

T.C
FATİH ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

CHECKLAND'IN YUMUŞAK SİSTEMLER
METODOLOJİSİNİN BİR UYGULAMASI

YASEMİN TORUN
HAZİRAN 2011

ONAYLAMA SAYFASI

Öğrenci : Yasemin TORUN
Enstitüsü : Sosyal Bilimler
Anabilim Dalı : İşletme
Tez Konusu : Checkland'ın Yumuşak Sistemler Metodolojisinin Bir Uygulaması
Tez Tarihi : Haziran 2011

Bu tezin şekil ve içerik açısından Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Yazım Kılavuzunda belirtilen kurallara uygun formatta yazıldığını onaylıyorum.

Doç.Dr. Nizamettin BAYYURT
Anabilim Dalı Başkanı

İşletme Anabilim Dalı 51210808 numaralı öğrencisi Yasemin TORUN tarafından hazırlanan bu tezin Yüksek Lisans Tezinde bulunması gereken yeterliliğe, kapsama ve niteliğe sahip olduğunu onaylıyorum.

Doç.Dr. N. Gökhan TORLAK
Tez Danışmanı

Tez Sınavı Jüri Üyeleri

Doç.Dr. N. Gökhan TORLAK

Prof. Dr. Mustafa DİLBER

Yrd. Doç.Dr. Ertuğrul GÜNDOĞAN

Bu tezin Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Yazım Kılavuzunda belirtilen kurallara uygun formatta yazıldığını onaylıyorum.

Doç.Dr. Mehmet KARAKUYU
Müdür

TEŞEKKÜR

Her şeyden evvel, lisans ve yüksek lisans eğitimim süresince benden desteğini esirgemeyen, akademik perspektifimin gelişmesinde ve bu tezin oluşmasında değeri ölçülemeyecek katkılar sağlayan çok saygı değer hocam ve tez danışmanım N. Gökhan TORLAK' a sonsuz teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Tezin uygulamasını yapmış olduğum Bakırköy Kadın Kapalı Cezaevi çalışanlarına ve özellikle benden yardımını esirgemeyen kurum müdürü Sayın Hulusi SAĞIR' a göstermiş olduğu sabır ve alakadan dolayı şükranlarımı sunarım. Kendilerinin yardımı olmasaydı tezin uygulama kısmını tamamlamam mümkün olmayacaktı. Bu kurumda çalışmamı yapabilmem için gereken izinleri veren T.C Adalet Bakanlığına ayrıca teşekkür ederim.

Tezin hazırlandığı süreç boyunca manevi desteklerini her daim hissettiğim saygı değer hocam Ertuğrul GÜNDOĞAN, eğitim hayatım boyunca aynı sıraları paylaştığım sevgili dostum Derya OKUMUŞ ve teknik resimlerin çiziminde yardımını esirgemeyen sevgili arkadaşım Gülay TAŞAR' a ayrıca teşekkür ederim.

Bu tezin tamamlanması sürecinde her zaman yanımda olan, kayıtsız şartsız beni destekleyen ve hoşgörülerini ile bu sürece katkı sağlayan sevgili annem Kısmet TORUN, sevgili babam Mustafa TORUN ve kardeşlerime müteşekkir olduğumu belirtiyor ve bu tezi onlara adıyorum.

KISA ÖZET

Yasemin Torun

Haziran 2011

CHECKLAND'IN YUMUŞAK SİSTEMLER METODOLOJİSİNİN BİR UYGULAMASI

Bu tez çalışmasında, Peter Checkland tarafından oldukça karmaşık gerçek dünya problemlerinin incelenmesi ve problemleri durumların sorgulanarak çözüm yolları aranması amacıyla sistem düşüncesine dayalı olarak geliştirilen “Yumuşak Sistemler Metodolojisi” konu edilmiştir. Checkland’ın ortaya koyduğu bu metodoloji, insan unsurunun yer aldığı karmaşık ve tanımlanması güç olan problemlerle mücadele etmek için problem çözücülere, yönetici ve danışmanlara öğretici bir yöntem sunar. Bu tez öncelikle sistem düşüncesinin tarihi ve teorik gelişimi ile yönetim alanlarındaki uygulama metotlarını kısaca ele almış ve Yumuşak Sistemler Metodolojisinin teorisini kapsamlı bir şekilde incelemiştir. Son olarak Yumuşak Sistemler Metodolojisinin Türkiye’de seçilen Bakırköy Ceza İnfaz Kurumunda uygulanması ile bir vaka çalışması yapılmıştır. Bu uygulamada önemli problemler teşhis edilmiş ve iyileştirilmesine yönelik tavsiyelerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler

Yumuşak sistemler metodolojisi, Problem çözme teknikleri, Sistem düşüncesi, Kültür analizi, Mantık temelli analiz, Karmaşık yönetim problemleri, Ceza infaz kurumları

ABSTRACT

Yasemin Torun

June 2011

(AN) APPLICATION OF CHECKLAND'S SOFT SYSTEM METHODOLOGY

In this thesis study, “Soft systems Methodology (SSM)” which is based on system thinking and developed by Peter Checkland in order to study highly complex real-world problems and search for solutions by questioning them has been subject. This methodology revealed by Checkland, provides an educational method for problem solvers, managers and consultants to tackle with complex and ill-defined managerial problem situations that consist of human factors. This thesis primarily discusses briefly the historical and theoretical development of the system thinking on managerial field and examined the Soft System Methodology in a comprehensive manner. Finally, a case study about Soft System Methodology in the selected Bakırköy Criminal Enforcement Agency in Turkey, has been done. In this practice, important problems has been diagnosed and recommendations are given in order to improve.

Key Words

Soft systems methodology, Problem solving techniques, Systems thinking, Cultural analysis, Logic-based analysis, Complex management problems, Penal institutions.

İÇİNDEKİLER

| | |
|---|-----|
| TEŞEKKÜR | iii |
| KISA ÖZET | iv |
| ABSTRACT | v |
| İÇİNDEKİLER | vi |
| TABLolar LİSTESİ | ix |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | x |
| KISALTMALAR | xi |
| GİRİŞ | 1 |
| 1. BÖLÜM YUMUŞAK SİSTEMLER METODOLOJİSİNİN ORTAYA ÇIKIŞI | |
| 1.1. Sistem Düşüncesine Neden İhtiyaç Duyulur?..... | 5 |
| 1.2. Sistem Düşüncesinin Gelişmesi | 10 |
| 1.3. Katı Sistemler Düşüncesi | 20 |
| 1.3.1. Yöneylem Araştırması | 22 |
| 1.3.2. Sistem Analizi | 23 |
| 1.3.3. Sistem Mühendisliği | 25 |
| 1.3.4. Katı Sistemler Düşüncesinin Avantaj ve Dezavantajları | 26 |
| 1.4. Yumuşak Sistemler Düşüncesi | 29 |
| 2. BÖLÜM YUMUŞAK SİSTEMLER METODOLOJİSİ | |
| 2.1. Yumuşak Sistemler Metodolojisinin Tanımı | 34 |
| 2.2. Felsefi ve Teorik Açıklaması | 37 |
| 2.3. Tarihsel Gelişimi | 47 |
| 2.4. Yedi Basamaklı Metodolojisi (Mod 1) | 52 |
| 2.4.1. Yapılandırılmamış Problem Durumunun İfade Edilmesi | 52 |
| 2.4.2. Problem Durumunun İfade Edilmesi | 52 |
| 2.4.3. İlgili sistemlerin Kök Tanımlarının Yapılması | 54 |
| 2.4.4. Kavramsal Modellerin Oluşturulması | 57 |
| 2.4.5. İfade Edilen Problem Durumları ile Kavramsal Modellerin Mukayesesi | 61 |

| | |
|--|-----|
| 2.4.6. İstenen ve Kültürel Açıdan Uygulanabilir Değişikliklerin Belirlenmesi ve Tanımlanması | 64 |
| 2.4.7. Değişikliklerin Uygulanması | 65 |
| 2.5. Mod 2 | 65 |
| 2.5.1. Analiz 1 | 67 |
| 2.5.2. Analiz 2 | 68 |
| 2.5.3. Analiz 3 | 69 |
| 2.6. YSM'nin Uygulandığı Problem Kontekstleri | 70 |
| 3. BÖLÜM YSM'nin UYGULAMASI: BAKIRKÖY KADIN KAPALI CEZA İNFAZ KURUMU | |
| 3.1. Bakırköy Kadın Kapalı Ceza İnfaz Kurumunun Tanımı | 74 |
| 3.1.1. Kurumun Genel Durumu | 74 |
| 3.1.2. Kurumun Vizyonu ve Misyonu | 85 |
| 3.1.3. Kurumun Yapısı ve Organizasyon Şeması | 87 |
| 3.1.3.1. Kurumun Birimleri | 89 |
| 3.1.3.2. Kurullar | 91 |
| 3.1.3.3. Komisyonlar | 93 |
| 3.1.4. Kurum Dışında Bulunan ve İşbirliği Halinde Olunan Kurum ve Kuruluşlar | 93 |
| 3.2. YSM'nin Bakırköy Kadın Kapalı Ceza İnfaz Kurumuna Uygulanması | 94 |
| 3.2.1. YSM'nin Uygulama Süreci | 94 |
| 3.2.2. Kültürel Analiz | 97 |
| 3.2.2.1. Ceza İnfaz Kurumunun Zengin Resmi | 97 |
| 3.2.2.2. Analiz 1 | 115 |
| 3.2.2.3. Analiz 2 | 116 |
| 3.2.2.4. Analiz 3 | 119 |
| 3.3.2. Mantık Temelli Analiz | 122 |
| 3.3.2.1. İlgili Sistemlerin Belirlenmesi ve Seçilmesi | 122 |

| | |
|--|-----|
| 3.3.2.2. Kök Tanımların Yapılması ve Kavramsal Modellerin Oluşturulması | 125 |
| 3.3.2.3. Kavramsal Modeller ile Gerçek Durumun Mukayese Edilmesi | 132 |
| 3.3.2.4. Sistematik olarak İstenen ve Kültürel Olarak Uygulanabilir Değişikliklerin Belirlenmesi | 146 |
| ARAŞTIRMA AJANDASI VE SONUÇ | 153 |
| KAYNAKÇA | 160 |

TABLULAR LİSTESİ

| | |
|---|-----|
| Tablo 1.1. Sistem Hiyerarşisi | 11 |
| Tablo 3.1. Kurumun Haftalık Eğitim ve Kurs Çizelgesi | 80 |
| Tablo 3.2. Suç Grupları ve Sayıları | 82 |
| Tablo 3.3. Kurumda Bulunan Personel Durumu | 84 |
| Tablo 3.4. Kurumun Görüş ve Gün Saatleri | 85 |
| Tablo 3.5. Model 19 ile Gerçek Dünya Durumunun Mukayese Matriksi | 132 |
| Tablo 3.6. Model 22 ile Gerçek Dünya Durumunun Mukayese Matriksi | 136 |
| Tablo 3.7. Tablo Model 9 ile Gerçek Dünya Durumunun Mukayese Matriksi | 143 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|--|-----|
| Şekil 1.1. Basit Bir Sistem Modeli | 8 |
| Şekil 1.2. Biyolojik Sistem Modeli | 14 |
| Şekil 1.3. Sistem Hareketi | 19 |
| Şekil 1.4. Eylem Araştırma Döngüsü | 30 |
| Şekil 2.1. İnsan Etkinlik Sistemleri | 38 |
| Şekil 2.2. Tecrübe – Eylem Döngüsü | 39 |
| Şekil 2.3. YSM'nin Temel Şeması | 47 |
| Şekil 2.4. Yumuşak Sistemler Metodolojisi (Mod 1) | 48 |
| Şekil 2.5. Kavramsal Model | 60 |
| Şekil 2.6. Kavramsal Model ile Gerçek Dünya Durumunu Mukayese Etmek İçin Bir Matriks (Çetele) | 63 |
| Şekil 2.7. YSM Mod 2 | 66 |
| Şekil 2.8. Sistem Metodolojilerinin Sistemi ve “İdeal Tip” Şeması | 71 |
| Şekil 3.1. Kurumun Organizasyon Şeması | 88 |
| Şekil 3.2. Çalışma Planı | 97 |
| Şekil 3.3. Ceza İnfaz Kurumunun Kurumun Zengin Resmi | 114 |
| Şekil 3.4. Kök Tanım 19'dan Elde Edilen Kavramsal Model | 128 |
| Şekil 3.5. Kök Tanım 22' den Elde Edilen Kavramsal Model | 130 |
| Şekil 3.6. Kök Tanım 9'dan Elde Edilen Kavramsal Model | 132 |

KISALTMALAR

| | |
|------|--------------------------------|
| GST | Genel Sistem Teorisi |
| RAND | Research and Development |
| SSM | Soft Systems Methodology |
| YSM | Yumuşak Sistemler Metodolojisi |
| HAS | Human Activity System |
| İES | İnsan Etkinlik Sistemi |
| W | Weltanschauung |
| 3'E | Etki, Etkinlik, Etkililik |
| İKM | İnfaz ve Koruma Memuru |
| UYAP | Ulusal Yargı Ağı Projesi |
| CTE | Ceza ve Tevkifevleri |
| AB | Adalet Bakanlığı |
| STK | Sivil Toplum Kuruluşu |
| CİK | Ceza İnfaz Kurumu |
| PSS | Psiko Sosyal Servis |

GİRİŞ

Küreselleşme ile ilişkili olarak ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişimin hızlanarak devam ettiği günümüzde değişim, organizasyon hayatının kaçınılmaz bir parçası haline gelmiştir. Son yüzyıla damgasını vuran bu değişim beraberinde ' karmaşa', ' belirsizlik' ve ' çeşitlilik' kavramlarını da gündeme getirdi. Geleneksel bilgi, yaklaşım, kaynak ve yöntemlerin sürekli eskidiği bu belirsizlik, çeşitlilik ve karmaşa ortamında organizasyonlar için en mühim mesele şüphesiz ki sonu gelmeyen değişime en kısa sürede adapte olmaları ve ortaya çıkan problemleri aşarak varlıklarını sürdürmeleridir. Organizasyonlarda bu değişimin yönetilmesi Drucker'ın ifadesi ile "her örgütün yapısı içinde değişebilme yeteneğinin yerleştirilebilmesi..." ve kalıcılığın sağlanabilmesi ancak karşılaşılan problemlerin iyi bir şekilde anlaşılması, değerlendirilmesi ve etkili çözümlerin ortaya konabilmesi ile mümkündür. Maalesef, ortaya çıkan problemlerle başa çıkabilmek için farklı teknikler ya da çözüm yolları deneyen organizasyonlar çoğu kez başarılı olamamaktadır. İnsan unsurunun başrol oynadığı sosyal ve davranışsal özelliklerin ön plana çıktığı günümüz organizasyonlarında yaratıcı ve holistik uygulamaların kullanılmaması bu başarısızlığın en büyük etmenlerinden biridir. Bu tipteki karmaşık ve çok yönlü (messy) problemlerin çözümünde geleneksel katı sistem yöntemleri ile anlık çabuk çözümler geliştirmek yerine organizasyonların sosyal, kültürel ve insani boyutlarını değerlendiren yaratıcı ve holistik yaklaşımlar kullanılması karşılaşılan problemlerle başarı ile mücadele edilmesini sağlamaktadır. Bütünün, parçalarının toplamından fazla ve farklı olduğunu savunan sistem düşüncesi holistik uygulamalara zemin hazırlamaktadır. Sistem düşüncesine dayalı olarak geliştirilen Yumuşak Sistemler Metodolojisi (YSM) günümüzde kullanımı giderek yaygınlaşan, mevcut uygulamalarında istenen sonuçları veren değişimi, öğrenmeyi ve tartışmayı ilerlemenin vazgeçilmez parçaları olarak gören başarılı ve önemli bir yaklaşımdır. YSM, oluşturulan kavramsal modellerin gerçek dünya problemleriyle karşılaştırılarak elde edilen materyalin tartışma ortamında kullanılması suretiyle problemleri iyileştirilmesine yardımcı olması amacıyla Peter Checkland tarafından geliştirilmiştir. Problemin çözümünden çok problemin belirlenmesi ve anlaşılmasına önem veren YSM farklı değer, inanç ve amaçların bir araya geldiği

çoğulcu organizasyonlarda ortaya çıkan problemlerin ya da problem durumlarının öğrenerek, uzlaşarak ve tarafları belli bir düzeyde tatmin ederek geliştirilmesini sağlamaktadır. Özel sektörde olsun kamu sektöründe olsun karşılaşılabilecek her türden problemin çözümünde problem çözücülere, danışmanlara, yöneticilere ve çalışanlara kılavuzluk edecek kullanışlı bir metodoloji olan YSM ile öncelikle problemlili durumun detaylı bir sunumunu yapılır, daha sonra problemlili duruma dahil olan farklı bakış açılarına (Weltanschauung) sahip paydaşların da katılımı ile uygun çözüm yolları bulunur ve son olarak iyileştirme için söz konusu organizasyonun kültürel özellikleri incelenerek uygun ve anlamlı olacak tavsiye ve öneriler ortaya konur.

Bu çalışmanın amacı, Peter Checkland tarafından geliştirilen ve geçerliliği ve uygulamaları her geçen gün artan YSM'nin teorik geçmişi, tarihsel gelişimi, uygulaması ve uygulamasında kullanılan metotları hakkında detaylı açıklamaları yapmak ve Bakırköy Kadın Kapalı Ceza İnfaz Kurumu'nda belirlenen problemlilerin iyileştirilmesi için örnek bir vaka çalışması ile metodolojinin bir uygulamasını yapmaktır.

“Yumuşak Sistemler Metodolojisinin Ortaya Çıkışı” isimli ilk bölümde, öncelikle sistem düşüncesine neden ihtiyaç duyulduğu, sistem düşüncesinin gelişmesi ve bu düşünceye dayalı geliştirilen ve ilk yaklaşım olan katı sistem düşüncesi üzerinde durulmuştur. Daha sonra katı sistemler düşüncesinin ışığında ortaya konan yöneylem araştırması, sistem analizi ve sistem mühendisliği yaklaşımları ve katı sistemler düşüncesinin avantajları ile dezavantajları açıklanmıştır. Bu bölüme Yumuşak sistemler düşüncesinin açıklanması ile son verilmiştir.

“Yumuşak Sistemler Metodolojisi” isimli ikinci bölümde, YSM'nin tanımı, felsefi ve teorik açıklaması, tarihsel gelişimi, yedi basamaklı metodolojisi (Mod1), yedi basamaklı metodolojinin bir süre sonra sınırlı ve yetersiz görülmesi üzerine geliştirilen YSM'nin yeni versiyonu olarak bilinen Mod 1 yani mantık temelli

analizin yanı sıra kültürel analizin yer aldığı Mod 2 ve YSM'nin uygulandığı problem kontekstleri detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Bu bölümde YSM'nin Mod 1 ve Mod 2 versiyonlarında kullanılan metot, teknik ve analizler kapsamlı olarak ele alınmıştır.

Yedi basamaklı metodoloji ya da Mod 1 adından da anlaşılacağı gibi yedi basamaktan oluşmaktadır. Bu basamaklar sırası ile yapılandırılmamış problem durumunun ifade edilmesi, problem durumunun ifade edilmesi, ilgili sistemlerin kök tanımlarının yapılması, kavramsal modellerin oluşturulması, ifade edilen problem durumları ile kavramsal modellerin mukayesesi, istenen ve kültürel açıdan uygulanabilir değişikliklerin belirlenmesi ve tanımlanması ve değişikliklerin uygulanmasıdır. Mod 2 ise üç adımdan oluşmaktadır; ilki analiz 1, ikincisi analiz 2 ve üçüncüsü analiz 3'tür. Yedi basamaklı metodolojinin basamakları açıklanırken problem durumunun ifade edilmesinde kullanılan zengin resim yöntemi, kök tanımların yapılmasında kullanılan CATWOE ve PQR teknikleri, ifade edilen problem durumları ile kavramsal modellerin mukayesesinde kullanılan çetele (matriks) yöntemi üzerinde durulmuştur.

Son olarak "YSM'nin Bir Uygulaması: Bakırköy Kadın Kapalı Ceza İnfaz Kurumu" isimli üçüncü bölümde Bakırköy Kadın Kapalı Ceza İnfaz Kurumunun Tanımı ve YSM'nin Bakırköy Kadın Kapalı Ceza İnfaz Kurumunda Uygulanması yer almaktadır.

Bakırköy Kadın Kapalı Ceza İnfaz Kurumunun Tanımı yapılırken kurumun genel durumu, kurumun vizyonu ve misyonu, kurumun yapısı ve organizasyon şeması, kurumun dışında bulunan ve işbirliği halinde olunan kurum ve kuruluşlar açıklanmıştır. Kurumun yapısı ve organizasyon şeması bölümünde kurumun birimleri, kurullar ve komisonlar açıklanmıştır. YSM'nin Bakırköy Kadın Kapalı Ceza İnfaz Kurumu'nda Uygulanması ise mantık temelli analiz ile kültürel analizin yer aldığı "iki lifli model" olarak adlandırılan Mod 2'ye göre yapılmıştır. Dolayısı ile bu bölümde kurumdaki "durumsal mantık" ve "durumsal kültür" arasındaki ilişkiler detaylı bir şekilde incelenmiştir. Öncelikle kurumda kültürel analiz yapılmış daha sonrasında yedi basamaklı metodoloji uygulanarak mantık temelli analiz yapılmıştır.

Bütün bu sürecin sonunda, kurumda belirlenen problemleri iyileştirmek amacıyla yapılması tavsiye edilen tavırsal (attitudinal), yapısal (structural) ve sürece ilişkin (procedural) değişiklikler belirlenmiştir.

Sonuç bölümünde yapılan araştırma, elde edilen sonuçları ile birlikte özetlenecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YUMUŞAK SİSTEMLER METEDOLOJİSİNİN ORTAYA ÇIKIŞI

Bu bölümde yumuşak sistem metodolojisinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayan düşünce ve yöntemler üzerinde durulacaktır. Önce Yumuşak sistemler metodolojisinin dayanağı olan sistem düşüncesine neden ihtiyaç duyulduğu ve nasıl bir yaklaşım olduğu anlatılacak daha sonra sistem düşüncesinin temel fikirleri ve gelişim süreci üzerinde durulacaktır. Sistem düşüncesinin ilk olarak ortaya koyduğu katı sistem düşüncesi ile bu düşünceye göre geliştirilen yöneylem araştırması, sistem analizi ve sistem mühendisliği yöntemleri açıklanacaktır. Son olarak ise katı sistem düşüncesinin avantaj ve dezavantajları değerlendirildikten sonra yine sistem düşüncesinin ortaya koymuş olduğu yumuşak sistem düşüncesi izah edilecektir.

1.1. Sistem Düşüncesine Neden İhtiyaç Duyulur?

Descartes (1637) dünyayı ve problemleri anlayabilmek, onlara uygun çözümleri geliştirebilmek için önerdiği “indirgemecilik” yaklaşımı ile en iyi çözüm yolunun pek çok parçadan oluşabilecek bir bütünü mümkün olduğunca küçük parçalara bölerek en kolayından zoruna doğru adım adım ele alarak çözmek olduğunu savunmuştur. Doğal bilimlerde yaygın olarak kullanılan bu yaklaşım zamanla daha karmaşık hale gelen gerçek dünya problemlerini çözmekte yetersiz kalmıştır.

Karmaşık gerçek dünya problemlerinin çözümünde karşılaşılan yetersizlikler farklı yaklaşımlara ihtiyaç duyulmasına neden olmuştur. Ackoff (1974) bu durumu indirgemecilik yönteminin endüstriyel devrimin gerçekleşmekte olduğu “makine çağı” na ait problemlere uygun olduğunu buna karşılık farklı bakış açılarının, karmaşa ve belirsizliğin hâkim olduğu ve “sistem çağı” adını verdiği günümüz problemleri için uygun olmadığını belirterek açıklar.

İndirgemecilik yaklaşımının yetersiz ya da başarısız olmasının nedenlerinden en önemlisi yukarıda da belirttiğimiz gibi karmaşadır. Dünya birbirine bağımlı ya da bağımsız, uzaktan ya da yakından alakalı, sıkça ya da nadiren ikili ya da çoklu bir şekilde iletişim içinde olan parçalardan oluşmaktadır. Şüphesiz ortaya çıkan

problemlerde bu ilişkileri ya da bağımlılıkları ayrı ayrı düşünmek, bunları birbirinden ayırarak çözüm üretmeye çalışmak her zaman mümkün değildir. Karmaşa problemi bilimler arasında sınıflandırma yapılmasını gerektirmiş ve daha az karmaşık olandan daha çok karmaşık olana doğru bilimsel sınıflar ortaya çıkmıştır. Biyoloji, psikoloji, sosyoloji gibi sınıflandırmalar bilginin edinilmesini ve kullanılmasını kolaylaştırmıştır. Comte bilim dallarının matematik, astronomi, fizik, kimya, biyoloji ve son olarak sosyoloji şeklinde doğal bir sırayı takip ettiklerini savunur ve bilim dallarındaki karmaşıklığın da aynı sırayla arttığına dikkat çeker (Pickering, 1993).

Dikkatle incelediğimizde bilimlerin sıralanmasında insan faktörünün gizli bir etmen olduğunu görmek mümkündür. İnsanın rol alması ve aktifliğinin artması ile doğru orantılı olarak karmaşa da artmaktadır. Sosyal bilimler insan faktörünün en baskın olduğu alandır ve diğer bilimlerden ayrılmasına neden olan bazı özelliklere sahiptir. Sosyoloji, antropoloji ve siyasal bilimler diğer doğal bilimlerden farklı olarak matematiksel formüllerle tanımlanamayan, sayısal yöntemlerle ispatlanamayan ve gelişimi kontrol altında tutulamayan özellikteki problemleri içerir. Sosyal bilimlerde kati genellemeler ve kesin tanımlamalar yapılamaz ve sosyal sorunlar sorunla ilgilenen kişiye göre farklı şekillerde algılanabilir. Weber'in sosyolojik yaklaşımına bakıldığında aynı düşünce ile karşılaşmak mümkündür. Weber'e göre insanların sosyal faaliyetleri diğer fiziksel fenomenlerde olduğu gibi tek bir yolla açıklanamaz ve gözlemleyen kişinin görüşüne göre farklılık kazanır. Sosyal bilimleri diğerlerinden ayıran diğer önemli bir özellik ise tahminlerde veya öngörülerde bulunulamamasıdır.

Doğal bilimlerin teknoloji uzmanlarına ve mühendislere yardım ettiği gibi sosyal bilimler de gerçek dünya problemlerini çözmekte yardımcı olurlar (Checkland, 1993). Gerçek dünya problemleri deyince ne anlaşılmalıdır? Günlük hayatın içinde var olan her türlü sosyal sistemde karşılaşılabilecek karar verme ile ilgili problemlerdir. Sağlık Bakanlığı domuz gribi ile mücadele etmek için ne gibi önlemler almalıdır? Eğitim kalitesi nasıl arttırılmalıdır? Kariyer planlamamı nasıl yapmalıyım? Evlilik teklifini kabul etmeli miyim? Bunun gibi sosyal hayatın akışı

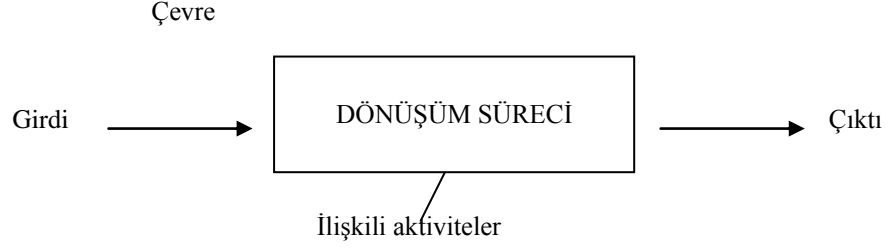
içinde ortaya çıkan tüm gerçek dünya problemleri aynı zamanda birer yönetim problemidir.

Yönetim süreci gerekli planlamanın yapılması, uygun alternatiflerin belirlenmesi, performansın değerlendirilmesi ve diğer kişilerle koordinasyonun sağlanarak bir şeyin yapılıp yapılmamasına karar verilmesidir (Checkland, 1993). Yönetim biliminde indirgemecilik yaklaşımı ile bilimsel metotların kullanılması yerine bütüncül yaklaşım ile sistem düşüncesinin kullanılması tüm sistemin bir bütün olarak devamlılığını sağlayacaktır. Sistem düşüncesi ya da bütüncül yaklaşım, sistemi oluşturan bileşenlerin ve etkileşimlerinin daha iyi anlaşılmasına olanak sağlarken organizasyonda ortak bir dilin oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır. Bunlara ek olarak sistem içerisinde bileşenlerin her birinin bütüne sağladıkları katkının açıkça görülebilmesini sağlayarak, onların performanslarıyla ilgili daha sağlıklı ölçümler yapılmasına yardımcı olmaktadır.

En genel anlamıyla sistem, organize edilmiş bir şekilde birbiriyle etkileşim ve iletişim içinde olan parçalardan oluşan bütündür. Sistem tanımları aşağıdaki özellikleri ortak bir şekilde vurgular (Waring,1996).

- Her sistem bir iş yapar (girdilerin çıktılara dönüştürülmesi).
- Herhangi bir parçanın kaldırılması ya da yer değiştirmesi sistemi değiştirir (etkileşim).
- Parçaların her biri sistemin bütününe dâhil olduğundan bütündeki her değişimden etkilenir (sinerji).
- Sistemin sürekliliğini destekleyen kontrol ve iletişim mekanizmaları vardır.
- Sistem acil ve ani değişimler gösterebilir ki bunların bazılarını tahmin etmek mümkün değildir.
- Sistemin sınırları vardır (sistem çevresi).
- Sistemin dışında kalan dış çevresi sistemi etkiler.
- Sistemlerin mülkiyetleri vardır.

Şekil 1.1’ de basit bir sistem ve bu sistemin oluşturun unsurlar gösterilmiştir.



Şekil 1.1. Basit Bir Sistem Modeli (Wilson, 1993)

Yukarıda da değindiğimiz gibi bir sistemin anlaşılması için kendi içinde ortaya çıkan ve sinerji oluşturan durumlar ile etkileşim süreçlerinin iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Bu özelliklere sahip sosyal yapıların indirgemecilik yaklaşımı ya da diğer bilimsel yöntemlerle parçalanarak ele alınması mümkün değildir. Checkland’a (1993) göre sistem düşüncesi sosyal sistemler içinde meydana gelen karmaşık gerçek dünya problemleriyle mücadele etmekte başarısız olan doğal bilimlere karşı bir tepkidir. Checkland sistem düşüncesinin özünü iki temel paradigmanın açıkladığını savunur. İlki dünya sistemlerden oluşan bir bütündür yani sistemiktir, ikincisi ise dünya ile ilgili problemler sistematik olarak çalışılmalıdır.

Sistem düşüncesi indirgemecilik yerine holistik (bütüncül) yaklaşımı kullanır. Holizm karmaşık problem ya da problemleri durumlara müdahale etmek ve çözüm yolları geliştirebilmek için indirgemeci bir yaklaşımla onları parçalara ayırmaz. Aksine bütünü (sistem) oluşturan parçalar arasındaki ilişkilere ve bu ilişkilerin sebep olduğu sürpriz sonuçlara yoğunlaşır. Aristotle’nin ifade ettiği gibi “bütün kendini oluşturan parçaların toplamından daha fazladır”. En sık ve açıklayıcı örnek olarak insan vücudunu karmaşık bir sistem olarak düşünürsek, herhangi bir müdahale ile vücuttan koparılan bir organ örneğinin bir parmak artık hiçbir işlevini gerçekleştiremez hale gelir. Vücuttan (bütün sistem) ayrıldığı anda kopan parmak (alt sistemin bir parçası) işlevlerini ve dolayısı ile önemini kaybederken diğer yandan bir parçasını kaybeden vücut diğer faaliyetlerine ve yaşamına devam edebilir.

Bu yaklaşım bir problemi çözmek için neler yapılması gerektiğini belirlemek ve kavramak için problemin ortaya çıkışı ile birlikte hangi iç ve dış etmenlerin ve hangi çoklu ilişkilerin dikkate alınması gerektiğine yoğunlaşır. Çünkü problemin ortaya çıkması da çözülebilmesi de bu etmenlerin ve ilişkilerin probleme etkisinin anlaşılması ile mümkündür. Aynı zamanda bütüncül bir yaklaşımla çözüm geliştirilmesi yanlı bir karar verilmesini de engeller. Önemli olan sorunlarla mücadele ederken başka sorunların ortaya çıkmasına sebebiyet vermemektir ki onları parçalara ayırarak bunu başarmak oldukça zordur. Genellikle karmaşık olan sosyal içerikli bir problemde sorunu çözmeye yönelik olarak alınacak bir karar veya uygulanacak bir çözüm yolu onunla ilişkili olarak ortaya çıkabilecek diğer durumları veya unsurları olumsuz yönde etkileyebilir. Örneğin, yakın geçmişimizde Kuş Gribi salgını nedeniyle hastalıklı ve sağlıklı tavukların itlaf edilmesi aslında tek taraflı bir çözümdür. Çünkü bu itlaflar kümes hayvancılığını, yiyecek ve turizm gibi bazı sektörleri ve dış ticareti olumsuz etkilemiştir.

Holizm zamanla birçok farklı akademik disiplinde yer edinmiştir. Sırasıyla felsefe, biyoloji, kontrol mühendisliği, yönetim ve organizasyon teorileri alanlarında yaygınlaşmıştır. Özellikle 1940 ve 1950 yılları arasında biyoloji ve kontrol mühendisliği alanlarındaki çalışmalar sistem çalışmalarına önemli katkılarda bulunarak disiplinler arası bir yaklaşım haline gelmesini sağlamıştır.

Sistem yaklaşımı bilimsel bir disiplin olmaktan ziyade, olayların, durumların, süreçlerin ve problemlerin anlaşılması ve yorumlanmasını sağlayan bir düşünce tarzı ya da bakış açısıdır. Churchman'ın (1968) “sistem yaklaşımı dünyaya başkasının gözü ile bakmaya başladığımız zaman... bir başka deyişle... felsefe ile başlar” ifadesi bunu en güzel şekilde ifade etmektedir.

Bilimsel düşüncenin laboratuvar deneylerini kullandığı gibi sistem düşüncesi de modelleri (holon) kullanır (Jackson,2000). Sistem düşüncesinde belirli bir durumu öznel bir şekilde ifade etmekte kullanılan holonlar kendi teşkilatı olabilen, gelişme

ve dağılma özelliklerini gösteren sistem ya da fenomenlerdir. Kendi içindeki küçük bütünlerden müteşekkil bir bütünden aynı zamanda daha büyük başka bir bütününde parçası olabilen bir sistemdir ve çevresinden etkilendiği gibi çevresini de etkileme özelliğine sahiptir.

1.2. Sistem Düşüncesinin Gelişmesi

Sistem düşüncesinin gelişmesine en önemli katkı sağlayan alanların başında biyoloji ve kontrol mühendisliği alanları gelmektedir. Biyolojinin sistem düşüncesine birçok konuda kaynak sağlamasının nedeni karmaşık bir bilim dalı olmasıdır. Özellikle, yaşayan sistemlerin doğasını indirgemeci bir yaklaşımla sadece fizik ve kimya kurallarına göre açıklayarak onları birer basit makine gibi gören mekanistler ile organizmaları holistik yaklaşımla açıklayan vitalistler arasındaki tartışmalar sistem düşüncesi açısından oldukça önemlidir. Vitalistlere göre yaşayan organizmalar sadece parçalara indirgenerek fizik ve kimya kurallarına göre açıklanamaz. Vitalist biyolog Hans Driech, bütün organizmanın bir yumurtadan gelişmeye başlayarak büyümesi sırasında giderek daha karmaşık bütünlerin ortaya çıkması, organizmanın doğasında bulunan ruh benzeri bir entelektinin bütünü gelişimini kontrol ettiğini savunarak bütüne dikkat çeker (Checkland, 1993). Mekanistler ile vitalistleri ayıran diğer önemli bir nokta daha vardır. Mekanistlerin bütünü oluşturan parçaların aynı amaca yönelik hareket etmeleri için bağımsız olarak optimize edilebileceği görüşüne vitalistler karşı çıkmaktadır. Vitalistler teleolojiyi savunurken mekanistler teleonomiyi tercih etmektedirler. Felsefi bir doktrin olan teleoloji, doğada her şeyin bir amacı olduğunu savunurken teleonomi organizmaların belirli bir son için veya belli bir hedef için davranmalarıyla kendini gösteren, davranışın bir amacı olduğunu fakat bu amacın yönlendirenin DNA' daki genetik bir kod olduğunu savunur. Teleoloji ve teleonomi arasındaki ilişki "purposeful" ile "purposive" kelimeleri arasındaki ilişkiye benzer. Purposive, sistemin gerçek dünyada tanımlanan bir aktivitenin amacına hizmet etmesi (teleolojik) anlamına gelirken purposeful sistem içindeki bilinçli ve maksatlı insani bir eylemi ifade etmektedir (teleonomik) (Checkland,1993)

“Organizmik biyoloji” alanındaki çalışmalar sistem düşüncesinin gelişmesi açısından dönüm noktası olmuştur. Yaşayan organizmalarda görülen en önemli özelliği molekülden organizmaya doğru giderek karmaşıklaşan yapıların bir “hiyerarşi” ye sahip olmalarıdır. Bu hiyerarşi içinde bazı özellikler ortaya çıkar ve bunlar sadece bütüne atfedildiğinde anlam taşır ancak parçalara indirildiğinde bir anlam ifade etmezler. Mesela çok bilindik bir örnek olan su; suyu oluşturan hidrojen ve oksijen tek başlarına sadece birer gazdır ve dolayısı ile ıslaklık gibi bir özellik ihtiva etmezler. Bu düzeyde bir anlamı olmayan su, hidrojen ve oksijenin belirli bir oranda birleştiği H₂O düzeyinde anlam kazanır. Çünkü suya ait en belirgin özellik olan ıslaklık kendisini ancak bu düzeyde gösterir. Kompleks sistemlerde görülen ve “elzem özellikler” (emergent properties) olarak adlandırılan bu özellikler kendini oluşturan parçalar arasındaki etkileşim sonucunda belirli bir seviyede ortaya çıkarlar ve daha alt seviyelerde görülmezler.

Tablo 1.1. Sistem Hiyerarşisi (Checkland, 1993)

| Seviye | Karakteristikler | Örnekler (Somut veya Soyut) | İlgili Disiplinler |
|-----------------------|---|---|--|
| Yapı, Çerçeve | Statik | Kristal yapılar, köprüler | Herhangi bir disiplindeki resimsel veya sözlü açıklama |
| Kurgulu düzenekler | Önceden belirlenmiş hareket (dengeyi gösteriyor olabilir) | Saatler, makineler, güneş sistemi | Fizik, klasik doğal bilimler |
| Kontrol Mekanizmaları | Kapalı-döngü kontrolü | Termostat, Organizmalardaki homeostatik mekanizması | Kontrol teorisi, sibernetik |
| Açık Sistemler | Yapısal olarak kendi kendini sürdürülebilirlik | Alev, Biyolojik Hücreler | Metabolizma teorisi (Enformasyon-bilgi teorisi) |
| Küçük Organizmalar | Fonksiyonel parçalardan oluşan bütün, tasarlanmış büyüme,yeniden üretim | Bitkiler | Botanik |

| | | | |
|--------------------------|--|--|---|
| Hayvanlar | Davranışa rehberlik eden beyin, öğrenme yeteneği | Kuşlar, aslanlar | Zooloji |
| İnsanlar | Öz bilinç, bilginin bilgisi, sembolik dil, | İnsanoğlu | Biyoloji, psikoloji |
| Sosyo-kültürel Sistemler | Roller, iletişim, değerlerin taşınması ya da aktarılması | Aileler, izciler, dernekler, içki kulüpleri, uluslar | Tarih, sosyoloji, antropoloji, davranış bilimleri |
| Doğaüstü Sistemler | Kaçınılmaz bilinmeyenlik | Tanrı fikri | ? |

Tablo 1.1'den anlaşılacağı gibi sistemler karmaşıklık derecesine göre sıralanmaktadır. Giderek karmaşıklık derecesinin artması, her bir düzeyde yeni bir özelliğin ortaya çıkması ve dolayısı ile ortaya çıkan elzem özelliklerin farklılaşması sistemlerin bilimsel kurallara göre formüllendirilmesini, açıklanmasını ve tahmin edilebilir olmasını zorlaştırmakta hatta bir süre sonra mümkün kılmamaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken diğer bir husus ise hiyerarşidir. Hiyerarşiye göre her alt sistem ve üst sistem arasındaki ilişkilerdir. Mesela, 7. seviyedeki insan 6. seviyedeki hayvanlardan farklı olarak öz bilinç özelliğine sahipken ortak olarak da hayvanlardaki beyin ve öğrenme yeteneğine de sahiptirler. Yani sistem hiyerarşisi içinde her bir üst seviyedeki sistem alt seviyedeki sistemin özelliklerini taşıırken alt seviyedeki sistemler üst seviyedekilerin özelliklerini göstermezler. Sistemleri taşıdıkları bu özelliklere göre sınıflandırmak mümkündür.

a) Doğal Sistemler: Kâinattaki atomik alt sistemlerden galaksi sistemlerine kadar olan hiyerarşik düzenleri ele alan tüm fiziksel sistemlerdir.

b) Tasarlanmış Sistemler: Köprü sistemleri ya da üretim makineleri gibi fiziksel ve felsefe, dil, matematik gibi soyut sistemlerdir.

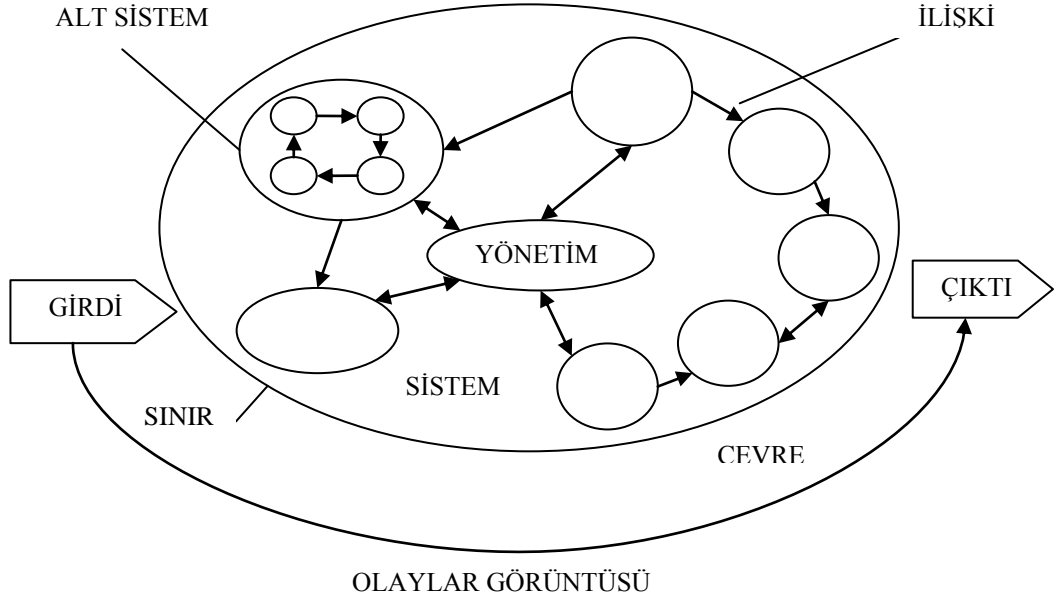
c) İnsan etkinlik sistemleri: Politik sistemler veya ürün kalitesini temin eden sistemler gibi bilinçli ve maksatlı eylemlerde bulunan insanların oluşturduğu sistemlerdir.

d) Sosyal ve kültürel sistemler: Birçok insani aktiviteler insanoğlunun insani ilişkiler oluşturduğu sosyal sistemler içerisinde gerçekleşir. Özünde diğer üç sınıf sistemden farklıdır ve doğal sistemler ile insan etkinlik sistemlerini de içinde kapsamaktadır. Aile, devlet veya kurumlar gibi belirli bir maksatlı eylemi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanlardan oluşan sistemlerdir (Wilson, 1998).

Smuts (1926) bütünün parçalardan oluşan bir sentez olduğuna ve parçalarının etkileşimini ve aktivitelerini etkilediğine vurgu yaparak bu parçaların oluşturdukları yeni bütün içinde kaybolmadıklarını, onların bağımsız fonksiyonlarının ve aktivitelerinin bütün içinde değerlendirilerek sınıflandırıldığını ve ilişkilendirildiğini belirtmiştir (Checkland,1993). Henderson ve Cannon organizmaların yaşamlarını ve devamlılıklarını sürdürebilmeleri için öz düzenleyici (self regulating) mekanizmaları ile değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilmeleri için bir denge noktasını (steady state) yakalamalarının gerektiğini savunmuşlardır (Jackson, 2000).

Sistem düşüncesinin gelişimine en büyük katkı sağlayan biyolog olarak bilinen Ludwig von Bertalanffy (1950,1968) her yaşayan sistemin birbiriyle etkileşimli ve birbirine bağımlı parçalardan oluşan bir “bütün” olduğunu belirtir. Von Bertalanffy’ye göre sistemin devamlılığını sağlayabilmesi ve çevresine uyum sağlayabilmesi için onu oluşturan parçalar hem bazı görevleri üstlenmek için farklılaşır hem de belli bir sıraya göre düzenlidir. Von Bertalanffy’nin bu görüşü açık ve kapalı sistemlerin farkına dikkat çekmektedir. Kendisi açık sistemleri çevresiyle etkileşerek çevreden aldığı materyal, enerji ve bilgiyi yeni bir forma dönüştürerek tekrar çevresine kazandıran sistemler olarak tanımlamaktadır. Açık sistemlerin bu dönüşümü gerçekleştirmesi sırasında tüm parçaların etkili bir iletişim içinde olması ve sistemin sınırları içerisinde hareket etmeleri yani düzenli (negatif entropi) olmaları gerekmektedir. Denge durumlarını koruyabilmeleri ve sistemin amaca uygun bir şekilde faaliyetlerini sürdürüp sürdürmediğinin kontrol edilmesi için geri bildirim (feedback), son denge durumuna farklı yollardan ulaşılması yani eşsonluluk (equifinality) gibi bazı genel özellikleri vardır. Basit bir molekülden kompleks bir organelle doğru karmaşıklaşan sistemlerin hiyerarşilerini korumaları, düzenli

durumlarını ve denge koşullarını muhafaza etmeleri, çevrelerindeki değişimleri takip edebilmeleri için iletişim ve kontrol mekanizmalarına ihtiyacı vardır. Şekil 1.2’de Von Bertalanffy tarafından tanımlanan açık bir sistem ve bu sistem içinde bulunan alt sistemler arasındaki olaylar döngüsü ve iletişim gösterilmektedir.



Şekil 1.2. Biyolojik Sistem Modeli (Jackson 2007)

Kontrol teorisi ve bilgi ve iletişim mühendisliği alanlarındaki çalışmaların sistem düşüncesine katkısı organizmik biyolojiden daha az değildir. ‘‘Sibernetik’’ (Yunanca *kybernetes*, ‘‘dümenci’’) ya da ‘‘güdümlü bilim’’ olarak bilinen, makine ve canlılarda geçerli olan kontrol ve iletişim teorilerini inceleyen disiplin, insanlara ait ve mekanik sistemlerin çalışma tarzı ve fonksiyonlarını daha iyi anlatabilmek amacıyla bilgi-işlem sistemleri ve canlı varlıkların kontrol ve iş haberleşme yöntemlerini karşılaştırmalı olarak araştırır. Wiener’e (1948) göre güdümlü bilim makine ya da canlı tüm sistemlerde geçerli olan iletişim ve kontrol teorilerinden oluşur. Ashby’e göre ise (1956) güdümlü bilim düzenli ya da kendini yenileyebilen her tür formdaki davranışlarla ilgilenir (Checkland,1993).

Sistemlerin sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri için kendini oluşturan bileşenleri arasındaki iletişimin yanı sıra dış çevresiyle olan iletişimini de sürekli

kontrol etmesi gerekmektedir. Dış çevredeki değişimi fark edebilmeleri ve yakalamaları kadar sistemin kendi içindeki performansının bu değişime uyum sağlayacak derecede iyi ve düzenli olması da önemlidir. Dış çevredeki değişimi ve bunun gerektirdiği her türlü bilgiyi elde etmeleri sistemlerin amaçlarına göre hareket etmesini sağlar. Bu bilgiler sayesinde sistem dengesini muhafaza edebilir ve hayatta kalmayı başarır. İletişim bu nedenlerle sistemler için hayati önem taşır. Alınan bilgilerin doğru şekillerde kullanılıp uygun performansın gerçekleştirilmesi ise sistemlerin kontrol mekanizmaları tarafından denetlenir. Kısaca iletişim ve kontrol mekanizmaları düzgün bir şekilde çalışmayan hiçbir organizasyonun amacını gerçekleştirme ve hayatta kalması düşünülemez.

Von Bertalanffy yaşayan organizmalarda görülen tüm bu özelliklerin sadece biyolojik sistemlerde değil, diğer tüm disiplinlerdeki sistemlerde görülebileceğini savunmuş ve “Genel Sistem Teorisi (GST)” (Bertalanffy, 1954) adı verdiği bu yeni teoriyle genel olarak tüm disiplinlere uygulanabilecek genel prensiplerin üretilmesini ve formüle edilmesini amaçlamıştır. Bu şekilde farklı disiplinlerdeki problemlerin ifade edilmesi ve çözülmesi için ortak bir dil oluşturacak “bilimler birliği” sağlanabilirdi.

