

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İLETİŞİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
BİLİŞİM BİLİM DALI**

**KURUMSAL YÖNETİM ARACI OLARAK
ELEKTRONİK BELGE YÖNETİMİ**

Doktora Tezi

YUSUF BUDAK

İSTANBUL – 2011

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İLETİŞİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
BİLİŞİM BİLİM DALI**

**KURUMSAL YÖNETİM ARACI OLARAK
ELEKTRONİK BELGE YÖNETİMİ**

Doktora Tezi

YUSUF BUDAK

Danışman: PROF. DR. ÖZHAN TINGÖY

İSTANBUL – 2011

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İLETİŞİM BİLİMLERİ Anabilim Dalı BİLİŞİM Bilim Dalı Doktora öğrencisi
YUSUF BUDAK'ın KURUMSAL YÖNETİM ARACI OLARAK ELEKTRONİK BELGE
YÖNETİMİ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 13.07.2011 tarih ve 2011-
14/27 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Doktora Tezi
olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi

: 12.09.2011

1) Tez Danışmanı : PROF. DR. ÖZHAN TINGÖY

2) Jüri Üyesi : PROF. DR. MELDA C. ŞİMŞEK

3) Jüri Üyesi : PROF. DR. HÜLYA YENGİN

4) Jüri Üyesi : PROF. DR. MURAT ÖZGEN

5) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. ERHAN AKYAZI



ÖNSÖZ

Geçtiğimiz yirmi yılda yönetim anlayışındaki değişim ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, belge uygulamalarının elektronik ortamda yürütülmesi eğilimini geliştirmiş ve belge yönetimi çalışmalarını uluslararası boyuta taşımıştır. Kurumlarda yönetim olduğu kadar iletişim aracı olarak da kullanılan belgeler üretimi, dolaşımı, saklanması ve ömür döngüleri sonunda imhası bakımından önemli bir maliyete neden olmaktadır. Bu nedenle belge dolaşımının elektronik ortama aktarılması sözü geçen faaliyetler için ayrılan bütçelerinde oldukça büyük azalmalar sağlayacaktır. Elektronik Belge Yönetimi uygulamasına geçecek kurumların uyması gereken genel şartlar ulusal ve uluslararası bağlamda standartlara bağlanmıştır. Ancak yine de oluşturulan Elektronik Belge Yönetimi Sistemleri, kurumlara özel yapıda, üçüncü şahısların denetiminde ve nispeten yüksek maliyetle olmaktadır. Bu bağlamda kurumların kendi bünyelerinde istihdam edilen yazılımcılar tarafından işletilebilecek; açık kaynak kod uygulaması nedeniyle geliştirmeye müsait ve diğer elektronik uygulamalar için oluşturulan yapının kullanılabilirliği nedeniyle düşük maliyetli bir sistemin modellenmesi, aynı zamanda elektronik eğitim yöntemlerinde yaygın olarak kullanılan İçerik Yönetim Sisteminin de Elektronik Belge Yönetimine adaptasyonunun tartışıldığı çalışmamı hazırlamamda bana yol gösteren değerli hocam Prof. Dr. Özhan TINGÖY'e, çalışmam sırasında moral desteğini esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. İhsan KARLI'ya; doğrudan ya da dolaylı olarak çalışmam süresince katkıda bulunan tüm hocalarım ve arkadaşlarıma; her zaman yanımda olan eşim ve kızıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, 2011

Yusuf BUDAK

İÇİNDEKİLER

TABLolar DİZİNİ	: V
ŞEKİLLER DİZİNİ	: VI
KISALTMALAR DİZİNİ.....	:VIII
1. GİRİŞ.....	: 1
2. ENFORMASYON AKIŞ SİSTEMİ OLARAK ÖRGÜTLER	
2.1. Örgüt Kavramı ve Yönetim İlişkisi.....	: 5
2.2. Örgüt Teorilerinin Tarihsel Gelişimi.....	: 8
2.2.1. Klasik Örgüt Teorileri.....	10
2.2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ve F. Taylor	11
2.2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Henri Fayol.....	12
2.2.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı ve Weber	13
2.2.2. Neo-Klasik (Davranışsal) Örgüt Teorileri	15
2.2.2.1. X Teorisi - Y teorisi ve Douglas McGregor	16
2.2.2.2. Sistem 1 – Sistem 4 modeli ve Rensis Likert.....	18
2.2.3. Modern Örgüt Teorisi	19
2.2.3.1. Sistem Yaklaşımı	20
2.2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı	25
2.2.4. Modern-Sonrası Örgüt Teorileri.....	26
2.2.4.1. Toplam Kalite Yönetimi.....	27
2.2.4.2. Süreç Yenileme (Değişim Mühendisliği)	28
2.2.4.3. Yığılım Örgütler	28
2.2.4.4. Kıyaslama (Benchmarking)	29
2.2.4.5. Personeli Güçlendirme.....	29
2.2.4.6. Küçülme ve Kademe Azaltma	29
2.2.4.7. Stratejik Ortaklık.....	30
2.2.4.8. Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing).....	30
2.2.4.9. Şebeke Örgütler	32
2.2.4.10. Sanal Örgütler	33
2.2.4.11. Öğrenen Örgütler.....	34
2.2.4.11.1. Öğrenen Örgütlerin Temel Yetenekleri.....	39
2.3. Örgüt – Çevre İlişkisi.....	: 44
2.3.1. Genel Çevre.....	44

2.3.1.1. <i>Ekonomik Çevre</i>	46
2.3.1.1. <i>Teknolojik Çevre</i>	46
2.3.1.3. <i>Yasal/Politik çevre</i>	47
2.3.1.4. <i>Uluslararası Çevre</i>	47
2.3.2. <i>İş Çevresi</i>	48
2.3.2.1. <i>Müşteriler</i>	48
2.3.2.2. <i>Rakipler</i>	48
2.3.2.3. <i>Tedarikçiler</i>	49
2.3.2.4. <i>İşgücü Pazarı</i>	49
2.3.3. <i>İç Çevre</i>	49
2.3.3.1. <i>İşgörenler (Çalışanlar)</i>	50
2.3.3.2. <i>Örgüt Kültürü</i>	50
2.3.3.3. <i>Örgütsel Yönetim</i>	53
2.3.4. <i>Yönetimin Temel Fonksiyonları</i>	53
2.3.4.1. <i>Planlama</i>	54
2.3.4.2. <i>Örgütlenme (Organize Etme)</i>	61
2.3.4.3. <i>Yöneltme (Yürütme)</i>	69
2.3.4.4. <i>Koordinasyon (Eşgüdümleme)</i>	72
2.3.4.5. <i>Denetim (Kontrol)</i>	75
2.4. Yönetimsel Karar verme	77
2.4.1. <i>Karar Verme Biçimleri ve Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler</i>	80
2.4.1.1. <i>Kişisel ve örgütsel kararlar</i>	81
2.4.1.2. <i>Programlanmış ve programlanmamış kararlar</i>	81
2.4.1.3. <i>Belirlilik, risk ve belirsizlik kararları</i>	82
2.4.2. <i>Karar Verme Yöntemleri</i>	84
2.4.2.1. <i>Nicel Yöntemler</i>	84
2.4.2.1.1. <i>Doğrusal Programlama Tekniği</i>	85
2.4.2.1.2. <u><i>Ulaştırma Modeli</i></u>	85
2.4.2.1.3. <u><i>PERT Tekniği</i></u>	86
2.4.2.1.4. <u><i>Sıra Bekleme (Bekleme Hattı) Modelleri</i></u>	87
2.4.2.1.5. <u><i>Simulasyon (Benzetim) Tekniği</i></u>	87
2.4.2.2. <i>Nitel yöntemler</i>	88

3. KURUMSAL İŞLEVLERİN YÜRÜTÜLMESİ BAKIMINDAN BELGE YÖNETİMİ

3.1. Kurumsal İletişim Aracı Olarak Belgeler	97
3.1.1. Belge Yönetiminin Tarihçesi.....	99
3.1.2. Belge	104
3.1.3. Elektronik Belge Yönetimi ile İlgili Kavram ve Tanımlar	110
3.2. Belge Yönetimi ile İlgili Çalışmalar.....	112
3.2.1 Belge Yönetimi Alanında Ortak Çalışmalara Yöneliş.....	117
3.2.2. Belge ve Arşiv Alanında Yasal Düzenlemeler.....	119
3.2.2.1. Birleşmiş Milletler Çerçevesinde Geliştirilen Yasal Düzenlemeler ..	121
3.2.2.1. Elektronik Belge Yönetimi Uygulamaları	122
3.3.3. Belge ve Arşiv Yönetimi Alanlarında Standartlaşma Çalışmaları	125
3.3.3.1. ISO 9000: Kalite Belgeleri İçin Standart.....	127
3.3.3.2. Uluslar arası Etkileriyle Avustralya Ulusal Belge Yönetim Standardı (AS 4390)	128
3.3.3.3. ISO 15489 Uluslararası Belge Yönetim Standardı.....	129
3.3.3.4. DoD 5015.2 (The U.S. Department of Defense's Design Criteria Standard for Electronic Records Management Software Applications; ABD Savunma Bakanlığı Elektronik Belge Yönetimi Yazılım Uygulamaları İçin Standart).....	132
3.3.3.5. ANSI/ARMA Standartları	137
3.3.3.5.1. ANSI/ARMA 8-2005: Belge ve Bilgi İçin Saklama Yönetimi (Retention Management for Records and Information).....	138
3.3.3.6. Kalıcı Belgelerin Korunmasına Yönelik.....	141
3.3.3.7. NFPA 909: Kültürel Kaynakların Korunması İçin Düzenleme (Code for the Protection of Cultural Resources Properties)	142
3.4. Türkiye’de Belge Yönetimi Çalışmaları	142
3.4.1. Dünyada Yaşanan Gelişmelerin Türkiye’ye Yansımaları	143
3.5. Kurumsal Bilgi Kaynağı Olarak Belge Yönetim	147
3.5.1. Belge Yönetiminin Fonksiyonu.....	152
3.5.2. Kurumsal Belge Türleri	154
3.5.2.1. Kağıt Belgeler.....	154
3.5.2.2. Hareketli ve Sesli Belgeler	155
3.5.2.3. Elektronik Belgeler	156

4. KURUMSAL YÖNETİM ARACI OLARAK ELEKTRONİK BELGE YÖNETİM MODELİ

4.1. Elektronik Belge Yönetim Sistemi Modelinin Gereklilikleri	160
4.1.1. İstemci/Sunucu Mimari.....	162
4.1.1.1 Anabilgisayar (Mainframe) Mimaris.....	162
4.1.1.2. Kütük Paylaşımı Mimaris.....	163
4.1.1.3. İstemci/Sunucu Mimari	164
4.1.1.3.1. İki katmanlı mimariler.....	164
4.1.1.3.2. Üç katmanlı mimariler.....	166
4.1.2. Programlama Dili	167
4.1.3. Veri Tabanı Yönetimi	168
4.1.4. İçerik Nesneleri (Content Objects)	169
4.1.5. Üstveri (Meta-Data).....	171
4.2. EBYSM İçin Referans İş Akış Modeli	175
4.2.1. Kullanıcı Trafiği ve Oturum Yönetimi (Session Management).....	178
4.2.1.1. Oturum Bilgisinin İstemci Tarafında Tutulduğu Yöntemler.....	179
4.2.1.2 Oturum Bilgisinin Sunucu Tarafında Tutulduğu Yöntemler	180
4.3. İşletim Platformu ve Güvenlik	184
4.4. Kullanıcı Arayüzleri.....	185
4.4.1. Modüler Sistem Yapısı.....	186
4.4.1.1. EBYS'nin Temel Modülleri.....	187
4.5. EBYS'nde İçerik Yönetimi Aracı Olarak SCORM	190
4.5.1. İçerik Paketleme Modeli (CAM).....	191
4.5.1.1. İçerik Modeli(Content Model).....	192
4.5.1.2. İçerik Paketi.....	192
4.5.1.3. Tanımlama XML Dosyası (Manifest).....	193
4.5.1.4. Üst Veri (Meta-Data)	193
4.5.2. Çalışma Ortamı (Runtime Environment – RTE).....	193
4.5.3. Sıralama ve Dolaşım (Sequencing and Navigation-SN).....	194
5. SONUÇ	196
6. KAYNAKÇA	200

TABLÖLAR DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 3.1 : Dod 5015.2 Olması Gerekli Unsurlar	134
Tablo 3.2 : Dod 5015.2 Olmasında Yarar Görülen Unsurlar	135
Tablo 3.3. : ANSI/ARMA ve ISO 15489 Standartları Çerçevesinde Gap Analizi	140

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 2.1 : Bir örgütlenmenin beş temel bileşeni.....	8
Şekil 2.2 : Ortak elemanlar ve organizasyon yapısı	19
Şekil 2.3 : Açık bir sistem ve unsurları.....	23
Şekil 2.4 : Genel Olarak Sistem Yaklaşımı	25
Şekil 2.5 : Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü	37
Şekil 2.6 : Örgütlerin öğrenme bakımından tarihsel gelişimleri	42
Şekil. 2.7 : Örgüt teorilerinin esin kaynakları	43
Şekil. 2.8 : Yönetim yaklaşımının zamana dayalı gelişimi.....	43
Şekil. 2.9 : Örgütlerin genel çevre, iş çevresi ve iç çevre unsurları	45
Şekil 2.10 : Örgüt kültürünün iki boyutu	52
Şekil 2.11 : Örgüt içerisinde resmi/kurallı (formal) iletişim.....	68
Şekil 2.12 : Örgüt içerisinde samimi/kuralsız (informal) iletişim.....	69
Şekil 2.13 : Yönetim fonksiyonları ve yönetim süreci	77
Şekil 2.14 : Yönetimsel karar verme ve problem çözme ilişkisi.....	79
Şekil 2.15 : Örgüt yapılarına göre karar alma biçimleri	80
Şekil 2.16 : Kararların başarısını etkileyen şartlar	82
Şekil 3.1 : Belge yönetim sistemlerinin tasarımı ve uygulanması	139
Şekil 3.2 : Kurumsal Belge Yönetimi Etkileşimleri	154

Şekil 3.3	: Belgelerin yaşam döngüsü.....	: 156
Şekil 4.1	: Elektronik Belge Yönetim Sistemi Modeli'nin katmanları.....	: 160
Şekil 4.2	: Anabilgisayar mimarisi	: 163
Şekil 4.3	: Kütük Paylaşım mimarisi	: 164
Şekil 4.4	: İki Katmanlı Mimari	: 165
Şekil 4.5	: Üç Katmanlı Mimari	: 166
Şekil 4.6	: İçerik nesnesinin yapısı	: 171
Şekil 4.7	: EBYSM uygulama arayüzü işleyişi	: 172
Şekil 4.7	: EBYS içerik nesnelerinin üstverileri.....	: 174
Şekil 4.8	: Örnek iş akış diyagramı.....	: 176
Şekil 4.9	: EBYS yönetici paneli örneği	: 177
Şekil 4.10	: Oturum yönetiminin sıra çizelgesi	: 183
Şekil 4.11	: SCORM bazlı EBYSM'nin iş akış şeması.....	: 195

KISALTMALAR DİZİNİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ANSI	: American National Standards Institute
API	: Application Programming Interface
ASP	: Active Server Page
BT	: Bilişim Teknolojileri
CAM	: Content Aggregation Model
CSS	: Cascading Style Sheets
DoD	: Departments of Defence
EBSYM	: Elektronik Belge Yönetim Sistemi Modeli.
EBYSKRM	: Elektronik Belge Yönetimi Sistem Kriterleri Referans Modeli
HTTP	: Hyper Text Transfer
IIS	: Internet Information Server
IRMC	: Information Resources Management College
ISAD(G)	: General International Standard Archival Description
ISO	: International Standard Organisation
İYS	: İçerik Yönetim sistemi
KDS	: Karar Destek Sistemleri
MÖ	: Milattan Önce
NARA	: National Archives and Records Administration),
NFPA	: National Fire Protection Association
PERT	: Program Evaluation and Review Technique
PHP	: Personal Home Page

PİN	: Paylaşılabilir İçerik Nesnesi
SCORM	: Sharable Content Object Reference Model
SQL	: Structured Query Language
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
UN	: United Nations
VTYS	: Veri Tabanı Yönetim Sistemi
W3C	: World Wide Web Consortium
XML	: Extendable Markup Language

1. GİRİŞ

Bürokrasinin temel yapı taşlarından olan kurumlar aynı zamanda toplumsal yaşayışın düzenleyicisi konumundadırlar. Kurumların yürüttüğü görev ve etkinlikler, kurumlar bünyesinde görev yapan birimler arasında belge trafiği ile organize edilmektedir. Bürokratik hiyerarşinin görev paylaşımı gerektirdiği paydaşlar arasındaki bu belge aktarımı belge yönetim fonksiyonları ile koordine edilmektedir.

Belge yönetimi kurumsal iletişimin etkinleşmesi, yönetimin doğru kararlar verebilmesi, geriye dönük uygulamaların ortaya konulabilmesi ve kurumsal denetim sağlanabilmesi için belgelerin doğru zamanda, istenildiği kadar üretilmesi, düzenlenmesi, dağıtılması, saklanması, ayıklanması ve güncelliğini kaybetmesiyle birlikte arşivlere göndermesi ya da kullanım değerini tamamen yitirmesiyle birlikte imhasını amaçlamaktadır. Bu amaçlar kurumsal yönetimin görev ve sorumlulukları arasında sayılmaktadır. Kurumlar yürüttükleri iş ve işlemlere yönelik bilgi ve belge kaynaklarını, yasal düzenlemeler ve idari gereklilikler doğrultusunda yönetmek durumundadırlar. Öte yandan değişen koşullar, bilgi ve belge sistemlerini etkileyebilmekte, yeni koşullara uygun program ve uygulamaların gerçekleştirilmesini gerekli kılabilmektedir.

Özellikle 90'lı yıllarla birlikte belge yönetimi, değişen koşulların da etkisiyle çok daha geniş çerçevede tanımlanmaya başlanmıştır. Toplumsal yaşamda, yönetim anlayışındaki değişim ve küreselleşme, belge işlemlerinin elektronik ortama taşınması ve elektronik belge yönetimi ile bilişim teknolojileri, belge yönetimi çalışmalarını uluslararası boyuta taşımıştır. Kurumsal amaçlara

yönelik üretilen ve kullanılan belgelerin, tasarımından ayıklanmasına kadar her aşamada etkin yönetimini sağlama, belge yönetiminin çalışma kapsamını ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda kurumsal iş ve işlemlerin yürütülmesinde kurumun yapısı içerisinde yer alan birimler arası iletişimin temel yöntemi olan yazışmalar, yapılan iş ve sağlanan faydanın belirlendiği raporlar, üçüncü şahısların talepleri doğrultusunda hazırlanan belge ve formlar kurumsal yaşam sürecinin en temel üretimlerini oluşturmaktadır. Günümüzün teknolojik gelişmeleri, kurumsal yapı içerisinde üretilen belgeleri de teknoloji destekli hale getirmiştir. Kurumsal yapıda belgelerin üretiminde kullanılan elektronik teknoloji, aynı zamanda bu belgelerin dağıtımını ve saklanmasında da kullanılabilir düzeye erişmiştir.

Belgelerin elektronik ortamda üretimi, dağıtımı, saklanması ve imhası kurumların en önemli giderlerinden biri olan belge yönetimi sürecini görece daha ekonomik hale getirecektir. Aynı zamanda belge dağıtımını sürecinde harcanan işgücü ve zamanı da en aza indirecektir.

Çalışmanın öncelikli amacı kurumların iç iletişim aracı olarak kullandıkları belgelerin elektronik ortama aktarılabilirliğinin analiz edilerek, yönetsel karar verme ve organizasyon yapısının verimliliğinin artırılabilirliğini araştırmak, bu amaçla bir sistem tasarımı oluşturarak uygulanabilirliğini ölçümlemektir. Ayrıca elektronik belge yönetimi uygulamaları bakımından Avrupa Birliği (AB) ve öncül ülkelerdeki durum ile Türkiye'deki teknoloji politikası ve e-devlet uygulamalarında elektronik belge yönetimi bakımından gelinen durumun saptanması amaçlanmaktadır.

Ülkemizde son on yılda devlet yönetimi tarafından kabul edilen ve yürütülen “Teknolojik Değişim Programı” çerçevesinde, kurumların yeni teknolojik gelişmelerden faydalanmasına yönelik çalışmalar artmış, konuyla ilgili hukuksal altyapı ve yasal düzenlemeler zamana bağlı olarak hayata geçirilmektedir. Bilgi Edinme Hakkı Yasası ve Elektronik İmza düzenlemeleri ilgili organizasyon ve birimlerin elektronik belge yönetimi ile ilgili standart oluşturma süreçleri de büyük oranda geliştirilmiş olmakla birlikte henüz kurumlarda elektronik belge kullanımına yaygın olarak geçilmemiştir.

Kamusal kaynağın verimli kullanılması bağlamında kurumlara ait bilişim sistemlerinin oluşturulmasına yönelik uygulamaların yaygınlaşması kaçınılmazdır. Bu bağlamda kurumların gerekli teknolojik altyapı dönüşümleri büyük oranda gerçekleşmiştir. Var olan altyapı bileşenleri kullanılarak kurumların iletişim verimliliği artırılabilir, oluşturulacak bilişim sistemleri yardımıyla ekonomik kaynak kullanımı sağlanabilir.

Çalışma, kurumların çevre unsurlarına bağımlılıkları olmadan bir Elektronik Belge Yönetim Sistemi’ne geçmeleri konusunda yol gösterici olacağından önemlidir.

Kamu kurumlarında elektronik belge yönetimi, çalışmanın alanını oluşturmakla birlikte, açık kaynak kodlu bir yapı ile oluşturulacak Elektronik Belge Yönetim Modeli çalışmanın asıl kapsamını oluşturmaktadır. Çalışmanın yürütüleceği belge yönetimi fonksiyonu, kurum içi ve paydaşları arasında iletişim aracı olan belgelerin üretimi, dağıtımı, arşivlenmesi ve imhasını kapsamaktadır.

Elektronik belge yönetimi ile ilgili kavramsal çerçevenin kurulması ve dünyada ve Türkiye’de meydana gelen gelişmelerin sunulması sırasında literatür tarama yöntemiyle verilecektir. Ayrıca kurumların birer örgütlenme olduğu düşünülecek olursa, örgüt modelleri ve yönetim fonksiyonları da çalışmanın kavramsal kısmında verilecektir.

Çalışmanın özgün kısmında bir kurumsal yapının gerektirdiği örgütlenme modeline uygun Elektronik Belge Yönetim Sistemi için model planlaması yapılarak sistem gereksinimleri, güvenlik, yazılım ve donanım gereksinimleri saptanmaya çalışılacaktır.

2. ENFORMASYON AKIŞ SİSTEMİ OLARAK ÖRGÜTLER

2.1. Örgüt Kavramı ve Yönetim İlişkisi

İnsan yaşamının sürdüğü her alanda, görev ve faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla bir araya gelmiş insan gruplarının varlığından söz edilebilir. Bireysel olarak yürütülmeyen her iş ve eylem, birbiriyle ilişkili insanlar topluluğu tarafından yürütülür. Bu durum görev ve rol paylaşımını gerektirir. Örneğin eğitim yaşamını sürdüren bir öğrenci, okul adı verilen ve eğitim-öğretim faaliyetlerini yürütmek üzere organize olmuş bir örgütün faaliyet alanına dahil olmaktadır. Yine benzer şekilde çalışma hayatına katılan bir birey, işyeri olarak ifade edilen bir örgütsel yapı içinde tanımlanan görev ve sorumlulukları yerine getirir.

Bugün dünyanın her yerinde milyonlarca insan, mal ve hizmet üretmek maksadıyla, günün her saatinde durmadan çalışmakta, yüzbinlerce kişi de bu çalışmaları yönetmektedir. Bütün bu faaliyetler dünyanın her yerinde örgüt (organisation) adı verilen ekonomik, sosyal, kültürel, askeri, dinsel ve siyasal amaçlı “işbirliği sistemleri” içinde yerine getirmektedirler¹.

Türk Dil Kurumu çevirimiçi sözlüğünde örgüt kavramı “*Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat*”² olarak tanımlanmaktadır.

Örgüt, belirli amaçlara ulaşmak için bilinçli bir şekilde oluşturulmuş toplumsal birimler veya toplum kümeleridir. Kavram olarak örgüt, örgütsel

¹ Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2004, s. 98.

² TDK Çevirimiçi Sözlük, Örgüt kavramı:
<http://www.tdk.gov.tr/TR/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE&Kelime=%c3%b6rg%c3%bct>, [13.11.2008]

amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş yapıyı, yönetim ise bu yapının planlar, politikalar ve stratejiler çerçevesinde işletilmesini ifade eder.³

Ortak çaba harcayarak bir iş başarmak için biraraya gelen ve her birinin bir faaliyet bütünü içinde belli bir görev, sorumluluk ve yetkileri bulunan bireyler ve gruplar arasındaki ilişkileri temsil eden yapıya örgüt denir⁴.

Örgüt, yaşayan en küçük varlığı tanımlayan “organizma” kökünden türemiştir. Geniş anlamda ele alındığı zaman tıpkı bir canlı gibi, hayati işlevleri olan bir iskeleti veya çerçeveyi andırır. Temel varlığı, düzenleme ve planlama işlevlerini kapsar.⁵

“Örgütler nadiren kendi başına bir amaç olarak kurulurlar. Onlar başka amaçlara ulaşmak için oluşturulan araçlardır. Bu gerçek, örgüt (organisation) sözcüğünün kökenine de yansımıştır. Sözcüğün aslını oluşturan Yunanca'daki organon kelimesi alet ya da araç anlamına gelmektedir.”⁶

Örgüt kavramı iki değişik anlamda kullanılabilir; birincisi bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen örgüt; ikinci anlamda ise bu yapının oluşturulması sürecini bir dizi faaliyeti, örgütlenmeyi ifade eder. Hatta bazen örgüt kavramına bir toplumsal çerçevede bir amaca gerçekleştirmek için oluşturulmuş sosyal sistem anlamı da verilmektedir⁷. Geniş anlamda örgütleme beşeri, fiziksel ve teknik olanakları ve araçları örgütün (işletmenin) amaçlarını gerçekleştirecek biçimde düzenlemek ve hizmete koymak

³ Genç, a.g.e., s. 99

⁴ İlker Akat, Nurel Üner, **İşletme Yönetimi**, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, 2. Baskı, 1993, s.135.

⁵ Akat Üner, a.g.e., s.135.

⁶ Gareth Morgan, **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, (Çev.: Gündüz Bulut), Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS) Yayını, No: 280, İstanbul, 1998, s. 27

⁷ Genç, a.g.e. s.99

demektir.⁸ Örgütlenme, örgütsel kaynakların stratejik amaçlara yönelik düzenlenmesini ifade eder. Örgütsel kaynakların düzenlenmesi ise, örgüt içerisindeki iş gücünün belirgin otoritenin resmi ilişkiler, işler ve bölümler arasında dağılması durumunu ortaya çıkarır⁹.

Örgütlenme süreci aynı zamanda bir yönetim yapısının oluşturulması sürecini de ifade eder. Örgüt bileşenlerinin tanımlanan rolleri gerçekleştirmek için bir arada ve bütüncül olarak davranmasını sağlama gerekliliği, örgüt içi yönetim ve hiyerarşi kavramlarını da ortaya çıkarır. Richard L. Daft'a göre; "Yönetim, örgütsel hedeflere etkili ve verimli olarak ulaşmak amacıyla örgüt kaynaklarının planlanması, organize edilmesi, yönlendirilmesi ve denetlenmesidir".¹⁰ Bu tanımdaki dört temel fonksiyon, Henri Fayol tarafından öne sürülen yönetim fonksiyonlarını ifade etmektedir. Bazı kaynaklar "koordinasyon" fonksiyonunu da tanıma eklemektedirler. Bu fonksiyon, karmaşık örgüt yapılarında farklı alt grupların aynı amaç çerçevesinde eşzamanlı hareket etmesini sağlar.¹¹

Klasik örgüt kuramcıları "örgüt"ü genellikle "bürokrasi"nin özellikleri ile tanımlarlar ve gerçekten bürokrasi, bir örgütlenme şeklidir. Fakat her ne kadar bürokrasi bir örgütlenme şekli olsa da, bütün örgütler bürokratik olmak zorunda değildir¹². Hiyerarşi, örgütte görev alanların en üst yöneticiden başlayarak en alt

⁸ Akat, Üner, a.g.e., s 138.

⁹ Richard L. Daft, **Management**, Fifth Edition, Orlando/USA: The Dryden Press, 2000, s 306.

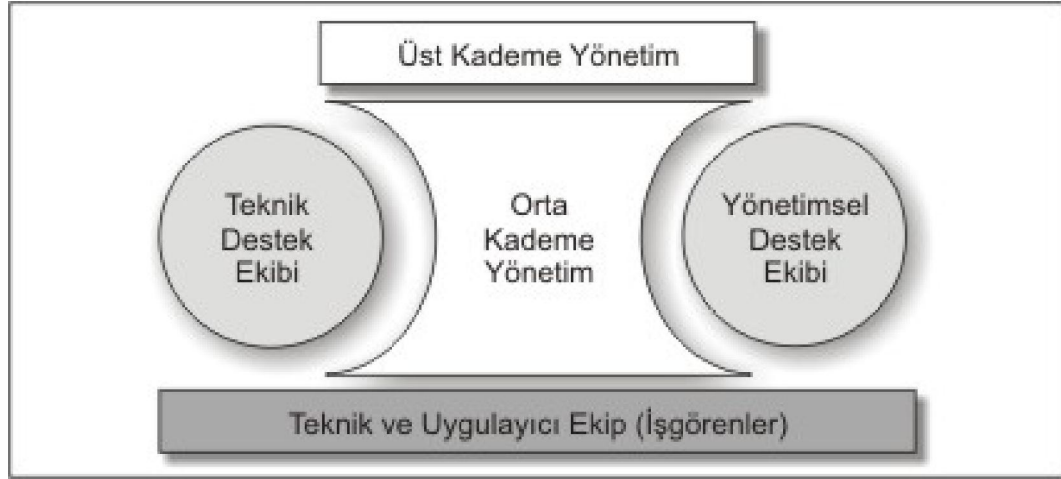
¹⁰ Daft, **Management**, s. 7

¹¹ Genç. A.g.e, s.143.

¹² Genç, a.g.e., s. 98

düzeydeki işgörenlere kadar yetki ve görev bakımından ast-üst olarak derecelenmesidir. Hiyerarşiye “mertebeler silsilesi” (silsile-i meratip) de denir.¹³

Şekil 2.1, bir örgütlenmede ortaya çıkan beş temel bileşeni göstermektedir.



Şekil 2.1: Bir örgütlenmenin beş temel bileşeni

(Kaynak: Richard L. Daft, Jonathan Murphy and Hugh Willmott **Organization Theory and Design**, Singapoure: Cengage Learning EMEA, 2008, s. 16.

2. 2. Örgüt Teorilerinin Tarihsel Gelişimi

İnsanlık tarihi farklı toplumsal yaşayış biçimlerinin bir dizgesinden oluşmaktadır. Doğa ve avlanmaya dayalı ilkel toplumun ardından yerleşik hayatın da başlangıcını oluşturan tarım toplumu; işgücü olarak insan kas gücü yerine buhar gücü ve makinelerin kullanılmaya başlandığı mekanizasyona dayalı sanayi toplumu; ve nihayetinde bilginin başlangıçta aletlere ve süreçlere ardından da kendisine uygulandığı bilginin önemli bir üretim kaynağı olarak ortaya çıkmasıyla

¹³ Bilal Eryılmaz, **Kamu Yönetimi**, 3. Baskı, Ankara: Okutman Yayınları, 2010, s.4.

oluşan bilgi (enformasyon) toplumu¹⁴ kavramları bu dizgeyi genel hatlarıyla özetlemektedir.

Tarihteki örgütlenme ve yönetim uygulamaları ile ilgili örneklerle bakıldığında, Sümerliler ve Mısırlılar tarafından geliştirilen örneklerle MÖ 3000'lere kadar inilebilir. Ancak bilimsel sistematığe dayalı örnekler ve literatür nispeten yenidir¹⁵. Örgüt teorilerinin gelişimi de insanlık tarihinin ekonomi bağlamında gelişimi ile ilişkilidir. Bu gelişim sürecini aşağıdaki gibi bölümlemek mümkündür;

- Klasik Örgüt Teorileri
 - *Bilimsel Yöntem Yaklaşımı,*
 - *Yönetim Süreci Yaklaşımı*
 - *Bürokrasi Yaklaşımı*
- Neo-Klasik Örgüt Teorileri
 - *X teorisi – Y Yaklaşımı,*
 - *Sistem1 – Sistem 4 Yaklaşımı,*
- Modern Örgüt Teorileri
 - *Sistem Yaklaşımı*
 - *Durumsallık Yaklaşımı*
- Modern-Sonrası Örgüt Teorileri¹⁶
 - *Toplam Kalite Yönetimi*
 - *Süreç Yenileme (Değişim Mühendisliği)*
 - *Yığılım Örgütler*

¹⁴ Genç, a.g.e., s. 39

¹⁵ Daft, **Management**, s. 45.

¹⁶ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 8. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2001, s.121-378;. Genç, a.g.e., s39-86.

- *Kıyaslama (Benchmarking)*
- *Personeli Güçlendirme*
- *Küçülme ve Kademe Azaltma*
- *Stratejik Ortaklık*
- *Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)*
- *Şebeke Örgütler*
- *Sanal Örgütler*
- *Öğrenen Örgütler*

2.2.1. Klasik Örgüt Teorileri

Klasik örgüt teorisi, işletmenin formel yapısını kendisine inceleme ve araştırma sahası olarak alan, organizasyon konusunda ortaya çıkan ilk teoridir. Bu görüş Fransa’da Fayol (1916), Amerika’da Taylor (1911), Mooney ve Reiley (1932), Allen (1958), İngiltere’de Urwick (1928 ve 1943) ve Brech (1957)’in eserlerinde göze çarpmaktadır.¹⁷

Klasik teoride organizasyon, gaye ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için bir araç olarak düşünülmekte, mevcut kaynaklardan maksimum düzeyde yararlanılarak organizasyonun gayelerinin gerçekleştirilmesi ön planda ele alınmaktadır. Klasik örgüt teorileri, örgütlerde insan unsuru dışında kalan faktörler üzerinde durmuş, rasyonellik ve mekanik süreçler temelini oluşturmuştur. İnsanı pasif bir konumda değerlendiren bu yaklaşım, insanın söyleneni yapan, rasyonel olduğuna inanılan sisteme uyan, pasif bir unsur olarak varsaymıştır.¹⁸

¹⁷ Mary Jo Hatch, **Organisation Theory**, Oxford University Press, 1997, s.30-32

¹⁸ Koçel, a.g.e., s 141- 142

Klasik Organizasyon Teorisi adı altında üç ayrı yaklaşım bulunmaktadır. Bu üç yaklaşım; öncülüğünü Taylor'un yaptığı "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı", öncülüğünü Fayol'un yaptığı "Yönetim Süreci Yaklaşımı" ve öncülüğünü Weber'in yaptığı "Bürokrasi Yaklaşımı"dır. Her üç yaklaşım da, organizasyonlarda *etkinlik ve verimliliğin* artırılması için hangi ilkelere uyulması gerektiğini araştırmıştır¹⁹.

Klasik Organizasyon Teorisi'nde iş ve pozisyonlar ile bunlar arasındaki ilişkiler ön planda değerlendirilirken, insan unsuru veri olarak kabul edilir ve psiko-sosyal karakteri ile psikolojik ve sosyal çalışma koşulları göz önüne alınmaz. Bunun anlamı, bu teori neyin, nasıl, ne zaman ve ne karşılığı olarak yapılacağının açık ve kesin bir biçimde tayin edilmesi gerektiğini ve bu iş, kural, yöntem ve disiplinine sıkı bir biçimde uymayanı ücretini kesme, işten atma gibi kesin cezalandırma önlemleriyle yola getirme zorunluluğunu ileri sürer. İşte bu özelliklerinden dolayı, klasik doktrin dar, sınırlı, mekanik ve bürokratik olmakla eleştirilmiştir²⁰.

2.2.1.1. Bilimsel yönetim yaklaşımı ve Taylor

1900'lerin başında Frederic Wilson Taylor'un öncülüğünü yaptığı bu yaklaşım, geniş kabul görmüş ve bu yaklaşımın uygulandığı işletmelerde verimlilik hızla artmıştır. Bilimsel Yönetimde amaç, iş verimliliğini yükselterek daha fazla üretebilmektir. Bu hedefi gerçekleştirmenin yolu olarak, iş seviyesinde

¹⁹ Genç, a.g.e., s 53.

²⁰ Nurettin Karaman. Kazım Çam, **Klasik Yönetim ve Organizasyon Teorisi**, <http://www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/klasik.ppt>, [18.11.2008]

düzenlemeler yönetimin asıl faaliyet alanını oluşturmuştur. Bu alandaki çalışmaların ağırlık verilen yönü, iş yönetimi ve organizasyonudur.

Bilimsel Yönetimde, işin daha verimli gerçekleştirilebilmesi için "Hareket ve Zaman Etütlerine" önem verilmiştir. Hareket etüdü ile işin en uygun hangi hareketlerden meydana geldiği belirlenerek en az işgücü emeği ve çabasıyla en yüksek seviyede sonuç almak hedeflenmektedir. Zaman Etüdüyle bir işin standart zamanı belirlenerek, gerekli performans ölçümlerinin yapılabilmesi ve motivasyon sistemlerinin oluşturulması sağlanacaktır. Bilimsel Yönetimde yöneticinin rolü işi planlamak ve organize etmek, yönetilenin rolü ise kendisinden istenen görevleri başarılı bir şekilde yerine getirmektir. Yönetilen işgücü ağırlıklı olarak kol gücüne dayanan işgücüdür²¹.

Taylorist anlayışla yönetilen organizasyonlarda iletişim tek yönlüdür. Bilgi akışı durmaksızın kesintiye uğratılır. Astlar, üstlerden bilgi saklar. Üstler, zaten astlara bilgi verme gereği duymazlar. Teknik personel ellerindeki uzmanlık bilgilerini paylaşmakta son derece kıskançtırlar. Bir ünite, diğerine vereceği bilgiyi en azda tutmayı çoğu zaman marifet sayar. Hemen her kademe, saklanan bilgiyi, organizasyon-içi iktidarının kaynağı olarak algılamaktadır²²

2.2.1.2. Yönetim süreci yaklaşımı ve Fayol

Klasik yaklaşımın ikinci önemli ismi Fransız Mühendis Henry Fayol'dur. Yönetimi bir süreç olarak düşünen Fayol, yönetimin bir anda başlayıp

²¹ William L. Dejon., **Principles of Management: Text & Cases**, Benjamin/Cummings Pub. Co. California, 1978, s 6-7.

²² Mustafa Gümüş, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, İstanbul:Alfa Yayınevi, 1999, s112

biten bir olay değil, her an yenilenen ve tekrarlanan bir süreç olduğunu ortaya koymuştur. Fayol'a göre yönetimin ilkeleri üç ana başlıkta toplanabilir;

- a. yapısasal ilkeler
- b. Süreç ilkeleri
- c. Sonusal ilkeler²³.

Yapısasal ilkeler olan hiyerarşı, merkezi yapılanma, iş bölümü, yönetim birliği, yetki ve sorumluluk gibi daha çok örgütün kuruluş düzeni, iş dağıtımı, sorumlulukların belirlenmesi ve hiyerarşık yapıyı ele alan kavramlara değinmektedir. Süreçle ilgili ilkeler ise, maaş ve ücret, disiplin, hakkaniyet, kumanda birliği, genel menfaatlerin özel menfaatlere tercih edilmesi gibi faaliyet halindeki bir işletmede yönetim fonksiyonlarını yerine getirmeye çalışan bir yöneticinin işlerini belirli bir düzen içerisinde yürütmesini sağlayacak hususları ifade eder. Son grubu oluşturan sonuçsal ilkeler ise, girişim, çalışanların iş devamlılığı, işbirliği, düzen gibi uyulduğunda örgütün arzu edilen amaçlara ulaşmasını sağlayacak unsurları esas alır²⁴.

2.2.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı ve Weber

Klasik yaklaşımların sonuncusu, sosyologların bu alana yaptıkları katkılardan oluşmaktadır. Alman toplumbilimci Max Weber, Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu adlı eseriyle bürokrasi üzerine yaptığı incelemelerle örgüt ve yönetimine büyük katkıları olmuştur. Weber'e göre eski örgütler sanayileşen ve modernleşen batı dünyası için yetersiz olmaya başlamışlardır. Bunların yerini

²³ Genç, a.g.e., s 57.

²⁴ Hatch, a.g.e., s. 32

gerek kamu, gerekse özel kesimde bürokrasi denen büyük çaplı örgütler almaktadır. Latince kökenli Burre ve Cratos kelimelerinden türeyen bürokrasi, “çuhaların yönetimi” anlamını taşımaktaydı ve Eski Roma’da masaların üzerine örtülen koyu yeşil renkli çuhanın zamanla büro ile eşanlamlı hale gelmesiyle ortaya çıkmıştır²⁵.

Weber, endüstriyel toplumun temelindeki dinamikleri ölçümleye çalışmış ve bunların en önemlisinin önlenemez yükselişiyle bürokrasi olduğunu görmüştür. Bürokrasi yaklaşımının temelinde otorite ve rasyonellik kavramları yerleşiktir. Weber, teknolojinin fiziksel yaşamı rasyonelleştirmesi gibi, bürokrasiyi sosyal yaşamın rasyonelleştirilmesinin bir aracı olarak görmüştür.²⁶ Weber, bürokratik örgütün yapı ve işlemlerini analiz ederken ortaya koyduğu bürokrasi modelini “ideal tip” olarak kavramlaştırmıştır. Weber’in ideal tip bürokrasi modeli, realitede saf ve eksiksiz yönüyle gözlemlenen bir biçim değil, daha çok zihni bir tanımlama ve nitelemedir²⁷.

Bir örgüt modeli olarak bürokratik yapının temel özellikleri şu şeklide sıralanabilir;

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü,
- Açık ve seçik bir şekilde belirlenmiş hiyerarşik yapı,
- Her kademede işlerin nasıl yapılacağına ilişkin ilke ve yöntemler,
- Bulunulan kademelerin ilkeleri doğrultusunda akılcı ilkelere dayalı kişisel olmayan ilişkiler,

²⁵ Genç, a.g.e., s 60.

²⁶ Hatch, a.g.e., s. 33.

²⁷ Eryılmaz, a.g.e., s.217.

- Teknik yetenek esasına dayalı personel seçim ve terfi sistemi,
- Yasal yetkinin uygulanması²⁸.

Klasik organizasyon teorilerinin temel kabulü olan insan faktörünün ikinci planda oluşu, yaklaşıma getirilen en önemli eleştiri konusunu oluşturmakta ve önceden belirlenmiş ölçütlere göre örgütün makine gibi işletilmesi varsayımının getirdiği insan faktörünün düzenlenen maddi faktörlere uyacağı varsayımının hataları üzerinde durulmaktadır. Klasik örgüt teorileri, örgütleri kapalı sistemler olarak ele alır. Bu durum örgütün çevresel faktörler ile ilişkilerinin tanımsız kalmasına neden olmaktadır²⁹.

2.2.2. Neo-Klasik (Davranışsal) Örgüt Teorileri

Neo-klasik örgüt teorisinin en önemli özelliği, klasik teorinin eksik bıraktığı insan davranışı unsurunu inceleme konusu yapmasıdır. Neo-klasik teorinin gelişmesine katkıda bulunan düşünürlerin psikoloji, sosyoloji, sosyal-psikoloji, antropoloji gibi çok farklı disiplinlere mensup olmalarına rağmen, örgütlenme konusunda yaptıkları en önemli katkı örgüt yapısı içinde insanın nasıl davrandığı ve neden o şekilde davrandığı ve yapı ile davranış arasındaki ilişkileri belirlemek olmuştur.³⁰

Bilimsel yönetim uygulamalarıyla üretimde verimlilik önemli derecede artırılmıştır. Ancak, 1930'lu yıllara gelindiğinde yönetim ve organizasyon konularıyla ilgilenenlerin gündemini bilimsel yönetim uygulamalarının çok insancıl olmadığı, insanı mekanik bir makine gibi gördüğü ve bu bakış açısıyla

²⁸ Koçel, a.g.e., s 160 – 161.

²⁹ Genç, a.g.e., s 62; Koçel, A.g.e., s. 162

³⁰ Koçel, a.g.e., s. 171

verimliliğin artırılmayacağı gibi konular oluşturmaya başlamıştır. Bu sorunların giderilerek verimliliğin artırılmasının sağlanması için yeni arayışlar başlatılmıştır. Bu çalışmaların en önemlisi "Harwood ve Hawthorne Deneyleridir. "Özellikle Hawthorne çalışmalarıyla verimin ancak insanın duygusal yönü vurgulanarak, insana önemsenme duygusunu yaşatacak yönetim uygulamalarıyla sağlanabileceği sonucuna varılmıştır³¹.

Neo-klasik örgüt teorilerinin; insan davranışı, beşeri ilişkiler, motivasyon, yönetimde değişim ve gelişme gibi konular temel inceleme konuları olmuştur. Duygusal insan anlayışı 1960'lı yıllara kadar önemini korumuştur. 1960'lı yıllardan sonra modern yönetim anlayışı içerisinde hem bilimsel yönetime hem de duygusal insan anlayışına aynı anda önem veren sistem yaklaşımı ortaya çıkmıştır³².

2.2.2.1. X teorisi – Y teorisi ve McGregor

Neo-klasik örgüt teorilerinin önde gelen düşünülerinden biri olan Douglas McGregor, 1957'de yayımlanan "The Human Side of Enterprise" (Girişimin Beşeri Yanı) adlı çalışmasında X ve Y teorilerinden söz eder. X kuramı, klasik yaklaşımın bir yansıması iken, Y kuramının ise insan ve onun sosyo-psikolojik özelliklerini önemseyen insan ilişkileri akımının özelliklerini yansıtmaktadır³³.

X kuramının temel özellikleri şunlardır;

³¹ Genç, a.g.e., s. 65, Koçel, a.g.e., s.172-174

³² Dejon, a.g.e., s. 187

³³ Genç, a.g.e., s. 66-67, Koçel, a.g.e., s174-175.

Normal olarak insan doğası gereği çalışmayı sevmez, işten kaçmak için her şeyi yapar.

Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde işe karşı isteksiz davranan bireyler zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli ve cezayla korkutulmalıdır,

Normal bir insan sorumluluktan kaçtığı için yönetilmeyi tercih eder. Çalışma isteği azdır ve her şeyden önce güvenlik arar³⁴.

Bu anlayışta olan bir yönetici, klasik teorinin öngördüğü şekilde insanı maddi organizasyonun gereklerine uyan pasif bir unsur olarak kabul edecek ve otoriter bir davranış gösterecektir. Başka bir deyişle ayrıntılı iş tanımları, sıkı kontrol, pek az yetki devri, izlenecek ilkelerin ayrıntılı olarak belirlenmesi, detaylı ceza uygulamaları bu tip yöneticilerin tipik uygulamaları olacaktır³⁵.

Y kuramının ilkeleri ise şöyle özetlenebilir;

İş yaşamı sırasında harcanan fiziksel ya da düşünsel çaba, oyun ya da dinlenme kadar doğaldır,

Örgütsel amaçlara ulaşmanın tek yolu cezalandırma ve dış denetim değildir.

Sorumluluk duygusunun gerçekleşmesi için amaçlara varıldığı ölçüde insanlar ödüllendirilmelidir,

Normal bir insan uygun koşullar altında sadece sorumluluk yüklenmekle kalmaz, başka sorumluluklar peşinde koşar,

³⁴ Genç, a.g.e., s.66.

³⁵ Koçel, a.g.e., s174.

Örgütsel sorunların çözümünde büyük ölçüde yaratıcılık, ustalık ve düşünme yeteneği insanlar arasında sınırlı olmayıp oldukça yaygındır,

Çağdaş endüstri yaşamının koşulları içinde bireyin düşünsel yeteneklerinin ancak bir kısmından yararlanılmaktadır.³⁶

2.2.2.1. Sistem 1 – Sistem 4 modeli ve Rensis Likert

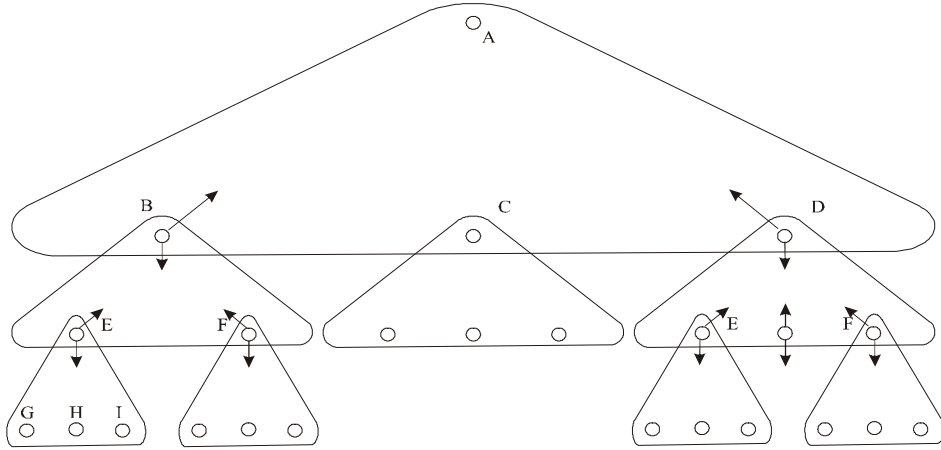
R. Likert, etkin olan organizasyonlar ile etkin olmayan organizasyonları birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal faktörlerin neler olduğu ile ilgili araştırmalarında, bir yöneticinin davranışlarını bir uçta Sistem 1 (istismarcı otokratik), Sistem2 (yardımsever otokratik), Sistem 3 (katılımcı) ve Sistem 4 (demokratik) olmak üzere gruplamanın mümkün olduğunu göstermiştir.³⁷

Örgüt yapıları ile ilgili olarak R. Likert'in geliştirdiği diğer bir kavram da “ortak eleman” kavramıdır. Bu kavrama göre örgüt yapısının klasik teorideki gibi kişiler arası ast-üst ilişkileri yerine gruplar arası ilişkiler olarak ele alınmasını öngörür. Örgüt yapılarına böyle bir bakış, klasik teorinin tersine, aşağıdan yukarıya doğru incelenmesine yol açar. Her grup bir ortak eleman tarafından üst gruba bağlanmıştır³⁸.

³⁶ Genç, a.g.e., s. 67

³⁷ Koçel, a.g.e., s.175

³⁸ a.g.e., s.175-176.



Şekil 2.2 Ortak elemanlar ve organizasyon yapısı

Kaynak: Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, s.177.

Likert, işgörenler üzerinde uygulanan baskı, tehdit ve yüksek gözetimin verimi kısa süreliğine artırdığını, fakat bu artışın geçici ve aldatıcı olduğunu; zamanla moral bozukluğu, işten ayrılma, yeni elemanların bulunması güçlüğü, üretin amaçlı olarak yavaşlatılması, grev veya yeni yöntemlerle direnme gibi sonuçları ortaya çıkaracağı öngörüsünde bulunarak; verimliliğin sürekli olması gerektiğini savunur. Bunu sağlayacak unsur olarak da insan ilişkilerinin göz önünde bulundurulması olduğunu savunur.³⁹

2.2.3. Modern Örgüt Teorisi

Klasik ve neo-klasik teori ortak olarak örgütü kapalı bir sistem olarak tasarlamıştır. Çevrenin örgüt üzerindeki etkisini gözönünde bulundurmamışlardır. Birisi sadece “iş, diğeri ise sadece insan faktörü üzerine yoğunlaşmışlardır. Modern teoride ise örgüt, tüm unsurları ve çeşitli yönleriyle ele alınır. Modern

³⁹ Genç, a.g.e., s. 67.

teoriye göre örgüt uyum gösterebilen, yani yaşamını sürdürebilmek için çevresindeki değişikliklere uymak zorunda olan bir sistem olarak ele alınmalıdır.⁴⁰

Yönetim ve organizasyon alınındaki modern yaklaşımlar, klasik akımın teknik bir yaklaşımla organizasyon yapısını inceleyerek kurmağa çalıştığı rasyonel bir organizasyon düşüncesiyle, neo-klasik akımın bu teze karşı geliştirdiği insana önem verme antitezini birleştirmeye yönelik çabalardır.⁴¹ Klasik örgüt teorisinin mekanik ve neo-klasik örgüt teorisinin insan davranışı temelli yaklaşımlarının eksiklerini tamamlamak amacıyla ortaya atılan modern örgüt teorisi, “sistem yaklaşımı” ve “durumsallık yaklaşımı” olarak adlandırılan temelde iki ana yaklaşımı kapsamaktadır.⁴²

2.2.3.1. Sistem yaklaşımı

II. Dünya Savaşı’ndan itibaren yönetim konularının ele alınışında yeni bir yaklaşım hakim olmaya başlamıştır. “Sistem Yaklaşımı” olarak bilinen bu yeni düşünce tarzı, biyolog Von Bertalanffy’nin 1920’lerde başlattığı “Genel Sistem Teorisi”nden kaynaklanmaktadır.⁴³ Biyolojide her canlı, karşılıklı olarak birbirine bağımlı ve birbirini etkileyen alt sistemlerden oluşur. İnsan buna en iyi örnektir. Sindirim, solunum, sinir ve iskelet sistemi gibi pek çok alt sistemden meydana gelmektedir. Yönetim biliminde bir “örgüt” veya “işletme” de böyledir.⁴⁴ Örgütü çevreleyen faktörler, canlılardaki koruma ve gıda sağlama gibi işlevler yerine,

⁴⁰ Ugur Zel, “Yönetim Ve Organizasyon Uygulamalarında Gelişmeler”, www.ugurzel.com/dosyalar/doc_download/23-yoenetim-ve-organizasyon-uygulamalar.html [18.12.2008], s.165

⁴¹ A.g.m. s.16.

⁴² Genç, a.g.e., s. 71.

⁴³ Koçel, a.g.e., s.185.

⁴⁴ Genç, a.g.e., s.72.

hammadde, bilgi, işgücü gibi örgütün temel fonksiyonlarını yerine getirerek çıktı üretmesini sağlayacak süreci destekler.⁴⁵

*Sistem, bir bütünlük arz eden, aralarında karşılıklı haberleşme ve etkileşimin bulunduğu parçalardan oluşan kavramsal ve fiziksel yapılardır. Sistemde birbirleriyle karşılıklı iç bağımlılıkları olan birden fazla unsur bir amaca dönük olarak bir bütün oluşturmaktadır.*⁴⁶

Yüzyıllar önce Aristo'nun "bütün, parçalarının toplamından daha büyüktür" deyişi sistem görüşü için bir ilk deyiş sayılabilir. Günümüzde benzer kavram "sistem sinerjizmi" olarak da adlandırılmaktadır.⁴⁷ Canlı sosyal bir organizma olarak nitelediğimiz örgüt de bir sistemdir ve alt sistemlerden oluşur. Üretim sistemi, ücret sistemi, pazarlama sistemi vb. Sistemleri basitten karmaşığa aşağıdaki gibi sınıflamak mümkündür:

- **Statik Sistemler:** Bina, dolap, masa gibi,
- **Dinamik Sistemler:** Yıldız sistemi, güneş sistemi gibi,
- **Kontrollü Siberetik Sistemler:** Termostat, makineli tüfek gibi,
- **Koruyuculu Açık Sistemler:** Hücre gibi,
- **Hareketsiz Etkileşimli Sistemler:** Bitkiler gibi,
- **Hareketli Sistemler:** Hayvanlar, insan gibi,
- **İnsan Kaynaklı Teknik ve Sosyal Sistemler:** Örgütler, kurum ve kuruluşlar gibi.⁴⁸

⁴⁵ Hatch, a.g.e., s.53.

⁴⁶ Zel, a.g.m, s.16

⁴⁷ Haluk Erkut, **Sistem Yönetimi**, İstanbul: İrfan Yayıncılık, 4. Baskı, 2000, s13.

⁴⁸ Genç, a.g.e., s.72.

