

## **Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS) Uygulamalarında Başarı Faktörü ve Fayda Analizi**

**Bahattin YALÇINKAYA**, Marmara University, Faculty of Arts and Sciences, Department of Information and Records Management, İstanbul, Turkey, Ph.D. yalcinkaya@marmara.edu.tr

**ÖZ** Bu çalışmanın amacı, organizasyonların Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS) uygulamalarında başarı sağlamalarına yönelik faktörleri ve EBYS'nin organizasyonlara sağlayacağı faydaları analiz etmektir. Bu makalenin tasarımı alan uygulamasından edinilen tecrübeler ve literatür ışığında geliştirilmiştir. EBYS uygulamasındaki başarı faktörleri çeşitli kategoriler altında incelenmiştir. EBYS için sistem ve belge ilkeleri temel olarak ele alınmış, EBYS uygulamasında sürdürülebilirlik ve pilot uygulama süreçlerine vurgu yapılmıştır. Bu çalışma daha çok bir araştırma makalesidir ve organizasyonlara yol gösterecek bazı pratik ilke ve özellikleri vurgulamaktadır. Edinilen bulgular; organizasyonların EBYS'yi sistem ve belge yönetimi ile iyi anlaması ve yatırımlarını planlı şekilde bir proje üzerinden yapması gerekliliğidir. Başarı faktörüne ulaştıran etkenler, risk yönetimi, personel yönetimi, değişim yönetimi, kalite ve teknoloji yönetimi, proje yönetimi, kapasite geliştirme, politika ve çerçeve oluşturma ve iş belge analiz süreçleri olarak teker teker ele alınmıştır. Bununla beraber EBYS'nin faydası organizasyonlar, çalışanlar, toplum, finansal ve çevresel açıdan yüzeysel olarak incelenmiştir. Bu çalışma EBYS ile ilgili başarı faktörü kavramını incelemesi ve ilgililere yol gösterici bir özellikte olması açısından önemlidir.

**Anahtar Kelimeler:** Elektronik Belge Yönetim Sistemleri; EBYS başarı faktörü; EBYS fayda analizi; EBYS sürdürülebilirliği; değişim yönetimi.

## **Progress Factors and Benefit Analysis in Electronic Records Management System (ERMS) Implementation**

**ABSTRACT** The aim of this study is analyse the factors that contribute to the successful implementation of ERMS by organisations and the benefits gained through ERMS implementation. The scope of this article was developed through experience gained through fieldwork and a review of scholarly literature. The factors that contribute to the successful implementation of ERMS have been examined under various categories. An examination of ERMS was based upon system and records principles whereas the processes of the pilot implementation and maintainability was stressed in ERMS implementation. This study is more of a research article and is written with the aim of stressing practical principles and characteristics that will act as a guide for organisations. Findings show that organisations should have a good understanding of ERMS as a system and records management and that investment in ERMS should be realised through a planned project. Factors that ensure success such as risk management, staff management, change management, quality and technology assurance, project management,

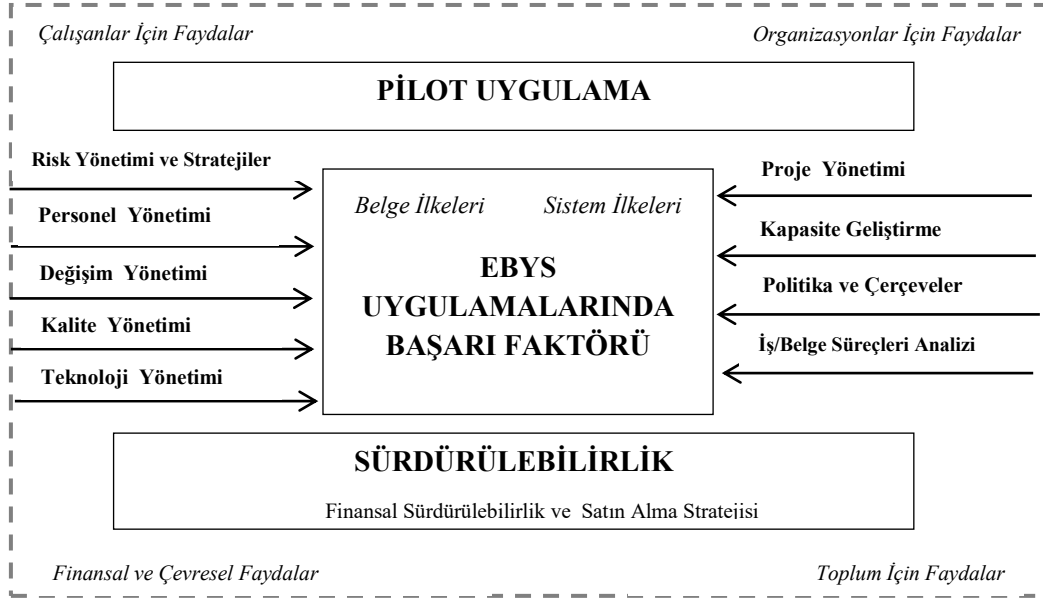
*capacity development, formation of policy and framework and business records analysis processes, have individually been addressed. The benefits of ERMS which can be categorised in the following categories were also examined albeit in a less detailed manner; organisations, staff, society, financial and environmental. In addition, organisations should bear in mind these progress factors during the decision making process of ERMS implementation and the off the shelf or bespoke ERMS application should be evaluated in accordance with these success principles. This study is important in that it examines the progress factor in relation to ERMS and acts as a guide to those involved in the process.*

**Keywords:** *Electronic Records Management Systems (ERMS); ERMS progress factors; ERMS benefit analysis; ERMS sustainability; change management.*

## **Giriş**

Organizasyonlar faaliyetlerinin devamlılığını sağlayabilmek için yeni teknolojiler ve yeni metotlar ile tanışıyorlar. Organizasyonlar yeni teknoloji ve metotlarla ürettikleri bilgi ve belgelerin kontrol altında tutarak daha fazla yararlanmaya çalışıyorlar. Ancak eski kayıtlardan, belgelerden ve prosedürlerden, daha az etkili olacak şekilde yararlanıyorlar. Birçok organizasyonda, belgeler, merkezi veritabanları ya da paylaşılabilir bir yapıdaki dizinler içerisinde saklanır. Alternatif olarak, bu belgeler büyük ölçüde dağıtılabilir ve kişisel bilgisayarların merkezi olmayan sabit sürücülerinde depolanabilir. Her iki durumda da, veritabanları ya da paylaşılabilir bir yapıdaki dizinlerde saklanması ya da belgelerin dağıtılması veya sabit sürücülerde saklanması, belgelerin bütünlük ve doğruluğu için ihtiyaç duyulan ölçütler göz ardı edilebilir ve elektronik belgeler, organizasyonda veya ilgili bir arşiv kurumunda yararlı, anlaşılabilir ve kullanılabilir olmayabilir.

