

## BİLGİ FAALİYETLERİNDE ÖRGÜTSEL ETKİLEŞİM VE TÜRK SANAYİ İŞLETMELERİNDEKİ GELİŞMELER

*Fatma Küskü<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> *İ.T.Ü. İşletme Fak, İşletme Mühendisliği Bölümü, Araştırma Görevlisi*

**Abstract** - *This study aims to reveal the present state of information activities in the Turkish manufacturing industries and elucidate the modes, trends, and problems encountered in the practice. According to the results of the research, the benefits of the information activities presented by the department responsible for the information activities change from one organization to another organization. But, there has been a revision about information activities in almost all the corporations to adapt themselves to the changing conditions of the environment and to compete with the competitors.*

### I.GİRİŞ

Çok hareketli ve belirsiz ortamlarda faaliyet gösterme zorunluluğu nedeniyle örgütlerin karşılaştıkları çözümlenmesi güç ve karmaşık sorunların giderilmesi, ancak gereksinim duyulan bilginin saptanması, bulunması, analiz edilmesi, yorumlanması ve amaçlar doğrultusunda kullanılması gibi pek çok işlevin gerçekleştirilmesine ihtiyaç duymaktadır. Belirtilen tüm bu işlevler, bu çalışmada "bilgi faaliyetleri" olarak adlandırılmaktadır.

Bilgi faaliyetleri ve işletmelerin genel örgüt yapıları birbirleri ile çok yakın etkileşim içinde bulunmaktadır. Bazı durumlarda örgütün çeşitli özellikleri bilgi faaliyetlerinin şekillenmesini sağlarken bazen de bilgi faaliyetlerindeki gelişmeler genel örgüt yapısı üzerinde değişmelere sebep olmaktadır. Nitekim, bilgi faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için işin temel niteliğinde ve örgütün yapısında önemli değişiklikler olması kaçınılmazdır [1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11].

Aksi taktirde bilgi faaliyetleri konusunda yapılan yatırımların pek çoğu hayal kırıklığı yaratan sonuçlar vermektedir.

Örgüt yapıları ile bilgi faaliyetleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalardan bazılarının bulguları ana başlıklar halinde şu şekilde özetlenebilir:

### Bilgi Faaliyetlerini Etkileyen Temel Bileşenler

Örgütler çok fazla merkezi bir yapıdan, tamamen yerinden yönetime kadar farklı örgütsel yapılar oluşturabildiği gibi farklı bilgi süreçleri de oluştururlar. Çeşitli araştırmalardan elde edilen bulgulara göre örgütlerin bilgi süreci yapısını etkileyen temel unsurlar "genel örgüt yapısı, örgütün sahiplik yapısı ve rekabet stratejisi" olmak üzere üç grupta toplanabilir:

**Genel Örgüt Yapısı:** Genel örgüt yapısının bileşenleri olan "örgütsel yönetim anlayışı" ve "örgütsel büyüklük" bilgi faaliyetlerinin yönetim anlayışını etkilemektedir. Genel örgüt yapısı ve bilgi faaliyetleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalardan bazılarında göre örgütlerdeki merkezi yönetim anlayışı ile bilgi faaliyetlerindeki merkezileşme arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır [12,13]. Bu araştırmalara göre örgütte merkezi bir yapı ne kadar güçlü ise bilgi faaliyetlerinde de merkezileşme eğilimi artmaktadır. Çünkü bu örgütlerde bilgi faaliyetlerinden merkezi yönetimi destekleyecek bir araç şeklinde yararlanma eğilimi yükselmektedir.

Örgüt yapısının bir başka unsuru olan örgüt büyüklüğü ile bilgi faaliyetlerindeki merkezileşme arasında da olumlu bir ilişki bulunmaktadır [13]. Bu ilişkiye göre örgütler yapısal olarak büyüdükçe bilgi faaliyetlerini merkezileştirme konusunda bir eğilim göstermektedirler. Ancak, yukarıda sözü edilen araştırmalara rağmen, Olson ve Chervany yaptıkları incelemede örgüt yapısı ve bilgi faaliyetleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki bulamadıklarını belirtmişlerdir [14:258].

**Örgütün Sahiplik Yapısı:** Örgütün mülkiyetinde nispeten yüksek bir paya sahip olan kişilerin "işletme fonksiyonlarını daha sıkı kontrol etme ihtiyaçları" nedeniyle merkezileştirilmiş bilgi faaliyetlerini benimsedikleri çeşitli incelemelerde ortaya çıkarılmaktadır [14: 258].

**Örgütün Rekabet Stratejisi:** Bilgi faaliyetlerinin yapısı ile örgütün rekabet stratejisi arasında da anlamlı bir ilişki olduğu Tavakolian (1989) tarafından ileriye sürüldü [14: 259]. Buna göre tutucu bir rekabet stratejisi uygulayan işletmeler, saldırgan rekabet stratejisi uygulayan işletmelerden daha merkezi bilgi faaliyetlerini tercih etmektedirler.

#### **Bilgi Faaliyetlerinin Örgütleri Etkilemesi**

Bilgi ve iletişim teknolojisi ve sistemlerindeki hızlı gelişmelerin örgütler üzerindeki etkileri işletmenin içinde bulunduğu endüstriye, işletmenin özelliklerine, işletmenin faaliyet biçimine ve yönetimin karar seviyesine göre değişiklik göstermektedir [15,16]. Araştırmalar bilgi faaliyetlerindeki değişikliklerin özellikle örgüt yapısı [10,17,18,19], iletişim biçimleri [20,21], çalışma şekilleri [22] ve örgütsel biçimsellik üzerinde etkileri görüldüğünü ortaya çıkarmaktadır.

#### **Bilgi Faaliyetlerinden Sorumlu Birimler**

1960'ların sonlarından beri örgütteki karar vericiler olan üst yöneticilerin bilgi faaliyetlerine katılımı olayı gündeme gelmekte ve gittikçe artan bir oranda önem kazanmaktadır. Hatta örgütlerde bilgi faaliyetlerinin ancak karar verici konumunda olan kişilerin faaliyetlere doğrudan katılımı ile başarılı olabileceği vurgulanmaktadır [18,19,23,24,25,26]. Bu durum, karar verici olan son kullanıcıların bilgi faaliyetlerini desteklemek amacıyla işletmelerde "bilgi faaliyetlerinden sorumlu birimler" (BFSB-bilgi merkezleri) oluşturulmasına yol açmaktadır. Yazında ve uygulamada, bilgi merkezi, veri kullanma ve analizini sağlayan ve bilgi hizmetlerinin kullanıcılarını desteklemek için oluşturulan bir hizmet bölümü olarak düşünülmektedir. BFSB'ler, örgütlerin kendi yapısal özelliklerine göre farklı seviyelerde oluşturulmasına rağmen, araştırmalar bu birimlerin görevlerini başarıyla yerine getirebilmek için en yüksek yönetim kademelerinde oluşturulması gerektiğini ortaya çıkarmaktadır [13,23,27]. BFSB'lerin örgüt içinde yüksek seviyelerde oluşturulmasının örgüt açısından sağlayacağı yararlar şu şekilde özetlenebilir:

- BFSB'lerin yönetsel pozisyonu arttıkça, kullanıcıların (yöneticilerin), bilgi hizmetleri konusunda algıladıkları "değer" artmaktadır. Nitekim araştırmalar bilgi merkezi yöneticisinin ünvanı ile bilgi faaliyetlerinin başarısı arasında çok önemli bir ilişki olduğunu göstermektedir [13].