GST'nin amaçlarını şöyle özetleyebiliriz;

- Farklı alanlardaki model, kural ve kavramların ortak noktalarını ve benzeşen yönlerini göstererek bir alandan diğerine transferini kolaylaştırmak,
- Teorik modellerin yetersiz kaldığı alanlarda yeni modellerin geliştirilmesini desteklemek,
- Farklı alanlardaki teorik tekrarları elemek,
- Farklı alanlardaki uzmanlar arasında ortak bir dil oluşturarak bilimlerin birliğini sağlamak (Jackson, 2000)

Fakat bu proje beklenen sonucu vermedi ve GST başarısız oldu. Bunun nedeni ise tüm problemlerin matematiksel formüllerle ya da genel bir takım prensiplerle açıklanamamasıdır. GST'nin başarısız olması sistem düşüncesinin de başarısız

olduğu anlamına gelmez. Sistem düşüncesi zamanla 1954 de GST ile öngörülenden daha farklı bir şekilde gelişim kaydetti. Önceleri sadece belirli alanlarda uygulamalarına yer verilen sistem düşüncesi daha sonra farklı iki disiplinin kombinasyonlarında kullanılmıştır. Maturana ve Varela'nın (1972) autopoeietik olarak adlandırdıkları kendiliğinden oluşabilen ve başka sistemleri üretebilen yaşayan sistemlerle ilgili çalışmaları ve Chorley ve Kennedy (1971) tarafından fiziksel coğrafya alanındaki çalışmalar sistem düşüncesinin bu şekillerdeki uygulamalarına gösterilebilecek güzel örneklerdir. (Checkland, 2000)

Bugüne kadar organizasyon teorileri alanında 3 farklı teori geliştirilmiştir. Organizasyonların kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak hedeflerine ulaşmasını ve başarısını artırmasını amaçlayan “Klasik Organizasyon Teorisi” ortaya çıkan ilk teoridir. Klasik teoriye göre yöneticilerin işlerini iyi yapmalarının sadece bir tek yolu vardır. Bu teori altında üç farklı yaklaşım bulunmaktadır. Öncülüğünü Taylor'un yaptığı “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı”, öncülüğünü Fayol'un yaptığı “Yönetim Süreci Yaklaşımı” ve öncülüğünü Weber'in yaptığı “Bürokrasi Yaklaşımı”dır. Her üç yaklaşım da, organizasyonlarda etkinlik, etkililik ve verimliliğin artırılması için hangi ilkelere uyulması gerektiğini araştırmıştır. Organizasyonlardaki bireylerin tatmini ve psikolojik durumlarını göz ardı ederek onları birer makine gibi düşünen bu yaklaşımlar liderlik, iletişim, güç, çatışma ve motivasyon gibi konuları ihmal etmiş ve bu nedenlerden dolayı ciddi eleştiriler almıştır.

Birinci Dünya Savaşının başlamasıyla organizasyonlarda insan davranışlarının önemi ortaya çıkmış ve birçok psikolog ve sosyolog bu konu hakkında araştırmalar yapmıştır. 1924 ile 1932 yıllarında Western Electric Company'nin çalışanların işyerindeki koşullara bağlı olarak değişen performanslarını göstermeyi amaçlayan Hawthorne çalışmaları “Neoklasik Organizasyon Teorisi”nin başlangıç noktası olarak bilinmektedir. Neoklasik Teori, klasik teoride ihmal edilen organizasyonların beşeri ve sosyal yönleri üzerinde durmuştur. Bu teoriye öncülük yapan Mayo (1933), Roethlisberger (1941) ve onların izinden yürüyen Bakke, White, Gardner ve Moore (1955), Davis (1957), McGregor (1960), Dubin ve Likert gibi bilim adamları,

eserlerinde zamanımızın en önemli sorununun bireyler ve organizasyonlar arasında işbirliği, ruh ve anlayışının geliştirilmesi olduğunu savunmuş ve organizasyonlardaki formel olmayan yapılara dikkat çekmişlerdir. Mayo, Herzberg, Maslow ve McGregor liderlik, grup davranışları, bireysel motivasyon konularındaki önemli araştırmalarıyla organizasyon teorisi alanında önemli katkılar sağlamışlardır. Fakat bu teori de teknoloji, pazar, rekabet, organizasyon yapısı gibi konuları ihmal etmiştir.

Her iki organizasyon teorisinin de eksik yanları olduğundan ve organizasyonlarda Klasik Teori’de amaçların ve verimliliğin, Neoklasik Teori’de insan faktörünün ön plana çıkarılması yönetim ve organizasyon alanlarındaki, yaklaşımların modernize edilmesi gerekliliğini ortaya koymuştur ve “Modern Yönetim Düşüncesi” gelişmeye başlamıştır. Sistem düşüncesi Modern Yaklaşımın temelini oluşturmaktadır. Sistem düşünürleri organizasyonların çoklu ilişkiler içinde olan parçalardan oluşan bir bütün olduğuna dikkat çekerler. Diğer organizasyon teorilerindeki gibi indirgemeci bir yaklaşımla tek bir açıya değil, holistik yaklaşımla tüm organizasyona yoğunlaşırlar. Sistem yaklaşımının diğer bir farkı ise organizasyonları Klasik ve Neoklasik teorilerdeki şekliyle kapalı sistem olarak değil, organizasyonu çevresiyle iletişim içinde olan “açık sistem” olarak değerlendirmesidir (Jackson,2000).

Sistem düşüncesine göre birer açık sistem olarak örgütler, sistemlerden ve daha alt sistemlerden oluşan üniter bir bütündür. Mesela muhasebe, satış, üretim, araştırma ve geliştirme gibi departmanlardan oluşan bir örgüt bu departmanların birlikte uyumlu bir şekilde çalışarak devamlılığı sağlaması için departmanların davranışlarını koordine eder (Cummings & Worley, 1993).

Selznick (1948) organizasyonları formel ve formel olmayan taraflarıyla kooperatif sistemler olarak görmüştür. Formel yapıda rasyonel eylemler (hedeflerin gerçekleştirilmesi, verimliliğin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi vs.) gerçekleşirken diğer yandan formel olmayan yapılarda ise organizasyonun kendi hedefleri içinde bulunmayan bireysel ihtiyaç ve amaçların karşılandığını belirterek böyle kooperatif sistemlerin çevrenin baskısı altında olduğunu savunur. Ayrıca

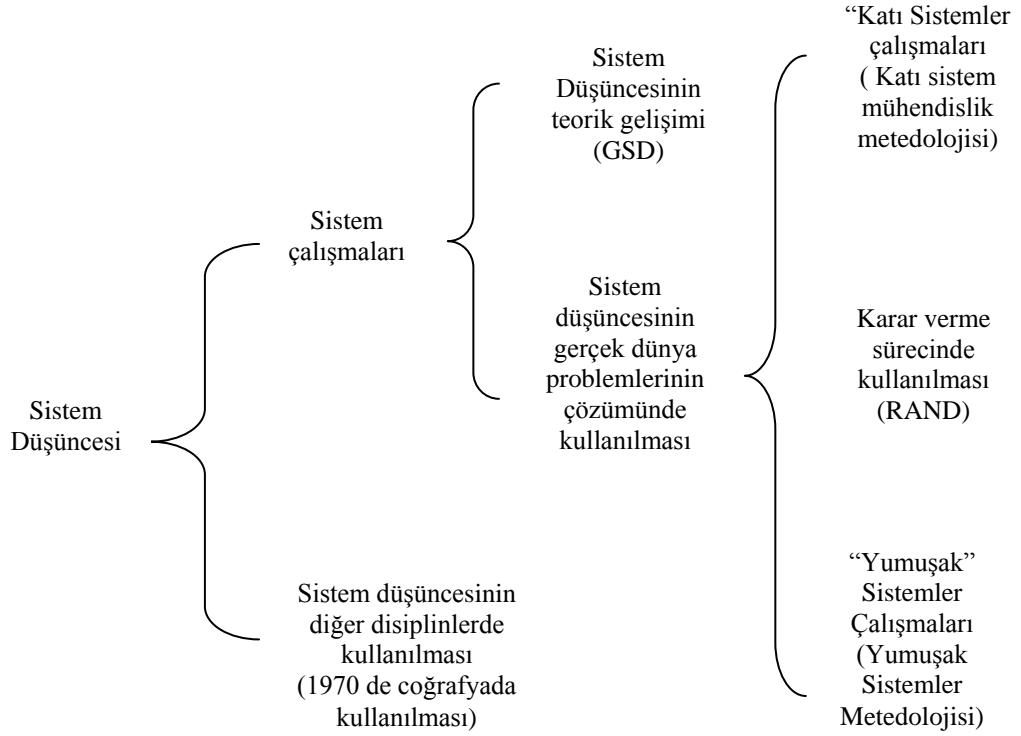
Selznick'e göre örgütler, uyumlu yapılardır dolayısı ile değişen çevre koşullarına göre hedeflerini ve kendilerini değiştirirler. Kısaca örgütler organizmalar gibi kendi devamlılıklarını sağlayabilmek için kendilerini etkileyen gelişmelere göre en iyi şekilde dizayn olmalıdırlar (Jackson, 2000) Parsons (1951) yine benzer bir yaklaşımla formel olmayan yapılara dikkat çekerek sosyal sistemlerin devamlılığının ihtiyaç-uyum, hedeflerin elde edilmesi ve entegrasyon ile mümkün olduğunu vurgulamıştır.

Selznick ve Parsons "Sosyolojik Sistemler Teorisi" (1951) ile organizasyonel ihtiyaçları karşılayabilmek için organizasyondaki alt sistemlerin doğasının ve rollerinin anlaşılması gerekliliğine dikkat çekerek organizasyon ve yönetim teorisine önemli katkılarda bulunmuşlardır. Sosyolojik sistemler teorisi ile Genel sistem teorisinden yola çıkan Katz ve Kahn (1966) açık sistemler ve örgütler arasındaki ilişkileri "Social Psychology Of Organizations" isimli eserlerinde açıkça ifade etmişlerdir. Gerekli girdiyi elde ederek onları çıktıya dönüştüren organizasyonların çevreyle yakın ilişki içerisinde olan yapılara en güzel örnek olduğuna işaret etmişlerdir. Katz ve Kahn'ın diğer önemli katkıları ise belirledikleri beş farklı alt sistem olmuştur. Bunlar; girdilerin çıktıya dönüşmesini sağlayan üretim ya da teknik alt sistem, girdilerin elde edilmesini ve çıktıların tanzimini sağlayan destekleyici sistem, personelin seçimi, istihdamı ve ödüllendirilmesi gibi konularla ilgilenen bakım alt sistemi, çevresel değişkenlere cevap vermeyi sağlayan uyumlu alt sistemi ve son olarak düzenleyici mekanizmalarıyla diğer alt sistemlerin kontrolünü ve denetimini sağlayan yönetim alt sistemidir (Jackson, 2000).

Sistem düşüncesi ve organizasyon teorisi alanında diğer önemli katkı uzun yıllar yönetici olarak kariyerine devam eden Sir Geoffery Vickers tarafından gelmiştir. Kendisi sibernetik ve hedef odaklı yöntemleri uygun bulmamış ve kültür üstünde durmuştur. Organizasyonların başarılı ve kalıcı olmalarını ortak değerler ve davranış biçimleri oluşturmalarına bağlamıştır. "Peculiarities of Human Systems" (1983) isimli çalışmasında insanlardan oluşan sistemlerde doğal bilim metotlarını kullanarak karar vermenin mümkün olmadığını vurgulamıştır. Vickers'e göre bu tür sistemlerde

bireylerin değerlendirmeleri duruma anlam kazandırır ve bu nedenle karar verirken ilgili kişilerin değerlendirme dayanakları anlaşılmalıdır. Değerlere ve tecrübelere dayalı bir muhakemeye karar vermenin gerçekleştiğini savunan Vickers müşterek bir kültürün önemine dikkat çekmektedir.

Sistem düşüncesinin gelişimini iki bölümde incelemek mümkündür. Şekil 1.3’de görüldüğü üzere; ilki buraya kadar ki kısmı oluşturan teorik gelişimi ve özellikle Genel Sistem Teorisi ikincisi ise teorilerin gerçek dünya problemlerinin çözümünde uygulanmasıdır.



Şekil 1.3. Sistem Hareketi (Checkland, 1993)

1940 ve sonrasında sistem düşüncesine dayalı metodolojiler geliştirildi. Bu metodolojiler ile gerçek dünya problemlerine çözüm getirmek ve en doğru kararı vermek amaçlanmış ve bunlarla ilgili uygulamalara önem verilmiştir.

1.3. Katı Sistemler Düşüncesi

1937 den itibaren sistem uygulayıcıları özellikle genel sistem teorisinden yola çıkarak geliştirdikleri çeşitli sistem fikirlerini gerçek dünya problemlerine çözüm aramak amacıyla “sistem metodolojisi” adı altında bir araya getirmişlerdir. Formel çözüm yöntemlerinden oluşan bu prosedüre göre problemler, geçmiş örneklere, tecrübelerle göre veya içgüdüsel yaklaşımlarla çözülemediği takdirde tahminlere ve belirlenmiş kriterlere göre geliştirilen genel yöntemlerle çözülebilmektedir. Sistem uygulayıcılarının bu çalışmaları Checkland (1978, 1981) tarafından da belirtildiği gibi “ Katı Sistemler Teorisi” olarak bilinmektedir.

“Katı” kelimesi burada “zorluk” anlamında kullanılarak bu sistemlerin anlaşılmasının zor olduğunu vurgulamıyor. “Katı” kelimesi yorumların sayısal, tahmin edilebilir ve tartışmaya zemin hazırlamayan nitelikte olduğunu vurguluyor. Bununla birlikte Katı Sistemler Düşüncesi “zorluk” olarak ifade edebileceğimiz problem tiplerinde kullanılırlar. Bu problem tipleri iyi tanımlanabilirler ve problemin “ne” olduğu konusunda bir mutabakat söz konusudur. Problemin ne olduğu bilindiğinden çözümünün “nasıl” olması gerektiği de bilinir fakat “nasıl yapılacağı” belirlenmeye çalışılır. Zorluk olarak sınıflandırılan problemler aslında sınırlıdır. Yani sadece limitli sayıda olayı, kişiyi ve süreci etkileyebilirler. Politik ya da etik açıdan çok az bir önem taşırlar.

Katı sistemler düşüncesinde gerçek dünya problemlerinin niteliklerini göstermek amacıyla matematiksel modeller kullanılmaktadır. Sistem düşüncesinin, doğal sistemlerin laboratuvarı kullandığı gibi modelleri kullandığını daha önceki bölümlerde söylemiştik. Katı sistemler düşüncesinde ise matematiksel modeller ve ifadeler sadece problemin çözümünde değil tanımlanmasında da kullanılmaktadırlar. Modeller ele alınan sistemin davranışını etkileyen en önemli değişken ve ilişkileri yakalamaya çalışırlar.

Checkland özellikle sistem mühendisliği ve fayda-zarar analizi ya da bütçeleme analizlerini kapsayan sistem analizini bu kategoriye dâhil etse de yöneylem araştırması ve sibernetik gibi yaklaşımlar da katı sistemler olarak bilinmektedir. Katı sistem düşünürlerine göre, bilimsel metotlar gerçek dünya problemlerine uygulanabilir ve Checkland'a (1978) göre tüm bu geliştirilen yaklaşımların dayandığı temel düşünce ele alınan problemin belirlenmiş ve bilinen bir sonuca göre çözülmeye çalışılmasıdır (Jackson, 2000). Katı sistemler düşüncesine göre gerçek dünya problemleri ya da yönetim problemleriyle şu varsayımlarda bulunarak mücadele edilir;

- 1) Sistemin olması istenen bir durumu vardır, S1;
- 2) Sistemin şu an belirli bir durumu vardır, So;
- 3) Sistemin şu anki durumundan (So) istenen duruma (S1) geçebilmesi ya da ilerleyebilmesi için alternatif yollar vardır;
- 4) Uygulayıcının rolü ise bu alternatiflerden en uygun (optimum) olanı bulmaktır (Jackson, 2003).

Diğer önemli bir nokta ise Katı Sistemler düşüncesinin temel amacının müşterilerin, yöneticilerin, karar verici ve kanun koyucuların çıkarları doğrultusunda problemlere çözüm aramasıdır (Jackson, 2003).

Katı sistemler düşüncesinin gelişim süreci özellikle dünya savaşları sonrasında hız kazanmıştır. Savaş sonrası ortaya çıkan konjonktürü incelediğimizde teknolojik ve teknik sistemlerin giderek daha karmaşık hale gelmesi, piyasalardaki rekabetin hızla artması, yeni projelerin oldukça yüksek maliyetler taşıması ve bilgisayarların çok karmaşık hesapları daha pratik şekilde yapabilmesi gibi koşullar bu gelişmelerin en önemli tetikleyicisi olmuştur.

Bu bölümde katı sistemler düşüncesine dayalı olarak geliştirilen yöneylem araştırması, sistem mühendisliği ve sistem analizine kısaca değinilerek katı sistemler teorisine açıklık getirilecektir.

1.3.1. Yöneylem Araştırması

Yöneylem araştırması (Amerikan İng. Operations Research; İngiliz İng. Operational Research) İngiltere’de 2.Dünya Savaşı sırasında ilk olarak ortaya çıkmış ve hızla Amerika’da da yayılmıştır. Amerika’dan sonra Kanada, Fransa ve Avusturalyada hızla yayılmaya devam etmiştir. İngiliz bilim adamları tarafından askeri alanda liderlere, düşman uçaklarının taranmasına yardımcı olması maksadıyla kullanılmıştır (Jackson, 2003). İngiltere Yöneylem Araştırması Derneği (British Operational Research Society)'nin tanımına göre yöneylem araştırması;

"Endüstri, işletme, kamu hizmetleri ve savunma alanlarında insan, makine, materyal ve paradan oluşan geniş sistemleri yönlendirme ve yönetmede oluşan karmaşık sorunlara doğal bilim yöntemlerinin uygulanmasıdır".

Matematiksel modelleme, istatistik ve algoritma gibi bilimsel yöntemleri kullanan ve disiplinler arası bir bilim olan yöneylem araştırmasıyla ilgili 1957de Ackoff, Churhman ve Arnoff tarafından yazılan ilk kitapta bu yaklaşımın sistemin bütün yönlerini ele almak için gelişmiş en son bilimsel prosedürün kullanılmasının gerekliliğini vurgulanmış ve yöneylem araştırmasının adımları şu şekilde belirtilmiştir:

- Problemin formüle edilmesi,
- Çalışılan sistemin sergilenmesi için matematiksel bir modelin oluşturulması,
- Modelden bir çözüm türetilmesi,
- Modelin ve ondan türetilen çözümün test edilmesi,
- Çözümün kontrol edilmesi,
- Çözümün uygulanması (Jackson, 2000).

Yöneylem araştırmalarında öncelikli olarak, belirlenen amaca yönelik bir amaç fonksiyonu oluşturulur ve bu fonksiyonu sağlayacak minimum ya da maksimum değerler bulunur ki buda uygun ya da optimum sonucu vermektedir. Bu tür problem çözümlerinde unutulmaması gereken mevcut kısıtlara göre bir sonuç aranıyor

olmasıdır. Yani uygun sonuç sadece amaç fonksiyonunu sağlamakla kalmayıp ayrıca belirlenen kısıtları da sağlamalıdır.

Günümüzde şirketlerin üretim ve satış birimlerinde sıkça kullanılan bu yöntemin modeli genel olarak şu şekilde hazırlanır;

1. Maksimum veya minimum Amaç Fonksiyonu (maks $A = lw$)
2. Kısıtlar ($l+w = L/2$)

Formülden de anlaşılacağı üzere bu tür problemlerde tek bir mutlak sonuca değil bir ya da birkaç uygun değere ulaşılır.

Yöneylem araştırma yönteminin kullanıldığı başlıca alanlar; tamsayı programlama, doğrusal programlama, amaç programlama, kuyruk teorisi, envanter-stok modelleri, oyun teorisi modelleri, yenileme modelleri, girdi-çıkı modelleri, kritik yol modelleri ve simülasyon modelleridir.

1.3.2. Sistem Analizi

Sistem Analizi, Quade (1963) tarafından “alternatif kural ve stratejilerin maliyet, fayda ve risklerini değerlendirerek bir tavsiyede bulunmak ya da bunlara ilave yeni alternatifler sunmak için yapılan analizler” olarak tanımlanmıştır. Sistem analizi belirsizlik ortamında karşılaşılan karmaşık seçim problemlerine bir bakış açısı veya bir yaklaşım sunmaktadır. Sistem analizleri 1940 ve 1950’lerdeki askeri alanda özellikle silah sistemlerinde ve stratejik misilleme sistemlerinde kullanılmasıyla gelişme göstermiştir (Jackson, 2000).

Bu yaklaşım Research and Development (RAND) şirketi ile bütünleşmiştir. 1944 ve 1945 yıllarında Amerika’da Savaş Departmanı ve Bilimsel Araştırma ve Geliştirme Ofisi’nin, askeri alandaki planlamalara yardım etmesi maksadıyla araştırma ve geliştirme yapması için özel bir organizasyon oluşturulması fikri sonucunda bir proje olarak ortaya çıkmıştır. Daha sonra RAND Projesi Douglas Havacılık Şirketi ile kontrat yapılması neticesinde 1946 yılında faaliyete

geçirilmiştir. Yöneylem araştırmasından daha az sayısal olmasına karşılık daha geniş çerçeveli bir disiplin olarak görülen bir metot olan Sistem Analizi yaklaşımını kullanan RAND 1948 de Douglas Havacılık Şirketi bünyesinden ayrılarak bağımsız RAND Şirketi olarak faaliyetlerine devam etmektedir (Checkland,1993). Sistem analizlerinin Pentagon Savunma Bakanlığında kullanılmaya başlanmasıyla bu yaklaşımın hükümet ve endüstriyel konularda, sağlık ve eğitim kurumlarında uygulanması giderek yaygınlaşmıştır.

1972 de Milletlerarası Sistem Analizi Uygulama Enstitüsü (IIASA) nün kurulmasıyla RAND tarzı sistem analizleri enerji, yiyecek tedarik sistemleri ve çevre ile ilgili gerçek dünya problemlerine uygulanmaya başlanmıştır. Miser ve Quade tarafından editörlüğü yapılan üç el kitabı yayınlanmıştır. Bu kitaplara göre Sistem analizi kamu ve özel sektörde ortaya çıkan karmaşık sosyo-teknik problemlerin çözümünde karar verme sorumluluğu taşıyanlara yardımcı olmaktadır.

Sistem analizleri özellikle ekonomik değerlendirmeye önem vermektedir. Maliyeti en az tutarak en uygun alternatifin bulunmasını sağlar. Maliyet –fayda analizi yaparak kaynakların etkili şekilde dağıtılması için en uygun metot ve tekniklerin seçilmesine yardımcı olur.

Sistem analizlerinin metodolojisi RAND yazarları tarafından 1950 lerde belirtilmiştir. Yöneylem araştırması ile benzerlikler gösteren adımlar şöyledir;

- 1) Başarılmak istenen bir hedef ya da hedefler vardır,
- 2) Bu hedefleri başarmak için alternatif teknik ve sistemler vardır,
- 3) Her bir alternatif ya da sistem için gerekli olan kaynaklar ve bunların maliyetleri belirlenir,
- 4) Hedefler, maliyetler ve kaynaklar arasındaki bağlantıları ya da ilişkileri gösteren matematiksel modeller oluşturulur,
- 5) Alternatiflerden uygun ya da optimum olanı seçmek için kriterler belirlenir (Checkland, 19993).

Bu tahminlerin kullanılması ve sistem analizinin uygulanması, değişik alanlardaki uzmanların değerlendirme yapabilmesi için bir çerçeve ortaya koymaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta “sistem” kelimesinin iki anlamda kullanılmasıdır. Sistem Analizinde kullanılan sistem kelimesi teknik anlamda donanım, personel ve prosedürler dışında aynı zamanda analistin değerlendirme yaparken düşünmek zorunda olduğu finansal, teknolojik, politik ve stratejik faktörleri de göz önünde bulunduran bütüncül bir anlayışı işaret etmektedir (Checkland, 1993).

Savunma sistemlerinde kaynakların dağıtılması ile ilgili karmaşık problemlerin çözümünde kullanılmak üzere geliştirilen bu metodoloji, benzer sorunlarla karşılaşan yöneticiler tarafından da kabul görmüştür. Optner (1965, 1975), Lee (1970), Beckett (1971) ve Schoderbek’in (1975) çalışmaları yönetim alanındaki sistem analizi uygulamalarına birer örnektir. Fakat metodolojinin yönetim ve işletme alanlarındaki uygulamalarında bilgisayar analizlerinden daha az yararlanılabilmesi sistem analizlerinin mühendislik ve diğer teknik alanlardaki uygulamalarına göre sığ kalmasına neden olmuştur.

1.3.3. Sistem Mühendisliği

Sistem Mühendisliği Jenkins tarafından “ karmaşık sistemlerin, onları oluşturan bileşenlerin uyumlu ve etkili çalışmasını denetleyecek ve yönetecek şekilde dizayn edilmesini sağlayan bilim” olarak tanımlanmıştır (Jackson,2000).

Sistem mühendisliği kavramı ilk olarak 1940 da Bell Telefon Laboratuvarları tarafından kullanılmıştır. Tanımından anlaşılacağı gibi sistemleri oluşturan parçaların arasındaki ilişkilerle ilgilenen bu yaklaşım; belirli bir amacı gerçekleştirmek için oluşturulmuş bir bütünün bileşenlerinin bu amaç doğrultusunda beklenen sonucu vermesini sağlamaktadır.

Sistem mühendisliğinin amacına uygun belirli adımları vardır. Bunlar;

- 1) Problemin tanımlanması,
- 2) Hedeflerin belirlenmesi,
- 3) Sistemin seçilmesi,
- 4) Sistemin geliştirilmesi,
- 5) Sistem mühendisliği.

Jenkins'e göre sistem mühendisliğinin amacı gerekli insan kaynağını, finansmanı, makine ve malzemeyi en uygun şekilde kullanmaktır ve bu dört adımdan oluşan bir metodoloji ile mümkündür. Bu adımlar; sistem analizi, sistem tasarımı, uygulama ve yönetimidir. Sistem analizi ile gerçek dünya bir sistemler bütünü olarak ele alınmalı ve sistem dili ile değerlendirilmelidir. Sistem kendini oluşturan önemli alt sistemler ile tanımlanarak formüle edilmelidir. Geniş sistemin tanımlanması çalışılacak alt sistemlerin hedeflerinin belirlenmesini sağlar. İkinci adımda, çevrenin geleceği ile ilgili tahminde bulunulur ve sistemin farklı koşullardaki performansı sayısal modellerle gösterilir. Uygulama ve yönetim evresinde sistem somutlaştırılır, gerçek dünyadaki uygulaması yapılır ve test edilir. Bu adımlarda sistem mühendisleri ve diğer uzmanlar sistemin belirlenen hedefine uygun ve optimum şartlarda işleyip işlemediğine odaklanırlar (Jackson, 2000).

1.3.4. Katı Sistemler Düşüncesinin Avantaj ve Dezavantajları

Katı sistemler düşüncesine dayalı olarak geliştirilen yaklaşımlar şüphesiz ki karar verme durumlarında oldukça faydalı sonuçlar vermiştir. İstenen sonuca ulaşmak için belirlenen birden fazla alternatif çözüm yolları içerisinde en uygun olana karar vermekte birçok farklı alanlardaki ilgililere kolaylık sağlamıştır. Bu bölümde katı sistemler düşüncesinin uygulamaları sonucunda ortaya çıkan olumlu özellikleri ve başarısız ya da yetersiz olan yönleri üzerinde durulacaktır.

Katı sistemler düşüncesinin yönetim süreçlerinde karar verme ve problem çözme durumlarına getirdiği sistematik yaklaşım ve beraberinde getirdiği matematiksel

modellemeler karar verme konumunda olanların ve yöneticilerin mevcut durumu parça parça değil bir bütün olarak değerlendirmesine olanak vermiştir. Yapılan uygulamalar neticesinde her bir alt sistemin performansının optimize edilmesiyle bütün bir sistemin optimum düzeyde çalışmasının sağlanamadığı görülmüştür. İndirgemeci yaklaşımdan uzak durarak gerçek dünya problemleri ile bütüncül yaklaşımlara dayalı metotlarla mücadele etmesi yönetici ve karar verme pozisyonundakilerin kapsamlı ve bütünleşmiş çözümler üretebilmesini sağlamıştır. Ayrıca problemler durumlarının iyileştirilmesi açısından da faydalı olan bu yaklaşımlar sayesinde ileride karşılaşılabilecek muhtemel problemler için önceden bazı çözüm yolları ortaya konabilmektedir. Yöneticilerin karşılaştıkları problem ve karar verme durumlarında kullandıkları modeller ile matematiksel açıklamalar sayesinde model geliştirebilmeleri ve öğrenebilmeleri hızlanmaktadır.

Bahsettiğimiz faydaları ve avantajlarının dışında Katı Sistemler Düşüncesi bu alanda çalışmalar yapan Ackoff, Checkland, Churchman, Hoos, Lilienfeld ve Rosenhead gibi sistem düşünürleri tarafından eleştirilmiştir. Genel olarak eleştirileri beş genel başlıkta toplamak mümkündür. İlk olarak Katı Sistemler Düşüncesi sınırlı uygulama alanına sahiptir. Katı yaklaşımlar metodolojik sürecin en başında hedeflerin açıkça belirlenmesini gerektirir ve makine metaforu ağır basmaktadır. Bu hedefler sistemi kontrol edenler tarafından bilinir ve sistemin bileşenleri maksimum verimliliği sağlayacak şekilde düzenlenir (Jackson, 2000). Analistler hedefe odaklı bu metodolojilerle problemleri “belirlenen hedefe ve ya sonuca ulaşmak için bu probleme nasıl yaklaşmalıyız” düşüncesiyle ele alırlar. Böylece aslında problemler ve düşünülen çözümler belirlenen ve bilinen hedeflere göre anlamlandırılıp tanımlanırlar. Bunların yapılması, kaynaklara odaklanan ve aynı zamanda istenen sonuçları belirlemenin kolay olduğu mühendislik tipi problemlerde iyi olabilir. Fakat yönetim durumlarında karşılaşılan problemlerin büyük birçoğunda istenen sonuçların önceden belirlenmesi mümkün olmayabilir. Problem, sonucun ne ve nasıl olması konularını da içerebilir ya da problem olarak görülen konu sistemin içinde ve dış çevresinde bulunanlar tarafından farklı tanımlanabilir. Çoğu zaman problemin ne olduğu da başlı başına bir problemdir. İşte bu şekildeki durumlarda Katı Sistem

Metodolojilerinin nasıl uygulanacağı önemli bir soru işaretidir. Çünkü bu metodoloji hedeflerin tanımlanması ile ilgili farklı alternatifler arasında bir tavsiyede bulunamamakla beraber problem durumu tercih edilen metodolojiye göre uyarlanarak değiştirilmektedir. Problemin ne olduğu ortadadır. Kısaca katı metodolojiler farklı görüşlerdeki kişilerin oybirliğinin sağlanabildiği problem durumlarında uygulanabilmektedir.

İkinci eleştiri ise katı düşüncenin sosyo-teknik sistemlerdeki insan unsurunun özel karakteristiklerine gerekli alakayı göstermemesidir. Sistemin düzeninin sağlanabilmesi için insani davranışlar matematiksel formüllere dökülmekte ve insanlara sistem içindeki diğer mekanik parçalar gibi davranıldığı görülmektedir. İnsanların buldukları konulardan tatmin olmaları sağlanarak, motive edilebilecekleri gerçeği ihmal edilmektedir. İşte bu deterministlik yaklaşım, sistemi insanların ve onların algılarının önüne koymaktadır. Ackoff'un belirttiği gibi Katı sistem düşünürlerine göre geleceğe yönelik tahminlerde ve öngörülerde bulunmak organizasyondaki aktörlerin kontrolü dışında olan dış faktörlerin elindedir ve bunu yöneticilere yardımcı olmak adına sistem danışmanları yapmalıdır (Jackson, 2000).

Üçüncü bir grup eleştiri ise ölçme (quantification) ve optimizasyon konularıyla ilgilidir. Katı sistem düşünürlerine göre ilgili oldukları sistemlerde karşılaşılan karmaşıklık, matematiksel modellerle ifade edilebilecek kadar basittir. Fakat daha karmaşık sistemler düşünüldüğünde sayısal bir modelin oluşturulması oldukça seçici davranılması gereken bir süreç olmakla kalmaz aynı zamanda modeli oluşturan kişi ya da kişilerin vizyonlarını ve eğilimlerini yansıtır (Jackson, 2000). Matematiksel ya da analitik modeller fiziksel bir takım kurallara uygun olarak hazırlanır ki bunu insan faktörünün yer aldığı sistemlerde düşünenecek olursak; insani davranış, düşünce ve algıların bütünüyle bu fiziksel kurallara dayandırılması mümkün değildir. Katı sistem düşünürleri oluşturulan bu modellerin tamamen gerçeği ile aynı olduğunu varsayarak optimum sonuca ulaşmaya çalışırlar. Bu da analistlerin gerçek problem durumu üzerinde yapamadıkları değişiklikleri ya da uyarlamaları model üzerinde rahatlıkla yapabilmelerini sağlar. Ackoff modellerin bu şekilde belirli istek ve

hedeflere göre düzenlenmesini “matematikselsel mastürbasyon” olarak adlandırmaktadır (Jackson, 2000).

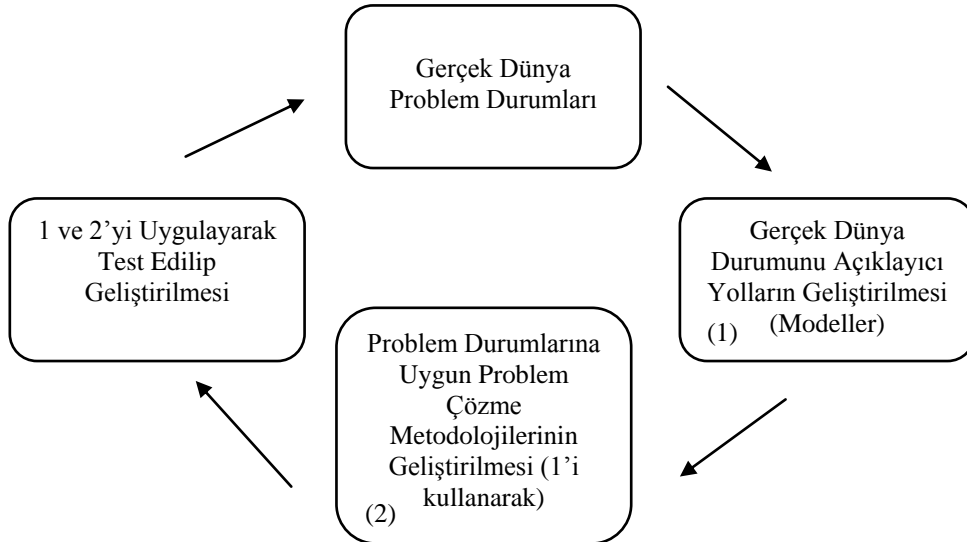
Eleştirilen diğers bir konu ise katı sistem düşüncesine göre bazı hedeflerin diğerslerine göre daha ön plana çıkarılması ve seçilen bir hedef doğrultusunda modellerin oluşturulmasıdır. Bu da aslında katı sistem düşüncesinin özellikle bazı paydaşların çıkarlarına hizmet ettiği anlamına gelmektedir. Karar verme aşamalarında bazı paydaşların söz sahibi olamazken bazılarının ise imtiyazlı duruma gelmesi ile politik vasıfların ortadan kaldırıldığı (depoliticization) görülmektedir (Rosenhead,1981). Bu tarzdaki bir yaklaşımla matematikselsel modeller üzerinden problem çözüme ve karar verme eğilimi bazı grup ya da şahıslara, bu süreçlere hiçbir katkıları olmadığı hissini verir ki bu da onların ilgi ve görüşlerinin ciddiye alınmadığını gösterir. Farklı görüş ve bakış açılarının kullanılan teknik yöntem ve metotlarla sınırlandırılması gizli bir çatışmaya neden olur.

1.4. Yumuşak Sistemler Düşüncesi

Yumuşak sistemler düşüncesinin ortaya çıkmasındaki ilk adım, Gwilym Jenkins’in 1960’lı yılların ortalarında ilk sistem departmanını kurmak için İngiltere’de bulunan Lancaster Üniversitesi’nde göreve başlamasıyla atılmıştır. Sistem Departmanı olarak isimlendirilen ve lisansüstü eğitim veren bu bölümün asıl amacı sistem mühendisliği yaklaşımını yönetim alanındaki problemlerin çözüm süreçlerinde kullanmaktır. Bu çalışmaya katılmak amacıyla Peter Checkland Jenkins’in davetini kabul etmiş ve Lancaster Üniversitesi’nde göreve başlamıştır. Eğitim programı kapsamında öğrenciler ve katılımcıların öncelikle laboratuvar problemleri ile gerçek dünya problemlerini ayırt etmeleri gerekiyordu. Jenkins ve Checkland tarafından bu amacı gerçekleştirmek üzere lisansüstü öğrencilerin yürüteceği bir “ eylem-araştırma” programı düzenledi. Eylem araştırması aslında doğal bilimlerdeki klasik araştırma yöntemlerine bir alternatiftir. Bilindiği gibi doğal bilimlerde ve sistemlerde araştırma yapmanın klasik yöntemi şudur; bir hipotez kurulur ve bu hipotez laboratuvar ortamında deneysel olarak test edilir. Fakat bunu

insanların oluşturdıkları sosyal sistemlerde kullanmak mümkün değildir çünkü her sosyal sistem kendine özgüdür, zaman içerisinde değişime uğramaktadır ve aynı koşullarda bile tekrarlandığında farklı sonuçlar doğurabilir. Bu nedenlerden dolayı insan unsurunun zengin bir biçimde rol aldığı sistemleri laboratuarda kimya ya da biyoloji çalışır gibi çalışmak mümkün değildir.

Çalışmaya katılacak öğrencilerin yönetimde karşılaştıkları problemleri anlayıp fark edebilmeleri ve organizasyonların işleyişini öğrenebilmeleri için gerçek yönetim görevlerini üstlenmeleri gerektiğini düşünen Jenkins'in önerisi ile 1970 de ISCOL danışmanlık şirketi kuruldu. Bu sayede öğrenciler derslerde öğrendikleri bilgileri kullanabilecek ve sistem çalışmaları için gerekli ortam sağlanmış olacaktı. Eylem-Araştırma programının konsepti ele alınan durumda gerçekleştirilmesi gereken değişimlerin belirlenmesi ve aynı anda değişim gerçekleşirken sürecin incelenerek öğrenmenin başarılmasıdır.



Şekil 1.4 Eylem Araştırma Döngüsü (Wilson 1998)

Şekil 1.4'den de anlaşılacağı gibi bu araştırma programında önemli olan, araştırma ve eylemin aynı anda gerçekleşmesidir. Bu sayede sadece tecrübe ederek öğrenme başarılı olmayacak aynı zamanda öğrenmenin gerçekleşmesi sırasında entelektüel bir çerçeve çizilmiş olacaktır. Eylem araştırma programının kapsamı genel anlamda davranış bilimleri ile alakalıdır ve bundan dolayı insan faktörünün ağırlıklı olarak etki ettiği sosyal sistemlerde ortaya çıkabilecek problemlere uygulanması uygundur. Dayandığı temel düşüncelerden biri de araştırmacıların sadece mevcut konuyu gözlemlmelerine değil aynı zamanda gözlemlenecek konunun veya insanlardan oluşan grubun bizzat içinde bulunarak eylemin bir parçası olmalarıdır. Clark'ın (1972) da belirttiği gibi araştırmacıların ve uygulayıcıların rolleri sabit değildir, değişebilmektedir. Eylem araştırma yöntemi ile fiziksel bir olayın incelenmesi ya da araştırılması mümkün değildir. Mesela, dünyanın güneş etrafındaki hareketi konusu ile alakalı bir çalışmada eylem araştırması yapmak olanaksızdır. Çünkü dışarıdan bir gözlemcinin rolü gözlemlenmekten öteye geçmemektir. İncelenecek konunun veya durumun içinde bir rol üstlenemez.

Eylem araştırma sosyal fenomenleri çalışmak için önemli bir araç olmuştur. Sosyal bilimlerde doğal bilimlerde olduğu kadar objektif olunması mümkün değildir. Daha sürecin en başında problemin ne olduğuna dair fikirler ilgili her bir birey tarafından farklı olarak ortaya konabilir. Bilimsel düşüncenin temel taşlarından biri olan “mantık” ya da “rasyonellik” sosyal bilimlerde oldukça karmaşık sonuçlara ve değerlendirmelere yol açabilmektedir. Çünkü bir kişiye göre mantıklı ve rasyonel olan bir durum diğer bir kişiye göre mantıksız ve irrasyonel olabilir. Bu tamamen kişilerin olaya yükledikleri anlamlarla ilgilidir.

Bu felsefeye göre şekillendirilen program dâhilinde yürütülen 200' e yakın projeden elde edilen en önemli sonuç, daha karmaşık olan ve tanımlanması da bir o kadar zor olan gerçek dünya problemleri ve yönetim problemlerinin katı sistemler düşüncesi ile çözüme ulaştırılmadığı olmuştur. Bu sonuç katı sistemler düşüncesinden başlayarak “yumuşak” sistemler düşüncesine doğru devam eden serüvenin başlangıcı olmuştur.

“Yumuşak” kelimesi problemlerin katı problemlerden farklı olduğu, problemin açıkça ifade edilemediği, tanımlanamadığı ya da farklı kişilerce farklı bakış açılara göre algılandığı ve hedeflerin önceden belirlenemediği problemler için kullanılmaktadır. Eylem- araştırma programının en büyük katkılarından biri de şüphesiz ki problemlerin “katı” olandan “yumuşak” olana doğru sınıflandırılmasını gerektirmesidir. Problemleri bu iki sınıftan birine koyarken dikkat edilmesi gereken hangi sorulara cevap arandığıdır. Daha önce bahsedildiği gibi katı problemler “ ne” sorusunun cevabının bilindiği fakat “nasıl” sorusuna cevap arandığı problem tipleridir. Diğer yandan “yumuşak” problem tipleri ise “ne” ve “nasıl” sorularına aynı anda cevap arandığı problemlerdir. İşte bu durumlarda problem sadece bir tane değildir birden fazla problem mevcuttur ve problemin ne olduğunun belirlenmesi de başka bir problemdir. Örnek olarak Wilson’un (1998) üretim bölümünde sorumlu olan bir yöneticinin karşılaştığı üretim performansının daha iyi olabileceği problemi verilebilir. Bu problem tanımı performansın artırılmasına yönelik “ne” ve “nasıl” yapılması gerektiğine işaret etmektedir. Öncelikle ne yapılması gerektiği ile ilgili olarak a) daha kaliteli ham madde kullanılması, b) üretim sahasının bakım ve onarımının geliştirilmesi, c) üretim metotlarının tekrar planlanması ve takvimin yenilenmesi, d) pazarlama ve üretim ilişkilerinin geliştirilmesi alternatifleri belirlenebilir. Bunlardan biri ya da bir kaçına karar verdikten sonra istenen gelişmenin nasıl sağlanabileceği belirlenmelidir (Wilson, 1990).

Örnekteki problem klasik bir yönetim problemidir. Fakat bu konseptteki sorunlar için “problem” terimini kullanmak uygun değildir. Çünkü problem, kendisine çözüm getirebilecek yolları tavsiye eder. Yani katı olarak adlandırılan problemlerde olduğu gibi problemin belirlenmesiyle çözüm yolları da ortaya çıkar ve uygun olan seçilir. Fakat yumuşak olarak adlandırılan problem tipleri için bunu söylemek mümkün değildir. Bu tür problemler fark edilebilir ancak kesin bir açıklama ve tanım yapmak güçtür. Zaman faktörü problemlerin içeriğinde sürekli değişikliklere neden olur, yani problemlerin algılanması subjektiftir. Proje çalışmaları esnasında yöneticilerin bu durumlarda verdikleri tepki “bizim problemlerimiz var ama ne oldukları konusunda

emin değiliz; eğer size problemlerin neler olduklarını anlatabilseydik kendimiz çözebilirdik” şeklinde olmuştur (Checkland, 1993). Problemin ne olduğunun belirlenmesi, tanımlanması ve de çözümlerin geliştirilmesi başlı başına birer problemdir. Bu nedenlerle yumuşak istem düşüncesinde “problem” yerine “problem durumu” terimi kullanılır.

Eylem araştırma programının sonuçları neticesinde “yumuşak” problemler olarak adlandırılan daha karmaşık, belirsiz ve değişim gösteren yönetim problemlerinin iyileştirilmesi ve çözümlenmesinde katı metodolojilerin yetersiz kaldığı açıkça görülmüştür. Bu eksikliği gidermek amacıyla Peter Checkland (1972) tarafından “Yumuşak Sistemler Metodolojisi” – YSM (Soft Systems Methodology- SSM) geliştirilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

YUMUŞAK SİSTEMLER METODOLOJİSİ

Bu bölümde YSM detaylı bir şekilde açıklanacaktır. Öncelikle YSM'nin tanımı ile metodolojiye giriş yapılacak sonra felsefesi ve teorisi hakkında gerekli bilgiler verildikten sonra yedi basamaklı metodoloji yani mod 1 ve akabinde iki lifli model olarak isimlendirilen mod 2 anlatılacaktır. Bu bölüm YSM'nin uygulanabileceği problem koşulları ve tiplerinin açıklanmasıyla sona erecektir.

2.1. Yumuşak Sistemler Metodolojisi' nin Tanımı

“Yönetim” ya da “yönetmek” kelimeleri düşünüldüğünde şüphesiz ki akla birbirinden farklı birçok fikir veya eylem gelecektir. Çünkü her bireyin özel hayatında, eğitim hayatında, iş hayatında vs. kısacası sosyal hayatının her adımında karşılaştığı ve üstlenmek durumunda olduğu yönetim sorumluluğu ve beraberinde getirdiği karar verme süreçleri günlük hayatın vazgeçilmez birer parçasıdır. Yani her birey bir şeyler yönetmek ve bazı kararlar vermek zorundadır. Örneğin, bir okul müdürü okulun tüm idari işlerini, bir iş adamı sorumlu olduğu kişi, bölüm ya da kurumu, bir anne yetiştirdiği çocuğu, bir öğrenci derslerine, sınavlarına ve diğer işlerine ayıracağı zamanı, bir orkestra şefi ise tüm orkestranın çalışmasını yönetmektedir. Dolayısı ile her birey aynı zamanda bir “yönetici” olarak düşünülebilir. Her ne olursa olsun bir şeyi yönetmek, zamanla değişim gösteren, her zaman önceden tahmin edilemeyen ve birbiriyle çoklu ilişkiler içerisinde bulunan, birbiriyle bağımlı ya da bağımsız birçok olay ve düşünceyle mücadele etmektir.

“Yöneticiler” problemleri olarak görülen durumları “iyileştirmek” için çalışırlar. Çözüm kelimesi yerine iyileştirme kelimesinin kullanılması önemlidir. Çünkü çözüme kavuşturulduğu düşünülen her bir durum aslında ilerde ortaya çıkacak farklı problemlere gebe ve dünün çözümleri bugünün problemleridir (Checkland ve Scholes, 1990).

Kimya çalışmış olan ve özel sektörde, Imperial Chemical Industries (ICI) şirketinde, önce teknik çalışan sonrada grup yöneticisi olarak toplam 15 sene çalışan Checkland, işindeki sorumluluğu arttıkça Yönetim literatüründen yardım almaya çalışmıştır. O zamana kadar katı sistem düşüncesinin etkisinde bulunan yönetim literatürü kendisini hayal kırıklığına uğratmıştır. Çünkü yıllara dayanan iş deneyimi ile bunlar arasında yok denecek kadar az bağlantı vardı. Checkland'a göre yönetim meselelerini hedef gözetken bir paradigmaya (optimizasyon) dayalı olan katı düşünce ile ele almak doğru olamazdı. Simon'un hedef gözetken formülleri yerine Geoffrey Vickers'in ilişkilere ve kültüre önem verdiği bakış açısını yönetim meseleleri ile daha ilgili bulan Checkland sistem uygulamalarıyla ilgilenmeye başlamıştır. Bunun sonucu olarak da Lancaster Üniversitesi'nde Jenkins tarafından kurulan Sistem mühendisliği departmanında çalışmaya başlamıştır.

Eylem araştırma programı kapsamında yapılan çalışmalar ve projeler sonucunda matematiksel formül ve metotlarla, önceden belirlenen hedeflere ve sonuçlara göre tanımlanan problemlerin çözümünde etkili olan sistem mühendisliği yaklaşımının gerçek dünya problemi olarak nitelendirilen yönetim problemlerinde başarısız olduğu görülmüştür. Çünkü bu problemler sadece teknolojik, yapısal ve teknik yönleri olan değil aynı zamanda insan faktörünün yoğun olması nedeniyle değerler, algılama biçimleri, inançlar ve çıkarlar da yönetim problemlerinin ve kararlarının bir parçasıdır. İşte buradan hareketle Checkland ve ekibi "yumuşak" olarak adlandırılan karmaşık ve belirsiz (ill-structured) yönetim problemlerinde uygulanabilecek bir metodoloji geliştirdiler.

Yumuşak Sistemler Metodolojisi (YSM), bütün pozisyon ve kademelerdeki yöneticilerin kullanabilecekleri, oldukça karmaşık ve çok yönlü (messy) gerçek dünya problemlerini tartışarak anlayıp tanımlamayı ve müdahale ederek iyileştirmeyi amaçlayan sistem düşüncesine dayalı bir metodolojidir. YSM problemleri durumlarla mücadele etmesi sebebiyle icraat odaklıdır. Önce durum hakkında düşünmeyi sonra ilerlemek için gereken eylemlerin belirlenmesini sağlar.

YSM'nin uygulandığı Ackoff'un “messy” olarak isimlendirdiği tanımlanması oldukça güç olan bu problem tiplerinde problemin “ne” olduğu konusunda çok fazla fikir yürütülebilir. Bu da aranan çözümün “nasıl” olacağını tasavvur etmemizi zorlaştırır. Bu tarz problemleri çözecek kişinin durumla alakalı bilgisi az olmakla beraber başlangıçta çözüm için gereken bilginin ne olduğu da çoğu kez anlaşılabilir. Bu tarz problemler geniş çapta olay, kişi ve süreçle etkileşim içerisindedir. Sınırları yoktur; yani tüm çevresini etkileyebilme ve çevresinden etkilenme özelliğine sahiptir. Bu tip problemlerde insan değerleri ki bunlar genelde çatışan değerlerdir oldukça önemlidir. Çünkü kişiler sahip oldukları değerlere göre yargılarda bulunur ve dolayısı ile hem problemin kendisine hem de çözüm alternatiflerine yönelik kararları birbirinden oldukça farklı olabilir. Yine bu problemlerin en belirgin özelliklerinden biri de, geçmişte bir benzeri çözüme ulaştırılmış gibi görünse de bir süre sonra tekrar ortaya çıkabilmeleridir. Yani “zorluklara” nazaran daha uzun zamanlı problemlerdir. Düşünülen ya da denenilen çözümler başka problemlerin ortaya çıkmasına neden olabileceği için bu tip problemler birçok problemin oluşturduğu düğümler gibi düşünülebilir.