Organizasyonların sıklıkla yaptıkları hatalardan biri de Elektronik Belge Yönetim Sistemine (EBYS) sadece bir uygulama yazılımı olarak yaklaşımda bulunmalarıdır. Oysa EBYS bir organizasyonun tüm sistemleri ile entegre olabilen ve iş yapma şeklini değiştiren bir sistemdir. EBYS'nin başarı ile uygulanması organizasyonel süreçlerin de etkin bir şekilde sürdürülebilmesine katkı sağlamaktadır. EBYS'nin bir organizasyonda başarılı olmasının altında yatan birçok etken mevcuttur. EBYS'ye bir teknolojik altyapı ve dönüşüm projesi olarak yaklaşmak başarılı bir uygulama için ilk adım olarak değerlendirilebilir. Dönüşümde iyi ve planlanmış bir proje yönetimi, organizasyonun belge yönetimi ve teknoloji kapasitesi, politika ve çerçeve oluşturma, elektronik ortamda belge akışlarının bir anlamda iş akışlarının nasıl gerçekleştirileceği ile ilgili analiz, e-belge yönetiminin kaliteye olan etkisi, risklerin değerlendirilmesi, bu sürecin bir parçası olan çalışanlar yani insan faktörü, değişim yönetimi ve teknoloji kullanımı gibi faktörler dönüşümün başarısı açısından etkilidir. EBYS uygulamasında başarıyı etkileyen bir başka faktör, pilot uygulama ile organizasyonun sisteme kademeli bir şekilde entegrasyonunun sağlanmasıdır. Bütün sistemlerde olduğu gibi EBYS açısından da sürdürülebilirlik başarı faktörünü etkileyen bir etkidir.



Şekil 1: EBYS Uygulamalarında Başarı Faktörü

## Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS) için Sistem ve Belge İlkeleri

Organizasyonlar, ticari ihtiyaçları ve yasal yükümlülüklerini karşılamak için ticari faaliyetlerinin ya da verdiği hizmetlerin orijinal kanıtlarını almak, bir belge yönetimi sistemi içerisinde üretmek ve kullanmak için bilgi sistemlerine ihtiyaç duyarlar. Elektronik ortamda, bu sistemlerin gelişimi ve uygulanması, organizasyonların faaliyetlerine yönelik ihtiyaçlara göre belirli ilkeler eşliğinde yönlendirilmelidir. Bu ilkeler sistemlere yönelik olanlar ve belgelere yönelik olanlar şeklinde sınıflandırılabilir.

### Sisteme İlişkin İlkeler

EBYS, kullanıcılara kullanım kolaylığı sağlayacak bir ergonomiyle, teknolojik bağımsızlıkla tasarlanmalı ve standartlara uyumlu olmalıdır. EBYS'nin sistem açısından yapılandırılmasında, belgeleri uzun süreli saklamaya yönelik tanımlama unsurlarına dikkat edilmeli ve sistem arşivsel bir üstveri yapısını barındıracak mimariyle tasarlanmalıdır. Kullanıcılar için ticari faaliyetin ya da kurumsal hizmetlerin belgelerini oluşturmak veya almak mümkün olduğunca kolay olmalıdır. Bu şekilde tasarlanan sistemler belgelerin aktif yaşam döngüsü içerisinde yönetilmesini kolaylaştırdıkları gibi aynı zamanda sistemde oluşabilecek belge yönetimine bağlı risklerini en aza indirirler (BS EN ISO 9241-210, 2010, s.15).

Kurulacak sistemler, iş sürecinin esas parçası olarak iyi bir işletme bilgi yönetimini desteklemelidir. Gerçekte değerinin anlaşılmasına gerek olmamasına rağmen, iyi belge yönetimi uygulamaları, iş sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır (Chaffey ve Wood, 2011, s.61).

Sistemler, standartlara ve teknolojik bağımsızlığa mümkün olduğu kadar açık olmalıdır (Queensland State Archives, 2011, s. 18). Belgelerin üretimini ya da yönetimini sağlayan birçok yazılım ürünü, özel uygulamaları kullanmak için geliştirilmiştir. Donanım ya da yazılımın bağımlılıkları, uzun dönem içerisinde sisteme kayıtlı materyale erişim ve bu materyalin korunması üzerinde olumsuz etkilere sahip olabilir. Açık standartların kullanımı, bu teknolojik bağımlılıkları ortadan kaldıran bir etki sağlayabileceği gibi zaman içerisinde teknoloji ile değişimleri kontrol altına almak için etkili olacak bir dayanak noktası da oluşturur (The National Archives, 2010, s. 12-13).

Üretilen bilginin iş bağlamına ilişkilendirilmesi üstveri kullanımı ile mümkün hale gelebilir. İş ve işlemler ile ilgili faaliyetlerin bilgisinin tutulması ve yönetilmesi için sistemler, belge yönetimi sürecinin aktif, dinamik ve dâhili bir parçası olarak standart bir üstveriye dayanmalıdır. Bu durum kullanıcılar için belgeleri oluşturma zamanını azalttığı gibi üretilen belgenin niteliğini de artırır (Fettke, Loos ve Zwicker, 2006, s. 473).