Bir sistem bütünü, kendisini oluşturan alt bileşenlerden meydana gelir. Bu bileşenler, kendi içinde bütünlüğe sahip alt sistemler olabileceği gibi, sistemin amacı doğrultusunda çalışan ve diğer parçalar ile ilişki halinde bulunan sistem özelliğine sahip olmayan parçalar da olabilir. Çalışan bir sistem olarak mekanik saat, zamanı gösterme amacıyla bir araya gelmiş parçalardan oluşur ve her bir parçanın kendisi için tanımlanmış bir görevi bulunur. Ancak her bir parça, kendi içinde bir alt-sistem olmayacaktır. Önemli olan sistemi oluşturan bütünün parçalarının her birinin kendine has işleyiş özelliğinin olması, fakat her birinin etkinliğinin birbirine bağlı olmasıdır.⁴⁹

Sistem yaklaşımı, örgütü oluşturan ve etkileyen bütün değişkenlerin bir arada görülmesini olanaklı kılmaktadır. Aynı zamanda, örgütü oluşturan boyutların iç ilişkileri ile örgüt-çevre ilişkilerine dikkat çekmektedir. Genel Sistemler Kuramının örgüt ve yönetim alanındaki yansıması olan sistem yaklaşımı, tam bir kuram olmaktan çok içerisinde çeşitli kuramların geliştirilebileceği ve ilişkilerin kurulabileceği örgütlenmiş bir alan veya araştırma stratejileri kümesi olarak görülmektedir. Yaklaşım biçimi olarak, belirli olaylar, durumlar ve gelişmelerle ilgili genel ilişkilerin tanımlanmasına olanak sağlayan, sistematik bir düşünce tarzıdır.⁵⁰

Sistemin faaliyet gösterdiği alan, “çevre” olarak tanımlanmaktadır. Varolan sistemin çevre ile ilişki biçimi, yani enerji, bilgi ve materyal alışverişi sistemin “açık” veya “kapalı” olarak tanımlanmasını sağlar. Kapalı sistemlerden

⁴⁹ Koçel, a.g.e., s. 186.

⁵⁰ İlhan Tekeli, *Çeşitli Sistem Yaklaşımları ve Bunların İç İlişkileri Üstüne*, **AMME İdaresi Dergisi**, Cilt 4, Sayı: 4, Aralık 1971, s.3. <http://yayin.todaie.gov.tr/goster.php?Dosya=MDQ5MDUxMDUw>

bu türden bir ilişki yoktur. Açık sistemler çevreden ve diğer sistemlerden aldıkları “girdi”yi dönüşüm sürecinden geçirerek “çıkı” olarak yine çevre ve diğer sistemlere sunarlar.⁵¹

Sistemin çevresi kavramı, sistemin açık veya kapalı olmasını belirlemek bakımından önemlidir. Kapalı sistemler, kendisi dışında hiçbir sistem olmayan veya çevresindeki sistemlerden hiçbir şekilde etkilenmeyen sistemlerdir. Açık sistemler ise, mutlaka bir çevresi ve onlarla ilişkileri olan, haberleşen ve birbirlerini değiştiren sistemlerdir. Tüm canlı sistemler açık, cansız sistemler ise kapalı sistemlerdir.

Sistem yaklaşımı ile birlikte, sistemin işleyişinde meydana gelen bozulmalar, karışıklık ve aksaklık nedeniyle sistemin durma eğilimini ifade eden **entropi** kavramı yönetim bilimi literatürüne katılmıştır. Her sistemde entropi eğilimi mevcuttur.⁵² Kapalı sistemler meydana gelen hata ve karışıklıkları bertaraf etmek için herhangi bir düzenleme yapamazken açık sistemler ise çevre unsurlarından aldıkları bilgi, enerji ve malzeme ile entropiyi durdurarak etkilerini negatif duruma getirebilir⁵³.

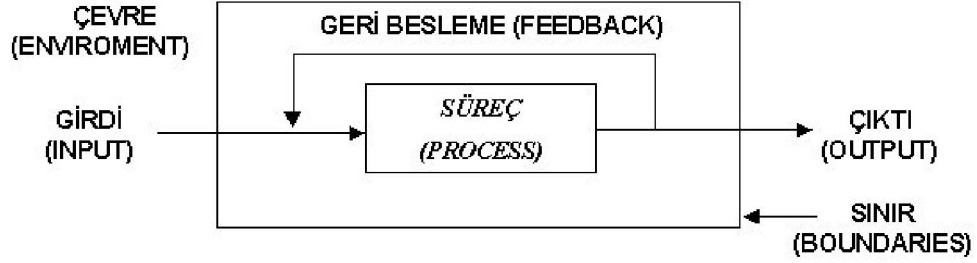
Açık sistemler aynı son duruma farklı başlangıç koşullarından ulaşabilirler. Bunun nedeni, açık sistemlerin çevreyle farklı etkileşimde bulunabilmesidir. Bu özelliğe "Eş-son-luluk" denir. Kapalı sistemlerde geri-

⁵¹ Genç, a.g.e., s.72; Koçel, a.g.e., s.190.

⁵² Daft, **Management**, s.56.

⁵³ Genç, a.g.e, s.131.

beslemelerle ulaşılan denge durumu hem başlangıç koşullarına hem de sistemin yapısına baęlıdır⁵⁴.



Şekil 2.3. Açık bir sistem ve unsurları⁵⁵

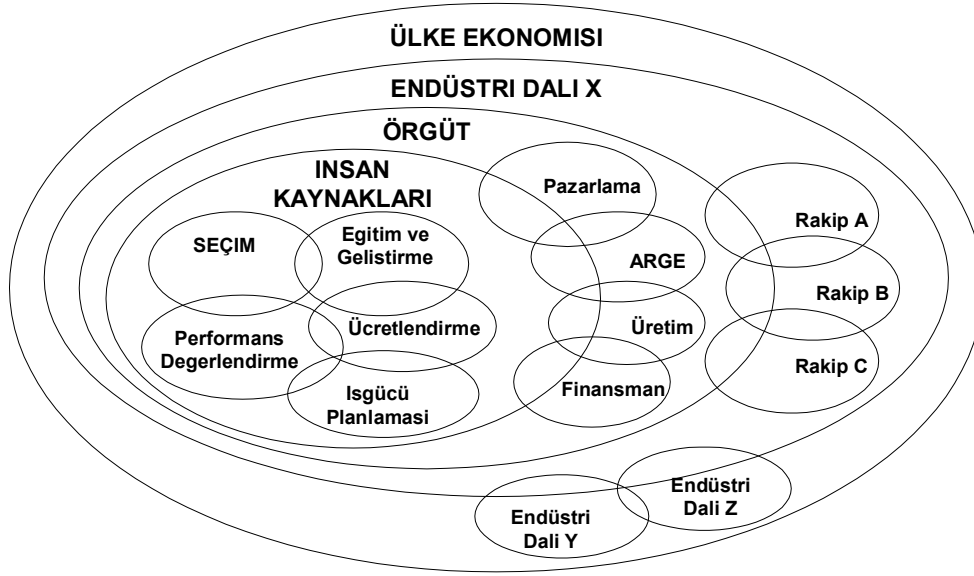
Sistemlerin sınırları, sistemi çevreden ayıran bir hattı değil, iç çevresi (faaliyet alanı) ile dış çevresi arasındaki noktalar toplamını ifade eder. Kapalı sistemlerin sınırları çevresel ilişkilere açık değilken, açık sistemlerde sınırlar çevresel ilişkilere elverişli bir özelliğe sahiptir.⁵⁶

Bir tecimsel örgüt için genel sistem yapısı Şekil 2. 4'te görölmektedir. Burada her çember bir sistemi ifade ederken, her bir sistemin başka sistemlerin alt sistemi olması veya başka sistemlerle ortak eleman kullanmaları da ifade edilmiştir.

⁵⁴ Öner Esen, **İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı**, İstanbul: Alfa Yayınları, 1998, s.15.

⁵⁵ Koçel, a.g.e., s. 190; Hatch, a.g.e., s. 30.

⁵⁶ Koçel, a.g.e., s. 192; Genç, a.g.e., s. 73.



Şekil 2.4: Genel Olarak Sistem Yaklaşımı

2.2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Modern yönetim teorilerinde ikinci önemli yaklaşım esas itibarıyla sistem yaklaşımının bir devamı ve gelişmiş bir şekli olarak kabul edilen ve organizasyonların çevreleriyle ilişkilerine yeni bir boyut getiren durumsallık yaklaşımıdır. Organizasyonu bir sistem olarak ele alan durumsallık yaklaşımı (şarta dayalı yönetim ve organizasyon), her koşulda başarılı olabilecek en uygun, tek bir yönetim biçimi ve organizasyon yapısı olamayacağı görüşünü ileri sürmektedir. Değişik koşullarda başarılı olabilecek yönetim biçimi ve organizasyon yapıları değişecektir.⁵⁷

Durumsallık yaklaşımında ağırlık teknoloji, sosyal davranış ve çevre şartları üzerinde yoğunlaşır. Bu yaklaşıma göre dünyanın her yerinde geçerli

⁵⁷ Zel, a.g.m., s. 17.

olabilecek tek bir organizasyon yapısı ve yönetim felsefesi oluşturmak mümkün değildir. Hiçbir durumda ayrıntılara girecek kadar analiz yapılmadan ve durumun özellikleri tam olarak belirlenmeden, tepeden inme bir anlayışla bir örgüt yapısı ve yönetim anlayışı oluşturulamaz.⁵⁸ Durumsallık yaklaşımı, organizasyon yapısını çeşitli içsel ve dışsal koşullar arasındaki ilişkilere göre şekil alan bir yapı olarak görmektedir.⁵⁹

2.2.4. Modern-Sonrası Örgüt Teorileri

Özellikle 20. yüzyılın son çeyreğindeki toplumsal gelişmelere bağlı olarak, yönetim ve organizasyon kavram ve uygulamaları daha değişik bir görünüm almış ve bu konuda yeni görüşler ileri sürülmüştür.⁶⁰ İnsanlık tarihinin bütün dönemlerinde değişim ve yenileşme vardı; ancak değişim arzusu ve hızı hiçbir zaman içinde bulunduğumuz dönemdeki kadar hızlı ve köklü olmamıştır.⁶¹ Gelecekle ilgili tahminler daha küçük, merkezi olmayan, daha samimi ve daha esnek örgüt yapıları ile ağırlıklı olarak hizmet - veya enformasyon – temelli, otomatikleşmiş üretim stratejilerine sahip ve bilgisayar teknolojileri tabanlı örgütlerin hâkimiyetinin gittikçe artacağı yönündedir.⁶² 1980’li yıllara kadar verimliliği esas alan kitle üretimi ve buna uygun hiyerarşik bürokratik örgüt yapıları yaşanan hızlı değişimi karşılamada yetersiz kalmıştır.⁶³ Hızlı değişim ve gelişim 1990’larda yeni üretim ve yönetim yaklaşımlarını doğurmuş, "esnek üretim ve esnek uzmanlaşma", "sıfır hiyerarşi" veya "yatay örgütlenme modelleri"

⁵⁸ Genç, a.g.e., s. 74.

⁵⁹ Koçel, a.g.e., s. 208.

⁶⁰ Koçel, a.g.e., s.302

⁶¹ Genç, a.g.e., s. 167.

⁶² Hatch, a.g.e., s. 45.

⁶³ Genç, a.g.e., s. 201.

gibi yeni yaklaşımları büyük kuruluşların gündemine yerleştirmiştir.⁶⁴ Günümüz örgütlerinde bürokratik yapılanma azaltılırken, yapı içerisinde işgörenlerin daha esnek ve rahat davranmaları ve daha çok sorumluluk almaları mümkün hale gelmektedir. Sorun çözmede katılımcı ve bütüncül bir yapıda, daha yalın, daha yaratıcı ve çevreyle uyumlu yönetim teknikleri ve örgütsel modellere gereksinme artmaktadır.⁶⁵

İşletme literatüründe küreselleşmenin etkilerine ayak uydurmak için işletmelerin geliştirdiği pek çok yeni yönetim ve organizasyon model yer almaktadır. Bunlardan bazıları;⁶⁶ toplam kalite yönetim anlayışı, dış kaynak kullanımı, temel yetenek, şebeke organizasyon, yığılma organizasyon, süreç yenileme, kıyaslama, personeli güçlendirme, stratejik ortaklıklar oluşturma, küçülme ve kademe azaltma, öğrenen organizasyonlar, sanal organizasyonlardır.

2.2.4.1. Toplam Kalite Yönetimi

İşletmenin faaliyetlerinin her aşamasında çalışanlarının gönüllü olarak katılı ve sorumluluk alması yolu ile devamlı olarak iyileştirilmesini sağlayan yaşam felsefesidir. Böylelikle işletme sürekli olarak yeteneklerini geliştirecek ve rekabet üstünlüğünü koruyacaktır.⁶⁷ 1960'larda kalitenin öneminin artmaya başlamasıyla birlikte Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) amacı önceleri, "rekabet

⁶⁴ Zel, a.g.m., s. 18.

⁶⁵ Zel, a.g.m., s. 18.

⁶⁶ Koçel, a.g.e.,ss.304-378; Gönül Budak, Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları, 2004,ss.113-247.

⁶⁷ Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004, s. 273.

üstünlüğü" sağlamak iken, günümüzde rekabet ölçütü olarak "hizmet üstünlüğü" ön plana çıkınca, yeni hedef hizmet kalitesi şeklini almıştır.⁶⁸

2.2.4.2. Süreç Yenileme (Değişim Mühendisliği)

İş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır.⁶⁹ Süreç yenileme; işlerin ve faaliyetlerin yapılma tarzı işlerin bazen birleştirilerek, bazen de bölünerek yeniden oluşturulmasıdır. süreç yenileme ile işletme, müşterilerin değer verdiği iş, faaliyet ve konuları geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamayı amaçlamaktadır.⁷⁰

2.2.4.3. Yığılma Örgütler

Yığılma örgütler değişik disiplinlerden gelen kişilerin sonuç üretme, bilgi ve haberleşme ağırlıklı olarak sürekli veya geçici şekilde belli işleri, grup üyelerinin kendi alanlarında geliştirecekleri uzmanlık, karar verme düzeni ve müşterilerle ilişkiler bağlamında yapılacak bir çalışma grupları organizasyonudur.⁷¹ Yığılma örgütlerde grubun faaliyetleri hiyerarşik kontrol ile değil grup üyelerinin kendi aralarında geliştirecekleri bir düzen içinde yürütülmekte ve bu düzenin temelinde grup üyelerinin uzmanlık ve bilgileri, karar verebilme yetenekleri ve müşterilerle ilişkileri bulunmaktadır. Bu organizasyon yapısının en önemli özelliği, yığılma (cluster) içinde bulunan kişilerin hiyerarşik

⁶⁸ Zel, a.g.m., s.17.

⁶⁹ Budak ve Budak, a.g.e.,s.231.

⁷⁰ Ülgen ve Mirze, a.g.e.,s. 390.

⁷¹ Eren, a.g.e.,s.308.

farklılığa dayanan mevki otoritesi ile değil sonuç üretme, bilgi paylaşma ve haberleşme ağırlıklı olarak çalışmasıdır.⁷²

2.2.4.4. Kıyaslama (Benchmarking)

Kıyaslama bir işletmenin etkinliğini arttırabilmek için üstün performansa sahip diğer işletmeleri incelemesi, bu işletmelerin iş yapma yöntemleri ile kendi iş yapma yöntemlerini karşılaştırması ve bu karşılaştırmadan çıkan sonuçları uygulamasıdır.⁷³ Kıyaslamada amaç, rekabet üstünlüğünü sağlamak amacı ile gözlem ve analiz yolu ile yeteneklerin sürekli geliştirilmesidir.⁷⁴

2.2.4.5. Personeli Güçlendirme

Personeli güçlendirme, değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı bir yönetim tekniğidir. Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması ile kişilerin karar verme yetkilerini artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir⁷⁵. Personeli güçlendirme çalışanların daha fazla katılımını sağlamak, işle ilgili seçim hakkını kişiye vermek yolu ile motivasyonunu ve gelişimini sağlamayı amaçlayan anlayış, teknik ve uygulamalardır.⁷⁶

2.2.4.6. Küçülme ve Kademe Azaltma

Küçülme ve kademe azaltma örgütsel etkinliğe katkısı olmayan örgütsel unsurların ortadan kaldırılmasıdır.⁷⁷ Personeli güçlendirme stratejisinin getirdiği

⁷² Koçel, a.g.e, s.325

⁷³ Genç, a.g.e.,s.219.

⁷⁴ Ülgen ve Mirze, a.g.e.,s.391.

⁷⁵ Genç, a.g.e.,s.224.

⁷⁶ Koçel, a.g.e.,s.337-338.

⁷⁷ Genç, a.g.e.,s.186.

bir doğal sonuç olarak, işgörenlerin yetki ve sorumluluk alabilmeleri sonucu, örgütsel organizasyondaki hiyerarşinin azalması da kademe azaltmayı ortaya çıkarmıştır. Rekabetin arması sonucu üretim ve işletme maliyetlerinin azaltılması fikrinden yola çıkarak gerekli görülmeyen birim ve faaliyetlerin sonlandırılması veya birden fazla faaliyetin bir birim altına toplanarak istihdam maliyetlerinin azaltılması yönündeki uygulamalardır⁷⁸.

2.2.4.7. Stratejik Ortaklık

Stratejik ortaklık, iki veya daha fazla işletmenin kendi öz yetenekleri doğrultusunda faaliyetlerini birleştirerek kendileri dışında ayrı bir kimliği olan ayrı bir işletme yaratmalarıdır.⁷⁹

2.2.4.8. Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)

Örgütlerin gittikçe artan ölçüde, sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri öz yeteneklerin kullanılmadığı (core competence) işleri, organizasyon dışındaki başka işletmelerden almak eğilimi, yaygın bir “dış kaynaklardan yararlanma” uygulamasını ortaya çıkarmıştır.⁸⁰ Yurdumuzda özellikle inşaat sektöründe görülen “taşeron kullanma” veya imalat konularında “fason üretim” olarak bilinen işletmecilik uygulamaları birer “dış kaynaklardan yararlanma” örneğidir.⁸¹

Bilgi depolama ve işleme, ulaşım ve haberleşme, yeni materyal teknolojileri, biyo-teknoloji ve nano-teknoloji alanlarındaki gelişmeler sayesinde

⁷⁸ Mümin Ertürk, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2009, s.105.

⁷⁹ Koçel, a.g.e., s.348.

⁸⁰ Ertürk, a.g.e., s.111.

⁸¹ Ali Halıcı, *Çağdaş Yönetim Teknikleri Ders Notları*, Başkent Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi, http://www.baskent.edu.tr/~ahalici/cyt_dersnotlari/ybs451-7.pdf [21.11.2010]

küreselleşen dünyada, doğal kaynaklara ve pazarlara yakınlık gibi kalkınma faktörlerinin önemi giderek azalmaya, gelişmekte olan ülkeler için bir rekabet üstünlüğü olan ucuz işgücünün yerini eğitilmiş işgücü almaya başlamış bulunmaktadır.⁸² Bu durum biryandan örgütleri faaliyetlerinde etkinlik kriterlerini yeniden gözden geçirmeye, bir yandan da değişmelere hemen cevap verebilecek esnek organizasyon yapıları oluşturmaya zorunlu kılmıştır.⁸³

Örgütsel ve yönetsel alanda yaşanan değişim, genel olarak dört nedene bağlı biçimde ortaya çıkmıştır:

- **Pazara ilişkin nedenler:** Örgütlerin öncü olmak ve öncülüğü korumak, rakipleri karşısında teknik üstünlük sağlamak, pazarda bir ürünün tek satıcısı olmak;
- **Örgütsel nedenler:** Yenilikçi olarak tanınmak ve bunu sürekli kılmak, seçim yapabilecek geniş bir ürün kapasitesine sahip olmak, karı yükseltmek, örgütte morali yüksek tutmak ve daha fazla yenilik yapabilecek yaratıcılığa elverişli örgütsel ortamlar oluşturabilmek;
- **Sosyal nedenler:** Değişikliği bekleyen müşterilerin taleplerini tatmin etmek, örgütün sosyal sorumluluğunun bilincinde olduğuna ilişkin bir imaj yaratarak, özellikle büyük işletmelere karşı kamunun önyargıya dayalı olumsuzluklarını gidermeye çalışmak;
- **Çalışanlarla ilgili nedenler:** Yetenekli ve istekli işgörenleri çekebilmek ve bunların işletmede kalmasını sağlamak, örgütteki tüm işgörelere işlerinden zevk almaları ve işlerine anlam kazandırma

⁸² Genç, a.g.e., s. 167.

⁸³ Koçel, a.g.e., s.304.

olanakları vermek ve örgütsel sorunların çözümünde onlardan yardım isteyerek onları işe karşı güdülemek.⁸⁴

Çağdaş örgütler bilgiyi işlemeye ve bilgi işine daha çok önem vermektedir. Bunun için geleneksel hiyerarşik örgütsel yapı kalıplarının dışına çıkmakta ve geleneksel kol gücüne dayalı olarak gelişen emek işçisinin yerine, uzmanlık bilgisine sahip, zihin işçilerini ikame etmektedirler. Uzmanlık bilgisine duyulan ihtiyaç sabit ve mekanik örgütleri ortadan kaldırarak sanal ve organik örgüt yapılarını ortaya çıkarmaktadır.⁸⁵

2.2.4.9. Şebeke Örgütler

Bilişim teknolojilerinin yaygınlaşması, örgütlerin sınırlarının büyümesini sağlayarak şebeke örgütleri ortaya çıkarmıştır. Bilgisayar ağlarıyla birbirine bağlı şebeke örgüt yapıları, geleneksel yapıların yerine ikame edilmektedir.⁸⁶ Bu tür bir yapının temel özelliği, bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli kaynakların tek bir örgütün bünyesinde toplanması yerine, farklı örgütlere dağıtılmış olmasıdır. Bu sayede geleneksel organizasyon yapılarının ana karakteri olan komuta ve kontrol bakış açısı yerine hiyerarşik kademeleşmeden mümkün olduğunca uzak, yatay ilişkiler içinde çalışan birimlerden oluşmasına olanak tanınmasıdır.⁸⁷

⁸⁴ Genç, a.g.e., s.167.

⁸⁵ Hatch, a.g.e., s.161-162

⁸⁶ Genç, a.g.e., s.168

⁸⁷ Koçel, a.g.e., s. 320.

2.2.4.10. Sanal Örgütler

Sanal örgütler, çalışanlarının belirli bir yerde toplanmadığı, değişik mekânlardaki işletmelerin bir ürün veya hizmetin üretiminin belli aşamalarında yer aldığı bilgisayar olanakları ile sürekli haberleşme içinde bulunan işletmelerdir.⁸⁸

Sanal kelimesi, fiilen var olmayan fakat sanki varmış gibi görülen, hissedilen nesne ya da olgu anlamında kullanılmaktadır. Sanal örgüt, üyeleri uzun vadeli bir amaç veya hedef için bir araya gelmiş, iletişimlerini ve işlerin koordinasyonunu bilgi-iletişim teknolojileri yoluyla gerçekleştiren, coğrafi olarak geniş alana yayılmış olan bir organizasyondur.

Sanal ortamda çalışan işletmeler veya serbest meslek sahipleri birleşerek şebeke haline gelmektedirler. Şebeke örgütler bağımsız kişi ve kuruluşların, bir enformatik omurga etrafında, bağımsız olarak davranabildikleri, fakat ortaklaşa bir amaç ve misyon için takımlar ve bağlantılar kurup etkileşebildikleri, hiyerarşileri olmayan, çoklu liderleri olabilen ve bağlantılarını gönüllü olarak yeniden kurabilen örgüt yapılarıdır⁸⁹.

Bilişim teknolojileri, işyerinin yeniden tanımlanmasını sağlamıştır. Büroların geleneksel özelliği bir kişinin işini yaptığı yer olmasıdır. Büroların yerini teknoloji almıştır. Teknoloji olarak dizüstü bilgisayarlar, cep telefonları, avuç içi bilgisayarlar, faks makineleri, uzaktan kumandayla çalışan aletler, telekonferans sistemleri kullanılmaktadır.

⁸⁸ Genç, a.g.e.,s.174.

⁸⁹ Kutlu Merih, “*Network Yapılarda Yönetim*”, www.eylem.com/networg/wnwyon.htm, 2001.

2.2.4.11. Öğrenen Örgütler

Öğrenen örgütler, çalışanlarının gelişimini sürekli teşvik eden ve besleyen; öğrenmeyi işletmenin kapasitesini arttırmaya yönelik bir yatırım olarak gören ve öğrenmeye ve gelişmeye ortam yaratan organizasyonlardır.⁹⁰

Öğrenme genel olarak, “bireyin davranışlarında değişiklik yaratan, yeni bilgi ve anlayış elde etme süreci” veya “bilgi ve becerilerin kazanılması süreci” olarak tanımlanabilir⁹¹. Peter Senge öğrenmenin temelinde yer alan yapıyı şu şekilde tanımlamaktadır:

“Gerçek öğrenme, insan olmanın anlamını ta yüreğinden kavrar.

Öğrenmeyle kendimizi yeniden yaratırız. Öğrenmeyle, şimdiye kadar

hiçbir zaman yapamadığımız bir şeyi yapmaya muktedir hale geliriz.

Öğrenmeyle dünyayı ve onunla olan ilişkimizi yeniden kavrarız.

Öğrenmeyle yaratma, hayatın üretme sürecinin bir parçası olma

*kapasitemizi genişletiriz”.*⁹²

Tüm bunların yanında değişimin sürekli olduğu örgüt çevresinde öğrenmenin de önemi çok fazladır. Değişim, öğrenme ve adaptasyon, örgütün çevresinde uyum sağlama sürecinin temel parçalarıdır. Bir örgüt kendi içinde ne kadar iyi yönetilirse yönetilsin, dış çevredeki değişimlere uyum sağlayamadığı zaman başarısızlıkla karşı karşıya kalacaktır. O yüzden başarılı örgütlerin dış çevreleriyle sürekli uyum içinde olmaları gerekmektedir.

⁹⁰ Genç, a.g.e.,s.196.

⁹¹ Selim Yazıcı, **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001, s.63.

⁹² M. Peter Senge, **Beşinci Disiplin** (Çev: Ayşegül İlideniz, Ahmet Doğukan, YKB Yayınları, İstanbul 1993, s.22.

Günümüzde örgütsel öğrenme, tüm örgütleri etkileyen hızlı değişimler nedeniyle çok önemli bir süreçtir. Çünkü örgütler hayatta kalabilmek için yeni yollar öğrenmek zorundadırlar⁹³. Küreselleşmenin ortaya çıkardığı en büyük rüzgar değişim rüzgarıdır. Değişim; eğitim ve geliştirme ihtiyacına neden olan bir güçtür. Eğitim ve geliştirmenin sürekli bir süreç olması gerektiği kabul edildiğinde örgütlerin öğrenen örgüt olması konusunda bir eğilim ortaya çıkmaktadır. Bilgi yönetiminin büyük bir önem kazandığı günümüz bilgi çağı örgütlerinde insan ve teknolojiyi bir araya getirmek, bilgiyi kullanmak ve yönetmek temel bir faaliyet halini almıştır. Bu çerçevede özellikle bilginin ön planda olduğu örgütlerde çalışanlar, öğrenme ve gelişme için teşvik edilir, sürekli öğrenmeyi sağlayacak ortamlar yaratılır.⁹⁴

Örgütsel öğrenmenin ön koşulu, öğrenen bireydir. Öğrenen bireyler öğrenen takımları, takımlarda bilginin organizasyona mal olmasını sağlar. Örgütsel öğrenme, kişisel öğrenmenin çalışma ortamına aktarılmasıyla oluşur⁹⁵. Örgütsel öğrenmenin özelliklerini şu şekilde ifade edilebilir:

- Örgütsel öğrenmenin başlangıç noktası birey olarak bilgi işçisidir.
- Öğrenilen yeni bir tutum, davranış ve kabiliyetlerin örgüt ortamına transfer edilmesinde en uygun strateji olarak, çalışma ortamı eğitim ortamına benzer bir duruma getirilir.

⁹³ Jones, G.H., **Organizational Theory**, Third Edition, Pintice Hall, 2001, s.367.

⁹⁴ M. Atak, H. Atık, *Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi Ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi*, **Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Cilt 3 Sayı, Ocak 2007, s.64.

⁹⁵ Salim Çam, **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, İstanbul: Papatya Yayınları, 2002, s.45.

- İşletme içindeki değerler ve kültürler, öğrenme potansiyeli için son derece önemlidir. Örgütsel öğrenme, hiyerarşik yapıdan, güç ilişkilerinden, formal sistemlerden ve diğer süreçlerden etkilenir.⁹⁶

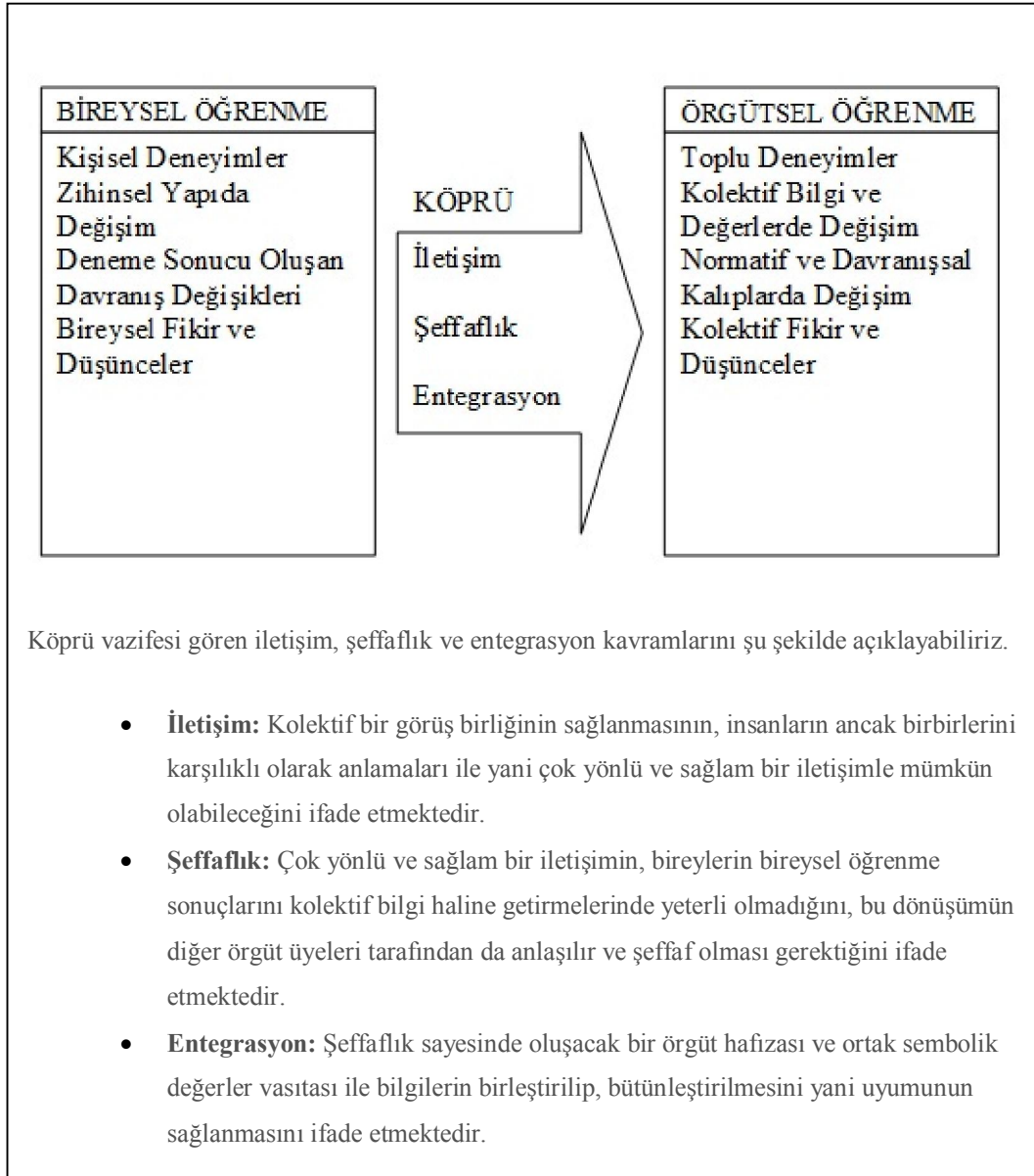
İşletme ve yönetim açısından öğrenme, sürdürülebilir rekabet avantajı ve yenilik sağlaması açısından değerlendirilmektedir. Bu kapsamda yapılan çalışmalar, genelde sistem yaklaşımı çevresinde gerçekleştirilmiştir. Sistem anlayışında öğrenme, bireysel bir süreç olmaktan çok, kolektif boyutu ile ele alınan ve örgütsel düzeyde tanımlanan bir olgudur. Yani sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alınan yaklaşımlarda önemli olan birey ve örgüt arasındaki etkileşimlerdir. Bu etkileşimin gerçekleşebilmesi için arada bir köprü kurulması gerekecektir⁹⁷.

Çevresel değişimlere uyum sağlamada en önemli faktör örgütlerin öğrenme becerilerini bireysel seviyeden örgüt seviyesine yayacak yaklaşımlar geliştirmeleridir. Öğrenme iş ortamında ve dışında bireyin yaşadığı tecrübeler ve bunun grup çalışmalarıyla örgüt düzeyine yayılması sonucunda oluşmaktadır⁹⁸.

⁹⁶ Çam, a.g.e., s. 46.

⁹⁷ Kaan Karabulut, “Öğrenen Organizasyonlar”, <http://kaankarabulut.blogcu.com/ogrenen-organizasyonlar/7938311>, [11.01.2011]

⁹⁸ Özgen, H.; Kılıç, K. ve Karademir, B., *Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşım*, Çukurova Ünv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, cilt:13, 2004, s:12



Şekil 2.5: Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü⁹⁹

Öğrenen örgüt kavramı, bu düşünceyle gelişmiş ve örgütlerde öncelikle çalışanlara öğrenmeyi öğretip ardından öğrenmeyi bireysel düzeyden kolektif öğrenme düzeyine çıkaran, bu sayede bir yandan değişimlere ayak uydurabilmeye

⁹⁹ Karabulut, a.g.m. p.18.

diğer yandan da yeni bilgi ve yenilik yaratmaya koşullanmış çağdaş bir yönetim uygulamasıdır. Öğrenen örgüt kavramı, 1960'lı yıllarda Chris Argyris'in çalışmaları ile başlayıp gelişmiştir¹⁰⁰. Ancak örgütlerin ilgi duyduğu çağdaş bir uygulama olması, 1990 yılında Peter Senge tarafından yayınlanan ve Beşinci Disiplin adıyla Türkçe'ye çevrilen, öğrenen örgüt düşüncüsü ve uygulamasının anlatıldığı "The Fifth Discipline" adlı kitap ile mümkün olmuştur. Örgütler son dönemlerde bilginin ve öğrenmenin ön plana çıkmasıyla hayatta kalabilmenin ve rekabetin gereği olan öğrenme kapasitelerini artırma amacıyla öğrenen bir örgüt olma üzerinde yoğunlaşmaktadırlar¹⁰¹.

Örgütler için öğrenme, belirsiz teknolojik ve pazar şartlarında rekabetçi avantajı yakalamak, verimliliği ve yaratıcılığı geliştirmek için sonu olmayan bir faaliyettir. Ortamdaki belirsizlik arttıkça, öğrenmeye ve bilgiye duyulan ihtiyaç da artmaktadır. Örgütsel öğrenme ise, örgütlerin karmaşık ve dinamik ortamlarda daha etkin ve hızlı bir şekilde tepki göstermelerini sağlar.

Öğrenen örgütler bilgi teknolojisindeki gelişmelerin açık haberleşme ve bilgi paylaşımına getirdiği kolaylıklardan üst düzeyde yararlanmaktadır. Bilgi teknolojileri, bilgileri paylaşma ve tarafların karşılıklı olarak birbirlerinin farkında olmaları bakımından öğrenen örgütlere büyük kolaylık sağlamaktadır. Burada önemli olan bilgisayarları uzman olarak değil yardımcı araçlar olarak görmektir. Bilgisayarları uzman olarak görmek, örgütlerin temel kaynağı olan insan

¹⁰⁰ Karabulut, a.g.m., p.21.

¹⁰¹ Atak, a.g.m., s.64

unsurunun ikinci plana atılmasına ve yaratıcılığın sınırlandırılmasına neden olacaktır.¹⁰²

2.2.4.11.1. Öğrenen Örgütlerin Temel Yetenekleri

Öğrenen örgütler, kendi fonksiyonlarını yürütmek ve geliştirmek bağlamında çeşitli yeteneklere sahip örgütlenmelerdir. Bu bağlamda öğrenen bir örgütün gelişebilmesi için öncelikle bu yeteneklerin gelişmesi gerekmektedir. Bu yetenekler örgütsel öğrenme ile gerçekleşir.

Sistematik Problem Çözme Yeteneği: Bu ilk yetenek, yoğun olarak kalite hareketinin felsefesi ve yöntemleri üzerinde kuruludur. Altında yatan fikirlerse şunlardır :

- Problemin teşhisi ve çözümü için tahmine dayalı yöntemler yerine bilimsel yöntemleri kullanmak,
- Kabullenmeler yerine gerçek veriler üzerinde ısrarcı olmak,
- Bilgileri derlemek ve değerlendirmek için basit istatistiksel yöntemleri kullanmak¹⁰³.

Yeni Yaklaşımları Deneme Yeteneği: Bu etkinlik biçimi, ortaya çıkan yeni yöntem, teknik ve bilginin sistematik olarak araması ve denenmesi sürecini kapsamaktadır. Bilimsel yöntemler kullanmak zorunludur ve problem çözme

¹⁰² Özlem Tuna ve Mehmet Akif Çakırer, *Öğrenen Organizasyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Ahmet Necdet Sezer Uygulama Ve Araştırma Hastanesi'nin Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin İncelenmesi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.X ,S II, 2008), s. 263.

¹⁰³ Çam, a.g.e., s.112.

yeteneği ile belirgin paralellikler içerir. Denemeler, problem çözmeden farklı olarak, varolan/karşılaşılan zorluklar karşısında değil, yeni yaklaşım ve vizyon değişiklikleri ile uygulamaya geçirilir. Denemeler, sürekli programlar ve tek seferlik deneysel projeler biçiminde iki farklı biçime sahiptir¹⁰⁴.

Sürekli projeler, fasılalı sıçramalarla bilgiyi arttırmak ve yeni düzenlemeleri ortaya çıkarmak amaçlı bir dizi sürekli testten oluşurlar. Bu testler birçok sürekli iyileştirme programının dayanak noktasıdır.

Deneysel projeler ise, seçilmiş bir kısım veya bölümde, yeni örgütsel yetenekler geliştirmek amacıyla girişilen sistem çapındaki değişiklikleri içerir.

Geçmişe Ait Deneyimlerden Öğrenme Yeteneği: Örgütler, başarılarını ve hatalarını gözden geçirmeli, sistematik olarak değerlendirmeli ve alınan dersleri çalışanlara açık bir şekilde ulaştıracak biçimde kaydetmelidirler. Çünkü geçmişini hatırlamayanlar onu sürekli tekrar ederler.

Deneyler veya tecrübeler çoğu zaman başarısızlığa uğrayabilir. Ancak başarısızlıklar da öğrenme sürecinin bir parçasıdır. Başarısızlıklardan sağlanan bilgi ve tecrübe, daha sonraki başarıların anahtarıdır¹⁰⁵.

Başkalarından Öğrenme Yeteneği: Öğrenme tamamıyla kendi kendine analiz ve değerlendirme yoluyla sağlanmaz. Bazen en iyi çözüm, en iyi bakış açıları çevresinden gelir. Kıyaslama gibi en iyi uygulamaların bulunması, analiz

¹⁰⁴ Karabulut, a.g.m., p.24

¹⁰⁵ Karabulut, a.g.m., p.27.

edilmesi, adaptasyonu ve uygulanmasını sağlayan sürekli araştırma ve öğrenme tecrübesi, işletmelerin bakış açılarında değişimlere yol açabilmektedir.

Bilgi Oluşturma ve Paylaşım Yeteneği: Bilgi, örgütün iş yapabilmesi için gereken temel kaynaktır. Örgütün teknolojisi, faaliyetleri, sistemleri ve prosedürleri tamamen bilgi üzerine kurulmuştur. Çalışanlar ürün veya hizmetleri geliştirmek ve problemleri çözebilmek için bilgiye ihtiyaç duyarlar. Bilgi, öğrenen organizasyonların gelişmesini sağlayan bir besin gibidir.

Öğrenmenin, deneyim haline getirilip, genelleştirilmesi için, öğrenilen bilginin örgüt içerisinde çabuk ve etkin biçimde yayılması gereklidir. Fikirler yaygın olarak paylaşıldıkları zaman en büyük etkiye sahiptirler¹⁰⁶.

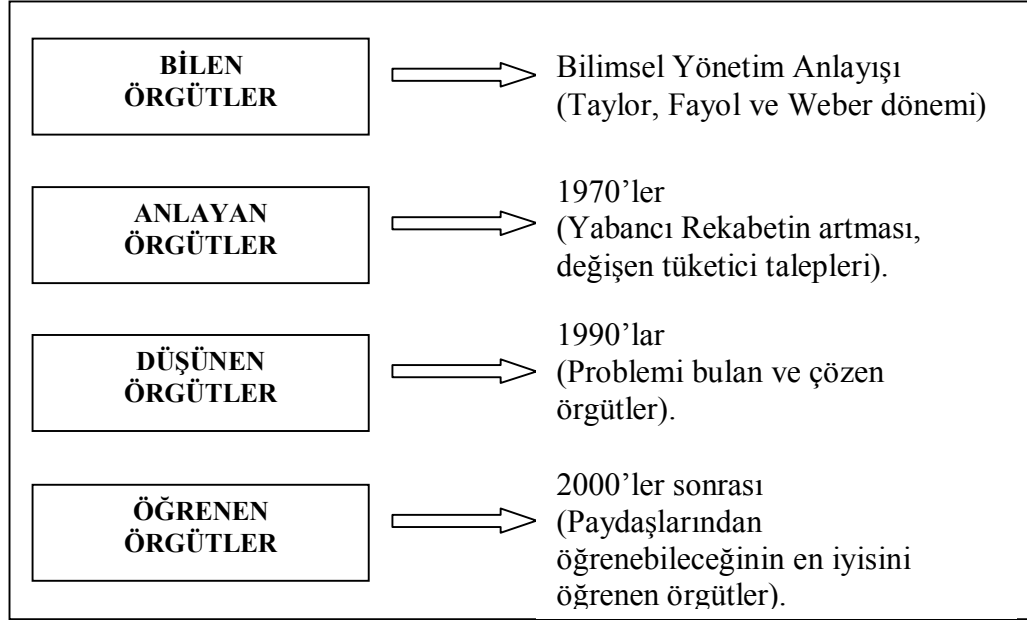
Öğrenen örgütlerin diğer örgütlerden farkı ise:

- Öğrenme olayı insanların yaptıkları her şeyin içine dahil edilmiştir.
- Öğrenme anlık bir olay değil bir süreçtir
- Bireyler kendilerini geliştirirken kurumlarını da değiştirirler.
- Kurum kendisinden de bir şeyler öğrenir çalışanlar kurumu yenilikler konusunda eğitirler.
- Öğrenen örgütlerde bireyler yaratıcıdır bireyler kurumu yeniden yapılandırır.
- Öğrenen örgütlerin bir parçası olmak bireylere keyif ve heyecan verir.

Değişimin sürekliliği öğrenmenin de sürekli olmasını zorunlu kılar. Değişim öğrenmenin sonunda gelir. Çoğu işletmenin kavrayamadığı temel gerçek; insanların ve örgütlerin iyileştirmeye gitmeden önce, öğrenmelerinin gerekli olduğudur.

¹⁰⁶ Senge, a.g.e, ss 15-16.

Örgütsel öğrenme bakımından örgüt yapılarındaki durum, tarihsel sürece bağlı olarak “bilen”, “anlayan”, “düşünen” ve “öğrenen” örgütlenmeler biçiminde gelişmiştir. Şekil 2.4’te bu gelişim süreci açıklanmıştır.

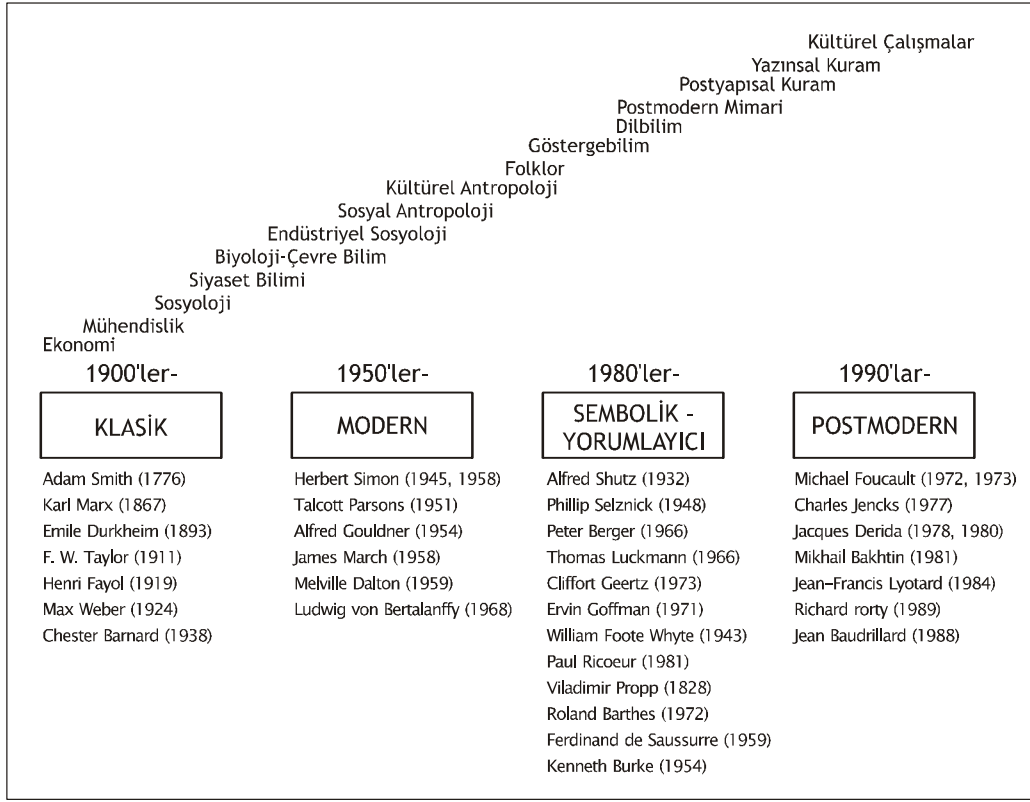


Şekil 2.6: Örgütlerin öğrenme bakımından tarihsel gelişimleri

(**Kaynak:** Kaan Karabulut, “Öğrenen Organizasyonlar”, <http://kaankarabulut.blogcu.com/ogrenen-organizasyonlar/7938311> ve Mümin Ertürk, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2009, s107’den derlenmiştir.)

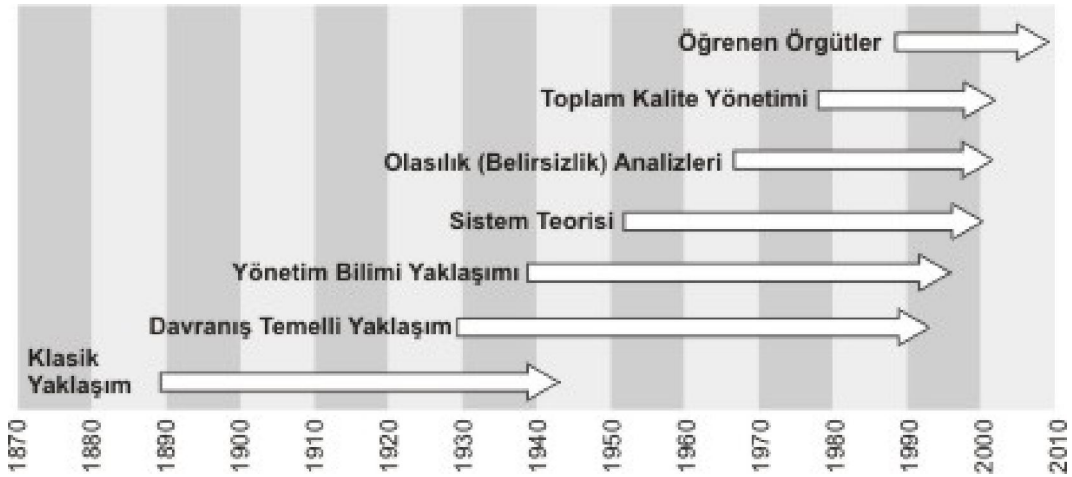
Zaman sürecinde örgüt teorileri ve yönetim yaklaşımlarının değişimi, sosyal bilimlerdeki değişimlere paralel olarak gerçekleşmiştir. Bununla birlikte örgüt teorilerinin geçmişe dayalı analizi, biten ve başlayan dönemler biçiminde bir kronolojik yapı izlemez. Her yaklaşım kısmen veya tamamen etkinliğini sürdürmektedir. Zamana dayalı olarak gösterimler, sadece yaklaşımın ortaya çıktığı ve etkilendiği düşünce akımlarının yaklaşık zamanları hakkında bilgi verebilir.¹⁰⁷

¹⁰⁷ Daft, a.g.e, s.39, Hatch, a.g.e, s.4



Şekil 2.7: Örgüt teorilerinin esin kaynakları

(**Kaynak:** Mary Jo Hatch, Organisation Theory, New York: Oxford University Press, 1997, s.5 ve [aynı zamanda yazarın 2006 tarihli, http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199260218/hatch_ch01.pdf adresindeki çalışmasında da aynı grafiğe yer verilmiştir.])



Şekil 2.8: Yönetim yaklaşımının zamana dayalı gelişimi

(**Kaynak:** Richard L. Daft, **Management**, Fifth Edition, The Dreyden Pres, 1997, s.40.)

2.3. Örgüt – Çevre İlişkisi

Günümüzde yönetim, dünya çapında sürekli ve radikal bir değişim gösteren alanların başında gelmektedir. Bunun en belirgin nedenlerinden biri işletmelerin dış çevresini oluşturan ortamın sürekli olarak değişmesi ve yaşama, gelişme çabası içindeki işletmelerin bu değişime uyum sağlama istekleridir¹⁰⁸.

Örgütler faaliyetlerini yürütürken kendilerini etkileyen faktörlerin yönlendirmesine maruz kalırlar. Bu etkilene faaliyet gösterdikleri alanların genişliği ile doğrudan ilişkilidir. Coğrafi olarak farklı alanlarda faaliyet yürüten bir örgüt, faaliyet gösterdiği alanların etkilerine maruz kalır. Benzer şekilde faaliyet türü bakımından çeşitlilik gösteren bir örgüt ise, faaliyette bulunduğu her alanla ilgili yasal, politik, kültürel, ekonomik faktörlerin etkisi altında olacaktır

2.3.1. Genel Çevre

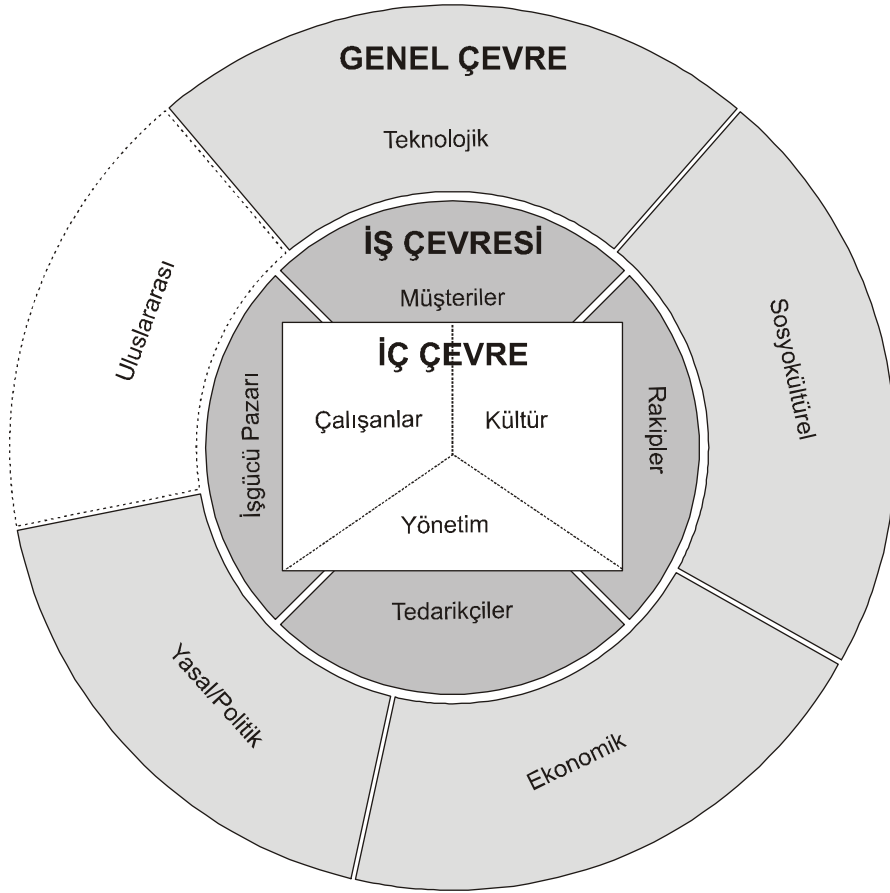
Bir organizasyonun çevresi, organizasyonun sınırlarının dışında kalan tüm unsurları kapsayan “genel çevre”; sektörel ilişkilerin gerçekleştiği ve günlük performansı etkileyen iş çevresi; ve sınırların içinde yer alan tüm alt organizasyonlar ve bileşenleri kapsayan iç çevreden oluşur.¹⁰⁹ Her organizasyon, az ya da çok, diğer çevre bileşenleri ile etkileşim içindedir. Bu etkileşim hammadde temini, çalışanların işe alınması, sermayenin korunması, bilgi sağlama, tesis ve donanımların kurulması, kiralanması veya satın alınması gibi faaliyetleri içerir.¹¹⁰

¹⁰⁸ Yazıcı, a.g.e., s.99.

¹⁰⁹ Daft, **Management**, s. 73.

¹¹⁰ Hatch, a.g.e., s. 65.

Örgütler genel çevresini oluşturan unsurlardan bağımsız olarak incelenemezler. Bu nedenle genel çevreyi oluşturan sosyolojik, kültürel, yasal, politik, ekonomik, teknolojik ve fiziksel çevrenin incelenmesi gerekir.¹¹¹



Şekil 2.9. Örgütlerin genel çevre, iş çevresi ve iç çevre unsurları

Kaynak: Richard L. Daft, **Management**, Fifth Edition, Orlando/USA: The Dreyden Press, 2000, s. 73.

Örgütlerin sosyal çevreleri sınıf yapısı, demografik özellikleri; hareketlilik örüntüsü; yaşam tarzları; eğitim sistemi, inanç grupları, iş alanları ve uzmanlık gibi geleneksel sosyal yapıları içinde barındırır. Günümüzde sosyal

¹¹¹ Hatch, a.g.e., s. 67

çevre içinde nüfusun yaş ortalaması, kadınların iş hayatına katılması, iş gücündeki etnik azınlıklar, işin farklı alanlarında uzmanlaşma, ağır endüstriyel alanlara göç gibi faktörler sosyal çevrenin daha özellikli alt faktörlerini oluşturur.¹¹²

2.3.1.1. Ekonomik çevre

Ekonomik çevre, Örgütün faaliyetini sürdürdüğü ülke veya bölgenin genel ekonomik durumunu ifade eder.¹¹³ Bu bağlamda çevre faktörünü incelerken ülke veya bölgenin işgücü, finans, mal ve hizmetler, bankacılık, sermaye yatırımı, mali düzenlemeler gibi alanlardaki durumunu ortaya koymak gerekir. Ekonomik çevre, diğer genel çevre bileşenlerini en çok etkileyen faktörlerden biridir. Örneğin Doğu Avrupa ülkelerinin komünizmden kapitalizme geçişi sürecinde bu ülkelerin diğer genel çevre bileşenleri, sistematik değişimden etkilenmiştir.¹¹⁴

2.3.1.2. Teknolojik çevre

Teknolojik çevre, Mal ve hizmet üretimi sırasında uygulanabilecek ve kullanılabilecek bilgi ve enformasyonu bilimsel ve teknolojik gelişme olarak örgütün hizmetine sunar.¹¹⁵ Günümüzde örgütlerin büyük bir çoğunluğu bilgisayar temelli teknolojik gelişmelerden faydalanmaktadır. Aynı zamanda genetik, kuantum fiziği ve fiber optik teknolojileri de örgütlerin gelişimine katkıda bulunan diğer ileri teknoloji alanlarıdır.¹¹⁶ Teknolojik gelişmeler aynı zamanda örgütlerin faaliyet alanlarını da yeniden tanımlar. Günümüzde dünya üzerinde kişisel bilgisayara sahip ve internete erişebilen milyonlarca kişiye mal ve

¹¹² Hatch, a.g.e., s. 68

¹¹³ Daft, a.g.e., s. 76

¹¹⁴ Hatch, a.g.e., ss. 69-70.

