



**Bilgi Yönetimi
Dergisi**
Cilt: 1 Sayı: 1 Yıl: 2018

<http://dergipark.gov.tr/by>



Hakemli Makaleler

Makale Bilgisi

Gönderildiği tarih: 24.06. 2018
Kabul tarihi: 01.06. 2018
Yayınlanma tarihi: 22.06. 2018

Article Info

Date submitted: 24.04. 2018
Date accepted: 01.06. 2018
Date published: 22.06. 2018

Anahtar sözcükler

*Belge/Bilgi Yönetimi,
Yönetim, Karar Verme
Süreçleri.*

Keywords

*Document/Information
Management,
Management, Decision-
Making Processes*

Yönetim Eyleminin Bir Parçası Olarak Karar Verme Süreçlerinde Belge/Bilgi Yönetiminin Önemi ve Katkıları

The Significance and Contributions of Document/Information Management in the Decision-Making Processes as a Part of Management Action

Mehmet TORUNLAR

Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü, mehmettorunlar@mynet.com

Öz

Karar vermek/almak; bireylerin, kurum, kuruluş veya örgütlerin hayatlarını sürdürmeleri ve faaliyetlerini yürütebilmeleri için en önemli unsurlardan birisidir. Kurum ve kuruluşlarda yönetim sürecinin temeli olarak nitelendirilebilecek olan karar mekanizmasının en fazla yarar sağlayacak şekilde işlemesi ve yürütülmesi gerekir. Amaçsız, hedef odaklı olmayan, statik bir karar verme günümüzde pek anlamlı ve verimli değildir. Bu çerçevede kararın doğru, hedef odaklı ve neticede başarılı olabilmesi için bir takım destek unsurlara da gereksinim vardır ki bunlar, belge/bilgi yönetimi sistemlerini kurgulayıp işletilir kılmak, doğru ve başarı odaklı kararlar almak noktasında en önemli idari süreçlerdendir. Bu bağlamda çalışma betimleme yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya temel teşkil etmesi için karar alma tipleri, süreçleri, durumları hakkında bilgiler sunulmuştur. Çalışma, belge/bilgi yönetiminin kamu hayatına ve karar süreçlerine etkileri ile bilişimin belge/bilgi yönetimine etkilerine odaklanmakta; ayrıca belge/bilgi yönetiminin karar verme süreçlerindeki önemi ve katkılarının neler olduğunu/olabileceğini ele alarak bu konuda öneriler sunmaktadır.

Abstract

Decision-making is one of the most important elements for individuals, institutions, and organizations to maintain their lives and carry out their activities. In institutions and organizations, the decision-making mechanism, which can be defined as the basis of the management process, should be processed and carried out in such a way as to provide the most benefit. An aimless, non-target-oriented and static decision-making process is not very meaningful and productive today. In this framework, there is also a need for a number of support elements to ensure that the decision is correct, target-oriented and consequently successful. These are the most important administrative processes for structuring and operating document/information management systems and for making accurate and success-oriented decisions. In this context, this study was carried out by using descriptive method. Information on the decision making types, processes and situations are given to form a basis for the study. The study focuses on the effects of document/information management on public life and decision-making processes and on the impact of information on document management. It also discusses what the benefits and contributions of document/information management are/can be in the decision-making processes and offers suggestions in this regard.

1. Giriş

Belge/bilgi yönetimi sistemleri/süreçleri, yönetim eyleminin ayrılmaz parçalarından bir tanesidir. Kamu kurum veya kuruluşlarının yahut özel işletmelerin faaliyetlerini yerine getirirken “yönetilmesi işlemi”ne ihtiyaç bulunur, bu anlamda da yönetim biliminin esaslarına dayalı sistemlere/süreçlere dayalı eylemlere başvurulur. Yönetim nedir diye bir soru sorduğumuzda konumuzla ilgili verilecek en iyi cevap;

“yönetim her zaman bir karar verme işlemidir (Drucker, 1992, s. 377)” cümlesi olsa gerekir. Hangi alanda çalışırsa çalışsın bir yönetici işinin gereği problemleri çözer ve kararlar verir. Aslında bu eylem yalnızca yöneticiler çerçevesinde sınırlandırılmaz; her insan hayatının her aşamasında büyük, küçük kararlar vermek durumundadır.

“İnsanlar alış veriş yaparken, çocuk sahibi olmak isterken, üniversite seçme işleminde ve benzeri gibi amaçlarına ulaşmak için devamlı olarak seçim işlevi ile yüz yüze kalmaktadırlar. Bu seçim işlevi bir karar olayıdır. Karar; iki veya daha çok uygun alternatif arasından bir seçimdir (Certo¹, 2003; Donaldson ve Clifford², 1980). Karar verme ise, amaçlara ulaşmak için alternatiflerin belirlenmesi, geliştirilmesi, analiz edilmesi ve bunlar arasından en iyi olanın seçilmesidir (Dessler³, 2004). Karar verme, seçeneklerden bir tanesini seçme gibi basit bir tercih olayı değildir. Aksine karar verme, amaca ulaşma yolunda yapılacak faaliyetlerle ilgili seçeneklerin araştırılması, elde edilmesi, doğru zamanda ve uygun yerde kullanılmak üzere seçilmesi ile ilgili önemli bir süreçtir. Esasında karar vermeden hiçbir iş eyleme dönüşmemektedir” (Kıral, 2015, s. 75).

İşin içerisine insan olmaktan farklı olarak yönetici olmak da girince kararın niteliği, etkisi ve sonuçları da değişmektedir. Karar alma süreçlerinin hem karar alınma aşamasında hem de sonuçları bakımından karakteristiği olduğu ifade edilmektedir: “Modern karar alma sürecinin genel karakteristiği, bilginin kullanılmasıdır. Bilgi düzeyindeki ve analiz tekniklerindeki ilerleme, karar alıcıların kullanabileceği araştırmaları da artırmıştır” (Karakurt, 2007, s.2). Günümüzde karar vericilerin, yöneticilerin belge/bilgi desteği olmadan karar almaları son derece tehlikeli bir pozisyon doğurabilecektir. Hem kamu hem de özel işletmelerde karar almanın tipleri de mevcuttur. Karar tiplerinin genel sınıflamasını şu tablo üzerinde gösterebiliriz:

<p>Kurumun Yapısına Göre Kararlar</p> <ul style="list-style-type: none"> -Üst Yönetim Kararları -Orta Yönetim Kararları -Alt Yönetim Kararları -Çalışan Kararları <p>Kurumun Faaliyetleri Açısından Kararlar</p> <ul style="list-style-type: none"> -Hizmet Kararları -Güvenlik Kararları -Araştırma Geliştirme Kararları -Mali Kararlar <p>Kurumun Faaliyet Alanı Açısından Alınan Kararlar</p> <ul style="list-style-type: none"> -Planlama Kararları <ul style="list-style-type: none"> *Faaliyet alanına ilişkin kararlar *Hizmet alan vatandaş ve kurumlara ait kararlar -Teşkilatlanma Kararları -İnsan Kaynakları Kararları -Yöneltme/Yönlendirme Kararları <ul style="list-style-type: none"> *Astların Özendirilmesine Yönelik Kararlar *Astların Koordinasyonuna Yönelik Kararlar -Hizmeti ve Fiziki Çalışma Koşullarını İyileştirme, Teknolojiye Uyum Sağlama Kararları <p>Kararı Veren Makam Açısından Kararlar</p>	<p>Nitelik Açısından Kararlar</p> <ul style="list-style-type: none"> -Açıklanan Kararlar -Açıklanmayan Kararlar <ul style="list-style-type: none"> *Saklı/Gizli Kalması Gereken Kararlar *Suskunluk Kararları <p>Dayandıkları Bilgi Seviyesine Göre Kararlar</p> <ul style="list-style-type: none"> -Belirlilik Altındaki Kararlar -Risk Altındaki Kararlar -Belirsizlik Altındaki Kararlar -Tam Belirsizlik Altındaki Kararlar <p>Yönetimin Yaklaşımına Göre Alınan Kararlar</p> <ul style="list-style-type: none"> -Belgeye/Bilgiye Dayalı Kararlar -Sezgiye Dayanan Kararlar -Mevzuata/Yargıya Dayanan Kararlar -Sorun Çözme Tipi Kararlar -Emir Kararları -Öneri Kararları -İşlevsel Kararlar -Kişisel Kararlar -Örgütsel Kararlar -Programlanmış Kararlar -Programlanmamış Kararlar -Siyasi Kararlar <p>Bağlantısal Durumları Açısından Kararlar</p> <ul style="list-style-type: none"> -Statik Kararlar -Dinamik Kararlar
--	--

¹ Certo, S. C. (2003). Modern Management. New Jersey: PrenticeHall.