Sistem, mümkün olduğu kadar çok üstveriden oluşturulmalıdır. Ancak bu üstverilerin elle girilmesi konusunda kullanıcıların isteksiz olduğu veya hata yapmaya müsait oldukları bilinmektedir. Kullanıcılar, ana faaliyetin yürütülmesine yardımcı olan görevlerin başarı ile yerine getirmek için üç defadan daha fazla işlerine ara verme konusunda isteksizlerdir (ISO/DIS 16175-1, 2010, s. 11). Kullanıcıların tüm üstveri öğelerini tanımlamalarını beklemek elverişsiz ve riskli bir tanımlama ile karşılaşma ihtimalini beraberinde getirir. Bu nedenle kullanıcıların en az sayıda üstveriyi el ile girmelerini sağlamak, belgenin üretimi ve ilişkilerini ifade eden diğer üstveri öğelerinin sistem tarafından oluşturulmasını sağlamak amaçlanmalıdır.

Sistemlerin, değişen teknolojiyi de kapsayacak şekilde yapılandırılması gerekir. Sistemler ve platformlar zaman içinde birlikte çalışabilirlik ilkelerine uyumlu olmalıdırlar. Elektronik kanıt niteliği taşıdıkları için belgelerin çok uzun süreler saklanmaları gerekebilir (Majore, Yoo ve Shon, 2014, s. 151). Oluşturulduğu donanım ya da yazılımın ömrünü aşabilen süreler boyunca saklanmaları gerekebilir ve bu saklama gerekliliği yasal mevzuata tabidir. Bu durumda belgelerin teknolojik özelliklerinin korunması onların yeni teknolojilere uyumu, yeni platformlara taşınması anlaşılabilir ve değiştirilebilir bir yöntemle sunulabilmelidir (Svård, 2013, s. 160).

Sistemler, işletme bilgisinin varlığını veya yokluğunu gösteren belgeleri güvenli bir ortamda korumalıdır. Güvenli ortam belgeler için bir ihtiyaçtan fazlasını ifade eder. Sisteme erişim ile ilgili yetkilendirmeler yapılmalı ve yetkiler hiyerarşik bir düzende sağlanmalıdır. Bu aynı zamanda iş süreçlerinin otomatik bir hale getirilmesini sağlayan etkiye sahiptir. Bu etki, kullanıcıları sınırlayıcı bazı fonksiyonel tedbirleri almayı gerektirir. Örneğin bir kullanıcının belgeleri görüntülemesi, çıktı alması, kopyasını oluşturma veya iletimi gibi yetkiler, sistem tarafından sınırlandırılabilir ya da bu fonksiyonlar takip edilebilir.

Bu ilkeler, sistem veya yazılım seçimi için belli başlı ilkeler olarak kabul edilebilir. Bunlar sistemi kullanacak olan kurum ve kuruluşun yapısına göre çeşitlilik göstermektedir.

## Belgelere İlişkin İlkeler

Elektronik belge yönetimi, işletme bilgisini ticari faaliyetin veya verilen hizmetin esas kanıtı olarak aktif bir şekilde yönetmeli ve güvenilir bir şekilde korumalıdır. İş süreçleri organize edilip elektronik ortama aktarıldığında ve tamamen otomatik bir hale getirildiğinde, bu tip faaliyetler aracılığıyla oluşturulan elektronik bilgi, yalnızca özel işlemler ya da kararların kanıtı olarak hizmet sunabilir. Organizasyonların ürettiği bu kanıtların devamlılığı, operasyonel sürekliliği ve hesap verilebilirliği için gereklidir (Chasse, 2007, s. 148).

Verilen hizmetlerin veya organizasyonların işletmelerine yönelik işleme ya da faaliyete ait bilgiler anlaşılabilir olmalı ve gerektiği sürece yetkili kullanıcıların erişimine izin verilmelidir. Organizasyona ait bilgi ve belgeler, yönetsel, mali ve yasal amaçlar için gerekli kılındığı sürece erişilebilir formatta ve ortamda sunulabilmelidir (Duranti ve Rogers, 2012, s. 529).

Verilen hizmetlerin veya yapılan işlemlerin bilgisi, üstverinin kullanımı ile organizasyonun iş bağlamına ilişkilendirilmelidir (Inmon, O'Neil ve Fryman, 2008, s. 97). Bilginin bir kayıt olarak işlem görme yeterliliğine sahip olması için, söz konusu bilginin, faaliyetler bağlamında ve oluşturulduğu işlem ortamında yer verilen ilave bilgilerle, yani üst veri ile arttırılması gerekir (ISO 23081-1, 2006, s. 15). Faaliyetlerin delili olan kurumsal bilgi ve belgeler, yönetilebilir, sistematik ve denetlenebilir bir şekilde hazırlanmalıdır.

## EBYS Başarısını Etkileyen Faktörler

### Proje Yönetimi

#### Proje planının amacı ve hedefleri

Bir EBYS proje planının temel amacı, iş amaçlarına uygun bir yapılandırma sürecinin tasarımını sağlamaktır. Bu plan yapılırken karşılaşılabilecek gelişmeler göz önünde bulundurularak (e-devlet vizyonu, e-kurum olma hedefi gibi) proje planı geliştirilmelidir. Sistemin standartlarla ve diğer teknolojilerle uyumlu olup olmadığı göz önünde bulundurulmalıdır. Sistemin sürdürülebilir bir yapıyı desteklemesi proje planının yaşam döngüsü açısından bir gerekliliktir (IRMT, 2009, s. 38).

