kodlar vb. belgeye yönelik birçok bileşen, belgenin üretim aşamasında belirlenir.

Belgelere yönelik, belgeyi üretenin adı, iş başlığı ve statüsü, işin gerçekleştirilmesinde katkıda bulunan birimlerin tanımlanması belgede kullanılan tanımlamaların tam ve anlaşılır olması, belgenin üretim nedeninin belirlenmesi, belgenin hangi eylemle ilgili olduğunun belirlenmesi ve belgenin hangi sıklıkla üretildiğinin açıkça tanımlanmış olmasına dikkat edilmesi belge üretiminde standardizasyonun sağlanmasına yardımcı olacaktır (Shepherd ve Yeo, 2003, s. 103–106).

Belgelerin daha üretmeden, tasarım aşamasından başlayarak, yasal ve yönetsel çevrenin gerekliliklerinin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Özdemirci (1996, s. 25) belge yönetiminin 3 aşamadan oluştuğunu, bunların üretim, koruma ve kullanım son olarak da düzenleme olduğunu söylemektedir. Bu açıdan düşünüldüğünde belge üretiminin denetim altına alınmasının, hem koruma ve kullanımının hem de düzenleme işleminin belirleyicisi olduğu söylenebilir. Belge üretiminin denetim altına alınmasındaki amaç, gereksiz belgeleme işlemlerinin önüne geçmek ve üretilen belgelerde standartlaşmayı sağlamaktır (Külcü, 1998, s. 41). Amerika'da bir yılda üretilen belge sayısının, 320 milyar adet olduğunu ve 1993'de 7,2 Giga Byte olan veri boyutunun 1997'de 41 GB'a ulaştığını (Megill, 2005, s. 13) düşünüldüğünde belge üretiminde denetim sağlamanın önemi daha da netleşmektedir. Bu öneme yönelik olarak Hare ve McLeod (1997, s. 5) belge yönetimi maliyetinin %75'ini üretim evresinin oluşturduğunu, bu nedenle çalışanların belge üretimine önem vermesi gerekliliğine dikkat çekmektedir. Bu bağlamda organizasyonların belge üretiminde karşılaştıkları önemli sorunlardan biri de kopya üretimidir. Organizasyonların üretilen kopyaların gerekli olmasına dikkat etmesi gerekmektedir. Organizasyonun durumuna bağlı olarak kopya üretim yaklaşımında farklılıklar görülebilir. Farklı şubeleri olan işletmeler için, her birimin kendi kopyasını üretmesi ya da bilgilendirme için farklı fazla kopyalama yapılabilir. Ancak bu kopyaların organizasyonun genelini kapsayan belge yönetim kapsamına sokulmasına gerek yoktur. Saklanmasına gerek olabilecek bazı kopyaları şöyle sıralamak mümkündür;

1. Farklı erişim noktalarının oluşturulması amacıyla birden fazla kopyalar saklanabilir. Bu yaklaşım kapsamında en çok görülen örnek günlük sıralama yöntemidir.
2. Organizasyonlar için çok önemli ya da hayati önem taşıyan belgeler için çift kopya yaklaşımı uygulanabilir.
3. Dış çevreyle yürütülen işlerde karbon kopyalama yapılabilir.

4. Her birim, sorumlu olduğu işi gerçekleştirdiğinin kanıtı olarak kendi kopyasını saklayabilir (Shepherd ve Yeo, 2003, s. 111)

Literatür incelendiğinde, belge üretimi hakkında farklı görüşlere rastlamak mümkündür. Bu görüşlerden ilki; belge üretiminin her bir kurumsal eylemden sonra ya da en az iki birimin katıldığı iş esnasında gerçekleştirildiği görüşüdür (Bearman, 1994, s. 300). Bu konudaki diğer bir görüş de işin her aşamasında belge üretimine gerek olmadığı görüşüdür. Bu görüşü savunan yazarlara göre; işin hangi aşamasında ne tür belgeye ihtiyaç duyulacağına belge yönetimi programı kapsamında yapılacak analizle belirlenmesi ve üretilecek belgelerin sınırlarının belge yöneticisi tarafından çizilmesi gerekmektedir (Reed, 1997, s. 221–222). Kuruluşların belge üretiminde, örgüt ihtiyaçlarına, işin gerçekleşmesine katkıda bulunan birimlerin özelliklerine, içinde bulunduğu yasal ve düzenleyici çevreye karşı sorumluluklarına dikkat etmesi gerekmektedir (Shepherd ve Yeo, 2003, s. 102).

Belge üretimi üzerinde denetim sağlama işlemi, önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde yapılmalıdır. Üretimde sağlanan standartlaşma, tüm belge işlemlerinde etkinlik sağlayacaktır (Schellenberg, 1975, s. 46; Külcü, 1998, s. 41). Belgelerin üretim aşamasında yapılacak denetim işlemleri, belgenin kurumun ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte olması için gerekli unsurlara sahip olup olmadığının kontrolünü de kapsamaktadır. Bu unsurları, belgelerin imzalanıp imzalanmadığının kontrolü, tüm alıcıların belirtilip belirtilmediği, belgelerde kullanıldığı halde açıklanmayan herhangi bir kısaltma olup olmadığı, kullanılan dilin açıklığı ve sadeliği, kâğıt ortamda olsun elektronik ortamda olsun belge üzerinde herhangi bir değişiklik, tahribat yapılıp yapılmadığı vb. olarak çeşitlendirmek mümkündür (Shepherd ve Yeo, 2003, s. 102–103).

3. 8. BELGE DOLAŞIMI

Belgeler gündelik iş akışı esnasında işin gerçekleştirilmesi amacıyla içerdikleri bilginin yayılmasını sağlamak amacıyla ilgili birimler arasında iletişimi sağlamak amacıyla dolaştırılırlar. Daha önce de bahsedildiği gibi kurum ve kuruluşlarda bir işi gerçekleştirme hızı, o iş için gerekli belgenin ilgili birimler arasındaki dolaşım hızına eşittir (Kandur, 2000). Belgeler, yönetim alanında bilgi taşıyıcısı olarak karar alma sürecine yardımcı olan araçlardır. Kurum yöneticileri, karar alma sürecinde karşılaşılan risk ve belirsizlik faktörünü azaltma adına kendilerine gerekli olan geçerli ve güvenilir belgelere ihtiyaç duyarlar. Kurum ve kuruluşlarda belge dolaşımı, raporlar halinde yönetim kademesine doğru dikey bir şekilde olabileceği gibi, günlük faaliyetlerde kurumun işlevsel birimleri arasındaki gerekli bağın kurulması şeklinde yatay bir şekilde de gerçekleşebilmektedir. Bu nedenden ötürü belgelerin hangi işlem için hangi birimleri dolaşacağı önceden belirlenir. Belge dolaşımının nasıl olacağına yönelik karar verilirken, kurum içerisinde meydana gelen iş süreçleri incelenir. İş süreçlerinin dikkate alınarak hazırlandığı bir belge dolaşım şeması bu konuda tutarlılığın sağlanmasında fayda sağlar. Belge dolaşım şemasının, iş için gerekli bilginin sağlanması için uygun belgeleri bir araya getirdiğini, süreçleri basitleştirdiğini ve işlerin düzgün bir akışa kavuşmasına yardımcı olacağını söylemektedir. Belge dolaşım şemalarının kurumlara olan katkıları şunlardır.

- Örgüt ya da birim düzeyinde belge uygulamalarının yönetimini kolaylaştırmak,
- Kurumun birimleri için belge/bilgi sistemleri planlamasını yönetmek,

- İlgili kurumlar ve birimler arasında belge düzeyinde ilişkileri belirlemek,
- Çok önemli belgeleri belirlemek,
- Belge üretiminde standartlaşmayı sağlamak, denetim ve düzenleme işlemlerinde etkinliği sağlamak,
- İstenilen düzeyde uygun belge üretim ve denetim programı oluşturmak,
- Belgeye dayalı bütün süreçlerdeki, tekrarlama ve hataların en aza indirgenmesi ve bu nedenle hem zamandan hem de paradan tasarrufun sağlanması,
- Personelin belge üretiminde, belge izlemede ve belge kullanmada daha etkin olmasını sağlamak (Çapa, 2001, s. 83)

3. 9. BELGE KULLANIMI

Belgelerin kullanım amaçları üretim amaçları ile aynıdır (Külcü, 1998, s. 42). Bu aşama belgenin yaşam döngüsünde, güncel ve yarı güncel olduğu dönemleri kapsamaktadır. Kurum ya da kuruluşlar, iş akışı için gerekli olan kişiler ve birimler arası ilişkileri ürettikleri belgeleri kullanarak sağlamayı hedefler (Özdemirci, 1996, s. 22). İçeriği gereği belgeler ilgili olduğu kurum hakkında bilgiler barındırırlar. Bu özelliklerinden dolayı kurum çalışanlarının temel başvuru kaynağıdırlar. Kurum çalışanlarının belgelerden ve içerdikleri bilgiden mümkün olan en iyi şekilde faydalanabilmelerini sağlamak amacıyla belge yönetim programları kullanılmaktadır. Kurum içerisinde belge kullanıcılarının özelliklerini belirlemek, belge yönetim programının istenilen düzeyde tasarlanabilmesini sağlayacaktır. Bilgi ve belge kullanıcılarının ihtiyaçlarının belirlenmesi, bilginin etkin kullanımını gerçekleştireceği gibi, belgelerin yaşamının tüm evrelerinde kullanımını sağlayacaktır. Kurum içerisinde belgeleri kullanan personel özelliklerinin belirlenmesiyle, belge kullanımındaki hataların önüne geçilebilmek amacıyla personelin eğitime ihtiyacı olan konulara yönelik hizmet tasarlanabilir (Chown, 1997,

s. 120). Chown (1997, s. 116)'a göre bir kurumdaki belge kullanıcılarının genel profilli şöyle sıralanmıştır;

1. Denetimi altında yürütülen uygulamaları incelemek isteyen idari birimler,
2. Belge işlemlerinden sorumlu personel,
3. Kurumsal uygulama ve planları incelemek isteyen kurum personeli,
4. Kurum dışından araştırma, inceleme ya da denetleme amacıyla gelen personel.

3. 10. BELGENİN KORUNMASI

Belge yönetiminde koruma, dosyalama ve erişime dair gereklerin, yasal ve yönetsel çevrenin gereklilikleri çerçevesinde belirlenmesi, belgenin bulunduğu medyanın ve içerdiği bilginin önemine uygun ortamda saklanmasını kapsar (Külcü, 1998, s. 43). Farklı türdeki belgelere yönelik olarak farklı koruma stratejilerinin belirlenmesi gerekmektedir. Belge yönetiminin özünde planlama ve etkin kullanım olduğundan yola çıkarak belgelerin güncel kullanım süresince, kullanıma en elverişli şekilde korunması gerektiğini söyleyebiliriz.

Belgeler içerdikleri bilgiden ötürü çeşitli düzeylerde öneme sahip olabilmektedir. Belgelerin en temel görevinin kanıt olma vazifesi (Bussel, Ector, Pijl ve Ribbers, 2001, s. 7) olduğu düşünüldüğünde organizasyonlar için vazgeçilmez bir araç oldukları söylenebilir. Hare (1997, s. 17) belgelerin sahip oldukları bilginin önemine göre özel güvenlik ortamlarında saklanması gerekliliğine dikkat çeker. Literatür incelendiğinde belgelerin önemine göre oluşturulabilecek ortamların dört ana başlık altında toplandığını görmek mümkündür. Bunlardan ilki, kurumun sürekli ihtiyaç

duyduğu belgeler için oluşturulan “çok önemli belgeler” dir. Bu tür belgeler daha çok mali kayıtların tutulduğu türden belgelerdir. İkinci düzey ise kurumun sürekliliği için gerekli, ancak yer değiştirmesinde herhangi bir sakınca görülmeyen türden “önemli” belgeleri ifade eder. Banka dekontları bu kapsamda değerlendirilebilir. “Gerekli” olarak nitelendirebileceğimiz üçüncü grup da kaybolması ya da erişilememesi durumunda, kurumda geçici olarak iş aksamalarının yaşanmasına neden olan türden belgeleri ifade eder. Bu tür belgeler, kuruma daha çok başvuru kaynağı olarak hizmet ederler. Son grup olarak da “önemsiz” belgelerden bahsetmek mümkündür. Bu tür belgeler örgüt içerisinde üretildikten sonra kullanılırlar ve işlevlerini yerine getirdikten sonra daha fazla saklanmalarına ihtiyaç yoktur (McKinnon 1997, s. 19; Hare ve McLeod, 1997, s. 9). Bahsi geçen düzeylerdeki belgelerin tamamı, kullanım aşamasında önem arz eden belgelerdir. Ancak belgelerin saklanmasına yönelik olan değerleri, içerdikleri bilgiye ne sıklıkta başvurulacağıyla doğrudan orantılıdır. Belgenin içerdiği bilgiye olan ihtiyacı belirleyen de bir yerde yasal ve düzenleyici çevrenin olduğunu söylemek mümkündür.

Kurum için hayati öneme sahip olan belgeler için “yangında ilk kurtarılacak”, “çok önemli” gibi ifadelerin kullanıldığı bilinmektedir. Bu tür belgelerin varlığının koruma altına alınması gerektiği gibi, içeriğinin de korunması gerekmektedir. Koruma, yalnızca fiziksel olarak belgenin varlığının korunması olarak algılanmamalıdır. Belgeler, organizasyonel işlemler için kanıt olarak hizmet edecekse kullanıcıların, belgelerin asıl ve el değmemiş olduğundan (otantiklik) emin olması gerekmektedir. Herhangi bir anlaşmazlık durumunda hukuki zeminde muhatap alınacak kanıt, belgeler olacağından, belgelerin içerik olarak da korunması gerekmektedir. Shepherd ve Yeo (2003, s. 103) belgelerin asıllığının garanti altına alınması için dikkat edilmesi gerekenleri şöyle sıralamıştır;

1. Eğer belgelerin üretimine dair, yasal ya da düzenleyici bazı kurallar varsa ki bunlar özel format, yazı tipi, sayfa yapısı vb. olabilir, belgelerin bu ölçütlere uygun olarak üretilmesi gerekmektedir.
2. Belgeler ilgili olduğu aktivite anında üretilmelidir. Sonradan üretilenlere göre bu haliyle daha güvenilirdir.

Belgelerin bu ölçütler dâhilinde üretilmesi, organizasyon içinde belge yönetim programını iş aktivitelerinin normal bir parçası haline getirecektir. İş akışının normal bir parçası haline gelen belge yönetim programı, belgelerin hukuki anlamda da geçerliliğini korumaya yardımcı olmaktadır. Organizasyon dahilinde yer alan sistem dokümantasyonu, sınıflandırma şemaları, prosedür rehberleri vb. uygulamalar sistemin güvenilirliğini de pekiştirecektir.

Belgelere erişim düzeylerinin her aşamada tanımlanmış olması gerekmektedir. Ne tür belgeye hangi yetkiye sahip personelin erişebileceğinin tanımlanması, korumadaki etkinliği arttıracaktır.

Düzenli bir koruma işlemi için, kurumun sahip olduğu bilgi depolama ve erişim sistemleri hakkındaki bütün soruları cevaplandırmış olmasında yarar vardır. Bu soruların cevaplandırılması belge üretilmeden önce yapıldığında hangi belgenin alıkonulmasına ihtiyaç olduğunun belirlenmesini sağlayarak kurumdaki bilgi, belge işlemlerinde planlamaya yardımcı olacaktır.

Belgelerin korunmasında belirleyici etkenlerden birinin belgenin kullanım amacı olduğu düşünüldüğünde, kurumu içinde bulunduğu yasal yönetsel çevrenin gerekliliklerine uygun hareket etmesi gerekmektedir. Söz gelimi güncel kullanım süresini doldurmuş bir belgenin artık kurumda

saklanması gerek kalmadığı düşünülebilir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken, yasa ve düzenleyici metinlerin bahsi geçen belgenin saklanma süresine dair herhangi bir düzenleme yapıp yapmadığıdır (Penn, 1992, s. 10). Belgelerin korunmasına yönelik işlemler, belgenin içeriğiyle doğrudan ilişkilidir. Bu nedenden ötürü belgelerin, daha üretim aşamasından itibaren, üretim gerekleri paralelinde ne kadar saklanacağı, hangi aşamada nerede tutulacağı, kimlerin bu belgelere ihtiyaç duyabileceği, kimlerin bu belgelere erişebileceği gibi konularda planlama yapması gerektiğini söyleyebiliriz. Bu planlama işlemi hem kurumsal çevre hem de asıl belirleyici olarak yasal çevrenin gerekliliklerinden haberdar bir şekilde yapılmalıdır. Belgeler üretildikleri ilk andan itibaren organizasyonel amaçlar çerçevesinde saklanıp korunmaktadırlar. Ancak organizasyon için müşterek akıl ya da örgüt hafızası olarak kullanılmaları arşivlerde bekletildikleri andan itibaren mümkün olmaktadır.

3. 11. BELGENİN DÜZENLENMESİ

Belgeler, içerikleri itibariyle yeniden kullanılmak istenebilirler. Güncelliğini ve yeniden kullanım özelliklerini koruyan belgelerin yeniden düzenlenmeye tabi tutulması gerekmektedir. Düzenleme işlemlerinin de bir plan dâhilinde yapılması gerekmektedir. Bu işlemde oluşturulacak çizelge ya da şemalardan yararlanmak mümkündür (Emerson, 1989, s. 5). Belgelerin kullanım aşamasını iki türde incelemek mümkündür. Güncel dönem ve yarı güncel dönem olarak adlandırabileceğimiz bu dönemlerde belgelerin saklandığı ortamlar değişebilmektedir. Güncel kullanımı devam eden belgeler, ofiste ya da sekreteryada yani ihtiyaç duyulduğu anda hemen erişilebilecek yerde saklanırken, yarı güncel belgeler ara depolarda saklanmaktadır.

Belgelerin düzenlenmesi, onların etkin kullanımını sağlamayı amaçlayan bir faaliyettir. Belgelerin düzenlemesine yönelik çeşitli yöntemlerden bahsetmek mümkündür. Bunlar içerisinde ilk olarak dosyalama işleminden bahsedilebilir. Dosyalama işlemini *“Tek tek belgelerin bir dosya içine yerleştirilmesi”* (Ataman, 1995, s. 29) olarak tanımlamak mümkündür. Ancak belgelerin etkin kullanımını sağlama adına dosyala işlemi tek başına yeterli değildir. Dosyalama işleminin belirli bir plan dâhilinde yapılması belgelerin daha etkin kullanımına olanak sağlayacaktır. Dosyalama Sistemi de diyebileceğimiz dosyalama planını Ataman (1995, s. 29), *“dosyaların fiziki düzenleme, depolama ve getirmesi için hazırlanan ve genellikle alfabetik, sayısal, alfanumerik, onlu vb. gibi, kullanılan simge türüne göre adlandırılan sınıflama planı”* şeklinde tanımlamıştır. Dosyalama işleminde, belgelerin ilk üretimlerine uygun bir şekilde kullanıma sunulmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu yaklaşım belgelerin üretim nedenine ve kurumsal işlevlerin göz önüne alınması anlamına gelmektedir (Gürbüz, 1990, s. 40; Külcü, 1998, s. 45).

Belgelerin düzenlenmesi onların kullanım özelliklerine göre şekillenir. Belgelerin güncel kullanımını kaybettiği, yarı güncel dönemde sınıflama ve kodlama işlemlerinden söz etmek mümkündür. Sınıflandırma; *“Evraklar/arşivler için bir dosyalama planı/sistemi veya sınıflama planı hazırlanması ve serilerin ve/veya unsurların bu tür bir plan/sistem içine yerleştirilmesi”* (Ataman, 1995, s. 97) olarak tanımlanmaktadır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi sınıflandırma işleminde bir analiz söz konusudur. Bu bağlamda sınıflama işleminin etkin olması için bazı gerekliliklerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunların başında belgelerin üretim nedenlerinin anlaşılmasını söylemek mümkündür. Özdemirci (2001, s. 183), belgelerin üretim nedenlerini şöyle sıralamaktadır;

- Kurumlarda yapılan işlemlerin niçin yapıldığını göstermek için,

- Vergi ve muhasebe hesaplarının kontrolü için,
- Yasal işlemlerdeki sorumlulukların yerine getirildiğini göstermek için,
- Mesuliyet ve sorumluluklarının neler olduğunu ya da olmadığını göstermek için,
- Gelecek nesillere aktarım için,
- Hukuksal nedenler için,
- İşlem ve eylemlerin nasıl yapıldığını göstermek için,
- Bilgilendirmek için,
- İletişim sağlamak vb. için.

Kurumsal işleyişte, idari yapı ve faaliyetler belirlenen düzende yapılmaktadır. Kişiden kişiye ya da uygulayıcıdan uygulayıcıya farklılık söz konusu değildir (Gürbüz, 1990, s. 44). Bu nedenle belge düzenleme işlemlerinde, belgelerin yukarıda bahsedilen üretim nedenlerinin göz önüne alınması belgelerin kullanımının daha etkin ve işlevsel olmasını sağlayacaktır.

Belge düzenleme işlemlerinde genel çerçeveyi çizen dosyalama sisteminin ilk aşaması olarak niteleyebileceğimiz sınıflama işlemine kendi içinde tutarlılık kazandırdıktan sonra düzenleme işleminin ikinci aşamasını oluşturan kodlama işleminden bahsedebiliriz. Kodlama işlemi; oluşturulan dosyaların ve dosya birimlerinin, tanımlandıkları düzende korunabilmesi için belirli bir sisteme göre sıraya konması işlemidir. Kodlama işleminde alfabetik, nümerik ya da alfanümerik semboller kullanılır (Binark, 1980, s. 87). Kodlama işlemi, sınıflama sisteminde kullanımı hızlandırma amacıyla, başlık veya alt başlıklar yerine kullanılan simgeleri ifade eder (Ataman, 1995, s. 63).