² Donaldson, P. & Clifford, J. (1980). The Economyand Decision Making. St. Paul: West Publishing Company.

³ Dessler, G. (2004). Management. New Jersey: Pearson Education Ltd.

-Bireysel Kararlar -Kurumsal Kararlar Konuları Açısından Kararlar -Kişisel Kararlar -Maddesel/Mevzuata Dayalı Zorunlu Kararlar Karar Süreci Açısından Kararlar -Uzun Dönemli Kararlar -Orta Dönemli Kararlar -Kısa Dönemli Kararlar Veriliş Sırasına Göre Kararlar -Acil/Öncelikli/Birinci Derecede Kararlar -Süreli/Ertelenebilir/İkinci Derecede Kararlar	Veriliş Biçimlerine Göre Kararlar -Yazılı Kararlar -Şifahi Kararlar (Daha Sonra Resmileştirilerek Kayda Alınan Kararlar) Önem Derecesine Göre Kararlar -Fırsat Kararları -Sorun Çözme Kararları -Kriz Kararları Yapıları Açısından Kararlar -Programlanabilir Kararlar -Programlanamayan Kararlar *Yapısal Kararlar *Yapısal Olamayan Kararlar
---	--

Tablo 1: Karar Tipleri Genel Sınıflandırması (Nas, 2006, s. 65). * Nas'ın çalışmasından uyarlanarak verilmiştir.

İyi bir yönetici başarıyı sağlamak, hedeflere erişmek maksadıyla doğru kararlar alabilen ve problemleri büyütmeden, dallanıp budaklandırmadan, olumsuzluğa dönüştürmeden çözebilir. “Karar bir sonucu ifade ettiğinden dolayı tek bir olay gibi görülmekte, bu yönüyle de bireyleri yanıltabilmektedir. Ancak karar verici, kararı açıkladığında sadece bir sürecin sonucunu ifade etmektedir. Bu nedenle verilen karardan ziyade, kararı verme aşamasına gelinceye kadar geçen sürece odaklanarak bu süreci iyi analiz etmek gerekmektedir” (Kıral, 2015, s.75).

“Karar verme, hedef ve amaçların gerçekleştirilmesi yönünde alternatif eylem planlarından birini seçme sürecidir. Karar verme, tüm yönetim fonksiyonlarının özünü oluşturur. Örneğin, planlama fonksiyonu; ne yapılması gerektiğine, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağına karar verilmesini içerir. Organize etme, uygulama ve kontrol etme gibi diğer yönetim fonksiyonları da yoğun olarak karar vermeye dayanır. Günümüzün hızla değişen ve globalleşen çevresi, başarılı bir işletmenin zengin bir karar verme sürecine sahip olduğuna işaret etmektedir. Bu, bilgiyi sadece toplayıp işlemek değil, aynı zamanda gelişmiş karar tekniklerinin yardımıyla karar vermek anlamına gelmektedir. Karar verme bir işletmenin temel taşlarından biridir. Dolayısıyla, doğru kararların alınması rekabetçi avantaj kazanmak ve sürdürmek için gereklidir. Pek çok işletmede karar süreci bilginin toplanması ve analizi için yoğun bir çaba ve zamanı gerektirir. Alternatif eylem planlarının değerlendirilmesine ise çok daha kısa bir zaman ve çaba harcanmaktadır” (Kuruözüm ve Atsan, 2001, s. 84).

Yöneticilerin problemleri çözebilmesi, doğru ve etkin kararlar verebilmesi, bunu yaparken çok fazla çaba sarf etmemesi için karar vereceği alanın belgeyle/bilgiyle desteklenmesi gerekir, yöneticilerin de karar vermeden önce belge/bilgi desteğini talep etmeleri önemli bir yönetim metodudur. Karar verme aşamasına kadar geçen süreçlerin analizi yapıldığında belge/bilgi desteğinin karar vermeyi olumlu anlamda etkilediği, yoğun çabayı ve zaman kaybını engellediği görülecektir. Meseleye yönetim disiplini açısından bakacak olursak belge/bilgi yönetimi sistemleri/süreçleri karar mekanizmasının en önemli besleyici, güçlendirici, destekleyici unsurlarından bir tanesidir.

Bir kurumun, işletmenin başarısı, başarısızlığı, etkinliği, gücü, güvenilirliği çalışanlarının, yönetim kademelerinin, üst yöneticilerinin aldıkları kararlar ve bu kararlar doğrultusunda hayata geçirdikleri uygulamalarla son derece yakından ilgilidir. Bu çerçevede bu kişilerin aldıkları kararların yansımaları, kâr-zarar, menfaat-kayıp, başarı-başarısızlık, etkililik-etkisizlik gibi birçok bileşeni ve sonucu içerisinde barındırır. Yöneticilerin aldıkları kararlar neticesi ortaya çıkan faaliyetler, kurumun kararları olarak topluma yansır, aynı zamanda kurumsal kimliği de şekillendirir. Bu kararların neticesi ise amaçlara, hedeflere hizmet eder, devletin, ilişkili kişilerin, kurum, kuruluş veya örgütlerin menfaatlerini gözetir, korur ve onlara olumlu anlamda yasal zeminde bir katma değer sağlarsa kurumsal kimlik de itibarlı hale gelir. Bunun tersinde ise bu kimlik itibarsız hale dönüşebilir. Başarılı, gerekli, önemli kurum, örgüt kavramının toplumda yansımaya bulması bir anlamda alınan doğru kararların verdiği algının içerisinde yatar.

2. Karar Verme Süreçleri

O halde gerek çalışanların yetki ve iş alanları düzeyinde, gerekse üst düzey yöneticilerin yetkileri çerçevesinde aldıkları kararların doğru, hedef ve başarı odaklı olması gerekir ve mutlaka sonuca olumlu katma değer sağlayacak nitelikte bulunmalıdır. Bu noktada karar verme sürecinin özelliklerine de bakmak gerekir. Karar verme sürecinin özellikleri şu şekilde listelenebilir:

- Kararlar Pahalıdır: Hedeflenen sonuca ulaşmak için kullanılacak olan araçların düzinelere olmasının yanında çeşitlilik göstermektedirler. Bunlara ilişkin bilgi toplamak, analiz etmek ve incelemek uzun süre gerektirmesi ile birlikte personel kadrosu da gerektirmektedir.
- Geleceğe Yöneliktir: Çeşitli alternatiflerin var olması sonucunda, bu alternatifler arasında birini seçme süreci içerisinde takip edilen adımlar neticesinde yapılan her bir tercih geleceğe yönelik olarak yapılmaktadır.
- Karar Bir Plandır: Karar ile plan birbirinden farksızmış gibi görüle de özlerinde birbirinden farklı iki kavramdır denilebilir. Plan yapma süreci içerisinde her aşamasında izlenecek adımlarda karar verilmesi gerekmektedir. Karar, bir durum veya olayla ilgili kesin ve net olarak bir yargıya varılmasını gerektirmektedir. Her karar bir planlama olarak ifade edilebilirken, her planlama bir karar olarak ifade edilemez.
- Karar Süreci Bir Problem / Sorun Çözme Sürecidir: Karar vermenin temelinde, karşılaşılan problem/sorun ile ilgili olan engelleri aşmak bulunmaktadır. Aynı zaman da bulunulan noktaya da gelinecek noktadan memnun olunmaması yatmaktadır. Ulaşılmak istenen hedef veya amaç için engel teşkil eden durumları ortadan kaldırmak için çözüm arama sürecidir.
- Psikolojik Etki: Karar almak irade ile birlikte çaba gerektirmektedir. Karar verirken birçok alternatif arasından birini seçme durumu ile birlikte verilecek olan kararın doğrudan veya dolaylı olarak etki eden etkenler kişi üzerinde baskı yaratabilmektedir. Bu da verilecek kararlar ilgili olarak problemin doğru algılanıp tanımlanması, sürecin iyi yönetilmesi, alternatiflerin doğru değerlendirilmesi ve çeşitli karar verme teknikleri kullanılarak karar verilecek olsa dahi psikolojik bir baskısı da bulunmaktadır.
- Karar Süreci Rasyonellik ve Etkinliğe Dayanır: Bunun temelinde her olay ve olguda olduğu gibi insan hayatının da bir başlangıç ve sonu olmasından kaynaklanmaktadır. Başlangıç ve bitiş zaman zarfı içerisinde hedeflere ve amaçlara en uygun şekilde ulaşmak istenmektedir. Eğer sonsuz bir hayata sahip olabilme olasılığı olsaydı, istenilen amaç ve hedeflere ulaşmak konusunda olaylara daha farklı bir bakış açısı ile bakma olanağına sahip olunabilirdi” (Veli, (2016).