¹¹⁵ Hatch, a.g.e., s. 70, Daft, a.g.e., s.75

¹¹⁶ Hatch, a.g.e., s.70

hizmet üretmek ve yine sanal ortamdan pazarlayabilmek gibi teknolojik gelişmeler, aynı zamanda örgütlerin türlerinde de gelişmelere neden olmuş, hatta sanal örgüt yapılarının ortaya çıkmasını sağlamıştır.¹¹⁷

2.3.1.3. Yasal/Politik çevre

Yasal/Politik çevre ise örgütün faaliyet gösterdiği bölge veya ülkedeki yasal düzenleme ve uygulamalarla, bu uygulamaların temel aldığı politik (demokratik, otokratik vs) sistemi içerir. Örgütlerin faaliyet alanları tekelliliği önleme, vergilendirme, dış yatırım gibi yasal düzenlemelerle güvence altına alınır. Yasal çevreyi ekonomik ve politik eğilimlerden ayırmak oldukça güçtür. Benzer şekilde yasal/politik çerçeve sosyokültürel çevre ile de çift yönlü ilişki içerisinde.¹¹⁸

2.3.1.4. Uluslararası çevre

Uluslararası çevre faktörü, özellikle sınır ötesi faaliyetlerde bulunan örgütlerin özellikle dikkate alması gereken yeni rekabetçiler, müşteriler, tedarikçiler ve sosyal, teknolojik ve ekonomik eğilimleri ortaya çıkarır. Günümüzde tüm örgütler, coğrafi anlamda yerel faaliyetler yürütseler bile, uluslar arası düşünmek ve yeni akım ve eğilimleri dikkate almak zorundadırlar. Uluslar arası çevrede meydana gelen değişimler, yerel çevredeki durumu tümüyle değiştirebilir.¹¹⁹

¹¹⁷ Daft, a.g.e, s.75, Koçel, a.g.e., ss.360-368.

¹¹⁸ Hatch, a.g.e., s.69

¹¹⁹ Daft, a.g.e., ss.74-75.

2.3.2. İş Çevresi

Örgütün iş çevresi, faaliyet gösterdiği alan ile doğrudan ilişki içinde olduğu çevreyi betimler. Bu çevre içerisinde yer alabilecek faktörler ise müşteriler, rekabetçiler, tedarikçiler ve işgücü pazarıdır¹²⁰. Örgütü çevreleyen bu yapı, ister istemez örgütü açık bir sistem olmaya zorlar. Çünkü değişen rekabet şartları, teknoloji, yasal ve politik değişiklik ve düzenlemeler ister istemez işletmenin faaliyet biçimini ve iş çevresini de etkiler¹²¹.

2.3.2.1. Müşteriler

Örgütlerin ürettiği mal ve hizmetten faydalanan kişi ve örgütlerin tamamını kapsayan grup müşteri olarak tanımlanabilir. Müşteriler üretilen mal ve hizmetin faydalanıcıları olarak, örgütlerin başarısını belirlerler.¹²² Müşteri kavramı bir tecimsel örgüt için, ürün veya hizmetlerden ücret ödeyerek yararlanan bireysel ve tüzel kişilikleri ifade ederken; kar amacı gütmeyen örgütlenmelerde ise, örgütün sunduğu ürün ve hizmetlerden belli kurallar çerçevesinde faydalanan bireysel ve tüzel kişileri tanımlamaktadır –örneğin okullar için öğrenciler, hastaneler için hastalar birer müşteridir-¹²³.

2.3.2.2. Rakipler

Aynı faaliyet alanında benzer alıcılar için mal ve hizmet üreten diğer örgütler rekabetçiler olarak tanımlanır. Her faaliyet alanı veya endüstri alana özel rekabet koşulları ile tanımlanırlar. Aynı zamanda küresel çapta rekabet şartları,

¹²⁰ Daft, a.g.e., s.78.

¹²¹ Genç, a.g.e., s.131.

¹²² Daft, a.g.e., s.78.

¹²³ Daft, a.g.e., s.78.

benzer alanlarda faaliyet gösteren rekabetçi örgütlerin pazarın şartlarına göre birlikte davranma eğilimi de göstermektedirler. Örgütler arası stratejik ortaklıklar, faaliyette bulunulan alanlarda ortak amaçların gerçekleştirilmesinde kimi zaman kolaylıklar sağlamaktadır.¹²⁴

2.3.2.3. Tedarikçiler

Tedarikçiler olarak adlandırılan çevre bileşeni, örgütün hammadde olarak kullandığı mal ve hizmeti örgüte sağlayan kişi ve örgütleri tanımlayan bir kavramdır.¹²⁵ Örgütün ihtiyaç duyduğu hammadde ve bunu sağlayacak tedarikçiler örgütün coğrafi anlamda yerleşimini de etkileyebilir.¹²⁶

2.3.2.4. İşgücü pazarı

İşgücü pazarı, örgütün ihtiyaç duyduğu çalışan ihtiyacını karşılayan insan grubunu ifade eder. Her organizasyon eğitilmiş, kalifiye elemana ihtiyaç duyar. Sendikalar, çalışan örgütleri ve belli sınıfta elemanların varlığı işgücü pazarını oldukça güçlü biçimde etkiler. Rekabetçi ihtiyaçların karşılanması için belli niteliğe ve eğitime sahip çalışanların sürekli olarak sağlanabilmesi ve uluslar arası ticaret şartlarının gereklilikleri, işgücü pazarının kontrolünü zorunlu kılmış ve insan kaynakları yönetimi kavramının gelişmesine neden olmuştur.¹²⁷

2.3.3. İç Çevre

Örgütün iç çevresi sınırların içinde kalan çalışanları, yönetimi ve çalışan davranışları ve örgütün dış çevreyle uyumunu belirleyen örgüt kültüründen

¹²⁴ Daft, a.g.e., ss.78-79.

¹²⁵ Daft, a.g.e., s. 79.

¹²⁶ Hatch, a.g.e., s. 79.

¹²⁷ Daft, a.g.e., s. 80.

oluşur.¹²⁸ Örgütlerin iç çevresi, örgütün amaca, teknolojiye, yapıya ve insana ilişkin unsurlarını ve biçimsel etkileşim kalıplarını ifade etmektedir¹²⁹. İç çevreyi oluşturan unsurların bir arada bulunmalarını sağlayacak yapı, örgüt içi iletişimidir. Söz konusu süreç kişiler arası ilişkinin her türünü, örgütleri ve toplumları yaratıp bir arada tutan bir harç işlevi görmektedir¹³⁰.

2.3.3.1. İşgörenler (Çalışanlar)

Örgüt bünyesinde gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde doğrudan ya da dolaylı olarak görev üstlenen bireylerin tümü, işgören olarak ifade edilebilir. İşgörenler, yetenek ve vasıflarına göre örgütsel yapıda farklı hiyerarşik katmanlarda yer alırlar. Örgütün işgören ihtiyacı, örgüt içi hareketlilik ile içeriden veya örgüt dışı kaynaklardan transfer edilerek sağlanır.¹³¹

2.3.3.2. Örgüt kültürü

Örgüt kültürü, “bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir”¹³² Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Başka bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır¹³³. Örgüt kültürü, örgüt çevresi ve örgüt stratejilerini karşılar

¹²⁸ Daft, a.g.e., s.73

¹²⁹ M. Sağlam, **Örgütsel Değişme**. Ankara:TODAİ Yayınları, 1979, s.84

¹³⁰ Haluk Gürten. **Örgütlerde İletişim Kalitesi**. İstanbul: Der Yayınları, 1997, s.16.

¹³¹ Hava Çavdar, Mehmet Çavdar, *İşletmelerde İşgören Bulma ve seçme Aşamaları*, **Journal of Naval Science and Engineering**, Vol. 6 , No.1, 2010, s.82-84 <http://www.dho.edu.tr/enstitunet/dergi/06%20hava%20cavdar.pdf> [16.11.2010]

¹³² Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2007, s.271

¹³³ Nevzat Güçlü, *Örgüt Kültürü*, **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2003, Sayı 6, ISBN: 9967-20-615-2, s.148.

niteliklere sahip olmalıdır. Bu nitelikler sağlandığında, örgüte bağlılığı yüksek işgörenler yüksek performanslı bir örgütlenmeyi ortaya koyarlar.¹³⁴

Örgüt kültürü pek çok yolla oluşturulabilir. Ancak genel olarak şu aşamaları içermektedir¹³⁵:

- Birinci aşamada, tek bir kişi, yani örgütün veya organizasyonun kurucusu, yeni bir girişim fikrine sahip olur.
- İkinci aşamada, örgütün kurucusu bir ya da daha çok anahtar kişiyi örgüte getirir ve görüşlerini bu grupla paylaşır. Bu getirilen kişiler, işletme kurucusunun bakış açısını taşırlar. Tüm grup elemanları böyle bir fikrin doğru ve iyi, değerli olduğuna, biraz risk taşıdığına, zaman, para ve enerji harcamaya değeceği inancındadırlar.
- Üçüncü aşamada, kurucunun oluşturduğu bu grup, örgüt için bina, yer, fon vb. bulmaya çalışır.
- Son aşamada ise, pek çok kişi örgüte dahil edilir ve genel örgüt kültürü hikayesi inşa edilmeye başlanmış olur.

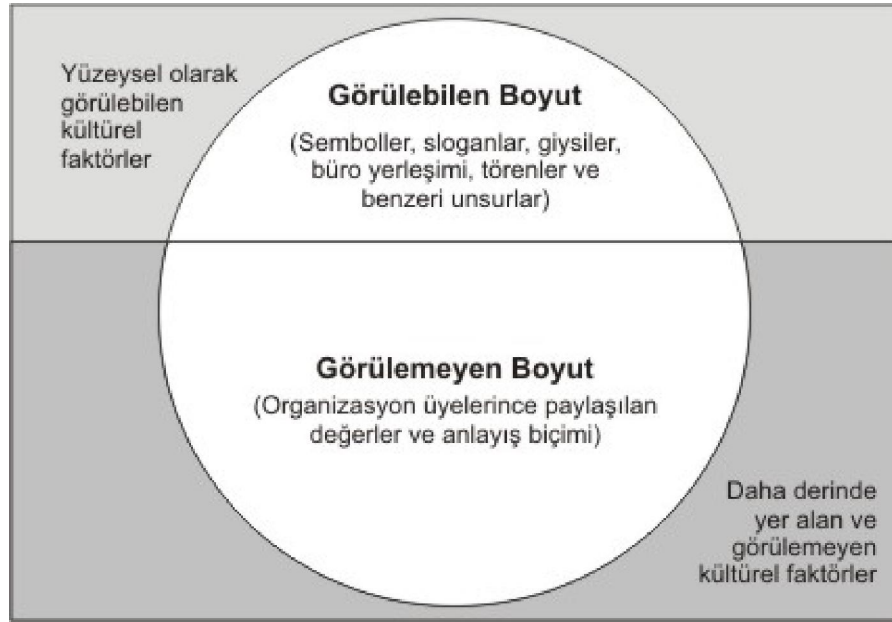
Örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi olduğu söylenebilir. Bu oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır. Çünkü kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip oldukları değerler ve inançlarını yapılandıracakları örgüt üzerinde etkilerinin

¹³⁴ Daft, **Management**, s.86.

¹³⁵ Selen Doğan, *İnsan kaynakları potansiyelini arttırmada işletmeleri etkinliğe götüren yol:örgüt kültürü*, **Amme İdaresi Dergisi**, 30 (4). 1997, ss.63-64

olması doğaldır¹³⁶. Örgüt kültürünün oluşumu sadece kurucuların rolü ile sınırlı değildir. Çalışanlar da, örgütsel ortamda kendilerine özgü değer ve normlardan oluşan bir kültür oluştururlar. Örgüt kültürünün gelişmesi çalışanların toplu yaşamasının sonucudur¹³⁷.

Şekil 2.10'da örgüt kültürünün farklı boyutları gösterilmiştir.



Şekil 2.10: Örgüt kültürünün iki boyutu

Kaynak: Richard L. Daft, **Management**, s. 86 ve N. Güneş Zeytinoğlu, **Örgüt Kültürü Ders Notu**, 17 sayfa no'lu sunu. [home.anadolu.edu.tr/~guneszeytinoglu/ ppt/kultur.ppt](http://home.anadolu.edu.tr/~guneszeytinoglu/ppt/kultur.ppt)

Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar, görülebilen ve görülemeyen unsurlar olarak iki boyutta ifade edilebilirler. Bu unsurlardan görülebilenler örgüt işgörenlerinin izlenmesiyle görülebilecek, duyulabilecek giyisi/üniforma, davranış biçimi fiziksel sembol, örgütsel törenler ve ofis yerleşimini; görülemeyenler ise

¹³⁶ Ali Rıza Terzi, **Örgüt Kültürü**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s.164

¹³⁷ İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış**, (İkinci baskı), Ankara:Gül Yayınevi, 1991, s.225.

örgütsel inançlar, hikayeler, iletişim dili ve örgüt işgörenlerinin kendilerini ifade etmek için kullandıkları sembollerdir.¹³⁸ Örgüt kültürünün işletmenin hedeflerine bir katkı aracı olması, somut ve soyut boyutlarının organizasyonun üyeleri tarafından doğru algılanıp doğru öğrenilmesine bağlıdır.¹³⁹

2.3.3.3. Örgütsel Yönetim

Yönetim kavramı, genel olarak toplumsal yapının bir parçası olarak, M.Ö 5000'lere kadar geriye doğru giden bir geçmişe sahiptir. Eski Mısır, Çin ve Sümerlerden günümüze; ekonomik, sosyo-kültürel ve politik çevrenin değişimiyle birlikte; birkaç yüzyıl önce sanayi devrimi ile birlikte, yönetim olgusunun bilimsel bir yöntem olarak değerlendirmesi süreci başlamış oldu¹⁴⁰.

Yönetimi bir süreç olarak ele alıp incelediğimizde, türü, uğrası alanı, büyüklüğü ne olursa olsun tüm örgütlerde yönetim sürecinin öğeleriyle karşılaşabiliriz. Kuskusuz, işlerin hacmi ve niteliği konusunda örgüt büyüklüğüne, sektöre, yapılan işe göre birtakım farklılıklar bulunsa da, yönetim sürecinin öğeleri aynıdır¹⁴¹.

2.3.4. Yönetimin Temel Fonksiyonları

Örgütlerde yönetim fonksiyonları ile ilgili ilk çalışmalar Henri Fayol tarafından ortaya konmuştur. Fayol, yönetimin temel fonksiyonlarını planlama,

¹³⁸ Daft, **Management**, s.86.

¹³⁹ N. Güneş Zeytinoglu, *Örgüt Kültürü Ders Notu*. 17 sayfa no'lu sunu. home.anadolu.edu.tr/~guneszeytinoglu/ppt/kultur.ppt [16.04.2011]

¹⁴⁰ Fred Luthans, **Introduction to Management: A Contingency Approach**, USA: McGraw-Hill Book Company, 1976, ss-3-13.

¹⁴¹ Ahmet Arıkanlı, Bekir Ulubaş, **Yönetim: Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları**, Ankara: Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayınları, 2004, s.25.

örgütlenme, yürütme (emir ve kumanda etme, sevk ve idare etme) eşgüdüm ve denetim olarak belirlemiştir¹⁴².

Türkiye’de de benzer sınıflamalar yapılmıştır. Fişek’e göre yönetim “PÖPAYED (P.planlama, Ö.örgütlenme, PA.personel-alma, Y.yönlendirme, E.eşgüdüm ve D.denetleme) öğelerinden oluşan bir karmaşa”dır.¹⁴³ Tortop ve arkadaşları¹⁴⁴ ile Aydın¹⁴⁵ da bu fonksiyonları planlama, örgütlenme, yürütme, eşgüdüm (koordinasyon) ve denetleme (POYED) olarak ele almaktadırlar.

2.3.4.1 Planlama

Planlama bir ya da birden fazla amacın gerçekleştirilmesi için neyin, nerede, ne zaman, niçin, nasıl, ne ile ve kimin tarafından yapılacağını belirlenmesidir. Bir başka deyişle planlama, yapılacak iş ve eylemlerin önceden tasarlanmasıdır. Planlama ileriye düşünme ileriye bakmadır. “Planlama ileriye önceden görmek, bir başka deyimle belirli bir hareketi, yürütme sırasında değil, önceden kararlaştırmaktır”¹⁴⁶ Önceden ne yapacağını bilen yönetici veya örgüt mensupları ona göre hareket ederler. Planlama bir anlamda yöneticinin yol haritasıdır veya senaryo oluşturulmasıdır¹⁴⁷. Planlama ayrıca düşünerek hareket etmeyi gerektirir ki insanların bir kısmı bu şekilde hareket etmeyi sevmez¹⁴⁸.

¹⁴² Turgut Göksu, *Yönetimin Fonksiyonları*, 27/12/2009 <http://turgutgoksu.com/FileUpload/ks7441/File/yonetmfonksiyon.pdf> [24.12.2010], s.1.

¹⁴³ Kurthan Fişek, *Yönetim*, Ankara:AU SBF Yay. No:387, 1975, s.13.

¹⁴⁴ Nuri Tortop, Eyüp G. İşbir ve Burhan Aykaç, *Yönetim Bilimi*, Ankara:Yargı Yayınları, 2005, ss. 214-223.

¹⁴⁵ Ahmet Hamdi Aydın, “*Yönetimin Fonksiyonları*”, Salih Güney, (ed) *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara:Nobel Yayınevi, 2001, ss.57-86.

¹⁴⁶ Tortop v.d, a.g.e, s.51

¹⁴⁷ Aydın, a.g.e, s.58

¹⁴⁸ Tortop v.d., a.g.e. ss.44.

Yönetim kavramını tanımlarken amaç ögesi ön sırada yer alır. Ortada gerçekleştirilmesi gereken bir amaç yoksa yönetimden ya da kurumdan da söz edilemez. Kurum yönetiminde amaç saptama ya da politika belirleme, kurum tarafından çözülmesi gereken sorunların genel yönünün, başka bir deyişle nasıl çözüleceğinin belirlenmesidir. Geniş anlamda ele alındığında kurumsal politikaların belirlenmesi süreci, pek çok aktörün rol aldığı yönetsel süreçlerin iç içe geçtiği bir olgudur¹⁴⁹.

Yönetimin diğer işlevlerini etkileyen ve yönlendiren planlama, amaçların belirlenmesi ve belirlenen amaçlara ulaşabilmek için gerekli olan faaliyetlerin tanımlanmasıdır¹⁵⁰. Bu faaliyetler yönetim tarafından tasarlanır ve yürürlüğe konulur. Planlama, diğer örgütlerde olduğu gibi bilgi merkezlerinde de hayati önem taşımaktadır. Çünkü, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak, kısa, orta ve uzun süreli planlarla mümkündür. Bunun için örgüt hiyerarşisinin her seviyesindeki yöneticiler planlama yapmak zorundadırlar. Bunun için yöneticiler, örgütün temel stratejisini destekleyici hedefler belirlemelidirler. Ayrıca çalışanların belirlenen amaçlara ulaşabilmeleri için kaynakların yönetimi ve koordinasyonu hakkında planlar yapmaları da gereklidir¹⁵¹.

Bu anlamda ele alındığında makro düzeyde kurumsal politikaların kurumların üst düzey yöneticilerince belirlendiği söylenir. Ancak, her düzeydeki yöneticinin belli bir sorun ya da konu karşısındaki genel tutumu, gerçekleştirmek istediği amaçlar da politika tanımı içine girmektedir. Bu açıdan bakıldığında

¹⁴⁹ Arıkanlı ve Ulubaş, a.g.e, s.25

¹⁵⁰ Malik Yılmaz, *Bir Örgüt Olarak Bilgi Merkezlerinde Yönetim ve Yönetici*, **Türk Kütüphaneciliği Dergisi**, 2004, (2), s.174.

¹⁵¹ Malik, a.g.e., s. 175.

kurumun her düzeyinde yöneticilerin bir anlamda politikalar belirledikleri, kendilerine gerçekleştirilecek hedefler koyduklarını söyleyebiliriz¹⁵².

Bunun dışında her düzeydeki yöneticinin uzmanlık bilgisiyle genel politikaların belirlenmesine katkısının bulunduğunu da belirtmeliyiz. Kurumun genelinde olduğu kadar alt düzeylerle de bu amaçların olabildiğince açık bir biçimde belirlenmesi gerekir. Amaç açıksa, bu amaca ulaşmak için yapılacak planların hazırlaması kolaylaşacağı gibi, alt düzeylerdeki yöneticilerin personeli kurumun amaçlarına yönlendirmeleri, bu amaçların bütün personelce benimsenmesini sağlamaları da kolaylaşacaktır¹⁵³.

Amaçlarla ilgili olarak belirtilmesi gereken son bir nokta, çevresel koşullardaki değişime bağlı olarak, kurumsal amaçların ve politikaların da zaman içinde değişikliğe uğramasıdır. Yönetimde amaçlar belirlendikten sonra, sıra bu amaçların gerçekleştirilmesi için yapılması gereken işlerle kullanılması gereken yöntemlerin belirlenmesine, bir başka deyişle planlamaya gelir. “Planlama çağdaş bir yönetim biçiminin temelidir. Yönetici belirlenen yöntem sayesinde ne yapacağını ve neler yapmak istediğini önceden düşünme olanağı bulur. Bu nedenle planlamayı bir çalışma planını önceden belirten bir analiz olarak da tanımlayabiliriz. Yapılacak işin, hangi koşullarda ve nasıl yapılacağına ve nelere gereksinim duyulacağına önceden karar verilmiş olur”¹⁵⁴.

Planlamanın yöneticilere birçok yararları vardır. Planlama, işgücünün, personelin, araç gereç, para, yer ve zamanın en etkili ve en ekonomik biçimde

¹⁵² Arıkanlı ve Ulubaş, a.g.e, s.26

¹⁵³ Genç, a.g.e, ss.143-144.

¹⁵⁴ Arıkanlı ve Ulubaş, a.g.e. s.25.

kullanılmasını sağlar. Gelecekte ihtiyaçların önceden bilinmesine yardımcı olur¹⁵⁵.

Yönetmel anlamda planlama işlevi gerçekleştirilirken örgütler aşağıdaki yedi araçtan yararlanırlar bunlar¹⁵⁶;

Amaçlar; yönetimde başarıya ulaşılabilmesi için erişilmek istenen amacın önceden belirlenmesi gerekir. Daha sonra örgütün tüm faaliyetleri bu amaca ulaşacak şekilde planlanacaktır.

Politikalar; “yöneticilere karar vermelerinde rehberlik edecek bir ilke veya ilkeler dizisi”¹⁵⁷ şeklinde tanımlanabilir. Bu prensipler işletme yöneticilerine yapacakları günlük faaliyetlerde veya alacakları kararlarda rehber olurlar. Belirlenmiş amaçlara ulaşmak için genel bir yaklaşım ve hareket tarzı oluştururlar. Örneğin üretilecek ürünlerde yüksek kalite düzeyinin sağlanması ve bu kalite düzeyinin korunması örgüt için bir politika olarak tespit edilmiş olabilir.

Usuller; örgütün gelecekteki faaliyetlerinin nasıl yapılacağını gösteren yöntemlerdir. Bunlar faaliyetin ardıl olarak hangi sırayla yapılacağını ayrıntılı bir biçimde gösterirler.

Bütçeler; bir örgütün faaliyetinin öngörülen sonuçlarını rakamlarla ifade eden plandır. Sonuçlar para birimi, zaman ve benzeri maddi birimlerle ifade edilir. Bütçeler belirli bir zaman dilimi için yapılır.

¹⁵⁵ Arıkanlı ve Ulubaş, a.g.e, s.26.

¹⁵⁶ Ertürk, a.g.e, ss.113-114.

¹⁵⁷ Dinçer, a.g.e, s.11.

Ayrıntılı Planlar; örgütlerin amaçlara ulaşmak için yapacakları çok çeşitli faaliyetlerin her birinin yapılış şekli ve zamanını tahmin etmek ve bu faaliyetlerin en verimli biçimde yürütülmesini sağlamak amacıyla yapılırlar.

Programlar; hedeflerin, politikaların ve görevlerin bağlantı kısmını oluştururlar. Yapılması planlanan faaliyetlerin ve bu iş için tahsis edilecek kaynakların ayrıntılı bir dökümünün hazırlanması, yer ve zaman tespit edilmesi, kim tarafından ve hangi zamanda yapılacağının belirlenmesi sürecidir. Planlar alt kademe yöneticilerin bir fonksiyonudur ve bir defaya özgüdür¹⁵⁸.

Stratejiler; üstün bir duruma ulaşmak ve avantajlı amaçlar elde etmekle ilgili olarak güç ve kaynakların kullanım şeklidir. Örgütlerde çıkması muhtemel olaylar karşısında karşı hareket alternatiflerinin belirlenmesidir. Bu nedenle stratejiler, açıklayıcı planlama veya rakiplerin planları dikkate alınarak yapılan planlar biçimindedirler.

Planlama süreci kendi içerisinde bazı aşamaları barındırır. Bunlar:

- Amaçların belirlenmesi
- Amaçlara ulaştıracak varsayımların belirlenmesi
- Alternatiflerin belirlenmesi
- Alternatiflerin karşılaştırılması
- Alternatifler arasında en uygun olanın seçimi
- Alt planların yapılması

¹⁵⁸ Dinçer, a.g.e., s.14.

- Hazırlanan planların uygulamaya konması.¹⁵⁹

Planlama süreci, dört temel basamaktan oluşur. Bunlar;

- **Mevcut durumun değerlendirilmesi:** Kurumun görevinin açık bir şekilde belirlenmesinden sonra güçlü ve güçsüz olduğu noktaların saptanması ve istenen hedeflere ulaşabilmek için gerekli kaynakların personel, materyal, para, tesis, makine vs. durumunun da değerlendirilmesi gerekir.
- **Verilerin toplanması ve değerlendirilmesi:** İyi bir planlama yapılabilmesi için toplanan verilerin güvenilir kaynaklardan sağlanması gerekir. Ayrıca planlamacı toplanan bu bilgileri sınıflandırmalı, değerlendirmeli ve kullanışa göre ayırmalıdır. Bilgisayarların kullanılması dosyalama ve veri saklamayı kolaylaştırır.
- **Zamanlamanın belirlenmesi:** Planlamanın ne kadar süreyi kapsayacağı konusudur. Kısa, orta, uzun dönemli planlama yapılabilir.
- **Planlama hiyerarşisinin sağlanması:** Planlar önemlerine göre bir sıralama içerisinde olmalı ve alt programlar üst planlarla uyumlu olmalıdır¹⁶⁰.

Planlama, yönetimin temel süreçlerinden biri olmasına karşın, kimi kez yeterli düzeyde oluşturulamaz. Bu yüzden de örgüt geçerli, güvenilir bir plana kavuşamaz. Bir örgütte planlama sürecini engelleyen birçok etken vardır.

¹⁵⁹ Ertürk, a.g.e, ss.114-115.

¹⁶⁰ Öznur Yüksel, **Yönetim**, Ankara: TMO Ders Notları, 2002, s.7.

Bunların bir kesimi örgüte özgü, özel engellerdir. Bir kesimi ise, her örgütte görülebilen türden genel engellerdir. Bunların en önemlileri aşağıda kısaca açıklanmıştır¹⁶¹:

Amaç yitirme: Kimi örgütlerde örgütün amaçları açık seçik olarak ortaya konmuş değildir. Amaç ne denli belirsiz, anlaşılmaz ise amaçtan sapma da o denli büyük olur. Bu tür amaç yitirme mal üreten örgütlerde pek görülmez, hizmet örgütlerinde daha çok görülür. Amaç ne kadar yitirilmiş ise, planlama da o kadar amacı gerçekleştirmeden uzaklaşır. Amaç yitirme, örgütü asıl işlevlerinden saptırdığı için yapılan plan da sapılan bu işlevlere dönük olur.

Yapı bozukluğu: Kimi örgütlerde amaç, belirginliğini korusa bile bu amacı gerçekleştirecek olan örgüt yapısı çarpıklaşmış olabilir. Örgütün amacını gerçekleştirmeye uygun olmayan bir yapı, düzenlenecek bir planın da çarpık olmasına yol açar. Çünkü planın, uygulanabilmesi için örgütün yapısına uydurulması gerekir. Böyle bir uyarılama planı da çarpıklaştırır.

Amaçlarını gerçekleştirebilecek bir yapıyı oluşturamayan örgütlerde görevler, yetkiler, sorumluluklar iyi düzenlenemez, dengelenemez. Bu yüzden, işgörenler arasında örgütü işlevsizleştirecek düzeyde çatışmalar ortaya çıkar.

Zamansızlık: Planlama süreci araştırmayı, incelemeyi, yeterli bilgiyi toplamayı, etkili bir değerlendirmeyi gerektirir. Bunları yapabilecek zaman bulunamadığında planlamaya gereken bilgiler de toplanamaz. Yetersiz bilgi planlamanın en büyük engelidir.

¹⁶¹ Başaran, a.g.e, s. 242.

Uzmansızlık: Planlama, yöneticinin yalnız başına gerçekleştireceği bir süreç değildir. Yönetici buna yeterli olsa bile onun zamanı buna yetmez. Bu yüzden yönetimde planlama uzmanlarının da çalışmasına gereklilik vardır. Uzman yardımı yeterince sağlayamayan örgütler, yeterli bir plana kavuşamazlar.

Yönetimin yetersizliği: Planlamada en önemli engel yönetimin yetersizliğidir. Bir örgüt ortamının planlamaya elverişli olması gerekir. Yöneticiler, özellikle üst yönetici, planlamaya karşı olumlu bir tutum içinde olmalıdır. Planlamayı engelleyecek ağır çalışma koşulları, ussal olmayan çalışma kuralları ortadan kaldırılmalıdır. Planlamaya elverişli destekçi, birlikçi bir yönetim biçimi bulunmalıdır. Örgütün çalışmasını etkileyen değerler, planlamaya yardım edecek nitelikte olmalıdır.

Yönetim sürecinin her alanında olduğu gibi planlamada da kilit kişi üst yöneticidir. Üst yöneticinin yönetimde yetersizleşmesi planlamanın en büyük düşmanıdır¹⁶².

2.3.4.2. Örgütleme (Organize etme)

Örgütlerin verimli olabilmesi için sahip oldukları fiziksel, mali ve insan kaynakları ile işlevlerini etkili biçimde bir araya getirmeleri gerekir. Söz konusu bir araya getirme sürecine örgütleme denir. Buna göre örgütleme, yapıyı kurma, kadrolama ve donatım eylemidir. Dar anlamda örgütleme bir örgütün amacına

¹⁶² Başaran, a.g.e, s.242.

ulaşabilmesi için yapılması gerekli işlerin belirli kişilere verilecek biçimde bölünmesi ve bu kişiler arasındaki ilişkilerin saptanmasıdır.¹⁶³

Örgütleme bir süreçtir. Çünkü rgtlenme, bir kez yapılıp bitirilen bir iş değildir. Örgüt, önceden kararlaştırılmış amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların, amacı gerçekleştirme çabaları boyunca, karşılıklı kurdukları ilişkiler dokusundan oluşur. İnsanların ilişkileri, hızla değişen dirik bir nitelik gösterir. Ayrıca insan ilişkileri, yalnız örgütün i değişkenleri ile değil, dış evre değişkenleri ile de güçlü etkileşim içinde olduğundan, sürekli değişme içindedir. Bu değişmeye örgütün yapısının da uyum gösterilmesi için sürekli yeniden örgütlenmesi gerekir¹⁶⁴.

Bu yüzden bir örgüt, ne denli iyi kurulursa kurulsun, yaşadığı sürece, gerektiğinde yeniden örgütlenmelerle, yenileşmesini sürdürmek zorunda kalır. Örgütleme ile ilgili faaliyetler bir süreci ifade eder. Bu süreç;

- Amaca ulaşmak için gerekli faaliyetleri belirlemek,
- Faaliyetleri anlamlı ve etkili bir şekilde gruplandırmak,
- Grupları belirli örgüt birimleri ve kadroları haline getirmek,
- Kadrolara ait görevleri yürütecek çalışanları (işgörenleri) belirlemek.

Burada ilk safha temel olarak planlama aşamasında belirlenir. Ancak planlama safhasında örgütlenecek faaliyetler dağınık bir şekilde bulunmaktadır. Bu faaliyetleri en az emek ve maliyetle görülebilecek şekilde bölmek, sıralamak,

¹⁶³ Genç, a.g.e, s.150.

¹⁶⁴ Yüksel, a.g.e., s.8.

örgütlenme aşamasına aittir. Bazen aşırı iş bölümünün bazı sakıncaları da olabilir. Çok basitleştirilmiş işler işgörenlerde can sıkıntısı ve yorgunluk yaratır. İşin tek düzeyli olması iş kazalarına neden olabilir işten duyulacak tatmini azaltır. Sonuçta işe devamsızlık işgören devir hızının artması gibi sorunlara yol açabilir. İş bölümünden sonra birbirleriyle ilişkili işlevler ya da temel iş faaliyetleri yönetilebilecek büyüklükte birimler içinde gruplandırılarak bölümlendirme (Departmentasyon) yapılır.¹⁶⁵

Örgütlemenin temel ilkeleri ise¹⁶⁶;

- **Amaç birliği:** Her bölüm ve her birim, örgütün ana hedeflerini gerçekleştirecek biçimde anlaşılmış ve organize edilmiş olmalıdır.
- **Kumanda birliği:** Her astın sadece bir üstten emir alması sağlanmalıdır. Birden fazla amirden emir alması durumunda hangi emri yerine getireceğini bilemez ve örgütlenmede karışıklıklar meydana gelir.
- **Yeterlilik:** Örgütler, belirlenmiş amaçlarını en az maliyetle gerçekleştirmek durumundadırlar. Ancak örgütün herhangi bir birimi, maliyetleri düşürmek amacıyla, fonksiyonlarını yerine getiremeyecek düzeyde yetersiz hale gelmemelidir¹⁶⁷.
- **İş bölümü ve uzmanlaşma:** İş bölümü, işlerin bölünerek, her bir kişiye daha dar kapsamlı işler vererek onların uzmanlaşmasının

¹⁶⁵ Arıkanlı ve Ulubaş, a.g.e, s.32.

¹⁶⁶ Ertürk, a.g.e, ss.116-119; Genç a.g.e, s.152.

¹⁶⁷ Osman Yozgat, **İşletme Yönetimi**, 7. Baskı, İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı, 1989, ss.246-247.

sağlanmasını temin eder. Uzmanlaşan kişiler daha yüksek verimle çalışır. Uzmanlaşmamış olduğu sahalardan daha fazla iş üretirler.

- **Görevlerin Tanımı:** Bir örgüt içerisinde görev alacak kişilerin yapacakları görevlerin önceden açık bir şekilde belirlenmesi gerekir. Böyle olunca, karışıklıklar önlenir ve herkes ne yapacağını kolayca öğrenir.
- **Basamaklar sırası:** Örgüt içerisinde belirli işlerin yapılması, birbirleriyle ilgili görevlerin belli bir sırada yapılması ile mümkündür. Bu belli sıralar nedeniyle görevliler birbirlerine ast-üst biçiminde bağlanmaktadır. Bu şekilde görevliler arasında görev ve sorumluluk paylaşımı olmaktadır¹⁶⁸.
- **Yetki ve sorumluluk dengesi:** Örgütte görev alan kişilere, görevleri ile ilgili yetki ve sorumluluk verilmelidir. Bir yöneticiye bir görevin yerine getirilmesi ile ilgili sorumluluk verilmiş ise, bu sorumluluğu yerine getirecek yeterli düzeyde yetkinin de verilmesi gerekir. Yetkinin düzeyi sorumluluktan az veya sorumluluğu aşacak düzeyde olmamalıdır.¹⁶⁹
- **İş, yetki, sorumluluk ve karşılıkların açık olarak belirlenmesi:** Örgütte yer alan yöneticilerin hangi işleri yapacağı, bunlarla ilgili hangi yetki ve sorumluluklarının olacağı, bu sorumluluklarını yerine

¹⁶⁸ Sayar, a.g.e., s.247.

¹⁶⁹ İnan Özalp, **Yönetim ve Organizasyon**, Cilt 1, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1986, s.165.

getirmesi karşısında ne gibi maddi ve manevi yararlar temin edileceği açık bir şekilde belirtilmelidir.¹⁷⁰

- **Ayrılık:** Örgütte iş bölümü sonucu herkesin yapacağı işler belirlendikten sonra, görevi yapan kişilerin kendi işleri ile ilgili bağımsız karar alma yetkilerinin bulunması gerekmektedir. Buna ayrılık ilkesi denir.¹⁷¹
- **Yönelme birliği:** Örgütlerde amaçları gerçekleştirmek için bir çok yol vardır. Bu yollardan örgütün amaçlarına en uygun olanları tercih edilir ve bunlarla ilgili geleceğe dönük planlar yapılır. Bu planların uygulanması sırasında ortaya çıkacak sorunların nasıl anlaşıp ne şekilde çözüm getirileceğine ilişkin önceden bazı kararlar alınır. Bu ilke kararlarına da örgüt politikaları denir. Planlar, programlar ve politikalar ile güdülen amaç örgütü önceden kararlaştırılan hedeflere doğru yönlendirmektedir.¹⁷²
- **Değişebilirlik:** Sosyal, teknolojik ve biyolojik şartlardaki değişimler karşısında örgütlenmenin de değişebilir özelliğe sahip olması gerekir.¹⁷³
- **Süreklilik:** Organizasyon kademelerinde yer alan yönetici adaylarının yetişmelerini sağlayacak tedbirleri alarak, çevredeki değişimleri

¹⁷⁰ A.g.e, ss.165-166.

¹⁷¹ Yozgat, a.g.e., s. 248.

¹⁷² Yozgat, a.g.e, s.248.

¹⁷³ Mehmet Oluç, **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, İstanbul: İÜ Yayınları, 1978, s.232

yakından takip ederek, amaçlarında da çevredeki değişikliklere paralel değişikler yaparak örgütün devamlılığı yönünde tedbirler alınır.¹⁷⁴

- **Önderliğin kolaylaştırılması:** Örgüt yapısı ve yetki devri, yöneticilerin başarısı için gerekli olan çevreyi meydana getiren önderlik yeteneğini artırır. Yönetim, önemli ölçüde yönetici görevde bulunan kişilerin önderlik yeteneklerine bağlıdır. Bu bakımdan örgüt yapısının bu durumu temin edecek şartları oluşturmali ve yöneticinin önderlik özelliklerini tam olarak kullanabilmesine olanak sağlamalıdır.¹⁷⁵
- **Fonksiyonel benzerlik:** Görevler gruplar halinde bir araya getirilirken, fonksiyonel benzerlikler dikkate alınmalıdır. Belirli işlerin bir arada toplanması ve bu işlerde uzmanlaşmış personelin aynı bölümde toplanması ile organizasyona katkıları daha yüksek olur.¹⁷⁶
- **Yönetim Alanı:** Yöneticilere rahat edebilecekleri sayıda ast bağlanmalıdır. Kontrol edemeyeceği kadar ast bağlandığında yönetici başarısız olur.¹⁷⁷
- **Personeli işe yerleştirme:** Personelin işe yerleştirilmesi sırasında, işi yapması için işi yapması için gereken asgari niteliklere dikkat etmek, daha doğrusu işe göre adam almak gerekir.

¹⁷⁴ Oluç, a.g.e, s. 232.

¹⁷⁵ Ertürk, a.g.e., s. 118.

¹⁷⁶ Özalp, a.g.e, s.166.

¹⁷⁷ Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Konya: Eğitim Kitapevi, 2010, ss.141-142.

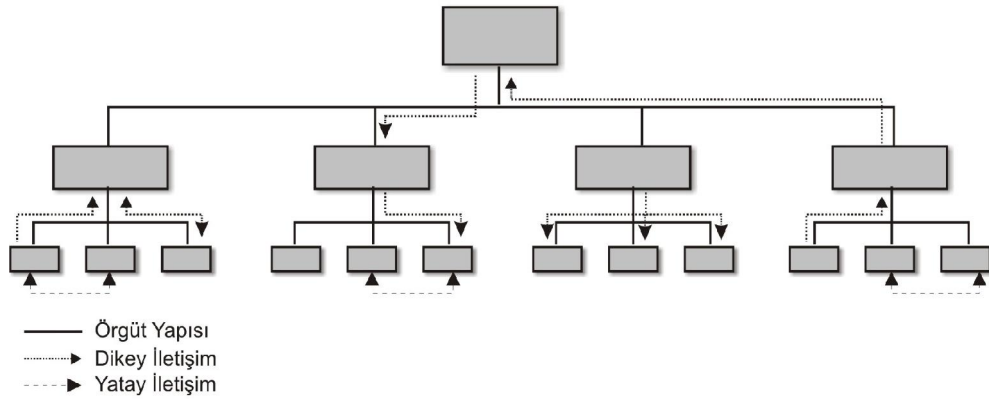
- **Sorumluluk:** Görevlerin yapılıp yapılmamasında dolayı yöneticiler her zaman sorumludur. Üstler kendi yetki ve sorumluluklarını astlarına devretseler bile, işlerin yapılmamasından dolayı yine kendi üstlerine karşı hesap vermek durumundadırlar. Bu nedenle üstler yetki ve sorumluluklarını astlarına tamamen devredemezler. Devretmeleri halinde de kendi sorumlulukları devam eder.¹⁷⁸
- **Fonksiyonel büyüme:** Örgütler büyüdükçe organizasyon yapılarında da sürekli değişiklikler yapmaz zorunlu hale gelir. Yeni bölümlerin açılması, yeni elemanların işletmeye alınması gibi eylemlerle fonksiyonel büyüme sağlanabilir. Bundan başka, değişik nitelikteki işleri bir arada yapan bölümler, iş hacminin artmasıyla birden çok veya ayrı ayrı bölümler haline gelebilir. Böylece örgütte fonksiyonel büyümenin yanı sıra organizasyon yapıları da büyümek durumunda kalır.¹⁷⁹
- **Çapraz ilişkiler:** Örgütlerde aynı yönetim kademesinde bulunan bireylerin birbirleriyle bir araya gelerek konunun ayrıntılarına girerek konuşmalarına izin verilmelidir. Alt kademedeki bir yönetici, kendi sorumluluk alanı içinde herhangi bir konuda başka birimden yardım alabilir. Kısa devre ilkesi denilen bu ilişki ile her zaman tasarruf

¹⁷⁸ Ertürk, a.g.e, s.119.

¹⁷⁹ Özalp, a.g.e, s.167.

sağlanabilir, üst yönetici de sürekli olarak meşgul ve rahatsız edilmemiş olur.¹⁸⁰

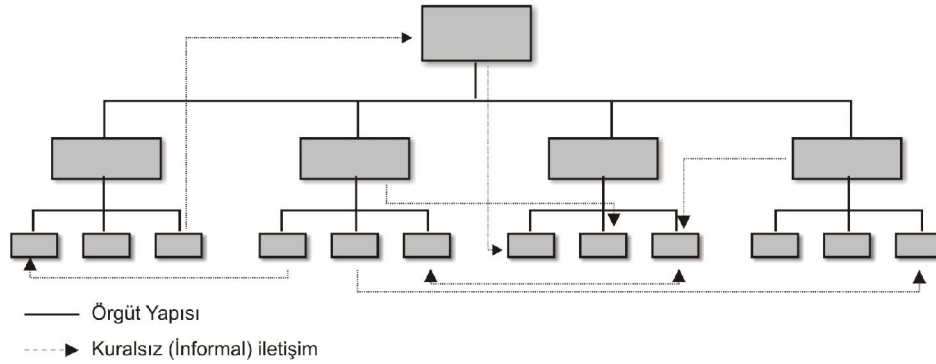
Karar alma işlevlerini yerine getiren yöneticilerin, çapraz ilişkiler ilkesine bağlı olarak işgörenler ile kuracağı iletişim yapısı, örgütün iş ve yönetsel akış yapısı ile doğrudan ilişkilidir. Yazılı veya sözlü olarak gerçekleştirilecek olan iletişim süreci, yapısı gereği kişilerarası iletişim kimliğine sahiptir. Geleneksel örgüt yapıları içerisinde yönetim yapısının gereğine göre eş seviyedeki görevlerde yatay, ast-üst ilişkisi söz konusu olduğunda ise dikey olarak gerçekleşir. Örgütsel iletişimin temelinde yer alan kişi-kişi ve kişi grup iletişiminde genel olarak resmi/kurallı (formal), samimi/kuralsız (informal) ve sözsüz süreçler geçerli olur.¹⁸¹



Şekil 2.11: Örgüt içerisinde resmi/kurallı (formal) iletişim

¹⁸⁰ Özalp, a.g.e., s. 167

¹⁸¹ Ricky W. Griffin, **Fundamentals of Management: Core Concepts and Applications**, Third Edition, New York: Houghton Mifflin Company, 2003, s.340-348.



Şekil 2.12. Örgüt içerisinde samimi/kuralsız (informal) iletişim

Kaynak: Ricky W. Griffin, **Fundamentals of Management:Core Concepts and Applicaitons**, Third Edition, NewYork: Houghton Mifflin Company, 2003, s.340 ve s. 346’den yararlanılmıştır.

2.3.4.3. Yönelme (Yürütme)

Yönelme, başkalarının davranışlarını belirleme veya etkileme sürecidir. Yönetici, örgüt adına, motivasyon ve liderlik unsurlarını kullanarak, çalışanların yeteneklerinden yararlanmaya çalışır. Kurulan yapının işletilmesine, başka bir ifadeyle harekete geçirilmesine yönelme denir.¹⁸² Yönelme, örgütsel faaliyet sürdükçe sürer.

Örgüt yöneticisi planlamayı yaparak amaç ve hedefleri belirledikten ve bu hedefe uygun yapılanmayı organize ettikten sonra, bu plan ve faaliyetlerin uygulanmasını sağlama süreci başlar. Emir/komuta adı da verilen bu süreçte yönetici örgütlenmenin farklı aşamalarındaki birey ve gruplarla iletişim içine girer. Bu nedenle yönelme süreci, planlama ve örgütleme süreçlerine göre daha dinamik bir süreçtir.¹⁸³

¹⁸² Genç, a.g.e, s.161.

¹⁸³ Ertürk, ag.e., s. 43.

Örgüt yöneticisi, planlama evresinde, eşya, faaliyet (işler) ve olaylarla ilgilenir. Örgütlenme evresinde de, temel ilgisini yine bunlar oluşturur, örgütte yer alacak kişileri belirlerken bu evrede insancıl öge ile buluşur; ancak bu buluşma statik bir netlik taşıdığı için önemli sorunlar doğurmaz. İşletme yöneticisi, insancıl öge ile ancak, komuta (yürütme) evresinde tam olarak bulunmuş olur. Çünkü, işletmede bir iş görmek üzere sürekli olarak çalışan kişiler, psikolojik ve toplumsal niteliklerini yavaş yavaş ortaya koyarlar ve böylece, hergün çözümlenmesi gereken sorunların ortaya çıkması imkan kazanır. Bu nedenle, komuta işlevi, hareketlilik sunan dinamik bir yönetim faaliyetidir.¹⁸⁴

Yöneltme fonksiyonunun temelinde yer alan emir/komuta olgusu, üstlerin astlarından beklediği şartlar altında harekete geçmelerini veya eylemlerini yönlendirmelerini ya da durdurmalarını talep etmeleridir. İnsanlar arası ilişki olması nedeniyle toplumların sosyal-kültürel yapıları ve yöneticilerin yönetim felsefeleri ilişkileri belirlemektedir. Örgüt yapısı ve işleyişi de emrin verilmesinde etkileyici olsa bile, asıl belirleyici toplum yapısıdır.¹⁸⁵

Yöneltme sürecinde yönetici, sahip olduğu örgüt içi statünün kendine kazandırdığı güç ve yetkiyi kullanır. Güç, birine bir şey yaptırma, isteme veya nasıl olacağı hakkında yol gösterme yeteneğidir. Aynı zamanda başkalarının davranışlarını kontrol edebilme ve yapılacak faaliyetlere karar verme

¹⁸⁴ Arıkanlı ve Ulubaş, a.g.e., s.34.

¹⁸⁵ Yozgat, a.g.e, s.328.

yeteneğidir.¹⁸⁶ Yönetici, astlarından bir faaliyeti yürütmelerini isterken özellikle iki durumu göz önünde bulundurmalıdır¹⁸⁷:

- Ast bu görevi yerine getirebilme yeteneğine ve bilgisine sahip mi? (Öznel etmenler),
- Görevin yerine getirilmesi sırasında gerekli fiziki şartlar, donanım ve teknoloji yeterli mi? (nesnel etmenler).

Astların başarılı olabilmeleri için, her şeyden önce, kendilerinden ne beklendiğini açık seçik bir biçimde zamanında bilmeleri gerekir. Uygulamadaki birçok aksaklıklar ve hatta uyuşmazlıklar bu noktalarda çıkmaktadır. İşletmede görevlendirilmiş herkesin ne yapacağını, kimlerle beraber yapacağını, ne gibi araç ve olanaklardan yararlanabileceğini ve hatta işi ile ilgili sorumluluk ve yetkilerinin ne olduğunu açık biçimde bilmesinde yarar vardır. Bütün bunlar, iyi bir iletişim sistem ve mekanizmasının örgütte gerçekleştirilmesini gerekli kılar.¹⁸⁸

Gelişen iletişim teknolojilerine bağlı olarak örgütlerin elektronik iletişim kanallarını kullanmaları ve bu süreci yönetim yapısına katmaları gün geçtikçe artmaktadır. Bilişim teknolojileri (BT) olarak da ifade edilebilecek bu teknolojik altyapı, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kullandığı kaynakları ifade eder hale gelmiştir¹⁸⁹. Örgütlenmelerin kullandığı bilişim teknolojisi araçları bilgisayar, bilgisayar ağları, telefon, faks gibi bir çok donanım bileşeninin yanında yöneticilerin bilgi gereksinimini karşılayacak biçimde düzenlenmiş sistem ve

¹⁸⁶ Genç, a.g.e, s.167.

¹⁸⁷ Arıkanlı ve Ulubaş, a.g.e, s.35.

¹⁸⁸ A.g.e, s.35

¹⁸⁹ Griffin, a.g.e., s.342.

yazılımları da kapsamaktadır. Aynı zamanda örgüt içerisinde yer alan bireylerin bilişim teknolojilerine hakimiyetinin gün geçtikçe artması da elektronik iletişimin örgüt içerisinde kullanımını artıran önemli bir faktördür. Günümüzde işgörenlerin ortak bir mekanda toplanması gerekmemektedir. Telekonferans, görüntülü telefonlar gibi araçlarla eşzamanlı; SMS, e-posta gibi yöntemlerle zaman bağımsız iletişim kurmaları mümkün hale gelmiştir.

Yöneticinin yöneltme fonksiyonunu icrası sırasında en önemli yardımcısı güç ve yetkidir. Örgütlerde kullanılan güç fiziksel, ekonomik ve bilgi, performans kişilik ve mevki ile ilgili veya ideolojik olabilir¹⁹⁰. Ancak gücün kullanımı sırasında yöneticinin etik kurallar çerçevesinde davranışta bulunması gerekir. Bireylerin davranışlarını belirleyen değer sistemleri olduğu gibi, örgütlerin de etik davranışlarını belirleyen değer sistemleri vardır. Ahlak dışı kararlar veren örgütler – dolayısıyla yöneticiler- bu davranışlarından sorumludur.¹⁹¹

2.3.4.4. Koordinasyon (Eşgüdümleme)

Bir örgütte koordinasyon, örgütün düzenli ve sürekli çalışabilmesi için amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasıdır. Fayol'e göre koordinasyon, başarı elde etmek için bir örgütün bütün eylemlerini uyumlaştırmaktır.¹⁹² Uyumlaştırma en geniş anlamıyla örgüt içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlerin gerekli ve istenen zamanlarda yapılmasını

¹⁹⁰ Genç, a.g.e., s.168.

¹⁹¹ Özhan Tıngöy, **Bilişim Çağında Etik**, İstanbul: Avcıol Basım Yayım, 2009, s.56.

¹⁹² Genç, a.g.e., s.171.

sağlama sürecidir. Büyük örgütlerde uyumlaştırma, daha ziyade çabaların birbirini zıt yönlerde götürmeyecek şekilde koordine edilmesidir.¹⁹³

Koordinasyonda işbirliği zorunludur. Çalışanların haberleşmeleri gerekir. Kuruluşu oluşturan çeşitli bölümler, birbirlerinin yaptıklarından haberi olmazlarsa, işletme, kararsız ve kendi kendine rakip bir niteliğe bürünür.¹⁹⁴

Her kuruluştta, santrifüj (merkezkaç) güçler ile santripetal (merkezcil) güçler çatışma durumundadırlar. Fiziksel dünyadaki merkezkaç güçler gibi, işbirliğini dağıtıcı bir yol oynayan santrifüj güçler de kuruluşu oluşturan bireyler arasındaki ayrılıklar, kıskançlıklar gibi uyumsuzluk yaratan etmenlerden oluşur. Koordinatörün görevi, işletmelerdeki bu merkezden uzaklaştıran güçler ile merkezcil (integrative) güçleri koordine etmek ve aralarında, işletmenin çıkarlarına imkan ölçüsünde uygun bir denge oluşturmaktır. Aslında, işletmenin varlık nedeni, çeşitli üretim güçlerini, belli bir amacın başarılması yolunda biraraya getirmektir. Söz konusu etmenlerin işbirliği etmek üzere biraraya gelmesi, çıkarları gereğidir. Çünkü, ancak, bu işbirliğinin başarılı olması sonucunda kendileri de yararlanacaklardır. Bu bağlamda, kurumun temel niteliklerinden biri, kendisinin de, bir uyumlaştırma aracı olmasıdır. Diğer bir deyişle, işletme adını verdiğimiz gruplaşma, başlıbaşına, bir eşgüdümü belirtir. Uyumun zayıf olduğu bir işletme veya kurum, bu zayıflık derecesinde gücünden

¹⁹³ Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi: Genel Esaslar**, İstanbul: Seçkin Yayıncılık, 1992, s.269.

¹⁹⁴ Arıkanlı ve Ulubaş, a.g.e, s.44.

ve varlığından kaybeder. Böyle bir durumda, işletme (kurum) , rastgele bir araya gelmiş üretim etmenleri yığınınından fazla bir değer taşıyamaz¹⁹⁵.

Örgütler büyüdükçe koordinasyon önem kazanır. Koordinasyon, yönetimle ilgili birimlerin iyi örgütlenmiş olmaları ve ilişkilerin iyi düzenlenmiş olmasıyla yakından ilgilidir. Buna bağlı olarak insan ilişkilerinin olumlu yönde gelişmesi eşgüdümü kolaylaştırır. Yüzyüze yapılan toplantılar ve görüşmeler, hizmet içi eğitim çalışmaları eşgüdümün gerçekleşmesinde önemli bir etkindir. Eşgüdümde en büyük sorumluluk, yöneticilere düşmektedir. Baskı ve sert, otoriter davranışlar yerine, çalışanların gönüllü ve istekli çalışmalarına önem vermelidir. Gönüllü ve istekli çalışmalar, başarı oranını ve verimliliği artırır¹⁹⁶.

Koordinasyonu gerçekleştirirken uyulması gereken ilkeleri şu şekilde sıralamak mümkündür¹⁹⁷:

- İlgili sorumlu kişiler arasında dolaysız görüşme ile koordinasyon sağlanmalıdır.
- Planlama yapılırken ve politikalar belirlenirken daha başlangıçta koordinasyon temin edilmelidir.
- Bir sorun ile ilgili bütün etkenlerin karşılıklı olarak birbirleri üzerine olan etkileri göz önüne alınarak koordinasyon gerçekleştirilmelidir.
- Koordinasyon, sürekli bir işlem olarak düşünülmelidir.

