

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
TÜRKİYAT ARAŞTIRMALARI ENSTİTÜSÜ
BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

KURUMSAL BİLGİNİN YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sami SARIKAYA

İstanbul 2007

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
TÜRKİYAT ARAŞTIRMALARI ENSTİTÜSÜ
BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

KURUMSAL BİLGİNİN YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sami SARIKAYA

Tez Danışmanı: PROF. Dr. Hamza KANDUR

İstanbul 2007



MARMARA ÜNİVERSİTESİ
TÜRKİYAT ARAŞTIRMALARI ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans öğrencisi Sami Sarıkaya'nın " Kurumsal Bilginin Yönetimi" konulu tez çalışması jürimiz tarafından Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans tezi olarak oy birliği / oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Tez Danışmanı : Prof.Dr. Hamza Kandur
Üniversitesi Marmara

İmza

Üye : Doç.Dr. Oğuz İçimsoy
Üniversitesi Marmara

Üye : Yrd.Doç.Dr. İshak Keskin
Üniversitesi İstanbul

ONAY

Yukarıdaki jüri kararı Enstitü Yönetim Kurulu' nun ..12../..06../ 2007 tarih ve6..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Emel KEFELİ
Müdür

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	1
ÖNSÖZ.....	5
ÖZET.....	6
ABSTRACT.....	7
GRAFİKLER.....	8
GİRİŞ.....	9

BÖLÜM I

1.1. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ.....	13
1.2. TANIMLAR VE KAVRAMLAR.....	16
1.3. DEMOĞRAFİK ÖZELLİKLER.....	18

BÖLÜM II

2.1. SORUN: PLANSIZ ÇALIŞMA YA DA PLANLANAN ZAMANIN ETKİN KULLANILAMAMASI.....	20
2.1.1. SORUNUN NEDENLERİ.....	20
2.1.2. ÇALIŞANLARIN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ.....	21
2.1.3. <u>TEORİK ARAŞTIRMA</u> : KURUMSAL BİLGİNİN YÖNETİLMESİNDE PLANLAMA.....	22
2.1.3.1. Planlamanın Anlam ve Önemi.....	22
2.1.3.2. Planlamanın Özellikleri.....	23
2.1.3.3. Planlamanın Yararları.....	23
2.1.3.4. Planlama Sürecinin Aşamaları.....	24
2.1.3.5. Plan Türleri.....	24
2.1.3.6. Etkili Bir Planlama İçin Gerekli Koşullar.....	25
2.1.3.7. Alt Kademelerde Çalışanların Faaliyetlerini Planlaması ve Uygulanması.....	26
2.1.4. DEĞERLENDİRME.....	26
2.2. SORUN: ÇALIŞANLARIN HİZMETİÇİ EĞİTİM YETERSİZLİĞİ.....	28
2.2.1. SORUNUN NEDENLERİ.....	28

2.2.2. ÇALIŞANLARIN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ.....	29
2.2.3. TEORİK ARAŞTIRMA: KURUMSAL BAŞARIDA EĞİTİMİN ÖNEMİ....	30
2.2.3.1. Eğitim Nedir?	30
2.2.3.2. Hizmet İçi Eğitim Nedir?	31
2.2.3.3. Hizmet İçi Eğitimin Yararları.....	32
2.2.3.4. Eğitim Yöntemleri.....	32
2.2.3.5. Eğitimin Planlanması.....	33
2.2.3.6. Alınan Eğitimin Uygulanması.....	34
2.2.4. DEĞERLENDİRME.....	35
2.3. SORUN: DENETİMİN BASİTLEŞTİRİCİ VE GELİŞTİRİCİ TARZDA YAPILMAMASI.....	38
2.3.1. SORUNUN NEDENLERİ.....	38
2.3.2. ÇALIŞANLARIN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ.....	39
2.3.3. TEORİK ARAŞTIRMA: KURUMSAL BİLGİ YÖNETİMİNDE DENETİM.....	39
2.3.3.1. Denetim Nedir?	39
2.3.3.2. Denetim Sürecinin Aşamaları.....	40
2.3.3.3. Denetim Türleri ve Alanı.....	41
2.3.3.4. İyi Bir Denetim Sisteminin Özellikleri.....	41
2.3.4. DEĞERLENDİRME.....	42
2.4. SORUN: ÇALIŞANLAR ARASINDA ÖRGÜTSEL İLETİŞİM EKSİKLİĞİ.....	43
2.4.1. SORUNUN NEDENLERİ.....	43
2.4.2. ÇALIŞANLARIN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ.....	45
2.4.3. TEORİK ARAŞTIRMA: ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİ.....	45
2.4.3.1. İletişimin Önemi ve Anlamı.....	45
2.4.3.2. İletişimin Fonksiyonları.....	46
2.4.3.3. Organizasyonlarda İletişim.....	48
2.4.3.4. Organizasyonlarda İletişimin Fonksiyonları.....	49
2.4.3.5. Örgütsel İletişimin Yönetim Yaklaşımları Açısından Değerlendirilmesi.....	50

2.4.3.6. Organizasyonlarda İletişim Türleri.....	51
2.4.3.7. İletişimi Etkileyen Unsurlar.....	54
2.4.3.8. İletişimi İyileştirme ve Geliştirme Yöntemleri.....	56
2.4.4. DEĞERLENDİRME.....	57
2.5. SORUN: BİLGİ TEKNOLOJİLERİ YÖNETİMİ VE KULLANIMINDA ETKİNLİĞİN SAĞLANAMAMASI.....	60
2.5.1. SORUNUN NEDENLERİ.....	60
2.5.2. ÇALIŞANLARIN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ.....	62
2.5.3. TEORİK ARAŞTIRMA: TEKNOLOJİ YÖNETİMİ VE BİLGİ OLGUSU.....	63
2.5.3.1. Toplumda Bilginin Önemi.....	63
2.5.3.2. Bilgi Nedir?	64
2.5.3.3. Bilgi İşleme Yöntemleri.....	64
2.5.3.4. Bilgi Teknolojisi ve Bilgi Paylaşımı.....	65
2.5.3.5. Bilgisayarın Bilgi Toplumuna Katkısı.....	67
2.5.3.6. Bilgisayar Nedir?	68
2.5.3.7. Bilgisayarın Öğeleri.....	69
2.5.3.8. Bilgi Teknolojisinin Yönetime Katkıları.....	70
2.5.4. DEĞERLENDİRME.....	71
2.6. SORUN: YAZIŞMALAR, DOSYALAMA VE ARŞİVLEME HİZMETLERİ İLE İLGİLİ SORUNLAR.....	76
2.6.1. SORUNLARIN NEDENLERİ.....	76
2.6.2. ÇALIŞANLARIN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ.....	80
2.6.3. TEORİK ÇALIŞMA: YAZIŞMALAR, DOSYALAMA VE ARŞİVLEME HİZMETLERİ.....	81
2.6.3.1. Yazışmalar ve Yazışma Türleri.....	81
2.6.3.2. Resmi Yazılarda Şekil ve Anlatım.....	84
2.6.3.3. İyi Yazının Nitelikleri.....	84
2.6.3.4. Gelen ve Giden Evraklara Yapılan İşlemler.....	87
2.6.3.5. Dosyalama.....	87
2.6.3.6. Dosyalama Hizmetinin Yönetimi.....	88

2.6.3.7. Dosyalama Süreci	89
2.6.3.8. Arşivleme.....	90
2.6.3.9. Dosyalama ve Arşivlemede Dikkat Edilecek Hususlar.....	91
2.6.4. DEĞERLENDİRME.....	92
SONUÇ.....	100
KAYNAKÇA.....	104
ÖZGEÇMİŞ.....	107

ÖNSÖZ

Günümüzde, örgütlerin yönetiminde en önemli unsur; “bilgi”dir. Bir yönetici, kararını oluştururken geçmişten bu yana biriken bilgilerden faydalanır. Artık bilgi, gelişen teknoloji yardımıyla en etkin biçimde üretilmekte, kullanılmakta, saklanmakta ve değerlendirilmektedir. Hangi alanda olursa olsun bütün örgütler, bilgi teknolojilerinden her geçen gün daha etkin olarak yararlanmaktadırlar. Bilgi teknolojilerinin en çok kullanılan ürünü olan bilgisayarlar, bürolarda temel araç haline gelmiştir. Artan bilgi birikimi ve hacmi ile bu bilgilerin istenilen hızda ve doğrulukta kullanım ihtiyacı önem kazanmış, örgütler ve çalışanlar için dinamik bir ortam oluşmuştur. Değişimler ve gelişmeler; yöneticiler için, yeni bir yönetim yaklaşımını gerektirmiştir. Ortaya çıkan bu yeni yönetim yaklaşımı, “bilgi yönetimi” adıyla ifade edilmektedir.

Bu değişimler ve gelişmeler, sağladığı faydaların yanında yeni sorunları da beraberinde getirmiştir. Bu sorunların farkında olmak, birey ve örgütlerin verimliliği açısından büyük öneme sahiptir. Bu düşünceler doğrultusunda çalışmanın, özellikle kamu örgütlerine ve çalışanlarına önemli ölçüde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Tezimin konusunu seçmemde ve araştırma sürecinde, değerli zamanlarını ayıran danışman hocam; Prof. Dr. Hamza KANDUR Bey’e şükranlarımı sunuyorum. Ayrıca düşünce ve fikirleriyle katkıda bulunan çeşitli idari birimlerde çalışan arkadaşlarıma da teşekkür ediyorum.

İstanbul 2007

Sami SARIKAYA

ÖZET

Günümüzde bilgi, yönetimin en önemli öğelerinden biridir. Teknolojik gelişmeler, örgütlerin iş yapma yöntemlerini hızlandırırken, bilginde hızlı bir şekilde çoğalmasını sağlamıştır. Bilginin sadece kendisi değil, etkili ve zamanında kullanımı da önem kazanmıştır. Bilgi çalışanları için ise, eğitim, deneyim, toplumsal sorumluluk, isteklendirme gibi insani değerlerin varlığı hissedilmiştir. Kırtasiye işleri ile algılanan yazıhaneler ise bilgi yönetim birimleri haline gelmiştir. Bu çalışmada, kurumların bilgi üretim kullanım ve saklanma faaliyetlerinin yoğun olarak sürdürüldüğü bu birimlerin işleyişinde yaşanan olumsuzluklar araştırılmıştır. Bu olumsuzlukların ortadan kaldırılması için alınabilecek önlemler, bilimsel çalışmalar temelinde değerlendirilmiştir.

ABSTRACT

At the present time information is one of the most important components of management. Technological advancements, while accelerating the business tasks, also caused the information to increase by amount rapidly. Usage of the information on time and efficiently has become as important as the information itself. Humane values like Education, Experience, social responsibility and motivation has become more obvious for the information workers. Office rooms, that meant paperwork for many people are now seen as information management units. Business units that mainly focuses on producing, using and storing information has been investigated for everyday problems. Appropriate counter measures that could help resolving these problems has been investigated under scientific fundamentals.

GRAFİKLER

Grafik 1: Yöneticilerin İşletmede Çalıştığı Süre

Grafik 2: Yöneticilerin Eğitim Durumu

Grafik 3: Yöneticilerin Yaş Dağılımı Grafiği

Grafik 4: Plansız Çalışma ve Zaman Planlamasının Etkin Olmaması

Grafik 5: İşbölümü, Uzmanlaşma ve Çalışan Sayısı

Grafik 6: Denetim Tarzının Basitleştirici ve Geliştirici Olmaması

Grafik 7: İletişim Eksikliği

Grafik 8: Bilgi Teknolojilerinden Etkin ve Verimli Faydalanmak

Grafik 9: Yazışmalar, Dosyalama ve Arşivleme Hizmetleri ile İlgili Sorunlar

Grafik 10: Dosyalama Sürecinin Aşamaları

GİRİŞ

Kamu alanında ve özel teşebbüste faaliyet gösteren; kurum, kuruluş ya da işletmelerin işlerinin büyük bir kısmı bürolarda yürütülmektedir. Her kurum ya da kuruluşta hizmet ve çalışma konusu ne olursa olsun, küçümsenemeyecek oranda büro hizmetleri vardır. Büro hizmetleri denilince, klasik anlamda herkesin anladığı ya da ilk akla gelen belli kurallar içinde yazışmaların yapılmasıdır. Özellikle kamuda “yazıhane-idari işler-idari birim” gibi adlarla anılan bürolar, sık sık kırtasiyecilik kavramı ile özdeşleştirilmektedir.

Son yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkan bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, bütün örgütlerin yapılarında, iş yöntemlerinde ve çalışanlar üzerinde, önemli değişimlere sebep olmuştur. Her şeyden önce, büroların ve çalışanların işlevleri değişmiştir. Genel olarak bu değişimler şöyle özetlenebilir:

- Bürolarda kullanılan daktilo yerini bilgisayara ve yazıcılara bırakmıştır,
- Örgüt içi bilgi alışverişinin biçimsel kanalları söz konusu teknolojik gelişmelerle birlikte değişmiştir,
- Bilgi ve belgelerin üretimi, kullanımı ve saklama faaliyetleri, sıradan bir yazıhane işinden bilgi yönetim işine dönüştürmüştür,
- Müsvetteleri verip, “al yaz getir” diyen tek yönlü yönetim anlayışından, odak noktası bilgiye dayalı çok yönlü yönetim anlayışına geçilmiştir,
- Çalışanlar, verileni yazan-saklayan sıradan bir çalışandan, eğitim seviyesi ve teknik bilgi düzeyi yüksek birer bilgi çalışanına dönüşmüştür.

Aslında bütün bu değişimler ile engellenemeyen bir hızda artan veri ve bilgi trafiği ortaya çıkmış, zaman ve bilgi ise günümüzde en çok üzerinde tartışılan ve gittikçe değer kazanan kavramlar haline gelmiştir. Her şey zamanı değerlendirebilmek, bilgiyi doğru yöneterek güncelliği sağlamak, iyi ve süratli hizmet vermek ve maliyetleri düşürmek adına yapılmaktadır. Artık, bilginin kendisi kadar kullanımı da önemlidir.

Bürolardaki her faaliyet bilgiyi yönetme olgusunu ortaya koymaktadır. Bütün bu gelişim ve değişim sürecinin getirdiği yönetim tarzı, herkesin sıkça kullandığı “bilgi yönetimi” kavramı ile somutlaştırılmaktadır. Bilgi yönetiminde, en önemli unsur ise çalışanlardır. Çünkü ortaya çıkan bu yoğun bilgi akışı ile çalışanlar iş yapma becerilerini geliştirmek, anlamlı ve işe yarar bilgileri ayırt edebilme gücüne sahip olmak zorundadırlar. Bu zorunluluk, eğitim ve deneyimin önemi ile toplumsal sorumluluk ve isteklendirme gibi insani değerleri de önemli hale getirmiştir.

Günümüzde, kurumsal başarının (yani örgütsel ve yönetsel etkinliğin) artması; artan bu veri ve bilgi yığınlarının en iyi şekilde yönetilmesine bağlıdır. Başka bir ifade ile kurumsal başarı, artan bilgi ve veri yığınlarının en iyi şekilde yönetilmesi ile ölçülmektedir. Burada söz konusu olan bilgi; “kurumsal bilgi” diye adlandırılan, kurumun işleyişi sırasında kendi içinde üretilen veya kuruma dışarıdan gelen, kurumsal faaliyetlerle ilgili kayıtlı ya da kayıt altına alınması gereken her türlü bilgidir.

Kurumlarda, değişen koşulların gerektirdiği yeterli eğitime ve tecrübeye sahip olmayan yöneticiler ve işgörenler, yönetsel faaliyetlerin kaynağı olan bilginin yönetiminde olumsuzlukların artmasına neden olacaklardır. Kurumsal yapının da buna zemin hazırlaması, olumsuzlukları daha da arttıracaktır.

Bu araştırma, eğitim ve öğretim alanında hizmet veren kamu kurumunun; “yazıhane işleri” diye adlandırılan işlerin yürütüldüğü, yönetim için gerekli bilgilerin üretildiği, kayıt altına alındığı ve saklandığı yerler olan, aynı işlevlere ve aynı yapıya sahip idari birimlerinin alt kademe yöneticilerini kapsamaktadır.

Bütün örgütlerde olduğu gibi araştırma alanımız olan bürolar (ya da idari birimler); her zaman yönetsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan bilginin toplandığı, kullanılabilir hale getirildiği ve paylaşıldığı yerlerdir.

Bu tez çalışmasında amaçlanan;

- Söz konusu birimlerde işleyişi ve uygulanan yöntemleri inceleyerek bugünkü durumunu değerlendirmek,
- Mevcut durum çerçevesinde; yönetim çarkının işleyişinde, başlıca karşılaşılan sorunları ve nedenlerini ortaya koymak,
- Daha iyi bir işleyişin sağlanabilmesi için; çalışanların çözüm önerilerini almak ve tespit edilen olumsuzluk ya da sorunları giderici yöntemleri ortaya koymak,
- Araştırma alanının kamu kurumu çalışanları olması nedeniyle, "yazılı iletişim veya yazışmalar" olarak ortaya çıkan veri ve bilgi trafiğinin ortaya çıkardığı düşünülen (kırtasiyecilik vb.) sorunlara değinilerek, kurum ya da kurumlara katma değer sağlayabilecek çözümler üretebilmektir.

Özetle araştırma konumuzun amacı; kurum içinde üretilen ve kuruma dışarıdan gelen bilgilerin yönetim sürecinde, ortaya çıkan olumsuzlukların incelenerek çözüm önerilerinin ortaya konmasıdır.

Gözlem konumuz, fizik kuralları gibi kesin değil, nispidir. Yani zamana, mekâna ve insan unsuruna, örgütsel yapı ve amaçlara göre değişebilmektedir. Bu noktalar göz önünde bulundurularak, araştırmamız da aynı fonksiyona sahip birimler ve çalışanları esas alınmıştır.

Tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde; yukarıda belirtilen amaç ve kapsam doğrultusunda, çalışmanın yöntemi, sıkça kullanılan bazı ifade ve terimlerin kullanım anlamları ile yararlanılan kaynaklar hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca araştırmaya katkıda bulunan alt kademe yöneticilerinin demografik özellikleri hakkında da kısaca bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümünde; öncelikle kurumsal bilgi kullanımı ile ilgili yapılan gözlemler, görüşmeler ve yazılı olarak alınan görüş ve öneriler değerlendirilmiş, ortaya konulan her sorun ile ilgili yazılı ve görsel anlatımlar yapılmış, denekler tarafından önerilen çözümler de özetlenmiştir. Sorunlar ile ilgili akademik çalışmalar ve bunlara ait referansların verilmesinden sonra, kendi değerlendirme

ve çözüm önerilerimiz açıklanmıştır. Bu işlemler her sorun için ayrı ayrı sıralanmıştır.

Sonuç bölümünde; her sorunla ilgili yapılan değerlendirme ve çözüm önerileri doğrultusunda, genel bir değerlendirme yapılmıştır.

Özellikle kamu alanında bilgi yönetiminin önem arz ettiği günümüzde, idari birimlerin ve bunların yöneticilerinin daha etkin olması kurumsal işleyişe dolaysız bir katkı sağlayacaktır. Bu tez çalışması; idari birimlerin ve çalışanlarının performansını arttırabilmek için yapılabilecekleri bir nebze olsun ortaya koyabilmek için hazırlanmıştır. Çözüm önerileri; kişilere, kurumsal amaçlara ve kurallara saygı çerçevesinde olacaktır. Hiçbir kurum ve kişileri bağlayıcılığı yoktur.

BÖLÜM I

ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Çalışma yönteminin saha araştırması üzerine kurulduğunu söylemek mümkündür. Öncelikle konu belirlenmiş, belirlenen konuda literatür taraması yapılarak geçici bibliyografya oluşturulmuş ve bibliyografya neticesinde derlenen materyaller incelenmiştir. Araştırmada, öncelikle doğru gözlemler yapabilmek ve gerçekçi sonuçlara ulaşabilmek için; yönetim, kamu yönetimi, bilgi yönetimi, belge ve arşiv yönetimi, büro yönetimi, insan kaynakları ve iletişim alanında yazılmış olan eserler, çalışma ve makaleler incelenerek teorik bir altyapının oluşması hedeflenmiştir. Bu inceleme ile bilgi yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesinde kullanılabilecek teorik bir çerçeve ile tezin taslak planı oluşturulmuştur.

Tezin taslak planının ardından saha araştırması yapılacak kurum ile kurumun ilgili birimleri belirlenmiştir. Bu birimlerde, bilgi yönetimi uygulamalarının bugünkü durumunu değerlendirmek amacıyla ön araştırma niteliği taşıyan bir çalışma yürütülerek, takip edilecek yöntem tespit edilmiştir.

Verilerin toplanması konusunda en uygun metodun;

- Yönetmelikleri ve ulaşılabilecek kurum içi el kitaplarını incelemek,
- Uygulamaları gözlemlemek,
- Birebir görüşmeler yapmak,
- Uygulamalarda karşılaşılan sorunlar ile ilgili yazılı görüş ve çözüm önerileri almak,
- Gerekirse tekrar görüşmeler yapmak,
- Teorik çerçeve temelinde tespitlerin değerlendirilmesi ve çözümlerin ortaya konması olduğu sonucuna varılmıştır.

Belirlenen metodun uygulama aşamasında şu çalışmalar yapılmıştır:

- Kamu kuruluşlarının ve ilgili kuruluşun kendi yayınları, benzer kuruluşlara ait denetim raporları, idari reform ve kırtasiyeciliği önleme

konusu ile ilgili yayınlar ve araştırma raporları, yönetimin yayınladığı ilgili dokümanlar incelenmiştir.

- Uzun bir süreçte uygulamalar gözlemlenmiştir.
- Birebir görüşmeler yapılmıştır.
- Kişilerle yüz yüze yapılan bu görüşmelerde; araştırmamızın konusu, amacı ve yöntemleri konusunda bilgi verilmiştir. Kendileri açısından, olumlu katkılar sağlayabileceği düşüncesi ile ulaşılan sonuçlar ile ilgili kendilerinin de bilgilendirileceği iletilmiştir. Kendilerinden de kurumsal bağlayıcılığı olmaması şartı ile deneyim ve bilgileri doğrultusunda nasıl katkıda bulunabilecekleri anlatılmıştır. Karşılaşılan sorunlar ile ilgili sözlü görüş ve düşünceleri dinlenmiştir.
- Yıllarca aynı görevlerde çalışmış ve deneyim kazanmış birim yöneticilerinin, düşünce ve önerilerinin somut hale gelebilmesi amacıyla, yazılı olarak varlığını düşündükleri sorunlar ve bu sorunların çözümlerine yönelik önerilerine başvurulmuştur. Kamu hizmetlerinin işleyişi ile ilgili analizleri, muhakeme ve çözüm önerileri, araştırmamızın şekillenmesinde önemli katkı sağlamıştır.
- Bazılarıyla tekrar yüz yüze görüşmeler yapılma ihtiyacı duyulmuştur.
- Yukarıdaki çalışmalar neticesinde, öncelikle; ortaya konan sorunlar ve görüşme yapılan kimselerin çözüm önerileri somutlaştırılmıştır. İkinci aşamada, sorunlarla ilgili detaylı teorik inceleme yapılmış, bunların da katkısıyla çözüme yönelik değerlendirmeler ortaya konmuştur.

Özetle, saha araştırması üzerine kurulan çalışma yönteminde, şu tekniklerden faydalanılmıştır:

1. Gözlem tekniği: Bilgi yönetim uygulamaları gözlenmiştir.
2. Görüşme tekniği: Birebir görüşmeler yapılmıştır.
3. Anket tekniği: Uygulamalar karşılaşılan sorunlarla ilgili yazılı görüş ve öneriler alınmıştır.
4. Gözlemlerin kaydedilmesi: Yapılan gözlemler kayıt altına alınmıştır.

Araştırma sürecinde veya sonucunda, hiçbir kurumun adının ve yönetsel sırlarının kullanılmamasına, kaynak olarak gösterilmemesine zen gösterilmiş, araştırmanın genel bir nitelik taşımına önem verilmiştir. Bu yüzden, araştırma ve değerlendirmelerde objektiflik sağlanmıştır.

Araştırmaya katkıda bulunanlar ile işbirliği, güven ve samimiyet bağlarının kurulması; karşılıklı görüşme, anket ve gözlemler ile araştırma ve incelemeyi kolaylaştırmıştır.

TANIMLAR VE KAVRAMLAR

Tez çalışmasında bazı ifade ve terimler sıklıkla kullanılmıştır. Bu ifade ve terimler günlük işleyişte yaygın olarak kullanılmaktadır. Araştırmanın içeriğinde kullanılan kavram ve deyimlerin; bilimsel çerçevede ve güncel işleyişte kullanıcıların da anlayabileceği anlamlarda olmasına özen gösterilmiştir.

Tez metninde sıkça kullanılan bazı kavram ve deyimlerin anlamlarına, teorik anlatım kısımlarında geniş olarak değinilmiştir. Fakat başlangıçta söz konusu kavram ve deyimlerin, araştırmada hangi anlamlarda kullanıldığına dair tanımlamalar yapmanın da faydalı olacağı düşünülmüştür.

Kurumsal bilgi: Kurumun işleyişi sırasında kendi içinde üretilen veya kuruma dışarıdan gelen, kurumsal faaliyetlerle ilgili kayıtlı ya da kayıt altına alınması gereken her türlü bilgi.

Bilgi yönetimi: Bilginin edinilmesi, depolanması, aktarılması, geliştirilmesi ve uygulanması gibi faaliyetlerin bütünü anlatılmak istenmiştir. Amaç, bilginin kontrol altına alınması ve istenilen zamanda kullanıma hazır olmasıdır.

Kurum: Bir ya da birkaç amacı gerçekleştirmek için kurulmuş, belirli bir idari yapısı olan örgütlü bir yapı kastedilmektedir.

Birim: Kurumların fonksiyonlarını yürütmek üzere kurulmuş alt yapılarıdır. Burada idari birimler üzerinde durulmuştur.

Büro: İdari faaliyetlerin yürütüldüğü yer, yani Türk Dil Kurumu Sözlüğündeki anlamı ile “çalışma odası, yazıhane, danışma ve yazı işlerinin yürütüldüğü işyeri ve bölüm, şube” anlamlarında kullanılmıştır.

Evrak: Birimlerde üretilen ya da dışarıdan gelen, bilgi taşıyan her türlü kayıtlar ifade edilmiştir.

Belge: Birimlerdeki kayıtları anlatmaktadır. Zaman zaman evrak ve belge aynı anlamlarda kullanılmıştır.

Faaliyet: Bilgi yönetimi açısından amaçların gerçekleştirilmesi için yapılan büro işleridir.

Bilgi: Açık bilgi yani; resmi, biçimsel ve sistematik dilde ifade edilebilen bilgidir.

Hizmet içi eğitim: Genellikle biçimsel ortamlarda eğitimciler tarafından planlanan ve sunulan, çalışanlara yeni bilgi, beceri ve tutum kazandırmanın amaçlandığı örgütsel faaliyettir.

Örgütsel İletişim: Her seviyedeki çalışanın teşkilat yapısına uygun olarak yazılı ya da sözlü biçimde yapılan, hizmete ilişkin bilgi alışverişi, işbirliğidir.

Bilgi teknolojileri: Bilginin üretilmesi, saklanması ve iletişimi ile ilgili araç, gereç ve altyapı. Diğer bir ifade ile; telefon, bilgisayar, bilgisayar ağları, faks ve benzeri donanımlardır.

Büro çalışanları: Alt kademe yöneticiler ve memurlardır.

Alt kademe yönetici: Bölüm müdürü, şef, kısım ya da birim amiri gibi farklı isim alan çalışanlar. Emrinde en az üç ile yedi kişi çalışan yöneticilerdir.

