

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ
ANABİLİM DALI

**ELEKTRONİK BELGE YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA
SÜREÇ YÖNETİMİ**

Yüksek Lisans Tezi

Nuriye ÖZAN

Ankara - 2017

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ
ANABİLİM DALI

**ELEKTRONİK BELGE YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA
SÜREÇ YÖNETİMİ**

Yüksek Lisans Tezi

Nuriye ÖZAN

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Fahrettin ÖZDEMİRCİ

Ankara - 2017

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ
ANABİLİM DALI

Nuriye ÖZAN

**ELEKTRONİK BELGE YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA
SÜREÇ YÖNETİMİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Fahrettin ÖZDEMİRCİ

Tez Jürisi Üyeleri:

Adı ve Soyadı

İmzası

Prof. Dr. Fahrettin ÖZDEMİRCİ

Prof. Dr. Özlem GÖKKURT DEMİRTEL

Prof. Dr. ÖZGÜR KÜLCÜ

Tez Sınavı Tarihi: 28.09.2017

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (.../.../....)

Tezi Hazırlayan Öğrencinin

Adı ve Soyadı

Nuriye ÖZAN

İmzası

.....

ÖNSÖZ

Çalışmam sırasında bana engin bilgi birikimi, deneyimleri ve hoşgörüsüyle yol göstererek bu çalışmanın ortaya çıkmasında büyük pay sahibi olan kıymetli hocam, danışmanım saygıdeğer Prof. Dr. Fahrettin ÖZDEMİRCİ 'ye sonsuz şükranlarımı sunar ve yardımlarından dolayı kendisine teşekkürü bir borç bilirim.

Öğrencilik hayatım boyunca yardımını ve manevi desteğini benden hiç bir zaman esirgememiş, çalışmalarına her türlü katkıyı sağlamış, bugünkü bilgi birikimimi borçlu olduğum Ankara Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi bölümünün değerli hocalarına, çalışma arkadaşlarıma, tez jürisinde yer alan Sayın Prof. Dr. Özlem GÖKKURT DEMİRTEL ve Sayın Prof. Dr. Özgür KÜLCÜ 'ye, yardımlarından dolayı Sayın Gazi CEYHAN 'a, çalışmalarından yararlandığım bilim insanlarına, ilgi ve alakalarından dolayı Ankara Üniversitesi Belge Yönetimi ve Arşiv Sistemi (BEYAS) Koordinatörlüğü personeline sonsuz şükranlarımı sunarım.

Ayrıca her koşulda yanımda olan, sevgi, destek ve sabrını benden hiç bir zaman esirgemeyen sevgili eşim Derviş ÖZAN 'a, bu zor süreçte bana gösterdikleri sonsuz anlayış, fedakârlık ve özveriden dolayı aileme ve öz ailem gibi sevip saydığım eşimin ailesine çok teşekkür ederim.

En kıymetli hazinem, sevgili oğlum

Seyit Batu ÖZAN'a...

İÇİNDEKİLER TABLOSU

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER TABLOSU	iii
KISALTMALAR.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xi
I. BÖLÜM: GİRİŞ	1
I.1. Konunun Önemi ve Amacı.....	1
I.2. Araştırma Problemi ve Hipotez	3
I.3. Araştırmanın Kapsamı.....	4
I.4. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Teknikleri	6
I.5. Araştırmanın Düzeni	7
I.6. Kaynaklar	8
II. BÖLÜM: ELEKTRONİK BELGE YÖNETİMİ.....	11
II.1. Belge ve Elektronik Belge	11
II.2. Belge Yönetimi	16
II.3. Elektronik Belge Yönetimi ve Sistemleri	19
II.3.1. Elektronik Belge Yönetimi'nin Amacı ve Faydaları	24
II.4. EBYS Mevzuat ve Standartlar	28

II.4.1. TS 13298 Bilgi ve Dokümantasyon- Elektronik Belge ve Arşiv Yönetim Sistemi Standardı	29
II.4.2. Elektronik Belge Standartları (2008/16 sayılı Başbakanlık Genelgesi)	30
II.4.3. 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu	30
II.4.4. Elektronik İmza Kanununun Uygulanmasına İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik.....	31
II.4.5. 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu	32
II.4.6. Bilgi Edinme Hakkı Kanununun Uygulanmasına İlişkin Esas Ve Usuller Hakkında Yönetmelik	33
II.4.7. 3473 sayılı Muhafazasına Lüzum Kalmayan Evrak ve Malzemenin Yok Edilmesi Hakkında Kanun	33
II.4.8. Resmi Yazışmalarda Uygulanacak Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik.....	35
II.4.9. Standart Dosya Planı (2005/7 sayılı Başbakanlık Genelgesi)....	35
II.4.10. Devlet Teşkilatı Veri Tabanı (2011/1 sayılı Başbakanlık Genelgesi)	36
III. BÖLÜM: SÜREÇ YÖNETİMİ	38
III.1. Süreç	38
III.1.1. Süreç Kavramı	39
III.1.2. Süreçlerin Özellikleri	41
III.1.3. Süreç Unsurları	42

III.1.4. Süreçlerin Sınıflandırılması	43
III.1.5. Süreç Hiyerarşisi	46
III.2. Süreç Yönetimi	48
III.2.1. Süreç Yönetimi Kavramı	52
III.2.2. Süreç Yönetimi Organizasyon Yapısı	54
III.2.3. Süreç Yönetimi Uygulama Nedenleri	55
III.2.4. Süreç Yönetiminin Faydaları	56
III.2.5. Süreç Yönetimi Adımları	59
III.2.5.1. Süreçlerin Planlanması	61
III.2.5.1.1. Süreçlerin Tanımlanması	62
III.2.5.1.2. Süreç Sınırlarının ve Etkileşim Noktalarının Belirlenmesi	69
III.2.5.1.3. Süreç Sahibinin Belirlenmesi	70
III.2.5.1.4. Süreç Kaynaklarının ve Ekibin Belirlenmesi	72
III.2.5.1.5. Süreç Kontrol Kriterinin ve Metotlarının Belirlenmesi	73
III.2.5.1.6. Sürecin Dokümanite Edilmesi	75
III.2.5.2. Süreçlerin İzlenmesi, Ölçülmesi ve Analiz Edilmesi	77
III.2.5.3 Süreçlerin İyileştirilmesi	79
IV. BÖLÜM: BİR BİLGİ SİSTEMİ OLARAK ELEKTRONİK BELGE YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA SÜREÇ YÖNETİMİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK	83
IV.1. Bilgi Sistemlerinde Süreç Yönetimi	83

IV.2. Elektronik Belge Yönetimi Uygulamalarında Süreç Yönetimi.....	90
IV.2.1 Belge Yönetimi Süreci	108
IV.2.2. Birim Yönetimi Süreci	119
IV.2.3. Kullanıcı Yönetimi Süreci.....	120
IV.2.4. Klasör Yönetimi Süreci	122
IV.2.5. e-Arşiv Yönetimi Süreci.....	123
IV.2.6. Rapor Yönetimi Süreci	126
IV.3. Elektronik Belge Yönetimi Uygulamalarında Sürdürülebilirlik	129
V. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME	135
V.1. A.Ü. Belge Yönetimi Ve Arşiv Sistemi (Beyas) Koordinatörlüğü.....	135
V.2. A.Ü. Belge Yönetimi Ve Arşiv Sistemi'nde Süreç Yönetimi Ve Sürdürülebilirlik.....	137
VI. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER	143
KAYNAKÇA	149
EKLER	165
Ek 1: A.Ü BEYAS Koordinatörlüğü Çalışanlarına Yöneltilen Görüşme Soruları.....	165
ÖZET	167
ABSTRACT	168

KISALTMALAR

Akt: Aktaran

APA : American Psychological Association (Amerikan Psikoloji Derneği)

A.Ü. : Ankara Üniversitesi

BEYAS: Belge Yönetimi ve Arşiv Sistemi

BİHK: Bilgi Edinme Hakkı Kanunu

Bkz.: Bakınız

BY: Bilgi Yönetimi

BYS: Bilgi Yönetim Sistemi

DAİ: Değerlendirme- Ayıklama- İmha

DETSİS: Devlet Teşkilatı Merkezi Kayıt Sistemi

DTVT: Devlet Teşkilatı Veri Tabanları

e-Arşiv: Elektronik Arşiv

e-Belge: Elektronik Belge

e-BEYAS: Elektronik Belge Yönetimi ve Arşiv Sistemi

e-Devlet: Elektronik Devlet

e-Dönüşüm: Elektronik Dönüşüm

e-İmza:	Elektronik İmza
e-posta:	Elektronik Posta
EBY:	Elektronik Belge Yönetimi
EBYS:	Elektronik Belge Yönetim Sistemi
EDYS:	Elektronik Doküman Yönetim Sistemi
EİK:	Elektronik İmza Kanunu
ELAS/RM:	Elektronik Arşivleme Sistemi Referans Modeli
ERM:	Electronic Records Management
ISO:	International Organization for Standardization
İSY:	İş Süreç Yönetimi
İYEM:	İmza Yetkilileri Modülü
KAYSİS:	Elektronik Kamu Bilgi Yönetim Sistemi
md.:	madde
NAA:	National Archives of Australia
ODLIS:	Online Dictionary for Library and Information Science
s.:	sayfa
ss.:	sayfa sayısı
SY:	Süreç Yönetimi

T.C. : Türkiye Cumhuriyeti

TDK: Türk Dil Kurumu

TS: Türk Standardı

TSE: Türk Standardı Enstitüsü

TÜSSİDE: Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü

ULAKBİM: Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi

vb.: ve benzeri

vd.: ve diğerleri

YÖK: Yükseköğretim Kurumu

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Süreç Kavramı	39
Şekil 2 Süreç Hiyerarşisi	47
Şekil 3 Süreç Yönetimi Sistematiği	50
Şekil 4 Süreç Yönetimi Adımları	59
Şekil 5 Süreç Tanımlama Formu	63
Şekil 6 Süreç Haritası Örneği (İlişki Haritası).....	65
Şekil 7 Süreç Haritası Örneği (Çapraz Fonksiyonlu)	66
Şekil 8 İş Akış Diyagramları Şekil Tanımlamaları	67
Şekil 9 İş Akış Şeması Örneği	67
Şekil 10 Süreç Akış Şeması Örneği	68
Şekil 11 Süreç İyileştirme Adımları	81
Şekil 12 Sistem Kavramı	85
Şekil 13 Belge Yönetimi İş Akış Şeması.....	93
Şekil 14 EBYS Yönetim Bileşenleri.....	95
Şekil 15 Kurum Hiyerarşisinde Belge Yönetimi	97
Şekil 16 EBYS Süreç Şeması	107
Şekil 17 EBYS'lerde İyileştirme Şeması	132

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1 EDYS ve EBYS Farkı	23
Tablo 2 Elektronik Belge Yönetimi'nin Faydaları.....	26
Tablo 3 Süreç Yönetimi Uygulama Sebepleri	56
Tablo 4 Süreç Yönetiminden Önce ve Sonra	57
Tablo 5 Süreç Sahibinin Nitelikleri ve Sorumlulukları	71
Tablo 6 Süreç İyileştirmenin Amaçları ve Önemi	82
Tablo 7 EBYS Süreç Hiyerarşisi	128

I. BÖLÜM:

GİRİŞ

I.1. Konunun Önemi ve Amacı

Bilgi ve teknoloji alanında son zamanlarda yaşanan gelişmeler her alanda bir takım zorunlu değişiklikler gerektirmiştir. Bu gelişmeler klasik belge yönetimi olgusunu da değiştirerek belge yönetimine yeni bir boyut kazandırmıştır. Çağın getirdiği teknolojik yeniliklerle birlikte belge yönetimi işlemleri elektronik ortamdan yürütülmeye başlanmış ve böylelikle “Elektronik Belge Yönetimi” kavramı hayatımıza girmiştir. Belge yönetimi işlemlerinin artık elektronik olarak yapılmasının getirdiği bir takım yenilikler ve farklılıklar olmuştur ancak belge yönetimi ve elektronik belge yönetimi temelde aynı şeye hizmet eder, ikisinin temelinde de belgeleri sistematik şekilde yönetmek amacı vardır. Bu bakımdan Özdemirci’nin söylediği şu sözler elektronik belge yönetimi süreci için de söylenebilir;

“Belge Yönetimi ve arşiv sisteminin temeli süreç yönetimine dayanır. Süreç yönetimi, belge yönetimi ve arşiv işlemlerinin kalitesini etkileyen yapıyı yaratmak yanında belge yönetimi ve arşiv sisteminin temelini de oluşturur. Belge ve arşiv işlemlerinde izlenecek yöntem, süreç yönetimine göre yapılandırılmalıdır. Çünkü belge ve arşiv işleri, belgenin üretimi oluşumu ile başlayan, kaydedilmesi, dosyalanması, düzenlenmesi, kullanımı, tasfiyesi vb. aşamalarıyla devam eden bir süreci kapsamaktadır. Bu sürecin yönetilmesi için politika ve hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir” (Özdemirci vd., 2009, s. 34).

Bu çalışma, Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS) uygulamaları ile Süreç Yönetimi (SY) yaklaşımları arasındaki ilişkiyi kurmaya çalışarak; EBY uygulamalarının SY yaklaşımı ile yönetilmesinin sistemin yönetim sürecine ve sürdürülebilirliğine pratik anlamda kazandırabilecekleri katkılara odaklanmaktadır.

Tezin amacı; süreç yönetimi ve süreç iyileştirmenin elektronik belge yönetim sistemi uygulamalarında nasıl bir rolü olduğunu ve elektronik belge yönetimi ile süreç yönetimi ve süreç iyileştirme ilişkisini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda araştırmada, süreç yönetimi yaklaşımı ile elektronik belge yönetim sistemi uygulamaları arasındaki pozitif ilişki ortaya konulmakta ve aralarında böyle bir ilişki olduğu tezi aktif kullanılan ve kullanım kapasitesi yüksek olan e-BEYAS uygulamasının yönetim sürecinde görev alan personel ile yapılan mülakatlar ile desteklenmektedir. Yapılan mülakatlar araştırmada savunulan fikri tamamlayıcı nitelikte olup çalışmanın dayanak noktasını oluşturmamaktadır.

Bu çalışma; süreç yönetimi ve iyileştirme yaklaşımı ile EBYS'nin etkin yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemesi, elektronik belge yönetiminin neden süreç yönetimini gerektirdiğini ve süreç yönetimi yaklaşımının sistem sürdürülebilirliğine sağladığı katkıları ortaya koyması bakımından önem arz etmektedir.

Araştırma sonucunda, EBYS'lerde süreç yönetimi yaklaşımının sistemin etkin yönetimi ve sürdürülebilirliğine bir etkisinin olup olmadığı ile ilgili sonuçlar elde edilmiştir.

I.2. Araştırma Problemi ve Hipotez

Süreç yönetimi yaklaşımı ile ilişkilendirilmeyen ve yönetilmeyen EBY uygulamalarında, elektronik belge yönetim sisteminin sistematik kontrolü yapılamamakta, bu sebeple süreçlerde yaşanan sorunlar zamanında tespit edilememekte buna bağlı olarak iyileştirmeler ya hiç yapılamamakta ya da zamanında yapılamamakta dolayısıyla sistemde gerçekleştirilen iş ve işlemlerde gecikmeler/yavaşlamalar yaşanmakta ve sistem sürdürülebilirliği sağlanamamaktadır. Bu problem doğrultusunda, araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt bulunmasına çalışılmıştır:

1. SY ve EBY uygulamaları arasında nasıl bir ilişki vardır?
2. SY yaklaşımının EBYS'nin yönetim sürecine ve sürdürülebilirliğine bir katkısı var mıdır?
3. Kurum ve kuruluşlar elektronik belge yönetim sistemi uygulamalarında süreç yönetimine neden gereksinim duymalıdır?
4. SY yaklaşımı EBYS yöneticilerine ve kullanıcılarına ne tür faydalar sağlar?

Bu sorulardan ve alınan cevaplardan hareketle çalışmanın hedefleri şu şekilde belirlenmiştir;

- a. Kurum ve kuruluşlarda EBYS'ne geçiş ve kullanım esnasında uygulanacak süreç yönetimi ve sürdürülebilirliğin sağlanması için önerilerde bulunmak,
- b. EBYS edinim ve kullanım sürecinin süreç yönetimi disiplini ile ilişkilendirildiğinde başarıyla yürütülebileceği farkındalığını oluşturmak,
- c. Ankara Üniversitesi e-BEYAS uygulamasının süreç yönetimi açısından incelenerek benzer kurum ve kuruluşlara önerilerde bulunmak,

- d. Kurumun süreç yönetimi, iyileştirme politikaları ve elektronik belge yönetim sistemi uygulamaları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ispatlamak.

Araştırmanın temel dayanak noktası; EBY uygulamalarında süreç yönetimi yaklaşımının pozitif anlamda etkili olabileceği varsayımıdır. Araştırma, elektronik belge yönetim sistemi uygulamalarının süreç yönetimi yaklaşımı ile yönetilmesinin EBYS'nin yönetim sürecine ve sistemin sürdürülebilirliğine pozitif yönde katkı sağladığı hipotezine dayanmaktadır. Süreç yönetimi yaklaşımını benimseyen ve bu yaklaşımı elektronik belge yönetimi sürecinde uygulayan kurumlarda elektronik belge yönetimi süreci başarı ile yönetilebilmektedir.

I.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmada; süreç, süreç yönetimi, belge yönetimi ve elektronik belge yönetimi kavramları ile bunlarla ilişkili kavramlar genel olarak incelenmiş, süreç yönetimi yaklaşımı ve EBY uygulamaları ayrıntılı şekilde araştırılmış ve süreç yönetimi ile elektronik belge yönetimi arasındaki ilişki literatüre dayalı olarak ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Ayrıca Ankara Üniversitesi'nin Belge Yönetimi ve Arşiv Sistemi (BEYAS) Koordinatörlüğü personeli ile mülakatlar yapılarak e-BEYAS sisteminde incelemelerde bulunulmuş, böylece süreç yönetimi yaklaşımının elektronik belge yönetim sistemi uygulamalarına pozitif yönde bir katkısının olduğu fikri seçilen uygulama örneğindeki mevcut durum ile desteklenmeye çalışılmıştır.

Kurumun ve ilgili departmanın seçiminde aşağıda belirtilen unsurlar göz önüne alınmıştır;

- Elektronik belge yönetimi sistemindeki başarısı ve üniversiteler için örnek teşkil eden ilk belge yönetim modelinin BEYAS Koordinatörlüğü tarafından oluşturulmuş olması çalışmanın bu birimde yapılmasında etkili olmuştur.
- Ayrıca araştırmanın yapılacağı birimin seçiminde, elektronik belge yönetim uygulamalarında süreç odaklı bir yönetim anlayışına sahip olması ve elektronik belge yönetiminin ve bu uygulamanın süreç yönetimi gerektirdiğinin önemini kavramış olması etkin rol oynamıştır.
- Elektronik belge yönetiminin uzmanlık gerektiren bir süreç olması nedeniyle, seçilen kurumda yürütülen elektronik belge yönetim sürecinin alanında uzman kişi tarafından yönetiliyor olması ve sistem yönetim sürecinde yer alan her kademedeki personelin süreç yönetimi konusunda farkındalıkları ve yetkinlikleri olan kişilerden oluşması dikkate alınmıştır.

Tüm bu unsurlar BEYAS Koordinatörlüğü'nün, araştırmanın amacına en uygun birim olduğunu göstermektedir. Bu sebeple mülakat çalışmalarının A.Ü. BEYAS Koordinatörlüğü'nde yapılmasına karar verilmiştir.

Araştırma, incelenen kurumdaki birimde e-belge yönetimi altyapısı ve süreçleri ile süreç yönetimi ve iyileştirme arasındaki ilişkinin tespitine yönelik olduğundan tanımlayıcı nitelikte bir araştırmadır. Yapılan araştırmada seçilen kurumun ilgili biriminde belge yönetimi uygulamalarında süreç yönetimi aşamaları ile ilgili mevcut durumu tespit edilip, çıkan sonuçlar doğrultusunda sadece o anki durum ile ilgili yorumlar yapılmaktadır.

I.4. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Teknikleri

Araştırmada kavramsal çerçeveyi ortaya koymak ve terimleri tanımlayabilmek amacıyla kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Yapılan bu literatür taraması ile araştırmanın kavramsal çerçevesi ve kurgusal zemini belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmada, süreç yönetimi ve elektronik belge yönetimi arasındaki ilişkinin tespitine yönelik bulgulara ulaşabilmek için betimleme yöntemi kullanılmıştır.

“Betimleme yöntemi, olayların varlıkların, kurumların, grupların ve çeşitli alanların ne olduğunu betimlemeye, açıklamaya çalışır. Betimleme araştırmaları, mevcut olayların daha önceki olay ve koşullarla ilişkilerini de dikkate alarak, durumlar arasındaki etkileşimi açıklamayı hedef alır. Bu yöntemle dayanan araştırmalarla, durum nedir? Neredeyiz? Ne yapmak istiyoruz? Nereye, hangi yöne gitmeliyiz? Oraya nasıl gideriz? gibi sorulara, mevcut zaman kesiti içinde olduğu düşünülen verilere dayanılarak cevap bulmak istenir” (Kaptan, 2000, s. 59).

Araştırma kapsamında A.Ü. BEYAS Koordinatörlüğü e-BEYAS sisteminde incelemelerde bulunulmuş ve elektronik belge yönetimi sürecinde yer alan personel ile görüşmeler yapılarak personelin elektronik belge yönetimi ve süreç yönetimine verdikleri önem ve bu konudaki bilgi ve farkındalık düzeyleri ve personel farkındalığının, süreç yönetimi yaklaşımının elektronik belge yönetiminde uygulanması anlamında etkili olup olmayacağı ölçülmeye çalışılmıştır. “Görüşme (interview); sözlü iletişim yoluyla veri toplama tekniğidir” (Karasar, 2010, s.165). 13.07.2017 tarihinde yapılan görüşmede birim personeline EBYS yönetim süreçleri, sistemde uygulanan süreç yönetimi yaklaşımı, sürdürülebilirlik ve eğitimler ile ilgili 13 adet soru sorulmuştur. (Bkz. Ek 1)

I.5. Araştırmanın Düzeni

Çalışmanın giriş bölümünde; konunun amacı ve önemi, araştırma problemi, hipotezi, araştırmanın kapsamı, düzen ve yöntemi, veri toplama teknikleri ve araştırmada yararlanılan kaynaklara ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

İkinci bölümde, belge, e-belge, belge yönetimi, elektronik belge yönetimi ve elektronik belge yönetim sistemi kavramları, elektronik belge yönetiminin amaçları, faydaları ve ilgili yasal düzenlemeler ele alınmaktadır. EBYS'nin günümüzde kurum ve kuruluşlar tarafından uygulanmasının avantaj ve dezavantajları literatüre dayalı olarak incelenmektedir.

Üçüncü bölümde, süreç, süreç yönetimi ve iyileştirmesi kavramları, faydaları, kurum ve kuruluşlarda süreç yönetimi ve uygulamalarında izlenen yöntemler ve aşamalar kuramsal olarak ele alınmaktadır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ele alınan EBYS ve süreç yönetimi arasındaki ilişki incelenerek bu ilişkiye yönelik yönetsel anlayışı belirlemek üzere gerçekleştirilen kullanıcı araştırmasındaki mülakat uygulamasından elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorum ve sentez yer almaktadır.

Çalışmanın beşinci bölümünde ise sonuç ve öneriler yer almaktadır. Bu bölümde, araştırmanın kuramsal kısmına dayanılarak elde edilen sonuçlar incelenmekte ve bu doğrultuda öneriler sunulmaktadır. Ayrıca literatüre dayalı olarak tespit edilen sonuçları destekleyen bir kullanıcı araştırmasına da yer verilmektedir.

Araştırma, “Kaynakça”, EBYS’lerde Süreç Yönetimi Mülakat Soruları”nın yer aldığı “Ekler”, “Özet” ve “Abstract” ile sonlandırılmaktadır.

I.6.Kaynaklar

Tezde, literatürde yer alan kaynaklara erişim Ankara Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, Milli Kütüphane Çevrimiçi Kataloğu ve veri tabanlarından ayrıca Google Kitap, Google Akademik, YÖK Ulusal Tez Kataloğu ve ULAKBİM veri tabanlarından sağlanmıştır.

Aynı zamanda konuya ilişkin literatür taraması yapılırken aşağıda yer alan kaynaklar kullanılmıştır.

- Bilgi Dünyası
- Ebrary
- EMERALD
- E-prints in Library and Information Science (ELIS)
- ERIC
- Expanded Academic ASAP-Gale Group
- JSTOR
- Library and Information Science Abstracts (LISA)
- Library, Information Science and Technology Abstracts (LISTA)
- Proquest
- ScienceDirect Scopus

- Springer Link
- Türk Kütüphaneciliği
- UMI ProQuest Digital Dissertations
- Web of Knowledge

Araştırma yapılırken taramada aşağıdaki anahtar kelimeler, konu başlıkları ve bunlarla ilişkili terimler kullanılarak gerçekleştirilmiştir;

- Süreç Yönetimi (Process Management)
- Belge Yönetimi (Records Management)
- Elektronik Belge Yönetimi (Electronic Records Management)
- Doküman Yönetimi (Document Management)
- Bilgi Yönetimi (Knowledge Management)
- Değişim Yönetimi (Change Management)
- İş Süreç Yönetimi (Business Process Management)
- Değişim Mühendisliği (Reengineering)
- İş Süreç Yönetimi Geliştirme (Business Process Improvement)
- İş Süreçleri Yeniden Tasarımı (Business Process Re-engineering)
- İş Süreçleri Modelleme (Business Process Modelling)
- Bilgi Sistemleri (Information Systems)
- Sistem Yönetimi (System Management)
- Sistem Analizi (System Analysis)
- İçerik Yönetimi (Enterprise Content Management)
- Kalite Yönetimi (Quality Management)

Çalışmada, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün (2017) “Tez Yazım Yönergesi” esas alınmıştır.

Atıflar ve kaynakça, American Psychological Association (APA) sistemine göre oluşturulmuştur.



II. BÖLÜM:

ELEKTRONİK BELGE YÖNETİMİ

Bu bölümde belge, belge yönetimi, özellikleri, amaçları, yararları, elektronik belge yönetimi, özellikleri, faydaları, mevzuat ve standartlar vs. gibi konulara değinilecektir. İncelenecek olan elektronik belge yönetimi tezin ilk ve öncelikli konusunu oluşturmaktadır.

II.1. Belge ve Elektronik Belge

Belge için farklı kaynaklarda birçok tanım yer almaktadır. TS ISO 15489-1 (2007, s. 3) standardında belge; bir kuruluş ya da kişinin gerçekleştirdiği kanuni yükümlülükleri sonucunda oluşan, yapılan iş ile ilgili bilgileri içeren ve kanıt niteliği taşıyan bilgi olarak tanımlanmaktadır. Weisinger'e (2011, s. 10) göre belge, işletmelerde meydana gelen faaliyetler, kararlar ve işlemler ile ilgili bilgi içeren dokümanlar grubunu ifade eder. BEYAS Terimler ve Tanımlar Sözlüğü'nde ise belge tanımı şu şekilde yapılmıştır; “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 üzerine bilgi kayıtlı her türlü fiziksel ortamdır” (Özdemirci, 2009, s. 354-355).

Read ve Ginn'e göre (2008, s. 4) ise belge; bir organizasyon tarafından yapılan işlemlerin sonucunda oluşan, kanıt niteliği taşıyan ve belirli bir süre muhafaza edilmeyi gerektiren, yasal değere sahip olan bir bilgi kayıdır.

Yine Özdemirci (2007, s. 218) başka bir çalışmasında belge için, “kurum ve kuruluşların etkinliklerini yürütürken ve yasal yükümlülüklerini yerine getirirken ürettiği, aldığı her türlü dokümandır” der.

Bütün bu tanımlarda da gördüğümüz gibi belgeler, bir kurumun, kuruluşun ya da bir organizasyonun görev ve faaliyetleri sonucunda oluşan dökümanlardır. Hangi ortamda olduğu önemli olmamakla birlikte bir dokümanın belge niteliği taşıyabilmesi için herhangi bir kayıtlı bilgiyi taşıyor olması yeterlidir.

Ancak geleneksel yöntemlerle üretilen belgeler üretim, düzenlenme, saklama, erişim ve tasfiye işlemleri bakımından ciddi bir maddi külfet getirmektedir. Bu maliyetin en aza indirilmesi, iş ve işlemlerin hızlı ve dinamik şekilde yapılabilmesi için belgeler üretildikleri ortam bakımından farklılaşmış ve elektronik belge (e-Belge) olarak adlandırılmışlardır.

“Elektronik belge; herhangi bir bireysel veya kurumsal fonksiyonun veya yerine getirilmesi için alınmış ya da fonksiyon sonucunda üretilmiş, içerik ilişki ve formatı ile ait olduğu fonksiyon veya işlem için delil teşkil ederek aidiyet zincirini muhafaza eden güvenli elektronik imza ile imzalanmış ve EBYS ya da kurumsal belge kayıt sistemleri içinde kayıt altına alınmış her türlü kayıtlı bilgi veya dokümandır” (TS 13298, 2015, s. 3; Resmi Yazışmalarda..., 2015, s. 1).

Aydın ve Özdemirci’ye göre (2011, s. 106) elektronik belge; “genel olarak bilgisayar teknolojilerine dayalı bir yapı içerisinde iş süreçleri sonucunda üretilen, işlenen ve arşivlenen belgedir.”

Kandur (1999, s. 16) elektronik belgeyi, “genel olarak bir bilgisayar sistemi bünyesinde üretilen, işlenen ve saklanan belgeler” olarak tanımlamaktadır. Mesleki bir sözlük olan ODLIS’te (2017) ise elektronik belge; erişim ve işleyiş için bilgisayar

donanımı gerektiren, manyetik bant / disk veya optik disk gibi bir ortamda saklanan bibliyografik veya arşivsel kayıtlar olarak tanımlanmaktadır. Elektronik belgeler makine tarafından okunabilir niteliktedir. Her türlü bilgiyi içerebilir ancak bunlar dijital olarak kodlanmış bilgilerdir. Elektronik belgeler sadece bir kodlama şeması kullanıldığında makinelerce okunabilir (Saffady, 2009, s. 1).

Elektronik belgeler, belge niteliği kazanmak için bazı kriterlere ve özelliklere uygun olmalıdır. Duranti'ye (2001, s. 272-273) göre elektronik belgelerin aşağıdaki niteliklere sahip olması gerekmektedir;

- **Ortam:** Elektronik belgenin hangi ortamda bulunduğu bilgisidir. (Bilgisayar ortamı, CD-ROM, disket vb.)
- **İçerik:** Belgenin içeriği veya hedeflediği mesaj bilgisidir.
- **Fiziksel ve entelektüel şekil/form:** Belgeyi iletmeyi sağlayan ifade kurallarıdır.
- **Faaliyet:** Belgenin ne tür bir faaliyet sonucunda oluştuğunun bilgisidir.
- **Arşivsel ilgi (bağ):** Belgenin kendinden önceki ve sonraki belgelerle bağlanmasını sağlayan ilişkiler bütünüdür.
- **Yasal ve idari çerçeve:** Belgenin yasal, yönetsel ve işlevsel çerçevesidir.

Elektronik belgelerin bu kriterleri taşımasının yanında taşıması gereken bazı özellikler bulunmaktadır. Özdemirci vd. 'ne (2009, s. 339) göre e-belgeler, tanımlanabilirlik (belgenin tanımlanmasını sağlayan tüm bilgilerin kayıt altına alınması), bütünlük (e-belgelerin içerik ve yapı bakımından bütünlüğünün korunması) ve onay (e-belgenin üreticisi tarafından onaylanması) olmak üzere üç temel özelliğe sahip olmalıdır. Odabaş (2008, s. 129) ise, e-belgelerin sahip olması gereken dört özellikten bahseder;

“e-belgelerin yasal, yönetsel ve kanıtsal anlamda belge olarak kabul edilebilmesi için özgünlük (belgenin ilk halinin tüm özellikleri koruması), güvenilirlik (belgenin sahip olması gereken özellikleri ve bunların işleme konma biçimini gösteren başta yasalar olmak üzere bütün politikalar, programlar, rehberler ve standartlarla bütünüyle uyumlu olması), bütünlük (belgenin içerik, bağlam, yapı ve sunumdan oluşan dört unsurundan tümüne sahip olması) ve kullanılabilirlik (belgenin e-devlet uygulamaları da dâhil ortaya konan her türlü bilişim sistemi ile günümüzde ve gelecekte uyumlu olması)” olarak ifade eder.

TS 13298 (2015, s. 26- 31) standardında elektronik belgelerin özellikleri konusu tanımlanabilirlik, bütünlük, onay ve kayıt bilgisi, teknolojik özellikler, üretim sorumluluğu ve mülkiyet hakları ve yapısal özellikler başlıkları altında incelenmiş, tanımlanabilirlik ve bütünlük kavramlarına özellikle vurgu yapılmıştır.

İster elektronik olsun isterse geleneksel olsun belge niteliği kazanmış belgeler, kurumlar için yaşamsal öneme sahiptirler.

“Kamu ve özel sektörde, günlük iş akışı sırasında üretilen ya da kullanılan milyonlarca belgenin amacının yönlendirmek, bilgilendirmek, öğretmek, ya da doğrulamak olduğu bilinmektedir. İşlemler sırasında kendiliğinden oluşan belgelerin içerisinde yer alan verilerle, hangi kararların alınacağı ya da alınmış olduğu, işlemlerde hangi yöntemlerle nasıl hareket edileceğini, işlerin nasıl organize edileceği belirlenebilir” (Külcü, 2000, s. 23).

“Belgeler üretildikleri kurum ve kuruluşların hafızalarıdır. Kurumların geçmişte yaptıkları iş ve işlemlerin kanıtı, gelecekte yapacakları iş ve işlemlerin ise sermayeleridir. Bir kurumda belgeler hem içinde bulunulan zamanda hem de gelecekte sistemin uyumlu, sorunsuz ve zamanında işleyişi açısından büyük önem taşırlar” (Kızıltepe, 2014, s. 224).

Belgeler, kurum arşivleri ve milli arşivler için de çok önemlidirler. Belgeler, arşivlerin var olma sebepleridir. “Arşivler, kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve faaliyetleri sonucu ürettikleri bilgi ve belgelerden oluşmaktadır” (Kandur, 2005, s. 7). Bu sebeple belgeler, kurumların ve toplumun bir nevi danışma kaynaklarıdır denilebilir. Kurumlarda ileride yapılacak işlerde başvurulacak birincil derecede

öneme sahip kaynaklardır. Bu yüzden iyi saklanıp korunmalıdırlar. Bu süreç çerçevesinde, belgeler ihtiyaç duyulacakları zaman için önce birim arşivlerinde saklanırlar, güncel kullanım özelliğini yitiren belgeler daha sonra kurum arşivlerine gönderilirler. En son olarakta kurum arşivinde de görev süresini tamamlayan belgeler milli arşivlere gönderilirler.

“Belgeler, daha çok kurumsal yönetimin geleceğe yönelik karar verme sürecini etkileyen stratejik verileri sağlayan, üretilmiş ve depolanmış birinci el bilgi kaynaklarıdır” (Özdemirci, 2007, s. 218).

Ancak sadece belgeyi üretmek bir anlam ifade etmez. Üretilen belgeyi ve belgenin taşıdığı bilgiyi kullanabilmek önemlidir. Belgelerin içerdiği bilgiler kurumlar ve toplumlar için büyük önem taşırlar. Belgeler, lazım olduğunda bilgiye ulaşmak için, yapılan iş ve işlemleri kanıtlamak için, gelecekte doğru kararlar verebilmek için ve yaptığımız işi belgelendirmek, bu sayede yapılan işin güvenilirliğini ve verimliliğini artırmak için gereklidirler, bu açıdan hayati önem taşırlar.

Belgelerin artık elektronik ortamlarda üretilmesiyle birlikte mevcut belge yönetim işlemlerinin de elektronik ortamda yönetilmesi gerekliliği ortaya çıkmış ve bunun sonucu olarak bir bilgi sistemi olan Elektronik Belge Yönetim Sistemleri (EBYS) kurulmuştur. EBYS'yle beraber iş ve süreçler tamamen elektronik ortamda takip edilebilecektir. Elektronik belge yönetimi konusu, çalışmanın bir sonraki bölümünde ayrıntılı olarak incelenmiştir.

II.2. Belge Yönetimi

“Kurumsal iletişim aracı olan ve iş süreçlerinin yasal dayanağını oluşturan belgeler, idari sistemlerin işleyişi ve sürekliliği için vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, belgelerin etkin yönetimi, yapılandırılmış bir belge yönetim sistemini gerektirmektedir” (Umut ve Külcü, 2014, s. 103).

Kurum ve kuruluşların iş ve işlemleri için belgeler ne derece önemliyse o kurumda bir belge yönetim sisteminin varlığı da belgelerin sistemli şekilde düzenlenmesi ve ihtiyaç anında sorunsuz şekilde ulaşılabilir olmaları için o derece önemlidir.

TS ISO 15489-1 (2007, s. 9) standardında belge yönetimi; “belgelerin verimli ve sistematik bir şekilde üretilmesi, alınması, korunması, kullanımı ve tasfiyesi ile kurumsal aktivitelere ait bilgi ve delillerin belgelerle kayıt altına alınmasından sorumlu yönetim disiplini” olarak tanımlanmaktadır.

ODLIS’te (2017) ise Belge Yönetimi, genellikle profesyonel olarak eğitilmiş bir belge yöneticisi tarafından yürütülen doğruluk, etkinlik ve ekonomi elde etmek için bir şirket, kurum veya kuruluşun resmi kayıtlarının fiziksel veya elektronik biçimde olmasına bakılmaksızın, sistematik olarak oluşturulması, saklanması, korunması, yaygınlaştırılması, kullanılması ve düzenlenmesi işlemlerine ayrılmış yönetim alanı olarak tanımlanmaktadır.

BEYAS terimler ve tanımlar sözlüğünde belge yönetimi; “Belgelerin verimli ve sistematik bir şekilde üretilmesi, dosyalanması, korunması, kullanımı ve tasfiyesi ile ilgili süreç yönetim sistemi” şeklinde tanımlanır (Özdemirci vd., 2009, s. 355). Külcü’ye (2000, s. 22) göre ise belge yönetimi, “bir kurum tarafından üretilen ya da

o kurumla ilgili olduğu için saklanan her türlü materyalin geçirdiği her aşamada denetimi ve bu denetimin gerçekleşmesi için gerekli işlem ve uygulamaları olan bir disiplindir.”

Özdemirci’ye göre belge yönetimi temel olarak iki amaca hizmet eder; (1) kurumsal bilgi kaynaklarının yönetimi ve (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 iletebilmek 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” (Özdemirci, 2004, s. 199).

Kurumlar için belge yönetimi bir seçim değil bir zorunluluktur. Bir kurumda belge yönetim sistemi yoksa o kurumda iş akış süreçlerinin sorunsuz ilerlemesi mümkün değildir.

Kurumlarda iş akış süreçlerinin sorunsuz şekilde gerçekleştirebilmesi için belgelerin üretilmesi, yasal süreler doğrultusunda saklanması, saklama süresinin sonunda belgelerin değerlendirilmesi, ayıklama-imha işlemlerinin gerçekleştirilmesi ve imha edilemeyecek belgelerin milli arşive gönderilmesi işlemlerinin yapılması gerekmektedir. Belgelerin tabi tutuldukları bu süreç belge yönetim sürecidir.

Belge yönetiminin kuruluşlara sağlayacağı faydalar şu şekilde ifade edilebilir; (ISO 15489, 2007, s. ; Özdemirci vd., 2009, s. 46; Külcü, 2007, s. 236-237; Odabaş, 2005, s. 43)

- Kurumsal aktivitelerin düzenli, verimli, ve hesap verilebilir nitelikte yapılmasını sağlar.
- Deneyim ve gelişimlerin paylaşımını sağlar.
- Hizmetlerin tutarlı ve eşit şekilde sunulmasını sağlar.
- Yasal gerekliliklere bağlılık ve yeni yasal gerekliliklere uyumu sağlar.
- Politik ve ekonomik destek ile kamuoyu yaratma gücünün artışı sağlanır.
- Para, kaynak ve yer tasarrufu sağlar.
- Yönetim ve idarede üretkenlik, devamlılık ve tutarlılığı sağlar.
- İş akışının verimliliğini artırır.
- Güncelliğini yitiren belgelerin güvenli ortamlarda tutulmasını sağlar.
- Yapılan işlerde hataların en aza indirilmesi veya tamamen ortadan kaldırılmasını sağlar.
- Kurumsal bilgi kaynaklarını kullanıma açar ve daha iyi yönetiminin gerçekleştirilmesini sağlar.
- İş hayatında personeli daha çok tatmin eder.
- Bir felaketle karşılaşma ihtimalini azaltır veya böyle bir durumda işlerin aksamasını önler ve böylece kurumsal devamlılığın sağlanmasına yardımcı olur.
- Kurumsal politikaların oluşturulması ve yönetsel kararların verilmesi süreçlerini destekler ve belgelenmesini sağlar.
- Kurumların ve bireylerin haklarının korunmasını sağlar.

- Araştırma-geliştirme faaliyetlerinin desteklenmesi ve belgelenmesini sağlar.

Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojileri alanında yaşanan değişimler her alanda olduğu gibi belge yönetimi alanında da etkili olmuş ve bir takım değişimleri gerektirmiştir. Belgenin üretimi ile başlayan, düzenlenmesi, depolanması, erişimi, iletimi, yeni ortamlara aktarımı ile devam eden, ayıklanma ve imha çalışmaları ile nihayetlendirilen ve oldukça meşakkatli ve uzun bir süreç olan “Belge Yönetimi” sürecinin artık elektronik ortamdan gerçekleştirilmesi günümüzde kurum ve kuruluşlar için bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu doğrultuda kurumlar belge yönetimi işlemlerini elektronik ortama taşıyarak gelenekselde yürüttükleri belge yönetim işlemlerini elektronik olarak yürütmeye başlamışlardır (Kızıltepe, 2016, s. 138). “Elektronik Belge Yönetimi” olarak adlandırılan bu sürecin ne olduğu, amaçları, faydaları ili ilgili ayrıntılar bir sonraki bölümde ele alınacaktır.