3. Karar Verme Durumları

Karar vermeyi bir süreç olarak gördüğümüzde bu süreç içerisinde bir takım aşamaların yer aldığını da söyleyebiliriz. Öncelikle karara esas teşkil eden amaç veya sorun tanımlanır. Amaca erişmek veya sorunu gidermek üzere değişik alternatifli çözümler belirlenir. Belirlenen bu alternatifler içerisinden amaca erişimde veya sorunu çözmeye en faydalı ve uygun olanı seçilir. Karar verilerek uygulamaya konular, sonuç izlenir, sonuçtan geleceğe yönelik çıkarımlar yapılır. Bu aşamalar da değişik karar verme durumlarını ortaya çıkartır. Karar vermenin süreçlerini yaşarken değişik karar verme durumları da mevcuttur. Karar verme durumları:

“Farklı karar türleri olduğu gibi farklı durumlara göre alınan kararlar da vardır. Bazen yöneticiler bir kararın etrafındaki durumu mükemmel olarak anlarken, bazı zamanlarda birkaç ipucu ile hareket etmek zorunda kalabilmektedirler (Griffin⁴, 2002). Her karar verme durumu, gerekli olan bilgilerin toplanabilmesi ve başarısızlık olasılığı açısından belirli bir risk derecesine sahiptir (Eren⁵, 1996). Karar vericiler için gelecekte tam olarak hangi alternatifin uygulanmış olacağını bilmek zordur. Gelecek sözcüğü karar verme durumunun temelini oluşturur. Çünkü örgütler ve çevresi daima değişmekte ve gelecekteki uygulamaya kararları tam

⁴ Griffin, R. W. (2002). Management. Boston: Houghton Mifflin Company.

⁵ Eren, E. (1996). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş

olarak kestirilememektedir. Bu durum karar vericiyi zora sokabilmektedir. Karar verme ile ilgili; (1) belirlilik, (2) belirsizlik ve (3) risk altında karar verme şeklinde üç durum söz konusudur (Certo ve Certo⁶, 2006).

- Belirlilik altında karar verme: Karar vericinin karar vermek için gereksinim duyduğu tüm bilgileri temin ettiği bir durum mevcuttur (Naylor⁷, 2004). Karar vericiler belirlilik durumunda olasılıkları duymaktan hoşlanmazlar. Daha net ifadeler duymak isterler. Gerçek hayatta çok nadir olarak belirlilik altında karar verme durumu söz konusudur (Bateman ve Snell⁸, 2002). Karar verici kararının sonucunda karşılaşacağı durumu bilmektedir. Bu yüzden karar vericilerin arzuladığı bir durum olarak değerlendirilebilir.
- Belirsizlik altında karar verme: Karar vericiyi gelecekte ulaşmak isteği sonuca götürecektir bilgilerin çok kısıtlı olduğu ve bu bilgilerin de güvenilir olmadığı bir durum mevcuttur (Naylor⁹, 2004). Belirsizlik durumunda faaliyetlerin sonuçları tam olarak bilinmemekte ve farklılık göstermektedir (Gordon ve Pressman¹⁰, 1983). Bu yüzden karar vericiler belirsizlik durumunda karar vermektense uzak durmaya çalışmaktadır. Ancak karar vermek durumunda kaldığı zaman mevcut seçeneklerin hepsinin eşit şansı olduğunu da kabul etmelidir (Griffin¹¹, 2002).
- Risk altında karar verme: Karar vericinin açık amaçlarının ve bununla ilgili bilgilerinin var olduğu; fakat bu bilgilerin zaman içerisinde değişime göstereceği bir durum söz konusudur. Karar verici risk altında; (1) tarihsel verilere ve deneylere güvenerek, (2) muhakeme ve tecrübeye dayanarak karar vermektedir (Naylor¹², 2004). Risk altında karar vermek durumunda kalan kişi bu kararını gözden geçirmeli ve olası beklenmedik durumlara karşı da değişime hazır olmalıdır. Görüldüğü gibi bu durumları karar vericiler mümkün olduğunca göz önünde bulundurarak hangi duruma yakın karar verdiklerini anlayabilme olanağına sahip olabilirler. Belirlilik altında karar vermek oldukça kolaydır. Karar verici, alternatifleri ve bu alternatifleri uyguladığında ne gibi sonuçlarla karşılaşacağını bilmektedir. Karar verici, istenilen sonuçlara ulaşmak için belirli usul ve kurallara göre hareket etmesi gerektiğinin farkındadır. Karar vericinin elinde somut veriler olup, kararı bu verilere göre alması söz konusudur. Bunun tam tersi belirsizlik durumunda ise karar vericinin seçenekleri ya çok azdır ya da hiç yoktur. Neye göre karar vermesi gerektiğinin farkında değildir. Risk altında karar vermede ise karar verici eldeki seçeneklerin ve olasılıkların farkındadır; ancak bunlar uygulamada değişkenlik gösterebilir. Karar verici elindeki seçeneklerden hangilerinin işe yarama ihtimali olduğunu tahmin edememektedir. Uygun seçenekleri ayırt etmenin zor ve karmaşık olduğu bir durum söz konusudur” (Kral, 2015, s. 78-79).

Karar verebilmek, karar almak her seferinde olmasa da sık sık bir yönetici için dönüm noktasıdır. Alınan bu kararlar etki alanına göre kurum çalışanlarını veya kurumsal itibarı olumlu-olumsuz etkileyebilir. Bir anlamda karar verme işlemi hem süreçleri hem de durumları bakımından bir tercihte bulunma veya bir seçim yapma eylemidir. Bu konuda elde tek bir seçenek olabileceği gibi çok çeşitli ve çetrefilli seçenekler de olabilir. Karar verirken yapılan tercihler, seçimler diğer tercihleri ve seçenekleri ortadan kaldırır. Karar verme noktasında yapılacak tercihler bir şekilde tavır alma, benimseme veya reddetme işlemidir. Bu işlemler düşünülerek yapılabileceği gibi, kısıtlı zaman içerisinde ani karar vermeyi de gerektirebilir. Çalışan bir personelin tercihleri ve seçenekleri dar alanda kalırken yöneticinin seviyesi yükseldikçe tercih seçenekleri de çeşitlenip çetrefilleşir. Karar verilerek bir iş, işlem yerine getirilebileceği gibi bir sorun çözülebilir, ortada olan bir engel kaldırılabilir, olumsuz şartlar olumlu hale dönüştürülebilir. Yöneticinin sorun veya iş, işlem çözümü noktasında olayı çözmeye yönelik tavrı,

⁶ Certo, S. C. & Certo, S. T. (2006). Modern Management 10e. New Jersey: Pearson Education Limited, Inc.

⁷ Naylor, J. (2004). Management. Edinburgh: Pearson Education Limited.

⁸ Bateman, T. S. ve Snell, S. A.; (2002). Management Competing in the New Era. New York: McGraw-Hill Book Company.

