

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

MİMARİ PROJELERDE SÜREÇ VE BİLGİ YÖNETİMİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Melisa YANAT

İSTANBUL, 2006

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

MİMARİ PROJELERDE SÜREÇ VE BİLGİ YÖNETİMİ
(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan;
Melisa YANAT
G12351 -020

Danışman;
Yrd. Doç. Dr. Kamil Uslu

İSTANBUL, 2006

ÖNSÖZ

İşletmelerde süreç ve bilgi yönetimi hakkında teorik bilgilere ilaveten üretim açısından süreç ve bilgi yönetimi gelişimiyle ilgili güncel bilgiler verilmiştir. Süreç iyileştirmesi ve bilgi yönetiminin değerlendirilmesinde organizasyon yapılarına olan etkileri belirtilmiştir.

Proje ve mimari projelerin yönetiminde bilgi ve süreç yönetiminin günümüz mimari projelerine olan etkileri ve mimari projelerde uygulanacak safhalar ana başlık altında incelenmiştir.

Eğitim çalışmasına son derece önem verdiğini gördüğüm, ve mezun olmaktan şeref duyduğum Beykent Üniversitesi Yönetimi ve hocalarına, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne, bize sağlamış olduğu Yüksek Lisans Eğitim imkanından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmalarda bana her aşamada yardımını ve desteğini esirgemeyen tez hocam Yrd. Doç. Dr. Kamil Uslu'ya teşekkürlerimi bir borç bilirim. Ayrıca bugünlere gelmemde benden desteğini esirgemeyen annem aileme ve eşim Süha Yanat'a şükranlarımı sunarım.

İstanbul, 2006

MELİSA YANAT

İÇİNDEKİLER

Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimler (Abstract)	
Tabolar Listesi	VIII
Şekil Listesi	IX
Kısaltmalar	X
Giriş	1

BİRİNCİ BÖLÜM İŞLETMELERDE ÜRETİM VE BİLGİ YÖNETİMİ SÜREÇ TEORİLERİ

1. ÇEŞİTLİ ÜRETİM SÜREÇ TANIMLARI	3
1.1. İşletmelerde Süreç Tanımı	3
1.2. İşletmelerde Sürecin Genel Özellikleri	5
1.3. İşletmelerde Süreçlerin Belirlenmesi	7
1.4. Süreçlerin Sınıflandırılması ve Süreç Hiyerarşisi	10
2. İŞLETMELERDE SÜREÇ YÖNETİMİ VE GELİŞİMİ	15
2.1. Süreç Yönetimi Gelişimi	16
2.1.1. Organizasyon Yönetimindeki Teoriler	16
2.1.1.1. Klasik Yönetim Teorisi	16
2.1.1.2. Neoklasik Yönetim Teorisi	23
2.1.1.3. Modern Organizasyon Teorisi	30
2.1.1.3.1. Sistem Yaklaşımı	30
2.1.1.3.2. Durumsallık Yaklaşımı	34
2.1.1.4. Modern Sonrası Çağdaş Yönetim Teorisi	38
2.1.1.4.1. Toplam kalite yönetimi	39
2.1.1.4.2. Temel (Öz, Çekirdek) Yetenek	40
2.1.1.4.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma-Outsourcing	40
2.1.1.4.4. Süreç Yenileme- Değişim Mühendisliği	41
2.2. Süreç Yönetimi Tanımı	41
2.3. Süreç Yönetimi ve Fonksiyonel Organizasyon Yapısı	43
2.4. Süreç Yönetiminin Amaçları	45
2.5. Süreç Yönetimi Aşamaları	46
2.5.1. Tanımlama	48
2.5.2. Belgeleme	49
2.5.3. Ölçme	49
2.5.4. Yönetme	50
2.5.5. İyileştirme	50
2.6. Süreç Yönetiminin Sağladığı Faydalar	50

3. BİLGİ KAVRAMI VE İLGİLİ KAVRAMLARI.....	51
3.1. Bilginin Gelişimi.....	51
3.1.1. Bilginin Tarihsel Gelişimi.....	51
3.1.2.Yapı ve özellikleriyle Bilgi Toplumu.....	52
3.2. Bilgi Hiyerarşisi.....	54
3.3. Bilginin Türleri.....	58
3.4. Bilginin Özellikleri.....	60

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE SÜREÇ İYİLEŞTİRİLMESİ VE BİLGİ YÖNETİMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

1. İŞLETMELERDE BİLGİ YÖNETİMİ.....	62
1.1. Bilgi Yönetiminin Tanımı.....	62
1.2 Bilgi Yönetiminin Gelişimi ve Stratejik Önemi.....	64
1.3 Bilgi Yönetiminin Alanları.....	66
1.4 Bilgi Yönetiminin Amaçları.....	67
1.5. Bilgi Yönetiminin İlkeleri.....	68
1.6. Bilgi Yönetiminin Stratejileri.....	70
1.7. Bilgi Yönetiminin Sürecinin Temel Unsurları.....	73
1.8. Bilgi Yönetiminin Süreçleri.....	74
1.8.1. Bilginin Üretilmesi ve Geliştirilmesi.....	76
1.8.2. Bilginin Tasnif Edilmesi ve Saklanması.....	79
1.8.3. Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması.....	80
1.8.4. Bilginin Kullanılması ve Değerlendirilmesi.....	82
1.9. Bilgi Yönetiminin Yararları.....	84
1.10. Bilgi Yönetiminin Başarısını Etkileyen Faktörler.....	86
2. SÜREÇ İYİLEŞTİRMESİ.....	88
2.1. İşletmelerde Süreç İyileştirme.....	88
2.2. Süreç İyileştirme Fırsatlarının Belirlenmesi.....	91
2.3. Süreç İyileştirme Metodolojisi.....	93

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PROJE VE MİMARİ PROJELERDE SÜREÇ VE BİLGİ YÖNETİMİ

1. PROJE TANIM VE ÇEŞİTLERİ	95
1.1. Proje Tanımı.....	95
1.2. Proje Hayat Döngüsü Aşamaları.....	97
1.3. Proje Başarısını Etkileyen Faktörler.....	98
2. PROJE YÖNETİMİ VE SEÇİMİ.....	100
2.1. Proje Yönetimini Tanımı.....	100
2.2. Proje Yönetimi Özellikleri.....	102
2.3. Proje Yönetimi Yararları.....	103
3. PROJE YÖNETİMİ ORGANİZASYON YAPILARI.....	104
3.1. Saf Proje Organizasyonu.....	104
3.2. Kurmay Proje Organizasyonu.....	105
3.3. Proje Tipi Organizasyonu.....	106
3.4. Matris Proje Organizasyonu.....	107
3.5. Proje Organizasyon Şemaları.....	110
3.6. Proje Ekibinin Oluşturulması.....	112
4. PROJE YÖNETİM UYGULAMASI AŞAMALARI.....	113
4.1. Planlama Aşaması.....	113
4.2. Zaman Analizi Aşaması.....	114
4.3. Kaynak Analizi Aşaması.....	115
4.4. Maliyet Analizi Aşaması.....	116
4.5. Kontrol Aşaması.....	118
4.6. Proje Yönetimi Sistemi Rapor Aşaması.....	118
4.7. Proje Yönetim Sistemi ile Karar Verme Aşaması.....	120
5. PROJE YÖNETİM ARAÇLARI.....	122
5.1. Cpm, Pert ve Serim Yöntemi.....	122
5.2. Gantt Şeması Yöntemi.....	124
5.3. Ağ Planı Yöntemi.....	125

6. MİMARİ PROJE ÇEŞİTLERİ YAKLAŞIMI VE ÖZELLİKLERİ.....	126
6.1. Mimarlık Tarihinin Gelişimi.....	126
7. GÜNÜMÜZ PROJELERİNDE SÜREÇ VE BİLGİ YÖNETİMİ	141
7.1.Mimari Proje Çalışmaları.....	141
7.1.1. Araştırma Safhası.....	141
7.1.2. İnceleme Safhası.....	143
7.1.3. Projelendirme Safhası.....	143
SONUÇ	154
KAYNAKÇA	156

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Operasyonel Süreçler ve Destek Süreçleri	12
Tablo 2: Amerikan Verimlilik ve Kalite Kuruluşu	13
Tablo 3: Olgunlaşma Yaklaşımı	28
Tablo 4: Operasyonel Süreçler ve Destek Süreçleri	44
Tablo 5: Veri, Enformasyon ve Bilgi arasındaki farklılıklar	57
Tablo 6: Bilgi Yönetimi Uygulamalarındaki Engeller	87
Tablo 7: Süreç İyileştirme ve Süreçlerin Yeniden Tasarımı	90
Tablo 8: Mimarlık Tarihi Gelişim Süreci	126

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1 : Sürecin Temel Unsurları ve Özellikleri	7
Şekil 2 : Süreç Yönetimi Aşamaları	47
Şekil 3 : Süreç İyileştirme Adımları	94
Şekil 4 : Saf Proje Organizasyonu	104
Şekil 5 : Kurmay Proje Organizasyonu	105
Şekil 6 : Proje Tipi Organizasyonu	106
Şekil 7 : Matris Proje Organizasyonu	108
Şekil 8 : Matris Proje Organizasyonu	109
Şekil 9 : Proje Organizasyon Şeması	111

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
Ar – Ge	Araştırma Geliştirme
BPR	Yeniden Tasarım
ÇED	Çevresel Etki Değerlendirme
CPM	Kritik Yörünge Yöntemi
M.Ö.	Milattan Önce
PERT	Proje Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği
y.y.	Yüzyıl
İ.Ö.	İsadan Önce

ÖZET

Bilgi yönetimi, son yıllarda üzerinde oldukça durulan ve artık yönetim alanında en çok ilgi gören konuların başında gelmektedir. İletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, bilgiyi ön plana çıkararak stratejiler geliştirmek zorunda bırakmıştır. Bunu gerçekleştirebilmek için de süreçlerin açıkça belirlenmesi ve etkin bir şekilde yönetimi sağlanarak gelişmeler doğrultusunda iyileştirmesi giderek önem kazanmıştır

Tezde mimari proje çalışmalarında rekabet avantajı sağlayabilmek için kullanılan süreç yönetimi ve bilgi yönetiminin etkili bir araç olabileceği varsayılarak her iki yönetim anlayışı da kısaca ele alınmaktadır. Son olarak konu ile ilgili durum tespitine yönelik tamamlayıcı nitelikte bir değerlendirmeye yer verilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Anahtar Kelimeler; Proje Yönetimi, Süreç İyileştirme, Bilgi Transferi.

ABSTRACT

In recent years, knowledge management has become a pretty dwelled upon subject and one of the most popular methods in the management area. Quick developments in communication technologies have made firms inevitably develop strategies that pay attention to the knowledge. In this case defining business processes clearly and managing them effectively and improving through the recent developments have become very important.

In this thesis, assuming that process and knowledge management which is use for ensuring a competitive continues advantage can be an effective tool in architectural project work, . both of the two management methods will be explained briefly. At the end of the thesis, there will be discussed a descriptive study about the relevant subject.

Key Words; Project Management, Process Improvement, Knowledge Transfer

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almamaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim.30.08.2006

Melisa YANAT

GİRİŞ

Günümüzde işletmelerdeki her bir üretim, tüketime yönelik olarak gerçekleşir. Burada asıl olan işletmelerin üretim süreçlerinde uygulaya geldikleri üretimlerinin birer ekonomik değer olduğunu söyleyebiliriz. Bu süreçlerin işletmelerde uygulanmasında ilk ilkel işletme tipinden bugünün modern işletme tipine kadar çok değişik süreçler gerçekleşmiştir. Burada üretimde kullanılan bilgilerin işletmede ne gibi bir süreci etkileyebileceği görüş ve düşünceleri de önemlidir.

İşletmelerde üretim süreçleri değerlendirildiğinde işletmelere yeni bir hız ve ivme veren bilgi süreçlerinin, işletmelerde etkin bir şekilde kullanılmasına bağlı olduğu söylenebilir. Bu düşünceden hareketlenerek, mimarlık uygulamalarının bir işletme niteliğinde olduğu söylenebilir. Mimari projelerde de bir projenin hazırlanması ve uygulanması günümüzde yaşadığımız çevreye uygunluğu açısından da önemlidir.

Her mimari projede bilgi yöntem ve yönetimlerinin uygulanabilmesi, mimari projenin verimliliği açısından da önemlidir. Yaptığımız bu çalışmada mimari üsluplar açısından bir sınırlama getirdik. Geçmişten günümüze kadar uygulanan mimari üslupları, ayrı ayrı irdelemek mimarlık tarihi açısından önemlidir. Burada tarihi süreçten ziyade, bu üsluplarla ilgili bilgileri vermekle sınırladık. Burada da görüldü ki her bir üslupta da uygulanan bir bilgi ve felsefesi varlığı görülmüştür.

Çalışmamız üç bölümde incelenmiştir. Birinci bölümde; işletmelerde üretim ve bilgi yönetimi süreç teorileri teorik olarak ele alınarak incelenmiştir. Burada süreçle ilgili, yöntemle ilgili Klasik ve Neo-Klasik ve Modern Organizasyon teorilerinden bahsedilmiştir.

Çalışmamızın, ikinci bölümünde ise; işletmelerde süreç iyileştirmesi ve bilgi yönetiminin değerlendirilmesine yer verilmiştir. Burada işletmelerde, bilgi yönetimlerini, amaç ve stratejilerini başarıyla etkileyen faktörleri değerlendirirken işletmelerde süreç iyileştirmesinden bahsedilmiştir.

Çalışmamız üçüncü ve son bölümünde; mimari projelerde süreç ve bilgi yönetiminin araştırılması yapılmıştır. Burada bir projenin tanımında, proje yönetiminin seçiminden, proje yönetim uygulamasının aşamalarından mimari projelerin üslup ve yaklaşım özelliklerinden ve günümüzde uygulanan mimari projelerdeki süreç ve bilgi yönetimleri incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışmamız da uyguladığımız araştırma metodu olarak kitap, süreli yayınlar, makaleler, yönetmelikler, kütüphane taraması güvenilir internet sitelerinden faydalanılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE ÜRETİM VE BİLGİ YÖNETİMİ

SÜREÇ TEORİLERİ

1.ÇEŞİTLİ ÜRETİM VE SÜREÇ TANIMLARI

İşletmelerin kurulmasındaki amaçlar; bir taraftan tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılarken, diğer yandan işletme sahiplerine de avantaj sağlayabilmektedir. İster geleneksel isterse modern anlamda olsun, günümüz işletmelerinde aynı düşüncenin geçerli olduğunu söyleyebiliriz.

Özellikle 1980’li yıllardan itibaren hızla değişen dünyada, küreselleşme ile birlikte işletme tipi ve organizasyonlar daha da geliştiği ve değiştiği gözlenmektedir. İşletmelerin faaliyet alanları içerisinde rekabetin hızla geliştiği ve değiştiği düşünülmüşse; işletmelerin avantajı olan üretim süreçlerini ve bilgi yönetimini ne kadar birbiriyle entegre ederse o kadar çok başarıya ulaşabileceğini söyleyebiliriz.

1.1 İşletmelerde Süreç Tanımı

Sözlük terimiyle süreç “belli bir düzen içinde tekrarlanan kesiksiz olay veya eylemler dizisi”¹ olarak tanımlanabilir. Başka bir tanıma göre “olguların veya olayların belli bir taslağa uygun olarak belirli sonucu verecek biçimde düzenlenmesi, artarda sıralanması”² şeklinde de söylenebilir.

Bu sözlük tanımlamalarından başka, işletmeler için çeşitli süreç tanımlamaları da yapılabilir. Süreç; Hammadde, enerji, bilgi vb. girdileri ürün veya hizmet gibi çıktılara dönüştüren faaliyetler dizisine verilen addır.³

¹ Safa Kılıçoğlu, Nezihe Araz, Hakkı Devrim, **Meydan-Larousse: Büyük Lûgat ve Ansiklopedi**, Meydan Yayınevi, 1971, s. 664.

² Peter M. B. Walker, **Larousse Dictionary of Science and Technology**, Larousse Kingfisher Chambers, November 1, 1995, s. 874.

³ Atilla Filiz, **Kurumsal Süreç Yönetimi**, http://ppm-turkiye.blogspot.com/2005_11_01_ppm-turkiye_archive.html (06.05.2006)

Başka bir tanıma göre süreç; Belirli bir çıktı (ürün veya hizmet) elde etmek için, birbirleriyle etkileşim içinde bulunan insanlar, ekipmanlar, malzemeler, yöntemler ve çevresel unsurların bir toplamıdır.⁴

Unsurları yönünden süreç tanımlaması ise;

- İlerleme, süren bir şey,
- Belirli bir sonuca götüren kademeli değişim,
- Belli bir sona ilerleyen eylemler ve işlemler serisi⁵, olarak tanımlanabilir.

Harrington'a göre ise; "süreç, bir girdiyi alıp, ona değer katan iç veya dış müşteri için çıktı sağlayan bir faaliyet ya da etkinlikler topluluğudur."⁶

Davenport süreci, "belli bir müşteri veya pazara belli çıktı üretmek için karakterize edilmiş, ölçülmüş ve değerlendirilmiş fonksiyonlardır"⁷ şeklinde belirtmektedir.

Keen'e göre süreç, birçok durumda işletmelerin ana sermayesi olarak görmekte ve süreçler; "insanlar tarafından yönetilen, teknolojiyi de kapsayan koordineli faaliyetlerin bir fonksiyonudur."⁸ şeklinde tanımlamaktadır.

Yukarıdaki tanımları da kapsayacak yeni bir süreç tanımını şöyle yapabiliriz. Belirli bir girdi ile hedeflenen, üretim için bütün üretim fonksiyonlarını içine alan ve belli bir nihai çıktıya ulaşan yol ve yöntemlerin bütünüdür.

⁴Kalite Geliştirme Süreç Ekibi,
http://www.gencbilim.com/odev/odevgoster.php?il=istanbul_gaziosmanpasa2&id=6532, (22.04.2006)

⁵ Zafer Dayar , **Süreç Yönetimi Ödevi** ,<http://www.odevturk.com/odev.asp?id=2518>, (02.04.2006)
s.22

⁶ H. James Harrington, **Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness**, McGraw-Hill, New York, 1991, s. 9.

⁷ Thomas H. Davenport, **Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology**, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 1993, s. 5.

⁸ Peter G. W. Keen, **The Process Edge: Creating Value Where It Counts**, Harvard Business School Press, Boston, 1997, s. 13.

1.2.İşletmelerde Sürecin Genel Özellikleri

İşletmeler, konumuna göre küçük, orta, büyük işletmeler olarak ayrılabilirler. Her bir konuma göre işletmeler, ekonomik olarak, mal ve hizmet üreten birimlerdir. Buna göre işletmelerde üretilen mal ve hizmet üretim sürecinin özellikleri ise şöyle sıralanabilir;

Tanımlanabilir olmak: Bir sürecin temel unsurlarının belirlenebilmesi özelliğidir.⁹ Bunlar;

- *Tedarikçiler:* Süreç girdilerinin birini veya birkaçını temin eden kişi veya kuruluşlardır.¹⁰
- *Girdiler:* Süreci harekete geçiren ve sürecin dış çevresinden katılan unsurlardır. Sermaye, işgücü, malzeme, makine ve ekipman süreç girdileridir. Süreçlerde üç çeşit girdi gözlenebilir; somut fiziksel girdiler, destek ve bilgi.¹¹
- *Çıktılar:* Girdilerin, süreç içinde müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde katma değer oluşturmasını sağlayan dönüşümün sonucudur.¹²
- *Müşteriler:* Sürecin çıktılarını kullanan kurum içinden veya dışından gerçek veya tüzel kişiliklerdir.¹³
- *Müşteri İhtiyaç ve Beklentileri:* Müşteri tarafından veya müşteri adına ürün veya hizmet konusunda tanımlanmış özelliklerdir.¹⁴
- *Süreç performans ölçümleri:* Sürecin müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama derecesini ölçmeye yarayan göstergelerdir.¹⁵

⁹Şenay Seyidoğlu ve Aslı Varlık, **Süreç Yönetimi**, <http://www.gençbilim.com> (Erişim Tarihi: 02.01.2006)

¹⁰ İbrahim Halil Ağaçkanlı, **Toplam Kalite Yönetimi- Süreçler**, <http://www.egeozelokulder.org.tr/tkysiha.ppt>,(08.05.2006).

¹¹Gökhan Kurt, **Süreç Yönetimi**,<http://www20.uludag.edu.tr/~kemal/ynet.doc> (Erişim Tarihi:01.03.2006)

¹² a.g.m.

¹³ a.g.m.

¹⁴ Zafer Dayar ,a.g.m.

• *Süreç oluşturan faaliyetler*: Süreç girdilerini, çıktılara dönüştüren süreç içerisinde yer alan faaliyetlerdir.¹⁶

Ölçülebilir olmak: Sürecin performans ölçümleri ile izlenebilme özelliğidir. Bu süreçler;¹⁷ İstatistiksel olarak kontrol edilebilmeli, olumsuzluklar önceden belirlenen değerler arasında olmalı, aynı hizmetlerin sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilebilmelidir.

Tekrarlanabilir olmak: Tekrarlanabilir olan bir döngü standartlaştırılabilir. Bir taraftan işlem basitleştirme ve standartlaştırma çalışmaları yapılırken, diğer taraftan süreç üzerinde kontrol noktaları tanımlanabilir ve istatistiksel olarak karar vermeye yönelik analizler yapılabilir.¹⁸ Bu özelliğe tanımlanabilir olma özelliği denir.

Kontrol edilebilirlik: Süreç sorumlularının süreç performansından her zaman bilgi sahibi olabilmesi ve gerektiğinde düzeltici faaliyetleri yerine getirebilmesidir.¹⁹

Katma değer oluşturmak: Sürecin, çıktının kalitesi ve çıktıyı kullanan müşterinin tatmini üzerinde olumlu etki yaratabilmesidir.²⁰

¹⁵ Süheyla Gürsözlü, **Proses Tanımı ve Kavramı**, <http://www.sitetky.com/frameset/kg/kgmak6.html> (Erişim Tarihi:05.04.2006).

¹⁶ a.g.m.

¹⁷ İbrahim Halil Ağaçkanlı, a.g.m.

¹⁸ Zafer Dayar, a.g.m.

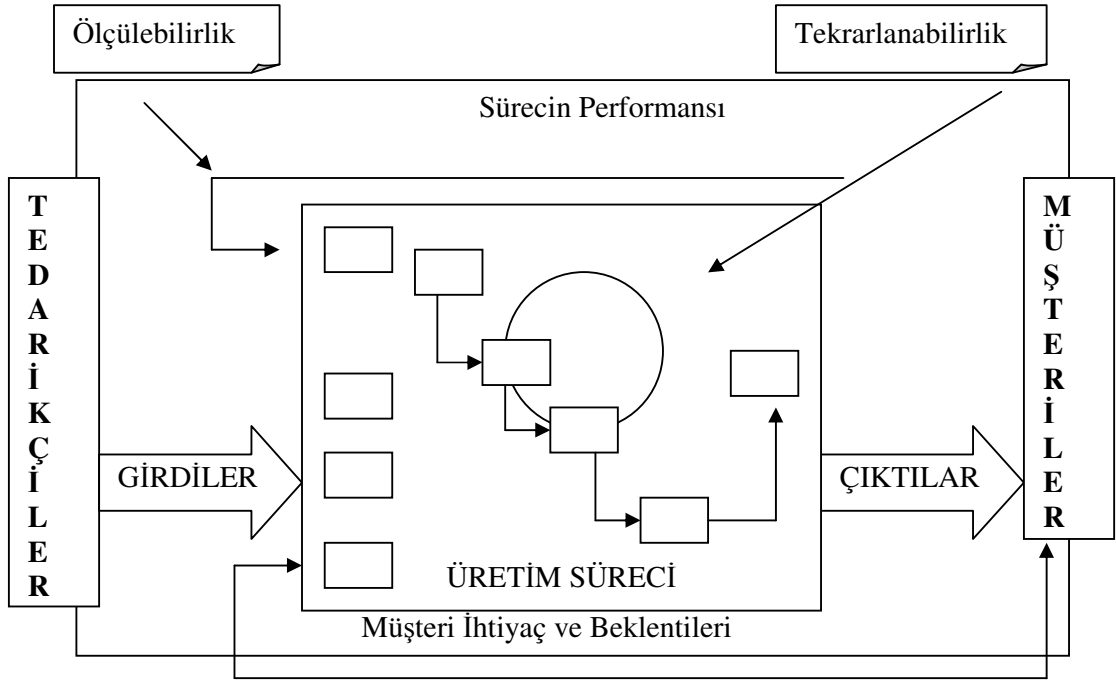
¹⁹ İbrahim Halil Ağaçkanlı, a.g.m.

²⁰ Süheyla Gürsözlü, a.g.m.

Yukarıda sıralanan süreçle ilgili özellikler Şekil 1’de getirilerek birarada gösterilmiştir.

Şekil 1

Sürecin Temel Unsurları ve Özellikleri



Yukarıda Şekil 1’de görüleceği gibi sürecin temel unsur ve özellikleri bir araya getirilerek mal ve hizmet üretiminde, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak girdi ve çıktıdan oluşan bir süreç aktivitesi oluşturulabilir. Buna göre bu süreç ölçülebilir ve tekrarlanabilir.

1.3.İşletmelerde Süreçlerin Belirlenmesi

İşletme organizasyonu içerisinde üretim süreci çeşitli aşamalardan geçmektedir. Burada esas yapılması gerekenleri, işletmelerdeki üretim süreç sorumluları tarafından belirlenir. Süreç dağılımına göre; süreç sorumluları üretim süreç sorumlusuna bağlıdır.

Süreç özellikleri doğru ve tam olarak anlaşılıp uygulanabilirse, bu aşamadan sonra gerçekleştirilecek olan problemlerin analizi; iş sürecinin aksadığı yerde, süreç belirlenerek tamamlanmaya çalışılabilir.

İşletme organizasyonları içerisinde yer alan bütün faaliyetler dizisi üretim süreçleri doğrultusunda değerlendirilebilmektedir.²¹ Bu nedenle sürecin en iyi şekilde anlaşılması ve uygulanması için, sürecinin net olarak belirtilip tanımlanması gerekmektedir.

Miles'a göre de örgütsel süreçlerin belirlenmesi göz önünde bulundurulması için gerekli bazı prensipler şöylece sıralanabilir:²²

- Öncelikle organizasyonun ana süreçlerinin ve temel hedeflerinin belirlenmesi,
- Belirlenen her bir sürecin kendi hedefleri ayrı ayrı ortaya konulması ve süreç hedefleri ile organizasyonun ana hedefleri arasında koordinasyonun sağlanması,
- Süreçlerin başlangıç ve bitişinin belirlenmesi,
- Ana süreçle diğer süreçlerin ilişkilerinin açıkça ortaya konulması,
- Her bir sürecin ve alt sürecin işletme ana hedeflerine katkısının belirlenmesi,
- Daha önceki işlev temeline göre süreç içindeki faaliyetlerin ilişkilerinin tanımlanması

²¹ Colin Armistead, "Knowledge Management and Process Performance", **Journal of Knowledge Management**, Volume 3, Issue 2, 1999, s. 143.

²² E.R. Miles, Charles C. Snow, **Fit, Failure, and the Hall of Fame: How Companies Succeed or Fail**, Maxwell Macmillan International, New York, 1994, ss. 166-167.

Hammer, süreçlerin belirlenmesindeki prensipleri aşağıda şöyle sıralamıştır:²³

- Her bir süreç özel girdileri ve çıktıları ile tanımlanabilmeli,
- Süreç birkaç organizasyon sınırını geçebilmeli,
- Faaliyetlerden çok hedefler ve sonuçlar üzerinde yoğunlaşabilmeli,
- Süreç “nasıl” sorusuna değil, “ne” sorusuna yanıt verebilmeli,
- Kurumdaki herkes süreçleri, girdilerini ve çıktılarını kolayca anlayabilmeli,
- Tüm süreçler doğrudan ya da diğer süreçlere katkıda bulunarak, müşterilerle ve müşterilerin ihtiyaçları ile ilgili olabilmelidir.

İşletmelerde süreçleri tanımlarken, sürecin girdisini, çıktısını, tedarikçisini, müşterisini, başlangıç etkinliğini, bitiş etkinliğini, süreçte yer alan katılımcıları, süreç performansının hangi göstergelerle ölçüleceğini ve süreç sahibini belirlemek ve belgelemek gerekir.²⁴

Süreçler şu şekilde belirlenebilir;²⁵

- Bir kurumun süreçleri; o kurumun misyonundan, vizyonundan ve oluşturduğu politika ve stratejilerinden tespit edilebilir.
- Süreçler belirlenirken sürecin çıktısını, iç müşterisinin ya da dış müşterisinin kullanması bakımından bir tasnif yapılabilir. Böylece sürecin kapsamı açıklıkla tarif edilebilir. Süreç sınırlarının tanımlanması, süreç sahiplerinin belirlenmesi ve süreçler arası ilişkilerin çözümlenmesi olanağı sağlanabilir.²⁶

²³ Michael Hammer, Steven A. Stanton, **Değişim Mühendisliği Devrimi: Ne yapmalı, Ne yapmamalı**, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995, s. 14.

²⁴ Filiz Eyüboğlu, **Süreçlerin Belirlenmesi ve Tanımlanması**, <http://www.filizyuboglu.com/yazi4.html> (12.03.2006).

²⁵ Alparslan Kuloğlu, **Süreç Yönetimi**, www.gençbilim.com/odev/odevgoster.php?il==istanbul_gaziosmanpasa2&id=6538# (10.04.2006).

²⁶ Mehmet Özkan, **Süreç Yönetimine Giriş**, www.bilgiyonetimi.org (12.03.2006).

1.4. Süreçlerin Sınıflandırılması ve Süreç Hiyerarşisi

İşletmelerde süreçleri sınıflandırmadan önce süreç hiyerarşisini tanımlamak, süreçlerin yapılandırılmasında daha açıklayıcı olacaktır. Süreç hiyerarşisi, süreçlerin kademeli olarak yapılandırılmasıdır. Bu yapılandırma esas olan süreçlerin kapsamıdır. Hiyerarşi, kapsamı en büyük olan süreçten başlayarak yapılandırılır.

Süreç hiyerarşisi 4 aşamada tanımlanabilir:²⁷

- **Ana Süreçler:** Şirketin iş sonuçları üzerinde direkt etkisi olan ve stratejik öneme sahip üst seviyede süreçlerdir. Örneğin; pazara sunma ana süreci.
- **Süreçler:** Ana süreçleri oluşturan ve birbirleri ile etkileşimde olan süreçlerdir. Örneğin; pazar araştırma süreci, satış süreci.
- **Alt Süreçler:** Süreçleri oluşturan ve iki veya daha fazla fonksiyonu ilgilendiren faaliyetlerdir. Örneğin; satış süreci, satış bütçesinin yapılması, siparişlerin alınması, satışın gerçekleştirilmesi.
- **Süreç Aktiviteleri:** Aynı fonksiyon içinde bir veya birkaç kişi tarafından yapılan gerçekleştirilen ve alt süreçleri oluşturan faaliyetlerdir. Örneğin; siparişlerin alınması alt süreci, müşteri taleplerinin gözden geçirilmesi ve siparişlerin sisteme girilmesi süreç aktivitelerini içerir.

İşletmelerde süreç yönetiminin etkili ve doğru bir şekilde uygulanabilmesi için süreçlerin sınıflandırılması, faaliyetleri birbirinden ayrılması gerekir. İşletmelerde süreçlerin sınıflandırmasına ilişkin farklı görüşler ileri sürülmüştür;

1993’de, Johansson, süreci, “*bir girdiyi alarak buna katma değer katarak, çıktıya dönüştüren etkinlikler*” olarak tanımlamıştır. İş süreci tanımlıysa şöyle verilebilir: “iş süreci, pazarın beklentilerini karşılamak üzere ve fonksiyonlar boyunca çalışan birbiriyle bağlantılı faaliyetler serisidir.”²⁸

²⁷ İsmail Efil, “**Süreç Yönetimi**”,<http://www.genbilim.com> , (12.03.2006).

²⁸ Filiz Eyüboğlu, **Süreçlerin Sınıflandırılması ve Süreç Hiyerarşisi**,
<http://www.filizyuboglu.com/yazi3.html>,(08.02.2006)

Born (1994), iş sürecini Johansson'un tanımına benzer şekilde tanımlamış ve bunları

- Temel süreçler ve
- Destek süreçler şeklinde sınıflandırmıştır.²⁹

Harrington, süreçleri üretim ve iş süreçleri olarak sınıflandırmaktadır.³⁰

- **Üretim süreci:** Dış müşteriye sunulacak, ürünün paketlenme aşamasına kadar donanım veya yazılım ile fiziksel bağlantı kuran ürünü fiziksel olarak üreten süreçtir.
- **İş süreci:** Kuruluşun kaynaklarını kullanarak, kuruluşun amaçlarıyla ilgili sonuçların alınması için izlenen, birbiriyle alakalı (mantıksal olarak sıraya dizilmiş) işlemler grubudur. Bütün hizmet süreçleri ve üretimi destekleyen süreçler, iş süreçleridir. Şirketlerde her gün gerçekleşen dağınık yüzlerce iş süreci mevcuttur. Üretim süreçleri kadar karmaşık, birçok iş sürecini de yönetilebilmektedir.³¹

Süreçler; şirket vizyonunu gerçekleştirmede doğrudan etkili olan “Operasyonel Süreçler” ve operasyonel süreçleri geliştirmede yardımcı olan “Yönetimsel ve Destek Süreçler” olarak da iki gruba ayrılabilir.³² Davenport, üretim firmaları için tipik süreçleri benzer bir sınıflandırma yapmakta fakat destek süreçlerini yönetim süreçleri adı altına almaktadır.

²⁹ a.g.m.

³⁰ Harrington, H. James Harrington, **Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness**, McGraw-Hill, New York, 1991, s. 9.

³¹ a.g.e., s. 10.

³² Kürçü, **a.g.e.**, s. 123.

Aşağıda **Tablo 1**'de Davenport'un süreçleri aşağıdaki gibi gösterilebilir.

Tablo 1
Operasyonel Süreçler ve Destek Süreçleri

<i>Operasyonel süreçler</i>	<i>Destek süreçler (Yönetim Süreçleri)</i>
Vizyon ve Strateji Geliştirme	İnsan Kaynaklarının Yönetimi
Ürün ve Hizmet Geliştirme	Bilgi Kaynaklarının Yönetimi
Ürün/Hizmet Yönetimi	Enformasyon Yönetimi
Faturalama ve Servis	Çevre Yönetimi
Müşteri Kazanma	Performans Ölçümü
Müşteri İhtiyaçlarının Belirlenmesi	İyileştirme ve Değişim Yönetimi
Sipariş Yönetimi	Varlık Yönetimi
Satış Sonrası Hizmet	Planlama ve Kaynak Ayırma

(**Kaynak:** İ. Halil Kürkçü, “Süreç ve Sistem Yaklaşımına İnsan Kaynakları Yönetim Penceresinden Bir Bakış”, *Mess Yayınları*, Temmuz 2005, Sayı 39, s. 123 ve Thomas H. Davenport, *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 1993, s. 8.)

Amerikan Verimlilik ve Kalite Kuruluşu'nun süreç sınıflandırması ise şöyledir.

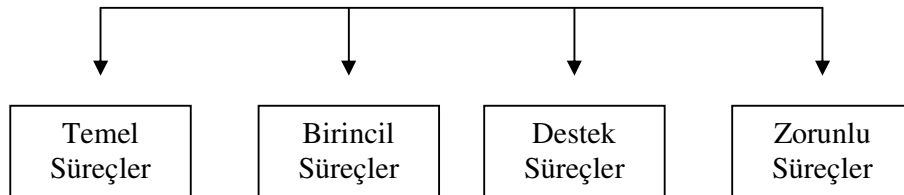
Tablo 2
Amerikan Verimlilik ve Kalite Kuruluşu

<i>Operasyonel süreçler</i>	<i>Destek süreçler</i>
Pazarı ve Müşterileri Anlama	İnsan Kaynaklarının Yönetimi
Vizyon ve Strateji Geliştirme	Bilgi Kaynaklarının Yönetimi
Ürün/Hizmet Geliştirme	Finansal ve Fiziksel Kaynakların Yönetimi
Pazarlama- Satış	Çevre Yönetimi
Ürün/ Hizmet Yönetimi	Dış İlişkilerin Yönetimi
Faturalama ve Servis	İyileştirme ve Değişimin Yönetim

(Kaynak:Filiz Eyüpoğlu, Süreçlerin Sınıflandırılması ve Süreç Hiyerarşisi, <http://www.filizeyuboglu.com /yazi3.html> ,08.02.2006)

Yukarıda verilen **Tablo 1**'de operasyonel süreçler müşteriye daha kapsamlı bir hizmet sunabilmektedir. Buna bağlı olarak operasyonel süreçleri gerçekleştirmek için kullanılan destek süreçleri **Tablo 1**'de performans ölçümü ve planlama açısından daha geniş ölçüde değerlendirilebilmektedir.

Keen'e göre ise, süreçler aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:³³



³³ Peter G. W. Keen, **The Process Edge: Creating Value Where It Counts**, Harvard Business School Press, Boston, 1997,ss. 25-27.

- **Temel süreçler;** bir sürecin en önemli özelliği işletmenin kendisi, müşterileri ve yatırımcıları için tanımlaması, firmayı rakiplerinden ayırt etmesi ve firmanın başarısının merkezinde bulunmasıdır. Temel süreçlerin nihai müşterisi, dış müşterilerdir.
- **Birincil süreçler;** bir bakıma şirket etkinliğinin motoru olarak ele alınabilir. Bu tür süreçler, “temel” süreçlerin iyi yürütülüp, yürütülmediğini ve bir firmanın rekabetindeki yerini etkilemektedir.
- **Destek süreçleri;** günlük işlerin yürütülmesi için gerekli yardımı sağlamaktadır. Birçok idari ve üst düzey fonksiyonlar destek süreçlerini oluşturmaktadırlar. Destek süreçler temel süreçlere destek olup, onlara hizmet ederler.
- **Zorunlu süreçler;** sadece yasal düzenlemeler gerektirdiği için işletmeler tarafından yürütülmektedir. Düzenleyici raporlar ve vergi iadesi form doldurmaları bunlardan bazılarıdır. Zorunlu süreçler çoğu zaman yapılması gerektiği için yapılmaktadır; ekonomik bir değer yaratırlar.

Bunlardan başka organizasyon yönünden başlıca dört tür süreçten sözedilebilir. Bunlar yukarıdaki verilen ilk iki süreç tipiyle aynı görülebilir. Farklı olan, işletme ağı süreçleri ve yönetim süreçleridir. Bunlar aşağıdaki sıralanabilir;³⁴

- **Ana Süreçler;** Ana süreçler olarak adlandırılan ve dış müşteriler ile organizasyon arasındaki ilişkiyi gösteren işlemlerdir. Ana süreçler birden fazla departman veya fonksiyon boyunca çalışan süreçlerdir.
- **Destek Süreçleri;** İç müşteriler ile alakalı olan bu süreçlere örnek olarak; enformasyon teknolojileri ile çalışanlar (iç müşteriler) arasındaki ilişkiyi gösterebiliriz. Burada enformasyonun organizasyonda ürün geliştirme, üretim, satış ve pazarlama süreçleri ile entegrasyonu söz konusudur.
- **İşletme Ağı Süreçleri;** Bu süreçlerde tedarikçiler, müşteriler ve ortaklarla yakın iletişim gerçekleşmektedir.

³⁴ C. Can Aktan, **Değişim Mühendisliğinin Temel Boyutları**, <http://www.canaktan.org/yonetim/degisim-yonetim/temel-boyut.htm>, (Erişim Tarihi:20.04.2006).

- **Yönetim Süreçleri**; Bu süreçler her organizasyonda bilinen klasik planlama, koordinasyon, üretim, satış vs. süreçleridir.

2. İŞLETMELERDE SÜREÇ YÖNETİMİ ve GELİŞİMİ

İşletmecilik ve yöneticilik uygulamaları ilkyazı tarihine kadar uzanmaktadır. Mezopotamya'nın ilk yerli haklarından olan Sümerler, tapınakların etrafında oluşturdukları insan topluluklarını rahiplerin liderliğinde yönetmişlerdir. Rahipler, yönetsel ilke ve kurallarını kil tabletler üzerine yazmışlardır. Mısır medeniyetinde ise, sulama sistemleri ve piramitleri büyük bir işgücü organizasyonu ile insan yönetme becerisi sayesinde meydana getirmişlerdir. Hammurabi, Babil'i yönetmek için bugün bile yöneticilere ve kanun koruyuculara rehberlik edebilecek nitelikte kanunlar çıkarmıştır. Romalılar ve daha sonra da Osmanlılar büyük imparatorluklarını o günün gelişmemiş teknolojisi ve haberleşme sistemleri ile coğrafi bölgelere ve coğrafi bölgeleri de vilayetlere ayırarak yetki devri ve yerinden yönetim ilkelerine göre asırlarca başarı ile yönetebilmişlerdir.³⁵ Yukarıda bahsettiğimiz bu yöneticilik uygulamaları *Bilimsel Yönetim Öncesi Dönemini* anlatabildiği söylenebilir.

Yönetimin ayrı bir bilim dalı olarak incelenmesi son yüzyılda gerçekleşmiştir. Yönetim olgusu çok eski olmakla birlikte, yönetim bilimi 18.yüzyıldan itibaren gelişmektedir³⁶. Buna bağlı olarak aşağıda, Bilimsel Yönetim Döneminin içine aldığı organizasyon yönetimindeki teorilerden bahsederek konumuza açıklık kazandırabilir.

2.1.Süreç Yönetiminin Gelişimi

Yönetim olgusunun incelenmesi ve örgütsel sorunların çözümlenmesinde, bilimsel metodun uygulanmaya başlandığı 19. yy sonlarından günümüze, süreç yönetiminin de içinde bulunduğu çağdaş yaklaşım ve tekniklere kadar yönetim düşüncesinin geçirdiği evrim şu şekilde özetlenebilir.

³⁵ Erol Eren,a.g.e., s.26.

³⁶ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Basım Yayım, 7. Baskı, İstanbul, Ekim 2002, s.37.

2.1.1 Organizasyon Yönetimindeki Teoriler

Organizasyon teori ve yaklaşımlarının temel amacı, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir organizasyonu oluşturan unsurların en etkin bir şekilde nasıl bir araya getirebilecekleri ile ilgilidir. Ayrıca teoriler, organizasyonları anlamak ve incelemek isteyenlerin yararlanabileceği bir çeşit çerçeve, kalıp oluşturmaktadır.³⁷

2.2.1.1. Klasik Yönetim Teorisi (1880- 1940)

Sanayi devrimi ile başlayan süreç içinde yönetim biliminde ilk olarak klasik yönetim teorileriyle karşılaşmaktayız. Klasik organizasyon teorisinin üç temel teori üzerine kurulduğu ve bu teorilerin birbirini tamamlayan nitelikte olduğu söylenebilir. Bunlardan birincisi Frederick Winslow Taylor tarafından geliştirilen bilimsel yönetim yaklaşımı, ikincisi Henry Fayol'ün geliştirdiği yönetim süreci yaklaşımı ve üçüncüsü Max Weber' in geliştirdiği bürokrasi yaklaşımıdır.

Frederick W.Taylor'un Bilimsel Yönetim Akımı

Taylor ve arkadaşlarının, insan sorunlarına bakış açıları, daha çok teknik adam, yani mühendis gözüyle olmuştur. Bu nedenle rutin ve alışılmış işlerin etkin bir biçimde örgütlendirilmesi ve yürütülmesi için yöntem geliştirme çabalarından öteye geçmemiştir³⁸. Buna bağlı olarak Taylor'un ilkelerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- Bir iş en verimli şekilde yapılmak isteniyorsa, eski alışılmış usulleri bir kenara bırakarak yeni yöntem geliştirmeye çalışmalıdır. Bu amaçla, zaman ve hareket etütlerine girilmelidir. İşte gereksiz yapılan hareketler kesinlikle önlenmelidir. Bunun için üç ile beş yıllık zaman gerekebilir.
- İş etkin ve hızlı biçimde yapılabilmesi için iş göreni özendirilmelidir. Bu, belirli üretim miktarına ulaşan kimselere normal ücretler dışında prim ve ikramiyeler verilerek gerçekleştirilebilir.
- İş görenin çalışmasını belirleyen kuralları kapsayan yöntemi uygulamak ve diğer çalışma koşullarını(makinelerin hızı, işlerin sırası gibi)

³⁷ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım, 8. Baskı, İstanbul, Mart 2001, s.134.

³⁸ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım, 6. Baskı, İstanbul, Nisan 2003, s.26.

düzenlemek için ustabaşılar kullanılmalıdır. Bilimsel yöntemlere aykırı hareket edenler cezalandırılmalıdır³⁹.

Henry Fayol'ün Yönetim Süreci Yaklaşımı

Klasik teorinin ikinci yaklaşımı, öncülüğünü Henri Fayol'ün yaptığı yönetim süreci yaklaşımıdır. Taylor ve izleyicilerinin daha çok iş dizaynı ve işlerin yapılma şekli ile ilgilenmelerine karşılık, Fayol organizasyonun tamamını ele alarak iyi bir organizasyon dizaynı ve yönetiminin ilkelerini araştırmıştır.⁴⁰

Fayol tüm *yönetim faaliyetlerini ve işlevini* altı grupta toplamıştır. Bunlar;⁴¹

- Teknik faaliyetler (üretim faaliyetleri)
- Ticari faaliyetler (alım, satım vs.),
- Finansal faaliyetler (para bulma ve kullanma),
- Güvenlik faaliyetleri (işyeri ve iş görenlerin korunması),
- Muhasebe faaliyetleri (kayıtların ve istatistiklerin tutulması, hazırlanması),
- İdari faaliyetlerdir.