- BFSB'lerin yönetim seviyesi arttıkça, bu merkezlerin sundukları hizmetlerin kalite, miktar ve çeşitliliği artmakta, faaliyetlerin niteliği "destek

hizmetleri" olmaktan çıkıp "stratejik kararlara yardımcı olan hizmetler" niteliğine dönüşmektedir.

- BFSB'lerin yönetim seviyesi arttıkça, bu merkezlerin getirecekleri yeni bilgi faaliyetlerinden kaynaklanan değişikliklere karşı örgüt üyelerinin gösterecekleri direnç azalmaktadır [28].

- BFSB'lerin yönetim seviyesi yükseldikçe, üst yönetim, karar- destek faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için katılımlarının gerekli olduğunun bilincine daha çok varmaktadır.

Bütün bu yararlar göz önünde bulundurulunca, BFSB'den en iyi şekilde yararlanabilmek için yöneticilerinin doğrudan genel müdüre/ üst yönetime bağlanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Ortaya çıkışından itibaren ilk yirmi yıl, örgütsel bilgi faaliyetleri, temelde veri işleme uygulamaları olarak sınırlı bir şekilde düşünülmüştür. Ancak 1980'lerden sonra örgütteki karar verici organların bilgi faaliyetlerine doğrudan katılımının sağlanması, bilgi faaliyetleri alanının hızla genişlemesine yol açtı.

Chian ve arkadaşları (1989) BFSB'in sundukları hizmetleri şu şekilde sınıflandırmaktadır [29:114]:

- Yazılım ve donanım uygulamalarının kullanımı konusunda eğitim sağlamak,

- Kullanıcıların sorunlarına zaman içinde destek olmak,

- Bilgi teknolojisi vasıtasıyla iş sorunlarına çözümler bulmak için danışmanlık yapmak,

- Yönetime destek olmak,

- Gelişme ve ilerleme faaliyetlerine destek,

- Ürün geliştirme ve planlama (standardizasyon kavramları gibi) faaliyetlerini sağlamak.

Rainer ve Carr'ın [29] yaptıkları araştırmaya göre BFSB, kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılayabilmek için sundukları hizmetleri değiştirmektedirler. Çünkü artık kullanıcıların odak noktaları "teknolojiyi nasıl kullanacaklarından, iş sorunlarına çözüm bulabilmek amacıyla bilgisayar ve yazılım sistemlerine nasıl başvuracaklarına" dönüşmektedir. Bilgi merkezleri, hızla değişen çevreyi gözönünde bulundurarak kullanıcılarına ve onların değişen ihtiyaçlarına en iyi desteği sağlayabilmek için hizmet çeşitlendirmesine ve sunumuna devam etmelidirler.

## II. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KONULARI

Bu çalışmanın amacı ülkemiz işletmelerindeki bilgi faaliyetlerinin örgütlerde nasıl gerçekleştirildiğini ve örgütsel yapıları nasıl etkilediğini araştırmak ve bu konudaki gelişmeleri incelemektir.

Belirtilen amaç doğrultusunda, araştırma 4 konu üzerinde yoğunlaşmaktadır:

a- İşletmelerde bilgi faaliyetlerinin nasıl yürütüldüğünü saptayarak BFSB'in çeşitli özelliklerini ortaya çıkarabilmek;

b- Üst yönetim elemanlarının bilgi faaliyetlerine katılım düzeylerini belirlemek;

c- Bilgi faaliyetleri konusunda işletmelerde yapılan çalışmaları, değişiklikleri ve gelişmeleri ortaya çıkarmak;

d- Yöneticilerin örgütlerindeki mevcut bilgi faaliyetleri konusundaki düşünceleri değerlendirmelerini sağlamak.

## III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE KAPSAMI

Araştırma, İstanbul Sanayi Odası'nın değerlendirmesine göre İstanbul'daki 500 büyük sanayi kuruluşu arasından tesadüfi örnekleme yöntemine göre belirlenen 82 işletmede soru formlarının yüz yüzedoldurtulması yolu ile gerçekleştirilmiştir. Örneklemedeki işletmeler belirlenirken, endüstrilerin 500 büyük kuruluş içindeki oranları göz önünde bulundurularak "kotalara göre örnekleme" yapılmıştır. Böylece örneklemedeki endüstrilerin temsil edilme oranları ile gerçekteki temsil oranlarının aynı olması sağlanmıştır.

Belirlenen her işletmede örgütteki her türlü faaliyetin ilk sorumlusu konumunda olan genel müdür veya yardımcıları (50 kişi) ile, bilgi faaliyetlerinin yürütülmesinin doğrudan sorumlusu olan kişilere (BFSB çalışanları- 82 yönetici, 134 eleman) ayrı ayrı soru formları doldurtularak (Toplam 266 kişi) konu hakkındaki düşünceleri karşılaştırmalı olarak saptanmıştır.

## IV. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

### 1. Genel Özellikler

Araştırma kapsamındaki işletmelerin genel özellikleri Çizelge 1'de yer almaktadır.

Çizelge 1. İşletmelerin Genel Özellikleri (n= 82)

	Sıklık	Yüzde
<b>Kuruluş Tarihi</b>		
1950'ye kadar	11	13.4
1951-1965	32	39.0
1966-1980	33	40.2
1980'den sonra	6	7.3
<b>Üretim Alanları</b>		
Gıda, İçki, Tütün End.	14	17.1
Dokuma, Giyim Eşyası, Deri End.	18	22.0
Orman Ürünleri, Kağıt End.	5	6.1
Kimya, Petrol End.	12	14.6
Taş ve Toprağa Dayalı End.	8	9.8
Metal Ana End.	6	7.3
Metal Eşya, Makina End.	13	15.9
Otomotiv End.	6	7.3
<b>Mülkiyet</b>		
Kamu İşletmesi	1	1.2
Özel Türk İşletmesi	62	75.6
Özel Yabancı İşletme	4	4.9
Türk Yabancı Ortaklığı	15	18.3
<b>İşgören Sayısı</b>		
200'den az	22	26.8
201-500 arası	19	23.2
501-1000 arası	16	19.5
1001-1500 arası	13	15.9
1500'den fazla	12	14.6
<b>AR-GE'nin Önemi</b>		
Önemsiz	23	28.0
Önemli	59	72.0

### 2. Bilgi Faaliyetlerinin Yürütülmesi

#### BFSB'in Varlığı

Örneklemedeki işletmelerin önemli bir kısmının (%72.0) kendi bünyelerinde bilgi faaliyetlerinden sorumlu bir birim bulunmaktadır (Çizelge 2). İşletmelerin AR-GE faaliyetlerine verdikleri önem ile kendi bünyelerinde bilgi faaliyetlerinden sorumlu bir birim olması arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Ki-kare= 17.177, s.d.=3, p= 0.0007). AR-GE faaliyetlerine önem vermeyen işletmelerin önemli bir bölümünde (%56.5) ayrı bir BFSB bulunmazken, holding merkezinde veya işletme içinde, ya da hem holding merkezinde hem de işletme içinde AR-GE faaliyetlerini yürüten işletmelerin çoğunluğunda ayrı bir BFSB

bulunmaktadır. Bu durum AR-GE faaliyetlerine önem veren işletmelerin, bu faaliyetlerin bir amacı olan bilgi faaliyetlerine de gereken önemi verdikleri sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Bilgi faaliyetlerinden sorumlu ayrı bir birimi olan işletmelerin çoğunluğunda (%71.19) bu birim "Bilgi İşlem Merkezi" ismini taşımaktadır. İşletmelerin %11.86'sında bu birim "Muhasebe Müdürlüğü" olarak belirtilmekte, diğer işletmelerde (%16.95) farklı isimler (Mali Planlama, Bütçe Dairesi, Büro Sorumluluğu...) almaktadır.

