

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**EMNİYET TEŞKİLATINDA BİLGİ YÖNETİMİ
UYGULAMASI**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan : **Celal SEL**

İSTANBUL, 2008

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**EMNİYET TEŞKİLATINDA BİLGİ YÖNETİMİ
UYGULAMASI**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan :

Celal SEL

Öğrenci No:

050744214

Danışman:

Doc. Dr. Ali Ekber Akgün

İSTANBUL, 2008

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Projesi /Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim./...../....(Tarih)

(İmza)

Aday:Celal SEL

**T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZLİ / TEZSİZ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI**

Bu sayfaya savunma öncesi Enstitü Sekreterliğinden alınacak olan tutanak konacaktır.

EMNİYET TEŞKİLATINDA BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMASI

Tezi Hazırlayan: Celal SEL

Özet

Bu Tez Çalışmasında; Kurumların arşivlerinde tozlu raflarda depolanmış bilgilerin kullanılabilir hale getirilmesi amaçlanmaktadır. Bilgi yönetimi sistemi ile bilgilerini elektronik ortama aktaran kurumlar bu sisteme ayak uyduramayan kurumlara göre daha hızlı bir bilgi ulaşımına ve değerlendirmesine sahip olup bu ayrıcalıkları onların daha verimli olmalarını sağlar.

Emniyet Teşkilatı arşivlerinin bilgisayar ortamına aktarılarak uygun bir yazılım ile verilere hızlı ulaşım ve çoklu sorgu yöntemleri ile olay, kişi, zaman ve diğer profillerin suç öncesi tespit edilerek buna göre alınacak tedbirlerin geliştirilmesinin faydaları ortaya konmaya çalışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Suç ve Şüpheli Profili, Olay ve Kişi Analizi

DATA MANAGEMENT APPLICATION AT POLICE DEPARTMENT

Prepared By: Celal SEL

Abstract

This study aims to streamline the data where have been on dusty shelves of establishments. Establishments that transferred their data to computer based programs are success to reach and evaluate the data more than the others.

This brings them to be profitable. Police datas which computerized with a compatible computer programme will give best searching alternatives speedily like person, case, time and the other profiles.

Key Words: Crime and Criminal Profile, Crime and Suspect Analysis

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract)	
Şekiller Listesi	IV
Kısaltmalar	VI
Giriş	1

I. BÖLÜM

BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1. BİLGİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	3
1.1. İmge Kavramı	5
1.2. Veri (Ham Bilgi) Kavramı	6
1.3. Enformasyon Kavramı	9
1.4. Bilgi Kavramı	11
1.4.1. Bilginin özellikleri	14
1.4.2. Bilgi Türleri	16
1.5. Üst Bilgi Kavramı	20
1.6. Yönetmel Bilgi Kavramı	22
2. BİLGİNİN ÖNEMİ	22
3. BİLGİ YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL BİLGİLER	24
3.1. Yönetim Kavramı	24
3.2. Bilgi Yönetimi	28
3.3. Bilgi Sistemleri	30
3.4. Bilgi Çalışanları	33

II. BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİMİNİN UNSURLARI

1. BİLGİ YÖNETİMİNİN HAYATA GEÇİRİLMESİ	35
2. BİLGİ YÖNETİMİNİN İLKELERİ VE YAPI TAŞLARI	37
2.1. Bilgi Yönetiminin İlkeleri	37
2.2. Bilgi Yönetiminin Yapı Taşları	38
3. BİLGİ YÖNETİMİNDE UYGULANACAK OLAN YOL HARİTASININ OLUŞTURULMASI	41
3.1. Amaçların Tespiti	41
3.2. Uygulama Biçimleri	43
3.3. Uygulama Ekibinin Oluşturulması ve Motivasyonu	47
3.3.1. Bilgi Yöneticisi	47
3.3.2. Bilgi Çalışanları	50
3.4. Kurum Kültürünün Değiştirilmesi ve Kurumun Öğrenen Organizasyon Haline Getirilmesi	52
3.5. Teknolojik Alt Yapının Oluşturulması	58
3.5.1. Ağ Altyapısı	60
3.5.2. Donanım Altyapısı	64
3.5.3. Yazılım Altyapısı	65
3.6. Veri Tabanlarının Hazırlanması ve Bilginin İşlenmesi	66
4. BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	71
5. BİLGİ YÖNETİMİNDE YÖNETİM STRATEJİLERİ	78
6. BİLGİ YÖNETİMİNDE ETKİNLİK VE VERİMLİLİK	82
7. BİLGİ YÖNETİMİNDE BAŞARI İÇİN GEREKLİ İLKE VE FAKTÖRLER	86

III. BÖLÜM

EMNİYET TEŞKİLATINDA BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMASI

1. EMNİYET TEŞKİLATINDA BİLGİNİN KULLANIMINA YÖNELİK YAPILAN ÇALIŞMALAR	89
2. BİLGİSAYAR TEKNOLOJİSİNE GEÇİŞLE BİRLİKTE YAŞANAN GELİŞMELER	94
3. BİLGİ ÇALIŞANLARININ OLUŞTURULMASI SÜRECİ	97
4. EĞİTİM FAALİYETLERİ	101
5. İHTİYAÇLARIN TESPİT EDİLMESİ	106
6. TEKNOLOJİK ALT YAPININ TAMAMLANMASI VE POLNET BİLGİ SİSTEMİNE GEÇİŞ	110
7. BİLGİ YÖNETİMİNİN EMNİYET TEŞKİLATINA YAPTIĞI KATKILAR VE GETİRDİĞİ YENİLİKLER	114
7.1. Emniyet Hizmetlerine Sağladığı Katkılar	115
7.2. Vatandaşlara Sağladığı Katkılar	117
Sonuç	119
Kaynakça	121
Özgeçmiş	125

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No.</u>	<u>Sayfa</u>
1. Bireysel ve Organizasyonel Bilgi Arasındaki İlişki	17
2. İmgeden Üst Bilgiye Ulaşım Süreci	21
3. Bilgi Sistemleri ve Yönetim Etkileşimi	32
4. Bilgi Sistemleri ve Teknolojik Değişim	33
5. Amaçların Değerlendirilmesi Süreci	43
6. Doğrusal Ağ Yapıları	61
7. Halka Ağ Yapıları	62
8. Yıldız Ağ Yapıları	63
9. Bilgi İşlem Süreci	67
10. Değişim Direnç Ölçeği	76
11. Bilgiye Ulaşım Sistemleri	96
12. Bilgi İşlem Daire Başkanlığı Merkez Yapılanması	99
13. Bilgi İşlem Daire Başkanlığı Taşra Yapılanması	100
14. Suçların Yoğunluğunun Harita Üzerinde Gösterilmesi	107
15. Suçların Harita Üzerinde Gösterilmesi	109

KISALTMALAR LİSTESİ

ARGE	Araştırma Geliştirme
ASKİ	Ankara Kanalizasyon ve Su işleri
CAD	Computer Aided Dispatch / Bilgisayar Destekli Haber Merkezi İletişimi
CKO	Chief Knowledge Officer / Bilgi Yöneticisi
E-posta	Elektronik Posta
e-devlet	Elektronik Devlet
e-demokrasi	Elektronik Demokrasi
e-TR	Elektronik Türkiye
EBS	Emniyet Bilgi Sistemi
G.B.T.	Genel Bilgi Toplama
GPS	Global Positioning System / Global Yerleştirme Sistemi
HP	Hewlett Packard / Bilgisayar Hizmetleri
KOM	Kaçakçılık ve Organize Suçlarla Mücadele Daire Başkanlığı
MCS	Microsoft
MDMA	(3, 4-Metilendioksimetamfetamin), Ecza Türü Bir Hap
PC	Personal Computer / Kişisel Bilgisayar
PEGEM	Yayıncılık
RMS	Records Management System / Kayıt Yönetimi Sistemi
STAC	Spatial and Temporal Analysis of Crime / Yazılım Programı
TBV	Türkiye Bilişim Vakfı
TODAİE	Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği

GİRİŞ

Globalleşen dünyamızda bilgi insanlar için en önemli silah haline gelmiştir. Ancak gerçek silahlardan farkı bilginin bir nesne veya madde olarak görünmemesi ve insanlara zarardan çok fayda getiren bir özelliğe sahip olmasıdır. Bilgi yapısı itibariyle dağınık bir şekilde sahiptir. Bir araya getirmediği ve ilişkilendirilmediği sürece tek tek değerleri yok denecek kadar az olabilir. Bir bütünü oluşturan bilgi ise çeşitli kaynaklardan toplanarak bir araya getirilmiştir. Bu zenginlik ve çeşitlilik bilginin değerini artırır ve kullanılabilir hale getirir. Örneğin otomobil sadece bir bilim adamının ortaya koyduğu bir icat değildir. Binlerce yıldan beri ortaya konulan bilgilerin bir araya getirilmesi ile oluşturulmuştur. Tekerlekle ilgili bilgiler motorun çalışma prensibi ile ilgili bilgilerden binlerce yıl önce ortaya konmuştur.

Bilginin çağımızda öne çıkması yeni oluşmuş bir durum değildir. İnsanın var oluşundan itibaren bilgi de oluşmuş ve insan birlikte günümüze kadar katlanarak ve gelişerek gelmiştir. Bilginin durdurulamaz gelişmesi yeni bir sorunu gündeme getirmiştir. Buda bilginin verimli ve hızlı bir şekilde değerlendirilmesi ve ulaşılmasıdır. Bu sorunu aşmanın tek yolu ise bilgi yönetimi uygulamasının kurumlara yerleştirilmesidir.

Modern yönetimin temeli haline gelen bilgi yönetimi; kişi ve kurumların hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için kurumun bünyesinde ve dışında bulunan bilgilerin kontrol altına alınması ve hedeflenen doğrultuda en hızlı ve verimli şekilde kullanılabilmesidir. Bu işlem yapılırken kurumun ihtiyacı olan her türlü bilgi toplanır ve bunlar teknolojik alt yapı imkanları ile kullanılabilir ve belirli çıktılar alınabilecek hale getirilir. Böylece kurumun ihtiyaç duyduğu bilgilere zamanında ve hızlı bir şekilde ulaşması sağlanır. Bu hız ve düzen kaynak israfını ortadan kaldıran en önemli etkidir.

Bilginin yönetiminde bize gerekli olan en önemli araç bilgisayar ve bu konudaki teknolojidir. Bilgisayar ve buna uygun yazılımlar bilginin kullanılabilirliğini en üst seviyeye çıkarmıştır. Bu teknolojiden önce insanlar manuel olarak bilginin kullanımı kolaylaştırıcı yol ve yöntemler bulmuştur. Karteks dolapları, ansiklopediler, sözlükler, almanaklar vb. gibi. Bilgisayar teknolojisinin bilgi yönetimine olan olumlu katkılarının yanı sıra olumsuz yönleri de bu gelişmeye paralel olarak karşımıza çıkmıştır. Olumsuz olan yönlerine baktığımızda karşımıza çıkan en önemli sorun bilgilerin güvenliği ve gelişen teknolojiye bağlı olan maliyettir. Bilgi yönetimi ile paralel gelişen bilgi

teknolojileri bilgi hırsızlığını ve izinsiz kullanımı kolaylaştırıcı bazı yazılımları da yanında getirmiştir. Negatif yöndeki bu gelişmeden etkilenmek istemeyen kurumlar veri güvenliğini sağlayan yazılımlara yatırım yapmaya başlamışlardır. Bilgi yönetimi bu gelişmeler doğrultusunda yeni bir sektör ve iş alanı oluşturmuştur.

Yapmış olduğum bu tez çalışması ile ulaşılmak istediğim amaç; Kamu kurumlarında işleyişin hızlanması ve mesai kaybının önlenmesi ile olabilecek olayların ve şüphelilerin benzer yönlerini ve farklılıklarını ortaya koyarak suçu önleme adına yapılacak işlemleri bilimsel verilere dayandırmaktır. Bu amaç doğrultusunda da kamu kurumlarında bilgi yönetimi anlayışının yerleşmesi için gerekli olan alt yapı ve bu anlayışın oluşturulması için yapılması gerekli olan çalışmalar alt amaçları oluşturmaktadır.

Tezin birinci bölümünde bilgi ve bilgi yönetimi ile ilgili temel kavramlar açıklanmış, günümüzde modern yönetimin temeli haline gelen bilgi yönetiminin özellikleri, önemi, ekonomik değeri, kullanımı ve bilginin türleri, özellikleri ve temel kavramlar hakkında açıklamalar yapılmıştır.

İkinci bölümde, bilgi yönetiminin unsurları üzerinde durulmuş, bilgi yönetiminin alt yapısı, teorik kökeni, süreçleri, ilkeleri, temel unsurları ve bilgi yönetiminde temel faktör olan ve bu yönetim tarzının olmasa olmazı olan teknolojik alt yapı ile ilgili temel bilgiler verilmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise Emniyet Teşkilatında bilgi yönetimi uygulamasının gerçekleştirilebilmesi için yapılan çalışmalar ve ulaşılan son durum hakkında bilgi verilmektedir. Bu bölümde bilgi yönetimine geçmeyi zorunlu hale getiren etkenler ve personelin bu konuya geçiş esnasında klasik yönetim anlayışından dolayı oluşan kültür ve alışkanlıklarından kurtulmaları için yapılan çalışmalar açıklanacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1. BİLGİ İLE İLGİLİ TEMEL BİLGİLER

İnsanın var olduğu günden itibaren bir gelişim içinde olan bilgi tarihin çeşitli dönemlerinde değişik tanımlamalara tabi tutulmuştur. Ancak temeldeki anlamı her zaman aynı kalmıştır. Anlam ve bunu oluşturan unsurlar günün ihtiyaç analizlerine göre belirlenmiştir. Bilgi kavramı; Latince “informatio” kökünden olup, biçim verme eylemi olarak tanımlanmaktadır.¹ Anlam itibari ile çeşitli değişikliklere tabii tutulan bilgi zaman içinde kurumlar için vazgeçilmez temel bir öge haline gelmiştir. Kurumun tüm işleyişini kontrol eden mekanizma artık bilgi olmuştur.

Bilginin anlamı ve önemi anlaşılınca kadar klasik yaklaşım bilgiye temkinli yaklaşmış ve ferdiyetçi merkezli bir yaklaşımı ön görmüştür. Bilgiyi kendinde toplayanlar önemli görülmüş paylaşımcı yaklaşımlardan uzak durulmuştur. Önceki dönemlerde bilgi, firmayı potansiyel olarak boğabilecek ve onu asıl yaptığı işten alıkoyabilecek bir engel olarak kabul edilmekteydi. 1950’lerin bilgi sistemleri rutin kâğıt işlemlerinin maliyetini azaltmak amacındaydı. İlk bilgi sistemi, yarı otomatik çek işleme, yayıncılık gibi araçlardı.²

Bilginin temeline baktığımızda bir olgunun bilgi haline gelebilmesi için takip ettiği bir yol ve aşamalar vardır. Kısaca bilgi; yalın anlamıyla bir olay ya da nesne hakkında sahip olduğumuz malumdur. Bilgi, belli bir süreci takip eder ve şu anki anlamını kazanabilmesi için birçok değişime uğrar sayısız insanın katkısını alır. Sonuç olarak "işlenmiş veri"ler olarak tanımlanabilir. Bilginin elde edilmesini kapsayan sürecin başında sadece imgeler vardır ve sırasıyla "imge"lerden "veri"ler, verilerden "enformasyon", enformasyondan "bilgi" ve bilgiden "üst bilgi" elde edilir.³

Bu kavramlar birbirlerine çok yakın kavramlar olduğu için çoğu zaman birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Esasında bu kavramların her biri hem içeriği, hem de işlevi bakımından birbirlerinden farklıdırlar. Bu farklılıkları ortaya koymak için,

¹ Ülgen ,H., İşletme Yönetimde Bilgisayarlar, İstanbul, 1980, s.4.

² Karahoca, D., Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları, İstanbul, 1998, s.62.

³ Tutar, H., Yönetim Bilgi Sistemi , Ankara, 2006, s.65.

veri, imge, enformasyon, bilgi, üst bilgi ve fonksiyonel bilgi kavramlarını ayrı ayrı tanımlayıp incelemek gerekmektedir.⁴

Kavramlar arasında karışıklık temelde değil bilginin işlenmesi ve sonuca ulaşma aşamasında karşımıza çıkmaktadır. Bilginin temelini oluşturan işlem görmemiş bilgiler veri olarak tanımlanır ve bu kavramda karmaşa yaşanmamaktadır. Ancak zaman pratikte kullanırken veriyi de bilgi anlamına gelecek şekilde kullananlar karşımıza çıkmamaktadır. Kimi yöneticiler talimat verirken bizdeki verileri bir inceleyelim şeklinde talimat verir. Buradaki veriden kast edilen incelemeye müsait ve çıkarımlar yapılmasına ön olacak bilgiler veya henüz işlenmesi tamamlanmamış enformasyondur. İşte karışıklığa neden olan kavramlar bu iki kavramdır.

Bu iki kavramı kısaca inceleyecek olursak, enformasyon işleme süreci tamamlanmamış bilgidir. Bu anlamıyla enformasyon analiz edilmesi ve daha ileri süreçlerde kullanılabilir hale getirilmesi gereken bir ön malzeme olarak değerlendirilebilir. Enformasyon düzenlenmiş bir veri kümesidir. Bilgi ile veri arasında bir ön malzemedir. Veriden daha anlamlı, ancak bilgi kadar anlam içeriğine sahip değildir. Veriden enformasyona, enformasyondan bilgiye ve bilgiden üst bilgiye ulaşılır sonra bu üst bilgi bir amacı gerçekleştirmek için "fonksiyonel bilgi" olarak kullanılır.⁵

Bu karışıklığı önlemek için kavramlar arasındaki farklılıklar iyi anlaşılmalı ve birbiri yerine kullanılmamalıdır. Kurumların bu karmaşayı yaşamaları durumunda ihtiyaç analizlerini tam olarak yapamamaktadırlar. Bu olumsuz sonuç da kurumların gerçekte ihtiyaçları olmayan teknolojilere yüklü paralar harcamalarına neden olmaktadır. Kurumsal başarı ya da başarısızlık bu kavramlardan hangisine ihtiyacımız olduğunu ve neyi hedeflediğimize bağlıdır.⁶

Çok karmaşık bir yapıya sahip görünümü sergileyen bilgi aslında işlendiği ve iyi bir yönetim anlayışı ile teknolojik alt yapı ile desteklendiğinde kurumların yaşam kaynağı haline gelmektedir. Kurumlarda bu yapının yerleştirilmesi her zaman gerek kavramların iyi anlaşılmasından gerekse klasik yönetim anlayışının oluşturduğu sert yapının kırılmasının zorluğundan dolayı sancılı ve zor olmuştur.

⁴ Tutar, a.g.k., s.65.

⁵ Tutar, a.g.k., s.66.

⁶ Türk, M., Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi, İstanbul, 2003, s.75.

1.1. İmge Kavramı

İmge herhangi bir olgunun beyinde temsil edilmesidir. İmge daha önceki bir algılamadan sonra zihnimizde kalan izlenimlerin yarattığı çağrışımlardır. İmge kavramı, özellikle sanatsal yaratıcılıkta çok önemli bir yer tutar. Yapıtların bizde bir kanaat oluşturması imgeler yoluyla olur.

İnsanoğlu, daha önceden gördüğü bir varlığı, yaşadığı bir olayı zihninde başka biçimde yeniden tasarlayabilir. Kafada tasarlanan bu görüntüler imgeyi oluşturur. İmge bir nesneyi doğrudan doğruya yeniden tanıtmaya yarayacak biçimde göz Önüne seren görüntüdür. Kısaca duyu organları ile algılanmış olan bir şeyin somut ya da düşüncel kopyasına imge denir. İmge gerçekliklerin zihnimizde beliren görüntüsüdür.⁷

İster bir romana isterse bir destana ait olsun tüm anlatım türlerinin doğal harcını oluşturan “imge”, farklı yorumlara açık karmaşık yapısından dolayı öteden beri özel olarak incelenmeye değer başlı başına bir konu olarak karşımıza çıkmıştır. Bu bağlamda belki de tartışılmayacak tek nokta, anlatıya dayalı tüm sanatların, belli bir imgeden ya da imgeler bütününden yola çıkıyor oluşlarıdır. Tüm anlatı sanatları aynı oranda imge içermese de, imgelerden alabildiğine arınmış en soyut sanat bile, örtük bir imge ağını yedeğinde taşır, ya da dolaylı bir imge potansiyeline göndermede bulunur.⁸

İmge kavramı konusunda bir hayli kafa yormuş olan Sartre, 1940’da yayımlanan ve alt başlığı “İmgelemin Fenomenolojik Ruhbilimi” olan *L’Imaginaire*’de, imgeleştirici bilincin hem felsefi arka planını, hem de sanat açısından uzantılarını, oldukça özgün bir bakış açısıyla ortaya koymuştur. Sartre’a göre imge bir durum, katı ve donuk bir kalıntı değil, bir bilinçtir; daha doğrusu, bilincin nesnesiyle kurduğu bir ilişki biçimidir. İmgenin bilincin içinde ve imgenin nesnesinin de imgenin içinde olduğunu düşünmek bir yanılgıdır. Ona göre geçmişin ruhbilimcileri imgeyi daha az canlı, daha az açık bir algı türü olarak vermişlerdir ki bu doğru değildir. Sartre, kitabının 285’inci sayfasında imgenin bu doğrultuda fenomenolojik bir betimini yapıyor: “Özet olarak diyebiliriz ki, imgeleştirici tutum psişik yaşamın özel bir işlevini temsil eder. Basit sözcükler, sözsel düşünceler ya da saf düşünceler yerine şöyle ya da böyle bir imge ortaya çıkıyorsa, bu hiçbir zaman nedensiz bir çağrışımın sonucu değildir.”⁹

⁷ Tutar, a.g.k., s.66.

⁸ www.kirkiki.net/ArticleDetail.aspx?artID=369 (28.09.2007)

⁹ www.kirkiki.net/ArticleDetail.aspx?artID=369 (28.09.2007)

1.2. Veri (Ham Bilgi) Kavramı

Bilginin en alt düzeyinde yer alan veri, imgeden farklı olarak kağıda dökülmüş veya başkaları tarafından da bilinen bir hal almıştır. İmge sadece insanların beyinlerinde yer almaktadır. İmge şekillenip dudaktan döküldükten sonra bilgi halini almaktadır. Artık bu safhadan sonra bilgi kartopu misali herkesin katkısı ile büyümekte ve işlenmiş hale gelmektedir.

Bilgi üretim sürecinde kullanılan ve tanımlanamayan işaret, rakam, sembol, ses, resim gibi her tür imge veridir. Verinin işlenerek ve üzerinde ortak ve kesin bir yargıya varmayı mümkün kılan hali ise bilgidir. Örneğin tek başına "kitap" sözcüğü bir veridir; ancak yazarı ve yayınevi tanımlanmış kitap bilgidir. Veri ve bilgi arasında en temel ayırım, kullanım değerine göre yapılabilir. Buna göre bilgi karar verme sürecinde kullanılan ve doğru kararın önemli unsuru iken, veri karar verme aracı değildir ve sadece bilgi elde etmenin ve bilgiye ulaşmanın aracıdır.¹⁰

Genel bir tanımlamayla işlenmemiş ham bilgiye veri denir. Veri sözcüğü İngilizce "data" karşılığı olarak kullanılmaktadır ve kelimenin aslı Latince "datum" sözcüğüdür. Veri kavramı, imgeden daha ileri bir aşamadır ve çeşitli durumların, gözlemlerin veya oluşumların her türlü gösterimidir. Veri; şahsi gözlemler, ölçümler ve ilkel mesajların oluşturduğu en alt düzeydir. İnsan iletişimi, metin halindeki mesajlar, elektronik sorgular veya ortamda meydana gelen olayları algılayan bilimsel araçlar başlıca veri kaynaklarıdır.¹¹

Verinin çeşitli tanımları olmasına rağmen temelde anlaşılan verinin bilginin temel taşı olmasıdır. Bilginin temel taşı olan verinin özellikleri verinin tanımını ve önemine de açıkça ortaya koymaktadır. Veri olmadan bilgi yönetiminin bir anlamı yoktur. Çünkü bilgi yönetimi işlenmiş verileri daha pratik bir şekilde kullanmayı ve bazı çıkarımlar yapılmasını kolaylaştırır. Veri ise bunların temelini ham bilgiyi oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle veri kurumsal amaçlara bağlı olarak işlemlerin yapılandırılmamış bir biçimde toplanmasıdır.¹²

Verinin Özellikleri;

- Tek başına bir anlam ifade etmez.
- Bilgi düzeylerinin en alt seviyesinde yer alır.

¹⁰ Tutar, a.g.k., s.66.

¹¹ Tutar, a.g.k., s.67.

¹² Barutçugil, İ., Bilgi Yönetimi, İstanbul, 2002, s.57.

- Ham bilgidir.
- İşlenmemiş bilgidir.
- Bilginin kaynağıdır

Verinin bu özelliklerine bakıldığında verinin bilgi ve enformasyon ile kesin çizgilerle ayrılması her zaman mümkün olmamaktadır. Bu kavramlar birbirine çok yakın geçişler içirmektedir. Günlük çalışma hayatında bile veriyi çoğu zaman tüm düzeyler için bile kullanılmaktadır. Veriler bizim tüm çalışmalarımızın temelini oluşturur. Veriler işlenmeye müsait ucu açık ham bilgilerdir. Veriler dağınık oldukları zaman amaca hizmet edemez bu nedenle klasik veya modern yöntemlerle bir veri bankasında toplanmaları şarttır.

Tüm kurumların verilere ihtiyacı olmasına rağmen bazı kuruluşlar ise verilere bağımlı olarak çalışır (Bankalar, sigorta şirketleri vb.). Ancak bazı işletme veya kurumlarda sadece kendilerine bilimsellik kisvesi vermek için işlerine yaramayan verileri de biriktirirler. Bu durum kurumların hantallaşmasına neden olmaktadır. Bunun gerekçesi olarak ise kurumlar ne kadar çok veri olursa objektif kararlara ulaşmanın kolay olduğuna inanılmasından kaynaklanmaktadır. Verilerin amaçlanan hedef dışında toplanması işe yarayacak olanların belirlenmesi ve kullanılmasını zorlaştırır.¹³

Bilimsel araştırmalarda kullanılan verileri olgusal ve yargısal veriler olarak gruplandırabiliriz;¹⁴

- **Olgusal Veriler:** Olgusal veriler olgulara (gerçeklere) dayalı, kişisel yorum gerektirmeyen ve değişme olasılıkları zayıf (zamana ve koşullara bağlı olarak mümkün) cinsiyet, yaş, boy gibi nitelikleri belirleyen bilgilerdir.
- **Yargısal Veriler:** insanların düşünce ve tutumlarına dayalı olarak oluşan ve gelişen karar niteliğindeki bilgilerdir. Olgusal verilerin dışındaki tüm veriler yargısaldir.

Verilerin toplandıktan sonra belirli formatlarda kullanıma sunulması gerekir. Bu işlem yeni bir iş alanının açılmasını da beraberinde getirmiştir. Veri mühendisliği olarak adlandırılan bu yeni iş kolu giderek önem kazanmaktadır. Çünkü bilgi teknolojisinin gelişimine paralel olarak bilgi yığınları da günden güne katlanarak büyümektedir.

¹³ Türk, a.g.k., s.77.

¹⁴ Tutar, a.g.k., s.69.

Temel olarak veri mühendisliği, veri setleri arasındaki desenlerin ya da düzenin, verinin analizi ve yazılım tekniklerinin kullanılması ile ilgilidir. Veriler arasındaki ilişkiyi, kuralları ve özellikleri belirlemek bilgisayar yardımıyla olur. Veri mühendisliğinin temel amacı, daha önceden fark edilmemiş veri desenlerinin tespit edilmesidir.¹⁵

Veri mühendisliği ile birlik de veri Madenciliği tabiri de karşımıza çıkmıştır. Veri madenciliği; Veri Madenciliği çoğunlukla veri ambarlama ve veri pazarları ile birlikte kullanılır. Veri madenciliği kullanıcılar için bilinmeyen verilerin arasındaki ilişkileri bulma ve bilgi elde etmeye yarayacak verilerin seçilme işlemidir.¹⁶

Veri madenciliğinin iyi bir şekilde yapılabilmesi veri mühendisliğinin başarısına bağlıdır. Veri madenciliğinin etkinliği için atılması gereken bazı adımlar bulunmaktadır. Bu adımları şu şekilde sıralayabiliriz;¹⁷

- **Veri Seçimi (Data Selection):** Veri seçimi, kullanılacak verileri sınıflandırarak birkaç veri kümesini birleştirmeyi ve uygun örneklem kümesini elde etmeyi gerekli kılar.
- **Veri Ayıklama ve Ön İşleme (Data Cleaning & Preprocessing):** Seçilen örneklemedeki hatalı değerlerin ayıklandığı aşamadır. Bilgi işleme uygun olmayan veriler bu a-şamada ayıklanır. Kullanılacak bilginin kalitesine katkı sağlayacak kalite düzeyindeki veriler bu aşamada seçilir.
- **Veri Madenciliği (Data Mining):** Verilen titizlikle sınıflandırılması, sıralanması özetlenmesi ve işlenmeye hazır hale getirilmesi sürecidir. Burada verilerin bilgi sistemine uygun bir nitelikte hazırlanması gerekir.
- **Değerlendirme (Evaluation):** verilerin işlenmesiyle ortaya çıkan bilginin, yararlılık, tamlık, güncellik, sayılarla ifade edilebilirlik, aksiyona işaret edilebilirlik ve ölçülebilirlik ölçütleriyle değerlendirildiği aşamadır.

Veri madenciliği genel itibari ile verilere dayalı olarak çalışan sektörlerde yoğun olarak kullanılmaktadır.

¹⁵ Tutar, a.g.k., s.69.

¹⁶ Özkan, Y., Veri Madenciliği Yöntemleri, İstanbul, 2008, s.17.

¹⁷ Tutar, a.g.k., s.70.

1.3. Enformasyon Kavramı

Veriden bilgiye kadar olan aşamanın son basamağında yer alan enformasyon sözcüğüne baktığımızda günümüzde çok geniş ve farklı anlamlar taşıdığını görürüz. Kısaca veri gruplarının düzenlenmiş şeklidir. Enformasyon elde bulunan verilerin belli bir amaç doğrultusunda işlenerek elde edilen sonuçlara göre yorumlanıp bir anlam kazandırma işlemidir. Ham halde bulunan verilerin bir kalıba sokularak anlaşılması enformasyonun tam karşılığı bir açıklama olabilir. Bir bölgede meydana gelen çeşitli suçlara ait verilerin toplanarak bölgeye ve zamana göre olan değişim miktarı veya ortalama değeri bir enformasyondur.

Enformasyon, genel olarak insanın dış dünyayla ilişkisinde, belirsizlik düzeyini azaltan her tür uyaran şeklinde tanımlanabilir. Daha özel olarak ise formatlanmış ve yapılandırılmış veriler bütünü olarak tanımlanabilir.¹⁸

Bir başka deyişle enformasyonun sözlük anlamını ele alırsak; enformasyon (information), bir bildirme edimidir. Enformasyon "bir sistemin, kendi durumunu başka bir sisteme bildirmesi" olarak tanımlanabilir.¹⁹

Enformasyonun çeşitli tanımlarını yapmak mümkündür. Ancak genel itibari ile anlaşılabilir verilerin karar alma sürecine destek sunacak şekilde anlamlı bir biçime getirilmek üzere analiz edilerek işlenmesiyle ulaşılan sonuçtur. Bu sonucun enformasyon olarak adlandırılması sadece o sonucu hedefleyen şahıslar tarafından mümkündür. Çünkü aynı sonucu hedeflemeyenler için analiz edilen veri sadece bir veri olma özelliğini sürdürebilir. Bu nedenle enformasyon için kesin hatlar çizmek mümkün değildir.

Ayrıca bu kavramın zaman zaman anlamı dışında da kullandığı da görülmektedir. Toplum içinde meydana gelen bazı dönüşümlerin enformasyon kavramı ile izah edilmesi gibi. Bu sorunun kökeni belirlediğimiz gibi kavramların tam anlaşılmasından kaynaklanmaktadır. Aslında enformasyon bilginin bilgi olma özelliğini kazanmadan önceki halidir. Bilgiye yakın bir süreçte yer aldığı için karıştırılması da doğaldır. Diğer taraftan enformasyon kavramının gizemli ve kulağa hoş gelişi de bu kavramın bilgi yerine kullanılmasını desteklemektedir. Kullanımın çoğalması zamanla enformasyonun bilgi yerine kullanımını genelleştirerek yanlışı da

¹⁹ www.bilgilik.com/makale/psikoloji/kavramlar/enformasyon_odev.html (02.10.2007)

¹⁹ Tutar, a.g.k., s.71.

normalleştirmektedir. Bu yanlışlık her alanda olabilmektedir. Suça karışanların mahkemeye çıkmadan sanık veya suçlu olarak adlandırılmaları da benzer bir yanlışlıktır.

Karışıklığın önlenmesi için bilgi ile çoğu zaman eş anlamda kullanılan enformasyon kavramı arasındaki farka bakmak gerekir. Enformasyon ve bilgi arasında temelde küçük bir fark vardır; bir olguya (rakipler, müşteriler) ait bir şeyler bilmek enformasyonu, o olgunun bir değişime nasıl tepki göstereceğini bilmek ise bilgiyi ifade eder. Kısaca enformasyon bir olgu hakkında bir şeyler bilmek iken, bilgi, enformasyonun bilişsel bir süreçten geçirilerek enformasyonun yargıya dönüştürülmesidir.²⁰

Aslında iki kavram arasındaki fark net bir şekilde ortadır. Enformasyonunu temeline baktığımız da veriyi görürüz. Verinin işlenmesi sonucu ortaya enformasyon çıkmaktadır. Enformasyonun işlenmesi sonucunda ise bilgi ortaya çıkmaktadır. Yani bilginin temeli ise enformasyondur. Bilginin çıktısı ise üst bilgidir. Kısaca her iki kavramın girdi ve çıktıları farklıdır.

Enformasyonun Özellikleri;

- Düzenli ve kullanılabilir verilerdir.
- İşlenmiş veridir.
- Bilginin kaynağıdır.
- Tek başlarına bir anlam ifade etmezler.
- Verilere göre daha düzenlidirler.

Enformasyonun bir biçimi vardır, belli bir amaca yönelik olarak organize edilmiştir. Bu nedenle iletiyi hazırlayan ona anlam kattığında, veri enformasyona dönüştürülmüş olacaktır. Verilere değer ekleme konusunda birkaç önemli yöntem bulunmaktadır.²¹

- **Amaca Yönelme;** verilerin hangi amaç için toplandığını bilmek gerekir ve amaca ilişkin veriler toplanır.
- **Kategorize Etme;** verilerin analize uygun birimlerinin ya da temel bileşenlerinin neler olduğunu biliriz ve buna göre verileri düzenleriz.

²⁰Tutar, a.g.k., s.71.

²¹Davenport, T.- Prusak, L., İş Dünyasında Bilgi Yönetimi (Çev. G. Günay), İstanbul, 2001, s. 24

- **Hesaplama;** veriler matematiksel ya da istatistiksel olarak analiz edilmiş hazır verilerdir.
- **Düzeltilme;** veriler hatalardan alıdırılmıştır.
- **Özetleme;** veriler kısa ve öz görünecek şekilde özetlenmiştir. Karmaşıklıktan temizlenmişler amaca uygun formata getirilmişlerdir.

Bilgisayarların verilere bu gibi değerleri yüklemeye ve veriyi enformasyona dönüştürmede katkı sağlayacağı şüphesizdir. Ancak amaca yönelme söz konusu olduğunda bilgisayarların fazla bir yardımları olamaz. Çünkü kategorize etme, hesaplama ve özetleme genelde insanlar tarafından yapılacaktır. İletilen şey onu ileten araçtan çok daha önemlidir. Bugünün yöneticileri de bilmelidir ki, daha fazla enformasyon teknolojisine sahip olmak enformasyondan daha iyi yararlanmak anlamına gelmemektedir. Bilgi kirliliğinden kaçınmakta fayda vardır. Çünkü bu tür durumlar kurumun amacından uzaklaşmasına neden olur.²²

1.4. Bilgi Kavramı

Bilgi, enformasyondan sonraki aşama olup düzenli ve kullanılabilir hale getirilmiş veridir. Buradaki veri tabirinden kasıt ise işlenmiş ve enformasyon aşamasına getirilmiş verilerdir. Enformasyonun analiz edilip anlaşılması ve özümsemesi bilgiyi oluşturur. Başka bir açıdan bilgi, bilgi işleminde kullanılan uzlaşım kurallardan yararlanarak kişinin veriye yönelttiği anlam biçiminde de tanımlanabilir.²³ Bilgi, veri ve enformasyondan daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Ancak diğer aşamalara göre daha anlamlı ve değerli bir yapıya sahip olup, enformasyonun anlaşılması, veriler arasındaki ilişkilerin kavranmasına, geçmiş ve gelecek davranışlarının modellenmesine imkân sağlar. Kısaca veri davranışları etkilediği zaman bilgi olmaktadır. Örneğin emniyet teşkilatı, olaylara ilişkin istatistikî bilgilere ait enformasyonu geniş bir zaman aralığında analiz ederek, yılsonundaki olay artış oranını tahmin edebilir ve böylece bir “bilgi” elde edebilir. Bu şekilde geleceğe ilişkin mücadele stratejisini belirleyebilir.

Bilginin birçok tanımı mevcuttur. Temelde bu tanımlar verilerin işlenmesi ve anlamlı hale getirilmesi ilkesine bağlıdır. Bilgi, belirli konulara ilişkin olgu ve kuralların ortaya çıkarılması ile ya da belirli bir amaca yönelik olarak bilgilerin çeşitli analiz, tasnif ve gruplama işlemlerinden geçirilerek ve yorumlanarak kullanılabilir hale

²² Davenport.- Prusak, a.g.k., s.25.

²³ Köksal, A., Bilişim Terimleri Sözlüğü, Ankara, 1981, s.26

getirilmesi ile oluşan bir bilgi türüdür.

Bilginin, veri ve enformasyondan yapı olarak farklı olduğunu yukarıdaki bölümlerde ortaya koyduk. Ancak çoğu insan bilginin veriden ya da enformasyondan daha geniş, daha derin, daha zengin olduğunu bilmemektedir. Gerçekte ise verinin, ham bilgi, verinin düzenlendiğinde enformasyon ve anlamlı enformasyon ise bilgiyi oluşturduğu bir gerçektir. Bilgi, enformasyonun uygulamayla bütünleştirilmesiyle kazanılan bir insan yeteneğidir. Bilgi, gerçekler, enformasyon ve ilkelerin oluşturduğu bir bütündür, bilinenlerin toplamıdır.²⁴

İnsanlar tüm yaşamları boyunca devamlı öğrenir ve bu öğretilerini belirli bir sentez sonucunda beyinde depolar. İnsanlarda var olan bu olgunun insanlar arasında dolaşımı bilginin oluşmasını sağlar. Eğer alınan enformasyon bir değer taşıyorsa, onu alan kişinin var olan bilgi birikimiyle bütünleştirilir ve bilgi deposuna eklenir, değer taşıyamıyorsa reddedilir ve silinir. Bilgi, belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir. Bilgi, bilenlerin beyinlerinde ortaya çıkmakta ve beyinde uygulamaya geçirilmektedir.²⁵

Enformasyon bir konu hakkındaki malumatı ifade ederken, bilgi bu malumatın anlaşılmasını ifade eder. Bilgi öğrenmeyi mümkün hale getiren ve sadece bir araya getirmeye dayanmayan aynı zamanda kullanıcının amacına ve yeteneğine bağlı olarak öğrenmeyi mümkün hale getiren olgudur. Bilgi herkes tarafından paylaşılan, insanların sahip olduğu ve anladığı olgudur.²⁶ Bilginin evrensel bir kavram olduğu ve paylaşıldıkça büyüdüğü gerçeği bu tanımda açıkça ortaya konmaktadır.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere bilgi, insanların doğasında var olan bir olgudur. Doğumdan ölüme kadar olan bir süreci kapsar. İnsan devamlı öğrenir ve unuttur. Ancak unutturma farklı bir yapıya sahiptir. İnsan unuttuklarını hatırlayabilir. Çünkü unutturma bilginin hafızadan çıkarılması ile olmaz sade hafızanın altına doğru itilir ve güncel olanlar üstte tutulur. Bilgi kirliliği insan beyinde de yaşanabilir. Bu durumda kişi bilgiyi kullanamaz ve anlamlandırılmaz. Neticede de hafızadaki bilgi enformasyon veya

²⁴ www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/bilgiyonetimi.htm (23.10.2007)

²⁵ Türk, a.g.k., s.83.

²⁶ Özgen, H-Türk, M., "Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli" İktisad Dergisi, Sayı.2, Ankara, 1998, s.148.

veri aşamasına doğru ters yönde bir hareket sergileyebilir. Bu nedenle çok bilgi değil hedefe uygun bilgi peşinde koşulmalıdır.

Matematiksel teoriler bir yana, bilgi kavramı sosyal bilimlerdeki asıl anlamına "sanayi-ötesi" veya daha genel tanımıyla "bilgi toplumu" tanımlamalarında kavuşmuştur. Bilgi toplumu kavramının bugünkü anlamına kavuşmasında en büyük rol ise Daniel Bell'e aittir. Bell "Kapitalizmin Kültürel Çelişkileri" ve "Sanayi-Ötesi Toplumun Gelişi" adlı eserleriyle, "bilgi" kavramının bugünkü anlamına kavuşmasına ve bu çerçevede bir literatürün oluşmasına Öncülük etmiştir.²⁷

Tanımların yanı sıra bilginin enformasyondan dönüşümü esnasında yaşadığı sürece de bakmak gerekir;²⁸

- **Karşılaştırma:** Herhangi bir duruma ilişkin enformasyon bildiğimiz başka durumlarla karşılaştırıldığında bize bir hedef ve anlam ifade ediyorsa o enformasyon bizim için bilgi değerini kazanmıştır.
- **Varılan sonuçlar:** Enformasyonun karar verme ve eyleme geçme konusunda bize getirmiş olduğu son noktada bir anlam kazanmış ise bilgiyi elde etmiş oluruz.
- **İlişkilendirmeler:** Bu bilgi kümesi diğer bilgi kümeleriyle ilişkilendirilebiliyorsa anlam kazanmış demektir.
- **Sohbet:** Başkaları bu bilgiye dair bir şeyler söyleyebiliyorsa bu enformasyon artık bilgi düzeyine çıkmıştır.

Yukarıda süreçler bir bütün olarak ele alınmalıdır. Çünkü bu süreçlerin sentezi bizi bilgiye ulaştırır. Bilginin değerli olma nedeni eyleme daha yakın olmasından kaynaklanmaktadır. Bilgiyi oluşturan bileşenleri inceleyecek olursak; deneyim, yargı, değerler, inançlar, el yordamı ve sezgidir. Bu unsurları kısaca açıklarsak;

- **Deneyim,** kişilere ve kurumlara tarihsel perspektif sağlar ve bilgide tekrar edilen kalıpları görmek ve bugünle geçmişte olanlar arasındaki bağlantı kurmayı kolaylaştırır.
- **Bilgi** yargıyı içerir ev sadece deneyime dayalı olarak yeni durumları değerlendirmeyi değil, durumlara yeni tepkiler geliştirmeyi de sağlar.

²⁷ Tutar, a.g.k., s.73.

²⁸ Barutçugil, a.g.k., s.58.

- **El yordamı**, çözüm üretmekte deneyimli kişilerin yeni sorunlarla karşılaştıklarında daha önceki tecrübelerinden yararlanarak farklı bilgiler arasında irtibatlar kurarak yeni bilgiler oluştururlar. Bu senaryolar zihinlerde son derece hızlı bir şekilde değerlendirilir ve cevaba sezgisel olarak ve nasıl olduğu bilinmeden ulaşılır.
- **Değerler ve inançlar** da bilginin bir parçasıdır ve neyin gözlemleneceği, algılanacağı ve içselleştirileceği insanın sahip olduğu değerlere göre belirlenir.²⁹

Bilgi kavramını açıklamanın sınırlarla belirlenecek bir kavram olmadığı bilinmektedir. Sayfalar dolusu yorum yapabiliriz. Ancak şu bir gerçek ki bilgi insanla birlikte var olmuş ve devam etmiştir. İnsan yaşamını şekillendiren bilgi su ve hava gibidir. İnsan bilmeden sadece içgüdüsel olarak yaşayabilir ve bu da insanı insan yapan değerlerden uzaklaştırır.

1.4.1. Bilginin özellikleri

Günümüz toplumlarının temel hedefi insanların bilgi toplumu düzeyine çıkartmaktır. Bu amaca ulaşmanın yolu ise toplum için gerekli bilgilerin oluşturulmasından geçmektedir. Yukarıdaki tanımlardan anlaşılacağı üzere basit bir kavram gibi algılanan bilgi belli özellikleri olan bir olgudur. Bu özellikler bilgiyi anlamlandırır ve zenginleştirir. Çeşitli kaynaklarda özellikler farklı isimler altında toplanmıştır. Ancak temelde özellikler bellidir. Bu özellikleri ile bilgi toplumun yapısını temelden değiştirmektedir. Yeni sosyal dinamikler ve yeni politikalar yaratmaktadır.³⁰ Bu özelliği ile bilgi, bireylerin, organizasyonların ve devletlerin sahip olabilecekleri en stratejik kaynak durumuna gelmiştir.³¹

Bilgilerin önemli olan bazı özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;³²

- **Değerli olmalı.** Günümüzde bilginin önemi örgütsel verimlilik, etkinlik ve yeteneklerin geliştirilmesinde, kararların etkin bir şekilde alınmasında önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle bilginin kurumların ayakta kalmasını sağlamayabilmesi için tam, güncel, yenilenebilir ve düşük maliyette değer üretme yeteneğinde olması gerekir.