Yönetim faaliyetleri de bir süreç şeklinde oluşur. Bu sürecin başlıca safhaları planlama, organizasyon, emir-komuta (yürütme), koordinasyon ve kontroldür. Bazen eğitim ve yetiştirme de ayrı bir fonksiyon olarak sürece dahil edilmektedir. Şu halde yönetim planlama fonksiyonu ile başlayan ve kontrol fonksiyonu ile son bulan ve tekrar planlama ile devam eden bir süreçtir.⁴²

Fayol yönetsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde uyulması gereken ilkeleri de şu şekilde açıklamaktadır;⁴³

³⁹ Erol Eren, **a.g.e.** , s.26.

⁴⁰ Tamer Koçel, **a.g.e** , s.146.

⁴¹ İsmail Şale, **Entegre Kalite Sistemi ve Uygulamaları**, Seçkin Basım Yayım, I. Baskı, Ankara, Eylül 2005, s.30.

⁴² Tamer Koçel, a.g.e , s.146.

⁴³ Erol Eren, a.g.e. , ss. 27-28.

- Astlar arasında bilgi, yetenek ve tecrübelerle göre iş bölümü yaparak uzmanlaşmayı sağlama,
- Astlara yapacakları faaliyetlerle ilgili olarak, maddi ve beşeri kaynakları kullanabilme yetkisi ve bunlarla ilgili sorumluluk verme,
- İşlerin belirli bir düzen içinde ve belirli zamanlarda yerine getirilmesi için disiplin sistemi kurma,
- Her astın sadece bir yöneticiden emir alması ve ona rapor vermesini sağlayacak bir kurum birliği oluşturma,
- Her örgütsel birimin yaptıkları faaliyetlerin, hizmet edeceği müşterek genel amaçların oluşturduğu yönetim birliği vücuda getirme,
- Örgütü ilgilendiren genel amaç ve çıkarları, bölümsel ve kişisel amaç ve çıkarlardan üstün tutma,
- Örgütsel amaçlara hizmet eden ve bunları yerine getirmek için fedakarlıktan kaçınmayan, üstlerine karşı itaatkar ve saygılı kimseler için de cezalandırma sistemi kurma ve yürürlüğe koyma,
- Yönetimsel yetkilerin dağıtımında titiz olma, israfa meydan bırakmama ve tüm çabaları genel amaçlara yönlendirecek merkezci bir yönetim sistemi kurma,
- Astlarla üstler arasında emir kumanda ve yapılan faaliyetlerin sonucu hakkında rapor hazırlama sistemi gerçekleştiren ve birbirine yukardan aşağıya zincirleme bağlı bir hiyerarşi oluşturma,
- Örgütte maddi ve beşeri tüm üretim araçlarına ekonomik olarak etkin ve verimli bir biçimde hizmet edebilecekleri bir yer tayin etme,
- Personelde devamlılığı sağlam, düzenli ve dengeli bir iş verimini gerçekleştirme,
- İşletme faaliyetlerini yürütmek için sorunlar ortaya çıkmadan önce önlemler alma, iş ve başarı fırsatları ortaya çıktığında da bunları değerlendirme gücüne, diğer bir deyimle, öngörü ve girişim ruhuna sahip olma,

- Personel arasında ayırma ve kayırmalar yapmak yerine, onlara nesnel ve adil davranmaya çaba gösterme,
- Astlar ve tüm çalışanlar arasında birlik ve beraberlik ruhunun yerleşmesi için çalışma.

Fayol'e göre yönetim fonksiyon öğeleri beş grupta toplanmıştır. Bunlar;⁴⁴

- **Planlama:** Olayların önceden tahminini ve bu tahminlere dayanarak bir faaliyet programının oluşturulmasını kapsamaktadır.
- **Organizasyon:** Organize etme, tayin edilen görevlerin başarılması için personel materyaller ve faaliyetlerin yapılandırılmasını gerektirir.
- **Yürütme:** Liderlik sanatı ile organizasyonun belirlenen amacını harekete geçiren bir süreçtir.
- **Koordinasyon:** Organizasyonel amaçların elde edilmesi için gerekli olan zorunlu birlik ve uyumu sağlar.
- **Kontrol:** Herşeyin kabul edilmiş planla uygunluk içinde yapıldığını görmeyi gerektirir. Bu fonksiyon faaliyetlerin her parçasına uygulanmalıdır.

Görüldüğü üzere, Fayol ve yandaşlarının insanın üstün yetenek ve becerileri ile yaratıcılığını görmek şöyle dursun, onu tabiatına aykırı bir biçimde tanımlamışlar ve üretim için duygusuz bir araç ya da robot gibi algılamış ve değerlendirmişlerdir. Bu nedenle, düşündükleri ve kurdukları yönetim sistemi insan için davranışsal bir sorun kaynağı olmuş, başarıya ulaşamamış ve ne insanın mutluluğuna, nede yönetimin etkinliğine katkıda bulunamamıştır.⁴⁵

⁴⁴ Richard M.Hodgetts, **Yönetim Teori Süreç ve Uygulama**, Beta Basım, 2. Baskı, İstanbul, Ekim 1999, s.46.

⁴⁵ Erol Eren, a.g.e. , s.29.

Max Weber'in Bürokrasi Yaklaşımı

Klasik yönetim ve örgüt teorisine ilişkin yaklaşımları sonuncusu olan bu yaklaşım 1900'lerin başında Alman sosyologu Kari Emil Maximilian Weber tarafından geliştirilmiştir.⁴⁶

Bürokrasi yaklaşımı Max Weber ile başlamıştır. Weber geliştirdiği bürokrasi yaklaşımı ile önemli bir çıkış yapmıştır. Bürokrasiyi organizasyon açısından ele almış bir büro veya bir makam tarafından yönetimi düşünmüştür. Büyük işletmelerin yönetimi için bürokrasiyi esas olarak görmüş ve ideal bir organizasyon biçimi olarak üzerinde durmuştur.⁴⁷

Bürokratik yapının üstünlüğüne inanan Weber, bürokratik yapıdan yarar sağlayabilmek için organizasyonun bazı özelliklere sahip olması gerektiğini ifade etmiştir. Bu özellikler;⁴⁸

- Amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli işlerde ileri derecede uzmanlaşmaya dayanır ve gerekli olan faaliyetler biçimsel görevler olarak belli bir usule uygun bir şekilde dağıtılır. Böylece kişiler aynı işleri yaparak işlerinde uzmanlaşacak ve yaptıkları işlerden sorumlu tutulabileceklerdi.
- Yetkiler hiyerarşik yapı içinde açık seçik belirlenerek işlerde tek düzelik ve koordinasyon sağlamak mümkün olabilir. Böylece bireysel farklılıklardan kaynaklanacak belirsizlikler aza indirilebilir ve her kademe bir üst kademe tarafından denetlenebilir.
- İşle ilgili kararlar ve faaliyetle biçimsel olarak saptanmış ilke ve yöntemlerle yürütülecek, karar ve kaideler yazılı olacaktır.
- Personel görevini biçimsel ve gayri şahsi olarak yapmalıdır. Amaç şahsi davranışlarla işletme başarısının azaltılmamasıdır.

⁴⁶ İsmail Efil, a.g.e. ,s.54

⁴⁷ İsmail Şale, a.g.e., s.36.

⁴⁸ a.g.e., s.36.

- Çalışanlar teknik yeteneklerine göre çalıştırılmalı, performansları ölçüsünde yükseltilmelidir. Personel seçimi teknik bilgi ve yeteneği ölçen sınavlarla olmalıdır.

Bürokrasi yaklaşımı, biraz da günlük hayatta edinilen tecrübelerin de etkisi ile yoğun bir şekilde inceleme ve araştırma konusu yapılmıştır. Warren Bennis bürokratik yapının modern topuma uymadığını ve bu tür yapıların sonunun geldiğini iddia etmiştir.⁴⁹

Bu tecrübeler Parkinson Kanunu (bürokratik personelin sayısı ile yapılacak iş sayısı ters orantılıdır, yapılacak iş azaldıkça personel sayısı artar) ile Peter İlkesi (bürokratik yapılarda kişiler gerekli yeteneklere sahip olmadıkları kademelere kadar yükselirler) gibi bürokratik yapıları eleştiren fikirlerin doğmasına ve geniş kabul görmesine neden olmuştur.⁵⁰

Bu üç yaklaşımda ortak olan fikir ve amaçlar şöyle tanımlanabilir;

- Bir defa klasik teori organizasyonlarda insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde durulmuştur. İnsan unsuru daima ikinci planda ele alınmıştır. Maddi faktörler düzenlendikten sonra insanın öngörülen doğrultu ve şekilde davranacağı, davranması gerektiği varsayılmıştır. Bu yönü ile klasik teori, mekanik organizasyon yapıları olarak adlandırılan yapıları önermiştir.

- Rasyonellik ve mekanik süreçler klasik teorinin hareket noktaları olmuştur. Makine- insan ilişkilerinde rasyonellik, işlerin dizayn ve birleştirilmesinde rasyonellik, ilkelerin amaçladığı rasyonellik ana hareket noktalarıdır. Mekanik rasyonelliği bozacak insan unsuruna ilişkin faktörler modele dahil edilerek ayrıntılı olarak incelenmemiştir. Ekonomik rasyonellik anlayışının organizasyona uygulanmasını ifade eden bu yaklaşım insanı kendine söyleneni yapan, rasyonel olduğuna inanılan, sisteme uyan, pasif bir unsur olarak varsayılmıştır.

- Klasik teori, esas itibarıyla kapalı- sistem anlayışı ile organizasyonları ele almıştır. Bunun sonucu olarak da bütün yaklaşımlar organizasyon içi dahili

⁴⁹ Tamer Koçel, a.g.e , ss.161-162.

⁵⁰ a.g.e , s.161-162.

etkinliğin nasıl sağlanabileceği üzerinde durmuş, bunu sağlamak için uyulması gereken ilkeleri evrensel kabul etmiş; fakat dış çevre şartlarına ve organizasyonların değişen şartlara nasıl uyabilecekleri üzerinde durmamıştır.

Klasik teoriyi oluşturan yaklaşımları, ortak yönleriyle özetleyecek olursak, en çok değinilen klasik teori ilkeleri;⁵¹

- İleri derecede uzmanlaşmış personel,
- Yoğun iş bölümü,
- İşi standartlaştırma,
- İnsanı makinenin bir parçası olarak gören anlayışı,
- Tek tip, duygulardan yoksun, ekonomik insan anlayışı,
- Verimliliğin kaynakların iyi kullanımı ile artacağı inancı,
- İşletmenin kapalı bir sistem oluşu,
- Yönetim fonksiyonlarının evrenselliği,
- Yoğun hiyerarşi,

Klasik teori, organizasyonların özelliklerine ve içinde buldukları ortama bakarak organizasyon yapısını belirlemek yerine, her organizasyona bu ilkelerin uygulanmasını öngörmektedir. Bunun sonucu olarak da klasik açıdan organizasyon dizaynı süreci şu safhaları içerebilir: Amaçların belirlenmesi, amaçlara ulaştıracak işlerin (görevler topluluğu) belirlenmesi, uzmanlaşmayı sağlamak için işlerin bölünmesi, işlerin bir araya toplanarak mevki ve pozisyonların oluşturulması, departmanlaşmanın sağlanması, departmanların hiyerarşik bir yapı içinde koordinasyonu sağlamak üzere birleştirilmesidir.⁵²

⁵¹ Başak Karacan, **Neoklasik Örgüt Teorisi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi ,İstanbul, 2002, ss.5-6.

⁵² Tamer Koçel, **a.g.e.** , s,142

2.2.1.2. Neoklasik Yönetim Teorisi

1930'lara kadar, Klasik yönetim ve organizasyon teorisi, organizasyon yapı ve işleyişine yol gösteren tek teori olarak süregelmiştir. Ancak bir yandan 1929 Dünya Ekonomik Krizi'nin etkisi ile diğer yandan da işletmelerde çeşitli organizasyon sorunlarının artması sonucu olarak Klasik teorinin eksiklikleri hissedilmeye başlanmış ve yeni bir yönetim anlayışı ortaya çıkıp döneme hakim olmuştur⁵³. Bu anlayışa Neo-Klasik (Yeni Klasik) yönetim anlayışı denilmektedir. Neoklasik yaklaşım, yönetime yepyeni ilkeler koymaktan ziyade klasik yöntemin boşluk ve eksikliklerini tamamlayıcı mahiyette bir anlayıştır. Klasik yönetimde eksik olan insanın duygu ve düşünceleri doğrultusunda hareket ettiği gerçeği neoklasik yönetiminin başlıca dayanağıdır⁵⁴.

Klasik teorinin esasını bilimsel yönetim oluştururken, neo-klasik teorinin esasını insan ilişkilerine dayanır. Neo-klasik teori insan ilişkileri yaklaşımı, motivasyon, liderlik, grup davranışı ve haberleşme gibi mikro konularla, biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt, sosyal ve teknik sistemler arasında etkileşim gibi makro konular üzerine eğilerek gelişip örgütsel davranış yaklaşımı ve endüstriyel humanizm hareketine dönüşmüştür.⁵⁵

Bu yönetim anlayışı çerçevesinde insan ilişkileri yaklaşımının dayandığı bazı araştırmalar;

K.Lewin Önderlik Araştırması: Bu araştırmalar ile, on-onbir yaşları arasındaki çocuklarda önderlik biçimleri, grup ilişkileri ve verimliliği üzerindeki etkileri incelenmiştir. Uzun yıllar süren bu çalışmalardan oldukça önemli bulgular elde edilmiştir. Lewen ve arkadaşları, çocuklar arasında maske yapma görevlerine nezaret eden üç ayrı nitelikte önder tipi saptamışlardır⁵⁶.

Hawthorne Araştırmaları ve Elton May: Hawthorne çalışmalarının kökleri bilisel yönetimin mantığına kadar gider. Bu çalışmaların başlangıç amacı ışıkdandırmanın verim üzerindeki etkilerini incelemektir⁵⁷. Araştırmalar sonucu tespit

⁵³ a.g.e. , s,171

⁵⁴ Başak Karacan, a.g.e, s.6.

⁵⁵ İsmail Efil, a.g.e. ,s.57

⁵⁶ Erol Eren,a.g.e. , s.37.

⁵⁷ İsmail Şale, a.g.e., s.38.

edilen iki temel unsurlardan biri insanın önemi diğeri çalışma gruplarının başka bir deyişle sosyal grupların önemidir.⁵⁸

Yankee City Araştırması: Bu araştırma Yankee şehrinde antropolog W.L.Warner tarafından teknolojik yeniliklerin insanlar ve onların ilişkileri üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılmıştır. Bu tarz değişimlerde insan unsurunun ve onun toplum içindeki prestiji, statüsü ve ilişkilerinin göz önünde bulundurularak planlı bir değişim yapılmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.⁵⁹

Organizasyonlarda insan üzerine artan bu ilgi sonucu davranışsal yaklaşımla ilgili olarak Neo-Klasik Yönetim anlayışında geliştirilen bazı teorileri şu şekilde sıralayabiliriz;

Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi

Douglas Mc Gregor, 1957 yılında yayınlanan “*Organizasyonların Beşeri Yönü*” adlı kitabında, örgüt içindeki yöneticilerin davranışlarının, diğer insanları algılama biçimi ve görüş şekline bağlı olduğunu savunmaktadır⁶⁰. Buna göre bir kısım yöneticiler X Teorisi adı altında toplanabilecek özelliklere, diğer bir kısmı ise bundan tamamen farklı olarak Y Teorisi adı altında toplanabilecek özelliklere sahiptir.⁶¹

X Teorisi özelliğini taşıyan yöneticilerin insan davranışı hakkındaki varsayımlarını şöyle sıralayabiliriz. Bunlar;

- Tipik olarak, insan çalışmaktan hoşlanmaz ve mümkün olduğu ölçüde bundan kaçmak ister.
- Tipik olarak, insan sorumluluktan kaçır, işe karşı arzusuzdur ve güvenliği her şeyin üstünde tutar.
- İnsana, iş yaptırmak için onu zorlamak, sıkı bir şekilde kontrol etmek ve cezalandırmak gerekir.⁶²

⁵⁸ Başak Karacan, a.g.e, s.10.

⁵⁹ Erol Eren,a.g.e. , ss.39-40.

⁶⁰ İsmail Efil, a.g.e. ,s.78

⁶¹ Tamer Koçel, a.g.e. , s,174

⁶² a.g.e. , s,174

Y Teorisi adı altında toplanan varsayımları ise aşağıdaki gibi sıralayabiliriz. Bunlar;

- Çalışmak bir insan için oyun ve dinlenme kadar doğaldır.
- İnsan tipik olarak tembel değildir. Gerekli ortamın yaratılması ile çalışmak zevk haline getirilebilir. Bazı insanların o şekilde davranması geçmişteki tecrübelerin sonucudur.
- Tipik bir insan, gerekli koşullar yaratıldığı takdirde, öğrenmek ve daha fazla sorumluluk almak eğilimindedir.
- İnsan kendini kontrol ederek ve yöneterek organizasyonun amaçlarına katkıda bulunabilir.⁶³

X yaklaşımı cezalandırma ve sıkı denetime önem veren bir yönetim anlayışına sahiptir. Amaçları zorla kabul ettirme ve dış denetim görüşünü benimser.Y yaklaşımı ise amaçlara ve kararlara katılmayı ve oto kontrolü esas almıştır. Bu yaklaşıma göre örgütsel amaçlarla bireysel amaçların bütünleştirilmesi daha kolaydır.⁶⁴

Mc Gregor'un, X ve Y yaklaşımları liderlerin davranışlarını açıklamakta da kullanılabilir. X yaklaşımını benimseyen yöneticiler otoriter ve müdahaleci bir özelliğe sahipken, Y yaklaşımını benimseyen yöneticiler demokratik ve katılımcı bir davranış gösterirler.⁶⁵

Merkezcil Olmayan Yönetim ve Karar Alma Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre, örgütlerin etkinliğinin artması için üst yönetim kademeleri alt kademelere daha fazla karar alma yetkisi tanıma eğilimi içindedir. Karar alma yaklaşımı, alınacak kararların etkin ve verimli olmasını amaçlar. Gerçekçi ve geçerli kararların alınması bilimsel bir süreci gerektirir.

⁶³ a.g.e. , s,175

⁶⁴ İsmail Efil, a.g.e. ,s.79

⁶⁵ a.g.e. ,s.79

Bu konuda değişik görüşler vardır. Karar alma yaklaşımı konusunda değişik görüşler öne süren Herbert A.Simon, karar alma sürecini üç temel aşamada incelemektedir. Bunlar;⁶⁶

- Karar verme fırsatını bulmak,
- Karar için gerekli olan problemin formüle edilmesi, davranışların geliştirilip değerlendirilmesi,
- Davranış biçimleri arasında seçim yapmaktır.

Bu süreç içinde;⁶⁷

- Amaçlar açık ve kesin olarak belirtilir.
- Amaçları gerçekleştirecek seçenekler belirlenir.
- Seçenekler arasında bir karşılaştırma yapılır ve her seçeneğin üstün ve sakıncalı yönleri değerlendirilir.
- Seçenekler arasında üstünlüğü en çok görülenin seçimi yapılır ve böylece bir karara varmış olunur.

George V. Homans'ın İnsan Grubu Yaklaşımı

Homans, daha çok psikolojik bir analiz yaparak, iş grupları arasındaki biçimsel olmayan güçlü bağlılığın nedenlerini araştırmış ve sosyal bir model geliştirmiştir. Homans'ın sosyal modelinde üç öge vardır. Bunlar; faaliyetler, karşılıklı ilişkiler ve duygulardır.⁶⁸

⁶⁶ a.g.e. ,s.81

⁶⁷ a.g.e. ,s.81

⁶⁸ Erol Eren, a.g.e. , s.44.

Örgütsel Davranış Yaklaşımı

İlk kez neo- klasikler tarafından ortaya atılan örgütsel davranış yaklaşımı çeşitli araştırmalar konu olmuştur. Bu araştırmaların öncülüğünü yapan Chester L Barnard'ın fikir ve görüşleri insan ilişkileri yaklaşımını aşırp, 1970'lerde olgunlaşan sistem yaklaşımına kadar uzanmıştır.⁶⁹

Aslında örgütsel davranış bir etkileşim sürecidir. Bireyin örgütten, örgütün bireyden bazı beklenti ve çıkarları vardır. Karşılıklı çıkar ilişkileri örgütsel çatışmalara neden olabilir. Örgüt–birey yakınlaşması sağlandığı ölçüde bütünleşme süreci gerçekleştirilebilir⁷⁰. Bu konuda Rensis Likert etkin olan ve olmayan örgütleri birbirinden ayırıcı faktörlerin neler olabileceği konusunu araştırmıştır. R.Likert bir yöneticinin davranışlarının bir uçta sistem 1 (istismarcı otokritik yönetim), sistem 2 (yardımsever otokritik yönetim), sistem 3 (danışmaya dayanan yönetim) ve diğer uçta sistem 4 (demokratik grup esasına dayanan yönetim) olmak üzere gruplara ayrılabilceğini göstermiştir.⁷¹

Chris Argyris'in Olgunlaşma Yaklaşımı

Argyris, çeşitli deneylerle insanlara işyerinde yükselme ve serbest yetki kullanma olanağı vererek onları güdülemenin örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir yol olduğunu ispat etmeye çalışmaktadır⁷².

C. Argyris'e göre bireyler geliştikçe olgun olmayan bir insan özelliğinden olgun insan özelliklerine doğru değışirler⁷³.

⁶⁹ İsmail Efil, a.g.e. ,s.82.

⁷⁰ a.g.e. ,s.82.

⁷¹ a.g.e. ,ss.82-83.

⁷² Erol Eren,a.g.e. , s.46.

⁷³ Tamer Koçel, a.g.e. , s,176

Bu iki durumun başlıca özellikleri aşağıdaki Tablo 3’de daha kapsamlı gösterilebilir.

Tablo 3
Olgunlaşma Yaklaşımı

Olgun Olmayanın Özellikleri	Olgun Olanın Özellikleri
Pasif	Aktif
Bağımlılık	Bağımsızlık
Sınırlı davranış gösterme	Değişir davranışlar gösterebilme
Yüzeysel ilgi	Derin ilgi
Kısa dönem bakış açısı	Uzun dönem bakış açısı
Astlık durumu	Üstünlük durumu
Kendi duyarlılığından yoksunluk	Kendine duyarlı olma

(**Kaynak:** İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*,Alfa Basım Yayım,7. Baskı,İstanbul, Ekim 2002,s.83)

Argyris’e göre yukarıdaki özellikler iki ucu temsil etmektedir.Kişiler bu iki uç arasında herhangi bir yerde bulunabilir⁷⁴. Argyris kişinin çocukluk çağında pasif ve bağımlı olduğu, fakat büyüyüp geliştikçe aktif ve bağımsız duruma geçtiğini söylemektedir⁷⁵. Neo-klasik teorinin dayandığı temel felsefe ve yaklaşımlar aşağıdaki şekilde ele alınabilir:⁷⁶

- Neo-klasik teori, insan faktörünü “veri” olarak kabul eden klasik teoriden farklı olarak onun örgütün işleyişi üzerindeki etkisini belirleyerek bir değişken olarak analizlere katmıştır.

⁷⁴ Tamer Koçel, a.g.e. , s.176

⁷⁵ İsmail Efil, a.g.e. ,s 83.

⁷⁶ a.g.e. s.84

- Neo-klasiklerin rasyonellik, iş, etkinlik ve düzen ana kavramlarına karşılık motivasyon, insan davranışları, kararlara katılma ve tatmin kavramları üzerinde durmuştur.

- Akılcı-iktisadi insan modeli yerine, sosyal insan modeli benimsenmiştir ve işletme de bu teori sosyal bir sistem olarak düşünülür.

- Neo-klasik teori büyük ölçüde, sosyoloji, antropoloji, psikoloji ve bunların alt disiplinlerini oluşturan endüstriyel psikoloji disiplinlerinin katkılarıyla, geniş bir felsefeye dayanan örgütsel davranışa dönüşmüştür.

Neo-klasik teorinin yönetim düşüncesine getirdiği yenilikler, ilkeler bazında şöyle özetlenebilir:⁷⁷

- İş bölümü ve uzmanlaşmanın verimlilik artışındaki rolü kabul edilmekle birlikte; aynı olmasına yönelik olarak işlerin zenginleştirilmesi ve iş değiştirme kavramları ilk kez ortaya atılmıştır.

- İşin salt içeriği değil, işi etkileyen çevresel faktörlerin de dikkate alınması; işi planlayan yöneticinin bu planlama sırasında çalışanların ihtiyaçlarını da dikkate alması gerektiği öne sürülmüştür.

- Organizasyonu departmanlara ayırmada da beşeri hususlara ağırlık verilerek, fonksiyonel bölümlendirme yerine, ürün yada bölge ölçütüne dayalı bölümlendirme tercih edilmiştir.

- Klasik teorinin tek yönlü etkinlik ve verimlilik amacına, Neo-klasik teori çalışanları tatmini ve gelişmelerinin sağlanması gibi beşeri amaçlar eklemiştir.

Klasik teorinin rasyonellik, iş'te etkinlik ve düzen ana kavramlarına karşılık neo-klasik teori insan unsurunun özellikleri, davranışlar, motivasyon, yönetime (kararlara) katılma, tatmin gibi ana kavramlar üzerinde durmuştur. Böylece yöneticilerin uygulamada karşılaştıkları sorunları çözebilmek için kullanabilecekleri araçların ve kavramların sayısı artmış bulunmaktadır.⁷⁸

⁷⁷ a.g.e. s.84

⁷⁸ Tamer Koçel, a.g.e. , s,185

2.2.1.3. Modern Organizasyon Teorisi

Geleneksel ve davranışsal yönetim yaklaşımlarının yönetim ve örgüt sorunlarını çözmeye yetersiz kalması, bu alanda yeni araştırmaların ve yeni yaklaşımların geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. Özellikle, iki yaklaşımın işletmedeki insan ögesine çok değişik açılardan yaklaşımları bu konuda bir orta yolun bulunmasını gerektirmiştir. İşte, modern yönetim kuramı, daha önce ortaya çıkan iki yaklaşımın kısmi olmanın doğurduğu eksiklikleri telafi etme ve bunların olumlu yönlerini uyumlaştırma ihtiyaç ve gereğinden kaynaklanmıştır. Bu teorinin oluştuğu 1950-1960'lı yıllarda geliştirilen yöneylem araştırması, sayısal karar teknikleri gibi yenilikler de bu kuram üzerinde büyük etki yapmıştır.

Bu teori “sistem yaklaşımını” ve “durumsallık yaklaşımını” içermektedir.

2.2.1.3.1. Sistem Yaklaşımı

Birçok düşünürle sistemi, “birbirlerine bağımlı olan iki veya daha fazla parça veya alt sistemlerden oluşan, çalışma ve özellikleri itibarıyla belirli bir sınırı olan ve diğer sistemlerden ayırt edilen örgütlenmiş ve bölünmez bir bütün” olarak tanımlamaktadırlar. Sistem kavramı fiziksel, mekanik, biyolojik, sosyal ve beşeri birçok konular açısından düşünülebilir. ⁷⁹

Sistem Yaklaşımı veya Sistem Teorisi tek başına yeni bir bilimsel disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı, bir metot bir yaklaşımdır. ⁸⁰

Genel sistem teorisinin temel kavramları, unsurları, özellikleri ve olaylar arasındaki ilişki şekli; holizm (amaca ulaşmaya yönelik olma), düzenleme (kontrol, öğrenme ve ayarlama mekanizmaları), girdi ve çıktılar, dönüşüm süreci, hiyerarşi, entropi, farklılaşma, nihai eşitliğe ulaşmak olarak sıralanabilir.

⁷⁹ Erol Eren, a.g.e., s.51.

⁸⁰ Tamer Koçel, a.g.e., ss,185-186

Bir sistemi;⁸¹

- belirli parçalardan (alt birimlerden, alt sistemlerden)oluşan,
- bu parçalar arasında belirli ilişkileri olan,
- bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan,

bir bütün olarak tanımlamak mümkündür.⁸²

Yönetimde sistem yaklaşımı denildiği zaman, yönetim olaylarını ve bu olayların cereyan ettiği birimleri birbirleriyle ilişkili bir şekilde ele alan yaklaşım anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle sistem yaklaşımı, organizasyonu çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır. Örneğin organizasyon sistemini oluşturan parçalar olarak insan unsuru (çalışanlar), makineler, maddi kaynaklar, görevler (görev tanımları), formal yetki ilişkileri, küçük informal gruplar sayılabilir. Bütün bu parçalar organizasyonun amacını gerçekleştirmek üzere, haberleşme ve karar verme süreciyle birbirine bağlanmış bulunmaktadır.⁸³

Chester Bernard, sistemler yaklaşımını kullanan ilk yönetim düşünürlerinden biriydi. Herbert Simon ve arkadaşları, organizasyonu karışık bir karar verme süreçleri sistemi olarak görmekteydiler.⁸⁴

Simon, kendisinin organizasyon teorileriyle bütünleştirmek üzere yeni bilimsel bilgi araştırma konusunda kapsamlı çalışmalar yaptı. Simon bu yaklaşımı sadece organizasyonların davranışsal yönü bakımında ele almaz, fakat aynı zamanda onun yönetim bilimindeki önemi üzerinde de durur.⁸⁵

Kenneth Boulding yeryüzündeki sistemleri basitten karmaşığa doğru belirli bir hiyerarşi içinde dokuzlu bir sınıflamaya tabi tutmuştur. Bunlar;⁸⁶

- *Statik yapı düzeyindeki sistemler*; buna örnek olarak masa, sandalye, binalar gösterilebilir.

⁸¹ a.g.e. , ss,185-186

⁸² a.g.e.

⁸³ a.g.e. , s.187

⁸⁴ Oğuzhan Özaltın, **Yönetimde Sistem ve Durumsallık Yaklaşımı**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Ödevi , Isparta, 2002, s.5-6.

⁸⁵ a.g.e., ss.5-6.

⁸⁶ Erol Eren, a.g.e. , s.51.

- *Bazı belirli hareketlere sahip basit dinamik sistem düzeyi;* buna örnek olarak da güneş sistemi, yıldız sistemleri, saatlerin çalışması gösterilebilir.
- *Kontrol mekanizmalı sistem veya sibernetik sistemi;* bu sistem dengeyi koruma bakımından kendi kendini otomatik olarak ayarlayabilmektedir. Buna örnek olarak termostat, makineli tüfekler gösterilebilir.
- *Kendi kendini koruyucu ve çevre ile etkileşimi olan açık sistem;* buna örnek olarak canlı hücreleri gösterebiliriz.
- *Jenetik-toplumsal düzey sistemi;* Bu sistem çevresiyle etkileşim halindedir. Ancak hareketli değildir. Örnek olarak bitkileri gösterebiliriz.
- *Hayvan sistemi;* bu sistem çevresiyle etkileşim halinde olduğu gibi artan bir hareketliliğe sahiptir. Kendinin farkındadır, diğer bir deyimle yaşamak için yiyecek arar, tehlikelerden kaçır, dost bildiklerine sığınır.
- *İnsan Sistemi;* bu sistem çevre ile etkileşim, hareketlilik, kendi farkında olma yanında dil ve sembol kullanarak fiziki çevresi sınırları dışında da etkili olabilmektedir.
- *İnsan örgütü sistemleri veya sosyal sistemler;* aile, ordu, millet, devlet, okul, işletme, arkadaş grubu gibi biçimsel olarak kurulsun veya biçimsel olmayan şekilde kendiliğinden oluşsun insan gruplarının meydana getirdiği sistemlerdir.
- *Fizik ötesi sistemler;* bunlar kaçınılmaz bilinmeyenler, nedeni tam izah edilemeyen olaylardır. Sistematik yapıyı ve ilişkileri ortaya koyarlar.

Sistemler biri açık diğeri kapalı olmak üzere iki biçimde ve çevreleriyle karşılıklı etkileşim içinde ele alınabilirler⁸⁷.

⁸⁷ Erol Eren, a.g.e. , s.51.

Her sistem faaliyetlerini belli bir çevrede yerine getirir. Sistem ile bu çevre arasında enerji, bilgi, ve materyal alışverişi varsa bu istem açık sistem, tersine sistem ile çevresi arasındaki bu tür ilişkiler yoksa sistem kapalı sistemdir⁸⁸. Çevreyle uyum halinde olan bir açık sistem şu unsurlarla tanımlanabilir. Bunlar;⁸⁹

- Sisteme dahil olan ve onun dışında kalan şeyleri belirleyen sınırların varlığı,
- Hammadde, bilgi ve hizmet girdileri,
- İç bünyede değişim,
- Mal, hizmet ve bilgi çıktıları,
- Çevre şartlarına göre uyumun otomatik olarak sağlanması.

Organizasyonlara sistem yaklaşımı açısından incelendiğinde üç önemli özellik belirir. Bunlar;⁹⁰

- Bütüncül görüş (Holizm, farklılaşma): Sistem yaklaşımında esas ağırlık “bütün” üzerindedir. Organizasyon artık çeşitli bölümlerin bir toplamı olarak değil, fakat açık sistem olarak ele alınabilir. Farklılaşma ise bir sistemin alt sistemlere ayrılması konusunu içerir.

- Organizasyon – çevre ilişkisi: Organizasyonun hangi çevresel faktörlerle ilişkili olduğu, bu ilişkinin etkilerinin olumlu olması için nasıl bir yol izlenmesi gerektiği, çevresel faktörlerin özelliklerine göre organizasyonun iç değişkenlerinin (formal yapı, yönetim tarzı, haber akışı vb. gibi) nasıl olması gerektiği gibi konular önem kazanmaktadır.

- Bilgi akışının önemli rolü: Açık sistem olarak bir organizasyonun başarısı, bilgi akışının düzenlenmesine yakından bağlıdır. Bilgi, sistemin iç değişkenleri ve dış parametrelerin özellikleri ile ilgili ve sistemin davranışını sağlayan haberler topluluğu olarak ele alınabilir.

⁸⁸ İsmail Efil, a.g.e. ,s 89.

⁸⁹ a.g.e. , ss. 89-90.

⁹⁰Tamer Koçel, a.g.e., ss, 197-198

2.2.1.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı, 1970 yılından itibaren yapılan bir dizi araştırmalarla yerini durumsallık ve koşulsallık yaklaşımı adı verilen bir teoriye terk etti. İşletme ve çevre ilişkilerine yeni bir boyut getiren bu yaklaşım tasviri ve gözlemsel niteliktedir. Varsayımlara dayanmayan, işletmenin çalıştığı çevre koşullarının ve durumunun gözlenerek, araştırılarak ortaya konmasıdır. Genellemeden ziyade, işletmenin içinde bulunduğu koşullara indirgeme söz konusudur.⁹¹

Durumsallık yaklaşımının diğer bir özelliği de organizasyonu bir sistem olarak ele almasıdır. Organizasyon yapısı ve organizasyon yapısı ve organizasyon içinde kullanılan çeşitli süreçlerle organizasyon içi ve dışı faktörler arasında ilişki araştıran böyle bir yaklaşımın, organizasyonu sistem olarak ele alması gerekmektedir. Durumsallık yaklaşımı bir yandan organizasyon içindeki alt-sistemlerin dış çevredeki unsurlarla ilişkileri üzerinde durmaktadır.⁹²

Durumsallık yaklaşımına göre;⁹³

- İşletmenin kendi koşulları
- Kuruluşun çevresel koşullar ve unsurlarla ilişkisi
- Kullandığı teknolojinin özellikleri
- Kullandığı personelin sosyo - kültürel özellikleriyle birlikte ele almak ve sorunlara çözüm aramak gerekir.

Durumsallık yaklaşımının başlıca özellikleri şunlardır:⁹⁴

- Örgütün alt ve üst sistemlere sahip bir sistem olduğu görüşünü taşıması,

⁹¹ Erol Eren, a.g.e. , s.73.

⁹² Tamer Koçel, a.g.e. , s.209

⁹³ Erol Eren, a.g.e. , s.73.

⁹⁴ Warren B. Brown ve Dennis J. Moberg “**Organization Theory and Management – A Macro Approach**”, 1980, s.12.

- Örgüt elemanları arasında karşılıklı bağımlılıkların şekli ile ilgilenmesi,
- Yönetimde süreklilik ve uyum ikili işlevinin önemini, yani örgütlerin yaşamını sürdürmek, gelişmek ve büyümek için çevrelerin uyum sağlamaları gereğini vurgulaması,
- Konuda evrensel ilkelerin varlığına karşı çıkması yönleriyle sistem yaklaşımına çok benzeyen durumsallık yaklaşımı, uygulama alanında sistem yaklaşımından farklılaşmaktadır.

Durumsallık yaklaşımı ile organizasyon yapısı arasındaki ilişkilere daha geniş bir çerçeveden bakmak gerekirse, ilk yapılması gereken bir organizasyon yapısını karakterize eden unsurları belirlemek olacaktır. Bu unsurlar;⁹⁵

- Organizasyondaki yönetim kademeleri sayısı ,
- Organizasyonu oluşturan alt sistemlerin sayısı (departman ve bölümler),
- Kontrol alanı,
- Her pozisyonun otoritesi,
- İş bölümü ve ihtisaslaşma derecesi,
- Formalleşme derecesi(neyin, nasıl, ne zaman, nerede, kim tarafında ne amaçla yapılacağından önceden belirlenerek belirli yöntem ve usullere bağlanması),
- Merkezleşme derecesi: karar verme yetkisinin organizasyon kademeleri arasında dağılımı,
- Yönetim yoğunluğu: yönetici / yönetim oranları
- Organizasyon büyüklüğü
- Karar verme yetkisinin kullanılma tarzı-komiteler, vs.,

⁹⁵Tamer Koçel, a.g.e., s. 212.

- Haberleşme kanalları ve şekli.

Bu faktörlere ek olarak bir organizasyonu karakterize eden organizasyon içi süreçlerde vardır. Bunların başında önderlik, performans değerlendirme, haberleşme, karar süreci, bilgi akış sistemi, motivasyon süreci gelmektedir. İşte organizasyon yapı ve işleyişine durumsallık yaklaşımı açısından bakıldığında sorun, içinde bulunulan durum ve koşulların bu unsurları ve süreçleri nasıl etkileyeceğidir.⁹⁶

Başka bir deyişle durum ve koşullara göre, bu unsurlara ve süreçlere verilecek şekil farklı olacaktır. Durumsallık yaklaşımın öncekilerden ayıran en önemli farklılık budur.⁹⁷

Durumsallık yaklaşımını daha iyi anlamak için bu konuda yapılan bazı araştırmalardan örnek verebiliriz. Bunlar;

Chandler'in Araştırması

Chandler; ABD'deki güçlü örgütlerin evrimini ayrıntılı olarak inceler. Örgütler, çevresel değişikliklere uyum göstermek için yeni stratejiler belirler ve bu yeni stratejiler de yeni örgütsel yapılar gerektirir. Böylece çevresel değişiklikler, yapısal değişiklikleri belirler. Çevresel değişimin artan hızı (teknoloji, pazarlama ve arz kaynaklarında) stratejik ve yapısal değişime duyulan ihtiyacı artırır.⁹⁸

Woodward Araştırması

Araştırmaya başlarken Woodward'ın ilk amacı, klasik yaklaşımın öne sürdüğü iddiayı, yani her yerde geçerli en iyi organizasyon yapısı ve yönetim sistemi bulunduğu iddiasını test etmek olmuştur. Ancak araştırma sonuçlarının bu iddiayı desteklememesi üzerine, veriler yeniden incelenmiş ve organizasyonların kullandıkları teknoloji ile organizasyon yapıları arasındaki ilişkiler ele alınmıştır.⁹⁹

⁹⁶ a.g.e. , s.212.

⁹⁷ a.g.e.

⁹⁸ Erol Eren, a.g.e. , s.78.

⁹⁹ Tamer Koçel, a.g.e. , ss.215-216.

Woodward ekibi teknolojiyi “imalat, metot ve süreçleri olarak tanımlamıştır.” Bazı işletmelerin basit ve fazla çarpışık olmayan metot ve süreçlerle girdileri çıktılara dönüştürebilecekleri, diğer bazılarının ise bu konuda son derece kompleks bir faaliyetler, aletler ve teçhizat topluluğu kullanabilecekleri düşünülmüştür.¹⁰⁰

Burns ve Stalker'in Araştırmaları

Teknolojik değişiklikler ve piyasa değişikliklerinin işletmelerin yönetiminde ne gibi etkiler meydana getirdiğini incelemiştirlerdir. Şu halde, çevresel faktörlerin işletme yönetiminin nasıl etkilediği araştırılmış ve farklı çevresel koşullara sahip bu örgütlerden elde edilen bilgiler ışığında yönetim sistemleri 2 temel grupta toplanmıştır. Biri mekanistik yönetim sistemi, diğeri ise organik yönetim sistemidir. Mekanik yönetim sistemi klasik yönetim sisteminin ilkelerinin özelliklerine uygun, istikrarlı koşullar altında çalışan işletmeler için söz konusu olmaktadır. Organik örgüt sistemi, değişen çevresel koşullara uygun sistemdir.¹⁰¹

Aston Grubu Araştırması:

Aston Grubu organizasyon yapıları ile ilgili olarak üç ana değişken üzerinde durmuştur. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- ***Faaliyetlerin yapılandırılması;*** Bu değişken personelin davranış, ve yapacağı işlerin önceden belirlenmesi, formal ve yazılı iş yapma yöntem ve rutinin geliştirilmesi, ihtisaslaşma, standartların geliştirilmesi, işbölümü, yönetim kademeleri gibi unsurları içermektedir.
- ***Otorite yoğunlaşması;*** Bu değişken organizasyonda karar verme yetkisinin nasıl ve hangi kademelerde kullanıldığı ile ilgilidir.

¹⁰⁰ a.g.e. 217

¹⁰¹ Erol Eren, a.g.e. , s.78-79.

- **İş akışının kontrolü;** Bu değişken iş akışının çeşitli gayri-şahsi yöntem ve usullere mi bağlandığı yoksa bu kontrolün emir komuta personelinin kararlarına mı bırakıldığı ile ilgilidir.¹⁰²

Durumsallık yaklaşımı sürekli değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmek ve tüm dünyada yer edinebilmek için klasik yönetim teorilerinden sonra çok önemli bir gelişmedir. Günümüzde özellikle teknoloji alanında inanılmaz değişim ve gelişmeler yaşanmakta, toplumların değer yargıları, devletlerin özellikleri sürekli değişmektedir. Küresel dünyada yer almak isteyen bir örgütün bunlara seyirci kalması ve kendi bildiği yolda ilerlemesi epey zordur. Faaliyet gösterdiği alana, ülkeye, çalıştırdığı işgücünün niteliğine ve kullandığı teknoloji düzeyine göre örgüt yapısını belirlemek, içinde bulunduğu şartlar nasıl gerektiriyorsa o şekilde kendini oluşturmak zorundadır.¹⁰³

2.2.1.4. Modern- Sonrası Çağdaş Yönetim Teorisi

Modern organizasyon yaklaşımına gelinceye kadar, organizasyon konusundaki çalışmaların odak noktasını “nasıl daha iyi bir organizasyon yapısı dizayn edilebilir, organizasyonun sahip olduğu kaynaklar nasıl daha etkin bir şekilde kontrol edilip uygulanabilir ve organizasyonun işleyişini sağlayan süreçler nasıl daha iyi gerçekleştirilebilir ” konuları oluşturmuştur.¹⁰⁴

Daha sonra Sistem Anlayışı ve Durumsallık Anlayışı ile birlikte, organizasyonların çevrelerinden soyutlanarak kendi işlerinde optimallik arayan bir birim (kapalı bir sistem olamayacağı), her organizasyonun çevresi ile birlikte düşünülmesi gerektiği, dolayısı ile her organizasyon için geçerli olabilecek mutlak etkinlik standartları olamayacağı görüşleri yaygınlık kazanmıştır.¹⁰⁵

Böylece 20.yüzyılın son çeyreğindeki toplumsal değişmelere bağlı olarak, yönetim organizasyon kavram ve uygulamaları daha değişik bir görünüm almış ve bu

¹⁰² Tamer Koçel, a.g.e. , s. 219.

¹⁰³ Ataman,ss.179-182.

¹⁰⁴ Tamer Koçel, a.g.e. , s.302.

¹⁰⁵ a.g.e.

konuda yeni görüşler ileri sürülmüştür. Bu görüşler Çağdaş Yönetim Anlayışı adı altında toplanıp incelenmiştir.¹⁰⁶

Çağdaş yönetim anlayışı düşüncesini ortaya çıkaran ve organizasyonları yapılandırılmasını etkileyen gelişmelerden biri; haberleşme ve bilgi işleme teknoloji konusundaki gelişmedir¹⁰⁷.

Bu gelişme; Bilgi çağı olarak adlandırılan ve bilginin en önemli üretim faktörü olarak ortaya çıktığı günümüz dünyasında, modern iletişim ve bilgisayar teknolojilerindeki gelişmeler yoğun olarak bir yandan yeni bilgi üretimini teşvik eder ve kolaylaştırırken, öte yandan da bu yeni bilgilerin dünyanın dört bir yanına kısa sürede ulaşımını sağlamaktadır.¹⁰⁸

Refah artışı sanayi ekonomisinin hızlandırılmasından çok, büyük ölçüde bilgi elde edilmesi ve bu bilginin üretim araçlarına uygulanmasından gelmektedir¹⁰⁹.