⁹ Naylor, J. (2004). Management. Edinburgh: Pearson Education Limited.

¹⁰ Gordon, G. & Pressman, I. (1983). Quantitative Decision Making for Business. London: Prentice/Hall International, Inc.

¹¹ Griffin, R. W. (2002). Management. Boston: Houghton Mifflin Company.

¹² Naylor, J. (2004). Management. Edinburgh: Pearson Education Limited.

çözüm olarak benimsediği yol yöneticinin kararını şekillendirir, başarı veya başarısızlık, olumlu veya olumsuz geri yansıma bu karara bağlıdır.

Alınan kararlar bir sonuç doğurur. Kararın çıktısı bir faaliyettir. Bazen çok önemsizmiş gibi görülen bir karar “kelebek etkisi¹³” oluşturarak kurumu olduğu gibi başka birçok kurumu veya devleti etkileyebilir. Faaliyetin yerine getirilmesi elbette tepkileri de beraberinde getirecektir. Bazen bu tepkilerin neler veya nasıl olabileceği tahmin edilebilirken bazen de umulmadık tepkilerle karşılaşılabilir. Bu sebeple karar vermek yalnız bir tercihte bulunup seçim yapmak neticesinde bir faaliyette bulunmakla sınırlandırılmaz. Kararın, faaliyetin öncesi ve sonrası dikkate alınmalıdır. Erkan Kırıl’ın yukarıda da vurguladığımız karar alma sürecinin analiz edilmesi tespiti bu hususa ait bir faaliyet alanı olarak söylenebilir.

Yöneticiler, kendi bilgilerine, tecrübelerine, sezgilerine dayanarak tek başlarına veya yakın çalışma grupları, çalışanları, konunun uzmanları ile istişare ederek karar alabilirler.

Ancak her işte olduğu gibi karar alma süreçlerinde de çalışma alanının hangi kademesinde olunursa olursun, alınan kararların rasyonel, doğru ve başarıya götürür olması için eksiksiz, geri besleme yapabilen, gerekirse çeşitlendirilmiş ve güvenli belgeye/bilgiye ihtiyaç hissedilir. Tercihe, seçime temel teşkil eden geçmişe yönelik bilgi birikimine başvurulabildiğinde, sonrası için olabilecek tepkilere karşı kestirmeler yapılabilir önlemler alınabilir.

Bu aşamada, karar vermeye esas teşkil eden durumunun nasıl olduğu, nereden, neden, kaynaklandığı, sebepleri, özellikleri, önceliği, kararın gecikmesi ya da isabetsiz olması halinde karşılaşılabilecek durumlar ve kararın türü net biçimde ortaya konulabilmelidir. Bu hususun önemi, özellikle karar verme durumları içerisinde sıralanan, belirsizlik durumunda karar verme ile risk altında karar verme durumunda ortaya çıkar.

4. Kamu Hayatında Karar Alma ve Belge/Bilgi Yönetimi Etkileşimi

Kamu kurum ve kuruluşların karar alma süreçlerinde her ne kadar kuralları önceden belirlenmiş, formel bir yasal mevzuata tâbi olarak esnek karar alma ve faaliyette bulunma gibi geniş açılı bir hareket alanı yok gibi görünse de; tâbi olunan kurallar, uygulamalardan, faaliyet alanının sağladığı hareket alanından kaynaklanan farklı yapısalılıklara, hareket tarzlarına, icraatlara imkan verebilir. Yasal kurallar manzumesi ile çerçevelendirilmiş faaliyet alanları yine de çok çeşitli, değişken parametreleri içerisinde barındırabilir. Yasal zeminin ortaya koyduğu kuralların uygulanmasından kaynaklanan değişik parametreler karar verme unsurunu da etkileyebilir. Aynı mevzuatın uygulanmasında bir yönetici çok başarılı icraatlara imza atarken bir başkası son derece verimsiz, statik kalabilir.

Karar vermek, karar almak kadar önemli ve başarıyı, neticeyi etkileyen bir durum da kararsızlıktır. Seçenekler arsında tercih yapamamak, alınan kararların neticesi ve yansıması hakkında emin olamamak da kamusal yönetim alanında sıklıkla karşılaşılan ve kurumsal anlamda ciddi zafiyet doğuracak bir durumdur.

Yöneticinin karar alamamasındaki etkenler neler olabilir? sorusunu şu başlıklarla cevaplayabiliriz:

- Faaliyetin, işin, işlemin amacının, sürecinin sonucunun net olarak tanımlanmamış olması,
- Seçeneklerin belirsiz olması,
- Çözüm sonuçlarının, önerilerinin net olmaması, çözüm önerileri ile ilgili alternatiflerin birbirine yakın kıstaslardan oluşması,
- Çözümle ilgili riskli durumların olması, bu sebeple risk alınmak istenmemesi,
- Kurum içerisindeki güç mücadeleleri ve siyasi gündeme aykırı hareket etme endişesi,

¹³ **Kelebek Etkisi:** Küçük bir durumun beklenmeyen (hesaplanmayan, önceden bilinmeyen, ön görülmeyen) ve kaos boyutlarına ulaşabilen hatta etkisinin sürekli artması durumuna verilen addır. Bu kavrama “Kelebek Etkisi” denilmesinin sebebi ise, Edward Norton Lorenz tarafından ortaya atılan “Kaos Teorisi” nin bir çıkarımıdır. Edward Norton Lorenz, kaos teorisinde şu ifadeyi kullanır: “Amazon Ormanları’nda bir kelebeğin kanat çırpması, ABD’de fırtına kopmasına neden olabilir. Bir kelebeğin kanat çırpması, dünyanın yarısını dolaşabilecek bir kasırganın oluşmasına neden olabilir. Bu durum çoğunlukla, oluşan küçük bir etkinin büyük kaoslara sebep olabileceği durumlarda örnek olarak kullanılmaktadır” (Bilim-Teknoloji, 2012).

- Yöneticinin kurum iş ve işlemlerine uzak olması, iş, işlem ve faaliyetlerle ilgili yeterli bilgi birikimine, tecrübeye sahip olmaması,
- Alınacak kararların toplumsal yargılar, değerler, önyargılarla ters düşmesi,
- Yöneticinin kişisel hedefleri ile alınacak kararın sonucunun örtüşmemesi, kişisel hedeflere zarar vereceği endişesi,
- Yöneticinin kişisel özelliklerinin, yeteneklerinin kararsızlığa yatkın olması, risk alma potansiyelinin düşüklüğü,
- Yöneticiye yetki verilmemesi.

Yöneticilik kişisel ve zihinsel yetenekleri de içerisinde barındıran bir husustur. Karar verme/alma, anlama, idrak etme, karşılaştırma, yargılama süreçleri gibi psikolojik unsurları da içerisinde barındırır. Kişilerin bazı yetenekleri güçlü iken bir başka yeteneği zayıftır. Her özelliği ile mükemmel bir yönetici bulabilmek zor bir durumdur. Bir kişinin analiz yeteneği çok gelişmişken bir diğersinin sentez yeteneği gelişmiştir. Birisi okuduğunu çok çabuk kavrayabilirken bir başkası aynı metni birkaç kez okuma değerlendirme ihtiyacı hissedebilir. Çalışanları, kişileri, düşünceleri, sorunları, çözümleri çevresel etkilerden de ayırt ederek sınıflayabilen, bu sınıflamayla karar verebilen bir yönetici olabilirken, küçük parçaları birleştirip bütünü hemen görebilen ve buna göre hızlı ve doğru kararlar alabilen bir başka yönetici tipi görülebilir.

Tüm bu özelliklere rağmen doğru değerlendirme yeteneğine sahip olmayarak sonuçta yanlış, eksik karar verebilen yöneticiler de bulunabilir. Hafızası güçlü, hafızası zayıf, sezgisi güçlü veya zayıf, sözel yeteneği gelişmiş, sayısal yeteneği gelişmiş, sorunlara anında çözüm bulma, çözüm oluşturabilme kapasitesi üst seviyede yöneticilere de sıklıkla rastlayabiliriz. Tüm bunların bir kişide toplanması gerçek hayatta rastlanabilecek bir durum değildir. Bu noktada yöneticilerin aynı zamanda çalışanların eksik yönlerini giderecek ve destekleyecek unsurlara gereksinim duyulur. Üstün olan yönünü kullanarak bir karar veren yöneticinin eksik olan yönünün baskın çıkmasıyla hatalı kararlar verebileceği malumdur.