### BFSB'in Örgüt İçindeki Yeri

Araştırmaya dahil edilen işletmelerin yarısından biraz daha fazlasında (%54.9) bilgi faaliyetlerinden sorumlu birim örgüt içinde "müdürlük" düzeyinde bulunmaktadır (Çizelge 2). Örgütlerin %8.5 gibi bir bölümünde bilgi faaliyetleri "genel müdür yardımcılığı" veya "koordinatörlük" konumunda yer alırken %8.5'lik bir kısmında "şeflik" seviyesinde kalmaktadır.

Soru formlarını cevaplayan kişilere, örgütlerinde bilgi faaliyetlerinden sorumlu birimin hangi seviyede olması gerektiğine inandıkları da soruldu. Böylece kendi örgütlerindeki bilgi faaliyetlerinden sorumlu birimin kendileri açısından yeterli olup olmadığı da anlaşılacaktır.

Yöneticilerin yarısından biraz daha fazlası (%52.4) bilgi faaliyetlerinden sorumlu birimin "müdürlük" düzeyinde olması gerektiğine inanırken, %22.0'si "genel müdür yardımcılığı" düzeyini uygun görmektedir. Birimin "şeflik" düzeyinde olması gerektiğini düşünenlerin oranı %6.1'e inmiştir. Bu rakamlara göre yöneticilerin bir kısmı bilgi faaliyetlerinden sorumlu olan birimin örgütlerindeki mevcut durumdan daha üst bir konuma gelmesi gerektiğine inanmaktadırlar.

Örgüt içinde BFSB'nin mevcut seviyesi ile, ilgili kişilerin düşüncelerine göre, bu birimin olması gerektiği örgütsel seviye arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Ki-kare= 83.679, s.d.= 4, p<.000, Cramer's V= .563). Bu ilişkiye göre BFSB'i "müdürlük" seviyesinde olan kişilerin %78.7'si bu durumu yeterli görürken, %18.7'si birimin "genel müdür yardımcılığı" gibi daha üst düzeyde olması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Benzer şekilde, BFSB'in "şeflik veya daha alt düzeyde" olduğu işletmelerdeki kişilerin %60'ı bu durumu yeterli kabul ederken %40'ı bir üst düzey olan "müdürlük" seviyesinin uygun olacağını belirtmektedirler.

Ünvan ayrımına girdiğimizde, özellikle BFSB'in "müdürlük" düzeyinde olduğu işletmelerde "genel müdür veya yardımcılar" ile "bilgi faaliyetlerinden sorumlu olan kişiler" arasında anlamlı bir düşünce farklılığı

ortaya çıkmaktadır. Genel müdür veya yardımcılarının sadece % 6.7'si BFSB'in daha üst düzeyde olmasının gerektiğine inandıklarını belirtirken BFSB'in yöneticileri arasında bu oran %26.7 gibi çok daha yüksek bir düzeyde bulunmaktadır. Bu durum BFSB'in yöneticilerinin, bu birimin daha verimli olarak faaliyette bulunabilmesi ve örgütte daha etkili olabilmesi için daha üst düzeylerde faaliyet göstermeleri gerektiğine inandıklarını ortaya çıkarmaktadır.

Çizelge 2. Bilgi Faaliyetlerinden Sorumlu Birimlerin Özellikleri

	Sıklık	Yüzde
<b>İşletme İçinde BFSB</b>		
Bulunuyor	59	72.0
Bulunmuyor	23	28.0
<b>BFSB'in Örgüt İçindeki Yeri</b>		
	(Olmaması Gereken)	(Mevcut Durum)
Gn.Müdür Yrd	18 22.0	7 8.5
Müdürlük	43 52.4	45 54.9
Şeflik	5 6.1	7 8.5
Diğer	16 19.5	23 28.0
<b>BFSB'in Kuruluş Tarihi</b>		
1960-1980	13	22.0
1981-1985	20	33.9
1986 -1990	22	37.3
1991'den sonra	4	6.8
<b>BFSB'in Oluşturulmasını Sağlayanlar</b>		
Hatırlanmıyor	9	15.3
Üst Yönetim	42	71.2
Bilgi Faaliyetleri Sorumluları	2	3.4
Diğer (Muhasebe Elemanları)	6	10.1
<b>Yayın İzleme</b>		
<b>Yurt Dışı Yayınlar</b>		
İzleniyor	47	57.3
İzlenmiyor	35	42.7
<b>Yurt İçi Yayınlar</b>		
İzleniyor	15	18.3
İzlenmiyor	67	81.7

### BFSB'in Kuruluş Tarihleri

İşletmelerdeki bilgi faaliyetlerinden sorumlu birimlerin kuruluşlarının özellikle 1980'lerden sonra hızlandığı göze çarpmaktadır (Çizelge 2). 1960'lardan 1980'lere kadar BFSB'in işletmelerde oluşturulma oranı %22.03 iken, 1981-1985 arasında bu oran %33.90, 1986-1990 arasında ise %37.29'dur. 1990'lardan sonra ise işletmelerde BFSB'in oluşturulma oranında (%6.78) hızlı

bir azalış bulunmaktadır. Ancak, artık işletmelerin çoğunluğunda BFSB oluşturulmuş olduğu için bu durum normal karşılanmaktadır.

#### **BFSB'in Oluşturulmasını Sağlayanlar**

İşletmelerde bilgi faaliyetlerinden sorumlu birimlerin oluşturulmasını sağlayan kişiler genellikle işletmenin üst yönetiminde söz sahibi olan genel müdür veya yardımcıları (%28.0) ile işletme sahipleri (%28.0) olmaktadır (Çizelge 2). Holding yöneticilerinin işletmede bilgi faaliyetlerinden sorumlu bir birim oluşturulması için öneride bulunmaları da %15.9 gibi önemli bir oranı oluşturmaktadır...Örgütte bilgi faaliyetlerinden sorumlu olan kişilerin bu faaliyetler ile ilgili birimin oluşturulmasını önermeleri %1.2 gibi çok küçük bir oranı kapsamaktadır. Bu durum bilgi faaliyetlerinden doğrudan sorumlu olması gereken kişilerin, bilgi faaliyetlerinden yararlananlar üzerindeki "yönlendirici" etkilerinin çok düşük olduğunu göstermektedir. Oysa, bilgi faaliyetlerinin, karar alma seviyesindeki kişilerin isteklerini gerçekleştirme yanında, çeşitli istek ve ihtiyaçların oluşturulması konusunda da belirleyici olmaları gerekir. Bilgi faaliyetlerinden sorumlu kişiler, sadece istenen bazı hizmetleri üretmekle sorumlu olmamalı, aynı zamanda ürettikleri mamul veya hizmetlere dayanılarak oluşturulan kararların da bir parçası olabilmelidirler.

Muhasebe sorumlularının bilgi faaliyetleri ile ilgili bir birimin oluşturulmasını önermeleri (%10.11) işletmelerimizde hala bilgi faaliyetleri sürecinin ilk evresi olan "kayıt tutma" evresinin önem taşıdığını göstermektedir.

#### **BFSB'in İşgören Sayısı**

Bilgi hizmetlerinden sorumlu birim içinde çalışan kişilerin toplam sayısına dikkat edildiğinde işletmelerin hemen hemen yarısına yakınında (%49.2) "3-5 arası" işgören çalıştığı, %18.6'sında "6-10 kişi" çalıştığı anlaşılmaktadır. Örneklemdaki işletmelerin %15.3'ünde bilgi faaliyetlerinden sadece "1 veya 2" kişi sorumlu iken, %10.2'sinde "10'dan fazla" işgören bu faaliyetleri yürütmektedir. Bu birimlerde en az "1" en fazla "25" işgören çalışmaktadır.