#### Proje Yönetim Aşamaları

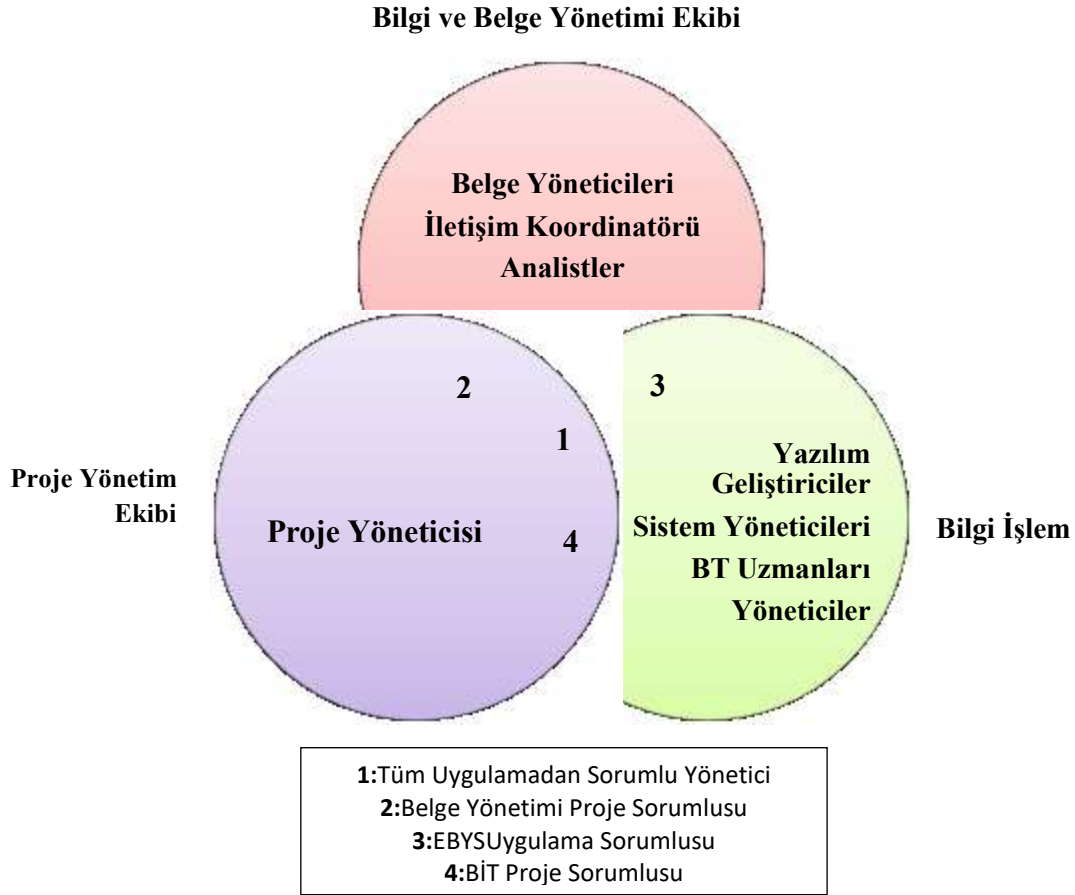
Geleneksel olarak Bilgi Teknolojilerinde (BT) proje yönetimi aşamaları;

1. Adım: Uygulanacak projenin, organizasyonun misyonu ve hedefleri ile olan uyumunun dikkate alınması,
2. Adım: Proje çıktılarının organizasyona getireceği faydaların tespit edilmesi,
3. Adım: Proje bünyesindeki risklerin değerlendirilmesi,
4. Adım: Projeden beklenen fayda ve zararların analiz edilmesi,
5. Adım: Projenin maksimum fayda ile uygulanmasına yönelik kararların alınması ve nasıl uygulanacağı ile ilgili yöntemlerin geliştirilmesi,

6. Adım: Organizasyonun bu projeyi uygulayıp uygulayamayacağına dair çevresel bazı koşulların da değerlendirilmesi ve karar verilmesi, olarak sıralanabilir (Obeidat ve North, 2014, s. 60).

### Proje Takımları oluşturmak

Bir EBYS proje planı oluşturulurken projede aktif olarak görev alacak takımların hangi işlemleri yapacağı konusu netleştirilmeli ve proje takımları arasında bir iletişim mekanizması tesis edilmelidir (Wilkins, Swatman ve Holt, 2009, s. 42). Proje yönetiminde, iletişim ve değişim yönetimi konularında tecrübeli, teknoloji yatkınlığı olan belge yönetimi esasları ve süreçlerini yönetebilen bir takımın konumlandırılması proje başarısını arttıran bir faktördür (Spong, 2007, s. 2). Organizasyonda iyi bir EBYS projesinin uygulanmasının koşulu sadece BT (Bilgi Teknolojileri) personelinin değil aynı zamanda bilgi ve belge yönetimi konusunda çalışan uzmanların da proje ekibinde yer almasıdır.



**Şekil 2:** EBYS Uygulaması İçin Proje Ekibi Bileşenleri ve Koordinasyon

### Projenin Çıktıları ve Beklentiler

Bir EBYS uygulamasının organizasyona katacağı değerlerin hesaplanması son derece karmaşık bazı süreçlerin yeniden organize edilmesini kapsamaktadır (PD ISO/TR 14105, 2011; s. 4). Genellikle organizasyonlar EBYS ile daha farklı hizmet sunumu kalitesini yakalayacaklarını düşünürler. Ancak organizasyonlar, fiziksel ortamda belge yönetimi

uygulamalarını herhangi bir mutasyona uğratmadan elektronik ortamda uygulamaya kalktıklarında yeterli faydayı sağlayamazlar (Desilva ve Vednere, 2008, s. 55).

Elektronik ortamda belge yönetimi, organizasyonlar için yeni bir belge yönetim politikası oluşturmayı gerektirir. Bu politika, belgelerin elektronik ortamda nasıl üretileceğinden veya kurum dışından gelen belgelerin sisteme nasıl alınacağından; belgelerin tasfiye sürecine kadar temel belge yönetimi faaliyetlerini ve prosedürlerini açıklaması açısından proje başlangıcında tasarlanmalıdır. Projenin çıktısı olarak bilgi ve belge yönetimi politikasında kurumsal bilgi sistemleri ile bütünleşik bir yapının nasıl gerçekleşeceği aydınlatılmalı ve buna bağlı olarak yeni bir performans yönetimi tesis edilmelidir.