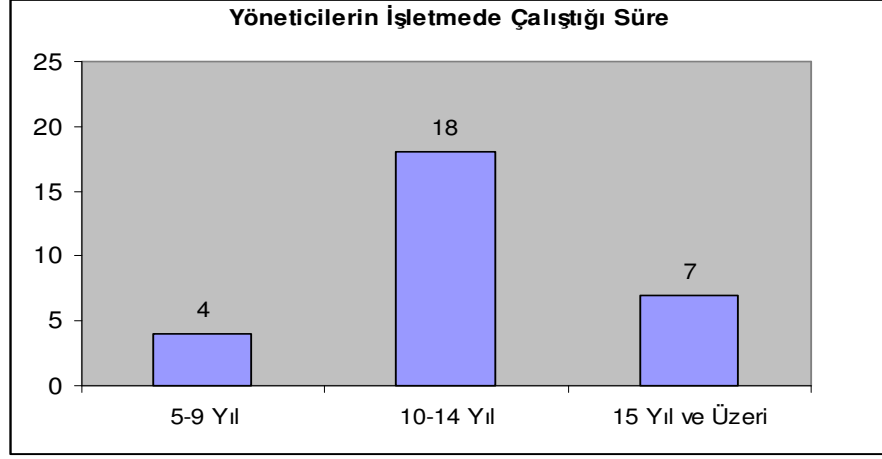
Memur: Büronun kuruluş amacına göre faaliyetlerini yerine getirmekle görevli olan personeldir. İç ve dış yazışmaları, dosyalamaları ve arşivleme faaliyetlerini yaparlar.

Arşivleme: Kayıtlı bilgiyi; gelecekte kullanabilmek amacıyla fiziksel ya da sanal ortamlarda sistematik olarak depolamak.

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Hizmet yılı

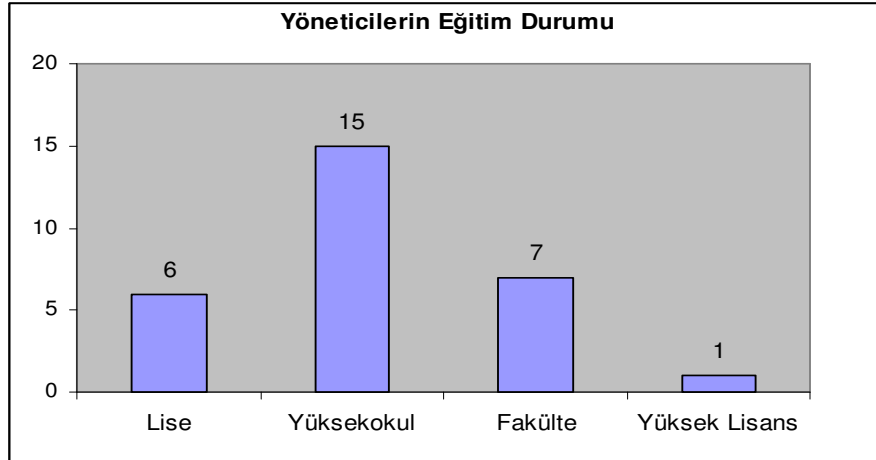
Araştırmaya katkıda bulunan alt kademe yöneticilerinin kurum içinde çalışma süreleri aşağıdaki grafikte gösterilmiştir. Büyük çoğunluğunun yeterli deneyime sahip oldukları değerlendirilmektedir. Çünkü aynı kurumda on yıl ve üzerinde çalışan sayısı oldukça fazladır.



Grafik 1: Yöneticilerin İşletmede Çalıştığı Süre

Eğitim durumu

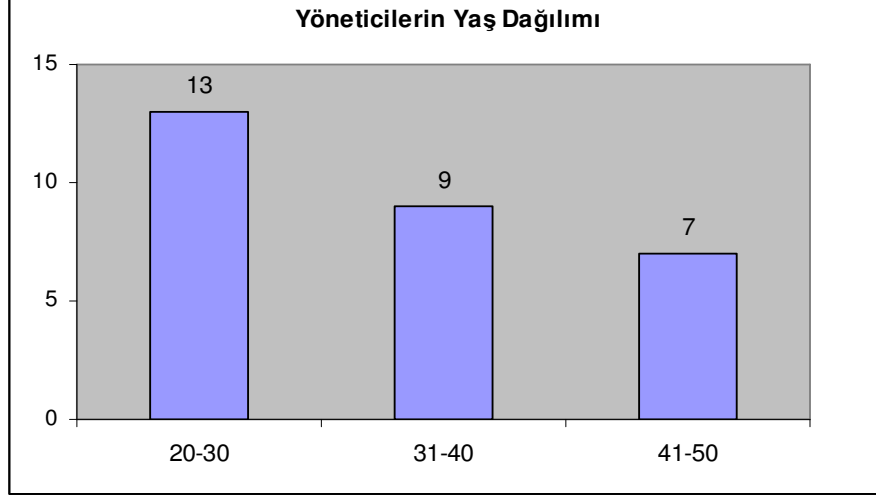
Eğitimleri yüksekokul ve fakülte seviyesinde alanların çoğunlukta olduğu görülmektedir.



Grafik 2: Yöneticilerin Eğitim Durumu

Yaş dağılımı

Büyük çoğunluğun orta yaş ve altında (kırk yaş ve altı) olduğu görülmektedir.



Grafik 3: Yöneticilerin Yaş Dağılımı Grafiği

BÖLÜM II

SORUNLARIN ANLATIMI, TEORİK ARAŞTIRMA VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

2.1. SORUN: PLANSIZ ÇALIŞMA YA DA PLANLANAN ZAMANIN ETKİN KULLANILAMAMASI

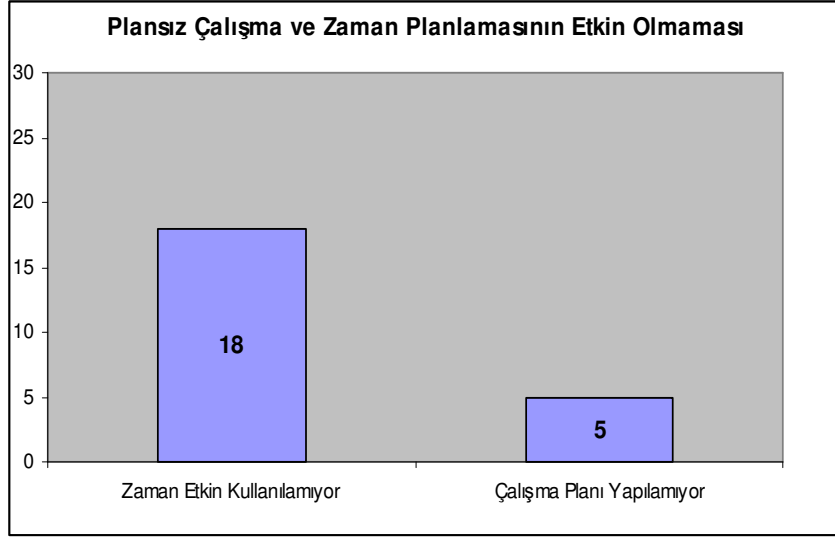
2.1.1. SORUNUN NEDENLERİ

Araştırmaya katılan 29 çalışandan 5 kişi planlama yapamadıklarını, 18 kişi ise planlamanın faaliyetlere uygun olmadığını, dolayısıyla “zaman yetersizliği” sorununu yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Her iki durumda da verimlilik açısından, planlamanın önemi ortaya çıkmaktadır.

Burada ortaya konan olumsuzluğun daha açık tespit edilebilmesi için aynı kişiler ile yüz yüze yapılan görüşmelerde şu münferit görüşler dile getirilmiştir:

- Monotonluk ve sıkıcılık,
- Çalıştıkları birimlerin faaliyetlerini ifade eden bilgi ve belgelerde kontrolsüzlük,
- Zaman ve kaynak israfı,
- İşlerde günün yaşandığı,
- Formalite çokluğu,
- Kendilerine tanınan öncelik azlığı
- Bilgi yoğunluğu.

Çalışanların dile getirdiği görüşler değerlendirildiğinde, kendi seviyelerine uygun bir çalışma planını yapamadıkları ve buna bağlı olarak zamanın etkin kullanılmadığı sonucuna varılmaktadır. Bu da, birim (dolayısıyla kurum) açısından olumsuzluk olarak değerlendirilebilir.



Grafik 4: Plansız Çalışma ve Zaman Planlamasının Etkin Olmaması

Kendisine en azından günlük bir çalışma planı yapan personelin de inisiyatif azlığı sebebiyle; görevine hakimiyetten çok, sadece kendine söyleneni yapan durumda olduğu görülebilmektedir.

Yapılan gözlemlerde, en yaygın planlama aracı olarak el ajandalarının kullanıldığı görülmüştür. Ancak buraya alınan (ya da yazılan) notların bile etkin bir planlamayı yansıtan kişisel öğrenim ve denetim aracı olmaktan ziyade, not yazmanın sıradan bir alışkanlık ürünü haline dönüştüğü ifade edilebilir. Hatta bazı çalışanlar, “yöneticilerinin talepleri” doğrultusunda ajanda-defter taşıdıklarını ifade etmektedirler.

2.1.2. ÇALIŞANLARIN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Çalışanlar, kendilerine tanınacak öncelik ile formalitelerin azalacağını ve planlı bir çalışma ortamı doğacağını düşünmektedirler. Yöneticilerin, günlük-haftalık toplantılarda sadece kendi isteklerini ifade etmelerinden ziyade, alt kademelerin de önerilerinin dikkate almalarının; kontrolsüzlük ve sıkıcılığı azaltacağı düşünülmektedir. Ayrıca, her kademeye kendi planlarını yapma ve zamanını kullanma önceliği tanınmasının gereği ifade edilmiştir.

2.1.3. TEORİK ARAŞTIRMA: KURUMSAL BİLGİNİN YÖNETİLMESİNDE PLANLAMA

2.1.3.1. Planlamanın Anlam ve Önemi

Kurumsal amaçların gerçekleştirebilmek için, her seviyedeki çalışan ve birimler için, faaliyetlerin nasıl yapılması gerektiğini gösteren planın olması zorunludur. Plansız bir çalışma ortamı; geleceğe bakmak yerine bugünü düşünen ve günlük işlerin üstesinden gelmekle yetinen bir çalışma anlayışı oluşturur. Günümüzde kişi ve kurumların hayatlarının her safhasında, geleceğe yönelik çalışmaların başlangıcında planlamanın yer aldığı bilinen bir gerçektir.

Kişi ya da kurumlar, planlama aşamasında geleceği düşünür ve görmeye çalışır. Gelecek tahmin edilir ve faaliyetler; mevcut beşeri, maddi ve hukuki kaynaklara göre yönlendirilir. Bir plan içinde çalışan yöneticiler, ani olaylar ile karşılaşmaz. Çünkü planlama ile; aniden çıkacak problemler karşısında şaşkınlık, telaş ve başarısızlığa uğrama olasılığı baştan önlenmiş olur.¹

Planlama, herhangi bir konu ile ilgili olarak:²

- Ne,
- Ne zaman,
- Nasıl,
- Nerede,
- Kim tarafından,
- Neden,
- Hangi maliyetle,
- Hangi sürede,

sorularına cevap aramaktır. Bu sorulara cevap aranırken bilgiler toplanır ve plan oluşturulur. Bir plan içinde gelecekle ilgili kararlar mevcuttur. Bu kararlar ulaşılmak ya da gerçekleştirilmek istenen amaçları ifade eder.

¹ A.Fikret Ar, Büro Yönetimi Teknikleri, 6. Baskı, Yargı Yayınevi, Ankara, 1999, s. 15.

² Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1995, s. 61.

Genel bir tanım olarak, Plan;³ “bugünden, gelecekte nereye ulaşmak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır” şeklinde tarif edilebilir. Planlama ise; ulaşmak istenen hedefleri ve hedeflere ulaştıracak faaliyetleri belirleme işlemidir.

2.1.3.2. Planlamanın Özellikleri

Planlama ile ilgili tanımlamaları incelendiğinde, hepsinin ortak özellikleri ifade ettiği görülür. Bu özellikler şunlardır:⁴

- Planlama geleceğe yöneliktir,
- Planlama gelecekte yapılacak işlerin zamanlarını belirlemeye yöneliktir,
- Planlama yapılacak işleri sistematize etme eylemidir,
- Planlama alternatifler belirleyip karar alma işlemidir,
- Planlama işlerde kimlerin görevlendirileceğini belirleyen eylemdir,
- Planlama günün gelişme ve değişmelerini içerir.

2.1.3.3. Planlamanın Yararları

Planlama sadece çalışma hayatının değil, günlük yaşantımızın da bir parçasıdır. Her türlü işimizi daha kısa zamanda ve daha az emek ile yapmak için kayıt altına almasak bile zihnimizde planlar oluştururuz. Planlama ile dağınık çalışmanın sakıncalarını önlemeye çalışırız. Kurumsal açıdan planlamanın ve planlı çalışmanın faydası ise; faaliyetlere devamlılık, verimlilik ve etkinlik sağlamak olarak ifade edilebilir.

İdari birimlerde de amaçlara ve faaliyetlere uygun bir planlama, her seviyedeki çalışanın işlerini kolaylaştırır, faaliyetlerin belirlenen sürelerde gerçekleştirilmesini ve izlenmesini sağlar. Ayrıca personelin ilgi ve isteklerinin devamını sağladığı da bilinen bir gerçektir. Kısaca⁵, “Planlama; işgücünün,

³ A.g.e., s. 60.

⁴ Ali Akdemir, Temel İşletmecilik Bilgileri, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2003, s. 135.

⁵ Nuri Tortop, Yönetim Bilimi, Ankara İktisadi Ticari İlimler Akademisi Yayını, No:180, Ankara, 1992, s. 52.

personelin, malzeme, para ve yerin en etkili ve ekonomik biçimde kullanılmasını sağlar.”

2.1.3.4. Planlama Sürecinin Aşamaları

Hangi seviyede olursa olsun, planlama belli bir süreci kapsar. Bu sürecin başlangıcı planlama ihtiyacının ortaya konmasıdır. Daha sonra uygulanması gereken aşamalar vardır. Bilgi yönetimi için planlamada, şu aşamaların varlığı sıralanabilir:⁶

- **Bilgi Toplama:** İyi bir plan hazırlanabilmesi için öncelikle konu ile ilgili bilgiler toplanmalıdır. Toplanan bilgilerin güvenilir olması gerekir. Mevcut imkân, zaman ve kaynaklarımız ile ilgili ayrıntılı bilgiler toplanmalıdır.
- **Planlama:** Toplanan bilgilerden yararlanarak amaç ve hedefler belirlenir. Yapılması gereken işlerle ilgili geleceğe yönelik tahminlerde bulunulur. Bu çalışmalar planımızı oluşturur.
- **Eşgüdüm:** Beklenen sonuç ya da sonuçlara ulaşılabilmesi için, her aşamada uyumlu bir çalışma yapılmalıdır.
- **Uygulama:** Hazırlanan planlar, belirlenen sürelerle uyularak uygulanmalıdır.
- **Denetleme:** Planların uygulanması, karşılaşılan zorluklar ve aksaklıklar denetleme ile ortaya çıkar. Denetleme, plan uygulayıcılarının eksiklerini bulmak ve korkutmak anlamında değildir. Etkin bir denetim için, çalışan ve yöneticilerin planları eşgüdüm içinde hazırlamaları önemlidir.

2.1.3.5. Plan Türleri

Planlar hazırlanan makamın seviyesine, kapsadığı süreye ve önemine göre sınıflandırılmaktadır. Bazı planlar bir kez kullanıldıktan sonra geçerliliğini yitirir, bazıları ise sürekli kullanılan planlardır. Üst kademelerde uzun dönemi kapsayan planlar uygulanır. Alt kademelerde ise kısa dönemi kapsayan ve bu

⁶ A.g.e., s. 56-57.

kademelerdeki aylık, haftalık ve günlük faaliyetlere yönelik planlara rastlanır. Planların diğeri bir boyutu, kapsam boyutudur. Bazı planlar tüm örgütsel faaliyetleri kapsarken, bazıları bir yada birkaç birimi ilgilendirirler.⁷

Prof. TORTOP'a göre; Planlar; sürelerine, uygulama biçimlerine, şekline ve kullanım biçimine göre çeşitli türlere ayrılır. Bu esaslara göre plan türleri şunlardır:⁸

- **Sürelerine göre plan türleri:** Uzun, orta ve kısa süreli planlar.
- **Uygulama biçimlerine göre plan türleri:** Zorlayıcı planlar, demokratik planlar.
- **Biçim yönünden planlar:** Yazılı ve yazılı olmayan planlar.
- **Kullanım biçimlerine göre planlar:** Bir kez kullanılacak planlar, sürekli planlar.

Bunların yanında; programlar, bütçeler, yönetmelikler ve prosedürler, iş akış şemaları, örgüt el kitapları da bir plan türü olarak değerlendirilmektedir.

2.1.3.6. Etkili Bir Planlama İçin Gerekli Koşullar

Bir organizasyon içinde, bütün çalışanlar, sahip oldukları maddi ve manevi kaynakları en verimli şekilde kullanmak zorundadırlar. Bunu sağlamak için de etkili bir planlama yapmalıdırlar. Etkili bir planlama, üstlerin desteğine ast kademedekilerin de katılımını gerektirir. Üst düzeyde yapılan planlar astların katılımıyla açık ve yararlı bir biçimde düzenlenirse, alt kademelerde yapılacak planlara da rehber olur. Planlama, yönetimin diğeri fonksiyonları için önceden gerekli olan bir kavramdır. Örneğin planlama olmadan kontrol bir işe yaramaz. Bu nedenle planların bazı özelliklere sahip olması gerekir

Bir planda olması gereken özellikler şöyle özetlenebilir;⁹

(a) Açık bir biçimde tanımlanmış amaçlara yönelik olmalıdır,

⁷ Halil Can, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997, s. 77.

⁸ Tortop, a.g.e., s. 60.

⁹ Can, a.g.e., s. 90-91.

- (b) Basit ve anlaşılır olmalıdır,
- (c) Esnek olmalıdır
- (d) Dengeli olmalıdır,
- (e) Elde edilebilir ve akla uygun olmalıdır,
- (f) Farklı uzmanlarca yapılan planlarda; uzmanlar arasında yeterli eşgüdüm sağlanmalıdır.

2.1.3.7. Alt Kademelerde Çalışanların Kendi Faaliyetlerini Planlaması ve Uygulanması

Kurumsal amaçlara uygun olarak, diğer çalışanlar gibi idari birimlerde çalışanların da görev, sorumluluk ve yetkileri vardır. Görev ve sorumlulukların düzenli, bilinçli ve kolayca yürütülebilmesi için çalışma planları yapılmalıdır. Planlı çalışma ile hem formaliteler azalır, hem de etkin bir denetim ve koordinasyon imkânı doğar.

İdari birimlerde her gün birçok iş veya işlemler yürütülmektedir. Bunların bir kısmı önceden belirlenmiş işler, bir kısmı da yöneticilerin istekleri ile ortaya çıkan, belirli ya da belirsiz bir tarihte sonuçlandırılması gereken türden işlerdir. Bu tür işler kaydedilmezse unutulur, zamanında yapılmaması da çalışanı zor duruma düşürebilir. Bu sakıncayı önlemek için masa takvimleri ya da ajandalardan yararlanılmaktadır. Personel, takvim ya da ajandalarını haftanın son işgünü bir sonraki haftanın takvim ya da ajandasını inceleyerek, gelecek hafta neler yapılması hakkında bir ön bilgi sahibi olmalıdır. Aynı şekilde günlük olarak da bu işlemlerin sürdürülmesi uygun olur. Bu yöntemin uygulanmasıyla personel, işleri aksatmadan günü gününe yapmak imkânı bulmuş olacaktır.¹⁰

2.1.4. DEĞERLENDİRME

Çalışanlar da, hangi seviyede olursa olsun kurum içinde kendi yerini bilmek ve anlamak için şu soruya cevap aramalıdır; “Ben ne yapacağım?” Bu sorunun cevabını verebilmek için, her seviyedeki personel; kendine kısa zaman

¹⁰ Ar, a.g.e., s. 21.

dilimlerinde yazılı bir çalışma planı yapmalı, bunu mümkün olabildiğince uygulamalıdır.

Çevremizde sık sık gördüğümüz, ajandalar ve çalışma takvimleri günlük zaman yönetiminde kullandığımız araçlardır. Ancak bunların toplantılarda not almak yanında, zamanı planlama aracı olarak kullanılması gerekir.

Yapılacak çalışma planları; mevcut yönetmelikler, prosedürler, iş akış şemaları, talimatlar ve el kitaplarına uygun olmalıdır. Çünkü bu dokümanlar, çalışanların yapması gereken işlerin standartlarını belirleyen kuralları kapsar. Kurumsal açıdan ise bir düzen içinde saklanabilen planlama notları, ileride yararlanılabilecek bir hafıza niteliği taşıyabilir.

Yöneticiler de, her çalışanın kendisine kısa ya da uzun vadeli çalışma planı yapabilmesi ve uygulayabilmesi için;

- Görevleri açık ve net belirlemelidirler.
- Astlarına kendi işlerinde öncelik tanımalıdırlar.
- Onları işlerinden alıkoymadan kendilerini yönetmelerine imkân tanımalıdırlar.

Çünkü yöneticilerin planlamaya önem vermesi ve alt kademelere de bunu yansıtması, çalışanların da kararlara katılmasını sağlar. Bu yöntem ile alt kademelerin ilgileri ve heyecanları devam ettirilebilir. Kamu hizmetlerinin kişilere ve bunların takdirlerine göre uygulanmasına engel olunur. Herkesin kendi isteğine göre bir işe başlaması ve eski başlanmış işleri yarıda bırakması önlenir.¹¹

En küçük idari birimlerde, faaliyetlerin yoğunluğu açısından günlük çalışma planları daha çok önem taşımaktadır. Kendisine günlük çalışma planı yapabilen ve uygulayabilen bir çalışan; sadece söyleneni değil, yapacaklarını bilen, karar veren durumda olur. Ayrıca kendisiyle ilgili faaliyetlerde her türlü bilgi ve belgeye hâkim duruma gelir. Günlük çalışma planları, çalışanın kendi kendini

¹¹ Tortop, a.g.e., s. 52.

denetleme imkânını da sağlar. Her türlü yazılı çalışma planı (en küçük çalışma notları bile) kişisel bir öğrenim aracı olarak da değer bulabilir.

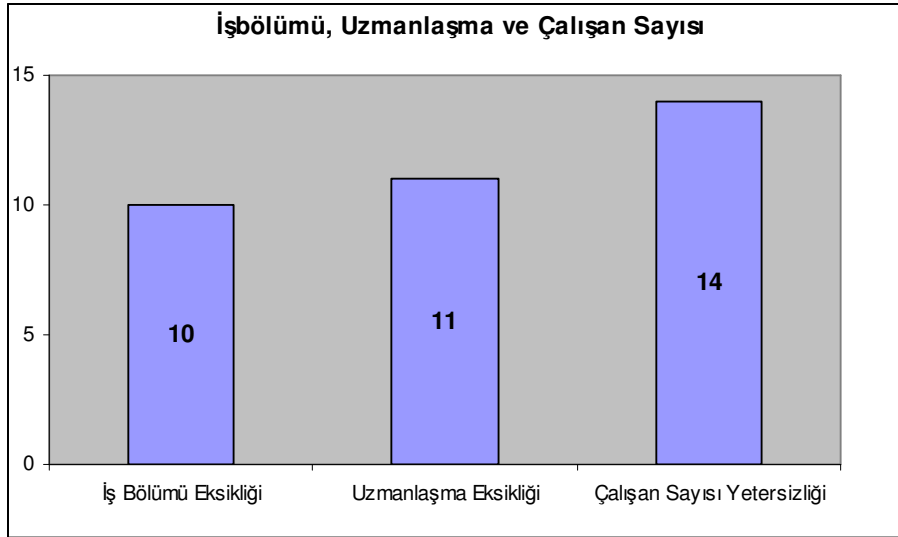
Herhangi bir çalışanın, kendisine günlük çalışma planı yaparken şu esasları uygulaması gerekir:

- Görevine hâkim olması,
- İşlerini zaman ölçülerine göre planlanması,
- Yapılacak işlerini önem sırasına göre sıralaması,
- Benzer işler gruplandırılarak zaman kaybettirici faaliyetleri azaltması,
- Gün sonunda yapılabilen ve yapılamayanların değerlendirilmesi gerekir.

2.2. SORUN: ÇALIŞANLARIN HİZMETİÇİ EĞİTİM YETERSİZLİĞİ

2.2.1. SORUNUN NEDENLERİ

Araştırmada çalışanlar, hizmet içi eğitim uygulamasının yetersizliği ve eksikliğinin ortaya çıkardığı sorunları dile getirmişlerdir. Bu sorunlar grafikte görüldüğü gibi; çalışan sayısında yetersizlik, işbölümünde karmaşa ve eksiklik, çalışanlarda uzmanlaşmanın sağlanamaması olarak ifade edilmiştir.



Grafik 5: İşbölümü, Uzmanlaşma ve Çalışan Sayısı

Bu görüşleri daha belirgin hale getirebilmek için yüz yüze görüşmeler yapılmış ve şu görüşlerin varlığı gözlenmiştir:

- Üst kademe yöneticilerinin bilgi ve belge yönetimi faaliyetlerini, rutin işler olarak algıladıkları ve bunun herkes tarafından yapılabileceği düşüncesinde olmaları,
- Belge ve bilgi akışını sayısal olarak değerlendirdiğimizde, insan faktörüne ihtiyacın olduğu,
- Her seviyedeki personelin, teknolojik imkânları kullanmadaki isteksizlik ve yetersiz niteliklerinin de istihdam ihtiyacını arttırdığı,
- İdari birimlerin, ikincil işler yürüten yerler görülmesi nedeniyle; iyi bir iş bölümü yapılmadığı ve uzmanlaşmaya önem verilmediği,
- Eğitimsiz çalışanların ise; bildiğini paylaşmak yerine, şekil anlayışına önem verdiği.

Bu gözlemlerin sonucunda, idari birimlerde çalışanların yetkin olmaması ve buradaki işlerin iyi yetişmiş insanlarla değil herkes tarafından görülebileceği anlayışı, daha çok çalışana ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca bu anlayış işbölümünün iyi organize edilmesini de engellemektedir.

Kurumsal faaliyetlerin kanıtları olan bilgi ve belgelerin kayıt altına alındığı “idari birim”lerin öneminin özellikle üst yönetimce algılanamaması, bu olumsuzlukların ortaya çıkmasının önemli bir nedeni olduğu ifade edilebilir. Dolayısıyla personel işine kişisel bir katkı sağlayamamakta ve özgün bir iş ortaya koyamamaktadır.

2.2.2. ÇALIŞANLARIN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Araştırmaya katkıda bulunan çalışanlar, birimlerde çalışanların eğitim eksikliğinin giderilmesi ile iş bölümü, çalışan sayısı ve uzmanlaşma ile ilgili sorunların ortadan kalkacağını ifade etmektedirler. Eğitilen personelin yerinde kullanılması ile uzmanlaşmanın artacağı, çalışan sayısına ihtiyacın azalacağı ve etkin bir işbölümü ortaya çıkacağı düşünülmektedir.

2.2.3. TEORİK ARAŞTIRMA: KURUMSAL BAŞARIDA EĞİTİMİN ÖNEMİ

Bilginin önemi gün geçtikçe artarken, önemli olan sadece bilgiye sahip olmak değil, aynı zamanda bu bilgiyi kurumsal performansı arttıracak şekilde etkin ve verimli yönetebilmektir. Günümüzde kurumsal verimlilik, bilginin ve bilgi çalışanlarının verimliliğinin artmasına bağlıdır. Verimliliği arttırmanın en önemli şartı da, değişikliklere çalışanların uyum sağlamasıdır. Bu uyum sürekli eğitimle mümkün olmaktadır. Her gün iç içe olduğumuz kurumları yakından incelediğimizde çalışanların sorunlarının başında eğitim eksikliğinin varlığı görülmektedir.