²⁹ Barutçugil, a.g.k., s.59.

³⁰ Düren, Z., 2000'li Yıllarda Yönetim, İstanbul, 2000, s.56.

³¹ Demircan, M., L., Bilgiyi Yönetmek, İstanbul, 1997, s.20.

³² Tutar, a.g.k., s.75.

- **Kıt olmalı.** Rekabet avantajında önemli bir yer teşkil eden bilginin rakipler tarafından kolay elde edilememesi gerekmektedir. Önemli olan bilginin işlenmesini içeren zor süreçlerin başarılar elde edilecek bilginin anlamlı ve faydalı olmasıdır. Elde edilecek fayda kurumun diğerlerine oranla rekabet çizgisinde daha ileriye gitmesini sağlayacaktır.
- **Kolay taklit edilememeli.** Rekabet ortamında diğer önemli bir hususta bilginin taklit edilememesidir. Bu nedenle örgütler bilgi işleme aşamaları neticesinde elde ettikleri bilgilerin kullanım alanlarını iyi belirlemeleri gerekmektedir. Çünkü bilginin günümüz çağı koşullarına göre taklit edilmesini engellemek oldukça zordur.
- **Eşit Önemde ikame edilemez olmalıdır.** Bilgi toplumu örgütleri için bilginin yerini tutacak başka bir değer bulmak kolay değildir. Bu nedenle bilginin iyi işlenmesi ve ortaya konan sonucun tüm insanlığa faydalı olacak bir düzeyde olması gerekir.

Kısaca bilgi toplumunda bilginin temel özelliklerini; sürekli üreyen, artış gösteren, taşınabilir, bölünebilir, paylaşılabilir ve işgücü, sermaye ve doğal kaynakları ikame edebilir şeklinde özetleyebiliriz.³³

Sonuç olarak bilgi yönetimi rekabet avantajını yaratabilir ancak kolay taklit ve ikame edilemez. Bu nedenle rekabet üstünlüğü bilgiye sahip olmayla değil taklit ve ikame edilemez bilgi yönetme yeteneğine sahip olmayla ölçülür. Bilgiyi her kaynaktan alabiliriz ancak bilgi yönetimi bir kurumun kendi kültürü ile kaynaştığı için transfer edilmesi imkansızdır. Ancak o kurumun kullandığı teknik ve taktikler alınıp yeni bir bilgi yönetimi oluşturulabilir. Artan rekabet ortamı ve gelişen teknoloji örgütleri bilgi yönetimi konusunda bazı güvenlik tedbirleri almaya yöneltmiştir. Bu kapsamda veri koruma için bilgisayar teknolojilerinden faydalanılmıştır. Bilgiyi kullanmak ve yeni teknolojilerle birleştirmek rekabette önemli bir faktör olduğu için daha önce kurumlar için önem arz etmeyen ARGE faaliyetleri birinci sıraya yükselmiştir.

Bilginin yukarıda belirtilen özelliklerinin yanı sıra daha birçok özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler ileriki aşamada Bilgi Türleri başlığı adı altında kısaca tekrar açıklanacaktır.

³³ Erkan, H., Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme, Ankara, 1998, s.97.

1.4.2. Bilgi Türleri

Bilgiyi kaynağına, düzenleme ve kullanım tarzına göre birçok sınıflandırmaya tabi tutulması mümkündür. Genele anlamda bu ayrımlar birbirini içermekte olup keskin çizgilerle bir ayrım söz konusu değildir. En geniş ayrıma göre bilgiyi bireysel bilgi ve organizasyonel bilgi olarak ikiye ayırabiliriz.³⁴

Bireysel Bilgi: Veri ve enformasyon ile birlikte kişinin geçmişten kalan bilgi ve tecrübelerinin birleştirilmesiyle elde ettiği bilgilerdir. İnsan doğumla birlikte öğrenmeye başlar ve bu ölünceye kadar devam eder. Bu süreç içerisinde bilgiler insanın gelişimine ve öğrenimine göre bir kartopu misali giderek büyür ve insan beyninde şekillenir. İnsan bu bilgileri ihtiyaç duyduğu her alanda edindiği tecrübelerle ve elde etmek istediği fayda doğrultusunda işleyerek kullanılabilir bilgiler oluşturur. Bireysel bilgiler, insan beyninde imgeden yola çıkarak verilerin depolanması ve bunların işlenmesi neticesinde elde edilen enformasyonun uygulamayla bütünleştirilmesiyle kazanılan bir insan yeteneğidir.

Organizasyonel Bilgi: Yukarıda belirttiğimiz gibi Bireysel Bilgi insan beyninde yer alan bilgidir. Organizasyonel Bilgi ise teknolojiler, teknikler ve insanlar arasındaki karşılıklı etkileşimler sonucunda meydana gelen bilgilerdir. Organizasyonel Bilgiden kasıt bir örgütün kuruluşundan itibaren geçirdiği süreç içinde elde ettiği tüm verilerin işlenerek ortaya konmuş olan sadece o örgüte has bilgiler topluluğudur. Bu bilgiler organizasyonun tecrübesi ve oluşturduğu kültürünün bir ürünüdür. Organizasyonun bilgi düzeyi çalışanlarına, teknolojisine, ARGE faaliyetlerine ve rekabet gücüne bağlıdır. Organizasyonel Bilgi bu özellikleri itibari ile örgütün anlama ve algılama düzeyini de arttırmaktadır.

Bazı kaynaklarda organizasyonel bilgi toplumsal bilgi olarak da adlandırılmaktadır. Buna göre toplumsal bilgi; toplumun bir bütün olarak sahip olduğu yazılı, basılı ve kayıtlı her türlü bilgi ortamında yer alır ve isteyen herkes serbestçe ulaşabilir.³⁵

Toplumsal bilgi, daima bireyler tarafından kazanılan bilgiden büyüktür. Tarih boyunca birçok nesil ve bir arada yaşayan insanlar, bireylerden elde edebileceklerinden

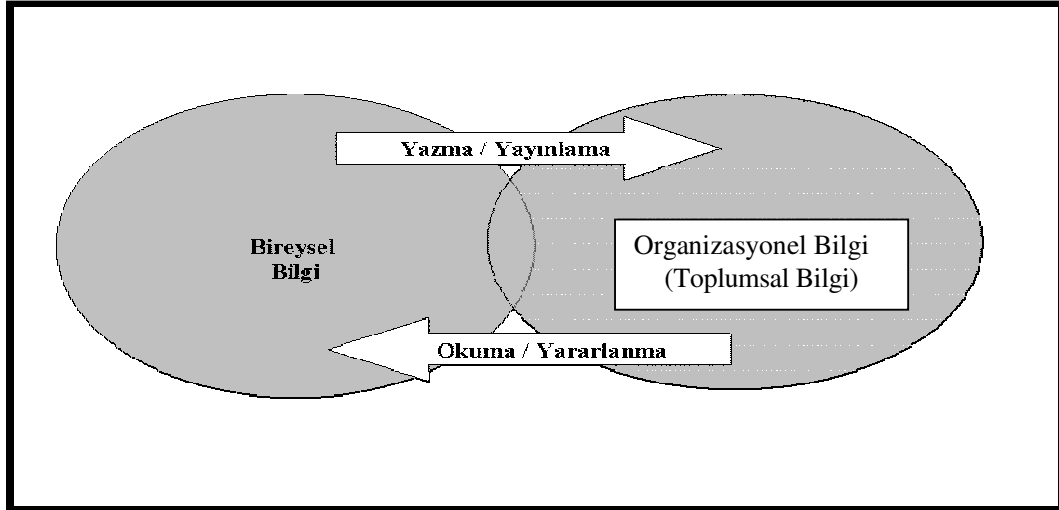
³⁴ Türk, a.g.k., s.84.

³⁵ www.hacettepe.edu.tr/~esino/hafta2.ppt (31.08.2008)

daha fazla bilgi üretmişlerdir. Bu bilgi, toplum tarafından ilk planda birçok insanın hafızalarına yayılarak; ikinci planda da yazıyla sürekli kaydedilerek depo edilmiştir.³⁶

Konuya Emniyet Teşkilatı açısından baktığımızda, yılların vermiş olduğu bir bilgi birikimi söz konusudur. Bu bilgileri teknolojik imkanlarla kullanılabilir hale getirilmesi o kurumun bilgelik düzeyini de ortaya koyacaktır. Yıllardan beri biriken veriler yeni teknolojik imkanlarla analiz programlarına atılıp buradan risk analizlerinin ortaya konulması yeni bilgilere ulaşmayı sağlayacaktır.

Bireysel bilgi ile organizasyonel bilgiyi birbirinden keskin çizgilerle ayırmak imkansızdır. Tüm toplumsal bilgiler bir zamanlar bireysel bilgiler şeklinde olup bireysel bilginin olgunlaşmasını ve biçimlenmesini sağlar. Her ikisi de birbirinden etkilenir. Bu etkileşimi Şekil 1’de rahatça görebiliriz.³⁷



Kaynak: www.hacettepe.edu.tr/~esino/hafta2.ppt (31.08.2008)

Şekil 1: Bireysel ve Organizasyonel Bilgi Arasındaki İlişki

Organizasyonel bilgileri kendi içerisinde açık ve kapalı bilgi olarak iki alt gruba ayırabiliriz.³⁸

Açık Bilgi; Paylaşılabilen ve ulaşması kolay bilgilerdir. Organizasyon içerisindeki herkes bu tür bilgilere rahatlıkla ulaşabilir ve kullanabilir. Genelde sır niteliği taşımayan herkesçe bilinen genel bilgilerdir.

³⁶ www.edebiyatdergisi.hacettepe.edu.tr/1993101HInciOnal.pdf (31.08.2008)

³⁷ www.hacettepe.edu.tr/~esino/hafta2.ppt (31.08.2008)

³⁸ Türk, a.g.k., s.96.

Kapalı Bilgi; Açık bilgilerin tam tersine buz dağının altında yer alan bilgilerdir. Çalışanların hafızasında, davranışlarında ve algılamalarında yerleşmiştir. Açıklanamayan bir özellikleri vardır. Elde etmek uzun süre tecrübe ve bilgi birikimi gerektirir.

Emniyet Teşkilatı açısından bakacak olursak, Asayiş Şube Müdürlüğü Hırsızlık Büro Amirliğinde çalışan tecrübeli bir personelin olaylar karşısında göstermiş olduğu davranışları ve olayı algılama şeklini bu birimde çalışan yeni bir personel gösteremez. Yeni olan zamanla ve birçok olayla karşılaştıktan sonra tecrübeli kişilerden kendisine geçen bilgilerle bu düzeyi yakalayabilecektir. Ulaşılması zor olan ve uzun süre çıraklık gerektiren bu tür bilgiler kapalı bilgilerdir.

Yukarıda yapılan genel sınıflamanın yanında bilgi türlerini aşağıdaki gibi de sınıflandırmak ve açıklamak mümkündür;³⁹

İşaretsel Bilgi: Bilginin önemli bir kısmı "işaret"ler şeklindedir. İşaretsel bilgi parçaları, biçim değil içeriktir. Bilgi soyut bir değer olduğu için şekil olarak değil, içerik olarak değerlendirilmesini gerektirmektedir. Ancak buradaki soyut değer olan bilginin somut sonuç ortaya çıkaracak formatta olması, işaretsel bilgi olmanın gereğidir. Bilgi yönetimindeki hassas nokta ise bu işaretleri yorumlayarak eyleme dönüştürmektir.

Bilgi ekonomisinde bilginin önemli bir kısmı, işaretler şeklinde anlamını bulmaktadır. Bu işaretleri yorumlayarak eyleme dönüştürmek ve bilgiyi işaretlere dönüştürerek yaymak bilgi yönetiminin önemli bir işlevini oluşturur.⁴⁰

Deneyimsel Bilgi: Bilgi yönetiminde imge, veri ve enformasyon bilgiye dönüştürülürken çeşitli analizler, sentezler ve farklı yorumlama yöntemleri kullanılır. Bu süreçte tecrübeye dayalı bilgi üretme olanağı elde edilir. Kısacası bu bilgi türünde kişiler tekrarlayarak ve çeşitli deneyler sonucunda bilgiye ulaşırlar. Burada öne çıkan unsur tecrübe ve uzmanlıktır. Bu iki unsuru birleştirenler farklı bilgilere ulaşabilirler. Bu yeteneği kazanmak tecrübeye paralel olduğu için uzun bir süre gerektirir.

Deneyimsel bilgi, diğer bilgi kategorilerinden farklı olarak, ancak yaparak, tekrarlanarak ortaya çıkarılabilecek bir bilgi türünü oluşturur. Bu bilgi türünün elde edilmesi zaman, enerji ve kaynak gerektirdiği için kolay ve çabuk elde edilemez.

³⁹ Tutar, a.g.k., ss.78 - 84

⁴⁰ www.hacettepe.edu.tr/~b0122202/Inetpub/wwwroot/iktisat/yekonomi.htm (29.05.2008)

Dolayısı ile pozitif bir fark yaratma ve onu sürdürme bağlamında önemli bir rol oynayacaktır.

Girişimci Bilgi: Bu bilgi türü daha çok Pazarlama faaliyetleri esnasında ortaya çıkar. Bu sahada rekabet ön safhada olduğu için çalışan diğerlerine göre iyi olmak zorundadır. Pazarlama faaliyetlerinde diğerlerinden farklılığını bilgi yeteneği ile göstermek zorundadır. Girişimci bilgiye sahip kişiler Pazar fırsatlarını diğer insanlara göre çok erken fark ederler. Buna göre tedbirlerini alırlar.

Kurumsal Bilgi: Kurumsal bilgide bilgiyi kurum kendi kültür ve veri birikimine göre üretir. Bireyler ön planda değildir. Kurumsal tepki ve akıl ön plandadır. Öğrenen örgüt modelinin bir sonucudur. Kurum içerisinde kurumsal bilgi anlayışına göre mekanizmalar çalışır ve diğer kurumlarla paylaşım şirket birleşmeleri, evlilikleri ve satın alma yolları ile gerçekleşebilir.

Düzensiz Bilgi: Normal yaşam içerisinde yaşayarak elde edilen bir bilgi türüdür. Özel bir amaç için elde edilmez. Tecrübeye bağlı olarak ortaya çıkar, belirli ilkeleri yoktur. İnsanların sezgisine dayalı bir bilgi türüdür.

Teolojik Bilgi: Dinsel bilgi de diyebiliriz. İnsanın gündelik yaşamını düzenleyen, psikolojik dünyasını geliştiren ve iç huzur elde etmesini sağlayan bir bilgi türüdür. Temelinde inanç ve buna bağlı olarak dini bilgiler yer almaktadır.

Sanatsal Bilgi: Sanatsal Bilgi güzelliğin ve estetiğin bilgisidir. Kaynağında güzelliğe duyulan hayranlık yer alıp, bunu bilgiyle birleştirerek sanatsal bir hale dönüştürmek için yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen bilgi sanatsal bilgi türüdür. Her sanatçının yeteneğine ve anlayışına göre üretildiği için özel yanı daha ağırlıklıdır.

Teknik Bilgi: Bilimsel yöntemlerin kullanıldığı ve genel itibari ile deneyler neticesinde üretilen bir bilgi türüdür. Teknik bilgiler insanın gündelik işlerinin yürütülmesinde ve ihtiyacı olan maddi unsurların üretilmesinde kullanılır.

Bilimsel Bilgi: Bilimsel bilgi açık, şifrelenebilir ve dolayısıyla formal ve sistematik dilsel yollarla aktarılması mümkün olan bir bilgi türüdür. Sınırları belirlenmiş özelleşmiş ve belli disiplinlere ayrılmış konularda üretilir ve deneye dayalı olduğu genel ilkeleri vardır.

Felsefi Bilgi: Bilimsel bilgi üretme yöntemlerine bağlı kalmadan üretilen bir bilgi türü olup evren ve evrendeki olayları ve olguları konularına ayırarak ve onları özelleştirerek inceleyen bir bilgi türüdür.

Dışsal Bilgi: Organizasyonun dışında oluşan sosyal, ekonomik, hukuki, kültürel, teknolojik ve uluslar arası koşullar ve gelişmeler doğrultusunda Örgütü etkilemesi muhtemel olan tehdit ve fırsatlara ilişkin bilgidir.

Bilişimsel Bilgi: Bilgi çağının organizasyonları bilgi ve iletişim teknolojilerinin yardımıyla, bilimsel ve teknik bilgi üretme yöntemlerini kullanarak elde ettikleri bilgiye bilişimsel bilgi denmektedir. Ortaya çıkarılması zahmetli olan bir bilgi türü olup, gerekli teknik donanım ve maddi imkan gerektiren bir bilgi üretme tekniğidir.

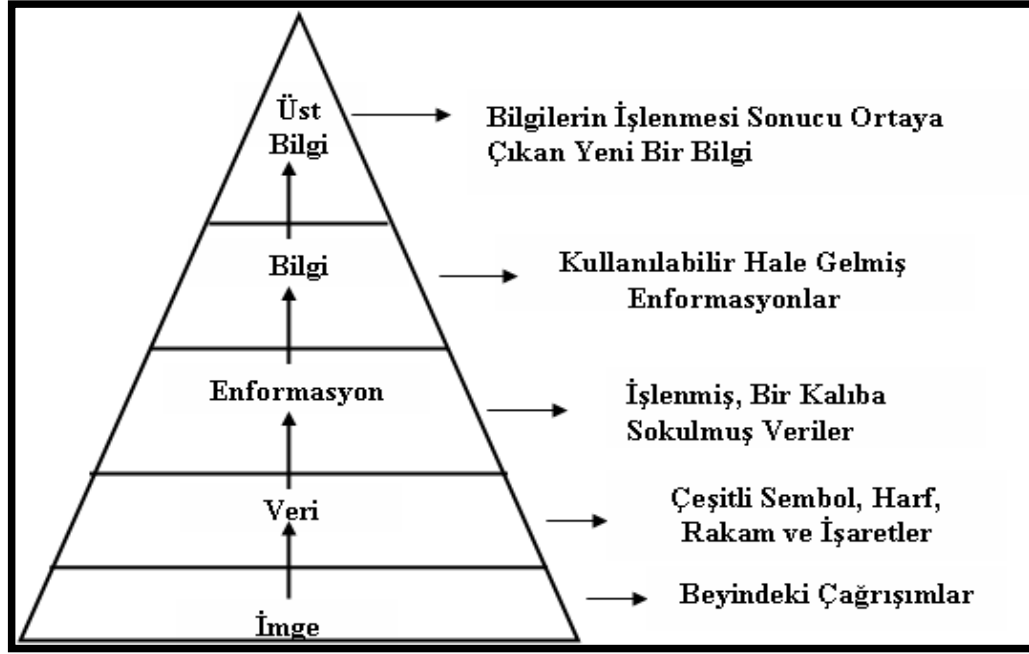
1.5. Üst Bilgi Kavramı

Bilgi kuramını oluşturan imge, veri, enformasyon ve bilgi unsurları bir birinin temelini teşkil eden bir yapı görünümündedir. Biri olmadan diğeri olamaz. Bilginin elde edilmesini kapsayan sürecin başında sadece imgeler vardır ve sırasıyla "imge"lerden "veri"ler, verilerden "enformasyon", enformasyondan "bilgi" ve bilgiden "üst bilgi" elde edilir.⁴¹

Bilgi kuramının temelini verinin olmaması, bilgi sürecini yok edecektir. Temel hedef, bilginin oluşturulmasıdır. Bilgi, işlenmiş, anlam kazanmış verilerdir ve üst bilgi ise kullanılabilir "özelleşmiş bilgi"dir.

Üst Bilgi, bilgi gibi sadece bilgilendirici değil aynı zamanda öğreticidir. Kullanıcının somut sonuçlara ulaşmasını sağlar. Polislik açısından ele aldığımızda polise yetki veren kanunları bilmek yalın anlamda iken bir cinayet olayında şüpheliyi ortaya çıkaracak bilgileri kullanan uzman bir polisin bilgisi ise üst bilgidir. Cinayet polisi bu bilgiler ışığında hangi yolu takip edeceğini, nasıl davranacağını ve hangi delilleri toplayacağını bilir. Bu yetenek kişinin tecrübesiyle doğru orantılıdır. Ancak yeteneğin kazanılması eğitim ve uzmanlık bilgisini de gerektirir. Her çalışan aynı bilgi düzeyini çoğu zaman yakalayamaz. Üst bilgi var olan bilgilerin işlenerek yeni bir bilgi olarak karşımıza çıkmasıdır. Üst bilgi bu özelliği itibari ile kullanıcısının tecrübe ve birikiminin de bir yansımasıdır. Bilgi oluşumunu kapsayan süreç Şekil 2'de gösterilmiştir.

⁴¹ Tutar, a.g.k., s.65.



Kaynak: Tutar, H., Yönetim Bilgi Sistemi , Ankara, 2006, s.65.

Şekil 2: İmgeden Üst Bilgiye Ulaşım Süreci

1.6. Yönetmel Bilgi Kavramı

Yönetmel bilgi, yönetim alanında kullanılan planlama, örgütlenme, kadrolama, yöneltme ve denetim gibi yönetim fonksiyonlarını içerir bir bilgi türüdür. Yönetmel bilginin yönetimin amaçlarına hizmet edebilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir:⁴²

- Yöneticiye yol gösterme yeteneğinde olmalıdır,
- Yönetmel bir amaca ve hedefe hizmet etmelidir,
- Yönetimin tüm kademelerinde kullanılabilir formatta olmalıdır,
- Uygun zamanlı, uygun maliyetli, güncel, yeterli, tam ve doğru olmalıdır.

Yönetim Bilgi Sistemini diğer şu şekilde de tanımlayabiliriz; yöneticinin planlama, örgütleme, istihdam ve kontrol işlevlerini icra etmesine yardımcı olan bilgiyi, yani karar verme sürecini doğrudan etkileyen yönetim bilgisini üreten ve yöneticilere yine onların istedikleri biçimde sunan bir sistemdir.⁴³

⁴² Tutar, a.g.k., s.86.

⁴³ www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der65m14.pdf (31.08.2008)

Emniyet Teşkilatı açısından değerlendirdiğimizde, yönetsel bilgi başarı için önemli bir yer tutmaktadır. Diğer kurumlarda yapılacak iş ve uygulanacak prosedür hemen hemen bellidir. Polislikte ise gelişen ve değişen teknolojiye paralel olarak suçlar ve suça karışanların profilleri de değişmektedir. Buna bağlı olarak değişik suçlar karşısında polisin etkin olabilmesi için yönetim araçlarının çok iyi kullanılması gerekir. Polisin ne yapması gerektiğini bilgi birikimine göre anında karar vermesi, amirlerin ise bu kararları uygulatabilmesi gerekir.

Organizasyonlar yönetimde başarıyı sağlamak için yukarıdaki özelliklere sahip bilgileri üretmeli ve saklamalıdır. Bilgi üretimi aşamasında bilginin yönetsel bilgi olabilmesi için teknik, anlamlı ve etkin olmasına dikkat edilmelidir.⁴⁴

2. BİLGİNİN ÖNEMİ

İnsanın var oluşundan günümüze kadar bilgi önemini her zaman muhafaza etmiştir. Günümüzde ise bilgi insanların öncelik sıralamasında en öne çıkmıştır. Öyle ki, gelişmişliğin ölçü birimi sahip olunan bilgi, bilginin etkinliği de yeni bir bilgi üretimi olmuştur. Ülkelerin gelişmişlik düzeyi, eskiden ürettiği çelik ve enerji miktarı ile ölçülürken günümüzde enformasyon teknolojisini oluşturan mikroelektronik, telekomünikasyon ve bilgisayar teknolojilerinin imkanları ile elde edilen, işlenen, iletilen, saklanan, bilgi miktarı ile ölçülmeye başlanmıştır. Bu bilgi toplumunun bir sonucudur. Bilgi toplumu ile birlikte eskiden önemli bir yere konuma sahip olan maddi ürünlerin üretimi yerini bilgi üretimine bırakmıştır.⁴⁵

Görüldüğü üzere bilgi ülkelerin gelişmişlik kriterlerini dahi değiştirmiştir. Sanayinin kurulmasında, yenileştirilmesinde, işletiminde yer alan bu yeni teknolojiler ülkelerin ekonomisi için olduğu kadar ülkelerin bütünlüğü ve güvenliği açısından da son derece önemli bir değer taşımaya başlamıştır. Sanayi toplumunun teknolojileri ile gerçekleştirilen maddi üretim yerine, bilgi toplumunda bilgisayarlara ve bilişim teknolojilerine dayalı bir üretime geçilmiştir. Bu durum tüm ülkelerin ve temelde tüm insanların bilgiyi paylaşmasını ve toplumun yararına sunmasını insanlığın temel kuralı haline getiren bilgi toplumunun bir sonucudur. Bilgi toplumunda bilgisayarlar; bireylerin bilgi üretme gücünü olağanüstü artırarak bilginin her aşamasını kitlesele bir hale getirmiştir. Bilgisayar teknolojisi üretimi otomatik hale getirerek zaman ve emek

⁴⁴ Tutar, a.g.k., s.87.

⁴⁵ Ögüt, A., Bilgi Çağında Yönetim, Ankara, 2003, s.27.

israfını ortadan kaldırmıştır. İnsanlar buradan kazandıkları zamanı emeği bilgi üretimine yönlendirmişlerdir.⁴⁶

Bilginin kullanımı arttıkça üretim yapısı da değişmekte, bilgi; işgücü ve sermayeden de önemli bir faktör olarak üretime girmektedir. Bilgi toplumunda en önemli unsur bilginin kendisi olmaktadır. Bilgi, araştırma-geliştirme faaliyetlerine aktarılan insan gücü, finans kaynakları ve zaman kullanımı ile elde edilmektedir. Ekonomik hayatın bir parçası olan bilgi, iş hayatını büyük ölçüde etkilemiştir. Bilgi teknolojisindeki gelişmeler; üretimi, pazarlamayı, eğitimi ve bankacılık alanında köklü değişikliklere yol açarken bilgi ağının yaygınlaşmasıyla birlikte, bankacılık işlemleri hız kazanmış ve fon akımları daha etkin hale gelmiştir. Bilginin sağladığı imkanlar üretici ve tüketicinin hizmetine sunulmuştur. Bilgi ağlarının gelişmesi sonucu, bilginin uluslararası denetimi, erişimi ve paylaşımı kolaylaşmıştır.⁴⁷

Bilgi çağının insanı; tahlil, sentez, araştırıcılık, müteşebbislik, objektiflik, pratik yaratıcı düşünce, problem çözme ve karar verme hüner ve teknikleri, gereğinde grup çalışması yapabilme, etkili konuşma, etkili takdim, rapor yazma ve sunma tekniklerini çok iyi bilen insan olarak tarif edilmektedir. Tüm bunlara sahip olma bilgiye sahip olmakla mümkün olacaktır. Bu da bilginin önemini bir kez daha ortaya koymaktadır.⁴⁸

Bilginin önemini kavramış olan kurumlar, bilgi varlıklarının kontrollerini ve yönetimlerini sağlayabilmek için e-iş aktivitelerini bilgi alanına genişletmek isterler. Bilgi alanı sadece bu bilgilere ulaşım konusunda değil, bu bilgilere hangi kurallar çerçevesinde ulaşılabileceği, bu bilgilerin nasıl sınıflandırılacağı gibi konularla da ilgilenir. Bu bilgi alanının farkında olan ve bu alanı yönetebilir bir hale getiren bir şirket, bu çalışmasını e-iş ortamına taşıyarak rakiplerine karşı önemli bir avantaj kazanmış olur. Bu seviyede uygulamalar geliştiren bir şirket günümüzdeki e-iş olgunluk seviyesinin en üst düzeyine çıkmış demektir. Bu da ancak bilginin önemini kavramakla mümkün olacaktır. Kişisel ve kurumsal alanda birçok değişime neden olan teknolojik yenilikler e-iş ve e-devlet uygulamalarında da birçok kolaylığı ve daha da önemlisi şeffaflığı beraberinde getirmiştir. Ancak bu kolaylıklarla birlikte e-iş uygulamalarında yeni suç türleri de karşımıza çıkmaya başlamıştır.⁴⁹

⁴⁶ Erkan, a.g.k., s.166.

⁴⁷ www.dpt.gov.tr/kutuphan/ekutuphane/bilim/yucelih/biltek.pdf (14.02.2008)

⁴⁸ www.dpt.gov.tr/kutuphan/ekutuphane/bilim/yucelih/biltek.pdf (14.02.2008)

⁴⁹ Bayhan, P.-Arslan, M.-Akıncı, S., e-İş e-Devlet Etik, Ankara, 2007, s.13.

3. BİLGİ YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL BİLGİLER

3.1. Yönetim Kavramı

İnsanların olduğu her yerde yönetim olayından söz etmek mümkündür. Etkili bir yönetim için kurumun insani yönünün en verimli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Yönetimin temel amacı ise, üretim süreçlerini kontrol etmek ve çalışanlar arasında uyum/ahenk sağlamak olarak ifade edilebilir. Yönetim, bütün faaliyetlerin ana kumanda merkezi, yönetici ise kurumun beynidir. Canlı bir organizma gibi kabul edilen kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlayabilecek sonuçların ortaya konulabilmesi, ancak başarılı bir yönetim faaliyeti ile mümkün olabilmektedir. Yönetimin başarılı olmasını sağlayacak en önemli etken ise başarılı bir yöneticinin var olmasıdır. Yöneticinin de liderlik vasıflarına sahip olması çalışanlarını etkileme ve hedeflere ulaşma açısından büyük katkı sağlayacaktır.⁵⁰

Yönetimle ilgili yüzyıllara uzanan bir bilgi birikimin varlığı, bu varlığı kullanırken gerekli olan yetenek, yeryüzünde pek çok insanın yöneticilik yaparak geçimini sağlaması, yönetimin hem bilim ve sanat, hem de bir meslek olduğunu ortaya koymuştur. Yönetici ilk önce kendinin kim olduğunu ve önemini iyi kavramalıdır. Çünkü yönetici yönettiği kişilerin beynidir. Onun bütün unsurları yöneticiye bağlıdır. Yöneticide meydana gelebilecek bir arıza, sistemi felce uğratabilir. Bu nedenle yönetici kim olduğunu ve önemini unutmadan görevini yerine getirmelidir. Yönetmeye talip olan, merdivenin basamaklarını tırmanmak istiyorsa, bütün sosyal bilimlerden genel manada haberdar olmak ve gerektiğinde onlara da müracaat etmek zorundadır.⁵¹

Kuşkusuz bu kavram da diğerleri gibi farklı disiplinlerce, farklı şekillerde değerlendirilmektedir. Yönetimin tanımını;⁵² Örgüt amaçlarına etkili ve verimli bir biçimde ulaşmak için, yaratıcılık, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerini, bir bilgi sistemi ve sistemsel omurga üzerinde, olumlu bir iç çevre yaratarak ve dış çevre ile uyumlu olarak yürütmek şeklinde biraz daha genişleterek yapabiliriz.

Yönetimin bu tanımında karşımıza üç yeni unsur çıkmaktadır;

- Yaratıcılık

⁵⁰ Genç, N., Zirveye Götüren Yol Yönetim, İstanbul, 1999, s.35.

⁵¹ Budak, G., Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey, İstanbul, 1998, s.7.

⁵² Budak, a.g.k., s.7.

- Bilgi Sistemi
- Sistemsel Omurga kavramlarıdır.

Zaten yönetim alanındaki gelişmeler dikkatle incelendiğinde, bunu oluşturan gücün yenilikçi insanların yaratıcılığı, bilgisayar yazılım teknolojilerindeki gelişmeler ve sistemsel omurgaların kurduğu yüksek iletişim olanağının yarattığı sinerji olduğu görülmektedir. Karşımıza çıkan bu temel yönetim felsefesi değişiklikleri, örgütlerin yapılarını da etkilemiştir. Bilişim teknolojilerinin getirdiği yüksek iletişim olanakları ve anında doğru bilgiye erişebilme yeteneği sayesinde örgüt yapıları basıklaşmıştır. Klasik anlamda yapılanmış örgütler, kendi hiyerarşik yapıları içerisinde karşılaştıkları çeşitli durumlara karşı proje ve matriks tipi örgüt yapılarını da kullanmaya başlamışlar ve aldıkları başarılı sonuçlarla da bu yapıları benimsemişlerdir.⁵³

Günümüz koşullarında işletme yönetimi ile ilgili anlayış, kavram ve uygulamalarındaki değişim ve gelişmelere bakıldığında, vaktiyle Harold Koontz'un "management theory jungle" benzetmesinin bugün için yeniden söz konusu olduğu söylenebilir. Bazen bir kaos manzarası gösteren, bilimsel temele ve test edilmiş görüşlere dayanan yönetim kavramları yanında, kişisel düşüncelerin, sansasyonel ve dikkat çekici terimlerin, medya-danışman-firma üçlüsünün ürettiği tamamen özel durumlara has fikirlerin ve benzeri diğer medyatik fikir, görünüş ve uygulamaların "çağdaş yönetim anlayışı" olarak sunulduğu bir ortamda, "yönetim nedir" sorusuna cevap vermek oldukça güç bir iş olmuştur.⁵⁴ Ancak her bilim adamı kendine uygun bir tanım yaparak buna uygun görüşler geliştirmişlerdir. Tanımlara göre yönetimi inceleyecek olursak;

Yönetimin iki yönü vardır:

- Birincisi yönetim bilgi ve tekniklerinin bilinmesi (Yönetimin bilimsel yanı)
- İkincisi ise bu bilgi ve tekniklerin tutarlı bir şekilde kullanılmasıdır (Yönetimin sanat yanı)
- Yönetim metotlarını iki kategoriye ayırmak mümkündür:
- İlkel-tutarsız yönetim metodu
- İkincisine ise bilimsel-tutarlı yönetim

⁵³ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2005 , s.15.

⁵⁴ Koçel, a.g.k., s.16.

Her yönetici bu iki yönetim metodundan birini tercih eder ve ona göre sorumluluğu altındaki insan topluluğunu yönetir.

İkel-Tutarsız Yönetim Metodu (Klasik Yöneticilik)

Bu metot bilgi ve verimliliğin değil, sözde disiplin adına astların her fırsatta yüksek sesle azarlandığı, küçük düşürüldüğü bir yönetim metodudur. Bunu kolay yönetim metodu olarak adlandırmak da mümkündür. Genellikle surat asıktır ve astlara yüz verilmez. Sesin gür çıkması önemli bir avantajdır. En ufak bir hatada astlar alabildiğine yüksek ses tonuyla azarlanır. Açık ya da kapalı tehdit edilir. Hata yapan hemen gözden çıkarılır ve en istenmeyen yere sürülür. Bu tip yöneticiler koridora çıktıklarında astlar kaçacak delik ararlar. Yüksek disiplin için onun bir bağırması yeterlidir. Hiç kimse ona çarpılmak istemez ve bu nedenle de risk almaktan genellikle kaçınılır. Bu kategoriye giren yöneticiler, uzmanlığa yeterince saygı duymaz, her şeyin en iyi ve en doğrusunun üst tarafından bilineceği yanılıgısı içindedirler. Bu nedenle “konuşma, sana denileni yap” ikazında bulunurlar. Çalışanların kafalarının içindeki cevher onları ilgilendirmez. Onlar görüntüye önem verirler.⁵⁵

Toplantılarda her konuda hemen kendi düşüncelerini söyleyerek astlarının alternatif fikir üretmelerine engel olurlar. Eğer biri aksi bir fikir belirtirse genellikle tartışmadan reddeder ve dediğimi yapın derler. Biraz demokratik yönü olanlar ise, akıl almamak örneklerle ve lafazanlıkla kendi fikirlerinin doğruluğuna astlarını ikna etmeye çalışırlar. Astlar bu işkenceden bir an önce kurtulmak için genellikle ikna olmuş gibi görünürler. Bu nedenle onların yönetiminde gerçekleştirilen toplantılar en istenmeyen birlikteliklerdir. Klasik anlayışta yönetici konumunda olanlar iyi bir lider görüntüsü sergileyebilir ancak iyi bir yönetici değildirler. Çünkü yöneticilik bilimseldir, bir meslektir. Bu mesleğin belli kuralları vardır. Bu kuralları benimseyenler ancak kurumların başına gelebilirler ve bu da klasik yönetim anlayışında mümkün olmaz.⁵⁶

Klasik yöneticiler astlarına genellikle güven duymaz, yetki ve sorumluluk devretmekten kaçınır ve yapılan işe gereğinden fazla müdahale ederek inisiyatif kullanmalarına fırsat tanımazlar. Personeli gereğinden fazla çalıştırarak ya da gereksiz yere iş ortamında tutarak onların özel hayatına ayıracakları sürenin kısılmasına neden olurlar. Personelin sorunlarını rahatlıkla üstlerine anlatabilmelerine ya da üstler

⁵⁵ Koçel, a.g.k., s.193.

⁵⁶ Garih, Ü., Yönetim İlkeleri, İstanbul, 2001 , s.147.

tarafından bu sorunların öğrenilmesine olanak tanımazlar. Uzmanlığa ve ekip çalışmasına yeterince önem vermediklerinden buldukları konunun gelinmesi çok zor bir durum olduğuna inanır ve “biz buralara tırnaklarımızla kazıyarak geldik” derler. Bunlar aynı zamanda başarıları sahiplenilen ve üstlerine kendi başarısı gibi takdim eden, başarısızlıklarda ise hiçbir zaman sorumluluk almayan ve bunun astların kusurlarından kaynaklandığını düşünen kişilerdir.⁵⁷

Bu tip yöneticilerin en yakınında genellikle “evet efendim, emir anlaşıldı efendim, haklısınız efendim, nasıl emrederseniz öyle yapalım efendim” türünden sözleri sıkça söyleyen tipler bulunur. Bunlar yöneticinin kendini düzeltmesine hiç fırsat tanımazlar.

Bu yönetim metodu hiçbir özel çaba ve uğraş gerektirmez. Bu nedenle, yönetme konumunda olan herkesin kolaylıkla başarabileceği bir yoldur. Genellikle de liyakat yoluyla değil, referans yoluyla yönetim kademesine gelenler tarafından tercih edilir.

Bu tür yöneticilerin aktif görevden pasif göreve alınmaları ya da emekli olmaları durumunda işleri gerçekten çok zordur. Çünkü birlikte çalıştığı kişilerin birçoğu ondan yüz çevirir, karşılaşmak istemez, karşılaşsa da çoğu zaman bir selamı bile ondan esirgerler.

Bilimsel-Tutarlı Yönetim Metodu (Lider Yöneticilik)

Bilimsel-tutarlı yönetim metodu gerçekten çok ciddi çaba, bilgi, yenilenme ve kendine güven gerektirir. Bu yönetim metodunu benimseyen yöneticilere lider yönetici denir. Liderlik, yönetimin başarısı için gerekli bir unsurdur. Kurumsallaşma aşamasında olan ülkemiz şirketlerinin artık “tek patron” iradesi ile yönetimlerinin mümkün olmayacağı anlaşıldığından şirket hisselerine sahip patronlarla profesyonel yöneticiler birbirlerinden gittikçe farklılaşan iki ayrı sınıf oluşturma aşamasındadırlar.⁵⁸

Şirket sahipleri şirketlerin halka açılmaya başlaması ile başlıca amaç olarak, şirket hisse senetlerinin borsa değerinin artışını amaçlamaktadırlar. Servetlerinin artışının başlıca göstergesi de budur. Dolayısıyla profesyonellerin ana görevi şirketin karlılığını arttırırken isabetli yatırımlarla şirketin varlıklarını da arttırmaktadır. Bu zorunluluk, yöneticinin şirketindeki törelere, kısaca batı dünyasının “Company Culture” dedikleri

⁵⁷ Koçel, a.g.k., s.196.

⁵⁸ Garih, a.g.k., s.19.

tarza uygun bir yönetim şekli sürdürmesi, hissedarlar ve personeli arasında iki yönlü katılımlı ve denetime açık bir yönetim sistemini geliştirmesi gereğini doğurmaktadır.⁵⁹

Bu gelişme bize liderlik ve yöneticiliğin aynı şeyler olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak yöneticiler aynı zamanda liderin niteliklerine sahip olur ve onların yaptıkları işleri yapabilirlerse, ilerlemeye devam eder ve başarı basamaklarını bir bir tırmanırlar. Liderlik sadece üst yöneticinin sahip olması gereken bir vasıf değildir. Liderlik vasfı her düzeydeki yöneticiler için geçerli ve gereklidir.

Yukarıda bahsettiğimiz gibi yönetim ve yönetici iç içe girmiş tanımlarıdır. Bilgi yönetimi açısından bu iki unsurun önemi büyüktür. Çünkü yönetici istemese bilgi sadece bir yığın olarak kalır ve verimli bir şekilde kullanılamaz. Bu nedenle değişimi ilk önce yöneticinin kabul etmesi gerekir.

3.2. Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimini pek çok alt kategoriye içeren geniş bir alanda kullanıldığından basit bir tanımlama yapmak oldukça zordur. Bilgi yönetimi yüzyıllardır uygulanan bir süreçtir. Harflerin bulunduğu çağlardan günümüze kadar insanlar bu süreci yaşamıştır. Bilinen, her zaman paylaşılmayı gerektirdiğinden insanlar bunu harfler yardımı ile yapmışlardır. Bilgiler diğerlerine kitaplar aracılığı ile aktarılmış, yazının bulunmasından önce ise bilgiler destanlarla, şiirlerle, halk hikayeleri ve masallarla aktarılmıştır. Günümüzde ise bu aktarım bilgisayarlarla olmaktadır. Ancak bilginin sadece aktarılması yeterli kalmamış, aktarım bir bilime dönüşmüştür. Bilgi yönetimi böylelikle karşımıza çıkmıştır. Kökü derinlerde olan bu süreç çağımızda her şeyin önüne geçmiş ve insanların tüm yaşam alanlarına girmiştir.

Bilgi yönetimi; bilgiyi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak ve geliştirmek için kullanılacak en radikal yollar olarak tanımlayabiliriz. Bu tanım doğrultusunda mevcut olan bilgilerimizi gelecek kuşaklara aktarmak için tüm enformasyon teknikleri kullanarak bilgi yönetimini bu amaç doğrultusunda gerçekleştirilmesi bir zorunluluktur. Bu da karşımıza yeni bir anlayış yeni bir disiplini çıkartmaktadır. Kurumların amaçlarına ulaşabilmesi için bilgi yönetimini ve bu anlayışı kurum içine yerleştirmeleri gerekmektedir.⁶⁰

İnsanlar ve kurumlar için özel bir öneme sahip olan bilgi, insanların diğer

⁵⁹ Garib, a.g.k., s.19.

⁶⁰ Barutçugil, a.g.k., s.49.

kullandığı değerler gibi bir “*mal*”dır. Onu doğru bir şekilde kullanabilmek için niteliğini iyi bilmek gerekir. Bu da kurumun veya şirketin kendi Pazar alanında var olmasını ve rekabeti kazanmasını sağlar. Bilgi ile ilgili çeşitli yorumlar ve tanımlamalar yapabiliriz, ancak aşağıda vereceğimiz bilgiye ait özellikler bilgiyi iyi bir şekilde tanımlamakta ve anlama kazanmasını sağlamaktadır;⁶¹

- Diğer kaynaklardan yaratılır (insan / yapısal kapital gibi).
- Yaratıldığı yerde elde edilir (ya da kaybedilir).
- Eğer gerekliyse depolanır (bazı sınırlamalarla).
- Dağıtılır ve insanlar arasında paylaşılır.
- İstenilen bir biçime, kullanıcının anlayacağı değere dönüştürülür.
- Fire olarak kaçak ve kayıpları vardır.
- Kendi başına değer yaratmak üzere bir süreçte kullanılır.
- Ya da bir değer zinciri içinde satılır.
- Kullanma başarısına bağlı olarak bir değer ifade eder.
- Yeni ihtiyaçlar yaratır ve yeni satın alımlar ortaya çıkarabilir.

Bilgi yönetimi diğer yönetim fonksiyonları gibi örgüt içerisindeki belirli uzmanlara bırakılmış fonksiyon değildir. Aksine örgüt içerisindeki tüm çalışanların katılmasını gerektiren bir işlemdir. Bilgi yönetimi için örgütlerde başarının sağlanabilmesi “öğrenen örgüt” ve “bilen örgüt” anlayışının yerleşmesi ön şarttır. Devamında ise bu kavramların örgütün kültürüne yerleşmesi de bir zorunluluk ifade etmektedir.⁶²

Bilginin bu kadar önem kazanması bilgi devrimini de berber getirmiştir. Bilginin bu kadar öneme sahip olması ve kurumların başarıya ulaşımının birinci anahtarı olması nedeniyle örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin yeniden tanımlanması zorunluluğunu da beraberinde getirmiştir. Günümüz örgütleri artık emek, sermaye, doğa gibi klasik yönetim faktörlerini işleyen örgüt değil, bilginin temel üretim faktörü olarak kullandığı örgütlerdir. Bu nedenle örgütlerin “bilgi örgütleri” şeklinde yeniden tanımlanması gerekmektedir. Tüm yapılan değerlendirmeler ışığında bilgi yönetimini; kayıtlı ya da

⁶¹ Barutçugil, a.g.k., s.68.

⁶² Tutar, a.g.k., s.36.

kayıtsız organizasyon verilerinin, kişisel bilgi ve tecrübeye dayalı birikimlerin, toplanıp, düzenlenerek kayıt altına alınarak belli bir bilgisayar programına atılması, istenilen ve güvenli şekilde bilgilere ulaşılması işlemleri olarak tarif edebiliriz.⁶³

Bilgi yönetimi; Amerikan Üretim ve Kalite Merkezi tarafından, bilginin ortaya çıkması ve değer yaratması için doğru zamanda ve doğru insana yayılmasını sağlamak için sistematik yaklaşımlar olarak tanımlanmıştır.⁶⁴

Bilgi yönetimi temel olarak organizasyon içinde mevcut bulunan bilgilere çalışanların sistematik bir şekilde ulaşmalarını sağlayan bir yönetim tarzı disiplindir. organizasyon içerisinde belli bir disiplin olmasa her şey kendi akışında olacağından çalışanlar belli bir disiplin altında çalışamaz ve verim düşmekle birlikte rekabet ortamı içinde organizasyon yok olur gider. Bu nedenle çalışmada olduğu gibi bilginin depolanması, işlenmesi, ulaşılması ve kullanılmasında da bir disiplin şarttır.