Günümüzde çağdaş yönetim anlayışı çabuk ve hızlı kopyalama tekniklerinin kullanılmasını gerektirmeye başlamıştır. Kopyalamadaki kolaylıklar, kopya sayısında önemli artışı beraberinde getirmiştir. Günümüz organizasyonlarında iki tür kopya üretim yaklaşımından bahsetmek mümkündür. Bunların ilki, yapılan işle ilgili olarak birden fazla birimin iş için gerekli belgeyi aynı anda görebilmesini sağlamak amacıyla belge kopyalarının sayısını artırma yaklaşımıdır. Diğeri ise ne olur ne olmaz yaklaşımıdır ki bu yanlıştır. Organizasyonda üretilen her gereksiz kopyanın, örgüte hem yer hem de zaman masrafına mal olacağı unutulmamalıdır. Kopya sayısının denetim altına alınmaması, uğraşılacak belge sayısının ve hacminin artmasına neden olacağından, çalışanların belge işlemlerinde hata yapmasına neden olacaktır (Shepherd ve Yeo, 2003, s. 110–113). Bu nedenden ötürü belgelere yönelik sistematik alıkoyma işleminin gerçekleştirilebilmesi için, iş biter bitmez o işle ilgili belgelerin dosyalanması, taslak metinlerin, gereksiz kopyaların, geçici dosyaların düşünülmeden dosyalanmasının erişime etkisinin düşünülmesi gerekmektedir. Belgelere erişimini kişiye bağlı bir yapıdan kurtararak, sistem üzerinden erişilebilir bir yapıya büründürmek erişim zamanını azaltacağı gibi, insan hatasını da en aza indirgeyecektir.

Belge işlemlerinden sorumlu personelin, gereksiz kopyaları okumak, değerlendirmek, gerekli olanları ayıklamak ve dosyalanmasını sağlamak için harcadığı zaman organizasyona belirli oranda mali yük getirmektedir. Bu olumsuzlukları, temelinde belge üretiminde ve belgelere yönelik tüm işlemlerde planlama yaklaşımını benimsemiş olan, belge yönetimi yaklaşımının uygulanan işlemler bütünü olarak tanımlayabileceğimiz belge yönetim programının bazı bileşenlerini uygulayarak çözmek mümkündür.

4. BÖLÜM

KOBİ'LERDE BELGE YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Çalışmanın bu bölümünde Ankara'da faaliyet gösteren 50 ila 99 kişi arasında çalışanı olan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde, belge yönetimi uygulamalarına incelenmiştir. Anket çalışması iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde ankete katılan işletmelerin özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde ise, işletmelerdeki belge yönetimi uygulamalarının belirlenmesine yönelik sorular sorulmuştur. Kobinet Üyeleri Firma Bilgileri Sorgulama Sistemi verilerine göre Ankara'da faaliyet gösteren ve 50 ila 99 kişi arasında çalışanı olan 133 KOBİ bulunmaktadır.

Araştırma evrenimizi oluşturan 133 KOBİ, Ankara'nın çeşitli yerlerinde faaliyet göstermektedir. Çalışma kapsamındaki anket, işletme ilgilileriyle, telefon görüşmesi, fax, e-mail ve görüşme yöntemi kullanılarak uygulanmıştır. Ankete yanıt vermek istemeyen işletmeler yerine benzer özelliklere sahip işletmelerle görüşülerek cevaplanma oranının artırılması sağlanmaya çalışılmıştır. Kobinet Üyeleri Firma Bilgileri Sorgulama Sistemi'ndeki iletişim bilgilerinin eksik ya da yanlış olması nedeniyle bazı işletmelere ulaşılamamıştır. Çalışma kapsamında uyguladığımız ankete 43 işletmenin katılımı sağlanmıştır. Çalışmanın bu bölümünde uygulanan ankete verilen cevaplar sonucunda ulaşılan bulgulara yer verilmiştir.

4. 1. Ankete Katılanların İşletmedeki Konumlarına Göre Dağılımları

Ankete katılan işletmeler adına cevap veren 43 kişinin işletmedeki konumu incelendiğinde; ankete cevap verenlerin % 27,9'unu "Orta Düzey Yönetici", % 25,6'sını ise "Üst Düzey Yönetici" lerin oluşturduğunu görmekteyiz. Bunu % 18,6'lık oranla "Sekreter" takip ederken, son olarak da % 14,0'lık eşit oranlarla "Şirket Sahibi" ve "Muhasebeci" gelmektedir. Tablo 2, Ankete cevap verenlerin işletmedeki konumuna göre dağılımlarını vermektedir.

Tablo 2. İşletmedeki konumuna Göre Dağılım

İşletmedeki Pozisyon	Sayı	%
Şirket Sahibi	6	14,0
Üst Düzey Yönetici	11	25,6
Orta Düzey Yönetici	12	27,9
Sekreter	8	18,6
Muhasebeci	6	14,0
Toplam	43	100,0

4. 2. İşletmelerin faaliyet süresine göre dağılımı

Ankete katılan işletmelerin faaliyet süresine bakıldığında; 43 işletmenin (% 74,4)'lük bir oranla 15 yıl veya daha fazla zamandır faaliyet gösterdiği görülmektedir. Bunu % 16,3'lük oranla 11–14 yıl arası faaliyet gösteren işletmeler izlemektedir. Ankete katılan işletmelerin 3 tanesinin % 7'lik bir oranla 5–10 yıl arası faaliyet gösterdiğini ve 1 tane işletmenin de % 2,3

oranla “1–5” yıl arası süreyle faaliyet gösterdiği görülmektedir. Tablo 3’de Ankete katılan işletmelerin faaliyet süresine göre dağılımı verilmiştir.

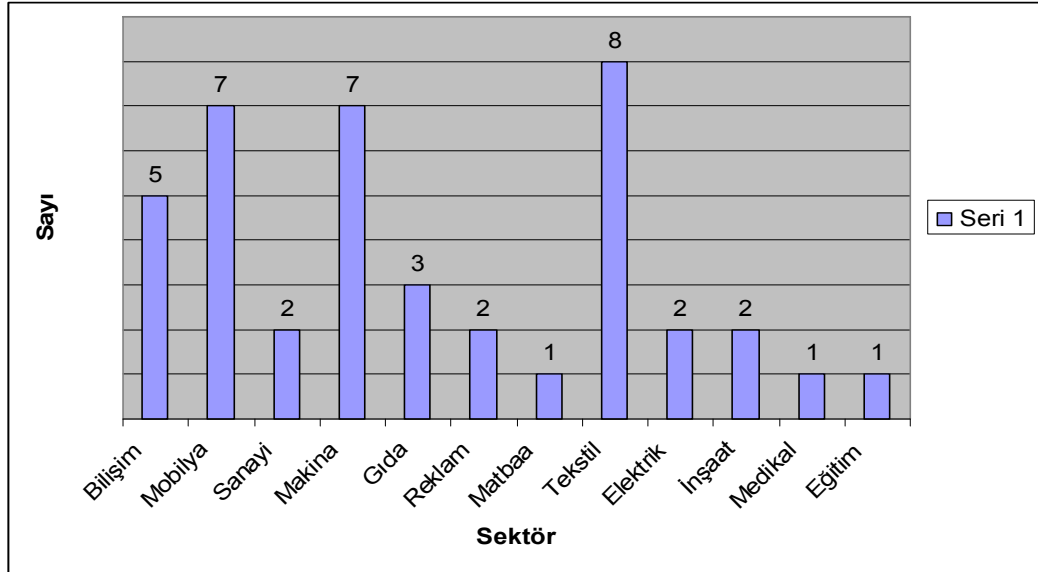
Tablo 3. İşletmelerin Faaliyet Süresine Göre Dağılımı

İşletmelerin Faaliyet Süresi	Sayı	%
15+	32	74,4
11–14	7	16,3
5–10	3	7,0
1–5	1	2,3
Toplam	43	100,0

4. 3. İşletmelerin faaliyet gösterdiği sektöre göre dağılımı

Ankete katılan işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörler incelendiğinde; ilk sırada % 18,6 ile “tekstil” sektörü yer alırken, bunu eşit oranlarla (% 16,3) “mobilya” ve “makine”, % 11,6 ile “bilişim sektörü takip etmektedir. Grafik 1’de İşletmelerin faaliyet gösterdiği sektöre göre dağılımı verilmektedir.

Şekil 2. İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre Dağılımı



4. 4. İşletmelerin statüye göre dağılımı

Ankete katılan işletmelerin statülerine bakıldığında; 43 işletmenin % 72,1'nin "Limited Şirket" olduğu görülmektedir. İşletmelerin % 11,6'lık bir oranla "Şahıs İşletmeleri", % 9,3 ile "Adi Ortaklıklar", % 4,7 ile "Anonim Şirketler" ve % 2,3'le de "Kollektif Şirket" statüsüne sahip işletmeler izlenmektedir. Tablo 4'de ankete katılan işletmelerin statüye göre dağılımı verilmiştir.

Tablo 4. Ankete katılan işletmelerin statüye göre dağılımı

İşletme Statüsü	Sayı	%
Limited Şirket	31	72,1
Şahıs İşletmesi	5	11,6
Adi Ortaklık	4	9,3
Anonim Şirket	2	4,7
Kollektif Şirket	1	2,3
Toplam	43	100,0

4. 5. İşletmelerin sahip olduğu sistem belgelerine göre dağılımı

Kalite sistem dokümantasyonu, ISO standartları ile belge işlemleri arasındaki yakın ilişkiden dolayı İşletmelere sahip oldukları sistem belgeleri sorulmuştur. Belge işlemleri ve sistem dokümantasyonu arasındaki ilişkiyi; ISO standartlarındaki işlem (process) yaklaşımından yani işin her aşamasında gerekli tüm bilgilerin kayıt altına alınması ve işlerin nasıl yapılacağını belirleyen dokümantasyon işlemlerinin tanımlanmış olması şeklinde tanımlamak mümkündür. Bu bilgiler ışığında İşletmelerin sahip olduğu sistem belgeleri incelendiğinde; araştırmaya katılan 43 işletmenin %69,8'inin (30) "TS ISO EN 9001" kalite yönetim standart belgesine sahip olduğu görülmektedir. diğer işletmelerin ise sırasıyla % 11,6'lık bir oranla "TS EN 14001" çevre yönetim standardına sahip işletmeler ve eşit oranlarla (% 2,3) " TS 13001 (HACCP) Gıda

güvenliği yönetim standardına sahip işletmelerle, “GOST” ve “OHSAS” belgelerine sahip olduğu belirlenmiştir.

4. 6. İşletmelerde belgelerin üretildiği ortam

Belge yönetiminin işlevsel bir şekilde yürütülebilmesi için, belgelerin ilgili olduğu fonksiyonu en iyi şekilde yansıtabilecek ortamda üretilmesi gerekmektedir. Belgenin üretim aşamasında, belgeye erişim, üretim maliyeti, güvenlik gibi etkenlerin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. (Webster, 1999, s. 288). Bu bilgilerden yola çıkarak çalışmamız kapsamındaki ankete katılan işletmelere belgeleri ürettikleri ortam sorulmuştur. Anketi yanıtlayan işletmelerin belgeleri/ evrakları üretirken kullandığı ortamı incelediğimizde; 43 işletmenin tamamının (% 100,0) “kâğıt” ortamında belge/evrak ürettiği görülmektedir. Kâğıt ortamının yanında elektronik ortamda da belge/evrak üreten işletmeleri incelediğimizde ise bu oranın % 60,5’ olduğunu görmekteyiz. Tablo 5’de ankete katılan işletmelerin belge üretim ortamına göre dağılımı verilmiştir.

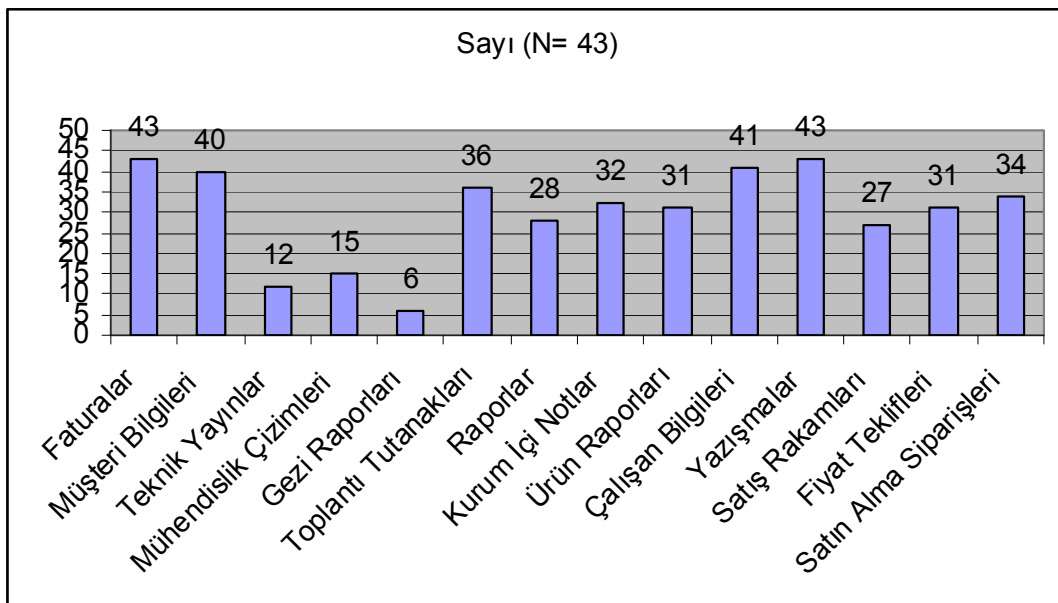
Tablo 5: İşletmelerde belgelerin üretildiği ortam

	Sayı	%
Kâğıt	43	100,0
Elektronik	26	60,5
Mikrofilm	2	4,6

4. 7. İşletmelerde Üretilen Belge Türleri

Organizasyonlarda gündelik iş akışı esnasında çeşitli türlerde belge üretildiğini söyleyebiliriz. Organizasyonlarda belge yöneticisinin sorumluluğu belgelerin içerdiği bilgi itibarıyla birincil derecedeki önemine – üretim nedeninden kaynaklanan değeri- göre sınıflandırmak ya da gelecekte muhtemel başvuru kaynağı olma özelliğinden yani ikincil değerinden dolayı sınıflandırmaya tabi tutmaktır. Belgelerin birincil değerinin desteklediği yasal, düzenleyici ve mali fonksiyonların yanı sıra, ikincil değerinin desteklediği kanıt olma, başvuru kaynağı olma gibi özelliklerin kullanılabilmesi için organizasyonda ne tür belgelerin üretildiğinin bilinmesi gerekmektedir (Webster, 1999, s. 288). Bu nedenle çalışmamız kapsamında işletmeler ne tür belgeleri ürettikleri sorulmuştur. Verilen cevaplara göre işletmelerin ürettiği belgelere/ evraklara bakıldığında; 43 işletmenin tamamının (% 100,0) “Faturalar” ile “Yazışmalar”ı, % 95,3’ünün “Çalışan Bilgileri”ni, % 93,0’ının “Müşteri Bilgileri”ni, % 83,7’sinin “Toplantı Tutanaqları”nı ürettiği görülmektedir.

Şekil 3. İşletmelerde Üretilen Belge Türleri



4. 8. İşletmelerin Belge Saklama Amaçları

Organizasyonlarda belgelerin hangi amaçlarla üretildiğinin bilinmesi maliyet, etkin kullanım ve erişim işlemleri için ne kadar önemliyse, belgelerin hangi amaçla saklandığının bilinmesi de alıkoyma, saklama, ayıklama ve imha işlemleri için o kadar önemlidir. Organizasyon çalışanlarının belgelerin saklanma nedenleri konusundaki haberdarlık düzeyleri, belgelere yönelik işlemleri düzenleyen yasal, düzenleyici ve mali etkenlerin bilinmesi anlamına geleceğinden işlemlerde tutarlılık ve etkinlik sağlayacaktır. Bu nedenle çalışma kapsamındaki işletmelere, belgeleri saklama nedenlerinden haberdarlık düzeylerini belirlemek amacıyla, belgeleri/evrakları saklama amaçları sorulmuştur. Verilen cevaplara göre, işletmelerin belgeleri/ evrakları saklama amaçları incelendiğinde; işletmelerin % 93,0'ı "Hukuki Zorunluluk", % 74,4'ü "Mali Gereksinimler", % 34,9'u "Araştırma Hizmetleri" amacıyla belgeleri/ evrakları sakladıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 6. İşletmelerin Belgeleri/ Evrakları Saklama Amaçlarına Göre Dağılımı

	Sayı	%
Hukuki Zorunluluk	40	93,0
Araştırma Hizmetleri	15	34,9
Mali Gereksinimler	32	74,4

4. 9. İşletmelerde Belge İşlemlerini Düzenleyen Yönerge Metni Bulunma Durumu

Literatüre baktığımızda, belge yönetim sistemlerinin, belgelere yönelik her işlemin açıkça anlatıldığı bir politika/yönerge metnine sahip olması gerekliliğine dikkat çekildiği görülmektedir (ISO 15489–1;Webster, 1999, s. 288;Functional requirements...). Bu bilgiler ışığında araştırmaya katılan 43 işletmeye “Kurumunuzda üretim, dağıtım ve dosyalama gibi belgesel işlemleri düzenlemeye yönelik yazılı bir metin/yönerge var mı?” sorusu sorulmuştur. Verilen cevaplar incelendiğinde ankete katılan 43 işletmenin yalnızca % 20,9’unun (9 işletme) belgesel işlemleri düzenlemeye yönelik bir metin/yönergeye sahip olduğu görülmektedir. Ankete katılan işletmelerin % 79,1 ise belge işlemlerini düzenleyen herhangi bir politika/yönerge metnine sahip değildir.

4. 10. ISO 9001 Belgesine Sahip İşletmelerde Belge İşlemlerini Düzenleyen Yönerge Metni Bulunma Durumu:

ISO 9001 Kalite Yönetim Standardı ve dokümantasyon arasında çeşitli yönlerden ilişki bulunduğunu söylemek mümkündür. Bu ilişki sistemlilik, tasarruf, istikrar, tutarlılık, verimlilik ve etkinlik konularındaki benzerlik olarak örnekleyebiliriz (Çiçek, 2000). ISO 9001 Kalite Yönetim Standardı ve dokümantasyon işlemleri arasında bahsi geçen bu ilişkiden dolayı işletmelerin ISO 9001 belgesine ve aynı zamanda da belge işlemlerini düzenleyen bir politika metnine sahip olma durumu incelenmiştir. Bu amaçla anket sonuçlarını incelediğimizde, ISO 9001 belgesine sahip 30 işletmeden yalnızca 8 tanesinde belge işlemlerinin tanımlandığı yazılı bir metnin/ yönergenin uygulandığı görülmüştür. Sonuçları incelediğimizde ISO 9001 belgesine sahip 30 işletme olduğundan,bu işletmelerin tamamının belge işlemlerinin tanımlandığı yazılı bir metin/ yönergeye

sahip olması gerektiği halde herhangi bir düzenleyici metin/yönergeye sahip olmaması çalışmamıza katılan işletmelerde kalite sistem dokümantasyonuna verilen önemi gözler önüne sermektedir. Tablo 7’de ISO 9001 Belgesine sahip işletmelerin belge işlemlerini düzenleyen yazılı metin/yönergeye sahip olma durumu verilmiştir.

Tablo 7: ISO 9001 Belgesine sahip işletmelerin belge işlemlerini düzenleyen yazılı metin/yönergeye sahip olma durumu.

		TS ISO EN 9001		Toplam
		Hayır	Evet	
Yönergeniz var mı?	Hayır	12	22	34
	Evet	1	8	9
Toplam		13	30	43

4. 11. Belge İşlemlerini Düzenleyen Yönerge Metninin Kapsamı

İşletmesinde belgesel işlemleri düzenlemeye yönelik yazılı bir metnin/ yönergenin bulunduğunu belirten 9 işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerden 8 tanesi ISO 9001’e sahipken 1 işletmenin ise herhangi bir sistem belgesine sahip olmadığı halde belge işlemlerini düzenleyen politika metnine sahip olduğu görülmektedir. İşletmelerin sahip olduğu yönergelerin kapsadığı işlemler incelendiğinde; 8 (88,8) politika metninin “Belgelerin Saklanması”, eşit oranlarla % 77,7 (7) “Belgelerin Üretimini”, “Belgelerin Dağıtımını” ve “Belgelerin Düzenlenmesini” içerdiği görülmektedir. Tablo 8’de işletmelerin belge işlemlerini düzenlemek amacıyla kullandığı yazılı metin/yönergenin kapsadığı işlemlerin dağılımı verilmiştir.

Tablo 8. İşletmelerin belge işlemlerini düzenlemek amacıyla kullandığı yazılı metin/yönergenin kapsadığı belge işlemlerinin dağılımı

	Sayı	%
Belgelerin Saklanması	8	88.8
Belgelerin Üretimini	7	77.7
Belgelerin Dağıtımını	7	77.7
Belgelerin Düzenlenmesini	7	77.7
Belgelerin Ayıklanmasını	3	33.3
Belgelerin İmhasını	2	22.2

4. 12. İşletmelerin Dosyalama Sistemine Sahip Olma Durumu:

Belgelerin etkin yönetimi için gerekli işlemler arasında belgelere erişimin düzenlenmesidir. Erişim yönetimi kapsamında belgelerin düzenlenmesinde iki tür amaçtan söz etmek mümkündür. Bunlardan ilki bilgiyi ararken harcanan zamanın en aza indirgenmesidir. İkincisi ise belgelere ve içerdiği bilgiye erişim kolaylığının sağlanmasıdır (Webster, 1999, s. 290). Belge yönetimi bu amaçların yerine getirilmesi amacıyla dosyalama sistemlerini kullanmaktadır. Bu nedenle araştırmaya katılan işletmelerin herhangi bir dosyalama sistemine sahip olup olmadıkları sorulmuştur. Cevaplar incelendiğinde, araştırmaya katılan işletmelerin tamamına yakınının (% 95,3) dosyalama sistemine sahip olduğu görülmektedir. Tablo 9'da İşletmelerin dosyalama sistemine sahip olma durumuna göre dağılımı verilmektedir.