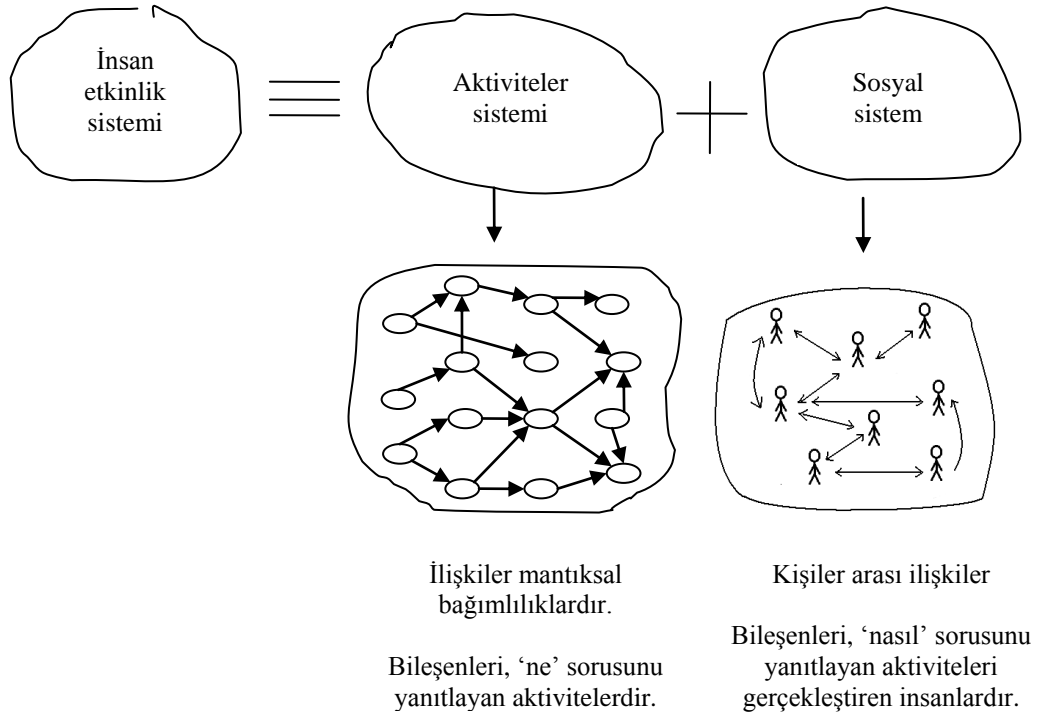
YSM özellikle dünyayı kendi bakış açısı ve değer yargılarıyla, diğerleri tarafından paylaşılmayan standartlarıyla algılayıp açıklayan insanların içinde bulunduğu problem durumlarıyla mücadele ederken kullanılmak üzere geliştirilmiştir. YSM, bir şirketin hangi bilgi teknolojilerini kullanacağına karar verilmesi, yeni bir ürünün üretilmesi, bir spor kulübünün yönetilmesi, kariyer seçme gibi problem tiplerinde uygundur (Checkland & Scholes, 1990). Problem ya da problem durumlarını neyin meydana getirdiği, karşılaşılan problemin üstesinden gelebilmek için neler yapılabileceği gibi soruların açık bir şekilde cevaplanmadığı problem koşullarında kullanılan YSM aynı zamanda tartışmaya ve uzlaşmaya olanak sağladığı için ve farklı görüşlerdeki bireylerin dinlenmesini gerektirdiği için yöneticilerin önyargılı karar vermesini de engellemektedir.

2.2. Felsefi ve Teorik Açıklaması

YSM bir teknik ya da metot değil sistem düşüncesine dayalı bir metodolojidir. Genel anlamıyla metodoloji bir bilimde kullanılan yöntemler bütünüdür. Checkland'ın (1972) ifadesi ile “rastgele olmayan, kesin ve düzenli bir soruşturma yapma yoludur”. Checkland'a göre eğer Yumuşak sistem düşüncesi tek bir metoda indirgenirse başarısız olur, çünkü gerçek dünyada bulabileceğimiz birçok çeşitliliği elemiş oluruz. Sadece işletme biliminin genellenmiş işlem yollarına indirgeyerek yönetim problemi içerisindeki her bireyin özgünlüğü ile olan bağlantıyı kaybederiz (Checkland, 1993). Bir teknik ya da metot “nasıl” sorusunu cevaplarken, metodoloji hem “ne” hem de “nasıl” sorusuna cevap arayan yöntemleri ve süreçleri içerir. Bu nedenle, YSM zihinsel çabukluk gerektiren ve “ne olabilir” şeklinde bir düşünme tarzı ile her zaman mümkün olan bütün alternatiflerin ortaya çıkmasına olanak sağlayan bir metodolojidir.

Sistem düşüncesinin holon denilen özel modelleri kullandığına daha önce değinilmiştir. Checkland'ın metodolojisinde kullandığı holonlar ise “İnsan Etkinlik Sistemi”(Human Activity System- HAS) olarak adlandırılır. YSM sistem fikirlerini belirli amaçları gerçekleştirmek için maksatlı faaliyetlerde bulunan İnsan Etkinlik Sistemleri'ne (İES) yönelik olarak geliştirilmiştir. Çünkü her yönetim probleminde insan unsurunun rol oynadığı bilinmektedir ve bu sistemler sahip oldukları özelliklerden dolayı yönetim problemlerine en uygun sistemlerdir. İES'i doğal sistemlerden ayıran en önemli özellik insana özgü istek, hedef ve değerlendirmelerden kaynaklanan sübjektif tanımlamalar ve yorumlamalara göre anlam kazanmalarıdır. İES insanların oluşturduğu fikri sistemlerdir ve belirli amaçları gerçekleştirmek için bilinçli bir şekilde faaliyet gösterirler. Checkland'a göre bir sisteme İES denebilmesi için bazı konseptlere sahip olması gerekmektedir. Bu konseptleri şöyle sıralayabiliriz: amaçlar, eylemler arasındaki ilişki, performans ölçümü, izleme ve kontrol mekanizmaları, karar verme prosedürleri, sınırlar, kaynaklar ve sistem hiyerarşisi (Wilson, 1990).

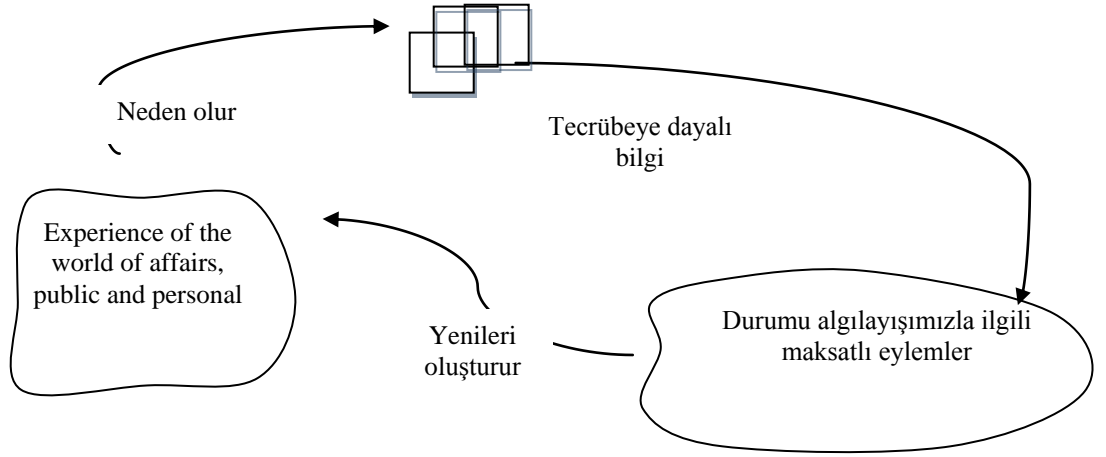
Bu özellikleri taşıyan tüm insan toplulukları gibi her organizasyon da bir İES'dir. Wilson'un tabiriyle bir İES, Şekil 2.1'de görüldüğü gibi aktiviteler (eylem) sistemi ve sosyal sistem olmak üzere iki alt sistemden müteşekkildir. Aktiviteler sistemi gerçek dünyada ortaya çıkan faaliyetlerden oluşurken, sosyal sistemin sınırları ise İES'in sınırları ile çakışıkır. İES'i bir organizasyon olarak düşündüğümüzde aktiviteler sistemi "ne" değişmesi gerektiğini tanımlamak için sosyal sistem ise değişimin "nasıl" uygulanabileceğini tanımlamak içindir (Wilson, 1990). YSM de daha önce belirtildiği gibi "ne" ve "nasıl" sorularına cevap arayan bir metodolojidir.



Şekil 2.1. İnsan Etkinlik Sistemleri (Wilson 1990)

İnsanoğlunun en önemli özelliği şüphesiz ki gözlemlediği ve tecrübe ettiği şeylere anlamlar yüklemesidir. Anlamsızlığa katlanamazlar. Dünya dinlerinin ortaya çıkması ve bunun sonucunda dünyanın doğasını düşünerek her kültür kendi gizemlerini geliştirmiş ve cevaplanamayan soruları bu şekilde cevaplamıştır (Checkland & Scholes, 1990). Yani insanlar anlamsızlığı aşmak için bir şekilde anlamlandırma ihtiyacı içerisinde. Organizasyonlarda benzer şekilde durumlara ya

da olaylara paylaştıkları müşterek anlamlar yüklerler. Checkland ve Scholes'a (1990) göre, bu genelde geçmişte edindikleri tecrübelerle olur. Tecrübe temelli edinilen bilgiler, kişisel gelişim ve eğitim sürecinde edinilen bilgiler, değerler ve standartlar kişilerin dünyayı ve yaşadıkları durumları anlamlandırmasını sağlar. Bunun bir sonucu olarak “niyetler” ya da “maksatlar” oluşur. Niyetlerimiz doğrultusunda bazı şeyleri yapmaya bazılarını ise yapmamaya karar veririz. İnsan etkinlik sistemlerinin en önemli özelliklerinden birisi “maksatlı eylem”ler gerçekleştirmeleridir. Maksatlı eylem kişi veya gruplar tarafından düşünülmüş ve karar verilmiş, istemli olarak gerçekleştirilen eylemlerdir (Checkland & Scholes, 1990). İnsan etkinlik sistemlerinde tekrarlanabilirlik söz konusu değildir. Şekil 2.2'den anlaşılacağı gibi, tecrübeye dayalı bilgidен kaynaklanan maksatlı eylemler yeni tecrübelerin ortaya çıkmasına neden olur ve bu döngü bu şekilde sürekli tekrar eder. Fakat her tamamlanan döngü sonucunda farklı tecrübe ve bilgiler ortaya çıkar. İşte bu nedenle İES sürekli bir “öğrenmenin” sağlanabileceği formel (biçimsel) sistemlerdir. Öğrenmenin sürekli devam ettiği bir sistemde gelişim ve ilerleme kaçınılmazdır.



Şekil 2.2. Tecrübe – Eylem Döngüsü (Checkland & Scholes 1990)

Sistem düşüncesi ve holistik yaklaşıma dayalı olarak geliştirilen YSM maksatlı eylemler geliştiren insan etkinlik sistemlerinde uygulanabilen ve problemleri durumların geliştirilmesini ve iyileştirilmesini sağlayan, “öğrenme” paradigmasını benimser. İnsan etkinlik sistemlerine bu özelliklerinden dolayı “öğrenen sistemler” diyebiliriz. Bu tür sistemler bazı sıralı temel zihinsel süreçleri gerçekleştirirler.

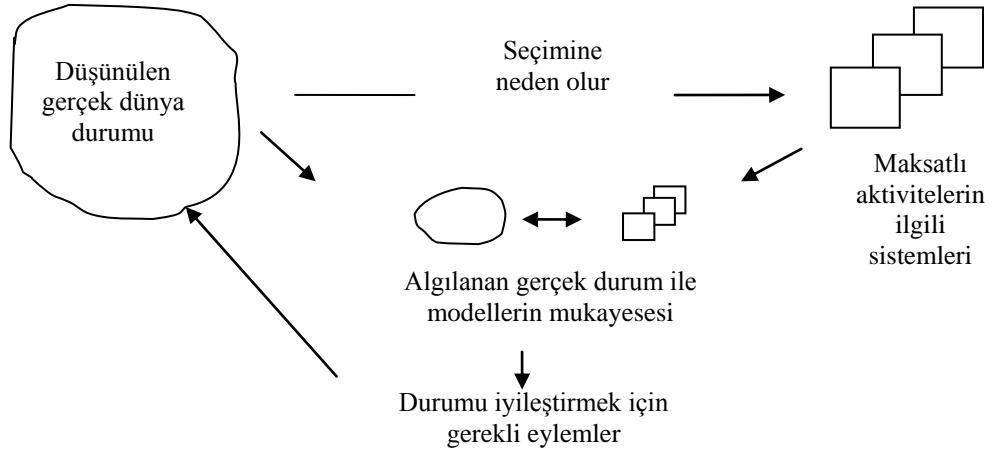
Algılama, ön görme, kıyaslama ve karar verme şeklindeki bu süreçler öğrenmeyle gelişir ve yeni şeyleri öğrenmeyi sağlar. YSM'nin amacı da tam olarak budur. Metodoloji içerisindeki tüm adımlar öğrenmenin başarılmasını destekleyici niteliktedir çünkü problem durumlarının geliştirilmesi ve iyileştirilmesi ancak öğrenme ile mümkündür.

Checkland metodolojisinde katı sistem metodolojilerinde ihmal edilen kişi ve grupların durumları, olayları ve problemleri değerlendirirken dünya görüşlerine göre gösterdikleri farklı yaklaşımlar üzerinde durmuştur. *Weltanschauung* olarak adlandırılan dünya görüşü algı, inanç, değer yargı, öngörü, önyargı, davranış ve yorumların karmaşık bir bütünüdür. Her birey etrafında olup bitenleri ve dünyayı bu dünya görüşüne göre anlamlandırır ve yorumlar. Bu zihni fenomen başkaları tarafından kabul edilebilirde edilmeyebilirde fakat asla ölçülemez (Waring, 1996).

Tüm gerçek dünya problemleri gibi yönetim problemleri de farklı dünya görüşlerine sahip her birey tarafından farklı yorumlanır ve herkes yorumuna göre gerçekleştirdiği zihinsel süreçler sonucunda farklı tepkiler verir. Herkesin aynı şekilde düşünmesi, aynı kararı benimsemesi ve aynı doğruları kabul etmesi beklenemez. Mesela birinin “terörizm” olarak değerlendirdiği durum diğeri tarafından “özgürlük mücadelesi” olarak değerlendirilebilir. Aynı durum, Abraham Linkoln'un “Koyunu, kurdun elinden kurtaran çoban, koyuna göre kurtarıcı, kurda göre de özgürlüğüne engel olan bir kimsedir... Demek ki, koyunla kurdun özgürlük deyince söylemek istedikleri şeyler birbirinden değişiktir” sözü ile de örneklendirilebilir. Katı sistemlerdeki durumu tek bir açıdan ele alma eğilimi ve buna binaen önceden belirlenen hedeflerin gözetilmesi yönetim problemlerine müdahale etmekte bir eksiklik olarak kabul edilmiştir.

YSM bu eksikliği gidermek maksadıyla farklı bakış açılarının (*weltanschauung*) karşı karşıya getireceği kişi ve grupları, fikirlerini tartışıp gözden geçirebilmeleri için gerekli olan müzakere ortamını sağlar. Böylelikle öğrenme sağlanmış ve maksatlı eylemler daha sağlıklı gerçekleştirilmiş olur. Problem durumunun iyileştirilmesi için

yapılacak değişikliklerin daha başarılı bir şekilde belirlenip nasıl yapılacağına dair en etkili ve uygun yolların seçilmesi sağlanır. YSM'nin öğrenme döngüsü Şekil 2.3'de gösterilmektedir. YSM de kullanılan modeller gerçek dünya ile problemleri durumun ilgililerce sistem düşüncesine göre şekillendirilen halinin kıyaslanmasına yardımcı olur. Bu şekilde ortaya mevcut durum ile istenen durum arasındaki farklar çıkar. Bu farklılıklar yapılacak değişimlere temel oluşturur ve öğrenme gerçekleşir.



Şekil 2.3. YSM'nin Temel Şeması (Checkland & Scholes 1990)

Bakış açısı (*weltanschauung*) YSM nin temel taşlarından biridir. Metodolojinin evrelerini şekillendiren de bu temel taştır. Çünkü problemin algılanması yorumlanması ve tanımlanması, çözüme ilişkin süreçlerin gerçekleştirilmesi, yani neyin nasıl yapılacağına ortaya konabilmesi, iyileşmenin sağlanması için gerekli değişimlerin belirlenmesi ve bunlara uygun maksatlı eylemlerin gerçekleştirilmesi ve sürekli öğrenmenin başarılabilmesi kişilerin kültürel özelliklerine ve bunun bir parçası olan bakış açılarına bağlıdır. Bu evrelerin her biri kişilerin bakış açılarına (*weltanschauung*) göre değişiklik ve farklılık gösterir.

Problem durumlarını oldukça karmaşık kabul eden Checkland'ın metodolojisi teorik anlamda özellikle Geoffery Vickers'in "Olumlu sorgulama sistemleri"(Appreciative Systems) teorisinden etkilenmiştir. Olumlu sorgulama sistemlerini kültürel mekanizmalar olarak kabul eden bu teorinin temel düşüncesi birbiriyle ilgili olay ve fikirlerin zamanın akışı içerisinde devamlı olarak birbirini

etkilediği ve bunun sonucunda ortaya çıkan eylemlerin tekrar farklı fikir ve olaylara etki ettiği (Checkland & Scholes, 1990)

Sorgulama seçim yapma kabiliyetimizin bir sonucudur. Sorgulama ile bazı gerçekleri algılayıp onları yargılayarak fikirler havuzuna katarız. Bu fikirlerin neden olduğu eylemler de olaylar havuzuna eklenir. Bu zincir kendini tekrar ederek devam eder (Checkland, 2000). Vickers'in teorisine göre buradaki yargılama, hedefleri gözetmeye yönelik değil ilişkileri sağlamlaştırmaya yöneliktir. Gerçeği yargılarken ise önemli olan standartlardır yani iyi ya da kötü ye karar verilmesini sağlayan standartlardır. Standartların kaynağı ise sistemin kendi "geçmiş"idir. Bir sorgulama sistemi her zaman olaylar ve fikirler akışından kaynaklanan yeni girdilere açıktır (Checkland, 2000). YSM Vickers'in fikirleri ve teorisine oldukça ilişkilidir. Çünkü YSM de sorgulama sürecini içerir. Katılımcı tartışmayı gerektiren YSM, farklı kültürlerden kaynaklanan farklı bakış açılarının ortaya konduğu katılımcı bir tartışma ile yeni fikirlerin öğrenilmesine ve kararlaştırılanların eyleme dönüştürülmesine zemin hazırlar. Ortaya konan her yeni fikir ya da düşünce tartışılarak sorgulanır böylece problemlerle durumlarda iyileştirme başarılmış olur.

Buraya kadar anlatılanlardan da anlaşıldığı gibi YSM teknoloji ve yapısallığı önemseyen fonksiyonel yaklaşımın, insan unsurunu ön planda tutarak karşısında bulunan yorumculuk (interpretive) yaklaşımı ile ilişkilidir. Karmaşık problemlerin ortaya çıkmasının nedenini farklı dünya görüşlerinin birer parçası olan kültür, değerler ve normlara bağlayan yorumculuk yaklaşımı yöneticilerin ortaya çıkan çatışmaları çözebilmeleri için insan unsurunu iyi anlamaları gerektiğini savunur.

YSM nin temelinde Gareth Morgan'ın (2006) tabiriyle "kültür" ve "politika" metaforları vardır. Daha öncede belirtildiği gibi YSM organizasyonları makine gibi gören katı sistem metodolojilerinden insani değerlere ve bakış açılarına ve bunların farklı olması nedeniyle ortaya çıkacak çatışmalara önem vermesi nedeniyle ayrılmaktadır. Organizasyonlar açık sistemlerdir ve çevreleri ile birebir ilişki içerisindedirler. Hayatta kalabilmek ve hedeflerini gerçekleştirmek isteyen

organizasyonlar belirsizlik ve karmaşanın hâkim olduğu çevre şartlarında meydana gelen sürekli değişime uyum sağlamak zorundadırlar. Kültür ve politika ise değişimin en önemli parçalarını oluşturur. YSM değişime uyum sağlanması ve gerekli değişimlerin yapılabilmesi için yöneticilerin ve karar verme pozisyonundakilerin kültürel ve politik analize önem göstermelerini sağlar. Bu nedenle bu bölümde metafor kavramı ve özellikle bu iki metafor üzerinde de durulacaktır.

Hayat yürüyüşü üçünde etkili yöneticiler ve profesyoneller organize etmeye ve yönetmeye çalıştıkları durumları “okuma” sanatlarında daha yetenekli hale gelirler (Morgan, 2006). Organizasyonlarda karşılaşılan problem durumlarını daha iyi okuyabilmek için problem durumları farklı açılardan incelenebilmelidir. Metaforlar; problemi inceleyenlerin veya problem durumlarıyla ilgilenenlerin sabit bir açıdan kurtulup problemleri duruma farklı pencerelerden bakabilmelerini ve onu daha iyi okuyup yorumlayabilmelerini sağlayan birer araçtır. Her yeni pencereye göre farklı eylem ihtimalleri ortaya çıkar. Bu nedenle metaforlar sadece dünyada ve yakın çevrede olup biten her olayı algılamada ve yorumlamada yönlendirici olmakla kalmaz aynı zamanda organizasyon doğasını ve örgüt hayatını derinlemesine anlayabilmek için önemli yardımlarda bulunur.

Metaforları bir şeyle ilgili tecrübeyi bir diğerinin tabiri ile anlamaya çalışırken kullanırız. Ya da başka bir deyişle metaforlar kavramsal bir alanın başka bir kavramsal alanın kullanılarak açıklanmasıdır. Mesela, “aslan gibi adam” dediğimizde bir aslanın imajını bir adamın aslana benzer özelliklerine dikkat çekmiş oluruz. Metafor burada bizim bu adamla ilgili anlayışımızı farklı bir yolda şekillendirir. Aslan benzeri bu özellikler cesaret, güç, olabilir (Morgan, 2006). Bir düşünme formatı geliştirilmesini sağlayan metaforlar olayları ya da örgütün kendisini yorumlarken farklılıkları göz ardı ederek benzerlikler üzerinde durmamızı vurgular. Birbirinden farklı organizasyon ve yönetim teorilerinin ortaya çıkmasına neden olan farklı metaforlar organizasyonlara hangi açıdan bakıldığını ve değerlendirildiğini gösterirler. Morgan’ın (1986;2006) geliştirmiş olduğu organizasyon metaforları

makine, organizma, beyin, kültür, politika, psikiyatri hapishane, değişim ve dönüşüm ve son olarak dominasyon'dur.

Metaforlarla düşünmeye bir örnek olması açısından popüler bir düşünce olan“makine olarak organizasyonlar” düşünüldüğünde makine metaforu organizasyonların önceden belirlenmiş sonuçları başarmak için nasıl yapılandırıldığı hakkında bir anlayış vermektedir. İnsani tarafları açıkça ihmal etmektedir (Morgan, 2006).

YSM ise organizasyonları kültürel sistemler ve politik sistemler olarak görmektedir. Kültür “ekmek” ten türetilmiş bir kelimedir. Yani kelime anlamı olarak baktığımızda insanoğlunun biyolojik olarak değil de sosyal olarak kuşaktan kuşağa geliştirerek aktardığı maddi ve maddi olmayan ürünler bütünüdür. Bu ürünler ortak bilgi, inanç, davranış, değer, algılamalar, anlamlandırma şekilleri, ortak beklentiler, dil, işaret sistemleri, ideoloji, yasalar, teknikler ve günlük ritüellerdir. Bir kültür birikimine sahip farklı insanların bir araya gelerek oluşturduğu organizasyonların da şüphesiz ki kendine özel bir kültürü vardır. Alman filozof Herder kültürü bir ulusun, halk ya da topluluğun yaşam tarzı olarak yorumlamıştır. Bu tanıma göre tüm organizasyonlar hayatta kaldıkları sürece kendilerine özgü bir kültür geliştirirler. Kültürden bahsederken düşünülmesi gereken en önemli nokta insanların olayları, eylemleri, nesnelere ve durumları nasıl gördüğü ve nasıl anladığına ilişkin gerçeklerdir. Makine ya da organizma metaforlarında örgüt dizaynına vurgu yapılmakta ve örgüt yapısı ile formel ilişkilerin dizayn edilmesini konu etmektedir. Kültür metaforunda ise örgüt aktivitelerinin önemi vurgulanmakta ve aktivitelerin gerçekleştirilmesi için rehberlik edecek ideoloji, değer, norm, inanç, dil ve diğer sosyal uygulamaların şekillendirilmesi konu edilmektedir.

Organizasyon kültürünü oluşturan tüm unsurlar sadece organizasyon içindeki bireyler arasındaki ilişkiyi kontrol etmekle kalmaz aynı zamanda organizasyondakilerin, organizasyon dışındaki bireylerle olan ilişkisini de düzenler. Organizasyonlarda verilen kararlar, çevre yönetimi, bilgi teknolojilerinin ne şekilde

kullanıldığı ve organizasyonların davranışları kültüre göre şekillenir. Organizasyonların rekabet pozisyonları da aynı şekilde kültürün bir yansımasıdır. Nasıl ki bir antropolog araştırdığı konunun tüm kültürel öğelerini incelemeye çalışırsa, aynı bu şekilde bir yönetici ya da problem çözmekle sorumlu kişi de organizasyonu incelerken o organizasyonun kültürünü incelemesi ve anlaması gerekir.

YSM problemlili durumun iyileştirilmesi için gerekli ve uygun değişimi yapmayı gerektirir. Değişimin en önemli dayanağı şüphesiz ki kültürdür. Çünkü organizasyonun sahip olduğu kültüre göre yapılacak değişimler belirlenir. Bu değişimin nasıl yapılacağı da istenen (desirable) ve münasip görülen uygulanabilir (feasible) değişimin nasıl başarılacağı kültürün iyi anlaşılmasıyla mümkündür. Kültür metaforunun problem çözümündeki en büyük katkısı organizasyonel değişimin anlaşılmasını sağlamasıdır. YSM'nin problemlili duruma en önemli müdahalesi ise daha öncede belirtildiği gibi gerekli değişiklikleri yaparak problem durumunda ilerleme sağlamaktır. Değişim teknoloji, yapı ya da çalışanların motive edilmesiyle alakalı olabilir. Fakat etkili değişim yapabilmek ve değişimi yönetebilmek ancak eylemleri belirleyen düşünceleri ve değerleri değiştirmekle mümkün olur. Checkland bunun üzerinde durmuş ve metodolojisinde kültürel bir analize yer vermiştir.

YSM organizasyonları sadece kültürel değil aynı zamanda politik birer sistem olarak da kabul eder. Politika durumların farklı algılanmaları ve farklı çıkarların gözetilmesinin bir sonucu olarak her türlü insan etkinlik sisteminde olabileceği gibi organizasyonlarda da ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler sık sık otorite, güç, ast-üst ilişkisi hakkında konuşurlar. Bunlar organizasyonlardaki politik konuları fark etmek için küçük adımlardır. Bu fikri geliştirecek açıkça görülecektir ki organizasyonları birçok politik prensibe göre çalıştırılan idari teşkilatlar olarak görebiliriz. Organizasyonlar politik sistemler diyebiliriz, çünkü çeşitli ve çatışan çıkarları olan insanları yönlendirmek ve düzen sağlamak zorundadırlar (Morgan, 2006).

Öncelikle politika kelimesi üzerinde kısaca durmak gerekirse, politika fikri şu görüşten kaynaklanmalıdır; çıkarların çeşitli olması nedeniyle toplum bireylerin farklılıkları istişare ve müzakere yoluyla uzlaştırmak için izin veren bir araç sunmalıdır. Örneğin, antik Yunanda, Aristoteles politikanın, Yunan site devletinin birliğini korumayı sağlayan bir araç olduğunu savunur ve bu site devleti “birçok üyenin toplamıdır”. Aristoteles’e göre politika totaliter kurallardan sakınarak çeşitliliği düzene sokan bir araçtır (Morgan, 2006). Organizasyonlar da farklı çıkarların ve buna mukabil çatışmaların oldukça sık rastlandığı bütünlerdir. Dolayısı ile bu farklılıkların düzenlenmesi ve tartışarak uzlaşılması organizasyonların birer politik mekanizmalar olduğunu gösterir. Organizasyonlarda idari teşkilatlar gibi üyeleri arasında düzeni sağlamak için bürokrasi, otokrasi, demokrasi gibi bazı sistemleri araç olarak kullanırlar. Organizasyonlarda politika çıkar, çatışma ve güç arasındaki ilişkilere odaklanarak sistematik bir yolla analiz edilebilir. Organizasyonlarda politika insanlar farklı düşündükleri ve farklı davrandıkları için ortaya çıkar. Bunun sonucunda meydana gelen tansiyonu yok etmek politik araçlarla mümkün olur (Morgan, 2006).

Politika metaforu yani organizasyonları politik mekanizmalar olarak görmek öncelikle tüm organizasyonel faaliyetlerin çıkarlar doğrultusunda gerçekleştiğinin anlaşılmasını sağlar ve organizasyonel tüm fonksiyonların bunu akılda tutarak değerlendirilmesini sağlar. Organizasyonun hedefleri, yapısı, teknolojisi, iş dizaynı, liderlik tarzı ve diğer tüm formel unsurları politik bir boyuta ve buna ek olarak daha açık politik oyunlara ve çatışmalara sahiptir (Morgan, 2006). Politika metaforu organizasyonların fonksiyonel olarak entegre sistemler olduğunu vurgular.

Politika metaforu organizasyondaki aktörlerin nasıl ve neden aynı zamanda birer politik aktör olduğunun fark edilmesini ve kurumsal kültür ve alt kültürlerdeki rollerin oynanmasında politik önemin anlaşılmasını sağlar. Aynı zamanda bu metafor farklı tipteki organizasyonların ve bunların toplumda oynadıkları rollerin sosyo-politik öneminin anlaşılmasını sağlar (Morgan, 2006).

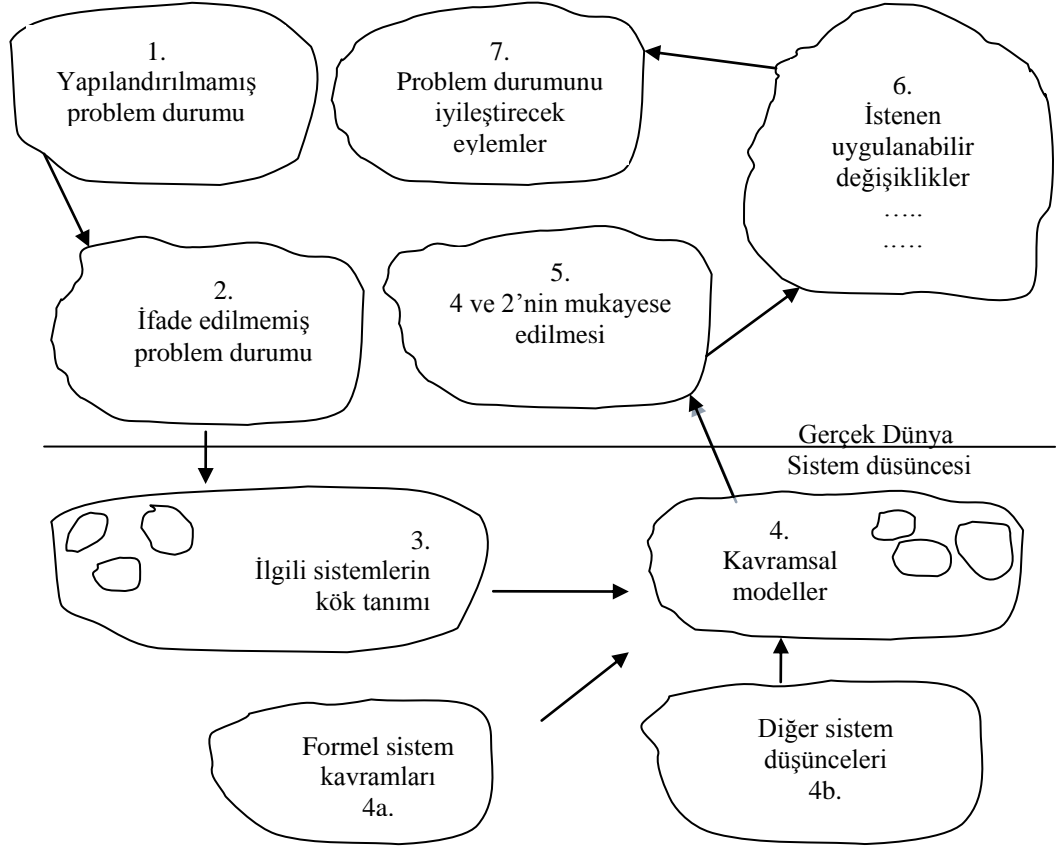
Politika metaforu aynı zamanda organizasyon rasyonalitesinin gizemlerini ortaya çıkarmaya yardımcı olur. Tüm organizasyonların başarmayı amaçladıkları hedefleri vardır ve bu yüzden ki etkin ve etkili bir yönetime ihtiyaç duyarlar. Peki, bu kadar farklı çıkar ve kişisel hedeflerin olduğu bir sistemde hangi hedeflerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir? Tüm organizasyonun ulaşmaya çalıştığı hedefler aslında kimlerin hedefleridir? Bu hedefler kimlere fayda sağlar? Daha önce de değinildiği gibi, katı sistem düşüncesine dayanan metodolojiler yalnızca bazı tarafların hedeflerine ve çıkarlarına göre formüle edilir. Fakat yumuşak sistemler düşüncesi bunu kabul etmez ve tüm tarafların kararların verilmesinde ve dolayısı ile hedeflerin belirlenmesinde etkili olmasını destekler. Bu yüzden YSM organizasyonları politik sistemler olarak kabul eder ve taraflardan hiç birinin kaybetmeyeceği minimum düzeyde tatmin edileceği çözümler, değişimler ve eylemler üzerinde yoğunlaşır. Bunun başarılabilmesi açısından politik unsurların analiz edilmesi YSM'nin bir parçasıdır.

2.3. Tarihsel Gelişimi

1969 da araştırma programı ile ilk çalışmalarına başladıktan üç sene sonra "Towards a Systems-based methodology for real world problem solving" (Checkland, 1972) başlığı ile yayınlanan bir makalede YSM'nin ne olduğu açıklanmıştır. Bu makalede savunulan görüş, metodolojinin gerçek dünya problemlerinde uygulamak için bir ihtiyaç olduğudur. Makalede ayrıca, Sistem hareketi ve eylem araştırması hakkında önemli bilgiler verilmiştir. 1981 de ise ilk kez yine Checkland tarafından yayınlanan *Systems Thinking, Systems Practice* kitabında YSM yedi basamaklı bir öğrenme sistemi olarak ortaya konmuştur.

Şekil 2.4'de gösterilen ve Mod 1 olarak adlandırılan yedi basamaklı metodolojinin ilk adımı problem durumunun fark edilmesi ve ele alınmasıyla başlar. İkinci adımda problem durumu ifade edilir, üçüncü adımda "kök tanımlar" yapılır ve dördüncü adımda bu tanımlar " kavramsal model" denilen modellere dönüştürülür. Beşinci adımda modeller kullanılarak durum sorgulanır yani "mukayese" yapılır.

Altıncı adımda istenen ve uygulanabilir değişiklikler belirlenir. Yedinci ve son adımda ise durumu iyileştirecek eylemler hayata geçirilir.



Şekil 2.4. Yumuşak Sistemler Metodolojisi Mod 1 (Checkland 1993)

Metodoloji bu haliyle iki temel aktivite içermektedir. Bu iki farklı aktivite şekildeki çizgi ile birbirinden ayrılmıştır. Bunlardan ilki problemleri durumdaki insanların dâhil olduğu 1,2,5,6 ve 7. evrelerdeki "gerçek dünya" aktiviteleridir. İkincisi ise 3,4,4a ve 4b evrelerinde çalışması özel şartlara göre gerçekleşen "sistem düşüncesi" ne dayalı aktivitelerdir. Genel olarak gerçek dünya aktivitelerinde problemleri duruma ait normal bir dil kullanılırken sistem düşüncesine dayalı aktivitelerde ise sistem dili kullanılır (Checkland, 1993).

YSM nin öğrenme sistemi von Bulow (1989) tarafından şu şekilde özetlenmiştir; YSM durumu içerisindeki insanları içeren ve hiç bitmeyen bir öğrenme döngüsünü etkinleştirerek sosyal konularda gelişmeyi sağlamayı amaçlayan bir metodolojidir.

Öğrenme, sistem kavramlarını yansıtmak, gerçek dünya algılarını tartışmak, bunları gerçek dünyada eyleme geçirerek ve tekrar olanları sistem kavramlarına yansıtmak için tekrarlanan bir süreçle gerçekleşir. Bu yansıtma ve tartışma birçok sistemik model ile yapılır. Modeller problemin bir açıklaması değil, bütüncül ideal tiplerle bazı belirli açıların izahıdır. Objektif değildir ve problem durumunun tamamı bu modellerle elde edilemez (Checkland & Scholes, 1990).

Uygulamalarına ilk başladığında uygulayanlar, süreci numaralanmış sıraya göre takip etmişlerse de zamanla problemlerin özelliklerine ve sürecin işleyişine göre süreç esnek bir hal almıştır. İstenilen evreden başlanabilir ve istenildiğinde tekrarlanabilir ya da evreler farklı sıraya göre uygulanabilmektedir. İhtiyaç duyulduğunda her hangi bir evreye tekrar dönülebilmekte ya da süreç an baştan tekrar edilebilmektedir. YSM esnek bir süreçtir çünkü gerçek dünyanın kendisi esnektir ve devamlı değişim gösterdiğinden gerçek dünya sorunlarıyla mücadele eden ve bir metot değil metodoloji olan YSM nin katı ve değişmez bir süreç olması beklenemez. İnsan etkinlik sistemlerinde hiç bir şey aynı yolla iki defa tekrar etmez bu nedenle YSM, evreleri duruma göre uyum sağlayan esnek bir süreçtir.

Metodolojide mühendislik çalışmalarında kullanılan dikdörtgen ve düz çizgiler yerine daha doğal görünen yumurta biçimli şemalar ve kavisli çizgiler kullanılmıştır. Bunun nedeni ise çizimlerin ve modellerin bu çalışmaya ve çalışanlara özgü olarak kullanıldığını göstermektir. Kesin ve dik çizgiler yerine kavisli çizgi ve şekillerin kullanılması YSM modellerinin esnek olduğunu hatırlatmaktadır. Ayrıca metodolojinin yedi basamaklı olması da öğrenmenin kolay olmasına yardımcı olmaktadır. Önce 1855’ de Alman psikolog Ebbinghaus’un bellek üzerine yaptığı çalışmalarda insanların belleklerinde ortalama yedi bilgiyi ya da veriyi depolayabildiklerini gözlemlemiştir. Daha sonra Amerikalı psikolog Miller 7 rakamına tekrar ulaşmıştır ve kısa süreli bellek kapasitesine “sihirli rakam yedi” adı verilmiştir. Yapılan çalışma ve deneyler sonucunda insan belleğinin bir kerede genelde 7 olmak üzere 5 ile 9 arasında veriyi depolayabildiğini tekrar ortaya koymuştur ve bu kural 7+2 ve 7-2 olarak gösterilmiştir. Haftanın yedi günden

oluşması, dünyanın yedi harikası, cehennemın yedi tabakası, yedi müzik notası ve yedi ana renk vs. bunlarda yedi rakamının farklı kültürlerde sihirli ve özel kabul edilmesini hatırlatmaktadır.

1988 lere gelindiğinde YSM'nin kullanımı oldukça yaygınlaşmıştı. Farklı alanlardaki birçok uygulama zamanla Checkland'ın metodolojisini sınırlı görmesine neden oldu. Kendisi her zaman öğrenmenin bitmeyen bir döngü olarak metodolojinin her adımında gerçekleşmesini istiyordu. Fakat yedi basamaklı metodoloji sürecin sistematik olarak adım adım takip edilmesine neden oluyor ve günlük işlerin akışı içerisinde değil de ayrıca bir uygulama alanıymış gibi düşünülüyordu. Oysa daha önce de değinildiği gibi YSM esnek bir süreçtir ve duruma göre farklı şekillerde ve spontane bir biçimde uygulanabilmektedir. Bunun üstesinden gelmek ve YSM'nin durumsal mantık ve durumsal kültür arasındaki ilişkiye sürekli dikkat çektiğini göstermek için metodolojinin yeni bir sunumu geliştirildi. İlk defa Checkland ve Scholes tarafından yazılan "Soft Systems In Action" kitabında yayınlanan ve "iki lifli model" olarak adlandırılan yeni versiyon kültür analizi (culturel stream of analysis) ve mantık temelli analize (logic based enquiry) aynı derecede önem verir. Kültürel analiz; Analiz 1, Analiz 2 ve Analiz 3 olmak üzere üç tip sorguya bağlıdır (Jackson, 2000). Mantık temelli analiz, metodolojinin 7 temel basamağını içeren kısmiken (mod 1), kültür analizi metodolojinin kendisine yönelik olan Analiz 1, sosyal bir analiz olan Analiz 2 ve politik konuları ele alan Analiz 3 den oluşmaktadır.

Organizasyonların sadece yapısal unsurlardan değil bununla beraber kültürel unsurlardan oluştuğu düşünülürse Mod 2 sadece pratikte kullanılabilmesi açısından değil aynı zamanda holistik açıdan da daha uygun bir versiyondur. Çünkü organizasyonlar yapısal unsurları ve özelliklerinin yanında sahip oldukları kültür ve politika unsurları ile bir bütündür. Organizasyonlardaki problemler durumların incelenmesi sırasında çoğunlukla bu problemlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlayan ya da ortaya çıkan problemlere uygun çözümlerin ortaya konmasında başrol oynayan kültürel ve politik özelliklerin ihmal edilmesi sorunlu bir yaklaşımdır. Mod 2, organizasyonların yapısal (amaç ve faaliyet niteliği, iş bölümü, yetki ve sorumluluk,

formelleşme derecesi, emir komuta zinciri, hiyerarşi, kontrol mekanizmaları, iletişim kanalları, teknoloji vs.) ve kültürel (değer, norm, inanç, gelenek ve görenekler, vizyon, misyon, kurumsal semboller, resmi olmayan örgüt yapısı, kurucular vs.) olan somut ve soyut tüm boyutları ile tek bütün olarak görülmesini sağlar.

Mod 2 olarak bilinen “iki lifli model”, YSM’nin yöneticilerin günlük çalışma hayatlarında nasıl daha kolay ve verimli kullanılabileceği düşüncesinin bir yansımasıdır. Pratikte, Checkland ve Scholes (1990) sebep olarak yöneticilerin çevrelerinin baskısı ve ilgisi tarafından emilmelerini gösterirler. Yöneticiler metodolojinin kurallarına göre, günlük hayatta kendi kişiliklerine, bilgilerine ve içgüdülerine göre davranırlar ki bunlar birbirinden farklıdır. Metodolojiden duruma göre davranırlar (Jackson, 2000). Yani uygulayıcı tarafından uygulama sırasında metodolojideki basamakların sırası ile takip edilmesine değil, ele alınan durumun neyi gerektirdiğine dikkat edilir. Bu nedenle YSM’ nin çok iyi bir şekilde yöneticiler tarafından anlaşılması onları bu gibi durumlarda karşılaştıkları problem durumlarıyla daha kolay ve çabuk mücadele edebilmelerini sağlar.

Mod 2’nin Mod 1 yerine geçmesi gibi bir durum söz konusu değildir. Mod 1 YSM, metodolojiye dayalı bir müdahale için gerekli aktiviteleri içerirken Mod 2 YSM, durumlara dayalı olan ilişkiler üzerinde durarak yöneticilerin neler olduğunu anlamasını sağlar (Jackson, 2000).

Metodolojinin basamaklarını açıklamadan önce sıralaması hakkında dikkat edilmesi gereken nokta YSM’nin esnek bir süreç olduğu ve bundan dolayı 1 den 7 ye kadar olan basamakların kesinlikle bu sıralamayla kullanılmak zorunda olmadığıdır. Problem durumunun niteliklerine ve gelişimine göre metodolojiye herhangi bir basamaktan başlamak ve devam etmek mümkündür. Burada önemli olan basamakların sıralamaları değil basamaklar arasındaki ilişkilidir. Bunun dışında bir basamağın tamamlanması o basamağa bir daha dönülmeyeceği anlamını taşımaz. Gerektiği durumlarda tamamlanan basamaklara tekrar geri dönülebilir ve ya bir basamak birden fazla defa uygulanabilir.

2.4. Yedi Basamaklı Metodolojisi (Mod 1)

Checkland'ın geliştirmiş olduğu yedi basamaklı metodoloji (Mod 1) mantıksal sıralamaya göre oluşturulmuş bir değerlendirme ya da sorgulama sürecidir. Fakat tarihsel gelişiminde anlatıldığı gibi esnek bir süreç olan YSM, problem durumuna göre tekrarlanabilir, sıralama farklı şekilde yapılabilir. Metodoloji yapılandırılmamış problem durumunun ifade edilmesi, problemin ifade edilmesi, kök tanımların yapılması, kavramsal modellerin oluşturulması, ifade edilen problemler ile kavramsal modellerin mukayesesi, değişikliklerin belirlenmesi ve tanımlanması ve son olarak değişikliklerin uygulanması basamaklarından oluşur. Bu basamaklar aşağıda detaylı bir şekilde açıklanacak ayrıca metodolojinin önemli metotlarından olan Zengin resim, CATWOE ve PQR analizleri üzerinde durulacaktır.

2.4.1. Yapılandırılmamış Problem Durumunun İfade Edilmesi

Bu evre organizasyondaki insanlar tarafından bir şeylerin yolunda gitmediğine dair rahatsızlıkların fark edildiği evredir. Problemlili durumun ne olabileceğine dikkat edilir fakat henüz bir tanım ya da açıklama yapılmaz. Problemin ne olduğu hakkında gerekli bilgilerin toplandığı bu evrede problem durumu her hangi bir yapıya ya da yöntemle uyarlanmaya çalışılmaz.

Bilginin toplanması yapının ve süreçlerin gözlemlenmesi, ikinci kaynaktan verilerin (toplu görüşmelerin dakikaları gibi) toplanması ve formel (biçimsel) olmayan röportajların yapılması ile olur (Jackson & Flood, 1991). Katı sistem metodolojilerinde yapıldığı gibi kullanılacak yöntemle göre problem durumunun düşünülmesi ya da varsayımlarda bulunulması YSM'ye aykırıdır.

2.4.2. Problem Durumunun İfade Edilmesi

Bu evre ilk evrede toplanan bilginin kullanılması ile problem durumunun açıkça ifade (expression) edildiği evredir. Problemlili durum ifade edilirken sistem

kavramları kullanılmaz, ifadeler tamamen doğal ve organizasyonun kendi diliyle olmalıdır. Şüphesiz ki tanım ve ifadeler organizasyondaki bazı kişi ya da gruplar tarafından yapılacaktır. Analizi yapan kişi için bu oldukça önemlidir. Çünkü her kişi ya da grup durumu kendi dünya görüşü weltanschauung (W) ile yorumlayacaktır. Yani ortaya birbirine benzeyen ya da benzemeyen farklı olası problem tanımları çıkacaktır. Analistin burada dikkat etmesi gereken nokta ise kendi dünya görüşünü bir şekilde telkin etmemesidir. Checkland'a göre bu evrede durumun bütün ayrıntılarına önem verilmeli ve böylece mümkün olan en “zengin resim” çizilmelidir.

“Zengin resim” Yumuşak sistemler metodolojisinde kullanılan önemli metotlardan biridir. Waring'in (1996) ifadesi ile zengin resim bir diyagram değil sorgulama sürecinin başlamasına neden olan insan etkinlik durumunun görsel bir özetidir. Bir İES daha öncede bahsedildiği gibi birbirinden farklı birçok karmaşık ilişkiler içerir. Bunların sözle anlatılması ya da geometrik şekillerle şemalaştırılması oldukça güçtür. Bu gibi durumlarda çizimlerden oluşan zengin resim, durumun herkes tarafından okunması için oldukça önemli kolaylıklar sağlar. Zengin resim problemi değil problem durumunu tamamı ile ifade etmesi bakımından holistik düşünceyi destekleyen bir metottur. Karikatür benzeri çizimlerden oluşan bu resim, durumun fiziksel, kavramsal ve duygusal boyutlarını birinci evrede toplanan bilgileri yansıtacak şekilde gözler önüne serer. Bunların dışında belli başlı konular, çatışmalar ve diğer ilginç özelliklerde resimde yer almalıdır. Oldukça doğal çizimlerden oluşan zengin resim yavaş değişim gösteren yapı ve sürekli değişim gösteren süreçler ile bunlar arasındaki ilişkileri açıkça göstermelidir.

Checkland tarafından bu ilişkiler “iklim” olarak isimlendirilmiştir. Yapıyı oluşturan elementler fiziksel altyapı, güç hiyerarşisi, haberleşme yapısı, formel ve formel olmayan iletişim örüntüleridir. Süreçler ise hammaddenin ürünlere dönüştürülmesinden önceki aktiviteler, izleme, karar alma ve kontrolle ilgilidir. (Wilson, 1990).

Zengin resimler kültürel farklılıkların ve dil farklılıklarının olduğu insan grupları içinde mevzuların konuşulmasında kolaylık sağlar. Çünkü çizimler ve resimler ortak bir dil oluşturur. Böylece durumların daha net anlaşılması ve değerlendirilmesine olanak sağlanır ki bu da zamanla zengin resimlerin daha zengin hale gelmesini neden olur. Zengin resim metodolojik süreçte orijinal düşüncelerin ortaya çıkmasını destekler ve herkesin özgürce kendi dünya görüşüne göre fikirlerini sunmasına olanak verir. Bundan dolayı zengin resmin çizimi oldukça önemlidir. Herkes tarafından anlaşılabilir doğal ve sade çizimler kullanılmalıdır. Ayrıca anahtar kelimelere, sembollere, etiketlere ve karikatürlere zengin resimde sıkça yer verilmelidir. Konuşma balonları, çöp adamlar ve ilişkileri gösteren oklar zengin resimlerde en yaygın biçimde kullanılan unsurlardır. Kafa karışıklığı yaratmamak için zengin resimde gereksiz detaylardan kaçınılması önemlidir.