Bilgi yönetimi uygulama kökeni ise 1980'li yıllara dayanmaktadır. 1980'li yıllarla birlikte şirketler ve kurumlar teknolojik gelişmelere bağlı olarak küçülmeye gitmişlerdir. Bunun sonucu olarak yıllarca içerisinde görev yapmış ve büyük bir bilgi birikimine sahip olanların ayrılması şirketlerin sahip olduğu bilgi birikimin ve değerlerinin azalmasına neden olmuştur. Kişiye bağlı yönetim tarzının kötü bir sonucu olan bu olumsuzluğun ortadan kaldırılması için bilgilerin depolanarak örgüt içinde herkes tarafından gerekli yerlerde kullanımını sağlayacak yönetim tarzı olan bilgi yönetimi bu dönemle birlikte uygulama alanı bulmaya başlamıştır.⁶⁵

3.3. Bilgi Sistemleri

Bilgi sistemleri kavramı ile genel anlamda; organizasyon içerisinde mevcut olan bilgilerin teknolojik imkanlar toplanması ve belli bir disiplin altında çalışanların kullanımına sunmaya yarayan her türlü sistem kastedilmektedir.

Bilgi sistemleri küresel rekabet ortamında bireysel ve örgütsel başarı açısından stratejik rol oynamaktadır. Bilgi sistemlerinde teknoloji ve insanın birlikte çalıştıkları unutulmamalıdır. Yeni bir bilgi sistemi, yüzeysel bir donanım ve yazılım değişikliğinden çok, yeni bir teknoloji insan uyumu projesi olarak algılanmalıdır. Bir başka anlatımla, bilgi sistemi; belirli hedefleri karşılamak üzere, verileri karar verici için

⁶³ Tutar, a.g.k., s.37.

⁶⁴ www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2006_cilt4/sayi_4/351-373.pdf (04.09.2008)

⁶⁵ Türk, a.g.k., s.108.

anlamalı bilgilere dönüştüren insan gücü, programlar ve yönetsel süreçlerden oluşan bir dizgedir.⁶⁶

Bilgi, düşünen insan (homo sapiens) için önemi inkâr edilemez bir kaynaktır. Bilgi sistemleri ise küresel rekabet ortamında bireysel ve örgütsel başarı açısından stratejik rol oynamaktadır. Bilgi sistemlerinde teknoloji ve insanın birlikte çalıştıkları unutulmamalıdır. Yeni bir bilgi sistemi, yüzeysel bir donanım ve yazılım değişikliğinden çok, yeni bir teknoloji- insan uyumu projesi olarak algılanmalıdır. Bir başka anlatımla, bilgi sistemi; belirli hedefleri karşılamak üzere, verileri karar verici için anlamalı bilgilere dönüştüren insan gücü, programlar ve yönetsel süreçlerden oluşan bir dizgedir. Kısaca bilgi sistemleri, örgütlerde bilgi toplama ve işleme çalışmalarını yapan insan kaynakları ve teknolojik imkanlar bütünüdür. Bilgisayar, telekomünikasyon ve otomasyon kavramları bilgi sistemlerinin temel taşlarını oluşturmaktadır. Teknolojik ve insan kaynaklarını belirleyen bilgi sistemleri verilerin nasıl toplanacağını ve nasıl yapılacağını da belirleyen kuralları da içerir. Bilgi sistemi, bilgisayarlar ve iletişim araçları (bilişim teknolojileri) yardımıyla, yöneticilerin iç ve dış çevrelerindeki her durum ve fırsattan haberdar olmalarında büyük kolaylıklar sağlamaktadır.⁶⁷

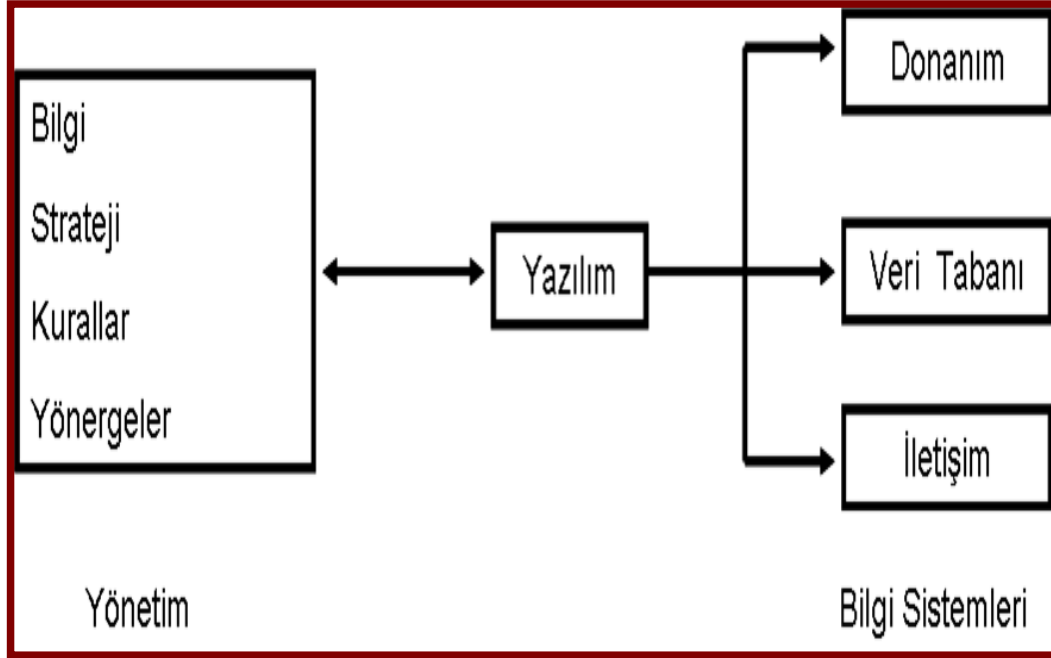
Bilgi yönetimindeki amaç, organizasyonun hedefine ulaşmasında alması gereken yolu çok kısa zamanda rakiplerinden önce aldırmaaktır. Bu nedenle organizasyonun kendi içinde bilgiye ulaşmayı sağlayacak bilgi yönetimi anlayışının yanı sıra bunu hayata geçirerek bilgi sistemlerini de kurması zorunludur. Başarılı organizasyonlar için, bilgi kaynaklarını en verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak iyi hazırlanmış işletme planlarına bağlıdır. Bu bağlamda, misyon ve vizyon açıklamaları, bilgi yönetiminin ulaşmayı arzuladığı amaçların kısa bir ifadesi olarak değerlendirilebilir. Eskiye oranla bilgi sistemleri teknolojik gelişmelerden en çok etkilenen unsur olduğu için bilgi yönetimine katkısı da eskiye oranla daha çok olmaktadır. Teknolojik gelişmeler bilgi yönetimini daha verimli bir hale getirmiştir. Çünkü eskiye oranla bilgilerin toplanması, depolanması ve kullanılması teknolojik imkanlarla çok kısa bir sürede fazla emek ve zaman gerektirmeden yapılabilmektedir.

Yönetimde bulunanlar bilgi, strateji, kurallar ve yönergeler ile kurumu veya şirketi yönetir. Ancak kullanacağı bilgilerin kendilerine ulaşması için bilgilerin depolandığı

⁶⁶ Şimşek, a.g.k., s.407.

⁶⁷ Ögüt, a.g.k., s.127.

merkezle aralarında belirli bir yazılım üzerinden gelen otomasyon ağının olması gereklidir. Yazılım ise bilgi sistemleri üzerinden bilgileri alır ve kullanıcıya istenilen şekilde iletir. Şekil 3’de görüldüğü gibi bilginin akışı yönetim ile bilgi sistemleri arasında olmaktadır.

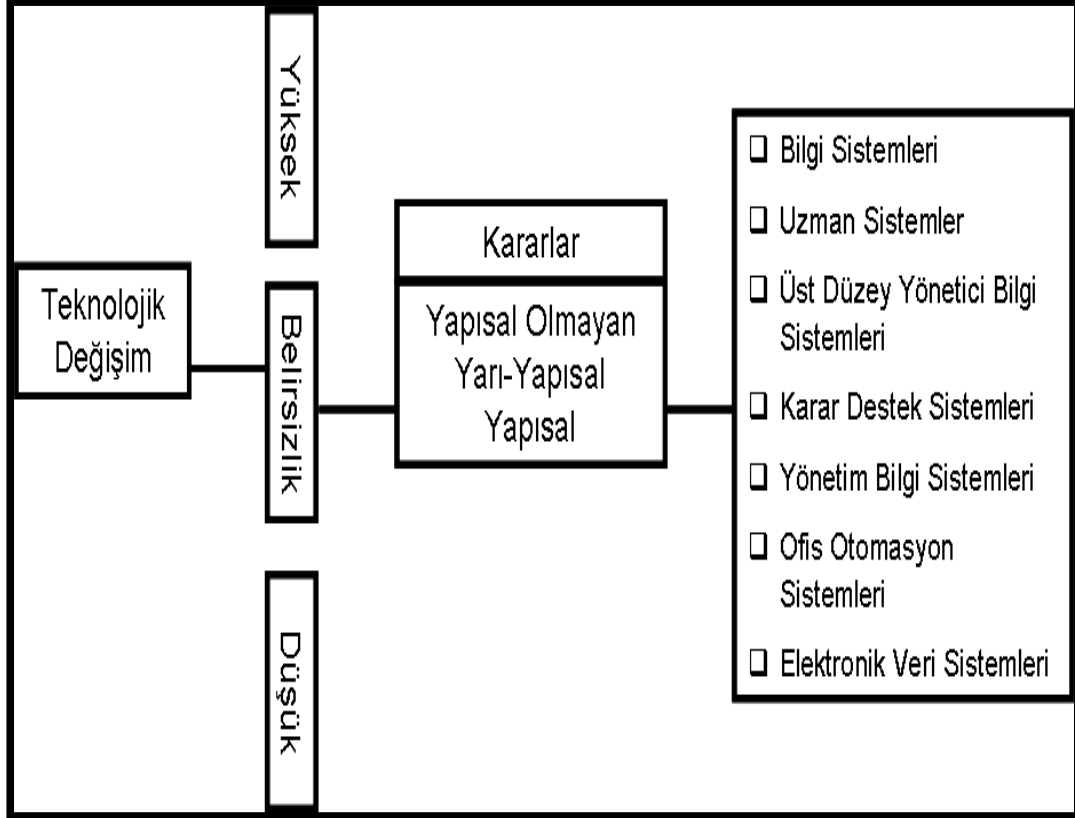


Kaynak: Ögüt, A., Bilgi Çağında Yönetim, Ankara, 2003, s.127.

Şekil 3: Bilgi Sistemleri ve Yönetim Etkileşimi

Şekil 4’de görüldüğü üzere bilginin amacı gelecekte ortaya çıkabilecek sürpriz bir durum ile ilgili olarak belirsizliği azaltma iken, bilgi sistemlerinin hedefi ise karar alma sürecinde gereksinim duyulan bilgileri en hızlı bir şekilde yerinde ve zamanında sağlamaktır. Bilgi sistemlerinin bu hızlı imkanı sağlayabilmesi için yönetimin kurallarıyla uyumlu olması gerekir.⁶⁸ Bilgi sistemlerinin gelişmesinde büyük katkı sağlayan teknolojik gelişmelerin gerek yönetici gerekse organizasyonun tüm çalışanları tarafından yakından takip edilmeli ve herkes tarafından kabul görmelidir. Klasik bir yöneticinin çalışanların bilgi sistemine olan inançlarını yok edici davranışları kurum için zararlı olacağı gibi bilgi sistemlerinin ve bilgi yönetiminin kurum içinde yerleşmesini de engelleyecektir.

⁶⁸ Ögüt, a.g.k., s.128.



Kaynak: Ögüt, A., Bilgi Çağında Yönetim, Ankara, 2003, s.128.

Şekil 4: Bilgi Sistemleri ve Teknolojik Değişim

3.4. Bilgi Çalışanları

Günümüzde sanayi toplumunun teknik alt yapısını oluşturan profesyonel kariyere bağlı mesleki kurumlaşma bilgi toplumunda yerini bilgi-uzmanlık-danışmanlık temeline dayalı yeni bir meslek grubuna bırakmıştır. Bilgi çağında uzmanlık bilgisi ve özel yeteneklerin öncelikli duruma gelmesinden dolayı bilgi çalışanları arasında olağanüstü bir rekabet yaşanmaktadır. Bilgi çalışanları, bilgi üreticileri, bilgi ileticileri, bilgi taşıyıcıları, bilgi işlemcileri ve altyapı personeli geniş bir çalışanlar kümesini kapsamaktadır. Bilgi çalışanları, bilgi üretme, depolama, toplama, iletme, analiz etme ve dağıtma gibi işlevleri gerçekleştirmektedirler.⁶⁹

Bilgi çalışanları depoladıkları verileri işleyerek kurumun faydalanabileceği

⁶⁹ Ögüt, a.g.k., s.66.

işlenmiş ve kullanılabilir veriler haline getirirler. Dolayısıyla bir kurumun beyni durumundadırlar. Her türlü refleks ve strateji bunların ürettikleri bilgiler doğrultusunda gerçekleştirilir. Günümüzde bilgi üretimi ile birlikte örgütler küçülmeye gitmiştir. Çünkü bilgi çalışanları bilgi teknolojileri aracılığıyla geçmiş zamanlarda yüzlerce kişinin yapabileceği bilgi üretme ve değerlendirme işlemlerini tek başına yapabilmektedir. Bilgi çalışanları bu görevin yanı sıra kurum kültürünün oluşması için çalışanlara öğretme görevini de üstlenmektedir.⁷⁰

Günümüzde şirketlere rekabet avantajı sağlayacak olan bilginin kaynağı insanlardır. Fakat bilgi üreten şirkette, yeni bilgi üretmek belirli bir bireyin veya belirli bir bölümün görevi değildir. Böyle bir şirkette bütün çalışanlar bilgi işçisidir ve bilgi üretmek bir davranış biçimi hatta bir var oluş biçimidir. Bilgi çalışanları, bilgi organizasyonları ve bilgi toplumu için değerli kaynaklardır. Çünkü organizasyon içerisinde sorunlarla ilk karşılaşan bunlar olduğu için kazanmış oldukları sorun çözme becerileri ve karar alma yeteneklerine büyük ihtiyaç duyulmaktadır.⁷¹

Yöneticilerin birinci görevi sorumluluk alanlarındaki bilgileri insanlığın yararına sunmak için bilgi çalışanlarını desteklemek ve kişisel güç elde etmek üzerine kurulu klasik yönetim anlayışına fırsat vermemeleridir. Kulağa hoş gelen bilgi yönetimi ve buna bağlı bilgi çalışanları kavramını bir kurum veya şirket içerisinde yerleştirmek yöneticiler açısından oldukça zor bir durumdur. Çünkü klasik yönetim anlayışının insanlara verdiği yapay bir güç vardır. Bu gücü kaybetmekten korkan çalışan veya yöneticiler bu yeni yönetim anlayışına yöneleceği gibi bilgi çalışanlarına da soğuk bakacaktır. Bu nedenle bilgi çalışanlarının kurum içerisindeki ilk günleri mücadele ve kendini anlatabilmekle geçecektir. Günümüzde bu kavramlar her kurumda yerini bulmaya başladığı için ilk günlerdeki kabullenme zorluğu hemen hemen ortadan kalkmıştır.

⁷⁰ Öğüt, a.g.k., s.67.

⁷¹ Barutçugil, a.g.k., s.149.

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİMİNİN UNSURLARI

1. BİLGİ YÖNETİMİNİN HAYATA GEÇİRİLMESİ

Kavram olarak organizasyon, örgüt, kurum ve şirket tabirlerinden yukarıdaki kısımlarda sık sık kullanılmıştır. Temelde bu kavramlar belli bir sisteme dayalı birliktelikleri ifade etmektedir. Bu nedenle kavramlar birbirlerini içermektedir. Yerine göre örgüt yerine göre kurum kavramları bundan sonrada kullanılacaktır. Bir organizasyonda bilgi yönetiminin önemini açıklamıştık. Bu bölümden itibaren bilgi yönetiminin organizasyonlar içerisinde hayata geçirilmesini ve aşamalarını anlatmaya çalışacağız.

Organizasyonların bilgi yönetimini hayata geçirme istekleri çalışanların ve organizasyonun daha akıllı ve etkili çalışmasını ve ortak duygularını daha fazla tatmin etme isteğinden kaynaklanmaktadır.¹ Bilgi yönetimi uygulamalarından, yani bilginin sistematik ve kolektif olarak yaratılmasını, paylaşılmasını ve kullanılmasını amaçlayan girişimlerden sonra organizasyonlar beklentilerinin çok üstünde kazanç sağlamışlardır.

Getirisinin büyük olması nedeniyle organizasyonlar bilgi yönetiminin uygulanmasının tüm sistemlerini değiştireceğini bilmelerine rağmen rekabet ortamı içerisinde ayakta kalabilmek için bu zorluğa katlanmaktadırlar. Uygulama için organizasyon içerisinde büyük değişikliklere yol açacak taktiksel ve operasyonel uygulamalar için stratejik planlar geliştirmektedirler. Bunlar, bir bakıma uygulamanın başarısı için gerekli olan adımları aşağıdaki şekilde açıklayabiliriz;²

Güvenli Bir Çalışma Ortamı Yaratmak; Karşılıklı güven ve saygının yaşandığı ve herkesin kendini rahatlıkla anlatabildiği ortamda çalışanlar işini severek ve isteyerek yaptıkları için organizasyon indeki rollerini ve sorumluluklarını doğru bir şekilde ortaya koyabileceklerdir.

Yeni Bir Vizyon Oluşturmak; Bilgi yönetiminin uygulanabilmesi için çalışanların özellikle bilgi yönetimi uygulama takımı içerisinde yer alanların her fikre açık ve esnek olmaları gerekmektedir. Vizyonun belirlenmesi ihtiyaç duyulan alt yapının oluşturulması ve yol haritasının belirlenmesi açısından önemlidir.

¹ Barutçugil, İ., Bilgi Yönetimi, İstanbul, 2002, s.131.

² Barutçugil, a.g.k., s.132.

Bilgi yönetimi Stratejisini Oluşturmak; Örgüt içerisindeki bilgilerin taranması kullanılabilir bir hale getirilebilmesi için belirli bir stratejinin izlenmesi gerekmektedir. Rasgele bilginin toplanması faydadan çok zarar getirecektir.

Çalışma Grubunun Oluşturulması; Çalışma grubu örgütün işi en iyi bilen ve tecrübeli elamanlarının katılımıyla oluşturulur. Bunlar örgütte yeni bir profesyonel grubun belirleyicileridir. Bilgi tabanının oluşturulmasında ve bilginin istenilen yerde istenilen şekilde kullanılabilir hale getirilmesinden sorumludurlar.

Değerlendirme Kıstaslarının Belirlenmesi; Bilgi yönetiminin etkilerini ve yararlarını kısa bir süre içerisinde belirlemek oldukça zordur. Çünkü örgütün mevcut yapısı içgüdüsel bir direnç gösterecektir. Bu nedenle faydaların ve olumsuzlukların tespiti için değerlendirme kıstaslarının belirlenmesi ve sık sık ölçülmesi bilgi yönetimi açısından önem arz etmektedir.

Çalışanların Motive Edilmesi; Klasik yönetim tarzından kalma personel alışkanlıkları bilgi yönetimini olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle personelin yeni yönetim anlayışını benimseyecek ve yerini kaybetme kaygısından uzaklaşacak özendirici tedbirlerin alınması bilgi yönetiminin başarıya ulaşmasının önemli adımlarındandır.

Bilgi Ötesini Öğretmek; Bilgi Ötesi, özellikle sorun çözme ve karar alma gibi kişisel veya kişiler arası durumlarda ve sistem yaklaşımı gerektiren kavramsal sorunlarda önem kazanmaktadır. Çalışanların bildiklerinin daha üstüne çıkma duygusunu kazanmaları yaratıcılıklarını ve problem çözme yeteneklerini arttıracaktır.

Bilgi, hem kişiler, hem de örgütler için sınırsız bir kaynak olup önemi giderek artmaktadır. Yöneticiler bilgiden en yüksek verimi alabilmek için bilgiyi nasıl yönetmeleri gerektiğini bilmelidirler. Bilgi yönetiminin başarıya ulaşması için yeni fikirlerin ortaya çıkması, yaratıcılığın gelişmesi, bilginin çalışanlar arasında hızlı dağıtımını paylaşımı ve kullanımı çok önemlidir. Bilgi değerli bir kaynak olup işlenmesi ve kullanılabilir hale getirilmesi de bir o kadar önemlidir. Yeni iş yapış şekilleri, yeni uygulamalar ve yeni yaratıcılıklar ancak, bilgiyi kullanabilen hayal gücü sayesinde mümkündür. Gelişim ve değişim için kullanılmayan bilginin paylaşımının, sohbetten öteye stratejik hiç bir değeri yoktur.³

³ www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020305/9648 (05.03.2008)

Organizasyonların, bilgi yönetimi teorisini ve uygulamasını yeterince anlayacak fırsatı bulamamaları yaygın bir sorundur. Sorunun aşılma ise ancak uzman desteği ile mümkündür. Yeterince bilgi ve deneyime sahip uzmanların aşağıda belirtilen konulardaki desteği uygulamanın başarısını kolaylaştırabilir:⁴

- Bilgi yönetiminin uygulanması için gerekli önceliklerin ve stratejinin yönünün belirlenmesi,
- Alt yapı ve diğer destekler için gerekli olan ihtiyaçların belirlenmesi,
- İhtiyaçları ve fırsatları belirlemek için insanların ve organizasyonların bilgiyi nasıl elde ettiklerinin, yarattıklarının, elde ettüklerinin, paylaştıklarının ve kullandıklarının anlatılması,
- Kişisel ve yapısal bilgiyi doğrudan kullanmak veya ürün, hizmet, teknoloji veya sistem uygulamaları şeklindeki entelektüel sermayeye eklemek için gerekli olan ihtiyaçların tespit edilmesidir.

2. BİLGİ YÖNETİMİNİN İLKELERİ VE YAPI TAŞLARI

2.1. Bilgi Yönetiminin İlkeleri

Organizasyon içerisinde bilgi yönetimi kavramının yerleştirilmesi görüldüğü kadar kolay olmayacaktır. Bu nedenle çıkılacak olan yolda başarıyla ilerlenebilmesi sapmaların ve problemlerin zamanında tespit edilerek çözüm tekniklerinin geliştirilebilmesi için işin başında uyulması gereken temel ilkeler mutlaka belirlenmelidir. Tabii ki kurallar ve ilkeler bir yöneticinin her şeyi değildir. Ancak kurallar olmadan da başarının kendiliğinden gelmesi beklenemez. Kuralları uygularken de sırf kuralcı olmak da gelişmeyi olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle dengeyi korumak için de iyi bir yönetici olmak gerekir.⁵

Genel itibarıyla bilgi yönetiminin ilkelerini aşağıdaki şekilde ele alabiliriz;⁶

- Bilgi yönetimi pahalı bir yatırımdır.
- Bilgi yönetimi için personel ve teknolojik yatırımlar öncelik taşır.
- Bilgi yönetimi faaliyetleri politikayı içinde barındırır.
- Bilgi yönetiminin başarısı iyi yöneticilere bağlıdır.

⁴ Barutçugil, a.g.k., s.134.

⁵ Genç, N., Zirveye Götüren Yol Yönetim, İstanbul, 1999, s.184.

⁶ Barutçugil, a.g.k., s.84.

- Bilgi yönetiminin uygulanabilmesi için bilgi haritalarına ihtiyaç vardır.
- Bilgi paylaştıkça ve kullanıldıkça değerlenir.
- Bilgi yönetimi bilgi iş süreçlerinin iyileştirilmesi anlamına gelir.
- Bilgiye ulaşma yalnızca bir başlangıçtır.
- Bilgi yönetimi süreklidir.
- Bilgi yönetimi bir bilgi sözleşmesi gerektirir.

Bilgiye ulaşmak yeterli olsaydı, her kurum binlerce kitaptan oluşan kütüphane kurardı. Ancak bilgiye ulaşmak değil elde etmek önemlidir. Bilginin zamanında ve yerinde kullanılması önemli olduğu için doğru zamanda bilgiye ulaşmada sorun yaşanmamalıdır. Bunun için bilgi yönetimi aynı zamanda dikkat ve ilgi gerektirir. Sistem kurulduktan sonra bir çocuk gibi bakım ister. Çünkü günümüzün temel özelliği değişim hızının giderek artması olduğu için bilgi de çok hızlı bir şekilde çoğalmakta, mevcut bilgi ise aynı hızla zaman aşımına uğramaktadır.⁷

Günümüzde bilgi yönetimi anlayışı organizasyonların rekabet ortamı içinde ayak kalmalarını sağlayan en önemli faktör haline gelmiştir. Bu nedenle bilgi yönetiminin en iyi şekilde uygulanabilmesi için ilkelerinin kurum içinde anlatılarak uygulanabilir hale getirilmesi temel şarttır.

2.2. Bilgi Yönetiminin Yapı Taşları

Organizasyonların bilgi yönetimi uygulamasını başlatabilmesi ve sürekli hale getirebilmesi için eş zamanlı veya birbirini izleyecek aktiviteleri yerine getirmesi gerekir. Yapılacak olan değişimler esnet olmalı ve organizasyonun önceliklerine, sınırlamalarına ve kapasitesine göre değişebilmelidir. Bu sürecin sonucunda gerçek uygulama ve değişim kendiliğinden doğaçlama olarak gelecektir.⁸ Değişimin organizasyon içerisinde gerçekleştirilebilmesi çalışanların ve yöneticilerin yapacakları işe inanmaları ile mümkündür. Çalışanların değişimi uygulamaya koymadan önce bazı yapı taşlarını temel oluşturacak şekilde organizasyon içerisine yerleştirilmesi başarının en önemli etkenidir.

Organizasyonların bilgi kaynaklarını yönetme açısından başarıyı elde edebilmeleri için bilgi kaynakları yönetimini organizasyonun tamamını içerecek bir perspektifte

⁷ www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi59/ekinci.htm (14.03.2008)

⁸ Barutçugil, a.g.k., s.135.

düşünülmeli, yönetim strateji ve ilkeleri organizasyonun amaçları doğrultusunda geliştirilmeli ve başarı amaçların gerçekleştirilebilmesi ölçütüne göre değerlendirilmelidir.⁹

Organizasyonlarda bilgi yönetiminin uygulanmasındaki adımları üst üste ya da yan yana sırayla konulacak yapı taşlarına benzetebiliriz. Bu yapı taşları bir bütün olarak bilgi yönetimi uygulamasını oluşturur. Bu nedenle temel oluşturan adımlar denenmiş ve tecrübe edilmiş uygulamalardır. Bunları aşağıda kısaca açıklayacak olursak;¹⁰

- Yönetimin benimsemesini, inanmasını, kararlı bir şekilde adanmasını sağlamak bilgi yönetimi çabalarının başarısı için çok önemlidir. Her çalışanın ve organizasyonun eyleme geçebilmesi için bilginin öncelikli ve en önemli itici güç olduğunun anlaşılması sağlanmalıdır.
- Bilgi genel tablosunu incelemek ve ortaya koymak, yapı taşlarının yerleşmesi açısından önemlidir. Bilgi varlıklarının, uygulamalarının ve genel durumunun organizasyonun yapısı altında güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulması yönünde çalışmalar yapılmalıdır.
- Bilgi stratejisini planlamak için bilgi yönetiminin organizasyonun stratejisini nasıl destekleyeceğini belirlemek ve öncelikleri ortaya koyan bir ön taslak hazırlanmalıdır.
- Bilgi ile bağlantılı alternatifleri ve potansiyel girişimleri tanımlamak için gelirin iyileşmesini, yeni ürün ve hizmetlerin yaratılmasını, bilgi darboğazlarının giderilmesini sağlayacak gelişme fırsatlarını tanımlamak gerekir.
- Temel bilgi yönetimi girişimlerinden beklenen faydaları göz önüne sererek öncelikleri belirleyerek uygulamayı buna paralel hale getirmek gerekir.
- Organizasyonun ve bilgi yönetiminin stratejisine, net fayda beklentilerine, ihtiyaçlara ve kapasitenin varlığına göre öncelikleri belirlemek gerekir.
- Temel bilgi ihtiyaçlarını belirlemek ve kaliteli iş yapabilmek için gerekli bilgiyi daha ayrıntılı bir biçimde tanımlamak gerekir.
- Temel bilgiyi elde etmek için gerekli olan temel eğitimlerin verilmesi kritik bilgi fonksiyonları için gereken uzman bilgisini geliştirme açısından önemlidir.

⁹ Ögüt, A., Bilgi Çağında Yönetim, Ankara, 2003, s.121.

¹⁰ Barutçugil, a.g.k., s.136.

İşten ayrılanlardan bilginin alınması için gerekli mekanizmalar oluşturulmalıdır. Kişi tek başına bilgiyi kullanamamalıdır. Bilginin üretilmesi belli teknolojik araçlarla desteklenmeli ve kullanım yetki paylaşımına göre yapılmalıdır. Çünkü dünyanın üzerinde hakim olan bilgi savaşları devletlerin yanı sıra kurumlara kadar inmiştir. Bilgi savaşları çeşitli bilgi hareketlerinden oluştuğu için kurumdan ayrılan çalışanlar öncelikli hedeftir. Bilgi savaşı içerisinde yer alan ülke veya kurumlar hedeflerine ulaşabilmek için kendi bilgi sistemlerini etkin bir şekilde kullanırken koruma tedbirlerini en üst seviyede alırlar. Ancak rakibin isi bilgi sistemlerine etkilemeye ve koruma kalkanlarını kırmaya çalışırlar. Bu amaca ulaşabilmenin en basit yolu ise o kurum içerisinde veya kurumdan çıkartılanları kazanmaktır.¹¹

- Birbirini tamamlayan bilgi transfer programları yaratarak bilginin kullanılabilmesini sağlamak için network ağlarının oluşturulması gereklidir. Bilgisayar ağı bilgi yönetiminin temel yapı taşı durumundadır. Elde edilen tüm veriler ağ üzerinden bilgisayarlara yüklenir belirli programlar sayesinde diğer kullanıcılara ağ üzerinden hizmet verir. Tek başına bir bilgisayar artık bir anlam ifade etmemektedir. Mutlaka bir ağa bağlanması ve o ağın sahip olduğu kaynaklara erişilmesi ve ağ üzerindeki diğer kullanıcılarla bilgi alış verişinde olması gerekir. Bilgisayar ağı denilince bilgisayarların belli bir sistem içerisinde birbiriyle ve yönetici konumunda olan ana server bilgisayarıyla irtibatlandırılması akla gelir.¹²
- Verilerin işlenebilmesi ve kullanılabilmesi için çalışanların uzmanlık derecelerinin artırılması ve desteklenmesi gereklidir.
- Bilgi yönetimi alt yapısını kurmak ve güncellemek, bilgi yönetiminin sürekliliği açısından önemlidir. Bu yapının farklı yapılara ve isteklere cevap verecek şekilde esnek ve fonksiyonel olması şarttır.
- Bilgi varlıkları yukarıdan aşağı perspektifle yönetilmeli patentler, teknolojiler ve uygulamalar gibi spesifik bilgi varlıklarının oluşturulması ve organize edilmesi önemli adımlardandır.

¹¹ Özdemir, a.g.k., s.57.

¹² Tutar, H., Yönetim Bilgi Sistemi, Ankara, 2006 , s.163.

- Çalışanların verimli olmaları için motive edilmeleri özendirici programlar sayesinde mümkündür. Bunlar bilgiyi üretme ve paylaşma açısından özendirilmelidirler.
- Bilgi yönetimi ile bağlantılı aktiviteleri belirlemek ve anlamlı kapasiteler yaratmak ve uygulamalar yapabilmek için onları koordine etmek, işbirliğine ve ortak çalışmaya ikna etmek gereklidir.
- Organizasyonun hizmet anlayışını, kültürünü, iş ortamını, yönetim felsefesini ve uygulamalarını, karar süreçlerini, iş akışlarını, akıllıca eylem fırsatlarını ve kişisel Özendiricilerini değiştirmek için üst düzey aktiviteler gerçekleştirmek gerekir.
- Bilgi üretimi için gerekli olan programlar ve aktivitelerin performansları ve gelişmeleri hakkında geribildirim alınması, bilgi yönetiminin başarıya ulaşması açısından önemlidir. Performanstan kasıt finansal ve faaliyetler çalışmalarıdır. İlk etapta finansal performanslar bize bilgi yönetiminin getirilerini tam olarak ortaya koymayabilir. Ancak faaliyetler performanslar çalışanların verimliliği ve müşteri memnuniyetini ortaya koyması açısından bize ilk etapta daha yararlı olacaktır.¹³

3. BİLGİ YÖNETİMİNDE UYGULANACAK OLAN YOL HARİTASININ OLUŞTURULMASI

Bilgi yönetimi girişimini başlatmak belli süreçleri içerir. Bu nedenle uygulanacak olan kurum veya şirketler tarafından ilk önce amaçlar tespit edilir. Amaçlara ulaşılacak olan başlangıç noktası ve yol haritası oluşturulduktan sonra bilginin toplanması ve uygulama biçimleri tespit edilir. Ayrıca çalışanların uygulamaya adapte olabilmeleri açısından kurum kültürünün değiştirilmesi için personelin bilgilendirilmesi ve eğitimleri yapılır. Bilgi yönetiminin sağlıklı bir şekilde kurum içerisinde yerleştirilebilmesi için teknolojik alt yapı hazırlanır ve veri girişleri seri bir şekilde gerçekleştirilir. Tüm bunlar belirli bir süreci kapsar. Bunların aşağıda kendimize göre açıklamaya çalışacağız.

3.1. Amaçların Tespiti

Bilgi yönetimi organizasyonları rekabet ortamı içerisinde daha ileriye ve verimli bir şekilde götürmeyi amaçlar. Bu nedenle bilgi yönetimi uygulamaya konulmadan önce elde edilecek amaçlar tespit edilir. Bu amaçlara yönelik yol haritaları belirlenerek

¹³ Türk, M., Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi, İstanbul, 2003, s.137.

gerekli stratejiler tespit edilir. Organizasyonların bilgi yönetimi neticesinde hedeflediği birden fazla sonuç bulunmaktadır. Bunları şu şekilde açıklayabiliriz;¹⁴

- Organizasyonların performans, verimliliğini ve rekabet gücünü arttırmak,
- Organizasyon içindeki enformasyonun etkili bir biçimde elde edilmesi, paylaşılması ve kullanılması,
- Organizasyon kararlarının daha da iyileştirilmesi,
- Faaliyetlerin daha etkin ve verimli bir hale getirilerek en iyi uygulamaların elde edilmesi,
- Araştırma maliyetlerinin ve gecikmelerin azaltılması,
- Daha yenilikçi ve rekabetçi bir organizasyonun oluşturulmasıdır.

Tüm bunları özetleyecek olursak amacın organizasyonun rekabet ortamı içerisinde ayakta kalmasını sağlamak ve sahip olduğu bilgileri kullanarak diğerlerinden bir adım önde olmak ve bilgi değerini arttırmaktır.

Bilgi yönetimi uygulamasına geçmeden önce yukarıdaki amaçların tespit edilmesi hedefe ulaşmayı kolaylaştıracağı gibi neyin öğrenilmesi neyin öğrenilmemesi gerektiği konusunda da çalışanlara yol gösterir. Bu şekilde organizasyonun değer zinciri daha iyi anlaşılabilir ve ihtiyaç analizleri daha rahat ortaya konulabilir. Amaçlar sabit değildir, her zaman değişkenlik gösterir. Çünkü rekabet ortamı içinde devamlı gelişme şartı olduğu için organizasyonlar amaçların devamını yenilemek zorundadır. Amaçlar belirlendikten sonra bunlar organizasyonun bütün düzeyleri ve bölümleri arasında paylaşılır ve buna göre herkes yapması gerekenleri ortaya koyar. Amaçlar belirlendikten sonra organizasyonun iç ve dış tüm unsurları amaçların uygulanması için birlikte hareket eder. Bilgi yönetimi takım içerisinde çalışması gerektiği için bu bir zorunluluktur.¹⁵

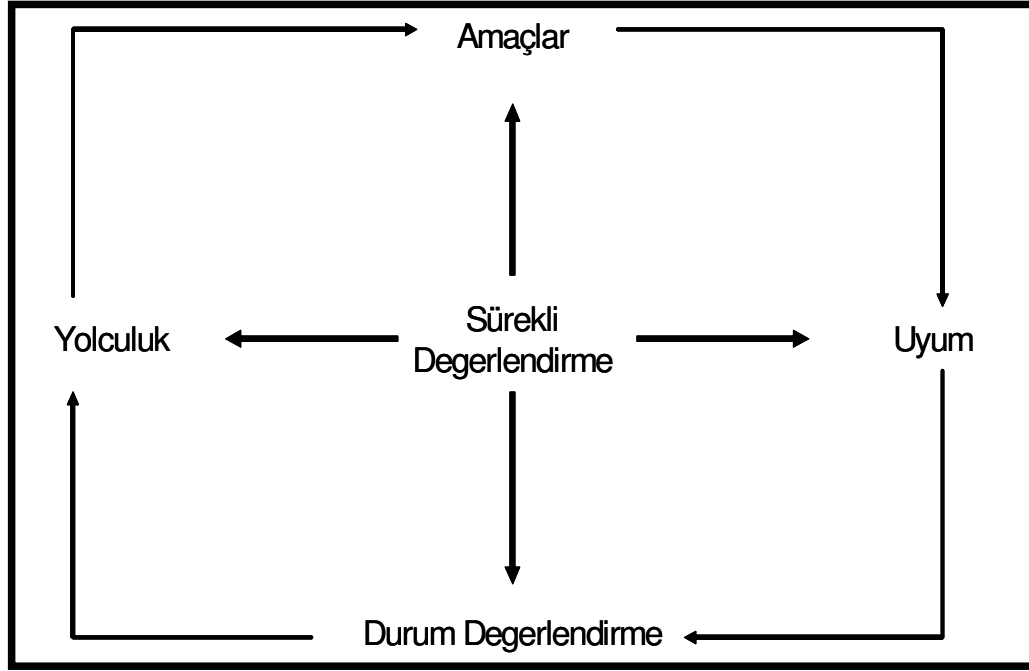
Yukarıda belirttiğimiz gibi organizasyonun yenileme süreci içerisinde amaçlar sürekli olarak değerlendirilir¹⁶. Bunların organizasyona uyumu ve sonuca ulaşılabilirliği devamlı değerlendirmeye tabi tutulur. Bazı durumlarda amaçlar organizasyonun yapısına uyum göstermeyebilir, bu durumda amacın tekrar tespit edilmesi veya eksik

¹⁴ Türk, a.g.k., s.113.

¹⁵ Barutçugil, a.g.k., s.139.

¹⁶ Barutçugil, a.g.k., s.141.

yönlerinin değiştirilmesi zorunluluğu ortaya çıkabilir. Şekil 5’de bu uyumluluk süreci açıklanmaya çalışılmıştır.



Kaynak: Barutçugil, İ., Bilgi Yönetimi, İstanbul, 2002, s.141.

Şekil 5: Amaçların Değerlendirilmesi Süreci

3.2. Uygulama Biçimleri

Amaçların ve uygulama yönünün belirlenmesinden sonra başlama noktası olarak nerede olduğumuzu bilmek hedefe ulaşma ve ihtiyaçların tespiti açısından çok önemlidir. Başlangıç noktasının tespit edilmesi almamız gereken mesafeyi de bize gösterir. Buna göre iş ve insan kaynakları planlaması yapabilir. Başlangıç noktasından hedefe ulaşmak için izlenecek yol haritalarının da birkaç alternatifli olmasında fayda vardır. Çünkü mesafe alınırken herhangi bir tıkanma yaşandığında çıkış noktası için alternatif yol güzergahları elimizde olmalıdır.¹⁷

Başlangıç noktasından kasıt bilginin elde edilmeye başlanacağı sürecin başlangıç noktasıdır. Bu süreç çok aşamalıdır. Organizasyonlar bilgi yönetimi anlayışına geçtiği andan itibaren verilerin içinde bulunmaya başlar. İlk etapta tüm veriler toplanacağı için bir veri kirliliği ortaya çıkar. Zamanla bu verilerin hangisinin nasıl ne şekilde

¹⁷ Barutçugil, a.g.k., s.140.

kullanılacağı tespit edilecek ve bir sadeleşme yaşanacaktır. Ancak bu sürece kadar tüm organizasyonlar aynı sıkıntıyı yaşayabilirler.

Verilerin depolama sürecinden sonra çalışanların işine kattığı değere göre veriler incelenmeye başlanır. Verilerin işlenmesi neticesinde elde edilen enformasyon organizasyonla ve çalışanların işleri ile alakalı olabilir, ancak işe uygulanmadığı sürece değer katmaz. Değerlenme ancak elde edilen bilginin işe kattığı değerle ortaya konulabilir. Enformasyonun uygulanması neticesinde karşımıza çıkan değer bilgiyi oluşturmaktadır. Çalışanlar kendilerine yararlı olan bilgileri zaman içinde deneme yanılma yoluyla ve uygulama neticesinde öğrenirler.¹⁸

Bilgi bir kere oluşmuş, durağan bir şey olmadığı için örgütte sağlanan bilgi üretimi ortamlarında doğabilir, örgütte bir paradigmanın ölümüyle ya da bir işin sonuçlanması ve bir daha tekrarlanmaması ile ölebilir, bilgi onu üreten ve sürekli tekelinde olan kişi tarafından kişiselleştirilebilir, bilgi daha sonra kullanılmak üzere veri veya süreçlerde saklanabilir.¹⁹ Bu nedenle bilgi yönetimi uygulama biçimlerinin hedef kurum içinde tam tespit edilmesi gerekir.

Bilgi yönetiminde başarının elde edilebilmesi için organizasyonun tamamının bilinçlenmesi ön şarttır. Bu bilinçlenme yanlış bilgilerin uygulanmasını önleyeceği gibi çalışanlara gereksiz bilgi depolamasını ortadan kaldıracaktır. Bilgi yönetimi genel anlamda organizasyonun sahip olduğu ya da elde edebileceği bilgi varlıklarının tanımlanması, geliştirilmesi, harekete geçirilmesi, onlardan yararlanılması ve değerlerinin ölçülmesi ile ilgili eylemleri kapsar. Bu eylemlerin gerçekleştirilebilmesi için şu adımların atılması da gerekmektedir;²⁰

- **Üst Yönetimin Bu Girişime İnanması ve Destek Vermesi:** Başarı için son derece önemlidir. Üst yönetimin benimsemediği herhangi bir projenin başarı şansı her zaman düşüktür. Ayrıca üst yönetimin bilgi paylaşımını, kendisi başlatarak ve rol-model olarak cesaretlendirmelidir.
- **Bilgi Yönetimi Şampiyonunun Atanması ve Bilgi Organizasyonun Oluşturulması:** Kaçınılmaz engellerle ve güçlüklerle karşılandığında projeyi alıp götüreceği ve onun başarılı olmasına tamamen inanmış ve kendini adanmış bir kişinin organizasyon içinden, belki başlangıçta zamanının tümünü ayırması

¹⁸ Barutçugil, a.g.k., s.141.

¹⁹ www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2006_cilt4/sayi_4/351-373.pdf (01.09.2008)

²⁰ Barutçugil, a.g.k., s.142.

gerekmeyecek şekilde görevlendirilmesidir. Ayrıca bu aşamada bütüncül bir çözüm için gerekli yapının tasarlanması, geliştirilmesi, denenmesi ve gözden geçirilmesi süreci başlar.

- **Uygulanan İlk Adımlar İçin Pilot Bir Uygulama Yapılması:** Başlangıçta bazı hatalar olacaktır. Bunların dar kapsamlı uygulamalarda ve küçük gruplarda yaşanması ders almak ve sorunları çözmek açısından yararlı olacaktır.
- **Bir Uygulama Planının Geliştirilmesi:** Uygulama sonunda projenin başarısını ölçmek için kullanılacak ölçüleri de içerecek şekilde bir uygulama planının hazırlanması ile uygulamaya başlanır.
- **Uygulama:** Uygulama planının, organizasyon çapında ve bilgi yönetimine bütüncül bir yaklaşımla yaşama geçirilmesidir.
- **Ölçme:** Bilgi yönetimi girişimi ile varlıklarının ne düzeyde harekete geçirildiğinin ve organizasyonel amaçlara katkısının ve yararlılığının ölçülmesidir.
- **Eğitim:** Bir taraftan bilgi işçilerinin yeni süreçler ve teknolojiler konusunda eğitilmesi ve diğer taraftan da kadrodan seçilen kişilerin bilgi bağlantılı roller üstlenmeleri için eğitilmelidir.

Bilgi yönetiminin temel prensibi olan paylaşım kuralı gereği çalışanların bilgi ve tecrübelerini ortak bir ağız yoluyla herhangi bir talimata gerek kalmaksızın paylaşmaları gerekmektedir. Bu paylaşım sistemi genel olarak sanal bir ortam olarak hazırlanır. Bilgi çalışanlarının organizasyonun yararına kararlar alabilmesi için her türlü veriye sağlıklı bir şekilde zamanında ulaşması gerekmektedir. Bunun yanı sıra tecrübesiz personelin de diğer tecrübeliler gibi uygun kararlar verebilmesi için uzmanların bilgilerine ulaşabilecekleri bir ortam olmalıdır. Bahsedilen ortam ise bir bilgi yığını değil bilginin kategorilere ayrıldığı ve kullanıma hazır olduğu bir ortam olması gerekmektedir. Bu ortam özel çalışanlar tarafından bizzat hazırlanmalıdır. Bu aşamada bilgi ve belge yöneticisinin de belirtilen noktalardan ayrı değerlendirmem gerekir, çünkü yönetici konumunda olan kişilerin asıl misyonu kurumdaki bilgi akışını ve paylaşımını doğru olarak sağlamaktır. Bilgiyi bulmak, sınıflandırmak, belgelendirmek, erişimini sağlamak, kullanıcıya sunmak ve sistem geliştirmek için yöneticinin iyi bir iletişim sürecini oluşturması gerekir.²¹

²¹ Bayraktar, B., B., Bilgi Yönetimi, İstanbul, 2006, s.18.