II.3. Elektronik Belge Yönetimi ve Sistemleri

Günümüzde insan hayatının vazgeçilmez bir parçası haline gelen teknoloji, zararları her ne kadar tartışılsa da, insan hayatına büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Toplamların çağın gerisinde kalmamak için bilgi ve iletişim teknolojisi alanındaki gelişmeleri yakından takip ederek bu gelişmelere ayak uydurmaları gerekmektedir. Aynı durum kurum ve kuruluşlar için de söz konusudur. Kurum ve kuruluşların bilgi sistemleri de bu durumdan zorunlu olarak etkilenmektedir. Bu bakımdan düşünüldüğünde “belge yönetimi, çağın bilimsel ve teknik gelişmelerinden etkilenen

bir disiplindir. Yeni geliştirilen sistemlerin yarattığı değişimler de belge yönetimini doğrudan etkiler” (Külcü, 2000, s. 24).

Yaşanan teknolojik ve bilimsel değişimlerle birlikte birlikte belge yönetimi süreci de değişmiş ve artık elektronik ortamdan yürütülmeye başlanmıştır. TS ISO 15489-1 (2007, s. 9) standardında, “belgelerin verimli ve sistematik bir şekilde üretilmesi, alınması, korunması, kullanımı ve tasfiyesi ile kurumsal aktivitelere ait bilgi ve delillerin belgelerle kayıt altına alınmasından sorumlu yönetim disiplini” olarak tanımlanan “Belge Yönetimi”nin elektronik ortamda yürütülmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Belge yönetimi işlemlerinin dijital ortamda yürütülmesi işi “Elektronik Belge Yönetimi” (EBY)’dir (Kızıltepe, 2016, s. 139).

Literatürde Elektronik Belge Yönetimi için çeşitli tanımlar bulunmaktadır.

BEYAS Terimler ve Tanımlar Sözlüğü’nde Elektronik Belge Yönetimi, “kurumlarca yasal hükümler çerçevesinde iş ve işlemler yerine getirilirken üretilen her türlü bilgi ve belgenin orijinal özelliklerinin ve içeriklerinin korunarak, delil sayılabilecek ve hesap vermeye temel olacak biçimde, elektronik ortamda yönetilmelerinin sağlanması süreçlerinin bütünü” olarak tanımlanmaktadır (Özdemirci vd., 2009, s. 357).

Abuzawayda vd. ’ne (2013, s. 347) göre, Elektronik Belge Yönetimi; elektronik belgelerin izlenmesi ve depolanmasına yardımcı olan bilgisayar programıdır. Elektronik Belge Yönetimi ile üretimden imhaya kadar olan elektronik belgelerin yaşam süreci daha kolay yönetilmektedir. Külcü ve Turan (2013, s. 267), elektronik belge yönetimini, “basılı üretilmiş belgelerin elektronik kopyaları ile elektronik ortamda üretilmiş belgelerin yönetimini kapsayan sistemler” olarak

tanımlamaktadır. Avusturalya Ulusal Arşivleri'ne göre ise Elektronik Belge Yönetimi; kurum ve kuruluşların faaliyetlerinin kanıtını sağlamak amacıyla elektronik olarak oluşturulmuş belgelerin oluşturulması, kullanılması, sürekliliğini ve imhasını yöneten otomatik bir sistemdir. Bu sistemler; belgelerin değerlerini kanıt olarak desteklemek için belgeler arasındaki bağlantıyı ve uygun bağlamsal bilgileri (metadata) sürdürürler. (National Archives of Australia (NAA), 2005).

TSE 13298 Elektronik Belge ve Arşiv Yönetim Sistemi standardına (2015, s. 3) ve Kandur'a (2005, s. 7) göre ise Elektronik Belge Yönetimi; "kurumların gündelik işlerini yerine getirirken oluşturdukları her türlü dokümantasyonun içerisinde kurum faaliyetlerinin delili olabilecek belgelerin ayıklanarak bunların içerik, format ve ilişkisel özelliklerini korumak ve bu belgeleri üretimden nihai tasfiyeye kadar olan süreç içerisinde yönetmektir." "Bunun için kullanılan sisteme de Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS) adı verilmektedir" (Arıkan, 2013). Akdoğan (2015, s. 19) ise EBYS'yi "kurumsal iş süreçlerinde üretilen belgeler ve kurum dışından gelen belgelerin elektronik ortamda yönetilmesi, tasfiyesi, dağıtılması, arşivlenmesi, korunması ve bilgi erişim işlemlerinin yapılmasını sağlayan sistem" olarak tanımlamaktadır.

Literatürde elektronik belge yönetimi için benzer nitelikte çok sayıda tanım bulunmaktadır. Tüm bu tanımlara bakıldığında elektronik belge yönetimi için kısaca, elektronik belgelerin yönetimidir denilebilir. Başka bir ifadeyle EBY, tıpkı insanlar gibi yaşam sürecine sahip olan elektronik belgelerin üretim ile başlayan, kullanım ile devam eden ve ayıklama- imha ile biten bu yaşam süreçlerinin yönetilmesidir de denilebilir. EBYS'ler ise, elektronik belgelerin yönetiminin gerçekleştirildiği sistemlerdir.

“Elektronik belge yönetim sistemleri e-devlet projelerinin temel yapı taşlarından biridir ve kurumsal süreçlerin kayıt altına alınması için kullanılan bir araçtır.” (Kandur, 2011, s. 4) EBYS’ler kâğıtların ve belgelerin düzene sokulmasından çok, bilginin yönetilmesi çabasıdır (Freedman, 2005, s. 2).

Elektronik Belge Yönetimi Sistemi sıklıkla Elektronik Doküman Yönetimi Sistemi ile karıştırılmakta ve aynı şeylermiş gibi algılanmaktadır. Oysa iki kavram farklı şeyleri ifade etmektedir.

Sprehe’ye (2004, s. 55) göre Elektronik Doküman Yönetimi; elektronik sistemdeki bilgiyi yönetmek, kontrol etmek, saklamak ve erişmek için bilgisayar donanımı ve yazılımını kullanarak bir bilgi teknolojileri sisteminde bulunan elektronik dokümanların yönetimidir. Aynı çalışmasında Sprehe Elektronik Belge Yönetimi’ni ise; belge yönetiminin kabul edilmiş ilkelerine ve uygulamalarına göre bilgisayar donanımı ve yazılımı kullanarak bir bilgi teknolojileri sisteminde bulunan elektronik ve elektronik olmayan belgelerin yönetimi olarak tanımlamıştır.

Aslında EDYS ses, video, görüntü vs. gibi fiziksel dokümanları yönetirken, EBYS belge kriterleri ve özelliklerini taşıyan ve hukuki geçerliliği olan belgeleri yönetmektedir. İkisi arasındaki en büyük fark hukuki geçerliliğidir.

Hukuki geçerliliğin yanı sıra iki sistemi birbirinden ayıran bir takım sistem özellikleri bulunmaktadır. Bu doğrultuda aşağıdaki tablo EBYS ve EDYS’nin farkının anlaşılması bakımından faydalı olacaktır.

Tablo 1 EDYS ve EBYS Farkı (Moreq, 2008, s. 109)

Elektronik Doküman Yönetimi Sistemi	Elektronik Belge Yönetimi Sistemi
Dokümanların üzerinde değişiklik yapılabilir ya da dokümanlar sistemde birden fazla versiyonda bulunabilir.	Belgeler değiştirilemez.
Üreticilerin dokümanları imha etmesine izin verilebilir.	Belgeler imha edilemez. Belgeler sadece saklama planlarına göre kontrollü olarak imha edilebilir.
Bir takım saklama kriterleri ve planları içerebilir.	Mutlaka saklama planları içerir.
Dokümanların depolanmasını üreticileri kontrol eder.	Belge yöneticisi ve sistem yöneticisince tanımlanmış bir tasnif sistemine göre depolama işlemleri yapılır.
Esas olarak kurumsal işlerin etkin ve hızlı bir şekilde yapılmasına yöneliktir.	Günlük işler yapılır, kurumsal hafızanın korunması ve belgelerin güvenilirliği sağlanır.

Kurum ve kuruluşların EBYS kullanmaya başlamaları için birçok sebep bulunmaktadır.

“Kurum ve kuruluşlar elektronik belge yönetimi ile fonksiyon ve faaliyetlerini yerine getirirken zaman ve maliyet tasarrufunun farkına varmaya başlamışlardır. Kaynakların verimli kullanılması hususu tek başına elektronik belge yönetimine geçmek için bir nedenken, elektronik belge yönetimi kuruluşların ve kurumların iş ve işlemlerindeki aksaklıklarını ortaya koyması açısından da önem kazanmıştır” (Özdemirci vd. 2012, s. 116).

Özdemirci ve diğerlerinin kısaca değindiği EBYS’lerin kurum ve kuruluşlar için daha birçok faydası bulunmaktadır. EBYS’lerin amaçları ve faydaları konusu bir sonraki bölümde ayrıntılı şekilde ele alınacaktır.

II.3.1. Elektronik Belge Yönetimi'nin Amacı ve Faydaları

Belge yönetimi ve elektronik belge yönetiminin asıl amacı aynıdır. Her ikisinin amacı da, belge üretiminde standartlaşmayı, belgelerin verimli kullanımını, bazı yasal uygulamalara göre düzenlenmesini, gerekli olanların saklanarak yasal saklama süresini dolduranların tasfiye işlemlerinin bir düzen çerçevesinde yapılmasını, gerek kurumsal gerekse ulusal arşivleme esnasında benzer ve uygun koşullar içinde muhafaza edilmesini sağlamaktır. Külcü (2007, s. 231) ise bu konuda şunları söyler;

“Belge yönetimi ve e-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 gönderilmesi ya da kullanım değerini tamamen yitirmesiyle birlikte imhasını amaçlamaktadır.”

Bunların yanı sıra “EBY uygulaması iç ve dış yazışmaların takibinden ziyade kurumsal iş süreçlerinde iyileştirmeyi amaçlar” (Bayram ve Demirtel, 2014, s. 91).

“Belge yönetimi uygulamaları belgelerin kayıtlı bulunduğu ortama değil, türü fark etmeksizin belgenin varlığına bağlıdır. Bu bakımdan geleneksel belge yönetimi yaklaşımının temel özellikleri elektronik belge yönetiminde de bulunmaktadır” (Odabaş, 2008, s. 131).

Buradan hareketle, belge yönetimi ve elektronik belge yönetiminin amaçları, faydaları ve fonksiyonları hemen hemen aynıdır sadece yürütüldükleri ortam bakımından farklılık göstermektedir denilebilir. Tabi ki belge yönetimi işlemlerinin elektronik ortama taşınmasının ekstra getirileri olmuştur. Bu ekstra getirilere

geçmeden önce elektronik belge yönetimi ve belge yönetiminin ortak olan amaç ve faydalarına bakılmalıdır.

Ortamı her ne olursa olsun belge yönetimi daha belgenin üretim aşamasında başlayan bir süreçtir. Kurum ve kuruluşların iş ve işlemleri sonucunda üretilen belgeleri oluşturmak, değerlendirmek, gerektiğinde hizmete sunmak amacı taşır. Ayrıca “bir kurumda artan kırtasiyeyi azaltmak, bilgi ve belge isteklerine etkin erişim sağlamak, güncelliğini yitiren belgeleri depolamak, devletin tüm kurumlarının dokümantasyon gereksinimlerini karşılamak ve kurumun tarihi kayıtlarını korumak gibi belgelerin yaşamının tüm aşamalarını kontrol etmek için de gereklidir” (Özdemirci, 1996, s. 92).

Bir diğer amacı da, milli arşive kaynak sağlamaktır, yaşamsal öneme sahip belgeler kurum arşivlerinde yasal saklama sürelerini tamamladıktan sonra milli arşive gönderilirler.

Elektronik belge yönetimi ve belge yönetimi için ortak faydalar olarak ise şunlar sayılabilir; İşleri kişilere bağlı olmaktan kurtarır, işi herkes, her zaman ve her koşulda yapabilir. Böylece işin kurumsallaşmasına olanak sağlar. Bunun yanı sıra yapılacak işlerde kalite ve güvenilirliği artırır, sürekliliği sağlar. İstenilen bilgiye daha kısa sürede ulaşılacağından zamandan tasarruf sağlar, gereksiz belge üretiminin önüne geçer, kırtasiye masraflarını azaltır böylece maliyetten tasarruf sağlar. Üretilen belgelerin belli yasal sürelerle göre saklanması gerektiğinden, vaktinde tasnif işlemlerinin yapılmasını sağlar ve gereksiz belgelerin yer işgalini önleyerek yer sıkıntısını ortadan kaldırır. Ve tüm bunlara ek olarak bilginin etkin şekilde yönetilmesini ve bundan yararlanılmasını sağlar.

Daha önce de bahsedildiği gibi belge yönetimi işlemlerinin artık elektronik olarak yapılıyor olmasının kurum ve kuruluşlara başka ekstra getirileri olmuştur. Elektronik belge yönetiminin faydalarını Özdemirci vd. (2013, s. 21-23) yönetim fonksiyonları açısından ve belge yönetimi fonksiyonları açısından olmak üzere iki başlıkta incelemiştir. Bu faydalar aşağıdaki gibi tablolastırılmıştır.

Tablo 2 Elektronik Belge Yönetimi'nin Faydaları

<i>Yönetim Fonksiyonları Açısından:</i>	<i>Belge Yönetimi Fonksiyonları Açısından:</i>
Elektronik Kayıt Yönetimi'ne geçişe temel oluşturur.	Kurumsal bilginin kayıt altına alınmasını sağlar.
Kamu harcamalarında tasarruf sağlar.	Belgelerin tanımlanabileceği, sorgulanabileceği ve erişilebileceği bir sistemde tutulmalarını sağlar.
Belge üretiminde standartlaşmayı sağlar.	Bilgi erişimde kolaylık sağlama ve zaman kaybının önüne geçer.
Hızlı ve etkili iletişimi sağlar.	Saklama süreleri konusunda karar alınmasını sağlar.
Belge Yönetim süreçlerini doğru, sağlıklı, hızlı ve kolay yürütmeyi sağlar.	Belgelerin saklanması garanti altına alınmış olur.
Karar verme sürecine destek olur.	Kurumun ve çalışanların hukuki, idari ve yasal yükümlülüklerinin korunmasını sağlar.
Kurumsal hafızanın korunmasını ve geleceğe aktarılmasını sağlar.	Arşiv yönetimi ve saklama işlemlerinde bütünlüğü sağlar.
BYS'ne dayalı performans kriterleri belirleyerek ölçeklendirebilir.	Yönetimsel faaliyetlerin kontrol altına alınmasını sağlar.
	Zaman, mekân ve maliyet konusunda tasarrufu sağlar.
	Kurumsallaşmayı sağlar.
	Hataları ve tekrarların önüne geçer.
	Yapısal dönüşümün hızlı ve verimli şekilde gerçekleşmesini sağlar.

Önaçan vd. 'ne (2012) göre ise EBYS'ler; e-belgelerin kopyalarını uzak bir mekâna hızlı bir şekilde iletme imkânı sağlar, ayrıca fiziksel ortamda belge yönetimi işlemleri için harcanan zamanı kısaltır ve mükerrer işlemlerin önüne geçer böylece zaman tasarrufu sağlar. Belgeleri elektronik olarak üretme, saklama, imha etme ve devretme imkânı sağlar. Kağıt kopyalara olan ihtiyacı belli oranda ortadan kaldırır, kağıt ve posta masrafı ortadan kalkacağından maliyetten tasarruf sağlar. Belgelere erişim tanımlanan yetkiler ve şifreler ile gerçekleşeceğinden bilgi ve belgelerin güvenliğini artırır. Personelin depolama, erişim vs gibi belge işleri içinde zaman kaybetmesini engeller, personelin asıl işini yapması için daha çok zaman sağlar ve böylece personel verimliliğini sağlar. Sağladığı tüm bu faydaların yanı sıra EBYS'nin kurum ve kuruluşlara sağladığı en büyük fayda kurumun bilgi yönetimi sürecine katkı sağlamasıdır. “Çünkü belge yönetimi, idari yönetim içerisinde bir alt sistemi oluşturan bilgi yönetimi içerisinde yer almaktadır” (Külcü, 2000, s. 22).

Kandur (2011, s. 3) EBYS'nin faydalarından şu şekilde bahseder;

“Güncel karar vermeyi, ihtiyaçlara cevap verilmesini, kurumsal kaynakların nasıl sağlandığının ve kullanıldığının belgelenmesini, kurumun/ kurum çalışanlarının ve hizmet sunulan kitlelerin haklarının korunmasını, kurumun tabi olduğu mevzuata uygun davranıldığının belgelenmesini ve tarihsel süreç içerisinde kurumsal devamlılığın izlenebilmesini sağlar.”

Görüldüğü üzere EBYS'nin kurum ve kuruluşlara sağladığı çok ciddi faydalar bulunmaktadır. Kurum ve kuruluşlar, teknoloji çağının getirilerinden olan EBYS'yi sağlayacağı faydalardan ötürü kullanmak istemektedirler ancak EBYS'ye geçiş ve kullanım sürecinde dikkat edilmesi gereken bazı mevzuat ve standartlar

bulunmaktadır, bu mevzuat ve standartlar ve içerikleri bir sonraki bölümde incelenmiştir.

II.4. EBYS Mevzuat ve Standartlar¹

e-Dönüşüm kapsamında Türkiye’de 2005 yılında vatandaşın tek noktadan hizmete erişiminin sağlanabilmesi, kurumlar arası veri paylaşımı ve iletişim altyapısının kurulması amacıyla e-Devlet çalışmaları başlatılmıştır. EBYS çalışmaları da, e-Devlet projesinin bir parçasıdır. Bu proje kapsamında devlet tarafından kurum ve kuruluşlara yasal olarak EBYS kullanım zorunluluğu getirilmiştir. Ülkemizde Elektronik Belge Yönetimi alanında sistem tasarımı aşamasında, yazışmalarda, sistem yönetim sürecinde ve arşivlemede uyulması gereken bazı yasal düzenlemeler bulunmaktadır. Bu düzenlemeler ile birlikte kurum ve kuruluşlara EBYS, yazışma ve arşivlemenin nasıl ve ne şekilde uygulanacağı konusunda yasal çerçeveler çizilerek yazışma ve arşivlemede standartlaşmanın sağlanması hedeflenmektedir. Bu bölümde elektronik belge yönetimi alanını ilgilendiren standartlar, kanunlar ve genelgelere değinilecektir.

¹ Yasal düzenlemeler ile ilgili bilgilere “Mevzuat Bilgi Sistemi- www.mevzuat.gov.tr” adresinden erişim sağlanmıştır.

II.4.1. TS 13298 Bilgi ve Dokümantasyon- Elektronik Belge ve Arşiv Yönetim Sistemi Standardı

Elektronik Belge Yönetimi Sistemi için sistem gereksinimleri, belge yönetim teknikleri, elektronik belgelerin yönetilebilmesi için gerekli gereksinimler, elektronik belgede bulunması gereken diplomatik özellikler, elektronik belgelerin hukuki geçerliliklerinin sağlanması için alınması gereken önlemler ve güvenli elektronik imza ve mühür sistemlerinin uygulanması için gerekli sistem altyapısının tanımlanması konularını kapsayan bu standart kurumlarda üretilen ve/veya üretilmesi muhtemel elektronik dokümanların belge niteliğinin korunabilmesi için gerekli standartların belirlenmesini amaçlar. Ayrıca elektronik belgelerin arşivlenmesi ve yönetimine yönelik olarak elektronik ortamda üretilmiş ve kurumsal kimlik doğrulama sistemleri ve/veya elektronik/mobil imza sistemleri ile imzalanmış belgelerin, fiziksel ortamlarda üretilmiş olup sonradan sayısallaştırma yöntemi ile elektronik ortama aktarılmış yazılı, basılı, çizili her türlü doküman ve belgelerin, dijital olarak üretilmiş resim, ses, görüntü kayıtlarının, sayısallaştırma yöntemi ile elektronik ortama aktarılmış analog resim, ses ve görüntü kayıtlarının yönetilmesine imkân sağlayacak düzenlemeleri kapsar. Standart; sistem kriterleri, belge kriterleri, elektronik arşivleme sistemi referans modeli (ELAS/RM) ve üstveri elemanları olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır (TS 13298, 2015).

Bu standarda uyulması 16.07.2008 tarihinde yayınlanan 2008/16 sayılı Başbakanlık genelgesi ile zorunlu hale getirilmiştir. EBYS'lerin standarda uygun olarak tasarlanması hem yazışma ve arşivleme işlemlerinde standartlaşmayı

sağlayacak hem de kurumların elektronik belge yönetim sistemlerinin entegre çalışmasını kolaylaştıracaktır.

II.4.2. Elektronik Belge Standartları (2008/16 sayılı Başbakanlık Genelgesi)

16.07.2008 tarihinde 26938 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan Genelge ile kamu kurum ve kuruluşları için oluşturacakları elektronik belge yönetim sistemlerinde TSE 13298 no’lu standarda göre işlem yapma ve üretmiş oldukları elektronik belgenin kurumlar arası paylaşımını www.devletarsivleri.gov.tr internet adresinde belirlenen kurumlar arası elektronik belge paylaşım hizmeti kriterlerine göre gerçekleştirme zorunluluğu getirilmiştir. Genelge’nin amacı; kullanılacak sistemlerde standartlaşmayı sağlamaktır (Elektronik Belge Standartları, 2008).

II.4.3. 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu

Amacı elektronik imzanın hukuki ve teknik yönleri ile kullanımına ilişkin esasları düzenlemek olan bu kanun 23.01.2004 tarih ve 25355 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir ve elektronik imzanın hukukî yapısını, elektronik sertifika hizmet sağlayıcılarının faaliyetlerini ve her alanda elektronik imzanın kullanımına ilişkin işlemleri kapsar (Elektronik İmza Kanunu [EİK], 2004).

İmzalar, bir kişinin bir belgeyi ürettiğini veya belgenin resmiyet kazanma sürecinde yer aldığını belirtmek için her zaman aynı biçimde kullanılan işarettir. Belgenin resmi nitelik kazanması nihai bir imza ile mümkündür. Geleneksel ortamda ıslak olarak atılan imzalar teknolojik gelişmeler ile birlikte yerini elektronik imzalara (e-imza) bırakmışlardır. e-İmza nitelik olarak geleneksel olarak atılan ıslak imzadan farklı değildir. Yani hukuki bakımdan aynı geçerliliğe sahiptirler. e-İmza, kişinin elektronik ortamda tanınmasını sağlayan her türlü işarettir.

Elektronik imza, EBYS’lerde hukuki işlemlerde güvenlik, kimlik tespiti, inkâr edilememe gibi özelliklerin sağlanması, gerçekleştirilen işlemin doğruluğunu, gizliliğini, bütünlüğünü, imzalayana ait olduğunu ortaya koyması ve ıslak imza ile aynı hukuki sonucu doğurması sebebiyle kullanılmaktadır. Elektronik imza, EBYS’lerde belge üretim sürecini nihayatlendirerek, üretilen belgelere resmiyet kazandıran elektronik bir sertifikadır. Bu yüzden bu kanun Elektronik Belge Yönetim Sistemleri bakımından önemlidir.

II.4.4. Elektronik İmza Kanununun Uygulanmasına İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik

06.01.2005 tarihinde 25692 sayılı resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren yönetmeliğin amacı, elektronik imzanın hukuki ve teknik yönleri ile uygulanmasına ilişkin usul ve esasları düzenlemektir. 15/1/2004 tarihli ve 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu’na dayanılarak hazırlanan yönetmelik, bildirim ve sertifikasyon süreçlerine, güvenli elektronik imza oluşturma ve doğrulama verileri ile araçlarına,

elektronik sertifika hizmet sağlayıcısı, nitelikli elektronik sertifika sahibi ve üçüncü kişilerin yükümlülüklerine, denetime, faaliyetin sona erme hallerine, zaman damgasına, yabancı elektronik sertifikalara, güvenliğe, teknik ve mali hususlara ilişkin usul ve esasları kapsar (Elektronik İmza..., 2005). Belgeye resmiyet kazandırmak üzere sistem üzerinden atılan elektronik imzaya ilişkin usul ve esasları kapsamı açısından EBYS'ler için önemlidir.

II.4.5. 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu

24.10.2003 tarih ve 25269 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, kamu kurum ve kuruluşları ile kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının faaliyetlerinde uygulanır ve demokratik ve şeffaf yönetimin gereği olan eşitlik, tarafsızlık ve açıklık ilkelerine uygun olarak kişilerin bilgi edinme hakkını kullanmalarına ilişkin esas ve usulleri düzenlemeyi amaçlar (Bilgi Edinme Hakkı Kanunu [BİHK], 2003).

“ Kamu belgelerinin üretimi ve kullanımı, kurumsal bir davranış gibi görünse de toplumsal bir niteliğe sahiptir. Bilgi edinme özgürlüğü kanunları, kamu belgelerinin toplumsal niteliğini tanımlayan ve ortaya koyan bir yaklaşımın çerçevesini çizmektedir” (Özdemirci, 2004, s. 65).

Vatandaşın bilgi edinme isteklerini rahatça karşılayabilmek için kurumların iş ve işlemlerinin sonucu olarak oluşan belgelerin üretimlerinden imhasına kadar belgelerle ilgili işlemlerin zamanında yapılmasını gerektirir. Yani belgelerin üretimini, kullanılmasını, düzenlenmesini ve erişimini sağlama sürecini etkin bir

biçimde yürütmek, bilgi edinme özgürlüğü kanunu çerçevesinde önemli bir konudur. Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, kurumların belge yönetimi ve arşivleme sürecine etki eden bir kanun olması sebebiyle EBYS'leri ilgilendiren bir kanundur.

II.4.6. Bilgi Edinme Hakkı Kanununun Uygulanmasına İlişkin Esas Ve Usuller Hakkında Yönetmelik

27.04.2004 tarihinde 25445 sayılı resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. 09.10.2003 tarihli Bilgi Edinme Hakkı Kanunu'na dayandırılarak hazırlanmıştır. Yönetmeliğin amacı, gerçek ve tüzel kişilerin bilgi edinme hakkını kullanmalarına ilişkin 9/10/2003 tarihli ve 4982 sayılı BİHK'nın uygulanmasına dair esas ve usulleri düzenlemektir (Bilgi Edinme..., 2004).

Amaçlarından biri, bireylerin haklarını korumak olan EBYS'lerin vatandaşın bilgi edinme isteğine de hizmet etmesi gerekmektedir. Bu bakımdan EBYS yönetim sürecinde, BİHK'ya da uyulmalıdır. Bu yönetmelik adı geçen kanuna ilişkin usul ve esasları belirlemesi bakımından EBYS'ler için önem arz etmektedir.

II.4.7. 3473 sayılı Muhafazasına Lüzum Kalmayan Evrak ve Malzemenin Yok Edilmesi Hakkında Kanun

Genel ve katma bütçeli dairelerle (saklama, ayıklama ve imha işlemleri kendi mevzuatına tabi olmak kaydıyla Cumhurbaşkanlığı, Türkiye Büyük Millet Meclisi,

Genelkurmay Başkanlığı, Milli Savunma Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, (Ek ibare: 1/2/2000-4516/1 md.) Dışişleri Bakanlığı ve Milli İstihbarat Teşkilatı hariç) mahalli idareler, üniversiteler ve bunlara bağlı sabit ve döner sermayeli kuruluşlar, kamu iktisadi teşebbüsleri, özel kanunlarla kurulan kamu bankaları ve teşekkülleri elinde bulunan ve arşivlerinde arşiv malzemesi ve arşivlik malzeme niteliği taşımayan, muhafazasına lüzum görülmeyen, yok edilecek evrak ve her türlü malzemenin, ayıklama ve imha işlemlerine dair usul ve esasları düzenlemeyi amaçlayan kanun 04.10.1998 tarihinde 19949 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. 06.02.2000 tarihinde ise kanunun bir maddesinde değişiklik yapılmış ve 23956 sayılı resmi gazetede yayınlanan kanunun son hali yürürlüğe girmiştir (Muhafazasına Lüzum..., 1998; 2000).

Bu kanun EBYS’nin arşiv yönetimi süreci açısından önemlidir. Bu kanun ile kurum ve kuruluşların arşivlerinde bulunan ve artık muhafazasına lüzum kalmayan belgelerin ayıklama ve değerlendirme işlemlerinin nasıl yapılacağı, belgelerin saklama süreleri, hangi belgelerin imha edileceği ya da milli arşive devredileceği konularına hukuki bir boyut kazandırılmıştır ve kamu kurum ve kuruluşlarının ayıklama ve imha sürecinde bu kanuna bağlı kalmaları zorunlu kılınmıştır. Bu kanun ile bilgi ve belge kaybının da önüne geçilmesi hedeflenmektedir.

II.4.8. Resmi Yazışmalarda Uygulanacak Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik

Resmi Yazışmalarda Uygulanacak Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik, tüm kamu kurum ve kuruluşlarını kapsar niteliktedir. Bu yönetmeliğin amacı; resmi yazışma kurallarını belirlemek, bilgi ve belge alışverişinin sağlıklı, hızlı ve güvenli bir biçimde yürütülmesini sağlamaktır. 2.2.2015 tarihinde 29255 sayılı resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir (Resmi Yazışmalarda..., 2015).

Resmi yazışma kurallarında standartlaştırmayı sağlayan yönetmelik, belge yönetimi işlemlerinin yanı sıra aynı zamanda bir yazışma platformu olan EBYS'leri de yakından ilgilendirmektedir. Sistem üzerinden yapılacak yazışma formları bu kanun çerçevesinde oluşturulmalıdır.

II.4.9. Standart Dosya Planı (2005/7 sayılı Başbakanlık Genelgesi)

Başbakanlık Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü'nün koordine ettiği, kamu kurum ve kuruluşları için “Standart Dosya Planı” uygulamayı zorunlu hale getiren 2005/7 sayılı Başbakanlık genelgesi 25.03.2005 tarihli ve 25766 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Genelgenin amacı; kamu kurum ve kuruluşlarınca elektronik ortamda veya evrak düzeninde oluşturulan belgelerin dosyalanmasında genel bir yöntem belirlenerek, ihtiyaç halinde bu belgelere kolay ve hızlı bir şekilde erişim imkânı sağlamaktır. Standart Dosya Planı ile toplumun bilgi edinme hakkı doğrultusunda talep edebileceği her türlü bilgi ve belgeye anında

erişimi ve paylaşımı, bilginin kayıtlı bulunduğu ortamların teşekkülü safhasında disiplin altına alınması ve dosyalama sistemlerinde standartlaşma hedeflenmektedir (Standart Dosya Planı, 2005).

Genelge, EBYS’lerde klasör yönetimi süreci açısından önemlidir. EBYS’lerde açılacak dosyalar mutlaka standart dosya planına göre oluşturulmalıdır. Bu yönetmelik dosyalama işlemlerinde standartlaşma sağlanarak belgelere hızlı ve kolay erişimi sağlamayı amaçlamaktadır. Standart Dosya Planı, EBYS’lerde birlikte çalışılabilirlik/ diğer sistemlerle entegre olma durumlarında dosyalama işlemlerinin entegrasyonunu kolaylaştıracaktır.

II.4.10. Devlet Teşkilatı Veri Tabanı (2011/1 sayılı Başbakanlık Genelgesi)

Haberleşme kodu (İdari Birim Kimlik Kodu) konulu 1991/17 sayılı Başbakanlık Genelgesi ile kurum ve kuruluşlardan, merkez, taşra ve yurtdışı teşkilatlarında yer alan tüm birimlerinin resmi yazışmalarda kullanılacak haberleşme kodlarının oluşturulması, teşkilat yapısında oluşacak değişikliklere göre gerekli güncellemelerin yapılması istenmiş, bu kodların birleştirilmesi sonucunda Devlet Teşkilatı Veri Tabanı (DTVT) oluşturulmuştur. DTVT ile ilgili 2011/1 sayılı Başbakanlık Genelgesi 10.02.2011 tarihli ve 27842 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmış ve 1991/17 sayılı genelge yürürlükten kaldırılmıştır. DTVT’nin kuruluş amacı; tüm kurumlara ve alt birimlerine vatandaşlara verilen T.C. kimlik numarasına benzer şekilde, değişmez ve tekil “kurum kimlik kodu” ve “idari birim kimlik kodu”

vererek kurumların teşkilat yapılarını sistematik şekilde yönetmektir (Devlet Teşkilatı Veri Tabanı, 2011).

EBYS'lerin birim yönetimi sürecine etki eden bir genelgedir. EBYS'lerde yazışma sürecinde yer alacak birimlerin sisteme kaydının yapılması gerekir. Her birimin kendine özgü haberleşme kodu vardır. Bu kod, DTVT'den alınmaktadır. Bu genelge ile bu işlemin yapılması kurum ve kuruluşlara zorunlu hale getirilmiştir. Burada amaç kurumların teşkilat yapılarını sistematik olarak yönetmektir.

Ayrıca resmi yazıların hazırlanması ve elektronik ortamda iletilmesi için bütün kurumların DETSİS'te yer alan bilgileri esas alması gerekmektedir. Bu sebeple sistemlerde kayıtlı olan yöneticilerin ad ve soyadı bilgilerinin güncellenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda kurumlardaki bütün kurum/birim yönetici bilgilerinin güncel tutulabilmesi için Elektronik Kamu Bilgi Yönetim Sistemi'nde (KAYSİS) İmza Yetkilileri Modülü (İYEM) oluşturulmuştur. (DETSİS Kodu..., 2016) Buna göre kurumlarda yönetim kadrosuna atanan herkes için bir İYEM kodu belirlenir ve EBYS'ye tanımlaması yapılır. Bu bakımdan EBYS'ler için önemli bir koddur.

Bir sonraki bölümde çalışmanın ikinci ana konusunu oluşturan “Süreç Yönetimi” konusu ayrıntılı şekilde incelenecektir.

III. BÖLÜM: SÜREÇ YÖNETİMİ

Kurum ve kuruluşlar değişen çevre koşullarına hızla uyum sağlamak, sürekli kendilerini yenilemek ve gelişmeleri takip ederek yeni bilgiyi mümkün olduğunca hızlı şekilde elde etmek zorundadırlar.

Hedefleri verimliliği artırmak olan kurum, kuruluş ve işletmelerin ürün veya hizmet sunma sürecinde bilgiyi işleyerek çıktıya dönüştürdükleri düşünüldüğünde süreçler ve kullanılan bilgiler; kurum ve kuruluşların durumunu ve geleceklerini doğrudan etkileyecektir. Üretim yapabilmek için kurumların ihtiyacı olan girdileri, bu girdilerin belli süreçlerden geçerek dönüştükleri ürünleri (çıktı) ve süreçlerini ölçmek; verimliliğini artırmak isteyen kurum ve kuruluş için artık bir seçenek değil mecburiyettir. Verimliliğin arttırılması için, süreçlerin ölçülmesi tek başına yeterli olmayacaktır, bu, süreç analizini, yönetimi ve iyileştirmesini de gerektirir.

Gereken bilgiye zamanında ulaşılmasını, edinilen bilginin doğru iş için doğru bir şekilde kullanılmasını ve faaliyetlerin değer yaratmasını sağlayan süreç yönetimi ve süreç iyileştirme konuları bu bölümde incelenecektir.

III.1. Süreç

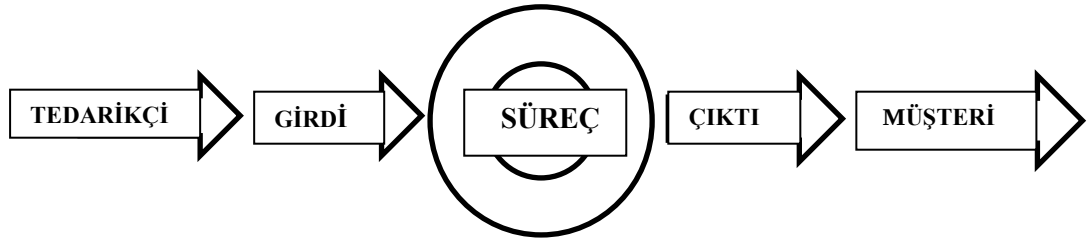
Elektronik belge yönetim uygulamalarında, süreç yönetiminin ve süreçleri iyileştirmenin nasıl etkili olabileceği konusunda bir temel oluşturabilmek için süreç

yönetimi ve süreç iyileştirmeye ilişkin açıklamalardan önce süreci daha iyi anlamamızı sağlayacak olan kavramlara bakmak faydalı olacaktır.

III.1.1. Süreç Kavramı

Süreç, Büyük Türkçe Sözlük'te (2016), “aralarında birlik olan veya belli bir düzen veya zaman içinde tekrarlanan, ilerleyen, gelişen olay ve hareketler dizisi” olarak tanımlanmaktadır.

TS EN ISO 9001:2015 (2016, s. 10) Kalite Yönetim Sistemi standardında ise süreç, “bir girdiyi alıp, bir değer ekleyerek/katarak müşteri için bir ürün/sonuç/çıktı ortaya koyan etkinlikler bütünüdür. Girdiler, eylemler ve çıktıların oluşturduğu kombinasyonlar” olarak tanımlanmıştır.



Şekil 1 Süreç Kavramı

Süreç için çeşitli kaynaklar ve kişilerce şu tanımlar da yapılmıştır;

- Girdilerin (kaynakların), çıktılarına (mal ve hizmet) dönüştürülmesidir (Armistead vd., 1995, s. 47).

- Olguların veya olayların belli bir düzende ve bir sonuç oluşturacak biçimde düzenlenmesi ve peş peşe sıralanmasıdır (Walker, 1995, s. 874).
- Bir girdiyi alıp ona değer kazandıran, iç veya dış müşteriye çıktı olarak sunan bir takım aktivitedir (Harrington, 1991, s. 9).
- Girdi ve çıktılar aracılığıyla, aktiviteleri ve çapraz fonksiyonel sınırları birbiriyle ilişkilendiren bir dizi etkinliktir (Armistead ve Machin, 1997, s. 886).
- “Girdiyi, müşterileri için yararlı bir çıktıya dönüştüren; tanımlanabilen, sınırları olan, tekrarlanabilen, ölçülebilen, sorumlusu olan, performansı izlenen ve gerekli iyileştirmeleri yapılan fonksiyonlar arası ve birbirine bağlı değer yaratan faaliyet dizisidir” (Türk, 2003, s. 203).
- “Belli girdileri içeren, ve belli çıktıları üreten, katma değerli çabalarla karakterize edilen, birbirleriyle ilişkili iş faaliyetleri kümesidir” (Erkut, 1998, s. 15).
- “İlerleyen süren şey, işlemler dizisi, belirli bir sonuca götüren kademeli değişimdir” (Özay, 2003, s. 17).
- Gerçekleştirilmesi gerekli olan bir görevin uygulanması amacıyla, bütün aşamaları farklı işlemleri içeren, birbiriyle bağlantılı olan işlemlerin, birbirlerinden etkilenmesi aşamalarını kapsayan işlemler kümesidir (Born, 1994, s. 23).
- “Süreç, girdilerin (insan gücü, hizmetler, ekipman, malzemeler, yöntemler ve ortam) çıktı (insan gücü, hizmetler, ekipman, malzeme) şekline dönüştürülmesidir” (Bozkurt, 2002, s. 8).

Bu tanımlardan yola çıkılarak süreç kavramı en basit haliyle “bir veya birden fazla dönüşüm sonucu girdileri değer katılmış çıktılara çeviren işlemler dizisi” şeklinde tanımlanabilir. Yapılan bütün bu tanımların ortak özelliklerinin girdiler ve çıktılar olduğu görülmektedir bu sebeple; girdileri ve çıktıları bir sürecin en önemli unsurları olarak adlandırmak yanlış olmayacaktır.

III.1.2. Süreçlerin Özellikleri

Süreçlere nitelik kazandıran bazı özellikler mevcuttur. Sürecin istenilen şekilde yürütülebilmesi için belirli özelliklere sahip olması gerekir. Süreçlerin sahip olması gereken özellikler beş başlık altında toplanmaktadır; (Özay, 2003, s. 19)

- **Tanımlanabilirlik:** Süreç öğelerinin belirlenebilmesidir.
- **Ölçülebilirlik:** Süreçlerin performans ölçümleri aracılığıyla izlenebilmesidir.
- **Yinelenebilirlik:** Çıktıların müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini devamlı olarak karşılayabilmesidir.
- **Kontrol Edilebilirlik:** Süreç sorumlularının süreçlerin performansını sürekli olarak kontrol edebilmesi ve gereken zamanda düzeltici faaliyetlerin yerine getirilebilmesidir.
- **Katma Değer Oluşturma:** Sürecin çıktıların kalitesi ve çıktıyı kullanan müşterinin beklentilerinin karşılanmasında olumlu etki oluşturmaktır.

Bu kısımda süreçlerin özellikleri kısa şekilde açıklanmıştır. Daha sonraki başlıkta süreçlerin unsurları üzerinde durulacaktır.

III.1.3. Süreç Unsurları

Süreç tanımı yapılırken de dikkate alınan süreç unsurlarından en temel olanları girdi ve çıktıdır. Bunlara ek olarak süreç unsurları arasında kaynaklar, tedarikçi, müşteri, süreç performans ölçütleri, müşteri ihtiyaç/beklentileri ve süreç aktiviteleri yer almaktadır.