2.2.3.1. Eğitim Nedir?

Eğitimle ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Uzmanlarca yapılan tariflerin anlatmak istedikleri aynı doğrultudadır. Eğitim, Prof. Yahya AKYÜZ'e göre;¹² "Kişinin zihni, bedeni, hissi, sosyal kabiliyetlerinin, davranışlarının, istenilen doğrultuda geliştirilmesi, ya da ona bir takım amaçlara dönük yeni kabiliyetler, davranışlar, bilgiler kazandırılması yolundaki çalışmaların tümüdür."

Eğitimin süreklilik gerektiren bir faaliyettir. Her aşamanın eksiksiz uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi gerekir. Takip edilen her aşamada:¹³

- Nesne (obje) olarak insanın alınması,
- Nesnenin hâlihazırdaki durumunun yetersiz kabul edilmesi,
- Nesnenin istendik yönde değiştirilmesi,
- Bu iş için çevrenin ayarlanması, yani tutarlı, etkin araç, gereç, strateji, yöntem, teknik vb. gibi uyarıcıların devreye sokulması,
- Nesnenin istendik davranışları (hedefleri) kazanıp kazanmadığının yoklanması gerekir. Kazandıysa hedeflerin, davranışların, çevre ayarlamasındaki araç-gereç, uyarıcılar, strateji, yöntem, tekniklerin vb.

¹² Yusuf Ekinci, Makaleler (Öğretmen Yazarlar), M.E. B. Yayınları, İstanbul, 1992, s. 202.

¹³ Veysel Sönmez, Eğitim Felsefesi, Anı Yayıncılık, Ankara,1998, s. 39.

elde tutulması; kazanamadıysa, bunların ya onarılması ya yenilenmesi, ya da atılması, eksiklerin tamamlanması, yanlışların düzeltilmesi gibi işleri kapsar.

Sürekli ve artan bir hızla değişen dünyamızda, eğitime de aynı hızla ihtiyaç artmaktadır. İş yöntemleri ve koşullarındaki bu değişim, kişi ve örgütlerin kendilerini yeni koşullara ayak uydurmaya zorlamaktadır. Örgütler, çalışanlarının beceri ve başarılarını geliştirmek için eğitime gerek duyarlar. Örgütler, “personel eğitimi” de denilen, “hizmet içi eğitim” ile çalışanlarının gelişme ve değişimlere uyumlarını sağlamaktadırlar.

2.2.3.2. Hizmet İçi Eğitim Nedir?

Hizmet içi eğitim, bir meslekte çalışan insanların mesleğe başladıkları ilk günden emekliliklerine kadar süren ve onların işe intibaklarını ve yatkınlıklarını, hizmet alanındaki değişme ve gelişmelere intibaklarını sağlamayı, bilgi ve becerilerini geliştirerek verimliliklerini arttırmayı ve onları daha üst vazife ve mesuliyetlere hazırlamayı gaye edinen eğitimidir.¹⁴ Hizmet içi eğitim, çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlar. Çalışanların eğitiminde yöneticilere önemli sorumluluklar düşmektedir. Yöneticiler; çalışanların eğitim ihtiyacını objektif olarak belirleyip, eğitimin amacına ulaşmasını sağlamalıdır. Hizmet içi eğitimin iki türünden bahsedilebilir:

- Yetiştirme
- Geliştirme

Yetiştirme, daha çok yeni işe alınan personeli kapsar. Yeni yetenekler kazandırmak ve İşin gereklerine göre, bireye lazım olan bilgi ve beceriye ulaştırmak için yürütülen eğitim faaliyetidir.¹⁵ Yetiştirme, işe yeni katılan personele kurum ya da kuruluşun tanıtımıyla başlar. Daha sonra işleyişle ilgili bilgiler verilir

¹⁴ Ekinci, a.g.e., s. 192.

¹⁵ Tuğray Kaynak ve diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, 7. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 968, Eskişehir, 2004, s. 124.

ve çalışma arkadaşlarıyla tanıştırılır. Bilinen adıyla; "oryantasyon" adı verilen bu süreç, bazen hiç uygulanmamakta, bazen de gereğinden fazla sürer. Her iki durumda da atman sapma olur. İyi bir planlama ile bu aksaklıklar önlenmelidir.

Geliştirme, halen çalışmakta olan personeli kapsar. Amaç, işlerin daha iyi yapılmasını sağlamaktır. Çünkü son yıllarda bilim ve teknolojiadaki hızlı gelişmeler, beraberinde kullanılan yöntem ve araçların da demode olmasına, fertlerinde kendilerini sürekli yenilenme ihtiyacı duymalarına neden olmuştur. Fertlerin yenilenmeleri çalıştıkları kurumun devamlılığı için zorunlu hale gelmiştir. Bu da, geliştirme eğitimleri ile sağlanmaktadır.

2.2.3.3. Hizmet İçi Eğitimin Yararları

Hizmet içi eğitimin, çalışana ve örgüte sağladığı yararları şöyle sıralanabilir:¹⁶

- Karar verme ve sorun çözme kapasitesini artırır,
- Üretimin miktar ve kapasitesini artırır,
- İç kaynaklardan personel bulmayı kolaylaştırır,
- Üretim, yönetim ve personel maliyetlerini düşürür,
- Yönetici ve çalışan ilişkilerini geliştirir,
- Personelin değişime karşı direncini azaltır,
- Personelde başarı ve güven duygularını geliştirir,
- İş doyumunu sağlar.

2.2.3.4. Eğitim Yöntemleri

Eğitimin başarısı ve faaliyetlerin aksamaması için seçilecek iş yöntemi büyük önem taşır. Verilecek eğitimin amacı, yeri, kimlere verileceği, eğitim konuları ve zamanı dikkate alınarak; eğitim yöntemi seçilir. Uygulanan yöntemler şunlardır:

¹⁶ Rıdvan Karalar ve diğerleri, Genel İşletme, 3. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1268, Eskişehir, 2003, s.165.

- İşbaşı eğitim yöntemi,
- İş dışı eğitim yöntemidir.

İşbaşı eğitimde, çalışanlar işinden uzaklaştırılmadan eğitime tabi tutulur. İşbaşı eğitim yönteminin yararları şöyle sıralanabilir:¹⁷

- Doğal iş koşullarında yapılır,
- Personelin eksik yönleri kolayca belirlenir,
- Yapılan hatalar anında düzeltilir,
- Öğrenilen hemen uygulanır,
- Öğrenme süreci oldukça hızlıdır,

İş dışı eğitim yönteminde; eğitimecek personel belirlenen sürede işinden ayrılarak, belirlenen bir yerde eğitilir. Personelin bilgi ve becerilerinde değişiklikler yapabilmek amacıyla öncelikle teorik bilgiler verilir. Uygulamanın düşük olduğu bir eğitim şeklidir. Konferans, seminerler, kurumların en çok kullandığı eğitim yöntemleridir. İşdışı eğitim yöntemlerinin üstün yanları da şöyle sıralanabilir:

- Teorik bilgilerin öğrenimi kolay olur,
- Personelin düşünsel olarak eğitim konularına yoğunlaşmasını sağlar,
- Disiplinli bir öğrenme ortamı oluşur,
- Eğitim bilincini geliştirir,
- Personelde bilinçli bir öğrenme isteği oluşur,
- Eğitim pedolojik yöntemleri bilen uzmanların tarafından yapılması imkânı oluşur.

2.2.3.5. Eğitimin Planlanması

Bilgi çağının en büyük etkisi; adalelerimizi güçlendirmek yerine, beyin gücümüzü yüceltmesidir. Her gün ortaya çıkan gelişmelerle, beyin gücünün de

¹⁷ A.g.e., s.165.

geliştirilmesi ve artırılması için yukarıdaki ilkelere uygun olarak sürekli eğitilmesi için iyi bir planlama yapılmalıdır. Planlama her faaliyetin başlangıcıdır.

Eğitim sürecinde de, planlama aşağıdaki aşamalardan oluşur:¹⁸

- Mevcut durumun incelenmesi ve hedeflerin saptanması,
- Kaynakların ve amaçların programla belirlenmesi,
- Program dâhilinde gerekli çalışmaların ortaya konması,
- Gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin, amaçlara ulaşmadaki başarısının belirlenmesi.

2.2.3.6. Alınan Eğitimin Uygulanması

Çalışanların aldıkları eğitimi, çalışma ortamlarına aktarmaları gerekir. Eğer, aktarılamıyorsa; zaman ve kaynak israfı yapılmış olur. Alınan eğitimin iş ortamına aktarılmasını engelleyen sebeplerin varlığı da ortadan kaldırılmalıdır.

Öğrenilenlerin iş ortamına aktarılmasını ve uygulanmasını güçleştiren başlıca sebepler şöyle sıralanabilir:¹⁹

- Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının yanlış belirlenmesi,
- Öğrenilenleri kullanma fırsatının olmaması,
- İş çevresinin öğrenilenlere karşı olumsuz tutumu,
- Değişime ve yeniliklere uygun olmayan örgüt kültürü,
- İzleme, kontrol ve değerlendirme süreçlerinin yetersizliği,
- Uygulamaya ve özümsemeye yeterli zamanın olamaması,
- Eğitim ve iş ortamının çok farklı olması,
- Eğiticinin gerçek koşullardan habersiz olması,
- Kısa sürede ve bir defada çok şeyin değişeceği beklentisi.

¹⁸ Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s. 130.

¹⁹ İsmet Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004, s. 316.

Sonuç olarak; kurumsal gelişim ve sorunların ortaya çıkmasını önlemek için, her seviyedeki personelin zaman içinde eğitim ihtiyacının ortaya çıktığı ifade edilebilir. Bu ihtiyacın giderilmesi maliyet getirmektedir. Ancak eğitime yapılan yatırımlar; diğer unsurların etkinliğinde ve verimliliğinde önemli bir basamaktır. Eğitim sonucunda uygulamaya dönüşebilmesi, her seviyedeki çalışanın katılımcılık, teşvik ve dayanışmalarına bağlıdır.

2.2.4. DEĞERLENDİRME

İnsan unsuru, kurumlara fiziksel ve düşünsel katkıda bulunur. Ancak; günümüzde teknolojik gelişme ve yeniliklerin etkisiyle, çalışma biçimleri değişime uğramış, düşünsel katkının önemi de oldukça artmıştır. Çünkü teknoloji kullanımı; beraberinde artan bir bilgi akışı ve yığını getirmiştir

Bu bilgi yoğunluğu, bazı yönetimlerce; kurumsal etkinlik ve verimlilik açısından daha fazla çalışan ihtiyacı olarak algılanmaktadır. Fakat çalışan sayısı, teknoloji kullanımı ve yeniliklerin uygulanma derecesi ile doğru orantılıdır. Teknolojinin bilinçli kullanımı daha az çalışana ihtiyacı doğurmaktadır. Çok çalışan olması, çok iş yapıyor olarak algılanmamalıdır.

Bir örgütte memur sayısı ve örgütün genişliği, sözü edilen örgütün başında bulunan yönetici tarafından denetlenebilecek büyüklükte olmalıdır. Örgütün çalışanların sayısı açısından gereğinden fazla büyük olması yada gereğinden küçük olması aynı derecede sakıncalıdır. Örgütün gereğinden fazla büyük olması, yöneticiye örgütü yeterince denetleyebilmek, işleri planlamak, eşgüdüm sağlamak ve çalışan elemanları yetiştirmek imkânını engeller. Aynı şekilde örgütte yeteri kadar eleman bulunmaması da, yöneticinin en küçük ayrıntılara kadar inmesi, rutin işlerle uğraşmasına ve denetlemeyi sıklaştırmasına neden olur. Memurlar kendi kendilerine iş yapma yetki ve sorumluluğunu yitirirler. Bu nedenle denetleme alanı ne fazla geniş ve ne de fazla dar olmamalıdır.²⁰

Bilgi ve belge yönetiminde etkinliğin sağlanması ve çalışan sayısı işle ilgili şikâyetlerin giderilebilmesi için, insan gücü planlaması yapılmalıdır. İnsan gücü

²⁰ Tortop, a.g.e., s. 82–83.

planlaması için, yapılması gereken ya da yürütülen işler analiz edilerek, birimin iş yükü envanteri hazırlanmalıdır. Bu çalışmalar, çalışacak insan gücü sayısını, eğitim ve yetenek gereklerini tespit etmede kullanılır.²¹

Bilgi ve belge yönetiminde çalışanların sayısını arttırmak yerine, insan gücü planlamasında, personel nitelikleri artırıcı önlemler üzerinde önemle durulmalıdır. Burada hizmet içi eğitim önem kazanmaktadır. Çünkü eğitilmiş ve nitelikli çalışanlara sahip olmak; hem örgütsel işlevlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır, hem de gerekli yönetsel faaliyetleri kolaylaştırır.

Yeteri kadar çalışan ile etkin ve verimli olabilmek için yönetim kademelerince şu önlemler alınabilir:

- Her seviyedeki çalışanların öncelikle teknoloji kullanımını geliştirilmeli, belli aralıklar ile beceri geliştirme eğitimleri verilmelidir.
- Herkes her işi yapar anlayışı ile değil, işe göre insan görevlendirilmelidir.
- Teknolojik uygulamalar, daha az zamanda daha çok iş yapılabilecek şekilde kullanılmalıdır.
- Sayısal çokluğa olan ihtiyacı önlemek için, belli bir eğitim ve beceri sahibi personel görevlendirilmelidir.
- Birimlerin yapıları ve ergonomik tasarımları da teknoloji uygulamalarına göre tasarlanmalıdır.(Örneğin; idari birimler uzak köşelere değil, yöneticilere yakın yerlerde konuşlandırılmalıdır.)
- Otomasyonla işgücü azaltılabilir. Bu, giderlerin azalması, bürokrasinin azalması, hızlı karar alma, iletişimde açıklık ve verimlilikte artışı getirir.
- Bilgi ve belge çalışanları sık sık değişen değil, uzmanlaşmış personel olmalıdır.
- Kurumlar çalıştırdıkları personelin kalitesini arttırmak için her türlü güdüleme, önderlik ve iletişim yaklaşımlarından yararlanmalıdırlar.

²¹ Hasan Tutar ve Mehmet Altınöz, Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2002, s. 51.

- İdari birimlerde, bilgi işlem sistemleri oluşturulmalıdır. Bilgisayar ağları olmaması halinde mevcut donanımdan faydalanılmalıdır. Bunun için bilgisayarların hız ve belleklerinden yararlanılarak dosyalama ve arşiv sistemi oluşturulmalı, mevcut evrak dosyalama ve dağıtım sistemi iyileştirilmelidir.

“Bilgi çağı” diye adlandırılan günümüzde; kol gücünün yerini, bilgi gücünün aldığı yaşanan bir gerçektir. Bilgiyi üretmek, kullanabilmek ve saklayabilmek artık sıradan değil, uzmanlık gerektiren bir iştir. Çünkü yöneticilerin yönetsel etkinliklerini kolaylaştırır. Kurumların “idari işler” diye bilinen, bilgi alt yapısında çalışan personeli, kurumsal amaçlara en üst düzeyde katkı sağlayabilmek için:

- Kendisini görevine yönelik eğitmeli ve geliştirmelidir.
- Çalıştığı görevde, uzmanlaşma ve iş bölümüne katkı sağlamak için; bilgi yetenek ve tecrübelerini ortaya koymalıdır.
- Teknolojik gelişmeleri takip edip, günlük yaşama uygulama çabası içinde olmalıdır.

Özet olarak şunu ifade edebiliriz; bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler kişiler ve organizasyonlar açısından da “sürekli değişim” zarureti doğurmuştur. Peter Drucker’in deyimi ile herhangi bir konuda bilgi ve uzmanlığa sahip olan bir kişi, her dört veya beş yılda yetersiz hale gelmektedir. Bu nedenle bu kişiler ve organizasyonlar sürekli olarak kendilerini yenilemek zorundadırlar.²²

Araştırmada, idari birim ya da bölümlerde iyi bir işbölümü ve uzmanlaşma sağlanmasının şu sonuçları doğuracağı çalışanlar tarafından da ifade edilmiştir:

- Kurumlara kişisel katkılar artacaktır,
- Bilginin; daha düzenli ve zamanında ayrıntılardan arınmış olarak, kullanılabilir hale gelecektir,

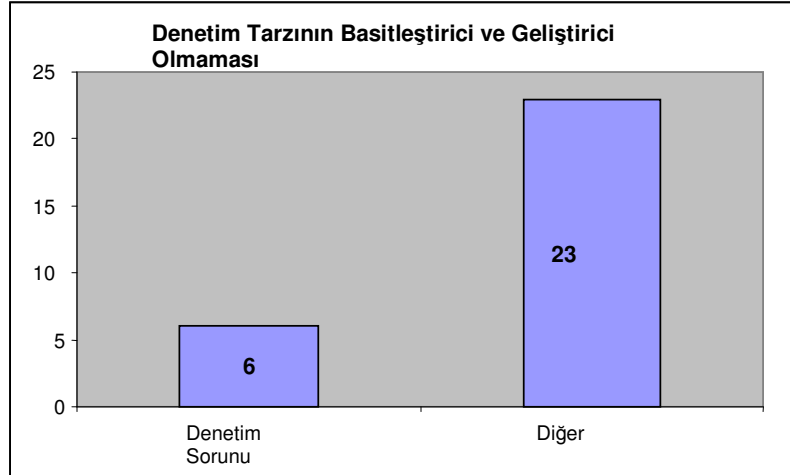
²² Peter F. DRUCKER; “The New Society of Organizations”, Harward Business Review, Vol: 70, Iss: 5, September/October 1992, s.35.

- Bilgisizlikten artan rutin faaliyetler azalacak ve personel tasarrufu sağlanacaktır,
- İnsanlara nerede ve ne zaman ihtiyaç olduğunun bilinecektir,
- Çalışanların her işi değil, yapabileceği işi yapmasının sağlanacak ve her seviyedeki çalışan kendisini daha değerli hissedecektir.

2.3. SORUN: DENETİMİN BASİTLEŞTİRİCİ VE GELİŞTİRİCİ TARZDA YAPILMAMASI

2.3.1. SORUNUN NEDENLERİ

Her faaliyette olduğu gibi, bilgi ve belge yönetiminin yürütüldüğü idari birimlerde de faaliyetleri düzenleyici belirlenmiş standartlar ve kurallar mevcuttur. Kurumsal seviyede, faaliyetler bu standartlar esasına göre denetlenir. Denetim; her seviyede, (özellikle yöneticilerce) işleyişin kontrol altında tutulmasını sağlayıcı bir fonksiyon olarak görülmektedir. Denetim fonksiyonu, görüşleri alınan idari birimlerde görevli, 29 çalışanın 6'sı tarafından faaliyetleri olumsuz etkileyen tarzda algılanmaktadır.



Grafik 6: Denetim Tarzının Basitleştirici ve Geliştirici Olmaması

Bu sorunu daha açıklayıcı olarak ele alabilmek için yapılan yüz yüze görüşmelerde, denetim fonksiyonun; alt kademelerdeki çalışanlar tarafından;

- Üstler ve onların görevlendirdiği görevlilerce yapılacağı,
- Eksik ve hata arama anlayışı olarak algılandığı,
- Denetim öncesinde her türlü ekipmanın baştan aşağı yenilenmesi gerektiği fikirlerinin hâkim olduğu gözlenmiştir.

Yapılan gözlemde; denetimin periyodik bir süreçte gerçekleştiği, biriken aksaklıkların yoğun bir emek ve zaman harcanması ile istenilen standartlara uygun hale getirilmeye çalışıldığı sonucuna varılmıştır. Yani, birimlerde yoğun bir denetime hazırlık süreci yaşandığı gözlenmiştir.

2.3.2. ÇALIŞANLARIN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Çalışanlar, denetim faaliyetlerinin hata aramak anlayışından arındırılması gerektiğini ifade etmektedirler. Ayrıca denetimin şekil değil, içerik anlayışına sahip olması gerektiği, önemle dile getirilmiştir. Çünkü denetimin ayrı bir faaliyet olarak algılanması ile her türlü fiziksel ekipmanın yenilendiği ve ekonomik maliyetin ortaya çıktığı vurgulanmıştır. Maliyeti ortadan kaldırmak için denetimin faaliyetlerin akışı içinde düzeltici ve önleyici bir süreç olması gerektiği, personelin de eğitim ihtiyacına göre hizmet içi eğitim faaliyetlerinin katılımının sağlanması gerektiği çözümleri önerilmiştir.

2.3.3. TEORİK ARAŞTIRMA: KURUMSAL BİLGİ YÖNETİMİNDE DENETİM

2.3.3.1. Denetim Nedir?

Yönetim faaliyetlerinin, planlanan hedeflere ve belirlenen standartlara uygun olarak sürdürülmesi için denetimler yapılmaktadır. Her seviyedeki yönetici yapıcı denetimler yapmak zorundadır. Çünkü denetim sonuçlarına göre yeniden planlama gereği hissedilebilir. Yönetim uzmanlarınca genel anlamda denetim; “istenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı ve gerekiyorsa düzeltici önlemlerin alınma süreci” olarak tanımlanmaktadır. Yani denetim, yönetim faaliyetlerinin düzenleyici bir işlevi olarak değerlendirilmektedir. Bu işlev ile yönetim kademeleri; amaçların

ne ölçüde gerçekleştirildiğini veya amaçlara ulaşmayı engelleyen sebepleri tespit ederler.

2.3.3.2. Denetim Sürecinin Aşamaları

Prof. AKDEMİR e göre, işletme ve kurumlarda yapılan denetim; belirlenen standartlara uyulup uyulmadığının saptanması işlemidir ve şu aşamaları takip eder:²³

- Standartların belirlenmesi,
- Sonuçların belirlenmesi,
- Karşılaştırma,
- Olumlu ya da olumsuz saptamaların belirlenmesi,
- Olumsuz saptamaların düzeltilmesi, olumlu saptamaların standardize edilmesi,
- Ödüllendirme, cezalandırma ya da uyarmadır.

Denetim, yönetimin önemli bir sürecidir. Bu sürecin aşamaları ile ilgili görüşler şöyle özetlenebilir:

- Hedefler belirlenir,
- Gerçekleşen sonuçlar ölçülür,
- Sonuçlar ile hedefler karşılaştırılır,
- Gerekirse düzeltilir.

Kurumların el kitaplarında, yönetmeliklerinde, yönergelerinde ve yöneticilerin emirlerinde hedeflenen sonuçlar açıkça ortaya konmalıdır. Böylece, istenen sonuçlar konusunda personel aydınlatılır. Personelin bilgili hedeflere ulaşmayı ve denetim sürecini kolaylaştırır

²³ Akdemir, a.g.e., s. 139–140.

2.3.3.3. Denetim Türleri ve Alanı

Kurumlarda çeşitli denetim türleri kullanılmaktadır. Bazen bunların hepsinin birden kullanıldığı, bazen de bir ya da bir kaçının kullanımı mümkün olmaktadır. Kullanılan başlıca denetim türlerini de şu şekilde sıralanabilir:²⁴

- Aksaklıkları önleyici denetim,
- Sonuçların denetimi,
- Süreçlerin denetimi,
- Mali denetim veya bütçe denetimi,
- Projelerin denetimi.

Denetleme alanının saptanmasına işlerin özellikleri ve personelin iş hakkında yeter bilgiye sahip olup olmadığı önemli bir etkidir. Eğer personel, çalışılan işe yeni girmiş, işin özelliklerini bilmeyen kişilerden oluşuyorsa, yöneticinin onları yetiştirmesi ve eğitmesi gerekir. Yetişmiş personelin çoğunlukta olduğu örgütlerde ise, yöneticilere daha az görev düşeceği için, daha çok sayıda elemanın denetimini üzerlerine alabilirler. Fakat denetleyicilerin, kimlerin hangi işleri ne zaman yapmaları gerektiğini bilmeleri güçtür. İşte görevli kişilerin ve yöneticilerin işi bilmemelerinden doğacak kusurlara ve iş aksaklıklarına engel olmak için iş gerekçeleri bir tedbir olarak düşünülmüştür. İş gerekçeleri kimin, ne zaman, neyi, nerede, nasıl ve ne kadar yapacağını gösteren yazılı belgelerdir. Böylece yöneticiler ve memurlar yapılacak işlerin neler olduğunu her zaman hatırlamak ve gerekçede yazılı olduğu zamanlarda ve biçimde işleri gerçekleştirmek olanağını bulacaklardır. Denetleme görevi yapan denetçilerin görevi, aksaklıkları bulup düzeltme yollarını göstermektir.

2.3.3.4. İyi Bir Denetim Sisteminin Özellikleri

Kurumlarda denetim faaliyetlerini yürütenler, öncelikle gözlemler yaparlar. Gözlemler sonucunda yazılı raporlar oluştururlar. Denetimin etkinliği ve verimli

²⁴ Tortop, a.g.e., s. 83–120.

olması; iyi bir denetim sisteminin varlığına bağlıdır. İyi bir denetim sistemi şu özellikleri taşımaktadır.²⁵

- Plan ve amaçlar doğrultusunda olmalıdır.
- Değişen koşullara uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.
- En düşük maliyetle, gereksiz harcamalardan kaçınılarak yapılmalıdır.
- Kapsamı denetimi istenen faaliyetlere yönelik olmalıdır.
- Tarafsız olmalıdır.
- Gerçekleşen sonuçlara göre düzeltici veya iyileştirici önlemler alınmalıdır.
- Yalın ve uygulanabilir olmalıdır.

Kısaca ifade etmek gerekirse; denetim, bir süreçtir. Sistemli bir denetim planlanmalı ve kurumsal faaliyetleri kolaylaştırıcı, insan unsurunu da esas alan bir yapıda olmalıdır. Belirli aşamalar takip edilerek yapılmalıdır.

2.3.4. DEĞERLENDİRME

Kurumların her biriminde denetim mekanizmasının işlerliğini sadece amirler değil, tüm çalışanlar sağlamalıdır. Bilgi ve belge yönetiminin yürütüldüğü idari birimlerde ise, denetim yönteminin ortaya çıkardığı aksaklıkları giderebilmek için iki aşamalı bir çalışma uygulanmalıdır. Birinci aşamaya “denetleme öncesi kurumsal hazırlık dönemi” denilebilir. Bu aşamada:

- Her seviyede planlı ve amaçlı çalışılma ortamı yaratılmalıdır.
- Tüm personele amaçlar, başarı ölçütleri ve ulaşılması istenen sonuçlar açıklanmalıdır. Bu konular, personele münferit yazılar ile gönderilmek yerine bütünlük içinde eğitim, seminer vb. yöntemler ile anlatılmalıdır.
- Kurum-birim içinde çalışanlar; değişen koşullara, gelişmelere uyum sağlanabilmesi için bilinçlendirilmeli ve ödüllendirilmelidir.
- Faaliyetlerde, geriye bilgi akışı çok iyi işletilmeli ve teşvik edilmelidir.

²⁵ Karalar ve diğerleri, a.g.e., s.131.

- Faaliyetler sırasında, ortaya çıkan aksaklıklar planlı bir denetim beklenilmeden, yapıcı olarak anında giderilmelidir.