Tablo 9. İşletmelerin Dosyalama Sistemine Sahip Olma Durumuna Göre Dağılımı

	Sayı	%
Evet	41	95,3
Hayır	2	4,7
Toplam	43	100,0

4. 13. İşletmelerin Aktif Belgeleri Sakladığı Yer

Belge erişiminin düzenlenmesinde belirleyici etkenler arasında güncel kullanımı devam eden belgelerin nerede saklandığı da önem arz etmektedir. Schellenberg (1956, s. 37) etkin olarak yönetilen belgelerin mümkün olduğu kadar az yer kaplaması gerektiğini belirtirken, güncel kullanımı devam belgelerin gerekli olduğunda kolay erişilebilir bir yerde saklanması gerekliliğine dikkat çekmektedir. İşletmelerin kullanımı devam eden güncel belgeleri sakladığı yer incelendiğinde; 43 işletmenin tamamına yakınının (% 97,7) “Ofiste”, % 46,5’inin “Sekretaryada”, % 32,6’sının “Ortamda Ana Bilgisayarda” kullanımı devam eden bilgileri sakladığı belirlenmiştir. İşletmelerin güncel belgelerin çeşitli kopyalarını farklı bölümlerde saklaması, aynı belgeden birden fazla kopyanın aynı anda farklı bölümlerde saklandığı şeklinde yorumlanabilir. Bu da işletmelerin kopya yönetimi konusundaki haberdarlıkları hakkında düşündürücüdür. Tablo 10’da işletmelerin kullanımı devam eden güncel belgeleri sakladığı yere göre dağılımı verilmiştir.

Tablo 10. İşletmelerin Aktif Belgeleri Sakladığı Yere Göre Dağılımı

	Sayı	%
Ofiste	42	97,7
Sekretaryada	20	46,5
Belge Merkezinde	4	9,3
e- Ortamda Ana Bilgisayarda	10	23,3
e- Ortamda Birim Bilgisayarında	14	32,6
e- Ortamda Yedekleme Ünitesinde	3	7,0

4. 14. İşletmelerin Evrak Kayıt Defteri Kullanma Durumu

Araştırmaya alınan işletmelerin (% 79,1) evrak kayıt defterini kullanmadığı görülmüştür. Tablo 11’de işletmelerin evrak kayıt defteri kullanma durumuna göre dağılımı verilmiştir.

Tablo 11. İşletmelerin Evrak Kayıt Defteri Kullanma Durumuna Göre Dağılımı

	Sayı	%
Evet	9	20,9
Hayır	34	79,1
Toplam	43	100,0

4. 15. İşletmelerin Belge Envanteri Hazırlama Durumu

Araştırmaya alınan işletmelerin % 58,1'inin belge envanteri hazırlamadığı, % 41,9'unun ise belge envanteri hazırladığı belirlenmiştir. Tablo 12'de işletmelerin belge envanteri hazırlama durumuna göre dağılımı verilmektedir.

Tablo 12. İşletmelerin Belge Envanteri Hazırlama Durumuna Göre Dağılımı

	Sayı	%
Evet	18	41,9
Hayır	25	58,1
Toplam	43	100,0

4. 16 . İşletmelerde Arşiv Bulunma Durumu:

Belgeler, organizasyonlarda gündelik iş akışının doğal bir sonucu olarak ortaya çıkarlar (Webster, 1999, s. 292). Ürettikleri kurumun genel düzenini ve işleyişlerini yansıtan belgeler; olaylar, sorunlar, kurumlararası ilişkiler ve kişiler hakkında gerçekçi veriler içerir (Özdemirci, 2007, s. 4;Zabrosky, 1982, s. 13). Bu nedenle belgeler, kurumların günlük işlemleri için vazgeçilmez bir araç niteliği taşırlar. Bu bilgiler ışığında, işletmeler için halen kullanımı devam eden belgelerin saklanmasına ve korunmasına verdikleri öneme yönelik olarak. İşletmelere güncel kullanım süresini doldurmuş fakat idari, mali ve hukuki nedenlerden dolayı saklanması gereken belgeler/ evraklar için belge merkezi/ arşiv bulunma durumu sorulmuştur. Cevaplar incelendiğinde; işletmelerin büyük bir kısmının (% 79,1) belge merkezi/ arşivine sahip olmadığı görülmektedir. Tablo 13'de

İşletmelerde güncel kullanım süresini doldurmakla beraber idari, mali ve hukuki nedenlerden dolayı saklanması gereken belgeler/ evraklar için belge merkezi/ arşiv bulunma durumuna göre dağılımı verilmiştir.

Tablo 13. İşletmelerde Arşiv Bulunma Durumu

	Sayı	%
Evet	9	20,9
Hayır	34	79,1
Toplam	43	100,0

4. 17. İşletmelerin Belgeleri Arşivde Yeniden Düzenlemeye Tabi Tutma Durumu

Çeşitli nedenlerden ötürü saklanması gereken belgeler, ihtiyaç duyulduğunda sorunsuz bir şekilde erişilebilmek için arşivde ya da belge merkezinde yeniden düzenlemeye tabi tutulmalıdır (Schellenberg, 1956, s. 37). Cevaplar incelendiğinde belge merkezi/arşivine sahip 9 işletmeden 7 tanesi belge merkezinde/arşivinde belgeleri yeniden düzenlemeye tabi tuttuğunu belirtmiştir. Diğer iki işletme ise belge merkezi/arşivi olduğu halde belgeleri yeniden düzenlememektedir. Belgelerin yaşam döngüsünün her aşamasında erişilebilir olması, önemli gerekliliklerden biri olarak karşımıza çıkar (Webster, 1999, ss. 290-291) . Organizasyon çalışanlarının belgeleri ve içerdiği bilgiyi ararken harcadığı zaman organizasyona maliyet olarak geri dönecektir. Amerika'daki yöneticilerin vakitlerinin haftada ortalama 3 saatini yanlış yerleştirilmiş, yanlış dosyalanmış ya da kayıp belgelerin takibiyle/aramakla geçirdiği, bunun da yılda 100-150 saate karşılık geldiği düşünüldüğünde konunun önemi daha iyi anlaşılacaktır (Megill, 2005, s. 15). Tablo 14'de İşletmelerin belgeleri

arşivde yeniden düzenlemeye tabi tutma durumuna göre dağılımı verilmiştir

Tablo 14. İşletmelerin Belgeleri Arşivde Yeniden Düzenlemeye Tabi Tutma Dağılımı

	Sayı	%
Evet	7	16,3
Hayır	36	83,7
Toplam	43	100,0

Tablo 15. Belge merkezinde yeniden düzenlemeye tabi tutma durumu

		Yeniden Düzenleme		Toplam
		Hayır	Evet	
Belge Merkeziniz var mı?	Hayır	33	1	34
	Evet	3	6	9
Toplam		36	7	43

4. 18. İşletmelerde Ayıklama İşlemi Yapma Durumu

Schellenberg (1956, s. 37), belgelerin etkin yönetimi için gerek koşullar arasında, uğraşılacak belge sayısının az olması ve yalnızca ihtiyaç duyulacak belgelerin saklanması gerekliliklerine de yer vermiştir. Organizasyonlar için gerekli olan belgelerin, ihtiyaç duyulmayacak yani gereksiz belgelerden ayrılması etkin bir belge yönetiminin gerekleri

arasında gösterilebilir. Bu amaçla yapılacak ayıklama işlemi uğraşılacak belge sayısını azlatacağı gibi erişim kolaylığı da sağlayacaktır. Bu bilgiler ışığında işletmelere saklanmasına gerek olmayan belgeler hakkında ayıklama işlemi yapıp yapmadıkları sorulmuştu. Cevaplara göre işletmenin güncel kullanım süresini doldurmuş belgeler/ evraklar için ayıklama işleminin yapılma durumu; işletmelerin % 60.5'inde (26 işletme) bu belgeler için ayıklama işleminin yapıldığı görülmüştür. Tablo 16'da işletmelerin güncel kullanım süresini doldurmuş belgeler/ evraklar için ayıklama işlemini yapma durumuna göre dağılımı verilmiştir.

Tablo 16. İşletmelerin Ayıklama İşlemi Yapma Durumuna Göre Dağılımı

	Sayı	%
Evet	26	60,5
Hayır	17	39,5
Toplam	43	100,0

4. 19. İşletmelerde Ayıklama İşlemini Yapma Sıklığı

Güncel kullanım süresini doldurmuş belgeler/ evraklar için ayıklama işlemini yaptığını belirten işletmelere ayıklama işlemi ne sıklıkla yaptığı sorulduğunda ise; 26 işletmenin, % 53,9'u "3 Yılda bir kez", %30,8'i "5 Yılda bir kez" ayıklama işlemini yaptıklarını belirtmişlerdir. Tablo 17'de işletmelerin ayıklama işlemini yapma sıklığına göre dağılımı verilmektedir.

Tablo 17. İşletmelerin Ayıklama İşlemini Yapma Sıklığına Göre Dağılımı

	Sayı	%
Yılda bir kez	4	15.3
3 Yılda bir kez	14	53.9
5 Yılda bir kez	8	30.8

4. 20. İşletmelerde İmha İşlemi Yapma Durumu

Saklanmasına gerek olmadığı kararına varılan belgelerin ayıklama işlemini takiben imha edilmesi etkin bir belge yönetimi açısından gereklilik arz etmektedir. Bu nedenden ötürü işletmelerin belgeleri imha etme durumları incelenmiştir. İşletmelerin güncel kullanım süresini doldurmuş belgeler/ evraklar için imha işlemi yapma durumuna bakıldığında; işletmelerin % 51,2'si bu evraklar için imha işleminin yapılmadığını, çok az bir farkla işletmelerin % 48.8'i bu evraklar için imha işleminin yapıldığını belirtmişleridir. Ayıklama işlemini gerçekleştirdiğini belirten 26 işletmeden 21 tanesi ayıklama işlemini takiben imha işlemini gerçekleştirdiğini belirtirken, ayıklama işlemi yaptığı halde saklanmasına gerek olmayan belgeleri imha etmeyen 5 işletme bulunmaktadır. Tablo 18'de İşletmelerin güncel kullanım süresini doldurmuş belgeler/ evraklar için imha işlemini yapma durumuna göre dağılımı verilmiştir.

Tablo 18. İşletmelerin İmha İşlemi Yapma Durumuna Göre Dağılımı

	Sayı	%
Evet	21	48,8
Hayır	22	51,2
Toplam	43	100,0

4. 21. İşletmelerde İmha İşlemi Yapma Sıklığı

Güncel kullanım süresini doldurmuş belgeler/ evraklar için imha işlemini yaptığını belirten 21 işletmenin % 52,4'ü “3 yılda bir kez”, eşit oranlarla % 23,8'i “Yılda bir kez” ve “5 yılda bir kez” bu işlemini yürütmektedir. Tablo 19'da işletmelerin güncel kullanım süresini doldurmuş belgeler/ evraklar için imha işlemini yapma sıklığına göre dağılımı verilmektedir.

Tablo 19. İşletmelerin İmha İşlemi Yapma Sıklığına Göre Dağılımı

	Sayı	%
Yılda bir kez	5	23.8
3 yılda bir kez	11	52.4
5 yılda bir kez	5	23.8

4. 22. İşletmelerde Belge İşlemlerinden Sorumlu Personel İstihdam Durumu

Literatür incelendiğinde belge işlemlerinin konusunda eğitimli personel ve uzmanlık gerektiren işlemler olduğuna yönelik çeşitli bilgiler yer almaktadır (Schellenberg, 1956, s. 40). Brumm (1995, s. 13). Bu işlemleri; belge işlemlerine yönelik prosedür ve talimatların belirlenmesi, gerekli standard vb. sağlanması, hizmet içi eğitimin tasarımı ve sistemin izlenmesi, kontrolünün sağlanması şeklinde sıralamıştır. Bu bağlamda organizasyonlar için belge işlemlerinin yürütülmesinde önemli bir yere sahip olan belge yöneticisinin çalışmamıza katılan işletmelerdeki istihdam durumu incelenmiştir. Buna göre; 43 işletmeden sadece 2'sinin belge işlemlerinden sorumlu bir personel istihdam ettiği, bu kişilerin lise ve ön lisans eğitimi aldıkları görülmektedir. Dünyada olduğu gibi ülkemizde de Belge Yönetimi, Arşivcilik gibi disiplinlere yönelik lisans düzeyinde eğitim veren üniversitelerimiz¹ bulunmaktadır. Çalışmamızda, ankete katılan işletmelerden belge işlemlerinden sorumlu personel istihdam eden 2 işletmenin istihdam ettiği personel, belgelere yönelik işlemlerden sorumlu olsa da bu konuda lisans düzeyinde eğitim almadığından çalışmamızda belge yöneticisi ya da arşivci olarak nitelendirilmemiştir.

Tablo 20. İşletmelerin belgelere/ evraklara yönelik işlemlerin yapılmasından sorumlu personel istihdam etme durumu

	Sayı	%
Evet	2	4,7
Hayır	41	95,3
Toplam	43	100,0

¹ Hacettepe Üniversitesi, Ankara Üniversitesi, Marmara Üniversitesi, Erzurum Atatürk Üniversitesi ve Başkent Üniversitesi bu konuda lisans düzeyinde eğitim veren kurumlarımızdır.

4. 23. İşletmelerin Olağanüstü Durumlar İçin Geliştirilmiş Belge Felaket Programı Bulundurma Durumu

Organizasyonlarda yönetimin temel işlevleri arasında yer alan planlama işlemleri kapsamında değerlendirebileceğimiz belge felaket programları belge yönetiminin önemli unsurları arasında yer almaktadır. Herhangi bir olağanüstü durum karşısında hangi belgelerin organizasyon için önemli olduğunun bilinmesi kurtarma işleminde onlara öncelik verilmesini sağlayacaktır. Araştırmamıza katılan işletmelerin, olağanüstü durumlar için geliştirilmiş belge felaket programını bulundurma durumuna bakıldığında; işletmelerin % 51,2'sinin belge felaket programına sahip olduğu, % 48,8'inin ise herhangi bir belge felaket programa sahip olmadığı belirlenmiştir. Tablo 21'de işletmelerin olağanüstü durumlar için geliştirilmiş belge felaket programı bulundurma durumuna göre dağılımı verilmiştir.

Tablo 21. İşletmelerin Olağanüstü Durumlar İçin Geliştirilmiş Belge Felaket Programı Bulundurma Durumuna Göre Dağılımı

	Sayı	%
Evet	22	51,2
Hayır	21	48,8
Toplam	43	100,0

4. 24. İşletmelerin Personeline Belge İşlemleri Konusunda Eğitim Verme Durumu

Araştırmaya alınan 43 işletmenin % 79,1'i (34) personelin belgesel işlemler konusunda bilgi ve yeteneklerinin artması amacıyla eğitim vermediğini belirtmiştir. Tablo 22'de işletmelerin personelin belgesel işlemler konusunda bilgi ve yeteneklerinin artması amacıyla eğitim verme durumuna göre dağılımı verilmiştir.

Tablo 22. İşletmelerin Personelin Belgesel İşlemler Konusunda Eğitim Verme Durumuna Göre Dağılımı

	Sayı	%
Evet	9	20,9
Hayır	34	79,1
Toplam	43	100,0

4. 25. İşletmelerin Personelinin Belge İşlemleri Konusunda Eğitim Almasını İsteme Durumu

Araştırmaya alınan 43 işletmenin % 76,7'si personelin belgelere/ evraklara yönelik olarak yapılacak işlemler hakkında eğitim almasını istemektedir. Tablo 23'de İşletmelerin Personelin Belge İşlemleri Hakkında Eğitim Almasını İsteme Durumuna Göre Dağılımı verilmiştir.

Tablo 23. İşletmelerin Personelin Belge İşlemleri Hakkında Eğitim Almasını İsteme Dağılımı

Eğitim Almasını İsteme Durumu	Sayı	%
Evet	33	76,7
Hayır	10	23,3
Toplam	43	100,0

4. 26. İşletmelerin Belgelere Erişimde Karşılaştığı Sorunlar

Araştırmaya alınan işletmelerin tamamına yakını (% 95,3) “belgelere erişimde herhangi bir sorunla karşılaşıyor musunuz?” sorusuna hayır yanıtını vermişlerdir. Tablo 24’de işletmelerin belgelere erişimde herhangi bir sorunla karşılaşma durumuna göre dağılımı verilmiştir.

Tablo 24. İşletmelerin Belgelere Erişimde Herhangi Bir Sorunla Karşılaşma Durumuna Göre Dağılımı

	Sayı	%
Evet	2	4,7
Hayır	41	95,3
Toplam	43	100,0

5. BÖLÜM

DEĞERLENDİRME VE YORUM

Çalışmanın bu bölümünde uyguladığımız anket sonucunda ulaştığımız veriler kapsamında ortaya koyduğumuz bulgular değerlendirilerek, literatürdeki bilgiler ışığında yorumlanmıştır.

5. 1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Genel Özellikleri:

Ankete katılan 43 işletmenin (% 74,4)'ünün 15 yıl veya daha fazla zamandır faaliyet göstermesi, çalışmamıza katılan işletmelerin kurulma aşamasını tamamladığını ve yaptığı işlemlerde tecrübeli olduğu şeklinde yorumlanabilir. Araştırmaya katılan işletmeler, sektöre göre incelendiğinde, en çok katılımın Tekstil (8) sektöründen olduğu görülmektedir, bunu sırasıyla; Makina (7), Mobilya (7) ve Bilişim (5) sektörleri olduğu görülmektedir. İşletmelerin statüsü incelendiğinde, çeşitli statüler altında kurulmuş olsalar da işletmelerin genelinin işletme sahibi tarafından yönetildiği görülmektedir. Bu da çalışmamız kapsamında incelenmiş olan işletmelerin başarısında, işletme sahiplerinin önemli derecede etkili olduğu şeklinde yorumlanabilir. Araştırmaya katılan işletmelerin yabancı firmalarla ortaklığı incelendiğinde ise yalnızca 3 işletmenin yabancı ortaklığının bulunduğu sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda KOBİ'lerin yabancı firmalarla ortaklık eğiliminde olmadıkları söylenebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin sahip oldukları sistem belgelerine bakıldığında; genel eğilimin Kalite Sistem Dokümantasyonu üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. 43 işletmeden 30 tanesinde TS ISO EN 9001

belgesinin bulunması ankete katılan işletmelerin standardizasyon konusunda istekli olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ancak 13 işletmenin halen herhangi bir sistem belgesine sahip olmaması ise düşündürücüdür. Küreselleşme, Gümrük Birliği gibi gelişmeler sonrasında faaliyet alanı genişleyen KOBİ'lerin günümüz ekonomisinde müşterilerine kaliteli hizmet ve ürün sağlayabilmesi ve günümüz koşullarında faaliyetlerini sürdürebilmesi için sertifikasyon konusunda bilgilendirilmesi gerekmektedir. KOBİ'lerin sistem dokümantasyonu konusunda danışmanlık hizmeti alması ancak konunun öneminin yeterince farkına varmaması sertifikasyona sahip olan işletmelerde bile daha sonraki aşamalarda işlemlerde eksikliklerin yaşanmasına neden olmaktadır.

5. 2. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Belge Yönetimi Uygulamaları

Belge yönetim uygulamalarının sınırları belgenin yaşam döngüsü yaklaşımının aşamalarına göre belirlenebilir. Bu nedenle çalışmamızda KOBİ'lerdeki belge yönetim uygulamaları belgenin yaşam döngüsünün aşamalarına göre incelenmiştir.

5. 2. 1. KOBİ'lerde Belge Üretimi

Araştırma kapsamında ulaştığımız bulgulara göre; 43 işletmenin tamamının kağıt ortamında belge ürettiğini görmekteyiz. Kağıt, belge üretiminde en çok tercih edilen ortam olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin belge üretiminde tercih ettiği ortamlardan bir diğeri ise elektronik ortamdır. 43 işletmenin 26'sı elektronik ortamda belge ürettiğini belirtirken bu işletmelerin elektronik belgeden anladığı şeyin, herhangi bir platformda çalışan kelime işlemci (Microsoft Word vb.) program ile üretilen belgeler olması bu konudan ne kadar haberdar olduklarını göstermektedir.

İşletmelerde en çok üretilen belgeleri incelediğimizde faturalar, yazışmalar, çalışan bilgileri, müşteri bilgilerinin en çok üretilen belgeler olduğu görülmektedir. Teknik yayınların 12 işletme tarafından üretilmesi, işletmelerin teknik bilgi üretmediği şeklinde değerlendirilebilir. Bunun nedenleri arasında uzman personel istihdam edilmeyişi, Ar-Ge çalışmalarına önem verilmemesi de gösterilebilir. Ayrıca işletmeler için karar verme aşamasında başvuru kaynağı olarak kullanılabilir; fiyat teklifleri, satış rakamları, raporlar gibi belgeleri üretmeyen işletmelerin fiyat teklifi verirken planlı hareket etmediği, sorunun çözümü için sorunun nedenlerini araştırma eğiliminde olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Belge işlemlerinde tutarlılığın ve doğruluğun sağlanmasında belgelerin hangi amaçla saklandığının bilinmesi önemlidir. Saklanma amacının bilinmesi faaliyet alanının ve zamanının sınırlarının daha iyi anlaşılmasını sağlayacağından hangi belgenin saklanmasında hangi kuralların geçerli olduğunun daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Bu bilgiler ışığında işletmelerin % 93'ü belgeleri "Hukuki Zorunluluk", % 74,4'ü "Mali Gereksinimler", % 34,9'u "Araştırma Hizmetleri" amacıyla sakladıklarını belirtmişlerdir. Halbuki belge saklama nedenleri arasında sayılan bu üç nedenden hukuki zorunluluk ve mali zorunluluk belgelerin sahip olduğu birincil değeri, araştırma hizmetleri ise belgenin ikincil değeri arasında yer almaktadır. Bu bağlamda hukuki ve mali zorunlulukların kanıt olma vazifesinin yerine getirilmesi amacına hizmet ettiği söylenebilir. Bu bilgiler ışığında işletmelerin belgeleri/evrakları saklama amaçları konusunda bilinçli olduklarını söylemek mümkün değildir.

