

GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
**BÜRO YÖNETİMİ EĞİTİMİ**

UYAP BİLGİ SİSTEMİNİN BİLGİYİ YARATMA, KORUMA VE TRANSFER  
ETME AÇISINDAN ADALET BAKANLIĞI ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL  
ÖĞRENME SÜRECİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ:  
UZMAN KULLANICILAR ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
**Meral GÜNEŞ**

**ANKARA**  
**Mayıs, 2012**

GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
**BÜRO YÖNETİMİ EĞİTİMİ**

UYAP BİLGİ SİSTEMİNİN BİLGİYİ YARATMA, KORUMA VE TRANSFER  
ETME AÇISINDAN ADALET BAKANLIĞI ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL  
ÖĞRENME SÜRECİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ:  
UZMAN KULLANICILAR ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Meral GÜNEŞ**

**Danışman: Doç.Dr. Mehmet ARSLAN**

**ANKARA**

**Mayıs, 2012**

## JÜRİ ONAY SAYFASI

098119111 numaralı Meral GÜNEŞ'in "UYAP Bilgi Sistemlerinin Bilgiyi Yaratma, Koruma ve Transfer Etme Açısından Adalet bakanlığı Çalışanlarının Örgütsel Öğrenme Sürecine Etkisinin İncelenmesi: Uzman Kullanıcılar Üzerinde Bir Uygulama" başlıklı tezi 30/07/2012 tarihinde, jürimiz tarafından Büro Yönetimi Eğitimi Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı		İmza
Başkan	: Prof.Dr. İzzet GÜMÜŞ	.....
Üye (Tez Danışmanı):	Doç.Dr.Mehmet ARSLAN	.....
Üye	: Yrd.Doç.Dr. Selami ERYILMAZ	.....

## ÖNSÖZ

Tez çalışmasının her aşamasında soğukkanlılığıyla moralimi sürekli yüksek tutan tez danışmanım Doç.Dr. Mehmet ARSLAN'a, yine her aşamasında ilgisini ve desteğini hiç esirgemeyen, çalışmamda lokomotif görevi gören, çalışma arkadaşım Öğretim Görevlisi Hülya Gürsoy'a, UYAP Bilişim Sistemiyle ilgili tüm bildiklerini benimle paylaşan, Adalet Bakanlığı çalışanı gibi UYAP'ı öğrenmemi sağlayan, babacan tavrıyla güven veren Yargıtay Üyesi Ali KAYA'ya, anketlerin web sitesi üzerinden yapılmasını sağlayan ve tezin analizinde doktora tezini bir yana bırakıp benim tezimle ilgilenen öğretmen arkadaşım Levent ÇETİNKAYA'ya, gösterdikleri hoşgörü ve sabırla sürekli yanımda olduklarını hissettiren, hiç mi bitmez senin dersin, yat artık diyerek serzenişlerde bulunan ve desteklerini benden hiçbir zaman esirgemeyen aileme ve tezimin son aşamasında benimle birlikte uykusuz kalan eşim Aydın ERGİN'e sonsuz teşekkürler.

Meral GÜNEŞ ERGİN

## ÖZET

UYAP BİLGİ SİSTEMİNİN BİLGİYİ YARATMA, KORUMA VE TRANSFER  
ETME AÇISINDAN ADALET BAKANLIĞI ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL  
ÖĞRENME SÜRECİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ:  
UZMAN KULLANICILAR ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

GÜNEŞ, Meral

Yüksek Lisans, Büro Yönetimi Eğitimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mehmet ARSLAN

Mayıs-2012

Araştırmada uzman kullanıcı görüşlerine göre UYAP Bilişim Sisteminin bilgiyi yaratma, koruma transfer etme açısından örgütsel öğrenme sürecine etkisinin ne düzeyde olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır ve olumlu sonuç alınmıştır.

Adalet Bakanlığı çalışmanın uygulama alanını oluşturmuştur. Adalet Bakanlığı uzman kullanıcıları ise araştırmanın evrenini oluşturmaktadır ve 335 kişiden oluşan çalışma evreninin tamamına ulaşılması amaçlanmış fakat 185 kişiyle araştırma tamamlanmıştır.

Gerek örgütsel öğrenme ve bilgi yönetiminde gerekse bilgi sistemlerinde ortak payda bilgi ve bilginin etkili bir şekilde yönetilmesidir. Bu durumun ortaya konulması amacıyla UYAP Bilişim Sistemiyle ilişkilendirmiş olan 25 örgütsel öğrenme ve UYAP'ın özellikle bilgiyi yaratma, koruma ve transfer etme açısından örgütsel öğrenme sürecine bakıldığı için 10 bilgi yönetimi ifadesi oluşturulmuş ve uzman kullanıcıların ifadelerine katılımlarına bakılmıştır.

Araştırma sonucunda genel olarak tüm kullanıcıların UYAP Bilgi Sisteminin örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi sürecine ilişkin görüşleri çok olumlu çıkmıştır. Demografik özelliklerle ilişkisine bakıldığında erkek kullanıcıların kadın kullanıcılara; yüksek lisans ve adalet meslek yüksekokulu mezunu kullanıcıların diğer kullanıcılara oranla UYAP Bilgi Sisteminin örgütsel öğrenme sürecine etkisine ilişkin görüşleri daha olumlu çıkmıştır. Benzer şekilde yüksek lisans ve yüksekokul mezunu kullanıcıların UYAP Bilgi Sisteminin bilgi yönetimi sürecine etkisine ilişkin görüşleri de diğer kullanıcılara göre daha olumlu çıkmıştır.

*Anahtar Kelimeler: Öğrenen Örgüt, Örgütsel Öğrenme, Bilgi Yönetimi, UYAP*

## **ABSTRACT**

ANALYSIS OF THE IMPACT OF UYAP INFORMATION SYSTEM ON  
THE ORGANIZATIONAL LEARNING PROCESS OF THE PERSONNEL OF THE  
MINISTRY OF JUSTICE FROM THE ASPECTS OF CREATION, PROTECTION  
AND TRANSFER OF KNOWLEDGE:  
AN APPLICATION OVER EXPERT USERS

GÜNEŞ, Meral

Master's Degree, Department of Office Management Education

Advisor: Associate Professor PhD. Mehmet ARSLAN

May-2012

In this research thesis the impact of the UYAP information system on the organizational learning process from the aspects of creation, protection and transfer of knowledge is tried to be evaluated according to the opinions of the expert users and a favourable result is obtained.

The field of application of the research is Ministry of Justice. The research population consists of expert users of Ministry of Justice. Although access to the whole research population (335 persons in total) is aimed, the research is concluded only with reached 185 persons.

In organizational learning and knowledge management as well as in the information systems common denominator is the knowledge itself and the effective management of knowledge. In order to display the truth of this situation in this thesis 25 statements of organizational learning associated with UYAP-NJIS National Judiciary Informatics System in addition to 10 statements of knowledge management (while UYAP's capability of creation, protection and transfer of information from the aspect of organizational learning is especially examined) are established thus the agreeing of the expert users are searched.

In the end of the research all the users opinions regarding the organizational learning and knowledge management process of UYAP information system generally turned out to be positive. When the relation with the demographical characteristics are

examined the opinions of the male users to female users and the users having a master's degree including the users which are graduated from the Vocational School of Justice to other users regarding the impact of UYAP information system on organizational learning process seemed to be more positive. Correspondingly the opinions of the users having a master's degree including the users which are graduated from the Vocational School of Justice to other users regarding the impact of UYAP information system on knowledge management were more positive.

**Key Words:** *Learning Organization, Organizational Learning, Knowledge Management, UYAP*

# İÇİNDEKİLER

<b>JÜRİ ONAY SAYFASI</b> .....	<b>i</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vi</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>1 GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Problem Durumu</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Araştırmanın Amacı</b> .....	<b>3</b>
<b>1.3 Araştırmanın Önemi</b> .....	<b>5</b>
<b>1.4 Araştırmanın Sınırlılıkları</b> .....	<b>6</b>
<b>1.5 Varsayımlar</b> .....	<b>6</b>
<b>1.6 Tanımlar</b> .....	<b>7</b>
<b>2 ÖRGÜTSEL ÖĞRENME</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1 Öğrenme</b> .....	<b>8</b>
2.1.1 Öğrenme Düzeyleri .....	10
2.1.2 Öğrenme Seviyeleri.....	12
<b>2.2 Öğrenen Örgüt</b> .....	<b>15</b>
2.2.1 Öğrenen Örgütün Özellikleri .....	16
2.2.2 Öğrenen Örgüte Geçiş Aşamaları.....	18
2.2.3 Öğrenen Örgüt Disiplinleri .....	21
2.2.4 Öğrenen Örgüt Sisteminin Kurulması .....	27
2.2.5 Öğrenen Örgütlerle Geleneksel Örgütler Arasındaki Farklar .....	32
<b>2.3 Örgütsel Öğrenme</b> .....	<b>33</b>



2.3.1	Örgütsel Öğrenme Biçimleri .....	34
2.3.2	Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Unsurlar .....	37
2.3.3	Örgütsel Öğrenmenin Engelleri .....	43
2.3.4	Örgütsel Öğrenme Süreci.....	46
<b>2.4</b>	<b>Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi .....</b>	<b>51</b>
<b>3</b>	<b><i>ULUSAL YARGI AĞI BİLİŞİM SİSTEMİ</i> .....</b>	<b>56</b>
<b>3.1</b>	<b>Tarihçesi .....</b>	<b>57</b>
<b>3.2</b>	<b>Amacı .....</b>	<b>58</b>
<b>3.3</b>	<b>Hedefi .....</b>	<b>59</b>
<b>3.4</b>	<b>Aşamaları Ve Kapsamı.....</b>	<b>59</b>
3.4.1	Ulusal Yargı Ağı Projesi Merkez Aşaması (UYAP I) .....	60
3.4.2	Ulusal Yargı Ağı Projesi Taşra Aşaması (UYAP II).....	60
<b>3.5</b>	<b>Faydaları.....</b>	<b>63</b>
3.5.1	UYAP'ın Sağladığı Kolaylıklar.....	70
<b>3.6</b>	<b>Bilişim Ağları ve Donanım Alt Yapısı .....</b>	<b>74</b>
3.6.1	Bilişim Ağları .....	74
3.6.2	Donanım Alt Yapısı.....	77
<b>3.7</b>	<b>Entegrasyon Yapısı.....</b>	<b>77</b>
3.7.1	İç Entegrasyon .....	78
3.7.2	Dış Entegrasyon .....	78
<b>3.8</b>	<b>UYAP Hizmetleri .....</b>	<b>80</b>
3.8.1	Doküman Yönetim Sistemi.....	80
3.8.2	UYAP Kelime İşlemci .....	83
3.8.3	E-Posta ve Serbest Kürsü (Sanal Tartışma) .....	84
3.8.4	İnternet- İtranet.....	86
<b>3.9</b>	<b>UYAP Bilgi Güvenliği.....</b>	<b>87</b>
3.9.1	UYAP İç Güvenlik Sistemi .....	90
3.9.2	UYAP Dış Güvenlik Sistemi .....	93
3.9.3	UYAP Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi (BGYS) .....	94
3.9.4	Network Güvenlik Uygulamaları.....	95
3.9.5	Sistem Güvenlik Uygulamaları .....	98
<b>3.10</b>	<b>Yardım Masası .....</b>	<b>99</b>
3.10.1	Yardım Masasının Görevleri.....	100

3.10.2	Yardım Masasının Hedefleri.....	101
<b>3.11</b>	<b>UYAP Bilgi Sistemleri.....</b>	<b>101</b>
3.11.1	Vatandaş Bilgi Sistemi.....	101
3.11.2	Avukat Bilgi Sistemi.....	102
3.11.3	UYAP SMS Bilgi Sistemi.....	103
3.11.4	UYAP & 118 Rehberlik Hizmetleri İşbirliği.....	106
3.11.5	UYAP Mevzuat Bilgi Bankası.....	108
3.11.6	Uzaktan Eğitim.....	109
<b>3.12</b>	<b>UYAP Bilgi Sistemi Modülleri.....</b>	<b>112</b>
3.12.1	Cumhuriyet Başsavcılığı İşlemleri.....	112
3.12.2	Ceza Mahkemeleri İşlemleri.....	113
3.12.3	Ceza ve Tutukevleri İşlemleri.....	114
3.12.4	Hukuk Mahkemeleri İşlemleri.....	115
3.12.5	İdari Yargı İşlemleri.....	115
3.12.6	Adli Tıp Kurumu İşlemleri.....	116
<b>4</b>	<b>YÖNTEM.....</b>	<b>118</b>
4.1	Araştırma Modeli.....	118
4.2	Evren ve Örneklem.....	118
4.3	Verilerin Toplanması.....	118
4.4	Verilerin Analizi.....	120
<b>5</b>	<b>BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>122</b>
5.1	Araştırma Grubunun Demografik Değişkenler Açısından Dağılımı.....	122
5.2	UYAP Bilgi Sisteminin Örgütsel Öğrenme Sürecine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bulgular.....	124
5.3	UYAP Bilgi Sisteminin Bilgi Yönetimi Sürecine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bulgular.....	148
<b>6</b>	<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>160</b>
6.1	Sonuç.....	160
6.2	Öneriler.....	163
	<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>164</b>
	<b>EKLER.....</b>	<b>176</b>

ANKET SORULARI .....	176
----------------------	-----

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2-1: Öğrenen Örgütlerin Bilen, Anlayan ve Düşünen Örgütlerle Karşılaştırılması .....	21
Tablo 2-2: Geleneksel ve Öğrenen Örgütlerin Özellikleri.....	32
Tablo 4-1: Çalışmada İşe Koşulan Anket Bölümlerinin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	120
Tablo 4-2: KMO Değerleri ve Yorumları .....	120
Tablo 5-1 Araştırmaya Katılan Kullanıcıların Cinsiyet Dağılımı .....	122
Tablo 5-2: Araştırmaya Katılan Uzman Kullanıcıların Eğitim Durumu.....	122
Tablo 5-3: Araştırmaya Katılan Uzman Kullanıcıların Adalet Bakanlığında Çalışma Süreleri .....	123
Tablo 5-4: Araştırmaya Katılan Uzman Kullanıcıların Çalıştıkları Birim .....	123
Tablo 5-5: Araştırmaya Katılan Uzman Kullanıcıların Gün İçinde UYAP'ı Kullanma Süreleri .....	124
Tablo 5-6 Örgütsel Öğrenme Sorularına İlişkin Veriler .....	125
Tablo 5-7: UYAP Bilgi Sistemine Yönelik Örgütsel Öğrenme ile Kullanıcıların Cinsiyet Farklılaşmasına İlişkin Analiz Sonuçları .....	129
Tablo 5-8: UYAP Bilgi Sistemine Yönelik Örgütsel Öğrenme ile Kullanıcıların Eğitim Durumu Farklılaşmasına İlişkin Analiz Sonuçları.....	132
Tablo 5-9: UYAP Bilgi Sistemine Yönelik Örgütsel Öğrenme ile Kullanıcıların Adalet Bakanlığında Çalışma Sürelerinin Farklılaşmasına İlişkin Analiz Sonuçları.....	138
Tablo 5-10: UYAP Bilgi Sistemine Yönelik Örgütsel Öğrenme İle Kullanıcıların Çalıştığı Birimler Farklılaşmasına İlişkin Analiz Sonuçları.....	141
Tablo 5-11: UYAP Bilgi Sistemine Yönelik Örgütsel Öğrenme ile Kullanıcıların UYAP Kullanım Süreleri Farklılaşmasına İlişkin Analiz Sonuçları.....	144
Tablo 5-12: Bilgi Yönetimi Sorularına İlişkin Veriler .....	148
Tablo 5-13: UYAP Bilgi Sistemine Yönelik Bilgi Yönetimi ile Kullanıcıların Cinsiyet Farklılaşmasına İlişkin Analiz Sonuçları .....	150
Tablo 5-14: UYAP Bilgi Sistemine Yönelik Bilgi Yönetimi ile Kullanıcıların Eğitim Durumu Farklılaşmasına İlişkin Analiz Sonuçları.....	151
Tablo 5-15: UYAP Bilgi Sistemine Yönelik Örgütsel Öğrenme ile Kullanıcıların Adalet Bakanlığında Çalışma Sürelerinin Farklılaşmasına İlişkin Analiz Sonuçları.....	154
Tablo 5-16: UYAP Bilgi Sistemine Yönelik Bilgi Yönetimi ile Kullanıcıların Çalıştığı Birimler Farklılaşmasına İlişkin Analiz Sonuçları.....	155
Tablo 5-17: UYAP Bilgi Sistemine Yönelik Bilgi Yönetimi ile Kullanıcıların UYAP Kullanım Süreleri Farklılaşmasına İlişkin Analiz Sonuçları.....	157
Tablo 6-1: Cinsiyet Dağılımına İlişkin Farklılık .....	160
Tablo 6-2: Eğitim Durumu Dağılımına İlişkin Farklılık .....	161
Tablo 6-3: Adalet Bakanlığında Çalışma Süresi Dağılımına İlişkin Farklılık.....	162
Tablo 6-4: Çalıştığı Birim Dağılımına İlişkin Farklılık .....	162
Tablo 6-5: Gün İçinde UYAP Kullanım Süresi Dağılımına İlişkin Farklılık .....	163

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2-1: Öğrenen Organizasyonların Beş Disiplini .....	22
Şekil 2-2: Bilgi Alt Yapısında Örgütsel Öğrenme Süreci .....	53
Şekil 2-3: Örgütlerde Örgütsel Öğrenme Süreci .....	54
Şekil 3-1: UYAP Giriş Ekranı .....	57
Şekil 3-2: UYAP Projeleri .....	60
Şekil 3-3: UYAP'ın Fonksiyonel Kapsamı .....	62
Şekil 3-4: UYAP Geniş Alan Ağı Mimarisi .....	76
Şekil 3-5: Yerel Alan Ağı Fiziksel Bağlantısı.....	77
Şekil 3-6: UYAP Entegrasyon Yapısı (İç Entegrasyon) .....	78
Şekil 3-7: UYAP Entegrasyon Yapısı (Dış Entegrasyon) .....	80
Şekil 3-8: UYAP Kelime İşlemci-Ms Word Kelime İşlemci .....	84
Şekil 3-9: E-posta Giriş Ekranı .....	85
Şekil 3-10: Serbest Kürsü Ekranı.....	86
Şekil 3-11: Dış Güvenlik Sistemi .....	94
Şekil 3-12: UYAP Vatandaş Bilgi Sistemi Ekranı .....	102
Şekil 3-13: Avukat Bilgi Sistemi Ekranı .....	103
Şekil 3-14: UYAP SMS Bilgi Sistemi Ekranı .....	104
Şekil 3-15: UYAP Mevzuat Programı .....	108
Şekil 3-16: UYAP Uzaktan Eğitim Ekranı .....	110
Şekil 3-17: Örnek Eğitim Ekranı.....	111

## KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.e : Adı Geçen Eser

ABD : Ana Bilim Dalı

UYAP : Ulusal Yargı Ağı Bilişim Sistemi

vd : Ve Diğerleri

vb : Ve benzeri

# 1 GİRİŞ

## 1.1 Problem Durumu

Günümüzde, örgütlerin hayatta kalabilmek için, değişen çevre koşullarına en kısa zamanda uyum sağlamaları gerekmektedir. Değişime uyum sağlamak için değişik ve çok çeşitli çalışmalar yürütülür. Ama aslında değişime uyum sağlamanın anahtarı, bilgiye sahip olmaktan geçmektedir. İşte bu bilgi de ancak öğrenmeyle elde edilebilir. Örgütlerin değişen çevresel faktörlere uyum sağlayabilmeleri, hatta çevresel değişimleri önceden sezinleyip, yaratıcı davranabilmeleri için, bilgiyi yaratıp kullanmaları gerekmektedir. Yaşayan bir sistem olan örgütlerin hayatını sürdürmesi için öğrenmesi gerekmektedir. Öğrenme örgüt için vazgeçilmezdir. Örgüt çevresindeki değişimlerine adaptasyon gösterebilmek amacıyla bilgiler edinir ve edindiği bilgileri davranışlarına yansıtarak davranışlarında değişiklik gösterir.

Bu sistem içinde bireyler temel öğrenme kurumlarıdır, örgütsel dönüşümü sağlayacak öğrenmeyi meydana getirecek örgütsel biçimlerini bireyler yaratır. Başka bir ifadeyle örgütsel öğrenme, örgüt içindeki bireyler aracılığıyla öğrenmek anlamına gelir ve örgütler sadece bireyleri aracılığıyla öğrenirler. O halde karşımıza iki kavram çıkmaktadır: Bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme.

Bireysel öğrenme, davranış değişikliklerinin açıklanamadığı belirli bir durum karşısında veya tekrarlanan bir olayda gösterilen potansiyel davranış veya davranışlardaki değişimdir. Bu açıklamaya göre bireysel öğrenme, bireyin bilgiyi elde etmesini etkileyen var olan bilgi yollarını içine alan bilişsel yapıların, zekânın, kazanılan alışkanlıklar ve toplum tarafından yayılan bilgiyle oluşan deneyimlerin ve daha önce gelişen duruma özel ihtiyaç ve güdülerin bir fonksiyonu olarak tanımlanabilir (Bentürk, 2003:20).

Örgüt ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere bir arada çalışan insanları ifade eder. Örgütsel öğrenme, örgüt içindeki insanların yaptıkları işleri daha iyi anlamalarını ve sonuçta daha etkili olarak faaliyette bulunmalarını sağlamak için gerekli olan yeteneklerin geliştirilmesi ve bilginin elde edilmesi sürecidir (Barutçugil, 2002:150).

Bireyler gibi örgütler de öğrenme yeteneğine sahiptirler. Bireyler gibi örgütler de bilgi transfer etme, bilgi üretme ve yeni bilgiyi uygulama amacıyla davranışlarını

değiştirebilme yeteneğine sahip olabilirler. Örgütsel öğrenme, uzun vadede bilgiyi tutma, bilgi oluşumunu destekleme ve sürekli dönüşümü gerçekleştirme kapasitelerini sağlayacak sistemlerin yaratılmasını içerir (Aydınlı, 2005: 83).

Örgütsel öğrenme, “örgüt içindeki, bilgi ve değer sistemlerinin değişimi ve genişlemesi, sorun çözme ve eylem kapasitelerinin geliştirilmesi ve çalışanların ortak referans çerçevesinin değişimi” olarak tanımlanabilir. Örgütsel öğrenme, bilginin eğitim ve tecrübeyle kazanılmasından çok örgüt içinde davranış, değer ve normların birlikte geliştirilmesidir. Örgütsel öğrenme kolektif, tüm çalışanların aktif katılımını gerektiren bir süreçtir. Ortak deneyimlere, kararlara ve normlara dayalıdır. Bu şekilde oluşan kolektif değerler ve normlar, çalışan herkes tarafından paylaşılan bir hale gelir (Yazıcı, 2001:23).

Bir başka yönden küreselleşmenin yaşamımızı önemli bir şekilde etkilediği günümüzde, bilimsel araştırmalar sonucu elde edilen bilgiye bağlı olarak büyük bir teknolojik gelişme ve rekabet yaşanmaktadır. Bu teknolojilerden gerektiği şekilde ve amaca uygun olarak yararlanabilmek için, bilgiye büyük bir gereksinim duyulmaktadır. Örgütlerde amaca yönelik olarak kullanılacak bilgilerin toplanması depolanması ve kullanıma sunulması ancak etkin ve verimli bir bilgi yönetimi ile sağlanabilecektir. Günümüzde örgütlerde karşılaşılan değişik sorunları çözmek amacıyla ve bilgileri etkin kullanmak için bilişim sistemleri oluşturulmuştur.

Gelişen teknolojiye paralel olarak bilgiyi etkin kullanmak ve kamu yönetiminin daha etkin ve fonksiyonel bir hale getirilmesi için vatandaşlar ile devlet arasında ve aynı zamanda kamu kurum ve kuruluşları arasında bilgi ve iletişim teknolojilerinden daha fazla yararlanılması bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu konu son yıllarda “elektronik devlet” ya da “dijital devlet” adı altında gündemde bulunmaktadır. Elektronik devlet ya da kısaca “e-devlet” kavramı, vatandaşların ve aynı zamanda özel kurum ve kuruluşların kamu kurumlarıyla olan mal, hizmet ve bilgi alışverişi şeklindeki ilişki ve işlemlerinin bilgi ve iletişim teknolojilerinin yardımıyla elektronik ortamda gerçekleştirilmesidir. Bilginin araştırılması, seçilmesi, analizi ve paylaşımı için geliştirilecek teknolojilerin kamu görevlilerinin karar verme süreçlerini derinden etkilediği, bu teknolojilerin kullanımıyla birlikte, halk katılımı ve açık devlet kavramlarının mümkün kılınmıştır.



E-devlet uygulamalarından birisi olan UYAP ise, yargı birimlerinin ve Adalet Bakanlığının merkez birimlerinin iş süreçlerini hızlandıran, güvenilirliğini arttıran ve kurumu kâğıtsız ortama taşıyan bir yönetim bilişim sistemidir. UYAP, kullanıcılarının kıymetli vakitlerini bürokratik işlemlerden öte dikkatlerini asıl işlerine vermelerini, adaletin daha hızlı tecelli etmesinin sağlanmasını, dava masrafları ile yargı giderlerinin azaltılarak kadro açığından kaynaklanan yükü hafifletmek, personelin moralinin arttırmak ve kaynakları etkin bir şekilde kullanmak üzere geliştirilmiş olan bir projedir. UYAP Bilgi Sisteminin hedefi e-Dönüşüm ve e-Devlet sürecinde gerekli tüm teknolojik gelişmeleri kullanarak Adalet Bakanlığı teşkilatı, bağlı ve ilgili kuruluşları ile tüm yargı ve yargı destek birimlerinin, donanım ve yazılım olarak iç otomasyonunu ve benzer şekilde bilgi otomasyonu sistemlerini kurmuş kamu kurum ve kuruluşları ile entegrasyonunu (otomasyonu) sağlayarak e-Devlet yapısının adalet ayağını (e-Adaleti) oluşturmak ve kurumu kâğıtsız ofis ortamına taşımaktır.

Tüm bunlar göz önüne alınarak bilginin ve bilgi teknolojilerinin önemi ve özellikle örgütsel öğrenme sürecinde, bilgi teknolojileri ve bu kapsamda bilgi sistemleri kullanmanın, örgüt içinde ve dışında, bilgiyi üretme, kullanma, saklama, transfer etmede daha etkili bir performans gösterme açısından rolü ve bu kapsamda UYAP Bilgi Sistemine ve sistemin örgütsel öğrenme sürecine etkisi bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

## **1.2 Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı doğru ve tutarlı bilginin istenilen zamanda hızlı ve kolayca elde edilmesini ve paylaşımını sağlamak amacıyla oluşturulan Adalet Bakanlığı UYAP Bilgi Sisteminin, bilgiyi yaratma, saklama ve transfer etme açısından örgütsel öğrenme sürecine etkisini belirlemektir.

Araştırmanın amaca ulaşabilmesi için aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir.

H<sub>1</sub> Araştırmaya katılan kullanıcıların UYAP Bilgi Sisteminin örgütsel öğrenme sürecine etkisine ilişkin düşünceleri cinsiyet dağılımına göre farklılık göstermektedir.

- H<sub>2</sub> Araştırmaya katılan kullanıcıların UYAP Bilgi Sisteminin bilgi yönetimi sürecine etkisine ilişkin düşünceleri cinsiyet dağılımına göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>3</sub> Araştırmaya katılan kullanıcıların UYAP Bilgi Sisteminin örgütsel öğrenme sürecine etkisine ilişkin düşünceleri eğitim durumu dağılımına göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>4</sub> Araştırmaya katılan kullanıcıların UYAP Bilgi Sisteminin bilgi yönetimi sürecine etkisine ilişkin düşünceleri eğitim durumu dağılımına göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>5</sub> Araştırmaya katılan kullanıcıların UYAP Bilgi Sisteminin örgütsel öğrenme sürecine etkisine ilişkin düşünceleri Adalet Bakanlığında çalışma süresi dağılımına göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>6</sub> Araştırmaya katılan kullanıcıların UYAP Bilgi Sisteminin bilgi yönetimi sürecine etkisine ilişkin düşünceleri Adalet Bakanlığında çalışma süresi dağılımına göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>7</sub> Araştırmaya katılan kullanıcıların UYAP Bilgi Sisteminin örgütsel öğrenme sürecine etkisine ilişkin düşünceleri çalıştığı birim dağılımına göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>8</sub> Araştırmaya katılan kullanıcıların UYAP Bilgi Sisteminin bilgi yönetimi sürecine etkisine ilişkin düşünceleri çalıştığı birim dağılımına göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>9</sub> Araştırmaya katılan kullanıcıların UYAP Bilgi Sisteminin örgütsel öğrenme sürecine etkisine ilişkin düşünceleri gün içinde UYAP kullanım süresi dağılımına göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>10</sub> Araştırmaya katılan kullanıcıların UYAP Bilgi Sisteminin bilgi yönetimi sürecine etkisine ilişkin düşünceleri gün içinde UYAP kullanım süresi dağılımına göre farklılık göstermektedir.

### 1.3 Araştırmanın Önemi

Örgütsel öğrenme, örgütün bilgi tabanının değişmesi ve büyümesidir. Örgüt üyelerinin, neden-sonuç ilişkileri ve çevrenin bu ilişkiler üzerindeki etkileri açısından bilgilerini geliştirdikleri süreçtir (Akt. Avcı, 2005).

Dodgson, örgütsel öğrenmeyle ilgili daha kapsamlı, bilginin kullanımı ve çalışanların yeteneklerini esas alan şu tanımı yapmıştır: .Örgütsel öğrenme, örgütlerin bilgiyi yarattığı, bilgi tabanını arttırdığı, bilgiyi örgütlediği ve içselleştirdiği bir süreçtir. Örgütler öğrenmeyi, faaliyetlerinde ve kültüründe kullanarak, çalışanların becerilerini geliştirir ve örgütsel etkinliği artırır. Günümüzde, örgütlerin başarısında, örgütlerin diğerlerinden daha hızlı öğrenebilmesinde ve sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmasında, örgüt içerisindeki işgücünün becerisi önemlidir ve her geçen gün de bu önemi artmaktadır (Akt. Avcı, 2005).

Bilgi ve bilgi yönetiminin başarının temel dayanağı olduğu gerçeği bütün zamanlar için geçerli olmuştur. Ancak, günümüzde örgütsel yeteneklerin geliştirilmesinde, etkin karar süreçlerinin oluşturulmasında, ticarete konu olacak fırsatların ortaya çıkartılmasında, inovasyon yönetiminde, hataların elimine edilmesinde vs. bilgi yönetiminin rolü belirleyici bir konuma yükselmiştir. Onun için günümüz örgütleri yaşamlarını sürdürebilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için bütün süreçlerini ‘bilgi yönetimi’ ekseninde yeniden yapılandırma ihtiyacı duymaktadırlar. Bilgi yönetiminde iyi olmak için günümüz örgütleri arasında, bilgi üretme, elde etme ve transfer etmede bir yetkinlik geliştirme konusunda çok yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Aynı zamanda yeni bilgiyi rekabet avantajı yaratmaya dönüştürebilmek için örgütler davranışlarını, yapılarını, stillerini sürekli değiştirmekte, yenilemekte veya gözden geçirmektedirler. (Altay, 2006:82)

Özel kuruluşlar bilgiyi, rekabet amacıyla bir sermaye aracı olarak kullanırken kamu kurumları, hem değişen çevrenin ve teknolojinin gerisinde kalmamak hem de vatandaşlarına daha iyi hizmet verebilmek bununla birlikte çalışanların verimliliğini, iş tatminini arttırmak amacıyla kullanılmaktadır. Bu yüzden örgütsel performansın en üst düzeyde tutulması amacıyla bilgiyi elde etmek ve kullanmak yeterli değildir. Bilgi üretilmeli, kullanılmalı, gerektiğinde transfer edilmeli veya yeni bilgi üretmek için saklanmalıdır. Bütün bunlar da şüphesiz etkin bir bilgi yönetim süreciyle gerçekleştirilir.

Son yıllarda devlet ve özel sektörde belge akışının geçmiş yıllara göre önemli bir artış göstermesi, belgelerin depolanmasının ve ihtiyaç anında kullanılabilirliğinin karmaşık bir hal almasına sebep olmuştur. Bilişim teknolojilerinin hayatımızın her alanında karşımıza çıktığı ve özel sektörün teknolojik yeniliklere gereken önemi verip uyguladığı bu dönemde devlet hizmetlerinin de elektronik ortamda gerçekleştirilmesi bir ihtiyaç haline gelmiştir. Bunun sonucunda bilgi teknolojilerinin vazgeçilmez bir alanı olan interneti de etkin bir şekilde kullanarak e-devlet projeleri geliştirilmeye başlanmıştır (Gürsul ve Bayrakdar, 2009:1).

Adalet Bakanlığı da “e-devlet” sisteminin bir parçası olan e-Adalet sistemini Ulusal Yargı Ağı Projesi (UYAP) ile gerçekleştirmektedir. Bu proje, yargı güvenilirliğinin, doğruluğunun, bilgi paylaşımının, verimliliğinin, adalete ve etik değerlere uygunluğun en üst düzeyde sağlanmasını, kâğıtsız ofis ortamında işleyişin hızlandırılmasını, böylece, adaletin en doğru ve hızlı biçimde yerine getirilmesinin yanı sıra yurttaşın doğru ve güvenilir biçimde bilgilendirilmesiyle saydamlığın sağlanmasını da amaçlamaktadır (Köksal, 2008:7).

Gerek örgütsel öğrenme de gerekse bilgi sistemlerinde ortak payda bilgi ve bilginin etkili bir şekilde yönetilmesidir. Araştırmanın sonuçlandırılmasıyla bireyler özellikle Adalet Bakanlığı çalışanları ortak paydaları bilgi olan bu iki kavramdan birisi olan Bilgi Sistemlerinin Örgütsel Öğrenme sürecine etkisini, bu süreçteki önemini öğrenecekler ve bu etkinin kurumlarında nasıl karşılıklarına çıktıklarını kavrayacaklardır.

#### **1.4 Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma literatür taraması ve kullanılacak ölçekten elde edilecek verilerle sınırlıdır. Yine evren olarak sadece Adalet Bakanlığı uzman kullanıcılarının seçilmesi araştırmayı etkileyen diğer sınırlılıklardandır.

#### **1.5 Varsayımlar**

Araştırmaya katılan çalışanların, ankette yer alan soruları samimi ve tarafsız bir şekilde cevaplandıkları varsayılmıştır.

## 1.6 Tanımlar

**e-devlet:** Devletin vatandaşlara karşı yerine getirmekle yükümlü olduğu görev ve hizmetlerle vatandaşların devlete karşı olan görev ve hizmetlerinin karşılıklı olarak elektronik iletişim ve işlem ortamlarında kesintisiz ve güvenli olarak yürütülmesidir. (Türkiye Bilişim Şurası, 2002)

**e-dönüşüm:** Vatandaşlar, işletmeler ve kamu kesimi ile tüm toplumun bilgi toplumuna dönüşümünün uyum içinde ve bütünleşik bir yapıda yürütülmesini amaçlayan Türkiye bilgi toplumuna dönüşüm projesidir.

**Örgütsel Öğrenme:** Örgütsel öğrenme; örgütün işgücü becerisini kullanma yollarını geliştirerek, etkililik, bilgi ve kültür etrafında günlük işleri organize etme; öğrenmeye öncelik veren örgütlerdeki süreç, yeni etki-sonuç haritalarının benimsenmesi ve örgütsel problemlerin başarılı olarak ortaya konmasıdır (Töremen, 2001:7).

**Öğrenen Organizasyon:** İnsanların gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini sürekli arttırdıkları, yeni düşünce yapılarının beslendiği, ortak hayallerin serbestçe tartışıldığı, beraberce öğrenmenin sürekli uygulandığı bir ortamdır. (Ensari, 1998:100)

**UYAP:** Yargı birimlerinin ve Adalet Bakanlığının merkez birimlerinin iş süreçlerini hızlandırmayı, güvenilirliğini arttırmayı ve kurumu kâğıtsız ortama taşımayı hedefleyen bir yönetim bilgi sistemidir.

## 2 ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

### 2.1 Öğrenme

Öğrenme, “organizmanın çevreye uyum sağlama ve arzu edilen duruma erişebilmesi için yaşamı boyunca devam eden bir bilgi edinme süreci” olarak tanımlanabilir. Öğrenme, girdi, çıktı, dönüşüm süreci ve geri beslemesiyle bir sistem içinde gerçekleşir. Senge (2001), öğrenmeye davranışsal açıdan yaklaşarak öğrenme sonucunda davranış değişikliklerinin olması gerektiğini iddia etmektedir. O’na göre öğrenme kavramı çoğu zaman “bilgi edinme” olarak anlaşılmaktadır. Öğrenmek için edinilen bilgilerin davranışa dönüşmesi ve daha önce yapılamayan bir şeyin yapılabilir duruma gelmesi gerekmektedir (Özer, 2001; 119).

Öğrenmeyi; kişinin amaçlanan doğrultuda değişmesi olarak tanımlayabiliriz. Örneğin yöneticiye yeni teknik bilgi kazandırmayı amaçlayan bir yetiştirme programında, eğer programdan sonra yöneticinin bilgi düzeyinde arzulanan yönde bir değişme olmuşsa öğrenme gerçekleşmiştir denilebilir. Burada belirtilmesi gereken öğrenmenin kişisel olduğudur. Kişi arzulu olduğu (değişmeyi arzuladığı) ve değişim için hazır olduğu zaman öğrenme gerçekleşebilir. İşletme veya organizasyon ancak imkânları sağlayabilir veya ortamı hazırlayabilir. Ancak öğrenmek (değişmek) ancak kişinin kendisinin yapabileceği bir iştir (Koçel, 2003:24).

Öğrenme, insanların hayatlarının büyük bir bölümünü kapsayan ve doğumundan hayatının sonuna kadar devam eden; insanların, düşünce, davranış değişiminde etkili rol oynayarak hayatını sürdürmede etkili olan bir süreçtir. Öğrenme isteğinde, hayatta kalma mücadelesi önemli faktörlerden biri olmakla birlikte, en az onun kadar etkili faktörlerden biri de, kişilerin ihtiyaç duyduğu, Maslow’u ihtiyaçlar hiyerarşisinde de belirttiği, “kendilerini gerçekleştirme ve geliştirme” isteğidir. Öğrenme genel olarak, kişinin davranışlarında değişikliklere yol açan, yeni anlayış elde etmeyi sağlayan veya bilgilerin kazanılması süreci olarak da tanımlanabilir. Senge (2001:22-23), öğrenmeyi “zihniyet değişikliğiyle açıklamaktadır. Ona göre öğrenme bir zihniyet değişikliği olup, günlük anlamda bilgi edinmeden farklı, dünya ve onunla ilişkilerin yeniden kavranıldığı, bir olgudur. Senge, bu yüzden öğrenmeyi, kişinin mevcut anına kadar yapmak isteyip de yapamadığı bir şeyi yapabilir hale getiren davranış ve düşünce değişimlerinin tümü” olarak tanımlar (Senge, 2001:22-23).

Öğrenme genel olarak, “bireyin davranışlarında değişiklik yaratan, yeni bilgi ve anlayış elde etme süreci” veya “bilgi ve becerilerin kazanılması süreci” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda bilginin taşıdığı iki farklı anlam bulunmaktadır (Yazıcı, 2001:14):

- a) Beceri veya işin nasıl yapıldığının bilgisinin(know-how) elde edilmesi ve bunun sonucunda bir olayı gerçekleştirme yeteneği,
- b) İşin yapılması amacını belirten bilginin (know-why) elde edilmesi yani, bir tecrübe veya deneyin sonucunda oluşan sonucu anlama ve kavramlaştırma yeteneği.

Öğrenme bilim adamları tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Bunlardan: Piaget’ye göre öğrenme; “bireyin olgunlaşması ile birlikte edindiği tecrübelerin niteliğine bağlı olarak gerçekleşen bilişsel faaliyetlerdir” (Çam, 2002:26)

Eddie Obeng ise öğrenmeyi şöyle tanımlamaktadır; öğrenmek çevremizdeki dünyayı daha iyi anlamak ve gelecekte karşılaşılabileceğimiz sorunlara kendimizi daha iyi hazırlamamız için geçirdiğimiz aşamalı bir süreçtir. Bir konuyu bir kez öğrendiğimizde, öğrendiğimizi hatırlama ve uygulama bilinçli bir güç gerektirir. Bununla beraber, düşünceleri ve hareketleri birçok kere tekrarladıktan ve öğrendiklerimizi uyguladıktan sonra, ne yaptığımızı fark etmek ve ilk başta kullandığımız o yorucu ilerleme yöntemi ile düşünmek gittikçe zorlaşır. Öğrendiğimiz şey yavaş yavaş bilinçaltımıza yerleşir ve kendiliğinden yaptığımız veya düşündüğümüz bir alışkanlık haline gelir. ( Çam, 2002:27).

Öğrenmenin temel iki ögesi vardır;

- a) Tekrar veya yaşantı sonucu ortaya çıkan bir davranıştır.
- b) Davranışta bir değişikliktir. Bir davranış değişikliğinin öğrenme olabilmesi için belli ölçüde sürekliliğinin olması gerekir. (Sayan 2006, s.15)

Gelecekte en başarılı olacak birey ve kurumlar, en kolay ve hızlı öğrenenler olacaktır. Bugün, insan hali hazırda var olan bilgi ve deneyiminin ilerideki yıllarda da işine yarayacağını beklememelidir (Braham 1998:13).

Öğrenmenin amacı faydalı çıktılar elde etmektir. Öğrenme ihtiyacının genel açıklaması değişim zamanında geliştirilmiş uyum ve verimlilik gerekliliği olarak izah

edilmektedir (Dodgson, 1993:378). Bireyin öğrenme sürecinde, genel hatlarıyla aşağıda görülen önemli aşamalar yer almaktadır (Başaran, 1990:239):

- a) Bir konunun öğrenilebilmesi için, bireyin konuyu öğrenmesine yetecek kişilik özelliklerine sahip olması gereklidir. Bu durum bireyin öğrenmeye hazır bulunuşluğunu gösterir.
- b) Öğrenmeye hazır olan bireyin, öğrenmeyle ulaşacağı amacı benimseyerek, öğrenmeye istekli olması gerekir. Öğrenmeye istekli, hevesli, ilgili olması bireyin öğrenmeye güdülendiğini gösterir.
- c) Bireyin benimsediği amaca ulaşması için, gereken bilgi, beceri ve tutumu kazanması gerekir.
- d) Eylemlerin sonucunda elde edilen başarının ne oranda amacı gerçekleştirdiğinin bilmesine gereklilik vardır. Böylece birey, kendi ölçü ve değer duyguların göre, sonucu değerlendirir.
- e) Bireyin, eylemleri sonucunda kazandığı bilgi, beceri ve tutumlarını, gerektiğinde kullanmak üzere belleğinde saklaması beklenir. Öğrenilenleri unutmanın önlenmesi ya da unutmayı en aza indirmek için izlenecek yöntemlerin bilinmesi gerekir.
- f) Bir konuda öğrenilenlerin, başka bir konunun öğrenilmesine yardım etmesi umulur. Bireyin öğrendiklerinin başka alanlara nasıl geçiş yapacağını ortaya çıkarılması gerekir.

İşin esası daha akıllı, daha hızlı, daha üretken bir iş gücüne ihtiyaç duymamızdır. Bunu yaratmanın tek yolu yaşam boyu öğrenen insanlar ve öğrenen örgütler geliştirmekten geçmektedir (Argyris 2001:177).

### 2.1.1 Öğrenme Düzeyleri

Öğrenme insan hayatının vazgeçilmez parçalarından biridir. Örgüt içerisindeki bireyler, doğal olarak örgüt içerisinde öğrenmeye devam ederler. Örgüt çalışanları, işlerinin yanı sıra hikâyelerini paylaşmakta, tavsiyelerde bulunmakta, yeni teknolojilere adapte olup kullanmaya başlayan, özendikleri meslektaşlarının hareketlerini kopya etme eğilimi göstermektedirler. Değişime açık, genellikle sosyal, doğal olan ve iş hayatında gelişen bu öğrenmeye örgütsel öğrenme denir (Avcı 2005:38). Örgütsel öğrenmenin



gerçekleşmesi için öncelikle öğrenme birey bazında gerçekleşmekte daha sonra bireylerin bir araya gelerek oluşturduğu grupların öğrenmesi ile sonuçlanmaktadır. Öğrenmenin sonuçlarının anlaşılabilmesi için bireyler, gruplar ve örgüt arasındaki ilişkinin bilinmesi önem kazanmaktadır. Bu hiyerarşiye göre, öğrenme, bireysel, grup bazında ve örgütsel olmak üzere üç düzeyde gerçekleşmektedir (Avcı, 2005:38).

Öğrenme, kişisel düzeyde, grup düzeyinde ve örgüt düzeyinde olabilmektedir. Kişisel düzeyde öğrenme, bir insanın çevresine ait birikmiş veya yeni bilgilere, sezgileri veya bilişsel süreçleri kullanarak ulaşmasını, bunları algılayıp anlamasını, bunları yorumlamasını, bunlarla deneyimler oluşturmasını ve ulaştığı sonuçlara göre davranışlarını ayarlamasını ifade etmektedir. Dolayısıyla sezgi ve yorum kişisel bir olaydır. Bu nedenle, örgüt değil, örgüt adına kişiler sezgilemekte ve yorumlamaktadır (Koçel, 2003:9).

Öğrenmenin beş aşaması şu şekilde ele alınmaktadır (Töremen, 2001:3):

- a) **Bilinçsiz yetersizlik:** Bu aşamada birey bilmediğini bilmeme durumuyla karşı karşıyadır. Bilmediğinizi bilmediğiniz için bilmemekten dolayı huzursuzluk söz konusu değildir.
- b) **Bilinçli yetersizlik:** Bu aşamada bilmediğinin farkındadır. Bu durum bazen hayal kırıklığı, bazen de “bilmiyorum” kelimesini oldukça sık kullanılması zamanıdır. Birey, huzurlu bir cahillik aşamasından bir rahatsızlık huzursuzluk aşamasına gelmiştir.
- c) **Bilinçli yeterlilik:** Huzursuzluğun, yerini huzura bırakmaya başladığı bu durumda birey az stres, daha fazla keyif ve yeni öğrenilen bilgi ve becerilerden dolayı artan bir gurur sahibidir.
- d) **Bilinçsiz yeterlilik:** Sürekli deneme, öğrenen bireyi bu aşamaya getirir. Bu aşamada ne zaman hangi yöntemlerin kullanılacağı netlik kazanmış, beceri oldukça tanıdık hale gelmiştir.
- e) **Ustalık:** Bu aşamada bireyin öğrenme sürecinde ara sıra ani iniş çıkışlar olabilir. Yeni projelere başlar ve öğrenme başarısının getirdiği heyecanı duyar.

## 2.1.2 Öğrenme Seviyeleri

Öğrenme seviyeleri bireysel öğrenme, grup halinde öğrenme ve örgüt çapında öğrenme olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

### 2.1.2.1 Bireysel Öğrenme

Örgütler, bireylerden oluşan sistemlerdir, dolayısıyla bireyler örgütsel öğrenmede kilit role sahip elemanlar olmaktadır. Onların asıl görevleri, bilgiyi örgüt dışından örgüt içine taşımaktır. Fakat bilgiyi sadece örgüt içine getirmek veya örgüt içinde yeni bilgi yaratmak yeterli değildir. Bu bilgi, ancak tüm örgüt üyeler tarafından paylaşılıp, anlaşıldığında bir anlam taşır ve yeni bilginin dogmasına neden olur.

Rekabetin giderek yoğunlaştığı ve giderek daha karmaşık hale geldiği günümüzde şirketlere rekabet avantajı sağlayacak olan bilginin kaynağı bireylerdir. Yeni bilgi daima bireyle baslar. Bireysel öğrenme olmadan ne organizasyonel öğrenme ne de öğrenen organizasyonlar olabilir. Dolayısıyla bireysel öğrenme, öğrenen organizasyonların kalbidir. Ancak bireysel öğrenme, “organizasyonel öğrenme için yeterli değildir. Örgüt üyelerinin psikolojik ve moral güçlerinin artması, onların işbirliği yaptıkları diğer kimseleri ve bağlı buldukları işletme ortamını gerçekçi bir şekilde fark etmeleriyle mümkündür. Bunun için öncelikle kişilerin kendilerini fark etmeleri ve anlamaları gerekir. Daha sonra ise grubun diğer üyelerini ve çalışma ortamını fark etmeleri, problemleri teşhis etmeleri, çözüm yolları aramaları ve çözüm için işbirliği sağlama gibi başarı faktörlerine yönelmelidirler (Dinçer, 1994:27).

Bireysel öğrenme, bireyin bilgiyi elde edilmesini etkileyen bilişsel yapıların; zekâsının; tecrübesinin ve daha önce geliştirdiği, duruma özel ihtiyaç ve güdülerinin bir fonksiyonu olarak gerçekleşmektedir.

Bu kapsamda bireysel öğrenme, aşağıdaki bileşenleriyle tanımlanabilir (Probst vd., 1997:18).

- a) Bireysel düşünme,
- b) Kişisel tecrübeler,
- c) Bireysel ihtiyaçlar, güdüler, ilgiler ve değerler arasında ilişki kurmak,
- d) Farklı davranış değişimlerini ortaya koymak.

Bir kurumda öğrenen yapıya geçilecekse, bu yapının başlamasını sağlayacak, temeli oluşturacak en temel birim insan olduğu bilinmelidir. Bireysel öğrenmeye bakıldığında zihni model kavramıyla karşılaşılmaktadır. Zihni model insanların davranışlarını etkileyen sistematik yapıyı ifade etmektedir. Bireysel öğrenme için temel teşkil eden bu model tek döngülü ve çift döngülü olarak iki şekilde incelenir. Tek döngülü öğrenmede çevrenin zihinsel modelleri strateji, yapılandırma ve karar vermede önemli bir etkisi olduğu kabul edilir. Bu tip bir öğrenme modeliyle kişi strateji üretip bazı kararlar verecek çevredeki gelişmelere aksiyon geliştirebilecektir. Çift döngülü öğrenme ise meydana getirici öğrenmeyle eş değerdir. Bu öğrenme modeli olaylara odaklanarak olası değişimleri önceden tahmin edip aksiyon vermeyi destekler bir modeldir. Bu model tek döngülü öğrenme modeline göre daha fazla tercih edilir durumdadır (Alkan, 2004, web).

Bireysel düzeyde öğrenme, bir insanın çevresine ait birikmiş yeni bilgilere ve sezgilere bilişsel süreçleri kullanarak ulaşmasını, bunları algılayıp anlamasını bunları yorumlamasını, bunlarla tecrübeler yapmasını ve ulaştığı sonuçlara göre davranışlarını ayarlamasını ifade etmektedir (Koçel, 2003).

### **2.1.2.2 Takım (Grup) Halinde Öğrenme**

Bireysel öğrenme bir düzeyden sonra örgütün öğrenmesi için pek önemli değildir. Bireyler sürekli öğrenirlerken, bir öğrenen örgüt ortaya çıkmayabilir. Buna karşın takım halinde öğrenme, öğrenen örgütlerde kritik bir adımdır. Takım halinde öğrenme disiplini, örgüt bireylerinin iletişiminde önem taşıyan diyalog ve tartışma pratiklerinin tam olarak uygulanmasını gerektirir (Şimşek, 2005).

Ortak bir amaç için birlikte çalışan, çeşitli değer, görüş ve duygulan paylaşan topluluk, bir grubu veya takımı meydana getirir. Grupların en önemli özelliklerinden biri oluşturdukları sinerji ile birlikte ortaya çıkan dinamizmdir. Gruplar, bireyle örgüt arasındaki geçişi sağlayan önemli bir göreve sahiptir. Gruplar veya takımlar, kendi içlerinde ve örgüt içinde diğer gruplarla deneyimlerini paylaştıkça, yeni bilgiler ortaya çıkar. Grupların kendi içlerinde ve aralarında oluşturdukları dinamik özellikler sayesinde bilgi paylaşımı ve öğrenme ortamı gelişerek, örgüt bütününde öğrenmenin gerçekleşmesi sağlanabilecektir (Yazıcı, 2001:3).

Grup öğrenmesi, organizasyon üyeleri arasında dayanışma, diyalog ve tartışma ile kolektif zeka gibi bazı dinamikleri harekete geçirerek örgütsel öğrenmenin yerleşmesini sağlar (Özus, 2005:27). Grup öğrenmesi, bireylerin problem çözme becerilerini paylaşımlarına izin vermekte ve grupların performanslarını yükselterek sinerji yaratmalarına imkan sağlamaktadır. Toyota Motor Şirketi'nin, General Motors Şirketi'nin fabrikasını tekrar canlandırmak için takımlar kullanması ve takımların münferit bilgi, beceri ve kabiliyetlerini ortak bir havuzda toplayarak ortaya çıkan sinerjiyi maksimize etmesi, grup öğrenmesinin bir sonucudur (Torlak, 2008: 212).

Örgütsel öğrenmede, öğrenilenlerin uygulamaya geçirilmesi için grup çalışması gereklidir. Öğrenme sonucunda grup üyelerinin topladığı bilgiler, paylaşılan bir örgütsel hafızayı, birleştirilmiş çeşitli perspektifleri ortaya çıkarır. Sonuç olarak, karar verme ve tercihlerin belirlenmesinde modeller geliştirilmesine yardımcı olur (Salner, 1999).

### **2.1.2.3 Örgütlerde (Organizasyonlarda) Öğrenme**

Açık sistem düşüncesiyle birlikte canlı birer varlık olarak kabul edilen organizasyonların da öğrenebilecekleri, öğrenerek gelişebilecekleri kabul görmekte olan bir yaklaşımdır. Örgüt çapında öğrenme, bireylerin ve takımların duygularını, bilgilerini ve düşünsel modellerini paylaşması ve örgütün bilgiyi elde etme, kullanma ve yayma sürecini geliştirmesiyle gerçekleşebilir. Bu sinerji sonucu ortaya çıkan örgütsel öğrenme, gerek bireysel, gerekse grup halinde öğrenme sonuçlarının toplamından daha büyük bir çıktı yaratır (Yazıcı, 2001:4).

Öğrenme düzeylerinin bireysel ve grup düzeyinde öğrenmeden sonra gelen aşamasıdır. Örgütsel öğrenme, kişilerin ve grupların öğrendiklerinin iş ortamına aktarılmasını ile meydana gelmektedir. Bu bağlamda, bireysel öğrenme yetenekleri, örgütsel öğrenmenin, önemli, tamamlayıcı parçalarıdır ve örgütsel öğrenme, öğrenmeyi sağlayan birçok bireyce desteklenmektedir. Örgütsel düzeyde öğrenme, grup düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin, organizasyonun tamamı için geçerli sistem, yöntem ve prosedür, beklenen davranış kalıpları ve her isteyen kolayca ulaşabileceği ortak veri tabanlarına dönüştürülmesini ifade etmektedir. Bir organizasyonda, çalışanlar değişmesine rağmen organizasyonun yaşamını sürdürmesi buna örnek gösterilebilmektedir. Organizasyonlarda gerçekleşen değişimler, (küçük veya büyük,

formal veya informal, reorganizasyon ya da reengineering anlamında) organizasyonların öğrenmesinin bir sonucu olarak görülmektedir (Koçel, 2003)

Organizasyonun öğrenmesi konusundaki bu anlayış, organizasyon teorilerinde yer alan daha önceki yaklaşımlardan farklıdır. Daha önceki teoriler, bu olaya "eğitim-yetiştirme-training" olayı olarak bakarken; "öğrenen organizasyon" kavramını da içeren güncel yaklaşımların odak noktası "öğrenme" olaydır. Yani öğrenme, sadece formal eğitim programları ile gerçekleşmez. Öğrenme, kişiyi, sürekli arayış içine sevk edecek ve bulguları grup üyeleri ile paylaşacak; sonuçları, sorunların çözümünde kullanabileceği yöntem ve prosedürlerin yer aldığı bir ortamda gerçekleşecektir. Örgütsel öğrenme kapsamında, öğrenme bir yaşam tarzı olarak kabul edilmektedir. (a.g.e. 356)

Örgütsel öğrenme, örgütün ve çevresinin sürekli değişimini sağlar. Ancak değişim, kötü durumundan iyi duruma gelmek gibi, tek aşamalı değildir. Örgütsel öğrenmenin sonu yoktur. Çünkü örgütsel öğrenme, örgütü sürekli olarak daha iyi durumlara taşıyan ve sonu olmayan bir süreçtir (Doğan, 2010: 8). Örgütsel öğrenme sürecinde yöneticiler yapı ve kültür aracılığı ile öğrenmeyi teşvik ederler. Mekanik yapılarda süzmeye yönelik öğrenme desteklenirken, organik yapılarda araştırmacı ve keşfedici öğrenme desteklenmektedir. Örgütler her iki tür öğrenmenin avantajlarından faydalanmalıdırlar. Ayrıca problemlere ve fırsatlara referans olacak bir vizyon, değer ve norm inşasının önemi unutulmamalıdır (Torlak, 2008: 212-213).

Örgütler arası öğrenmeyi örgütsel yapı ve kültür belirler. Uyum sağlayıcı kültüre sahip organizasyonlar, örgütler arası ilişkileri ve bağlılıkları yönetmede yeni yaklaşım ve yöntemler geliştirirler. Stratejik işbirlikleri, öğrenmeyi teşvik edici araçlar olarak bu kapsamda değerlendirilmektedir (Torlak, 2008: 213).

## 2.2 Öğrenen Örgüt

Öğrenen örgüt yaklaşımı organizasyonlarda değişen ve gelişen çevreye uyum sağlama kabiliyetini artırma ihtiyacının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyaç çevreden sürekli bilgi toplayan, bilgiyi kendisi yaratan, bunları işleyip karar alma sürecinde kullanan, sahip olduğu bilgiyi paylaşan ve ihtiyaç duyduklarında kullanmak üzere saklayan örgütlerin oluşmasını sağlamıştır. Nitekim Garvin'de öğrenen örgütü

şöyle tanımlamıştır: “Öğrenen örgütler; bilginin yaratılması, elde edilmesi ve transferi konusunda uzmanlaşan, elde ettiği yeni bilgi ve anlayışlar doğrultusunda davranışlarını değiştiren örgütlerdir” (Garvin, 1993:80).

Öğrenen organizasyonlar beş ana faaliyette uzmandır (Garvin, 1993: 79):

- Sistematik problem çözme
- Yeni yaklaşımlarla deney yapma
- Kendi geçmiş deneyimlerinden öğrenme
- Diğerlerinin geçmiş deneyimlerinden ve iyi uygulamalarından öğrenme
- Bilgiyi organizasyonun tamamına çok hızlı bir şekilde transfer edebilme

Öğrenen örgüt; üyeleri için öğrenme imkanları sağlayan ve sürekli olarak kendini yenileyen ve dönüştüren örgüttür (Pedler vd., 1991: 1)

Öğrenen örgüt kavramı, bir işletmenin, sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunun değişen çevre koşullarına uymakta kullanılması, personelini geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen ve gelişen kendini yenileyen dinamik bir organizasyon olmasını ifade etmektedir (Koçel, 2003: 437)

Öğrenen organizasyonlarda kişiler gerçekten istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerinin durmadan genişletirler, buralarda yeni ve coşkun düşünme tarzları beslenir, kolektif özlemlere gem vurulmaz ve insanlar nasıl birlikte öğrenileceğini sürekli olarak öğrenirler. (Senge, 2001: 11).

Organizasyon bireylerinin yeni bilgilere sahip olmaları, bunu diğer bireylerle ve gruplarla paylaşmalarını ve organizasyonun bilgisi haline getirmelerini ayrıca organizasyonun karşılaşacağı sorunların çözümünde de kullanmalarını içerir. (Öneren, 2008:165)

### **2.2.1 Öğrenen Örgütün Özellikleri**

Öğrenen örgütler, çalışanları için öğrenmenin önemine ve sürekliliğine inanan, kurumsallaşmaya değer veren ve kendi geleceklerini yaratan örgütlerdir (Bakan, Karayılan 2004).

Öğrenen organizasyon bir yönetim modeli değil, bir yönetim anlayışı ya da yönetim felsefesidir. Öğrenen organizasyon terimi, eğitilmiş insanların oluşturduğu organizasyonu ve organizasyonun kendi gelişimini sağlayacak düzeye nasıl ulaşabileceğini sorgulayan bir terimdir. Öğrenen organizasyon anlayışı yarımın yönetiminde eğitilmiş insana daima kendini geliştirme, potansiyeline sahip organizasyonlar inşa etme yolunda ipuçları veren, insanın organizasyonla beraber nasıl öğrenebileceğini ve öğrenilmesi gerekenin nasıl öğrenileceğini gösteren bir yönetim çekirdeğidir (Gürsözlü, 2004, web).

Öğrenen örgüt aşağıdaki özellikleriyle diğerlerinden farklıdır:

- Öğrenme, insanların yaptıkları her şeyin içine dâhil edilmiştir: işe fazladan eklenen bir şey değil, aksine işin doğal bir parçasıdır.
- Öğrenme anlık bir olay değil, bir süreçtir.
- Tüm ilişkilerin temelinde işbirliği vardır.
- Bireyler kendileri gelişirken, kurumları da gelişir.
- Öğrenen örgütler yaratıcıdır; bireyler kurumu sürekli yeniden yaratırlar.
- Kurum kendi tecrübelerinden bir şeyler öğrenir; çalışanlar, kurumu etkililik, kalitenin yükseltilmesi ve yenilikler konusunda eğitirler.
- Öğrenen bir örgütün parçası olmak keyifli ve heyecan vericidir (Özden, 2002:127).
- Öğrenme, insanları yaptığı her şeyin içine eklemiştir.
- Öğretmek için öğrenme desteklenir ve çoğunlukla ödüllendirilir.
- Kurumumuz ekip çalışmasını, yaratıcılığı güçlendirmeyi ve kaliteyi destekler.
- Çalışanların kendi ihtiyaçları için doğru yolu seçeceklerine güvenir.
- Öğrenme; toplantıların çalışma gruplarının ve iş süreçlerinin içinde yer alır (Gürsözlü,2004 ).
- Öğrenen örgütlerde çalışanlar, hayatlarından daha fazla memnundurlar.
- Öğrenen örgütler, çalışanlara her şeyin iyiye gideceği umidini verir.
- Öğrenen örgütler, üretici düşünceler için uygun bir alan sunar.
- Öğrenen örgütler, yeni fikirlerle riske atılmada güvenli bir zemin sağlar.
- Öğrenen örgütte her bireyin görüşü, değerlendirmeye alınır.
- Öğrenen örgüt, sistem düşüncesini ortaya koyar (Töremen, 2001:45).

- Farklı departmanlardaki, farklı statülerdeki kişiler birlikte öğrenirler
- Öğrenmeyi geliştirmek için usta-çırak ilişkilerine önem verilir.
- Konumu ne olursa olsun her birey eşit öğrenme olanağına sahiptir.
- Hatalar öğrenme olanakları olarak değerlendirilir.

### **2.2.2 Öğrenen Örgüte Geçiş Aşamaları**

Organizasyonlar öğrenen organizasyon aşamasına gelmek için bir takım süreçlerden geçer. Bu süreçler farklı özelliklere sahiptirler.

Öğrenen örgütler doğuşunda, yönetim biliminde yaşanan bilgi birikiminin önemli bir yeri vardır. McGill ve Slocum yaptıkları çalışmalarda öğrenen örgütlerin gelişimini incelerken, yönetim bilimine paralel bir takım tespitlerde bulunmuşlar ve öğrenen örgütün gelişimini dört basamakta incelemişler ve bu basamakları; Bilen Örgütler, Anlayan Örgütler, Düşünen Örgütler ve Öğrenen Örgütler şeklinde ifade etmişlerdir (McGill ve Slocum, 1993: 67).

Öğrenen organizasyon yapısına geçiş süreçleri aşağıdaki gibi açıklanabilir.

#### **2.2.2.1 Bilen Örgütler**

Bilen organizasyonlar klasik yönetim anlayışının ortaya çıkardığı bir kavramdır. “Rasyonellik” ve “en iyi” anlayışı bilen organizasyonların özelliği haline gelmiştir. Çevrenin organizasyonu etkileme sansının düşük olduğu fikri hâkimdir. Yetkiler, üst kademe esas alınarak yukarıdan aşağıya doğru emir komuta zinciri şeklinde dağıtılmıştır (İstar, 2006:40).

Bilen örgütlerin en büyük özelliği, rasyonelliğe ve verimliliğe her şeyden çok önem vermiş olmalarıdır. Bu tür örgütler, ancak pazar koşullarının değişmediği ortamlarda başarılı olabilmektedirler. Yani bilen örgütler, öğrenmeye ihtiyaç duymadıkları oranda başarılı olabilmektedirler (McGill ve Slocum, 1993: 68).

Bilen organizasyonların temel özelliği çevrelerindeki değişime tepki olarak var olan ürün ve hizmetlere ekleme yapmalarıdır. Bu tür yapılarda yapılan yenilikler öğrenme sonucunda ortaya çıkmış ürünler değildir. Bu yüzden firmanın kanıtlanmış



çizgisiyle sınırlı kalan yenilikler, rekabet gücünü de sınırlamaktadır. Bilen organizasyonlardaki sıkı denetim, uyum gösterme konusundaki baskı, rutin davranışlar ve riskten kaçma eğilimi öğrenmeyi engelleyen en önemli faktörlerdir. (Sayan 2006:39).

### **2.2.2.2 Anlayan Örgütler**

Organizasyonlarda 1970'lerde yabancı rekabetin artması, tüketicilerin değişen talepleri ve teknolojiye yaşanan sürekli gelişme, işletmeleri en iyi tek bir yol arayışından farklı yönere doğru yönlendirmeye başlamıştır. 1980'lerde örgüt kültürü, işletmeleri yönlendiren temel faktör haline gelmeye başlamıştır. Örgüt kültürü ile birlikte örgütün önem verdiği temel değerler daha iyi anlaşılmaya başlanmıştır. Anlayan organizasyonların temel felsefesi, Şirket değerlerinin tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasını ve uygulanmasını sağlamak olmuştur (Öztürk, 2003:253)

Bu organizasyonlar olaylara “en iyi” açısından bakmayan, koşullara kişisel anlayış değer yargılarına bağlı olarak değişik “iyi”lerin olabileceğini vurgulayan organizasyonlardır (Koçel, 2003: 317).

Anlayan organizasyon bilen organizasyondan farklı olarak, insan unsuruna önem vermekte. Bu aşamada çalışanlar, sadece üretimin tamamlayıcı bir parçası olarak değil, insan olarak ön plandadır. Bu anlayışta insanları bir araya getirecek, işletmeye bağlayacak ve ait olma duygusunu verecek bir değerler bütünü oluşturulması (örgüt kültürü) gereği üzerinde durulmaktadır.

### **2.2.2.3 Düşünen Örgütler**

Bu örgütlerin temel yaklaşımı, yönetim tekniklerini, işletmelerin aksayan yönlerini düzeltici enstrümanlar olarak görmeleridir. Eğer işletme faaliyetlerinin herhangi bir yönünde bir aksama varsa, organizasyonlar bunları düzelterek, bir daha ortaya çıkmasını önleyecek önlemler almakta, bunun için gerekli modelleri ve sistemleri geliştirmektedirler. Düşünen organizasyonlar, iş problemlerinin çabuk teşhis edilmesi, analizinin yapılması, eyleme geçilmesi üzerinde yoğunlaşır ve yöneticilerini bu yönde eğitirler (Çam, 2002: 21).