Süreç unsurlarını kısaca açıklayacak olursak; (Özveri, 2007, s. 87)

- **Girdi:** Süreci başlatan unsurdur. Sürecin dış çevresinden sürece katılırlar ve sürecin çeşitli aşamalarından geçerek çıktılara dönüşürler. Sürece göre organizasyon içinden ve/veya dışından olabilirler.
- **Çıktı:** Süreç tarafından üretilen ürün ve hizmetlerdir. Süreç yönetiminin odak noktası çıktıların müşteri istek ve beklentilerine uygun olmasını sağlayacak iyileştirmelerin yapılmasıdır.
- **Kaynaklar:** Girdilerin işleyen ve destekleyen işgücü, makine, sermaye gibi unsurlardır.
- **Müşteri:** Süreç için müşteri, sürecin girdi-çıkıtı faaliyetleri sonucundan faydalanan kişiler ya da kurumlardır. Süreç yönetiminde müşteri kavramı iki başlıkta incelenebilir.
 - İç Müşteriler

- Dış Müşteriler

“İç Müşteriler: Sürecin içinde görev yapan ve süreçteki faaliyetlerin çeşitli çıktılarını kullanan kişilere iç müşteri denir.

Dış Müşteri: Dış müşteri ise sürecin nihai çıktısını alan kişi veya kuruluşlardır. Süreç içerisindeki sipariştten teslimata sürecini ele alırsak dış müşteri, malı teslim alan tüketici; iç müşteri ise işletme çalışanlarından o süreçte rol alanlardır” (Süreç Yönetimi Temel...,2017).

- **Tedarikçi:** Sürecin girdilerini temin eden kişi ve/veya kuruluşlardır.
- **Müşteri İhtiyaç/Beklentileri:** “Sürecin çıktısı olan ürün ve hizmetler konusunda müşteri tarafından belirlenen özelliklerdir” (Gürsözlü, 2009).
- **Süreç Performans Ölçütleri:** “Sürecin müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama düzeyini ölçmeye yarayan göstergelerdir. (Kusurlu oranı, artık oranı, yeniden işleme süresi, çevrim süresi, cevap verme hızı, hatasız teslim edilen sipariş oranı, maliyeti vb.)” (Bozkurt, 2002, s. 12).
- **Süreç Aktiviteleri:** Girdileri çıktılara dönüştüren, süreç içerisinde yer alan faaliyetlerdir (Bozkurt, 2002, s. 12).

III.1.4. Süreçlerin Sınıflandırılması

Sınıflama sözlük anlamı olarak “Bir dizinin birimlerini ya da türlerini düzenli bir biçimde, belli ölçüler ve terimlerle betimleyerek ayırma işlemi” olarak tanımlanır. (Büyük Türkçe Sözlük, 2016) Süreçlerin sınıflandırılması kavramı ise, farklı özellikler ile birbirinden ayrılan süreçlerin, türlere ayrılmasını ifade etmektedir.

Süreçler birçok kaynakta farklı şekilde sınıflandırılmıştır. Bozkurt süreçleri şu şekilde sınıflandırmaktadır; (Bozkurt, 2002, s. 14)

Operasyonel Süreçler: Kurum ve kuruluşların kurulma sebeplerini ve hedeflerini gerçekleştirmek için yaptıkları faaliyetleri kapsar. Politika-strateji oluşturma, araştırma-geliştirme, üretim ve pazarlama-satış gibi faaliyetler operasyonel süreçlere örnek olarak verilebilir.

- Operasyonel süreçleri belirlemek kurumun kaynaklarının dönüşüm faaliyetlerine odaklanmasını sağlar.
- Operasyonel süreçler, ortaya konulması hedeflenen çıktıları sağlar. Bu çıktılar ürün veya hizmet olabilir.
- Bu süreçlerin, haritası çizilebilmeli ve anlaşılabilir olmalıdır.

Destek Süreçler: İç müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamayı amaçlayan süreçlerdir. Operasyonel süreçlerin gerçekleştirilebilmesi için alt yapı ve destek hizmetleri sağlar. Destek süreçlerine örnek olarak; iç iletişim, altyapı, çalışma ortamı vb. verilebilir.

- Destek süreçlerini belirlemek kurum ve kuruluşlarda iç müşteri, takım çalışması, kaynakların verimli şekilde kullanılmasını sağlar.
- Destek süreçleri temel süreçlerin performansını etkileyen süreçlerdir.

Yönetim Süreçleri: Operasyonel süreçleri gerçekleştirebilmek için yapılacak olan yönetsel faaliyetleri kapsar. Yönetim süreçlerine örnek olarak; insan kaynakları yönetimi, finansal kaynaklar yönetimi vs. verilebilir.

- Yönetim süreçlerini belirlemek, planlamak ve yönetmek kurumda sürekli kontrol ve iyileştirme yapılmasını buna bağlı olarak da sistematik yaklaşım bilincinin güçlenmesini sağlar.
- Yönetim süreçlerinin verimli çalışması operasyonel ve destek süreçlerin performansını etkiler ve sürekli iyileştirmeyi sağlar.

Tütüncü, Doğan ve Topoyan ise süreçleri; temel süreçler, yönetim süreçleri ve destek süreçleri olarak yine üç başlık olarak sınıflandırmaktadır; (Tütüncü vd., 2004, s. 2)

Temel Süreçler: Dış müşterinin talebi üzerine başlayan süreçtir. Dış müşterilere bir ürün ve hizmet sunmayı sağlayan süreçlerdir.

Yönetim Süreçleri: Süreçlerin performanslarını devamlı olarak kontrol edilmesini ve raporlandırılmasını sağlayan süreçlerdir.

Destek Süreçleri: Kaynakların verimli şekilde kullanılması amacıyla değişik uzmanlık alanlarının bir arada toplanmasını sağlayan süreçlerdir. Harrington’a göre ise süreçler üretim süreçleri ve iş süreçleri olarak 2’ye ayrılmaktadır; (Harrington, 1991, s. 11)

Üretim Süreci: “Dış müşteriye sunulacak, ürünün paketlenme aşamasına kadar donanım veya yazılım ile fiziksel bağlantı kuran ürünü fiziksel olarak üreten süreçtir” (Dinçmen, 2003, s. 47).

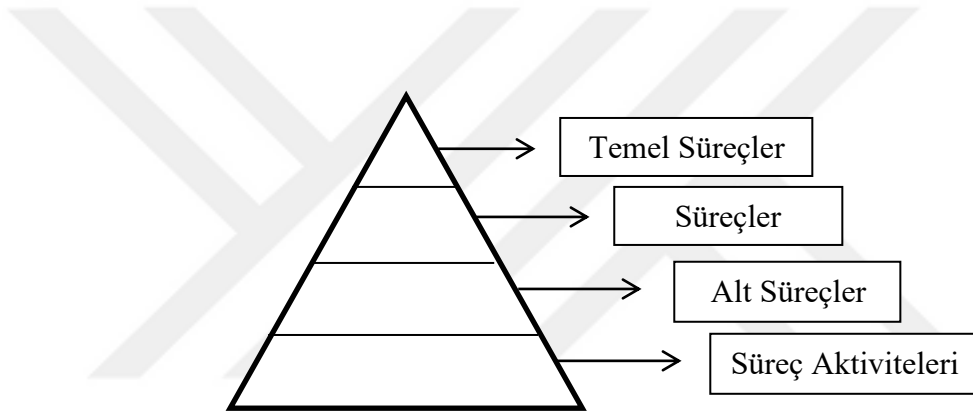
İş Süreci: Kuruluşların kaynaklarını kullanarak, amaçladıkları sonuçlara ulaşabilmeleri için izlenen birbiri ile ilişkili işlemler gurubudur. Hizmet süreçleri ve üretimi destekleyen süreçlerinin hepsi iş süreçleridir (Harrington, 1991, s.11).

III.1.5. Süreç Hiyerarşisi

Süreçlerin önemini belirleyen, kuruluşların misyonları ve hedefleridir. Yani süreçlerin “önemli süreçler” olarak belirlenmesinde de bu misyon ve hedefler etkilidir. Öte yandan süreçler basit ya da karmaşık olarak da sınıflandırılabilir. Bu tarz bir kademeli yapılandırma “süreç hiyerarşisi” olarak ele alınır. Süreç hiyerarşisi süreçlerin kademeli olarak yapılandırılması anlamına gelir ve “yapılandırmada süreçlerin kapsamı esastır. Hiyerarşi, hangi sürecin kapsamı en büyükse o süreçten başlar ve detaylara inerek süreci yapılandırır. Süreç hiyerarşisi; ana süreçler, süreçler, alt süreçler ve süreç aktiviteleri (detay süreçler) olmak üzere dört kademeye ayrılır (Ayanoğlu ve Turan, 2003, s. 196-197).

1. **Ana Süreçler:** Pazara sunma, ana süreçlere örnek olarak verilebilir. Ana süreçlerin şirketin iş sonuçları üzerinde etkisi vardır. En üst seviyedeki kritik öneme sahip olan süreçtir.
2. **Süreçler:** Pazar araştırma süreci, pazarlama süreci, satış süreci vs. ana süreçleri destekleyen süreçlere örnek olarak değerlendirilebilir. Ana süreçleri oluşturan ve birbiriyle etkileşim halinde olan süreçlerdir. Süreçler “faaliyetler gurubu” olarak da ifade edilebilen alt süreçlerden oluşurlar.
3. **Alt süreçler:** Satış süreci; satış bütçesinin yapılması, siparişlerin alınması ve satışın gerçekleşmesi birer alt süreçtirler. Süreçleri oluşturan ve birkaç fonksiyonu ilgilendiren faaliyetlerdir. Alt süreçler çoğunlukla departman çizgilerini yani sınırlarını aşarlar.

4. Süreç Aktiviteleri (Detay Süreçler): Alt süreçleri oluşturan faaliyetlerdir. Aynı fonksiyon içinde bir veya birkaç kişi tarafından gerçekleştirilebilirler. Bu faaliyetler birbiriyle ilişkili iş gruplarıdır ve süreç hiyerarşisinde önemli bir yer tutarlar bu sebeple süreçte meydana gelen her durum değişikliğini yaratan temel faaliyetlerin titizlikle seçilmesi şarttır. Siparişlerin alınması alt süreç iken; müşteri taleplerinin kontrol edilerek siparişlerin sisteme işlenmesi süreç aktivitelerini içerir.



Şekil 2 Süreç Hiyerarşisi (Ayanoğlu ve Turan, 2003, s.197)

Süreç kavramı, süreçlerin özellikleri, süreç unsurları, süreçlerin sınıflandırılması ve süreç hiyerarşisi kavramları, bir yönetim yaklaşımı olan “Süreç Yönetimi” yaklaşımının önemli unsurlarıdır. Süreç yönetimi konusu bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

III.2. Süreç Yönetimi

Günümüz piyasasında hızla değişen şartlar, artan rekabet, müşteri beklentilerinin artması, kurum ve kuruluşların hizmet/ürün kalitesini ve müşteri memnuniyetini arttırma ve zamandan tasarruf etme isteği vs. kuruluşlar için bir yönetim tekniği olarak süreç yönetimini uygulamayı mecbur kılmıştır.

Süreç yönetimi konusunu ayrıntılandırmadan önce İş Süreç Yönetimi (Business Process Management) ile Süreç Yönetimi (Process Management) kavramlarının aynı şeyi ifade ettiğini belirtmek faydalı olacaktır. Bu kavramlar Türkçe’de farklı gibi algılansa da aslında aynı şeyi ifade ederler.

Süreç yönetiminin yeni bir anlayış olması süreçlerle yönetim ile sık sık karıştırılmasına sebebiyet vermektedir. Bazı kurum ve kuruluşlar süreç yönetimini, üretim süreçlerinin yönetimi olarak algılamaktadırlar, hâlbuki süreç yönetimi üretim ve iş süreçlerinin tümünü kapsamaktadır. Aslına bakılacak olursa süreç yönetimi, süreçlerle yönetim aşamasına giden bir süreçtir.

“Süreçlerle yönetim ve süreç yönetimi kavramları ilk bakışta birbirine benzer olmasına karşın, hedefleri açısından birbirinden farklılık göstermektedir. Süreç yönetimi ağırlıklı olarak süreçlerin genel performansı üzerine odaklanırken, süreçlerle yönetim ise; işletme performansı üzerine odaklanır” (Tütüncü, Doğan ve Topoyan, 2004, s. 2). Bir başka deyişle süreçlerle yönetim; yönetim işini süreçlerle, yani süreçlere odaklanarak yapmak anlamına gelmektedir.

“Bu anlayışın uygulanabilmesi yeni yönetim ilkelerine uygun bir yapısal dönüşümü gerektirmektedir. Bu dönüşüm için süreç yönetimi aşamasından geçmek, yani süreçlerin etkin

bir biçimde yönetilmesinin sağlanması gerekmektedir. Sonuç olarak süreç yönetimi, süreçlerle yönetime geçişin bir aşamasıdır” (Soydan, 2006, s. 12-13).

Süreç yönetimi, Avrupa İş Mükemmelliği modelinde bulunan dokuz kriterden biridir ve bir şirketin üretim, pazarlama, iletişim ve diğer önemli unsurları gibi temel faaliyetlerini analiz etmek ve sürekli iyileştirmek için yapılandırılmış bir yaklaşımdır (Zairi, 1997, s. 64).

“Süreç yönetimi, mevcut süreçlerin nasıl çalıştığını anlamak ve iyileştirebilmek için tüm süreçlerin belirlenmesi, tanımlanması, sahip atanması, düzenli olarak süreç performanslarının izlenerek değerlendirilmesi ve gerektiğinde iyileştirmelerin ya da sıfırdan yeni tasarımların yapılmasıdır” (Eyüboğlu, 2010). Süreç yönetimi, bir sürecin yüksek bir performans sağlamak için gerekli planlamaları yapmayı, yönetim faaliyetlerini gerçekleştirmeyi, kaliteyi arttırmayı, operasyonel performansı arttırmayı ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini artırmayı amaçlamaktadır (Evans ve Lindsay, 2002, s. 360).

Yukarıdaki tanımda bahsedilen süreç yönetimi adımlarının gerçekleşmesi ve süreç yönetiminin fayda oluşturması için kurum içinde süreç yönetimi sistematığının düzenli ve sürekli bir şekilde işletilmesi gerekmektedir.

Kurumda süreç yönetimi sistematığının oluşması için kurumun tüm iş ve işlemlerini görmemizi sağlayacak süreç hiyerarşisinin belirlenmesi gerekir. Kurumda bir hiyerarşi belirlendikten sonra süreç akış şemaları, süreç sahibi, süreç performansı ve kritik süreçlerin belirlenerek iyileştirme yapılması gerekmektedir. Bu döngünün daha net anlaşılması için aşağıdaki şekilden faydalanılabilir;



Şekil 3 Süreç Yönetimi Sistematiği (TÜSSİDE, 2017)

Kurum ve kuruluşların süreç yönetimi uygulamalarının başarılı şekilde sürdürebilmesi için dikkat etmesi gereken noktaları Lee ve Dale (1998, s. 216) şöyle açıklar;

- Önemli faaliyetler doğru eşleştirilmeli ve belgelenmelidir.
- İş Süreç Yönetimi (İSY), kilit faaliyetler arasındaki yatay bağlantılar sayesinde müşterilere odaklanır.
- İSY, disiplin, tutarlılık ve kalite performansının tekrarlanabilirliğini sağlamak için sistemlere ve belgelendirilmiş prosedürlere dayanır.
- İSY, her bir işlemin performansını değerlendirmek, hedefler koymak ve kurumsal hedefleri karşılayacak çıktı düzeyleri sağlamak için ölçüm faaliyetine dayanmaktadır.
- İSY, sorun çözme ve ekstra menfaatler elde etme yoluyla sürekli iyileştirme yaklaşımına dayanmalıdır.
- İSY, üstün rekabetçiliğin sağlanması için en iyi uygulamalardan esinlenilmelidir.

- İSY, kültür değişimine yönelik bir yaklaşımdır ve sadece iyi bir sisteme ve doğru yapıya sahip olmakla sonuçlanmaz.

Kurumların iş ve işlemlerinde süreç yönetimi kullanmalarının artık bir mecburiyet olduğu bir gerçektir. Süreç yönetiminin kurum için neden önemli olduğu ve kuruma sağladığı faydalar, getirdiği bazı kolaylıklar ve yenilikler ilerleyen bölümlerde ayrıntılı olarak işlenmiştir ancak bunlara bu bölümde kısaca değinecek olursak süreç yönetimi; (Etkin Süreç..., 2004, s.3-4)

- “Süreçler örgütlenen fonksiyonlar dâhilinde kalmamakta, yatay olarak fonksiyon sınırlarını aşarak fonksiyonlar arası akmaktadır. Böylelikle katma değer oluşturmaya adım adım ortadan kalkar.
- Şirketin iş yapış biçimleri fonksiyonel, hiyerarşi yapısına göre değil, süreçlerin akışına göre düzenleyen yeni bir yönetim tarzıdır. Bundan dolayı gereksiz beklentiler engellenir.
- Kaynakların daha hızlı ve etkin kullanımını sağlar.
- Şirketin etkinliğini ve verimliliğini artırmak ve ‘Yalın Yönetim’ hedeflerine ulaşmak için etkili bir araçtır.
- Maliyetlerin azaltılıp gelirlerin yükseltilmesini sağlar.
- Dış çevre (paydaşların ihtiyaç ve beklentileri ile pazarın durumu) analizinin sürekliliğini gerektirir.
- Değişime hızlı adaptasyonu sağlar. Başarıya öncülük eden iş alanlarında iyileşmelerin ve gelişmelerin sürekliliğini sağlar.
- Çalışanların organizasyon içindeki yerinin netleşmesini sağlar.”

Süreç yönetimi bu başlıkta genel olarak işlenmiş olup süreç yönetimi kavramı, organizasyon yapısı, uygulama nedenleri, faydaları ve oluşturma adımları konuları ilerleyen bölümlerde ayrıntılı olarak incelenmiştir.

III.2.1. Süreç Yönetimi Kavramı

Süreç yönetimi için yerli ve yabancı kaynaklarda birçok tanım yapılmıştır. En basit anlamıyla süreçlerin yönetilmesi işi olan süreç yönetimi için yapılan tanımlardan bazıları şöyledir;

- Süreç yönetimi; süreçlerin tanımlanması, sorumlularının, tedarikçilerinin, müşterilerinin, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, gerekli aşamalarda ölçümlerin yapılarak sürecin performansının izlenmesi ve gerekli iyileştirmelerin yapılmasını içeren işlemlerin tümüdür (Smith ve Fingar, 2003, s. 41).
- “Süreçlerin sürekli ve düzenli olarak izlenmesi ve geliştirilmesini garanti altına almak için yapılan faaliyetler dizisidir” (Bozkurt, 2002, s. 7).
- “Süreç yönetimi tüm sistem süreçleri için standart sistem geliştirme yöntemlerinin, araçlarının, tekniklerinin ve teknolojilerinin planlanması, seçimi ve istikrarlı bir şekilde uygulanmasıdır” (Tütüncü vd., 2004, s. 355).
- “Süreçlerin nasıl çalıştığını anlamak ve iyileştirmek için kuruluşun tüm süreçlerinin belirlenmesi, tanımlanması, belgelenmesi, sahip atanması, düzenli olarak süreç performans göstergelerinin izlenerek ve değerlendirilmesi ve gerektiğinde küçük iyileştirmelerin ya da sil baştan tasarımların yapılması işidir” (Özer, 2010, s. 134-135).
- “Süreç yönetimi herhangi bir sürecin gerçekten nasıl çalıştığının açıklandığı, sürecin sonuçlarını gösteren performansı sürekli ve düzenli olarak izlendiği ve

performansın iyileştirilmesi için sürecin işleyiş biçiminin yeniden tasarlandığı bir tasarımıdır” (Gaga, 2009, s. 5).

Süreç yönetimi için yapılan bu tanımların tüm ayrıntılarını bir tanımda toparlayacak olursak; (Eyüboğlu, 2012, s. 32)

- “Süreç yönetimi, iş alanı, büyüklüğü ne olursa olsun bir kuruluşun;
- 1. Vizyon, misyon hedefleri doğrultusunda süreçlerini belirlemesi,
- 2. Belirlediği süreçleri tanımlaması,
- 3. Bu süreçlere süreç sahibi ataması,
- 4. Süreçlerin performans göstergelerini belirlemesi,
- 5. Tüm bunları belgelemesi (dokümante etmesi),
- 6. Süreç performans göstergelerini düzenli biçimde ölçmek, izlemek, raporlamak için ölçüm sistemi kurması,
- 7. Süreç göstergeleri hedeflerden kötüye gittiği zaman iyileştirme çalışmalarına başlanmasını sağlaması,
- 8. İyileştirmelerin gerçekleştirilmesi ve 7. ve 9. Adımların sürekli tekrarlanması anlamına gelir.”

Yukarıdaki tanımlara dikkat edildiğinde, hepsinin ortak noktasının üretim ve iş süreçlerinin geliştirilmesine ve iyileştirilmesine yönelik olduğu görülmektedir. Bu ortak noktadan hareketle, kurum ve kuruluşların müşterilerine sunacakları çıktıları müşterilerin istek ve beklentilerini karşılayacak şekilde ve az maliyetle sunmak dönüşüm sürecini incelemek, iyileştirmek suretiyle geliştirmek ya da yeniden tasarlamak kısacası süreci yönetmek ile mümkün olabilecektir.

III.2.2. Süreç Yönetimi Organizasyon Yapısı

Bir sürecin yönetilmesinde etkili olan unsurlar; süreç sahibi, süreç sorumlusu ve süreç ekibinden oluşur. Bunlar sürecin organizasyon yapısını oluşturan unsurlardır. Bu terimlerin daha anlaşılır olması için tanımlarına bakmak faydalı olacaktır;

- **Süreç Sahibi:** Tüm süreci yöneten ve sürecin tamamı hakkında bilgi sahibi olan kişidir. Sürecin sonuçlarını değerlendirerek süreçlerin sonuçlarından etkilenen müşterileri tanıyan, müşterilerin istek ve beklentilerini takip eden ve süreç çıktılarından sorumlu olan en yetkili kişidir. Sürecin sorumluluğunu taşır.

“Süreç sahibi; süreci tanıyan, iyileştirme çalışmalarına yatkın, iyileştirmeye açık noktaları tespit edebilen, iyileştirme ekiplerini yönlendirebilen, fonksiyonel önyargılara sahip olmayan kişidir. Süreç sahibinin sorumlulukları ise şöyledir; süreç standartlarını oluşturmak, sürecin etkinliğini gözden geçirmek, süreçteki iyileştirme fırsatlarını belirlemek, iyileştirmeleri hayata geçirmek” (Soydan, 2006, s.6).

- **Süreç Sorumlusu:** “Organizasyonda süreç sahibine bağlı olarak çalışan ve sürecin kendisi ile ilgili kısımlarını yöneten ve temsil eden kişidir” (Bozkurt, 2002, s. 13).
- **Süreç Ekibi:** “Süreç ve/veya süreci oluşturan alt süreçler bazında iyileştirme ve geliştirme çalışmalarını yürüten ekiptir” (Bozkurt, 2002, s. 13).

III.2.3. Süreç Yönetimi Uygulama Nedenleri

Günümüzde yaşanan hızlı gelişmelere ayak uydurma ve piyasada var olma ve kalıcı olma çabası; kurum, kuruluş ve işletmelerde yönetim şeklinin değişmesine ve bir yönetim şekli olarak süreç yönetiminin benimsenmesine sebep olmuştur. Kurum, kuruluş veya firmalarda süreç yönetimi uygulanmasının temel nedeni; gelişen teknoloji ve artan rekabettir. Bu iki temel sebebin dışında da kuruluşların süreç yönetimi uygulamalarının sebepleri elbette ki olacaktır.

Bu sebepler Okay ve Özveri' ye göre iki temel başlık altında incelenmiştir. Bunlar kuruluş dışı nedenler ve kuruluş içi nedenlerdir ve kuruluşları sürekli olarak gelişmeye zorlayan sebeplerdir (Okay, 1998, s. 14; Özveri, 2007, s. 77). Okay ve Özveri' den alıntılanan bu sebepler aşağıdaki gibi tablolştırılmıştır.

Tablo 3 Süreç Yönetimi Uygulama Sebepleri

Kuruluş İçi Nedenler	Kuruluş Dışı Nedenler
Müşteri istek ve beklentilerinin karşılanamaması	Bilgi Teknolojisinin sürekli ve hızlı bir şekilde gelişmesi
Müşteri şikâyetlerinin artması	Üretim/Hizmet gerçekleştirme ve sunma teknolojilerindeki gelişim
Müşteri istek ve beklentilerine duyarlı olmama	Küreselleşme
Planlamada aksaklıklar/eksiklikler	Demokratikleşme
Hedeflerin ve politikaların değişmesi	Dünyada giderek artan rekabet
Ürün hayat süresinin kısa olması	Müşterilerin beklentilerinin sürekli artması ve değişmesi
Hantal organizasyon yapısı	Politik ve siyasi değişim
Ürün ve hizmet kalitesinde azalma	Ekonomik değişim
Kalite maliyetlerinin artması	Yönetim sistemlerindeki değişim ve gelişmeler
Çalışanları motive olamaması ve artan beklentileri	
Performans göstergelerindeki bozulmalar	
Finansal göstergelerdeki bozulmalar	
Üretim/Hizmet verimliliğinin azaltılması	
İnformel gruplaşmalar	

III.2.4. Süreç Yönetiminin Faydaları

Süreç yönetimi yaklaşımının kurumlara sağladığı birçok faydadan bahsedilebilir. Eyüboğlu (2012, s. 61-62) henüz süreç yönetimi uygulamayan ve klasik bir örgüt yapısıyla yönetilen kurum ve kuruluşlarda karşılaşılan sorunlardan ve süreç yönetimi uygulandığında kurum ve kuruluşlara sağladığı faydalardan ayrı ayrı

bahsetmektedir. Eyüboğlu'nun maddeler halinde değindiği sorunların ve faydaların karşılaştırmalı olarak görülebilmesi için bunlar süreç yönetiminden önce ve sonra şeklinde tablolaştırılarak aşağıda verilmiştir.

Tablo 4 Süreç Yönetiminden Önce ve Sonra

Süreç Yönetimi'nden Önce (Sorunlar)	Süreç Yönetimi'nden Sonra (Faydalar)
Mükerrer veya hatalı katma değeri olmayan işler yapılır.	Kuruluşun süreçlerini belirler ve tanımlar.
Çevrim zamanı uzar.	Süreçlerden en yüksek seviyede verim sağlanır.
İşlem zamanı uzar.	Bürokrasi azaltılmış veya ortadan kaldırılmış
Bürokrasi işlemleri çok zaman alır.	Geleneksel yönetimde gözden kaçan bölümler arası geçiş noktaları kontrol altındadır.
Hatalı çıktılar olur.	Süreçler, süreç adımları, sorumluluklar, roller açıkça tanımlıdır. Bunlar tüm çalışanların erişimine açıktır.
Hata düzeltme çalışmaları ve bunlar nedeniyle maliyet artar.	Çalışanlar sürecin bütününe görebilirler.
Müşteri şikâyetleri fazladır.	Her bir çalışan, amacının müşteriye hizmet olduğunun farkındadır.
Bölümler arası çatışmalar ve çekişmeler olur.	Ölçümleme sistemi vardır. Böylece müşteri memnuniyeti ve süreç performansı sürekli olarak göstergelerle izlenir. Gerekli olduğunda iyileştirme çalışmaları başlatılır.
Çalışan motivasyonsuzluğu ve memnuniyetsizliği vardır.	Farklılaşma fırsatlarını yakalamayı mümkün kılar.
	Çalışanların daha motive çalışmasını ve işlerini benimsemelerini sağlar.
	Çalışanların çalıştıkları kurum veya kuruluşu bağlılıklarını artırır.

Armistead ve Machin ise (1997, s. 886), süreç yönetiminin kurum ve kuruluşlara şöyle faydalar sağladığından bahseder;

- Değişen dış talepleri karşılamak için, kuruluşlarda esnekliğin artırılmasını sağlar.
- Kuruluşlara, yeni ürün ve hizmetlerin piyasaya sürülmesinde ve müşteri taleplerine cevap vermede hız kazandırır.
- Maliyetlerin azaltılmasını kolaylaştırır.
- Artan teslimat güvenirliğini kolaylaştırır.
- Ürün ve hizmet kalitesinin artırılmasına yardım eder.

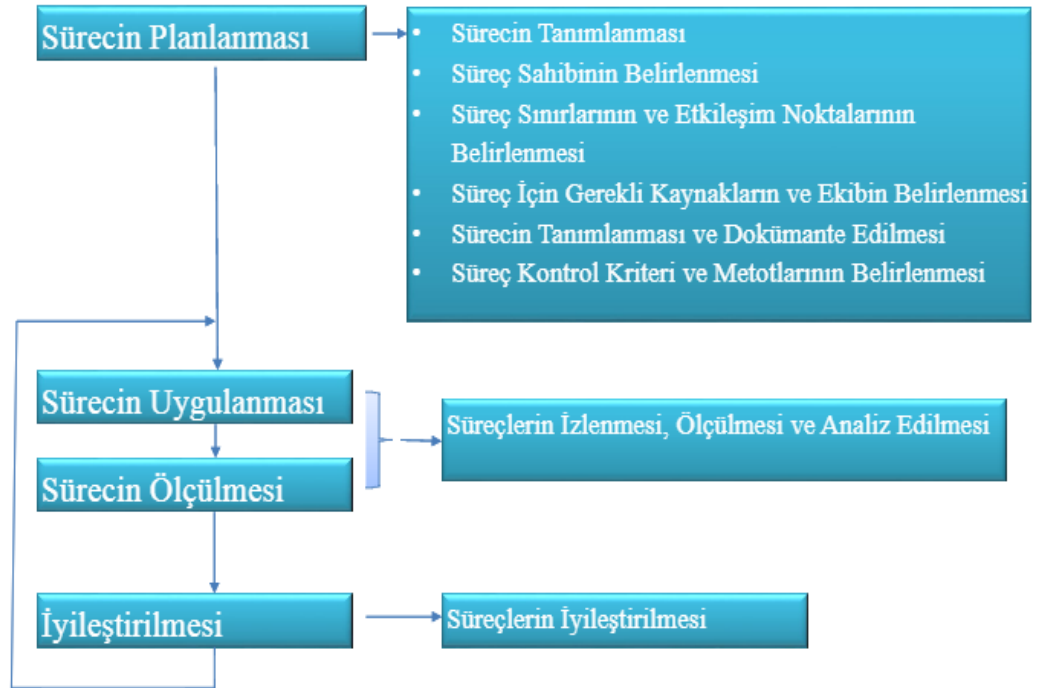
Süreç yönetimi uygulayan kurumlar için, klasik örgüt yapısıyla yönetilen kurumlarda karşılaşılan sorunlar ortadan kaldırılmış olur. Çünkü süreç yönetimi bir kuruluştaki süreçleri planlayarak bu süreçlerin etkili ve verimli şekilde yürütülmesini sağlar. Girdilere değer katarak onların müşterileri memnuniyetlerine uygun çıktılar olmalarını sağlar. Süreç yaklaşımının, kurum ve kuruluşlara sağlayacağı faydaları en kısa biçimde maddelersek, faydalar aşağıdaki gibi olacaktır; (Bozkurt, 2002, s.19)

- 1. Politika ve Strateji Oluşturma:** Süreç sonuçlarına ulaşılp ulaşılmadığı kolaylıkla kontrol edilir, kaynakların verimli kullanımı sağlanır, çevrim süresi azalır, ekonomik anlamda fayda sağlanır.
- 2. Amaç ve Hedef Oluşturma:** Süreç yeterliklerinin bilinir olduğu durumlarda belirlenen amaç ve hedefler daha gerçekçi olur.
- 3. İşletme Yönetimi:** Masraflarda, hatalı ve kusurlu çıktılarda azalma, dönüşümün kontrol altına alınması, çevrim süresinin kısılması gibi faydalar sağlanır.

- 4. İnsan Kaynakları Yönetimi:** Yapılacak işe uygun olan personelin seçimini gerçekleştirme ve personelin hizmet içi eğitim ile kendini geliştirmesini sağlar. Böylece iş gücünün etkili ve verimli ve etkili kullanımı sağlanır.

III.2.5. Süreç Yönetimi Adımları

Süreç yönetimini, iş ve işlem süreçlerinde uygulamak isteyen kurumların takip etmesi gereken adımlar ve dikkat etmesi gereken bazı noktalar vardır. Bu adımlar aşağıdaki şemada gösterildiği gibi sürekli bir döngü içerisinde dirler.



Şekil 4 Süreç Yönetimi Adımları (Yalman, 2016)

McNeese ve Marks’a göre (2001, s. 302) süreç yönetimi, beş aşamada uygulanabilmektedir. Süreç yönetimi temel süreçlerin hepsine uygulanabilen beş aşamalı bir modeldir; bunlar aşamalar; tanımlama, belgeleme, ölçme, yönetme ve geliştirmedir.

Süreçlerle yönetime geçiş aşamaları ISO 9001:2015 (2016) standardında ise sekiz adım olarak listelenmiştir. Bunlar;

- “Süreçlerin tanımlanması,
- Süreç sahiplerinin ve sorumlularının belirlenmesi,
- Süreç öğelerinin(girdi, çıktı, müşteri ve tedarikçi) tespiti,
- Süreç haritalarının çizilmesi,
- Süreç ölçüt ve göstergelerinin tespiti/güncellenmesi,
- Süreçlerin hedeflerinin tespiti/güncellenmesi,
- Kritik süreçlerin tespiti,
- Süreçlerin analizi ve geliştirilmesidir.”

Eyüboğlu süreç yönetimine geçmeden önce yapılması gereken bazı adımlara dikkat çeker ve şunları söyler;

- “Üst yönetime, İş Süreçlerinin yönetimi ve İyileştirilmesi konusunda yarım günlük bir farkındalık semineri verilmesi ve konunun yararlarını, neden yapıldığını tam olarak kavramalarının sağlanması,
- Üst yönetimin bir araya gelerek kuruluşun tüm temel ve destek makro süreçlerine, bunların içindeki süreçlere, varsa bunların alt süreçlerine ve tüm süreçlere sahip atanması.
- Kuruluş içinden bu projeyi yönetecek bir Proje Yöneticisi’nin görevlendirilmesi. Danışman ve “Kalite bölümü”nden kişilerin çalışmasıyla süreç hiyerarşisinin netleştirilmesi,

- Aynı grupça, ilgili süreç sahipleriyle iletişimde bulunarak tüm süreçlerin tanımlarının yapılıp bitmiş olmasının sağlanması,
- Üst yönetim, durumu kötü olduğu için iyileştirilmesi gereken (kritik) süreci ya da süreçleri belirlemesi,
- Bu süreçler için süreç iyileştirme ekiplerinin oluşturulması,
- Proje yöneticisi ve süreç iyileştirme ekiplerinin, süreç yönetimi ve iyileştirme eğitimi almaları,
- Ekiplerin çalışmaları boyunca danışabilecekleri, çalışmanın çıktılarını denetleyecek bir danışmanla anlaşması,
- Proje Yöneticisi ve Danışman'ın süreç iyileştirme proje planını hazırlamaları ve projenin başlaması,
- Üst yönetimden seçilen birkaç kişi ile Proje Üst Kurulu oluşturulması,
- Proje Üst Kurulu'nun, Süreç İyileştirme ekibinin çalışmalarını düzenli olarak izlemesi,
- Üst yönetimin tüm firmaya uygun tüm iletişim yollarıyla “süreç odaklı” çalışmaya başladığını, sürecin ne demek olduğunu, kuruluşun süreçlerini, süreç sahiplerini, öncelikle iyileştirilecek süreçler için oluşturulmuş iyileştirme ekiplerini duyurması” (Eyüboğlu, 2012, s. 106).

Bahsedilen adımlar, süreç yönetimi adımları başlığının alt başlıkları olarak aşama aşama incelenmiştir. Bu adımlar, süreç yönetiminin elektronik belge yönetimi performansı ile ilişkisini incelemek için temel teşkil edecektir.

III.2.5.1.Süreçlerin Planlanması

Süreç yönetiminin etkili olabilmesi için süreç yönetimi adımlarının doğru atılması gerekmektedir. Süreç yönetimine geçmeden önce bir planlama yapılması

sürecin kontrolü ve sürdürülebilirliği açısından oldukça önemlidir. Bir plan dâhilinde takip edilen süreçler sorunsuz şekilde ilerleyecek, planlanan amaç ve hedefe daha kısa zamanda ve daha etkin şekilde ulaşılacaktır.

Süreç yönetimine geçişin ilk adımı süreçlerin planlanması olmalıdır. Süreç planlama adımının da alt adımları (süreçleri) vardır.

Bunlar; süreçlerin tanımlanması, sınırlarının belirlenmesi, süreç sahibinin ve ekibinin belirlenmesi, kaynakların, metotların, kontrol kriterlerinin belirlenmesi ve sürecin dokümente edilmesi aşamalarıdır.

III.2.5.1.1. Süreçlerin Tanımlanması

Sürecin iyi şekilde kontrol edilebilmesi için süreçlerin ve elemanlarının tanımlanması ve açıklanması gerekir. Süreçlerin farklı yönleri, onları iyi tanıyan bireylerin deneyimlerinden faydalanılarak anlaşılır biçimde açıklanmalıdır (Uğur, 1994, s. 9).

Bir sürecin sınırlarını belirleyebilmek için ne ile başlayıp ne ile bittiğinin bilinmesi çok önemlidir. Bir süreci tanımlamak demek; (Eyüboğlu, 2012, s. 82-83)

- Süreç adı,
- Süreç sahibi,
- Süreç girdileri ve çıktıları,
- Süreç tedarikçisi,
- Süreç müşterisi,

- Süreç başlangıç ve bitiş etkinliği,
- Alt süreç veya işlemler,
- Süreç katılımcıları/sorumluları,
- Süreç performans göstergeleri,
- Süreç hedeflerini belirlemek ve belgelemek demektir.

Bazı kaynaklara göre bu tanımlama formlarında yer alan bilgiler farklılık gösterebilmektedir. Yukarıdaki bilgilerinin hepsinin yer aldığı bir form oluşturulabileceği gibi bu bilgilerin tamamının yer almadığı formlarda oluşturulabilir. Ancak elbette ki bu formların hepsinin ortak ve temel amacı, süreçleri ayrıntılı şekilde tanımlamak olacaktır.

Aşağıdaki şekilde bir form örneği görülmektedir. Şekildeki form, formların nasıl olabileceği hususunda bir fikir sahibi olmamız açısından önemlidir.

Süreç Tanımlama Formu	
Form no:	
Sürecin Adı	
Sürecin Numarası	
Sürecin Sahibi	
Sürecin Girdileri	
Sürecin Yan Girdileri (Kaynaklar)	
Sürecin Hangi Etkinlik İle Başladığı	
Sürecin İçerdiği Süreçler veya İş Adımları	
Sürecin Çıktıları	
Sürecin Yan Çıktıları	
Sürecin Hangi Etkinlik İle Bittiği	
Sürecin Müşterisi	
Sürecin Tedarikçisi	
Sürecin Performans Göstergeleri ve Bunların Hedefleri	

Şekil 5 Süreç Tanımlama Formu (Eyüboğlu, 2012, s. 83)

Süreçlerin tanımlaması, sürecin neden var olduğunun belirlenmesi ve mevcut durumun tespiti açısından gereklidir ve en çok özen gösterilmesi gereken önemli bir aşamadır. Süreçlerin belirlenmesi esnasında oluşturulan süreçlerin, yönetilebilmesi ve sürdürülebilmesi için tüm öğelerin ayrıntılı olarak tanımlanması gerekir.

“Yönetim faaliyetleri, kaynak temini, ürün gerçekleşmesi ve ölçme aşamalarında süreçler belirlenmelidir. Süreçler belirlenirken, dış müşterinin ve organizasyonun tüm faaliyetleri mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır” (Öztürk, 2008, s. 12).

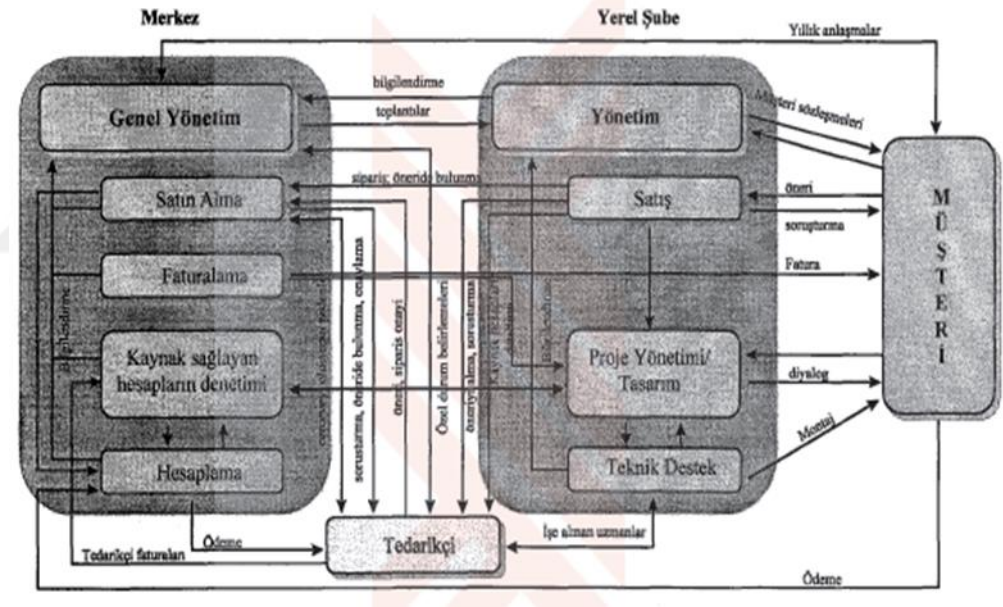
Süreçlerin yönetilmesi işlemi süresince bütün unsurlar yazılı hale getirilerek açıkça belirtilmelidir. Ürün veya hizmetler yalnızca tanımlanan süreçlerden geçerek meydana getirilmelidir. Bu sebeple alakasız faaliyetler süreç tanımının içinde yer almamalıdır.