5. 2. 2. KOBİ'lerde Belgelerin Düzenlenmesi ve Korunması

Belgelerin düzenlenmesinde asıl amaç; belgelerin güncel kullanımlarında etkinliğini arttırmaktır. İşletmelerin belgelerin düzenlenmesinde nasıl

hareket ettiklerini inceleyecek olursak; işletmelerin kullanımını devam eden belgeleri saklamak için öncelikle ofisi tercih ettikleri görülmektedir. Genel işletme sahibi tarafından yönetilen KOBİ'lerde belgelerin saklanmasında en güvenilir yerin yönetici ofisinin olduğu söylenebilir. Sekreteryaya da belgeleri saklamada tercih edilen diğer bir yerdir. Elektronik ortamda üretilen belgeler ise birim bilgisayarlarında saklanmaktadır. Belgelerin güncel kullanımınında etkinliği arttırmak için dosyalama işleminden yararlanır. Gündelik iş akışında gerekli olan belgelere erişimin etkin bir şekilde sağlanabilmesi için kullanılan dosyalama sistemi kullanılmalıdır. Araştırmaya katılan işletmeleri incelediğimizde işletmelerin %95,3'ünün dosyalama sistemi kullandığı görülmektedir. Dosyalama sisteminin yanında erişilebilirliği arttırmak için kullanılan evrak kayıt defteri ve belge envanteri gibi araçlardan da yararlanmak mümkündür. Bulgular incelendiğinde; ankete katılan işletmelerin evrak kayıt defteri ve belge envanteri kullanımında çok istekli olmadıkları görülmüştür. Buna göre 9 işletmenin evrak kayıt defteri kullandığı, 18 işletmenin ise belge envanteri kullandığı görülmektedir.

Güncel kullanım süresini doldurmuş ancak çeşitli nedenlerden ötürü saklanması gereken belgelerin ihtiyaç duyulduğunda erişilebilmesi için saklanması ve düzenlenmesi gerekmektedir. Güncel kullanım süresini doldurmamış belgelerden farklı olarak bu belgelerin ara depolarda ya da belge merkezi/arşivlerde saklanması gerekmektedir. Bulgular incelendiğinde işletmelerin 9 tanesinin belge merkezi/arşivine sahip olduğu görülmektedir. Belge merkezi/arşivine sahip bu işletmelerin 4 tanesi aynı zamanda güncel belgelerini de arşivde sakladıklarını belirtmiştir. Belge merkezi/arşivine sahip 9 işletmeden 7 tanesi belge merkezinde/arşivinde belgeleri yeniden düzenlemeye tabi tuttuğunu belirtmiştir. Diğer iki işletme ise belge merkezi/arşivi olduğu halde belgeleri yeniden düzenlememektedir.

Düzenleme işlemlerini takiben yapılması gereken belgelerin korunmasıdır. Hem erişim kontrolü hem de içerik kontrolünün sağlanabilmesi amacıyla belgelere yönelik çeşitli düzeylerde tanımlama yapılabilir. İşletmeler için çok önemli belgelerin tanımlanması buna örnek verilebilir. İşletmeler için çok önemli belgelerin tanımlanması ve bu belgelere kimlerin erişim sağlayacağı önceden belirlendiğinde bu belgelerin hem güvenliği sağlanmış olur hem de olağanüstü durumlarda bu belgelere öncelik verilmesi sağlanabilir. İşletmelerin, olağanüstü durumlar için geliştirilmiş belge felaket programını bulundurma durumuna bakıldığında; işletmelerin % 51,2'sinin belge felaket programına sahip olduğu, % 48,8'inin ise bu programa sahip olmadığı görülmektedir. Olağanüstü durumlara karşı hazırlıklı olma, karşılaşılabilecek sorunlardan en az zararla çıkılmasını sağlayacaktır. Bu bağlamda yönetim işlevlerinden planlama ile ilişkilendirebileceğimiz felaket programları konusunda çalışmamıza katılan işletmelerin %48.8'nin hazırlıksız olduğu söylenebilir.

5. 2. 3. KOBİ'lerde Belgelerin Ayıklanması ve İmhası

Güncel kullanım süresini doldurmuş belgelerin saklanıp saklanmayacağına dair kararların alındığı işleme ayıklama işlemi denir. Belgeler sahip olduğu değerlerinden ötürü saklanacak mı? Yoksa değerini yitirdiği için imha mı edilecek? Bu işlem sonucunda belirlenerek saklanmasına gerek olanlar ara depolara ya da arşivlere kaldırılır, saklanmasına gerek olmayanlar ise imha edilmek üzere toplanırlar. Bulguları incelediğimizde; İşletmelerin % 60.5'inde (26 işletme) saklanmasına gerek olmayan belgeler hakkında ayıklama işleminin yapıldığı görülmüştür. Bu 26 işletmenin, % 53,9'unun "3 Yılda bir kez", %30,8'inin ise "5 Yılda bir kez" gibi sıklıklarla ayıklama işlemi yaptığı görülmektedir.

Ayıklama işlemini takiben organizasyon için saklanmasına gerek kalmayan belgelerin imha edilmesi gerekmektedir. İşletmelerin güncel kullanım süresini doldurmuş belgeler/ evraklar için imha işlemi yapma durumuna bakıldığında; işletmelerin % 51,2'si bu evraklar için imha işleminin yapılmadığını, % 48.8'inin bu evraklar için imha işlemini yaptığını belirtmiştir. Ayıklama işlemini gerçekleştirdiğini belirten 26 işletmeden 21 tanesi ayıklama işlemini takiben imha işlemini gerçekleştirdiğini belirtirken, ayıklama işlemi yaptığı halde saklanmasına gerek olmayan belgeleri imha etmeyen 5 işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin ayıklama yaptığı halde, ayıkladığı belgeleri imha etmemesi literatürdeki bilgilerle çelişmektedir. Güncel kullanım süresini doldurmuş belgeler/ evraklar için imha işlemini yaptığını belirten 21 işletmenin % 52,4'ü "3 yılda bir kez", % 23,8'i "Yılda bir kez" ve % 23,8'i "5 yılda bir kez" bu işlemi yürütmektedir.

5. 2. 4. KOBİ'lerde Belge Yönetim Programları

Belge yönetim sistemlerinin, belgelere yönelik her işlemin açıkça anlatıldığı bir politika/yönerge metnine sahip olması gerekmektedir (ISO 15489-1; Webster, 1999, s. 288; Functional requirements...). Belge yönetim programı geliştirmede önemli bir yeri olan politika metni/yönergenin işletmelerdeki durumunu incelediğimizde; 43 işletmenin yalnızca % 20,9'unun (9 işletme) belgesel işlemleri düzenlemeye yönelik bir metin/yönergeye sahip olduğu görülmektedir. İşletmelerin sahip olduğu sistem belgeleri ve belgesel işlemleri düzenlemeye yönelik yazılı bir metin/yönerge bulundurma durumu incelendiğinde ise TS ISO EN 9001 ile dokümantasyon işlemleri arasındaki; sistemlilik, tasarruf, istikrar, tutarlılık, verimlilik ve etkinlik konularındaki benzerlikten dolayı beklenen sonuç; ISO belgesine sahip her işletmenin aynı zamanda belgesel işlemleri düzenlemeye yönelik yazılı bir metin/yönerge bulundurmasıdır. Ancak sonuçlar incelendiğinde; TS ISO EN 9001 belgesine sahip 30 işletmeden

yalnızca 8 tanesinde belge işlemlerinin tanımlandığı yazılı bir metnin/ yönergenin olduğu görülmüştür.

İşletmelerin belgesel işlemleri düzenlemek için kullandıkları metin/yönergenin içeriği incelendiğinde ise; aynı metnin belgelere yönelik; belgelerin saklanması, belgelerin üretimini, belgelerin dağıtımını, belgelerin düzenlenmesini, belgelerin ayıklanmasını, belgelerin imhasını kontrol ediyor olması gerektiği halde, 8 politika metninin “Belgelerin Saklanması”, 7 politika metninin ise “Belgelerin Üretimini”, “Belgelerin Dağıtımını” ve “Belgelerin Düzenlenmesini” içerdiği görülmektedir. Belgelerin ayıklanması işlemlerini düzenleyen politika metni 3, belgelerin imhasını düzenleyen politika metni sayısı ise 2’dir. Bu bulgulardan hareketle; belge işlemlerinde tutarlı, sistematik ve etkin bir denetim için gerekli olan belge yönetim politika metni/yönergesinin KOBİ’ler tarafından çok kullanılmadığı söylenebilir.

İşletmelerde oluşturulacak belge yönetim programının yürütücüsü olarak rol alacak belge yöneticisi/arşivci istihdamını incelediğimizde ise; çalışmaya katılan 43 işletmeden sadece 2’sinin belge işlemlerinden sorumlu bir personel istihdam ettiği, bu kişilerin lise ve ön lisans eğitimi aldıkları görülmektedir. Belge işlemlerinin konusunda eğitilmiş personel ve uzmanlık gerektiren işlemler olduğuna düşünüldüğünde (Schellenberg, 1956, s. 40; Brumm (1995, s. 13) bu kişilerin eğitim durumlarının çalışmamızda bahsi geçen belge yöneticisi/arşivci olarak nitelendirilmelerine uygun olmadığı söylenebilir. Yalnızca 2 işletmenin belge işlemlerinden sorumlu personel istihdam etmesi belge işlemlerinin farklı bir sorumluluk alanı olarak görüldüğünü gösterse de işletmelerin çoğunluğunda belge yöneticisi/arşivci istihdam edilmeyişi işletmelerde belge işlemlerinde yaşanan tutarsızlığın nedenleri arasında gösterilebilir.

Belge işlemlerinde konusunda uzman personel istihdam etme durumuyla ilişkilendirebileceğimiz hizmet içi eğitim programlarının verilmesinde 9 işletmenin aktif olduğu görülmektedir. Belge işlemlerinde hizmet içi eğitim veren işletmeleri faaliyet gösterdiği sektörler göre incelediğimizde; Bilişim (2), Makina (2), Gıda (2), Tekstil (1), Mobilya (1) ve Sanayi (1) olarak sıralandığını görmekteyiz. Makina sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden birinin belge işlemlerinden sorumlu Ön Lisans düzeyinde eğitilmiş personeli mevcut iken, Sanayi sektöründe belge işlemleri hakkında eğitim veren işletmenin ise belge işlemlerinden sorumlu personelinin lise düzeyinde eğitilmiş personeli olduğu görülmektedir. Diğer işletmelerin ise belge işlemleri konusunda uzman personel istihdam etmediği halde belge işlemleri hakkında eğitim verdiğini belirtmesi diğer bir çelişkidir. Çalışmaya katılan işletmelerin 33 tanesinin (% 76,7) belge işlemleri üzerine eğitim/danışmanlık almak konusunda istekli olduğu söylenebilir.

6. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Belgeler, organizasyonların sahip oldukları kurumsal bilginin kaynağıdır. Kurumların nelere sahip olduklarına dair farkındalık yaratmada önemli bir rol üstlenirler. Yapılan işlerin nasıl yapılmış olduğunu bilmek, başarı ve başarısızlıklardan ders çıkarmak (daha önceki belgelere başvuru), mevcut bilgilerden yararlanmak belge yönetiminin amaçları arasında gösterilebilir. Bu amaçların yerine getirilirken herhangi bir aksaklıkla karşılaşılmaması için belgelerin yönetiminde bir sistem oluşturma gerekliliğinden de bahsetmek mümkündür.

Tarihsel temellerini, 19. Yy. başlarına kadar dayandırabileceğimiz belge yönetimi, gerek kamu gerek özel sektör olsun bilgi ve belgelerin üretimi, kullanımı ve depolanmasındaki hacmin artmasına paralel olarak giderek önem kazanan bir disiplin haline almıştır. Belgelerin üretimini, depolanmasını ve tasfiyesini kontrol etme ihtiyacının artması, günümüzde belge yönetim uygulamalarının önemini iyice artmasına neden olmuştur. İşlemlerin yürütülmesinde bir organizasyon tarafından üretilen ve kabul edilen dokümanlar ve bu organizasyonun aktivitelerinin, süreçlerinin ve işlemlerinin delili olarak alıkonulan belgelerin hacimlerindeki artış da belge işlemlerinde planlı hareket etmeyi gerektirmektedir. İçinde bulunduğumuz bilgi ekonomisinde bilginin iş için vazgeçilmez bir unsur olduğunu söyleyebiliriz.

Hem kamu hem de özel sektör farklılaşma yaratacak bilginin sağlanmasına ve örgüt içinde değer yaratma adına kullanabilmek için çaba sarfetmektedir. Bu bağlamda işletmelerin, bilgi sistemlerini kullanma eğiliminde olduğu gözlemlenmektedir. İşletmelerin hem örgüt içi hem de örgüt dışından ihtiyaç duyacağı bilgilerin düzenli ve sistematik bir şekilde sağlanabilmesi için bilgi sistemlerine ihtiyaç duyduğu açıktır. Belge yönetimi de örgütlerin ihtiyaç duyduğu bilgi sistemleri arasında gösterilebilir. Kurum ve kuruluşlardaki gündelik işleyişin doğal bir sonucu olarak üretilen ya da dış çevreyle yürütülen ilişkiler sonucunda dışarıdan kabul edilen belgelerin, örgütün belirlediği bir politikaya göre yönetilmesini hedefleyen belge yönetimi, temel olarak hukuki kanıt olarak görülen belgelerin, etkin ve sistematik yönetimini hedeflemektedir. Dünya ekonomisiyle kıyaslandığında KOBİ olarak nitelendirilebilecek Türkiye ekonomisinin %98'ini oluşturan Türk KOBİ'lerinde de diğer bütün işletmelerde, kurum ve kuruluşlarda olduğu gibi belge yönetimi uygulamaları önem arz etmektedir. Çeşitli yönlerden avantajları olan KOBİ'lerin en büyük dezavantajının alınan kararlarda yeteri kadar bilgiye başvurulmaması gelmektedir. KOBİ'lerde belge yönetimi uygulamalarını incelediğimiz çalışmamızda, Ankara'da faaliyet gösteren ve 50-99 kişi arasında çalışanı olan KOBİ'ler incelenmiştir. Hangi sektörde faaliyet gösterirse gösterebilir, uluslararası standartlarda ve belgenin yaşam döngüsünü gözönünde bulunduran bir yaklaşımla uygulanan belge yönetimi KOBİ'ler için önem arz etmektedir.

Bu gerekliliklerden dolayı Türkiye'deki KOBİ'lerde belge yönetimi uygulamalarının hangi düzeyde uygulandığını bunların ne düzeyde dünya standartlarında ve belgenin yaşam döngüsü yaklaşımını gözönünde bulundurarak yapıldığına dair bulguların verilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla araştırmamızın hipotezi ise; *"Ankara'da faaliyet gösteren KOBİ'ler, belge işlemlerini, belgenin yaşam döngüsü yaklaşımını gözönünde bulundurmadan yürütmektedir. Belge işlemlerinde belgenin yaşam*

döngüsünü gözönünde bulundurmayan bir yaklaşım izleyen KOBİ'ler yürütülen belge işlemlerini tutarsız ve yanlış bir şekilde yapmaktadır.” şeklinde belirlenmiştir.

Belerlediğimiz hipotezin geçerliliğini sınamak amacıyla araştırmamızda betimleme yönteminden yararlanılmıştır. Bu amaçla veri toplama tekniği olarak iki bölümden oluşan bir anket uygulanmıştır. Ancak ulaşımı kolay olan işletmelerde görüşme yöntemi uygulanmıştır. Anketin uygulanmasında aynı zamanda telefon, e-posta ve fax araçları da kullanılmıştır. Bununla birlikte konuya dair geniş bir literatür çalışması yapılmıştır. Özellikle 90'lı yıllardan sonra belge yönetimi ve uygulamalarına yönelik olarak yapılan yayın sayısında artış gözlemlenmektedir. 2000'li yıllarla birlikte ISO'nun ilk uluslararası belge yönetim standardı olan ISO 15489' u yayınlaması, belge uygulamalarında standardizasyonun önem kazanmasına neden olmuştur.

Araştırma evrenimizi oluşturan; Ankara'da faaliyet gösteren ve 50 ila 99 kişi arasında personel istihdam eden işletmeler, Kobinet Üyeleri Firma Bilgileri Sorgulama Sistemi'nden taranarak belirlenmiştir. Bu kriterlere uygun olarak, Ankara'da faaliyet gösteren ve 50 ila 99 kişi arasında personel istihdam eden işletmelerin sayısı 133'tür. Kobinet Üyeleri Firma Bilgileri Sorgulama Sistemi'ndeki iletişim bilgilerinin eksik ya da eski olması, işletme adres ve iletişim bilgilerinin değişmesi gibi nedenlerden ötürü bazı işletmelere erişilememiştir. Aynı zamanda araştırmaya çeşitli nedenlerle katılmak istemeyen işletmelerin yerine benzer özellikteki işletmelere ulaşıp anketteki cevaplanma oranı arttırılmaya çalışılmıştır. Araştırma kapsamında 133 KOBİ'den 43 tanesi ankete katılmıştır. Anketimizin cevaplanma oranı %33 (43) olarak hesaplanmıştır.

Araştırma sonucunda ulaştığımız bulgulara göre araştırma hipotezimiz doğrulandığını söylemek mümkündür. Ankete verilen cevaplar incelendiğinde; araştırmaya katılan KOBİ'lerde, belge yönetimi uygulamalarının dünya standartlarından uzak ve yürütülen belge işlemlerinin, belgenin yaşam döngüsü yaklaşımını gözönünde bulundurulmadan yapıldığı görülmektedir.

Araştırma sonucunda ulaşılan sonuçlar şu şekilde sıralanabilir;

6. 1. KOBİ'lerin Genel Özellikleri:

- Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet süresi incelendiğinde işletmelerin %74.4'ünün (32) 15 yıl veya daha fazla zamandır faaliyet gösterdiği görülmektedir. Bu araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun kurumsallaşmasını tamamladığı şeklinde yorumlanabilir.
- Araştırmaya katılan işletmelerin statüsü incelendiğinde ise; işletmelerin çeşitli statülerde olduğu gözlenirse de kuruluş yasaları incelendiğinde statü olarak farklı isimler altında toplansalar da bu işletmelerin tamamına yakınının sahipleri tarafından yönetildiği söylenebilir. Bu da hem yönetiminin hem de işletmenin aynı kişi üzerinde toplanması anlamına gelmektedir.
- Çalışma kapsamında incelenen işletmelerin yabancı firmalarla ortaklığı çok tercih etmediği görülmektedir.
- Ankara'daki KOBİ'lerde kalite sistem dokümantasyonu incelendiğinde; işletmelerin %69.8 (30)'nin TS ISO EN 9001 kalite sistem belgesine sahip olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra TS EN 14001 çevre yönetim standardına, TS 13001 (HACCP) Gıda güvenliği yönetim standardına "GOST" ve "OHSAS" belgelerine sahip işletmelerin de olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan

hareketle araştırmaya katılan şletmelerin genel olarak kalite sistem dokümantasyonuna doğru bir eğilim gösterdiği söylenebilir.

6. 2. KOBİ'lerde Belge Yönetim Uygulamaları

6. 2. 1. Belge Üretimi

- İşletmelerde en çok tercih edilen belge/evrak ortamının kağıt olduğu görölmektedir. İşletmelerin tamamı belge üretiminde kağıt ortamı tercih etmektedir. Bu işletmelerin % 60.5'i ise (26) aynı zamanda elektronik ortamda da belge ürettiğini belirtmektedir. 2 işletme ise kağıt ortamın yanında mikrofilm ortamında da belge ürettiğini belirtmiştir. Anket sırasında görüşme tekniği kullanılarak işletmelerin elektronik ortamda belge üretmekle herhangi bir kelime işlemciyle üretilen ve bilgisayar ortamında saklanan dokümanları ifade ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Henüz kağıt ortamında belge üretiminde bile eksikleri bulununan KOBİ'lerin elektronik belgelerden de çok haberdar olmadıkları görölmektedir.
- İşletmelerde üretilen belgeler türlerine göre incelendiğinde ise; işletmelerin en çok faturalar ve yazışmaları ürettiği görölmektedir. Araştırma bulgularına göre araştırmaya katılan iki işletme çalışanları hakkında herhangi bir belgeye ihtiyaç duymamaktadır. Çalışan bilgilerinin tutulduğu belgeleri üreten 41 işletme bulunmaktadır. Müşteri bilgilerine yönelik olarak belge üreten işletmelerin sayısı ise 40'tır. Müşteri bilgilerine ihtiyaç duymayan 3 işletmenin ise pazarlama ve satış için ilişkilerini neye göre planladığı merak konusudur. Toplantı tutanaklarını üreten 36 işletme bulunmaktadır. Ayrıca satış ve pazarlama işlemlerinde içerdikleri bilgi sayesinde işletmelere analiz imkanı tanıyan; satış rakamları (27), fiyat teklifleri (31) ve ürün raporları (31) gibi belgelerin üretiminin düşük olması KOBİ'lerin daha önce de bahsi geçen alınan kararların yeteri kadar bilgiye dayandırılmaması sonucunda yaşanan başarısızlıklarına dair dezavantajlarının kaynağını gösterir niteliktedir.