### Kapasite Geliştirme

EBYS uygulaması organizasyonların teknoloji ile herhangi bir sorununun olmamasını ve teknik yeterliliğini geliştirmelerini ya da arttırmalarını gerektirmektedir. Kurumsal bir yatırımın yanı sıra çaba, destek ve sürdürülebilir teknik bir altyapı politikası gerektiren kapasite gelişimi için organizasyonlar gerekli özeni göstermelidirler (IRMT, 2009, s. 59).

EBYS'ye geçiş projelerinde bir başka ele alınması gereken nokta, mevcut belge yönetiminin değerlendirilmesidir. Organizasyonların yaptığı büyük hatalardan birisi, mevcut belge yönetim sistemlerinde bulunan bazı alışkanlıklarını elektronik ortamda da yapmaya devam etmek istemeleridir. Organizasyonlar burada, EBYS'yi kendine uydurmakla EBYS'ye uymak arasında bir tercih yapmak zorunda kalmaktadırlar. EBYS'yi kendine uyduran organizasyonlarda proje planı, belge yönetim politikası vb. türden çalışmaların bir zaman sonra hatalı sonuçlar vermeye başladığını görmek sürpriz olarak nitelendirilmemelidir.

Organizasyonlar EBYS projesi ile ilgili planlar yaparken mevcut teknolojik alt yapının durumunu da analiz etmelidirler. Kullanılan sunucu, ağ yapısı, donanım ve benzeri ilişkili teknolojilerin yeterliliği konusu da ilgili çalışanların proje yönetimi ile değerlendirme yaparak ve stratejik bir yaklaşımla gerekli donanım maliyetini planlamaları EBYS başarısı açısından bir ön şart olarak kabul edilmelidir (Kemoni, 2009, s. 193).

EBYS başarısını etkileyen bir başka kapasite geliştirme etkeni, kapasiteyi mevcut teknoloji altyapısının genişletilmesinden ibaret göremeyip kullanımda olan belge yönetim sisteminin değerlendirilmesini sağlamaktır. Bu değerlendirmede birimlerin belge yönetimi yapısındaki rolleri ve sorumlulukları belirlenmelidir. Birimlerde belgenin yaşam döngüsünü kontrol altında tutacak sorumlular bütün ortamlarda üretilen belgelerden sorumlu olmalıdır. Fiziksel ortamda devam eden belge yönetimi ile elektronik ortamda devam eden belge yönetimini birbirinden ayrı düşünülüp politika geliştirmek uygulama sorunlarına yol açarak başarılı bir EBYS'nin önünde engel olacaktır (McLeod, Childs ve Heaford, 2008, s. 218).

Organizasyonlarda belge yönetimi profesyonellerinin diğer bilgi yönetimi profesyonelleri (kütüphane, bilgi edinme, hukuk, arşiv uzmanları vb.) ile yardımlaşması ve diyalogu, mevcut sistemin yerini alacak yeni bir politika için bütünleşik bir yapının kurulmasına katkı sağlar. Birlikte çalışabilme kültürünün organizasyonlar için önemli fayda sağladığı bilinmektedir. Yeni bir politika oluştururken belge yönetimi yapısının merkezi olup olmadığı

ve organizasyondaki çalışanların belge yönetimi farkındalığı EBYS'yi etkileyen bir başarı faktörü olarak değerlendirilebilir (IRMT, 2009, s.15).

## **Kurumsal Politikalar Ve Çerçeveseler**

Elektronik belge yönetiminin işlevselliği ya da işlevsel/etkin bir elektronik belge yönetimi için ve organizasyonun kapasitelerindeki bazı boşluklar sebebiyle politika revizyonlarının oluşabileceği alanları ele almak amacıyla, mevcut bilgi yönetiminin, güvenlik politikalarının ve kanunlarının analizini yapmaları gerekir.Bu, farklı birimlerdeki çalışanlar için belge yönetimi sorumluluklarını, belgelerin saklanması ve imha edilmesi ile ilgili politikaları nasıl kullanacaklarını anlamayı kolaylaştıran en önemli etkenlerden biridir (Man, 2010, s.111).

Belge yönetimi politikası, organizasyonlarda belge yönetimi ile ilgili dikkat edilmesi gerekenleri bütünsel bir yapıda ortaya koymak için geliştirilir. Bu politikayı geliştirirken organizasyonlar belgelerin hangi ortamda üretildiklerini değil, belge yönetimi açısından ihtiyaç duyulanları ortaya koyacak bir çalışma yapmalıdırlar. Modern organizasyonlar için en önemli konulardan biri fiziksel veya elektronik belgelerin aynı belge yönetimi politikaları ve standartları ile yönetilmesi gerekliliğidir.Bu durum organizasyonlar açısından operasyonel etkiyi arttıran ve hukuki riskleri ortadan kaldıran temel bir göstergedir (Gary ve David, 2005).

Belge yönetimi politikası, organizasyonda belgeler hakkında anlık hüküm verilmesini ortadan kaldıran ve gelecekte karşılaşılabilecek riskleri azaltmalarını sağlayan EBYS'yi başarı yönünden etkileyen bir faktördür (IRMT, 2009, s. 5).Bir belge yönetimi politikası etkin bir şekilde belgeleri nasıl yöneteceğini açıklaması açısından organizasyona fayda sağlar.Aynı zamanda organizasyona özgü bazı özellikli durumları, belgelerin saklamasına dair mevzuatı ve organizasyonun hizmet kalitesinde nasıl etkili olabileceği gibi konular belge yönetimi politikasında belirtilir (Melvin, 2010, s. 10).

Organizasyonlara belge yönetimi politikasının getirdiği faydaları EBYS bağlamında değerlendirirken, daha etkin ve sürekli çalışma kabiliyeti, sağlıklı bir iletişim göstergesi olması açısından daha iyi belge paylaşımı ve bütünlük yönetim etkisinden söz edilebilir (Spong, 2007).