Süreçlerin tanımlanmasında bazı diyagramlar da kullanılır. Bunlar; süreç haritaları, iş akış diyagramları ve süreç akış diyagramlarıdır. Bu diyagramlar bir model oluşturma adımları olduğundan bu çalışmanın konusu içerisine girmemektedir bu sebeple bu çalışmada bu diyagramlara kısa şekilde değinilecektir ancak merak eden araştırmacılar bu konularla ilgili ayrıntılı açıklamalara Karcı'nın tezinden ulaşabilirler (Karcı, 2016, ss. 75-83).

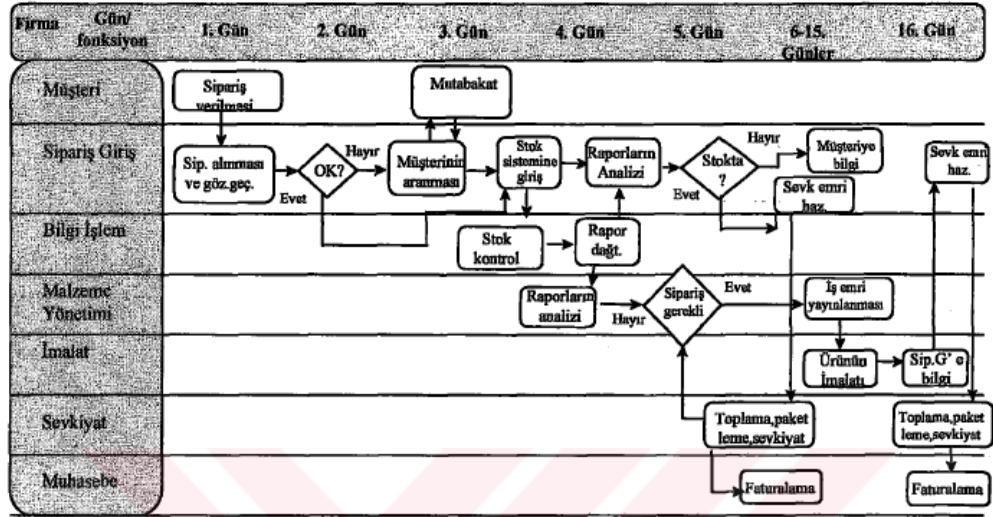
Süreç Haritaları:

Süreç haritaları, üretim için gerekli işlem ve eylemler arasındaki etkileşimin anlaşılması, süreç kalitesini düşüren ve süreci yavaşlatan aksaklıkların görülmesi,

hangi etkinliklerin çıktıya artı değer kattığının görülmesi, iyileştirilmesi gereken süreçlerin belirlenmesi, işlemler ile eylemler arası fonksiyonel takımlar oluşturulması ve süreçleri geliştirmek amacıyla hazırlanır ve kullanılır (Soydan, 2006, s. 65). Süreç haritası kuruluş yönetimine yardımcı olan bir iş planlama aracıdır. Görsel bir araç olan süreç haritaları çizgiler ve semboller ile oluşturulur ve her süreç adımı için kısa cümleler kurarak bilgi verir. İş akış diyagramından farkı; farklı birimler ve departmanlar arasındaki ilişki ve beklentiler belirtilirken faaliyetlerin belirtilmiyor olmasıdır (Soin, 1998, s. 67). Aşağıda farklı tekniklerle çizilmiş iki farklı süreç haritası örneği görülebilir;



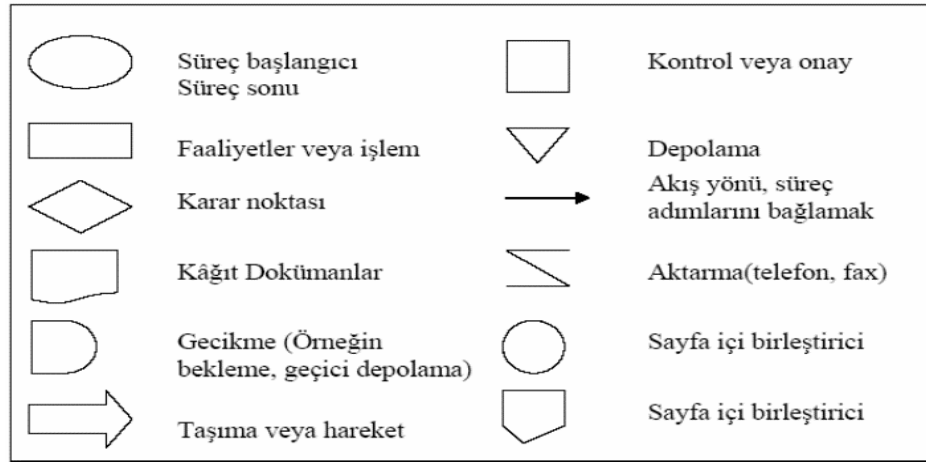
Şekil 6 Süreç Haritası Örneği (İlişki Haritası) (Okay, 1999, s. 20)



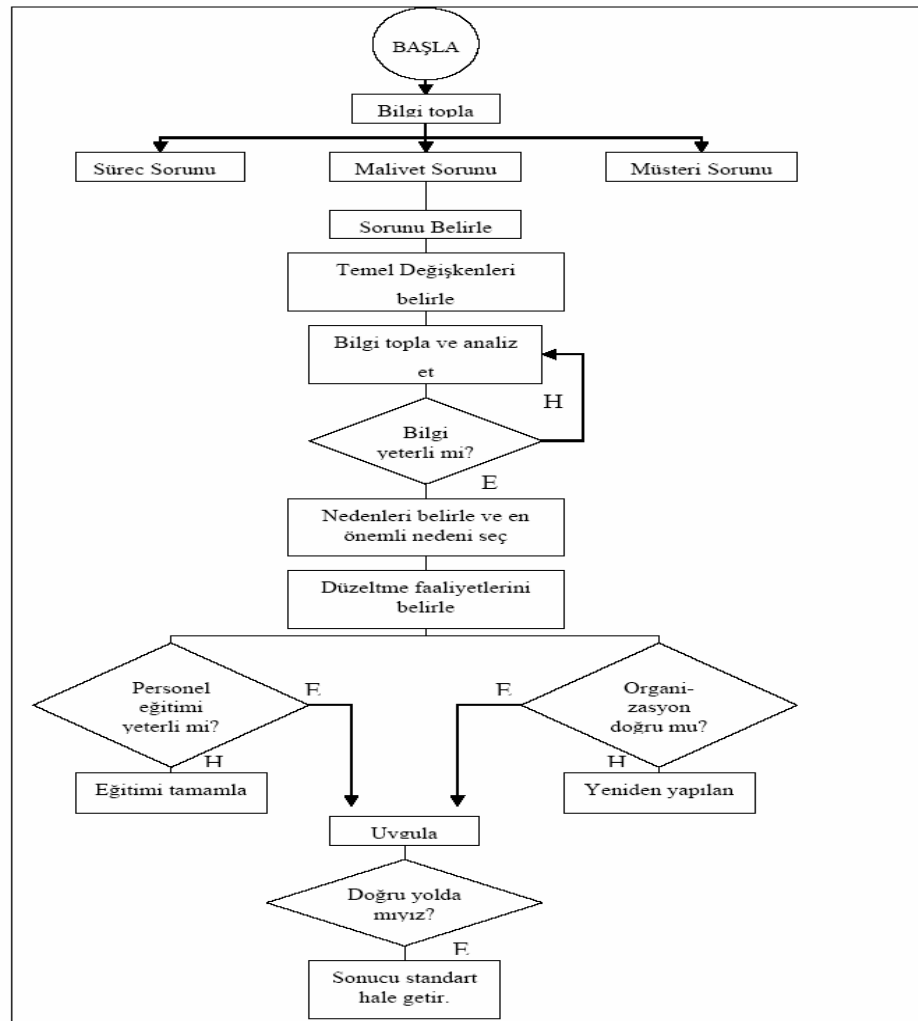
Şekil 7 Süreç Haritası Örneği (Çapraz Fonksiyonlu) (Okay, 1999, s. 20)

İş Akış Diyagramı:

“Girdi ve çıktıların belli bir sıra halinde gösterildiği, her bir iş için sorumlunun belirtildiği, veri toplama ve kayıt noktalarının gösterildiği, tedarikçilerinde sürece katıldığı bazı uluslararası kabul görmüş sembollerin yardımıyla çizilen şemalardır” (Şendikici, 2009, s. 26). Şemalarda kullanılan çizgi ve sembollerin birer anlamı vardır. Şekil bu çizgi ve sembollerin anlamlarına göre yorumlanır. Aşağıda çizgi ve sembollerin anlamlarını gösteren şekil ve iş akış diyagramına örnek bir şema verilmiştir.



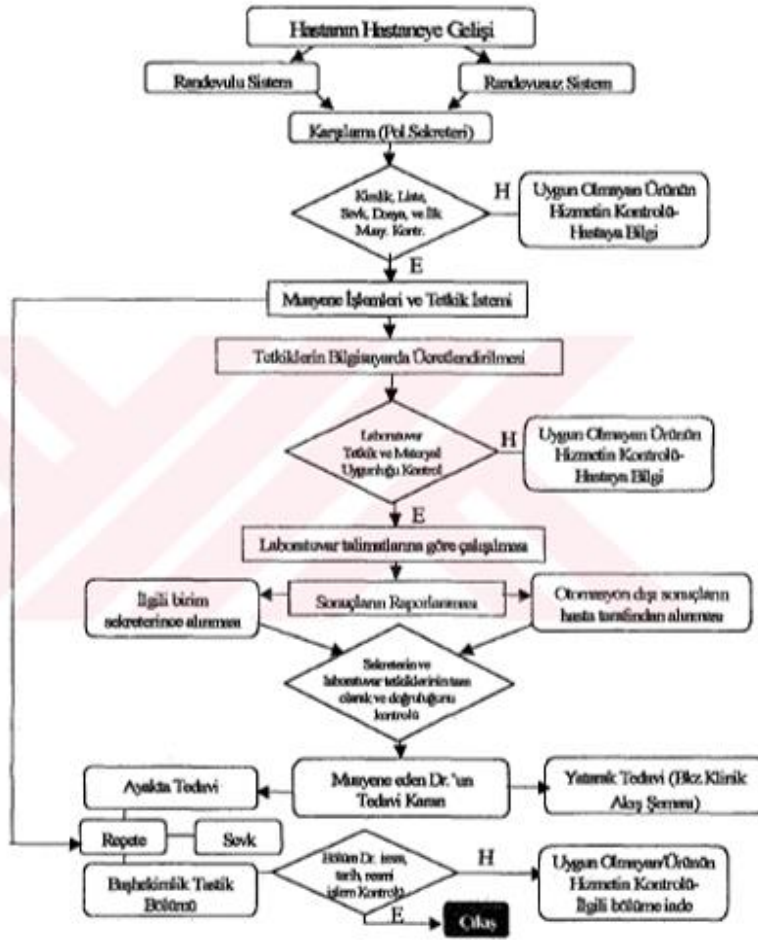
Şekil 8 İş Akış Diyagramları Şekil Tanımlamaları (Özveren, 2000, s. 37)



Şekil 9 İş Akış Şeması Örneği (Özveren, 2000, s. 45)

Süreç Akış Diyagramı:

Süreç akış diyagramı, süreçlerin nasıl işlediğine dair bilgi veren ve süreçlerin nasıl iyileştirileceğinin kararının verilmesinde rol oynayan araçlardır. Süreç akış diyagramları, mevcut durumların analiz edilmesi için süreçlerin faaliyetlerinin sırasıyla ve sistematik bir şekilde çizimlerini içeren şemalardır. “Faaliyetlerin sıralı olarak arka arkaya gösterilerek ifade edildiği sıralı akış diyagramı çizilebileceği gibi, sorumluların da aynı şemada ifade edildiği akış diyagramı çizilebilir, bu problemlerin gözlenmesi açısından çok daha faydalıdır” (Teymur, 2009, s. 63). Süreç akış diyagramına örnek olacak bir şema aşağıda verilmiştir.



Şekil 10 Süreç Akış Şeması Örneği (Odacıoğlu, 2003)

III.2.5.1.2. Süreç Sınırlarının ve Etkileşim Noktalarının Belirlenmesi

Süreç sınırlarının belirlenmesi, kurum ve kuruluşlarda süreç yönetiminin etkin kullanımını sağlayacağı için önemlidir.

“Süreç sınırları kesin olarak belirlenmelidir. Bu sınırlar ekibin süreç iyileştirme çabalarını yoğunlaştıracağı başlama ve bitiş noktalarını tanımlar” (Bozkurt, 2002, s. 73). Bu sınırların belirlenmesinin amacı süreçler arasındaki sıralamayı ve etkileşimleri tanımlamak olacaktır. Bu yüzden sürecin ne zaman (ne ile) başlayıp ne zaman (ne ile) biteceği, diğer süreçler ile etkileşim noktaları, girdileri, çıktıları, tedarikçileri, bilgi akışı ve kaynakları belirlenmelidir.

Örneğin internet üzerinden satışı gerçekleştirilen bir ürünün satış süreci, ürünün siparişi ile başlar ve ürün müşteriye ulaştıktan sonra müşterinin sistemde alış-verişi tamamla onayı vermesiyle bitmiş olur. Siparişin verilmesi başlangıç sınırı, müşterinin alış-verişi tamamlanması ise bitiş sınırı olarak ifade edilebilir.

Süreç sınırlarının bir görevi süreç sahiplerinin alanlarını belirlemek iken diğer bir görevi de sürecin kritik ara yüzlerini tespit etmektir. Ara yüzlerden iki kategori şeklinde bahsedilebilir. Bunlar dışsal ara yüzler ve içsel ara yüzlerdir. Dışsal ara yüzler; girdi ve çıktıdan oluşurken içsel ara yüz; süreç içerisinde iş parçasının bir bölümü terk edip diğer bölüme geçtiği noktadır.

“Girdi sınırı esas tedarikçilerle süreç arasındaki ara yüzü tarif eder. Çıktı sınırı ise süreç ile tüketici veya müşteri arasındaki ara yüzü temsil eder. Bu iki ara yüz de dışsal ara yüzlerdir. Dâhili ara yüzler, sınırlandırılmış bir süreç içerisinde bir işin çıktısının onu takip eden işin girdisini nerelerde oluşturduğunu gösteren geçiş noktalarıdır. Dâhili ara yüzler süreç içerisinde iş parçasının bir bölümü terk edip, bir sonraki bölüme geçtiği noktaları temsil eder. İş akışına ilişkin problemlerin çoğu ara yüz noktalarında meydana gelir. Bu yüzden, ara yüzlerin

belirlenmesi ve netleştirilmesi mevcut potansiyel problemlerin çözümünde önem taşımaktadır. Arayüz problemleri genellikle ara yüzün iki tarafındaki kademelerin arasında iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bu tür ara yüz problemleri süreç çıktısının yani mamulün kalitesini etkileyebilmektedir” (Buldur, 2006, s. 30-31).

“Süreç ara kesitleri genellikle boşlukta kalmaları nedeniyle süreç sorunlarının kaynaklarıdır. Süreç ara kesitlerinden kaynaklanan sorunlar her iki taraftaki süreç sahipleri ile önemli süreç karakteristiklerinin işlemsel tanımlarının yapılması ile en aza indirilebilir” (Bozkurt, 2010, s. 44).

III.2.5.1.3. Süreç Sahibinin Belirlenmesi

Süreç sahibi kavramının tanımı TS EN ISO 9001:2015 (2016) Kalite Yönetim Standardında “sürecin toplamının verimli ve sonuçlarının doğruluğundan direkt sorumlu olan birim” olarak yapılmaktadır. “Süreç sahibi, değişikliklere önderlik edebilmeli ve bu değişikliklerin sürecin tamamına olan etkisini gözlemleyebilmelidir” (Etkin Süreç..., 2004, s.2).

Yine aynı standartta süreç sahibinin niteliklerinden ve sorumluluklarından da bahsedilmektedir. Standartta listelenen süreç sahibinin nitelikleri ve sorumlulukları için aşağıdaki tablo çizilmiştir.

Tablo 5 Süreç Sahibinin Nitelikleri ve Sorumlulukları (TS EN ISO 9001:2015, 2016)

Nitelikler	Sorumluluklar
Süreçte önemli payı ve katkısı olan yönetim kademelerinden	Sürecin tamamı için performans hedeflerinin belirlenmesi
Süreç içindeki faaliyetleri ve önemli konuları bilen	Süreç çalışanlarının performanslarının izlenmesi ve varsa aralarındaki problemlerin çözümü
Sürecin tedarikçisi ve müşterilerini diğer süreçlerle ilişkisini bilen	Süreç plan ve bütçelerinin geliştirilmesi
İnsanları etkileme, takıma liderlik etme, takım çalışmasını yönetme yeteneğine sahip	Sürecin şampiyonu gibi hizmet etmesi
Sürekli iyileştirme ve öğrenmeye açık	Süreç çalışanlarının kendilerini geliştirmelerine yardımcı olma
Fonksiyonel önyargılardan kurtulmuş	Süreçlerin hedeflere uygunluğunun izlenip değerlendirilmesi
Süreç içinde saygı gören ve performansı yüksek	Süreç performansını etkileyen aksaklıkların tespiti ve ortadan kaldırılması
	Başarılı çalışanların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi; zorluk çakan çalışanlara rehberlik edilmesi

Süreç yönetiminin en önemli adımı süreç sahibinin belirlenmesidir. Süreç sahibi, bir takım faaliyetlerin sorumluluğunu alan, sürecin yönetiminden ve performansından sorumlu olan, yapma, denetleme, değiştirme yetkisine sahip olan kişidir. Süreç sahibi, fonksiyonlardaki değişiklikleri uygulayacak kişidir (Born,1994 s. 77). Aynı zamanda süreç sahibi, süreç ekibini oluşturma görevini üstlenen kişidir.

“Süreç takımı oluşturulduktan sonra süreç ekibindeki üyelerin sıkı bir eğitim almaları ve rollerini iyice anlamaları gerekir. Sahip oldukları deneyim doğrultusunda kimileri sorularla süreci anlamaya çalışacak, kimileri ise süreç yeniden yapılandırmanın temel faydaları hakkında bilgi alma ihtiyacı duyacaktır” (Bozkurt, 2002, s. 43-45).

Kısacası süreç sahibi, sürecin başlangıcından bitişine kadar bütün aşamalardan birinci derecede sorumlu olan kişi, yönetici, lider veya proje sorumlusudur denilebilir.

III.2.5.1.4. Süreç Kaynaklarının ve Ekibin Belirlenmesi

“Ekip, belirlenmiş bir projede çalışmak üzere projenin gerektirdiği çeşitli disiplinlerin, değişik eğitim, bilgi, beceri ve görüşe sahip kimselerin ortak bir amaca ulaşmak üzere bir araya gelmesiyle oluşmuş bir topluluktur” (Buldur, 2006, s. 28).

Kuruluşun hedeflerine ulaşması ve müşteri memnuniyetini sağlaması yolunda tüm çalışanlar süreç bakış açısını edinmiş olmalıdır. Süreç bakış açısına sahip olabilmek için esas olan üst yönetimin bu yaklaşımı desteklemesi, kararlı olması ve diğer tüm çalışanlara bu bakış açısını benimsetebilmesidir. Bu yaklaşımı benimsemek için kuruluş öncelikli olarak süreçlerini belirlemeli, tanımlamalı, bir öncelik sırasına koymalı ve bitmeyen bir süreç olarak iyileştirme yapmalıdır. Süreç yaklaşımının faydalarını bilmek, süreç mantığının ne olduğunu anlamak ve uygulamak bu açıdan oldukça önemlidir (Tokcan, 2011, s. 1).

“Seçilen sürecin düzeyi ve kapsamı göz önünde bulundurularak, oluşturulacak ekip üyelerinde şu özelliklerin olmasına dikkat edilmelidir; süreç bilgisi, coşku, liderlik, analiz yeteneği, yaratıcılık, problemlere sahip çıkma, çözümlere sahip çıkma, çalışkanlık” (Karabıçak, 1998, s. 24-25).

Farklı kaynaklar incelendiğinde süreç ekibini oluşturacak kişilerin taşınması gereken özellikler için şu çıkarımlarda bulunulabilir;

- Takım çalışmalarına uygunluk,
- Aksaklıkları ve iyileştirme fırsatlarını görebilmek,
- İletişim becerileri yüksek olmak,
- Zaman problemi olmamak.

Öte taraftan süreç için gerekli olan kaynakların belirlenmesi görevi de üst yönetime düşmektedir. Sürecin kaynağından kasıt sürecin finansal açıdan desteklenmesidir. Sürece finans sağlanması işi için üst yönetim üstüne düşen görevi yapmalıdır. Ve bu kaynaklar her süreç için ayrı ayrı tanımlanmalıdır. Bu tanımlama, süreç sahibine ne kadar büyüklükte bir alanda (finansal olarak) hareket edeceğini bilmesi ve temkinli bir şekilde adım atması açısından fayda sağlayacaktır.

III.2.5.1.5. Süreç Kontrol Kriterinin ve Metotlarının Belirlenmesi

Kontrol kriterleri ve uygulanacak metotlar, süreçlerin planlama aşamasında belirlenen plana göre işleyip işlemediğini kontrol etmek, süreçleri izlemek, süreçlerin performans değerlendirmelerini yapmak, iyileştirme gereken noktaları tespit etmek ve süreç hakkında doğru şekilde bilgilenmek amacıyla belirlenir.

Belirlenecek olan kriterlerin yönlendirici ve değerlendirici olmak üzere iki amacı vardır. Yönlendiricilik özelliği geleceğe hizmet ederken değerlendircilik özelliği geçmişe yöneliktir. Gelecekte yapılacaklar, kurumun geçmiş tecrübelerinden

faaydalanılarak bu kriterler yardımıyla yönetilebilir. Bu açıdan kriterler, kurumun geçmişte yaptığı iş ve işlemler ile gelecekte yapacağı iş ve işlemler arasındaki köprü niteliğindedir. Belirlenecek olan kriterlerin özellikleri aşağıdaki gibi olmalıdır;

- “Şirketin stratejileri ile ilişkili olmak,
- İç/dış müşteri beklentileri ile ilişkili olmak,
- Spesifik ve ölçülebilir olmak,
- Yeterli derecede hassas ve güvenilir olmak,
- Düzenli aralıklarla herkes tarafından ulaşılabilir olmak” (TS EN ISO 9001:2015, 2016).

Kriterlerin etkenlik, verimlilik ve esneklik olmak üzere üç ölçüm kriteri bulunur. Yine TS EN ISO 9001:2015 standardında bahsedilen bu kriterlere ayrı ayrı bakıldığında; (Etkin Süreç..., 2004, ss. 18-19)

Etkenlik: Süreç çıktıları olan ürün ve hizmetleri, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine göre uygun zamanda, uygun yerde ve uygun fiyatla sunma yeteneğidir. Etkenlik kriterlerinin belirlenmesinde müşteri ihtiyaçları ve beklentileri etkilidir. Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine göre belirlenen noktalar, ayrıntılı şekilde dokümanlaştırılır standart formlar haline dönüştürülür ve süreç çalışanlarına dağıtılır.

Doğruluk, zamanındalık, hatasızlık, müşteri şikayetleri, gerçekleşen plan, hizmet seviyesi, cevap verme süresi, vb. konular etkenlik konuları arasında gösterilebilir.

Verimlilik (Etkinlik): Kaynakların (insan, enerji, bilgi, ekipman, malzeme vs.) en düşük seviyede kullanılarak müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasıdır.

Bu kriterin amacı, zamandan, maliyetten ve iş gücünden tasarrufu sağlamak ve sonuçlara bir değer katmayan faaliyetleri ortadan kaldırmaktır.

Verimlilik konuları arasında iş için harcanan zaman, çıktı için harcanan zaman, çıktı için harcanan para, sonraki adıma geçmeden önceki bekleme zamanı ve süreç çevrim zamanı gösterilebilir.

Esneklik: Sürecin değişen şartlara uyum sağlayabilmesidir. Bu beklenen sonucu etkilemeyecektir. Esnek süreç, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak amacıyla özel durumlarda kuralların dışına çıkabilmelidir.

Esneklik konuları arasında ise; özel müşteri istekleri, müşterinin özel bir isteğini gerçekleştirme süresi, müşterilerin ekstra isteklerinin gerçekleştirilmesi için yapılması gereken faaliyet miktarı konuları sayılabilir.

Kriterlerin ve metodların belirlenerek ölçümlerin yapılması, sürecin gidişatı ile ilgili bilgi sahibi olunmasına, sürecin izlenebilirliğine ve kritik durumlara en kısa sürede müdahale edilebilmesine fırsat sağlayacağından bu adım zamandan ve maliyetten tasarruf sağlamaya ve kaliteyi arttırmaya yardımcı olması açısından önemlidir.

III.2.5.1.6. Sürecin Dokümante Edilmesi

Süreç sahibinin ve ekibinin, süreçleri değerlendirerek iyileştirebilmeleri, süreçlerin bütün olarak değerlendirilebilmesi ve yorumlanabilmesi için, süreçlerin

herkes tarafından anlaşılabilir bir dilde dokümente edilmesi gerekmektedir (Rother ve Shook, 1999, s. 4).

Başel Büyükköşe'ye göre (2008, s. 34) süreç dokümantasyonu aşağıdaki bilgileri içermelidir;

- Sürecin sahibi, süreç iyileştirme çalışmalarından kimin sorumlu olduğu,
- Sürecin sınırları, başlangıç ve bitiş noktaları,
- Süreç akışı,
- Sürecin amacı, amaca ulaşmadaki başarımlı düzeyi,
- Süreç ölçümlerinin geçerliliği.

Süreçlerin yapılan plan dahilinde işletilebilmesi, devamlılığının sağlanması, hedeflerin oluşturulması, şartları karşılayabilmesi, izlenebilir, ulaşılabilir ve geliştirilebilir olması için sürecin dokümente edilmesi gerekir. Süreçler; kalite planları, iş akış şemaları, hedefler, prosedürler, talimatlar ve raporlar vb. gibi çalışmalarla dokümente edilebilirler.

Süreçlerin dokümente edilmesi aşaması diğer tüm aşamaların değerlendirilmesinin yapıldığı, süreçlerin mevcut durumlarının ve gidişatlarının gözler önüne serildiği aşamadır. Ve izlenebilirlik, ölçüm ve analiz aşamasına temel oluşturması açısından önemlidir.

III.2.5.2. Süreçlerin İzlenmesi, Ölçülmesi ve Analiz Edilmesi

Süreç sahibinin ve üst yönetimin süreçleri belirli aralıklarla izlemesi ve analiz etmesi gerekir. Sürecin izlenmesi ve ölçülmesi; sürecin yeniden mi tasarlanacağı, revize mi edileceği ya da işlevsel olmayan sürecin sonlandırılıp sonlandırılmayacağı kararının verilebilmesi açısından önemlidir.

Süreçler izlenip ölçülmeden ve analiz edilmeden, iyileştirilmeleri mümkün olamayacağından süreçlerin yönetimi ve kontrol edilmesi de mümkün olmayacaktır.

Süreçlerin izlenmesi ve değerlendirmesinin yapılmasının önemine Ünsalan (2008, s. 130) şu sözlerle vurgu yapmaktadır;

“Süreçler izlenirken bir taraftan da kontrolleri yapılmalıdır. Bu kontroller, üretim dönüşüm sürecine ilişkin devam eden faaliyetlerin örgüt standartlarına uygunluğunu gözden geçirme işlemidir. Süreç, sürekli olarak izlenip, aynı zamanda kontrolleri de yapılırsa daha sonra hatalı çıktıların ortaya çıkması engellenmiş olur. Bu kontrol ve değerlendirmeler ile süreçteki olası sorunlar süreç esnasında belirlenmiş olur. Bu kontrol ve değerlendirmelerin sonucunda bir sorun tespit edilemezse süreç devam ettirilir veya faaliyet sürdürülür, sorun varsa bu sorunların ortadan kaldırılmasına yönelik tedbirler alınır fakat bu da mümkün değil ise faaliyetin sürdürülmesine son verilir.”

Yine aynı konudan Öztürk (2009, s. 105) şu şekilde bahseder; “ Süreç yönetiminin uygulaması sırasında sürecin performansını izlemek ve değerlendirmesini yapmak süreç yönetiminin faydalı olması açısından önemlidir. Değişimler objektif olarak izlenmeli, gerekli iyileştirmeler sürekli olarak uygulanmalıdır.”

Bu açıklamalardan anlaşılan şudur; süreçlerin ne durumda olduklarını, ne kadar verimli olduklarını, ne kadara maal olduklarını, avantajlarını veya dezavantajlarını, yapılan planlara göre çalışıp çalışmadığını, belirlenen hedeflerin tutturulup tutturulmadığını görmek amacıyla süreçler izlenmeli, ölçülmeli ve analiz edilmelidir. Ve çıkan tabloya göre gereken yerlerde iyileştirme faaliyeti başlatılmalı ya da yeniden tasarım yapılmalıdır.

Sürecin izlenmesi, değerlendirilmesi ve kontrolü için uygulanacak adımlar şu faaliyetlerden oluşur (Öztürk, 2009, s. 273).

- Sürecin gerçek performansını değerlendirme
- Hedefler ile gerçek performansı kıyaslama
- Kıyaslama sonucu ortaya çıkan farklılıklar için gerekeni yapma

Gaga (2009, s. 7) ise sürecin kontrolüne ilişkin adımları şöyle maddeler;

- “Kontrol noktaları ile kritik fonksiyonel kopukluk ve aksaklıkların belirlenmesi,
- Ölçümlerin tanımlanması,
- Geri beslemenin elde edilmesi ve düzeltici faaliyetlerin yapılması.”

Bu adımlar dikkate alındığında süreçlerin başarılı olması için uygulanması gereken üç önemli noktanın olduğu görülmektedir. Bunlar; süreçlerin kontrolü, ölçülmesi (iç ölçümler, çıktı ölçümleri) ve gereken yerlerde iyileştirilmelerin yapılmasıdır. İç ölçümler ve çıktı ölçümleri süreç performans değerlendirilmesi olarak adlandırılabilir.

Süreçlerin iyileştirilmesi; yeniden tasarım ve gereken düzeltmelerin yapılması (iyileştirilmesi) olarak iki şekilde yapılabilir.

III.2.5.3 Süreçlerin İyileştirilmesi

Süreç iyileştirme, en kısa haliyle süreç performans düzeyinin artırılması (Bozkurt, 2002, s. 53) olarak tanımlanabilir. İyileştirme kavramı, süreç yönetiminden ayrı düşünülemez. Süreç yönetiminin uygulandığı her yerde iyileştirmenin yapılması şarttır. İyileştirme yapılmayan bir süreç yönetimi politikasının başarısından söz edilemez. Bu sebeptendir ki süreç iyileştirme, süreç yönetiminin en önemli aşamasıdır denilebilir.

“Süreç iyileştirme; işlerin daha iyiye gitmesi, kritik durumlarla mücadele edebilmek ve krizlerle başa çıkabilmektir. Değer artışının, verimliliğin, kalitenin artırılması ile süreçte iyileştirme hedeflenir” (Tokcan, 2011, s. v).

Yapılan izleme, değerlendirme ve analiz sonucunda etkenlik, verimlilik ve esneklik açısından değerlendirilen süreçlerin hedeflenen performansı karşılamadığı ortaya çıkmışsa bir iyileştirme ekibi oluşturulur, iyileştirme ekibi tarafından bir plan hazırlanır ve sürecin hedefi yeniden tanımlanır, iyileştirme esnasında hangi yöntem ve tekniklerin kullanılacağı, hangi araçlardan faydalanılacağı ve çalışma takvimi belirlenerek sürecin iyileştirilmesi işine başlanır. İyileştirmenin her adımdan sonra uygulanması gerekir, böylece hangi aşamada ne gibi düzeltmelerin yapılacağı daha erken tespit edileceği için vakit kaybının önüne geçilmiş olur.

“Süreç iyileştirme ekibi süreci etkileyen bütün faktörleri; süreçte kullanılan malzemeleri, yöntemleri, tezgâhları, ortam koşullarını, yönetsel uygulamaları çalışanları ve çıktıyı bazı unsurları dikkate alarak inceler ve analiz eder. Bu unsurlar; sürecin çevrim süresi, müşteri memnuniyet oranı, sürecin maliyeti, müşteriye karşılık verme hızı, süreçte oluşan fire, yeniden işleme miktarı, tekrarlanan işlerin sayısı, doküman hataları, taşımada meydana gelen gecikmeler, katma değer yaratan süreçlerin toplamı, karar noktalarının sayısıdır” (Bozkurt, 2002, s. 54).

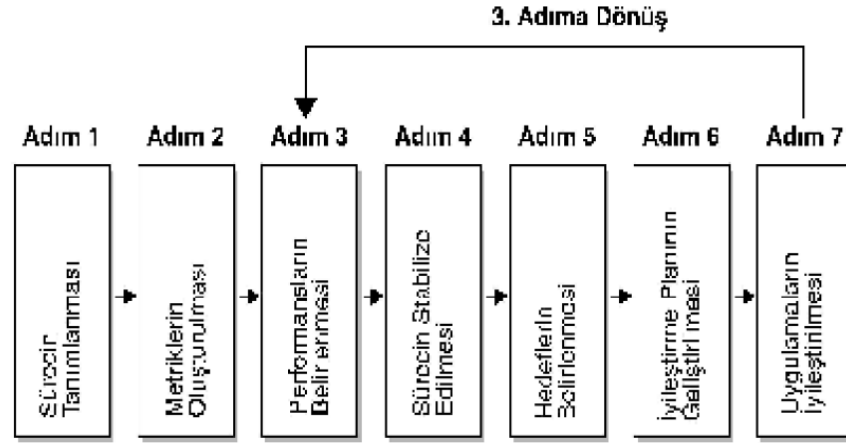
Süreç iyileştirme şu aşamalarda gerçekleştirilebilir; (Etkin Süreç..., 2004, s.

29)

1. Sürecin Tanımlanması
2. Metrikler Oluşturulması
3. Süreç Performansların Tespit Edilmesi
4. Sürecin Stabilize Edilmesi
5. Süreç Hedeflerinin Belirlenmesi
6. İyileştirme Planlarının Geliştirilmesi
7. Uygulamaların İyileştirilmesi

Oluşturulan iyileştirme ekibi tarafından, mevcut süreçlerde gerekli analizler ve ölçümler yapıldıktan sonra zayıf kalan süreç tanımlanır. Sürecin performans değerlendirmesi yapıldıktan sonra süreç için yeni hedefler belirlenir ve bu hedeflere nasıl ulaşılabileceği konusunda planlar geliştirilir, hangi yöntem ve tekniklerin kullanılacağı belirlenir ve iyileştirme süreci bu plan dâhilinde başlatılır. İyileştirme süreci bitmeyen bir süreçtir. Bu yüzden sürecin sürekli iyileştirilmesi yapılır. Yani bir sürecin iyileştirmesinde 7. adıma gelinse dahi o süreç için sona gelindiğinden bahsedilemez, o süreç için tekrar performans değerlendirmesi yapılır ve sonraki

adımlar aynen işletilir. Bu adımların daha anlaşılır olmasında aşağıdaki şekil faydalı olacaktır;



Şekil 11 Süreç İyileştirme Adımları (Etkin Süreç Yönetimi ve ISO 9001:2000, 2004, s. 29)

Harrington'a (1991, s. 17) göre var olan süreçlerin mevcut durumları incelendikten sonra süreçler üç değişik yaklaşım ile iyileştirilebilir;

1. Süreç iyileştirmesi yapılır.
2. Süreç en baştan yeniden tasarlanır.
3. Kıyaslama sonucu seçilen bir süreç aynen uygulanır.

Harrington (1991, s. 15) süreç iyileştirmenin amaçlarını, kaynakların (yetenekler, insanlar, cihazlar, zaman, sermaye ve yenilikler) etkili ve verimli kullanımının sağlanması olarak açıklar.

Etkin Süreç Yönetimi ve ISO 9001:2000 kitabında maddelenen süreç iyileştirmenin amaçları ve önemi aşağıdaki gibi tablolatırılmıştır; (Etkin Süreç..., 2004, s. 8; s. 29)

Tablo 6 Süreç İyileştirmenin Amaçları ve Önemi

Süreç İyileştirmenin Amaçları	Süreç İyileştirmenin Önemi
Hataları ortadan kaldıracak	Müşteri odaklılık
Gecikmeleri en aza indirecek,	Zamana ve gelişmelere uyumluluk
Anlaşılır,	Hızlı, etkin ve verimli çalışma
Kolay uygulanabilir,	Kaynakların etkili ve verimli kullanımı
Müşterinin değişen ihtiyaçlarına uyarlanabilir,	Çalışanların organizasyon içindeki katkılarının artması
Organizasyonlara rekabet avantajı sağlayacak	Ürün ve hizmet kalitesinin artırılması
	Maliyetten tasarruf edilmesi ve gelirlerin artırılması
	Sürekli geliştirme ve iyileştirme

Farklı kaynaklardaki bu çalışmalara bakıldığında, süreç iyileştirme bir işletmede zamandan tasarruf etmek, israfı azaltmak, kaliteyi arttırmak, müşterinin istek ve beklentilerini karşılamak, müşterinin memnuniyetini sağlamak, süreç yönetimi uygulamalarının sürekliliğini sağlamak için uygulanır ve bitmeyen bir süreçtir denilebilir.

Süreç yönetimi, uygulandığı kurumun performansını sürekli arttırmayı sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır. EBYS'lerin performanslarının artırılması, etkin yönetiminin ve sürdürülebilirliğinin sağlanması amaçlarıyla EBYS yönetim sürecinde de uygulanabilir. Elektronik belge yönetimi birbirine bağlı birçok ana ve alt süreçten oluşan ve bu süreçlerin yönetimini gerektiren sistemlerdir. EBYS'lerin temelinde aslında süreç yönetimi bulunmaktadır. Bu sebeple süreç yönetimi ve elektronik belge yönetimi birbiri ile ilişkili ve birbirinden ayrı düşünülemeyecek uygulama ve yaklaşımlardır. Bir sonraki bölümde süreç yönetimi ve elektronik belge yönetimi arasındaki ilişki daha ayrıntılı şekilde ele alınacaktır.

IV. BÖLÜM: BİR BİLGİ SİSTEMİ OLARAK ELEKTRONİK BELGE YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA SÜREÇ YÖNETİMİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

“Belge yönetimi ve arşiv sisteminin temeli süreç yönetimine dayanır. Süreç yönetimi, belge yönetimi ve arşiv işlemlerinin kalitesini etkileyen yapıyı yaratmak yanında belge yönetimi ve arşiv sisteminin temelini de oluşturur. Belge ve arşiv işlemlerinde izlenecek yöntem, süreç yönetimine göre yapılandırılmalıdır. Çünkü belge ve arşiv işleri, belgenin üretimi oluşumu ile başlayan, kaydedilmesi, dosyalanması, düzenlenmesi, kullanımı, tasfiyesi vb. aşamalarıyla devam eden bir süreci kapsamaktadır. Bu sürecin yönetilmesi için politika ve hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir” (Özdemirci vd., 2009, s. 34).

Bu bölümde elektronik belge yönetim uygulamalarında süreç yönetimi ve sürdürülebilirlik konusu incelenecektir. EBYS süreçlerini iki başlıkta incelemek mümkündür. Bunlar; EBYS’ye geçiş süreci (projelendirme) ve uygulama sürecidir. Çalışmanın bu bölümünde geçiş sürecine çok kısa şekilde değinilmiş ve “EBY uygulamalarında süreç yönetimi” konusu EBYS bileşenleri üzerinden ayrıntılı şekilde incelenmiştir. EBYS’nin kendi içinde birçok yönetim süreci vardır. Bunlara Arşiv Yönetimi, Belge Yönetimi, Klasör Yönetimi, Birim Yönetimi vs. bileşenleri örnek gösterilebilir. Elektronik Belge Yönetimi, bu yönetim süreçlerinin yönetilmesi işidir.

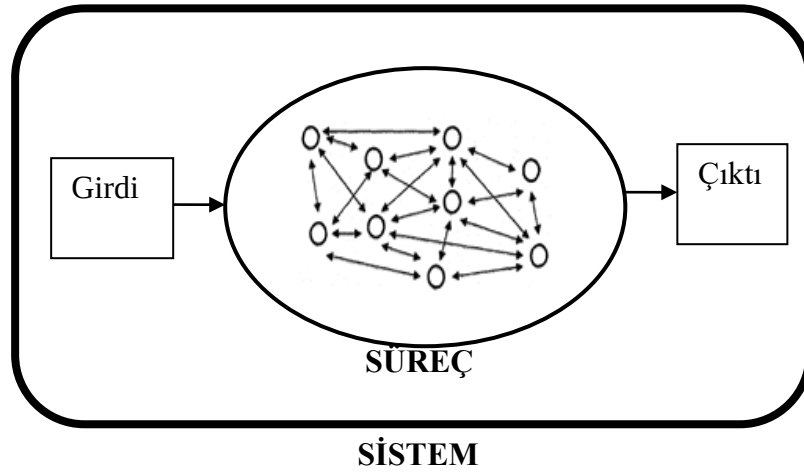
IV.1. Bilgi Sistemlerinde Süreç Yönetimi

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmelere ve küreselleşmeye bağlı olarak işletme koşullarında önemli değişiklikler olmuş, bilgi kavramının önemi işletmeler

için farklılaşarak bilgiyi elde tutmak bir güç haline gelmiştir. İşletmelerin piyasada var olabilmesi ve kalıcı olabilmesi, bilgiyi nasıl yönettiklerine bağlıdır. Bilgiyi yönetebilmek ise bilgi sistemlerinin kullanımı ile olanaklı hale gelmektedir.