İşte tüm bunların odağında çok önemli bir etken olarak yöneticinin elinde yeterli belge/bilgi/veri olması-olmaması hususu yer alır. Yöneticiler ve karar vericiler yapacakları her faaliyette o faaliyete zemin teşkil eden sebepler, hususlar, kurallar, olaylar vd. hakkında geçmişten şimdiki zamana bağlanan tam bilgiye sahip olmak isterler. Yani karar verecekleri hususun tüm gelişimini ve bu karar alınmasına sebep veren saikleri her yönüyle bilmek arzusundadırlar. Belgeye/bilgiye dayalı karar veren/alan yönetim ile bunlara dayanmadan karar alan yönetimler arasında bilgi asimetrisi oluşur. Varsayımlara dayalı, sezgisel güdülerle alınan kararların etkili ve optimal fayda sağlamaya yönelik olması ihtimali düşüktür.

Geçmişten şimdiki zamana tam bilgiye sahip olarak gerçekleştirilen faaliyetler neticesinde belirsizlikler temizlenir, tehlike ve riskler minimize edilerek alınan kararlardan optimal fayda sağlanır. Bu optimal fayda geleceğe yönelik de birtakım tahminler, öngörüler geliştirilmesine zemin hazırlar, riskleri, olasılıkları hesaplanabilir kılar ki, böylece geleceğe yönelik belirsizlikler daha belirgin hale çevrilebilir. Bu çerçevede belge/bilgi destekli kararlar geçmiş, şimdi ve gelecek çizgisini aynı noktada birleştirerek daha doğru bir bakış açısının yakalanmasını sağlar.

Yöneticiler, karar verme anlarında bu kararın geleceğe yansımaları, taşıyacağı riskler, farklı etki olasılıklarıyla ilgili bir veri/bilgi setine sahip olmak isteyeceklerdir. İşte bu bağlamda yöneticiler kişisel özellikleri birikimleri yanında güvenilir, kolay ve hızlı erişilebilir, rafine edilmiş belgeye/bilgiye her zaman ihtiyaç hissedebilirler. Etkin, verimli, başarılı, hedefe eriştirir kararlar alabilmek, bilgileri/verileri toplamak, saklamak, paylaşmak, kolay ve hızlı zamanında erişilebilir kılmak, sistemleştirmek, aktif kullanmakla ilişkilidir.

Kurumsal hizmetleri, faaliyetleri yerine getirmek, ihtiyaç ve isteklere cevap verebilmek, sıkıntılara, tıkanıklara çözümler üretmek, iş, işlem ve faaliyetleri düzgün bir hatta yürütmek amacıyla kolay, uygulanabilir prosedürler geliştirmek, istenmeyen durumları bertaraf etmek daha önceki deneyim ve tecrübelerine müracaat etmeyi gerektirir ki, kurumsal anlamda bir kurumun deneyim ve tecrübeleri belgelerinin üzerine işlenmiştir. Kurumsal deneyim ve tecrübelerin yansımaları olan belgeler üzerindeki bilgi birikiminin kişisel ve zihinsel yeteneklerle birleştirilerek gündelik karar verme aşamalarında kullanılması, doğru ve düzgün karar vermede stratejik bir eylemin en önemli parçası olarak nitelendirilebilir. Bunu farklı bir şekilde şöyle de söyleyebiliriz; geçmişten gelen birikimlerle, en zorlu,

çetrefil olaylar ve durumlar karşısında bile, belge/bilgi desteğinden kaynaklanan, akılcı, makul ve yerinde kararlar üretebilme yeteneğimiz hayat bulur.

Bir başka şekilde ifade edersek çalışanlar ama özellikle de yöneticiler karar alma aşamasında belge/bilgi yönetim sistemleri ile desteklenmelidirler. Teknolojinin ilerleyip, bilginin çoğaldığı, karmaşıklaştığı, güvenilirliğinin çetrefilleştiği günümüzde yöneticilerin karar alma aşamasında doğru, güvenilir, geçmiş de kapsayıp geri besleme yapabilen rafine edilmiş belge/bilgi ile desteklenmesi gerekir.

Kamu kurum ve kuruluşlarının görev alanları, yetkileri yasal mevzuat ile çerçeveslendirilmiştir. Devletin birçok alanda faaliyet göstererek eğitim ve sağlık başta olmak üzere halkın temel ihtiyaçlarını karşılamak için kurulduğu kurum, kuruluşlara kamu kurumu veya resmi kurum denir. Her kamu kurumunun bir görevi vardır ve görevlerini yerine getirmek ile yükümlüdürler. Kamu kapsamındaki kurumlar vatandaşların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik hareket ederek bu ihtiyaçların karşılanması için hizmetlerde bulunur. Sağlık, eğitim, emniyet, güvenlik, beslenmek ve vatandaşlık görevlerini karşılamak kamu hizmeti için gerekli olan uğraş alanlarıdır. Kamu kurum ve kuruluşları, araştırma kurumları, askeri kurumlar, güvenlik kurumları, ekonomi kurumları, sosyal kurumlar ve diğer benzeri birçok kategoride sınıflandırılabilir.

Kamunun görevlerinin sınırları belirlenmiş, faaliyet alanı çerçeveslendirilmiş olsa da yasal zeminde kalınarak uygulamaya konulan bir takım iş ve işlemler, işi yerine getirirken gerçekleştirilen iş yapış biçimi bir kuruma özgünlük ve başarı olgusunu getirir. Bunların tümü ise karar verme mekanizmaları ile doğrudan ilişkilidir. Kurumun görevlendirildiği alana ilişkin iş ve işlem adımlarında değişik ve sayısız oranda sorunlarla karşılaşılabilir. Bu sorunların varlığı, ortaya çıkış biçimi onların çözümlenmesinin yol ve yöntemlerini araştırmaya, bulmaya yönlendirirken, bu çözüm şekillerinin ve süreçlerinin kurumun imajını olumsuz etkilemesini engellemeye yönelik kararlar alınmasını da zorlar.

Hangi seviyede olursa olsun yönetim mekanizmaları, iş ve işlem adımlarını sağlıklı hale getirmek, verimli olabilmek, ortaya çıkan sorunları giderebilmek, hatta bu sorunlardan tekraren pozitif kazanımlar elde edebilmek, aynı zamanda başarıya giden yolda, hizmetin ve faaliyetin en iyi şekilde yerine getirilmesi noktasında alternatifler arasından en uygun olanları seçmek maksadıyla planlama yapabilmek için çok çeşitli bilgi ve belge desteğine ihtiyaç hissederler. Günümüzde bu anlamda bilgi, modern dünyanın olmazsa olmazı enerji kaynakları kadar önemlidir.

5. Belge/Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Karar Süreçlerine Etkileri

Belge/bilgi kurumlar, kuruluşlar, örgütler için hayati bir unsurdur. Her ne kadar bilgi kavram ve bir yaşam biçimi olarak hayatımıza yoğunlukla 1990'lardan sonra girmiş gibi görünse de aslında insanlığın varoluşundan beri yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır. Bilmek, bilgili olmak ilkçağlardan itibaren insanlara avantaj sağlamış, güç kazandırmıştır. Bilgi geçmişte olduğu gibi günümüzde de insanlar, toplumlar ve devletler için bir güç unsuru olmaya devam etmektedir. Bilgi; tecrübe, deneme ve uygulamalarla bütünleşince oluşan ve hayata aktarılan pratik bilgi gelişmeyi ve yeni yaşam biçimlerini getirmiştir. "Bilginin yazının keşfi ile birlikte saklanabilir ve aktarılabilir hale gelmesi, insanlık tarihinin yazının bulunuşu ile başladığı tanımlamasına yol açmıştır" (İlyasoğlu, 1997, s. 5).