#### **BFSB'in İlgili Yayınları İzlemesi**

Bilim ve teknoloji çok hızlı bir şekilde ilerlemektedir.

Bu sebeple bilgi faaliyetleri alanındaki gelişmelerden, üretilebilecek yeni ürün ve hizmetlerden haberdar olunabilmesi ancak konu ile ilgili yazının izlenmesi ile mümkün olabilir. Acaba ülkemizde bu

konularda çalışan kişiler ilgili yayınları izlemekte midirler?

İşletmelerde bilgi faaliyetlerinden sorumlu kişilerin yarısından biraz fazlası (%57.3), bilgi faaliyetleri (teknoloji, süreçler) ile ilgili olarak yurt dışı yayınları takip etmekte olduklarını belirtmektedirler (Çizelge 2). Yurt dışı yayınlar olarak "PC Magazine, Bite, News 3x400, Computer Sources" gibi dergiler sayılmaktadır.Örneklemdaki kişilerin sadece %18.3'ü konuları ile ilgili olarak yurt içi yayınları takip ettiklerini belirtmektedir. Bunun sebebi yurt dışı yayınları takip etme olanağı bulan kişilerin ayrıca yurt içi yayınları izlemeye ihtiyaç duymamaları olabilir. Takip edilen yurt içi yayınlar içinde "Yazılım-Donanım, Bilgisayar Dünyası, Bilişim, Monitor" gibi dergiler sayılmaktadır. Her ne kadar bilgi faaliyetlerinden sorumlu kişilerin yarısından daha fazlası ilgili yayınları izlediklerini belirtmekte iseler de günümüz koşullarında bu oranın çok düşük olduğu düşünülmektedir.

#### **BFSB'nin Hizmetleri**

İşletmelerin bilgi faaliyetlerinden sorumlu birimlerinin veya bu faaliyetlerden sorumlu kişilerin sundukları hizmetlerin neler olduğunu anlayabilmek amacıyla, yazından ve karşılıklı görüşmelerden elde edilen bulgular aracılığı ile 7 tane hizmet belirlendi. Bilgi faaliyetlerinden sorumlu kişilere, bu hizmetlerin işletmelerinde sunulup sunulmadığı sorusu yöneltildi. Belirlenen hizmetler ve bu hizmetlerin işletmelerde ne oranda sunuldukları çizelge 3'de görülmektedir. Çizelgeden de anlaşıldığı gibi işletmelerdeki BFSB en çok "kullanıcıların karşılaştıkları sorunları çözmek, yönetime alacağı kararlar ve uygulamaları alanında destek olmak ve bilgi teknolojisinin kullanımı konusunda diğer bölümlere yardımcı olmak" gibi hizmetlerde bulunmaktadır.

Çizelge 3. Bilgi Faaliyetlerinden Sorumlu Birimlerin Sundukları Hizmetler

	Sıklık	Yüzde
1. Kullanıcı sorunlarını çözmek	73	89.0
2. Yönetime alacağı kararlar ve uygulamaları alanında destek olmak	68	82.9
3. Bilgi teknolojisinin kullanımı konusunda diğer birimlere destek olmak	68	82.9
4. Diğer birimlere danışmanlık yapmak	63	76.8
5. Program geliştirilmesine destek olmak	59	72.0
6. Donanım- yazılım eğitimi sağlamak	54	65.9
7. Ürün geliştirme ve planlama yapmak	24	29.3

Araştırmaya katılan kişilerin yarısından biraz fazlası (%58.5) örgütlerindeki BFSB'in sundukları hizmetleri yeterli bulmaktadır. Hizmetlerin yeterliliği konusundaki düşünceler kişilerin ünvanları (Ki-Kare=13.545, s.d.=3, p=.004) ve eğitim düzeyleri (Ki-kare=6.749, s.d.=2, p=.034) ile BFSB sorumlularının konuları ile ilgili yayınları izlemelerine (Ki-kare=7.431, s.d.=1, p=.006) göre farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklara göre, kişilerin eğitim düzeyleri yükseldikçe ve faaliyetler konusunda bilgi ve deneyim seviyeleri arttıkça, örgütlerinde sunulan hizmetleri yeterli bulma oranları azalmaktadır.

### Bilgi Uzmanları

Bilgi faaliyetlerinden sorumlu bir birimi olmayan işletmelerin çoğunluğunda (%69.57) bilgi faaliyetlerini düzenleyici bir uzman bulunmaktadır. Ancak bilgi birimi olmayan işletmelerin oldukça önemli bir kesiminde (%30.43) bilgi faaliyetlerinden sorumlu bir uzmanın da olmaması düşündürücü bir nokta olarak ortaya çıkmakta ve işletmelerin henüz bilgi faaliyetlerinin önemini tam olarak kavramadıkları anlaşılmaktadır.

Bilgi faaliyetlerinden sorumlu bir birimi olmayan ancak bir uzman ile bu ihtiyaçlarını gidermeye çalışan işletmelerin çoğunluğunda (%76.47) bu uzman doğrudan işletme içindeki "muhasabe" birimine bağlı bulunmaktadır. Bu işletmelerin çoğunluğunda (%64.71) bu uzman kişi doğrudan "muhasabe" biriminin sorumlusu (müdürü) olmaktadır. İşletmelerin azımsanmayacak bir bölümünde (%11.76) bilgi faaliyetlerinden sorumlu uzman "Mali ve İdari İşler" veya "Mali Planlama" bölümüne bağlı bulunmaktadır. Bu durum bilgi faaliyetlerinden sorumlu bir birimi olmayan ancak bu ihtiyaçlarını bir uzman desteği ile gidermeye çalışan işletmelerin bilgi faaliyetleri konusundaki evrimin henüz başında olduklarını göstermektedir. Ülkemizdeki büyük işletmelerin önemli bir kesiminin henüz bu evrimin başında yer alması üzerinde önemle düşünülmesi gereken bir konudur. Dünyanın hızla ortak bir pazar görüntüsünü almaya başladığı çağımızda, gümrük birliğinin sağlanması ile yoğun rekabet ortamına atılacak ülkemizdeki işletmelerin bu koşullar altında nasıl ayakta kalacakları konusunu çok dikkatli bir şekilde düşünmeleri gerekmektedir.

### 3. Üst Yönetimin Bilgi Faaliyetlerine Katılımı

Bilgi faaliyetlerindeki başarısızlık kaynaklarının en önemlilerinden biri üst yönetim elemanlarının faaliyetlere katılım düzeyinin düşük olmasıdır. Bilgi faaliyetlerinin temel amacı yönetim kadrosunun kararlarını desteklemek olduğuna göre bu faaliyetlerin başarıya ulaşması ancak planlama aşamasından itibaren faaliyetlere üst yönetim elemanlarının dahil edilmesi ile mümkün olabilir. Bu sebeple hem bilgi faaliyetlerinden

doğrudan sorumlu olan kişilere hem de genel müdür ve yardımcılara üst yönetim elemanlarının bilgi faaliyetlerine katılımının hangi düzeyde olduğu sorusu yöneltildi. Belirtilen sorunun seçenekleri arasında bilgi faaliyetlerine katılımı gösteren "Yöneticilerin bilgi faaliyetlerinden sorumlu kişilerin önerilerini tartışıp ortak bir karara vardıkları" seçeneği %86.5 gibi çok büyük bir çoğunluk tarafından kabul edilmektedir. Yöneticilerin %13.5'i üst yönetim elemanlarının bilgi faaliyetlerinden sorumlu kişileri yeni faaliyetler için teşvik etmediklerini ve bilgi faaliyetleri sorumlularının önerilerini kabule yanaşmadıklarını belirtmektedirler.