Bilgi sisteminin temeli sistem yaklaşımına dayanmaktadır. Bu sebeple, bilgi sistemi konusuna geçmeden sistem kavramına bakmak bu konunun daha anlaşılır olması açısından faydalı olacaktır.

Sistem, “birbiriyle ilişkili ya da etkileşimli bir grup elemanın oluşturduğu bütün” olarak tanımlanır (Hoşcan ve Şahin, 2005, s. 7). Yine Hoşcan ve Yaşar’ın Schultheis ve Sumner’dan aktardığına göre; sistem, girdileri alarak çıktılara dönüştüren, sistematik bir dönüşüm süreciyle ortak bir amaç için birlikte çalışan ve birbiriyle ilişkili elemanlardan oluşan guruptur (Schultheis ve Sumner, 1997, s. 31). Sistem tanımı daha önceki bölümlerde işlenen süreç tanımıyla benzerlik gösterse de aslında farklı şeyleri ifade ederler. “Sistem; bir işletmede bir faaliyeti gerçekleştirmek amacıyla, bütünleştirilmiş bir plan oluşturmak üzere birbiri ile ilişkili çeşitli süreçlerin oluşturduğu bir şebekedir” (Aydın, 1988, s. 149). Bu kavramların sınırları aşağıdaki şekilde görülmektedir. Şekildeki yuvarlaklar; sistemin süreç öğelerini, oklar; bu öğelerin/süreçlerin birbiriyle olan ilişkilerini göstermektedir.



Şekil 12 Sistem Kavramı

Sistem; girdileri, girdilerin çıktılara çevrildiği dönüşüm süreçlerini ve çıktıları kapsayan geniş bir kavramdır. Şekilde görülen birbiriyle ilişki içerisinde olan süreç öğeleri aslında sistemin alt yönetim öğeleri/süreçleridir ve bu alt yönetim öğeleri birbirine bağlı durumdadırlar. Yani her öğe bir diğer öğenin başarısından ya da başarısızlığından etkilenir. Bu konuda Anameriç (2003, s. 51) şunları söyler;

“Sistem bir bütün olarak düşünülür ise hedeflere ulaşmak için ortak bir çalışmanın olması gerektiği görülür. Öğeler hem sistemin parçası hem de sistemin alt sistemleridir. Bu yüzden sistemin öğeleri birbirine muhtaç ve aynı zamanda bağımlı konumdadırlar. Öğelerin hedefe ulaşmada kendi enerjilerini kullanmaları yanında ilişkide oldukları öğelerden de yardım almaları gerekir.”

Sistem kavramına baktıktan sonra bilgi sistemi konusu daha kolay anlaşılacaktır. Laudon ve Laudon (2014, s. 45) bilgi sistemini; bir organizasyonda karar alma ve denetimi desteklemek için kullanılan teknik olarak bilgiyi toplayan, işleyen, depolayan ve dağıtan birbiriyle ilişkili bileşenler dizisi olarak tanımlamaktadır. Yılmaz (2009, s. 107) ise bilgi yönetimini; “gereksinim duyulan

bilginin edinimi, yayımı, kullanımı ve tekrar kullanılmak üzere depolanması, günümüz örgüt ve iş yaşamında örgütsel etkinliği ve verimliliği yükselten bir etken” olarak tanımlar. Yine Laudon ve Laudon’a göre (2014, s. 45, 75) bilgi sistemleri; işletmelere destekleme, karar verme, koordinasyon ve kontrol aşamalarında yardımcı olur, buna ek olarak yöneticilere ve çalışanlara, sorunlarını analiz etme, karmaşık konuları görselleştirme ve yeni ürünler yaratma bağlamında da yardımcı olur. Ayrıca bilgiyi yönetmeyi, daha iyi kararlar almayı, iş süreçleri uygulamalarını geliştirmeyi olanaklı kılar. Akkurt’a (2010) göre ise, “bilgi sistemleri işlerin kayıt altında yürütülmesi, farklı iş süreçleri arasında uyum sağlanması, üretim ve hizmet kalitesinin artırılması, üretim hızının artırılması gibi avantajlar sağlamaktadır.”

Kurumlar ve işletmeler için bilgi sistemlerinin sağladığı bu faydalar göz önüne alındığında bilgi sistemlerinin kullanımı ve yönetimi, işletmelerin bugün ve yarını etkileyen en önemli unsurdur denilebilir.

Kurum ve kuruluşlarda, kurumsal bilgi yönetimini gerçekleştiren bilgi sistemleri şu şekildedir; (Karagül, 2006, s. 21- 30; Külcü vd., 2015, s. 25)

- Internet, Intranet ve Extranet,
- Veri Stokları ve Veri Madenciliği Araçları,
- Doküman Yönetim Sistemleri,
- Web Portalları,
- Bilgi Elde Etme (Arama) Motorları,
- İçerik Yönetimi Uygulamaları,
- İlişkisel ve Nesne Veri Tabanları,
- Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları,
- Elektronik Yayınlama Sistemleri,
- Veri Ambarları,
- Grup Birlikleri ve İş Akış Sistemleri,
- Karar Destek Sistemleri,
- İtme Teknolojileri ve Yazılımları,
- Bilgi Erişim Sistemleri,
- Yardım Masası Uygulamaları,
- Masaüstü Yardım Araçları,
- Beyin Fırtınası Uygulamaları,
- Belge Yönetim Sistemleri.

Bilgi sistemlerini iki başlık altında sınıflamak mümkündür. Bunlar; İşlem Destek Sistemleri ve Yönetim Destek Sistemleridir. Ancak bu sınıflamanın dışında bu iki sistemi destekleyen bazı alt sistemler vardır. Bunlar ise; Kayıt/Veri İşleme Sistemleri, Yönetim Bilgi Sistemleri, Karar Destek Sistemleri, Süreç Kontrol Sistemleri, Ofis Otomasyon Sistemleri, Üst Yönetim Destek Sistemleridir.

“İşletmelerin bilgiyi nasıl yönettiklerine bağlı olarak piyasanın neresinde durdukları ve gelecekte var olup olmayacakları belirlenecektir. Yani işletmelerin sürdürülebilirliği aslında bilgiyi yönetebilmelerine bağlıdır. Bilgiyi yönetebilmek ise bilgi sistemlerinin yönetimiyle mümkündür. Bilgi sistemleri, özellikle organizasyonların ürettikleri ve dışarıdan sağladıkları bilgiyi yöneten sistemlerdir” (Anameriç, 2003, s. 90) .

Bilgiyi yönetmek üzere tasarlanan ve amaçları, bilgiyi yönetmek olan bilgi sistemlerinin temelinde bilginin yaşam döngüsü olarak da adlandırılan bilgi yönetimi süreçleri yer alır. Tüm bilgi sistemleri için izlenen süreç adımları ana hatlarıyla aynıdır. Çünkü tüm bilgi sistemleri aynı amaca hizmet etmek üzere tasarlanmışlardır. Bu amaç ise bilgi yönetimini gerçekleştirmektir. Bilgi sistemlerinin de süreçlerini oluşturan bilgi yönetimi süreçleri ise şöyledir; (Özer, 2011, s. 10-14)

- “Verinin Toplanması ve Analizi,
- Bilginin Üretilmesi ve Geliştirilmesi,
- Bilginin Tasnif Edilmesi ve Saklanması,
- Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması,
- Bilginin Kullanılması ve Değerlendirilmesi süreçleridir.”

Tüm bu aşamaların birbirleriyle ilişkili süreçler olduğu ve bir bütün olarak yönetilmesi gerektiği açıktır. Bilgi sistemleri, bu süreçlerin yönetimini gerçekleştiren

yapılardır. Bu bakımdan bilgi sistemleri, tıpkı girdi, çıktı, müşteri vs. gibi süreç yönetiminin kaynak niteliğindeki unsurlarıdır.

Bilgi sistemleri en başından en sonuna kadar süreç yönetimi gerektiren yapılardır. Kurumda bilgi sistemi oluşturulmaya yönelik bir karar verildiği andan itibaren tüm aşamalar planlanmalı, tanımlanmalı, sorumlular ve ekip belirlenmeli, metotlar seçilmelidir. Süreçler en başından belirlenmeli, haritalandırılmalı ve bu harita ışığında hareket edilmelidir. Oluşturulacak bu haritalara göre hareket etmek sistemin etkin yönetilebilmesini ve sürdürülebilirliğini sağlayacaktır.

Temeli, yukarıda maddelenen bilgi yönetimi süreçlerine dayanan bilgi sistemi adımları, süreç yönetimi yaklaşımına sahiptir. Bilgi sistemlerinin adımları bir anlamda süreç yönetimi adımları olarakta değerlendirilebilir.

Bilgi yönetim sistemlerinin analizi, tasarımı ve gelişimine yönelik adımlar şöyledir; (Tiwana, 2003, s. 232)

- **Altyapı/Durum Değerlendirmesi**

1. Var olan altyapının analizi
2. Bilgi yönetimi ile iş stratejisinin hizalanması

- **Analiz, Tasarım ve Geliştirme**

3. Bilgi yönetimi altyapısının tasarlanması
4. Var olan bilgi varlıklarının ve sistemlerinin denetlenmesi
5. Bilgi yönetimi sorumlularının oluşturulması
6. Bilgi yönetimi projesinin hazırlanması
7. Bilgi yönetimi sisteminin geliştirilmesi

- **Yerleştirme/ Uygulama**

8. Plan ışığında bilgi yönetimi uygulamasına başlanması

9. Değişim, kültür ve ödül yapılarının yönetilebilmesi

- **Değerlendirme**

10. Performansın /başarının değerlendirilmesi, bilgi yönetimi yatırım karlılığının ölçülmesi, bilgi yönetimi sisteminin artırılarak gerekli iyileştirmelerin yapılması.

Günümüzde işletmeler ve kurumlar güçlü olabilmek için bilgiye muhtaçtırlar. Artık güçlü olanlar; bilgiyi elinde tutan, onu yöneten ve kullananlardır. Bilgiyi yönetmek için ise bilgi sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgi sistemlerinin temelinde de tıpkı süreç yönetiminde olduğu gibi girdileri çıktılara dönüştürmek amacı vardır. Bilgi sistemleri için girdiler ham bilgi, çıktılar ise işlenmiş ve kullanılabilir bilgidir. Bilgi sistemleri girdileri birbirleriyle ilişkili süreçlerden geçirerek işleyen, onları kullanılabilir çıktılara dönüştüren sistemlerdir. Daha ayrıntılı bir tanım yapılacak olursa bilgi sistemleri; ham bilgileri toplayan, onları birbiriyle ilişkili süreçlerden geçirerek işleyen, onlara katma değer kazandıran, onları kullanılabilir bilgilere dönüştüren, bu bilgilerin kullanımını ve saklanmasını sağlayan özetle bilgiyi yönetmeyi amaçlayan bir süreç yönetimidir denilebilir.

Tüm bunlara ek olarak bilgi sistemlerinin dinamik yapılar olduğu göz önünde bulundurulduğunda sistemin yönetilebilmesinin sürekli kontrol, izleme ve iyileştirmeye bağlı olduğu söylenebilir. Çünkü bilgi sistemleri canlı, dinamik ve kurum farklılıklarına, mevzuat değişikliklerine, teknolojik gelişmelere ve kurum içi sirkülasyona göre sürekli güncellemeler gerektiren yapılardır. Bu bakımdan da süreç yönetimi gerektirirler.

“Kamu kurumları, fonksiyonlarını gerçekleştirirken iş süreçlerinde üretilen belgelerin sistematik olarak yönetilmesini sağlayan bilgi sistemlerine ihtiyaç duyarlar” (Bayram ve Demirtel, 2014, s. 91). Elektronik belge yönetim sistemi de bilgi ve belgeleri yönetmek amacına dayanan bilgi sistemlerinden bir tanesidir. EBYS’ler, birer bilgi kaynağı olan belgeleri yöneten ve sürekli bir yaşam döngüsü içerisinde olan sistemlerdir ve tüm bilgi sistemlerinde olduğu gibi EBYS’ler de süreç yönetimi gerektirirler.

Çalışmanın ilerleyen bölümünde konunun kapsamı biraz daha daraltılmış ve bir bilgi sistemi olan elektronik belge yönetim uygulamalarında süreç yönetimi konusu ele alınmıştır.

IV.2. Elektronik Belge Yönetimi Uygulamalarında Süreç Yönetimi

Belge yönetimi, bir olay değil, bir süreçtir. Uygulanacak ve rafa konulacak bir kerelik bir proje değildir. Bu, kabul edilmesi ve günlük çalışma ortamına dâhil edilmesi gereken temel bir organizasyonel ilkedir (Brooks, 2006, s. 50).

İster geleneksel olsun isterse elektronik ortamda olsun, belge yönetimi programlarının temeli “yaşam döngüsü” yaklaşımına dayanmaktadır. Yaşam döngüsü yaklaşımı; belgelerin tıpkı canlılar gibi doğup yaşadığı ve kullanım değerini yitirmesiyle imha edilmeleri görüşüne dayanır (Schellenberg, 1956, s.7). “Bir canlıya benzetilen ve belgenin üretimiyle başlayan belge ve arşiv işlemleri; yazışma teknikleriyle, dosyalama sistemiyle, saklama planlarıyla, değerlendirme- ayıklama- imha ve dosya düzenleme çalışmalarıyla bir bütündür” (Özdemirci vd., 2009, s. v).

“Belge yönetimi doğrudan iş süreçleri ile ilgili olarak ele alınmaktadır. Çünkü kurumsal her iş süreci bir belgenin üretimini ya da kullanımını gerektirmektedir. Belgeler kurumsal iş sürecinin yürütülmesi ve denetimi için üretilmekte ya da saklanmaktadır” (Külcü vd., 2015, s. 3). “Belge yönetimi programı, belge üretiminin yapıldığı kurumsal iş süreçlerinden başlayarak, kalıcı depolamanın yapıldığı arşivsel hizmetlere kadar devam eden kesintisiz bir yapıyı ve bu yapı üzerindeki her türlü unsurun denetim altına alınmasını ifade etmektedir” (Odabaş, 2007, s.2). “Belge yönetimi ve arşiv işlemleri, bir kurumun yönetimi ve personeli tarafından hayata geçirilen tamamlayıcı bir süreç yönetimi olup, kurumsal hafızayı oluşturan bilgi ve belgeleri güvence altına alarak, kurumun belge yönetimi ve arşiv işlemlerinin etkin ve verimli bir biçimde yürütülmesini sağlar” (Özdemirci vd., 2009, s. 33).

O halde, elektronik belge yönetimi uygulamaları, belgelerin üretiminden başlayıp tasfiyesine kadar olan, ömürleri boyunca onların yönetimini yapan ve kendisi de aslında bir süreç yönetimi olan bilgi sistemleridir denilebilir. Bu çalışmalar çerçevesinde yapılabilecek belge yönetiminin süreç yönetimi cinsinden ortak tanımı ise şu şekilde olabilir; EBYS, iş süreçlerinde üretilen belgelerin oluşturulması, dosyalanması, saklanması, kullanılması ve değerlendirme-ayıklama ve imha işlemlerinin ve bunlarla ilişkili işlemlerin yapılması süreçlerinin yönetilmesi işidir. Belge yönetimi birçok alt süreçten oluşan ve tüm bu süreçlerin bir bütün olarak yönetimlerini yapan bir disiplindir. Bu sebeple EBYS’ler süreç yönetimi gerektirir dolayısıyla izlenecek yöntemler ve adımlar süreç yönetimine göre belirlenmelidir.

Elektronik belge yönetimi, gelenekselde yürütülen belge yönetimi işinin artık elektronik ortamda yürütülmesi işidir. Kurumların elektronik belge yönetimi

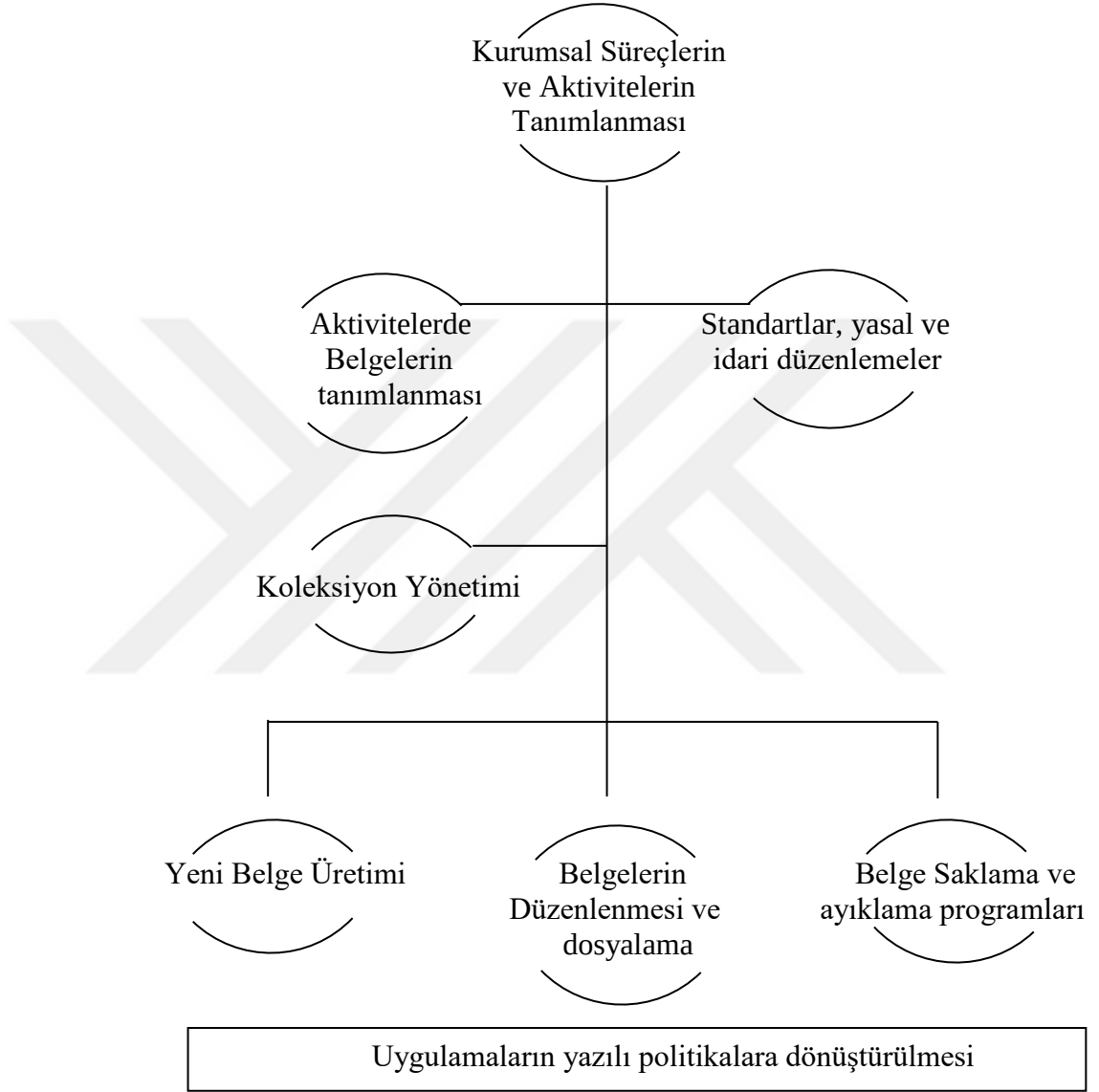
uygulamasını kullanmaya başlamadan önce izlenmesi ve yapılandırması gereken süreçler vardır. Çalışmanın temel konusu; “elektronik belge yönetimi sistemlerinin yönetilmesi aşamasındaki süreç yönetimi ve sürdürülebilirliği” olduğu için bu kısımda kurumların elektronik belge yönetim uygulamalarına geçiş aşamalarına kısa bir şekilde değinilecektir.

“Elektronik belge yönetimine geçişte, kurum içinde sistematige oturtulmuş bir belge yönetimi oldukça önemlidir. Belge ve arşiv yönetiminin kurumsallaştırılması, belge yönetimi kapsamındaki tüm işlemlerin önceden belirlenen standart ve kurallar dahilinde gerçekleştirilmesi ve ardından yazılım sürecinin yapılandırılmasıyla elektronik belge yönetimine geçiş, kurumsal bilgi sistemlerinin temelini oluşturmaktadır” (Bayram vd., 2012, s. 3)

Külcü vd. (2015, s. 21) göre EBYS’ye geçiş aşamasında ilk olarak “kurumsal süreçler, bu süreçlerle ilişkili olarak üretilen belgeler ve belge sistemleri, erişim, güvenlik ve etkililik analizleri yapılarak tanımlanmalıdır.” Bu çerçevede öncelikle “Gap Analizinin”² yapılması gerekir. Bu analizin yapılmasının sonrasında kurumun belge yönetimi politikalarının geliştirilmesi, bu doğrultuda gerekli işlemlerin (prosedürlerin) belirlenmesi, sistemin işleyişi ve uygulama biçimlerinin kontrol mekanizmaları ile ortaya konulması, sistemin sürekliliğinin ve işleyişinin kontrol edilmesi gerekmektedir. “Kurumlarda elektronik belge yönetim sistemlerinin ulusal ve uluslararası koşullar ile kurumsal gereksinimler doğrultusunda geliştirilmesi büyük bir önem taşımaktadır” (Umut ve Külcü, 2014, s.103).

² **Gap Analizi:** Hedeflenen konum ile şu andaki durum arasındaki farkın ne olduğunun detaylı olarak çıkarıldığı bir analizdir. Fark analizi ya da boşluk analizi olarakta adlandırılabilir (ISO 27001:2013, 2013).

Bu bağlamda e-belge yönetimi programlarının adımlarını gösterecek iş akış şeması aşağıdaki gibi olacaktır;



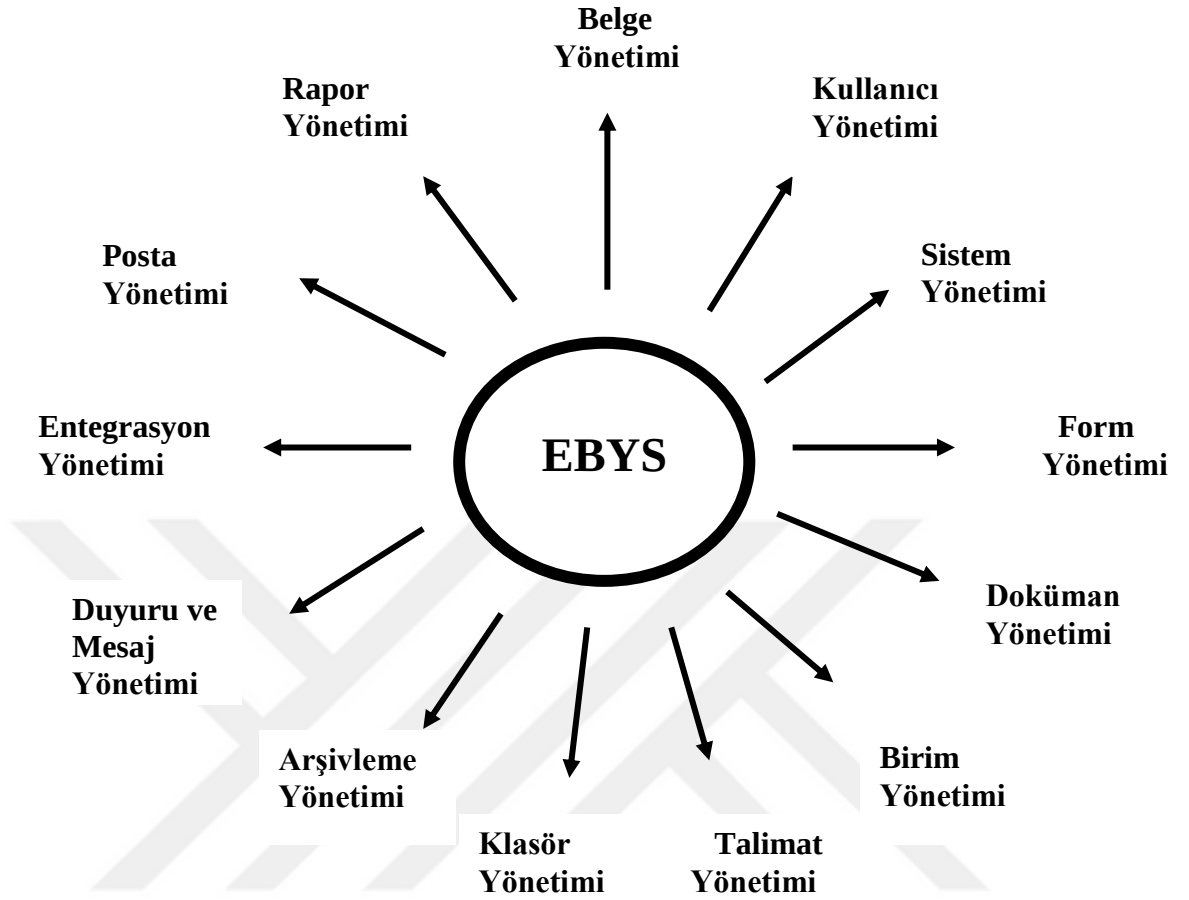
Şekil 13 Belge Yönetimi İş Akış Şeması (Külcü vd., 2015, s. 10)

Külcü vd. ve Özdemirci'nin, EBYS'ye geçmeden önce yapılması gerekenlerle ilgili söylediklerine bakıldığında, izlenecek adımların süreç yönetimi adımlarıyla

aynı aşamalardan oluştuğu görülmektedir. Tıpkı süreç yönetimi yaklaşımında olduğu gibi EBYS geçiş ve uygulama aşamalarında da süreçler planlanmalı, tanımlanmalı, süreç sahibi ve sorumluları belirlenmeli, kontrol kriterleri ve metotları belirlenmeli ve sürekli iyileştirmeler yapılmalıdır. Buradan da anlaşılmaktadır ki; EBYS'ler aslında süreç yönetimi uygulayan sistemlerdir. Süreç yönetimi bu yaklaşımın genel adı iken; elektronik belge yönetimi, süreç yönetimi yaklaşımının özel bir alanda (belge yönetimi alanında) uygulanmasıdır.

Bir kurumda uygulanan e-belge yönetimi programında bulunması gereken süreçler aşağıdaki şekilde gibidir;

Şekil 14'te görülen EBYS süreçleri, bir kurumdaki e-belge yönetim programlarının bileşenleri olarak adlandırılabilirler. Bu bileşenlerin hepsi ayrı ayrı yönetim gerektiren süreçlerden oluşmaktadır ve EBYS'lerde süreç yönetimi aslında bütün bu süreçlerin yönetimidir.



Şekil 14 EBYS Yönetim Bileşenleri³

Yukarıdaki şekilde görülen EBYS bileşenleri, tüm EBY sistemlerinde olabilecek bileşenlerdir. Ancak her EBYS’de yukarıda sayılan tüm bileşenlerin bulunması mecburiyeti yoktur. Sistemler oluşturulurken kurum farklılıkları, gerçekleştirilen iş ve işlemler dikkate alınarak bileşenler belirlenir. Bu yüzden tüm e-belge yönetim sistemleri için olması şart olan bileşenleri belirlemek zordur. Kurum farklılıklarına göre EBYS bileşenleri farklılık gösterebilir.

³ “EBYS Yönetim Bileşenleri” şekli Özdemirci vd. 2013, s. 83; Akdoğan, 2015, s. 83’ten alıntılanmış ve yorumlanarak yeniden çizilmiştir.

Çalışmanın bu kısmında daha önce değinilmiş olan EBYS’ye geçmeden önce yapılacak olan adımlar alt başlıklar şeklinde incelenmiş olup, çalışmanın esas inceleme konusunu oluşturan EBYS’lerde süreç yönetimi konusu EBYS’lerin temel süreçleri çerçevesinde ayrı başlıklar halinde işlenecektir. İşlenecek olan temel süreçler, çalışmayı desteklemek amaçlı yapılan incelemenin gerçekleştirildiği Ankara Üniversitesi BEYAS Modeli çerçevesinde belirlenmiş olan bileşenlerden oluşmaktadır.

Süreç yönetimi yaklaşımı açısından düşünüldüğünde EBYS’ye geçiş öncesinde yapılan bu çalışmalar, süreç adımlarının belirlenmesi, sistematik bir ilerleme sağlanması, yönetilecek sürecin, temelden sağlam şekilde inşa edilmesi ve olumlu bir sonuç alınması ihtimalini kuvvetlendirmesi bakımından önemlidir.

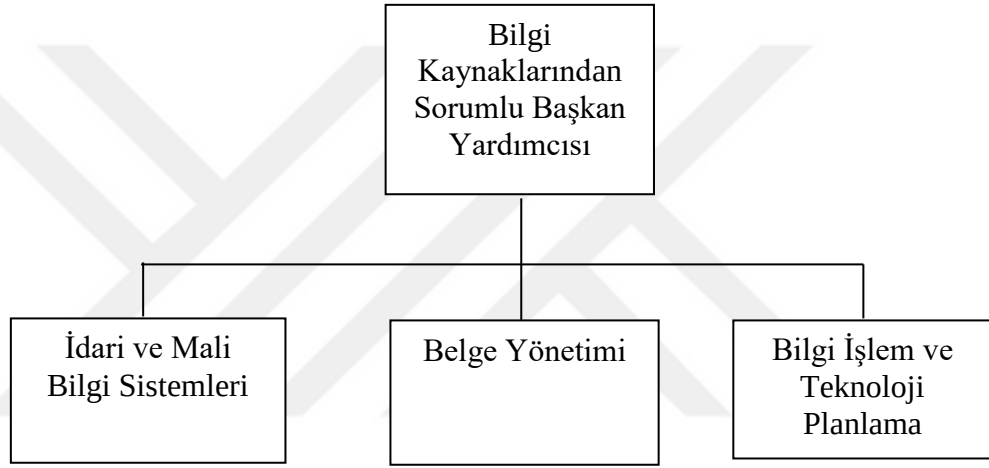
Özdemirci (2015, s. 185), bir elektronik belge yönetim sistemine geçmeden önce belirlenmesi, tanımlanması ve takip edilmesi gereken süreç adımlarını şöyle maddelemektedir;

- “Kurumun belge yönetimi ve arşiv sisteminin yönetim ve koordinasyondan sorumlu birimlerin oluşturulması,
- Kurum ve birim arşivlerinin tanımlanması ve yapılandırılması,
- Kurum ve birim sorumlu ve yetkililerinin belirlenmesi,
- Farkındalık bilgilendirme ve eğitimlerinin verilmesi öngörülen modelin uygulanması için temel gerekliliklerdir.”

Yönetim ve Koordinasyondan Sorumlu Birimlerin Oluşturulması

EBYS’ne geçiş çalışmaları başlamadan süreçten sorumlu olacak üst yönetimden bir yönetici belirlenmelidir. Bu çalışmanın kurumda rahat yürütülebilmesi ve üst yönetimin de sorumluluk almasını sağlamak açısından önemli bir adımdır. Aynı zamanda kurumun tüm birimlerinin süreçte yer almasını sağlamak açısından

kurumun ana birimlerinde de yönetici düzeyinde sorumlular belirlenmelidir. Belirlenecek üst düzey yöneticiler ve sorumlu birim yöneticileri kurum ve kuruluşlardaki hiyerarşik yapıya göre farklılık gösterebilir. Brumm'a (1995, s. 264) göre, bir kurumda belge yönetimi yapısının şekillendirilmesi aşağıdaki hiyerarşisi dikkate alınarak yapılmalıdır;



Şekil 15 Kurum Hiyerarşisinde Belge Yönetimi (Brumm, 1995, s.264)

Kurumlarda belge yönetimi ve arşiv sisteminin etkin ve verimli şekilde yürütülebilmesi için yönetim ve her düzeydeki personelin bu süreçte yer alması önemlidir. Seçilecek kişiler alanında uzman kişiler olmalıdır ancak elektronik belge yönetimine geçiş süreci sadece uzman kişilerin üstlenebileceği bir uygulama olmayacaktır. Aynı zamanda bilgi işlem birimlerinin de tek başına bu süreci yürütmesi mümkün olmayacaktır. Elektronik belge yönetim süreci belge yöneticileri ve bilgi işlemcilerin birlikte yürütecekleri ve üst yönetiminde destek vermesi gereken

bir uygulamadır. Bu çerçevede öncelik olarak sorumlu birimler belirlenmelidir. Teknik, bilişim ve uygulama boyutları konusunda “Bilgi İşlem” birimlerine, yazışma, evrak ve arşiv işleri konusunda ise “Belge Yönetimi ve Arşiv İşleri” birimine ihtiyaç duyulacaktır. Geçiş süreci bu iki birimin işbirliği ile yürütüldüğü zaman başarı ile yürütülebilir.

Bu adımın önemine Özdemirci vd. (2013, s. 37) şu sözleriyle dikkat çeker;

“Kurumlarda e-belge yönetimi ve arşiv sistemlerinin hayata geçirilmesinde sorumlu birimlerin belirlenmesi ve koordinasyon içerisinde çalışması son derece önemli bir yere sahiptir. Kurumlarda genellikle işin belge yönetimi ve arşiv boyutu hiç dikkate alınmaksızın yalnızca teknolojik boyutu hesaba katılarak Bilgi İşlem Birimleri’ne tek başına bu sorumluluk yüklenmekte ve bu nedenle sağlıklı ve başarılı projeler ortaya konulamamaktadır.”

Aynı konuya Odabaş (2007, s. 2) ise şu şekilde değinmiştir; “Ulusal arşivlerin ortaya koyduğu belge yönetimi ilke ve uygulamalarını kurumsal iş süreçleri üzerinde uygulayacak belge yöneticilerinin ve belge yönetimi birimlerinin varlığı, sistemin doğru işlemesi açısından son derece önemlidir.”

Bu tespitler dikkate alındığında öncelikli ve acil olarak yapılması gereken, kurum ve birim bazında üst düzey yöneticilerin belirlenmesi ve her kurumda bilgi işlem biriminin zaten var olduğu varsayılırsa bir “Belge Yönetimi ve Arşiv Sistemi” biriminin oluşturulmasıdır.

Sonraki adım ise; bu süreçte yer alacak ekibin belirlenmesi adımı olmalıdır. Bu ekipte yer alacak kişiler konuya hâkim kişilerden oluşmalıdır.

Sorumluların ve Yetkililerin Belirlenmesi

Kurumu EBYS’ne geçişe hazırlamak için yapılması gereken önemli adımlardan birisi de sorumluların ve yetkililerin belirlenmesi olacaktır. Sürecin etkin ve verimli şekilde çalışmasını sağlamak için kurum hiyerarşik yapısı dikkate alınarak “Birim Yetkilileri” ve “Birim Sorumluları” belirlenmelidir. Üst yönetim ise birimlere üst yazılar göndermek suretiyle süreçte yer almalı ve sürece destek vermelidir.

“Belge yönetimi ve arşiv sistemleri; bir kurumun yönetimi ve personeli tarafından hayata geçirilen tamamlayıcı bir süreç yönetimi olup, kurumsal hafızayı oluşturan bilgi ve belgeleri güvence altına alarak, kurumun belge yönetimi ve arşiv işlemlerinin etkin ve verimli bir biçimde yürütülmesini sağlar” (Özdemirci vd., 2009, s. 34).

Bu sebeple Odabaş (2007, s. 149) “süreçte yer alacak personelin belge yönetiminin amacını bilen ve bu doğrultuda kurum ve kuruluşun türü ve yapısına göre uygun bir program oluşturabilecek yetkinliğe sahip belge yöneticileri tarafından seçilmesi gerekliliğinden” bahseder.

Özdemirci vd. (2009, s. 36) ise bununla ilgili; “kurum, belge yönetimi ve arşiv işlemleri konusunda kuruma üst seviyede danışmanlık hizmeti verecek, kurumun belge yönetimi ve arşiv politikasına uyumu sağlayacak profesyonel olarak eğitilmiş belge yönetimi personeline sahip olmalıdır” der. Bununla birlikte belge yönetimi biriminde görevli personelin, kurumun görev, sorumluluk ve teşkilat yapısını tam olarak bilmesi önemlidir.

Belge yönetimi ve arşiv sistemi tüm çalışanlar tarafından hayata geçirilecek bir sistemdir. Bu sebeple kurumun tüm personeli süreç içerisinde yer almalıdır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus; yetki, roller ve sınırlardır. Kimin hangi

belgeye ulaşacağı, hangi belgeleri kimlerin göreceği ve kullanacağı konusunda da özenli bir çalışma yapılarak sınırlar belirlenmeli, yetki ve roller tanımlanmalıdır. Çalışanlar, yetkilerinin sınırlarını, rollerini ve sorumluluklarını bilmelidir.

Bir önceki başlıkta da değindiğimiz gibi belge yönetimi sürecinde yer alacak personel alanında uzman kişilerden oluşmalıdır. Bu program “Bilgi İşlem” birimlerinin ve “Belge Yönetimi ve Arşiv Sistemi” biriminin ortak yürüteceği bir çalışma olmalıdır. Süreçte arşiv uzmanı, belge yönetim uzmanı, bilişim uzmanı, bilgi teknolojileri uzmanı ve yönetim uzmanı gibi kendi alanında yetkin kişiler sürece dâhil edilmelidir. Bu personel sistemin yönetimini gerçekleştirecek olan ve sistemin sürdürülebilirliğini sağlayacak personel olacaktır.

Buna ek olarak seçilen sorumlu kişiler haricinde kurum çalışanları da EBYS’lerin kullanım sürecinde yer alacağından kimlere ne yetki verileceği ve bunların rolleri ve sınırları tanımlanmalıdır. Aksi halde herkesin her belgeye ulaştığı durumlarda gizlilik ve sistem güvenliği açısından çok tehlikeli durumlar söz konusu olacaktır.

Arşivlerin Tanımlanması ve Yapılandırılması

Arşivlerin tanımlanması ve yapılandırılması için öncelikle yapılması gereken; kurumun hiyerarşik yapısının, iş akış süreçlerinin, belge işlemlerinin ve arşiv işlemlerinin tüm ayrıntılarıyla tanımlanması olacaktır. Bunun için öncelikle kurum bünyesinde ayrıntılı olarak kurumsal ve belgesel analiz çalışması yürütülmelidir. Kurum ve birim arşivlerinin mevcut durumu tespit edilerek belge yönetimi ve arşiv işlemleri yeniden yapılandırılmalıdır. Bu adım EBYS’ye geçiş işlemlerinin kolaylıkla yürütülmesini sağlayacaktır.

Özdemirci vd. (2013, s. 49) göre bu aşamada yapılması gerekenler şöyledir;

“e-Belge yönetimi ve arşivleme sistemine geçiş sürecinin ve işlemlerinin yürütülmesini sağlayacak yapının bileşenlerinin belirlenmesi için kurumda alan çalışması yapılmalıdır. Bu kapsamda kurumun organizasyon yapısı incelenerek değerlendirilmeli ve analiz çalışmaları için uygulama planı hazırlanmalıdır. Gereksinim duyulan veri ve bilgilerin derlenmesi için formlar geliştirilmeli, analiz çalışmaları yürütülmeli, birimlerde incelemeler yapılmalı ve anketler uygulanmalıdır.”

Yapılacak bu analiz çalışmaları; kurumun yönetim yapısı, işleyişi ve fonksiyonları, kurumun iş süreçlerinin çıktıları olan belgelerin yönetim süreçlerine ilişkin veri ve bilgilerin tespitine yönelik olmalıdır. Bu sebeple analiz çalışmaları kurumun tüm birim ve ünitelerini kapsamalıdır. Bu süreç; geliştirilecek olan analiz formları, anketler ve gerekli incelemeler ile yürütülmelidir.

Yapılan bu çalışmalar ve edinilen bilgiler ışığında mevcut arşiv işlemleri; kurumun iş akış süreçleri, hiyerarşisi, organizasyon yapısı ve yönetim etkinlikleri dikkate alınarak belge yönetimi ve arşivcilik ilke ve metotlarına göre yeniden yapılandırılmalıdır. Bu düzenleme belge ve arşiv işlemlerinin nasıl yapıldığının belirlenmesinde, sorunların tanımlanmasında, gereksinimlerin belirlenerek bu doğrultuda bir model oluşturulması konusunda yardımcı olacak ve gelenekselde yürütülen belge ve arşiv işlemlerinin elektronik belge yönetimi ortamına sorunsuz taşınmasında kolaylık sağlayacaktır.

Kurumun belge ve arşiv işlem süreçleri tanımlandıktan sonra, bu işlemlerin daha sistematik hale getirilmesi için yeniden yapılandırılması işi çerçevesinde; öncelik olarak sürecin takibini sağlayacak bir birim oluşturulur, süreç sorumluları belirlenir, görev, yetki ve roller tanımlanır, yazışma birim kodları belirlenir, belge ve

arşiv işlemleri süreçlerine ilişkin kılavuz ve yönergeler hazırlanır, dosya planı ve saklama planları oluşturulur ve son olarak ayıklama-imha komisyonları oluşturulur. Bütün bu düzenlemeler yapıldıktan sonra ise yürütülen çalışmanın sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından süreç, belge yönetimi ve arşivleme işlemlerini gerçekleştirecek birim tarafından sürekli olarak kontrol edilir ve gereken iyileştirmeler yapılır.

Farkındalık Bilgilendirme ve Eğitimlerinin Verilmesi

Kurum bünyesinde yürütülecek olan belge yönetimi ve arşiv işlemleri çalışmalarının rahat yürütülmesi ve sürdürülebilirliği açısından üst yönetimin desteğinin sağlanması gerektiği daha önce vurgulanmıştı. Bu doğrultuda yapılacak olan öncelik olarak üst yönetimin bilgilendirilmesi işi olmalıdır. Üst yönetime sunum yapılmalı ve yapılacak olan işlerle ilgili bilgi verilerek üst yönetimin sürece destek vermesi sağlanmalıdır. Üst yönetim desteği, çalışmanın kurumda hızlı ve etkin şekilde yürütülmesini sağlayacak bir otorite güç olacaktır.