Yönetim düşüncesi ve organizasyon yapıları üzerinde önemli etkisi olan ikinci bir gelişme ise; uluslararası rekabet, ulusal sınırların anlamını yitirmesi, ve globalleşme gibi gelişmelerdir.¹¹⁰

Üçüncü bir gelişme ise; insan hakları, insani değerler, kişilik kavramı, insan'ın her şeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıkması, genel olarak eğitim ve yaşam düzeyinin yükselmiş olması, insanların bekleyişindeki değişimler ve insanların yaratıcılığında değişimler ve insanların yaratıcılığında daha fazla yararlanma konusundaki gelişmeler ve düşünceler olmuştur. Bu yeni yönetim ve organizasyon anlayışını oluşturan kavram ve uygulamalardan biri Toplam Kalite Yönetimi Anlayışıdır.¹¹¹

2.2.1.4.1. Toplam kalite yönetimi

¹⁰⁶ a.g.e.

¹⁰⁷ a.g.e. , s.303.

¹⁰⁸ a.g.e.

¹⁰⁹ Zafer Dayar ,a.g.m.

¹¹⁰ Tamer Koçel, a.g.e. , s.303.

¹¹¹ a.g.e. , s.306.

1980'li yıllarda başlayan ve 1990'lı yıllarda yaygınlık ve popülerite kazanan yönetim, kavram ve uygulamalarının başında Toplam Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi gelmektedir. ¹¹²Toplam Kalite düşüncesinde işletmenin ilişkide bulunduğu yakın çevresindeki kişi ve kurumlarla (özellikle müşteriler ve tedarikçiler) işletmenin içinde çalışan tüm personelle karşılıklı müşteri ilişkileri ve bundan sağlanacak tatmin düzeyinin maksimuma çıkarılması amaçlanır. ¹¹³

2.2.1.4.2. Temel (Öz, Çekirdek) Yetenek

Günümüz organizasyonların yapılanma ve işleyişini etkileyen bir başka gelişme, işletme faaliyetlerinin belirli “temel yetenekler” etrafında toplanması anlayışıdır. Temel yetenek (veya öz, çekirdek, yetenek ve beceri), bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir. ¹¹⁴

2.2.1.4.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma-Outsourcing

Bilgi çağı organizasyonlarında görülen bir diğer yönetim uygulaması “partnership” (ortaklıklar) ve “outsourcing” (dış kaynaklardan yararlanma) dır. Burada sözü edilen “ortaklık” hukuki anlamda olmayıp, değişik mekanlardaki işletmelerin bir malın üretiminin çeşitli safhalarında birbirini tamamlayıcı şekilde ve sürekli olarak işbirliği yapmalarıdır. ¹¹⁵Küresel olarak dış kaynaklardan yararlanma işgücünün ucuz olduğu ülkelerde taşeron kullanarak firmanın üretimini daha ucuza ve daha kaliteli olarak yaptırarak dağıtımın satış bölgelerine bu ülkelerden gerçekleştirmektir. ¹¹⁶

Doğaldır ki, bazı ülkelerde hem işgücü daha ucuz ve hem de hammadde kaynakları bol, kaliteli ve çeşitlidir. Dış ülke kaynaklarından yararlanma küresel

¹¹²a.g.e

¹¹³ Erol Eren, a.g.e. , s.115.

¹¹⁴ Tamer Koçel, a.g.e. , s.313.

¹¹⁵ a.g.e. , s.314.

¹¹⁶ Erol Eren, a.g.e. , s.137.

anlamda sadece üretim hizmeti açısından değil pazarlama ve dağıtım yönünden de bir örgüt kurmak yerine dış ülkelerdeki güçlü pazarlama ve dağıtım kanalları bulunan işletmelerle yapılacak anlaşmalar yolu ile sağlanabilmektedir.¹¹⁷

2.2.1.4.4. Süreç Yenileme-Değişim Mühendisliği

Süreç yenileme, bir kavram olarak, işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmalarını ifade etmektedir.¹¹⁸

2.2.Süreç Yönetimi Tanımı

Süreç yönetimini,bütün iş ve üretim odaklı organizasyon yapılarında, müşteri memnuniyetini sağlamak ve hataları önlemek için kuruluşların ihtiyaç duyduğu bir yaklaşım olarak tanımlayabiliriz.

Süreç yönetimi, süreçleri uyarlamak ve etkili kılmak için işletmeler tarafından gerçekleştirilen faaliyetlere başvurur.¹¹⁹

Süreç yönetimi yönetim amaçlarının uygulanmasındaki blokaj engelini ortadan kaldıran süreç faaliyetleri ve teknolojilerinin toplamıdır.¹²⁰

Süreç yönetimi, süreçleri yönetmek demektir. Süreç yönetimi bir yönetim tekniği olarak kabul edilebilir. Bu yönden süreç yönetimi hem geleneksel, hem de yeni yönetim anlayışı kapsamında uygulanabilir.¹²¹

¹¹⁷a.g.e.

¹¹⁸ Tamer Koçel, a.g.e. , s.327.

¹¹⁹ **Business process management activities,**

http://en.wikipedia.org/wiki/Business_Process_Management#standards#standards, s.4, (05.04.2006).

¹²⁰ **Enterprise Business Process,** <http://www.fairdene.com/three.html,s.3> ,(03.02.2006).

¹²¹ A.Mert Aksu, , “**Süreç Yönetiminin İş Odaklı Sistemlerden Gelişme Odaklı Sistemlere Geçişteki Yeri**”, <http://www.geocities.com/yilmazaynali/YAZILAR/surec.htm>,s.2, (01,05,2006)

Süreç yönetimi "süreçlerin tasarımı, sürdürülmesi ve müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması için sürekli değerlendirmeyi kapsayan bir çevrim" olarak tanımlanabilir. Kısaca süreç yönetimi, müşteri ihtiyaçları ve istekleri üzerine kurulmuş anahtar iş süreçlerinin değerlendirilmesi, analiz ve iyileştirilmesi için bir disiplindir.¹²²

Süreç yönetimi; Süreçlerin tanımlanması, sahiplerinin, tedarikçilerinin, müşterilerinin, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, gerekli adımlarda ölçümler alınarak performansının izlenmesi ve gerekli iyileştirmelerin yapılmasını içeren faaliyetlerin tümü.¹²³

Süreç Yönetimi, süreçlerin bugün nasıl çalıştığını anlamak ve iyileştirebilmek için şirketin tüm süreçlerinin belirlenmesi, tanımlanması, belgelenmesi, sorumlu atanması, düzenli olarak süreç performans göstergelerinin izlenerek ve değerlendirilmesi ve gerektiğinde küçük iyileştirmelerin ya da sil baştan /kökten tasarımların yapılmasını uygulayan fonksiyonları tümü olarak tanımlanabilir.¹²⁴ Süreç yönetimi, müşteri ihtiyaçları ve taleplerine dayanarak anahtar süreçlerin değerlendirilmesi, analizi ve performansın artırılması için yeni süreç tasarımını içeren sürekli bir metodolojidir.¹²⁵

Bugün “**süreç yönetimi**” dediğimizde üretim ve iş süreçleri dahil tüm süreçler kastedilmekle beraber esasen iş süreçlerinin yönetimi anlaşılmalıdır.¹²⁶

Süreç yönetimi ortaya çıktıktan sonra; süreçlere üstten bir bütün olarak bakma, süreçleri, bölümlerin içinde yapılan minik işler olarak görme, tanımlama, iyileştirmeye çalışma yerine, belirli bir hiyerarşi içinde düşünme (süreç – alt süreç – detay süreç) ve dolayısıyla fonksiyonlararası sorunlara eğilme (ki en büyük zaman

¹²²Gökhan Kurt, a.g.m.

¹²³[http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=95,s.1,\(03.01.2006\)](http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=95,s.1,(03.01.2006))

¹²⁴ Filiz Eyüboğlu, **Süreç Yönetimi Nedir?**, <http://www.filizeyuboglu.com/yazi.html> (20.03.2006)

¹²⁵ Zafer Dayar, a.g.m.

¹²⁶Filiz Eyüboğlu, **Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi**, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1794>, (18.03.2006)

kayıpları ; dolayısıyla maliyet kaybı, ayrıca sürtüşme buralardadır), tüm süreci izleme gibi kavramlar gündeme gelmiştir.¹²⁷

Bir takım kuruluşların düşündüğü gibi “süreç yönetimi” ile kastedilen salt üretim süreçlerinin yönetimi değildir. Harrington’un ortaya koyduğu gibi süreçleri iş ve üretim süreçleri olarak ikiye ayırmak mümkündür.¹²⁸ Üretim yönetimi yüzyıllardır uygulansa da 1980’den beri yeni olan iş yönetimidir diyebiliriz.

2.3. Süreç Yönetimi ve Fonksiyonel Organizasyon Yapısı

Günümüzde işletmeler, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için geleneksel yönetim anlayışından sıyrılarak süreç odaklı bir yönetim anlayışını benimseyebilirler.

İşletmelerde geleneksel yönetim anlayışı yerine, süreç odaklı bir yönetim, değer yaratmayan faaliyetlerin kısa zamanda ortadan kaldırabilmesini sağlayabildiği gibi, müşteri memnuniyetini idame ettirebilir. Geleneksel yönetim ürün odaklı bir yönetim anlayışı iken süreç odaklı yönetim anlayışında süreç odaklı bir yönetim anlayışına sahiptir diyebiliriz. Bugünün yükselen yönetim anlayışı; ayrıca ürünü üreten ve ürünü belirleyen birbiriyle bağlı süreçlerin öneminin de farkına varmaktadır.¹²⁹ Süreç odaklı yönetim, müşterilere ürün ve hizmetlerin nasıl yaratıldığına ve günümüz iş hayatının gerektirdiği gibi yoğun olarak müşteriye odaklanmaktadır.¹³⁰ Organizasyonlar artık fonksiyonel odaklı yönetimin tersine müşterilerini fonksiyonlarla değil, süreçler sayesinde tatmin etmektedir.¹³¹

Süreç yönetimi organizasyon yapısına bakıldığında süreç akışını sağlamada, birbiyle ilişkili karmaşık süreçleri ölçme, kontrol etmede gerekirse süreç

¹²⁷, a.g.m.

¹²⁸ Harrington, a.g.e., s. 9.

¹²⁹ Richard Bawden, Ortrun Zuber-Skerritt, “The Concept of Process Management”, **The Learning Organization**, Volume 9, Number 3, 2002, s. 132.

¹³⁰ Pat Dowdle, Jerry Stevens, Bob McCarthy, Dennis Daly, “Process-Based Management: The Road To Excellence”, **Cost Management**, Jul/Ayg 2003, 17/4, s. 13.

¹³¹ William McNeese, Carol Marks, **The Power of Process Management**, Quality Congress, Annual Quality Congress Proceedings, 2001, s. 301.

iyileştirmede sorumlu bir ekip çalışması görülebilir. Bu ekibi oluşturan kişi ve gruplar aşağıdaki gibi sıralanabilir. Bunlar;¹³²

- **Süreç Sahibi;** sürecin bütünü hakkında bilgi sahibidir ve sürecin bütününe yönetir. Süreç sonuçlarını değerlendirerek bu sonuçlardan en çok etkilenen müşterileri tanıyan beklentilerini takip eden ve süreç çıktılarından birinci dereceden sorumlu olan kişidir.

- **Süreç Sorumlusu;** sürecin ilgili kısımlarını yürüten, temsil eden ve organizasyonda süreç sahibine bağlı olarak çalışan kişilerdir.

- **Süreç Ekibi;** süreç / alt süreç bazında süreç sorumlusu liderliğinde iyileştirme geliştirme yapan ekiptir.

Harrington geleneksel organizasyon yapısı ile süreç odaklı yönetim yapısı arasındaki farklılıkları aşağıdaki **Tablo 4**'te belirtilmektedir.

Tablo 4
Operasyonel Süreçler ve Destek Süreçleri

Organizasyonel Odaklanma	Süreç Odaklı Yönetim
<ul style="list-style-type: none">• Sorun olan çalışanlardır• Çalışanlar• Kendi işini yapmak• Kendi işimi anlamak• Bireyleri ölçer• Kişiyi değiştirir• Her zaman daha iyi bir çalışan bulunur• Çalışanları kontrol etmek• Kimseye güvenmeme	<ul style="list-style-type: none">• Sorun olan süreçtir• İnsanlar• İşlerin yapılmasına yardımcı olur• İşimin sürece nasıl etki ettiğini bilmek• Süreçleri ölçer• Süreçleri değiştirir• Her zaman süreçler iyileştirebilir• Kişileri geliştirir• Biz hepimiz beraberiz

¹³²Şenay Seyidoğlu - Aslı Varlık , a.g.m.,s.21

•Hatayı kim yaptı? •Hataları düzeltme •En alt seviye odaklı	•Hatanın ortaya çıkmasına ne neden oldu? •Çeşitliliği arttırır •Müşteri odaklı
---	--

(**Kaynak:** Thomas H. Davenport, Process Inovation: Reengineering Work Through Information Technology, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 1993, s. 8.)

Yukarda Tablo 4’te süreç odaklı yönetim anlayışı, müşteriye ve süreç aşamalarındaki faaliyete önem verirken, organizasyonel odaklanma daha sorgulayıcı ve fonksiyonel bir yönetim anlayışına sahip olabilmektedir.

2.4. Süreç Yönetiminin Amaçları

Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve rekabeti sağlayabilmek amacı ile organizasyonların, daha iyi ve az maliyetle ürün ve hizmet yaratabilmeleri gerekmektedir.¹³³Bunun için işletmelerde kullanılan süreç yönetimdeki her bir sürecin amacı müşteri ihtiyaç ve taleplerine cevap verebilmektir diyebiliriz. Süreç yönetimiyle amaçlanan, süreçlerin etkili (beklentiyi karşılayan) ve verimli (maliyeti düşük) çalışmasıdır.¹³⁴

Bu nedenle, süreç odaklı çalışma, çalışanların fikirlerine önem verildiğinden, çalışanlar işlerini benimseyerek, motive olabilmelerini sağlayabilir. Bununla birlikte süreç yönetiminin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir.Bunlar;

- Müşteri odaklı yönetimi teşvik etmesi
- Şirket önceliklerine sistematik yaklaşım getirmesi

¹³³ W.M.V. Chang, T.C.E. Cheng, “A Process Improvement Choice Model”, **Knowledge and Process Management**, Volume 6, Number 4, 1999, s. 190.

¹³⁴Filiz Eyüpoğlu, **Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi**, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1794>, (18.03.2006)

- Fonksiyonel sınırların ortadan kaldırılarak, fonksiyonlar arası ilişkilerin geliştirilmesi
- Katma değer yaratmayan faaliyetlerin belirlenmesi
- Kaynakların etkin kullanımının sağlanması
- İyileşme olanaklarının tespit edilmesi
- Hızlı karar alma avantajı sağlanması¹³⁵

2.5. Süreç Yönetimi Aşamaları

Süreç yönetiminden verim alınabilmesi için, organizasyonlarda süreç yönetim aşamalarında uygulanacak adımları doğru seçmek süreçleri uygulamada ve iş faaliyetlerini doğru sıralamada yardımcı olabilir.

Diğer gelişim ve değişim unsurları ile olan ilişkileri kullanılarak, organizasyonun Süreçlerle Yönetime geçmesi amacına yönelik olarak, Süreç Yönetimi içerisinde hangi adımların atılması gerektiği aşağıda görülmektedir.¹³⁶

- Süreçleri Listeleme
- Süreç Hiyerarşisi Oluşturma
- Süreç Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi
- Öncelikli Süreçleri Belirleme
- Çalışanların Süreçlerdeki Rollerinin Belirlenmesi

¹³⁵Mehmet Özkan,**Süreç Yönetimine Giriş**,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=95 (29.03.2006)

¹³⁶A.Mert Aksu, a.g.m.

- Süreç Kimliğinin Tanımlanması
- Süreç İşlemlerinin Tanımlanması
- Süreç Akış Diyagramının Oluşturulması
- Süreç Haritasının Oluşturulması
- Süreç Girdilerinin Belirlenmesi
- Süreç Tedarikçilerinin Belirlenmesi ve Görüşmeler
- Süreç Çıktılarının Belirlenmesi
- Süreç Müşterilerinin Belirlenmesi ve Görüşmeler
- Süreç Akış Diyagramının ve Haritasının Yeniden Tasarlanması
- Süreç Göstergelerinin Belirlenmesi
- Süreç Projelerinin Oluşturulması

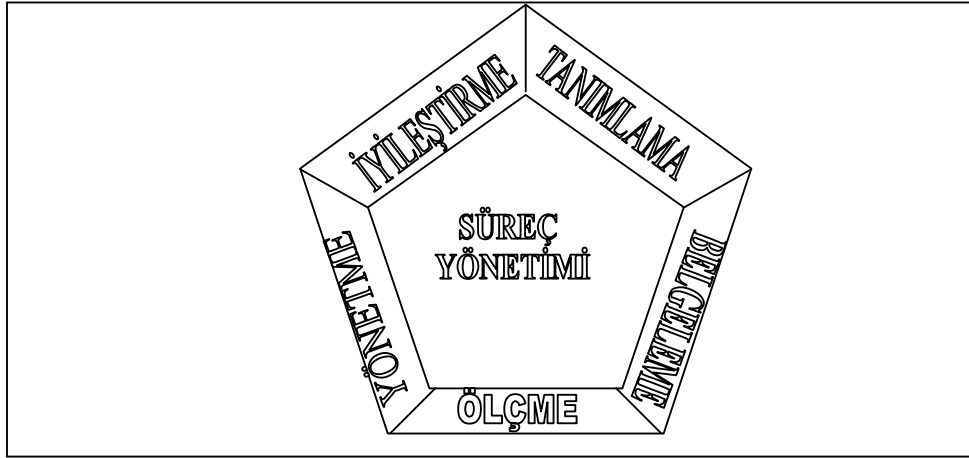
Süreç yönetiminin kendisinde bir süreçtir. Bu sürecin ana aşamaları aşağıdaki gibidir:¹³⁷

- **Düşünme aşaması;** ön bir hazırlık niteliğindedir. Bu aşama sonucunda süreçler, süreç sahipleri ve süreç takımları belirlenmiş olur.
- **Anlama aşaması;** süreçlerin analiz edildiği aşamadır. Bu aşamanın sonucunda süreçlerin akış diyagramı ve haritaları oluşturulmuş olur.
- **Yapma aşamasında;** süreçler yeniden tasarlanır. Yeni akış diyagramları ve haritalar oluşturulur.
- **Hazırlama aşamasında;** uygulama öncesi yapılan çalışmalarını kapsar. Bu aşama esas olarak süreçlerin projelendirilmesini açıklamaktadır.

¹³⁷Şenay Seyidoğlu-Aslı Varlık , a.g.m.

McNeese ve Marks süreç yönetiminin deki aşamaları aşağıda Şekil 2’de gösterildiği gibi beş aşamalı bir model şeklinde oluşturulabileceğini ileri sürmektedir.¹³⁸

Şekil 2
Süreç Yönetimi Aşamaları



(**Kaynak:** William McNeese, Carol Marks, “The Power of Process Management”, Quality Congress, Annual Quality Congress Proceedings, 2001, s. 302)

2.5.1. Tanımlama

İlk adım temel (birincil) süreçleri tanımlamaktır. Bu aşama temel süreçlerin faaliyet ve görevlerini geliştirmeyi içerir. Bu faaliyetler süreçlerin amacının neden var olduğunu ifade eder. Bu faaliyet tanımlaması çoğunlukla bir yada bir cümle uzunluğundadır. Bir faaliyet tanımlamasının değerlendirilmesi için beş genel ölçüt vardır.

Bunlar; tamamlama, kontrol edilebilme, toplam hedef, uzlaştırılabilme, ekipler olarak sıralanabilir.¹³⁹

- Tamamlama: Bir faaliyet davranışlar ve ölçümlerle değil sonuçlar gibi ifade edilmelidir.
- Kontrol edilebilme: Bir faaliyet kontrol takımlarının yetkisinde olmalıdır.

¹³⁸William McNeese, Carol Marks, a.g.e. s. 302

¹³⁹ William McNeese, a.g.e., ss.302-303.

- Toplam hedef: Burada sorulacak temel soru faaliyet sonuçlarını tam anlamıyla başarıya ulaştıysa, umulan başka bir şey olup olmadığıdır. Cevap evet ise faaliyet açıklaması ekibin toplam hedefini ifade eder.

- Uzlaştırılabilme: Burada sorulacak temel soru; faaliyet tam olarak bitirilmişse, diğer ekiplerin görevleri engellenmiş midir? Bu sorunun cevabı hayır olmalıdır. Bu çeşitli ekiplerin faaliyet tanımlarına uygunluğu sağlar.

- Ekipler: Faaliyet ölçülebilmelidir. Ekip faaliyetlerinin yerine getirilip getirilmediğine karar verilmesinde tek yoldur.

Buna bağlı olarak süreçlerin yönetilmesindeki prensip aşamaları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz. Bunlar;¹⁴⁰

- Sorumlu tayin etmek
- Süreçleri bilmek
- Diğer süreçlerle bağlantılarını anlamak
- Koordinasyon önlemleri üstünde çalışmak
- Süreç için öğretmek
- Süreci ölçmek
- Uzman kadro oluşturmak
- Görev faaliyetlerini yönetmek
- Süreci iyileştirmek

¹⁴⁰ Colin Armistead, “**Managing Service Quality**”, Bedford:1996, Volume 6, Issue 6, s. 50.

2.5.2. Belgeleme

İkinci adım süreçleri **belgelemektir**. Bu adımın amacı gerekli olduğu yerde ikincil faaliyet süreçleri için standart işleyen prosedürleri ve iş faaliyet talimatlarını geliştirmektir.¹⁴¹

2.5.3. Ölçme

Üçüncü adım süreçlerin **ölçülmesidir**. Bir süreci iyileştirmek ve yönetmek için süreç ölçülebilmelidir. Yapılan ölçümler birincil, ikincil ve faaliyet süreçleri için olabilir.. Süreçlerin ölçümünde dört önemli unsur yer alır: kalite, zamanlama, miktar ve maliyettir. Örnek olarak ölçümlerin seçiminde, ölçümler dikkatlice seçilir ve ölçüm sınırları süreç tarafından belirlenir.¹⁴²

Bu anlamda kalite; bir dizi süreçte planlanan ürün veya hizmetin doğru üretilip, üretilmediğinin bir ölçüsü olabilir. Zamanlama ise süreç tarafından belirlenen süre içinde görev faaliyetlerinin yapıp yapılmadığı ile ilgili olabilirken, maliyet kavramı süreç akışının mümkün olan en düşük yatırımla gerçekleşip gerçekleşmediğini, değer yaratmayan görev faaliyetlerin ortadan kaldırılarak yapılmasını sağlayabilir.

2.5.4. Yönetme

Dördüncü adım süreçleri yönetmektir. Bu adım hem insanı hem de süreci yönetmeyi gerektirir. Her ölçümün bir standardı olmalıdır. Bir standart sürecin hangi aşama ve seviyede işlemesi gerektiğini ifade eder.¹⁴³

Üretim de standartlar her zaman müşteri tarafından tayin edilmektedir. Hizmet sektöründe standartlar müşteri tarafından yada bir lider tarafından konulan standartlar olarak belirlenmektedir. Standartlar yapılabilir olmalıdır. Örneğin birçok işletme zamanında görev faaliyetlerini

¹⁴¹ William McNeese, a.g.e., s.303.

¹⁴² a.g.e., s.303.

¹⁴³ a.g.e., s.304.

bitiremeyebilmektedir. Gerçekçi standartlar ortaya konmalıdır. Zamanla bu standartlarda sürekli iyileştirme yapılmalıdır.¹⁴⁴

2.5.5. İyileştirme

Beşinci aşama süreçleri **iyileştirmedir**. Bu adımdaki hedeflenen amaç süreci yeni bir seviyeye taşımaktır. Birincil süreçlerin gelecekte ne olacağını ve belirlenen vizyonda görüş birliğine ulaşmasını geliştirmekle iyileştirme başlar. Kıyaslama, yaratıcılık ve yenilikçilik, bunların hepsi bu adımda rol oynamaktadır.¹⁴⁵

2.6. Süreç Yönetiminin Sağladığı Faydalar

Bunların yanında süreç yönetiminin diğer getirileri ise: Açıkça tanımlanmış beklenti ve hedefler, basitleştirilmiş prosedürler, açık ve net iş tanımları, bireysel otoritenin artması ve beceri gelişimidir.¹⁴⁶

Çoğu zaman bir kuruluştaki kuyrukta geçirilen uzun süre, oradaki görevlinin yavaş çalışması yüzünden değil, sürecin yanlış tasarımından dolayıdır. İnsana önem veren bu yöntemin biçiminde kişiler gerekli eğitimleri alarak kendilerini geliştirme veya becerilerine, daha uygun görevlere gelme imkanına sahip olabilirler.

3.BİLGİ KAVRAMI VE İLGİLİ KAVRAMLARI

3.1. Bilginin Gelişimi

Günümüz işletmelerinde önemli bir yeri olan bilgi kavramının tanımını yapmadan önce bilginin tarihsel gelişimine ve bilgi toplumunun yapısına değinmek bu kavramların doğuşunu ve nasıl önem kazandığını anlatmaya yardımcı olabilir.

¹⁴⁴,a.g.e.,s.304.

¹⁴⁵,a.g.e.

¹⁴⁶Atilla Filiz, **Kurumsal süreç Yönetimi**,http://ppm-turkiye.blogspot.com/2005_11_01_ppm-turkiye_archive.html 06.05.2006

3.1.1. Bilginin Tarihsel gelişimi

Uygarlık tarihinin başlangıcından beri insanlık şu anda bulunduğu konuma gelmeden önce üretime ilişkin devrimler gerçekleştirmiştir. Bunlardan ilki M.Ö.8 bin yılda ortaya çıkan ve insan gruplarını çiftçi ve çoban toplumlarına dönüştüren tarım devrimi ve ikincisi 18.Yüzyılda başlayan ve iki yüzyıl içinde dünyanın tarımla uğraşan nüfusunu köktenci bir biçimde azaltarak insanı artan ölçüde mal ve hizmet üretimine yönlendiren sanayi devrimidir.¹⁴⁷

Bugün dünyada ülkeleri hala tarım toplumu olarak az gelişmiş ülkeler sınıfına sokabiliyorsak, gelişmekte olan ve gelişmiş ülkeler de konumlarını sanayileşme ve sanayi ötesi toplum olma sıfatıyla kazanırlar. Sanayi devriminden sonra gelen ve gelişmişliğin sembolü olan yeni devrim ise bilgi devrimi, bilgi çağının habercisidir.¹⁴⁸

Bilgi devrimi, M.Ö.8000 yılı civarında gerçekleşen Tarım Devrimi ve 1760-1850 yılları arasında şekillenen Sanayi Devriminden sonra üçüncü bir tarihsel kırılma yaşanmıştır. Dönüştürücü ve belirleyici farklı toplum düzenleri, yani “ Tarım Toplumu”, “Sanayi Toplumu” ve “Bilgi Toplumu” sırasıyla ortaya çıkmıştır. Bu toplumlar niteliksel farklılıklarından dolayı da Tarım Ekonomisi, Sanayi Ekonomisi ve nihayet Bilgi Ekonomisi olarak adlandırılan farklı ekonomik düzen ve işleyişlere sahip olmuşlardır.¹⁴⁹

3.1.2. Yapı ve Özellikleriyle Bilgi Toplumu

Bilgi ve bilgi dolaşımının ön plana çıktığı günümüzde, çalışanın bir bilgi işçisi olması, el emeği yerine akıl gücü ve tecrübelerini kullanması, bir eğitim ya da tecrübe sonucu kazanılmış teorik ve analitik bilgiye sahip olması, yeni değerler ve

¹⁴⁷ H.Gölçe Dervişoğlu, **Stratejik Bilgi Yönetimi**, Dışbank Kitapları – 8, 1. Baskı,İstanbul, Eylül 2004, s.15

¹⁴⁸ a.g.e.

¹⁴⁹ İsmail Dalay, **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, İstanbul, Beta Yayınları, 2002, s. 66.

beklentiler içinde olması toplumları da etkileyerek bilgi toplumu kavramını yaratmıştır.¹⁵⁰

Peter Druker'ın yayımlanan bir makalesinde; bugün değer yaratıcı olarak yapılan tüm aktivitelerin 19. ve 20. yüzyılda olduğu gibi sermayenin ve emeğin üretime yönlendirilmesi değil, “üretim” ve “yenilik” kavramları çevresinde bilginin üretime yönlendirilmesiyle gerçekleştiğini belirtmiştir.¹⁵¹

Bu yapıyla ortaya çıkacak yönetici grubun da, bilgi birikimini üretim amacına yönlendirebilecek bilgi işçileri, bilgi yöneticileri ve bilgi girişimcilerinden oluşması gerekmektedir.¹⁵²

İnsanlık bugün köklü bir değişimin eşiğindedir. Uygarlık tarihinde bu üçüncü köklü değişim, sanayi toplumundan farklılaşarak temel üretim girdisi haline gelen “bilgi”nin, giderek üretimin diğer faktörlerinin yerini almasıyla geçişin sanayi toplumundan bilgi toplumuna olduğunu göstermektedir.¹⁵³

Bilgi toplumunun üretim biçimini tanımlayan “bilgi üretimi”nin temel faktörü insandır. Bir başka ifadeyle tüm toplumlarda olduğu gibi, “bilgi toplumu”nda da insan üretimin temel belirleyicisidir. Bilgi toplumunu üretim biçimi olan “bilgi üretimi”nde temel kaynak, insanın ürettiği organize ve sistemli bilgidir.¹⁵⁴

Bilgi toplumları, bilginin gerçek sermaye, katma değer ve zenginlik yaratma aracı olarak kullanıldığı toplumlardır. Bilgi toplumlarında karar vericiler, her türlü karar ve eylemlerini bilgiye dayalı olarak yürütürler.¹⁵⁵

Yukarda saydığımız bu temel faktörlere göre Yoneji Masu; bilgi toplumunun bazı özelliklerini şöyle tanımlamıştır. Bunlar; .¹⁵⁶

- Bilgi toplumunun gelişiminde temel rol, bilgi teknolojileri tarafından oynanır. Bu toplumun simgesi, bilgisayara dayalı enformasyon şebekeleri ile veri tabanından oluşan alt-yapıdır.

¹⁵⁰ H.Gölçe Dervişoğlu, a.g.e, s.17

¹⁵¹ a.g.e.

¹⁵² a.g.e.

¹⁵³ Hasan Tutar, **Yönetim Bilgi Sistemi**, Seçkin Basım,1. Baskı, İstanbul, Şubat 2006, s.46

¹⁵⁴ a.g.e. , s.48

¹⁵⁵ a.g.e. , s.51

¹⁵⁶ a.g.e. , s.55

- Bilgi toplumunda önde gelen sektör,“entelektüel sektör”dür.
- Bilgi toplumu sosya-ekonomik sistem alt yapısının üstünlüğü ile kendini gösteren gönüllü bir “sivil toplum”dan oluşur,
- Bilgi toplumu, sanayi toplumunun aksine çok merkezlidir.
- Bilgi toplumunun siyasal sistemi “katılımcı demokrasi” üzerine kurulmuştur.
- Bilgi toplumu; büyük miktarda dayanıklı tüketim malı üreten ve tüketen sanayi toplumunun aksine, yüksek seviyede kitlesel bilgi üreten toplumdur.
- Sanayi toplumunda temel değerler, maddi ihtiyaçların tatminine dayanır; buna karşın bilgi toplumunda temel değerler “amaçlara ulaşmanın verdiği tatmin”den kaynaklanır.

Bilgi temelli işletmenin yaratılması için öncelikle bilgi merdivenin basamaklarına birer birer tırmanmalı, ve bilginin gelişme süreci görülmelidir.¹⁵⁷

3.2. Bilgi Hiyerarşisi

Bilgi kavramının daha anlaşılır ve net bir şekilde açıklanabilmesi için bilgi hiyerarşisini oluşturan kavramların tanımlanması konumuza açıklık kazandırabilir.

“Bilgi”ye bir bakış açısı kazandırmak için T.Beckman (1999) beş basamaklı bir bilgi hiyerarşisi sunmuştur. Bu hiyerarşi bilgiyi alt düzeydeki temel noktalardan daha değerli olan daha üst düzeylere transfer eder. Bunlar aşağıdaki gibidir.¹⁵⁸

- Veri: Konu, gerçek, kod, imge ses,
- Enformasyon: organize edilmiş, yapısal hale getirilmiş, yorumlanmış özetlenmiş veri,
- Bilgi: durum, kural, süreç model

¹⁵⁷ H.Gölçe Dervişoğlu, a.g.e, s.21

¹⁵⁸ Cevat Celep-Buket Çetin, **Bilgi Yönetimi**, Anı Basım , Ankara, Eylül 2003 s.13

- Uzmanlık: Hızlı ve doğru öneri, açıklama, sonucu doğrulama ve mantığa bürüme
- Yeterlilik: Örgütlenmiş uzmanlık, bilgi dağarcığı, entegre edilmiş edim destek sistemi, merkezi yeterlilik.

Bazı kaynak kitaplarda süreç hiyerarşisi; imge(işaret), veri, enformasyon, ve bilgi şeklinde sıralanmıştır. Bunlar geniş tanımıyla aşağıdaki gibi açıklayabiliriz.

İmge: Harfler veya rakamlardan oluşan bazen de yalnız özel işaretlerden ibaret yazılardır. Birbirlerinden bağımsız işaretler herhangi bir bağlamla ilişkilendirilmemiştir ve özel bir anlam taşımazlar.¹⁵⁹

İmge herhangi bir olgunun beyinde temsil edilmesidir. İmge daha önceki bir algılamadan sonra zihnimizde kalan izlenimlerin yarattığı çağrışımlardır.¹⁶⁰

Veri: Veri olaylar hakkındaki birbirinden ayrı, nesnel gerçekleri ifade eder. İşyerleri açısından verinin en işe yarar tanımı “yapılan işlemlerin belli biçimlerde tutulmuş kayıtları”dır.¹⁶¹

Bir başka tanıma göre; 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.¹⁶² Veri özümlememiş ve yorumlanmamış gözlemler, işlenmemiş gerçekler olarak tanımlanabilir.¹⁶³

Veriler bir karar sürecinde kullanılmak veya bir değer üretmek amacıyla kullanılacak bilginin girdileridir. İşlem sürecinde kullanılmaya elverişli ham malzemeye sonuç olarak veri diyebiliriz.¹⁶⁴

¹⁵⁹ H.Gölçe Dervişoğlu, a.g.e, s.22

¹⁶⁰ Hasan Tutar,a.g.e., s.66

¹⁶¹ Davenport & Prusak, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, Rota basım, 1. Baskı, İstanbul, Şubat 2001, s.22.

¹⁶² Hasan Tutar,a.g.e., s.66.

¹⁶³ İsmet Barutçugil, a.g.e., s.57.

¹⁶⁴ a.g.e., s.67.

Enformasyon: Enformasyon bir bildirme edimidir. Enformasyon “bir sistemin kendi durumunu başka bir sisteme bildirmesi” olarak tanımlanabilir. Enformasyon kavramı bildirme edinimi sonunda elde edilen veriye, üzerinde uzlaşmaya varılan kurallardan yararlanarak yönetilen anlamı içerir.¹⁶⁵

Bu seviyeden bir basamak daha yükseğe yani enformasyon seviyesine çıktığımızda enformasyonun belirli bir sorun çerçevesinde birbiriyle ilişkili ve belli bir amaca yönelmiş veriler olduğu görülüyor. Veriler dağınık bir doğaya sahipken, enformasyon söz konusu olduğunda biçimlendirme, düzenleme, belli bir amaca hizmet etme, yarar sağlama kavramı ile karşılaşılır.¹⁶⁶

Davenport enformasyonun, fark yaratan veri olarak düşünülmesi gerektiğini vurgulamaktadır.¹⁶⁷ Düzenlenme başkaları tarafından yapılmıştır. Veriden çok daha zengin bir içeriğe sahip olan enformasyon, yazılı, sözlü veya görsel bir mesajdır. Her mesajda olduğu gibi enformasyonun aktarılması için, bir gönderen ve bir alıcı olması gerekir. Enformasyon, mesajı alan kişinin algılamasının değişmesi ve yargısı üzerinde etki yapmayı hedefler. Veriyi katma değer ekleyerek enformasyona dönüştürürken aşağıdaki zihinsel süreçlerden geçmektedir.¹⁶⁸

Bu zihinsel süreçler aşağıdaki gibi sıralanabilir. Bunlar;

- **Bağlam:** Verilerin hangi amaçla derlendiğini öğrenme,
- **Sınıflandırma:** Analiz birimlerini ve verinin ana bileşeklerini öğrenme,
- **Hesaplama:** Verileri istatistiksel olarak analiz etme,
- **Düzeltilme:** Verilerdeki hatayı ayıklama,
- **Yoğunlaştırma:** Veriyi özetleyerek daha kısa bir biçimde sunma.¹⁶⁹

Bilgi: Bilgi, enformasyonun yorum, analiz ve bağlam ile zenginleştirilmiş halidir. Enformasyon olayların doğası hakkındaki kavramları verirken, bilgi bu kavramları bir sebep- sonuç ilişkisi içinde tartışmaktadır.¹⁷⁰

¹⁶⁵ Hasan Tutar, a.g.e., s.71-72.

¹⁶⁶ H.Gölçe Dervişoğlu, a.g.e, ss..22-23.

¹⁶⁷ Davenport & Prusak, a.g.e., s.22.

¹⁶⁸ İsmet Barutçugil, a.g.e. , s.57.

¹⁶⁹ a.g.e.

Başka bir tanıma göre bilgi; kişisel anlamda düzenlenmiş enformasyondur. Bilgi, veri ve enformasyondan daha karışık bir kavramdır ve “deneyim ve değerlere ilişkin enformasyonun akışkan bir karması ”şeklinde bir tanımlanmaktadır. Diğer bir tanım ise; bilgi, enformasyon parçaları arasında kurulan yararlı ilişkidir.¹⁷¹ şeklinde yapılabılır.

Bilgi, üzerinde kesin bir yargıya varılmış, anlam kazanmış her türlü ses, görüntü ve yazılara verilen addır.¹⁷²

Harris bilgiyi, enformasyon, bağlam ve deneyimin bileşimi olarak tanımlarken, Davenport ve Prusak bilgiyi diğer düşünürlere benzer bir şekilde şöyle tanımlıyorlar; Bilgi deneyim, değerler, bağlama ilişkin enformasyon ve uzmanlık kavramlarının akışkan bir bileşiminin, yeni deneyim ve enformasyonu değerlendirme ve içselleştirmesiyle oluşur. Bilginin kaynağı bilen kişinin aklısıdır ve ona uyum sağlamıştır. Organizasyonlarda ise yalnız evrak ve sorumlularda değil, aynı zamanda örgütsel rutinler, süreçler, deneyimler ve normlarda saklıdır.¹⁷³

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 çıkar ve orada uygulamaya geçirilir.¹⁷⁴

Dolayısıyla, bilgi, data ve enformasyonu yorumlama sürecini etkileyen tecrübe, kabiliyet, kültür, karakter, kişilik, duygular, sezgiler, algılar, güdüler, eğitim gibi bir çok faktörün sonucu olarak ortaya çıkan ‘savunulabilecek doğru inanç/yargılar’ olarak tanımlanabilir.¹⁷⁵

Bu bilgilerden hareketle veri, enformasyon ve bilgi arasındaki farklılıklar aşağıda yer alan tablo 5’de gösterilebilir.

¹⁷⁰ H.Gölçe Dervişoğlu, a.g.e, s.23.

¹⁷¹ İsmet Barutçugil, a.g.e. , s.58.

¹⁷² Fatih Duaran, **Strateji geliştirme sürecinde Üst Yönetim Bilgi Sistemleri’nin Kullanılması**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi , İstanbul, 2000, s.4.

¹⁷³ H.Gölçe Dervişoğlu, a.g.e, ss.23-25.

¹⁷⁴ Davenport & Prusak, a.g.e. , s.27.

¹⁷⁵ İsmail Dalay, a.g.e., , s. 68.

Tablo 5
Veri, Enformasyon ve Bilgi arasındaki farklılıklar

NİTELİK	VERİ	ENFORMASYON	BİLGİ
Ayrıntı Düzeyi	Alçak düzeyde ayrıntı Atomik ayrıntı	Tümleşik bir araya getirilmiş ayrıntı	Yüksek derecede soyutlanmış ayrıntı
Bağlam	Bağlam yok	Tam bağlam	Genişletilmiş bağlam
Kapsam	Çok dar kapsam	Kapsam, belirli bağlam ile sınırlı	Enformasyon kapsamının ötesinde genişletilmiş
Zamanlılık	Zamanlılık yok	Sınırlı zamanlılık	Sonsuz

Kaynak:Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,Cilt 19, Sayı 1 , 2005, s. 245

3.3. Bilginin Türleri

Bilgi tanımlamaları üzerine yapılan analizlerde bilgi genellikle dördü bir ayrıma tabi tutularak incelenir. Bunlar; gerçeğe ilişkin veya “gerçeğin bilgisi”, bilimsel yöntemler kullanılarak üretilen “bilimsel bilgi” ,yapabilme bilgisi anlamında“teknik bilgi” ve kimin neyi nasıl bildiğini ifade eden ve bilginin doğası,

kaynağı, sınırları, doğruluğu ve güvenilirliği gibi epistemolojik unsurlar içeren “üst bilgi”dir.¹⁷⁶

Rekabet üstünlüğü yaratacak bilgi, insanın özel yorum, yargı, sezgi, vizyon öngörüsü v.s.dayanan mekanik olarak üretilemeyecek ve kolay taklit edilemeyecek zımni bilgidir.¹⁷⁷

Kaynağına göre bilgi türlerinde iki tür bilgi vardır. Bunlar örtülü bilgi ve açık bilgi olmak üzere adlandırılabilir. Bunlar;

Örtülü Bilgi: Eylem, adanma, ve özgün içerikli durumlara derinlemesine bir biçimde kök salmıştır. Bu bilgi örgütteki insanların zihinlerinde yer almakta, ancak yapılandırılmış ve döküman hale getirilmiş bir şekilde değildir. Nonaka üstü örtülü bilginin hem bilişsel hem de teknik öğeleri içerisinde bulundurduğunu ifade eder. İnsanlar zihinlerinde örneklemeler benzetme yaratarak ve ustalıkla iş modellerini üretmek için “zihni modeller” oluştururlar.¹⁷⁸

Açık Bilgi: Kodlanan bilgi anlamına gelir. Bu yüzden dökümanlar, formal ve sistematik bir dil aracılığıyla aktarılabilme niteliğine sahiptir. Bu bilgi geçmişteki kayıtlarda,kütüphaneler, arşivler, veritabanları şekillerinde korunmaktadır.¹⁷⁹

Sözlerle, resimlerle veya diğer araçlarla ifade edeceğimiz bilgidir. Bu nedenle bilgimizi paylaşabilmek için öncelikle onu açık hale getirmemiz gerekmektedir.¹⁸⁰

Yukarıda yaptığımız genel sınıflamanın yanında aşağıda rekabet üstünlüğü yaratacak farklı 4 bilgi türü şöyle adlandırılabilir. Bunlar;

İşaretsel Bilgi: Bilgi ekonomisinde temel bir üretim faktörü olarak kullanılan bilginin önemli bir kısmı“işaret”ler şeklindedir. Bu işaretsel bilgi parçaları, biçim değil içeriktir. Bilginin kendisinin soyut bir değer olması, onun şekil olarak değil, içerik olarak değerlendirilmesini gerektirmektedir.¹⁸¹

¹⁷⁶ Hasan Tutar,a.g.e., s.78.

¹⁷⁷ İsmail Dalay, a.g.e., , s. 73.

¹⁷⁸ Cevat Celep-Buket Çetin, a.g.e., s.8

¹⁷⁹ a.g.e.

¹⁸⁰ İsmet Barutçugil, a.g.e. , s.63.

¹⁸¹ Hasan Tutar,a.g.e., s.78.

Deneysel Bilgi: Deneysel bilgi bütün toplumların önem verdiği ve stratejik bir değer taşıyan bir bilgi türüdür.¹⁸² Başka bir tanıma göre deneysel bilgi, diğer bilgi kategorilerinden farklı olarak yaparak, tekrarlanarak, anlayarak elde edilebilecek bir bilgi türüdür.¹⁸³

Girişimci Bilgi: Girişimci bilgi, Pazar araştırmaları ve piyasa yönetimi sırasında elde ettikleri ve kullandıkları bilgi türüdür.¹⁸⁴ Girişimci bilgiyi diğerlerinden ayıran onun girişimci, yenilikçi bireylerin pürüzsüz ticari akışı ve pazarın dengesini bir yaratıcı yıkıcılıkla değiştirmeleri ve ekonomik aktivitenin sınırlarını geliştirmekten gelmektedir¹⁸⁵ denilebilir.