Düşünen organizasyonlar, eğer işletmenin faaliyetlerinde herhangi bir aksaklık mevcut ise, bunu düzelterek bir daha ortaya çıkmamasını sağlayacak sistem ve modeller geliştirirler. Bu tarz organizasyonlar, problemlerin çabuk teşhis edilmesi ve analiz yapılarak harekete geçilmesi konusunda yöneticileri geliştirirler. Ancak tepkici bir çözüm yöntemi olduğu için daha önceden çıkabilecek sorunları tahmin ederek çözüm yollarını geliştirebilmeye uzak kaldığı için öğrenmeyi engelleyici bir niteliği mevcuttur (Sayan,2006:41).

Düşünen organizasyonlar sadece problemlerin belirlenmesi ve çözülmesi üzerinde odaklanmışlardır. Oysa önemli olan problemleri doğuran nedenlerin belirlenmesi ve onların giderilmeye çalışılmasıdır. Düşünen organizasyonların temel felsefesi "eğer bozursa hızlı bir şekilde onar, ama nedenler üzerinde düşünme" görüşüne dayanmaktadır (Koç, 2006:71)

#### **2.2.2.4 Öğrenen Örgütler**

Öğrenen örgütlerin temel felsefesi; çalışanlarından, müşterilerinden, tedarikçilerinden, satıcılarından, iş ortaklarından ve rakiplerinden öğrenebileceğinin en fazlasını öğrenebilmektedir. Örgüt her fırsatta öğrenme yollarını arar, müşterileri ile sürekli iletişim içinde bulunarak onlarla arasında bir öğrenme-öğretme ilişkisi geliştirir (McGill ve Slocum, 1993: 71-73).

Öğrenen organizasyonlar, deneyler yaparak sürekli gelişmeye açık olduklarından, değişime daha kolay uyum sağlayabilirler. Öğrenen organizasyonlar; bilen, anlayan ve düşünen organizasyonlarla karşılaştırıldıklarında, aralarındaki en büyük farklılık değişme yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır. Öğrenen organizasyonlar değişimi sürekli bir olgu olarak algılanmaktadır. Çünkü değişim öğrenmeyi yönlendiren veya gerçekleştiren temel girdidir. Değişim öğrenmek için yeni bir fırsat olarak değerlendirilir (Öztürk, 2003:54).

Töremen (2001) örgütlerin gelişim aşamalarını birbirleriyle kıyaslamış ve aşağıdaki tabloyu oluşturmuştur.

**Tablo 2-1: Öğrenen Örgütlerin Bilen, Anlayan ve Düşünen Örgütlerle Karşılaştırılması**

	<b>BİLEN</b>	<b>ANLAYAN</b>	<b>DÜŞÜNEN</b>	<b>ÖĞRENEN</b>
<b>FELSEFE</b>	Kendini en iyi tek yola adama Kestirilebilir Kontrol Etkili	Eylem ve Stratejiye rehberlik eden Kültürel değerlere adama Mitolojik yönetime inanma	Bir seri problem olarak örgüte bakış Uymazsa ileri gönder	Her örgütün gelişip büyümesini ve deneyimini inceleme ve nasıl deneyim sahibi olduğunu araştırma
<b>YÖNETİM</b>	Yönetim içinde kontrolü elde tutma	Açıklık, iletişim ve örgüt kültürünü güçlendirme	Problemleri belirleme ayırma, verileri düzenleyip çözümler sunma	Deneysellliği teşvik, incelemeyi kolaylaştırma
<b>UYGULAMA</b>	Kitaba uyma	-	Yapısal ihtilafları üretme	Bilgi hataları
<b>GÖREVLİLER</b>	Yönetimi izleme Sorgulama yapmama	Davranış rehberleri olarak değerleri ortak harekete geçirme	Programlı çözümleri kullanma	Bilgiyi kullanma ve coşkunluk Yapısal farklılık
<b>MÜŞTERİ</b>	Örgütsel değerleri olumlu görme	Çözülecek problem	Deneyim sağladığına inanma	Sürekli ve açık diyalog öğrenme-öğretme ilişkisi
<b>DEĞİŞİM</b>	Problem çözme programları her yerde deva olarak görülür	Yalnızca mitolojik yönetim varsayımları Çoğalma eğilimleri	Sürekli deneyim süreci	Deneyim ve inceleme

*Kaynak: Töremen (2001)*

### 2.2.3 Öğrenen Örgüt Disiplinleri

Peter Senge, Beşinci Disiplin adlı kitabında, öğrenen örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmelerinde rol oynayan ve bir örgütü öğrenen organizasyona dönüştüren beş disiplinden bahsetmiştir: Kişisel ustalık, zihinsel modeller, takım halinde öğrenme, paylaşılan vizyon ve sistem düşüncesidir. Sistem düşüncesi diğer dört disiplinin birbiri ile uyumlu olarak çalışmasını sağlayan aracı, bütünü görme sanatıdır. Örneğin sistem düşüncesi olmadan vizyon gelecek üzerine hayalperest resimler çizmekle kalır, ama buradan oraya gidebilmek için hakim olunması gereken güçleri anlamamıza yardım

etmez. Fakat sistem düşüncesi de potansiyelini gerçekleştirmek için paylaşılan vizyon oluşturma, düşünsel modeller, takım halinde öğrenme ve kişisel ustalık disiplinlerine ihtiyaç duyar (Senge, 2001:21)

Öğrenen organizasyonların bu beş disiplini arasındaki bağlantı şu şekilde kurulabilir: Bir öğrenen organizasyonda sistem düşüncesi, öncelikle takım halinde öğrenme disiplinini gerektirir. Takım halinde öğrenmenin gerçekleşebilmesi için çalışanların zihinsel modellerinin belirlenip, gerekiyorsa değiştirilmesi ve paylaşılması gereklidir. Öğrenme, bireysel, ekip ve örgütsel vizyonların paylaşılıp, uyumlaştırılması ile hızlanıp etkinlik kazanacaktır. Senge'ye göre, gerçek anlamda bir öğrenen organizasyon vizyonuna ulaşabilmek için bu beş disiplinin bir araya gelmesi oldukça önemlidir. Ancak, gerek bu disiplinlerin teker teker uygulanması ve gerekse bunların birbirleriyle bütünleştirilerek, sistem anlayışı çerçevesinde uygulanması oldukça zordur (Karabulut, 2010, web).



**Şekil 2-1: Öğrenen Organizasyonların Beş Disiplini**

(Kaynak: Karabulut, 2010)

### 2.2.3.1 *Kişisel Ustalık Disiplini*

Kişisel ustalık, kişisel görme ufkuna sürekli olarak açıklık kazandırma ve derinleştirme, enerjiyi odaklama, sabır geliştirme ve gerçekliği objektif olarak görme disiplini (Senge 2001:16).

Bireyin kişisel gelişimi ve gerekli yetkinliğe sahip olması, mesleki alanda da ilerlemesini sağlar. İnsanın kendini yetiştirmesi kişinin kendini bilmesi ve öğrenmesi ile

başlar. Öğrenme, doğumla başlayan ve ölümle de sona eren yaşam sürdürmenin temel ilkelerinden birisidir. Bireysel öğrenme, istediğimiz sonuçlara ulaşabilmek için davranışımızda ve eylemlerimizde herhangi bir değişikliği meydana getirebilmek için katlandığımız bilgi edinme faaliyetidir. Başka bir deyişle buna “Kişisel Yetkinliği” artırma diyebiliriz (Çam, 2002:71).

Bireyler becerilerini diğer insanların üzerinde kontrol kurmak, ayrıca organizasyon ve sistem üzerinde kontrol kurabilmek için geliştirmelidir. Bireyler kendi kişiliklerini, bilgi ve becerilerini yargılayarak kendilerini tanımalıdır. Bu ise ancak bireylerin başarmak istedikleri bazı hedeflerin olması ile harekete geçebilecek, özleştirici yeteneği olan bir kişilik kazanmasıyla mümkün olur (Çam, 2002:72)

Organizasyonlar çalışanları öğrenmeye başlamadan öğrenemez. Yüksek derecede kişisel hükmü olan kişi devamlı öğrenme modundadır. Amaçlarına ulaşmaya çalışırken bile deneyim ve bilgi edinmeye çalışır. Bunu hem kendisi için hem de şirketi için öğrenir ve sistem düşünürü olur. Sonuç olarak kendilerini bütüne daha bağlı hissederler. Bu gibi kişiler her aşamada organizasyona gerekli olan bireylerdir (Akt. Diker, 2007: 24).

### **2.2.3.2 Zihinsel Modeller Disiplini**

Zihni modeller, zihnimize iyice yer etmiş, kökleşmiş, varsayımlar, genellemeler hatta resimler ve imgeler olarak anlayışımızı ve eylemlerimizi etkilerler. Yani dünyayı nasıl gördüğümüzü etkilemekle kalmaz, aynı zamanda nasıl eyleme geçtiğimizi de belirlerler. Zihinsel modeller disiplini, insanların bu kalıplardan ve varsayımlardan kurtulmalarını sağlamaya yönelik disiplindir (Senge, 2001:16).

Zihni modelleri yönetme disiplininin öğrenen organizasyonların oluşumunda önemli bir rol taşımasının nedeni dünyanın nasıl islediği üzerine düşünme yollarımızı ortaya çıkarması, kontrol etmesi ve düzeltmesidir.

Bir organizasyonun zihni modellerle çalışma kapasitesini geliştirmek hem yeni becerilerin öğrenilmesini hem de bu becerilerin günlük pratikte yer almasını sağlayacak kurumsal yeniliklerin uygulanmasını gerektirir (Senge, 2001:205).

Örgütlerin öğrenen bir organizasyon olabilmeleri ve öğrenmeyi öğrenmeleri için, öncelikle düşünme modellerini değiştirmeleri yani düşünmeyi öğrenmeleri gerekir (Yazıcı, 2001:162).

### **2.2.3.3 Paylaşılan Vizyon Disiplini**

Paylaşılan bir vizyon, “Ne yaratmak istiyoruz?” sorusunun cevabıdır. Kişisel vizyonlar nasıl, kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimler ve imgelerse paylaşılan vizyonlarda aynı şekilde bir organizasyonun her tarafındaki insanların taşıdıkları resimlerdir. Bir vizyon; aynı örgütte çalışan iki kişi aynı resme sahipse, ve bu resmi tek başına değil de, ancak ikisinin bir arada edinmesi düşüncesine bağlı iseler, gerçekten paylaşılmış olur. (Senge, 2001:227)

Paylaşılan vizyon, öğrenen organizasyon için hayati bir önem taşır, çünkü öğrenme için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar, başkalarına uymayı öğrenmek vizyon olmadan mümkün olsa da yaratıcı öğrenme ancak insanların kendileri için derinden önem taşıyan bir şeyi başarmak için çaba göstermeleri halinde gerçekleşir. (Senge:227).

Vizyonlar, açıklık, heves, iletişim ve bağlanmayı arttırma yönünde pekiştirici bir sürecin sayesinde yaygınlaşırlar. İnsanlar konuştuğunda, vizyonlar açıklık kazanır. Açıklık kazandıkça da, vizyonun sağlayacağı yararları duyulan heves de artar (Senge:248).

Paylaşılan vizyon, örgütün öğrenmesi için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar. Ancak gerçek şekilde paylaşılan bir vizyon kişilerin etkin bir şekilde öğrenmelerini sağlayabilir. Çünkü paylaşılan bir vizyon, birçok insanın gerçekten bağlı olduğu bir vizyondur. O, kişilerin kendi kişisel vizyonlarını yansıtır. Paylaşılan vizyon sayesinde insanlar zorlamayla değil, kendi istedikleri için gerçekten inandıkları için öğrenirler (Yazıcı, 2001).

### **2.2.3.4 Takım Halinde Öğrenme Disiplini**

Örgütlerin günümüzde karşılaştıkları problemler, tek tek çalışanların çözebilecekleri boyutların çok ötesindedir. Bu karmaşık sistemlerdeki sorunların

çözümü ancak bilgili insanlardan oluşan grupların ortak zekası ile çözülebilir. Çünkü takımlarda, ortak zeka düzeyini, çalışanların sahip oldukları zeka düzeyinin üzerine çıkartacak sinerjik bir etki bulunmaktadır. O halde örgütlerin öğrenmesi, takımların öğrenmesine bağlıdır (Yazıcı, 2001).

Takım halinde öğrenme, paylaşılan vizyon ve bireysel vizyonun birbiriyle uyumu üzerinde kurulan, takımın hizalanma ve hedefe ulaşma kapasitesini geliştirme amacı güden bir öğrenme sürecidir (Senge, 2001:257).

Takım halinde öğrenme bireysel öğrenmeyi takım enerjisi haline getirerek birlikte öğrenme disiplini içinde diyalog tekniğinin kullanılmasını gerektiriyor. Bu tekniğin amacı bireysel akıl yürütmenin ortaya konulmasına gerçek anlamda empati kurulmasına ve birlikte düşünme alışkanlığının gelişmesini sağlayarak hiç kimsenin tek başına oluşturamayacağı kadar iyi bir görüş ortaya çıkarmaktadır (Çam, 2002:43).

Takımlar öğrendiğinde, hızlı gelişir ve olağanüstü sonuçlar elde ederler. Takım halinde öğrenme disiplini diyalog ile başlar. Bu, takımın bireylerinin varsayımlarını askıya alıp, gerçek bir birlikte düşünme eylemine girme kapasitesidir (a.g.e.:77).

Eğer bir takım hizalanırsa, bir yön ortaklığı ortaya çıkar ve bireylerin enerjileri birbirleriyle uyum içine girer. Daha az enerji ziyan olur, gerçek manasıyla bir sinerji gelişir. Ortada bir amaç ortaklığı, paylaşılan bir vizyon ve birbirlerinin çabasını tamamlama yönünde bir anlayış vardır. Bireyler kendi kişisel vizyonlarını daha büyük takım vizyonları uğruna feda etmezler, daha ziyade paylaşılan vizyon, kişisel vizyonların bir uzantısı haline gelir.

Takım halinde öğrenmede varsayımlar veya önyargılar bir kenara bırakılır. Yukarıda da ifade edildiği üzere takım halinde öğrenme disiplini, bir takımın öğrenme ve sonuçlara ulaşmak için harcadığı enerjinin aynı yöne yönlendirilmesi sürecidir. Ortak bir vizyon geliştirmek ve kişisel ustalık, takım halinde öğrenmenin temel unsurlarıdır. (Senge,2001:257).

Takımlar öğrendiğinde, hızlı gelişir ve önemli sonuçlar elde ederler. Takım halinde öğrenme disiplini iletişim ile başlar. Bunun anlamı, takımın bireylerinin varsayımlarını askıya alıp, gerçek bir birlikte düşünme eylemine girmeleri demektir (Pekel, 2007:11).

### 2.2.3.5 *Sistem Düşüncesi Disiplini*

Sistem düşüncesi, kavramsal bir çerçeve, bir bilgi bütünü ve araçlar topluluğu olup son 50 yıl içinde geliştirilmiştir. Birbirinden ayrı ve bağımsız gibi görünen olayları bir bütün olarak, aralarındaki neden-sonuç ilişkilerini göstererek, daha açık bir biçimde görme olanağı verir ve bunların en etkili şekilde nasıl değiştirilebileceğinin kavranmasına yardımcı olur (Senge, 2001:15).

Beş disiplinin bir arada gelişmesi hayati önem taşır. Yeni araçları birbiriyle bütünleştirme onların her birini ayrı ayrı uygulamaktan daha zordur. Ama bu çabanın karşılığı çok büyük olacaktır. Bu yüzden sistem düşüncesi beşinci disiplini oluşturur. O disiplinleri birbiriyle kaynaştıran, onları tutarlı bir teori ve pratik bütünü olarak birleştiren disiplindir. Sistem düşüncesi öbür disiplinlerin her birini güçlendirerek bize bütünün parçalarının toplamından daha fazlası olduğunu sürekli hatırlatır (a.g.e.:20).

Yukarıda da bahsedildiği gibi sistem düşüncesi bir bütünü oluşturan parçaların birbiriyle entegrasyonunu sağlar. Senge'ye göre de sistem düşüncesi, bir bütünü görme disiplini. Sistem düşüncesinde olaylar doğrusal değil, bir döngü içinde birbirini etkilemektedir. Sistem düşüncesi disiplinin özü, karşılıklı ilişkileri ve değişim süreçlerini kavramaktır (a.g.e.:84).

Sistem düşüncesi Senge'ye göre aslında beşinci disiplini oluşturmaktadır. O, disiplinleri birbiriyle kaynaştıran, onları tutarlı bir teori ve pratik bütünü olarak birleştiren disiplindir. Sistem düşüncesi, diğer disiplinlerin her birini güçlendiren sinerjik etkiyle, bütünün, parçalarının toplamından daha fazla olduğunu gösterir (a.g.e.:20).

Bilindiği gibi, tüm organizasyonlar birer açık sistemdir. Onları oluşturan her bir alt sistem diğerlerine işlevsel olarak bağlıdır. Bu nedenle bir alt sistemde meydana gelecek değişim, diğerlerini işlevsel olarak etkileyerek, sistemin bütünü, örgütü değişime zorlar. Burada vurgulanmak istenen, öğrenme ve gelişmenin alt sistemler düzeyinde değil, örgüt genelindeki değişim sorunlarını göz önünde bulundurarak değerlendirilmesidir (Braham 1998:13)

Öğrenen organizasyonların bu beş disiplini arasındaki bağlantı şu şekilde kurulabilir: Bir öğrenen organizasyonda sistem düşüncesi, öncelikle takım halinde öğrenme disiplini gerektirir. Takım halinde öğrenmenin gerçekleşebilmesi için



çalışanların zihinsel modellerinin belirlenip, gerekiyorsa değiştirilmesi ve paylaşılması gereklidir. Öğrenme, bireysel, ekip ve örgütsel vizyonların paylaşılıp, uyumlaştırılması ile hızlanıp etkinlik kazanacaktır. Senge'ye göre, gerçek anlamda bir öğrenen organizasyon vizyonuna ulaşabilmek için bu beş disiplinin bir araya gelmesi oldukça önemlidir. Ancak, gerek bu disiplinlerin teker teker uygulanması ve gerekse bunların birbirleriyle bütünleştirilerek, sistem anlayışı çerçevesinde uygulanması oldukça zordur.

#### **2.2.4 Öğrenen Örgüt Sisteminin Kurulması**

Öğrenen organizasyonlar kendilerini yaşayan bir sistem olarak algırlar. Her bölüm başka bir bölümle bağlantılıdır. Yaşayan bir organizmada olduğu gibi, dengeyi sürdürmek için çok büyük bir baskı vardır. Eğer bir bölümü değiştirmeye kalkarsanız, sistemin diğer bölümlere dengeyi yeniden sağlamak için ortak bir çaba gösterecektir. Ancak değişim bir kez gerçekleştikten sonra tüm sistemi etkileyecektir (Braham, 1998:11)

Öğrenen örgüt sisteminin kurulması birçok alanda değişimi gerektirir. Bunlar, güçlü bir liderlik, vizyon, takım temelli yapı, personeli güçlendirme, bilgi teknolojileri, katılımcı bir strateji ve organizasyon kültürüdür.

##### **2.2.4.1 Liderlik**

Öğrenen bir topluluk yaratmak, bir vizyon oluşturmaya ve vizyonuyla mevcut gerçeklik arasındaki uçurum konusunda diyalog başlatmaya hazır, öğrenmeye meraklı ve yaratıcı bir liderle başlar. Bir sonraki adım ise, öğrenmeyi besleyen, insanların yeni fikirleri denemesine açık, elverişli, onların bilgi ve becerilerini geliştiren bir ortam yaratmaktır. Lider bütün bu yol boyunca öğrenme sürecinin, değişen tutumların, davranışların ve iş süreçlerinin gözeticisidir (Rosen, 1998:217).

Öğrenen organizasyonlarda öğrenmenin gerçekleştirilmesi ve bu konuda ortaya çıkan sorunların giderilmesinde lidere büyük görevler düşmektedir. Bu tür bir organizasyonda liderin temel görevi, en genel şekliyle öğrenmeyi bir örgüt kültürü haline getirmek bireylerin, takımların ve tüm organizasyonun öğrenmeye, araştırmaya ve yeniliklere daha olumlu bakmasını sağlamaktır. Öğrenen organizasyonların

oluşturulması ve yönetiminde liderlerin izlemesi gereken yolları ve temel sorumluluklarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Güney, 2001:477)

- Yeniliklerin gerçekleştirilmesini sağlayacak titiz standartlar oluşturmak.
- Çalışanların hatalarından ders almasını teşvik etmek ve motivasyon tekniklerini kullanmak.
- Çalışanların yaptıkları işe bütünsel yaklaşımlarını sağlayarak, yeni ve yaratıcı fikirler geliştirme konusunda desteklemek.
- Öğrenen organizasyonlar için gerekli olan takım çalışması ve işbirliğini teşvik etmek.
- Yetki devri ile çalışanların yeni görevler üstlenmesini sağlamak.
- Bilginin oluşturulması ve paylaşılmasını kolaylaştırmak ve ihtiyaç duyan kişinin bilgiye rahatça ulaşmasını sağlamak.

#### **2.2.4.2 Vizyon Oluşturma**

Bir işletmede vizyon yaratılması sürecinde, ele alınması gereken iki konu vardır. İlki, işletmenin değişmesine ve büyümesine yardımcı olan bir vizyon oluşturabilecek lidere veya liderler grubuna sahip olmak, ikincisi ise vizyonun paylaşılmasını sağlamaktır (Senge, 2001: 236)

Vizyon, öğrenen organizasyon olabilme yolunda işletmenin yapmak istediklerinin somut bir ifadesidir. Bu nedenledir ki olabildiğince açık, belirgin ve herkes tarafından anlaşılabilir nitelikte olmalıdır. Mantıklı bir vizyon oluşturulmamış ise, dönüşüm çabası kolaylıkla, örgütü yanlış yöne götürecektir ya da hiçbir yere götürmeyecek bir dizi karışık ve yetersiz projeye dönüşebilecektir.

#### **2.2.4.3 Organizasyonel Yapının Yeniden Dizayını**

Modern örgütlerin 2000'li yıllara en önde girebilmek için, kısa vadeli planlar yerine uzun vadeli planlar üzerinde yoğunlaşmaları, sonuçlar yerine süreçlere önem vermeleri gerekmektedir. 1900'lü yıllardan itibaren uygulanmaya çalışılan sürece ve örgüt yapısına uygun yaklaşımlar öğrenen organizasyon, değişim mühendisliği,

personeli güçlendirme vb. kavramları ortaya çıkarmıştır. Ayrıca işletme içi kaynakların koordinasyonu, takım çalışması, yetki ve sorumluluk gibi faktörlerin bu örgütsel yaklaşımlarla ele alınması günümüz işletmelerinde rekabet avantajı sağlamaktadır (Ersen,1997:45).

Bugün firmalar, üretkenliği işgücünün ve makinelerin yönlendirdiği bir işletmeden ziyade, bilginin en önemli üretim kaynağı olduğu, bütün birim yapılarının bilgiye yöneldiği bir işletmeye dönüşmüştür. Bu yeni işletme ihtiyaçlarına eski organizasyonel yapıların cevap verebilmesi mümkün değildir. Bugünün organizasyon yapısı, senfoni orkestrası, futbol takımı ya da hastane modelidir. Yani uzmanlarla en üst düzeydeki yönetici arasında hiçbir aracı yoktur. Organizasyon tamamen yataydır (Akt. Çam, 2002:119)

Günümüzde öğrenen organizasyon olma, birçok büyük işletmenin daha esnek ve değişim gereksinimlerine uygun cevap veren yapı ve sistemleri geliştirme girişimleri nedeniyle yönetim teorisindeki en gözde konulardan biri olmuştur.

Öğrenen organizasyonların yapısal özelliklerinin başında “organik yapının” çeşitli tasarım biçimleri ile uygulanması gelmektedir. Her düzeydeki birey ve takımların güçlendirilmesi ile açık haberleşme ve serbest bilgi paylaşımı organik yapıya işlerlik kazandıracak temel süreçleri oluşturmaktadır. Öğrenen organizasyonu yansıtan diğer yapısal özellikler ise, kendine özgü anlamı ile strateji ve örgütsel öğrenmeye hız ve yaygınlık kazandıracak olan bilgi teknolojileri alt yapısıdır (Pınar, 2007:103).

#### **2.2.4.4 Bilgi Teknolojileri**

Öğrenen organizasyonlar bilgi teknolojisindeki gelişmelerin açık haberleşme ve bilgi paylaşımına getirdiği kolaylıklardan üst düzeyde yararlanmaktadır. Bilgi teknolojileri, bilgileri paylaşma ve tarafların karşılıklı olarak birbirlerinin farkında olmaları bakımından öğrenen organizasyonlara büyük kolaylık sağlamaktadır. Burada önemli olan bilgisayarları uzman olarak değil yardımcı araçlar olarak görmektir. Bilgisayarları uzaman olarak görmek, organizasyonların temel kaynağı olan insan unsurunun ikinci plana atılmasına ve yaratıcılığın sınırlandırılmasına neden olacaktır.

İşletme içinde kullanılan bilgisayar ve enformasyon teknolojileri öğrenmede önemli katkılar sağlamaktadır. Enformasyon teknolojilerinin kullanılmasıyla insanların birbirleriyle olan iletişimleri kolaylaşmış, bilginin bir yerden başka bir yere taşınması sorunu ortadan kalkmıştır. Tüm çalışanların bilgiye istedikleri şekilde ulaşmaları, yeni bilgilerin paylaşılmasını kolaylaştırmış ve bölümler arasındaki engelleri ortadan kaldırmıştır. Bilginin paylaşımının doğurduğu sinerjik etkiyle, yeni fikir ve buluşların doğması kolaylaşmış, bu da işletmelerin "rekabet üstü" olmalarında, yani rekabetin boyutlarını değiştirmelerinde önemli bir gelişme sağlamıştır (Yazıcı, 2001:137).

Bilgi ve haberleşme teknolojisindeki gelişmeler, işbirliği içinde bulunan işletmeler içinde ve birbirleri arasında örgütsel öğrenmeyi ve şebeke yapılarını desteklemek için gereksinim duyulan alt yapıyı oluşturmada temel rol oynamıştır. Bilginin yaratılması, depolanması, paylaşılması ve transferinde yardımcı olan haberleşme kanal ve ortamları öğrenen organizasyonların oluşumunun ayrılmaz bir parçalarıdır (Pınar, 2007:110).

#### **2.2.4.5 Strateji**

Öğrenen organizasyonlar, yöneticilerin planlar geliştirmesini ve sürekli olarak onların bu planlara uyum göstermelerini öngörür. Firmanın hedefine ulaşabilmesi için yöneticilerin yeni anlayışlar kazanmaları gerekir. Yöneticilerin yönetirken, belli bir amaç doğrultusunda bir yönetim anlayışına sahip olmaları gerekir ( Akt.Çam, 2002)

Öğrenmenin stratejik önemi, deneyimleri, sonuçları, hataları, bilgiyi ve fikirleri paylaşmakla yaratılacak pozitif sinerjiden kaynaklanmaktadır. Öğrenmeye stratejik önem veren organizasyonlarda öğrenme, herhangi bir yöntemin çok ötesinde bir felsefe bir davranışsal yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Bu organizasyonlar bütün Organizasyonel düzeylerinde kullandıkları eğitim, geliştirme ve öğrenme araç ve yöntemleri ile elde edilen sonuç ve değerlerin, çalışanlar ve birimler arasında aktarılmasıyla birleştirme gereğini vurgulamaktadır. Buna göre “öğrenme kazanılması gereken bir yetkinliktir”. İşletme yönetici ve çalışanlarını uzmanlık temelli bir yaklaşımdan çok, bir öneri ve işbirliği üslubuyla çalışmaya teşvik eder. Bu şekilde öğrenmeyi öğrenmek bütün faaliyetler için temel olmaktadır (Düren, 2002:131)

#### **2.2.4.6 Organizasyon Kültürünün Değişimi**

Dış çevre şartlarının her gün değişiyor olması, yöneticilerin işletmelerin amacına ulaşabilmesi için gereken her şeyi değiştirmek zorunda oldukları gerçeğini bilmelerini gerektirmektedir. Uzun süre yaşamını devam ettirme ve bu süre içinde başarılı olma amacını güden işletmelerin iç ve dış etkiler sonucu teknolojilerinde, örgüt yapılarında ve yönetimlerinde, faaliyet alanlarında ve sunulan ürün veya hizmetlerindeki farklılaşmalar, örgütün resmi yapısının yanı sıra, çalışanların sayılarını da değiştirmektedir. Ayrıca sayılan tüm bu gelişmeler, değerler ve sembollerden oluşan örgüt kültürünün de değişmesini kaçınılmaz kılmaktadır (Gülgün, 1998)

Bir organizasyonun kültürü, nasıl çalışacakları, nasıl davranacakları, nasıl düşünecekleri konusunda çalışanlarına hem yol gösterir hem de bu yolla onların davranışlarını kontrol altında tutar. Değişim, bireylerde strese neden olduğu için; kültür kolay değişmez. Ancak; öğrenen organizasyonların temelinde öğrenme olduğundan ve öğrenmenin kaçınılmaz sonucu da gelişme ve değişme olduğundan; öğrenen organizasyonların kültürünün temelinde de öğrenme ile gelişme ve değişmeye açıklık olmak zorundadır. Bunun yanında; açıklık, işbirliği ve paylaşım da öğrenen organizasyonların kültürü içerisinde yer alması gereken öğelerdir (Ünal, 2006:33).

#### **2.2.4.7 Personeli Güçlendirme**

Güçlendirme, çalışanlara istenilen sonuca ulaşma ve karar alma becerilerini geliştirebilmeleri için bilgi, imkan, bağımsızlığın verilmesi ile yaratıcılık ve yetkilerinin çözülmesidir. Güçlendirmede çalışanın davranışları gelişirken, geleneksel yönetimde çalışanların sınırlandırılmasına sadık kalınmaktadır. Güçlendirme iş gruplarına katılım, iş zenginleştirme, kalite çemberleri ve kendi kendini yöneten çalışma takımlarında karar alma yetkisi, eğitim ve bilginin kullanımını ifade etmektedir. Öyle ki güçlendirilmiş çalışanlar yakından nezaret olmadan işlerini yapabilmektedirler.

Öğrenen organizasyonlarda bir yöneticinin gücünün, öncelikli kaynağı çalışanlardır, maliyetlerin düşürülmesi değil. Öğrenmeyi benimsemiş işletmeler, profesyonel gelişim, çalışanlara sağlanan fırsatlar, eğitim programlarına yatırılan zaman ve paralar kadar, iyi çalışma koşulları, çalışana iyi muamele ve rekabet edebilir ücretlerin gerekliliğine de inanırlar (Akt.Tuna, Çakırer 2008:265).

### 2.2.5 Öğrenen Örgütlerle Geleneksel Örgütler Arasındaki Farklar

Geleneksel organizasyonlar, insanların davranışlarını denetleyen yönetim sistemleri gerektirirken, öğrenen organizasyonlar düşünmenin niteliğini, derinlemesine düşünme ve takım halinde öğrenme kapasitesini ve karmaşık iş konuları hakkında ortak görüş ve ortak anlayış geliştirme yeteneğini artırmaya yatırım yapar. Bu yetenekler, öğrenen organizasyonların hem lokal olarak hem de hiyerarşik olarak daha iyi koordine olmalarını sağlar (Senge, 2001:313).

Öğrenen organizasyon; geleneksel organizasyonlardan farklı olarak, kurumların sürekli olarak yaşadıkları olaylardan çıkarabildikleri sonuçlar ile çevre şartlarına kendilerini uydurabilmeleri, personellerini çevre şartlarına göre geliştirici bir sistem kurabilmeleri ve bu sistem sayesinde sürekli gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir örgüt olmasını ifade etmektedir. Öğrenen organizasyonların diğer organizasyonlardan farkları aşağıdaki gibidir (Tüz, 2001):

- Öğrenme olayı insanların yaptıkları her şeyin içine dâhil edilmiştir.
- Öğrenme anlık bir olay değil bir süreçtir.
- Bireyler kendilerini değiştirirken kurumlarını da değiştirirler.
- Kurum kendisinden de bir şeyler öğrenir. Çalışanlar kurumu yenilikler konusunda eğitirler.
- Öğrenen organizasyonlar da bireyler yaratıcıdır bireyler kurumu yeniden yapılandırır.
- Öğrenen organizasyonların bir parçası olmak bireylere keyif verir.

**Tablo 2-2: Geleneksel ve Öğrenen Örgütlerin Özellikleri**

FAKTÖRLER	GELENEKSEL ÖRGÜT	ÖĞRENEN ÖRGÜT
<b>Geleneksel Yönelme</b>	Vizyon, tepe yönetim tarafından önceden belirlenir. Açık, kapsamlı stratejik vizyon yol gösterir.	Birçok yeni yönetim kademesinin katkısı sonucu ortaya çıkar. Paylaşılmış bir vizyon vardır, tepe yönetimi bu vizyonu sürdürür ve geliştirir.
<b>Düşünce Üretimi</b>	Tepe yönetimi ne yapılacağına karar verir. Örgüt çalışanları buna göre hareket eder.	Fikirlerin üretimi, tasarımı ve uygulanması örgütün tüm çalışanlarının katkısıyla belirlenir.
<b>Örgütsel Düşünme</b>	Her kişi, kendi işinden sorumludur ve birey yeteneğini geliştirmeye odaklanmaktadır.	Çalışanlar birbirlerinin işlerinden bağlantılı ve birbirini etkileyecek şekilde düşünmekte, algılamaktadır.

**Tablo 2-2'nin devamı**

<b>Çatışma Çözümü</b>	Çatışmalar güç kullanımı, hiyerarşik etki veya baskı yoluyla çözülmektedir.	Çatışmalar, örgüt çalışanların ortak çabası, işbirliği ve ekip halinde öğrenmeden yararlanılarak çözülür.
<b>Liderlik ve Motivasyon</b>	Liderin rolü, örgüt vizyonunu tayin etmek, ödül ve ceza vermek, işgören faaliyetlerine ilişkin ayrıntılı kontrolü sürdürmektedir.	Liderin rolü, paylaşılmış bir vizyon inşa etmek, katılımı teşvik etmek, yetki devri ve karizmatik liderlikten yararlanarak girişimin her düzeyinde etkin karar vermeyi teşvik etmektedir.

*Kaynak: Fred Luthans 1995:45 -Akt. Çoban 2006*

### 2.3 Örgütsel Öğrenme

Örgütler canlı birer sistemdir. Bir örgütün yaşayabilmesi için, çevresinde olup bitenlerden haberdar olması ve onda meydana gelebilecek değişikliklere uyum sağlama esnekliğine sahip olması gerekmektedir. İnsan beyninin çevredeki değişimlere göre vücudu ayarladığı gibi organizasyonların da değişen şartlara kendilerini adapte etmeleri gerekmektedir. Kendisini çevresinden soyutlayan organizasyonların yaşama şansları giderek azalmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri, sürekli gelişip büyüebilmeleri ve rekabetçi avantajlarını kaybetmemeleri için, sürekli olarak öğrenmeleri gerekmektedir (Koç, 2006:46).

Bilgi ve tecrübe sonucu davranışta meydana gelen kalıcı değişim öğrenmenin en basit ve yaygın tanımıdır. Öğrenmeyi bir süreç olarak tanımlamak istersek; kuramsal düşüncelerden uygulama ve tecrübelerden elde edilen bilgilerle insan inançlarını, değerlerini, tutum ve davranışlarını değiştirme sürecidir diyebiliriz (Eren, 2004:598)

Örgütsel öğrenme, örgüt içindeki insanların yaptıkları işleri daha iyi anlamalarını ve sonuçta daha etkili olarak faaliyette bulunmalarını sağlamak için gerekli olan yeteneklerin geliştirilmesi ve bilginin elde edilmesi sürecidir (Barutçugil, 2002:150).

Örgütsel öğrenme, daha iyi bilgi ve anlayış yoluyla örgütsel hareketlerin geliştirilmesi sürecidir (Fiol ve Lyles, 1985: 803).

Örgütsel öğrenme, örgüt çalışanlarına sürekli olarak memnuniyet verecek şekilde, örgütün devamlı olarak değişimini öngören bir yönetim anlayışıyla birey, grup ve sistem düzeyinde öğrenme işlemlerinin bilinçli kullanımınıdır (Dixon, 1999:6).

Örgütsel öğrenme, örgüt içindeki bilgi ve değer sistemlerinin değişimi ve genişlemesi; sorun çözme ve eylem kapasitelerinin geliştirilmesi ve çalışanların ortak referans çerçevesinin değişimidir (Probst ve Büchel, 1997: 19).

Örgütsel öğrenme, kolektif bir öğrenme sürecinden meydana gelen örgütsel davranışın değişimidir (Akt. Yılmaz, 2008:76).

Örgütsel öğrenme, örgütün ve çevresinin sürekli değişimini sağlar. Ancak değişim, kötü durumundan iyi duruma gelmek gibi, tek aşamalı değildir. Örgütsel öğrenmenin sonu yoktur. Çünkü örgütsel öğrenme, örgütü sürekli olarak daha iyi durumlara taşıyan ve sonu olmayan bir süreçtir. Nasıl her sonuç yeni bir problemi doğuruyorsa, örgütsel sorunlara getirilen çözümler de bir süre sonra yeni sorunların meydana gelmesine neden olacaktır. Örgütsel öğrenmenin temel özelliği, sadece kendisini ve çevresini yenilemesi veya değiştirebilmesi değil, bu değişimin sürekliliğini sağlayabilmesidir (Doğan, 2010:8).

### **2.3.1 Örgütsel Öğrenme Biçimleri**

Örgütler, hızla değişen çevrede, tek bir yöntemle bilgi elde etmezler. Örgütler, farklı durumlarda problemlerin çözümünü geçerli kılan, iç ve dış kaynaklardan yararlanırlar.

Örgütlerin öğrenmeleri birbirlerinden farklıdır. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi esnasında, örgütteki herkesin ve örgütle ilgili diğer paydaşların katılımı söz konusudur. Örgütsel öğrenmenin örgütlerde gerçekleşmesi; geçmişten ve hatalardan öğrenme; müşterilerden öğrenme; rakiplerden öğrenme; birlikte öğrenmeyi öğrenme ve deneyerek öğrenme olmak üzere beş şekilde olmaktadır.



### **2.3.1.1 Geçmişten ve Hatalardan Öğrenmek**

Örgütler ve bireyler genelde benzer görevleri tekrarlayarak kendi performanslarını geliştirirler. Geçmiş deneme yanılmalarla ilişkili başarı ve başarısızlıklara bağlı olarak örgütsel seçimler gerçekleştirirler. Örgütsel değişim deneyimlerin yorumlanmasına bağlı olarak rutinlerin güncellenmesi sonucu oluşan temel bir öğrenme sürecidir.

Geçmişte yapılan etkinlikler, bugün için örgütün ve çalışanların faaliyetlerle ilgili yararlanabilecekleri hakkında önemli bilgiler sunmaktadır. Geçmişte ve bugün yapılan etkinliklerin neler olduğunun, ne şekilde yürütüldüğünün ve ne tür sonuçlara ulaşıldığının bilinmesi ve çalışanların bu bilgilere ulaşabilmesi için örgütsel belleğin oluşturulması gerekir. Belge, bilgi ve enformasyon yönetimi sistemi ve/veya uygulaması örgütsel belleğin oluşturulması yönünde atılan adımların en önemlilerindedir. Bu yönetim sistemleriyle belgelerin, bilgilerin ve enformasyonun güvenli, hızlı, erişilebilir ve aradığında rahatlıkla bulunabilecek bir şekilde düzenlenilmesi sağlanmaktadır. Dolayısıyla bu sistemlerle belgeler ve bilgiler yardımıyla geçmişten ve hatalardan öğrenme olanağı da sağlanabilmektedir (Yılmaz, 2008:99).

Geçmişteki başarılar ve başarısızlıklar örgütler için önemli öğrenme fırsatlarıdır, tecrübe ile sabitlenmiş oldukları için olumlu yada olumsuz olsun, akılda kalıcıdır. Bu sebeple örgütler düzenli olarak başarılarını ve başarısızlıklarını gözden geçirmeli, sistematik bir biçimde değerlendirmeli ve çıkarılan dersleri tüm çalışanların ulaşabileceği bir şekilde depolamalıdır (İstar, 2006:39).

### **2.3.1.2 Müşterilerden Öğrenmek**

Müşterilerden öğrenmek, gerçekte işletmelerin değer vermeleri gereken en önemli öğrenme stratejilerinden biridir. Ürün veya hizmetin son kullanıcısı durumunda bulunan müşteri, üründen beklentilerini en somut biçimde ortaya koyabilecek kişidir. Benzer şekilde, ürün veya hizmeti kullanan müşteriler, onları en objektif biçimde değerlendirecek ve eleştiri yapabilecek kişilerdir. Dolayısıyla müşterileri işletmenin entelektüel bir kaynağı olarak değerlendirmek ve bilgi ve tecrübelerinden yararlanmak, işletmelerin öğrenme stratejilerinin özünde bulunmalıdır (Koç, 2006:60).

Müşterilerden aşağıdaki konular hakkında bilgi alınabilir (Pınar, 1999:59):

- İşletmenin mevcut ürünleri hakkındaki fikirler
- İşletmenin rakipleriyle ilgili görüşlerinin araştırılması
- Müşteri tercihlerindeki değişimlerin izlenmesi
- Ürün ile ilgili hizmet beklentilerinin ve kullanım biçimine yönelik geri beslemelerin gerçekleştirilmesi ve anlaşılması.

Günümüzün yoğun rekabet ortamında, işletmeler için piyasada kalabilmenin temel şartı, müşteri odaklı bir yönetim stratejisinin uygulanmasıdır.. Hatta günümüzün her yönden hızla gelişen pazar ortamında, müşteri ihtiyaçlarının bir defa belirlenmesi ve ona göre hizmet sunulması yeterli olmamaktadır. Çünkü müşteri ihtiyaçları sürekli değişiklik gösterir. Bu bağlamda, müşterilerin geçmişte memnun edilmiş olmaları gelecekte de memnun olacakları anlamına gelmemektedir. Dolayısıyla, müşteri ihtiyaçlarının gelecekte karşılanabilmesi, alışkanlık ve tercihlerdeki değişikliklerin, bu ihtiyaçları karşılamaya dönük teknolojik gelişmelerin, rakiplerin rekabet stratejisinin ve diğer faktörlerdeki olası değişikliklerin, dikkatle ve sürekli olarak tahmin edilmesini ve bunlara uygun hizmet ve süreçlerin geliştirilmesini gerektirmektedir (Aydemir, 2000:33).

### **2.3.1.3 Başkalarından Öğrenmek (Kıyaslama-Benchmarking)**

Kıyaslama (Benchmarking), bir işletmenin, iyileşme amacıyla, alanlarında en iyi uygulamalara sahip olmalarıyla tanınmış diğer işletmelerin; ürünlerini, hizmetlerini veya iş süreçlerini değerlendirmek ve onlardan öğrenebilmek için kullandığı sürekli, sistematik ve planlı bir süreçtir (Koç, 2006:60)

Öğrenmenin en iyi yollarından biri diğerlerinin neler yaptığına bakıp, başarılarını örnek almaktır. Kıyaslama (benchmarking) bu anlamda kurumlara yeni bakış açıları kazanmaları ve yaratıcı düşünceleri harekete geçirmeleri için iyi bir araç olacaktır. Benchmarking, en iyi uygulamaların belirlenmesini, analiz edilmesini, uyarlanmasını ve uygulanmasını sağlayan sürekli bir araştırma ve öğrenme deneyimidir (Susan vd, 2000). Kısacası kıyaslama gözlem, değerlendirme ve karşılaştırmaya dayalı bir örgütsel öğrenme yöntemidir.

### 2.3.1.4 Birlikte Öğrenme

Öğrenen organizasyonlar, çalışanlarının bilgiyi örgüt içinde herkes ile paylaşması sonucu öğrenen, organizasyonlardır.

Örgütü oluşturan, devamlılığını ve işlerliğini sağlayan en önemli unsurlardan biri örgüt çalışanlarıdır. Çalışanların sürekli öğrenmesi, öğrendiklerini örgütün ortak belleğine aktararak diğeriyle paylaşması, örgütün öğrenen örgüt olmasına önemli katkıda bulunur; çünkü çalışanlar farklı bilgi ve deneyimlere sahiptirler, bilgilerini ve deneyimlerini paylaşıp yeni bilgilerin yaratılmasını sağlayarak bireysel ve örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır (Yılmaz, 2008:98).

### 2.3.2 Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Unsurlar

Örgütsel kültür (inançlar, ideolojiler, değerler ve normlar) ve kaynakların miktarı (para, personel ve zaman) da kaliteyi ve kaliteli öğrenmeyi belirler. Örgütsel öğrenme süreci, örgütün sahip olduğu ya da içinde bulunduğu iç ve dış çevrede ortaya çıkan ve örgütü dolaylı ya da doğrudan etkileyen olumlu ya da olumsuz baskıcı unsurlardan etkilenmektedir. Öğrenmenin örgütsel olabilmesi için, örgütün ihtiyacını karşılayacak bilgilere sahip olunması gerekmektedir. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için ise, örgütsel katılımın ve tekrarın olması önemli bir koşuldur. Öğrenmenin anlamlı iş ortamıyla ilişkili olması, kolayca uygulanabilmesi ve geribildirim alınabilmesi de önem taşımaktadır. Sahip olunan bilgilerin eylemlerle ilişkilendirilememesi, bilginin bireyler veya gruplar (birimler) arasında paylaşılmaması veya gereksiz bilgilerin ayıklanmaması nedeniyle ortaya çıkan bilgi fazlalığı örgütsel öğrenmeyi olumsuz etkilemektedir (Yılmaz, 2008:102-103).

Dört bağlamsal faktör örgütte öğrenmenin meydana gelme ya da etkin olma olasılığını etkiler bunlar; ortak kültürün öğrenmeye olanak sağlayarak yardım etmesi, eksenliğe izin veren strateji, hem yenilikçiliğe hem de yeni kavrayışlara izin veren örgütsel yapı ve çevre. Bu faktörler öğrenmeyle dairesel bir ilişkiye sahiptir. Bu nedenle bu faktörler öğrenmeyi yaratır, güçlendirirler ve aynı zamanda öğrenme tarafından da yaratılırlar (Akt.Yılmaz, 2008:103).

Aşağıdaki başlıklarda örgütsel öğrenmeyi etkileyen unsurlar üzerinde durulmuştur. Bu başlıklar örgütsel öğrenmeyi geliştiren ve kalıcılığını sağlayan unsurlar arasında yer almaktadır.

### **2.3.2.1 Örgüt Kültürü**

Örgütsel kültür, bir örgütün sahip olduğu ve üyeleri tarafından paylaşılan o örgüte has varsayımlar, değerler ve normlar bütünüdür.

Öğrenen örgüt, sürekli olarak yeni bilgiler elde eden ve bu bilgileri geliştirerek etkinliklerini bu yeni bilgilere göre biçimlendirme yeteneğine sahip olan ve böylelikle sürekli gelişmeyi sağlayarak rekabet avantajı yakalamayı amaç edinen örgüt demektir. Bu amaca ulaşılması örgütte köklü davranış değişimlerini getirecek bir anlayışı gerekli kılmaktadır. Öğrenen örgütlerde yer alan kendine özgü kültürel koşullar, bu anlayışın belirleyicisi ve yaratıcısı olarak etkilerini öğrenen örgütün tüm unsurlarına ve işleyişlerine yansıtırlar (Pınar, 1999: 37).

Örgüt kültürü çalışanların örgüt amacı ve vizyonu etrafında toplanmasını, ortak amaç için çabalarını birleştirerek çalışmalarını sağlar. Öğrenmeye verilen önem örgüt kültürü sayesinde çalışanlara aktarılır, bu bir değer haline getirilir ve çeşitli motivasyon araçlarıyla bu değere bağlılık sağlanır (İstar, 2006:27).

Örgütün sahip olduğu, üyelerince benimsenen ortak inançları, varsayımları, normları ve ideolojileri içeren kültür, örgütsel öğrenmeyi doğrudan etkilemektedir. Kültür olgusu örgütün öğrenmesine, onu norm veya ideoloji kalıbına sokarak şekil verdiği gibi, öğrenme de kültürün gerektiğinde yeni şekil almasına, hatta kimi zaman öğrenmeyle elde edilen yeni kavrayışlar sonucunda yeni normların veya yeni ideolojilerin benimsenmesine de yol açmaktadır. Dolayısıyla örgütsel öğrenme ve örgütsel kültür kavramları birbirlerini etkileyen ve iç içe girmiş iki olgu olarak örgütün yaşamını ve faaliyetlerini etkilemektedir (Yılmaz, 2008:106).

Öğrenen organizasyon olmak isteyen bir organizasyon stratejisinde örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesini sağlayacak tedbirleri almalı ve bunları yaparken örgütün kültürünü de göz önünde bulundurmalıdır. Bireylerin tüm yaşamları boyunca

öğrenmeye devam etmesi gibi, öğrenen organizasyonda sürekli işleme sürecinde olan dinamik bir iştir (Pekel 2007:72).

### **2.3.2.2 Strateji**

Sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme gibi kavramlara karşılık gelen strateji, örgüt ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek örgütün istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin belirlenmesi, örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesidir. Strateji, sürekli değişen, belirsiz ve buna bağlı olarak da riskli bir çevrede örgüte bir yön ve istikrar kazandıracaktır. Stratejisi belli olmayan örgütlerin başarıyı yakalayabilmesi zordur. Bu bakımdan, örgütlerin başarısızlığının temelinde strateji yokluğunun, yanlışlığının veya yanlış uygulamasının var olduğunu söylemek mümkündür (Dinçer, 1992:7)

Örgütün stratejik durumu, onun öğrenme kapasitesini belirlemektedir. Strateji, hedefleri ve stratejiyi uygulamak için gerekli faaliyetleri belirler. Strateji, örgütün çevreyi anlama yeteneğini geliştirir. Böylece daha farklı düşünme ve karar verme seçenekleri sunar (Akt.Yazıcı, 2001:135).

Örgütün belirlemiş olduğu strateji örgütün öğrenme ve değişen çevreye uyum sağlama yeteneğini de etkiler. Örgütün izlediği strateji örgütün öğrenme yeteneğini etkilediği gibi, örgütsel öğrenmenin de örgütün stratejisini etkilemesi kaçınılmazdır. Yine benimsenen strateji, örgütün yürüttüğü ve yürüteceği etkinliklere yönelik olup, bu etkinliklere bir biçim ve yön vererek, istenilen ve beklenen şekilde gelişmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda strateji, örgütsel bir etkinlik olan örgütsel öğrenmeye de biçim vermektedir. Strateji sadece örgütte varılmak istenen hedeflere belirlenen ölçüler çerçevesinde ulaşmayı başarmakla kalmayıp, aynı zamanda var olan ve yürütülen örgütsel öğrenme sürecini, yeni girişimlerde çalışanlara tanıtmayı da olanaklı kılar (Yılmaz, 2008:107).

### **2.3.2.3 Örgüt Yapısı**

Örgüt yapısının düzenlenmesinde, örgüt kültürü, strateji ve çevre gibi faktörler önemli rol oynasalar da, örgüt yapısını esas belirleyen, bu faktörlerden öğrenilenlerdir.

Merkezi, mekanik yapılar, öğrenmeye daha kapalıdırlar ve geçmiş davranışların tekrarına yönelik davranışlarda bulunurlar. Organik, daha merkezkaç yapılarda ise esnek davranış ve düşünme biçimlerine önem verilir (Yazıcı, 2001:136).

Öğrenen örgüt yapıları, çalışanların katılım olanaklarını arttıran göreceli düz yönetsel bir hiyerarşiye sahiptir. Üyeler ve çalışanlar, örgütü etkileyen önemli konularda karar verme yetkisine sahiptir. Böyle örgütlerde örgütsel öğrenme için önem taşıyan kişisel ustalık ve yeterliliğe sahip bireylerin yetiştirilmesine çalışılır (Balay vd, 2004: 17).

Bir örgütteki örgütsel öğrenme anlayışı ve öğrenen örgüt olma çabası, doğal olarak o örgütün yapısını, işleyişini ve sistemini doğrudan etkilemektedir. Öğrenen bir örgütte örgüt yapısı, çalışanların gelişimine açıktır ve ayrıca örgütün değişimlere karşı esnek olmasını sağlayacak bir şekildedir. Sonuç olarak örgütün öğrenmeye açık esnek bir yapıda ya da öğrenmeye karşı katı bir yapıda olması örgütün öğrenen örgüt olma ya da olmama niteliğini ve eylemini doğrudan etkilemektedir (Yılmaz, 2008:109).

Öğrenen organizasyonların örgüt yapıları ancak katılımcı, organik, karar verme süreçlerinde fikir birliğine dayalı, çalışanların hareketlerini kısıtlamayan, onları özgür, korkusuzca ve limitsiz bir biçimde düşünmeye yönlendiren yapılar olduklarında etkinlik kazanacaklardır. Bunu sağlamada en önemli rol ise, daha ileride incelenecek olan liderlere düşmektedir (Koç, 2006:63).

#### **2.3.2.4 Çevresel Faktörler**

Örgütün iç veya dış çevresi, örgütün uyum sağlama yeteneğinden çok daha hızlı bir şekilde değişiyorsa, öğrenme daha zor gerçekleşir. Bunun tersi olarak, eğer örgütün iç ve dış çevresi çok statik ise, örgütün öğrenme sansı da azalmaktadır. Bu durumda da işletmenin çevresinden öğrenme sansı ortadan kalkmaktadır Dolayısıyla öğrenme, bu iki uç arasında sağlanacak gerilimle gerçekleşecektir. Öğrenmenin gerçekleşmesi için belirli bir miktar gerilim gerekmektedir. Dinamik çevre şartları, öğrenen organizasyonlar için bir yarım sa veya kendini rakipleriyle ölçme fırsatı yaratır ve böylece yeni öğrenme olanakları ortaya çıkar (Koç, 2006:63).

Öğrenen örgüt anlayışına göre çevrede ortaya çıkan koşullara uyum sağlamanın yolu sürekli öğrenmeden geçer. Bu bağlamda bir örgütün çevreyle etkileşiminde, örgütün davranışlarını etkileyen, belirleyen ve akılcı davranmasını sağlayan birtakım kurallar vardır ve örgüt, çevreden kendine gelen geribildirimlere, uygun cevaplar vererek çevredeki değişikliklere uyum sağlamaya çalışır. Dolayısıyla bir örgüt için çevreden gelen geribildirimler de örgütsel öğrenmeyi etkileyen bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Yılmaz, 2008:114).

### **2.3.2.5 Teknoloji**

Teknoloji, örgüt yaşamında kendini çeşitli şekillerde yansıtır ve etkisini hissettirir. Teknoloji insan yeteneklerini geliştirir ve insan yeteneklerini geliştiren bütün teknik ve süreçleri kapsar (Balay, 2000:119).

Örgütsel öğrenmeyi etkileyen bir diğer unsur da teknolojidir. Örgütlerde teknoloji çeşitli boyutlarda değerlendirilebilir. Günümüzde örgütlerin yapılarını, stratejilerini, çevrelerini ve kültürlerini doğrudan etkileyen teknoloji, örgütlerde daha çok bilgi teknolojileri ve bilgi sistemleri olarak kendisini göstermektedir. Özellikle günümüzde enformasyon ve iletişim teknolojileri sayesinde, devir alınan ve üretilen yoğun bilgiyi etkinliklerde kullanabilmek ve onu daha kolay yönetebilmek mümkün olmaktadır (Yılmaz, 2008:115).

İşletme içinde kullanılan bilgisayar ve enformasyon teknolojileri öğrenmede önemli katkılar sağlamaktadır. Enformasyon teknolojilerinin kullanılmasıyla insanların birbirleriyle olan iletişimleri kolaylaşmış, bilginin bir yerden başka bir yere taşınması sorunu ortadan kalkmıştır. Tüm çalışanların bilgiye istedikleri şekilde ulaşmaları, yem bilgilerin paylaşılmasını kolaylaştırmış ve bölümler arasındaki engelleri ortadan kaldırmıştır. Bilginin paylaşımının doğurduğu sinerjik etkiyle, yeni fikir ve buluşların doğması kolaylaşmış, bu da işletmelerin "rekabet üstü" olmalarında, yani rekabetin boyutlarını değiştirmelerinde önemli bir gelişme sağlamıştır (Yazıcı, 2001:137)

### **2.3.2.6 Katılımlı Yönetim**

Katılım, birbirine dayalı faaliyetlerden meydana gelen, örgütte her üyenin gücüne göre kendi payına düşeni diğerleriyle birlikte yapmasıdır. Katılımın birçok işlevi yerine getirdiği bilinmektedir. Örneğin katılım, örgüt üyelerini örgütle bütünleştirmekte, örgütsel kararlara bağlanmalarını sağlamaktadır. Katılım, örgüt üyelerinin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt üyelerinin girişim ve yaratıcılık yeteneklerini kullanmasını mümkün hale getirir. Katılım, diğer örgüt üyelerinin bilgi, beceri ve tecrübelerinin görülmesini ve bunlardan etkilenilmesini sağlar (Balay, 2000:140).

Katılımlı yönetim uygulamaları ile çalışanlara kendilerini etkileyecek kararlar hakkında fikirlerini belirtme olanağının sağlanmasıyla; çalışanların kendi kendilerini kontrol, öğrenme ve sorumluluk alma istekleri arttırılacaktır. Böylece çalışanların sahip olduğu potansiyel de böyle bir ortamda gelişecek ve örgüt amaçları doğrultusunda kullanılabilir (Yazıcı, 2001:23).

### **2.3.2.7 Örgütsel Hafıza**

Örgütsel öğrenme üzerinde etkili olan faktörlerden biri de örgütsel hafızadır. Örgütsel hafıza, sayısal olarak veri ve resimler, bilgi olarak da deneyimler, anekdotlar, kritik olaylar, hikayeler ve stratejik kavramlar konusundaki detaylardan oluşan, gelecekte bunların kullanılması için depolandığı yer olarak tanımlanmaktadır (Töremen, 2001:59)

Her ne kadar, örgütsel öğrenme bireyler sayesinde gerçekleşse de, bunu sadece bireylerin öğrenmelerinin toplamı olarak görmek yanlış olur. Örgütlerin beyinleri bulunmamasına rağmen, hafızaları bulunmaktadır. Bireylerin kişiliklerini, alışkanlıklarını ve inançlarını geliştirmeleri gibi, örgütler de dünya görüşlerini ve ideolojilerini zaman içinde şekillendirmektedirler. Örgüte yeni katılanlar veya örgütten ayrılanlar olsa da, örgüt hafızası belirli davranış kalıplarını, normları ve değerleri diğer çalışanlara aktarmak veya paylaşmak amacıyla saklamaktadır. Yani örgütsel hafızanın temel işlevi, örgüt içinde çalışanların yaşadıkları tecrübelerin, elde ettikleri sonuçların veya öğrendiklerinin; örgüt kültürünün; çalışma biçimlerinin, daha sonra kullanılmak üzere diğer çalışanlara aktarılması ve zaman içine unutulup gitmesinin önlenmesidir (Yazıcı, 2001:139).



Öğrenen organizasyonun temelinde, örgütsel öğrenme, onun da temelinde örgütsel hafıza yer almaktadır. Öğrenen organizasyonun yaratılması, örgütsel hafızanın korunmasına ve geliştirilmesine bağlıdır. Bunun için ise bilgi yönetimi konsept ve teknikleri ile hatanın hoş görülmesi, paylaşım gibi değerlerin davranışlara dönüştürüldüğü bir örgüt kültürüne gereksinim vardır. Tecrübelerini, birikimlerini hafızasına alamayan bireylerin ve örgütlerin öğrenmeleri ve gelişmeleri mümkün değildir (Özden, 2003, web).

### **2.3.3 Örgütsel Öğrenmenin Engelleri**

Başarılı bir öğrenen örgüt, dünyanın içinde bulunduğu değişim sürecine ayak uydurabilen ve bu değişim sürecini yönlendirebilen, mevcut ve muhtemel öğrenme yetersizliklerini tespit ederek giderebilen örgütlerdir. Öğrenemeyen örgütler ise, gelecekte varlıklarını koruyamayacaklardır. Öğrenemeyen bireyler, öğrenemeyen örgütleri ortaya çıkarırken, öğrenen bireyler ise ancak belirli bazı disiplin ve teknikleri uygulayarak öğrenen örgütleri oluşturabilirler. Örgütlerin öğrenen birer örgüte dönüşebilmeleri için öncelikle öğrenemeyen birer örgüt olduklarını kabul etmeleri gerekmektedir (Arat, 1997:197)

Çoğu organizasyonun iyi öğrenememesi bir tesadüf değildir. Tasarlanma ve yöneltme şekilleri, insanların işlerinin tanımlanma etkileşime girme şekli temel öğrenme yetersizliklerini yaratmaktadır. Bu yetersizlikler akıllı, kendini işine adanmış insanların çabalarına rağmen olmaktadır. Çünkü bu yetersizlikler tüm organizasyonları bir ölçüde istila etmiştir ve farkına varılmadığında trajik bir boyut almıştır. Bunları iyileştirmek için atılacak ilk adım öğrenme yetersizliklerinin farkına varmaktır (Senge, 2001:27)

#### **2.3.3.1 Yetki Devrinden Kaçınma**

Örgütsel öğrenmeyi kısıtlayan unsurların başında yöneticinin yetki devrinden kaçınması gelir. Yetki devri çalışanlara yalnızca güç sağlamak anlamına gelmeyecek şekilde onların bu gücü kullanmalarına imkân vermek şeklinde izin verilmelidir. Bu kısıtın çözümü için ilk adım, açık iletişim ve bilginin eksiksiz paylaşımı ile atılmalıdır. Bilgi sahibi olmayan insanlar ve iletişime sahip olmayan çalışanlar doğru bir şekilde karar alamazlar ve hareket edemezler (Arslantaş,2005:14).

Yetki tek kişide toplanmışsa çalışanlardan bazıları, bu yetkiliyi her ortamda takdir ederler, kararlarını beğenirler. Aralarında özel bir ilişki doğar. Bu kişilerin varlığı ve hareketlerinden dolayı yönetici her kararının doğru olduğunu zanneder, ilerleyen zamanlarda bunlar yetkiliyi “bir yüzü ayna olan cam bir fanusla kaplarlar. Yetkiliye sürekli kendi düşüncesini ve kendisini gösterirler ve yetkili kendinden başka kimseyi görmez”. Böyle bir örgütte takım çalışması, bilgi paylaşımı ve üretimi gerçekleşemez. Yeni düşünceler yetkiliye ulaşamaz, diğer çalışanlar bir süre sonra pasif çalışmaya başlarlar ve örgüt yerinde saymaktadır (Kalder II, 2000:44).

### **2.3.3.2 Katı Örgüt Yapısı**

Organizasyonlardaki katı örgüt yapısı, öğrenme ortamının oluşmasını ve gelişmesini engeller. Esnek olmayan, katı örgüt yapısında çalışanlar sınırlandırılmışlardır; rutin bir şekilde günlük işleri yaparlar ve yaptıkları işleri çok fazla sorgulamazlar. Sorgulanması da yönetim tarafından desteklenmez ve alt kademe çalışanların fikirlerine çok fazla değer verilmez. Bu da bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçişi engelleyen bir unsur olarak karşımıza çıkar.

### **2.3.3.3 Sorunu Kabul Etmeme veya Başkalarına Yükleme**

Sorun olduğunu kabul etmemek organizasyon içindeki en ciddi hastalıklardan biridir. Herkes en derinden sorunu fark etmesine rağmen sorunu ortaya çıkaracak, gözler önüne serecek cesareti gösterememektedir. Bu konuda çözüm arayışında bulunanlara tepki gösterilir. (Kalder, 2000:15).

Var olan sorunu kabul etmeme, görmezden gelme ya da başkalarına yükleme de öğrenme konusundaki diğer engellerdendir. Problemi devamlı olarak başkalarında arama, öz değerlendirme yapmama; çözüm bulma, kendini ve kurumu geliştirme fırsatını engeller.

### **2.3.3.4 Bilgiyi Paylaşmama ve Yetersiz İletişim**

Örgütte bilgileri kişisel olarak saklandığı zaman uzun dönemde bilgiler korunamaz. Çünkü çalışan işten ayrılabilir, bu durumda işlerin yürümesi bıçakla

kesilmiş gibi duracaktır. Bilgi paylaşmadığı için, diğer çalışanlar ayrılanın işini yapamayacaklardır (Kalder, 1997:14).

Bir işletme hangi büyüklükte ve yaşta olursa olsun, bilgi paylaşımı için ortak hedefi yakalama aşamasında, kendini bu hedefe ulaşmayı zorlaştıran iş süreçleri, organizasyonel yapılar ve yönetim sistemleri içerisinde bulabilir. Ancak işletme bu engellerden kendini arındırabildiğinde, yenilik yaratma, müşterisi ile yakın ilişkiler kurma gibi avantajları geliştirebilmesi mümkün olmaktadır (Collie ve Taylor, 2004:142).

Birçok örgüt katı yatay iletişim yapılarıyla sınırlı maharetlerle gecikmiş geri bildirimlerle ve çoğalmasi güç olan bilgiyle köşeye sıkıştırılmıştır. İyi bir iletişim olmaksızın örgütler bilgi birikim ve öğrenen örgüt olabilmek için gereksinim duyulan moral desteği yakalayamazlar. Bilginin paylaşımı öğrenen örgütler için yaşamsal önem taşımaktadır. Böylece örgütte hem yatay hem de dikey iletişimin sağlıklı yürümesi, özellikle dönüt alma ve verme sürecinin daha etkin yürütülmesini sağlayabilir. Örneğin, işgörenler arasındaki statü farklılığı nedeniyle iletişimin zayıflaması, öğrenme sonuçlarının paylaşılıp çoğalmasını engeller (Yıldız, 2009:32).

### **2.3.3.5 Pozisyon ve Kişisel Kimlik Anlayışı**

Bazı insanlar işlerine öylesine yönlendirilmiştir ki, işleriyle kendi kimliklerini karıştırır hale gelmişlerdir. Kendilerine belletilen iş dışında başka bir iş de yapamazlar. Yeni iş veya iş süreçlerini öğrenmeyi kabul etmezler. Bir sistem içinde yer aldıklarını ve kendilerinin bu sisteme çok az ya da yok derecede etkileri olduğunu düşünürler. Çalışanlar sadece kendi pozisyonları üzerinde yoğunlaştıklarında, tüm pozisyonların birlikte iş görmesiyle ortaya çıkan sonuçlar için pek sorumluluk duygusuna sahip olmazlar.

### **2.3.3.6 Yavaş Değişimlerin Önemszenmemesi**

İnsanlar çevrelerindeki ani değişimleri fark edip tepki verebilirler. Ama yavaş yavaş gerçekleşen değişimleri algılamaları ve tepki göstermeleri oldukça zordur. Bu durum Senge (2001)'nin eserinde haşlanmış kurbağa meseli olarak karşımıza çıkar: Bir

kurbağa kaynar suya konulunca kendisini hemen dışarı atmaya çalışacaktır. Ama onu ılık bir suya koyup da sıcaklığı yavaş yavaş artırdığınızda kurbağa buna tepki göstermeyecek ve öylece kımıldamadan suyun içinde duracak sıcaklık arttırıldıkça da sersemleyecek ve onu kaptan dışarı çıkaracak gücü kalmayacak ve haşlanmayı bekleyecektir. Çünkü kurbağanın hayatına yönelik tehditleri algılayan dâhili aygıtı onun çevresindeki ani değişimlere programlanmıştır; yavaş, tedricî değişimlere değil. Buna benzer durumlar örgütlerin de başına gelmektedir. Yavaş seyreden, kademeli süreçleri görmeyi öğrenmeleri gerekmektedir.