Bilgi yönetimi gereksinimlerini biraz daha açacak olursak, aşağıdaki şekilde konuyu değerlendirebiliriz²²;

Bilgi yönetiminde elde edeceğimiz amaca göre proje çeşitlerini de belirleyebiliriz. Birinci olarak organizasyon içerisinde var olan tüm bilgilerin belirli bir veri bankasında stoklandıktan sonra işlenerek kullanılabilir bir hale getirilmesidir. İkinci aşamada ise elde edilen bilgilere ulaşımı ve kişiler arasında transferini kolaylaştırıcı network yapılarının oluşturulmasıdır. Elde edilen bilgilerin stoklandığı ve kullanıldığı ortamın iyileştirilmesi bilgi yönetimine büyük katkı sağlayacaktır. Sağlanan alt yapı ortam içerisinde bilginin organizasyon için sağladığı değer ve faydanın devamlı surette ölçülmesi gerekir. Bu yöntem bilgi yönetiminin sağlayacağı katkıları da ortaya koyacaktır.²³

Günümüz organizasyonları bilgi yönetimini tam anlamıyla uygulayabilmeleri için bilgi saklama, kullanma ve yönetme yöntemlerini yeniden bir değerlendirmeye tabi tutmak zorundadırlar. Artık genel kabul görmüş olan veri yönetimi uygulamaları bilgi çağı için yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle organizasyonların veri yönetiminin yanı sıra, bilgi, üst bilgi ve akıl yönetim yöntemlerini organizasyon içerisinde yerleştirmek zorundadırlar. Bunları sırasıyla açıklayacak olursak;²⁴

Veri Yönetimi: Veri yönetimi ham bilginin bilgiye dönüştürülerek işlenmesi, saklanması, güncelleştirilmesi ve belirli analiz programlarıyla istenilen şekilde kullanılması aşamalarının tamamını kapsar. Veri yönetiminde kullanılan hazır yazılımlar bulunmaktadır. Bu yazılımlar aracılığıyla organizasyon içerisindeki tüm veriler belirli bir tablo çerçevesinde toplanır ve işlenmeye hazır olarak depolanır. Bu işlemler belirli bir düzen ve amaç doğrultusunda gerçekleştirilir. Veri yönetimini sağlam ve güvenilir olması ileride elde edilecek olan bilgilerin güvenilirliğini de etkiler.

Bilgi Yönetimi: Bilgi yönetimi de veri yönetimiyle bir benzerlik gösterir. Bu aşamada elde edilen verilerin belirli bir işlemde geçirildikten sonra yeni çıkarımlarla yeni düşünceler elde etmeye yarayacak bilgilerin üretilmesi aşamasını kapsayan yönetim tarzıdır. Bu aşamalarda elde edilen işlenmiş veriler karar verme sürecinde çalışanların kullanacağı bilgileri teşkil etmektedir.

Üst Bilgi Yönetimi: Ne sorusunun bir üst aşaması olan nasıl sorusuna cevap aranan süreci kapsamaktadır. Bilgi yönetimi alt yapısı içerisinde biçimlenerek meydana

²² Türk, a.g.k., s.115.

²³ Türk, a.g.k., s.115.

²⁴ Ögüt, a.g.k., s.116.

gelir. Üst bilgi yönetimi düzeyinde bilgi parçaları, kalıpları ve ilişkiler saptanmakta ve gelecekte kullanmak için saklanmaktadır.

Akıllı Yönetimi: Bir önceki aşamadan farklı olarak neden sorusuna cevap burada aranmaktadır. Bu aşamada üst bilgi yönetiminde tanımlanan işlevlerin gerçekleştirilme nedenleri burada açıklanmaktadır. Günümüzde akıl yönetimi araçları halen gelişme süreci içerisinde. İçerik odaklı bilgi sağlama araçları, belge yönetim araçları, iş akışı araçları, delphi grubu bilgi yönetimi araçları gibi akıl yönetimi yöntemlerinin organizasyon süreçlerinde kullanımları öngörülmektedir.

3.3. Uygulama Ekibinin Oluşturulması ve Motivasyonu

Bilgi yönetiminin organizasyon içerisinde uygulanabilmesi için bir yönetim ve uygulama ekibinin önceden oluşturularak başarı için motive edilmeleri gerekmektedir. Çalışanların inanması başarının işe başlamadan önce yüzde elli oranında elde edilmesini sağlar. Aşağıdaki bölümde bilgi yöneticisini ve çalışanlarını incelemeye çalışacağız.²⁵

3.3.1. Bilgi Yöneticisi (CKO)

Kuzey Amerika ve Avrupa kökenli büyük çaplı ticari organizasyonlara baktığımızda, kurumsal kültür olarak bilgiye dayalı bir kültürü benimsediklerini görüyoruz. Gelişen bir değer olarak, yeni ekonomi ismiyle de adlandırılan bilgiye dayalı ekonomi, şirketlerin bilgiye ve dolayısıyla insana daha fazla yatırım yapmasını gerektiriyor. Bunun sonucu olarak aslında şirketlerdeki her bir çalışan kendi dalında birer bilgi işçisi durumuna geliyor. Her bir çalışan enformasyon üretiyor, üretilen enformatik verileri farklı formlarda, tablolarda dizayn ederek yeni trendler çıkarıyor, mevcut verilerden yeni bilgiler üretiyor, internetten, elektronik posta sistemlerinden, bilgisayar yazılımlarından bilgi alıyor, bu araçlarla bilgi dağıtıyor, bilgi paylaşıyor, raporlamalar yaparak, grafikler çizerek enformasyona değer katıyor, enformasyonu bilgiye dönüştürüyor. Günümüz şirketlerinde bunlar bütün çalışanların yaptığı tipik işler ancak bazı çalışanlar da var ki onların işi biraz daha değişik. Bir çok yerde bu kimselere birer kahraman gözüyle bakılıyor. En yüksek ücretleri alıyorlar, en yüksek imkanlara sahipler, en iyi eğitimleri almışlar, IQ'ları çok yüksek, günlük çalışma süreleri 18 saati bulabiliyor, genellikle kalın camları olan gözlükler kullanıyorlar, saçları dağınık, gömlekleri ütüsüz olanları var. Bu kimselerin işi, bilgi yığınlarını yönetmek, organize etmek, kategorilere ayırmak, bu bilgilerin güvenliğini sağlamak ve bu bilgiler ile müşteri bağlılığını ve

²⁵ Barutçugil, a.g.k., s.145.

memnuniyetini arttırmak için çalışmalarda bulunmak, bu amaçlarla kullanılacak olan teknolojik sistemleri dizayn etmek, işletmek, iş süreçlerini yeniden tasarlamak, bu alanda stratejiler oluşturmaktır. Bunlara kısaca bilgi yöneticisi (CKO= Chief Knowledge Officer) denilmektedir.²⁶

Bu kişiler bilgi organizasyonunun en önemli varlıklarından olan bilgi aracılığıyla elde ettiği değerleri en üst düzeye çıkarma sorumluluğu taşıyan kıdemli yöneticilerdir. Bu tür yöneticiler genelde uluslar arası başarıyı elde etmiş, büyük çaplı organizasyonlarda yer almaktadır. Organizasyonlar yatırımlarının karşılığını en üst düzeyde almak istiyorsa, kendine ait bilgilerden para kazanmak istiyorsa, başarıyı elde etmek istiyorsa, yenilikleri en üst seviyeye çıkartmak istiyorsa ve bilgi kaçağını önlemek istiyorsa mutlaka bir bilgi yöneticisine ihtiyaç duymaktadır.

Bilgi yönetiminde herkes aktif bir göreve sahiptir. Ancak bilginin stratejik önemi ve rekabetçi üstünlüğü sağlamadaki rolü nedeni ile bir yöneticinin sorumluluğu altında aktivitelerin yerine getirilmesi kaçınılmaz bir gerçektir. Bu nedenle bilgi yöneticisinden aşağıdaki temel görevleri yerine getirmesi beklenir.²⁷

- Bilginin bayrağını taşır, şampiyonluğunu yapar.
- Politikaları belirler, üst yönetimin desteğini kazanır, fonları sağlar.
- Bilgi yönetimini yönlendirecek bir genel çerçeve geliştirir.
- Bilgi gündemini organizasyon içinde ve dışında aktif olarak öne çıkarır.
- Bilgi alt yapısının görünen ve görünmeyen unsurlarının gelişmesini gözetir.
- İlişkileri, işbirliğini, iletişimi ve koordinasyonu kolaylaştırır.
- Bilgiye ulaşma araçlarının kullanıcılarını eğitir.
- Dış çerçevedeki enformasyonu ve bilgiyi izler, araştırır, organizasyona transferini sağlar.
- Organizasyonda var olan bilgiyi ele geçirir ve paylaşır.
- Bilgi temelini kalitesini korur, içeriğini geliştirir.
- Bilgi kaynaklarının izlerini sürer ve adeta bir haritasını çıkarır.

²⁶ www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=134 (01.09.2008)

²⁷ Barutçugil, a.g.k., s.146.

- Bilgi ağlarını oluşturur ve alt yapısını kurar.
- Organizasyonel bilgiyi strateji açısından değerlendirir.
- Organizasyonel performansın öğrenme ve gelişme ölçülerini belirler.
- Bilgiye önem veren ve paylaştan bir kurumsal kültür yaratır.
- Bilgi ağlarını ve alt yapısını inşa eder.
- Performansın finansal olmayan ölçülerini geliştirir.

Önümüzdeki yıllarda, bilginin giderek artan ekonomik değeri bilgi yöneticisini organizasyonda daha üst düzeylere çıkaracaktır. Bilgi yönetimi organizasyonel kültürlerde ciddi anlamda bir değişiklik getirecektir. Çalışanlar arasında güvenin yaratılması, adanmanın sağlanması, açıklık ve girişkenliğe dayalı bir öğrenme ve paylaşma ortamının oluşturulması önemli bir çaba gerektirecek ve bilgi yöneticisinin temel uğraşı bu olacaktır.²⁸

İyi bir bilgi yöneticisinin sahip olması gereken bazı özel yetenekleri vardır. Karşısındakileri etkileyebilmesi ve motive edebilmesi açısından etkili bir konuşma yeteneğine sahip olmalıdır. İlk etapta insanları konuşmasıyla etkileyebilmelidir. Özellikle bilgi yönetiminin başlangıcında karşısındakileri etkileyebilmesi açısından bu yetenek büyük önem arz etmektedir. Bu yeteneğin yanı sıra bilgi yöneticisi karşısında bulunan hedef kitleyi iyi analiz edebilmesi için uygun zamanda bilmesi gerekenleri net olarak alabileceği soru sorma yeteneğine sahip olmalıdır. Bu özellik hedefi tanıma, isteklerini öğrenme, alabileceği bilgileri analiz etme açısından önemlidir.²⁹

Soru sormanın yanı sıra iyi bir bilgi yöneticisi iyi bir dinleyici de olmalıdır. Karşısındakilere konuşma hakkı verilmediği zaman çalışanlar kendilerinin baskı altına alındığını ve bu işi zorla yapmak gibi bir yola sevk edildiklerini düşünebilirler. Dinleme esnasında çalışanlarla empatiyi kurabilme açısından isteklerin yanı sıra onların kritiklerini de dinlemekte fayda vardır.³⁰

Bu özelliklerin yanı sıra iyi bir yönetici karşısındakilerle empati kurabilmeli, empatiyi yaratabilmeli, vücut dilini etkili bir şekilde kullanarak kendini karşısındakilere iyi bir şekilde anlatabilmeli, problemleri çözebilme özelliğine sahip olmalı ve verilmek istenen mesajları

²⁸ Barutçugil, a.g.k., s.147.

²⁹ Bayraktar, a.g.k., s.9.

³⁰ Bayraktar, a.g.k., s.10.

derinlemesine düşünmek, anlamaya çalışmak, olayları, kişileri farklı yönden değerlendirmek, problemlerin çıkış noktalarını bulmak ya da bir problemin yol açabileceği diğer problemleri görebilmek, farkında olabilmek olarak ifade edebileceğimiz analitik düşünme yapısına sahip olmalıdır.³¹

Bilgi yöneticisi iyi bir lider olmalıdır. Lider olma özelliklerini tam anlamıyla taşımaları resmi her zaman büyük olarak görebilmelidir. Cesaretli olmalı engelleyici kişilerle mücadele edebilmeli, insanları motive edip iyi bir iletişim çemberini oluşturabilmelidir. Bu özellikleri taşıyan bilgi yöneticisi yeni yönetim anlayışını organizasyon içerisinde yerleştirmede herhangi bir zorluk çekmeyecektir.

3.3.2. Bilgi Çalışanları

Bilgi yönetiminin temel unsuru olan bilgi çalışanları da bilgi yöneticisi gibi diğerlerine göre farklı özelliklere ve yeteneklere sahip kişilerdir. Diğerlerine göre seçilmişlerdir. Çünkü farklı bir iş ve farklı bir yönetim tarzını ortaya koyacaklardır. Her zaman için elleri yerine zekaları ya da fikirleriyle çalışan bireyler olacaktır. Bilgi çağında bu tür insanların iş alanındaki istihdamı diğerlerine göre daha büyük bir yer kaplayacaktır. Organizasyon açısından uygun bir bilgi yönetimi alt yapısı ve başarılı bir bilgi yönetimi için uzun vadede bilgi çalışanlarının işe alınması ve uygun yerlerde çalıştırılması hayati bir önem taşımaktadır.³²

İyi bir bilgi çalışanı aşağıdaki özelliklere sahip olması organizasyonun başarıya ulaşması açısından önemlidir;³³

- **İnsiyatif Almak:** Belirlenen işin üstünde ve ötesinde sorumluluk kabul eder. Ek aktiviteler için gönüllü olur ve fikirler geliştirir.
- **Bağlantılar Kurmak:** Genellikle uzmanlıklara sahip çalışma arkadaşları ile doğrudan ve hemen bağlantılar kurar, ihtiyacı olanlarla bilgi paylaşır.
- **Kendini Yönetmek:** Kendi iş programını zamanını, performans düzeyini ve kariyer gelişimini kendisi düzenler.
- **Takım Çalışması:** İş aktiviteleri için ortak sorumluluk kabul eder. Çabaları koordine eder ve iş arkadaşlarıyla ortak amaçlara ulaşmak için çalışır.

³¹ Bayraktar, a.g.k., s.11.

³² Türk, a.g.k., s.128.

³³ Barutçugil, a.g.k., s.148

- **Liderlik:** Ortak amaçlar üzerinde görüşbirliği sağlar, ortak anlayışı geliştirir. Amaçları elde etmek için ilham verir, model olur ve yönlendirir.
- **İzleyicilik:** Amaçların elde edilmesi için lidere yardımcı olur. Yalnızca yönetimin talimatlarına dayanamayıp, kendi konularında düşünür ve kararlar verir.
- **Bakış Açısı:** İşini, geniş kapsamlı olarak, genel bir perspektif içinde görür. Müşterilerin, yöneticilerin ve iş arkadaşlarının bakış açılarını anlar ve değerlendirir.
- **Söylemek ve Göstermek:** Fikirlerini yazılı ve sözlü olarak ikna edici bir şekilde ortaya koyar. Söyledikleriyle yaptıkları tutarlıdır. Güven verir.
- **Organizasyonel Duyarlılık:** Bireysel ya da grupta ilgili olsun, organizasyonda birbiriyle rekabet eden çıkarlar arasında işbirliğini arttıracak, çatışmaları çözecek ve işlerin yapılmasını sağlayacak şekilde uyum ve denge sağlar.

İnsanın doğası gereği yeni bir yapılanma ve sürece istemese de bir tepki ortaya koyar. Bu tepki de çalışanlar arasında gruplaşmalara nedene olabilir. Bu nedenle bilgi yönetimini organizasyon içerisinde yerleştirmeye çalışan yöneticilerin bu grup dinamiklerini kendi amaçları doğrultusunda kullanabilecek karşı ataklar ve faaliyetler sürdürmesi gerekmektedir. Alışkanlıklarından kurtulamayan ve yeni yönetim anlayışına ayak uyduramayan çalışanlar bilgi yönetimi ve çalışanlarını kendi işlerini kaybetme gerekçesi olarak görmeleri durumunda bilgi yönetimini aktif hale getirmek oldukça zor olacaktır. Bu tür tepkilerin önceden öngörüp çalışanlar içerisinde etkinliği olan kişileri bilgi çalışanlarının grubuna dahil etmek çalışanların durumu anlamaları açısından daha yararlı olacaktır.

Bilgi yöneticisi ve çalışanlarını başarılı kılmak karşılarındaki engelleri ve kendilerini yok edici olarak gören diğer çalışanları bu düşünceden vazgeçirmek ve engelleri kaldırmakla mümkün olacaktır. Çağımızda gelişen teknoloji rekabeti körüklemekte daha iyiyi ve daha kaliteli sonuca ulaşmak arzusu organizasyonların ayakta kalmasını sağlamaktadır. Hedef kitlenin istekleri gelişen rekabetin sunduğu olanaklarla devamlı surette değişmektedir. Bu nedenle kaliteli eleman kaliteli sonuca ulaşmayı sağlamaktadır.³⁴

³⁴ Garih, a.g.k., s.180.

Bilgi yönetiminde doğrudan etkilenenlerin, ortaya koyulan vizyonun farkında olmalarını, vizyonu paylaşmalarını ve onun gerçekleştirilmesi konusunda kararlılık göstermelerini sağlama değişimi daha etkin hale getirecektir. Bu düşünceyi çalışanlara verme görevi yöneticilere düşmektedir. Bilgi yönetiminin ne olduğunu ve ne anlama geldiğini göstermek için vizyonu bizzat yöneticilerin yaşaması, vizyonu ve bunu destekleyici unsurları açıklamak için çalışanlarla devamlı toplantılar yapması ve etkin bir iletişim stratejisi oluşturması çalışanların motivasyonu açısından yararlı olacaktır.³⁵

Değişimler insanların üzerinde büyük bir baskı oluşturabilir. Yöneticilerin görevi çalışanları bu baskıya karşı hazırlamaktır. Bu desteğin büyük bir kısmı cesaret verme ve değişimin önemini vurgulayarak anlatma gibi psikolojik yaklaşımlardır. İnsanlar yeni durumun ortaya çıkaracağı zorlukları göğüsleyemeyecekleri korkusu ile değişime karşı çıkarlar. Görev dağılımı yaparken bireysel yetenek ve kapasiteleri göz önünde bulundurmamak ve kişilerden tam olarak neler beklendiğini açık olarak ortaya koymak, kendine güvenin ve becerilerin kazandırılması için eğitim seminerleri organize etmek, kişilerden istenenleri yerine getirilebilmesi için onları gereken beceri ve yetkilerle donatmak ve hak ettiklerinde kişileri takdir etmek çalışanların motivasyonunun kuvvetlenmesi açısından yararlı olacaktır.³⁶

3.4. Kurum Kültürünün Değiştirilmesi ve Kurumun Öğrenen Organizasyon Haline Getirilmesi

Organizasyonlar vizyonlarını ve stratejilerini oluşturup, bilginin yaratılması, elde edilmesi, işlenmesi ve kullanılmasını sağlayacak enformasyon sistemlerini kurduktan sonra bütün bunlardan daha zorlu ve karmaşık olan çalışanların organizasyonu ve kurumun var olan kültürünü değiştirme zorluğuyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Eldeki araçlar, teknolojik olarak ne kadar gelişmiş olursa olsun, onları kullanacak olan İnsanlar gerekli yeteneklerden veya yeteneklerini sergileyebilecekleri uygun ortamlardan yoksunsa, bir yarar sağlamazlar. Bilginin, veri ve enformasyondan farklı olarak sadece insana özgü bir kavram olduğu hatırlandığında, bilgi temelli yeniliği sağlayacak olan çalışanların organizasyonunun önemi burada ortaya çıkmaktadır.³⁷

Organizasyon içerisinde çalışan insanların bilgi ve tecrübeleri ortak bir kurum kültürü oluşturur. Kimi zaman bu kültür çok katı kurallar çerçevesinde olduğundan

³⁵ Karaman, A., Nasıl ve Niçin Vizyon Yönetimi, İstanbul, 2005, s.108.

³⁶ Genç, a.g.k., s.148.

³⁷ Barutçugil, a.g.k., s.150.

kendi iç dinamikleriyle yeniliklere direnebilir. Esnek kurallara sahip organizasyonlarda değişimi sağlamak çok fazla bir çaba gerektirmez. Bu nedenle çalışanlara verilecek mesajın yerinde ve zamanında olması gerekir. Çünkü kişilerin becerilerini geliştirebiliriz ama motivasyon zamanında olmazsa istenilen sonuç tam olarak elde edilemez. Becerinin artırılmasında etken olan motivasyon beraberinde performansı da getirir.³⁸

Sert ve katı kuralları olan kurumlarda güvenlik kalkanı gibi bir yapıya sahip olan kurum kültürünün değiştirilebilmesi için yukarıdan aşağıya doğru tüm çalışanların yapılacak olan yeniliği benimsemeleri ve inanmaları gerekmektedir. Üst düzey yöneticilerin “Nereden çıktı bu” gibi tabirleri kullanması değişim karşısında zorlanan diğer çalışanların değişime olan direncini ve desteğini artırır. Direnci destekleyici olumsuz yaklaşımlar yeni uygulanacak olan sistemi tam anlayamamaktan veyahutta yönetici ve çalışanların yeni bir şeyler öğrenme isteksizliği ve yorgunluğundan kaynaklanmaktadır. Bilgi yöneticisinin bilgi yönetimini kurum içerisinde yerleştirebilmesi için üst düzey yöneticilerden tam destek ve anlayış görmesi gerekmektedir. Kurum kültürünün değişiminde yukarıda bahsettiğimiz gibi çalışanların motivasyonu önemli yer tutmaktadır. Değişimin niçin ve neden yapılması gerektiğini anlayan çalışanların buna karşı direnci de çok zayıf veya hiç olmayacaktır.³⁹

Bilgi yönetiminin kurum içerisinde yerleşmesine ekip çalışmasının da büyük bir önemi vardır. Ekip çalışmasında ast ve üst ilişkisinden çok eşit düzeyde olan çalışanlarında yer alması yeni anlayışın yerleşmesi açısından büyük fayda sağlayacaktır. Yeni bir anlayışın yerleştirilmesi aşamasında insanların doğasında var olan hırs ve iktidar duygularından uzaklaşarak her türlü fikri kucaklayacak şekilde anlayışlı ve alçakgönüllü olması gerekmektedir. Yönetici için başarıya ulaşmasında rol alacak bütün eş düzey iş arkadaşlarını toplayıp rollerini paylaşmak her bir kişinin katkısını inceleyerek ortaya koymak ve herkesin başarıdaki payını açıkça tanımak, rolü ne olursa olsun iyi bir performans göstereni alkışlayabilmek ekip çalışmasından başarı elde etmenin en önemli yollarından biridir.⁴⁰

Kurum kültürünün önemi öğrenen organizasyonların ortaya çıkması açısından da önemlidir. Organizasyonel öğrenme organizasyon içerisindeki insanların yaptıkları

³⁸ Sönmezer, T., Yöneticinin Sırt Çantası, Bursa, 2006, s.71.

³⁹ Genç, a.g.k., s.148.

⁴⁰ Garih, Ü., İş Hayatında Motivasyon, İstanbul, 2000, s.13.

işleri daha iyi anlamalarını ve sonuçta daha etkili olarak faaliyette bulunmalarını sağlamak için gerekli olan yeteneklerin geliştirilmesi ve bilginin elde edilme süreci olduğu için kurum alt kültüründe değişimin kabullenilmesi önemli bir çıkış noktasını teşkil etmektedir.⁴¹

Öğrenen organizasyon kavramının ana unsurları bilgi yaratmak, öğrenmek, çalışanların bu yönde motivasyonları, ulaşılan sonuçları organizasyon bilgisi haline getirmek ve bu bilgiyi sorun çözmeye kullanabilmektir. Bu kavram kurumların insan kaynaklarına önem vermelerine, bu kaynakları geliştirmelerine, bu kaynak sayesinde yaşamalarını sağlayacak stratejileri ortaya koymalarını sağlar.⁴²

Öğrenen organizasyonlar kavramını daha iyi açıklayabilmek için organizasyonel öğrenme ve öğrenen organizasyon kavramlarını açıklamakta fayda vardır.

Organizasyonel Öğrenme; Bilgi organizasyon için bir anahtar ise organizasyonel öğrenme bu amaca hizmet eden araçtır. Organizasyonel öğrenme organizasyonun ve çalışan insanların amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli enformasyon tanınması, elde edilmesi ve uygulanmasıdır. Organizasyonel öğrenmeyi sağlamak için bilginin eksik olduğu alanlar ortaya çıkarılmalı, ihtiyaç duyulan hedef bilginin yeri tespit edilmeli ve bu ihtiyacı karşılayacak enformasyon oluşturularak işe uygulanmalıdır. Bu öğrenme birçok şekilde gerçekleşebilir. Kurum içi eğitim programları danışmalarla çalışma, konferanslara katılma, yeni bilgiler ve beceriler geliştirebilecek yeni elemanları işe alma gibi aktivitelerin organizasyonel öğrenmeye ve dönüşüme katkısı büyüktür.

Organizasyonel öğrenmede istenilen verinin alınabilmesi için personelin yetiştirilmesi ve motivasyonu için gerçekleştirilen etkinliklerin organizasyonel amaçlarla uyumlu olması çalışanların gerçek ve algıladıkları iş ile bağlantılı olması, bugünün sorunlarına ve gelecekteki fırsatlara uygulanabilir olması ve çalışanların işine değer katması gerekir. Birçok organizasyonda yukarıda belirtilen şekillere uyum sağlanamadığı için istenilen başarı düzeyi sağlanamamakta ve her şey şekilde kalmaktadır. Çalışanların almış oldukları eğitim ve yeni becerilerini işlerine uygulayabildikleri zaman gerçek başarı sağlanmış olur. Ancak çoğu zaman çalışanların yeni bilgi ve becerilerini işlerine uygulamalarına izin verilmez.⁴³

⁴¹ Barutçugil, a.g.k., s.150.

⁴² Koçel, a.g.k., s.434.

⁴³ Barutçugil, a.g.k., s.155.

Başarının elde edilebilmesi için çalışanların elde ettikleri bilgi ve becerileri uygulayabilecekleri ve sorumlulukların net olarak belirlendiği bir iş ortamının oluşturulması işlerin yapılmamasından kaynaklanan sorunların önlenmesi açısından yararlı olacaktır. Kurum içerisinde iş tanımlarının yapılması sorunların ortadan kalkmasını sağlayacağı gibi bilgi yönetiminin uygulanmasında da aksaklıkları ortadan kaldıracaktır. Her çalışanın “Bu işle kim ilgileniyor?” sorusunu kendisine sorması meydana gelebilecek sorunların önceden tespitini sağlama açısından gerekli olan bir şarttır.⁴⁴

Kısaca organizasyonlarda öğrenme veya organizasyonel öğrenme; organizasyon içerisinde çeşitli düzeylerde öğrenme olayının gerçekleştiği bir süreçtir.

Öğrenen Organizasyonlar; Organizasyon, ortak bir amacı gerçekleştirmek için birlikte çalışanları ifade eder. Organizasyonel öğrenme ise; organizasyon içindeki çalışanların yaptıkları işleri daha iyi anlamalarını ve daha etkili olarak faaliyette bulunmalarını sağlamak için gerekli olan yeteneklerin geliştirilmesi ve bilginin elde edilmesi sürecidir. Bu süreç içerisinde çalışanlar tek başlarına yapamayacakları işleri birlikte nasıl yapacaklarını öğrenirler. “Bir Elin Nesi Var, İki Elin Sesi Var” atasözü bu süreci açıklayan en iyi cümledir.⁴⁵

Bir başka ifadeyle öğrenen organizasyon; organizasyonların rekabet güçlerini arttıracak tarzda bilgi yaratma ve kullanma yeteneklerinin geliştirilmesidir. Bir organizasyonun sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkartması, bunu değişen çevre koşullarına uymakta kullanılması, personeli geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir organizasyonun ortaya konulması öğrenen organizasyon kavramı ile mümkün olmaktadır. Bir organizasyonun öğrenmesi demek yeni bir bilgi yaratmaya imkan verecek ortamı hazırlayan, geliştirilen yeni bir bilgiyi yeni mal ve hizmet yönetiminde kullanan, buradan elde ettiği tüm tecrübeyi bir öğrenme fırsatı sayarak yeniden bilgi yaratmayı teşvik eden bir organizasyondur. Bilginin, ilişkileri ve sezgilerin yaratılması, geliştirilmesi, geliştirilen bu bilginin organizasyon üyelerince paylaşılması ve kullanılması aşamalarını çözen bir organizasyon öğrenme yeteneğini kazanmıştır.⁴⁶

⁴⁴ Thompson, B., L., Yönetim Fonksiyonları (Çev. V. G. Diker), İstanbul, 1998, s.69.

⁴⁵ Barutçugil, a.g.k., s.150.

⁴⁶ Koçel, a.g.k., s.438.

Tüm yapılan işlemler elde bulunan bilginin işlenerek organizasyonun ihtiyaçlarını karşılayacak şekle getirilmesi faaliyetleridir. Bilginin işlenebilmesi için bilgi kaynaklarının sağlamlığı kontrol edildikten ve doğru bilgilere ulaşılabildikten sonra yapılacak iş bilginin “*objektif ortamlarda*” dikkatlice işlenmesidir. İşlenme safhasından önce toplama ve aktarma ortamlarındaki temizliğe de dikkat edilmelidir. Bilgi hiçbir etki altında kalmamalıdır. Kurallara uygun olarak işlenmeyen bilgiler faaliyeti gereksiz duraklamalara ya da zamansız atılımlara sürükleyebilir.⁴⁷

Burada amaçlanan kaliteli bir bilgi ve yönetimdir. Bu da toplumun kaliteli bir yönetim ile bir paralellik arz etmektedir. Sürekli iyileştirme, tüm süreçlerin kalitesini içeren bir süreçteki çıktıların değişkenliğini azaltan, sıfır hatayı hedefleyen hedefleri en kısa zamanda tamamlayan ve endüstriyel süreçler safhasında süreçlerdeki değişkenliği sıfıra götüren bir anlayış olan toplam kalite yönetiminden öğrenen organizasyonun geliştirilmesinde yararlanabiliriz. Bu anlayış hata yapmamızı önleme de faydalı olacaktır.⁴⁸

Öğrenen organizasyon kavramını tam anlamıyla yönetim prensipleri içerisine yerleştirilmiş ve kaliteli bir yönetim anlayışını sağlamış olan organizasyonlar aşağıdaki temel konularda yetenekli bir hale gelmiş olurlar;⁴⁹

- **Sistemik Sorun Çözme;** Bu yetenek organizasyonun sistemik olarak data toplama, sorunu analiz etme, istatistik yönetimleri kullanarak datayı düzeltme ve yorumlamasını kapsamaktadır. Bu yetenekli özellikle Toplam Kalite yaklaşımının önemli bir boyutudur.
- **Yeni Yaklaşımları Deneme;** Yeni bilgileri test etme, deneme ve sonuçlarını tartışmaya açık olmaya ve bunları yapmaya teşvik eder.
- **Geçmiş Deneylerden Öğrenme;** Başarılı ve başarısız, geçmişte yaşanan her tecrübenin sistemik olarak analiz edilmesi, nedenlerin bulunması ve ulaşılan sonuçların kullanılmasını kapsar.
- **Bu İş En İyi Yapanların Tecrübelerinden ve Başkalarından Öğrenmek;** Bu yetenek benchmarking - kıyaslama ile ilgilidir. Kıyaslamayı günlük yaşamının bir parçası yapmış olan organizasyonlardır.

⁴⁷ Apuhan, R., Ş., Doğru Yönetim Kesin Sonuç, İstanbul, 1997, s.45.

⁴⁸ Kuruşçu, M., Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri, İstanbul, 2003, s.35.

⁴⁹ Barutçugil, a.g.k., s.152.

- **Bilginin Hızla ve Etkin Bir Şekilde Kullanılması;** Geliştirilen bilginin tüm ilgililerce paylaşılmasını sağlama ve üretilen mal ve hizmetlere aktarabilme yeteneğidir.

Sonuç olarak öğrenen organizasyon kavramı, yeni bir organizasyon modelini değil bir yönetim uygulamasını ifade eder. Bu uygulamanın esası ise tüm çalışanların çevrelerinden, geçmiş deneyimlerinden ve araştırma yolu ile yeni fikirler üretmeleri, yeni iş yapma usulleri ve yeni ilimler geliştirerek organizasyonun rekabet gücünü arttırmalarına dayanmaktadır. Böyle bir yönetim uygulamasının temelinde bilgi teknolojileri ve sistemleri bulunmaktadır.⁵⁰

Öğrenme sosyal bir faaliyet olup diğer insanlarla ilişkide bulunmak temel prensibidir. Bu iletişim, yüz yüze olabileceği gibi, e-posta, internet, video, konferans ve benzeri enformasyon teknolojisi araçları kullanılarak da sağlanabileceği gibi diğer insanların yazılı, sözlü ve görsel eserlerinin incelenmesi, kitap veya makalelerinin okunması, söyleşi, TV ve radyo programının dinlenmesi gibi tek taraflı da olabilir.

Öğrenme kitap, dergi, gazete gibi yazılı kaynaklardan; öğretmen, usta, yönetici gibi kişisel kaynaklardan veya radyo, TV, sinema gibi kitle iletişim araçlarından "nesnel" veya "teorik" bilgi edinme yoluyla gerçekleşebileceği gibi, aile, toplum ve İşle ilgili ilişkilerdeki deneyimlere dayalı olarak "öznel" veya "pratik" bir şekilde de gerçekleşebilir. Öğrenen organizasyonlarda tüm bu nesnel-öznel ve teorik-pratik öğrenme yollarının açık tutulmasına çaba gösterilir ve çalışanların tüm bu yolların kullanmasına destek verilir. Bilgiye dayalı organizasyona dönüşmek ve bilginin sağlayacağı üstünlükleri harekete geçirmek isteyen tüm İşletmeler, öncelikle bir "*öğrenen organizasyon*" olmalıdırlar. Öğrenen bir organizasyon oluşturmak için her şeyden önce ortamın ve yapının uygunluğunun sağlanması gerekir.⁵¹

Görüldüğü üzere öğrenen organizasyonunun bilgi yönetimine ve bu anlayışın yerleşmesine olan katkısı yadırganamayacak seviyededir. Bu nedenle organizasyonun öğrenen bir organizasyon haline gelebilmesi için hem personel açısından hem de yönetim açısından tüm temel şartlar ve uygun zemin mutlaka oluşturulmalıdır. İnsanların eski alışkanlıklarını terk etmeleri onların yeni anlayışı kavramaları ve bunun gerekliliğini anlamaları ile mümkün olacaktır. Bu aşamada yönetici ve yönetim kademesine büyük görev düşmektedir. İlk önce kendileri inanmalı sonra da çalışanları

⁵⁰ Koçel, a.g.k., s.440.

⁵¹ Barutçugil, a.g.k., s.153.

inandırmalıdır. Yeni fikirlerin ortaya çıkması oluşturulan bu yeni ortam içerisinde daha basit ve büyük bir paylaşım sonucunda ortaya çıkacaktır. Tüm çalışanların ve organizasyonun katkısıyla ortaya çıkan yeni bilgiler organizasyonun rekabet ortamı içerisindeki gücünü ve bilgisini kuvvetlendirecektir.⁵²

Öğrenen organizasyonun temelinde işbirliği ve paylaşım bulunmaktadır. Ancak eski anlayışa göre bunun aksine çalışanlar arasında da rekabetin verimliliği yükselttiği inancı zamanla takım içerisinde çalışanların da bir refleks olarak birbirleriyle işbirliği yapmaktansa rekabet ortamı içerisine girmeye sevk etmiştir. Aşırı rekabet ortamı paylaşmayı ve işbirliğini zamanla engelleyeceği gibi takımın potansiyelini de ciddi biçimde sınırlayabilir.⁵³

3.5. Teknolojik Alt Yapının Oluşturulması

İnsanların bilgiyi yönetme isteği onunla tanıştığı günden beri devam etmektedir. Bilgiyi yönetmek adına yapılan işlemlere basitçe bir bakacak olursak; insanların ihtiyaç duydukları bilgileri kâğıtlara yazarak dosyalarda bir düzen dâhilinde muhafaza ettiklerini ve bu dosyaları da kitli dolaplar ve kitli odalarda saklayarak bilgileri güvenlik altına aldıklarını görürüz. Daha sonraları teknolojinin de ilerlemesiyle bilgilerin basit bir şekilde bilgisayarlara girdiğini, bilahare Microsoft Excel benzeri basit uygulamalarla tablo yapısında bir disipline sokulmaya çalışıldığını, Access benzeri basit veritabanı uygulamalarıyla daha planlı yönetim çabaları içine girildiğini fark ederiz.

Bilginin, internet ve intranet ortamlarına aktarılması neticesinde bilgi daha hızlı yer değiştirebilir hale gelmiş ve bu ortam bilginin daha hızlı ve belirli bir şekilde kullanılmasına imkan sağlamıştır. Bu imkanı sağlayan teknolojik alt yapı ekipmanları ve yazılımları hızlı bir şekilde değişmekte ve gelişmektedir. Bilgisayar ağları elektronik haberleşmenin ve sinyal tabanlı uygulamanın vazgeçilmezi olmuştur. Ağ yapıları bilgisayarları toplu olarak kullanmaya sevk etmiş ve tek başına bir bilgisayarın anlamı kalmamıştır.⁵⁴

Bir bilgisayar ağının kendisinin, tek başına bağımsız bir bilgisayardan daha fazla değere sahip olduğunu gerçekten anladığına inanılan ilk kişilerden biri, Ethernet yerel ağ teknolojisinin mucidi ve son derece başarılı 3Com Corporation'ın kurucularından

⁵² Koçel, a.g.k., s.436.

⁵³ Weaver, C., N., Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması (Çev. T. Birkan – O. Akınhay), İstanbul, 1997, s.144.

⁵⁴ Tutar, a.g.k., s.163.

olan Bob Metcalfe şöyle demiştir: “Bir ağın gücü, ağa bağlanan bilgisayarların sayısı ile üstel olarak artar. Bu nedenle, ağa katılan her bilgisayar, hem ağı bir kaynak olarak kullanır, hem de ağa değer ve seçenek olarak artan kaynaklar ekler.” Metcalfe bu ifade içerisinde üç önemli fikri ortaya koymuştur;⁵⁵

- Yeni bilgisayarlar eklendikçe bir ağın gücünün hızla arttığını fark etti. Bilgisayarların sayısını iki katına çıkardığınızda, ağınızın gücü iki katından çok daha fazla artar.
- Bilgisayarların ağlara kattıkları şeylerin kaynaklar (işlem gücü, depolama, haberleşme, bilgi ve daha fazlası) olduğunu gördü. Bu kaynaklar ağ üzerinde bulunan herkes tarafından kullanılabilir.
- Herhangi bir bilgisayarın hem ağa kaynak ekleyebileceğine ve hem de başka bilgisayarlar üzerindeki kaynaklara erişebileceğine işaret etti.
- Bilgisayarınızı bir ağa bağladığınızda, hem güç elde eder ve hem de diğer kullanıcılara çoğalan güç dağıtırınız.

Tüm bilgilerin ağ ortamına aktarılması bilginin paylaşımını kolaylaştırdığı gibi izinsiz ulaşımlara da imkan verebilir hale gelmiştir. Rekabet ortamı içerisinde yüksek bir değere sahip olan bilginin yetkisiz kişiler tarafından ulaşılmasının engellenmesi sorunu da bu gelişmeyle birlikte organizasyonların karşısına çıkmıştır. Bilginin güvenliği açısından bu konuda da yeni gelişmeler kaydedilmiş ve yeni bir uzmanlık alanı olarak bilgi güvenliğinin sağlanması karşımıza çıkmıştır.

Bilgisayar ve Internet'ten oluşan yeni teknolojiler eskiye oranla değerli bilgilerin daha geniş alana yayılmasını mümkün kılmaktadır. Bilgisayar ve iletişim teknolojisinde gerçekleşen hızlı gelişme, kurum içi ve kurum dışı iletişimi ve üretime yönelik bilgi akışını hızlandırıp kolaylaştırdığı gibi, karar verme sürecinde, zaman ve alan kullanımında sağladığı avantajlarla, kurumsal etkinliği artırmaktadır.

Bu nedenle bilgisayar yazılımı, donanımı, veritabanları, bilgi ağları, intranet ve internet gibi konular kurumsal bilgi yönetiminin içinde yer alması gereken temel teknolojik unsurlardan bir kaçıdır. Ayrıca telefon, faks, fiber optik, lazer, akıllı terminaller ve dijital teknolojiler olarak adlandırılan iletişim teknolojilerinin de

⁵⁵ Press, B.- Press, M., Network Bilgisayar Ağlarının Temelleri (Çev. K. Hacıoğlu – Ü. Hacıoğlu), İstanbul, 2002, s.9.

kurumsal bilgi yönetiminde etkin olarak kullanımı sağlanmalıdır.⁵⁶

3.5.1. Ağ Altyapısı

Birden çok bilgisayarın bir araya gelerek oluşturduğu yapıya bilgisayar ağı denmektedir. Bilgisayar ağları temel olarak iki türdür. Bunlar yerel alan ağları ve geniş alan ağlarıdır.⁵⁷

Yerel Alan Ağları; Veri transferinin yapıldığı mesafe bir bina ya da bina gibi göreceli olarak birbirine yakın bir alan ise bu durumda bir yerel alan ağı söz konusudur. Yerel alan ağları kendilerine özgü bir yapıya ve farklı işleyiş özelliklerine sahip olup dolayısıyla kullandıkları protokoller de fiziksel olarak birbirine yakın bilgisayarlar arasında kullanılan protokollerdir.

Yerel alan ağlarının kullanım amaçlarına sıralayacak olursak;

- Yazıcı ya da veri tabanı gibi ortak kaynaklardan daha verimli kullanılmasını sağlamak,
- Verilerin ortak kullanımını sağlamak,
- Grup çalışmalarını kolaylaştırmak,
- Bina ya da işletme içerisinde haberleşme hızını arttırmaktır.

Geniş Alan Ağları; Veri transferi fiziksel olarak birbirinden oldukça uzak mesafeler arasında gerçekleşiyor ise bu durumda genellikle bir geniş alan ağından bahsedilir.

Geniş alan ağlarının sağladığı yararları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- Fiziksel olarak birbirinden ayrı birimler arasında veri ve yönetim bilgisinin paylaşımını sağlamak,
- Birimler arasında yönetime ilişkin komutları ve geribildirim bilgilerinin paylaşımını sağlamak,
- Veri işleme sisteminin kapasitesini ve kaynakları paylaşmak,
- Bilgi sistemleri konusunda yetişmiş uzman elemanların ve personelin uygulama geliştirme ve problem çözme konusundaki bilgi ve becerisini kurumun tümü tarafından kullanılabilir hale getirmek,

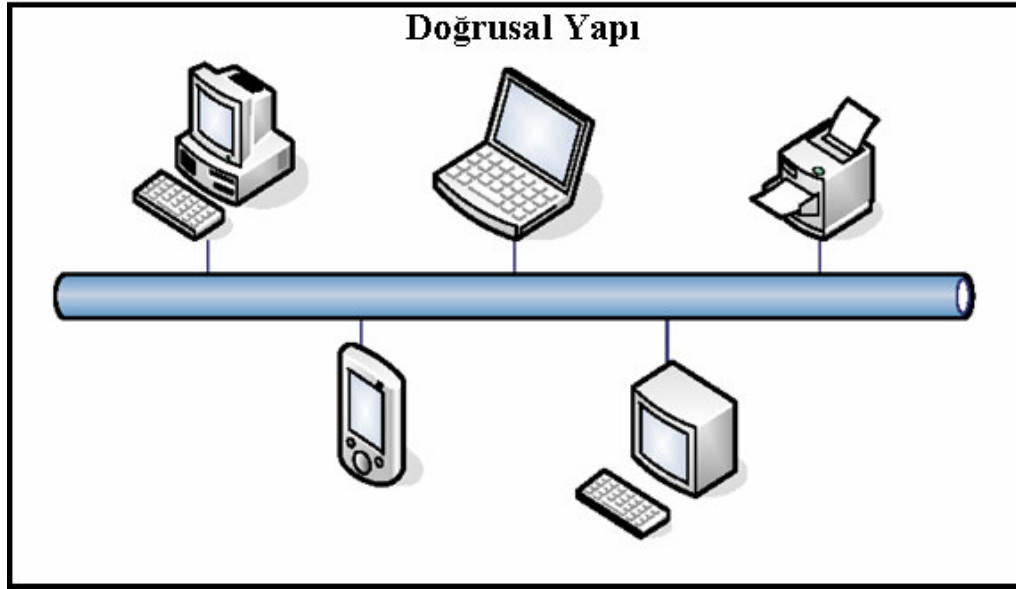
⁵⁶ Ögüt, a.g.k., s.124.

⁵⁷ Hepkul, A., Yönetim Bilgi Sistemi, Eskişehir, 2005, s.137.