¹⁹⁵ Arıkanlı ve Ulubaş, a.g.e, s.45.

¹⁹⁶ Genç, a.g.e, s.172-173; Arıkanlı ve Ulubaş, a.g.e., s.45.

¹⁹⁷ Yozgat, a.g.e., ss.298-299.

Koordinasyon sağlanmasında, kuruluşlar birbirlerine çeşitli türlerde yardımlarda bulunabilirler. Örneğin, kuruluşların birbirlerine personel, malzeme, araç, gereç ve para yardımında bulunmaları, birer eşgüdüm aracıdır. Eşgüdüm bu yardımlaşma ve anlayış içinde gerçekleşebilir¹⁹⁸.

2.3.4.5. Denetim

Yönetim işlevlerinin sonuncusu olan denetim, diğer işlevlerin neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını araştırır ve belirler; çalışmaların sonucu, ancak, etkili bir denetim sonunda belli olabilir. Yönetici, kuruluşu amacına ulaştıracak çalışmalara giriştikten ve böylece üretimin sonuçları adım adım elde edildikten sonra, bunların, gereği gibi yapılıp yapılmadığı, amaca ulaşıp ulaşılmadığını veya hangi ölçüde ulaşıldığı, hangi ölçüde ulaşılmadığı, gibi önemli konuları belirlemesi gereklidir. İşte, bu konuları inceleme ve soruşturma işleri denetim sürecini oluşturur. Kısaca denetim ne yaptığımızı, nereye ulaştığımızı, nerede bulunduğumuzu belirlemeye yarayan bir işlevdir. Yönetim biliminin kurucusu Fayol'e göre, denetim “ ...her şeyin, verilen emirlere ve konulmuş kurallara (düzene) uygun yapılıp yapılmadığının gözetimidir.”¹⁹⁹

Denetim süreci temel olarak şu dört evreden oluşur²⁰⁰:

- a- Standartların belirlenmesi: Denetimin ön koşulu, denetlenecek konuda açık ve seçik standartların (ölçülerin) konulmasıdır. Standartlar, planlanmış amaçların bir ifadesidir. Ancak bazı amaçlar sayısal bir biçimde ifade edilemezler. Standartlar örgütün yöneticisi veya

¹⁹⁸ Genç, a.g.e, s.173.

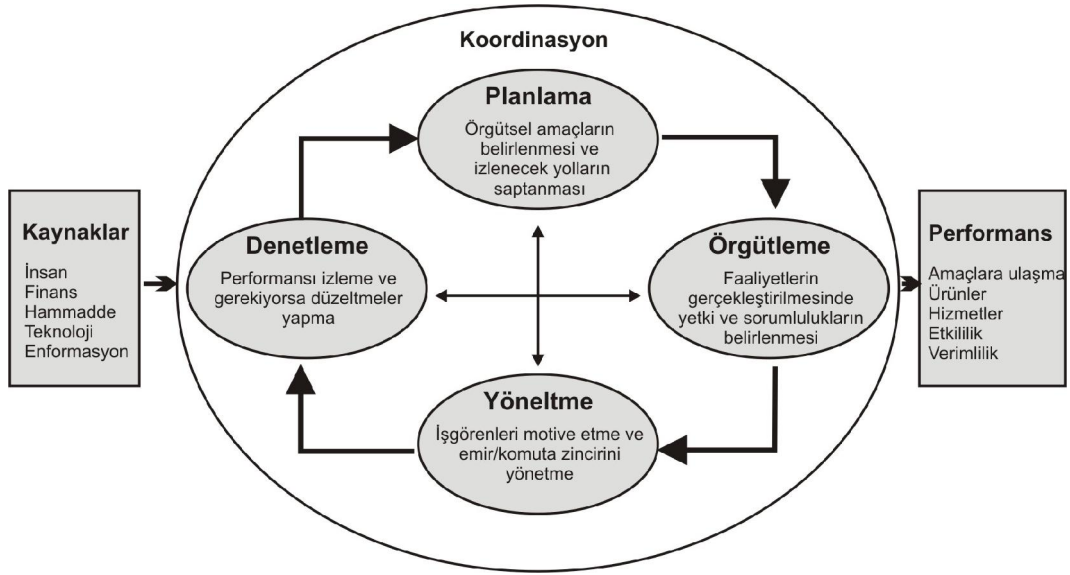
¹⁹⁹ Arıkanlı ve Ulubaş, a.g.e, s.47.

²⁰⁰ Eren, a.g.e, s.281; Genç, a.g.e., s.177.

uzmanları tarafından belirlenebileceği gibi, örfüt dışındaki organlar tarafından da belirlenebilir. Gerçekten birçok standart, çeşitli kamu kuruluşları, meslek ve bilim kuruluşları tarafından belirlenmiştir.

- b- Fiili durumun belirlenmesi ve yorumlanması: Denetim sürecinde ikinci adım, çalışanların performanslarının uygunluğunun irdelenmesi ve uygulama sonuçlarının belirlenmesidir. Gerçek durumu izlemek ve saptamak için hazırlanmış raporlardan ve kişisel gözlemlerden yararlanılır.
- c- Standartlar ile gerçekleşmiş durumun karşılaştırılarak sapmaların belirlenmesi ve yorumlanması: Belirlenmiş standartlar ile gerçek durumun karşılaştırılması ve yorumlanması bu aşamada yapılır. Bu karşılaştırma sonunda bir fark (sapma) bulunup bulunmadığı görülerek, fark bulunması halinde olumlu veya olumsuz mu olduğu belirlenir. Bu aşama denetim sürecinin önemli evrelerinden biridir, çünkü performansın önceden belirlenen standartlar ile ne ölçüde uyum içinde olduğunu gösterir.
- d- Sapmaların nedenlerinin bulunup düzeltici önlemlerin belirlenmesi: Performans ile standartlar arasında belirgin ve olumsuz yönde bir fark bulunuyor ise bu sapmaların düzeltilmesi amacıyla yönetim sürecine müdahalelerde bulunmak gerekir. Yapılacak değişiklik ve düzeltmelerin belirlenmesi ve ilgili birimlere bildirilmesi bu aşamada yapılır.

Yönetim fonksiyonlarının yürütülmesinde izlenen yol, ardıl süreçler olarak değil, birbirine eklemli bir çember biçimindedir. Başlangıç noktasında yer alıyor gibi görünen planlama, bir önceki faaliyetin ardından yeni bir faaliyetin planlaması olabileceği gibi; performansı artırıcı veya düzeltici önlemlerin alınmasına ilişkin bir faaliyet de olabilir. Benzer şekilde yürütülen faaliyetlerin etkililiğinin artırılması için örgüt yapısında değişiklik ve koordinasyon yöntemini değiştirme ve düzenleme eylemleri de örgütsel faaliyetler sürerken gerçekleştirilebilecek eylemlerdir. Şekil 2.13, yönetim fonksiyonlarının nasıl bir işleve sahip olduklarını ifade etmektedir.



Şekil 2.13: Yönetim fonksiyonları ve yönetim süreci.

Kaynak: Richard L. Daft, **Management**, s. 8.

2.4. Yönetimsel Karar Verme

Tüm modern yönetim biçimlerinde yöneticiler, daha sorumlu ve daha etkili olmaya zorlanmaktadır. İster özel, ister kamu sektöründe olsun; insanlar

yöneticilerin kararlarında daha etkili ve verimli olmalarını beklemektedirler. Bu bağlamda yönetim olgusu, kaynakların kısıtlılığı sorunu ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu zorluklar, yöneticileri, yönetsel karar verme pratiklerini gözden geçirmeye zorlamaktadır. Daha etkili olmak ve kaynakların optimum kullanımı, yöneticilerin karar verme işlevlerine daha nicel yaklaşımlarına neden olmaktadır.²⁰¹

Karar verme, varolan seçenekler arasında en uygun hareket biçiminin seçilmesidir. Karar verme olgusu, yönetim fonksiyonlarından planlamanın esasında mevcuttur. Yöneticilerin temel görevleri karar vermektir. Zira devamlı bir şekilde ne yapılacağını, kimin yapacağını, ne zaman, nerede ve ne şekilde yapılacağını seçmek durumundadır.²⁰²

Örgütlerin bir karar verme sistemi olarak değerlendirilmesi ve buna bağlı olarak örgüt politikalarının belirlenmesi, örgütlerin politik birer alan olduklarını da ortaya koyar. Politik alan yaklaşımı aslında örgüt teorilerinin ortaya çıkışından bu yana var olan bir mecazdır ancak otorite ve meşruluk bağlamında geçerli olan resmi kabuller çerçevesinde ifade edilen popüler yaklaşımlar tarafından ikinci plana atılmıştır.²⁰³

Örgütte çalışan insanların sorunsuz olmaları düşünülmemeyeceği gibi örgütün de hiçbir sorununun olmaması düşünülemez. Bu nedenle belki de yönetimin var oluş nedeni, örgütün işleyişi sırasında karşılaşacağı sorunları çözerek örgütte etkililik ve verimliliği sağlamaktadır. Ayrıca, yönetim insanlara

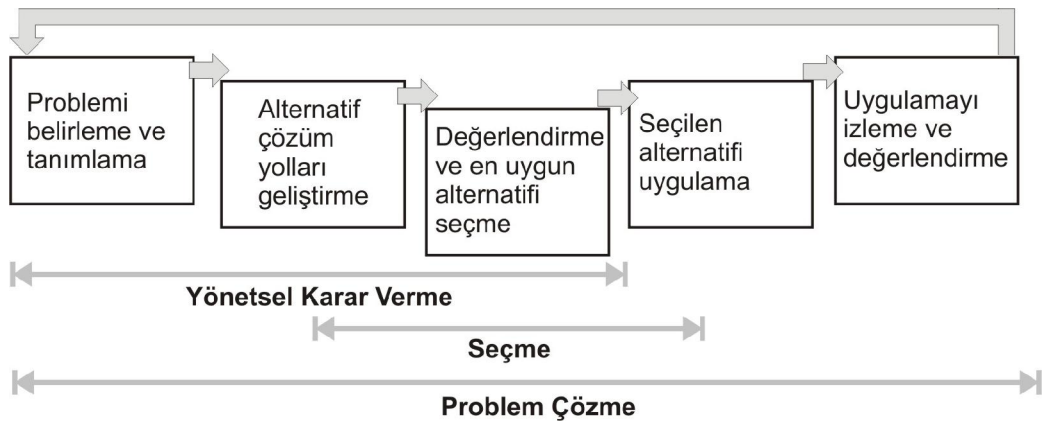
²⁰¹ Luthans, a.g.e, s.185.

²⁰² Ertürk, a.g.e., s.179.

²⁰³ Hatch, a.g.e., s.269.

yönelik bir süreç olduğundan yönetilenlerin davranışlarının örgütsel amaçlara yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan “karar verme”, birey ve örgüt açısından sorun çözme olarak düşünülebilir.²⁰⁴

Karar verme süreci ile ilgili aşamalar ve problem çözme ile ilişkisi Şekil 2.14’de verilmiştir.²⁰⁵



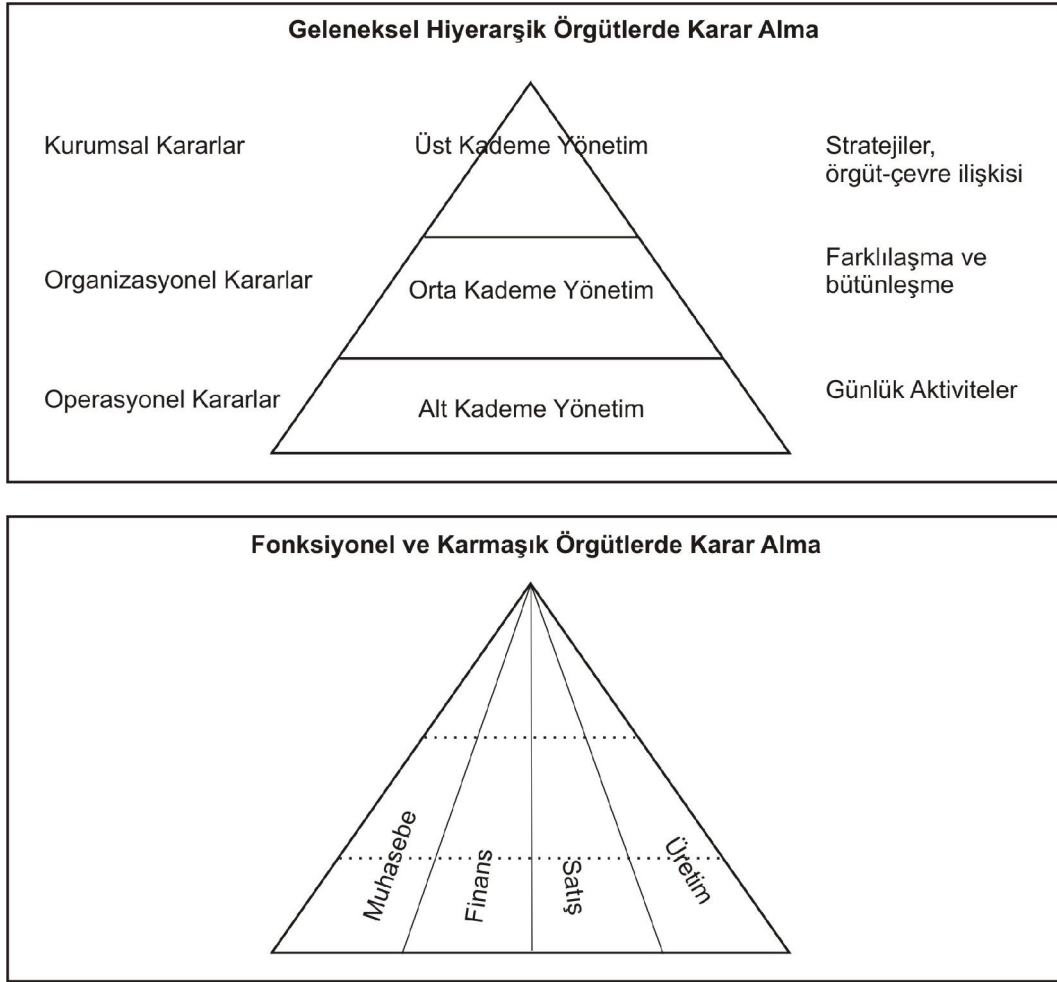
Şekil 2.14: Yönetmel karar verme ve problem çözme ilişkisi

Geleneksel örgütlenmelerde yönetmel karar verme süreci; üst yöneticilerin stratejik kararları aldığı, orta seviye yöneticilerin bu kararları örgüt paydaşlarına aktardığı, alt kademe yöneticilerin de kararların uygulanmasına ilişkin faaliyetlerden sorumlu oldukları bir yapıda gerçekleşir. Ancak fonksiyonel ve karmaşık bir örgütlenme yapısında bu tip karar alma yapıları işlevselliğini yitirmektedir. Bu tip örgütlerde karar alma işlevinin uygulayıcı birimlere daha çok

²⁰⁴ Arıkanlı ve Ulubaş, a.g.e., s.71

²⁰⁵ Hikmet Timur, **Yönetimde Karar Verme ve Problem Çözme**, Ankara: TMO Ders Notları, s.2; Hatch, a.g.e., s.273.

bırakıldığı ve alınan kararların üst yönetimlere çıkıldıkça koordinasyonunun sağlanması gibi bir görev bölümünün oluştuğu görülmektedir.²⁰⁶



Şekil 2.15: Örgüt yapılarına göre karar alma biçimleri (**Kaynak:** Hatch, a.g.e. s. 271.)

2.4.1. Karar Verme Biçimleri ve Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler

Bir sosyal sistem olan örgütlerde alınan kararların çok farklı özellikler göstereceği yadsınamaz. Çünkü örgütlerin yapılarına, bulunduğu ortama ve

²⁰⁶ Hatch, a.g.e, ss.270-271.

zamana bağılı olarak ortaya çıkan sorunların çözümü için alınacak olan kararlar da farklılık gösterir. Bu nedenle tüm kararları kapsayacak bir sınıflandırma yapmak güçtür. Ancak buna karşın karar sürecinin incelenmesini kolaylaştırmak için literatürde genel kabul görmüş karar türleri aşağıda verilmiştir²⁰⁷

2.4.1.1. Kişisel ve örgütsel kararlar

Bireysel (bireysel) kararlar bireyin kişisel amaçlarına yönelik olup sonuçlarını da kişi tek başına yüklenir. Bu tür kararlar başkasına bırakılamaz. herkes tek başına karar vermeye çalışır. Halbuki örgütsel kararlar toplumsal nitelik gösteren karma kararlar olup örgütlerin amaçlarına yöneliktir ve bir tek kişiye mal edilmezler. Bu nedenle bu tür kararlar başka kişilere yetkileri oranında aktarılabilir²⁰⁸.

2.4.1.2. Programlanmış ve programlanmamış kararlar

Programlı kararlar, karar verme için uygun şartların oluştuğu ve örgüt bünyesinde geliştirilen karar verme kurallarının uygulanabildiği durumlarda ortaya çıkabilir.²⁰⁹ Örgütlerin her gün karşılaştığı tanımı kolay ve tekrarlanan problemlere ilişkin olarak aldığı kararlar programlanmış kararlar olarak adlandırılır. Belirli işlevlerin yerine getirilmesine ilişkin olan bu tür kararlar önceden saptanmış belirgin kurallara (programlara) göre verilir. Öte yandan programlanmamış kararlar ise belli kurallar izlenmeyen ve daha önceden karşılaşılmayan yeni problemlere ilişkin olarak verilir. Böyle bir problemle

²⁰⁷ Fred Luthans, **Organizational Behaviour**, Newyork: Still Book Company, 1973, ss. 210.

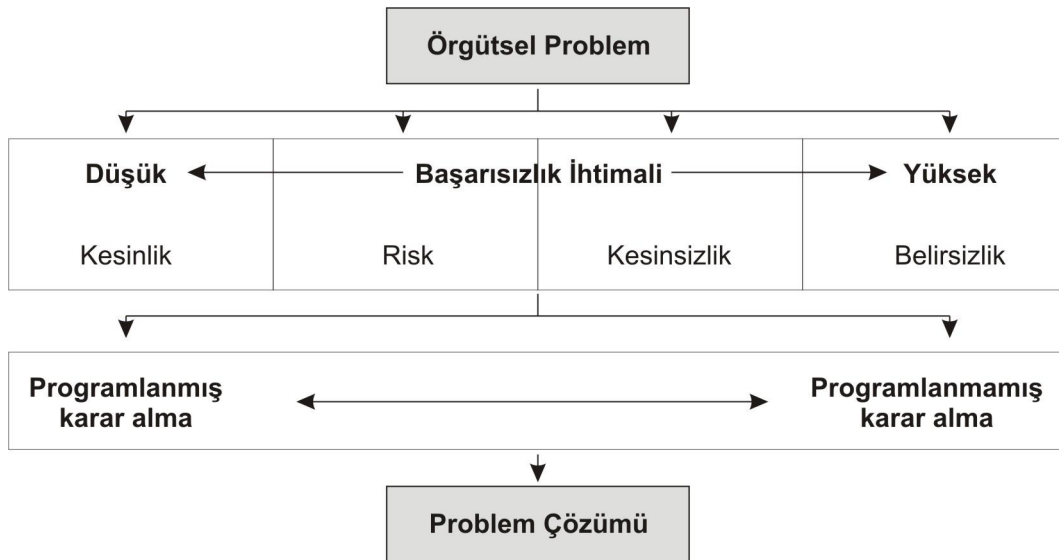
²⁰⁸ Arıkanlı ve Ulubaş, a.g.e., s.73.

²⁰⁹ Daft, a.g.e, s.269.

karşılaştıklarında karar vericiler ortaya çıkan sorunu çözmek için daha önceden belirtilen karar aşamalarından geçerek karar verirler²¹⁰.

2.4.1.2. Belirlilik, risk ve belirsizlik kararları

Programlanmış ve programlanmamış kararların arasındaki farkı ortaya koyan en önemli durum, yöneticinin karar alma sırasında belirlilik ve belirsizlik durumlarıdır. İdeal bir dünyada yöneticiler, karar verme için gerekli tüm enformasyona sahip olacaklardır. Ancak gerçekte bazı şeyler bilinemez durumdadır, bu nedenle bazı kararlar problem çözme veya istenen duruma ulaşmada yetersiz kalır²¹¹. Bu noktada yöneticiler, belirsizlikleri ortadan kaldırmak için enformasyon edinme girişimlerini sürdürür ve değişik çözüm alternatifleri ararlar. Şekil 2.16, karar alma sırasında ortaya çıkabilecek dört durumu göstermektedir.



Şekil 2.16: Kararların başarısını etkileyen şartlar (Kaynak: Daft, **Management**, s. 271)

²¹⁰ Arıkanlı ve Ulubaş, a.g.e, s.73.

²¹¹ Daft, **Management**, ss. 269-272.

Burada bahsi geçen kesinlik, risk, şüphelilik ve belirsizlik kavramlarını şu şekilde açıklayabiliriz²¹²:

Kesinlik (Certainty): Kesinlik durumunda karar alma için gerekli tüm enformasyon sağlanmıştır. Yöneticiler, tüm işletme şartları, kaynak maliyetleri ve muhtemel çıktılar hakkında bilgi sahibidir. Gerçek hayatta alınan kararların sadece çok az miktarı kesinliğe sahiptir. Çoğunlukla kararlar risk ve şüphelilik durumlarını barındırırlar.

Risk: eğer bir karar ile ilgili bilgilerin tümü mevcut ve hedefler belirlenmiş ise, ancak gelecekte elde edilecek getiriler kesin olarak hesaplanamıyor ve olasılıklardan bahsedilebiliyor ise, bu durum risk durumunu ifade eder.

Yönetimde kararlar genellikle risk ortamında verilir. Risk ortamında karar verilirken üzerinde durulması gereken en önemli nokta her bir alternatif ile ilişkin olasılıkların iyi bir şekilde hesaplanması ve hesaplama sonuçlarının ışığı altında kararın verilmesidir²¹³.

Kesinsizlik (Uncertainty): Eğer yöneticiler hangi amaçlara ulaşacaklarını biliyor, ancak alternatifler ve gelecek öngörülerini tahmin edilemiyorsa bu durum kesinsizlik (uncertainty) durumunu ifade eder. Böylesi durumlarda yöneticiler, karar alırken, bazı kabullere dayanarak hareket etmek zorunda kalırlar. Eğer bu kabuller gerçekleşmezse, alınan kararların da başarısızlığı söz konusu olacaktır. Şüpheli durumda alınan pek çok karar istenen

²¹² Daft, **Management**, s.270-271.

²¹³ Arıkanlı ve Ulubaş, a.g.e, s.75.

sonuçları gerçekleştirmez, ancak yöneticiler her gün şüphe içeren kararları almak zorunda kalırlar.²¹⁴

Belirsizlik (Ambiguity): Belirsizlik, karar verme bağlamında en zor durumu ifade etmektedir. Belirsizlik durumunda çözülecek problem veya ulaşılabilecek hedefler açık değildir, dolayısıyla uygulanacak alternatifler ve karar sonrası ortaya çıkacak durum ile ilgili bilgi de yoktur. Belirsizlik ortamı genellikle organizasyonların komplike yapılarından ve içerisinde varlıklarını sürdürdükleri çevrenin dinamikliğinden kaynaklanmaktadır²¹⁵. Yöneticilerin belirsizlik ortamında karar alma durumunda kalması; hedefler ve alternatifler konusunda çelişkili olunması, hızlı değişen şartlar ve bulanık bilgi yığını ve değişkenler arasında görülemeyen bağlantılar nedeniyle olur.²¹⁶

2.4.2. Karar Verme Yöntemleri

Karar verme sürecinde bir yöneticinin ya da karar vericinin başvurabileceği pek çok yöntem ve teknik mevcuttur. Bu yöntem ve teknikleri aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür.²¹⁷

2.4.2.1. Nicel Yöntemler

Karar ortamını oluşturan problemlere matematiksel ve istatistiksel tekniklerin uygulanmasını amaçlayan bu yöntemler çok geniş bir alanı kapsar. Tüm bu yöntem ve teknikleri burada belirtmek ve açıklamak mümkün değildir.

²¹⁴ Daft, **Management**, s.271.

²¹⁵ Arıkanlı ve Ulubaş, a.g.e, s.75.

²¹⁶ Daft, **Management**, s.271.

²¹⁷ Timur, a.g.e., s.21-23.

Bu nedenle, ancak uygulamada en çok başvuru yöntem ve teknikler tanım olarak kısaca değinilecektir.

2.4.2.1.1. Doğrusal Programlama Tekniğı

Doğrusal programlama belli bir amacı gerçekleştirmek için sınırlı kaynakların rasyonel kullanımını ve çeşitli seçenekler arasında en uygun dağılımı sağlayan matematiksel bir tekniktir. Doğrusal programlama problemi olarak formüle edilen bir problem aynı zamanda optimal bir kaynak dağılım problemidir. Böyle bir problemde gerçekleşmesi arzu edilen amacın açık ve ölçülebilir bir biçimde bir doğrusal fonksiyon olarak ifadesi gerekirken, öte yandan bu amacın gerçekleşme derecesini kısıtlayan sınırlı kaynaklarında aynı biçimde doğrusal eşitlik ya da eşitsizlikler olarak ifade edilmesi gerekir. Aksi durumda doğrusal programlama tekniğı kullanılmaz. Başka bir anlatımla, doğrusal programlamada doğrusallık ilişkisi temel bir varsayımdır. Eğer bu varsayım kabul edilemeyecek bir düzeyde ise karar verici doğrusal olmayan programlama tekniğine başvurabilir.

2.4.2.1.2. Ulaştırma Modeli

Doğrusal programlamanın özel bir durumu olan ulaştırma modeli, üretim merkezlerindeki ürünlerin tüketim merkezlerine ulaştırmanın toplam maliyetini minimum yapan optimal ulaştırma (dağıtım) programını belirlemeyi amaçlar. Bu nedenle bir ulaştırma modeli probleminde bir yanda karşılanacak arz miktarı ile bu arzın talep merkezlerine ulaştırılması için katlanacak birim maliyetlerinin açık olarak bilinmesi gerekmektedir.

2.4.2.1.3. PERT Tekniği

Bir program değerlendirme ve gözden geçirme tekniği olan PERT, yönetsel bir araç olarak karmaşık projelerin planlanmasında ve denetlenmesinde başvurulan bir şebeke analizidir. PERT, bir amacın ya da bir projenin gerçekleştirilmesi için gerekli olan faaliyetlerin birbirleriyle ilişkili olarak sıralı bir biçimde belirlenmesini gerektirir. Daha sonra her faaliyetin bitirilmesi için gerekli olan zaman tahminlerinden hareketle toplam projenin bitirilmesi için gerekli olan zaman tahmin edilir.

2.4.2.1.4. Sıra Bekleme (Bekleme Hattı) Modelleri

Sıra bekleme, bekleme hattı ya da kuyruk teorisi modelleri belirsizlik koşulları altında değişken, rastlantısal faaliyet gösteren sıra bekleme sistemlerini incelemeyi amaçlar.

Sıra bekleme sistemlerinde hizmet talebinde bulunan bireyle (Müşteriler) hizmet sunulan bölüme geldiklerinde kendilerinden önce kimse yoksa hemen hizmet edilmektedirler. Fakat kendilerinden önce başkaları varsa hoşgörölü davranıp bir sıra (kuyruk) oluşturmakta ve önceden belirlenmiş işletme kurallarına göre de kendilerine servis yapılmaktadır. Eğer sırada uzun süre beklemek gerekiyorsa müşteri kuyruktan ayrılır (müşteri kaybı). Kimi zaman da bu işletmelerde hizmet talebinde bulunan hiçbir müşteri olmadığı için hizmet bölümü (birimi) boş beklemektedir.

Böylece, müşteri talebinin belirsiz olduğu bu tür sistemlerde ya müşterinin sırada beklemesi ya da hizmet bölümünün boş beklemesi biçiminde

birbirine karşıt iki bekleme durumu ortaya çıkmaktadır. İşte kuyruk teorisi ya da sıra bekleme modelleri bu iki karşıt bekleme biçimleri arasında optimal bekleme zamanının belirlemeyi amaçlamaktadırlar. Çünkü her iki bekleme biçiminin ayrı ayrı vazgeçme maliyetleri söz konusudur.

2.4.2.1.5. Simulasyon (Benzetim) Tekniği

En genel tanımı ile simulasyon gerçeğin temsil edilmesi demektir. Ancak karar verme aracı olarak benzetim ya da simulasyon, karmaşıklığı nedeni ile bilgisayar kullanımını gerekli kılan matematiksel bir model aracılığı ile gerçek bir sistemin temsil edilmesini sağlayan bir tekniktir. Yine bir başka ifade ile benzetim bir işletmenin ya da bir ekonomik sistemin davranışını belirten belli matematiksel ve mantıksal modeller ile bilgisayarda deneyler yapmak için kullanılan kantitatif bir tekniktir.

Karar vericiler benzetim tekniğinden çok çeşitli biçimlerde yararlanabilir. Bu yararları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür. Örgütlerde ya da işletmelerde bazı faaliyetleri gözlemek ya olanaksızdır, ya da çok pahalıdır. Böyle durumlarda işletmenin bir benzetim modelini geliştirerek ve üzerinde deneyler yaparak işletmenin faaliyetleri konusunda gerçek işletmenin işleyişini aksatmadan bilgi edinilebilir. Farklı işletme politikalarının etkileri gerçek uygulamaya konulmadan değerlendirilebilir. Ayrıca sistemin işleyişinin benzetim modeli aracılığı ile incelenmesi ve gözlenmesi o ana kadar düşünölmeyen yeni seçenekler önerebilir. Bu seğeneklerin değerlendirilmesi yine bu model üzerinde yapılabilir.

Benzetim tekniği, karar vericilere gerçek sistem ya da işletmeleri modelleştirirken zaman faktörünü göz önünde bulundurma imkanı verir. Gerçek anlamda bir zaman değişkeninin benzetim modelinde yer alması, dinamik sistemlerin bu modeller aracılığı ile belli gerçekler ve varsayımlar altında bir işletmenin durumunun değişik zaman dönemlerinde ne olacağını birkaç saniye gibi kısa bir zamanda görmek mümkün olacaktır. İşletmelerin gelecekteki durumunun tahmin edilmesinde benzetim modelleri böylece büyük bir katkıda bulunur.

Ancak her matematiksel teknik gibi benzetim tekniğinin de kendisine özgü bazı eksiklikleri ve sınırlılıkları olması doğaldır. Her şeyden önce benzetim tekniği özde deneysel nitelikli olduğu için istatistiksel deney hataları nedeni ile optimal sonucu garanti edemez. Ancak benzetim deneyleri doğru bir biçimde yapılırsa sonuçlar optimal çözüme çok yaklaşır. Bu nedenle benzetim modellerinin geliştirilmesinden işletilmesine kadar her aşamasında dikkatli olunması gerekir.

2.4.2.2. Nitel yöntemler

Karar ortamına ilişkin her hangi bir bilginin bulunmaması durumunda karar vericilerin başvurduğu kişisel sezgiye ve öngörüye dayalı yöntemlerdir. Çok çeşitli biçimleri bilinmesine karşın bu grup içinde en yaygın olarak bilinen yöntem Delphi (delfi) tekniğidir. Tamamen konu ile ilişkili bilgi sahibi bir uzmanlar grubunun fikirlerine dayalı olarak karar vermeyi gerektiren bu teknikte, fikrine başvurulan uzmanların birbirinden habersiz olması ya da en azından birbirinin fikrinden habersiz olmaları esastır. Bunun nedeni uzmanların

birbirlerinin fikirlerinden etkilenmelerini önlemektir. Birkaç kez tekrarlama (raund) sonucu uzman fikirleri arasında genel bir kavram ortaya çıkabileceği bu yöntemde varsayılır. Böylece bir kavramın da bir tek kişinin vereceği karardan daha uygun olacağı kabul edilir²¹⁸.

Organizasyonlarda karar alma ve iletişim süreci, organizasyonları harekete geçiren ve işleyiş biçimine yön veren en önemli organizasyonel süreçlerden ikisidir. Bağlantı süreçleri olarak da ifade edilen bu ikiliden biri olan karar alma, hem örgütsel hem de yönetsel süreç olarak örgütsel eylemin odağını oluşturmakta, iletişim süreci ise örgütün tüm alt sistemini biçimlendirmektedir²¹⁹.

Örgütlerde yerine getirilmesi gereken en önemli işlevlerden biri olan karar alma, muhtemel alternatifler arasında seçim yapmaktır. Bu fonksiyon ise, birbiriyle ilişkisi olan şu alt unsurlarda yapılan işlerle gerçekleştirilir. Bunlar sırasıyla; amaç tespiti, bu amaçlara ulaşmada muhtemel sorunların tanımlanması, gerekli bilgi ve verilerin toplanması, değerlendirilmesi, alternatif yolların çıkarılması, bu yolların muhtemel sonuçlarının tahmin edilmesi ve bunlardan amaca en uygun olanın seçilmesidir. Karar alma birbiriyle ilişkili olan bu alt unsurlarla birlikte bir sistem olarak düşünülebilir.²²⁰

Bilgi teknolojileri karar alma işlevini bir bütün olarak; daraltarak, genişleterek ya da diğer sistemlere bağlayarak ve bu fonksiyonu oluşturan alt sistem unsurlarına yönelik olarak da, karar almada yapılması gereken araştırmaların hızını artırmak, seçim işini programlara bırakmak ve

²¹⁸ Timur, a.g.e, s.23.

²¹⁹ Halil Can, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991, ss. 169-175.

²²⁰ Rıfat İraz, *Organizasyonlarda Karar Verme ve İletişim Sürecinin Etkinliği Bakımından Bilgi Teknolojilerinin Rolü*, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2004, Sayı 11, s. 415.

değerlendirmede kullanılan teknikleri değiştirmek suretiyle etkilemektedir²²¹. Bu iki yoldan hangisi olursa olsun, bilgi teknolojileri karar almayı genel olarak insan gücünün tekelinden alarak BT destekli karar sistemlerine (KDS) aktarmaktadır.

Bu değişim, bir önceki sonuca bağlı olarak kendini göstermektedir. Karar almada merkezileşme olarak ifade edilen bu sonuç ile, bilgi toplama ve işleme fonksiyonu alt düzeylerin sorumluluğunda kalırken, karar verme sorumluluğu giderek üst kademelere doğru kaymaktadır. Özellikle günlük işlemlerin yürütülmesiyle ilgili olarak karar alma yetkisi operasyonel düzeylerde çalışanlara bırakılırken, stratejik nitelikteki kararların alınması üst yönetim tarafından yerine getirilmektedir. Bu görüşler bilgisayarların kullanılmasıyla birlikte örgütlerde karar almada merkezileşmenin yaşandığını göstermektedir²²².

Bilgi teknolojileri karar alma etkinliğini değişik yollarla etkileyebilmektedir. Bilgi teknolojilerinin örgütlerde kullanılmaya başlanmasıyla birlikte matematiksel ve istatistiksel modellerin kullanımında artış olmuştur. Bu teknolojilerin çok büyük miktarlardaki verileri işleme ve analiz etme imkanı sağlamasıyla da kararlar nicel özelliğe kavuşmuştur. Önceleri yöneticilerin kafasında yer alan karar verme yöntem ve modelleri bilgi sistemlerine aktararak herkes tarafından görülebilir ve kullanılabilir duruma gelmiştir. Böylece karara esas olacak çıkarımlar herkesin kullanımına sunulmuştur²²³. Bilgi teknolojileri karar alma etkinliğini başlıca şu yollarla etkileyebilmektedir:

²²¹ Thomas L. Whisler, **The Impact of Computers an Organization**, Praeger Publisher, New York, 1970, s. 62.

²²² İraz, a.g.m., s.416.

²²³ İraz, a.g.m., s.417.

a. Karar Alma Sayısında Artış: Bilgisayarlar karar almada büyük miktarlarda bilgilere ulaşma ve değerlendirme imkanı sağlayarak, alternatif sayısını artırarak ve her bir alternatif karar alıcının hızlı değerlendirmesine imkan tanıyarak sonuca bağlanan karar sayısının artmasına imkan tanımaktadır.

b. Planlama Döneminde Kısalma: Bilgi sistemlerine aktarılan karar alma fonksiyonu, çevre ile karar alanları arasında karşılıklı bir geri beslemeye imkan tanıyarak gerekli değişikliklerin zamanında yapılmasına zemin hazırlamaktadır. Böylece planlama yapma dönemi kısaltmakta ve tahminlemede hata riski azalmaktadır.

c. Karar Almayı Kişisellikten Kurtarma: Bilgi teknolojilerinin karar almada bir başka etkisi ise, karar alma işlevini kişisellikten kurtarmasıdır. Örgüt çalışanlarının örgütte sahip oldukları konum ve pozisyona göre başkalarına ne yapmaları gerektiğini söylemeleri ve çalışanın işi ile ilgili olarak yapacaklarını bir üstünden ya da başkasından öğrenmesi yerine bilişim sistemlerinden öğrenmesi ile karar almada kişisellik ortadan kalkmaktadır.

d. Kullanılan Bilginin Niteliğinde Değişme: Bilgi teknolojileri yönetsel işler için gerekli bilgilerin toplanması ve analiz edilmesinde etkinlik sağlayarak “daha nitelikli bilgilere” ulaşma imkanı sağlar. Daha nitelikli bilgi zamanlı, amaca uygun ve yeterli olma gibi özellikleriyle yöneticilerin daha rasyonel kararlar almasına imkan sağlamaktadır.

e. Karar Alma Fonksiyonunda Değişme: Bilgi teknolojileri, özellikle operasyonel düzeyde yer alan personele yeterli bilgi sağlayarak,

karar alma fonksiyonunu yerine getirmelerine ve alınan bu kararların da üst yönetim tarafından kolaylıkla izlenmesini sağlayarak karar almada yerelleşmeye (decentralization) neden olabileceği gibi bazı durumlarda merkezileşmeye de sebep olabilecektir.

***f. İdari İşlerin Niteliğinde Değişme:** Bilgi teknolojileri özellikle rutin nitelikteki işlerin astlara devredilmesine imkan tanınmasıyla birlikte idari işleri planlamak ve yürütmek için yöneticilere daha fazla zaman kazandıracaktır. Bilgi teknolojilerinin genel olarak örgütlere etkisi örgütten örgüte, bir örgüt içinde bölümden bölüme ve hatta yöneticilerin niteliklerine göre değişmektedir. Bu değişimle örgüt kültürü de önemli rol oynamaktadır. Bu teknolojileri hızla kullanmaya başlayan örgütlerin, bilgi teknolojilerinin getirdiği bu değişimi sözü edilen özellikler ışığında planlaması ve yürütmesiyle başarılı bir örgüt geliştirme ortamı sağlamaktadır.²²⁴*

Günümüzde bilgi toplumunda yer alan örgütlerde iletişim sürecinin incelenmesi, insanlar, bilgisayar ve iletişim olanakları ile disiplinler arası çalışma gibi unsurların üzerinde durulmasını zorunlu kılmaktadır. Bu disiplinler arasında örgüt ve bilgi sistemleri ayrı bir öneme sahiptir. Sanayi toplumu örgütlerinde iletişim olgusu ağırlıklı olarak örgüt açısından incelenirken, bilgi toplumu örgütlerinde iletişim olgusunun incelenmesinde bu yaklaşım tek başına yeterli olmamaktadır. Bu yüzden, bilgi teknolojileri destekli yönetim sistemleri bakış açısının göz önüne alınması zorunlu hale gelmiştir.²²⁵

²²⁴ Türksel Kaya Bensghir, **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, Ankara: TODAİE Yay.No.274, s.255.

²²⁵ İraz, a.g.m., s.418.

Whisler'in bilişim teknolojilerinin iletişim süreci üzerindeki etkileri konusunda yaptığı araştırmada, bilgisayar kullanımından sonra operasyonel düzeyde çalışanların (memur-işçi/clerks) daha fazla yalnız çalıştıkları, bir başka deyişle diğer iş arkadaşları ve şefleri ile daha az iletişim kurdukları ortaya çıkmıştır²²⁶. Ayrıca bu araştırmada operasyonel düzeyde çalışanlar arasındaki yatay iletişimde azalma; şefler ve yöneticiler arasındaki yatay iletişimde artış olduğu belirlenmiştir. Bilgisayar kullanımının iletişim üzerinde iki aşamalı etkisi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, yeni bilgi akışı ve çalışma ilişkileriyle birlikte kişisel iletişimde artışın olması iken, ikincisi de on-line iletişim sistemi ile daha az yüz yüze iletişim sonucunu doğurmasıdır.²²⁷

Bilgi teknolojilerinin örgütlerde kullanılmaya başlanmasıyla, örgütlerde iletişimin niteliği değişime uğramıştır. Bu konuda Huseman ve Miles yapmış oldukları araştırmalarla iletişimle ilgili ortaya konan bulguların, bilgi teknolojilerinin kullanımı ile değişip değişmediğini incelemişler ve aşağıda sıralanan sonuçlara ulaşmışlardır²²⁸.

- *Yönetici bilgi sistemi, paralel iletişimden çok doğrudan iletişime olanak sağladığı için, geleneksel hiyerarşik örgütlerde geçerli olan paralel iletişimin olumsuzluklarını (mesajın üst kademeden alt kademeye ya da tersi yönde yeterince ulaştırılmaması gibi) ortadan kaldırarak mesaj filitreleme, çarpıtma ve gözardı etme gibi sorunları yok etmektedir.*

²²⁶ Whisler, a.g.e., ss. 76-77

²²⁷ İraz, a.g.m., s. 419.

²²⁸ Bensghir, a.g.e., s. 258

- *Grup karar destek sistemleri, grup üyelerine ortak bilgiler sağlamaktadır. Bu olarak, geleneksel iletişimde ortaya çıkan ve grup üyelerinin güç ve statü farklılığından kaynaklanan sorunları ortadan kaldırmaktır.*
- *Bilişim teknolojileri aşırı iletişime neden olabilmektedir.*
- *Aşırı iletişim yüklenmesiyle mücadele etmede bilgi sistemleri önemli destek sağlamaktadır.*
- *Elektronik mesaj, yönetici bilgi sistemi, grup karar destek sistemi ve elektronik postalama sistemlerinin kullanım kolaylığı arttıkça, bunların alt kademelerde giderek artan oranda kullanım alanı bulduğu görülmektedir.*

3. KURUMSAL İŞLEVLERİN YÜRÜTÜLMESİ BAKIMINDAN BELGE YÖNETİMİ

Kurum ve kuruluşlar, yaptıkları işlemler ve hizmetlerin sonucu olarak birçok türde belge üretirler. Etkin bir yazılı iletişim anlayışı ve yöntemi, kurum ve kuruluşlarda belgelerin denetim altına alınması ile sağlanabilir. Söz konusu denetim, yazılı iletişimin en önemli araçlarından biri olan belgelerin üretilmesi ve çoğaltılması işlemlerini düzenlemesinin yanı sıra, bu belgelerin zamanında üretilmesi, kullanılması ve iletilmesini de sağlayacaktır. Bu nedenle belgelerin gerek güncel gerekse güncel olmadıkları dönemlerde kontrol altına alınabilmesi için bir belge yönetimi programına gereksinim vardır.

Kurum ve kuruluşlarda belgelerin üretilmesi, kodlanması, depolanması ve iletimi yeni olmamasına rağmen, bu alanda kurumsal ve yönetsel uygulamalar son yıllarda daha çok ilgi çeker hale gelmiştir. Kurumların belge yönetim uygulamaları, kurumsal bilgi kaynaklarını tanımlamayı, bunları gruplandırmayı, sınıflandırmayı ve kullanımlarına yönelik etkinlikleri kapsamlı bir şekilde ele almayı içermektedir.²²⁹

1900'lü yıllardan günümüze sırasıyla sanayileşmenin getirdiği kurumsallaşma ve bilgisayar teknolojisinin kurumlarda yoğun olarak kullanımı ile belge üretim miktarı büyük oranda artış göstermiştir. Artan belge üretimi, kurumların, ürettikleri belgeleri kontrol altına almalarını, gereksiz belge üretimini önlemelerini ve nitelikli belge üretmelerini zorunlu kılmıştır. Söz konusu

²²⁹ Fahrettin Özdemirci, *Bir Disiplin olarak Belge Yönetimi*, **Kütüphaneciliğin Destanı Uluslararası Sempozyumu**, Ankara, 21-24 Ekim 2004. s.191.

zorunluluklar belge yönetimini ortaya çıkaran en önemli etken olmuştur.²³⁰

Belge yönetimi, gerek güncel, gerekse güncel olmadıkları dönemlerde belgeleri etkin ve verimli kılacak düzenlemelerin yapılması ve denetim altına alınması için kullanılan idari bir araçtır. Arşivcilik Terimleri Sözlüğü'nde²³¹ ise belge yönetimi “belgelerin üretim, korunma, kullanım ve düzenlenmesinde veya bütün yaşam döngüsü süresince etkinlik ve ekonomi sağlamayı güden idari yönetimin bir bölümü” şeklinde ifade edilmiştir.

Daha geniş bir ifade ile belge yönetimi, örgütlerin işlerini yürütmesi sırasında ürettikleri veya dışarıdan aldıkları belgelerin kontrolünün sağlanmasına, dağıtımına, erişimine, dosyalanmaları ve imha edilmelerine yönelik, her çeşit örgütte uygulanabilecek bir yönetim sistemidir. Bu tanımlara göre belgelerin daha verimli üretilmesi, düzenlenmesi, dağıtımı, imha edilmesi ve arşivlere nakli gibi faktörler göz önüne alındığında belge yönetimi, herhangi bir örgütün genel idari yapısı içindeki alt yönetim birimlerinden birini oluşturmaktadır. Bu nedenle belge yönetimi ve kurumsal yönetim, bir işletmede iç içe girmiş, ayrılmaz ve doğrudan ilişki içinde olan ilke ve yöntemlere sahiptir.²³²

Belge yönetimi, idarenin ortak beklentileri ya da ihtiyaçlarının elde edilmesi sırasında, belgelerin yönetilmesi için gerekli olan kurumsal bir fonksiyon veya disiplin dalı olarak da tanımlanabilir. Bu tanım, belge yönetiminin kurumun kendi içinde ve diğer kurumlarla olan ilişkileri sırasında oynadığı birçok rolün

²³⁰ Hüseyin Odabaş, *Belge Yönetimi ve Türkiye’de Belge Yönetimi Gereksinimi*, **Bilgi Dünyası**, 2005, s. 36

²³¹ **Arşivcilik Terimleri Sözlüğü** (Dictionary of Archival Terminology). (B.K. Ataman, Çev. ve Yay. Haz.). İstanbul: AREM, 1995, s. 139

²³² Odabaş, Agm, s. 36

gözlemlenmesinden çıkarılmaktadır.²³³

3.1. Kurumsal İletişim Aracı Olarak Belgeler

Yönetim yaklaşımlarındaki değişim, yönetim sistemlerinin bir parçası olarak belge çalışmalarını da etkilemiş ve etkilemeye devam etmektedir. Ancak belge yönetimi alanına yön veren temel bir diğer etken de teknolojik gelişmeler olmuştur.

70'lerde fotokopi makineleri ve çoğaltma olanaklarının artışı, 1980'li yılların başıyla birlikte kişisel bilgisayarların kullanılmaya başlanması, 1990'larda İnternet ve Web olanakları, son yıllarda e-ticaret, yerel ve geniş alan ağları gibi olanakların yaygınlaşması, kurumsal yaşamın bir parçası olarak bilgi profesyonelleri ve belge yöneticilerinin çalışma koşullarını da etkilemiştir. Değişimin yansımaları giderek daha kısa süreler almaktadır. Örneğin telefonun icadından pazara çıkışına kadar 50 yıl geçmesine karşın İnternet'in ortaya çıkışından yalnızca yedi yıl sonra yaygın olarak kullanılmaya başlandığından söz edilmektedir²³⁴. Öte yandan değişimin sadece olumlu etkilerinin olduğunu savunmak güçtür. Eiring'in verdiği bilgiye göre, 2002 yılında yapılan bir araştırmada, gelişmiş ülkelerde çalışan nüfusun %50'si kendi alanlarında sağladıkları bilgiyi kullanamadıkları, %38'i zamanlarının önemli bir bölümünü gereksiz yere ihtiyaçları olan bilgiye erişmek için harcadıklarını, %48'i İnternet'i iş yükünü ve stresini artıran bir araç olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Bu örnekler, artan bilgi yığınları ve karmaşıklaşan ilişkiler karşısında, gerekli ve

²³³ Odabaş, Agm, s. 37

²³⁴ H. L. Eiring, *The evolving information world*. **The Information Management Journal**, 36(1), 2002, s.21

doğru bilgiyi sağlayacak olanaklara duyulan gereksinimin yoğunluğunu ve buna bağlı olarak iş stresinin artışı göstermesi bakımından önemli görülmektedir²³⁵.

Belge ve arşiv alanında teknolojik etkenlerin 80'li yıllarda hızlandığı, 90'lı yıllara çalışmaların önemli bir bölümünün elektronik ortama taşınmaya başladığı, 2000'li yıllarda küresel ticaretin sanal ortama kaydığı, gelecek on yılda ise bu gelişmelerin, belge yönetimi uygulamalarını bütünüyle kâğıtsız ortama taşıyacağı dile getirilmektedir. Ancak bu gelişmeler bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Örneğin, özellikle 90'lı yıllarla birlikte belge ve doküman yönetimi endüstrisindeki gelişmelerin, alanda yazılım ve donanım üreten birkaç firmayı ön plana çıkardığı ve diğerlerinin pazara girişlerinin oldukça zorlaştığı üzerinde durulmaktadır²³⁶. Bu durum belge ve arşiv çalışmalarında standartlaşmanın gelişimi açısından olumlu görülmesine karşın, tekdüzelik ve tekelleşme sorunu dikkat çekicidir.

Kurumsal iletişimin resmi yönünü oluşturan, karar verme sürecini etkileyen verileri sağlayan, uygulamaların beklentileri ne ölçüde karşıladığını tanımlayan belgeler, tüm bu unsurlara yönelik yaklaşımlardaki değişimlerden de doğal olarak etkilenmektedir.

Tüm bu etkenler ortak çalışmalara duyulan gereksinimi artırmaktadır. 21. yüzyıl bilgi profesyonelliği, belge yöneticisi, arşivistler, kütüphaneciler, süreç tasarımcıları, bilgi yöneticileri, bilgi teknolojisi uzmanları, sistem analistleri,

²³⁵ Odabaş, a.g.m., s.37.

²³⁶ Rob Spratt, *Records management: the next ten years. RDIMS (Records, Documents and Image Management Systems). Canadian Federal Government Shared System Initiative.*,2004, <http://www.rdims.com/Documents/WhitePaper-RecordsManagement-TheNextTenYears.doc>
Aktaran Özgür Külcü, **Belge Yönetiminin Değişen Yüzü: Standartlaşma Çalışmaları ve Uluslararası Uygulamalar**, s.4.

iletişim ve ağ profesyonellerinin birlikte çalışmasını gerektirmektedir. Belge yönetimi alanında geliştirilen uygulamaların, düzenlemelerin ve programların pek çok bileşenle birlikte tanımlanması, bu gelişimi doğrulamaktadır. Günümüzde belge yönetim programlarının geliştirilmesinde bilgi yöneticileri, belge yöneticileri ve bilgisayar mühendisleri ortak projeler geliştirmek durumundadırlar²³⁷.

3.1.1. Belge Yönetiminin Tarihçesi

İnsanlık tarihinin ilk kayıtları M.. 5000 yıllarına kadar uzanan Sümerlere ait kil tabletlerdir. Bu tabletler gerek biçimi, üretimi ve kullanımı, gerekse içerdikleri konu yönüyle kendilerine özgü karakterlere sahiptirler. Sümer ekonomisine yönelik kayıtlar bu tabletlere kaydedilir ve papazlar tarafından korunurdu. Eski ağlarda kil tabletlerin yönetimi ve denetimi önemsiz gibi görünse de, bunların üretilip muhafaza edilmesi uygarlığın gelişmesinde en önemli etkenlerden olmuřtur²³⁸.

1906 ve daha sonraki yıllarda yapılan kazılarda Hattuşaş'ta (Boğazköy) M.. 1800-1200'e kadar olan döneme ait Hititlerin resmi antlaşmaları, savaşları, kanunları, kral yıllıkları ve daha birçok çeşitli belgelerin saklandığı büyük bir devlet arşivi ortaya ıkarılmıřtır²³⁹.

Ortaçağ Avrupası'nda belge koruma işlevinin başlangıcı kilise ve belediyelerin kurulması ile aynı zamanda olmuştur. Uzun yıllar arşiv belgelerini

²³⁷ Eiring, a.g.e. s.21

²³⁸ Penn, I.A., Pennix, G.B. ve Gow, K.F. *Records management handbook*. Hampshire: Gower, s.8'den aktaran Odabaş, agm., s. 40.

²³⁹ Fatih Rukancı, *Avrupa'da arşivcilik alışmaları*. **Türk Kütüphaneciliği**, 14 (4), 2000, s.413.

koruma görevi, Avrupa'daki katolik kiliselerine aitti ve bu alanda yaşanan gelişmelerin ortaya çıktığı yerler kiliselerdi. Ortaçağ Avrupası'nda ilk arşivler manastırlarda oluşturulurken; devlet ve kent arşivlerinin daha sonra ortaya çıktığı görülmektedir. Bin yıllık Hristiyanlık medeniyetinden sonra Avrupa'da monarşik kuralların uygulanmaya başlaması ile birlikte, devlet kuruluşlarının idari fonksiyonları artmaya ve çeşitlenmeye başlamıştır. Bu gelişmeler, idari, finansal ve yasal belgelerin korunması için depoların oluşturulmasına ve yaygınlaştırılmasına öncülük etmiş ve kurumların belgesel işlemleri yürütme işi gündeme gelmiştir²⁴⁰.

Arşivler önceleri yalnızca idari işlemlerin gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş ve kamusal içerikten ziyade krallık işlemlerinin düzenli bir şekilde sürdürülmesi amacıyla kullanılmıştır. 18. Yüzyılda İsviçre'de olduğu gibi pek çok Avrupa ülkesi vatandaşlarının resmi belgeleri kendi haklarını koruyabilmek için kullanabileceklerine ilişkin yasalar çıkarmıştır. Bu gelişmelere paralel olarak, Fransız Devrimi, resmi belgelerin halkın yararına kullanılmasına yönelik daha radikal kararların alınmasını gerekli kılmıştır. Bu yıllardan sonra Avrupa'nın birçok ülkesinde ulusal arşiv yasaları oluşturulmuş, arşivler merkezi bir yapılanma ile tek bir çatı altına alınmaya başlamıştır. Özellikle Fransız Devrimi'nden sonra arşivler artık yalnızca kurumsal çıkarlar için değil, daha geniş kesimin çıkarlarına da hizmet etmeyi ilke edinmiştir. Bu devrime kadar arşivler, yalnızca yönetim tarafından yapılan işlerin kanıtı olarak kullanılıyordu. Arşivler devrimden sonra kişi hak ve özgürlüklerini kanıtlamak amacıyla da kullanılmıştır. Halkın arşiv

²⁴⁰ Higgs, *The Role of tomorrow's electronic archives. History and Electronic Artefacts*. Oxford: Oxford University. 1998, s.186

belgelerinden hem yasal haklarını koruma, hem de çeşitli araştırmalar için orjinal kaynaklara ulaşma fırsatını elde ettiği Fransız Devrimi, günümüz arşivciliğinin doğmasına neden olan başlıca gelişmelerden biridir. Bu devrim ile birlikte Fransa’da 25 Haziran 1794 tarihinde Milli Arşiv kurulmuş ve arşiv hizmetleri tek idare etrafında toplanmıştır. 1810 yılında Napoleon bütün Avrupa’daki arşivlerin merkezinin Paris olmasını sağlamak istemişse de bu fikri gerçekleştirememiştir. Her Avrupa ülkesi kendi milli arşivini geliştirmeye başlamıştır ²⁴¹.