### **2.3.3.7 Bilgi Üretmesini Engelleme**

İşletme yönetimi içinde genel müdür, departman müdürü gibi yöneticiler bu sendroma girdiğinde bütün öğrenme kabiliyetlerini yitirir. Bu sendrom kendini çeşitli şekillerde göstermektedir. Yönetici, konuyu ve çözüm yollarını çok iyi bildiği için kimseden görüş almaz ve bildiğini okur. İkinci olarak yönetici olaya demokratik yaklaşır; herkesin görüşünü alır ve yine bildiğini okur. "Ben bilirim" sendromu, eğer yönetici bilmiyorsa işletme için olumsuz sonuçlara yol açar ki genellikle yöneticinin her şeyi en iyi şekilde bilmesi mümkün değildir (Evcimen, web).

Ünlü yönetim otoritesi Baryy Stein, yöneticinin işinin her şeyi bilmek değil, amaçlara ulaşılması için insanların, kaynakların ve bilginin organize edilmesine fırsat yaratmak olduğunu ifade etmektedir. "Ben bilirim" sendromu yaşanan işletmelerde, çalışanlar kendi fikirlerine değer verilmediği için sadece verilen işi yapmakta, işe katkıda bulunma konusundaki motivasyonları azaltıldığından hiçbir zaman kendilerini aşarak bir şeyler başarmaya girişmezler. Fikir üretmekten ve edinilen bilgileri paylaşmaktan vazgeçerler. Sorunları ve fırsatları önceden görseler de yıpranmamak için seslerini çıkarmazlar (Kalder, 1997:20).

### **2.3.4 Örgütsel Öğrenme Süreci**

Örgütsel öğrenme alanında, alanın gelişim sürecinin erken aşamalarından itibaren, farklı teorik yaklaşımları yararlı olabilecek bir birliğe kavuşturma ve aynı zamanda farklı yaklaşımların sunduğu bakış açılarının zenginliğinden faydalanma

arayışları birlikte var olmuştur. Örgütsel öğrenme kavramına yönelik yoğun bir ilgi ve örgütsel öğrenmenin stratejik performansa olumlu etkisine dair yaygın bir kabul söz konusu olmakla birlikte, örgütsel öğrenmenin tanımlanması hususunda araştırmacılar arasında bir fikir birliği mevcut değildir (Fiol ve diğerleri, 1985; Robey ve diğerleri, 2000). Örgütsel öğrenmenin sonuçları ile öğrenme sürecinin kendisi arasında ayırım yapabilme güçlüğü yararlı ve kapsayıcı bir tanımın geliştirilmesini zorlaştırmaktadır (Robey ve diğerleri, 2000). Erken tanımlama çabalarında genellikle örgütsel öğrenmenin örgütsel etkinliğe olan katkısı ön plana çıkmıştır. Fiol ve diğerleri (1985) örgütsel öğrenmeyi “daha iyi bilgi ve kavrayışa sahip olma yoluyla örgütsel etkinliğin geliştirilmesi” olarak ifadelendirmiştir. Huber (1991) ise örgütsel öğrenmeyi “enformasyonu işleme yoluyla örgütün potansiyel davranış alanının genişlemesi” olarak değerlendirmektedir. Bu yaklaşıma göre, öğrenme öğrencinin etkinliğinin artmasına neden olmak zorunda değildir. Öğrenme her halükârda bilinçli olarak gerçekleşmek durumunda olmadığı gibi gözlemlenebilir davranış değişiklikleri ile sonuçlanmak zorunda da değildir. Örgütsel öğrenme bilginin edinimi, yayılması, yorumlanması ve yeniden kullanılmak ve değerlendirilmek üzere -örgütsel hafızada saklanması olarak kategorilere ayrılabilen bir enformasyon işleme sürecidir (Huber, 1991). Öğrenme ile örgütsel etkinliğin geliştirilmesi arasında var olduğu kabul edilen zorunlu olumlu ilişkiyi reddeden, bilgi ve örgütsel hafızaya önem atfeden, örgütsel öğrenmeyi bir süreç olarak ele alan bu yaklaşım daha sonraki pek çok çalışmaya da temel oluşturmuştur. Bu bağlamda daha gelişkin ve kapsayıcı bir tanım Robey ve diğerleri (2000) tarafından ortaya koyulmuştur. Örgütsel öğrenme, farklı öğrenme düzeylerinden ayırt edilmek üzere, örgütsel bir süreç olarak tanımlanmıştır (Robey ve diğerleri, 2000). Literatür bütünsel olarak değerlendirildiğinde söz konusu tanımın bilgi kavramının dahil edilerek geliştirilmiş bir modifikasyonunun gelişkin ve operasyonel bir tanımlamaya ulaşmayı sağlayacağı görülmektedir. Bu bağlamda, örgütsel öğrenme; “hem bilinçli hem de bilinçsiz-kendiliğinden unsurlar içeren, bilgi edinimi, bilgiye erişim ve bilginin değerlendirilmesi suretiyle örgütsel hafızanın etkinliğinde gerçekleşen, örgütsel eylemi etkileyen örgütsel bir süreç” olarak değerlendirilmelidir.

Örgütsel öğrenme sürecini daha kapsamlı olarak incelemek istersek karşımıza dört alt süreç çıkar, bu alt süreçler konu başlıkları halinde aşağıda açıklanmıştır.

### 2.3.4.1 *Bilginin Elde Edilmesi*

Öğrenme kavramını tanımlarken; bilginin, kavramı meydana getiren temel değişkenlerden biri olduğunu belirtilmişti. Sözlük anlamıyla bilgi; öğrenme, araştırma ve gözlem yoluyla elde edilen her türlü gerçek, malumat ve kavrayışın tümüdür. Bilgi içinde yaşadığımız dünyayı ve olayları yorumlamak ve yönetmek için uyguladığımız bir dizi anlayış, kavrayış ve genellemeler ile bize güçlü bir kavrayış ve bakış açısı kazandıran her türlü zihni faaliyettir<sup>21</sup>. Bilginin salt olarak var olması öğrenmenin oluşması için yeterli değildir, bu bilginin deneyimlerle de birlikte davranışa dönüşmesi öğrenmenin oluştuğunu gösterir.

Enformasyon toplumunda stratejik faktör olan bilginin yaratılması ve kullanma yeteneği işletmelerinin hızla değişen pazar koşullarına cevap verebilmesini, uyum sağlamasını ve rekabet avantajı kazanmasına neden olacaktır. Bu açıdan bilgi işletmelerinin başarısında ve gelişmesinde temel faktör olarak rol oynamaya başlamıştır.

Bilgi; dalgalanmaların ve belirsizliğin hâkim olduğu ortamlarda işletmelerin en önemli varlığı olarak görülmektedir<sup>22</sup>. Bu sebeple örgütlerin bilginin elde edilmesi için etkin bir sistem oluşturmaları gerekmektedir.

Öğrenmenin ilk aşaması bilginin elde edilmesidir ve örgütler bilgiyi çok çeşitli kaynaklardan elde ederler. Öncelikli olarak örgütte çalışanların, örgüte getirdikleri deneyim, davranış ve becerilerinden oluşan doğuştan gelen bilgileri vardır. Öğrenme ihtiyaçları da bu doğuştan gelen bilgilerin analiz edilmesine göre ortaya çıkar, böylece eksikler saptanmış olur. Örgütler tecrübeleri aracılığıyla da öğrenirler. Örgüt içindeki bireyler zamanla edindikleri tecrübeleri bilgi geliştirmek ve öğrenmek için kullanırlar, bu bireylerin kavrayışlarına dayanan bir süreçtir. İnsanlar somut tecrübeleri üzerinde gözlemler ve çıkarımlar yaparak bu çıkarımlar doğrultusunda kuramsal kavramları şekillendirirler, buna deneysel öğrenme denir. Yeni durumlarda test ettiği bu fikirler insanları baksa somut tecrübelerine yönlendirir<sup>24</sup>. Organizasyonların bilgiyi elde etme yollarından bir diğeri ise başkalarından öğrenme olarak ifade edilen kıyaslama(bilgileşim) kavramı olup örgütlerin performansını iyileştirmek amacıyla üstün performansı olan diğer işletmeleri incelemesi, bu işletmelerin iş yapma usullerini kendi usulleri ile kıyaslaması, bu kıyaslamadan çıkardığı sonuçları uygulaması olarak tanımlanabilir.

Örgütün bilgi kaynaklarını iç bilgi ve dış bilgi olarak ikiye ayırabiliriz. Dış bilgi olarak nitelendirilenler; müşteriler, tedarikçiler, teknolojik gelişmeler ve ekonomik faktörler gibi çevresel faktörler hakkında elde edilen bilgilerdir. Dış çevre hakkında bilgi sahibi olabilmesi için örgütün sürekli olarak dış çevresi ile bir etkileşim içinde olması gerekir. Örgüt içi bilgi ise, örgütün temel fonksiyonları ile ilgili konularda örgüt içinde oluşturulmaktadır. Bilginin yaratılması örgüt içinde çalışan herkesin sorumluluğundadır.

#### **2.3.4.2 Bilginin Paylaşılması**

Bilginin paylaşılması, farklı kaynaklardan elde edilen bilgilerin yeni bilgiler üretmek amacıyla örgüte yayılması demektir<sup>27</sup>. Kimin hangi bilgiyi ne zaman alması gerektiği önemlidir. Sürecin bu aşamasında bilginin örgüt içinde ne kadar sürede ve nasıl yayıldığı ve doğruluğu önem kazanmaktadır. Gerek örgüt içinde, gerekse örgüt dışından elde edilen bilgiler örgüte yayılırsa anlamlı hale gelirler. Bazı birimlerin bilgiye ulaşamaması durumunda onların öğrenme fırsatı ortadan kalkmış olur ve öğrenmenin bütünselliği engellenir. Organizasyonlardaki tüm çalışanların zekâlarının sinercik etkisi, bireyin zekâsının yarattığı başarıya göre çok daha büyük gelişmeler sağlayabilir bu sinerjinin sağlanabilmesi, organizasyonlarda tam bir güven ve açıklığın olduğu bir ortamın yaratılması ve çalışanların bireysel düzeyde aktif bir biçimde öğrenmek için motive edilmesine bağlıdır. Burada önemli olan etken ise bilginin paylaşımıdır. Bilginin örgüt içinde dağıtılarak paylaşılması oluşacak görevdeşlik ile yeni bilgilerin dogmasına olanak sağlar, bu da örgütsel öğrenmeyi destekler.

Bilginin örgüt içinde yayılması ve bütünleşmiş edilmesi için kullanılan çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Örgüt içinde kullanılan bilgisayar sistemleri, bilgisayarlar arasında kurulan ağ sistemleri, internet ve genellikle is ortakları ya da tedarikçilerle iletişim kurmak için kullanılan intranet bağlantıları, bilginin paylaşılmasını ve kısırdan alınmasını sağlayan bazı uygulamalardır. Bunun dışında belirli sürelerde bölüm içinde ve bölümler arası düzenlenen toplantılar, hazırlanan ve dağıtılan raporlar, örgüt içinde çıkarılan yayınlar bilginin paylaşılması için kullanılan diğer araçlardır.

### **2.3.4.3 Bilginin İçselleştirilmesi**

Sadece bilginin elde edilmesi yeterli değildir, elde edilen bilginin anlamlı bir hale gelebilmesi için bilgiyi alan tarafından anlaşılması yorumlanması ve bir anlam çıkarılarak içselleştirilmesi gerekmektedir, aksi takdirde öğrenme gerçekleşemez.

Örgütsel öğrenme sürecinin en önemli aşaması, bilginin örgüt üyeleri tarafından içselleştirilip, özümseyerek kullanılması aşamasıdır. Bilginin paylaşılması demek, onun kullanılacağı anlamına gelmez. Bilgiyi alan kişi ona kendi bakış açısından bakar ve algı seçiciliğiyle ilgisini çeken kısımları alır, bunları özümseyerek içselleştirir ve hafızasına yerleştirir. Bu sürecin bireysel kısmıdır, örgütsel kısmında süreç biraz daha farklı işler.

Burada kişisel seçicilikten çok, örgüt üyelerinin birbirleriyle olan etkileşimleri ve çıkartacakları ortak anlamlar önem kazanmaktadır; yani kolektif bir algılamının ve anlam çıkartmanın gerçekleşmesi gerekecektir.

Örgüt içinde bilginin içselleştirilmesine elverişli bir ortam sağlanması çok önemlidir. Bunun için çalışanların düşüncelerini rahatça paylaşabildiği, örgütün diğer üyeleriyle etkin bir iletişim kurabildiği özgür ve paylaşımcı bir ortamın yaratılması için yöneticiye büyük görevler düşmektedir.

### **2.3.4.4 Bilginin Kullanılması ve Saklanması**

Bireyler bilgiyi alıp, bundan bir anlam çıkararak, özümseyip içselleştirdikten sonra bunu, yeni bilgi üretmek için kullanmalıdırlar. Dolayısıyla sürecin bu aşaması birinci aşamasına girdi sağlamakta ve döngünün sürekliliğini devam ettirmektedir.

Aynı zamanda bireyler elde ettikleri bilgileri kullanarak karşılaştıkları problemlere daha kolay çözüm üretebilecek, ortaya yeni, rekabetçi fikirler çıkarabileceklerdir. Bu bakımlardan bilginin kullanılması çok önemlidir.

Öğrenme kavramında da bahsedildiği gibi, öğrenmenin gerçekleşmiş olması için bir davranış değişikliği olması gerekir; yani bilginin kullanılması gerekir. Bilginin kullanılması sürecin devamlılığı ve bilgilerin saklanması için de önemlidir, uygulamaya dönüşen bilgi akılda kalıcıdır ve saklanan bilgi ilerde gerektiğinde yeniden kullanılabilir. Yani her bir asama sürecin tekrarını sağlar.



Örgütler bilgileri, tıpkı bireylerde olduğu gibi hafızalarında saklarlar. Örgütsel hafıza tecrübelerin birikimidir. Aynen bireysel hafızada olduğu gibi, yasayarak ya da aktararak kazanılan her bilginin, örgütün kalıcı hafızasına kaydedilmesi ve sonraki kullanımlar için gerektiğinde hatırlanması ve kolayca erişilebilmesi gerekmektedir.

Örgütsel hafıza olmadan örgütsel öğrenmeden söz etmek mümkün değildir, çünkü öğrenilen her şey bir temelin üzerine kurulur ve temelin olmaması demek sürekli basa dönmek demektir. Örgütün geçmişte yaşadığı tecrübeleri hafızasına kaydetmemesi demek, aynı hataları yeniden yapabilecek olmaları demektir ve bu örgütlere zaman kaybettirir, gelişmelerini engeller. Öğrenme; bir organizasyon üyelerinin kavradıklarını, bildiklerini ve hafızalarını paylaştıkları zaman gerçekleşir ve bilgi transferi konularında aracı olarak hizmet eden bireylere ve gruplara dayanır. Diğer bir deyişle örgütsel öğrenme, bireysel hafızanın örgütsel hafızaya aktarılması ve bu bilgi transferinin örgütsel bir davranış haline gelmesi ile gerçekleşir. Bu nedenle örgütsel öğrenmenin bir amacı da örgütsel hafızayı korumak ve geliştirmektir.

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için sürecin dört aşamasının da ayrı önemi vardır. Bu aşamalar ancak bir bütün halinde ele alındıklarında örgütsel öğrenme gerçekleşebilecek ve örgütsel öğrenme sürecinin amacı olan örgütün sürekli gelişimi sağlanabilecektir.

## 2.4 Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi

Günümüz örgütlerinin bilgiye sürekli ihtiyaç duymaları ve bilgiyi faaliyetlerinde kullanma zorunlulukları, bilgi yönetimi, enformasyon yönetimi, belge yönetimi ve örgütsel öğrenme gibi bilgi ve enformasyon tabanlı uygulamaların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Faaliyetlerle ilgili bilgiyi belirlemek, elde etmek, işlemek, saklamak ve paylaşımını gerçekleştirerek örgütsel faaliyetlerde kullanmak, bilgi yönetiminin bilinçli ve programlı bir şekilde uygulanmasıyla mümkündür. Örgütler için ,bilginin nerede olduğunun bilinmesi pek bir yarar sağlamaz, bilgi ancak ona erişilebildiği zaman değerli bir şirket varlığı haline gelir. Erişilebilirlik düzeyi arttıkça bilginin değeri de kuşkusuz o oranda artar (Akt: Yılmaz, 2011)

Bilgi yönetiminin, bilginin gerekli olduğu şekilde gereken yerde bulundurulması, bilgiye ulaşılmasını ve paylaşılmasını kolaylaştırması, işbirliğini, koordinasyonu

güçlendirmesi, katılımcılığı tetiklemesi gibi etkileri ve işlevleri birlikte düşünüldüğünde, bilgi yönetiminin örgütsel öğrenmeyi hızlandırıcı ve kolaylaştırıcı bir işlevi olduğu açıkça görülür. Bundan dolayı bilgi yönetiminin, öğrenen örgüt kültürü oluşumu açısından ayrıca önem arz ettiğini söylemek mümkündür (Akkoç, 2008).

Bilgi yönetimi, benzersiz bir değer yaratılabilmesi ve örgütün pazarda güçlü bir rekabet avantajına ulaşabilmesi amacıyla bilginin kullanıma hazır hale getirilmesi, düzenlenmiş ve sistematik hale getirilmiş enformasyonun yayımı, üretimi, seçimi ve damıtılmasıdır. Bilgi yönetimi, örgütlerde öğrenme süreçlerini ve yönetim enformasyon sistemlerini içeren bilginin sağlanması, paylaşımı ve kullanımı işlemleridir. Bilgi yönetimi bir örgütün sahip olduğu bilgi varlığının korunmasını ve düzenlenmesini olanaklı kılan bir yöntem veya çözümdür. Bilgi yönetimi, öğrenen örgütü oluşturan bir yaklaşımdır. Bir öğrenen örgüt, çalışanlarının bilgiyi elde ettiği, paylaştığı, yarattığı veya bu bilgileri çeşitli kararlarla uygulamaya aktardığı bir örgüttür. Bilgi yönetimi, sorun çözme, aktif öğrenme, stratejik planlama ve karar vermede, önemli bilginin transferinde, bilginin bulunmasında, seçiminde, düzenlenmesinde ve yayımında örgütlere yardımcı olan uygulamaya dayalı bir süreçtir. (Akt: Yılmaz, 2011)

Örgütlerde bilgi yönetimi ve öğrenme birbirine bağlı olarak ilerler. Örgütsel öğrenme sürecinin etkililiği hiç şüphesiz üretilen, kullanılan ve transfer edilen bilginin niteliği ve etkinliğine bağlıdır.

Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi disiplinlerarası bir doğaya sahiptir. Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetiminin gerçek örgütsel problemleri tam olarak bir disiplin altında değildir; ancak psikoloji, sosyoloji, operasyonel yönetim, örgütsel davranış, stratejik yönetim, ekonomi ve bilgi sistemleri gibi birçok disiplini ve birçok bakış açılarını içerir. Bu nedenle örgütsel öğrenmeyi ve bilgi yönetimini anlamak çok disiplinli bir yaklaşımı gerektirmektedir (Argote, 1999)

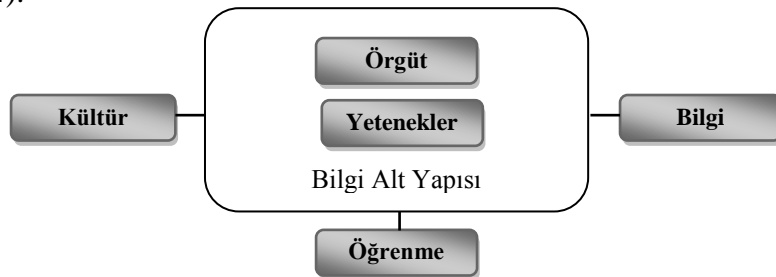
Bilgi yönetimi süreci, örgüt içerisindeki sosyal etkileşimler sonucu meydana gelen örgütsel öğrenmenin önemli parçalarından birisidir. Bu sosyal etkileşimler bireysel ve örgütsel bilgileri birleştirerek örgütsel bilgiyi üst-öte bir seviyeye çıkarmaktadır; fakat örgütler, üst-öte öğrenmeyi ve etkin bilgi yönetimini, bilgi süreçlerini eksiksiz ve etkileşimli kullanarak sağlayabilirler (Akgün vd, 2003).

Bilgi yönetiminin temel amacı, aynı piyasada bulunan rakiplere üstünlük sağlayacak güç ve rekabette bir işletme veya örgüt oluşturmak için çalışanların özgün bilgilerini azami ölçüde kullanabilen ve içinde bulunulan çevredeki en iyi uygulamalardan yararlanabilen bir öğrenen örgüt oluşturmak olduğundan, bilgi edinmede örgütsel öğrenme son derece önemlidir (Aktan vd. (2006)

Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi birbirleriyle ilişkili olduğundan paralel gelişmiş iki kavramdır. Bu yaklaşımda örgütsel bilgi kısmen örgütteki belgelerde, kayıtlarda, kurallarda ve standartlarda saklı olduğu gibi, kısmen de bireylerin deneyimlerinde, becerilerinde ve kişisel yeteneklerinde saklıdır. Bu yüzden yönetimin temel görevi, birbirlerinin bilgi ve enformasyon tabanlarını destekleyebilmek için birey ve örgüt arasında sürdürülebilir bir öğrenme ortamı yaratmaktır. Örgütsel öğrenmede, kurumsal bilgi kaynakları (iç ve dış bilgi kaynakları) önemli bir yere sahiptir. Kurumsal bilgi kaynaklarının belirlenmesi, elde edilmesi, sınıflandırılması ve işlenerek kullanılması çalışmalarında bilgi yönetimi uygulamaları ön plana çıkmaktadır. Etkili bir bilgi yönetimi uygulaması örgütsel öğrenmeyi geliştirebilir. Böylece etkin bir örgütsel öğrenme anlayışı, bilgi yönetiminde bireyi etkili kılacağı gibi daha iyi bir bilgi yönetimi uygulaması da örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırır (Argote, 2005).

Bilgi yönetimi, öğrenmeyi de kolaylaştırarak, bireysel amaçlara ulaşma üzerinde etkili olduğu gibi örgütsel amaç ve hedefler üzerinde de etkili olmuştur. Bugün artık bilgi toplumu yeni meslek yapıları, yeni üretim ilişkileri ve yeni sosyal yapıları ile yoğun olarak bilginin üretildiği ekonomik bir sistem haline gelmiştir. Bilgi toplumunda bireyleri ve girişimcileri bilgi üretmeye yönelten temel motivasyon faktörü ise, kendini gerçekleştirme ve başarı arzudur. Söz konusu başarı yarışı, başarı rekabeti şeklinde yalnız yerel seviyede değil global seviyede de kendini hissettirmektedir (Kurt, 2000: 8).

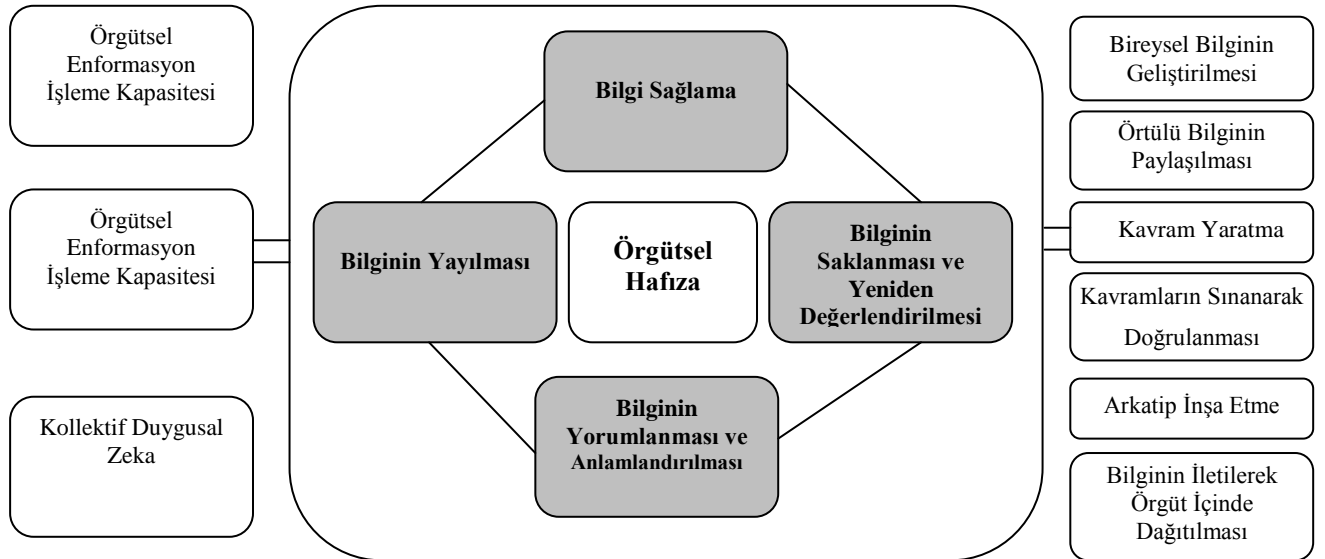
Aşağıdaki şekilde bilgi alt yapısında örgütsel öğrenme ve süreci gösterilmektedir (Kurt, 2004).



**Şekil 2-2: Bilgi Alt Yapısında Örgütsel Öğrenme Süreci**

Örgütsel öğrenme süreci açısından önemli olan bilgi alt yapısı; bilgiye önem veren bir kültür; bilgiyi elde etme sınıflama ve paylaşmaya imkân veren teknoloji ve bilgi yönetimi kapsamında ortaya konulan bilgi politikası bileşenlerinden oluşmaktadır. Örgütlerin çevrelerindeki ve kendi içlerindeki bilgi kaynaklarını iyi tespit ederek yönetme yolunda çaba sarf etmeleri, örgütün öğrenen bir yapıya kavuşması açısından önemlidir. Örgütün öğrenen bir yapıya kavuşması için bilgi alt yapısını uygun kültür ortamında oluşturarak yeteneklerini ortaya çıkarmak ve bunu gerçekleştirirken de açık bir bilgi politikası oluşturmak gerekir (Kurt, 2004:23).

Aşağıdaki şekilde örgütlerde örgütsel bilgi alt yapısı öğrenme süreci ve ilişkisi incelenmektedir.



**Şekil 2-3: Örgütlerde Örgütsel Öğrenme Süreci**

*Kaynak: Denizhan Kalkan (2006).*

Bilgi toplumunda bilgi araçları ve bilgi sistemleri, bilgiye erişimi kolaylaştırıp hızlandırmıştır. Yönetimsel bir araç olarak kullanıldığında ise, bireysel amaç ve hedeflerle, örgütsel amaç ve hedefleri bütünleştirme ile yönetimsel etkinliği artırmada önemli bir araç haline gelmiştir. Dolayısıyla bilgi yönetimi ve araçlarının sürekli gelişmesi, örgütlerin öğrenen örgüte dönüşmesinde de, etkili bir faktör olmaktadır. Ancak, yenilik yaratma amacındaki örgütler, vizyonlarını ve stratejilerini oluşturup bilginin yaratılması, elde edilmesi, işlenmesi ve kullanılmasını sağlayacak enformasyon sistemlerini kurduktan sonra bütün bunlardan daha zorlu ve karmaşık olan bir işi başarmak zorundadırlar. Bilgi

temelli yeniliği oluşturacak olan insanlar, teknolojiyi kullanacak yeteneklerden veya yeteneklerini sergileyebilecekleri uygun ortamlardan yoksunsa, istenilen yararı sağlamayacaklardır. Dolayısıyla bilginin, veri ve enformasyondan farklı olarak sadece insana özgü bir kavram olduğu düşünüldüğünde, bilgi temelli bir örgütlenme ve öğrenen örgüt ilişkisi daha iyi anlaşılacaktır (Barutçugil, 2002: 24).

Öğrenen örgütün bilgiyi ortaya çıkaran, elde eden, transfer eden, yeni bilgiler yaratan ve bu bilgileri tüm örgüt üyelerine aktararak, örgütsel faaliyetleri bu yeni bilgi ve görüşleri yansıtabilecek biçimde değiştirebilme esnekliğine, yeteneğine ve kültürüne sahip örgüt olduğu düşünüldüğünde; bilgi yönetiminin bilgi teknolojileri yardımıyla yerine getirdiği verileri sınıflandırma, anlamlı hale getirme ve paylaşımını kolay ve hızlı bir biçimde sağlamanın öğrenen örgüt oluşumu için ne kadar önemli olduğu açıkça anlaşılır. Dolayısıyla bu çerçevede bilgi yönetimi, öğrenen örgütün zihinlerde yer eden düşüncelerle, hayallerle değil, gerçek verilerle zihni model oluşmasını, ekip halinde öğrenme faaliyetinin sürdürülmesini, ortaya konan vizyonun daha kolay anlaşılıp paylaşılmasını, örgütsel etkinliği artıracak bireylerin bilgi, beceri ve yeteneklerini örgütsel öğrenme sürecine dahil ederek örgütsel bir öğrenme kültürü oluşturma ve gelişimi güzel değil sistemli bir şekilde düşünmeyi ve faaliyetlerin sürdürülmesini kolaylaştırır. Tüm bu sayılanların öğrenen örgütün unsurları olduğu göz önüne alındığında, bilgi yönetiminin öğrenen örgüt oluşumu üzerinde çok büyük bir etkiye sahip olabileceği söylenebilir (Akkoç, 2008:81).

### 3 ULUSAL YARGI AĞI BİLİŞİM SİSTEMİ\*

Ulusal Yargı Ağı Projesi; günümüzün gerekli tüm teknolojik gelişmeler kullanılarak Adalet Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatının, bağlı ve ilgili kuruluşlarının, adli ve idari tüm yargı birimlerinin (Cumhuriyet başsavcılıkları, mahkemeler, icra ve iflas daireleri, ceza infaz ve ıslah kurumları, adli tıp birimleri, denetim serbestlik birimleri) donanım ve yazılım olarak iç otomasyonunu ve benzer şekilde bilgi otomasyonun sistemlerini kurmuş olan, kamu kurum ve kuruluşları ile dış birim entegrasyonunu sağlayan ve e-Dönüşüm sürecinde e-Devletin e-Adalet ayağını oluşturan bir bilişim sistemidir.

Yönetim Bilişim Sistemlerinden biri olan Ulusal Yargı Ağı Projesi (UYAP), yargı birimlerinin ve Adalet Bakanlığının merkez birimlerinin iş süreçlerini hızlandırmayı, güvenilirliğini arttırmayı ve kurumu kâğıtsız ortama taşımayı hedefleyen bir bilgi sistemidir.

UYAP; günümüzün gerekli tüm teknolojik gelişmeler kullanılarak Adalet Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatının, bağlı ve ilgili kuruluşlarının, adli ve idari tüm yargı birimlerinin (Cumhuriyet başsavcılıkları, mahkemeler, icra ve iflas daireleri, ceza infaz ve ıslah kurumları, adli tıp birimleri, denetim serbestlik birimleri) donanım ve yazılım olarak iç otomasyonunu ve benzer şekilde bilgi otomasyonun sistemlerini kurmuş olan, kamu kurum ve kuruluşları ile dış birim entegrasyonunu sağlayan ve e-Dönüşüm sürecinde e-Devletin e-Adalet ayağını oluşturan bir bilişim sistemidir.

UYAP, kullanıcılarının kıymetli vakitlerini bürokratik işlemlerden öte dikkatlerini asıl işlerine vermelerini, adaletin daha hızlı tecelli etmesinin sağlanmasını, dava masrafları ile yargı giderlerinin azaltılarak kadro açığından kaynaklanan yükü hafifletmek, personelin moralinin arttırmak ve kaynakları etkin bir şekilde kullanmak üzere geliştirilmiş olan bir projedir.

---

\* Bu bölüm yazarı olduğum Anadolu Üniversitesi AÖF Adalet Programı Ulusal Yargı Ağı Projesi Ders Kitabından ve [www.uyap.gov.tr](http://www.uyap.gov.tr) adresinden yararlanılarak hazırlanmıştır.



**Şekil 3-1: UYAP Giriş Ekranı**

### 3.1 Tarihçesi

1990'lı yılların başından itibaren tüm dünyada, ekonomik ve sosyal nedenlerle bilgi toplumu olma yönünde çabaların arttığı gözlenir. ABD'nin bilgi ve iletişim teknolojilerine dayalı olarak sağladığı verimlilik artışı ve ekonomik büyümesi bu çabaları daha da yoğunlaştırmıştır. Avrupa Birliği de bu çabalar içerisinde önemli bir aktör olarak yerini almıştır.

Ülkemizde adalet sahasında ilk otomasyon çalışmaları 1998 yılında başlamış, böylece adalet hizmetlerinin en iyi şekilde yürütülmesi amacıyla; üretkenliği ve verimliliği arttırmak için UYAP adı altında çoklu-kullanıcı ve iş odaklı bir sistemin uygulamaya geçirilmesi kararı verilmiştir. UYAP çatısı altında yüksek yargı organları ve yargı için bilgi temininde vazgeçilmez özellikte bulunan kurumlar da sisteme dâhil edilmiş, bunun için Adalet Bakanlığı Merkez Teşkilâtı ile birlikte tüm mahkemeler, Cumhuriyet başsavcılıkları ve icra dairelerini de içine alacak şekilde Türkiye geneli için geniş bir bilgisayar ağı (WAN) kurulmuştur.

Bir e-kurum uygulaması olan UYAP, adaletin daha ekonomik, hızlı ve gecikmeksizin yerine getirilerek vatandaşın mağdur olmasını engellemek, Türkiye Cumhuriyeti Adli Sisteminin işleyişinin güvenilirliğini ve doğruluğunu koruyarak

yargıya hız kazandırmak amacıyla UYAP I ve UYAP II şeklinde iki aşamalı olarak planlanmıştır.

- UYAP I bakanlık merkez birimlerini
- UYAP II ise taşra birimlerini kapsamaktadır.

### 3.2 Amacı

UYAP'ın ana amacı, zaman kaybetmeden adaletin yerine getirilerek vatandaşın mağdur olmasını engellemek, Türkiye Cumhuriyeti Adli Sisteminin işleyişinin güvenilirliğini ve doğruluğunu koruyarak sisteme hız kazandırmaktır. UYAP'ın diğer amaçlarının şöyle sıralayabiliriz:

- Hızlı, etkin, güvenilir, adil, verimli, şeffaf ve etik değerlere uygun bir yargılama mekanizması oluşturulmasını sağlamak.
- Her türlü idari faaliyetler ile denetim, teftiş ve soruşturmanın hızlı ve etkin bir şekilde yürütülebilmesini sağlamak,
- Doğru ve tutarlı bilginin mevzuatın tanıdığı yetkiler çerçevesinde istenilen zamanda hızlı ve kolayca elde edilmesini ve paylaşımını sağlamak.
- İş süreçlerinin hızlandırılmasını, elektronik arşivin oluşturulmasını, avukatların ve vatandaşların yargı hizmetlerinden internet aracılığıyla daha hızlı ve daha kolay yararlanmalarını sağlamak.

UYAP'ın amacı, sadece adalet alanında yer alan bilgilere erişim hızı ve kolaylığı değil, adalet işleriyle ilgili işlemlerin hızlı, kolay, ekonomik, güncel ve güvenilir bir şekilde yapılmasıdır. Her yenilikte olduğu gibi UYAP'ın da nihai amacı insandır. İnsanı (vatandaşını) hedeflemeyen yatırımlar toplum için fazla anlam ifade etmezler. Her devlet kendisini oluşturan insanlardan aldığını onlara tekrar verdiği sürece yaşar.

Bu açıdan UYAP'ın amacı adalet alanında insanların yaşamlarını kolaylaştırmaktır.



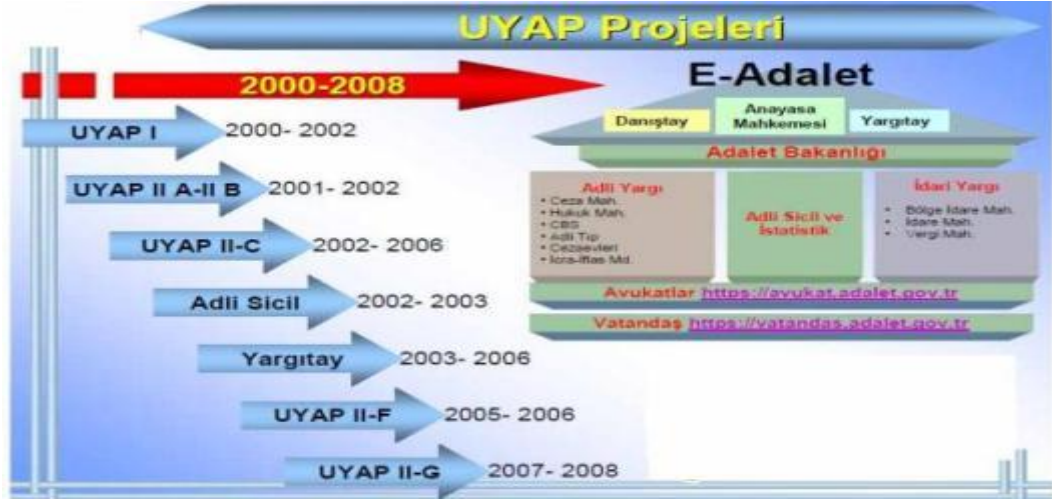
### 3.3 Hedefi

UYAP'ın hedefi; e-Dönüşüm ve e-Devlet sürecinde gerekli tüm teknolojik gelişmeleri kullanarak Adalet Bakanlığı teşkilatı, bağlı ve ilgili kuruluşları ile tüm yargı ve yargı destek birimlerinin, donanım ve yazılım olarak iç otomasyonunu ve benzer şekilde bilgi otomasyonu sistemlerini kurmuş kamu kurum ve kuruluşları ile entegrasyonunu (otomasyonu) sağlayarak e-Devlet yapısının adalet ayağını (e-Adaleti) oluşturmak ve kurumu kâğıtsız ofis ortamına taşımaktır.

### 3.4 Aşamaları Ve Kapsamı

Proje yazılı evrak ve daktilo kullanımını kaldırarak “kağıtsız ofis ortamı” oluşturmayı amaçlayarak 1982 yılında yabancı bir ortak iştiraki olarak kurulan ve 1985 yılında %98'i Türk Silahlı Kuvvetler Vakfına bağlı olarak faaliyet gösteren HAVELSAN tarafından Hedeflenen sistemin kurulması ile, dava adliyeye intikal ettiği andan itibaren elektronik ortama geçirilerek, tekrarlardan kaçınılacaktır. Bu kapsamda Cumhuriyet Savcılığından girilen bilgiler mahkemeye aşamasında tekrar bilgisayara girilmeyecek, üst mahkemeden (Yargıtay ve Danıştay da dâhil) kesinleşme, ilamat, cezanın infazı ve adli sicile intikali aşamasına kadar tüm evreler bilgisayar ortamında gerçekleştirilecektir.

Proje kapsamının ve mevcut ihtiyaçların tespiti amacıyla öncelikle fizibilite çalışmaları yapılmış, çalışmalar sonunda düzenlenen rapora göre, projenin kısa bir sürede bitirilmesinin mümkün olmadığı anlaşılmış, yıllara yayılarak, merkez ve taşra olmak üzere iki aşamada ve öncelikle pilot ve test birimlerinde gerçekleştirilmesi ve daha sonra yaygınlaştırılması gerektiği kanaatine varılmıştır. Merkez aşaması “UYAP I” ve taşra aşaması “UYAP II” olarak adlandırılmıştır (Şekil-2).



Şekil 3-2: UYAP Projeleri

### 3.4.1 Ulusal Yargı Ağı Projesi Merkez Aşaması (UYAP I)

UYAP I projesi, Adalet Bakanlığı Merkez Teşkilât ve bağlı birimlerinin yargı ve yargı destek faaliyetlerinin hızlı ve etkin bir şekilde otomasyona geçirilmesini amaçlar. Bu kapsamda, merkez teşkilat bünyesinde yapısal kablolama ve ağ cihazları kurulumu tamamlanmış, Sistem Tasarım çalışmaları başlamış ve yazılımlar 31 Aralık 2001 tarihinde tamamlanarak işleme alınmıştır. 33 alt sistem kapsamında web tabanlı yazılımlar geliştirilmiş, Evrak akışları doküman yönetim sistemi (DYS) ile elektronik ortama alınmış, Kanun, yönerge, genelge ve mevzuatlara anında erişimi sağlayan bilgi bankası oluşturulmuş, Sanal tartışma ortamı hazırlanmıştır. Halen garanti kapsamında hizmete devam edilmektedir. VPN ile taşra erişimi alt yapısı kurulmuştur.

### 3.4.2 Ulusal Yargı Ağı Projesi Taşra Aşaması (UYAP II)

UYAP II Projesi; Taşra teşkilatında bulunan tüm birimlerin yargı ve yargı destek faaliyetlerinin hızlı ve etkin bir şekilde otomasyona geçirilmesini amaçlar. Proje taşra teşkilatımızın gereksinimi doğrultusunda belli aşamalara bölünmüş ve bu aşamalara göre harf bazında isimlendirilmiştir.

UYAP II projesinin gerçekleştirilmesiyle Adalet Bakanlığı taşra teşkilatında daha az hata, bilgilere kolay erişim, etkin ve entegre süreçler, dokümantasyon yönetimi,

haberleşme ve paylaşım, elektronik ortamda yazışma ve gelen-giden evrak takibi, standart belge ve yazışma şablonları, istatistik ve raporların doğru ve güncel üretimi, diğer kurumlarla elektronik ortamda hızlı ve etkin bilgi alışverişi sağlanacaktır.

UYAP II projesinin gerçekleştirilmesiyle internet erişimi, sanal tartışma ortamı, elektronik posta, veri güvenliği, sisteme veri girişinin sadece bir kere yapılması, sayısal imza kullanma olanağı, hâkim ve savcılarının yetkileri dâhilinde dosyalara adliye dışından erişmesi, hakim ve savcılarının kullanımı için içtihatlar, emsal kararlar, kanunlar, mevzuatlar gibi bilgi ve belgelerden oluşan veri bankası kullanımı sağlanan UYAP II projesinin gerçekleştirilmesiyle, sorgulanabilir ve kolay erişebilir doküman arşivi, değişen kanun ve yönetmeliklere uyarlanabilen sistem, ihtiyaca yönelik sorgulamalar, uyarılar ve raporlar, avukatların bürolarından yetkileri dahilinde dava dosyalarına erişebilmesi, hızlılık ve etkin tevzi işlemleri, otomasyon ceza, harç ve diğer hesaplamalar, cezaevlerindeki tutuklu ve hükümlülerin etkin olarak izlenmesi ve yönetilmesi sağlanacaktır.

UYAP II projesinin gerçekleştirilmesiyle davalardaki usul ve maddi hataların en aza indirilmesi, herhangi bir suçtan aranan kişilerin tüm adli birimler tarafından anında görülebilmesi, adli sisteme kaydolun kişilerin, daha önce işledikleri suç, aldıkları ceza, kimlik ve adres bilgilerine erişim, otomatik yılsonu devir işlemleri yapılabilecektir.

UYAP II'nin fonksiyonel açıdan kapsamı aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere; Yargılama Hizmetleri, Kaynaklar/İdari Yönetim, Ortak Uygulama Yönetimi ve Destek Hizmetler Yönetimi olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır.



**Şekil 3-3: UYAP'ın Fonksiyonel Kapsamı**

UYAP kapsamında ayrıca Avukat Bilgi Sistemi (Avukat Portalı) ve Vatandaş Bilgi Sistemi (Vatandaş Portalı) de bulunmaktadır. UYAP'ın dış otomasyonu kapsamında ise yargı birimlerinin bilgi ve belge alışverişinde bulunduğu Yüksek Yargı Organları başta olmak üzere aşağıdaki şekilde sıraladığımız diğer birçok kamu kurum ve kuruluşları da yer almaktadır.

- Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü
- Adli Sicil ve İstatistik Genel Müdürlüğü
- Emniyet Genel Müdürlüğü (POLNET)
- Jandarma Genel Komutanlığı (KİHBİ)
- Kamu İhale Kurumu
- Mali Suçları Araştırma Kurulu Başkanlığı (MASAK)
- Maliye Bakanlığı Gelir İdaresi Başkanlığı (VEDOP)
- Devlet İstatistik Genel Müdürlüğü
- Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü
- Türkiye Noterler Birliği
- Türkiye Barolar Birliği
- Gümrük Müsteşarlığı
- Dışişleri Bakanlığı

### 3.5 Faydaları

UYAP; yargı sistemine adalet, hız, doğruluk, tutarlılık, şeffaflık, etkinlik ve verimlilik getiren; zaman, maliyet ve işgücünden tasarruf sağlayan, usulsüzlük ve yolsuzlukları önleyen avantajlar getirmiştir.

Bunları ana başlıklarla açıklamak gerekirse şöyle sıralayabiliriz:

#### a. *Yargıda etkinlik ve verimlilik sağlanmıştır*

- UYAP ile yargı ve yargı destek faaliyetleri hızlı ve etkin bir şekilde otomasyona geçirilmiş, yargı birimleri ile Bakanlık birimleri her türlü yargısal ve idari faaliyetlerini bilgi teknolojilerini kullanarak bilgisayar ortamında UYAP sisteminde yürütebilir hale gelmiştir.
- Birim değil, fonksiyon bazlı geliştirilen UYAP ile tüm yargı birimleri arasında tam bir entegrasyon sağlanmıştır. UYAP'ın fonksiyon bazlı tam entegrasyonu sayesinde, yargısal birimler, iş ve işlemlerini etkin ve entegre süreçlerle yapabilme imkanına kavuşmuşlardır.
- Merkezi yapı ve birimler arasında dahili tam entegrasyon sonucu, veriler bir kez girilmekte, aynı verinin yeniden girilmesine gerek kalmamaktadır. Örneğin sanığın kimlik ve adres bilgilerinin savcılık aşamasında girilmesi yeterli olup, artık mahkeme aşamasında, Yargıtay'da temyiz aşamasında, kararın infazı aşamasında, dosyanın Türkiye'de başka yer yargı mercilerine gönderilmesi halinde bu merciler tarafından yeniden söz konusu bilgilerin girilmesine gerek kalmamaktadır. Dolayısıyla bu sayede iş gücünden tasarruf sağlandığı gibi veride tutarlık da sağlanmakta, bilgi farklılarından doğabilecek mağduriyetlerin önüne geçilmektedir.
- Yakalama ve gözaltı süreleri UYAP üzerinden etkin bir şekilde takip edilebilmektedir. Ayrıca yine bu sistem sayesinde aranan kişilerin takibinde ve yakalanmasında etkinlik sağlanmaktadır. Şöyle ki; herhangi bir yargı birimince herhangi bir suçtan aranan kişinin T.C. kimlik numarası herhangi bir işlem yapmak için sisteme girildiğinde, sistem önce bu kişinin hangi mahkemece ve hangi dosyadan arandığı konusunda kullanıcıyı uyarmaktadır.
- UYAP Karar Destek (Uyarı) Sistemi ile yargısal işlemlerin yapıldığı sırada belirlenmiş normal durumların ve mevzuatın dışına çıkıldığında kullanıcıya

uyarı mesajları verilerek maddi ve usul hataları en aza indirilmekte ve her an bir denetim sağlanmakta, dolayısıyla kararların gereksiz yere bozulmasının ve davaların uzamasının önüne geçilmektedir. Örneğin çocuk hakkında duruşma gizli yapılması gerektiği halde hâkim açık duruşma yapmaya başlarsa, ya da ölmüş bir insan hakkında yargılamaya devam edilirse, ya da zaten cezaevlerinden birinde olan sanık için yakalama kararı çıkartmak istenirse bu gibi durumlarda ne yapılması gerektiği hususunda uyarılmaktadır.

***b. Yargıda doğruluk ve tutarlılık sağlanmıştır***

- Yargı ve Bakanlık birimlerinin bilgi ve belgeleri, merkezi bir yapıya sahip UYAP sistem merkezinde elektronik ortamda tek bir yerde tutulmakta, bu bilgi ve belgelerde standart, doğruluk ve tutarlılık sağlanmaktadır.
- İnfaz edilecek ceza miktarı, harç ve yargılama masrafları gibi bazı hesaplamalar ile borç hesapları, faiz hesabı, kalan borç, tahsilât ve reddiyat hesapları, günlük, aylık kasa dökümleri gibi işlemler sistem yardımı ile otomatik olarak kolayca yapılabilmektedir. Ayrıca bu işlemlerde sistemin otomatik kontrolü ile insan unsurundan kaynaklanacak hataların en aza indirilmesi, yapılan yanlışlıkların daha işlemi yaparken anında görülebilmesi ve bu işlemlerin denetimi sağlanmaktadır.

***c. Yargı hız kazanmıştır***

- Mahkemelerin yılsonlarında günlerce süren devir işlemleri çok kısa sürede otomatik olarak yapılabilmekte ve hâkim ve savcılarının terfilerine esas iş cetvelleri de aynı şekilde birkaç dakikada ve en doğru şekilde alınabilmektedir. Böylece hâkim ve savcılar ile personelin emek ve mesailerini soruşturma ve davaların yürütülmesine ayırmaları sağlanarak yargıya hız kazandırılmaktadır.
- Sistem içinde veri tek yerde tutulduğundan eksiksiz, doğru ve güncel veriye, ihtiyacı olan hâkim, savcı ve diğer yargı personeli tarafından mevzuatın tanıdığı yetki dâhilinde anlık ya da çok kısa denebilecek sürelerde ulaşılabilir. Böylece bilgi ve belgelere kolay erişim sağlanmakta, hâkim, savcı ve personelin bu bilgi ve belgelere ulaşmak için harcayacakları zamandan, gönderecek birimin personelinin harcayacağı

zamandan, bu bilgi ve belgenin başka birimden ihtiyacı olan birime fiziki olarak gelmesi için postada geçecek süreden ve kırtasiye masrafları ile posta masraflarından tasarruf sağlanmaktadır. Hâkim, savcı ve personelin fiziki yazışma için harcayacakları emeği başka işlerde kullanabilmeleri ve postada geçecek süreden tasarruf sağlanmasıyla yargıya hız kazandırılmaktadır.

- Soruşturma ve davalarda bir kişi ile ilgili Türkiye'deki tüm dosyalar, mevzuatın tanıdığı yetki çerçevesinde hâkimlerimizin ve savcılarımızın online elinin altındadır. Bu bilgilere anında ulaşılabilmesi ile hem daha isabetli hem de daha hızlı karar verilebilmektedir.
- Yargı sistemi içindeki birimler arasında yazışmalar, kâğıtsız ofis mantığında elektronik ortamda hızlı bir şekilde yapılabilmektedir
- Davalarda ve soruşturmalarda posta yoluyla istenen ve aylarca sürebilen talimat işlemleri UYAP'ta tam entegrasyon ve on-line bağlantı sayesinde karşı birime anında iletilebilmekte, talimatı alan birim işlemi yaptıktan sonra anında cevabını gönderebilmektedir.
- Görevsizlik, yetkisizlik ve birleştirme gibi nedenlerle başka yere gönderilmesi gereken dosyalar sistem üzerinden anında gönderilebilmektedir.
- Adli Tıp birimleri de UYAP kapsamında bulunduğundan yargı birimlerinde karar verme sürecinde etkili olan adli tıp raporları, sistem üzerinden talep edilebilmekte ve yine bu raporlar sistem üzerinde hazırlanarak isteyen yargı birimine en kısa zamanda gönderilebilmektedir.
- Temyiz edilen dosyaların Yargıtay'a, itiraz edilen dosyaların ise üst dereceli mahkemeye gönderilmesi ve geri dönmesi elektronik ortamda anında sağlanmaktadır.
- PTT ile sağlanan entegrasyon sonucu tebligatların akıbetleri hangi postacıda olduğuna varıncaya kadar UYAP sistemi üzerinden takip edilebildiğinden, yargı birimleri duruşma günlerini ve yapacakları diğer işlemlerin zamanını en iyi şekilde ayarlayabilmektedir. Bu durum da yargıya bir nebze de olsa hız kazandırmaktadır.
- Yine UYAP ile nüfus kayıtlarının tutulduğu MERNİS arasında entegrasyonun sonucu olarak sanığın yargılama sırasında ölmesi durumunda

sistem bu kişinin öldüğü uyarısını vermekte, böylece davanın gereksiz yere uzaması engellenerek düşme kararı verilebilmektedir.

- Herhangi bir suçtan aranan kişilerin tüm yargı birimleri tarafından anında görülebilmesi, adli sisteme kaydolmuş kişilerin, daha önce işledikleri suç, aldıkları ceza, kimlik ve adres bilgilerine erişim sağlanmaktadır.
- UYAP ile ceza infaz kurumları etkin bir şekilde yönetilebilmekte ve izlenebilmektedir. Ceza infaz kurumlarında bulunan mahkûm ve tutuklu sayıları, ceza infaz kurumlarının doluluk oranları, bunların kaçının kadın, kaçının erkek ya da kaçının çocuk olduğu, suçlarının ne olduğu gibi hususlarda merkezden anlık en güncel raporlar alınabilmektedir.
- Hâkim ve savcıların VPN alt yapısıyla dosyalarına adliye dışından internet üzerinden ulaşabilmeleri sağlanmaktadır.

***d. Yargıda şeffaflık sağlanarak yolsuzluk ve usulsüzlüklerin önüne geçilmektedir***

- Yargı birimlerinde dosya tevzi işlemleri sisteme önceden tanımlanan kriterlere göre otomatik olarak adil ve objektif şekilde yapılabilmektedir. Böylece dosyaların hangi mahkemeye veya icra dairesine tevzi edileceğinin önceden bilinmesi ve müdahale edilerek değiştirilmesi mümkün olmadığından bu konuda yapılabilecek yolsuzluk ve usulsüzlüklerin önüne geçilmektedir.
- Yargı birimlerince yapılan parasal işlemlerde kasa hesapları sistem tarafından otomatik kontrol edildiğinden, kasa hesabının tutmadığı anında ortaya çıkarılabilmekte, böylece bir takım usulsüzlük ya da yolsuzlukların önüne geçilmektedir.
- Dava dosyasındaki tarafların daha önce herhangi bir nedenle sisteme kaydedilmiş bilgilerinin ve aynı konuda varsa daha önce açılmış davalarının görülebilmesi sağlanmış, bu suretle kötü niyetli açılan mükerrer davaların tespiti imkânı getirilmiştir. UYAP sisteminden önce davacı aynı konuda birden fazla dava açabiliyor ve dosya istediği mahkemeye düştüğünde diğer mahkemelere açtığı davaları takipsiz bırakarak istediği sonucu elde edebiliyordu. Çünkü mükerrer davalardan mahkemenin haberi olmuyordu. UYAP ile mahkemenin mükerrer davaları tespit edebilmesi sağlanarak bu



konudaki usulsüzlüğün önüne geçilmektedir. Yine bir kişi hakkındaki aynı konuda başka başka savcılık ya da mahkeme tarafından yürütülen mükerrer soruşturma ya da kovuşturmanın tespiti sağlanarak emek kaybı önlediği gibi farklı çıkabilecek kararlar dolayısıyla yaşanacak mağduriyet ve çelişkiler de önlenmektedir.

- Keza zaten cezaevinde bulunan bir kişi aranıyorsa, sistem bu kişinin cezaevinde bulunduğu uyarısını vermekte, bunun sonucu kişiye bir an önce ulaşılarak yargılamanın uzamasının önüne geçilmekte ve arama için harcanacak emek ve kırtasiyeden de tasarruf sağlanmaktadır. Ayrıca bir başkasının yerine cezaevine girme gibi sahtecilik olaylarını da aydınlatmayı sağlamaktadır.

***e. Avukatların tüm işlemlerine hız ve kolaylık getirilmiştir.***

- UYAP Avukat Bilgi Sistemi (Avukat Portalı) sayesinde, avukatlar bürolarından internet üzerinden sistemdeki vekâleti bulunan dava dosyalarını (vekâleti bulunmayan dava dosyalarını da yine sistem üzerinden ilgili hâkiminden onay alarak) inceleyebilmekte, bu dosyalardan suret alabilmekte; elektronik imza ile sistemdeki dava dosyalarına evrak katabilmekte, yeni dava dosyası açabilmekte ve harç ödeyebilmektedirler. Buna göre avukatlar bu bilgi sistemi sayesinde duruşmaya girme dışında adeta tüm işlerini bürolarından yapabilir hale gelmişlerdir.

***f. Vatandaşların evlerine kadar hizmet götürülmektedir.***

- UYAP Vatandaş Bilgi Sistemi (Vatandaş Portalı) sayesinde vatandaşlar da internet üzerinden varsa elektronik imza veya mobil imzaları vasıtasıyla dosyalarının tamamına yoksa T.C. kimlik numaralarını kullanarak UYAP kapsamında adli ve idari yargı birimlerinde görülmekte olan dava dosyalarının belli başlı safahat bilgilerini (dava konusunu, değerini, taraflarını, duruşma günlerini, dosyanın hangi aşamada olduğunu, karar verilip verilmediğini, Yargıtay'dan dönüp dönmediğini gibi) görebilmektedirler. Böylece vatandaşlar şuan itibariyle dosyaları hakkında bir bilgiyi öğrenmek için adliyeye gitmek zorunluluğundan kurtulmuştur.

***g. UYAP SMS Bilgi Sistemi ile yargıdaki işlemlere yeni bir soluk ve vizyon getirilmiştir***

- Vatandaşın zaman ve mekân sınırı olmadan talepte bulunabildiği devletten, vatandaşının hakkını takip eden ve hak kaybına uğramaması için kendisini bilgilendiren devlete geçmede önemli bir ilerleme sağlanmıştır.
- Vatandaş hakkında açılan bir dava veya yargılama aşamasındaki bir işlem hakkında aracısız olarak önce kendisinin haberi olması ile vatandaşlara mükemmel bir hukuki koruma, bir alarm sistemi sağlanmış, mağduriyetlerin ve hak kayıplarının önüne geçilmesi hedeflenmiştir.
- Avukat ve vatandaşların adliyelere giderek ilgili oldukları dosya ya da işlemler hakkında bilgi almak için harcadıkları zaman, emek ve masrafın ortadan kaldırılması imkânı sağlanmıştır.
- Yargı birimlerinde yapılan işlemlerin taraflara en hızlı şekilde her an her yerde bildirilmesi sağlanmaktadır.
- Yargılama aşamasının tüm süreci önemli oranda şeffaf hale getirilmiş ve bunun sonucu olarak otomatik denetim sağlanmıştır.
- Yargı birimleri için iş gücü kaybı engellenmektedir.
- Yargının hızlanmasına katkı sağlanmıştır.

***h. Yargıda maliyetten, emekten ve zamandan büyük oranda tasarruf sağlanmıştır.***

- Entegrasyon sağlanan Adli Sicil Bilgi Sistemi'nden sabıka kayıtları, MERNİS'ten nüfus kayıtları ile Adres Kayıt Sistemi'nden adres kayıtları, POLNET'ten ehliyet kayıtları, Merkez Bankasından döviz kurları, yargı birimlerinde ihtiyaç halinde sistem üzerinden otomatik olarak alınabilmektedir. Belirtilen kayıtların sistemden otomatik alınmasıyla yargı sürecine hız kazandırılmakta, insan unsurundan kaynaklanan hataların önüne geçilmekte, emek, kırtasiye ve posta gibi masraflardan tasarruf sağlanmaktadır.
- UYAP ile İçişleri Bakanlığı-KİHBİ sistemi entegrasyonu sonucunda kolluk güçleri, UYAP'ta aranan kişilerin sorgusunu yapabilmektedirler. Bu entegrasyon kurulmadan önce yargı birimleri aradıkları kişilere ait evrakları (yakalama ve tutuklama müzekkereleri) kolluğa gönderiyor, kolluk birimleri

aranan kişilerle ilgili bilgileri KİHBİ sistemine kaydederek aramalarını sürdürüyordu. Bu durumda yargı birimlerinin kayıtları ile KİHBİ kayıtları eş zamanlı güncellenemediğinden kişiler haksız yere tekrar tekrar gözaltına alınabiliyordu. Söz konusu entegrasyonun kurulmasıyla yargı birimleri ile kolluk kuvvetleri arasında aranan kişilere ilişkin bilgi alış verişi anında online olarak gerçekleştiğinden aranan kişiler etkin bir şekilde takip edilebilmekte ve daha önce ara süreçlerde gerçekleşen hatalardan ve kayıtlardaki uyumsuzluktan doğabilecek mağduriyetlerin önüne geçilmektedir. Ayrıca ara süreçler ortadan kaldırıldığından emek, kırtasiye ve posta gibi masraflardan tasarruf sağlanmaktadır.

- UYAP ile Yargıtay Bilgi Sistemi arasında gerçekleştirilen entegrasyon ile temyiz edilen dosyaların sistem üzerinden anında Yargıtay'a gönderilmesi ve geri dönüşü sağlanmaktadır. Yine Yargıtay Bilgi Sisteminin UYAP sistem merkezi alt yapısını kullanması sağlanarak mükerrer yatırımların önüne geçilmiştir.
  - Yüksek Seçim Kurulu-SEÇSİS'in UYAP bilişim ağı alt yapısını kullanması sağlanarak seçim sonuçlarının en kısa zamanda kamuoyuna duyurulabilmesi sağlanmış ve ayrıca mükerrer yatırımların önüne geçilerek kamu kaynaklarında tasarruf sağlanmıştır.
  - Hâkim ve savcıların adliye dışından yetkileri dâhilinde dosyalara erişebilmeleri, avukatların bürolarından dosyalarını takip edebilmeleri, vatandaşların da internet üzerinden dosyalarını takip edebilmeleri imkânı getirilerek yargılama faaliyetlerinde mekân ve zaman sınırı ciddi oranda kaldırılmış, ilgililerin dosyalarını daha etkin bir şekilde takip edebilmeleri sağlanmış, böylece zamandan tasarruf sağlanarak yargıya hız ve etkinlik kazandırılmıştır.
- i. Kağıt üretiminin hammaddesi olan ağaç ihtiyacının azalmış olmasının yanı sıra ağacın kağıda dönüştürülmesi sırasında harcanacak olan enerji tasarrufu, su tasarrufu hava kirliliğinin engellenmesi, su kirliliğinin engellenmesi, su kirliliğinin engellenmesi gibi önemli kazançlar sağlanmaktadır.*
- 7837 çam ağacı ve 32270 m<sup>2</sup> tahrip olan alan kurtulmakta,

- 1890100 kwh elektrik tasarrufu yapılmakta,
- 14752 ton su tasarruf edilmekte,
- 806750 lt fuel-oil tasarruf edilmekte,
- 124470 kg atık gazın atmosfere atılması engellenmektedir.

### **3.5.1 UYAP'ın Sağladığı Kolaylıklar**

Yukarıda UYAP Bilgi Sisteminin genel olarak faydalarından bahsedilmiştir. UYAP'ın tüm Adalet teşkilatı ve vatandaşlarına getirdiklerini sıralayacak olursak;

#### **3.5.1.1 Merkez Teşkilat**

- Merkez ve taşra teşkilatındaki veriler bilgisayar ortamında takip edilmekte ve istenildiği şekilde istatistiksel bilgilere doğru ve hızlı ulaşılabilir. (Örneğin:suç haritaları)
- Doğru bilgiye en kısa zamanda ulaşılarak doğru kararlar alınıp sevk ve idare fonksiyonu gerçek manasıyla icra edilebilmektedir.

#### **3.5.1.2 Cumhuriyet Savcılıkları**

- Cumhuriyet Savcılıklarında gerçekleştirilen tüm işlemler bilgisayar kullanılarak yapılabilmektedir.
- Nüfus ve sabıka kayıtlarına her an erişilebilmektedir.
- Ön ödeme, zamanaşımı, içtima, müddetname ve para cezasının hapse çevrilmesi, vb. savcılık işlemlerinde her türlü kullanım kolaylığı, işlemlerin daha hızlı ve doğru yapılması sağlanmış olup bu bilgiler üzerinde arama ve sorgu yapılabilmektedir.
- Her türlü yazışmalar ve ilamatlar sistem üzerinden elektronik olarak gerçekleştirilmektedir.
- İddianame düzenlenmesi, duruşma sonrası işlemleri ve temyiz işlemleri sistem üzerinden gerçekleştirilebilmekte bu işlemler için kullanıcılar örnek şablonlar hazırlayabilmektedir.
- Savcılıkta tutulan tüm bilgilerin tek ve entegre bir bilgi bankasında tutulması sayesinde her türlü geriye dönük sorgulamalar ve istatistiksel veriler alınabilmektedir.

- Delillerin hızlı ve sağlıklı bir biçimde toplanması mümkün olmuştur.
- Yakalama ve gözaltı süreleri merkezi olarak denetlenerek insan haklarının korunması sağlanmıştır.

### 3.5.1.3 Mahkemeler

- Hazırlık aşamasında (savcılıkta) girilen bilgiler tekrar girilmemektedir.
- Nüfus, sabıka, tapu, vb. kayıtlar ile mahkeme kararları davanın açıldığı anda getirtilebilmektedir.
- Duruşma sırasında dahi en güncel mevzuata ve içtihatlarla anında erişilebilmektedir.
- İstinabeler, talimat ve yazışmalar ağ üzerinden elektronik olarak ve anında gönderilebilmektedir.
- Dosyadaki tüm bilgiler veritabanına gireceğinden dosya incelemeleri yetkiler dahilinde bilgisayar kullanılarak yapılabilmektedir.
- Yargılama sırasında olası usul hatalarının önlenmesi, diğer hataların en aza indirilmesi amacıyla Karar Destek Sistemleri kullanıcıların hizmetine sunulmuştur.
- Üst dereceli mahkemelere dosya gönderilmesi ve dosyanın yerine iadesi işlemleri tamamen elektronik ortamda yapılmaktadır.
- Talimatlar ve müzekkereler elektronik ortamda taşra teşkilâtı birimleri arasında kolaylıkla dolaştırılmaktadır.
- Görevleri itibari ile yapmak zorunda oldukları işleri daha kolay ve hata riskini en aza indirerek gerçekleştirebilmektedir.
- Dosya arama işlemleri kolaylaştırılarak zaman kaybedilmemektedir.
- Dosyaların kayıt işlemleri ile veri girişleri daha hızlı ve kolay yapılmaktadır.
- Bakanlık internet sisteminde her birim kendi internet sayfasında gereken düzenlemeleri yapabilmektedir.
- Doküman Yönetim Sistemi ile evraklar anında gerekli makamlara ulaşabilmekte ve bu şekilde evrakların ulaştırılması ile kaybedilen zaman kazanılmaktadır.
- Yargı birimlerinin karar vermesi hızlanmıştır.