- Veri işleme konusunda iş yükünün dengeli dağıtılmasına olanak sağlamak,
- Bilgi sistemlerine herhangi bir cihazda ortaya çıkabilecek bir arıza halinde sistemin diğer kaynaklar kullanılarak kesintisiz olarak çalışmaya devam etmesini sağlamak.⁵⁸

Organizasyonların sahip oldukları telekomünikasyon cihazlarının bileşenlerini düzenlemek için farklı bir takım seçenekleri bulunmaktadır. Bu düzenlemeler her biri farklı organizasyonlarda daha etkili biçimde çalışır. Organizasyonların büyüklüğü ve çok uluslu olması bilgisayar ağ yapılarını da etkiler. Bir kaç ülkede faaliyet gösteren organizasyonlarda yerel ağ bağlantısı kullanılamaz. Bunlarda internet türü bir ağ kullanılması zorunludur. Buna göre her kurumun bilgisayar yapısı faaliyet alanı ve büyüklüğünü göre değişir. Bilgisayar ağları bir araya gelme biçimlerine ve şekillerine göre doğrusal, halka ve yıldız yapı şeklinde sınıflandırılır.⁵⁹

Doğrusal Yapı: Bu ağ düzenlemesinde bütün bilgisayarlar doğrusal olarak uzanan bir kabloya bağlanırlar. Kablonun iki ucunda ise sonlandırıcı dirençler yer alır. Günümüzde en çok kullanılan yapıdır. Şekil 6’da doğrusal yapı bir ağ görülmektedir.



Kaynak: Hepkul, A., Yönetim Bilgi Sistemi, Eskişehir, 2005, s.100.

Şekil 6: Doğrusal Ağ Yapıları

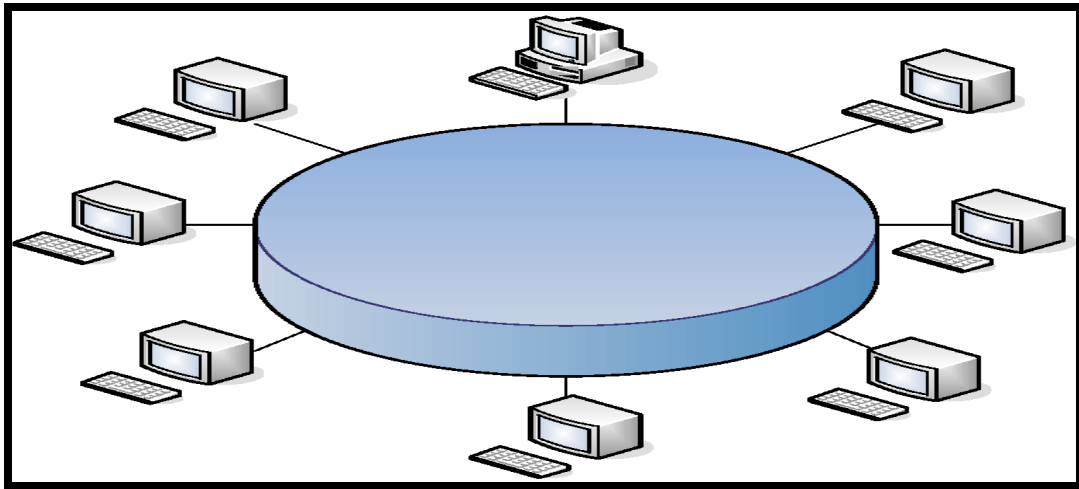
Diğer bir ifadeyle birçok bilgisayarın çift bükümlü kablo, koaksiyel kablo ya da fiberoptik kablo gibi tek bir kabloyu kullanarak iletişimin gerçekleştirildiği yapıdır.

⁵⁸ Hepkul, a.g.k., s.137.

⁵⁹ www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/IOLTP/2276/unite11.pdf (24.04.2008)

Tüm sinyaller her iki yönde de bilgisayar ağında yer alan bilgisayarların tamamına gönderilir. Bilgisayarlarda yerleşik bulunan özel yazılımlar sayesinde mesajın gideceği bilgisayar mesajı aldığı anda, bunun kendisi için gönderilmiş bir mesaj olduğunu algılar ve mesajı kabul eder. Bu tür bilgisayar ağlarında merkezde bilgisayarların bağlı olduğu yönetici bir bilgisayar yoktur. Tüm bilgisayarlar birbirleriyle aynı haklara sahiptir. Ağdaki bilgisayarlardan birisinde problem olursa, ağdaki bilgisayarlar bundan etkilenmez, sadece sorunlu bilgisayar işlerini yapamaz hale gelir. Ancak, bu yapının bir olumsuz yönü bulunmaktadır. O da bu tür yapılardaki kablo düzenlemelerinden dolayı bir anda hattı bilgisayarların bağlı olduğu kabloyu sadece tek bir bilgisayar kullanabilir. Bundan dolayı da bu tür yapılarda çok sayıda bilgisayar ya da çok yüklü bir ağ trafiği var ise bu işlerin tamamlanması için gerekli süreyi uzatacaktır. Çünkü bu tür yapılarda aynı anda iki bilgisayar hattı kullanılmak istenirse bir çarpışma durumu ortaya çıkar ve çarpışma olduğunda ağı kullanmak isteyen her iki bilgisayar da mesaj göndermeyi bir süre erteler. Bu durumda bir süre için beklenmesi gerekecektir.⁶⁰

Pek çok küçük ve orta büyüklükteki kuruluşlarda kullanılan bir yerel ağ yapısıdır. Kapasite olarak düşük olmakla birlikte yeni teknolojik ürünler ile hazırlanmaktadır. En büyük olumsuz yönü iletişim hattında bir arıza olduğu zaman çalışan hattın dışında kalanların çalışamaz olmasıdır. Bunu karşılık maliyeti düşük bir ağ yapısıdır.⁶¹



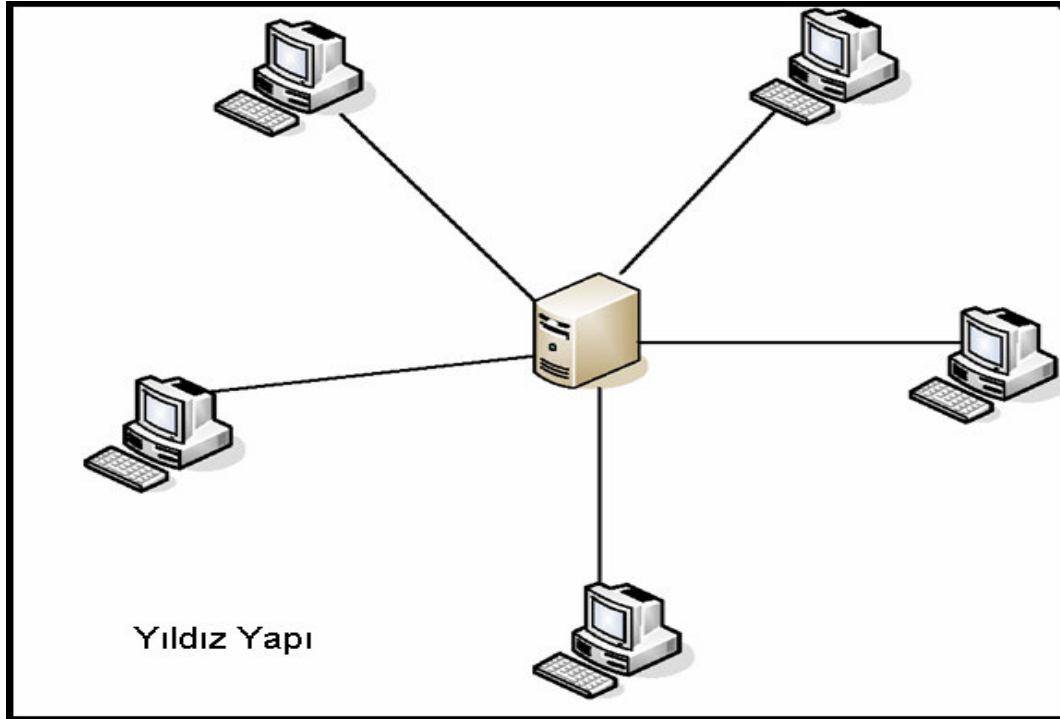
Kaynak: Hepkul, A., Yönetim Bilgi Sistemi, Eskişehir, 2005, s.101.

Şekil 7: Halka Ağ Yapıları

⁶⁰ Hepkul, a.g.k., s.138.

⁶¹ www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/IOLTP/2276/unite11.pdf (24.04.2008)

Halka Yapı: Bilgisayar ağında bir merkez bilgisayara gerek duyulmaz ve bilgisayarlardan birinde bir sorun olduğunda sistemin bütünü bu durumdan etkilenmez. Bilgisayar ağındaki bilgisayarların tamamı doğrudan herhangi bir başka bilgisayarla iletişim kurabilir ve her biri kendi uygulamalarını bağımsız olarak yürütür. Ancak, bu yapıda bilgisayarları birbirine bağlayan hat bir kapalı döngüdür. Veriler bir bilgisayardan diğerine geçirilir ve Şekil 7’de görüldüğü gibi daima tek yönde akar.⁶²



Kaynak: Hepkul, A., Yönetim Bilgi Sistemi, Eskişehir, 2005, s.102.

Şekil 8: Yıldız Ağ Yapıları

Yıldız Yapı: Yıldız yapıda merkezde yer alan yöneticiden ya da buna bağlı kapasite olarak daha düşük seviyedeki bilgisayarlardan oluşur. Bu özellikle işlemlerin ve verilerin merkezi olarak yürütüldüğü veritabanının tek merkezde toplandığı uygulamaları için uygun bir yapıdır. Bu yapıda merkeze bağlı bilgisayarların birinde bir sorun olduğunda sadece sorun olan bilgisayar etkilenir, diğer bilgisayarlar sorunsuz olarak işlerini yapmaya devam ederler. Ancak sorun merkezde bulunan bilgisayarda ortaya çıkarsa, bu durumda sistemin tamamı çalışamaz hale gelir. Bu ise sistemde

⁶² Hepkul, a.g.k., s.138

yapılan işlerin tamamının aksaması demektir.⁶³ Şekil 8’de yıldız yapılı bir ağ görülmektedir.

Son zamanlarda kurumların ve işlerin daha dinamik ve hareketli hale gelmesiyle bu dinamik ortama daha uyumlu olan telsiz (wireless) bağlantıların/ağların telli ağların yeri aldığını görmekteyiz. Teknolojinin gelişmesiyle telsiz ağlarda saniyede transfer edilen veri miktarının artması, telsiz ağların gün geçtikçe daha yaygın olarak kullanılmasına sebep olmaktadır. Günümüzde pastanelerde, otobüslerde, uçaklarda diz üstü bilgisayarlar ile internete bağlanıldığını sıkça görmekteyiz.

Telsiz ortamda veri transferi ihtiyacı sebebiyle uydulardan, insansız hava araçlarından faydalanılmakta, tüm dünyayı kapsayacak şekilde baz istasyonları kurulmaktadır.

3.5.2. Donanım Altyapısı

Bilginin elektronik ortamda muhafaza edildiği bilgisayarlar birkaç tiptedir. Bunlar, aynı anda bir kullanıcıya hizmet veren istemci bilgisayarlar, aynı anda birden çok kullanıcıya hizmet veren, veri işleme hızı ve kapasitesi daha büyük olan sunumcu bilgisayarlardır. Ayrıca veri/bilginin ağ ortamında doğru adrese yönlendirilmesini sağlayan yönlendiriciler (router, switch vb.) mevcuttur. Bu yönlendirmeleri sağlayan, kabul edilmiş bir kısım standartlar ve protokoller vardır.

Donanım olarak Ekran, Klavye, Mouse vb. bilgisayar elamanları örnek olarak verilebilir. Ayrıca opsiyonel olarak, hazırlanan projelerin çıktılarını almak için kullanılacak bir yazıcı ya da daha büyük boyutlar için bir plotter da donanıma örnek olarak verilebilir.⁶⁴

Donanım alt yapısının günün teknolojik gelişmelerine paralel olarak yenilenmiş ve yeteri miktarda temin edilmiş olması bilgi yönetimi anlayışının hızlı bir şekilde yerleşmesine büyük katkı sağlayacaktır. Bilginin yaratılabilmesi amacıyla harcanan para ve iş gücünün karşılığının tam olarak alınabilmesi iyi bir donanım ve ağ yapısına bağlıdır. Yöneticinin teknolojik destekleri iyi analiz etmesi gerekir. Teknoloji kışkırttığı değişim yeni bir şey değildir. Burada sorulması gereken soru; Teknolojinin rolü nedir değil, mükemmeli yakalamış olan organizasyonların teknoloji konusunda nasıl farklı

⁶³ Hepkul, a.g.k., s.138.

⁶⁴ Hepkul, a.g.k., s.89.

düşünüyor olmalarıdır.⁶⁵

Bilgi yönetiminin tam olarak yerleşmesi ve oluşturulan bilgi sistemine girmesi işlenmesi ve çıktı olarak dış ortama veya ilgililere iletilmesi yöneticilerin kararlarının sağlıklı olmaları açısından donanım alt yapısının etkisi büyüktür.⁶⁶

3.5.3. Yazılım Altyapısı

Bilgisayarların fiziksel yapısını harekete geçiren ve amaçlarımız doğrultusunda kullanmamıza yarayan programlar demetine yazılım denir. Yazılımları kendi arasında farklı gruplara ayırmak mümkündür. Bunları kısaca inceleyecek olursak,⁶⁷

İşletim Sistemi: Bilgisayarın hem donanım kısmını hem de yazılım kısmını yöneten bir programdır. Yani bir kurumun genel müdürü gibidir. Çalışmanın belli bir düzen ve ahenk içerisinde hatasız olarak işlenmesini sağlar. İşletim sistemleri güvenlik kuralları gereği devamlı değişmekte ve gelişmektedir. Bu nedenle kurumların ihtiyaçlarına göre işletim sistemini belirlemeleri gerekir. İşletim sistemi alınırken neyi yapmak için aldığımızı ve alacağımız ürünün özelliklerini bilmek gerekir.

Uygulama Geliştirme Yazılımları: Bilginin oluşturulması esnasında veriler üzerinde istenilen uygulamaları yapabilecek bilgisayar yazılımlarına ihtiyaç duyulacaktır. Örneğin bir rapor yazarken kelime işlemci, işletmeyle ilgili hesap yaparken bir işlem tablosu oluşturulması gerekebilir. Bu farklı amaçlar ile yönetim bilgi sisteminin bağdaşabilmesi için farklı yazılımlara ihtiyaç vardır. Bunlar da uygulama geliştirme yazılımlarıyla mümkün olacaktır. Bunlar genelde iş ortamları için hazırlanmış hazır yazılımlardır.

Sistem Yazılımları: Bu yazılımlar bilgisayar veya işletim sistemi yazıp parlayan uzman işletmeler tarafından yazılırlar. Tek amaçları kullanıcıların bilgisayarlarını daha etkin kullanmalarına yardımcı olmaktır. Kopya programları ve format programları gibi hazır olan yazılımlardır.

Paket Programlar: Kendisine yüklenen özel amaçları gerçekleştirmek üzere konu uzmanları ve uzman programcılar tarafından geliştirilmiş yazılımlardır. Sadece kendisine verilen görevleri yaparlar. Örneğin; bir istatistiksel paket program, bir muhasebe paket programı gibi. Paket programlardaki bir diğer amaç bilgisayar kültürü

⁶⁵ Collins, J., İyiden Mükemmel Şirkete Kalıcı Başarıya Ulaşmanın Yolları (Çev. L. Cinemre), İstanbul, 2004, s.177.

⁶⁶ Hepkul, a.g.k., s.89.

⁶⁷ Hepkul, a.g.k., s.97.

yeterli olmayan kullanıcıların da bilgisayarın gücünden yararlanabilmesine olanak sağlamaktır. Yönetim bilgi sisteminde çok fazla istatistiksel işlemler yapıyor ise istatistiksel bir paket program edinebiliriz. Paket programın edinilmesinin yanı sıra onu kullanacak kişi veya kişilerin de eğitilmesi gerekir.

Özel Yazılımlar: Yönetim bilgi sistemi içinde geliştirdiğimiz veya geliştirebileceğimiz tüm yazılımlar bizim için özel yazılımlardır. Her kurumun veya işletmenin kendi çalışma amaçları doğrultusunda geliştirilen yazılımlar buna birer örnektir. Başlığından da anlaşılacağı gibi bu tür yazılımlar yönetim bilgi sistemi için can alıcı noktalardır. İyi tasarlanmış ve yazılmış özel yazılımlar çalışmalarımıza büyük destek verirler. Özel yazılımlar geliştirmek için uzman bilgi işlem elemanlarına gereksinmemiz olduğunu hatırdan çıkarmamız gerekmektedir.

Yukarıda açıkladığımız tüm yazılımlar verilerin depolanması ve kullanıma aktarılmasını sağlar. Bunlar bilgi yönetiminin temelidir. Kısaca organizasyonun elinde bulundurduğu tüm dokümanlara hükmetmesi gerekir. Buda sadece bilgisayarlarla tam anlamıyla gerçekleşebilir. Doküman yönetim sistemi, "*kağıtsız ofis*" bakış açısı altında, bir kurum veya organizasyon dahilinde oluşturulan ve farklı kullanıcılar tarafından kullanılan değişik tür ve kategorideki tüm dokümanların hayat döngüleri boyunca sistematik olarak elektronik ortamda saklanması ve yönetilmesidir.⁶⁸

Asıl konumuz bilgi yönetimi olması itibari ile bu konuları geniş kapsamlı ele almayacağız ancak bunların faydalarını da açıklamak bilgi yönetiminin teknoloji ile bağdaşması açısından yararlı olacaktır. Bilgi yönetimi teknolojik gelişmeleri bağlı olarak gelişmekte ve kurumsallaşmaktadır. Bilgisayarlar olmasa bilginin yönetilmesi ne kadar mümkün olurdu? Düşünmek lazımdır. Binlerce kitabı ortaya koyup bunlardan bize yararlı olanları ortaya koymak hem iş hem zaman kaybına neden olacaktır. Bu nedenle bilgisayarlar ve buna bağlı teknolojiler bilgi yönetiminin olmazsa olmazdırlar.

3.6. Veri Tabanlarının Hazırlanması ve Bilginin İşlenmesi

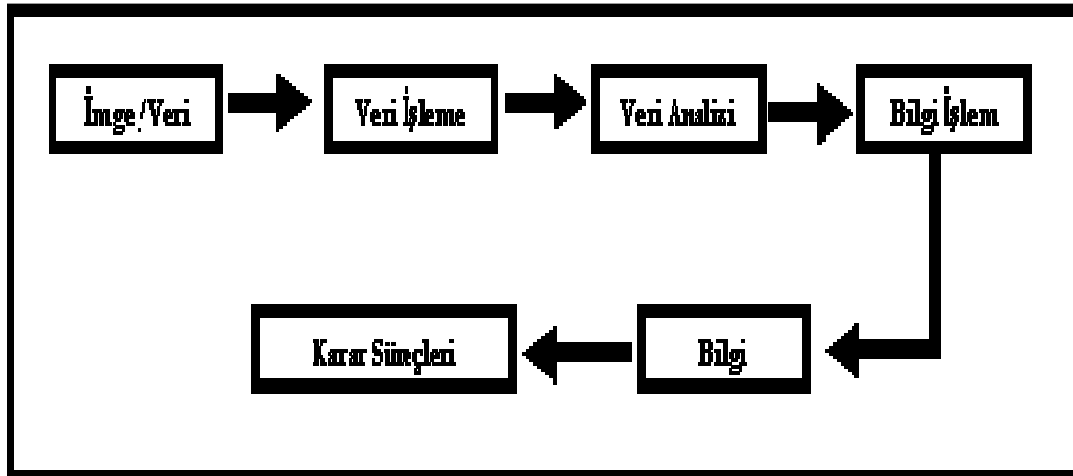
Bilgi yönetiminde teknolojik alt yapının tamamlanmasından sonra verilerin toplanması, tasnifi ve işlenmesi aşamasına geçilir. Bu işlem gerçekleştirilirken birtakım araç ve yöntemlerden yararlanır ve kurumun tüm yöneticilerinin katılımı sağlanır.⁶⁹

⁶⁸ www.matrisbilisim.com/das.asp (25.04.2008)

⁶⁹ Tutar, a.g.k., s.168.

Bilginin işlenmesi; bilginin pozitif somut sonuçlar elde etmeye uygun formata dönüştürülmesidir. Bunun için bilgi işleme değil bilişime ihtiyaç vardır. Burada bilgi işlem ve bilişim kavramları üzerinde kısaca durmak gerekir. Çoğu kez bu iki kavram birbirinin yerine kullanılsa da bilgi işlem kavramı ile bilişim kavramı arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bilgi işlem, verilen sürece herhangi bir katkıda bulunmadan bilgiye dönüştürme anlamına gelir ve bilgi işlem için bilgi veya zihin işçisi olmak gerekmez. Oysa bilişim, bilgi işlemden farklı olarak sürece katılmayı ve bilgi işlem sürecinde bilgidan yeni bilgi üretme, bilgiyi değiştirme ve çoğaltma anlamına gelir. Buradan da anlaşılacağı üzere bu sistemlerin çalışabilmesi verilerin merkezi bir server'da toplanması ve işlenmesine bağlıdır.⁷⁰

Bilgi yönetimi sürecinin döngüsünde, bilgi egemenlik altına alındıktan sonra transfer edilmek ve etkili kullanılmak için uygun bir biçimde örgütlenir ve düzenlenir. Bilginin düzenlenmesi, onun yetkili personel tarafından kullanılmadan önce örgütlenmesi, simgelenmesi ve betimlenmesidir. Düzenlemenin, bilginin temellerini geliştirecek şekilde ve yapıda olmalıdır. Düzenlenme, bilgiyi kolay kullanılacak, net ve belirgin kılmalıdır. Sonuç olarak, bilgiyi düzenleme süreci sadece şekil veya araç düzenlenmesi demek değildir. Aynı zamanda, belirleme sürecini planlamak, programlama çevresi içerisinde kullanılacak özel araçları planlamak ve bilgi geliştirici ve uzmanın zaman ve yeteneğini en verimli hâle getirmek demektir.⁷¹



Kaynak: Tutar, H., Yönetim Bilgi Sistemi, Ankara, 2006 , s.169.

Şekil 9: Bilgi İşlem Süreci

⁷⁰ Tutar, a.g.k., s.169.

⁷¹ www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2006_cilt4/sayi_4/351-373.pdf (04.09.2008)

Birinci bölümde veri ve üst bilgiye kadar olan kavramlar ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Burada kısaca bunlara tekrar değinecek olursak veri bilginin ham maddesi olup, birbiriyle ilgisi ya da herhangi bir bağlantısı olmayan olgulardır. Bunlar çözümlenmeye ve değerlendirilmeye başladığı andan itibaren bilgi kaynağı haline gelir ve sürecin sonunda bilgiye dönüşürler. Veri ve bilgi işleme süreci, girdilerin niteliği bakımından farklılık göstermekle birlikte işlem sırasında sınıflama, sıralama, hesaplama, özetleme, veri elde etme, saklama, yeniden başvurma ve çoğaltma gibi süreçlerden geçmektedir.⁷²

- **Kaydetme Aşaması:** Verilerin gerek örgüt içi, gerek örgüt dışı, kaynaklardan elde edilmesi, kağıt ya da manyetik ortamlarda tutulması işlemlerini içermektedir. Kayıt aşamasında kaynak olarak yararlanılan belgelerin düzenli, anlaşılabilir olmasına özen gösterilmesi ve kodlama sırasında yanlışlığa meydan verilmemesi gerekir. Bu aşamada verilerin biçim ve süreklilik bakımından bilgi işlem sistemine uygun olmasına gayret edilir.
- **Sınıflama Aşaması:** İşlenmesi uygun bulunan ‘‘verilerinin; kapsamlarına, kullanım yerlerine, türlerine, bölümlerine ya da daha başka kriterlere göre ayrılmasıdır. Sınıflama işlemi sırasında her şeyden önce bir kodlamaya gidilir Kodlamada değişik yöntemler kullanılabilir. Bunlar; ondalık kodlar, blok kodları bellek kodları, sıra kodları, sessiz harf kodlarıdır.
- **Sıralama Aşaması:** Sınıflandırılmış verilerden belirli kriterlere göre sistematik listeler halinde hazırlanmasıdır. Sınıflama ve sıralama birbirini tamamlayan aşamalardır. Hesaplama aşamasında, veriler üzerinde dört işlem, ya da daha karmaşık matematiksel ve mantıksal. işlemler uygulanarak, sonuçlar elde edilir. Hesaplama aşamasında hesap makineleri ya da daha karmaşık işlemler için bilgisayarlara ve çeşitli programlara gereksinim duyulur. Verilerin taşınması gereken en önemli özellik, kısa ve öz olmasıdır.
- **Özetleme Aşaması:** Bilgilerin ana noktaları üzerinde durarak onların kullanıcı için somut, niceliksel ve yararlı biçime dönüştürülmesidir. Verilerin taşınması gereken en önemli niteliği, kısa ve öz olmasıdır. Sınıflama, sıralama ve hesaplama ile işlenen verilerin öz hale getirilmesi için özetleme işlemine gerek duyulur.

⁷² Tutar, a.g.k., s.171.

- **Rapor Etme ya da İletişim Aşaması:** İşletmenin bir bölümünde ortaya çıkan verilerin, bunlara ihtiyaç duyan diğer bölümlere iletilmesidir.

Tüm bu işlemlerin yapılacağı bilgisayar ağının teknolojik yönden devamlı desteklenmesinin yanı sıra veri bankasının devamlı güncellenmesi, korunması ve ihtiyaca göre yeni verilerle beslenmesi gerekmektedir. Bu işlemlerden birisi eksik olduğu zaman kurumun ihtiyaç duyduğu bilgilere güvenli bir şekilde ulaşması imkansız hale gelecektir. Burada dünyadaki bilgi savaşlarını da göz ardı etmemek gerekmektedir. Rekabet ortamında bazı organizasyonlar kural dışı davranabilirler. Bilgiye rakiplerinden önce sahip olmak isteyenler, bilgisayarlar üzerinde bazı hilelere başvurabilirler. Bunlar hedef alınan bilgi sisteminin yazılım ve donanım olarak kullanım dışı bırakılması, virüsler yardımıyla işlemcinin çalışma frekansının artırılıp, limitlerin dışında daha hızlı çalışması sağlanarak yanmaya sebep olma, hedef alınan sistemin yapmakta olduğu işlevleri gereği gibi yapamaz hale getirmek, yanlış bilgi üretme ve bu bilgiyi doğruymuş gibi işleme sokmasını sağlayacak aldatmalar yapmak veya gizlice bilgi sızdırılması gibi kural dışı hareketlerde bulunmaktır. Günümüzde bu tür bilgisayar saldırılarına devamlı rastlanılmaktadır.⁷³

Verilerin toplanması aşamasında tüm çalışanların bilgi ve deneyimleri de sistem üzerine aktarılmalıdır. Ancak bu durum her zaman kolayca halledilmeyebilir. Çünkü insanlar bazı durumlarda kurum içindeki pozisyonlarını kendileri sahip oldukları bilgilerin varlığına bağlayabilirler. Eski yönetim tarzı ile yıllarca karşı karşıya kalmış olan çalışanlar paylaşım ve birlikte çalışmaya soğuk bakabilirler. Bu durum insanın doğası gereği olan bir olgudur. Ancak bu yanlış inanın yıkılabilmesi çalışanların yeni yönetim sistemini iyi anlamalarına ve kendilerine getireceği katkıları bilmelerine bağlıdır. Hizmet içi eğitimler ve takım çalışması gibi zorlayıcı tedbirlerle bu yanlış anlayış yıkılabilir. Zamanla sistem kendisine uymayanları devre dışı bırakacaktır. Bu doğanın yapısı gereğidir.

Veri tabanının oluşturulması ve bilginin işlenmesi beraberinde birçok personel sorununu da karşımıza getirecektir. Yukarıda bunlardan biraz bahsettik. Ancak burada karşılaşılan sorunları da nasıl çözeceğimizi çok iyi bilmemiz gerekmektedir. A. Einstein'ın dediği gibi *“Mevcut bilgi birikimimizle yaşamımızı kurarken öyle sorunlar yaratırız ki, aynı birikimimiz bu sorunları çözmemize yetmez.”* Çoğu zaman bir sorunu çözebilmek için konu hakkında bilgi sahibi olmamızın yeterli olacağını düşünürüz.

⁷³ Özdemir, a.g.k., s.74.

Çözümü bilmek veya bilmemek gibi uçlarla değerlendirir, bilmediğimiz çözümü bulabileceğimizi, bildiğimiz çözümün yanlış olabileceğini veya onu yanlış uyguladığımız için sonuca gidemediğimizi düşünmeyiz. Sorunlarımızın çoğunu bilgi eksikliğinden değil, bilgilerimizi kullanamadığımız için, yani onlara sistemli yaklaşmadığımız için çözemeyiz.⁷⁴

Bu sorunlarla tüm kurumlar doğal olarak karşılaşabilir. Yöneticilerin bu sorunları kısa bir zamanda aşmaları beklenemez. Bu sorunun halledilmesi veri toplama, işleme ve bilgi üretme işlemlerinin kurumun doğal bir seyri haline gelmesi ile mümkün olacaktır. Yeni yönetim anlayışı olan bilgi yönetiminin kurum içinde yerleşmesi ve kabul görmesi zamanla oluşan sorunları da kendiliğinden ortadan kaldıracaktır.

Sorunların çözülmesinde yöneticinin sistemi iyi anlamasının katkısı büyüktür. Genel olarak baktığımızda iş ortamında üç tür sistem bulunmaktadır. Katı sistemler, esnek sistemler ve bilgi sistemleri. Katı sistemler, kurumun canlı olmayan alt donanım sistemleri ve demirbaşlarıdır. Esnek sistemler ise çalışanlar ve fikirlerdir. Bilgi sistemlerine bakacak olursak bunlar ise diğer ikisi arasındaki etkileşimle ilgili bilgileri sağlar. Yani çalışanla kurum arasındaki etkileşimin ortaya çıkarttığı bilgilerdir. Bu üç sistemin iyi anlaşılması işin geliştirilmesi açısından da önemli bir noktadır.⁷⁵

Bilgi toplama işlemi ve bilgi havuzunun zenginleştirilmesi, bilgi yönetimi uygulandığı sürece devam edecek bir faaliyettir. Yani bilgi tespiti ve bilgi toplama işleminin tamamlandığı bir zaman yoktur. Dünya sürekli değişmekte, bilgiler sürekli yenilenmekte, yeni bilgiler oluşturulmakta, eski bilgiler geçerliliğini yitirmekte ve ihtiyaçlar değişkenlik göstermektedir.

California Berkeley Üniversitesi profesörlerinden Peter Lyman ve Hal Varian'ın yönetiminde bir ekibin gerçekleştirdiği araştırmaya göre dünya çapındaki bilgi üretimi 1999-2002 yılları arasında yüzde 30 artmış, sadece 2002 yılında 500.000 kütüphaneyi dolduracak kadar bilgi üretilmiştir. Dünya artık bir bilgi yarışı içine girmiştir. Her kurumda olduğu gibi insanlarda ferdi olarak bilgi toplama işiyle uğraşmaktadırlar. Microsoft, Intel ve Hewlett Packard (HP)'ın desteği ile gerçekleştirilen ve sonuçları Şorida'daki Veri Depolama Endüstrisi konferansında sunulan araştırmaya göre 2003

⁷⁴ Yıldırım, R., Yaratıcılık ve Yenilik, İstanbul, 2003, s.129.

⁷⁵ Gerber, M., E., Girişimcilik Tutkusu (Çev. T. Keskin), İstanbul, 2003, s.249.

yılında önceki yıllara göre 3,5 kat daha fazla yeni bilgi depolanmıştır.⁷⁶

Dolayısıyla bilgi yönetiminde bilgi toplama işlemi, sürekli bir faaliyeti gerektirmektedir. Kamu kurumunda da bilgi yönetimi sistemi kapsamında, ihtiyaçlara yönelik sürekli bir bilgi toplama ve bilgi havuzu oluşturma faaliyetinin devam etmesi gerekmektedir.

Günümüzde herhangi bir kamu kurumuna baktığımızda, bilgisayar teknolojisinin ve bilgisayar alt yapısının yakın zamanda yaygınlaşmaya başlaması, bilgisayar üzerinden bilgiye ulaşım imkânlarının henüz yeterli olmaması ve güvenlik nedenleriyle bilgi kaynaklarının tamamına yakını elektronik ortamda olmayan dokümanlardan oluşmaktadır. Elektronik ortamda bulunan bilgiler ise herkesin kullanımına açık olmayıp, her birim tarafından kendi ihtiyaçlarına yönelik olarak hazırlanmakta, diğer birimlerin, mevcut çalışmalardan haberi çoğunlukla olmamaktadır. Mevcut bilgilerin ve süreç içerisinde ortaya çıkan bilgilerin elektronik bir bilgi havuzunda toplanmasıyla, kurumdaki tüm unsurların, ihtiyaçlarına yönelik olarak bilgisayar sistemi üzerinden bu bilgilere ulaşması mümkün olacaktır.

Bilgi havuzu, güçlü bir donanım özelliğine sahip bilgisayar sistemi üzerinde kurulu bir veritabanıdır. Veritabanındaki bilgiler formatlı, standartlaştırılabilen, gruplandırılabilen, sorgulamalar ve sıralamalar yapılabilen verilerdir.

4. BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bilgi yönetimi yeni bir süreç olduğu için eskiden yeniye geçişi içermesi itibariyle içerisinde değişimi barındırmaktadır. Değişim ise eskiden yeniye yolculuk etmekle, yeni bir yarın uğruna dünü geride bırakmakla ilgilidir. Ama değişimi uygulamak son derece zordur. Çoğu insan alışılmış olanı geride bırakmakta tereddüt eder, alışılmış olmayandan her zaman kuşku duyar. Eskiden yeniye nasıl geçeceğimiz, özellikle yeni şeyler öğrenmeyi gerektir ve hata yapma riski taşıyorsa, bizi doğal olarak endişelendirir.

İnsanoğlu alışkanlıklarının etkisindedir. Bu nedenle değişim her zaman rahat değildir. Ayrıca bilinmezlikler ve belirsizlik ortamı korku verir. Değişim anında sıklıkla karşılaşılan, doğal, şiddetli bireysel direncin kökeninde çeşitli korkular ve olgular vardır.

Bilgi yönetiminin karşısına çıkan değişime direniş unsurları insanların kendilerine güvenmemesinin ve kendilerini sağlama alma içgüdüsünün bir sonucudur. Oluşan

⁷⁶ www.milliyet.com.tr/2004/01/15/isyasami/is01.html (08.05.2008)

direnşleri kırmanın yolu çalışanlara değişimi isteyerek kabul ettirmekten ve kendilerine olan kişisel guvenlerinin kazandırılmasından geçmektedir. Çalışanların kişisel guvenini geliştirmek yeni yonetim anlayişının yerleşmesinde bazı gorulmez engelleri de ortadan kaldıracaktır. Bu nedenle guvenli olmak terimini iyi anlamak gerekir. Buradaki guvenli olmak çalışanın kendisini izah edebilecek medeni cesarete ve bilgiye sahip olmasını içerir. Guvenli olmak etkili iletişimi içerir ve bu, yalnızca belli bir durumda soylenecek gereken doğru sozcukleri bulup soylemek değildir. Ses tonu, tonlama, sesin yuksek ya da alçak oluşu, yuz ifadesi, jestler ve beden dili karşımızdakine iletmede olduğumuz mesaj açısından onem taşır. Denklemin tum parçaları uyum içinde olmadığı surece bozuk mesajlar gonderme olasılığı cok yuksektir. Bu da insanların birbirlerini yanlış anlamasına veya iletişim kopukluğuna yol açacaktır. Sonuçta ise karşımızı birbirini anlamayan iki karşı grup çıkacaktır. Sorunsuz bir değişim için birbirini anlayabilen çalışanların varlığı onemli bir etkidir.⁷⁷

İnsanoğlu alişkanlıklarının etkisindedir. Bu nedenle değişim her zaman rahat değildir. Ayrıca bilinmezlikler ve belirsizlik ortamı korku verir. Değişim anında sıklıkla karşılaşılan, doğal, şiddetli bireysel direncin kokeninde çeşitli korkular ve olgular vardır. Bilgi yonetimi anlayişına geçiş birçok çalışanın eski alişkanlıklarını terk etmesine neden olacağı için yoneticisi doğal bir direnç ile karşılaşabilir. Çalışanların değişime niçin direnç gosterdiği konusunda yapılan çalışmalarda birçok sınıflandırmalar yapılmıştır. İnsanlar aşağıdaki sebeplerden oturu değişime direnirler;⁷⁸

- Değişimin amacı açık ve net olarak iletmedike,
- Değişimden etkilenecek alanlar planlamaya dahil edilmedikçe,
- Grubun norm, davranış ve alişkanlık modelleri gozardi edilince,
- Yeni becerileri oğrenme ve uygulama korkusu mevcut ise,
- Değişimden kaynaklanan iş yuku baskısı cok ve planlama yetersiz ise,
- Mevcut durum yeterli olarak algılanıyorsa,
- Lidere sayęı ve guven duyulmuyorsa.

İnsanlar değişime niçin direnç gosterir. Bu soru yuzyillardır guncelliğini korumaktadır. 20 milyon yıl once yaşamış bir kabile liderinin de benzer sorunları

⁷⁷ Bishop, S., Kişisel Guveni Geliştirmek (ev. G. Guнай), İstanbul, 1997, s.7.

⁷⁸ www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/degisim.doc (08.05.2008)

olmuştur mutlaka. Tabii ki her insan değişime aynı şiddette direnç göstermez. Ancak her insan az veya çok, açık veya kapalı, hemen veya zaman içinde değişime mutlaka direnç gösterdiği bilinmektedir. İnsanların değişime direnç göstermesini üç temel nedene bağlayabiliriz. Bunlar iş ile ilgili, kişisel ve sosyal nedenlerdir;⁷⁹

İş ile ilgili Nedenler: Kişinin organizasyonda yaptığı iş ve değişim sonucu yapacağı iş ile ilgili olup bunun kaynakları şunlar olabilir;⁸⁰

- Teknolojik işsizlik korkusu,
- İş yükü artışı korkusu,
- Teknik bilgi yetersizliği korkusu,
- İş, ücret ve ödül ilişkisinde değişiklik korkusu,
- Değişimi teknik olarak imkansız görme,
- İş koşullarında değişiklik korkusu,
- Maliyet yüksekliği

Çalışanların yaptıkları işle ilgili yukarıdaki konulardaki düşünceleri, zaman zaman değişime karşı koymalarına, değişimi arzu etmelerine ve olumsuz tutum almalarına neden olmaktadır.

Kişisel Nedenler: Değişime karşı koymanın bazı kişisel (psikolojik) nedenleri olarak şunlar belirtilebilir;⁸¹

- Bilinmeyen korkusu,
- Güvenlik ihtiyacı,
- Alışkanlıklardan vazgeçme zorluğu,
- Değişim hakkında bilgi sahibi olmama,
- Başarısız olma endişesi,
- Çıkar kaybı,
- Yeni şeyler öğrenme zorluğu,

⁷⁹ Koçel, a.g.k., s.700.

⁸⁰ Koçel, a.g.k., s.702.

⁸¹ Koçel, a.g.k., s.703.

- Dar görüşlülük,
- Daha önceki kişisel tecrübeler,
- Kendine güvenmeme,

Bunların bazıları birbiri ile ilgili olmakla beraber, ana fikir olarak ağırlık, kişilerin değişim onayı hakkında bilgilerin olmaması, olayın dışında kalmaları, değişimin kendilerine dayatılması ve bilinmeyen korkusu üzerindedir.

Sosyal Nedenler: Organizasyonlarda değişim çalışanların bir araya gelerek meydana getirdikleri grupları da etkilerler. Gruplarda var olan biçimsel olmayan ilişkileri tehdit eder ve çalışanlar grubun yok olmasından, zarar görmesinden endişe duyarlar. Çalışanların eski iş guruplarından ayrılma endişeleri hatta gruptaki bazı kişilerin işlerini kaybetmeleri sonucu direnç gösterirler.⁸²

Çalışanların departman içi ve departmanlar arası kişilerle geliştirdikleri informal ilişkiler ayrı bir ilişki ağını meydana getirir. Kişiler içinde yer aldıkları bu ilişkiler ağının özelliklerinden etkilendikleri gibi çoğu kez bu ilişkilerden çok bağımsız olarak hareket edemezler. Bu nedenle grup psikolojisi ve birlikte hareket etme duygusu doğal bir direnci de ortaya çıkarabilir.

Değişime karşı direnç kaynağı olabilecek başlıca nedenler olarak şunlar belirtilebilir;⁸³

- Değişim amaçları ile grup normları ve hedefleri arasındaki farklar,
- Değişimi öneren / uygulayanlara karşı olumsuz tutum ve güvensizlik,
- Yakın çevresinin, grubunun değişime karşı olumsuz tutumu,
- Mevcut sosyal ilişkilerden vazgeçmeme arzusu,
- Değişim çalışmalarının (ekibinin) dışında kaldığı inancı,
- Dışarıdan yönlendirmeden hoşlanmama,
- Değişimin sadece belli bir grubun çıkarı şeklinde algılanması,

Değişimin direnmeyle karşılaşmaması için toplumdaki diğer olaylarla ilişkisini ve zaman planlamasını dikkate alınarak en uygun zamanda ortaya atılması gerekir. Ayrıca

⁸² www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/degisim.doc (09.05.2008)

⁸³ Koçel, a.g.k., s.704.

örgütlerdeki her değişimde çalışanların uyumu için belli bir zamanın verilmesi gerekir. Değişim çıkar çıkmaz, kabul edilir edilmez uygulanmaya kalkılırsa direnişle karşılaşılır. Değişim beraberinde bir belirsizlik getirir ve gelecekte şartların ne olacağı ne birey ne de örgüt açısından net değildir. Değişim sonucunda ortaya çıkacak kazanç ve kayıplar belirsizdir. Bu örgüt üyelerinin değişim hakkında yeterince bilgi sahibi olmamalarından ileri gelir. Durumda gelişme sağlansa bile değişim sonucunda ortaya çıkan yol ve yöntemler başlangıçta örgüt üyelerince şüpheyle karşılanır. Ayrıca insanlar yaptıkları işleri alışkanlık haline getirdikleri zaman işi çok az bir güç ve zaman harcayarak gerçekleştirebilirler. Değişim iş yapış yöntemlerini değiştirdiği için kazanmış oldukları alışkanlıklar işe yaramayacak, iş daha fazla emek ve zaman sarf edilerek yapılacaktır. Bu da direnç göstermenin başka bir sebebidir.⁸⁴

Değişimin her hangi bir engelle karşılaşmadan çalışanlar tarafından kabul edilmesini beklemek gerçek dışıdır. Çünkü değişime direnç insanın doğasında vardır. Ancak değişime de en hızlı şekilde uyum gösterebilen de insandır. Burada yöneticiye çok iş düşmektedir. Çalışanlarını iyi tanımalı ve buna göre bir strateji belirlemelidir.

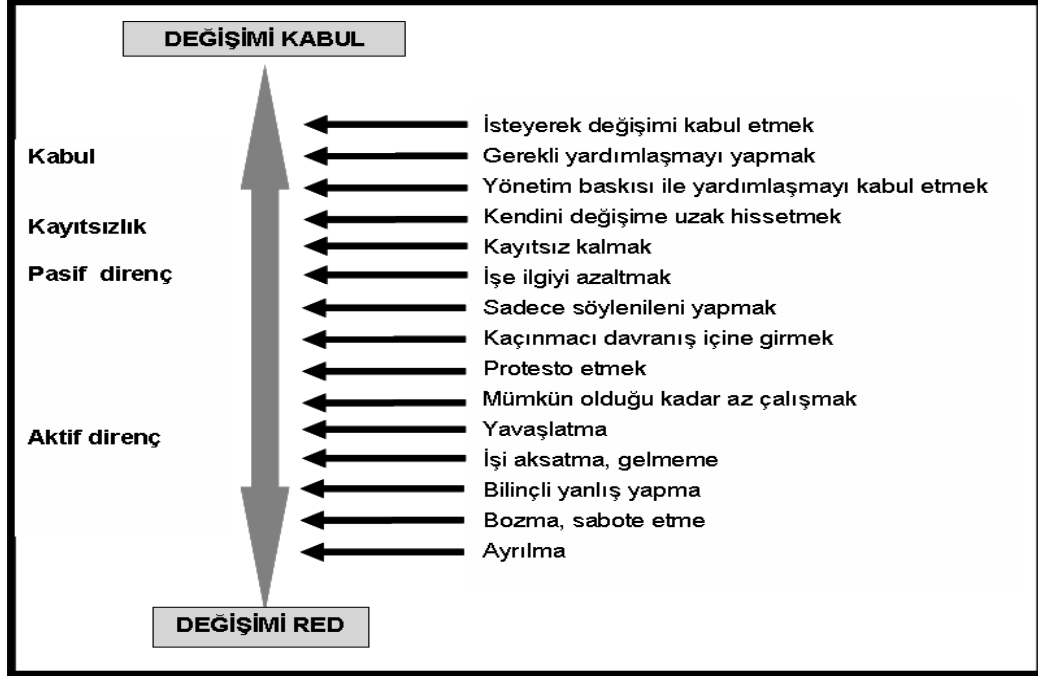
Değişimin önündeki en büyük engel geçmişin başarılarıdır. İşler bu kadar iyi giderken değişime ne gerek olduğunu sormak, akılcı ve mantıklıdır. Değişim ihtiyacını sorgulayanların bir tutum problemi olduğu fikri yanlıştır; sadece geçmişin başarılarını önemsizleştirdiği için değil, bizi gereksiz ve yanlış değişim karşısında savunmasız bıraktığı için de yanlıştır. Bilgi yönetimi organizasyonlarda köklü bir değişime neden olduğu için yeniye geçiş her zaman sancılı olacaktır. Bu nedenle yöneticilerin ilk önce değiştirmek ya da edinmek istediği davranışın ne olduğu iyi belirlemesi, kendisinin böyle bir durum karşısında ne hissedeceğini bilmesi ve sonuçta mutlu olup olmadığını düşünmesi yeni uygulamanın başarıya ulaşması açısından önemlidir.⁸⁵

Çalışanların değişime karşı olan direnç şekillerini görebilmek için bir çeşit değişime direnç ölçeğinden yararlanılabilir. Bu ölçek üzerinde değişime istekli olma ve tam olarak kabul etmek bir uç; değişimi reddederek organizasyondan ayrılma diğer bir uç olarak belirtilmiştir. Bu iki uç arasında kabul alanı, kayıtsızlık alanı, pasif direnç alanı ve aktif direnç alanı olmak üzere dört alan belirlenmiştir. Şekil 10'de yer alan direnç ölçeğinde her alan kendi içinde değişik tutum ve davranışları içermektedir.⁸⁶

⁸⁴ www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/degisim.doc (10.05.2008)

⁸⁵ Alder, H, Yöneticiler İçin NLP (Çev. T. Ertan), İstanbul, 2001, s.167.