- İşletmelerin belgeleri/ evrakları saklama amaçlarına baktığımızda ise; işletmelerin % 93'nün "Hukuki Zorunluluk", % 74,4'ünün "Mali Gereksinimler", % 34,9'unun da "Araştırma Hizmetleri" amacıyla belgeleri/ evrakları sakladıkları görülmektedir. Sonuçlara bakıldığında işletmelerin belgeleri saklama konusunda belge yönetiminin öngördüğü ya da gündelik işleyişte karşılaşılan gerekliliklerden çok haberdar olmadıkları söylenebilir. Belge saklama nedenleriyle ilgili oranların birbirinden farklı çıkması işletmelerin belge saklama nedenlerinden çok haberdar olmadıklarına dair savımızı destekler niteliktedir. Burada belge saklama nedenlerinde yasal ve düzenleyici çevrenin en etkili neden olduğu görülmektedir. Mali nedenlerden ötürü saklama ihtiyacının da yasal ve düzenleyici çevre gerekliliklerinden kaynaklandığı söylenebilir. Hukukun öngördüğü yasal süre sonunda belgeler saklanmayabilir. Ancak daha sonra başvuru kaynağı olarak kullanılmak üzere de saklanmasına ihtiyaç duyulabilir. Bu bağlamda incelendiğinde işletmelerin belgeleri saklamasının asıl nedeninin hukuki zorunluk olduğunu söylemek mümkündür.

6. 2. 2. KOBİ'lerde Belge Yönetim Programı Geliştirme

- Literatür incelendiğinde çeşitli kaynaklar belge yönetimi uygulamalarını düzenleyen yazılı bir metin/yönergenin gerekliliğine açıkça vurgu yapmaktadır. Bu gereklilikten yola çıkarak araştırmaya katılan işletmelerde belge yönetimi uygulamalarını düzenleyen herhangi bir politika metni yada yönergenin bulunma durumunu incelediğimizde; 43 işletmeden yalnızca 9 tanesinde belge işlemlerini düzenleyen yazılı bir metin olduğu sonucuna varılmıştır. Belge yönetimi ve ISO 9001 Kalite sistem dokümantasyonu arasındaki yakın ilişkiden dolayı araştırmaya katılan işletmelerde hem ISO 9001 Kalite sistem dokümantasyonu hem de belge işlemlerini düzenleyen bir politika metni bulunma durumu incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, ISO 9001 Kalite sistem dokümantasyonu'na sahip 30 işletmeden yalnızca 8

tanesinde belge işlemlerini düzenleyen bir politika metninin bulunduğu sonucuna varılmıştır. Bu nedenle sistemlilik, tasarruf, istikrar, tutarlılık, verimlilik ve etkinlik gibi konularda benzerlik gösteren belge yönetimi uygulamaları ve ISO 9001 Kalite sistem dokümantasyonunun araştırmamıza katılan işletmelerde tam olarak uygulanmadığını söylemek mümkündür. 1 işletmenin de herhangi bir kalite sistem dokümantasyonuna sahip olmadığı halde belge işlemlerini düzenleyen bir politika metnine sahip olması da ilgi çekici bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

- Literatürdeki belge yönetimi uygulamalarını düzenleyen yazılı bir metin/yönergenin gerekliliğine vurgu yapan kaynaklar aynı zamanda bu metin/yönergenin kapsamına dair de açıklamalarda bulunmaktadır. Buna göre bu metnin ; belgelerin üretimini, belgelerin saklanması, belgelerin dağıtımını, belgelerin düzenlenmesini, belgelerin ayıklanmasını, belgelerin imhasını kapsaması gerekmektedir. Bu açıdan incelendiğinde belge işlemlerini düzenleyen politika metnine sahip işletmelerden yalnızca 2 tanesinin bu işlemlerin tümünü birden kapsayan ve düzenleyen bir politika metnine sahip olduğu görülmektedir. Diğer 7 işletmenin sahip olduğu politika metninin bahsi geçen işlemlerin tamamını kapsamadığı görülmektedir.

6. 2. 3. KOBİ'lerde Belgelerin Düzenlenmesi ve Korunması

- İşletmelerin dosyalama sistemine sahip olma durumunu incelediğimizde ise 43 işletmenin %95.3'ünün dosyalama sistemine sahip olduğu görülmektedir. Dosyalama sistemleri arasında en çok tercih edileni ise alfanümerik dosyalama sistemi olarak görülmektedir.
- İşletmelerin kullanımı devam eden güncel belgeleri sakladığı yer incelendiğinde; en çok tercih edilen ortamın ofis olduğu gözlemlenmektedir. Bunu takiben sekreteryada da önemli oranda belgenin saklandığı görülmektedir. Elektronik belgeleri e-ortamda

ana bilgisayarda saklama eğilimde olan işletmelerin çoğunda belge merkezi bulundurmamalarına paralel olarak belge merkezinde/arşivinde belge saklama oranı ise oldukça düşüktür. İşletmelerin belgelere yönelik aynı kopyadan birden fazla üretilen bu kopyaları aynı anda birden fazla yerde saklaması, işletmelerin kopya üretimi ve yönetimi konusunda çok bilinçli davranmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

- İşletmelerdeki evrak kayıt defteri ve belge envanteri kullanım oranı incelendiğinde ise; evrak kayıt defteri kullanan 9, belge envanteri kullanan 18 işletmenin olması da belge yönetimi uygulamaları kapsamında erişim araçlarının oluşturulması konusunda işletmelerin çok bilinçli davranmadıklarını destekler niteliktedir.
- İşletmelerde güncel kullanım süresini dolduran belgelerin çeşitli nedenlerden dolayı (idari, mali ve hukuki nedenler) saklanması gereken belgeler/ evraklar için belge merkezi/ arşiv bulunma durumuna baktığımızda ise arşiv/belge merkezi bulunan yalnızca 9 işletme bulunmaktadır. Sadece bir depo işlevinden çok erişim yönetimi (hangi belgeye kimin erişebileceği, güvenlik vb.) ve yapılan işlemlerde tutarlılık sağlanması açısından gerekli olan belge merkezi/ arşivine araştırmamıza katılan işletmeler tarafından önem verilmediği söylenebilir.
- Literatüre baktığımızda çeşitli nedenlerden ötürü saklanması gereken belgelerin, ihtiyaç duyulduğunda sorunsuz bir şekilde erişilebilmesi için arşivde ya da belge merkezinde yeniden düzenlemeye tabi tutulması gerekliliğine dikkat çekilmektedir. Bu açıdan incelendiğinde belge merkezi/arşivine sahip 9 işletmenin 7 tanesinde belgelerin yeniden düzenlemeye tabi tutulduğu, diğer 2 işletmede ise yeniden düzenlemeye dair herhangi bir çalışmanın yapılmadığı sonucuna varılmıştır. Düzenleme çalışmalarına gereken önemin verilmemesi ihtiyaç duyulduğunda belgelere erişimde çeşitli sorunlar yaşanmasına neden olacaktır.

6. 2. 4. KOBİ'lerde Belge Ayıklama ve İmha İşlemleri

- Belgelerin etkin yönetimi için, uğraşılacak belge sayısının az olması ve yalnızca ihtiyaç duyulacak belgelerin saklanması gerekliliklerinden yola çıkarak; araştırmaya katılan işletmelerin belgenin yaşam döngüsü yaklaşımının önemli bir parçasını oluşturan ayıklama ve imha işlemlerine yönelik uygulamalarını incelediğimizde; 26 işletmenin güncel kullanım süresini doldurmuş belgeler/ evraklar için ayıklama işlemini gerçekleştirdiğini görmekteyiz. Bu işletmelerin 4'ü yılda bir kez, 14'ü 3 yılda bir kez ve 8'i 5 yılda bir kez olmak üzere ayıklama işlemi yaptığını belirtmiştir.
- Ayıklama işlemini takiben yapılacak olan imha işlemlerini incelediğimizde ise; ayıklama işlemini gerçekleştirdiğini belirten 26 işletmeden 21 tanesi ayıklama işlemini takiben imha işlemini gerçekleştirdiğini belirtmektedir. İmha işlemini gerçekleştiren işletmelerden 5'i yılda bir kez, 11'i üç yılda bir kez ve 5' i ise 5 yılda bir gibi bir sıklıklarla imha işlemini yapmaktadır. Ayıklama işlemi yaptığı halde saklanmasına gerek olmayan belgeleri imha etmeyen 5 işletme bulunmaktadır. Bu bulgudan yola çıkarak araştırmaya katılan işletmelerin belge işlemlerinde bilinçsiz olarak hareket ettikleri söylenebilir.

6. 2. 5. KOBİ'lerde Profesyonel Belge Yöneticisi İstihdamı

- Belge yönetimine yönelik bir çok kaynak işletmelerde, kurum ve kuruluşlarda belge uygulamalarının yürütücüsü olarak belge işlemlerinden sorumlu belge yöneticisi istihdamına dikkat çekmektedir. Belge yöneticisine yönelik olarak; belge işlemlerine yönelik prosedür ve talimatların belirlenmesi, gerekli standard vb. sağlanması, hizmet içi eğitimin tasarımı ve sistemin izlenmesi, kontrolünün sağlanması gibi bir çok sorumluluğun tanımlandığı bu kaynaklarda belge yönetimi uygulamalarının uzmanlık gerektiren ve bu konuda eğitim almış personel tarafından yürütülmesi gereken bir işlemlerden oluştuğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda araştırma

bulgularına göre; belge işlemlerinden sorumlu personel istihdam eden yalnızca 2 işletme bulunduğu görülmektedir. ancak bu kişilerin eğitim durumu incelendiğinde belge işlemlerine yönelik herhangi bir eğitim almadığı görülmektedir. bu bilgiler ışığında araştırmaya katılan işletmelerin hiçbirinde belge işlemlerinden sorumlu, belge işlemlerine yönelik olarak eğitim almış konusunda uzman belge yöneticisi istihdam edilmediği söylenebilir.

6. 2. 6. KOBİ'lerde Felaket Yönetimi

- Literatüre baktığımızda organizasyonlarda yönetimin temel işlevleri arasında yer alan planlama işlemleri kapsamında değerlendirebileceğimiz belge felaket programları belge yönetiminin önemli unsurları arasında yer gösterilebilir. Bu bağlamda belge yönetimi uygulamaları kapsamında oluşturulması gereken “çok önemli belgeler” listesi gerekmektedir. Bu bilgiler ışığında işletmelerin olağanüstü durumlar için geliştirilmiş belge felaket programı bulundurma durumuna baktığımızda; işletmelerin 51.2'sinin (22) belge felaket programına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 48,8'inin ise (21) herhangi bir belge felaket programına sahip olmaması ise yönetimin temel işlevleri arasında yer alan planlama işlevinin araştırmaya katılan işletmelerde tam olarak işlemediği şeklinde yorumlanabilir.

6. 2. 7. KOBİ'lerde Belge İşlemlerine Yönelik Hizmetiçi Eğitim

- Belge işlemlerine ve uygulamalarına yönelik güncel gelişmelerin takibi ve dünya standartlarına paralel olarak bir eğilimin sağlanması amacıyla işletme personelinin belgesel işlemler konusunda bilgi ve yeteneklerinin arttırılmasına yönelik olarak hizmet içi eğitim verilmesi gereklidir. Araştırma bulgularına göre yalnızca 9 işletmenin böyle bir eğitim vermesi diğer 34 işletmenin ise böyle bir eğitim vermemesi belge işlemlerinde hizmet içi eğitim programları konusunda işletmelerin çok da istekli olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

6. 3. ÖNERİLER

Literatür incelendiğinde belge yönetimi uygulamalarına yönelik olarak standardizasyonun önem kazandığı görülmektedir. Yapılan çalışmalarda belge yönetiminin kurum ve kuruluşlardaki bilgi yönetimi uygulamaları altında örgüt hafızasının korunmasında gerek koşul olarak incelendiğini söylemek mümkündür. Ülkemiz açısından değerlendirildiğinde ise literatürün daha çok kamu kurum ve kuruluşlarındaki belge yönetimi çalışmalarına yöneldiği görülmektedir. Belge işlemlerini düzenleyen yasa ve yönetmeliklerin kamu kurumları üzerinde yaptırımının olması özel sektörde herhangi bir yaptırıma sahip olmaması ülkemizdeki belge yönetimi çalışmalarında özel sektörün ihmal edilmesinin nedeni olarak gösterilebilir.

Literatürde, belge yönetimi uygulamalarına yönelik olarak bir maliyet-yarar analizi çalışmasının yapılmamış olması önemli bir eksiklik olarak karşımıza çıkmaktadır. Belge yönetiminin kurum ve kuruluşlara ekonomik yönden sağlayacağı faydanın somutlaştırılabilmesi için maliyet – yarar analizi türünden çalışmalara ihtiyaç vardır.

6. 3. 1. KOBİ'lerde Belge Üretimine Yönelik Öneriler:

Kobilerde belge yönetimi uygulamalarına yönelik önerilere ilk olarak belge üretiminin kontrol altına alınmasına yönelik önerilerle başlanmıştır. KOBİ'lerin belge üretiminde daha planlı davranmasına yönelik bilgilendirme ve yönlendirme çalışmaları yapılmalıdır. KOBİ'lerdeki en temel sorunlardan biri olan “alınan kararların yeterince bilgiye dayandırılmaması” sorunu, KOBİ'lerin bilgi ve belge üretiminde daha bilinçli hareket etmesinin sağlanmasıyla çözülebilir. Belge türlerinin içerdikleri bilgilerin, hangi aşamada nasıl kullanılacağına bilinmesi de karar alma aşamasında gerekli bilginin sağlanmasına katkı sağlayacaktır.

Müşteri bilgileri, fiyat teklifleri vb. belge türlerinin içerdikleri bilgiyle yöneticilere analiz ve karşılaştırma olanağı sağlayacağı düşünüldüğünde, yöneticilerin kurum ve kuruluşları için hangi belgelerin üretilmesi gerektiği konusunda planlama yapması bu sorunların önüne geçebilir. Belge üretiminde tam denetimin sağlanabilmesi için belge yönetimi kapsamında formlar, talimatlar vb. uygulamalar kullanılabilir.

6. 3. 2. KOBİ'lerde Belge Saklama Nedenlerine Yönelik Öneriler

Kurum ve kuruluşlarda üretilen belgelerin hangi amaçla ve ne süreyle saklanması gerektiğinin çalışanlarca bilinmesi, saklama sürelerini belirleyen etkenler üzerindeki farkındalık belge işlemlerinde tutarlılığın sağlanmasına yardımcı olacaktır. Bir belgenin üretilmesinde o belge için olması gerekli tüm bilgilerin sağlanması gerekliliğinin farkında olan bir çalışan çalıştığı kurumun ihtiyaçlarına uygun bir belge üretiminin de garantisi olacaktır. Bu nedenle kurum ve kuruluşlarda çalışan personelin belgelerin üretilmesinde ve belge işlemlerinde belirleyici olan yasal, idari ve mali çevre etkenlerine karşı bilgilendirilmelidir.

6. 3. 3. KOBİ'lerde Belgelerin Düzenlenmesi ve Korunmasına Yönelik Öneriler

- Belgelerin düzenlenmesine yönelik olarak kurumun özelliklerine uygun olarak bir dosyalama sisteminin oluşturulması ve bunun yazılı bir dosyalama planı haline getirilmesi, dosyalama işlemlerde tutarlılığı sağlayacağı gibi işlemlerin kişiye bağımlılığını da ortadan kaldıracaktır.
- Güncel kullanımı devam eden belgeler için merkezi bir saklama alanının belirlenmesi ve belgelerin yetkisiz kullanımının önlenmesi, içerik kontrolünün sağlanması ve olağanüstü durumlara karşı belgelerin koruma planlamalarının yapılması sağlanmalıdır. Kurum için çok önemli belgelerin tanımlanması gerekmektedir.

- Belgelerin düzenlenmesi işlemlerine yönelik olarak; belgelerin iş süreçlerine bağlı olarak hangi belgenin hangi birimler arasında dolaşacağını "belge dolaşım şemaları"yla tanımlanması da iş süreçlerindeki her aşamada belgenin takibini sağlayacaktır.
- Güncelliğini yitirmiş ancak çeşitli nedenlerden ötürü saklanmasına ihtiyaç duyulan belgeler için merkezi bir belge merkezi/arşiv kurulmalıdır. Aynı şekilde güncel belgeler için belgelerin yetkisiz kullanımının önlenmesi, içerik kontrolünün sağlanması ve olağanüstü durumlara karşı belgelerin koruma planlamalarının yapılması sağlanmalıdır. Bunun yanı sıra belge merkezinde/arşivinde saklanan belgelerin ihtiyaç duyulduğunda kolay erişilebilir ve kullanılabilir olması için yeniden düzenlemeye tabi tutulması da yararlı olacaktır. Yeniden düzenleme esnasında kullanılacak yöntemin güncel belgeler için kullanılan yöntemle paralellik göstermesine dikkat edilmelidir.

6. 3. 4. KOBİ'lerde Belgelerin Ayıklanması ve İmhasına Yönelik Öneriler

- Kobi'lerde belgelerin ayıklanması ve imhası aşamalarında bu işlemlerin yürütücüsü olarak yetkilendirilmiş bir komisyon kurulmalıdır. Bu komisyon üyelerinin yasal, idari ve mali düzenleyicileri göz önünde bulundurarak belgeleri değerlendirmelidir. İmha işlemi ise bu işlemler sonucunda saklanmasına gerek olmadığına karar verilen belgelere uygulanmalıdır.

6. 3. 5. KOBİ'lerde Profesyonel Belge Yöneticisi/Arşivci İstihdamına Yönelik Öneriler

- Belge işlemleri uzmanlık gerektiren ve konusunda eğitimli personel tarafından yürütülmesini gerektiren bir niteliktedir. Belge işlemleri kurumlarda ayrı bir sorumluluk alanı olarak tanımlanmalı ve Lisans

düzeyinde eğitim veren kurumlarda eğitim almış personel tarafından yürütülmelidir. KOBİ'lerde belge işlemlerinin de bu bağlamda eğitilmiş bir personel tarafından yürütülmesi gerekmektedir.

- Kurum ve kuruluşlarda istihdam edilecek belge yöneticisi/arşivci güncel gelişmeleri takip ederek kurum çalışanlarına düzenleyici etkenler hakkındaki değişme ve gelişmeleri duyurmalı, ve bu konuda bilgi becerilerin artırılmasına yönelik eğitim vermelidir.
- Belge işlemleri denince akla hemen muhasebe işlemleri ve muhasebeci gelmemelidir.

6. 3. 6. Genel Öneriler

- KOBİ'lerde uygulanmasına yönelik olarak verilen bütün önerilerin yürütücüsü konumunda KOBİ yöneticileri bulunmaktadır. Bu nedenle belge yönetiminin gerekliliklerinin, belge yönetiminin neden uygulanması gerektiği, sağlayacağı yararlar gibi konularda KOBİ yöneticileri bilgilendirilmelidir.
- Belge yönetiminin kurum ve kuruluşlara sağlayacağı faydanın somutlaştırılması adına maliyet – yarar analizi türündeki çalışmalara ağırlık verilmesi de KOBİ yöneticilerinin bu konuya dikkatlerinin çekilmesi amacıyla kullanılabilir.
- KOSGEB ve belge yönetimi konusunda lisans düzeyinde eğitim veren üniversiteler arasında işbirliği sağlanarak KOBİ'lerde belge yönetimi uygulamalarına yönelik bir rehber oluşturulabilir.
- Üniversiteler KOBİ'lere belge yönetimi konusunda danışmanlık hizmeti verebilir.

KAYNAKÇA

- Akgemci, T. (2001). *KOBİ'lerin temel sorunları ve sağlanan destekler*. Ankara: KOSGEB.
- Alavi, M. ve Leidner, D. (1999). Knowledge Management Systems: issues, challenges, and benefits. *Communications of the Association for Information Systems*, 1(7), 1-37.
- Alavi, M. ve Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Altınöz, M. (2003). *Dosya ve Arşiv Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- An, X. ve Fiao, H. (2004). Assessing records management in China against ISO 15489 and the implications. *Records Management Journal*, 14(1), 33-39.
- Anameriç, H. (2003). *Kütüphanelerde yönetim bilgi sistemleri ve bir model önerisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Anderson, R. G. (1979). *Data Processing and Managing Information Systems*. Great Britain: MacDonald&Evans Ltd.
- Arslan, K. (2006). *KOBİ'lerde yönetim ve finansman aracı olarak Franchising*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Asprey, L. (2004). Information strategies: are we aligning the business case with enterprise planning? *Records Management Journal*, 14(1), 7-13.
- Ataman, B. K. (Haz) (1995). *Arşivcilik Terimleri sözlüğü*. İstanbul: Librairie de Péra.
- Ataman, S. (2002). *Küçük ve orta ölçekli işletmelerde bilgi yönetimi ve bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi İstanbul.
- Auster, E. ve Choo, C. W. How senior managers acquire and use information in environmental scanning. *Information Processing&Management*, 1-21.

- Ban, Ü. (2000). İmalat sanayiinde küçük ve orta ölçekli işletmelerin sorunları ve çözüm önerileri. *Asomedy*, Nisan
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baş, T. (2005). *Anket*. Ankara: Seçkin.
- Baumbach, B. C. (1988). *How to organize and operate a small business*. New Jersey.
- Bearman, D. (1994). *Electronic evidence: strategies for managing records in contemporary organizations*: Archives and Museum Informatics.
- Beijerse, R. P. (1999). Questions in the knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 65-81.
- Bhatt, G. D. (2000). Organizing knowledge in the knowledge development cycle. *Journal of Knowledge Management*, 4(1), 15-26.
- Bhatt, G. D. (2002). Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 31-39.
- Binark, İ. (1980). Arşiv ve arşivcilik bilgileri. Ankara: T. C. Başbakanlık Cumhuriyet Arşivi Dairesi Başkanlığı.
- Binark, İ. (1980). *Arşiv ve Arşivcilik Bilgileri*. Ankara: T. C. Başbakanlık cumhuriyet Arşivi Dairesi Başkanlığı.
- Bouthillier, F. ve Shearer, K. (2002). Understanding knowledge management and information: the need for an empirical perfective [Elektronik Versiyon]. *Information Research*, 8.26.01.2005 tarihinde <http://www.informationr.net/ir/8-1/paper141.html> adresinden erişildi.
- Bozkır, H. (1995). *Gümrük Birliği kapsamında küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) durumu*. Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi, Ankara.
- Bradsher, J. G. (Ed.). (1988). *Managing Archives and Archival Institutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Brumm, E. K. (1995). *Managing Records for ISO 9000 Compliance*. Milwaukee: ASCQ Quality Press.