Kurumsal Bilgi: Kurumsal bilgi tecrübeye dayalı bilgi ve diğer bilgi kategorilerinden farklı olarak, örgütsel kültür ve örgütsel iklime bağlı olarak gelişir. Kurumsal bilgide tek tek bireyler değil, kurumun kendisi bilgi üretir. Kurumsal öğrenme, sistematik araştırma ve yenilikçi kurumsal yönetim anlayışı kurumsal bilginin ortaya çıkmasını sağlar.¹⁸⁶

3.4. Bilginin Özellikleri:

Bilginin temel özelliklerinden bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir. Bunlar;

- **Doğruluk:** Bilginin en önemli özelliklerinden biridir ve belirli bir zaman içinde doğru bilginin, üretilen ve işlenen toplam bilgiye oranı olarak tanımlanabilir.
- **Zamanlılık:** Bilginin diğer bir önemli özelliğidir. Bir yöneticiye geç gelmiş bir bilginin kalitesinin ve doğruluk derecesinin yüksek olması, karar vermede bir değeri yoktur. Şu halde yönetim fonksiyonlarında bilginin kalitesi ve doğruluğu kadar zamanlılığı da önemli bir faktördür.

¹⁸² İsmail Dalay, a.g.e., , s. 76.

¹⁸³ Hasan Tutar,a.g.e., s.79

¹⁸⁴ a.g.e.

¹⁸⁵ İsmail Dalay, a.g.e., , s. 79.

¹⁸⁶ Hasan Tutar, a.g.e., s.80

- **Tamlık:** Bilginin yöneticiye karar vermesi için gereksinme duyduğu tüm verileri kapsamı anlamına gelmektedir.

- **Kısalık:** Bilginin eksiksizliği arzulanan bir özelliktir. Günümüzde yöneticilerin ihtiyaç duydukları bilgilerin özellikleri farklılaşmıştır. Şöyle ki, gerekli verileri tablo ve çizgiler yardımıyla özetleyen ve öngörülen ölçütlerden sapmaları ve ayrık durumları gösteren kısa ve öz bilgiler, bugünün yöneticisine gerekli olan bilgilerdir.

- **Yerindelik / İlgililik:** Bilginin gerekli olan organ ve yöneticiye ulaşabilme özelliğidir. Diğer bir deyişle yerinde bilgi, bir eyleme yol açan bilinmesi zorunlu bilgidir.

- **Ucuzluk/ elde edilme maliyeti:** Bilginin önemli bir özelliği olarak dikkat çekmektedir. Bilgi işleme süreci bir maliyeti gerektirmektedir. Bilginin kalitesini ve maliyetini ortaya koymak bakımından sayılan özelliklerin yanında ucuz ya da pahalı elde edilme özelliği de önem kazanmaktadır.¹⁸⁷

Yukarıda sayılan özelliklere sahip bilginin işe yararlılığı, iyi düzenlenmiş ve hatalardan ayıklanmış bir bilgi sisteminin meydana gelmesiyle eşdeğerli görülebilir.

Özetle günümüz organizasyonlarında önemli bir yeri olan bilginin doğru ve zamanında kullanılması için aşağıda belirtilen özellikler sırasıyla iyi bir bilgide aranan özellikleri tanımlayabilir. Bunlar;

- Uygunluk, bilginin kullanıcının ihtiyacıyla ne kadar ilgili olduğunu ifade eder. Bilgi kişinin işiyle ilgili olmalıdır. Kişinin işiyle bilgisi olmayan bir bilgiye o kişi önem vermez.

- Bilginin zamanında elde edilmiş olması. Bilgi ihtiyaç duyulan anda elde edilebilir olmalıdır. Zamanında elde edilmeyen bilginin alıcıya olan faydası çok azalır.

- Doğruluk, bilginin hatadan ne kadar uzak olduğunu ifade eder. Bilginin doğruluk derecesinin yüksekliği bilgiyi alacak kişi için çok önemlidir. Doğruluğundan emin olunmayan bilgiye karar verilemez

¹⁸⁷ Hasan Tutar, a.g.e., ss..32-33

- Bilgi belirsizliği azaltılmalıdır. Bilgiyi kullanma ihtiyacı olan karar verici, önündeki seçeneklerden seçim yapabilmek için, o seçenekler hakkında yeterli bilgiye sahip olmalıdır.

- Son olarak bilgide sürpriz bir nitelik olmalıdır. Bilginin bilgiyi alıcının o ana kadar bilmediği bir konuyu aydınlatması, o bilgiyi alıcı açısından kıymetlendirir. Belirsizliği bir anda ortadan kaldıran bilgi sürpriz bir nitelik taşımış olur.¹⁸⁸

¹⁸⁸ Fatih Duran, **a.g.e.**, s.6.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE SÜREÇ İYİLEŞTİRMESİ VE BİLGİ YÖNETİMİNİN DEĞERLENDİRMESİ

1.İŞLETMELERDE BİLGİ YÖNETİMİ

Bilgi yönetimini günümüz işletmelerinde en çok ilgi gören konulardan biri olarak görebiliriz. Bilginin doğru ve eksiksiz bir şekilde yönetilmesi işletmelerin fonksiyonel faaliyet ve iş süreçlerine değer katabilir. Bu bölümde bilgi yönetimi tanımı ve bilgi yönetiminin diğer kavramsal özellikleri üzerinde durularak bilgi yönetiminin işletmeler üzerindeki önemi açıklanmaya çalışılacaktır.

1.1 Bilgi Yönetiminin Tanımı

Bilgi yönetimi konusunda birçok tanıma ve yorumlara ulaşılabilir. Bunlardan bazılarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

Bilgi yönetimi terimleri sözlüğüne göre bilgi yönetimi tanımı aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Organizasyonel bilginin ve uzmanlığın elde edilmesi, geliştirilmesi ve kullanılması yoluyla değer yaratma sürecidir.
- Görünmeyen varlıkları kullanarak değer yaratma sanatıdır.
- Bilgiyi, organizsyonel performansı artırmak amacıyla yaratma, ele geçirme, paylaşma ve kullanma sürecidir.¹⁸⁹

En basit ifadeyle bilgi yönetimi, rekabetçiliği arttırmak için bilgiyi yaratma, bulma, elde etme ve harekete geçirmeye yönelik stratejiler ve süreçler bütünü olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle, bilgi yönetimi; örgütsel hedefleri başarmak için

¹⁸⁹**Bilgi Yönetimi Terimleri Sözlüğü**, <http://www.rcbdoor.com/makalevekitaplar/bilgiyonetimi.htm> (01,05,06)

bilginin nasıl yaratılabileceği, elde edilebileceği, kullanılabileceği ve yönetilebileceğine ilişkin sistematik bir süreçtir.¹⁹⁰

Beckman, bilgi yönetimini; tecrübeye, bilgiye, uzmanlığa erişmek için yaratılmış yeni yeteneklerin, üstün performansa olanak sağlayan, yeniliğe teşvik eden, ve müşteri değerine değer katan bir biçimsel fonksiyon olarak tanımlamıştır.¹⁹¹Başka bir tanıma göre bilgi yönetimi; “akademik ve idari disiplinlere katkıda bulunmak amacıyla ortaya çıkan bir disiplin”¹⁹² şeklinde tanımlanabilir.

Bilgi yönetimi, kayıtlı ya da kayıtsız organizasyon verilerini ve kişisel bilgi ve tecrübeye dayalı birikimleri, toplayıp, düzenleyip, kayıt altına alıp yararlı bilgi haline getirerek bunları doğru zamanlarda, doğru kimselerin, istenilen her yerden ulaşılabilesini sağlayıp, organizasyonun entelektüel mülkünü arttırmak, tekrarlanan işlemlerin tamamının teknolojik araçlarla yapılmasını sağlamak ve bunun sonucunda pozitif iş neticeleri elde etmek amacıyla yapılan bir dizi teknolojik ve kültürel işlemlerdir.¹⁹³

Druker, bilgi toplumunda bilgiyi, sermayeden ya da iş gücünden öte, anlamlı tek ekonomik kaynak olarak tanımlamıştır.¹⁹⁴Bilgi yönetimi; strateji güdümlü bir güdülenme ve iş görenlerin işlerini kolaylaştırma yoluyla veri ve enformasyonunu yorumlama becerilerini kullanma bu veri ve enformasyona anlam verme sürecini de işin içine katarak örgütsel hedeflere ulaşmadır.¹⁹⁵

Bilgi yönetimi, bilginin tanımlanması, yorumlanması, bilginin dağılımı ve kullanımı, bilgiyi koruma süreçleri ve bunun sonucunda ortaya çıkan bilgi yaratımıdır. Bilgi yönetimi, genellikle örgütteki iş görenlerin işin nasıl yapıldığını bilmeleri, yaratma yoluyla ne yaptıklarını bilmeleri, bilgi toplama, depolama,

¹⁹⁰ Atatürk Üniversitesi, “İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi”, Cilt 19, Sayı 1, 2005, s. 245.

¹⁹¹ Jay Liebowitz, Tom Beckman, “**Knowledge organizations: what every manager should know**”, Boca Raton, FL : St. Lucie Press, 1998, s. 51.

¹⁹² Colin Armistead, “**Knowledge Management and Process Performance**”, Journal of Knowledge Management, Kempston:1999, Volume 3, Issue 2, s. 143.

¹⁹³ Melikşah Karakaş, “**Bilgi Yönetimi Nedir?**”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=133, (24.04.2006)

¹⁹⁴ Cevat Celep-Buket Çetin, a.g.e., s.26

¹⁹⁵ a.g.e., s.27

dağıtımı ve uyarlanması ile ilgilidir. Bilgi yönetimi, örgütün deneyim ve yetenekleri aracılığıyla kazandığı ortak bilgiyi tanımlaması ve kullanmasıdır.¹⁹⁶

Bilgi yönetiminin dinamikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;¹⁹⁷

- Yönetilen şeyin kim ya da ne olduğu,
- Örgüt içerisinde bunun nasıl algılandığını,
- Örgüt kültür ve yapısının bu yönetimle nasıl ilişkilendirildiğini ve
- Örgüt içindeki insanların rolünü kapsamaktadır.

Bilgi yönetimi bilginin verimli bir şekilde teknolojik uygulamalara uyarlanması, süreçlerin tanımlanması, modellenmesini ve organizasyonun amaçları doğrultusunda bilginin kullanılması için yapılması gereken hareket planını kapsar.¹⁹⁸

Bilgi yönetiminin organizasyon açısından anlamı ise pazarda var olmak ya da olmamaktır. En temel ve genel amaçla başlayacak olursak, tüm organizasyonların elde etmek için çaba gösterdikleri sonuç, uzun dönemde sürdürülebilir büyüme ve girilen işlerde karlılıktır.¹⁹⁹

1.2. Bilgi Yönetiminin Gelişimi ve Stratejik Önemi

İlk olarak, 1986 yılında Dr. Karl Wiig tarafından işletme literatürüne kazandırılan bilgi yönetimi örgütsel performansı arttırmak için bilgiyi eyleme dönüştürmeye yönelik bir stratejidir. Bilgi yönetimi yapay zeka, bilgiye dayalı sistemler, yazılım mühendisliği, değişim mühendisliği, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış gibi çeşitli disiplinlerden meydana gelen yeni bir anlayıştır.²⁰⁰

¹⁹⁶, a.g.e., s.25.

¹⁹⁷ a.g.e., ss.24-25.

¹⁹⁸ Hasan Tutar, a.g.e., s.36

¹⁹⁹ İsmet Barutçugil, a.g.e. , s.68.

²⁰⁰ Plunkett, P. T., “**Managing Knowledge@Work: An Overview of Knowledge Management**”, , August 2001, s.7.

1970 sonralarında ise MIT ve Stanford Üniversite'lerinde enformasyon ve teknoloji transferi, kurumsal bir kaynak olarak bilginin tanımlanması ve geliştirilmesi, yapay iş zekaları gibi araştırmalar yapılmaya başlandı.²⁰¹

1980'lerin ortasında ise bilgi artık herkes tarafından bir rekabet faktörü olarak kabul ediliyordu ancak bilgi yönetimi batıda hala klasik ekonomiye girememişti ve hala yeterince bilgi yönetimi stratejileri geliştirilmemişti. Öte yandan Japonya'da ise bilgi yönetimi hem klasik ekonomiye girmiş, hem de sayısız miktarlarda strateji geliştirilmişti. Japon'ların bu ve benzeri sosyal konularda her zaman daha ileride olduğu da dikkatleri çeken bir başka konu. 19.yy Japon İmparatorluğu'nun sloganı 'Knowledge shall be sought throughout the world' idi.²⁰²

Malhotra 1997'de Bilgi Yönetiminin artarak beliren sürekliliği olmayan çevre değişiminde, organizasyonun yüzleştiği adaptasyon, hayatta kalabilme ve uzmanlık gibi kritik konularda gerekli donanımı sağladığını söylemiştir. Bilgi yönetimi bilişim teknolojilerinin sağladığı veri ve bilgi işleme kapasitesiyle insanın sahip olduğu yaratıcılık ve yenilik kapasitesinin sinerjik bir kombinasyonudur.²⁰³

Günümüzün rekabetçi ortamında bütün örgütlerin görelî (rakiplerine göre) başarılarıyla değerlendirilmesi veri alındığında dinamik (sürekli değişen) ve karşılıklı bağımlılık ekseninde bir stratejik vizyon çerçevesinde hareket etmek zorunlu hale gelmiştir.²⁰⁴ İşte stratejik vizyonlu ve eksensiz düşünme tarzını besleyen ve stratejik başarıyı sağlayan temel kaynak, günümüzde etkin bir bilgi yönetimi olarak ortaya çıkmaktadır.²⁰⁵

Stratejik vizyonların geliştirilmesinde, stratejik kararların alınmasında ve yürütülmesinde bilgi yönetiminin rolü etkileyici değil belirleyici olacaktır. Daha fazla bilgiyi daha hızlı toplayan, işleyen ve eylemlere dönüştüren örgütler rekabet üstünlüğü elde edeceklerdir.²⁰⁶ Bununla beraber belirtmek gerekir ki, bilgi yönetimi

²⁰¹ Melikşah Karakaş, **Geçmişten Günümüze Bilgi Yönetimi**

[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=135,\(24.04.2006\)](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=135,(24.04.2006)

²⁰² a.g.m.

²⁰³ Tunç Evcimen, **Bilgi Yönetiminin Ortaya Çıkışı**, <http://www.evcimen.com/wht003.htm>, (01,05,06)

²⁰⁴ İsmail Dalay, a.g.e., , s. 72.

²⁰⁵ a.g.e.

²⁰⁶ a.g.e., , s. 72.

kendi başına rekabet avantajı yaratmaz. Bilgi yönetimi rekabet stratejisini geliştirmek, beslemek, desteklemek için kullanılmalıdır.²⁰⁷

Günümüz yoğun ve hızlı değişen rekabet ortamında rakiplere karşı bir stratejik Pazar pozisyonuna sahip olmak kadar önemli olan bir diğer nokta ise sürekli olarak yeni stratejiler manevralar yapabilme kabiliyetidir. Bu stratejik manevralar mutlaka yeni bilgi kategorilerine dayanmalı ve ondan beslenmelidirler.²⁰⁸

1.3. Bilgi Yönetiminin Alanları

Bir örgüt içerisindeki bilginin örgüt için önemlilik derecesine göre bilgi yönetimi alanları bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi sıralanabilir. Bunlar;²⁰⁹

- **Ümit Verici Bilgi Alanları;** Bunlar hala başlangıç dönemindedirler. Fakat örgütün radikal değişimi için belirli bir gizli güce sahip olduklarını gösterirler. Henüz yeterince oluşmamış, somutlaşmamış bilgile olup, somutlaşması için zamana gereksinme vardır.
- **Öz Bilgi Alanları;** Bu alanlar, bir örgütü diğerlerinden ayıran eşsiz merkezi yeterlilik alanı ile ilgilidir. Örneğin, bir okulu diğer okullardan ayıran ve onu diğerlerinden üstün kılan bilgilerdir.
- **Temel Bilgi Alanları;** Bunlar bir örgütün etkinliklerini yürütmek için son derece gerekli ve önemlidir. Genel olarak tüm örgütlerde birbirine benzerlik gösterirler.
- **Geçerliliğin Yitirmiş Bilgi Alanları;** Böyle bir bilginin başarılı bir örgütte hiçbir etkisi söz konusu değildir.

²⁰⁷ a.g.e., , s. 72.

²⁰⁸ a.g.e., , s. 73.

²⁰⁹ Cevat Celep-Buket Çetin, a.g.e., s.31.

- **Kritik Bilgi;** Bir örgüt için yaşamsal olan bilgi merkezi, örgütün daha sonraki bir kaç yıl içerisinde zenginleşmesini ve büyümesini sağlar. Bu bilgi, gelişim verimlilik ve etkinliği çoğaltır ve örgütün yeni pazarlara girmesi için ona fırsatlar sağlar.

1.4. Bilgi Yönetiminin Amaçları

Bilgi yönetiminin öncelikli amacı, örgütün çevresinde meydana gelen bilimsel ve teknolojik yenileşmeler ile kavramsal gelişmelerden örgütün zamanında haberdar olması ve bunun örgüte yansıtılmasıdır.²¹⁰ Bilgi yönetiminin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir. Bunlar;²¹¹

- **Bilgi Deposu Oluşturmak:** Bu her iki türlü (edinilmiş bilgi ve zihinsel bilgi) bilginin döküman şekline sokularak saklanan bilgidir.
- **Bilgiye Ulaşmayı Geliştirmek:** Bilgiye ulaşmayı sağlamak ya da bilginin bireyler arasında aktarımını kolaylaştırmadır. Bu ise bilgi bağlantıları, ulaşım ve aktarım ve video konferans sistemleri, döküman tarama, paylaşım araçları ve iletişim ağları ile bunların düzenlendiği merkezleri içermektedir.
- **Bilgi Ortamını Çoğaltmak:** Bu yolla örgüt ortamının bilginin yaratılması, aktarımı ve kullanımı konularında daha etkin bir duruma sağlanmaktadır. Bunun için örgütün bilgi ortamını çoğaltmak konusunda aracı konuma gelmesi gerekir. Bu ise örgütsel norm ve değerlerin bilginin yayılması ve çoğaltılmasına olanak sağlayıcı yapıda olmasını gerektirir.
- **Bir Servet Olarak Bilgiyi Yönetmek:** Bilgiyi servet olarak yönetmek demek, bir örgüt için bilginin değerini bilmek demektir.

²¹⁰ a.g.e.

²¹¹ a.g.e., ss.31-32.

Bir başka yönden bilgi yönetiminin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir.²¹²

- Öğrenme eğrisini hızlandırmak.
- Daha hızlı bir iyileştirmeyi sağlamak.
- Doğru bilginin doğru insanlara doğru zamanda ulaşmasını sağlamak.
- Hızlandırılmış transformasyona imkan sağlamak.

Wing'e göre, bilgi yönetiminin amacı;²¹³

- Örgütün başarısını ve başarısının uygulanabilirliğini korumak için, örgütün olabildiğince zeki bir biçimde eylemler gerçekleştirmesini sağlamak ve
- Örgütün sahip olduğu bilgi değerini en iyi değer olarak gerçekleştirmektir.

Jarrar ise bilgi yönetiminin amaçlarını şöyle sıralamıştır;²¹⁴

- Rekabetin artmasına katkı sağlamak;
- Karar almayı etkinleştirmek ve zamandan tasarruf etmek;
- Müşterilere yönelik sorumluluğu arttırmak;
- Çalışanlara bilgiyi paylaşmalarını teşvik etmek;

1.5. Bilgi Yönetiminin İlkeleri

Bilgi yönetimi ile ilgili temel ilkeler şöyle sıralanabilir;²¹⁵

- Bilgi yönetimi pahalıdır.

²¹² Şevki Özgener, "Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri", [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=146,\(24.04.2006](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=146,(24.04.2006)

²¹³ Cevat Celep-Buket Çetin, a.g.e., s.27.

²¹⁴ Yasar F. Jarrar, "Knowledge Management: learning fororganizational experience", Managerial Auditing Journal, 17/6, 2002, s. 322-323.

²¹⁵ İsmet Barutçugil, a.g.e. , ss.84, -88.

- Etkili bilgi yönetimi insan ve teknolojinin ortak çözümlerini gerektirir.
- Bilgi yönetimi ileri derecede politiktir.
- Bilgi yönetimi bilgi yöneticileri gerektirir.
- Bilgi yönetimi, modellerden ve hiyerarşik yapıdan çok bilgi haritalarından ve bilgi piyasalarından yararlanır.
- Bilgiyi paylaşmak ve kullanmak genellikle doğal olmayan eylemlerdir.
- Bilgi yönetimi bilgi iş süreçlerinin iyileştirilmesi anlamına gelir.
- Bilgiye ulaşma yalnızca bir başlangıçtır.
- Bilgi yönetimi sürekli, asla bitmez.
- Bilgi yönetimi bir bilgi sözleşmesi gerektirir.

Diğer bir duruma göre, bilgi yönetiminin ilkeleri;²¹⁶

- **Bilgi dinamik bir sosyal süreçtir.** İşletmelerde bilgi, görüşme-diyalog, eleştiri ve anlaşmalar vasıtasıyla yaratılmaktadır. Bilgi, sosyal bir süreçtir. İnsanlar bir arada buldukları sürece, bilgiyi ortaya çıkarır.
- **Bilgi yalnızca kullanıldığı zaman değerlidir ve değerlendirilir.** Bilgi değişime tabi tutulmadığı ve paylaşılmadığı sürece, çoğalmayacaktır. Durgun olan bilginin değerinde azalma olur. Değerini koruyabilmek için bilgi hareket halinde olmalıdır. Bilginin faydasını arttırmak için sürekli olarak tartışılması gerekir.
- **Bilgi karmaşıktır.** İşletmenin diğer tüm unsurlarını, bilgi bileşeninden tam olarak ayırt etmek mümkün değildir. Örgütsel bilgi, kültür, yapılar, teknoloji ve organizasyonu oluşturan bireylerin eşsiz görünüşleriyle ilişkili olmaktadır.

²¹⁶ Şevki Özgener, a.g.m.

- **Bilgi kendi kendisini organize eder.** İşletmelerde her gün bilgi yaratılmakta, muhafaza edilmekte, yenilenmekte ve kaybedilmektedir. Bilginin kendisine özgü bir yaşam süreci vardır. Bu bağlamda bilgi, kendi kendini organize eden bir varlıktır.

- **Bilgi dil yoluyla seyahat eder.** Dil, insanların deneyimlerini veya bildiklerini aktarmasına imkan sağlar. Bilginin her modu bir farklı dilde seyahat eder. Dil insanı belli bir deneyim dünyasına alıştıır. Örneğin, geleneksel yönetim, istatistiksel kontrol, muayene ve bilanço dilini kullanır. Bir çalışan bu dili öğrenmeden yönetim derecelerine yükselmez.

- **Bilgi değişimi elde tutar.** Bilgi modelleri sürekli olarak değişmekte olduğundan bilgi yönetiminde nihai çözüm yoktur. Şu anda en iyi yaklaşım, işletmede hareketliliği sağlayan yaklaşımdır.

Yukarıda belirtilen ilkelerin dışında Davenport'a göre bilgi yönetimi ilkelerini aşağıdaki gibi sıralanabilir;²¹⁷

- Bilgi insanların beyinlerinde ortaya çıkar ve orada yaşar.
- Bilgi paylaşımı güven gerektirir.
- Teknoloji yeni bilgi davranışlarının gelişimini kolaylaştırır.
- Bilgi paylaşımı desteklenmeli ve ödüllendirilmelidir.
- Yönetimin desteği ve kaynak sağlanması şarttır.
- Bilgi girişimleri bir pilot program ile başlatılmalıdır.
- Girişimi değerlendirmek için niteliksel ve niceliksel ölçümler yapılması gerekir.
- Bilgi yaratıcıdır ve beklenmedik yönlerde gelişmesi desteklenmelidir.

²¹⁷ Davenport, a.g.e., s. 50.

1.6. Bilgi Yönetiminin Stratejileri

Wiig, işletmelerde bilgi yönetim sistemlerinin uygulamasında beş strateji belirlemiştir. Bilgi yönetiminin bu stratejileri aşağıdaki gibi sıralanabilir. Bunlar;²¹⁸

- Bazı örgütler bilgiyi bir iş stratejisi olarak nitelendirmektedirler. Örgütler, eylemlerin her aşamasında bilgi yaratma, bilgi elde etme, bilgi yenileme, bilgi paylaşımı ve bilgi kullanımını kullanmaktadırlar.
- Patentler, teknolojiler, yaoısal bilgi değerleri, müşteri ilişkileri, operasyonlar ve yönetim uygulamaları gibi zihni değerler yönetimi etkiler.
- Kişisel bilgi, değer ve sorumluluk stratejisi üzerine odaklanmaktadır. Burada herbir işgören, kendi yetki alanı içerisinde ve kendine ait bir sorumluluk altında, bilgi paylaşımından, bilgi yenilenmesinden, bilgiyle ilgili yatırım yapmaktan sorumludur.
- Yenileşmek ve öğrenmek için örgütsel öğrenme, araştırma, gelişim ve işgören güdülenmesine yönelik bilgi yaratım stratejisidir. Burada üzerinde durulan nokta edinim, örgüt yapılandırma ve kullanım durumuna göre dağıtımın gerçekleştirilmesi için bilgi aktarımına ilişkin sistematik yaklaşımlardır.
- Önderliğin temel hareket noktası, bilgiye saygı duyan, onun paylaşımın güçlendiren, işgörenlerin örgütte kalmasını sağlayan ve örgütte bağlılık duygusunu geliştiren bir kültürü yapılandırmak olmalıdır.

Diğer bir bilgi yönetimi stratejileri ise;

- **Aktif Bilgi Yönetimi:** Doğrudan doğruya müşteriler, çalışanlar, süreçler ve ilişkilerdeki bilgilerin yönetimi üzerinde odaklanmaktadır.²¹⁹
- **Bilgi Ekiplerinin Oluşturulması:** İyi bir ekip, bilgi yöneticileri, bilgi işlem uzmanları, insan kaynakları yöneticileri, hat yöneticileri ve entellektüel mülkiyet uzmanlarından oluşan ve çeşitli disiplinlerden yararlanan fonksiyonlar arası

²¹⁸ Cevat Celep-Buket Çetin, a.g.e., s.81.

²¹⁹ Şevki Özgener, a.g.m.

geniş bir ekiptir.²²⁰ Bilgiye dayalı işletmelerde bütün oyuncular, bilgi yönetiminin önemli bir ürünü olan paylaşılmış bilgiyle sonuçlanan yeni kültüre katkıda bulunmalıdır. Çalışanlar bilgiyi paylaşmazlarsa, süreci iyileştirme yollarının farkına varamazlar.²²¹

- **Bilgi Tabanının Yaratılması:** Son 15 yılda ekonomik, sosyal ve teknolojik alanda yaşanan değişimler işgücünün niteliklerini ve iş yöntemlerini değiştirmiştir. Bilgisayar ve bilgi ağı teknolojisindeki gelişmeler sayesinde işletmeler işgücünün yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanarak verimlilik ve kârlarını arttırmaktadır.

Global işletmeler, dünyanın değişik bölgelerindeki çok sayıdaki personelinin gereksinim duyduğu bilgiye anında ulaşması için elverişli veri tabanları, uzman sürücüler, müşteri profilleri ve diğer örgütsel süreçleri içine alan bir Internet uygulamasından yararlanmaktadır.²²²

- **Bilgi Haritalama:** Global işletmelerde bilgi yönetiminin bir başka işlevi, yaratılan yeni bilginin değerli ürünler, hizmetler ve süreçlere dönüştürülmesidir. Bu strateji daha iyi ve daha hızlı yenilikçilik üzerinde odaklanmaktadır.²²³

- **En İyi Uygulamalar ve Dışsal Kıyaslama'yı Uygulama:** Benchmarking (kıyaslama), en iyi endüstri uygulamalarının belirlenmesi, analiz edilmesi, işletme yapısına adapte edilmesi ve uygulanmasını sağlayan bir sürekli araştırma ve öğrenme deneyimidir.²²⁴

- **Şebekeler ve Bilgi Webleri:** Bir işletmenin fonksiyonel ve coğrafik sınırlarının arasında ve ötesinde işbirliği içinde olan uzmanların oluşturdukları şebekelerdir.²²⁵

²²⁰ Kocharekar, R., "Without the Speed Limit, Within the Limit: Managing Knowledge in Organizations", Information Strategy: The Executive's Journal, Spring 2001, s.17.

²²¹ Şevki Özgener, a.g.m.

²²² Alle, V., "The Art and Practice of Being a Revolutionary", Journal of Knowledge Management, Vol.3, Number 2, 1999, s.126.

²²³ Şevki Özgener, a.g.m.

²²⁴ a.g.m.

²²⁵ a.g.m.

- **Bilgi Merkezleri:** 1990'lı yılların başlarında birçok işletmede şirket kütüphaneleri yaygınlaşmaya başlamıştır.²²⁶

- **Bilgi Uygulamasından Sorumlu Bir Kıdemli Yöneticinin Atanması:** Çok büyük işletmelerde genelde tam gün çalışan yüksek düzeyde bir bilgi yöneticisi bulunmaktadır. Küçük ve orta boy işletmelerde ise, genelde zamanın büyük bir kısmını bilgi uygulamalarını yönetmeye ve geliştirmeye ayıran bir yönetim kurulu üyesi görev yapmaktadır.²²⁷

1.7. Bilgi Yönetiminin Sürecinin Temel Unsurları

Bilgi yönetiminin temel unsurlarını oluşturan teknoloji, kültür ve süreçler tanımsal açıklamalarıyla aşağıdaki gibi sıralanabilir.

Teknoloji: Teknoloji yeni bilginin yaratılmasında sosyal sermayeyi harekete geçirmek için gerekli yapısal boyutun kritik unsurlarından biridir.²²⁸ Başka bir tanıma göre ise teknoloji; iletişim, bilgi işlem merkezi alt yapısını da içerecek şekilde müşterinin, çalışanın ve organizasyonun tüm enformasyonu derleyen, işleyen, çoğaltan ve dağıtan platform²²⁹ şeklinde tanımlanabilir.

Etkili bilgi yönetiminin bir parçası olan teknoloji, iş istihbaratı, işbirliği, bilgi keşfi, bilgi haritalama, bilgi teknolojileri, fırsat yaratma, bilgi depolama, bilgi transferi ve güvenlik gibi konuları kapsar. Aynı zamanda teknoloji, insanların yüz yüze gelmeden kendileriyle birlikte hareket eden bilgiyi doğrudan paylaşması için araçlar sağlar.²³⁰

Kültür: Şirketin inanç ve değerler sistemi ve yerleşik normlardır. Bunlar arasından anahtar rol oynayan karşılıklı güven ve ortak sahiplenme duygusudur.²³¹ Örgütsel kültür bilgi yönetiminin başarısını etkileyen en önemli unsurdur. Örgütsel kültür, bir işletmedeki yaşamı karakterize eden inançlar, gelenekler, değer sistemleri, davranışsal normlar ve iş yapma biçimlerini kapsayan bir bütün olarak tanımlanır.

²²⁶ a.g.m.

²²⁷ a.g.m.

²²⁸ Şevki Özgener, a.g.m.

²²⁹ İsmet Barutçugil, a.g.e. , s.80.

²³⁰ Şevki Özgener, a.g.m.

²³¹ İsmet Barutçugil, a.g.e. , s.197.

²³²Tutum ve davranış kalıpları, inançlar ve değerler sistemi, yönetim tarzları, gelenekler, kurumun vizyonu ve uzun dönemli amaçları kültür kapsamında düşünülmelidir.²³³

Süreçler: Organizasyonun kültürünü destekleyen ve diğer iş sistemleriyle uyumunu sağlayan standartlar, raporlama sistemleri, karar alma ve sorun çözme prosedürleri, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri²³⁴ şeklinde tanımlanabilir.

Bir işletmenin teşvik sistemleri, çalışanların bilgiye hangi kanallardan ve nasıl ulaşılacağını belirleyerek, kendi bölüm ve fonksiyonları dışındaki kişilerle bilginin paylaşılmasını kolaylaştıracak şekilde tasarlanmalıdır. Süreç becerileri dört ana grupta toplanabilir:²³⁵ Bunlar;²³⁶

- **Elde etme (Kazanma) Süreci:** Kazanma odaklı bilgi yönetimi süreçleri bilgi sağlamaya yöneliktirler. Bilgi birikimi ve yeni bilgi yaratma en yaygın olanlarıdır. Bilgi yaratmak ve elde etmek, uyumlu çaba ve yüksek düzeyde deneyim gerektirir.

- **Dönüşüm süreci:** Dönüşüm odaklı bilgi yönetimi süreçleri, mevcut bilgiyi yararlı bir biçimde kullanmaya yöneliktir. Bu süreçler; bir işletmenin bilgiyi organize etme, entegre etme, birleştirme, yapılandırma, koordine etme, dağıtma gibi yeteneklerini kapsar. Dönüşüm süreçleri aynı zamanda işletmede geçersiz hale gelmiş olan bilginin yer değiştirmesine ve elden çıkarılmasına olanak sağlar.

- **Uygulama Süreçleri:** Uygulama odaklı süreçler, bilginin gerçek kullanımına yöneliktir. Bu süreçler; depolama, tekrar düzenleme, uygulama, katkıda bulunma ve paylaşmayı kapsar. Etkili depolama ve tekrar düzenleme mekanizmaları işletmenin bilgiye hızlı bir biçimde ulaşmasını sağlar. Rekabetçi üstünlüğünü sürdürmek için işletmeler bilgiyi yaratabilmeli, ele geçirebilmeli ve transfer edebilmelidir.

²³² Şevki Özgener, a.g.m.

²³³ İsmet Barutçugil, a.g.e. , s.80.

²³⁴ a.g.e.

²³⁵ Şevki Özgener, a.g.m.

²³⁶ a.g.m.

- **Koruma Süreçleri:** Koruma/Güvenlik odaklı bilgi yönetimi süreçleri, yasal olmayan veya uygun olmayan kullanım veya hırsızlığa karşı bir işletme içerisindeki bilgiyi korumak için tasarlanan süreçlerdir.

1.8 Bilgi Yönetiminin Süreçleri

İşletmelerde bilgi yönetimi süreçleri, işlevsel yönetim fonksiyonlarına göre daha farklı gruplanabilir. Bir işletme süreci olarak bilgi yönetimi sosyal bir yapılandırma süreci olarak adlandırılabilir. Bilgi yönetimi sürecinin işletmenin farklı departmanları açısından birebir aynı olması mümkün olmayabilir.

Bununla birlikte bilginin edinilmesi, depolanması, aktarılması-paylaşımı, geliştirilmesi ve uygulanması gibi temel aşama ya da evrelerin bütün işletmelerin ve işletme departmanlarının bilgi yönetimi süreçlerinde var oldukları söylenebilir. Bilgi yönetimi sürecindeki temel aşamalar bilgi edinimi (oluşturulması-yaratılması), bilginin depolanması bilginin paylaşılması (aktarılması-dağıtılması-transfere), bilginin yorumlanması (geliştirilmesi) ve bilginin uygulanması-değerlendirilmesidir²³⁷ Mertins'e ²³⁸göre Bilgi yönetim süreçleri aşağıdaki dört aşamalı olarak sıralanabilir. Bunlar;

- (Yeni) bilgiyi yaratmak
- Bilgi depolamak
- Bilgiyi paylaşmak
- Bilgiyi uygulamak

²³⁷ Veli Denizhan Kalkan, **Bilgi Yönetimi Ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=292, (24.04.2006).

²³⁸ Mertins, Kai, Peter Heisig, Jens Vorbeck, **Knowledge management: best practices in Europe**, New York, Springer, 2001,s.3-4.

Beckman ise bilgi yönetim süreçlerini sekiz aşamada tanımlamıştır. Bunlar; tanımlamak, toplamak, seçmek, depolamak, paylaşmak, uygulamak, yaratmak ve satmak, olarak sıralanabilir.²³⁹

Bilgi yönetimi süreci dört temel adımdan meydana gelmektedir. Bunlar; Bilgi boşluğunu saptamak, Bilgi geliştirmek yada satın almak, Bilgiyi paylaşmak, Bilgiyi değerlemek olarak sıralanabilir.²⁴⁰

Mathiew Wleqqmemani ise, bilgi yönetim sürecinin dört farklı bileşenden oluştuğunu ileri sürmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;²⁴¹

- İlk olarak, bilgi için stratejik gereksinimin belirlenmesine gereklilik vardır. Örgüt için öncelikli olan ve yaşamsal niteliğe sahip olan bilgi gereksinimlerinin belirlenmesi gerekir.
- İkinci olarak, bilgi boşlukları belirlenmelidir. Bu örgütte bulunan bilgi ile örgütte gereksinim duyulan bilgi arasında nitelik ve niceliksel farklılıktır.
- Üçüncü noktada bu bilgi boşluğunun daraltılması durumu söz konusudur. Bu boşluğu daraltma yeni bilgiyi geliştirerek, bilgi satın alarak, var olan bilgiyi geliştirerek ya da ilgisiz modası geçmiş bilgilerden kurtularak sağlanır.
- Dördüncü adım, eldeki bilginin üretim sürecine yansıtılması için örgüt içinde yayılması ve uygulanmasıdır. Burada bilgi yönetiminin sadece enformasyon teknolojilerine gönderme yapmadığının farkına varmak son derece önemlidir.

1.8.1 Bilginin Üretilmesi ve Geliştirilmesi

Günümüz işletmelerinde süregelen rekabetçi piyasa şartlarında firmalara rekabet avantajı kazandırmanın bir yolu da bilgiyi üretip geliştirmek olabilir. Bilgiyi üretmekle bir organizasyon da yeni bir anlayış, fikir, çözümler oluşturulabilir.

Organizasyonlar geçmişteki ve halihazırdaki bilgi kaynaklarından elde ettikleri bilgileri çeşitli etkileşimler neticesinde yeniden yapılandırarak bilgi

²³⁹Liebowitz, Jay, Tom Beckman, **Knowledge organizations: what every manager should know**, Boca Raton, FL: St. Lucie Press, 1998,s.52

²⁴⁰Mustafa Kurt, **Bilgi Yönetimi Sürecinde Kullanılan Bilgi Yönetimi Araçları**,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=453, (24.04.2006).

²⁴¹ Cevat Celep-Buket Çetin, a.g.e., s.42-43.

üretirler.Bu anlamda bilgi üretimi süreci, organizasyon yararına yeni bilgi üretilmesi ile ilgili tüm faaliyetleri kapsamaktadır.Bir diğer ifade ile bilgi üretilmesi süreci, şirketlerin kurumsal bilgi birikimlerini arttırmak ve geliştirmek amacıyla yaptıkları sistemli çalışmalarla ilgilenmektedir. ²⁴²

Organizasyonlar açısından bilginin üretilmesi pek çok farklı biçimde gerçekleştirilebilir. Bunlar içinde en çok kullanılan üç yöntem bilginin elde edilmesi, bilginin firma içinde üretilmesi ve bilginin müşterek olarak üretilmesidir. ²⁴³

Kuruluşlar çeşitli yollarla bilgi elde edebilirler. Taklit etme, satın alma, kıyaslama, dış kaynak kullanma, türetme, alternatif üretme ve keşfetme bu konuda kullanılan pek çok yöntemden sadece bazılarıdır. Şirketler açısından bilgiyi elde etmenin en doğrudan ve genellikle de en etkili yolu onu satın almaktır. ²⁴⁴

Bilgiyi satın almak ya bilgiye sahip olan bir kuruluşu satın almak ya da bilgili insanları işe almakla mümkün olabilir. Buna göre satın alma sürecinde entellektüel sermayeden ustalıkla üretilmiş ürün ve hizmetler işletmelere pazarlanabilir. ²⁴⁵

Bir başka şirketi bilgisi için satın alan bir kuruluş insanları (yani insanların beyinlerindeki ve bilgi topluluklarındaki bilgiyi), belki belgelere ya da bilgisayara geçirilmiş bazı biçimsel bilgileri ve satın alınan şirketin bilgisini içeren yöntemleri ve süreçleri satın almış olur. ²⁴⁶

Bilgiyi geliştirme ve satın alma sürecinde organizasyonların uygulaması gereken aşamalardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir. Bunlar; ²⁴⁷

- Stratejik teknoloji çalışmaları yürütme,
- Araştırma ve geliştirme çalışması yürütme,
- Örgüt dışı eğitim olanaklarından yararlanma,

²⁴²Halil Zaim, a.g.m.

²⁴³a.g.m.

²⁴⁴a.g.m.

²⁴⁵Liebowitz- Jay, Tom Beckman, a.g.e.,s.54

²⁴⁶Davenport- Prusak, a.g.e., s. 88.

²⁴⁷Cevat Celep-Buket Çetin, a.g.e., s.54.

- Müşteri doyumunu araştırmasını yürütme,
- İlişkiler ağı oluşturma
- Enformasyon akışını kolaylaştırma
- İş rotasyonunu kolaylaştırma
- Bilgi ve enformasyon donanımını satın alma
- Kaynak sağlayıcılardan bilgi edinme
- Danışmanlık ve araştırma hizmetleri kiralama
- Kişisel olduğu kadar stratejik olarak da, iş görenin eğitime gereksinim için bir envanter oluşturma.

Bilgiyi elde etmenin bir diğer yolu da taklit etmektir. Bilgiyi taklit etme, bir şirketin diğer bir şirketteki rakip, tedarikçi vs.- başarılı bir uygulamayı veya herhangi bir konuda üretilen yeni bilgiyi örnek alarak kendisine uygulaması ve kullanması anlamına gelmektedir. Şirketler kıyaslama, gözlemlene, başarılı iş görenleri transfer etme veya çeşitli enformasyon kanallarını kullanmak suretiyle bilgi taklit edebilmektedir.²⁴⁸

Dış kaynak kullanmak da özellikle son yıllarda bilgi elde etmek amacıyla çokça başvurulan yöntemlerden biri olmuştur. Şirketler piyasa riskini bir ölçüde azaltmak, maliyetleri düşürmek, daha esnek ve çevik hareket edebilmek amacıyla giderek artan oranda kendi temel kabiliyetleri konusunda uzmanlaşmakta, yatırımlarını bu dar sahaya teksif ederek geri kalan faaliyetlerinde dış kaynak kullanmaya yönelmektedirler.²⁴⁹

Buna ilave olarak türetme yedekleme ve keşfetme de iç kaynaklardan bilgi elde etmede kullanılan yöntemler arasındadır. Türetme bir projede veya uygulamada elde edilen tecrübelerin başka yerlerde ve projelerde de kullanılması iken, yedekleme

²⁴⁸Halil Zaim, a.g.m.

²⁴⁹a.g.m.

bir bilginin yerine kullanılacak alternatifler üretmektir. Keşfetme ise organizasyon bilgi tabanı içerisinde gizli halde bulunan bilgiyi ortaya çıkarmaktır.²⁵⁰

Buna mukabil bilginin geliştirilmesi ise son derece disiplinli ve sistematik bir çalışma gerektirmektedir. Bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi için uygulanan politikalardan en bilineni, genellikle “Araştırma ve Geliştirme Bölümü” (Ar-Ge) olarak isimlendirilen tahsisi bölümler oluşturmaktır. Bununla birlikte bilgi üretme ve geliştirme faaliyetinin şirkette tek bir bölüme veya birkaç uzmana havale edilemeyeceği, organizasyonda her ferдин, ekibin veya bölümün bu sürece kendince katkıda bulunması gerektiği pek çok yazar tarafından ifade edilmektedir.²⁵¹

1.8.2 Bilginin Tasnif Edilmesi ve Saklanması

Bilginin organizasyon içerisinde değer yaratması bilginin tasnif edilerek saklanmasıyla mümkün olabilir. Bilginin tasnif edilmesi ve saklanması sürecinde bilgi hem değer kazanabilir hem de gerektiğinde yeniden kullanılabilir.

Bilgi doğru zamanda, doğru kişi tarafından ve doğru biçimde kullanılabilir. Böylelikle bilgi bir ölçüde kişilerin mülkiyetinden çıkarak organizasyona mal olmuş olur. Bu sebeple bilgi yönetiminin temel süreçlerinden biri de bilginin türüne, kullanım amacına ve organizasyonun hedeflerine uygun olarak tasnif edilmesi ve çalışanların günümüzde ve gelecekte erişimine sunulacak biçimde saklanmasıdır.²⁵²

Bilgiyi saklamak için kullanılan pek çok teknik sistem aynı zamanda bilgi saklama işlevi görür. Bilgi saklamayı üç bakış açısından değerlendirebiliriz. Bunlar;²⁵³

- Doğal Saklama Sistemleri: Bireyler, gruplar ve bilgi toplulukları
- Yapay Saklama Sistemleri: Veri tabanları, eksper sistemler, ağlar

²⁵⁰ a.g.m.

²⁵¹ a.g.m.

²⁵² a.g.m.

²⁵³ H.Gölçe Dervişoğlu, a.g.e, s.56.

- Kültürel Saklama Sistemleri: Örgütsel rutinler, ilk örnekler ve şirket kültürüdür.

Bilginin tasnif edilmesi, bilginin toplanması, tanımlanması, tasvir edilmesi – içeriğinin, ne olduğunun ve ne işe yarayacağına açıklanması-, kullanılmasına ve saklanmaya uygun bir biçime sokulması anlamına gelmektedir.²⁵⁴

Organizasyon açısından en güvenilir bilgi kaynağı sosyal anlamda yapılandırılmış, tasnif edilmiş, çalışanların tümü tarafından paylaşılan, kabul edilen ve kullanılabilir durumda olan bilgidir.²⁵⁵

Bu bakımdan bilginin tasnifi organizasyonun bilgi potansiyelini güvenilir bir bilgi kaynağına dönüştürmeyi amaçlayan önemli bir süreçtir.²⁵⁶

Tasnif süreci aynı zamanda kurumun bilgi kaynaklarının bir çeşit envanterinin çıkarılmasına ve mevcut bilgi potansiyelinin ortaya konulmasına yardımcı olmaktadır. Buna ilave olarak bilginin tasnif edilmesi işe yaramayan veya güncelliğini yitirmiş bilgi ve enformasyon yığınlarının elenmesini sağlayarak bir çeşit filtreleme fonksiyonunu da görmektedir.²⁵⁷

1.8.3 Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması

Bilgi transferi ve paylaşılması organizasyon içerisindeki faaliyetlerin akışını gerçekleştirmede hızlı ve pratik bir yol olabilir. Böylece bilgi organizasyona önemli bir değer ve uygulama başarısı katabilir.

Bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması kısaca, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye mümkün olduğunca kolay ve hızlı biçimde erişebilmelerini temin etmeye yönelik sistem, uygulama ve süreçlerin tümünü ihtiva etmektedir. Söz konusu sistem ve süreçler bir organizasyon bünyesindeki bilginin dağıtılması ve

²⁵⁴ Halil Zaim, a.g.m.

²⁵⁵ a.g.m.

²⁵⁶ a.g.m.

²⁵⁷ a.g.m.

paylaşılmasına yönelik olarak uygulanabileceği gibi organizasyonlar arası bilgi transferine ve paylaşılmasına yönelik olarak da uygulanabilir.²⁵⁸

Günümüzde organizasyonların en değerli varlığı olan bilginin değeri ancak onun dağıtılması, transfer edilmesi, paylaşılması ve çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Eğer bilgi kişilerin zihinlerinde, veri depolarında, dosyalarda veya bilgisayar belleklerinde duruyorsa organizasyon açısından fazla bir değer ifade etmemektedir.²⁵⁹

Bilgi yönetimi terimi her ne kadar belli bir biçime bağlanmış bilgi aktarımını akla getiriyorsa da bunu temel unsurlarından biri kendiliğinden bilgi alışverişini destekleyecek stratejiler geliştirmektir. Bu özellikle başlıca görevi bilgi yaratmak olan kuruluşlar için gereklidir.²⁶⁰

Bilgi yönetiminin verimliliği bir organizasyonun yeni bilgi yaratabilme ve mevcut bilgiyi aktarabilme kapasitesiyle doğru orantılıdır. Bu bakımdan bilginin transferi ve paylaşılması ile organizasyonun performansı arasında yakın bir ilişki olduğu kabul edilmektedir.²⁶¹

Bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri de organizasyonun bilgi potansiyelinden maksimum düzeyde istifade etmek ve çalışanların birbirlerinin bilgisini kullanmak suretiyle sinerji etkisinden yararlanarak daha fazla bilgi üretebilmektir.²⁶² Bilginin paylaşılması sürecinde organizasyonların uygulaması gereken aşamalardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir. Bunlar;²⁶³

- Projeleri arşivleme,
- İçsel vizyonu kullanma
- Bilgisayar ağı yükleme
- İşbirliğini harekete geçirme

²⁵⁸ a.g.m.

²⁵⁹ a.g.m.

²⁶⁰ Davenport- Prusak a.g.e., s. 132.

²⁶¹ Karl-Erik Sveiby, Roland Simons, "Colaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work", **Journal of Knowledge Management**, 2002, Volume 6, Issue 5, s. 344.

²⁶² Halil Zaim, a.g.m.

²⁶³ Cevat Celep-Buket Çetin, a.g.e., s.54-55.

- Görev gruplarını örgütleme
- Farklı konu gruplarını örgütleme
- İş toplantıları düzenleme
- Enformasyon teknolojisini kullanma
- Bilgi yönetimi sistemini geliştirme
- Resmi olmayan toplantılar düzenleme
- Elektronik ağları yükleme
- Bir internet yükleme
- İş rotasyonunu kolaylaştırma
- İş görenden bilgi alma

Buna karşılık bilginin transfer edilmesinde ve paylaşılmasında sosyal ve kültürel unsurlar en az teknolojik sistemler kadar önemlidir. Bir kurumda gelişmiş teknolojik sistemlere sahip olmak her zaman kişiler ve ekipler arasında bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması sonucunu doğurmamaktadır. Bilgi transferinin seviyesini ve kalitesini daha ziyade, o kurumdaki sosyal süreçlerin düzeyi, niteliği ve biçimi ile mevcut kurum kültürünün yapısı belirlemektedir.²⁶⁴

1.8.4.Bilginin Kullanılması ve Değerlendirilmesi

Bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, tasnif edilmesi, saklanması ve transfer edilmesi gibi faaliyetlerin tamamı önemli olsa da bilgi ancak kullanıldığı ve değerlendirildiği ölçüde fayda sağlar. Bir başka ifade ile bilginin yönetilmesi ancak üretilen, tasnif edilen ve paylaşılan bilgi organizasyona değer katacak biçimde kullanıldığında anlamlı bir faaliyete dönüşür.²⁶⁵

²⁶⁴Halil Zaim, a.g.m.

²⁶⁵a.g.m.

Bilginin söz konusu anlamda değerin artırılması için, bilgi yönetimi uygulamalarının çalışanların davranışlarında, çalışma anlayış ve biçiminde olumlu anlamda değişime yol açması, yeni –ve faydalı- fikirlerin, süreçlerin, uygulamaların ve politikaların geliştirilmesi hususunda somut katkılar yapması gerekmektedir.²⁶⁶

Bu ise bilginin, organizasyon yararına etkili ve sonuç getirecek biçimde kullanılmasını gündeme getirmektedir. Bu bakımdan bilginin kullanılması ve organizasyona yarar sağlayacak biçimde davranışlara dönüştürülmesi –kuvveden fiile geçirilmesi-, o bilginin elde edilmesi ve bilinmesi kadar önemlidir.²⁶⁷

Nitekim yapılan çalışmalar, bilginin en çok, o bilgiyi üreten kişiler tarafından paylaşıldığında, bu kişiler tarafından diğer çalışanlara anlatıldığında ve yeni öğrenenlerin söz konusu bilgiyi kullanmaları sürecinde aynı kişiler tarafından takip edildiğinde değerli olduğunu ortaya koymaktadır.²⁶⁸

Öte yandan bilgi yönetimi faaliyetleri neticesinde elde edilen değere “bilgi değer zinciri” denilmektedir. Bilgi değer zinciri bilgi yönetiminin performansını değerlendirmede oldukça faydalı bir kavramdır.²⁶⁹

Söz konusu kavram aynı zamanda, bilgi yönetimi ile ilgili tüm faaliyetlerin ve süreçlerin birbiriyle ilişkili, birbirine bağımlı ve birbirini tamamlayan süreçler olduğunu da vurgulamaktadır.²⁷⁰

Bu bağlamda genel olarak bilgi yönetimi uygulamaları neticesinde üretilen toplam değer şayet bilgi yönetimi uygulamanın maliyetlerini geçiyorsa, bilgi yönetiminin performansı olumlu, aksi takdirde ise olumsuz olarak değerlendirilmektedir.²⁷¹

Nihayet bilgi yönetimi faaliyetlerinin değerlendirilmesi, bilgi yönetimini süreçlerinin son aşamasını teşkil etmektedir. Bilgi yönetimi uygulamalarından daha iyi neticeler alabilmek için bilgi yönetimi uygulamalarından elde edilen sonuçların

²⁶⁶Bender S. and Fish A., “The transfer of knowledge and the retention of expertise : the continuing need for global assignments”, **Journal of Knowledge Management**,2000, Vol. 4, No. 2, s. 125-135

²⁶⁷Garavan T., Morley M., Gunnigle P., Collins E., “Human capital accumulation : the role of human resource development”, **Journal of European Industrial Training**,2001 Vol. 25, No. 2/3/4, s. 48-68

²⁶⁸a.g.e.

²⁶⁹Lee C. C., Yang J.,2000, “**Knowledge value chain**”, *Journal of Management Development*, 2000 Vol. 19, No. 9, ss. 783-793

²⁷⁰a.g.e.

²⁷¹a.g.e.

değerlendirilip kontrol edilerek bilgi yönetiminin performansının ortaya konulması gerekmektedir.²⁷²

Bilginin değerlendirme sürecinde organizasyonların uygulaması gereken aşamalardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir. Bunlar;²⁷³

- İçsel denetimleri yürütme,
- Dışsal denetimleri yürütme,
- Resmi olmayan proje değerlendirmeleri yürütme,
- Kaynak sağlayıcılarla görüşme,
- Müşterilerle görüşme,
- Stratejik araştırmalar yürütme,
- Seminerler düzenleme,
- Raporları okuma,
- El kitapları kullanma,
- Ayrılan iş görenler ile ayrılma nedeni hakkında tartışma yorumları yapma.

1.9. Bilgi Yönetiminin Yararları

Bilgi yönetiminin yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir. Bunlar;²⁷⁴

- **Bilgi kaybının önlenmesi:** Örgütsel bir bellek oluşturarak, emeklilik, küçülme, çalışanların işten ayrılmaları ve değişimler nedeniyle oluşabilecek kritik üst bilgi kayıplarını önler ve organizasyonun kritik uzmanlığını korumasına olanak sağlar.

²⁷²Halil Zaim, a.g.m.

²⁷³ Cevat Celep-Buket Çetin, a.g.e., s 55.

²⁷⁴ Atatürk Üniversitesi, a.g.e. , s. 249.

- **Daha iyi kararların alınabilmesi:** Etkin kararların alınabilmesi için gerekli üst bilginin tipi ve kalitesini belirler ve bilgiye erişimi olanaklı kılar. Sonuç olarak kararlar daha hızlı ve kaliteli olarak ve organizasyonun içinde daha alt düzeylerde alınabilir.

- **Uyarlanabilirlik ve esneklik:** Çalışanların işlerine daha hakim olmalarına, yenilikçi çözümler önerebilmelerine, daha az doğrudan gözetim ile çalışabilmelerine ve yaptıkları işlere daha az karışılmasına zemin hazırlar.

- **Rekabet avantajı:** Organizasyonun mevcut ve olası müşterilerini, Pazar ve rakiplerini tam olarak anlamasına yardımcı olarak rekabete ilişkin boşluk ve fırsatların belirlenmesine yardımcı olur.

- **Varlık Geliştirme:** Entelektüel mülkiyet üzerinde yasal korumanın sermayeye eklenebilmesi için organizasyonun yeteneklerini geliştirir.

- **Ürün iyileştirme:** Organizasyonun, ürün ve hizmetlere bilgiyi eklemesine olanak sağlar.

- **Müşteri Yönetimi:** Organizasyonun, hem müşterilere hem de verdiği hizmetlere odaklanmasına yardımcı olur. Müşterilere yönelik artan bilgiler ile, müşterilerden gelen sorgulara, isteklere ve şikayetlere daha hızlı yanıt verilebilir.

Lank'a göre bilgi yönetimi yararlarından bazıları aşağıdaki gibi özetlenebilir.²⁷⁵ Bunlar;

- İş görenler, enformasyon ve uzmanlık bilgisine ulaşmaya daha az zaman harcayacaktır. Bunun sonucu olarak da yüksek ücret ödenen uzmanların kendi uzmanlık alanlarına yoğunlaşmalarına ortam sağlanmış olacaktır.

- Bilgi yönetim süreci, iş görenlere eldeki kaynakların genişlemesini ve iş görenlerin daha akıllı kararlara vermelerini sağlayarak, iş görenlerin edimini ve çalışma yeteneğini arttırmada yardımcı olacaktır.

²⁷⁵ Cevat Celep-Buket Çetin, a.g.e., s.40.

- Ayrıca etkili bir bilgi yönetim süreci, iş görenlerin kıt kaynaklarla daha fazla üretmeye çalışmalarına karşın, bu durum, iş görenler üzerinde daha az gerilim yaratacaktır.

- Bilgi yönetimi örgütlerin, yeni bilgi kullanarak maliyetleri azaltma, hızı arttırma, müşteri gereksinimini karşılama konularında daha fazla rekabetçi konuma gelmelerini sağlayacaktır.

Bilgi yönetiminin örgüte sağladığı yararları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir. Bunlar;²⁷⁶

- Örgüt çapında hızlı ve etkili sorun çözme
- Yeniden canlandırılmış müşteri odağı
- Örgütün giderek artan bir adaptasyon yeteneği ve bütün olarak gelişimi,
- Daha yüksek düzeylerde uzmanlık ve bilgiye sahip olma

1.10. Bilgi Yönetiminin Başarısını Etkileyen Faktörler

Bilgi organizasyonunda başarı ya da başarısızlığı etkileyen bir dizi yönetsel ve organizasyonel faktör bulunabilir. Buna göre öncelikle başarıyı etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi ele alabiliriz. Bunlar;

- İyi iletişim ve etkili işbirliği
- Bilgi yönetiminin bir organizasyon çapında bir görev olarak benimsenmesi
- Planlama ve yönetim teknikleri
- Yönetimin nitelik düzeyi, insan kaynakları politikası ve yönetim tarzı
- Pazarlama ve müşteri ihtiyaçları

²⁷⁶ a.g.e.,

- Satış sonrası hizmet ve kullanıcının eğitimi
- Anahtar kişiler.²⁷⁷

Skyme ve Admidon'un organizasyonlar için önerdiği altı başarı faktörü ise aşağıdaki gibi sıralanabilir. Bunlar;²⁷⁸

- İşletme amiriyle güçlü bir bağ
- Zorlayıcı vizyon ve mimarisi
- Bilgi liderliği
- Kültür paylaşımı ve bilgi yaratımı
- İyi gelişmiş teknolojik alt yapı
- Sistematik örgütsel öğrenme süreçleri

²⁷⁷ İsmet Barutçugil, a.g.e. , ss.177-181.

²⁷⁸ Colin Armistead, a.g.e., s. 146.

Bilgi yönetiminin başarısını engelleyen unsurlar ise Bollinger tarafından üç ana başlık altında Tablo 6’da aşağıda gösterilebilir.

Tablo 6
Bilgi Yönetimi Uygulamalarındaki Engeller

Organizasyon Açısından Engeller	
Bilgi tabanını oluşturmanın, zaman alıcı, maliyetli ve emeğe dayalı olması.	
Bilgi yönetiminin çalışanlara ek işler yüklemesi.	
Geçici proje takımlarını izlemenin zor olması.	
Aşırı gereksiz enformasyon söz konusu olması.	
Çalışanların sistemin hiçbir yararını görmeyişi.	
Özgün (kapalı) bilgiyi kodlamanın zorluğu.	
Bilgi yönetiminin bireylerin kontrolünü gerektirmesi	
Bilgi yönetiminin gerekliliğine ilişkin güçlü bir pozitif kültürün olmaması.	
Takım Açısından Engeller	Bireysel Açısından Engeller
Bireysel çabaların ödüllendirilmesi	Bilginin güç, ilerleme, ödül, ceza kaynağı olması
Yönetici ve meslektaşlar tarafından eleştirilme korkusu.	Meslektaşlar arasındaki rekabet.
Diğer disiplinlere olan saygının olmaması.	Bilginin ödüllendirilmesi ,bilgiyi paylaşmakta isteksiz tutum
Güven, saygı ve ortak amaçların olmaması nedeniyle gerekli çabanın gösterilmesi.	Uzmanlığa dayalı değer ve statü duygusu
Takım süreçlerinin belgelenmesinin ek işleri gerektirmesi.	Bilginin teslim edilmesi halinde kişisel değer ve gücün yitirileceği korkusu

(**Kaynak:** Audrey S. Bollinger, Robert D. Smith, “Managing Organizational Knowledge as a Strategic asset”, Journal of Knowledge Management, Volume 5, Number 1, 2001, s.14.)

2.SÜREÇ İYİLEŞTİRME

Birinci bölümde süreç yönetimi tanımı yaptıktan sonra, bu bölümde süreç yönetiminin ayrılmaz bir parçası olan süreç iyileştirmeden söz edilebilir.

2.1. İşletmelerde Süreç İyileştirme

Yenilenmenin ve gelişmenin sürekli gerektiği günümüz organizasyon yapılarında, süreç yönetimi anlayışının etkili ve başarılı olabilmesi, süreç yönetimin önemli yapı taşlarından biri olan süreç iyileştirme olgusuyla mümkün olabilir.

Süreç iyileştirme; Süreçte çok büyük, radikal değişiklikler yapılmasını; neredeyse mevcut sürecin sil baştan yapılıp, “bu süreci ilk defa şimdi ve hiç bir koşullanma, kısıtlama olmadan tasarlıyor olsak nasıl tasarlarız yaklaşımıyla” yeni baştan tasarlanması yaklaşımı²⁷⁹ olarak ifade edilebilir.

Japonca “kaizen” adı ile de bilinmekte olan sürekli süreç iyileştirme, işletme faaliyetlerinin kalitesini, çevrim süresini, etkinliğini ve etkililiğini geliştirmek için değişiklikler yapmayı ve sürekli çalışmayı gerektirmektedir.²⁸⁰

Süreç iyileştirmenin mantık yürütme ve basitleştirmeden daha geniş kapsamlı olduğu söylenebilir. Var olan süreci geliştirmek doğal olarak onları sonuna kadar belgelemektir. Sürecin analizi, çalışanlara yıllarca karşılaştıkları sorunları belgeleme şansı verir ve aynı zamanda bir sürecin çoğu zaman bir bütün olarak

²⁷⁹ Filiz Eyüpoğlu, **Süreçlerle İlgili Bazı Kavram ve Yaklaşımlar Hakkında Bilgi – BPM / BPI / BPR Nedir?**, <http://www.filizeyuboglu.com/yazi2.html>, (03.02.2006)

²⁸⁰ Lois E. Boone, David L. Kurtz, **Contemporary Business**, 8. Basım, The Dryden Press, 1996, s.161.

farkına varılmamış uzun süreli problemlerin (dar boğazlar, gereksizlikler, önemsiz aktiviteler gibi) bir yansıması olarak incelenmesine fırsat tanıyabilir.²⁸¹

İş Süreçlerinin İyileştirilmesi, sürecin mevcut durumunun incelenmesinden sonra üç değişik yaklaşıma yol açabilir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Süreç adımlarında veya adımlar içindeki işlemlerde değişiklikler yaparak, katma değeri olmayan adımları ve bürokrasiyi atarak veya azaltarak, veya salt süreç katılımcılarının eğitim ve çalışma koşullarında iyileştirmeler yaparak süreçte iyileşmeler yapmak
- Sürecin sil baştan yapılarak baştan tasarlanması (BPR – yeniden tasarım)
- Kıyaslama sonucu seçilen bir sürecin aynen uygulanması²⁸²

Ürün ve hizmetleri geliştirmek için genel olarak iki tür süreç odaklı yaklaşımdan bahsedebiliriz. Birincisi süreç iyileştirme, ikincisi de süreçlerin yeniden tasarımı (değişim mühendisliği) şeklinde adlandırılabilir.

Süreçlerin yeniden tasarımı kısaca; “her şeye yeniden başlama” olarak açıklanabilir. Süreçlerin yeniden tasarımı bir başka ifadeyle; maliyet, kalite, hizmet ve çabukluk gibi performans belirleyici kritik unsurlarda çarpıcı gelişmeler sağlayabilmek amacıyla, iş süreçlerinin temelinden alınarak yeniden tasarlanması²⁸³ şeklinde tanımlanabilir.

Konuyla ilgilenen bazı kişilere göre, 'Süreç İyileştirme'deki iyileştirme sözcüğü, süreçte yapılan veya yapılacak küçük, adım adım, yani kademeli

²⁸¹Derya Özyılmaz, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2003, s.13.

²⁸² Filiz Eyüpoğlu, **Süreçlerle İlgili Bazı Kavram ve Yaklaşımlar Hakkında Bilgi – BPM / BPI / BPR Nedir?**, <http://www.filizeyuboglu.com/yazi2.html>, (03.02.2006)

²⁸³ İsmail Dalay, a.g.e., s.166

iyileştirmeleri ifade etmekte. 1993’de Davenport ‘iyileştirme’ ile ‘yeniden tasarımı’ kavramlarını, bunların getirdikleri değişim, nereden başladıkları, riskleri, gerektirdikleri zaman vb ölçütlerle karşılaştırmıştır.²⁸⁴

Buna göre Süreç İyileştirme ve Süreçlerin Yeniden Tasarımı yaklaşımları ile ilgili farklılıkları aşağıdaki tablo yardımıyla ortaya koyabiliriz.

Tablo 7
Süreç İyileştirme ve Süreçlerin Yeniden Tasarımı

	İyileştirme	Yeniden Tasarım
Değişim düzeyi	Kademeli	Kökten
Başlama noktası	Mevcut süreç	Sil baştan
Gerekli zaman	Kısa	Uzun
Değişiklik sıklığı	Bir seferlik/sürekli	Bir seferlik
Katılım	Aşağıdan yukarı	Yukarıdan aşağıya
Kapsam	Dar; bölüm içi	Geniş; bölümler arası
Risk	Orta	Büyük
Mümkün kılan	İstatistik kontrol	Bilgi teknolojisi
Değişim türü	Kültürel	Kültürel/yapısal
Etki	Uzun süreli	Kısa süreli
Adım	Küçük adımlar	Büyük adımlar
Yaklaşım	Elde olanla başlama	Sıfırdan başlama

²⁸⁴ Filiz Eyüpoğlu, a.g.m. , (03.02.2006)

Pratik uygulamalar	Küçük yatırım fakat büyük çaba	Büyük yatırım fakat az çaba
Çabayı yönlendirme	İnsanlara	Teknolojiye
Gelişim kriteri	Sonuç;Süreçler ve çaba daha iyi	Sonuçlar kar amaçlı

(**Kaynak:** Thomas H. Davenport, “Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology”, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 1993, s.11 ve W.M.V Chang, T.C.E. Cheng, “A Process Improvement Choice Model”, Knowledge and Process Management, Volume 6, Number 4, 1999, s.191 uyarlanmıştır)

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi süreç iyileştirme ve süreçlerin yeniden tasarımı arasında belirgin farklar görülebilmektedir. Yeniden tasarım yaklaşımında önemli bir zaman ve bilgi kaybı ortaya çıkabilir.

Süreçte, kademeli veya sıçramalı iyileştirmeler yapılacağı, sürecin durumuna, müşteri beklentisine, bilgi teknolojisi olanaklarına ve her şeyden evvel strateji ve hedeflere bağlıdır. Süreçlerini belirlemiş ve yönetmeye başlamış bir kuruluşta, sürekli iyileştirme döngüsü içinde ele alınan süreçle ilgili olarak ilk yapılacak şey, sürecin mevcut durumunun incelenmesidir. Sürecin baştan mı tasarlanacağı, yoksa mevcut süreç içinde küçük değişiklikler mi yapılacağına sonra karar verilir.²⁸⁵

Buna göre, süreç iyileştirmesi bir “Süreç İyileştirme Ekibi” oluşturulup, mevcut süreç incelenmeden ve sonra iyileştirme seçenekleri tartışılmadan, yapılacak değişikliğin aşamalarını söylemek pek mümkün ve gerçekçi olmayabilir.

2.2. Süreç İyileştirme Fırsatlarının Belirlenmesi

Süreçte, kademeli veya sıçramalı iyileştirmeler yapılacağı, sürecin durumuna, müşteri beklentisine, bilgi teknolojisi olanaklarına ve herşeyden evvel strateji ve hedeflere bağlıdır. Süreçlerini belirlemiş ve yönetmeye başlamış bir kuruluşta, sürekli iyileştirme döngüsü içinde ele alınan süreçle ilgili olarak ilk yapılacak şey, sürecin mevcut durumunun incelenmesidir. Sürecin baştan mı

²⁸⁵ Filiz Eyüpoğlu,a.g.m. , (03.02.2006)

tasarlanacağı, yoksa mevcut süreç içinde küçük değişiklikler mi yapılacağına sonra karar verilir.²⁸⁶

Süreçle ilgili mevcut durum, verimlilik ve maliyet analizleri yapılarak iyileştirmelere nereden başlanacağı, ya da hangi süreçlerin iyileştirilmesi ile verimliliğin artacağını saptamak içindir.²⁸⁷

Bu zincirdeki en zayıf halkanın saptanmasına ve bu halkayı güçlendirdikten sonra sırasıyla diğer zayıf halkaları güçlendirerek sistemi güçlü hale getirmeye benzer.²⁸⁸

Her süreçte bir gelişme fırsatı mevcuttur. Şirketin stratejilerine bağlı olarak, geliştirilecek süreçler tespit edilip, önceliklerine göre sıralandıktan sonra, planda ilk yer alan süreç geliştirilmek üzere seçilir.²⁸⁹

Kapsam ve hedeflerin belirlenmesi aşaması üç ana adımdan oluşur. Birinci adımda sürece genel olarak bakılır. Müşterinin sesi ile sürecin genel sesi arasındaki fark, geliştirme fırsatlarını belirler. İkinci adımda süreç fonksiyon bazında incelenir. Kritik fonksiyonel kopukluklar tespit edilir. Bu adımda, ekip edindiği bilgilerle, birinci adımdaki saptamalarını tekrar sorgulayabilir. Üçüncü adımda birinci ve ikinci adımdaki bilgilere, benchmark sonuçları, varsayım ve kısıtlara da katılarak, hedef ve kapsam belirlemesi yapılır.²⁹⁰

Süreç iyileştirme fırsatları belirlenmesinde göz önünde bulundurulması gereken prensipler aşağıdaki gibi sıralanabilir; Bunlar²⁹¹

- Sadeleştirme,
- Yalnızca katma değer yaratan adımların ele alınması,
- Kontrol ve karar adımlarının azaltılması,

²⁸⁶ Atilla Filiz, **Süreç Yönetimi ve İyileştirmesinde Verimlilik Analizleri** http://ppm-turkiye.blogspot.com/2005_11_01_ppm-turkiye_archive.html, (06.05.2006)

²⁸⁷ a.g.m.

²⁸⁸ a.g.m.

²⁸⁹ **Etkin Süreç Yönetimi ve ISO 9001:2000**, <http://www.sbg.com.tr/esy.pdf> 10.0.6.2006

²⁹⁰ a.g.m.

²⁹¹ Memet Özkan, **Süreçlerle Yönetim ve Süreç İyileştirme – 2**, http://ppm-turkiye.blogspot.com/2005_11_01_ppm-turkiye_archive.html, 06.05.2006

- Daha az sayıda ve daha nitelikli personel kullanımı,
- Yeniden işleme adımlarını ortadan kaldırmak için önleyici ve denetleyici sistemlerin kurulması,
- Tekrar eden faaliyetlerin yok edilmesi,
- Basitleştirme,
- Erken karar noktalarının oluşturulması,
- Çok hatlılık, işlerin paralel gerçekleştirilmesi ve mümkün olan en kısa zamanda başlatılması, ara hedeflerin belirlenmesi,
- Çok yeteneklilik, ekip odaklı çalışmak, yetki ve sorumluluğun artırılması, imzaların azaltılması, matriks organizasyon,
- Teknolojiyi girdi olarak kullanmak, otomasyon, bilgi erişimi ve işleme, uzman sistemleri kullanmak.
-

2.3. Süreç İyileştirme Metodolojisi

Organizasyonlarda değişik sayıda adımlar içeren süreç iyileştirme metodolojileri görülebilir. Bu adımlar benzerlik gösterebilir. Bunlardan yararlanılarak oluşturulan aşama ve adımlar aşağıda sıralanabilir. Bunlar;²⁹²

- **Hazırlık**

- Üst yönetime süreç yönetimi semineri
- Süreçlerin belirlenmesi
- Süreç sahiplerinin belirlenmesi
- İyileştirilecek süreç veya süreçlere karar verilmesi
- İyileştirme ekip veya ekiplerinin oluşturulması
- Ekip üyelerinin ve yedeklerinin eğitim alması

²⁹² Filiz Eyüboğlu, “Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi”
[http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1794,\(24.04.2006\)](http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1794,(24.04.2006))

- **Mevcut Durumun Değerlendirilmesi**

- Taslak süreç haritası
- Müşterilerle görüşmeler
- Süreçte çalışanlarla görüşmeler
- Sürecin durumunun ve iyileştirilecek alanların ortaya çıkması

- **Sürecin Çözülmesi**

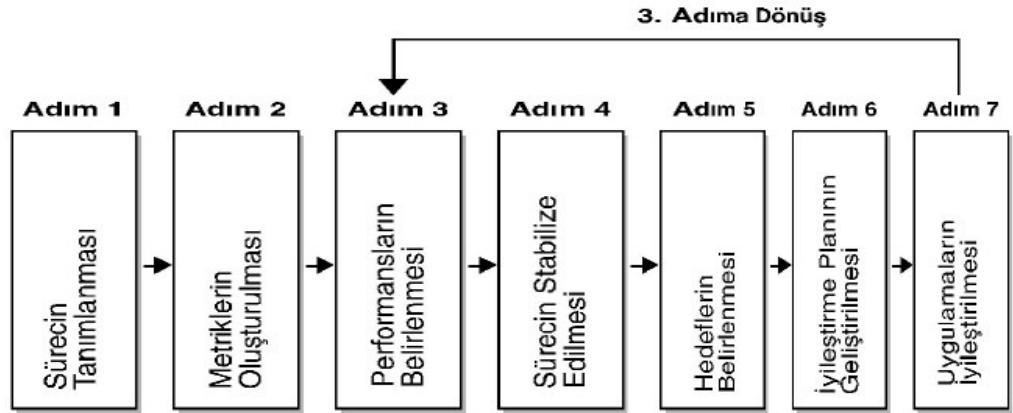
- Başkaları ne yapıyor?
- Hedef koyma
- Sorunların kökenlerinin tespiti
- İyileştirme seçeneklerini belirleme
- Seçenekler arasında seçim yapma.

- **İyileştirmenin Uygulanması**

- Her seferinde bir veya iki kritik süreç ele alarak iyileştirmek iyidir. Süreç İyileştirme bitmeyen bir iş (bir döngü) olarak devam edecektir.

Yukarıdaki aşama ve adımlar incelendiğinde aşağıdaki şekilde gösterilen aşama ve adımlarla benzerlik gösterebilir. Bu adımlar aşağıda verilen Şekil 4'deki gibi sıralanabilir.

Şekil 3
Süreç İyileştirme Adımları



(Kaynak: "Etkin Süreç Yönetimi ve ISO 9001:2000", <http://www.sbg.com.tr/esy.pdf> 10.0.6.2006)

Yukarıda verilen yedi aşamalı model incelendiğinde, bahsettiğimiz süreçlerin tanımlanması ve bu tanımlanan süreçlerin planlanması ve ölçülmesi için

ikinci adım olan karar matrislerinin oluşturulama sürecine geçilebilir. Yapılan ölçümler sonucunda süreçle ilgili kararların alınabilmesi için performans belirlenmesi yapılarak, süreç faaliyet zincirinin sağlamlığı tespit edilebilir. Bundan sonraki adımlar süreçle ilgili gelinmek istenen noktayı ve hedefi belirleyerek, uygulamaların iyileştirilmesini sağlayabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PROJE VE MİMARİ PROJELERDE SÜREÇ VE BİLGİ YÖNETİMİ

1. PROJE TANIM VE ÇEŞİTLERİ

1.1. Proje Tanımı

Proje çok değişik anlamlarda tanımlanabilir. Ekonomik yönden; az gelişmiş bölgelerle, potansiyel gösteren bölgelerde gelişmenin hızlanması, kaynakların etkili kullanımının sağlanması amacıyla hazırlanan programlar (projeler) olarak tanımlanabilir.²⁹³

İnşaat, makine ve mimarlık alanlarındaki projeler; gerçekleştirilecek olan yeni bir yapıya (inşaat) bir makine ve donanıma (makine), ya da bir kent için mesken çizim ve düzenlenmesine (mimarlık) ilişkin, planlar olarak da tanımlanabilir.

Bir başka tanıma göre proje belirli başlangıç ve bitiş noktası olan, amacı, kapsamı, bütçesi açıkça tanımlanmış ve bir defaya mahsus gerçekleştirilen aktiviteler

²⁹³ Burhan Albayrak, **Proje Yönetimi ve Proje Danışmanlığı**, Beta Basım, 1.Baskı, İstanbul, Eylül 2001, ss.3-4.

bütününe proje denir.²⁹⁴ Her aktivitenin belirli bir başlangıç ve bitiş noktası, en az bir kaynağı bulunmaktadır. Fakat projeler aşağıdakilerden en az bir tanesini sağlayabilirlerse proje olarak kabul edilebilirler.

Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.²⁹⁵

- Değişiklik yaratmalı,
- Stratejik planları hayata geçirmeye yönelik olmalı,
- Taraflar arasında sözleşmelerle mutabakat sağlanmalı,
- Belli başlı sorunların çözümünde etkili olmalı.

Bir projede olması gereken üç ana unsurdan bahsedilebilir. Bunlar; Faaliyetler, kaynaklar ve kısıtlardır. Bir projenin hedeflerine ulaşabilmesi için, öncelikle, maliyet ve zaman kısıtlarından dolayı her proje bir diğerinden yönetim anlamında farklılık gösterebilir. Bundan dolayı projelerin bir defaya mahsus gerçekleştirildiği söylenebilir.²⁹⁶

Her bir proje için olması gereken ortak özellikleri: amaç, zaman programı, karmaşıklık, işlerin büyüklüğü ve doğası, kaynaklar, organizasyonel yapıdır.²⁹⁷ Bunları açıklarsak;

- **Amaç:** Her proje bir ihtiyaç ve gereksinimi karşılayabilmek amacıyla ortaya çıkar.
- **Zaman Programı:** Projelerin başlaması ve bitmesi gereken belirli bir tarih aralığı vardır. Bu aralıklar projenin tamamı için olabileceği gibi projelerin belirli aşamaları içinde bu tip tarih aralıkları tamamlanmış olabilir. Proje yöneticisinin sorumluluğu bu tarihlere kadar gerekli faaliyetlerin bitirilmiş olmasını sağlamaktır.

²⁹⁴ Gökrem Tekir, **Proje Yönetimi Kavramları- Metodolojisi ve Uygulamaları**, Çağlayan Basım, 1. Baskı, İstanbul, 2006, s.1

²⁹⁵ a.g.e., s.2

²⁹⁶ a.g.e.

²⁹⁷ a.g.e., ss.2-3.

- **Karmaşıklık:** Bu kavram günümüzde projelerin ağırlıklı olarak teknolojiye bağlantılı olmasından ortaya çıkmıştır. Proje ürününün gerektirdiği teknoloji projenin karmaşıklaşmasında etkili olabilir.
- **İşlerin büyüklüğü ve doğası:** Projeler belli aşamalar takip edilerek tamamlanabilmektedir. Bu aşamaların büyüklüğü ve detayı proje planlamasını ve kontrol sürecini doğrudan etkileyecektir.
- **Kaynaklar:** Projede ihtiyaç duyulan kaynakların organize edilmesi, koordinasyonu, projelerin başarısında çok etkilidir.
- **Organizasyonel Yapı:** Projelerin yönetilmesinde proje takımı içindeki kaynakların yetki ve sorumlulukların baştan tanımlanması hem iletişimi kolaylaştıracak, hem de kaynakların faaliyetlere kolayca atanmasını sağlayacaktır.

1.2. Proje Hayat Döngüsü Aşamaları

Projeler yapılarına göre farklı aşamalar içerirler. Bu aşamaların tanımlanması, proje tarafları için oldukça önemlidir. Projenin geçeceği ana süreçler için ayrılacak zaman, bütçe, vb. kaynaklar proje taraflarının Dur/ Devam Et kararlarını etkileyebilir. Genellikle aşağıdaki altı aşama hemen her projede karşımıza çıkar. Bu hayat döngüsü aşamaları aşağıdaki gibi sıralanabilir. ²⁹⁸

- **Bir Fikrin Doğuşu Aşaması**

Bir ihtiyacın ortaya çıktığı ve dile getirildiği aşamadır. Bu yeni bir ürün veya hizmet olabilir. Bu aşamada, problemin çözümüne yönelik çok bulanık tanımlar mevcuttur. Bir sonraki adımda doğru tanımlamaları yapabilmek adına fizibilite çalışmalarının hayata geçirilmesi gereken aşama bir düşüncenin geliştirilmesidir.

- **Tanımlama ve Planlama Aşaması:**

Yapılacakların kesin olarak belirlendiği aşamadır. Problemin çözümü için doğru problem tanımları çıkarılmış olmalıdır. Bu aşamada hedefler, uygulamaya

²⁹⁸ a.g.e,ss.7-10.

yönelik stratejiler, detaylı iş planları, kontrol sistemleri, kalite güvence prosedürleri geliştirilmiş olmalıdır. Ayrıca, projeye dahil olacak katılımcılar aralarındaki iletişim için kullanılacak rapor tipleri ve periyotları tanımlanmalıdır.

- **Tasarım Aşaması**

Tasarım aşaması, her projede bulunmayabilir veya geliştirme aşamasıyla birleştirilmiş olabilir. Bu aşamada projenin devamında ortaya çıkacak maliyet, zaman ve performans değerleri ilk baştaki hedeflere denk düşmeyebilir. Bu yüzden planlarda revizyona gidilebilir. Tasarım aşamasında ortaya çıkan yeni problemler veya fırsatlar projenin detayının daha iyi görülmesini sağlayacağından bu aşamada yapılacak revizyonlar, projenin geri kalanının daha sağlıklı yürümesini sağlayacaktır.

- **Geliştirme veya Üretim Aşaması**

Bu aşama projeden beklenen ürünün/ hizmetin ortaya çıkarıldığı aşamadır. Ürünün istenen kriterlerde olup, olmadığına dair testlerin yapılmasının ve gerekli onaylarının alınmasının yanı sıra, proje planlarında belirlenen zaman, bütçe ve performans hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığına dair değerlendirmelerde bu aşamada yapılır.

- **Uygulama Aşaması**

Müşteriye proje ürününün teslim edilmesi sürecidir. Bu aşamada proje ürünü/hizmeti müşterinin kullanabileceği şekilde sisteme entegre edilir. Son kullanıcı eğitimleri, pilot uygulamalar bu aşamada hayata geçirilir ve müşteriden onaylar alınır.

- **Sonlandırma Aşaması:**

Bu aşama her projede gerçekleştirilmemektedir. Proje Yöneticisi ve takımı geriye dönüp, bu projeden neler öğrendiklerini, ne tip riskler/zorluklar yaşadıklarını ve nasıl çözümler yarattıklarını dile getirdikleri bir doküman hazırlayarak, projenin kapanışını gerçekleştirirler.

Bu aşamada yazılı hale getirilen bireysel tecrübeler, gelecek için oldukça önemli kaynak olacaktır. Uzun süren projelerde böyle bir kapanış dokümanı

hazırlamak zor olabilir. Çünkü geçmişteki veriler, proje katılımcıları tarafından kolay hatırlanmayabilir. Uzmanlara göre; bu tip dokümanlar, belirli kilometre taşlarının hemen ardından hazırlanmalı ve arşivlenmelidir. Böylece ortaya çıkan tecrübelerden aynı projenin daha sonraki aşamalarında yararlanma imkanı olacaktır.

1.3. Proje Başarısını Etkileyen Faktörler:

Projenin başarısını etkileyen faktörler şöyle sıralanabilir.²⁹⁹

- Proje amaçlarının ve kısıtlarının açık ve belirlenmiş olması

Amaçlar; anlaşılır, açıkça tanımlanmış, ölçülebilir, organizasyon amaçlarına uygun, zaman sınırlı, önem sıralı, risk faktörleri tanımlı, ulaşılabilir özellikleri taşımalıdır. Kısıtlar; yetenekli kaynaklar, zaman aralıkları, yerleşim, teknoloji, kalite, para zaman, insan olarak karşımıza çıkar.

- Projenin planlanması ve personel organizasyonunun sağlanması

Başarılı sonuç için dikkatli yapılan planlama esastır. Planlar, detay aktiviteleri, sorumluluk tanımlarını, teslimatları bir arada göstermelidir. Eksik kalan veriler başarısızlığı getirebilir. Plan dahilindeki tahminlerin, varsayımların olabildiğince gerçeğe yakın olması, proje ekibinin motivasyonunu etkileyecek, planların en az revizyonla ilerlemesini sağlayacaktır.

- Kullanıcıların Katılımı

Projenin sonunda ortaya çıkacak ürün belirli aşamalarda, son kullanıcıların onayına sunulmalıdır. Proje boyunca, ürünü kullanacak olan son kullanıcı projeye dahil edilmelidir. Aksi takdirde proje her ne kadar ilk istenen ürünü ortaya çıkarmış olsa da kullanıcıları tatmin edemeyebilir. Çoğu zaman projenin başında son kullanıcılar ne istediğini bilmez, istekler zamanla şekillenebilir.

- Proje Kontrolü:

²⁹⁹ a.g.e, ss.4-6.

Proje sürecinde sık gözden geçirmeler olarak da kabul edeceğimiz proje kontrolü, son derece önemlidir ve dikkatlice planlanmalıdır. Projenin başarısı, proje kontrol süreçleri doğrultusunda proje ilerleyişinin objektif olarak değerlendirilmesi ve bu doğrultuda işlemlerin başlatılması ya da uygulanmasıyla mümkündür. Değişiklikler, kontrol araçlarıyla kayıt altına alınmalı ve değişikliklere karşı tedbir alabilmesi için de proje yöneticisine yetki tanımlanmalıdır.

- Proje Yöneticisinin Etkinliği:

Projenin merkezi ve sürükleyici gücü olarak, proje yöneticisi zaman, maliyet, kalite ve kapsam faktörleri arasında en iyi bileşimi sağlayarak, projenin başarısında kilit rol oynar. Proje yöneticisinin bu rolleri etkin bir biçimde gerçekleştirebilmesi kendisine verilen yetki ile doğrudan ilişkilidir.

Proje Yöneticisi;

- Üst yönetime ve müşteriye karşı birincil sorumlu kişidir.
- Maliyet ve süreç öngörülerinden sorumludur.
- Proje boyunca ihtiyaç duyacağı kaynakları belirler.
- Proje takımındaki çatışma ortamlarını ve stresi azaltmaktan sorumludur.
- Projedeki iletişim yapısının oluşturulmasından sorumludur.

2. PROJE YÖNETİMİ VE SEÇİMİ

2.1. Proje Yönetimi Tanımı:

Proje yönetimi; bir amaca ulaşma yolunda girişilen işlerin ve eylemlerin toplamıdır. Proje yönetiminden, sistemlerin yeni tasarımında ön planda bulunan yöneticilik dahil olmak üzere tüm yönetim işlevleri (planlama, organizasyon,

yönetme ve kontrol etme) anlaşılır. Proje yönetimi, sorunların çözümlenmesi ve uygulanması için gerekli tüm önlemlerin alınması yani sistem tasarımı sürecidir.³⁰⁰

Proje yönetimi, projenin sözleşme şartlarına göre istenen kalite, maliyet ve sürede tamamlanmasını sağlamayı amaçlar. Bu amaca yönelik organizasyonu ve koordinasyonu düzenler. Kaynakların en etkili şekilde kullanılmasını sağlamaya çalışır.³⁰¹Proje yönetimi hedefe ulaşılma yolunda kaynakların verimli ve etkin kullanılması ve belirlenen zamanda projenin tamamlanmasıdır. Başka bir deyişle proje yönetimi;³⁰²

- İş gücü, malzeme, zaman, para ve teknoloji kaynaklarını kullanarak,
- Yapılması gereken işlemleri tanımlama, planlama, liderlik, izleme ve tamamlama işlevlerini yerine getirerek,
- Belirlenen performans ölçütlerine uygun olarak, belirlenen maliyetler çerçevesinde, belirlenen süre içerisinde, organizasyonun ana çalışma sistemini bozmadan,

gerçekleştirilmesi sürecidir.

Proje Yönetimi için standart bir yol yoktur. Organizasyon seçimi, proje yönetiminin rolü, planlama/izleme/kontrol sistemi, projenin türü, vb durumun ivediliğine, karmaşıklığına, belli endüstrilere ve bu işle ilgili kişilere bağlıdır. Proje yönetiminde insan ve endüstri ilişkileri, sağlık ve güvenlik, hukuk, ticaret (finans ve ihale), vb ile ilişkiler kaçınılmazdır.³⁰³

Proje Yönetimi, performans, maliyet ve zaman hedeflerine ulaşabilmek için eldeki kaynakları en verimli şekilde programlama ve proje aktivitelerini kontrol etme sürecidir. Bu üç amaca kaynakların verimli ve etkili kullanımıyla ulaşılabilir. Her organizasyonda sınırlı kaynak vardır.Kaynakların iş yüklerinin doğru oluşturulamaması,projelerin başarısızlıkla sonuçlanmasına sebep verebilir.Proje

³⁰⁰ Burhan Albayrak, a.g.e.,s.185.

³⁰¹ Ahmet G.Özışık, **Proje Yönetim Teknikleri**, Birsen Basım, İstanbul,s.26.

³⁰² Burhan Albayrak, a.g.e.,s.186.

³⁰³ Fikret Keskinel, **Proje Yönetimi**, Birsen Basım, 1.Baskı, İstanbul, 2000,s.16.

yönetiminde başarı kriterleri olarak gösterilen maliyet, kalite, zaman ve kapsam faktörleri ise birbirine bağlı değişkenlerdir.³⁰⁴

Bu değişkenlere bağlı olarak Proje Yönetiminin genel ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir. Bunlar;

- Projenin amacını belirlemek,
- Amaca varmak için gerekli araçları seçmek,
- Plan ve programa göre bu amaçlara varmak için eldeki mevcut kaynakları akıllıca tahsis etmek,
- Projenin başlangıcından sonuna kadar bütün gidişi kontrol etmek,olarak özetlenebilir.³⁰⁵

2.2. Proje Yönetimi Özellikleri:

Projelerin yapısı kendine has bir karakter ve özellik taşıdığından projelerde söz konusu olan dört temel özellik aşağıda verilmiştir. Bu özellikler, proje yönetimini diğer yöntemlerden ayıran temel özellikler olarak da tanımlanmaktadır. Bunlar;³⁰⁶

³⁰⁴ Gökrem Tekir, a.g.e.,s.3

³⁰⁵ a.g.e.,s.4

³⁰⁶ Burhan Albayrak, a.g.e.,s.188.