Yaşadığımız çağda bilgi, artık en önemli güç unsurudur. Hayatımızı etkileyen en temel zenginlik ve güç kaynakları bilgiye dayalı ürünlerdir. Bilgi, tek başına gücün ve egemenliğin değişmez faktörü olmuştur. Günümüzde zenginlik ve güç ağır sanayiden, sanayi toplumu ve sanayi ekonomisinden, bilgiye dayalı faktörlere taşınmaktadır. Dünyada küresel güç sahibi devlet veya topluluklar, bilgide lider olan, bilgiyi en üst düzeyde üreten, düzenli tasnif ederek ürettiği bilgiye erişen, bunları analiz ederek rakiplerinin önüne geçenlerdir.

"Bilgi diğer her şeyden ayrıdır. Bitmez ve herkes tarafından kullanılabilir. ... Ufak ama doğru bir bilgi tüm bakışınızı değiştirebilir ve ne için savaşıyorsanız onu kazandırabilir. Ya da tersi, ufak bir bilgi sızıntısıyla her şeyinizi kaybedebilirsiniz" (Ersanel, 2001, s. 11) çözümlemesi bu gerçeği vurgular.

Gelişen teknoloji, iletişim biçimleri, dijitalleşme ve her şeyiyle sahneye çıkan endüstri 4.0 gibi yaklaşımlar hayatın her alanını sarmaladığı gibi aynı zamanda dönüştürüyor. "Yapılan gözlemlere göre Endüstri 4.0'ı diğer sanayi devrimlerinden ayıran en önemli dört unsuru Sensör, Veri, Bilgi ve İşlem olarak belirleyebiliriz" (Şener ve Elekli, 2017, s. 26-28).

Tarihçi, yazar Yuval Noah Harari'nin 2018 yılı Davos Zirvesi kapsamında yaptığı konuşmasında çağımızın veri ve verileri işleme çağı olduğuna vurgu yapar. Harari, "... veri 21. Yüzyılın ekonomisinde yeni bir ürüne dönüşecek. Tekstil, otomobiller ya da silahlar değil; bedenler ve zihinler geliştireceğiz. Yaşamın neye dönüşeceğini veriyi yönetenler belirleyecek. Veriyi kontrol edenler sadece insanlığın değil, yaşamın geleceğini tanımlayacak. Veri dünyanın en önemli varlığı haline gelecek. Geçmişte bunun karşılığı araziydi. Ancak bu çok küçük, kısıtlı bir zümreye aitti. Endüstri çağında makinelerin önemi arazinin değerini geride bıraktı. Çok sayıda makinanın az sayıda insanın hizmetine girmesi insanlar arasında sınıfları doğurdu. Sermaye ve işçi sınıfı böyle doğdu. Bugün ise veri, makinelerin yerini alıyor. Ve aynı şekilde verinin kontrolü az sayıda insanın eline geçerse insanlık sınıflara değil, farklı türlere ayrılacak" (Harari, 2018; Kuzuoğlu, 2018) görüşlerini dile getirir.

Görülen o ki yeterince veri ve bilişim gücüyle bizi bizden daha iyi tanıyan yapılar ortaya çıkıyor, veri/bilgi her şeyden önemli hale dönüşüyor. Bu çerçevede yalnız karar verme noktasında değil hayatın her alanında veri/bilgi ağırlığını artırırken veriyi/bilgiyi yönetenler, süreçlere dâhil edenler önemli ve elit bir konuma yükseliyor.

Meseleye yeni gerçeklikler üzerinden baktığımızda, küreselleşen dünyada bugün kamu kurum kuruluşları yalnız fiziki ulusal sınırlar içerisine hapsolmemakta, yaptığı işler, faaliyetlerinin yansımaları, hataları uluslararası arenada yankılar bulabilmektedir. Rekabetin, acımasızlığın egemen olduğu küresel ortamda kamu kurum ve kuruluşlarının başarılı olabilmesi, etkililiği için kurum ve kuruluşu oluşturan bütün unsurların kaynaşmış, süreçlerle tanımlanmış, sistemlere aktarılmış olması gerekmektedir. Bunun gerçekleşmediği hallerde kurum ve kuruluşlarda hem işleyiş hem de koordinasyon ve verimlilik sorunları ortaya çıkacaktır. İşte bu kaynaşmayı sağlayacak, verimliliği artıracak temel unsurlardan bir tanesi belgenizi, bilginizi yönetmekten geçer. Kamu kurum ve kuruluşlarının istenen kalitede, verimli, etkili bir biçimde hizmet verebilmesi, önce kurumsal sonra devlete dair hedeflere erişim sağlanması için, kuruma ait tüm unsurların belge/bilgi yönetim sistemleri ile bütünleştirilmiş halde kullanılması gerekir. Bu husus, Yuval Noah Harari (2018; Kuzuoğlu, 2018)'nin öngördüğü, resmettiği geleceğin dünyası için de atılması gereken zorunlu adımlarından bir tanesi, belki de en önemlilerindedir.

Belgenizi/bilginizi yönetemediğinizde bir başkası tarafından yönetilmeye, yönlendirilmeye rıza gösteriyorsunuz demektir. Yine Harari (2018; Kuzuoğlu, 2018), bilginin bir noktada toplanarak, yönetilmesine izin vermenin diktatörlük getireceği tehlikesine dikkat çeker: "Bu çağ bir 'dijital diktatörlük' yaratabilir. Demokrasi bilgiyi farklı kurumlara dağıtarak karar mekanizmaları yaratır. Diktatörlüklerse bütün bilgi ve gücü tek noktada yoğunlaştırarak işleri yürütür. 21. Yüzyıldaki yapay zekâ ve makine öğreniminin ortaya çıkardığı güç, demokrasinin üstünlüğünden yana duran ibreyi diktatörlüklere doğru savurabilir. Demokrasi merkezi veri işlemeyi mümkün kılan yapılara uyum sağlayamazsa insanlar dijital diktatörlüklerin boyunduruğu altına girebilir. Bugün dahi teknolojileri kullanan demokratik görünümlü (ABD, İsrail gibi) ülkelerin bu tip yapılar kurmak için çalıştığını gözlemliyoruz.

Verinin kontrolü bir elit grubun dijital diktatörlüklerden daha radikal yapılar ortaya çıkarmasına yol açabilir. Bu elitler insan bedenine hükmetme yeteneğiyle yaşamın geleceğine karar vermeye yönelebilir (Harari, 2018; Kuzuoğlu, 2018).

Dolayısıyla, belgenin/bilginin çağımızda önemlisi, önemsizi, büyüğü, küçüğü yoktur ve belge/bilgi her alanda olduğu gibi idari işler içerisinde de yönetim süreçleri açısından yöneticilerin doğru, etkin ve hedef odaklı karar almasında en önemli unsurlardandır tespitinde bulunabiliriz. Belgenin/bilginin yönetilmesi yalnız karar almakta kullanılan bir unsur olmaktan öte, iş ve işlemler arası, birimler arası, kurumlar arası, örgütler arası koordinasyon ve kontrol, denetim için de elzemdir. Yönetimlere, çalışanlara, devlet organlarına meselelerin analizinde, sentezlenmesinde, değerlendirilmesinde, karmaşık, çetrefilli konulara, olaylara yaklaşımda, yeni politikalar, projeler, faaliyet alanları, sorunları çözümlenme teknikleri, yol ve yöntemleri belirlemede, üretmede taktiksel ve operasyonel bağlamda destekleyici rol oynar. Belgeyi/bilgiyi yönetmek geleceğimizi özgür kılmakla eş değer hale gelmiştir. Verinin/belgenin/bilginin sistemli kılavuzluğunda doğru kararlar vermek bağımsızlığı korumanın da bir parçası haline dönüşmüştür.

6. Belge/Bilgi Yönetimi ve Bilişim Etkileşimi

Bilginin niteliğinin değişmesi, çeşitlenmesi, niceliğinin artması bunların üretilmesini, saklanmasını, korunmasını, paylaşılmasını, erişilmesini, depolanmasını, yedeklenmesini, bağımsız etkenlerle güvenilirliğinin ve güvenliğinin sağlanmasını zorlaştırmaktadır.