2.4.3. İlgili Sistemlerin Kök Tanımlarının Yapılması

İkinci basamak tamamlandıktan sonra ortaya değişik bakış açılarına göre problem durumu ile ilgili farklı ifadeler ve tanımlar çıkacaktır. Bu tanım ve ifadeler müdahale edilecek İES de iyileştirilmesi istenen durumu işaret ederler. Üçüncü basamakla beraber artık sistem düşüncesi devreye girer. Gerçek dünya terminolojisi yerine sistem terminolojisi kullanılır. Bu basamakta yapılacak ilk iş insan etkinlik sisteminin, ortaya çıkan farklı tanımları arasından “ilgili sistem” (relevant systems) tanımlarını seçmektir. Bu seçim analist ya da problem sahibi tarafından problem durumunun iyileştirilmesinde yardımcı olacak sistemler arasından yapılır. Ortaya konan ilgili sistemler ne denli fazla olursa en iyisinin seçilmesi de o kadar muhtemel olur. Sonrasında ise seçilen ilgili sistemler isimlendirilir. YSM de ilgili sistemlere verilen isimlere “kök tanım” (root definition) denilmektedir. Kök tanımlar ilgili sistemlerin ne yaptıklarını açıklayan ve onu ortaya koyan dünya görüşü hakkında bilgi veren kısa ve öz ifadelerdir. Kök tanımlar ilgili sistemlerin belirlenmesi ve problem durumunun iyileştirilmesini sağlayan bir çeşit hipotezdir. Gereksiz kelimelerin kullanımından kaçınılmalıdır. Kök tanımlarının çeşitli olması bir sonraki basamakların daha sağlıklı gerçekleşmesine ve yapılacak değişimlerin

belirlenmesinde daha orijinal fikirlerin ortaya çıkmasına olanak sağlar. Değişim olanaklarının çoğalması ise daha başarılı eylemlerin ortaya konmasını sağlar. Jackson (2000) bunu “bir cezaevi farklı bakış açısına sahip kişiler tarafından “cezalandırma sistemi” veya “rehabilitasyon sistemi” veya “toplumu korumak için var olan bir sistem” olarak tanımlanabilir.” diyerek açıklamıştır.

Kök tanımlarda sınırlamalardan kaçınılması holistik açıdan oldukça önemlidir. Bir kök tanım maksatlı aktivite sisteminin temel hedefini ifade eder. Temel hedef ise bazı girdilerin yeni formattaki çıktılara dönüştürüldüğü dönüşüm süreci olarak ifade edilir (Checkland & Scholes, 1999).

Smyth ve Checkland (1976) yapılan uygulamaların ve tecrübelerin sonucunda iyi formüle edilmiş yeterli bir kök tanımda bulunması gereken altı önemli unsuru olduğunu açıklamışlardır. İyi bir nedeni olmadıkça bu elementlerden hiç biri kök tanımda eksik bırakılmamalıdır. Bu unsurlar CATWOE kısaltması ile sembolize edilir.

Customers (müşteriler) :dönüşüm sürecinden etkilenen ya da fayda sağlayan kişileridir.

Actors (aktörler): sistemdeki dönüşüm sürecini ya da temel aktiviteleri gerçekleştirenlerdir.

Transformation (dönüşüm): girdilerin çıktıları dönüşüm sürecindeki aktivitelerdir.

Weltanschauung (dünya görüşü): dönüşüm sürecini anlamlı hale getiren dünya görüşüdür.

Owners (sahip): dönüşüm sürecinin başlamasına ve durmasına sebep olan kişileridir.

Environmental Constraints (çevresel kısıtlar): sistem dışında kalan tüm unsurlardır.

Bu unsurlardan W, kök tanımları anlamlı kılar ve kök tanım yapılırken kendiliğinden ortaya konmuş olur. Çünkü daha önce de değinildiği gibi her ilgili sistemi ortaya koyan farklı bir dünya görüşü vardır. Bu altı unsurun en iyi şekilde belirlenmesi analiste ihtiyacı olan bilgiyi verecektir. CATWOE yöntemini bir örnekle açıklamak için Checkland ve Scholes tarafından ICI ‘da yapılan bilgi ve kütüphane servisleri departmanı ile alakalı çalışma örnek olarak verilebilir. Bu

çalışmada Checkland tarafından “altyapı sistemleri”nin kök tanımı “ana operasyonlarla özel ilişkiler geliştirerek kendisine destek sağlayan altyapı destek sistemleri tarafından, zenginlik üretmesi için desteklenen ICI tarafından görevlendirilmiş ICI ya ait bir sistem” şeklinde yapılmıştır. Bu kök tanımı oluşturan CATWOE elementleri şu şekildedir;

C: ICI

A: ICI çalışanları

T: zenginlik üretme ihtiyacının ana operasyonlar ve altyapı destek sistemleri arasındaki yapı ile karşılanması

W: bu yapının zenginlik üreteceği inancı

O: ICI

E: ana operasyonların yapısı ve desteği (Jackson, 2000).

Kök tanımlar “ temel görev” odaklı kök tanımlar ve “konu odaklı” kök tanımlar olmak üzere iki çeşittir. Temel görev odaklı kök tanımlar, organizasyondaki resmi olarak deklare edilmiş görevlere vurgu yapar ve böylece organizasyon yapısını gösteren modellerin ortaya çıkmasına neden olur (Jackson, 2000). Bu şekilde yapılan temel görev odaklı kök tanımlara örnek olarak YSM uygulamalarında konu olan Oxfam verilebilir. Oxfam yönetiminin operasyonlarının geliştirilmesi için yapılan çalışmada Oxfam’ın bağış toplayan, yardım toplatan, perakende mağazaları ile sadaka toplayan bir kuruluş olarak gözlemlenmiştir. İşte bu ilgili sistemleri temel görevlerine göre isimlendirmek (“bağış toplayan bir sistem”, vs.) mümkündür. Böylece gerçek dünyada Oxfam’ın yukarıda belirtilen görevleri gerçekleştiren fonksiyonel birimlere ayrılmış bir yapısı olduğu düşünülebilir (Checkland & Scholes 1990). Örnekten de anlaşılacağı gibi temel görev odaklı kök tanımlar organizasyonun misyonu ve hedeflerini bildiren bir cümlede olabilir.

Konu odaklı kök tanımlar ise organizasyonun zihinsel ya da kavramsal tanımını içerir. Bu şekilde yapılan tasvire uygun bir sistem gerçek dünyada bulunamayabilir. Örneğin; “kaynakların kullanımında ortaya çıkan anlaşmazlıkları çözen bir sistem”. Bu şekilde isimlendirilen bir ilgili sistemin sınırlarını taşıyan bir organizasyon gerçek

dünyada bulunamayabilir (Checkland & Scholes, 1990). İki kök tanım arasındaki en önemli fark; temel görev odaklı kök tanımların örgüt hayatlarının daha somut ve anlaşılır olan boyutları ile ilgilenirken, konu odaklı kök tanımların örgüt hayatının soyut ve duygusal boyutlarına yer vermesidir.

Checkland ve Scholes (1990) iyi bir kök tanım için PQR formülünü tavsiye etmişlerdir. Bu formüle göre “ R’yi başarmak için Q’yu kullanarak P’yi yapan bir sistem” şeklindeki bir kök tanım “ne yapılacak”,”nasıl yapılacak” ve “neden yapılacak” sorularına cevap verir. Böylece sistem (ne yapılacak?), alt sistem (nasıl yapılacak?) ve geniş sistemler (neden yapılacak?) belirlenmiş olur. PQR formülü kök tanımların bir dönüştürme süreci olarak cümleleştirilmesinde kolaylık sağlar.

İlgili sistemlerin seçilmesi ve kök tanımların yapılması bir sonraki basamaktaki modellerin belirlenmesini sağladığından oldukça önemlidir ve bahsedilen yöntemleri kullanmak her zaman kolaylık sağlamaktadır.

2.4.4. Kavramsal Modellerin Oluşturulması

Kök tanımlar yapıldıktan sonra sıra bu tanımların sistem düşüncesine göre modellere dönüştürülmesine gelir. YSM karmaşık sistemlerle ilgilenir. Bu nedenle basit modeller yerine holon denilen ve daha önce değinilen farklı modellere ihtiyaç duyulur. YSM deki holonlara verilen özel isimler ise İnsan etkinlik sistemleridir (İES). Kök tanımlar bu İES’ nin “ne” yaptığını açıklanır. Fakat problem durumlarının iyileştirilmesi için bunların “nasıl” yapılacağını da bilmek gerekir. İşte ilgili sistemlerin kök tanımlardaki gibi işleyebilmesi için hangi aktiviteleri içermesi gerektiğini yani “nasıl” tanımlandığı gibi bir sistem olabileceğini gösteren modellere “kavramsal model” denmektedir. Yani kök tanımda isimlendirilen dönüşüm sürecinin en iyi şekilde gerçekleşebilmesi için yapılması ve başarılması gerekenleri gösteren ve gerçek dünya durumuna yönelik sorular oluşturmayı sağlayan soyut modellerdir. Kavramsal model oluşturmak bir modeli gerçek dünyadan soyutlamaktır (Kotiadis & Robinson, 2008). Yani gerçek dünyayı tanımlamaya çalışmaz ve bir

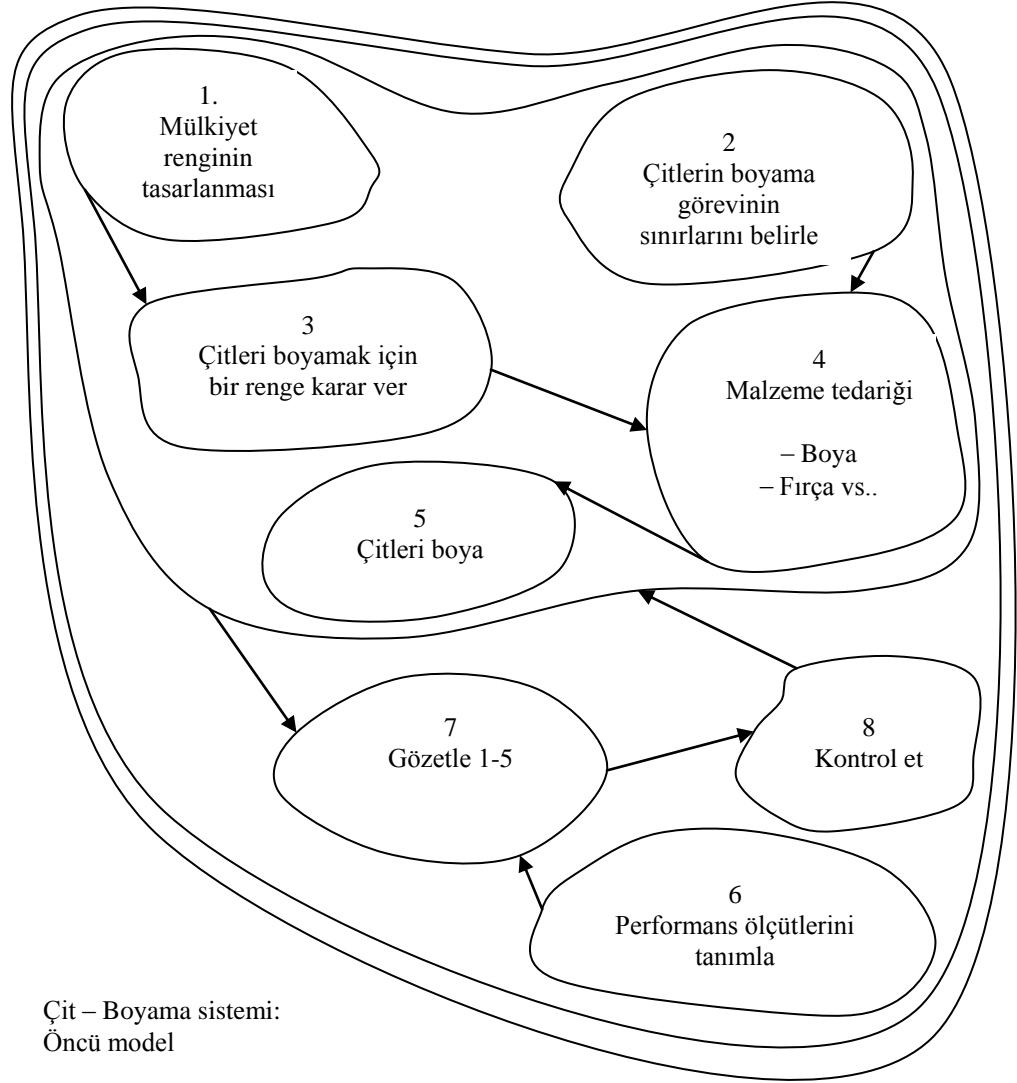
IES’ni açıklar. Bu tanım gerçek dünyada olan veya olması gereken bir tanım olmak zorunda değildir.

Kavramsal modeller matematiksel denklem ya da eşitliklerden oldukça farklıdır. Bu modelleri oluşturan kelimelerin çeşitliliği ve zenginliği yönetim problemlerinin karmaşıklığına benzer olarak problemin tanımında da çeşitlilik ve farklılık sağlar. Matematiksel formüller bunu yapamaz. Tek bir bakış açısı ile hazırlanan formüller herkes tarafından aynı şekilde okunur ve sonuç her durumda aynıdır. Oysa kavramsal modeller farklı dünya görüşü ya da bakış açılarının bir sonucu olarak oluşturulan kök tanımları modeller.

Her bir kök tanım için ayrı bir kavramsal model geliştirilmelidir. Kavramsal model mevcut sistemin kök tanımda belirtilen sistem olması için içermesi gereken minimum sayıdaki aktiviteleri ve bunlar arasındaki bağımlılığı gösteren modellerdir. Kavramsal modeller oluşturulurken özellikle üzerinde durulması gereken bazı önemli noktalar vardır. Öncelikle kavramsal modeller oluşturulurken bir mühendis yaklaşımı ile sistemde düzeltilmesi gerekenler üzerinde durulmaz, kök tanımı yapılan dönüşüm sürecini en iyi şekilde başaracak hayali bir sistemin nasıl olabileceği düşünülür. Checkland’ın söylemi ile modeller “ dönüşümü gerçekleştirmek için hangi aktiviteler, hangi sıra ile meydana gelmelidir?” soruları sorularak oluşturulmalıdır (Checkland, 1993). Burada belirlenen aktiviteler mantıklı bir sıralama içerisinde olmalı ve her biri bir fiil ile ifade edilmelidir. Checkland’ın bir modelin meydana getirilmesinde altın kural olarak değerlendirdiği bir husus oldukça önemlidir. Checkland’a (2000) göre modeli oluşturan aktiviteleri sıralamaya diğerlerine bağımlılığı en az olan aktiviteden başlamak gerekir fakat diğerleri bu aktiviteye bağımlı olabilir. Dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta da modelleri oluşturan fiillerin çok fazla sayıda olmamasıdır. Gerekli olan en az sayıdaki fiili kullanarak oluşturan modeller daha sonra süreç içerisinde geliştirilmelidir. YSM uygulamaları sonucunda edinilen tecrübeler göre bu fiillerin sayısı on ikiyi geçmemelidir. Kavramsal modeller tartışmaya zemin hazırlayacağından kök tanımlara göre şekillendirilmeli ve gerçek dünyadan alıntılar taşımamalıdır. Aksi takdirde kavramsal

modeller ile gerçek durum arasında benzerlikler ortaya çıkacak ve bir sonraki basamak olan mukayese evresinde ortaya yeni olasılıkların ve alternatiflerin çıkması mümkün olmayacaktır. Bu da YSM açısından etkili bir sonuç doğurmaz.

Kavramsal modeller oluşturulurken maksatlı eylemleri gösteren geniş dairesel şekiller, numaralandırılmış kk yuvarlaklar, her bir aktiviteyi işaret eden kelimeler, eylemleri birbiri ile ilişkilendiren oklar ve etiketler genellikle kullanılan elemanlardır. Bu elemanların nasıl kullanılabileceğini göstermesi için Checkland ve Scholes (1990) tarafından hazırlanan aşağıdaki (şekil 2.5) kavramsal model, örnek olarak gösterilebilir.



Şekil 2.5. Kavramsal Model (Checkland & Scholes, 1990)

Matematiksel modellerden oldukça farklı ve karmaşık olan kavramsal modellerin doğrulanması mümkün değildir. Doğru ve doğru olmayan modeller diye bir ayrım yapmak söz konusu olamaz. Sadece savunulabilir veya daha az savunulabilir modeller olabilir. Checkland'a (1993) göre kavramsal modeller "formel (biçimsel) modeller" ile karşılaştırılarak oluşturulabilir. Bu formel sistemin bazı elemanları vardır. Bunlar; gerçekleştirilme süresi kesin olarak belirlenmemiş amaçlar, sisteme ait performans ölçütü, karar verme süreci, alt sistemler, bilgi ve materyal akışı ile

iletişim, kendisini daha geniş sistem ya da çevreden ayıran sınırlar, soyut ya da fiziksel kaynaklar ve süreklilik garantisidir.

Her İES’nde istenen durumların gerçekleştirilip gerçekleştirmediğini ya da belirli bir amaca yönelik bir eylemin amacına ulaşip ulaşılmadığı kontrol edilir. Yani belirlenen ölçütler ışığında her İES’nde performans değerlendirmesine ihtiyaç vardır. Kavramsal modellerin dönüşüm sürecini yansıtmakta başarılı ya da başarısız olduğunu değerlendirebilmek için üç farklı ölçüt kullanılabilir. (Forbes & Checkland, 1987) Artık YSM de sıkça kullanılan bu ölçütler 3’E olarak bilinmektedir. 3’E’nin açılımını aşağıdaki gibi yapılabilir;

Etki (efficacy): Dönüşüm sürecinin gerçekleşmesi için kullanılan kaynaklar gerekli etkiyi sağladı mı?

Etkinlik (efficiency): Dönüşüm süreci en az miktarda kaynağı kullanarak gerçekleştirilebildi mi?

Etkililik (effectiveness): Dönüşüm, uzun dönemdeki hedeflere ulaşmakta etkili oldu mu?

Bu analize göre kavramsal modellerin ne kadar başarılı olduğu değerlendirmiş olur ve buna göre ortaya çıkan yetersizliklerin nedenleri tekrar gözden geçirilebilir böylece yapılan kök tanımların yeterli olup olmadığı hakkında bir fikre varılır. Burada modeli oluşturan kişi ya da kişiler 3’E’nin sorgulanması için her bir “E” ye yönelik ölçütler belirlemelidir. Bu ayrıca bir sonraki mukayese evresi için de zenginlik sağlar.

2.4.5. İfade Edilen Problemler ile Kavramsal Modellerin Mukayesesi

Beşinci basamak olan “mukayese” gerçek dünya durumunu gösteren zengin resim ile kavramsal modellerin karşılaştırıldığı evredir. Bu evrenin önemi ise zengin resim ile kavramsal modeller arasındaki farkların ortaya konarak bir tartışma zemininin hazırlanmasıdır. Yani iyileşmenin nasıl sağlanabileceğine dair fikirlerin tartışılarak uygun olanlara karar verilmesidir. Burada önemli olan nokta kavramsal modeller ile

zengin resim arasında mümkün olduğunca çok farkın olmasıdır. Aksi takdirde ilgili sistemlerin iyi seçilmediği ve kök tanımların yetersiz olduğu sonucuna varılabilir. Böyle bir durumda yapılması gereken 2. basamaktan itibaren adımların tekrarlanmasıdır.

Yapılan çalışma ve uygulamalar neticesinde Checkland (1993) dört farklı mukayese metodundan bahsetmektedir. Bunlar; formel sorgulama, modelleri kullanarak senaryo yazmak, enformel tartışma ve gerçek dünya durumunu kavramsal modeldeki gibi yapılandırmaktır. Bunlardan ilki en çok tercih edilen yoldur. Burada modeller sorulacak bir takım sorulara temel hazırlar ve belirlenen bu sorular cevaplanmaya çalışılarak tartışma ortamı oluşturulur. Genellikle formel sorgulama ile mukayese yapılırken şekil 2.6'da gösterildiği gibi matris şeklinde hazırlanan bir çetele ile yapılır.

| Aktivite | Gerçek durumda var ya da yok? | Nasıl yapıldı? | Nasıl yargılandı? | Yorumlar |
|--|-------------------------------|----------------|------------------------------|------------------------------------|
| 1. — 2. — 3. — . . . | | | Kriterler ve mevcut yargılar | Yeni 'ne' alternatif 'nasıl' vs... |
| Bağlantılar | | | | |
| 1 > 2 | | | | |
| 2 } 3 } 4 | | | | |
| . | | | | |

Bir modelden aktivite ve bağlantılar

Değişim hakkında fikirler

Şekil 2.6. Kavramsal Model ile Gerçek Dünya Durumunu Mukayese Etmek İçin Bir Matriks (Çetele) (Checkland & Scholes, 1990)

Bu çetelenin sağ sütunu, belirlenen temel aktivitelerin gerçek dünya durumunda görülüp görülmediğini kaydetmek için kullanılır ve hemen yanında nasıl yapıldığına, kim tarafından yapıldığına ve ne şekilde değerlendirildiğine dair bilgilerin yer alacağı sütunlar bulunur. Sol tarafta ise değişime yönelik yorum ve önerilerin bulunacağı sütun bulunur.

Mukayese hangi metotla yapılırsa yapılsın dikkat edilmesi gereken “ne” ve “nasıl” ayrımının iyi yapılmış olmasıdır. Kavramsal modeller “nasıl” değil “ne” olması gerektiği üzerinde durmalıdır. Aksi takdirde kavramsal modellerin zemin hazırlayacağı tartışma sınırlandırılmış olur. “Ne” ve “nasıl” arasında hiyerarşik bir ilişki vardır. “ne” birçok “nasıl”dan mantıksal olarak daha üst düzeyde bulunmaktadır (Checkland, 1993). Bu ikisi arasındaki ilişki sistem ve alt sistem

arasındaki ilişkiye benzer. “Nasıl” için belirlenecek alternatiflerden birine karar vermeden “ne” eyleme dönüştürülemez. Örneğin İzmir’e gitmek için otobüs, uçak ya da otomobil tercihlerinden birine karar vermeden İzmir’e gitmek mümkün değildir. Her bir düzeyde “nasıl” sorusu sorularak bir sonraki düzey için yeni bir “ne” oluşması sağlanabilir ve bu şekilde süreç ilerletilir.

2.4.6. İstenen ve Kültürel Açından Uygulanabilir Değişikliklerin Belirlenmesi ve Tanımlanması

Bu basamak kavramsal modeller ile gerçek dünyayı resmeden zengin resmin mukayese edilmesi sonucunda ortaya çıkan farklılıkların tartışıldığı ve tartışma sonucunda yapılabilecek değişikliklerin belirlendiği evredir.

Öncelikle tartışma gerçekleşir. Tartışmada bir önceki basamakta yapılan mukayeseler sonucu ortaya konan farklılıklar sorgulanır ve farklılıkları gidermeye yönelik fikirler ortaya konur. Bu tartışma bir kerede gerçekleştirilebilir veya birkaç oturumda gerçekleşir. Tartışmalarda önemli olan modelleri geliştirmek değildir. Önemli olan farklı düşünen, yorumlayan, algılayan ve farklı çıkarları olan kişiler arasında mutabakat sağlamaktır. Tartışmalar problem durumuyla uzaktan ve ya yakından mümkün olan en fazla sayıda kişinin katılımıyla gerçekleşmelidir. Ancak bu şekilde problemlere yönelik tarafsız ve tüm çıkar gruplarının menfaatini koruyacak değişiklikler belirlenebilir. Tartışmalar akabinde problem durumunu iyileştirebilecek değişiklikler belirlenmelidir. Burada önemli olan karar verilecek değişikliklerin “istenen” ve “uygulanabilir” değişiklikler olmasıdır. Katılımcılar belirleyecekleri değişiklikler içerisinde bu iki kritere uygun olanlara karar verirler.

Organizasyonlarda problem durumunu iyileştirmek için üç türlü değişim yapılabilir. Bunlar; yapısal değişiklikler, prosedürle ilgili değişiklikler ya da tavırlardaki değişimlerdir. Yapısal değişiklikler örgütsel gruplara, raporlama yapısına, fonksiyonel sorumluluk yapısına yapılacak değişiklikler olabilir. Prosedürel değişiklikler ise bilgilendirme ve raporlama sürecinin sözlü ya da yazılı

olması gibi daha dinamik unsurlarda yapılır. Bu tür değişiklikler en azından otorite ve etki sahibi olanlar için genellikle belirlenmesi ve uygulanması kolay olan değişikliklerdir (Checkland, 1993). Üçüncü tür değişiklikler olan tavırlardaki değişimler ise diğer ikisi kadar basit değildir. Tavırlardaki değişim öncelikle fikirlerin, alışkanlıkların ya da beklenti gibi manevi birçok özelliğin değişmesiyle başlar. Bu nedenle bu tür değişikliklerin üzerinde düşünülüp karar verilmesi gerekir.

Belirlenen değişimler hangi türde olursa olsun daha öncede ifade edildiği gibi önemli olan bu değişimlerin seçilen kök tanımlar ve oluşturulan kavramsal modeller neticesinde YSM'nin sisteminin içinden gelen ya da "istenen" ve kültürel açıdan problem durumu içindeki kişilerce "uygulanabilir" olmalarıdır. Uygulanmasına karar verilecek değişikliklerin başarılı sonuçlar vermesi bu iki kriteri sağlamasına bağlıdır.

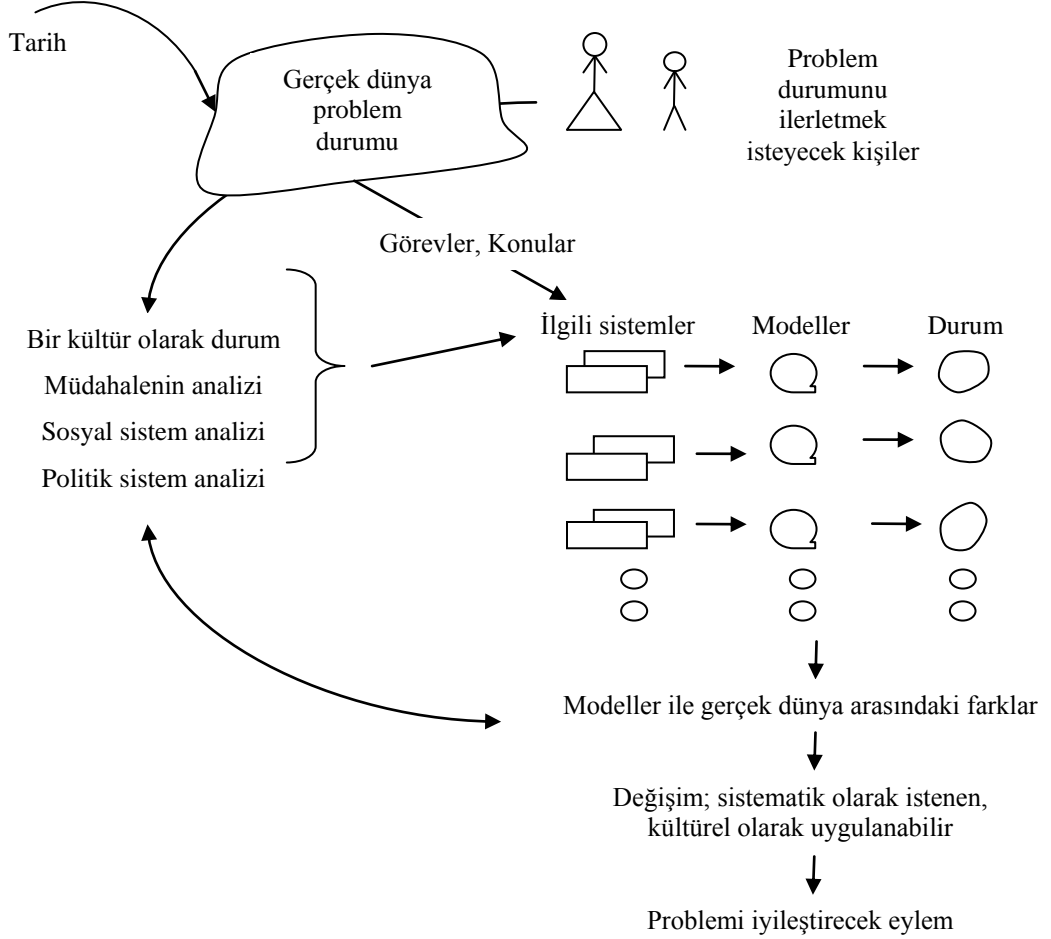
2.4.7 Belirlenen Değişikliklerin Uygulanması

Yukarıda belirtilen iki kritere göre yapılacak olan değişikliklere karar verildikten sonra sıra artık son basamak olan değişikliklerin uygulanmasına gelir. Uygulama değişimleri sonucu mevcut problemler giderilip iyileştirilirken diğer yandan da ortaya yeni problemler çıkması mümkündür. Çünkü değişimin kendisi problematik bir durumdur. Bu durumda YSM tekrar uygulanır ve problem durumu tekrar iyileştirilmeye ve geliştirilmeye devam edilir.

2.5. Mod 2

Tarihsel gelişiminde açıklandığı gibi Mod 2 Checkland tarafından pratik olarak yöneticiler tarafından günlük iş hayatının akışı içerisinde rahatlıkla uygulanabilmesi amacıyla geliştirilmiştir. Diğer bir gerekçe ise YSM nin holistik bir yaklaşım olmasından dolayı organizasyonların doğal bir parçası olan kültür ve politikanın da problemlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için analiz edilmesi gerekliliğidir. Dikkatle incelendiğinde anlaşılacaktır ki YSM'nin ilk versiyonu olan Mod 1 ya da

yedi basamaklı metodolojinin tüm basamakları aslında kültürel değerlerin etkisi ile gerçekleşmektedir.



Şekil 2.7. YSM Mod 2 (Checkland & Scholes 1990)

Şekil 2.7’de görüldüğü gibi mantık temelli analiz (sorgulama) ve kültürel analiz (sorgulama) birbirleriyle devamlı temas halinde bulunur. Mantık temelli sorgulamanın sağlıklı gerçekleşebilmesi için sahip olunması gereken kültürel veriler kültürel sorgulama sürecinden sağlanır. Mantık temelli sorgulama sonucunda karar verilen değişimlerin uygulanabilir değişiklikler olduğuna karar verebilmek için yine kültürel sorgulamadan faydalanılır. Mod 2’deki kültür analizi üç adımda tamamlanmaktadır ve aşağıda Mod 2’nin kültür analizini oluşturan bu üç temel analiz açıklanacaktır.

2.5.1. Analiz 1

Checkland'a göre problemlili duruma müdahale etmek de ayrıca problemlili bir durumdur. Analiz 1 bu nedenle müdahalenin bizzat kendisinin analiz edilebilmesi için üç rolün incelenmesi gerektiğini ortaya koyar. Bunlardan ilki müdahalenin gerçekleşmesine neden olan kişiler ya da grupların üstlendiği ve Checkland'ın "müşteri" olarak isimlendirdiği roldür. Müşterinin rolünün incelenmesi müdahalenin nasıl bir gerekçe ile talep edildiği hakkında önemli bilgiler verir. İkinci rol ise "problem çözücü" ya da "uygulayıcı" roldür. Bu rolü üstlenen kişi ya da kişiler müdahaleyi gerçekleştiren ve durumun düzeltilmesi için bir şeyler yapmak isteyen kişilerdir. Bu nedenle de müdahalenin onların algıları ve bilgileri ile tanımlanması daha iyi olacaktır. Uygulayıcılar her uygulamada kullanılacak tüm kaynakların tedarik edildiğinden emin olması gereken kişilerdir. Uygulayıcı ile müşteri aynı kişi olabilir. Son olarak üçüncü rol ise "problem sahibi" roldür. Problem durumundan etkilenen ve müdahalenin sonuçlarından etkilenecek kişiler problem sahibi olarak adlandırılır.

Özü itibari ile kimse problem sahibi değildir. Bu nedenle problem çözücü kimlerin olası problem sahipleri olabileceğine karar vermelidir. Her zaman birçok olasılık vardır. Müşteri veya problem çözücü rolündekilerin listelerine mümkün olduğunca fazla kişiyi dâhil etmeleri gerekir. Çünkü bu liste seçilecek ilgili sistemler için en iyi kaynaktır (Checkland & Scholes, 1990). Roller üstlenen kişilerin çeşitliliği ve zenginliği farklı dünya görüşlerinin şekillendireceği tartışmaların daha etkin geçmesini ve öğrenmenin daha derin olmasını sağlar. Böylece durumun karmaşıklığı ile daha sağlam bir şekilde mücadele edilmesi mümkün olur.

Dikkat edilmesi gereken noktalardan biri de Analiz 1' de analiz edilen kişi ya da gruplar değil rollerdir. Rol analizi olarak da bilinen Analiz 1 oldukça kolaydır ve problem sahipleri belirlenirken mümkün olduğu kadar problem durumuyla ilgili bir çıkarı ya da iddiası olan kişiler listeye dâhil edilmelidir. Böylece ortaya daha fazla farklı görüş çıkacağından daha holistik bir yaklaşım sergilenmiş olur. Problem

çözücü ile problem sahibinin aynı ve tek kişi olduğu bir durumda çalışmak için seçilecek olan tek ilgili sistem ortaya çıkar. Buda YSM nin farklı görüşlere yer verilmesi amacına ters düşmektedir.

2.5.2. Analiz 2

Sosyal sistem analizi olan Analiz 2 de roller, normlar ve değerler incelenir. Problemlili durum özünde sosyal ilişkilerden oluşan bir bütündür ve problem durumunu üreten her İES de sosyal bir sistemdir. Dolayısı ile böyle bir sistemde roller, normlar ve değerler arasında sürekli değişerek devam eden ilişkiler vardır.

Rol, organizasyonlardaki kişilerin buldukları sosyal pozisyonlardır. Metodoloji açısından roller ise problemlili durum içindeki insanların sosyal pozisyonlardır. Bunlar biçimsel roller iken organizasyonlarda biçimsel olmayan rollerde ortaya çıkabilir. Örneğin, kişisel saygınlık kazanmış bir kişi biçimsel olmadığı halde uzlaştırmacılığı sayesinde kişiler arası uzlaşmaları sağlayabilir ve bu rol kendisine verilmiş olur. Bir organizasyonu anlayabilmek için bu biçimsel olmayan rolleri anlamak önemlidir.

Normlar ise kişilerden buldukları roller dolayısı ile sergilemeleri beklenen davranışlardır. Diğer bir tabirle normlar davranış kurallarıdır. Bu davranışların doğru olup olmadığını değerlendirmede kullanılan standartlar ise değerlerdir. Organizasyon içindeki davranışların diğerleri tarafından kötü ya da iyi olarak yargılanması değerlere göre yapılır.

YSM de normlar ve değerler birer performans ölçütü olarak kullanılır. Analiz 2'yi belirleyen roller, normlar ve değerler organizasyon kültürünü, dilini ve tarihini yansıtır. Yani problemlili durumu okuyabilmek için Analiz 2' nin dikkatle gerçekleştirilmesi önemlidir.

2.5.3. Analiz 3

Kültür analizinin bir parçası olan Analiz 3, Checkland'ın organizasyonlardaki her türlü durumun politik bir boyutu olduğu düşüncesinden yola çıkarak politik unsurların incelendiği analizdir. Organizasyonlarda politikanın tanımı Koçel tarafından R.Miles'in eserinden faydalanarak şöyle yapılmıştır: “Örgüt içi politika, bir örgüt içinde çalışan çeşitli açılardan farklı (otorite, amaç, kişilik vs.) fakat başarı açısından birbirine bağlı kişi veya grupların, amaçların, yol ve yöntemlerin ve süreçlerin belirlemede kullanılan örgütsel karar mekanizmasına kendi görüşlerini hâkim kılmak için, sahip oldukları gücü kullanarak birbirlerini etkileme sürecidir (Koçel, 2001).

Politika farklı çıkar ve beklentileri olan insan topluluklarında ortaya çıkması kaçınılmaz olan bir gerçektir. Organizasyonlardaki farklılıkların yönetiminde düzenin ve uzlaşmanın sağlanabilmesi için politikaya her zaman ihtiyaç vardır. Politika alanında literatürde sayısız modeller bulunmaktadır fakat buradaki analizde bunları kullanmak yerine Aristoteles'in temel politika düşüncelerinden faydalanmak daha mantıklıdır. Politika konusunda şüphesiz ki en önemli unsur gücün tasarrufudur. Çünkü politika yapabilmek ya da politikanın amaca uygun gerçekleşmesi güçle yakından ilişkilidir. Güç istenen sonuçların gerçekleşmesine yönelik bir maksatla faaliyet gösteren organizasyondaki bazı kişi veya grupların ortaya çıkabilecek direnç ya da çatışmaları ortadan kaldırabilme yetenekleridir. Aynı zamanda organizasyonlarda alınan kararların yönünü etkileyen bir faktördür.

Analiz 3'de politik analiz “çalışılan durumda güç nasıl ifade ediliyor?” sorusunu sorarak kolay yapılabilir. Orta ölçekli bir firmada YSM'yi kullanarak eylem araştırması yapan Stowell'in (1989) tavsiyesi üzerine şu sorular sorulmuştur: Bu durumda hangi kaynaklar aracılığı ile güç ifade edilir? Bu kaynaklar nasıl elde edilir,

kullanılır, korunur, saklanır, denetimden geçer ve kaybedilir? Bunlar hangi mekanizmalarla olur? (Checkland & Scholes, 1998).

Organizasyonlarda gücün farklı kaynakları vardır. Otoriteden kaynaklanan güç, kaynakların kontrolünün sağlanması ile kazanılan güç, bilgiyi kontrol edebilmenin verdiği güç, ödüllendirme gücü vs. en yaygın olan güç kaynaklarıdır. Bunları kimlerin elinde bulundurduğunun, bunlardan başka hangi güç kaynaklarının ortaya çıkma potansiyeli olduğunun, bu kaynaklara nasıl erişilebileceğinin ve hangi durumlarda bu güçlerin kaybedilebileceğinin analiz edilmesi problemleri durumun anlaşılması ve ifade edilmesi açısından hayati önem taşımaktadır.

Analiz 1,2 ve 3 sadece bir defa yapıp bırakılmamalıdır. Çünkü bu üç analizdeki unsurlar devamlı değişim ve gelişim göstermektedir. Bu nedenle müdahale süresince bu unsurlarda yenileme yapılması önemlidir. Ancak bu şekilde YSM başarıya ulaşır.

Problem durumunun ifade edilmesi için kullanılan zengin resim metodunda bu üç analizin sonuçlarına yer verilmelidir.

2.6. YSM'nin Uygulandığı Problem Kontekstleri

Sistem düşüncesine dayalı geliştirilen pek çok metodoloji ve yaklaşım olmuştur. YSM bunlardan neredeyse sonuncusudur. Burada yöneticilerin aklına gelebilecek en önemli soru ise bu yaklaşımlar içerisinde YSM'yi neye göre seçecekleridir.

Bu seçimi yapmakta yardımcı olması açısından "sistem metodolojilerinin sistemi"(a system of systems methodologies) olarak bilinen bir ideal çerçeve geliştirilmiştir (Şekil 2.8). Dikkat edilmesi gereken husus ise ilgililerin bu çerçeveye göre karar vermesinin değil, karar verirken faydalanmalarının doğru olacağıdır. Metaforların ve aralarındaki ilişkilerin açıkça anlaşılmasından sonra geliştirilmiş olan bu çerçeve aslında bazı özelliklere sahip olan farklı problem kontekstlerini sınıflandırmaktadır. Sosyolojik bir ifade ile "ideal tip" olarak problem durumlarını

sınıflandırır. Çerçeveye göre problem durumlarını “sistem” ve “katılımcılar” olmak üzere iki boyutta ele alır. Sistem boyutu, problem durumunu oluşturan sistemin karmaşıklığına göre “basit” ya da “karmaşık” olarak iki şekilde incelenir. Çeşitlilik, belirsizlik ve değişimin artmasıyla karmaşıklığın artmasıyla orantılı olarak karmaşıklık artar. Katılımcılar ise müdahale edilecek durum içinde bulunan kişiler arasındaki ilişkilere göre “üniter”(unitary), “çoğulcu”(pluralist) ve “zorlayıcı”(coercive) olmak üzere üç şekilde incelenir. Katılımcıların problem durumundaki çıkarları, değerleri ve inançları bu üç gruptan birine girmelerine neden olur. Bu iki boyutun ikili kombinasyonları altı hücreli bir sistem metodolojileri matrisini ortaya koyar.

| | | KATILIMCILAR | | |
|-----------|----------|-------------------|---------------------------|----------------------|
| | | ÜNİTER | ÇOĞULCU | ZORLAYICI |
| SİSTEMLER | BASİT | Basit - Üniter | Basit - Çoğulcu | Basit - Zorlayıcı |
| | KARMAŞIK | Karmaşık - Üniter | Karmaşık – Çoğulcu YSM | Karmaşık - Zorlayıcı |

Şekil 2.8. Sistem Metodolojilerinin Sistemi ve “İdeal Tip” Şeması (Jackson & Keys 1984)

YSM bu ideal tiplerden “karmaşık –çoğulcu” problem kontekstine dâhil durumlarda kullanılan bir metodolojidir. YSM’nin neden uygun olduğunu anlayabilmek için bu ideal tipin özellikleri üzerinde durulmalıdır.

Öncelikle karmaşık sistemlerin bazı genel özellikleri sıralanacak olursa;

- Çok sayıda element ya da bileşen,
- Bileşenler arasındaki çok sayıda ilişkiler,
- Bileşenlerin davranışlarının ön görülememesi,
- Bileşenler arasındaki etkileşimin az organize edilebilmesi,

- Bileşenlerin davranışlarında değişiklik olması,
- Sistemin zamanla gelişmesi,
- Alt sistemlerin amaçlarının olması ve kendi hedeflerinin olması,
- Sistem davranışsal etkilerin hedefi olur,
- Sistem çevresine oldukça açıktır (Flood & Jackson, 1991).

Çoğulcu organizasyonların özellikleri ise şöyle sıralanabilir;

- Katılımcıların çatışan çıkarları vardır,
- Katılımcılar çeşitlilik gösteren değerlere ve inançlara sahiptirler,
- Kaynaklar ve neticeler konusunda bir anlaşma olmasa da uzlaşmak mümkündür,
- Tüm katılımcılar karar verme sürecindedirler,
- Kararlaştırılan hedefler doğrultusunda hareket ederler (Flood ve Jackson, 1991).

Yukarıdaki özelliklere göre belirlenen Sistemler metodolojisinin sistemi ile YSM arasındaki benzerlikler oldukça önemlidir. YSM'nin karmaşık dünya problemlerine iyileştirme ve geliştirme sağlamak amacıyla geliştirilmiş bir metodoloji olduğu önceki bölümlerde detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Gerçek dünya problemlerinin karmaşık olması sadece değişimin sürekli olmasından değil aynı zamanda gerçeğin subjektif olarak değerlendirilmesinden kaynaklanır. YSM'nin temelini oluşturan özellikler de organizasyonlarda karmaşıklığı arttıran farklı dünya görüşlerinin ortaya çıkması ve kişilerin oluşturduğu alt sistemler ile ait sistemlerin oluşturduğu sistemin kararlı hareket edebilmesidir.

Yukarıda felsefesinin ve metodolojinin anlatıldığı bölümlerde sıkça vurgulandığı gibi YSM, kültürel çeşitliliğe ve farklılığa oldukça önem veren ve bunu avantaja çevirmekten yana olan bir metodolojidir. Bu nedenle de farklı bakış açılarının bir araya gelerek tartışma ortamında sorgulanarak ve değerlendirilerek problem durumunda iyileştirme sağlanması çoğulcu organizasyonlarda rahatlıkla kullanılabileceğini göstermektedir. Bunun yanı sıra çoğulcu organizasyonlar

kararların oldukça geniş kesimleri ilgilendirdiği ve etkilediği organizasyonlardır. Dolayısı ile karar verme sürecinde bu katılımcıların bulunması ve fikirlerini ortaya koymaları önemlidir. YSM taraflı karar verilmesini engelleyen, tarafların mümkün olduğunca tatmin edilmesini sağlayan bir metodoloji olması bakımından bu tip organizasyonlarda özellikle tercih edilebilir. oğulcu organizasyonlarda sağlıklı ilişkilerin kurulabilmesi de onların hayatta kalabilmelerini sağlar. Sağlıklı ilişkilerin kurulabilmesi ve geliştirilmesi ise ancak ortak bir organizasyon kültürü oluşturulması ve buna uygun hareket edilmesi ile mümkündür. Ortak bir kültürün oluşması ve ortak hedeflerin belirlenmesi ile maksatlı eylemlerin başarılması kaçınılmazdır. YSM içerisindeki kültürel analiz ile tarafların birbirlerini anlayabilmelerini ve problemleri ortak bir anlam verebilmeleri açısından organizasyonlara oldukça önemli katkılarda bulunur.

3. BÖLÜM

YSM'İN UYGULAMASI: BAKIRKÖY KADIN KAPALI CEZA İNFAZ KURUMU

Bu bölümde kurumun genel durumu, vizyon ve misyonu, yapısı ve organizasyon şeması tasvir edilecektir.

3.1. Kurumun Genel Tanımı

Bakırköy Kadın Kapalı Ceza İnfaz Kurumu, Üsküdar Paşakapısı Cezaevinin ihtiyaca cevap verememesi nedeni ile 28.01.2008 tarihinde hizmete açılmıştır. Adından da anlaşılacağı gibi cezası mahkeme tarafından kesinleştirilmemiş ve nihai karara bağlanmamış olan kadın tutuklular ile mahkûmiyet hükmü kesinleşmiş olan kadın hükümlülerin yanı sıra çocuk tutuklu ve hükümlülerin (18 yaşını doldurmamış olanlar) infazına yöneliktir. İstanbul Bakırköy’de 34.478 metrekarelik bir alan üzerine kurulmuş olan cezaevi A,B,C olmak üzere üç ana bloktan oluşmaktadır. Türkiye’deki 3 kapalı ve 1 açık olmak üzere toplam 4 kadın cezaevinden birisidir ve mimari yapısı itibari ile “T Tipi Kapalı Ceza İnfaz Kurumu” grubuna girmektedir.

Kapalı ceza infaz kurumunun tanımı, ceza infaz kurumları ile Tevkifevleri’ nin yönetimine ve cezaların infazına dair tüzüğün 5. maddesinde “İçten ve dıştan olmak üzere koruma ile görevli personeli bulunan ve dışarı ile irtibat ve ihtilafı mümkün olmayan cezaevidir.” şeklinde yapılmıştır. T tipi ise, odaların alt katının ortak yaşam alanı ve üst katının yatakhane bölümü olarak düzenlendiği, kendine ait havalandırması, mutfağı, duşu ve tuvaleti olan aynı zamanda açık ve kapalı spor alanları ile gösteri salonu, açık ve kapalı görüş yerleri olan cezaevleridir.

Kurallara göre, kurumun kapalı tipte bir ceza infaz kurumu olması nedeniyle kurumda iç ve dış güvenlik görevlileri bulunmaktadır. Dış güvenlik jandarma tarafından sağlanırken iç güvenlik buranın kadın infaz kurumu olmasından dolayı bir kaç hariç bayan görevliler tarafından sağlanmaktadır. Kurum her türlü firar eylemine

karşı teknik, mekanik, elektronik veya fiziki engellerle donatılmıştır. Oda ve koridor kapıları sürekli olarak kapalı tutulmaktadır. İç güvenliğin sağlanması için ceza infaz kurumunun ana kapısı ve bloklar arasındaki ara giriş kapılarında X-Ray ve duyarlı geçit cihazları ile kişilerin ve her türlü eşyanın geçişi kontrol edilmektedir. Bunun yanı sıra kurumun ana girişinde ve idari blok girişinde giriş ve çıkışların yapılabilmesi için göz optik kaydı alınmaktadır, bu kısımdaki kapılar optik kayıtlar okutturulmadan otomatik olarak açılmamaktadır. Kontroller infaz ve koruma memurları ve ceza infaz kurumuna bağlı jandarma bölük komutanlığında görevli askerler tarafından mevzuata uygun olarak yapılmaktadır. Ayrıca cezaevinin önemli noktalarındaki 24 saat kayıt yapan kamera sistemleri ile binalar ve bahçeler gözetilmektedir. Mevzuat çerçevesinde her hangi bir neden ile odalarından çıkması gereken hükümlü ve tutuklular birden fazla İnfaz ve koruma memurları eşliğinde hareket edebilmektedirler. Bu giriş ve çıkışlar esnasında arama yapılmaktadır. İç güvenlik önlemi olarak ayda bir defa kurum genelinde aramalar yapılır ve bunun dışında gerekli durumlarda da kısmi ve genel aramalar yapılabilmektedir. Olağan üstü hallerde dış güvenlik görevlileri ve kolluk kuvvetlerinden yardım alınabilmektedir. Olağan üstü durumlarda kurum müdürünün Cumhuriyet Başsavcısını bilgilendirmesi ile tatbikatlar yapılmaktadır. Düzenli olarak her vardiya değişiminde sabah, akşam ve gece olmak üzere günde üç kez görevli İnfaz ve koruma görevlileri tarafından sayım yapılmaktadır. Ceza infaz kurumu içerisinde para bulundurulmasının sakıncalarına engel olmak amacıyla tutuklu ve hükümlülerin paraları kuruma girişte Emanet Para birimince teslim alınarak, ceza infaz kurumu adına açılan banka hesaplarında muhafaza edilmektedir.

Ceza infaz kurumunun dış koruması Cezaevi Jandarma Koruma Komutanlığınca sağlanmaktadır. Ceza infaz kurumu kampüsü içerisinde jandarma bölük komutanlığına ait bina bulunmaktadır. Yine aynı yerleşke içerisinde belirli yerlerde bulunan kuleler vasıtası ile kurum çevresi gözetlenmektedir. Ceza infaz kurumu yönetimi ile komutanlık arasında düzenli bir ilişki vardır ve toplantılarla iletişim ve koordinasyon sağlanmaktadır.

Diğer bütün ceza infaz kurumları gibi Adalet Bakanlığı Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğüne bağlı olan kurum, tutuklu ve hükümlülerin barındırıldıkları bölüm ile idari hizmet binalarından oluşmaktadır. İdari hizmet binası zemin katla beraber 4 kattan müteşekkildir. Bu katlarda personele ait yemekhane, mutfak, çamaşırhane, fotoğrafhane, mahkûm kabul, kurum doktor ve psikologlarının ilk görüşme odaları, personel giriş, avukat ziyaret ve açık-kapalı görüş yerleri, nöbetçi müdür odası, Cumhuriyet Savcısı ve Kurum Müdürü odaları, personel kalemi, toplantı salonu, eğitim ve psiko-sosyal servis odaları, mektup okuma, bilgisayar sistem odası, arşiv, çay ocağı, sekreter odası, kantin, sorumlu 2. müdür ve baş memurluk odaları, revir, kuaför, kütüphane, saymanlık, genel bütçe, ambar, iş yurtları ambarı, infaz, emanet para, santral, merkez kumanda odası, teknisyenler odası ile çay ocağı bulunmaktadır. Koğuş kısmında ise A blokta 8, B blokta 16 ve C blokta 14 tane olmak üzere 24 kişilik 2'şerli odalar bulunmaktadır. Bunların dışında 2 adet 3 kişilik geçici koğuş ve 44 adet tek kişilik müşahede odaları bulunmaktadır. Kurumda 24 saat sıcak su bulunmakta ve merkezi sistemden radyo yayını yapılmaktadır. 09.08.2010 tarihi itibari ile Bakırköy Kadın Kapalı Ceza İnfaz Kurumunun kapasitesi 974 olarak belirlenmiştir.