İkinci aşamada ise;

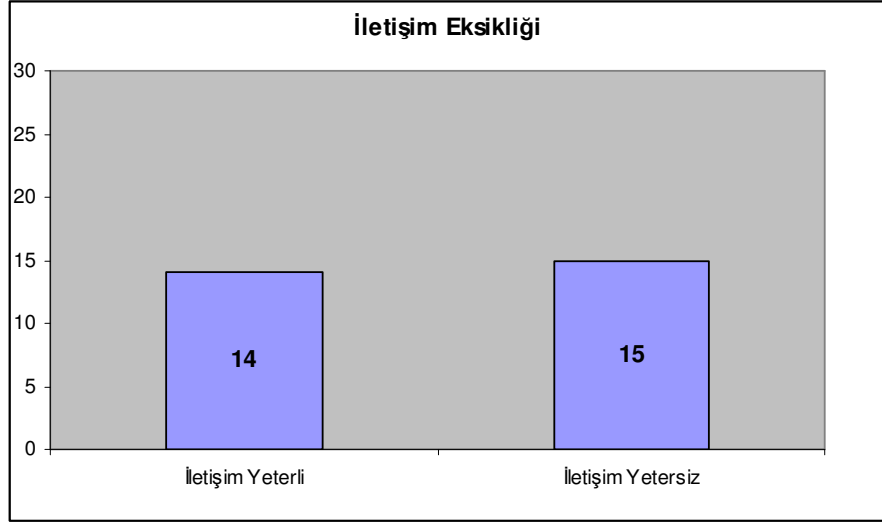
- Yönetici, astına verdiği araçları değil, bu araçlardan elde ettiği sonucu kontrol etmelidir.
- Denetim, kurumsal faaliyetlerde gereksiz maliyet ve harcamalar doğurmamalıdır.
- Denetleme sonucunda, kişisel ve kurumsal gelişimi sağlayabilmek için düzeltici, iyileştirici ve eğitici önlemler alınmalıdır.
- Personelde hata aramak yerine, eksikliklerin nedenleri tespit edilerek giderici tedbirler personelin katılımı ile alınmalıdır. Ayrıca yöneticiler de eksikliklerden sorumlu olduklarını, eksiklikleri astları üzerinde baskı aracı olarak kullanmamaları gerektiği bilincinde hareket etmelidirler.
- Personelin eğitim ihtiyacı tespit edilerek, katılımı ile giderilmelidir.

Özetle; kurumun gelişmesi, verimli ve kendini yenileyerek faaliyetlerini sürdürmesinin sadece sıkı bir denetime bağlı olmadığı bilinmelidir. Kurum içinde ikna edici, katılımlı ve kişilerin gelişimine yönelik iyi planlanacak hizmet içi eğitimler, faaliyetlerde hataları en aza indirgeyecektir. Denetimin korkutucu değil, geribildirim aracı olarak görülmesini sağlayacak kavramsal bir anlayış yaratılmalıdır. Yani motive edici bir ortam oluşturulmalıdır.

2.4. SORUN: ÇALIŞANLAR ARASINDA ÖRGÜTSEL İLETİŞİM EKSİKLİĞİ

2.4.1. SORUNUN NEDENLERİ

Araştırmada görüşlerine başvuru alan personelden 15 kişi “örgütsel iletişimin yetersizliği” olarak ifade edilebilecek, çalışmalarında olumsuzluk yaratan işbirliği eksiklerini belirtmişlerdir.



Grafik 7: İletişim Eksikliği

Yüksek oranda değinilen bu olumsuzluğu daha anlaşılır ve etkin değerlendirebilmek için araştırmaya katılan kişilerle birebir görüşmeler yapılarak detaylı fikirleri alınmıştır. Bu sorunun kaynağı olan, münferit olumsuzluklar;

- Her seviyede danışma eksikliği,
- Müracaat ve önerilerin önemsenmemesi,
- Sorunların varlığı karşısında yada ortaya konmasında yokmuş gibi davranılması,
- Karar alma yetkisinin dağıtılmaması,
- Faaliyetlerde merkezîyetçilik ve güvensizlikten kaynaklanan bir zaman baskısının yaratılması,
- Bilgilerin süzgeçleşmeden aktarılması,
- Kolaylaştırıcı ve katılımcı ortam sağlayacak yeterli bilgilerin aktarılmaması,
- Alt kademelerin imkân ve kabiliyetlerinin göz ardı edilmesi olarak dile getirilmiştir.

2.4.2. ÇALIŞANLARIN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Araştırmaya katılanlar, ileri sürdükleri iletişim ve işbirliği eksikliği ile ilgili olumsuzlukların giderilmesi için aşağıdaki çözümleri önermektedirler:

- Tüm çalışanların faaliyetlerde karşılaştığı zaman baskısının ortadan kaldırılması gerekir.
- Müracaatlar ve öneriler, aksaklıkları giderici yönüyle değerlendirilmesi gerekir.
- Bilgiler yetkiler ve görevler dikkate alınarak aktarılmalıdır.
- Merkeziyetçilikten kaçınılarak, herkesin katkısı olabileceği anlayışı esas alınan, bir yönetim tarzı uygulanmalıdır.
- Dengeli sorumluluk verilmelidir.
- Toplantılar, kısa ve az olmalıdır.

2.4.3. TEORİK ARAŞTIRMA: ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

2.4.3.1. İletişimin Önemi ve Anlamı

“iletişim” sözcüğünün karşılığı olarak kullanılan Latince kökenli ‘communication’ sözcüğü anlam olarak bir ortaklığı, toplumsallaşmış olmayı, birlikteliği ifade etmektedir. Başka bir ifade ile toplumsal yaşamımız, kişi olarak benliğimizi var etmemiz, başkalarıyla birlikte bir işi gerçekleştirebilmek için bir iş grubu içinde düşünce üretmemiz, düşüncemizi davranışlarımızla işe dönüştürebilmemiz iletişim ile gerçekleşir²⁶. Büyük bir değişim ve gelişimin yaşandığı çağımıza ayak uydurabilmek ve birlikte yaşamak, iletişim ile mümkün olmaktadır. Çünkü hem kişiler hem de kurum, örgüt ya da organizasyonlar için yalnız yaşamak imkânı yoktur. Aslında iletişim sosyalleşmemizi sağlamaktadır. Önemi de buradan gelmektedir.

²⁶ Haluk Gürgen, Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s.9.

İletişimle ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmaktadır. Bu tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür;

- “İletişim düşüncelerin, fikirlerin ya da bilgilerin, konuşma, yazışma veya simgelerle değişimi ya da taşınımıdır.”²⁷
- “İstenen sonuçları başarmak ve davranışları etkilemek amacıyla insanlar arasında sözlü ya da sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlamadır.”²⁸
- “Akademisyenlerin ve araştırmacıların genel olarak paylaştıkları tanımlarda ise iletişim, ‘bilgi, düşünce ve tutumların ortak semboller sistemi aracılığıyla kişiler veya gruplar arasında değiş tokuş edildiği bir süreç. Fikir ve bilginin herkesçe aynı şekil ve değerde anlaşılır hale getirilmesi paylaşılması ve karşılıklı etkinin sağlanmasıdır’, şeklinde değerlendirilmektedir.”²⁹

Bu tanımlamalardan şu kaniya varabiliriz: iletişim ile; en az iki kişi arasında, bilgi ve düşüncelerin karşılıklı değişimi ile ortak bir anlayışın gerçekleştiği sürecin varlığından söz edilmektedir. Bu süreç, bireyler arasında olduğu gibi, organizasyonların(ya da örgütlerin); birimleri arasında ve çevre ile de gerçekleşmektedir.

2.4.3.2. İletişimin Fonksiyonları

İletişim toplumsal bir işlev olarak kabul görmektedir. Toplum içinde; bilgilendirme, denetleme, eğitime, eğlendirme, sorun çözme, uyarma gibi birçok fonksiyonlarının yanında, toplumsal bir gereksinim, ekonomide bir güç ve teknolojiye de yeni düşlerin kaynağı sayılmaktadır.³⁰

²⁷ Mahmut Paksoy ve Ahmet Cevat Acar, Örgütsel İletişim, 7. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:964, Eskişehir, 1996, s. 3.

²⁸ Can, a.g.e., s. 250.

²⁹ Muhittin Şimşek, Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı-İnsan Faktörü, Babıâli Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2002, s. 191.

³⁰ Aysel Usluata, İletişim, İletişim Yayınları, İstanbul, 1994, s.11

İletişimin sosyal sistem olarak ana fonksiyonları, aşağıda tanımlanan başlıklar altında toplanabilir:³¹

- 1) **Enformasyon:** ferdi, çevreyle alakalı, mahalli, milli ve milletlerarası şartları anlamak, bilinçli tepkiler göstermek ve doğru sonuçlara ulaşmak için gerekli olan haber, veri, bilgi, resim mesaj, fikir ve yorumların toplanması, depolanması işlenmesi ve yayılması.
- 2) **Sosyalizasyon:** kişilerin içinde yaşadıkları toplumun etkin üyeleri olarak faaliyet göstermelerini sağlayacak; toplumla bağlılığı ve bilinci besleyecek genel bilgi birikimini oluşturmak ve böylelikle, toplum hayatına aktif bir şekilde katılmalarına izin vermek.
- 3) **Motivasyon:** her toplumun ve topluluğun yakın ve uzak hedeflerinin şartlarını oluşturmak; ferdi tercihlerin ve isteklerin teşviki: fert ve toplumla ilgili etkenleri geliştirmek; herkesçe kabul gören doğru hedeflere ulaşmaya yardımcı olmak.
- 4) **Tartışma:** karşılıklı fikir birliğini ve alışverişini kolaylaştırmak ve kamuoyunu ilgilendiren konularda farklı görüşleri netleştirmek için gerekli ortamı oluşturmak; genelde kabul gören tüm mahalli, milli ve uluslar arası konularda daha geniş bir kamuoyu ilgisi ve katılımı sağlamak.
- 5) **Eğitim:** hayatın her safhasında entelektüel gelişme, kişilik oluşumu; kişisel yetenek ve kapasitenin gelişmesini sağlamak için bilgi aktarımı.
- 6) **Kültürel Gelişme:** geçmişin mirasını korumak amacıyla kültür ve sanat ürünlerinin yayınlanması, ferdin ufkunun genişletilmesi, hayal gücünün, estetik ihtiyaçların ve buluşçuluğun canlandırılması yoluyla kültürel gelişimin sağlanması.
- 7) **Eğlence:** fert veya toplu olarak eğlenme amacıyla işaret, sembol, ses ve görüntü aracılığıyla tiyatro, dans, sanat, edebiyat, müzik, spor vb. aktivitelerin yaygınlaştırılması.
- 8) **Entegrasyon:** tüm insanların, grupların ve ulusların birbirlerini tanımak ve anlamak kendileri dışındakilerin yaşama şartlarını, görüşlerini ve

³¹ Şimşek, a.g.e., s. 194.

isteklerini değerlendirmek için ihtiyaç duydukları farklı mesajlara ulaşmalarını sağlamak.

2.4.3.3. Organizasyonlarda İletişim

İnsanların bir arada yaşamaları beraberinde birçok ihtiyaı da doğurmuştur. Mesela; eğitim, sağlık, vs. Bu ihtiyaçları giderebilmek için yürütülen faaliyetler, organizasyon-örgüt ya da kuruluş dediğimiz sosyal varlıkları ortaya çıkarmıştır. Kısaca tanımlayacak olursak; “organizasyon (rgt veya teşkilat), en geniş anlamda, birden fazla bireyin belirli ortak amaçları gerçekleştirmek üzere işbirliği ve koordinasyon içinde faaliyet göstermeleri sonucu meydana gelen sosyal sistemler veya varlıklardır.”³² Böyle bir yapı içindeki insanların iletişim içinde olmaması düşünülemez. Çünkü iletişimin yokluğu organizasyonun varlığını ortadan kaldırır. Bir organizasyon aynı zamanda kendi sınırları dışındaki diğer organizasyonlarla da iletişim halindedir.

Organizasyonun geleceği için doğru kararlar alınabilmesi, tüm çalışanların iyi bir işbirliği ve koordinasyon sağlamalarına bağlıdır. Bunu sağlamak, iletişim ile mümkün olmaktadır. Organizasyonların kendi içi ve çevresiyle amaçlarına yönelik iletişimine, örgütsel iletişim olarak adlandırılmaktadır. Daha açık bir tanımlama ile; “rgtsel iletişim, örgütte, örgütsel ve yönetmel faaliyetlerin yürütülmesini sağlamak ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla, örgütün unsurları arasında ve örgütle dış çevresi arasında, bilgi ve düşüncü alişverişidir.”³³

Örgütlerde sağlıklı bir iletişimin varlığı bilgisayarların her alanda etkin kullanımı ile daha önemli bir konuma gelmiştir. Modern Toplumların bütün kurumlarında; ticari kuruluşlarda, kamu idaresinde, askeri hizmetlerde, hastanelerde yöneticiler iletişim önemli bir konumdadır.

³² Paksoy ve Acar, a.g.e., s.49.

³³ Tutar ve Altınöz, a.g.e., s. 147.

Başarılı işletmelerin yenilikçiliği geliştiren iletişim sistemlerinin bazı özellikleri;³⁴

1. İletişim sistemleri resmi değildir: sistem, insanların birbirini kolayca ve düzenli olarak görmelerine ve daha iyi tanımalarına yardımcı olur.
2. İletişim yoğunluğu olağanüstüdür: yönetimi açık, yüz yüze ve şeffaf bir biçimde uygulanması, düşüncelerin saklanmadan açıkça ifade edilmesine imkân sağlar.
3. İletişime fiziksel destekler verilmiştir: insanların düşünce alışverişini kolaylaştırmak için odalara karatahtalar konmuştur. Çünkü insanlar arasındaki uzaklık on metreden fazlaysa, haftada en az bir kez iletişim kurları yalnızca yüzde sekiz ya da dokuz olduğu ifade edilmektedir.

2.4.3.4. Organizasyonlarda İletişimin Fonksiyonları

Organizasyonlar açısından iletişimin pek çok fonksiyonundan söz edilebilir. Bunların arasında en önemlisi eşgüdüm fonksiyonudur. Organizasyonlarda iyi bir iletişim olmadan, örgüt üyelerinin faaliyetleri birbirinden bağımsız ve kopuk bir şekilde gerçekleşeceği için organizasyonun amaçlarına ulaşmak mümkün olmaz.³⁵ Ortaya çıkan uyumsuzluk ile kişisel amaçlar ön plana çıkar. Etkin bir iletişimin mevcudiyeti ise, çalışanları uyumlu bir şekilde ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirir.

Bir organizasyonda, iletişimin fonksiyonları dört grupta toplanabilir. Bunlar³⁶:

1. Bilgi sağlama fonksiyonu
2. Etkileme ve ikna etme fonksiyonu
3. Birleştirme fonksiyonu
4. Emir verme ve öğretim-eğitim fonksiyonu

³⁴ Mustafa Gümüş, Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999, s. 112

³⁵ Gürgen, a.g.e., s. 25

³⁶ Paksoy ve Acar, a.g.e., s. 6-7.

Organizasyonun varlığını sürdürebilmesi, çalışanların bilgi ve değişen yeni şartlara uyumu ile mümkündür. Bu ihtiyacın giderilmesi iletişim ile mümkün olabilmektedir. Örgüt içinde sağlanan iyi bir iletişim ile çalışanlar iş tanımlarına uygun olarak, amaçları bilir ve benimser. Belirlenen standartlar doğrultusunda çaba gösterir. Ayrıca biçimsel görevler yanında, sosyal ihtiyaçlarını (duygu, düşünce, sevinç, kaygı, vb.) da kolayca ifade edebilirler. Tüm bu faaliyetler, organizasyonun başarısı için gerekli olduğu bir gerçektir.

2.4.3.5. Örgütsel İletişimin Yönetim Yaklaşımları Açısından Değerlendirilmesi

Günümüzde bilinen ve uygulanan yönetim yaklaşımları şunlardır: Klasik yönetim yaklaşımları, Neo-klasik (insan ilişkileri) yaklaşım, Modern (sistem ve durumsallık) yaklaşımlardır.

- **Klasik yönetim yaklaşımında**, örgütler kapalı bir sistemdir ve biçimsellik ön plandadır. İletişim hiyerarşik düzen içinde emir ve talimatları taşıyan bir araç olarak görülmektedir. Bu yönetim tarzının ortaya koyduğu iletişim, sık sık kesintiye uğrar. Çünkü üstler, astlara bilgi verme gereği duymazlar ve astlar da üstlerden bilgi sakladıkları görülmektedir. “Teknik personel, ellerindeki uzmanlık bilgilerini paylaşmakta son derece kiskançtır. Bir bölüm diğerine vereceği bilgiyi, en azda tutmayı çoğu zaman marifet sayar. Hemen her kademe, saklanan bilgiyi, örgüt içi iktidarın kaynağı olarak algılamaktadır.”³⁷
- **Neo-klasik ve modern yaklaşımlara** göre iletişim; dikey, yatay, çapraz, dış çevre, vb yönlerde söz konusu olmaktadır. Çünkü organizasyonlar artık bilgi işleyen ve bilgi ile beslenen açık sistemlerdir. Çalışanların da kararlara katılma ve sosyal ihtiyaçlarını giderme hakları vardır. “Emir ve direktiflerin yukarıdan aşağıya doğru akışına dikey iletişim adı verilmektedir. Yukarıdan aşağıya gelen her şey emir olmayabilir. Mesela, takdirler de yukarıdan aşağıya doğrudur.

³⁷ Şimşek, a.g.e., s. 193.

Aynı mevkideki kişilerin birbirleri ile arasındaki mesaj alışverişine yatay iletişim denilmektedir.”³⁸

Örgütsel iletişimi, yönetim yaklaşımları açısından, Prof. KOÇEL ise, şöyle değerlendirmektedir:³⁹ “Organizasyonlara **klasik yaklaşım** açısından bakıldığında, bunlar doğrusal haberleşme akışlarından oluşan bir şebeke olarak incelenebilir. Böyle bir şebekede mesajlar yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru akmaktadır. İki kademeyi birleştiren örgüt ilişkisi bir çeşit haberleşme kanalı olarak ele alınmaktadır. Bu yapıda emir ve talimatlar hiyerarşik bir sıra içinde yukarıdan aşağıya akmakta; raporlar, istekler ve bilgi vermelerle ilgili mesajlar aşağıdan yukarıya akmakta; gruplar arasındaki haberleşme ise hiyerarşik kanallar içinde ortak üst tarafından sağlanmaktadır. Böylece örgütsel haberleşmenin ilk şekli dikey haberleşme olarak belirmektedir.

Neo-klasik ve modern yaklaşımların sonucu olarak organizasyonlarda yatay ve köşesal haberleşme önem kazanmıştır. Yatay haberleşmede aynı kademedeki çeşitli örgüt birimleri, bağlı oldukları ortak üst’e kadar gitmeden, kendi aralarında yatay haberleşebilmektedirler. Köşesal haberleşmede ise, değişik kademeler ve birimler arasındaki haberleşme söz konusudur.”

2.4.3.6. Organizasyonlarda İletişim Türleri

Organizasyonlarda kullanılan iletişim türlerini;

- Sözlü,
- Sözsüz,
- Yazılı iletişim biçimleri olarak üç bölüme ayırabiliriz.

Sözlü iletişim ve sözel olmayan iletişim biçimleri, öncelikle kişiler arası iletişimde kullanılan araçlardır. Yazılı iletişim ise, kurumsal faaliyetlerde kanıt niteliği taşıması nedeniyle öncelik taşır.

³⁸ Şimşek, a.g.e., s. 192.

³⁹ Koçel, a.g.e., s. 315.

Sözlü iletişim

Organizasyonlarda en yaygın kullanılan iletişim şekli olan sözlü iletişim, konuşma dili olarak da ifade edilmektedir. Genelde en etkili iletişim biçimi sözlü ve yüz yüze olanıdır. Çünkü alıcı sadece duymakla kalmayıp, konuşanın el ve yüz hareketlerini de görebilmektedir. Ayrıca anında geriye bildirim sağlanabilir. Yöneticiler için kolaylaştırıcı özellikleri vardır. Sözlü iletişim; yüz yüze görüşmeler, toplantılar, sözlü bilgilendirme, telefonla yapılan görüşmeler, yüz yüze eğitim, konferanslar, gibi çeşitli biçimde kurulur. "Örgütsel iletişimde sözlü iletişim, mesaj özel, ancak rutin olmadığı ve kısa olduğu durumlarda kullanılır."⁴⁰

Organizasyonlarda çok kullanılan sözlü iletişim araçları şunlardır⁴¹:

- Konferanslar,
- Toplantılar,
- Seminerler,
- Görüşmeler/mülakatlar,
- Telefon görüşmeleri,
- Radyo ve TV. dir.

Sözsüz iletişim

İletişimin en temel aracı, dildir. İnsanlar ne söylendiğinin yanı sıra, nasıl söylendiğine de önem verirler. Sözsüz (ya da sözel olmayan) iletişim, sözlü iletişimin tamamlayıcısı olarak değerlendirilir ve beden dili denilen, konuşma sırasında ortaya çıkan; jest, mimik, vücut hareketleri vb. sözel olmayan araçlar ile gerçekleştirilen iletişim biçimidir. İletişimde bulunan kişilerin; ses tonu, mesafesi, giyim-kuşamı ve dış görünüşleri de sözel olmayan iletişimin unsurlarıdır. Bu

⁴⁰ Tutar, Altınöz, a.g.e., s.136.

⁴¹ Paksoy ve Acar, a.g.e., s. 88.

unsurlar ile kişilerin samimiyet derecesi ve niyetleri daha kolay anlaşılacaktır. Başlıca sözsüz iletişim unsurlarını şu başlıklar altında ifade edebilir:⁴²

- Baş, yüz göz hareketleri,
- Duruş ve el hareketleri,
- Dış görünüşü (giyim- kuşam, vb.),
- Ses tonu,
- Duruş mesafeleri.

Yazılı iletişim

Yazının bulunması, devletlerin örgütlenmelerinde önemli bir rol oynarken, bürokrasinin kurulup gelişmesinde de katkıda bulunmuştur. Çağımızın bilgi olarak ifade edilmesi ve organizasyonların bilgi işleyen yapılar haline gelmesi şüphesiz yazılı iletişimin artan etkinliği sayesinde.

Yazılı iletişim; "sözcük veya sembollerin yazılı bir biçimde iletilmesini ifade eder. Bir başka deyimle bilgi veya haberleri iletmek için basılı veya el yazılı dokümanların iletişimde kullanılmasına, yazılı iletişim denir."⁴³

Örgütsel açıdan yazılı iletişim, hiyerarşik basamaklarda mesajın tahrip edilmesini önlemek, yetki devri ve sorumluluk yüklenilmesini sağlamak için önemli bir tercih sebebidir. Ancak yazılı iletişimin bu üstünlükleri yanında kırtasiyeciliğe yol açması, basamaksal yapıyı izlemesi sonucu zaman kaybına neden olması, alıcının mesajı anlamakta güçlük çekmesi durumunda yanlış anlamaların ortaya çıkması gibi bazı sakıncalı yönleri de mevcuttur.⁴⁴

Organizasyonlarda kullanılan yazılı iletişim; mektuplar, momerandumlar, raporlar, özetler, makaleler, tutanaklar, basın bildirimleri ile el yazısı, basılı notlar ve bilgisayar ağı gibi bir elektronik ortamda gönderilen çeşitli yazılı mesajları içerir.

⁴² A.g.e., s. 90-93.

⁴³ A.g.e., s. 89.

⁴⁴ Şimşek, a.g.e., s. 95.

Ayrıca, araştırma raporları, özel raporlar, aylık raporlar, muhasebe raporları, gelişme raporları, geçici raporlar, mektuplar, telgraflar, bültenler, yıllık raporlar gibi, örgütsel faaliyetlerin sonuçlarını gösteren ve alınan kararlarla ilgili bilgilendirici raporlar da yazılı iletişim kapsamındadır.

Tüm organizasyonlarda;

- Bilgi alanında artan uzmanlaşma,
- Faaliyetlerin her aşamasında araştırma faaliyetlerinin artan önemi,
- Örgütsel yapılarda yaşanan büyük ölçekli gelişmeler,
- Yönetimlerin profesyonel bir uğraş alanı olarak gelişmesi,
- Ekonomik yapı içerisinde bilgiye duyulan ihtiyacın artması örgütsel iletişim açısından yazılı iletişimin önemini daha arttırmaktadır.⁴⁵

Organizasyonlarda iletişim için kullanılan çok sayıda yazılı iletişim araçları mevcuttur. Bunlardan başlıcaları; el kitapları, yazılı raporlar, kurum içi yayın ve gazeteler, mektuplar, formlar ve tanıtıcı broşürler, ilan tahtaları ve telefonlardır. Ayrıca teknolojik gelişmelerin etkisiyle, bilgisayarların birbirine bağlanmasıyla kurulan ağlar da, organizasyonlarda yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır. Artık, Yazıların hazırlanmasında da bilgisayar kullanılmaktadır. Ağların kullanımı ile iletişim eksikliğinden kaynaklanan zaman ve emek israfı da en aza indirilebilmektedir. Burada en önemli olan husus personelin eğitimidir.

2.4.3.7. İletişimi Etkileyen Unsurlar

Organizasyonlarda iletişim eksikliği, zaman ve emek israfına yol açmaktadır. İletişimdeki olumsuzluklar organizasyonun yapısından, insan unsurundan yada iletişim araçlarından kaynaklanmaktadır. Olumsuz faktörlerle ilgili çeşitli sınıflandırmalar vardır. İletişimin niteliğini etkileyebilecek etmenleri üç grup altında özetlemek mümkündür:⁴⁶

⁴⁵ Tutar ve Altınöz, a.g.e., s.140.

⁴⁶ Can, a.g.e., s.262-263.

1) Teknik engeller: İletişimdeki çevresel engellere verilen addır. Bunların en önemlileri;

- **Zamanlama:** bilgiler en uygun zamanda iletilmelidir.
- **Aşırı Bilgi Yükleme:** Alıcıya kapasitesinin üstünde bilgi gönderilmesi amaçtan uzaklaştırır.
- **Gürültü:** İletilen mesajın çevre koşullarının etkisinde kamasıdır. Mekanik veya psikolojik olabilir.
- **Kültürel farklılıklar:** Kişi ya da kurumlar arasındaki kültürel farklılıklarda iletişimin niteliğini etkiler.

2) Dil güçlükleri

- **Seçilen sözcük:** Konuşulan kişiye uygun, anlayabileceği sözcükler seçilmelidir.
- **Semantik:** Sözcüklerin kullanılan anlamıyla algılanan anlamının farklı olması iletişimi kesintiye uğratar.

3) Psikolojik güçlükler

- **İletilecek şeyin açıklığa kavuşturulmaması:** Yönetici iletmek istediği mesajı önce düşünerek açıklığa kavuşturmalıdır.
- **Süzgeçleme:** Bilgiyi bilinçli olarak değiştirmektir. Örneğin; astların, üstüne onun duymak istediklerini aktarması, bilginin süzgeçten geçirilmesidir. Bu da iletişimi olumsuz etkiler.
- **Güven ve açıklık:** İletişim de bulunacak kimselerin birbirlerine açık olmaları ve güvenmeleri gerekir.
- **Kıskançlık:** Başarılı olmak çevremizdekileri olumsuz düşünmeye sevk edebilir. Ortaya çıkan kıskançlıkla engellemeye çalışabilirler.
- **Dinlememe:** İnsanların birbirini dinlememesi iletişimi engelleyen bir unsurdur.
- **Duymak istediklerinizi duyma:** Kınanmaların övgü olarak algılanması ya da istenilen şeylerin duyulması iletişimi olumsuz etkiler.

2.4.3.8. İletişimi İyileştirme ve Geliştirme Yöntemleri

Örgütsel iletişimin, birimleri (dolayısıyla çalışanları) sosyal ve mekanik unsurlar ile birbirine bağlayan bir bağ olmasının yanında, kurumsal denetim görevini de yerine getirdiği söylenebilir. Her zaman iletişimin kusursuz gittiği söylenemez. Yukarıda belirtilen engelleyici unsurlarla da karşılaşılmaktadır. Bilim adamlarınca, iletişimi engelleyici unsurların ortadan kaldırılması için uygulanabilecek değişik yöntemler üzerinde durulmaktadır. Söz konusu yöntemlerden başlıcaları şunlardır:

Geribildirim: Organizasyonlarda geriye bilgi akışının sağlanması ile yanlış anlamalar ortadan kalkacak, iletişim daha hızlı ve verimli hale gelecektir. Geribildirim yeterli olması her seviyedeki çalışanların birbirine güven duymalarına bağlıdır.