- Brumm, E. K. (1996). The marriage of quality standards and records management. *Records Management Quarterly*, 30(2).
- Burns, P. (2001). *Entrepreneurship and small business*. Palgrave: Hampshire.
- Bussel, G.-J. v., Ector, F., Rijl, G. J. ve Ribbers, Pieter. (2001). *Building the Record keeping system (RKS). Process improvement triggered by management of archival documents*. Paper presented at the 34th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii.
- Büyüköztürk, Ş. (2004). *Sosyal Bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Carvalho, R. B., ve Ferreira, M. A. T. (2001). Using information technology to support knowledge conversion processes [Elektronik Versiyon]. *Information Research*, 7. 04.04.2005 tarihinde <http://informationr.net/ir/7-1/paper118.html> adresinden erişildi.
- Castellanos, R. M. M. (2001). Small and medium young enterprises' strenghts and weaknesses: Empirical study of sample of industrial firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8(1), 28-36.
- Chatterton, Peter. (1996). *Firmanızın multimedya gereksinimi var mı?* Milliyet yayınları. İstanbul.
- Choo, C. W. (2002). Environmental scanning as information seeking and organizational learning. 07. 04. 2005 tarihinde <http://choo.fis.utoronto.ca/ir/choo/choo.html> adresinden erişildi.
- Choueke, R. ve Armstrong, R. (1998). The learning organisation small and medium-sized enterprises: a destination or journey *International Journal of Entrepreneurial Behaviour&Research*, 4(2), 129-140.
- Chown, J. (1997). Establishing a profile of the users os a records management system. *Records Management Journal*, 7(2), 115-129.
- Craig, B. (2004). *Archival Appraisal: theory and practice*. München: K. G. Saur.
- Craine, K. (2000). *Designing a Document Strategy*. Texas: MC2 Books.

- Curry, A. Ve Stancich, L. (2000). The intranet-an intrinsic component of strategic information management? *International Journal of Information Management*, 20, 249-268.
- Çapa, A. (2001). Belge üretiminin denetimi ve düzenlenmesinde iş süreçlerine bağlı belge dolaşım şemalarının oluşturulması ve bir uygulama. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi. İstanbul.
- Çelik, K. F. ve Kapkın, Ş. (2001). KOBİ'lerin bilgi üretimi ve yönetiminde sorunları, çözümünde sistematikler. 25.06.2006
- Çiçek, N. (2000). ISO 9000 kalite Güvence Sistemi Standartları'nda evrak üretimi ve yönetimi [Elektronik Versiyon]. *Journal of Archival Studies*, 2000. 26.11.2004 tarihinde <http://www.archimac.org> adresinden erişildi.
- Çivi, E. (2000). Knowledge management as a competitive asset: a review *Marketing Intelligence&Planning* 18(4), 166-174.
- Davenport, T. H., De Long, D. W. Ve Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects *Sloan Management Review*. 39(2), 43-57.
- David, J. (2004). The looming crisis in federal records management. *Journal of Government Information* 30, 436-442.
- Dawson, E., Dodd, R., Roberts, F. ve Wakeling, C. (2004). Issues and challenges for records management in the charity and voluntary sector. *Records Management Journal*, 14(3), 111-115.
- Dearstyne, B. W. (2001). Arşivsel Girişim. (M. Akbulut ve A. O. İçimsoy, çev.). İstanbul.
- Delahaye, B. (2006). Knowledge management in an sme. *International Journal of Organizational Behaviour*, 9(3), 604-614.
- Demir, N., Atalay. D. B. N., Yıldırım, Ş. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- Demircan, M. L. ve Moltay, C. A. (1997). *Bilgiyi Yönetmek*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.

- Dieng, R., Corby, O., Giboin, ve Ribiére, M. (1998). *Methodos and tools for corporate knowledge management*: Institut National de Recherche en Informatique et en Automatique.
- Dubois, C. P. R. (1995). The information audit: its contribution to decision making. *Library Management*, 16(7), 20-24.
- Dura, C. ve Atik, H. (2002). *Bilgi toplumu, bilgi ekonomisi ve Türkiye*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Efil, İ. (1996). *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam kaliteye ulaşmada önemli bir araç: ISO 9000 kalite güvence sistemi* Bursa: Uludağ Üniversitesi.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Ertuğrul, Ö. G. (1999). *Avrupa Birliği'ne tam üyelik aşamasında Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli işletmelerin mevcut durumu, karşılaşılabilecek sorunlar ve kobilere yönelik devlet yardımları*. Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi.
- Evans, F. B. (1984). *Archivists and Records Managers: Variations On a Theme. a Modern Archives Reader: Basic Reading On Archival Theory And Practice*. Maygene F. Daniels ve Timothy Walch (ed.). Washington: National Archives and records service
- Firestone, J. M. (2003). *Key issues in the new knowledge management*. Amsterdam: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Firestone, J. M. ve McElroy, M. W. (2005). Doing knowledge management. *The Learning Organization*, 12(2), 189-212.
- Functional requirements for evidence in recordkeeping. (1997). *Bulletin of the American Society for Information Science*(June/July), 10-11.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm *Strategic Management Journal*, 17(10), 109-122.
- Grupta, A. K. ve Govindarajan, V. (2000). Knowledge management's social dimension: lessons from Nucor Steel. *Sloan Management Review*, 42(1), 71-80.
- Guunlaugsdottir, J. (2003). Seek and you will find, share and you will

- benefit: organising knowledge using groupware systems. *International Journal of Information Management*, 23, 363-380.
- Gürbüz, S. (1990). *Belge erişiminde teknolojik yaklaşımlar*. Yayımlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi. Ankara.
- Gürdal, O. (2000). *Tekstil endüstrisinde enformasyon olgusu*. Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.
- Halverson, C. A., Erickson, T., ve Ackerman, M. S. (2004). Behind the help desk: evolution of a knowledge management system in a large organization *ACM*, 6(3), 304-313.
- Hare, C. E., McLeod, J. ve King, L. A. (1996). Continuing professional development for the information discipline of records management. Part 1: context and initial indications of current activities *Librarian Career Development*, 4(2), 22-27.
- Hare, C. ve McLeod, J. (1997). *Developing a records management programme*. London: Aslib.
- Hedelin, L. ve Allwood, C. M. (2002). It and strategic decision making. *Industrial Management&Data Systems*, 102(3), 125-139.
- Hughes, C. (2003). Opportunities for records managers working in the private sector. *Records Management Journal*, 13, 117-122.
- Hunter, G. S. (2003). *Developing and Maintaining practical archives* (2nd ed.). New York: Neal-Schuman Publishers.
- ISO. (2001). ISO/TR 15489-2: Information and Documentation – Records Management – Part 2: Guidelines. -First Edition-15.09.2001-(E) - [Çevrimiçi] Elektronik adres: <http://www.iso.org> [26.05.2003]
- ISO.(2001). ISO 15489-1: Information and Documentation – Records Management – Part 1: General. -First Edition-15.09.2001-(E) - [Çevrimiçi] Elektronik adres: <http://www.iso.org> [26.05.2003]
- İlter, H. M. (2001). *Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve KOBİ'lerin yönetim sorunları*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- İslam, Y. (2006). *Dosyalama ve Arşivleme Teknikleri*. Ankara: Seçkin.

- Johannesen, J. A. (1993). The information intensive organisation: a case study of governance, control and communication in a Norwegian shipyard. . *International Journal of Information Management*, 13, 341-354.
- Kahraman, F. (Ed.). (2006). *KOBİ yönetimi eğitimi*. Ankara: KOSGEB.
- Kakabadse, N. K., Kakabadse, A. Ve Kouzmin, A. (2003). Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy. *Journal of Knowledge Management*, 7(4), 75-91.
- Kalkan, V. D. (2006). Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi: kesişim ve ayrışma noktaları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(16), 22-36.
- Kandur, H. (2000). Kamu sektöründe toplam kalite çalışmaları açısından arşivlerin önemi. *Journal of Archival Studies*.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel araştırma ve istatistik teknikleri*. Ankara: Tekışık Ofset.
- Karasar, N. (1991). *Bilimsel araştırma yöntemi : kavramlar, ilkeler, teknikler* : Ankara, Nobel.
- Karataş, S. (1991). *Sanayileşme sürecinde küçük ve orta ölçekli işletmeler*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Kennedy, J. ve Schauder, C. (1997). *Records management: a guide to corporate record keeping* (2nd ed.). Australia: Addison Wesley Longman.
- Kitching, J. ve Blackburn, R. (1998). Intellectual property management in the small and medium enterprise (sme). *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5(4), 327-335.
- Knowledge Management. (2000). *The information management journal*, 34, 4-8.
- KOBİ'lerin temel sorunları ve sağlanan destekler / Yrd. Doç. Dr. Tahir Akgemci.
- Kobinet.org.tr. (2005). Kobinet.org.tr [Elektronik Versiyon]. 27 Haziran 2005 tarihinde www.kobinet.org.tr adresinden erişildi.
- Krogh, G. V., Ichijo, K. Ve Nonaka, I.(2002). *Bilginin Üretimi*. İstanbul: Dışbank Kitapları.

- Kurbanoğlu, S. S. (2004). *Kaynak Gösterme El Kitabı*. Ankara: Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği.
- Küçük, O. (2004). *Standardizasyon ve Kalite*. Ankara: Seçkin.
- Külcü, Ö. (1998). *Üniversitelerde Belge Yönetimi*. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Lengnick-Hall, M. L. (2004). *Bilgi ekonomisinde insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Dışbank.
- Levy, M. ve Powell, P. (2005). *Strategies for growth in SMEs: the role of information and information systems* Amsterdam: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Lueg, C. (2001). Information, knowledge, and networked minds *Journal of Knowledge Management*, 5(2), 151-159.
- Lybaert, N. (1998). The Information use in a sme: Its importance and some elements of influence *Small Business Economics*, 10, 171-191.
- Manion, K. (2005). Integrating archives, records, and research. *The information management journal*, January/February, 50-56.
- Mark, T. J. ve Owens, J. M. (1996). Comparing apples to oranges: methods for evaluating and selecting RM Software *Records Management Quarterly*, 1996, 30-36.
- Marsh, C. H. ve Morris, E. C. (2001). Corporate Memory and Technical Communications: a relationship with a new urgency. *IEEECommunication Dimensions*, 379-390.
- Martensson, M. (2000). A critical review of knowledge management as a management tool *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 204-216.
- McAdam, R. ve McCreedy, S. (1999). A critical review of knowledge management models. *The Learning Organization*, 6(3), 91-.
- McKinnon, G. (1977). *Fire protection handbook*. National fire protection Association.
- McLeod, J. (2003). Assesing the impact of ISO 15489 - a preliminary investigation. *Records Management Journal*, 13(2), 70-82.

- Medina, R. ve Fenner, J. (2005). Controlling your documents. *The information management journal, January/February*, 20-22.
- Megill, K. A. (2005). *Corporate memory: records and information management in the knowledge age* (2nd. ed.). München: K. G. Saur.
- Meijer, A. (2000). Electronic records management and public accountability: beyond an instrumental approach. *The Information Society*, 17, 259 - 270.
- Melemen, M. (2000). *Kobilere yönelik ihracat teşvik politikalarının etkinliğini arttırıcı bir model olarak sektörel dış ticaret şirketlerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Menkus, B. (1996). Defining electronic records management *Records Management Quarterly*, 38-42.
- Mnjama, N. (2003). Archives and records management in Kenya problems and prospects *Records Management Journal*, 13(2), 91 - 101.
- Mnjama, N. (2003). Records Management and Freedom of Information: a marriage partnership. *Information Development*, 19(3), 183-187.
- Mulhaney, A., Sheehan, J. ve Hughes, J. (2004). Using ISO 9000 to drive continual improvement in a SME. *The TQM Magazine*, 16(5), 325-330.
- Müftüoğlu, M. T. (2002). *Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmeler sorunlar öneriler*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Müslümov, A. (2002). *21. Yüzyılda Türkiye'de KOBİ'ler: Sorunlar, fırsatlar ve çözüm önerileri*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- NARA. (2000). Records Management Guidance for Agencies Implementing Electronic Signature Technologies. In. Washington, DC.
- NARA. (2001). records management self - evaluation guide [Elektronik Versiyon]. 01.02.2006 tarihinde <http://www.nara.gov> adresinden erişildi.
- NARA. (2006). Vital records and records disaster mitigation and recovery:

and intruotional guide [Elektronik Versiyon]. 01.02.2006 tarihinde <http://www.nara.gov> adresinden erişildi.

Nazmiye Demir, D. B., Nevda Atalay, Şevket Yıldırım. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.

Nonaka, I ve Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.

Nonaka, İ. (1999). *Bilgi yaratan şirket* (G. Bulut, Trans.). İstanbul: Mess.

Nordan, K. (2005). When your organization can't get a KM project started: take it personally! *Information Outlook*, 9(3), 17-20.

Odabaş, H. (2000). *Kurum ve kuruluşlarda yazışmalar ve denetimi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

O'Dell, C., Grayson, C. J. ve Essaides, N. (2003). *Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik*. İstanbul: Dışbak Kitapları.

Oliver, G. R., Handzic, M., Van Toorn, C. (2003). Towards understanding KM practices in the academic environment: the shoemaker's paradox. *Electronic Journal of Knowledge Management* 1(2), 139-146.

Öğüt, A. (2003). *Bilgi çağında yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Özdemirci, F. (1996). *Kurum ve kuruluşlarda belge üretiminin denetlenmesi ve belge yönetimi*. İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği.

Özdemirci, F. (2001) Belge Üretimi ve Kurumsal Bilgi Yönetimi "21. Yüzyıla Girerken Enformasyon Olgusu" : Ulusal Sempozyum Bildirileri 19-20 Nisan 2001 Hatay içinde (ss. 179-186) .Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği,

Özdemirci, F. (2003). İlk uluslararası belge yönetim standardı: Ülkemiz açısından bir değerlendirme. *Türk Kütüphaneciliği*, 17(3), 225-246.

Özdemirci, F. (2004). *Bir disiplin olarak belge yönetimi = Records management as a discipline*. S. Arslantekin ve F. Özdemirci (Yay. Haz.) *Kütüphaneciliğin Destanı Uluslararası Sempozyumu 21-24*

- Ekim 2004, Ankara = The Saga Of The Librarianship International Symposium 21-24 October 2004, Ankara içinde (ss. 191-210). Ankara: Ankara Üniversitesi DTCF Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü.*
- Özdemirci, F. (2006, Mayıs) *Kurumsal iletişim ve belge yönetimi = Institutional communication and records management*. I. Uluslararası Bilgi Hizmetleri Sempozyumu, İstanbul'da Sunulan bildiri.
- Özdemirci, F. ve Odabaş, H. (2005). *Yazışma Yönetimi ve Dosyalama İşlemleri*. Ankara: Alter.
- Özgen, H. (1997). *Küçük ve orta ölçekli işletmelerin uluslararası pazarlara açılmada karşılaştıkları yönetim sorunları ve çözüm önerileri*. Ankara: TÜBİTAK.
- Pablos, P. O. (2002). Knowledge management and organizational learning: typologies of knowledge strategies in the Spanish manufacturing industry from 1995 to 1999 *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 52-62.
- Pemper, M. (1998). The rise of the "new age" records management professional: records management education and training in Australia. *Records Management Journal*, 8(3), 63-75.
- Penn, I. A., Pennix, G. ve Coulson, J. (1992). *Records Management Handbook*. Great Britain: ashGate.
- Porter, M. (1998). *Clusters and the new economics of competition*. *Harvard Business Review*, November-December; 77-90.
- Rahman, S.-U. (2001). Total Quality management practices and business outcome: evidence from small and medium enterprises in Western Australia. *Total Quality Management*, 12(2), 201-210.
- Robek, M. F., Brown, G. F. ve Maedke, W. O. (1988). *Information and Records Management* (3rd. ed.). Glencee: McGraw Hill.
- Robek, M. F., Brown, G. F. ve Maedke, W. O. (1987). *Information and records management*. 3rd. ed. Glencoe.
- Rouse, W. B. (2002). Need to know-Information, Knowledge, and Decision Making. *IEEE Transactions on systems, Man, and cybernetics-part*

c: applications and reviews, 32(4), 282-292.

- Rowley, J. (1996). *Bilginin Düzenlenmesi: Bilgi Erişimine Giriş* (S. Karakaş, Trans.). Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği Ankara Şubesi.
- Sampson, K. L. (1992). *Value - Added Records Management: protecting corporate assets and reducing business risks*. New York: Quorum Books.
- Sarıhan, H. İ. (1998). *Rekabette başarının yolu: Teknoloji Yönetimi*. İstanbul: Desnet.
- Schellenberg, T. R. (1993). *Arşiv İdaresi* (N. İlemin, Trans.). Ankara: T. C. Başbakanlık Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü Cumhuriyet Arşivi Dairesi Başkanlığı.
- Schlickman, J. (2003). *ISO 9001:2000 Quality Management System Design*. Norwood: Artech House Inc.
- Schwandt, D. R. ve Marquardt, M. J. (2000). *Organizational Learning: From World-Class Theories to Global Best Practices*. Florida, Boca Raton: CRC Press
- Scozzi, B. ve Garavelli, C. (2005). Methods for modeling and supporting innovation processes in SMEs. *European Journal of Innovation Management, 8(1)*, 2005.
- Seow, B. B., Chennupati, K. R. ve Foo, Schubert. (2005). Management of e- mails as official records in Singapore: a case study. *Records Management Journal, 15(1)*, 43-57.
- Shepherd, E. ve Yeo, G. (2003). *Managing Records: a handbook of principles and practice*. London: Facet Publishing.
- Sprehe, J. T. (2005). The positive benefits of electronic records management in the context of enterprise content management. *Government Information Quarterly, 22*, 297-303.
- Stankosky, M. (2005). *Creating The Discipline of Knowledge Management* Amsterdam: Elsevier.
- Stewart, J. R. ve Melesco, N. M. (2002). *Professional Records and Information Management*. New York: Glencoe McGraw-Hill.

- Şimşek, M. (2002). *Ekonominin lokomotifi KOBİ'lerin olmazsa olmazları*. İstanbul: Alfa.
- Tapscott, D. (1998). *Dijital Ekonomi* (E. Koç, Trans.). İstanbul: KoçSistem Yayınları.
- Tiwana, A. (2003). *Bilginin Yönetimi*. İstanbul: Dışbak Kitapları.
- Tombs, K. (2004). Knowledge Management is dead: long live records management *Records Management Journal*, 14(2), 90-93.
- Tonta, Y. (2005). *Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde temel dinamikler*. Paper presented at the Bilgi Çağı ve Teknolojik Gelişmeler Işığında Toplumi yönetim, yönetici ve lider yaklaşımları ululararası sempozyumu, İstanbul.
- Tonta, Y. Bilgi yönetiminin kavramsal tanımı ve uygulama alanları.
- Wakeling, I. (2004). Preserving the organisation's life-blood: organisational change and the role of records management in the charity sectors: a case study of The Children's Society. *Records Management Journal*, 14(3), 116-123.
- Wallace, P. E., Lee, J. A. ve Schubirt, D. R. (1992). *Records management integrated information systems*. New Jersey: Prentice Hall.
- Watson, I. *Applying knowledge management: techniques for building corporate memories*. Amsterdam: Morgan Kaufmann Publishers.
- Webster, B. M., Hare, C. E. ve McLeod J. (1998). Records Management practices in small and medium - sized enterprises: a study in North - East England. *Journal of Information Science*, 25(4), 283-294.
- Wen, H. J., Yen, D. C. ve Lin, B. (1998). Intranet Document Management Systems. *Internet Research. Electronic Networking Applications and Policy*, 8(4), 338-346.
- White, M. (2000). Enterprise information portals. *The Electronic Library*, 18(5), 354-362.
- White-Dollmann, M. M. (2004). ISO 15489: a tool for records management mergers. *The information management journal*, September/October.
- Wiig, K. (2004) People focused knowledge management: How effective

- decision making leads to corporate success. Amsterdam: Elsevier.
- Wilson, J. M. (1995). Quality control methods in cycle counting for record accuracy management. *International Journal of Operations&Production Management*, 15(7), 27-39.
- Yang, J.-T. ve Wan, C-S. (2003). Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation. *Tourism Management*, 25(5), 593-601.
- Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen organizasyonlar*. İstanbul: Alfa.
- Young, E. (1996). *KM International Survey*: Earnst & Young.
- Yücel, H. (2000). *Uluslararası pazarlara açılmada Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Rolü*. Ankara: İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi.
- Yücel, N. D. (2003). *İlişki pazarlaması çerçevesinde küçük ve orta boy işletmeler (KOBİ) arasındaki işbirliği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Ek 1. Araştırma Evrenini Oluşturan Kobi'lerin Listesi

1. Ardiç Cam Sanayi Tic. Ltd. şti.
2. Nuriş Elektrik Ve Kaynak Mak. Tic. San A.ř.
3. Nk Temizlik Hizmetleri İnş. Mob. Dek. Gıda Teks.
4. Pet. İth. İhrc. San. Tic. A.ř.
5. Yeninet İletişim Bilgisayar Sistemleri Ltd.şti.
6. Ankara Seramik Pors.San.Tic.A.ř.
7. Tusaş Türk Uçak Sanayii A.ř.
8. Envy Enerji Ve Cevre Yatırımları A.S./Energy And Environmental Investments Inc.
9. şahinler Metal Sanayi Ve Ticaret A.ř
10. Adore Sistema Modüler Mobilya
11. Superson Yapı Malzemeleri İmalat Sanayi Ve Ticaret A.S.
12. Mepsa Makine Elektrik Pano şamalt Sanayi Ltd. şti.
13. İnan Makina San. Ve Tic. A.ř.
14. Ne-Ru İnşaat Tic.San.Ltd.şti
15. Kıcıman Tel San. Ve Tic. A.S.
16. Akel Mutfak İnşaat Sanayi Ticaret Ltd.şti
17. Anıl Kağıtçılık Ambalaj San.Tic.Ltd.şti.
18. Gate Elektronik A.ř.
19. Anıl Kağıtçılık Ambalaj Snayi Ve Ticaret Ltd. şti.
20. Ulusoy Elektrik İmalat Taahhüt Tic..A.ř.
21. Eskihisar Dış Ticaret Aş
22. Meka Mühendislik Sanayi Ve Ticaret Ltd. şti.
23. Gürsan Makina Sanayi Ve Ticaret A. ř.
24. Aygersan Aydınlatma Gereçleri Sanayi Ve Ticaret A.ř.