- Sistem, kullanıcıların ihtiyaç duydukları her türlü bilgiye, doğru, güncel ve anında ulaşmaları sağlamıştır.
- Yargı sürecinde karar verilmesini destekleyecek sorgulamalar yapılabilmektedir.
- Hâkim ve savcıların çalışma ortamı dışından belirlenen yetkiler dahilinde güvenli bir şekilde dosyalarına erişimi, akıllı kart (smart card) ile kullanmaları sağlanmıştır.
- Kullanıcılar istedikleri şekilde sorgulama yaparak, örneğin, bir dosyanın numarasına göre veya taraflardan birinin bilinen bilgisine göre arama yaparak, istenilen konuda rapor alınması sağlanmıştır.
- İddianame düzenlenmesi, duruşma ve temyiz işlemleri sistem üzerinden yapılmakta, bu işlemler için kullanıcılar örnek şablonlar hazırlayabilmektedir.
- Personel takibi yapılabilmektedir.
- Personelin bilgisayar konusunda alınan eğitimlerle gelişmesi sağlanmaktadır.
- Sistemdeki tüm veriler tek bir yerde toplanmakta ve bu verilere hızlı, güvenli bir şekilde ulaşılmaktadır.
- Kamu kurum ve kuruluşları ile entegrasyona gidilerek bilgi ve belgeler güvenli ve hızlı bir şekilde bilgisayar sistemi üzerinden sağlanmaktadır. Bu entegrasyon sayesinde, kurum ve kuruluşlar adli makamlardan istedikleri bilgilere kolaylıkla ulaşabilmektedir.
- Delillerin hızlı ve sağlıklı bir şekilde toplanması sağlanacaktır,

#### **3.5.1.4 Adalet Komisyonları**

- Adliye ve mülhakatlardaki tüm kadroların süratli ve sağlıklı bir biçimde takibi yapılarak personel hareketleri izlenmektedir.
- Personelin tüm özlük haklarına ilişkin işlemler (izin, rapor, yetki, disiplin vs.) elektronik olarak yapılmaktadır.
- Tutulan tüm kayıtlar tek ve entegre bir veritabanında tutulacağından geriye dönük her türlü arama ve sorgulamalar yapılabilmektedir.

- Komisyonlar tarafından tutulan bütün kayıtların Personel Genel Müdürlüğündeki kayıtlarla tutarlı olması ve bunların merkezden denetlenebilmesi sağlanmıştır.
- Hakim ve savcılar ile diğer personel yetkisi dahilinde, izin, Yargıtay tarafından verilen notlar, yetki, diğer özlük bilgilerini öğrenme gibi işlemlerini etkileşimli olarak elektronik ortamda gerçekleştirmektedir.
- Merkez teşkilât ile taşra teşkilâtı arasındaki her türlü yazışma (personele yapılması gereken tebligatlar, özlük haklarına ilişkin bildirimler, duyurular, genelgeler, mütalaalar, ayrılış ve başlayış yazıları, komisyonlar ve başsavcılıklar arasındaki tüm yazışmalar, vb.) elektronik ortamda UYAP programları ile gerçekleştirilmektedir.

#### **3.5.1.5 Avukatlar ve Vatandaşlar**

- Avukatlar UYAP güvenlik standartlarına uymak şartıyla dava açma, harç yatırma, dilekçe verme, icra takibi, temyiz gibi işlemleri elektronik ortamda yapılabilmekte, yetkileri seviyesinde bürolarından dosya inceleyebilmektedir.
- Vatandaşlara açık olması gerekli görülen bilgiler, internet aracılığıyla açılmıştır. (dosyaların hangi aşamada olduğu, özellikle temyiz aşaması, emsal kararlara internet üzerinden erişilmesi, duruşma günlerinin internet ortamından takibi gibi),

#### **3.5.1.6 UYAP Genelinde**

- Elektronik posta (e-mail) ve internet kullanımına imkân tanınmıştır.
- Hukuki konularda ve istenen diğer konularda haber grupları ve sanal tartışma ortamları oluşturulmuştur.

#### **3.5.1.7 Dokümantasyon Yönetimi**

- Her türlü veri, bilgi ve belge akışı ile dokümantasyon yönetimi UYAP aracılığı ile gerçekleştirilmektedir.

- Evraklar için mümkün olan yerlerde otomatik yön tanımları yapılarak evrak akışı hızlandırılmıştır.
- Yetki tanımları ve kanunlar çerçevesinde İş Akış Yönetimi sağlanmıştır.
- Doküman Yönetim Sistemi ile evraklar anında gerekli makamlara ulaşabilmekte ve bu şekilde evrakların ulaştırılması ile kaybedilen zaman kazanılmaktadır.

#### **3.5.1.8 Bilgi Bankası**

- Mevzuat (kanun, tüzük, yönetmelik),
- İçtihatlar,
- Tebliğler
- Genelgeler,
- Mütalaalar,
- Emsal yazı ve metinler,
- Şablon yazılar,
- Benzeri bilgilere ve diğer bu tür yayınlara sistem üzerinden erişim mümkün olmakta ve bunlar kronolojik olarak takip edilebilmektedir.

#### **3.5.1.9 Karar Destek Sistemleri**

- Yargılama sırasında usul hatalarının önlenmesi, diğer hataların en aza indirilmesi,
- Yargılamaya sağlık ve hız verilmesi,
- Adalete güven kazandırılması hedeflenmektedir.

### **3.6 Bilişim Ağları ve Donanım Alt Yapısı**

#### **3.6.1 Bilişim Ağları**

Türksat A.Ş. ile imzalanan protokol gereğince yeterli sayıda uydu kurulumu yapılmış ve geniş alan bilgisayar ağı uydu bağlantısı ile Adalet Bakanlığı'na bağlanmıştır.



UYAP işletimine alınan yerlerde bu birimlerin her türlü yargısal, idari ve denetim faaliyetleri bu sistemle elektronik ortamda yürütülmektedir.

### **3.6.1.1 WAN (Wide Area Network/Geniş Alan Ağı) Bağlantıları**

Bakanlık Birimleri, Adli ve İdari Yargı Birimleri, Ceza İnfaz Kurumları, Denetimli Serbestlik Şube Müdürlükleri, Adli Tıp Kurumları, CBS ve Anayasa Mahkemesi Başkanlığı, YSK ve Adli Sicil birimlerinin UYAP Sistem Merkezi ile veri iletişimi sağlanmaktadır.

Birimler UYAP Sistem Merkezinde sonlanan Ana ve Yedek bağlantı hatları ile Operasyonel ve Disaster Sistemleri için Star topolojisi yapısında iletişim kurmakta, tüm servis ve hizmetler UYAP Sistem Merkezi üzerinden sunulmaktadır.

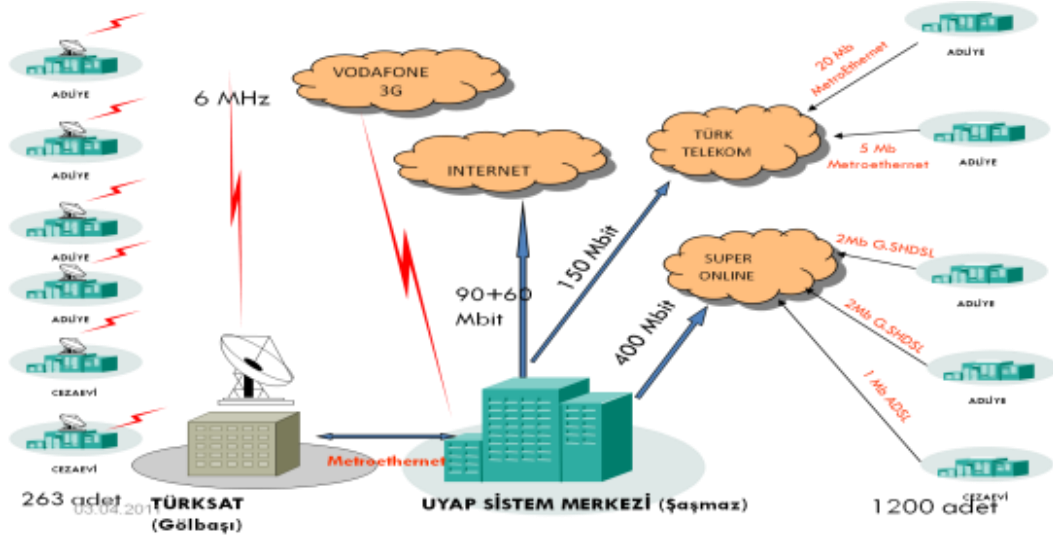
#### **1. Ana Bağlantılar**

- a. Türk Telekom Noktadan Noktaya Metroethernet/G.Shdsl/Adsl Bağlantıları
- b. Superonline G.Shdsl/Adsl Mpls-Vpn Bağlantıları

#### **2. Yedek Bağlantılar**

- a. Turksat Uydu Bağlantıları
- b. Vodafone 3G Bağlantıları

Birimler birincil olarak Ana bağlantı hatları üzerinden iletişim kurmakta olup, bu bağlantılarda yaşanabilecek aksaklıklarda iletişim yedek bağlantı hatları üzerinden sağlanmaktadır.



**Şekil 3-4: UYAP Geniş Alan Ağı Mimarisi**

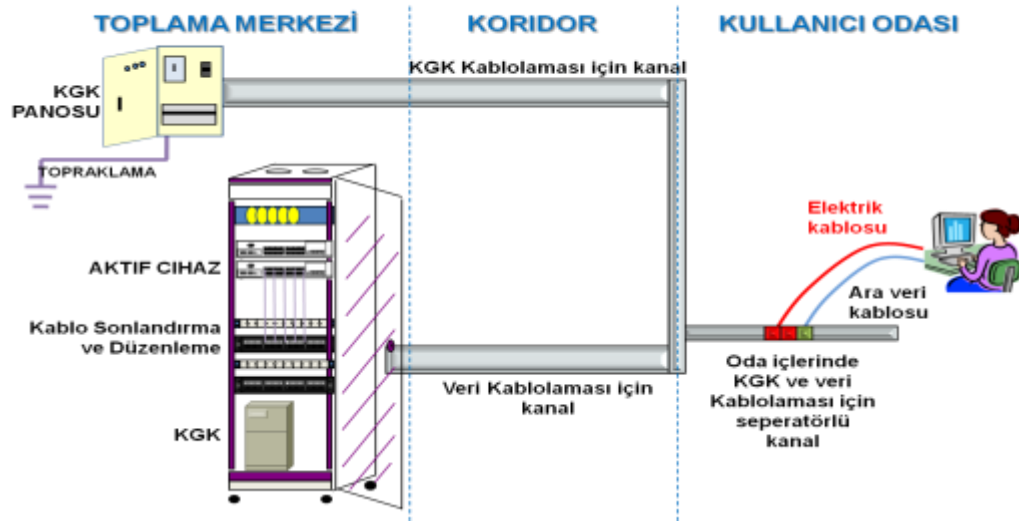
### 3.6.1.2 LAN (Local Area Network- Yerel Alan Ağı) Bağlantıları

Adli birimlerin; lokaldeki günlük çalışmalarının yapılabilmesi, lokal sunucular üzerinden işlem yapılabilmesi, uzak ve internet erişimleri için kurulan geniş alan ağı iletişiminin tesisine altyapı oluşturulabilmesi, için kurulan bütünleşik bilgisayar ağıdır.

Bu kapsamda,

- Data Kablolaması
- Elektrik/KGK Kablolaması
- Aktif cihazlar
- KGK'lar temin ve tesis edilmiştir.

## YEREL ALAN AĞI FİZİKSEL BAĞLANTISI



Şekil 3-5: Yerel Alan Ağı Fiziksel Bağlantısı

### 3.6.2 Donanım Alt Yapısı

Adalet Bakanlığı olarak “e-devlet” sisteminin bir parçası olacak olan “e-adalet” sisteminin kurulması suretiyle, zaman kaybetmeden adaletin, en doğru şekilde yerine getirilerek, vatandaşın mağdur olmasının engellenmesi, Türkiye Cumhuriyeti Adli Sisteminin işleyişinin güvenilirliğini ve doğruluğunu koruyarak sisteme hız kazandırılmak suretiyle doğru bilgiye en kısa zamanda ulaşılarak doğru kararlar alınıp, sevk ve idarenin en verimli şekilde yerine getirilebilmesini sağlamak amacıyla UYAP donanım altyapısının 7/24 saat çalışır vaziyette tutmak ve ekonomik ömrünü tamamlamış donanımların güncellenmesini sağlamak amaçlanmaktadır.

### 3.7 Entegrasyon Yapısı

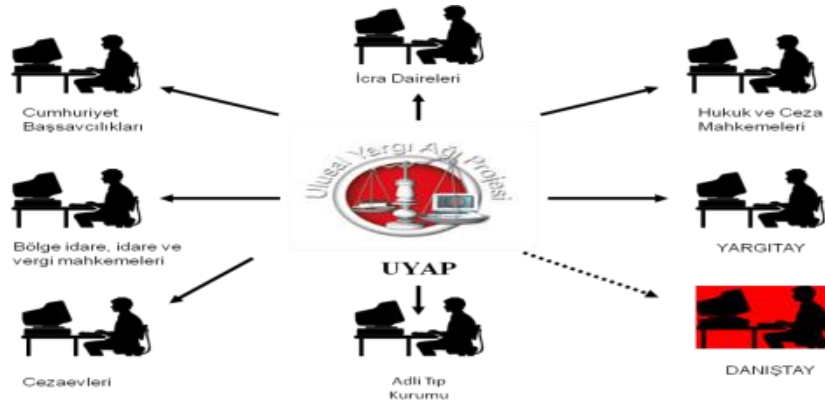
UYAP’ın tam entegrasyonu ve merkezi elektronik ortamda tutulan arşivi sayesinde, doğru ve tutarlı bilgi, mevzuatın tanıdığı yetkiler çerçevesinde başta hakim ve savcılar ile yargı personeli olmak üzere tüm kullanıcıların paylaşımına açılmaktadır. Kullanıcılar bu bilgilere ihtiyaç duyduklarında hızlı ve kolayca ulaşabilmekte, keza, yargı birimleri de aralarında her türlü bilgi ve belge alışverişini elektronik ortamda ve anlık denebilecek kısa sürelerde gerçekleştirmektedir.

UYAP kapsamında yapılan entegrasyonlarla;

- Hedef yargı birimlerinin, yargılamanın her aşamasında ihtiyaç duydukları bilgi ve belgelere, herhangi bir yazışma yapmaksızın mevzuat çerçevesinde UYAP ekranları içerisinde doğrudan erişiminin sağlanması,
- Yargı hizmetleri sırasında başka birimlere iletilecek verilerin en kısa sürede iletilmesi,
- Veri bütünlüğünün ve tekrarının ortadan kaldırılması,
- Yargı birimleriyle ortak çalışan diğer birimlerle koordinasyonun sağlanması,
- Kaçakların ve suiistimallerin önlenmesi hedeflenmiştir.

### 3.7.1 İç Entegrasyon

Yapılan entegrasyonlarda hedef, yargı birimlerinin, yargılamanın her aşamasında ihtiyaç duydukları bilgi ve belgelere, herhangi bir yazışma yapmaksızın mevzuat çerçevesinde UYAP ekranları içerisinde doğrudan erişiminin sağlanmasıdır.



Şekil 3-6: UYAP Entegrasyon Yapısı (İç Entegrasyon)

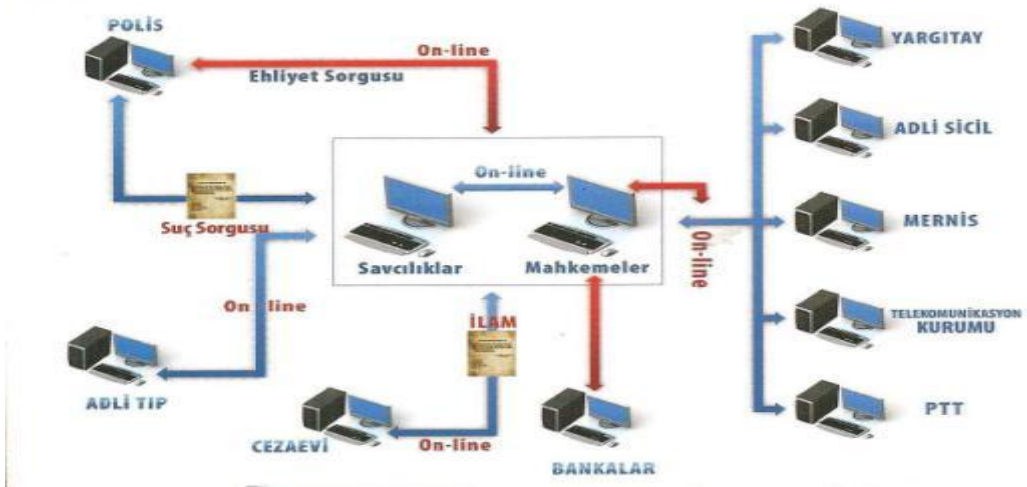
### 3.7.2 Dış Entegrasyon

UYAP kapsamında diğer birçok ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile ayrı ayrı “veri paylaşımı protokolleri” imzalanarak bilgi sistemleri arasında entegrasyon sağlanmıştır. Böylece UYAP ile;

- İstatistik Genel Müdürlüğü/ Adli Sicil Bilgi Sistemi'nden kişiye ait sabıka kayıtlarının alınması,
- Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü/ MERNİS'ten nüfus kayıtları Kişinin aile nüfus bilgisi, tam tekmil aile nüfus bilgisi, kişilerin adres bilgisi alınması, vatandaşlıktan çıkarılan, ölen ve nüfus kayıtlarında değişiklik gerçekleştiren kişilerin bilgilerinin kişinin UYAP Bilgi sisteminde kayıtlı olan dosyalarına otomatik olarak yansıtılması,
- Emniyet Genel Müdürlüğü/ POLNET'ten ehliyet kayıtları, yakalama–tutuklama kayıtlarının UYAP Bilgi Sisteminden sorgulanması, araçlar üzerine çevrimiçi haciz konulup kaldırılabilmesi,
- PTT'den barkod bilgilerinin UYAP üzerinden basılması ve tevdi listesi yerine geçecek bir sayfalık referans barkod bilgisinin PTT tarafından çevrimiçi olarak UYAP bilgi sisteminden çekilmesi,
- Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü (TAKBİS)'ten tapu ve kadastro kayıtlarının alınması, kişinin tüm Türkiye'de yer alan gayrimenkul bilgilerinin görüntülenebilmesi,
- Merkez Bankası'ndan döviz kurları sistem üzerinden otomatik olarak alınması, Çekten yasaklılık kararı verilen kişilerle ilgili bilgilerin Merkez Bankasına çevrimiçi olarak aktarılması sağlanmıştır. Bu kayıtların sistemden otomatik ve anlık sürelerde alınmasıyla yargı sürecine hız kazandırılmış, insan unsurundan kaynaklanan hataların önüne geçilmiş, emek, kırtasiye ve posta gibi masraflardan önemli ölçüde tasarruf sağlanmıştır.
- KİHBİ (Kaçakçılık İstihbarat Harekât Birimi) ve POLNET (Polis Elektronik Sistemi) entegrasyonları sonucu kolluk kuvvetleri tarafından UYAP'tan aranan (hakkında yakalama emri ya da tutuklama kararı bulunan) kişilerin sorgusu yapılabilmektedir.
- Yüksek Seçim Kurulu/SEÇSİS, UYAP bilişim ağı alt yapısını kullanarak seçmen kütüklerini güncelleyebilmekte ve seçim sonuçlarını çok kısa zamanda kamuoyuna duyurabilmektedir.
- Yargıtay Bilgi Sistemi arasında gerçekleştirilen entegrasyon ile temyiz edilen dosyaların sistem üzerinden Yargıtay'a gönderilmesi ve geri dönüşü sağlanmıştır. Ayrıca Yargıtay Bilgi Sistemi, UYAP Sistem Merkezi ve Acil

Durum Merkezi alt yapısını kullanarak çalışmaktadır. Bu da mükerrer yatırımları engelleyerek tasarruf sağlamıştır.

- Avukatların UYAP'tan internet üzerinden dava açabilmeleri, harç ve yargılama masraflarını mahkeme vezne hesaplarına çevrimiçi (online) internet bankacılığı sistemi üzerinden ödeyebilmeleri imkânı getirilmiştir.
- Bunların dışında yargı birimlerinin bilgi alış verişi ilişkisinin bulunduğu diğer yüksek yargı organları, Jandarma Genel Komutanlığı, Gümrük Müsteşarlığı, Telekomünikasyon Kurumu, Türkiye Noterler Birliği gibi diğer kamu kurum ve kuruluşlarının bilgi alışverişinin elektronik ortamda yapılabilir.



Şekil 3-7: UYAP Entegrasyon Yapısı (Dış Entegrasyon)

### 3.8 UYAP Hizmetleri

#### 3.8.1 Doküman Yönetim Sistemi

Adalet Bakanlığı, bilgi toplumunda yer almanın gereği olarak “e-devlet” sisteminin bir parçası olan “e-adalet” sisteminin kurulması için bilgi alışverişinin elektronik ortama taşınması, yazışmaların dokümantasyon yönetimi ile her türlü veri, bilgi ve belge akışının UYAP aracılığıyla gerçekleştirilebilmesi, evrakların mümkün olan yerlerde otomatik yön tanımları yapılarak evrak akışlarının hızlandırılması, yetki tanımları ve kanunlar çerçevesinde iş akış yönetiminin sağlanması için Doküman Yönetim Sistemini (DYS) geliştirmiştir.

Doküman Yönetim Sistemi, kağıt ortamındaki belgelerin elektronik ortama aktarılmasını ve bunların tüm yaşam döngülerinin güvenli ve etkili şekilde yönetilmesini sağlayan bir yazılımdır. DYS, Adalet Bakanlığının evrak takip süreçlerine uygun olarak hazırlanmıştır. Doküman Yönetim Sistemi ile evraklar anında gerekli makamlara ulaşabilmekte, bu şekilde evrakların ulaştırılması ile kaybedilen zaman ortadan kaldırılıp personel işgücünden ve kırtasiye giderlerinden tasarruf sağlanmakta, donanım giderleri ve posta masrafları azalmaktadır.

UYAP kapsamında e-imza alt yapısına uygun olarak çalışan Doküman Yönetim Sistemi (DYS), fonksiyonel kapsamındaki uygulamalara girdi olarak gelen veya bu uygulamalar dâhilinde üretilen tüm evrakların elektronik ortamda yönetimini, onay işlemlerinin gerçekleştirilmesini, arşivlenmesini ve “full text search” ile aranabilmesini sağlamaktadır. Merkez Birimler ile Taşra Birimleri arasındaki evrak ve bilgi akışı DYS ile elektronik ortamda gerçekleştirilmektedir. UYAP doküman yönetim sisteminin temel işlevlerini şöyle sıralayabiliriz;

- Her türlü veri, bilgi ve belgeyi otomatik yön tanımlama ile anında ilgili makamlara ulaştırılmasını sağlamak
- Yetki tanımları ve kanunlar çerçevesinde iş akış yönetimini sağlamak.

***Doküman Yönetim Sisteminin Genel Özellikleri Şöyledir:***

- Platform bağımsız çalışabilmektedir. (Java ile yazılmıştır)
- Kaynak kodlarının tamamı Adalet Bakanlığına ait olduğu için ihtiyaçlara göre değişiklikler yapılabilmektedir.
- XML tabanlıdır. Diğer uygulamalar ile entegre çalışmaktadır.
- Evraklar veritabanı yerine Content Manager üzerinde saklanmaktadır.
- Elektronik imza desteği vardır.
- TUBİTAK, e-Güven, e-Tuğra, TÜRKTRUST, TURKCEL mobil imza, AVEA mobil imza uygulamaları UYAP doküman editörünün (udf) desteklediği elektronik imza alt yapılarıdır.
- Standart hale gelmiş bir çok doküman formatı desteklenmektedir.
- UYAP doküman yönetim sisteminin desteklediği formatlar: "tif", "tiff", "jpeg", "jpg", "gif", "txt", "text", "xml", "udf", "pdf", "doc", "rtf", "xls",

"ppt", "zip", "rar" bu formatların dışında oppenoffice doküman desteği de mevcuttur.

(Yukarıda yazılı bulunan formatların arasında bulunan "udf (UYAP doküman formatı)", "tif", "tiff" ve openoffice'in kullandığı dosya formatlarını Doküman Yönetim Sistemi otomatik olarak açabilmektedir. Diğer dosya formatlarında ise ilgili formatı destekleyen görüntüleyici program kullanmak gereklidir.

- Gelişmiş evrak sorgusu yapma seçeneği mevcuttur. (Dosya numarası, Evrak türü, Tarih, Numara, Tekid bilgisi vs)
- Kelime bazlı arama yapılabilir. (Full text search)
- UYAP Editör ile kullanılabilir.
- Personelin performans sorgusu yapılabilir.
- Personel üzerindeki işler takip edilebilir.
- Yetki devri yapılabilir.
- İlgilenilen dokümanlara sorgulama yapmadan direkt erişim imkânı mevcuttur.
- Evrakların tüm versiyonlarına erişilebilir.
- Yapılan tüm işlemlerin safahatı takip edilebilir.
- Yapılan işlemler loglanmaktadır.

DYS ile gelen evrakların sisteme katılması, ilgili birimlere yönlendirilmesi (havale edilmesi), ilgili birimlerde kayıt olması veya iade edilmesi, giden evrakların oluşturulması, üzerinde değişiklik yapılması ve takip edilmesi, onaylanması (elektronik imza ile imzalanması) gibi işlemler yönetilmektedir.

DYS'de gelen evrak ve giden evrak olmak üzere iki tür evrak bulunmaktadır. Gelen evrak, birime gelen evrakların sisteme katıldığı yerdir. Gelen evrak kullanıcısı evrakın türüne göre evrakı sisteme eklemektedir. Eğer evrak kağıt olarak gelmiş ise (dış birimlerden gelen evraklar) evrak tarayıcı ile taranıp sisteme eklenmekte ve ilgili büroya gereği için havale işlemi gerçekleştirilmektedir. Evrak eğer DYS kullanan bir birimden gelmiş ise online olarak gelen evrak kullanıcısına gelmekte ve Genel Müdürlük/Başkanlığın ilgili birimine havale edilmektedir. Giden evrak kullanıcısı ise bürodan giden evrakları ilgili birimin gelen evrak kullanıcısına havale etmektedir.



***Genel olarak DYS'nin Getirdikleri Şöyle Sıralanabilir:***

- Dokümanların elektronik ortamda saklanabilmesi sağlanmıştır.
- Dokümanların sistemde geçirdikleri tüm yaşam döngülerinin her kademe tarafından her an izlenebilirliği sağlanmıştır.
- Dokümanların bulunduğu her noktada sorgulanabilmesi ve erişilebilmesi sağlanmıştır.
- Çalışanların performanslarının takip edilmesi sağlanmıştır.
- Dokümanların hızlı bir şekilde hareket etmesi sağlanmıştır. Ciddi anlamda kâğıt ve zaman tasarrufu sağlanmıştır, bunun boyutunun taşra uygulaması devreye girdikten sonra artması hedeflenmiştir.
- Özellikle elektronik imza uygulaması ile DYS' deki iş süreçleri daha da kısılacaktır. Ancak, taşrada elektronik imza sertifikaların talebi ve TÜBİTAK tarafından dağıtım sürecinin tamamlanması ve taşra ile tam entegrasyon neticesinde sistem daha da ivme kazanacağından elektronik imza sertifikasına müracaatı hızlandırmak için tüm kullanıcılara bir genel yazı çıkarılması gerekmektedir.
- Sistemde elektronik imzanın kullanıma başlanması ile şu an kullanıcıların yaşadıkları paralel uygulamaların hepsi ortadan kalkacaktır.
- Taşra entegrasyonu ile manüel olarak yürütülen evrak akışları ortadan kalkacak ve iş yükleri hafifleyecektir, bunun için kullanıcıların kendi taraflarındaki DYS uygulamalarını ciddi bir şekilde takip etmeleri ve bilgi girişi yapmaları gerekmektedir.

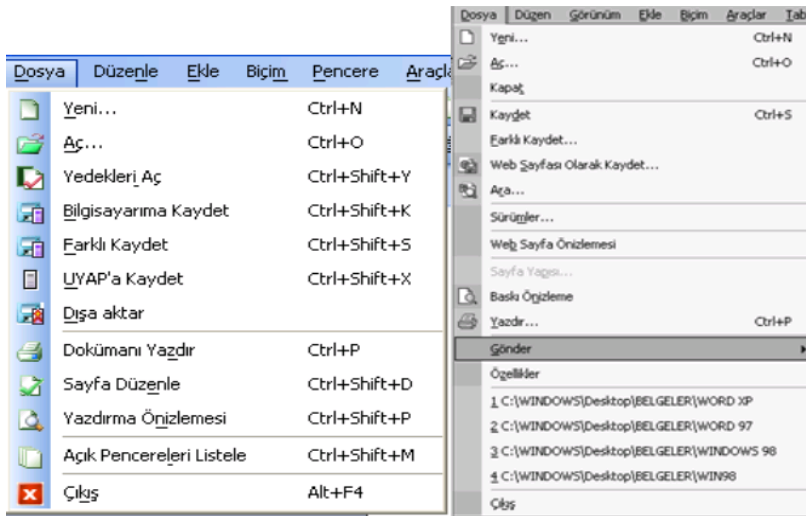
**3.8.2 UYAP Kelime İşlemci**

UYAP'ta tüm uygulamalarda yeni belge üretilmesi için Kelime İşlemci (UYAP Editör) programı geliştirilmiştir. Kullanıcıların yazılı metin üretme gereksinimleri, ortak olarak kullanacakları bu program tarafından karşılanmaktadır. Editör, UYAP kapsamında bulunan tüm uygulamalarla entegre bir şekilde çalışmakta olup, sistemde önceden tanımlanan belge, yazışma ve doküman şablonları üzerine veri tabanında mevcut bulunan verileri otomatik olarak yerleştirdikten sonra izin verilen alanlar üzerinde değişiklik ve eklemeler yapılmasına, böylece kolay ve hızlı bir şekilde belge, yazı ya da dokümanın hazırlanmasına imkan vermektedir. Ayrıca editör programının bir

diğer özelliği de UYAP uygulamalarından bağımsız bir şekilde lokal bir bilgisayarda da çalışabiliyor olmasıdır. UYAP Editörü sayesinde yargı sisteminde iş süreçlerinde, belgelerde birlik ve beraberlik sağlanmıştır.

Örneğin; 50 sanıklı bir davada kâtip, gerekçeli kararı hazırlarken karar başlığına, sanıkların kimlik bilgilerini ve adreslerini tek tek yazmak zorunda değildir. Sistem bunları otomatik olarak veri tabanından çekip gerekçeli karar başlığına yazmaktadır.

UYAP Editör; yazı tipini, büyüklüğünü ve rengini seçebilme, kalın, eğik, altı çizili yazabilme, metni sola, sağa dayayabilme, ortalayabilme, iki yana yaslayabilme, resim, tablo ve sayfa numarası ekleyebilme, kes, kopyala, yapıştır ve geri al gibi UYAP kullanıcılarının ihtiyaçlarını büyük oranda karşılayacak metin ve tablo düzenleme işlevlerine ve özelliklerine sahiptir. Diğer yandan elektronik imza alt yapısına uygun olarak geliştirilen UYAP Editör, java ile geliştirildiği için tüm işletim sistemlerinde (Windows, Linux, Mac) hiçbir değişiklik yapmadan sorunsuz olarak çalışmaktadır. Adalet Bakanlığınca geliştirilen ve lisansı Bakanlığa ait olan UYAP Editör Programı sayesinde lisans vb. bazı harcama kalemlerinde önemli ölçüde tasarruf sağlanmıştır.

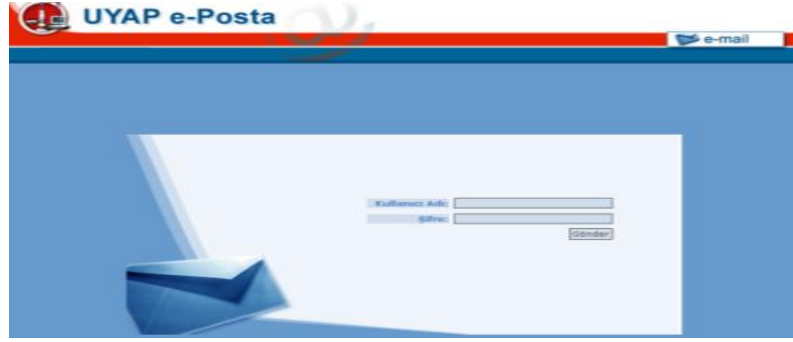


**Şekil 3-8: UYAP Kelime İşlemci-Ms Word Kelime İşlemci**

### 3.8.3 E-Posta ve Serbest Kürsü (Sanal Tartışma)

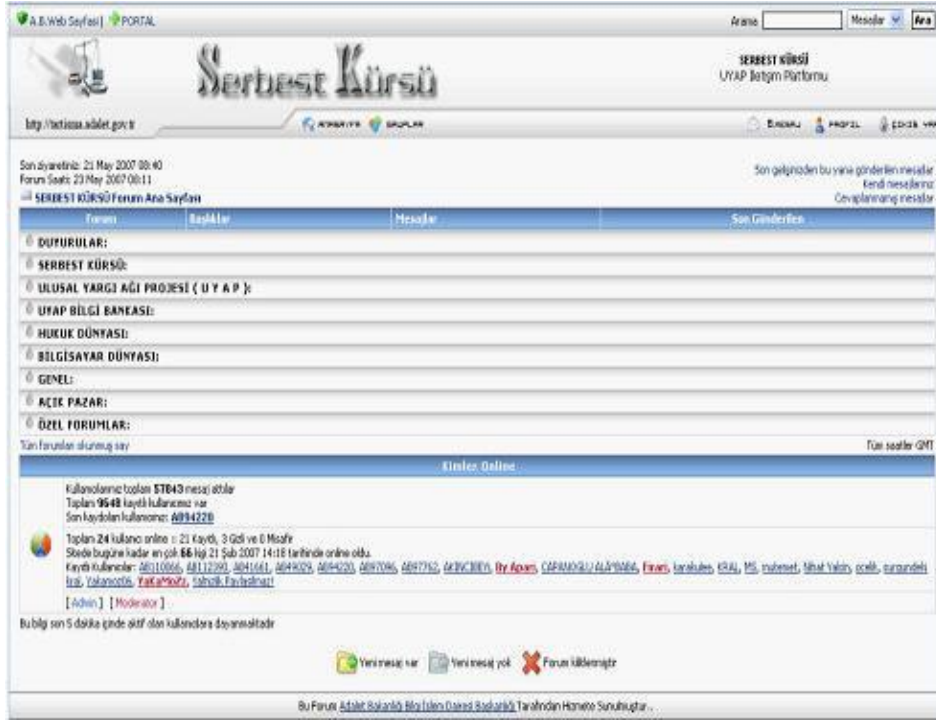
UYAP kapsamında hakim ve savcılar başta olmak üzere tüm adli ve idari yargı, ceza infaz kurumları personeline birer adet @adalet.gov.tr uzantılı e-posta adresi tahsis edilmiş ve kullanıma sunulmuştur. Ayrıca kullanıcıların e-posta hesaplarına internet

ortamından da ulaşabilmeleri için web tabanlı olarak (<http://webmail.adalet.gov.tr>) da sunulmaktadır. Başsavcılar, ağır ceza başkanları, hakimler ve savcılar gibi e-posta grupları oluşturularak hâkim, Cumhuriyet savcısı ve personelin benzer görevdeki meslektaşları ile hızlı iletişim kurma ve bilgi alış verişi yapmaları sağlanmıştır. Ayrıca Messenger programı yerine kullanılmak üzere Haberci programı geliştirilmiş ve kurum mensuplarının kullanımına açılmıştır.



**Şekil 3-9: E-posta Giriş Ekranı**

Hâkim ve savcılar ile yargı personelinin hukuksal, mesleki, kültürel vb. konularda aralarında tartışması ve bilgi alış verişinde bulunabilmeleri amacıyla oluşturulan **Serbest Kürsü** (<http://tartisma.adalet.gov.tr/>) iletişim platformu UYAP kapsamında hizmete sunulmuştur. Böylece adli ve idari yargı, ceza infaz kurumları, adli tıp kurumları ile Bakanlıkta çalışan personel ile hâkim ve savcılara hizmet veren açık bir iletişim platformu oluşturularak yargı camiasında hızlı bir iletişim ve bilgi alış verişi sağlanmıştır. Bunun sonucu olarak mesleki problemler başta olmak üzere diğer sorunlar kısa sürede çözülebilmektedir. Basit bir sorun için uzun uzadıya yazışmalara, fakslara ve telefon görüşmelerine gerek kalmamaktadır. Ayrıca hızlı bir iletişim ile sorunlar kısa sürede çözülmekte ve tecrübeler paylaşılmaktadır. Bu bilgi paylaşımı ile kamusal hizmetlerde standart ve birlik sağlanmakta, doğrulara daha rahat ulaşılmakta, yardımlaşma ve birlik duyguları geliştirilmektedir. Çok önemli bir karar ve işlem anında ilgililere ulaştırılarak uygulamaya geçirilebilmektedir.



Şekil 3-10: Serbest Kürsü Ekranı

### 3.8.4 İnternet- İnternet

UYAP kapsamında hâkim ve Cumhuriyet savcılarını ile diğere yargı personeline her an internet erişim imkânı verilmiştir. İnternetin hukuk sistemine kazandırmış olduğu faydaları sıralayacak olursak;

- Adalet Bakanlığının web sayfasında özellikle Bakanlığın genel teşkilat yapısı, görevleri, güncel duyurular, güncel mevzuat, Türkiye'deki tüm adli ve idari teşkilat adres bilgileri, UYAP hakkında bilgiler, faydalı linkler, hukukla ilgili faydalı bilgiler gibi konular yer almaktadır.
- Adalet Bakanlığı adli ve idari yargı birimleri için 174 internet sitesine yer sağlayıcılığı hizmetlerini de vermektedir. Bu bağlamda birimler kendi kurumlarını tanıtan internet sayfalarının yer ve erişim sağlayıcılığı hizmetleri Başkanlıkça yürütölmekte, içerikler ise kurumlar tarafından hazırlanmaktadır.
- Adalet Bakanlığı internet sayfasında aynı zamanda UYAP uygulamalarına doğrudan ulaşım amaçlı butonlar yer almaktadır. Bu butonlar sayesinde kullanıcılar, UYAP Portal, Bilgi Bankası, UYAP Mevzuat, UYAP Uzaktan Eğitim gibi intranet sayfalarına erişebilmektedirler.

- <http://www.adalet.gov.tr> adresinde Bakanlık genelgeleri ve duyuruları yayınlanarak daha kısa sürede muhataplarına ulaşması sağlanmıştır. Bakanlık olarak taşranın bilgilendirilmesi gerektiği durumlarda bunun internette yayınlanması ile telefon, kırtasiye, personel veya mesainin verimli kullanılması gibi kalemlerde verimlilik sağlanmıştır.
- UYAP'a bilgilerin girilmesini kolaylaştırmak ve hızlandırmak amacıyla avukatların kendi ofislerinde kullanmaları için hazırlanan e-takip programı vasıtasıyla, kırtasiye, personel veya mesainin verimli kullanılması gibi kalemlerde verimlilik sağlanmıştır.
- Bakanlık merkez ve taşra teşkilatının bütün telefon listesi intranette yayınlanmaktadır.
- İnternet sayesinde bakanlık içi bilgi alışverişi çok hızlı olmakta ve bu sayede birimler birbirinin yaptıkları işleri daha hızlı takip edebilmektedir. Örneğin; Kanunlar Genel Müdürlüğü'nün yayınladığı kanun tasarıları diğer birim hâkimleri, personeli ve vatandaşlar tarafından takip edilebilmektedir.
- Bakanlığa bağlı birimlerin internet ile ilgili tüm ihtiyaçları tek bir merkezden karşılanmaktadır. Böylece internet ile ilgili giderlerde önemli derecede tasarruf sağlanmıştır.

### 3.9 UYAP Bilgi Güvenliği

Günümüzde internetin yaygınlaşması ve kullanımının artması ile internet üzerinden kritik olan verilerin dolaşması güvenlik teknolojilerinin önemini arttırmıştır. Günümüz "dijital ekonomi" dünyasında, bilgiye sürekli erişimi sağlamak ve bu bilginin son kullanıcıya kadar bozulmadan, değişikliğe uğramadan ve başkaları tarafından ele geçirilmeden güvenli bir şekilde sunulması giderek bir seçim değil zorunluluk halini almıştır. Dolayısı ile UYAP'ta ve tüm dünyada yaygın bir yaklaşımla bilgi güvenliği konusunda aşağıdaki kavramlar öne çıkmıştır.

- ✓ Gizlilik (confidentiality)
- ✓ Bütünlük(integrity)
- ✓ Erişilebilirlik (availability)

Bu kavramları UYAP'ın sistem güvenliği özellikleriyle birlikte şu şekilde açıklayabiliriz. (*İlgili 7 madde kaynak: Mesut ORTA, Ulusal Yargı Ağı Projesindeki Elektronik İmza, Noterlik Hukuku Sempozyumu*)

- 1) **Teşhis ve Doğrulama:** Sistem, UYAP sistemine bağlanan her kullanıcıya teşhis ederek kullanıcı bazında kayıt tutabilme yeteneğine sahiptir. Bunun için her kullanıcının herhangi bir işlem yapmadan önce sisteme kendisini tanıtmayı zorunlu kılarak kullanıcının kimliği ile kullanıcının kaydını tutabilmekte, bütün işlemlerini birbirine ilişkilendirebilecek kabiliyettir.
- 2) **Kayıt Edilebilirlik:** Sistem, kayıt edilebilir olayların kayıtlarının yaratılmasını, idamesini, analiz edilmesini ve yetkisiz değiştirme, erişim ve silmeye karşı korunmasını sağlayacak kabiliyettir. Denetim kayıtları ve diğer bilgiler arasında ayırım sağlamakta, denetim kaydı verilerine sadece sistem yöneticisinin erişebilmesini sağlamakta ve izinsiz erişimlerden korumaktadır. Kayıt işlemlerinin ve denetim kaydı verisinin normal kullanıcılar tarafından değiştirilebilmesini ve silinmesini engellemekte, seçilen bir veya birden fazla kişinin eylemleri ile ilgili kayıtların kişi bazında tutulmasını sağlamaktadır.
- 3) **Verilerin Bütünlüğü:** Sistem, sayısal imza ve mesaj özeti mekanizmalarını kullanarak kritik bilgilerin izinsiz değiştirildiği ve silindiği zaman bunu tespit etmekte, virüs gibi izinsiz olarak sistemdeki verileri değiştirip, silinebilen zararlı kodları tespit edip yok edecek kabiliyette tasarlanmıştır.
- 4) **Açık Anahtar Altyapısı ve Elektronik İmza Servisleri:** Sistem, sayısal imza ve kimlik doğrulama servislerini desteklemek üzere kurulmuş olan Açık Anahtar Altyapısı (örneğin; kullanıcı anahtarlarının ve sertifikalarının yaratılması, güncellenmesi, iptal edilmesi) için sertifikasyon yetkilisi yazılımı ile Açık Anahtar Altyapısı istemci yazılımlarını kullanmaktadır.

Sertifikasyon yetkilisi, kullanıcı anahtar çiftinin ve sertifikalarının yaratılması, güncellenmesi, iptal edilmesini sağlamaktadır. Sertifikasyon yetkilisi kendi gizli anahtarlarını gizli tutmaktadır. Sistemdeki anahtar yönetimi işlevinden de yine

sertifikasyon yetkilisi sorumludur. Anahtar yönetimi, sistemdeki her gerekli birim için aşağıda belirtilen işlevleri karşılamaktadır.

- a. Anahtar Yönetimi
- b. Anahtar Dağıtımı
- c. Anahtar doğrulanması Anahtar iptal edilmesi
- d. Anahtar süresinin bitirilmesi
- e. Anahtar bildirim
- f. Anahtar kimlik doğrulaması

Açık anahtar altyapısı istemcisi ise kullanıcı adına sertifikasyon yetkilisi tarafından sağlanan Açık Anahtar Altyapısı servislerini doğrudan kullanarak gerekli işlemlerin yerine getirilmesini sağlamaktadır.

**5) Emniyetli Mesaj ve Doküman Servisi:** Sistem, belirlenmiş kullanıcılar ve uygulamalar için emniyetli mesaj servisini sağlamakta, belirlenmiş kullanıcılar tarafından gönderilen mesajların veya hazırlanan dokümanların içeriğinin yazılım olarak şifrelenmesini temin etmektedir. Sistem belirlenmiş kullanıcılar tarafından gönderilen mesajların veya hazırlanan dokümanların sahibinin kimliğinin doğrulanması için sayısal olarak imzalanmasını, mesajın ya da dokümanın sayısal imzanın doğrulanarak mesaj veya doküman sahibinin kim olduğunun teşhisini ve doğruluğunun kanıtlanmasını sağlamaktadır.

**6) Ağ Güvenliği:** Sistemin ağ güvenliği, her lokasyonun çıkışında tüm bağlantıları kontrol eden güvenlik duvarı yazılımı (Firewall) ile sağlanmaktadır.

**7) Uzaktan Erişim Güvenlik Servisi:** Sisteme, internet gibi güvensiz ortamda herhangi bir noktadan erişildiğinde iletilen bilgilerin güvenliği için aşağıdaki koşullar sağlanmıştır.

- a. Sunucu ve kullanıcının birbirlerinin kimliğini doğrulaması,
- b. Kullanıcının ağ üzerinde bağlantı kurduğu sunucunun DNS adresinin ve isminin sertifikalar yoluyla doğrulanması,
- c. Sunucu ve istemci arasında kurulan bağlantının kriptolanması, veri bütünlüğünün sağlanması ve anahtarların değiştirilmesi,
- d. Sunucu ve kullanıcı arasındaki veri alışverişinin güvenliği için SSL (Secure Socket Layer) protokolü kullanılmaktadır.

UYAP'ta başka hiçbir kamu kurumunda olmayan Bilgi Güvenliği Şubesi bulunmaktadır. Bilgi güvenliği şubesinin görevi dışarıdan veya içeriden gelebilecek saldırıları önlemek amacıyla UYAP Bilişim Sisteminin açıklarını araştırmak ve kapatılmasını sağlamaktır.

### 3.9.1 UYAP İç Güvenlik Sistemi

- **Bilgi Sistemi Aktive Directory (Aktif Dizin) Servisinden faydalanarak çalışır.**
  - ☑ Aktif dizin, Windows platformunda çalışan sistemlerde kullanılan servistir. Network üzerindeki nesnelere (kullanıcı, kullanıcı grupları, bilgisayarlar, organizasyonel birimler vs.) hakkındaki bilgilerinin kayıtlı olduğu yerdir. Aktif dizine tanıtılmamış kullanıcı kurumun Bilişim Sisteminden faydalanamaz.
  - ☑ Bilişim Sisteminde uyulması gereken temel güvenlik kurallarının merkezden belirlenebilmesini sağlamaktadır.
  - ☑ Merkezden belirlenen temel güvenlik kurallarına bütün kullanıcılar tarafından uyulduğunu garanti etmektedir.
- **Bilgi Sisteminin kullanılabilmesi bazı ön şartların gerçekleşmesi gerekmektedir.**
  - ☑ Kullanıcı olabilmek için Personel Genel Müdürlüğünde kayıtlarında bulunmak gerekmektedir.
  - ☑ Sisteme giriş için bir “kullanıcı adı” ve “parola”ya ihtiyaç vardır. Parola Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı tarafından verilir. Kullanıcı tarafından sonradan değiştirilebilir.
  - ☑ Uygulama Yazılımının çalıştırabilmesi için de ayrıca bir parolaya sahip olunması gerekir. Bu parola da Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı tarafından verilir ve ilk kullanımında kullanıcı tarafından değiştirilmesi zorunluluğu vardır.



- Uygulama Yazılımı da kendi içinde yetki temelli olarak çalışmaktadır. Üstelik yetki unvan, birim ve yer bazında belirlenebilir. Örneğin Uygulama Yazılımı bir zabıt kâtibinin kullanıcı adı ve şifresi ile çalıştırıldığında kullanıcı sadece o zabıt kâtibinin görevli olduğu yerdeki, görevli olduğu mahkemede bulunan dosyaları görebilir ve sadece bu dosyalarda bir zabıt kâtibinin gerçekleştirebileceği işlemleri yapabilir. (Özel önemi olan yetkileri Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı değil ilgili birim verir. Örneğin teftiş yetkisini Teftiş Kurulu Başkanlığı, gizli sicil görme yetkisini Personel Genel Müdürlüğü gibi.)
- UYAP bilgi sistemini kullanan kullanıcıların sistem üzerindeki hareketleri Kullanıcı Adı, Bilgisayar Adı, Mac Adresi, IP numarası, Tarih-Saat, Ekran, Değişiklik bazında kayıt altına alınmaktadır.
- Windows İşletim Sistemi kullanılmıştır. Bu sayede,**
    - Bilgisayarlar merkezi olarak yönetilebilmekte,
    - UYAP uygulaması için gerekli olan JAR dosyalarının merkezi dağıtımı yapılabilmekte,
    - Kimlik doğrulama işlemi yapılabilmekte,
    - Son kullanıcı bilgisayarında kullanıcı bazlı yetkilendirmesi yapılabilmekte,
    - İşletim sisteminden kaynaklanabilecek sıkıntılara çabuk müdahale edilebilmekte,
    - Merkezi olarak yama yönetimin yapılabilmekte,
    - Active Directory (kullanıcılar, bilgisayarlar, mekanlar, yazıcılar gibi organizasyonun tüm bilgiler) yönetimi yapılabilmektedir.
  - Son kullanıcılar üzerinde güvenlik önlemleri alınmıştır.**
    - Sistem üzerinde teknik destek veren kişiler haricinde tüm kullanıcılar bilgisayarlarında sınırlı kullanıcı olarak işlem yapabilmekteler.
    - Her bilgisayar üzerinde temel işlemler haricinde kullanıcının işlem yapması engellenmiştir. (ip değiştirme, saat ayarlarını değiştirme v.b.)

- ☑ Her birimde yetki verilmiş olan teknik ofis elemanı sadece kendi biriminde yetkilidir. Başka bir birimde sadece sınırlı kullanıcı olarak işlem yapabilir.
- ☑ Kullanıcıların belirli aralıklar ile şifrelerini değiştirmeleri sağlanmaktadır.
- ☑ Şifre değiştirme işleminde aynı şifre kullanımı engellenmiştir.
- ☑ 3 kez hatalı şifre girilmesi durumunda kullanıcı hesabı kilitlenmekte ve yarım saat sonra otomatik olarak açılmaktadır.
- ☑ Şifrenin hangi bilgisayar üzerinden kilitlendiği bilgisi tespit edilebilmektedir.
- ☑ Kullanıcıların kullanmakta oldukları bilgisayarlara, daha önce belirlenmiş bilgisayar isimlendirme kuralına uygun olarak isim verilmektedir. İsimlendirme kuralına uymayan bilgisayarlar sistemden atılmaktadır.
- ☑ Bir bilgisayar etki alanından çıktıktan sonra aynı isim ile tekrar sisteme alınamamaktadır.
- ☑ Bilgisayarlara merkezi olarak güvenlik yamaları uygulanmaktadır.
- ☑ Kullanıcıların web browser üzerinden yaptıkları işlemlerde kullanıcı adı ve parola girilen ekranlar için parola ve kullanıcı adı hatırlama kapatılmıştır.
- ☑ Kullanıcıların tek bir proxy üzerinden çıkış yapmaları sağlanarak internet üzerinden gelen tehlikeler en aza indirilmiştir.
- ☑ Kullanıcı bilgisayarlarına merkezi olarak virüs tarama programı kurulumu yapılmakta ve yine merkezi olarak haftanın belirli günlerinde tüm bilgisayar üzerinde tarama yapılmaktadır.
- ☑ Kullanıcı bilgisayarlarında bulunan virüs programları merkezi olarak güncellenmektedir.

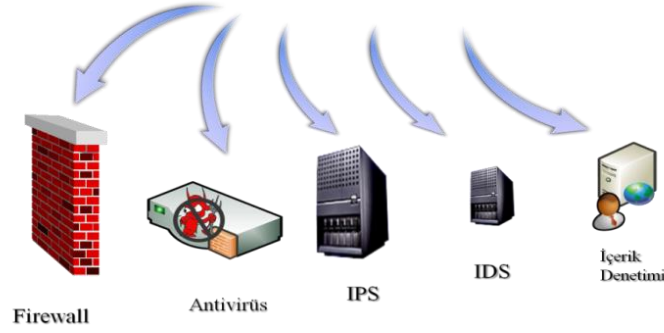
- ☑ Teknik ekip dâhil hiçbir kullanıcı başka bir birimde bulunan bir bilgisayara bağlanamamaktadır. Bunun için network seviyesinde sınırlama getirilmiştir.
- ☑ Kullanıcıların merkezde sadece belirli sunuculara erişim yapması sağlanmıştır.
- ☑ Erişim yapılan portlar sınırlandırılmıştır. Port bazlı güvenlik politikaları uygulanmaktadır.
- ☑ Her bir hizmet kalemi için farklı bir VLAN ayarlanmıştır. VLAN lar arası erişim ilgili VLAN'a ait güvenlik politikasına uygun olacak şekilde ayarlanmıştır.
- ☑ İç ve dış tehditlere karşı farklı güvenlik sunucuları ve farklı güvenlik politikaları uygulanmaktadır.

### 3.9.2 UYAP Dış Güvenlik Sistemi

UYAP sistemi dış tehditlere karşı üstünlüğü ve etkinliği dünyaca kabul görmüş “Bilişim Güvenliği Teknolojileri” ile korunmaktadır. Dış güvenlik kapsamında aşağıdaki güvenlik tedbirleri mevcuttur:

- İntranet: UYAP kendi iç network (internet ağı) içinde çalışmaktadır.
- Noktadan Noktaya VPN (Virtual Private Network): Taşra birimleri UYAP'a internet üzerinden erişir ama bu erişimi kendileri için özel olarak oluşturulmuş bir tünel içinden geçerek yaptıkları için talep ettikleri veya gönderdikleri bilgileri diğer internet kullanıcıları göremez.
- Firewall: İletişim trafiği Güvenlik Duvarları kontrolündedir. Tanımlanan kurallar basit ve etkilidir: “A,B,C trafiğine izin ver, bunlar dışındakilerin hepsini yasakla!”
- IDS (Saldırı Tespit Sistemi) ve IPS (Saldırı Önleme Sistemi) modüllerine sahiptir.
- NAT (Network Address Translation): Kullanıcı ve sunucuların gerçek IP'leri dışarıdan görülmüyor.

- Proxy (İçerik Denetimi): Kullanıcıların erişimi tek bir internet çıkışı üzerinden olduğu için kontrolü ve denetimi kolay ve ayrıca güvenlidir.
- Merkezde ve Kullanıcılarda Anti virüs
- Merkezde Saldırı Önleme Sistemi
- En yeni teknoloji Swich, Router vs. donanımlar
- Sayısal İmza
- Acil Durum Merkezi



**Şekil 3-11: Dış Güvenlik Sistemi**

### 3.9.3 UYAP Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi (BGYS)

Kurumların internet veya özel iletişim hatları üzerinden akan verilerinin güvenliğinin sağlanması amacıyla kullanılacak pek çok teknoloji bulunsa da yalnız teknolojik önlemlerle (anti-virüs, firewall sistemleri, kriptoloji vb.) iş süreçlerinde bilgi güvenliğini sağlama imkanı yoktur. Ayrıca bilgi güvenliğini tehdit eden unsurlar sadece elektronik ortamda yapılan saldırılarla sınırlı değildir. Yangın, sel, deprem v.b. doğal afetler veya kullanıcı hataları sonucunda da bilgiler ve bilgi sistemleri tamamen ya da kısmen zarar görebilmektedir.

Vazgeçilmez ve önemli bilgi sistemlerinin korunabilmesi, iş risklerinin en aza indirilmesi ve iş sürekliliğinin sağlanması ancak bütünsel yaklaşımlar ile mümkündür. Tüm bunlardan çıkan sonuç, bilgi güvenliğinin bir teknoloji sorunu olmadığı, bunun bir iş yönetimi sorunu olduğudur.

İşte bu nedenlerle "Kurumsal Bilgi Güvenliği" kavramı altında bir yönetim sistemi oluşturma yönünde yapılan çalışmalar 1993 yılında BS 7799 standardını, 2000 yılında ISO/IEC 17799 standardını ve 2006 yılında ISO/IEC 27001 standardını ortaya

çıkarmıştır. Kısaca ISMS (Information Security Management System)/BGYS(Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi) olarak adlandırılan bu yeni yönetim sistemi standardı “bilgilerin” her türlü ortamda (kâğıt üzerinde, elektronik ortamda, yazılı ve sözlü iletişimde vb.) güvenliğini sağlamak için öngörülen yönetsel çerçeveleri oluşturur ve bilgi güvenliğini kurumsal süreçlerin bir parçası (iş anlayışı, yönetim ve kültür sorunu) haline getirir.

Bir kuruluşun sadece teknik önlemlerle bilgi güvenliğini ve iş sürekliliğini korumasının mümkün olmadığı, bunun yanı sıra BGYS (Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi) gibi bir takım önlem ve denetimlerin sağlanması gerektiği konusu tüm dünyada kabul edilmiş bir yaklaşımdır.

BGYS'nin sağlayacağı faydalar ana hatları itibariyle şunlardır:

- Kurum çalışanlarının, kurumdan hizmet alan kişi ve kuruluşların ve iş ortaklarının, bilgi sistemi kaynaklarını kötü amaçlı olarak kullanmalarının engellenmesini sağlamak,
- Tehdit ve risklerin belirlenmesini ve etkin bir risk yönetimini sağlamak,
- Her hangi bir güvenlik ihlalinin engellenecek olması nedeniyle ortaya çıkabilecek yüksek maliyetlerden kurtulmayı sağlamak,
- İş sürekliliğini sağlamak,
- Kurum çalışanlarının güvenlik konusundaki farkındalık düzeyinin yükseltilmesi ve önemli güvenlik konularında bilgilendirilmesini sağlamak,
- Bilgi güvenliğinin dikkate alındığını, gerekli bilgi güvenliği adımların uygulandığını ve kontrollerin yapıldığı yani tüm seviyelerde bilgi güvenliğinin sağlandığını göstermek,
- Bilgi sistemlerinin güvenli olduğu konusunda çalışanlara ve iş ortaklarına kendilerinin güvende olduklarını hissettirmek,
- Kurumsal prestijin korunmasını ve artışını sağlamaktır.

#### **3.9.4 Network Güvenlik Uygulamaları**

- Ana ve Yedek bağlantılar Uç birim ve Merkezde kullanılan router cihazları ile temel olarak performans, süreklilik ve üst düzey güvenlik prensipleri esas alınarak iletişimin sağlandığı Wan ortamındaki trafik DMVPN

(Dinamik Multipoint VPN) yapısı içerisinde uluslararası otoritelerce kabul edilen en üst düzey yöntem ve kriptoloji algoritmalarıyla şifrelenmekte, özel olarak crypto authentication üretilen özel sertifika ile sağlanmakta,

- Uç birim router cihazlarında uygulanan Access-List ler ile birim kullanıcılarının yalnızca belirli adreslerle iletişimine izin verilmekte ve kontrolsüz erişimler engellenerek izinsiz girişimler loglanmakta,
- Aynı şekilde UYAP Sistem Merkezinde birim kullanıcılarına dair iletişim tekrar ve detaylı olarak firewall kontrolünden geçmekte, izinsiz erişimler engellenerek loglanmakta,
- İzinli erişimler arasında atak vb unsurlar için tüm trafik IPS kontrolünden geçerek engellenmekte ve loglanmakta,
- Birim lokal networkündeki iletişim ile ilgili trafik akışları düzenli olarak gözlenmekte, izinli erişimler içerisinde yer alan olumsuz hareketler tespit edilerek müdahale edilmekte,
- Qos uygulanarak merkezden sağlanan servisler ve bu servisleri sunan sunuculara dair trafik sınıflandırılmakta, sınıflandırılan her bir trafik için farklı bir policy uygulanmakta, herhangi bir servise dair trafiğin anormal seyri engellenmekte,
- Tüm Router cihazlarında güncel ve en uygun Ios/Firmware versiyonları kullanılmakta, bu cihazlar üzerinde güvenlik açığına neden olabilecek servisler ve tanımlamalar (CDP (Cisco Discovery Protocol), proxy-arp, redirection (Yönlendirme) vb) kullanılmamakta,
- Router cihazlarına erişim yalnızca şifreli olarak SSH (Secure Shell/Güvenli Kabuk) protokolü ile ve yalnızca belirli adreslere sahip kişiler tarafından sağlanmakta diğer erişimler engellenmekte ve loglanmakta,
- Yine router cihazlarına erişim hakkı TACACS (Terminal Access Controller Access Control System) servisi ile sağlanmakta, cihazlar üzerindeki hak ve tanımlama yetkileri kullanıcı seviyelerine göre belirlenmekte, cihazlar üzerindeki tüm işlem ve hareketler loglanmakta,

- Yine SNMP (Simple Network Management Protocol - Basit Ağ Yönetim Protokolü) erişimleri yetkili ve yetkisiz seviyeler için sınıflandırılmakta, bu erişimlerin yalnızca belirli adresler üzerinden sağlanmasına izin verilmekte, izin verilmeyen ve engellenen tüm girişimler loglanmaktadır.

#### **3.9.4.1 Internet**

İnternet bağlantılarıyla ilgili olarak;

- İnternet bağlantısını karşılayan Router cihazı üzerinde atak önleyici özel modül, detectorler ve tanımlamalar bulunmakta, mevcut ve tüm atak teknikleri engellenerek loglanmakta,
- Atak önleyici modül ve detector kontrolünden geçen trafik daha sonra firewall ve IPS kontrollerinden geçmekte,
- Bu cihaza/cihazlara erişim ve yönetim hakkı, TACACS (Terminal Access Controller Access Control System) servisi ile yalnızca belirli adresler üzerinden ve yalnızca belirli kullanıcılar tarafından sağlanmaktadır.

#### **3.9.4.2 Extranet (Dış Sistem Bağlantıları)**

Extranet bağlantıları Mernis, Emniyet (Polnet), Takbis, TCMB, PTT, Jandarma vb kamu ve bazı özel sektör kuruluşları ile gerçekleştirilen entegrasyonlar için kullanılan noktadan noktaya bağlantıları kapsamaktadır. Bu bağlantılar ile ilgili olarak;

- Her bir kurum bağlantısı extranet bağlantılarının sonlandığı router üzerinde tanımlanan VRF (Sanal router) tekniği ile birbirinden tamamen bağımsız olarak karşılanmakta,
- Her bir bağlantı ayrı ayrı üst düzey algoritmalar ile şifrelenmekte,
- Her bir kurumun kullandığı lokal IP subnetlerinin çakışabilmesi olasılığına karşı NAT uygulanmakta,

- Trafik akışları düzenli olarak gözlenmekte ve normal dışı durumlara müdahale edilmekte,
- Extranet bağlantısını karşılayan router cihazına erişim ve yönetim hakkı Tacacs servisi ile yalnızca belirli adresler üzerinden ve yalnızca belirli kullanıcılar tarafından sağlanmaktadır.
- Kullanılan ürünler, iletişim teknikleri ve diğer yaklaşımlar yönünden Network Güvenliği konusunda dünya genelinde kabul gören tüm uygulamalar yakından takip edilmekte ve uygun olanları sistemimize uyarlanmaktadır.
- Bu birimlerle bağlantı internet üzerinden değildir. Kiralık hatlar kullanılmaktadır.
- Kiralık hat olmasına rağmen VPN yapılmakta yani veriler şifrelenmektedir.
- Doğrudan veri tabanı erişim yoktur.
- “Güvenlik Duvarı” ile denetlenmektedir.
- Gelen trafik NAT (Network Address Translation) ile içeri alınmaktadır. Yani iç networkteki kimlikler dışarı karşı saklanmıştır.
- ACL yani Erişim Kontrol Listeleri kullanılır. Tanımlanmamış IP’den gelen erişim talepleri otomatik olarak reddedilir. Yani tanımlı olmayan kullanıcı giremez. İçerik ancak belli IP’lerden çıkabilir.

### **3.9.5 Sistem Güvenlik Uygulamaları**

#### **Sistemin clientlardan (istemci) korunması amacıyla,**

- Uç noktadaki bütün client lar üzerinde firewall, anti-virüs vardır.
- Bütün clientlara group policy üzerinden kısıtlamalar uygulanır.
- Clientların sisteme gereksiz gelmesi engellenir.
- Clientların kendi aralarında gereksiz trafiği engellenir.
- Clientlara Qos (Quality of Service) uygulanır.

#### **Sistemin WAN saldırılarından korunması amacıyla,**

- Bütün dış sistem bağlantıları yedekli firewall üzerinden gelir.



- IPS (Intrusion Prevention Systems) atak önleme sistemi vardır.
- IDS (Intrusion Detection Sistem)saldırı tespit sistemi vardır.
- Dış sistem bağlantıları farklı netwokler üzerinden yapılır.
- Bütün bağlantılar kriptoludur.
- VPN bağlantıları firewall üzerinde sonlandırılır.

#### **Sistemin internet ortamından korunması amacıyla,**

- İnternet bağlantısı yedekli bir firewall katmanından geçer.
- WAN, LAN ve VPN bağlantıları için ayrı subnet kullanılır.
- 3 katmanlı bir yapı vardır.
- Her katmanda firewall bulunur.
- Her katmanda belli amaca hizmet eden sunucular bulunur.
- En kritik uygulamalar 3. katmandadır. (VT gibi)
- Her katmanda DMZ (De-Militarized Zone-Silahsızlandırılmış Alan) bölgeleri vardır.

#### **Atak önleme amacıyla,**

- 3 farklı katmandaki sunuculara erişim ayrılmıştır.
- Erişime ulaşmadan önce IPS sistemi vardır.
- Bütün sunucular birbirinden izoledir.
- Bütün izole sunucu katmanları firewall arkasındadır.
- Yetkisiz erişimler kapalıdır.

### **3.10 Yardım Masası**

Bilgi teknolojilerinin kullanıldığı bütün sistemlerde olduğu gibi Ulusal Yargı Ağı Projesinin de (UYAP) başarılı bir şekilde uygulanabilmesi ve kullanıcı ihtiyaçlarının ve karşılaştıkları sorunların zamanında çözüme kavuşturulmasını sağlamak amacıyla kurulmuştur.

Yardım Masası Yazılım, Donanım ve parola işlemleri olmak üzere 3 bölümden oluşmaktadır.

**Yazılım Bölümü:** Her birim için ayrı ayrı oluşturulan modüllerde gelen hata ve düzeltme talepleri sorumlu yardım masası operatörleri tarafından değerlendirildikten sonra yazılım grubuna yönlendirilerek çözüme kavuşturulmaktadır.

**Donanım Bölümü:** Telefonla ya da olay talebi ile gelen talepler ilgili birimin teknik ofisine yönlendirilir. Teknik ofis bir sorunla karşılaştığında ise donanım bölümüne ulaşarak taleplerini bildirmekte olup çözüm için telefon ile yönlendirilmektedirler. Uydu ya da UYAP bağlantısı ile ilgili bir problem bildirildiği takdirde, gerekli bilgiler alınarak Sistem bölümüne aktarılmaktadır.

**Parola İşlemleri:** Domain (bilgisayar açılış), portal ve VPN sertifika şifreleri verilmektedir. Ayrıca mail hesaplarının oluşturulması için gelen talepler de sistem bölümüne yönlendirilerek dönüş geldiğinde ilgili kullanıcıya şifre bilgisi verilmektedir.