⁸⁶ Koçel, a.g.k., s.705.



Kaynak: Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2005, s.705.

Şekil 10: Değişim Direnç Ölçeği

Yukarıda bahsettiğimiz direnci kırma yöneticinin başarısı için çok önemlidir. Yönetici izleyeceği bir yol haritası ile sistematik bir şekilde direnci kıracaktır. Ancak direnci kırarken insanları küstürmemek gerekir. Çalışanların kesin çizgilerle konan kurallara hemen uymasını bekleyemeyiz. Bu bir süreçtir ve yönetici bu süreci bir sanatçı gibi yönetmesi gerekir. Değişime karşı direncin ortadan kaldırılması veya hafifletilmesi için değişim elemanlarının izleyebileceği yolları aşağıdaki beş grupta toplamak mümkündür.⁸⁷

- **Katılım:** Değişime konu olan veya değişimden etkilenecek kişilerin değişimin planlanması ve uygulanması safhasına katılmaları, göstermeleri muhtemel direnci azaltmaktadır. Burada önemli olan katılanların fikirlerinin kabul edilmesinden çok, kişilerin kendilerini etkileyecek bir değişiklik olayının içinde olduklarını, dışlanmadıklarını hissetmeleridir.

Katılım sayesinde çalışanlar değişimi sahiplenirler. Katılıma sağlanan insanların kendilerini değişim amaçlarına uydurmaları daha kolaydır. Hatta kararlara katılım sayesinde yapılacak yeniliğin örgüte olduğu kadar personelin amaçlarına da nasıl hizmet edeceği öğrenilmekte, böylece

⁸⁷ Koçel, a.g.k., s.707.

örgütsel amaçlarla bireysel amaçların bağdaşması, yönetimle astlar arasında olması muhtemel çelişkilerin çözümlenmesi olarak içerisine girmektedir.⁸⁸

- **İletişim ve Eğitim:** Organizasyonlarda karşılaşılan pek çok sorunun temelinde iletişim eksikliği olduğu bilinmektedir. Değişimden etkilenebilecek kişilerle kurulabilecek iletişim, değişime hazırlamak için verilecek eğitim bu kişilerin olumsuz tutum içine girmelerini büyük ölçüde önleyecektir.
- **Pazarlık:** Değişimden etkilenecek kişilerle, değişimin amacı, kapsamı, metodu ve süresi konusunda pazarlık yapmayı ifade eder. Üzerinde anlaşmaya varılan konularla direnç ortadan kaldırılmış olacaktır.
- **Açık ve Kapalı Zor Kullanma:** Bu direnci ortadan kaldırmaktan çok kişilerin direnç göstermesi önleyecek şekilde zor kullanma, tehdit etme ve şantaj yapmayı kapsar.
- **Manipülasyon ve Kooptasyon:** Manipülasyon, herhangi bir olayı, şu veya bu şekilde değiştirerek kişilere takdim etmeyi; olayı olduğundan farklı göstererek kişilerin farklı algılamasını sağlamayı ifade eder. Bu başlangıçta direnci azaltabilir, fakat eğer kişi manipüle edildiğini anlarsa ileride daha büyük sorunlar çıkabilir. Kooptasyon ise, herhangi bir konuya karşı olanları o konu ile ilgili sorunların ve çözümlerinin bir parçası haline getirmeyi ifade eder. Dolayısıyla kişi olayın dışında sadece eleştiren bir rol oynamak yerine sorunun içine çekilerek, onun üzerinde düşünen ve çözüm arayan bir rol oynamaya sevk edilir.⁸⁹

Değişime direnç göstermek değişimin mevcut statüyü bozması bilinenden uzaklaştırmayı gerektirmesi, alışkanlıklardan vazgeçmeyi öngörmesi nedeniyle rahatsız edici bir olaydır. Bir cismi hareket ettirmek için nasıl kuvvet uygulamak gerekiyor ise, örgütteki çalışanlar için de değişimi gerçekleştirmek için zihni, maddi, manevi vs. kuvvet tatbik etmek gerekmektedir.⁹⁰

Tüm insanlar buldukları durumdan memnun olmasalar bile değişimden korkarlar. Bu yüzden de her örgütte değişime karşı örgüt içinde bir direnme olmaktadır. Değişime

⁸⁸ www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=176&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004 (10.05.2008)

⁸⁹ Koçel, a.g.k., s.707

⁹⁰ Koçel, a.g.k., s.700.

direnme eğiliminin insanın doğasında olduğunu söylemekte mümkündür. Bunun için insanlar alışageldikleri düzeni kolaylıkla bırakmamakta, yeni düzene karşı koymakta, aktif veya pasif bir şekilde direniş göstermektedirler.

5. BİLGİ YÖNETİMİNDE YÖNETİM STRATEJİLERİ

Organizasyonlarının yönetimi konusunda özellikle 10–20 yıl öncesine kadar yaygın benimsenen görüş, başarılı ve yetenekli bilgi profesyonellerinin işe alınması ve kendilerine geniş kaynaklar ve özgür bir çalışma ortamı sağlanması temeline dayanıyordu. Klasik anlayışa yakın olan bu görüşe göre yöneticilerin, tüm çalışmalarını kendileri planlayarak ve organize ederek sonuçta organizasyon için yarar sağlayacak yeni bilgileri herhangi bir yönetme ve denetleme olmaksızın ortaya çıkarabilecekleri varsayıyordu.⁹¹

Diğer görüş ise; bilgi ve yenilik çalışmalarının gerçekte diğer işletme fonksiyonlarından farklı olmadığını ve bu nedenle onların yürütülmesinde benimsenen yöntemlerin belirli sınırlar içinde bilgi çalışmalarına da uygulanabileceğini öne sürmektedir. Buna göre bilgi çalışmaları en az diğer işletme faaliyetleri gibi yönetilmeli, tümüyle planlanmalı, ileri derecede ayrıntılı bir biçimde örgütlenmeli ve etkin bir biçimde denetlenmelidir. Birinciye göre klasik yönetim anlayışından çok farklıdır. Katılımı ve paylaşımı kendine temel almıştır. Bilgi yönetimi uygulamasında kullanılan yaklaşımları üç ana başlık altında açıklayabiliriz;⁹²

Buluşçu Yaklaşım: Klasik bir üretim tarzı olup, bu anlayış araştırmacıya geniş bağımsızlık ve özgürlük tanımakta, denetimi ise son derece tehlikeli görmektedir. Maliyeti düşük bir yönetim tarzı olmakla beraber, bu kişinin arzu ve isteklerinin iş yaşamının gerçekleri ve ekonomik sonuçları açısından denetlenmemesi durumunda organizasyona çok pahalıya mal olması her zaman için beklenebilir. Bu nedenle, bu görüş, bilgi profesyonellerine bağımsız ve özgür, fakat iş yaşamının gerçeklerinden, Üretim ve pazarlama etkinliklerinden uzak ve kopuk olmayan bir çalışma ortamı sağlanmasını savunmaktadır. Bu anlayış tek kişinin etrafındaki bir yönetim anlayışını benimsediği için bilgi yönetimi anlayışının bu sistemle bir kuruma yerleştirilmesi neredeyse imkansızdır. İstenilen bilgi üretimi bu anlayışta alınamaz çünkü paylaşım ve birlikte çalışma anlayışından çok uzaktır.

⁹¹ Barutçugil, a.g.k., s.182.

⁹² Barutçugil, a.g.k., s.183.

Bilimsel Yaklaşım: Bilimsel bilginin gelişen ve değişen boyutları, günümüzde bağımsız çalışan bireylerin yerine paylaşımcı ve birlikte çalışmayı zorunlu kılmaktadır. Bilimsel buluşlarla tümüyle yeni ürünlerin ve köklü yeniliklerin beklenmedik bir biçimde ortaya çıkabileceği kabul edilmekle beraber, bir organizasyonun yeterince desteği sağlaması ve bunu gerektiğinde uzunca bir dönem sürdürmesi durumunda başarının elde edilebileceği İnancı, bilgi yönetiminde bilimsel yaklaşım temelidir. Bu, organizasyonda bilgi çalışmalarına gereken yer ve önemin verilmesi için bilimsel ilke ve yöntemlerden yararlanılmasını gerektiren bir yönetim anlayışıdır.

Standart Yaklaşım: Başarı için bilgi çalışanlarının olanaklar ölçüsünde en yüksek destekleyici hizmeti vermesini amaçlayan bir yönetim anlayışı olup yeni bilgi yaratma ve bilgi geliştirme ile ilgili çalışmalar organizasyonun çoğunlukla en üst düzeyinde ve dar bir grupla yürütülmektedir. Genelde standart kuralları olan bir yaklaşım olduğu için bazı durumlarda kurumun belli bir noktada uzunca sürede kalmasına neden olacağı için organizasyonun gelişmesine engelleyici bazı sorunların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

Günümüzün organizasyonları bilgi yönetimi stratejilerini kararlaştırmadan önce bazı hususları dikkate almak zorundadırlar. Organizasyonların yapıları ve ortaya koydukları sonuçlar farklı olduğu için seçilecek stratejiler de alanlara göre farklılık arz eder. Tespit edilecek strateji organizasyonda bilgi yönetimi anlayışının yerleşmesinde zaman aralığını kısaltıcı bir fonksiyon oynayacağı için seçim organizasyonun kültürüne ve anlayışına uygun olmalıdır.⁹³

Stratejide ki ana fikir organizasyonların kendi yeteneklerini sürekli değişen karmaşık dış çevreyi dikkate alarak düzeltmek zorunda olmalarıdır. Bilgi yönetiminin etkili olabilmesi tamamen stratejiye bağlıdır. Bu anlayışla bilgi en değerli kaynak olup, çalışanların gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmaması durumunda bireyler arasındaki etkileşim istenilen düzeyde olmayabilir. Bu da doğal olarak başarıyı etkileyecektir. Bu nedenle yönetimin temel amaçlarından biri kendi çalışanlarının bilgi tabanlarını sürekli yenileyerek cesaretlendirmek ve farklı bilgileri ne şekilde yöneteceklerini öğretmektir.⁹⁴

Yönetim tarzında belirlenen stratejinin uygulamasında yöneticinin karşısına çıkan en büyük sorun çalışanlardır. Her çalışanın anlatılanı ve yapılmak isteneni aynı şekilde

⁹³ Ögüt, a.g.k., s.119.

⁹⁴ Türk, a.g.k., s.155.

anlaması beklenemez. Çünkü bilgi çalışanları ile diğer çalışanlar arasında belirgin bazı farklılıklar bulunmaktadır. Bu farkların çoğunun kaynağı bilgi işinin belirgin ve ayırt edici özellikleridir. Bunlar, aşağıda özetlenmekte ve bilgi çalışanın; iş planlama, yaratıcılık, yenilik, karar alma ve organizasyonun içindeki ve dışındaki insanlara doğrudan etkisi ile ilgili yeteneklerini yansıtmaktadır.⁹⁵

- Tekrarlanmayan işler, görevler ve Öngörülemeyen yön değişiklikleri gibi durumlarla bilgi çalışanları çok sık karşılaşır. Hemen her iş görevi özgündür. Örnek alınabilecek bir deneyim daha önce yaşanmamıştır. Benzer bir durumun tekrarlanması olasılığı da son derece düşüktür. İşlerin gelişmesini ve geleceğini tahmin etme konusunda da güvenilir bir yöntem bulunmamaktadır.
- Bilgi çalışanları, bireysel çalışma yöntemleri karşılaştıkları değişen iş görevlerine uyarlama konusunda büyük bir Özgürlüğe ve karar yetkisine sahip bulunmaktadır.
- Bilgi çalışanlarının ortaya koyduğu ürünleri sayısal olarak Ölçmek çok güçtür.
- Bilgi çalışanlarının "üretim hızı", zeka, yaratıcılık ve çevresel faktörler arasındaki karmaşık etkileşime bağlıdır.
- Beyaz ve mavi yakalıların İşlerini yapmaları ile performans ya da sonuç geribildirimlerini almaları arasında göreceli olarak kısa bir süre geçmektedir. Oysa bilgi çalışanlarının bir tasarımı ya da fikri ortaya koyması ile bunun uygulanması arasında bazen aylar, hatta yıllar geçmektedir.
- Süreç prosedürlerinin dikkatli tasarımı ile beyaz ve mavi yakalıların işlerinin etkinliği belirlenebilir. Ancak, tekrarlanmayan işler yapan bir bilgi çalışanın etkinliğini kendisi belirler. Bilgi çalışanın bir işi ne kadar iyi yaptığı, genellikle, yeni bilgileri ve teknolojileri ne kadar beceriyle kullandığına bağlı olarak değişir.
- Bilgi çalışanları, işlerinin etkinliği ile organizasyonun için de ve dışındaki çok sayıda insanı doğrudan etkilerler.
- Bilgi çalışanlarının üretimlerini sayısallaştırmak zor olduğu için onların performanslarını bilinen yöntemlerle ölçmek ve değerlendirmek de çok zor olur. Bu nedenle, bilgi çalışanlarının verimliliklerini Ölçebilecek yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır.

⁹⁵ Barutçugil, a.g.k., s.185.

Bilgi çalışanlarının belirgin farklılıkları olabileceğini belirttik ancak bunların yalnız başına iş yaptıkları durumlar çok enderdir. Gerçekte, birçok bilgi çalışanının başkalarıyla birlikte çalıştıklarında daha yüksek performans sergiledikleri gözlenmektedir. Yukarıda açıklanan sekiz bireysel özelliğe ek olarak, bilgi çalışanlarını diğerlerinden ayıran beş grup özelliğinden de söz etmek gerekir.⁹⁶

- Bilgi çalışanlarının çoğunluğu, grup ortamlarına kolaylıkla uyum sağlar ve grup içinde iyi çalışırlar. Eğitim düzeylerinin yüksek olması ve verilen görevleri yerine getirebilmeleri için başkalarıyla İşbirliği yapma ihtiyaçlarının yoğunluğu, gruba uyum yeteneğinin yüksek olmasının başlıca nedenleridir. Ancak, grup aktivitelerinin yapılandırılmasında bireysel, amaçlara tehdit olasılığının en aza indirilmesi gereklidir.
- Daha iyi eğitim almış olmaları ve sorun çözme becerilerini geliştirme fırsatlarıyla daha fazla karşılaşmış bulunmaları, bilgi çalışanlarının çoğunun diğer çalışanlardan daha yaratıcı olmasını sağlamaktadır. Bu da üretken grup çalışmalarını kolaylaştırmaktadır.
- Buldukları ortamların çoğunda, bilgi işlemden, mühendisliğe, tasarımdan stratejik planlamaya, bilgi çalışanları sorunları çözme yeteneklerine göre değerlendirilirler. Ek olarak, aldıkları biçimsel ve biçimsel olmayan eğitimler de genellikle sorunları belirlemeye ve çözmeye yönelik eğitimlerdir. Bu nedenle, bilgi çalışanlarının grup sorun çözme aktivitelerine başarılı bir şekilde katkıda bulunmaları olasılığı yüksektir.
- Bilgi çalışanlarının oluşturduğu gruplar, yüksek motivasyon, heves ve heyecan içinde çalışırlar. Bu nedenle, kendi kendini motive etme ve grup amaçlarına katkıda bulunma fırsatlarını destekleyen grup ortamları bilgi çalışanları tarafından daha fazla benimsenecektir.
- Bilgi çalışanlarının çoğunluğu, görevlerinde etkili olabilmek için çalışacakları ortamları ve çalışma yöntemlerini bireysel olarak değil grup olarak daha kolay sağlayabilirler.

İster takım olsun ister ferdi olsun tüm sorunlar sonuçta dönüp dolaşır yöneticide toplanır. Yöneticinin klasik anlayışla bu sorunların üstesinden gemlisi oldukça zordur.

⁹⁶ Barutçugil, a.g.k., s.187.

Yöneticinin bu sorunları çözebilmesi için iyi bir lider olması gerekir. İyi bir lider çalışanları yanına çekebilir ve sorunlarla tek başına kalmaz. Sadece kontrolü ele almak da soruları çözmeye yetmez. Roger Gould kontrolü eline almadan yönetimi nasıl eline aldığını anlatıyor: *“Ben her zaman bir çeşit yalnız kurt olagelmişimdir ama UCLA’da giden hasta bölümünün başındayken, bütün grubun sorunları ortaya koymasıyla ulaşılan bir konsensus liderliği geliştirmiştim. Bir sorun yada şikayetle karşılaştığımızda, onunla anında ve açık olarak ilgilenirdik. Benim patron olmam gerçeği bütün sorumluluğu benim alacağım veya alabileceğim anlamına gelmiyordu. Herkes aynı karmaşanın içinde yaşıyordu o yüzden olaylarla bir grup olarak başa çıkmalıydık.”*⁹⁷

Kısaca tek başına bilgi yönetimi olmaz, bu sadece anlamsız bir bilgi bekleliği olur, Başarı paylaşma ve beraber çalışmadan geçer. Lider bunu kendine çıkış noktası olarak belirlemelidir.

6. BİLGİ YÖNETİMİNDE ETKİNLİK VE VERİMLİLİK

Bir organizasyonda bilgi yönetimi için gerekli olan teknolojik alt yapı, yazılım ve çalışma grupların oluşturulması istenilen sonuca ulaşılması için her zaman yeterli olmayabilir tüm alanlarda olduğu gibi sorun her zaman için insanda toplanmaktadır. İnsanlar bilgisayarlar gibi belli bir işi yapmaya programlanamadıkları için duygu ve isteklerine göre hareket etmektedirler. Bu da yöneticinin düşündüğünü gerçekleştirmesine engel teşkil eden en büyük sorunlardan biridir. Bu sorunların aşılması için gerekli olan motivasyon ve karşılaşılan sorunların çözümü ile ilgili daha önce açıklamalarda bulunmuştuk. Burada genel anlamda organizasyonunun ve çalışanların paralel bir şekilde etkinlik ve verimliliğinin artırılması için gerekli olan unsurları açıklamaya çalışacağız.

Bilgi yönetiminde etkinlik ve verimliliği etkileyecek olan teknolojik alt yapı oluşturulması tamamen maddi imkanlara bağlıdır. Para ile en iyi teknoloji ve yazılım satın alınabilir. Hatta en iyi çalışma grupları da oluşturulabilir. Ancak işin içine insan unsuru girdiği andan itibaren belli noktadan sonra maddi imkanlar yetersiz kalacaktır. Bilgi yönetimi için oluşturulan takımlar ve gruplar farklı düşünce ve duygulara sahip insanlardan oluşacağı için bunların arasında meydana gelebilecek çatışmaların

⁹⁷ Bennis, W, Bir Lider Olabilmek (Çev. U. Teksöz), İstanbul, 2002, s.178.

önlerek ortak bir duygu ve amacın yerleştirilerek yakalanması gerekmektedir. Aksi takdirde çatışmaların yaşandığı çalışma grupları istenilen verimlilik ve etkinliğin elde edilmesini önleyecektir. Gerçi grup içi çatışmalar iyi yönetildiği zaman yeni düşüncelerin ve bilgilerin ortaya çıkması sağlanabilir. Ancak bu da ayrı bir iş ve zaman kaybına yol açacaktır. Çünkü çatışmanın boyutları kontrol altına alınamazsa organizasyonda kopmalar ve hizipleşmeler meydana gelecektir.

Bilgi yönetiminde başarı bilgi çalışanlarını birlikte çalışmaya özendirerek, tek tek çalışan düşünsel güçlerin elde edebileceklerinin daha fazlasını ve daha iyisini bir arada uyum içinde elde etme girişimidir. Bir bilgi organizasyonunun etkinlik ve verimliliğini etkileyen faktörlerle ilgili olarak bazı bilgi yöneticileri aşağıdaki faktörlerin önemi üzerinde ısrarla durmaktadırlar.⁹⁸

- Organizasyonun genel amaçları ve yenilik / dönüşüm programları göz önünde tutularak kabul edilebilir sınırlar içinde bilgi profesyonellerine kendi çalışmalarını planlayabilme, kendi araştırma konularını seçme ve değiştirebilme olanağı verilmelidir.
- Organizasyonun liderleri ve bilgi yöneticileri bilgi profesyonellerinin bilimsel yetenek ve mesleki statülerine değer vermeli ve bunu onların çalışmalarını etkileyecek işletme strateji ve planları konusunda görüş ve önerilerini alarak kanıtlamalıdır.
- Yeni fikir ve Öneriler ilgi ve anlayışla karşılanmalıdır. Eldeki yenilik / dönüşüm programları ve sorunları ile ilgili olmayan önerilere de değer verilmeli, bilgi profesyonellerinin heyecanı kırılmamalıdır.
- Bilgi profesyonelleri, genellikle çevreye uyum sağlamakta güçlük çeken, belirli kurallar içinde kalmaktan hoşlanmayan kişilerdir. Sonuçta ortaya çıkacak karışıklık, kabul edilebilir sınırlar içinde kaldığı sürece bu tür tutum ve davranışlar hoşgörü ile karşılanmalıdır.

Etkinlik ve verimlilik sağlanması için profesyonel bir performans yönetimine ihtiyaç vardır. Performans yönetimi; strateji ve insanların yeteneklerinin iş hedefleri ile bütünleştirilerek geliştirilmesi, organizasyon hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve

⁹⁸ Barutçugil, a.g.k., s.188.

geliştirilmesine yönelik bir sistemler bütünü olup uzun vadeli hedeflerle uyumlu ve yönetim uygulamaları ile iç içe bulunmaktadır.⁹⁹

Diğer bir ifade ile çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve ölçülmesinin amacı insan kaynaklarının organizasyon amaçlarına ne ölçüde katkıda bulunduğu tespit edilmesidir. Organizasyonda insan kaynaklarında performans değerlendirme ve ölçme şu nedenlerle yapılır:¹⁰⁰

- Organizasyonda çalışan ile çalışmayan; ya da daha doğru bir ifadeyle çok çalışan ya da az çalışanı birbirinden ayırmak ve daha fazla çalışanları ödüllendirmek için,
- Daha fazla çalışma gayreti içerisinde olanları motive etmek için,
- Ücret artışı yapılırken bunun daha rasyonel ve objektif temellere dayandırılması için,
- Organizasyonda çalışanların kariyer gelişimi için,
- İşten çıkarma veya bir işten diğer bir işe kaydırma (iş rotasyonu) işleminin yapılması için,
- Gizli kalmış bazı yetenekleri tespit etmek ve su yüzüne çıkarmak için,
- Performans değerlendirilmesinin ardından “geri bildirim” ile kişinin kendi kendinin performansını değerlendirebilmesi için,
- Organizasyondaki eğitim ihtiyacını tespit etmek için,
- İnsan kaynakları yönetimi alanında “sürekli gelişme” (Kaizen) felsefesini kurumsallaştırmak için,
- İş zenginleştirme, iş köprüleme, iş eşleştirme vb. çalışmaların daha objektif temellere dayandırılması için.

Performansın sağlanması için yapılan çalışmaların tamamı verimlilik ve etkinliğinin artırılmasına yöneliktir. Bir organizasyonda bilgi profesyonellerinin verimlilik ve etkinliğini yükselten en önemli faktörlerden biri de kendilerine çalışmalarında olabildiğince yüksek özgürlüğün sağlanmasıdır. Özgürlük dışında bilgi profesyonellerini çalışmaya yönelten temel özendiricilerin neler olduğu konusu bilgi

⁹⁹ Öztürk, Ü., Organizasyonlarda Performans Yönetimi, İstanbul, 2006, s.11.

¹⁰⁰ <http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/amaci.htm> (12.05.2008)

yöneticilerinin önemli bir sorunudur. Bu sorunun çözümü etkin ve verimli bir bilgi organizasyonu için en uygun ortamı geliştirmenin ve korumanın ipuçlarını, bilgi yöneticisine sağlayacaktır. Bilgi profesyonellerinin almış oldukları eğitim, sahip oldukları değer yargıları ve diğer nitelikleri dolayısıyla işlerinden bazı özel beklentileri bulunmaktadır. Bilgi profesyonellerini çalışmaya özendiren faktörler şunlardır;¹⁰¹

- Yayınlama özgürlüğü ve diğer bilgi profesyonelleri ile bilimsel ve teknik çalışmaların tartışılabilmesi kolaylığı,
- Önde gelen meslektaşlar ve tanınmış bilim adamları ile beraberlik ve entelektüel uyarım,
- Teknik alanda eğitim görmüş ve ulusal düzeyde tanınan bilgi profesyonellerini de kapsayan üst yönetim kadrosu,
- Sorunları seçme özgürlüğü,
- Bilimsel ve teknik alanda tanınan bir kurum,
- Uygun tesisler, kaynaklar ve teknik uzmanların desteği,
- İdari anlamda ve / veya bilimsel anlamda statü ve ücret yükseltmelerinin performansa göre yapılması,
- Dış kurumlarla uyumlu ücret politikası, iş güvenliği,
- Üniversite, yüksek okullar, kütüphane ve diğer kültürel olanaklar ve iyi yaşam koşulları sağlayan bir çevre,
- Bireylerin Önemli varlıklar olarak değerlendirilmesi,
- Çalışmanın devamı süresince biçimsel eğitime devam olanaklarıdır.

Anlaşılabacağı üzere başarı insanın kendinden kaynaklıdır. İyi ilişkiler, birlik ve beraberlik sonuçta başarıyı getirir. İnsan anlaşılması zor bir varlıktır. Kimi zaman bir tebessüm başarıyı, kimi zaman bir alınganlık başarısızlığı getirir. İnsanın motive edilmesini belli sebeplere bağlamak her zaman doğru olmaz. İyi bir lider insanlara nasıl davranacağına işe, yere, zamana ve insanların durumuna göre yerinde karar verebilir.

¹⁰¹ Barutçugil, a.g.k., s.190.

Bir organizasyonda çalışan bilgi profesyonellerini çalışmaya özendiren dört faktör daha bulunmaktadır;¹⁰²

- İyi bir yönetim tarzı, İyi yönetici - yönetilen ilişkisi,
- Gösterilen performansa göre ilerleme ve kazancı artırabilme,
- Liyakate göre ve dışarı ile boy ölçüşebilir eşit ücretler potansiyeli,
- Mücadele gerektiren ve haklı başarıma duygusu veren zor işler.

Günümüzde çalışma hayatında insan ögesinin en yüksek değer olduğu kanıtlanmıştır. İnsanı verimli çalıştırmak ancak onu en iyi şekilde motive etmekle mümkündür. Yönetici için başarıya ulaşmasında dol alacak bütün eş düzey arkadaşlarını toplayıp rolleri paylaşmak, her bir arkadaşının rolünün gereğini yerine getirdiğini alenen incelemek, herkesin başarıdaki payını alenen tanımak ve rolü ne olursa olsun, iyi bir performans gösterdiğini alkışlayabilmek, ekip çalışmasından başarı elde etmenin en önemli yollarından biridir.¹⁰³

7. BİLGİ YÖNETİMİNDE BAŞARI İÇİN GEREKLİ İLKE VE FAKTÖRLER

Bilgi yönetimi uygulamasının sonuçlarını ölçmeye yarayan üç temel faktör bulunmaktadır;¹⁰⁴

- **Teknoloji:** Bilgi teknolojisi alt yapısını da içeren açık bir tasarıma ve bilgi çoğaltma ve dağıtma kapasitesine sahip1 uygun bir platform. Netware/Groupware teknolojileri ile desteklenmiş ve yılda 365 gün ve günde 24 saat ulaşılabilir bir teknoloji desteği.
- **Süreçler:** Şirketin diğer sistemleriyle uyumlu ve şirket kültürünü destekleyen standartlar. Örnek olarak; iletişim süreçleri, raporlama sistemleri, karar alma ve sorun çözme süreçleri, prosedürler, değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri belirtilebilir.
- **Kültür:** Şirketin inanç ve değerler sistemi ve yerleşik normlardır. Bunlar arasından anahtar rol oynayan karşılıklı güven ve ortak sahiplenme duygusudur. Bilgiye değer verme ve Bilgi Yönetimi'ne her düzeyde kişisel inanç, adanmışlık ve öğrenmeye açık olma diğer çok önemli kültürel

¹⁰² Barutçugil, a.g.k., s.191.

¹⁰³ Garih, Ü., a.g.k., s.10.

¹⁰⁴ Barutçugil, a.g.k., s.196.

normlardır. Yeni öğrenilenleri uygulamaya hazır olmak ise girişkenlik gerektirir.

Teknoloji, süreç ve kültürün bilgi yönetimine katkısının göz ardı edilmeyecek kadar önemli olduğunu yukarıda açıklamıştık. Yine bu üç unsur uygulamanın sonuca ulaşım ulaşmadığının belirlenmesinde de önemli rol oynamaktadır. Bu faktörlerden birinin eksik olarak tamamlanması bilgi yönetiminin sonuca ulaşmasında engel teşkil edecektir.

Tespit edilen bu üç faktöründe önemlisi çalışanların yönetime tam katılımının sağlanması esas olmalıdır. Yönetime çalışanların gönülden katılımını sağlamak yöneticilerin tutum ve davranışlarına bağlıdır. İyi yöneticiler çalışanların yönetime katkı sağlaması için etkin politikalar üretirler. Kendilerine inanıldığını gören çalışanlar organizasyonun hedeflerini daha kolay benimserler. Bu da başarıyı getirir.¹⁰⁵

Çalışanlara gerek yönetimde gerekse uygulamada söz hakkı verilmesi kesin başarı için tek başına yeterli unsurlardan değildir. Tüm çalışanların üstlendikleri sorumluluklar ve değişimleri ile organizasyonun kültürünü tamamen etkilemeleri ve değiştirmeleri gerekir. Bu ortamı oluşturabilmesi organizasyonun tüm bilgi kaynaklarına çalışanların ulaşabileceği uygun ortam ve fırsatların yaratılarak motive edilmeleriyle mümkün olacaktır.

Bilgi yönetiminde kesin sonucun alınabilmesi ve çalışanların memnuniyetinin kazanılabilmesi için aşağıdaki ilke ve önerileri mutlaka dikkate almak gerekir;¹⁰⁶

- Bilgi uygulamalarını etkin olarak kazanacak, paylaşacak ve uygulayacak bir organizasyonel yapı kurulmalı ve uygun süreçler oluşturulmalıdır.
- Öğrenmeyi ve öğrenilenlerin uygulanmasını destekleyen bir kültür oluşturulmalıdır.
- Etkili bir iletişim ağı kurulmalıdır.
- Bilgi çalışanlarına, onları zorlayacak büyük bir resim sunularak vizyon kazandırılmalıdır.
- Çalışanlara yaptıkları iş üzerinde söz hakkı tanınmalıdır.
- Güven ilişkilerini güçlendiren bir ortam yaratılmalıdır.

¹⁰⁵ Karaman, a.g.k.,s.108.

¹⁰⁶ Barutçugil, a.g.k., s.211.

- Yöneticiler de diğer çalışanlar gibi mutlaka ödüllendirilmelidir.
- Bilgiyi yakalama, paylaşma ve kullanma bir eğlence haline getirilmeli ve çalışanlar bu konuda mutlaka ödüllendirilmelidir.
- Başarı için insanın teknolojiden önde geldiği unutulmamalıdır.
- Çalışanların düşünmeye ve değerlendirmeye zaman ayıracakları ortamların sağlanması gerekir.
- Olumlu bir duygusal ortam yaratılmalıdır.

Kısaca başarı için uygun bir ortam yaratılmalı ve çalışanlar uygun bir şekilde motive edilmelidir. Her yöneticinin başarması gereken en önemli iş de budur. Motivasyonu ne kadar iyi anlarsak çalışanların davranışlarını o derece etkin bir şekilde şekillendirip yönlendirebiliriz. Motivasyon gönüllü davranışları güçlendiren bir dizi psikolojik sürecin bileşimi olup ihtiyaçları karşılama temelli amaçlara yönelik eylemlerdir. Temel noktası çalışanın yapılacak işlere gönüllü olarak katılımının sağlanmasıdır.¹⁰⁷

¹⁰⁷ Thompson, a.g.k., s.119.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EMNİYET TEŞKİLATINDA BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMASI

1. EMNİYET TEŞKİLATINDA BİLGİNİN KULLANIMINA YÖNELİK YAPILAN ÇALIŞMALAR

Emniyet teşkilatında bilginin işlenmesi ve kullanımı yıllarca klasik bilgi yönetimi sistemine göre olmuştur. Ülke genelinde meydana gelen olaylara ait evraklar ve bilgiler her ilde ve merkezde birbirinden bağımsız olarak yönetilmiştir. Bu konuyu açmadan önce arşivleme hakkında kısaca açıklama yapmak yerinde olacaktır.

Latince resmi daire, belediye sarayı anlamı taşıyan “**Archivum**” dan gelen, çeşitli şekilde tarifi yapılan arşiv genel anlamda;¹

Kurumların, gerçek ve tüzel kişilerin gördükleri hizmetler, yaptıkları haberleşme veya işlemler neticesinde meydana gelen ve bir maksatla, belli bir sistem dahilinde saklanan doküman ve bu dokümana bakan birim veya bu dokümanların barındırıldığı yerlerdir.

İnsanlar, birey ve oluşturdukları topluluk olarak yazının bulunmasından itibaren kendilerine bir hak kazandıran veya yükümlülük getiren faaliyetleri yazılı olarak yapmak, kazanmış buldukları hak ve yükümlülükleri korumak ve gerektiğinde belgeyerek ispatlamak amacıyla bu belgeleri muhafaza etmek ihtiyacını duymuşlardır.

İlk zamanlarda yapılan faaliyetler sonucunda üretilen belgenin miktar bakımından az olması, aranılan bir belgeye ulaşılmasında herhangi bir sorun teşkil etmese de üretilen belge miktarının zamanla artması, gerektiğinde aranılan bir belgeye ulaşılmasında sorunlar yaşanmasına, ayrıca düzensiz şekilde muhafaza edilmesi nedeniyle belgenin kaybolmasına ve bununda kazanılan bir hakkın zayi olmasına neden olmasının görülmesi üzerine, bu sorunların giderilmesi ve aranılan belgeye en kısa süre içerisinde ulaşılabilmesi için, mevcut belgelerin bir sistem dahilinde muhafaza edilmesi amacıyla arayışlara gidilmesi sonucunda, bugün için arşiv sistemi dediğimiz birtakım sistemler geliştirilmiş böylece arşiv ve arşivcilik kavramları ortaya çıkmıştır.

Geçmiş tarihlerden günümüze kadar yapılan faaliyet ve hizmetler sonucu üretilen belgeleri muhafaza eden arşivler geniş anlamda;

- Devlet kurum ve kuruluşlarının, fertlerin hak ve yükümlülüklerini ve milletlerarası münasebetleri belgeyerek koruma,

¹ <http://www.egm.gov.tr/arsiv/arsivcilik.htm> (14.05.2008)

- Bir konu hakkında geçmişte ne gibi bir işlem yapıldığını, bugün hangi safhada olduğu ve ne yapılacağı hususunda daha önce üretilen dokümanların incelenmesi ve değerlendirilmesine olanak vererek bir konuyu aydınlatma ve yol gösterme,
- Bir milletin geçmişini bugüne, bugününü yarına bağlayan temel dayanak değerli tarih ve kültür hazinesi olarak, ait olduğu devrin örf ve adetlerini, sosyal yapısını, müesseselerini ve bunlar arasındaki münasebetleri ortaya koyma ve sonraki nesillere aktarma misyonunu üstlenme,
- Bilgi hazinesi ve devletin hafızası olarak, geçmiş ile gelecek arasında köprü görevini yüklenme fonksiyonlarını üstlenirler.

Genel anlamda bilginin saklanması ve kullanılması yöntemi olarak klasik anlayıştan kaynaklanan bilgiyi arşivleme ve güven altında tutma mantığı ile hareket edilmiştir. Bilginin, bilgi çağına geçiş ile birlikte stratejik bir kaynak haline gelmesi bilgiye ve onun toplanmasına yönelik olan ilgiyi arttırmıştır. Bilginin değerinin artarak paradan da yüksek bir konuma gelmesiyle birlikte organizasyonlar arası rekabetin anahtarı konumuna gelmiştir. Birçok kamu ve özel sektörde bulunan organizasyonlar aynı mantıkla hareketle bilgiyi sadece toplama ve güven altına almaya çalışmışlar, ancak bilginin çoğalmasıyla birlikte bu yöntem yetersiz kalmaya başlamıştır.²

Emniyet Teşkilatı'nda da günün şartlarına uygun olarak o dönemde kabul gören ve en gelişmiş model olan arşivleme şeklinde bilginin depolanması yöntemine başvurulmuştur. Bu yöntemde geliştirilen bazı modeller bulunmaktadır. Günümüz şartlarına göre klasik arşivleme mantığına dayanan bu modeller döneminin kabul görmüş ve en iyi işleyen modelleriydi. Emniyet Teşkilatı da dönemin en iyi modellerini inceleyerek kendine uyarlamış olduğu modeli tüm illerde ve merkezde faaliyet geçirmek için bir yapılanma sürecine gitmiştir. Bu kapsamda Arşiv ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı, Emniyet Teşkilatı'nın kuruluşu döneminde İsviçre modeli benimsenerek o günün şartlarına göre mükemmel bir düzenleme ile 04.06.1937 tarih ve 3201 Sayılı Emniyet Teşkilatı Kanununun 16'ncı maddesi (a) bendinde belirtildiği gibi üç büro ile şube müdürlüğü seviyesinde kurulmuştur.³

² Johnson, M., Gelecek Bin Yılda Yönetim (Çev. S. Gül), İstanbul, 1998, s.3.

³ www.egm.gov.tr/arsiv/tarihce.htm (14.05.2008)

16.08.1974 tarihinden itibaren Emniyet Teşkilatı arşivinde bulunan dosyalarda saklanan belgelerin mikrofilme ve mikrokarta çekilme işlemlerinin yapılabilmesi için Arşiv ve Dokümanlar Daire Başkanlığı kurulmuştur. Daire Başkanlığı olması itibarıyla mevcut “Arşiv Şube Müdürlüğü”nün yanı sıra “Genel Evrak Şube Müdürlüğü” ile faaliyetlerine devam etmiş olup zaman içindeki değişim ve gelişim süreci aşağıya çıkartılmıştır.⁴

Arşiv ve Dokümantasyon Daire Başkanlığının bugünkü kuruluşu İçişleri Bakanının 28.09.2001 tarihli Olur'u ile yürürlüğe giren Arşiv ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı Kuruluş Görev ve Çalışma Yönetmeliği ve 29.10.2003 tarihli Bakan Onaylı Norm Kadro çalışmaları çerçevesinde hazırlanan Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Fihristi'ne göre çalışmalarına devam etmektedir.

Bu yönetmeliğin amacı, Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatına gelen ve giden bütün gönderileri ilgili birim ve kuruluşlara ulaştırmak, birimlerde işlemi biten evrak belge ve dokümanları arşivlemek ve bilgisayara kaydetmek üzere kurulan Arşiv ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığının kuruluş, görev, çalışma, yetki ve sorumluluklarını belirlemektir.

Emniyet Genel Müdürlüğü'nde arşiv hizmetleri, dosya arşivleme sistemlerinden biri olan "Nümerik" sistem esas alınarak yürütülmektedir. Buna göre Emniyet Genel Müdürlüğünün görev alanına giren hizmetler ana konu gruplarına ve her ana konu grubu da kendi içerisinde alt konu gruplarına ayrılmış ve evraka konusuna göre beş (5) rakamdan oluşan aidiyet numarası verilmiştir. Evrakın tasnif edilmesi, dosyalanması, muhafazası ile arşivlenmesi bu aidiyet numarası esas alınarak yapılmaktadır.

Ayrıca, Emniyet Genel Müdürlüğü birimlerinde üretilen her evrakın mevcut mevzuatta yer alan zamanaşımı süresi göz önüne alınarak saklama süresi belirlenmiştir. Her yılın belli dönemlerinde yapılan ayıklama ve imha faaliyetleri çerçevesinde saklama süresini tamamlayan evrak tespit edilerek ayrılmakta ve imha edilmektedir.

Emniyet Genel Müdürlüğü'ne bağlı birimlerinde üretilen veya bu birimlere gelen evrak, muhafazasında birim arşivi ve kurum arşivi olmak üzere iki farklı arşiv kullanılmaktadır. Birimlerde bulunan evrak, uygulanan arşiv sistemi doğrultusunda numarasına göre tasnif edilmekte, dosyalanmakta ve kaydının tutulmasını müteakip saklama süresi kadar bu arşivlerde muhafaza edilmektedir.

⁴ www.egm.gov.tr/arsiv/tarihce.htm (15.05.2008)

Fiziki ortamda arşivlenen belge ve evrakın yedeklenmesi amacıyla 1986 yılında faaliyete geçirilen mikrofilm sisteminin maliyetinin yüksek olması ayrıca bu sistemin teknolojik gelişmelerin gerisinde kalmasından dolayı dijital arşivleme sistemine geçilmiştir. Bu sistem ile arşivlerde muhafaza edilen evrakın bilgisayar ortamına aktarılarak, daha güvenli saklanması ve hızlı bir şekilde istenilen bilgiye yerinde ulaşılması sağlanacaktır.

Arşiv hizmetlerinde günün gelişen şartlarına uygun olarak gelen ve giden evrak işlemleri bilgisayar aracılığı ile yapılmaya başlanılmış, ayrıca Merkez ve Taşra Teşkilatımızın evrak gönderi ve alımı, transpol alt yapısından elektronik posta (E-posta) sistemi ile gerçekleştirilmektedir.⁵

Tarihsel süreç içerisinde Emniyet Teşkilatı teknolojik gelişmeler paralelinde ihtiyaçlara göre kendini yenilemiş ve teknolojiyi tüm unsurlarıyla kullanmayı başarmıştır. Emniyet Teşkilatı'nı bu ilerleme sürecine iten en büyük etken personelin eğitimi ve teknolojiye göre şekil alan suçlarla mücadele edebilme ihtiyacıdır. Bu nedenle devamlı surette bir ilerleme ve değişim söz konusudur. Bu değişim ve gelişim sürecini etkileyen en büyük unsur yöneticilerdir. Yöneticiler yönetim görevini nasıl ve hangi araçlarla ne amaçla yerine getireceğini çok iyi bilmeli ve emrinde bulunan beşeri ve maddi kaynakları organizasyonun amaçları doğrultusunda maksimum seviyede kullanabilmelidir⁶. Yönetici amaca ulaşacak en kolay yolu bulup karar verebilmelidir. Bu durum göstermektedir ki organizasyonların hedeflerine ulaşabilmesi ve hatta doğru hedefleri belirleyebilmesi için iyi yöneticilere ihtiyaç vardır.⁷

Emniyet Teşkilatı'nın eğitime verdiği önem neticesinde hedefi iyi tespit edebilen ve lider özelliklerine sahip yöneticilerin sayısının artması Emniyet Teşkilatı'nda ilerlemeyi de beraberinde getirmiştir. Bilginin paylaşıldıkça çoğalır ilkesinden hareketle yöneticiler hedeflerini iyi tespit etmeli ve bu yolda eğitime büyük önem vermelidirler. Eğitim hedeflenen amaca ulaşmada yolun büyük bir kısmının aşılmasında en büyük yardımcıdır. Eğitimden tekrar bilginin toplanması konusuna dönersek, eski yöntemler birçok kurum tarafından yıllarca kullanılmıştır. Ancak günümüz şartlarında bu sistem artık ihtiyaca cevap verememektedir.

⁵ www.egm.gov.tr/arsiv/tarihce.htm (16.05.2008)

⁶ Kuruşçu, M., Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, 2003, s.22.

⁷ Hatipoğlu, Z., Temel Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1993, s.3.

Klasik arşivleme sisteminde genel mantık bilginin toplanması ve korunmasıdır. İlk zamanlar dosyaların kalabalık olmaması nedeniyle bilgiye ulaşmada bu sistem o günün şartlarında yeterli olmuştur. Bu türlü bir sistem günümüz şartlarında zaman ve emek yönünden uzun bir süre gerektirdiğinden yetersiz gelmeye başlamıştır.