Kişilerin ünvanları ile üst yönetimin bilgi faaliyetlerine katılımı konusundaki düşünceleri arasında da anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Ki-kare= 4.03, s.d.=1, p=0.045, phi=0.203). Genel müdür ve yardımcılarının hemen hemen tamamı (%95.7) üst yönetim elemanlarının bilgi uzmanlarının önerdikleri uygulamaları tartışıp onlarla birlikte karar aldıklarını düşünmektedirler. Oysa bilgi faaliyetlerinden doğrudan sorumlu olan kişilerin daha düşük bir yüzdesi (%81.0) ortak karar aldıklarını kabul etmektedirler. Bunun iki anlamı olabilir: i) Bilgi faaliyetlerinden sorumlu kişiler üst yönetim elemanlarından faaliyetleri konusunda daha çok ilgi ve destek beklemektedirler. ii) Bilgi faaliyetlerinden sorumlu kişiler bilgi faaliyetleri konusundaki düzenleme ve gelişmeler için alınan kararlara daha çok katılmak istemektedirler. Her iki durum da, bilgi faaliyetlerinin örgütün amaçlarını destekleyecek şekilde katkıda bulunabilmesi için bilgi faaliyetlerinin yürütülmesinden sorumlu kişiler ile bu faaliyetlerin sonuçlarından yararlanarak kararlarını alan üst yönetim elemanlarının çok iyi iletişim içinde çalışmaları gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

### 4. Bilgi Faaliyetlerinde Değişiklik ve Gelişmeler Bilgi Faaliyetlerinde Değişiklik Yapılıp Yapılmadığı

Örnekleme içinde yer alan 82 işletmeden sadece 2'sinde (%2.4) kuruluş tarihinden beri bilgi faaliyetleri konusunda herhangi bir değişiklik yapılmamıştır. İşletmelerin hemen hemen tamamında (%97.6) bilgi faaliyetleri konusunda değişiklik veya yeni çalışmalar yapılması bu konuya önem verildiğinin bir göstergesi olmaktadır. Özellikle işletmelerin zaman içinde büyümesi kuruluşlarındaki mevcut düzenlemelerin ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamamalarına yol açmakta, bu da yeni bilgi faaliyetleri konusundaki arayışları beraberinde getirmektedir.

İşletmelerin çoğunda (%65.9) bilgi faaliyetleri konusundaki değişiklik çalışmaları son "1 - 3" senedir yoğun bir şekilde devam etmektedir. İşletmelerin önemli bir bölümünde (%19.5) 3 yıldan daha uzun bir süredir (3-6 yıl) değişiklik çalışmaları yapılırken, sadece

%14.6'sında sürekli olarak bu konuda çalışmalar sürdürülmektedir. Bu konulardaki faaliyetlerin son bir kaç yıldır önemli bir oranda artmış olmasının en önemli sebebi olarak işletmelerin "yoğun rekabet koşullarında rakipleri ile rekabet edebilmek için bilgi faaliyetleri konusundaki gelişmeleri izlemek zorunda kalmaları" düşünülmektedir.

### Değişiklik Önerileri

Bilgi faaliyetleri konusundaki değişiklik önerileri çoğunlukla (%57.3) örgütlerde bilgi faaliyetlerinin yürütülmesinden doğrudan sorumlu olan kişiler tarafından yapılmaktadır. Üst yönetim kadrosunun (genel müdür veya yardımcıları, yönetim kurulu üyeleri, işletme sahipleri) bu konudaki değişiklik önerileri %23.2 düzeyinde iken, örgütteki fonksiyonel bölümlerin yöneticilerinin bu konudaki önerileri %19.5 seviyesinde bulunmaktadır.

Örgütlerde bilgi faaliyetleri konusundaki değişiklik önerilerini yapan kişiler ile, örgütün bilgi faaliyetlerinden sorumlu birimindeki kişilerin konuları ile ilgili yayınları izlemeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Ki-kare=10.685, s.d.= 2, p=.005, Cramer's V=.361). Bilgi faaliyetlerinden sorumlu bölümler kendi konuları ile ilgili gelişme ve değişiklikleri çeşitli yayınlar ile takip etmeye çalışıyorlarsa, örgütte yapılması gereken değişiklikler için öneride bulunma oranları artmaktadır (%72.3). BFSB yöneticilerinin gerekli yayınları takip etmediği işletmelerde, bilgi faaliyetleri konusundaki değişiklik önerileri çoğunlukla "üst yönetim kadrosu" (%68.4) veya "diğer bölümlerin yöneticilerinden" (%56.3) gelmektedir.

### Değişikliklerin Uygulanış Biçimleri

Bilgi faaliyetleri konusunda herhangi bir değişiklik söz konusu olduğu zaman işletmelerin hemen hemen yarısında (%47.6) üst yönetim kadrosunun onayı ve değişikliği benimsemesi yeterli kabul edilmektedir. İşletmelerin diğer yarısında ise (%52.4) bilgi faaliyetlerinin yürütülmesinden doğrudan sorumlu olan birim içindeki bireylere değişiklik düşüncesinden bahsedilerek onların görüşleri alınmaya çalışılmaktadır.

Bilgi faaliyetlerindeki değişiklik önerilerini sunanlar ile bu değişikliğin örgütte uygulanış biçimi arasında da anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Ki-Kare= 6.244, s.d.= 2, p= .004, Cramer's V=.276). Değişiklik önerileri üst yönetim kadrosu tarafından geliyorsa, değişikliğin uygulanmasında üst yönetimin isteği ve onayı çoğunlukla yeterli (%68.4) sayılmaktadır. Ancak değişiklik önerileri bilgi faaliyetlerinden doğrudan sorumlu elemanlar tarafından yapıyorsa değişikliğin uygulanışında genellikle (%69.8) bilgi faaliyetlerinden

sorumlu elemanların düşünceleri ön planda tutulmaktadır.

### Değişiklik ve Yeni Düzenlemeler

İşletmelerin yarısından daha fazlasında (%56.1) bilgi faaliyetleri ile ilgili konularda olan değişikliklerin örgüt yapısında belirli değişikliklere neden olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan sınamalara göre örgütteki bilgi faaliyetlerinden sorumlu birim elemanlarının bilgi faaliyetleri konusunda çıkmakta olan yayınları takip etmesi ile örgütün yapısında değişiklikler olması arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Ki-Kare= 7.488, s.d.= 1, p= .006, Phi=.254). Buna göre yayın takibine önem veren işletmelerde örgütün yapısında değişiklik eğilimi daha çok olmaktadır. Bu da gelişmeleri takip eden işletmelerde, değişikliklere uyum sağlayabilmek ve gelişmelerin arkasında kalmamak için daha çok çaba harcandığını ortaya çıkarmaktadır.

Bilgi faaliyetlerindeki yeni düzenlemelere paralel olarak örgütsel yapıda meydana gelen değişikliklere yöneticilerin katılma oranları çizelge 4'de görülmektedir. Çizelgeden de anlaşıldığı gibi, bilgi faaliyetleri konusunda değişiklik sözkonusu olduğu zaman, işletmelerde en çok konu ile ilgili uzman kişiler işe alınmaktadır. Bundan başka, "yeni düzenlemeler nedeniyle haberleşme biçimleri ile işgörenlerden bazılarının yapmakta olduğu işlerin değiştirilmesi ve örgütte bu faaliyetlerden sorumlu yeni birimlerin oluşturulması" şeklindeki değişiklikler de sıkça uygulanmaktadır.