20. yüzyılın başlangıcında, gerek belge üretimindeki artış ve bu artışın getirdiği maddi kayıplar, gerekse fazla belgelerin ayıklanıp elden çıkarılmasına yönelik yeterli düzenlemelerin çalışmanın olmaması nedeniyle, idari işlemler yavaşlamış, belge erişimi güçleşmiş ve depolama sıkıntıları doğmuştur. ‘Bu sorunların ortadan kaldırılması için 1913 yılında Amerika Birleşik Devletleri’nde Verimlilik Bürosu (US Bureau of Efficiency) kurulmuş ve bu büro ile ilk defa kurumsal harcamalarda tasarruf sağlanması konularında çalışmalar yürütülmüştür’²⁴². Bu çalışmalarla birlikte belge üretiminin denetim altına alınması gerekliliği yaygınlık kazanmaya başladı. Belge üretim artışının en büyük nedenleri olarak gösterilen kayıt, depolama ve kopyalama teknolojisinde yaşanan gelişmeler, söz konusu anlayışın benimsenmesine neden oldu. ‘1934’de Amerika Birleşik Devletleri Ulusal Arşivi (National Archives of United States) kuruldu ve belgelerin de tıpkı canlıların ki gibi doğumdan ölüme veya arşivlenerek hayatta kalmasına kadar bütün bir hayat sürecini ifade eden ‘yaşam döngüsü’ (life cycle) kavramına sahip olduğu fikri ortaya atıldı. Bu kavram, modern belge yönetiminin

²⁴¹ Rukancı, a.g.e., s.415.

²⁴² Odabaş, a.g.m., s.40.

oluşumunda rol oynayan önemli bir yapıtaşdır²⁴³.

Belgesel işlemlerle uğraşan kişi ve kurumlar, II. Dünya Savaşı yıllarında yaşanan belge üretim artışı nedeniyle çeşitli sorunlar yaşamışlardır. Bu yıllara kadar, gereksiz belge üretiminin önüne geçilmemesi, üretilen belgelerin uygun dosyalama sistemleri ile dosyalanmaması ve bu nedenle aranan belgenin bulunamaması gibi sorunlar, özel ve resmi kuruluşları, kendi belgesel işlemlerini düzenleme konusunda çaba sarfetmeye zorlamıştır.

Yine bu yıllarda artan belge yığınları karşında çaresiz kalan kuruluşlar, ellerinde toplanan belgeleri, eğer isterlerse arşivlere nakletmeye başlamışlardır. Ayrıca, zaman içinde belgeleri arşivlere devretmeden önce denetim altına almanın, arşivlerde düzenlemenin ön şartı olduğu görüşü benimsenmeye başlanmıştır. Bu nedenle belgelerin üretilmelerinden arşivlere nakline kadar kontrol altında tutulması görüşü bütün dünyada yaygınlaşmaya başlarken, arşivciler arasında tıpkı canlılarındaki gibi belgelerin de bir yaşamı olduğu anlayışı hakim olmaya başlamıştır. Bu görüşe göre her belge, canlıların sahip olduğu doğum, yaşam ve ölüm süreçlerine, üretim, kullanım, dosyalama, ayıklama-imha, arşive devredilme ve son düzenleme şekli ile benzerlik göstermektedir. ‘Özellikle ABD’de yaşam evresi kavramının gelişmeye başlaması ile belgelerin üretimi, korunması ve düzenlenmesindeki temel mantıksal yaklaşımlar ile belgelerin organize ve planlama çabaları belge yönetimini ortaya çıkarmıştır²⁴⁴. Belge yönetimi uygulamaları, çeşitli üniversitelerde gerek arşivcilik gerekse belge

²⁴³ Hare, C. ve McLeod, J. **Developing a Records Management Programme**. London: Aslib, 1997, s.2

²⁴⁴ Fahrettin Özdemirci, **Kurum ve Kuruluşlarda Belge Üretiminin Denetlenmesi ve Belge Yönetimi**. İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi, 1996, s.11.

yönetimi bölümlerinin ders programlarında yer almış, dernekleşme süreci başlamış, kurslar, seminer, sempozyum ve konferanslar aracılığı ile yaygınlaşmış, bütün fonksiyonlarıyla birçok ülkede uygulanmış ve günümüze kadar gelişimini sürdürmüştür.²⁴⁵

Toplam belge üretim miktarının dışında, kurum ve kuruluşların bütün basamaklarında her yıl üretimi yapılan veya toplanan belgelerin hacmi hakkında ortaya konan karşılaştırmalı bir istatistiğin bulunmadığını belirten Evans, 1990'lı yıllarda herhangi bir devletin ortalama her yıl için toplam 16 milyar sayfa veya başka bir ifade ile 8 milyon m3 kağıtla üretim yaptığını söylemektedir²⁴⁶. Son yıllarda yayınlanan kaynaklar, minyatürleştirme (mikrografi tekniği) ve veri sıkıştırma tekniklerini kullanarak kurumsal işlemlerini elektronik ortamda yapan ülkelerde bile üretilen belgelerin toplam baskı miktarında önemli azalmalar olmadığını göstermektedir²⁴⁷. Teknolojik ilerlemeler kurum ve kuruluşlarda hızlı, uygun, ekonomik ve kaliteli iş akışı sistemleri getirmiş olsa da, üretilen belge miktarında azalma olmamış, beklenenin aksine artış meydana gelmiştir. Bu durum, belge yönetiminin genel yönetim anlayışı içerisinde var olmasını ve kurum yöneticilerinin programı sürekli ve bütün fonksiyonlarıyla kullanmalarını zorunlu kılmaktadır.

Dokümanların yönetilmesi, belge miktarı ile doğru orantılı bir biçimde, artan bir gereksinim olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun en güzel örneği, bazı

²⁴⁵ Odabaş, A.g.m., s.41.

²⁴⁶ F.B. Evans, *Fundamental principles for a global approach to archives and records management*. **Archivum**, 39, 1994, s.49.

²⁴⁷ Public Record Office. *Managing web resources: Management of electronic records on websites and intranets: An ERM toolkit*, 2001, s.5 ve Public Record Office. *Good practice in managing electronic documents using office 97 on a local area network*, 2004, s.5.

istatistiksel rakamlarda yatmaktadır. Son otuz yılda üretilen bilgi miktarının ondan önceki 5 bin yılda üretilenden fazla olması, teknolojinin bizleri getirdiği nokta ve gelecek hakkında bazı fikirler vermektedir²⁴⁸. Bilgi ve belge üretimini hızlandıran teknolojik cihazlar ve bu cihazların alımı için ayrılan bütçe, belge üretim miktarının gelecekte katlanarak büyüyeceğine işaret eden önemli bir göstergedir.

Amerika Birleşik Devletleri'ndeki istatistikler belge yönetimi düzenlemeleri ile 1/20 oranında bir tasarrufun sağlandığını göstermektedir. Bu oran gelişmekte olan ülkelerde daha da yüksektir. Kurum ve kuruluşlarda belge yönetimi sisteminin daha etkin ve yaygın kullanılması, yalnızca kurum yönetimi ve bütçesinin değil, ülke yönetimi ve ekonomisinin canlılık kazanmasına da katkı sağlamaktadır. Gelişmekte olan ülkelerin günlük belge üretimi, işgücü, kırtasiye giderleri, belgelerin dosyalama ve depolama masrafları, arşivlere nakli ve arşivsel çalışmaların tümü genel olarak düşünüldüğünde, belge yönetiminin kurumlara sağlayacağı yararlar daha açık görülecektir²⁴⁹.

3.1.2 Belge

Süreç ya da varlık olarak soyut bilginin ancak nesneler üzerine aktarıldığı zaman elle tutulur, gözle görülür hale geldiğine yukarıda işaret etmiştik. Çok genel anlamıyla, bilgi taşıyan kil tablet, yontu, papirüs, harita, yazma, kitap, dergi, resim, film, kaset, CD-ROM, DVD, ağ aracılığıyla erişilebilen Web sayfası, vb. gibi nesneler “belge” olarak adlandırılmaktadır. Tıpkı “bilgi” (information) terimi gibi, “belge” (document) terimi de tanımlanması güç terimlerden biridir. Latince

²⁴⁸ *Dünden yarına doküman ve iş akış yönetimi*. **BT-Haber Gazetesi: Doküman Yönetimi ve İş Akış Sistemleri**, 29 Mart-11 Nisan 1999, s.8.

²⁴⁹ Odabaş, A.g.m., s. 43

document sözcüğü docere (öğretmek, bilgilendirmek) fiili ile –ment (araçlar) son ekinin birleşmesinden meydana gelmiştir. Yani “belge” terimi öğretmeye veya bilgilendirmeye yarayan ders, deney ya da metin gibi araçlar için kullanılmaktadır²⁵⁰.

Birçok meslek mensubunun (kütüphaneciler, arşivciler, müzeciler, diplomatik bilimiyle uğraşanlar, hukukçular, vd.) ilgi alanına giren bu terim, değişik disiplinlerin mensupları tarafından değişik şekillerde tanımlanabilmektedir. Örneğin, çoğu kimse kitap, dergi, arşiv malzemesi gibi nesneleri “belge” olarak nitelendirmekte çok fazla zorluk çekmezken, kil tablet, heykel, bir bitki, insan ya da hayvana ait kataloglanmış bir müze malzemesi (kemik, vs.) gibi nesneleri birer “belge” olarak nitelendirmekte zorluk çekmektedirler. Oysa bilimsel ve teknolojik bakış açısıyla ele alındığında bir müze nesnesi bu nesnenin yazılı tanımından daha değerlidir ve bu nedenle bibliyografik açıdan da “belge” olarak değerlendirilmelidir²⁵¹.

Belge terimi geleneksel olarak bir ortam (medium) ve bu ortamda kayıtlı yazı veya işaretlerden (inscription) oluşmaktadır. Çeşitli disiplinlerde belge, biçim (form), işaret (sign) ve ortam (medium) açısından ele alınarak ayrı ayrı incelenmektedir. Biçim olarak ele alındığında belge, bir bilgilendirme ya da iletişim nesnesidir. Bu yönüyle belgeler daha çok hattatları, müzik ve sinema yapımcılarını, otomatik örüntü (pattern) tanıma sistemleriyle uğraşanları ve bu belgelerin kataloglama, sınıflama ve yönetiminden sorumlu olan kütüphanecileri

²⁵⁰ Michael Buckland, *What is a “digital document”?* **Document Numérique**, 2(2). s.224.
<http://www.sims.berkeley.edu/~buckland/digdoc.html> [12.12.2010]

²⁵¹ Buckland, a.g.e., s.47.

ve arşivcileri ilgilendirmektedir.²⁵²

Belge; bir işi, bir yargıyı, bir durumu doğrulamak olarak tanımlanabilir ki, bu da kurum veya kişi olarak bir varlığın kapasitesini artırmaktır. Belge çeşitli bakış açılarından görülebilir:

- düşünsel bir durumun kanıtı
- bir nesne (bir araç)
- bir sürecin delili
- bilgiye erişme durumu²⁵³

Belge “bilinen bir gerçek veya durumun delili” olarak tanımlanabilir. Bu da bir olgunun belge vasıtasıyla bilinme durumudur. Belge üzerine bu bakış açısı, kurum ihtiyaçlarını karşılamak için önemli bilgilerin saklanması ve tekrar kullanımı üzerine odaklanmayı gerektirmektedir. Böylece belge ve dolayısıyla içerdiği bilgi, depolanabilen ve dağıtılabilen bir varlık olarak görülebilir. Yani aynı zamanda bir nesnedir, ancak bilgiye erişim durumu önemlidir. Eğer belge bir nesne olarak düşünülürse veya bilgi erişimle eş tutulursa o zaman belge yönetimi, bilgi birikiminin yönetimi ve yapılandırılması üzerine odaklanmalıdır. Eğer belge bir süreç ise, o zaman belge yönetimi, bilgi ve belgenin üretilmesi, paylaşımı, dağıtım süreçleri ve bilgi akışı üzerinde yoğunlaşmalıdır²⁵⁴.

Kamu ve özel sektör belgelerinin yönetiminde başarılı uygulamaları gerçekleştirmeyi amaçlayan ve belge yönetiminde dönüm noktası olarak nitelenen ISO 15489 Uluslararası Belge Yönetim Standardı belgeyi şöyle tanımlamaktadır:

²⁵² Buckland Age. s.225

²⁵³ Özdemirci,(2004) , s.192.

²⁵⁴ Özdemirci, (2004), s.193.

***Belge:** İşlemlerin veya yasal zorunlulukların yerine getirilmesinde bir kişi veya organizasyon tarafından enformasyon ve delil olarak üretilen, kabul edilen (alınan) ve korunan enformasyondur.*²⁵⁵

Kurum ve kuruluşların ürettiği belgeler, yönetim için büyük önem taşıyor ve bir yönetimin etkinliği de sıklıkla onun belgelerinin ne kadar etkin bir şekilde yönetildiği ile ölçülür. Bilgi eksikliği ya da bilgiye erişememe kurumların önemli sorunlarından biridir. İhtiyaç duyulduğu anda erişilemeyen bilginin fazla bir değeri yoktur.²⁵⁶

Belgeyi üretmek tek başına yeterli değildir. Bu belgeyi ve içerdiği bilgiyi farklılık yaratacak şekilde kullanabilmek ve kuruma ekonomik değer kazandırmak önemlidir. Özellikle kurumsal bilgi kaynağı olarak belgelerin içerdiği bilgi zenginliği kurumlar ve aynı zamanda toplumlar için önemli kaynaklardan birisidir. Kurumsal yapı içerisinde faaliyetleri yürütürken belge üretiliyorsa, bilgiye başvuruluyorsa ve yapılan iş belgelendiriliyor, işin nasıl yapılacağı bilinebilir ve bu da kurumun ve çalışanların verimliliğini artırır²⁵⁷.

Kurumların doğal faaliyetleri sonucunda oluşan belgeler elbette örgütün enformasyon ve bilgisidir. Bir örgüte ait bilginin, uzmanlığın ve ürettiği belgelerin çok değerli olduğu düşüncesi yeni bir düşünce değildir. Yeni olan belgelerin kurumsal bilgi kaynağı olarak fark edilmesidir. Bu bilgi kaynağı özellikle formal

²⁵⁵ **National Archives of Australia.** “Australian Standard for Records Management- AS ISO 15489”, 2002, s.3, <http://www.naa.gov.au/records-management/im-framework/requirements/standards/as-iso-15489.aspx> [14.11.2010]

²⁵⁶ Özdemirci, (2004), s.193.

²⁵⁷ Buckland, a.g.e., s.236.

ve yapılandırılmış bilgiyi içerir²⁵⁸.

Belgenin depolanmasının fazlaca bir değeri olmayacağı düşünülebilir; fakat bu belge, bir kişinin zihninde etkin bir biçimde işlenerek (özüm senerek) bir eylemin gerçekleştirilmesi, bir sürecin ortaya konması, aydınlatılması veya öğrenilmesi için yararlı ise o zaman tekrar erişilebilir bir yapıda depolanması da kaçınılmazdır. Bununla birlikte depolanmış belgelerin içerdiği bilgi ve enformasyonun niteliğini ve niceliğini belirlemek oldukça zordur. Belgelerin üretiminde, depolanmasında, düzenlenmesi ve erişiminde belirli ölçütlerin dikkate alınmadığı, dağınık bir yapıda bulunan belgelerin içerdiği bilgileri değerlendirme ve bunlardan yararlanmada başarı sağlamak mümkün değildir²⁵⁹.

Yeni enformasyon teknolojileri, belgelerin etkinliği ve verimliliğinin kontrolü sorununa yeni boyutlar eklemekte kurumlar ve kişiler farklı ortam ve biçimlerde belge üretmektedir. Bir konuda; kısmen bir dosyada, kısmen e-posta kutusunda, kısmen elektronik bir çizelgede veya bir veri tabanında ilişkili belgeler üretmek oldukça yaygındır.²⁶⁰ Üretilen belgeler arasında açık bir entelektüel bağ oluşturmak esastır ki, onların üretimi, sürdürülmesi ve etkin şekilde kullanılması mümkün olabilsin. Aynı derecede önemli olan yine bu belgeler arasındaki ilişkinin belgelerin aktif olmadığı dönemde de korunmasıdır. Böylece üretiminden yıllarca sonra araştırmacılar, ilişkili dosyayı bir bütün olarak araştırmak amacıyla görebilsin. Kurumların belge üretiminde kullandıkları ortamları en aza indirmek veya bu ortamlardan birini seçmek için çaba harcamaları, üretilen belgelerin

²⁵⁸ Daft, **Management**, s.138.

²⁵⁹ Özdemirci, (2004), s.194.

²⁶⁰ Berenika M. Webster, "Records Management: From Profession to Scholarly Discipline", **Information Management Journal**, 33: 4, 1999,s.20.

değerlerini var oldukları sürece korumaları açısından önemlidir.²⁶¹ Ancak bir kurumun her türlü belgeyi tek bir ortamda üretmesi ve depolaması mümkün değildir. Bu nedenle kurumların karma belge sistemini kullanmaları kaçınılmazdır.

Dijital sistemin en büyük gücü, belgelerin üretim ve güvenilirliğini sürdürme ve her zaman onların otantikliğini koruma konusunda bize sunduğu durumdur. Diplomatiğe göre, güvenilirliğin ilk şartı emin olma; ikincisi ise otantiklik (aslına uygunluk) olarak tanımlanır. Organizasyonlar için her zaman içeriğin güvenilirliği hayati önem taşımaktadır. Güvenilirlik, belgenin üretim sürecinin kontrol kalitesine ve biçiminin tamlık derecesine bağlıdır. Otantiklik ise, belgenin (orijinal veya kopya olarak) bulunduğu duruma, biçime, iletim şekline, saklama ve koruma yöntemine bağlıdır.²⁶²

Elektronik belgelerin üretimi ve fiziksel olarak korunması konusunda ciddi sorunlar olmasına rağmen ciddi bir konu olarak yeterince ele alınmamaktadır. Bu bağlamda uluslararası düzeyde belge profesyonellerinin çeşitli stratejiler geliştirmeleri, belgelerin üretimi ve güvenilirliğinin sürdürülmesi ve otantikliğinin korunması konusunda da prosedürler ve standartlar hazırlayarak sunmaları gerekmektedir²⁶³.

Farklı türde elektronik belgelerin analizi göstermektedir ki;

- Belgenin güvenilirliğini sağlamak,

²⁶¹ Luciana Duranti, “*Concepts and principles for the management of electronic records, or records management theory is archival diplomatics*”, **Records Management Journal**, 9: 3, 1999, s.150.

²⁶² Duranti, a.g.m, ss.151-152.

²⁶³ Duranti, a.g.m., s.152.

- Belgenin otantikliğini sağlamak,
- Evrensel koruma formatı oluşturmak,
- Güvenilir belge üretmek,
- Elektronik belgelerin değerlendirilmesi,²⁶⁴

gibi konular belge yönetiminin yeni çalışma alanlarını oluşturmakta ve yeni teorik yaklaşımları zorunlu kılmaktadır.

Dolayısıyla belge yönetimi kurumsal bilgi kaynağı olarak kurumların doğal faaliyetleri sonucu oluşan belgelerin üretimiyle başlayan ve belgenin tüm yaşam evresini kontrol etmeyi amaçlayan bir süreç üzerine odaklanmaktadır. Bu süreçte belge ile ilgili işlemlerin tümü belge yönetiminin çalışma alanını oluşturmaktadır²⁶⁵.

3.1.3. Elektronik Belge Yönetimi ile İlgili Kavram ve Tanımlar

Aşağıdaki tanımlar, 23 Ocak 2004 tarihli ve 25355 tarihli Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 5070 sayılı “Elektronik İmza Kanunu”, Bakanlar Kurulunun 18/10/2004 tarihli ve 2004/8125 sayılı Kararı ile 02/12/2004 tarihli ve 25658 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren “Resmi Yazışmalarda Uygulanacak Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik”in 4’üncü maddesinden, “Elektronik Belge Yönetimi – Sistem Kriterleri Referans Modeli v.2.0”dan ya da Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü’nden alınmıştır. Bu çalışma da aynı tanımlara dayalı olarak hazırlanmıştır.

Resmi yazı, “Kamu kurum ve kuruluşlarının kendi aralarında ve/veya

²⁶⁴ Duranti, a.g.m., s.153-158.

²⁶⁵ Özdemirci, (2004)., s.195.

gerçek ve tüzel kişilerle iletişimlerini sağlamak amacıyla yazılan yazı, resmi belge, resmi bilgi ve elektronik belge”,

Belge, “Herhangi bir bireysel veya kurumsal fonksiyonun yerine getirilmesi için alınmış, ya da fonksiyonun sonucunda üretilmiş, içerik, ilişki ve formatı ile ait olduğu fonksiyon için delil teşkil eden kayıtlı bilgi”,

Doküman, “Resmi belge niteliği taşımayan ancak kurumsal aktivitelerin gerçekleştirilmesinde kullanıcıların bilgi amaçlı olarak kullanabilecekleri kaynaklar”,

Elektronik belge, “Elektronik ortamda oluşturulan, gönderilen ve saklanan her türlü belge”,

Elektronik ortam, “Belge ve bilgilerin üzerinde bulunduğu her türlü bilgisayar, gezgin elektronik araçlar, bilgi ve iletişim teknolojisi ürünleri”,

Güvenli elektronik imza, “Münhasıran imza sahibine bağlı olan, sadece imza sahibinin tasarrufunda bulunan güvenli elektronik imza oluşturma aracı ile oluşturulan, nitelikli elektronik sertifikaya dayanarak imza sahibinin kimliğinin ve imzalanmış elektronik veride sonradan herhangi bir değişiklik yapıp yapılmadığının tespitini sağlayan elektronik imza”

Elektronik Belge Yönetimi Sistemi, “Kurumların gündelik işlerini yerine getirirken oluşturdukları her türlü dokümantasyonun içerisinde kurum aktivitelerinin delili olabilecek belgelerin ayıklanarak bunların içerik, format ve ilişkisel özelliklerini korumak ve bu belgeleri üretimden nihai tasfiyeye kadar olan

süreç içerisinde yönetmek amacıyla kullanılan sistem”,

Arşiv, “Kurumların, gerçek veya tüzel kişilerin gördükleri hizmetler, yaptıkları haberleşme veya işlemler sonucu meydana gelen ve bir maksatla saklanan dokümantasyon; söz konusu dokümantasyona bakan kurum; bunları barındıran yerler”,

Elektronik Doküman Yönetimi Sistemi, “Kurumsal bilgi kaynaklarının elektronik ortamda depolanması ve kullanılması için geliştirilmiş sistem”.

3.2. Belge Yönetimi ile İlgili Çalışmalar

Belge, örgütlerin sahip oldukları kurumsal bilginin kaynağıdır ve kurumların nelere sahip olduklarının farkında olmalarını sağlar. Neyin nasıl yapılmış olduğunu bilmek, başarı ve başarısızlıklardan ders çıkarmak, mevcut bilgilerden yararlanmak belge yönetiminin temel hedeflerindendir. Dolayısıyla kurum ve kuruluşların ürünleri olan belgelerin yönetimi için bir sistem oluşturmak zorunluluğu da kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.²⁶⁶

Webster çalışmasında, belge yönetiminin 19. yy. başlarında ilk kez tanımlandığını ve farklı bir iş olarak kabul edildiğini, arşiv ve belge yönetimi çalışmalarını tarihsel açıdan niteleyen literatüre dayanarak vermekte ve bunun, organizasyonlarda (kamu ve özel sektörün her ikisinde de) enformasyon ve dokümanların üretimi, kullanımı ve depolanmasındaki miktar olarak artışa karşı ortaya çıktığını ve bu artışın belgelerin üretimini, depolanmasını ve tasfiyesini kontrol etme ihtiyacının 19 ve 20. yy. boyunca giderek önem kazandığını

²⁶⁶ Özdemirci, (2004), s.195.

belirtmektedir. İşlerin yürütülmesinde bir organizasyon tarafından üretilen ve kabul edilen dokümanlar ve bu organizasyonun etkinliklerinin, süreçlerinin ve işlemlerinin delili olarak alıkonulan belgelerin sayısındaki katlanarak artışın, enformasyon patlamasının doğrudan bir sonucu olduğunu vurgulamaktadır²⁶⁷.

1934'te ABD Milli Arşivi'nin kurulması ve bu yıllarda çok sayıda belgeyle başa çıkma çabaları ile birlikte yaşam evresi kavramının gelişmesi; belge yönetim anlayışının oluşmasını ve belge yönetiminin harekete geçirilmesini sağladı. Bu anlayış ve hareket sonucunda kurum ve kuruluşlarda, “düzensiz seriler ve ilişkisiz çabalar organize edilerek yapılandırıldı ve böylece üretim, koruma ve kayıtlı bilginin tasfiyesi mantıksal yaklaşımlara dayandırıldı”²⁶⁸.

Bu anlayış, II. Dünya Savaşı'ndan sonra birçok Avrupa ülkesinde, Birleşik Devletler ve Kanada'da arşivin faaliyet alanının genişletilmesini zorunlu kılmıştır. Bu ülkelerdeki arşivler, modern belgeleri denetlemek için belgeleri üretimlerinden son düzenlenmelerine kadar tüm aşamalarını yönetmeyi içeren programlar geliştirmişlerdir. Bu durum, “Belge Yönetimi” nin arşiv teorisi ve uygulamaları üzerindeki etkisinde ilk adım olmuştur.. Faaliyet alanının genişlemesiyle arşivler, geleneksel rollerinin dışına böylece çıkmaya başlamışlardır²⁶⁹.

Belge yönetimi, 1934 yılından beri bir disiplin olarak varlığından söz edilmeye; 1990'larda ise uluslararası nitelik kazanmaya ya da uluslararası düzeyde tartışılmaya başlanan, kurum ve kuruluşlarda verimliliği artırmaya,

²⁶⁷ Webster, a.g.m., s. 20.

²⁶⁸ Penn, a.g.e, s. 5.

²⁶⁹ Özdemirci, (1999), s. 372.

kurumsal bilgileri yönetmeye yönelik bir yaklaşım olarak gelişmeler göstermektedir.

Stephens, bir ülkede belge yönetiminin karakteristiğini belirlemede; o ülkenin ekonomik sistemin türü, yönetim ve yasal sistemi, yönetim uygulamalarının yapısı(doğası), idari sistem, ülkenin gelenekleri, ulusal belge yönetim alt yapısı ve ülkede belge yönetim etkinliklerinin gelişmişlik seviyesi gibi çeşitli değişkenlerin rol oynadığını ileri sürmektedir.²⁷⁰

Stephens²⁷¹, ‘Uluslararası Belge Yönetiminde Büyük Eğilimler’ adlı çalışmasında, 1980’lerde uluslararası belge yönetimi ile ilk kez ilgilendiğinde konu üzerine yüksek kalitede literatüre hemen hemen erişemediğini ve hiç kimsenin, hem küresel ölçekte, hem de her hangi bir ülkede, mesleği geliştirmek amacıyla kayıt tutma ve belge yönetimi anlayışını geliştirmek için çaba harcanmadığını belirtirken son on yıllık sürede, küresel ölçekte belge yönetiminde devrim sayılacak bazı şeylere şahit olunduğunu söyleyerek, uluslararası belge yönetiminin 1990’larda doğduğunu ve bu tarihten sonra küresel anlamdaki gerçek girişimlerle yavaş yavaş gelişerek bulunduğu konseptin ötesine geçtiğini vurgulamaktadır. Stephens’e göre;

- Özellikle 1990’dan itibaren devletlerin yönettiği ekonominin ve komünizmin çöküşü; demokrasi ve serbest girişimin zaferi, özgürlükçü kamu yönetiminin doğası gereği fikirlerde ve enformasyonda açıklığın artması, kurumların kendine özgü bilgileri barındıran belgelerini iyi yönetmesini gerektiriyordu.

²⁷⁰ David O. Stephens, *Megatrends in International Records Management, Information Management Journal*, 35: 4, 2001, s.2.

²⁷¹ Stephens, a.g.e, s.3.

Bunlar belge yönetiminin gelişmesinde en önemli belirleyiciler oldu.

- 1990’larda işletmelerde güçlü ve hızlı büyüme, Avrupa’da serbest ticaret antlaşmaları ile gerçekleşen büyük ekonomik entegrasyonlar ve küreselleşme, enformasyon teknolojileri ile ilişkili olarak interneteki patlamalar uluslararası belge yönetiminin gelişmesinde ikinci anahtar oldu.
- Avrupa Birliği uluslararası belge yönetimine çok önemli katkılarda bulundu:
- 1996’da AB üye devletlerinden oluşan, Avrupa Komisyonu, öncelikli amacı, “elektronik belgelerle ilgili olarak yüz yüze kalınan konuları çözmek ve destek sağlamaya yönelik olarak Avrupa genelinde işbirliği içinde disiplinlerarası başarı sağlamak için kılavuzlar ve enformasyon üretmek, bunlarla ilgili bilgileri yaymak” olan ‘Elektronik Belgeler’ üzerine bir DLM Forum’u başlattı. Bu forum Avrupa Birliği’nin, elektronik belgelerde küreselleşmeye ilişkin en önemli girişimi oldu.
- 1998 de, AB veri koruma ile ilgili direktifler çıkarttı (95/46/EC-1999’da yürürlüğe girdi). Bu Avrupa’nın tamamında ve AB’nin etkisi altında olan diğer ülkelerde, ABD de dahil belge yönetim girişimlerini etkileyen en önemli faktör oldu.
- Son on yıllık sürede AB, belge alıkoymayı da içeren kayıt tutmanın farklı yönleriyle ilişkili bir düzine direktif yayınladı. Bunlarla, genellikle çok uluslu şirketler ve AB deki büyük şirketler ilgilendi.
- Yasalara uyumda küreselleşme ve dava edilme riskinden kaçınmak amacıyla kayıt tutma ve saklama,
- Küresel e-ticaret girişimlerindeki büyüme,
- Küresel enformasyona erişim platformu internet,

- İşletmelerin evrimi ve küresel erişimde teknolojik çözümler,
- Uluslararası mesleki gurupların gündemine giren küresel büyüme,
- Uluslararası standartlar ve en iyi uygulamalar;
- ISO 9000 kalite standartları serisi
- AS- 4390 belge yönetimi için Avustralya milli standardı
- Elektronik belge yönetimi uygulamaları için DoD standardı
- ISO 15489 uluslararası belge yönetim standardı
- Çok uluslu şirketlerde belge ve enformasyon programlarının küreselleşmesi,

gibi konular belge yönetiminin uluslararası alanda tartışılmasına ve kabul görmeye başlamasına neden oldu.

Bunda öncelikle kamu yönetiminde açıklık politikaları, demokratik yaklaşımların artması, uluslararası düzeyde hükümetler ve işletmeler arasındaki ilişkilerde artan hareketlilik, serbest pazar ekonomisi ve daha çok da son zamanlarda yürürlüğe giren bilgi edinme özgürlüğü yasaları ile veri koruma yasaları ve Avrupa Birliği'nin Veri Koruma Direktifi'ni yayınlaması ile kağıt belgeler kadar elektronik belgelerin de içerdiği bilgilerin kişilerin ve kurumların yaşamına girmesi etkili oldu. Bu hususlar belge yönetiminin gelişmesinde önemli belirleyiciler olarak dikkati çekmektedir²⁷².

Avustralya, daha sonra belge yönetimi alanında uluslararası bir çalışmaya da temel oluşturan, belge yönetim disiplini alanında ilk geniş kapsamlı ulusal standart olarak 'AS 4390 Avustralya Milli Belge Yönetim Standardı'nı Şubat

²⁷² Özdemirci, (2004), s.197.

1996'da kabul ederek yayımladı²⁷³. Bu tarihten sonra adı geçen standardın uluslararası bir standart olarak adapte edilmesi tartışılmaya başlandı ve şemsiye kurum olarak ISO belirlendi ve 1998'de uluslararası komite toplandı²⁷⁴. Önemli ölçüde 'Avustralya Milli Belge Yönetim Standardı AS 4390-1996' esas alınarak 3 yıllık bir çalışma sonucunda hazırlanan 'ISO 15489 Uluslararası Belge Yönetim Standardı' 2001'de yayımlandı. Bu Standart (ISO 15489); belge yönetim yaklaşımının tüm yönlerini kapsamayı amaçlayan ve belge yönetiminin ana çerçevesini çizerek, belge yönetimine evrensel bir boyut kazandırmaya yönelik önemli bir doküman olarak ortaya çıktı²⁷⁵.

3.2.1. Belge Yönetimi Alanında Ortak Çalışmalara Yöneliş

Yeni teknolojiler, dinamik örgütlenmeler, küreselleşmenin ekonomik ve sosyal etkileri, iletişim alanındaki gelişmeler, belge ve arşiv çalışmalarının geleneksel yaklaşımların ötesinde tanımlanmasını gerektiren radikal gelişmelere işaret etmektedir. Tüm bu unsurlar, organizasyonları sadece kurum içi yeniden yapılandırma çalışmalarına zorlamamakta, aynı zamanda uluslararası uygulamalar ve standartlara yönelişi gerektirmektedir²⁷⁶. Belge yönetimi alanında ortak çalışmalar beraberinde çeşitli avantajlar ve dezavantajlar da getirmektedir. Avantajlar;

- Paylaşım yoluyla olanakların daha etkili olarak kullanımı,
- Aynı işe yönelik gereksiz iş gücü ve kaynak kullanımının ortadan

²⁷³ Özdemirci, (2004), s.198.

²⁷⁴ Elizabeth Shepherd, *Partnerships in Professional education: a study in archives and records management*, **Records Management Journal**, 8:3, 1998, s.21.

²⁷⁵ Özdemirci, *İlk Uluslararası Belge...*, s. 227.

²⁷⁶ W. Duff, ve S. McKemmish, *Metadata and ISO compliance*. **Information Management Journal**, 34(1), 2000, s.4. 4-15.

kaldırılması,

- Deneyim ve gelişmelerin paylaşımı,
- Belge işlemlerinin daha merkezi ve profesyonel olarak gerçekleştirilmesi,
- Politik ve ekonomik destek ile kamuoyu yaratma gücünün artışı gösterilebilir.

Dezavantajlar arasında ise:

- Ortak çalışmaların getirdiği bağımlılık,
- Farklı kurumların önceliklerine yönelik birlikte karar almanın güçlüğü,
- Fiziksel mesafenin yarattığı sorunlar,
- Yasa ve uygulamaların yarattığı sınırlamalar sıralanabilir²⁷⁷.

Belge yönetimi alanında ortak çalışmaların yarattığı olumlu etkiler yanında, birlikte çalışma kültürünün yarattığı olumsuz unsurların mutlaka göz önünde tutulması gerekmektedir. Öte yandan uluslararası kuruluşlar üzerine gerçekleştirilen bir araştırma, bu alanda faaliyet gösteren kurumların bir yılda ürettikleri belge miktarının %20 ile %60 oranında artış gösterdiğini ortaya koymuştur²⁷⁸. Bu araştırmada elde edilen bir diğer ilginç veri, kurumların veri yönetimi adı altında elektronik ve basılı belgeleri, yaşam döngüsü yaklaşımı çerçevesinde denetim altına almaya başlamasıdır. Ancak bu durum iki farklı

²⁷⁷ Özgür Külcü, *Değişen Koşularda Belge Yönetimi Çalışmaları ve Uluslararası Uygulamalar*, Ankara, **XII. “Türkiye’de İnternet” Konferansı 8-10 Kasım 2007**, s.58. http://inet-tr.org.tr/inetconf12/kitap/Bildiriler/11_22_inet07.pdf [24.10.2010]

²⁷⁸ Stephens, a.g.m., s.29.

konunun gündeme girmesine yol açmaktadır. İlki birbirinden yapı ve işleyiş olarak farklı örgütlenen kurumların, hukuki ya da ticari ilişkilerinde nasıl bir ortak yapılanmaya gidecekleri; diğeri çoğu zaman tek başına bir kurumun geliştirmesi mümkün olmayan uygulama ve standartların, kim tarafından ve nasıl oluşturulacağı konusudur. Belge yönetimi alanında yaşanan bu sorunlara çözüm üretme noktasında, meslek dernekleri ve uluslararası kuruluşların çalışmaları ön plana çıkması gerekmektedir.²⁷⁹

3.2.2 Belge ve Arşiv Alanında Yasal Düzenlemeler

Yönetim ve idari sistemlerdeki değişim, yeni uygulamalara dönük yasal düzenlemelerin geliştirilmesini gerektirmektedir. Uzun yıllar belge yönetimi uygulamaları belirli bir kurum, bölge ya da ulusal çerçevede düşünülmüştür. Ancak küreselleşen koşullarla bölgesel ya da ulusal sınırları aşan düzenlemelere duyulan gereksinim, beraberinde uluslararası etkileri olan yasal düzenlemelerin geliştirilmesine yol açmıştır. Böylece belge yönetimi alanında bölgesel etkileri olan düzenlemeler, uluslararası boyuta taşınmıştır.

Belge yönetimi alanında yasal düzenlemeler, sorunların sıklıkla yaşandığı alanlarda ön plana çıkmaktadır. “Dava Riskinde Kaçınma Girişimleri (*Litigation Risk Avoidance Initiatives*) olarak tanımlanan bu çabaların, özellikle ABD’de yoğunlaştığından söz edilmektedir. ABD’de belge koruma ve belge saklama işlemleri ile ilgili yaptırımlar içeren yaklaşık 10.000 ile 20.000 arasında yasal düzenlemenin olduğu ve işlemlerinin nasıl yürütüleceği konusunda oldukça

²⁷⁹ Külçü, a.g.e., s.59.

sıkıntılarının yaşandığı söylenmektedir²⁸⁰. Öte yandan küresel anlamda ortaklıklar kurumları, bölgeleri ve ülkeleri birlikte hareket etme noktasında benzer düzenlemeler yapmaya itmektedir. Birbirleriyle iletişim halinde olan farklı yapıdaki örgütler, kurumsal iletişim ve doğrulama eylemlerinin resmi yönünü oluşturan belgelerin yönetimi konusunda daha sade, anlaşılır ve ortak bir dile gereksinim duymaktadırlar. Örneğin Avrupa Birliği müktesebatı çerçevesinde çıkarılan yasal düzenlemeler, eşgüdümlü uygulamaları ve ortak bir dili geliştirmeyi amaçlamaktadır. AB özellikle 90'lı yıllarla birlikte belge iletişimi ve belge işlemlerinde yeknesaklığı sağlamak üzere bir dizi talimat yayımlamıştır. Bu talimatlar belge iletişimi, koruma ve saklama çalışmalarında uyulması gereken ilkeleri ortaya koymuştur²⁸¹. Belge işlemlerinde yasal sorun yaşanmaması için kurumsal iş ve işlemleri etkileyen tüm unsurların göz önüne alınması ve bu çerçevede saklama koşullarının yerine getirilmesi gerekmektedir. ABD'de Enron Skandalı soruşturmasındaki en ağır cezalardan birinin nedeni olarak kayıtların yasal saklanma dönemlerinden önce imha edilmesini bu duruma örnek göstermektedir.²⁸²

Belge yönetimi alanını doğrudan etkileyen küresel düzenlemelerin önemli bir bölümü Birleşmiş Milletler tarafından çıkartılmaktadır. Bu nedenle Birleşmiş Milletler çerçevesinde yürütülen çalışmaların ayrıca ele alınmasında yarar görülmektedir.

²⁸⁰ Stephens, a.g.e, s.66.

²⁸¹ A.g.e., s.66.

²⁸² Kathy McFarland, *How to play safe on document retention*. **International Financial Law Review**. 24(7), 2005, s.69.

3.2.2.1. Birleşmiş Milletler Çerçevesinde Geliştirilen Yasal Düzenlemeler

Küresel e-ticaretin gelişimi karşısında Birleşmiş Milletler tarafından 1996 yılında Uluslararası Ticaret Komisyonu (*United Nations Commission on International Trade Law*) kurulmuştur. Komisyon, sayısal ortamlarda yer alan belgelerin korunmasına yönelik ilk uluslararası düzenlemeyi hazırlamış ve 1998 yılında yayımlamıştır. Birleşik Elektronik Delil Yasası (*Uniform Electronic Evidence Act*) olarak bilinen düzenleme, ABD dâhil olmak üzere pek çok ülke tarafından uyarlanmıştır. Düzenlemenin temel hedefleri arasında, ülkelerin belge koruma konusunda ulusal çalışmalarında eşgüdümün sağlanması ve teknolojik gelişmelere paralel sayısal ortama taşınan ilişkilerin koşullarının tanımlanması yer almaktadır. E-ticaretin yaygınlaşmasına paralel elektronik ortamda belgelerin özgünlüğü, sayısal imza, belgelerin saklama koşulları ve süresi gibi konular, geliştirilen düzenleme kapsamında ele alınmaktadır²⁸³.

Düzenleme genel olarak belgelerin özgünlüğü, güvenilirliği ve kanıt niteliğini tanımlamaya yönelmektedir. Metin içerisinde elektronik belge; “herhangi bir bilgisayar sistemi ya da benzer araç tarafından üretilen ya da bu ortamlarda yer alan kaydedilmiş ya da depolanmış veri” olarak tanımlanmıştır. Belgenin elektronik olması bu ortamlarda üretilmesi ya da depolanmasından kaynaklanmakta, manyetik ya da “smart” kartlar üzerindeki verileri kapsamaktadır. Ancak faks ya da teleks bilgileri ile dijital telefon konuşmaları ve sesli mesajlar (*voice mail*) eğer elektronik ortamda değilse kapsam dışı kalmaktadır. Aynı şekilde elektronik ortama veya herhangi bir Web sayfasına

²⁸³ Stephens, a.g.e., s.67; United Nations, *E-commerce legal issues*, 1998. http://www.unescap.org/tid/gateway/tisgway_ecom.pdf [19.10.2010].

taşınmamışsa, video kayıtları düzenleme kapsamında değerlendirilmemektedir²⁸⁴.

Günümüzde çok uluslu kurumlar, kâğıda dayalı belge korumadan, sayısal ortamda belge koruma anlayışına doğru hızlı bir geçiş yapma zorunluluğuyla karşı karşıyadır. Bu geçişin uzman belge yöneticilerinden yoksun olarak gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Yukarıda dile getirilen yasal düzenlemenin, e-ticaret ve e-belge yönetimi gereksinimlerini karşılayabilecek nitelikte olduğu görülmektedir.

Birleşmiş Milletler Uluslararası Ticaret Komisyonu (*UN Commission on International Trade*) tarafından 1996 yılında geliştirilen bir diğer düzenleme, Birleşmiş Milletler Elektronik Ticaret Model Yasasıdır (*United Nations Model Law on Electronic Commerce*). Bu yasa, e-ticaretin giderek yaygınlaşması üzerine, üye ülkelerin kendi aralarında ya da ulusal düzeyde gerçekleştirdikleri ticari iş ve işlemlerde uygulanacak yasal koşulları belirlemek amacıyla geliştirmiştir. Genel olarak kâğıda dayalı ortamların yerini alan elektronik ortamdaki ticari ilişkileri tanımlamayan yasa, ülkelerin kendi e-ticaret yasalarını çıkarmalarına model olmayı amaçlamıştır²⁸⁵.

3.2.2.2. Elektronik Belge Yönetimi Uygulamaları

Elektronik belge yönetimi giderek önemini artırmaktadır. Örneğin ABD’de yapılan bir araştırmaya göre, kamu kesiminde üretilen belgelerin yarıdan fazlasının artık elektronik ortamda üretildiği ya da saklandığı saptanmıştır. Benzer örnekler AB için de verilmektedir. Belgelerin elektronik ortada saklanması ve

²⁸⁴ UN, a.g.e.,s.-

²⁸⁵ Spratt, a.g.m., s.8.; United Nations, *Model law on electronic commerce*. 1996.
http://www.unescap.org/tid/projects/ecom04_s4sorieul.pdf

erişimi, belgelerin sadece belge formlarının değil bilgi içeriklerinin korunması ve erişimi için de önemlidir. Basılı belgeler üzerine hizmet geliştiren arşivler, ilke olarak belgelerin içeriğinin değil, formlarının korunması ve erişimine yönelik politikalar oluşturmuşlardır. Ancak elektronik ortamda üretilen ya da bu ortama aktarılan belgeler, kullanıcılarına içeriğe bağlı çok yönlü erişim olanağı sunmaktadır²⁸⁶. Bu saptamalarla birlikte, henüz e-belge yönetimine dönük geliştirilen uygulamaların gereksinimleri karşılamaktan uzak olduğu dile getirilmektedir. Elektronik belge yönetimi çalışmalarının genelde ulusal arşivler tarafından yürütüldüğü ya da desteklendiği görülmektedir. Özellikle ABD, Avustralya, İngiltere ve Kanada ulusal arşivlerinin çalışmaları dikkat çekmektedir. Buna karşın yukarıda değinilen ulusal arşivlerin ortak ya da benzer belge yönetim geleneğinden geldiği ve e-belge yönetime dönük uygulamaların da büyük ölçüde birbirleri ile örtüştüğü bilinmektedir²⁸⁷.

ABD’de elektronik belge yönetimi politikalarının belirlenmesine yönelik ilk çalışma, 1997 yılında Federal Bölge Mahkemesinin aldığı bir karara dayandırılmaktadır. Kararda kullanılan ‘Genel Belge Şeması 20’ (*General Records Schedule GRS 20*)’nın güncel gereksinimleri karşılayamadığı ortaya konulmuştur. Bunun üzerine 1998 yılında özellikle ABD Ulusal Arşivi-NARA ve Amerikan Savunma Bakanlığının ortak girişimleriyle, Elektronik Belge Yönetim Yazılım Uygulamalarının Tasarım Kriterleri 5015.2 hazırlanmıştır²⁸⁸.

Avustralya’da Ulusal Arşiv tarafından elektronik belge korumaya yönelik

²⁸⁶ George MacKenzie, *A new world ahead: international challenges for information management*. **Informational Managment Journal**, Vol. 33, Num. 2, April 1999, s.29.

²⁸⁷ A.g.e., s.29

²⁸⁸ A.g.e., s.29.

birçok doküman yayımlamıştır. Bunların önemli bir kısmı Avustralya Ulusal Belge Yönetim Standardı (AS 4390) çerçevesinde hazırlanmıştır.

İngiltere’de ise, İngiliz Ulusal Arşivince elektronik veri içeren istatistik ya da ekonomi (örneğin araştırma veri tabanları) kaynaklarına yönelik Londra Üniversitesi ile birlikte Ofis Sistemlerinde Elektronik Belgeler adlı bir program geliştirilmiştir. İngiliz Ulusal Arşivi 1999 yılında ‘Elektronik Belge Yönetim Sistemleri İçin İşlevsel Gereksinimleri’ (*Functional Requirements for Electronic Records Management Systems*) yayımlamıştır. 2002 yılında gözden geçirilen rehberde, özellikle; belge yönetim programlarının geliştirilmesinde izlenecek yöntemler, belgelerin tanımlanmasında kullanılabilecek örnek üst veri unsurları, dosyalama uygulamaların geliştirilmesine dönük yöntemler ve güncel olmayan belgelerin transferine ilişkin ayrıntılı bilgiler yer almaktadır²⁸⁹.

Kanada’da elektronik belgelere yönelik rehberler, diğer ülkelerde olduğu gibi Kanada Ulusal Arşivi tarafından yayımlamaktadır. Özellikle 25 kamu kurumunun katılımıyla Ulusal Arşiv tarafından oluşturulan Bilgi Yönetimi Formu (*Information Management Form*), pek çok alanda olduğu gibi e-belge yönetimi konusunda çeşitli rehberler ve dokümanlar hazırlamıştır²⁹⁰.

Elektronik belge yönetimi konusunda pek çok ortak çalışma grubu oluşturulmuştur. Bu grupların en önemlilerinden biri, Kanada’da British Columbia

²⁸⁹ National Archives of United Kingdom. *Functional requirements for electronic records management systems*. 2002. <http://www.nationalarchives.gov.uk/information-management/projects-and-work/information-records-management.htm> [04.09.2010]

²⁹⁰ Information Use Management and Policy Institute, *Analysis and development of model quality guidelines for electronic records management on state and federal website: website records management in federal agencies*. 2006 <http://www.mybestdocs.com/mcclure-sprehe-nagara5.html> [28.10.2010]

Üniversitesinden Profesör Luciana Duranti tarafından 1999 tarihinde başlatılan ve 3 yıl sonra hayata geçen “INTERPARES” Girişimi (Eşitler arasında anlamına geliyor. Açık adı ‘Elektronik Sistemlerde Kalıcı Otantik Belgeler Üzerine Uluslararası Araştırma’ (*International Research on Permanent Authentic Records in Electronic Systems*)’dır. Girişimin amaçları; arşiv alanında uygulamalar geliştirme, elektronik ortamda belgelerin uzun dönemler için korunması ve kullanımını sağlama, politikalar, stratejiler ve standartlar oluşturma olarak özetlenmektedir. Girişim, bilgi teknolojisi endüstrisinden uzmanların katılımı ile ABD, Avustralya, Kanada, İtalya ve çeşitli Avrupa Birliği ülkeleri ile bölgesel girişimleri bünyesinde toplamıştır²⁹¹.

3.3.3. Belge ve Arşiv Yönetimi Alanlarında Standartlaşma Çalışmaları

Belge yönetimi alanında standartların geliştirilmesi ve genel geçerliliği olan bir belge yönetimi uygulama rehberinin benimsenmesi üzerinde, 90’lı yıllara kadar uzlaşıya varılamadığına değinilmektedir. Bu dönemden sonra geliştirilen standartlar ile belge yönetimine dönük uluslararası standartların ve uygulama rehberlerinin ortaya çıkması, bir taraftan alanın gelişimini ve geniş kesimlerce tanınmasını beraberinde getirirken, uygulamada karşılaşılan sorunların aşılabilmesinde büyük bir boşluğu doldurmuştur. Standartlar, belge yönetimi alanında düzenlemeler geliştirmede iki yönden etkili olmaktadır. Bunlardan ilki, kurumda belge yönetimi uzmanı olmayıp belge işlemlerini yürüten ya da sorumlu olan kişilere yönelik çalışma akışı ve işleyiş biçimini ortaya koymak için standartlardan yararlanmak, diğeri uygulamaların gerek kurum içi, gerek bölgesel

²⁹¹ MacKenzie, a.g.e., s.30.

ve ulusal gerekse uluslararası olarak çok daha geniş alanlarda uyumlu ve eşgüdümlü yürütülebilmesini sağlamaktır²⁹².

Standartlaşma çalışmaları, belirli kurum ya da alanların dışında genel geçer uygulamalara dönüşmemiş ve bu durum 2000’li yıllara kadar etkisini devam ettirmiştir. Örneğin 1997 yılında İngiltere’de 128 kurum üzerine yapılan bir araştırmada, bunların %60’ının kendi gereksinimlerine göre geliştirdikleri tanımlama ölçütlerini uyguladığı, ancak %5,4’ünün ulusal ya da uluslararası nitelikte (ISAD(G) gibi) standartları benimsediği saptanmıştır²⁹³.

Günümüzde, kültürel mirasın parçası niteliğindeki arşivler, kütüphaneler ve müzelerde yer alan materyallere yönelik bütünsel tanımlama, erişim ve koruma standartlarının geliştirilmesi çalışmalarına devam edilmektedir. Gerek arşivler, gerek kütüphane ve müzelerdeki eserlerin ortak bir bilgi havuzunda tanımlanmasına yönelik çeşitli projeler yürütülmektedir. Projelerin amaçları arasında, üç tür bilgi merkezinde yer alan kaynakların erişimine yönelik, standart tanımlama sistemlerinin geliştirilmesi de bulunmaktadır. Günümüzde arşiv belgelerinin tanımlanmasında kullanılan en yaygın standart ISAD(G)’dir. Müze materyallerinin tanımlama standardı olarak da, İngiltere’de Müze Dokümantasyon Derneği (*Museum Documentation Association*) tarafından geliştirilen SPECTRUM örnek gösterilmektedir²⁹⁴.

Öte yandan, bilgi kaynağı olarak kütüphane ve arşiv materyalleri ile

²⁹² Stephens, a.g.e, s.7

²⁹³ E. Shepherd and V. West, *Are ISO 15489-1 2001 and ISAD(G) compatible? Part I*. **Records Management Journal**, Vol.13 Num.1, 2003, s.18.

²⁹⁴ Shepherd and West, a.g.m., s.17.

müze materyallerinin ortak erişimine dönük çalışmaların, son derece dikkatli ele alınması gerekmektedir. Farklı türden materyalleri aynı sistem içerisinde tanımlamak yerine, kullanılan sistemlerin ortak erişimine dönük bütünleşik projelerin yürütülmesi daha akılcı bulunmaktadır. Belge yönetimi alanında 90'ların sonlarıyla birlikte, farklı materyalleri de içine alacak biçimde bütünleşik çalışmaların yürütülmesine dönük olanaklar artmıştır. Yazılım ve donanım olanaklarının gelişmesi, bilgi ve belge kaynaklarının üretimi ve erişimini ve depolanması kolaylaştırmıştır. Böylece elektronik ortamda belge ve arşiv kaynaklarının tanımlamasına yönelik koşullar olgunlaşmıştır²⁹⁵.

3.3.3.1. ISO 9000: Kalite Belgeleri İçin Standart

Kalite güvence standartları içerisinde, belirli bir alana değil genele hitap eden ilk uluslararası standart, ISO 9000 “Kalite Yönetimi Sistemleri Standardı” olmuştur. ISO (International Organization for Standardization; Uluslararası Standartlar Örgütü) Kalite Yönetimi Sistemleri Standardının kökeni, 1979 yılında oluşturulan 176 sayılı Teknik Komite'ye dayandırılmaktadır (ISO/TC176). Komite başlangıç olarak, üretim sektöründe yer alan kuruluşların, kalite kontrol yöntemlerini uygulayabilmeleri için gerekli olan uluslararası asgari ölçüleri belirlemeyi amaçlamıştır. Teknik Komite çalışmaları; 1987 yılında 20 aktif ve 10 gözlemci ülkenin gözetiminde, “ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Standartları”nın ortaya çıkışını sağlamıştır²⁹⁶. İlk olarak 1987 yılında yayımlanan ve 1994 ve 2000 yıllarında gözden geçirilerek tekrar basılan ISO standartları,

²⁹⁵ Külcü, a.g.e., s.63.

²⁹⁶ Rıdvan Bozkurt ve Aynur Odaman, **ISO kalite güvence sistemleri: sistem kurma süreci, örnek kalite el kitabı, örnek prosedürler, talimatlar ve formlar**. MPM Yay No: 549. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, 1999, s.13.

1988 tarihinde Avrupa Birliği tarafından kabul edilerek EN 29000 Standartları olarak yayımlanmıştır²⁹⁷.

3.3.3.2. Uluslararası Etkileriyle Avustralya Ulusal Belge Yönetim Standardı (AS 4390)

Avustralya Ulusal Arşivi tarafından geliştirilen AS 4390 kodlu belge yönetimi standardı, uluslararası belge yönetimi standardının geliştirilmesinde temel alındığından ayrı olarak incelenmesi gerekli görölmektedir. Belge yönetimi alanında ulusal boyutta kabul edilen ilk standart olan Avustralya Belge Yönetimi Standardı (*Australian National Standard for Records Management*) ulusal sınırların ötesinde çok daha geniş bir alanda etkili olmuştur. Standart, çoğunluğu kamu kesiminden gelen arşiv ve belge profesyonelleri ile özel sektör danışmanları, kurumları ve Avustralya Kurum Sekreteryalrı Enstitüsü (*Institute of Company Secretaries of Australia*)’nün girişimleri sonucu 1996 yılında kabul edilmiştir. AS 4390 Standardının geliştirilmesine yönelik girişimler, geleneksel veya elektronik ortamda üretilen ve kullanılan belgelerin kodlama standartlarının oluşturulması amacıyla başlatılmıştır. Ancak standardın asıl önemi, kurumsal belge yönetimi uygulamalarını bir bütün olarak ele alarak, tasarımdan nihai ayıklamaya kadar ayrıntılarıyla tanımlaması ve belge yönetimi alanında dünyanın ilk genel standardı olarak kabul edilmesinde yatmaktadır²⁹⁸. Standart genel olarak şu amaçlara yöneliktir:

- Belge hizmetlerinin yürütüldüğü kurumsal çevrenin analizi,

²⁹⁷ Bozkurt, a.g.e., s.13.

²⁹⁸ Stephens, a.g.e., s.70

- Belge işlemlerinin de dahil olduğu iş sürecinin analizi,
- Hangi belgelerin sağlanacağı, ne kadar süre alıkonulacağına karar vermeye yönelik entelektüel çalışmalar²⁹⁹.