Bu nedenle bilgisayar teknolojisiyle birlikte Emniyet Teşkilatı da bilgiye anında ulaşmak ve zamandan kazanmak için teknolojiye hızlı bir şekilde ayak uydurmuştur. Çağımızın Bilgi çağı olduğu, toplumun bilgi toplumu olmak için gayret gösterdiği şu dönemde biz Polisler çağa ayak uydurmak için **“Bilgi Toplumu Polisi”** olmak zorundayız.⁸

Bir kurumda devamlı değişimin olması beraberinde her zaman başka sorunlarda getirmiştir. İşte burada yöneticinin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler iyileştirmenin anlamını çalışanlarına iyi anlatmalı ve sürekli bir iyileşmeyi sağlamanın gerektiği anlayışını yerleştirmelidir. Çıkan sorun ve krizlerin sorumluluğunu çalışanlara yüklemek iyi bir yöneticinin tercih edeceği bir yöntem değildir. Bu nedenle değişimi sağlayan ve yöneten en önemli unsur iyi bir yöneticidir.⁹

Emniyet Teşkilatı bilginin kullanımını kolaylaştırma ve zamanında doğru bilgiye ulaşımın sağlanması için vizyonunu devamlı geliştirmiş ve bu doğrultuda hareket edecek yöneticilerin yetiştirilmesine büyük önem vermiştir. Hayal edilen çoğu şeyi ortaya çıkartmanın tek yolu vizyonun geniş tutulması ve hayal etmeye ve yapmaya imkan sağlanmasıdır. Bu da geleceği bir fotoğraf olarak görebilmekten geçmektedir. Vizyon da temel anlamda geleceğin nasıl olabileceği ve nasıl olması gerektiğini gösteren bir resim veya fotoğraftır.¹⁰

Emniyet Teşkilatının bilginin kullanımı ile ilgili olan sorunu bu şekilde çözmesi tabii ki başarıyı artırmış, hatta toplum içinde *“Polis nasıl oluyor da bunları tespit edebiliyor”* şeklinde hayranlıkların uyanmasını da sağlamıştır. Ancak hedefe ulaşmak için önemli bir unsur daha vardır. O da toplumun polise olan desteğidir.¹¹

Son yıllarda bu unsur yeni bir proje olan toplum destekli polislik olarak yerini almıştır. *“Toplum Destekli Polislik”* hem hizmetlerin yapılmasında bir metot hem de polisliğin felsefesi olarak algılanmaktadır. Toplum destekli polis genel anlam itibariyle

⁸ Tatlı, E., “Bilgi Toplumu Polisi” Polis Dergisi, Sayı.31, Ankara, 2002, s.53.

⁹ Weaver, C., N., Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması (Çev. T. Birkan – O. Akınhay), İstanbul, 1997, s.61.

¹⁰ Pat, M., Hayalleri Olanlar Asla Uyumaz (Çev. E. C. Karderin), İstanbul, 2001, s.82.

¹¹ Çankaya, A., “Etkin ve Verimli Polislik” Polis Dergisi, Sayı.26, Ankara, 2001, s.42.

suç sonrası yapılan hizmetlerden daha farklı bir konum arz eder. Toplum destekli polislik, vatandaş ile polisin polisiye hizmetler ile ilgili olarak bir araya gelişini suç probleminde karşı ortak çaba göstermeyi hedefler.¹² Sonuç olarak Emniyet Teşkilatı bilgi çağına ayak uydurabilen başarılı kurumlardan olup her zaman kendini yenilemeyi başarabilmiştir.

2. BİLGİSAYAR TEKNOLOJİSİNE GEÇİŞLE BİRLİKTE YAŞANAN GELİŞMELER

Emniyet Teşkilatı olarak, bilgi çağında yerimizi alabilmek için bu alandaki gelişmeleri takip etmek, sırası geldiğinde de hayata geçirmek için gayret içinde olunması gerekmektedir. Bilişim çağını dolu dolu yaşayabilmek için, bilgi çağının itici gücü olan bilgisayarlarla aşına olmak gerekmektedir. Üstelik e-devlet dönemine geçilmektedir. e-devlet mantığında, devletin “*hizmet eden vatandaş*” zihniyetinden “*hizmet sunulan vatandaş*” felsefesine yönelmesi beklenir. Bu anlayış içerisinde devlet, vatandaşlarının ihtiyaç ve beklentilerini saptar ve karşılar. Emniyet Teşkilatı da bu anlayışa uymak ve bilgi çağının gereklerine tam anlamıyla yapabilmek için bilgisayar teknolojisine gerekli önemi vermiştir.¹³

Emniyet Teşkilatındaki bilgisayarlaşma ilk olarak XL-40 isimli mini bilgisayar sistemleriyle veri giriş işlemlerinin merkezden yapılması şeklinde başlatılmış, daha sonra alınan Pertec 3200 bilgisayar sistemleri ile veri giriş çalışmalarına hız verilmiştir. Bu arada alınan ve o dönemlerde mainframe bilgisayarların sınıfında yer alan Unisys A3 sistemi ile İl Emniyet Müdürlüklerinin de bilgisayar kullanmalarına yönelik adımlar atılmaya başlanmıştır. Ülke genelindeki yaygınlaştırma çalışmalarının hız kazanması neticesi yeterli gelmeyen mainframe sistemi Honeywell Mainframe bilgisayarları ile desteklenerek kullanılmıştır. 1988 yılından itibaren gelişen teknoloji ve artan ihtiyaçlarla birlikte Unisys A4, A6 ve A17 bilgisayar sistemleri ile dağıtık yapıya geçilerek il merkezleri ve hudut kapılarından on-line işlemler başlatılmıştır.¹⁴

Unisys A Serisi Mainframe sistemlerinde değişik uygulamalar ve veritabanları geliştirerek teşkilatın görevleri sırasında ihtiyaç duyulan çeşitli konularda hizmetler verilmiştir. Dünyada gelişen teknoloji ile birlikte mainframe adı verilen büyük kapalı sistemler, yerini PC tabanlı daha küçük açık sistemlere bırakmaya başlamıştır. Bir başka

¹² Çankaya, a.g.m., s.42.

¹³ www.history.hacettepe.edu.tr/archive/bilim.html (20.05.2008)

¹⁴ Sözen, Ü., “Polis’ten e-Polis’e” Polis Dergisi, Sayı.37, Ankara, 2003, s.68.

ifade ile hızlı, işletim ve kullanım kolaylıkları getiren, başka bilgisayarlar ile entegrasyon kabiliyeti olan, kapasitesi geniş, yüksek performanslı, düşük maliyetli, gelişim ve yeniliklere tümüyle açık sistemlerin kullanımı zorunlu hale gelmiştir. Bu nedenle, çağın hızlı teknolojik gelişmelerine ayak uydurmak zorunda olan kurumumuzun, bilgi işlem alanında yeniden yapılanmasına karar verilmiş ve 1996 yılından itibaren POLNET ve TransPol projelerinin çalışmalarına başlanmıştır. 2001 yılına kadar bu yeni sistemin devreye sokulabilmesi için gerekli hazırlık çalışmaları ile geçmiştir.

Teşkilatımızda Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı'nca yürütülmekte olan TransPol ve POLNET projeleri sayesinde “tüm kamu yönetim birimlerinin birbirleri arasında bağlantılı ve yurttaşların erişimine açık olduğu; bilişim ve iletişim teknolojilerinin etkin kullanımıyla kamu hizmetlerinin en az maliyet ve emek karşılığında en kaliteli bir biçimde üretilmesini sağlayan; yani fiyat/kalite performansı ölçütlerine uygun bir biçimde yedi gün/yirmidört saat hizmet sürekliliğine sahip, nihai hedefi yurttaşların demokratik sürece katılım imkanlarının güçlendirilmesi bakımından e-demokrasi”nin tesisi olan bir kamu yönetim biçimidir şeklinde tanımlanabilen e-devlet kapsamında e-polis uygulamaları başlatılmış ve teşkilatımız e-devlet için gerekli hazırlığını tamamlamıştır.¹⁵

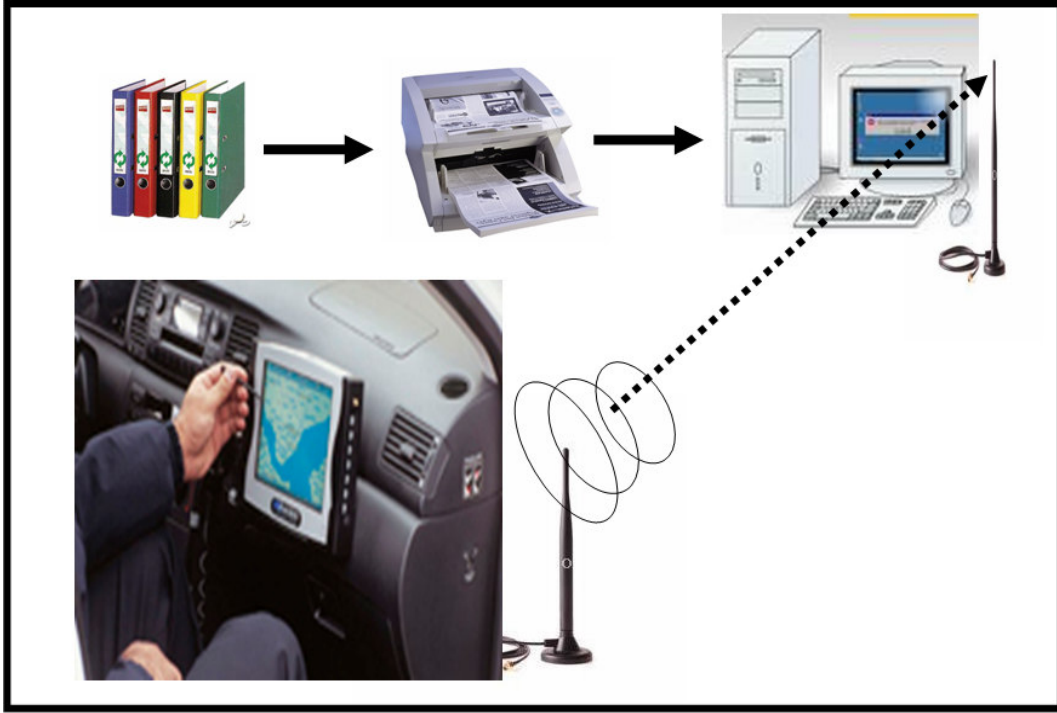
Polis görevini yapabilmesi için; bilgiyle donatılması, uzmanlaşması gerektiği gibi, olayları çözebilmesi için de bilgiye kolayca ulaşabilmelidir. Bilindiği gibi polisin suçların izahını yapması ve çözmesi, bir takım delil ve izleri metodik olarak değerlendirip yorumlamasına ve somut şekilde açıklığa kavuşturmasına bağlıdır. Suçun topluma maliyeti çok fazladır. Suçu önlemenin maliyeti bundan daha fazla da olsa, topluma manevi açıdan yükü, yine de suçun ortaya çıkarabileceği kadar olamaz. Bu nedendir ki, bu amaçla yapılabilecek bir reorganizasyon dahi devlete ne kadara mal olursa olsun önerilmesi zorunludur; zira suçla, ceza sistemi yoluyla yapılacak bir mücadele ancak sınırlı olur ve yetersizdir.¹⁶

Londra Metropol Polisinin ilk müdürlerinden Sir Richard MAYNE tarafından söylenen ve İngiliz polisince de benimsenen bu konuda ki görüş şöyledir: “*Polis fonksiyonlarında temel amaç, suçun önlenmesi olmalıdır. Polisin bütün gayreti bu önemli amaca yönelmelidir. Kişilerin ve malların güvenliği, kamu düzeninin korunması,*

¹⁵ Sözen, a.g.m., s.70.

¹⁶ Arslan, M., M., “Bilgiye Ulaşmak” Polis Dergisi, Sayı.27, Ankara, 2002, s.115.

suç işlemeyi başarmış suçlunun bulunmasından ve cezalandırılmasından daha önemlidir ve bu, polis mensuplarınca hiç akıldan çıkarılmamalıdır.” Gerçekten de toplum, suçluluğun olmadığı bir ortam istemektedir. Suç indekslerinde ki düşüş, bütün insanları olduğu kadar polisi de sevindirir. Bugün çağdaş telakki de polisin görevi sadece suçluları yakalamak ve bunları yargı organlarının huzuruna sevk etmekten ibaret değildir, aslında suçu önlemektir.¹⁷



Şekil 11: Bilgiye Ulaşım Sistemleri

Emniyet Teşkilatı bilgi çağına ve bilgi teknolojilerine hızla ayak uydurmasını yukarıda açıklamaya çalıştık. Şekil 11’de Emniyet Teşkilatı’nın bilgi yönetimi ve bilgi teknolojisinde ulaştığı en son safha rahatça görülmektedir. Anında doğru ve yeterli bilgiye ulaşılması polisin etkinliğini arttırdığı gibi vatandaşın gözünde de değerini bir o kadar arttırmıştır. Bu göstermektedir ki bilgiyi depolamak ve güvenlik altına almak tek başına yeterli değildir. Toplanan verilerin işlenebilir ve bilgisayarlar aracılığıyla analizlere tabi tutulabilir özelliğe sahip olması gerekir. Emniyet Teşkilatı bu anlayıştan yola çıkarak vatandaşın kendisine lazım olan bilgilere de ulaşabilmenin yolunu internet üzerinden açmıştır.

¹⁷ Arslan, a.g.m., s.116.

3. BİLGİ ÇALIŞANLARININ OLUŞTURULMASI SÜRECİ

Günümüzün en büyük problemlerinden birisi olan “bilgiye ulaşma” sorunuyla mücadele edebilmek adına Emniyet Teşkilatı bilgisayarların insan hayatına girdiği andan itibaren her türlü imkanın kullanarak bilgi teknolojisine ayak uydurmaya çalışmıştır. Özellikle olayların artık komplikeleşmesi; gelişen insan hakları bağlamında daha duyarlı, hukuka dayalı ve delillendirmenin gerekli olması var olan sistem içinde bilgiye ulaşmanın zorlukları karşısında zorlanmakta, hatta suçların yeterli delille desteklenmemesinden kaynaklanan "delil yetersizliğinden beraatine" kararlarıyla sonuçlanabilmektedir. Bu tür olumsuzlukları yaşamak istemeyen Emniyet Teşkilatı teknolojik alt yapının yanı sıra verileri toplayacak ve kullanıma hazır hale getirecek bilgi çalışanlarının oluşturulması için de gerekli her türlü yatırımı ve teşkilatlanmayı yapmıştır.¹⁸

Çalışmalar 1997 yılında başlamıştır. İlk olarak projenin gerçekleştirilmesi için gerekli olan adımlar tespit edilerek nasıl bir çalışma sistemi içerisinde olunması gerektiği üzerinde düşünülmüştür. Bu amaçla;¹⁹

- Bilgi sisteminin yeniden dizaynının yapılmasına,
- Mevcut sistemin günümüz teknolojisi olan PC tabanlı sistemlere dönüştürülmesine,
- İletişim altyapısının yenilenmesine,
- Yeni sisteme geçiş ve yeni yazılımların kullanılması söz konusu olacağından kullanıcıların eğitimlerinin yapılmasına karar verilerek çalışma grupları oluşturulmuş ve uzun, yoğun çalışmalara başlanılmıştır.

Çalışma grupları ilk önce merkezi birimlerde oluşturulmuş ve bunların eğitim çalışmaları tamamlandıktan sonra EBS'nin yenilenmesi çalışmalarına ağırlık verilmiştir. EBS veritabanının tasarımı, hazırlanması ve teşkilatın kullanımına sunulması işlemleri tamamen Bilgi İşlem Daire Başkanlığı rütbeli ve teknik personeli tarafından gerçekleştirilmiştir. Mayıs 1998 tarihinde Microsoft firmasından alınan MCS teknik ve

¹⁸ Arslan, a.g.m., s.117.

¹⁹ Kocabal, A., “e-Türkiye'nin Büyük Ödülü Projesi POLNET” Polis Dergisi, Sayı.37, Ankara, 2003, s.42.

yazılım desteği ile beraber çalışmalara başlanılmış ve tasarım çalışmalarının tamamlanmasına müteakip Temmuz 1998 tarihinde A serisi sistem üzerinde yer alan bağımsız projelerin birleştirilmesi işlemlerine geçilmiştir. Eski sistemde yer alan değişik birimlerin kullandığı ancak aynı bilgileri içeren farklı veri tabanları belli elemelerden geçirilerek şahıs, eşya ve olay merkezli yeni bir veri tabanı oluşturulmuştur.

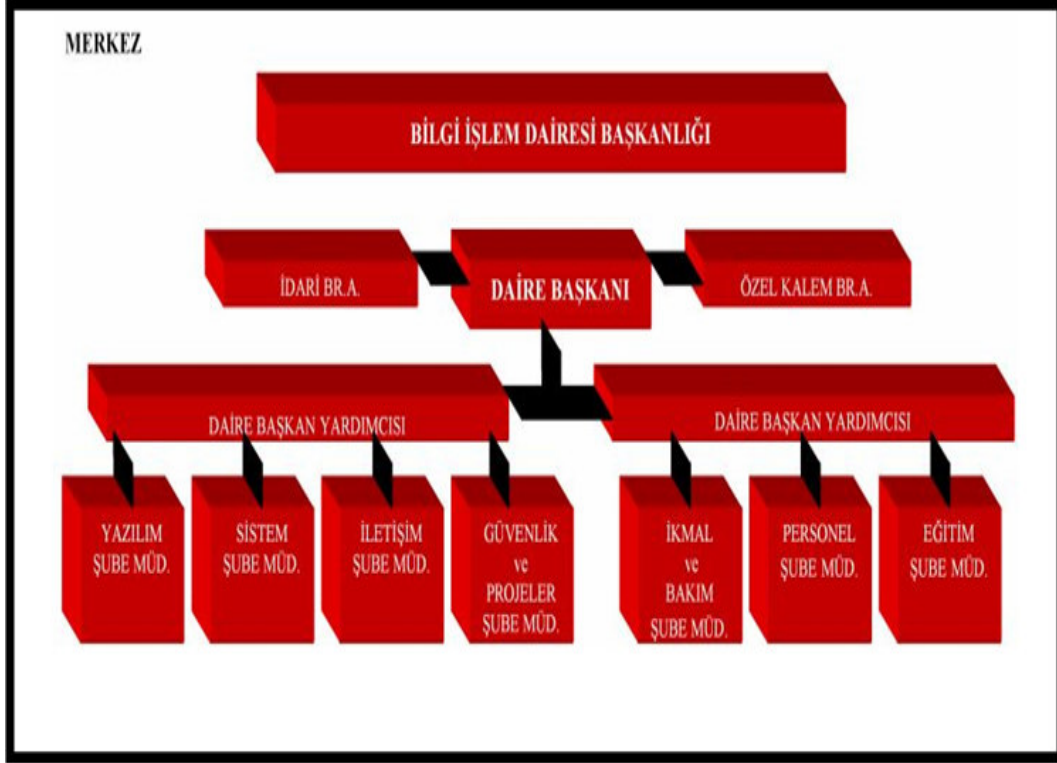
Bütün dünya ülkelerinde 2000 sendromu olarak adlandırılan A serisi sistem üzerinde 1999 yılı sonunda karşılaşılabilecek muhtemel lisans problemlerini önlemek amacıyla A serisi sistem üzerindeki mevcut projelerin web tabanlı olarak yeniden yazılması işlemine hız verilerek bu konuda da personel tekrar eğitime tabi tutulmuştur. Bu çalışmalar kısa bir süre de olsa da yenileme çalışmalarının askıya alınmasına neden olmuştur. A serisi sistemde 2000 yılına geçiş ve lisans problemleri sorunsuz halledilince proje çalışmaları normal seyrine kaldığı yerden devam etmiştir. Telekom iletişim altyapısı doğrultusunda 10 Bölge Merkezi, 81 İl Merkezi ve 86 Hudut Kapısının sistem altyapısı belirlenerek gerekli olan 317 adet sunucu ve kullanıcı bilgisayarı 2000 yılında alınarak kurulumları yapılmıştır.²⁰

Bilgi çalışanlarının bir merkezden yönetilmesi ve Emniyet Teşkilatı'nda standardın yakalanabilmesi açısından 1981 yılından itibaren bu konuda personel ile ilgili farklı çalışmalar yürütülmüştür.

Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Bilgisayar desteği sağlanacak hizmetlerin kapsamı, niteliği ve niceliği bu hizmetlerin gerektirdiği kadro ve teşkilat yapısı da dikkate alınarak 1982 yılında Bakanlık Makamı'nın onayı ile Genel Müdür Yardımcılığına bağlı bir Daire Başkanlığı şeklinde teşkilatlandırılmıştır. 06.02.2001 tarihli Bakanlık onayı doğrultusunda Şekil 12'de görüldüğü gibi 7 Şubeden oluşturulmuştur.²¹ Bu yapılanma halen faaliyetlerine devam etmekte olup, il merkezlerinde kurulu bulunan şubelerine eğitim ve lojistik yönden gerekli desteği yerine getirmektedir. Ayrıca tüm illeri kapsayan projelerde merkez olarak gerekli alt yapı ve teknolojik desteği sağlamaktadır.

²⁰ Kocabal, a.g.m.,s.42.

²¹ www.egm.gov.tr/bilgiislem/index.html (21.05.2008)



Kaynak: www.egm.gov.tr/bilgiislem/index.html (21.05.2008)

Şekil 12: Bilgi İşlem Daire Başkanlığı Merkez Yapılanması

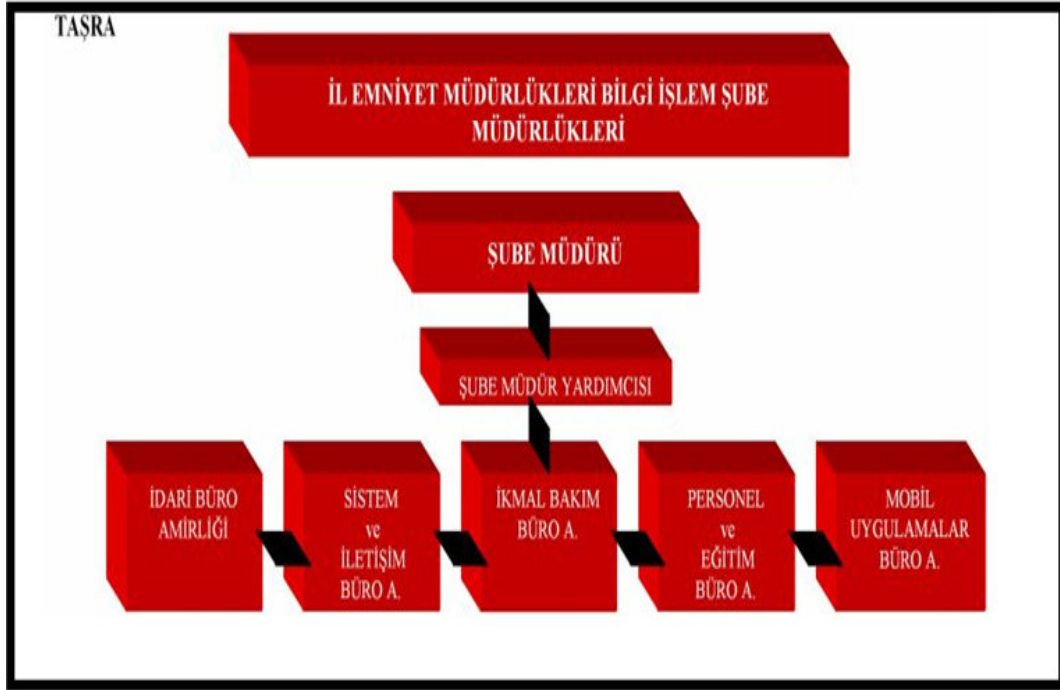
09 Şubat 1992 yılında Bakanlık Makamı onayı ve 26 Şubat 1992 tarihli Genelge ile Taşra Teşkilatı bilgi işlem birimleri 12 İl’de (İstanbul, İzmir, Adana, Diyarbakır, Erzurum, Samsun, Edirne, Antalya, Muğla, Ankara, Bursa, Gaziantep) Şube Müdürlüğü, 64 İl’de Büro Amirliği şeklinde teşkilatlandırılmış ve faaliyete geçirilmiştir. 18.06.1998 tarihli Bakanlık Makamı onayı ile “İl Bilgi İşlem Şube Müdürlükleri Kuruluş, Görev ve çalışma Yönetmeliği” yeni haliyle yürürlüğe girmiş, 29.07.1998 tarihli Genel Müdürlük Makamı onayı ile 81 İl’de Bilgi İşlem Şube Müdürlüğü şeklinde teşkilatlandırılarak faaliyete geçirilmiştir.²²

Bilgi İşlem Daire Başkanlığına bağlı olarak illerde faaliyetlerini sürdüren şube müdürlükleri günümüzde hem teknik yönden hem de yetiştirilmiş personel açısından dünyada söz sahibi olabilecek bir düzeye gelmiştir.

İl teşkilatlanma yapıları Şekil 13’de gösterilmiş olup, bu birimler il merkezlerinde lokal olan çalışmaların yürüttükleri gibi tüm illeri kapsayan projelerde de üzerlerine düşen görevleri yerine getirmektedirler. Bu birimlerin kurulmasıyla illerde bulunan tüm

²² www.egm.gov.tr/bilgiislem/index.html (22.05.2008)

veriler tüm illerin ulaşmasına imkan sağlayan bilgi havuzlarında toplanmıştır. Toplama işleminden sonra bu verilerden yararlanarak yeni bilgilere ulaşmanın imkanları da bu birimler tarafından araştırılarak birimlerin hizmetine sunulmaktadır. Ayrıca birimlerin ihtiyacı olan yazılımların sağlanmasında veya satın alınmasında yönlendirici ve hizmet verici olarak Emniyet Teşkilatı içerisinde yerini almıştır.²³



Kaynak: www.egm.gov.tr/bilgiislem/index.html (21.05.2008)

Şekil 13: Bilgi İşlem Daire Başkanlığı Taşra Yapılanması

Bilgi yönetiminde temel unsur bilgi ekibini oluşturmak olduğu için Emniyet Teşkilatı bu konudaki eğitim çalışmalarına ağırlık vererek ilk önce bilgi yöneticilerini daha sonra ise takım çalışmalarını oluşturacak olan bilgi çalışanlarının eğitimine büyük önem vermiştir.

Bilgi çağı ile birlikte yaygınlaşan küreselleşme ve uluslar arası rekabete açılma yönetim ve insan faktörünü, çalışma normlarını, yeni kurumsal hedef ve stratejilere doğru yönlendirmektedir. Bu nedenle organizasyon içerisinde en tepeden en alta kadar çalışanları, çalışmayı, çalışma yaşamı ve ortamı ile statüleri bu gelişimden etkilenmekte ve insan kaynakları açısından yeni profillerin ortaya konulması zorunlu hale

²³ www.egm.gov.tr/bilgiislem/index.html (22.05.2008)

gelmektedir.²⁴ Bu temel prensipten hareketle Emniyet Teşkilatı da çalışanlarının bilgi yönetimine ayak uydurabilmeleri ve hedefe en kısa sürede varabilmek için çalışan profilini ve bu konudaki düşünceleri geliştirme çalışmalarına ağırlık vermiştir.

Emniyet Teşkilatı'nda teknolojik düzeyin yükselmesi insan kaynaklarının daha yüksek niteliklerle donanımlı olması zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. Bu gelişme çalışanların tutum, davranış ve çalışma usullerini de etkilemiştir. Yeni anlayış ile birlikte iş tanımlarında değişiklikler meydana gelmiş, bazı bölümlerin ortadan kaldırılması zorunluluğu ortaya çıkmıştır.²⁵

Bilgi yönetimi anlayışına geçiş ile birlikte Emniyet Teşkilatı'nda bazı eski birimler ortadan kalkmış yerine bilgi yönetimi anlayışı doğrultusunda şekillendirilmiş yeni birimler ve bilgi çalışanları oluşturulmuştur. Bu konudaki gelişmeler teknolojik gelişmelere paralel olarak halen devam etmektedir.

4. EĞİTİM FAALİYETLERİ

Emniyet Teşkilatı'nda eğitim planlamaları ve faaliyetleri genel anlamda Eğitim Daire Başkanlığı tarafından gerçekleştirilmektedir. Ancak her birim Eğitim Daire Başkanlığının belirlemiş olduğu kurallar ve stratejiler doğrultusunda kendi konularıyla ilgili olarak hizmet içi ve uzmanlık kursları açabilmektedirler. Bu kurslara katılacak olan personel düzenleyen birim tarafından ihtiyaçlara göre tespit edilmektedir. Polis Akademisi Başkanlığı da bu konudaki eğitimleri kendi bünyesinde öğrencilerine yönelik olarak vermektedir. Bilgi yönetimini yönetecek olan bilgi yöneticileri bu kurumlardan mezun olan polislerden oluşmaktadır.

Eğitim ile ilgili genel planlamayı belirleyen Eğitim Dairesi Başkanlığı 7 şubeden oluşmaktadır. Bunlar;²⁶

- İnsan Kaynakları Şube Müdürlüğü,
- Hizmet İçi Eğitim Şube Müdürlüğü,
- Uluslararası Eğitim Şube Müdürlüğü,
- Polis Sürekli Eğitim Merkezi Şube Müdürlüğü,
- Spor ve Atış eğitimi Şube Müdürlüğü,

²⁴ Ersen, H., Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi, İstanbul, 1997, s.101.

²⁵ Ögüt, A., Bilgi Çağında Yönetim, Ankara, 2003, s.65.

²⁶ www.egm.gov.tr/daire.egitim.asp (23.05.2008)

- Polis Meslek Eğitim Merkezleri Şube Müdürlüğü,
- Lojistik Şube Müdürlüğüdür.

Eğitim Daire Başkanlığının görevi, amacı, vizyonu ve misyonunu açıklayacak olursak;²⁷

Görevi; Emniyet Teşkilatı personelini yetiştirmek, görev, yetki ve sorumlulukları konusunda bilgilerini artırmak, hizmetin verim ve niteliğini yükseltmek, personeli üst görevlere hazırlamak, çalışma metot ve sistemlerinin geliştirilmesi yönünde ilgi ve istek uyandırmak, personelin dinamizmini artırmak amacıyla yapılacak eğitimleri düzenlemektedir.

Amacı ise; Türk Milli Eğitiminin genel amaçları doğrultusunda, Emniyet Teşkilatı personelini yetiştirmek, çalışma metot ve sistemlerinin geliştirilmesi yönünden personelde ilgi ve istek uyandırmak, personelin dinamizmini artırmak amacıyla yapılacak eğitimleri düzenlemektir.

Emniyet Teşkilatı, Atatürk ilke ve İnkılapları doğrultusunda personelin yetki ve sorumlulukları konusundaki bilgisini artırmak, hizmetin verim ve niteliğini çoğaltmak, personeli üst görevine hazırlamak, çalışma metot ve sistemlerinin geliştirilmesi yönünden çalışanlarda ilgi ve istek uyandırmak, dinamizmi artırmak, gelişmeleri takip etmek ve değişimleri kontrol altına almak gibi çok önemli etkinliklerini yürütmektedir.

Eğitimden beklenen amaç öğretilen bilgi ve becerilerin davranışa dönüştürülebilmesidir. Bu nedenle, temel eğitim programlarına paralel olarak hizmet içi eğitim faaliyetlerinin de aynı hassasiyetle yürütülmesi gerekmektedir. Çünkü bilgi toplumunda öğrenme okulla sınırlı değildir.

Diğer taraftan insan doğası gereği öğrenen bir varlıktır. Çünkü öğrenmeyen yaşayamaz. Bu bağlamda Polis Teşkilatındaki hizmet içi eğitim sistemi bilgi toplumu ve küreselleşmenin gereklerine uyum sağlayabilmesi için bu konudaki eğitim faaliyetlerinin çağın ihtiyaçlarına göre yeniden belirlenmesi ve sürekliliğin sağlanması önem arz etmektedir.

Çeşitli hizmet alanlarında istihdam edilen personele gerekli bilgi, beceri ve uygulama yeteneği kazandırmak, personelin hizmet alanındaki değişime ve gelişmelere

²⁷ www.egm.gov.tr/daire.egitim.asp (23.05.2008)

uyumunu sağlamak üzere düzenlenen hizmet içi eğitim programlarının, eğitim ihtiyaçlarına göre yeni bir anlayışla ele alınması, başta verimliliğin sağlanması ve öğretilen bilgi ve becerinin davranışa dönüştürülmesi bakımından oldukça önemlidir.²⁸ Bu amaç doğrultusunda çalışmalarına devam eden Eğitim Daire Başkanlığının vizyonu ve misyonu belirlenmiştir.

Eğitim Daire Başkanlığının vizyonu;

- Emniyet Teşkilatı personeline, vatandaşa verilen güvenlik hizmetinin verim ve kalitesini yükseltecek şekilde eğitim veren,
- Eğitim plan ve programlarını Emniyet Teşkilatının ilgi, ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda hazırlayan,
- Uygulanan eğitim programlarında en az %80 memnuniyet düzeyi sağlayan, Eğitimlerde personele gerekli olan bilgi, beceri ve davranışları en üst düzeyde kazandıran,
- Uluslararası düzeyde polis eğitimi verebilen,
- Emniyet teşkilatı personelinin değişen dünya şartlarına en kısa zamanda uyumunu sağlayan,
- Emniyet Teşkilatı personelinin, kurum içi, kurum dışı ve yurtdışında yetiştirilmelerini temin ederek, Teşkilata eğitilmiş personel kazandıran,
- Hizmet içi eğitimde ileri teknik ve yöntemlerin kullanılmasına yönelik yurtiçi ve yurtdışında araştırmalar yapan, Eğitici kadrosu yetiştirerek, eğitimlerini bu kadroyla gerçekleştiren,
- Eğitimlerin tüm Emniyet Teşkilatı personeline aynı oranda ulaştırılmasını sağlayan bir kurum olmaktır.

Eğitim Daire Başkanlığının Misyonu; Emniyet Teşkilatının eğitim ihtiyaçlarını en üst düzeyde karşılayan; değişen ve gelişen olgulara dayalı olarak eğitim programları hazırlayan ve uygulayan; sürekli gelişmeyi bir yaşam biçimi haline getirebilen; insanı en önemli unsur olarak gören bir anlayışı oluşturabilmektir. Bu doğrultuda,²⁹

- İnsan hak ve özgürlüklerini vazgeçilmez gören,

²⁸ Erdoğan, F., "Polis Teşkilatının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Değişim Açısından Değerlendirilmesi" Polis Dergisi, Sayı.26, Ankara, 2001, s.85.

²⁹ www.egm.gov.tr/daire.egitim.asp (23.05.2008)

- Bireyin ve toplumun güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmasını temel görev sayan,
- Suça karşı halkla bütünleşerek, güvenli bir toplumsal yaşam oluşturan,
- Çağın gelişen ve değişen ihtiyaçları doğrultusunda personelini sürekli geliştiren,
- Bilimsel kurumlarla ve sivil toplum kuruluşları ile işbirliği yapan,
- Sürekli eğitim faaliyetleri gerçekleştiren misyona sahip olmalıdır.

Teşkilat personelinin eğitim kalitesini yükseltmek, özlük haklarında iyileştirmeler yapmak ve aynı rütbedeki personel arasında oluşan öğrenim düzeyindeki ikilemi ortadan kaldırmak amacıyla, Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı ile yapılan görüşmeler sonucunda lise mezunu Emniyet Teşkilatı personelinin Anadolu Üniversitesi bünyesinde “*Polis Meslek Eğitimi Ön Lisans Programı*”na katılabilmeleri konusunda görüş birliğine varılmıştır.

Bu bağlamda, söz konusu programın işleyişini ele alan "Önlisans Programı Uygulama Protokolü" 10.12.2002 tarihinde imzalanmıştır. Programa 2003–2004 eğitim öğretim döneminde başlanılmıştır. İmzalanan Protokol gereği 3 yıl içerisinde yaklaşık 130.000 polisin bu eğitimden geçirilmesi planlanmıştır.³⁰ Bu program sonucunda Emniyet Teşkilatı personelinin eğitim kalitesini yükseltmiştir. Personelin eğitiminin yükselmesi bilgi yönetimi anlayışının yerleşmesi ve yeni fikirlerin doğması açısından büyük katkı sağlamıştır. Eğitim insanlarda bilgiyi paylaşma ve kullanma alışkanlığına da beraberinde getirmiştir.

Yukarıda eğitim anlamında yoğun olarak bahsetmiş olduğumuz hizmetiçi eğitimin bir tanımını yapacak olursak; Kişilerin hizmetteki veriminin ve etkinliklerinin artırılmasını, gelişmeye yol açan bilgi, beceri ve tutumların zenginleştirilmesini amaç edinen, kurumların genel çalışma düzenini sürekli olarak etkileyen bir eğitim olarak tanımlanmaktadır. Hizmetiçi eğitim, yaşam boyu eğitim içinde yer alan bir alt süreçtir.³¹

Hizmetiçi eğitimin amacı, değişen ve gelişen şartlara göre ortaya çıkan hususların her kademesindeki personele aktarılması, haberdar edilmesidir. Hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin temel özelliği mesleki bir amaca yönelik olmasıdır. Bireyi hayata genel

³⁰ Göküş, Ö., R., “Avrupa Birliği Yolunda Poliste Eğitim Seferberliği” Çağın Polisi Dergisi, Sayı.18, Ankara, 2003, s.60.

³¹ PEGEM, Hizmetiçi Eğitim; Kavramlar, İlkeler, Yöntemler, Ankara, 1992, s.3.

olarak hazırlayan kültürel faaliyetler hizmet öncesi eğitilirken, hizmetiçi eğitim, bireye belli bir meslek ve hizmet bilgisi kazandırmaya yönelik faaliyetlerdir.³²

Personelin eğitimi sadece bağlı bulunduğu kurum ya da işletmeye değil, aynı zamanda kişiye de kendini geliştirmesi, iletişim yeteneğinin artması, karar verme ve başarıya duygusunu geliştirmesi açısından da yardımcı olur. Hızla değişen toplumun ve meslek dallarının koşullarını, evvelce görmüş oldukları öğrenim ile yerine getirmekte zorluk çeken personelin, hizmet içinde yetiştirilmesi zorunluluğu, gün geçtikçe artmaktadır. Teknoloji gelişimi ve hızla artan bilgi birikimi, bu teknolojiyi ve bilgiyi kullanıp yönlendirebilecek, ileriye dönük tahminler yapabilecek eğitilmiş insan gücüne olan ihtiyacı da beraberinde getirmektedir.³³

Diğer taraftan eğitimini tamamlayan yetişmiş bir insan, her yıl teorik bilgisinin % 5'ini yitirmektedir. Teorik bilgisini çağa uydurmak için çalışanların, zamanlarının %15'ini bilgi yenilemeye ayırması gerekmektedir. Bu yola başvurmayan personel zamanla tüm gelişmelerin gerisinde kalacaktır. Gelişen şartlara ayak uydurmak, çağdaş toplumların gerisinde kalmamak ve mevcut nitelikli personeli geleceğin atıl işgücüne dönüştürmemek için, sürekli eğitim kaçınılmaz olmaktadır.

Her kurum önceden saptadığı personel politikasına uygun biçimde çeşitli yöntemler uygulayarak, personelinin seçer ve görevlendirir. İşe yeni alınan personelin bir kısmı kısa zamanda kendiliğinden işe uyum sağlar ve başarılı olabilirse de, özellikle görevin gerektirdiği davranış değişikliğini meydana getirmek için yetiştirilmesinde yarar vardır.³⁴

Diğer bir ifadeyle hizmetiçi eğitim, kurum ya da işletmelerin üretimde en önemli faktör olan insan gücünün etkinliğini artırma amacına yönelik olarak yaptıkları bir yatırımdır. Hizmetiçi eğitimin gerek birey açısından, gerekse kurumlar açısından yararları sıralandığında ortaya çıkan sonuçlar, insana yapılan bu yatırımın diğer yatırımlara kıyasla kendini daha çabuk amorti ettiğini ortaya koymaktadır.³⁵

Görüldüğü üzere polisin mesleğe ilk adım attığı okullarda ve meslek içerisinde hizmetiçi eğitimlerle eğitimi süreklilik arz etmektedir. Bu da bilgi yönetiminin bir

³² TODAİE, Personel Yönetimi, Ankara, 1976, s.125.

³³ Sarpdağ, M., "Hizmetiçi Eğitim Ve Kalite Kavramları" Çağın Polisi Dergisi, Sayı.44, Ankara, 2005, s.91.

³⁴ Sarpdağ, a.g.m., s.90.

³⁵ Geylan, R., Personel Yönetimi, Eskişehir,1992, s.140.

gereğidir. Bilgi yönetimi için personeli yetiştirip kendi haline bırakmak bir müddet sonra sistemin tıkanmasına ve hedeflere ulaşmada engel teşkil etmeye başlar. Bu nedenle sloganımız her zaman eğitim ve gelişimdir. Emniyet Teşkilatı'nın bunlara ayak uyduramaması durumunda suç ve suçlularla mücadelesi istenilen seviyeye gelemez. Çünkü suç işleyen kişilerin de devamlı surette teknolojiye ayak uydurduklarını ve teknolojinin tüm imkanlarından yararlandıklarını görmekteyiz.

5. İHTİYAÇLARIN TESPİT EDİLMESİ

Emniyet Teşkilatında eğitimli personelin artması ve bilgi yönetimi anlayışının yerleşmesi ile birlikte her birinin farklı ihtiyaçları ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyaçların tespit edilerek giderilmesi görevini yukarıda bahsetmiş olduğumuz Bilgi İşlem Daire Başkanlığı üstlenmiştir. Bu ihtiyaçlar bilginin toplanması ve yeni bilgilere ulaşılması aşamalarının getirmiş olduğu ihtiyaçlardır.

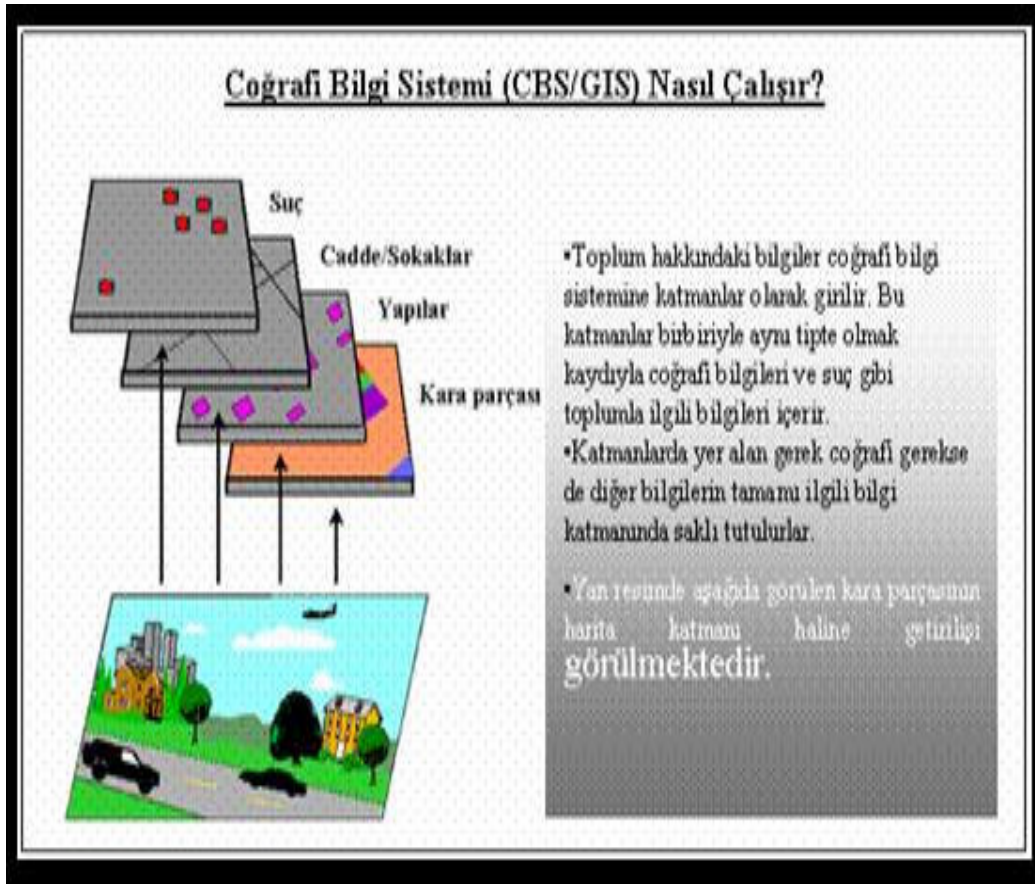
Burada Emniyet Teşkilatı içerisindeki her birimin bilgi yönetimi açısından ihtiyaçlarını tek tek ortaya koymamız imkansızdır. Bu nedenle insanları daha çok ilgilendiren konularla ilgili örnekleme yapmaya çalışacağız. Özellikle büyük şehirlerimizde işlenen asayişe müessir olaylarda polis sorumluluk sahasında meydana gelen bu tür olayların yoğunluk gösterdiği yerleri görsel olarak görmek istemiştir. Bu amaç doğrultusunda asayiş birimlerinde meydana gelen hırsızlık, gasp, yankesicilik ve kapkaç gibi olaylara ait dosyalar çalışanlar tarafından tek tek incelenerek harita üzerinde yoğun suç işlenen bölgeler gösterilmeye çalışılmıştır.

Bilgisayar ortamında oluşturulan haritalar polis tarafından gerek gününbirlik operasyonel faaliyetlerde gerekse de suç analizinde kullanılabilir. Bilgisayar ortamında kullanılan haritaların operasyonel anlamda kullanımı kendine özgü yazılımı bulunan ve Bilgisayar Destekli Haber Merkezi İletişimi (CAD-Computer Aided Dispatch) olarak adlandırılan sistem sayesinde gerçekleştirilmektedir. Bu sistemde haritalar polis için görsel mahiyette bir referans merkezi görevi üstlenmekte ve bu özelliğiyle günlük polisiye faaliyetlerin bir merkezden yürütülüp yönetilmesinde etkili bir rol oynamaktadır.³⁶

Haritalarda polis sorumluluk bölgeleri, bu bölgelerde önemli görülen resmi ve özel kurumlar ile işyerleri, polis devriyeleri gibi bilgiler işlenmiş bulunmaktadır. Bu

³⁶ Yön, H., "Suçun Bilgisayar Ortamında Haritalandırılması Ve Suç Analizinde Kullanılması" Polis Dergisi, Sayı.28, Ankara, 2002, s.75.

haritalar özellikle ihbar ve olay adreslerinin harita üzerinde görüntülenerek en yakın ekiplerin olay yerine sevkinde kullanılmaktadır. Eğer Global Yerleştirme Sistemi (GPS-Global Positioning System) mevcutsa bu ekiplerin haber merkezlerince harita üzerinden takibi de sağlanabilmektedir. Bu sisteme bağlı olan ve Kayıt Yönetimi Sistemi (RMS-Records Management System) olarak adlandırılan sistemde ise olayla ilgili bilgilerin kaydı ve istenildiğinde harita üzerinde işaretlenerek kullanılması sağlanmaktadır. CAD sistemine telsiz yolu ile ulaşan bilgilerin direkt olarak bu sisteme dahil edilmesi sağlanabildiği gibi özel veri girişi programları hazırlanarak da bir kayıt sistemi oluşturulması ve her iki bilgi girişinin bir arada ya da ayrı ayrı kullanılması mümkün olabilmektedir.³⁷



Kaynak: Yön, H., “Suçun Bilgisayar Ortamında Haritalandırılması Ve Suç Analizinde Kullanılması” Polis Dergisi, Sayı.28, Ankara, 2001, s.75.