Çizelge 4. Bilgi Faaliyetlerindeki Düzenlemelerin Örgütsel Ağıdan Meydana Getirdiği Değişiklikler

	Sıklık	Yüzde
1. Yeni birimler oluşturuldu	11	30.6
2. Bazı birimler kapatıldı	2	5.6
3. Bazı işgörenler işten çıkarıldı	5	13.9
4. Bazı işgörenlerin işleri değiştirildi	11	30.6
5. Merkezîyetçi yönetim biçimi belirdi	2	5.6
6. Haberleşme biçimi değişti	11	30.6
7. Bilgi faaliyetleri konusunda uzman işgörenler işe alındı	16	44.4
8. Yeni işler/ görevler oluşturuldu	9	16.1

Değişiklik olan işletme sayısı : 36

### 5. Mevcut Durumun Değerlendirilişi

Örgütlerdeki mevcut durum hakkında cevaplayıcıların düşüncelerini saptayabilmek için konuya iki açıdan yaklaşıldı. Önce örgütteki mevcut bilgi teknolojisi ve sistemlerinin yeterliliği, ardından da

bilgi faaliyetlerinin olumlu ve olumsuz olarak düşünülen yönleri araştırıldı.

### **Teknoloji ve Sistemlerin Yeterliliği ve Yeterli Bulunmama Sebepleri**

Araştırmaya dahil edilen kişilerin hemen hemen yarısı (%47.9) işletmelerinin daha iyi bilgi teknolojisi ve sistemleri ile donatılması gerekliliğine inanırken kişilerin diğer yarısı (%52.1) daha iyi bilgi teknolojisi ve sistemlerine ihtiyaçları olmadığını belirtmektedirler. Kişilerin eğitim durumları ile bu düşünceye katılmaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Ki-kare= 7.354, s.d.=2, p=0.025, Cramer's V= .124) Bu ilişkiye göre kişilerin eğitim düzeyleri arttıkça, örgütlerinin daha iyi teknoloji ve sistemlere ihtiyaç olduğunu düşünme eğilimleri artmaktadır.

Araştırmaya katılan kişiler en çok "pazar paylarını artırabilmek" amacıyla örgütlerinde teknoloji ve sistemlerinin yenilenmesini istemektedirler. Bu seçeneği, sırasıyla "bizdeki teknoloji ihtiyaca cevap veremeyecek kadar eski olduğu için" seçeneği ile "yurt içinde rekabet avantajı sağlayabilmek için" seçenekleri izlemektedir. "Yurt dışında rekabet avantajı kazanmak" en düşük tercih olmaktadır. Bu durum işletmelerimizin bilgi faaliyetlerini ülke içi rekabete dönük olarak değerlendirdiklerini göstermektedir.

Üst yönetim elemanları ile bilgi faaliyetlerinden doğrudan sorumlu kişiler arasında örgütlerindeki bilgi teknolojileri ve sistemlerini yeterli bulup bulmama açısından farklı düşünceler bulunmaktadır (Ki-kare= 5.652, s.d.=1, p=0.017, phi=.225). Üst yönetim elemanlarının sadece %32'si örgütlerinin daha iyi bilgi teknolojileri ve sistemleri ile donatılması gerektiğini vurgularken, bilgi faaliyetlerinden doğrudan sorumlu elemanların yarısından çoğu örgütleri için daha iyi bilgi teknolojilerinin gerektiğini belirtmektedirler.

### **Faaliyetlerin Değerlendirilişi**

Örgütlerde mevcut bilgi faaliyetlerinin olumlu ve olumsuz yönlerini, yeterli bulunup bulunmadığını anlayabilmek için 5'li Likert ölçeği ile 8 ifade geliştirildi. Bu ifadeler araştırmaya katılan kişilere yöneltilerek konu hakkındaki düşünceleri saptanmaya çalışıldı.

Belirlenen ifadeler şunlardır:

- Yöneticiler kendi pozisyonları için gerekli olandan daha detaylı bilgi (raporlar) alıyorlar.

-Yöneticiler anlaşılmayan ya da yanlış yorumlayabilecekleri raporlar alıyorlar.

- Yöneticiler, etkin bir yönetim için ihtiyaç duyduklarından daha fazla bilgi (rapor) alıyorlar.

- Gereğinden daha sık rapor alıyorlar.

- Yöneticiler gerekli zamanlarda rapor alamıyorlar.

- Yöneticiler, istedikleri bilginin tamamından faydalanmadan karar alıyorlar.

- Yöneticilere sunulan raporlar yüksek hata oranları içeriyor.

- Yöneticiler, BİM'in oluşturduğu sistemden yararlanmak yerine kendi bilgi ihtiyaçlarını kendi yöntemleriyle karşılıyorlar.

Mevcut faaliyetlerin değerlendirilmesine yönelik bu 8 maddelik ölçüm aracına faktör analizi uygulanarak 3 boyutlu bir değerlendirme ölçeği elde edildi. Bu 3 faktör toplam varyansın %63.2'sini açıklayabilmektedir. Kapsadıkları değişkenlere göre isimlendirilen bu faktörler çizelge 5'de yer almaktadır.

### **i. Ürün ve Hizmetlerin Kalitesi**

Örgütteki bilgi faaliyetlerinin temel fonksiyonlarından biri, karar verici konumundaki kişilere, ihtiyaç duydukları veri ve bilgileri istenilen zamanda, doğru ve anlaşılır bir şekilde sağlamaktır. Aksi takdirde, bilgi faaliyetlerinden verimli bir şekilde yararlanılamadığı gibi hatalı bazı sonuçlara da ulaşılabilir. "Gerekli zamanlarda rapor alamadıkları, yöneticilere sunulan raporların yüksek hata oranları içerdiği, anlaşılmayan ya da yanlış yorumlanabilen rapor aldıkları" gibi ürün ve hizmetlerin kalitesine yönelik düşünceler yöneticilerin çok büyük bir kısmı tarafından (%83.1) kabul edilmemektedir. Yapılan sınımalara göre cevaplayıcıların bu konudaki düşünceleri herhangi bir değişkene göre farklılıklar göstermemektedir.

Cevaplayıcıların istedikleri zamanda, istedikleri nitelikte ve doğru yorumlayabilecekleri ürün ve hizmetlere ulaştıklarını belirtmeleri genel olarak işletmelerindeki BFSB'in hizmetlerinden memnun olduklarını göstermektedir.

### **ii. Gereksiz Fazlalık**

Örgütte karar verici konumunda olan kişiler için önemli olan ihtiyaç duydukları miktarda veri ve bilgiye sahip olmaktır. İhtiyaç duyduklarından daha detaylı ve daha çok bilgiye sahip olma, çoğu zaman onların fazla bilgi altında etkin karar alamamalarına sebep olmaktadır.Yapılan sınımalara göre cevaplayıcıların bu



konudaki düşünceleri işletmelerin kuruluş tarihlerine (Ki-kare=13.305, s.d.= 6, p= .038, Cramer's V=.160), bilgi faaliyetleri konusunda değişiklik öneren kişilere (Ki-kare= 10.857, s.d.= 4, p= .028, Phi= .205), BFSB'in örgüt içindeki yerine (Ki-kare= 17.013, s.d.= 6, p= .009, Cramer's V= .181), göre farklılıklar göstermektedir. Bu ilişkilere göre işletmelerin kuruluş tarihleri eskiye gittikçe, faaliyetler konusundaki değişiklik önerileri üst yönetim elemanlarından geldikçe, BFSB'in örgüt içindeki yerleri düşük oldukça yöneticileri "gereksiz fazlalık" içeren (fazla, sık, detaylı bilgi) rapor alma oranları artmaktadır.