ISO'nun 1998 yılında Atina'da gerçekleştiren 46 Nolu Teknik Komite toplantısına ABD, Almanya, Avustralya, Danimarka, Fransa, İngiltere, İrlanda, İsveç, Kanada ülke temsilcileri ile ARMA, ICA ve IRMC'nin heyetleri katılmıştır. Bu komite, ISO'nun belge yönetimi alanında oluşturduğu ve 2001 yılında yayımlanan uluslararası nitelikteki ISO 15489 belge yönetimi standardını geliştirilirken AS 4390 standardını temel almıştır³⁰⁰.

3.3.3.3. ISO 15489 Uluslararası Belge Yönetim Standardı

ISO'nun Bilgi ve Dokümantasyon Teknik Komitesi'ne (*Information and Documentation ISO/TC 46*) bağlı Arşiv ve Belge Yönetimi Alt Komitesi (*Archive and Records Management, SC 11*), 2001 yılında ISO 15489-1 kodlu 'Uluslararası Belge Yönetim Standardını' geliştirmiş ve ISO /TR 15489-2 kodlu Teknik Raporu yayımlamıştır. ISO 15489, ISO ve çeşitli belge yönetimi örgütlerinin ortak çalışmaları sonucu geliştirilen, belge yönetimine dönük küresel ilk standarttır. ISO 15489, ISO'nun belge yönetim standardı olarak tüm kurumlara yönelik genel içerikli tanımlamalara yer vermektedir. Belge yönetimini kurumsal yönetimin vazgeçilmez bir uygulama alanı olarak tanımlaması, diğer yönetsel disiplinlerle belge yönetimi arasındaki ilişkinin ortaya konulması ve kurumsal kalite ve verimlilik ile belge yönetimi arasında organik yaklaşmanın kurulması, ISO

²⁹⁹ McKenzie, a.g.e., s.26.

³⁰⁰ McKenzie, a.g.e., s.28.

15489'un ön plana çıkan unsurları arasındadır.³⁰¹

ISO 15489 genel olarak, kurumsal belge sistemlerinin tasarımı ve uygulanması, belge yönetimi çalışmalarının gerçekleştirilmesi, kontrolü, gözden geçirilmesi ve eğitimi üzerine programların, politikaların ve sorumlulukların tanımlandığı düzenlemelerden oluşmaktadır³⁰². Standart genel olarak iki bölümde değerlendirilmektedir:

ISO 15489-1: Bilgi ve Dokümantasyon - Belge Yönetimi - Bölüm 1: Genel içerikli standartta yer alan unsurlar tanımlanmaktadır.

ISO 15489-2: Bilgi ve Dokümantasyon - Belge Yönetimi - Bölüm 2: Rehber. Standarttan çok teknik rapor olmasına karşın, standardın uygulama boyutunu ortaya koymaktadır³⁰³ (Connelly, 2001: 26; ISO 15489-1/2 2001).

2001 yılının ilk aylarında ISO standartlar serisi içerisinde yayımlanan ISO 15489 Bilgi ve Dokümantasyon - Belge Yönetimi Standardı, yaklaşık 80 ülkenin aktif ya da pasif katılımları ve destekleri ile yayımlanmıştır. Kurumların yapısı, boyutu ve çalışma alanlarına bakmaksızın, uygulamaları gerekli görülen asgari belge yönetim unsurlarını tanımlayan standart, belge programlarının nasıl oluşturulacağı, nasıl yapılacağı ve kontrol sistemlerinin ne şekilde organize edileceğini ortaya koymaktadır. ISO 15489, ISO'nun geliştirdiği genel standartlar olan ISO 9000 ve ISO 14000 ile uyumlu, üzerinden kurumsal, bölgesel ve ulusal belge yönetim uygulamalarının oluşturulmasına elverişli bir yapıya sahiptir.

³⁰¹ Stephens, a.g.e., s.70.

³⁰² Shephard, a.g.e., s.9

³⁰³ James. C. Connelly, *The new international records management standard: its content and how it can be used*. **The Information Management Journal**, vol.35 num.3, July 2001, s.3. http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3937/is_200107/ai_n8985077/ [16.11.2010]

Yaklaşık 50 yıllık süreçte ABD, Avustralya, İngiltere ve Kanada başta olmak üzere belge yönetimi alanında standartlar geliştirmeye yönelik tüm ülkeler, ISO 15489 çerçevesinde belge işlemlerinin tanımlanması noktasında uzlaşıya varmış görülmektedirler³⁰⁴. Standart geliştirilirken ülke ve kurum delegelerinin farklı önerilerde bulunduğu, ortak bir metinde uzlaşabilmek için standart içerisinde genel ifadelerle ağırlıklı olarak yer verildiğine değinilmektedir. Örneğin Standardın oluşumu aşamasında, Yeni Zelanda delegelerinin arşiv çalışmalarının tanımlanmasını istediği, Almanya delegelerinin ise belge saklama dönemlerinin ayrıntılarıyla belirtilmesi yönünde görüş bildirdikleri ifade edilmektedir. Ancak her ülkede belge ve arşiv çalışmalarını ve bunlara ait yasal düzenlemelerin farklılıklar göstermesi nedeniyle, bu tür ayrıntılara standart içerisinde yer verilmediği dile getirilmektedir³⁰⁵.

Geliştirilen uluslararası standardın belge yönetimi uygulamalarının daha geniş kesimlerce benimsenmesine katkı sağlayacağı ve kurumsal yönetimin bir unsuru ve çalışma alanı olarak kabul edilmesi sürecini hızlandıracağı düşünülmektedir. Böylece, kalite sistemlerine geçmeye ve kalite belgesi almaya yönelik kurumlar, uygulamaya geçirmeleri gereken belge yönetimi çalışmalarına yönelik temel bilgileri ve gereklilikleri, Standart ve Standart çerçevesinde hazırlanmış olan rehberden sağlayabileceklerdir. Standartta özetle aşağıdaki unsurlar üzerinde durulmaktadır:

- Her bir iş süreci için belge gereksinimlerini belirleme.
- Belge ve ilgili belge araçlarını tanımlama.

³⁰⁴ Connelly, a.g.m., s.4

³⁰⁵ Connelly, a.g.m.,s.6.

- Gerekli üst veri unsurlarını oluşturma
- Belge erişim ve yayımına yönelik sistemler geliştirme
- Risk yönetimi
- Belge korumaya yönelik unsurlar
- Belge güvenliği
- Belge saklamaya yönelik unsurlar³⁰⁶.

3.3.3.4. DoD 5015.2 (The U.S. Department of Defense's Design Criteria Standard for Electronic Records Management Software Applications; ABD Savunma Bakanlığı Elektronik Belge Yönetimi Yazılım Uygulamaları İçin Standart)

Amerikan Savunma Bakanlığı, 90'lı yılların başından itibaren elektronik belge yönetimi ile ilgili yazılımlar hazırlamaya yönelmiştir. Bu süreçte yazılım programları geliştirilirken ilgili alanda standartların eksikliği ön plana çıkmış ve yazılım uygulamaları için standart oluşturmaya çalışmaları başlatılmıştır.³⁰⁷

Standartın geliştirilmesi süreci, 1993 yılında ABD Ulusal Arşivi NARA (*National Archives and Records Administration*), ABD Ordusu ve Hava Kuvvetleri ile Ordu Araştırma Laboratuvarları'nın bir araya gelerek DoD Belge Yönetimi Çalışma Grubunu (*Records Management Task Force*) oluşturmaya dayanmaktadır. Standartın teorik altyapısının ve özellikle elektronik belgelerin güvenilirliği ve otantikliği üzerine yaklaşımlar, British Columbia Üniversitesi ile Pittsburgh Üniversitesinde geliştirilmiştir (Gable, 2002, s.33). Çalışma Grubu 1995 yılında, Belge Yönetimi Uygulama Yazılımları İçin Veri Unsurları ve

³⁰⁶ Connelly, a.g.m.,s.7.

³⁰⁷ Külçü, a.g.m., s.65.

İşlevsel Temel Gereksinimler (*Functional Baseline Requirements and Data Elements for Records Management Application Software*) adlı bir rapor yayımlamıştır. Çeşitli federal kuruluşlar ile ilgili konuda yazılım üreten kurumlara gönderilen rapor, gelen öneriler de dikkate alınarak 47 temel kriterden oluşan bugünkü konumunu almıştır. Dod 5015.2 Elektronik Belge Yönetim Yazılım Uygulamaları İçin Standart, Amerikan Ulusal Arşivi NARA'nın katkılarıyla geliştirilerek 1997 yılında yayımlanmıştır³⁰⁸.

Dod 5015.2 ABD Savunma Bakanlığı ve NARA tarafından belirlenen asgari belge ve arşiv yönetimi gereksinimlerini ortaya koymaktadır. Amerikan Savunma Bakanlığı Enformasyon Dairesi (*U.S. Defense Information System Agency*) tarafından geliştirilmesine karşın, tüm kurumsal yapılara uyumlu bir içerikte hazırlandığı dile getirilmektedir. Standart pek çok kamu ve özel kurum ile uluslararası kuruluş tarafından, belge yönetim yazılımlarını sağlama aşamasında etkin olarak kullanılmaktadır³⁰⁹.

Standartın yayımlanmasından kısa bir süre sonra geniş bir kullanım alanı bulmuş, ABD Ulusal Arşivi tarafından onaylanan ve dünyada kabul gören kendi alanındaki ilk standarttır. Özel sektör ya da kamu kesiminde belge yönetimi yazılımları sağlanırken, Standartta belirtilen unsurların temel alındığına değinilmektedir. Yine İngiliz Ulusal Arşivi (*British Public Records Office*) ve Avrupa Birliği tarafından geliştirilen MoReq (*Model Requirements for Electronic Records Management*; Elektronik Belge Yönetimi Model Gereksinimi)

³⁰⁸ John Gable, *Everything you want to learn about DoD*. **Information Management Journal**, November/December 2002. s.33

³⁰⁹ Spratt, a.g.e., s.6.

içerisindeki ilkeler DoD 5015.2 temel alınarak oluşturulmuştur³¹⁰. Standart, özellikle elektronik belge yönetimi uygulamalarının tasarım aşamasında, uyulması gereken ölçütleri ortaya koyması bakımından önemlidir. DoD 5015.2 kodu ile 57 sayfa olarak yayımlanan Standart. ABD dışında İngiltere ve diğer bazı ülkelere de kabul edilmiştir³¹¹.

DoD 5015.2 standardı içerisinde yer alan tanımlar ve gereksinimler 2002 yılında gözden geçirilmiş ve çeşitli eklemeler yapılmıştır. Standart içerisinde yer alan ve Standardın II. Bölümünü oluşturan, belge yönetimi uygulamaları için gerekli unsurlar Tablo 3.1’de verilmektedir.

Tablo 3.1: Dod 5015.2 Olması Gerekli Unsurlar

DoD 5015.2		Gereklilikler	Alt Bölüm Sayısı
C.2.1	1	Depolama ortamına bakılmaksızın tüm belgelerin aynı sistem içerisinde tanımlanması	0
	2	Dört basamaklı tarihlemeye göre yerleşim	0
	3	Tanımlanmış kullanıcı ve değişiklik alanları oluşturma	0
	4	Önceki uygulamalarla sisteme uyumunu sağlama	0
	5	İlgili yasal düzenlemelerle uygulamaların karşılaştırılması	0
C.2.2	1	Dosya planlarının uygulanması-Standart dosya planı ve gerekli belge dosya unsurlarını belirlenmesi	6
	2	Belge şemaları geliştirme	7
	3	Bildirim (<i>declaring</i>) ve dosyalama belgeleri- standartlar ve gerekli üst veri unsurlarının belirlenmesi	26
	4	Elektronik posta	3
	5	Belge depolama	4
	6.1	Belge gözden geçirme (<i>screening</i>) ‘Yaşam döngüsü’	6
	6.2.	Belge dosyalarının kapanması (<i>closing</i>) ‘Yaşam Döngüsü’	2

³¹⁰ Gable, a.g.e, s.32-38.

³¹¹ Stephens, a.g.e, s.70

6.3.	Belge dosyalarının işleminin sona ermesi (<i>cutting off</i>) ‘Yaşam Döngüsü’	2
6.4.	Belge dosyalarının dondurulması (<i>freezing</i>) ve tekrar açılması (<i>unfreezing</i>) ‘Yaşam Döngüsü’	4
6.5.	Belge transferi ‘Yaşam Döngüsü’	5
6.6.	Belgelerin imhası ‘Yaşam Döngüsü’	6
6.7.	Hayatı belge döngüsü (<i>Cycling Vital Records</i>)	4
6.8.	Belge araştırma ve belge erişim	9
7	Erişim kontrolü	5
8	Sistem denetimi	6
9	Sistem yönetimi	6

(**Kaynak** John Gable, *Everything you want to learn about DoD. Information Management Journal*, November/December 2002. s.34).

DoD 5015.2’nin 3. bölümde tanımlanan olmasında yarar görülen unsurlar ise şunlardır:

Tablo 3.2: Dod 5015.2 Olmasında Yarar Görülen Unsurlar

DoD 5015.2		Zorunlu Olmayan Unsurlar	Alt Bölüm Sayısı
C.3.1 Zorunlu Olmayan Unsurlar	1.	Depolama olanakları	
	2	Dokümantasyon	
	3	Sistem performansı	
	4	Donanım özellikleri	
	5	Sistem olanakları	
	6	Ağ olanakları	
	7	Protokoller	
	8	Elektronik posta ara yüzleri	
	9	Son kullanıcı oryantasyonu ve eğitimi	
C.3.2 Diğer Yararlı Özellikler	1	Küresel değişimler	
	2	Yığın (<i>bulk</i>) yükleme kapasitesi ‘Dosyalama ön çalışmaları, elektronik belgeler ve üst veri unsurları için’	
	3	Diğer yazılım uygulamaları için ara yüzler	
	4	Rapor yazma kapasitesi	
	5	Çevrimiçi yardım	

6	Doküman görüntüleme araçları	
7	Faks bütünleşme araçları	
8	Bar kod sistemleri (elektronik olmayan belgeler için)	
9	Erişim asistanı (örneğin tam metin taranması gibi)	
10	Dosya planı unsurlarının seçimi/tarama kapasitesi	
11	İş akışı ve veya doküman yönetim özellikleri	
12	Belge yönetim formları ve diğer formlar	
13	Yazılı etiketler (<i>printed label</i>)	
14	Görüntüleyici (<i>viewer</i>)	
15	Web kapasitesi	
16	Kamu bilgi yerleşim sitemi (<i>government information locator service</i>)	
17	Off-line belgeler için geliştirilmiş destek	

(**Kaynak** John Gable, *Everything you want to learn about DoD. Information Management Journal*, November/December 2002. s.34).

DoD 5015.2 elektronik belgelerin yönetimi için gerekli unsurları tanımlamakla birlikte, her kurumsal yapının kendi gereksinimleri doğrultusunda bir belge akış ve buna bağlı belge sistemini oluşturması gerekmektedir. Kurumsal olarak üretilen ya da sağlanan dokümanların hangilerine ne aşamada belge statüsünün verileceğinin belirlenmesi, doğrudan o kuruma yönelik yapılacak analizlerin sonucunda belirlenebilmektedir. Yukarda sıralanan tüm unsurlar, belge statüsü kazanmış dokümanlara yönelik, önceden belirlenmiş zaman aralıklarında yapılması gereken işlemleri ortaya koymaktadır.

3.3.3.5 ANSI/ARMA Standartları

Amerikan Standartlar Enstitüsü (American National Standards Institute-ANSI) ile ARMA 1986 yılından itibaren belge ve arşivcilik alanında standartlar geliştirilmesi konusunda ortak çalışmalar yürütmeye başlamışlardır. ARMA çeşitli

ülkelere yayılan 10.000'in üzerinde üyesiyle belge yönetimi alanında küresel bir organizasyon konumundadır. ISO 15489'un oluşturulmasında aktif rol alan ARMA, 2000'li yıllarla birlikte elektronik ortamdaki belge yönetimi ve belgelerin elektronik ortama aktarılmasına yönelik düzenleme ve standartlaşma çalışmalarına yoğunlaştırmıştır. Bu çerçevede bir dizi standart oluşturulmuş, kişi ve kuruluşların kullanımına sunulmuştur. Standartlar, gerek bir kurum için olsun, gerekse uluslararası ortak beklentileri ortaya koysun, bir ürün ya da hizmetin, boyutu ve beklentileri çerçevesinde olması gerekli asgari özelliklerini tanımlama amacını taşımaktadırlar.³¹²

Bu kapsamda ISO 15489'un ardından ANSI (*American National Standards Institute*) ve ARMA'nın ortak çalışmaları sonucu ortaya çıkan standartlar oldukça önemli görülmektedir. ANSI/ARMA ortaklığıyla geliştirilen standartlar aşağıda başlıklar halinde tanımlanmaktadır³¹³:

- Belge Merkezi Operasyonları- ANSI/ARMA TR 02-2002
- Hayati Belge Programları: Kritik İş Belgelerinin Tanımlanması, Yönetimi ve Yenilenmesi- ANSI/ARMA TR 5- 2003
- Elektronik Mesajların Belge Olarak Kabul Gereklilikleri- ANSI/ARMA 9-2004
- Bilgi ve Belgeler için Saklama Yönetimi ANSI/ARMA 8-2005
- Alfabetik, Nümerik ve Konu Dosyalama Sistemlerinin Oluşturulması- ANSI/ARMA 12-2005.

³¹² Külçü, a.g.m., s.68.

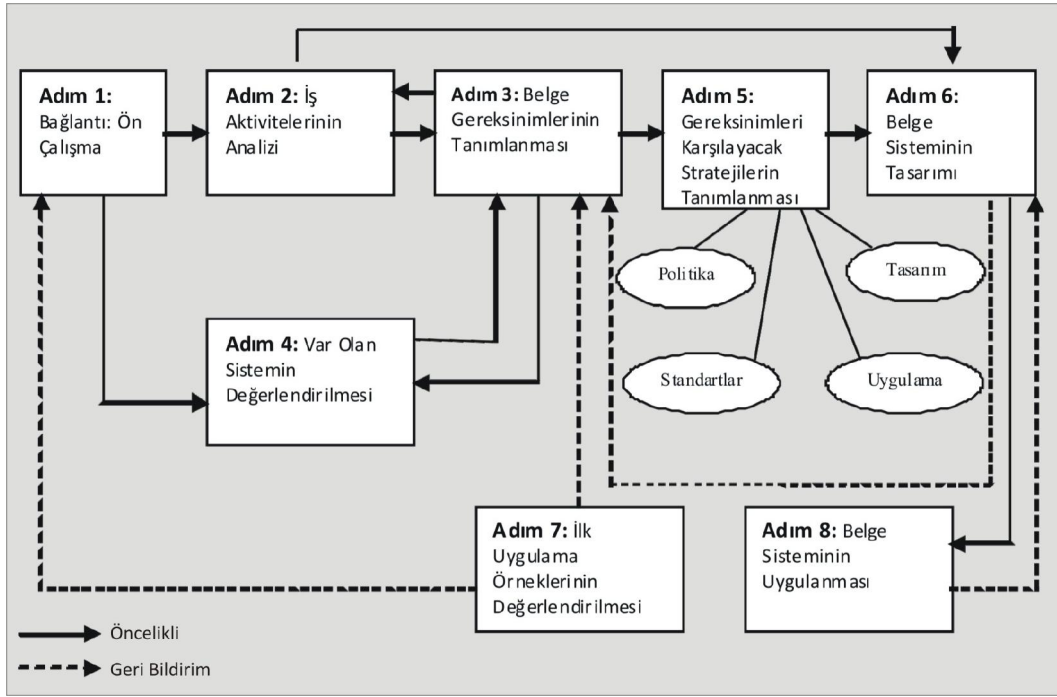
³¹³ Eugenia K. Brumm, *Standards: building blocks for a strong RIM program*. **Information Management Journal** Vol. 39, Num. 6, Nov/Dec 2005. s.31.

Yukarıda yer alan standartlardan çalışma konusuyla ilişkili görülen ikisi aşağıda kısaca tanıtılmaktadır.

3.3.3.5.1 ANSI/ARMA 8-2005: Belge ve Bilgi İçin Saklama Yönetimi (Retention Management for Records and Information)

ANSI/ARMA tarafından hazırlanan standart, örnek bir belge saklama modeli de sunmaktadır. Standart üretilen ve kullanılan belgelere yönelik, saklama programlarının geliştirilmesi için kullanılabilecek bilgiler içermektedir. Standart içerisinde belge yönetimi politikalarının oluşturulması, belge yönetim ve belge saklama programlarının içerikleri, sorumluluklar ve program sonucu elde edilebilecek sonuçlara ilişkin bilgiler yer almaktadır. Bu kapsamda belge saklama şemaları, belge merkezlerine dosya transferi ve ayıklamaya ilişkin diğer unsurlar, Standart içerisinde yer almaktadır. Standartta ‘Belge Saklama Şemaları Geliştirme İşlemi’ adım adım tanımlanmıştır.³¹⁴

³¹⁴ Brumm, a.g.m., s.34.



Şekil 3.1. Belge Yönetim Sistemlerinin Tasarımı ve Uygulanması

(Kaynak: Brumm, a.g.e, s.32)

ANSI/ARMA Standartları belge yönetim programları için anahtar unsurları tanımlamakta, programlar için daha ayrıntılı uygulamaların çerçevesini çizmektedirler. Ancak gerek ANSI/ARMA standartları, gerekse ISO 15489 çerçevesinde bir belge yönetimi programı uygulamaya geçilmeden; kurumsal amaçların, bu çerçevede var olan belge ve arşiv sisteminin tanımlanması ve standartların uygulanışıyla geliştirilmesi düşünülen alanların ortaya konulması gerekli görülmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki unsurlar çerçevesinde “Gap Analizinin” (mevcut durum ve hedeflenen durumun karşılaştırılmasına dayalı bir analiz yöntemi) öncelikle yapılması gerektiği üzerinde durulmaktadır.³¹⁵

³¹⁵ Brumm, a.g.m., s.32.

Tablo 3.3.: ANSI/ARMA ve ISO 15489 Standartları Çerçevesinde Gap Analizi

Unsurlar	Analiz Yapılması Öngörülen Alanlar
Belge Teknolojileri	Hangi teknolojiler kullanılacak?
Risk Yönetimi	Belge yoksa hangi riskler ortaya çıkabilir?
Denetim	Düzenli olarak yürütülüyor mu?
Enformasyon Kullanımı	Kullanıcıların gereksinimleri nelerdir?
Güncel Olmayan Belgeler	Maliyeti düşük alanlarda mı depolanıyor? Hizmet düzeyi geliştirilebilir mi?
Saklama Şeması	Belgeler gereksinimler doğrultusunda elde bulundurulup sonrasında inha ediliyor mu?
E-Belgeler	Belge yönetim programı elektronik belgeler için de uygulanabiliyor mu?
Erişebilirlik	Belgeler nasıl organize ediliyor? Belgelerin sağlanması, kullanımı ve iletiminde gereksinimler nelerdir?
Üretilen Belgeler	Belgelerde hangi bilgiler yer alıyor?
Eğitim	Yeni alınan çalışanlar belge yönetim programı konusunda eğitime alınıyor mu?
Önemli Belgeler	Belgeler güvenli ve uygun alanlarda korunuyor mu?
Yasal Düzenlemeler	Belge saklama şeması kurumsal gereksinimler ve yasal koşullarla uyumlu mu?

Kaynak: Eugenia K. Brumm, *Standards: building blocks for a strong RIM program*. **Information Management Journal** Vol. 39, Num. 6, Nov/Dec 2005. s.32.

Gap analizinin gerçekleştirilmesinin ardından; genel anlamda belge yönetimi politikaların geliştirilmesi, bu kapsamda gerekli işlemlerin (prosedürlerin) tanımlanması, sistemin işleyişi uygulama biçimlerinin ortaya konulması sistemin sürekliliğin ve işleyişinin denetlenmesi gerekli görülmektedir.

3.3.3.6. Kalıcı Belgelerin Korunmasına Yönelik Standartlar

Kalıcı değere sahip belgeleri korumaya yönelik pek çok ulusal standart bulunmaktadır. Ancak bu standartlar içerisinde özellikle NFPA, uluslararası kullanım değerine sahip olmuştur. NFPA standartları aşağıdaki üç başlıktan oluşmaktadır.

- NFPA 75: Elektronik Bilgisayar/Veri İşleme Ekipmanları Koruma Standardı, 1999
- NFPA 232: Belge Koruma İçin Standart, 2000
- NFPA 909: Kültürel Kaynakların Korunması İçin Kanun, 2001

ISO 15489 kurumsal belgelerin yaşam döngüsünün tüm evrelerinde etkin yönetimi için geliştirilmiş bir standartken, NFPA 75 elektronik ortamda bilgisayar ve veri işlem ekipmanlarına ait bilgi kaynakları ile bilgisayar alanlarının hemen dışında bulunan belge depolama alanlarında kaynakların korunmasına yönelik ilkeleri ortaya koymaktadır³¹⁶. NFPA 232 ise tüm formatlarda bilgi ve belge kaynaklarının özellikle yangına karşı korunmasını sağlamaya yönelik ilkeleri belirlemektedir. Bu ilkeler belge koruma için gerekli araç gereçleri de tanımlamaktadır. Üçüncü standardı oluşturan NFPA 909 kültürel kaynakları ve bu kaynakları içeren müze, arşiv ve kütüphaneler gibi kurumlara yönelik yapısal koşulları ortaya koymaktadır³¹⁷.

³¹⁶ Virginia. A. Jones, *Protecting records what the standards tell us*. **Information Management Journal**, March/April 2003, s.70. https://www.arma.org/bookstore/files/management_0303.pdf [20.11.2010]

³¹⁷ Jones, a.g.m., s.71.

3.3.3.7. NFPA 909: Kültürel Kaynakların Korunması İçin Düzenleme (Code for the Protection of Cultural Resources Properties)

NFPA 909 kültür varlığı kapsamına giren her türlü malzeme ile bina ve aracı içine alan geniş bir alanda tanımlanmaktadır. NFPA 909'un 1.5.12. maddesi, koleksiyonlar başlığı altında arşiv kaynaklarını, kütüphane araçlarını ve kültürel malzemelerini içermektedir. Bu kaynakların korunması, araştırmaya açılması, ilgili kaynaklara yönelik sergiler açılması, yayınlar yapılması gibi, kamusal amaçlarla malzeme ya da ortamların kullanımına yönelik çalışmalar, ilgili düzenleme içerisinde yer almaktadır.³¹⁸

3.4. Türkiye’de Belge Yönetimi Çalışmaları

Özellikle 90’lı yıllarla birlikte ivme kazanan ‘küreselleşme’ olgusu etkilerini ülkemizde son yıllarda artarak hissettirmektedir. Cumhuriyetin ilk yıllarından günümüze ülkemizde devlet politikaları bir yandan ulusal kimliğin yaşatılması, diğer yandan uluslararası ilişkilerden doğan sorumlulukların kararlılıkla yerine getirmesi üzerine odaklanmıştır (T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, 2007). Birleşmiş Milletlerin kurucu üyesi olan Türkiye, İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı (Organization for Economic Co-operation and Development - OECD’nin da tam üyesidir. Avrupa kıtası içerisinde kurumsal ve bölgesel düzeyde pek çok olanda ortak çalışmalar yürüten, Dünya Bankası ve Dünya Ticaret Örgütü (World Trade Organization) gibi kurumlarda çeşitli düzeylerde temsil edilen Türkiye, dünya üzerinde belli başlı küresel güçlerden birini oluşturmaktadır. AB, Birleşmiş Milletler, UNESCO vb. küresel

³¹⁸ Jones, a.g.m., s.75.

oluşumların içerisinde daha aktif olarak yer almaya yönelik çabalar ile uluslararası ölçüt, standart ya da uygulamaların yaygınlaştırılmasına dönük çabalar, bu sürecin hızlanmasını tetikleyen unsurlar arasındadır.

3.4.1. Dünyada Yaşanan Gelişmelerin Türkiye'ye Yansımaları

Günümüzde geliştirilen uluslararası ölçütlerin uygulamaya yansması son derece hızlı gerçekleşebilmektedir. Uluslararası Standartlar Örgütü ISO (*International Organization for Standardization*)'nun kabul ettiği bir standardın, aynı içerikle belirli bir süre sonra Türk Standartlar Örgütü (TSE) tarafından da kabul edildiğini ve bu sürecin aşağı yukarı tüm ülkelerde aynı olduğunu görüyoruz. Örneğin ISO tarafından tüm kurumlarda belirli kalite ölçütlerinin belirlenmesine yönelik hazırlanan bir standart Avrupa Birliği EN ISO, Almanya DIN ISO, İngiltere BSI EN ISO Türkiye TS EN ISO kodlarıyla yayımlayabilmektedir.³¹⁹ Bu örnekleri pek çok alanda çoğaltmak mümkündür. Uluslararası ilişkilerin tetiklediği bu sürecin önemli bir etkisinin de belge yönetimi ve arşivcilik çalışmalarına olduğu bilinmektedir. Ülkemizde 2004'de kabul edilen Elektronik İmza Kanunu'nun, çalışma içerisinde değinilen Birleşmiş Milletler tarafından çıkarılan aynı içerikli kanundan bağımsız olarak ele alınması mümkün görünmemektedir. Benzer biçimde Bilgi Edinme Hakkı Kanununu, bilgiye serbest erişimi hedefleyen uluslararası düzenlemelerden '*Freedom of Information Act*'³²⁰ ayrı değerlendirilmemesi gerekmektedir.

Ancak değişen koşullarda çağın gereksinimlerine uygun olarak,

³¹⁹ Bozkurt, a.g.e, s.13.

³²⁰ Waldron, Martin, *Adopting electronic records management: European strategic initiatives*. **The Information Management Journal**. July/August 2004, 31-35

Ülkemizde belge ve arşiv çalışmalarını doğrudan etkileyen çeşitli düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Bu düzenlemeler aşağıda başlıklar halinde verilmektedir.

- Ayıklama ve İmha İşlemlerinde DAGM’nn Uygun Görüşünün Alınması, Yıllık Arşiv Faaliyet Raporunun Aksatılmadan Gönderilmesi, Yönetim Kurulu ve Benzeri Kararlar İle Eski Harfli Türkçe Arşiv Malzemesinin Bekletilmeden Devlet Arşivlerine Devri”. *Başbakanlık Genelgesi*, Sayı: 18975, 20 Ekim 1998
- Devlet Arşiv Hizmetleri Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. (2001). *Resmî Gazete*, Sayı: 24487, 08 Ağustos 2001
- Bilgi Edinme Hakkı Kanunu. (2003). *Resmî Gazete*, Sayı: 25269, 24 Ekim 2003
- Elektronik İmza Kanunu. (2004). *Resmî Gazete*, Sayı: 25355, 23 Ocak 2004
- Bilgi Edinme Hakkı Kanununun Uygulanmasına İlişkin Esas Ve Usuller Hakkında Yönetmelik. (2004). *Resmî Gazete*, Sayı: 25445, 27 Nisan 2004
- Resmi Yazışmalarda Uygulanacak Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik. *Resmî Gazete*, Sayı: 25658, 02 Aralık 2004
- “Standart Dosya Planı İle İlgili Başbakanlık Genelgesi”. T.C. Başbakanlık Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğü”, Sayı: 320-3802, 24 Mart 2005: 1-55

Ülkemizde belge ve arşiv uygulamalarının uluslararası koşullar çerçevesinde yeniden düzenlenmesine örnek bir çalışma olarak, Türk Standartlar

Enstitüsü'ne bağılı Bilgi Teknolojileri ve İletişim İhtisas Grubu tarafından ISO 15489 Uluslararası Belge Yönetimi Standardı ve teknik raporu Türkçeye çevrilmiş ve Temmuz 2007'de standart olarak kabul edilmiştir. Standardın amacı, özel sektör ve kamu sektöründeki iç ve dış kullanıcılar tarafından üretilen belgelerin yönetilmesine rehberlik edecek bilgileri sağlamak olarak özetlenmektedir. Belge ve arşiv programlarını geliştirme açısından problem yaşayan kurumlara yol gösterici nitelikteki standardın, yeni istihdam olanaklarının da yaratılabileceği düşünülmektedir.³²¹

Ülkemizde özellikle 2000'li yıllarla birlikte, belge ve arşiv uygulamalarının geliştirilmesi ve ilgili alanda uluslararası standartları ele alan bir dizi kuramsal çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların alanın kuramsal altyapına sağladığı katkı yanında, gelecekte uygulama modeli, standart ve yasal düzenlemelerin geliştirilmesine zemin oluşturacağı ve hatta oluşturmakta olduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede 2000 tarihinde Arşiv Araştırmaları Dergisi'nde ISO 9000 kalite standardı ile belge yönetimi arasındaki ilişkiyi ele alan bir çalışma yayımlanmıştır. 2003 tarihinde Türk Kütüphaneciliği Dergisi'nde yayımlanan bir başka çalışmada ise, uluslararası belge yönetimi standardı ISO 15489 çok yönlü olarak değerlendirilmiştir.³²² Bu kapsamda belge yönetimi alanında ilk uluslararası standart olan ISO 15489'un "hazırlık çalışmaları, içeriği ve belge yönetimine kazandırdığı yeni boyutlar" irdelenmiş, ISO 15489'un belge ve arşiv yönetimi ile ilişkisi açıklanmıştır. Standardın ülkemizde belge ve arşiv yönetimi uygulamalarına sağlayacağı katkılar üzerinde durulan çalışmada,

³²¹ Külçü, a.g.m., s.73.

³²² Özdemirci, a.g.e, s.225-232.

ülkemizde ilgili konuda yapılması gerekenler ve Türk Standartları Enstitüsünün rolü üzerine yaklaşımlar önemli görülmektedir. Nitekim çalışmanın yayımlanmasından birkaç yıl sonrasında Türk Standartlar Enstitüsünün ilgili konuda standart hazırlama faaliyetlerine başladığına tanık oluyoruz. Belge yönetiminde standartlaşma ve uluslararası uygulamaları ele alan bir diğer çalışmada, Avrupa Birliği çerçevesinde gerçekleştirilen proje, standart ve uygulamalar değerlendirilmiştir³²³.

Elektronik Belge Yönetimi Sistem Kriterleri Referans Modeli (EBYSKRF), Marmara Üniversitesi ve DAGM'nün birlikte yürüttüğü bir proje kapsamında Hamza Kandur tarafından 2005 yılında hazırlanmış ve gözden geçirilmiş ikinci baskısı 2006 tarihinde basılmıştır.³²⁴

EBYSKRM'nin amacı, “kamu kurumlarında üretilen ve/veya üretilmesi muhtemel elektronik belgelerin arşiv belgesi niteliğinin korunabilmesi için gerekli standartların belirlenmesi” olarak saptanmıştır. Elektronik belge yönetimi sistemlerinin tasarlanması, çevresel unsurlarla birlikte tanımlanması, bu sistemlerle uyumlu yazılım ve donanım olanaklarının belirlenmesi, elektronik bilgi ve belge sistemleri için ölçütlerin saptanması, belge yönetimi çalışmalarına yönelik politika ve izleklerin oluşturulmasında hazırlanan modelin önemli etkiler yaratabileceği düşünülmektedir. Model içerisinde sistem ölçütleri yedi bölümde ele alınmaktadır. Bu kapsamda belge özellikleri, belge yönetimi, elektronik olmayan sistemlerle uyumluluk ve sayısal görüntüleme sistemleri başlıkları

³²³ Külçü, a.g.e, s.74.

³²⁴ Hamza Kandur, *Elektronik belge yönetimi sistem kriterleri referans modeli*. İstanbul: Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü, 2006. <http://www.paperplus.com.tr/docs/EBYSKriterleriReferansModeli.pdf> [18.12.2010]

altında gerekli ölçütler ve bilgiler sunulmaktadır. EBYSKRM, içerisinde ayrıca üst veri elemanlarına yönelik ölçütler tanımlanmaktadır. Türk Standartları Enstitüsü EBYSKRM’ni 19 Haziran 2007 tarihinde TSE 13298 koduyla “Bilgi ve dokümantasyon – Elektronik belge yönetimi” adlı standart olarak kabul etmiştir.³²⁵

3.5. Kurumsal Bilgi Kaynağı Olarak Belge Yönetimi

Kurumsal bilgi kaynağı olarak belge ile intranetin ve bir araya gelmesiyle belge yönetim kavramının şimdi olduğundan daha fazla bir değer olduğu fark edilmiştir. İnternet bazlı belge sistemlerini tanımlamak için “elektronik belge yönetimi” kavramının kullanılmaya başlanması “belge yönetimi” yaklaşımına yeni bir boyut kazandırmıştır. İş süreçlerinin teknolojik gelişmelere paralel olarak yeniden yapılandırılması, belge yönetimi uygulamalarını dikkat çekici bir şekilde etkilemiştir. Değişik yazılımlar ve e-postanın yaygın kullanımı, belge üretiminin, iletiminin ve paylaşımının artırılmasında enformasyon teknolojilerinin geniş kullanımının ilk tipik örnekleridir. Enformasyon teknolojileri ve elektronik iletişimdeki gelişmeler örgütlerin iş akışı ve işlemlerinin yeniden planlanmasını zorunlu kılarken, belge yönetiminde de bu paralelde yeni teoriler geliştirilmesini gerektirmiştir.³²⁶

Kamu ve özel sektör belgelerinin yönetiminde başarılı uygulamaları gerçekleştirmeyi amaçlayan ISO 15489 Standardı, bazı ülkelerde ‘belge yönetimi’ kavramının, ‘arşiv yönetimi’ uygulamaları için de kullanıldığına dikkat çekerek

³²⁵ Türk Standartları Enstitüsü. *Bilgi ve dokümantasyon – Elektronik belge yönetimi*. (TSE 13298). 1 Kasım 2007 <http://www.paperplus.com.tr/index.php/bilgi-bankasi/20-tse-13298.html>

³²⁶ Özdemirci, *Bir Disiplin olarak...*, s.198.

bu standardın arşiv çalışmalarını kapsamadığını ve yalnızca belge yönetimi alanı için geçerli olduğunu özellikle vurgulamaktadır³²⁷. Böylece belge yönetiminin ayrı bir çalışma alanı olduğu uluslararası düzeyde bir belgeyle ilk kez ortaya konulmaktadır. Bu Standart “belge yönetimi”ni şöyle tanımlamaktadır:

***Belge yönetimi:** Bir kurumun faaliyet ve işlemleri hakkında enformasyon ve kanıtların belge formunda elde edilmesi yanında korunmasına yönelik süreçlerde dahil olmak üzere, belgelerin üretimi, alınması, korunması, kullanımı ve tasfiyelerinin sistematik kontrol ve etkinliğinden sorumlu çalışma alanıdır..*³²⁸

Kuşkusuz, kurumların iş ve işlemleri sonucu üretilen belgelerin yönetimine yönelik olan bu yaklaşım ve çalışmalar, arşiv öncesi çalışmalara bir disiplin getirerek, arşiv kurumlarının oluşmasında önemli bir yere sahiptir. Ayrıca kayıtlı bilgi, ‘bilginin habercisi ve ön koşuludur’ yaklaşımıyla kurumun iş ve işlemleri sonucu üretilen bilgilerinin sistematik bir yaklaşımla kayıt altına alınmasını da sağlayarak, kurumsal bilginin denetimi ve yönetiminin temelini oluşturmaktadır.³²⁹

Belge yönetimi, kurumlarda verimliliği artırma, kurumun iş ve işlemlerini gösterme, yasal dayanak oluşturma, geleceğin arşiv belgelerini güvence altına alma ve arşiv kurumlarının oluşmasını sağlama, kurumlarda bilgi yönetimi gerçekleştirme etkinliklerinin tam ortasında yer almaktadır. Zira “belge

³²⁷ National Archives of Avustralya, s.1.

³²⁸ A.g.e., s.3.

³²⁹ Özdemirci, (2004)., s.199.

yönetiminin, bilgi yönetimine giden asfalt yol” olarak tanımlanması da buradan kaynaklanmaktadır.³³⁰

Özdemirci, belge yönetimini temelde iki büyük ögeyi içerecek şekilde tanımlamaktadır;

1- kurumsal bilgi kaynaklarının yönetimi

2- arşivsel değer taşıyan belgelerin seçimi.

*(1) Yani belge yönetimi; belgelerin üretiminden son düzenlenmesine kadar sistematik bir kontroldür. Böyle bir sistematik yaklaşım, bir kurumda artan kırtasiyeyi azaltmak, üretilen bilgi kaynaklarını depolayarak ve düzenleyerek bilgi-belge isteklerine etkin erişim sağlamak, kurumun dokümantasyon gereksinimlerini karşılamak ve tarihi kayıtlarını korumak gibi **kurumsal bilgi kaynaklarının** yaşamının tüm aşamalarını kontrol etmek için gereklidir.*

*(2) Aynı zamanda belge yönetimi, gerekli bilgi ve belgeleri gelecek nesillere iletilebilmek için belgelerin üretiminden başlayarak, **tarihi belgelerin seçimlerini** belli disiplinlere bağlayan bir yaklaşımı da getirmektedir. Bu çağdaş arşivciliğin gereği olmak yanında modern devlet yönetiminin de kaçınılmaz bir fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır.³³¹*

Organizasyonlarda belge yönetimi uygulamalarının temelini oluşturan; belgenin üretimi, düzenlenmesi, depolanması, iletimi ve paylaşımı etkinliklerini kolaylaştırmak için kurum kültürünün yeniden şekillendirilmesi üzerine odaklanmak gerekmektedir. Belge yönetimindeki gelişmenin arkasındaki itici güç

³³⁰ Özdemirci, (2003), s. 226.

³³¹ Özdemirci, (2004)., s.199.

hiç kuşkusuz ki bilgi teknolojileri, bilginin yapılandırılması ve kurumsal kültürdür. Fakat bunlar belge yönetimi için amaç değil birer araçtır.³³²

Bilgi kaynağının çıkış yeri, toplanması, düzenlenmesi, depolanması, erişimi, yorumlanması, iletimi, dönüşümü ve yararlanılması gibi enformasyon bilimleriyle bütünleşen prensipler, kurum ve kuruluşlarda belgeye erişim ve kullanımı artırma çabalarında belge yöneticileri tarafından da kabul edilmektedir. Bu prensipler ve teknikler herhangi bir ortamda ve biçimde kurum ve kuruluşların amaçlarını destekleyen bilgi ve enformasyonun üretimi, depolanması, düzenlenmesi, erişimi ve iletimi konularında odaklanmaktadır. Zira organizasyonların iç veri kaynaklarını (belgeler) açıkça tanımlayacak bir yaklaşıma ihtiyaçları vardır. Bu yaklaşımı belge yönetimi sağlamaktadır. Bunun zıddı olan dış veri kaynaklarını (enformasyon) tanımlayan yaklaşımlar ise enformasyon bilimlerinin alanı içinde yer almaktadır. Bu iç ve dış veri kaynaklarının elde edilmesinde, düzenlenmesinde, depolanmasında, erişiminde, iletiminde büyük farklılıklar bulunmaktadır.

Belge yönetimi; iç veri kaynaklarının yönetimini gerçekleştirmek, organizasyon içinde var olan tüm bilgi ve enformasyon kaynaklarını tanımlayarak elde edilebilir kaynakları değerlendirmek, iyi bir kullanım ve iletim için önceliklere karar vermek, bilgi ve enformasyonun düzenlenmesini ve erişilebilirliğini artırmak için bir metodolojidir. Dahası, belge yönetimi, organizasyonun sahip olduğu temel işleri tanımlamada ve bu aktiviteleri destekleyen enformasyon kaynaklarını belirlemede de yardımcı olacaktır.

³³² Luthans, a.g.e, s. 187.

Organizasyonlarda var olan içsel üretilmiş bilginin çokluğu ve bunun gelecekte kullanımı yöneticiler için bir sorun olmaktadır.³³³ Yusof ve Chell (2002: 56)'nde belirttiği gibi, belge yöneticileri teorik temelleri oluşturmada ve sürdürmede yalnızca bu prensipleri kabul etmekle kalmamalı ve katkılarını da sağlamalıdır. Pek çok organizasyonda genelde enformasyon hizmetleri ve belge yönetimi birbirini tamamlayıcı hizmetlerdir. Bunlar organizasyonun enformasyon ihtiyaçlarını birlikte karşılarlar ya da birbirlerini tamamlarlar.

Belgeler, iş ortamında örgütlerin faaliyetlerinin birer ürünü olmak yanında, yönetimlerin önemli birer iletişim aracıdır. Yönetim aracı olarak faaliyetlerinin ürünü belgelerin denetimi organizasyonlarda "Belge Yönetim Sistemi (BYS)"ni zorunlu kılmaktadır³³⁴.

Kurum ve kuruluşlarda aktif belgelerin yönetimi gerçekleştirme gereksiniminin bir sonucu olarak ortaya çıkan belge yönetimi, enformasyon bilimleri şemsiyesi altında arşiv yönetimi ile ilişkili ancak ayrı bir disiplin olarak ele alınmalıdır.

Kurumların yaşam süreci, ürettikleri belgelerin ve bu belgelerde yer alan bilgilerin kullanılmasını gerektirir. Kurum ve kuruluşların gördükleri hizmetler, yaptıkları haberleşme ve işlemler sonucu oluşan belgelerin gerektiğinde kolay ve hızlı bir şekilde bulunabilmesi, yönetimler ve yöneticiler için önemlidir. İşte belge yönetimi kurumların tüm birimlerinde üretilen belgelerin oluşumlarını sağlamak ve sürdürmek, bu konuda her türlü yardımda bulunmak görevlerini üstlenmiştir.

³³³ Özdemirci, (2004)., s. 203.

³³⁴ Özdemirci, (1996), s.35.

Örgütlerde oluşan belgeler, yönetimin faaliyetlerini, politikalarını, çalışmalarını, karar ve uygulamalarını göstermek ve doğrulamak için gerekli kurumsal bilgi kaynaklarıdır. Eğer belgeler yoksa, zaruri bilgi kaybolur, iş ilişkileri sona erer. Çoğu kurumlarda belge üretimi, dosyalama, düzenleme ve erişim gibi işlerin, birbirleriyle yeterince ilişkilendirilmeden sıradan işler olarak görüldüğü bilinmektedir. Oysa yönetimin kendi belgelerine ihtiyacı vardır. Başka hiçbir yerden sağlanamayacak çok önemli bilgiler ancak kendi belgelerinden sağlanabilir. Kurumun faaliyetleri sonucunda yönetimin tutum, davranış, düşünce ve değer yargılarını yansıtan ve çoğunlukla kendiliğinden oluşan (işin akışıyla) belgeler, kurumsal yapının devamlılığı için zorunlu olan bilgi alış-verişini ve aktarımını sağlamaktadır.

3.5.1. Belge Yönetiminin Fonksiyonu

Belge yönetiminin fonksiyonlarını yazışma yönetimi, form yönetimi, rapor yönetimi ve talimat yönetimi olarak dört ana gruba ayırmak mümkündür.³³⁵ Bu fonksiyonları kısaca irdelemek gerekirse:

Yazışma Yönetimi: iç ve dış belgelerin üretim ve kullanım etkinliği ile ilgilidir ve aynı zamanda yazılı iletişim anlayışına paralel olarak ortaya çıkar.

Form Yönetimi: bilgilerin doğru ve bir bütünlük içinde derlenmesi, gereksiz ifadelerin kullanılmaması, ifadelerin tekrarından kaçınılması, amacın net olarak belirtilmesi, belgenin kolay ve hızlı bir biçimde doldurulabilmesi unsurlarını kapsar.

³³⁵ Özdemirci, (1996), ss.36-37.

Rapor Yönetimi: raporların ilgili kişilere dağıtımı, rapor tekrarının yapılmaması, gereksiz ayrıntılara girilmemesi ve raporların ilgili kademelere ulaştırılması unsurlarını içerir.

Talimat Yönetimi: çalışanların işlerini nasıl yapacağını, farklı konulardaki işlemleri nasıl uygulanacağını ve talimatların zamanında ilgili birimlere ve kişilere iletilmesini kapsar.

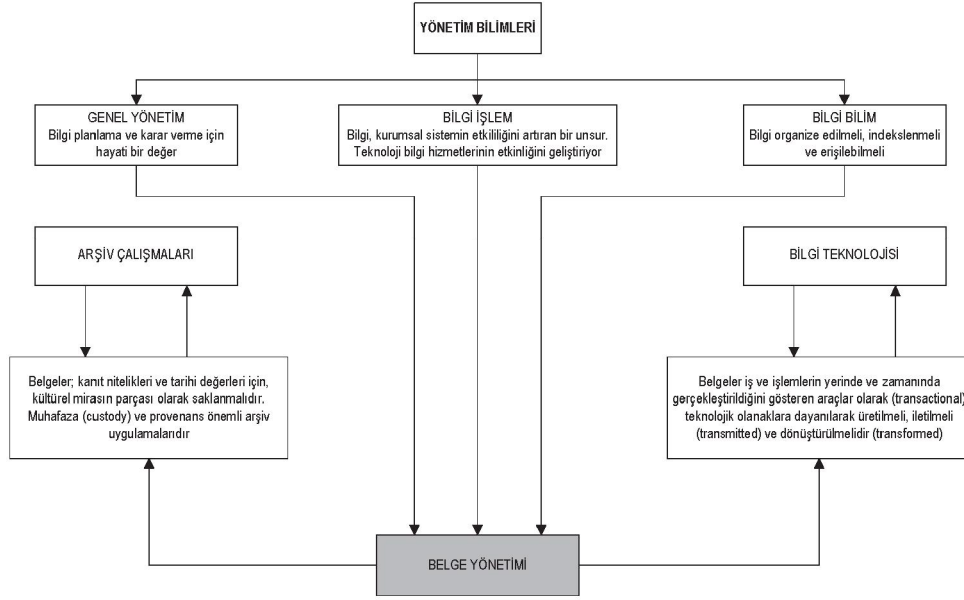
Her kurum ve kuruluşun yazışmalar, formlar, raporlar ve talimatlar konusunda kendilerine özgü resmi ve resmi olmayan kuralları vardır. Bu kurallardaki ifade kalitesi, belgenin değerini etkiler.

Ortamına ve biçimine bakmaksızın belgeleri üretmek, düzenlemek, depolamak, erişmek, iletmek, yeni ortamlara aktarımını sağlamak, ayıklamak ve imha etmekle ilgili çalışma alanı olan belge yönetimi uygulamaları için belge yöneticilerinin gerekli beceri ve bilgiye sahip olmaları gerekir.

Bir kurumda iyi bir bilgi-belge yönetimi için;

- Kurum ve kuruluşlar da bir bilgi ağının kurulması,
- Kurum ve kuruluşlarda teknolojik ve elektronik ortamda haberleşme, yazışmalar, resmi belge işlemleri ve arşiv ilişkisi,
- Bilgi ve belgelerin güvenlik, gizlilik ve paylaşılabirlik sınırlarının belirlenmesi,
- Bilgi teknolojilerine ve bilgi güvenliğine ilişkin hukuki düzenlemelerin yapılması,
- Bilgi ve belge depolama konusunda standartların belirlenmesi,
- Elektronik ortamdaki belgelerin işlemlerde kullanımı ve yasal geçerlilikleri konusunda düzenlemeler yapılması,

- Bu alanlarda çalışacak nitelikli insan gücünün istihdamını sağlayacak yapının oluşturulması gerekmektedir³³⁶.



Şekil 3.2: Kurumsal belge yönetimi etkileşimleri

Kaynak: Özgür Külcü, Hande Uzun Külcü, *Belge Yönetiminde Program Geliştirme: Belge Yönetimi Kapasite Değerlendirme Sistemi*, **Bilgi Dünyası** 2009, Yıl 10, Sayı 2, s.264

3.5.2. Kurumsal Belge Türleri

Kurumsal anlamda üretilen belgelerde kullanılan ortamlar ve üretim amaçları, belgelerin türlerini ortaya koyar. Bu bağlamda belge türlerini kağıt (basılı) belgeler, hareketli ve sesli belgeler, ve elektronik belgeler olarak üç ana sınıfa ayırmak mümkündür.

3.5.2.1. Kağıt belgeler

Kağıt üzerinde oluşturulmuş her türlü belgeyi ifade eder. Literatürde

³³⁶ Özdemirci, (1996), ss..37-38.

daha çok basılı belge olarak ifade edilmektedir. Kağıt belgeler çok çeşitlilikte olmakla birlikte, grup olarak ifade edilebilir. Mektuplar, iş talep formları, çekler, senetler, faturalar, sipariş formları, haritalar, diplomalar, sertifikalar, broşürler, dergiler, gazeteler, kitaplar, pasaportlar ve yazıcı çıktıları kağıt belgelere örnektir.

Günümüzde hala önemini koruyan kağıt belgeler, kurumlar için bir çok sorun doğurmaktadır. Özellikle, çok kullanılan kağıt belgelerde yıpranma ve yırtılma sorunuyla sık sık karşılaşmaktadır. Tekrar kullanımı gereken bir belgenin arşivden çıkarılması, kopyalarının alınması ve tekrar arşivlenmesi ciddi zaman ve iş kaybına neden olmakta, bazen aranan belgelerin bulunamaması sorunlarıyla karşılaşmaktadır.

Fiziksel belgelerin yaşam ömrü ile ilgili karşılaşılan sorunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Yıpranma
- Zaman ve insan gücü kaybı
- Güvenlik
- Hatalı dosyalama
- Kopyalama zorlukları
- İşletim ve saklama maliyetleri³³⁷

3.5.2.2. Hareketli ve sesli belgeler

Hareketli görüntü ve ses barındıran belgelerdir. Literatürde analog belgeler olarak da tanımlanmaktadırlar. Bunlar sadece hareketli görüntü veya ses

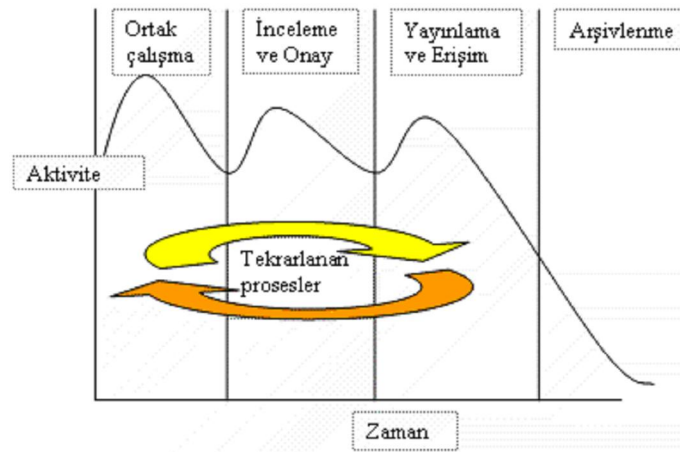
³³⁷ Fevki Beder, *Elektronik Belge Yönetim Sistemi ve TC. Merkez Bankası Örneği, Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlik Tezi*, Ankara: TC. Merkez Bankası İletişim Genel Müd., Nisan 2005, s.4.

barındırabilecekleri gibi hem ses, hem görüntü de barındırabilirler. Mikroformlar, mikrofişler, filmer, mikrofilmler, optür kartlar, VHS bantları, radar dataları, kartuşlar, kasetler, fotoğraflar gibi belgeler, bu sınıf için örnek verilebilir.³³⁸

Bu tür belgeler gelişen teknoloji ile birlikte yerlerini elektronik belgelere bırakmaktadır.

3.5.2.3. Elektronik belgeler

Elektronik belgeler, elektronik ortama aktarılan ve elektronik ortamda üretilen ve saklanan belgelerdir. Elektronik belge; klavye, tarayıcı, kamera, video, elektronik posta, teleks, faks vb. araçlar aracılığıyla elektronik ortama aktarılan her çeşit metin, ses, görüntü, grafik bilgilerinden oluşan belge şeklinde tanımlanabilir.³³⁹



Şekil 3.3: Belgelerin yaşam döngüsü

Kaynak: Fevki Beder, *Elektronik Belge Yönetim Sistemi ve TC. Merkez Bankası Örneği*, Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlik Tezi, Ankara: TC. Merkez Bankası İletişim Genel Müd., Nisan 2005, s.17.

³³⁸ Beder, a.g.e., s.8.

³³⁹ Beder, a.g.e., s.9.