### 3.10.1 Yardım Masasının Görevleri

- Ulusal Yargı Ağının Adalet Bakanlığına bağlı tüm birimlerde yaygınlaşmasıyla birlikte meydana gelen sorunlarda kullanıcının her zaman yanında olmak,
- Kullanıcının karşılaştığı ve tek başına çözemediği durumlarda her zaman arayacağı bir pozisyonda bulunmak.
- Sistemdeki tüm kullanıcıların (e-posta sorunu, şifre verme/silme/değiştirme/.) teknik sorunlarını çözmek.
- Gelen bu talepler değerlendirilerek kullanıcıya ulaşma imkanı varsa telefonla bilgi vermek gerekli ise Avea kurumsal hattı bulunan yerler aranarak konu hakkında açıklayıcı bilgi verilir, eğer Avea hatlı telefon bildirilmemişse, gelen talebe uygun olarak üretilen çözüm yine Spectra üzerinden kullanıcıya iletmek.
- Telefonla gelen çağrılarını karşılamak, arayan kişilere sistemle ilgili bilgilendirme yapmak.
- UYAP sistemine yönelik olarak gelen öneri ve istekler yine ilgili Uygulama ve Geliştirme Şubesi personeline aktarmak.
- Yardım Masasına telefonla gelen uygulama ile ilgili taleplerde kullanıcıya gerekli bilgiyi vermek ve sorunu en kısa sürede çözmek. Bunun yanında

bundan sonraki sorunlarının çözümü için yardım masasını kullanması ve buradan talebini takip etmesi hususunda bilgi vermektir.

### 3.10.2 Yardım Masasının Hedefleri

- UYAP yaygınlaştırma çalışmalarının sonuna gelmesi ile birlikte Yardım Masası faaliyetlerinin taşra birimlerinde görevlendirilen uzman kullanıcılar yardımıyla yürütülmesi amacıyla taşra yardım masası birimlerinin kurulması ve bakanlık yardım masasının şubesi olarak görev yapmasının sağlanması.
- Spectra programının taşrada görevlendirilmiş bulunan uzman kullanıcıların da kullanımına açılması için gerekli alt yapı ve program güncelleştirilmesinin yapılması.
- Kullanıcıların yardım masasını daha etkin kullanımının sağlanmasıdır.

## 3.11 UYAP Bilgi Sistemleri

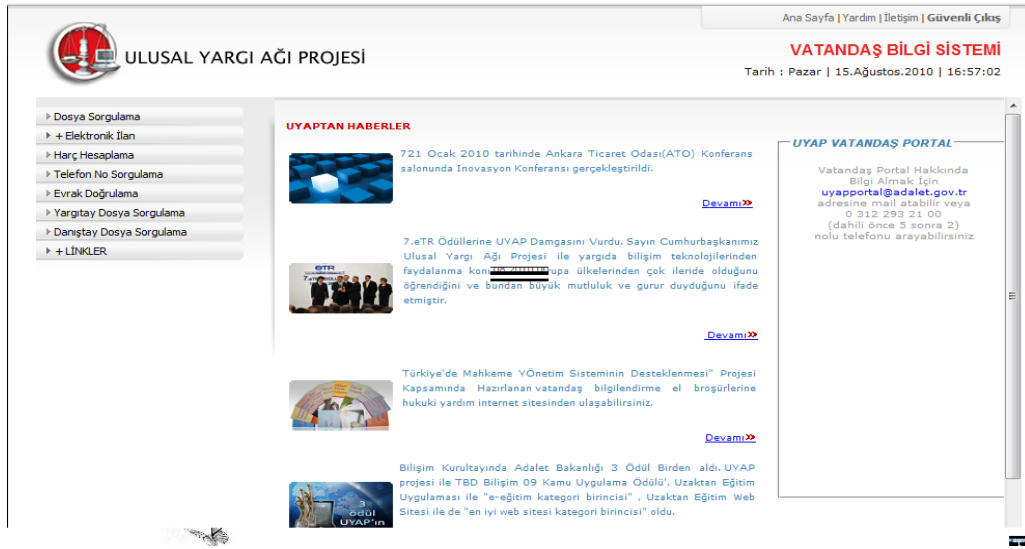
### 3.11.1 Vatandaş Bilgi Sistemi

UYAP kapsamında bulunan Vatandaş Bilgi Sistemi (Vatandaş Portalı) ile internet üzerinden (<https://vatandas.UYAP.gov.tr>) vatandaşlara da online yargı hizmeti sunulmaktadır. Vatandaşlar internet aracılığıyla T.C kimlik numaralarını kullanarak UYAP kapsamında adli ve idari yargı birimlerinde görülmekte olan dava dosyalarının konusunu, suçun adını, taraflarını, duruşma tarihini, dosyanın hangi aşamada olduğunu, kararın kabul veya red, mahkûmiyet veya beraat olup olmadığını ve dosyanın Yargıtay'dan dönüp dönmediği gibi belli başlı safahat bilgilerini görebilmektedirler.

Ancak bu sistemde bilgi güvenliği bakımından vatandaşlara dosyadaki hiçbir belge açılmamaktadır. İşte bu nedenle, vatandaşların avukatlarda olduğu gibi internet üzerinden e-imza ya da mobil imza ile UYAP Vatandaş Portalına bağlanarak yeni dava dosyası açabilmeleri, harç ödeyebilmeleri, yetkileri dâhilinde sistemdeki dava dosyalarını ayrıntılarıyla inceleyebilmeleri, dava dosyalarına evrak katabilmeleri ve bu dosyalardan suret alabilmeleri için UYAP Vatandaş Portalına e-imza ve mobil imza ile erişim çalışmaları tamamlanarak vatandaşların kullanımına açılmış, ayrıca e-Devlet kapısı ile de entegrasyonu sağlanmıştır.

UYAP Vatandaş Bilgi Sistemi Mahkeme ve İcra dosyalarına ait aşağıdaki bilgileri kapsamaktadır:

- Temel dosya bilgileri,
- Dosyanın tarafları,
- Hangi aşamada olduğu,
- Duruşma günleri,
- İcraya konu miktar



**Şekil 3-12: UYAP Vatandaş Bilgi Sistemi Ekranı**

### 3.11.2 Avukat Bilgi Sistemi

Avukat Bilgi Sistemi (Avukat Portalı) baroya bağlı avukatların veya resmi kurum avukatlarının UYAP kapsamında işletimde olan birimlerdeki işlemlerini adliyeye gitmeden UYAP üzerinden yapabilmelerini sağlamak amacıyla kurulmuştur.

Avukatlar UYAP Avukat Bilgi Sistemine "Güvenli Elektronik İmza" ile bağlantı yaparak kimlik doğrulamasını gerçekleştirdikten sonra yetkileri dâhilinde sistemdeki vekâleti bulunan dava dosyalarını (vekâleti bulunmayan dava dosyalarını da ilgili hâkiminden onay alarak) inceleyebilmekte, bu dosyalardan suret alabilmekte, sistemdeki dava dosyalarına evrak katabilmekte, yeni dava dosyası açabilmekte ve harç ödeyebilmektedirler.



**Şekil 3-13: Avukat Bilgi Sistemi Ekranı**

### 3.11.3 UYAP SMS Bilgi Sistemi

Adalet Bakanlığı, mahkeme kararlarının ve diğer adli işlemlerin SMS yoluyla ilgililerin cep telefonlarına gönderilmesi için AVEA, VODOFONE, TURK TELEKOM ve TURKCELL'le işbirliği ile işbirliği protokolü imzalamıştır. Ulusal Yargı Ağı Bilişim Sistemi'nin (UYAP) mobil ayağını teşkil eden UYAP SMS Bilgi Sistemi'yle avukatlar ve vatandaşlar dava açılması, icra takibi başlatılması, duruşma tarihi gibi bilgileri adliyeye gitmeden cep telefonlarına gönderilen kısa mesajlarla öğrenebilmektedir.

Bu sistem ile e-Devlet'ten m-Devlet'e geçilmesi için önemli bir adım atılmış, vatandaşın zaman ve mekân sınırı olmadan taleplerini devlete iletebileceği ve cevabını derhal alabileceği bir platform oluşturulmuş, avukat ve vatandaşların adliyelere giderek ilgili oldukları dosya ya da işlemler hakkında bilgi almak için harcadıkları zaman, emek ve masrafın ortadan kaldırılması imkânı sağlanmış, yargılama aşamasının tüm süreci önemli oranda şeffaf hale getirilmiş ve bunun sonucu olarak otomatik denetim sağlanmış, yargı birimleri için iş gücü kaybı engellenmiş ve yargının hızlanmasına katkı sağlanmıştır.

Verilerin erişiminde, paylaşımında ve kullanılmasında Anayasa, uluslararası sözleşmeler ve diğer mevzuatta yer alan kişisel verilerin korunmasına, özel hayatın ve soruşturmanın gizliliğine uyulmaktadır.

UYAP SMS Bilgi Sistemi; mahkemeler, Cumhuriyet savcılıkları ve icra daireleri gibi adli birimlerce gerçekleştirilen ve taraflara iletilmesi gereken bilgi, veri ve duyuruların GSM Operatörleri aracılığıyla avukatlara ve ilgili kişilere SMS yolu ile sunulmasını amaçlamaktadır. Bu sistem sayesinde, adli makamlardaki yetkililer, UYAP portalları üzerinden işlemlerini onayladıkları anda otomatik olarak ilgili kişilere SMS gönderilmektedir.

UYAP SMS Bilgi Sistemi ile adli işlem bilgilerinin taraflara en hızlı şekilde bildirilmesi, bilgilere her an her yerden ulaşılabilmesi, tarafların UYAP sistemindeki dosyalarında yapılan işlemlerden anında haberdar edilmesi, tebligat sürecinin kısaltılması ile tebligat ve kırtasiye giderinin azaltılması hedeflenmektedir. Ayrıca sistemin yaygın bir şekilde uygulanmasıyla adliyelerdeki iş yükünün azalması, işlemlerin hızlanması ve uygulamada şeffaflığın sağlanması beklenmektedir.



**Şekil 3-14: UYAP SMS Bilgi Sistemi Ekranı**

### 3.11.3.1 Kapsamı

SMS Projesi ile sorgulanabilen bilgiler dosyaların durumunu belirten kapak bilgilerini ihtiva etmekte olup, içerikler hazırlanırken kişisel bilgiler veya hukuken sorun oluşturacak veriler projeye dâhil edilmemiştir. Proje kapsamındaki SMS'ler kişilerin takip etmek için yargı birimlerine şahsen gidip, kalemlerden öğrenebildikleri bilgilerden ibarettir. Bu bilgiler herhangi bir bürokratik süreç işletilmeden doğrudan erişilebilir hale getirilmiştir.

UYAP SMS Bilgi Sistemi; mahkemeler, Cumhuriyet savcılıkları ve icra daireleri gibi adli birimlerce gerçekleştirilen ve taraflara iletilmesi gereken bilgi, veri ve duyuruların GSM Operatörleri aracılığıyla avukatlara ve ilgili kişilere SMS yolu ile sunulmasını amaçlamaktadır. Bu sistem sayesinde, adli makamlardaki yetkililer, UYAP portalları üzerinden işlemlerini onayladıkları anda otomatik olarak ilgili kişilere SMS gönderilmektedir.

Gönderilen SMS'ler bilgi amaçlı olup, tebligat niteliğinde değildir. Ancak 5271 Sayılı CMK'nın 43. Maddesinde tanıkların her türlü araçla çağrılacağı düzenlenmiştir. Bu kapsamda hüküm ifade edecektir. Ancak aynı madde gereğince çağrı kâğıdına bağlanan sonuçlar SMS ile bildirimlerde uygulanmaz.

Bu kapsamda ülkemizin tamamında hukuk mahkemeleri, ceza mahkemeleri, icra daireleri, adli tıplar, Cumhuriyet başsavcılıklarının karara bağlanan hükümleri, idare mahkemeleri, bölge idare mahkemelerinde yer alan yargılamaya ilişkin ve iş akış onayı tamamlanmış bilgilerin sorgulanabilmesi ve UYAP Bilgi Sistemi tarafından otomatik gönderilmesi için abone olunması gerekmektedir.

### **3.11.3.2 Sistemin Faydaları**

SMS bilgi sistemi bir yönüyle e-Devletten (Elektronik Devlet) m-Devlete (Mobil Devlet) geçiştir. SMS bilgi sistemi vatandaşın zaman ve mekan sınırı olmadan talepte bulunabildiği e-devletten, vatandaşının hakkını takip eden ve hak kaybına uğramaması için vatandaşını bilgilendirmek amacıyla adalet sistemine kazandırılan önemli yeniliklerden birisidir. Bu sistemin birçok yararı vardır. Bunlardan bazıları şunlardır;

- Şartları oluştuğunda vatandaşlara mükemmel bir hukuki koruma, bir alarm sistemi sağlayacaktır. Vatandaş hakkında açılan bir dava veya yargılama aşamasındaki bir işlemde, aracısız olarak önce kendisinin haberi olması sağlanacaktır.
- Avukat ve vatandaşların adliyelere giderek ilgili oldukları dosya ya da işlemler hakkında bilgi almak için harcadıkları zaman, emek ve masrafı ortadan kaldırarak, daha etkin yollardan yargıya erişim sağlayacaktır.
- UYAP SMS Bilgi Sistemi ile yargı işlem bilgilerinin taraflara en hızlı şekilde bildirilmesi sağlanacaktır.

- Bilgilere her an her yerden ulaşılabilmesi sağlanacaktır.
- Yargılama aşamasının tüm süreci Őeffraf hale gelecektir.
- Őeffraflık sayesinde otomatik denetim sağlanacaktır.
- Yargı birimleri için iş gücü kaybı engellenecektir.
- Gönderilen ilk mesaj ve vatandaşa gönderilen SMS'ler ile yargının hızlanması sağlanacaktır.
- Vatandaşlar için zaman ve mesai israfının önüne geçilecek, dava bilgilerine en düşük maliyetle en hızlı Şekilde erişimleri sağlanacaktır.
- Vatandaşa bilgi amaçlı olarak davetiyeden önce gönderilecek SMS'ler ile yargılama giderleri düşürülecektir.
- Bilgi edinme hakkının kullanımı bürokrasi olmaksızın etkin Şekilde sağlanacaktır.
- Mağduriyetlerin ve hak kayıplarının önüne geçilecektir.
- İhzar veya davetiye göndermek yerine vatandaşa gönderilecek SMS ile vatandaşa doğrudan ulaşılabilecek, kolluk kuvvetlerinin emek ve zaman kaybını engelleyerek asıl işlerine yoğunlaşmalarını sağlayacak, yargılama giderlerini azaltacak, insan onuruna daha uygun bir iletişim yöntemi olması nedeniyle devlete/yargıya olan güveni arttıracaktır.

#### **3.11.4 UYAP & 118 Rehberlik Hizmetleri İşbirliği**

UYAP Bilişim Sistemi, yargı hizmetlerinin elektronik ortamda yerine getirilmesini sağlayarak yargının işleyişini, güvenirliğini, ulaşılabilirliğini ve doğruluğunu en üst düzeyde sağlamak ve yargı faaliyetlerine hız, etkinlik ve Őeffraflık kazandırmak amacıyla uygulamaya sunulana e-devlet sistemidir. UYAP Bilişim Sistemi kapsamında, internet üzerinden sunulan UYAP Vatandaş Portal ve GSM Operatörleri üzerinden sunulan UYAP SMS Bilgi Sistemi (4060 servisi) kullanarak ulaşılabilen yargısal bilgilere artık 118 numaralı ağrı merkezlerinden operatör aracılığıyla da kolayca ulaşılabilmektedir.

118 numaralı ağrı merkezlerini arayan vatandaşlar, kendilerine ait dava dosyaları ve icra takipleri hakkında UYAP Vatandaş Portal ve UYAP SMS Bilgi Sisteminde sunulan her türlü bilgiye operatörlerle yapacakları sesli görüşmelerle ulaşabilmektedir.



118 Rehberlik Hizmetleri kapsamında vatandaşlara e-adalet hizmeti sunulmasına yönelik olarak;

1. BN Telekom Haberleşme ve Ticaret A.Ş. (118-80),
2. ASSİSTT Rehberlik ve Müşteri Hizmetleri A.Ş. (118-18) ve
3. PLUSS Telekom İletişim Ticaret Ltd. Şti. (118-70-90-99) ile protokol imzalanmış ve 13 Şubat 2012 tarihinde sistem vatandaşların kullanımına açılmıştır.

UYAP & 118 Rehberlik Hizmetleri kapsamında verilen yargısal bilgiler güvenlik doğrulamasından geçen ve yalnızca dava dosyasının ya da icra takibinin tarafı olan kişilere verilmektedir. Dosyanın tarafı olmayan veya güvenlik doğrulamasından geçemeyen kişilere her hangi bir bilgi verilmemektedir. Bu sistem üzerinden sunulan dava ve takip dosyasına ait detaylar bilgi mahiyetinde olup tebligat yerine geçmemektedir. Kullanıcılar ile operatörler arasındaki sesli görüşmeler hizmet kalitesi ve güvenliği açısından kayda alınmaktadır.

Çağrı merkezini arayan kişiye güvenlik doğrulaması için 11 haneli T.C. vatandaşlık kimlik numarası, nüfus cüzdan seri ve sıra numarası ile anne kızlık soyadının belirli harfleri sorulmakta ve tüm bu bilgileri doğru olarak söyleyen kişiye UYAP'ta kayıtlı kendisi ile ilgili dosyalara ait bilgiler operatör aracılığıyla sözlü olarak iletilmektedir.

118 Rehberlik hizmetinden yararlanmak isteyen vatandaşlar kendileriyle ilgili aşağıdaki bilgilere ulaşmaktadırlar:

- Haklarında bir dava dosyası ya da icra takibi olup olmadığı,
- Varsa hangi birimde (mahkeme/icra dairesi) olduğu,
- Esas ve Karar numarası, dava tarihi,
- Karar verilip verilmediği, derdest olup olmadığı,
- Varsa duruşma tarihi ya da keşif tarihi,
- Bilirkişi raporunun gelip gelmediği,
- Taraf ve tebligat bilgileri,
- Temyiz edilip edilmediği, temyiz edilmişse temyiz sonucu vb.

### 3.11.5 UYAP Mevzuat Bilgi Bankası

Proje çerçevesinde geliştirilen UYAP Bilgi Bankası ve kişisel bilgisayarlara kurulabilecek UYAP Mevzuat Programı sayesinde tüm mevzuat ve içtihatlar en güncel haliyle ve yine hukuksal makaleler, hukuk sözlüğü, sık kullanılan mevzuat gibi hukukçuların günlük hayatta ihtiyaç duydukları bilgiler hâkim ve savcılarımız ile diğer yargı personeline ve hatta vatandaşlara sunulmuştur.



**Şekil 3-15: UYAP Mevzuat Programı**

Mevzuat günlük olarak, yayınlanan Resmi Gazeteden takip edilmekte güncellenmektedir. Yeni çıkan kanun, KHK (Kanun hükmünde kararname), tüzük, yönetmelik, genelge vb. mevzuat ile bunlarla ilgili değişiklikler Bilgi Bankasına atılmaktadır. Diğer taraftan Yüksek Yargı Organlarının içtihatları da takip edilerek Bilgi Bankasına aktarılmaktadır.

Bilgi Bankasında olduğu gibi güncellenen bu UYAP Mevzuat ve İçtihat Programı, Bilgi Bankasından farklı olarak lokal bilgisayarlara indirilebilmekte ve bağımsız çalışabilmektedir. Programın bu özelliği sayesinde mevzuata, içtihatlarla ve diğer bilgilere ulaşmada zaman ve mekân sınırı ortadan kalkmıştır.

Ayrıca hâkim ve Cumhuriyet savcılarının mevzuat ve içtihat ihtiyaçlarını karşılamada alternatif kaynaklar oluşturmak için Meşe ve Akip mevzuat firmaları ile anlaşma yapılarak bu programların hâkim ve Cumhuriyet savcıları tarafından ücretsiz olarak edinmeleri sağlanmıştır.

Böylece dosyaların mevzuata ya da içtihatlara ulaşamaması nedeniyle bozulması ve bu nedenle davaların uzaması bir nebze de olsa engellenmiştir. Hâkim ve savcılar ile diğer yargı personeli bu bilgilere ulaşmak için harcayacakları zamanı ve eforlarını başka işlere ayırarak zamandan ve işgücünden tasarruf sağlamaktadırlar. Diğer yandan mevzuatın ve içtihatların hâkim ve savcılara ve ilgili diğer adli personele ulaştırılması için basılan bültenlere, dergilere ve sair yayınlara gerek kalmamış, bu işlere ayrılan para, zaman ve emekten tasarruf sağlanmıştır.

### **3.11.6 Uzaktan Eğitim**

UYAP Eğitimlerinin, personel hareketleri, yaygınlaştırma çalışmaları, yazılımda yapılan güncellemeler ve kullanıcıların bilgilerini yenilemek istemeleri gibi nedenlerle süreklilik arz etmesi karşısında kullanıcıların eğitim ihtiyaçlarının zaman ve mekana bağlı kalımsızın sürekli olarak karşılanması ve eğitim faaliyetleri nedeniyle yapılan harcamaların önüne geçilmesi amacıyla Adalet Bakanlığı tarafından UYAP Uzaktan Eğitim Bilgi Sistemi kapsamında UYAP ekranlarının kullanılmasına yönelik olarak uzaktan eğitim içerikleri üretilmiştir.

UYAP Uzaktan Eğitim Bilgi Sistemi yazılımı web tabanlı olarak hazırlanmış olup, Senaryo Süreci, Üretim Süreci ile Kontrol ve Seslendirme Süreci olmak üzere 3 ana aşamada tamamlanmıştır.

Uzaktan eğitimler, UYAP'ın işletimde olduğu birimlerde görev yapan hakim, Cumhuriyet savcısı ve adalet personeline sisteme tanımlanmaları ile eş zamanlı olarak atanmakta, kullanıcıların rollerinde meydana gelen değişikliklere paralel olarak atanan eğitimler de derhal güncellenmektedir. Uzaktan Eğitim faaliyetleri Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı bünyesinde kurulan "Eğitim Yönetim Sistemi" sayesinde gerçekleştirilmekte ve takip edilmektedir. Bu sistemin genel özelliklerini aşağıdaki şekilde belirtmek mümkündür:

- Kullanıcılar Eğitim Yönetim Sistemine, UYAP Portal sayfasından, ayrı bir kullanıcı adı ve şifresi yazmadan erişebildikleri gibi <http://UYAPegitim.adalet.gov.tr/portal/index.asp> adresini kullanarak internet üzerinden kullanıcı adı ve şifresi yazarak da erişebilmekte, bu erişim sonucunda kendilerine tahsis edilen "e-egitim portalına" girebilmektedirler.

- Kullanıcının e-egitim portalında eğitim isimleri, başlangıç ve bitiş tarihleri, kullanıcının tamamladığı dersler, henüz devam eden dersler, alacağı dersler, sınavlar, derslerde kaldığı süre, derslerdeki durumu yer alacak, sayısal olan bilgiler grafiksel veya yüzde olarak gösterilebilmektedir. Kullanıcılar, kendilerine ait almış oldukları eğitimlerle ilgili detaylı durum bilgisi, giriş sayısı, süresi gibi bilgileri görebilmektedirler.
- Kullanıcılar, eğitime her girişinde eğitimlere kaldığı yerden devam edebilmektedirler. Eğitim Yönetim Sisteminde konular, hiyerarşik ve kullanıcının istediği konuya her an ulaşmasını sağlayacak yapıdadır. Kullanıcılar, eğitim boyunca dersler ile ilgili notlar alarak bu notları o anda veya daha sonra görebilmektedirler. Kullanıcılar, eğitimler ile ilgili sorumlu uzman veya danışmanlara mesaj veya e-posta aracılığı ile soru sorabilmektedirler.
- Eğitim Yönetim Sisteminde oluşturulan soru bankasından istenen eğitime ait ve istenen soru sayısına göre sınav (ön test, son test, konu ve bölüm testi ve genel sınav) hazırlanarak kullanıcılara sınav yapılabilmektedir.
- Tartışma ve bilgi paylaşımı amacıyla kullanılmak üzere oturumlar (forum) oluşturulabilmektedir.

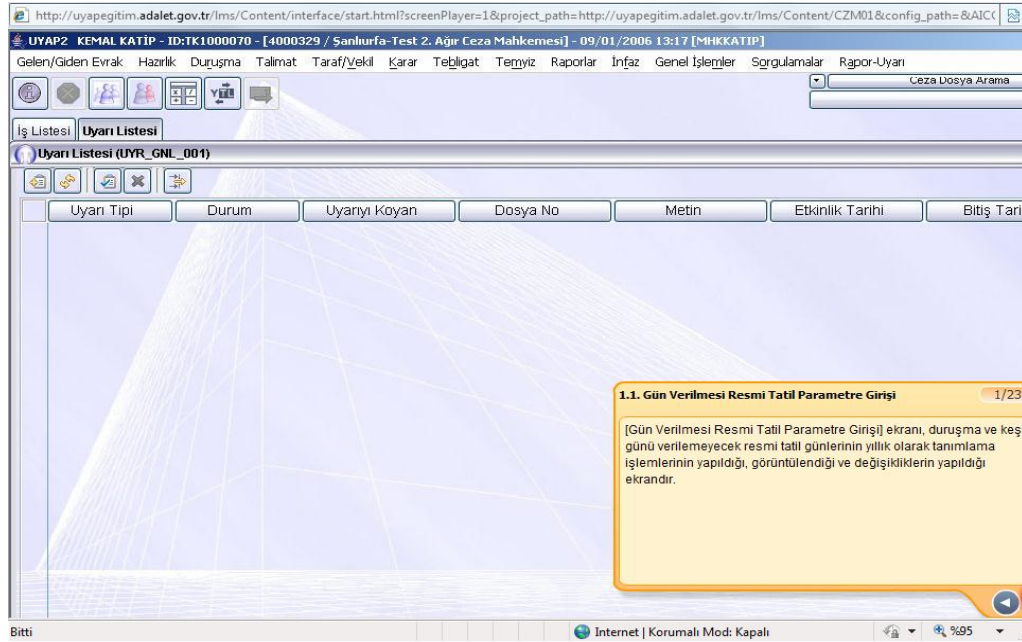


Şekil 3-16: UYAP Uzaktan Eğitim Ekranı

### 3.11.6.1 Uzaktan Eğitim İçeriklerinin Özellikleri

Uzaktan eğitim kapsamında verilen eğitimlerde;

- Kullanıcılar eğitimde sahne sahne ilerleyebilmekte, sahneleri tekrarlayabilmekte, istediği anda geriye dönüş yapılabilmektedirler.
- İçeriklerin tümü profesyonel olarak hazırlanan sesli anlatımdadır.
- Eğitimler simülasyonlu (yönlendirmeli) olup, kullanıcılar eğitimi sadece izleyebileceği gibi, uygulama da yapabilmektedirler.
- Eğitimler anlatım ve uygulama bölümlerinden oluşmakta, anlatım bölümlerinde, kullanıcılara konuda geçen işin UYAP ekranları üzerinde nasıl yapıldığı efekt ve seslerle yönlendirilerek anlatılmakta, uygulama bölümünde ise anlatılan iş, efekt ve ses ile desteklenerek kullanıcılara yaptırılmaktadır.



**Şekil 3-17: Örnek Eğitim Ekranı**

Kullanıcılar istediğinde eğitim içinde anahtar kelime taraması yapabilmekte, aranan kelimelerin geçtiği başlıklar ve sahneler listelenerek, bu liste üzerinden ilgili sahnelere ulaşılabilirler.

Anlatım bölümünde geçen metinler, bölüm-bölüm veya tamamıyla yazıcıdan çıktı olarak alınabilmektedir. Uygulama bölümlerinde, kullanıcıların isteğine göre

yardımcı efektler (ses, not, işaret gibi yönlendirmeler) gizlenebilmekte ve istendiğinde tekrar eklenebilmektedir.

### **3.12 UYAP Bilgi Sistemi Modülleri**

#### **3.12.1 Cumhuriyet Başsavcılığı İşlemleri**

Cumhuriyet Başsavcılığı (CBS), ana hatlarıyla, kendisine intikal eden şikayet ve ihbarların soruşturulması, yürütülen cezai veya hukuki tahkikatın sonucunda bir suç unsurunun bulunması halinde ilgili Mahkemeye kamu adına dava açılması, Mahkeme'nin verdiği nihai kararın incelenerek gerekirse temyiz edilmesi ve kesinleşen karar sonucunda infazın yerine getirilmesi faaliyetlerini yürütmektedir.

Cumhuriyet Başsavcılığı, aşağıda listelenen hallerde soruşturma başlatabilmektedir:

- Müşteki veya vekilinin Savcılığa başvurarak şikayette bulunması,
- Özel ve tüzel kişiliklerin Savcılığa ihbarda bulunması,
- Kolluk kuvvetleri tarafından suçüstü yakalanan sanıkların Savcılığa getirilmesi.

Bunların dışında, Savcı resen de soruşturma başlatabilmektedir.

Cumhuriyet Başsavcılığı, soruşturma süreci boyunca vakayı aydınlatmak için ifade almakta, bilirkişiye başvurmakta, arama yaptırma, tedbir koyma ve benzeri faaliyetleri yürütmekte, gerekiyorsa sanığın tutuklanmasını talep etmektedir. Savcı, çalışmalarını tamamlayarak soruşturmayı bir kararla sonuçlandırmaktadır. Savcı, takipsizlik kararı vererek dosyayı kapatabileceği gibi iddianame veya davaname hazırlayarak ceza ve hukuk mahkemelerine dava açabilmektedir. Savcı, mahkemenin verdiği nihai kararlara itiraz edebilmekte, kesinleşmiş kararlar için de yazılı emir veya iade-i muhakeme talebinde bulunabilmektedir.

Dava sonrası mahkemeden gelen ilamlar, CBS tarafından Cezaevine, kolluk kuvvetine ve ilgili Kamu kurum ve kuruluşlarına gönderilmektedir.

CBS, Cezaevinden gelen şartla tahliye, vasi, hükümlü izin ve nakil taleplerini ilgili Mahkeme'ye veya Adalet Bakanlığı'na göndermekte, bu birimlerden Savcılık'a gelen cevaplar da ilgili Cezaevlerine iletilmektedir.

Cumhuriyet Başsavcılığı, bu görevler dışında, Savcılık kanalıyla gerçekleştirilen bütün yazışmalarda köprü vazifesi görerek Adalet Bakanlığı teşkilatı dâhilinde ve teşkilat ile diğer tüzel kişilikler arasında muhabereyi sağlamaktadır.

Cumhuriyet Başsavcılığı, adli yargı çevresindeki noterleri ve icra dairelerini denetlemektedir.

### **3.12.2 Ceza Mahkemeleri İşlemleri**

Ceza Mahkemeleri bir olayın meydana gelmesinden sonra suç unsurunun teşekkül etmesi durumunda veya Cumhuriyet Savcısının iddianame sunmasıyla Türk Ceza Kanunu kapsamına giren yükümlülüklerini yerine getirmekle görevli adli bir mahkemedir.

Ceza yargısı, ceza mahkemelerinin, ceza hukuk alanındaki yargısal faaliyetleridir. Ceza yargısı, Genel Ceza Yargısı ve Askeri Ceza Yargısı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Genel Ceza Yargısı ceza mahkemeleri tarafından yerine getirilir. Bu mahkemeler, ilk derece yargı yerleri olarak faaliyet gösteren Sulh ceza mahkemeleri, Asliye ceza mahkemeleri, Ağır ceza mahkemeleri ve diğer özel ceza mahkemeleri (Çocuk mahkemeleri, İcra ceza mahkemeleri, Fikri ve Sınai Haklar ceza mahkemeleri, Trafik mahkemeleri ve Devlet Güvenlik Mahkemeleri'nden oluşmaktadır.

Ceza mahkemelerin bir üst derece yargı mercii Yargıtay'dır. Ceza mahkemeleri, diğer mahkemelerle veya birimlerle ilişkilerini ve yazışmalarını Cumhuriyet Başsavcılığı üzerinden yapmaktadır. Ceza mahkemelerinin irtibatlı olduğu diğer birimler aşağıda verilmiştir.

Ceza Mahkemeleri Cumhuriyet Başsavcılığı, Hukuk Mahkemeleri, İcra Daireleri, Adli Tıp ve diğer alt sistemlerle de entegre içindedir.

### 3.12.3 Ceza ve Tutukevleri İşlemleri

Ceza ve Tutukevleri Alt Sistemi, Ceza İnfaz Kurumları ve Tutukevleri Faaliyetlerini kapsamaktadır.

Ceza ve Tutukevleri Alt Sistemi, Ceza ve Tutukevlerine gelen tutuklu/hükümlülerin kayıt ve yerleştirilmesi, doktor muayenesi, kurum içinde/dışında takibi, idare ve disiplin kurulu işlemleri, ziyaretçi kabul ve kayıt işlemleri, firar ve vukuat işlemleri, emanet para ve depo bilgilerinin takibi, psiko-sosyal servis bürosu ile görüşme ve çalışmaları, yayınlarının takibi, telefon ile görüşme işlemleri, sevk ve nakil işlemleri, izin işlemleri, infaz durumunun takibi, tahliyesi ve Ceza ve Tutukevinden salıverilmesi, izleme kurulu işlemleri faaliyetlerinin otomasyon ortamında gerçekleştirimini kapsamaktadır.

Ceza ve Tutukevleri Alt Sistemi kapsamında işlemler aşağıda listelenen durumlarda başlatılabilmektedir:

- Tutuklu/Hükümlünün Savcılık tarafından Ceza ve Tutukevine gönderilmesi,
- Tutuklu/Hükümlünün nakil yoluyla Ceza ve Tutukevine getirilmesi.

Tutuklu/Hükümlünün Savcılık tarafından Ceza ve Tutukevine gönderilmesi durumunda öncelikle Savcılıklar veya Mahkemeler tarafından sisteme aktarılmış olan infaz evraklarında belirtilmiş ilgili tutuklu/hükümlülerin teslim alınması ve kimlik bilgilerinin görüntülenmesi işlemleri gerçekleştirilecektir.

Tutuklu/Hükümlü teslim alındıktan sonra hangi mahkeme kararına istinaden Ceza ve Tutukevine getirildiği ile ilgili bilgiler girilecektir.

Tutuklu/Hükümlünün nakil yoluyla Ceza ve Tutukevine getirilmesi durumunda ise gönderildiği Ceza ve Tutukevinde teslim alınması bilgisinin girilmesi ve sonrasında nakledilme bilgilerinin ve kimlik bilgilerinin görüntülenmesi işlemleri gerçekleştirilecektir.

Ceza ve Tutukevleri tüm yazışmalarını savcılıklar üzerinden yapar. Örneğin, Nakil, İzin, Şartla tahliye, tutuklama, tahliye bilgileri, şartla tahliye talebi gibi bütün işlemler Cumhuriyet Başsavcılığı (CBS) üzerinden yapılmaktadır.



Ceza ve Tutukevlerinin iç ve dış güvenliğinin sağlanması jandarma tarafından yapılmaktadır. Tutuklu/Hükümlülerin sevk ve nakil işlemleri de Ceza ve Tutukevlerinin güvenliğini sağlayan jandarma tarafından yapılmaktadır.

Ceza ve Tutukevlerinden sadece firar olayında Ceza ve Tutukevi idaresi bağlı bulunduğu il/ilçe emniyet birimlerine bildirir.

Tutuklu/Hükümlülerin normal ve acil hastane sevkleri ilgili hastane başhekimliklerine yapılmaktadır.

### 3.12.4 Hukuk Mahkemeleri İşlemleri

Hukuk Mahkemeleri, sulh hukuk ve asliye hukuk mahkemeleri ile özel kanunlarla kurulan diğer hukuk mahkemeleridir. Sulh hukuk ve asliye hukuk mahkemeleri tek hâkimlidir. Asliye ticaret mahkemesi kurulan yerlerde bu mahkemede bir başkan ile yeteri kadar üye bulunur ve mahkeme, bir başkan ve iki üye ile toplanır. Özel kanunlarla kurulan diğer hukuk mahkemelerinin kuruluşuna ilişkin hükümler saklıdır. İş durumunun gerekli kıldığı yerlerde hukuk mahkemelerinin birden fazla dairesi oluşturulabilir. Bu daireler numaralandırılır. Hukuk mahkemeleri arasında iş dağılımı yapılması ve iş dağılımına ilişkin esaslar Hâkimler ve Savcılar Yüksek Kurulunca belirlenir. Hukuk Mahkemeleri buldukları il veya ilçenin adı ile anılır.

Hukuk Mahkemeleri, Sulh hukuk mahkemeleri, **18.6.1927 tarihli ve 1086 sayılı Hukuk Usulü Muhakemeleri Kanunu** ile diğer kanunlarda belirtilen görevleri yerine getirir. Asliye hukuk mahkemeleri, sulh hukuk mahkemelerinin görevleri dışında kalan ve özel hukuk ilişkilerinden doğan her türlü dava ve işler ile kanunların verdiği diğer dava ve işlere bakar.

### 3.12.5 İdari Yargı İşlemleri

İdari yargı genel olarak, idari uyuşmazlıklardan dolayı İdare Mahkemesine, vergi uyuşmazlıklarından dolayı Vergi Mahkemesine dava açılması, dava süresince dosya ile ilgili işlemleri, karar verilmesi, gerekiyorsa temyiz edilmesi işlemleri ile Bölge İdare Mahkemesi'nin 2.derece olarak incelediği dava işlemleri ve 4483 nolu yasadan

kaynaklanan Memur davaları faaliyetlerinin otomasyon ortamında gerçekleştirimini kapsamaktadır.

İdari yargı, kural olarak devletin merkezî idare teşkilatı ve yerinden yönetim kuruluşlarının idari eylem ve işlemlerinden doğan davaların görüldüğü yargı koludur. İdare ve vergi mahkemelerinde işlemlerin en az maliyetle ve mümkün olan süratle sonuçlandırılması için en son teknoloji olanaklarına kavuşturulması gerektiği düşünülerek tutulan defter kayıtlarında da UYAP programı kullanılmaya başlanmıştır.

İdari Yargı Alt Sistemi kapsamında işlemler aşağıda listelenen durumlarda başlatılmaktadır:

- İdari Uyuşmazlıklardan dolayı şahsın veya kurumun uyuşmazlık nedeni kurum hakkında İdare Mahkemesine dava açması,
- Vergi Uyuşmazlıklardan dolayı şahsın veya kurumun uyuşmazlık nedeni kurum hakkında Vergi Mahkemesine dava açması,
- 4483 Memur Muhakematı Kanunundan dolayı Bölge İdare Mahkemesi'ne dava açılması,
- İdare veya Vergi Mahkemesindeki dava dosyalarının Bölge İdare Mahkemesi'ne gelmesi ve Bölge İdare Mahkemesi'nin 2. derece Mahkemesi olarak görev yapması.

### **3.12.6 Adli Tıp Kurumu İşlemleri**

Adli Tıp alt sistemi, Adli Tıp Kurum Başkanlığı, Adli Tıp Grup Başkanlıkları ve Adli Tıp Şube Müdürlükleri Faaliyetlerini kapsamaktadır.

Adli Tıp Kurumu, adalet işlerinde bilirkişilik yapmak üzere kurulmuştur. Mahkemeler ile Hakimlikler ve Savcılıklar tarafından gönderilen, Adli Tıp ile ilgili konularda, bilimsel ve teknik görüşlerini bildirmekle yükümlüdür.

Mahkemeler ve Savcılıklar kendi bölgeleri içerisinde bulunan Adli Tıp Şube Müdürlüklerinden, Adli Tıp Grup Başkanlıklarından tahlil isteğinde bulunmaktadır. Adalet Bakanlığı tarafından hazırlanmış olan Dağıtım Listesi, bütün Mahkemeler ve Savcılıklara gönderilmiştir. Bu liste hangi mahkemenin hangi Adli Tıp Biriminde rapor isteyeceğini göstermektedir. Sadece Adli Tıp Kurum Başkanlığında bulunan

birimlerden (Trafik İhtisas Dairesi, Kurullar gibi.) rapor isteneceği zaman Adli Tıp Kurum Başkanlığından rapor istenmektedir.

Adli Tıp Kurumuna Mahkeme veya Savcılıklardan gelen dosyalar Genel Evrak Birimi tarafından postadan alınmaktadır. Kurumda, rapor hazırlanması uygun olmayanlar iade edilmekte, uygun olanlar kayıt edilmektedir. Kolisi gelecek olan dosyalar, Emanet Birimine teslim edilmekte gelmeyecek olanlar ilgili birime teslim edilmektedir. Kuruma gelen tekit yazılarından, Kurumda raporu hazırlanıp gönderilmiş olanlara Genel Evrak Biriminde cevap yazılmaktadır. Halen Kurumda işlem görmekte olanlar ilgili birime teslim edilmektedir.

Kuruma gelen koliler Emanet Birimi tarafından postadan teslim alınmakta ve kayıt edilmektedir. Kurumda işlem görmeye uygun olmayanlar iade edilmektedir. Dosyası Genel Evrak Biriminden gelmiş olan koliler ilgili birimine dosyasıyla birlikte teslim edilmektedir. Kolinin içinden dosyası çıkanlar ilgili birime teslim edilmekte çıkmayanlar için ilgili makamdan dosya istenmektedir. Kurumda işlemleri tamamlanmış ve raporu hazırlanmış koliler ilgili birim tarafından mahalline gönderilmek üzere Emanet Birimine teslim edilmektedir. Emanet Biriminden posta ile mahalline gönderilmektedir.

Adli Tıp Alt sistemi genel olarak, Adli Tıp Kurumu bünyesindeki birimlere mahkeme ve savcılıklardan gelen rapor isteklerinin kaydedilmesi, Adli Tıp dosyası açılması, hazırlanan raporun ve eklerinin gönderilmesi ve diğer idari yazışmaların yapılması faaliyetlerinin otomasyon ortamında gerçekleştirimini kapsamaktadır.

Adli Tıp alt sistemi kapsamında işlemler aşağıda listelenen durumlarda başlayabilmektedir:

- Mahkemelerin rapor isteğinde bulunması,
- Savcılıkların rapor isteğinde bulunması,
- Kolluk kuvvetleri tarafından alkol muayenesi isteğinde bulunması,
- Askeri Savcılıkların rapor isteğinde bulunması,
- Diğer Adli Tıp birimlerinden rapor isteği gelmesi.

## 4 YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, verilerin toplanması ile verilerin analiz edilmesi başlıklarına yer verilmiştir.

### 4.1 Araştırma Modeli

Bilgiyi ortak payda olarak ele alan bilgi sistemleri ve açık bir sistem olarak değişen çevreye sürekli ayak uydurmak durumunda olan örgütlerde bireysel, takım halinde ve örgütsel öğrenme kavramlarını daha iyi açıklayabilmek için geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Buradan elde edilen bilgiler ışığında bir araç geliştirilmiş ve Ankara adliyesinde görev yapan, örnekleme seçilen yardımcı personele uygulanmak üzere Adalet Bakanlığıyla görüşmelere başlanmıştır. Geliştirilen anket Adalet Bakanlığı Bilgi İşlem Daire Başkanlığının tavsiyesi üzerine UYAP Bilgi Sistemini en iyi bilen ve kullanan uzman kullanıcılara uygulanmıştır. Bu bakımdan araştırma modeli hem literatür taraması hem de uygulamalı bir saha araştırmasından oluşmuştur.

### 4.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Adalet Bakanlığına bağlı tüm merkez ve taşra birimleri oluşturmaktadır. Çalışma evrenini ise 335 kişiden oluşan Adalet Bakanlığı uzman kullanıcıları oluşturmuştur. Uzman kullanıcıların tamamına ulaşmak hedeflendiği için örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Araştırma 185 kişi ile tamamlanmıştır.

### 4.3 Verilerin Toplanması

Araştırmada problemi çözüme ulaştıracak veriler için birincil ve ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. Araştırmanın kavramsal çerçevesi hazırlanırken daha önce yapılmış araştırmalar, yayınlanmış tezler ve makaleler, kitaplar taranmıştır. Bu tarama sonucunda UYAP'ın Adalet Bakanlığı çalışanlarının örgütsel öğrenme sürecine etkisini belirlemek amacıyla bir anket geliştirilmiş ve Adalet Bakanlığı uzman

kullanıcılarına web sitesi üzerinden uygulanmıştır. (İlgili web sitesi: <http://leventcetinkaya.com.tr/wti/index.php?sid=75849>)

Hazırlanan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde cinsiyet, eğitim durumu, Adalet Bakanlığında çalışma süresi, çalıştığı birim ve gün içinde UYAP'ı kullanma süresine ilişkin sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise örgütsel öğrenme süreci ve bilgi yönetimine ilişkin davranışlara yer verilmiştir. Davranışlar gruplandırılmamış olup bilgi yönetimine ilişkin sorulara anketin son kısmında yer verilmiştir. Böylece anket'in 1-25 arası soruları örgütsel öğrenme sürecinde UYAP; 26-35 arası soruları ise bilgi yönetimi sürecinde UYAP'la ilişkilendirilmiştir.

Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimine ilişkin davranışlara katılım derecelerini belirlemek üzere 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu doğrultuda ifadeler “Kesinlikle Katılmıyorum (1)”, “Katılmıyorum (2)”, “Kararsızım (3)”, “Katılıyorum (4)”, “Kesinlikle Katılıyorum (5)” şeklinde ölçeklendirilmiştir.

Uzman kullanıcıların örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi düzeylerini belirleme anketinin ne derece iyi işlediğini, diğer bir ifadeyle anketin geçerliliğini anlamak amacıyla madde analizi çalışması yapılmıştır. Bu amaçla uygulamaya alınan toplam 185 denek arasından 100 deneğe ait anket formu üzerinde çalışılmıştır. Yapılan madde toplam puanları analizi sonucu, bütün maddelerin  $\alpha=0.01$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür.

Özdamar'a göre (2002: 673) güvenilirlik katsayısı;

$0.60\alpha \leq 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0.80\alpha \leq 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Yapılan Cronbach Alfa değerlerinin ölçülmesi sonucunda; anketin “Örgütsel Öğrenme” bölümünün Cronbach Alfa değerinin 0.930, “Bilgi yönetimi” bölümünün Cronbach Alfa değerinin 0.878, tüm anketin Cronbach Alfa değerinin 0.946 olduğu görülmüştür ve böylece anketin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca anketin bölümleri arasındaki güvenlik katsayılarının (Tablo:4.1.) da oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 4-1: Çalışmada İşe Koşulan Anket Bölümlerinin Güvenirlik Analizi Sonuçları**

Anket Bölümleri	Cronbach's Alpha
Örgütsel Öğrenme	0.930
Bilgi yönetimi	0.878

Çalışmada işe koşulan bir diğer istatistiksel yöntem olan, Örneklem Yeterlilik Test (KMO) sonuçları ve Barlet Testi sonuçları yer almaktadır. Örneklem Yeterliliğini test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) kullanılmıştır.

**Tablo 4-2: KMO Değerleri ve Yorumları**

KMO	Yorum
$1.00 \leq KMO \leq .90$	Mükemmel
$.90 < KMO \leq .80$	İyi derecede
$.80 < KMO \leq .70$	Orta derecede
$.70 < KMO \leq .60$	Zayıf
$.60 < KMO$	Kötü

KMO değeri (.296); bu örnekteki 185 kişilik örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve Bartlett's testi sonuçları da ( $p < .00$ ); verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

#### 4.4 Verilerin Analizi

Araştırmada çözüm aranan problemlere yönelik olarak ölçme aracı ile elde edilen veriler istatistiksel analiz teknikleri ile bilgisayar ortamına aktarılarak analiz edilmiş ve verilerin tablo ve grafiklere dönüşümü sağlanarak raporlanmıştır. İstatistiksel karşılaştırmalarda 0,05 ten küçük p (anlamlılık) değerleri ( $p < 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

Bu araştırmanın ana amacı UYAP Bilgi Sisteminin bilgiyi yaratma, koruma ve transfer etme açısından Adalet Bakanlığı çalışanlarının örgütsel öğrenme sürecine etkisini belirlemektir. Bu durumu belirlemek için hazırlanan anket UYAP Bilgi Sisteminde kullanılan bütün modüllerin eğitimini almış ve bu hususta Bakanlık tarafından en iyi şekilde yetiştirilmiş ve Türkiye'nin çeşitli il ve ilçelerinde bulunan uzman kullanıcılara uygulanmıştır. Uzman kullanıcılar hazırlanan anketi daha önce bir alan satın alınarak oluşturulmuş olan ve sonuçlara göre veri tabanı tutan Lime Survey adlı çevrimiçi anket aracını kullanarak cevaplandırmışlardır. Daha sonra bu veri tabanı SPSS (Statistical Packages for the Social Sciences) programı aracılığıyla bilgisayara aktarılmış ve tablo grafikler için hazır hale getirilmiştir.

Anket sonucu elde edilen veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda çeşitli istatistikî analizler (frekans, t testi, One –Way ANOVA, Peorsan Korelasyon, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's testi) kullanılarak yorumlanmıştır.

## 5 BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde anket sonucu elde edilen verilere ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

### 5.1 Araştırma Grubunun Demografik Değişkenler Açısından Dağılımı

Araştırmaya katılan 185 uzman kullanıcının cinsiyet, eğitim durumu, Adalet Bakanlığında çalışma süresi, çalıştıkları birim ve gün içinde UYAP'ı kullanma sürelerine ilişkin bulgular aşağıdaki gibidir.

**Tablo 5-1 Araştırmaya Katılan Kullanıcıların Cinsiyet Dağılımı**

Cinsiyet	Sayı f	Yüzde %
Erkek	136	73,5
Kadın	49	26,5
<b>TOPLAM</b>	<b>185</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan uzman kullanıcıların cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 5-1'de gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 136 kişi ile % 73,5'i erkeklerden 49 kişi ile % 26,5'i ise kadınlardan oluşmaktadır.

**Tablo 5-2: Araştırmaya Katılan Uzman Kullanıcıların Eğitim Durumu**

Eğitim Durumu	Sayı f	Yüzde %
Yüksek Lisans	3	1,6
Lisans	90	48,6
Adalet Meslek Yüksek Okulu	32	17,3
Yüksekokul	30	16,2
Adalet Meslek Lisesi	1	,5
Düz lise	29	15,7
<b>TOPLAM</b>	<b>185</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan uzman kullanıcıların eğitim durumlarına göre dağılımları Tablo 5-2'de gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan uzman kullanıcıların en



yüksek oran ile %48,6'sı Lisans mezunlarından; en düşük oran ile %0,5'i ise Adalet Meslek Liselerinden oluşmaktadır. Tablo incelendiğinde Yüksek Lisans mezunları kullanıcıların % 1,6'sını; Adalet Meslek Yüksek Okulu mezunları %17,3'ünü; Yüksek Okul mezunları %16,2'sini; Düz Lise Mezunları ise %15,7'sini oluşturmaktadır.

**Tablo 5-3: Araştırmaya Katılan Uzman Kullanıcıların Adalet Bakanlığında Çalışma Süreleri**

Adalet Bakanlığında Çalışma Süresi	Sayı f	Yüzde %
0-2 yıl	6	3,2
3-5 yıl	18	9,7
6-8 yıl	74	40
8-10 yıl	36	19,5
11+ yıl	51	27,6
<b>TOPLAM</b>	<b>185</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan uzman kullanıcıların Adalet Bakanlığında çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo 5-3'te gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan kullanıcıların %40 en yüksek oran ile 74 kişinin 6-8 yıl Adalet Bakanlığında çalışma süresinin olduğu, %3,2'si en düşük oranla 6 kişinin 2 yıldan az çalışma süresinin olduğu görülmektedir. Çalışma süresi 3-5 yıl arası olanlar kullanıcıların %9,7'sini; 8-10 yıl olanlar %19,5'ini; 10 yıldan fazla olanlar ise %27,6'sını oluşturmaktadır.

**Tablo 5-4: Araştırmaya Katılan Uzman Kullanıcıların Çalıştıkları Birim**

Çalıştıkları Birim	Sayı f	Yüzde %
Ceza Mahkemeleri	21	11,4
Hukuk Mahkemeleri	20	10,8
Cumhuriyet Başsavcılığı	57	30,8
Diğer Birimler	87	47
<b>TOPLAM</b>	<b>185</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan uzman kullanıcıların çalıştıkları birime göre dağılımı Tablo 5-4'te gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan uzman kullanıcıların %11,4'ü Ceza Mahkemelerinde; %10,8'i Hukuk Mahkemelerinde; %30,8'i Cumhuriyet

Başsavcılığında; en yüksek oranla %47'si adliyelerin diğer birimlerinde çalışmaktadırlar.

**Tablo 5-5: Araştırmaya Katılan Uzman Kullanıcıların Gün İçinde UYAP'ı Kullanma Süreleri**

UYAP'ın Gün İçinde Kullanım Süresi	Sayı f	Yüzde %
0-2 saat	5	2,7
3-5 saat	25	13,5
6-8 saat	124	67
9+ saat	31	16,8
<b>TOPLAM</b>	<b>185</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan uzman kullanıcıların gün içinde kaç saat UYAP'ı kullandıklarına ait bulgulara Tablo 5-5'te yer verilmiştir. Tablo incelendiğinde 124 kişi ve %67 oranla uzman kullanıcıların UYAP'ı gün içinde 6-8 saat arası kullandıkları görülmektedir. Bu aralık bize uzman kullanıcıların UYAP'ı gün içinde mesai saatlerinde kullandıklarını göstermektedir. UYAP'ı 9 saatten fazla kullananların oranı %16,8'dir. Bu durum bize kullanıcıların hatırı sayılır bir çoğunluğunun mesai saatleri dışında da UYAP'ı kullandıklarını göstermektedir. Diğer sürelerle bakıldığında kullanıcıların %2,7'sinin UYAP'ı gün içinde 0-2 saat; 13,5'inin de UYAP'ı 3-5 saat kullandıkları görülmektedir.

## **5.2 UYAP Bilgi Sisteminin Örgütsel Öğrenme Sürecine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bulgular**

Araştırmanın bu bölümünde, ankette yer alan sorulara ait cevaplardan elde edilen puanların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, sonuçlar tablolar halinde sunulmuştur. UYAP Bilgi Sisteminin uzman kullanıcıların örgütsel öğrenme süreçlerine etkisinin cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süresi, çalıştığı birim ve kullanım süresine ilişkin beklenen ile gözlenen frekansları arasında farkın anlamlı olup olmadığı t testi ve One-Way ANOVA testi ile sınanmıştır.

UYAP Bilgi Sisteminin uzman kullanıcıların örgütsel öğrenme süreçlerine etkisinin cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süresi, çalıştığı birim ve kullanım süresi açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği t-testi, puan türleri arasındaki anlamlılığı test etmede varyans analizi (ANOVA) sonuçları tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 5-6'da uzman kullanıcıların örgütsel öğrenme sürecinde UYAP'la ilgili olarak verilen ifadeler ne derece katıldıklarının belirtildiği yanıtlar bulunmaktadır. Anket'in 1-25 arası soruları örgütsel öğrenme sürecinde UYAP; 26-35 arası soruları ise bilgi yönetimi sürecinde UYAP'la ilgili olduğundan verilere ayrı bölümlerde yer verilmiştir.

**Tablo 5-6 Örgütsel Öğrenme Sorularına İlişkin Veriler**

Örgütsel Öğrenme İfadeleri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		$\bar{X}$	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
	1. UYAP'ın uygulamaya konulmasıyla personel, öğrenme fırsatlarından (kurs, seminer, konferans, hizmet içi vb.) yararlanmaları yönünde daha çok teşvik edilir ve desteklenir hale gelmiştir.	4	2,2	5	2,7	16	8,6	80	43	81		
2. UYAP ile personel eylemleri sürekli değerlendirilerek düzeltmeler yapılabilme olanağı kolaylaşmış ve hız kazanmıştır	1	,5	9	4,8	10	5,4	75	40,3	91	48,9	4,32	,82
3. UYAP ile teknolojik değişiklikler ve dönüşümlerin izlenmesi, haberdar olunması ve bunlara kurumun en kısa sürede uyumu kolaylaşmış bu konuda personele her türlü destek sağlanmıştır.	1	,5	2	1,1	10	5,4	82	44,1	91	48,9	4,39	,69
4. UYAP ile yöneticiler, her kullanıcının, yaptığı işleri, performanslarını ve iş süreçlerini kontrol edebilir hale gelmiş; buna bağlı olarak da, personelin iş süreçlerini değişim ve dönüşümlere göre sürekli güncelleştirilmesine başlanmıştır.	0	0	12	6,5	14	7,5	85	45,7	75	40,3	4,19	,83
5. UYAP ile çalışanlar, değişen alternatif öğrenme yöntemlerine ve teknolojisine önem vermeye başlamıştır.	0	0	4	2,2	17	9,1	95	51,1	70	37,6	4,24	,70
6. UYAP'ta kurum faaliyetleri genellikle öğrenme ile ilişkilendirilmiştir.	2	1,1	3	1,6	22	11,8	99	53,2	60	32,3	4,13	,76
7. UYAP Bilgi Sistemi, faaliyetleri etkin biçimde hedef kitleye ulaştırmayı hızlandırmış, kolaylaştırmış ve her zaman ulaşılabilir hale getirmiştir.	1	,5	1	,5	5	2,7	69	37,1	110	59,1	4,53	,63
8. Tüm çalışanlar Adalet Bakanlığının hedefleri konusunda bilgilendirilmektedirler.	2	1,1	9	4,8	26	14,0	90	48,4	59	31,7	4,04	,86
9. Bilgi, tüm çalışanlar tarafından doğru ve herkesin aynı anlamı vereceği şekilde yorumlanmaktadır.	6	3,2	12	6,5	40	21,5	86	46,2	42	22,6	3,78	,97
10. Tüm çalışanlar; Adalet Bakanlığı bünyesinde gerçekleşen yeniliklerle ilgili bilgileri arttırmak için öğrendikleri bilgileri birbirleriyle sık sık paylaşırlar.	3	1,6	15	8,1	23	12,4	84	45,7	60	32,3	3,98	,95
11. UYAP ile personel, daha önce bilmediği ya da unuttuğu süreçleri, görebilme ve hatırlama olanağına kavuşarak, hata yapma oranını da düşürmeyi başarmıştır.	2	1,1	2	1,1	13	7	80	43	89	47,8	4,35	,75

**Tablo 5-6'nın devamı**

<b>12.</b> UYAP ile ekip çalışmalarının önemini artırmış ve ekip çalışmaları yöneticilerce desteklenir hale gelmiştir.	4	2,2	15	8,1	23	12,4	88	47,3	56	30,1	3,98	,97
<b>13.</b> UYAP örgütsel ve bireysel öğrenmeye katkı sağlayacak biçimde düzenlenmiştir	0	0	4	2,2	11	5,9	99	53,2	72	38,7	4,28	,67
<b>14.</b> UYAP Web sitesi bilgi üretme, var olan bilgiyi paylaşma ve uzun dönemde depolamaya imkan verecek şekilde düzenlenmiştir.	0	0	2	1,1	6	3,2	79	42,5	99	53,2	4,47	,61
<b>15.</b> Çalıştığım birim modülü (Örn. Hukuk Mahkemesi İşlemleri, CBS İşlemleri gibi) yeni bilgi kazanmam konusunda yardımcı olur.	0	0	4	2,2	7	3,8	80	43	95	51,1	4,43	,67
<b>16.</b> İş süreçlerinde ihtiyaç duyduğum her türlü mevzuata (kanun, KHK, resmi gazete, tüzük, yönetmelik vb.) Mevzuat Bilgi Bankası sayesinde kolayca ulaşıyorum.	0	0	1	,5	5	2,7	55	29,6	125	67,2	4,63	,56
<b>17.</b> Mevzuat Bilgi Bankası ihtiyaçlara göre sürekli güncellenmektedir ve uzun vadede ihtiyaç duyacağım veriler sisteme eklenmektedir.	0	0	1	,5	8	4,3	60	32,3	117	62,9	4,57	,60
<b>18.</b> Yapılan her çalışma (sunu, afiş, CD, el broşürü) web sitesinde yayınlanarak bilgi paylaşımı sağlanır.	1	0,5	4	2,2	9	4,8	89	47,8	83	44,6	4,33	,71
<b>19.</b> Avukat, Vatandaş ve SMS Bilgi Sistemi sayesinde hizmet verdiğimiz kişilerden olan avukatlar ve vatandaşlarımız ihtiyaç duydukları bilgiye kolaylıkla ulaşır, bilgilerini paylaşır ve sistemde saklarlar.	0	0	2	1,1	7	3,8	84	45,2	93	50	4,44	,62
<b>20.</b> Kurumsal Bilgi Sistemi sayesinde kurumlar taraf oldukları davalarla ilgili en güncel bilgilere ulaşabilir, dava sürecini sistemden takip edebilir, yöneticilerle ve kurum avukatlarıyla paylaşabilir ve ihtiyaç duydukları verileri saklayabilirler.	0	0	3	1,6	8	4,3	88	47,3	87	46,8	4,39	,65
<b>21.</b> Uzaktan Eğitim Portalı zaman içinde mevcut ve yeni personelin ihtiyaçları ve talepleri doğrultusunda eğitim almalarını sağlar.	3	1,6	2	1,1	6	3,2	76	40,9	99	53,2	4,43	,75
<b>22.</b> Yardım Masası, personele sistemle ilgili ihtiyaç duyulan bilgiyi sunar ve iş süreçlerinde karşılaştıkları sorunların çözümünde yardımcı olur.	1	,5	0	0	4	2,2	62	33,3	119	64	4,60	,59
<b>23.</b> UYAP sistemine yönelik olarak gelen öneri ve istekler ile ilgili Uygulama ve Geliştirme Şubesi personeline bilgi verilerek bilgi paylaşımı sağlanır.	2	1,1	5	2,7	10	5,4	84	50,5	75	40,3	4,26	,77
<b>24.</b> Hukuki Yardım Portalı, adli terimler ve süreçlerle ilgili vatandaşlara bilgi verir ve uzun vadede ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşmalarını sağlar.	1	,5	2	1,11	16	8,6	99	53,2	68	36,6	4,24	,69
<b>25.</b> Serbest Kürsü ile tüm personele sistem üzerinde ihtiyaç duyduğu konuları tartışma ve paylaşma olanağı sağlanmıştır. Sistem personelin bilgi, beceri ve tecrübelerini başkalarına aktarmalarını kolaylaştırmıştır.	5	2,7	4	2,2	23	12,4	79	42,5	75	40,3	4,15	,91

Araştırmaya katılan uzman kullanıcıların, anket formundaki örgütsel öğrenme süreciyle ilgili düşüncelerini ortaya koyan ifadelerle ilgili katılımlarına ilişkin yorumların bazıları aşağıdadır. Katılımcılarının  $\geq 50$ 'sinin katılma dereceleriyle ilgili yorumlara yer verilmiştir. Buna göre uzman kullanıcıların;

- %53,1'i "UYAP Bilgi Sistemi, faaliyetleri etkin biçimde hedef kitleye ulaştırmayı hızlandırmış, kolaylaştırmış ve her zaman ulaşılabilir hale getirmiştir";
- % 53,2'si "UYAP Web sitesi bilgi üretme, var olan bilgiyi paylaşma ve uzun dönemde depolamaya imkan verecek şekilde düzenlenmiştir";
- %51,1' "Çalıştığım birim modülü (Örn. Hukuk Mahkemesi İşlemleri, CBS İşlemleri gibi) yeni bilgi kazanmam konusunda yardımcı olur";
- %67,2'si "İş süreçlerinde ihtiyaç duyduğum her türlü mevzuata (kanun, KHK, resmi gazete, tüzük, yönetmelik vb.) Mevzuat Bilgi Bankası sayesinde kolayca ulaşırım";
- %62,9'u "Mevzuat Bilgi Bankası ihtiyaçlara göre sürekli güncellenmektedir ve uzun vadede ihtiyaç duyacağım veriler sisteme eklenmektedir";
- %50'si "Avukat, Vatandaş ve SMS Bilgi Sistemi sayesinde hizmet verdiğimiz kişilerden olan avukatlar ve vatandaşlarımız ihtiyaç duydukları bilgiye kolaylıkla ulaşır, bilgilerini paylaşır ve sistemde saklarlar";
- %53,2'si "Uzaktan Eğitim Portalı zaman içinde mevcut ve yeni personelin ihtiyaçları ve talepleri doğrultusunda eğitim almalarını sağlar.";
- %64'ü "Yardım Masası, personele sistemle ilgili ihtiyaç duyulan bilgiyi sunar ve iş süreçlerinde karşılaştıkları sorunların çözümünde yardımcı olur" ifadesine kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir.

Benzer şekilde uzman kullanıcıların;

- %51,1'i " UYAP ile çalışanlar, değişen alternatif öğrenme yöntemlerine ve teknolojisine önem vermeye başlamıştır";
- %53,2'si "UYAP'ta kurum faaliyetleri genellikle öğrenme ile ilişkilendirilmiştir";
- %53,2'si "UYAP örgütsel ve bireysel öğrenmeye katkı sağlayacak biçimde düzenlenmiştir";
- %50,5'i "UYAP sistemine yönelik olarak gelen öneri ve istekler ile ilgili Uygulama ve Geliştirme Şubesi personeline bilgi verilerek bilgi paylaşımı sağlanır";

- % 53,2'si “Hukuki Yardım Portalı, adli terimler ve süreçlerle ilgili vatandaşlara bilgi verir ve uzun vadede ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşmalarını sağlar” ifadesine katıldıklarını belirtmişlerdir.

Benzer yorumlar diğer sorulara verilen cevaplar için de söz konusudur.

Aritmetik ortalamaların yorumlanmasıyla ilgili aşağıdaki aralıklar dikkate alınmıştır (Özdamar, 2003:32).

Aritmetik ortalama	Aralıklar
Çok Düşük	1,00 - 1,79
Düşük	1,80 - 2,59
Orta	2,60 - 3,39
Yüksek	3,40 - 4,19
Çok Yüksek	4,20 - 5,00

Tablo 5-6'daki veriler incelendiğinde uzman kullanıcıların verilen ifadelere katılma oranlarının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Katılım oranı en yüksek olan ifade örgütsel öğrenme sürecinin bilgi saklama boyutuyla ilgilidir. “İş süreçlerinde ihtiyaç duyduğum her türlü mevzuata (kanun, KHK, resmi gazete, tüzük, yönetmelik vb.) Mevzuat Bilgi Bankası sayesinde kolayca ulaşırım” ifadesinin katılım oranı ( $\bar{X} = 4,67$ )'dir.

Katılım oranının en düşük olduğu ifade ise örgütsel öğrenme sürecinin bilgi yorumlama boyutuyla ilgili olup “Bilgi, tüm çalışanlar tarafından doğru ve herkesin aynı anlamı vereceği şekilde yorumlanmaktadır” ifadesine katılım oranı ( $\bar{X} = 3,78$ )'dir. Özdamar (2003)'a göre bu değer de yüksek bir değerdir. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunun verilen ifadelerle olumlu yanıt vermeleri UYAP'ın örgütsel öğrenme sürecine etkisinin olumlu yönde olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmanın bu kısmında  $H_1$ : “*Araştırmaya katılan kullanıcıların UYAP Bilgi Sisteminin örgütsel öğrenme sürecine etkisine ilişkin düşünceleri cinsiyet dağılımına göre farklılık göstermektedir*” hipotezine ait verilere yer verilmiştir.