### iii. Yeterince Faydalanmama

Örgütteki bilgi faaliyetleri ile ilgili en önemli sorunlardan biri de örgüt üyelerinin mevcut teknoloji ve sistemlerden yararlanmak yerine, kendi bilgi ihtiyaçlarını kendi yöntemleri ile gidermeye çalışmaları veya örgütsel bilgi faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiden tam olarak yararlanmadan karar vermeleridir. Bu durum, ya mevcut bilgi faaliyetleri konusunda yeterli bilgiye sahip olmamalarından veya yeni uygulamaları benimsemekte güçlük çekmelerinden kaynaklanabilir.

"Yöneticilerin istedikleri bilginin tamamından yararlanmadan karar aldıkları" ve "BFSB'in oluşturduğu sistemden yararlanmak yerine kendi bilgi ihtiyaçlarını kendi yöntemleriyle karşıladıkları" düşünceleri cevaplayıcılar tarafından hemen hemen aynı oranlarda kabul (%42.9, %52.1) edilmektedir. Bu konudaki düşünceler cevaplayıcıların ünvanları (Ki-kare= 25.590, s.d.= 4, p= .000, Phi= .221) ile BFSB'in örgüt içindeki yerine göre (Ki-kare= 13.533, s.d.= 6, p= .035, Cramer's V=.161) farklılıklar göstermektedir. Genel müdür ve yardımcılarının %32.6'sı bu düşüncüyü desteklerken, BFSB'in yöneticilerinin %40.2'si, BFSB elemanlarının ise %48.1'i bu düşüncüyü benimsemektedir. Bu durum BFSB'de çalışanların ürettikleri ürün ve hizmetlerden yöneticilerin karar almada tam olarak yararlandıkları konusunda kuşku duyduklarını göstermektedir. Bu kuşku yöneticiler ve BFSB elemanları arasındaki iletişim açıklığının temel bir göstergesi olabilir.

BFSB'in örgüt içindeki yeri yükseldikçe yöneticilerin BFSB faaliyetlerinden yeterince yararlanmadan karar aldıkları düşüncesine katılma oranı düşmektedir. Bu da BFSB'in örgüt içindeki yeri yükseldikçe birimin hizmetlerinden daha çok yararlanıldığını göstermektedir.

**Bilgi Faaliyetlerine Karşı Duyulan Memnuniyet**

Yukarda belirtilen 8 ifadeden başka, cevaplayıcılardan "Yöneticiler BFSB'in faaliyetlerinden çok memnunlar" ifadesini de değerlendirmeleri istendi.

"Yöneticilerin BFSB'in faaliyetlerinden çok memnun oldukları" düşüncesi cevaplayıcıların çoğunluğu (%73.9) tarafından kabul edilmekte, sadece %6.1 gibi küçük bir grup tarafından reddedilmektedir. Ancak cevaplayıcıların %19.9 gibi azımsanmayacak bir kısmı bu konuda bir fikirleri olmadığını belirtmektedirler. Yöneticilerin BFSB'in faaliyetlerinden memnun oldukları düşüncesi işletmelerin kuruluş tarihlerine göre Yöneticilerin BFSB'in faaliyetlerinden memnun farklılıklar göstermektedir. Kuruluş tarihleri eskiye gittikçe BFSB'in faaliyetlerinden memnun olma derecesi yükselmektedir. 1980'den sonra kurulan işletmelerde yöneticilerin BFSB'in hizmetlerinden memnun olma derecesi %50 iken 1965'den önce kurulan işletmelerde bu oran %80.0 civarında bulunmaktadır. Dikkate çarpan bir nokta da, özellikle 1980'den sonra kurulan işletmelerde BFSB'in faaliyetlerine karşı memnun olunmama derecesinin daha önceki yıllarda kurulan işletmelere kıyasla oldukça yüksek düzeylerde olmasıdır.

Daha önceki ifadelerin değerlendirilişinden de anlaşılıyor ki örgütlerde BFSB'den genel bir memnuniyet bulunmaktadır. Ancak, bilgi faaliyetlerinin örgüt içinde başarıya ulaşması bu faaliyetleri benimseyen kişilerin faaliyetlerden yararlanmaları ile mümkün olabilir. Bu benimseme de ancak iyi bir eğitim politikasının yaygınlaştırılması ve faaliyetleri gerçekleştirenler ile faaliyetlerden yararlananlar arasındaki işbirliğinin geliştirilmesi ile mümkün olabilir.

## V. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Sonuç olarak özellikle 1985'den sonra Avrupa Birliği'ne girme çabalarının yoğunlaşması ve Gümrük Birliği'nin sağlanması için atılan adımlarla yoğun rekabet koşullarının finans olayını ön plana çıkarması ülkemizdeki işletmelerde BFSB'in oluşturulması işlevini hızlandırmış bulunmaktadır. Günümüzde, işletmelerin çoğunluğunda (%70'den fazla) hem kendi birimleri içinde hem de bağlı oldukları holdinglerde bilgi faaliyetlerinden sorumlu ayrı bir birim bulunmaktadır. İşletmelerin yarıdan biraz daha fazlasında bu birim "müdürlük" düzeyinde faaliyet göstermektedir. Bilgi faaliyetlerinden sorumlu birimlerin oluşturulması çoğunlukla işletme sahipleri, genel müdür ve yardımcılar gibi üst yönetim elemanlarının önerileri doğrultusunda olmaktadır. Bu durum bir yandan üst yönetim elemanları bilgi faaliyetleri sorumlularını yönlendirebilecekleri için olumlu olarak düşünülmektedir. Öte yandan üst yönetim elemanlarının bilgi faaliyetleri konusundaki bilgi ve becerileri yetersiz olduğundan beklentileri daha kısıtlı olacağı düşüncesini akla getirmektedir. Bu da bilgi faaliyetlerinden verimli bir şekilde yararlanılamamasına yol açacaktır.

BFSB'in elemanlarının yarısından biraz daha fazla bir kısmı konuları ile ilgili yurt dışı yayımları izlemektedir. Konu ile ilgili ilerleme ve gelişmeler ancak yazın takibi ile öğrenilebileceğinden bilgi sorumlularının yayın izleme oranları düşük bulunmaktadır. Bu da ülkemizdeki örgütlerde bilgi faaliyetlerinin belirli bir düzeyde kalmasına sebep olmakta, dünyadaki ilerleme ve gelişmelere ayak uydurulamamasına, yeni teknolojilerden haberdar olunamamasına yol açmaktadır. Böylece verimliliği artırıcı yeni yöntemler uygulanamamakta, faaliyetler gerçekleştirilememektedir.

Sevindirici olan, işletmelerin hemen hemen hepsinde bilgi faaliyetleri konusunda yeni düzenlemelerin oluşturulması, böylece örgütün verimliliğinin artırılması için çeşitli değişikliklerin yapılması konusunda çalışmalar bulunmasıdır.

Örgütlerde bilgi faaliyetleri konusunda değişiklik önerileri çoğunlukla bilgi faaliyetlerinden sorumlu birim elemanları tarafından yapılmaktadır. Bu durum, bilgi faaliyetleri konusunda yapılabilecekleri en iyi bilen kişilerin bu konudan sorumlu insanlar olacağı ve onların yönlendirici etkileri bulunacağı için normal bulunmaktadır.