Elektronik belgelerin depolanması, nispeten kağıt ve hareketli – sesli belgelere göre daha kolaydır. Elektronik ortamda oluşturulan veya elektronik ortama aktarılan belgelerin işgal ettikleri alan, sayısallaşma nedeniyle oldukça küçük olacağından, yüksek kapasitelerdeki hafıza alanlarında çok yüksek miktarlarda belgenin saklanması mümkündür. Ancak elektronik belgenin en önemli dezavantajı, gösterimci elektronik cihaza ihtiyaç duymasındır. Örneğin bir bilgisayarın hafızasında saklanan belge için mutlaka bilgisayar ve elektrik gücünün gerekliliği vardır.

Yine doğası gereği elektronik belgelerin zaman bağımsız erişim, güncelleme ve dağıtım olanağı avantaj durumunda iken, bunu gerçekleştirebilmek için uygun standartlarda bir erişim/gösterim cihazı ve bağlanılabilecek bir ağ gereklidir.

Elektronik belgelerin görece küçük alanlar işgal etmesi ve kolay çoğaltılabilmesi, en büyük avantajlarından biridir. Ayrıca Elektronik Belge Yönetim Sistemi ile üretilen veya sisteme katılan bir belge, sahip olacağı üst veriler yardımıyla çok kolay sıralanabilir, aranabilir, incelenebilir ve tekrar arşivlenebilir.

Diğer yandan elektronik belgelerin en önemli dezavantajları üreten kişi yada kurumların sahiplik sorunu (telif hakkı), elektronik belgelerin ve yayınların doğruluğu ve güvenilirliği, bilgisayar ve iletişim sistemi bağımlılığı, sistem kurulum ve teknoloji maliyetleri nedeniyle ekonomik zorlukları, tüm bunlara ek olarak elektronik belgelerin kendisinin veya saklandıkları alanların güvenliği ve erişim kısıtlamaları zorluğu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Diğer yandan iletişim teknolojilerinde yaşanan donanım ve yazılımsal gelişmeler, bu dezavantajlara büyük oranda çözümleri de beraberinde getirmektedir. Ancak telif bağlamında yasal sahiplik ve elektronik belgenin resmi geçerliliğinin sağlanması için, teknolojik gelişmelerin getirdiği boşluk ve değişiklikleri yasal düzenlemelerle kontrol altında tutmak gerekir.

Ülke politikası olarak kurumsal işlemlerin elektronik ortama aktarılması ve dönüşümü için çaba harcanmaktadır. “E-devlet kapısı” projesi ile önemli kurumsal işlevler elektronik ortama aktarılmıştır. Ancak bu dönüşüm henüz bütünüyle tamamlanmamış, tüm kurumlarda elektronik ortam kullanma gelişimi sağlanmamıştır. Bu bağlamda çalışma, açık kaynak kodu ile hazırlanacak yazılım projeleri ile bütünleştirildiğinde kurumsal dönüşümler için alternatif olabilecek bir model altyapısını ortaya koymayı hedeflemektedir.

4. KURUMSAL YÖNETİM ARACI OLARAK ELEKTRONİK BELGE YÖNETİM MODELİ

Kurumsal işlevlerin yürütülmesi sırasında işgörenler arasında ast-üst ilişkisi çerçevesinde belge üretimi, dağıtımı, gösterimi ve arşivlenmesi, gerekiyorsa imhası işlemlerini yürütmek üzere oluşturulacak Elektronik Belge Yönetim Sistemi Modeli (EBYSM), aynı zamanda kurum içi iş akışı modeline uygun olmalıdır. Bu bağlamda oluşturulacak model, genişletilebilir ve katmanlanabilir bir yapıda olmalıdır.

Kurumun iş akış modelinde zamanla değişiklik yapması halinde, EBSYM'nin yapısı da yeniden düzenlenebilmelidir. Örneğin meydana gelen gelişmeler doğrultusunda örgüt sistemi içindeki alt sistemler büyüyebilir, bölünebilir ya da tersine iş yükünün hafiflemesi nedeniyle küçülebilir veya ortadan kalkabilir. Bu durumda EBYSM'nin belli kurallar çerçevesinde bölümlere, yeniden atama, yetkilendirme ve erişim sınırlamalarını düzenleme gibi işlevleri de kolaylıkla yürütebilmelidir.

Kurumların işleyişi sırasında üretilen belgeler, fiziksel ortamda bulunduğundan, tasarlanacak modelin hem var olan belgelerin elektronik ortama aktarılması, hem de elektronik ortamda üretilecek belgeleri yönetebilecek yetenekte olması gerekir. Bu bağlamda belgelerin tarihsel olarak geriye dönük biçimde de sisteme eklenebilmesi ve yetkili kişiler tarafından güncellenebilmesi gerekir.

EBYSM'nin tasarlanması sırasında, dünyada ve Türkiye'de belirlenen standartlara uygunluk esas alınmalı, bu bağlamda EBYSM'nin ISO 15489 ve TS13298'e uyumluluğu gözetilmelidir.

4.1. Elektronik Belge Yönetim Sistemi Modelinin Gereklilikleri

EBYSM, üç katmanlı bir yapı olarak tasarlanmıştır. Bu yapıda birinci katman, içerik nesnelerinin tanımlandığı, sınıflandığı, saklandığı ve organize edildiği içerik yönetimi; ikinci katman, işletim platformu ve güvenlik katmanı; üçüncü katman ise içerik kayıt, görüntüleme ve sorgulama işlevlerinin yürütüldüğü kullanıcı arayüzünden oluşmaktadır.

Geleneksel içerik yönetim sistemlerinde iki katmanlı mimari kullanılmak



Şekil 4.1: Elektronik Belge Yönetim Sistemi Modeli'nin katmanları

Modelin gereklilikleri, hem teknolojik bakımdan yazılım ve donanım ihtiyaçlarını, hem de Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS)'ni kullanacak olan bireylerin yeterli bilgi birikimine sahip olmaları biçiminde ifade edilebilir.

Sistemi kullanacak olan bireylerin yeterli bilgi birikimine sahip olmaları, sistem yöneticileri (sistemi hazırlayan ve kullanıma sunan kişi veya kurumlar) tarafından hizmet içi eğitim seminerleri aracılığıyla sağlanabilir. Bu bakımdan sistemin hayata geçirilmesi sırasında ayrıca eğitim planlaması da yapılmalıdır. Ek olarak sistem kullanıcı arayüzlerinde, kullanıcıları bulundukları arayüz paneli ve yapılacak işlemlerle ilgili bilgilendirecek kılavuz menüler de hazırlanmalıdır.

Sistemin gereksindiği donanım altyapısı, kurum tarafından kurulacak bir sunucu bilgisayar ve kurumun tüm birimlerinin bu sunucuya bağlanmasını sağlayacak ağ yapısı; kurum bünyesinde her kademe işgörenin kullanacağı bir bilgisayar veya kişisel iletişim aracı, donanım anlamında gereklilikleri ifade etmektedir. Ancak günümüzde kurumların çalışanlarına sağladıkları teknolojik olanaklar düşünüldüğünde, sadece sunucu bilgisayar ve çevre birimleri ek maliyet oluşturmaz.

Bu bağlamda kullanılacak sunucular ve çevre birimlerinin intranet, internet veya dağıtık bilişim sistemi yapılarından herhangi biri ile kurulmuş ve erişiliyor olması, teknolojik anlamda bir zorluk oluşturmaz. Ancak sadece güvenlik yapıları ile ilgili gereksinim ve düzenlemelerde farklılıklara neden olacaktır. İstemci araçlar (bilgisayarlar, cep telefonları, taşınabilir iletişim araçları vs.) ve sunucular arasındaki veri trafiği, istemci/sunucu mimarileri ile açıklanabilir.

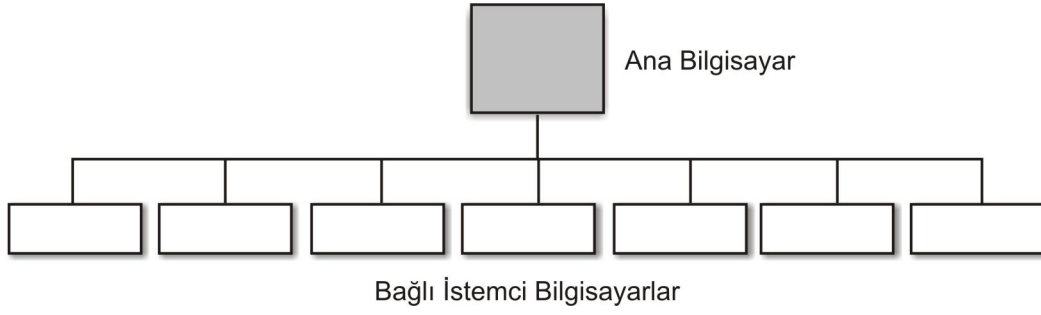
4.1.1. İstemci/Sunucu Mimarileri

İstemci/sunucu mimarisi, kullanılabilirlik, esneklik, birlikte işleyebilirlik ve ölçeklenebilirliği arttırmak amacıyla geliştirilmiş çok yönlü, ileti tabanlı ve birimsel bir alt yapıdır. İstemciler, çeşitli hizmetleri isteyen, sunucular da bu hizmetleri sunan bilgisayarlar olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda, yazılımların biçimlendirilmesine bağlı olarak aynı bilgisayar hem istemci hem de sunucu olabilir.

4.1.1.1 Anabilgisayar (Mainframe) Mimarisi

Anabilgisayar yazılım mimarilerinde, bütün işler merkezi bir bilgisayarda yapılır ve kullanıcılar anabilgisayar ile terminaller aracılığıyla iletişim kurarlar. Anabilgisayar mimarisi özel bir donanıma bağımlı değildir, örneğin kişisel bilgisayarlar ve bir UNIX iş istasyonu kullanılarak oluşturulabilir. Ancak bu mimarinin, grafiksel kullanıcı arabirimlerini desteklemesinin ya da coğrafi olarak ayrı konumlarda bulunan sitelerden çoklu veri tabanlarına erişilmesinin zor olması gibi kısıtları bulunmaktadır. Bununla birlikte son yıllarda anabilgisayarlar, dağıtımli istemci/sunucu mimarilerinde sunucu bilgisayarlar olarak yeni bir kullanılma alanı bulmuşlardır. Özellikle kapalı sistemler olarak çalışan yapılarda – örneğin bilgisayar eğitimi verilen bir laboratuarda veya bir şirketin muhasebe sisteminde - ana bilgisayar mimarisi kullanılmaktadır.

Anabilgisayar mimarisi, kurulacak ağın topolojisine göre düz hat, matris veya yıldız yapıda olabilir.



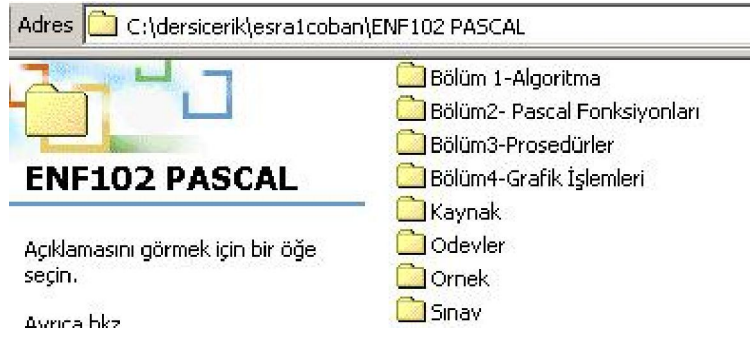
Şekil 4.2: Anabilgisayar mimarisi

EBYS için anabilgisayar mimarisinin kullanılması, yapının kapalı sistem olarak tasarlandığı ve kurumun bağlı olduğu çevre bileşenlerinden (dış kaynaklardan) veri alışverişinin bulunmayacağı anlamına gelecektir.

4.1.1.2. Kütük Paylaşımı Mimarisi

Özgün bilgisayar ağları, sunucunun ortak kullanım alanındaki paylaşılmış kütükleri masaüstüne indirmesi işlemine dayanır. Böylece istenen görev masaüstü ortamında çalıştırılır. Eğer paylaşım az, içeriklerin güncellemesi seyrek olarak yapılıyor ve aktarılan verinin miktarı da düşükse, kütük paylaşımı mimarileri kullanılmaktadır. Ancak kullanıcı arabirimlerinin sık kullanılır hale gelmesi ve yerel ağı kullanan kullanıcı sayısının artmasıyla birlikte, bilgisayarlar daha çok istemci/sunucu mimarilerde başlamıştır.

Bilgisayardaki bir klasörün veya bilgisayar üzerindeki bir sürücünün paylaşımına açılarak ağ üzerinden dosyalara erişilip okuma/yazma işleminin yapılması, kütük paylaşım mimarisinin güncel örneği sayılabilir.



Şekil 4.3: Kütük Paylaşım mimarisi

4.1.1.3. İstemci/Sunucu Mimari

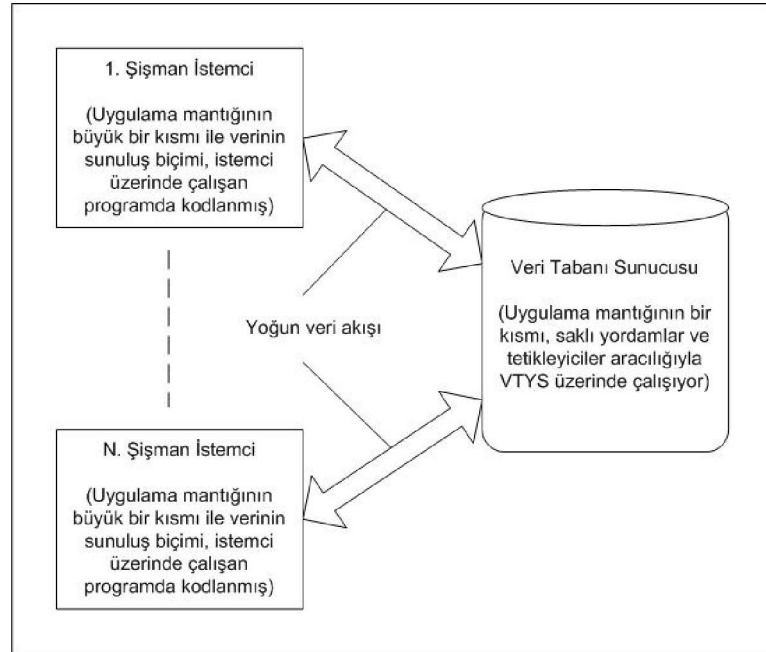
Kütük paylaşımli mimarideki kısıtların bir sonucu olarak istemci/sunucu mimarisi ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımda kütük sunucunun yerini bir veri tabanı sunucusu almıştır. İlişkisel veri tabanı yönetim sistemi kullanılarak kullanıcı sorguları doğrudan yanıtlanabilmektedir. Kütük aktarımı yerine sorgu sonuçlarının aktarılması sayesinde ağ trafiği de hafiflemiştir. İstemci/sunucu mimari, bir grafiksel kullanıcı arabirimi aracılığıyla, paylaşılan bir veri tabanında günlemelerin yapılabilmesini de olanaklı hale getirmektedir. İstemci ile sunucu arasındaki iletişim ise Uzaktan Yordam Çağrılarla (Remote Procedure Calls) ya da standart sorgu dili (SQL) ile gerçekleştirilmektedir.

4.1.1.3.1. İki katmanlı mimariler

Bu mimaride kullanıcı arabirimi genellikle kullanıcının masaüstü ortamında, veritabanı sunucusu da birçok istemciye hizmet veren güçlü bir makinada bulunur. İşlem yönetimi, kullanıcı sistem arabirimi ortamı ile veri tabanı yönetim sistemi ortamı arasına paylaştırılmıştır. İki katmanlı mimari için

uygulama geliştirilmesini kolaylaştırmak amacıyla araçlar geliştiren çok sayıda yazılım sağlayıcı vardır.

İki katmanlı istemci/sunucu mimari, aynı anda ağa erişen 10-100 kişilik kullanıcı gruplarının tanımlı olduğu dağıtılmış ortamlar için iyi bir çözüm olmaktadır. Ancak bazı kısıtları vardır. Kullanıcı sayısı 100’ü aştığında başarımlar kötüleşmektedir. Bunun sebebi, iş yapılmıyor olsa bile, kullanıcıların sunucu ile kurdukları bağlantıların canlı tutulmasıdır. Bir diğer kısıt ise yazılım sağlayıcılara özel araçların kullanılmasının esnekliğe zarar vermesi, bunun sonucu olarak da programların bir sunucudan başkasına taşınabilmesi için yeniden kod üretilmesinin gerekmesidir.

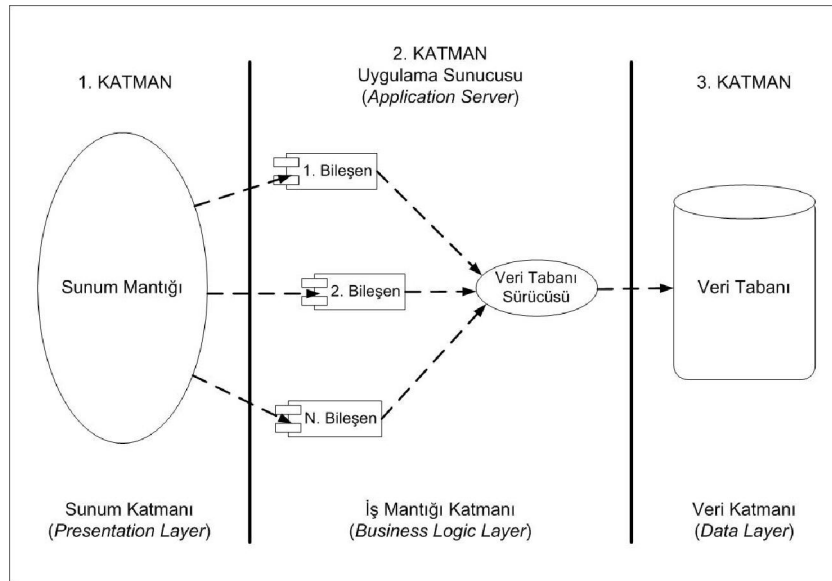


Şekil 4.4: İki Katmanlı Mimari

4.1.1.3.2. Üç katmanlı mimariler

Üç katmanlı mimari, iki katmanlı mimarinin kısıtlarını ortadan kaldırmak üzere ortaya çıkmıştır. Kullanıcı sistem arabirimi ile veri tabanı yönetim sistemi arasına bir orta katman eklenerek üç katmanlı mimari oluşturulmuştur. Orta katmanın birkaç farklı uygulaması vardır; hareket işleme (transaction processing), ileti sunucuları (message servers) ya da uygulama sunucuları (application servers) gibi.

Üç katmanlı mimari, özellikle büyük kullanıcı sayılar için yüksek başarımların sağlanabildiği ve iki katmanlı mimariye oranla çok daha esnek bir mimari olması nedeniyle tercih edilmektedir. Hatta bazı üç katmanlı mimari uygulamaları, farklı katmanlardaki yazılım birimlerinin bulundukları bilgisayardan alınıp başka bilgisayarlara koyulması ile bölümlenmenin yapılmasını sağlayacak kadar esnek geliştirilebilmektedir.



Şekil 4.5: Üç Katmanlı Mimari

Üç katmanlı mimari yapısı, hem verimlilik, hem de güvenlik bakımından avantajlar sağlamaktadır. İstemci ile sunucu arasındaki veri trafiği sadece herhangi bir istek gönderildiğinde canlı tutulur ve istek sonuçları sunucu tarafından derlendikten sonra istemciye aktarılır. Bu sayede verinin saklandığı içerik yönetim sistemine veya veritabanına istenmeyen müdahaleler ve saldırılar engellenmiş olur. Bununla birlikte üç katmanlı mimari için yazılım geliştirmenin, iki katmanlı mimari için yazılım geliştirmekten daha zor olması, üç katmanlı mimarinin en önemli dezavantajıdır.

EBYS için üç katmanlı istemci/sunucu mimarisi tercih edilmiştir. Bunun temel nedenleri arasında bahsi geçen çok kullanıcıya aynı anda hizmet verebilme kapasitesi ve veri güvenliğinin yanında, kullanıcıların oturum yönetimleri bakımından da avantajlar sağlamaktadır. Kullanıcı oturumlarında sağlanan avantajlar “Oturum yönetimi” başlığında incelenmiştir

4.1.2. Programlama Dili

Sistemin yazılım kısmında, hem geliştirmeye açık oluşu, hem de yazılım altyapısı için maliyet oluşturmaması bağlamında “Açık Kaynak Kodlu -Open Source” yazılımlar tercih edilmesi, sistemin toplam maliyeti bakımından oldukça büyük kazanç sağlayacaktır.

EBYS’nin oluşturulması sırasında açık kaynak yazılım oluşturma ve kullanımı doğrultusunda seçilecek programlama dilleri de açık kaynaklı yapıya uygun olmalıdır. Aynı zamanda işletim platformlarından bağımsız bir kimliğinin de olması gerektiği olgusundan yola çıkarak, seçilecek programlama dillerinin

sunucu taraflı çalışmaya uygun, oturum yönetimini de sunucu taraflı gerçekleştirebilecek yazılımları üretmeye uygun diller olması gerekir. Bu bağlamda PHP, JSP, Javascript, eklentileri JQuery veya C/C++ gibi programlama dillerinden biri seçilmelidir.

Programlama için seçilecek dil; kullanılacak meta-verilerin işleneceği ve farklı platformlara uyum konusunda üstün yeteneklere sahip XML etiket yapılarını işleyebilecek yazılımlar üretmeye müsait olmalıdır.

Programlama dilinin aynı zamanda kullanıcı arayüzlerinin tasarlanması sırasında görsel düzenlemelere izin vermeli, tasarım bütünlüğü bakımından hazırlanacak şablonları kolaylıkla normal sayfalara ve pencerelere aktarabilmelidir. Bu bağlamda CSS (Cascading Style Sheet – Basamaklı Biçem Sayfaları) uygulamalarını yapıya kolaylıkla eklemleyebilmesi, arayüz tasarımı sırasında bütünlük ve verimlilik sağlayacaktır.

4.1.3. Veri Tabanı Yönetimi

EBYS, verilerin bir kısmının veya tamamının veri tabanında saklanması söz konusu olduğundan, veri tabanı yönetme yeteneğine sahip olmalıdır. Bu bağlamda sistem uyumu bakımından herhangi bir Veri Tabanı Yönetim Sistemine (VTYS) bağlı kalınmaması için standart SQL sorguları kullanılmalı; saklı yordam ya da tetikleyici gibi VTYS’ne özgü araçlardan kaçınılmalıdır.

Ayrıca, geliştirilen sistemin orta katmanında bir soyutlama yapılmalı ve kullanılacak olan VTYS ile ilgili bilgiler sistem ayarları kütüğünde belirtilmelidir. Bu sayede, kurulum sırasında ilgili VTYS için üretilmiş olan betik çalıştırılarak

yazılımın veri tabanı yaratması ve sistem kurulum programının sağladığı bir ara yüzle VTYS seçilerek, geliştirilen EBYS'nin belirlenen VTYS ile çalışması sağlanabilmelidir.

Veri tabanı, sistemde sadece verinin tutulmasından sorumlu olan kesim olarak tasarlanmalı, veriyi işleme görevi tamamıyla orta katmana aktarılmalıdır. Böylece veri tabanındaki verinin başka uygulamalarca da kullanılması olanak verilebilir.

4.1.4. İçerik Nesneleri (Content Objects)

İçerik nesneleri kavramı ile ifade edilen, EBYS tarafından sisteme dahil edilen her türden belgeyi ifade etmektedir. İçerik nesneleri, sistemden ve İYS'den bağımsızdır ve içerik olarak barındırdıklarının sistem açısından önemi olmadan, sadece nesne olarak sistem tarafından tanınan ve kabul edilen nesnelerdir. Bu bakıdan içerik nesneleri, işlevsel açıdan; İYS tarafından sunulan, saklanan, kataloglanan ve raporlanan içerik parçalarıdır. Örneğin EBYS tarafından sisteme eklenen bir metin dosyası, belge cinsi, byte cinsinden büyüklüğü, oluşturulma tarihi gibi üst-veriler bakımından önemli iken, içinde barındırdığı metin önem taşımaz. İşlevsel tanımlamalardan bağımsız olarak, içerik nesnelerinin taşınması gereken özellikler aşağıda verilmiştir:

- Her içerik nesnesi, İYS'den bağımsız, standart bir yöntem kullanarak İYS ile iletişim kurabilmelidir. Yani EBYS tarafından sisteme eklenen bir belge, istendiğinde kullanıcılar tarafından

görüntülenebilmeli, ilgili izinler doğrultusunda kopyalanabilmeli ve yazdırılabilmelidir.

- İçerik nesnesinin içinde barındırdığı içerik, İYS'den bağımsız olmalıdır.
- Her içerik nesnesi için, içerik hazırlayıcıların arama yapabilmesi ve gerekli içerik nesnelere ulaşabilmesi için kullanacağı tanımlamaların bulunması gereklidir. Bu tanımlamalar, içerik nesnesi ile ilgili üstveriler aracılığıyla yapılır.
- İçerik nesnelerinin tekrar kullanılması ve yeniden arşivlenmesi mümkün olmalıdır. Ancak EBYS açısından bakıldığında belgenin tekrar kullanılması, yani güncellenerek tekrar dolaşıma alınması yalnızca belgenin yeni biçimi ile birlikte eski biçiminin de saklanması ile olabilir ve versiyon numarası olarak da ifade edilebilecek revizyon/düzenleme/editleme bilgisini de barındırmalıdır.
- İçerik nesneleri tekrar kullanılabilen, özelleştirilebilir, esnek, hızlı güncellenebilen ve diğer ortamlarla etkileşimli varlıklardır.
- Bir içerik nesnesinin yapısı iki bölümden oluşur:
 - Veri (Data): İçerik nesnesinin barındırdığı ve EBYS tarafından içerik olarak ilgilenilmeyen nesne parçasıdır.
 - Üstveri (Meta-Data): İçerik nesnesi ile ilgili kütük bilgileri, ilişkiler, dolaşım ve dağıtım bilgileri, belge ömrü, saklanma ve imha zamanları gibi bilgileri barındıran, belgenin

görüntülenmesi sırasında iş akışının ilgili birimleri tarafından, yazılımın yapısı gereği sadece ilgili kısımları görülebilen etiketler bütünüdür.



Şekil 4.6: İçerik nesnesinin yapısı

İçerik nesneleri, biriktirilecekleri depolama alanlarında yığılık olarak veya EBYS'nin oluşturduğu kütük yapısına göre klasörlenerek veri havuzlarında saklanırlar. İçerik havuzlarında bulunan içerik nesnelere EBYS tarafından erişilmesi ve ilişkilendirildiği işlevlerin tanımlanmasında gerekli olan üstveri kavramını irdelemek gerekir.

4.1.5. Üstveri (Meta-Data)

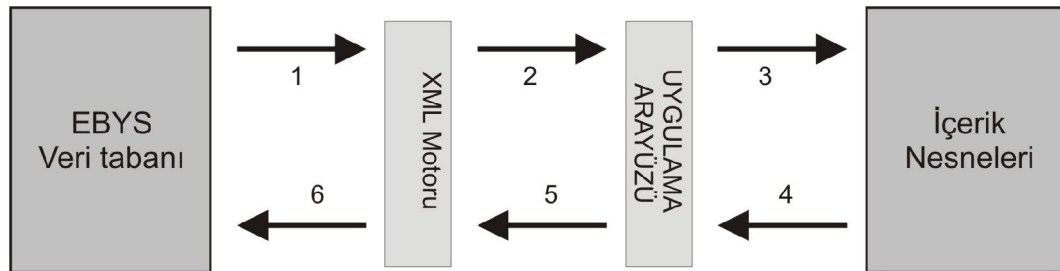
İçerik nesnelerinin etkin bir şekilde bulunarak kullanılabilmeleri, içinde bulundukları içerik havuzlarının, içerik nesnelere ait bir dizin ve nesnelerin özellik ve yapılarını anlatan veriler üzerinde arama yapılmasını sağlamasıyla olanaklıdır.

İçerik havuzu dediğimiz ortamın, bir İYS'nin veri tabanı değil de World Wide Web ortamı olduğu düşünülürse, öğrenme nesnelere erişim için böyle bir

yapının varolma zorunluluğu açıkça görülür. İşte, öğrenme nesnelerini tarif eden, yani eldeki veri hakkında veri sağlayan yapıya “üst-veri (*meta-data*)” adı verilmektedir.

Üstveri, içerik nesnelerinin aranması, nesneler hakkında bilgi sahibi olunması ve sunulacakları ortama alınıp getirilmeleri gibi işlevlerin tanımlanmasında önemlidir. Üstverilerin saklanması ve EBYS tarafından kullanımı XML etiketleme mantığı ile kurulacaktır. Extensible Markup Language (Genişletilebilir İşaretleme Dili), hem insanlar hem bilgi işlem sistemleri tarafından kolayca okunabilecek dokümanlar oluşturmaya yarayan, "World Wide Web Consortium" yani "Dünya Çapında Ağ Birliği ", (W3C) tarafından tanımlanmış bir standarttır. Bu özelliği ile veri saklamanın yanında farklı sistemler arasında veri alışverişi yapmaya yarayan bir ara format görevi de görür.

EBYS’de içerik nesnelerinin üstverileri veritabanında saklanmaktadır. Ancak veritabanı ile ilgili sorgulamalardan elde edilen üstveriler, XML motoru ile etiketlere atanır. Atanan etiketler uygulama arayüzündeki betikler yardımıyla içerik nesneleri ile ilişkilendirilir.



Şekil 4.7: EBYSM uygulama arayüzü işleyişi

Şekil 4.7’deki iş akışı aşağıdaki adımlarda açıklanmıştır.

1- EBYS Veritabanı – XML Motor İletişimi: XML motoru EBYS veritabanını belirli bir belge için sorgulayıp 2.adımda Uygulama arayüzüne geçirilecek olan XML dokümanını yaratır. Bu bilgi EBYS içerisindeki tüm gerekli ve opsiyonel parametreleri ve etiketleri içerir.

2- XML Motoru – Uygulama Arayüzü İletişimi: Uygulama Arayüzü (API), XML motorunu belirli bir belge için, birinci adımda bahsedilen iletişim vasıtasıyla anında kullanılabilecek olan XML dokümanını yaratır.

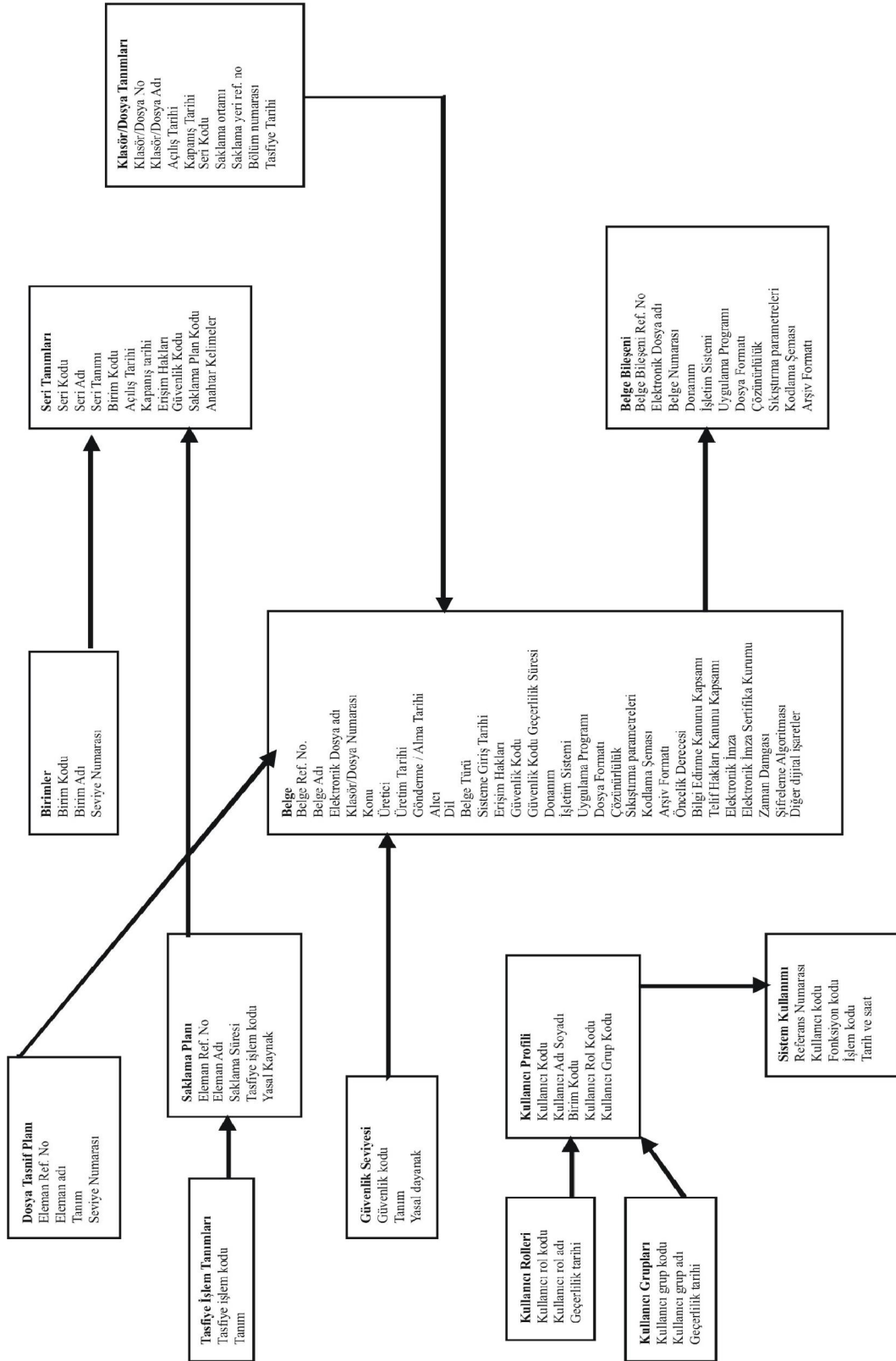
3- Uygulama Arayüzü (API) – İçerik İletişimi: Belge ile ilgili işlemin takiben EBYS, uygulama arayüzünü de başka bir pencerede başlatır. İçerik uygulama arayüzünü ana çerçevelerde arayıp bulmaya çalışır. Uygulama arayüzü çerçeveye ilk yerleştirildiğinde EBYS tarafından ona bir belge kodu atanır. İçerik uygulama arayüzünü bulunca alma (get) istekleri (1, 2, 3) ve gönderme (post) istekleri (4, 5, 6) yapar.

4- İçerik – Uygulama Arayüzü İletişimi: 3. bölümde bahsedilenler geçerlidir. 3. bölümdeki iletişim çift yönlüdür. Kullanıcı içerikle etkileşime geçtiğinde, içerik veriyi uygulama arayüzüne geçirir. Uygulama arayüzü bu veriyi içerikten “tamamlanma” komutu alınca kadar saklar. Bu komutu alındığında uygulama arayüzü XML dokümanı hazırlayıp XML motoruna geçirir.

5- Uygulama Arayüzü – XML Motoru İletişimi: Uygulama arayüzü 4. bölümde oluşturulan XML dokümanını EBYS veritabanına yazar. XML dokümanı tanımlanan belge kodlarıyla beraber yazılır.

6- XML Motoru – EBYS İletişimi: XML motoru 5. adımdaki XML dokümanını alır ve işler. Daha sonra veritabanındaki gerekli alanları (örneğin son erişim tarihi, yapılan işlem gibi) günceller veya belge ilk kez sisteme ekleniyor iseyeni kayıtlar yaratır.

EBYSM’de içerik nesnelerinin sahip olacağı üstveriler Şekil 4.8’de ifade edilmiştir.



Şekil 4.7: EBYS içerik nesnelerinin üstverileri

4.2. EBYSM İçin Referans İş Akış Modeli

EBYS'nin uygulanacağı kurumsal yapısı ve hiyerarşik düzeni, belge akış trafiğini de belirler. Bu bağlamda oluşturulan modelin farklı iş akış ve hiyerarşilere de uygulanabilmesi gerekir. İş akış modelinin tanımlanmasında ilişkisel mimari oluşturularak; hiyerarşik katmanlar, birim ve katman seviyelerini tanımlayan alfanümerik değerlerle ifade edilecek; böylece her bir katman ve bileşenin oluşturduğu belge, üst verisinde birim ve katmana ait bilgiyi barındıracaktır.

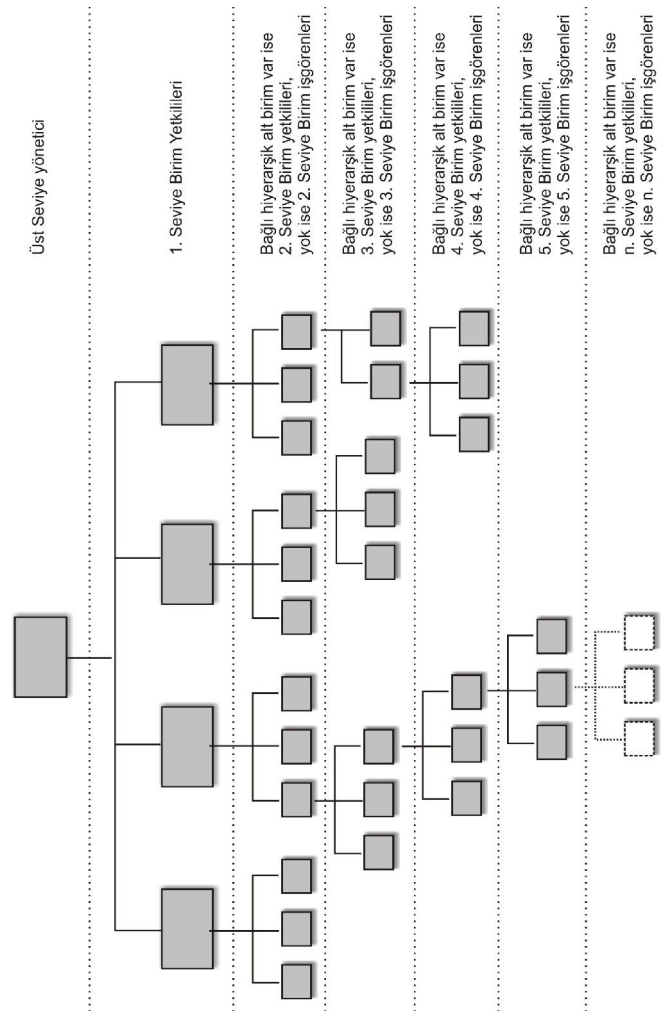
Ayrıca kurumsal yapı içerisinde birbiriyle ilişkili birim ve altbirimlerin diğer birim ve alt birimlerle ilgili ilişki düzeyleri de tanımlanarak, birim listesinin tutulduğu veri tabanında oluşturulacak “ilişkiler” tablosunda ilişki biçimleri tanımlanacaktır. Tanımlama sırasında üç özellik biçimine yer verilecektir. Bunlar:

- ilişki seviyesi (ast-üst)
- ilişki biçimi (yetkili-sorumlu)
- ilişki katmanları (iki birim arasında sadece yöneticinin ilişkilendirilmesi veya astların da dahil olması)

Oluşturulacak personel işlevleri yapısı, kurumun iş akış modelindeki yapıya uygun biçimde görev ve sorumluluk tanımları ile hayata geçirilir. Görev ve sorumluluk alanı doğru tanımlanan bir kurumda, karmaşa ve hiyerarşik kaymalar minimum düzeyde olurken; EBYS'de de belge akış düzeninde karmaşa yaşanmayacaktır.

EBYS'nin hiyerarşik yapısı ve seviye ilişkilendirmeleri, matrix yapıya da uygun olmalı, yatay ve çapraz hiyerarşik ilişkiler tanımlanabilmesi; böylece bir birim ile ilgili tanımlanan ve başka birimler veya başka birim işgörenleri için de gerekliliği ola belgelerin doğru biçimde dağıtımı yapılabilir.

Şekil 4.8, örnek bir iş akış diyagramını içermektedir. Bu akış diyagramında görünmeyen ancak var olabilecek diğer bağlantı ve ilişkiler, daha önce de belirtildiği gibi, sistem yöneticisi tarafından ilişkiler veri tabanı tablosuna işlenerek düzenlenecektir.



Şekil 4.8: Örnek iş akış diyagramı

Modelin; kurulum sırasında ve daha sonra kurumsal yapının değişmesinde, EBYS yöneticisine birim ve yetki tanımlamada esneklik sağlamalıdır. EBYS, yöneticiyi ilişkili alt birim ve belge bulunması durumunda bilgilendirmeli, gerekiyorsa ilişkileri yeniden tanımlaması veya alt birim ve belgelerin pasifleştirilmesine, dolayısıyla arşiv tarama amaçlı işlemler dışındaki eylemlere izin vermemelidir.

Modelin örnek yönetici paneli Şekil 4.6’da verilmiştir.



Şekil 4.9: EBYS yönetici paneli örneği

Referans iş akış modeli aynı zamanda belge trafiğini de yöneteceğinden, yönetici tarafından oluşturulan birim ve alt birimlere ilişkin yapılanmanın oluşturulması ile bu birimlere için personel bilgilerinin aktarılması ve yetkilerin tanımlanması süreci gelecektir. EBYSM için üç farklı tip kullanıcı biçimi planlanmalıdır. Bunlar:

- sistemin yönetimi ve yapısal veri girişini yönetecek sistem yöneticisi
- Birim ve alt birimler için birim sorumluları,
- Çalışanlar için işgörenler.

4.2.1. Kullanıcı Trafiği ve Oturum Yönetimi (Session Management)

Kullanıcıların aktif oldukları ve birden çok kullanıcının bulunduğu yapılarda, kullanıcılara doğru bir şekilde işlemlerini yapabilmeleri için oturum izinleri vermemiz, bu oturumu yönetmemiz ve bunu güvenli bir şekilde yapmamız gerekmektedir.

Kullanıcının çevrimiçi olup olmadığını ve bu durumuna göre sayfalara ve içerik nesnelere erişip erişemeyeceğinin kontrolü için gerekli olan oturum yönetimini yapabilmek için çeşitli yollar bulunmaktadır. Oturum ile ilgili esaslı olarak önemli olan üç nokta vardır.

- Kimin oturum açtığının bilinmesi.
- Oturumun işlem yapılmayan belirli bir süre sonra sonlanması.
- Oturumda güvenliğin sağlanması.

Web tarayıcı ile Web sunucu arasındaki iletişim, HyperText Transfer Protocol (HTTP) adlı kurallarla gerçekleştirilir. Web sunucu açısından, Web sunucu ile Web tarayıcı arasındaki her bağlantı diğer bağlantılardan bağımsız ve habersizdir; daha önceki ya da sonraki bağlantılarla ilgisi yoktur. Bu, herhangi bir kullanıcının bir sayfada girdiği bilgilerin sonraki sayfada otomatikman var

olamayacağı anlamına gelir. Çünkü her sayfa için sunucuya yeni bir bağlantı yapılmakta ve daha önceki bağlantıda sağlanan veriler kaybedilmektedir.

Bağlantılar arasında verilerin kaybedilmemesi, başka bir deyişle durumun korunması için oturum (session) adı verilen bir düzenek kullanılır. Oturum, Web sunucu ile Web tarayıcı arasında durum bilgisini yönetmek üzere oluşturulan mantıksal bir bağlantıdır. Bir oturuma ait kullanıcıya özel bilgiye ise oturum durumu (session state) adı verilir.

Oturum durumunu yönetmek üzere farklı yöntemler vardır. Bu yöntemlerin bazılarında oturum bilgisi istemci tarafında tutulurken, diğerlerinde sunucu tarafında tutulmaktadır.

4.2.1.1. Oturum Bilgisinin İstemci Tarafında Tutulduğu Yöntemler

Kullanıcının bilgisayarındaki bir alanda, yapılan işlemlerle ilgili verilerin bulundurulması esasına dayanan yapıdır.

Saklı formlar ve Verinin URL ile Gömülmesi

Sunucu, kullanıcıya ait bilgileri, kullanıcıya gönderilen HTML içine oturum durumunu gömerek korur. Bir kullanıcı Web sitesine girdiğinde, saklı form öğeleri içine gömülen ya da görelili URL'lere eklenen oturum bilgileri, sunucu tarafından HTML sayfasının bir parçası olarak kullanıcıya gönderilir. Kullanıcı bir tuşa ya da bağlantıya tıkladığı zaman ise tarayıcı, oturum bilgisini HTTP isteğinin bir parçası olarak sunucuya gönderir.

Bu yöntem, az miktardaki verinin istemci ile sunucu arasında iletilmesi için kullanılabilir, ancak veri miktarı artarsa URL aracılığıyla veri taşınması uygulanabilecek bir yöntem olmaktan çıkar.

Güvenlik ya da kimlik denetimi için saklı formların kullanılması sakıncalıdır. Çünkü bu bilgiler, HTML kaynak kodunu görebilen herhangi bir kimse tarafından görülebilir. Bunu engellemek üzere, saklanması gereken bilgilerin sunucu tarafında tutulduğu bir yöntemle bu yöntem birlikte kullanılabilir.

4.2.1.2 Oturum Bilgisinin Sunucu Tarafında Tutulduğu Yöntemler

Sunucu taraflı işlemler, hem iş yükü, hem de güvenlik bakımından daha sağlıklı sonuçlar vermektedir.

Sunucu Üzerinde Oturum bilgisinin Saklanması – Oturum Nesneleri

Microsoft Internet Information Services (IIS), oturum yönetimi için geliştirilmiş yerleşik bir düzeneğe sahiptir. Oturum nesneleri, Active Server Pages (ASP) tarafından desteklenen iç nesnelerdir ve bir oturum bilgisini tutmak için bir oturum nesnesi kullanılabilmektedir. Sayfalar arasındaki geçişler sırasında, oturum nesneleri varlıklarını korur.

Oturum nesneleri, tek Web sunuculu ortamlarda kullanışlıdır ancak birden fazla Web sunucusunun olduğu kümelerde kullanışlılığını kaybeder. Web çiftlikleri (Web farms), yükü dağıtarak daha fazla HTTP isteğine yanıt vermek

üzere bir arada çalışan Web sunucularının oluşturduğu yapılardır. HTTP istekleri belirli algoritmalarla sunucular arasında paylaşılır.

Oturum nesnelerinin tek bir Web sunucusu ile ilişkili olmaları ve bir kullanıcının bir sonraki isteğini hangi sunucunun ele alacağını belli olmaması, oturum nesnelerinin Web çiftliklerinde kullanılmasını zorlaştırmaktadır. Bir kullanıcıya oturumu boyunca tek bir Web sunucunun atanması gibi yapay yöntemlerle bu sorun aşılabılır ancak böyle bir yaklaşım, Web çiftliğinin oluşturulmasındaki, yükün dağıtılması amacına ters düşmektedir.

Oturum Bilgisinin Veri Tabanında Saklanması

Oturum bilgilerinin Web sunucu üzerinde saklanması sakıncaları anlatıldıktan sonra, bu sakıncaları ortadan kaldırmak üzere veri tabanının kullanılması tartışılabilir. Bu şekilde hem bütün oturum bilgileri tek bir merkezde saklanmış olur, hem de oturum bilgisinin boyutundan kaynaklanan sorunların önüne geçilebilir. Veri tabanında saklanan bilgilere, URL ya da saklı form öğelerinde tutulacak bir numara ile erişilmesi, oturum bilgilerinin güvenliği açısından karşılaşılan güçlükleri de ortadan kaldıracaktır.

Bu yöntemin sakıncası ise, oturum yönetiminin sunucu üzerindeki yükü arttırmasıdır. Bilgilerin veri tabanında saklanması, her erişim ve güncellemede veri tabanına erişilmesini gerektirecektir. Ancak oturum bilgilerinin güvenlik açısından önemli olduğu düşünüldüğünde, sunucunun yükünün artmasının güvenliğin riske atılmasından daha kabul edilebilir olduğu söylenebilir.

Çerezler Yardımıyla Oturum Bilgilerinin Saklanması:

Bir diğer yöntem de oturum bilgisinin çerezler (cookies) üzerinde tutulmasıdır. Veritabanı sorgulaması sonucu oluşan oturum bilgileri, kullanıcı bilgisayarına çerez olarak bırakılır. Çerezlerde çerezin ne kadar yaşayacağı kolay bir şekilde düzenlenebilmektedir. SessionCookie isimli bırakılan bu çerezin ömrü belirtilen zaman kadar olup, süre geçtiğinde kullanıcının tekrar oturum oluşturması veya işlemlerini aktif tutması beklenir. Çerez bırakılırken güvenlik açısından şifreleme de yapılmış olacaktır.

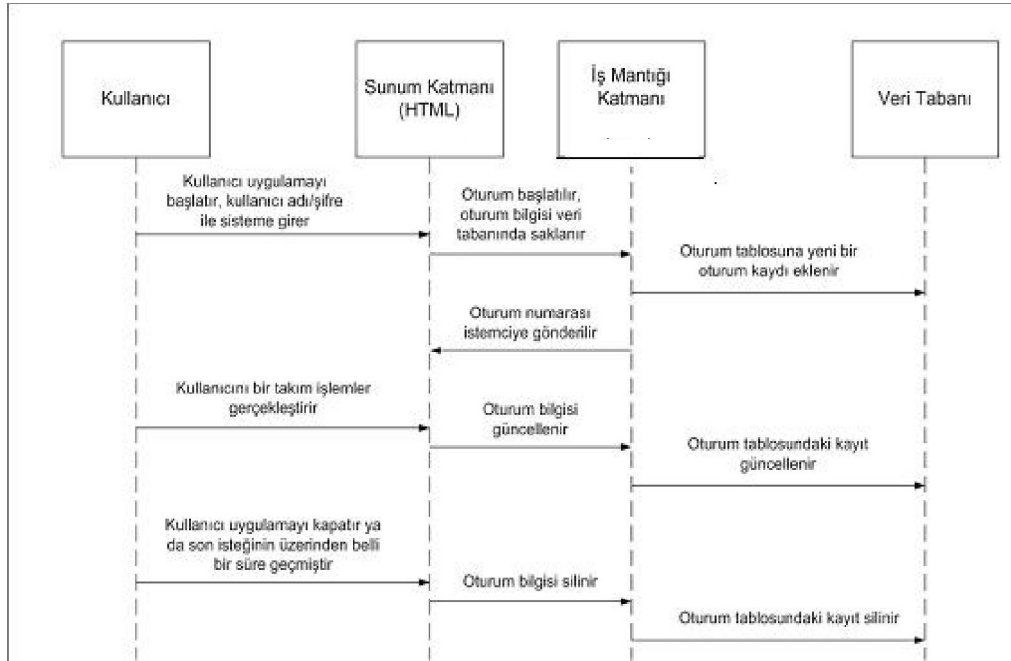
Sunucu tarafında kullanıcı adı okunup ilgili aşamalardan geçirilerek bir şifrelenmiş alan bulunur ve çerezdeki alan şifrelenmiş alan ile karşılaştırılır. Normal şartlarda ve çerez ölmemiş ise eşit çıkar, eğer eşit çıkmaz ise biri burayı değiştirerek saldırı yapıyor demektir ve bu kişinin IP adresi kaydedilmelidir.

Bunu önlemek istersek bir başka yol da hem veritabanına kayıt, hem çerezler kullanılmasıdır. Böylece iki taraflı oturum açılmış olur. Bir tarafta oturum süresi değiştirilse de diğer tarafta oturum sonlanacaktır. Bu yolu her şey daha elimizde, bizim kontrolümüzde olduğu için tavsiye ederim. Olumsuz olan bir nokta ise kullanıcı tarafından çerezlerin açık olması gerektiğidir.

Güvenlik açısından kullanıcı kayıtları sırasında veritabanına kullanıcı bilgileri yazılırken şifrenin de şifrelenerek yazılmasıdır. Böylece biri veritabanına ulaşsa da kullanıcıların gerçek şifrelerini göremeyecektir.

Sistemde oturum yönetiminin adımları aşağıdaki gibidir:

- 1) Kullanıcı, kullanıcı adı ve şifresi ile uygulamayı başlatır.
- 2) Kullanıcının verdiği bilgiler doğru ise yeni bir oturum açılarak, oturum bilgilerini veri tabanında saklayacak olan işlevler örtülü bir şekilde çağrılır. Bu arada, oturum bilgilerinin kaydına ait anahtar olan oturum numarası istemciye gönderilir.
- 3) Kullanıcının oturum boyunca yaptığı işlere göre oturum bilgisini güncellemek için oturum numarası kullanılır. Güncelleme için işlevlerin çağrılması yine örtülü yapılır.
- 4) Kullanıcı oturumu bitirmek istediğinde ya da oturum süresi dolana kadar hiçbir iş yapmadığında, oturum bilgilerini veri tabanından silecek olan işlev örtülü olarak çağrılır.



Şekil 4.10: Oturum yönetiminin sıra çizelgesi

4.3. İşletim Platformu ve Güvenlik

Tasarlanan İçerik Yönetim Modelinin platform bağımsız olması, dolayısıyla tüm işletim sistemi ve yapılar da çalışır nitelikte olması gerekmektedir. Hazırlanan betik ve kodların tüm işletim sistemlerinde çalışır nitelikte olması, platformlar arası ortak bileşen olan web tarayıcılarının içerik sunum aracı olarak kullanılması fikrini ortaya çıkarmıştır. Standart TCP/IP protokolleri üzerinden veri aktarımı ve iletişim sağlamak aynı zamanda uzak noktalar arasında veri aktarımı sorununu da yeni bir altyapı ihtiyacına gerek duyurmadan çözecektir.

Hazırlanacak olan betik dil, açık kaynak kodlu olması bakımından tecimsel niteliği nispeten düşük ve gelişmeye müsait PHP (Personel Home Page) betik yazma dili ile hazırlanabilir. Her ne kadar betik dilinin çalıştırılması için bir sunucu yapıya ihtiyaç duyulsa da, PHP programlama dili tüm sunucu yapıları üzerinde performans gösteren ve açık kod sunucu yapılanması olan Apache sunucu yazılımları ile çözülebileceğinden, ayrıca bir sunucu düzenlemesi ve işletim sistemi ile ilgili bir sınırlama gerektirmez.

Veri güvenliği ve erişim sınırlamaları için oturum yönetimi yapısı kullanılacak ve erişim sırasında gerekli durumlarda kullanıcı – sunucu arasında şifrelenmiş metinlerin aktarılması sağlanacaktır.

Sistemin korunması bakımından sistem üzerine ateş duvarı (firewall) adı verilen donanım ve yazılım destekleri kurularak istenmeyen kaba güç saldırılarına engel olunabilir. Ayrıca kullanıcıların bilgisayarlarında oluşabilecek virüs saldırılarının engellenmesi gerekir. Yine kullanıcıların bilgisayarlarına üçüncü

şahıslar tarafından bulaştırılabilecek, bilgi hırsızlığının aracı olan solucanlar da bilişim sistemlerine zarar veren en önemli etkenlerdendir.

4.4. Kullanıcı Arayüzleri

İçerik Yönetim Sistemi kullanıcıları, sistem ile ilişkilerini arayüzler aracılığıyla sağlarlar. Kullanıcı arayüzlerinin sahip olması gereken temel özellikler kolay erişim, sadelik ve anlaşılır düzenleme biçimlerinin kullanılmasıdır. İçeriklerin hazırlanması sırasında kullanılabilecek birkaç yöntem bir arada veya ayrı ayrı kullanılabilir.

Arayüz hazırlamada kullanılacak ilk yöntem, bir nokta esaslı grafik programı ile görsel tasarımı hazırlayarak, kullanılacağı yapıya göre bu görsel tasarımı parçalara ayırmak ve kullanmak biçiminde özetlenebilir. Bu yöntem ile hazırlanan arayüzler görsel bakımdan etkileyici olmakla birlikte, sisteme getireceği yük bakımından önemlidir. Her kullanıcı için aktarılan dosya miktarı görece yüksek olacaktır. Kullanılan her arayüz, yeniden bir yükleme gerektirebilir.

Arayüz hazırlamada ikinci yöntem ise, CSS Şablonlarının kullanılarak bir standart oluşturulması ve bu standartların kullanılmasıdır. CSS dosyaları metin içerikli dosyalar olduklarından sisteme getirecekleri yük görece çok az olacaktır.

Kullanıcı arayüzü ile EBYS arasında iletişimi sağlayacak olan yapı, ajax ve JQuery programlama dilleri ile hazırlanan betikler yardımıyla hazırlanan uygulamalar ile aynı anda sayfanın tümünü yenilemeyi gerektirmeyen bir yapıda

kurulacağından kullanıcıların işgal ettikleri bant genişliği ve sisteme getirdikleri yük azaltılacaktır.