Bugünlerde bu mesele, yalnızca bilişim teknolojilerinin ve sistemlerinin kullanılması ile sınırlı gibi algılanmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, yazılım ve donanımın ucuzlayıp daha kolay erişilebilir ve elde edilebilir olması yığınlarla nitelenebilecek çok sayıda ve yoğunlukta olan karmaşık bilginin muhafazasına, kolay ve hızla erişilmesine imkân sunmakla birlikte, teknoloji mucizeler oluşturmamakta, kendi kendine bir şeyler yapmamaktadır. Teknoloji odaklı çalışma hayatı her kademedeki çalışanın, yöneticinin ve karar vericilerin çalışma, iş yapma, üretme, yürütme, kontrol ve koordine etme, denetleme biçim, yöntem ve işleyiş süreçlerini etkileyerek değiştirmektedir. Yani bu sistemler belgenizi, bilginizi bilişim teknolojisi üzerinde üretip saklayıp hizmete sunmakla ilgili bir husus değildir. Belgeyi/bilgiyi yönetmek yalnızca bir ürün elde etme meselesi olarak da algılanamaz, bu aynı zamanda bir sistem kurgulama, kurma, uygulama, sürdürülebilir hale getirme, sürekli geliştirme ve güvenliğini sağlama meselesidir. Son teknolojiye sahip donanım elde etmek, ileri derece gelişmiş yazılımları satın almak meseleyi çözmekle noktasında çok küçük bir adımdır. Belgenin/bilginin sistemli, kontrollü bir biçimde üretilmesi, saklanması, paylaşılması, ihtiyaç hissedildiği yerde ve anda erişilmesi yönetim süreçlerini barındıran sistematik işlemler ve süreçler dizisini ifade eder. Ancak sistematik ve özgünlüğü olan yönetim metotlarının uygulanması ile gerekli olan donanım ve yazılım birleşince verimli bir belge/bilgi yönetim sistemi kurularak kullanılabilir.

Bu çerçevede kurgulanıp kurulup işletilen belge/bilgi yönetim sistemleri yönetim mekanizmalarının karar verme süreçlerinde de güçlü bir destekleyici unsur olabilir. Gerekli belgeyi/bilgiyi düzenli üretilmesini sağlayan, gereken değişik kaynaklardan derleyen, toplayan, işleyen, saklayan, ihtiyaç duyulduğu zamanda kolay ve hızlı erişim imkânı sunan, güvenliği ve güvenilirliği oluşturulmuş belge/bilgi yönetim sistemleri doğru ve hedef odaklı karar verme süreçlerinde itici güç unsuru olabilir.

Belge/bilgi yönetim sistemleri, içerisinde barındırdığı belgeyi/bilgiyi yetkilendirme ve erişebilir olma özelliklerine göre her kademedeki çalışan için kullanılabilir halde tutar. Bu çerçevede karar verme, alma noktasında gerekli belgeye/bilgiye sahip olmayanlar en uygun kararları alamazlar. Belge/bilgi desteği olmadan ancak tahminler ve sezgilerle karar vermek/almak mümkün olabilir ki bu da büyük oranda eksik ve hatalı karar süreçlerini tetikleyebilir.

Faaliyetlerin ne zaman yerine getirileceği, kararların ne zaman verileceği -genel hatlarıyla çerçeveselendirilmiş olsa da- aslında belirli bir zaman dilimine bağlı ve bağımlı olmayabilir. Bu sebeple belgeye/bilgiye istenen zamanda kolay ve hızlı erişmek, bilgiye sahip olmak süratle başarılı ve doğru karar almanın bir şartıdır. Bir belge/bilgi yönetim sistemi durumlara, zamana, olaylara, gelişmelere bağlı olarak belge/bilgi ihtiyacını karşılayacak nitelikte ve işlerlikte olmalıdır.

Belge/bilgi yönetim sistemleri yalnız teknolojiyle ilişkili bir şey değildir. Bu sistemlerde teknoloji ve insan birlikteliği, birlikte hareket etme özelliği mevcuttur. Bir başka deyişle bu sistemler doğru, düzgün ve hedef odaklı kararlar vermek, almak, faaliyette bulunmak üzere, belgeleri/bilgileri çalışanlar, her kademedeki yöneticiler ve karar mercileri için sistematik ve tümleşik hareket tarzı ile anlamlı bilgilere çeviren, insan, teknoloji, donanım, yazılım bileşkesinden oluşan yönetim süreçlerinden bir tanesidir.

Belge/bilgi yönetim sistemlerinin asli amacı, çalışanlar ve yöneticiler tarafından alınan kararların ve yerine getirilen faaliyet ve hizmetlerin kalitesini artırmaktır. Böylece kamu kurum ve kuruluşlarının hizmet kalitesi yükselir, faaliyet alanı ne olursa olsun görev alanına ilişkin operasyonel verimlilik sağlar. İş ve işlemler daha hızlı, daha kaliteli, daha ucuz ve verimli olabilir.

Bilginin nitelikli, geçmişe dayalı kolay, hızlı ve zamanında elde edilmesi kurumlara, örgütlere faaliyet ve hizmet alanında yeni ve verimli davranış modelleri geliştirme ve gerçekleştirme imkânı sunar. Böylece rekabet üstünlüğü sağlanır, çağın getirdiği yeni imkânların fark edilmesi, ıskalanmaması temin edilir.

Yönetim ve çalışanlar arasında kolay ve hızlı erişim sebebiyle hiyerarşi dikey ve zor erişilir pozisyondan daha yatay hale çevrilir, çalışanlarla yöneticiler arasında koordinasyon ve etkileşim kolaylaşıp güçlenebilir. Belge/bilgi paylaşımı ile iletişim olanağı arttığı için hiyerarşik kopukluk ve gerilim azalır. Belge/bilgi yönetimi sistemlerini uygulayarak elde edeceğimiz diğer faydaları da şu şekilde sıralamak mümkündür:

-Bu sistemler bir kurumun tüm alt birimleri ile birimlerinin iş, işlem süreçlerinin, tâbi oldukları yasal mevzuatlarının, idari düzenlemelerin, standartların, kullandıkları form, doküman vb. materyalin tespit edilip analize tabi tutulması ile hayata geçirilebilir. Kurumsal analiz çalışması sonucunda kurumun özgün yapısallığı ortaya konulur.