Özellikle EBYS ile ilgili yatırımlar yapılırken ve süreçler tasarlanırken, organizasyonların politika geliştirme konusunda herhangi bir adım atmamaları veya geliştirilen politikanın yazıya aktarılmadan kişilerin inisiyatifinde bulunması EBYS uygulamasına geçişte faturası sonradan ağır ödenen bir sorundur.Hâlbuki güçlü ve etkili bir belge yönetim politikası ışığında EBYS uygulaması çalışmalarına başlamak kurum açısından birçok kazanımı beraberinde getirir. Belge yönetimi politikası;

- Organizasyonun mevcut durumunu yansıtan, amaçları, hedefleri ve yapısı ile uyumlu bir politika olmalıdır.
- İç ve dış paydaşlar hesaba katılmalıdır.
- Belge yönetimi ile ilgili tüm süreçleri ve işlemleri kapsayacak şekilde açık ifadelerle hazırlanmalıdır.
- Sorumlulukları tanımlamalı ve görevleri çok iyi bir şekilde açıklamalıdır.



- Belge yönetim politikası gizlilik, mahremiyet, mevzuat ve standartları içerecek bir yapıda oluşturulmalıdır.
- Hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkelerine dönük bir yapının kurulmasına katkı sağlamalıdır. (IRMT, 2009, s. 17)
- Bilgiye erişim ile ilgili bazı tanımlara veya sınırlara yer verilmelidir.
- Bilgi teknolojilerinin kullanımına yönelik koşullar kapsama dâhil edilmelidir.
- Belge yönetim politikası e-posta yönetimi, dijitalleştirme ve arşiv yönetimi gibi konuları da açıklayıcı bir yapıda oluşturulmalıdır.

İyi bir belge yönetimi politikası, iyi bir yasal zeminde inşa edilmelidir. EBYS uygulamasının etkin ve yeterli sonuç verebilmesi güçlü, açık ve gerektiğinde yaptırım uygulayabilen bir mevzuatın varlığına bağlıdır. Güçlü mevzuat eksikliği, belge yönetimi faaliyetlerinde organizasyon yapısındaki rollerin belirginleşmesinin önünde bir engel olabileceği gibi belgelerin korunması, tasfiyesi gibi konularda da belirsizlik yaşanmasına yol açabilir (Asogwa, 2012, s. 201).

### İş Süreçlerinin Analizi

Bir EBYS projesinin organizasyonlarda uygulanmasının temel koşullarından birisi iş süreçlerinin analizlerinin yapılmasıdır. Bu, yapılan işin hangi süreçleri ifade ettiğini, dolayısıyla üretilen veya alınan belgenin hangi paraf/imza veya havale sürecinde akışa gireceğini ifade eder. Yeni bir uygulama, organizasyonlarda bazı işlerin yeniden yapılandırılmasını gerektirebilir. Bazı iş ve işlemlerle ilgili süreçlerde değişiklik yapma zorunluluğunu oluşturur. Kurumlar bu türden kararları verirken iş süreçlerini ya yeniden organize ederler ya da yeniden bir iş süreci analizine girerek faaliyetlerini yeniden tanımlarlar. Bu tanımlama, iş süreçlerinin analizini sağladığı gibi görev ve sorumlulukların tanımlanmasını, işlem sürelerinin ortaya çıkarılmasını sağlayan ve kurumları hızlandıran bir çalışmadır.

Elektronik ortamda belge yönetiminin en büyük avantajlarından birisi tüm biçim ve formatlardaki belgeleri veya dokümanları (ses, görüntü, e-posta) bir arada yönetebilme yeteneği sağlamasıdır. Özellikle EBYS'yi organizasyonlarda konumlandırırken temel ihtiyacın ne olduğu kararlaştırılır. Sistemin otomatikleşmesi ve belgelerin hangi akışta onay mekanizmasından geçeceğinin belirlenmesi bir anlamda faaliyetlerin hangi kapsamda ve nasıl yerine getirileceğinin belirlenmesi anlamına gelir (Wilkins, Swatman ve Holt, 2009, s.41,45,46).

Bir EBYS uygulamasını başarılı kılan en kritik faktör, karmaşık iş süreçlerinin sisteme yansıtılmasıdır. (McDonald, 2005, s. 15) Bu nedenle, organizasyonun büyüklüğü ya da yapısı ne olursa olsun iş süreçlerinin analizlerinin yapılarak sınıflandırılması EBYS uygulaması için başarının kilit noktalarından biri olacaktır (Wilkins, Swatman ve Holt, 2009, s.46).

İş süreçlerinin analiz edilip incelenmesi, organizasyonlarda mevcut durumun neye veya hangi duruma cevap verdiğinin belirlenmesini sağlar. Bu aslında EBYS uygulamasının bir fayda-zarar analizinin oluşturulmasını sağlar. Ayrıca acil eylemler için gerekli yaklaşımların benimsenmesi ve gerekli davranışların kazanılmasına yardımcı olur. Satın alma yoluyla sağlanan EBYS uygulamasının organizasyonda nasıl yapılandırılacağı ve çalışanların

sorumluluğunun neler olduğu konusu, iş akış analizlerinin çalışılması ile ortaya çıkmaya başlar. Hatta bazı işlerin çok gereksiz ve zaman kaybına yol açacak şekilde yapıldığı da iş analizlerinin tanımlanması ile belirlenmiş olur. Özellikle kamu organizasyonlarında bürokrasinin azaltılması bu türden iş ve işlem süreçlerinin EBYS'ye uygun hale getirilmesi ile mümkündür.

İş analiz sürecine etki eden faktörler; değişen koşullara veya ihtiyaçlara uyumun sağlanmasıdır. İş süreçlerinin analizi, organizasyonu yeni bir iletişim altyapısının oluşturulmasına, donanım kalitesinin artırılmasına götürebilir. Ayrıca iş analiz süreci, EBYS üzerinde iş ve işlemleri yapacak kişi sayısının tahminen biliniyor olması ve fiziksel ortamdaki mevcutlardan bu sayının ne kadar az ya da fazla olacağına ortaya konulması iş gücü açısından gereklidir.