Empatik iletişim: Özellikle yöneticilerin, olaylara astlarının gözüyle de bakabilmeleri iletişimin anlaşılır ve etkin hale getireceği tespit edilmiştir. Yöneticilerin bu konuda eğitilmelerinin önemi çeşitli eserlerde vurgulanmaktadır.

Kullanılan dilin anlaşılır olması: İşletişim sürecinde basit ve anlaşılır dil kullanılmalıdır.

Etkin dinleme ve gözlemde bulunma: Özellikle yöneticiler, önyargılardan uzak dinlemesini bilmelidir. Çevremizi iyi gözlemlemek de iletişim becerisini artırır.

Sözlerin davranışlarla da desteklenmesi: Söylenenlerin davranışlarla da desteklenmesi inanırlığı artırır. İletişimde değişik kanallar kullanmak: organizasyonlarda farklı sözlü ve yazılı iletişim araçları kullanılabilir. Mesela; öneri kutuları, ilan tahtaları, bilgilendirici toplantılar, bilgisayar ağı oluşturulması, vb.

Tekrarlamak: Önemli ve anlaşılması zor olabilecek mesajlar, sıkıcı olmadan birkaç kez açıklanmalıdır. Böylece yanlış anlaşılmalara önlenir.

Katılımlı ve destekleyici bir ortamın yaratılması: Çalışanların korku ya da tehdit edici bir ortam yerine, katılımını destekleyici bir ortamın yaratılması iletişimi güçlendirir.

Bilgisayar kullanımının artırılması: Bilgisayar kullanımının artırılması, yönetim bilgi sistemlerinin oluşturulması ya da geliştirilmesi iletişimi hızlandıracaktır. Kararlar daha hızlı verilebilecek ve daha etkin bir denetim mekanizması oluşturulabilecektir.

İletişimin önemi her seviyedeki personel tarafından bilinmesine rağmen, “İnsanların yapısında ketumluk vardır. Yani her şeyi kendilerine saklamak, bütün yetkileri kendilerinde toplamak, bilgileri paylaşmamak gibi. Bütün bunların hepsi, gelişimi, değişimi ve şeffaflığı önleyen faktörlerdir. Öyleyse ne yapılmalıdır? Olumsuz faktörlerin giderilmesi için eğitime ve zamana ihtiyaç vardır.”⁴⁷ Kısaca; iletişimi iyileştirmek ve geliştirmek bir süreçtir. Bu süreci hızlandırmak herkesin katılımıyla mümkündür.

2.4.4. DEĞERLENDİRME

Bir yönetici hem doğru, hızlı ve tutarlı kararlar alabilmek hem de kendi birimlerindeki personelin çalışmalarını yönlendirebilmek için yeterli ve doğru bilgiye ihtiyacı vardır. Yöneticilerin işle bağlantısını sağlayan astlarıdır. Astlardan gelen bilgi ve verileri, raporları değerlendirerek kararlar verir. Bu kararları astları vasıtasıyla uygulamaya aktarır. Astlardan tam, eksiksiz ve doğru bilgi gelmesini sağlayacak bir ortamı yaratmak, astların kararlara katılımını sağlamak, motive etmek, onlarla iletişim kurmak, vb. yönetici ile astları arasındaki ilişkilere bağlıdır.⁴⁸

⁴⁷ Şimşek, a.g.e., s.190.

⁴⁸ Koçel, a.g.e. , s. 296.

Amirlerin ellerindeki yetki ve kudret, astlar tarafından kendi geleceklerini ilgilendiren bir iletişim engeli olarak algılanır. Ast amirinin hoşuna gitmeyecek bir bilgi iletmekten çekinir. Astların kendilerini güven içinde hissetmeleri iletişimi kolaylaştırır. Her türlü bilgiyi olduğu gibi iletmede serbestlik içinde olur. Ancak, amirlerin de astlarının kendilerini özgürce ifade edebileceği bir ortam yaratmaları gerekir.⁴⁹

Astların kendi alanlarında tecrübe ve bilgilerinden faydalanılması kurumsal bilginin yönetiminde olumlu etki yapar. Astların bilgi ve görgülerini hiyerarşik engellerle karar makamına ulaştıramamasına ve sonucuna en güzel örnek Pearl Harbour baskınında yaşanmıştır. Japon uçaklarının Pearl Harbour'a yaklaştığını radarda gözleyen bir astsubay adayının, bu bilgiyi saatlerce uğraşmasına rağmen ilgililere ulaştıramamış olmasının olumsuzluğu, Pearl Harbour baskınında yaşanan felakete daha iyi anlaşılmıştır. Bu; yönetim kademelerinin, çalışanların gözlem ve değerlendirmelerini önemsememesinden dolayı doğacak sonuçlara en güzel örnektir. Bazı yazarlara göre, eğer bu gözlemi bir astsubay adayı değil de General Short yapmış olsaydı, herhalde bir felaket olmazdı.

Yönetici, bilgi sağlama ve dağıtma rolünü gereği gibi yerine getirebilmek için, astlara yapıcı sorular sorarak bilgi toplamalıdır. Yönetici başka türlü elde edilmesi mümkün olmayan gerekli bilgileri de astlarıyla paylaşmalıdır. Kurallar içinde, çalışanlarla iletişimde içten olmak ve bilgiyi paylaşımına açmak; çalışanları dinlemek, önerilerini, düşüncelerini, istek ve yakınmalarını değerlendirmek, işletmede yararlı olabilecekleri alanları arttırıp, sorunların çözümünde katkılarını sağlamak kararlarda olumlu etki yapar. Herkesi ilgilendiren bilgilerin paylaşılmaması "dedikodu" diye anılan davranış biçimini doğurur.

Sorunları önlemek ya da çözmek için ayrıntılı yazılı standart ve ilkeler oluşturulabilir. Ancak, bu ilkelerin oluşturulmasında her seviyedeki personelin işbirliği söz konusu olursa, ast ve üstler, yazışma ile haberleşme dışında da

⁴⁹ Can, a.g.e., s. 259.

danışma içinde olurlar. Sadece yazılı kuralların varlığı yanında, kişisel sözlü iletişimde bulunmak, bilgi kaynaklarını geliştirir.

Sorumlulukları karşılanabilmesi ve görevlerin başarılabilmesi için, ilgililere yeterli derecede yetki de verilmelidir. Astlardan görev istenirken, gerekli yetki de verilmelidir. Yetki devri olmaması, yöneticilerin basit, rutin işlemlerle uğraşmalarına yol açar. Yönetim kademesi arttıkça, yöneticiler; politika saptama, örgütleme, standart koyma, örgüt ve yöntemlerde gelişme yolları arama, koordinasyon ve denetim yapma işlevlerini üstlenmelidirler.⁵⁰

Astlara sorumluluk vermek, güvenmek; formaliteleri, şekil düşkünlüğünü ve bunlara bağlı olarak da kırtasiyeciliği azaltabilir, yaratıcılıklarını kullanabilecekleri ve inisiyatiflerini geliştirebilecekleri ortam hazırlayabilir.

Eren⁵¹, “Astlarınızı yetkilendirin (empowerment) önemli konu ve sorunlarda bilgilerine başvurun, kısa toplantılar yapın, yazılı görüşlerini alın, acil olmayan önemli konularda takım çalışması yapacak şekilde organize olmalarına önem verin.” diyerek, katılımcılığın sağlanmasını önermektedir. Verimsiz, zaman tuzağı toplantıların sayısını azaltmak veya etkin bir toplantı yönetimi kullanmak gerektiğini de belirtmektedir.

Her seviyedeki çalışanlar ile yapılacak işbirliği, güven ortamı doğurur. Böylece çalışanların bilgi ve tecrübelerini saklamaları önlenir. Bunların kayıt altına alınabilmesi, bekli de kurumsallaşmaya katkıda bulunacak bir hafıza oluşturulmasını sağlar. Çünkü yeterli kurumsallaşmanın olmadığı birimlerde, kişiselliklerin ön plana çıktığı kolayca gözlenebilmektedir. Araştırmaya katılanların da ifade ettiği gibi; herkese dengeli sorumluluklar verilmesi, önerilerin yapıcı değerlendirilmesi işbirliğini daha da arttıracaktır. Ayrıca, toplantılar da kısa, yapıcı ve az sayıda yapılarak, verimli hale getirilmelidir.

⁵⁰ Ar, a.g.e., s.40-41.

⁵¹ Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, Betaş Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2003, s.311.

2.5. SORUN: BİLGİ TEKNOLOJİLERİ YÖNETİMİ VE KULLANIMINDA ETKİNLİĞİN SAĞLANAMAMASI

2.5.1. SORUNUN NEDENLERİ

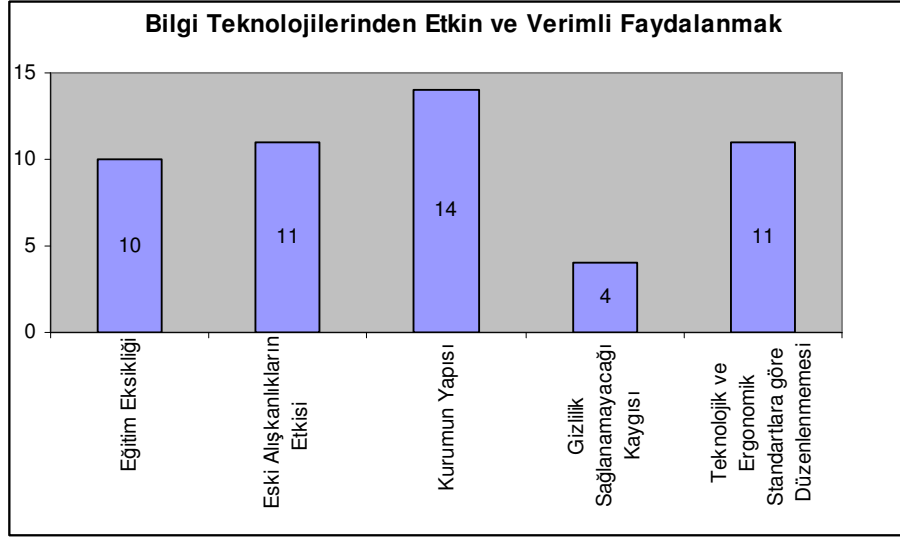
Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, kişisel ve kurumsal faaliyetlerde kullanımını da vazgeçilmez hale getirmiştir. Ancak, etkin ve verimli kullanımın varlığı önemli bir unsurdur. Araştırmaya katkıda bulunanlar, etkinlik ve verimliliği olumsuz etkileyen çeşitli görüşlerini dile getirmişlerdir. Bu olumsuzlukların kullarımdaki istenilen faydayı sağlamayı engellediği değerlendirilmektedir.

İfade edilen bu olumsuzlukları daha anlaşılır ve somut hale getirebilmek için; yapılan görüşme ve gözlemler sonucunda, alt sorunları tespit edilmiştir. Bilgi teknolojilerinin kullarımdaki genel olumsuzluğun, aşağıdaki alt sorunların bir ya da birkaç tanesinin etkisiyle oluştuğu belirlenmiştir. Ayrıca, bu alt sorunların varlığı nedeniyle; imkânların yeterli derecede organize edilememesinin, kavramsal anlamda olumsuzluklara neden olduğu gözlemlenmiştir.

Alt sorunlar ve ifade edilen sebepleri şunlardır:

- **Her seviyedeki personelin eğitim ve bilgi eksikliği:** Araştırmaya katılan 10 kişi, eğitim ve bilgi eksikliğini dile getirmiştir. Yüz yüze görüşmelerde; aldıkları eğitime bağlı olarak, kendilerinin yeni teknolojileri kullanma ve yönetme anlayışından uzak oldukları, bilgisayarların da tıpkı bir daktilo gibi kullarımda olduğu açıklıkla ifade edilmiştir.
- **Personelin eski alışkanlıklarından vazgeçememesi:** İnsanların “ en iyi ve kısa yol, bildiğim yoldur” anlayışı ile hareket ederek, yeni yöntemlerin sağladığı avantajlardan uzak durdukları gözlenmiştir. Eski alışkanlıklardan vazgeçmenin zorluğunu 11 kişi ifade etmiştir. Görüşmelerde, mevcut alışkanlıkların sağladığı üstünlüklerden vazgeçilemediği ifade edilmiştir. Yönetim açısından ise, yeni teknolojileri kullanmanın çalışan sayısını azaltacağı, fakat teknolojik ek maliyetler getireceği düşüncesinin varlığı tespit edilmiştir.

- **Kurumun yapısından ve yönetim tarzından kaynaklanan sorunlar:** Araştırmaya katkıda bulunan çalışanlardan 14 kişi, hiyerarşik yapı ve yönetim tarzının bilgi teknolojilerinin etkin kullanımını olumsuz etkilediğini dile getirmiştir. Birebir yapılan görüşmelerde, “Her şeyden haberim olsun, ben bilirim” anlayışındaki yönetim tarzının geçerliliğinin, işlerin rutin bilinen usullerle yürütülmesini gerektirdiği ifade edilmiştir. Yukarıdan aşağıya tek yönlü yönetim tarzının, her kademedeki çalışanın işlerine yetenekleri ölçüsünde gerekli katkıyı sağlamayı ve kişisel gelişim çabalarını engellediği fikirleri ileri sürülmüştür.
- **Gizliliğin sağlanamayacağı endişesi:** Araştırmaya katılan 4 kişi, birimlerinde teknolojinin etkin kullanımının, gizliliğin korunmasını engelleyeceğini belirtmişlerdir. Görüşmelerde aynı kişiler, bilgisayar ağları ile kurumsal iletişimin daha kolay ve ucuz olacağını, sanal ortamın, bilginin güvenliğini azalttığı endişesini taşıdıklarını dile getirmişlerdir.
- **Birimlerin teknolojik olanaklara göre çalışma standartlarının ve ergonomik koşullarının yeniden tasarlanmaması:** Bilgi teknolojilerinin etkin kullanımı için, çalışma standartlarının ve ergonomik koşulların uygun olmadığı 11 kişi tarafından ifade edilmiştir. Kurumlarda “idari birim” diye adlandırılan bilgi ve belge akışının sağlandığı birimlerin, genellikle fiziksel olarak uygun ortamlara konulmadığı ifade edilmiştir. Bu görüşün doğruluğu bir oranda gözlemlenebilmektedir.



Grafik 8: Bilgi Teknolojilerinden Etkin ve Verimli Faydalanmak

2.5.2. ÇALIŞANLARIN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Bilgi teknolojilerini etkin kullanmaya istekli olan grubun ağırlıklı olarak; kullanma becerisine sahip ve gelişime daha açık olan genç grup olduğu gözlenmektedir. Önerilen çözümler ise kısaca şunlardır:

- Bilgisayarları, daktilo gibi kullanma anlayışının giderilmeli ve ağ kullanımının teşvik edilmeli,
- Her seviyedeki çalışanın, iş yapma yöntemlerini geliştirici teknoloji kullanımı için beceri eğitimleri verilmeli ve özendirilmeli,
- Örgütsel biçimlerin ve ergonomik şartların teknoloji kullanımına uygun halde düzenlenmeli,
- Sanal ortam korkusunun yok edilmesi için seminerler verilmeli ve örnek uygulamalar yapılmalı,
- Teknoloji kullanımını ödüllendirilmelidir.

2.5.3. TEORİK ARAŞTIRMA: TEKNOLOJİ YÖNETİMİ VE BİLGİ OLGUSU

2.5.3.1. Toplumda Bilginin Önemi

Günümüzde; yaşadığımız zamanı ve toplumu tarif ederken “bilgi çağı”, “bilgi toplumu “ gibi kavramların çok sık kullanıldığına tanık olmaktayız. İnsanoğlu, yüzyıllar boyunca, önemli değişimler geçirmiştir. Bu değişimler; insanların hem yaşam tarzını etkilemiş, hem de yaşanılan döneme ismini vermiştir. Tarihin akışına, kısaca göz attığımızda; İlkel topluluktan “tarım toplumuna”, tarım toplumundan “sanayi toplumuna” ve günümüzde de en son aşama olarak “bilgi toplumu” diye ifade edilen bir döneme gelindiğini görebiliriz.

Tarım ve sanayi toplumlarında toprak ve malzeme işlemeyerek üretmek ön planda iken, bilgi toplumunda harfler-rakamlar gibi sembollerini kullanarak değer üretmek esas olmuştur. Üretilen bu değerın adı bilgidir. “Bilgi kuvvettir” diyen Bacon’un ifade ettiği gibi, bilgi; gerek toplumsal düzeyde, gerek örgütsel düzeyde elde edilmesi ve yönetilmesi gereken sermaye gibi önemli bir kaynak durumuna gelmiştir. Hacmi sürekli olarak artan ve yapısı giderek karmaşıklaşan bu kaynağın elde edilmesi, işlenmesi, saklanması ve iletilmesinde; bilgi teknolojileri alanında yaşanan gelişmelerin ve bu teknoloji içinde yer alan bilgisayar ile iletişim araçlarının, son yıllarda birbirlerini destekleyecek şekilde entegre olmalarının da önemli katkısı vardır.⁵²

Günümüzde tüm kişi, örgüt ve ülkeler bu gelişmelerden oldukça etkilenmekte, istemleri dışında da olsa önüne geçilemez bir hızla artan veri ve bilgi trafiği ile boğuşmak durumundadırlar. Artık toplumların en önde gelen şahsiyetleri ve zenginleri de bilgiyi üretebilenler ile işleyebilenlerdir (Örnek: Bill Gates). Bütün bu değerlendirmelerden şu kanıya varabiliriz, bilgi, günümüzde stratejik bir kaynak konumuna gelmiştir. Bilginin stratejik bir kaynak olarak kabul edilmesi ise, zaman içinde dört aşamadan geçerek gerçekleşmiştir. Bu aşamalar:⁵³

⁵² Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildirileri, 2.Cilt, TODAİE Yayını, Aralık 1995, s. 305.

⁵³ İbrahim Sani Mert, Stratejik Yönetimde Bilgi Teknolojisinin Önemi ve Kullanımı, K.H.O. Bilgi Toplama ve Yayın Merkezi Yayınları, Yayın No: 250, Ankara, 2001, s. 3.

- Formalite kaynağı olarak bilgi (1950-1960'lar),
- Genel destek için bilgi (1960-1970'ler),
- Yönetim için bilgi (1970-1980'ler),
- Stratejik bir kaynak olarak bilgi (1985–2000).

2.5.3.2. Bilgi Nedir?

Kişiler ve örgütler, hayatlarını devam ettirebilmek için kararlar vermek zorundadırlar. En basit kararda bile, birçok veri işlenir. Veri, kararları vermeden önce elimizdeki mevcut, ham gerçeklerdir. Yani veri, bilginin işlenmemiş halidir. Bilgi ise; sözü edilen verinin, işlenerek karar verici için anlamlı ve kullanışlı hale gelmesidir. Veri, aşağıdaki işlem ya da işlemlerden geçerek bilgiye dönüşmektedir:⁵⁴

- Toplama,
- Sınıflandırma,
- Yeniden düzenleme,
- Özetleme,
- Saklama,
- Yeniden elde etme,
- İletme.

2.5.3.3. Bilgi İşleme Yöntemleri

Kişi ve organizasyonlar, yapılan işin özelliğine göre ihtiyaç duyulan bilgiyi elde edebilmek için; verileri, belli yöntemler kullanarak işlerler. Teknolojik gelişmelere bağlı olarak kullanılan başlıca bilgi işleme yöntemleri, şunlardır:⁵⁵

- **Elle bilgi işleme**, en eski bilgi işleme yöntemidir. Verileri bilgiye dönüştüren bütün işlemler, kalem, kâğıt, defter veya dosya kullanılarak el emeği ile yürütülür.

⁵⁴ Yaşar Hoşcan ve diğerleri, Yönetim Bilgi Sistemi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1471, Eskişehir, 2003.

⁵⁵ Karalar ve diğerleri, a.g.e., s. 292.

- **Mekanik bilgi işleme** yönteminde, verileri bilgiye dönüştürme işlemleri, daktilo, kısa kayıt makinesi, hesap makinesi gibi mekanik araçlar yardımıyla yapılır.
- **Elektromekanik bilgi işleme**, verilerin önce delikli kartlara geçirilmesi, daha sonra da birinci kuşak bilgisayarlara işlenmesi esasına dayanmaktaydı. Bu amaçla kullanılan araçlar; kart delici, delgi kontrol makinesi, sıralayıcı, birleştirme makinesi, yorumlama ünitesi, çoğaltıcı gibi aygıtlardır. Yeni kuşak bilgisayarlar, elektro mekanik bilgi işleme yöntemini ortadan kaldırmıştır.
- **Elektronik bilgi işleme**, verilerin bütünüyle elektronik ortamda yararlı hale dönüştürülmesi anlamına gelir. Günümüz işletme yöneticilerinin bilgi gereksinmesi, artık elektronik bir hızla karşılanabilmektedir. Bu olanağı, bilgi çağının geliştirdiği elektronik bilgi sistemleri sağlamaktadır. Elektronik bilgi işleme araçlarının başında ise son kuşak bilgisayarlar gelmektedir.

2.5.3.4. Bilgi Teknolojisi ve Bilgi Paylaşımı

Günümüzde teknolojik gelişmelerin etkisiyle, yaşam biçimimiz ve çalışma yöntemlerimizde etkin değişim yaşanmaktadır. Bu değişimlerle dün bilim kurgu olarak tanımladığımız hayaller, kısa sürede gerçeğe dönüşebilmektedir.

Teknolojinin; bilgi işleme yöntemlerinde kullanılmaya başlamasıyla; veriler en doğru ve en hızlı şekilde işlenerek, kolayca kullanılabilir hale getirilebilmektedir. Bilgi işleme yöntemlerindeki bu gelişmeler, bilgiyi kullanma gücümüzü arttırmakta, varsayımların ve sezgilerin karar aşamasındaki etkilerini azaltmaktadır. Bilgi işlemede kullanılan araçlar ise, “bilgi teknolojileri” olarak adlandırılmaktadır. Bilgi teknolojileri, kavram olarak, verilerin kayıt edilmesi, saklanması belirli bir işlem sürecinden geçirmek suretiyle bilgiler üretilmesi, üretilen bu bilgilere erişilmesi, saklanması ve nakledilmesi gibi işlemlerin etkili ve verimli yapılmasına olanak

tanıyan teknolojileri tanımlamada kullanılan bir terimdir.⁵⁶ Bilgi teknolojilerinin her alanda kullanımı, kullanım maliyetlerine rağmen kaçınılmaz hale gelmiştir. Çünkü faaliyetlere kolaylık ve hız getirmiştir.

Bilgi teknolojileri, bilgilerin işlenmesi için kullanılan maddi ve kavramsal araçlardır.⁵⁷

- **Maddi araçlar;** telefon, televizyon, bilgisayar vb. cihazların donanım boyutunu anlatmaktadır.
- **Kavramsal araçlar;** donanımın etkin ve verimli kullanımını sağlayan yazılım, dil, alfabe gibi bilgi birikimi ifade etmektedir.

Günümüzde bilgi teknolojisi kullanımı, kurumsal faaliyetler açısından vazgeçilemez olmuştur. Bilgi teknolojisi denilince, ilk aklımıza gelen fiziksel araç olan; bilgisayarlardır. Son yıllarda bilgisayarın kullanılmadığı alan düşünmek zordur. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, bilgisayarı ilgilendiren yazılım ve donanım alanındaki gelişmelere paralel olarak ilerleme kaydetmektedir. Bilgi teknolojilerinin üç ana karakteristiği; minyatürizasyon, kapasiteyi genişletme ve maliyeti düşürmesidir.⁵⁸

Bilgi teknolojilerinin temel ürünü olan bilgisayarlar; bilginin işlenmesi yanında, bu bilgilerin, oluşturulan ağlar yardımı ile başkaları tarafından da paylaşılabilmesine imkân vermektedir. Kurum ya da kuruluşlar; evrak, bilgi ve belge yönetiminde, genellikle "İntranet" denilen yerel ağları kullanmaktadırlar. İntranet uygulamaları; maliyetin düşük olması, kullanım kolaylığı, zaman tasarrufu, işletme faaliyetlerinde etkinlik, bilgi kullanıcılarının denetiminin kolay olması gibi nedenlerle tercih edilmektedir.⁵⁹

⁵⁶ Türksel Kaya Benschir, Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim, TODAİE Yayını, Ankara, 1996, s. 14.

⁵⁷ Ali Gümüş ve diğerleri, Temel Bilgi Teknolojileri, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:1418, Eskişehir, 2002, s. 7.

⁵⁸ Information Technology and Economic Perspectives, OECD Yayını, Paris, 1985, s. 3.

⁵⁹ Mehmet Altınöz, Dosya ve Arşiv Yönetimi, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, Mart 2003, s.29.

2.5.3.5. Bilgisayarın Bilgi Toplumuna Katkısı

Bilginin üretilmesi, kaydedilmesi, kullanılması ve saklanması faaliyetlerinde; kağıt, kalem ve insan üçlüsü temel unsurlar iken, zamanla bazı mekanik araçların icat edilmesi; söz konusu faaliyetlere kolaylık getirmiş, son elli yılda bilgisayarın devreye girmesiyle yeni bir süreç başlamıştır. Bu süreçte gelişen organizasyonlar, bilginin işlenmesinde klasik kâğıt ve kalem yerine, gelişen bilgi teknolojileri ürünlerinden; bilgisayarları, bilgi girdi çıktı donanımlarını ve diğer son model iletişim araçlarını kullanır duruma gelmişlerdir. Son yıllarda, kişisel bilgisayarların kullanımının yayılmasıyla da bilginin hayatımızdaki etkisinin daha köklü biçimde fark edilmeye başladığı söylenebilir.

Bilgisayarlar, bilgi işlem sürecinde kurumsal faaliyetlere olan önemli katkılarda bulunmaktadır. Bilgisayarlar sayesinde;

- Veriler; etkin, hızlı ve doğru olarak işlenebilmektedir.
- Çok sayıda bilgi kolay taşınabilmekte, saklanabilmektedir.
- Birimler arasında ihtiyaç duyulan bilgi paylaşımı sağlanabilmektedir.
- Koordinasyon ile birimlerin kontrolünü kolaylaşmaktadır.
- Yeterli ve doğru bilgiye ulaşım yaygınlaşmaktadır.
- İnsan unsuruna göre hata yapma riskini azaltmaktadır.
- Yönetmelik etkinlikleri kolaylaştırmaktadır.
- İşlem maliyetleri azalmaktadır
- Zaman ve emek tasarrufu sağlamaktadır.
- Bütün bunların yanında, insana özgü sosyal etkilerden uzaktır.
(Hastalanma, grev yapma vs.)

Ancak, bu özelliklerinden yola çıkarak, insandan üstün olduğu fikri edinilmemelidir. Yalnızca insana yardımcı ve onun emrinde olan bir araçtır.

2.5.3.6. Bilgisayar Nedir?

Bilgisayar, kendisine önceden verilmiş programlar yardımıyla, sözel ve sayısal verileri istenilen bir şekilde işleyen bilgi teknolojisi ürünüdür.