25. Motali Yataklı Kanepeler Oturma Grupları Ve
26. Teknolojik .Sis.San.Tic A.Ş.
27. Alfa Makina Kazan Sanayii Aş
28. Kalyon Plastik Sanayi Ve Ticaret A.Ş.
29. Sa-San Sağlık Malz. Üretim Ve Paz. Ltd. Şti.
30. Metebronz Mobilya Aksam Aksesuar San. Ve Tic.A.Ş.
31. Ankara Yatak & Kapitone Sanayi Ve Tic A.Ş.
32. Husas/Huglu Silah San Ve Ticaret A.S.
33. Kalite Güvence Sorumlusu
34. Bor-San A.Ş.
35. Cer-San İnş.Tur.Mad.San.Ve Tic.Ltd.Şti.
36. Duelsan Ltd.Şti
37. Bilfa Müşavirlik İnşaat Sanayi Ve Ticaret
38. Limited Şirketi
39. Bgs Beypazarı Gıda San.Tic.Ltd.Şti.
40. Ups Tıbbi Cihazlar Sanayi Ltd.Şti.
41. Arpi Mob-Tas Mobilya Tasarım Ltd.Şti.
42. Hck İnş.San.Turiz. Ve Dış Tic.Ltd.Şti
43. Altınordu Treyler San.Ve Tic.Ltd.Şti.
44. Koçbey Turizm Taşımacılık Güvenlik Gıda Temizlik Hizmetleri Saan. Ve Tic.Ltd.Şti.
45. Aysberk Tercüme Ve Lokalizasyon Ltd. Şti.
46. Fem Mobilya Ve Dekorasyon Ltd.Şti
47. Ozka Prefabrik
48. Docuart Bilgisayar Ve İletişim Ltd.Şti.
49. Emir Giyim San Ve Tic Ltd .

50. Zarif Çorap Tekstil
51. İlhan Sonbay
52. Hidro-San Damper A.Ş.
53. Netcad Ulusal Cad Ve Gıs Cozumleri A.S
54. Marka Çelik Eşya Ltd Şti
55. Ajans Türk Gazetecilik Ve Matbaacılık San. A.Ş.
56. Aldoks Alüminyum Plastik San. Tic. A.Ş.
57. Arı Giyim Tekstil San Ve Tic. A.Ş.
58. Astüp Ve Makina San. A.Ş. Total
59. Aybakar Mak.San. Ve Tic. A.Ş.
60. Aymaş Makina San. Ve Tic. A.Ş.
61. Balaban İnş Ahş.Doğ.San. Ve Tic. Ltd. Şti.
62. Balıkçioğlu Mob.Tas.Dek.San. Ve Tic. Ltd. Şti.
63. Beta Ziraat Ve Tic. A.Ş.
64. Bezek Giyim San. Ve Tic. Ltd. Şti.
65. Çimtek Çimento Tenolojisi Müh. A.Ş.
66. Dekart Tekstil San. Tic.Lmd.Şti.
67. Dora Otomotiv Cam San. Ve Tic. A.Ş.
68. Dorçe Prefabrik Yapı Ve Profil San. Tic.Lti.
69. Egsaş Elektronik Ve Gıda San. A.Ş.
70. Elegant Gömlekleri Tic.Ve Sa.A.Ş.
71. Elektronik Sistemler Destek San. Ve Tic. A.Ş.
72. Ercan Giyim San. Ve Paz.Ltd. Şti.
73. Ersa Mak.San. Ve Tic. Ltd. Şti.
74. Erşa Mak.San. Ve Tic.Ldt.Şti.
75. Eskihisar İnşaat Malz.San. Ve Tic. A.Ş.

76. Gaye İç Ve Dış Tic. A.Ş.
77. Gürel Konf.Bayan Büyük Beden San. Tic. Ltd. Şti.
78. Iba Kimya San. Ve Tic. A.Ş.
79. İlkay Triko San. Ve Tic. Ltd. Şti.
80. Kalkınma Holding A.Ş.
81. Kayhan Ünal
82. Makimsan Makina Ve Asfalt İmalat San. Ve Tic. A.Ş.
83. Mates Otomotiv Ve Mat. Test Cih. Tic. Ve San. A.Ş.
84. Mesa Toplu Konut Yatırım A.Ş. Ahşap Doğrama Fabrikası
85. Murat Un San. A.Ş.
86. Tr-Net (Orta Doğu Yazılım Hizmetleri A.Ş.)
87. Özdemir Makina San. Ve Tic. A.Ş.
88. Petaş Profesyonel Elektronik San. Ve Tic. A.Ş.
89. Rona Makina San. Ve Tic. A.Ş.
90. Salem Ankara Mak.San. Ve Tic. Ltd. Şti.
91. Şantes Klima Havalandırma Soğutma Sanayi Ve Ticaret Ltd Şti
92. Setkom İleri Teknoloji Ürünleri San. Ve Tic. A.Ş.
93. Tepar İç Ve Dış Tic.Şti.
94. Tesmak Tesisat Makina San. Ve Tic. Ltd. Şti.
95. Tetnak Taşımacılık Turizm Ve Tic. A.Ş.
96. Tüzün Giyim San. Ve Tic. Ltd. Şti.
97. Umat-Umumi Mağazalar Türk A.Ş.
98. Volkan Boya Kimya San. Ve Tic. Ltd. Şti.
99. Tısamat Basım Sanayii
100. Akdaş Döküm San.Ve Tic.Ltd.Şti.
101. Özsöz Makina Sanayi Ve Ticaret A.Ş.

102. Osko Alüminyum Sanayi Tic. Ltd. Şti.
103. Layne Bowler Dik Türbin Pompaları Sanayi Ve Ticaret A.Ş.
104. Serdaroğlu Teknik Malzeme Sanayi Ve Ticaret Ltd.Şti.
105. Yepasan Yedek Parça San. Ve Tic. Ltd.Şti.
106. Asmaksan Asfalt Makinaları San.Tic. Ltd.Şti.
107. Ygs Tekstil İthalat İhracat Ve San. Tic. Ltd. Şti.
108. F.A.F. Endüstriyel Malzemeler Sanayi Ve Ticaret .Aş.
109. İhlas Tıbbi Malzemeler A.Ş.
110. Akpınar Teknolojik İnşaat Ltd.Şti.
111. Sevgi Eğitim Ve Bilgi Teknolojileri A.Ş. (Sebit)
112. Tepe Kapı Doğrama A.Ş.
113. Atagür Ahşap Metal San.Ve Tic.Ltd.Şti.
114. Ersa Çelik Eşya San.Ltd.Şti.
115. Selen Elektrik Sanayi Ve Ticaret A.Ş.
116. Galsan Plastik Ve Kalıp Sanayi A.Ş.
117. Stemed Steril Medikal Malzemeler İmalat İhracat Ve Ticaret Limited Sirketi
118. Tunga Tekstil Konfeksiyon Ve Orman Ürünleri Sanayi Ticaret İnşaat A.Ş.
119. Akel Metal Alüminyum Ltd. Stı.
120. Harika Gıda Sanayi Ticaret A.Ş.
121. Meriç Konfeksiyon Teks. Paz. Ltd. Şti.
122. Na-Me Endüstri Ürünleri Sanayi Ve Dış Ticaret A.Ş.
123. Bulut Mutfak Mobilya Sanayi Ve Ticaret A.Ş.
124. Gıpta Hediyelik Reklam Ürünleri İmalat Sanayi
126. Katre Tekstil Kon. San. Tic. Ltd. Şti.
127. Gazi Keçe Ve Tekstil Sanayi Ticaret A.Ş.

128. Okuyaz Elektrik İmalat Sanayi Ticaret Ltd. Şti.
129. Güleçler Çorap Ve Tekstil Ürünleri San. Ve Tic. Ltd.Şti.
130. Mekik Halı Ev Tekstil Sanayi Ve Tic. As.
131. Başöz Enerji Taahhüt Ticaret Ve Sanayi A.Ş.
132. Nurdil Teknik Soğutma San. Ltd. Şti.
133. Birlik Makina San. Tic. Ltd. Şti.

1. İşletmedeki pozisyonunuz nedir?
 - İşletme sahibi
 - Üst yönetici
 - Orta düzey yönetici
 - Diğer (belirtiniz).....
2. İşletmeniz kaç yıldır faaliyet gösteriyor?
 - 1-5
 - 5-10
 - 10-15
 - 15+
3. İşletmeniz hangi sektörde faaliyet gösteriyor?
Lütfen belirtiniz
4. İşletmenizin statüsü nedir?
 - Şahıs İşletmesi
 - Kollektif Şirket
 - Anonim Şirket
 - Adi Ortaklık
 - Limited Şirketi
 - Kamu Kuruluşu
 - Diğer (lütfen belirtiniz).....
5. İşletmenizin yabancı firmalarla ortaklığı var mı?
 - Evet
 - Hayır
6. Ortak olduğunuz firma hangi pazarda faaliyet gösteriyor?(birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)
 - ABD
 - AB
 - Asya
 - Orta Doğu
7. İşletmeniz ithalat/ihracat yapıyor mu?
 - Evet
 - Hayır
8. İşletmenizin sahip olduğu sistem belgeleri nelerdir? (birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)
 - TS EN 14001 Çevre Yönetim Standardı
 - TS ISO EN 9001 Kalite Yönetim Standardı
 - TS 13001 (HACCP)
 - OHSAS 18001
 - Diğer (lütfen belirtiniz).....
9. İşletmenizde, belgeler/evraklar hangi ortamda üretiliyor? (birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)
 - kağıt
 - elektronik
 - mikrofilm
 - diğer (belirtiniz).....
10. İşletmenizde ne tür belgeler/evraklar üretiliyor? (birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)
 - Faturalar
 - Toplantı Tutanaqları
 - Yazışmalar
 - Müşteri Bilgileri
 - Raporlar
 - Satış Rakamları
 - Teknik Yayınlar
 - Kurum İçi Notlar
 - Fiyat Teklifleri
 - Mühendislik Çizimleri
 - Ürün Raporları
 - Satınalma Siparişleri
 - Gezi Raporları
 - Çalışan Bilgileri
 - Diğer (lütfen belirtiniz).....
11. İşletmenizde belgeler/evraklar hangi amaçlarla saklanıyor?(birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)
 - Hukuki zorunluluk nedeniyle
 - Araştırma hizmetleri nedeniyle
 - Mali gereksinimler nedeniyle
 - Diğer (lütfen belirtiniz).....

12. Kurumunuzda üretim, dağıtım ve dosyalama gibi belgesel işlemleri düzenlemeye yönelik yazılı bir metin/yönerge var mı?(cevabınız hayırsa lütfen 15. soruya geçiniz)
- Evet Hayır
13. Bu yönerge hangi işlemleri kapsıyor? (birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)
- belgelerin üretimini
 belgelerin dağıtımını
 belgelerin düzenlenmesini
 belgelerin saklanması
 belgelerin ayıklanmasını
 belgelerin imhasını
14. İşletmenizde, resmi belgelere/evraklara yönelik dosyalama sisteminiz var mı?
- Evet Hayır
15. İşletmenizdeki resmi belgeleri/evrakları dosyalarken hangi dosyalama sisteminizi kullanıyorsunuz?
- Alfabetik
 Nümerik
 Alfanumerik
16. İşletmenizde kullanımı devam eden güncel belgeler nerede saklanıyor?(birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)
- Ofiste
 Sekreteryada
 Belge merkezinde/arşivde
 Elektronik ortamda ana bilgisayarda
 Elektronik ortamda, birim bilgisayarında
 e-ortamda yedekleme ünitesinde
 Diğer (lütfen belirtiniz).....
17. İşletmenizde evrak kayıt defteri kullanılıyor mu?
- Evet Hayır
18. İşletmenizde belge envanteri hazırlanıyor mu?
- Evet Hayır
19. İşletmenizde güncel kullanım süresini doldurmuş ancak idari, mali ve hukuki nedenlerden ötürü saklanması gereken belgeler/evraklar için belge merkeziniz/arşiviniz var mı?
- Evet Hayır
20. Bu belgeler, belge merkezinde/arşivinde yeniden düzenlemeye tabi tutuluyor mu?
- Evet Hayır
21. İşletmenizde, güncel kullanım süresini doldurmuş belgeler/evraklar için ayıklama işlemi yapılıyor mu?(cevabınız hayırsa lütfen 24. soruya geçiniz)
- Evet Hayır
22. Ayıklama işlemi hangi sıklıkta yapılıyor?
- Yılda bir kez 3 yılda bir kez 5 yılda bir kez
23. İşletmenizde, güncel kullanım süresini doldurmuş belgeler/evraklar için imha işlemi yapılıyor mu?(cevabınız hayırsa lütfen 25. soruya geçiniz)
- Evet Hayır
24. Ayıklama işlemi hangi sıklıkta yapılıyor?
- Yılda bir kez 3 yılda bir kez 5 yılda bir kez
25. İşletmenizde belgelere/evraklara yönelik işlemlerin yapılmasından sorumlu, belge yöneticisi/arşivci istihdam ediliyor mu?

Evet Hayır

26. İstihdam ettiğiniz belge yöneticisi/arşivcinin eğitim durumu nedir? Lütfen belirtiniz

İlköğretim Lise Ön lisans Lisans (lütfen belirtiniz).....

27. İşletmenizde olağanüstü durumlar için geliştirilmiş bir belge felaket programınız var mı?

Evet Hayır

28. İşletmenizde, personelin belgesel işlemler konusunda bilgi ve yeteneklerinin artması amacıyla eğitim programları düzenleniyor mu?

Evet Hayır

29. İşletmenizdeki personelin belgelere/evraklara yönelik olarak yapılacak işlemler hakkında eğitim almasını istemisiniz?

Evet Hayır

PK [Content_Types].xml

φ ([Content_Types].xml)

´ · ÍÑÄ0 „iH¼Cä+jÛr@%íÿ#Tç<€ko< Ä¶iíßÛ³ IÛ

MD£ \"E `ç™ d¶+< h>hkR6%Ç, # - Òf ·² ÄËèE...Qç ° R¶ †ÀfÓë«d±w \"ZmBÊrD÷Ày9\" \"ÄÖ ; /™ö

¥@zõ+i,,ü+à·ãñ-Ö aÄ`Óä

x- š

¢\$µ^ñîz4!Ä,,cÑãa] %2á\;¥@2î7F1ù,ó"•è'â

ç•vqfĜ|š<A&ÖFİ;òv^ĂCşŞz3|•µ³kZÚç::;03];æ,t(r)´9ù?è#à³b

ŮNy0j 'œÈm (ª¹·.p*dìšBU>]jD]uàQCÓóé"uz€3äñësŠtî×ĪĪi

†i□βaÈ}7Û
"ÒÛŞH;w"è□,,™i□w

ÿÿÿÿÿÿ

°PÛ^æðçËÖÖ>f>Ô;S<¯aYÕ Ø>`Gßkxm·<PYÈ[š,gGÎ°inoÖ/<`";<E1«çâ³+A\$>"f3°£\...È¼T°I
S`ìöE«°¼ÇôWš™|ÚYigi@µçX6_Ö

]7~
fi0E%ÈaoÙ.b*1IÆr(j)ö, 10İ%b-
6àiçÖöDÿ_<[... , i %iío|uceZ^tÛçyÇ^-
!Y, {ûCf³/h>ÿÿPK!ÿJ B-¹word/_rels/document.xml.rels
ç ()
-''ÍNÄ0,,iH¼Cä;qR T\$T©WàÆ>'Ø'¼òö-Z%M;r/>ÎDù4Zepšéùè
-kE, .Ejt%ØG¼¹ {f'C©•lÁplİŞ-Ş •H\İð.çí«ûÎ]QC']lzĜô¥4¶''HÒV¼-
ÅS-e/'dÉí<feg™ÑV f•Šúó;ŠæÛ!, >^M±i@a...
Ä (m (ØA-Í4&PE/3Ü+dø†İ; ÒÀîD23} O!AJ£1-»v6Èdù
!;!Û;) FÇ+EA; ¥«@Â' ~²¼©ÀêÛ { !úA+mp>Àèø&x%P f &k,,àg?æiÿÿPK
! !éí29
8word/document.xmlizÍRã8¾¼oÖ¼fÊç;Y`Á5ÉTÀ0113Ei! {S1...^È²KR' /Àikó
ÅeN¹9¼x' ùœI`² 8G' Öjuúô-ùíÛ>C] "\$xÅ (mZ"Û<Ê/*Æ_çG»'
s³e''ŠÑ'Òx[1ö-7=Û
ÛO ,B ,K»
--¥BÛ4ÿÛ">-
>AH846ácEqáúX´; á†ø!V´AÛU}³lY;F* &''ÁíTÄ†O]È ©t;h6©KÒGÖCİ3nòÓIUQG4a CÀe<†2``
æ?Vl±• é>4%@İ²÷zá<£y÷À>KÔîÂ
Eà);öIÇKÖCc\$Ô"Æ=æQarİL-
S>£ÑñfÿÇÎÛç™Éø;u7°E°Ô¼¼~+''g¼OÄ²æréh{ÏÈªòÄ||; [NuÖÁ-
çiiÄÄSÈ:S}F w³Š±#œ''İÈ0u>

±

ÆfFFuââ-□~RøÔaP□;*H^½t3□.€□^¤V\$ç^£€+ /`éRZ1j,bğñİnÕ,İ-j™5Æã7□-@2ÑâiT¯«□--
Ö8©3Á z,xÆóÒİ)K¥`#□±ñr-šlyU-□cd□9□□°-íĂí-□f□"Kw_İVÕèÈßi

fè□f̄·ýj□^aØ«©o

ŸÄ^a|□ô'ÎvœÒŒ□>×kX□â□ä□×=†<-h³□□Ğ@³□³/n□½&Ÿ~ -i~ -`fJÜO½pç6İ□>¤□ÓévéJiî8;·□*

Cû"]PFÄÄ"òç=-iöÖUğñ"êhiÖ¼Ñ□:

úX?çùÙ□i□L>□0□Uú□÷=, P½ö>°şóã,,Bó,, -

□-S*ÑÆJãËlÿš°ÍÿàZ'□□:>^a□A!]DçXĞ□□%ËU□b□·±À´´ezÛfio·T`1MM~ì;ææEWç€ŞRŒ¹M·j;f>i%3`□

½BAŞ□]bT□G□^a´´□œ□èø□SMK;WY,´´ÿ]Pİ^ŠE÷í÷Tb.Qôe4□,,S□6±ŞŞ·□±K"!"!AÑ?œÆg†ŠŠj□□Ò©

Gzm´}cÑĜ□+□N^

NfóF=□¶%iǝÿ□Ñ½,%ó□□Ti□vAP=úÆ □Ñf L°X€éâ€«
0ř(iA`□□~»□ö8"AZ>ÛtîşÚf□' ^zâ'□□?
, "´ {tTüE>øâñ!>7€³â□r□}`ĜuX□Ÿrşì/--
p)ódGf<□M+~ Ÿ) |Éàğe□ß*dê÷□"ÇXB:"4",□¼Èââz#yv"¹□-ó¯:¤È^JQ□Á□Ei€□□ú□□zh(
G□□ŠŞeònz!ás=□Á%¹/nìccü□□xĜ□IÀÆ}N], □□□O©Èí□
6°□□ □>ÑŞ2□□çx□r-Xqyw{k□Ûè□f³o□*iñ□wô) Ûf-□¹Od-□U0 >ç!»këoÅ&□ENç;Šta
vzI□C□ñê3+Ö9¤|□□□ÿÿìW[nÚ@□íŠ5ÿul□

¶bT□E-ªJVÈ□□û□OeiÑx□â©¥R·Ĝ□ä□t □ëGÀ-
nâ´H□□âîóøî=g□{ält¹v²/Wᵐ¶vîhî´^Ñv¶v,,´°Oj÷«ØÉ8õÁ%\@□â

Èè±4ùª kÈ%pĜ.Õx9ÂibP<%E×.1Eiİœöm, kUKŠYŠHÜf>c.□
Fcçâhœd»±ŸÖ□□İ&È;□S
5é□é"¥ç¶

PK-dĜêO<Q0ajö\$ĂÿÀ,,1ş,y>-Ñ2Ö°bGÂò]"_î- {t<- ,ix!°q
!½%>ms, ·ÓT-\^a
ŸË<tšÖ`4Èoà^vª4#%KŌ¹€0J~z†ŪÓP, J (F... |öëb«ÉÿPj0Yø4>i···6öi"ŴÉÿô\$N*) 5é÷²:ÀŸÑ
^eβcìÇ7ŧjPúŌñ`n8x-îşxi&©6

"`auj·ü:£Wây€jì
8Êi-DğW\$/E-@ğ\$FÊJ'€:·° '¶<C
OI{FÒîş,ı,E2¼ Ä-ii[D°-ùÄÑiët¥i-GÊ

□Øö2{|aMiÉ"©\$ñiUOé©À-\$"EB+íœ7W1Å□Æö];□□€ ,†□□\$>Z1™sâ;fÒ;□M8,p%ø□X¥<æË92oi□Ó'□
!Eê;5<Ó□>QÄ Sî' ;m□ ù2R; >□æ□ÃE*e°ÚÆèÇ·Q É1 □□ÿÿR27°PR(·JËÍ/I-
²...qÓKKÀ\□%}; >r<, t; ÒÜ□Ê, T Êâ' Äç□[%Ccc^\r~N1H, 19□ç-%%?Û½(3□("™-□□Y'œa«dl□6P-
" <5¹\$ ÊÎ□ÈLÉO□3€ZJsSóJi□□□□ÿÿ□□PK□□□□□□□□□□!□P□5ßÿ□□□j□□□□□□□□word/footnotes.xml
ÄSMOÄ0