Üst yönetim yapılan bu sunumlarla süreç adımları hakkında ayrıntılı şekilde bilgilendirildikten sonra süreçte görev alacak kişilere (süreç sorumluları) sunumlar ve bilgilendirmeler yapılarak süreç hakkında kurumda bir farkındalık oluşturulmalıdır. Bu tür sunumlarla EBYS'ye geçiş sürecinde yapılacak olan çalışmanın kapsamı, izlenecek olan yol ve yöntem ile ayrıntılı bilgi aktarımı yapılmalıdır ve katılım, üst yönetim desteği ile zorunlu tutulmalıdır. Bu sunumlar düzenli aralıklarla tekrar edilerek konunun güncel tutulması sağlanmalıdır. Yönetim değişikliklerinde yeni yönetim süreci en başından anlatacak şekilde bilgilendirilmeli ve sürecin üst yönetim desteği yeni yönetim döneminde de devam ettirilmelidir.

Aynı zamanda belge yönetimi ve arşiv sisteminin verimli ve etkin şekilde yürütmesini sağlamak için kurum personeline çeşitli eğitimler verilmelidir. Umut ve Külcü (2014, s. 105) bu konuda “kurumsal gereksinimler doğrultusunda elektronik belge yönetim sistemleri tasarlanmalı, tasarlanan sistemler uygulanmalı, teknik destek ve gerekli kullanıcı eğitimleri yapılandırılmalıdır” der. Özdemirci vd. ise (2013, s. 75) bu aşamada yapılacaklardan şöyle bahseder;

“Sistemin etkin ve verimli bir biçimde yürütülebilmesi için farklı düzeylerde çalışan kurum personeline eğitim verilmesi gerekmektedir. Eğitimlerin personel konum, yetki ve seviyesine göre aşamalar halinde düzenlenmesi, proje çalışmalarının kurumda etkin olarak yürütülmesinde ve istenilen bilgilere hızlı bir şekilde erişilmesinde etkili olacaktır.”

Sunumların ve eğitimlerin amacı kurumda belge yönetimi ve arşivleme sistemi konusunda bir farkındalık oluşturarak bir kurum kültürünün oluşturulmasını sağlamak ve e-belge yönetimi ve arşivleme sistemine geçişini ve kullanılabilirliğini kolaylaştırarak uygulanabilirliğini sağlamaktır. Sistemin sürdürülebilirliği açısından da oldukça önemlidir.

Görüldüğü üzere EBYS’ler daha projelendirme aşamasından itibaren planlanması gereken sistemlerdir. Sistem kurulmadan dahi planlanması gereken ve bu plan ışığında hareket edilmesi gereken elektronik belge yönetimi uygulamaları için elbette ki uygulama aşamasında da süreçler izlenmeli, yol ve yöntemler belirlenmelidir. Çünkü elektronik belge yönetimi belgenin üretimi ile başlayan, dolaşımı, kullanımı, saklanması ve ayıklama-imhası ile devam eden sürecin yönetimidir. Bu süreçte EBYS’ler, yazışma ve belge işlemlerinin sağlıklı yürütülebilmesini sağlamak amacıyla birçok işlem süreçlerinin de yönetimini gerçekleştirmek durumundadır. Böyle karmaşık bir yapıya sahip olan EBYS’lerin bir

plan dâhilinde yönetilmesi, sürekli bir kontrol mekanizması ile takip edilmesi ve aksaklıklara vs. zamanında müdahale edilerek iyileştirmelerin yapılması gerekir. Bu anlamda Süreç Yönetimi EBYS'lerin etkin yönetimini sağlamak açısından faydalı bir yaklaşım olacaktır.

EBYS'ler, girdileri işleyerek, onlara değer kazandıran ve çıktılara dönüştüren bilgi sistemleridir. EBYS unsurları olarak girdiler henüz resmi niteliği olmayan belge iken çıktılar resmiyet kazanmış ve gerçekleştirilen iş bakımından kanıt niteliği taşıyan belgelerdir. Müşteriler; kurum içi veya dışı kullanıcılarıdır. Tedarikçi, kurumun kendisidir. Sistem ise, yönetim sürecinin kaynak unsuru niteliğindedir. EBYS'ler, süreç yönetimi yaklaşımı bakımından süreçlerin taşınması gereken tüm unsurları taşıyan sistemlerdir. Ayrıca, EBYS'lerin, taşıdıkları özellikler, sınıflandırma, hiyerarşi, organizasyon yapısı ve yönetim adımları açısından değerlendirildiğinde ikinci bölümde incelenmiş olan süreç yönetimi yaklaşımı ile birebir örtüştüğü görülmektedir. Örneğin; süreçlerin tanımlanabilirlik, ölçülebilirlik, yinelenebilirlik, kontrol edilebilirlik ve katma değer oluşturma gibi taşınması gereken özelliklerden bahsedilmişti aynı şekilde EBY sistemlerinin de unsurların belirlenebilmesi için tanımlanabilir olma, sistemde gerçekleştirilen işlemlerin izlenmesi, kontrolü ve iyileştirilebilmesi için ölçülebilir ve kontrol edilebilir olma, kullanıcı ihtiyaç ve beklentilerine, mevzuat değişikliklerine, güncellemelere göre gerekli değişikliklerin yapılabilmesi açısından yinelenebilir olma ve yönetimini gerçekleştirdiği bilgi kaynaklarını/belgelerini kullanılabilir duruma getirmek için katma değer oluşturma özelliklerine sahip olması gerekir. EBYS'lerin bu bakımdan da süreç yönetimi ile örtüştüğü görülmektedir.

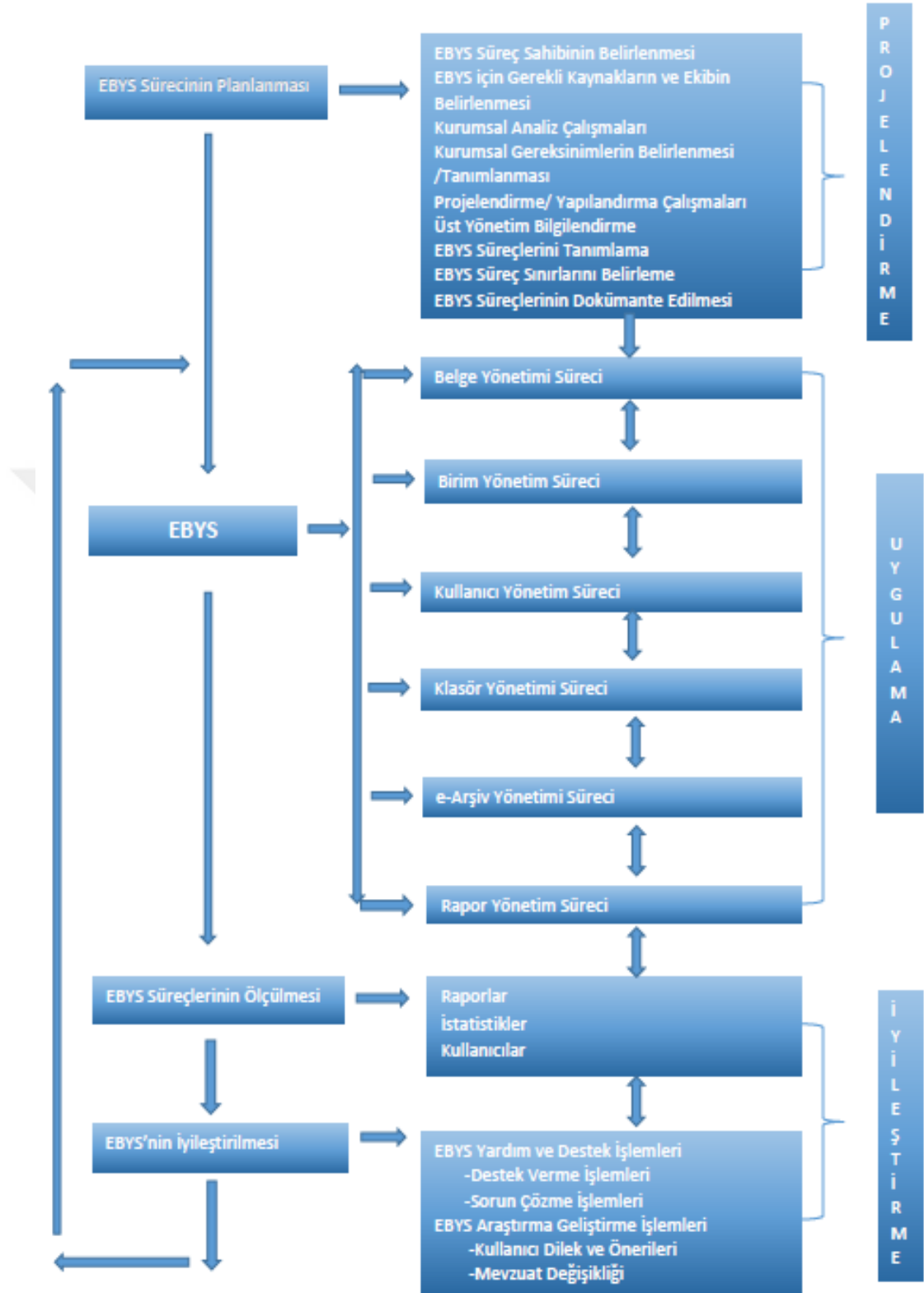
Tüm bu bilgiler ışığında EBYS'ler için; tanımlanabilme, ölçülebilme, yinelenebilme, kontrol edilebilme özelliklerini taşıyan; süreç sahibi, sorumluları olan ve bir ekip işbirliği ile yönetilen, girdi olarak henüz resmi olmayan belgeleri birbirleriyle ilişkili süreçlerden geçirerek onlara değer kazandıran ve resmi belge olarak çıktılara dönüştüren, en başından en sonuna kadar planlanması, sürekli izlenmesi ve iyileştirilmesi gereken ve aslında kendisi de bir süreç yönetimi olan bilgi sistemleridir denilebilir.

Çalışmanın ilerleyen bölümünde EBYS'lerde süreç yönetimi konusu yönetim bileşenleri üzerinden incelenecektir. Bu bileşenler aslında EBYS süreçlerinin sınıflandırılması olarak değerlendirilebilir. EBYS süreç adımlarını Özdemirci (2015, s. 189-190) şöyle sınıflandırmıştır;

- Politika ve strateji oluşturma,
- Yazışma ve belge üretim süreci,
- Dosyalama İşlemleri süreci,
- Saklama planları uygulama süreci,
- Değerlendirme-Ayıklama-İmha işlemleri süreci,
- Arşiv belgeleri devir işlemleri süreci,
- İnsan kaynakları yönetimi süreci,
- Eğitim süreci.

Yukarıda sınıflandırılmış olan EBYS süreçleri, süreç yönetimi sınıflandırılması açısından incelendiğinde politika ve strateji oluşturma, belge yönetimi süreci operasyonel süreç, insan kaynakları yönetimi (kullanıcı yönetimi) ve eğitimler yönetim süreci, diğer işlem süreçleri ise destek süreçleri olarak değerlendirilebilir.

Kuramsal olarak EBYS, belgenin üretimi ile başlayan ve belgenin sistemden tasfiye ya da imha edilmesine kadar geçen işlem adımlarının tümünü içine alan bir uygulama bütünü olarak kuruluşu ve yapılandırılması itibariyle süreç yönetimine dayalı bir uygulamadır. EBYS'nin temelini oluşturan EBY'nin kendisi de süreç hiyerarşisi kapsamında değerlendirildiğinde süreçlerden ve alt süreçlerden oluşan bir yapıdır. Bu süreçleri birbirinden bağımsız düşünmek olanaksızdır, çalışmada daha önce de belirtildiği gibi EBYS süreçlerinin tümü birbirlerini etkileyen bir yapıdadır. Örneğin birim yönetimi ve kullanıcı yönetimi süreçleri belge yönetimi sürecini; belge yönetim süreci, klasör yönetim sürecini; klasör yönetim süreci de e-arşiv yönetim sürecini vs. etkiler. Belge yönetimi kapsamındaki tüm süreçler karşılıklı etkileşim halindedir. Hiçbir süreç bir diğerinden bağımsız yönetilememektedir. Bu yapının otomasyona aktarılması için süreç yönetimi böyle bir dönüşümün gereği olarak uygulanmaktadır. Bu doğrultuda elektronik belge yönetim sistemlerinin planlanması ve kullanımı esnasında takip edilecek aşamalar aşağıdaki şemada gösterilmiştir. Bu şema EBYS süreç aşamalarını ve süreçler arasındaki ilişkiyi göstermesi bakımından faydalı olacaktır.



Şekil 16 EBYS Süreç Şeması⁴

⁴ EBYS'nin alt süreçleri Tablo 7'de verilmiştir. (Bkz. s. 129)

Çalışmada EBYS süreç adımları, konunun daha ayrıntılı irdelenebilmesi açısından temel süreçler şeklinde incelenmiştir. EBYS'lerin temel süreçleri şöyledir; Belge Yönetimi, Birim Yönetimi, Kullanıcı Yönetimi, Klasör Yönetimi, e-Arşiv Yönetimi ve Rapor Yönetimi (Akdoğan, 2015, s.83). Bu süreçler tez kapsamında incelenmiş olan e-BEYAS'ın bileşenleri olduğundan dolayı seçilmiş ve incelenmiştir. Fakat unutulmamalıdır ki EBYS'lerin işlem süreçleri kurumların yönetim yapısı ve iş süreçlerine göre değişiklik gösterebilir.

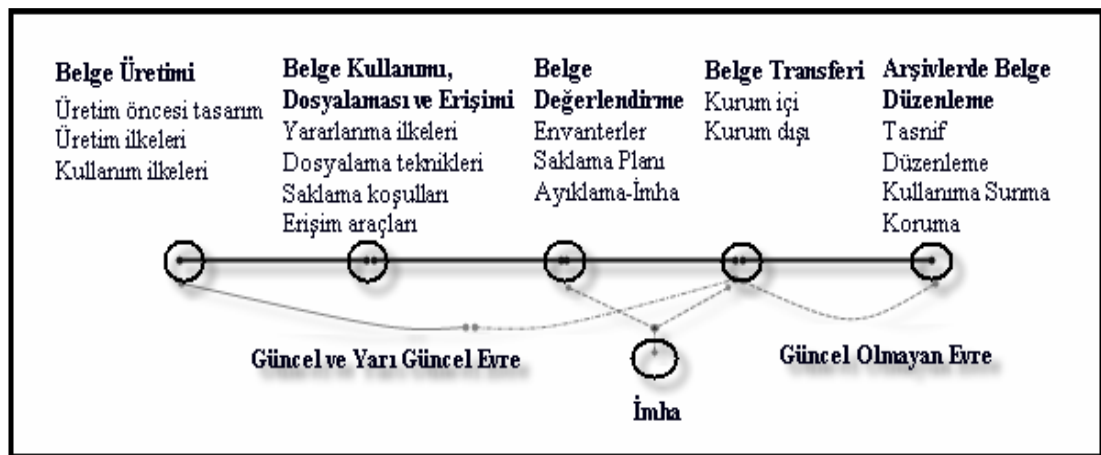
IV.2.1 Belge Yönetimi Süreci

Belge yönetimi süreci, bir belgeye belge vasfı kazandıracak tüm ayrıntı işlemlerinin yapıldığı (üst veri, metin editörü, belge oluşturma, belge şablonları, belge düzenleme, belge görüntüleme, belge dağıtım/not ekleme, belge arama/listeleme, gelen-giden belge/evrak işlemleri, belge ve doküman yazdırma, saklama planları ve tasfiye işlemleri vs.), belgenin üretiminden ayıklama-imha ve arşivlenmesine kadar olan sürecin yönetiminin yapıldığı Belge Yönetimi/ Elektronik Belge Yönetimi sisteminin temel bileşenidir. Özdemirci vd. (2013, s. 84) göre belge yönetimi süreci şudur;

“Belge yönetimi süreci, belge üretim işlemleri, belge şablonları, belge hiyerarşisi, dosyalama, belge işlem süreçleri (kurum içi ve kurum dışı güvenli belge gönderimi ve alımı, belge arama, belge nitelendirme ve dizinleme, barkod kullanımı, belge/dosya transfer işlemleri, belge/dosya değerlendirme-ayıklama-imha işlemleri vb.)’nin diğer bileşenlerle entegre olarak yürütüldüğü ana bileşendir.”

Çalışma kapsamında daha önce de belgelerin, yaşam döngüsü olgusuna dayandığından ve tıpkı canlıların doğumu ile başlayan ve ölümü ile biten bir ömür yaşadıkları gibi belgelerinde üretim ile başlayan, kullanım ile devam eden ve ayıklama- imha ile biten bir yaşam sürecine sahip olduklarından bahsedilmiştir. Belgelerin üretimi ile başlayıp, değerlendirilmeleri sonucunda ayıklama-imha ya da arşivlenmesi sürecine varana kadar ki evreler hakkında net bir sayı belli olmamakla birlikte Külcü vd. (2015, s. 3) göre, günümüzde daha çok benimsenen yaklaşım belgelerin, üretim, sağlama, depolama, kullanım ve ayıklamadan oluşan beş aşamasının olduğu yaklaşımıdır.

Odabaş ise; belgelerin yaşam döngüsü içerisinde, içerdiği bilginin değerine ve kullanım oranına göre güncel, yarı-güncel ve güncel olmayan dönemler şeklinde farklı evrelere sahip olduğundan bahseder. Buna göre, “güncel ve yarı-güncel dönemde belgeler, üretim öncesi tasarım, üretim, kullanım, dağıtım, dosyalama, değerlendirme, saklama, ayıklama-imha ve transfer işlemlerine, güncel olmayan dönemde ise devir-teslim, ayıklama-imha ve düzenleme işlemlerine tabi tutulduklarını” söyler (Odabaş, 2007, s. 158).



Şekil 17 Belge Yaşam Döngüsü 1 (Odabaş, 2007, s. 158)

Özdemirci'ye (2002) göre belge yaşam döngüsü üretim, dolaşım, düzenleme/tanımlama, koruma, kullanım/erişim ve tasfiye olmak üzere altı evreden oluşmaktadır.



Şekil 18 Belge Yaşam Döngüsü 2 (Özdemirci, 2002)

Farklı çalışmalara bakıldığında yaşam döngüsü içinde farklı evrelerden bahsedildiği görülmektedir. Ancak tüm çalışmalar için ortak olan beş evre olduğu söylenebilir. Üretim, dolaşım, depolama, ayıklama ve imhadan oluşan bu evreler, belge yönetimi işlemleri sürecinin alt süreçleridir.

e-Belge yönetimi sistemlerinin süreç hiyerarşisi bakımından değerlendirildiğinde, birçok temel ve alt süreçlerin bir arada yönetimini gerçekleştiren sistemler olduğu görülmektedir. Burada belgenin yaşam döngüsü yaklaşımına dayanarak belirlenen belgenin üretimi, dosyalanması, depolanması,

erişimi, ayıklama-imhası işlemleri alt süreçler iken, tüm bu işlemlerin yönetimini gerçekleştiren belge yönetimi işlemleri süreci temel süreçtir.

Belge yönetimi süreci, belgelerin yaşam evreleri boyunca onların yönetiminin yapıldığı temel bir süreçtir. Üretim ile başlayan ve tasfiye işlemleri ile sonlanan bu sürecin sistematik bir şekilde yönetilmesi gerekir. Birbirleri ile ilişkili olan bu süreçlerin olumlu ya da olumsuz anlamda birbirlerinden etkilenmeleri kaçınılmaz bir durumdur. Yani her süreç bir sonraki süreci etkiler ve kendisinden önceki süreçten etkilenir; süreçlerden birinde yaşanan bir aksaklık bir sonraki sürecin de işleyişini olumsuz şekilde etkileyecektir. Bu yüzden belge yönetimi süreci baştan sona süreç yönetimi yaklaşımı ile planlanmalı, gerekli müdahalelerin zamanında yapılabilmesi için süreçler sürekli kontrol edilmeli ve iyileştirmeler yapılmalıdır. Ayrıca belge yönetimi iş süreçlerinin farklılıklarına, iş akışlarına, mevzuat değişikliklerine, değişen yazışma kurallarına ve kullanıcı ihtiyaç/beklentilerine göre sürekli güncellemeler yapılarak iyileştirilmesi gereken dinamik bir süreçtir. Böyle bir sürecin takibi ancak süreç yönetimi ile mümkün olacaktır.

Bu çalışmada, belge yönetimi yaşam döngüsü; büyük çoğunluğun da benimsediği ve tüm uygulamalarda da mutlaka bulunan evreler olduğundan; üretim, sağlama, depolama, kullanım ve ayıklama olarak beş alt süreç şeklinde ele alınmıştır.

Belge Üretimi Süreci

“Elektronik ortamda iş üretme süreci, elektronik ortamda belge üretme, iletme ve kullanma süreçlerini de beraberinde getirmektedir. Çünkü kurumsal olarak iş üretmek ile belge üretmek eşdeğerdir ve eş zamanlıdır” (Kandur, 2011, s. 5).

“Kurumlar etkinliklerini yürütmek, yönetim eylemini gerçekleştirmek ve yasal yükümlülüklerini yerine getirmek için belge üretmek, belge kabul etmek; yaptıkları işlemlerin delili olan bu belgeleri saklamak ve tekrar kullanmak zorundadır” (Özdemirci, 2015, 189). Yani belgelerin yaşam döngüsü içerisinde en önemli evre; belge üretimidir. Belgeler, belge yönetim sistemlerinin var olma sebepleridir. Bu sebeple bir belgenin düzenli bir şekilde oluşturulamaması belge yönetimi ve arşiv işlemleri süreçlerinin tümünü olumsuz şekilde etkileyecek ve sistemin de düzensiz çalışmasına sebebiyet verecektir. Çünkü “kullanım, erişim, dosyalama, değerlendirme, ayıklama-imha, devir, arşivlerde sınıflama ve düzenleme gibi yaşam döngüsünün diğer evrelerinde yapılan işlemlerin niteliği, üretimin niteliğine ya da üretimin ne ölçüde kontrol altına alındığına bağlı olarak değişebilmektedir” (Odabaş, 2007, s. 158-159).

Elektronik belge yönetimi, girdilerin değer katılmış çıktılara dönüştürüldüğü bir süreçtir. Belgeler, EBYS’lerin girdileridir. Belgeler, üretilirken tanımlanan üst veriler ve imzalar ile değer kazanırlar ve resmi belge olarak çıktılara dönüşürler. Bu çıktıların amacı iç ve dış kullanıcıların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bu yüzden belge üretim aşaması kurumsal bilgi yönetimi ve belge yönetimi/elektronik belge yönetimi ve arşiv sistemi açısından oldukça önem verilmesi gereken bir aşamadır. Belgenin elektronik belge yönetimi uygulaması içerisinde tanımlanmış olan şablonlara uygun olarak üst verilerinin; belgenin konusu, onay akışı, idari birim kimlik kodları, tarih/numarası ve hangi kullanıcı tarafından oluşturulduğu ve kaldırılacağı dosya/klasör seçimi gibi bilgilerin tanımlandığı aşama olduğundan ve kurumun iş süreçlerinde üretilen diğer belgelerle ilişkisinin de bu tanımlamalar sayesinde kurulacağından ya da belgeye erişimin bu tanımlamalar aracılığıyla

yapılabileceğinden belge üretimi evresinde özenli davranmak gerekir. Bu aşama yazışma kurallarının değişimine, iş süreçlerinin farklılığına, rollere, onay akışına ve iş akışına göre mecburi güncellemelerin ve iyileştirmelerin yapılması gereken aşamadır. Bu sebeple sürekli izlemeler ve kontroller gerçekleştirilerek iyileştirmeler yapılmalıdır. Yine bu konuda süreç iyileştirmeyi öngören süreç yönetimi yaklaşımının uygulanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Belgelerin üretimi aşamasında takip edilmesi gereken bir düzen söz konusudur. Bu düzen çerçevesinde önce belge metni oluşturulur, sonra üst veriler tanımlanır. Belge oluşturulduktan sonra onay akışı sırasına göre imzalanır ve işlem yapılması istenen birime/kuruma gönderilir ya da klasöre kaldırılır. İmzaları tamamlanan belgeler üretim sürecini tamamlamış sayılır. Belge yönetimi/ elektronik belge yönetimi uygulamalarının yönetim sürecinin aksamadan yürümesi için belgelerin süreç yönetimi yaklaşımı ile yönetilerek baştan sona her aşamanın planlanması ve takibi gerekir. Örneğin; belgenin üretiminde tanımlanan üst verilerin doğru şekilde tanımlanmaması ve belge üretim sürecinin herhangi bir kontrol mekanizmasıyla izlenmemesi ya da işlem sırasının karışık olması; belgelere erişememe, belge üzerinde usulsüz değişiklikler yapma ya da aksaklıkların fark edilememesi ve buna bağlı olarak iş ve işlemlerde gecikme, hizmet kalitesinde düşüklük gibi çeşitli sorunlara sebep olacaktır.

Belgenin Dosyalanması, Depolanması ve Erişimi/Kullanımı Süreci

“Belge yönetimi yaşam döngüsündeki bütün fonksiyonlar bir sistemin parçalarıdır. Bunlardan biri de e-arşivin temelini oluşturan ve önemli bir konu olan dosyalamadır. EBYS süreçlerden meydana geldiğine göre dosyalama da bir alt süreç

olarak düşünülebilir” (Çiçek, 2016, 440). Belgenin dosyalanması, saklanması, korunması, dağıtımı, izlenmesi ve erişimi/kullanımı evreleri, üretim evresinden sonraki evrelerdir. Üretilen belgeler kurumun çeşitli birimlerinde işleme konur ya da kurum dışına gönderilir. Belgelerin gizlilik dereceleri ve bunlara kimlerin erişeceği gibi ayrıntılar farklı kurumlarda farklı şekilde tanımlanacağından belgelerin kullanımını kurum yapısına ve belgelerin özelliklerine bağlı olarak değişebilir. Bu aşamada kurumda çalışan personelin belge kullanımı konusunda rol ve yetkileri belirlenmelidir. Bu tanımlamaların yapılması sistemin güvenilirliği ve sürdürülebilirliği açısından önemlidir.

Kurum ve kuruluşlarda belgelerin muhafazası bir kaç sebepten ötürü yapılır. Bunlar şöyle sıralanabilir; (Odabaş, 2007, s. 162)

- Kurumsal gereksinimi karşılamak,
- Yasal ve yönetsel zorunluluklar,
- Kişilerin ya da kurumların haklarını belgelemek,
- Ulusal belleğin oluşmasını sağlamak.

Dosyalama ve dosyalama sistemlerini, belge üretimi, sınıflaması ve düzenlemesinden ayrı ele almak bütünlüğün kaybolmasına neden olur (Odabaş, 2007, s. 155). Bu sebeple dosyalama işlemlerini de belge yönetimi süreci içerisinde ele almak gerekir. Özdemirci (2015, s. 189-190) dosyalama işlemleri sürecine ilişkin şunları söyler; “belgelerin ve belgelerde yer alan bilgilerin daha etkin kullanımı için kurumun gereksinimleri doğrultusunda çeşitli dosyalama yöntemlerini içeren dosyalama sisteminin kurumda uygulanması işlemlerini içeren bir belge yönetim fonksiyonudur.”

Dosyalama işlemleri belge yönetiminden ayrı düşülemez. Çünkü dosyalama, belgelerin depolanmasını ve gerektiğinde bu belgelere erişimin sağlanması için saklanmasını sağlayan sistemdir. Düzensiz bir dosyalama işlemi belgeye erişimi zorlaştıracığından, belge yönetimi yaşam döngüsü sürecinin aksamasına sebebiyet verecektir. Dosya bütünlüğünün sağlanması ve belgelere rahat erişilebilmesi için dosyanın kullanımına yönelik ilkeler belirlenir, bu belgeler arasında konu ve ilgi bütünlüğü kurulur, kurumun farklılıklarına göre dosyalama tekniklerinin değişiklik göstereceği unutulmamalıdır.

“Belgelerin yaşam döngüsünde dosyalama işi, hem güncel hem de güncel olmayan arşiv dönemini ilgilendirir. Güncel dönemde belgelerin dosyalama işlemlerinin usulüne uygun yürütülmesi ya da yürütülmemesi doğal olarak arşiv uygulamalarını etkilemektedir. Gereken kriterlere göre düzenlenmiş dosyalar, arşive devredildiğinde arşivsel işlemlerin düzenli yürütülmesine imkân verir. Aksi halde, bir karmaşanın yaşanması uzak bir ihtimal değildir” (Çiçek, 2016, s. 436).

Dosyalama işlemleri belgelere erişim ve kullanım sürecini doğrudan etkileyen önemli bir adımdır. Bu bakımdan dosyalama işlemlerinde belge bütünlüğünün korunmasına, belgelerin dosya tasnif planları ve varlık yönetimi çerçevesinde tanımlanan sınıflandırmalara uygun olarak doğru şekilde sınıflandırılmasına dikkat edilmelidir. Aksi takdirde bir daha belgeye erişim sağlanamayacağı gibi, bütünlüğü bozulan belgelerin kullanım değerini yitirmesi, yetkisiz kişilerin belgeyi görmesi, bozması, kopyalaması veya değiştirmesi problemleri yaşanacaktır. Aslında dosyalama işlemlerinin temeli daha belgenin üretimi aşamasında atılmaktadır. Üst verilerin doğru tanımlanması belge bütünlüğünün korunmasını ve doğru sınıflandırma yapılmasını sağlayacaktır. Böylelikle belgelere erişim kolaylıkla sağlanacaktır. Bu sebeple belgelerin, ilgili üst verileri, denetim izleri ve hem

mantıksal hem de fiziksel araçlarına dikkat edilerek üretimi gerçekleştirilmelidir. Görüldüğü üzere belgenin yaşam evreleri birbirleri ile mecburi bir ilişki içerisinde, bir süreçteki işlemin sonucu diğer sürecin işleyişini ciddi anlamda etkilemektedir. Bu sebeple belgenin yönetimi süreci üretiminden, dosyalanmasına, kullanımına, erişimine, saklanmasına ve tasfiyesine kadar bütün bir süreç olarak düşünülmeli, planlanmalı ve yönetimi gerçekleştirilmelidir. Bu bağlamda, yine süreç yönetimi yaklaşımının EBYS’lerde uygulanmasının gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Çünkü süreç yönetimi yaklaşımı süreçlerin baştan sona planlanmasını, takip edilmesini ve iyileştirilmesini sağlayacak ve belge yönetimini kolaylaştıracak bir yaklaşımdır.

Saklama sürecini başlatan ve erişim sürecini doğrudan etkileyen işlem dosyalama işlemidir. Dosyalama, iki amaca hizmet eder; kurumsal kullanım ve arşivsel kullanım. Yani erişim aşamasında ve belgelerin arşivlere devri aşamasında kurumun saklama süreli dosyalama planları etkili olmaktadır. Arşivlere devir işlemleri değerlendirme-ayıklama ve imha işlemleri sonrasında gerçekleşir. Bu işlem sonucunda belgelerin akıbetine karar verilir. Bu süreci Özdemirci (2015, s. 190) şöyle açıklar; “Kurumlarda belgelerin tasfiye (değerlendirme-ayıklama-imha) işlemlerinde kılavuz olarak kullanılmak üzere dosya planı ile ilişkilendirilen belge saklama/dosyalama planları⁵, belge yönetim sisteminin temel tamamlayıcı parçasıdır. Planlar, belgeleri yaşam döngüleri süresince denetler, belge serilerini tanımlar. Bunların tasfiye ya da kurum belge merkezi ve arşivine transferinden önce ve sonra ne kadar süreyle saklanmaları gerektiğine ilişkin ön şartları/kuralları belirler.”

⁵ **Saklama Planı:** Belgelerin kaç ay/gün muhafaza edileceği ve bu süre sonrasında ne tür bir işleme tabi tutulacağı belirten planlardır. (Odabaş, 2007, s. 167)

Saklama süreli dosyalama planlarına göre belgelerin önce birim arşivlerine, sonra kurum arşivlerine ve sonrada milli arşivlere devri gerçekleştirilir.

Bu belgelere kurumsal kullanım ve arşivsel kullanım aşamasında yani tüm yaşam evreleri boyunca kolay ve hızlı erişim sağlanabilmelidir. Bu da yine düzenli bir dosyalama sistemi ile mümkün olacaktır. Dosyalama işlemleri; belgenin depolanmasına, erişimine, kullanımına, değerlendirme-ayıklama-imhasına ve arşivlere devrine kadar olan yaşam sürecine etki eden bir süreçtir ve bu yüzden kurumlar tarafından mümkün olduğunca özen gösterilmelidir. Dosya yöntemi belirlenirken, kurumların yapılarına, iş ve işlemlerine, yoğunluk durumlarına vs. gibi ayrıntılara dikkat ederek bir dosyalama yöntemi belirlemesi gerekir. Çünkü dosyalama, değişken bir unsurdur ve belgeye anlam katan bir ögedir.

Belge Değerlendirme-Ayıklama-İmha (DAİ) ve Devir Süreci

Belgelerin “Saklama Süreli Standart Dosya Planları”⁶na göre değerlendirilerek kullanım süreleri dolan ve kullanımına gerek kalmadığına karar verilen belgelerin arşivlere devredilmesi ya da imha edilmesi sürecidir. Özdemirci’ye (2015, s. 197) göre ise; “DAİ, belgelerin yönetsel, yasal ve mali değeri (birincil değer) ile tarihi ve uzun dönemli araştırma değerinin (ikincil değer) belirlendiği süreçtir.”

DAİ sürecini yönetebilmek için kurumda bu süreçten sorumlu olacak bir “Değerlendirme-Ayıklama-İmha Komisyonu” oluşturulmalıdır. Komisyon; başkan, daimi ve değişken üyelerden oluşur. Kurumda üretilen tüm belgeler bu komisyonun

⁶ **Saklama Süreli Standart Dosya Planları:** “Kurum ve kuruluşların benzer hizmet ve faaliyetlerinde (Denetim, Planlama, Araştırma, Hukuk, Basın ve Halkla İlişkiler, İdari ve Mali İşler, Eğitim, Personel vb.) aynı usul ve esaslar dâhilinde dosyalama işlemlerinin yapılarak, bu faaliyetlerle ilgili açılacak dosyaların tüm kurum ve kuruluşlarda aynı “ad” ve “kod” ile anılmasını hedefleyen plandır” (Özdemirci, 2013, s. 177).

değerlendirmesinden geçtikten sonra akıbetleri belli olur. Değerlendirme sonucunda belgeler için ya imha süreci ya da arşivlere devir süreci başlar. Komisyon onayı olmadan hiçbir belgenin tasfiyesi gerçekleştirilmemelidir.

Değerlendirme aşamasında öncelikle kurumun iş ve işlemleri sonucunda üretilen her türlü belge değerlendirmeye alınır, bu değerlendirme esnasında belgelerin üretim yeri, sorumluluk bilgisi, sahip olduğu değer, saklanması gereken süre, ilgili olduğu konu grubu gibi bir belgede olması gereken her türlü veri tespit edilir. Önem derecelerine ve kullanım sıklığına göre sınıflandırılır. Bu çalışma ile kurumda bir envanter çalışması yapılmış olur ve bu çalışmaya göre kurumun saklama planları oluşturulur. Daha sonrasında ise bu plan dâhilinde saklama süresi dolan belgeler sırasıyla birim arşivine, oradan kurum arşivine ve en sonunda ise ileriki araştırmalar için kullanım değeri taşıyan ya da ülke tarihi konusunda kanıt niteliği taşıyan belgeler milli arşivlere devredilirler. Bu konuda Odabaş (2007, s. 167) ise şunları söyler; “ idari kullanım yoğunluğu azalan belgelerin, kültürel ya da yasal nedenler gereği saklanmaları gerekiyorsa, birim ya da kurum arşivlerinden alınıp daha genel arşivlere nakledilmeleri daha uygundur.” DAİ komisyonunun değerlendirmesi sonucunda artık kullanım değeri taşımadığına hükmedilen belgeler ise imha edilirler.

DAİ süreci, süreklilik arz eden değişken bir süreçtir. DAİ yapısı ve çalışma esasları, kurumsal yapıya ve süreçlerine uygun olarak belirlenmelidir. Belgenin üretimi aşamasında bulunan sorumlulukların, belgelerin değerlendirme-ayıklama-imhasında da bulunması gerekmektedir (Özdemirci, 2015, s. 190). Rutin olarak yılda bir ya da iki kez değerlendirme-ayıklama ve imha işlemleri gerçekleştirilir. Değerlendirme-ayıklama-imhanın, belgenin beş evreden oluşan yaşam döngüsü

sürecinin bir parçası olmasının yanı sıra kendisi de bir takım işlemlerin belli düzen çerçevesinde yönetimini gerçekleştiren bir süreçtir. Bu sebeple süreç yönetimi ile planlanma ve kontrol gerektirir. DAİ süreci, sistemin operasyonel süreçlerini yerine getirebilmek için yapılan yönetsel bir destektir. DAİ sürecini belirleyip tasarlamak ve yönetmek sistemde sürekli gözden geçirme, önlem alma, sürekli iyileştirme, stratejik planlama ve sistematik yaklaşım bilincini güçlendireceği gibi operasyonel ve destek süreçlerinin performansının da sürekli iyileştirilmesini sağlar.

IV.2.2. Birim Yönetimi Süreci

Kurumun örgüt yapısının ve birim bilgilerinin yönetildiği bileşendir. Birim yönetimi ile kurumun alt birimleri ve varsa onlarında alt ve üst birimleri ve birimlere ait adres, telefon, fax, e-posta, başlık (antet) bilgisi ve varsa kısa ad bilgisi gibi iletişim bilgileri, birimlere ait logo bilgisi ve kimlik kodları sisteme tanımlanır. Kurumun belge yönetimi ve arşiv sistemi birimi tarafından birimlerde belirlenmiş olan birim belge yöneticileri ve yardımcıları da sisteme tanımlanır. Ayrıca bu bileşenden gelen-giden evrak numaratörü, posta birimi ve olur metni işlemleri de yönetilir.

2011/1 Başbakanlık Genelgesi'nde belirtildiği üzere EBYS'lerde yazışmalar kurum kimlik kodları ile yapılmalıdır. Sisteme birimler tanımlanırken birimlerin kimlik bilgileri ve kimlik kodu tanımlamalarına yazışma işlemlerinin sorunsuz şekilde gerçekleştirilebilmesi ve sistem yönetiminin aksamaması açısından dikkat edilmesi gerekir.

Birim yönetimi, süreç hiyerarşisi açısından destek süreci olarak değerlendirilebilir. Çünkü amacı; operasyonel bir süreç olan ve EBYS'lerin asıl amacını oluşturan belge yönetimi ve yazışma işlemlerinin sistematik şekilde yürütülmesine destek sağlamaktır.

Birim yönetimi sürekli değişikliklerin olduğu ve güncellemelerin yapılacağı bir süreçtir. Bu yüzden birim kimlik bilgilerinin periyodik aralıklarla kontrol edilmesi ve kurum bünyesinde yapılan değişikliklere göre gerekli güncellemelerin yapılması gerekmektedir. Aksi takdirde düzenli yürüyen bir yazışma sisteminden bahsetmek mümkün olmayacaktır, bu da sistemin etkin yönetiminin ve sürdürülebilirliğinin sağlanamamasına sebep olacaktır.

IV.2.3. Kullanıcı Yönetimi Süreci

Kullanıcı yönetimi, belge yönetimi sürecini desteklemek açısından yürütülen bir yönetim sürecidir. Kullanıcı yönetimi modülü, kullanıcı tarafından başlatılan tüm etkinlikleri yönetir. Bu modül kullanıcı tarafından başlatılan sorguları ve görevleri ara yüzden veri ve görev yönetimi modülleri vasıtasıyla altyapı yönetim bölümlerine geçirir. Ayrıca tüm kullanıcı verilerini ve görev bilgilerini veri tabanında saklar. Bir kullanıcı yönetimi modülü, bireysel kullanıcı rollerini destekler; bireysel kullanıcı hesaplarının atanmasına, hesaplar arasında veri paylaşımına ve mülkiyet sahibi araçlara ve veri kaynaklarına seçici erişime izin verir (Miller vd., 2011).

Yukarıda yapılan bilgi sistemleri için kullanıcı yönetimi modülü tanımına bakıldığında EBYS'lerde kullanıcı yönetimi modülü, kurumun hiyerarşik yapısı ve

kullanıcıları dikkate alınarak EBYS kullanacak olan tüm personelin sisteme tanımlandığı ve bilgilerinin yönetildiği bileşendir denilebilir. Ayrıca üst yönetici, sistem uygulama yöneticisi, e-Beyas yöneticisi ve kullanıcılar tanımlanarak yetki ve rollerinin belirlenmesi işlemleri bu modülde yapılır. Kurumda görev yapan personelin kişisel bilgilerinin yani ad-soyad, sicil numarası, kurumsal e-postası, görev, unvan, görevli olduğu birim/birimler bilgilerinin yanı sıra iletişim bilgileri, şifre ve görevli olduğu birim/birimlerdeki rollerin atanması alanları da bu modülden yönetilmektedir.

Ayrıca bu modülden vekil kullanıcı atama, kullanıcı grupları belirleme işlemleri de yönetilir. Kullanıcı yönetimi bileşeni, EBYS'lerin sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından önemli bir bileşendir. Görevleri ve çalıştıkları birimler doğrultusunda kullanıcılara verilen yetki ve roller belirlenmelidir. Bu tanımlamaların yapılmadığı ve kullanıcılara sınırsız yetki verildiği durumlar, yetkisi olmayan kişilerin belgeyi görmesine, bozmasına, kopyalamasına veya değiştirmesine sebep olabilmektedir, ayrıca böyle bir durum sistemin güvenilirliği açısından tehlike oluşturacaktır.