Bilim adamlarınca, bilgisayar teknolojisinin gelişim süreci kuşaklar halinde incelenmektedir. Günümüzde yaygın olarak kullanılan bilgisayarlar 4. kuşak bilgisayarlar olarak nitelendirilmektedir. Gelişim sürecindeki bu kuşaklar şunlardır:⁶⁰

1. Kuşak Bilgisayarlar: Temel yapısı vakum tüpü olan bu bilgisayarlar 1946 yılında ENIAC'tan başlamıştır. 1958 yılında ilk ticari amaçlı bilgisayar yapılmıştır. 1958 yıllarına kadar bu tür bilgisayarlar üretilmiştir.
2. Kuşak Bilgisayarlar: İkinci kuşak Bilgisayarlarda, 1958'li yıllardan sonra vakum tüplerin yerlerine transistörler kullanılmaya başlanmış, ağırlıkları ve hacimleri azalmış, bellek ve işlem hızları da arttırılmıştır.
3. Kuşak Bilgisayarlar: Bu bilgisayarlarda ise transistörler yerlerini bütünleşik devrelere (integrated circuit) bıraktı. Bu kuşak bilgisayarlar gerçek zaman, zaman paylaşımı gibi olanaklara sahip oldular. Yeteneklerinde büyük artışlar sağlandığı için artık yaygınlaşmaya başladı.
4. Kuşak Bilgisayarlar: Binlerce, milyonlarca devrenin bir araya gelmesi ile microchip'ler üretilmeye başladı. Bu chip'lerin boyutları o kadar küçüldü ki elektronik mikroskoplar altında çalışma yapılı hale geldi. Boyutlar bu kadar küçülürken işlem yapma yetenekleri çok büyük miktarda arttı. Maliyetler düşerken kullanım alanı çoğaldı. Şu anda kullandığımız bilgisayarlar bu tip bilgisayarlardır.
5. Kuşak Bilgisayarlar: Geleceğin bilgisayarları olan bu bilgisayarların fiziksel yapılarında, elektroniğin yanı sıra bazı temel biyolojik katkılarda sağlanabilecektir. İşlemlerde yapay us (artificial intelligent) kullanılacak,

⁶⁰ Yaşar Hoşcan ve diğerleri, Bilgisayar, 3. Baskı, A.Ü. Yayınları, No: 975, Eskişehir, 2002, s. 26.

temel konularda yorum yapabilecek, görüş bildirebilecektir. Bu bilgisayarları bazı bilim-kurgu (science-fiction) filmlerinde görebilmekteyiz. Bu alandaki çalışmalar, büyük bir hızla sürmektedir. Bu türün bazı ilk örnekleri şu anda uzay çalışmalarında, üretim sektöründe kullanılmaya başlamıştır.

2.5.3.7. Bilgisayarın Öğeleri

Günümüzde bilgi işlemekte kullanılan bir bilgisayar üç ana öğeden oluşmaktadır. Bunlar:

- Bilgisayar donanımı,
- Yazılım,
- Kullanıcılarıdır.

Bilgisayar donanımı, bilgisayarın fiziksel öğeleridir (işlemci, ana bellek, giriş- çıkış birimleri, tarayıcı, modem, ses araçları, televizyon kartı, vb.)

Bilgisayar yazılımı, bilgi işlem amacıyla donanımı çalıştıran programların tamamı (uygulama ve sistem yazılımı).

İnsan unsuru olmaksızın bilgisayarın bir anlamı yoktur. Bilgisayar personeli ya da kullanıcı olarak da ifade edilen insan unsuru; “uzmanlar ve son kullanıcılar” olarak ikiye ayrılır. Kendi ihtiyaçlarına göre gerekli olan programları kullanan herkes son kullanıcı durumundadır. Sistemleri, son kullanıcılara hazır hale getiren ve devamlılığını sağlayan teknik personel, programcı, analistler vs. ise uzmanlar diye adlandırdığımız kişilerdir.

Bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler ile iletişim alanındaki gelişmeler birleşerek, örgüt içinde kullanılan “İntranet” ve küresel anlamda kullanılan “Internet” adı verilen ağların ortaya çıkmasını sağladı. Böylece bilgi paylaşımı etkin ve verimli hale geldi. Bu hızlı değişim ile bilgisayarların kullanım alanları genişledi. Günümüzde bilgisayarlar:

- Evde,
- Eğitimde,
- Kamu kurumlarında,
- İş yaşamında,
- Haberleşme ve eğlence sektöründe çok yönlü kullanılmaktadır.

İş yaşamında gittikçe artan hızları sayesinde, bunlar; tek bir sorunu çözümlenebilecek süre içinde, bir dizi sorunu çözebildikleri için ticari işlemlerde yapılacak işin birim maliyetinin oldukça düşmesine de neden olmaktadır.⁶¹

2.5.3.8. Bilgi Teknolojisinin Yönetime Katkıları

Günümüzde bilgi teknolojileri (özellikle bilgisayarlar) kurumsal faaliyetlerde temel iletişim aracı haline gelmiştir. Etkin kullanıldığı ölçüde; yönetsel bilgilere ulaşım kolaylaşmakta, verimlilik artmakta, zaman ve yer tasarrufu sağlanmaktadır. Bilgi teknolojilerinin kullanımının yönetime ve çalışanlara sağladığı faydalarını şu şekilde özetleyebiliriz:

- Bilgilerin daha düzenli ve kolay erişilebilir bir şekilde saklanabilmekte,
- Gelecekle ilgili kurumsal planlamalar ve öngörüler daha gerçekçi olmakta,
- Birimler arasında etkin bilgi alışverişi ile koordinasyon kolaylaşmakta,
- Yeni yazılımların kullanımı, özellikle bilgi yoğunluğuna dayalı hizmet sektörlerinde geleneksel yapının geciktirici özelliğini ortadan kaldırmakta,
- Örgütleri klasik korkutma ve kontrole dayanan yönetim tarzından, bireyi daha bilinçli ve yaratıcı davranışa yönlendiren anlayışa dönüştürmekte,
- Bilgi teknolojileriyle, örgütlerde bilgiler ortak kullanıldığı ve başarının paylaşıldığı bir yapı oluşturulmakta,
- Yöneticiler de, teknolojiyi kullanmak ve yönetmekten sorumlu olmaktadır.

⁶¹ James Jespersen, Jane Fitzrandolph, Rams, Rom and Robot: The Inside Story of Robots, Atheum Pres, Newyork, 1985, s. 60.

2.5.4. DEĞERLENDİRME

Kurumsal faaliyetlerde bilgisayar ve ağların kullanımının artması ile birlikte; bilginin üretimi, paylaşımı, saklanması ve kullanımının hız kazandığı bir gerçektir. Bu teknoloji ürünleri, her seviyedeki personelin yeteneklerini geliştirmelerini ve iş yapma yöntemlerinde değişimler yapmalarını gerekli kılmıştır. Teknolojinin getirdiği kolaylıklardan faydalanabilmek için, çalışanların istekli ve değişimi kavramış olmaları gerekir. Etkin ve verimli bir ortam yaratmak için, sadece fiziksel değil; kavramsal anlamda da önlemler alınmalıdır.

Bu alanda karşılaşıldığı belirtilen sorunların ayrıntılı çözümleri şöyle ifade edilebilir:

Her seviyedeki personelin eğitim ve bilgi eksikliği:

Bilgisayarlar; bilgiyi üretme, gönderme, ulaşma ve saklamada hız sağlamıştır. Bu da her seviyedeki bilgi çalışanının bilgisayarların kabiliyetleri hakkında haberdar olmalarını gerektirmektedir. Gelecekteki örgütsel üstünlüklerin, çalışanlarının öğrenme ve yenilenme hızını arttırmakla mümkün olabileceği yönetim bilimcilerin vurguladığı bir gerçektir. Bunu sağlayabilmek için; öncelikle çalışanlara kullanıcı eğitimi verilmelidir. Ayrıca bilgisayarların bilgileri; üretme, saklama, iletme, sınıflandırma ve hesaplama işlevleriyle gerektiğinde sistemli bir düzenleme yapabildiği tüm ayrıntılarıyla bir süreç dâhilinde eğitim ile öğretilmelidir. Öğretilen hususların uygulamaya geçirilmesi de sağlanmalıdır.

Eğitilen personelin, bilgi teknolojilerinin kurumsal etkinliklere katkısı yani personelin nitelikleri ve çalışma biçimlerindeki değişimler gözlenebilmelidir. Genç çalışanların ve yöneticilerin bilgi teknolojilerini kullanma ve yönetme anlayışına sahip oldukları gözlenebilmektedir. Bu, kurumlar için olumlu bir anlayıştır. Bu anlayışın tüm çalışanlara yayılması sağlanmalıdır.

Verilecek eğitim sadece daktilo gibi bilgisayar kullanma eğitimine indirgenmemelidir. Bilgisayarın imkân ve kabiliyetini kavrayamayan ve yapılacak

bir iş için gerekli zamanın önemini düşünemeyen her seviyedeki örgüt çalışanları, kurumsal faaliyetlerde yavaşlamaya neden olmaktadır. Eğitimin başarısında, personelin kabiliyetleri ve eğiticilerin nitelikleri de önem arz etmektedir. Bu faktörler göz önünde tutularak eğitim planlanmalıdır.

Personelin eski alışkanlıklardan vazgeçememesi:

Gelişen iş yapma yöntemlerini ve teknolojileri takip etmek, bu değişikliklere ayak uydurmak, tüm kurumların başarması gereken bir faaliyettir. Değişime ayak uyduramayan kurumlar, sorunlarla yaşamak zorundadırlar.

Günümüzde her faaliyette olduğu gibi kurumsal bilginin yönetilmesinde de, etkinlik ve verimlilik aranmaktadır. Bunları sağlamanın yolu, teknolojiden azami derecede faydalanmakla mümkün olduğu bir gerçektir. Günümüzde daha az çalışan ile daha fazla ve hızlı iş yapılması ilkesi esas alınmaktadır. Eski alışkanlıklar ile bu ilkeyi uygulamak mümkün değildir.

Son yıllarda, örgütler için; yeni teknoloji kullanımı ve personel yetenekleri önem kazanmıştır. Özellikle kamu kurumlarında çalışanların bilgi teknolojileri ile çalışma alışkanlıklarını geliştirmek için, etkin bir hizmet içi eğitim ile eğitilmesi ve yeni yöntemlerle bütünleşmesi sağlanmalıdır. Ayrıca çalışanların, yeni alışkanlık ve yöntemleri kullanmalarının özendirilmesi gerekir. Amaç; yöneticiler ve çalışanların sadece bilgisayar kullanıcısı olmak yerine, bilgi teknolojisinin etkilerini ve sonuçlarını değerlendirebilecek bilgiye sahip olmalıdırlar. Yani, çağımızın gelişmelerine ayak uydurabilecek düşünceye ve alışkanlıklara sahip olmalıdırlar.

Kurumun yapısından ve yönetim tarzından kaynaklanan sorunlar:

Yenilik ve değişime açık, iletişime ve paylaşıma önem veren, takım yönetim tarzına sahip organizasyonlarda; başarılı yeniliklerin yoğun olması bir tesadüf değildir. Bilgi organizasyonlarında organik bir yapı anlayışının önemi büyüktür. Böyle bir yönetimde, girişimci eylemlerin ve yeniliklerin yoğunlaşması, bir

yenilik yarışının doğması ve orta yönetimin yaratıcı yeteneklerini en etkin biçimde kullanması söz konusu olabilir.⁶²

Her seviyedeki çalışanın, teknik beceri ve anlayışları geliştikçe bu tür sorunlar kendiliğinden ortadan kalkacaktır. Belli bir seviyedeki yönetici daktilo kullanmayı bile bilmezken, yeni nesil çalışanların aldıkları eğitim ve çevresel etkilerle teknolojik kültüre sahip oldukları görülmektedir. Bu kültür, “emrederim yaptırırım” anlayışı yerine; yöneticinin kendisinin de katıldığı bir faaliyet ortamı yaratmaktadır. İlerleyen süreçte bu yeni kültürün etkisi görülecektir. Alttan gelen değişim, üst kademeleri de zorlamaktadır.

Gizliliğin sağlanamayacağı endişesi:

Naisbiit, bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin, yöneticilere; öğretmen-eğitmen ve danışman gibi yeni yükümlülükler getirdiğini vurguluyor.⁶³ Çalışanlar da, sadece kendilerine söyleneni yapan olmaktan çıkıp; üreten, yorumlayan, katılan ve daha çok sorgulayan bir anlayış geliyor. Kısaca çalışanlar ve kurumlar için, çok yönlü gelişme ortamı oluşuyor.

Kurumlar artık bütün kayıtlarını bilgisayarlar üzerinde tutmaktadırlar. Hatta oluşturulan ağlar ile bilgi akışı sağlanmaktadır. Bu değişim, güvenliği tehlikeye sokan bir görünüm doğurabilir. Fakat değişimlere kapalı olmak güvenlik anlamına gelmemelidir. Fiziksel görünümü olan bilgilerin kullanımı da insanların görünümüne açık olması nedeniyle, aslında güvende olduğu söylenemez. Yapılabilecek olan iş; gelişmelere bağlı olarak işbirliği içinde, yeni güvenlik tedbirlerini uygulamaktır. Banka güvenlik sistemleri, maliyeti yüksek, fakat örnek sistemler olarak değerlendirilebilir.

Alınabilecek güvenlik tedbirleri aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir:

⁶² İsmet Barutçugil, Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002, s.179.

⁶³ Hasan Tekeli, Bilgi Çağı, Simavi Yayınları, İstanbul, 1994, s.192.

1) **Fiziki güvenlik**

- Donanım ve yazılım güvenliği için kişisel bilgisayarlar şifreli ve korumalı olmalıdır.
- Tüm cihazların yeteri güçte kesintisiz güç kaynakları ile beslenmelidir.
- Kurum içinde birimler arasında, dışa kapalı iç ağ kullanımı yaygınlaştırılmalıdır.

2) **Personel güvenliği**

- Mümkün olduğunca profesyonel anlayışta ve güvenli personel çalıştırılmalıdır.
- Ağ kullanımında, bilgiye erişim ihtiyaç ya da seviyeye göre düzenlenmelidir.

3) **Bilgi ve belge güvenliği**

- Sistemdeki bilgilere erişim, 'bilmesi gereken' prensibine göre yetkilendirilerek sağlanmalıdır.
- Hiyerarşik bir önleyici ve düzenleyici tedbir zinciri kurulmalıdır.
- Bilgiler yedeklenmeli ve arşivlenmelidir.
- Bilgileri işlemek ve saklamak için gerekli teknik yöntem ve önlemler için kullanıcı personelin katılımı da sağlanmalıdır.
- Bilgi üretme ve saklama birimleri olan tarayıcı, cd, disket, vb. üniteler kontrollü olarak kullanılmalıdır.
- Virüs kontrolü sağlanmalıdır.

Bilgisayarla üzerinde işlenen, saklanan ve iletilen bilgilerin güvenliğinin sağlanmasına ilişkin önlemler, eğitim ve seminerler ile personele anlatılmalıdır. Bununla beraber, konunun öneminin tam olarak anlaşılmasını sağlamak ve güvenlik ihlallerini önlemek için kontroller yapılmalıdır. Bütün bu önlemlerin bütünü iyi tasarlanmış bir "Bilgi Yönetim sistemi" ile mümkün olabilir.

Birimlerin teknolojik olanaklara göre çalışma standartlarının ve ergonomik koşullarının yeniden tasarılanmaması:

Bilgisayar sistemlerinin verimli kullanımında ergonomi kuralları önem taşımaktadır. Çalışılan büroların, bilgisayar ve diğer teknolojilerin kullanımına uygun olması gerekir. Büroların ergonomik tasarımında, bazı unsurlar üzerinde durmak gerekir. Bu unsurlar:⁶⁴

1. Kullanıcı,
2. Kullanılan donanım,
3. Yapılan işin türü ve niteliği,
4. İşin yapıldığı alan,
5. İşin yakın çevresi.

Kurumlarda “idari birim ya da bölüm” olarak adlandırılan bilgi ve belge yönetim birimleri, klasik olarak niteleyebileceğimiz anlayışta; fiziksel olarak en uzak noktalarda seçilmektedir. Artık bilgi ve belge yönetimi otomasyonla en önemli unsur olmuştur. Yöneticilere en yakın hatta yeni büro sistemlerinde bir arada bulunmaktadır. İletişimi kolaylaştırdığı için birçok kurumda açık bürolar kullanılmaktadır. Zaman ve maddi tasarruf sağlanması, çalışanlar açısından uzaklığın ortadan kaldırılması ve en önemlisi yönetsel etkililiğin artırılması için ergonomik düzenlemeler yapılmalıdır. Çalışma standartları da, teknolojik imkânlara uygun hale getirilmelidir.

Her türlü bilgi ve belgenin işlendiği birimlerin yeterli teknolojik imkânlar ile güçlendirilmesi, yönetimi de kolaylaştırır. Bilgisayarları statüyü güçlendirici bir araç olarak algılamak yerine, işlerimizi kolaylaştırıcılığından faydalanmak gerekir. İhtiyaca göre alınıp, tesis ve montajı kullanım amaçlarına göre yapılmalıdır.

⁶⁴ Tutar ve Altınöz, a.g.e., s.25.

2.6. SORUN: YAZIŞMALAR, DOSYALAMA VE ARŞİVLEME HİZMETLERİ İLE İLGİLİ SORUNLAR

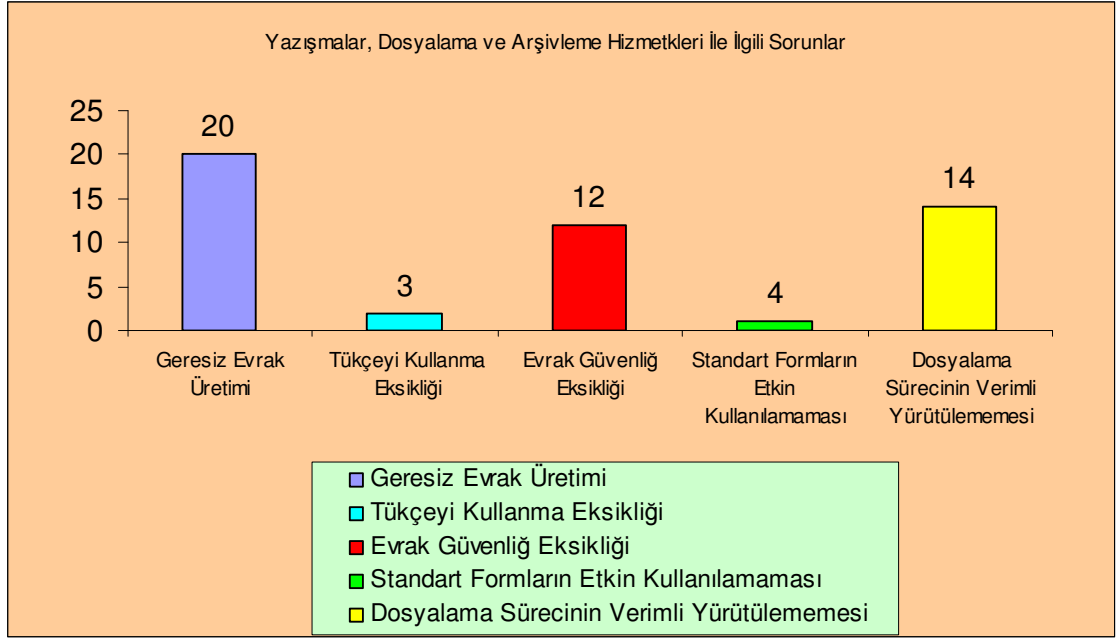
2.6.1. SORUNLARIN NEDENLERİ

Araştırmanın kapsam alanının idari birimler olması; yazışmalar, dosyalama ve arşivleme hizmetleri ile ilgili çok sayıda verilere ulaşmayı sağlamıştır. Kamu kurumu olması nedeniyle; kurumsal faaliyetlerde devamlılığın sağlanması, amaçlara ulaşılabilmesi ve sorumlulukların değerlendirilebilmesi için yazışmalar temel iletişim aracı olarak kullanılmaktadır. Söz konusu idari birimlerin faaliyetlerini de; yazışmalar, dosyalama ve arşiv hizmetleri oluşturmaktadır. Evrakların vazgeçilemez kurumsal bir yönetim aracı olarak kullanılması çalışanların araştırmaya katkılarını arttırmıştır.

Araştırmada, verimliliği ve ekonomik olmayı olumsuz etkileyen sorunlar olarak aşağıdaki olumsuzluklar ortaya konmuştur:

- Gereksiz evrak üretimi,
- Türkçenin yazışmalarda doğru kullanılmaması,
- Evrak güvenliğinin yeterince sağlanamaması,
- Standart formların etkin kullanılmaması,
- Dosyalama sürecinin verimli yürütülmemesi.

Ortaya konan olumsuzluklarla ilgili objektif bir sonuca ulaşabilmek için, yapılan incelemelere; birimlerde yazışmaların çabuk, doğru ve az masraflı olarak gerçekleştirilmesi için talimat ve yönergelerin varlığı görülmüştür. Ancak bu alanda genel anlamı ile herkesin “ bürokrasi” diye ifade ettiği ve varlığı düşünülen münferit sorunlar da mevcuttur.



Grafik 9: Yazışmalar, Dosyalama ve Arşivleme Hizmetleri ile İlgili Sorunlar

Gereksiz evrak üretimi:

Araştırmaya katkıda bulunan çalışanların en fazla dile getirdikleri sorunların birisi de, birimlerindeki gereksiz evrak üretimidir. 20 kişi bu sorunu dile getirmiştir. Bu sorun ile ilgili görüşler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Kurumsal değeri olmayan bilgilerin, her idari aksaklığın, yazılı olarak iletilmesi kırtasiyeciliğe yol açmaktadır. Teknolojinin sağladığı imkânlar aslında buna katkı yapmıştır. Birçok yöneticinin çok sayıda kâğıda imza atmayı kendi varlıklarını vurgulaması açısından önemli sayması, evrak üretimini basit bir yazıhane işi olarak görmeleri sonucunu doğurmaktadır. Kurum içinde aynı kattaki birimler arasında bile, rutin faaliyetlerin yazışma ile yürütüldüğü sıklıkla görülmektedir.

Kısaca ifade etmek gerekirse; her türlü faaliyetin önem ve gerekliliği değerlendirilmeden yazılı yapılması eğiliminin varlığı ortaya çıkmaktadır. Bu anlayış;

- Yazışma miktarının kontrolsüzce artmasına,
- Dosyalama ve arşivleme faaliyetlerinde ise para, zaman ve emek kaybının oluşmasına yol açmaktadır.

Türkçenin, yazışmalarda doğru kullanılmaması:

Çok az sayıda çalışan ise, yazışmalarda Türkçenin doğru kullanılmadığını dile getirmiştir. Bu sorunun varlığını aşağıda sıralanan görüşler ortaya koymaktadır; Kurumun farklı birimlerinde üretilen evrakların şekil olarak önemli bir farklılık olmadığı halde, içerik olarak:

- Uzun yazılarda ifadelerin anlam bütünlüğü içinde sıralanmadığı,
- Yabancı ve güncel olmayan kelimelerin kullanıldığı,
- Anlatımın, alıcının ilgi ve bilgisini aşacak derecede uzun olduğu,
- Anlatımda genel ifadelerin çok olduğu düşünceleri çok sık ifade edilmiştir.

Çalışanlar arasında işbirliği ve koordinasyonu da engelleyen bu sorunun, ortaya çıkardığı münferit olumsuzluklar ise;

- Yanlış anlamaların ortaya çıkması,
- Kırtasiyecilik, zaman kaybı ve maddi israf,
- Personelin iş yükünün artmasıdır.

Evrak güvenliğinin yeterince sağlanamaması:

Araştırmada, çalışanlardan 12 kişi evrak güvenliğinin eksikliğinden söz etmiştir. Bu aksaklıkların esas sebebi olarak ortaya konulan görüşler:

- Teknolojik gelişmelerin tam olarak algılanamaması,
- Personelin evrakların işlem ve muhafazası hakkında gerekli eğitime sahip olmaması ve sadece talimatlara göre hareket etmesi,
- Evrak dağıtımında ulaşması gereken değil, sorumluluktan kurtulma anlayışı ile ilgili-ilgisiz tüm birimlerin bilgilendirilmesi anlayışının baskın olmasıdır.

Standart formların etkin kullanılmaması:

Standart formların etkin kullanılmadığı 4 kişi tarafından ifade edilmiştir. Ancak yapılan gözlemler sonucu, kurum içindeki farklı birimlerde aynı amaçlara yönelik, değişik biçimlerde evraklar üretilmekte olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılık;

hem anlamsal bütünlüğü bozmakta hem de zaman, emek ve malzeme kaybına sebebiyet verdiği düşünülmektedir.

Kurumsal işlem birliğini bozan bu olumsuzluğun, ayrıntılı görüşme ve gözlemlerimiz sonucu ortaya çıkan başlıca sebepleri şöyle sıralanabilir:

- Standartları belirlenmiş formlar olduğu halde, kullanıcıların doldurma ve kullanım amaçlarını bilmedikleri ya da özümsemedikleri,
- Bazı formların gelişme ve işleyiş tarzını kolaylaştırıcı güncellenen yapılamadığı,
- Formların elektronik ortama uyarlanmadığı ve bu konuda personelin eğitim eksikliği gözlenmiştir.

Dosyalama ve arşivleme hizmetlerinin etkin yürütülememesi:

Araştırmada 14 kişi; Dosyalama ve arşivleme hizmetleri ile ilgili çeşitli sorunları kendi yaşadıkları açısından dile getirmişlerdir.

Birimlerde yapılan görüşmelerde ve gözlemlerde, dosyalama sisteminin olduğu ve geleneksel çalışma yöntemiyle yürütüldüğü belirlenmiştir. Fakat kullanım durumunda olan ve biriken evrak çokluğu da kolayca görülebilmektedir. Bunun en somut ispatı, evrak kayıtlarının ve dosyalarının kabarık olmasıdır. Birimlerdeki evrakların hacminin çokluğu ve sürekli bir artış içinde olması; hızlı ve doğru biçimde dosyalanmasını, saklanmasını ve ihtiyaç duyulduğu anda ulaşılmasını zorlaştırmaktadır.

Böylece, evrakların bilgi sağlama rolü sistemin işlerliğine değil, kişilere bağlı kalınmasına yol açmaktadır. Birimde etkin olarak çalışan kişilerin ayrılmasıyla esas sorunlar ortaya çıkmaktadır. Fakat olması gereken, bilgiye ulaşmada ve kullanmada kişilerin bağlayıcılığı değil sistemin verimliliğidir. Sistemin verimsiz hale gelmesinde, kişilerin “her şeyi ben bilmeliyim” anlayışının katkısının olduğu da gözlenebilmektedir. Dosyalama sisteminin var olduğu, ancak etkin kullanılmadığı gözlenebilmektedir.

2.6.2. ÇALIŞANLARIN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Çalışanların, ortaya çıkan sorunların çözümüne yönelik önerileri aşağıdaki sıralanmıştır:

Gereksiz evrak üretimi:

Çalışanlar, gereksiz evrak üretiminin önlenmesi için;

- Sorumluluğun devredilmesi anlamındaki yazılı talimatların azaltılmasını,
- Her kademedeki yöneticilerin sözlü iletişime daha fazla önem vermelerini,
- Kayıtlı kurumsal hafızaların oluşturulmasını ve kullanılmasını,
- Sanal ortamda evrak kontrolü ve düzeltmesinin sağlanmasını,
- Her seviyedeki personele verilecek hizmet içi eğitim ile sorunun çözümlenebileceğini önermektedirler.

Türkçe'nin, yazışmalarda doğru kullanılmaması:

Kurumsal seviyede kültürel yayınların arttırılarak, en alt kademeye kadar ulaştırılması istenmektedir. Ayrıca kültürel etkinliklerin çalışma saatleri içinde de teşvik edici anlamda yaygınlaştırılması, yönetmelik ve yayınların güncellenmesi önerilmektedir. Özlük haklarına yansıtacak şekilde, eğitimin teşvik edilmesi de başka bir öneri olarak ifade edilmiştir.