**Tablo 5-7: UYAP Bilgi Sistemine Yönelik Örgütsel Öğrenme ile Kullanıcıların Cinsiyet Farklaşmasına İlişkin Analiz Sonuçları**

Örgütsel Öğrenme İfadeleri	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	P																																																																																																																																																																																
1. UYAP'ın uygulamaya konulmasıyla personel, öğrenme fırsatlarından (kurs, seminer, konferans, hizmet içi vb.) yararlanmaları yönünde daha çok teşvik edilir ve desteklenir hale gelmiştir.	Erkek	136	4,24	,96	183	,262	<b>,002*</b>																																																																																																																																																																																
	Kadın	49	4,20	,57				2. UYAP ile personel eylemleri sürekli değerlendirilerek düzeltmeler yapılabilme olanağı kolaylaşmış ve hız kazanmıştır	Erkek	136	4,36	,83	183	1,133	,545	Kadın	49	4,20	,81	3. UYAP ile teknolojik değişiklikler ve dönüşümlerin izlenmesi, haberdar olunması ve bunlara kurumun en kısa sürede uyumu kolaylaşmış bu konuda personele her türlü destek sağlanmıştır.	Erkek	136	4,42	,73	183	1,044	<b>,030*</b>	Kadın	49	4,30	,54	4. UYAP ile yöneticiler, her kullanıcının, yaptığı işleri, performanslarını ve iş süreçlerini kontrol edebilir hale gelmiş; buna bağlı olarak da, personelin iş süreçlerini değişim ve dönüşümlere göre sürekli güncelleştirilmesine	Erkek	136	4,17	,91	183	-,634	<b>,007*</b>	Kadın	49	4,26	,56	5. UYAP ile çalışanlar, değişen alternatif öğrenme yöntemlerine ve teknolojisine önem vermeye başlamıştır.	Erkek	136	4,29	,72	183	1,819	<b>,007*</b>	Kadın	49	4,08	,64	6. UYAP'ta kurum faaliyetleri genellikle öğrenme ile ilişkilendirilmiştir.	Erkek	136	4,15	,79	183	,570	,128	Kadın	49	4,08	,67	7. UYAP Bilgi Sistemi, faaliyetleri etkin biçimde hedef kitleye ulaştırmayı hızlandırmış, kolaylaştırmış ve her zaman ulaşılabilir hale getirmiştir.	Erkek	136	4,55	,67	183	,583	,257	Kadın	49	4,48	,50	8. Tüm çalışanlar Adalet Bakanlığının hedefleri konusunda bilgilendirilmektedirler.	Erkek	136	4,03	,92	183	-,169	,063	Kadın	49	4,06	,68	9. Bilgi, tüm çalışanlar tarafından doğru ve herkesin aynı anlamı vereceği şekilde yorumlanmaktadır.	Erkek	136	3,81	1,03	183	,751	,265	Kadın	49	3,69	,79	10. Tüm çalışanlar; Adalet Bakanlığı bünyesinde gerçekleşen yeniliklerle ilgili bilgileri arttırmak için öğrendikleri bilgileri birbirleriyle sık sık paylaşırlar.	Erkek	136	4,00	1,01	183	,254	,186	Kadın	49	3,95	,81	11. UYAP ile personel, daha önce bilmediği ya da unuttuğu süreçleri, görebilme ve hatırlama olanağına kavuşarak, hata yapma oranını da düşürmeyi başarmıştır.	Erkek	136	4,32	,80	183	-,837	,120	Kadın	49	4,42	,57	12. UYAP ile ekip çalışmalarının önemini artırmış ve ekip çalışmaları yöneticilerce desteklenir hale gelmiştir.	Erkek	136	3,93	1,02	183	-,407	,080	Kadın	49	4,00	,81	13. UYAP örgütsel ve bireysel öğrenmeye katkı sağlayacak biçimde düzenlenmiştir	Erkek	136	4,27	,71	183	-,483	,189	Kadın	49	4,32	,55	14. UYAP Web sitesi bilgi üretme, var olan bilgiyi paylaşma ve uzun dönemde depolamaya imkan verecek şekilde düzenlenmiştir.	Erkek	136	4,41	,64	183	-2,375	<b>,010*</b>	Kadın	49	4,65	,48	15. Çalıştığım birim modülü (Örn. Hukuk Mahkemesi İşlemleri, CBS İşlemleri gibi) yeni bilgi kazanmam konusunda yardımcı olur.	Erkek	136	4,39	,71	183	-1,010	,134	Kadın	49	4,51	,54	16. İş süreçlerinde ihtiyaç duyduğum her türlü mevzuata (kanun, KHK, resmi gazete, tüzük, yönetmelik vb.) Mevzuat Bilgi Bankası sayesinde kolayca ulaşıyorum.	Erkek	136	4,63	,58	183	-,003	,704
2. UYAP ile personel eylemleri sürekli değerlendirilerek düzeltmeler yapılabilme olanağı kolaylaşmış ve hız kazanmıştır	Erkek	136	4,36	,83	183	1,133	,545																																																																																																																																																																																
	Kadın	49	4,20	,81				3. UYAP ile teknolojik değişiklikler ve dönüşümlerin izlenmesi, haberdar olunması ve bunlara kurumun en kısa sürede uyumu kolaylaşmış bu konuda personele her türlü destek sağlanmıştır.	Erkek	136	4,42	,73	183	1,044	<b>,030*</b>	Kadın	49	4,30	,54	4. UYAP ile yöneticiler, her kullanıcının, yaptığı işleri, performanslarını ve iş süreçlerini kontrol edebilir hale gelmiş; buna bağlı olarak da, personelin iş süreçlerini değişim ve dönüşümlere göre sürekli güncelleştirilmesine	Erkek	136	4,17	,91	183	-,634	<b>,007*</b>	Kadın	49	4,26	,56	5. UYAP ile çalışanlar, değişen alternatif öğrenme yöntemlerine ve teknolojisine önem vermeye başlamıştır.	Erkek	136	4,29	,72	183	1,819	<b>,007*</b>	Kadın	49	4,08	,64	6. UYAP'ta kurum faaliyetleri genellikle öğrenme ile ilişkilendirilmiştir.	Erkek	136	4,15	,79	183	,570	,128	Kadın	49	4,08	,67	7. UYAP Bilgi Sistemi, faaliyetleri etkin biçimde hedef kitleye ulaştırmayı hızlandırmış, kolaylaştırmış ve her zaman ulaşılabilir hale getirmiştir.	Erkek	136	4,55	,67	183	,583	,257	Kadın	49	4,48	,50	8. Tüm çalışanlar Adalet Bakanlığının hedefleri konusunda bilgilendirilmektedirler.	Erkek	136	4,03	,92	183	-,169	,063	Kadın	49	4,06	,68	9. Bilgi, tüm çalışanlar tarafından doğru ve herkesin aynı anlamı vereceği şekilde yorumlanmaktadır.	Erkek	136	3,81	1,03	183	,751	,265	Kadın	49	3,69	,79	10. Tüm çalışanlar; Adalet Bakanlığı bünyesinde gerçekleşen yeniliklerle ilgili bilgileri arttırmak için öğrendikleri bilgileri birbirleriyle sık sık paylaşırlar.	Erkek	136	4,00	1,01	183	,254	,186	Kadın	49	3,95	,81	11. UYAP ile personel, daha önce bilmediği ya da unuttuğu süreçleri, görebilme ve hatırlama olanağına kavuşarak, hata yapma oranını da düşürmeyi başarmıştır.	Erkek	136	4,32	,80	183	-,837	,120	Kadın	49	4,42	,57	12. UYAP ile ekip çalışmalarının önemini artırmış ve ekip çalışmaları yöneticilerce desteklenir hale gelmiştir.	Erkek	136	3,93	1,02	183	-,407	,080	Kadın	49	4,00	,81	13. UYAP örgütsel ve bireysel öğrenmeye katkı sağlayacak biçimde düzenlenmiştir	Erkek	136	4,27	,71	183	-,483	,189	Kadın	49	4,32	,55	14. UYAP Web sitesi bilgi üretme, var olan bilgiyi paylaşma ve uzun dönemde depolamaya imkan verecek şekilde düzenlenmiştir.	Erkek	136	4,41	,64	183	-2,375	<b>,010*</b>	Kadın	49	4,65	,48	15. Çalıştığım birim modülü (Örn. Hukuk Mahkemesi İşlemleri, CBS İşlemleri gibi) yeni bilgi kazanmam konusunda yardımcı olur.	Erkek	136	4,39	,71	183	-1,010	,134	Kadın	49	4,51	,54	16. İş süreçlerinde ihtiyaç duyduğum her türlü mevzuata (kanun, KHK, resmi gazete, tüzük, yönetmelik vb.) Mevzuat Bilgi Bankası sayesinde kolayca ulaşıyorum.	Erkek	136	4,63	,58	183	-,003	,704	Kadın	49	4,63	,52								
3. UYAP ile teknolojik değişiklikler ve dönüşümlerin izlenmesi, haberdar olunması ve bunlara kurumun en kısa sürede uyumu kolaylaşmış bu konuda personele her türlü destek sağlanmıştır.	Erkek	136	4,42	,73	183	1,044	<b>,030*</b>																																																																																																																																																																																
	Kadın	49	4,30	,54				4. UYAP ile yöneticiler, her kullanıcının, yaptığı işleri, performanslarını ve iş süreçlerini kontrol edebilir hale gelmiş; buna bağlı olarak da, personelin iş süreçlerini değişim ve dönüşümlere göre sürekli güncelleştirilmesine	Erkek	136	4,17	,91	183	-,634	<b>,007*</b>	Kadın	49	4,26	,56	5. UYAP ile çalışanlar, değişen alternatif öğrenme yöntemlerine ve teknolojisine önem vermeye başlamıştır.	Erkek	136	4,29	,72	183	1,819	<b>,007*</b>	Kadın	49	4,08	,64	6. UYAP'ta kurum faaliyetleri genellikle öğrenme ile ilişkilendirilmiştir.	Erkek	136	4,15	,79	183	,570	,128	Kadın	49	4,08	,67	7. UYAP Bilgi Sistemi, faaliyetleri etkin biçimde hedef kitleye ulaştırmayı hızlandırmış, kolaylaştırmış ve her zaman ulaşılabilir hale getirmiştir.	Erkek	136	4,55	,67	183	,583	,257	Kadın	49	4,48	,50	8. Tüm çalışanlar Adalet Bakanlığının hedefleri konusunda bilgilendirilmektedirler.	Erkek	136	4,03	,92	183	-,169	,063	Kadın	49	4,06	,68	9. Bilgi, tüm çalışanlar tarafından doğru ve herkesin aynı anlamı vereceği şekilde yorumlanmaktadır.	Erkek	136	3,81	1,03	183	,751	,265	Kadın	49	3,69	,79	10. Tüm çalışanlar; Adalet Bakanlığı bünyesinde gerçekleşen yeniliklerle ilgili bilgileri arttırmak için öğrendikleri bilgileri birbirleriyle sık sık paylaşırlar.	Erkek	136	4,00	1,01	183	,254	,186	Kadın	49	3,95	,81	11. UYAP ile personel, daha önce bilmediği ya da unuttuğu süreçleri, görebilme ve hatırlama olanağına kavuşarak, hata yapma oranını da düşürmeyi başarmıştır.	Erkek	136	4,32	,80	183	-,837	,120	Kadın	49	4,42	,57	12. UYAP ile ekip çalışmalarının önemini artırmış ve ekip çalışmaları yöneticilerce desteklenir hale gelmiştir.	Erkek	136	3,93	1,02	183	-,407	,080	Kadın	49	4,00	,81	13. UYAP örgütsel ve bireysel öğrenmeye katkı sağlayacak biçimde düzenlenmiştir	Erkek	136	4,27	,71	183	-,483	,189	Kadın	49	4,32	,55	14. UYAP Web sitesi bilgi üretme, var olan bilgiyi paylaşma ve uzun dönemde depolamaya imkan verecek şekilde düzenlenmiştir.	Erkek	136	4,41	,64	183	-2,375	<b>,010*</b>	Kadın	49	4,65	,48	15. Çalıştığım birim modülü (Örn. Hukuk Mahkemesi İşlemleri, CBS İşlemleri gibi) yeni bilgi kazanmam konusunda yardımcı olur.	Erkek	136	4,39	,71	183	-1,010	,134	Kadın	49	4,51	,54	16. İş süreçlerinde ihtiyaç duyduğum her türlü mevzuata (kanun, KHK, resmi gazete, tüzük, yönetmelik vb.) Mevzuat Bilgi Bankası sayesinde kolayca ulaşıyorum.	Erkek	136	4,63	,58	183	-,003	,704	Kadın	49	4,63	,52																				
4. UYAP ile yöneticiler, her kullanıcının, yaptığı işleri, performanslarını ve iş süreçlerini kontrol edebilir hale gelmiş; buna bağlı olarak da, personelin iş süreçlerini değişim ve dönüşümlere göre sürekli güncelleştirilmesine	Erkek	136	4,17	,91	183	-,634	<b>,007*</b>																																																																																																																																																																																
	Kadın	49	4,26	,56				5. UYAP ile çalışanlar, değişen alternatif öğrenme yöntemlerine ve teknolojisine önem vermeye başlamıştır.	Erkek	136	4,29	,72	183	1,819	<b>,007*</b>	Kadın	49	4,08	,64	6. UYAP'ta kurum faaliyetleri genellikle öğrenme ile ilişkilendirilmiştir.	Erkek	136	4,15	,79	183	,570	,128	Kadın	49	4,08	,67	7. UYAP Bilgi Sistemi, faaliyetleri etkin biçimde hedef kitleye ulaştırmayı hızlandırmış, kolaylaştırmış ve her zaman ulaşılabilir hale getirmiştir.	Erkek	136	4,55	,67	183	,583	,257	Kadın	49	4,48	,50	8. Tüm çalışanlar Adalet Bakanlığının hedefleri konusunda bilgilendirilmektedirler.	Erkek	136	4,03	,92	183	-,169	,063	Kadın	49	4,06	,68	9. Bilgi, tüm çalışanlar tarafından doğru ve herkesin aynı anlamı vereceği şekilde yorumlanmaktadır.	Erkek	136	3,81	1,03	183	,751	,265	Kadın	49	3,69	,79	10. Tüm çalışanlar; Adalet Bakanlığı bünyesinde gerçekleşen yeniliklerle ilgili bilgileri arttırmak için öğrendikleri bilgileri birbirleriyle sık sık paylaşırlar.	Erkek	136	4,00	1,01	183	,254	,186	Kadın	49	3,95	,81	11. UYAP ile personel, daha önce bilmediği ya da unuttuğu süreçleri, görebilme ve hatırlama olanağına kavuşarak, hata yapma oranını da düşürmeyi başarmıştır.	Erkek	136	4,32	,80	183	-,837	,120	Kadın	49	4,42	,57	12. UYAP ile ekip çalışmalarının önemini artırmış ve ekip çalışmaları yöneticilerce desteklenir hale gelmiştir.	Erkek	136	3,93	1,02	183	-,407	,080	Kadın	49	4,00	,81	13. UYAP örgütsel ve bireysel öğrenmeye katkı sağlayacak biçimde düzenlenmiştir	Erkek	136	4,27	,71	183	-,483	,189	Kadın	49	4,32	,55	14. UYAP Web sitesi bilgi üretme, var olan bilgiyi paylaşma ve uzun dönemde depolamaya imkan verecek şekilde düzenlenmiştir.	Erkek	136	4,41	,64	183	-2,375	<b>,010*</b>	Kadın	49	4,65	,48	15. Çalıştığım birim modülü (Örn. Hukuk Mahkemesi İşlemleri, CBS İşlemleri gibi) yeni bilgi kazanmam konusunda yardımcı olur.	Erkek	136	4,39	,71	183	-1,010	,134	Kadın	49	4,51	,54	16. İş süreçlerinde ihtiyaç duyduğum her türlü mevzuata (kanun, KHK, resmi gazete, tüzük, yönetmelik vb.) Mevzuat Bilgi Bankası sayesinde kolayca ulaşıyorum.	Erkek	136	4,63	,58	183	-,003	,704	Kadın	49	4,63	,52																																
5. UYAP ile çalışanlar, değişen alternatif öğrenme yöntemlerine ve teknolojisine önem vermeye başlamıştır.	Erkek	136	4,29	,72	183	1,819	<b>,007*</b>																																																																																																																																																																																
	Kadın	49	4,08	,64				6. UYAP'ta kurum faaliyetleri genellikle öğrenme ile ilişkilendirilmiştir.	Erkek	136	4,15	,79	183	,570	,128	Kadın	49	4,08	,67	7. UYAP Bilgi Sistemi, faaliyetleri etkin biçimde hedef kitleye ulaştırmayı hızlandırmış, kolaylaştırmış ve her zaman ulaşılabilir hale getirmiştir.	Erkek	136	4,55	,67	183	,583	,257	Kadın	49	4,48	,50	8. Tüm çalışanlar Adalet Bakanlığının hedefleri konusunda bilgilendirilmektedirler.	Erkek	136	4,03	,92	183	-,169	,063	Kadın	49	4,06	,68	9. Bilgi, tüm çalışanlar tarafından doğru ve herkesin aynı anlamı vereceği şekilde yorumlanmaktadır.	Erkek	136	3,81	1,03	183	,751	,265	Kadın	49	3,69	,79	10. Tüm çalışanlar; Adalet Bakanlığı bünyesinde gerçekleşen yeniliklerle ilgili bilgileri arttırmak için öğrendikleri bilgileri birbirleriyle sık sık paylaşırlar.	Erkek	136	4,00	1,01	183	,254	,186	Kadın	49	3,95	,81	11. UYAP ile personel, daha önce bilmediği ya da unuttuğu süreçleri, görebilme ve hatırlama olanağına kavuşarak, hata yapma oranını da düşürmeyi başarmıştır.	Erkek	136	4,32	,80	183	-,837	,120	Kadın	49	4,42	,57	12. UYAP ile ekip çalışmalarının önemini artırmış ve ekip çalışmaları yöneticilerce desteklenir hale gelmiştir.	Erkek	136	3,93	1,02	183	-,407	,080	Kadın	49	4,00	,81	13. UYAP örgütsel ve bireysel öğrenmeye katkı sağlayacak biçimde düzenlenmiştir	Erkek	136	4,27	,71	183	-,483	,189	Kadın	49	4,32	,55	14. UYAP Web sitesi bilgi üretme, var olan bilgiyi paylaşma ve uzun dönemde depolamaya imkan verecek şekilde düzenlenmiştir.	Erkek	136	4,41	,64	183	-2,375	<b>,010*</b>	Kadın	49	4,65	,48	15. Çalıştığım birim modülü (Örn. Hukuk Mahkemesi İşlemleri, CBS İşlemleri gibi) yeni bilgi kazanmam konusunda yardımcı olur.	Erkek	136	4,39	,71	183	-1,010	,134	Kadın	49	4,51	,54	16. İş süreçlerinde ihtiyaç duyduğum her türlü mevzuata (kanun, KHK, resmi gazete, tüzük, yönetmelik vb.) Mevzuat Bilgi Bankası sayesinde kolayca ulaşıyorum.	Erkek	136	4,63	,58	183	-,003	,704	Kadın	49	4,63	,52																																												
6. UYAP'ta kurum faaliyetleri genellikle öğrenme ile ilişkilendirilmiştir.	Erkek	136	4,15	,79	183	,570	,128																																																																																																																																																																																
	Kadın	49	4,08	,67				7. UYAP Bilgi Sistemi, faaliyetleri etkin biçimde hedef kitleye ulaştırmayı hızlandırmış, kolaylaştırmış ve her zaman ulaşılabilir hale getirmiştir.	Erkek	136	4,55	,67	183	,583	,257	Kadın	49	4,48	,50	8. Tüm çalışanlar Adalet Bakanlığının hedefleri konusunda bilgilendirilmektedirler.	Erkek	136	4,03	,92	183	-,169	,063	Kadın	49	4,06	,68	9. Bilgi, tüm çalışanlar tarafından doğru ve herkesin aynı anlamı vereceği şekilde yorumlanmaktadır.	Erkek	136	3,81	1,03	183	,751	,265	Kadın	49	3,69	,79	10. Tüm çalışanlar; Adalet Bakanlığı bünyesinde gerçekleşen yeniliklerle ilgili bilgileri arttırmak için öğrendikleri bilgileri birbirleriyle sık sık paylaşırlar.	Erkek	136	4,00	1,01	183	,254	,186	Kadın	49	3,95	,81	11. UYAP ile personel, daha önce bilmediği ya da unuttuğu süreçleri, görebilme ve hatırlama olanağına kavuşarak, hata yapma oranını da düşürmeyi başarmıştır.	Erkek	136	4,32	,80	183	-,837	,120	Kadın	49	4,42	,57	12. UYAP ile ekip çalışmalarının önemini artırmış ve ekip çalışmaları yöneticilerce desteklenir hale gelmiştir.	Erkek	136	3,93	1,02	183	-,407	,080	Kadın	49	4,00	,81	13. UYAP örgütsel ve bireysel öğrenmeye katkı sağlayacak biçimde düzenlenmiştir	Erkek	136	4,27	,71	183	-,483	,189	Kadın	49	4,32	,55	14. UYAP Web sitesi bilgi üretme, var olan bilgiyi paylaşma ve uzun dönemde depolamaya imkan verecek şekilde düzenlenmiştir.	Erkek	136	4,41	,64	183	-2,375	<b>,010*</b>	Kadın	49	4,65	,48	15. Çalıştığım birim modülü (Örn. Hukuk Mahkemesi İşlemleri, CBS İşlemleri gibi) yeni bilgi kazanmam konusunda yardımcı olur.	Erkek	136	4,39	,71	183	-1,010	,134	Kadın	49	4,51	,54	16. İş süreçlerinde ihtiyaç duyduğum her türlü mevzuata (kanun, KHK, resmi gazete, tüzük, yönetmelik vb.) Mevzuat Bilgi Bankası sayesinde kolayca ulaşıyorum.	Erkek	136	4,63	,58	183	-,003	,704	Kadın	49	4,63	,52																																																								
7. UYAP Bilgi Sistemi, faaliyetleri etkin biçimde hedef kitleye ulaştırmayı hızlandırmış, kolaylaştırmış ve her zaman ulaşılabilir hale getirmiştir.	Erkek	136	4,55	,67	183	,583	,257																																																																																																																																																																																
	Kadın	49	4,48	,50				8. Tüm çalışanlar Adalet Bakanlığının hedefleri konusunda bilgilendirilmektedirler.	Erkek	136	4,03	,92	183	-,169	,063	Kadın	49	4,06	,68	9. Bilgi, tüm çalışanlar tarafından doğru ve herkesin aynı anlamı vereceği şekilde yorumlanmaktadır.	Erkek	136	3,81	1,03	183	,751	,265	Kadın	49	3,69	,79	10. Tüm çalışanlar; Adalet Bakanlığı bünyesinde gerçekleşen yeniliklerle ilgili bilgileri arttırmak için öğrendikleri bilgileri birbirleriyle sık sık paylaşırlar.	Erkek	136	4,00	1,01	183	,254	,186	Kadın	49	3,95	,81	11. UYAP ile personel, daha önce bilmediği ya da unuttuğu süreçleri, görebilme ve hatırlama olanağına kavuşarak, hata yapma oranını da düşürmeyi başarmıştır.	Erkek	136	4,32	,80	183	-,837	,120	Kadın	49	4,42	,57	12. UYAP ile ekip çalışmalarının önemini artırmış ve ekip çalışmaları yöneticilerce desteklenir hale gelmiştir.	Erkek	136	3,93	1,02	183	-,407	,080	Kadın	49	4,00	,81	13. UYAP örgütsel ve bireysel öğrenmeye katkı sağlayacak biçimde düzenlenmiştir	Erkek	136	4,27	,71	183	-,483	,189	Kadın	49	4,32	,55	14. UYAP Web sitesi bilgi üretme, var olan bilgiyi paylaşma ve uzun dönemde depolamaya imkan verecek şekilde düzenlenmiştir.	Erkek	136	4,41	,64	183	-2,375	<b>,010*</b>	Kadın	49	4,65	,48	15. Çalıştığım birim modülü (Örn. Hukuk Mahkemesi İşlemleri, CBS İşlemleri gibi) yeni bilgi kazanmam konusunda yardımcı olur.	Erkek	136	4,39	,71	183	-1,010	,134	Kadın	49	4,51	,54	16. İş süreçlerinde ihtiyaç duyduğum her türlü mevzuata (kanun, KHK, resmi gazete, tüzük, yönetmelik vb.) Mevzuat Bilgi Bankası sayesinde kolayca ulaşıyorum.	Erkek	136	4,63	,58	183	-,003	,704	Kadın	49	4,63	,52																																																																				
8. Tüm çalışanlar Adalet Bakanlığının hedefleri konusunda bilgilendirilmektedirler.	Erkek	136	4,03	,92	183	-,169	,063																																																																																																																																																																																
	Kadın	49	4,06	,68				9. Bilgi, tüm çalışanlar tarafından doğru ve herkesin aynı anlamı vereceği şekilde yorumlanmaktadır.	Erkek	136	3,81	1,03	183	,751	,265	Kadın	49	3,69	,79	10. Tüm çalışanlar; Adalet Bakanlığı bünyesinde gerçekleşen yeniliklerle ilgili bilgileri arttırmak için öğrendikleri bilgileri birbirleriyle sık sık paylaşırlar.	Erkek	136	4,00	1,01	183	,254	,186	Kadın	49	3,95	,81	11. UYAP ile personel, daha önce bilmediği ya da unuttuğu süreçleri, görebilme ve hatırlama olanağına kavuşarak, hata yapma oranını da düşürmeyi başarmıştır.	Erkek	136	4,32	,80	183	-,837	,120	Kadın	49	4,42	,57	12. UYAP ile ekip çalışmalarının önemini artırmış ve ekip çalışmaları yöneticilerce desteklenir hale gelmiştir.	Erkek	136	3,93	1,02	183	-,407	,080	Kadın	49	4,00	,81	13. UYAP örgütsel ve bireysel öğrenmeye katkı sağlayacak biçimde düzenlenmiştir	Erkek	136	4,27	,71	183	-,483	,189	Kadın	49	4,32	,55	14. UYAP Web sitesi bilgi üretme, var olan bilgiyi paylaşma ve uzun dönemde depolamaya imkan verecek şekilde düzenlenmiştir.	Erkek	136	4,41	,64	183	-2,375	<b>,010*</b>	Kadın	49	4,65	,48	15. Çalıştığım birim modülü (Örn. Hukuk Mahkemesi İşlemleri, CBS İşlemleri gibi) yeni bilgi kazanmam konusunda yardımcı olur.	Erkek	136	4,39	,71	183	-1,010	,134	Kadın	49	4,51	,54	16. İş süreçlerinde ihtiyaç duyduğum her türlü mevzuata (kanun, KHK, resmi gazete, tüzük, yönetmelik vb.) Mevzuat Bilgi Bankası sayesinde kolayca ulaşıyorum.	Erkek	136	4,63	,58	183	-,003	,704	Kadın	49	4,63	,52																																																																																
9. Bilgi, tüm çalışanlar tarafından doğru ve herkesin aynı anlamı vereceği şekilde yorumlanmaktadır.	Erkek	136	3,81	1,03	183	,751	,265																																																																																																																																																																																
	Kadın	49	3,69	,79				10. Tüm çalışanlar; Adalet Bakanlığı bünyesinde gerçekleşen yeniliklerle ilgili bilgileri arttırmak için öğrendikleri bilgileri birbirleriyle sık sık paylaşırlar.	Erkek	136	4,00	1,01	183	,254	,186	Kadın	49	3,95	,81	11. UYAP ile personel, daha önce bilmediği ya da unuttuğu süreçleri, görebilme ve hatırlama olanağına kavuşarak, hata yapma oranını da düşürmeyi başarmıştır.	Erkek	136	4,32	,80	183	-,837	,120	Kadın	49	4,42	,57	12. UYAP ile ekip çalışmalarının önemini artırmış ve ekip çalışmaları yöneticilerce desteklenir hale gelmiştir.	Erkek	136	3,93	1,02	183	-,407	,080	Kadın	49	4,00	,81	13. UYAP örgütsel ve bireysel öğrenmeye katkı sağlayacak biçimde düzenlenmiştir	Erkek	136	4,27	,71	183	-,483	,189	Kadın	49	4,32	,55	14. UYAP Web sitesi bilgi üretme, var olan bilgiyi paylaşma ve uzun dönemde depolamaya imkan verecek şekilde düzenlenmiştir.	Erkek	136	4,41	,64	183	-2,375	<b>,010*</b>	Kadın	49	4,65	,48	15. Çalıştığım birim modülü (Örn. Hukuk Mahkemesi İşlemleri, CBS İşlemleri gibi) yeni bilgi kazanmam konusunda yardımcı olur.	Erkek	136	4,39	,71	183	-1,010	,134	Kadın	49	4,51	,54	16. İş süreçlerinde ihtiyaç duyduğum her türlü mevzuata (kanun, KHK, resmi gazete, tüzük, yönetmelik vb.) Mevzuat Bilgi Bankası sayesinde kolayca ulaşıyorum.	Erkek	136	4,63	,58	183	-,003	,704	Kadın	49	4,63	,52																																																																																												
10. Tüm çalışanlar; Adalet Bakanlığı bünyesinde gerçekleşen yeniliklerle ilgili bilgileri arttırmak için öğrendikleri bilgileri birbirleriyle sık sık paylaşırlar.	Erkek	136	4,00	1,01	183	,254	,186																																																																																																																																																																																
	Kadın	49	3,95	,81				11. UYAP ile personel, daha önce bilmediği ya da unuttuğu süreçleri, görebilme ve hatırlama olanağına kavuşarak, hata yapma oranını da düşürmeyi başarmıştır.	Erkek	136	4,32	,80	183	-,837	,120	Kadın	49	4,42	,57	12. UYAP ile ekip çalışmalarının önemini artırmış ve ekip çalışmaları yöneticilerce desteklenir hale gelmiştir.	Erkek	136	3,93	1,02	183	-,407	,080	Kadın	49	4,00	,81	13. UYAP örgütsel ve bireysel öğrenmeye katkı sağlayacak biçimde düzenlenmiştir	Erkek	136	4,27	,71	183	-,483	,189	Kadın	49	4,32	,55	14. UYAP Web sitesi bilgi üretme, var olan bilgiyi paylaşma ve uzun dönemde depolamaya imkan verecek şekilde düzenlenmiştir.	Erkek	136	4,41	,64	183	-2,375	<b>,010*</b>	Kadın	49	4,65	,48	15. Çalıştığım birim modülü (Örn. Hukuk Mahkemesi İşlemleri, CBS İşlemleri gibi) yeni bilgi kazanmam konusunda yardımcı olur.	Erkek	136	4,39	,71	183	-1,010	,134	Kadın	49	4,51	,54	16. İş süreçlerinde ihtiyaç duyduğum her türlü mevzuata (kanun, KHK, resmi gazete, tüzük, yönetmelik vb.) Mevzuat Bilgi Bankası sayesinde kolayca ulaşıyorum.	Erkek	136	4,63	,58	183	-,003	,704	Kadın	49	4,63	,52																																																																																																								
11. UYAP ile personel, daha önce bilmediği ya da unuttuğu süreçleri, görebilme ve hatırlama olanağına kavuşarak, hata yapma oranını da düşürmeyi başarmıştır.	Erkek	136	4,32	,80	183	-,837	,120																																																																																																																																																																																
	Kadın	49	4,42	,57				12. UYAP ile ekip çalışmalarının önemini artırmış ve ekip çalışmaları yöneticilerce desteklenir hale gelmiştir.	Erkek	136	3,93	1,02	183	-,407	,080	Kadın	49	4,00	,81	13. UYAP örgütsel ve bireysel öğrenmeye katkı sağlayacak biçimde düzenlenmiştir	Erkek	136	4,27	,71	183	-,483	,189	Kadın	49	4,32	,55	14. UYAP Web sitesi bilgi üretme, var olan bilgiyi paylaşma ve uzun dönemde depolamaya imkan verecek şekilde düzenlenmiştir.	Erkek	136	4,41	,64	183	-2,375	<b>,010*</b>	Kadın	49	4,65	,48	15. Çalıştığım birim modülü (Örn. Hukuk Mahkemesi İşlemleri, CBS İşlemleri gibi) yeni bilgi kazanmam konusunda yardımcı olur.	Erkek	136	4,39	,71	183	-1,010	,134	Kadın	49	4,51	,54	16. İş süreçlerinde ihtiyaç duyduğum her türlü mevzuata (kanun, KHK, resmi gazete, tüzük, yönetmelik vb.) Mevzuat Bilgi Bankası sayesinde kolayca ulaşıyorum.	Erkek	136	4,63	,58	183	-,003	,704	Kadın	49	4,63	,52																																																																																																																				
12. UYAP ile ekip çalışmalarının önemini artırmış ve ekip çalışmaları yöneticilerce desteklenir hale gelmiştir.	Erkek	136	3,93	1,02	183	-,407	,080																																																																																																																																																																																
	Kadın	49	4,00	,81				13. UYAP örgütsel ve bireysel öğrenmeye katkı sağlayacak biçimde düzenlenmiştir	Erkek	136	4,27	,71	183	-,483	,189	Kadın	49	4,32	,55	14. UYAP Web sitesi bilgi üretme, var olan bilgiyi paylaşma ve uzun dönemde depolamaya imkan verecek şekilde düzenlenmiştir.	Erkek	136	4,41	,64	183	-2,375	<b>,010*</b>	Kadın	49	4,65	,48	15. Çalıştığım birim modülü (Örn. Hukuk Mahkemesi İşlemleri, CBS İşlemleri gibi) yeni bilgi kazanmam konusunda yardımcı olur.	Erkek	136	4,39	,71	183	-1,010	,134	Kadın	49	4,51	,54	16. İş süreçlerinde ihtiyaç duyduğum her türlü mevzuata (kanun, KHK, resmi gazete, tüzük, yönetmelik vb.) Mevzuat Bilgi Bankası sayesinde kolayca ulaşıyorum.	Erkek	136	4,63	,58	183	-,003	,704	Kadın	49	4,63	,52																																																																																																																																
13. UYAP örgütsel ve bireysel öğrenmeye katkı sağlayacak biçimde düzenlenmiştir	Erkek	136	4,27	,71	183	-,483	,189																																																																																																																																																																																
	Kadın	49	4,32	,55				14. UYAP Web sitesi bilgi üretme, var olan bilgiyi paylaşma ve uzun dönemde depolamaya imkan verecek şekilde düzenlenmiştir.	Erkek	136	4,41	,64	183	-2,375	<b>,010*</b>	Kadın	49	4,65	,48	15. Çalıştığım birim modülü (Örn. Hukuk Mahkemesi İşlemleri, CBS İşlemleri gibi) yeni bilgi kazanmam konusunda yardımcı olur.	Erkek	136	4,39	,71	183	-1,010	,134	Kadın	49	4,51	,54	16. İş süreçlerinde ihtiyaç duyduğum her türlü mevzuata (kanun, KHK, resmi gazete, tüzük, yönetmelik vb.) Mevzuat Bilgi Bankası sayesinde kolayca ulaşıyorum.	Erkek	136	4,63	,58	183	-,003	,704	Kadın	49	4,63	,52																																																																																																																																												
14. UYAP Web sitesi bilgi üretme, var olan bilgiyi paylaşma ve uzun dönemde depolamaya imkan verecek şekilde düzenlenmiştir.	Erkek	136	4,41	,64	183	-2,375	<b>,010*</b>																																																																																																																																																																																
	Kadın	49	4,65	,48				15. Çalıştığım birim modülü (Örn. Hukuk Mahkemesi İşlemleri, CBS İşlemleri gibi) yeni bilgi kazanmam konusunda yardımcı olur.	Erkek	136	4,39	,71	183	-1,010	,134	Kadın	49	4,51	,54	16. İş süreçlerinde ihtiyaç duyduğum her türlü mevzuata (kanun, KHK, resmi gazete, tüzük, yönetmelik vb.) Mevzuat Bilgi Bankası sayesinde kolayca ulaşıyorum.	Erkek	136	4,63	,58	183	-,003	,704	Kadın	49	4,63	,52																																																																																																																																																								
15. Çalıştığım birim modülü (Örn. Hukuk Mahkemesi İşlemleri, CBS İşlemleri gibi) yeni bilgi kazanmam konusunda yardımcı olur.	Erkek	136	4,39	,71	183	-1,010	,134																																																																																																																																																																																
	Kadın	49	4,51	,54				16. İş süreçlerinde ihtiyaç duyduğum her türlü mevzuata (kanun, KHK, resmi gazete, tüzük, yönetmelik vb.) Mevzuat Bilgi Bankası sayesinde kolayca ulaşıyorum.	Erkek	136	4,63	,58	183	-,003	,704	Kadın	49	4,63	,52																																																																																																																																																																				
16. İş süreçlerinde ihtiyaç duyduğum her türlü mevzuata (kanun, KHK, resmi gazete, tüzük, yönetmelik vb.) Mevzuat Bilgi Bankası sayesinde kolayca ulaşıyorum.	Erkek	136	4,63	,58	183	-,003	,704																																																																																																																																																																																
	Kadın	49	4,63	,52																																																																																																																																																																																			

Tablo 5-7'nin devamı

17. Mevzuat Bilgi Bankası ihtiyaçlara göre sürekli güncellenmektedir ve uzun vadede ihtiyaç duyacağım veriler sisteme eklenmektedir.	Erkek	136	4,61	,59	183	1,402	,320																																																																																												
	Kadın	49	4,46	,61				18. Yapılan her çalışma (sunu, afiş, CD, el broşürü) web sitesinde yayınlanarak bilgi paylaşımı sağlanır.	Erkek	136	4,34	,74	183	,158	,409	Kadın	49	4,32	,65	19. Avukat, Vatandaş ve SMS Bilgi Sistemi sayesinde hizmet verdiğimiz kişilerden olan avukatlar ve vatandaşlarımız ihtiyaç duydukları bilgiye kolaylıkla ulaşır, bilgilerini paylaşır ve sistemde saklarlar.	Erkek	136	4,45	,66	183	,655	<b>,018*</b>	Kadın	49	4,38	,49	20. Kurumsal Bilgi Sistemi sayesinde kurumlar taraf oldukları davalarla ilgili en güncel bilgilere ulaşabilir, dava sürecini sistemden takip edebilir, yöneticilerle ve kurum avukatlarıyla paylaşabilir ve ihtiyaç duydukları verileri saklayabilirler.	Erkek	136	4,41	,66	183	,852	,272	Kadın	49	4,32	,62	21. Uzaktan Eğitim Portalı zaman içinde mevcut ve yeni personelin ihtiyaçları ve talepleri doğrultusunda eğitim almalarını sağlar.	Erkek	136	4,41	,78	183	-,456	,695	Kadın	49	4,46	,68	22. Yardım Masası, personele sistemle ilgili ihtiyaç duyulan bilgiyi sunar ve iş süreçlerinde karşılaştıkları sorunların çözümünde yardımcı olur.	Erkek	136	4,61	,58	183	,393,	,378	Kadın	49	4,57	,61	23. UYAP sistemine yönelik olarak gelen öneri ve istekler ile ilgili Uygulama ve Geliştirme Şubesi personeline bilgi verilerek bilgi paylaşımı sağlanır.	Erkek	136	4,26	,84	183	-,005	<b>,015*</b>	Kadın	49	4,26	,53	24. Hukuki Yardım Portalı, adli terimler ve süreçlerle ilgili vatandaşlara bilgi verir ve uzun vadede ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşmalarını sağlar.	Erkek	136	4,23	,75	183	-,257	<b>,037*</b>	Kadın	49	4,26	,53	25. Serbest Kürsü ile tüm personele sistem üzerinde ihtiyaç duyduğu konuları tartışma ve paylaşma olanağı sağlanmıştır. Sistem personelin bilgi, beceri ve tecrübelerini başkalarına aktarmalarını kolaylaştırmıştır.	Erkek	136	4,11	,94	183	-1,018	,840
18. Yapılan her çalışma (sunu, afiş, CD, el broşürü) web sitesinde yayınlanarak bilgi paylaşımı sağlanır.	Erkek	136	4,34	,74	183	,158	,409																																																																																												
	Kadın	49	4,32	,65				19. Avukat, Vatandaş ve SMS Bilgi Sistemi sayesinde hizmet verdiğimiz kişilerden olan avukatlar ve vatandaşlarımız ihtiyaç duydukları bilgiye kolaylıkla ulaşır, bilgilerini paylaşır ve sistemde saklarlar.	Erkek	136	4,45	,66	183	,655	<b>,018*</b>	Kadın	49	4,38	,49	20. Kurumsal Bilgi Sistemi sayesinde kurumlar taraf oldukları davalarla ilgili en güncel bilgilere ulaşabilir, dava sürecini sistemden takip edebilir, yöneticilerle ve kurum avukatlarıyla paylaşabilir ve ihtiyaç duydukları verileri saklayabilirler.	Erkek	136	4,41	,66	183	,852	,272	Kadın	49	4,32	,62	21. Uzaktan Eğitim Portalı zaman içinde mevcut ve yeni personelin ihtiyaçları ve talepleri doğrultusunda eğitim almalarını sağlar.	Erkek	136	4,41	,78	183	-,456	,695	Kadın	49	4,46	,68	22. Yardım Masası, personele sistemle ilgili ihtiyaç duyulan bilgiyi sunar ve iş süreçlerinde karşılaştıkları sorunların çözümünde yardımcı olur.	Erkek	136	4,61	,58	183	,393,	,378	Kadın	49	4,57	,61	23. UYAP sistemine yönelik olarak gelen öneri ve istekler ile ilgili Uygulama ve Geliştirme Şubesi personeline bilgi verilerek bilgi paylaşımı sağlanır.	Erkek	136	4,26	,84	183	-,005	<b>,015*</b>	Kadın	49	4,26	,53	24. Hukuki Yardım Portalı, adli terimler ve süreçlerle ilgili vatandaşlara bilgi verir ve uzun vadede ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşmalarını sağlar.	Erkek	136	4,23	,75	183	-,257	<b>,037*</b>	Kadın	49	4,26	,53	25. Serbest Kürsü ile tüm personele sistem üzerinde ihtiyaç duyduğu konuları tartışma ve paylaşma olanağı sağlanmıştır. Sistem personelin bilgi, beceri ve tecrübelerini başkalarına aktarmalarını kolaylaştırmıştır.	Erkek	136	4,11	,94	183	-1,018	,840	Kadın	49	4,26	,83								
19. Avukat, Vatandaş ve SMS Bilgi Sistemi sayesinde hizmet verdiğimiz kişilerden olan avukatlar ve vatandaşlarımız ihtiyaç duydukları bilgiye kolaylıkla ulaşır, bilgilerini paylaşır ve sistemde saklarlar.	Erkek	136	4,45	,66	183	,655	<b>,018*</b>																																																																																												
	Kadın	49	4,38	,49				20. Kurumsal Bilgi Sistemi sayesinde kurumlar taraf oldukları davalarla ilgili en güncel bilgilere ulaşabilir, dava sürecini sistemden takip edebilir, yöneticilerle ve kurum avukatlarıyla paylaşabilir ve ihtiyaç duydukları verileri saklayabilirler.	Erkek	136	4,41	,66	183	,852	,272	Kadın	49	4,32	,62	21. Uzaktan Eğitim Portalı zaman içinde mevcut ve yeni personelin ihtiyaçları ve talepleri doğrultusunda eğitim almalarını sağlar.	Erkek	136	4,41	,78	183	-,456	,695	Kadın	49	4,46	,68	22. Yardım Masası, personele sistemle ilgili ihtiyaç duyulan bilgiyi sunar ve iş süreçlerinde karşılaştıkları sorunların çözümünde yardımcı olur.	Erkek	136	4,61	,58	183	,393,	,378	Kadın	49	4,57	,61	23. UYAP sistemine yönelik olarak gelen öneri ve istekler ile ilgili Uygulama ve Geliştirme Şubesi personeline bilgi verilerek bilgi paylaşımı sağlanır.	Erkek	136	4,26	,84	183	-,005	<b>,015*</b>	Kadın	49	4,26	,53	24. Hukuki Yardım Portalı, adli terimler ve süreçlerle ilgili vatandaşlara bilgi verir ve uzun vadede ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşmalarını sağlar.	Erkek	136	4,23	,75	183	-,257	<b>,037*</b>	Kadın	49	4,26	,53	25. Serbest Kürsü ile tüm personele sistem üzerinde ihtiyaç duyduğu konuları tartışma ve paylaşma olanağı sağlanmıştır. Sistem personelin bilgi, beceri ve tecrübelerini başkalarına aktarmalarını kolaylaştırmıştır.	Erkek	136	4,11	,94	183	-1,018	,840	Kadın	49	4,26	,83																				
20. Kurumsal Bilgi Sistemi sayesinde kurumlar taraf oldukları davalarla ilgili en güncel bilgilere ulaşabilir, dava sürecini sistemden takip edebilir, yöneticilerle ve kurum avukatlarıyla paylaşabilir ve ihtiyaç duydukları verileri saklayabilirler.	Erkek	136	4,41	,66	183	,852	,272																																																																																												
	Kadın	49	4,32	,62				21. Uzaktan Eğitim Portalı zaman içinde mevcut ve yeni personelin ihtiyaçları ve talepleri doğrultusunda eğitim almalarını sağlar.	Erkek	136	4,41	,78	183	-,456	,695	Kadın	49	4,46	,68	22. Yardım Masası, personele sistemle ilgili ihtiyaç duyulan bilgiyi sunar ve iş süreçlerinde karşılaştıkları sorunların çözümünde yardımcı olur.	Erkek	136	4,61	,58	183	,393,	,378	Kadın	49	4,57	,61	23. UYAP sistemine yönelik olarak gelen öneri ve istekler ile ilgili Uygulama ve Geliştirme Şubesi personeline bilgi verilerek bilgi paylaşımı sağlanır.	Erkek	136	4,26	,84	183	-,005	<b>,015*</b>	Kadın	49	4,26	,53	24. Hukuki Yardım Portalı, adli terimler ve süreçlerle ilgili vatandaşlara bilgi verir ve uzun vadede ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşmalarını sağlar.	Erkek	136	4,23	,75	183	-,257	<b>,037*</b>	Kadın	49	4,26	,53	25. Serbest Kürsü ile tüm personele sistem üzerinde ihtiyaç duyduğu konuları tartışma ve paylaşma olanağı sağlanmıştır. Sistem personelin bilgi, beceri ve tecrübelerini başkalarına aktarmalarını kolaylaştırmıştır.	Erkek	136	4,11	,94	183	-1,018	,840	Kadın	49	4,26	,83																																
21. Uzaktan Eğitim Portalı zaman içinde mevcut ve yeni personelin ihtiyaçları ve talepleri doğrultusunda eğitim almalarını sağlar.	Erkek	136	4,41	,78	183	-,456	,695																																																																																												
	Kadın	49	4,46	,68				22. Yardım Masası, personele sistemle ilgili ihtiyaç duyulan bilgiyi sunar ve iş süreçlerinde karşılaştıkları sorunların çözümünde yardımcı olur.	Erkek	136	4,61	,58	183	,393,	,378	Kadın	49	4,57	,61	23. UYAP sistemine yönelik olarak gelen öneri ve istekler ile ilgili Uygulama ve Geliştirme Şubesi personeline bilgi verilerek bilgi paylaşımı sağlanır.	Erkek	136	4,26	,84	183	-,005	<b>,015*</b>	Kadın	49	4,26	,53	24. Hukuki Yardım Portalı, adli terimler ve süreçlerle ilgili vatandaşlara bilgi verir ve uzun vadede ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşmalarını sağlar.	Erkek	136	4,23	,75	183	-,257	<b>,037*</b>	Kadın	49	4,26	,53	25. Serbest Kürsü ile tüm personele sistem üzerinde ihtiyaç duyduğu konuları tartışma ve paylaşma olanağı sağlanmıştır. Sistem personelin bilgi, beceri ve tecrübelerini başkalarına aktarmalarını kolaylaştırmıştır.	Erkek	136	4,11	,94	183	-1,018	,840	Kadın	49	4,26	,83																																												
22. Yardım Masası, personele sistemle ilgili ihtiyaç duyulan bilgiyi sunar ve iş süreçlerinde karşılaştıkları sorunların çözümünde yardımcı olur.	Erkek	136	4,61	,58	183	,393,	,378																																																																																												
	Kadın	49	4,57	,61				23. UYAP sistemine yönelik olarak gelen öneri ve istekler ile ilgili Uygulama ve Geliştirme Şubesi personeline bilgi verilerek bilgi paylaşımı sağlanır.	Erkek	136	4,26	,84	183	-,005	<b>,015*</b>	Kadın	49	4,26	,53	24. Hukuki Yardım Portalı, adli terimler ve süreçlerle ilgili vatandaşlara bilgi verir ve uzun vadede ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşmalarını sağlar.	Erkek	136	4,23	,75	183	-,257	<b>,037*</b>	Kadın	49	4,26	,53	25. Serbest Kürsü ile tüm personele sistem üzerinde ihtiyaç duyduğu konuları tartışma ve paylaşma olanağı sağlanmıştır. Sistem personelin bilgi, beceri ve tecrübelerini başkalarına aktarmalarını kolaylaştırmıştır.	Erkek	136	4,11	,94	183	-1,018	,840	Kadın	49	4,26	,83																																																								
23. UYAP sistemine yönelik olarak gelen öneri ve istekler ile ilgili Uygulama ve Geliştirme Şubesi personeline bilgi verilerek bilgi paylaşımı sağlanır.	Erkek	136	4,26	,84	183	-,005	<b>,015*</b>																																																																																												
	Kadın	49	4,26	,53				24. Hukuki Yardım Portalı, adli terimler ve süreçlerle ilgili vatandaşlara bilgi verir ve uzun vadede ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşmalarını sağlar.	Erkek	136	4,23	,75	183	-,257	<b>,037*</b>	Kadın	49	4,26	,53	25. Serbest Kürsü ile tüm personele sistem üzerinde ihtiyaç duyduğu konuları tartışma ve paylaşma olanağı sağlanmıştır. Sistem personelin bilgi, beceri ve tecrübelerini başkalarına aktarmalarını kolaylaştırmıştır.	Erkek	136	4,11	,94	183	-1,018	,840	Kadın	49	4,26	,83																																																																				
24. Hukuki Yardım Portalı, adli terimler ve süreçlerle ilgili vatandaşlara bilgi verir ve uzun vadede ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşmalarını sağlar.	Erkek	136	4,23	,75	183	-,257	<b>,037*</b>																																																																																												
	Kadın	49	4,26	,53				25. Serbest Kürsü ile tüm personele sistem üzerinde ihtiyaç duyduğu konuları tartışma ve paylaşma olanağı sağlanmıştır. Sistem personelin bilgi, beceri ve tecrübelerini başkalarına aktarmalarını kolaylaştırmıştır.	Erkek	136	4,11	,94	183	-1,018	,840	Kadın	49	4,26	,83																																																																																
25. Serbest Kürsü ile tüm personele sistem üzerinde ihtiyaç duyduğu konuları tartışma ve paylaşma olanağı sağlanmıştır. Sistem personelin bilgi, beceri ve tecrübelerini başkalarına aktarmalarını kolaylaştırmıştır.	Erkek	136	4,11	,94	183	-1,018	,840																																																																																												
	Kadın	49	4,26	,83																																																																																															

\*  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5-7'de katılımcıların Örgütsel Öğrenme ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı t-testi ile sınınmıştır. Elde edilen veriler sonucunda ifadelere verilen cevaplarda anlamlı farklılık bulunan 8 ifadeye ilişkin yorumlara yer verilmiştir. Buna göre;

Kullanıcıların “UYAP’ın uygulamaya konulmasıyla personel, öğrenme fırsatlarından (kurs, seminer, konferans, hizmet içi vb.) yararlanmaları yönünde daha çok teşvik edilir ve desteklenir hale gelmiştir” ifadesine verdikleri cevaplar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $t(183)=0,262$ ,  $p=,002 < 0,05$ ]. Veriler Erkek



katılımcıların ( $\bar{X} = 4,24$ ), kadın katılımcılara ( $\bar{X} = 4,20$ ) göre daha olumlu yanıt verdiklerini göstermektedir.

Kullanıcıların “*UYAP ile teknolojik değişiklikler ve dönüşümlerin izlenmesi, haberdar olunması ve bunlara kurumun en kısa sürede uyumu kolaylaşmış bu konuda personele her türlü destek sağlanmıştır*” ifadesine verdikleri cevaplar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [t(183)=1,044, p=0,030<0,05]. Veriler Erkek katılımcıların ( $\bar{X} = 4,42$ ), kadın katılımcılara ( $\bar{X} = 4,30$ ) göre daha olumlu yanıt verdiklerini göstermektedir.

Kullanıcıların “*UYAP ile yöneticiler, her kullanıcının, yaptığı işleri, performanslarını ve iş süreçlerini kontrol edebilir hale gelmiş; buna bağlı olarak da, personelin iş süreçlerini değişim ve dönüşümlere göre sürekli güncelleştirilmesine başlanmıştır*” ifadesine verdikleri cevaplar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [t(183)=-,634, p=0,030>0,05]. t değerinin – (eksi) değer alması bize farklılığın ters yönde olduğunu göstermektedir. Nitekim verilerde kadın katılımcıların ( $\bar{X} = 4,26$ ), erkek katılımcılara ( $\bar{X} = 4,17$ ) göre daha olumlu yanıt verdikleri görülmektedir.

Kullanıcıların “*UYAP ile çalışanlar, değişen alternatif öğrenme yöntemlerine ve teknolojisine önem vermeye başlamıştır*” ifadesine verdikleri cevaplar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [t(183)=1,819, p=0,007<0,05]. Veriler Erkek katılımcıların ( $\bar{X} = 4,29$ ), kadın katılımcılara ( $\bar{X} = 4,08$ ) göre daha olumlu yanıt verdiklerini göstermektedir.

Kullanıcıların “*UYAP Web sitesi bilgi üretme, var olan bilgiyi paylaşma ve uzun dönemde depolamaya imkân verecek şekilde düzenlenmiştir*” ifadesine verdikleri cevaplar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [t(183)=-2,375, p=0,010<0,05]. t değerinin – (eksi) değer alması bize farklılığın ters yönde olduğunu göstermektedir. Veriler kadın katılımcıların ( $\bar{X} = 4,65$ ), erkek katılımcılara ( $\bar{X} = 4,41$ ) göre daha olumlu yanıt verdiklerini göstermektedir.

Kullanıcıların “*Avukat, Vatandaş ve SMS Bilgi Sistemi sayesinde hizmet verdiğimiz kişilerden olan avukatlar ve vatandaşlarımız ihtiyaç duydukları bilgiye kolaylıkla ulaşır, bilgilerini paylaşır ve sistemde saklarlar*” ifadesine verdikleri cevaplar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [t(183)=,655, p=0,018<0,05]. Veriler

Erkek katılımcıların ( $\bar{X} = 4,45$ ), kadın katılımcılara ( $\bar{X} = 4,38$ ) göre daha olumlu yanıt verdiklerini göstermektedir.

Kullanıcıların “UYAP sistemine yönelik olarak gelen öneri ve istekler ile ilgili Uygulama ve Geliştirme Şubesi personeline bilgi verilerek bilgi paylaşımı sağlanır.” ifadesine verdikleri cevaplar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $t(183)=-,005$ ,  $p=0,015<0,05$ ].  $t$  değerinin – (eksi) değer alması her ne kadar ortalamalar eşit olsa da ( $\bar{X} = 4,26$ ), kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre daha olumlu düşündüğünü ortaya koymaktadır.

Diğer ifadelerle verilen cevaplarda  $p>0,05$  olduğu için eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Sonuç olarak cinsiyet değişkeninin kullanıcıların örgütsel öğrenme sürecine ilişkin düşünceleriyle ilgili ilişkisine bakıldığında erkek kullanıcıların kadın kullanıcılara oranla ifadelerle katılımlarının daha yüksek derece olduğu görülmektedir. İstatistiksel olarak soruların geneline verilen cevaplara bakıldığında  $p=0,006<0,05$  olarak hesaplanmış ve cinsiyet dağılımına ilişkin anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır.  $H_1$  hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.

Araştırmanın bu kısmında  $H_3$ : “Araştırmaya katılan kullanıcıların UYAP Bilgi Sisteminin örgütsel öğrenme sürecine etkisine ilişkin düşünceleri eğitim durumu dağılımına göre farklılık göstermektedir.” hipotezine ait verilere yer verilmiştir.

**Tablo 5-8: UYAP Bilgi Sistemine Yönelik Örgütsel Öğrenme ile Kullanıcıların Eğitim Durumu Farklılaşmasına İlişkin Analiz Sonuçları**

Örgütsel Öğrenme İfadeleri	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	F	p
1. UYAP'ın uygulamaya konulmasıyla personel, öğrenme fırsatlarından (kurs, seminer, konferans, hizmet içi vb.) yararlanmaları yönünde daha çok teşvik edilir ve desteklenir hale gelmiştir.	Yüksek Lisans	3	5,00	,00	,674	,644
	Lisans	90	4,21	,93		
	Adalet MYO	32	4,28	,88		
	Yüksekokul	30	4,10	,75		
	Adalet Mes.Lis.	1	4,00	.		
	Düz Lise	29	4,31	,89		
<b>Toplam</b>	<b>185</b>	<b>4,23</b>	<b>,88</b>			
2. UYAP ile personel eylemleri sürekli değerlendirilerek düzeltmeler yapılabilme olanağı kolaylaşmış ve hız kazanmıştır.	Yüksek Lisans	3	5,00	,00	1,273	,277
	Lisans	90	4,31	,80		
	Adalet MYO	32	4,46	,76		
	Yüksekokul	30	4,20	,92		
	Adalet Mes.Lis.	1	3,00	.		
	Düz Lise	29	4,27	,88		

Tablo 5-8'in devamı

	<b>Toplam</b>	<b>185</b>	4,31	,82			
	Yüksek Lisans	3	5,00	,00			
	Lisans	90	4,30	,75			
3.	UYAP ile teknolojik değişiklikler ve dönüşümlerin izlenmesi, haberdar olunması ve bunlara kurumun en kısa sürede uyumu kolaylaşmış bu konuda personele her türlü destek sağlanmıştır.	Adalet MYO	32	4,56	,50	1,281	,274
	Yüksekokul	30	4,40	,77			
	Adalet Mes.Lis.	1	4,00	.			
	Düz Lise	29	4,44	,57			
	<b>Toplam</b>	<b>185</b>	4,39	,69			
	Yüksek Lisans	3	5,00	,00			
	Lisans	90	4,15	,88			
4.	UYAP ile yöneticiler, her kullanıcının, yaptığı işleri, performanslarını ve iş süreçlerini kontrol edebilir hale gelmiş; buna bağlı olarak da, personelin iş süreçlerini değişim ve dönüşümlere göre sürekli güncelleştirilmesine başlanmıştır.	Adalet MYO	32	4,21	,87	1,057	,386
	Yüksekokul	30	4,20	,76			
	Adalet Mes.Lis.	1	3,00	.			
	Düz Lise	29	4,27	,75			
	<b>Toplam</b>	<b>185</b>	4,20	,83			
	Yüksek Lisans	3	5,00	,00			
	Lisans	90	4,26	,66			
5.	UYAP ile çalışanlar, değişen alternatif öğrenme yöntemlerine ve teknolojisine önem vermeye başlamıştır.	Adalet MYO	32	4,28	,81	1,577	,169
	Yüksekokul	30	4,13	,77			
	Adalet Mes.Lis.	1	3,00	.			
	Düz Lise	29	4,17	,60			
	<b>Toplam</b>	<b>185</b>	4,23	,70			
	Yüksek Lisans	3	4,66	,57			
	Lisans	90	4,07	,79			
6.	UYAP'ta kurum faaliyetleri genellikle öğrenme ile ilişkilendirilmiştir.	Adalet MYO	32	4,43	,71	2,801	,018*
	Yüksekokul	30	4,23	,62			
	Adalet Mes.Lis.	1	3,00	.			
	Düz Lise	29	3,86	,74			
	<b>Toplam</b>	<b>185</b>	4,13	,76			
	Yüksek Lisans	3	4,66	,57			
	Lisans	90	4,50	,70			
7.	UYAP Bilgi Sistemi, faaliyetleri etkin biçimde hedef kitleye ulaştırmayı hızlandırmış, kolaylaştırmış ve her zaman ulaşılabilir hale getirmiştir.	Adalet MYO	32	4,65	,48	1,615	,158
	Yüksekokul	30	4,60	,56			
	Adalet Mes.Lis.	1	3,00	.			
	Düz Lise	29	4,48	,57			
	<b>Toplam</b>	<b>185</b>	4,53	,63			
	Yüksek Lisans	3	4,66	,57			
	Lisans	90	3,97	,87			
8.	Tüm çalışanlar Adalet Bakanlığının hedefleri konusunda bilgilendirilmektedirler.	Adalet MYO	32	4,25	,84	,973	,436
	Yüksekokul	30	3,90	1,02			
	Adalet Mes.Lis.	1	4,00	.			
	Düz Lise	29	4,10	,67			
	<b>Toplam</b>	<b>185</b>	4,04	,86			
	Yüksek Lisans	3	4,66	,57			
	Lisans	90	3,70	,98			
9.	Bilgi, tüm çalışanlar tarafından doğru ve herkesin aynı anlamı vereceği şekilde yorumlanmaktadır.	Adalet MYO	32	4,12	,75	3,333	,007*
	Yüksekokul	30	3,80	1,03			
	Adalet Mes.Lis.	1	1,00	.			
	Düz Lise	29	3,65	,93			
	<b>Toplam</b>	<b>185</b>	3,78	,97			
	Yüksek Lisans	3	4,66	,57			
	Lisans	90	3,85	,94			
10.	Tüm çalışanlar; Adalet Bakanlığı bünyesinde gerçekleşen yeniliklerle ilgili bilgileri arttırmak için öğrendikleri bilgileri birbirleriyle sık sık paylaşırlar.	Adalet MYO	32	3,87	1,07	4,131	,001*
	Yüksekokul	30	4,36	,76			
	Adalet Mes.Lis.	1	1,00	.			
	Düz Lise	29	4,17	,84			
	<b>Toplam</b>	<b>185</b>	3,98	,96			
	Yüksek Lisans	3	4,66	,57			
	Lisans	90	4,31	,71			
11.	UYAP ile personel, daha önce bilmediği ya da unuttuğu süreçleri, görebilme ve hatırlama olanağına kavuşarak, hata yapma oranını da düşürmeyi başarmıştır.	Adalet MYO	32	4,31	,89	4,937	,000*
	Yüksekokul	30	4,46	,62			
	Adalet Mes.Lis.	1	1,00	.			
	Düz Lise	29	4,48	,57			

Tablo 5-8'in devamı

	<b>Toplam</b>	185	4,35	,75		
	Yüksek Lisans	3	4,66	,57		
	Lisans	90	3,78	1,02		
<b>12.</b> UYAP ile ekip çalışmalarının önemini artırmış ve ekip çalışmaları yöneticilerce desteklenir hale gelmiştir.	Adalet MYO	32	3,96	,93	3,707	<b>,003*</b>
	Yüksekokul	30	4,20	,92		
	Adalet Mes.Lis.	1	1,00	.		
	Düz Lise	29	4,20	,67		
	<b>Toplam</b>	185	3,95	,97		
	Yüksek Lisans	3	4,66	,57		
	Lisans	90	4,24	,72		
<b>13.</b> UYAP örgütsel ve bireysel öğrenmeye katkı sağlayacak biçimde düzenlenmiştir.	Adalet MYO	32	4,43	,56	3,098	<b>,010*</b>
	Yüksekokul	30	4,33	,54		
	Adalet Mes.Lis.	1	2,00	.		
	Düz Lise	29	4,24	,63		
	<b>Toplam</b>	185	4,28	,67		
	Yüksek Lisans	3	5,00	,00		
	Lisans	90	4,47	,64		
<b>14.</b> UYAP Web sitesi bilgi üretme, var olan bilgiyi paylaşma ve uzun dönemde depolamaya imkan verecek şekilde düzenlenmiştir.	Adalet MYO	32	4,53	,67	1,753	,125
	Yüksekokul	30	4,40	,56		
	Adalet Mes.Lis.	1	3,00	.		
	Düz Lise	29	4,48	,50		
	<b>Toplam</b>	185	4,47	,61		
	Yüksek Lisans	3	5,00	,00		
	Lisans	90	4,43	,65		
<b>15.</b> Çalıştığım birim modülü (Örn. Hukuk Mahkemesi İşlemleri, CBS İşlemleri gibi) yeni bilgi kazanmam konusunda yardımcı olur.	Adalet MYO	32	4,53	,50	3,493	<b>,005*</b>
	Yüksekokul	30	4,36	,85		
	Adalet Mes.Lis.	1	2,00	.		
	Düz Lise	29	4,37	,56		
	<b>Toplam</b>	185	4,42	,67		
	Yüksek Lisans	3	5,00	,00		
	Lisans	90	4,64	,52		
<b>16.</b> İş süreçlerinde ihtiyaç duyduğum her türlü mevzuata (kanun, KHK, resmi gazete, tüzük, yönetmelik vb.) Mevzuat Bilgi Bankası sayesinde kolayca ulaşıyorum.	Adalet MYO	32	4,71	,45	2,286	<b>,048*</b>
	Yüksekokul	30	4,60	,56		
	Adalet Mes.Lis.	1	3,00	.		
	Düz Lise	29	4,55	,73		
	<b>Toplam</b>	185	4,63	,56		
	Yüksek Lisans	3	4,66	,57		
	Lisans	90	4,63	,54		
<b>17.</b> Mevzuat Bilgi Bankası ihtiyaçlara göre sürekli güncellenmektedir ve uzun vadede ihtiyaç duyacağım veriler sisteme eklenmektedir.	Adalet MYO	32	4,59	,55	4,452	<b>,001*</b>
	Yüksekokul	30	4,56	,62		
	Adalet Mes.Lis.	1	2,00	.		
	Düz Lise	29	4,44	,63		
	<b>Toplam</b>	185	4,57	,60		
	Yüksek Lisans	3	5,00	,00		
	Lisans	90	4,32	,73		
<b>18.</b> Yapılan her çalışma (sunu, afiş, CD, el broşürü) web sitesinde yayınlanarak bilgi paylaşımı sağlanır.	Adalet MYO	32	4,50	,50	1,195	,314
	Yüksekokul	30	4,33	,75		
	Adalet Mes.Lis.	1	4,00	.		
	Düz Lise	29	4,17	,84		
	<b>Toplam</b>	185	4,34	,72		
	Yüksek Lisans	3	4,66	,57		
	Lisans	90	4,45	,56		
<b>19.</b> Avukat, Vatandaş ve SMS Bilgi Sistemi sayesinde hizmet verdiğimiz kişilerden olan avukatlar ve vatandaşlarımız ihtiyaç duydukları bilgiye kolaylıkla ulaşır, bilgilerini paylaşır ve sistemde saklarlar.	Adalet MYO	32	4,56	,71	,860	,509
	Yüksekokul	30	4,40	,62		
	Adalet Mes.Lis.	1	4,00	.		
	Düz Lise	29	4,27	,70		
	<b>Toplam</b>	185	4,43	,62		
	Yüksek Lisans	3	4,66	,57		
	Lisans	90	4,33	,63		
<b>20.</b> Kurumsal Bilgi Sistemi sayesinde kurumlar taraf oldukları davalarla ilgili en güncel bilgilere ulaşabilir, dava sürecini sistemden takip edebilir, yöneticilerle ve kurum avukatlarıyla paylaşabilir ve ihtiyaç duydukları verileri saklayabilirler.	Adalet MYO	32	4,62	,60	1,242	,292
	Yüksekokul	30	4,40	,49		
	Adalet Mes.Lis.	1	4,00	.		
	Düz Lise	29	4,31	,84		

Tablo 5-8'in devamı

	<b>Toplam</b>	185	4,39	,65		
	Yüksek Lisans	3	5,00	,00		
	Lisans	90	4,31	,80		
21. Uzaktan Eğitim Portalı zaman içinde mevcut ve yeni personelin ihtiyaçları ve talepleri doğrultusunda eğitim almalarını sağlar.	Adalet MYO	32	4,62	,55	6,307	,000*
	Yüksekokul	30	4,53	,68		
	Adalet Mes.Lis.	1	1,00	.		
	Düz Lise	29	4,51	,57		
	<b>Toplam</b>	185	4,42	,75		
	Yüksek Lisans	3	5,00	,00		
	Lisans	90	4,60	,55		
22. Yardım Masası, personele sistemle ilgili ihtiyaç duyulan bilgiyi sunar ve iş süreçlerinde karşılaştıkları sorunların çözümünde yardımcı olur.	Adalet MYO	32	4,62	,55	9,583	,000*
	Yüksekokul	30	4,66	,47		
	Adalet Mes.Lis.	1	1,00	.		
	Düz Lise	29	4,58	,50		
	<b>Toplam</b>	185	4,60	,59		
	Yüksek Lisans	3	4,66	,57		
	Lisans	90	4,23	,86		
23. UYAP sistemine yönelik olarak gelen öneri ve istekler ile ilgili Uygulama ve Geliştirme Şubesi personeline bilgi verilerek bilgi paylaşımı sağlanır.	Adalet MYO	32	4,40	,66	,984	,429
	Yüksekokul	30	4,20	,80		
	Adalet Mes.Lis.	1	3,00	.		
	Düz Lise	29	4,27	,52		
	<b>Toplam</b>	185	4,26	,77		
	Yüksek Lisans	3	4,66	,57		
	Lisans	90	4,17	,74		
24. Hukuki Yardım Portalı, adli terimler ve süreçlerle ilgili vatandaşlara bilgi verir ve uzun vadede ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşmalarını sağlar.	Adalet MYO	32	4,34	,65	1,398	,227
	Yüksekokul	30	4,20	,71		
	Adalet Mes.Lis.	1	3,00	.		
	Düz Lise	29	4,37	,56		
	<b>Toplam</b>	185	4,24	,69		
	Yüksek Lisans	3	4,33	1,15		
	Lisans	90	4,04	,88		
25. Serbest Kürsü ile tüm personele sistem üzerinde ihtiyaç duyduğu konuları tartışma ve paylaşma olanağı sağlanmıştır. Sistem personelin bilgi, beceri ve tecrübelerini başkalarına aktarmalarını kolaylaştırmıştır.	Adalet MYO	32	4,25	,91	1,759	,124
	Yüksekokul	30	4,26	,90		
	Adalet Mes.Lis.	1	2,00	.		
	Düz Lise	29	4,31	,92		
	<b>Toplam</b>	185	4,15	,91		

\*  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5-8'de kullanıcıların UYAP bilgi sistemine yönelik örgütsel öğrenme ile kullanıcıların eğitim durumunun farklılaşmasına ilişkin analiz sonuçları One-Way ANOVA testi ile sınıanmıştır. Elde edilen veriler sonucunda ifadeler verilen cevaplarda anlamlı farklılık bulunan 10 ifadeye ilişkin yorumlara yer verilmiştir. Buna göre;

Kullanıcıların “UYAP'ta kurum faaliyetleri genellikle öğrenme ile ilişkilendirilmiştir” ifadesine verdikleri cevaplar eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [F=2,801, p=0,018<0,05]. Veriler yüksek lisans ( $\bar{X} = 4,66$ ) ve adalet meslek yüksekokulu mezunu katılımcıların ( $\bar{X} = 4,43$ ) diğer katılımcılara göre daha olumlu yanıt verdiklerini göstermektedir.