Kurumda bulunan personel, tutuklu - hükümlülerin yemekleri sağlıklı koşullarda mutfakta hazırlanmaktadır. Personel yemeğini yemekhane kısmında yemekte, tutuklu ve hükümlülerin yemekleri de görevliler tarafından odalarına dağıtılmaktadır. Kurum içerisinde bulunan kantinden tutuklu ve hükümlüler alışveriş yapabilmektedir. İnfaz ve koruma memuru (İKM) ve ona yardımcı olan iyi halli hükümlüler tarafından çalıştırılan kantine ürünler tutuklu ve hükümlülerin istekleri göz önünde bulundurularak yönetmeliklere uygun olması kaydı ile cezaevi idaresi tarafından alınmaktadır. Manav ürünleri, temizlik ürünleri, kuru gıda ürünleri ve bakım ürünlerinin bulunduğu kantinde fiyatlar piyasa koşullarına göre belirlenmektedir ve kuruma kazanç sağlayan işyurdu faaliyetlerindedir. Kantinde farklı markaların sunduğu aynı ürünlere yer verilmemektedir. Ürün çeşidi sınırlıdır.

Tutuklu ve hükümlülerin yararlanması için 80 m²'lik yataklı revir bulunmaktadır. Sağlık problemi yaşayan hükümlü ve tutuklular dilekçe ile revire çıkartılmakta, kurum imkânlarıyla çözülemeyecek durumda sağlık problemi olanlar ise çeşitli sağlık kurumlarına sevk edilmektedir.

Ceza infaz kurumlarının yönetimi ile ceza ve güvenlik tedbirlerinin infazı hakkında tüzüğün 4.2. maddesine göre Ceza ve güvenlik tedbirlerinin infazı ile ulaşılmak istenen temel amaç, öncelikle genel ve özel önlemeyi sağlamak, bu maksatla hükümlünün yeniden suç işlemesini engelleyici etkenleri güçlendirmek, toplumu suça karşı korumak, hükümlünün yeniden sosyalleşmesini teşvik etmek, üretken ve kanunlara, nizamlara ve toplumsal kurallara saygılı, sorumluluk taşıyan bir yaşam biçimine uyumunu kolaylaştırmaktır (Tok, 2009). Buna göre Cezaevinde asli olarak iki temel fonksiyon gerçekleşmektedir. Bunlardan ilki ceza ve güvenlik tedbirlerinin infazının gerçekleştirilmesi ikincisi ise hükümlü ve tutukluların topluma yeniden kazandırılmaları için gerekli rehabilitasyon ve eğitim çalışmalarının yürütülmesidir.

İnfazın gerçekleşmesi için ceza infaz kurumuna kabul süreci, hakkında tutuklama kararı çıkanlara tevkif müzekkeresinin, hükmü kesinleşenlere ise kesinleşmiş ilam ve müddetnamelerinin kendilerine verilmesi ile başlar. Kimlik tespiti yapıldıktan sonra cezaevi infaz kurumu tabipliğince sağlık kontrolleri yapılan tutuklu ve hükümlüler kuruma alınmaktadır. Kuruma gelen her hükümlüye gerekli bilgiler yazılı ve sözlü olarak verilmektedir. Kesinleşen mahkûmiyet kararlarının infazı Cumhuriyet savcısı tarafından denetlenir ve kanun, tüzük ve yönetmeliklere uygun olarak infaz gerçekleştirilir. Kesinleşmiş cezası bir yıldan fazla olan hükümlülere vasi tayin edilir. Hükümlüler hükümlü defterine tutuklular tutuklu defterine kaydedildikten sonra kurum içindeki fotoğraf makinesi ile fotoğrafı çekilir, kan grubu belirlenir, parmak ve avuç içi izleri alınır ve müşahede alınarak müşahede fişi doldurulur. Okuryazarlık ve tahsil durumunun yanı sıra her hangi bir mesleği veya sanatı olup olmadığı belirlenir. Temizlik ve bakımı yapıldıktan sonra hükümlüye ait diğer önemli bilgiler alınır ve sonra da suç grubuna uygun odaya yerleştirilirler. Her hükümlünün infaz

dosyası 6'şar aylık periyotlarla senede iki defa kontrol edilir. Açık cezaevine geçmesi uygun bulunanların, idare ve gözlem kurulu tarafından sevki için gerekli işlemler yapılır ve dosyası Adalet Bakanlığına gönderilir. Tahliyesi yakın olan ve tatil günlerine denk gelen hükümlülerin infaz dosyaları şartlı tahliye kararı çıkarılması için ilgili mahkemeye gönderilir ve Ceza İnfaz Kurumu müdürlerince tanzim edilen tutanağı ile tahliyesi yapılır. Hükümlü ve tutuklular istek ve şikâyetlerini ilgililere yazdıkları dilekçeler ile her zaman bildirebilmektedirler ve bu dilekçeler günlük olarak değerlendirilip en kısa zamanda gereği yapılmaktadır.

Rehabilitasyon (iyileştirme) ve eğitim çalışmaları; suçluların ıslah edilmesi ve topluma yeniden kazandırılmaları amacına yönelik olarak kurumun en önemli faaliyetleridir. İyileştirmenin amacı hükümlülerin kuruma girişinden serbest bırakılmasına kadarki süre içerisinde bedensel, zihinsel ve ruhsal sağlıklarını koruyabilmeleri ya da yeniden kazanabilmeleri için gerekli tedbirlerin alınmasıdır. Bu maksatla uygulanacak programların en önemli amaçlarından birisi de onların suçluluk duygusundan kurtulmasını sağlamaktır. Eğitim öğretim, sağlık, psiko-sosyal hizmetler, iş atölyelerinden faydalandırma ve meslek edindirme faaliyetlerinin tümü iyileştirme programlarına dâhildir. İyileştirme programları ile hükümlülerin bireyselleştirilmesi, toplum yaşamına uyum sağlaması, kanunlara saygılı olarak yaşama düşüncesinin gelişmesi, ailesine ve topluma karşı olan sorumluluklarını algılaması ve sosyal hayatına geri döndüğünde kendisini ve sorumlu oldukları kişileri geçindirebilme duygusunu kazanmaları ve geliştirmeleri sağlanmak istenmektedir. Bu programlar hazırlanırken hükümlülerin geçmişleri, suç sicilleri, karakterleri, sahip oldukları mesleki ve sanatsal yetenekleri, mahkûmiyet süresi, ruhsal ve zihinsel yapısı ile hayatın geri kalanından beklentileri göz önünde bulundurularak uzmanlar tarafından hazırlanmaktadır. Kurum içerisindeki psiko-sosyal hizmetler bölümü bu programların hazırlanması ve uygulanmasından sorumludur. İyileştirme programlarının uygulanmasında ilgili kamu kuruluşlarından, meslek kuruluşlarından, ilgili vakıf ve derneklerden ve gönüllü kurum ve kuruluşlardan yardım alınabilmektedir.

Kurumdaki eğitim ve öğretim programları ile hükümlülere yeni ve olumlu davranışlar kazandırmak ve suç işleme eğilimini yok etmeyi hedeflenmektedir. Bu programlar ile bireyler beden, zihin, duygu ve ahlak bakımından daha dengeli ve sağlıklı bir hale getirilmektedir. İnsan haklarına saygılı, yaratıcı ve yapıcı bir karaktere sahip olmaları sağlanmaktadır. Eğitim programları her türlü örgün eğitim ve meslek eğitimi, din ve beden eğitimi, kütüphane ve psiko-sosyal hizmet konularını kapsamaktadır. Eğitim programları hükümlülerin yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, ceza süresi ve kültür durumu değerlendirilerek hazırlanır. Kurumda psiko sosyal servis ve eğitim öğretim servislerinin çalışmaları doğrultusunda haftanın tüm çalışma günlerinde bu tarzda faaliyetler gerçekleştirilmektedir.

Öncelikle ceza infaz kurumu öğretmenleri tarafından kuruma gelen hükümlü ve tutukluların okuma yazma durumları tespit edilmekte ve okur -yazar olmayanlar için kurslar açılmaktadır. Okuma yazma bilmeyenlerin bu eksikliğinin giderilmesi ceza infaz kurumunun yapması zorunlu olan çalışmalarındandır. İlahiyat fakültesinden belirlenen kişilerin hükümlü ve tutukluların dini konulardaki sorularını gidermek amacı ile kendilerinin talepleri de göz önünde bulundurularak kuruma gelmesi sağlanır. İl müftülüğünce görevlendirilen vaizler ve kuran kursu hocaları tarafından din ve ahlak bilgisi dersleri verilmektedir. Talebe ve eğilime göre yabancı dil kursları ve bilgisayar kursları açılmaktadır. İl halk eğitim merkezleri ile işbirliği yapılarak meslek edindirme ve beceri kursları açılmaktadır. Bu kurslarda başarılı kursiyerlere belge verilmektedir. Önemli gün ve haftalarda günün anlam ve önemini belirten konuşmalar ve programlar düzenlenmektedir. Lise ve yüksek öğrenime devam etmek isteyenlerin her türlü kayıt işlemleri kurum tarafından yapılmakta ve kurumda sınavlara girmeleri sağlanmaktadır. Lise ve yüksek öğrenim derslerinde zorluk çekenlere istekleri doğrultusunda ek dersler verilmektedir.

Hükümlü ve tutukluların boş zamanlarını verimli bir şekilde değerlendirebilmeleri ve psiko sosyal yönden kendilerini geliştirebilmeleri amacıyla el becerileri ve sanatla ilgili dallarda kurslar açılmakta ve bunlarla alakalı ihtiyaç duydukları malzemeler kurum tarafından karşılanmaktadır. Tablo 3.1 de kurumda şuanda devam etmekte

olan kurslar ve kurslarla ilgili bilgiler bulunmaktadır. Programlanmış kurs faaliyetlerinden başka birbirinden farklı kültür ve sanat etkinlikleri düzenlenmektedir. Hükümlü ve tutukluların oluşturdukları korolar tarafından konserler düzenlenmekte, eğlence programları yapılmaktadır. Tüm bu program ve aktiviteler mevzuatlar çerçevesinde denetim altında gerçekleştirilmektedir.

Tablo 3.1. Kurumun Haftalık Eğitim ve Kurs Çizelgesi

| PAZARTESİ | | Kursun Adı | Kurs Öğretmeni | Kursiyer Sayısı | Ders Saatleri |
|-----------|----|-------------------------------|--------------------------|-----------------|------------------------------|
| | 1 | I. Kademe Okuma Yazma Kursu | Hülya Taş ÖZTÜRK | 27 | 13:30 - 16:00 |
| | 2 | II. Kademe Okuma Yazma Kursu | Elif YENİCİL | 15 | 09:30 - 12:00 |
| | 3 | III. Kademe Okuma Yazma Kursu | Elif YENİCİL | 23 | 13:30 - 16:00 |
| | 4 | Kuaförlük Kursu | H. ELÇİ SEKENDİZ | 26 | 09:30-12:00 / 13:30-16:00 |
| | 5 | Aşçılık - Yemek Kursu | Z. OLGUN YILDIRIM | 21 | 09:30-12:00 / 13:30-16:00 |
| | 6 | Dikiş - Giyim Kursu | Semagül POLAT | 25 | 09:30-12:00 / 13:30-16:00 |
| | 7 | Takı - Tasarım Kursu | E. Canan YIKILMAZ | 15 | 13:30-16:00 |
| | 8 | AİO Hazırlık Kursu | F.Z. AYDIN – B TURGUT | 36 | 09:30-12:00 / 13:30-16:00 |
| | 9 | AÖL Hazırlık Kursu | F.Z. AYDIN – B TURGUT | 44 | 09:30-12:00 / 13:30-16:00 |
| | 10 | Kur'an Kursu ve Din Dersi | H. YILDIZ - S. ÖZKAN | 23+25 | 09:30-12:00 / 13:30-16:00 |
| | 11 | Satranç Kursu | Gürhan AYDIN | 24 | 09:30 - 12:00 |
| | 12 | Bilgisayar Kursu | Cemile AÇIKCA | 19 | 13:30 - 15:40 |
| | 13 | Jimnastik Kursu | Sevinç AYAZ | 31 | 13:30 - 16:00 |
| | 14 | Badminton Kursu | Ayşe ALUŞ | 30 | 09:00 - 10:40 |
| SALI | | Kursun Adı | Kurs Öğretmeni | Kursiyer Sayısı | Ders Saatleri |
| | 1 | I. Kademe Okuma Yazma Kursu | Hülya Taş ÖZTÜRK | 27 | 13:30 - 16:00 |
| | 2 | II. Kademe Okuma Yazma Kursu | Elif YENİCİL | 15 | 09:30 - 12:00 |
| | 3 | III. Kademe Okuma Yazma Kursu | Elif YENİCİL | 23 | 13:30 - 16:00 |
| | 4 | Kuaförlük Kursu | H. ELÇİ SEKENDİZ | 26 | 09:30-12:00 / 13:30-16:00 |
| | 5 | Aşçılık - Yemek Kursu | Z. OLGUN YILDIRIM | 21 | 09:30-12:00 / 13:30-16:00 |
| | 6 | Dikiş - Giyim Kursu | Semagül POLAT | 25 | 09:30-12:00 / 13:30-16:00 |
| | 7 | Takı - Tasarım Kursu | E. Canan YIKILMAZ | 15 - 13 | 09:30-12:00 / 13:30-16:00 |
| | 8 | Ebru Kursu | Aynur AYYILDIZ | 10 | 13:30-16:00 |
| | 9 | Satranç Kursu | Gürhan AYDIN | 24 | 09:30 - 12:00 |
| | 10 | Bilgisayar Kursu | Cemile AÇIKCA | 19 | 13:30 - 15:40 |
| | 11 | Jimnastik Kursu | Sevinç AYAZ | 31 | 13:30 - 16:00 |
| | 12 | Badminton Kursu | Ayşe ALUŞ | 30 | 09:00 - 10:40 |
| ÇARŞAMBA | | Kursun Adı | Kurs Öğretmeni | Kursiyer Sayısı | Ders Saatleri |
| | 1 | I. Kademe Okuma Yazma Kursu | Hülya Taş ÖZTÜRK | 27 | 13:30 - 16:00 |
| | 2 | II. Kademe Okuma Yazma Kursu | Elif YENİCİL | 15 | 09:30 - 12:00 |
| | 3 | III. Kademe Okuma Yazma Kursu | Elif YENİCİL | 23 | 13:30 - 16:00 |
| | 4 | Kuaförlük Kursu | H. ELÇİ SEKENDİZ | 26 | 09:30-12:00 / 13:30-16:00 |
| | 5 | Aşçılık - Yemek Kursu | Z. OLGUN YILDIRIM | 17 | 09:30-12:00 / 13:30-16:00 |
| | 6 | Dikiş - Giyim Kursu | Semagül POLAT | 25 | 09:30-12:00 / |

| | | | | |
|----------|----|-------------------------------|--------------------------|-----------------|
| | | | | 13:30-16:00 |
| | 7 | Takı - Tasarım Kursu | E. Canan YIKILMAZ | 13 |
| | 8 | Ebru Kursu | Aynur AYYILDIZ | 10 |
| | 9 | Badminton Kursu | Ayşe ALUŞ | 30 |
| | 10 | Kur'an Kursu ve Din Dersi | H. YILDIZ - S. ÖZKAN | 23 + 25 |
| | 11 | Satranç Kursu | Gürhan AYDIN | 24 |
| | 12 | Bilgisayar Kursu | Cemile AÇIKCA | 19 |
| | 13 | Jimnastik Kursu | Sevinç AYAZ | 31 |
| PERŞEMBE | | | | Kursiyer Sayısı |
| | 1 | I. Kademe Okuma Yazma Kursu | Hülya Taş ÖZTÜRK | 27 |
| | 2 | II. Kademe Okuma Yazma Kursu | Elif YENİCİL | 15 |
| | 3 | III. Kademe Okuma Yazma Kursu | Elif YENİCİL | 23 |
| | 4 | Kuaförlük Kursu | H. ELÇİ SEKENDİZ | 26 |
| | 5 | Aşçılık - Yemek Kursu | Z. OLGUN YILDIRIM | 17 |
| | 6 | Dikiş - Giyim Kursu | Semagül POLAT | 25 |
| | 7 | Takı - Tasarım Kursu | E. Canan YIKILMAZ | 7 |
| | 8 | Bilgisayar Kursu | Cemile AÇIKCA | 19 |
| | 9 | Jimnastik Kursu | Sevinç AYAZ | 31 |
| | 10 | Ebru Kursu | Aynur AYYILDIZ | 8 |
| | 11 | Tiyatro Kursu | Mahmut GÜNER | 24 |
| | 12 | Badminton Kursu | Ayşe ALUŞ | 7 |
| | 13 | Satranç Kursu | Gürhan AYDIN | 24 |
| CUMA | | | | Kursiyer Sayısı |
| | 1 | I. Kademe Okuma Yazma Kursu | Hülya Taş ÖZTÜRK | 27 |
| | 2 | II. Kademe Okuma Yazma Kursu | Elif YENİCİL | 15 |
| | 3 | III. Kademe Okuma Yazma Kursu | Elif YENİCİL | 23 |
| | 4 | Kuaförlük Kursu | H. ELÇİ SEKENDİZ | 26 |
| | 5 | Aşçılık - Yemek Kursu | Z. OLGUN YILDIRIM | 17 |
| | 6 | Dikiş - Giyim Kursu | Semagül POLAT | 25 |
| | 7 | Halk Oyunları | Ümit Feza ŞAHİN | 25 |
| | 8 | Jimnastik Kursu | Sevinç AYAZ | 31 |
| | 9 | AİO Hazırlık Kursu | F.Z. AYDIN – B TURGUT | 36 |
| | 10 | AÖL Hazırlık Kursu | F.Z. AYDIN – B TURGUT | 44 |
| | 11 | Badminton Kursu | Ayşe ALUŞ | 30 |

Ceza infaz kurumu bünyesinde, tutuklu ve hükümlülere meslek edindirmek, zamanlarını değerlendirmelerini sağlamak, üretime fayda sağlamalarına imkân vermek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için gelir sağlamaları amacı ile iş atölyeleri bulunmaktadır. Atölyeler dışında ilgililerin kararı doğrultusunda mevzuatlar çerçevesinde ceza infaz kurumuna ait çay ocağı, kantin ve kurum bahçesinin dışındaki dış kantinde çalışmalarına imkân sağlanmaktadır.

Kurumun iş yurdu bölümünde tekstil atölyesi bulunmaktadır ve burada hükümlüler gönüllü olarak çalışmaktadır. Atölyede çalışanların başında bir atölye şefi ile görevlendirilen infaz ve koruma memuru bulunmaktadır. Burada yapılan üretim ile sadece hükümlüler maddi kazanç sağlamakla kalmıyor aynı zamanda ülke ekonomisine doğrudan fayda sağlanarak ceza infaz kurumu için de bir gelir kaynağı sağlamaktadır. Tekstil atölyesinde firmalar için fason üretim yapılmaktadır. Bu nedenle firmadan görevlendirilen bir çalışanda atölyede bulunmaktadır. Üretimin ardından ürünlerin paketlenmesi de yine kurum atölyesinde yapılmaktadır.

Ceza infaz kurumunun 09.08.2010 tarihi itibari ile yerli ve yabancı olmak üzere genel mevcudu 919 kişi olup bunların 159'u hüküm özlü, 460'ı tutuklu ve 300'ü hükümlüdür. Bunların yanı sıra kurumda anneleri ile beraber kalan 55 civarında 0-6 yaş grubu çocuklar bulunmaktadır. 49 farklı ülkeden tutuklu ve hükümlüyü bünyesinde barındıran ceza infaz kurumunda hükümlü ve tutukluların suç grupları ve sayıları Tablo 3.2' de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Suç Grupları ve Sayıları

| SUÇ TÜRÜ | TUTUKLU-HÜKÜMLÜ SAYISI |
|-----------------------------|-------------------------------|
| Adam öldürme | 134 |
| Hırsızlık | 133 |
| Uyuşturucu | 330 |
| Yaralama | 8 |
| Gasp | 70 |
| Fuhuş | 34 |
| Çete | 45 |
| Terör | 84 |
| Rüşvet-zimmete para geçirme | 5 |
| Dolandırıcılık | 52 |
| Tazyik- hap | 1 |
| Diğer | 23 |
| Toplam | 919 |

Kurumda bulunan tutuklu ve hükümlülerin 137'si cahil yani okuma yazma bilmeyenlerden, 51'i sadece okuma ve yazma bilenlerden, 279'u ilkokul (birinci sınıftan beşinci sınıfa kadar eğitim görmüş olanlar) mezunlarından, 153'ü sekiz yıllık temel eğitimini tamamlamış ilköğretim mezunlarından, 194'ü lise mezunlarından, 105'i ise üniversite mezunlarından oluşmaktadır. Bu tutuklu ve hükümlülerin genellikle 25 ile 40 yaş arasında yoğunlaştığı görülmektedir.

Cezaevinde Adalet Bakanlığının uygulamaya geçirdiği UYAP (Ulusal Yargı Ağı Projesi) sistemi kullanılmaktadır. 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. Yargıtay Bilgi Sisteminin de UYAP kapsamına alınmasıyla, adliyelerde başlayan süreç kesintiye uğramadan ve zaman kaybedilmeden devam edecek, böylece teknoloji adaletin hizmetinde olacaktır. Bu kapsamda UYAP, Adalet Bakanlığı ve bağlı kuruluşları bünyesinde yürütülen faaliyetlerin ve yargı sistemi ile ilgili işlevlerin bilgisayar yardımıyla tam entegre bir şekilde otomasyona geçirilmesidir. Proje yazılı evrak ve daktilo kullanımını kaldırarak "kâğıtsız ofis ortamını" oluşturmayı amaçlamaktadır. Böylece, dava adliyeye intikal ettiği andan itibaren elektronik ortama geçirilerek, tekrarlardan kaçınılacaktır. Bu kapsamda Cumhuriyet Savcılığından girilen bilgiler mahkeme aşamasında tekrar bilgisayara girilmeyecek, bilgilerin tekrarlı olarak girilmesi engellenerek zaman ve işgücü kaybı önlenecektir. Yargılama, üst mahkemeye gidiş, üst mahkemeden dönüş (Yargıtay ve Danıştay da dâhil), kesinleşme, ilamat, cezanın infazı ve adli sicile intikali aşamasına kadar tüm evreler bilgisayar ortamında gerçekleşecektir. Bu kurumda da UYAP uygulaması başlamıştır ve proje kapsamında İnfaz Birimi, Mahkûm Kabul ve Kurum Müdürlerine ait tutuklu ve hükümlü kayıtları girilmiş olup, ilgili diğer birimlerde yapılan işlemlerde kayıtlarını girmeye devam etmektedirler.

Cezaevi personeli atamaları Adalet Bakanlığı tarafından ve Adli Yargı İlk Derece Adalet Komisyonları tarafından yapılmak üzere iki şekilde olmaktadır. Cezaevi 1. ve

2. müdürleri, idare memuru öğretmen, sayman ve psikolog Adalet Bakanlığı tarafından atanırken ambar memuru, teknisyen, kâtip, hizmetli, şoför, sağlık memuru, aşçı, infaz ve koruma başmemurları ile infaz ve koruma memurları, sözleşmeli ya da geçici infaz ve koruma memurları ise adalet komisyonu tarafından atanmaktadır. Ceza infaz kurumundaki görevli bütün personel “Devlet Memuru” statüsündedir ve bu nedenle diğer tüm devlet memurları gibi 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda belirtilen genel esaslara uymak zorundadırlar. Atamaların gerçekleşmesinden sonra yeni personele temel eğitimler verilmekte mevcut personele ise zaman zaman eğitim merkezinde ya da kurum içinde takviye amaçlı hizmet içi kurslar verilmektedir. Düzenlenen eğitim programlarında insan psikolojisi, iletişim becerileri, öfke kontrolü gibi konulara da yer verilmektedir.

09.08.2010 tarihi itibari ile kurumda bulunan personel durumu aşağıdaki gibidir;

Tablo 3.3. Kurumda Bulunan Personel Durumu

| POZİSYON | MEVCUT |
|---------------------------|--------|
| Cezaevi 1. Müdürü | 1 |
| Cezaevi 2. Müdürü | 3 |
| İdare Memuru | 1 |
| Öğretmen | 4 |
| Sayman | 1 |
| Psikolog | 3 |
| Ambar Memuru | 1 |
| Teknisyen | 2 |
| Kâtip | 4 |
| Hizmetli | 3 |
| Şoför | 3 |
| Sağlık Memuru | 2 |
| Aşçı | 1 |
| İnfaz ve Koruma Başmemuru | 10 |
| İnfaz ve Koruma Memuru | 91 |
| Sözleşmeli İKM | 50 |

| | |
|---------------------|-----|
| Sözleşmeli personel | 1 |
| Toplam | 181 |

Tablo 3.3 'de gösterilen personelin dışında belirtilen tarih itibari ile 1 İnfaz ve Koruma Başmemuru ile 15 İKM geçici olarak Ceza İnfaz Kurumunda görev yapmaktadır. Kurumda ihtiyaç olduğu durumlarda bakanlıkla gerekli yazışmalar yapılarak belirtilen yerlere geçici olarak görevlendirilen memurlar yerleştirilmektedir.

Ceza infaz kurumunda Salı, Çarşamba, Perşembe ve Cuma günleri olmak üzere haftanın 4 günü görüş yapılmakta olup görüş gün ve saatleri Tablo 3.4.'deki gibidir.

Tablo 3.4. Kurumun Görüş Gün ve Saatleri

| KOĞUŞU | GÖRÜŞ GÜNÜ | GÖRÜŞ SAATLERİ |
|----------------------------------|------------|----------------------|
| B-Blok 9.10.11.12 | Salı | Saat 09:00 ile 12:00 |
| A- Blok 1.2.3.4.5.6.7.8 | Salı | Saat 13:00 ile 16:00 |
| Geçici Koğuş 1.ve 2. Müşahadeler | Salı | Saat 13:00 ile 16:00 |
| B-Blok 1.5.6.7.8. | Çarşamba | Saat 09:00 ile 12:00 |
| B-Blok 13.14.15.16 | Çarşamba | Saat 13:00 ile 16:00 |
| C-Blok 4.5.6.7 | Perşembe | Saat 09:00 ile 12:00 |
| C-Blok 11.12.13.14 | Perşembe | Saat 13:00 ile 16:00 |
| C-Blok 1.2.3.8.9.10 | Cuma | Saat 09:00 ile 12:00 |
| B-Blok 2.3.4 | Cuma | Saat 13:00 ile 16:00 |

3.1.2. Kurumun Vizyonu ve Misyonu

Vizyon

İnsan haklarına saygılı modern bir yönetim anlayışı ile küreselleşen dünyanın gelişen standartlarına uygun, sürekli değişim gösteren Türkiye şartlarına ve çağın gereklerine uyum sağlamayı başaran adalet sistemi içerisinde tüm Türkiye ve daha

sonra tüm dünyada uygulamaları ve başarıları ile örnek teşkil edebilecek bir cezaevi olabilmektir.

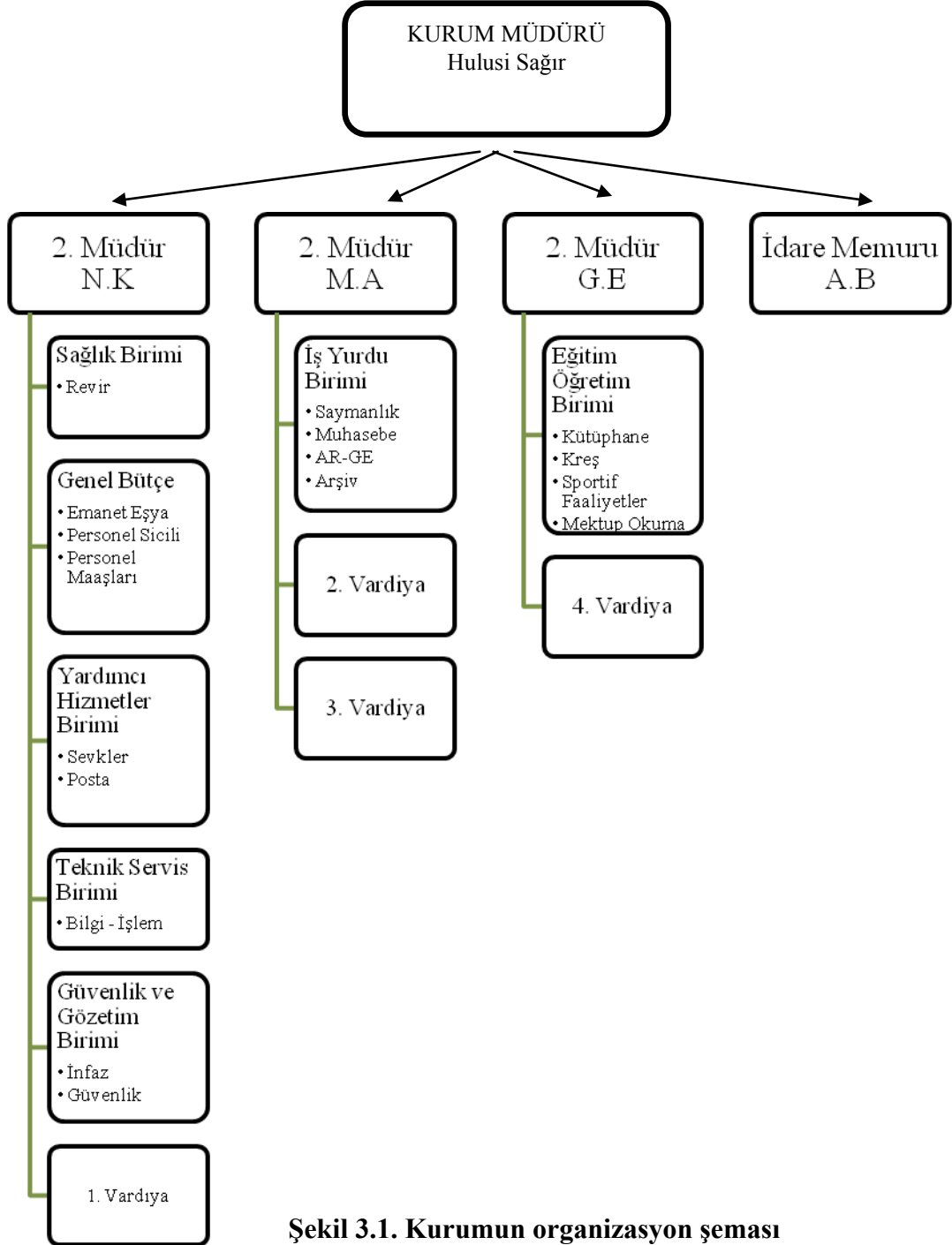
Misyon

Ceza infaz kurumu yönetimi ve personeli, tutuklu ve hükümlülerin eğitim ve rehabilitasyon çalışmaları ile topluma yeniden kazandırılmasını, yasalara ve toplumsal kurallara saygılı olmalarını sağlayarak, onların üretken ve sorumluluklarının farkında birer birey olarak ekonomiye ve topluma faydalı hale getirilmesini misyon olarak belirlemiştir. Aşağıdaki hedef ve değerler doğrultusunda bu misyon gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır;

- Eğitim ve rehabilitasyon çalışmalarında modern yöntemlerden faydalanmak,
- Cezaevi standartlarını, servislerini ve yaşam koşullarını sürekli geliştirmek,
- Cezaevinde kalan hükümlü ve tutukluların düzenli ve onurlu bir yaşam sürdürmesini sağlamak,
- İnfazın yerine getirilmesi sırasında gerekli olan her türlü araç, gereç ve donanımı kullanmak,
- Etik kurallara uygun ve insan haklarına saygılı davranış modelleri sergilemek,
- Ceza ve güvenlik tedbirlerinin infazına ilişkin kuralları hükümlülerin ırk, dil, din, mezhep, milliyet, renk, cinsiyet, doğum, felsefî inanç, millî veya sosyal köken ve siyasî veya diğer fikir yahut düşünceleri ile ekonomik güçleri ve diğer toplumsal konumları yönünden ayırım yapılmaksızın ve hiçbir kimseye ayrıcalık tanınmaksızın uygulamak,
- Suç oranını azaltıcı önlem, tedbir ve telkinleri etkin şekilde kullanmak,
- Hükümlü ve tutukluların doğru davranış, tutum ve alışkanlıkları benimseyerek, yeniden suç işlemelerini önleyecek ahlâkî ve kültürel değerler kazanmalarını sağlamak,
- Adalet esaslarına, kanunlara ve mevzuatlara uygun bir yönetim sergilemek,
- Toplumun suça karşı korumak,
- Ekonomiye ve sosyal hayata fayda sağlamak,
- Ekonomik maliyetleri düşürmektir.

3.1.3. Kurumun Yapısı ve Organizasyon Şeması

Ceza infaz kurumunun yapısı şekilde gösterildiği gibi fonksiyonel bir yapıya sahiptir. Kurum müdürü tarafından yönetilmektedir. Kurumun organizasyon şeması Şekil 3.1' de gösterilmektedir.



Şekil 3.1. Kurumun organizasyon şeması

Adalet bakanlığına bağlı Ceza ve Tevkifevleri (CTE) Genel Müdürlüğü bünyesinde faaliyetlerini sürdüren kurumda, Bakırköy Cumhuriyet Başsavcılığı tarafından görevlendirilen Cezaevi savcısı bulunmaktadır.

Kurumun başında kurum müdürü Hulusi Sağır bulunmaktadır. Kurum müdürünün görevleri;

- Kurumun yönetim, gözetim, eğitim, sağlık, psiko-sosyal, teknik ve yardımcı hizmet personelinin görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, Bakanlık genelgeleri ve bakanlık emirlerine uygun olarak ifa edilip edilmediğini denetlemek,
 - İş bölümü cetvelini hazırlamak,
 - Kurumun bakanlıkla olan tüm yazışmalarını yapmak,
 - Kurumdaki işleyişiyle ve personelin görevini nasıl yaptığı ile ilgili gözlemlerini ve izlenimlerini denetleme defterine kaydetmek,
 - Kurumun disiplinini sağlamak ve sicil amirliğini yapmak,
 - Personelin yıllık izinlerini ve mazeret izinlerini programlamak,
 - Kurum personelinin verimliliğini arttıracak çalışmalar yapmak,
 - Başarılı personeli tespit etmek ve ödüllendirmek,
 - Kuruma atanan unvanlı bakanlık memurlarına gereken araç gereçlerin teminini sağlamak ve diğer personelle tanıştırmak,
 - İdare ve gözlem kuruluna, eğitim kuruluna, disiplin kuruluna başkanlık etmek,
 - İş yurtlarının faaliyetlerini koordine ederek devamını sağlamak ve gerekli ihaleleri yönetmek,
 - İşyurtlarında personel görevlendirmesini yapmak,
 - Kurum ihtiyaçlarını belirleyerek teminini sağlayacak ihaleleri yapmak,
 - Hükümlüler kuruma kabul edilirken uymaları gereken kuralları yazılı ve sözlü olarak kendilerine bildirmek,
 - Cumhuriyet başsavcısı ile beraber ambar sayımını gerçekleştirmek,
 - Cumhuriyet başsavcısı veya cumhuriyet savcısı ile genel aramalara katılmak,
 - Gerekli durumlarda yetkili kişilerle birlikte basın açıklaması yapmak,

- Kurumdaki 2. müdürlerden hiç birinin olmadığı durumlarda onların görevini yerine getirmektir.

Kurum müdürünün kurumda bulunmadığı durumlarda belirlediği 2.Müdürlerden birisi kurum müdürüne vekâlet eder. 2. Müdürler ve diğer personelin görevleri kurum müdürü tarafından belirlenmiştir.

3.1.3.1. Kurumun Birimleri

Kurum idari yapısı itibari ile birimlere ayrılmıştır. Bunlar; yönetim birimi, güvenlik ve gözetim birimi, teknik servis, psiko-sosyal yardım birimi, eğitim ve öğretim birimi, sağlık birimi, işyurdu birimi ve yardımcı hizmetler birimidir.

Yönetim Birimi: Kurumun personel işlemleri ile hükümlü ve tutuklular hakkındaki her türlü idari ve mali hizmetlerin yürütüldüğü birimdir. Yönetim biriminde idare memuru, ambar memuru ve cezaevi kâtabi görev yapmaktadır.

Güvenlik ve Gözetim Birimi: Kurumun güvenliği, düzeni ve disiplininden sorumludur. Bu birimde infaz ve koruma başmemurları ile infaz ve koruma başmemurları görev yapmaktadır. Serviste görevli olan İnfaz ve koruma memurlarının sevk ve idare edilmesi ile organize edilmelerini sağlaması amacıyla Kurum müdürü tarafından seçilen bir infaz ve koruma başmemuru “sorumlu infaz ve koruma başmemuru” olarak görev yapmaktadır.

Teknik Servis: Kurumun araç ve gereçleri ile binanın bakım, onarım ve tamirat işlerinin yapımı, kullanımı, sürekli çalışır durumda olmalarının takibi ve sağlanması gibi teknik işleri yapar. Bu serviste 2 teknisyen görev yapmaktadır.

Psiko-sosyal Yardım Birimi: Bu birim hükümlü ve tutukluların ruh ve beden sağlığı ve bütünlüğüne ilişkin koruyucu, geliştirici programları araştıran, uygulayan ve gerektiğinde tedavi sürecine katılarak psikolojik destek ve müdahalede bulunur.

Ayrıca psiko-sosyal yardım birimi, hükümlülerin bireysel özelliklerini, yaşam koşullarını ve suç işleme nedenlerini belirleyerek bireysel gelişmelerine yardımcı olan, kurum yaşamına uyumlarını ve toplumsal yaşamla uyumlaşmalarını sağlayan ve bireyin yeniden suç işlemesini engelleyecek önlemleri alan birimdir. Bu amaçla gerektiğinde kurumun en üst amirinin bilgisi dâhilinde aileler ve sosyal araştırmacılar ile görüşme yapan biriminde 3 psikolog görev yapmaktadır. Kurum da rehabilitasyon programları kapsamında bir çok faaliyet yürütülmektedir. Bunların başında çeşitli sosyal etkinlikler, meslek edindirme kursları, iş atölyeleri ve kütüphane hizmetleri gelmektedir.

Eğitim ve Öğretim Birimi: Kurumdaki eğitim ve öğretim hizmetleri ile kültürel etkinlikler ve kütüphane çalışmalarının yürütüldüğü birimdir. Kurum içerisinde oldukça büyük bir kütüphane vardır. Bu kütüphanede mevzuatlar çerçevesinde, uygun olan her türde kendilerini geliştirebilecekleri eser ve kaynak kitap bulunmaktadır. Ders kitapları ve test kitapları da kütüphanede bulunan kitaplar arasındadır. Kurumun eğitim ve öğretim servisinde üç öğretmen, bir kütüphaneci ve infaz ve koruma memurları görev yapmaktadır.

Sağlık Birimi: Kurumun sağlık koşullarını düzenlemekle, hükümlü, tutuklu ve personelin muayene ve tedavilerini yapmakla görevli olan 2 doktor, il sağlık müdürlüğünce geçici olarak görevlendirilen bir dişçi, bir psikiyatrist, bir aile hekimi, bir kadın doğum uzmanı ile iki sağlık memuru ve görevlendirilen infaz ve koruma memurlarından oluşan birimdir. Bunlar haftada bir gün görev yapmakta olup hükümlü ve tutukluların her türlü sağlık problemi ile ilgilenir, günlük muayenelerini yapar ve gerekli durumlarda da sağlık kurumlarına sevk edilmelerini sağlamaktadırlar. Bunun yanında mesai saatleri dışında ya da kurumda doktorun hazır bulunmadığı bir sırada hastalanan tutuklu ve hükümlüler ceza infaz kurumunun hemen doğusundaki 112 acil servis ve ceza infaz kurumu tabibi çağrılarak tedavileri yapılmaktadır. Yine ceza infaz kurumunun hemen doğusunda bulunan Bakırköy Ruh ve Sinir Hastalıkları Hastanesinde gerekli görülen hükümlü ve tutukluların tedavisi

için gönderildikleri kuruma bağlı bir adli birim bulunmaktadır. Adli birimde 3 İnfaz ve koruma başmemuru ile 25 infaz ve koruma memuru görev yapmaktadır.

Ceza ve infaz kurumu içerisinde bulunan kuaförde hükümlü ve tutukluların saç bakım ve kesimleri temiz bir şekilde yapılmaktadır. Burası her türlü kuaför salonunun verdiği hizmetleri tamamıyla vermektedir. Kurum içerisinde bulunan çamaşırhane haftanın belirlenen günlerinde belirli bloklara hizmet vermektedir. Ayrıca Türkiye’de sadece Bakırköy Ceza İnfaz Kurumunda kadın doğum ünitesi ve ultrason aleti bulunmaktadır.

İşyurdu Birimi: Kurumun İşyurdu faaliyetlerini düzenleyerek, bunların etkinlik ve verimlilik ilkeleri ile gerçekleşmesini, hükümlülere meslek edindirilmesini, piyasa şartlarına uygun üretim yapılmasını ve işyurduna ilişkin işlemlerin yürütülmesini sağlayan birimdir. Kurumda İşyurdu biriminde İşyurdu müdürü, sayman (muhasabe yetkilisi), iki ambar memuru, kâtip ve infaz ve koruma memuru görev yapmaktadır. İş yurdu bünyesindeki atölyelerde atölye şefleri ve ustalar bulunmaktadır.

Yardımcı Hizmetler Birimi: Kurumun santral hizmetleri, temizlik, ısınma, ulaşım, yemek yapımı, malzeme taşınması, boşaltılması ve yüklemesi ile evrakların ilgili yerlere götürülüp getirilmesi gibi görevleri yerine getiren servistir. Yardımcı hizmetler servisinde santral memuru, aşçı, 3 şoför, ısınma sistemlerinin bakımı ile ilgilenen İnfaz ve koruma memuru ile teknisyen görev yapmaktadır. Bu personel kurum müdürünün verdiği işleri yapmakla yükümlüdür.

3.1.3.2.Kurullar

Kurullar mevcut üyelerin katılımı ile toplanır. Karara bağlanması gereken konu ile ilgili olan kurullarda, mevzular katılanların çoğunluğunun kabul ettiği şekliyle karara bağlanır. Kurullar, mevzuata göre ayda bir defa olmak üzere kurum müdürünün uygun bulunduğu her zaman toplanmaktadır. Kurullar tarafından verilen kararlar karar defterine kaydedilir ve üyeler tarafından imzalanır. Ceza infaz kurumunda idare ve gözlem kurulu, işyurdu yönetim kurulu, disiplin kurulu ve

eğitim kurulu olmak üzere dört kurul bulunmaktadır. Bu kurullar ve işlevleri aşağıda açıklanmaktadır.

İdare ve Gözlem Kurulu: Bu kurul hükümlülerle ilgili her türlü mevzunun görüşüldüğü ve karara bağlandığı kuruldur. Hükümlünün odalara yerleştirilmesi, gruplandırılmaları, kendilerine uygun infaz rejiminin saptanması ve uygulanması, iyileştirme programlarındaki kişisel uyum ve sonuçları gibi konuların yanı sıra diğer kurullardan gelen önerilerin de değerlendirildiği kuruldur. Kurum müdürünün başkanlığında gözlem ve sınıflandırmadan sorumlu 2. müdür, idare memuru, cezaevi doktoru, psikolog, ğretmen ve infaz ve koruma başmemurundan oluşmaktadır.

İşyurdu Yönetim Kurulu: İşyurdunun genel gidişine ve geliştirilmesine ait her türlü faaliyet bu kurulun kararları ile yönlendirilir. İşyurtlarında hükümlülerin çalıştırılması, ücretlendirilmesi, satılacak ürünlerin satış fiyatının belirlenmesi gibi konulardaki kararlar bu kurulun çalışmalarındandır. Kurul, İşyurdu müdürünün (kurum müdürü) başkanlığında İşyutdandan sorumlu 2.müdür, sayman, idare memuru, ambar memuru ve cezaevi ktibinden oluşmaktadır.

Disiplin Kurulu: Hükümlülerin disipline edilmesi, disiplin kurallarının belirlenmesi ve kurallara uyanlar ile uymayanların belirlenmesi ve cezalandırılmaları ve iyi halin tespit edilmesi gibi konular bu kurulun çalışmalarındandır. Kurul, Kurum müdürünün başkanlığında idare memuru, psikolog, ğretmen, atölye şefi ile infaz ve koruma baş memurundan oluşmaktadır.

Eğitim Kurulu: Kuruma gelen hükümlü ve tutukluların eğitim durumlarının tespit edilmesinden tahliye olana kadar geçen sürede ki tüm eğitimle alakalı işlemleri, eğitim programlarının oluşturulup geliştirilmesi ve yürütülmesi, eğitimle alakalı giderlerin karşılanması ile ilgili alınması gereken kararlar bu kurulda kararlaştırılır. Kuruma gelen yayınların mevzuata uygun olup olmadığı ve kitaplıkla alakalı her türlü işlemin gerçekleştirilmesinin denetlenmesi yine bu kurul yeleri tarafından

yapılmaktadır. Kurul, Kurum müdürünün başkanlığında eğitimden sorumlu 2.müdür, cezaevi doktoru, psikolog ve öğretmenden oluşmaktadır.

3.1.3.3. Komisyonlar

Ceza ve infaz kurumunda üç komisyon bulunmaktadır. Bunlar; mektup okuma komisyonu, muayene kabul komisyonu ve ihale komisyonudur. Bu komisyonların işlevleri aşağıda açıklanmaktadır.

Mektup Okuma Komisyonu: Ceza infaz kurumu dışından hükümlü ve tutuklulara gönderilen mektupların mevzuat çerçevesinde sakıncalı olup olmadığını kontrol etmekle görevli komisyondur. Komisyon, 2. müdürün başkanlığında idare memuru ile yüksek okul mezunu iki infaz ve koruma memurundan oluşmaktadır.

Muayene Kabul Komisyonu: Kuruma dışarıdan giriş yapacak olan her türlü gıda, alet edevat, cihaz ve eşyanın Adalet Bakanlığı tarafından belirlenen kriterlere uygun olup olmadığını inceleyen ve buna göre kuruma alınması ya da alınmamasına karar veren komisyondur. Muayene kabul komisyonunda 2.müdür, idare memuru, ambar memuru, doktor, aşçı ve birimden görevlendirilen bir infaz ve koruma memuru bulunmaktadır.

İhale Komisyonu: Kantin ve mutfak için alınacak ürünler için gerekli araştırma ve işlemleri gerçekleştiren bu konulardaki kararları veren komisyondur. 2. müdür, ambar memuru ve birimdeki infaz ve koruma memurları bu komisyondadır.

3.1.4. Kurum Dışında Bulunan ve Sürekli İşbirliği Halinde Olunan Kurum ve Kuruluşlar

Ceza ve infaz kurumu günlük faaliyetlerini gerçekleştirmek için bazı kurum ve kuruluşlarla sürekli bir işbirliği içerisinde. Bunların başında Adalet Bakanlığı (AB), Emniyet Müdürlüğü, Bakırköy Kaymakamlığı, Milli Eğitim Bakanlığı,

Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi, Açık Öğretim Fakültesi, PTT, BARO, Bankalar, konsolosluklar, elçilikler, Sağlık Bakanlığı, Halk Eğitim Merkezleri, belediyeler ve Maliye gelmektedir. Bunların dışında sosyal araştırma grupları, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları (STK), bazı vakıf ve derneklerde ceza ve infaz kurumu ile kimi zaman yardımlaşılan grup ve kuruluşlardır.

3.2 YSM'nin İstanbul Bakırköy Kadın Kapalı Ceza ve İnfaz Kurumuna Uygulanması

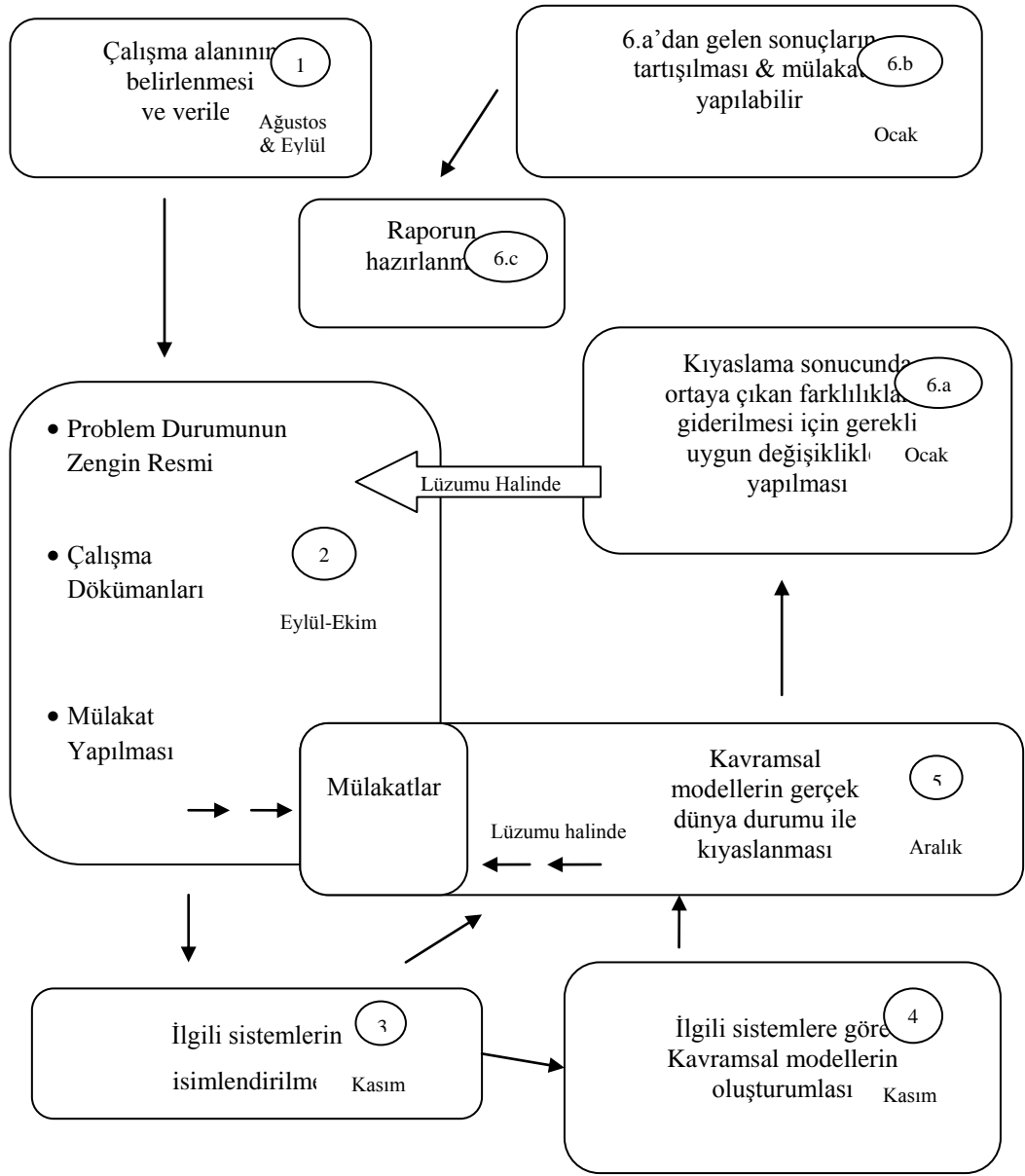
Bu bölümün amacı Yumuşak Sistemler Metodolojisinin Bakırköy Kadın Kapalı Ceza İnfaz Kurumunda tespit edilen problemlerin çözümünde uygulanmasıdır. YSM'nin uygulaması mod 2'ye göre yapılacaktır. Buna göre YSM'nin uygulaması iki temel bölümden oluşmaktadır. İlki olan kültür analizi (cultural stream of analysis) bölümünde kurumun kültür ve politika analizlerinin yapılması ile zengin resim çizilecek ve analiz 1, analiz 2 ve analiz 3 yapılacaktır. İkinci bölüm olan mantık temelli analizde (logic based enquiry) ise ilgili sistemlerin seçilmesi, ilgili sistemlerin kök tanımlarının yapılması, kavramsal modellerin çizilmesi, kavramsal modeller ile gerçek dünya durumunun mukayese edilmesi adımları gerçekleştirilecektir.