- Her proje, belirlenen maliyet çerçevesinde ve belirlenen süre içerisinde ileri teknoloji kullanarak gerçekleştirilmektedir.
- Her proje, bir defada; belirli bir zaman diliminde, genellikle farklı kişilerden oluşan bir ekiple, gerçekleştirilmekte olduğundan birbirinden farklı özellikler taşımaktadır ve tektir.
- Her proje, insan, malzeme, zaman, para, enformasyon teknolojisi, kaynaklarının kullanımını içermektedir.
- Her proje, bir organizasyon sistemi içerisinde çalışmayı gerektirir.

Proje yönetiminin uygulama göz önünde bulundurulmuş özellikler ise aşağıdaki gibi sıralanabilir. Bunlar;³⁰⁷

- Proje yönetiminin görev kapsamı önceden belirlenmelidir.
- Proje ekip üyelerinin sayısal durumu ve nitelikleri, projenin uygulanması sırasında değişebilir.
- Proje ekip üyelerinin projedeki pozisyonları, işletmedeki pozisyonlarından bağımsızdır.
- Proje ekip üyeleri, projede görevli oldukları süre içinde işletmedeki görevlerinden ayrılarak yalnız projeye ilgili görevlerini yürütürler.
- Proje grubunun ömrü proje süresiyle sınırlıdır.

2.3. Proje Yönetimi Yararları

Proje yönetimi, bir işletmenin başarılı olması için gerekli faktörlerin sağlanmasında yardımcı olabilecek bir araçtır. Kalkınmaya ilişkin sorunların tümüne

³⁰⁷ a.g.e.,s.186.

are olabilecek bir çözüm değildir. İyi kullanılması halinde aşağıda sıralanan yararları sağlar. Bunlar;³⁰⁸

- Amaç ve hedeflere ne zaman nasıl ulaşılacağını önceden belirler.
- Sürekli raporlama gereksinimini minimum düzeyde azaltır.
- Proje için gerekli zamanı baştan belirler.
- Projenin maliyetinin önceden belirlenmesini sağlar.
- Gerekli kaynakların neler olduğunu ortaya koyar.
- Kullanılacak teknolojiyi açıklar.
- Kontrol sisteminin kurulmasını sağlar.
- Tüm görevlerin organizasyon şemalarını gösterir.
- Proje ekibi üyelerinin daha sonraki projeler için proje geliştirme, uygulama ve tahmin yeteneklerinin geliştirilmesini sağlar.

3. PROJE YÖNETİMİ ORGANİZASYON YAPILARI

3.1. Saf Proje Organizasyonu

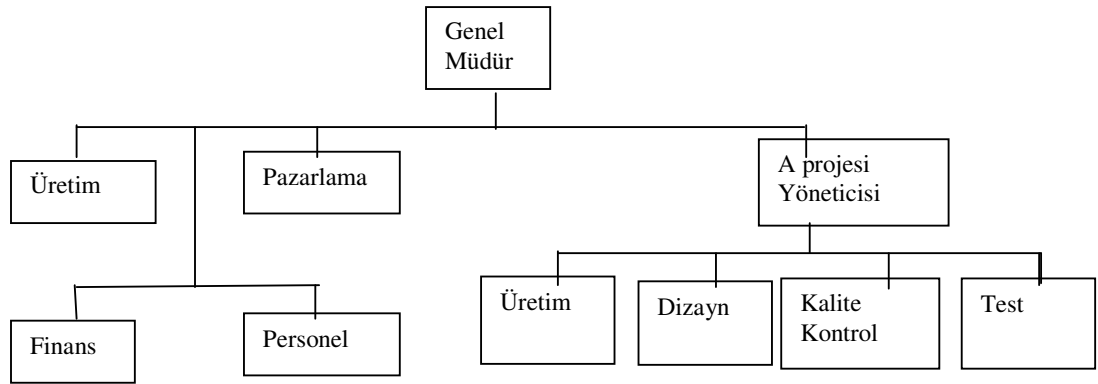
³⁰⁸ a.g.e.,s.188.

Saf (arı) proje organizasyonu, işletme tarafından üstlenilmiş projelere göre yapılmış bir organizasyon biçimidir. Projenin amaçlarına yönelik olması bakımından saf proje organizasyonu en uygun seçenektir.³⁰⁹

Bu tip organizasyonda proje yöneticisinin yetkisi en yüksek düzeydedir. Saf proje organizasyonu, işlevlerin proje temeline göre bölümlere ayrılmış örgüt tipi olarak tanımlanabilir.³¹⁰

Aşağıdaki Şekil 4' te verilen organizasyon şeması saf proje organizasyon yapısına örnek olarak verilebilir.

Şekil 4
Saf Proje Organizasyonu



(Kaynak: Burhan Albayrak, **Proje Yönetimi ve Proje Danışmanlığı**, Beta Basım, 1.Baskı, İstanbul, Eylül 2001, s. 190)

Saf proje organizasyonu, belli bir proje üzerinde emir-kumanda birliğine uygun bir yönetim uygulanmasını ön görmektedir. Ancak, birden fazla projeyi üstlenen işletmelerde, bazı işlemler her proje için ayrı ayrı tekrarlanmakta olduğundan işgücü ve zaman kaybı ve maliyetlerin yükselmesi söz konusu olmaktadır.³¹¹

Ayrıca, projenin belli safhalarında ve belirli işlerde uzmanlaşmış kişilerin projenin başlangıcından tamamlanmasına kadar görevlendirilmeleri, bu kişilerin

³⁰⁹ a.g.e.,s.190.

³¹⁰ a.g.e.

³¹¹ a.g.e.s.190

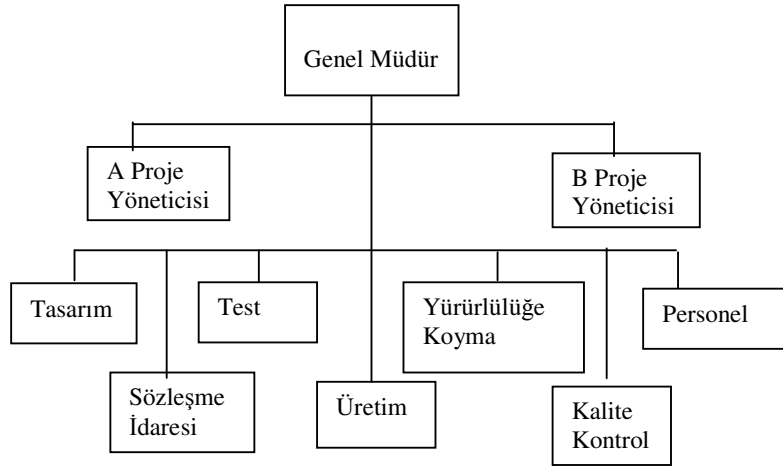
projenin bazı safhalarında az çalışmasına atıl veya işsiz kalmasına neden olmakta ve uzmanlardan en iyi şekilde yararlanılmamaktadır.³¹²

3.2. Kurmay Proje Organizasyonu:

Bu proje organizasyonunda proje yöneticisi, bir kurmay ya da danışman olarak proje ile ilgili inceleme, araştırma, çözümlenme, tasarım ve koordinasyonu sağlama görevlerini üstlenmiş bulunmaktadır. Temel görevi, bağlı bulunduğu üst organın proje işlemlerinden doğan yükünü azaltmak ve yardımcı olmaktır.³¹³

Aşağıdaki Şekil 5'te verilen organizasyon şeması saf proje organizasyon yapısına örnek olarak verilebilir.

Şekil 5
Kurmay Proje Organizasyonu



(Kaynak: Burhan Albayrak, **Proje Yönetimi ve Proje Danışmanlığı**, Beta Basım, 1.Baskı, İstanbul, Eylül 2001, s. 191)

Kurmay proje organizasyonunda, saf proje organizasyonundaki bir takım sorunlar önlenmiş olur. Ancak, bu organizasyonda tüm projeden sorumlu bir kişiyi bulmak olanaksızdır. Projeyi yürütenler hem proje yöneticisine hem de kurum veya bölüm yöneticilerine karşı bağımlı durumdadırlar. Kurmay proje organizasyonunda

³¹² a.g.e. s.190

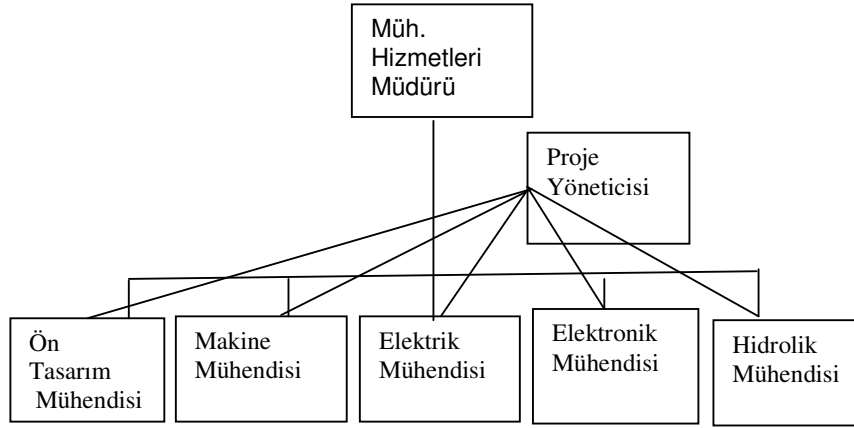
³¹³ a.g.e.,s.191.

proje yöneticisinin görevi danışmanlık olup, emir ve kumanda etme yetkisi bulunmamaktadır.³¹⁴

3.3. Proje Tipi Organizasyonu:

Proje tipi organizasyonu, personel sayısı az ve bir kaç işlevi olan küçük işletmeler için söz konusudur. Bu tür işletmelerde işler; proje veya işlevlere göre uzmanlaşmış kişilerden çok, genellikle ekip veya gruplar halinde yürütülmekte ve sorunlara birlikte çözüm aranmaktadır.

Şekil 6
Proje Tipi Organizasyonu



(Kaynak: Burhan Albayrak, **Proje Yönetimi ve Proje Danışmanlığı**, Beta Basım, 1.Baskı, İstanbul, Eylül 2001, s. 192)

³¹⁴ a.g.e..s.192

Proje tipi organizasyonda, değişik bölümlerden uzmanlar bir proje koordinatörünün yönetimine verilmektedir. Bu kişiler işlevsel bölümün yöneticisinin emrinde olduklarından, uzun süre birden fazla proje grubu ile çalışabilirler.³¹⁵

Proje tipi organizasyonun başarılı olması için; proje yöneticisinin gerekli nitelikleri taşıması, üst düzey yönetimin proje yöneticisini desteklemesi, proje yönetiminde görev alanların projenin bitiminden sonra atanacakları görevlerin belli olması, proje işlemlerinin açık ve kesin bir biçimde tanımlanması, modern üretim tekniklerinin uygulanması gerekmektedir³¹⁶.

Proje tipi organizasyon; projenin belirlenen maliyet sınırları ve zaman süresi içinde bitirilmesi, daha iyi denetlenmesi, projenin kalite ve performans standartlarına uyumlu olması gibi yararlar sağlamaktadır.³¹⁷

3.4. Matris Proje Organizasyonu:

Matris organizasyon, yapısal düzenlerin ve becerilerin kullanılmasıdır. Matris yapı yaklaşımı, işletmenin işlevsel gruplar, proje ve alt- proje grupları gerektirir. Matris proje organizasyonun temel sorunlarından en önemlisi, işletmenin işlevleri ile proje bölümünün bir arada kullanılması ve bunlar arasında bir dengenin sağlanmasıdır. Bunun için işletmenin işlevsel yöneticilerinin proje yöneticisine destek sağlamaları ve projede çalışan personelin sorumluluğunun proje yöneticisine verilmesi gerekir.³¹⁸

³¹⁵ a.g.e., s.192.

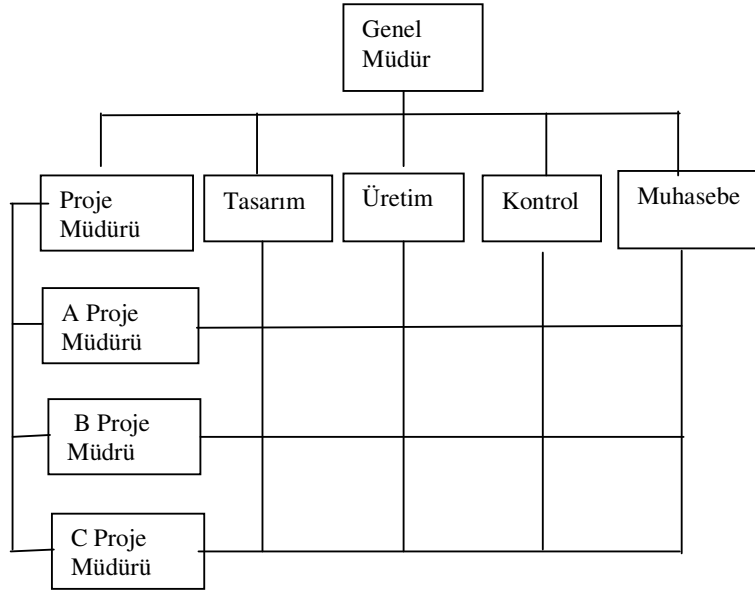
³¹⁶ a.g.e.

³¹⁷ a.g.e.

³¹⁸ a.g.e., s.193.

Aşağıda yer alan Şekil 7’de matris organizasyon yapısı şematik olarak gösterilebilir.

Şekil 7
Matris Proje Organizasyonu



(Kaynak: Burhan Albayrak, **Proje Yönetimi ve Proje Danışmanlığı**, Beta Basım, 1.Baskı, İstanbul, Eylül 2001, s. 193)

Bölüm yöneticileri genellikle açık ve esnek değildir; bu yaklaşımı çoğu kez kendi yetkilerine karşı bir tehlike olarak görürler. Matris yapıda yetki ilişkilerinde anlaşmazlıklar ortaya çıkabilir. İç sürtüşmeler artabilir. Ayrıca alt-üst ilişkileri, sorumlulukların yerine getirilmesinde güçlükleri de ortaya çıkabilir.³¹⁹

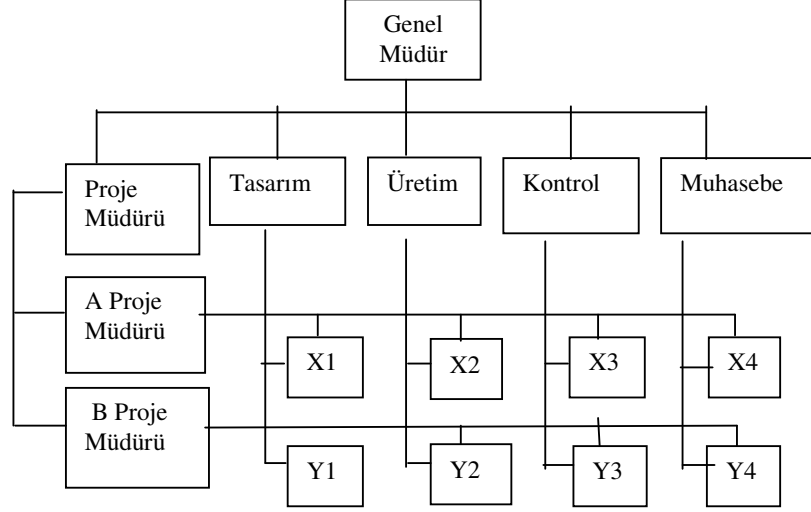
Matris proje organizasyonunun en belirgin özelliği ikili kumanda sistemine yol açmasıdır. Bu da geleneksel komuta birliğini bozmaktadır. Ancak burada en önemli husus projenin başarılı bir şekilde bitirilmesi için, proje yöneticisi ile işletmenin işlevsel yöneticinin işbirliği içinde olmaları, anlaşmazlık ve sorunları birlikte çözümlenmeleri gerekir.³²⁰

³¹⁹ a.g.e., s.192

³²⁰ a.g.e.

Matris proje organizasyonunda, alt konumda bulunan her iki kişi birden fazla yöneticiye karşı sorumludur. Ayrıca, matris organizasyon her proje için yeniden oluşturulur³²¹.Aşağıdaki Şekil 8’de görülen organizasyon şeması matris proje organizasyonunun yapısını açıklayabilir.

Şekil 8
Matris Proje Organizasyonu



(Kaynak: Burhan Albayrak, **Proje Yönetimi ve Proje Danışmanlığı**, Beta Basım, 1.Baskı, İstanbul, Eylül 2001, s. 193)

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, X1 personeli aynı zamanda hem tasarım müdürlüğüne ve hem de A proje müdürüne bağlı olarak çalışmaktadır. Ayrıca gerekirse X1 personeli diğer projelerde örneğin B projesine de bağlı olarak çalışabilir. Bu takdirde üç kişinin emrinde çalışmış olacaktır. Bu da bölüm yöneticisinin yönetiminde bulunan personelin aynı zamanda proje yöneticisinin komutasına verilmesidir.³²²

³²¹ a.g.e.,s.194.

³²² a.g.e.

3.5. Proje Organizasyon Şemaları:

Proje organizasyon şemaları, proje örgüt yapısının ve çeşitli unsurlarının bir grafikte gösterilmesidir. Bu şemalar, proje örgütünün yapısını bir bütün olarak ele alan, öngörülen işlevleri ve bunlar arasındaki ilişkileri gösteren çizimlerdir.³²³

Organizasyon şemaları, proje örgütünün nasıl bölümlendirildiğini, kimin kime karşı sorumlu olduğunu yani proje ekibinin görev durumlarını gösteren bir yönetim aracıdır. Aynı zamanda bu şemalar projede görev yapanlara yardımcı olduğu gibi, projeden yararlanan kişi ve/veya kuruluşlara da yardımcı olmaktadır. Bu şemalar, yalnızca mevcut örgüt yapısını göstermeyip örgütün analiz edilmesine de yardımcı olur.³²⁴

Projelerin özelliklerine ve kapsamlarına göre farklı organizasyon şemaları uygulanmaktadır. Ancak; organizasyon şemaların kolay anlaşılması için, belli bir takım standartları taşıması gerekir. Bu standartlar; görev ve konumlarının isimlendirilmesi, projenin yapısını oluşturan organların hiyerarşi ilişkilerinin belirtilmesi, danışmanların ve yürütme organlarının işlevsel ilişkilerinin gösterilmesi şeklinde tanımlanmaktadır.³²⁵

Şema örgütte hangi işlevlerin bulunduğunu ve bunların birbiriyle olan ilişkilerini ortaya koyar. Proje işlevlerini birleştiren çizgi yetki hattını gösterir. Şemanın en üst basamağında yer almış işlevleri yerine getiren en geniş yetkiye sahiptir. Aşağıdaki basamaklarda bu yetki azalır. Organizasyon şemaları üzerindeki organ veya kişiler arasındaki ilişkileri göstermek için çizgiler kullanılır. Bunlar arasındaki ilişkiler, ilişkinin cinsine göre dikey, yatay, ve kesikli çizgilerle gösterilmektedir.³²⁶

³²³ a.g.e.,s.198.

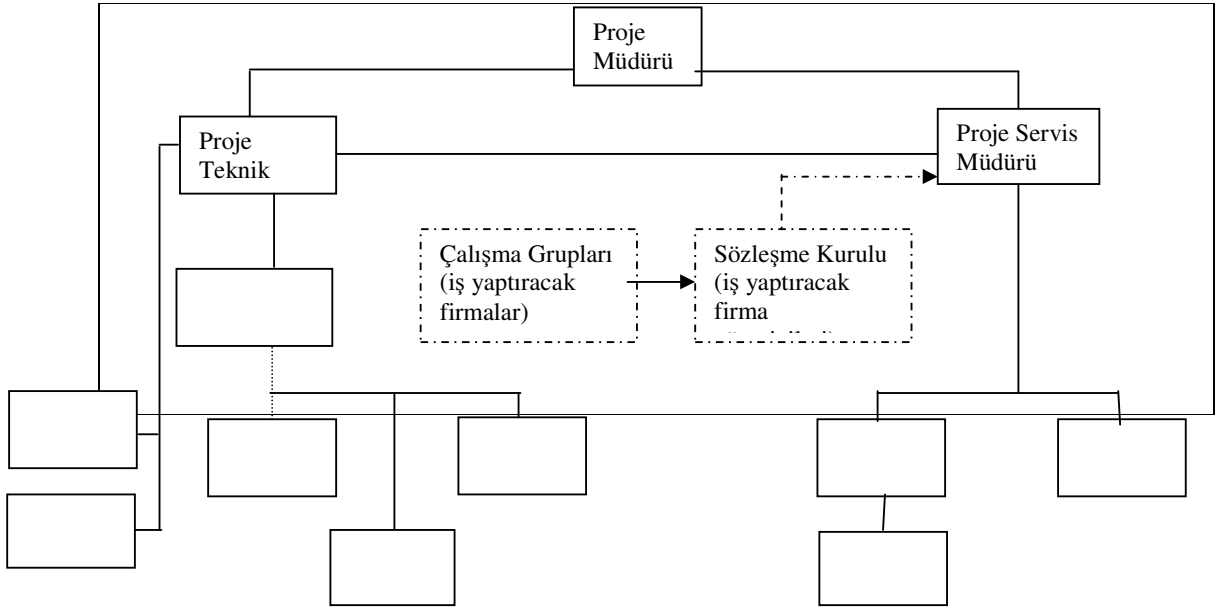
³²⁴ a.g.e.

³²⁵ a.g.e.

³²⁶ a.g.e.

Aşağıda yer alan Şekil 9, proje organizasyon şemasına örnek olarak verilebilir.

Şekil 9
Proje Organizasyon Şeması



———— Doğrudan ilişkiler - - - - - Dolaylı ilişkiler

(Kaynak: Burhan Albayrak, **Proje Yönetimi ve Proje Danışmanlığı**, Beta Basım, 1.Baskı, İstanbul, Eylül 2001, s. 199)

Organizasyon şemaları, karşılıklı iş ilişkilerini yazılı kaynaklardan daha kolay ortaya koyabilir, yetki ve sorumluluk ilişkileri açıkça anlaşılabilir.

3.6. Proje Ekibinin Oluşturulması:

Proje ekibi; projenin kendi elamanları, işletmenin elemanları ve bazı hallerde işletme dışından (yurtiçi ve yurtdışı) sağlanan elemanlardan oluştuğu için bu kişilerin çalışmaya başlamadan önce projelerin amaç ve hedefleri üzerinde anlaşabilmeleri gerekir.³²⁷

Proje ekibi ne kadar büyük ise o kadar değişik yapıdaki kişilerden oluşur ve görevde o oranda karmaşıktır. Eğer ekip ne kadar değişik birimlerden meydana gelmiş ise, iletişim ve motivasyon işleri zorlaşacak ve anlaşmazlıkların çıkma olasılığı da o oranda artacaktır. Eğer ekip önceden belirlenmiş ise, sorunlar daha da artacaktır.³²⁸

Önceden önerilen ekibin sorunları şöyle açıklanabilir:³²⁹

Proje ekibi teorik olarak proje yöneticisi tarafından seçilmesi gerekirken uygulamada firma yöneticisi tarafından belirlenir. Dolayısıyla proje görevi aldığınızda ekibiniz hazırlanmıştır. Bunun nedeni firma yöneticisi, alt birim yöneticilerin, üst yönetimden gelen bir isteğe daha kolay uyum gösterebileceğini ve ekibin kendileri tarafından seçilmesinin daha kolay ve iyi olacağını düşünebilir.³³⁰

Bazı durumlarda ekip elemanları proje uygun olanlardan değil, durumu ve zamanı uygun olanlardan seçilirler. En çok gereksinim duyulan elemanlar, işlerin çok

³²⁷ a.g.e.,s199.

³²⁸ a.g.e.

³²⁹ a.g.e..ss.199-200.

³³⁰ a.g.e.,s.200.

olduğu ve zamanları bulunmadıkları gerekçesiyle proje işlerine genellikle verilmezler.³³¹

Ekip oluşturmak iki amca hizmet etmelidir.³³²

- Öncelikleri belirlemek için birlikte çalışarak işin sonuçlarını iyileştirmek, sorunları çözmek, karar almak ve grubun çalışma ilişkilerini düzeltmek.
- Grup üyeleri arasındaki kişisel ilişkileri düzelterek, yaptıkları işin sahibi olmalarına izin vererek, işleri başarıyla yapmaktan elde edilen yararlarla katılmalarını sağlayarak çalışma yaşamının niteliğini iyileştirmek.

Etkili veya yüksek performanslı bir ekip, doğru yer ve zamanda doğru işleri yapacak doğru kişilerden oluşan bir ekiptir. Bu ekipler aynı zamanda görev ve süreç davranışlarını dengeler. Ekip görev ve süreçle ilgili davranışları aşırılıklara vardırabilir veya bazı ekip üyelerinin davranışları engeller yaratabilir.³³³

Kalıcı veya uzun ömürlü bir ekip oluşturmak için çalışma konusunda ekibin verimliliğini değerlendirmek gerekir. Projenin karmaşıklığına ve ekipte bulunan insan sayısına bağlı olarak ekip yapısı asıl ekip ve organizasyonel ekip olmak üzere iki şekilde kurulabilir. Bunlar aşağıdaki gibi tanımlanabilir.³³⁴

- **Asıl ekip yapısı:** Kısa süreli küçük ve kolay projelerde oluşturulur. Proje müdürü ile ekip elemanları arasında bir kademe yoktur. Başka bir deyişle proje müdürü ekip elemanları ile doğrudan iletişim içindedir.
- **Organizasyonel ekip yapısı:** Proje ekibi birçok iç ve dış elemanlardan oluşur. Proje müdürü ekip elemanları ile doğrudan iletişim içinde değildir. Bu yapı daha çok karmaşık projeler için geçerlidir.

4. PROJE YÖNETİM UYGULAMASI AŞAMLARI

³³¹ a.g.e.

³³² a.g.e.,s.201.

³³³ a.g.e.,s.202.

³³⁴ a.g.e.,ss.202-203.

4.1. Planlama Aşaması

Şebeke bazlı proje yönetim uygulaması içinde en çok zaman harcanan en önemli aşamadır. Bu aşamada şebeke analizi için gerekli tüm girdiler ve proje planlama yönetimine baz olan bilgiler geliştirilir. Bu nedenle planlama aşamasında gerekli çalışmaların, işin yapım yöntemi gerekli insan gücü, malzeme,makine-ekipman ve taşeronların belirlenmesi işlemleri, bunları var olan bilgilerden yararlanarak, veya sezgisel olarak doğru kestirebilecek ve karar verebilecek, bu konuda deneyimli müteahhit ve proje yöneticisi / planlama ekibi tarafından yapılması gerekir.³³⁵

Özetle; Planlama aşaması proje yönetim uygulaması aşamalarının en önemlisidir; müteahhit ve proje yöneticisi bu aşamada inşaatı nasıl yapacağına, yani yapım yönetimine karar verir; matematik modeli geliştirir ve kağıt üzerine çizerek anlatır. Anlatım işlevi değişik şekillerde gerçekleştirilir. Anlatım için kullanılan her türlü bilgi müteahhit ve proje yöneticisi tarafından değişik şekillerde üretilebilir, Verilerin bir kısmını oluşturan proje şebekesi ve eylem zaman tahminleri son derece önemlidir. Maliyet ve kaynak tahminlerinin kullanılması isteğe bağlıdır; planlama aşamasında sistematik olarak yapılmalıdır.³³⁶

Planlama sırasında proje grupları arasındaki ara yüzleri belirlemek ve gerekli kaynakların zamanında kullanılabilir durumda olmasını sağlamak önemlidir. Şebeke programının ana amacı projenin bir bütün olarak görülmesini sağlayan parçaları bir araya getirmek ve proje yönetiminin her proje düzeyinde ne olduğunu görmesini sağlamaktır.³³⁷

4.2. Zaman Analizi Aşaması

Projenin başarıyla yürütülmesi için gerekli planlama aşaması çalışmaları tamamlandıktan, yani şebeke bazlı zaman analizi hesaplamaları için gerekli veriler toplandıktan sonra zamanlama aşamasının zaman analizi çalışmaları başlayabilir. Sırasıyla olduğu sürece, kullanıcı şebeke bazlı bir sistemin, örneğin CPM sisteminin,

³³⁵ Fikret Keskinel,a.g.e.,s102.

³³⁶ a.g.e.

³³⁷ a.g.e.,s.103

tümünü veya bir kısmını kullanmakta serbesttir. Şebeke bazlı sistem esnek olduğundan, kısmen de kullanılsa büyük yarar sağlar.³³⁸

Daha önce de belirtildiği gibi, zamanlama aşamasının en önemli bölümü olan zaman analizi çalışmalarına veriler hazırlandıktan sonra başlanabilir. Ancak verinin güvenilirliği iyice saptanmadan zaman analizi yapılmamalıdır. Bu açıdan şebekenin son durumunun proje yöneticisi ve planlama ekibince iyice gözden geçirilmesi gerekmektedir. Gerektiğinde proje ile ilgili konuda uzman mühendisler, mimarlar, taşeronlar, imalatçılar vb ile görüşmekte de yarar vardır. Bu tür konuların inşaat-öncesi toplantılarda görüşülmesi en uygun yaklaşımdır. Zaman analizi verileri, projeye katkısı olacak kişi, grup veya şirketler tarafından iyice kontrol edilmeli, incelenmeli ve tüm bunlardan sonra zaman analizi çalışmalarına geçilmelidir.³³⁹

Proje eylemleri için zaman analizi, planlama aşamasında derlenen bilgiler ve bunlardan yararlanarak hazırlanan veriler kullanılarak yapılır. Şebeke bazlı zaman analizi işlemlerinin yapılış biçimi belirlenmiştir. Bu nedenle burada yalnız zaman analizi işlemlerinin yapılış biçimi belirlenmiştir. Zaman analizi hesapları için basit aritmetik yeterlidir, kağıt kalem kullanılarak elle de yapılabilir. Ancak işlemler oldukça uzun olduğundan, bilgisayar kullanarak zaman ve eleman tasarrufu ve doğruluk sağlanır, değişik seçenekler incelenerek en iyi çözüm bulunur.³⁴⁰

Proje şebekesinin zaman analizi sonucunda, kritik yörünge üzerindeki eylemler de belirlenir. Bilindiği gibi, kritik yörünge, zaman açısından şebeke içindeki en uzun yörüngedir, bu yörünge üzerindeki eylemler projenin toplam süresini belirler.³⁴¹

4.3. Kaynak Analizi Aşaması

Şebeke zaman analizi sonucunda yönetimin uygulaması ve geliştirmesi için bir plan üretilir ve sonra kaynak analizine geçilir. Bu hesaplamada gerekli bütün kaynakların mevcut olduğu varsayılır. Kaynak analizi insan gücü, malzeme, makine-

³³⁸ a.g.e.,s.119.

³³⁹ a.g.e..s.120

³⁴⁰ a.g.e.

³⁴¹ a.g.e.,s.121.

ekipman, zaman, yer ve para kısıtlamaları olan bir işin planlanması; ve eldeki kaynakların eylemlere tahsis edilmesi işlevidir. Para kaynaklardan yalnız biridir, ancak finansal ve maliyet kontrol amacıyla en yaygın kullanılan bir ölçüttür. Bu nedenle kaynak analizi ve maliyet kontrolü konularının ayrı ayrı incelenmesi gerekir. Projenin her aşamasında, proje yönetimi tarafından, maliyet ve maliyet kontrolü ile kaynak ve kaynak kontrolü bütünleştirilmelidir.³⁴²

Kaynak analizi ve maliyet kontrol işlemleri elle yapılabilir; ancak işlemlerin karmaşıklığı bilgisayar kullanımını gerektirir. Bilgisayar programlama elemanlarının belirlenmesinde, kullanıcı sistemin nasıl işleyeceğini düşünmelidir; ancak bu özel tekniklerin ayrıntıları bütün durumlarda bilgisayar bazlı bir sistemin kullanılmasını gerektirmemelidir.³⁴³

Kaynak Analizi gerekliliği ise şu şekilde özetlenir. Bir proje şebekesinin ilk çizimi projeyi tamamlamak için gerekli bir eylemler listesine ve bu eylemlerin mantıksal sıralamasına dayanır. Sonra, zaman analizi yapılabilmesi için, eylem süreleri çizime dahil edilir.³⁴⁴

Eylem sürelerinin belirlenmesi kaynak kullanım hızını içerir. Bu aşamada gerekli kaynakların gereksinme zamanında yeterli miktarda var olup olmadığı sorusu pek göz önüne alınmaz. Ayrıca bir çoklu proje durumunda aynı kaynaklardan yararlanan projelere ayrıcalık tanınmaz. Bu tür gereksinmeler ancak kaynak sağlamanın sonsuz olduğu durumlarda karşılanabilir. Kaynaklar sonsuz olmadığından birbirine karşıt olan veya kısıtlanmış kaynak gereksinmeleri sorununa çözüm getiren bazı yöntemler bulunmalıdır. Kaynak analizi, zaman/insan-gücü/ makine-ekipman/ Kaynak analizi yöntemleri ise; kaynak toplamı ve kaynak yığılmasının bulunması, kaynak tahsisi ve kaynak düzenleme/düzenleştirme yapılması işlemlerini içerir.³⁴⁵

4.4.Maliyet Analizi Aşaması

³⁴² a.g.e.,s.120.

³⁴³ a.g.e.,ss.120-121.

³⁴⁴ a.g.e.,s.122.

³⁴⁵ a.g.e.,s.131.

Kaynak analizlerinde nakit paranın da çoğu zaman kısıtlayıcı bir kaynak oluşturabileceği unutulmamalıdır. Nakit akışının ve gelir/gider durumunun bilinmesi, nakit sıkıntılarının oluşacağı zamanların önceden saptanması ve gerekli önlemlerin zamanında alınması son derece önemlidir.³⁴⁶

Kritik yörünge dışındaki bazı eylemlerin nakit durumuna göre de ayarlanması ilk akla gelen çözümlerden biridir. Nakit sıkıntısı oluşması beklenen sürelerde genel olarak nakit girişini arttırıcı, nakit çıkışını azaltıcı bazı önlemlerin alınması gerektiği açıktır. Bu tür ayarlamalarla çözümlenemeyecek nakit açıklarının söz konusu olduğu durumlarda, kredi almak veya başka kaynaklardan bu açığı kapatmak yoluna gidilir.

³⁴⁷

Bir projenin maliyet analizi ve kontrolü gereksinmesi ve bunun için kullanılan yöntemler proje türüne ve işveren veya müteahhidin görüşüne bağlıdır. İşveren projenin zamanında ve belirli bir maliyetle bitmesini ister; çünkü projenin yapım aşaması uzun süreli bir işletmenin başlangıcıdır. Projeyi gerçekleştirme maliyeti projenin sonraki işletme maliyetinde önemli bir etkidir. Proje tamamlama süresi, ödenecek faizleri ve işletmeye başlama ve yatırımın karşılığını almaya başlamayı etkiler.³⁴⁸

Müteahhit bir projenin kendi şirketine yararlı olmasını ve katkısını düşünmenin yanı sıra;³⁴⁹

- Projeyi mümkün oldukça ekonomik olarak ve kısa sürede bitirmek,
- Tüm maliyetin, önceden belirlenmiş bir kar marjı ile birlikte, tüm gelirlerden az olmasını sağlamak,
- Bütün aşamalarda dönemsel maliyet ve dönemsel gelirler arasında uygun bir dengeyi sağlamayı baz alan sıkı bir nakit kontrolü ile projeyi en az şirket parası ile finanse etmek,

hususlarını gerçekleştirmeye çalışır.

³⁴⁶ a.g.e.,s.143.

³⁴⁷ a.g.e.

³⁴⁸ a.g.e.,s.145.

³⁴⁹ a.g.e..

4.5. Kontrol Aşaması

Bir projenin planlama aşaması ve zaman /kaynak/maliyet analizinden sonra, yapım aşamasında, gözden geçirme /izleme/güncelleştirme süreçleri, genel bir deyişle kontrol edilmesi, bunun hangi ölçüde yapıldığı, çeşitli organizasyonlar arasında değişir; ve bunların yeteneğine veya deneyimine bağlıdır.³⁵⁰

Gözden geçirme ve kontrol, basit olarak planlara uygunluğu izlemek, ve özellikle gecikmeler ve sapmalar üstesinden gelinemeyecek bir noktaya gelip proje değiştğinde mümkünse bunları revize etmek; veya proje etmek için tam bütünleşik bir sistem kullanmak şeklinde olabilir.³⁵¹

4.6. Proje Yönetim Sistemi Raporu Aşaması

Proje Yönetim Sistemi uygulamalarının planlama, zaman/ kaynak/ maliyet analizi, izleme/güncelleştirme/geliştirme aşamalarında çok sayıda rapordan yararlanılır. Bu raporlar söz konusu aşamalarda sisteme girilen, duruma göre değiştirilen ve güncelleştirilen, verilerin istenilenlerin düzenli bir şekilde proje yöneticisi ve teknik personelin önüne gelmesini sağlar.³⁵²

Bu raporların elle veya bilgisayarla yapılan işlemler sonucunda üretilebilmesi ve alınabilmesi için, bundan önceki bölümlerde açıklandığı gibi, zaman/kaynak/maliyet analizinin yapılmasına olanak verecek verilerin hazırlanması gerekir. Daha sonra bu verilerden yararlanarak gereken hesaplamalar yapılır ve istenen raporlar elde edilir. Söz konusu raporlar değerlendirilir. Eğer değişiklik ve/veya güncelleştirme gerekiyorsa ilgili veriler yeni durumlarıyla tekrar işlenir.³⁵³

Raporlar yalnız mevcut durumu değil, neyin ne zaman gerektiğini de içermeli; operasyon/ürün/hizmetlerdeki sorunları ve sorumlulukları, değişik düzeltici

³⁵⁰ a.g.e.,ss.155-156.

³⁵¹ a.g.e.

³⁵² a.g.e., s.182.

³⁵³ a.g.e., ss.182-183.

stratejilerin analizi sonuçları ile birlikte, anlaşılır biçimde belirtmelidir. Herhangi bir raporlama yaklaşımında bilginin hızla eskimiş olabileceği unutulmamalıdır.³⁵⁴

Ayrıca işi azaltmak için, kural dışı- raporlama uygulanmalı ve bilinmesi – gerekli ilkesi benimsenmelidir. Kural -dışı raporlar yalnız planlanandan sapmaları listeler veya kesme- tarihleri, bolluklar, sorumluluklar vb. ile sınırlanır. Projenin her düzeyinde bilgi aktarımında iletişim gereklidir.³⁵⁵

Proje katılımcıları arasında formal iletişim yolları; teknik belgeler ve yönetim belgelerini içerir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;³⁵⁶

- **Teknik Belgeler**; Neyin tasarlanacağını veya deneneceğini belirten şartnamelerden ve atölyelere ne yapılacağını belirten talimatlardan oluşur.

- **Yönetim Belgeleri**;Mevcut proje durumu raporları, geçmişteki performans ve olası performans kestirmeleri ile birlikte iş ilerlemesi ve maliyet raporlarından oluşur.

Proje yönetim raporlamasında iki ana yön vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir. Bunlar;³⁵⁷

- **Yukarı doğru**; Bunlardan amaç mevcut proje durumunu özetlemek ve proje yöneticisi ve ekibin etkin düzeltici eylemlerde bulunmasını sağlayacak bilgileri vermek ve üst_ düzey yönetimi bilgilendirmektir.

- **Aşağı doğru ve yatay**; Bu tür raporlar projenin tüm katılımcılarına, yönetim gereksinimleri ve etki alanları içerisinde kalan ve bunların projenin diğer alanları ile ara yüzlerine ilişkin projenin gelecekteki durumları hakkında yeterli ayrıntıda bilgi vermeyi sağlar.

Proje ile ilgili tüm raporlar, projede kullanılan temel belgelere uygun olmalıdır. Proje üç şekilde rapor edilmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;³⁵⁸

³⁵⁴ a.g.e., s.183.

³⁵⁵ a.g.e.

³⁵⁶ a.g.e.

³⁵⁷ a.g.e.,s.184.

³⁵⁸ Burhan Albayrak,a.g.e., s.389.

- **Proje Ekibi için Hazırlanan Rapor;** Ekibin çalışmalarını takdir etmek, onları motive etmek, çözümler önermek ve ilerde doğabilecek zorlukları önlemek için hazırlanan raporlardır. Bu raporlar başarının değerlendirilmesi şeklinde bir formdur.
- **Müşteriye Sunulan Rapor;** Müşteriye sunulan rapor kısa ve öz olmalıdır. Projenin zamanında ve bütçe dahilinde tamamlanıp, tamamlanmayacağı açıklanmaktadır. Projenin seyri hakkında hazırlanan bu rapor; projenin kısa açıklaması ve bitim süresi, şundaki durumu (program ve bütçe), proje sapmalarının açıklanması, projenin geleceği ve beklentiler ana başlığı altında toplanabilmektedir.
- **Genel raporlar;** Bunlar başlangıç raporu, ara ve bitiş raporları olarak düzenlenir. Projede kullanılan temel belgelere göre hazırlanır. Tarafsız ve öz bir ifade kullanılır.

4.7. Proje Yönetim Sistemi ile Karar Verme Aşaması

Yönetimin en önemli işlevi karar vermektir. Belli bir konuda iyi karar vermek için, karar teorisinin temel ilkesi olarak, varolan objektif ve subjektif bilgilerin verilerin kullanılması ve belli kurallara göre değerlendirilmesi gerekir.³⁵⁹

Şebeke bazlı proje yönetim sisteminin karar vermede en iyi şekilde uygulanabilmesi için proje şebekesinin ne kadar önemli olduğu açıktır. Tüm diğer şartların aynı olduğu varsayılırsa, şebeke ne kadar önemle hazırlanmış ve yeterli ayrıntıda olursa verilen kararlar da o kadar iyi olur. Bilindiği gibi proje şebekesi planlama aşamasında hazırlanır, zaman/kaynak/maliyet analizi ile kontrol ve izleme aşamasında edilen bilgilerin ışığı altında geliştirilir.³⁶⁰

³⁵⁹ Fikret Keskinel, **a.g.e.**, s.206.

³⁶⁰ **a.g.e.** s.206

Şebeke bazlı proje yönetim sisteminin kullanımı için yapılması gereken ilk iş yapım yönetim ve planlamasını saptamaktır. Bu aşamada verilecek ilk kararlar zaten işveren/müteahhit/proje yöneticisinin normal olarak vermesi gereken kararlardır.³⁶¹

Eylemlerle ilgili global ana şebeke oluşturulduktan, malzeme/makina/ ekipman/insan-gücü kaynakları belirlendikten ve bu bilgiler bilgisayara veri olarak verildikten sonra alınan ilk bilgisayar çıktısı proje yönetim raporlarından, işin düşünülen zamanda bitirip bitirilmeyeceği kestirilir. Bu aşamada genellikle işin süresini kısaltmak için ilk yapım yöntemi ve planlaması üzerinde ne gibi değişiklikler gerekeceğine dair kararlar verilmelidir.³⁶²

Planlama aşamasında gözden geçirilmesi gereken başka bir nokta, iş süresinin fazla kısa olup olmadığını saptamaktır. Bir işin en kısa sürede yapılması, en ucuza yapılmasıyla eş anlamlı değildir. İş planlanan sürede ve ekonomik bir fiyata yapmak için yeterli işgücü, makine/ekipman ve malzemenin var olup olmadığı maliyeti etkiler.³⁶³

Etkin bir şebeke bazlı yönetim sistemi proje maliyetini önemli ölçüde azaltabilir. Ancak gerçek uygulamanın hiçbir zaman için plana tam olarak uymayacağını unutulmaması gerektiği söylenebilir.³⁶⁴

Bir proje sona erdikten sonra genel anlamda bir değerlendirme yapılabilir. Bu projeden elde edilen deneyimler iyice belirlenmeli ve bunlar sistematik bir şekilde belgelenebilir.

5. PROJE YÖNETİM ARAÇLARI

5.1. Cpm, Pert ve Serim Yöntemi

Proje yönetim araçları arasında kullanılan Cpm, Pert ve Serim kavramları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

³⁶¹ a.g.e..s.206

³⁶² a.g.e., s.206

³⁶³ a.g.e.

³⁶⁴ a.g.e., s.209.

- **Cpm (Kritik Yörünge Yöntemi-1957);**

J.E.Kelly ve M.R. Walker tarafından geliştirilen bu yöntem, özellikle proje planlama amacıyla yıllardır etkin ve başarılı bir şekilde kullanılmaktadır.

Yöntemin inşaat ve taahhüt sektörü başta olmak üzere her türlü mühendislik alanında yaygın olarak kullanılmasının yanı sıra, endüstride yeni ürün geliştirme, pazarlama çalışmaları vb. konularda uygulanabilmektedir.³⁶⁵

CPM metodunun en belirgin yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir. Bunlar;³⁶⁶

- Faaliyetler ilişkileriyle beraber planlandığı için, projedeki herhangi bir aksamada etkilenecek diğer faaliyetler ortaya çıkar.
- Proje için en önemli faaliyetleri gösteren kritik yol veya yollar bulunur.
- Faaliyetlerin ne kadar gecikmeye tahammül edebileceğini gösteren bolluklar bulunur.
- Süre, kaynak ve parasal sınırlamalara göre projenin davranışı incelenebilir ki, bu yolla planlama stratejisinin analizi ve kontrolü sağlanmış olur.