Kullanıcıların “*Bilgi, tüm çalışanlar tarafından doğru ve herkesin aynı anlamı vereceği şekilde yorumlanmaktadır*” ifadesine verdikleri cevaplar eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [F=3,333, p=0,007<0,05]. Veriler yüksek lisans ( $\bar{X} = 4,66$ ) ve adalet meslek yüksekokulu mezunu katılımcıların ( $\bar{X} = 4,12$ ) diğer katılımcılara göre daha olumlu yanıt verdiklerini göstermektedir.

Kullanıcıların “*Tüm çalışanlar; Adalet Bakanlığı bünyesinde gerçekleşen yeniliklerle ilgili bilgileri arttırmak için öğrendikleri bilgileri birbirleriyle sık sık paylaşırlar*” ifadesine verdikleri cevaplar eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [F=4,131, p=0,001<0,05]. Veriler yüksek lisans ( $\bar{X} = 4,66$ ) ve yüksekokul mezunu katılımcıların ( $\bar{X} = 4,36$ ) diğer katılımcılara göre daha olumlu yanıt verdiklerini göstermektedir.

Kullanıcıların “*UYAP ile personel, daha önce bilmediği ya da unuttuğu süreçleri, görebilme ve hatırlama olanağına kavuşarak, hata yapma oranını da düşürmeyi başarmıştır*” ifadesine verdikleri cevaplar eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [F=4,937, p=0,000<0,05]. Veriler yüksek lisans ( $\bar{X} = 4,66$ ) ve yüksekokul mezunu katılımcıların ( $\bar{X} = 4,46$ ) diğer katılımcılara göre daha olumlu yanıt verdiklerini göstermektedir.

Kullanıcıların “*UYAP ile ekip çalışmalarının önemini artırmış ve ekip çalışmaları yöneticilerce desteklenir hale gelmiştir.*” ifadesine verdikleri cevaplar eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [F=3,707, p=0,003<0,05]. Veriler yüksek lisans ( $\bar{X} = 4,66$ ) ve yüksekokul ( $\bar{X} = 4,20$ ) ve düz lise mezunu katılımcıların ( $\bar{X} = 4,20$ ) diğer katılımcılara göre daha olumlu yanıt verdiklerini göstermektedir.

Kullanıcıların “*UYAP örgütsel ve bireysel öğrenmeye katkı sağlayacak biçimde düzenlenmiştir*” ifadesine verdikleri cevaplar eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [F=3,098, p=0,010<0,05]. Veriler yüksek lisans ( $\bar{X} = 4,66$ ) ve adalet meslek yüksekokulu mezunu katılımcıların ( $\bar{X} = 4,43$ ) diğer katılımcılara göre daha olumlu yanıt verdiklerini göstermektedir.

Kullanıcıların “*Çalıştığım birim modülü (Örn. Hukuk Mahkemesi İşlemleri, CBS İşlemleri gibi) yeni bilgi kazanmam konusunda yardımcı olur*” ifadesine verdikleri

cevaplar eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [F=3,493, p=0,005<0,05]. Veriler yüksek lisans ( $\bar{X} = 5,00$ ) ve adalet meslek yüksekokulu mezunu katılımcıların ( $\bar{X} = 4,53$ ) diğer katılımcılara göre daha olumlu yanıt verdiklerini göstermektedir.

Kullanıcıların “*İş süreçlerinde ihtiyaç duyduğum her türlü mevzuata (kanun, KHK, resmi gazete, tüzük, yönetmelik vb.) Mevzuat Bilgi Bankası sayesinde kolayca ulaşırım*” ifadesine verdikleri cevaplar eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [F=2,286, p=0,048<0,05]. Veriler yüksek lisans ( $\bar{X} = 5,00$ ) ve adalet meslek yüksekokulu mezunu katılımcıların ( $\bar{X} = 4,71$ ) diğer katılımcılara göre daha olumlu yanıt verdiklerini göstermektedir.

Kullanıcıların “*Mevzuat Bilgi Bankası ihtiyaçlara göre sürekli güncellenmektedir ve uzun vadede ihtiyaç duyacağım veriler sisteme eklenmektedir*” ifadesine verdikleri cevaplar eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [F=4,452, p=0,001<0,05]. Veriler yüksek lisans ( $\bar{X} = 4,66$ ) ve lisans mezunu katılımcıların ( $\bar{X} = 4,63$ ) diğer katılımcılara göre daha olumlu yanıt verdiklerini göstermektedir.

Kullanıcıların “*Uzaktan Eğitim Portalı zaman içinde mevcut ve yeni personelin ihtiyaçları ve talepleri doğrultusunda eğitim almalarını sağlar*” ifadesine verdikleri cevaplar eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [F=6,307, p=0,000<0,05]. Veriler yüksek lisans ( $\bar{X} = 5,00$ ) ve adalet meslek yüksekokulu mezunu katılımcıların ( $\bar{X} = 4,62$ ) diğer katılımcılara göre daha olumlu yanıt verdiklerini göstermektedir.

Kullanıcıların “*Yardım Masası, personele sistemle ilgili ihtiyaç duyulan bilgiyi sunar ve iş süreçlerinde karşılaştıkları sorunların çözümünde yardımcı olur*” ifadesine verdikleri cevaplar eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [F=9,583, p=0,000<0,05]. Veriler yüksek lisans ( $\bar{X} = 5,00$ ) ve yüksekokul mezunu katılımcıların ( $\bar{X} = 4,66$ ) diğer katılımcılara göre daha olumlu yanıt verdiklerini göstermektedir.

Diğer ifadelerle verilen cevaplarda p>0,05 olduğu için eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Sonuç olarak eğitim durumu değişkeninin kullanıcıların örgütsel öğrenme sürecine ilişkin düşünceleriyle ilgili ilişkisine bakıldığında yüksek lisans ve adalet meslek yüksekokulu mezunu kullanıcıların diğer kullanıcılara oranla ifadelerle katılımlarının daha yüksek derece olduğu görülmektedir. İstatistiksel olarak soruların geneline verilen cevaplara bakıldığında  $p=0,001<0,05$  olarak hesaplanmış ve eğitim durumu dağılımına ilişkin anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır.  $H_3$  hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.

Araştırmanın bu kısmında  $H_5$ : “*Araştırmaya katılan kullanıcıların UYAP Bilgi Sisteminin örgütsel öğrenme sürecine etkisine ilişkin düşünceleri Adalet Bakanlığında çalışma süresi dağılımına göre farklılık göstermektedir*” hipotezine ait verilere yer verilmiştir.

**Tablo 5-9: UYAP Bilgi Sistemine Yönelik Örgütsel Öğrenme ile Kullanıcıların Adalet Bakanlığında Çalışma Sürelerinin Farklaşmasına İlişkin Analiz Sonuçları**

Örgütsel Öğrenme İfadeleri	Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	F	p
1. UYAP'ın uygulamaya konulmasıyla personel, öğrenme fırsatlarından (kurs, seminer, konferans, hizmet içi vb.) yararlanmaları yönünde daha çok teşvik edilir ve desteklenir hale gelmiştir.	11+ yıl	51	4,47	,67	2,967	,021*
	9-10 yıl	36	4,11	1,03		
	6-8 yıl	74	4,24	,90		
	3-5 yıl	18	4,05	,80		
	0-2 yıl	6	3,33	,81		
	<b>Toplam</b>	<b>185</b>	<b>4,23</b>	<b>,88</b>		
2. UYAP ile personel eylemleri sürekli değerlendirilerek düzeltmeler yapılabilme olanağı kolaylaşmış ve hız kazanmıştır.	11+ yıl	51	4,35	,68	,188	,944
	9-10 yıl	36	4,30	,85		
	6-8 yıl	74	4,27	,96		
	3-5 yıl	18	4,44	,61		
	0-2 yıl	6	4,33	,51		
	<b>Toplam</b>	<b>185</b>	<b>4,31</b>	<b>,82</b>		
3. UYAP ile teknolojik değişiklikler ve dönüşümlerin izlenmesi, haberdar olunması ve bunlara kurumun en kısa sürede uyumu kolaylaşmış bu konuda personele her türlü destek sağlanmıştır.	11+ yıl	51	4,35	,68	,375	,826
	9-10 yıl	36	4,47	,81		
	6-8 yıl	74	4,41	,66		
	3-5 yıl	18	4,33	,59		
	0-2 yıl	6	4,16	,75		
	<b>Toplam</b>	<b>185</b>	<b>4,39</b>	<b>,69</b>		
4. UYAP ile yöneticiler, her kullanıcının, yaptığı işleri, performanslarını ve iş süreçlerini kontrol edebilir hale gelmiş; buna bağlı olarak da, personelin iş süreçlerini değişim ve dönüşümlere göre sürekli güncelleştirilmesine başlanmıştır.	11+ yıl	51	4,27	,66	,659	,621
	9-10 yıl	36	4,27	,81		
	6-8 yıl	74	4,12	,93		
	3-5 yıl	18	4,27	,89		
	0-2 yıl	6	3,83	,98		
	<b>Toplam</b>	<b>185</b>	<b>4,20</b>	<b>,83</b>		
5. UYAP ile çalışanlar, değişen alternatif öğrenme yöntemlerine ve teknolojisine önem vermeye başlamıştır.	11+ yıl	51	4,17	,74	,540	,707
	9-10 yıl	36	4,36	,68		
	6-8 yıl	74	4,25	,72		
	3-5 yıl	18	4,11	,67		
	0-2 yıl	6	4,16	,40		
	<b>Toplam</b>	<b>185</b>	<b>4,20</b>	<b>,83</b>		



Tablo 5-9'un devamı

	<b>Toplam</b>	185	4,23	,70		
	11+ yıl	51	4,09	,67		
	9-10 yıl	36	4,27	,81		
6. UYAP'ta kurum faaliyetleri genellikle öğrenme ile ilişkilendirilmiştir.	6-8 yıl	74	4,13	,83	,525	,718
	3-5 yıl	18	4,00	,59		
	0-2 yıl	6	4,00	,89		
	<b>Toplam</b>	185	4,13	,76		
7. UYAP Bilgi Sistemi, faaliyetleri etkin biçimde hedef kitleye ulaştırmayı hızlandırmış, kolaylaştırmış ve her zaman ulaşılabilir hale getirmiştir.	11+ yıl	51	4,43	,64		
	9-10 yıl	36	4,63	,54	1,195	,315
	6-8 yıl	74	4,58	,66		
	3-5 yıl	18	4,55	,61		
	0-2 yıl	6	4,16	,75		
	<b>Toplam</b>	185	4,53	,63		
	11+ yıl	51	4,13	,74		
8. Tüm çalışanlar Adalet Bakanlığının hedefleri konusunda bilgilendirilmektedirler.	9-10 yıl	36	4,08	,93	,506	,731
	6-8 yıl	74	4,00	,89		
	3-5 yıl	18	3,83	,98		
	0-2 yıl	6	4,16	,75		
	<b>Toplam</b>	185	4,04	,86		
	11+ yıl	51	3,80	,82		
9. Bilgi, tüm çalışanlar tarafından doğru ve herkesin aynı anlamı vereceği şekilde yorumlanmaktadır.	9-10 yıl	36	3,91	1,18	1,146	,336
	6-8 yıl	74	3,77	,94		
	3-5 yıl	18	3,77	,87		
	0-2 yıl	6	3,00	1,41		
	<b>Toplam</b>	185	3,78	,97		
	11+ yıl	51	4,01	,88		
10. Tüm çalışanlar; Adalet Bakanlığı bünyesinde gerçekleşen yeniliklerle ilgili bilgileri arttırmak için öğrendikleri bilgileri birbirleriyle sık sık paylaşırlar.	9-10 yıl	36	3,86	1,09	,243	,913
	6-8 yıl	74	4,00	1,00		
	3-5 yıl	18	4,05	,80		
	0-2 yıl	6	4,16	,75		
	<b>Toplam</b>	185	3,98	,96		
	11+ yıl	51	4,49	,57		
11. UYAP ile personel, daha önce bilmediği ya da unuttuğu süreçleri, görebilme ve hatırlama olanağına kavuşarak, hata yapma oranını da düşürmeyi başarmıştır.	9-10 yıl	36	4,11	1,03	1,493	,206
	6-8 yıl	74	4,37	,71		
	3-5 yıl	18	4,27	,57		
	0-2 yıl	6	4,50	,83		
	<b>Toplam</b>	185	4,35	,75		
	11+ yıl	51	4,03	,89		
12. UYAP ile ekip çalışmalarının önemini artırmış ve ekip çalışmaları yöneticilerce desteklenir hale gelmiştir.	9-10 yıl	36	3,77	1,14	,469	,758
	6-8 yıl	74	3,94	,97		
	3-5 yıl	18	4,00	,90		
	0-2 yıl	6	4,16	,75		
	<b>Toplam</b>	185	3,95	,97		
	11+ yıl	51	4,37	,59		
13. UYAP örgütsel ve bireysel öğrenmeye katkı sağlayacak biçimde düzenlenmiştir.	9-10 yıl	36	4,19	,78	,705	,589
	6-8 yıl	74	4,31	,72		
	3-5 yıl	18	4,11	,47		
	0-2 yıl	6	4,33	,51		
	<b>Toplam</b>	185	4,28	,67		
	11+ yıl	51	4,54	,50		
14. UYAP Web sitesi bilgi üretme, var olan bilgiyi paylaşma ve uzun dönemde depolamaya imkan verecek şekilde düzenlenmiştir.	9-10 yıl	36	4,36	,59	1,472	,213
	6-8 yıl	74	4,51	,70		
	3-5 yıl	18	4,50	,51		
	0-2 yıl	6	4,00	,63		
	<b>Toplam</b>	185	4,47	,61		
	11+ yıl	51	4,41	,53		
15. Çalıştığım birim modülü (Örn. Hukuk Mahkemesi İşlemleri, CBS İşlemleri gibi) yeni bilgi kazanmam konusunda yardımcı olur.	9-10 yıl	36	4,41	,76	,458	,766
	6-8 yıl	74	4,45	,68		
	3-5 yıl	18	4,27	,82		
	0-2 yıl	6	4,66	,51		
	<b>Toplam</b>	185	4,42	,67		

Tablo 5-9'un devamı

16. İş süreçlerinde ihtiyaç duyduğum her türlü mevzuata (kanun, KHK, resmi gazete, tüzük, yönetmelik vb.) Mevzuat Bilgi Bankası sayesinde kolayca ulaşıyorum.	11+ yıl	51	4,58	,53	,565	,688
	9-10 yıl	36	4,72	,51		
	6-8 yıl	74	4,64	,60		
	3-5 yıl	18	4,50	,61		
	0-2 yıl	6	4,66	,51		
<b>Toplam</b>	<b>185</b>	<b>4,63</b>	<b>,56</b>			
17. Mevzuat Bilgi Bankası ihtiyaçlara göre sürekli güncellenmektedir ve uzun vadede ihtiyaç duyacağım veriler sisteme eklenmektedir.	11+ yıl	51	4,52	,54	,913	,457
	9-10 yıl	36	4,55	,69		
	6-8 yıl	74	4,66	,55		
	3-5 yıl	18	4,38	,69		
	0-2 yıl	6	4,50	,83		
<b>Toplam</b>	<b>185</b>	<b>4,57</b>	<b>,60</b>			
18. Yapılan her çalışma (sunu, afiş, CD, el broşürü) web sitesinde yayınlanarak bilgi paylaşımı sağlanır.	11+ yıl	51	4,29	,57	1,017	,400
	9-10 yıl	36	4,33	,63		
	6-8 yıl	74	4,41	,75		
	3-5 yıl	18	4,33	,68		
	0-2 yıl	6	3,83	1,60		
<b>Toplam</b>	<b>185</b>	<b>4,34</b>	<b>,72</b>			
19. Avukat, Vatandaş ve SMS Bilgi Sistemi sayesinde hizmet verdiğimiz kişilerden olan avukatlar ve vatandaşlarımız ihtiyaç duydukları bilgiye kolaylıkla ulaşır, bilgilerini paylaşır ve sistemde saklarlar.	11+ yıl	51	4,31	,70	1,356	,251
	9-10 yıl	36	4,58	,50		
	6-8 yıl	74	4,45	,64		
	3-5 yıl	18	4,33	,48		
	0-2 yıl	6	4,66	,51		
<b>Toplam</b>	<b>185</b>	<b>4,43</b>	<b>,62</b>			
20. Kurumsal Bilgi Sistemi sayesinde kurumlar taraf oldukları davalarla ilgili en güncel bilgilere ulaşabilir, dava sürecini sistemden takip edebilir, yöneticilerle ve kurum avukatlarıyla paylaşabilir ve ihtiyaç duydukları verileri saklayabilirler.	11+ yıl	51	4,27	,77	1,543	,192
	9-10 yıl	36	4,50	,60		
	6-8 yıl	74	4,47	,57		
	3-5 yıl	18	4,33	,48		
	0-2 yıl	6	4,00	,89		
<b>Toplam</b>	<b>185</b>	<b>4,39</b>	<b>,65</b>			
21. Uzaktan Eğitim Portalı zaman içinde mevcut ve yeni personelin ihtiyaçları ve talepleri doğrultusunda eğitim almalarını sağlar.	11+ yıl	51	4,33	,73	,528	,716
	9-10 yıl	36	4,38	,99		
	6-8 yıl	74	4,45	,70		
	3-5 yıl	18	4,55	,51		
	0-2 yıl	6	4,66	,51		
<b>Toplam</b>	<b>185</b>	<b>4,42</b>	<b>,75</b>			
22. Yardım Masası, personele sistemle ilgili ihtiyaç duyulan bilgiyi sunar ve iş süreçlerinde karşılaştıkları sorunların çözümünde yardımcı olur.	11+ yıl	51	4,52	,57	,503	,733
	9-10 yıl	36	4,66	,75		
	6-8 yıl	74	4,63	,53		
	3-5 yıl	18	4,50	,51		
	0-2 yıl	6	4,66	,51		
<b>Toplam</b>	<b>185</b>	<b>4,60</b>	<b>,59</b>			
23. UYAP sistemine yönelik olarak gelen öneri ve istekler ile ilgili Uygulama ve Geliştirme Şubesi personeline bilgi verilerek bilgi paylaşımı sağlanır.	11+ yıl	51	4,25	,68	1,761	,139
	9-10 yıl	36	4,30	,74		
	6-8 yıl	74	4,33	,76		
	3-5 yıl	18	4,16	,78		
	0-2 yıl	6	3,50	1,37		
<b>Toplam</b>	<b>185</b>	<b>4,26</b>	<b>,77</b>			
24. Hukuki Yardım Portalı, adli terimler ve süreçlerle ilgili vatandaşlara bilgi verir ve uzun vadede ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşmalarını sağlar.	11+ yıl	51	4,27	,56	2,300	,061
	9-10 yıl	36	4,27	,56		
	6-8 yıl	74	4,31	,73		
	3-5 yıl	18	4,05	,72		
	0-2 yıl	6	3,50	1,37		
<b>Toplam</b>	<b>185</b>	<b>4,24</b>	<b>,69</b>			
25. Serbest Kürsü ile tüm personele sistem üzerinde ihtiyaç duyduğu konuları tartışma ve paylaşma olanağı sağlanmıştır. Sistem personelinin bilgi, beceri ve tecrübelerini başkalarına aktarmalarını kolaylaştırmıştır.	11+ yıl	51	4,05	,90	,364	,834
	9-10 yıl	36	4,22	,95		
	6-8 yıl	74	4,13	,95		
	3-5 yıl	18	4,33	,68		
	0-2 yıl	6	4,16	,98		
<b>Toplam</b>	<b>185</b>	<b>4,15</b>	<b>,91</b>			

\* p&lt;0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5-9’da kullanıcıların UYAP bilgi sistemine yönelik örgütsel öğrenme ile kullanıcıların çalışma sürelerinin farklılaşmasına ilişkin analiz sonuçları One-Way ANOVA testi ile sınanmıştır. Elde edilen veriler sonucunda kullanıcıların “UYAP’ın uygulamaya konulmasıyla personel, öğrenme fırsatlarından (kurs, seminer, konferans, hizmet içi vb.) yararlanmaları yönünde daha çok teşvik edilir ve desteklenir hale gelmiştir” ifadesine verdikleri cevaplar Adalet Bakanlığında çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $F=2,967$ ,  $p=0,021<0,05$ ]. Veriler çalışma süresi 10 yıldan fazla ( $\bar{X} = 4,47$ ) ve 6-8 yıl arası olan katılımcıların ( $\bar{X} = 4,24$ ) diğer katılımcılara göre daha olumlu yanıt verdiklerini göstermektedir.

Diğer ifadelerle verilen cevaplarda  $p>0,05$  olduğu için kullanıcıların Adalet Bakanlığında çalışma süreleri dağılımına göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Sonuç olarak çalışma süresi değişkeninin kullanıcıların UYAP’ın örgütsel öğrenme sürecine etkisine ilişkin düşünceleriyle ilgili ilişkisine istatistiksel olarak bakıldığında  $p=0,861>0,05$  olarak hesaplanmış ve çalışma süresi dağılımına ilişkin anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.  $H_5$  hipotezi yeterli kanıtla desteklenmemiştir.

Araştırmanın bu kısmında  $H_7$ : “Araştırmaya katılan kullanıcıların UYAP Bilgi Sisteminin örgütsel öğrenme sürecine etkisine ilişkin düşünceleri çalıştığı birim dağılımına göre farklılık göstermektedir” hipotezine ait verilere yer verilmiştir.

**Tablo 5-10: UYAP Bilgi Sistemine Yönelik Örgütsel Öğrenme İle Kullanıcıların Çalıştığı Birimler Farklılaşmasına İlişkin Analiz Sonuçları**

Örgütsel Öğrenme İfadeleri	Çalıştığı Birim	N	$\bar{X}$	Ss	F	p
1. UYAP’ın uygulamaya konulmasıyla personel, öğrenme fırsatlarından (kurs, seminer, konferans, hizmet içi vb.) yararlanmaları yönünde daha çok teşvik edilir ve desteklenir hale gelmiştir.	Diğer Birimler	87	4,28	,80	,431	,731
	Cumhuriyet Başsavcılığı	57	4,12	,96		
	Hukuk Mahkemeleri	20	4,25	1,01		
	Ceza Mahkemeleri	21	4,28	,84		
	<b>Toplam</b>	185	4,23	,88		
2. UYAP ile personel eylemleri sürekli değerlendirilerek düzeltmeler yapılabilme olanağı kolaylaşmış ve hız kazanmıştır.	Diğer Birimler	87	4,26	,86	,693	,558
	Cumhuriyet Başsavcılığı	57	4,29	,80		
	Hukuk Mahkemeleri	20	4,55	,82		
	Ceza Mahkemeleri	21	4,38	,74		
	<b>Toplam</b>	185	4,31	,82		

Tablo 5-10'un devamı

3. UYAP ile teknolojik değişiklikler ve dönüşümlerin izlenmesi, haberdar olunması ve bunlara kurumun en kısa sürede uyumu kolaylaşmış bu konuda personele her türlü destek sağlanmıştır.	Diğer Birimler	87	4,36	,70		
	Cumhuriyet Başsavcılığı	57	4,33	,78		
	Hukuk Mahkemeleri	20	4,60	,50		
	Ceza Mahkemeleri	21	4,47	,51		
	<b>Toplam</b>	185	4,39	,69		
4. UYAP ile yöneticiler, her kullanıcının, yaptığı işleri, performanslarını ve iş süreçlerini kontrol edebilir hale gelmiş; buna bağlı olarak da, personelin iş süreçlerini değişim ve dönüşümlere göre sürekli güncelleştirilmesine başlanmıştır.	Diğer Birimler	87	4,11	,92	1,030	,381
	Cumhuriyet Başsavcılığı	57	4,26	,76		
	Hukuk Mahkemeleri	20	4,45	,60		
	Ceza Mahkemeleri	21	4,14	,85		
	<b>Toplam</b>	185	4,20	,83		
5. UYAP ile çalışanlar, değişen alternatif öğrenme yöntemlerine ve teknolojisine önem vermeye başlamıştır.	Diğer Birimler	87	4,10	,76	2,408	,069
	Cumhuriyet Başsavcılığı	57	4,33	,71		
	Hukuk Mahkemeleri	20	4,50	,51		
	Ceza Mahkemeleri	21	4,28	,46		
	<b>Toplam</b>	185	4,23	,70		
6. UYAP'ta kurum faaliyetleri genellikle öğrenme ile ilişkilendirilmiştir.	Diğer Birimler	87	4,05	,88	,631	,596
	Cumhuriyet Başsavcılığı	57	4,21	,67		
	Hukuk Mahkemeleri	20	4,25	,63		
	Ceza Mahkemeleri	21	4,14	,57		
	<b>Toplam</b>	185	4,13	,76		
7. UYAP Bilgi Sistemi, faaliyetleri etkin biçimde hedef kitleye ulaştırmayı hızlandırmış, kolaylaştırmış ve her zaman ulaşılabilir hale getirmiştir.	Diğer Birimler	87	4,44	,64	1,234	,299
	Cumhuriyet Başsavcılığı	57	4,64	,66		
	Hukuk Mahkemeleri	20	4,60	,50		
	Ceza Mahkemeleri	21	4,52	,60		
	<b>Toplam</b>	185	4,53	,63		
8. Tüm çalışanlar Adalet Bakanlığının hedefleri konusunda bilgilendirilmektedirler.	Diğer Birimler	87	4,00	,90	,856	,465
	Cumhuriyet Başsavcılığı	57	4,07	,84		
	Hukuk Mahkemeleri	20	4,30	,80		
	Ceza Mahkemeleri	21	3,90	,83		
	<b>Toplam</b>	185	4,04	,86		
9. Bilgi, tüm çalışanlar tarafından doğru ve herkesin aynı anlamı vereceği şekilde yorumlanmaktadır.	Diğer Birimler	87	3,66	1,01	2,527	,059
	Cumhuriyet Başsavcılığı	57	3,96	,94		
	Hukuk Mahkemeleri	20	4,10	,44		
	Ceza Mahkemeleri	21	3,47	1,12		
	<b>Toplam</b>	185	3,78	,97		
10. Tüm çalışanlar; Adalet Bakanlığı bünyesinde gerçekleşen yeniliklerle ilgili bilgileri arttırmak için öğrendikleri bilgileri birbirleriyle sık sık paylaşırlar.	Diğer Birimler	87	3,98	1,02	,037	,990
	Cumhuriyet Başsavcılığı	57	4,01	1,00		
	Hukuk Mahkemeleri	20	3,95	,68		
	Ceza Mahkemeleri	21	3,95	,80		
	<b>Toplam</b>	185	3,98	,96		
11. UYAP ile personel, daha önce bilmediği ya da unuttuğu süreçleri, görebilme ve hatırlama olanağına kavuşarak, hata yapma oranını da düşürmeyi başarmıştır.	Diğer Birimler	87	4,28	,84	1,032	,380
	Cumhuriyet Başsavcılığı	57	4,38	,67		
	Hukuk Mahkemeleri	20	4,60	,59		
	Ceza Mahkemeleri	21	4,28	,64		
	<b>Toplam</b>	185	4,35	,75		
12. UYAP ile ekip çalışmalarının önemini artırmış ve ekip çalışmaları yöneticilerce desteklenir hale gelmiştir.	Diğer Birimler	87	3,86	1,13	1,136	,336
	Cumhuriyet Başsavcılığı	57	3,98	,93		
	Hukuk Mahkemeleri	20	4,30	,57		
	Ceza Mahkemeleri	21	3,90	,53		
	<b>Toplam</b>	185	3,95	,97		
13. UYAP örgütsel ve bireysel öğrenmeye katkı sağlayacak biçimde düzenlenmiştir.	Diğer Birimler	87	4,21	,76	,605	,612
	Cumhuriyet Başsavcılığı	57	4,33	,57		
	Hukuk Mahkemeleri	20	4,40	,68		
	Ceza Mahkemeleri	21	4,33	,48		
	<b>Toplam</b>	185	4,28	,67		
14. UYAP Web sitesi bilgi üretme, var olan bilgiyi paylaşma ve uzun dönemde depolamaya imkân verecek şekilde düzenlenmiştir.	Diğer Birimler	87	4,43	,64	1,014	,388
	Cumhuriyet Başsavcılığı	57	4,45	,62		
	Hukuk Mahkemeleri	20	4,70	,47		
	Ceza Mahkemeleri	21	4,47	,60		
	<b>Toplam</b>	185	4,47	,61		

Tablo 5-10'un Devamı

15. Çalıştığım birim modülü (Örn. Hukuk Mahkemesi İşlemleri, CBS İşlemleri gibi) yeni bilgi kazanmam konusunda yardımcı olur.	Diğer Birimler	87	4,28	,77	2,549	,057
	Cumhuriyet Başsavcılığı	57	4,56	,50		
	Hukuk Mahkemeleri	20	4,60	,59		
	Ceza Mahkemeleri	21	4,47	,60		
	<b>Toplam</b>	185	4,42	,67		
16. İş süreçlerinde ihtiyaç duyduğum her türlü mevzuata (kanun, KHK, resmi gazete, tüzük, yönetmelik vb.) Mevzuat Bilgi Bankası sayesinde kolayca ulaşıyorum.	Diğer Birimler	87	4,57	,58	,577	,631
	Cumhuriyet Başsavcılığı	57	4,68	,50		
	Hukuk Mahkemeleri	20	4,70	,73		
	Ceza Mahkemeleri	21	4,66	,48		
	<b>Toplam</b>	185	4,63	,56		
17. Mevzuat Bilgi Bankası ihtiyaçlara göre sürekli güncellenmektedir ve uzun vadede ihtiyaç duyacağım veriler sisteme eklenmektedir.	Diğer Birimler	87	4,49	,64	1,057	,369
	Cumhuriyet Başsavcılığı	57	4,66	,54		
	Hukuk Mahkemeleri	20	4,65	,58		
	Ceza Mahkemeleri	21	4,57	,59		
	<b>Toplam</b>	185	4,57	,60		
18. Yapılan her çalışma (sunu, afiş, CD, el broşürü) web sitesinde yayınlanarak bilgi paylaşımı sağlanır.	Diğer Birimler	87	4,33	,67	2,923	,035
	Cumhuriyet Başsavcılığı	57	4,42	,56		
	Hukuk Mahkemeleri	20	4,55	,75		
	Ceza Mahkemeleri	21	3,95	1,07		
	<b>Toplam</b>	185	4,34	,72		
19. Avukat, Vatandaş ve SMS Bilgi Sistemi sayesinde hizmet verdiğimiz kişilerden olan avukatlar ve vatandaşlarımız ihtiyaç duydukları bilgiye kolaylıkla ulaşır, bilgilerini paylaşır ve sistemde saklarlar.	Diğer Birimler	87	4,34	,66	2,206	,089
	Cumhuriyet Başsavcılığı	57	4,54	,59		
	Hukuk Mahkemeleri	20	4,65	,48		
	Ceza Mahkemeleri	21	4,33	,57		
	<b>Toplam</b>	185	4,43	,62		
20. Kurumsal Bilgi Sistemi sayesinde kurumlar taraf oldukları davalarla ilgili en güncel bilgilere ulaşabilir, dava sürecini sistemden takip edebilir, yöneticilerle ve kurum avukatlarıyla paylaşabilir ve ihtiyaç duydukları verileri saklayabilirler.	Diğer Birimler	87	4,35	,73	1,052	,371
	Cumhuriyet Başsavcılığı	57	4,45	,59		
	Hukuk Mahkemeleri	20	4,55	,51		
	Ceza Mahkemeleri	21	4,23	,53		
	<b>Toplam</b>	185	4,39	,65		
21. Uzaktan Eğitim Portalı zaman içinde mevcut ve yeni personelin ihtiyaçları ve talepleri doğrultusunda eğitim almalarını sağlar.	Diğer Birimler	87	4,36	,80	,556	,645
	Cumhuriyet Başsavcılığı	57	4,43	,80		
	Hukuk Mahkemeleri	20	4,60	,59		
	Ceza Mahkemeleri	21	4,47	,51		
	<b>Toplam</b>	185	4,42	,75		
22. Yardım Masası, personele sistemle ilgili ihtiyaç duyulan bilgiyi sunar ve iş süreçlerinde karşılaştıkları sorunların çözümünde yardımcı olur.	Diğer Birimler	87	4,51	,66	1,318	,270
	Cumhuriyet Başsavcılığı	57	4,63	,55		
	Hukuk Mahkemeleri	20	4,75	,44		
	Ceza Mahkemeleri	21	4,71	,46		
	<b>Toplam</b>	185	4,60	,59		
23. UYAP sistemine yönelik olarak gelen öneri ve istekler ile ilgili Uygulama ve Geliştirme Şubesi personeline bilgi verilerek bilgi paylaşımı sağlanır.	Diğer Birimler	87	4,24	,79	,244	,865
	Cumhuriyet Başsavcılığı	57	4,24	,76		
	Hukuk Mahkemeleri	20	4,40	,59		
	Ceza Mahkemeleri	21	4,28	,90		
	<b>Toplam</b>	185	4,26	,77		
24. Hukuki Yardım Portalı, adli terimler ve süreçlerle ilgili vatandaşlara bilgi verir ve uzun vadede ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşmalarını sağlar.	Diğer Birimler	87	4,22	,71	,104	,958
	Cumhuriyet Başsavcılığı	57	4,28	,64		
	Hukuk Mahkemeleri	20	4,25	,63		
	Ceza Mahkemeleri	21	4,19	,87		
	<b>Toplam</b>	185	4,24	,69		
25. Serbest Kürsü ile tüm personele sistem üzerinde ihtiyaç duyduğu konuları tartışma ve paylaşma olanağı sağlanmıştır. Sistem personelin bilgi, beceri ve tecrübelerini başkalarına aktarmalarını kolaylaştırmıştır.	Diğer Birimler	87	4,09	1,06	,546	,651
	Cumhuriyet Başsavcılığı	57	4,28	,70		
	Hukuk Mahkemeleri	20	4,10	,78		
	Ceza Mahkemeleri	21	4,09	,88		
	<b>Toplam</b>	185	4,15	,91		

Tablo 5-10’da kullanıcıların UYAP Bilgi Sistemine yönelik örgütsel öğrenme ile kullanıcıların çalıştığı birimler farklılaşmasına ilişkin analiz sonuçları One-Way ANOVA testi ile sınanmıştır. Elde edilen veriler sonucunda kullanıcıların “*Yapılan her çalışma (sunu, afiş, CD, el broşürü) web sitesinde yayınlanarak bilgi paylaşımı sağlanır*” ifadesine verdikleri cevaplar adliyelerdeki çalıştıkları birimlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [F=2,923, p=0,035<0,05]. Veriler Hukuk Mahkemelerinde çalışan katılımcıların ( $\bar{X} = 4,55$ ) diğer katılımcılara göre daha olumlu yanıt verdiklerini göstermektedir.

Sonuç olarak çalıştığı birim değişkeninin kullanıcıların UYAP’ın örgütsel öğrenme sürecine etkisine ilişkin düşünceleriyle ilgili ilişkisine istatistiksel olarak bakıldığında p=0,177>0,05 olarak hesaplanmış ve çalıştığı birim dağılımına ilişkin anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. H<sub>7</sub> hipotezi yeterli kanıtla desteklenmemiştir.

Araştırmanın bu kısmında H<sub>7</sub>: “*Araştırmaya katılan kullanıcıların UYAP Bilgi Sisteminin örgütsel öğrenme sürecine etkisine ilişkin düşünceleri gün içinde UYAP kullanım süresi dağılımına göre farklılık göstermektedir.*” hipotezine ait verilere yer verilmiştir.

**Tablo 5-11: UYAP Bilgi Sistemine Yönelik Örgütsel Öğrenme ile Kullanıcıların UYAP Kullanım Süreleri Farklılaşmasına İlişkin Analiz Sonuçları**

Örgütsel Öğrenme İfadeleri	UYAP Kullanım Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	F	p
1. UYAP’ın uygulamaya konulmasıyla personel, öğrenme fırsatlarından (kurs, seminer, konferans, hizmet içi vb.) yararlanmaları yönünde daha çok teşvik edilir ve desteklenir hale gelmiştir.	9+ saat	31	4,12	1,02	1,675	,174
	6-8 saat	124	4,23	,79		
	3-5 saat	25	4,48	,77		
	0-2 saat	5	3,60	1,94		
	<b>Toplam</b>	185	4,23	,88		
2. UYAP ile personel eylemleri sürekli değerlendirilerek düzeltmeler yapılabilme olanağı kolaylaşmış ve hız kazanmıştır.	9+ saat	31	4,41	,84	,214	,886
	6-8 saat	124	4,29	,82		
	3-5 saat	25	4,32	,85		
	0-2 saat	5	4,40	,89		
	<b>Toplam</b>	185	4,31	,82		
3. UYAP ile teknolojik değişiklikler ve dönüşümlerin izlenmesi, haberdar olunması ve bunlara kurumun en kısa sürede uyumu kolaylaşmış bu konuda personele her türlü destek sağlanmıştır.	9+ saat	31	4,51	,67	,487	,692
	6-8 saat	124	4,35	,70		
	3-5 saat	25	4,44	,71		
	0-2 saat	5	4,40	,54		
	<b>Toplam</b>	185	4,39	,69		
4. UYAP ile yöneticiler, her kullanıcının, yaptığı işleri, performanslarını ve iş süreçlerini kontrol edebilir hale gelmiş; buna bağlı olarak da, personelin iş süreçlerini değişim ve dönüşümlere göre sürekli güncelleştirilmesine başlanmıştır.	9+ saat	31	4,45	1,05	1,164	,325
	6-8 saat	124	4,13	,78		
	3-5 saat	25	4,20	,76		
	0-2 saat	5	4,20	,83		
	<b>Toplam</b>	185	4,23	,88		

Tablo 5-11'in devamı

	<b>Toplam</b>	185	4,20	,83		
5. UYAP ile çalışanlar, değişen alternatif öğrenme yöntemlerine ve teknolojisine önem vermeye başlamıştır.	9+ saat	31	4,61	,49	,936	,009
	6-8 saat	124	4,18	,64		
	3-5 saat	25	4,08	,95		
	0-2 saat	5	4,00	1,22		
	<b>Toplam</b>	185	4,23	,70		
6. UYAP'ta kurum faaliyetleri genellikle öğrenme ile ilişkilendirilmiştir.	9+ saat	31	4,25	1,03	,852	,467
	6-8 saat	124	4,14	,63		
	3-5 saat	25	4,00	,76		
	0-2 saat	5	3,80	1,64		
	<b>Toplam</b>	185	4,13	,76		
7. UYAP Bilgi Sistemi, faaliyetleri etkin biçimde hedef kitleye ulaştırmayı hızlandırmış, kolaylaştırmış ve her zaman ulaşılabilir hale getirmiştir.	9+ saat	31	4,61	,55	,550	,649
	6-8 saat	124	4,54	,61		
	3-5 saat	25	4,40	,81		
	0-2 saat	5	4,60	,54		
	<b>Toplam</b>	185	4,53	,63		
8. Tüm çalışanlar Adalet Bakanlığının hedefleri konusunda bilgilendirilmektedirler.	9+ saat	31	4,03	1,04	,007	,999
	6-8 saat	124	4,04	,81		
	3-5 saat	25	4,04	,88		
	0-2 saat	5	4,00	1,00		
	<b>Toplam</b>	185	4,04	,86		
9. Bilgi, tüm çalışanlar tarafından doğru ve herkesin aynı anlamı vereceği şekilde yorumlanmaktadır.	9+ saat	31	3,93	1,23	,686	,562
	6-8 saat	124	3,79	,88		
	3-5 saat	25	3,56	1,00		
	0-2 saat	5	3,80	1,30		
	<b>Toplam</b>	185	3,78	,97		
10. Tüm çalışanlar; Adalet Bakanlığı bünyesinde gerçekleşen yeniliklerle ilgili bilgileri arttırmak için öğrendikleri bilgileri birbirleriyle sık sık paylaşırlar.	9+ saat	31	4,12	,99	,532	,661
	6-8 saat	124	3,98	,87		
	3-5 saat	25	3,92	1,22		
	0-2 saat	5	3,60	1,51		
	<b>Toplam</b>	185	3,98	,96		
11. UYAP ile personel, daha önce bilmediği ya da unuttuğu süreçleri, görebilme ve hatırlama olanağına kavuşarak, hata yapma oranını da düşürmeyi başarmıştır.	9+ saat	31	4,58	,56	2,964	,033
	6-8 saat	124	4,37	,72		
	3-5 saat	25	4,00	,95		
	0-2 saat	5	4,20	,83		
	<b>Toplam</b>	185	4,35	,75		
12. UYAP ile ekip çalışmalarının önemini artırmış ve ekip çalışmaları yöneticilerce desteklenir hale gelmiştir.	9+ saat	31	3,87	1,28	,895	,445
	6-8 saat	124	4,01	,82		
	3-5 saat	25	3,84	1,10		
	0-2 saat	5	3,40	1,51		
	<b>Toplam</b>	185	3,95	,97		
13. UYAP örgütsel ve bireysel öğrenmeye katkı sağlayacak biçimde düzenlenmiştir.	9+ saat	31	4,38	,71	3,300	,022
	6-8 saat	124	4,30	,57		
	3-5 saat	25	4,24	,77		
	0-2 saat	5	3,40	1,51		
	<b>Toplam</b>	185	4,28	,67		
14. UYAP Web sitesi bilgi üretme, var olan bilgiyi paylaşma ve uzun dönemde depolamaya imkan verecek şekilde düzenlenmiştir.	9+ saat	31	4,61	,61	1,389	,248
	6-8 saat	124	4,48	,61		
	3-5 saat	25	4,32	,55		
	0-2 saat	5	4,20	,83		
	<b>Toplam</b>	185	4,47	,61		
15. Çalıştığım birim modülü (Örn. Hukuk Mahkemesi İşlemleri, CBS İşlemleri gibi) yeni bilgi kazanmam konusunda yardımcı olur.	9+ saat	31	4,45	,76	2,458	,064
	6-8 saat	124	4,48	,56		
	3-5 saat	25	4,24	,83		
	0-2 saat	5	3,80	1,30		
	<b>Toplam</b>	185	4,42	,67		
16. İş süreçlerinde ihtiyaç duyduğum her türlü mevzuata (kanun, KHK, resmi gazete, tüzük, yönetmelik vb.) Mevzuat Bilgi Bankası sayesinde kolayca ulaşıyorum.	9+ saat	31	4,77	,42	,998	,395
	6-8 saat	124	4,62	,59		
	3-5 saat	25	4,52	,58		
	0-2 saat	5	4,60	,54		
	<b>Toplam</b>	185	4,63	,56		

Tablo 5-11'in devamı

17. Mevzuat Bilgi Bankası ihtiyaçlara göre sürekli güncellenmektedir ve uzun vadede ihtiyaç duyacağım veriler sisteme eklenmektedir.	9+ saat	31	4,61	,61	,059	,981
	6-8 saat	124	4,56	,57		
	3-5 saat	25	4,56	,76		
	0-2 saat	5	4,60	,54		
	<b>Toplam</b>	185	4,57	,60		
18. Yapılan her çalışma (sunu, afiş, CD, el broşürü) web sitesinde yayınlanarak bilgi paylaşımı sağlanır.	9+ saat	31	4,22	1,05	,316	,814
	6-8 saat	124	4,36	,62		
	3-5 saat	25	4,36	,70		
	0-2 saat	5	4,40	,54		
	<b>Toplam</b>	185	4,34	,72		
19. Avukat, Vatandaş ve SMS Bilgi Sistemi sayesinde hizmet verdiğimiz kişilerden olan avukatlar ve vatandaşlarımız ihtiyaç duydukları bilgiye kolaylıkla ulaşır, bilgilerini paylaşır ve sistemde saklarlar.	9+ saat	31	4,70	,46	3,803	,011
	6-8 saat	124	4,42	,60		
	3-5 saat	25	4,16	,80		
	0-2 saat	5	4,40	,54		
	<b>Toplam</b>	185	4,43	,62		
20. Kurumsal Bilgi Sistemi sayesinde kurumlar taraf oldukları davalarla ilgili en güncel bilgilere ulaşabilir, dava sürecini sistemden takip edebilir, yöneticilerle ve kurum avukatlarıyla paylaşabilir ve ihtiyaç duydukları verileri saklayabilirler.	9+ saat	31	4,64	,55	2,243	,085
	6-8 saat	124	4,37	,65		
	3-5 saat	25	4,24	,66		
	0-2 saat	5	4,20	,83		
	<b>Toplam</b>	185	4,39	,65		
21. Uzaktan Eğitim Portalı zaman içinde mevcut ve yeni personelin ihtiyaçları ve talepleri doğrultusunda eğitim almalarını sağlar.	9+ saat	31	4,54	,80	,579	,629
	6-8 saat	124	4,42	,68		
	3-5 saat	25	4,28	,97		
	0-2 saat	5	4,40	,89		
	<b>Toplam</b>	185	4,42	,75		
22. Yardım Masası, personele sistemle ilgili ihtiyaç duyulan bilgiyi sunar ve iş süreçlerinde karşılaştıkları sorunların çözümünde yardımcı olur.	9+ saat	31	4,58	,56	,780	,506
	6-8 saat	124	4,63	,53		
	3-5 saat	25	4,44	,86		
	0-2 saat	5	4,60	,54		
	<b>Toplam</b>	185	4,60	,59		
23. UYAP sistemine yönelik olarak gelen öneri ve istekler ile ilgili Uygulama ve Geliştirme Şubesi personeline bilgi verilerek bilgi paylaşımı sağlanır.	9+ saat	31	4,19	1,10	,547	,651
	6-8 saat	124	4,30	,62		
	3-5 saat	25	4,12	,92		
	0-2 saat	5	4,40	,89		
	<b>Toplam</b>	185	4,26	,77		
24. Hukuki Yardım Portalı, adli terimler ve süreçlerle ilgili vatandaşlara bilgi verir ve uzun vadede ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşmalarını sağlar.	9+ saat	31	4,35	,83	,524	,666
	6-8 saat	124	4,24	,62		
	3-5 saat	25	4,12	,83		
	0-2 saat	5	4,20	,83		
	<b>Toplam</b>	185	4,24	,69		
25. Serbest Kürsü ile tüm personele sistem üzerinde ihtiyaç duyduğu konuları tartışma ve paylaşma olanağı sağlanmıştır. Sistem personelin bilgi, beceri ve tecrübelerini başkalarına aktarmalarını kolaylaştırmıştır.	9+ saat	31	4,09	1,27	,697	,555
	6-8 saat	124	4,17	,80		
	3-5 saat	25	4,00	,95		
	0-2 saat	5	4,60	,54		
	<b>Toplam</b>	185	4,15	,91		

Tablo 5-11'de kullanıcıların UYAP Bilgi Sistemine yönelik örgütsel öğrenme ile kullanıcıların gün içinde UYAP'ı kullanım süreleri farklılaşmasına ilişkin analiz sonuçları One-Way ANOVA testi ile sınanmıştır. Elde edilen veriler sonucunda ifadeler verilen cevaplarda anlamlı farklılık bulunan 4 ifadeye ilişkin yorumlara yer verilmiştir. Buna göre;



Kullanıcıların “*UYAP ile çalışanlar, değişen alternatif öğrenme yöntemlerine ve teknolojisine önem vermeye başlamıştır*” ifadesine verdikleri cevaplar UYAP’ı gün içinde kullanma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [F=,936, p=0,009<0,05]. Veriler UYAP’ı gün içinde 9 saatten fazla kullanan katılımcıların ( $\bar{X} = 4,61$ ) diğer katılımcılara göre daha olumlu yanıt verdiklerini göstermektedir.

Kullanıcıların “*UYAP ile personel, daha önce bilmediği ya da unuttuğu süreçleri, görebilme ve hatırlama olanağına kavuşarak, hata yapma oranını da düşürmeyi başarmıştır*” ifadesine verdikleri cevaplar UYAP’ı gün içinde kullanma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [F=2,964, p=0,033<0,05]. Veriler UYAP’ı gün içinde 9 saatten fazla kullanan katılımcıların ( $\bar{X} = 4,58$ ) diğer katılımcılara göre daha olumlu yanıt verdiklerini göstermektedir.

Kullanıcıların “*UYAP örgütsel ve bireysel öğrenmeye katkı sağlayacak biçimde düzenlenmiştir*” ifadesine verdikleri cevaplar UYAP’ı gün içinde kullanma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [F=3,300, p=0,022<0,05]. Veriler UYAP’ı gün içinde 9 saatten fazla kullanan katılımcıların ( $\bar{X} = 4,38$ ) diğer katılımcılara göre daha olumlu yanıt verdiklerini göstermektedir.

Kullanıcıların “*Avukat, Vatandaş ve SMS Bilgi Sistemi sayesinde hizmet verdiğimiz kişilerden olan avukatlar ve vatandaşlarımız ihtiyaç duydukları bilgiye kolaylıkla ulaşır, bilgilerini paylaşır ve sistemde saklarlar*” ifadesine verdikleri cevaplar UYAP’ı gün içinde kullanma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [F=3,803, p=0,011<0,05]. Veriler UYAP’ı gün içinde 9 saatten fazla kullanan katılımcıların ( $\bar{X} = 4,70$ ) diğer katılımcılara göre daha olumlu yanıt verdiklerini göstermektedir.

Diğer ifadelere verilen cevaplarda p>0,05 olduğu için kullanıcıların adliyelerde çalıştıkları birim dağılımına göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Sonuç olarak UYAP kullanım süresi değişkeninin kullanıcıların UYAP’ın örgütsel öğrenme sürecine etkisine ilişkin düşünceleriyle ilgili ilişkisine istatistiksel olarak bakıldığında p=0,424>0,05 olarak hesaplanmış ve gün içinde UYAP kullanım süresi dağılımına ilişkin anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. H<sub>0</sub> hipotezi yeterli kanıtla desteklenmemiştir.

### 5.3 UYAP Bilgi Sisteminin Bilgi Yönetimi Sürecine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, anketin bilgi yönetimi bölümünde yer alan ifadelere ait cevaplardan elde edilen puanların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, sonuçlar tablolar halinde sunulmuştur. UYAP Bilgi Sisteminin uzman kullanıcıların bilgi yönetimi süreçlerine etkisinin cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süresi, çalıştığı birim ve kullanım süresine ilişkin farkın anlamlı olup olmadığı t testi ve One-Way ANOVA testi ile sınanmıştır.

UYAP Bilgi Sisteminin uzman kullanıcıların bilgi yönetimi süreçlerine etkisinin cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süresi, çalıştığı birim ve kullanım süresi açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği t-testi, puan türleri arasındaki anlamlılığı test etmede varyans analiz (ANOVA) sonuçlar tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 5-12’de uzman kullanıcıların Bilgi Yönetimi Sürecinde UYAP’la ilgili olarak verilen ifadelerle ne derece katıldıklarının belirtildiği yanıtlar bulunmaktadır.

**Tablo 5-12: Bilgi Yönetimi Sorularına İlişkin Veriler**

Örgütsel Öğrenme İfadeleri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		$\bar{X}$	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
	<b>26.</b> UYAP Sisteminin ve sistemde yer alan bilgilerin korunması için gerekli güvenlik önlemleri alınmıştır.	1	,5	1	,5	6	3,2	58	31,2	120		
<b>27.</b> Kurum olarak sahip olduğumuz tecrübeleri ve bilgiyi ilerde kullanabilmemizi sağlayacak veri tabanına sahibiz ve ilgili veri tabanını sürekli güncelleriz.	0	0	2	1,1	12	6,5	75	40,3	97	52,2	4,43	,66
<b>28.</b> Belge ve evrak yönetimi için elektronik ortamda oluşturulan veya elektronik ortama aktarılan veriler Doküman Yönetimi Sistemi sayesinde güvenli bir şekilde saklanıp, ilgili birimlere transfer edilir.	1	,5	0	0	3	1,6	55	29,6	127	68,3	4,65	,57
<b>29.</b> Açık bir şekilde, her bir işlem için maliyet ve zaman sistem sayesinde bilinir.	0	0	2	1,1	13	7	65	35,1	105	56,8	4,47	,67
<b>30.</b> UYAP sistemi, veri girişi, araştırma ve raporlamada kolay kullanım özellikleri sağlamaktadır.	1	,5	1	,5	5	2,7	63	34,1	115	62,2	4,56	,63
<b>31.</b> UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumsal süreçlerin etkinliğinin değerlendirilmesi için gereklidir.	1	,5	1	,5	2	1,1	73	39,5	108	58,4	4,54	,60

**Tablo 5-12'nin devamı**

32. İhtiyaçlarının karşılanabilmesi için gerekli ve geçerli olan bilgi, kolayca ulaşılabilir, açık ve net bir şekilde düzenlenmiş haldedir.	1	,5	3	1,6	11	5,9	80	43,2	90	48,6	4,37	,72
33. UYAP sisteminden elde edilen verilerin kullanılmasıyla kurumumuzun üretkenliği de artmaktadır.	0	0	1	,5	1	,5	63	34,1	120	64,9	4,63	,52
34. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumumuzun karar alma sürecine yardımcı olmaktadır.	0	0	2	1,1	5	2,7	72	38,9	106	57,3	4,52	,60
35. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumumuzun stratejik planlamasında yönetime bilgi sağlamaktadır.	0	0	1	,5	10	5,4	83	44,9	91	49,2	4,42	,62

Araştırmaya katılan uzman kullanıcıların, anket formundaki bilgi yönetimi süreciyle ilgili düşüncelerini ortaya koyan ifadelerle ilgili katılımlarına ilişkin yorumların bazıları aşağıdadır. Buna göre uzman kullanıcıların;

- En yüksek oranla %68,3'ü “Belge ve evrak yönetimi için elektronik ortamda oluşturulan veya elektronik ortama aktarılan veriler Doküman Yönetimi Sistemi sayesinde güvenli bir şekilde saklanıp, ilgili birimlere transfer edilir.” ifadesine kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Aynı ifadenin ortalaması da ( $\bar{X} = 4,65$ ) ile en yüksek değere sahiptir. Bu sonuç Özdamar (2003)'ün aritmetik ortalama yorumlarına göre çok yüksek bir değerdir. Bilgi yönetimiyle ilgili olarak verilen ifadelerin hepsinin ortalaması 4,20 - 5,00 aralığındadır.
- Kullanıcıların belirtilen ifadelere katılmama veya kesinlikle katılmama derecelerinin oranı %2'yi bile bulmamıştır.

Benzer yorumlar diğer sorulara verilen cevaplar için de söz konusudur.

Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunun verilen ifadelere olumlu yanıt vermeleri UYAP'ın bilgi yönetimi sürecine etkisinin olumlu yönde olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmanın bu kısmında  $H_2$ : “*Araştırmaya katılan kullanıcıların UYAP Bilgi Sisteminin bilgi yönetimi sürecine etkisine ilişkin düşünceleri cinsiyet dağılımına göre farklılık göstermektedir*” hipotezine ait verilere yer verilmiştir.

**Tablo 5-13: UYAP Bilgi Sistemine Yönelik Bilgi Yönetimi ile Kullanıcıların Cinsiyet Farklaşmasına İlişkin Analiz Sonuçları**

Bilgi Yönetimi İfadeleri	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p																																																																																																								
26. UYAP Sisteminin ve sistemde yer alan bilgilerin korunması için gerekli güvenlik önlemleri alınmıştır.	Erkek	136	4,61	,59	183	,941	<b>,043*</b>																																																																																																								
	Kadın	49	4,51	,73				27. Kurum olarak sahip olduğumuz tecrübeleri ve bilgiyi ilerde kullanabilmemizi sağlayacak veri tabanına sahibiz ve ilgili veri tabanını sürekli güncelleriz.	Erkek	136	4,41	,68	183	-,703	,499	Kadın	49	4,48	,61	28. Belge ve evrak yönetimi için elektronik ortamda oluşturulan veya elektronik ortama aktarılan veriler Doküman Yönetimi Sistemi sayesinde güvenli bir şekilde saklanıp, ilgili birimlere transfer edilir.	Erkek	136	4,66	,58	183	,810,	,533	Kadın	49	4,59	,53	29. Açık bir şekilde, her bir işlem için maliyet ve zaman sistem sayesinde bilinir.	Erkek	136	4,47	,68	183	,076	,791	Kadın	49	4,46	,64	30. UYAP sistemi, veri girişi, araştırma ve raporlamada kolay kullanım özellikleri sağlamaktadır.	Erkek	136	4,56	,67	183	-,050	,235	Kadın	49	4,57	,50	31. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumsal süreçlerin etkinliğinin değerlendirilmesi için gereklidir.	Erkek	136	4,55	,64	183	,206	,385	Kadın	49	4,53	,50	32. İhtiyaçlarımızın karşılanabilmesi için gerekli ve geçerli olan bilgi, kolayca ulaşılabilir, açık ve net bir şekilde düzenlenmiş haldedir.	Erkek	136	4,37	,76	183	-,106	,091	Kadın	49	4,38	,57	33. UYAP sisteminden elde edilen verilerin kullanılmasıyla kurumumuzun üretkenliği de artmaktadır.	Erkek	136	4,64	,53	183	,628	,772	Kadın	49	4,59	,49	34. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumumuzun karar alma sürecine yardımcı olmaktadır.	Erkek	136	4,58	,56	183	2,411	,093	Kadın	49	4,34	,69	35. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumumuzun stratejik planlamasında yönetime bilgi sağlamaktadır.	Erkek	136	4,44	,64	183	,514	,251
27. Kurum olarak sahip olduğumuz tecrübeleri ve bilgiyi ilerde kullanabilmemizi sağlayacak veri tabanına sahibiz ve ilgili veri tabanını sürekli güncelleriz.	Erkek	136	4,41	,68	183	-,703	,499																																																																																																								
	Kadın	49	4,48	,61				28. Belge ve evrak yönetimi için elektronik ortamda oluşturulan veya elektronik ortama aktarılan veriler Doküman Yönetimi Sistemi sayesinde güvenli bir şekilde saklanıp, ilgili birimlere transfer edilir.	Erkek	136	4,66	,58	183	,810,	,533	Kadın	49	4,59	,53	29. Açık bir şekilde, her bir işlem için maliyet ve zaman sistem sayesinde bilinir.	Erkek	136	4,47	,68	183	,076	,791	Kadın	49	4,46	,64	30. UYAP sistemi, veri girişi, araştırma ve raporlamada kolay kullanım özellikleri sağlamaktadır.	Erkek	136	4,56	,67	183	-,050	,235	Kadın	49	4,57	,50	31. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumsal süreçlerin etkinliğinin değerlendirilmesi için gereklidir.	Erkek	136	4,55	,64	183	,206	,385	Kadın	49	4,53	,50	32. İhtiyaçlarımızın karşılanabilmesi için gerekli ve geçerli olan bilgi, kolayca ulaşılabilir, açık ve net bir şekilde düzenlenmiş haldedir.	Erkek	136	4,37	,76	183	-,106	,091	Kadın	49	4,38	,57	33. UYAP sisteminden elde edilen verilerin kullanılmasıyla kurumumuzun üretkenliği de artmaktadır.	Erkek	136	4,64	,53	183	,628	,772	Kadın	49	4,59	,49	34. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumumuzun karar alma sürecine yardımcı olmaktadır.	Erkek	136	4,58	,56	183	2,411	,093	Kadın	49	4,34	,69	35. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumumuzun stratejik planlamasında yönetime bilgi sağlamaktadır.	Erkek	136	4,44	,64	183	,514	,251	Kadın	49	4,38	,57								
28. Belge ve evrak yönetimi için elektronik ortamda oluşturulan veya elektronik ortama aktarılan veriler Doküman Yönetimi Sistemi sayesinde güvenli bir şekilde saklanıp, ilgili birimlere transfer edilir.	Erkek	136	4,66	,58	183	,810,	,533																																																																																																								
	Kadın	49	4,59	,53				29. Açık bir şekilde, her bir işlem için maliyet ve zaman sistem sayesinde bilinir.	Erkek	136	4,47	,68	183	,076	,791	Kadın	49	4,46	,64	30. UYAP sistemi, veri girişi, araştırma ve raporlamada kolay kullanım özellikleri sağlamaktadır.	Erkek	136	4,56	,67	183	-,050	,235	Kadın	49	4,57	,50	31. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumsal süreçlerin etkinliğinin değerlendirilmesi için gereklidir.	Erkek	136	4,55	,64	183	,206	,385	Kadın	49	4,53	,50	32. İhtiyaçlarımızın karşılanabilmesi için gerekli ve geçerli olan bilgi, kolayca ulaşılabilir, açık ve net bir şekilde düzenlenmiş haldedir.	Erkek	136	4,37	,76	183	-,106	,091	Kadın	49	4,38	,57	33. UYAP sisteminden elde edilen verilerin kullanılmasıyla kurumumuzun üretkenliği de artmaktadır.	Erkek	136	4,64	,53	183	,628	,772	Kadın	49	4,59	,49	34. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumumuzun karar alma sürecine yardımcı olmaktadır.	Erkek	136	4,58	,56	183	2,411	,093	Kadın	49	4,34	,69	35. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumumuzun stratejik planlamasında yönetime bilgi sağlamaktadır.	Erkek	136	4,44	,64	183	,514	,251	Kadın	49	4,38	,57																				
29. Açık bir şekilde, her bir işlem için maliyet ve zaman sistem sayesinde bilinir.	Erkek	136	4,47	,68	183	,076	,791																																																																																																								
	Kadın	49	4,46	,64				30. UYAP sistemi, veri girişi, araştırma ve raporlamada kolay kullanım özellikleri sağlamaktadır.	Erkek	136	4,56	,67	183	-,050	,235	Kadın	49	4,57	,50	31. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumsal süreçlerin etkinliğinin değerlendirilmesi için gereklidir.	Erkek	136	4,55	,64	183	,206	,385	Kadın	49	4,53	,50	32. İhtiyaçlarımızın karşılanabilmesi için gerekli ve geçerli olan bilgi, kolayca ulaşılabilir, açık ve net bir şekilde düzenlenmiş haldedir.	Erkek	136	4,37	,76	183	-,106	,091	Kadın	49	4,38	,57	33. UYAP sisteminden elde edilen verilerin kullanılmasıyla kurumumuzun üretkenliği de artmaktadır.	Erkek	136	4,64	,53	183	,628	,772	Kadın	49	4,59	,49	34. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumumuzun karar alma sürecine yardımcı olmaktadır.	Erkek	136	4,58	,56	183	2,411	,093	Kadın	49	4,34	,69	35. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumumuzun stratejik planlamasında yönetime bilgi sağlamaktadır.	Erkek	136	4,44	,64	183	,514	,251	Kadın	49	4,38	,57																																
30. UYAP sistemi, veri girişi, araştırma ve raporlamada kolay kullanım özellikleri sağlamaktadır.	Erkek	136	4,56	,67	183	-,050	,235																																																																																																								
	Kadın	49	4,57	,50				31. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumsal süreçlerin etkinliğinin değerlendirilmesi için gereklidir.	Erkek	136	4,55	,64	183	,206	,385	Kadın	49	4,53	,50	32. İhtiyaçlarımızın karşılanabilmesi için gerekli ve geçerli olan bilgi, kolayca ulaşılabilir, açık ve net bir şekilde düzenlenmiş haldedir.	Erkek	136	4,37	,76	183	-,106	,091	Kadın	49	4,38	,57	33. UYAP sisteminden elde edilen verilerin kullanılmasıyla kurumumuzun üretkenliği de artmaktadır.	Erkek	136	4,64	,53	183	,628	,772	Kadın	49	4,59	,49	34. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumumuzun karar alma sürecine yardımcı olmaktadır.	Erkek	136	4,58	,56	183	2,411	,093	Kadın	49	4,34	,69	35. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumumuzun stratejik planlamasında yönetime bilgi sağlamaktadır.	Erkek	136	4,44	,64	183	,514	,251	Kadın	49	4,38	,57																																												
31. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumsal süreçlerin etkinliğinin değerlendirilmesi için gereklidir.	Erkek	136	4,55	,64	183	,206	,385																																																																																																								
	Kadın	49	4,53	,50				32. İhtiyaçlarımızın karşılanabilmesi için gerekli ve geçerli olan bilgi, kolayca ulaşılabilir, açık ve net bir şekilde düzenlenmiş haldedir.	Erkek	136	4,37	,76	183	-,106	,091	Kadın	49	4,38	,57	33. UYAP sisteminden elde edilen verilerin kullanılmasıyla kurumumuzun üretkenliği de artmaktadır.	Erkek	136	4,64	,53	183	,628	,772	Kadın	49	4,59	,49	34. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumumuzun karar alma sürecine yardımcı olmaktadır.	Erkek	136	4,58	,56	183	2,411	,093	Kadın	49	4,34	,69	35. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumumuzun stratejik planlamasında yönetime bilgi sağlamaktadır.	Erkek	136	4,44	,64	183	,514	,251	Kadın	49	4,38	,57																																																								
32. İhtiyaçlarımızın karşılanabilmesi için gerekli ve geçerli olan bilgi, kolayca ulaşılabilir, açık ve net bir şekilde düzenlenmiş haldedir.	Erkek	136	4,37	,76	183	-,106	,091																																																																																																								
	Kadın	49	4,38	,57				33. UYAP sisteminden elde edilen verilerin kullanılmasıyla kurumumuzun üretkenliği de artmaktadır.	Erkek	136	4,64	,53	183	,628	,772	Kadın	49	4,59	,49	34. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumumuzun karar alma sürecine yardımcı olmaktadır.	Erkek	136	4,58	,56	183	2,411	,093	Kadın	49	4,34	,69	35. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumumuzun stratejik planlamasında yönetime bilgi sağlamaktadır.	Erkek	136	4,44	,64	183	,514	,251	Kadın	49	4,38	,57																																																																				
33. UYAP sisteminden elde edilen verilerin kullanılmasıyla kurumumuzun üretkenliği de artmaktadır.	Erkek	136	4,64	,53	183	,628	,772																																																																																																								
	Kadın	49	4,59	,49				34. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumumuzun karar alma sürecine yardımcı olmaktadır.	Erkek	136	4,58	,56	183	2,411	,093	Kadın	49	4,34	,69	35. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumumuzun stratejik planlamasında yönetime bilgi sağlamaktadır.	Erkek	136	4,44	,64	183	,514	,251	Kadın	49	4,38	,57																																																																																
34. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumumuzun karar alma sürecine yardımcı olmaktadır.	Erkek	136	4,58	,56	183	2,411	,093																																																																																																								
	Kadın	49	4,34	,69				35. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumumuzun stratejik planlamasında yönetime bilgi sağlamaktadır.	Erkek	136	4,44	,64	183	,514	,251	Kadın	49	4,38	,57																																																																																												
35. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumumuzun stratejik planlamasında yönetime bilgi sağlamaktadır.	Erkek	136	4,44	,64	183	,514	,251																																																																																																								
	Kadın	49	4,38	,57																																																																																																											

\*  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5-13’de katılımcıların bilgi yönetimi ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı t-testi ile sınanmıştır. Elde edilen veriler sonucunda kullanıcıların “*UYAP Sisteminin ve sistemde yer alan bilgilerin korunması için gerekli güvenlik önlemleri alınmıştır.*” ifadesine verdikleri cevaplar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [t(183)=0,941, p=,043<0,05]. Veriler Erkek katılımcıların ( $\bar{X}$  = 4,61), kadın katılımcılara ( $\bar{X}$  = 4,51) göre daha olumlu yanıt verdiklerini göstermektedir.