3.2.1. YSM'nin Uygulama Süreci

YSM'nin uygulamasına kurum idarecileri ve çalışanları ile yapılan mülakatlarla başlandı. Öncelikle kurum müdürü ve idare memuru ile yapılan tanışma görüşmeleri ile kurum tanınmaya çalışılmıştır. Daha sonra kurum müdürü, kurum idare müdürü ve ikinci müdürler ve infaz koruma memur ve başmemurları, kurum öğretmen, psikolog ve diğer birimlerdeki çalışanlar, hükümlü ve tutuklar, hükümlü ve tutuklu yakınları ile 60'ın üzerinde mülakat ve görüşme yapıldı. Bu mülakat ve görüşmelerin yapılması için görüşülecek kişiler kurumdaki pozisyonlarına göre gruplara ayrılmıştır (müdür, 2. müdürler, İKM' ler, sivil personel vb.). Görüşmelere en kalabalık olandan başlanarak devam edilmiştir. Bu şekilde görüşmelerde ortaya çıkan ortak fikirler ya da farklılıklar daha kolay saptanabilmiştir. Mülakat ve görüşmeler devam ederken

aynı zamanda kurum hakkında ön bilgi edinmek amacıyla gerekli araştırmalar yapıldı, çeşitli basın kaynaklarından ve kurum içindeki dokümanlardan faydalanıldı. Adalet Bakanlığına ait internet sitesi başta olmak üzere yazılı diğer kaynaklar kullanılarak adalet teşkilatı, Türk Ceza İnfaz kanunları ve kurumları ile ilgili ön çalışmalar yapıldı. Ceza İnfaz Kurumlarının (CİK) yönetimi ile ceza ve güvenlik tedbirlerinin infazı hakkında bilgilenmek maksadıyla ilgili tüzük ve mevzuatlar incelendi. Eylül ayında başlayan çalışmalar nisan ayında sona erdi.

Başlangıç görüşmelerinde, öncelikle YSM kurum müdürüne sunuldu. Gerekli dokümanlar kendisine verilmek suretiyle YSM'nin teorisi ve uygulaması hakkında detaylı bir şekilde bilgilendirildikten sonra karşılıklı olarak YSM mütalaa edildi. Kurum müdüründen sonra kurumun İdare memuru da detaylı bir şekilde bilgilendirildi ve kurum müdürünün de hazır bulunduğu bir ortamda üçlü bir görüşme ile çalışma planı oluşturuldu. Aşağdaki şekil 3.2'de bu çalışma planı gösterilmektedir.



Şekil 3.2 Çalışma Planı

Mülakatların mümkün olduğunca çok sayıda kişi ile yapılmasına özen gösterilmiştir. Kurumun bütün birimlerindeki çalışanlarla görüşülmüştür. Bu görüşmeler bazen tek kişilik bazen de birkaç kişilik gruplar halinde gerçekleştirilmiştir. Kurumun problemleri, işleyişi ve ceza infaz kurumları sistemleri hakkında Müdür ve 2. Müdürler başta olmak üzere İnfaz ve Koruma memurları, İnfaz ve koruma başmemurları, idari personel, tutuklu ve hükümlüler ve onların

yakınları ile görüşmeler yapıldı. Görüşmelerin hemen öncesinde görüşülecek her bir kişiye YSM'nin felsefesi ve uygulamanın amacı ile ilgili kısa bir bilgilendirilme yapılmasına özen gösterildi. Böylece kişilerin daha rahat ve samimi şekilde fikirlerini ortaya koymaları sağlanmıştır. Resmi görüşmelerin dışında çalışma saatlerinde yapılan iş yurdu gezilerine, düzenlenen ödül törenleri, sohbet programları, 29 Ekim kutlamaları, yurtdışından ziyarete gelen heyetleri bilgilendirme ve kurumu gezdirme gibi sosyal etkinlik programları ile gerçekleştirilen kurs ve ders faaliyetlerine katılarak uygulama sırasında gayri resmi görüşmeler, gözlemler ve incelemeler yapıldı. Kuruma ait yazılı ve belirgin bir misyon ve vizyon olmadığından kasım ayında kurumda yapılan tüm araştırma, inceleme ve yazılı dokümanların incelemesi yapıldıktan sonra kurum vizyonu ve misyonu formel olarak yazıldı ve kurum müdürüne sunuldu. Kendisi tarafından gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra son halini aldı.

3.2.2. Kültürel Analiz (Cultural Stream of Analysis)

Kültür Analizi iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yapılan gözlem, görüşme, mülakat, araştırma ve incelemeler sonucunda elde edilen verilen doğrultusunda “zengin resim” çizilecek ve ikinci bölümde ise Analiz 1, Analiz 2 ve Analiz 3 yapılacaktır.

3.2.2.1. Ceza İnfaz Kurumunun Zengin Resmi

Zengin resim ile daha önce de belirtildiği gibi kurumun görsel bir özeti sergilenmektedir ve kurumun içinde bulunduğu durumun herkes tarafından daha kolay anlaşılması ve yorumlanması amaçlanmaktadır. Bu resimde, Checkland'ın “iklim” olarak adlandırdığı yapı, süreç ve bu ikisi arasındaki ilişki gösterilmektedir. Karikatürel bir çizim olan zengin resim, yapılan mülakatlar ve gözlemler sonucunda toplanan bilgiler ışığında uygulayıcı tarafından oluşturulmuştur. Bu resmi inceleyen herkes ceza infaz kurumu hakkında bir takım bilgiler edinebilir. Şekil 3.3' de ceza infaz kurumunun zengin resmini göstermektedir. Resimde Ceza infaz kurumundaki

hiyerarşi, güç ve görev dağılımı, formel iletişim örüntüleri, çalışanlar ile hükümlü ve tutuklu arasındaki ilişkiler gibi yapısal unsurlar ile hükümlü ve tutuklunun cezaevine gelmesi ve cezasını tamamlayıp tahliye oluncaya kadarki zaman arasındaki süreç ana hatları ile gösterilmiştir.

Ceza infaz kurumunda günde ortalama 5 tane giriş işlemi 5 tane de tahliye işlemi gerçekleştirilmektedir. Hemen her gün hastanelere, mahkemelere, diğer ceza infaz kurumlarına giden ya da onlardan bu kuruma gelen sevkler olmaktadır. Bu sevkler ceza infaz kurumuna ait ring araçları vasıtası ile infaz ve koruma memuru (İKM) gözetiminde gerçekleştirilmektedir. Ceza infaz kurumunun mevcut kapasitesine göre bu araçların sayısı oldukça az ve yetersizdir. Bu yetersizlik nedeni ile bazı sevklerin gerçekleştirilmesi gecikmektedir. Sevklerdeki gecikmeler de kurumdaki birçok işlemin yapılmasını etkilemekte ve karmaşayla beraber hükümlülerin ya da personelin mağdur olmasına neden olmaktadır.

Bakırköy ceza infaz kurumunda 1000'e yakın tutuklu ve hükümlü ile 60'a yakın çocuğun kurum içerisindeki günlük yaşamları devam etmektedir. Tüm bu faaliyetler Adalet bakanlığı tarafından belirlenen ve denetlenen kanun, tüzük, yönetmelik, bakanlık genelgeleri, mevzuatlar ve cumhuriyet başsavcılığı talimatları çerçevesinde sürdürülmektedir.

Ceza infaz kurumunda sadece bayan tutuklu ve hükümlüler barınmaktadır. Yerli ve yabancı, farklı dini inanışlara ve kültürlere sahip, eğitim durumları birbirlerinden çok farklı, hayatlarını kazanma şekillerinde ciddi farklılıklar olan 1000'e yakın bayanın bulunduğu infaz kurumunda odalarda kalan hükümlü sayısı 20'nin üzerindedir. Odaların büyüklüğüne göre oldukça fazla olan bu sayı asayişin sağlanmasını zorlaştırmaktadır.

Ceza infaz kurumundaki süreç tutuklu ya da hükümlünün kesinleşen ve yerine getirilmesini onayladığı ceza ve güvenlik tedbirine ilişkin hükmün mahkeme tarafından cumhuriyet başsavcılığına gönderilmesi sonucunda tutuklu veya

hükümlünün kuruma getirilmesi ile başlar. Kuruma alınan hükümlüler en fazla üç gün boyunca geçici koğuşlarda tutulur. Bu üç gün içerisinde hükümlü ya da tutuklu ile alakalı her türlü işlem yapılır. Öncelikle hükümlülerin adı ve soyadı, işledikleri suç, cezalarının türü ve süresi, mahkûmiyet ilamının tarih ve numarası ve infaza başlandığı gün hükümlü kayıt defterine kayıt edilir. Bu defterdeki sıra numarası hükümlünün numarasını oluşturur. Taniya yönelik olarak hükümlülerin parmak ve avuç içi izleri alınır, fotoğrafları çekilir, kan grupları, vücutlarının dış özellikleri ölçüleriyle belirlenir. Kayıt altına alınan bu bilgiler, hükümlünün kişisel dosyasında ve elektronik ortamda saklanır. Bu bilgiler, kanunların zorunlu kıldığı haller dışında hiç birim kurum ve kişiye verilemez. Hükümlüler hakkında üst ve eşya araması yapıldıktan sonra geri kalan işlemler yapılır. Kuruma gelen her hükümlü kabul odasında hükümlünün kuruma uyumuna yönelik yardım yapılarak, gerekli olan bilgiler sözlü ve yazılı olarak kendisine bildirilir. Cezaevi tabibi tarafından muayeneleri yapılır ve muayene sonucu sağlık fişine kaydedilir. Muayene sonucunda, kurumda tedavisi mümkün olmayan veya bulaşıcı bir hastalığı veya cezasının infazına engel herhangi bir maluliyeti olduğu tespit edilenler, kurum en üst amiri tarafından derhal Cumhuriyet başsavcılığına bildirilir. Kabul odasında bulunan hükümlülerin okuma, yazma ve öğrenim durumları öğretmen tarafından belirlenir. Hükümlülerin bir meslek ve sanatı olup olmadığı, var ise seviyesi atölye şefi tarafından belirlenir çünkü kurumda kaldıkları sürece sahip oldukları mesleki becerilerini değerlendirebilme ve iş yurtlarında çalışma imkânı kendilerine sağlanacaktır. Bunun dışında kurumda açılan kurslarda ve atölyelerde yeni beceriler kazanmalarına olanak sağlanır. Psiko-sosyal yardım servisi görevlileri tarafından hükümlüye ilişkin ilk bilgiler alınır. Bunlar; psikolojisinin ne durumda olduğu, nasıl bir psikolojik yardıma ihtiyacı olduğunu, daha evvelden geçirmiş olduğu psikolojik herhangi bir rahatsızlığı olup olmadığını, geçirdiği terapi ve tedavi süreçlerinin detayları hakkında kişisel bilgilerdir. Her hükümlünün odaya gönderilmeden önce yıkanması sağlanır ve her hükümlüye kurumda çekilmiş fotoğrafı bulunan bir hükümlü kimlik belgesi verilir. Kabul odasındaki işlemler bitirdikten sonra hükümlü, infaz ve koruma memurları ve sorumlu idareciler tarafından suç grubu, yaşı, cinsiyeti, akrabalık ilişkisi durumu, cinsel eğilimleri ve psikolojik diğer unsurlar

göz önünde bulundurularak belirlenen odasına gönderilir. Benzer suçları işleyen tutuklu ve hükümlülerin zamanlarını beraber geçirmesi sonucunda birbirlerini olumsuz yönde etkiledikleri görülmektedir. İKM' ler işledikleri suçtan ötürü pişman olanlar olduğu gibi birbirinden etkilenerek, işledikleri suç türünde daha fazla şey öğrenebildiklerini ve bu kişilerin dışarıya çıktıktan sonra suç işlemek için bir araya geldiklerini belirtmişlerdir.

Annelerinden başka bakacak kimsesi olmayan 0-6 yaş grubundaki çocuklar annelerinin yanında kurumda kalmaktadırlar. Bu çocuklar gündüzleri kurum içinde bulunan kreşte barınmaktadırlar. Kreşte yaşlarına ve buldukları durumlara göre diğer tüm kreşlerde uygulanan eğitim programları ve müfredatı uygulanmaktadır. Ancak bu çocuklar annelerinin işlemiş olduğu suçun bedelini onlarla beraber ödemektedirler. Suçsuz oldukları halde çocukluklarını özgürce yaşayamamakta, gerektiği şekilde iyi koşullarda yetişememektedirler. Bu çocuklar kendilerinden yaşça büyük kişiler içinde suç ve ceza kavramıyla iç içe bir hayat sürdürmektedirler. Cezaevi koşullarında ve psikolojik anlamda onların ruhsal gelişimini olumsuz yönde etkileyecek birçok unsurun bulunduğu infaz kurumu ortamında sağlıklı birer birey olarak yetişmeleri pek mümkün olmamaktadır.

Hükümlülerin kuruma gelirken yanlarında bulunan her türlü eşya ve giyisiler temizlendikten sonra paketlenerek emanet eşya birimince teslim alınır. Alınan eşyaların tutanakları tutulur ve tutanaklardan bir tane idareye bir tane hükümlünün kendisine verilirken bir tanesi de paket üzerine iliştilir. Aynı şekilde kuruma geldiklerinde yanlarında bulunan para da emanet eşya birimi tarafından kaydedildikten sonra hükümlüye ait banka hesabında tutmak sureti ile teslim alınır. Kanun ve yönetmeliklerde belirlenen miktar dışında aylık harcama yapamayan tutuklu ve hükümlüler tahliye olduklarında eşyaları ile beraber bankadaki paralarını da alarak kurumdan ayrılırlar.

Odalarına gönderildikten sonra tutuklu ve hükümlüler için infaz süreci başlamış olur. Kurumun personeli adalet bakanlığının belirlemiş olduğu çalışma saatleri

kapsamında kurumda hazırda bulunur. Kurumda her gün nöbetçi bir vardiya göreve gece kurumda kalmak suretiyle devam etmektedir. İKM' ler tarafından nöbetçi 2.Müdür denetiminde sabah kalkış saatinden hemen sonra günlük sayımlar yapılır. Hükümlü ve tutuklular kahvaltı ve diğer öğün yemeklerini odalarında hazırlarken personel, tutuklu ve hükümlülerin aynısı olan yemeklerini yemekhanede yemektedirler. Gün içerisinde hükümlü ve tutuklular daha önce bahsedilen kurs, ders, iş yurdu, eğitim ve etkinlik faaliyetlerine İKM' lerin gözetiminde devam etmektedirler. Mesai saatleri içerisinde devam eden bu etkinlikler son bulduğunda ilgili İKM' ler tarafından odalarına götürülmektedirler. Gün içerisinde pazartesi ve hafta sonları haricinde, koğuşlara göre belirlenen saatlerde ziyaretçi kabulüne çıkan hükümlü ve tutuklular her günün sonunda tekrar sayıma tabi olmaktadır.

Mahkemeye ya da hastaneye gidecek olan hükümlü ve tutuklular da İKM eşliğinde gönderilmektedir. Avukat ve ziyaretçi görüşmelerinde yine İKM' ler hazır bulunmaktadır. Kurumda en fazla ihtiyaç duyulan personel olan İKM' nin sayısının yeterli olmaması nedeniyle mevcut personel birçok işi aynı anda yapmak zoruna kalmaktadır. İş tanımları kâğıt üzerinde kalmakta, uygulamaya konamamakta ve bundan dolayı İKM' ler aşırı yoğunluk, stres ve tatminsizlik yaşamaktadır. Yine aynı sebepten ötürü bazı işlemlerde gecikmeler yaşanmaktadır.

Hükümlü ve tutuklulara talep ve şikâyetlerini yazacakları dilekçeler ile kurum idarecilerine ya da daha üst makamlara bildirme olanağı verilir. Kurum idarecileri ki bunların başında kurum müdürü gelmektedir, dilekçeleri tek tek okuyarak gerekenin yapılmasını sağlamaktadırlar. Tutuklu ve hükümlüler akıllarına gelen her türlü istek ya da şikâyeti bu dilekçelere gelişigüzel bir biçimde yazmaktadırlar fakat bunların çoğu mevzuatlarda açıkça belirtilen durumlardır ve aslında yapılacak bir şey de yoktur. Ancak, bunlardan haberdar olmadıkları için ya da doğru yorumlayamadıkları için dilekçelerini yazmaya devam etmektedirler. Bu da idarecilerin zaman kaybetmesine ve dilekçe sahipleri ile anlaşmazlığa düşmelerine neden olmaktadır. Müdahale edilebilecek olan konular ise görüşüldükten sonra karar alınarak gerekenin yapılması sağlanmaktadır.

Dilekçelerin dışında tutuklu ve hükümlüler kurum idarecileri ile birebir görüşmeler talep etmektedirler. Çeşitli idari işlemler ya da kurum içerisinde yaşadıkları çeşitli sorun ve sıkıntıların giderilmesi amacıyla yapılan bu görüşmeler tutuklu ve hükümlüler için odalarından çıkmaları için bir vesiledir. Kurum içinde koridorda yapacakları bir yürüyüşü bile bir değişiklik olarak gören tutuklu ve hükümlüler bu vesileyi bir bahane olarak da kullanabilmektedir. İstedikleri bir anda görüşme talebiyle odalarından çıkma isteği görev başında olan İKM' ler ile idareciler ya da personel için zaman kaybına ve gereksiz bir iş yoğunluğuna neden olmaktadır. Bu yolla bildirdikleri sorun ya da istekler kurum müdürü tarafından dikkate alınır ve gereken yapılır, gerektiği durumlarda ise kuru müdürü tarafından üst makamlara bildirilerek cevap beklenir.

Ceza infaz kurumunda tutuklu ve hükümlülerin iyileştirilmesine yönelik psikolog görüşmeleri, kurs, ders ve sosyal etkinlik faaliyetleri cezaevindeki günlük çalışmanın en önemli kısmını teşkil etmektedir. Psikologlar tutuklu ve hükümlüler ile ilgili çalışmalarına onları tanımakla başlamaktadırlar. Bu süreçte tutuklu ve hükümlülerin durumlarına göre görüşmeler yapılmaktadır. Kişilerin kendi talepleri doğrultusunda da psikolog görüşmeleri yapılmaktadır. Ayrıca hapsedilmenin bayanlar üzerinde yarattığı aşırı kaygı ve korku bayan hükümlü ve tutukluların daha fazla psikolojik desteğe ihtiyaç duymasına neden olmaktadır. Ancak kurumda yeterli sayıda psikolog bulunmadığından bu ihtiyaç optimum düzeyde karşılanmaya çalışılmaktadır. Kurum içerisinde psikologların görüşme yaptıkları odalar bulunmaktadır. Psikologların kararları doğrultusunda bireysel görüşmeler ve grup görüşmeleri yapılabilmektedir. Adalet bakanlığınca belirlenen yöntemler, mevzuatlar çerçevesinde belirtilmiş zamanlarda ve şekillerde psikologlar tarafından uygulanmaktadır. Psikologların yürüteceği iyileştirme programları ve bu programlarda kullandıkları ve uyguladıkları analizler, forumlar, anketler ve buna benzer her türlü materyal adalet bakanlığı tarafından belirlenir. Yapılan bu çalışmalarda psikologlar bekledikleri sonucu alamamaktadırlar. Yapılan araştırmalar gösteriyor ki cezaevinden çıktığında tekrar suç işlemekten kaçınan kişilerin kaçınmayanlara göre sayısı oldukça azdır ve bu

kişilerin tekrar suç işleme olasılıkları oldukça fazladır. Bu da gösteriyor ki yeterince rehabilite edilemeden tutuklu ya da hükümlüler tahliye olmaktadır. Kurum psikologları farklı uzmanlık alanlarına sahip tecrübeli kişilerdir. Cezaevlerinde çalışıyor olmaktan memnun olmalarına karşın onlarda tutuklu ve hükümlülerin yeterince psikolojik anlamda destek alamadıklarını düşünmektedirler. Kurumda hemen hemen 300 tutukluya bir psikolog düşmektedir. Bu rakam oldukça önemlidir. Cezaevi koşullarında yaşamını sürdüren ve sürekli psikolojik yardım ve desteğe ihtiyacı olan 300 kişinin sadece bir psikolog tarafından aynı anda iyileştirilmesi mümkün değildir. Ayrıca cezaevinde internet erişiminin Ulusal Yargı Ağı Projesi (UYAP) ile sınırlı kalması psikologların çalışmalarını yavaşlatmaktadır. Psiko-yardım servisinde dikkat çeken bir diğer eksiklik ise sosyal hizmet uzmanının bulunmaması ve akademisyenlerden, üniversitelerden, kamu kuruluşlarından ve diğer yetkililerden yeterli profesyonel yardım alınamamasıdır. Tüm bunlara ek olarak psikologların gün içerisinde zamanlarının önemli bir kısmını da idari işlerle geçirdikleri görülmüştür. Kurumda tecrübeli ve idari işlerin sorumluluğunu üstlenebilecek personelin eksikliğinden dolayı psikologlar idari işlerle ilgilenmek zorunda kalmaktadır. Görev tanımları arasında yer almamasına rağmen idari işlerle zaman kaybetmeleri psikologların verimliliğini düşürmektedir. Psiko sosyal servisteki çalışmalar belirli periyotlarla kurum müdürüne rapor edilmekte ve kurum müdürü tarafından da bakanlığa bildirilmektedir. Bakanlık ile psikologlar arasındaki iletişim yetersiz ve güçsüzdür. Psikologlardaki güvenlik kaygısı da bu servisle ilgili dikkat çeken durumlardan biridir. Yapılan görüşmelerde sürekli aramalardan ve güvenlik kontrollerinden geçmeleri, işlerini yaparken güvenlik hassasiyetini düşünmek zorunda kalmaları psikologların kurum içerisindeki psikolojilerini etkilediği ve güvensiz hissettikleri görülmüştür.

Kurum öğretmenleri iyileştirme sürecinin en önemli aktörlerindedir. Kurumdaki eğitim öğretim faaliyetleri dışında sosyal aktivite programlarının yürütülmesinde de öğretmenler önemli görevler üstlenmektedirler. Bu konuya kurum müdürü ciddi anlamda önem ve destek vermektedir. Eğitim öğretim faaliyetleri de tıpkı psikolojik destek çalışmalarında olduğu gibi Adalet bakanlığı tarafından belirlenen mevzuatlar

çerçevesinde ve denetiminde gerçekleşmektedir. İhtiyaç duyulan her türlü materyal mevzuatlara uygun olduğu takdirde temin edilmektedir. Bir okul sınıfında bulunan çoğu eşya ve materyalin bulunduğu derslik ve sınıflarda tutuklu ve hükümlüler seviyelerine göre derslere girmektedir. Bunun yanı sıra oldukça büyük bir kütüphane de yararlanmak isteyenler için hizmet vermektedir. Kurum öğretmenleri ihtiyacı olanlara ücret karşılığında ek dersler verebilmektedir. Bu şekilde maaşlarının yanı sıra elde ettikleri gelirlerle kurumda ücret bakımından en iyi geliri öğretmenler elde etmektedirler. Mesai ücreti dâhil herhangi bir ek ücret alma hakkı olmayan ve öğretmenlerle aralarında ücret konusunda belirgin bir farklılık olan diğer personel bu duruma tepkilidir. Diğer önemli bir husus da kurumdaki öğretmenler de psikologlar gibi personel yetersizliğinden dolayı idari işleri üstlenmek zorunda kalmış olmalarıdır.

Kurumdaki eğitim öğretim faaliyetleri incelendiğinde oldukça ciddi çalışmalar düzenlenmesine rağmen tutuklu ve hükümlülerin bunlara katılma isteği azdır. Bir kişiyi bile kazanmanın peşinde olduklarını belirten kurum müdürünün aksine tutuklu ve hükümlülerdeki bu isteksizliğin en önemli nedeni sabıkalı olduktan sonra burada alacakları eğitimin dışarıda bir işe yaramayacağını ya da para kazanmak için kendilerinin eğitime değil işe ihtiyacı olduğu düşünceleridir. Yapılan mülakatlarda bu konuyla ilgili göze çarpan en önemli nokta tutuklu ve hükümlülerin bilinçsiz olduğudur. Yani büyük bir çoğunluğu orada alacakları eğitimin dışarıda kendilerine nasıl bir fayda sağlayabileceğini, tahliye olduktan sonra edindikleri bilgileri ne şekilde değerlendirebileceklerini, tahliye olduktan sonraki dönemde kendi imkânlarıyla neler yapabileceklerini maalesef bilememekte ya da bunlara inanmamaktadırlar. Bu inançsızlığın en önemli nedenlerinden birisi de eğitimsizliğin yanı sıra toplumun kendilerine karşı önyargılı ve ilgisiz olduğunu düşünceleridir.

İletişim yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı olmak üzere iki türdür. Yukarıdan gelen emir ve kararlar müdürlerden amirlere, amirlerden personele, gerekli olduğu durumlarda ise personelden tutuklu ve hükümlülere doğru aktarılmaktadır. Personelle alakalı ya da tutuklu ve hükümlülerin bulunduğu kısımlardaki durum, problem ya da

her türlü bilgi ise personelden amirlerine ve amirlerden de müdürlere doğru aktarılmaktadır. Ancak, yapılan mülakat ve gözlemler ortaya koymaktadır ki yukardan aşağı ya da aşağıdan yukarı iletişim çok sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilememektedir. Aynı düzeydeki personelin bazıları diğerlerinden daha çabuk bilgiyi alabilmekte ya da bu bilgiler uygun olmadığı halde hızla yayılabilmektedir. Farklı eğitim düzeyinde ve farklı tecrübelere sahip kişiler tarafından yukardan ya da aşağıdan alınan bilgiler yanlış aktarılabilen ve yanlış anlaşılabilir. Kişilerin, bilgiyi kasıtlı olarak, işlerine geldikleri gibi farklı şekillerde aşağı ya da yukarı iletmesi de sık rastlanan bir iletişim problemidir.

Kurumda gerçekleştirilen her türlü işlem en ince detayları ile birlikte yazılı doküman olarak ve elektronik ortamda (UYAP) olmak üzere iki şekilde de kayıt altına alınmaktadır. Bu şekilde Bakanlık, UYAP ile yargı birimlerinde, merkez ve taşra teşkilatında, bağlı ve ilgili kuruluşlarında adalet hizmetlerinin daha etkin ve verimli şekilde yürütülmesini, iş süreçlerinin hızlandırılmasını, elektronik arşivin oluşturulmasını amaçlamıştır. Ancak iki türlü işlem yapılması zaman kaybına neden olmaktadır. Aynı zamanda birimlerin gerçekleştirdiği tüm işlemler birimden sorumlu olan ikinci müdür ve kurum müdürü anında haberdar edilmektedir. Personellerin kendi aralarındaki problemleri, hükümlü tutuklu tarafındaki aksaklık ya da sorunlar, genel işleyiş içinde ortaya çıkan problemler, birimlerde meydana gelen sıkıntılar genellikle kurum müdürü tarafından müdahale ile giderilmektedir. Astlar tarafından çözülmesi gereken birçok problem çözülmeden kurum müdürüne getirilmektedir. Bunun en önemli nedenleri arasında personelin sorumluluk ve risk almak istememesi, diğerleri tarafından tepki almaktan çekinmesi, sicilleri ile ilgili endişelenmeleri, karar verme ile ilgili yeterli bilgi ve donanımına sahip olmaları, mevzuat ve yürürlükler hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları, işlerini yaparken güvensizlik hissetmeleri bulunmaktadır. Bu şekilde çözülmeden kurum müdürüne ulaştırılan problem ya da uygulamalar kurum müdürünün günlük işlerini yapmasına engel olmakta ve kendisine zaman kaybettirmektedir. Bunun yanı sıra acil durumlarda ya da hemen müdahale edilmesi gereken bir çok durumda kurum müdürü dışında duruma müdahale edebilecek personel bulunmamaktadır.

Kurum idari anlamda birimlere ayrılmış olsa da uygulamada bütün birimler iç içedir ve bağımsız değildirler. Tüm birimlerde görevli olan personel genellikle aynıdır. Birimlerde çalışan personel ve idareciler teknik olarak donanımlı ya da eğitilmişlerdir fakat yöneticiler genellikle tecrübe sahibidirler. Kurumdaki personel sirkülasyonu oldukça hızlıdır. Kuruma gelen personel bir süre sonra gitmekte yerine yeni personel görevlendirilmektedir. Bu nedenle devamlı olarak kurumda acemilik dönemini yaşayan personeller bulunmakta ve personelde aidiyet duygusunun gelişmediği görülmektedir. Anı durum kurum kültürünün oluşmasında ve yerleşmesinde olumsuz etkilerde bulunmaktadır.

Bayan ceza infaz kurumu olması nedeni ile İKM'lerin büyük bir çoğunluğu bayandır. Çok az sayıda da olsa görevli olan erkek İKM'lerin bayan tutuklu ve hükümlülerin odalarına yaklaşmaları ve onlara herhangi bir nedenden dolayı temas etmeleri yasaktır. Gerekli görülen durumlarda tutuklu ve hükümlülere yakın olmalarına izin verilse de bu ancak bayan personelin yanlarında hazır bulunması ile mümkündür. İKM'ler dışındaki idari ve sivil personel ise genellikle erkeklerden oluşmaktadır. Mevcut İdari personel içerisinde idare memuru dışında bayan bulunmamaktadır. Tutuklu ve hükümlülerle devamlı ilgilenen ve onların her türlü problemleri ile yakından ilgilenen 2.Müdürlerin hiç birinin bayan olmaması kurum müdürü başta olmak üzere yönetim ve kontrol açısından idarecileri ve İKM'leri zor durumda bırakabilmektedir. Kurumdaki tek bayan idareci İdare memurudur. Bu nedenle tutuklu ve hükümlülerle idareciler arasında köprü vazifesini üstlenmiştir ve çok yoğun bir iş temposu içerisindeydir. Çünkü çoğu zaman 2. müdürlerin sorumluluklarını da üstlenmektedir. Aynı durum tutuklu ve hükümlüler açısından da psikolojik anlamda rahatsızlık verici bir neden olarak görülmektedir. Çünkü bayan idarecilere karşı daha samimi olabileceklerini, istek ve şikâyetlerini daha rahat anlatabileceklerini düşünmektedirler. Ayrıca genel olarak bakıldığında kurumda barınmakta olan tutuklu ve hükümlülerin birçoğu kuruma gelmeden önceki hayatlarında bir şekilde cinsel istismara uğramış, karşı cins tarafından şiddet görmüş ya da mağdur edilmiştir. Bu nedenle özel yaşam alanlarının civarında erkek

personelin bulunduğunu bilmek bile onları rahatsız edebilmekte, bilinçaltındaki korku ve endişelerini tekrar ortaya çıkarabilmektedir. Ancak bu durum erkek İKM'ler tarafından değerlendirildiğinde ortaya farklı bir tablo çıkmaktadır. Bayan cezaevinde bir erkek İKM olarak çalışmanın kendi psikolojilerini bozduğunu dile getiren erkek İKM'ler yetkilerinin de az olmasından şikâyetçilerdir. Bir İKM olarak kurumun güvenliğinden sorumlu olmasına rağmen bayanlara dokunma, sesini yükseltme ya da tek başına müdahale etme hakkı olmamasından dolayı hareket alanının sınırlandırıldığını ve rahat çalışmadığını düşünen erkek İKM'ler çalışma şartlarının iyileştirilmemesi nedeni ile tepkililerdir.

Kendisine yardımcı olacak bayan bir müdirenin kurumda bulunmamasının dezavantajını yaşadıklarını dile getiren kurum müdürü Türkiye'de ceza infaz kurumlarında yöneticilik yapabilecek bayanların yetişmediğini ve bu durumun değişmesi gerektiğini düşünmektedir. Bayanların ceza infaz kurumlarında çalışmayı tercih etmemesinin en önemli nedenlerinden biri de şüphesiz toplumun ceza infaz kurumlarına karşı olan genel ilgisizliği ve bilgisizliğidir. Toplum bu kurumları devamlı anarşinin yaşandığı, şiddetin ve tehlikenin eksik olmadığı, sadece tutuklu ve hükümlülerin değil orada çalışan personelin ve idarecilerin de korku veren bir kişiliğe sahip insanların olduğu yerler olarak görmektedir. Bu önyargı sebebiyle bayanlar, özellikle idarecilik yapmak konusunda cezaevlerini büyük ölçüde akıllarına bile getirmemektedirler. Misyonu itibari ile bir yönüyle mahrem olması gereken bu kurumların tümüyle toplumdan soyutlanmış durumda olması doğru değildir. Toplum bu konuda bilgilendirecek ve toplumun ilgisini bu kurumlara çekebilecek çalışmaların yetersizliği sadece Bakırköy ceza infaz kurumunun değil bütün ceza infaz kurumlarının ortak bir sorunudur. Bu ilgisizliğin doğal bir sonucu olarak kuruma toplumsal destek olmadığı gibi toplumda bu kurum gibi diğerlerine karşı da bir önyargı oluşmuştur.

Personel, devlet memurluğu sınavına girip yeterli puan alanlar arasından belirlenerek bakanlık ve ilgili komisyon tarafından atanmaktadır. Bu sınavlara lise, üniversite ya da lisansüstü eğitimini tamamlayan her bölümden mezun kişiler

girebilmektedir. Bundan dolayı kurumda her eğitim düzeyinden çalışan bulunmaktadır. İKM'lerin neredeyse tamamına yakını bu meslekle ilgisi olmayan üniversite ya da yüksek okullardan mezun olduktan sonra memurluk sınavına girmiş ve şans eseri kuruma yerleşmiştir. İKM'lerin büyük bir çoğunluğu yaptıkları işin aldıkları eğitimle ilgisi olmaması, kariyer fırsatlarının olması ve kendilerini geliştiremiyor olmaları sebepleriyle işlerinden memnun değildir. Toplum nazarında İKM'lerin olumsuz bir imajı olması “gardi yana kız verilmez” gibi yerleşik önyargıların değiştirilmesi için herhangi bir girişimde bulunulmaması, maaşlarının az olması, en az polisler kadar yıpratıcı bir iş yaptıklarına inanmaları ancak yıpranma bedeli almamaları, lojmanlardan yararlanma haklarının olmaması, mesai ücreti almamaları gibi nedenlerden ötürü işlerinden ayrılmak istemekte fakat mecbur olmalarından dolayı devam ettiklerini dile getirmektedirler. Personelde yaptıkları işler ve üstlendikleri görevlerin gerektirdiği eğitim, bilgi ve beceriler konusunda eksiklikler ve yetersizlikler olduğuna dair belirgin bir kanı mevcuttur ve bu kurum içerisindeki gözlemlerde açıkça ortaya çıkmıştır.

Kuruma ataması yapılan personel işe başlamadan önce hizmet içi eğitim almaktadırlar. Eğitim merkezlerinde, uzmanlar tarafından bakanlıkça uygun görülen eğitim programlarına tabi olan personel işe devam ettiği sürece bazı takviye eğitimler de almaktadır. Kurumda öne çıkan öğrenme metodu ise tecrübe ederek öğrenme metodudur. Ancak personelin eğitimi konusundaki bazı problemler dikkat çekmektedir. Bayanların cinsiyetlerinden kaynaklanan bazı özel ihtiyaçlarıyla ilgilenebilmeleri, onları anlayabilmeleri ve buna göre davranış modelleri sergileyebilmeleri için almış oldukları özel bir eğitim yoktur. Bayan psikolojisi ve sağlığı, bayanların üstlendiği sosyal roller, bayanlara karşı toplumsal bakış açısının onlar üzerinde yarattığı etkiler bilinmeden kadın tutuklu ve hükümlüleri suça yönelten asıl sebeplerin bulunması, onların rehabilite edilmesi, eğitilerek topluma faydalı hale getirilmeleri ve tahliyeden sonraki hayata uyum sağlamaları için hazırlanmaları şüphesiz pek de mümkün değildir.

Personelin performansı amirlerinin verdiği bilgiler doğrultusunda kurum müdürü tarafından değerlendirilmekte ve sicillerine kaydedilmektedir. Performansın

değerlendirilmesinde rol oynayan ölçütlerden bazıları; kıllık, kıyafet yönetmeliğine uygunluk, iş giriş ve çıkış saatlerine uyulması, vardiya arkadaşları ile uyum, verilen görevleri zamanında yapma ve yapma şekli ve sorumluluk alma isteğidir. Devlet memurları kanununa göre değerlendirilen personelin sicillerine işlenen yüksek puanlar onların bir üst göreve geçmelerini ya da terfi sınavlarına girebilmelerini sağlar. Yapılan görüşmeler personelin çok büyük bir kısmının performansları ile ilgili aldıkları puanlardan rahatsız olduğunu ortaya koymaktadır. Aldıkları puanları ya da amirlerinin kendilerine verdiği değeri adil bulmadıklarını belirtmişlerdir. Kurum müdürüne amirleri tarafından doğru bilginin verilmediğini, kurum müdürü ile ilişkisi daha iyi olanların daha farklı değerlendirildiğini, bütün değerlendirme ölçütlerini bilmediklerini belirtmişlerdir. Kurum çalışanlarının performanslarının kurum müdürü tarafından bireysel bir bakış açısı ile değerlendirilmesinin etkili bir sonuç veremeyeceği aşikârdır. Çünkü kurum müdürünün iki yüze yakın çalışanın performansını tek tek takip etmesi ya da bunu doğru şekilde yapabilmesi, değerlendirmenin sonuçları ile ilgili çalışanlara bilgilendirmesi, sonuçlara göre çalışanların yönlendirilmesi mümkün değildir. Tarafsız ve gerçekçi bir performans değerlendirmesi olmadığından, modern performans değerlendirme yöntemlerinin kullanılmamasından ötürü personel motivasyonu oldukça düşüktür. Bunların yanında herhangi bir ödüllendirme ya da takdir etme sistemi olmaması ve bu konuda kurum müdürünün çalışanlar arasında rekabetten ziyade dedikodu, çekememe, gruplaşma, taraftar olma gibi hoş olmayan durumların oluşmasına zemin sağlamaktadır. Kurum müdürünün olumlu ve arzu edilen davranış ya da performansları sözlü olarak takdir etmesi ve çalışanlarını motive etmekteki kişisel ve informal çabaları personel için yeterli gelmemektedir. Personelin büyük bir çoğu kişisel özelliklerinin ya da yeteneklerinin uygun olduğu görevleri yapmadıklarını dile getirmiştir. Performansları ile ilgili geri bildirim sisteminin olmaması personelin eksikliklerini ve potansiyelini fark edememesine neden olmaktadır. Performans değerlendirmesinin gerçekçi olmadığı, geri bildirim mekanizmasının olmaması ve performans değerlendirme süreci ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmadıkları gerekçeleri ile personelin boş vermişlik içinde olduğu açıkça görülmektedir.

Personel arasındaki gizli çekişmeler de kurumda açıkça görülen bir durumdur. Personelin büyük bir çoğunluğu diğer personelin yaptığı işi küçümsemekte, kendi işinin daha zor ve daha önemli olduğunu düşünmektedir. “Ben bilirim” ya da “ben daha fazlasını hak ediyorum”, “aslında ben daha iyiyim” düşüncesinin hâkim olduğu personelde bireysellik ön plana çıkmaktadır. Kendileri açısından risk olabileceğini düşündükleri durumlar dışında bireysel çalışarak ön plana çıkmaya ya da kendilerini ispatlamaya çalışmaktadırlar. Özellikle İKM’ ler iyi ilişkiler geliştirdikleri İKM’ ler ile birlikte olmak istemektedir. Sürekli aynı kişilerle birlikte bulunma ya da çalışma isteği kurum çalışanları arasındaki iletişimin sınırlı kalmasına ve arzu ettikleri sıcak ortamın oluşmasına engel olmaktadır. Takım çalışmasına olanak sağlayacak bir iklimin oluşmamasında ki en önemli nedenlerden birisi de çalışanların ortak bir hedef bilincinin olmamasıdır. Kurum müdürü ya da diğer müdürlerinin kurumla alakalı planları, kurumun kısa ve uzun vade hedefleri hakkında yeterli bilgiye sahip değillerdir. Personel sadece, kendisine verilen günlük görevleri yerine getirerek vardiyasını bitirmeyi düşünmektedir.

Günlerinin büyük bir kısmını devamlı suç olgusu ve suçlu ya da suça karışmış kişilerle geçirmek durumunda olan personelin psikolojik durumu bir süre sonra değişmekte ve tüm bu şartlar altında olumsuz etkilenmektedir. Personel ile yapılan görüşmelerde personelin büyük bir çoğunluğunun kendi psikolojik durumları ve sağlıkları ile ilgili endişe yaşadıkları görülmüştür. Psikolojik sorunları olan ya da hapsedildikten sonra psikolojik rahatsızlıkları artan kişilerle birlikte aynı ortamda bulunmaları ve ceza infaz kurumundaki hassas güvenlik tedbirlerine tabi olmalarından dolayı rahatsızlık duyduklarını dile getiren personelin psikolojik destek almaları için kurum içerisinde uygun şartlar sağlanmamaktadır. Kurumda çalışmaya başladıktan sonra şüpheli, endişeli, güvensiz, asabi, sabırsız ve suçu daha normal karşılayan kişilikler haline geldiklerini söyleyen personel evlerinde aile hayatları içindeki problemlerin de arttığını dile getirmesi dikkat çekicidir. Personelin büyük çoğunluğunun bayan olduğu düşünülürse cezaevi şartları altında çalışırken psikolojik desteğe ihtiyaç duymaları oldukça normal karşılanmalıdır. Günün önemli bir bölümünü Tutuklu ve hükümlülerle birlikte yaşamının, çalışanlar üzerindeki

travmatik etkisini azaltacak personele yönelik aktivitelerin olmaması ve kurum içerisinde psikolojik destek alacakları bir birim bulunmaması çalışanlar açısından sadece iş performanslarını düşürmekle kalmamakta tutuklu ve hükümlülere karşı hassasiyetlerini azaltmaktadır. Personel kurum içerisindeki psiko-sosyal servisten psikologların ve kendilerinin yoğun iş temposu yüzünden zaman ayıramadıkları için yararlanamamaktadır.

STK'lar, üniversiteler, yabancı ülkelerden gelen heyetler ya da diğer ilgili kurum ve kuruluşlardan ceza infaz kurumuna ziyaret, bilimsel araştırma, inceleme ve gözlem için ilgililer gelmektedir. Kurumda bulunan tutuklu ve hükümlüler genel olarak bilimsel çalışmalara yardımcı olacakları anket ya da mülakat gibi çalışmalara katılmak istememektedirler. Tutuklu ve hükümlülerin bu isteksizliği, yapılan çalışmaların kendilerine geri dönüşü olmadığı ve sadece çalışmayı yapanların işlerine yaradığı düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca yapılan çalışmaların çoğunlukla tutuklu ve mahkûmların haklarının korunması, yaşam şartlarının iyileştirilmesi ya da onların ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili olması personel tarafından şikâyetçi olunan bir durumdur. Kendilerinin dikkate alınmadığı, tutuklu ve hükümlüler kadar önemli olmadıkları olmadıklarını düşünmektedirler. Kendilerine sağlanan maddi ve manevi olanakların devlet memuru sıfatına yakışmadığını ifade etmektedirler. Seslerini duyuramadıklarını ve şikâyetlerini “sonuç çıkmaz” düşüncesi ile dile getirmek istemediklerini belirten personel kendi psikolojilerinin kimsenin umurunda olmadığını düşünmektedir.

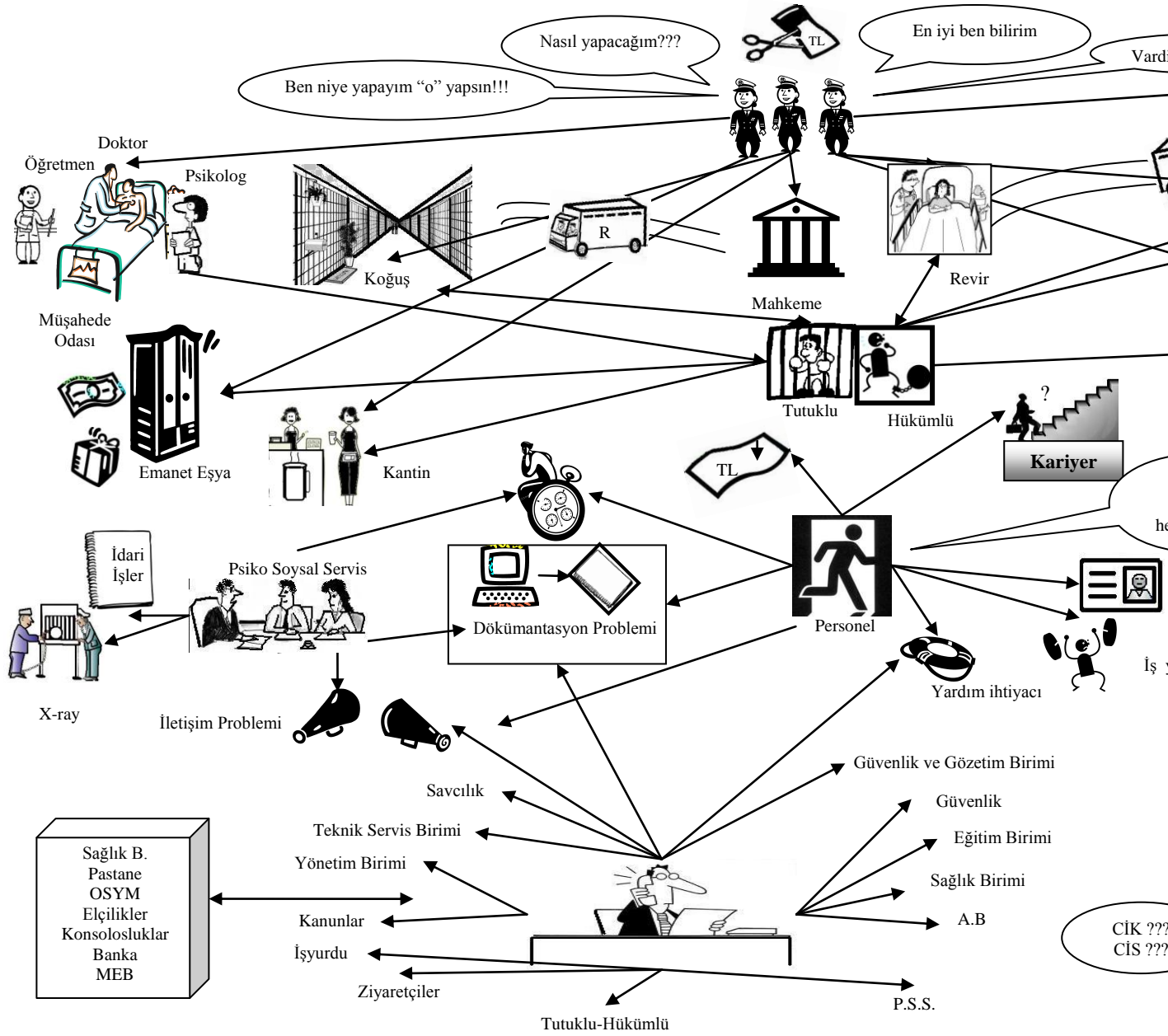
Cezaevinde yapılan çalışmalar ve günlük faaliyetler üst makamlar tarafından denetlenmekte ve takip edilmektedir. Bakanlık ve bakanlığa bağlı birçok birim ceza infaz kurumlarının çalışmalarıyla bizzat ilgilenmektedir. Cezaevinin yönetimi ve ilgili kararların verilmesi Ankara'da bulunan bakanlık birimleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Ceza ve tevkif evleri genel müdürlüğüne bağlı iş yurtları daire başkanlığı, personel eğitim bürosu, muhasebe, tanıtım pazarlama, bütçe, Ar-Ge, bilgi işlem, sağlık hizmetleri bürosu ve bunlar gibi onlarca büro, Türkiye genelindeki tüm cezaevlerinin yönetimini sağlamaktadırlar. Genel olarak bakıldığında bütün bu

büroların ve bağlı oldukları birimlerin başında hâkimler bulunmaktadır. Tüm cezaevleri ile ilgili kararların Ankara’da tek taraflı olarak alınarak, birbirinden farklı tip, yapı ve şartlardaki cezaevlerinin hepsinde uygulanması kurum idarecilerini, çalışanlarını ve kurumda kalan tutuklu ve hükümlüler ile yakınlarını zor durumda bırakabilmektedir. Ceza infaz kurumlarının dışında uzaktan bir yönetim şekli, uygulamada başka problemlerin ortaya çıkmasına ve etkili sonuçların alınamamasına neden olmaktadır. Cezaevleri ile ilgili düzenlemeleri yapanların yönetici olmaktan ziyade öncelikle hâkim olmaları yönetim açısından bir eksikliklerdir. Yönetimde bilimsel metotların uygulanmaması ve profesyonel uygulayıcıların olmaması, kurumlardan uzaktan bir yönetim sergilenmesi ve karar verme süreçlerinde katılımcı bir yönetim şeklinin oluşmamış olması bu eksikliğin önemli nedenlerindedir.