Kullanıcı yönetiminde dikkat edilmesi gereken nokta üst yönetici, sistem yöneticisi, e-belge yönetim sistemi yöneticisi ve kullanıcılara verilecek yetki ve rollerdir. Her kullanıcı grubunun yetki ve rolleri dikkatli bir şekilde belirlenerek tanımlanmalıdır. Özdemirci vd. (2013, s. 97), bu kullanıcı gruplarının sahip olacağı yetki ve rollerin şöyle olması gerektiğinden bahseder;

Üst Yönetici: Üst yönetici bütün birimlerin belge/evrakı görüntüleme, belgelerin hangi kullanıcıda olduğunu ve üst bilgilerini görebilme yetkisine sahiptir.

Sistem Uygulama Yöneticisi: Sistemdeki tanımlama işlemlerini yapabilecek ve kontrol edebilecek kullanıcı rolüne sahiptir.

e-Belge Yönetim Sistemi Yöneticisi: Kullanıcı, rol, grup erişim yetkileri ekleme/kaldırma işlemlerini yapabilen; dosya planı, dosya saklama planını yöneten ve her türlü güncelleme yetkisine sahip olan, belge/evrakı arşivleyebilen, belge/dosya değerlendirme-ayıklama-imha süreçlerini yöneten kullanıcı rolüne sahiptir.

Kullanıcı: Kurum hiyerarşisi içinde birimlerde ya da birimlere bağlı alt birimlerde elektronik belge/evrak üreticisi rolüne sahiptir.

Bu roller çerçevesinde EBYS'nin organizasyon yapısı hakkında şu yorumlarda bulunulabilir; tüm yetkilere sahip olması ve sistemin yönetiminden de sorumlu olması açısından üst yönetici süreç sahibi konumundadır. Sistemde gerçekleştirilen işlemlerin yönetimini gerçekleştirmeleri bakımından sistem uygulama yöneticisi ve e-Beyas yöneticisi rolündekiler ise süreç sorumluları olarak değerlendirilebilirler. Kullanıcı rolüne sahip olanlar ise, süreç çıktılarından fayda sağlayan gurup oldukları için sürecin müşteri unsuru durumundadır.

IV.2.4. Klasör Yönetimi Süreci

Klasör yönetimi bileşeni, depolama alt sistemlerine veri depolamak ve bunlara erişmek için standartlaşmayı sağlar; dosyaların açılması, kapanması, okunması ve yazılması için tüm isteklerin gerçekleştirilmesinden sorumludur. Bu veri dosyalarının, bilgi sistemine verilerin fiziksel olarak nerede bulunabileceğini bildiren sembolik dosya adları tarafından belirtilir (Zagorski, 2011). Akdoğan'a göre (2015, s. 89) klasör yönetimi, "belge yönetimi ve arşiv işlemlerinde açılan dosya/klasörlerin tanımlandığı ve önceden tanımlanmış dosya/klasörlerin güncellendiği bileşendir."

Bu bilgilerden faydalanılarak klasör yönetimi bileşeni için, standart dosya planında yer alan klasörleri sisteme tanımlamak, var olan klasörleri güncellemek ve klasörlerin alt birimlere kopyalarını oluşturmak için kullanılan bir ara yüzdür denilebilir.

Klasör yönetimi bileşeninde sisteme yeni klasör tanımlanır veya var olan klasörler üzerinde güncelleştirme yapılabilir. Klasör kodu ve klasör adı bilgilerini tanımlama, varsa üst klasör seçimi, klasörün saklama süresi, saklama planı, saklama ortamı, klasör açış/kapanış tarihleri, alt klasör tanımlama, klasörü başka klasöre taşıma ya da klasörü başka birime uygulama, başka bir konu gurubuyla ilişkilendirme, kullanılmayan klasörü pasifleştirme ya da silme işlemlerinin yapıldığı bileşendir. Birçok alt süreç ve detay süreçten oluşan klasör yönetimi sürecinin (ana süreç) sürekli izleme ve kontrolünün yapılması gerekli tedbirlerin zamanında alınarak belgelere sorunsuz erişimi sağlayacaktır.

Klasör yönetimi sürecinin sistemli şekilde yürütülmesi sadece belge yönetimi açısından değil arşiv yönetimi açısından da önemlidir. Bir destek süreci olan klasör yönetimi süreci, belge yönetimi ve arşivleme sisteminde sürdürülebilirliğin sağlanmasının en temel gereksinimidir.

IV.2.5. e-Arşiv Yönetimi Süreci

“Arşiv, kurumların gerçek veya tüzel kişilerin gördükleri hizmetler, yaptıkları haberleşme veya işlemler sonucu teşekkül eden ve cinsleri itibariyle bir amaçla muhafaza edilen her türlü belgenin saklandığı yerdir” (Çetin, 1978, s. 345).

Arşivler, geçmiş ile gelecek arasında köprü olması milletlerin, kişilerin, toplulukların bilgi birikimlerinin korunması, geleceğe aktarılması ve bilginin üzerine eklenerek gelişebilmesi açısından önemlidir. Bilgi birikimlerinin geleceğe aktarılması konusunda bir nevi köprü görevi görmesinin yanında arşivlerin daha başka görevleri ve önemleri mevcuttur. Arşivlerin bu görev ve önemlerine Binark (1980, s. 11) şöyle değinmiştir; bireylerin ve devletlerin haklarını ve milletlerarası ilişkileri belgeleyip korurlar. Bir konuyu aydınlatmaya, düzenlemeye ve tespite yararlar. Ait olduğu devrin örf ve adetlerini, içtimai (sosyal) yapısını, müesseselerini ve bunlar arasındaki ilişkileri ortaya koyarak ilmi araştırmalara imkân sağlarlar.

Bu sebeptendir ki arşivler ve arşiv yönetimi konusuna kurumlar ve devletler tarafından gerekli önemin verilmesi gerekir. Bu sadece bugünün iş ve işlemlerinin sistematik işlemesi için değil geleceğin de koruma altına alınması için gereklidir.

Arşiv yönetimi, Amerikan Arşivciler Topluluğu tarafından saklanmaya değer kayıtların değerlendirilmesi, edinilmesi, düzenlenmesi, tanımlanması, korunması, kimlik doğrulanması ve erişim sağlanmasına yönelik bir programın genel denetimi olarak tanımlanmaktadır. Arşiv yönetimi; kuruluşlara, uygulanacak arşiv programının misyon ve hedeflerini belirlemek, bu faaliyetleri desteklemek için gerekli kaynakları sağlamak, programın performansını değerlendirmek, materyallerin özgünlüğünü, bağlamını ve entelektüel niteliğini korumak gibi faydalar sağlar (Archive Management, 1997-2017).

Arşiv yönetimi; arşiv iş ve işlemlerinin yürütülmesi, kontrolü ve denetimi işlerinin gerçekleştirilmesidir. e-Arşiv yönetimi ise; gelenekselde yürütülen bu işlemlerin elektronik ortamlarda yapılması işidir.

e-Arşiv yönetimi, gelenekselde yapılan arşiv işlemlerinin artık elektronik ortamdan yönetilmesi işini kapsar. Bu bileşen güncel arşiv işlemlerinin yönetildiği ve kurumun dijitalleştirilmiş geriye dönük belgelerinin de arşivlenerek yönetildiği bileşendir. e-Arşiv yönetimi bileşenlerinin fonksiyonları üzerine Özdemirci vd. (2013, s. 102) şunları söyler; “Saklama planları uyarınca belge/dosyaların arşivlenmesi, transfer ve tasfiye işlemleri, geriye dönük ıslak imzalı belgelerin arşivlenmesi, kuruma özel belge türlerinin arşivlenmesi (teknik arşiv, görüntü arşivi, ses kayıt arşivi vb.) ve güncel belge yönetim bileşeni ile entegre çalıştırıldığı, depolama, erişim, kontrol, dosya/klasör barkod kullanımı işlemlerinin yapıldığı bileşendir.”

Aynı zamanda e-arşiv modülü dosya planı hazırlama, belgelerin/dokümanların bir dizinden başka bir dizine veya bir dizinden dış ortama aktarımı, belge arama, listeleme, raporlama işlemlerinin gerçekleştirildiği bileşendir.

Belgelerin yaşam döngüsü sürecinde önceki aşamalarda yapılması gereken işlemlerde herhangi bir eksiklik var ise, arşiv yönetimi uygulamalarında ciddi sorunlar yaşanacaktır. Bu yüzden arşiv yönetimi ya da e-arşiv yönetimi bileşenlerine özen ve titizlik gösterilmesi gerekir.

Arşiv yönetimi başlı başına bir süreç yönetimidir. e-Arşiv yönetiminin öncesi ve sonrasında yapılması gereken birçok süreç aktiviteleri ve takip edilmesi gereken alt süreç adımları bulunmaktadır. Başarılı bir e-arşiv yönetimi için kurumda sistemli bir belge yönetimi ve arşivleme sisteminin olması gerekmektedir. Bu yüzden süreçlerin analizi, planlanması ve uygulanması bu sürecin sistematik şekilde yönetilmesi bakımından oldukça önemlidir. Bu süreç, geleneksel arşiv işlemleri,

elektronik ortama geçiş süreci, uygulama aşaması bütün bir süreç olarak değerlendirilmeli ve süreç yönetimi yaklaşımı ile yönetilmelidir. EBYS sürdürülebilirliğinin sağlanmasında en önemli destek sürecidir.

IV.2.6. Rapor Yönetimi Süreci

Bilgi gereksinimleri yönetim programı olarakta adlandırılan rapor yönetimi, raporların ve raporlama sistemlerinin gerekli bilgileri etkili, verimli ve ekonomik bir şekilde sunmasını sağlar. Koşullar veya ihtiyaçlar değıştikçe, rapor yönetimi, minimum emeğin harcanmasını ve maksimum etkinliğin elde etmesini sağlamak için raporlama gereksinimlerinin kontrolünü sağlamalıdır (Reports Management..., 2017).

“Belge üretim ve yönetim sürecine yönelik raporlama, iş takibine yönelik raporlama, istatistikler, yönetim bilgi sistemine veri sağlama amaçlı raporlama vb. parametrik raporlamaların alınabildiği bileşendir” (Özdemirci vd. 2013, s. 100).

Rapor yönetimi modülünden vekâlet raporu, sistem logları raporu, postalanan evrak raporu, personel ve açık evrak raporu, kullanıcı ve evrak istatistikleri raporu, klasör açma-kapama raporu, kaydedilen gelen evrak raporu, iptal edilen evraklar raporu, genel evrak raporu, gelen evrak zimmet raporu, birimdeki kişiler raporu, belge doğrulama raporu, kullanıcı ve kullanıcı grupları raporu gibi sistemin yönetim süreçleri, sistemde gerçekleştirilen işlemler ve sistem kullanıcılarıyla ilgili raporlama ve listeleme işlemleri yapılabilmelidir.

Raporlama, şeffaflık ve işlemlerin hesap verilebilirliğini sağlaması bakımından son derece önemlidir. Yönetmelik kararların isabetliliğini artırmasının yanı sıra yapılan işe de ciddiyet kazandırır.

EBYS’lerde raporlama yönetimi, sistemin sürekli kontrol edilmesi ve elektronik belge yönetimi sisteminde uygulanan süreç yönetimi aşamalarındaki aksaklıkların görülmesine ve fark edilen sorunlara yönelik önlem alınmasına olanak sağlar. Sistemin sürekli izlenme ve kontrolü raporlama ile mümkün olur. Gereken aşamalarda yapılacak iyileştirmeler raporlar doğrultusunda gerçekleştirilir. Raporlama, aslında bir süreç performans ölçütüdür. Süreçlerin performanslarının değerlendirilmesi ve iyileştirme bakımından rapor yönetimi önemli bir süreçtir.

EBYS’lerde de tıpkı süreç yönetimi yaklaşımında olduğu gibi hiyerarşik bir yapılanma vardır. EBYS’ler belge yönetimi süreci, birim yönetimi süreci, kullanıcı yönetimi süreci, klasör yönetimi süreci, e-arşiv yönetimi süreci ve rapor yönetimi süreci gibi birçok işlem süreçlerinden oluşmaktadır. Bunlar EBYS’nin temel süreçleridir. Bu süreçler de kendi içinde birçok alt süreçleri ve detay süreçleri (süreç aktiviteleri) barındırırlar. Sistemin yönetimi, belli bir düzen ve hiyerarşik yapıdaki süreç adımlarının takibi ile yapılır. Sistemin etkin yönetiminin sağlanması ve sürdürülebilir olması için süreç adımlarının en başından en sonuna kadar süreç yönetimi yaklaşımı ile planlanması ve adım adım bu planın uygulanması gerekir. Aşağıdaki tablo EBYS’nin hiyerarşik yapılanmasını, ana süreçlerini, süreçlerini ve alt süreçlerini göstermesi bakımından faydalı olacaktır, EBYS süreçlerinin birbirlerini etkileyen ve/veya etkilenen bir yapıda olduklarından çalışmada daha önce vurgulanmıştı, aynı durum alt süreçler için de geçerli olup alt süreçler de birbirlerinin sebebi ya da sonucu konumunda olmaktadır.

Tablo 7 EBYS Süreç Hiyerarşisi

Ana Süreçler	Süreçler	Alt Süreçler
EBYS	Belge Yönetimi Süreci	Belge Üretim Dosyalama Belge Dolaşım Belge Erişim/Kullanım DAİ
	Birim Yönetimi Süreci	Birim Tanımlama Birim Sorumlularını Tanımlama Evrak Numaratörü Posta Birimi Olur Metni
	Kullanıcı Yönetimi Süreci	Kullanıcı Tanımlama Görev/Yetki/Rol Tanımlama Şifre İşlemleri Vekil Kullanıcı Atama Kullanıcı Grupları Belirleme
	Klasör Yönetimi Süreci	Dosya/Klasör Tanımlama Dosya/Klasör Güncelleme Dosya/Klasör Saklama İşlemleri Dosya/Klasör Açma-Kapatma
	e-Arşiv Yönetimi Süreci	Belge/Dosya Arşivleme Transfer/Tasfiye İşlemleri Geriye Dönük Arşivleme Dosya Planı Hazırlama Belge Arama/Listeleme/Raporlama
	Rapor Yönetimi Süreci	Sistem Logları Raporlama İş Takibi Raporlama Kullanıcı Raporlama Belge Doğrulama Raporlama İstatistikler

IV.3. Elektronik Belge Yönetimi Uygulamalarında Sürdürülebilirlik

“Sürdürülebilirlik; çeşitlilik ve üretkenliğin devamlılığını sağlarken daimi olabilmek yeteneğini korumak olarak tanımlanabilir. Bir şeyin sürdürülebilir olması o şeyin korunmasına ve ona değer verilmesine bağlıdır. Bir şeyin sürdürülebilir olması demek o şeyin belirli bir yaşam döngüsü içerisinde devam etmiş olmasını gerektirmektedir. Bu yıllarca süren bir devamlılığın yanı sıra hedeflere ve amaçlara ulaşmada da doğru yolların ve kaynakların kullanılması demektir. Bu süreçte tüm yaşam döngüsü bir bütün olarak düşünülmelidir” (Bozdemir, 2006).

“Kurumsal anlamda sürdürülebilirlik; iş süreçleri, kurumsal kimlik ve iletişim stratejisine entegre edilerek doğru stratejiler ile uygulandığında; işletmelerin büyümesi, sermayeyi çekmesi, marka konumlandırması yapmasını, daha tercih edilir bir marka olması ve mevcut müşterilerin aidiyetini artırmasını sağlayan; iş süreçlerinde kolaylaştırıcılık rolü sağlamakla kalmayıp, tasarruf ve geleceği yakalama fırsatlarını sağlayan önemli bir enstrümandır” (Özaydın, 2015).

Kurum ve kuruluşlar için sağladığı faydalara bakıldığında sürdürülebilirlik konusunun oldukça önemli olduğu ve ciddiyle üzerinde durulması gerektiği görülür. e-Belge Yönetim Sistemleri için de sürdürülebilirlik önem verilmesi gereken bir konudur. Bu öneme Güvercin (2015, s. 139) şöyle değinmiştir; “EBYS geçiş süreci sonrasında kurumda uygulanmaya başlayan elektronik sistemin, kurumun en önemli faaliyet unsuru haline gelmesi sebebiyle, sistem sürekliliğinin sağlanması kurumun işleyişinin yürütülebilmesi hususunda çok büyük önem teşkil etmektedir.”

“Belge yönetimi ve arşiv sistemi kurum yönetim yapısı içinde, planlama, uygulama ve izleme gibi temel yönetim süreçlerinin tamamlayıcı bir parçası olarak düşünülmelidir” (Özdemirci vd., 2009, s. 34). Güvercin’e (2015, s. 139) göre, EBYS

kurumun tüm resmi yazışmalarının yürütüldüğü bir platform olduğundan kurumlarda iş ve işlemlerin yürütüldüğü en önemli sistem durumundadır ve kurumun merkezi/kalbi haline gelir. Bu sebeple EBYS'nin çalışma sürekliliğinin sağlanması ve sistemin başarılı şekilde yürütülmesi kurumlar için en önemli husustur. Bu görüşler doğrultusunda, EBYS süreçlerinde yaşanacak bir aksaklık e-belge yönetimini sıkıntıya sokacağı gibi kurum yönetimini de olumsuz şekilde etkileyecektir. Sürdürülebilir bir EBYS, kurum yönetiminin de sürdürülebilirliğini destekleyen önemli bir unsurdur.

Daha önce de vurgulandığı gibi EBYS kurumda bütünüyle uygulanması gereken bir sistemdir ve EBYS, alt yönetim modüllerinden oluşan ve aslında bu alt yönetim modüllerinin yönetimi olan bir süreç yönetimidir. Projelendirme ile başlayan EBYS süreci iş süreçlerinin ve var olan belge yönetimi alışkanlıklarının analizi ile devam eder. Bu analiz doğrultusunda kurumun gereksinimleri ortaya koyularak uygun bir yazılım seçilir ve yazılımın kurumsallaştırması yapılır. Bu süreçte kurum üst yönetimi ve personeline farkındalık yaratılması ve bu konuda bilinç kazandırılması sistem süreçlerinin uygulanabilirliği ve sürdürülebilirliği açısından oldukça önemlidir. Elektronik belge yönetim sistemi sürekli döngü içerisinde bu yüzden her süreç adımı bir sonraki adımın destekleyicisi bir önceki adımın tamamlayıcısı niteliğindedir. Özetle; EBYS'lerde sürdürülebilirliğin sağlanması süreç adımlarının dikkatle takip edilmesine, ana ve alt yönetim süreçlerinin sistemli biçimde yönetilmesine bağlıdır denilebilir. Bu süreçler daha önce başlıklar halinde incelenen belge yönetim süreci, birim yönetim süreci, kullanıcı yönetimi süreci, e-arşiv yönetimi süreci, klasör yönetimi süreci ve rapor yönetimi süreci gibi süreçlerden oluşur. Örneğin; birim yönetimi sürecinde birimlerin

zamanında tanımlanmaması, yanlış tanımlamalar yapılması ya da güncellemelerin geç yapılması hem sistem üzerinde kurumun örgüt yapısının düzgün biçimde oluşmasını engelleyecek hem de birimin yazışma sürecini olumsuz etkileyerek iş ve işlemlerde gecikmeler yaşanmasına sebep olacaktır.

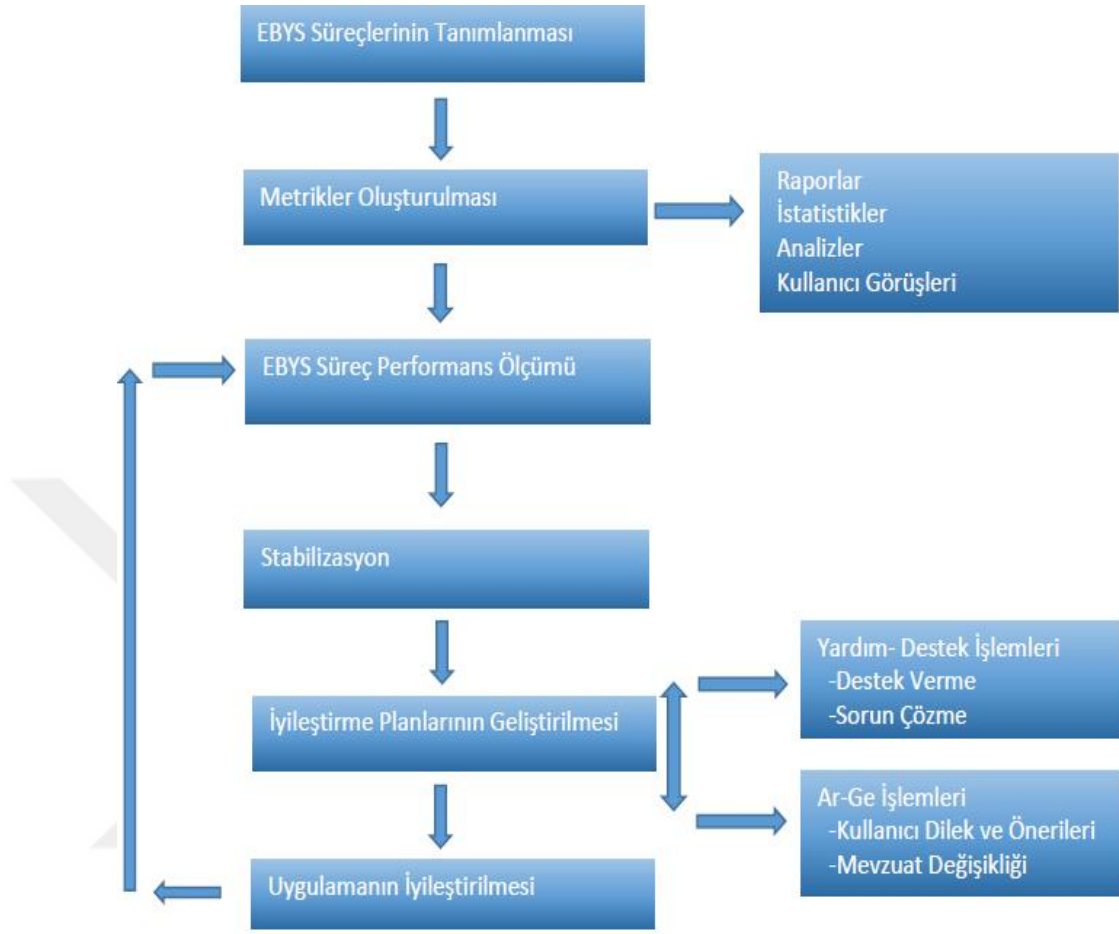
Ya da klasör yönetimi sürecinde bir dosyanın farklı bir klasöre kaldırılması ya da yanlış tanımlamalar yüzünden klasöre erişimin sağlanamaması durumu yine iş ve işlemler açısından aksaklıklara sebep olacağı gibi düzenli bir arşiv yönetiminin gerçekleştirilmesine de engel olacaktır.

Kurumlar için elektronik belge yönetim sistemini uygulamaktan daha önemlisi sistemi sürdürebilmektir. Sürdürülebilirliğin sağlanmasının iki aracı vardır. Bunlar; iyileştirme ve yeniden tasarlamadır.

İyileştirme; sorunlu olan bir süreci değiştirerek onun daha etkin, verimli ve uyumlu olmasının sağlanmasıdır (Harrington, 1991, s. 133).

Süreç yönetimi kavramı iyileştirmeden ayrı düşünülemez. Süreç yönetiminin ilerlemesi, aksak süreçlerin iyileştirilmesine bağlıdır. Süreç iyileştirme, sürecin performans düzeyinin artırılmasıdır. İyileştirme; sürecin performansını arttırmaya, yeniden işleme ve israfı azaltmaya, sürecin daha hızlı işlemesine ve çevrim süresinin kısalmasına, süreçlerin güncelliğinin sağlanmasına, etkililiğin artırılmasına ve değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanabilmesine katkı sağlamaktadır (Bozkurt, 2002, s. 53-54).

EBYS’lerde iyileştirme aşamaları, aşağıdaki şemada gösterildiği gibi uygulanabilir;



Şekil 17 EBYS'lerde İyileştirme Şeması

İyileştirme süreç yönetimi açısından kurumun sürdürülebilirliğinin sağlanmasındaki temel iki unsurdan bir tanesidir. İşletmelerdeki iş akışı süreçleri devamlı olarak analiz edilip değerlendirilmeli ve gereken yerde iyileştirme yapılmalıdır. İyileştirme yapılmadan süreç yönetiminin ilerlemesinden bahsedilemez. Çünkü her aksaklık bir sonraki adımı olumsuz şekilde etkileyecek ve iş akışını bozacaktır. Sürdürülebilirliğin en önemli şartı iyileştirme yapılmasıdır. Diğer unsur ise, yeniden tasarlamadır.

Yeniden tasarlama; iş süreçlerinin; maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi önemli performans ölçütleri bakımından daha etkili gelişmeler sağlamak amacıyla en baştan yeniden düşünülmesi ve tasarlanmasıdır (Coulson- Thomas, 1997, s. 41).

Bu tanımda dikkat edilmesi gereken en önemli nokta süreçlerin en baştan yeniden tasarlanması noktasıdır. Çünkü herhangi bir aksaklığın/sorunun var olduğu süreçteki iyileştirme, bazen süreçteki aksaklıkları gidermeye yetmeyecektir. Bu durum daha önce de vurgulandığı gibi birbirinin tamamlayıcısı ve bütünleyicisi olan diğer süreç adımlarında da aksaklıklar oluşmasına sebep olacaktır. Böyle bir durumda süreçlerde iyileştirme yapmak yerine kurumun yapısı, ihtiyaçları, amaçları ve hedefleri belirlenerek sistemin/süreçlerin yeniden tasarlanması yoluna gidilmelidir. Böylelikle bilgi sisteminin ve kurumun iş akış süreçlerinin daha etkin ve verimli çalışmasının yanı sıra işlerin sürekliliği sağlanacaktır. Süreklilik, kurumun varlığında ve işleyişinde sürdürülebilirliğin sağlanabilmesinin en önemli unsurudur dolayısıyla sürdürülebilirlik sorunsuz işleyen bir süreç yönetimi politikasına bağlıdır, bu da ya süreçlerin iyileştirilmesi ya da sistemin yeniden tasarlanması yoluyla mümkündür.

Belge ve arşiv işlemleri üniversitenin karşı karşıya kaldığı yeniliklere ve değişimlere paralel olarak sürekli gelişim göstermesi gereken dinamik bir süreç olduğundan, belge yönetimi ve arşiv sistemi de yeniliklere ve değişime ayak uydurmak zorundadır (Özdemirci vd., 2009, s. 34). Kurumlarda uygulanan elektronik belge yönetimi süreçleri yaşanacak değişikliklere karşın sürekli kontrol edilerek güncellemeler yapılmalı, süreçlerdeki aksaklıklar tespit edilmeli ve gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır. Sürdürülebilirliğin sağlanabilmesini sağlayan temel adım süreçlerin izlenmesi, ölçülmesi, analiz edilmesi, sürekli iyileştirilmesi ya da yeniden

tasarlanması adımlarıdır. Eğer iyileştirme yapılması aksaklığın giderilmesine yetmiyorsa yeniden yapılandırma yoluna gidilerek sistem yeniden tasarlanmalıdır.

“EBYS sistemlerinin sürekliliği ve sürdürülebilirliğinde sistemin belirli aralıklarla gözden geçirilmesi önemlidir. Bu çerçevede sistemi kullanan kişiler ile yapılacak görüşme ve anket çalışmaları, diğer sistemler ve uygulamalar ile karşılaştırmalar ve sistemin teknik özellikleri üzerinde yapılacak incelemelere performans analizleri belirli aralıklara gerçekleştirilmedir” (Özdemirci vd., 2009, ss. 335-341; Umut ve Külcü, 2014, s. 105).

Konu özetlenecek olursa; EBYS’ de sürdürülebilirliğin sağlanması ana süreçlerin, alt süreçlerin ve detay süreçlerin sistemli şekilde yürütülmesine, kontrollerin yapılarak gerekli iyileştirmelerin uygulanmasına ve eğer iyileştirme sorunu çözemiyor ise yeniden tasarlama yoluna gidilmesine bağlıdır ve uygulanmaya başlandıktan sonra kurumun her türlü yazışma ve arşiv işlemlerinin gerçekleştirildiği bir platform olması sebebiyle kurumların kalbi durumuna gelen EBYS’ler kurumun sürdürülebilirliğinin de temel taşıdır, bu sebeple kurumlarca dikkate alınması ve önem verilmesi gereken sistemlerdir.

Bir sonraki kısımda, çalışmayı desteklemek amacıyla A.Ü. BEYAS Koordinatörlüğü’nde gerçekleştirilen görüşmelerden yapılan çıkarımlar incelenecektir. Ancak öncesinde incelemelerin ve görüşmelerin yapıldığı BEYAS Koordinatörlüğü’nü kısaca tanımak yararlı olacaktır.

V. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

V.1. A.Ü. Belge Yönetimi Ve Arşiv Sistemi (Beyas) Koordinatörlüğü⁷

Ankara Üniversitesi bünyesinde kurulan “Belge Yönetimi ve Arşiv Sistemi (BEYAS) Koordinatörlüğü”, kurum belge yönetimi ve arşiv sisteminin kurulması, kurum/birim belge merkezi ve arşivi çalışmaları için politika ve stratejilerin oluşturulması, Kurum Belge Merkezi ve Arşivi’ne işlerlik kazandırılması, Birim Belge Merkezi ve Arşivlerinin oluşturulmasına kılavuzluk edilmesi, e-Belge yönetimi ve arşivleme sistemine geçiş süreci çalışmalarının yürütülmesi, uygulamalara ilişkin yönetmelik, yönerge, esas, kılavuz vb. işlem prosedürlerinin geliştirilmesi, “Yazışma Birim (Haberleşme) Kodları”nın verilmesi ve uygulamaların izlenmesi; kod uygulamalarındaki süreçte YÖK ve Devlet Teşkilatı Veritabanı (DTVT) ile ilişkilerin yürütülmesi, BEYAS uygulama süreçlerine ilişkin üniversitemiz personeline yönelik eğitim programlarının Personel Daire Başkanlığı Hizmetiçi Eğitim Şubesi ile koordinasyon içerisinde planlanması, hazırlanması ve yürütülmesi, BEYAS ve e-BEYAS çalışmalarının planlanması, koordinasyonu, süreçlerin uygulamaya konulması ve izlenmesi amacıyla Prof. Dr. Fahrettin ÖZDEMİRCİ öncülüğünde 2007 yılında kuruluş çalışmaları başlatılmıştır.

BEYAS Koordinatörlüğü; Belge Yönetimi çalışmaları, Elektronik Belge Yönetimi ve Arşivleme çalışmaları ve Arşiv Yönetimi çalışmaları olmak üzere üç temel fonksiyona yönelik hizmet vermektedir ve halen A.Ü. 50.Yıl Gölbaşı

⁷ Bu bölüm A.Ü BEYAS Koordinatörlüğü web sitesinde yer alan bilgilerden faydalanılarak oluşturulmuştur. <http://beyas.ankara.edu.tr/> adresine 10.07.2017 tarihinde erişim sağlanmıştır.

Yerleşkesi'nde 20.03.2014 tarihinde açılışı yapılan BEYAS Koordinatörlüğü ve Arşivi Hizmet Binası'nda faaliyetlerini sürdürmektedir.

Belge yönetimi ve arşiv prensiplerini uygulayarak üniversitenin tüm belge ve arşiv işlemlerini bilgi çağının gerekliliklerini karşılayacak bir biçimde etkin yönetmek vizyonu ile faaliyetlerini sürdüren BEYAS Koordinatörlüğü'nün misyonu ise BEYAS Koordinatörlüğü resmi web sitesinde şöyle maddelenmektedir (Misyon ve Vizyon, 2017).

- Üniversitede geniş kapsamlı bir belge yönetimi ve arşiv sistemi oluşturmak ve sürdürmek,
- Üniversitenin tüm birimlerinde formatına bakılmaksızın üretilen belgelerin ekonomik ve etkin yönetimi için aktif ve sürdürülebilir programlar uygulamak,
- Üniversitede belge yönetimi ve arşiv prensiplerinin öğretilmesini ve uygulanmasını sağlamak,
- Üniversitede yasal, mali, idari işlemler ve kararlar için bilgiye erişimi desteklemek,
- Belgelerin üretimi, dosyalanması, erişimi, alıkonması ve tasfiyesinde ileri ve yenilikçi teknolojilerin kullanılmasını sağlamak,
- Tarihi değere sahip belgelerin seçilmesi ve tarihi belgelerin üniversite arşivine ve milli arşive gönderilmesini sağlamak,
- Üniversitenin tüm birimlerinde yazılı haberleşme, dosyalama ve arşivleme işlemlerini bütünsel bir yapıya ve standartlara kavuşturmak ve böylece elektronik belge yönetimi ve arşiv çalışmalarına temel oluşturmak,

- Üniversitenin e-belge yönetimi ve arşiv sistemine geçişini sağlamak ve sürdürmek.

Kurumun belge yönetimi ve arşiv çalışmaları 130 (yüz otuz) ana birim esas alınarak yürütülmektedir. 130 birimde belge yönetimi ve arşiv çalışmaları ile görevlendirilmiş sorumlular bulunmaktadır. Görevlendirilmiş sorumlular çalışmalarında BEYAS Koordinatörlüğü ile bağlantılı çalışmaktadır. Bunlar; 4 adet rektörlüğe bağlı kurul, 21 Rektörlük İdari Birim, 15 Koordinatörlük, 1 Rektörlük Bölüm Başkanlığı, 17 Fakülte, 13 Enstitü, 1 Konservatuvar, 1 Yüksekokul, 11 Meslek Yüksekokulu, 42 Araştırma ve Uygulama Merkezi, 1 Hastaneler Başhekimliği, 2 Hastane'den oluşmaktadır. 130 idari ve akademik birime bağlı alt birimler (üniteler) toplamı ise yaklaşık 1750'dir.

V.2.A.Ü. Belge Yönetimi Ve Arşiv Sistemi'nde Süreç Yönetimi Ve Sürdürülebilirlik

Çalışma kapsamında A.Ü. BEYAS Koordinatörlüğü'nde görev yapan ve elektronik belge yönetimi sürecinde yer alan personel ile görüşmeler yapılarak sistemde incelemelerde bulunulmuştur. BEYAS Koordinatörlüğü'nde görev yapan 12 personel bulunmaktadır. Görüşme e-BEYAS uygulamasından sorumlu ve yetkili olan sistem yöneticisi ve e-BEYAS yöneticisi rolüne sahip 7 kişiyle gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşme ile personelin elektronik belge yönetimi ve süreç yönetimine verdikleri önem, bu konudaki bilgi ve farkındalık düzeyleri ölçülerek, süreç yönetimi konusunda farkındalıklarının olmasının, süreç yönetimi

yaklaşımının elektronik belge yönetiminde uygulanmasında etkili olup olmadığı ölçülmeye çalışılmıştır.

13.07.2017-18.07.2017 tarih aralığında yapılan görüşmelerde birim personeline EBYS yönetim süreçleri, sistemde uygulanan süreç yönetimi yaklaşımı ve sürdürülebilirlik ile ilgili 13 adet soru sorulmuştur. (Bkz. Ek 1)

Görüşme esnasında personele sorulan sorular ile;

1. Görevli personelin süreç yönetimi konusunda farkındalıklarının olup olmadığı, süreç yönetimini bilerek mi yoksa bilmeyerek mi uyguladıkları,
2. Personelin farkındalığının olmasının/oluşturulmasının sistem yönetim sürecine fayda sağlayıp sağlamayacağı,
3. Süreç yönetimi yaklaşımının EBY sisteminde ne şekilde etkili olacağı,
4. Süreç yönetiminin, EBY sisteminin etkin yönetimi ve sürdürülebilirliğine katkı sağlayıp sağlamadığı konularında bilgi almak hedeflenmiştir.

A.Ü. BEYAS Koordinatörlüğü e-BEYAS yönetim sürecinde görev alan 12 kişiden 7'si ile gerçekleştirilen görüşmede “süreç yönetimi sizin için neyi ifade ediyor?” sorusuna katılımcılardan 5'i “bir girdisi ve çıktısı olan birbiriyle ilişkili süreçler bütünü” şeklinde kitabi cümlelerle cevap verirken, 2 katılımcı ise süreç yönetiminin tanımını kabaca yaparak cevap vermiştir. Görüşme yapılan tüm personel “e-BEYAS'ta süreç yönetimi uygulanıyor mu?” sorusuna “e-BEYAS'ta projelendirme aşamasından beri bir süreç yönetimi uygulanıyor” cevabını vermiştir. Sistemin yönetilmesinde de süreç yönetimi adımlarını benimsediklerini söyleyen

katılımcılar, “süreç yönetiminin EBYS’ye ne gibi etkisi olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusuna ise “süreç yönetimi ile yapılandırılan EBY sistemlerinde süreçlerin ana süreçler, alt süreçler ve detay süreçler olarak hiyerarşik bir düzen şeklinde ince ince planlandığını, adım adım tanımlandığını böylelikle iş ve işlemlerin takibinin rahatça yapılabildiğini ve e-BEYAS sisteminin sürekli, izleme ve kontrolünün daha kolay yapılabildiğini ve bir problem olması durumunda hızlı hareket edebildiklerini” ifade etmişlerdir. Görüşme yapılan katılımcıların tamamı “EBYS’deki temel süreçler nelerdir?” sorusuna e-BEYAS’ta 6 temel süreç bulunmaktadır. Bunlar; Belge Yönetimi, Birim Yönetimi, Kullanıcı Yönetimi, Klasör Yönetimi, e-Arşiv Yönetimi, Rapor Yönetimi süreçleridir. Bunlarında altında birçok süreç yer almaktadır.” şeklinde cevap vermişler ve “e-BEYAS yönetim süreçlerine ait iş akış şemalarının bulunduğunu belirtmişlerdir, bu iş akış şemalarının yapılan işlemi takip etmede oldukça fayda sağladığını” aktarmışlardır. Katılımcılar 6. ve 7. sorulara verdikleri cevaplarda e-BEYAS uygulamasında kişilere farklı görev rol ve yetki verildiğini söylemişlerdir. Ayrıca kullanıcıların, e-BEYAS çalışmaları kapsamında bilgilendirme ve kullanım açısından farklı eğitime tabi tutulduğunu belirtmişlerdir. Görüşme yapılan katılımcılar süreç yönetimi ile iyileştirme arasında bir bağlantı olup olmadığının sorulduğu 8. soruya ise “kesinlikle bir bağlantı olduğunu, süreç yönetiminin iyileştirmelerin yapılmasına olanak sağladığını, daha hızlı iyileştirmelerin yapılabildiğini söyleyerek, “nasıl bir bağlantı olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusuna ise, “süreç yönetimi yaklaşımının bir gereği olarak kurumda iyileştirme politikalarının belirlendiğini, iyileştirme yapabilmek için gerekli tedbirler aldıklarını, örneğin kullanıcı geri dönüşleri için bir çağrı merkezi ve yardım destek masası kurulduğunu, belirli aralıklarla sistemin kontrolünü, izlemesini

yaparak raporlar aldıklarını ve hata analizleri yapabildiklerini böylelikle çözüm için hızlı hareket edebildiklerini” belirtmişlerdir. Ancak e-BEYAS ekibinin sorunu çözemediği, sorunun yazılım kaynaklı olduğu durumlarda, yazılım firmasından geri dönüşlerin geç olması sebebiyle bazen aksaklıkların çözümünün geciktiğini de belirtmişlerdir. Katılımcılar “BEYAS Koordinatörlüğü’nün herhangi bir sürdürülebilirlik politikası var mı?” sorusuna “BEYAS Koordinatörlüğü’nün herhangi bir sürdürülebilirlik politikasının olmadığını, ancak bu konuda politikalar belirlenmesinin sürdürülebilirlik açısından faydalı olacağını” belirtmişlerdir. Görüşmeye katılan 7 personelden 6’sı süreç yönetimi konusunda eğitim alıp almadıkları ve bu tür bir eğitimin faydalı olup olmayacağını sorulduğu 11. ve 12. sorulara “e-BEYAS kullanımı ve yönetimi konusunda bir eğitime tabi tutulduklarını ancak süreç yönetimi konusunda herhangi bir eğitime tabi tutulmadıklarını” söylemişlerdir. 7 katılımcıdan 4’ü “bu tür bir eğitimin faydalı olacağını ve süreç yönetimi yaklaşımının EBYS’lere uygulanması aşamasında kolaylık sağlayacağını” belirtirken katılımcılardan 3 tanesi “EBY sisteminin kullanımı ve yönetiminde e-BEYAS eğitiminin yeterli olduğunu, süreç yönetimi konusunda herhangi bir eğitime çok fazla gerek olmadığını” belirtmişlerdir. Katılımcılardan 4 tanesi “başka eklemek istediğiniz bir şey var mı?” sorusuna cevaben “e-BEYAS’ın başarısının süreç yönetimi yaklaşımı ile yönetilmesine bağlı olduğunu, bunun ise e-BEYAS’ın hem EBYS hem de süreç yönetimi konusunda donanımlı bir yönetici tarafından yönetiliyor olmasına ve bu yöneticinin e-BEYAS’ın planlanması ve yönetimi aşamalarında süreç yönetimi ve iyileştirme konularına oldukça önem vermesine bağlı olduğunu, kendilerinin süreç yönetimi konusundaki farkındalıklarının yöneticilerinin

bu konuda gösterdiği titizliğe bağlı olduğunu” belirtirken katılımcılardan 3 tanesi eklemek istediği bir şey olmadığını söylemiştir.

Sorulan sorulara verilen yanıtlara göre, A.Ü. BEYAS Koordinatörlüğü e-BEYAS yönetim sürecinde görev alan personelin süreç yönetiminin ne olduğu konusunda yeterli bilgi düzeyine ve farkındalığına sahip oldukları görülmüştür. Verilen cevaplardan EBYS’lerin, süreç yönetimi yaklaşımı ile yönetilmesinin sistemin etkin yönetimi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından gerekli ve faydalı olduğu, e-BEYAS’ın başarı ile yönetilmesinin EBYS çalışmalarının en başından beri süreç yönetimi yaklaşımı ile yönetiliyor olmasına bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Aynı zamanda, süreç yönetiminin EBYS’lerde uygulanabilmesinin, süreç yönetimi ve elektronik belge yönetimi konusunda oldukça yetkin bir süreç sahibi tarafından yönetiliyor olmasına ve bu süreçte yer alacak SY ve EBYS konusunda yetkin bir ekibe bağlı olduğu bulgulanmıştır.