Katılımcıların diğer ifadelerine verdikleri cevaplarda  $p > 0,05$  olduğu için cinsiyet dağılımına ilişkin anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Sonuç olarak cinsiyet değişkeninin kullanıcıların bilgi yönetimine sürecine ilişkin düşünceleriyle ilgili ilişkisine bakıldığında erkek kullanıcıların kadın kullanıcılara oranla ifadelere katılımlarının daha yüksek derece olduğu görülse de istatistiksel olarak soruların geneline verilen cevaplara bakıldığında  $p=0,463<0,05$  olarak hesaplanmış ve cinsiyet dağılımına ilişkin anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.  $H_2$  hipotezi yeterli kanıtla desteklenmemiştir.

Araştırmanın bu kısmında  $H_4$ : “Araştırmaya katılan kullanıcıların UYAP Bilgi Sisteminin bilgi yönetimi sürecine etkisine ilişkin düşünceleri eğitim durumu dağılımına göre farklılık göstermektedir” hipotezine ait verilere yer verilmiştir.

**Tablo 5-14: UYAP Bilgi Sistemine Yönelik Bilgi Yönetimi ile Kullanıcıların Eğitim Durumu Farklaşmasına İlişkin Analiz Sonuçları**

Bilgi Yönetimi İfadeleri	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	F	p
26. UYAP Sisteminin ve sistemde yer alan bilgilerin korunması için gerekli güvenlik önlemleri alınmıştır.	Yüksek Lisans	3	4,66	,57	,380	,862
	Lisans	90	4,61	,66		
	Adalet MYO	32	4,62	,60		
	Yüksekokul	30	4,56	,56		
	Adalet Mes.Lis.	1	4,00	.		
	Düz Lise	29	4,48	,68		
<b>Toplam</b>	<b>185</b>	<b>4,58</b>	<b>,63</b>			
27. Kurum olarak sahip olduğumuz tecrübeleri ve bilgiyi ilerde kullanabilmemizi sağlayacak veri tabanına sahibiz ve ilgili veri tabanını sürekli güncelleriz.	Yüksek Lisans	3	5,00	,00	1,543	,179
	Lisans	90	4,45	,65		
	Adalet MYO	32	4,46	,62		
	Yüksekokul	30	4,40	,67		
	Adalet Mes.Lis.	1	3,00	.		
	Düz Lise	29	4,34	,72		
<b>Toplam</b>	<b>185</b>	<b>4,43</b>	<b>,66</b>			
28. Belge ve evrak yönetimi için elektronik ortamda oluşturulan veya elektronik ortama aktarılan veriler Doküman Yönetimi Sistemi sayesinde güvenli bir şekilde saklanıp, ilgili birimlere transfer edilir.	Yüksek Lisans	3	5,00	,00	1,040	,396
	Lisans	90	4,62	,62		
	Adalet MYO	32	4,78	,42		
	Yüksekokul	30	4,66	,60		
	Adalet Mes.Lis.	1	4,00	.		
	Düz Lise	29	4,55	,50		
<b>Toplam</b>	<b>185</b>	<b>4,64</b>	<b>,57</b>			
29. Açık bir şekilde, her bir işlem için maliyet ve zaman sistem sayesinde bilinir.	Yüksek Lisans	3	5,00	,00	1,619	,157
	Lisans	90	4,51	,62		
	Adalet MYO	32	4,62	,65		
	Yüksekokul	30	4,40	,72		
	Adalet Mes.Lis.	1	4,00	.		
	Düz Lise	29	4,24	,78		
<b>Toplam</b>	<b>185</b>	<b>4,47</b>	<b>,67</b>			
30. UYAP sistemi, veri girişi, araştırma ve raporlamada kolay kullanım özellikleri sağlamaktadır.	Yüksek Lisans	3	5,00	,00	1,636	,153
	Lisans	90	4,54	,70		
	Adalet MYO	32	4,56	,56		
	Yüksekokul	30	4,63	,49		
	Adalet Mes.Lis.	1	3,00	.		
	Düz Lise	29	4,58	,56		
<b>Toplam</b>	<b>185</b>	<b>4,56</b>	<b>,63</b>			

Tablo 5-14'ün devamı

31. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumsal süreçlerin etkinliğinin değerlendirilmesi için gereklidir.	Yüksek Lisans	3	5,00	,00	1,285	,272
	Lisans	90	4,50	,67		
	Adalet MYO	32	4,71	,45		
	Yüksekokul	30	4,56	,56		
	Adalet Mes.Lis.	1	4,00	.		
	Düz Lise	29	4,44	,57		
<b>Toplam</b>	<b>185</b>	<b>4,54</b>	<b>,60</b>			
32. İhtiyaçlarının karşılanabilmesi için gerekli ve geçerli olan bilgi, kolayca ulaşılabilir, açık ve net bir şekilde düzenlenmiş haldedir.	Yüksek Lisans	3	5,00	,00	3,076	,011*
	Lisans	90	4,35	,75		
	Adalet MYO	32	4,50	,56		
	Yüksekokul	30	4,30	,74		
	Adalet Mes.Lis.	1	2,00	.		
	Düz Lise	29	4,41	,62		
<b>Toplam</b>	<b>185</b>	<b>4,37</b>	<b>,72</b>			
33. UYAP sisteminden elde edilen verilerin kullanılmasıyla kurumumuzun üretkenliği de artmaktadır.	Yüksek Lisans	3	5,00	,00	6,395	,000*
	Lisans	90	4,62	,51		
	Adalet MYO	32	4,65	,48		
	Yüksekokul	30	4,73	,44		
	Adalet Mes.Lis.	1	2,00	.		
	Düz Lise	29	4,58	,50		
<b>Toplam</b>	<b>185</b>	<b>4,63</b>	<b>,52</b>			
34. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumumuzun karar alma sürecine yardımcı olmaktadır.	Yüksek Lisans	3	5,00	,00	4,883	,000*
	Lisans	90	4,51	,60		
	Adalet MYO	32	4,50	,50		
	Yüksekokul	30	4,70	,46		
	Adalet Mes.Lis.	1	2,00	.		
	Düz Lise	29	4,44	,68		
<b>Toplam</b>	<b>185</b>	<b>4,52</b>	<b>,60</b>			
35. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumumuzun stratejik planlamasında yönetime bilgi sağlamaktadır	Yüksek Lisans	3	5,00	,00	4,027	,002*
	Lisans	90	4,45	,62		
	Adalet MYO	32	4,40	,55		
	Yüksekokul	30	4,46	,62		
	Adalet Mes.Lis.	1	2,00	.		
	Düz Lise	29	4,34	,55		
<b>Toplam</b>	<b>185</b>	<b>4,42</b>	<b>,62</b>			

\*  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5-14'te kullanıcıların UYAP bilgi sistemine yönelik bilgi yönetimi ile kullanıcıların eğitim durumunun farklılaşmasına ilişkin analiz sonuçları One- Way ANOVA testi ile sınanmıştır. Elde edilen veriler sonucunda ifadeler verilen cevaplarda anlamlı farklılık bulunan 4 ifadeye ilişkin yorumlara yer verilmiştir. Buna göre;

Kullanıcıların “İhtiyaçlarının karşılanabilmesi için gerekli ve geçerli olan bilgi, kolayca ulaşılabilir, açık ve net bir şekilde düzenlenmiş haldedir” ifadesine verdikleri cevaplar eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $F=3,076$ ,  $p=0,011 < 0,05$ ]. Veriler yüksek lisans ( $\bar{X} = 5,00$ ) ve adalet meslek yüksekokulu mezunu katılımcıların ( $\bar{X} = 4,50$ ) diğer katılımcılara göre daha olumlu yanıt verdiklerini göstermektedir.

Kullanıcıların “*UYAP sisteminden elde edilen verilerin kullanılmasıyla kurumumuzun üretkenliği de artmaktadır*” ifadesine verdikleri cevaplar eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [F=6,395, p=0,000<0,05]. Veriler yüksek lisans ( $\bar{X} = 5,00$ ) ve yüksekokul mezunu katılımcıların ( $\bar{X} = 4,73$ ) diğer katılımcılara göre daha olumlu yanıt verdiklerini göstermektedir.

Kullanıcıların “*UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumumuzun karar alma sürecine yardımcı olmaktadır*” ifadesine verdikleri cevaplar eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [F=4,883, p=0,000<0,05]. Veriler yüksek lisans ( $\bar{X} = 5,00$ ) ve yüksekokul mezunu katılımcıların ( $\bar{X} = 4,70$ ) diğer katılımcılara göre daha olumlu yanıt verdiklerini göstermektedir.

Kullanıcıların *UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumumuzun stratejik planlamasında yönetime bilgi sağlamaktadır*” ifadesine verdikleri cevaplar eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [F=4,027, p=0,002<0,05]. Veriler yüksek lisans ( $\bar{X} = 5,00$ ) ve yüksekokul mezunu katılımcıların ( $\bar{X} = 4,46$ ) diğer katılımcılara göre daha olumlu yanıt verdiklerini göstermektedir.

Diğer ifadelere verilen cevaplarda p>0,05 olduğu için eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Sonuç olarak eğitim durumu değişkeninin kullanıcıların bilgi yönetimi sürecine ilişkin düşünceleriyle ilgili ilişkisine bakıldığında yüksek lisans, adalet meslek yüksekokulu ve yüksekokul mezunu kullanıcıların diğer kullanıcılara oranla ifadelere katılımlarının daha yüksek derece olduğu görülmektedir. İstatistiksel olarak soruların geneline verilen cevaplara bakıldığında p=0,001<0,05 olarak hesaplanmış ve eğitim durumu dağılımına ilişkin anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. H<sub>4</sub> hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.

Araştırmanın bu kısmında H<sub>6</sub>: “*Araştırmaya katılan kullanıcıların UYAP Bilgi Sisteminin bilgi yönetimi sürecine etkisine ilişkin düşünceleri Adalet Bakanlığında çalışma süresi dağılımına göre farklılık göstermektedir*” hipotezine ait verilere yer verilmiştir.

**Tablo 5-15: UYAP Bilgi Sistemine Yönelik Örgütsel Öğrenme ile Kullanıcıların Adalet Bakanlığında Çalışma Sürelerinin Farklaşmasına İlişkin Analiz Sonuçları**

Bilgi Yönetimi İfadeleri	Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	F	p*
26. UYAP Sisteminin ve sistemde yer alan bilgilerin korunması için gerekli güvenlik önlemleri alınmıştır.	11+ yıl	51	4,47	,70	1,401	,235
	9-10 yıl	36	4,72	,45		
	6-8 yıl	74	4,63	,63		
	3-5 yıl	18	4,38	,77		
	0-2 yıl	6	4,66	,51		
<b>Toplam</b>	<b>185</b>	<b>4,58</b>	<b>,63</b>			
27. Kurum olarak sahip olduğumuz tecrübeleri ve bilgiyi ilerde kullanabilmemizi sağlayacak veri tabanına sahibiz ve ilgili veri tabanını sürekli güncelleriz.	11+ yıl	51	4,39	,63	,276	,893
	9-10 yıl	36	4,47	,65		
	6-8 yıl	74	4,47	,70		
	3-5 yıl	18	4,33	,68		
	0-2 yıl	6	4,33	,51		
<b>Toplam</b>	<b>185</b>	<b>4,43</b>	<b>,66</b>			
28. Belge ve evrak yönetimi için elektronik ortamda oluşturulan veya elektronik ortama aktarılan veriler Doküman Yönetimi Sistemi sayesinde güvenli bir şekilde saklanıp, ilgili birimlere transfer edilir.	11+ yıl	51	4,64	,48	2,068	,087
	9-10 yıl	36	4,66	,47		
	6-8 yıl	74	4,72	,60		
	3-5 yıl	18	4,44	,70		
	0-2 yıl	6	4,16	,75		
<b>Toplam</b>	<b>185</b>	<b>4,64</b>	<b>,57</b>			
29. Açık bir şekilde, her bir işlem için maliyet ve zaman sistem sayesinde bilinir.	11+ yıl	51	4,47	,67	1,834	,124
	9-10 yıl	36	4,63	,48		
	6-8 yıl	74	4,50	,70		
	3-5 yıl	18	4,16	,70		
	0-2 yıl	6	4,16	,98		
<b>Toplam</b>	<b>185</b>	<b>4,47</b>	<b>,67</b>			
30. UYAP sistemi, veri girişi, araştırma ve raporlamada kolay kullanım özellikleri sağlamaktadır.	11+ yıl	51	4,62	,52	1,367	,247
	9-10 yıl	36	4,72	,51		
	6-8 yıl	74	4,48	,74		
	3-5 yıl	18	4,38	,60		
	0-2 yıl	6	4,66	,51		
<b>Toplam</b>	<b>185</b>	<b>4,56</b>	<b>,63</b>			
31. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumsal süreçlerin etkinliğinin değerlendirilmesi için gereklidir.	11+ yıl	51	4,47	,61	2,015	,094
	9-10 yıl	36	4,75	,43		
	6-8 yıl	74	4,56	,66		
	3-5 yıl	18	4,33	,48		
	0-2 yıl	6	4,33	,81		
<b>Toplam</b>	<b>185</b>	<b>4,54</b>	<b>,60</b>			
32. İhtiyaçlarımızın karşılanabilmesi için gerekli ve geçerli olan bilgi, kolayca ulaşılabilir, açık ve net bir şekilde düzenlenmiş haldedir.	11+ yıl	51	4,41	,69	1,607	,174
	9-10 yıl	36	4,41	,64		
	6-8 yıl	74	4,44	,76		
	3-5 yıl	18	4,00	,68		
	0-2 yıl	6	4,16	,75		
<b>Toplam</b>	<b>185</b>	<b>4,37</b>	<b>,72</b>			
33. UYAP sisteminden elde edilen verilerin kullanılmasıyla kurumumuzun üretkenliği de artmaktadır.	11+ yıl	51	4,60	,49	1,761	,139
	9-10 yıl	36	4,61	,68		
	6-8 yıl	74	4,72	,44		
	3-5 yıl	18	4,44	,51		
	0-2 yıl	6	4,33	,51		
<b>Toplam</b>	<b>185</b>	<b>4,63</b>	<b>,52</b>			
34. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumumuzun karar alma sürecine yardımcı olmaktadır	11+ yıl	51	4,50	,61	,932	,447
	9-10 yıl	36	4,55	,69		
	6-8 yıl	74	4,58	,59		
	3-5 yıl	18	4,38	,50		
	0-2 yıl	6	4,16	,40		
<b>Toplam</b>	<b>185</b>	<b>4,52</b>	<b>,60</b>			



**Tablo 5-15'in devamı**

35. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumumuzun stratejik planlamasında yönetime bilgi sağlamaktadır	11+ yıl	51	4,37	,56	1,481	,210
	9-10 yıl	36	4,41	,73		
	6-8 yıl	74	4,54	,60		
	3-5 yıl	18	4,22	,64		
	0-2 yıl	6	4,16	,40		
<b>Toplam</b>	185	4,42	,62			

\*  $p > 0,05$  olduğundan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 5-15'te kullanıcıların UYAP Bilgi Sistemine yönelik bilgi yönetimi ile kullanıcıların çalışma sürelerinin farklılaşmasına ilişkin analiz sonuçları One-Way ANOVA testi ile sınanmıştır. Çalışma süresi değişkeninin kullanıcıların UYAP'ın bilgi yönetimi sürecine etkisine ilişkin düşünceleriyle ilgili ilişkisine istatistiksel olarak bakıldığında  $p=0,102 > 0,05$  olarak hesaplanmış ve çalışma süresi dağılımına ilişkin anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.  $H_0$  hipotezi yeterli kanıtla desteklenmemiştir.

Araştırmanın bu kısmında  $H_8$ : “Araştırmaya katılan kullanıcıların UYAP Bilgi Sisteminin bilgi yönetimi sürecine etkisine ilişkin düşünceleri çalıştığı birim dağılımına göre farklılık göstermektedir” hipotezine ait verilere yer verilmiştir.

**Tablo 5-16: UYAP Bilgi Sistemine Yönelik Bilgi Yönetimi ile Kullanıcıların Çalıştığı Birimler Farklılaşmasına İlişkin Analiz Sonuçları**

Bilgi Yönetimi İfadeleri	Çalıştığı Birim	N	$\bar{X}$	Ss	F	p
26. UYAP Sisteminin ve sistemde yer alan bilgilerin korunması için gerekli güvenlik önlemleri alınmıştır.	Diğer Birimler	87	4,43	,75	3,116	,027*
	Cumhuriyet Başsavcılığı	57	4,71	,45		
	Hukuk Mahkemeleri	20	4,65	,58		
	Ceza Mahkemeleri	21	4,76	,43		
	<b>Toplam</b>	185	4,58	,63		
27. Kurum olarak sahip olduğumuz tecrübeleri ve bilgiyi ilerde kullanabilmemizi sağlayacak veri tabanına sahibiz ve ilgili veri tabanını sürekli güncelleriz.	Diğer Birimler	87	4,39	,68	,490	,690
	Cumhuriyet Başsavcılığı	57	4,42	,70		
	Hukuk Mahkemeleri	20	4,50	,60		
	Ceza Mahkemeleri	21	4,57	,50		
	<b>Toplam</b>	185	4,43	,66		
28. Belge ve evrak yönetimi için elektronik ortamda oluşturulan veya elektronik ortama aktarılan veriler Doküman Yönetimi Sistemi sayesinde güvenli bir şekilde saklanıp, ilgili birimlere transfer edilir.	Diğer Birimler	87	4,56	,65	1,539	,206
	Cumhuriyet Başsavcılığı	57	4,75	,43		
	Hukuk Mahkemeleri	20	4,75	,55		
	Ceza Mahkemeleri	21	4,61	,49		
	<b>Toplam</b>	185	4,64	,57		

Tablo 5-16'nın devamı

	Diğer Birimler	87	4,47	,72		
29. Açık bir şekilde, her bir işlem için maliyet ve zaman sistem sayesinde bilinir.	Cumhuriyet Başsavcılığı	57	4,38	,67	1,107	,348
	Hukuk Mahkemeleri	20	4,70	,47		
	Ceza Mahkemeleri	21	4,52	,60		
	<b>Toplam</b>	185	4,47	,67		
	Diğer Birimler	87	4,49	,71		
30. UYAP sistemi, veri girişi, araştırma ve raporlamada kolay kullanım özellikleri sağlamaktadır.	Cumhuriyet Başsavcılığı	57	4,61	,55	2,005	,115
	Hukuk Mahkemeleri	20	4,85	,36		
	Ceza Mahkemeleri	21	4,47	,60		
	<b>Toplam</b>	185	4,56	,63		
	Diğer Birimler	87	4,55	,64		
31. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumsal süreçlerin etkinliğinin değerlendirilmesi için gereklidir.	Cumhuriyet Başsavcılığı	57	4,52	,60	,035	,991
	Hukuk Mahkemeleri	20	4,55	,60		
	Ceza Mahkemeleri	21	4,57	,50		
	<b>Toplam</b>	185	4,54	,60		
	Diğer Birimler	87	4,34	,77		
32. İhtiyaçlarının karşılanabilmesi için gerekli ve geçerli olan bilgi, kolayca ulaşılabilir, açık ve net bir şekilde düzenlenmiş haldedir	Cumhuriyet Başsavcılığı	57	4,38	,72	1,284	,281
	Hukuk Mahkemeleri	20	4,65	,58		
	Ceza Mahkemeleri	21	4,23	,53		
	<b>Toplam</b>	185	4,37	,72		
	Diğer Birimler	87	4,57	,58		
33. UYAP sisteminden elde edilen verilerin kullanılmasıyla kurumumuzun üretkenliği de artmaktadır.	Cumhuriyet Başsavcılığı	57	4,68	,46	1,308	,273
	Hukuk Mahkemeleri	20	4,80	,41		
	Ceza Mahkemeleri	21	4,57	,50		
	<b>Toplam</b>	185	4,63	,52		
	Diğer Birimler	87	4,48	,67		
34. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumumuzun karar alma sürecine yardımcı olmaktadır	Cumhuriyet Başsavcılığı	57	4,59	,52	,454	,715
	Hukuk Mahkemeleri	20	4,55	,60		
	Ceza Mahkemeleri	21	4,47	,51		
	<b>Toplam</b>	185	4,52	,60		
	Diğer Birimler	87	4,41	,63		
35. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumumuzun stratejik planlamasında yönetime bilgi sağlamaktadır	Cumhuriyet Başsavcılığı	57	4,43	,65	,148	,931
	Hukuk Mahkemeleri	20	4,50	,60		
	Ceza Mahkemeleri	21	4,38	,49		
	<b>Toplam</b>	185	4,42	,62		

\* p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5-16'da kullanıcıların UYAP Bilgi Sistemine yönelik bilgi yönetimi ile kullanıcıların çalıştığı birimler farklılaşmasına ilişkin analiz sonuçları One-Way ANOVA testi ile sınanmıştır. Elde edilen veriler sonucunda kullanıcıların “UYAP Sisteminin ve sistemde yer alan bilgilerin korunması için gerekli güvenlik önlemleri alınmıştır.” ifadesine verdikleri cevaplar adliyelerdeki çalıştıkları birimlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [F=3,116, p=0,027<0,05]. Veriler Ceza

Mahkemelerinde çalışan katılımcıların ( $\bar{X} = 4,76$ ) diğer katılımcılara göre daha olumlu yanıt verdiklerini göstermektedir.

Diğer ifadelerine verilen cevaplarda  $p > 0,05$  olduğu için kullanıcıların adliyelerde çalıştıkları birim dağılımına göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Sonuç olarak çalıştığı birim değişkeninin kullanıcıların UYAP'ın bilgi yönetimi sürecine etkisine ilişkin düşünceleriyle ilgili ilişkisine istatistiksel olarak bakıldığında  $p = 0,439 > 0,05$  olarak hesaplanmış ve çalıştığı birim dağılımına ilişkin anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.  $H_8$  hipotezi yeterli kanıtla desteklenmemiştir.

Araştırmanın bu kısmında  $H_{10}$ : “Araştırmaya katılan kullanıcıların UYAP Bilgi Sisteminin bilgi yönetimi sürecine etkisine ilişkin düşünceleri gün içinde UYAP kullanım süresi dağılımına göre farklılık göstermektedir” hipotezine ait verilere yer verilmiştir.

**Tablo 5-17: UYAP Bilgi Sistemine Yönelik Bilgi Yönetimi ile Kullanıcıların UYAP Kullanım Süreleri Farklaşmasına İlişkin Analiz Sonuçları**

Bilgi Yönetimi İfadeleri	UYAP Kullanım Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	F	p
26. UYAP Sisteminin ve sistemde yer alan bilgilerin korunması için gerekli güvenlik önlemleri alınmıştır	9+ saat	31	4,45	,96	,856	,465
	6-8 saat	124	4,62	,54		
	3-5 saat	25	4,52	,58		
	0-2 saat	5	4,80	,44		
	<b>Toplam</b>	185	4,58	,63		
27. Kurum olarak sahip olduğumuz tecrübeleri ve bilgiyi ilerde kullanabilmemizi sağlayacak veri tabanına sahibiz ve ilgili veri tabanını sürekli güncelleriz.	9+ saat	31	4,64	,48	1,554	,202
	6-8 saat	124	4,41	,68		
	3-5 saat	25	4,28	,73		
	0-2 saat	5	4,40	,54		
	<b>Toplam</b>	185	4,43	,66		
28. Belge ve evrak yönetimi için elektronik ortamda oluşturulan veya elektronik ortama aktarılan veriler Doküman Yönetimi Sistemi sayesinde güvenli bir şekilde saklanıp, ilgili birimlere transfer edilir.	9+ saat	31	4,67	,79	,256	,857
	6-8 saat	124	4,66	,50		
	3-5 saat	25	4,56	,58		
	0-2 saat	5	4,60	,54		
	<b>Toplam</b>	185	4,64	,57		
29. Açık bir şekilde, her bir işlem için maliyet ve zaman sistem sayesinde bilinir.	9+ saat	31	4,70	,58	2,046	,109
	6-8 saat	124	4,41	,69		
	3-5 saat	25	4,40	,64		
	0-2 saat	5	4,80	,44		
	<b>Toplam</b>	185	4,47	,67		
30. UYAP sistemi, veri girişi, araştırma ve raporlamada kolay kullanım özellikleri sağlamaktadır.	9+ saat	31	4,64	,79	1,157	,328
	6-8 saat	124	4,52	,60		
	3-5 saat	25	4,60	,57		
	0-2 saat	5	5,00	,00		
	<b>Toplam</b>	185	4,56	,63		

**Tablo 5-17'nin devamı**

<b>31.</b> UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumsal süreçlerin etkinliğinin değerlendirilmesi için gereklidir.	9+ saat	31	4,61	,80	,517	,671
	6-8 saat	124	4,51	,56		
	3-5 saat	25	4,56	,58		
	0-2 saat	5	4,80	,44		
	<b>Toplam</b>	185	4,54	,60		
<b>32.</b> İhtiyaçlarının karşılanabilmesi için gerekli ve geçerli olan bilgi, kolayca ulaşılabilir, açık ve net bir şekilde düzenlenmiş haldedir	9+ saat	31	4,48	,81	1,121	,342
	6-8 saat	124	4,36	,69		
	3-5 saat	25	4,24	,77		
	0-2 saat	5	4,80	,44		
	<b>Toplam</b>	185	4,37	,72		
<b>33.</b> UYAP sisteminden elde edilen verilerin kullanılmasıyla kurumumuzun üretkenliği de artmaktadır.	9+ saat	31	4,80	,40	3,745	<b>,012*</b>
	6-8 saat	124	4,62	,50		
	3-5 saat	25	4,40	,70		
	0-2 saat	5	5,00	,00		
	<b>Toplam</b>	185	4,63	,52		
<b>34.</b> UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumumuzun karar alma sürecine yardımcı olmaktadır	9+ saat	31	4,70	,46	1,638	,182
	6-8 saat	124	4,50	,60		
	3-5 saat	25	4,36	,70		
	0-2 saat	5	4,60	,89		
	<b>Toplam</b>	185	4,52	,60		
<b>35.</b> UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumumuzun stratejik planlamasında yönetime bilgi sağlamaktadır	9+ saat	31	4,70	,46	2,881	<b>,037*</b>
	6-8 saat	124	4,36	,61		
	3-5 saat	25	4,36	,70		
	0-2 saat	5	4,60	,89		
	<b>Toplam</b>	185	4,42	,62		

\*  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5-17'de kullanıcıların UYAP Bilgi Sistemine yönelik bilgi yönetimi ile kullanıcıların gün içinde UYAP'ı kullanım süreleri farklılaşmasına ilişkin analiz sonuçları One-Way ANOVA testi ile sınanmıştır. Elde edilen veriler sonucunda kullanıcıların “*UYAP sisteminden elde edilen verilerin kullanılmasıyla kurumumuzun üretkenliği de artmaktadır.*” ifadesine verdikleri cevaplar UYAP'ı gün içinde kullanma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $F=3,745$ ,  $p=0,012 < 0,05$ ]. Veriler UYAP'ı gün içinde 0-2 saat kullanan katılımcıların ( $\bar{X} = 4,61$ ) diğer katılımcılara göre daha olumlu yanıt verdiklerini göstermektedir.

UYAP kullanım süresi değişkeninin kullanıcıların bilgi yönetimi sürecine ilişkin düşünceleriyle ilgili ilişkisine bakıldığında UYAP'ı gün için 0-2 saat kullanan katılımcılarla 8 saatten fazla kullanan katılımcıların diğer kullanıcılara oranla ifadelerle daha olumlu yanıt verdikleri görülse de diğer ifadelerle verilen cevaplarda  $p > 0,05$  olduğu için kullanıcıların adliyelerde çalıştıkları birim dağılımına göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Sonuç olarak UYAP kullanım süresi değişkeninin kullanıcıların UYAP'ın bilgi yönetimi sürecine etkisine ilişkin düşünceleriyle ilgili ilişkisine istatistiksel olarak bakıldığında  $p=0,084>0,05$  olarak hesaplanmış ve gün içinde UYAP kullanım süresi dağılımına ilişkin anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.  $H_{10}$  hipotezi yeterli kanıtla desteklenmemiştir.

## 6 SONUÇ VE ÖNERİLER

### 6.1 Sonuç

Örgütlerde bilgi yönetimi ve öğrenme birbirine paralel olarak ilerler. Örgütsel öğrenme sürecinin etkililiği hiç şüphesiz üretilen, kullanılan ve transfer edilen bilginin niteliği ve etkinliğine bağlıdır. Bilgi yönetiminin, bilginin saklanması, bilgiye ulaşılmasını ve paylaşılmasını kolaylaştırması, işbirliğini güçlendirmesi, bütünlük sağlaması gibi, bilgi yönetiminin örgütsel öğrenmeyi hızlandırıcı ve kolaylaştırıcı bir işlevleri bulunmaktadır. Bundan dolayı bilgi yönetiminin, öğrenen örgüt kültürü oluşumu açısından önemi oldukça fazladır. Örgütlerde bilgi yönetimi ve öğrenme birbirine paralel olarak ilerler. Örgütsel öğrenme sürecinin etkililiği hiç şüphesiz üretilen, kullanılan ve transfer edilen bilginin niteliği ve etkinliğine bağlıdır.

Gerek örgütsel öğrenme ve bilgi yönetiminde gerekse bilgi sistemlerinde ortak payda bilgi ve bilginin etkili bir şekilde yönetilmesidir. Bu durumun ortaya konulması amacıyla UYAP Bilişim Sistemiyle ilişkilendirmiş olan 25 örgütsel öğrenme ve UYAP'ın özellikle bilgiyi yaratma, koruma ve transfer etme açısından örgütsel öğrenme sürecine bakıldığı için 10 bilgi yönetimi ifadesi oluşturulmuş ve uzman kullanıcıların ifadelerine katılımlarına bakılmıştır.

Elde edilen veriler uzman kullanıcıların ifadelerine verdikleri yanıtlarda Adalet Bakanlığında çalışma süreleri, adliyelerde çalıştıkları birimler ve gün içinde UYAP kullanım sürelerinde anlamlı bir farklılığın olmadığını göstermektedir. Fakat kullanıcıların bütün ifadelerine katılımlarına genel olarak bakıldığında sonuç ( $\bar{X}=4,36$ ) çıkmıştır ki bu Özdamar (2003)'a göre çok yüksek katılım aralığına (4,20-5,00) girmektedir.

Hipotezlere ilişkin yorumlar aşağıdaki gibidir:

**Tablo 6-1: Cinsiyet Dağılımına İlişkin Farklılık**

Cinsiyet Değişkeni	F	p
Örgütsel Öğrenme $H_1$	7,649	,006*
Bilgi Yönetimi $H_2$	,541	,463
<b>P&lt;0,05 düzeyinde anlamlıdır.</b>		

- UYAP Bilgi Sisteminin örgütsel öğrenme sürecine etkisine ilişkin düşünceleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmış analiz sonucunda  $p=0,006<0,05$  anlamlılık düzeyinde ilişki olduğu tespit edilmiştir (Tablo 6-1). Ortalamalar erkek katılımcıların ( $\bar{X}=4,30$ ) kadın katılımcılara ( $\bar{X}=4,28$ ) oranla daha olumlu düşündüklerini göstermektedir (Tablo 5-7). **H<sub>1</sub> hipotezi desteklenmiştir.**
- UYAP Bilgi Sisteminin bilgi yönetimi sürecine etkisine ilişkin düşünceleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmış analiz sonucunda  $p=0,463<0,05$  anlamlılık düzeyinde ilişki olmadığı tespit edilmiştir. (Tablo 5-13/Tablo 6-1). **H<sub>2</sub> hipotezi desteklenmemiştir.**

**Tablo 6-2: Eğitim Durumu Dağılımına İlişkin Farklılık**

Eğitim Durumu Değişkeni	F	p
Örgütsel Öğrenme <b>H<sub>3</sub></b>	4,362	,001*
Bilgi Yönetimi <b>H<sub>4</sub></b>	4,117	,001*

**P<0,05 düzeyinde anlamlıdır.**

- UYAP Bilgi Sisteminin örgütsel öğrenme sürecine etkisine ilişkin düşünceleri ile eğitim durumları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmış analiz sonucunda  $p=0,001<0,05$  anlamlılık düzeyinde ilişki olduğu tespit edilmiştir (Tablo 6-2). Ortalamalar yüksek lisans ( $\bar{X}=4,80$ ) ve adalet meslek yüksekokulu mezunu ( $\bar{X}=4,40$ ) katılımcıların diğer katılımcılara oranla daha olumlu düşündüklerini göstermektedir (Tablo 5-8). **H<sub>3</sub> hipotezi desteklenmiştir.**
- UYAP Bilgi Sisteminin bilgi yönetimi sürecine etkisine ilişkin düşünceleri ile eğitim durumları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmış analiz sonucunda  $p=0,001<0,05$  anlamlılık düzeyinde ilişki olduğu tespit edilmiştir (Tablo 6-2). Ortalamalar yüksek lisans ( $\bar{X}=4,96$ ) ve yüksekokul mezunu ( $\bar{X}=4,56$ ) katılımcıların diğer katılımcılara oranla daha olumlu düşündüklerini göstermektedir (Tablo 5-14). **H<sub>4</sub> hipotezi desteklenmiştir.**

**Tablo 6-3: Adalet Bakanlığında Çalışma Süresi Dağılımına İlişkin Farklılık**

Çalışma Süresi Değişkeni	F	P*
Örgütsel Öğrenme $H_5$	,325	,861
Bilgi Yönetimi $H_6$	1,966	,102

\*  $p>0,05$  olduğundan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

- UYAP Bilgi Sisteminin örgütsel öğrenme sürecine etkisine ilişkin düşünceleri ile adalet bakanlığında çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmış analiz sonucunda  $p=0,861<0,05$  anlamlılık düzeyinde ilişki olmadığı tespit edilmiştir. (Tablo 5-9/ Tablo 6-3).  **$H_5$  hipotezi desteklenmemiştir.**
- UYAP Bilgi Sisteminin bilgi yönetimi sürecine etkisine ilişkin düşünceleri ile adalet bakanlığında çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmış analiz sonucunda  $p=0,102>0,05$  anlamlılık düzeyinde ilişki olmadığı tespit edilmiştir. (Tablo 5-15/ Tablo 6-3).  **$H_6$  hipotezi desteklenmemiştir.**

**Tablo 6-4: Çalıştığı Birim Dağılımına İlişkin Farklılık**

Çalıştığı Birim Değişkeni	F	P*
Örgütsel Öğrenme $H_7$	1,660	,177
Bilgi Yönetimi $H_8$	,906	,439

\*  $p>0,05$  olduğundan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

- UYAP Bilgi Sisteminin örgütsel öğrenme sürecine etkisine ilişkin düşünceleri ile adliyelerdeki çalıştıkları birimler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmış analiz sonucunda  $p=0,177>0,05$  anlamlılık düzeyinde ilişki olmadığı tespit edilmiştir. (Tablo 5-10/ Tablo 6-4).  **$H_7$  hipotezi desteklenmemiştir.**
- UYAP Bilgi Sisteminin bilgi yönetimi sürecine etkisine ilişkin düşünceleri ile adalet bakanlığında çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmış analiz sonucunda  $p=0,439>0,05$  anlamlılık düzeyinde ilişki olmadığı tespit edilmiştir. (Tablo 5-16/ Tablo 6-4).  **$H_8$  hipotezi desteklenmemiştir.**



**Tablo 6-5: Gün İçinde UYAP Kullanım Süresi Dağılımına İlişkin Farklılık**

Kullanım Süresi Değişkeni	F	P*
Örgütsel Öğrenme <b>H<sub>9</sub></b>	,937	,424
Bilgi Yönetimi <b>H<sub>10</sub></b>	2,256	,084

\*  $p > 0,05$  olduğundan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

- UYAP Bilgi Sisteminin örgütsel öğrenme sürecine etkisine ilişkin düşünceleri ile gün içinde UYAP kullanım süreleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmış analiz sonucunda  $p=0,424 > 0,05$  anlamlılık düzeyinde ilişki olmadığı tespit edilmiştir. (Tablo 5-11/ Tablo 6-5). **H<sub>9</sub> hipotezi desteklenmemiştir.**
- UYAP Bilgi Sisteminin bilgi yönetimi sürecine etkisine ilişkin düşünceleri ile gün içinde UYAP kullanım süreleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmış analiz sonucunda  $p=0,084 > 0,05$  anlamlılık düzeyinde ilişki olmadığı tespit edilmiştir. (Tablo 5-17/ Tablo 6-5). **H<sub>10</sub> hipotezi desteklenmemiştir.**

## 6.2 Öneriler

Bu araştırmada uzman kullanıcı görüşlerine göre UYAP Bilgi Sisteminin örgütsel öğrenme sürecine etkisinin olup olmadığı araştırılmış ve araştırma sonrasında olumlu sonuç alınmıştır.

Araştırmanın evrenini sadece uzman kullanıcılar oluşturmaktadır. Gelecekte yapılan çalışmalarda UYAP'ı kullanan tüm çalışanlar araştırma kapsamına alınıp daha geniş kapsamlı sonuçlar elde edilebilir.

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda özellikle mesai saatlerinde UYAP'ı sürekli olarak kullanan çalışanlarla yüzyüze görüşmeler yapılarak ihtiyaçları veya sorunlara yönelik anketler hazırlanabilir, UYAP bilgi sistemine yönelik görüşleri daha samimi olarak alınabilir.

## KAYNAKÇA

- Argyris, Chris (2001), *Öğrenmenin Önünü Tıkayan İyi İletişim*, Örgütsel Öğrenme Harvard Business Review, MESS Yayın No: 366, Kasım, İstanbul.
- Akgün, Ali E., Keskin, Halit (2003), *Sosyal Bir Etkileşim Aracı Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci*, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.1, s.175–188, Ankara.
- Akkoç, Hasan (2008), *Öğrenen Örgüt Oluşumunda Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Rolü: Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Uygulaması*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyon.
- Aktan Coşkun Can ve Vural Y. İstiklal (2005), *Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*, Çizgi Kitapevi, Konya.
- Alkan, Mustafa (2004), *Öğrenen Organizasyonlar*, Uygulama Geliştirici Maksimum İletişim AŞ, (<http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/636-ogrenen-organizasyonlar.html>) Erişim Tarihi: 23.04.2011.
- Altay, (2006), *Bilgi Sistemlerinin Değişim Sürecine Etkisi Art&Craft Örneği*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Altunışık R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S., Yıldırım E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı*, Dharma Yayınları, İstanbul.
- Arat, Melih (1997), “Şirketler Neden Öğrenemez”, Power, Sayı 4, ss. 78-85.
- Arıkan, Rauf (2007), *Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Arıkan, R. (2009), *Araştırma Tezlerinin Reddedilmesi*, Dil Derneği Yayınları, Ankara.
- Argote, Linda (1999), *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*, Kluwer Academic Publisher, Norwell, MA USA.

- Argote, Linda (1993), *Group And Organizational Learning Curves: Individual, System And Environmental Components*, British Journal of Social Psychology.
- Arslantaş, Cüneyt (2005), *Kişisel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye*, Active Dergisi, Ağustos 2005 sayısı.
- Avcı, Umut (2005), *İşletmelerde Örgütsel Öğrenme □ Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü, Doktora Tezi, Isparta.
- Aydemir, M. (2000), *Örgütsel Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi*, DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2, Sayı:3.
- Aydınlı, H. (2005), *Örgütsel Öğrenme ve Oryantasyonları*, Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt: 7, Sayı: 1.
- Bakan, İsmail ve Derya Karayılan (2004) *Öğrenen Organizasyonlar İçinde Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş, İstanbul.
- Bakırcı, A. E. (2005), *Adalet Sisteminde Sorunların Belirlenmesi, Sorunları Çözme Yaklaşımı Ve Kaynak Kullanımının Rasyonalitesi*, II. Mühendislik Bilimleri Genç Araştırmacılar Kongresi, 17–19 Kasım 2005, İstanbul.
- Balay, Refik (2000), *Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım A.Ş., Ankara.
- Balay, R., İpek, C., Demir, K., Doğan, E., Nartgün, Ş.S, Elma, C., Titrek, O. (2004), *Öğrenen Örgütler*, Sandal Yayınları, Ankara.
- Barutçugil İsmet (2002), *Bilgi Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Baş, Türker (2008), *Anket (Anket Nasıl Hazırlanır, Uygulanır, Değerlendirilir?)*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Başaran, İbrahim Ethem (1990), *Eğitim Psikolojisi: Modern Eğitimin Psikolojik Temelleri*, Kadioğlu Matbaası, Ankara.

- Başaran, İbrahim Ethem (2004), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Başpınar, Nuran Öztürk (1999), *Bir Sanayi İşletmesinde Bilgi ve Kayıt Sisteminin Geliştirilmesine İlişkin Model Önerisi*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Eskişehir.
- Bensghir Türksel Kaya (1996), *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*, TODAİE Yayın No:274, Ankara.
- Bentürk, D. (2003), *Öğrenen Organizasyonlarda Yönetimsel ve Organizasyonel Süreçlerin Yeniden Yapılandırılması ve Bir Uygulama*, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Blosi, W. (2003), *Management And Organizational Behavior*, The McGraw-Hill Comp.
- Boyacı, Murat (2007), *Öğrenen Organizasyonlar: Teorik Bir Yaklaşım*, Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş.
- Braham Barbara J (1998), *Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak*, Rota Yayınları, İstanbul.
- Büyüköztürk, Şener (2007), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Collie, Sarah L., Taylor, Alton L. (2004), *Improving Teaching Quality and the Learning Organisation*, ABI/INFORM Global.
- Connon, J.C. (1994). Issues in Sampling and Sample Desing – A Managerial Perspective Travel. *Tourism and Hospitality Research: Ahandbook For Manager and Researcher*, New York.
- Çam, Salim (2002), *Öğrenen Organizasyon Ve Rekabet Üstünlüğü*, Papatya Yayınları, İstanbul.
- Çil, B., (2003), *İstatistik*, Detay Yayınevi, Ankara.

- Çoban, Gürbüz (2006), *Öğrenen Organizasyon ve Bankacılık Sektöründeki Uygulaması*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Dalay, İsmail, Coş, Recai (2002), *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları Öğrenen Organizasyonlar*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Diker, İhsan (2007), *Öğrenen Organizasyona Geçiş Sürecinde Kurum Kültürü, Örgütsel Engeller ve Geçiş Aşamaları (İstanbul Tıp Fakültesi Örneği)*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Dinçer, Ömer (1992), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Dinçer, Ömer (1994), *Bir Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Duyarlılık Eğitimi*, M.Ü., İstanbul.
- Dixon, Nancy M., (1999), *Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*, Abingdon, Oxon, GBR, Gower Publishing Limited.
- Dodgson, Mark (1993) *Organizational Learning: A Review of some Literature*, *Organization Studies*, Vol:14, No: 3.
- Doğan, Kader (2010), *Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Duncen, R. ve Wies, A., *Organizational learning: Implications for organisational design*, *Research in Organizational Behavior*, Vol:1, 1979, s.75-86 ten aktaran: KLIMECKI, R.G. ve THOMAE, M., *Organisationales Lernen* □ Eine Bestandaufnahme der Forschung; *Management Forschung and Praxis*, Universität Konstanz, Nr:18, 1997, s.2-5.
- Düren, Z. (2002), *2000'li Yıllarda Yönetim*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Efil, İsmail (2004), *İşletme Yönetimi: Yönetim Düşüncesi Fonksiyonları ve Yeni Yönetim Teknikleri*, Aktüel Yayınları, İstanbul.

- Ensari, Hoşcan (1998), *Öğrenen Organizasyon Olarak Okul*, Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı:10, s.97-111.
- Erdil, Oya (1996), *Öğrenen Örgütlerin Davranışı ve Örgütlerde Öğrenme Süreçleri*, Öneri Dergisi, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları, C.1,S.5, Haziran 1996.
- Eren, Erol (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, 8. Basım, İstanbul.
- Ersen, H. (1997), *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, İkinci basım, Sim Matbaacılık, İstanbul.
- Evcimen, Tunç (2005) Öğrenen Organizasyonlar, <http://www.biymed.com/forum/forum-posts.asp?TID=25404&title=renen-organ%DDzasyOnlar>, Erişim Tarihi: 22.04.2011
- Fiol, Marlene C., Lyles, Marjorie A.,(1985), *Organizational Learning*, Academy of Management Review, Vol.10, No.4.
- Garvin, David A. (1993), *Building a Learning Organization*, Harvard Business Review, July-August.
- Genç, Nurullah (2004), *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Genç, Nurullah (2007), *Meslek Yüksek Okulları İçin Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayıncılık, 1. Basım, Ankara.
- Gökçen Hadi (2002), *Yönetim Bilgi Sistemleri*, Epi Yayıncılık, Ankara.
- Göztepe, Hakan (2009), *Öğrenen Organizasyon Dinamiklerinin Toplam Kalite Yönetimi, İnovasyon ve Organizasyon Performansına Etkileri*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Güler, Fazıl (2007), *Temel İstatistik*, Yazın Matbaacılık, İstanbul.
- Gülgün, A.(1998), *Örgüt Kültürü ve Değişimi Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma* 6.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, (21-23 Mayıs 1998).

- Güney, S. (2001), *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Gürsul F. ve Bayrakdar B. (2009), *Ulusal Yargı Ağı Projesi (UYAP) Sistem Değerlendirmesi*, Hukuk, Ekonomi ve Siyasal Bilimler Aylık İnternet Dergisi, Sayı 90, Ağustos 2009.
- Gürsözlü, Süheyla (2004), Öğrenen Organizasyon, <http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak01.htm>
- Gürsözlü, Süheyla (2004), Öğrenen Organizasyonun Tanımı ve Önemi, <http://www.sitetky.com/frameset/ot/otdocs/ot17doc>
- Huber George P. (1991) *Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures*, Organizations Science, February.
- Hurst, J.F. (1994). En route surveys' Travel, Tourism and Hospitality Reserarch. A *Handbook for Managers and Researchers*, New York: John Wiley and Sons Inc.
- İnce, Nesrin (2002), *Kamu Kurumlarında Bilgi Yönetimi: Ekonomi Alanındaki Kurumlar*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- İstar, Neşe, (2006). Öğrenen Organizasyonlarda Başarı Kriterleri Ve Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kalder Öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Grubu (1997/2000), *Öğrenen Organizasyonlar I-II*, Kalder Yayınları, İstanbul.
- Kalkan, Veli Denizhan (2004), *Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zekâ ve Bilgi Üretimi*, III. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Osmangazi Üniversitesi Yayınları No: 108, 25-26 Kasım 2004, s. 401-407, Eskişehir.
- Kalkan, Veli Denizhan (2006), *Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi: Kesişim Ve Ayrışma Noktaları*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 5 Sayı 16 [Bahar 2006], s. 22-36.

- Karabulut, Kaan (2010), *Öğrenen Organizasyonlar*, <http://kaankarabulut.blogcu.com/ogrenen-organizasyonlar/793831> (Erişim tarihi: 23.04.2011)
- Karahan, Atilla, Yılmaz Hüseyin (2010), *Öğrenen Örgüt ve Bilgi Yönetimi İlişkisi: Afyonkarahisar İlinde Bulunan Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Nisan 2010, 5(1), 147-174.
- Karahoca Dilek ve Karahoca Adem (1998), *Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları*, Beta Basım Yayım AŞ, İstanbul.
- Kaya, Ali, Güneş, Meral (2011), *Ulusal Yargı Ağı Projesi*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Koç, Özcan (2006), *Öğrenen Organizasyonlarda Motivasyonun Etkisi ve Bir İşletme Uygulaması*, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Koç, Umut (2008), *Örgütsel Öğrenme Sonuçları ve İMKB’de Bir Araştırma*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Eskişehir.
- Koçel Tamer (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım A.Ş., 9. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım AŞ.
- Köksal, A. (2008), *Türkiye’nin Bilişim Toplumuna Dönüşüm Uzgörüsünde Önemli Bir Adım: UYAP Ulusal Yargı Ağı Projesi*, Uluslararası Hukuk Sempozyumu, Bildiriler Kitabı.
- Kurt, M. (2000), *Bilgi Toplumuna Geçiş ve Bilgi Toplumunun Ekonomik Yönü*, Dumlupınar Üniversitesi SBE Dergisi, Yıl 2, S. 4.
- Kurt, Mustafa (2004), *İşletmelerde Bilgi Yönetimi Uygulamaları ve Rekabet Avantajlarına Katkıları*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Afyon.
- McGill, M.E., Slocum, J.W.Jr. (1993), *Unlearning The Organization*, Organizational Dynamics, Vol.22, No.2, Autumn, s.67-78.



- Odabaş, H. (2008). *Elektronik Belge Düzenleme Yaklaşımları Ve Türkiye'de E-Devlet Uygulamalarında Elektronik Belge Yönetimi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12 (2), 121-142.
- Öğüt, Adem (2003), *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Önen Hakan (2007), *Bilgi Sistemlerinin İş Tatmini Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Öneren, Melahat (2008), *İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı*, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 7, s.163-178.
- Özdamar, K. (2002), *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Özdemir, Bahattin (2006), *Örgütsel Öğrenme, Çevre ve Örgütsel Performans İlişkisi: Otel Yöneticilerinin Algulamaları Üzerine Bir Araştırma*, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Doktora Tezi, Antalya.
- Özden, Mehmet Cemil (2003), *Örgütsel Hafıza ve Öğrenme*, <http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1159-orgutsel-hafiza-ve-ogrenme.html> (Erişim Tarihi: 23/04/2011)
- Özden, Yüksel (2002), *Eğitimde Yeni Değerler*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Özer, Pınar Süral (2001), *Türk İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme Stillerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir.
- Öztürk, M., (2003), *İşletme ve Yönetim*, Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- Özus E.Elhan (2005), *MEB Bağlı Konya İlindeki Mesleki ve Teknik Orta Öğretim Kurumlarında Çalışanların Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyon Algulamaları*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Giyim Endüstrisi ve Giyim Sanatları Eğitimi ABD, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

- Özyurt, Mehmet (2010), *Yönetici Rollerinin ve Örgütsel Öğrenme Ortamının Eğitim Transferine Etkisi ve Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Doktora Tezi, İstanbul.
- Pınar, İ. (2007), “Öğrenen Organizasyonların Yapısal Özellikleri”, Öneri, Cilt 7, Sayı 27, Ocak 2007.
- Pınar, İbrahim (1999), *Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çevresi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 28. Sayı 2, İstanbul.
- Pedler, Mike, Burgoyne John ve Boydell Tom (1991), *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*, London: McGraw-Hill.
- Pekel, Hakan (2007), *Öğrenen Organizasyonlar ve Örgüt Kültürü Arasındaki Etkileşim ve Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Vitra A.Ş. 'de Bir Uygulama*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Probst, Gilbert, Büchel Bettina S.T. (1997) *Organizational Learning: The Competitive Advantage Of The Future*, Prentice Hall, London and New York.
- Robey, D. Boudreau, M. and Rose, G. M. (2000), *Information Technology And Organizational Learning: A Review And Assessment Of Research*, Accounting Management and Information Technologies, Vol. 10. No. 2. 125-155.
- Rosen, R.H. (1998), *İnsan Yönetimi*, Çev:Gündüz Bulut, MESS Yayımları, İstanbul.
- Sağsan, Mustafa (2010), *Bilgi Yönetimi Disiplini ve Uygulamaları*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Salner, M., (1999), *Preparing For The Learning Organization*, Journal of Management Education, October, Vol. 23, No: 5, s. 489-508.
- Sayan, E. (2006), *Otomotiv Sektöründe Öğrenen Organizasyonlar*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business*, New York: John Wiley.
- Senge, M. Peter (2001), *The Fifth Discipline, (Beşinci Disiplin)* Çev: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, YKB Yayınları, İstanbul.

- Susan M., and Wilson Paul (2000), *Bridging The Quality Gaps Implementing Benchmarking To Deliver Best Value*, Public Management, Vol.2 UK.
- Şimşek, Şerif, Akgeçici, Tahir, Çelik, Adnan (2001), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Şimşek, Şerif (2005), *Yönetim ve Organizasyon*, Günay Ofset, 8. Baskı, Konya.
- Tolgay, Funda (2010), *Öğrenen Organizasyonlar ve Bir Uygulama*, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ABD, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Topaloğlu Melih, Koç, Hakan (2005), *Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Torlak, N. Gökhan (2008), *Organizasyon Teorileri*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Töremen, F. (2001) *Öğrenen Okul*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tuna, Özlem (2002), *İşletmelerde Toplam Kalite Kültürü Değerlerinin Gelişmesinde Örgüt Kültürü Etkilerinin İncelenmesi Ve Ford Otosan İnönü Fabrikası'nda Bir Uygulama*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Tuna, Özlem, Çakırer Mehmet Akif (2008), *Öğrenen Organizasyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Ahmet Necdet Sezer Uygulama Ve Araştırma Hastanesi'nin Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin İncelenmesi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi C.X ,S II.
- Türkiye Bilişim Şurası, Sonuç Raporu (2002), *Bilgi Toplumuna Doğru*, s. 206, Ankara.
- Tüz, Melek (2001), *Yeni Örgüt Modelleri*, Uludağ Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt 19, Sayı 3, Güz Dönemi, Bursa.
- Ural, A., Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*, Detay Yayıncılık, Ankara.

- Ünal, Ali (2006), *İlköğretim Denetçilerinin Öğrenen Organizasyon Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri ABD, Doktora Tezi, Konya.
- Ürk, Refik (2004), *Öğrenen Organizasyon Olarak Polis Meslek Yüksek Okulları (Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulu Örneği)*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri ABD, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Yamane, T. (2001), *Temel Örnekleme Yöntemleri*, Çeviren: Alptekin Esin, M. Akif Bakır, Celal Aydın ve Esen Gürbüzsel, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Yazıcı, Selim (2001), *Öğrenen Organizasyonlar*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Yıldırım, Ebru (2006), *Örgütsel Öğrenmenin Öncülü Olarak Örgütsel Zeka: Teori ve Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Yıldız, Emine (2009), *Kamu Örgütlerinde Hizmet İçi Eğitimin Öğrenen Örgüte Katkısı (Öğrenen Örgüt Açısından Dış Ticaret Müsteşarlığı'nda Bir Alan Araştırması)*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım ABD, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Yıldız, Harun (2011), *Kamu ve Özel İlköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algıları Balıkesir İli Örneği*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Yılmaz, Malik (2008), *Örgütsel Öğrenmede Bilgi Merkezinin Rolü*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilgi ve Belge Yönetimi ABD, Doktora Tezi, Ankara.
- Yılmaz, Malik (2011), *Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Kavramsal Bir Yaklaşım*, A.Ü.Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi, 46, s.313- 332, Erzurum.
- Yoşumaz, İsmail (2008) *İşletmelerdeki Bilgi Teknolojileri Kullanımındaki Etkinlik ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Kütahya.

### İnternet Kaynakları

<http://www.uyap.gov.tr/genelbilgi/genel.html> (Erişim tarihi: 20.09.2010)

<http://www.ikademi.com/orgut-gelistirme/295-bireysel-ve-orgutsel-ogrenme.html>

(Erişim tarihi: 25.09.2010)

<http://iibf.karaelmas.edu.tr/sbd/makaleler/1303-9245/200905009059082.pdf>

(Erişim

tarihi: 25.09.2010)

<http://www.genbilim.com/content/view/1682/86/> (Erişim tarihi: 25.09.2010)

[http://blog.milliyet.com.tr/Yeni\\_yuzyilin\\_yenilene\\_kurumlari\\_ogrenen\\_organizasyon](http://blog.milliyet.com.tr/Yeni_yuzyilin_yenilene_kurumlari_ogrenen_organizasyon)

[lar\\_2/Blog/?BlogNo=25493](http://blog.milliyet.com.tr/Yeni_yuzyilin_yenilene_kurumlari_ogrenen_organizasyonlar_2/Blog/?BlogNo=25493) (Erişim tarihi: 25.09.2010)

<http://www.uyap.gov.tr/genelbilgi/genel.html> (Erişim tarihi: 26.09.2010)

<http://www.yigitoglu.org/read/?art=4186> (Erişim tarihi: 26.09.2010)

## EKLER

### ANKET SORULARI

TC  
GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**UYAP BİLGİ SİSTEMİNİN BİLGİYİ YARATMA, KORUMA VE TRANSFER ETME AÇISINDAN  
ADALET BAKANLIĞI ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİNE ETKİSİNİN  
İNCELENMESİ:**

#### UZMAN KULLANICILAR ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Bu çalışma; doğru ve tutarlı bilginin istenilen zamanda, hızlı ve kolayca elde edilmesini ve paylaşımını sağlamak amacıyla oluşturulan Adalet Bakanlığı UYAP Bilgi Sisteminin, bilgiyi yaratma, saklama ve transfer etme açısından örgütsel öğrenme sürecine etkisini belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Ankete katıldığınız için teşekkür ederiz.

#### Danışman

Doç.Dr. Mehmet ARSLAN

#### Araştırmayı Yapan

Meral GÜNEŞ

### ANKET SORULARI

#### KİŞİSEL BİLGİLER

##### 1. Cinsiyetiniz?

Kadın       Erkek

##### 2. Eğitim Durumunuz?

Düz lise                       Yüksekokul                       Lisans  
 Adalet Meslek Lisesi       Adalet Meslek Yüksekokulu       Yüksek Lisans

##### 3. Adalet Bakanlığında Çalışma Süreniz?

0-2 yıl       3-5 yıl       6-8 yıl       9-10 yıl       11 +

##### 4. Çalıştığınız Birim?

Ceza Mahkemeleri  
 Hukuk Mahkemeleri  
 Cumhuriyet Başsavcılığı  
 Diğer Birimler

##### 5. UYAP'ı gün içinde ne kadar kullanıyorsunuz?

0-2 saat       3-5 saat       6-8 saat       9 saat +

<b>Lütfen katılma derecenize göre işaretleme yapınız.</b>					
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. UYAP'ın uygulamaya konulmasıyla personel, öğrenme fırsatlarından (kurs, seminer, konferans, hizmet içi vb.) yararlanmaları yönünde daha çok teşvik edilir ve desteklenir hale gelmiştir.	5	4	3	2	1
2. UYAP ile personel eylemleri sürekli değerlendirilerek düzeltmeler yapılabilme olanağı kolaylaşmış ve hız kazanmıştır	5	4	3	2	1
3. UYAP ile teknolojik değişiklikler ve dönüşümlerin izlenmesi, haberdar olunması ve bunlara kurumun en kısa sürede uyumu kolaylaşmış bu konuda personele her türlü destek sağlanmıştır.	5	4	3	2	1
4. UYAP ile yöneticiler, her kullanıcının, yaptığı işleri, performanslarını ve iş süreçlerini kontrol edebilir hale gelmiş; buna bağlı olarak da, personelin iş süreçlerini değişim ve dönüşümlere göre sürekli güncelleştirilmesine başlanmıştır.	5	4	3	2	1
5. UYAP ile çalışanlar, değişen alternatif öğrenme yöntemlerine ve teknolojisine önem vermeye başlamıştır.	5	4	3	2	1
6. UYAP'ta kurum faaliyetleri genellikle öğrenme ile ilişkilendirilmiştir.	5	4	3	2	1
7. UYAP Bilgi Sistemi, faaliyetleri etkin biçimde hedef kitleye ulaştırmayı hızlandırmış, kolaylaştırmış ve her zaman ulaşılabilir hale getirmiştir.	5	4	3	2	1
8. Tüm çalışanlar Adalet Bakanlığının hedefleri konusunda bilgilendirilmektedirler.	5	4	3	2	1
9. Bilgi, tüm çalışanlar tarafından doğru ve herkesin aynı anlamı vereceği şekilde yorumlanmaktadır.	5	4	3	2	1
10. Tüm çalışanlar; Adalet Bakanlığı bünyesinde gerçekleşen yeniliklerle ilgili bilgileri arttırmak için öğrendikleri bilgileri birbirleriyle sık sık paylaşırlar.	5	4	3	2	1
11. UYAP ile personel, daha önce bilmediği ya da unuttuğu süreçleri, görebilme ve hatırlama olanağına kavuşarak, hata yapma oranını da düşürmeyi başarmıştır.	5	4	3	2	1
12. UYAP ile ekip çalışmalarının önemini artırmış ve ekip çalışmaları yöneticilerce desteklenir hale gelmiştir.	5	4	3	2	1
13. UYAP örgütsel ve bireysel öğrenmeye katkı sağlayacak biçimde düzenlenmiştir	5	4	3	2	1
14. UYAP Web sitesi bilgi üretme, var olan bilgiyi paylaşma ve uzun dönemde depolamaya imkan verecek şekilde düzenlenmiştir.	5	4	3	2	1
15. Çalıştığım birim modülü (Örn. Hukuk Mahkemesi İşlemleri, CBS İşlemleri gibi) yeni bilgi kazanmam konusunda yardımcı olur.	5	4	3	2	1
16. İş süreçlerinde ihtiyaç duyduğum her türlü mevzuata (kanun, KHK, resmi gazete, tüzük, yönetmelik vb.) Mevzuat Bilgi Bankası sayesinde kolayca ulaşırım.	5	4	3	2	1
17. Mevzuat Bilgi Bankası ihtiyaçlara göre sürekli güncellenmektedir ve uzun vadede ihtiyaç duyacağım veriler sisteme eklenmektedir.	5	4	3	2	1

18. Yapılan her çalışma (sunu, afiş, CD, el broşürü) web sitesinde yayınlanarak bilgi paylaşımı sağlanır.	5	4	3	2	1
19. Avukat, Vatandaş ve SMS Bilgi Sistemi sayesinde hizmet verdiğimiz kişilerden olan avukatlar ve vatandaşlarımız ihtiyaç duydukları bilgiye kolaylıkla ulaşır, bilgilerini paylaşır ve sistemde saklarlar.	5	4	3	2	1
20. Kurumsal Bilgi Sistemi sayesinde kurumlar taraf oldukları davalarla ilgili en güncel bilgilere ulaşabilir, dava sürecini sistemden takip edebilir, yöneticilerle ve kurum avukatlarıyla paylaşabilir ve ihtiyaç duydukları verileri saklayabilirler.	5	4	3	2	1
21. Uzaktan Eğitim Portalı zaman içinde mevcut ve yeni personelin ihtiyaçları ve talepleri doğrultusunda eğitim almalarını sağlar.	5	4	3	2	1
22. Yardım Masası, personele sistemle ilgili ihtiyaç duyulan bilgiyi sunar ve iş süreçlerinde karşılaştıkları sorunların çözümünde yardımcı olur.	5	4	3	2	1
23. UYAP sistemine yönelik olarak gelen öneri ve istekler ile ilgili Uygulama ve Geliştirme Şubesi personeline bilgi verilerek bilgi paylaşımı sağlanır.	5	4	3	2	1
24. Hukuki Yardım Portalı, adli terimler ve süreçlerle ilgili vatandaşlara bilgi verir ve uzun vadede ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşmalarını sağlar.	5	4	3	2	1
25. Serbest Kürsü ile tüm personele sistem üzerinde ihtiyaç duyduğu konuları tartışma ve paylaşma olanağı sağlanmıştır. Sistem personelin bilgi, beceri ve tecrübelerini başkalarına aktarmalarını kolaylaştırmıştır.	5	4	3	2	1
26. UYAP Sisteminin ve sistemde yer alan bilgilerin korunması için gerekli güvenlik önlemleri alınmıştır.	5	4	3	2	1
27. Kurum olarak sahip olduğumuz tecrübeleri ve bilgiyi ilerde kullanabilmemizi sağlayacak veri tabanına sahibiz ve ilgili veri tabanını sürekli güncelleriz.	5	4	3	2	1
28. Belge ve evrak yönetimi için elektronik ortamda oluşturulan veya elektronik ortama aktarılan veriler Doküman Yönetimi Sistemi sayesinde güvenli bir şekilde saklanıp, ilgili birimlere transfer edilir.	5	4	3	2	1
29. Açık bir şekilde, her bir işlem için maliyet ve zaman sistem sayesinde bilinir.	5	4	3	2	1
30. UYAP sistemi, veri girişi, araştırma ve raporlamada kolay kullanım özellikleri sağlamaktadır.	5	4	3	2	1
31. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumsal süreçlerin etkinliğinin değerlendirilmesi için gereklidir.	5	4	3	2	1
32. İhtiyaçlarımızın karşılanabilmesi için gerekli ve geçerli olan bilgi, kolayca ulaşılabilir, açık ve net bir şekilde düzenlenmiş haldedir.	5	4	3	2	1
33. UYAP sisteminden elde edilen verilerin kullanılmasıyla kurumumuzun üretkenliği de artmaktadır.	5	4	3	2	1
34. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumumuzun karar alma sürecine yardımcı olmaktadır.	5	4	3	2	1
35. UYAP sisteminden elde edilen bilgi, kurumumuzun stratejik planlamasında yönetime bilgi sağlamaktadır.	5	4	3	2	1