Evrak güvenliğinin yeterince sağlanamaması:

Birimlerin hazırladığı evrakların, doğru ve zamanında hazırlanması yanında önem derecesine göre güvenlik de esas alınmalıdır. Bu maksatla hazırlanan standartlar ve ilkelerin güncellenmesi istenilmektedir. Personelin eğitilmesi, sorumluluktan kurtulma anlayışının katılımcılık ile terk edilmesi de önerilmektedir.

Standart formların etkin kullanılmaması:

Çalışanların bu sorunun çözümü ile ilgili görüşlerini ise şöyle ifade edilebilir:

- Formlar daha kısa ve güncel hale getirilmeli,
- Kullanım amaçları anlatılmalı,
- Elektronik ortamda form kullanımını artırılmalıdır.

Dosyalama ve arşivleme hizmetlerinin etkin yürütülememesi:

Araştırmaya katkıda bulunan çalışan ve yöneticiler, dosyalama faaliyetlerinin etkinleştirilmesi için; bilgi eksikliğinin giderilmesini, hizmet içi eğitimin etkin olarak uygulanmasını, idari birimlerin faaliyetlerinin önemsenmesini, şekil değil içerik denetimi ile faaliyetlerin kontrol edilmesini, personelin teşvik ve ödül ile şevklendirilmesini önermektedirler.

2.6.3. TEORİK ÇALIŞMA: YAZIŞMALAR, DOSYALAMA VE ARŞİVLEME HİZMETLERİ

2.6.3.1. Yazışmalar ve Yazışma Türleri

Günümüzde bilimsel ilerlemelerin ulaştığı nokta, yazının bulunmasına bağlanabilir. Yazının bulunması, eldeki bilgilerin saklanmasını ve tekrar incelenerek kullanılmasını sağlamıştır. Artık yazma; hem kişisel hem de toplumsal bir zorunluluk haline gelmiştir.

Yazı nedir? Sorusuna verilecek cevap: “İnsanların bilgi ve deneyimlerini, düşünce ve duygularını, isteklerini gözle görülebilir şekillerle anlatmak için kullandıkları bir iletişim aracıdır.”⁶⁵

Yazı, aşağıdaki nedenlerden dolayı oldukça önemlidir:

- Bilginin kayıt altına alınması ve geniş kitlelere yayılması,
- Düşüncelerin gelecek nesillere aktarılması,

⁶⁵ Hamza Kandur ve A. Oğuz İcimsoy, İş Yazıları ve Dosyalama Teknikleri, M.E. B. Yayını, No: 3714, Ankara, 2002, s. 79.

- Bilginin iletilmeden önce okunup üzerinde düzeltmeler yapılması,
- Bilginin doğru anımsanabilmesi,
- Toplum düzeni, bireylerin birbirleriyle ve devletle olan ilişkilerinin düzenlenmesi,
- İş yaşamındaki ilişkilerin resmileştirilmesi için.

Yazı; sadece kişiler değil, toplumsal yapının içinde yer alan kurum ve kuruluşlara da gerekli olan temel bir iletişim aracıdır. Kişi ve kurumların yazı ile yaptıkları iletişim kısaca; yazışma olarak adlandırılmaktadır. Toplumsal hayatın gereği olan iletişim biçimlerinden yazışmalar; amaç, anlatım tarzı, gönderildiği yer, gibi çeşitli ölçütlere bağlı olarak iki temel başlık altında değerlendirilmektedir.⁶⁶

- Özel yazışmalar
- Resmi yazışmalar

Özel yazışmalar: Kişiler arasında yapılan ve genellikle özel konuları içeren yazışmalardır. Başlıca türleri: mektup, davetiye, kutlama yazıları ve kartları, telgraf, not, vb.

Resmi yazışmalar: Kamu kurum ve kuruluşları ile kamu iktisadi teşekküllerinin (KİT) yazılı iletişimi gerçekleştirmek için oluşturdukları her türlü yazıya, resmi yazı denir.⁶⁷

Kurumlarda üretilen ve dışarıdan gelen yazılara; evrak ve belge isimleri de verilmektedir. Ancak bu kavramlar arasında bazı farklılıklar vardır. Aşağıdaki tanımlarını incelediğimizde bu farklılıkları görebiliriz.

Kurumlara dışarıdan gelen veya birimlerin faaliyetleri sonucu hazırlanan yazılı ve basılı her türlü kâğıtlar; evrakları oluşturur. Evrak, Arapça yaprak anlamına gelen “varak” sözcüğünün çoğuludur. Evrak yerine belge sözcüğü de kullanılmaktadır. Belge; kelime anlamı itibarıyla, vesika delil aracı ve doküman anlamına gelmektedir. TDK sözlüğüne göre belge, bir olayın gerçeğe uygunluğunu

⁶⁶ Hülya Pilancı ve diğerleri, Türk Dili, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1473, Eskişehir, 2003, s.228.

⁶⁷ Kandur ve İcimsoy, a.g.e., s.79.

ya da bir olayın varlığını kanıtlayan yazı, fotoğraf, resim, harita, film, disk, disket, manyetik bant vb. her türlü bilgi kaynağıdır.⁶⁸

Resmi yazılar, kurumlar arasında, kurumlardan kişilere veya kişilerden kurumlara yazılan yazıları kapsamaktadır. Ayrıca kişiler arasında yazılan iş mektupları da, hukuki geçerlilik açısından resmi yazı olarak değerlendirilmektedir. Yakın zamana kadar, kurum ve kuruluşlarda “idari işler” ya da “yazı işleri” diye adlandırılan bu birimlerde yürütülen işler; kayıt işlemleri ve basit yazışmaların yapıldığı sıradan “yazıhane”de görülen işler olarak algılanmaktaydı.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, bu birimlerin fonksiyonunu; yöneticilerin kararlarını oluşturabilmesi için verilerin toplanıp, işlenerek bilgiye dönüştürmek olarak değiştirmiştir. Burada çalışanların fonksiyonları ise, bilgi işçisi olmuştur. Yani birimlerin faaliyetleri “hizmet işi”nden “bilgi işi”ne, çalışanların görevi ise; bilgi işçisine dönüşmüştür. Artık, bilgi teknolojileri sayesinde, kâğıt yerine elektronik ortamda bilgiler gönderilebilmekte ve saklanabilmektedir.

İletişim teknolojisindeki gelişmelerle evrak üretimi aza indirgenmeye çalışılsa da, yazışmalar kaçınılmaz olarak kâğıt üzerinden yapılmaya devam etmektedir. Bu devamlılığın önemli sebepleri,⁶⁹

- Evraklar; kurumun aldığı kararları ve kararlar sonucunda ulaşılan noktayı gösterir, faaliyetlerinin delilidir ve hukuki olarak denetim aracıdır.
- Yöneticilere doğru ve güncel bilgileri sunarak karar almada etkin rol oynar.

Kamu kurumları kendilerine yasalarla verilen görevleri yerine getirirken, en çok ihtiyaç duyulan yazışma türleri şunlardır:

- Dilekçe,
- Rapor,

⁶⁸ Tutar ve Altınöz, a.g.e., s. 36.

⁶⁹ A. Oğuz İcimsoy, “Kamu Sektöründe Evrak Yönetiminin Önemi ve Gerekliliği”, 1.Arşiv Şurası, 20-21 Nisan 1998, Tebliğler-Tartışmalar, Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü Yayın No: 12, Ankara,1998, s. 500.

- Tutanak,
- Faks,
- Müzekkere (yazı),
- Form yazılar,
- Sözleşme ve şartnameler,
- Genelge,
- Vekâletname,
- E-mail.

2.6.3.2. Resmi Yazılarda Şekil ve Anlatım

Kamu kurum ve kuruluşlarının, ürettiği her yazı resmi yazı olarak bilinir ve bu yazılar, başbakanlık genelgesi ile tek tip yazılır. Başbakanlık, 1994/9 sayılı “Resmi Yazışma Kurallarını Belirleyen Esaslar” adını taşıyan bir genelgeyi; resmî yazışmaların tek tip olması yanında, bilgi ve belge alışverişinin sağlıklı, hızlı ve güvenli bir biçimde yürütülmesini sağlamak için yayımlamıştır. Resmi yazılar, bu genelge esaslarına göre: başlık, sayı, tarih, konu, gönderilen makam, ilgi, metin, paragraf, imza, onay, ekler, dağıtım, parafe, koordinasyon, gizlilik ve acelecilik değerleri, sayfa numaraları, devam işareti, aslına uygunluk onayı bölümlerinden oluşmaktadır. Bu bölümlerin sayfa yerleşim ölçüleri, mekanik veya elektronik daktilo makinesi ya da bilgisayarla hazırlanabilme esasına göre belirlenmiştir.

Kurum ya da kuruluşların ürettikleri evraklar (ya da yazılar) konuları ne olursa olsun, bir işi ya da hizmeti ifade eder. İş ya da hizmetin aksamaması için, açık ve anlaşılır yazılmalı, kısa ve kesin ifadeler yazılmalıdır. Bu yazma işlemi şekil yönünden, yönerge ve talimatlarla belirlenen kurallara uygun olmalıdır.

2.6.3.3. İyi Yazının Nitelikleri

Kurum, kuruluş ve kişiler arasındaki yazılı iletişimde, alıcının bütün ilgi ve dikkati yazının konusu ve anlatımında toplanır. Yazılan bir yazının muhatabına iletilmek istenen mesajı gereği gibi iletebilmesi için, şekil ve anlatım özellikleri kurallara uygun olmalıdır.

Yazıların, şekli ve konusu ne olursa olsun iyi bir yazıda olması gereken bazı özellikler şunlardır:⁷⁰

- 1) **Amaç ve kapsam:** İyi bir yazı amacı ve kapsamı belli olan yazıdır. Okuyucu, yazının ilk cümlesinden ya da paragrafından o yazının ne amaçla yazıldığını ve neleri kapsadığını anlayabilmelidir.
- 2) **Kısalık:** En iyi yazılar en kısa olanlardır. İsteklerin olabildiğince öz bir şekilde anlatılması gerekir. Okuyucunun yazıya olan ilgisini dağıtacak gereksiz uzatmalardan ve ayrıntılardan kaçınılmalıdır.
- 3) **Doğruluk:** Yazıda verilen bilgilerin doğru olması gerekir. Yanlış veya dayanaksız bilgilerle doldurulmuş yazılar okuyucuyu yanlış yönlendireceği için yazının amacına ulaşmamasına yol açar.
- 4) **Bütünlük:** Yazıda verilen bilgilerin tam olması gerekir. Eksik bilgiler yanlış kararların alınmasına neden olur.
- 5) **Bölümlendirme:** İyi bir yazı, mantıksal olarak birbirlerini izleyen paragraflardan oluşur. Paragraf düzeni yazının akıcılığını ve anlaşılabilirliğini sağlar. Paragraflar ne fazla ne de uzun olmalıdır. Paragrafı oluşturan cümlelerin sıralanışı da iyi bir yazı ortaya çıkarmak için önemlidir.
- 6) **Doğallık:** Yazıların olabildiğince doğal bir dille yazılması gerekir. Çoğu zaman yazıyı önemli göstermeye yönelik teknik ve hukuki terimlerin kullanılması okuyucu üzerinde olumsuz etki yapar.
- 7) **Okuyucu gereksinimleri:** Yazının hitap ettiği kişi veya kitlelerin iyi incelenmesi gerekir. Yazıda okuyucuların eğitimi, kültür, sosyal ve ekonomik düzeyleri göz önünde bulundurulmalıdır. Okuyucuların yazıdan beklentileri iyi incelenmeli ve bu beklentilere yanıt verecek en uygun şekil, dil ve üslup kullanılmalıdır.
- 8) **Üslup:** Yazı için uygun üslubun seçilmesi yazının akıcılığını ve okunabilirliğini artırır. Ayrıca, yazıya konu edilen noktalara olumlu bir dille yaklaşılması gerekir. Bir başka deyişle anlatımlar olabildiğince olumlu cümlelerle yapılmalıdır.

⁷⁰ Kandur ve İcimsoy, a.g.e., s.14.

9) Yazım kuralları: Yazı, yazım ve dil bilgisi kurallarına uygun yazılmalıdır. Yanlış yazılmış sözcükler, düşük cümleler, yanlış yerleştirilmiş noktalama işaretleri ve benzeri öğeleri yazının anlaşılmasını zorlaştıracaktır. Yazılar hazırlanmadan önce ise, hangi konuda olursa olsun; hazırlanmasında şu aşamalardan geçmelidir:⁷¹

- Amaç belirlenmeli,
- Konu hakkında yeterli bilgi toplanmalı,
- Anlatmak istediğimiz fikirler sıralanmalı,
- Yazının müsveddesi yazılmalı(yani planı oluşturulmalı),
- Yazılan yazı kontrol edilmelidir.

Yazının amacı; bir iş yaptırmak, bilgi vermek veya bilgi istemek olabilir. Amacı belirlenmeyen ve açıkça belirtilmeyen yazıların ciddiyet ve önemi kavranamaz. Belirlenen amaç doğrultusunda, konuya uygun bilgiler toplanır. Bilgi kaynakları ise; ilgili dosyalar, yayınlar, arşiv belgeleri, vb.dir. Ayrıca günümüzde bilgisayar teknolojisinin etkin kullanımı ile bilgiler elektronik ortam aktarılmakta ve kolayca ulaşılabilmektedir. İnternet aracılığı ile çok uzaklarda olan bilgilere ulaşma kolaylığı da gelmiştir.

Toplanan bilgilerden faydalanılarak, amaca uygun fikirler oluşturulur. Bu fikirler, önem sırasına konularak sıralanır. Amaç ve fikirler, anlatım özellikleri göz önüne alınarak yazının müsveddesi hazırlanır. Hazırlanan müsvedde, anlaşılır ve somut olması için kontrol edilmelidir. Kurum ve kuruluşlarda personelin günlük çalışma saatlerinin büyük bir kısmı yazı yazmak ve yazılanları okumakla geçer. Amaç ve şekil yönünden uygun hazırlanmayan her yazı, para, emek ve zaman israfına yol açar.

Kısaca ifade edilecek olursa; her seviyedeki bilgi ve belge yönetim birimlerinde çalışanlar, iyi bir yazının yönerge ve talimatlarda belirtilen kurallar doğrultusunda;

- Biçim yönünden,

⁷¹ Ünal Uzdil ve Serap Benligiray, Yazışmalar ve Dosyalama, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:977, Eskişehir 2000, s. 9.

- Yazım kuralları yönünden,
- Konu ve içerik yönünden,
- Dil ve anlatım yönünden amacına ulaşmasını sağlamalıdır.

2.6.3.4. Gelen ve Giden Evraklara Yapılan İşlemler

Kamu kurumlarında sürekli olarak o kadar çok sayıda çeşitli yazılar gönderilmekte ve alınmaktadır ki; bu evrakların yönetimini yürüten birimler oluşturulma gereği duyulmaktadır. Bu birimlerin faaliyetleri de; yönetmelik, yönerge ve talimatlar ile belirlenir. İdari birimlerin iş yoğunluğu; gelen evraklar ve bunlara yazılan cevap yazılardan oluşur. Bu evrakların kayıt altına alınması için yapılacak işlemler vardır. Kısaca bu işlemler:⁷²

Gelen evraklar için;

- Evrakların alınması,
- Kayıt işlemleri,
- Havale işlemleri,
- Zimmet işlemleridir.

Giden evraklar için;

- Yazıların hazırlanması,
- Yazıların imzalanması,
- Kayıt işlemleri,
- Gönderme işlemleridir.

2.6.3.5. Dosyalama

Kurumların faaliyetleriyle ortaya çıkan kâğıt ve belgelerin, kayıt işlemlerinden sonra tekrar kullanılabilmesi için dosyalanmaları gerekir. Her türlü resmi yazı veya evraklar, belgeler hazırlandıkları birim, nitelikleri, kullanım şekilleri ve kapsadıkları bilgiler dikkate alınarak sınıflandırılırlar. Kurumlarda dosyalama faaliyetleri, şekil ve kurallarını belirleyen talimatlar ve yönergelerde yazılı

⁷² Kandur ve İcimsoy, a.g.e., s. 26-36.

standartlara göre yürütülür. Belirlenen standartlar güncellenmeli ve el kitabı olarak personele verilmelidir. Bu el kitabında:⁷³

- Hangi evrakların dosyalanması gerektiği,
- Hangi evrakların ayrı dosya grupları halinde tutulması gerektiği,
- Bir dosya grubunun kendi içinde nasıl düzenlenmesi gerektiği,
- Kurulan düzenin günlük işlemler sırasında nasıl korunacağı anlatılmalıdır.

Evrakların üretiminden itibaren dosyalama süreci başlar. Bu süreç, belgelerin işlemde kaldırılmasıyla son bulur. Dosyalama işlerinde bilgisayar ortamından etkin şekilde faydalanılabilmektedir. Günümüzde bilgilerin sayısının ve hacminin artması, bunların hızlı, doğru ve ekonomik bir biçimde yönetilmesini gerektirmektedir. ABD’de yapılan bir araştırmada, herhangi bir büro çalışanının iş yükü; okumak, dosyalamak, çoğaltmak ve arşivlemek açısından her yıl ortalama 4000 belge artmaktadır.⁷⁴ Bu artış, dosyalama ve arşiv hizmetlerinin önemini ortaya koymaktadır.

2.6.3.6. Dosyalama Hizmetinin Yönetimi

Dosyalama ve arşiv hizmetlerinin belirli bir sistem içinde yürütülmesi, yönetimin etkinliğini arttıracaktır. Yönetim kademeleri ihtiyaçları olan bilgileri zamanında elde edeceklerdir.

Dosyalama hizmetinin yönetimi, kurumun yapısına ve iş yoğunluğuna göre düzenlenir. Bunlar;

- Merkezi sistemler,
- Merkezi olmayan sistemler,
- İlgili personeli esas alan sistemler,
- Karma sistemler olarak dört ayrı biçimde düzenlenebilir.⁷⁵

⁷³ National Archives and Records Service, Dosyalama İşlemleri, Çeviren: Bekir Kemal Ataman, İstanbul: Librairie de Pera, 1995, s. 1

⁷⁴ Uzdil ve Benligiray, a.g.e., s. 143.

⁷⁵ Kandur ve İcimsoy, a.g.e., s.102.

Her sistemin kendine göre yararlı ve sakıncalı yanları vardır. Kurumun bilgi ve belge yönetim faaliyetlerinin verimliliği, oluşturulacak iyi bir dosyalama sistemi ile sağlanabilir. Evrakların dosyalanmasında kullanılan başlıca sistemler şunlardır:

- Alfabetik dosyalama sistemi,
- Nümeratik ya da numaralı dosyalama sistemi,
- Alfa-nümerik dosyalama sistemidir.

Kullanılacak dosyalama sisteminin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken unsurlar ise; tamlık, basitlik, esneklik, etkenlik, ileriye dönük olması, mantıklı olması, standardizasyon sağlayabilmesi, saklama planlarıyla uyumlu olması, denetimi kolaylaştırmasıdır.⁷⁶

2.6.3.7. Dosyalama Süreci

Dosyalama süreci, belgelerin dosyalanabilir olduğunun kontrol edilmesiyle başlayarak işlemde kaldırılmasına kadar geçen süredeki her tür aşamayı içerir.

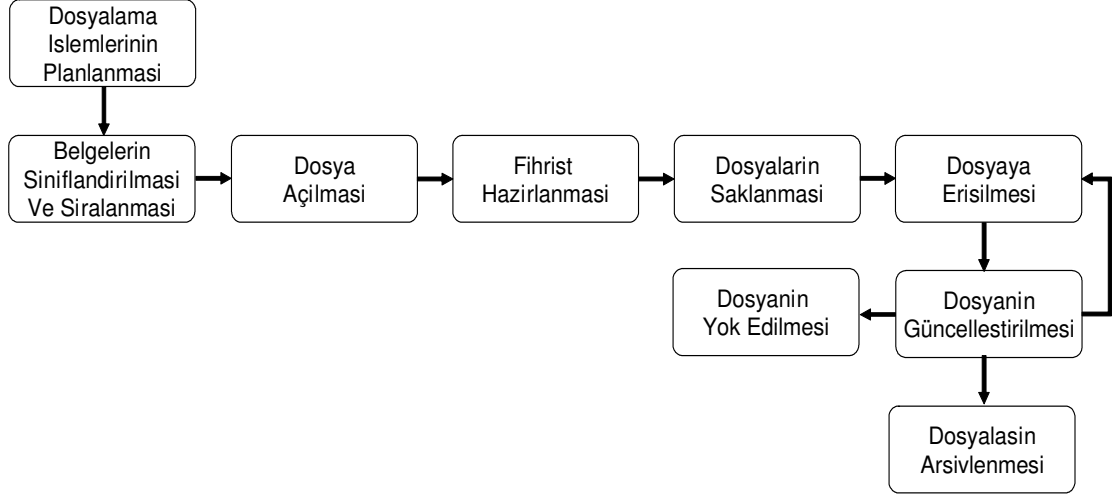
Bu aşamalar:⁷⁷

- Dosyalama sürecinin planlanması,
- Belgelerin sınıflandırılması ve sıralanması,
- Dosya açılması,
- Fihrist hazırlanması,
- Dosyaların saklanması,
- Dosyalara erişilmesi,
- Dosyaların güncellenmesi ve

⁷⁶ İcimsoy, a.g.e., s.508.

⁷⁷ Uzdil ve Benligiray, a.g.e., s.165-179.

- Dosyaların yok edilmesi ya da arşivlenmesi.



Grafik 10: Dosyalama sürecinin aşamaları

2.6.3.8. Arşivleme

Kurumun faaliyetleri sonucunda oluşan belgeler, aktif kullanımları süresince dosyalarda biriktirilir. Aktif kullanımlarının bitmesiyle, ayrılarak saklanır. “Gelecekte tekrar kullanılması düşünülen ya da yasal süresi doluncaya kadar saklanması zorunlu olan belgelerin korunmasını sağlayan ve bu süre içinde kendilerinden yararlanılma olanağı sunan çalışmalara arşivleme”⁷⁸, kurumların sürekli saklanmasına gerek duydukları evrak ve dosyaları sakladıkları yerlere de arşiv denir.⁷⁹ Arşivlemeye konu olan belgeler ise; arşiv malzemesi olarak adlandırılmaktadır. Dosyalama sürecinin son aşaması, arşivlemedir. Dosyalarda yığılan belgelerin ayıklanarak arşivlere kaldırılmasıyla, karışıklıklar önlenir ve çalışma şartları kolaylaşır. Kurumlarda arşiv çalışmaları, belirli kural ve esaslara göre yürütür. Arşiv malzemesi için belirli yerlerde korunur ve ihtiyaç oldukça kullanılır. Süresi dolan ya da saklanmasına gerek kalmayan belgeler ise, imha edilir. Arşivler, belirli fiziksel şartları taşımalıdır.

Bu şartlar şu şekilde sıralanabilir:

- Belirli bir düzen içinde olmalı ve yeterli bir alanda olmalı,

⁷⁸ Uzdil ve Benligiray, a.g.e., s. 184

⁷⁹ Kandur ve İcimsoy, a.g.e., s. 139.

- Yangına ve dış etkilere karşı koruma sağlanmalı,
- Sorumlusu olmalı,
- Tüm çalışanlar bilgilendirilmelidir.

Bilgisayarın belge üretiminde kullanımının yoğunlaşmasıyla, belgelere ulaşım ve saklama imkânları da kolaylaşmıştır. Hem ulaşma hem de saklama hız kazanmıştır. Ayrıca, fiziksel korunmaları süre ve yer olarak kolaylaşmıştır. Fakat kurumlarda bunu kullanımın yaygın olduğunu söylemek imkânsızdır. Çünkü her kademedeki çalışanın belli eğitime sahip olması gerekir.

2.6.3.9. Dosyalama ve Arşivlemede Dikkat Edilecek Hususlar

Dosyalama ve arşivleme hizmetleri sürdürülürken üzerinde önemle durulmaması bir takım hatalara neden olmaktadır. Dosyalama ve arşivleme yönetiminde yapılan genel hatalar şunlardır.⁸⁰

- Yanlış sınıflandırma sisteminin belirlenmesi,
- Kayıt ve belgelerin dosyalama sistemine uygun şekilde hazırlanmaması ve boyutlarının standardize edilmemesi,
- Dosyalama sürecinin etkinliği ve verimliliği sağlayacak şekilde planlanmaması,
- Kayıt ve belgelerin saklanma ve yok edilme programının yapılmaması,
- Kayıt ve belgelerin ödünç verilmesi ve iadesi üzerinde kontrol eksikliği,
- İş ve görev tanımlarının yapılmaması; yetki ve sorumlulukların belirlenmemesi; uzman personel yetersizliği,
- Gerek dosyalama gerekse arşivleme için yer, araç-gereç ve donanım eksikliğidir.

İlgili kişilerin dosyalama ve arşivlemeye yeterince önem vermemelerinden ve bilgi eksikliklerinden kaynaklanan bu hatalar ortadan kaldırılır ya da en aza indirilirse dosyalama ve arşiv hizmetleri amacına ulaşacaktır. Böylece kurumda bilgi sağlama ve bilgi iletme işlevi etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilecektir.

⁸⁰ Uzdil ve Benligiray, a.g.e., s. 198.

2.6.4. DEĞERLENDİRME

Gereksiz evrak üretimi:

Kurumlar evraklara iki nedenden ihtiyaç duyarlar: birinci olarak politika ve faaliyetlerde delil niteliği taşımaları, ikincisi kurumun yöneticilerine karar almalarında doğru ve güncel bilgi sunmalarıdır.⁸¹ Özellikle kamu kurumlarında, yazılı iletişim tercih edilmektedir.

Üst makamlar, alt makamların çalışmalarını yönetmek ve yetkilerini kullanırken nelere dikkat edeceklerini ve nasıl yapacaklarını göstermek amacıyla, onlara yol gösterici nitelikte yazı veya emir biçiminde genelgeler, türlü açıklamalar ve sirkülerler gönderirler. Bu yazılar bir öğüt biçiminde olabileceği gibi, emir biçiminde de olabilir. Bunlara, özel durumlarda uygulanabilecek gerçek kurallar da getirilebilir.⁸² Ancak bu kuralların işlerliğini, çok sık yayınlanan ayrıntılı talimatlar ile sağlamaya çalışmak, etkinliği yok edici bir unsur haline dönüşebilir. Yazılı iletişimde etkinliği sağlamak, bütün yazışmaların bir bütünlük içinde ele alınması ile mümkündür. Teknolojinin doğru kullanımının önemi ise, göz ardı edilmemelidir. Çünkü bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, her türlü bilgi ve belgenin üretildiği birim ya da bölümlerini; yapı ve fonksiyon açısından değişime uğratmıştır. Daha çok elle ve somut öğeler üzerinde yapılan “hizmet işleri”, bugün “ elektronik ortamlarda “bilgi işi”ne dönüşmüş, yani idari birimler bilgi işleyen birimler haline gelmiştir. Artık çalışanlar yeni beceriler edinmek zorunda, fiziksel mekânların da otomasyona uygun tasarımları gerekmektedir.⁸³

Bilgisayarların kullanımı ile yönetim bilgi sisteminin kurulması bilgi akışını hızlandıracaktır. Kurum içinde evrakların fotokopi ile çoğaltılıp dağıtılması yerine, ağlardan faydalanılmalıdır. Ağın olmadığı durumlarda, oluşturulacak bilgilendirme dosyaları ile herkesin bilgi sahibi olması sağlanmalıdır. Bilgilendirme amaçlı gönderilen yazılar, genel dağıtım planına göre değil, ilgili bölümlere gönderilmelidir. Faaliyetlerde, sadece yazışma kanalını kullanmak yerine; çeşitli iletişim araçlarının kullanımı gereksiz evrak üretimini azaltır. Örneğin ilan tahtaları, toplantılar, mevcut ise bilgisayar ağları üzerinden haberleşmek, vb.

⁸¹ İcimsoy, a.g.e., s. 500

⁸² Tortop, a.g.e., s. 89.