Organizasyonların ürettiği belgeler hep aynı yöntem kullanılarak aynı onay süreçlerinden geçerek veya aynı uzman görüşleri çerçevesinde oluşturulmaz (Spong, 2007). Üretilen belgenin yani yapılan faaliyetin türü ile ya da yapılan faaliyet sonucunun etkileri ile ilgili organizasyonel değişiklikler meydana gelebilir. Faaliyetin yönetsel, bir vakayı yansıtacak mahiyette, finansal ya da bir proje ile alakalı olması organizasyon içinde dinamik süreçlerin oluşturulmasına yol açabilmektedir. Bu durumda iş analizlerini oluştururken, belge yönetimi bakış açısından değerlendirerek faaliyetin nerede başladığı ve bittiği ile belgenin nerede tutulacağı ve saklanacağına cevaplarını aramak önceliklerden biri olmalıdır.

## **Kalite Yönetimi**

EBYS çözümlerinin organizasyonlarda yaygınlaşması, çeşitli kriterlere göre yazılım performansını değerlendirmek ve kabul etmek için bir organizasyon içerisinde kapasitenin gelişimini gerektirir. Buna ek olarak bir iş sürecinde yazılımın yaygınlaşmasının etkisine ilişkin kriterler geliştirilmeli ve yeniden değerlendirmelidir. EBSY ile birlikte dönüşen ürünün veya hizmet kalitesinin nasıl etkisi olduğu belirlenmelidir (Borglund, Anderson ve Samuelsson, 2009, s.63). Sunulan hizmette veya ticari faaliyette kalite artışı beklentisi organizasyonun hedeflediği kriterlerden birisidir. Bir EBYS uygulamasının paydaşlar ve toplum için başarısı sunduğu hizmetler ve ticari faaliyetlerin kalitesi ile doğru orantılı olarak görülür.

## **Risk Yönetimi**

Risk yönetimi, EBYS projeleri açısından en çok üzerinde durulması gereken konulardan birisidir. EBYS projelerinin uygulamasında sürdürülebilirlik açısından yetersiz ve dengesiz bütçe, uzman işgücü eksikliği, iletişim ve koordinasyon problemi ve spontane bir proje planı kendi başına risk teşkil eder (IRMT, 2009, s. 44). Bilgi hacmindeki artış göz önünde alındığında risk temelli yaklaşımlar özellikle organizasyonlarda kaynak erişimi ve işlerin hızlı olması açısından EBYS ile doğrudan ilişkilidir.

Belge yönetiminde serileri parça parça ya da belgeleri teker teker yönetmeye kalkmak, bir sınıf veya grup muamelesinde bulunmamak ne kadar zorsa; üretilen belgelerin neyi ifade ettiği konusunun veya üretilen bir konu ya da vaka dosyasının üstverilerinin sonradan hazırlanması bir o kadar hayal ürünüdür. Bu nedenle, belge yönetimi uygulamasında organizasyonlar için bazı altın kurallar ve

standartlar her zaman temel başvuru kaynağıdır (Jones, 2012, s. 399). Kusurlu bir fiziksel belge yönetimine sahip olan organizasyonlar bile elektronik ortamda belge yönetiminden mükemmellik beklerler. Fiziksel ortamdaki belge yönetimine göre daha hassas ve meşakkatli olan elektronik belge yönetimi uygulamasına geçişte bazı risk faktörleri organizasyon tarafından hesaba katılmalı ve bununla ilgili mümkün olduğu kadar tedbirler alınmalıdır (McLeod, Childs ve Hardiman, 2011, s. 68). Risk yönetimini proje yönetiminin ve hatta bazı uygulamalarda tatbik edilen modelinin bir parçası haline getirmek organizasyonlar için etkili olacaktır (McLeod, 2012, s.191).

EBYS'ye ilişkin riskler kategorilendirilebilir. Bu riskler aşağıdaki gibi açıklanabilir.

- **Yazılım seçme riskleri-** Çok sayıda ticari hazır üründen uygun bir tespit yapmak, kullanım kolaylığı açısından hangi ürünün/sistemin daha faydalı olduğuna karar vermek her zaman bir risk potansiyelini barındırır (BS EN ISO 9241-210, 2010). Her organizasyonun yapı, özellik ve beklentileri farklı olacağından seçilen sistemin referanslarının çok sayıda olması, onun o organizasyon için olduğu anlamına gelmez. Fiyat-kalite denklemini sağlamaması temel risklerdendir (Gable, 2015, s. 27). Bu nedenle aralarında Türkiye'nin olduğu bazı ülkelerde EBYS yazılımları sertifikalandırma sürecine tabi tutulurlar (Katuu, 2012, s. 460-464).
- **Yazılım geliştirme riskleri-** Organizasyonların genellikle yaptıkları hatalardan birisi sistemi geliştirmekle meşgul olmak yerine yazılımı geliştirmeye çalışmaktır. Belge yönetimi konusunda yeterli olmayan *know-how* veya EBYS yazılımlarını işletme dışında bir tedarikçiden temin etmek isteyen organizasyonlar için ise bağımlı bir yapı oluşumu büyük bir riski ifade eder.
- **Teknik uyumluluk riskleri-** Elektronik belge yönetimi sistemini organizasyonların BT alt yapısına entegre etme zorluklarından kaynaklanan riskler.
- **İletişim riskleri-** Nihai kullanıcı ve yönetim arasında ya da proje ekibinin tüm organizasyonla yeterli iletişimi kuramaması bir başka risk faktörüdür.
- **Dokümantasyon riskleri-** Yazılım geliştirmeye ya da sistem uygulamaya yönelik çabaların kişilere bağlı bir yapıda ilerlemesi ve yeterli düzeyde dokümantasyonla ifade edilmemesi gelecekteki olası müdahaleler açısından bir başka riski ifade eder (IRMT, 2009, s. 41).
- **Proje yönetim riskleri-** Bir projenin genel istikrarını tehdit etmesi muhtemel her türlü riskleri kapsamaktadır.
- **Eğitim riskleri-** Yeni sistemin son kullanıcılar tarafından kabulünde zorluklar oluşturabilen yeni çözümler konusunda yetersiz eğitimler bir başka riski ifade eder (IRMT, 2009, s. 46).