- Kurumsal belge/bilgi sisteminin bir parçası olarak uygulanabilir ve sürdürülebilir politikalar, stratejiler, prosedürler ve eylem planları geliştirilir.
- E-belge yönetimi ve arşivleme sistemine geçiş konusunda kurumun karşılaştığı güçlükler, engeller, verimsizlikler tespit edilerek, kurumsal yapıya ve işleyişe uygun yazılımın geliştirilmesine, sürekli iyileştirilmesine zemin hazırlanır.
- E-belge yönetimi ve arşivleme sürecinde çalışanların yetiştirilmesinde, sisteme uyum sağlamalarında yardımcı olacak kaynakları barındırır.
- Kurumun her kademedeki çalışanlarının e-belge yönetimi ve arşivleme sisteminin boyutunu öğrenmelerini temin eder.
- Kurum çalışanlarının belge/bilgi üretimi uygulamalarında rol ve sorumluluklarını daha belirgin hale getirir, iş, işlem ve sorumluluklar konusunda farkındalığı geliştirir.
- Sürekli geliştirilmesi, yenilenmesi, güncellenmesi gereken e-belge ve arşivleme sistemine ilişkin olarak çalışanların bilgilerinin de güncellenmesini sağlar.
- Kurumda gereksiz, fazla nüsha belge/bilgi üretilmesini engeller, belgelerin/bilgilerin kaybolması, yok edilmesi, menfaatlara göre uygunsuz kullanılması, zarar görmesi riskini en alt limite indirir. Belge/bilgi üretiminde hatalar, eksiklikler, tekrarlar en alt düzeye çekilir.
- Kurumsal belge/bilgi bütünlüğü sağlanır. Kurumsal bilginin özgünlüğü korunur, her süreciyle ve bileşenleriyle birlikte kayıt altına alınır. İş süreçlerinde zaman kaybı engellenir.
- Belgelerin yanlış dosyalanması minimize edilir.
- İstenen belgeye/bilgiye verilecek cevap süresi kısılır.
- Kamu kurumlarında hesap verebilirlik sağlanır. Delil niteliği taşıyan belgelerin/bilgilerin daha titizlikle korunması sağlanır.
- Kurumsal hafıza korunarak geleceğe aktarılması temin edilir. Kurumlararası belge/bilgi paylaşımı, standartlaşması gerçekleştirilir. Belgelerin/bilgilerin tümleşik hale getirilerek analiz ve değerlendirme faaliyetlerine zemin hazırlanır.
- Belgenin/bilginin istenen zamanda istenen hızda kolayca erişimine imkân verir. Personeller arası, birimler arası, yönetici ve çalışanlar arası belge/bilgi paylaşımı kolaylaşır.
- Belgenin/bilginin kontrolü ve güvenliği sağlanır. Erişmesi gereken, bilmesi gereken kuralları çerçevesinde her belgenin/bilginin herkesçe kullanılabilir olması da engellenerek güvenlik ve güvenilirlik (içerik ve değiştirilemezlik olarak) hususları hayata geçirilebilir. Doğru belgenin/bilginin, doğru çalışana/insanlara, doğru zamanda kolayca ulaşmasını tesis eder.
- Kurumsal anlamda kararlar verilmesi/alınması aşamasında erişilebilir geçmişe dayalı ve farklı kaynaklara bağlı belgeye/bilgiye erişim sağlanarak kararın sağlam temellere oturması temin edilebilir.
- Kurumsal iş ve işlemlerin çalışanlarca daha derinlikli ve kapsayıcı şekilde öğrenilmesine, bilinmesine imkân sağlar. İş, işlem adımları daha sağlıklı, kontrol edilebilir, geliştirilebilir hale getirilir.
- Kurumsal olarak yeni bilgiler üretilmesini ve iş adımlarının daha verimli yürütülmesini sağlar.
- Kurum dışı belge/bilgi paylaşımı da sağlanarak eldeki belgenin/bilginin daha da değerli hale gelmesi temin edilir.
- Kurumsal belgenin/bilginin dış kaynaklı belgelerle/bilgilerle kaynaştırılıp, bütünleştirilmesi ve değerlendirilmesi ile kurumun entelektüel sermaye gücü kuvvetlendirilir, iş ve işlem adımlarının verimliliği, kullanılışlığı ile entelektüel sermayesinin gücü ölçülebilir hale getirilir.

İnsan gücü veya çalışan gücü kurumun beşeri sermayesini oluşturur. Kurumların başarılarına, olumlu imajlarına farklılık getiren, katkı sağlayan en önemli unsur yaptığı faaliyet alanından ziyade sahip olduğu iş yapma becerisi ile farklılığını ortaya koyan çalışan gücü/insan gücüdür. Bu gücün kaynağı da o insanların kendilerinde bulunan bilgi birikimi yani entelektüel sermayesidir.

Bilgi yönetiminin en önemli amaçlarından biri de kurumun entelektüel sermayesinin en etkili ve verimli bir biçimde kullanılmasıdır. Bu birikimin/sermayenin nasıl kullanılacağı, kullanılış biçimi de bilgi yönetimi uygulamalarının başarısı veya başarısızlığı açısından büyük önem taşımaktadır. Belge/bilgi yönetimi süreçleri entelektüel sermayenin ortaya çıkartılmasını teşvik eder.

7. Sonuç

Belge/bilgi yönetiminin başarılı biçimde uygulanması için öncelikle güçlü bir alt yapıya ihtiyaç duyulur. Alt yapı unsurları içinde teknolojiyi, organizasyon yapısını sıralamak gerekir. Bunun gibi somut faktörler belge/bilgi yönetimini sağlıklılığını ve başarısını geliştirir. Ancak bunlara ek olarak kurumsal kültür, liderlik ve yöneticilik yetenekleri gibi soyut faktörler de etkin unsurlardır. Bu unsurların tümü belge/bilgi yönetiminin performansı ve başarısı üzerinde doğrudan ve dolaylı biçimde etkide bulunur. Yani alt yapı unsurları yeterince sağlanıp sağlanmadığından belge/bilgi yönetimi süreçlerinden olumlu sonuç alınması mümkün olmamaktadır.

Yarınlarda bağımsızlığını korumayı, lider olmayı kendisine hedef seçmiş her teşkilat veya toplum verisine/belgesine/bilgisine ve arşivlerine sahip çıkmak ve onları dinamik kullanmak zorundadır. Liderlik yarışında elimizdeki en kapsamlı haritamız entelektüel sermayemiz olan belge/bilgi birikimlerimizdir. Kamu veya özel işletmeler olarak doğru, hedef ve başarı odaklı kararlar vermek, istediğimiz sonuçları almak noktasında bundan sonra belge/bilgi alt yapımızı iyi kullanmalıyız. Bu anlamda vakit kaybetmeden kurum ve kuruluşların belgelerini/bilgilerini, arşivlerini sistemli bir şekilde teknoloji ile harmanlayarak özgün yapısallıkları sağlayarak düzenlemeleri, ulusal bağlamda bütünleştirmeleri, kolay, hızlı ve zamanında erişimi sağlama konusunda tazyik ve teşvik edilmeleri gerekmektedir.

Kaynakça

- Bilim-Teknoloji (2012). Kelebek Etkisi Nedir? (<http://www.bilim-teknoloji.com/kelebek-etkisi-nedir/>). Erişim tarihi: 05.03.2018.
- Drucker, P. F. (1992). *Etkin Yöneticilik*. İstanbul: Eti Yayınevi.
- Ersanel, N. (2001). *Siber İstihbarat*. Ankara: ASAM Yayınları.
- Harari, Y. N. (2018). “Teknolojik elitlerin yeni hedefi beynimiz”, <https://www.dunyahalleri.com/yuval-noah-harari-teknolojik-elitlerin-yeni-hedefi-beynimiz/>. Erişim tarihi: 03.03.2018.
- İlyasoğlu, E. (1997). *Türk Bilgi Teknolojisi ve Gümrük Birliği*. İstanbul: T. İş Bankası Kültür Yayınları.
- Karakurt, A. (2007). “Düşünce kuruluşları ve politika sürecindeki rolleri”, *Amme İdaresi Dergisi*, 40, (2), 1-20. http://www.todaie.edu.tr/resimler/ekler/5e02d395915b1a1_ek.pdf?dergi=Amme%20Idaresi%20Dergisi. Erişim tarihi: 14.12.2017.
- Kıral, E. (2015). Yönetimde Karar ve Etik Karar Verme Sorunsalı. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 73-89. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/399581>. Erişim tarihi: 05.03.2018.
- Kuruüzüm, A. ve Atsan, N. (2001). “Analitik hiyerarşi yöntemi ve işletmecilik alanındaki uygulamaları”, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F.* <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423868948.pdf> Erişim tarihi: 17.11.2017.
- Kuzuoğlu, S. (2018). “Yuval Noah Harari: Teknolojik elitlerin yeni hedefi beynimiz”, <https://www.dunyahalleri.com/yuval-noah-harari-teknolojik-elitlerin-yeni-hedefi-beynimiz/>, Erişim tarihi: 03.03.2018.
- Nas, S. (2006). “Gemi operasyonlarının yönetiminde kaptanın bireysel karar verme süreci analizi ve bütünleşik bir model uygulaması”, (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir. <http://acikerisim.deu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/12345/12413/189767.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Erişim tarihi: 03.03.2018.
- Şener, S. ve Elevli, B (2017). “Endüstri 4.0’da Yeni İş Kolları ve Yüksek Öğrenim”, *Mühendis Beyinler Dergisi*, 1 (2), 25-37.ss. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/310191>. Erişim tarihi: 03.03.2018.
- Veli, İ. Y. (2016). “Karar Verme Sürecinin Temel Öğeleri ve Özellikleri”, <http://www.muhandisendustri.com/2016/10/karar-verme-surecinin-temel-ogeleri-ve-ozellikleri.html>. Erişim tarihi: 05.03.2018.