⁸³ Altınöz, a.g.e., s. 22.

Evrak üretimi, ne basit bir yazıhane işi, ne de sorumluluktan kurtulma aracı olarak görülmelidir. Artık, bilgi teknolojilerindeki gelişime bağlı olarak, bilgi işine dönüştüğü görülmelidir. Bu anlayış çerçevesinde alınabilecek tedbirler şöyle özetlenebilir:

- Rutin yazışma faaliyetleri gözden geçirilmeli, mümkün olduğunca azaltılarak başka iletişim kanalları kullanılmalıdır.
- Birimlerdeki bilgilendirme amaçlı gönderilen yazılar gözden geçirilmelidir.
- Her faaliyeti yazıyla yapmaya çalışmak önlenmelidir.
- Formlar için ayrıca gönderme yazısı yazılmamalı, bu işlem formun bütünlüğünün içinde yapılmalıdır.
- Bir evrakın kopya sureti oldukça az olmalı, teknolojinin getirdiği üretim ve çoğaltma kolaylığını kullanmak yerine, yedek kopyaları sanal ortamda bulundurulmalıdır.
- Kopya suretlerinin fotokopi ile çoğaltılıp dağıtılması yerine oluşturulabilecek ya da var olan yerel ağ vasıtasıyla belgeye erişim sağlanmalıdır. Ağın olmadığı durumlarda oluşturulacak bilgilendirme dosyası ile herkesin bilgi sahibi olması sağlanmalıdır.
- Evrak üretiminin basit bir yazıhanede görülen işler olmaktan öte, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak, bilgi işine dönüştüğü fark edilmelidir. Rutin her faaliyet yazışma yerine daha ucuz ve kolay iletişim yöntemleri ile yürütülmelidir.

Yazışmalarda, Türkçenin doğru kullanılmaması:

Kamu kuruluşları arasında veya kişilerle kamu kuruluşları arasında, haberleşme amacıyla yazılan yazılara resmi yazı denir. Resmi yazışmalarda bir örnekliliği sağlamak amacıyla başbakanlık 1994 yılında resmi yazışma kurallarını belirleyen esasları yeniden saptamış ve bir genelge çıkarmıştır. Çıkarılan genelgede; resmi yazılarda kullanılacak kâğıt boyutları, yazının bölümleri ve her bir bölümün kâğıt üzerindeki yatay-dikey konumu kurala bağlanmıştır. Kamu

kuruluşları yazışmalarında bu genelge esaslarına göre hareket ederler.⁸⁴ Fakat bu belirleyici kuralların olması, yazışmalarda anlatım ve şekil sorunlarının olmaması anlamına gelmez. Araştırmamızda da, düşük sayıda da olsa çalışanlar, anlatım bozukluğunun varlığı ve sonuçlarına değinmişlerdir.

Kurum, kuruluş ve kişiler arasındaki yazılı iletişimde, konu ve anlatım çok önem taşır. Anlatım bozukluğu sonucu ortaya çıkan olumsuzlukları ortadan kaldırmak için:

- Belgelerde kullanılan dil; açık, kısa fakat eksiksiz, yazım kurallarına uygun ve istenen anlamı taşıyacak şekilde yazılmalıdır.
- Yazılarda kullanılan kelimeler, sadece yazanın değil en alt seviyedeki personelin anlayabileceği açıklıkta olmalıdır. Terimler tek bir anlama gelecek biçimde ifade edilmelidir.
- Uzun yazışmalarda anlatılacaklar, bir plan içinde anlatılmalıdır.

Yazılar hazırlanmadan önce de;

- Amaç belirlenmeli,
- Konu hakkında yeterli bilgi toplanmalı,
- Anlatmak istediğimiz fikirler belirlenmeli,
- Yazının planı oluşturulmalıdır.

Yazılan belgelerin şekli ve konusu ne olursa olsun iyi bir yazıda olması gereken bazı özellikler şunlardır:⁸⁵

- Amaç ve kapsamı olmalı,
- Gereksiz ayrıntılardan arınmış, kısa olmalı,
- Verilen bilgiler doğru olmalı,
- Verilen bilgiler bütünlük içinde olmalı,
- Mantıksal olarak birbirlerini izleyen paragraflardan oluşmalı,
- Yazıda düşünceler olabildiğince doğal bir dille yazılmalıdır.

⁸⁴ Pilancı ve diğerleri, a.g.e., s. 228.

⁸⁵ Kandur ve İcimsoy, a.g.e., s. 139,

- Yazıda okuyucuların eğitimi, kültür, sosyal ve ekonomik düzeyleri göz önünde bulundurulmalıdır.
- Yazım ve dil bilgisi kurallarına uygun yazılmalıdır.

Her seviyedeki personel, belgelerin bilgisayar ortamında yazılması ve dağıtımı ve saklanması konularında bilgi sahibi olmalıdır. Yönerge ve talimatlar, ayrıntılı olarak sık sık personele anlatılmalıdır. Bilgisayarların her seviyede bilinçli kullanımının sağlanması ile zaman ve maddi tasarruf sağlanacaktır. Mesela; hatalı yazılan bir yazının hatasının ekran üzerinde giderilmesi, kâğıt-mürekkep-zaman tasarrufu sağlayacaktır

Kurum içinde çalışanların edebi eserleri okumasını sağlayacak teşvik edici tedbirler alınmalıdır (kitap hediye etme, ödüllendirme, vs.). Bazı yöneticiler için, gazete okumak bile çalışmayı engelleyici unsur olarak görülebilmektedir. Bu anlayış terk edilmeli, personelin eğitimi ve gelişmesi ile işbirliği ve koordinasyonun artacağı görüşü kabul görmelidir.

Kurumsal tedbirler ile personelin görsel ve yazılı basını takip etmesi sağlanmalıdır. Kurumun alacağı tedbirler şunlar olabilir: oluşturulacak İtranet ağından faydalanmak, kurum içi bültenler, gazete ve broşürlerden faydalanmak, vs.

Evrak güvenliği eksikliği:

Kurumlarda işlenen, saklanan ve iletilen bilgilerin güvenliğinin sağlanmasına ilişkin aşağıdaki önlemler alınmalıdır:

- Bilgi çalışanlar profesyonel olmalı ve her kademedeki profesyonel çalışanlar bilgisayar ortamında işlem yapabilecek düzeyde kurslara tabi tutulmalı,
- Evrak ve dokümanların paylaşımında gereğinden fazla ya da az derecelendirilmesi önlenmeli, bu durumun işlemlerin gereksiz gecikmesine sebep olacağı bilinmeli,
- Evrak ve dokümanların gizlilik derecelerine uygun şekilde düzenli dosyalanması yapılmalı,

- Evrak müsveddeleri, bozuk fotokopi/bilgisayar çıktıları müsvedde olarak kullanılmamalı, imha edilmeli,
- Evrakların ve sanal ortamdaki bilgilerin fiziki güvenliği sağlanmalı (Evrak ve dosyaların kilit altına alınması, bilgisayarların şifrelendirilmesi v.s.),
- Bilgiye erişimin ihtiyaç ya da seviyeye göre düzenlenmeli,
- Bilgilerin işlenmesi, iletilmesi ve saklanması için alınacak olan tedbirlere personelin katılımı da sağlanmalı,
- Düzenli bir arşiv sistemi oluşturulmalı,
- Bürolarda bulunan bilgi üretme ve saklama birimleri (tarayıcı, CD, disket v.s.) kontrollü olarak kullanılmalı,
- Bilgisayar sistemlerindeki bilgilerin kontrollü olarak yedekleme işlemleri yapılmalı,
- Personel; evrakların gizlilik derecelerine göre tabi tutulacağı işlem ve muhafazası hakkında, kontrol ve emniyet tedbirleri ile kişisel sorumlulukları hakkında eğitilmeli,
- Bütün bu tedbirlerle beraber konunun öneminin çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılmasını sağlamak ve güvenlik ihlallerini önlemek için kontroller yapılmalı,
- Tüm hususların etkin işlenmesi için kurumsal yapıya uygun denetim mekanizmaları geliştirilmelidir.

Standart formların etkin kullanılmaması:

Kurumun bütününde ve birimlerde en önemli uğraşlardan birisi; yazışmaların yoğunluğunun kontrol edilmeye ve azaltılmaya çalışılmasıdır. Bundan amaçlanan:

- Maliyetin azaltılması,
- Zaman kazanmak,
- Evrak yoğunluğunu azaltmaktır.

Bunun yöntemi de, form kullanımının artırılmasıdır. Ayrıca; kurumsal faaliyetlerde evrak çeşitliliği form kullanımının artırılması ile azaltılabilir. Form

kullanımı kurumsal faaliyetlerde kırtasiyeciliğin önlenmesi ve işlemlerde hız sağlanması için önemli bir işleme sahiptir. Çünkü, formlar bilgi aktarımında ekonomik getirisi olan, her an doldurulabilen bir belge türüdür.

Birimlerde ve kurum bütününde, aynı amaçlar için kullanılan kayıtlar, her zaman ve her yerde kolayca kullanılabilmesi için form haline getirilebilir. Oluşturulacak formlar; doğru, etkili ve kullanım kolaylığı sağlamalıdır. Form çeşitliliğinin çokluğu da, sakıncalar doğurabilir. Kurum içinde evrak-form çeşitliliğinin ortaya çıkardığı sakıncaları gidermek için ise;

- Mevcut kullanılan formlar iyi bir analizle güncel işleyişleri kolaylaştıracak şekilde düzenlenmelidir.
- Yerel bir birimde kullanılan form, kurumun aynı amaca hizmet eden form şekline uygun hale getirilmelidir. Her zaman ve her yerde aynı bilgilere ulaşılabilmesi için form kullanımında standardizasyon yaygınlaştırılmalıdır.
- Yazışmalarda etkinlik ve verimlilik, kurum içinde beraberliğin sağlanabilmesi için form çeşitliliği azaltılmalıdır.
- İş akışını kolaylaştırmak için, doldurma ve kullanıma ilişkin açıklayıcı bilgiler formlara yazılmalıdır.
- Yazışmaların çabuk ve ekonomik olabilmesi için bilgisayar kullanımı yaygınlaştırılmalı ve sanal iletişim artırılmalıdır. Çünkü bu yöntemle yazı kısa sürede hazırlanır, kırtasiyecilik önlenir ve kısa sürede iletilebilir.
- Yazışmalarda tüm olumsuzlukların giderilmesi için en önemli husus çalışanların eğitimidir. Yöneticiler eğitimi sürekli bir faaliyet olarak uygulamalıdır.

Dosyalama ve arşivleme hizmetlerinin etkinleştirilememesi:

Kurumda yapılan tüm işlerin önceden planlanması gerektiği gibi, bilgi ve belgelerin dosyalama sürecinin planlanması gerekir. Bu süreçte, uygulanacak prosedürler ve yöntemler ile sorumluluklar, her seviyedeki çalışanlar tarafından iyi bilinmelidir.

Dosyalama sistemleri, birimlerin iş yoğunluğuna göre düzenlenmelidir. Dosyalarda sık sık evrak kontrolleri yapılarak, güncel ve etkin olması sağlanabilir. Birimler yönergelerde olduğu halde işletilmeyen, üretim safhasından itibaren evrakları kategorilere ayırarak arşiv faaliyetini kolaylaştırmalıdır. Uygulamalar bir defalık değil, sürekli hale getirilerek harcanan zaman ve maliyet azaltılmalıdır.

Dosyalama faaliyetlerinin düzenli olması, arşivlemeye de temel oluşturur. Dosyalama ve arşiv faaliyetlerinde elektronik ortamın kullanımı, etkinlik sağlayacaktır. Ancak personelin eğitimi ve bilinçli hale getirilmesi bu etkinliği sağlayabilir.

Bilgilerin girişinde ve kullanımında çeşitli donanımlar geliştirilmiştir. Geçmişte elde tutulan kayıtlar artık ekran, barkod, skanner v.b. cihazlarla kolaylıkla bilgisayar ortamına aktarılmakta, yine tek bir bilgisayarda birçok bilgi saklanabilmektedir. Daktilolarda yazılan yazıların ardından yapılacak küçük bir değişiklik zor veya mümkün olamamakta iken günümüzde hazırlanan evraklar tekrar tekrar değiştirilmekte ve yazıcılar sayesinde anında çıktıları alınmaktadır.

Teknolojiden yeterince istifade edilerek elektronik ortamların kullanımının artırılması; atıl alan olarak görülen arşiv odalarının düzenlenmesini sağlayabilir. Düzenli arşivleri olan birimlerin arşivleri ise bilgi paylaşımında yeterince kullanılabilir hale gelir.

Teknolojinin bilgi ve belge yönetiminde kullanımı ile ilgili yapılan bir araştırmada; ülkemizdeki kuruluşların muhasebe kayıt işini %58,7 üst düzeyde, %37,3 orta düzeyde bilgi teknolojisi ile yürüttüklerini %4'lük kısmının ise bilgi teknolojisi kullanmadan gerçekleştirdiği görülmüştür.⁸⁶

Bordro ve maaş hesaplama işinin araştırmaya katılan kuruluşların hepsinde bilgi teknolojileri ile yapıldığını, %81'in üst düzeyde, %19'un ise orta düzeyde bilgi teknolojisi kullanımı ile gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Yine irsaliye ve fatura düzenlemede kuruluşların %38,6'sı bilgi teknolojilerinden üst düzeyde, %35,1'i orta düzeyde yararlandıkları tespit edilmiştir. İş emirleri düzenlemede ise kuruluşların %40'ında bilgi teknolojilerinden yararlanılmadığı, %38'inde orta düzey,

⁸⁶ Bensghir, a.g.e., s. 205.

%22'sinde ise üst düzeyde yararlanıldığı görülmüştür. Sipariş düzenlemede kuruluşların %42,6'sının bilgi teknolojilerinden yararlanmadığı, %24,1'i orta düzey,%22'sinde ise üst düzeyde bilgi teknolojilerinden yararlanıldığı görülmüştür. Bütçe hazırlıklarının yürütülmesinde ise bilgi teknolojilerini %5,3'ü hiç kullanmazken, %71,9'u orta düzeyde, % 22,8 ise üst düzeyde bulunmaktadır. Evrak hazırlama ve dağıtımda ise kuruluşların % 19,7'si bilgi teknolojilerini hiç kullanmazken % 62,1 orta, % 18,2 si üst düzeyde kullanmaktadır.

Bu araştırmanın sonucunda da görüldüğü gibi ülkemizde, bireysel olarak doküman ve arşiv yönetiminde firmalar bilgi teknolojilerinden yüksek düzeyde faydalanmaktadır. "Firmalar, enformasyon çağına geçiş sürecinde varlığını sürdürdürebilmenin yegâne koşulunun bilgiye, teknolojiye ve vasıflı iş gücüne dayandığını giderek daha fark etmeye başlamışlardır".⁸⁷

⁸⁷ Veysel Bozkurt, Enformasyon Toplumu ve Türkiye, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996, s. 149.

SONUÇ

Bütün kurum ve kuruluşların idari faaliyetleri vazgeçilmez bir unsurdur. Bu faaliyetlerin görüldüğü yerler; başlangıçta da ifade edildiği gibi idari birimler, bürolar, yazıhaneler gibi isimler ile anılırlar. Bu faaliyetler son yıllara gelinceye kadar, herkesin yapabileceği sıradan yazı yazma-yazılara cevap verme işlemleri iken, günümüzde bilgi işleme işine dönüşmüştür. Çünkü gelişen teknoloji; büro işlerine hem yenilikler getirmiş, hem de farklılaştırmıştır. Çalışanlar için aranan nitelikler de ayrı bir önem kazanmıştır. Bürolar; daktilo yazmasını bilen insanların çalıştığı yerlerden, uzmanlaşmış kişilerin çalıştığı yerler haline gelmiştir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması, kurumlarda bilgi yoğunluğu yaratmıştır. Yönetilen sadece insanlar ve para değil, bunlara “bilgi” denilen yeni bir değer de eklenmiştir. Ve bu yeni değerın üretildiği ve kullanıldığı mekânlarda çalışanlar, daktilo ile yazı yazmayı bilen memurlardan, Peter Ducker’in deyimi ile “bilgi çalışanları”na dönüşmüştür.

Günümüzde, yönetim kademelerinde de önemli değişimler yaşanmıştır. “Ben düşünürüm, planlarım, müsveddesini eline veririm, yazılanı kontrol ederim” diyen yöneticilerin artık tercih edilenler olmadığı bir gerçektir. Her gün kapıda çalışanlarını elinde liste ile sayan yönetici anlayışının da makbul karşılandığı söylenemez. Günümüzün yöneticisi; bilgiyi en iyi yöneten kimsedir. Bir çalışanın işi sahiplenmesi de; mesai saatlerinde koltuğunda sıkı sıkıya oturması, geç vakitlere kadar çalışma yerinin ışıkların yanması demek değildir. Hangi seviyede olursa olsun, uzmanlaşmış insan unsuru önem kazanmıştır.

Uzmanların ortak noktaları, günümüzde bilgi yönetimi;

- Bilginin üretilmesi,
- Düzenlenmesi,
- Paylaşılması,
- Saklanması,
- Gereğinde tekrar geliştirilerek kullanılması süreçlerindeki faaliyetlerin organize edilmesi olarak özetlenmektedir.

İdari birimlerdeki bilgi yönetim faaliyetlerinin bu çerçevede algılandığı söylenebilir. Fakat tam istenildiği gibi her aşamada olumlu olarak yürütüldüğü söylenemez. Araştırmamızda da bu süreçlerdeki varlığı ortaya konulan sorunların çözümüne yönelik önerileri aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz:

Çalışanlar çalışma planı yapmalı ve planlama etkin olmalıdır:

Kurum, birimlerin oluşturduğu bir bütündür. İdari birimler de, bütünün parçalarından birisidir. Kurumsal faaliyetleri düzenleyen yönetmelikler, talimatlar, el kitapları, iş akış şemaları, vb. dokümanlar çalışma planları değildir. Fakat planlamalara yön verir. Her çalışan kendine ne yapacağını belirleyen, gerçekçi bir çalışma planı yapmalı ve uygulamalıdır. Yöneticiler de, alt kademe birimlerde çalışanların kendi yaptıkları planları uygulamalarına katkıda bulunmalıdır. Her seviyede yeterli bilgilendirme yapılmalı, zaman kaybettirici yönetim tarzından uzak durulmalıdır.

Çalışanların eğitim yetersizliği giderilmelidir: Kurumsal bilginin yönetiminin; diğer kaynakların da verimli kullanılması ya da istenilen amaçlara ulaşılabilmesi için de gerekli olduğu herkesin kabul ettiği bir gerçektir. Büroların bilgi teknolojileri ile donatılmasının yanında, yeterli eğitime sahip insan unsurunun da varlığı da önemlidir. Çünkü karar verme sürecini insan yürütür, bilgi teknolojileri ise bu sürece yardımcı olur. Eğitilmiş personelin varlığı, yaşanan bütün olumsuzlukların da ortadan kaldırılmasında esas faktör olacaktır. Günümüzdeki hızlı gelişim, eğitimin sürekli devam eden bir faaliyet olmasını gerektirmektedir. Personelin eğitim, deneyim ve bilgi alanına uygun görevleri almalarının sağlanması da verimi arttıracaktır.

Denetimin basitleştirici ve geliştirici tarzda yapılmalıdır: Denetim mekanizması, sadece amirlerin değil kendi kendini denetim halinde de işlemelidir. Kurum içi bilgilendirme ve eğitim faaliyetlerinin sürekli olması, denetimin de yapıcı olmasını sağlar. Denetimin; faaliyetlerin akışı içinde düzeltici ve önleyici bir süreç olması gerektiği anlayışı ile hareket edilmelidir.

Bilgi teknolojilerinden etkin ve verimli faydalanılmalıdır: Teknolojik gelişmeler;

- İnsan unsurunun eğitim ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.
- Çalışanların eski alışkanlıklarında değişiklik yapmalarını gerekli kılmıştır.
- Kurumların yapılarını ve yöneticilerin yönetim tarzında değişiklik yapmalarını gerektirmiştir.
- Bilgi güvenliği endişelerini daha belirgin hale getirmiştir.
- Birimlerin çalışma standartlarının ve ergonomik koşullarının değişmesini gerekli kılmıştır.

Bu ortaya çıkan değişimlere ayak uydurmamak; olumsuzlukların artmasına neden olmaktadır. Bilgi teknolojilerinden etkin faydalanabilmek için gerekli değişimleri kurumsal seviyede gerçekleştirmek gerekmektedir.

Çalışanlar arasında örgütsel iletişim eksikliği giderilmelidir: Yeni yönetim tarzı, etkin bir iletişimi gerektirmektedir. Etkin iletişim, sorumluluk vermeyi kolaylaştırır, karşılıklı güveni artırır. Böylece formaliteler, kırtasiyecilik azaltılabilir ve herkesin işinde yaratıcılıklarını kullanması teşvik edilmiş olur.

Birimlerde çalışan herhangi birinin ayrılmasıyla arkasında bilgi boşluğu ortaya çıkmaması için, düzenli ve etkin bir iletişim sağlanmalıdır. Bunun en etkin şekli yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya karşılıklı bilgi paylaşımının olmasıdır. Kurum içinde aranabilir, erişilebilir ve kullanılabilir bir bilgini yönetimin olması, çalışanların bilgi arayarak ve fotokopi çekerek zaman harcamalarını önler.

Yazışmalar, dosyalama ve arşivleme hizmetleri güncel ve önemle yürütülmelidir: Özellikle kamu kurumlarında, evraklar vazgeçilemez kurumsal bir yönetim aracı olarak kullanılmaktadır. Çünkü kalıcı ve kanıtsal özellikleri nedeniyle önemli hale gelmektedirler. Yöneticiler için ise önemli bir yetki bildirim aracıdır. Yoğun olarak kullanılması ise, nitelikli olmasını engellemektedir.

Yoğun olarak yaşanan sorunlar:

- Gereksiz evrak üretimi,
- Türkçeyi kullanma eksikliği,
- Evrak güvenliği eksikliği,
- Standart formların etkin kullanılmaması,
- Dosyalama ve arşivleme hizmetlerinin etkinleştirilememesidir.

Bu eksikliklerin giderilmesi için, idari faaliyetleri aksatıcı gereksiz evrak üretimi engellenmelidir. Yazılar; planlı, kısa ve öz bir anlatım ile yazılmalıdır. Kamu faaliyetlerinde rutin işlerin tekrarı söz konusu olduğu için, standart formlar geliştirilerek etkili biçimde kullanılmalıdır. Arşivin önemi her seviyede bilinmelidir. Çünkü arşivler kurumun bilgi havuzudur. Birimlerin ürettikleri bilgilerin bu havuzda düzenli biçimde saklanması, bilginin kullanımında dinamiklik sağlar. Bütün bu fiziksel ortam, insan unsurunun eğitimi ile sağlanabilir.

Bilgi ve uzmanlığın önemini, devamlılıkları için gerekli olduğunu kavrayan örgütler; öncelikle insan unsuru ile teknolojik gelişmeleri uyumlaştırmak çabası içindedirler. Amaç; bilginin kontrol altına alınması, paylaşılması ve yönetime olumlu katkı sağlamanın temin edilmesidir. Bunun bir sistem içinde yürütülmesi gerekmektedir. Bu sistemin merkezinde de, yetişmiş insanın olması esastır.

KAYNAKÇA

- Akdemir, Ali, **Temel İşletmecilik Bilgileri**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2003.
- Altınöz, Mehmet, **Dosya ve Arşiv Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2003.
- Ar, Fikret, **Büro Yönetimi Teknikleri**, Ankara: Yargı Yayınevi, 1999.
- Barutçugil, İsmet, **Bilgi Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayınları, 2002.
- Barutçugil, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004.
- Bensghir, Türksel Kaya, **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, 1996.
- Bozkurt, Veysel, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1996.
- Can, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997.
- Drucker, Peter F., "The New Society Of Organizations", **Harvard Business Review**, Vol:70, Iss:5, September/October 1992.
- Ekinci, Yusuf, **Makaleler** (Öğretmen Yazarlar), İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 1992.
- Eren, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Betaş Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2003.
- Gümüş, Ali ve diğerleri, **Temel Bilgi Teknolojileri**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2002.
- Gümüş, Mustafa, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1999.
- Gürgen, Haluk, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul: Der Yayınları, 1997.
- Hoşcan, Yaşar ve diğerleri, **Bilgisayar**, 3. Basım, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2002.
- Hoşcan, Yaşar ve diğerleri, **Yönetim Bilgi Sistemi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2003.
- İcimsoy, A. Oğuz, "Kamu Sektöründe Evrak Yönetiminin Önemi ve Gerekliliği", **1. Arşiv Şurası, 20–21 Nisan 1998, Tebliğler- Tartışmalar**, Ankara: Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü Yayını, 1998.

- Information Technology and Economic Perspectives**, Paris: OECD Yayını, 1985.
- Jespersen, James ve Fitzrandolph, Jane, **Rams, Rom and Robots: The Inside Story of Robots**, Newyork: Atheum Press, 1985.
- Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri**, 2. Cilt, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, 1995.
- Kandur, Hamza ve İcimsoy, A. Oğuz, **İş Yazıları ve Dosyalama Teknikleri**, Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayını, 2002.
- Karalar, Rıdvan ve diğerleri, **Genel İşletme**, 3. basım, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2003.
- Kaynak, Tuğray ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7. Basım, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2004.
- Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 5. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1995.
- Mert, İbrahim S., **Stratejik Yönetimde Bilgi Teknolojisinin Önemi ve Kullanımı**, Ankara: Kara Harp Okulu Bilgi Toplama ve Yayım Merkezi, 2001.
- Mucuk, İsmet, **Modern İşletmecilik**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1998.
- National Archives and Records Service, **Dosyalama İşlemleri**, Çeviren: Bekir Kemal Ataman, İstanbul: Librairie de Pera, 1995.
- Öğüt, Adem, **Bilgi Çağında Yönetim**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.
- Öz-Alp, Şan ve diğerleri, **Genel İşletme**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1999.
- Paksoy, Mahmut ve Acar, C. Ahmet, **Örgütsel İletişim**, 7. Basım, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2004.
- Pilancı, Hülya ve diğerleri, **Türk Dili**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2003.
- Sönmez, Veysel, **Eğitim Felsefesi**, Ankara: Anı Yayıncılık, 1998.
- Şimşek, Muhittin, **Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı-İnsan Faktörü**, İstanbul: Babiâli Kültür Yayıncılığı, 2002.
- Tekeli, Hasan, **Bilgi Çağı**, İstanbul: Simavi Yayınları, 1994.
- Tortop, Nuri, **Yönetim Bilimi**, Ankara: Ankara İktisadi Ticari İlimler Akademisi Yayını, 1992.

Tutar, Hasan ve Altınöz, Mehmet, **Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri**, 2. Baskı,
Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2003.

Usluata, Ayseli, **İletişim**, İstanbul: İletişim Yayınları, 1994.

Uzdil, Ünal ve Benligiray, Serap, **Yazışmalar ve Dosyalama**, Eskişehir: Anadolu
Üniversitesi Yayınları, 2000.

ÖZGEÇMİŞ

SAMİ SARIKAYA

KİŞİSEL

Doğum Tarihi: 01.02.1969

E-mail : samisarikaya@hotmail.com

Cep Tel. : +90 (535) 292 06 00

EĞİTİM

- Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü – 2002
- Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü, Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans – 2007

YABANCI DİL BİLGİSİ

- İngilizce, Orta

İŞ DENEYİMİ

Türk Silahlı Kuvvetleri, (1986 -)

Astsubay

- İdari birimlerde 10 yıl
- Öğretmen ve eğiticilik 8 yıl

KATILDIĞI KURSLAR

- Eğitici ve Öğretmen Yetiştirme Kursu. TSK 1999
- Sosyal Hizmetler Muhasebe Kursu. TSK 2006