- **Pert (Poje Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği-1958)**

Pert kaynakların bütçelenmesi ve çizelgelenmesi metodudur, olay ve aktivitelerden oluşur (olay, zaman içinde bir noktada gerçekleşen fakat ne zamana, ne de kaynağa ihtiyaç duyan bir iş tamamlama göstergesidir; aktivite, tamamlanabilmek için zamana ve kaynağa ihtiyaç duyan, projenin tanımlanabilir bir parçasıdır).³⁶⁷ Pert her aktivitenin süresinin, ortalaması ve standart sapması bilinen bir rast gele değişken olduğunu varsayar ve proje tamamlama süresi için bir olasılık dağılımı verir.³⁶⁸ Bir başka deyişle eyleme yönelik zaman tahmini yapan bir şebeke analizi yöntemi olarak tanımlanabilir.³⁶⁹

³⁶⁵ a.g.e., s.211.

³⁶⁶ Ahmet G. Özışık,a.g.e.,s.81.

³⁶⁷ Mahmut ay,Proje Yönetim Araçları,http://www.insaatforumu.com/forum/showthread.php?t=153, (03.07.2006)

³⁶⁸ a.g.m.

³⁶⁹ Fikret Keskinel,,a.g.e.,s.263.

Cpm ve Pert, tüm projenin ne zaman bitirileceğine, projeyi geciktirecek kritik aktivitelerin teşhisine, kritik olmayan aktivitelerin teşhisine, projenin belirlenen tarihte bitirilme olasılığının (erken ya da geç) teşhisine, herhangi bir anda planlanan ile harcananın tesbitine, projeyi zamanında bitirecek yeterli kaynakların tesbitine, projeyi zamanından önce bitirecek en verimli yolun tesbitine yardımcı olmaktadır.³⁷⁰

PERT metodunda CPM'den farklı olarak her faaliyet için üç değişik süre düşünülerek ortalama süre bulunur. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;³⁷¹

- **İyimser süre;** Faaliyetin en iyi şartlarda bitirebileceği varsayılan süredir.
- **Kötümser süre;** Faaliyetin hesaplanabilmesi için en olumsuz şartlar göz önüne alınarak hesaplanan süredir.
- **Beklenen süre;** Normal şartlar altındaki faaliyet süresi tahminidir.
- **Serim;** bir projeyi oluşturan aktivitelerin sıralı ve mantıklı ilişkilerinin şematik bir gösterimidir. İşlemlerin teknik sıralarını göstermek için kullanılır. Olay, zaman içerisinde bir nokta, genellikle bir tamamlanma veya başlama tarihidir. Aktivite ise, zaman boyunca bir akış, genellikle bir iş veya bir alt projedir. Örneğin olay 1, işin başladığı nokta, olay 2 işin bittiği nokta, aktivite ise olay 1 ile başlayan, olay 2 ile biten işin planlanması ve yapılması için gereken zamandır.³⁷²

Aktivitelerin oklarla gösterimi serimlerin çiziminde kullanılan en yaygın yoldur. Bir proje serimi aktivitelerin hangi sırada yapılacağını gösterir. Başlangıç ve bitiş olayları aynı olan aktivitelerin serime yerleştirilebilmesi için kukla aktiviteler ve olaylar kullanılmalıdır.³⁷³

Bazı serimler, kukla aktiviteler olmadan, öncelik ilişkilerini doğru yansıtamaz. Kukla aktivitenin tamamlanma süresi 0'dır. İki olay arasında sadece bir aktivite yer alır (gerekli görüldüğünde kukla aktivite eklenir). Serim

³⁷⁰ Mahmut Ay, a.g.m.

³⁷¹ Ahmet G. Özışık, a.g.e., s.100.

³⁷² Mahmut Ay, a.g.m.

³⁷³ a.g.m.

hesaplamalarında kullanılan bazı kavramlar, en erken başlama zamanı, en erken bitirme zamanı, en geç bitirme zamanı, en geç başlama zamanıdır.³⁷⁴

5.2. Gantt Şeması Yöntemi

Gantt şeması, Henry Gantt tarafından proje bilgilerini ve ilerleyişini gösterme aracı olarak, 1915 yılında geliştirilmiştir. Gantt şeması, “sınıflanmış iş” listesindeki her işin başlangıcını, bitişini ve süresini gösterir.³⁷⁵ Projenin safha safha takip edilmesini sağlar ve proje safhalarının nasıl işlediğini gösterir.³⁷⁶

Gantt şeması; iş programını izlemek, iş programı önceliklerini tanımlamak, zamanı yönetmek, sorunları çözmek ve projeyi rapor etmek için kullanılmaktadır. Gantt şemasının hazırlanmasında aşağıdaki kurallar sıralanabilir. Bunlar;³⁷⁷

- Safhaları tanımlamak
- Safhaları sıralamak
- Her safhanın başlama ve bitiş tarihini belirlemek.
- Safhaları bir şema üzerinde göstermek.

Yukarıdaki safhaların oluşturulmasında kullanılan Gantt Şeması, karmaşık olmayan ve az sayıda işlemlerden oluşan bir projenin programlanma ve izleme yöntemidir. Belli bir ekibin belli bir sürede yapabileceği iş veya tüm proje programı bu yolla tanımlanabilir.³⁷⁸ Gantt şeması, işlemlerin ve onların sıralanmış durumunu ve her işlemin tamamlanma süresini gösterir. İşlemler ve bunlar arasındaki ilişkiler çubuklarla gösterilir. Gantt şeması nerelerde gecikme oluştuğunu ve ileride nasıl giderileceği hakkında bilgi verir.

³⁷⁴ a.g.m.

³⁷⁵ a.g.m.

³⁷⁶ Burhan Albayrak, a.g.e.,s.301.

³⁷⁷ a.g.e.

³⁷⁸ a.g.e., s.304.

5.3. Ağ Plan Yöntemi

Gantt yöntemi, daha öncede belirtildiği gibi küçük boyutlu projelerde yararlı olabilmektedir. Proje sahalarının ne zaman başlayıp, ne zaman bittiğini ve nasıl işlediğini belirtir. Ancak, proje ekibinin kendi arasındaki ilişkileri ayrıntılı bir biçimde göstermez ve kritik noktaları belirtmez.³⁷⁹

Kritik noktalar; bilginin birisinden diğerine geçtiği, işletme dışı kaynaklara nasıl bağlı olduğu ve birisi işini bitirmeden herhangi bir şey yapılamayan noktalardır. Bu bağlamda ağ yönetimi, daha ayrıntılı 'planlama ve yöneltme' yöntem bilgisi sağlar. Dolayısıyla proje yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır. Bunun nedenleri ise şöyle sıralanabilir;³⁸⁰

- Ağ yöntemi, özellikle planlama ve kontrol aşamasında uygulanan en önemli araçlardan biridir.
- Bu yöntem, proje akış planlarının gösterimine uygundur. Ayrıca kaynak ve maliyet planlarının yapılması ve açıklanması ile planlama ve kontrol arasındaki sınırların belirlenmesinde büyük kolaylıklar sağlar.
- Ağ yöntemi, ekonominin bütün sektörlerine ilişkin projelerin planlanma ve kontrol edilmesinde ve çeşitli organizasyon düzeyleri arasındaki ilişkiler de uygulanır.

Ağ yönetimi, proje planlamasında ve yöneltiminde; işlemlerin analizi, tanımlanması ve yönetilmesine ilişkin olan zaman, maliyet, gerekli araçlar ile öteki etkenlerin göz önüne alınabileceği tüm planlama yöntemleridir.

6. MİMARİ PROJE ÇEŞİTLERİ YAKLAŞIMI VE ÖZELLİKLERİ

6.1.Mimarlık Tarihininin Gelişimi

Mimarlık tarihinin gelişim süreci aşağıdaki Tablo8'deki gibi gösterilebilir.

³⁷⁹ Burhan Albayrak, a.g.e.,s.307.

³⁸⁰ a.g.e.

Tablo 8
Mimarlık Tarihi Gelişim Süreci

<i>Mimari Usluplar</i>	<i>Karakteristik dönem özellikleri</i>
Neolitik Mimari	Neolitik döneme ait bu süreçte megalitik yapılar kullanılmıştır. Örn; Stonehenge, Çatalhöyük evleri.(İ.Ö 2700)
Antik Mısır Mimarisi	Batı mimarlığının başladığı yerdir. Kerpiç ve taş yapılar, dinsel tapınaklar inşa edilmiştir .Örn; Mısır Piramitleri,Horus Tapınağı(İÖ 237-212)
Klasik Mimarlık	Klasik Mimarlık; Yunan Mimarisi (Büyük İskenderden Önce), Helenistik Mimari ve Roma Mimarisini kapsamaktadır
Antik Yunan Mimarisi	İÖ 750-350' yekadar Yunanlılar Mısır mimarlığından etkilenmişlerdir.Dor, İyon, Korinthos düzenini tapınaklarda kullanmışlardır.Örn;Zeus Tapınağı
Antik Roma Mimarisi	Romalılar Yunan mimarisindeki bu düzenleri dekoratif amaçla kullandılar. Yunanlıların tersine Romalıların sivil yapılarında “ölçek” vardır. (İÖ 753)
Bizans Mimarlığı	Bu dönemde Roma mimarlığın dünyevi nitelikleri yerini yavaş yavaş mistik duygular uyandıran daha yalın öğelere bıraktı. Örn;Aya Yorgi
Ortaçağ Mimarlığı	Bu dönemde kullanılan temel kale biçimi -köşe kuleleri ve seçkin bir ana kapı kulesiyle işaretlenen dikdörtgen masif ya da gedikli blok-Rönesans ve Barok dönemlerinde ideal konut formu modeli olmuştur.
İslam Mimarlığı	İslam sanatının başlıca tanımlayıcıları; Camiler ve türbeler, ahşap bazilikalar, kemerli yapılar olmuştur. Dinsel öğelere fazlaca yer verilmiştir.
Roman Mimarlığı	Ortaçağ Avrupasınının mimarlığına malzeme ve form bakımından benzerlik gösterir. Temel stili; taşçılık, kemer ve payandanın birleşimidir

Tablo 8'in devamıdır
Mimarlık Tarihi Gelişim Süreci

<i>Mimari Usluplar</i>	<i>Karakteristik dönem özellikleri</i>
Gotik Mimarlığı	Latin sanatına bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Başlıca eseri katedraldir. Roma mimarisindeki yaygın kubbeler yerine, dilimli kubbeler, yuvarlak

	kemerler yerine, sivri ve birbirini kesen kemerler kullanılmıştır.
Rönesans Mimari	Rönesans mimarisi daha çok, Roma mimarlığı gibi, maddi, yere sıkıca bağlı yataylığı vurguladı. Görsel açıdan açık ve ussal olarak düzenlenmiş bu yeni mimari ilk önce Floransa'da görüldü. Rönesans mimarisinin karakteristik özelliğine bakıldığında düz ve kabartmalı süslemeler, Rönesans mimarlığında önemli rol oynar
Barok Mimari	Barok mimarlığı 17.y.y.'ın ilk başlarında İtalyada ortaya çıkmıştır.. Barok mimari yi diğer mimari üsluplarından ayıran barok yapıların özelliğinden bir diğeri de ölçeklerinde görülen büyük sıçramadır.
Neo-Klasik Mimari	18. yüzyılda Barok ve Rokoko'ya tepki olarak çıkmış olan Avrupa sanat akımıdır. Antik Yunan ve Roma eserlerinin konu ve stillerini kullanır. Neo-klasik yapılarda, iki katlı ve üçgen alınlıklı cephe düzenlemesi görülür
Modern Mimari	Modern mimarlık batı uygarlığının bir ürünüdür. On sekizinci yüzyılın sonlarında, modern çağı ortaya çıkaran demokratik devrim ve endüstri devrimi ile birlikte biçimlenmeye başlamıştır.Klasik mimarlığa tepki olarak ortaya çıkmıştır.
Post Modern Mimari	Postmodernizm” 20. yy.’ın ilk yarısında bir Modern Mimariğe tepki olarak ortaya çıkmıştır.. Modernizm’in gelişimine takılmamış, ancak onu sorgulayarak aşma eğilimi gütmüştür.Modernizm’in ilkelerini reddeder.

(**Kaynak:** Jean- Charles Moreux, Mimari Tarihi, Gelişim Baım, 1. Baskı, İstanbul,1975,ss29-36 ve <http://en.wikipedia.org/wiki,01.08.2006>)

Yukarıdaki Tablo 8’de görüldüğü gibi süreç içerisinde değişen mimari üslup özelliklerinin ve içinde bulundukları bilginin birbirinden etkilenerek geliştiği söylenebilir. Buna göre daha detaylı olarak mimari üslupların süreç içerisindeki dönemsel değişimlerini ve kullanılan mimari bilginin gelişimini aşağıda sıralayabiliriz.

• Neolitik Mimari;

Neolitik mimarlık Neolitik dönemin mimarlığıdır. Neolitik kültür Güney Batı Asya da İÖ.10000 yılından hemen sonra ilk Doğu Akdeniz Bölgesinde görüldü

ve buradan doğuya ve batıya yayıldı. Doğu Akdeniz, Anadolu, Suriye, Güney Mezopotamya, Orta Asyadaki neolitik çağa ait insanlar evleri ve köyleri inşa etmek için kerpicu ustalıklarla kullanıyorlardı. Çatalhöyük evleri insan ve hayvanları ayrıntılı görünüşleriyle sıvanmış ve boyanmıştır.³⁸¹

Neolitik dönemin ya da tarihçi KV. Gordon Childe'nin deyişiyle 'neolitik devrimi'in başlamasıyla insan etkinliğinin şekli kökten değişmiştir. Büyük taş aletler yerine tahta ya da kemik donatılarla uyumlu, kırılan ya da körlenen parçaları kolayca değiştirilebilen siyah akiklerden ya da volkanik camlardan yapılan küçük kesici aletlere bırakmıştır.³⁸²

Modern uygarlık, **neolitik** çağın gereksinimlerini karşılamak için yaratılan bu yapı tiplerine ancak birkaç temel yapı tipi daha eklemiştir; evler, hükümet ve belediye binaları, dinsel tapınaklar. Tarih öncesi bütün megalitik yapılar arasında en bilineni kesinlikle İngiltere, Salisbury yakınındaki Salisbury Ovası'nın tebeşir meralarında bulunan *Stonehenge*'dir.

• **Antik (Eski) Mısır Mimarisi;**

[Mısır mimarlığı](#)nın ayrıt edici özelliği değişime karşı geliştirdiği kasıtlı direniştir ya da daha doğrusu, 2700 yıllık bir süre boyunca mimari form açısından yalnızca çok küçük değişiklikleri kabul etmesidir.

Özellikle tapınak tasarımında görülen biçimin bu sürekliliği, Mısır'ın İskender tarafından fethedildiği Batlamyus döneminde inşa edilen yapılarda örneklenir. İÖ 237-212 tarihli, Edfu'daki yeni Horus Tapınağı ilk bakışta binlerce yıl öncesine ati bir tapınak gibi görülür.³⁸³

Eski Mısırda ağacın kıtlığından dolayı bu dönem hakim iki yapı malzemeleri, kerpiç ve taş olarak kullanılmıştır. Eski kralıktan ileriye doğru giderken, tuğlalar kraliyet sarayları, büyük kaleler,vb. yerlerde kullanılırken, taş

³⁸¹ http://en.wikipedia.org/wiki/Neolithic_architecture, (01.08.2006)

³⁸² a.g.m.

³⁸³ <http://www.dekorasyonu.com/page309.php>,(03.08.2006)

genellikle tapınak ve türbeler için ayrılmıştır.³⁸⁴ Bu dönem örnek olarak Sfenks heykeli ya da Nil'in batı kıyısındaki çölün kenarında yükselen büyük piramitler örnek olarak verilebilir. **Mısır** uygarlığının Batı'nın mimari geleneklerinin gelişimine olan katkısı Yunanistan, Roma, ortaçağ Avrupa'sı ya da Rönesans İtalya'sına göre belki daha belirsizdir; ancak **Mısır** Batı mimarlığının başladığı yerdir: Batı mimarlığının kökeni eski **Mısır** dini ve bilimidir.³⁸⁵

• **Klasik Mimarlık**

Klasik Mimarlık; Yunan Mimarisi (Büyük İskenderden Önce), Helenistik Mimari ve Roma Mimarisini kapsamaktadır. Klasik Mimarlık düzeninde kullanılan Dorik, Ionik, Korint düzenler, klasik Yunan mimarlığının biçimsel elamanları, Yunanistan da tanrı için ibadet edilen tapınaklara uygulanmıştır.³⁸⁶

• **Antik (Eski) Yunan Mimarisi**

İÖ 750'den İÖ 350'ye kadarki dönemde Yunanlılar Mısır'dan çok şey öğrendiler, ilk heykellerini ve kolon-kirişli taş mimarilerini Mısır modellerinden uyarladılar. Yunan yapılarının en önemlisi tapınaklardı. İçleri sade olmasına karşın tapınakların dışına sanatsal özen cömertçe gösteriliyordu.³⁸⁷ Bu tapınaklarda kullanılan düzenler; Dor Düzeni, İyon Düzeni, Korinthos Düzeni olarak adlandırılmaktadır. Bu düzenlere ait sütunlar birbirinden ayrı geometrik bir şekle ve uyuma sahiptirler. Açık havaya açılan revak her anıtta kullanılmıştır ve her revak düzen denilen belirli bir düzenlemeye göre sıralanmış ve kotlandırılmış öğelere sahip olmuştur. Bu döneme ait örnek tapınaklar; Zeus, Erechtheion ,Parthenon, tapınaklarıdır.³⁸⁸

• **Antik (Eski) Roma Mimarisi**

Roma Mimarlığının genişleme alanı uçsuz bucaksızdır. İtalya'dan başka Galya, Büyük Britanya, İberik yarımadası, Kuzey Afrika, Balkanların güneyi hatta Yunanistan, Anadolu ve Arabistan'ı içine alır. Romalılar ilk yapılarında yontulmuş ve

³⁸⁴ http://en.wikipedia.org/wiki/Ancient_Egyptian_architecture,(03.08.2006)

³⁸⁵ <http://www.dekorasyonu.com/page309.php>,(03.08.2006)

³⁸⁶ http://en.wikipedia.org/wiki/Classical_architecture (10.08.2006)

³⁸⁷ <http://www.dekorasyonu.com/category-33.php>

³⁸⁸ Jean- Charles Moreux, Mimarlık Tarihi, Gelişim Baım, 1. Baskı, İstanbul,1975,ss29-36

duvarlarla örülmüş taşları düz atkılı kemerleri ve kemer taşlarıyla örülmüş tonozları kullandılar.Beşik tonozlar, tuğla sıralarla bağlanan tuğla kemerlerle bölünürdü.³⁸⁹

Yunan mimarlığının aksine *Roma mimarisi* büyük ölçüde, Heinz Kahler'in söylediği gibi, bir mekan, kapalı bir iç mekan ve dış mekan mimarisidir. Mısırlılar ve Yunanlılar son derece etkileyici yapılar şekillendirdiler, ama bu yapıların çoğu insan topluluklarını barındırmak üzere yapılmamıştı; kamusal yaşam dışlarda yürütülüyordu, yapıların sınırladığı iç mekan özel bir seçkinin arazisiydi. Yalnızca Helenistik mimaride kamusal mekanlar bilinçli ve kasıtlı olarak şekillendirilmeye başlandı; işte mekanın bu tarzda şekillendirilmesi **Roma mimarisi**'nin özünü oluşturuyordu.³⁹⁰

Yunanlıların tersine Romalıların sivil yapılarında “ölçek” vardır; ölçek insan ögesinin (insan boyunun) kompozisyona müdahale etmesidir ve yapının boyutlarının görsel olarak değerlendirilmesi için bir röper noktası yaratılmasıdır. Roma yapılarının iç mekanları ve cepheleri, burğu derinlikleriyle, üstüko kaplamalarla ve özellikle çok renkli mermer levhalarla ortaya çıkarılan heykellerle bezenmiştir; bunlar mozaik gibi birleştirilmişlerdir.Roma tapınağı ise, basamaksız, dikdörtgen bir etekliğin üzerine oturur. Çoğunlukla çember biçimindedir.³⁹¹Romalılar, ayrıca ünlü kişileri anmak için sütunlar (Trajanus, Marçus Aurelius), zafer anıtları (Titus, Septimus Severius) gibi birçok anıt diktiler; Saint-Ange köprüsü, Thapsus dalgakıranı, v.b. gibi sanat eserleri yaptılar.³⁹²

• **Bizans Mimarlığı**

Bizans mimarlığında Roma bazilikası benimsenmiştir. Kemer Bizans yapımının başlıca ögesidir. Bizanslılar harçla yapıştırılmış, her zaman ardı ardına dilimlerle yükseltelen tonozlar, mertek kesitli ve çembersel birleşme çizgili çapraz tonozlar, kare plan üzerinde duvarlarla küresel bingiler (pandantif'ler) arcılığıyla oturan kubbeler yaptılar.³⁹³

³⁸⁹ a.g.e.,ss.41-42.

³⁹⁰ a.g.e.,s.45-46.

³⁹¹ a.g.e

³⁹² a.g.e.,s.48.

³⁹³ a.g.e.,s.49.

Bizans yapıları; çembersel, sekizgen yada kare planına göre üç tipe ayrılırlar. Birinci tip kiliselerde bir kubbe kasnağı ya da tanbur bulunur (Selanikte Aya Yorgi).İkinci tip kiliselerde sekizgen kubbeler vardır (İstanbulda Küçük Ayasofya).Üçüncü tip kiliselerin en ünlüsü, İstanbul Ayasofyasıdır.30 m çaplı dev kubbesi, iki beşik tonoz tarafından omuzlanan dört büyük küresel üçgene oturur. Bizans üsluplarının etkisinde kalan son kiliseler Scilyadakilerdir:Palermo(1143), Cefalu (1145) ve Monreale (11749 kiliseleri dir.³⁹⁴

• Ortaçağ Mimarlığı

Rönesans düşünlerinin aydınlık ilkçağ uygarlığıyla kendi dönemleri arasında kalan ara döneme verdikleri isimle ortaçağı bizler genellikle üç döneme ayırıyoruz; **Erken ortaçağ** (450'den 900), **yüksek ortaçağ** (900'den 1200'e) ve **geç ortaçağ** (1200-1450).³⁹⁵

İlk dönem olan **erken ortaçağ mimarlığı** Roma İmparatorluğu'nun sonuyla bunu takip eden 500 ile 800 yılları arasında yaşanan gerçek Karanlık çağı kapsar, bu dönem dokuzuncu yüzyılda Charlemagne'ın ve Frank İmparatorluğu'nu yükselişiyile son bulur. *Yüksek ortaçağ*, daha kararlı bir feodal sistemin gelişmesi, Doğu'daki Müslümanlara karşı yapılan sekiz Haçlı Seferinin birincisiyle çakışan tarihlerde Avrupa boyunca ticaret ve seyahatin aşama aşama yeniden başlaması ve büyük ölçekli yapıların, özellikle de kilise yapımını yeniden canlanmasıyla karakterize edilir. Bu olumlu gelişmelere karşın, **yüksek ortaçağ** kuzey ve doğudan gelen istilacıların sürekli saldırılarına tanık olmuştur. Macaristan'dan at üstünde gelen Macarlar, Danimarka'dan ve İsveç'ten uzun tekneler içinde gelen İskandinavlar, deniz ve nehir kıyılarındaki yerleşim bölgelerini yağmalamışlardı. Geç ortaçağ, kentlerin doğuşuna, kiliseye ait kamusal ve özel yapıların yapımında hafif ve zarif Gotik üslubun gelişimine tanık olmuştur.³⁹⁶

Ahşap çatıklı derebeyi **şatolarının** yanı sıra, ev yapımının bir diğer ana formu kaleydi. Bu yapı, Charlemagne döneminde, yaklaşık 750 yılından başlayarak kalenin çevirdiği bir dış duvar ve açık avlu formuna sahipti. Bir tepenin en tepesine,

³⁹⁴ a.g.e.,s.49-50.

³⁹⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/Neolithic_architecture, (01.08.2006)

³⁹⁶ a.g.m.

hem bir sığınak hem de yerel derebeyinin konağı olma işlevine sahip ahşap bir kule strüktürü inşa edilirdi.³⁹⁷

• **İslam Mimarlığı**

İslam sanatının ilk örnekleri ancak VII.ve VIII. yy'larda, özellikle Kahire ve Şamda, sonraları Bağdat ve Kurtuba'da ortaya çıkar.İranlılar ve Bizanslılar tarafından etkilenen İslam Mimarlığı özel biçimler ortaya koyar: Sansani anlayışına uygun olarak gelişen ama ışınsal tek bir merkezi olan kırık kemer, at-nalı görünüşünde kalkık kemer, bir yoncayı andıran çok dilimli kemer.³⁹⁸

Camiler ve türbeler, bazen ahşap bazilikalar, bazen kemerli yapılar biçimindedirler ve İslam sanatının başlıca tanımlayıcıdırlar. Kemerler tarafından bölünen bu büyük mekanların ekseni çaprazdır. Mekanların önlerinde revaklı avlular yer alır, yapının önünde ise müezzin halkı ibadete çağırmak için çıktığı minareler vardır. Tek süs olan basit bir 'göz' biçimindeki mihrap, kutsal kentin yönünü gösterir ve dua yönünü belirler.³⁹⁹

Bazlika tipi camiler arasından Kahire'de Tulun Cami (X.yy.) ve Kurtuba Camii, tonozlu camiler arasında ise Kahire'de Hasan camii ve Sultaniye camii ve türbesi (XIV. Ve XV. yy.lar) örnek verilebilir. İslam etkisi Suriye'ye, Mısır'a, Güney İtalya'ya, İspanya ve Fransaya kadar yayılmıştır. Fransa'da Puy'de, Tournus ve Mont- Sait Vincent kiliseleinde Sasani tonozları görülür.⁴⁰⁰

• **Roman Mimarlığı**

Roman mimarlığı 11. ve 12.yy.da ortaçağ Avrupasınının mimarlığına malzeme ve form bakımından benzerlik gösterir. Romenesk mimarlığının spesifik özellikleri yuvarlak ya da biraz sivri uçlukemerler, beşik tonozlar, haç biçiminde payandalar tarafından desteklenen kubbeler tarafından şekillenmiştir. Roman mimarlığındaki temel stili; taşçılık, kemer ve payandanın birleşimidir. Binalarda ana kavram saf geometrik formların ilavesidir.

³⁹⁷ a.g.m.

³⁹⁸ Jean- Charles Moreux, a.g.e.,s.51

³⁹⁹ a.g.e.,ss.51-52

⁴⁰⁰ a.g.e.,s.52

• **Gotik Mimarlığı:**

Gotik sanatı 12. yüzyılın ikinci yarısında Romanik sanatının değişmesiyle, Latin sanatına bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Mimaride ilk çıkış yeri Fransa diyenler varsa da Avrupa'nın çok yerinde aynı zamanda rastlanmış ve bütün Hıristiyan batı dünyasına yayılmıştır. İngiltere'de sütunları çoğaltan ve kubbenin altında onları yelpaze gibi açan bir dikey üsluba bağlıdır. İspanya'da Gotik sanatının Arap motifleriyle birleşmesinden meydana gelen müdeccer (mudejar) üslubu doğmuştur. Gotik sanatı Avrupa'nın kuzeyinde 16. yüzyılın başlangıcına kadar sürmüştür.⁴⁰¹

Gotik sanatının mimarları, ağırlığın itme kuvvetini ve yönünü tesbit ederek, baskıyı kemerlere ve fil ayaklarına aktardılar. Böylece yapının tamamı dengeye faydalı olan elemanlara bağlandı. Ağırlığa tamamiyle hakim olan Gotik mimarisinde yapılar, sanki yükselerek uçuyormuş gibi bir his verir. Gotik tarzının önemli özelliği sivriliktir. Roma mimarisindeki yaygın kubbeler yerine, dilimli kubbeler, yuvarlak kemerler yerine, sivri ve birbirini kesen kemerler kullanılmıştır. Dini yapılarda aranan diğer bir husus ise büyüklük ve yücelik hissini uyandırılmasıdır. Pencerelerin bol olması, pencere camlarının renkli olması, çatılardaki okumsu kuleler dikkati çeken diğer özelliklerdir.⁴⁰²

Gotik mimarlık ise daha ziyade katedral, kilise, manastır gibi dini yapılarda tesirini göstermiştir.13. yüzyılda toplum adeta bütün heyecanını ve zenginliğini katedral yapmaya ve süslemeye harcamıştır. Paris'te Notre Dame ve Amiens bunlardandır.⁴⁰³

XIII. yy. klasik gotik devriyse, XIV. yy.'da bu devrin kesintisiz devamıdır.; ama XV.yy. bir hareketlenme bir çalkantı dönemi olacak barok üslubun etkisi altına girecektir.⁴⁰⁴

• **Rönesans Mimarlığı**

⁴⁰¹ Gotik Mimari, <http://tr.wikipedia.org/wiki/Gotik>, (02.08.2006)

⁴⁰² a.g.m.

⁴⁰³ a.g.m.

⁴⁰⁴ Jean- Charles Moreux, a.g.e.,s.71

Eski [Gotik mimari](#) her yapı için ayrı ayrı planlanan kısımların bir araya getirmesiydi. Her duruma uyarlanabilen bir mimarlıktı, ama evrensel normlarla belirlenen bir mimarlık değildi. Kuzey Avrupa kökenli Gotik mimari, onbeşinci yüzyıl İtalyanlarına göre, antik Yunan ve Roma sanatının görkemiyle kendi çağları arasında yer alan, uygarlıktan yoksun bir 'karanlık çağ'ın ürünüydü. Öyleyse kentsel kültürden cesaret alan **Rönesans Mimarlığı** döneminin hedefi açıktı; Antik çağın entelektüel ve sanatsal başarımlarını kavramak ve bunları aşmak.⁴⁰⁵

İtalyanlar ve özellikle de Floransalılar tarihi yeni bir gözle değerlendirmeye başladılar. Matematiksel kesinliği ve ussallığı ifade eden **yeni mimari (Rönesans Mimari)** anlayışı kurmak istiyorlardı.⁴⁰⁶

Rönesans mimarisi daha çok, [Roma mimarlığı](#) gibi, maddi, yere sıkıca bağlı yataylığı vurguladı. Görsel açıdan açık ve ussal olarak düzenlenmiş bu **yeni mimari(Rönesans ve Maniyerist Mimari)**, ilk önce Floransa'da Filippo Brunelleschi'nin Ospedale delgi Innocenti'sinde (Kimsesizler Hastanesi) görüldü. Hafif ve zarif bu yapı Roma kaynaklarına dayanıyor, parçalarının düzenlenişi açık bir orantı sistemi tarafından yönetiliyordu. Burada mimarinin kaynağı bizzat insan anlığının ilkeleri idi; yapı, insanlara dinsel dogmayı anlatmak için değil, kimsesiz çocukların insani gereksinimlerini karşılamak için yapılmıştı.⁴⁰⁷

Rönesans mimarisinin karakteristik özelliğine bakıldığında düz ve kabartmalı süslemeler, öğelerini iyice belirginleştirdiği ve çelişkilerini güçlendirdiği Rönesans mimarlığında önemli rol oynar.⁴⁰⁸ Duvar gövdesi tuğladır, dışa doğru, mermer tabakaların ya da sert taşları harçlarla tutturmaya yarayan çıkıntı öğeleriyle siperlenmiştir. Kemer kalıbı olmayan harçla birleştirilen tuğlalarla yapılan geçme beşik tonozlar çok kullanılmıştır. Kubbelerde beşik tonozların tekniği ile yapılmıştır.⁴⁰⁹

Özetle Rönesans mimarisinde deneyliliğe geri dönülmüş, yaşamın önemi hakkında yoğunlaşmış (örneğin [Rönesans hümanizmi](#)), [matbaanın](#) bulunmasıyla ve [sanat](#), [siir](#)

⁴⁰⁵ a.g.e.,s.74-76

⁴⁰⁶ a.g.e.

⁴⁰⁷ <http://www.dekorasyonu.com/category-38.php>,(03.08.2006)

⁴⁰⁸ Jean- Charles Moreux, a.g.e.,s.79

⁴⁰⁹ a.g.e.,s.76

ve [mimari](#)'de ortaya çıkan yeni tekniklerle bilgi yayılabilmiş, böylece radikal bir değişim başlamıştır⁴¹⁰

• **Barok Mimarlığı**

Barok mimarlığı 17.y.y'ın ilk başlarında İtalyada ortaya çıkmıştır. Mimaride Mimar Louis Le Vau ve bahçeci André Le Nôtre tarafından yapılan Versailles Sarayı, Barok Mimarisinin en tipik örneklerindedir. Barok mimari yi diğer mimari üsluplarından ayıran barok yapıların özelliğinden bir diğeri de ölçeklerinde görülen büyük sığramadır. Brunelleschi'nin ölçülü arkadlarından ve Alberti 'nin üst üste binmiş düzenlerinden insanın görsel algı sınırlarını aşan geniş komplekslere sığrama. Sangallo'nun küçük boyutlu Santa Maria della Carceri Kilisesi tarafından örneklendiği gibi bir Rönesans yapısı ilk bakışta algılanabilir ve bileşen parçalarının ilişkileri hemencecik tanınabilir. Tersine olarak Barok yapılar tek bir bakışta kavranamayacak kadar geniş ve karmaşıktır.⁴¹¹

Barok mimarlığının önemli özellikleri; uzun, dar göbekler, dairesel formlar, ışığın etkileyici kullanımı, hem güçlü ışık hem de gölge tezatlıkları, çeşitli pencerelerin vasıtasıyla düzenli aydınlatma ve süslerin(stuko, mermer, vb.) bol kullanımındır.⁴¹²

• **Neo- Klasik Mimarlık**

Neoklasizm, 18. yüzyılın ikinci yarısında Almanya'da ortaya çıkan, ancak Fransa'da daha çok uygulanma olanağı bulan ve antikiteden esinlenerek klasik formlara dönüşü amaçlayan sanat anlayışı ve üslubudur.⁴¹³ Bir başka deyişle 18. yüzyılda Barok ve Rokoko'ya tepki olarak çıkmış olan Avrupa sanat akımıdır. Antik Yunan ve Roma eserlerinin konu ve stillerini kullanır. Neo-klasik yapılarda, iki katlı ve üçgen alınlıklı cephe düzenlemesi görülür.⁴¹⁴ ABD ve İngiltere'de, Neo-klasik

⁴¹⁰<http://tr.wikipedia.org/wiki/R%C3%B6nesans>,(15.08.2006)

⁴¹¹<http://tr.wikipedia.org/wiki/Barok>,(08.08.2006)

⁴¹² http://en.wikipedia.org/wiki/Baroque_architecture,(07.08.2006)

⁴¹³ <http://www.istanbul.edu.tr/Bolumler/guzelsanat/sozluk.htm> (11.08.2006)

⁴¹⁴<http://tr.wikipedia.org/wiki/Neoklasizm>,(12.08.2006)

mimari tarz, bir dönem, kamu yapıları (Capitol, Beyaz Saray) ve ev mimarisinde çok yaygın biçimde kullanılmıştır.⁴¹⁵

• **Modern Mimarlık**

Modern mimarlık batı uygarlığının bir ürünüdür. On sekizinci yüzyılın sonlarında, modern çağı ortaya çıkaran demokratik devrim ve endüstri devrimi ile birlikte biçimlenmeye başlamıştır. Bütün dönemlerin mimarlığı gibi modern mimarlıkta, insan yaşamı için özel bir çevre yaratmaya, insanoğlunun düşünce ve eylemlerini, olduğuna inandığı ya da olmasını istediği gibi görselleştirmeye girişmiştir.⁴¹⁶

18'inci yüzyılın sonlarında ortaya çıkmaya başlayan demir köprüler Modern mimarinin ilk otantik örnekleri sayılır. Bina olarak, 1851 Londra sergisindeki Paxton'un Crystal Palace'ına gelinceye kadar tavizsiz bir örnek gösterebilme olanağı yoktur. Yaklaşık olarak 70 bin metre karelik bir alanı kaplayan bu teşhir sergisi, standardize elemanlar halinde demirle camın kaynaştığı ilk önemli fabrikasyon örneğidir. Nitekim böylesine muazzam bir bina 16 hafta içerisinde, o zaman için mucizevi, bugünse şaşırtıcı sayılabilecek bir sürede inşaa edilip bitirilebilmiştir. Crystal Palace'sı çeşitli özellik ve nitelikleriyle, Modern mimarının başlatıcısı ve de eskimez örneklerinden biri olarak değerlendirmek yanlış olmaz.⁴¹⁷

Betonarmenin, çeliğin, alüminyumun, plastik maddelerin kılıktan kılığa sokulup taşıyıcı ve örtücü fonksiyonlara kavuştuğu modern strüktür anlayışı çerçevesinde, Alman mimarı Frei OTTO'nun geliştirdiği çadırsal konstrüksiyonlar, Göçebe Uygarlık'ta rastlanan bir mimarlık türüne bambaşka içerik ve boyutlarla yeniden dönüşü ifade eder.⁴¹⁸

Modern mimarlığın karakteristik özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir. Bunlar;⁴¹⁹

• Mimari forma kaynak olan tarihi stilleri reddeder.

⁴¹⁵Vedat Tokyay, Demokrasi Ruhunun Mimari Tasarımdaki Anlamı ve Kamu Yapıları, <http://www.yapi.com.tr/turkce/Parantez.asp?ArticleID=52&yazar=Vedat%20TOKYAY>, (07.08.2006)

⁴¹⁶http://tr.wikipedia.org/wiki/Modern_mimarlik, (04.08.2006)

⁴¹⁷http://tr.wikipedia.org/wiki/Modern_mimarlik, (04.08.2006)

⁴¹⁸ a.g.m.

⁴¹⁹http://en.wikipedia.org/wiki/Modern_architecture, (04.08.2006)

- Makine estetiğini kabul eder, süsü reddeder.
- Gereksiz detayları çıkarır, formu basitleştirir.
- Fonksiyona önem verir.

20.yy.'daki mimari eğilimleri kronolojik olarak kısaca açıklamak gerekirse, ilk olarak karşımıza yüzyıl başında kabul görmüş ve mutlak hakimiyetini 1950'lere kadar sürdürmüş olan Rasyonalizm çıkar. Belirli bir disiplin çerçevesinde, temel geometrik formları ve 90 derece açıları –evrensel normları- kullanarak ve minimum temel ihtiyaçlar gözönünde bulundurularak, “form follows function” (form fonksiyonu takip eder) ilkesi doğrultusunda mimari çözümler bulunması gerektiğini savunur. Mies van der Rohe, Rasyonalizmin temel ilkesini “Less is more” olarak ifade etmiştir. Rasyonalizm her tür tarihsel çağrışımı, süslemeyi, sembolizmi reddeder. Bunu en uç şekilde Adolf Loos “Ornament is crime” (Süs cinayettir) diyerek belirtmiştir. Mies van der Rohe'nin 1954-58 Seagram Binası , 1948-51 Lake Shore Drive Apartmanları ,Rasyonalizmin en klasik örneklerinden birkaç tanesidir.

420

1950'lerin sonlarından itibaren Rasyonalizm artık tek mimari çözüm olmaktan çıkmış, yeni bir takım arayışlara gidilmiştir. 1960 ile 1970'li yıllar arasında ortaya konan, daha sonraları Charles Jencks tarafından “**Late Modern**” (Geç Modern) olarak adlandırılan mimarlık akımları Rasyonalist Modern Mimarinin yeknesaklığını reddetmekle beraber, temel niteliklerini tamamen gözardı etmeyen, Postmodernin sunduğu geniş ve açık platforma kaymayan akımlardır.⁴²¹

Rasyonalizmin ilkelerini tamamıyla reddetmeyen fakat 90 derece yada belirli bir açısız düzeni de vazgeçilmez koşul olarak öngörmeyen iki önemli eğilimden biri olan **Ekspresyonizm**, ifadeci tutum, 20.yy.başlarından itibaren fikir bazında oluşum halinde bulunan, 1950'lerin ortalarından itibaren pratiğe geçmeye başlayan bir akımdır. 20.yy.başlarında uygulanmış, Erich Mendelsohn'un Einstein kulesi gibi bir iki tane istisnai örneği de bulunan Ekspresyonizm'in temel ilkesi, “tek defaya özgü, keyfi bir formun seçilerek, içine gerekli fonksiyonların yerleştirilmesi”'dir. Ekspresyonist uygulamada, “bir nesneyi veya bir imajı vurgulamaya çalışmak”

⁴²⁰ Yapı Endüstri Merkezi Yayın Kurulu, **Mimari Akımlar 2 Yapıdan Seçmeler 9**, Yem Basım Yayım, 1. Baskı, İstanbul,2000, s.64.

⁴²¹a.g.e

veya “sadece keyfi, heykelsi bir form seçmek” şeklinde iki yöntem izlenmiştir. Saarinen’in TWA binası ,Jorn Utzon’un Sydney Opera binası gibi yapılar, tek defalık heykelsi formları ile ekspresyonizme örnek gösterilebilir.⁴²²

90 derece ya da belirli bir açısız düzeni de vazgeçilmez koşul olarak öngörmeyen eğilimlerin ikincisi olan **Organımsı mimarlık**, ilk bakışta Ekspresyonizm ile karıştırılabilir. Ekspresyonizm’de tek defaya mahsus ve plastik nitelikleri yüksek bir form oluşturup, fonksiyonlar bu formun içine yerleştirilirken, Organımsı Mimarlık’ta tam tersine: ”mimaride fonksiyonlar saptanmalı ve bu fonksiyonlar uygun biçimde biraraya getirilip üstü –derinin eti sardığı gibi- minimum bir kabukla örtülmelidir.” Görüşü uygulanarak konuların mahiyetlerinden hareketle, serbestçe biçime varılır. İlk uygulayıcıları Haering ve H.Scharoun olan bu akım ile brütalizm arasında, temel ilkesi bakımından paralellik kurulabilir. Burada da binanın içindeki eyleme cevap veren bir biçim yaratmak sözkonusudur. Ancak, Organımsı Mimarlıkta serbest davranabilme imkanı vardır. Organımsı Mimarinin en güzel örneklerinden Hans Scharoun’un Berlin’deki Filarmoni Binası’dır.⁴²³

Geç Modern olarak nitelendirilebilecek bir diğer akım ise **Brütalizm**’dir. 1950’lerin ortalarında meydana çıkıp gelişen Brütalizm akımı, 90 derecelik açılara bağlı kalmakla beraber, herhangi bir binada, o binayı oluşturan çeşitli işlevlerin, kendilerini dışa vurma/dışarıdan algılanabilir kılma zorunluluğunu şart koşar.Bunu “yapıdaki fonksiyonlardan bir veya daha fazlasının abartılması ile yapının tanınabilirliğinin sağlanması” olarak da ifade edebiliriz. Mimari tasarlama da “kimliği bileşenleriyle belirtme” felsefesinden hareket eden ve sorumluluk, gerçeklik, objektiflik, konstrüksiyona bağlılık, bakınca tanınabilme, okunabilme vb. kavramlara dayanan Brütalizm, malzeme kullanımında da aynı tutumu önerir. James Stirling’in 1963’de tasarladığı, Leicester Üniversitesi, Kenzo Tange’nin Yamanashi Komünikasyon Binası, Rogers ve Piano’nun Pompidou Kültür Merkezi binaları Brütalist örneklerdir.⁴²⁴

⁴²²a.g.e

⁴²³a.g.e,ss.65-66

⁴²⁴a.g.e

• Post Modern Mimarlık

Modern sonrası anlamı taşıyan “Postmodernizm” 20. yy.’ın ilk yarısında bir tepki olarak ortaya çıkmış ve bir davranış ve yaşam biçimine dönüşmüştür. Modernizm’in gelişimine takılmamış, ancak onu sorgulayarak aşma eğilimi gütmüştür. Modern akımı yadsıyan ve her fırsatta onun tutuculuğunu dile getiren bu akımın tarihsel bir sürekliliği vardır. Ancak her ortaya çıkışında dönemim teknolojik ve kültürel birikimini kullanmakta ve değişik adlar almaktadır. Dönem dönem yaşanan bu çalkantılarda oluşumun görüntüsü değişmişse de bu oluşuma ivme kazandıran özlemin niteliği değişmemektedir.⁴²⁵

1970’li yılların başlarından itibaren bütün Modernist ilkeleri reddeden, form-fonksiyon ilişkisinin kopuk olduğu, tarihi öğelere, çağrışımlara (hatta ironiye) ve sembolizme açık, sübjektif sayılabilecek bir akım olan “Post-modernizm” gündeme gelmiştir. Postmodernizmin isim babası kabul edilen Charles Jencks ise bu akımı şu şekilde tanımlar: “Postmodernizm ile çoğulculuğun kapısı açıldı; tarih içeri alındı, gelenek içeri alındı, retorik, ikonografi, renk, konvansiyon, heykel, hatta o pek çok korkulan süsleme içeri alındı.”⁴²⁶

Mies van der Rohe’nin, Rasyonalizmin özü sayılan, “Less is more” (az daha çoktur) felsefesine karşılık olacak şekilde, Ventury tarafından ortaya atılan “Less is bore!” (az sıkıcıdır), Postmodernizm’in temel ilkelerinden biri kabul edilir. Postmodernizm, kendi içinde üç farklı anlayış olarak incelenebilir. Bunlardan birincisi tarihi üslupları veya öğeleri aynen taklit eden yaklaşım: Historisizm’dir. Historisizm, Postmodernizm’e göre çok daha eski bir yaklaşım olmasına karşın, 1970’lerden sonra “Post-modernizm” başlığı altında incelenmiştir çünkü, tarihi bir takım üslupları veya öğeleri kopyalamaya dayanan, Modernist ilkelerin tamamıyla dışında bir anlayıştır. Robert Stern’ün 1990-91 yıllarında Disneyland için tasarladığı Beach otel ve Yatch otel bu yaklaşıma iyi bir örnektir. Orlando’daki bu otellerde, Amerikalıların tatile gittikleri kasabaların (New England) mimarisi aynen taklit edilmiştir.⁴²⁷

⁴²⁵a.g.e., s.99.