Görüşmeden yapılan çıkarımlar doğrultusunda süreç yönetimi yaklaşımına göre EBYS süreç adımlarının tanımlanmasının sistem yönetiminde olumlu bir etki ettiği anlaşılmaktadır.

BEYAS Koordinatörlüğü personeli ile yapılan görüşmede süreç yönetiminin, sistemin sürekli izleme, kontrolünü yapma ve sistemdeki aksaklıkları fark etme bağlamında oldukça önemli bir role sahip olduğu ve sistemin iyileştirmesi açısından oldukça faydalı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak; görüşme esnasında eğitim ile ilgili sorulan sorulara verilen cevaplardan anlaşılmaktadır ki, süreç yönetimi konusunda personel farkındalığı oldukça önemlidir ve süreç yönetimi konusunda

eğitimlerin verilmesinin personel farkındalığını arttırmaya katkısının olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

A.Ü. BEYAS Koordinatörlüğü'nde gerçekleştirilen görüşme çıkarımlarının, araştırmanın sonucunu destekler nitelikte olduğu görülmektedir.



VI. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde çağı yakalama gerekliliği, işletmeler açısından bilgi yönetimini kritik bir faktör haline getirmiştir. Bilgiyi yönetme gerekliliği, işletmelerin bilgi yönetiminin altyapısını ve süreçlerini oluşturmalarına ve bilgi yönetimi disiplininin gelişimine olanak sağlamıştır. Artık günümüz işletmelerinde bilgi, rekabet piyasasında var olabilmenin tek koşulu olarak, bilgi yönetimi ise işletmelerin kurumsal bilgilerini oluşturdukları bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Teknolojik çağda güç ve başarı işletmelerin bilgiyi etkin yönetebilmelerine bağlıdır. “Bilgiyi etkin yönetebilmek demek aynı zamanda örgütsel ve yönetsel etkinliği gerçekleştirebilmek demektir” (İnce ve Oktay, 2006, s. 15).

Yaşanan teknolojik gelişmeler her alanda olduğu gibi bilginin yönetilmesi sürecine de etki etmiş ve bu sürecin bilgi sistemleri aracılığıyla yönetilmesine imkân sağlamıştır. Tüm bilgi sistemlerinin temel amacı; bilgiyi yönetmektir. Elektronik belge yönetim sistemi de bu amaç doğrultusunda kullanılan bilgi sistemlerinden bir tanesidir. EBYS’ler, kurum ve kuruluşlarda belge yönetimini gerçekleştirmek üzere kullanılan ve birer bilgi kaynağı olan belgeleri yöneten bilgi sistemleridir. Yani elektronik belge yönetimi, işletmelerin iş ve işlemleri sonucunda oluşan belgeleri ve yazışma işlemlerini yöneterek bilgiyi yaratma, paylaşma ve kullanmayı sağlayan bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bakımdan, EBYS’ler işletmeler açısından son zamanlarda oldukça önem verilen bir ihtiyaç haline gelmiştir. Kurum ve kuruluşlar, EBYS’ler ile belgelerin etkin yönetimini gerçekleştirerek zamandan ve maliyetten tasarruf etmeyi hedeflemektedir. Bu hedefe ulaşma yöntemlerinin başında gelen süreç yönetimi, EBYS’lerde işin nasıl yapıldığına, süreç unsurlarının (belge,

kullanıcı, birim vs.) nasıl yönetildiğine ve süreçlerin iyileştirmesine yönelik farklı bir bakış açısı getirmektedir.

Öncelikle bu çalışma da ulaşılmak istenen hedef; EBYS’lerde uygulanan süreç yönetimi yaklaşımının sistem yönetimine ve sürdürülebilirliğine etkisini ortaya koymaktır. Bu amaçla, konuyla alakalı birçok kaynaktan faydalanılmış ve kullanım kapasitesi açısından büyük olan ve süreç yönetimi yaklaşımını benimsemiş olan e-BEYAS’a ilişkin süreçler ve iş akışı incelenmiştir. Yapılan araştırmalar ve incelemeler sonucunda EBYS’lerin süreç yönetimi yaklaşımı ile planlanması ve yönetilmesinin sürdürülebilirlik açısından gerekli olduğu ortaya koyulmuştur. Bu doğrultuda süreç yönetimi yaklaşımının EBY uygulamalarının/ sistemlerinin geliştirilmesine ve sürdürülebilirliğine katkı sağlaması beklenmektedir.

Araştırma, süreç yönetimi ve süreç iyileştirme ile elektronik belge yönetimi altyapısı ve elektronik belge yönetimi süreçlerini oluşturan boyutlar arasındaki ilişkiyi aramaya ve bunlarla ilgili yorum yapmaya yönelik bir araştırmadır. Elektronik belge yönetim sistemi uygulamaları ve süreç yönetimi yaklaşımı arasındaki pozitif ilişkiyi ispatlamak üzere gerçekleştirilen bu çalışma alanımızda bir ilktir. Çalışmanın kuramsal çerçevesini oluşturabilmek için süreç yönetimi ve elektronik belge yönetimine ilişkin kavramsal açıklamalara ayrıntılı olarak yer verilmiş, elektronik belge yönetimi ve süreç yönetimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Bununla beraber, e-BEYAS iş süreçleri üzerine yapılan analiz ve bir araştırma yöntemi olan literatür taramasıyla ortaya koyulan kuramsal bilginin uygulamaya nasıl aktarılacağı da gösterilmiştir.

Bu çalışmada, EBY uygulamalarında sistemin yapılandırılması ve yönetilmesi aşamalarında süreç yönetimi yaklaşımının uygulanabileceği ortaya konmuştur. Bu yaklaşımın uygulanmasının, sistem eksikliklerini/ aksaklıklarını tespit etme, kullanıcı

gereksinimlerini anlama, kullanıcı dostu bir sistem oluşturma, sistemin etkin yönetimini ve sürdürülebilirliğini sağlama bağlamında yararlı olacağı savunulmaktadır.

Araştırma sonucunda hipotezin geçerliliğinin kanıtlandığı belirtilebilir. Süreç yönetimi yaklaşımının EBYS’lerde uygulanmasının olanaklı, yararlı ve gerekli olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, yapılan analizlerden çıkarılan sonuçlar çalışmanın hipotezini destekleyici kanıt olarak sunulabilir.

Araştırmanın problemi başlığı altında ele alınan sorulara yanıt bulabilmek ve çalışmanın hipotezinin geçerliliğini ispat etmek amacıyla tüm veriler değerlendirilmiş ve aşağıdaki sonuçlar bulgulanmıştır. Araştırma ve görüşmeler sonucunda ulaşılan sonuçlar şöyledir;

- SY yaklaşımının EBYS yönetimine ve sürdürülebilirliğine olumlu anlamda katkı sağladığı açıktır.
- SY yaklaşımı EBYS’lerin süreçlerinin belirlenmesini ve tanımlanmasını sağlamaktadır. SY uygulandığında EBYS’nin projelendirme, geçiş ve uygulama aşamaları adım adım planlanarak, takip edilecek adımlar net şekilde görülebilmekte ve sistemli şekilde takip edilmektedir. Böylelikle süreçlerin dolayısıyla sistemin de etkin yönetimini sağlamaktadır. Ayrıca yapılan görüşme sonucunda süreç yönetiminin EBYS’lerde ki süreçlerin en başından en sonuna kadar belirlenmesinin ve tanımlamasının belirsizliklerin ortadan kalkmasını ve öngörülemeyen durumlar ile karşılaşma riskini azalttığı bulgulanmıştır.
- SY yaklaşımının, EBYS’lerde mükerrer ve hatalı işlerin yapılmasını engellediği, sistemde gerçekleştirilen iş ve işlemlerde daha az emekle daha

kısa zamanda daha çok verim alınmasını sağladığı ve sistemin etkinliğini arttırdığı görülmüştür.

- SY, EBYS'nin süreç adımlarının, sorumlulukların ve rollerin açıkça tanımlanmasını sağlayarak çalışanlardan üst düzeyde verim almayı sağladığı gözlemlenmiştir.
- SY yaklaşımı, EBYS personelinin daha kısa sürede daha verimli işler yapmalarını ve böylece özgüven kazanmalarını böylelikle daha motive çalışmalarını ve işlerini benimsemelerini sağlamaktadır.
- SY'nin EBY uygulamalarında mevcut süreçlerdeki sorunları ortaya çıkararak, bu sorunların çözümü için potansiyel yolları gösterdiği tespit edilmiştir. Sürekli izleme, kontrol ve ölçümleme yapıldığı için süreç performansında sapmalar ve aksaklıklar olduğunda veya değişimler gerektiğinde bunların zamanında fark edilerek iyileştirmelerin yapılmasına katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.
- Görüşmenin yapıldığı ilgili departmanda süreç yönetiminin elektronik belge yönetiminin etkinliğini arttırmada çok önem arz ettiği saptanmıştır.
- Süreç yönetiminin EBYS'lerde uygulanabilmesinin ve yürütülebilmesinin personel farkındalığının olmasına bağlı olduğu bulgulanmış ve görüşme sonucunda EBYS'nin süreç yönetimi yaklaşımına göre yapılandırılarak yönetilmesinde ki en önemli etkenin; süreç yönetimi ve EBYS işlemleri konusunda yetkin bir süreç sahibi tarafından yönetilmesi olduğu görülmüştür.
- Süreç yönetimi yaklaşımının EBYS yönetim aşamasında bazı kritik noktalarda hızlı karar almayı sağladığı tespit edilmiştir.
- SY yaklaşımının EBYS'nin etkinliğini arttırarak sistemde gerçekleştirilen iş ve işlemlerde kaliteyi arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışma kapsamında EBYS için kurum ve kuruluşlara öneriler aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

- EBYS başarı ile yönetilmesinde süreç yönetimi yaklaşımı etkilidir. Bu sebeple projelendirme, geçiş ve uygulama aşamaları büyük bir titizlikle süreç oluşturma adımlarına göre belirlenmeli ve tanımlanmalıdır.
- SY yaklaşımının EBY sistemlerine başarılı şekilde uygulanabilmesi için EBY sistemlerini yönetecek kişinin hem süreç yönetimi ve hem de elektronik belge yönetimi konusunda donanımlı ve yetkin kişilerden seçilmesine dikkat edilmelidir.
- EBYS yönetiminde görev yapacak personelin süreç yönetimi konusunda farkındalıklarının oluşturulması sağlanmalıdır. EBYS ile ilgili verilen eğitimlerin yanında SY yaklaşımı ile ilgili eğitimler de verilerek bu farkındalık oluşturulabilir.
- EBYS sistem yöneticisinin ve personelin süreç yönetimini bilmesinin, elektronik belge yönetim sisteminin yapılandırılmasına katkısı olacaktır. Tasarlama aşamasında sürece katılan yönetici, gereksinimleri doğrultusunda nasıl bir sistem istediğini anlatabilecek, böylece yazılımcıya ya da sistem geliştiriciye yol gösterebilecektir.
- SY yaklaşımı ile yapılandırılan ve tanımlanan EBYS iş süreçlerinin performans ölçümü, verimlilik ve etkililik değerlendirmeleri yapılabilir. Bu ölçümler aracılığıyla kurum ve kuruluşların kalbi olarak nitelendirilen EBY hizmetlerini geliştirmek ve iyileştirmek için iş süreçlerinde katma değer yaratmayan faaliyetler ortadan kaldırılmalıdır.
- Sık sık değişen kanun ve yönetmeliklere uygunluk için EBYS'lerde sürekli izleme, kontrol ve değerlendirme yapılarak mevcut süreçler analiz

edilmeli, iyileştirilmeli ve süreçlerin değişen mevzuata ve ihtiyaçlara uyumunu sağlamak için kolay bakımının yapılabileceği bir yapı oluşturulmalıdır.

- EBYS süreçlerini değerlendirmeye EBYS kullanıcıları da katılmalı, kullanıcı beklenti, ihtiyaç ve önerilerine göre gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır.
- Mevcut süreçlerin değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan sorunlu durumlar yenilikçi tasarımların oluşturulmasına rehberlik edebilir.

Sonuç olarak, elektronik belge yönetimi bir iş fonksiyonu olmaktan çok bir süreç olarak anlaşılmalıdır. Belge yönetimi, belgenin üretiminden kullanımına, dağıtımından ayıklama-imhasına ve arşivlerde depolanmasına kadar süren bütün evreler boyunca, belgesel işlemleri yönetme ve kontrol altında tutma; aynı zamanda bu faaliyetler süresince personel, araç gereç ve bilgi kayıt ortamları gibi belgesel işlemlerle ilgili olan bütün unsurları da yönetme sürecidir. Bu yönüyle belge yönetimi de aslında bir süreç yönetimidir. Elektronik belge yönetimini bir iş fonksiyonu şeklinde örgütlemek birer bilgi kaynağı olan belgelerin üretimini, depolanmasını, paylaşımını, kullanımını, kurum içi yazışmaları ve gerçekleştirilen iş ve işlemleri yavaşlatıcı, sınırlayıcı ve hatta engelleyici bir rol oynayabilir. Bu sebeple elektronik belge yönetimini, süreç yönetimi anlayışı ile yapılandırmak ve iş akışlarını kolaylaştırıcı ve sürekli iyileştirmeleri destekleyici yönde bütün örgüt içerisinde üretilme, depolanma, yayılma ve kullanılmaya açık örgüt kültürünün bir parçası olarak yürütmek gerekir.

KAYNAKÇA

Abuzawayda, Y. I., Yusof, Z. M., & AZIZ, M. A. (2013). Electronic Records Management In Institutions Of Higher Learning In Libya: Adoption Of Dirks Model. *Journal of Theoretical & Applied Information Technology*, 53(3): 346-352.

Akdoğan, Z. (2015). *Elektronik Belge Yönetimi ve Arşivleme Sistemlerinde Kurumsallaştırma Süreci: Ankara Üniversitesi Örneği*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Akkurt, D. (2010). “İş Süreç Yönetimi Sistemleri”. [Erişim: 10.05.2017, <http://www.ak-kurt.com/BPMs.shtml>]

Aktan, C. C. & Vural, İ. Y. (2005). *Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi Ve Bilgi Sistemleri*. Konya: Çizgi Kitabevi.

Anameriç, H. (2003). *Kütüphanelerde Yönetim Bilgi Sistemleri ve Bir Model Önerisi*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Archive Management. (1997-2017). Society of American Archivists Glossary. [Erişim: 23.05.2017, <http://www2.archivists.org/glossary/terms/a/archives-management>]

Arıkan, D. (2013). “TSE 13298 Elektronik Belge Yönetimi: Açıklamalarla Standardın Bir Özeti ve Elektronik İmza”. *Akademik Bilişim Konferansları*. [Erişim: 05.07.2017, <http://ab.org.tr/ab13/bildiri/177.pdf>]

- Armistead, C. Harrison, A. Rowlands, P. (1995). Business Process Re-Engineering: Lessons From Operations Management. *International Journal of Operations & Production Management*, 15 (12): 46- 58.
- Armistead, C. Machin, S. (1997). Implications Of Business Process Management For Operations Management. *International Journal of Operations & Production Management*, 17 (9): 886- 898.
- Ayanoğlu, M., Turan, H. (2003). Hizmet Üretim Süreçlerinin Değerlendirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Üzerine Bir Uygulama Çalışması. G. Gençyılmaz, T. Yazgaç (Yay.Haz.) III. *Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler Kitabı* içinde (ss. 196-197), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Aydın, C., Özdemirci, F. (2011). Elektronik Belgelerin Arşivlenmesinde Gerçekliğin ve Bütünlüğün Korunması. *Bilgi Dünyası*, 12 (1): 105-127.
- Aydın, E. D. (1988). *Bilgi Bilimi ve Kitle İletişimi: Bilgi Bilimindeki Teknolojik Gelişmelerin Kitle İletişim Alanında Uygulamaları*. İstanbul: Mikro-Tıp Bilgisayar Sistemleri San. Tic. A.Ş.
- Başel Büyükköse, V. M. (2008). *Süreç Yönetimi ve Bir Uygulama*. Haliç Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bayram, Ö. Demirtel, H., (2014). Elektronik Belge Yönetim Sistemlerinin Verimliliğe Katkısı: Kalkınma Bakanlığı Örneği. *Bilgi Dünyası*, 15 (1): 91-101.

Bayram, Ö., Özdemirci, F. ve Şen, Z. (2012). Elektronik Belge Yönetimi Sistemlerinde Kurumsallaştırma Süreci: Ankara Üniversitesi Elektronik Belge Yönetim ve Arşivleme Sistemi Çalışmaları. *Bilgi Eksenli Kuram ve Uygulamalar: Sorgulayıcı ve Çözümleyici Yaklaşımlar Sempozyumu Bildiriler içinde*. (ss. 207-214). Ankara: Ankara Üniversitesi.

Bilgi Edinme Hakkı Kanunu. (2003). *T.C. Resmi Gazete*, 25269, 24 Ekim 2003.

Bilgi Edinme Hakkı Kanununun Uygulanmasına İlişkin Esas Ve Usuller Hakkında Yönetmelik. (2004). *T.C. Resmi Gazete*, 25445, 27 Nisan 2004.

Binark, İ. (1980). *Arşiv ve Arşivcilik Bilgileri*. Ankara: Başbakanlık Basımevi.

Born, G. (1994). *Process Management to Quality Improvement*. Chichester: John Wiley & Sons.

Bozdemir, M. (2006). Sürdürülebilirlik nedir? *BilgiUstam*. [Erişim: 03.05.2017, <http://www.bilgiustam.com/surdurulebilirlik-nedir/>]

Bozkurt, R. (2002). *Süreç İyileştirme*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.

Bozkurt, R. (2010). *Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri (İstatistiksel Teknikler)*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Brooks, C. (2006). Five Golden Rules of Records Management. *AIIM International*, 20 (3): 49-50.

Brumm, E. K. (1995). *Managing Records for ISO 9000 Compliance*. Wisconsin: ASQC Quality Press.

Buldur, B. A. (2006). *Süreç Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama*. Yıldız Teknik Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Büyük Türkçe Sözlük. [Elektronik Sürüm] Ankara: TDK. [Erişim: 14.10.2015, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.561e4d0b620451.03884720]

Coulson-Thomas, C. (1997). *Business Process Reengineering: Myth & Reality*. Londo: Kogan Page Limited.

Çetin, A. (1978). Arşiv Terimleri ve Deyimleri, *Vakıflar Dergisi*, XII: 351-394.

Çiçek, N. (2016). Elektronik Belge Yönetim Uygulamalarında Bir Alt Sistem Olarak Dosya Yönetimi. *Türk Kütüphaneciliği*, 30 (3): 434-448.

DETSİS Kodu ve İYEM Kodu Nedir?, Nasıl Öğrenilir? (2016). [Erişim: 22.08.2017, <http://www.manisailbilgiislem.gov.tr/detsis-kodu-ve-iyem-kodu-nedir-nasil-ogrenilir>]

Devlet Teşkilatı Veri Tabanı- 2011/1 sayılı Başbakanlık Genelgesi. (2011). T.C. Resmi Gazete, 27842, 10 Şubat 2011.

Dinçmen, M. (2003). *İşletmelerde Bilgi Yönetimi ve Teknolojileri*. İstanbul: Mess Yayınları.

Duranti, L. (2001). Concepts, Principles, and Methods for The Management of Electronic Records. *The Information Society*, 17 (1): 271-279.

Elektronik Belge Standartları- 2008/16 sayılı Başbakanlık Genelgesi. (2008). T.C. Resmi Gazete, 26938, 16 Temmuz 2008.

Elektronik İmza Kanunu. (2004). *T.C. Resmi Gazete*, 25355, 23 Ocak 2004.

Elektronik İmza Kanununun Uygulanmasına İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik. (2005). *T.C. Resmi Gazete*, 25692, 06 Ocak 2005.

Erkut, H. (1998). *Süreçlerle Yönetim*. İzmir: Anadolu Yıldızı Eğitim Merkezi.

Etkin Süreç Yönetimi & ISO 9000:2000. (2004). İstanbul: Standart Belgelendirme Ltd. Şti.

Evans, J. R., Lindsay, W. M. (2002). *The Management and Control of Quality*, USA: South-Western Thomas Learning.

Eyüboğlu, F. (2010). *Süreç Yönetimi Nedir? Ne Değildir?* [Erişim: 04.04.2017, <https://filizeyuboglu.wordpress.com/2010/01/07/surec-yonetimi-nedir-ne-degildir>]

Eyüboğlu, F. (2012). *Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Freedman, E. (2005). *The Paperless Office: Real or Legend?*. Washington: Freedman Consulting Inc.

Gaga, O. (2009). *Süreç Analizi ve Süreç İyileştirme Metodolojisi ve Kısıtlar Teorisi Yöntemiyle Süreç Analizi Uygulaması* Yıldız Teknik Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Gökçen, H. (2007). *Yönetim Bilgi Sistemleri*. Ankara: Palme Yayıncılık.

Gürsözlü, S. (2009). *Proses Tanımı ve Kavramı*. [Erişim: 12.11.2015, <https://www.xing.com/communities/posts/proses-tanimi-ve-kavrami-1003533652>]

Güvercin, T. M. (2015). Kamu Kurumları ve Üniversitelerde Elektronik Belge Yönetimine Geçiş ve Sürdürülebilirliği. F. Özdemirci, Z. Şen Akdoğan ve N. Kızıltepe (Yay. Haz.). *e-Beyas Elektronik Belge Yönetimi ve Arşiv Uygulamaları Sempozyumu & Ankara Üniversitesi Beyas Koordinatörlüğü/ Kurum Belge Merkezi ve Arşivi Hizmet Binasının Açılışı* içinde (ss.131-140). Ankara: Ankara Üniversitesi Belge Yönetimi ve Arşiv Sistemi Koordinatörlüğü.

Harrington, H. J. (1991). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*, New York: McGraw-Hill.

Hoşcan, Y., Şahin, M. (2005). *Yönetim Bilgi Sistemi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

İnce, M., Oktay, E. (2006). Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi Ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F Dergisi*, 10 (9): 15-29.

Kandur, H. (1999). Elektronik Arşivler ve Arşivcilik Mesleğinin Geleceği. *Bilgi Çağı, Bilgi Merkezleri ve Bilgi Teknolojileri Sempozyumu 7-8 Mayıs 1997 Bildiriler* içinde (ss. 15-21). Ankara: Ankara Üniversitesi.

Kandur, H. (2005). *Elektronik Belge Yönetimi Sistem Kriterleri Referans Modeli*. İstanbul: T.C. Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü.

- Kandur, H. (2011). Türkiye’de Kamu Kurumlarında Elektronik Belge Yönetimi: Mevcut Durum Analizi ve Farkındalığın Artırılması Çalışmaları. *Bilgi Dünyası*, 12 (1): 2-12.
- Kaptan, S. (2000). *Bilimsel Araştırma Teknikleri ve İstatistik Yöntemleri*. Ankara: Bilim Yayınevi.
- Karabıçak, Z. (1998). *Yönetimde Yeni Bir Yaklaşım: Süreç Yönetimi ve Bir Uygulama*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Karagül, A. A. (2006). *Bilgi Yönetimi Sürecinde Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamalarının Muhasebe Bilgi Sistemine Etkisi ve Bridgestone Uygulaması*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Eskişehir.
- Karcı, P. (2016). *.İş Süreci Modelleme Yöntemlerinin Üniversite Kütüphaneleri Sağlama Biriminde Uygulanması: Ankara Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı Örneği* Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Kızıltepe, N. (2014). Elektronik Belge Yönetimi ve Arşivleme Sistemi: Geçiş Süreci ve Uygulama Yöntemi (Eleştiri-Tanıtım). *Bilgi Dünyası*, 15 (1): 224-225.
- Kızıltepe, N. (2016). Kurumsallaşma Yolunda Elektronik Belge Yönetimi. *I. Uluslararası Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü Öğrenci Kongresi* içinde (ss. 138-143). İstanbul: İstanbul Büyük Şehir Belediyesi Kütüphaneler ve Müzeler Müdürlüğü.

- Külcü, Ö. (2000). Modern Kurumlarda Bir Denetim Aracı Olarak Belge Yönetimi ve Ülkemizdeki Durum. *Türk Kütüphaneciliği*, 14 (1): 18-46.
- Külcü, Ö. (2007). Belge Yönetiminin Değişen Yüzü: Standartlaşma Çalışmaları ve Uluslararası Uygulamalar. *Bilgi Dünyası*. 8 (2):230-279.
- Külcü, Ö., Turan, M. (2013). Kamu Hukukunda Geleneksel Ve Elektronik İletişim, Bilgi ve Belge Yönetimi Uygulamaları. *Türk Kütüphaneciliği*, 27 (2): 266-300.
- Külcü, Ö., Çakmak, T., Özel, N. (2015). *Kamusal Bilgi ve Elektronik Belge Yönetimi*. Ankara: TKD.
- Laudon, K. C., Laudon, J. P. (2014). *Management Information Systems: Managing The Dijital Firm*. England: Pearson Education Limited.
- Lee, R. G., Dale, B. G. (1998). Business Process Management: A Review And Evaluation. *Business Process Management Journal*, 4 (3): 214- 225.
- McNeese, W., Marks, C. (2001). *The Power of Process Management*. Quality Congress: Annual Quality Congress Proceedings.
- Miller, M. A. Pfeiffer, W., Schwartz, T. (2011). *Creating the CIPRES Science Gateway for Inference of Large Phylogenetic Trees*, San Diego: San Diego Supercomputer Center.
- Misyon ve Vizyon. (2017). A.Ü. Belge Yönetimi ve Arşiv Sistemi (BEYAS) Koordinatörlüğü. Resmi Web Sitesi. [Erişim: 10.07.2017, <http://beyas.ankara.edu.tr/vizyon-ve-misyon/>]

Moreq2 Specification: Model Requirements for The Management of Electronic Records. (2008). France: European Commission.

Muhafazasına Lüzum Kalmayan Evrak ve Malzemenin Yok Edilmesi Hakkında Kanun. (1998). *T.C. Resmi Gazete*, 19949, 04 Ekim 1998.

National Archives of Australia. (2017). Glossary. [Erişim: 06.07.2017, <http://www.naa.gov.au/information-management/managing-information-and-records/systems/EDRMS/index.aspx>]

Odabaş, H. (2005). Belge Yönetimi ve Türkiye’de Belge Yönetimi Gereksinimleri. *Bilgi Dünyası*, 6 (1): 36-57.

Odabaş, H. (2007). *Elektronik Belge Yönetimi ve Kamu Kurum ve Kuruluşları*., Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Lisans Tezi, Ankara.

Odabaş, H. (2008). Elektronik Belge Düzenleme Yaklaşımları ve Türkiye’de E-Devlet Uygulamalarında Elektronik Belge Yönetimi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (2): 121-142.

Odacıoğlu, Y. (2003). Sağlık Kuruluşlarında TKY Uygulamaları. 12. *Kalite Sempozyumu*. Ekim 2003.

ODLIS. (2017). [Elektronik Sürüm] Kaliforniya: ABC-CLIO. [Erişim: 05.08.2017, http://www.abc-clio.com/ODLIS/odlis_A.aspx]

- Okay, I. (1998). *İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları*. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Okay, I. (1999). *İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları*, İstanbul: Tusiad-KalDer.
- Önaçan, M. B. K, Medeni, T. D. ve Özkanlı Ö. (2012). Elektronik Belge Yönetim Sistemi (Ebys)'nin Faydaları Ve Kurum Bünyesinde EBYS Yapılandırmaya Yönelik Bir Yol Haritası. *Sayıstay Dergisi*, 85.
- Özay, H. E. (2003). *Süreçlerle Yönetim Sistemi ve Küçük ve Orta Ölçekli Bir İşletmede Uygulanması*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Özaydın, Y. (2015). Kurumsal sürdürülebilirlik nedir, ne değildir? *Şalom*. [Erişim: 03.05.2017, http://www.salom.com.tr/haber-94344-kurumsal_surdurulebilirlik__nedir_ne_degildir_.html]
- Özdemirci, F. (1996). *Kurum ve Kuruluşlarda Belge Üretiminin Denetlenmesi ve Belge Yönetimi*. İstanbul: TKD.
- Özdemirci, F. (1997). Bilgi Merkezi Olarak Kurum Arşivleri Ve Belge Yönetimi, D. Atılğan, S. Arslantekin (Yay. Haz.). *Türkiye'de Bilgi Merkezlerinin Yönetimi ve Sorunları Sempozyumu: 7 Mart 1996 içinde* (ss. 88-92). Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Özdemirci, F. (2002). e-Arsivlere Giden Yolda Belge Yönetim Birimleri. A. Can [ve baskaları] (Yay. Haz.). *e-Türkiye Sürecinde Kütüphaneler: 38. Kütüphane*

Haftası bildiriler içinde (ss. 126- 141). Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.

Özdemirci, F. (2004). Bilgi Edinme Hakkı Kanunu: Kamu Belgelerinin Yönetimi Ve Arşivler. D. Atılgan (Yay. Haz.). *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü'nün Kuruluşunun 50. Yılına Armağan* içinde (ss.65-77). Ankara: Ankara Üniversitesi.

Özdemirci, F. (2004). Bir Disiplin Olarak Belge Yönetimi. S Arslantekin, F. Özdemirci (Yay. Haz.). *Kütüphaneciliğin Destanı Uluslararası Sempozyumu 21-24 Ekim 2004, Bildiriler* içinde (ss.191-210). Ankara: A.Ü. DTCF Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü.

Özdemirci, F. (2007). Üniversitelerde Belge Yönetimi ve Arşivler, *Türk Kütüphaneciliği*, 21 (2): 218-229.

Özdemirci, F. (2015). Kurumlar İçin Belge Yönetimi ve Arşiv Sistemi (BEYAS) Modeli: Belge/Dosya Değerlendirme-Ayıklama-İmha (DAİ) Süreci Uygulaması. U. Al ve Z. Taşkın (Yay. Haz.). *Prof. Dr. İrfan Çakın'a Armağan* içinde (ss. 184- 198). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü.

Özdemirci, F. vd. (2012). Üniversitelerde Elektronik Belge Yönetimi ve Arşivleme Sistemine Geçiş Süreci Modellemesi (e-BEYAS- M). *Akademik Bilişim'12 - XIV. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri* içinde (ss. 115-122). Uşak: Uşak Üniversitesi.

Özdemirci, F. vd. (2013). *Elektronik Belge Yönetimi ve Arşivleme Sistemi: Geçiş Süreci ve Uygulama Yönetimi*. Ankara: TÜBİTAK.

Özdemirci, F., Torunlar, M., & Saraç, S. (2009). *Üniversiteler İçin Belge Yönetimi Ve Arşiv Sistemi İşlemleri (BEYAS) El Kitabı*. Ankara: TÜBİTAK.

Özer, M. A. (2010). *Kuruluşlarda Süreç, Performans ve Risk Analizi/ Yönetimi*, Ankara: Adalet Yayınevi.

Özer, M. A. (2011). *Bilginin Yolculuğunda Bilgi Çalışanlarının Rolü*. [Erişim: 12.05.2017, <http://www.ceis.org.tr/dergi/2011Mayis/makale.pdf>]

Öztürk, A. (2009). *Kalite Yönetimi ve Planlaması*. Bursa: Ekin Basım Yayın.

Öztürk, N. (2008). *Süreç Yönetimi Kapsamında Bir Lojistik İşletmesinde Kara Nakliye Süreci Analizi ve İyileştirilmesi*. İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Özveren, M. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Özveri, O. (2007). *Kalite Yolculuğu*. İzmir: Altın Nokta Basım Yayın.

Read, J. ve Ginn, M. L. (2008). *Records Management*. USA: South- Western Cengage Learning.

Reports Management Program. (2017). Marines: Official Website of The United States Marine Corps. [Erişim: 23.05.2017, <http://www.mcieast.marines.mil/Staff-Offices/Adjutant/Reports-Management-Program/>]

Resmi Yazışmalarda Uygulanacak Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik. (2015).
T.C. Resmi Gazete, 29255, 2 Şubat 2015.

Rother, M. & Shook, J. (1999). *Görmeyi Öğrenmek* (B. Kılıç, Çev.) , U.S.: The Lean Institute.

Saffady, W. (2009). *Managing Electronic Records*. New York: Arma International.

Sayın, E. R. & Şen, T. D. (2001). *Yönetim Bilgi Sistemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Schellenberg, T. R. (1956). *Modern Archives: Principles and Techniques*. Australia: F.W. Cheshire.

Schultheis, R. A., Sumner, M. (1997). *Management Information Systems*. New York: McGraw-Hill, Inc..

Smith, H., Fingar, P. (2003). *Business Process Management*. Florida: Meghan-Kiffer Press.

Soin, S.S. (1998). *Total Quality Control Essentials*. New York: McGraw-Hill Inc.

Soydan, S. (2006). *Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi Üzerine Bir Uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Sprehe, J. T. (2004). A Framework For EDMS/ERMS Integration. *The Information Management Journal*, 38 (6): 54-62.

Standart Dosya Planı. 2005/7 sayılı Başbakanlık Genelgesi. (2005). T.C. Resmi Gazete, 25766, 25 Mart 2005.

Süreç Yönetimi Temel Bilgileri. (2017). [Erişim: 22.08.2017,
<http://www.educore.com.tr/surec-yonetimi-temel-bilgileri/>]

Süreç Yönetimi. (2013). Kocaeli: TÜSSİDE. [Erişim: 15.03.2017,
<http://tusside.tubitak.gov.tr/tr/yetkinliklerimiz/Surec-Yonetimi>]

Şendikici, P. (2009). *Süreç Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama.* Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Teymur , İ. (2009). *İşletmelerde Süreçlerin Analizi, İyileştirilmesi Ve Süreçlerle Yönetim Yapısının Kurulması: Karaman’da Bir Gıda Sanayi İşletmesinde Süreç İyileştirme Projesinin Sonuçlarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Çalışma.* Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

T.C. Başbakanlık Mevzuat Bilgi Sistemi. [Erişim: 06.07.2017,
<http://www.mevzuat.gov.tr>]

Tiwana, A. (2003). *Bilginin Yönetimi.* (Çev. E. Özsayar) İstanbul: Dış Bank. 2000.

Tokcan, T. (2011). *Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme Teknikleri; Gıda İşletmesinde bir Uygulama.* Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

TS 13298 Elektronik Belge ve Arşiv Yönetim Sistemi. (2015). Ankara: TSE.

TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi-Şartlar. (2016). Ankara: TSE.

TS ISO 15489-1 Bilgi ve dokümantasyon – Belge yönetimi. (2007), Ankara: TSE.

TS ISO/IEC 27001:2013 Information technology- Security techniques. Information security management systems. (2013). Switzerland: Requirements. International Organization for Standardization (ISO) and International Electrotechnical Commission (IEC).

Türk, M. (2003). *Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Tütüncü, Ö. Doğan, Ö. İ., Topoyan, M. (2004). Süreçlerle Yönetim ve Bir Hizmet İşletmesi Uygulaması. *IV. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler içinde* (ss. 354-360) , Konya: Selçuk Üniversitesi.

Uğur, A. N. (1994). *İstatistik Süreç Kontrolü*. Ankara: Kosgeb Yayın.

Umut, G. ve Külücü, Ö. (2014). Elektronik Belge Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunların Analizi ve Çözüm Önerileri: Kalkınma Bakanlığı Örneği. *Bilgi Dünyası*, 15 (1): 102-124.

Ünsalan, E. & Şimşekler B. (2008). *Temel İşletmecilik Bilgileri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Walker, P. M. B. (1995). *Larousse Dictionary of Science and Technology*. Newyork: Larousse Kingfisher Chambers.

Weisinger, D. (2011). *Alfresco 3: Records Management*. Mumbai: Packt Publishing Ltd.

Yalman, M. (2016). *Süreç Analizi ve Yönetimi*. [Erişim: 04.04.2017, <http://docplayer.biz.tr/7603079-Surec-analizi-ve-yonetimi.html>]

Yılmaz, M. & Kaya, İ. *Sevro- Senkro Mekanizmalar*. [Erişim: 16.05.2017, http://www.selcuk.edu.tr/dosyalar/files/074/Kontrol_Sistemleri.pdf]

Yılmaz, M. (2009). Enformasyon ve Bilgi Kavramları Bağlamında Enformasyon ve Bilgi Kavramları. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi* 49 (1): 95-118.

Zagorski, M. C. (2011). *Method and System for Computer Folder Management*. US: International Business Machines Corporation.

Zairi, M. (1997). Business Process Management: A Boundaryless Approach To Modern Competitiveness. *Business Process Management Journal*, 3(1): 64-80.

EKLER

Ek 1: A.Ü BEYAS Koordinatörlüğü Çalışanlarına Yöneltilen Görüşme Soruları

1. Süreç yönetimi sizin için neyi ifade ediyor?
2. Süreç yönetiminin EBYS'ye ne gibi etkisi olduğunu düşünüyorsunuz?
3. e-BEYAS'ta süreç yönetimi uygulandığını düşünüyor musunuz?
4. e-BEYAS'ın başarı ile yönetilmesinde süreç yönetiminin etkili olduğunu düşünüyor musunuz?
5. e-BEYAS'ta ki temel süreçler nelerdir? e-BEYAS iş süreçleri ile ilgili (akış şeması vs.) belgeler bulunmakta mıdır?
6. e-BEYAS'ta tanımlı olan kişilerin görev, rol ve yetkileri aynı mıdır?
7. e-BEYAS'de tanımlı olan herkes aynı eğitime mi tabi tutuluyor?
8. Süreç yönetimi ile sistemde yapılacak iyileştirmeler arasında bir bağlantı var mıdır? Varsa nasıl bir bağlantı olduğunu düşünüyorsunuz?
9. Süreç yönetiminin sistem sürdürülebilirliğine katkısı olduğunu düşünüyor musunuz? Varsa nasıl bir katkı sağladığını düşünüyorsunuz?
10. Ankara Üniversitesi BEYAS Koordinatörlüğü'nün herhangi bir sürdürülebilirlik politikası var mı? Varsa bunlar nelerdir?

11. Ankara Üniversitesi'nde elektronik belge yönetimi sürecinde yer alacak personele süreç yönetimi ile ilgili eğitimler de veriliyor mu?
12. Elektronik belge yönetim sistemi sürecinde görev alacak personelin süreç yönetimi konusunda da eğitim alması ve bu konuda farkındalık oluşturulması gerektiğini düşünüyor musunuz? Bu eğitimin neye katkı sağlayacağını düşünüyorsunuz?
13. Başka eklemek istediğiniz bir şey var mı?



ÖZET

Bu çalışma Elektronik Belge Yönetimi ve Süreç Yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere yapılmıştır. Tezde elektronik belge yönetimi ve sürdürülebilirliğinde süreç yönetiminin etkili bir araç olabileceği varsayılarak her iki yönetim anlayışı da ele alınmış ve EBYS’lerde SY yaklaşımı uygulamanın sistem yönetimine ve sürdürülebilirliğine nasıl bir katkısının olduğu yapılan araştırmalara göre değerlendirilmiştir. Son olarak konu ile ilgili durum tespitine yönelik tanımlayıcı ve destekler nitelikte bir uygulama analizine yer verilmiştir. Yapılan bu analiz, Ankara Üniversitesi BEYAS Koordinatörlüğü’nde gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın sonuçları, EBYS’lerin SY yaklaşımına göre yapılandırılmasının mümkün olduğunu ve mevcut süreçlerin değerlendirilmesinin katma değer sağlamayan süreçleri görmeyi ve iyileştirmeyi kolaylaştırdığını, SY yaklaşımına göre yapılandırılan ve yönetilen EBY sistemlerinin etkin yönetiminin ve sürdürülebilirliğinin sağlandığını göstermektedir.

Süreç yönetimi, iş süreçlerinin tasarımı, sürdürülmesi, müşteri ihtiyaçlarının/beklentilerinin daha iyi karşılanması için süreçlerin sürekli ve düzenli olarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesini kapsayan bir yaklaşımdır. Bu bağlamda, EBYS’lerde süreç yönetimi yaklaşımı mevcut süreçlerdeki sorunları ortaya çıkararak, bu sorunların çözümü için potansiyel yolları gösterecek, gerekli iyileştirmelerin yapılmasını sağlayacak ve etkin enformasyon sistemlerinin geliştirilmesini mümkün kılacaktır. Ayrıca kurum ve kullanıcı ihtiyaç/ beklentilerini anlamaya ve kullanıcı dostu bir yapı oluşturulmasına yardımcı olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Elektronik Belge Yönetimi, Süreç Yönetimi, Sürdürülebilirlik.

ABSTRACT

The aim of this study is to understand the relationship between Electronic Record Management and Process Management. In the study both management tools were taken into consideration assuming that process management could be an effective tool in electronic records management and sustainability. In addition the contribution of the process management approach to the system management and sustainability of the electronic records management was evaluated with the help of the research done. Lastly, a descriptive analysis and support for the case- related situation were included in the application analysis. The analysis was carried out under coordination of Ankara University BEYAS.

The results of the study show that it is possible to structure the electronic records management's considering the process management approach and that assessing existing processes makes it easier to see and improve processes that do not assure added value. It is also seen that electronic records management systems, structured and managed by the process management approach, ensure effective management and sustainability.

Process management is an approach that involves the continuous monitoring of processes, designing and maintaining business processes and processes to better meet customer needs/expectations.

In this context, the process management approach in ERM's will reveal the problems in the current processes provide potential solutions for these problems, provide necessary improvements and enable the development of effective information systems.

It will also help to understand the needs/expectations of the users and organizations and create a user-friendly structure.

Key Words: Electronic Records Management, Process Management, Sustainability.