½#ñªÛ·t□ ¨Ö!ÁÄ□□ø□!MYD□GI°²□□Ó,ásÓÄ...Ëª<ÛÿÿÛÛ\$âúM«b+œ-`j2 >-ª□+C#ÍKM□-i&-
ªġ□™+) 0¢&;áÉðððdÑW-@0□,,/□Ãøj< áM□Œ¢Ôó□ĜìOÁ
fÁ□œf□ÿÿi...jæ^; ;á -
òY*□vt^-□dO□5éœ@ö□□-¹□□m^%□´-äbyÉ□î~¼@r□¼ÓÄ,,;#uB;□0~#-ÿlú`lhq`IŒ{LlµËy¼=| [ãX□
Ñ*ÉiÁ5Ö□□\$#°JÁ`qV-ê¼`ª□+□`ġµgV¢™4#M<□oû-
7ÅãÑÔ >Fª#8< àSc*ú*ì,2ya™c□□AH65) †<< /<Öf□@yvQŞÛ^Å,,□Z%:-u*üËÛGh5ÿÿi□_%' {□{zË8

□ËY□□^□-□_) □□ÏÏÆÇ°S□°.□;Ë□í+ >Ê□G-™B^Â,,á7ÿ?~μÇÁ□i °áü-2G¶:K*³™ÿ+ÖÿaöWÉ#lã\$ò

üðÿÿPK!!!!!!!!!!!!!!Šð;dddword/endnotes.xmlÄTÎNó0

½Gâªüoé&>Ń:\$.F- ¨) < Hâ (IWööŸÓ4Eühš, á! •ŃícŮíêæ] «b/œ-`j²~—
ªŃ+C#íkMŸîgWªğªªª) 0ç&ŃáÉíúü1ŌWÂ4Ń, ģŃRŃ_íÑ»
ÁV”zªšù9XaĜÙ, Ó, é^©fî-³3

Ú² _ ¨' á@-eyIF□''IçL5RÌ' ä

< ' ! | T Ğ ¶ ' < ñ • 3 Ü) u S æ □ x S ... C E ê „ Â - À ø □ ' > ³ é ß ² ; Ä] & Û □ ± × * Ç ö ö " j □ c = î C « Ô v □ ® ±

.ġ-ÑMrNĖ< òXíqĖ`bÊ8¥...Ī5s'šI3ÑÃæø²ÿiys\ -Mµiµú□,³X□ÜRÑWá` `È
È□
à□B²©I9,,Y´ġT >-□åÅey{w□□□h#ZÖ©ġIó□;Írqÿi: `<,XÒ[Æq~îÚ
ġ^ġôûJÉ`cy1□ÛN!À°□,,@W´lJO□¹íaB,□

ĩñèøI□□□æé†Û{ì

Yè"õ~U}-³ 1

¡?Œ|D4!ÿ-ÖÿPK!õRĚóhword/header1.xmlÏUÉnŪ0è?<µ
ÿ%<T^qì^ò©sè...-
F\$%d#´çë;ô»@#ÈÁ'\3œ÷-g;.Šœm-Ô*â½³.g bHµŠøĂbÚ¹àÏ:;`kßåW£.·a-
£heĂ92çL6Î öLPäL5ĂŇWA!ğ÷Útb]ääRæÒí,~·û•×0:âkTaŇ) dÉúêùPŞ©E;ş4x

o9Ññ°åJÆ!'ZÛLÛ oE£+fÈæµKlŠ¼9·5Ç°%(ŦTŠ"do5&u

Ö' uR9 [Ä^÷5î:□-ç□8FÄ!g£¤□Rµ0³41ş©□ [¼3*^Pq□-êâ""< □µ`M\i™£_È,,mÃ□È#~~q>i□+<ğæDÇs□înú,
·>%<□Ü5□s±□öc],©ÿÛ\$...6LŞİ□?`<(ùg□,,□□ÄÒ-
ÄT*hq-•£+ñt+□hD'û^w»~o:üÆ□Ó□R±Îİ□\$E``ìO·È;Ñ÷□D□XiyE□+ÊUæ¼\øM□+□øæ:¼eô,X-
~/8KŞ,,□¥Eø□¥ Öç;□+»ç□mã,³hÿ□Öşy¥Ã>_{œ2á•□dô,i□\gÂ<©W<□;R/aEÄ□-%;□¹RY‡
xrş= -□1%5□□p□|ÄæãÛ□cì×□v{s?}™Şİß□□İŞ¼□, <pJwúO, □□ÄÄA□Ş;?"□£Öé□zÅ□zf□İ%□Ei R

uN96'ÛÆ ' -ô `dS
ß|2Ö`Ó»?□□ï□rĚK□ÓÑ_□□□ÿÿ□□PK□□□□□□□□□□!□-µ-â-
□□□P□□□□□□□□word/theme/theme1.xmlìY0oŪ6□¿□Øw toc'v□□uŠØ±>-M□Än#-i%-
ØPç@èI}□Úã€□Ă°a#□Øm#a[□□Ø¥û4Û:1□Ĝ`°GR'ĂX^' 6ØŠ->\$□ùãûÿ-©«×iÇ

□□!)OÚ^1rÍC\$ñy@`°íí-ö/-yH*œ□~ñ,,´½) `Şµ□÷ß»Ş×Udb, `}"xqÛ< "J×--
x□ÃX^æ)I`nîE(□šp)□ø□èÆli¹V[]Š1M<"à□ÈŞ□□©ĞP`ô6râ=□%`zÀgb I□g...Á□□u□□SÛe□□böö€OÀ
□+ã³ò□ĀRÁDÛ«™ÿ·´qu □g< ~Z°ŕ´©o~ù°lAp°lxŠpT0--÷□-+[□}□`j-xéô°½zAİ□°if|V-
2ÍF□-ŞÉi-@öq□v·Ö-5\|;%şÊœİ-NSÓle²Xç□d□søµÚjcsÛÁ□□Ā7çğ□Îf·»èà□ÈâWçğ₁+-Ö†<7 ^Ñä`

-ÙigÔ

È~³íJøÀ×j|+,h(çκ³óD-ŠµβãçdXÑ©iJÆø‡(îâx\$ (Ö

ġ:ÁŸ;äĒ!í
I_ĠTŸS

□1f÷êù÷¯□?EÇ□□□?øéøáÃã□?ZBÎ^amœ,,âU/¿ììÏÇ-
£?□~óóÑ□ÕxYÆýúÃ'¿üüy5□Òg&Î</ÿüöìÉ<¯>11»G□ğM□Geø□ÆDç >ä□íó□□3Vq% '#q³¼□Ã□ÓòŠÍ\$''8ÁšK□
1□Š□óÍ) f™w□9:Äµà□□âf
x}rĭ□x□%:%ç□œwçø□îrÎ:\TZaGó*™y8IÂjæbRÆíc|XÅ»< □Ç¿½I
u3□KGñnd□1÷□N□

IBÒsü€

íîRêøu-ú,κ>Vè.E□L+M2α#'šf<¶i

~TMÉ

şv1³ {□u8«Òz< □°HÈ
İ*„□æ~ñ:□(□W`□â~•□~□«`JEÀTøe\O*ğtH□G¼CHYµæ-
□}KNBÁP±*İ¾È|±<□Š-TÑ¼□9/#•øA7ÂqZ...□Ğ\$*c?□□□ç□íqU□ßân†èwğ□N□°û

%»O·iè^4
=3Ú-p^
ÓäiÊ1£Pm

\\9+øâëç`õâMø`a2aûDù]„;Yt»\ôí⁻¹[x'ìóùç]É}Wr½ÿ|É]“İg-´³Ú
eW÷ç)6-r¼°C-SÆjÊÈišd ûDĞ+A½Îæ

IqbJ#xîê°f

□6k□àê#^aφA,,Sh°ë□&□ÊEt (QÊ%□iÏp%m□#&]ÛcaS□l=□XíòÀ

—èáü\ P□1»Mh

Ÿ9£Mà-ìV@dDAí×aV×B™[í^fJÄ-P|8

□Ö,,□□AÛ□V^...ó¹f□□□ÌH ín÷\$Û-Æ
□é"□á€d>Òzİû``nce"ÇŠ¹ €Øøğ `>ä□bμ□·-
&û□Üîâ²»Æ□v¹÷\$ÄKy□İ¼ºóöD:²ºœœœ,AGm̄Õ\nzÈÇiÛ□Ã™□-ã□¼.uİ†Y□□C³¼□6iOMf`â3o¶rÅÛ\$`Ã5...μ
ûœÂN□H...T[XF64ÌT□□,Ñœ-üËM0ëE)`#15ºXYf`ø×º□;°@%ã1ñUÙÙ¥□m;ûš•R>QD

çà□□ØDìç¿

Uč' □&LEĞ/p□|-m|Üâœ%]ùöÊàì8fi,,³r«S4İd
7y\E`ŞJâ□n•²□âî~ŞIù
RŸ□Æÿ3Uô~□7□+□ö€□x,□#□m□
□q`BiDı³€ÆÁÔ

^□, < ...i□*, L6ÿ□9ÔÿmÎY□&-áÀ§öi^□...iHE, □= (K&úN!Vïö.K'e,,LD•Ä•©□{D

□ê□, ª÷v□E□ê|šdeÀàNÆÿû□eĜ (ÔMN9βœ□Ri½6□şéÎÇ&3 (åÖaÓĜäö/D-ØUíz³<β{ËŠè%Y >ÕÈ³□~•
¶, V-ȫ) Â9•Z [±æ4^naê□□ç5†Áç!Já³4□é?°ÿQá3ûeBo``C³4□µ□Á#□M

Â□çú'm<□.□vp□□"□'Á¤IYÓf-""Ź³Y_p\$[ğ=al-
ÛYü}Nc□í™ĒĒĒÅ<4vfaÇÖvl;©Á³'S□†ÆùAÆ8Æ|Ò*□uâ£{àè-
,ßŸ0%M0Á7%□;ð□~<€ä·□íò□¿□□□ÿÿ□□PK□□□□□□□□□□!□İ□¼9□□□□□E□□□□□□□□□□word/settings.xmlœU
ÉnÛ0□¼□è?□:×'¼Ūj" Źë.pÚ"N/¼Q□e□á□'²ã~}†ç□Ā□□□=‰|oæqfÈ□]^?0□i±òDğ4i_Äa€y.
ÂwiøónĪ>...□6^□^
□Óğ^ux}ðöÍá!ÑØ□0Ó□Hp□^4-□Ot^a+tt□'\ -
JÓĒ□KDY'□·Ÿ°ðPiX□#" (j□.„Ă□ÔJ;□2úB''] ä<W"□æ&□Ăñ\$R~"□□ěŠHíŒŸÿªÁQ•□Û¿"Ă□QowèÇ/YŹé-„
*-=-^□□u□JäXk'',£.]†□÷2š¼FÇŒsC2...Ōñ%È□\Ūo!XpH\$V9□4□gq□Y¼À%ª©¹CŪÖ□ □{□gMă™£«£-0oĒ\$
^,çGf±ãó
)"□-Ź[□ă□üRp£□ōv...ø&İR0© 7çQ
a,0ø#²Çû8□"□Ū □; }é□uÆĪ□óćÓi7\$2\$ w9ñfW*`±`Ō□?nĞQŒ□ÖQĞ&...Ź6vq
ñûôâx9□Næk-™e; &□

W`6ŸSf4%Èù9ŸùpÛ-ç~£Éb¸8Çü;,Õ ¿-Ÿ=g5 >~□□-□Tμí□%¶#liÿj□7□0÷□-^eŠ àÆö

x±\$S÷

Â=ÿaè]ü"ÛÖ™' {=Ght (]Ăkñ□' < c

çâ

—

□0½Ajx) 7□d%:< ÂÛıú" fÿ5Vÿ""¥S= (\$çğ□`□`□4jö□7□Â<@ë1ë½8' î□ªæÅ÷½², QW Cb`Úa[;□â;□çFöîn
-é!É©ÚÚ%ˆo□"Ğ□`' íúıHÉ@2ı□¶□v□R÷Í&Û□ZnĞp°³\³A¹Í

-Û...5pK° j□□6ðø° ÆF-□uøøcã

>xlblè|-(á÷0yüÒâ¥ T□pñÛfiø□äŠ +\$1Û«□/Ĝ>"iEvàè`ÿà□□D, □~6'□

=#á06³µ|MCØZ%k,OĞ @Á¬¹ªçæ`?<ÂÎ»æÀfÜ-YÖ«w.pJ´Ûb
`í)7#ñ}£Û₁ÿ@şÿÿPK!!!!!!!!!!!!!!!Ó-«|` [Bword/styles.xmlä [KsÛF

³4w|ýÄ{bY²ŸÚ%`8q`™<ÄÄ)re±! ,*IÄv~}±Xrµ"µ" `2-ödq-
ø€ğ' ¯\$<®i#ÈòX|SÿøåÀ÷DÊ(Ni|şííâ<?|//,4
™Š@ÿ\$ryÍéß{öpO%È=æçÛÔ Äúùè(—
bä/âZα0·Û* (àl»;' <EŠ÷2Û-DZffñQ&' ğ| ¯sç"ö@`ö
³hÉPä9h»J´¼UŞşkP/' á{±6I`«Çì*+È'üs) Ó"÷-Îf<ÆãPPL\Ä©İ>¼MóØ#äÄÛ<

iÉ□ā~š^a...öæÛ□æ...%ĝ]□Åş`□í□Â[A2ö#ÄjäB)±3-□é]5Vd/n@me!¼□šfÜ©d/fo•°#`´úky¼\$±-
□P•u□ĀÛ□N°(□ø□\çp'Xùz8□W□×>□□, M!K□□□`□Xx-□: ,□□=Ó□□³bñY†÷"š□01ō□
□o?]e†îâîêÿ□)L□œ%Uü1□";â²□»M-q\$şZŠô6□Ñvüû%FY)1" >'□öç□

„\$□><†b-¢

DSròWµ!Qbs

ÚÄ[mô@ÿ© µ÷ç,E 2ÉCı;Õ>Î@Ce`mÊé:ê.â»^Óî"0x»Å»Àÿ]=çcĂŠJ°S
êà³iatv dŌFµîhMèFÉ'îh,,DèF'îh8¼uGÃç-;î<,#

□,êQ4ÂÓ %öM\ \$Bí?H@Ç□©®,5ŞU□□wY°^z^a¶ÖÖ>D-
idôäî^ÇÆ;Á□p□mæ□í>ääç3i-Èdz×zEPÒU³4? >È?-ÖÈ □ám''_Ä_Ã□ş° æ%ğşİâ''□êTGlÃ&| >Ù[÷©'
□K™D"Ûz"±ÿ«ôfúŎœU¹□n1□ß-
o¶Ä:î
6v□°û\$'üïq□Q}0□Ç

SÚ,,“ | 8vÄŸ [ø□□Å >Uu4,,W~±.□

7× PÅĀGtç\ÔÏ@V+”(&èĀ7āô×%/_ù~ç;®_ĭ”OĜ_W»gÊÇø8ì_6Ó¼²{□”^□vî^ÈDf<MRâ@+=LØ□1
h&°`ØÈ' `Ă,,□Ă; ôé¼□Cø°G%SŦ/Ŧ<Ê@a»C£`²Ñma; ¥F{Ç

ªaXÍ,-Ä&íkñ#V?Xq<²´yAmMç`ã ¼;odÑşâ=tp-åS
¿±âÂ£;GE+âI×;+»>P·
ÈêV
@øp¿ó~šHé^XlZ6U

Ãïî63 ^ è©n\$;Ûè...fî\$ °Ô¬>¶wjuîÔM Vou`eâ`nÛœÊ1Š] 7m ó&@°-
ò&òCŞ ~È >Ô¶4ÛAú#o >

SÚäMÄ%æ¯úÈ&o >4Û•;Uu¥şrÛyPØ

j' 7...í□□y□°p '□jXtê□X1□7□"ò&□öCŞ□ ~È >□ô□y□e°`w;H□äMÀbsfát >¼ @1z0@6y□€p
#□ö' 7f1/'o□
ÛAMò& °½S#Tó' JÀb;''teÈ >€...K8ÁPbaps€Ê#¼ □öCŞ□ ~È >□ô□y□e°`w;H□äMÀbsfát >¼
@1z0@6y□€øü°→¼1□□9y□Pø

j'7...i;##`±TÄ2äMÄÂxéLŞ \ò\ E17Áç~È >Ôy°`w;HäMÄbsfát ¼ @1z0@6y°Û-
¼1G~9yPØ

j'7...í;ò&`±TÃ2TGÀê#¼ @~É>,,K,,YÄqS?äm°''-
ò&u'ivşÈ>€ÅæÃ©6y€Øð`€lò&±¹Aí³...ûçäë©Ç 53''n5#

'QKĀBdĜ%Úo†t-,d :Āfjâ;)i=Úmġ`#@ÈPñ<%%\$Ā[:V÷Āhrà>÷Í·
ifîšiiĀÚzy-Gvö4@n#Ĝ³xZCŸĪ°°@AW`ê+û†°í·½@j³j

, ...Ø%U

ã ýmKTü

½rQuf08□□-□."E
Š1*□.A< □□↵

(QŞŸ7·"ğö|]%Ç%{TkŪáQ)W^ŦB¾]éu;·7ê]";âtÆ;äOİĂ%ÚBM;×
UjÓĜÜ·ÂŌĂ<Ŧíkğás^a\i,ø;5íðèlĜbaşBŞÉ- { İ
¹v/MĂçĜ³Ç-~5QsYrâşŸá5rÔdŸ [i''EpçL°YÍEİcİŸ«Tð >ÜvWBŞ^Ōi6™Úc\SOİ-ŪNR™4RiØ
¾QÚmcj4 wi >jĂkδŞWă•,
H-ííİĂ»~ÆEg-zÆŌİ^Q; >GúîzØmf|8ÿ;-0ÁÍK%L/EBŪ''2'Ūiú7ñ
Z_ŠiZ@^X5ŠiĂ.Ŧ¾3aŞÆcJâU&â?[-£'ŪâüŞŌ2Z•-
£[EDúâvVúft,]°CQá&#hÇŦÍ:WixĂéhoë'š·÷ÒŪ,İ÷ŪV·Bÿ/ŞŪŸp^NBM©{A5Ă0-jíôí'fŸ·-
'uš >^w;{!Æ@{Ş/;aĝÊ,2,-øğ·J4u0\~Ăµ,,89öök^r^b?\r6~`·4,,p%/w/[é><1»é^Ÿv÷T°

-î=Õ5

'}.n,ßmàsh°"p[¹M

=Ì%&-%Mí...Be!è*Àù/—u+öàÒS] fKKi

@šf\ŞØÆZö) 1/ÿPK!JØŠ' »word/webSettings.xmlEÎÁjÃ0

Æñ{ai□t_□ö0JHR(£/Ĝö□\Gi

±d\$m\$öô51-îz□ÿøñi□_im>Q42□ĝ²m;A

<E°□py?=i;Qó4ù• □øF...Ãø´éKWĝzF³ú©MUH;□`lĚ□s□□L^·œ`ê6³\$óõ" >ăy□□ß8|\$\$s»¶}u,«·Z Kİ
□ZyD+,S□

5sUŸ%œÛ·h□>□Å"á1;U"nüE0i□i□é;çÊÉÎ_Û-'O+9"Øz#□ò×Î□□)-Z`□□J-„)u<|Bô□À»"1ò1°¼€□
Šǧm□→/aÛ^ dç□ùlJô□Ãf÷FK`([şçepÑU){ûJ!ëÎ□□n□Jf□rt:q'□BxÖ-œÛë
r□D□„obgy€`-...Á%□İ+a"□û!`éz/i%`İsEzqãK·êòù>ò>□

¥5ürr SØ4ÛE½--
7c;³eÈØ#06ÿ]_M>IiÇ^îœ,EUŞ×"8ÆçööÏP-´Nf\$[·mYÊB<Ûb\$...ñqÂù(vB\$Swc%kd½[ó·Æ
°Míl!©Y-,ÿiØ-i.j&4uiJ@i
5<b@µ="Eñ,,/ùíiJù°iYÜ:8şğ`¹-ÛÇAÅF"+B-}Qô=8 k%B å-
;\óEåæ@äyÉ,2ÈXÚ
ü~Ñ+ 5Ö ½2<VŠÎ'<òĜùB> \$`18üÿ+©F/ç%^-+†€ê"HÂGDâx´d+qoGğ-
D(Ç÷BÐÆÇÛM,,ØØq<Od°¼HN?JIE,8Dà°ş6ÿËá4œ!Ñ&!\$çMÆe3ry"~îÓž™`~Xpö
ÿÿPK-!·Ĝ?--
E" [Content_Types].xmlPK-!-`·óN
_rels/.relsPK-
!ÿJ B-¹éword/_rels/document.xml.relsPK-
!éi29
8I word/document.xmlPK-
!P5ßÿj±word/footnotes.xmlPK-
!Šò0;d€word/endnotes.xmlPK-
!ðRÉóhPword/header1.xmlPK-!-µ-â-
Pæword/theme/theme1.xmlPK-
!î¼9Eword/settings.xmlPK-!ó-
«;` [B÷ word/styles.xmlPK-
!JØŠ'»µ)word/webSettings.xmlPK-
!°{/~yìç*docProps/app.xmlPK-
!¶%ô+δQ-docProps/core.xmlPK-
!ò)è\$-"

0word/fontTable.xmlPK

□~□□□ò1□□□□