İşletmelerin hemen hemen yarısında bilgi faaliyetleri konusunda değişiklik için üst yönetimin onay ve desteği yeterli iken diğer yarısında bilgi faaliyetlerinden sorumlu birim elemanlarının düşünceleri ön planda tutulmaktadır. Bilgi faaliyetlerinden sorumlu birimin örgüt içindeki yeri üst düzeylerde ise ve örgüt açısından önemli olduğu algılanıyorsa bu birim elemanlarının önerileri daha çok önem taşımaktadır. Üstelik değişiklik önerileri daha çok bilgi faaliyetlerinden sorumlu birimden geliyorsa, bu değişikliklerin uygulanışında da bu birimin düşünceleri ön planda yer almaktadır.

Bütün bu bulgular ışığında, çeşitli ekonomik birlikler oluşturularak hızla ortak bir pazar görüntüsü kazanmaya başlayan dünyamızda, Türk Sanayi işletmelerinin de varlıklarını devam ettirebilmeleri ve karşılaşacakları yoğun rekabetin baskısına karşı koyabilmeleri için bilgi faaliyetlerine daha fazla önem verilmelidir. Bu faaliyetlerin örgütsel verimliliğe katkıda bulunabilmesi için öncelikle örgütte çalışanlar arasında, faaliyetler konusunda yetiştirme ve bilinçlendirme politikası oluşturulmalı ve faaliyetlerin başarısını sağlayacak örgütsel düzenlemelerin gerçekleştirilmesinden kaçınılmamalıdır.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] FOSTER, L.W.; FLYN, D.M., (1984), "Management Information Technology: Its Effects on Organizational Form and Function", *MIS Quarterly*, pp.229-235.
- [2] BAKOS, J.Y.; TREACY, M.E., (1986), "Information Technology and Corporate Strategy: A Research Perspective", *MIS Quarterly*, June, pp.107-119.
- [3] MARKUS, M.L.; ROBEY, D., (1988), "Information Technology and Organizational Change: Causal Structure in Theory and Research", *Management Science*, V.34, N.5, pp.583-598.
- [4] HAMMER, M., (1990), "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate", *Harvard Business Review*, July-August, pp.104-112.
- [5] HUBER, G., (1990), "A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence, and Decision Making", *Academy of Management Review*, V.15, N.1, pp.47-71.
- [6] DAVIS, A.; COX, T.; BEALE, D., (1991), "Exposure to Repetitive Computer-Based Work", *Personnel Review*, V.20, N.1, pp.3-12.
- [7] LEDERER, A.L.; NATH, R., (1991), "Managing Organizational Issues in Information Systems Development", *J. of Systems Management*, November, pp.23-27,39.
- [8] SANKAR Y., (1991), "Implementing Information Technology: A Managerial Audit for Planning Change", *J. of Systems Management*, November, pp.32-37.
- [9] TANG, V., (1991), "The Organizational Implications of an EIS Implementation", *J. of Systems Management*, November, pp.10-12.
- [10] FARWELL, D.W.; KURAMOTA, L.; LEE, D.; TRAUTH, E.M.; WINSLOW, C., (1992), "A New Paradigm for IS- The Educational Implications", *Information Systems Management*, Spring, pp.7-14.
- [11] GROVER, V.; TENG, J.T.C.; FIEDLER, K.D., (1993), "Information Technology Enabled Business Process Redesign: An Integrated Planning Framework", *Omega*, V.21, N.4, pp.433-447.
- [12] DAVIS, G.B., (1974), *Management Information Systems Conceptual Foundations- Structure and Development*, McGraw Hill, Tokyo.
- [13] EIN-DOR, P.; SEGEV, E., (1978), "Organizational Context and The Success of Management Information Systems", *Management Science*, V.24, N.1, pp.1064-1077.

Öneri, C.1, S.4.

- [14] KARAKE,Z.A., (1992), An Empirical Investigation of Information Technology Structure, Control and Corporate Governance", *The J.Strategic Information Systems*, V.1, N.5, pp.250-257.
- [15] PARSONS,G.L., (1983), "Information Technology: A New Competitive Weapon", *Sloan Management Review*, Fall, pp.3-13.
- [16] FARRELL,C.; SONG,J.H., (1988), "Strategic Uses of Information Technology", *Sam Advanced Management Journal*, V.53, N.1, pp.10-16.
- [17] CRONIN,B.; CAVAYE,A.; DAVENPORT,L., (1988), "Competitive Edge and Information Technology", *Int.J.of Information Management*, V.8, pp.179-187.
- [18] SPILLMAN,R.D.; GRILL, G.P., (1991), "Planning Information Systems Componentry", *Information Executive*, Winter, pp.18-21.
- [19] RAGHUNATHAN,B.; RAGHUNATHAN,T.S.,(1993), "Does the Reporting Level of the Information Systems Executive Make a Difference?", *The J.of Strategic Information Systems*, V.2, N.1, pp.27-38.
- [20] MADON,S., (1992), "Computer -based Information Systems for Development Planning: the Significance of Cultural Factors", *The J. Strategic Information Systems*, V.1, N.5, pp.250-257.
- [21] OLSON,M.H., (1982), "New Information Technology and Organizational Culture", *MIS Quarterly*, Special Issue, pp.71-92.
- [22] SARAPH,J.V.; GUIMARAES,T.,(1991), "The Role of IS in Manufacturing Automation", *J.of Systems Management*, Winter, V.8, pp.58-66.
- [23] CHENEY,P.H.;MANN,R.I.;AMOROSO,D.L.,(1986), "Organizational Factors Affecting the Success of End-User Computing", *J.of Management Information Systems*, V.3, N.1, pp.65-79.
- [24] BATTAGLIA,G.,(1991), "Strategic Information Planning", *Information Executive*, Winter, pp.54-56.
- [25] SAARINEN,T., SAAKJARVI,M.,(1992), "Process and Product Success in Information Systems Development", *The J. Strategic Information Systems*, V.1, N.5, pp.266-277.
- [26] DAVIS,F.D., (1993), "User Acceptance of Information Technology: Systems Characteristics, *User Perceptions and Behavioral Impacts*", *Int.J. Man-Machine Studies*, V.38, pp.475-487.
- [27] HERRING,J.E., (1991), "Information Management- The Corvengence of Professions", *Int.J.of Information Management*, V.11, pp.144-155
- [28] DICKSON,G.; SIMMONS,J., (1970), "The Behavioral Side of MIS", *Business Horizons*, V.13, N.4, pp.59-71.
- [29] RAINER,R.K.;CARR,H.H.,(1992), "Are Information Centers Responsive to End User Needs?", *Information and Management*, V.22, pp.113-121.

Çizelge 5. Mevcut Bilgi Faaliyetlerinin Değerlendirilişi\* (n=266)

Değişkenler	Faktör Ağırlıkları			Aynı Kökenlik
	F1	F2	F3	
Faktör 1 (Ürün ve Hizmetlerin Kalitesi)				
Zamansız rapor	.789			.635
Yüksek hata	.769			.612
Anlaşılmayan bilgi	.702			.562
Faktör 2 (Gereksiz Fazlalık)				
Fazla bilgi		.782		.622
Sıklık		.728		.541
Fazla detay		.717		.532
Faktör 3 (Yeterince Faydalanmama)				
Bilgiden tam faydalanmama			.871	.785
Sistemden yararlanmama			.864	.764
Özdeğer	1.966	1.666	1.422	
Açıklama Yüzdesi	24.6	20.8	17.8	63.2

KMO = .542, Barlett Test = 332.818, P< .000

\* Katılma Skalası : 1= Hiç Katılmıyor, 5= Tamamen Katılıyor

100  
90  
80  
70  
60  
50  
40  
30  
20  
10  
0