Şekil 14: Suçların Yoğunluğunun Harita Üzerinde Gösterilmesi

³⁷ Yön, a.g.m., s.75.

Şekil 14’da görüleceği üzere, suç analizinde kullanılabilir nüfus ile ilgili nüfus sayısı ve yoğunluğu gibi bilgiler ile ekonomik gelir dağılımı benzeri bilgiler de bu kayıt sistemine dahil edilerek suç analizlerinde kullanılmaları sağlanmaktadır. Bu sistemde kayıtların öncelikle bir arşiv özelliği taşıdığını söylemek mümkündür. Bu kayıtların en büyük kullanım alanını ise suç analizi alanında yapılan çalışmalar oluşturmaktadır. Kayıt edilen ihbar, olay ve yakalama gibi suç ile ilgili bilgiler “geocoding” olarak adlandırılan coğrafi kodlama vasıtasıyla harita üzerine işlenmekte ve söz konusu işleme doğrultusunda suç analizi gerçekleştirilmektedir.

Bu konuyu aşağıda biraz daha geniş şekilde anlatmaya çalışacağız.³⁸

Suç analizi, harita programları bünyesindeki özellikler vasıtasıyla yapılabileceği gibi özel analiz programlarının harita programı bünyesinde çalıştırılmasıyla da gerçekleştirilebilmektedir. Örneğin STAC (Spatial and Temporal Analysis of Crime) isimli yazılım programı harita üzerindeki suç kümelenmelerini belirlemekte ve otomatik olarak daire içerisine alarak gösterebilmektedir.

Haritaya işlenmiş suçlarla ilgili analizler bir yandan suçun anlaşılması yönünde katkı sağlarken aynı zamanda suçun önlenmesine yönelik geliştirilecek çalışmalarda da etkin rol oynamaktadır. Analiz bazında yapılan çalışmalar en çok asayiş ile ilgili suçlar bazında gerçekleştirilmektedir. Analizi yapılan ikinci önemli suç grubunu ise narkotik suçları oluşturmaktadır.

Polis içerisinde suç haritalarının kullanıcılarını üç ana gruba ayırmak mümkün olup bunlar planlamacılar/araştırmacılar, devriye görevlileri ve haber merkezi görevlileridir.

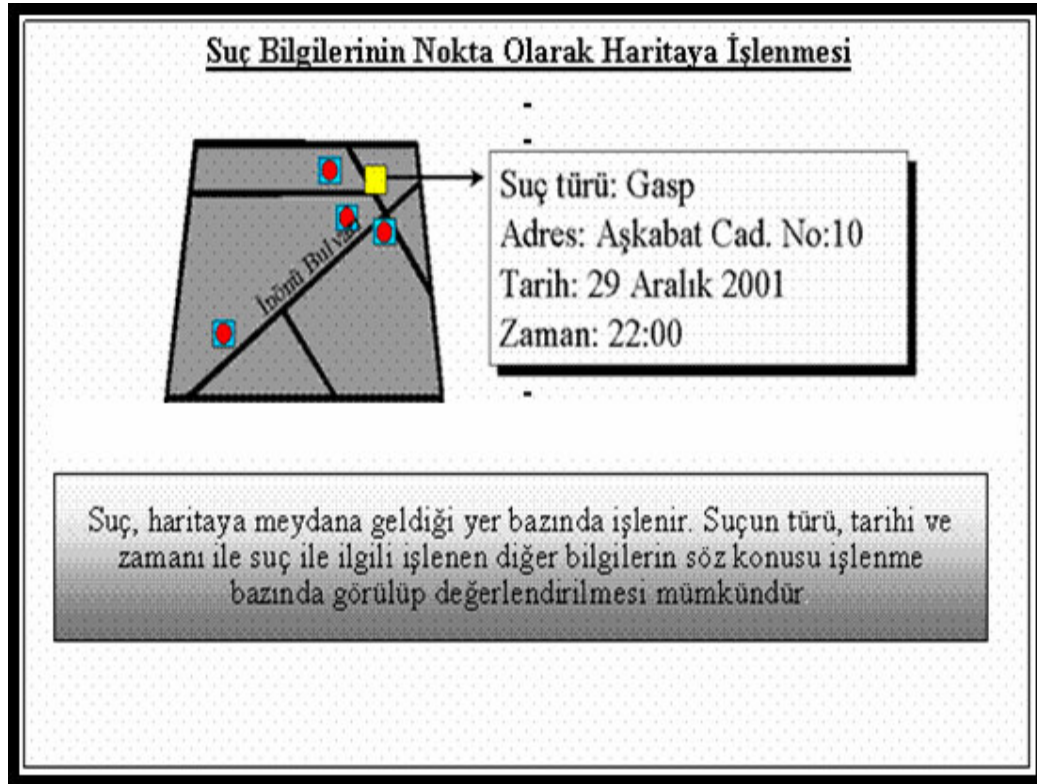
Poliste haritalandırma en çok suç analizi amacıyla kullanılmaktadır. Planlamacıların ve araştırmacıların gerçekleştirdikleri analizler yöneticiler için suçu önleme, kaynak temin etme ve aktarma, suç kaymalarını tespit ederek buna göre operasyonları yönlendirme gibi pek çok yöneticilik kararının alınmasında etkili olmaktadır. Bu analizler uzun ve kısa vadeli olarak gerçekleştirilebilirler. Kısa vadeli analizlerde suç bültenleri ve devriyelerin planlanmasına yönelik çalışmalar suç analizcileri için öncelikli hususlardır. Suç yoğunluğunun yüksek olduğu şehirlerde bazen 3 saat gibi kısa aralıklarla suçun analizi yapılmakta ve bunlar suç alarm bültenleri

³⁸ Yön, a.g.m., s.76.

olarak yayınlamaktadır. Bu bültenler bazı polis birimlerinden telsiz vasıtasıyla görev yapan devriyelere ulaştırılarak suç yoğunlaşması hakkında bilgi sahibi olmaları sağlanmaktadır. Haritalandırmanın uzun vadeli analiz amacıyla kullanımında ise kaynak aktarımı, personel yönetimi gibi suç analizi bölümünde ayrıntılı olarak bahsedilecek konuların değerlendirilip planlanması yapılmaktadır.

Suç haritalarının polis teşkilatlarındaki ikinci kullanıcıları devriyeler olup devriye görevlileri suç haritalarını izleyerek görevli oldukları bölgedeki son durum hakkında bilgi sahibi olarak hareket etmektedirler.

Son olarak haber merkezi görevlilerinin haritalardan faydalandıklarını ifade edebiliriz. Haber merkezi görevlileri harita sistemini olay ve ihbarların yerlerinin görülmesi ve ilgili ekiplerin sevkini sağlanması amacıyla kullanmaktadırlar.³⁹



Kaynak: Yön, H., “Suçun Bilgisayar Ortamında Haritalandırılması Ve Suç Analizinde Kullanılması” Polis Dergisi, Sayı.28, Ankara, 2001, s.77.

Şekil 15: Suçların Harita Üzerinde Gösterilmesi

Suç bölgelerinin ve işlenen suçların yoğunluğunun harita üzerinde gösterilmesi proje çalışmaları 2001 yılı Ağustos ayı içerisinde Ankara Emniyet Müdürlüğüne

³⁹ Yön, a.g.m., s.77.

başlatılmış ve uygulamaya konulmuştur. Projede Ankara Kanalizasyon ve Su işleri (ASKİ) tarafından hazırlanmış sayısal harita ve “Map Info” harita yazılım programı kullanılmıştır. Projenin hayata geçirilmesi için hazırlanan veri girişi programına kayıtlar 2001 yılı Kasım ayı itibarıyla başlanmıştır. Veri girişi Karakol Amirliklerince hazırlanan formlar alınarak yapılmaktadır. Yakın gelecekte hayata geçirilmesi düşünülen bilgisayar ağı sayesinde veriler bizzat Karakol personelince girilecek, dolayısıyla zaman kaybının önlenmesi sağlanacaktır.

Projeye veri girişi iki ana başlık altında yapılmaktadır. Bunlar olaylarla ilgili ve şahıslarla ilgili verilerdir. Olaylarla ilgili veriler bazında olayın türü, yöntemi, tarihi, günü, saati, mekanı, nedeni, aydınlatılma durumu, meydana geldiği ilçe ve karakol mıntukası ile ilgili bilgiler girilmektedir. Şahıslarla ilgili veriler bazında ise şahsın açık kimliği, uyruğu, cinsiyeti, sabıka durumu, öğrenim durumu, mesleği girilmektedir.

Yukarıda bahsedilen proje binlerce dosyanın bir harita üzerinde küçük bir nokta veya renk olarak özetini göstermektedir. Bilgi yönetiminin gücünü burada görebiliyoruz.

6. TEKNOLOJİK ALT YAPININ TAMAMLANMASI VE POLNET BİLGİ SİSTEMİNE GEÇİŞ

Bilişim sektörünü en yakından takip eden ve en kısa sürede bünyesine dahil edebilme başarısını gösteren kamu kurumlarından birisi de Emniyet Teşkilatıdır. Emniyet Teşkilatında 1989-2001 yılları arasında taşra teşkilatlarına yaygınlaştırılmış 2500 sabit noktadaki kullanıcının bulunduğu bilgisayar ağı ile Unisys A Serisi Mainframe sistemi üzerinde ihtiyaç doğrultusunda dağınık yapıda veri tabanları geliştirilerek çeşitli hizmetler verilmiştir. Bahsedilen teknolojik gelişmeler ile mainframe’ler yerlerini PC tabanlı küçük, hızlı, işletim ve kullanım kolaylığı getiren, başka bilgisayarlar ile entegrasyon kabiliyeti olan, kapasitesi geniş, yüksek performanslı, düşük maliyetli, gelişim ve yeniliklere tümüyle açık sistemlere bırakmıştır. Bu teknolojik gelişmeler ve e-devlet çalışmaları kapsamında Bilgi İşlem Daire Başkanlığınca POLNET proje çalışmalarına başlanılmıştır.⁴⁰

POLNET proje olarak tüm ülkeyi içine alan bir bilgisayar ağ yapısına sahip olduğu için bu güne kadar gerçekleştirilmiş en kapsamlı projedir. Kurulması ve yerleştirilmesi uzun bir süreci kapsamıştır.

⁴⁰ Kocabal, A., “Polnet Ve Emniyet Bilgi Sistemi” Çağın Polisi Dergisi, Sayı. 26, Ankara, 2004, s.54

Çalışmalar 1997 yılında başladı. İlk olarak projenin gerçekleştirilmesi için gerekli olan adımlar tespit edildi. Nasıl bir çalışma sistemi içerisinde olunması gerektiği üzerinde düşünülerek,⁴¹

- Bilgi sisteminin yeniden dizaynının yapılmasına,
- Mevcut sistemin günümüz teknolojisi olan PC tabanlı sistemlere dönüştürülmesine,
- İletişim altyapısının yenilenmesine,
- Yeni sisteme geçiş ve yeni yazılımların kullanılması söz konusu olacağından kullanıcıların eğitimlerinin yapılmasına karar verilmiştir.
- Çalışma grupları oluşturularak uzun, yorucu, yoğun çalışmalara başlanmıştır.

Emniyet Bilgi Sistemi (EBS) veritabanının tasarımı, hazırlanması ve teşkilatın kullanımına sunulması işlemleri tamamen Bilgi İşlem Daire Başkanlığı rütbeli ve teknik personeli tarafından gerçekleştirilmiştir. Mayıs 1998 tarihinde ise Microsoft firmasından alınan MCS teknik ve yazılım desteği ile beraber çalışmalara devam edilmiştir. Tasarım çalışmalarının tamamlanmasına müteakip Temmuz 1998 tarihinde A serisi sistem üzerinde yer alan bağımsız projelerin birleştirilmesi işlemlerine geçilmiştir. Eski sistemde yer alan değişik birimlerin kullandığı ancak aynı bilgileri içeren farklı veri tabanları belli elemelerden geçirilerek şahıs, eşya ve olay merkezli yeni bir veri tabanı oluşturulmuştur.

Avrupa Birliği çerçevesinde, İç İşleri Bakanlığı, Emniyet Genel Müdürlüğü ve Mülki Yönetimler arasında oluşturulacak olan, “Entegrasyon Standartları ve Elektronik Bilgi Paylaşım Güvenliği Sözleşmeleri” çerçevesinde, kamu hizmeti sunmakta olan kurum ve kuruluşlar arasında, ortak bilgi kullanımı yaygınlaşacaktır. Avrupa Birliği çerçevesinde araştırılmasına devam edilen standartlar, beraberinde adres bilgilerinin ortak kullanılabilir formatlarda üretilmesi ve çeşitli hizmetlerde, vatandaşa servis edilmesi gibi avantajları getirecektir. Bu nedenle POLNET Emniyet Teşkilatına bu konuda oldukça büyük katkı sağlayacak ve diğer kurumlardan önce polis yeni yapılacak değişikliklere önceden hazırlanmış olacaktır.⁴²

⁴¹ Kocabal, a.g.m., s.56.

⁴² www.mobese.iem.gov.tr/mas.htm (04.09.2008)

Ocak 2002 tarihinden itibaren A serisi sistemi tamamen kapatılarak POLNET sistemine geçiş yapılmıştır. EBS halihazırda Merkez, 10 bölge 81 il serveri üzerinde 12.000 uç kullanıcıya hizmet vermekte olup bünyesinde 26 proje bulunmaktadır. POLNET Bilgi Sisteminde yapılan tüm işlemleri takip edebilmek için log database oluşturularak, veritabanı üzerinde yapılan bütün işlemler merkezde tutulmaktadır. Bu sayede gerektiğinde hangi kaydı, hangi personelin girdiği, sildiği ya da değiştirdiği bulanabilmektedir. Sisteme bağlanan kullanıcıların projeleri öğrenmek veya kullanım esnasında takıldıkları yerlerde, kendi makinelerini kullanarak başvurabilecekleri kullanım klavuzları web ortamında hazırlanarak hizmete sunulmuştur.

Projelerde meydana gelebilecek aksaklıkların, yenilemelerin merkeze iletilmesi için şikayet ve öneriler projesi web ortamında hazırlanarak proje içersine konulmuştur. Kullanıcılar projeleri kullanırken karşılaştıkları aksaklıkları doğrudan doğruya ve anında projeye hazırlayanlara iletebilme ve en kısa sürede de cevap almaktadırlar.

Halihazırda kullanılan bazı projeleri kısaca açıklayacak olursak;⁴³

- **Sürücü Projesi:** Trafik birimleri tarafından verilen sürücü belgelerinin kayıtları girilmektedir.
- **Trafik Ceza Projesi:** Kara Yolları ve Trafik Kanununda, ceza puanı gerektiren fiilleri işleyen sürücülerin, ceza puanı ve sürücü bilgileri girilmektedir.
- **Araç Tescil Projesi:** Ülkemizde bulunan taşıtların ve sahiplerinin ve de taşıt üzerine konulan hak mahrumiyetlerinin ve o araç ile ilgili her türlü bilgiler girilmektedir.
- **Trafik Kaza Projesi:** Ülke çapında meydana gelen ölümlü yada yaralamalı kaza yapan araçların, kazaya karışan sürücülerin ve kaza yapılan yerlerin bilgileri tutulmaktadır.
- **Aranan Araçlar Projesi:** Aracın aranma nedeni, hangi birim hangi tarihten itibaren arandığı, çalıntı kaydı ise çalıntı yöntemi, bildiren karakol adı, ceraim numarası, bulunma tarihi ve bulan birim bilgileri tutulmaktadır. Bu projemiz araç tescil projesi ile doğrudan ilişkili olarak çalışmaktadır ve

⁴³ Kocabal, a.g.m., s.57.

çalıntı bir araç için tescil işlemi yapılması sırasında “Bu aracın çalıntı kaydı var” diye kullanıcıyı uyarır ve işlem yapılmasını engeller. Böylece bir aracı bulunduğu İlden çalarak başka İlden tekrar işlem yaptırmak isteyen kişi online sistem sayesinde anında yakalanarak alıkonulabilmektedir.

- **G.B.T. (Genel Bilgi Toplama) Projesi:** Aranılan şahısların bilgileri tutulmaktadır. Eskiden 45 dakika gibi büyük süreler alan sorgular 1-2 saniyeye kadar indirilmiştir.
- **Silah Ruhsat Projesi:** Bulundurma ve taşıma ruhsatı bulunan vatandaşlarımızın silah ve şahıs bilgileri girilmektedir.
- **Yabancılar Projesi:** Türkiye’de bulunan ve Yabancılar Şubelerinde kayıtları tutulan, bütün yabancı şahısların kimlik bilgilerine ek olarak ikamet, vize, suç, refakatçi, pasaport, giriş kapısı ve diğer şahıs bilgileri tek bir veri tabanında tutulmaktadır.
- **Arşiv Ve Fiş Tetkik Projesi :** Digital arşiv projesinin de devreye girmesi ile birlikte scannerden çekilip şahıs bilgileri girilen dosyaların hem yeni işleme başlayan Digital arşivde hem de eski fiş tetkik projesinden fiş tetkiklerinin yapılmasını sağlar.
- **Personel Bilgileri :** Yetkisiz erişimleri önleme ve kullanıcı kod – şifre takibinin sağlıklı bir şekilde takibi için Personel bilgilerinin tutulduğu projedir.

Rakamlarla POLNET sisteminin hayata geçirilmesi aşamasında harcanan emeği çarpıcı sayısal rakamlar açıklayacak olursak;⁴⁴

- 400 Mühendis ve Teknisyen görev almıştır.
- 450,000 km lil yol katedilmiştir.
- 400 km kablolama işi yapılmıştır.
- 900’ün üzerinde il ve ilçede çalışma gerçekleştirilmiştir.
- 4,500 saatlik telefon konuşması yapılmıştır.

⁴⁴ www.kocsistem.com.tr/tr/basari_oykuleri03.asp (04.09.2008)

POLNET'in ülke genelinde faaliyete geçirilmesiyle bilgi yönetimi Emniyet Teşkilatı için dar kalıptan çıkarak tüm ülkeyi kaplayan bir düzeye gelmiştir. Bu sistem sayesinde Hakkari Yüksekova'da meydana gelen bir olaya ait bilgiler ve yakalanan kişilere ait bilgiler bir iki saniye içerisinde tüm Emniyet Teşkilatı tarafından görülebilmektedir. Verilere ulaşımın kolaylaşması ve veri bankasının genişlemesi bilgi üretimine de büyük katkı sağlamıştır. POLNET sistemi günün teknolojik gelişmelerine paralel olarak gerek alt yapı gerekse yazılım olarak devamlı surette yenilenmektedir.

7. BİLGİ YÖNETİMİNİN EMNİYET TEŞKİLATINA YAPTIĞI KATKILAR VE GETİRDİĞİ YENİLİKLER

Polisin en güçlü bilgi kaynağı olan POLNET'in belirtilen hedeflere ulaşması ile çok daha başarılı bir teşkilat olacağı kesindir. Bu hedeflere ulaşılması ile Emniyet Teşkilatında bilgisayar kullanan personel ihtiyacının artacağı ön görüşünden hareketle 2003 yılı poliste" bilgisayar öğrenme seferberliği yılı" olarak ilan edilmiştir. Tüm il Emniyet Müdürlükleri ile Polis Okullarının katılımı ve bütün imkanların kullanımı ile yürütülen çalışmalar neticesinde 42000 personel en az temel pc kursundan geçirilerek bilgisayar kullanabilir duruma getirilmiştir. Bu konudaki çalışmalar halen devam etmekte olup bilgisayar kullanımı polis için aranan özel bir özellik olmaktan çıkmış, her poliste bulunması gereken temel bir yetenek haline gelmiştir.⁴⁵

POLNET üzerinden elde edilen bazı bilgilerden vatandaşlarında yararlanmaları için internet üzerinden bazı hizmetler verilmektedir. Bununla ilgili ilerleyen sayfalarda daha ayrıntılı bilgi vermeye çalışacağız.

POLNET ve internet üzerinden verilen hizmetleri içeren bir başvuru ile Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) ile Türkiye Bilişim Vakfının(TBV) "e-Devlet" projelerinin özendirilmesi ve yaygınlaştırılması, ülkemizin rekabeti artırıcı bilgiye dayalı e-Hizmetlere odaklanmış e-Türkiye dönüşümünün hızlandırılması ve başarıya ulaşmasına destek olunması amacıyla düzenledikleri e-TR ödülleri yarışmasına Emniyet Genel Müdürlüğü de katılmıştır. e-Devlet yolunda çalışmalar yapan birçok kurum ve kuruluşların katılımı ile yapılan yarışma da değerlendirme jürisininin 39 başvuru arasında yaptığı eleme sonucu "POLNET" Projesi e-Devlet Kategorisinde "Büyük Ödüle" layık görülmüştür.⁴⁶

⁴⁵ Kocabal, a.g.m., s.42.

⁴⁶ www.egm.gov.tr/e-tr/e-tr.odulleri.asp (30.05.2008)

7.1. Emniyet Hizmetlerine Sağladığı Katkılar

Emniyet Teşkilatında bilgi yönetimi anlayışıyla birlikte hayata geçirilen POLNET üzerinde İstatistik Programları ve Analiz Programları hazırlanarak kullanıma sunulmuştur. İstatistik Programları tarih, olay, şahıs, eşya, yer ya da daha geniş, çapraz boyutlarda birden fazla değeri karşılaştırarak analiz yapmayı sağlayacak şekilde dizayn edilmiştir. Bu oluşturulan istatistiki yapı Karar Destek Sisteminin temel altyapısıdır. Bu sistem sayesinde çok kısa bir sürede polisin sorumluluk alanında meydana gelen olaylarla ilgili çoklu sorgu ve analiz programlarıyla aşağıda belirtilen örnek bilgilere çok kısa bir sürede ulaşılma imkanı bulunmaktadır;⁴⁷

- Olay sayısı, yeri, şekli, olayın meydana geldiği tarih ve zaman aralığı,
- Olaya karışan şahıslarla ilgili açık kimlik bilgileri,
- Olaya karışan şahıslarla ilgili arşiv bilgileri,

Mağdurlarla ilgili ayrıntılı bilgilere çok kısa bir sürede ulaşılabilir. Bu bilgilerden yola çıkarak bir konu üzerinde araştırma yapan ihtisas birimleri kendilerine yol gösterecek olay, şüpheli ve yer tespitine yönelik profilleri ortaya koyabilir. Örneğin İstanbul'un hangi bölgesinde hangi yöntemle oto hırsızlığı gerçekleştirildiğini bu verilerden yola çıkarak ortaya koyabilir ve bu bilgiler doğrultusunda alınacak tedbirler ve gerçekleştirilmesi planlanan uygulamalar daha net ortaya konulabilir. Yapılan bu işlemlerle zaman ve maliyet yönünden büyük kazançlar elde edilebilir. Buradan sağlanan personel ve lojistik imkanlar ihtiyaç duyulan diğer birimlere ve bölgelere kaydırılabilir.

POLNET üzerinde bulunan veri bankalarına günlük girilen veri sayısının ve yapılan sorgulamaları incelediğimizde bu projenin Emniyet Teşkilatı'na bilgi yönetimi açısından sağladığı katkıyı aşağıdaki örneklerde açıkça görebiliriz.⁴⁸

POLNET Üzerinde 1 günde ortalama yapılan işlemler;

- Sorgulama.....2.100.000
- Kayıt İşlemleri.....400.000
- Toplam.....2.500.000

⁴⁷ www.caginpulisi.com.tr/26/16-17-18-19.htm (02.09.2008)

⁴⁸ Kocabal, a.g.m., s.43.

POLNET' in işlevi ile ilgili bir başka örnek olarak ta veri tabanında kayıtlı tescilli araçların 2003 yılı itibariyle yaşlarına göre listesi verilebilir;

- 1-3 yaş.....1.974.498
- 4-5 yaş.....1.275.590
- 6-10 yaş.....2.617.573
- 10 yaş üzeri2.832.158
- TOPLAM.....8.699.819

POLNET'in bilgi yönetimine sağladığı katkılardan bazılarını aşağıdaki şekilde örneklebiliriz;⁴⁹

- Dedektiflik sorguları olarak adlandırdığımız her türlü çapraz sorgular ile veritabanında kayıtlı bilgilerden faydalanılarak küçük bir ipucundan sonuca gidilebilmektedir.
- İstatistiki bilgiler istenilen her düzeyde ve teşkilatın seyrine yön verecek şekilde alınabilmektedir.
- Olaya veya bir kazaya karışan araçların tek rakamdan veya tek harften bütüne gidilerek sahiplerinin bulunması, online sorgu ile seyir halindeyken ekiplere bildirilerek yakalanması sağlanabilmektedir.
- Elektronik posta hizmetleri ile teleks ile fax hizmetleri POLNET üzerinden sağlanılmaktadır.
- Bilgi, kağıt arşivlerden elektronik ortamlara aktarılarak polisin suçu önlemede, suçluyu yakalamada eldeki her bilgiyi kullanma imkanı sağlanmakta, tozlu raflar, dosyalar arasında uzun zaman harcanması önlenmiş olmaktadır.
- Oluşturulan POLNET portalı ile teşkilat mensupları, mevzuat değişikliği, genelge ve emirleri anında öğrenme imkanına kavuşmuştur.

⁴⁹ Kocabal, a.g.m., s.43.

- Emniyet Teşkilatı mensuplarına intranet üzerinden eğitim olanağı sağlanmıştır⁵⁰.

POLNET çalışmaları dışında lokal bazda çalışabilecek ofis otomasyonu olarak adlandırılan birimlerin iç işlemlerini hızlandırmak, zaman ve personel tasarrufu sağlayacak bazı programlarda faaliyete geçirilmiştir.

Ayrıca POLNET, Emniyet Teşkilatının değişik birimleri tarafından ayrı ayrı kurulması düşünülen ses, görüntü, parmak-izi uygulamaları ve data iletişim ağlarının müstakil, güvenli ve güçlü bir omurga halinde tek bir Polis iletişim altyapısı üzerinden kurulması Emniyet Teşkilatına maliyet, yönetim ve kapasite yönünden de oldukça büyük tasarruf sağlamıştır.

7.2. Vatandaşlara Sağladığı Katkılar

POLNET bilgi sisteminden ihtiyacı olan vatandaşlarımız da bazı hizmetlerden internet aracılığıyla faydalanabilmektedir. Bu hizmetle vatandaşlarımız ilgili emniyet birimlerine gitmeden evinden veya işyerinden pasaport müracaatı yapabilmekte, sürücü ceza puanını öğrenebilmekte veya ihtiyaç duyduğu her tür bilgiyi elde edebilmektedir.

POLNET ile Vatandaşlara sunulan imkanlar ve kazanımlar;

- İşlem kuyrukları ortadan kalkmıştır.
- Pasaport, ehliyet, ruhsat gibi belgeler zamanında vatandaşlara verilebilmektedir.
- Vatandaş Poliste yapacağı işlemler ile ilgili bilgiyi, internet kullanarak öğrenebilmekte pasaport, ruhsat ve ehliyet gibi benzeri işlemlerin müracaatları internet üzerinden yapılabilmektedir.
- Şahısların bilgilerine anında ulaşabilme ve bu sayede vatandaşların gereksiz mağduriyeti önlenmektedir.
- Araçların kontrolleri mobil olarak yapılabildiğinden çalıntı araçların bulunması kolaylaşmıştır.
- Bilgiye erişim hızlandığından suçlular daha çabuk yakalanabilmektedir.
- Emniyet Teşkilatı evrak akışı, elektronik ortama aktarılmış, evrak akışı hızlandırılmış yazı bekleme bürokrasisi azaltılmıştır.
- Hizmet kalitesi yükselmiş, personel daha etkin ve verimli kullanılabilir hale gelmiştir.

⁵⁰ Kocabal, a.g.m., s.44.

- Vatandaşın polise olan güven duygusu artmıştır.
- Gözaltı süreleri kısaldı ve gereksiz gözaltına alma olayları ortadan kalkmıştır.
- Trafik cezalarının izlenebilirliğinin artması ve etkin trafik denetimleri ile kaza oranlarını düşürmüştür.
- Hudut kapılarında verilen hizmetlerle ülkemizin imajına ve turizmine olumlu katkılar sağlanmıştır.

Vatandaşlarımız Emniyet Genel Müdürlüğünün ve il Emniyet Müdürlüklerinin internet siteleri aracılığıyla aşağıda belirtilen hizmetlerden doğrudan yararlanabilmektedirler;⁵¹

- Online ihbar,
- Araç Sorgulama,
- Sürücü Ceza Puanı,
- Araç Kaza Sorgulama,
- Kazazede Sorgulama,
- Sürücü Belgesi işlemleri,
- Pasaport işlemleri,
- Kayıp Şahıslar,
- Aranan Şahıslar,
- Çalıntı Oto,
- Çalıntı Cep Telefonu,
- İhale İlanları,

⁵¹ www.kocsistem.com.tr/tr/basari_oykuleri03.asp (24.05.2008)

SONUÇ

Günümüzde büyük bir hızla ilerleyen teknolojinin en önemli unsurunu bilgi oluşturmakta olup önemli olan bilgiye sahip olmak değil, bilginin nasıl kullanılacağını bilmektir. Bilgi yönetimi konusu 1990'dan sonra ortaya çıkmış ve özellikle gelişmiş ülkelerde üzerinde önemle durulan bir konuma yerleşmiştir. Bilginin saklanması ve bilinçli bir şekilde gelecek kuşaklara aktarılmasını ifade eden olağan bilgi yönetimi yerini, ileri enformasyon teknolojilerini, bilgiyi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak ve geliştirmek için kullanan bir anlayışa bırakmıştır.

Bilgi yönetimi, organizasyonun bütünü için geçerli olup, bilginin sistematik olarak yaratılması, paylaşılması ve uygulanmasını içermektedir. Organizasyon çapında bütün düzeylerde bilginin yaratılması ve mümkün olduğunca kısa süre içerisinde bu bilginin paylaşılması ve organizasyonun yararına kullanılmasının sağlanması gerekmektedir.

Emniyet Teşkilatımız 1990'lı yıllarla birlikte bilgisayar teknolojisine paralel olarak kendini yenilemiş ve bilgi yönetimi anlayışını kurum içerisinde yerleştirebilmek için gerek teknik alt yapı açısından gerekse personelin eğitimi açısından büyük çaplı çalışmalara başlamıştır. Bu çalışmalar doğrultusunda bilgi yönetiminin temel unsuru olan kültür, süreç ve teknolojiyle ilgili değişim aşamalarını tamamlamıştır.

Bilgi yönetimini zorlaştıran temel sebep insan faktörü olduğu için, bu anlayışı ortadan kaldırmak isteyen Emniyet Teşkilatı personelin eğitimine büyük önem vererek personelin yeni uygulamayı anlaması ve faydalarını görmesini sağlamak için gerek polis okullarında gerekse Hizmetiçi eğitim programlarında bu konulara ağırlık verilmiştir.

Emniyet Teşkilatımız bilgi yönetimi sürecinin etkin ve verimli olması için ihtiyaçlar ile faaliyetleri net bir şekilde ortaya koyarak bu sürecin hızlı ve hatasız geçmesini sağlamıştır.

Emniyet Teşkilatımızda bilgi yönetimi anlayışının yerleşmesi ile birlikte hizmetlerin yerine getirilmesinde zaman ve emek yönünden büyük tasarruf elde edildiği gibi personel istihdamında da norm kadrolara geçilebilmesi mümkün olmuştur. Bunun neticesinde ortaya çıkartılan fazla personel ihtiyaç duyulan diğer birimlere aktarılarak hizmet kalitesinin yükseltilmesi sağlanmıştır.

Bilgi yönetimi anlayışıyla teşkilatımız bazı hizmetleri Avrupa'dan daha hızlı bir şekilde vatandaşlarımıza sunabilme imkanına kavuşmuştur. 1990'lı yıllardan önce

pasaport almak isteyen bir vatandaşımız en az üç/dört gün evrak ile ilgili bazı prosedürlerin yerine getirilmesini beklemekteydi. Günümüzde ise bilgisayar teknolojisinin bilgi yönetimi anlayışıyla kaynaşması neticesinde bu hizmet vatandaşımıza bir saat gibi kısa bir süre içerisinde verilebilmektedir.

Bilgi yönetiminin vatandaşlarımıza ve teşkilatımıza sağladığı yeniliklerin yanı sıra polisin çalışma sistemine getirmiş olduğu yenilikler ile suçun önlenmesi ve suç öncesi önleyici hizmetlerin yapılabilmesi açısından büyük kolaylıklar sağlamıştır. Daha önce büyük bilgi yığınları içerisinde kendine bir yol haritası çizmeye çalışan teşkilatımız bilgi yönetimi anlayışı ile birlikte hedefleri tespit etmekte ve bunlara yönelik etkin politikalar geliştirmede büyük bir imkana kavuşmuştur.

Bilgi yönetimi anlayışından önce teşkilatımızda buna yönelik çalışmalar yapılmaktaydı. Ancak bilgisayar teknolojisi olmadığı için bu tür çalışmalar bölgesel bazda kalmakta ve diğer personelin paylaşmasına imkan tanımamaktaydı. Her birim kendi anlayışı ve hedeflerine göre projeler geliştirmekteydi, farklı projeler birbirini tamamlamamıştı için istenilen verim tam olarak alınamamaktaydı. Bilgisayar teknolojisi ve bilgi yönetimi anlayışıyla birlikte tüm veriler bir merkezde toplandığı için her birimin oluşturduğu projeler müşterek bir projede birleştirildiğinde ortaya, birbirini tamamlayan projeler çıkmıştır.

Bilgi yönetimi anlayışı teşkilatımızın personel açısından eğitim ve tecrübesini de önceye oranla üst seviyelere çıkmasını sağlamıştır. Örneğin bir polis merkezinde göreve başlayan merkez amiri bölgesini tanıyabilmesi ve analiz edebilmesi için günlerini harcaması gerekirken günümüzde bunu çok kısa bir süre içerisinde yapabilmektedir. Çünkü bölgesinde meydana gelen olayları, yeri, zamanı ve oluş şekillerini bir bilgisayar tuşuyla anında karşısına getirebilmektedir. Buna göre kendisinden önce görev yapmış tüm merkez amirlerinin tecrübelerini de bu sistem sayesinde kendi bilgi dağarcığına alabilmektedir. Bu tür bilgilere hızlı ulaşım yapılacak olan planlamaların hedefe ulaşmasına büyük bir destek sağlamaktadır.

Küreselleşen dünyamızda rekabet kaçınılmazdır. Bu ortamda da kurumların en önemli gücü bilgidir. Bilginin yönetilmesinin kuruma önemli katma değerler sağlayacağı ve bilgi çağında kamu kurumlarının çok ciddi bir bilgi yönetim faaliyeti yürütmesi gerektiği kesinlikle akıllardan çıkarılmamalıdır.

Kaynakça

- Apuhan, R., Ş., Doğru Yönetim Kesin Sonuç, İstanbul, 1997.
- Arslan, M., M., “Bilgiye Ulaşmak” Polis Dergisi, Sayı.27, Ankara, 2002.
- Alder, H, Yöneticiler İçin NLP (Çev. T. Ertan), İstanbul, 2001.
- AÜ, Yönetim Bilgi Sistemi, Eskişehir, 2005.
- Barutçugil, İ., Bilgi Yönetimi, İstanbul, 2002.
- Bayhan, P.-Arslan, M.-Akıncı, S., e-İş e-Devlet Etik, Ankara, 2007.
- Bayraktar, B., B., Bilgi Yönetimi, İstanbul, 2006.
- Bishop, S., Kişisel Güveni Geliştirmek (Çev. G. Günay), İstanbul, 1997.
- Budak, G., Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey, İstanbul, 1998.
- Collins, J., İyiden Mükemmel Şirkete Kalıcı Başarıya Ulaşmanın Yolları (Çev. L. Cinemre), İstanbul, 2004.
- Çankaya, A., “Etkin ve Verimli Polislik” Polis Dergisi, Sayı.26, Ankara, 2001.
- Davenport, T.- Prusak, L., İş Dünyasında Bilgi Yönetimi, İstanbul, 2001.
- Davis, S.- Botkin, J., The Coming of Knowledge Based Business, 1994.
- Demircan, M., L., Bilgiyi Yönetmek, İstanbul, 1997.
- Davenport, T.- Prusak, L., İş Dünyasında Bilgi Yönetimi (Çev. G. Günay), İstanbul, 2001.
- Düren, Z., 2000'li Yıllarda Yönetim, İstanbul, 2000.
- Edward Waltz, Information Warfare Principles and Operations, Artech House Inc., Norwood MA ABD, 1998.
- Erdoğan, F., “Polis Teşkilatının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Değişim Açısından Değerlendirilmesi” Polis Dergisi, Sayı.26, Ankara, 2001.
- Erkan, H., Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme, Ankara, 1998.
- Ersen, H., Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi, İstanbul, 1997.
- Garih, Ü., Yönetim İlkeleri, İstanbul, 2001.
- Garih, Ü., Yönetim Teknikleri, İstanbul, 2001.
- Garih, Ü., İş Hayatında Motivasyon, İstanbul, 2000.
- Genç, N., Zirveye Götüren Yol Yönetim, İstanbul, 1999.
- Gerber, M., E., Girişimcilik Tutkusu (Çev. T. Keskin), İstanbul, 2003.
- Geylan, R., Personel Yönetimi, Eskişehir, 1992.

- Göküş, Ö., R., “Avrupa Birliği Yolunda Poliste Eğitim Seferberliği” Çağın Polisi Dergisi, Sayı.18, Ankara, 2003.
- Hatipoğlu, Z., Temel Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1993.
- Hepkul, A., Yönetim Bilgi Sistemi, Eskişehir, 2005.
- Johnson, M., Gelecek Bin Yılda Yönetim (Çev. S. Gül), İstanbul, 1998.
- Kaçakçılık ve Organize Suçlarla Mücadele Daire Başkanlığı, 2007 Raporu, Ankara, 2008.
- Karahoca, D., Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları, İstanbul, 1998.
- Karaman, A., Nasıl ve Niçin Vizyon Yönetimi, İstanbul, 2005.
- Kocabal, A., “e-Türkiye’nin Büyük Ödüllü Projesi POLNET” Polis Dergisi, Sayı.37, Ankara, 2003.
- Kocabal, A., “Polnet Ve Emniyet Bilgi Sistemi” Çağın Polisi Dergisi, Sayı. 26, Ankara, 2004.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2005.
- Köksal, A., Bilişim Terimleri Sözlüğü, Ankara, 1981.
- Kuruşçu, M., Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri, İstanbul, 2003.
- Kuruşçu, M., Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, 2003.
- Öğüt, A., Bilgi Çağında Yönetim, Ankara, 2003.
- Özdemir, E., Bilgi Savaşları, İstanbul, 2003.
- Özgen, H. – Türk, M., “Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli” İktisad Dergisi, Sayı.2, Ankara, 1998.
- Özkan, Y., Veri Madenciliği Yöntemleri, İstanbul, 2008.
- Öztürk, Ü., Organizasyonlarda Performans Yönetimi, İstanbul, 2006.
- Pat, M., Hayalleri Olanlar Asla Uyumaz (Çev. E. C. Karderin), İstanbul, 2001.
- PEGEM, Hizmetiçi Eğitim; Kavramlar, İlkeler, Yöntemler, Ankara, 1992.
- Press, B.- Press, M., Network Bilgisayar Ağlarının Temelleri (Çev. K. Hacıoğlu – Ü. Hacıoğlu), İstanbul, 2002.
- Sarpdağ, M., “Hizmetiçi Eğitim Ve Kalite Kavramları” Çağın Polisi Dergisi, Sayı.44, Ankara, 2005.

- Sözen, Ü., “Polis’ten e-Polis’e” Polis Dergisi, Sayı.37, Ankara, 2003.
- Sönmezer, T., Yöneticinin Sırt Çantası, Bursa, 2006.
- Şimşek, M., Ş., Yönetim ve Organizasyon, Konya, 2005.
- Tatlı, E., “Bilgi Toplumu Polisi” Polis Dergisi, Sayı.31, Ankara, 2002.
- Thompson, B., L., Yönetim Fonksiyonları (Çev. V. G. Diker), İstanbul, 1998.
- TODAİE, Personel Yönetimi, Ankara, 1976.
- Tutar, H., Yönetim Bilgi Sistemi , Ankara, 2006.
- Türk, M., Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi, İstanbul, 2003.
- Ülgen ,H., İşletme Yönetimde Bilgisayarlar, İstanbul, 1980.
- Weaver, C., N., Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması (Çev. T. Birkan – O. Akınhay), İstanbul, 1997.
- www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/degisim.doc (08.05.2008)
- www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/degisim.doc (09.05.2008)
- www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/degisim.doc (10.05.2008)
- www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/IOLTP/2276/unite11.pdf (24.04.2008)
- www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/IOLTP/2276/unite11.pdf (24.04.2008)
- www.bilgilik.com/makale/psikoloji/kavramlar/enformasyon_odev.html (02.10.2007)
- www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=134 (01.09.2008)
- www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/amaci.htm (12.05.2008)
- www.caginpulisi.com.tr/26/16-17-18-19.htm (02.09.2008)
- www.dpt.gov.tr/kutuphan/ekutuphane/bilim/yucelih/biltek.pdf (14.02.2008)
- www.dpt.gov.tr/kutuphan/ekutuphane/bilim/yucelih/biltek.pdf (14.02.2008)
- www.eprints.rclis.org/archive/00005946/ (18.02.2008)
- www.egm.gov.tr/arsiv/arsivcilik.htm (14.05.2008)
- www.egm.gov.tr/arsiv/tarihce.htm (14.05.2008)
- www.egm.gov.tr/arsiv/tarihce.htm (15.05.2008)

www.egm.gov.tr/arsiv/tarihce.html (16.05.2008)

www.egm.gov.tr/bilgiislem/index.html (21.05.2008)

www.egm.gov.tr/bilgiislem/index.html (22.05.2008)

www.egm.gov.tr/daire.egitim.asp (23.05.2008)

www.egm.gov.tr/daire.egitim.asp (23.05.2008)

www.edebiyatdergisi.hacettepe.edu.tr/1993101HInciOnal.pdf (31.08.2008)

www.hacettepe.edu.tr/~b0122202/Inetpub/wwwroot/iktisat/yeekonomi.html (29.05.2008)

www.hacettepe.edu.tr/~esino/hafta2.ppt (31.08.2008)

www.history.hacettepe.edu.tr/archive/bilim.html (20.05.2008)

www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=176&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004
(10.05.2008)

www.kelebekforum.com/showthread.php?t=25670 (27.03.2008)

www.kirkiki.net/ArticleDetail.aspx?artID=369 (28.09.2007).

www.kirkiki.net/ArticleDetail.aspx?artID=369 (28.09.2007).

www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020305/9648 (05.03.2008)

www.kocsistem.com.tr/tr/basari_oykuleri03.asp (24.05.2008)

www.matrisbilisim.com/das.asp (25.04.2008)

www.milliyet.com.tr/2004/01/15/isyasami/is01.html (08.05.2008)

www.mobese.iem.gov.tr/mas.htm (04.09.2008)

www.narkotik.iem.gov.tr/narkotikyeni/konuno.asp?metinno=545 (24.05.2008)

www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/bilgiyonetimi.htm, (23.10.2007)

www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der65m14.pdf (31.08.2008)

www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2006_cilt4/sayi_4/351-373.pdf (01.09.2008)

www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi59/ekinci.htm (14.03.2008)

Yıldırım, R., Yaratıcılık ve Yenilik, İstanbul, 2003.

Yön, H., “Suçun Bilgisayar Ortamında Haritalandırılması ve Suç Analizinde Kullanılması” Polis Dergisi, Sayı.28, Ankara, 2002.

ÖZGEÇMİŞ

Kütahya'nın Simav ilçesinde 1968 yılında doğdum. İlk ve orta öğrenimi burada bitirdikten sonra 1982 yılında Ankara'da bulunan Polis Koleji sınavlarını kazanarak öğrenimime burada devam ettim.

1986 yılında Polis Akademisi'ne girdim. 1990 yılın da Akademiyi devre 4. olarak bitirmemden dolayı tayin yerimi kendim tercih ettim ve İzmir ilinde göreve başladım. 1994 yılında zorunlu hizmetimi yapmak üzere Kahramanmaraş iline atandım. 1999 yılında Ankara'da yeni kurulan Kaçakçılık ve Organize Suçlarla Mücadele Daire Başkanlığı Narkotik Birimine tayin edildim.

1999 yılından 2005 yılı Ağustos ayına kadar uluslararası uyuşturucu operasyonlarında orta düzey yönetici olarak göreve yaptım. Ayrıca bu zaman zarfında gençliğimizin madde bağımlılığından korunması için yapılan çalışmalarda ve (TADOC) Türkiye Uluslararası Uyuşturucu ve Organize Suçlarla Mücadele Akademisi'nde uyuşturucu maddeler ve mücadele ile ilgili derslerde 6 yıl eğitici olarak görev yaptım.

2005 yılında 4.Sınıf Emniyet Müdürü rütbesini terfi etmemden dolayı İstanbul Emniyet Müdürlüğü kadrosuna atandım. Halen Beyoğlu İlçe Emniyet Müdür Yardımcısı olarak görev yapmaktayım.

Evli ve 1 çocuk babasıyım.

Aday: Celal SEL