Adalet teşkilatının en önemli organlarından biri olan Ceza ve tevkif evleri genel müdürlüğüne bağlı olarak çalışan ceza infaz kurumunda görev yapmakta olan personelin tamamı özellikle de idarecileri devletin birer temsilcisi olarak görülmektedir. Bu nedenle idarecilerin yönetimle ilgili karşılaştıkları sorunlarda öncelikle devleti temsil ettiklerini düşünerek hareket ettikleri görülmektedir. Tutuklu ve hükümlülerin de aynı düşünce ile devlete karşı olan tepkilerini göstermek için yöneticileri zor durumda bırakmaya çalışmaları sık rastlanan bir durumdur.

Kurumun yönetiminde kurum içerisinde ve kurum dışarısında birbirinden farklı yapıda birimler ve bölümler görevlidir. Farklı hedef ve vizyonları olan bu birimler değişik şehirlerde dağılmış olarak bulunmaktadır. Belirli zamanlarda bir araya gelen idareciler yaptıkları toplantılarda sorunlar, çözüm önerileri ve düzenlemeler hakkında görüşmektedirler. Kurum dışında bulunan ve kurumu çok nadiren görmüş kişiler tarafından verilen kararlar ya da yapılan düzenlemeler kurum idarecileri tarafından uygulanırken birçok güçlük ortaya çıkmaktadır. Kurum hakkında en detaylı bilgiye sahip olan kurum personeli bu görüşmelerle ilgili kendi fikirlerinin alınmadığını, genellikle kurumu görmeyen kişilerin kararlarını uygulamak zorunda kalmaları ve getirilen çözüm ya da yapılan düzenlemelerin kesin ve kalıcı çözümler sunmadığını dile getirmektedir.

Yaratılışları itibari ile daha kırılgan bir yapıya sahip olan bayanlar, ceza infaz kurumundaki yaşamları sırasında daha da hassas bir hale gelmekte ve bu nedenle yaşadıkları süreci ve olayları olduğundan daha hassas karşılayabilmektedir. Psikolojik olarak daha yakın ilgi ve korunma ihtiyacı hissetmeleri onların kurum yönetimine karşı olan beklentilerini arttırmaktadır. Bayanların bulunduğu ceza infaz kurumunda manevi ihtiyaçlar gibi maddi ihtiyaçlar da daha fazladır. Dolayısı ile bu ihtiyaçların tatmin edilmesi için gereken bütçe de diğer ceza infaz kurumlarına göre fazla olmalıdır. Fakat Adalet Bakanlığı tarafından tüm ceza infaz kurumlarına eşit miktarda bütçe ayrılmaktadır. Burada önemli görülen diğer bir nokta ise yüzlerce kişinin idaresi ve barındırılmasından sorumlu olan bir kurum müdürüne yönetim ve günlük ihtiyaçları için kullanabileceği hiçbir maddi imkânın devlet tarafından verilmemiş olmasıdır. Şekil 3.3’ de kurumun zengin resmi gösterilmektedir.



Şekil 3.3. Ceza infaz kurumunun Zengin resmi

3.2.2.2. Analiz 1

Analiz 1, müdahalenin bizzat kendisinin analiz edilebilmesi için rollerin incelenmesi ile gerçekleşmektedir. Daha öncede anlatıldığı gibi bu analizde üç önemli rol üzerinde durulmaktadır. Bunlar; müşteri, problem çözücü (uygulayıcı) ve problem sahibidir.

Müşteri: Hulusi Sağır- Kurum Müdürü

Müşterinin bu uygulamadaki görüşü: kurumla ilgili durumlara yönelik bir sistem analizi yapmak, YSM hakkında detaylı bilgi edinmek ve YSM nin uygulaması ile ilgili tecrübe kazanmaktır.

Problem Çözücü: Yasemin Torun, Hulusi Sağır (kurum müdürü), Ayşen Binteş (idare memuru), kurumda görevli olan İnfaz ve Koruma memurları ve diğer kurum personelidir.

Problem çözücülerin bu uygulamadaki amacı: YSM'nin kullanılması ile kurumun genel bir analizinin yapılması ve bu analizler sonucunda ortaya çıkacak problemler olarak değerlendirilen durumların tanımlanması ve iyileştirilmesidir.

Problem Sahibi: Kurum çalışanları, kurumda bulunan hükümlü ve tutuklular ile onların aileleri, ceza ve infaz kurumlarının yönetiminden sorumlu devlet organları ve ceza ve infaz kurumlarının sorunları ile ilgilenen tüm kişi ve kurumlar.

Kaynaklar: YSM, kurum idarecileri, memurları ve personeli, ceza ve infaz kurumlarının yönetimine dair genelge ve tüzükler, ceza infaz kurumunda bulunan tutuklu ve hükümlüler ile onların yakınları, 7 aylık proje çalışma dönemi, adalet bakanlığı ve diğer ceza infaz kurumlarına ait web siteleri.

Kısıtlar: Zaman, ceza infaz kurumunun sürekli yoğun olması, çalışanların devamlı iş başında bulunmaları, kurum içerisindeki güvenlik önlemleri, güvenlik

tedbiri olması açısından bazı bilgilere ulaşamaması ve Bakanlık ve hükümet kısıtlamaları.

3.2.2.3. Analiz 2

Sosyal sistem analizi olan Analiz 2’de roller, normlar ve değerlerin analizi yapılmaktadır. Roller, ceza ve infaz kurumu içerisindeki pozisyonlardır. Normlar, kişilerden buldukları pozisyonlardan ötürü beklenen davranışlardır. Değerler ise sergilenen davranışların diğerleri tarafından iyi ya da kötü olarak değerlendirilmesini sağlayan standartlardır.

1. Roller

Kurum Müdürü

2.Müdürler

İdare memuru

Cezaevi savcılar

Tutuklu ve hükümlüler

Tutuklu ve hükümlü yakınları

Öğretmenler

Psikologlar

Doktorlar

İnfaz ve koruma memurları

Askerler

Cezaevi personeli

Kurumdaki iş yükü bakımından, infaz koruma memurları sayılarının az olması ve hükümlü ve tutuklu sayısının fazla olması nedeni ile ciddi sıkıntılar yaşamaktadır. İKM’ ler müdürleri ve amirleri tarafından kendilerine verilen görevleri yerine getirirken aynı zamanda güvenlik ve gözetimi sağlamak zorundadırlar. Aynı şekilde psikologlar ve öğretmenler yine personeldeki eksiklik ve personeldeki mesleki yetersizliklerden dolayı kendi asli görevleri dışında idari işleri de yapmak

durumunda kalmaktadırlar. Bu da çoğu kez idari işlerin kendi sorumluluklarının önüne geçmesine neden olmaktadır. Roller incelendiğinde ortaya çıkan bir başka husus da psikologların tutuklu ve hükümlü ile olan psikolog-danışan münasebetindeki psikolog rolü ile disiplin kurulu üyesi olarak üstlendiği idari rolü arasındaki çatışmadır. Psikolog- danışman ilişkisindeki gizlilik esası ile disiplin kurulunda tutuklu ve hükümlülerin özel durumlarının konuşulması ve psikologların bu konuda bilgi vermesi ya da açıklık getirmesi ortaya çıkan çatışmanın temel nedenidir.

Ceza infaz kurumunda sivil personel (cezaevi personeli) ile diğer memurlar arasında “ben daha iyi bilirim” düşüncesinden kaynaklanan diğer bir çatışma olduğu da açıkça görülmektedir. Sivil çalışanlar kendilerini daha tecrübeli olarak görürken memurlar ise daha eğitilmiş oldukları veya olayın içinde bulduklarından ötürü durumu daha iyi bildikleri görüşündedirler. Karar verme durumlarında ya da verilen görevleri yerine getirirken bu durum gerginlik yaratabilmektedir.

Daha öncede değinildiği gibi kurum iç ve dış güvenliği farklı birimler tarafından sağlanmaktadır. Görev ve yetki tanımlarında ki muğlâklık iç güvenliği sağlayan infaz ve koruma memurları ile dış güvenliği sağlayan askerler arasında karışıklığa neden olmaktadır. Ortaya çıkan bir güvenlik probleminde her iki taraf da sorunun nedeni olarak diğer tarafı görmektedir.

2. Normlar

Ceza infaz kurumunda normların neredeyse tümü Adalet Bakanlığı ve ona bağlı Cezaevi ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğünce kabul edilen normlardır. Adalet Bakanlığı yayınladığı mevzuat, genelge, yönetmelik ve yürürlüklerle ceza infaz kurumlarında görev yapan memurlardan beklenen davranış modellerini ve her türlü davranış ya da duruma karşı verilmesi gereken karşılığı açıkça bildirmektedir. Bunun dışında ceza infaz kurumu içerisinde görev yapmakta olan doktor, öğretmen ya da psikologların mesleklerinden kaynaklanan ve yine aynı şekilde bağlı oldukları sağlık bakanlığı ve milli eğitim bakanlıklarının belirlemiş olduğu normlara da bağlı

kalmaktadırlar. Asker olarak görevini yapmakta olanlar ise Adalet Bakanlığı dışında mensubu oldukları Türk Silahlı Kuvvetlerinin kabul ettiği normlarına sadık kalmaktadırlar. Bu kurumda görev yapmakta olan idarecilerin kendilerini devleti temsil eden birer memur olarak görmeleri dolayısı ile devletin genel olarak benimsemiş olduğu normları da benimsemişlerdir.

İdarecilerin ve özellikle kurum müdürünün belirttiği şekliyle en genel manada kurum çalışanlarından beklenen, tutuklu ve hükümlülerin bu kurumda kaldıkları sürece düzenli, sağlıklı ve onurlarını koruyacak şekilde cezalarını çekmelerini sağlamalarıdır. Tutuklu ve hükümlülerden beklenen davranış ise infazın amacına uygun olarak mevzuat hükümlerine uymalarıdır.

3. Değerler

Ceza ve infaz kurumu çalışanlarının sahip olduğu ortak değerler aşağıdaki gibidir;

- Eğitim ve rehabilitasyon çalışmalarında modern yöntemlerden faydalanmak,
- Cezaevi standartlarını, servislerini ve yaşam koşullarını sürekli geliştirmek,
- Cezaevinde kalan hükümlü ve tutukluların düzenli ve onurlu bir yaşam sürdürmesini sağlamak,
- İnfazın yerine getirilmesi sırasında gerekli olan her türlü araç, gereç ve donanımı kullanmak,
- Etik kurallara uygun ve insan haklarına saygılı davranış modelleri sergilemek,
- Ceza ve güvenlik tedbirlerinin infazına ilişkin kuralları hükümlülerin ırk, dil, din, mezhep, milliyet, renk, cinsiyet, doğum, felsefi inanç, millî veya sosyal köken ve siyasî veya diğer fikir yahut düşünceleri ile ekonomik güçleri ve diğer toplumsal konumları yönünden ayırım yapılmaksızın ve hiçbir kimseye ayrıcalık tanınmaksızın uygulamak,
- Suç oranını azaltıcı önlem, tedbir ve telkinleri etkin şekilde kullanmak,
- Hükümlü ve tutukluların doğru davranış, tutum ve alışkanlıkları benimseyerek, yeniden suç işlemelerini önleyecek ahlâkî ve kültürel değerler kazanmalarını sağlamak,
- Adalet esaslarına, kanunlara ve mevzuatlara uygun bir yönetim sergilemektir.

3.2.2.4. Analiz 3

Kültür analizinin bir parçası olan Analiz 3'te politik unsurlar incelenmektedir. Bu analizi gerçekleştirirken özellikle şu soruların cevabı aranmıştır; bu kurumda hangi kaynaklar aracılığı ile güç ifade edilmektedir? Bu kaynaklar nasıl elde edilmektedir? Kimler tarafından hangi amaçla ve nasıl kullanılır? Bu güçlerin tasarrufu kimler tarafından denetlenir? Denetleme mekanizmaları nerede ve nasıl çalışır?

Ceza infaz kurumunda formel yani hukuki otoriteye bağlı güç kurum müdürü tarafından kullanılmaktadır. Kurum müdürünün sahip olduğu bu güç kendisinin adalet teşkilatı ve kurum içerisinde sahip olduğu pozisyondan kaynaklanmaktadır. Adalet bakanlığı bu gücü, koymuş olduğu kanun ve tüzüklerle meşrulaştırmıştır. Örgütsel hiyerarşideki pozisyonundan kaynaklanan sahip olduğu “yasal güç” ile kurum müdürü, kurumun amacına hizmet etmesini ve devletin bir organı olarak faaliyetlerini belirlenen mevzuatlar çerçevesinde sürdürmesini sağlamaktadır. Kurumun mevzuatlara göre idare edilip edilmediğini ise cumhuriyet başsavcısı ve görevlendirdiği cumhuriyet savcısı denetlemektedir. Savcılar, Ankara'daki bakanlıkla diyalog halinde olmaları nedeni ile de her türlü bilgiyi bakanlık görevlilerine bildirirler. Bu sayede kurum müdürüne verilmiş olan güç denetlenmektedir. Kurum müdürü kurum kaynaklarını kullanabilen en yetkili kişidir. Aynı zamanda personelin performansı ve başarısının değerlendirilmesinde bunların sicillerine kaydedilmesinde en önemli rolü yine kurum müdürü üstlenmektedir. Personelle alakalı daha fazla sorumluluk verme, övme ve statü değiştirme gibi kararların da kurum müdürü tarafından verilmesi onun örgüt içindeki “ödüllendirme” ve “ikna etme gücü”nü ortaya koymaktadır. Personelin cezalandırılması sicillerinin düşük notlarla puanlandırılması, sorumluluğunun üzerinden alınması ile ilgili kararların mevzuatlar çerçevesinde kurum müdürünün yönlendirmesi ve kararlarına bağlı olması nedeni ile “zorlayıcı güç”ü de vardır.

Ceza infaz kurumunda çalışan personelin performans değerlendirmeleri iki şekilde yapılmaktadır. Adalet bakanlığı tarafından ataması gerçekleştirilen kurum müdürü,

ikinci müdürler, ğretmen ve psikologların performans değerlendirmesi bakanlık tarafından yapılmaktadır. Bunlar dışında kalan kurum personelinin performans değerlendirmesi ise Kurum Müdürü tarafından yapılmaktadır. Performanslarının değerlendirilmesinde göz önünde bulundurulanan başlıca kriterler; kuruma giriş-çıkış saatlerine uymaları, verilen sorumlulukları zamanında ve ne şekilde yerine getirdikleri, sorumluluk alma istekleri, kılık – kıyafet düzenine uymaları, mevzuatta bildirilen görev tanımlarına uygun davranışlarda bulunmaları, mesai arkadaşları ile uyumlarıdır.

Kurum müdüründen sonra kurum içerisinde ikinci müdürler diğer hukuki otoriteye dayalı gücü sahipleridir. Onlarda bu gücü kurum müdürünün delege etmesiyle ellerinde bulundururlar ve kurum müdürü tarafından kendilerine verilen görevleri yerine getirmek ve sorumlu oldukları konularla ilgili kararları vermek için kullanılırlar.

İnfaz ve koruma memurları kurumun i güvenliğinden sorumlu olmalarından dolayı pozisyonlarından kaynaklanan bir güce sahip olmanın yanı sıra kurumdaki farklı taraflara yakın münasebet ve çalışmaları nedeni ile kaynakları kontrol etmekten ve sahip oldukları bilgilerden dolayı ayrıca bir güce sahip sayılmaktadırlar. Buldukları konumlar nedeni ile oldukça hassas görevler üstlenen infaz ve koruma memurları aslında ceza infaz kurumunda işlerin olması gerektiği gibi yürütülmesini sağlayan en önemli kesimdir. Sayılarının fazla olması ve idare ile tutuklu ve hükümlüler arasında bir köprü vazifesi kurmuş olmaları ise onları gcl kılan diğer nedenlerdir. İnfaz ve koruma memurları içinde bazıları görevde daha uzun süre bulunmaları, kurumda uzun zamandır bulunmaları, idarecilere yakın olmaları nedenleri ile biçimsel olmayan (informel) bir güce sahiptir. Bu kişiler herhangi bir durumda hakem ya da arabulucu görevi yapabilmektedirler.

Benzer şekilde kurum ğretmen ve psikologları tutuklu ve hükümlülerle idare arasında köprü görevi yapan diğer bir gruptur. İdari komisyon ve kurumlarda bulunmaları nedeni ile formel bir gücü ellerinde bulunduran ğretmen ve psikologlar

aynı zamanda mesleklerinden dolayı idarecilere karşı “uzmanlık gücü”ne sahiptirler. Aynı nedenlerden dolayı öğretmen ve psikologlar tutuklu ve hükümlülerin gözünde karizmatik birer kişiliktir. Bu da onlara yüksek oranda bir etkileme ve yönlendirme gücü vermektedir (karizmatik güç).

Ceza infaz kurumunun güvenliğinden sorumlu olan askerler de statüleri nedeni ile kurumda güç sahibi olan diğer bir gruptur.

Kurumda güç mücadeleleri en çok, en fazla çalışanın bulunduğu güvenlik ve gözetim biriminde yaşanmaktadır. Bunun nedeni ise şüphesiz ön plana çıkma, amirlerine kendini beğendirme isteği, riskli görevlerde sorumluluk almaktan kaçınmaya çalışma ve sicil değerlendirmesinde daha fazla puan alabilmektir. Güvenlik ve gözetim birimi cezaevi personelinin çok büyük bir kısmından oluşturmaktadır ve infaz ve koruma memurlarının görevlerinde yükselbilmeleri, amirleri tarafından beğenilmelerine, üstelere önerilmelerine bağlıdır. Bu sebeplerden ötürü aynı hiyerarşik düzeyde bulunan, farklı eğitim seviyelerinde ve farklı eğitimler almış olan İKM’ ler arasında rekabet kaçınılmazdır. Bu birimde kıskançlık, dedikodu, korku, çekişme ve çekememe, sabote etme, birbirini amirlerin adamı olarak nitelendirme vb. durumlar en sık karşılaşılan güç mücadelelerine örnek olarak gösterilebilir. Benzer şekilde, bu örnekler sadece İKM’ ler arasında değil farklı birimlerde çalışan farklı görevlerdeki çalışanlar arasında da görülmektedir. Farklı olarak örneğin, bir durum ya da olay hakkında farklı yönlendirmelerle birbirini başarısız ya da kötü göstermeye çalışmak, işleri olduğundan daha karmaşıkmiş gibi göstermek, sorumluluğu diğerlerine atmaya çalışmak gibi eğilimler görülmektedir.

Her organizasyonda olduğu gibi bu kurumda da gücü elinde bulunduranların güçlerini korumak ve arttırmak için kullandıkları bazı yöntemler vardır. Kurumda görülen bazı yöntemler şunlardır;

- İstekli ve hırslı astlar arasında rekabet yaratma,
- Bazı kişi, bilgi ve kaynaklara ulaşımı kısıtlama,
- Bir takım bilgilerin aktarılmaması ve her türlü bilgiye sahip olmaya çalışmak,

- Görev ve sorumluluk vererek sonucuna göre takdir ile ödüllendirme,
- Başkalarına belirli bir konuda ısrar ettikleri takdirde kaybedecekleri şeylerin neler olduğundan bahsetme,
 - Görevini yerine getirmekte yetersiz olan bir personelin görevini yaparak kendini gösterme,
 - Kendisinden daha fazla güç ve otorite sahibi olanlara yakın olmaya çalışma,
 - Bazı bilgilere diğerlerinden hızlı bir şekilde ulaşmak ve amirlere bunu belli etme,
 - Daha fazla güç sahibi ya da etki sahibi olan kişi ve kurumlarla ilişkiler geliştirme,
 - Oluşabilecek muhalif grupları önleme,
 - Farklı amaçlarla ön plana çıkabilecek gruplaşmaları önlemek için örgüt içi yer değişiklikleri yapmaktır.

3.3.2. Mantık Temelli Analiz (Stream of Logic Based Enquiry)

Ceza infaz kurumunun kültürel analizinin tamamlanmasının ardından mantık temelli analiz (logic stream based enquiry) yapılacaktır. Bu analize göre sırasıyla ilgili sistem tanımları yapılacak, bunlar arasından bazıları seçilecek, seçilen ilgili sistemlerin kök tanımları yapılacak, tanımlanan ilgili sistemlerin kavramsal modelleri oluşturulacak, bu modeller gerçek dünya durumu ile mukayese edilecek ve istenen ve uygulanabilirlik değişimler kuruma tavsiye edilecektir.

3.3.2.1. İlgili Sistemlerin Belirlenmesi ve Seçilmesi

İlgili sistemler belirlenirken problem durumları ile ilgili olmalarına dikkat edilmiştir. Her biri müdahaleyi gerçekleştirecek uygulayıcı için problem durumuna işaret etmesi bakımından önem arz etmektedir. Problemlili durumun iyileştirilmesinde en büyük katkıyı sağlayacak olanlar bu ilgili sistemler arasından seçilir. Bu nedenle mümkün olduğunca çok sayıda ve farklı ilgili sistemin ortaya konmasına çalışılmıştır.

Bakırköy ceza infaz kurumu gibi büyük bir cezaevi oldukça karmaşıktır. Kurumdaki tüm gruplar (İKM' ler, sivil personel, idareciler, tutuklu ve hükümlüler, tutuklu ve hükümlü yakınları vs.) birbiriyle benzer ya da farklı birçok problemden bahsetmişlerdir. Ancak bunların hepsine burada yer verilmemiştir.

Yapılan mülakat ve görüşmeler neticesinde, farklı bakış açılarının (problem sahibi ve problem çözücü) ortaya koyduğu bazı ilgili sistem tanımları aşağıdaki gibidir;

- 1) Çalışanların motivasyonunu arttıracak ve çalışma koşullarını iyileştirecek bir sistem,
- 2) Çalışanların iş memnuniyetini tatmin eden bir sistem,
- 3) Amirlerin ve idarecilerin yöneticilik becerilerini geliştiren bir sistem,
- 4) Tutuklu ve hükümlülerin tahliye olduktan sonraki hayatlarına uyum sağlamalarını destekleyen bir sistem,
- 5) İnfaz ve koruma memurlarının mesleki gelişimlerine ve kariyer planlarına katkı sağlayan bir sistem,
- 6) Ceza infaz sisteminin gelişmesine katkı sağlayacak bir sistem,
- 7) Cezaların infazına ilişkin devlet politikalarının geliştirilmesine katkı sağlayan bir sistem,
- 8) Hükümlüler, çalışanlar ve yöneticiler arasında düzenli iletişimi sağlayan bir sistem,
- 9) Ceza infaz kurumlarına karşı toplumsal duyarlılığı sağlayacak ve toplumu bilinçlendirecek bir sistem,
- 10) Kuruma tüm ceza infaz kurumları içerisinde rekabet üstünlüğü kazandıracak bir sistem,
- 11) Günlük aktivitelerin gerçekleşme zamanını azaltacak, zaman kaybını minimuma indirecek bir sistem,
- 12) Tutuklu ve hükümlülerin yaşam koşullarını iyileştirecek bir sistem,
- 13) Kurumdaki fiziksel koşulları geliştirecek bir sistem,
- 14) Kurum içerisindeki idareciler ve personel ile bakanlık arasındaki iletişimi geliştirecek bir sistem,

- 15) Kurumun modern bir yönetim anlayışı ile yönetilmesini sağlayan bir sistem,
- 16) Ceza infaz kurumunda barınmakta olan çocukların yaşam standartlarının iyileşmesini ve sosyalleşmesini destekleyen bir sistem,
- 17) Bürokrasiyi azaltarak kişisel tecrübelerin ve inovasyonun önem kazanmasını destekleyecek bir sistem,
- 18) Çalışanların ortak bir misyon, vizyon ve bunları gerçekleştirmelerini sağlayacak hedefler doğrultusunda hareket etmelerini sağlayacak bir sistem,
- 19) Psiko-sosyal hizmetlerin kalitesini ve etkinliğini arttıracak bir sistem,
- 20) Kurumun değişen dünya şartlarına uyum sağlamasını ve sektördeki değişiklikleri ve yenilikleri takip etmesini sağlayacak ve geliştirecek bir sistem,
- 21) Tutuklu ve hükümlülerin iyileştirme ve eğitim faaliyetlerine katılma isteğini arttıracak bir sistem
- 22) Kurum personelinin performansının nesnel olarak başarıyı ölçmeye yönelik ve etkin bir şekilde değerlendirilmesini sağlayan bir sistem

Bu ilgili sistemler içerisinde YSM uygulayıcısı ve problem sahipleri tarafından, problem durumun iyileştirilmesine en çok katkıyı sağlayacağı düşünülen bazı ilgili sistemler öznel bir bakış açısı ile seçilmiştir. Öznel bir seçim yapılmıştır çünkü farklı bakış açılarına, kültür ve hedeflere sahip olan insan unsurunun müdahil olduğu yönetim problemlerinde hiçbir zaman tek bir doğru olduğu düşünülemez. Birisi için problem olduğu düşünülen bir durum bir başkası için problem olarak değerlendirilmeyebilir. İlgili sistemlerden hangisinin diğerlerine göre daha önemli olduğu kişiden kişiye değişebilir. Ceza infaz kurumunun yönetim ve idaresi ile ilgili de geçerli tek bir doğru yoktur. Aynı şekilde ortak tek bir problem tespiti de yoktur.

Yukarıdakilerden hepsi durumla ilgili olmasına rağmen hepsi için kök tanımlar yaparak kavramsal modeller oluşturulması gerekli görülmemiştir. Analist (uygulayıcı) tarafından yukarıdaki ilgili sistemlerden 3 tanesi seçilmiştir. Bunlar; 9, 19 ve 22' dir.

3.3.2.2. Kök Tanımların Yapılması ve Kavramsal Modellerin Oluşturulması

Seçilen ilgili sistemlerin kök tanımları yapılırken mümkün olduğunca açık bir dil kullanılmasına ve gereksiz ifadelerin kullanılmamasına dikkat edilmiştir. Kök tanımların oluşturulmasında CATWOE ve Checkland ve Scholes (1990) tarafından tavsiye edilen PQR analizlerinden faydalanılmıştır. Seçilen ilgili sistemlerin kök tanımlarından oluşturulan kavramsal modeller Şekil 3.4, 3.5 ve 3.6' da gösterilmiştir.

İlgili Sistem (19)

Psiko-sosyal servisin hizmetlerinin kalitesini yükseltecek bir sistem

Kök Tanım

Tutuklu ve hükümlülerin başarılı bir rehabilitasyon süreci geçirmeleri amacıyla; personel eksikliği, hükümlü sayısının fazla olması, psikologların zaman kaybı ve elverişsiz fiziki şartlara bağlı olarak hizmetlerinde yetersiz olan psiko sosyal servisin, Adalet bakanlığında uzmanlardan oluşan bir birimin doğrudan denetimi ile yeniden yapılandırılarak performansının ve hizmet kalitesinin yükseltilmesini sağlayacak bir sistemin oluşturulması

PQR ve CATWOE Analizleri

P: psiko sosyal servis biriminin performansının ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi

Q: AB tarafından denetlenen ve uzmanlardan oluşan bir birimin doğrudan denetimi

R: tutuklu ve hükümlülerin başarılı bir rehabilitasyon süreci geçirmelerini sağlamak

C: hükümlü ve tutuklular, psikologlar

A: Adalet Bakanlığı

T: performansı düşük ve kalitesi yetersiz psiko-sosyal servis-performansı ve kalitesi yükseltilmiş psiko-sosyal servis

W: psiko sosyal servisin yeniden yapılandırılması ile hizmet kalitesi yükseltilebilir

O: Adalet Bakanlığı

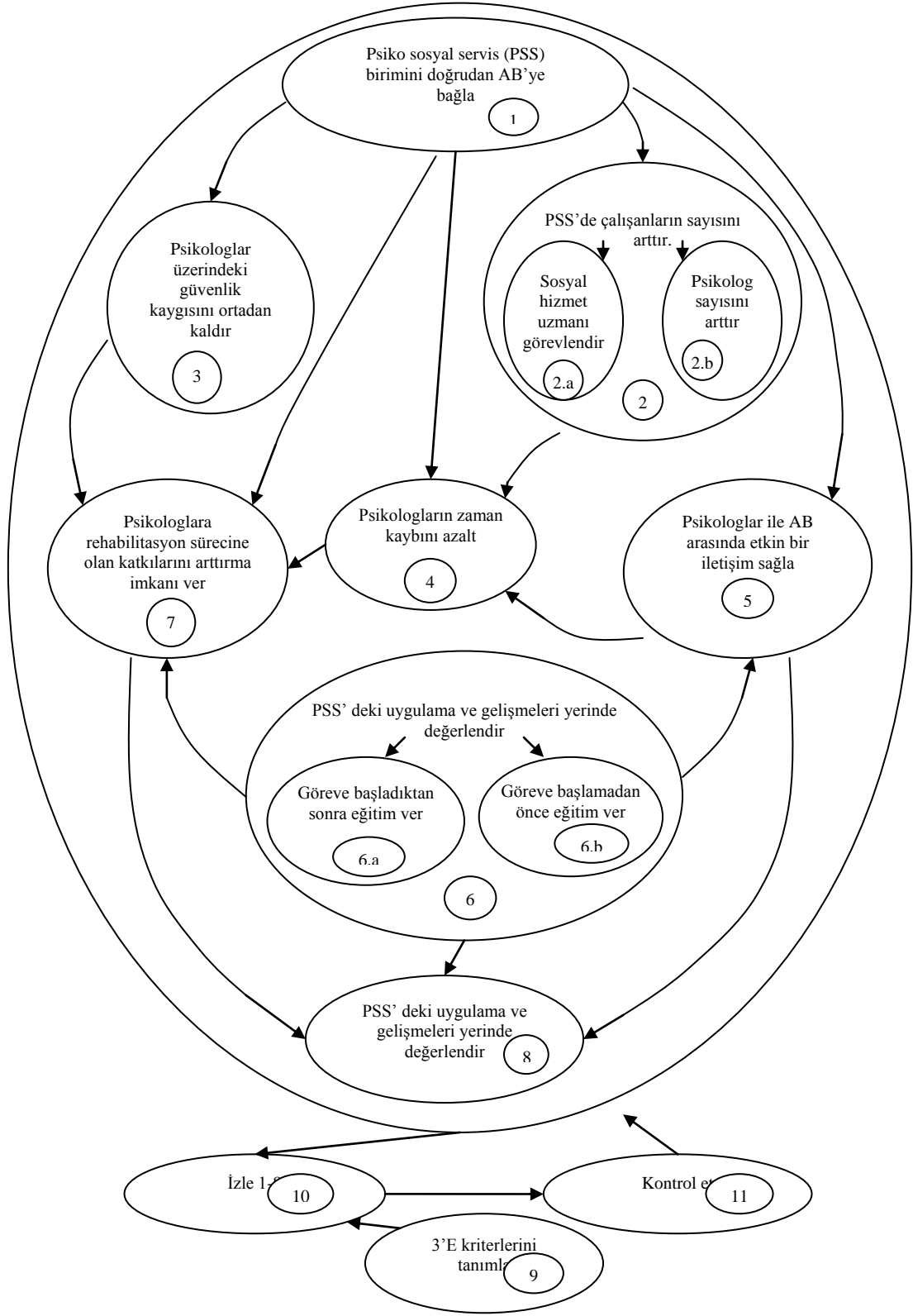
E:, tutuklu ve mahkûm sayısının fazla olması, psikolog sayısının, zaman, fiziki şartların yetersizliği

3E Kriterleri

Etki: Psiko sosyal servisin etkin bir şekilde yeniden yapılandırılması

Etkinlik: Adalet Bakanlığı'nın psiko sosyal servis birim için ayırdığı bütçe

Etkililik: Tutuklu ve hükümlülerin iyileştirilmesi ve topluma kazandırılmasına katkı sağlaması



Şekil 3.4. Kök Tanım 19'dan Elde Edilen Kavramsal Model

İlgili Sistem (22)

Kurum personelinin performansının, nesnel olarak başarıyı ölçmeye yönelik ve etkin bir şekilde değerlendirilmesini sağlayan bir sistem

Kök Tanım

Çalışanların kurum hedefleri doğrultusunda ve daha verimli çalışmasını sağlamak amacıyla Adalet Bakanlığınca atanan profesyonel elemanlar tarafından personelin performansını, öznel ve etkin olmayan performans değerlendirme yönteminden kurtararak nesnel olarak başarıyı ölçmeye yönelik, etkin bir performans değerlendirmeyi sağlayan, iş tatmini arttıran, çalışanların bilgisine açık ve Adalet Bakanlığına ait modern bir performans yönetim sisteminin oluşturulması

PQR ve CATWOE Analizleri

P: Performans yönetim sistemi

Q: Adalet Bakanlığı tarafından atanan profesyonel elemanlar

R: Çalışanların kurum hedefleri doğrultusunda daha verimli çalışmasını sağlamak

C: Bakırköy Ceza İnfaz Kurumu çalışanları

A: Adalet bakanlığı

T: Etkin olmayan ve öznel performans değerlendirme işlemi- etkin ve nesnel bir performans değerlendirme süreci

W: Nesnel ve modern bir personel performans yönetimi ile çalışanların performansı ve iş memnuniyeti artırılabilir.

O: Adalet bakanlığı

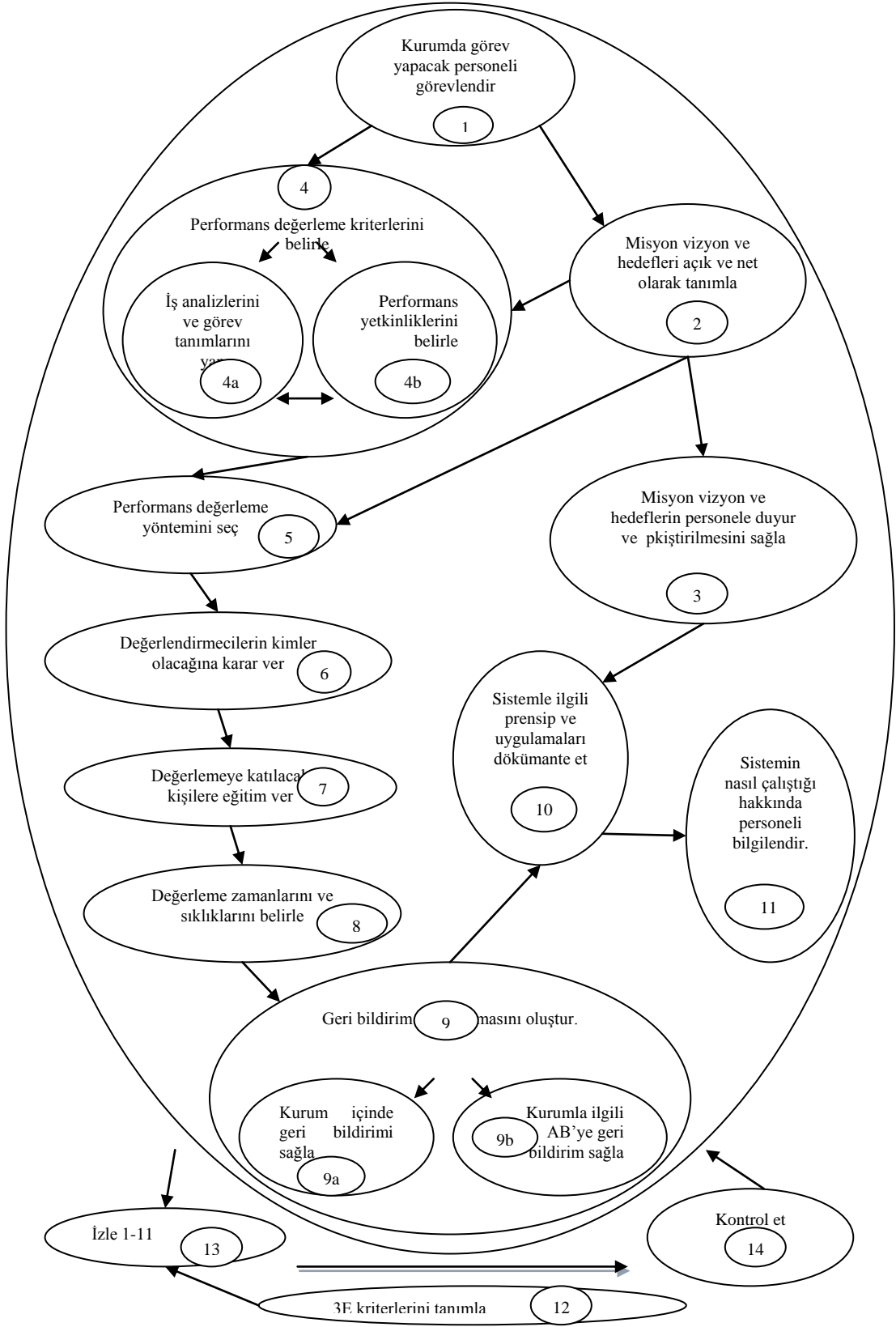
E: Yetersiz ve profesyonel olmayan personel, mevzuatlar, bütçe

3' E Kriterleri

Etki: Kurumda profesyonel ve etkin bir performans değerlendirmenin gerçekleşmesi

Etkinlik: Personel ataması ve sistemin çalışması için AB tarafından sağlanan bütçe

Etkililik: Kurumun kısa ve uzun vadedeki hedeflerine ulaşmasına bir katkı



Şekil 3.5. Kök Tanım 22' den elde edilen Kavramsal Model

İlgili Sistem (9)

Toplumun ceza infaz sistemi ve ceza infaz kurumları hakkında bilgilendirecek, toplumsal duyarlılığın ve diyalogun oluşturulmasına katkı sağlayacak bir sistem

Kök Tanım

Adalet bakanlığına ait, belirlenecek ilgili kurum ve kuruluşlarla yapılan iş birliği çerçevesinde oluşturulan proje ve çalışmalarla ceza infaz kurumları hakkında önyargılı, duyarsız ve bilgisiz olan toplumun bilgilendirilmesini ve ceza infaz sistemi ile ilgili bilinçlendirilmesini sağlayarak toplumsal duyarlılığı oluşturacak aynı zamanda toplumsal diyalogu destekleyecek bir sistemin oluşturulması

PQR ve CATWOE Analizleri

P: toplumun bilgilendirilmesi ve bilinçlendirilmesi

Q: ilgili kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği çerçevesinde uygulanacak projeler

R: toplumsal duyarlılık ve diyalog oluşturmak

C: Türk toplumu, ceza infaz kurumu çalışanları, tutuklu ve hükümlüler ve yakınları

A: Adalet Bakanlığı

T: cezaevlerine karşı bilgisiz ve duyarsız toplum-cezaevlerine karşı bilinçli ve duyarlı toplum

W: toplum cezaevleri ve ceza infaz sistemi ile ilgili bilgilendirilerek ,cezaevleri ile toplum arasındaki diyalogun sağlanmasıyla toplumsal duyarlılık oluşturulabilir ve bu da ceza infaz sisteminin ve ceza infaz kurumlarının gelişmesine katkı sağlayabilir

O: Adalet Bakanlığı

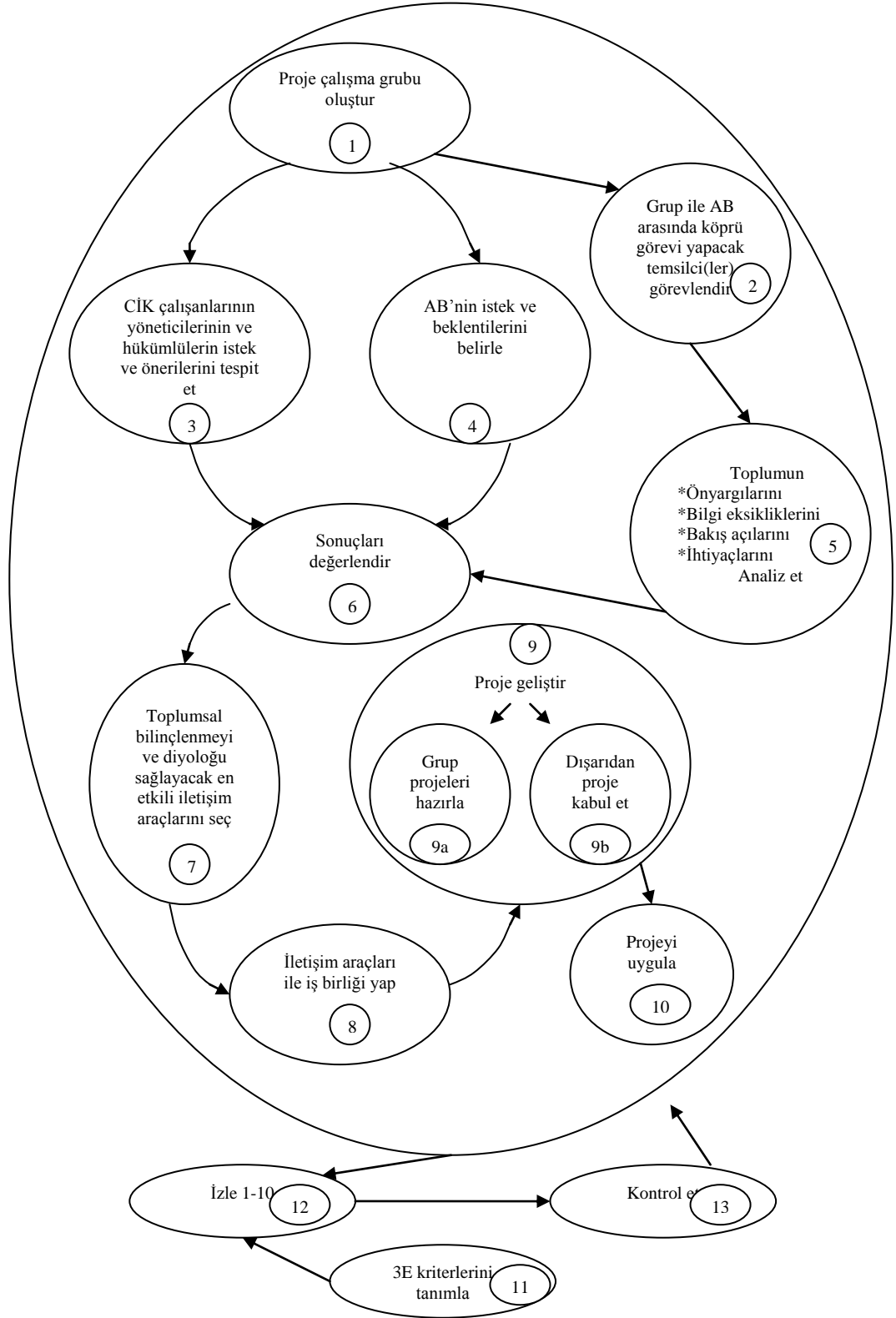
E: ön yargılı toplum, bilgi eksikliği ve yanlış bilgilendirme, bütçe

3E Kriterleri

Etki: Toplumun ceza infaz sistemi ve ceza infaz kurumlarına karşı bilgilendirilmesi

Etkinlik: Adalet Bakanlığı'nın ayırdığı bütçe

Etkililik: Ceza infaz sistemine ve kurumlarına karşı toplumsal duyarlılığın ve diyalogun gelişmesine katkı



Şekil 3.6. Kök Tanım 9' dan Elde Edilen Kavramsal model

3.3.2.3. Kavramsal Modeller ile Gerçek Durumun Mukayese Edilmesi

Kavramsal modeller ile ifade edilen durumun mukayese edilmesinde çetele (matriks) yaklaşımı uygulanmıştır. Bu çetelenin en sağ sütununda her bir modele ait aktivite ve bağlantılar yer almaktadır. Bu aktivite ve bağlantıların gerçek durumda uygulanıp uygulanmadığı bir sonraki sütunda yer alır ve eğer uygulanıyorsa bunun nasıl yapıldığı ile ilgili bilgiler hemen bir yanındaki sütunda gösterilmiştir. Sağdan dördüncü ve beşinci sütunlarda ise sırası ile bu aktivitelerin sistematik olarak istenen ve kültürel olarak uygulanabilir olup olmadığı sorgulanmıştır. Son olarak, en sol sütunda ise değişikliklerle ilgili düşünce, tavsiye ve yorumlar özetlenmiştir.