İçerik yönetimi için kullanılması planlanan yapının gelişen teknolojiye uyum sağlayabilmesi ve dış kaynaklardan sağlanacak içeriği de işleyebilecek nitelikte olması gerekir. Hazırlanan belgelerin yapısı ve türünden bağımsız olarak birlikte ve ayrı ayrı saklanması ve sunulması hizmetini verebilmelidir.

4.4.1. Modüler Sistem Yapısı

Bir sistem içerisinde belli işlevleri gerçekleştirmek için tüm sistemin iş görmesi gerekmemektedir. Bilgisayar teknolojilerinin geçmişine bakılırsa; bir zamanlar programlama dilleri ile bir yazılım üretmek, kitap yazmaktan farksız iken; günümüzde bu tür problemleri ortadan kaldırmak için küçük parçalardan oluşan modüler yapıdaki programlar üretilmeye başlandı ve daha karmaşık yapılar daha hızlı ve kolay üretilir oldu. Nesne tabanlı programlama dillerinde yaşanan bu gelişmeler kitap içeriği gibi hazırlanan, puzzle parçaları gibi sadece bulunduğu yerde anlamlı içerik parçalarından oluşan ve bu şekilde programlanan modüler yapıları hayata geçirmiştir. Modüler yapıyı temel alan programlama dilleri, *nesne tabanlı* programlama dilleri olarak adlandırılmaktadır. Modüler Sistem, bütünü en yararlı olabilecek parçalara bölerek tümevarım yöntemiyle bütünü tamamlamaktır. Modüler sistemde her bir modül belli bir iş yüküne sahiptir. Modülün iş yükü programın tamamı düşünülerek ve ilgili modül için beklenen görevler göz önüne alınarak hesaplanır. Bu sistemlerde birbiri ile kolayca birleşebilen, İYS ile kolayca etkileşebilen ve hızlı çalışabilen modüler bir yapı ortaya çıkar.

4.4.1.1. EBYS'nin Temel Modülleri

Aşağıda EBYS'nin modülleri kısa açıklamalarıyla verilmiştir.

Kullanıcılar ve kullanıcı grupları modülü; Eklenen kullanıcının sisteme erişebiliyor ve yetkisi olan alanları kullanabiliyor olmasını sağlamaktadır. Güncellenen kullanıcı grubu bilgilerinin ise tüm sistemde yeni halini almasını sağlamaktadır.

Kullanıcı grupları yapısı, aynı zamanda birim yapısını ifade etmektedir.

Rol ve yetkiler modülü; Oluşturulan rolün sistemde tanımlı ve erişilebiliyor olması, kullanıcılara bu rolün atanabilmesini ve Güncellenen rolün sistemde yeni halini almasını sağlamaktadır.

Ünvan tanımlama modülü; Eklenen ünvanların sistemde tanımlı ve erişilebilir olmasını sağlamaktadır.

Birim Tanımlama Modülü; Eklenen birimlerin sistemde tanımlı ve erişilebilir olmasını sağlamaktadır.

Altbirim Tanımlama Modülü; Eklenen alt birimlerin sistemde tanımlanması ve erişilebilir olmasını sağlamaktadır.

Belge Katalogu Modülü; Sisteme kayıtlı standartlaştırılmış belge biçimlerini ve düzenlemeler için formları barındırır. Yeni belge biçimlerinin sisteme başarılı bir şekilde eklenmesini ve kullanıcıların yetkileri çerçevesinde sistemdeki tüm belge biçimlerini görebilmesini sağlamaktadır.

Belgeler Modülü; Belgelerin sisteme başarılı bir şekilde eklenmesini ve yetkili kullanıcıların sistemde kendileri için atanan belgeleri görebilmesini sağlamaktadır.

İş Zamanı Planlama Modülü; Sisteme girilen belgelerin yaşam döngülerini planlamak veya belirli zamanlarda üretilmesi gereken belgelerin planlamasını yapılacağı modüldür. Özellikle belli dönemlerde tekrarlanan işlerin sonrasında oluşturulması gereken belgeleri ilgili birim ve kişilere hatırlatma işlevi açısından önem taşır..

Birim Yapılandırma Modülü; birimlerin zaman içinde büyüme, bölünme, işlev değiştirme veya ortadan kalkma işlemlerinin yönetileceği modüldür. Bu modül, birim ile ilgili aktif ilişkiler ve belgeler hakkında bilgileri de barındırır.

Yetki Atama İşlemleri Modülü; EBYS bünyesinde, birim içi hiyerarşiye göre yetkilerin verilmesi ve değiştirilmesi ile ilgili düzenlemelerin yapıldığı modüldür. Yetkinin değişimi veya ortadan kalkması ile ilgili bilgi notları ve yetkinin başlama-bitiş zamanları gibi bilgileri isteğe göre sunar.

Görevler Modülü; Yeni bir görevin tanımlanması ve ilgili birimlere bu bilginin aktarılması ile ilgili işlemleri ve bu işlemler sonucunda ortaya çıkacak belgeleri düzenleyen modüldür. Görevler, yöneticiden işgörene doğru istek, işgörenden yöneticiye doğru da sonuç ve rapor belgelerini barındırır.

Performans Takip Modülü; Tek tek birim çalışanlarından üst birimler ve kurumun tümü dahil olmak üzere iş ve belge performanslarının grafik ve raporlar olarak görüntülediği, gerektiğinde yazılı hale getirildiği modüldür..

Sözlük Modülü; Yeni oluşturulan sözlüğün ve kayıt yapılan sözcüğün sisteme eklenebilir ve kullanıcılar tarafından erişilebiliyor olmasını sağlamaktadır.

Anket Modülü; Eklenen anketin sistemde tanımlı ve erişilebilir olmasını ve Kullanıcı aktif olan anketleri görebilmesi ve anketi kullanabilmesini sağlamaktadır.

Kişisel Notlar Modülü; Eklenen notun sistemde tanımlı ve ekleyen kullanıcı tarafından erişilebilir olmasını sağlamaktadır.

Mesajlaşma Modülü; Gönderilen mesajları ilgili kişinin görebilmesini ve kullanıcının gelen mesajlarını görebilmesini sağlamaktadır.

Toplantı Modülü; Oluşturulan toplantıların davet edilen kullanıcılar tarafından görülebilir olmasını, Silinen toplantıların davet edilen kullanıcılara iptalinin bildirilmesini ve Davetli olduğu toplantıları görüp, katılabiliyor olmasını sağlamaktadır.

Sıkça Sorulan Sorular Modülü; Kategori işleminde, kategorilerin sisteme eklenebilir ve erişilebilir olmasını, kategori silme işleminde ise sistemdeki o kategori ve altındaki soruların tümüyle silinebilmesini sağlamaktadır.

Duyurular Modülü; Yeni oluşturulan duyurunun ve duyuru tiplerinin sisteme eklenmesini ve kullanıcılar tarafından görülüyor olmasını sağlamaktadır.

Ajanda Modülü; Eklenen hatırlatma notunun sistemde tanımlı ve erişilebilir olmasını sağlamaktadır.

İş Takvimi Modülü; İş zamanı planlama modülü ile belirlenen işlerin gerçekleşme durumlarını zamana dayalı grafik olarak sunan ve gerekli hatırlatmaları barındıran modüldür.

Tasarlanan EBYS’de SCORM (Sharable Content Object Reference Model – Paylaşılabilir İçerik Nesnesi Başvuru Modeli) esas alınmıştır. SCORM’un en önemli avantajı, paylaşılabilir içerik sunması ve hazırlanan içeriğin internet, elektronik kütüphaneler gibi farklı sistemler tarafından da kullanılmaya uygun olmasıdır. Aynı zamanda işletim platformlarından bağımsız olarak hizmet verebilmesi avantajına da sahiptir.

Farklı içerik yönetim sistemlerinden gelebilecek içeriği de destekleme yeteneği, SCORM’u modelimizin içerik yönetim bileşeni olarak seçmemizin temel nedenlerindendir.

4.5. EBYS’nde İçerik Yönetimi Aracı Olarak SCORM

SCORM, 1997 yılında ABD birleşik devletleri ordusu tarafından geliştirilmiştir. Çeşitli ülkelerdeki ve farklı platformlardaki Amerikan orduların eğitimi için ortaya atılmıştır. Başta İngiltere olmak üzere çeşitli ülkelere ve akademisyenlerden gelen desteğin ardından ADL(advanced Distributed Learning) adlı şirket ortaya çıkmıştır. ADL’nin çalışmaları doğrultusunda e-öğrenme alanında geliştirilmiş birçok standart ve tanımlamalar tek bir başvuru modeli çatısı

altında toplanmaya başlamış ve oluşturulan bu modele SCORM (Sharable Content Object Reference Model) adı verilmiştir³⁴⁰.

SCORM, Web tabanlı öğrenme sistemlerinin öğrenim içeriğini alma, paylaşma, tekrar kullanma, arama ve dağıtma gibi olayları standartlaşmış bir yolla gerçekleştirebilmesini sağlayan teknik standartlar kümesidir. Bu model, öğrenim içeriğini yayar, öğrenim sürecinin izini tutar, öğrenme nesnelerinin hangi sıra ile dağıtılacağına karar verir ve öğrenim deneyimi bazında öğrenci durumunu raporlar. Ayrıca her türdeki öğrenim içeriğinin sistemler arasında standartlara uygun olarak nasıl iletilebileceğini tanımlar³⁴¹.

SCORM üç ana bileşenden oluşmaktadır. Bunlar:

- İçerik Paketleme Modeli (Content Aggregation Model),
- Sıralama ve Dolaşım (Sequencing and Navigation)
- Çalışma Zamanı Ortamı (Run-Time Environment)

4.5.1. İçerik Paketleme Modeli (CAM)

SCORM'un en önemli getirisi paylaşılabılır içeriği desteklemesidir. İçerik paketleme modeli içeriğin paketlenmesi ve bir içerik yönetim modeline nasıl aktarılması gerektiğini belirleyen standartlar bütünüdür.

³⁴⁰ http://bote.hacettepe.edu.tr/wiki/index.php/SCORM_Nedir%3F (erişim: 15-11-2009)

³⁴¹ Fatih Bayram, Emin İbili, Fidan Hakkari, Mahmut Kantar, Mevlüt Doğan, *E-Üniversite: Scorm Uyumlu Modüler Öğrenim Yönetim Sistemlerinin Yükseköğretimde Kullanımı*, Akademik Bilişim Konferansları '09, 11-13 Şubat 2009, Harran Üniversitesi, Şanlıurfa. <http://ab.org.tr/ab09/bildiri/145.pdf> (erişim: 12-11-2009)

İçerik paketleme modeli 4 bölümden oluşmaktadır.³⁴² Bunlar:

4.5.1.1. İçerik Modeli(Content Model)

SCORM bileşenlerini tanımlamaktır. Bunlar, Varlıklar (Asset), Paylaşılabilir İçerik Nesneleri(Sharable Content Object-SCO), İçerik Organizasyonlarıdır (Content Organization). Varlıklar, sayısal olarak sunulan her türlü nesne bileşenini; örneğin metin dosyaları, hesap tabloları, raporlar, grafikler, Flash dosyaları, html dosyaları, XML dosyaları, ses, sabit veya hareketli görüntü ya da video dosyaları gibi kullanıcıya sunulmak üzere hazırlanmış, web'te sunulacak her türlü nesneye verilen genel bir addır. Paylaşılabilir İçerik Nesneleri (PIN), İçerik Yönetim Sistemi (İYS) tarafından çalıştırılan, izlenen ve bir ya da birden fazla varlık ile oluşturulan yapılara verilen addır. Paylaşılabilir içerik nesneleri, İYS ile standartlar çerçevesinde iletişime geçen en küçük yapıdır. İçerik organizasyonu ise PIN'lerin ve varlıkların bir araya getirilmesi ile oluşturulmuş yapılara verilen isimdir; yapılandırılmış bir e-öğrenme içeriğinin nasıl akacağını gösteren harita gibidir. İçerik organizasyonu, bir dersin bir bölümünü, bir dersi ya da komple bir içerik paketini tanımlayabilir.

4.5.1.2. İçerik Paketi

SCORM uyumlu bir içeriğin SCORM uyumlu bir İYS üzerinde çalışabilmesi için gerekli olan bütün dosyaları içerir. İçerik paketi içerisinde, "manifest" dosyası ve öğrenme kaynağını oluşturan bütün fiziksel dosyaların bulunması gerekir.

³⁴² ADL, Content Aggregation Model (CAM), SCORM 2004, 4th Edition, 14 August 2009. <http://www.adlnet.gov/Technologies/scorm/SCORMSDocuments/2004%204th%20Edition/Documentation.aspx> (erişim: 22-11-2009)

4.5.1.3. Tanımlama XML Dosyası (Manifest)

Oluşturulan SCORM paketleri bir adet manifest dosyası ile içerik nesnelerinden oluşmaktadır. İçerisinde; içerik nesnelerini tanımlayan aktiveteler ve organizasyonlar ile varlıkları tanımlayan meta-datalar bulunmaktadır.

4.5.1.4. Üst Veri (Meta-Data)

Her bir içerik nesnesi için kimlik belgesi gibi düşünülebilir. Meta-Data'lar, bir varlığın öğrenme içeriği içerisinde nerede ve nasıl kullanıldığına/kullanılacağına bakmaksızın, tanımlayıcı bilgiler taşır. Bu da varlığın yeniden kullanılabilir, aranınca kolay ulaşılabilir olmasını sağlayacak; içerik geliştiricilerin işini ciddi boyutta kolaylaştıracak bir yöntemdir³⁴³.

4.5.2. Çalışma Ortamı (Runtime Environment – RTE)

Kullanıcı ile içerik nesnesi arasındaki haberleşmeyi çalışma ortamları sağlamaktadır. Bu çalışma ortamları içerisinde bulunan API (Application Programing Interface) dosyaları SCORM paketleri ile İYS arasındaki iletişimi sağlayan ECMAScript standartları ile yazılmış olan JavaScript dosyalarıdır. Core, User_Data, Interacions, Obtectives, User_Prefence gibi parametrelerden oluşmaktadır. RTE bu verilere nasıl ulaşabileceğini ve nasıl çalıştırabileceğini belirler.

İYS'nin paylaşılabılır bir içerik nesnesini nasıl çalıştıracağını ve çalıştırırken nasıl iletişim kuracağını tanımlar. İYS'nin bir içerik nesnesi içerisinde gezinirken kullanıcının neler yaptığını izleyebilmesi için, içerik

³⁴³ ADL, age

nesnesinin İYS'ne bir dizi rapor göndermesi gerekir. Yani, içerik nesnesi ile İYS arasında çift yönlü bir iletişim söz konusudur. Bu iletişim SCORM API (Application Programming Interface) ile sağlandığını yukarıda bahsetmiştik.

İçerik Yönetim Sistemlerinin ve içeriklerin yeniden kullanılabilir ve farklı sistemlerle birlikte işleyebilir olmalarını sağlamak amacıyla birçok standartlar geliştirilmiş ve geliştirilmeye devam edilmektedir. İşte SCORM standartları, eğitsel içeriğin en küçük birimlerinden sistemin çalışma ortamına kadar çok kapsamlı bir standartlar çatısı ortaya koyması nedeniyle bir Öğrenim Yönetim Sistemi tasarlanırken mutlaka göz önünde bulundurulması gereken bir öğedir³⁴⁴.

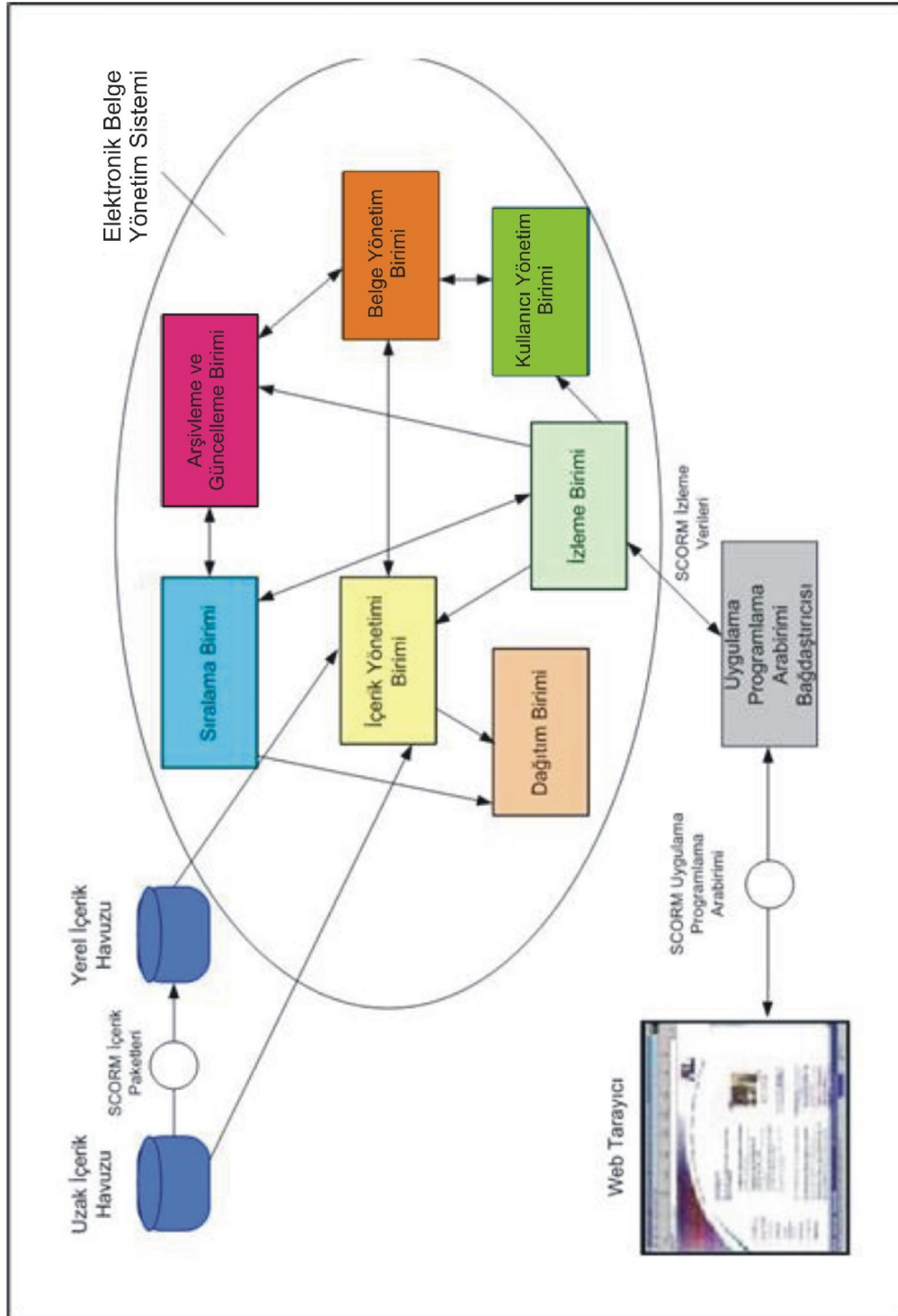
4.5.3. Sıralama ve Dolaşım (Sequencing and Navigation-SN)

İçerik ihtiyaçlarına göre şekillendirilebilir dinamik sunumların, kullanıcı ya da sistem tarafından oluşturulabilir olması gerekliliğinden hareketle, içerik geliştiricileri tarafından tanımlanan sıralama kurallarının İYS tarafından nasıl gerçekleştirileceği tarif edilir. İçerik organizasyonları modeli, içerik paketi ve Üst-veri (meta-data) bölümlerinden oluşmaktadır. Verileri belli bir düzene göre kümeleyerek kullanıcılara hangi sıra ile aktarılacağını gösteren aktivite araçlarının temelini oluşturur.³⁴⁵

Şekil 4.11, SCORM bazlı EBYSM'nin iş akış şemasını göstermektedir.

³⁴⁴ Fatih Bayram, age, s2.

³⁴⁵ ADL, age,



Şekil 4.11: SCORM bazlı EBYSM'nin iş akış şeması

5. SONUÇ

Tarihsel süreç içerisinde kurumlar, örgütlenme yapıları ve faaliyet alanlarında büyük değişimler yaşamış; gelişen teknoloji çerçevesinde özellikle 90'lı yıllarla birlikte hızlanan değişim süreci ile giderek küreselleşen koşullarda hayatını sürdürme bütünlüklü programlara yönelmemiş ve çok uluslu ortak çalışma alanlarını yaygınlaştırmıştır. Yine teknolojik gelişmelere paralel yoğun ve karmaşık bilgi iletişimi, standartlaşma gereksinimi artırmıştır. Belge yönetimi alanında geliştirilen pek çok düzenleme, standart ve uygulama örneği, uluslararası güç birliğinin yarattığı sinerjinin sonucu gerçekleşmiştir. Bu durum bir yandan hizmet kalitesinin artışı ve standartlaşmayı sağlarken, hizmet politikalarının oluşturulmasında güçlük çeken kurumlar için de yol gösterici olmuştur.

Belge yönetiminde uluslararası uygulamaların ve geliştirilen standartların sağladığı önemli bir katkı da alanın tanınması ve kurumlar için temel idari yönetim unsurlarından biri olarak benimsenmesidir. ISO tarafından başlı başına kurumlarda belge yönetimi uygulamalarına dönük geliştirilen ISO 15489 standardı ile belge yönetimi çalışmalarının çok daha geniş bir alanda uygulanmaya başlanmıştır.

2007 yılı içerisinde uluslararası belge yönetimi standardı ISO 15489 bir Türk standardı olarak kabul edilmesi, ülkemizde belge yönetimi alanında profesyonel çalışmalara ivme kazandıracağı düşünülmektedir.

Yasal koşullardaki değişim doğal olarak belge işlemlerini de etkilemekte ve bu alanda programların yeniden tanımlanmasını gerekli kılmaktadır.

Ülkemizde özellikle 2000’li yıllarla birlikte uluslararası koşulların da etkisiyle idari ve yasal düzenlemelerde köklü değişiklikler yapılmıştır. Bu düzenlemeler, idari koşulları ve kurumsal işleyişi pek çok yönüyle yeniden tanımlamış, uzantısı olarak belge işlemlerinin de etkilemiştir. Örneğin Bilgi Edinme Hakkı Kanunu bu sürecin dışında değerlendirmek olası görünmemektedir.

Diğer yandan elektronik belge yönetimi, uygulamada yaşanan değişimlerin ötesinde içsel bir değişimi ortaya koymuş, belgelerin özgünlüğü, güvenilirliği ve kanıt niteliğine yönelik yeni tartışmaların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Ancak sağladığı hız ve etkinlik, depolama kolaylığı, kâğıt tüketimini ortadan kaldırması, kolay ve çoklu erişim vb. olanaklar, yaşanan sorunlara çözümler geliştirme sürecini hızlandırmıştır. Pek çok AB ülkesinde hâlihazırda üretilen belgelerin yarısına yakını elektronik ortama taşınmıştır. Elektronik belgelerin güvenilirliğine dönük Elektronik İmza Kanunu pek çok ülke gibi ülkemizde de kabul edilmiştir. Yakın gelecekte ülkemizde belge işlemlerinin elektronik ortamda yürütülmesi uygulamalarının hızla yaygınlaşması beklenmektedir.

Belge yönetimi alanında asgari uygulamama ölçütlerini belirlemeye dönük standartlaşma çalışmalarında 90’lı yıllarla birlikte yoğunlaşmıştır. Bu alanda iki uluslararası dernek ön plana çıkmıştır. Yeni adıyla Bilgi Yönetimi Derneği (*The Association for Information Management, ARMA*) ve Uluslararası Arşiv Konseyi (*International Council on Archives, ICA*) uluslararası kullanım değeri taşıyan pek çok düzenlemenin geliştirilmesine öncülük etmişlerdir.

Öte yandan özellikle elektronik belge yönetimi alanında uygulamaların geliştirilmesine yönelik Avrupa Birliği'nce geliştirilen MoReq ile ABD/Kanada ortak çalışması sonucu ortaya çıkan Dod 5015.2 standartları önemli görülmektedir. Bu gelişmelerin uzantısı olarak ülkemizde yayımlanan Elektronik Belge Yönetimi Sistem Kriterleri Referans Modeli (EBYSKRF) uluslararası gelişmeler ve ulusal gereksinimleri örtüştüren güzel bir örnektir. Çalışma içerisinde değinilen uluslararası uygulamalarla uyumlu olarak hazırlanan Modelin, özellikle elektronik ortamda belge yönetimi çalışmalarına yol gösterici olacağı açıktır.

Ülkemizde kurumların belge yönetimini elektronik ortama aktarma süreçleri hızla yaygınlaşmaktadır. Bu bağlamda elektronik ortamda belge yönetimi hizmeti sunan ve alanda profesyonelleşmiş tecimsel kuruluşlarında sayıca artmaya başladığı görülmektedir.

Elektronik ortamda belge yönetimi, tecimsel uygulamalar bakımından yüksek maliyetli girdi kalemlerinden birini oluşturmaktadır. Ayrıca pek çok tecimsel uygulama, kurumları geliştirmeye kapalı ve yazılım üreticisi / dağıtıcısı firmaya mahkum eden kodlama yapıları nedeniyle, kurumlar için uzmanlık gerektiren ve dış kaynak kullanımına zorlayan bir etmen olarak halihazırda bir problemiği ortaya koymaktadır.

Çalışmanın ana konusunu oluşturan açık kaynak kodlu uygulamalarla bir Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS) oluşturulması, bahsi geçen problemiğin çözümü yönünde bir eğilimin sonucudur. Açık kaynak kodlu ve geliştirmeye açık bir Elektronik Belge Yönetim Sistemi Modeli (EBYSM), hem

belirlenen standartlara uygunluk, hem de yazılım profesyonellerinin eklemeler, düzenlemeler yapmasına olanak verme bakımından önemlidir.

Kurumların bünyesinde istihdam edilen bilgi-işlem birimi elemanları tarafından yönetilebilen; ilave istihdam ve kaynak kullanımı gerektirmeyen, aynı zamanda kağıt, baskı, saklama ve imha maliyetlerini büyük oranda azaltacak bir EBYS ile belge yönetimi konusunda dış kaynak kullanımını azaltacak, ayrıca kurum performansını artıracaktır.

Kurum içi iletişimi sağlaması yönüyle bir yönetim aracı olarak kabul edilen belge ve dokümanlar, kurum bünyesinde faaliyete geçecek bir EBYS ile işlevlerini daha etkili, zamanında ve en az hata ile gerçekleştireceklerdir. Belgelerin içerdiği mesajlar, hızlı ve sağlıklı biçimde kurum içerisinde ve çevre unsurları arasında iletileceğinden; kurumun ürettiği iş ve katma değer oranını da artıracaktır.

Çalışmada ortaya konan belge yönetim sistemi modelinin İçerik Yönetim Sistemi bileşeni, halen web tabanlı eğitim modellerinde içerik yönetim sistemi olarak kullanılan SCORM olarak seçilmiştir. Bunun nedeni, nesne yönelik programlama ve açık kaynak koduna dayanan yapısı nedeniyle geliştirmeye ve uyarlamalara uygun olmasıdır. Ayrıca model yazılımı için tavsiye edilen yazılım dilleri de açık kaynak kodlu yazılımlar üretmeye müsaittir.

Sonuç olarak; kurumların elektronik belge yönetimi dönüşümünü minimum maliyet ile ve üçüncü şahıslara ve tüzel kişiliklere bağımlı kalmadan gerçekleştirebilmeleri için gereklilikleri ve yapısı ile ilgili düzenlemeleri

Çalışmada belirtilen nitelikte bir EBYS'nin kurulması ve işletilmesi uygun olacaktır.

Sonraki süreçte gerçekleşecek teknolojik değişim ve yasal düzenlemelere de açık olması öngörülen modelin hayata geçirilerek kurumların hizmetine sunulması ise; çok sayıda paydaşı olan ve uzman bir ekip tarafından başarıyla yürütülebilecek ayrı bir çalışma ve proje konusudur.

6. KAYNAKÇA

- ADL, **Content Aggregation Model (CAM)**, SCORM 2004, 4th Edition, 14 August 2009. <http://www.adlnet.gov/Technologies/scorm/SCORMS Documents/2004%204th%20Edition/Documentation.aspx> [22-11-2009]
- Alır, Güler, İrem Soysal, Özgür Öztürk, *Türkiye’de E-Devlet Uygulamaları Kapsamında Kamu Kurumlarına Ait Web Sayfalarının Değerlendirilmesi, Değişen Dünyada Bilgi Yönetimi Sempozyumu*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 24-26 Ekim 2007, http://by2007.bilgiyonetimi.net/bildiriler/alir_soydal_ozturk.pdf [11.11.2008]
- Akat, İlker, Nurel Üner, **İşletme Yönetimi**, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, 2. Baskı, 1993.
- Alkan, Nazlı, *Tıp ve sağlık kuruluşlarında bilgi yönetimi. Bilgi Dünyası*, 2003, 176-186.
- Alptekin, M. Anıl, **Yönetim Bilişim Sistemleri**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi), İstanbul, 1987
- Alstyne, Marshall Van, *The State Of Network Organization: A Survey In Three Frameworks*, **Journal of organizational computing and electronic commerce**, 7, 1997
- Anders, Dreje, *Strategic Management and Core Competence: Theory And Application*. Editor Rick Best, Gerard de Valence, Craig Langston **Workplace Strategies and Facilities Management: Building in Value**, Elsevier Publ., 2003.
- Arıkanlı, Ahmet, Bekir Ulubaş, **Yönetim: Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları**, Ankara: Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayınları, 2004. <http://www.tarimpersonel.gov.tr/organizasyon/yayinlar/bekirulubasKitap.doc> [22.12.2010].

Arşivcilik Terimleri Sözlüğü (Dictionary of Archival Terminology). (B.K. Ataman, Çev. ve Yay. Haz.). İstanbul: AREM, 1995.

Atabek, Ümit, S. Hakan Tuncel, Hakan Kara, Murat Karaduman, Nihat Halıcı, **Yeni İletişim Teknolojileri ve Medya**, Der: Sevda Alankuş, İstanbul: IPS İletişim Vakfı Yayınları No: 6, 2003

Atabek, Ümit, **İletişim ve Teknoloji**, Ankara: Seçkin Yayınları, 2001

Atak, M., Halil Atik, *Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi Ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi*, **Havacılık Ve Uzak Teknolojileri Dergisi**, Cilt 3 Sayı, Ocak 2007

Aydın, Ahmet Hamdi, “*Yönetimin Fonksiyonları*”, Salih Güney, (ed) **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayınevi, 2001.

Aydın, Emin D. **Sistem Tasarım ve Geliştirme Yöntemleri**, Beta Yayınları, İstanbul 1995

Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış**. (İkinci baskı). Ankara: Gül Yayınevi. 1991

Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı, *2000 hedefleri doğrultusunda 21. yüzyıla girerken Türkiye’de kamu yönetiminin geliştirilmesi ve bazı ülkelerdeki uygulamalar: Araştırma raporları II*. Ankara, 1994.

Bayram, F., E. İbili, F. Hakkari, M. Kantar, M. Doğan, *E-Üniversite: Scorm Uyumlu Modüler Öğrenim Yönetim Sistemlerinin Yükseköğretimde Kullanımı*, **Akademik Bilişim Konferansları ’09**, 11-13 Şubat 2009, Harran Üniversitesi, Şanlıurfa. <http://ab.org.tr/ab09/bildiri/145.pdf> [12-11-2009]

Beder, Fevki, *Elektronik Belge Yönetim Sistemi ve TC. Merkez Bankası Örneği*, Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlik Tezi, Ankara: TC. Merkez Bankası İletişim Genel Müdürlüğü, Nisan 2005.

Bensghir, Türksel Kaya, **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, Ankara: TODAİE Yay.No.274.

Bilgi Edinme Hakkı Kanunu. Kanun No: 4982. **Resmî Gazete**, Sayı: 25269, 24 Ekim 2003.

Bilgi Edinme Hakkı Kanununun Uygulanmasına İlişkin Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik. 27 Nisan 2004, **T.C. Resmi Gazete**, 25445.

Bozkurt, Rıdvan ve Aynur Odaman, **ISO kalite güvence sistemleri: sistem kurma süreci, örnek kalite el kitabı, örnek prosedürler, talimatlar ve formlar**. MPM Yay No: 549. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, 1999.

Brown, J.S. ve P. Duguid, **The Social Life of Information**, Boston: Harvard Business School Pres, 2000.

Brumm, Eugenia K., *Standards: building blocks for a strong RIM program*. **Information Management Journal** Vol. 39, Num. 6, Nov/Dec 2005: 31-39.

Buckland, M. *Information as thing*. **Journal of the American Society for Information Science**, 42, 1991.

Buckland, M., *What is a “digital document”?* **Document Numérique**, 2(2), 1998, 221-230. <http://www.sims.berkeley.edu/~buckland/digdoc.html>. [18.10.2008]

Buckland, M., *On the nature of records management theory*. **American Archivist**, 57, 1994 Spring, 346-351. <http://www.sims.berkeley.edu/~buckland/rmtheory.html>. [19.10.2008].

Buckland, M., *Documentation, information science, and library science in the USA*. **Information Processing & Management**, 32, 1996.

Buckland, M., *What is a “document”?* **Journal of the American Society of Information Science**, 48, 1997.

Buckland, M., **Information and information systems**. New York: Praeger. 1991

Budak, Gönül, Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları, 2004.

Burke, Peter, **Bilginin Toplumsal Tarihi**, İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları, 2004

Burns John ve Robert W. Scapens, *Conceptualizing Management Accounting Change: An Institutional Framework*, **Management Accounting Research**, Vol: 11, İss.1, 2000.

Burton, Graeme, **Görünenden Fazlası**, (Çev: Nefin Dinç), İstanbul: Alan Yayıncılık, 1995

Büke, Ahmet; **Bilişim Çağında e-Devlet ve e-Türkiye**, İzmir Ticaret Odası Yayını, 2002, http://edevlet.net/eTurkiye/edevlet_ab.pdf [18.11.2008]

Can, Halil, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara: Adım Yayıncılık, 1991.

Cavalier, Jean-Jacques, **Medya ve İletişim Teknolojileri**, (Çev: Mete Çamdereli), İstanbul: Salyangoz Yayınları, 2004

Charls Despres, Daniel Chauvel, **Knowledge Horizons**, ABD: Butterworth-Heinemann, 2000

Connelly, James. C. *The new international records management standard: its content and how it can be used*. **The Information Management Journal**, vol.35 num.3, July 2001. http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3937/is_200107/ai_n8985077/ [16.11.2010]

Çam Salim, **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, İstanbul: Papatya Yayınları, 2002.

- Çapar, B., *Bilgi yönetimi: Nasıl bir insangücü?* **Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, (Ed. Tahir Büyükakın ve Figen Büyükakın), İstanbul: Beta. 2003, (421-432)
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=257 [15.10.2008]
- Çavdar, Hava, Mehmet Çavdar, *İşletmelerde İşgören Bulma ve seçme Aşamaları*, **Journal of Naval Science and Engineering**, Vol. 6 , No.1, 2010, s.79-93
<http://www.dho.edu.tr/enstitunet/dergi/06%20hava%20cavdar.pdf>
[16.11.2010]
- Çukurçayır, Akif M., Hülya Ekşi, *Kamu Hizmeti Sunumunda Yeni Yöntemler*, **S.Ü. İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Yıl: 1, Sayı:1, Nisan-Ekim 2001
- Daft, Richard L., **Management**, Orlando: The Dreyden Pres, 2000.
- Daft, Richard L., Jonathan Murphy and Hugh Willmott **Organization Theory and Design**, Singapoure: Cengage Learning EMEA, 2008
- Davenport, T.H. ve Prusak, L. **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**. Boston: Harvard Business School Pres. 1998
- David Brown, **Object Oriented Analysis- Objecs in Plain English**, John Wiley & sons Inc., Newyork, 1997.
- Dejon,, William L., **Principles of Management: Text & Cases**, California: Benjamin/Cummings Pub. Co., 1978.
- Demirel, Demokaan, *E-Devlet ve Dünya Örnekleri*, T.C. Sayıştay Dergisi. Nisan-Haziran 2006
- Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**, İstanbul:Alfa Yayınları, 2007.

- Doğan, Selen. *İnsan kaynakları potansiyelini arttırmada işletmeleri etkinliğe götüren yol: örgüt kültürü*, **Amme İdaresi Dergisi**, 30 (4). 1997
- Doğu Akdeniz Ü. **International Conference in Communication And Media**,
Doğu Akdeniz Ü. İletişim Fak. Yay, 2004
- Duff, W. ve McKemmish, S. *Metadata and ISO compliance*. **Information Management Journal**, 34(1), 2000, 4-15.
- Duranti, Luciana, “*Concepts and principles for the management of electronic records, or records management theory is archival diplomatics*”, **Records Management Journal**, 9: 3, 1999, 149-171.
- Dünden yarına doküman ve iş akış yönetimi. BT-Haber Gazetesi: Doküman Yönetimi ve İş Akış Sistemleri*, 29 Mart-11 Nisan 1999, 8-9.
- Düren, Zeynep, **2000’li Yıllarda Yönetim**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000.
- Eiring, H. L. *The evolving information world*. **The Information Management Journal**, 36(1), 20-24., 2002
- Elektronik İmza Kanunu. Kanun No: 5070. **Resmî Gazete**, Sayı: 25355, 23 Ocak 2004.
- Erdoğan, İlhan, **Örgütsel Davranış**, İstanbul: İstanbul Ü. İşletme Fakültesi Yay, 1996
- Erdoğan, İrfan, Korkmaz Alemdar, **Öteki Kuram**, Ankara: Erk Yay, 2002
- Erdoğan, İrfan, **Pozitivist Metodoloji**, Ankara: Erk Yay, 2003
- Eren, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Yayınları. 2003.
- Erkut, Haluk, **Sistem Yönetimi**, İstanbul: İrfan Yayıncılık, 4. Baskı, 2000.

- Ertürk, Mümin, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2009.
- Eryılmaz, Bilal, **Kamu Yönetimi**, 3. Baskı, Ankara: Okutman Yayınları, 2010.
- Esen, Öner, **İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı**, İstanbul: Alfa Yayınları, 1998.
- Evans, F.B. *Fundamental principles for a global approach to archives and records management*. **Archivum**, 39, 1994, 47-51.
- Field, Andy, ve Graham Hole, **How to Design And Report Experiments**, Sage Publication, California, 2004
- Fişek, Kurthan, **Yönetim**, Ankara: Ankara Üniversitesi SBF Yayınları. No:387, 1975.
- Ford, Robert C. Ve Randolph W. Alan, “*Cross-Functional Structures: A Review And Integration Of Matrix Organization And Project Management*”, **Journal Of Management**, Vol 18, No:2, 1992.
- Foucault M., **Bilginin Arkeolojisi**, İstanbul: Birey Yay, 1999
- Gable, John, *Everything you want to learn about DoD. Information Management Journal*, November/December 2002, 32-38.
- Genç, Nurullah, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Ankara: Seçkin Yayınevi, 2004.
- Giddens, Anthony, **Sosyoloji**, (Çev: Hüseyin Özel, Cemal Güzel), Ayraç Yayınevi, Ankara, 2000
- Griffin, Ricky W., **Fundamentals of Management:Core Concepts and Applicaitons**, Third Edition, NewYork: Houghton Mifflin Company, 2003.

Gingrich, Laurie L, Brian D. Morris, *Retention and disposition of structured data: the next frontier for records managers*. **The Informaton Management Journal**, March-April: 2006, 31-39.

Göksu, Turgut, *Yönetimin Fonksiyonları*, 27/12/2009 <http://turgutgoksu.com/FileUpload/ks7441/File/yonetmfonksyon.pdf> [24.12.2010].

Güçlü, Nevzat, *Örgüt Kültürü*, **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2003, Sayı 6, ISBN: 9967-20-615-2, <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd6/sbd-6-11.pdf> [21.02.2011]

Gümüş, Mustafa, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, İstanbul:Alfa Yayınevi, 1999

Gürgen, Haluk. **Örgütlerde İletişim Kalitesi**. İstanbul: Der Yayınları, 1997.

Halıcı, Ali, *Çağdaş Yönetim Teknikleri Ders Notları*, Başkent Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi, http://www.baskent.edu.tr/~ahalici/cyt_dersnotlari/ybs451-7.pdf [21.11.2010]

Hacettepe Üniversitesi, **Değişen Dünyada Bilgi Yönetimi Sempozyumu** (<http://by2007.bilgiyonetimi.net/icindekiler.html>), Hacettepe Üniversitesi, 24-26 Ekim 2007

Hançerlioğlu, Orhan, **Felsefe Sözlüğü**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1979

Hare, C., J. McLeod, **Developing a Records Management Programme**. London: Aslib, 1997.

Hatch, Mary Jo, **Organisation Theory**, Oxford University Press, 1997.

Higgs, E. *The Role of tomorrow's electronic archives*. **History and Electronic Artefacts**, Oxford: Oxford University. 1998, ss.184-194

http://bote.hacettepe.edu.tr/wiki/index.php/SCORM_Nedir%3F

Hugh, Macmillian, Tampoe Mahen, **Strategic Management**, Usa: Oxford University Pres, 2000, **Aktaran** Gülay Budak ve Gönül Budak, **İşletme Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları, 2004.

Information Use Management and Policy Institute, *Analysis and development of model quality guidelines for electronic records management on state and federal website: website records management in federal agencies*. 2006
<http://www.mybestdocs.com/mcclure-sprehe-nagara5.html> [28.10.2010]

İraz, Rifat, *Organizasyonlarda Karar Verme ve İletişim Sürecinin Etkinliği Bakımından Bilgi Teknolojilerinin Rolü*, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2004, Sayı 11
http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/R%C4%B1fat%20%C4%B0RAZ/BT%20ve%20Karar%20Verme.pdf [21.10.2010]

Jones, Gareth .R., **Organizational Theory**, Pintice Hall, Third Edition, 2001

Jones, Virginia. A., *Protecting records what the standards tell us*. **Information Management Journal**, March/April 2003, 70-75.
https://www.arma.org/bookstore/files/management_0303.pdf [20.11.2010]

Kandur, Hamza, *Elektronik belge yönetimi sistem kriterleri referans modeli*. İstanbul: Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü, 2006.
<http://www.paperplus.com.tr/docs/BYSKriterleriReferansModeli.pdf>
[18.12.2010]

Karabulut, Kaan **Öğrenen Organizasyonlar**, <http://kaankarabulut.blogcu.com/ogrenen-organizasyonlar/7938311>, [11.01.2011]

Karakaş, M. *Bilgi yönetimi belge yönetimi değildir!*
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=381 [11.11.2008]

Karaman, Nurettin. Kazım Çam, **Klasik Yönetim ve Organizasyon Teorisi**,
<http://www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/klasik.ppt>, [18.11.2008]

Kaya, Bayram, **Bütünleşik Kurumsal İletişim**, Ankara: Siyasal Kitapevi, 2003

- Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonel Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, İstanbul: Beta Yayınları, 8. Baskı, 2001.
- Krogh, Georg von, Johan Roos And Dirk Kleine, **Knowing in Firms**, Sage Publication, California, 1998.
- Kuçuradi, İona, *Knowledge and its object. The concept of knowledge: The Ankara Seminar*, (Ed.: İ. Kuçuradi ve R.S. Cohen. Dordrecht: Kluwer.) 1995 (97-102).
- Kumar, Krishan, **Çağdaş Dünyanın Yeni Kuramları**, (Çev: Mehmet Küçük), Ankara: Dost Kitabevi, 2004.
- Külcü, Özgür, *Değişen Koşullarda Belge Yönetimi Çalışmaları ve Uluslararası Uygulamalar*, Ankara, **XII. “Türkiye’de İnternet” Konferansı 8-10 Kasım 2007**, http://inet-tr.org.tr/inetconf12/kitap/Bildiriler/11_22_inet07.pdf [24.10.2010]
- Özgür Külcü, Hande Uzun Külcü, *Belge Yönetiminde Program Geliştirme: Belge Yönetimi Kapasite Değerlendirme Sistemi*, **Bilgi Dünyası** 2009, Yıl 10, Sayı 2, 261-285.
- Lewin Arie Y., Chris P. Long ve Timothy N. Carroll, “The Coevolution Of New Organizational Forms”, **Organization Science**, Vol 10, No:5,1999
- Little, Stephen, Paul Quintas ve Tim Ray, **Managing Knowledge - An Essential Reader**, London: Sage Publication, 2002
- Luthans, Fred, **Introduction to Management: A Contingency Approach**. USA: McGraw-Hill Book Company. 1976.
- Luthans Fred, **Organizational Behavior**, Newyork: Still Book Company, 1973.

McFarland, Kathy, *How to play safe on document retention*. **International Financial Law Review**. 24(7), 2005, 69-71.

MacKenzie, George, *A new world ahead: international challenges for information management*. **Informational Managment Journal**, Vol.: 33 Num.:2, April 1999, 24-34.

Merih, Kutlu, *Network Yapılarda Yönetim*, www.eylem.com/networg/wnwyon.htm, 2001 [17.12.2009]

Morgan, Gareth, **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, (Çev.: Gündüz Bulut), İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS) Yayını, No: 280, 1998

National Archives of Australia. “*Australian Standart for Records Management- AS ISO 15489*”, 2002, <http://www.naa.gov.au/records-management/im-framework/requirements/standards/as-iso-15489.aspx> [14.11.2010]

National Archives of United Kingdom. *Functional requirements for electronic records management systems*. 2002. <http://www.nationalarchives.gov.uk/information-management/projects-and-work/information-records-management.htm> [04.09.2010]

Odabaş, Hüseyin, *Belge Yönetimi ve Türkiye’de Belge Yönetimi Gereksinimi*, **Bilgi Dünyası**, 6(1), 2005, ss. 36-57.

Oluç, Mehmet, **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, İstanbul: İÜ Yayınları, 1978.

Özalp, İnan, **Yönetim ve Organizasyon**, Cilt 1, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1986.

Özdemirci, Fahrettin. **Kurum ve Kuruluşlarda Belge Üretiminin Denetlenmesi ve Belge Yönetimi**. İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi, 1996.

Özdemirci, Fahrettin, *Arşivlerimizin Kurumsal Yapılanma Gereksinimleri, Bilginin serüveni: Dünü, Bugünü, Yarını: Türk Kütüphaneciler Derneği'nin Kuruluşunun 50. Yılı Uluslararası Sempozyum Bildirileri*, 17- 21 Kasım 1999, Ankara, 366-383.

Özdemirci, Fahrettin, *İlk Uluslararası Belge Yönetim Standardı: Ülkemiz Açısından Bir Değerlendirme*, **Türk Kütüphaneciliği**, 17: 3, 2003, 225-246. <http://www.humanity.ankara.edu.tr/bilgibelge/ozdemirciyayin.htm> [18.11.2010]

Özdemirci, Fahrettin, *Bir Disiplin olarak Belge Yönetimi, Kütüphaneciliğin Destanı Uluslararası Sempozyumu*, Ankara, 21-24 Ekim 2004, 191-210.

Özgen, Hüseyin, Kemal Can Kılıç ve Bahattin Karademir, *Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşım, Çukurova Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:13, Sayı: 2, 2004. 175-188.

Pédauque, R.T. **Document: Form, Sign and Medium, as Reformulated for Electronic Documents**. (Version 3). http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/22/28/PDF/sic_00000594.pdf. [11.11.2008]

Penn, I.A., Pennix, G.B. ve Gow, K.F. **Records Management Handbook**. Hampshire: Gower, 1994.

Public Record Office, *Good practice in nanaging electronic documents using office 97 on a local area network*, 2004. <http://www.pro.gov.uk/recordsmanagement/standards/default.htm> [11.11.2008]

Public Record Office. **Management, Appraisal and Preservation of Electronic Records**. (c. 2). <http://www.pro.gov.uk/recordsmanagement> [15.12.2008]

Public Record Office. **Managing web resources: Management of electronic records on websites and intranets: An ERM toolkit.** 2001, <http://www.pro.gov.uk/recordsmanagement/standards/default.htm> [15.12.2008]

Rayward, W. Boyd, *The origins of information science and the International Institute of Bibliography/ International Federation for Information and Documentation (FID).* **Journal of the American Society for Information Science**, 48, 1997, 289-300. <http://alexia.lis.uiuc.edu/~wrayward/otlet/OriginsofInfoSci.htm> [08.10.2008]

Rayward, W. Boyd, The case of Paul Otlet, *Pioneer of information science, internationalist, visionary: Reflections on biography.* **Journal of Librarianship and Information Science**, 23, 1991, 135-145. http://alexia.lis.uiuc.edu/~wrayward/otlet/AUL_OTLET_REFLECTIONS_ON_BIOG.HTM [---]

Rollett, H. **Knowledge Management: Processes and Technologies.** Boston, MA: Kluwer. 2003.

Rukancı, Fatih, *Avrupa'da arşivcilik çalışmaları.* **Türk Kütüphaneciliği**, 14 (4), 2000, 412-420.

Sağlam, M., **Örgütsel Değişme.** Ankara: TODAİ Yayınları, 1979

Sağsan, M. *Bilgi yönetiminin kavramsal çerçevesi ve Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü.* 2003 http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=442 [18.11.2008]

Sanchez, Ron, **Knowledge Management And Organizational Competence,** Newyork: Oxford University Press, 2003

Sanders, Barry, **Öküzü A'sı (Elektronik Çağda Yazılı Kültürün Çöküşü ve Şiddetin Yükselişi),** (Çev: Şehnaz Tahir), İstanbul: Ayrıntı Yay, 1999

- Sargut, A.Selami, Şükrü Özen, “Örgüt Kuramlarına Genel Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme”, **Örgüt Kuramları**, Der. Selami Sargut ve Şükrü Özen, Ankara: İmge Kitabevi, 2007.
- Saunders, Mark, Philip Lewis And Adrian Thornhill, **Research Methods for Business Students**, England: Prentice Hall Pearson, Harlow, 2003.
- Senge, M. Peter, **Beşinci Disiplin**. Çev: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, İstanbul:YKB Yayınları,1993.
- Shepherd, Elizabeth, *Partnerships in Professional education: a study in archives and records management*, **Records Management Journal**, 8:3, 1998, 19-37.
- Shepherd, Elizabeth and V. West, *Are ISO 15489-1 2001 and ISAD(G) compatible? Part I”*. **Records Management Journal**, Vol.13 Num.1, 2003, 9-23
- Shera, J.H. *Documentation and the organization of knowledge*. Ed. by D.J. Foskett. Hamden, Connecticut: Archon Boks. 1966
- Spratt, Rob. *Records management: the next ten years. RDIMS (Records, Documents and Image Management Systems). Canadian Federal Government Shared System Initiative*, 2004, <http://www.rdims.com/Documents/WhitePaper-RecordsManagement-TheNextTenYears.doc> [21.10.2010]
- St. Clair, G. *Knowledge management*. **Encyclopedia of Library and Information Science** (Ed. by Miriam A. Drake. New York: Marcel Dekker), Vol. 2, 2003, 2d ed., 1486-1494.
- Stephens, David O. *Megatrends in International Records Management* **Information Management Journal**, 35: 4, 2001, 66-69.

- Suner, Asuman, **İletişimde İki Gelenek: Medya ve Kültür Çalışmaları**, Anadolu Ü. Yay, 2000
- Svenonius, E. **The intellectual foundation of information organization**. Cambridge, MA: MIT Pres. 2000
- Swingewood, Alan, **Sosyolojik Düşüncenin Kısa Tarihi**, (Çev: Osman Akinhay), Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara, 1998
- Şan, M. *Kalkınma planlamasında bilgi yönetimi ve Devlet Planlama Teşkilatı için kurumsal bilgi politikası modeli*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2003
- Şimşek, Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Konya: Eğitim Kitapevi, 2010.
- Taylor, A.G., **The organization of information**. Englewood, CO: Libraries Unlimited. 1999
- TDK Çevrimiçi Sözlük, Örgüt kavramı: <http://www.tdk.gov.tr/TR/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE&Kelimme=%c3%b6rg%c3%bct> [---]
- Tekeli, İlhan, *Çeşitli Sistem Yaklaşımları ve Bunların İç İlişkileri Üstüne*, **AMME İdaresi Dergisi**, Cilt 4, Sayı: 4, Aralık 1971,. <http://yayin.todaie.gov.tr/goster.php?Dosya=MDQ5MDUxMDUw> [16.04.2011]
- Terzi, Ali Rıza. **Örgüt Kültürü**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.
- Tıngöy, Özhan, **Bilişim Çağında Etik**, İstanbul: Avcıol Basım Yayım, 2009.
- Timur, Hikmet, **Yönetimde Karar Verme ve Problem Çözme**, Ankara: TMO Ders Notları, 1990.
- Tonta, Yaşar, *Bilgi Yönetiminin Kavramsal Tanımı ve Uygulama Alanları*. **Kütüphaneciliğin Destanı Sempozyumu**, 21-24 Ekim 2004, Ankara.

- Tosun, Kemal, **İşletme Yönetimi: Genel Esasslar**, İstanbul: Seçkin Yayıncılık, 1992
- Tortop, Nuri, Eyüp G. İşbir ve Burhan Aykaç, **Yönetim Bilimi**, Ankara:Yargı Yayınları, 2005.
- Törenli, Nurcan, **Enformasyon Toplumu Ve Küreselleşme Sürecinde Türkiye**, Ankara: Bilim ve Sanat, 2004
- Tuna, Özlem ve Mehmet Akif Çakırer, *Öğrenen Organizasyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Ahmet Necdet Sezer Uygulama Ve Araştırma Hastanesi'nin Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin İncelenmesi*, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi** (C.X ,S II, 2008).
- Türk Standartları Enstitüsü. *Bilgi ve dokümantasyon – Elektronik belge yönetimi*. (TSE 13298). 1 Kasım 2007 <http://www.paperplus.com.tr/index.php/bilgi-bankasi/20-tse-13298.html> [18.10.2010]
- Uçak, N.Ö., *Bilgi üzerine kuramsal bir yaklaşım*. **Bilgi Dünyası**, 1, 1999, 143-159.
- United Nations, *Model law on electronic commerce*. 1996. http://www.unescap.org/tid/projects/ecom04_s4sorieul.pdf [19.10.2010]
- United Nations, *E-commerce legal issues.*, New York: UN., 1998. http://www.unescap.org/tid/gateway/tisgway_ecom.pdf [19.10.2010].
- United Nations, *Global e-government readiness report 2005: From e-government to e-inclusion*. New York: UN., 2005 <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan021888.pdf> [21.11.2010].
- Ülgen, Hayri, Mirze S. Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004.
- Yazıcı, Selim, **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001

Yılmaz, Malik, *Bir Örgüt Olarak Bilgi Merkezlerinde Yönetim ve Yönetici*, **Türk Kütüphaneciliği Dergisi**, 2004, (2).

Yozgat, Osman, **İşletme Yönetimi**, 7. Baskı, İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı, 1989.

Yüksel, Öznur, **Yönetim**, Ankara: TMO Ders Notları, 2002.

Waldron, Martin, *Adopting electronic records management: European srategic initiatives*. **The Information Management Journal**. July/August 2004, 31-35

Warnken, K., **The information brokers: How to start and operate your fee-based service**. New York: Bowker. 1981.

Webster, Berenika M., “*Records Management: From Profession to Scholarly Discipline*”, **Information Management Journal**, 33: 4, 1999, 20-29.

Whisler, Thomas L., **The Impact of Computers on Organization**, New York: Praeger Publisher, 1970.

Wilson, T.D., *Information management*. In *International Encyclopedia of Information and Library Science*. Ed. By J. Feather and P. Sturges. 2d ed. London: Routledge. 2002, http://informationr.net/tdw/publ/papers/encyclopedia_entry.html [12.11.2008]

Woodman, L., Information management in large organizations. *Information management: From strategies to action*, Ed. by Blaise Cronin., 1985, (97-114). London: Aslib.

Zel, Ugur, “*Yönetim Ve Organizasyon Uygulamalarında Gelişmeler*”, www.ugurzel.com/dosyalar/doc_download/23-yoenetim-ve-organizasyon-uygulamalar.html [18.12.2008].

Zeytinoglu, N. Güneş, **Örgüt Kültürü Ders Notu**. 17 sayfa no'lu sunu.
home.anadolu.edu.tr/~guneszeytinoglu/ ppt/kultur.ppt [16.04.2011]