⁴²⁶a.g.e., s.99.

⁴²⁷a.g.e., s.100.

Postmodernizm içindeki ikinci farklı anlayış, tarihi bir takım üslupları veya öğeleri analiz edip yeniden sentezlemeye dayanır. Bu yaklaşımda yorumlama ön plandadır. Philip Johnson'ın AT&T Binası bu yaklaşıma örnek gösterilebilir.⁴²⁸ Üçüncüsü ise her tür öğenin karikatürize edildiği ve ironik nitelikler taşıdığı yaklaşımdır. Geçmişe ait olan veya olmayan her tür öğe, obje veya olay bu yaklaşıma konu olabilir. Robert Stern'ün Walt Disney Merkez yapısı , Cesar Pelli'nin tasarladığı Herring Hall bu yaklaşıma örnek olabilir.⁴²⁹

Modernist düşünceye aykırı olan, fakat Postmodernizm'in içinde de tam manasıyla yer bulamayan bir diğer akım ise yukarıda incelenen diğer mimari akımların en genci olan **Dekonstrüktivizm**'dir. Dekonstrüktivizm'de alışlagelmiş modern kalıplar ve asıl olarak düzen fikri sorgulanmaktadır. Dekonstrüksiyonun anlamını irdeleyen mimar Wolfgang Prix, terimdeki “-de” önekinin birşeyin dışarı atılması, bozulması anlamına geldiğini, “-kon” ekinin de biraraya getirme anlamı taşıdığını belirtmektedir. Dekonstrüktivist mimari düşünce “birbirinden farklı, birbirini karşılıklı etkileyen, hatta bozan, ancak birbirini yoketmeye çalışmayan biçimlerin birarada varolması” olarak yorumlanabilir. Dekonstrüktivizm mimari bir yönsüzleştirme, yersizleştirme ve saptırma'yı hedefler. Bu akımı açıklayabilecek; uyumsuzluk, çelişki, dinamizm, değişkenlik, hareket gibi kavramlardır.⁴³⁰

7. GÜNÜMÜZ PROJELERİNDE SÜREÇ VE BİLGİ YÖNETİMİ

7.1.Mimari Proje Çalışmaları

⁴²⁸a.g.e.

⁴²⁹a.g.e., s.100.

⁴³⁰a.g.e., s.48.

Mimari proje çalışmasına başlamadan önce, bazı n bilgilerin proje sorumlusu tarafından bilinmesi gerektiği söylenebilir. Bu alışmalar ise proje etüt aşamasına göre aşağıdaki gibi üç zellikle sıralanabilir. Bunlar;⁴³¹

- Araştırma safhası
- İnceleme safhası.
- Projelendirme safhası olarak belirlenir.

Bu üç aşama dikkate alınarak yapılan bir yapı, bina bilgisi kurallarını ve tekniğin uygulanışını sıralı bir şekilde düzenleyebilir.

7.1.1. Araştırma Safhası

Mimari proje çalışmalarında ilk adım olarak araştırma safhası yapılır.Bu araştırma safhası dört özellikten oluşur.Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- **İmar Durumunu ğrenmek;** Yapılacak yapının, şehir imar planı yönetmeliği ve imar kanununa göre ne şekilde yapılacağını ifade eden belge, imar durumu belgesidir. Hiçbir yapı, belediye sınırları içinde olsun veya olmasın isteğe göre yapılamaz. Yapının kat adedini, yapı büyüklüğünü, yoldan çekme mesafesini, yapı nizamını (bitişik, ayırık, blok, v.b.) ğrenmek, imar durumunu öğrenmek ile bilinir. Bu bilgiyi arsa sahibi, arsa belediye hudutları içinde ise belediyeye bir dilekçe ile müracaat ederek öğrenir. İmar planı sınırları dışında ise, imar yasasına göre yapımı gerçekleştirilir. Dolayısıyla araştırma safhasında proje çalışmalarından önce bu bilgilerin öğrenilmesi gereklidir.⁴³²

- **Bina Programını Hazırlamak;** Bu aşama da istek ve ihtiyaç listeleri oluşturur. Binanın fonksiyonel (konut, ticaret, büro, okul, v.b.) kullanılışı ile beraber, binayı kullanan kişi sayısı, istenen mahal birimleri sayısının tespiti yapılır. Bu program, imar durumunu belediyeden alan mal sahibi ile müştereken hazırlanır.⁴³³

⁴³¹ TMMOB Mimarlar Odası ,**Mimarlık Hizmetleri şartnamesi**,
<http://www.mimarist.org/index.cfm?Sayfa=md&Sub=sartname>, (08.06.2006)

⁴³² a.g.m.

⁴³³ Belediyeler Tip İmar Yönetmeliği,<http://www.ankara-bel.gov.tr/mahalli/49.htm>,(10.06.2006)

- **Yapılacak Binanın Çevresinde İşlerliğin Araştırmak;** Bina kullanışı ve programa saptandıktan sonra, bu binanın mevcut arsasının çevresi etüt edilir. Bina hangi tür kullanışa sahip ise (otel, okul, ticaret v.b.) bu özellikteki işlerlik incelenir. Mesela, imar durumunda ticaret bölgesine ayrılmış bir alandaki arsa sahibinin isteği olan iş hanı binasının işlerliği, çevre özellikleri doğrultusunda araştırılır. İşlemeyen bina türü şeklinde bir sonuç çıkarsa daha başka ticaret yapısı önerilebilir.⁴³⁴

- **Gerçek ya da Tüzel Kişilerin Sermaye Yapısını Belirlemek;** Bu aşama da mimari proje sınırlarının, yapı kalitesi belirlenir. Çünkü gerçek ya da tüzel kişiler, kaliteli birinci sınıf bir inşaat yapmayı arzu ederler. Bunlar ruhsatlı projeler için geçerlidir. Gerçek ya da tüzel kişilerin bina yapımı için mevcut parası, ruhsatlı olarak programda yapılması istenen bina tipi ve yapı kalitesi ile eşdeğerde olması gerekir. Bu kurallara dikkat edilmez ise yapı yarım kalır, projelendirme tam gerçekleşemez. Bunun için mal sahibi bu aşamada ikaz edilir. Dolayısıyla projelendirme, gerçek ya da tüzel kişilerin sermayesine göre yapılır.⁴³⁵

Yukarıda belirtilmiş olan mimari proje safhaları daha önce bahsedilen proje yönetim araçlarından biri olan Gantt Şeması yöntemi ile bu safhaların sıralanmasında uygulanabilir. Bu yöntem mimari proje çalışmalarının da zaman ve maliyet kaynakları yönünden tasarruf sağlayabilir. Bunların hepsi süreç ve bilgi yönetiminin etkin kullanılabilmesiyle günümüz mimari proje uygulamasında verimliliği artırabilir.

7.1.2. İnceleme Safhası

Mimari projelerin inceleme safhasında arsa üzerinde yapılacak inceleme ve araştırmalar yapılır.. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Arsa konumu
- Arsanın yeri
- Topografik durum
- Jeolojik durum

⁴³⁴ a.g.m.

⁴³⁵ a.g.m.

- Arsadaki yön tayini
- İklim durumu
- Bölgedeki geleneksel malzeme durumu şeklinde sıralanabilir.⁴³⁶

İleride projelendirme konularında da ele alınacak önemli etkenler olarak sıralayabiliriz. Bu aşamada bu bilgileri elde ettikten sonra projelendirmeye geçilebilir.

7.1.3. Projelendirme Safhası

Mimari projelerin projelendirme safhası yukarıdaki diğer iki aşama yapıldıktan sonra projenin incelenmesi ile gündeme gelir. Bu safhada ön etütler (eskiz, geçici proje) yapılır ve geliştirilir.

Bu çalışma paralelinde vaziyet planı etüdüne yürütülür. Fonksiyondan plan belirledikçe görünüş, kesit aşamaları ele alınır. Plan kesin boyutlara ulaşıncaya kadar vaziyet planı, plan, kesit ve proje çalışmalarına geçilir.⁴³⁷ Bu çalışmalar ölçekli olarak yapılır. Burada detaylandırma projesiyle bütünleşince projelendirme bitmiş olur.

Projelendirmeyi yapmak için, yalnız bina bilgisindeki bilgiler yeterli olmayabilir. Burada bir bilgi süreci akışıyla, bina bilgisinin yanı sıra yapı bilgisi, malzeme bilgisi, statik bilgisi gibi bazı teknik veriler ilgili birimler (inşaat/makine/elektrik mühendisleri) tarafından yapılmış olmalıdır. Böylece bütün teknik bilgilerin bir araya getirilmesiyle hazırlanan proje, uygulanabilir, kullanışlı ve imar yönetmeliğine uygun bir binanın yapımını sağlayabilmiş olur.

Mimari projelerde, projelendirme safhasındaki projelerin hazırlanışlarına göre, sırası ile şu ölçeklerde çalışmalar yapılır.⁴³⁸

Vaziyet Planı	-	1/500 veya 1/200
Avan Proje	-	1/200 veya 1/100
Kati Proje	-	1/100 veya 1/50

⁴³⁶ a.g.m.

⁴³⁷ a.g.m.

⁴³⁸ TMMOB Mimarlar Odası ,a.g.m., (08.06.2006)

Tatbikat Projesi	-	1/50
Detay projesi	-	1/20, 1/10, 1/5, ½, 1/1

Projelerdeki özellik ve büyüklüğe göre yukarıdaki plan isimleri ve ölçekleri kullanılır. Detaylar ise iki aşamada ele alınır. Sistem detayı 1/20, detay 1/10, nokta detayı 1/5, ½, 1/1 olarak kullanılır.

Mimari proje, inşa edilecek binanın biçimini, boyutunu, çevresiyle uyumunu, estetik görünümünü, iç mekanlarının boyutları ile birbiriyle bağlantısını ve her birinin işlevsel niteliğini belirlemektedir. Dolayısıyla, mimar projeler, belirtilen konularda gerekli mesleki bilgiler ile donatılmış bulunan mimarlar tarafından hazırlanmaktadır.⁴³⁹

Mimari proje üç temel faktörün etkisinde şekillenmektedir. Bunlar, gerçek ve tüzel kişinin istekleri, inşaatın yapılacağı arsanın imar durumu ve mimarın mesleki bilgisi ve deneyimidir. Gerçek ve tüzel kişi, inşa ettirmek istediği binayı hangi amaçla kullanacağı, iç mekanlarının boyutların, sayısı, ince yapı elemanlarının cinsi ve niteliği ile ilgili her türlü istek ve beklentilerini yazılı hale getirerek mimara vermektedir. Bu istek listesine “program” da denilmektedir.⁴⁴⁰

İnşaatın yapılacağı arsa, mimar için bir sabit veri niteliğindedir. Arsa ile ilgili gerekli bilgiler, imar durum belgesinde verilmektedir. Dolayısıyla mimari projeye başlamadan önce temin edilmesi gereken önemli doküman, arsanın topoğrafik yapısı ya da manzarası özellikli ise, mimar tarafından mutlaka yerinde görülmesi gerekmektedir. Mimari projelerde mimar, proje çalışmasına başlamadan önce aşağıda belirtilen belge ve bilgileri derlemektedir: Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir⁴⁴¹.

- Bina sahibinin istekleri
- İnşaat yapılacak arsanın imar durumu belgesi
- Arsanın plankotesi (kot kesit, aplikasyon krokisi)

⁴³⁹ a.g.m.

⁴⁴⁰ a.g.m.

⁴⁴¹ a.g.m.

- Yörenin iklim koşulları ile ilgili bilgiler
- Özelliği olan bina projesi hazırlanıyorsa, söz konusu bina tiplerine ilişkin fonksiyon şemaları, yapı elemanı ve bina bilgisi ile ilgili kaynak ve dokümanlar
- Bulunduğu yörede geçerli imar yönetmeliği, otopark yönetmeliği

Yukarıda belirtilen ön hazırlıktan sonra başlatılan proje çalışmaları genellikle iki aşamada gerçekleştirilmektedir. Önce, ön proje hazırlamakta ve ön proje ortaya konan çözümlerin yeterli görülmesi halinde, uygulama projesinin hazırlanmasına başlanılmaktadır.

Bu aşamalarda yapılan çalışmalar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- **Fonksiyon (işlev) Semasının kurulması**

Yapının programında belirlenen hususlar fazla ayrıntılara girilmeden sistemleştirilir. Yani yapının amacına en iyi şekilde hizmet edebilmesi için iç hacim bağlantıları belirlenir.⁴⁴²

- **Eskizler**

Fonksiyon şeması, şehircilikle ilgili çevre verileri; güneş, rüzgar, yaya-taşıtlı ulaşım durumları; topografya, manzara, tarihi-turistik-sosyal veriler göz önünde bulundurulurken yapılan çalışmalardır.⁴⁴³

Kroki niteliğinde olan eskiz çalışmaları yapının cephe ve perspektif çizimleriyle yürütülmelidir. Bu çalışmalar yeterli fikri olgunluğa eriştikten sonra ölçekli olarak çizilerek tekrar gözden geçirilir.⁴⁴⁴

- **Ön Proje – Avan Proje**

Mimari projelerde bir proje ilk aşamada mimar tarafından hazırlanır. Burada mimar, kendisine verilen ve yaptığı araştırmalar sonucunda ortaya çıkan bilgi, belge ve bulguları göz önünde tutarak bir dizi sistematik çalışma gerçekleştirerek inşa

⁴⁴²Mimari Proje Çizim ve Sunuş Standartları, <http://www.mimar.cc>, (13.05.2006)

⁴⁴³a.g.m.

⁴⁴⁴a.g.m.

edilmek istenen bina ile ilgili tasarım ortaya koyabilmektedir.⁴⁴⁵Burada mimar uygun olan tasarımı proje haline getirerek, gerçek yada tüzel kişinin görüş ve beğenisine sunmaktadır.

Bu proje üzerinde yapılan tartışmalar sonucu, mal sahibinin değişik önerileri varsa, bunların olabilirliği üzerinde durulmakta ve mümkün görülen değişiklikler ek çalışmalarla tamamlanabilmektedir.⁴⁴⁶

Ön proje, inşa edilecek yapıyı fiziki boyutları, estetik görünümü kullanılış şekli ve amacı bakımından genel hatlarıyla anlatabilecek ayrıntıda hazırlanmaktadır. Ön proje genellikle aşağıda içerikleri özetlenmiş olan paftalardan oluşmaktadır. Bunlardan durum planı, binanın büyüklüğüne göre 1/200 – 1/1000 ölçeğinde diğer paftalar ise çoğunlukla 1/100 ölçeğinde çizilmektedir.⁴⁴⁷

- **Kesin Proje**

Mimar ön proje üzerinde yapılan değerlendirme çalışmalarından sonra, varsa önerilen değişiklikler de dikkate alarak ve daha çok ayrıntıyı içerecek şekilde kesin proje çizer. Proje çiziminde bu aşamaya kesin proje de denilmektedir. Yapının uygulama projesinin hazırlanmasının zaman alacağı, uygulama projesi hazırlanması sürerken inşaatın başlatılıp bazı imalatların yapılmasının mümkün olduğu durumlarda kesin projedeki bilgilerden yararlanılmaktadır. Ayrıca, kesin proje aşamasında çalışmalar, mimar ile mühendislerin işbirliği ile yürütülmektedir.⁴⁴⁸

Burada ortaya çıkan mimari projelerdeki bilgi yönetimi ile mimari projede öngörülen ve farklı mühendislik alanların ilgilendiren imalat ve donanımların uygulanabilirliği gözden geçirilir. Şayet varsa değişiklik önerilerinin uygulama projesine yansıtılması sağlanabilir.

Dolayısıyla, kesin proje, ön projede ortaya konan çözümlerin daha da somutlaştırılmasına, gözden kaçan bazı yetersizliklerin giderilmesini sağlamaktadır.

⁴⁴⁹

⁴⁴⁵a.g.m.

⁴⁴⁶a.g.m.

⁴⁴⁷a.g.m.

⁴⁴⁸a.g.m.

⁴⁴⁹a.g.m.

Kesin proje, durum planı, kat planları, görünüşler ve kesit paftalarından oluşmaktadır. Genellikle 1/100 ölçeğinde çizilmektedir. Ancak, halen uygulamada özelliği olan yapıların projeleri dışında, kesin proje uygulamasına sık rastlamak mümkün olmayabilir.⁴⁵⁰

- **Uygulama (Tatbikat) Projesi**

Mimari projelerde son olarak uygulama projesine geçilir. Uygulama projesinde, inşa edilecek yapı ile ilgili her türlü ayrıntının, uygulama projesine işlenmesi gerekmektedir. Yazılan her rakam ve çizilen her çizgi kesinlik ifade eder.⁴⁵¹

Bu aşamada, yapı ile ilgili beklentilerin eksik ya da yanlış anlamaya olanak vermeyecek şekilde projeye yansıtılmış olması, imalatın denetlenmesine olanak sağlamakta ve işin tarafları arasında çıkabilecek anlaşmazlıkları en aza indirildiği gözlemlenebilir.⁴⁵² Uygulama projesi, resmi işlemlerde ruhsat projesi olarak işlem görür. Bu projelerin ölçeği 1:50 olur. Bazen büyük projelerin uygulama projesi 1:100 de olabilir.⁴⁵³

- **Taşıyıcı Sistem Projesi**

İnşaat mühendisi tarafından hazırlanmaktadır. Şekli ve boyutları mimari projede belirlenmiş olan yapının, yeterince sağlam olarak inşa edilip kullanılabilmesi için, taşıyıcı elemanların hangi malzeme ile hangi kesit ölçüsü ile yapılması gerektiği belirlenmekte ve bu tespitler proje haline getirilmektedir.⁴⁵⁴

Mimari proje öngörülere, ekonomik faktörler ve yapının inşa edileceği zeminin özelliklerinden kaynaklanan etkenler göz önünde tutularak, bina, yığına ve

⁴⁵⁰a.g.m.

⁴⁵¹a.g.m.

⁴⁵²a.g.m.

⁴⁵³Yapı Denetimi Kanunu Tasarısı Taslağı,<http://www.izmimod.org.tr/yasa/list.php?y=ydktaslak>, (19.05.2006)

⁴⁵⁴Mimari Proje Çizim ve Sunuş Standartları,**a.g.m.**

karkas tarzında ve ahşap, çelik, beton veya betonarme elemanlarla ya da karma (kombine) olarak yapılabilmektedir.⁴⁵⁵

Proje çalışmasına başlama aşamasında, inşaat mühendisi tarafından, önce, aşağıda belirtilen bilgi ve belgeler sağlanmaktadır;⁴⁵⁶

- Yapının inşaat tarzı, boyutları ve kullanım amacı,
- Yapının inşa edileceği arsanın zemin emniyet gerilmesi raporu,
- Rüzgar ve kar yükünün hesabında özellikle dikkate alınması gereken faktörler,
- Yörenin deprem riski ve deprem yönetmeliğinin öngördüğü hesap koşulları.

Sağlanan bu bilgiler ve belgeler göz önünde tutularak yapının taşıyıcı sistemi tasarlanmakta ve yapılan statik hesapların sonuçlarına göre de söz konusu taşıyıcı elemanlar boyutlandırılmaktadır. Sonra da, taşıyıcı sistemi teşkil eden temel kolon, giriş yada duvar, döşeme (varsa) çatı ve merdiven vb. elemanlar inşa edilmelerine olanak verecek gerekli ayrıntıları içerecek şekilde projelendirilmektedir.⁴⁵⁷

Taşıyıcı eleman boyutlarının belirlenmesi amacıyla yapılan statik hesaplar, projenin bir eki olarak, proje ile birlikte işlem göreceğinden, kolayca izlenip denetlenmelerine olanak verecek bir doküman şeklinde sunulmaktadır.

Taşıyıcı sistem projelerinde yer alacak paftalar, binanın inşaat tarzına göre değişmektedir. Örneğin, betonarme karkas tarzında inşa edilecek bir binanın taşıyıcı sistem projesinde aşağıdaki paftalar yer almaktadır.

Yukarıda bahsedilenler sunulan mühendislik hizmet süreçleri mimari projelerde bir bilgi yöntemi olarak nitelendirilebilir.

- **Tesisat Projeleri:**

⁴⁵⁵a.g.m.

⁴⁵⁶a.g.m.

⁴⁵⁷a.g.m.

Mimari uygulama proje süreci bittikten sonra binanın kullanımını sağlayan donanımın inşa edilmesi amacıyla hazırlanan projeler, genel olarak “tesisat projeleri” olarak adlandırılmaktadır. Tesisat projeleri iki grupta toplanabilir. Bunlar makine grubu ve elektrik grubu olarak adlandırılabilir.

Makine grubu projeler; makine mühendislerince hazırlanmaktadır. Bir bina inşaatı için bu gruptan hangi projelerin yer alacağı, üretilecek yapıda öngörülen konfor şartlarına ve yapının özelliğine göre değişmektedir. Ancak, bu grupta sayılabilecek tesisat projelerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkün olabilir. Bunlar;⁴⁵⁸

- Temiz ve pis su tesisatı projesi
- Isıtma tesisatı projesi
- Sıcak su tesisatı projesi
- Soğutma tesisatı projesi
- İklimlendirme tesisatı projesi
- Asansör projesi

Burada binanın özelliğine göre, bazı tesisatlar bir projede birleştirilmektedir. Örneğin ısıtma ve soğutmanın klima ile sağlanacağı ön görülen bir binada, ısıtma ve soğutma tesisatı aynı projede çözülmüş olmaktadır.⁴⁵⁹ Bu projelerin hazırlanmasında kullanılan hesaplamalarda proje eki kabul edilerek projeye birlikte sunulmaktadır. Bu projelerin hazırlayacak makine mühendislerin, başka, imar yönetmeliği olmak üzere asansör yönetmeliği, yakıt üretiminde ekonomi sağlanması ve hava kirliliği yönetmeliği hava kalitesinin korunması yönetmeliği, ilgili standartlar ve dokümanlar inceleyerek ön hazırlık yapması gerekmektedir.⁴⁶⁰

Elektrik grubu tesisat projeleri ise elektrik mühendislerince hazırlanmaktadır. Binanın özelliğine göre hazırlanacak elektrik tesisatı projelerinin niteliği, kapsamı ve çeşidi değişmektedir. Binada kullanılan elektrik araçlarının akım gücü, bu konuda önemli olan belirleyici olmaktadır. Sonuçta, elektrik kullanımı

⁴⁵⁸Yapı Ruhsatı, [http://www.kobi.org.tr/dosyalar/\(4\)YAPI%20RUHSATI.doc](http://www.kobi.org.tr/dosyalar/(4)YAPI%20RUHSATI.doc), (14.05.2006)

⁴⁵⁹a.g.m.

⁴⁶⁰a.g.m.

gerektiren tüm hizmet şekilleri için (aydınlatma, haberleşme, vb.) tesisat projeleri, gerekli olması halinde trafo ve paratoner projeleri hazırlanmaktadır. ⁴⁶¹

Ayrıca binada özel cihazların veya donanımın kullanılmasını gerektiren (güvenlik, haberleşme gibi bina otomasyonu kapsamında yer alan) hizmetler söz konusu olduğunda, elektronik ve elektrik mühendislerinin müşterek hazırlayacakları projeler olabilmektedir. ⁴⁶²

Tesisat projelerinin eksiksiz olabilmesi için, inşa edilecek yapıda, yapıyı kullanmak ve konfor sağlamak amacına yönelik hangi donanımların yer alacağını eksiksiz olarak belirlenmesi gerekmektedir. Bu işin de yapı sahibinin projeye başlama aşamasında yapı ile ilgili istek listesini hazırlaması sırasında yapılması gerekmektedir. ⁴⁶³

Yukarıda belirtilenler bir bilgi süreci olarak görülebilir.

- **Yalıtım projesi:**

Mimari projelerde, diğer bir süreçte “ısı yalıtımı” ile ilgilidir. Isı yalıtımı; binanın konumu, çevresinde canlı ve cansız varlıkların çokluğu, uygun yönlendirilmesi v.b. gibi yer seçimi ve tasarım ölçütleriyle ile bağlantılı olduğu için projelendirme sürecinde alınacak önlemlerle oldukça azaltılabilir. ⁴⁶⁴

Bir yapıda ısı yalıtımı uygulanacaksa, bunun, mimari projenin hazırlanması aşamasında dikkate alınması gerekmektedir. Ancak bazı boyutlandırmalar makine mühendisinin öngöreceği yalıtım malzemesi ve yalıtım tarzı bilinmeden de yapılamaz. ⁴⁶⁵

⁴⁶¹ a.g.m.

⁴⁶² a.g.m.

⁴⁶³ a.g.m.

⁴⁶⁴ Çetin Türkçü, **Yapım**, Mimarlar Odası İzmir Şubesi Yayınları, s.20

⁴⁶⁵ Mimari Proje Çizim ve Sunuş Standartları, **a.g.m.**

Ayrıca, yalıtım malzemesinin kalınlığı ve cinsi de, mimari projenin hazırlanması aşamasında üstlenen mimarın,daha ön proje aşamasında ,yalıtım projesi hazırlayacak makine mühendisiyle işbirliği içinde olması gerekmektedir.⁴⁶⁶

Bir inşaatın teknik uygulama sorumlusu olan mimar veya inşaat mühendisi, yapıdaki tüm imalatların projesine uygun yapılmasından sorumlu olmaktadır. Bir yapıda öngörülmüş bulunan herhangi bir yalıtımın uygulamam aşamasında çok dikkatli bir şekilde izlenerek, işçilik hatalarına imkan verilmemesi gerekmektedir.⁴⁶⁷

Bu nedenle, mimarlar ve inşaat mühendislerinin de, yapılarda uygulanmakta olan yalıtımların, tasarım ve uygulamalarına yönelik temel bilgileri ana hatlarıyla da olsa mutlaka öğrenmeleri gerekmektedir.⁴⁶⁸

- **Cevre Düzenleme Projesi (Peyzaj)**

Mimarisi ve çevresi bakımından özelliği bulunan binaların projelendirilmesi aşamasında, bilinçli ve konunun uzmanı olan elemanlarca çevre düzenleme projesi hazırlanmaktadır. Ruhsat alınması için bu projenin hazırlama zorunluluğu bulunmamakla birlikte, kentlerin görüntüsünü güzelleştirmek konusunda belediyelerin çabaları ve toplumun olumlu desteği, sıradan binalarda bile çevre düzenleme projeleri hazırlanması eğilim yaygınlaşmaktadır.⁴⁶⁹

Çevre düzenleme projeleri, peyzaj mimarları tarafından hazırlanmaktadır. Ancak, geniş bölgeyi kapsayan düzenlemelerde, şehir planlamacıyla peyzaj mimarının zaman zaman işbirliği yapmaları, oluşturulan çözümlerin daha tatmin edici olmasına katkı sağlanmaktadır.⁴⁷⁰

- **Çevresel Etki Değerlendirilmesi (C.E.D.) Raporu**

Mimari projelerin son aşaması olan Ç.E.D. raporu uygulaması ile ilgilidir.2872 sayılı Çevre Yasası ve ona dayalı olarak 23 Haziran 1997 tarih ve

⁴⁶⁶Mimari Proje Çizim ve Sunuş Standartları,a.g.m.

⁴⁶⁷ a.g.m.

⁴⁶⁸ a.g.m.

⁴⁶⁹ a.g.m.

⁴⁷⁰ a.g.m.

23028 sayılı Resmi Gazetede yayınlanmış bulunan “Çevresel Etki Değerlendirilmesi Yönetmeliği” gereğince, sanayi tesislerinin projelendirme çalışmalarını başlamadan önce, söz konusu tesisin talep edilen yere yapılması durumunda çevreye olan etkilerini belirlemek amacıyla bir raporun büyüklüğü kadar sanayi tesisleri için, ÇED ön raporu hazırlamakla yetinilmektedir. Ayrıca 1000 adet ve daha fazla konut içeren projeler için de ÇED raporunun düzenlenmesi zorunluluğunu bulunmaktadır. Hazırlanan ÇED raporunun sonucu olumlu olması halinde, yapının inşaat projelerinin hazırlanmasına başlanılmaktadır.⁴⁷¹

Yukarıdaki projelendirme safhasını oluşturma aşamada, daha önce bahsedilen proje yönetim araçlarından biri olan Ağ Planı Yöntemi ile yapılabilir. Mimari projelerde ağ planının uygulanması sistematik bir bilgi ve süreç yönetiminin uygun şekilde yapılmasını sağlayabilir. Ağ Yöntemi; mimari proje planlamasında ve yönetilmesinde yapılan bütün mimari proje işlemlerin analizini, tanımlanmasını ve yönetimine ilişkin zaman, maliyet, gerekli araçlar ile donatılmasını gösteren bir yöntem olarak nitelendirilebilir

SONUÇ

Günümüz işletmelerinde, “Süreç Yönetimi” bütün iş ve üretim odaklı organizasyon yapılarında, müşteri memnuniyetini sağlamak ve hataları önlemek için kuruluşların ihtiyaç duyduğu bir yaklaşımdır. İşletmeler organizasyonlardaki üretim süreçlerinin uygulanmasında bilgiyi yönetme gerekliliği vardır. Çağdaş organizasyon yapılarında bilgi yönetimi, üretim yönetimi faaliyetlerinin uygulanmasında süreci etkileyen ve rekabet avantajı sağlayan bir işletme varlığı olarak değerlendirilmektedir.

Özellikle çağımız teknolojilerinde bilişim sistemlerinin hızla değişmesi ve gelişmesi ile, bilgiye verilen değer, işletmelerde bilgi sürecine dayalı bir üretim yapısı oluşturmayı gerekli kılar. İşletmelerdeki üretim süreci içerisinde geçen bütün faaliyetlerin nihai amacı işletmeye kar sağlamaktır. Bunun için işletmeler çeşitli üretim yapılanmasına yönelmişlerdir. İşletmeler, müşteri odaklı bir yönetim ve üretim süreci olarak işletme faaliyetlerini sürdürmeyi hedefler. Burada da “Bilgi

⁴⁷¹ TC Çevre ve Orman Bakanlığı, <http://www.cevreorman.gov.tr/index.htm>, (20.07.2006)

Yönetimi”nin işletmeler üzerindeki etkisi ortaya çıkar. Dolayısıyla bilgi yönetimi bir süreç şeklinde karşımıza çıkar.

İşletmelerde üretim sürecinin diğer bir anlamı da, işletmelerin gerek piyasada gerekse kendi içerisinde sürekliliğinin devamını sağlamaktadır. Günümüzde bu teknolojik birikim ile rekabet avantajlarının getirdiği olumlu etkilerin işletmeler üzerinde de etkisi büyüktür.

Mimari üslupların değerlendirilmesinde çok eski medeniyetlerden bu zamana kadar geçen süre içerisinde oluşan düşüncelerin inşasına yön verilmiştir. Her bir çağ kendi teknolojisi ile varlığını hissettirir. Mimari projelerde bu bir bilgi yönetimi ve sürecidir.

Mimari projelerin hazırlanması ve uygulanma safhasına kadar olan durum, bir proje olmasından dolayı, ekonomik etkinliğini öne çıkarır. Buradaki amaç, bilgi ve süreç yönetimiyle, zaman kaybının önlenmesidir. Mimari projeler bu yönden önemlidir.

Her bir mimari projenin uygulanmasında, kendi içerisinde çeşitli aşamalardan geçmektedir. Bu aşamalar ön tespit çalışmaları, kurumsal olarak istenenler ve mimari projenin realize edilmesidir. Teorik bilgile ışığında hazırlanmış mimari proje çalışmalarında süreç ve bilgi yönetiminin kullanılmasıyla proje safhalarındaki süreçlerin etkin yönetimi sağlanmaktadır. Burada mimari projeler süreç ve bilgi yönetiminin bir sonucu olarak değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Albayrak, Burhan **Proje Yönetimi ve Proje Danışmanlığı**, Beta Basım, 1.Baskı, İstanbul, Eylül 2001
- Armistead, Colin. “Knowledge Management and Process Performance”, **Journal of Knowledge Management**, Volume 3, Issue 2, 1999
- Armistead, Colin. “**Managing Service Quality**”, Bedford:, Volume 6, Issue 6,1996
- Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,Cilt 19, Sayı 1 , 2005,
- Bawden, Richard and Zuber-Skerritt Ortrun, “The Concept of Process Management”, **The Learning Organization**, Volume 9, Number 3, 2002.
- Bender S. and A., Fish “The transfer of knowledge and the retention of expertise : the continuing need for global assignments”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 4, No. 2,2000
- Bollinger Audrey S.and Smith, Robert D. “Managing Organiztional Knowledge as a Strategic asset”, Journal of Knowledge Management, Volume 5, Number 1, 2001
- Boone,Lois E. and Kurtz, David L. **Contemporary Business**, 8. Basım, The Dryden Press, 1996.
- Brown Warren B. ve Moberg Dennis J. “**Organization Theory and Management – A Macro Approach**”, 1980.
- Chang, W.M.V. and Cheng, T.C.E. “A Process Improvement Choice Model”, **Knowledge and Process Management**, Volume 6, Number 4, 1999.
- Dalay, İsmail. **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, İstanbul, Beta Yayınları, 2002.
- Davenport & Prusak, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, Rota basım, 1. Baskı,İstanbul, Şubat 2001
- Davenport, Thomas H. **Process Inovation: Reengineering Work Through Information Technology**, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 1993.
- Dervişoğlu, H.Gölçe. **Stratejik Bilgi Yönetimi**, Dışbank Kitapları – 8, 1. Baskı,İstanbul, Eylül 2004.
- Dowdle, Pat Stevens Jerry, McCarthy, Bob and Daly, Dennis. “Process-Based Management: The Road To Excellence”, **Cost Management**, 17/4 Jul/Ayg 2003.

- Duran, Fatih. **Strateji geliştirme sürecinde Üst Yönetim Bilgi Sistemleri'nin Kullanılması**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi ,İstanbul, 2000
- Efil, İsmail. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Basım Yayım, 7. Baskı, İstanbul, Ekim 2002.
- Eren,Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım, 6. Baskı,İstanbul, Nisan 2003
- Garavan T., Morley M., Gunnigle P., Collins E., “Human capital accumulation : the role of human resource development”, **Journal of European Industrial Training**, Vol. 25, No. 2/3/4, 2001.
- Hammer, Michael and Stanton, Steven A. **Değişim Mühendisliği Devrimi: Ne yapmalı, Ne yapmamalı**, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995.
- Harrington, H. James **Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness**, McGraw-Hill, New York, 1991.
- Harrington, H. James. **Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness**, McGraw-Hill, New York, 1991
- Hodgetts Richard M., **Yönetim Teori Süreç ve Uygulama**,Beta Basım, 2. Baskı, İstanbul, Ekim 1999,
- Jarrar, Yasar F. “Knowledge Management: learning fororganizational experience”, **Managerial Auditing Journal**, 17/6, 2002.
- Kai, Mertins, Heisig, Peter and Vorbeck, Jens. **Knowledge management: best practices in Europe**, New York, Springer, 2001.
- Karacan, Başak **Neoklasik Örgüt Teorisi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi ,İstanbul, 2002
- Keen, Peter G. W. **The Process Edge: Creating Value Where It Counts**, Harvard Business School Press, Boston, 1997.
- Keskinel, Fikret. **Proje Yönetimi**, Birsen Basım, 1.Baskı,İstanbul, 2000
- Kılıçoğlu, Safa, Araz Nezihe, Devrim Hakkı. **Meydan-Larousse: Büyük Lûgat ve Ansiklopedi**, Meydan Yayınevi, 1971.
- Kocharekar, R., “Without the Speed Limit, Within the Limit: Managing Knowledge in Organizations”, **Information Strategy: The Executive's Journal**, Spring 2001.
- Koçel,Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım, 8. Baskı,İstanbul, Mart 2001.

- Kürkçü, İ. Halil. “Süreç ve Sistem Yaklaşımına insan Kaynakları Yönetim Penceresinden Bir Bakış”, Mess Yayınları, , Sayı 39, Temmuz 2005.
- Lee C. C., Yang J.,2000, “**Knowledge value chain**”, Journal of Management Development, 2000 Vol. 19, No. 9,
- Liebowitz, Jay and Beckman, Tom. **Knowledge organizations: what every manager should know**, Boca Raton, FL : St. Lucie Press, 1998.
- McNeese, William and Marks, Carol **The Power of Process Management**, Quality Congress, Annual Quality Congress Proceedings, 2001.
- Miles E.R.and Snow Charles C., **Fit, Failure, and the Hall of Fame: How Companies Succeed or Fail**, Maxwell Macmillan International, New York, 1994
- Özaltın, Oğuzhan. **Yönetimde Sistem ve Durumsallık Yaklaşımı**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Ödevi ,Isparta, 2002.
- Özışık, Ahmet G., **Proje Yönetim Teknikleri**,Birsen Basım, İstanbul
- Özyılmaz, Derya. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi ,İstanbul, 2003
- Plunkett, P. T., **Managing Knowledge@Work: An Overview of Knowledge Management**, , August 2001.
- Sveiby, Karl-Erik and Simons, Roland “Colaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work”, **Journal of Knowledge Management**, Volume 6, Issue 5,2002.
- Şale, İsmail. **Entegre Kalite Sistemi ve Uygulamaları**, Seçkin Basım Yayım,1. Baskı,Ankara ,Eylül 2005.
- Tekir, Gökrem **Proje Yönetimi Kavramları- Metodolojisi ve Uygulamaları**,Çağlayan Basım, 1. Baskı, İstanbul, 2006.
- Tutar, Hasan. **Yönetim Bilgi Sistemi**, Seçkin Basım , 1. Baskı, İstanbul, Şubat 2006.
- V., Alle, “**The Art and Practice of Being a Revolutionary**”, Journal of Knowledge Management, Vol.3, Number 2, 1999
- Walker, Peter M. B. **Larousse Dictionary of Science and Technology**, Larousse Kingfisher Chambers, November 1, 1995.

Makaleler

Ağaçkanlı İbrahim Halil, **Toplam Kalite Yönetimi - Süreçler**,
<http://www.egeozelokulder.org.tr/tkysiha.ppt> ,(08.05.2006).

Aksu, A.Mert. “**Süreç Yönetiminin İş Odaklı Sistemlerden Gelişme Odaklı Sistemlere Geçişteki Yeri**”,
<http://www.geocities.com/yilmazaynali/YAZILAR/surec.htm> (01,05,2006)

Aktan, C. Can. **Değişim Mühendisliğinin Temel Boyutları**,
<http://www.canaktan.org/yonetim/degisim-yonetim/temel-boyut.htm> ,
(20.04.2006).

Ay, Mahmut. **Proje Yönetim Araçları**,
<http://www.insaatforumu.com/forum/showthread.php?t=153> , (03.07.2006)

Dayar , Zafer. “**Süreç Yönetimi Ödevi**”
<http://www.odevturk.com/odev.asp?id=2518> (02.04.2006)

Efil, İsmail. “**Süreç Yönetimi**”
http://www.gencbilim.com/odev/odevgoster.php?il=istanbul_gaziosmanpasa2&id=13140 (12.03.2006).

Evcimen, Tunç. **Bilgi Yönetiminin Ortaya Çıkışı**,
<http://www.evcimen.com/wht003.htm> (01,05,06)

Eyüboğlu, Filiz. **Süreçlerin Belirlenmesi ve Tanımlanması**,
<http://www.filizeyuboglu.com/yazi4.html> (Erişim Tarihi:12.03.2006).

Eyüboğlu, Filiz. “**Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi**”
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1794>,(24.04.2006)

Eyüboğlu, Filiz. **Süreç Yönetimi Nedir?** <http://www.filizeyuboglu.com/yazi.html>
(20.03.2006)

Eyüboğlu, Filiz. **Süreçlerin Sınıflandırılması ve Süreç Hiyerarşisi**,
<http://www.filizeyuboglu.com/yazi3.html> ,(08.02.2006)

Eyüboğlu Filiz. **Süreçlerle İlgili Bazı Kavram ve Yaklaşımlar Hakkında Bilgi – BPM / BPI / BPR Nedir?**, <http://www.filizeyuboglu.com/yazi2.html>,
(03.02.2006)

Filiz, Atilla. **Kurumsal Süreç Yönetimi**, http://ppm-turkiye.blogspot.com/2005_11_01_ppm-turkiye_archive.html (Erişim Tarihi:06.05.2006)

Filiz, Atilla. **Süreç Yönetimi ve İyileştirmesinde Verimlilik Analizleri** http://ppm-turkiye.blogspot.com/2005_11_01_ppm-turkiye_archive.html ,
(06.05.2006)

- Gürsözlü, Süheyla. **Proses Tanımı ve Kavramı**,
<http://www.sitetky.com/frameset/kg/kgmak6.html>
- Kalite Geliştirme Süreç Ekibi**,
http://www.gençbilim.com/odev/odevgoster.php?il=istanbul_gaziosmanpasa2&id=6532 (22.04.2006)
- Kalkan, Veli Denizhan **Bilgi Yönetimi Ve İnsan Kaynakları Yönetimi**,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=292 ,
(24.04.2006).
- Karakaş, Melikşah. **Geçmişten Günümüze Bilgi Yönetimi**
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=135, (24.04.2006)
- Kuloğlu, Alparslan. **Süreç Yönetimi**,
www.gençbilim.com/odev/odevgoster.php?il==istanbul_gaziosmanpasa2&id=6538# (10.04.2006)
- Kurt, Gökhan. **Süreç Yönetimi**, <http://www20.uludag.edu.tr/~kemal/ynet.doc>,
(01.03.2006)
- Kurt, Mustafa. **Bilgi Yönetimi Sürecinde Kullanılan Bilgi Yönetimi Araçları** ,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=453 ,
(24.04.2006).
- Özgener, Şevki. **Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri**,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=146, (24.04.2006)
- Özkan, Mehmet. **Süreç Yönetimine Giriş**, www.bilgiyonetimi.org (12.03.2006).
- Özkan, Mehmet. **Süreçlerle Yönetim ve Süreç İyileştirme – 2**,
http://ppm-turkiye.blogspot.com/2005_11_01_ppm-turkiye_archive.html ,
(06.05.2006)
- Seyidoğlu Şenay ve Varlık, Aslı. **Süreç Yönetimi**,
<http://www.gençbilim.com>,(02.01.2006)
- TMMOB Mimarlar Odası. **Mimarlık Hizmetleri Şartnamesi**,
<http://www.mimarist.org/index.cfm?Sayfa=md&Sub=sartname> ,
(08.06.2006)
- Zaim, Halil. **Bilgi Yönetimi Süreçleri**, ,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=250 , (24.04.2006)

İnternet Kaynakları

<http://www.ankara-bel.gov.tr/mahalli/49.htm>, Belediyeler Tip İmar Yönetmeliği,(10.06.2006)

<http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/bilgiyonetimi.htm> Bilgi Yönetimi Terimleri Sözlüğü, (01,05,06)

http://en.wikipedia.org/wiki/Business_Process_Management#standards#standards **Business process management activities**, (05.04.2006)

<http://www.fairdene.com/three.html> , **Enterprise Business Process**,,(03.02.2006).

<http://www.sbg.com.tr/esy.pdf> **Etkin Süreç Yönetimi ve ISO 9001:2000**”, (10.0.6.2006)

<http://bilmuh.ege.edu.tr/Duyurular/oguzmanas/UniversitelereDuyuru.htm> , (15.06.2006)

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=133

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=95,s.1,(03.01.2006)

http://www.hemenpaylas.com/download/810217/MIMARLIK_BILGILERI.rar.html (10.06.2006)

<http://www.izmimod.org.tr/yasa/list.php?y=ydktaslak> , Yapı Denetimi Kanunu Tasarısı Taslağı (19.05.2006)

[http://www.kobi.org.tr/dosyalar/\(4\)YAPI%20RUHSATI.doc](http://www.kobi.org.tr/dosyalar/(4)YAPI%20RUHSATI.doc) Yapı Ruhsatı, (14.05.2006)

<http://www.mimar.cc> , Mimari Proje Çizim ve Sunuş Standartları (13.05.2006)

<http://www.cevreorman.gov.tr/index.htm>,TC Çevre ve Orman Bakanlığı Kanun Tasarısı Taslağı (20.07.2006)

ÖZGEÇMİŞ

01 Ocak 1980 tarihi, İçel İli Tarsus İlçesi doğumluyum. İlk orta ve liseyi aynı ilçede tamamladıktan sonra, Beykent Üniversitesi Mimarlık ve Mühendislik Fakültesi, Mimarlık Bölümünden 2002 tarihinde mezun oldum. Bu süre içerisinde özel bir şirkette mimar olarak görev yaptım. 2003 tarihinde Beykent Üniversitesi İşletme ana bilim dalında bölümünde yüksek lisans eğitime başladım.

Özel ilgi alanlarım arasında öncelikle kitap okumak, ve kültürel etkinliklere (tiyatro,müzik) katılmak yer alır.