Psiko-sosyal servisin hizmetlerinin kalitesini yükseltecek bir sistem olan model 19' un gerçek dünya durumu ile mukayese (Tablo 3.5);

Tablo 3.5. Model 19 ile Gerçek Dünya Durumunun Mukayese Matriksi

| Aktivite | Gerçek durumda var ya da yok? | Nasıl yapıldı? | Sistematik olarak isteniyor mu? | Kültürel olarak uygulanabilir mi? | Tavsiye ya da yorum |
|---|---|---|--|--|---|
| 1. Psiko sosyal servis birimini doğrudan AB'ye Bağla | Var (kısmen) Aynı zamanda kurum müdürlüğüne de bağlıdır. | Kurumun diğer birimleri gibi AB tarafından doğrudan denetime tabidir. | Evet | Evet | CTE' de, sadece denetim açısından değil bu servisin her türlü çalışmaları ile ilgilenen bir birim oluşturulabilir |

| | | | | | |
|---|-----|--|------|---|---|
| 2. PSS'de çalışanların sayısını arttır | Yok | | Evet | 1. Evet 2. Evet | 1.PSS personeli kurumda barınmakta olan tutuklu ve hükümlü sayısına göre atanabilir 2.Atama yapılırken tutuklu ve hükümlülerin bayan oldukları dikkate alınmalıdır |
| 2a. Psikolog sayısını arttır | Yok | | Evet | 1. Evet 2. Evet 3.Evet | 1.Farklı uzmanlık alanlarına sahip psikologlar atanmalıdır 2. Part-time psikologlar ve stajyerler görevlendirilebilir 3. Çocuk psikolojisi uzmanı ya da pedagog atanabilir |
| 2b. Sosyal hizmet uzmanı görevlendir | Yok | | Evet | Evet (Kanunlara göre de olması gerekir) | Kurumun büyüklüğüne uygun sayıda sosyal çalışmacı kurumda görevlendirilebilir. |
| 3. Psikologlar üzerindeki güvenlik kaygısını ortadan kaldır | Yok | | Evet | 1. Hayır Kurumun mimari yapısı yetersiz 2. Hayır Güvenlik tedbirleri açısından sakınca oluşturacağı düşünüyor | 1.Psikologların idari bina dışında fakat yerleşke içerisinde bağımsız bir binaya taşınabilir 2. Psikologlara ve psikolog görüşmesi yapacak tutuklu ve hükümlüye aramalarda kolaylık gösterilebilir |

| | | | | | |
|---|---------------------------|---|------|---|--|
| 4. Psikologların zaman kaybını azalt | Yok | | Evet | Hayır Kurumda bu işleri yapacak kapasitede yeterli sayıda personel yok | 1. Psikologların idari işlerle olan ilgileri kesilebilir 2. Görev tanımları dışında kalan işler kendilerinden alınabilir |
| 5. Psikologlar ile AB arasında etkin bir iletişim sağla | Var (Geliştirilebilir) | Ziyaretler ve toplantılar düzenlenmektedir. | Evet | 1. Evet 2. Evet | 1. Görüşme sayıları artırılabilir 2. Görüşmeler interaktif hale getirilerek sorunlar daha iyi ve hızlı anlaşılır ve çözüm yolları geliştirilebilir |
| 6. Psikologların bilgi ve becerilerini geliştirmelerini destekle | Var (Yetersiz) | Psikologlar kurum dışındaki meslektaşları, üniversiteler ve STK'lar ile çalışmalar yürütüyorlar | Evet | Evet | Adalet Bakanlığı Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğüne bağlı eğitim faaliyetleri ile ilgilenen birimler tarafından eğitim programları oluşturulabilir |
| 6a. Göreve başlamadan önce eğitim ver | Yok | | Evet | Evet | AB eğitim merkezlerinde ataması yapılan personele toplu bir şekilde ÇİK, CİS ve ihtiyaçlar hakkında tecrübeli olan meslektaşları ile kurum müdürleri tarafından eğitim programı düzenlenebilir |

| | | | | | |
|---|-----------------------------------|---|-------------|---|---|
| <p>6b. Göreve başladıktan sonra eğitim ver</p> | <p>Var (Geliştirilebilir)</p> | <p>AB tarafından genelde birbirine benzer hizmet içi eğitimler düzenleniyor</p> | <p>Evet</p> | <p>1. Hayır Psikologların aşırı yoğunluk nedeniyle zaman nedeniyle zaman problemi var 2. Hayır Psikologların zaman problemi var 3. Evet</p> | <p>1. Psikologlardan alınan bilgiler doğrultusunda eksiklik duydukları konular ya da ilgilendikleri konular ve teknikler hakkında eğitimler yapılabilir 2. Psikoloji ve CİK hakkında son gelişmelerden haberdar olmalarını sağlayacak hizmet içi eğitimler düzenlenebilir 3. CİK' lerde çalışan meslektaşlar bir araya getirilerek bilgi alışverişinde bulunmaları sağlanabilir</p> |
| <p>7. Psikologlara rehabilitasyon sürecine olan katkılarını arttırma imkanı ver</p> | <p>Yok</p> | | <p>Evet</p> | <p>1. Hayır Psikolog sayısı az fakat tutuklu ve hükümlü sayısı çok fazla 2. Hayır Psikolog sayısı az fakat tutuklu ve hükümlü sayısı çok fazla 3. Hayır Teknolojik ve fiziksel altyapı yetersiz 4. Hayır Psikolog sayısı yetersiz ve tutuklu ve hükümlüler psiko sosyal servisten yararlanma konusunda isteksiz</p> | <p>1. Kişilere özel olarak kendilerinin oluşturduğu tedavi ve terapi süreçlerini uygulamaları için psikologlara yetki verilebilir 2. Psikologların profesyonel kişilerden yardım almaları sağlanabilir 3. Psikologlar ilaç dışında modern terapi yöntemleri kullanılabilir 4. Psikologların tutuklu ve hükümlülerle olan görüşme sayıları ve süreleri uzatılabilir</p> |

| | | | | | |
|--|-----|--|------|--------------------|---|
| 8. PSS' deki uygulama ve gelişmeleri yerinde değerlendirdi. | Var | Bakanlık yetkilileri, denetim mekanizmaları ve müfettişler tarafından kurumda yapılan değerlendirmeler var | Evet | 1. Evet 2. Evet | 1. Kurum belirlenen zamanlarda periyodik olarak ziyaret edilebilir 2. Değerlendirmeler psikoloji alanında uzman olan kişiler tarafından yapılmalıdır |
| Bağlantılar 1-2-3-4-5-7 2-4 3-7 4-7 5-4-6-8 6-7-8 7-8 | | | | | |

Kurum personelinin performansının, nesnel olarak başarıyı ölçmeye yönelik ve etkin bir şekilde değerlendirilmesini sağlayacak bir sistem olan model 22 nin gerçek dünya durumu ile mukayesesi (Tablo 3.6):

Tablo 3.6. Model 22 ile Gerçek Dünya Durumunun Mukayese Matrisi

| Aktivite | Gerçek durumda var ya da yok? | Nasıl yapıldı? | Sistematik olarak isteniyor mu? | Kültürel olarak uygulanabilir mi? | Tavsiye ya da yorum |
|--|-------------------------------|---|---------------------------------|-----------------------------------|--|
| 1. Kurumda performans değerlendirme yapacak personeli görevlendir | Var (Uzaman değil) | Performans değerlendirme kurum müdürü ve sicil amiri olarak görevli 2. Müdür tarafından yapılıyor | Evet | Evet | Performans yönetimi konusunda eğitim almış tecrübeli kişiler AB tarafından kuruma atanabilir |

| | | | | | |
|--|-----|--|------|---|--|
| 2. Miyon, vizyon ve hedefleri açık ve net olarak tanımla | Var | Kurum müdürü tarafından tanımlandı | Evet | 1.Evet 2. Evet | 1.Bu tanımlar kurumdaki diğcr personelinde temsil edildiği bir ortamda katılımcı bir yaklaşım ile yeniden belirlenebilir 2. Misyon, vizyon ve hedefler personeli motive edecek nitelikte tanımlanmalıdır |
| 3. Miyon, vizyon ve hedeflerin personeler duyur ve pekiştirilmesini sağla | Yok | | Evet | 1. Evet 2. Evet 3. Hayır İlgililer tarafından gerekli görülüyor | 1. Kurum için yazılı kaynak oluşturulabilir 2. Cep kitapları bastırılabilir ve elektronik veri tabanları kurulabilir 3. Toplantı, elektronik veritabanları, cep kitapları ve eğitilerle sistemati olarak duyurularak pekişmesi sağlanabilir |

| | | | | | |
|---|---|---|------|--|--|
| 4. Performans değerleme kriterlerini belirle | Var Yetersiz | Tüzük, mevzuatlar ve devlet memurları kanununda belirlenen kriterlere göre değerleme yapılıyor | Evet | 1. Evet 2. Evet 3. Evet 4. Evet | 1. Performans değerleme kriterleri kurumun hedef, stratejik plan ve kültürüne uygun olarak belirlenmelidir 2. Bu kriterler performansı arttırmaya yönelik olmalıdır 3. Kriterler miktar, zaman, kalite ve maliyet cinsinden olmalıdır 4. Kriterleri belirlemek için iş analizleri ve görev tanımları yapılmalıdır |
| 4a. İş analizlerini ve görev tanımlarını yap | Var Kapsamlı değil ve kağıt üzerinde kalıyor, uygulamada eksiklik var | Tüzüklerde belirtilmiş | Evet | 1. Evet 2. Evet 3. Evet | 1. Analiz ve tanımlarda olabildiğince net ve açık ifadeler kullanılmalıdır 2. İş analiz formu hazırlanabilir 3. Sonuçlar güvenilir, geçerli ve kapsamlı olmalıdır |
| 4b. Performans yetkinliklerini belirle | Yok | | Evet | 1. Evet 2. Evet | 1. Tüm kademelerde çalışan personelin sahip olması gereken temel yetkinlikler listelenebilir 2. Kuruma özel yetkinlik modeli oluşturulabilir |

| | | | | | |
|--|---------------------------|--|-------------|--|---|
| <p>5. Performans değerlendirme yöntemini seç</p> | <p>Var (Yetersiz)</p> | <p>Bireysel değerlendirme yöntemlerinden grafik yöntemi uygulanmaktadır. Devlet memurları sicil raporu 3 sicil amiri tarafından doldurulur.</p> | <p>Evet</p> | <p>1. Evet 2. Evet 3. Evet</p> | <p>1. Profesyonel elemanların kurum kültürüne ve yapısına uygun olarak belirleyeceği modern ve bilimsel yöntemlerden biri seçilebilir 2. Seçim yapılırken maliyet ve değerlendirme amacı göz önüne alınmalıdır 3. Bireysel, ortak performans ve kişiler arası kıyaslama yaklaşımlarının her birinden oluşan karma bir teknik kullanılabilir</p> |
| <p>6. Değerlendiricilerin kimler olacağına karar ver</p> | <p>Var</p> | <p>Kurum müdürü ve sicil amirleri tarafından değerlendirme yapılıyor</p> | <p>Evet</p> | <p>1. Evet 2. Evet</p> | <p>1. Değerleme birden fazla yönetici ve amir tarafından yapılabilir 2. Değerleme yapacak kişilerin tarafsız ve objektif olmaları gerekmektedir</p> |

| | | | | | |
|---|------------|-------------------------------------|-------------|--|---|
| <p>7. Değerlendirmeye katılacak kişilere eğitim ver</p> | <p>Yok</p> | | <p>Evet</p> | <p>1. Evet 2. Evet 3. Evet 4. Evet</p> | <p>1. Değerleme yöntemi hakkında bilgi verilebilir 2.Yöntemle ilgili kavramlar, dereceler ve faktörler açıklanabilir 3. Değerlendirme yapılacak kişilere karşı nasıl davranılacağı anlatılabilir 4. Eğitim, performans değerlendirme görevi yapacak uzmanlar tarafından verilebilir</p> |
| <p>8. Değerleme zamanlarını ve sıklıklarını belirle</p> | <p>Var</p> | <p>Her yılın sonunda yapılıyor.</p> | <p>Evet</p> | <p>1. Evet 2. Evet</p> | <p>1. 3 ayda bir ara değerlendirme yapılabilir 2. Yılda iki kez kapsamlı ve geniş değerlendirme yapılabilir</p> |

| | | | | | |
|--|-----|--|------|--|---|
| 9. Geri bildirim mekanizmasını oluştur | Yok | | Evet | 1. Evet 2. Evet 3. Evet | 1. Notlar yazılı hale getirilerek personel toplantılarla bilgilendirilebilir. 2. Değerlendirme mülakatları yapılabilir 3. Oluşturulacak intranet sistemi ile sonuçlar duyurulabilir |
| 9a. Kurum içerisinde geri bildirim sağla | Yok | | Evet | 1. Evet 2. Evet | 1.360 derece geri bildirim tekniği kullanılabilir 2. Geri bildirim sürecinde ödüllendirme sistemi oluşturulabilir |
| 9b. Kurumla ilgili AB'ye geri bildirim sağla | Var | Personel için doldurulan sicil raporları AB'ye gönderiliyor. | Evet | Hayır Kurum içerisinde UYAP dışında internet erişimi bulunmuyor | İnternet üzerinde oluşturulacak bir personel sistemi ile gerçekleştirilebilir. |

| | | | | | |
|--|------------|--|-------------|----------------------------|--|
| <p>10. Sistemle ilgili prensip ve uygulamaları dökümanete et</p> | <p>Yok</p> | | <p>Evet</p> | <p>1. Evet 2. Evet</p> | <p>1. Yazılı belgelerin yanı sıra elektronik kayıt sistemi oluşturulabilir 2. Mümkün olan en kısa sürede dökümantasyon işlemi sonlandırılmalıdır</p> |
| <p>11. Sistemin nasıl çalıştığı konusunda personeli bilgilendir</p> | <p>Yok</p> | | <p>Evet</p> | <p>1. Evet 2. Evet</p> | <p>1. Performans değerlendirme sürecine ilişkin bilgiler paylaşılmalıdır 2. Uygulamaların güvenilirliğini sağlamak için personelin bilgilendirilmesine önem verilmelidir</p> |
| <p>Bağlantılar 1-2-4 2-3-4-5 3-10 4-5 5-6 6-7 7-8 8-9 9-10 10-11-9</p> | | | | | |

Toplumu ceza infaz sistemi ve ceza infaz kurumları hakkında bilgilendirecek, toplumsal duyarlılığın ve diyalogun oluşturulmasına katkı sağlayacak sistem modeli 9 ile gerçek dünya durumunun mukayesesi (Tablo 3.7):

Tablo 3.7. Tablo Model 9 ile Gerçek Dünya Durumunun Mukayese Matrisi

| Aktivite | Gerçek durumda var ya da yok? | Nasıl yapıldı? | Sistemik olarak isteniyor mu? | Kültürel olarak uygulanabilir mi? | Tavsiye ya da yorum |
|---|-------------------------------|----------------|-------------------------------|-----------------------------------|---|
| 1. Proje çalışma grubu oluştur | Yok | | Evet | 1. Evet 2. Evet | 1. Grup içerisinde CİK ve CİS hakkında bilgi ve tecrübe sahibi kişiler bulunmalıdır 2. CTE' deki AR-GE bürosu ile iş birliği yapılabilir |
| 2. Grup ile AB arasında köprü görevi yapacak temsilci(ler) görevlendir | Yok | | Evet | Evet | Bu kişi(ler) iletişim becerileri kuvvetli olanlar arasından ortak bir kararla seçilebilir |
| 3. Toplumun • Önyargılarını • Bilgi eksikliklerini • Bakış açısını • İhtiyaçlarını Analiz et | Yok | | Evet | 1. Evet 2. Evet | 1. Toplumsal araştırma yöntemleri uygulanabilir 2. İnternet üzerinden uygulanacak anket çalışmaları yapılabilir |

| | | | | | |
|---|-----|--|------|--|---|
| 4. AB'nin istek ve beklentilerini belirle | Yok | | Evet | Evet | Temsilci(ler) tarafından AB üyeleri ile mülakatlar yapılabilir |
| 5. CİK çalışanlarının yöneticilerinin ve hükümlülerin istek ve önerilerini tespit et | Yok | | Evet | Evet | CİK' lere düzenlenecek ziyaretlerde görüşmeler yapılabilir, anket ve değerlendirme testleri uygulanabilir |
| 6. Sonuçları değerlendir | Yok | | Evet | Hayır Kurum personelinde güvensizlik ve sicil kaygısı hakimdir. | Düzenlenecek toplantı ve çalışma programlarında tüm katılımcıların fikirlerini özgürce dile getirmeleri sağlanarak değerlendirmeler yapılmalıdır |
| 7. Toplumsal bilinçlenmeyi ve diyalogu sağlayacak etkili iletişim araçlarını seç | Yok | | Evet | 1. Evet 2. Evet | 1. Düzenlenen toplantılarda seçilecek iletişim araçları ile ilgili tartışmalar yapılabilir 2. Süreklilik sağlanabilecek araçlar tercih edilmelidir |

| | | | | | |
|---|-----|--|------|---|---|
| 8. İletişim araçları ile iş birliği yap | Yok | | Evet | Hayır İletişim araçları, AB ve CİK' ler birbirinden farklı amaçları ve ilgileri olan gruplardır. | İşbirliklerinde amaç ve hedeflerde çatışma olmamasına dikkat edilmelidir |
| 9. Proje geliştir | Yok | | Evet | Evet | İşbirliği yapılacak kurumlardan uzmanlarında katıldığı çalışma toplantıları yapılabilir |
| 9a. Grup projeleri hazırla | Yok | | Evet | 1. Evet 2. Evet | 1. Üyeler fikir alışverişinde bulunabilecekleri atölye çalışmalarını düzenleyebilirler 2. Gruplara ayrılarak farklı projeler üzerinde çalışabilirler |
| 9b. Dışarıdan proje kabul et | Yok | | Evet | Evet | Konuyla ilgilenen kurum ve kuruluşlar, STK' lar, üniversiteler ve CİK çalışanlarından proje kabul edilebilir |

| | | | | | |
|---|-----|--|------|--------------------|---|
| 10. Projeyi uygula | Yok | | Evet | 1. Evet 2. Evet | 1. AB ile iletişim araçlarının ortaya koyacağı bütçe ile projeler uygulanabilir 2. Uygulanacak proje toplumun büyük bir çoğunluğuna hitap etmelidir 3. Proje uygulama aşamasındayken dikkat ve ilgi çekecek şekilde kamuoyuna duyurulabilir |
| Bağlantılar 1-2-3-4 2-5 3-6 4-6 5-6 6-7 7-8 8-9 9-10 | | | | | |

1.3.2.4. Sistematik Olarak İstenen ve Kültürel Olarak Uygulanabilir Değişikliklerin Belirlenmesi

Mukayese tamamlandıktan sonra kurumun problemleri iyileştirme sağlayabilmesi için yapması gereken değişiklikler ve bunlarla ilgili tavsiyeler listelenmiştir. Değişiklikler üç kategoriye ayrılmıştır. Bunlar; tavrısal değişiklikler (insanların durumla ilgili yaklaşımlarındaki değişim), yapısal değişiklikler (görev ve rollerdeki değişiklikler) ve süreçteki değişikliklerdir (süreci ilgilendiren, iş görevlerinin yapılmasındaki değişiklikler)(Checkland, 1981).

Psiko sosyal servisin performansının ve hizmet kalitesinin artırılması için gerekli ve yararlı görülen değişiklikler aşağıdaki gibi tavsiye edilmiştir.

Tavırsal değişiklikler;

- Psikolog ataması yapılırken tutuklu ve hükümlülerin bayan oldukları dikkate alınmalıdır. (İstenen & Kültüre uygun)
- PSS personeli kurumda barınmakta olan tutuklu ve hükümlü sayısına göre atanabilir. (İstenen & Kültüre uygun)
- Farklı uzmanlık alanlarına sahip psikologlar atanmalıdır. (İstenen & Kültüre uygun)
- Çocuk psikolojisi uzmanı ya da pedagoğ atanabilir. (İstenen & Kültüre uygun)
- Psikologlara ve psikolog görüşmesi yapacak tutuklu ve hükümlüye aramalarda kolaylık gösterilebilir. (İstenen & Kültüre uygun değil)
- Psikologlar ile AB arasındaki Görüşmeler interaktif hale getirilerek sorunlar daha iyi ve hızlı anlaşılır ve çözüm yolları geliştirilebilir. (İstenen & Kültüre uygun)
- Psikologların tedavi ve terapi süreçlerinde profesyonel kişilerden yardım almaları sağlanabilir. (İstenen & Kültüre uygun değil)

Yapısal değişiklikler;

- CTE' de, sadece denetim açısından değil bu servisin her türlü çalışmalarını ile ilgilenen bir birim oluşturulabilir. (İstenen & Kültüre uygun)
- AB tarafından ihtiyaca cevap verebilecek sayıda psikolog atanabilir. (İstenen & Kültüre uygun)
- Adalet Bakanlığı (AB) tarafından cezaevinde Part-time psikologlar ve stajyerler görevlendirilebilir. (İstenen & Kültüre uygun)
- Kurumun büyüklüğüne uygun sayıda sosyal çalışmacı, kanunlarda belirtildiği üzere, kurumda görevlendirilebilir. (İstenen & Kültüre uygun)
- Psikologların idari bina dışında fakat yerleşke içerisinde bağımsız bir binaya taşınabilir. (İstenen & Kültüre uygun değil)
- Psikologların kişilere özel olarak kendilerinin oluşturduğu tedavi ve terapi süreçlerini uygulamaları için yetki verilebilir. (İstenen & Kültüre uygun değil)

Sürece ilişkin değişiklikler;

- Psikologların idari işlerle olan ilgileri kesilebilir. (İstenen & Kültüre uygun değil) s
- Görev tanımları dışında kalan işler kendilerinden alınabilir. (İstenen & Kültüre uygun değil)
- Psikologların AB ile olan görüşme sayıları arttırılabilir. (İstenen & Kültüre uygun) s
- Adalet Bakanlığı Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğüne bağlı eğitim faaliyetleri ile ilgilenen birimler tarafından eğitim programları oluşturulabilir. (İstenen & Kültüre uygun)
- AB eğitim merkezlerinde ataması yapılan personele toplu bir şekilde CİK, CİS ve ihtiyaçlar hakkında tecrübeli olan meslektaşları ile kurum müdürleri tarafından eğitim programı düzenlenebilir. (İstenen & Kültüre uygun)
- Psikologlardan alınan bilgiler doğrultusunda eksiklik duydukları konular ya da ilgilendikleri konular ve teknikler hakkında eğitimler yapılabilir. (İstenen & Kültüre uygun değil)
- Psikoloji ve CİK hakkında son gelişmelerden haberdar olmalarını sağlayacak hizmet içi eğitimler düzenlenebilir. (İstenen & Kültüre uygun değil)
- CİK' lerde çalışan meslektaşlar bir araya getirilerek bilgi alışverişinde bulunmaları sağlanabilir. (İstenen & Kültüre uygun)
- Psikologlar ilaç dışında modern terapi yöntemlerini kullanabilirler. (İstenen & Kültüre uygun değil)
- Psikologların tutuklu ve hükümlülerle olan görüşme sayıları ve süreleri uzatılabilir. (İstenen & Kültüre uygun değil)
- PSS' deki uygulamaya ve çalışmaların değerlendirilmesi psikoloji alanında uzman olan kişiler tarafından yapılmalıdır. (İstenen & Kültüre uygun)

Kurum personelinin performansının, nesnel olarak başarıyı ölçmeye yönelik ve etkin bir şekilde değerlendirilmesini sağlayacak bir sistem için gerekli ve yararlı görülen değişiklikler aşağıdaki gibidir.

Tavırsal değişiklikler;

- Kurumun misyon, vizyon ve hedef tanımları kurumdaki diğer personelinde temsil edildiği bir ortamda katılımcı bir yaklaşımla yeniden belirlenebilir. (İstenen & Kùltùre uygun)
- Kuruma ait misyon, vizyon ve hedefler personeli motive edecek nitelikte tanımlanmalıdır. (İstenen & Kùltùre uygun)
- Kurum için yazılı kaynaklar oluşturulabilir. (İstenen & Kùltùre uygun)
- Performans değerleme kriterleri performansı arttırmaya yönelik olmalıdır. (İstenen & Kùltùre uygun)
- Performans değerleme kriterleri miktar, zaman, kalite ve maliyet cinsinden olmalıdır. (İstenen & Kùltùre uygun)
- İş analizleri ve görev tanımları olabildiğince net ve açık ifadeler kullanılarak yapılmalıdır. (İstenen & Kùltùre uygun)
- İş analizleri ve görev tanımlarının sonuçları güvenilir, geçerli ve kapsamlı olmalıdır. (İstenen & Kùltùre uygun)
- Performans değerleme yönteminin seçimi yapılırken maliyet ve değerleme amacı göz önüne alınmalıdır. (İstenen & Kùltùre uygun)
- Mümkün olan en kısa sürede dokümantasyon işlemleri sonlandırılmalıdır. (İstenen & Kùltùre uygun)
- Performans değerleme sürecine ilişkin bilgiler paylaşılmalıdır. (İstenen & Kùltùre uygun)
- Uygulamaların güvenilirliğini sağlamak için personelin bilgilendirilmesine önem verilmelidir. (İstenen & Kùltùre uygun)

Yapısal değişiklikler;

- Performans yönetimi konusunda eğitim almış tecrübeli kişiler AB tarafından kuruma atanabilir. (İstenen & Kùltùre uygun)

Sürece ilişkin değişiklikler;

- Cep kitapçıkları bastırılabilir ve elektronik veritabanı kurulabilir. (İstenen & Kültüre uygun)
- Toplantılar, elektronik veritabanları, cep kitapları ve eğitimlerle sistematik olarak misyon, vizyon ve hedefler duyurularak bunların tüm personel tarafından pekiştirilmesi sağlanabilir. (İstenen & Kültüre uygun değil)
- Kurumun hedef, stratejik plan ve kültürüne uygun performans değerleme kriterleri belirlenmelidir. (İstenen & Kültüre uygun)
- Performans değerleme kriterlerini belirlemek için iş analizleri ve görev tanımı yapılmalıdır. (İstenen & Kültüre uygun)
- İş analiz formu hazırlanabilir. (İstenen & Kültüre uygun)
- Tüm kademelerde çalışan personelin sahip olması gereken temel yetkinlikler listelenebilir. (İstenen & Kültüre uygun)
- Kuruma özel yetkinlik modeli oluşturulabilir. (İstenen & Kültüre uygun)
- Profesyonel elemanların kurum kültürüne ve yapısına uygun olarak belirleyeceği modern ve bilimsel performans değerleme yöntemlerden biri seçilebilir. (İstenen & Kültüre uygun)
- Bireysel, ortak performans ve kişiler arası kıyaslama yaklaşımlarının her birinden oluşan karma bir performans değerleme tekniği kullanılabilir. (İstenen & Kültüre uygun)
- Performans değerleme yöntemi hakkında değerlendirmeye katılacak kişilere bilgi verilebilir. (İstenen & Kültüre uygun)
- Performans değerleme yöntemleri ile ilgili kavramlar, dereceler ve faktörler değerlendirmeye katılacak kişilere eğitimlerle açıklanmalıdır. (İstenen & Kültüre uygun)
- Performans değerlemesi yapılacak kişilere karşı nasıl davranılacağı onlara verilecek eğitimlerde anlatılmalıdır. (İstenen & Kültüre uygun)
- Performans değerlemeye katılacak kişilerin eğitimi, performans değerleme görevi yapacak uzmanlar tarafından verilebilir. (İstenen & Kültüre uygun)
- Kurumda 3 ayda bir ara performans değerlemesi yapılabilir. (İstenen & Kültüre uygun)

- Yılda iki kez kapsamlı ve geniş performans değerlemesi yapılabilir.(İstenen & Kültüre uygun)
- Performans yönetimi için geri bildirim mekanizması oluştur. .(İstenen & Kültüre uygun)
- Performans değerlemede verilen notlar yazılı hale getirilerek personel toplantılarla bilgilendirilebilir. (İstenen & Kültüre uygun)
- Performans sonuçlarını değerlendirme mülakatları yapılabilir. (İstenen & Kültüre uygun)
- Performans değerlendirme geri bildirimini duyurmak amacıyla intranet sistemi oluşturulabilir. (İstenen & Kültüre uygun değil)
- 360 derece geri bildirim tekniği kullanılabilir. (İstenen & Kültüre uygun)
- Geri bildirim sürecinde ödüllendirme sistemi oluşturulabilir. (İstenen & Kültüre uygun)
- İnternet üzerinde oluşturulacak bir personel sistemi ile performans değerlemesinin kurum içerisindeki geri bildirimini gerçekleştirilebilir. (İstenen & Kültüre uygun değil)
- Yazılı belgelerin yanı sıra elektronik kayıt sistemi oluşturulabilir. (İstenen & Kültüre uygun)

Toplumu ceza infaz sistemi ve ceza infaz kurumları hakkında bilgilendirecek, toplumsal duyarlılığın ve diyoloğun oluşturulmasına katkı sağlayacak bir sistem için gerekli ve faydalı görülen değişiklikler aşağıdaki gibidir.

Tavırsal değişiklikler;

- İçerisinde CİK ve CİS hakkında bilgi ve tecrübe sahibi kişilerin bulunduğu proje çalışma grubu oluşturulmalıdır. (İstenen & Kültüre uygun)
- Yapılacak işbirliklerinde amaç ve hedeflerde çatışma olmamasına dikkat edilmelidir. (İstenen & Kültüre uygun değil)
- Toplumsal iletişimde süreklilik sağlayabilecek iletişim aracı tercih edilmelidir. (İstenen & Kültüre uygun)
- Uygulanacak projenin toplumun büyük bir çoğunluğuna hitap etmesine dikkat edilmelidir. (İstenen & Kültüre uygun)

Yapısal değişiklikler;

- CTE' deki AR-GE bürosu ile iş birliği yapılarak Ceza infaz sistemi ve ceza infaz kurumları hakkında toplumu bilgilendirmek ve toplumsal diyoloğu sağlamak amacıyla proje çalışma grubu oluşturulabilir. (İstenen & Kültüre uygun)
- İletişim becerileri kuvvetli olanlar arasından ortak bir kararla çalışma grubu ile AB arasında köprü görevi yapacak temsilci(ler) seçilebilir. (İstenen & Kültüre uygun)

Sürece ilişkin değişiklikler;

- Toplumun önyargılarını, bilgi eksiklerini, bakış açısını ve ihtiyaçlarını analiz etmek için toplumsal araştırma yöntemleri uygulanabilir. (İstenen & Kültüre uygun)
- İnternet üzerinden uygulanacak anket çalışmaları yapılabilir. (İstenen & Kültüre uygun)
 - AB'nin projeden beklentilerini ve isteklerini belirlemek amacıyla Temsilci(ler) tarafından AB üyeleri ile mülakatlar yapılabilir. (İstenen & Kültüre uygun)
- CİK çalışanlarının yöneticilerinin ve hükümlülerin istek ve önerilerini tespit etmek için CİK' lere düzenlenecek ziyaretlerde görüşmeler yapılabilir, anket ve değerlendirme testleri uygulanabilir. (İstenen & Kültüre uygun)
- Toplumsal bilinçlenmeyi ve diyoloğu sağlayacak en etkili iletişim araçlarının seçimi düzenlenecek toplantılarda yapılabilir. (İstenen & Kültüre uygun)
- İşbirliği yapılacak kurumlardan uzmanlarında katıldığı çalışma toplantıları yapılabilir. (İstenen & Kültüre uygun)
- Üyelerin fikir alışverişinde bulunabilecekleri atölye çalışmaları düzenleyebilirler. (İstenen & Kültüre uygun)
- Grup projeleri oluşturulurken daha küçük gruplara ayrılarak farklı projeler üzerinde çalışabilirler. (İstenen & Kültüre uygun)
- Konuyla ilgilenen kurum ve kuruluşlar, STK'lar, üniversiteler ve CİK çalışanlarından proje kabul edilebilir. (İstenen & Kültüre uygun)
- Projeler, AB ile iletişim araçlarının ortaya koyacağı bütçe ile uygulanabilir. (İstenen & Kültüre uygun)
- Proje uygulama aşamasındayken dikkat ve ilgi çekecek şekilde kamuoyuna duyurulabilir. (İstenen & Kültüre uygun)

ARAŞTIRMA AJANDASI VE SONUÇ

Bu tez çalışmasında Peter Checkland tarafından özellikle yönetim ve organizasyon problem kontekstlerinde karşılaşılan problem tiplerinde uygulanmak üzere geliştirilen yaratıcı problem çözme tekniklerinden biri olan Yumuşak Sistemler Metodolojisinin Türkiye'nin önemli Ceza İnfaz Kurumlarından biri olan Bakırköy Kadın Kapalı Ceza İnfaz Kurumundaki uygulaması yapılmıştır.

Tez çalışması genel olarak iki bölümden müteşekkildir. Teorik geçmişin bulunduğu ilk bölüm iki alt bölümden oluşmaktadır. İlkinde, sistem düşüncesinin ortaya çıkışı, gelişmesi, katı sistemler düşüncesi ve bu düşünceye dayalı geliştirilen yaklaşımlar, bunların avantaj ve dezavantajları ve yumuşak sistemler düşüncesi üzerinde durulmuştur. İkincisinde ise YSM'nin tanımı, felsefi ve teorik açıklaması, gelişimi ile YSM'nin Mod 1 ve Mod 2 versiyonları ve son olarak YSM'nin uygulandığı problem kontekstleri anlatılmıştır. YSM'nin uygulamalarında kullanılan zengin resim, kök tanım, kavramsal model ve mukayese metotları ile CATWOE ve PQR analizleri bu bölümde detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

İkinci bölüm de vaka çalışması ve uygulama olmak üzere iki alt bölümden oluşmaktadır. Vaka çalışmasında öncelikle YSM'nin uygulamasının yapılacağı Ceza İnfaz Kurumu hakkında genel bilgiler verilmiştir. Kurumun genel durumu, kurumsal vizyon, misyon ve hedefleri, organizasyon şeması, birimleri, idari kurulları ve komisyonları ile kurumun işbirliği yaptığı dış çevresindeki kurum ve kuruluşlar bu vaka çalışması içerisinde yer almaktadır.

YSM'nin uygulaması, Mod 2 ye göre, yani kültür analizi ve mantık temelli analiz yapılarak gerçekleştirilmiştir. Bölümün girişinde uygulama sürecinin tamamına ilişkin bilgiler verilmiştir. Hemen akabinde de problemleri ifade edilmesi amacıyla yapılan kültür analizi ile uygulamaya başlanmıştır. İlgili sistemlerin seçimi, kök tanımların yapılması, kavramsal modellerin oluşturulması,

gerçek dünya durumu ile mukayese edilmesinin ardından kurum yöneticilerine uygulama sonuçlarına göre bazı tavsiyelerde bulunularak uygulamaya son verilmiştir.

Uygulama sürecince bazı zorluklarla karşılaşıldı. Karşılaşılan ilk zorluk, bir uygulayıcı olarak ceza infaz kurumlarına, ceza infaz sistemine ve kamu yönetimine yabancı olunmasıydı. Uygulayıcının, genel olarak bunlar hakkında bilgi ve tecrübe sahibi olmayışından dolayı ceza infaz kurumunu ve işleyişini gözlemlemek ve anlamak oldukça uzun bir zaman almıştır. Aynı şekilde kurumdaki kişilerin YSM hakkında hiçbir şey bilmiyor olması ve bu konuda kaynak sıkıntısı olmasından dolayı YSM'nin kendilerine sunulması da uygulamanın süresini bir hayli uzatmıştır. Kurum içerisindeki çalışmalara başlamadan evvel kurumdaki yöneticilere YSM ve uygulama hakkında kapsamlı bir sunum yapıldı. Metodolojinin doğası gereği mümkün olduğunca fazla kişi ile görüşülmeye ve fikir almaya gayret edildi. Bu noktada personelin ve yöneticilerin aşırı yoğun olması ve güvenlik tedbirleri nedeniyle sürekli hali hazırda bulunmaları görüşmeler sırasında zaman kaybı yaratmıştır. Bunun yanı sıra kurum personelinin bir kısmı tarafından uygulayıcının görüşme ve mülakat istekleri geri çevrildi. Ceza infaz kurumunun bir kamu kurumu olması ve personelin memur sıfatını taşımaları nedeni ile yapılan görüşmelerde personelin oldukça ketum davranması ya da üstü kapalı konuşması bilgi edinme aşamasında karşılaşılan bir başka zorluk oldu. Personelin büyük bir çoğunluğunda şüpheli bir yaklaşım hâkimdi. Tutuklu ve hükümlülerde akademik çalışmalara karşı ciddi bir önyargı vardı ve büyük bir çoğunluğu tarafından uygulayıcının sohbet ve görüşme istekleri reddedildi. Çalışma açısından diğer bir zorluk da kurum içerisindeki güvenlik kuralları ve güvenlik tedbirleri olmuştur. Kuruma girerken ve çıkarken binalar arasında geçiş yaparken tekrar eden aramalar ve kuruma dışarıdan herhangi bir kayıt cihazı, materyal, taşınabilir bellek gibi cihazların sokulamıyor olması hem zaman kaybı açısından hem de alınan bilgileri kaydetmek açısından uygulayıcının zorlanmasına sebebiyet vermiştir. Yöneticilerin personelden daha yoğun bir tempo ile çalışması sohbetlerin sıklıkla bölünmesine ve bazı görüşmelerin yarıda kalmasına neden olmuştur. Kurumun özel bir statüsü olmasından dolayı bir takım bilgilere

ulaşmak mümkün olmadı. Adalet Bakanlığında alınacak bilgi ve fikirler çalışma açısından büyük katkı sağlayabilirdi fakat Ankara'da bulunduğu için bakanlıktan bilgi alınamadı. Uygulayıcı, kurumla alakalı bilgi ve tecrübe sahibi olsaydı uygulama süreci daha kısa ve ortaya konan çözüm önerileri daha etkili olabilirdi. Benzer şekilde kurumdakiler YSM hakkında bilgi sahibi olsalardı şüphesiz ki uygulama süreci daha kısa sürerdi. Bahsedilen nedenlerden dolayı uygulama süresi uzamış olsa da belirtilmelidir ki; YSM genel olarak uygulamada uzun bir süreç ve bilgi birikimi gerektirmektedir.

Çalışmamızda önemli bir kısıt olarak karşılaşılan diğer bir zorluk ise cezaevinin Adalet Bakanlığı, Ceza ve Tevkifevleri ve Cumhuriyet savcılıklarına doğrudan bağlı olan bir kamu kurumu olmasıdır. Bu nedenle kurumdaki faaliyetlerin büyük bir çoğunluğu buralardan gelecek nihai kararlara ve kanunlara göre gerçekleşmektedir. Ayrıca kurumla ilgili kısıtlı bütçe de Adalet Bakanlığı tarafından belirlenmektedir. YSM' nin uygulaması yapılırken bu kurumlarla da iletişim halinde olunması ve uygulamaya dâhil edilmesi çalışmaya daha fazla katkı sağlayabilirdi fakat bu mümkün olamamıştır. Yapılan görüşmelerde, fikir alışverişlerinde ve tartışmalarda çalışanlar, birçok problemin çözümünün kendilerinin dışında ve devletin iradesinde olmasından dolayı bu problemlerin çözümü için çaba sarf etmeyi gereksiz ve zaman kaybı olarak görmüştür. Bunun doğal bir sonucu olarak bütçe ile ilgili olan konularda olduğu gibi Adalet Bakanlığının tasarrufunda olan birçok konuda çözüm önerisi geliştirmeye sıcak bakmamışlardır. Kurumdaki farklı gruplar arasında açıkça görülen ilgi ve hedeflerdeki farklılıklar başka bir kısıt olarak karşımıza çıkmıştır. Kurum müdürü ve yöneticilerin öncelik sıralamasında tutuklu ve hükümlülerin şartları, güvenlik kaygısı ve kanuni hükümlere uygunluk ilk sıralardadır. Buna karşın İKM' ler için ise kendi çalışma koşulları ve özlük hakları da bir o kadar önemlidir. Tutuklu ve hükümlüler açısından bakıldığında da isteklerinin yerine gelmesi onlar için her şeyden daha önemlidir. Birbirinden bu derece farklı ilgi ve hedefleri olan gruplar arasında ortak bir uzlaşma sağlamak oldukça güç olmuştur.

Tüm bu kısıtların yanında, kurum idarecilerinin özellikle de kurum müdürünün ilk defa duyduğu YSM' ye kendisine yapılan sunumlardan sonra oldukça olumlu ve ilgili davranması çalışmanın kurum içerisinde yürütülmesinde önemli bir avantaj sağlamıştır. YSM'nin başarısını uygulayıcı ile sınırlamak doğru değildir. En büyük rolü uygulayıcı üstlenmiş olsa da kurum idarecisinin ya da idarecilerinin YSM' ye olan katkısı diğer personelin yaklaşımını etkilediği de düşünülürse önemlidir. Bu sebepten dolayı, YSM uygulamalarında kurum personeli, idarecileri ve uygulayıcı arasında bir sinerji oluşturulmasına dikkat edilmelidir.

Uygulama süresince YSM, akademik açıdan ve aynı zamanda bir uygulayıcı olarak pratik anlamda farklı açılardan değerlendirilmiştir. Uygulama, uygulayıcı ve uygulama sürecinde fikir alışverişinde bulunulan idareciler açısından pek çok faydalar sağlamıştır. Öncelikle dikkat çeken nokta; YSM, uygulanmaya başlandığı andan itibaren, başta uygulayıcı olmak üzere uygulamaya katılan kişiler açısından sürekli bir öğrenme ortamı hazırlamıştır. İçinde buldukları organizasyonu farklı boyutları ile düşünme ya da değerlendirme imkânı bulmuşlardır. Metodolojinin içerisindeki zengin resim, kök tanım ve kavramsal modeller gibi birbirinden farklı ve gelişmiş metotlar sayesinde organizasyonun parçalarına ve bütününe dair daha kapsamlı ve daha rasyonel bir değerlendirme yapma imkânı bulunmuştur. Organizasyon içerisindeki farklı görüşte kişilerin birbirlerini anlamalarına yardımcı olmuştur. Organizasyonla ilgili farkına daha önce varılmamış ya da üstünde durulmamış fakat organizasyonun performansına ciddi anlamda etki eden faktörlerin net bir şekilde ortaya konmasında YSM oldukça faydalı olmuştur. Problemlerle ya da ortaya çıkan diğer durumlarla ilgili değerlendirme yaparken genelde birçok organizasyonda olduğu üzere, alışlagelmiş parçalama ya da indirgemecilik yaklaşımı yerine daha bütüncül değerlendirmeye teşvik etmiştir. Bu yaklaşımın faydalarını yöneticilerin ve uygulayıcıların fark etmelerini sağlamıştır. Organizasyonda günlük işlerin yapılması sırasında genelde ortaya çıktığı görülen ve tekrar eden bazı problemlerin, ortaya çıkmasına ortam hazırlayan farklı görüşler ve bu görüşlerin sebep olduğu açık ya da gizli çatışmaların idareciler tarafından anlaşılmasının yanı sıra idarecilerin “yönetim” konusunda teknik ve teorik bazı bilgileri ve uygulamaları

öğrenmelerine katkı sağlamıştır. YSM' nin, idarecilerin ve uygulayıcıların karşılaştıkları problem ve problem durumlarını anlamaları, tanımlamaları ve çözüme yönelik harekete geçmeleri konusunda onlara zihinsel çabukluk kazandırdığı açıkça görülmüştür.

Metodolojinin uygulanma süreci bütünüyle ele alındığında ağırlıklı olarak bazı kavramların ortaya açıkça çıktığı görülmüştür. Bunlar; “tartışma” “katılım” kültür” “öğrenme” ve “yaratıcılık” dır. Metodolojinin ilk adımlarında gözlemler, görüşmeler, mülakatlar ve informel sohbetler ile yapı, süreç ve ilişkilere yani organizasyonun iklimine dair bilgiler toplanmış ve bunlar zengin resimde özetlenmiştir. Özellikle kurum müdürü ile yapılan görüşmelerde sürekli bir fikir alışverişinin ve paylaşımın olması iki tarafın da öğrenme sürecine ciddi katkılar sağlamıştır. Görüşmeler sırasında misyon, vizyon ve hedefler tekrar gözden geçirilmiş ve uygulayıcı tarafından bu tanımlar yeniden düzenlenerek ve geliştirilerek çalışmaya dahil edilmiştir. Misyon, vizyon, hedef ve stratejilerin incelenmesi kök tanımların oluşturulmasında uygulayıcıya yardımcı olmuştur. Bunun yanı sıra kurumla ilgili problemler hakkında araştırma yaparken uygulayıcı ve kurum müdürü tarafından kuruma ait bir SWOT analiz yapılmıştır. SWOT analiz uygulayıcıya problemlerin neler olabileceği ve bunların hangi eksiklik ya da zayıflıklardan kaynaklanıyor olduğu hakkında bilgi vermesi bakımından oldukça yararlı olmuştur. Kurumun güçlü ve zayıf yanlarının incelenmesi problem durumlarında yapılacak iyileştirmelere alternatif üretilmesinde yardımcı olmuştur. Kültürel analizin parçaları olan analiz 1, 2 ve 3 ile problemler durumların perde arkasını oluşturan aynı zamanda çözüm yolları aranırken uygulayıcının karşısına kısıt olarak çıkabilecek düşünceler, kültürel ve politik unsurlar belirlenmiştir ve bunlar da zengin resimde yer almıştır. Uygulamanın sonuna kadar kültürel analiz devam etmiştir. Bu süreçlerin her biri sürekli bir öğrenmeyi de beraberinde getirmiştir. İlgili sistemlerin belirlenmesi ve içlerinden üç tanesinin seçilmesi sistem düşüncesi ile gerçek dünya düşüncesinin ortak bir ürünü ve tüm bir öğrenme sürecinin uygulayıcının dünya görüşü ile birlikte yansımasıdır. Akabinde yapılan CATWOE ve PQR analizleri ile oluşturulan kök tanımlar, iyileştirme için “ne” yapılması gerektiğini tanımlamıştır. Bu “ne” lerin

“nasıl” yapılması gerektiği kavramsal modeller ile açıklanmıştır. Kavramsal modeller gerçek dünyada görülen durumları yansıtmazlar. Tamamen uygulayıcının zihninde oluşturduğu kendi dünya görüşü ile birikimlerinin sonucunda olması gerektiğini düşündüğü sistemi ortaya koyduğu özel modellerdir. Bu nedenle uygulayıcının ve uygulayıcıya yardımcı olanların yaratıcılık özelliği kavramsal modellerin oluşturulmasında açıkça ortaya çıkmaktadır. Daha sonra, ideal bir sistemi işaret eden kavramsal modeller ile gerçek dünya durumu mukayese edilmiş ve matriks (çetele) yöntemi ile tartışma ortamının zemini hazırlanmıştır. Kavramsal modellerin oluşturulması ve ardından mukayesenin yapılması ortaya gerçekten oldukça yeni ve yaratıcı fikirlerin çıkmasına fırsat tanımıştır. Son olarak, sistematik olarak istenen ve kültürel açıdan uygulanabilir değişiklikler belirlenmiştir. Bütün bu süreç boyunca organizasyondaki farklı paydaşlar (müdürler, sivil personel, İKM’ ler, tutuklu ve hükümlüler) ile etkileşim sürdürülmüştür. Paydaşlarla her adımda görüşmeler yapılmış ve sürece katılımları sağlanmıştır. Paydaş analizi ile gruplar oluşturulmuş ve görüşmeler yapılmıştır. Bu nedenle YSM, farklı bakış açılarının değerlendirilmesine önemli katkılarda bulunmuştur. Çalışanların birçoğu daha önce söylemek istedikleri fakat ortam bulamadıkları için söyleyemedikleri düşünceleri için bunun iyi bir fırsat olduğunu dile getirmiştir. YSM sadece problemlere yaratıcı çözüm alternatifleri oluşturulmasına, ifade edilemeyen düşüncelerin anlaşılmasına değil aynı zamanda henüz ortada olmayan fakat ileride problem olabilecek durumlara karşı da çözüm yolları bulunmasını sağlamıştır. YSM, bir yandan problemlerin tanımlanmasını ve çözüm bulunması gereken konuları belirlemeyi sağlarken diğer taraftan da tespit edilen problem ya da problemlere alternatif çözüm yolları tavsiye etmesi bakımından bütünüyle bir iyileştirme sürecini ortaya koymuştur. Bu alternatif ya da önerilerden de hangilerinin uygulanabilir olduğu, hangilerinin organizasyon tarafından kabul edilebilir olduğu hakkında gerekli bilgilerin metodolojinin uygulaması içerisinde aydınlatılıyor olması problemlerle ilgilenen kişiler açısından büyük bir kolaylık ve fayda sağladığı açıkça görülmüştür.

YSM değişime uyum sağlayarak ayakta kalmayı başarmak isteyen tüm organizasyonlarda uygulanabilecek bütüncül bir yaklaşımla problemlerle mücadele

edilmesini sağlayan bir metodolojidir. Organizasyonların da bu değişime, en az değişimin hızı kadar hızlı bir şekilde cevap vermesi gerekmektedir. Bu nedenle YSM’ organizasyonların dışından biri tarafından organizasyonlara uygulanmasından ziyade, organizasyon içerisindeki problemlili durumun ve kültürün bizzat içerisinde yer alan yöneticiler tarafından uygulanması çok daha hızlı ve faydalı olacaktır. YSM’nin başarısının uygulayıcının bilgi ve tecrübesine bağlı olduğu da uygulama sırasında açıkça görülmüştür. Dolayısı ile organizasyon yöneticilerinin yapacakları uygulamaların çok daha faydalı olacağı unutulmamalıdır. Fakat YSM’nin başarısının uygulayıcının YSM ve YSM içerisindeki metot, teknik ve analizler konusundaki bilgi ve tecrübesine aynı oranda bağlı olduğu da görülmüştür. Uygulayıcılar sadece metodolojinin içinden gelen teknik, metot ve analizleri değil aynı zamanda farklı yaklaşımlardaki yöntemleri de kullanabilirler. Bu şekilde YSM ‘nin faydasını ve başarısını artırabilirler. Örneğin bu çalışmada problemlili durumların iyileştirilmesi için çözüm yollarının belirlenmesi aşamasında kurum personeli ile tekrar görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerin kimlerle ve nasıl yapılacağına karar vermek amacıyla Mason ve Mitroff (1981) tarafından geliştirilen ve yine sistem düşüncesine dayalı bir yaklaşım olan Strategic Assumption Surfacing and Testing (SAST) metodolojisinden faydalanılmıştır. Mason ve Mitroff (1981) tarafından geliştirilen ve yine sistem düşüncesine dayalı bir yaklaşım olan Strategic Assumption Surfacing and Testing (SAST) metodolojisinden faydalanılmıştır. SAST’da kullanılan metotlardan biri olan “paydaş analizi” (grup oluşturma) kullanılmıştır. Paydaş analizi yaparken seçilen problem durumları ile ilgili şu sorular sorulmuştur: Bu problem durumundan en çok etkilenen kimlerdir? Bu problemlilerin iyileştirilmesinde kimler etkili olacaktır? Önerilen çözümlerin uygulanmasında ve stratejilerin belirlenmesinde kimlerin çıkarı (faydası) olacaktır? Çözüm önerileri ve değişikliklerin belirlenmesi sırasında bu sorulardan elde edilen cevaplar doğrultusunda tespit edilen kişilerle görüşmeler yapılmıştır. Bu şekilde metodolojide kullanılacak diğer yaklaşım, teknik ya da metotlar YSM’nin gelişimine katkı sağlayacağı gibi uygulamalarında daha başarılı sonuçlar vermesine imkân sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Ackoff, R.L. (1974). *Redesigning the Future*, New York: Wiley.

Baden, A., Wood-Harper, A. T. (2006), *A philosophical Discussion of the Root Definition in Soft Systems Thinking: An Enrichment of CATWOE*. *Systems Research and Behavioural Science*, 23, 61-87.

Bargvall-Kareborn, Birgitta (2002). *Enriching the Model Building Phase of Soft Systems Methodology*. *Systems Research and Behavioural Science*, 19, 27-48.

Burrell, G., Morgan, G. (1998). *Sociological Paradigm and Organizational Analysis*. London, England: Ashgate

Checkland, P.B. (1976). *Towards a Systems-Based Methodology for Real-World Problem-Solving*. J. Beishon, G. Peters, *Systems Behaviour*: 51-57. Harper & Row, London.

Checkland, P.B. (1982). *Soft Systems Methodology as Process: A replay to M.C. Jackson*. *Journal of Applied Systems Analysis*, 9, 37-39.

Checkland, P.B. (1983). *OR and the Systems Movement: Mappings and Conflicts*. *Journal of the Operational Research Society*, 34, 661-675.

Checkland, P.B. (1987). *The Application of Systems Thinking in Real World Problem Situations: The Emergence of Soft Systems Methodology*. M.C. Jackson, P.Keys, *New Directions in Management Science*, 87-96. Gower, Aldershot, UK.

Checkland, P.B. (1993). *System Thinking, System Practice*. West Sussex, England: John Wiley & Sons, Limited.

Checkland, P.B., Scholes, P. (1990). *Soft systems Methodology in Action*. John Wiley & Sons, Limited.

Checkland, P.B. (2000). *Soft systems Methodology: A Thirty Year Retrospective*. *Systems Research and Behavioural Science*, 17, 11-58.

Checkland, P.B., Poulter, J. (2006). *Learning for Action: A Short Definitive Account of Soft Systems Methodology and Its Use for Practitioners, Teachers and Students*. West Sussex, England: John Wiley & Sons, Limited.

Checkland, P., Winter, M. (2006). *Process and Content: Two Ways of Using SSM*. *Journal of the Operational Research Society*, 57, 1435-1441.

Churchman, C.W. (1968). *The Systems Approach*. Dell Publishing, New York.

Cummings, T.G., Worley, C.G. (1993). *Organizational Development And Change*. West Publishing Company.

Descartes, R. (1637). *Discours de la Methode*, çev. Sahir, S.(1994). Yöntem/Metod Üzerine Konuşma, İstanbul: Sosyal Yayınları.

Forbes, P., Checkland, P. (1987). *Monitoring and Control in Systems Models*. Internal discussion Paper 3/87, Department of Systems, University of Lancaster.

Flood, R.L., Carson, E. (1988). *Dealing with Complexity: An Introduction to the Theory and Application of Systems Science*. Plenum Pres, New York.

Holwell, S (2000). *Soft Systems Methodology: Other Voices*. Systemic Practice and Action Research, 13, 6.

Jackson, M.C. (1982). *The Nature of Soft System Thinking: The Work of Churhman, Ackoff and Checkland*. Journal of Applied Systems Analysis, 9, 17-28.

Jackson, M.C. (2000). *Systems Approach to Management*. Kluwer/ Plenum, New York.

Jackson, M.C., Keys, P. (1984). *Towards a System of Systems Methodologies*. Journal of the Operational Research Society 35(6),473-486.

Jackson, M., Flood R. (1991). *Creative Problem Solving*, England: John Wiley & Sons, Limited.

Jackson, M. (2003). *Systems Thinking: Creative Holism for Managers*. England: John Wiley & Sons, Limited.

Jackson, M. (2006). *Creative Holism: A Critical Systems Approach to Complex Problem Situations*. Systems Research and Behavioural Science, 23, 647-657.

Kathy K., Stewart R. (2008). *Conceptual Modelling: Knowledge Acquisition and Model Abstraction*. Winter Simulation Conference' 2008, 951-958.

Koçel, T. (2001) *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta.

Ledington, J., Ledington, P.W.J. (1999). *The Problem of Comparison in Soft Systems Methodology*. Systems Research and Behavioural Science, 16, 329-339.

Mingers, J.C. (1984). *Subjectivism and Soft Systems Methodology – A critique*. Journal of Applied Systems Analysis, 11, 85-103.

Mingers, J.C. (2000). *An Idea Ahead of Its Time: The History and Development of Soft Systems Methodology*. Systemic Practice and Action Research, 13, 733-755.

Morgan, Gareth (2006). *Images of Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Smyth, D.S., Checkland, P.B. (1976). *Using a Systems Approach: The Structure of Root Definitions*. Journal of Applied Systems Analysis. 1, 75-83.

Tsouvalis, C. (1996). *Reflecting on SSM: The Dividing Line Between 'Real World' and 'Systems Thinking World'*. Systems Research, 13(1), 35-45.

Tok, T. (2009). *Ceza İnfaz Hukuku Mevzuatı* . Seçkin Yayıncılık.

Wilson, B. (1990). *Systems: Concepts, Methodologies And Applications*. John Wiley & Sons, Limited.

Vickers, G. (1965). *The art of judgement*. Chapman & Hall, London.

Waring, A. (1996). *Practical System Thinking*. Cengage Learning, EMEA.

<http://www.adalet.gov.tr>

<http://www.cte.adalet.gov.tr>