## Değişim Yönetimi

Organizasyonlar içinde belgelerin otomatik olarak hareket etmesi, yalnızca kurumsal süreçlerin daha başarılı bir şekilde yönetilmesini sağlamakla kalmaz aynı zamanda sistemin nihai kullanıcılarının görev ve sorumluluklarını da değiştirir. Bu değişiklikler için organizasyonlar insan unsurunu yeterli düzeyde hesaba katmalıdırlar. EBYS'nin uygulanmasındaki başarısızlıklar genellikle teknoloji eksikliğine bağlansa da değişim yönetimindeki eksikliklerden kaynaklanır (IRMT, 2009, ss. 71-73). Değişimin başarı ile yönetilmesi yüksek düzeyde beceri gerektiren bir durumu ifade eder (By, 2005, s. 378). Bu yüzden organizasyonların büyük bir heves ve istekle başladıkları daha sonra doğaçlama olarak götürebileceklerini zannettikleri değişim programlarının % 70'inin başarısızlıkla sonuçlandığı belirtilmektedir (Balogun ve Hailey, 2008, s.232).

Elektronik belge yönetim sistemlerinin organizasyonlar açısından değişim yönetimini etkileyecek derecede önemi, onun tüm çalışanlarla ilgili olmasıdır. EBYS'yi diğer bilgi

sistemlerinden ayıran temel noktalardan birisi sadece belli bir departmana ya da belirli personelin kullanımına yönelik değil, organizasyonu kapsayıcı bir yapıda olmasıdır. Bu yüzden organizasyonların kolay anlaşılabilir bir EBYS vizyonuna sahip olması çalışanların EBYS'yi sahiplenmesi açısından değişim yönetimindeki engellerin ortadan kaldırılmasına yönelik bir ilk adım olarak değerlendirilmelidir (McLeod, Childs, Hardiman, 2011, s. 66).

Değişim yönetimini etkileyen konulardan birisi, organizasyonların EBYS uygulamasını BT projesi olarak değerlendirmesidir. Ancak EBYS'yi sadece bir BT projesi olarak görmek, etkili bir değişimin önünde engeldir. EBYS'nin değişim yönetimine etkisi ele alındığında değiştirilen basit bir yazışma operasyonu değil çalışanların iş yapma biçimidir (Spong, 2007). Organizasyonların değişim yönetimini sadece yazışma operasyonu veya bir adım ötesinde olan iletişimle ilişkilendirmeleri fiziksel ortamda yapılan yanlışların büyük birçoğunun elektronik ortama taşınmak istenmesine neden olmaktadır. Bu noktada değişimin yönetilmesi için psikolojik bir yaklaşım ve alışkanlıkların incelenmesi gerekliliği ortaya çıkar.

Organizasyonların değişim yönetiminde kullanması gereken bazı beceriler mevcuttur. Bu becerileri birbiri ile uyumlu ve eşgüdüm içerisinde kullanmaları değişimi etkili bir şekilde yönetilebilmeleri açısından değerlendirilmelidir.



Şekil 3: Değişim yönetiminde beceriler (IRMT, 2009, s. 76).

Değişim yönetimindeki beceriler söz konusu olduğunda EBYS'nin organizasyona sağladığı etkiler kadar bilgiye olan talebin doğasındaki değişim de hesaba katılmalıdır. Bilgi, belge veya dokümanın daha geniş kapsamda ve elektronik olarak üretilmesi ya da elektronik ortama aktarılmış olması organizasyonlarda bilgi, belge ve doküman artışlarına neden olacaktır (Wilkins, Swatman ve Holt, 2009, s.40) Artan talepleri karşılamak tamamen insan faktörüne bağlı değilse de büyük oranda bilgi, belge ve doküman artışının organizasyon için bazı olumsuz sonuçları olacaktır.

Değişim zahmetli bir süreçtir. Bilinmezlik insan doğası gereği her zaman korku ve kaygıyı barındırır. Çalışanlar her ne kadar değişime veya yeniliğe açık olduklarını ifade etseler de insan doğası gereği alışkanlıklarının ötesinde değişime karşı bir isteksizlik hissederler (McLeod, Childs, Hardiman, 2011, s. 67). Değişim yönetiminde insanların değişimden etkilenmesi bir başka sorun olarak EBYS geçiş sürecini etkiler. Farklı insanlar değişime farklı tepkiler gösterirler. Genellikle çalışanlar temel ihtiyacının yerine getirilmesini ve daha fazla ya da az bir faaliyetin yapılmasını istemezler. Değişimden kaynaklandığını düşündükleri bazı alışkanlıkların kaybolmasından korkarlar ya da değişimden beklentilerini abartırlar (IRMT, 2009, s. 75). Bu nedenle, değişim yönetimi programı uygulanırken yönetici desteğini almak ve cesur bir adımla süreci yönetmek gereklidir.

Değişimde insan boyutunun bir diğer etkisi, geçmişte yaşanan tecrübelerin insanlarda olumsuz izler bırakmasıdır. Organizasyonlar çok planlı bir şekilde EBYS uygulamasına geçişi yönetmezlerse sorunlar ortaya çıkmaya başlar. Bu sorunlar çalışanlar tarafından hatırlanır ve sinizm<sup>1</sup> felsefesine bağlı çalışanların seslerinin daha gür çıkmasına neden olur (Bailey, 2008). Bu tür durumlara muhtemel sorunlara iyi çalışmış proje ekibi ile çözüm bulunabilir. Proje yönetimi ile birlikte çalışanların neden değişime direnç gösterdikleri proje yöneticileri ve organizasyon yönetimi tarafından mutlaka anlaşılmalıdır. Organizasyon kültürünün, iyi bir belge yönetimine verdiği değer ile önemin güçlendirilmesi ve tüm çalışanların standart beklentisinin bu yönde olması hayatidir. Söz konusu beklentilerin yönetim kanalları aracılığıyla yönetici tarafından düzenli olarak dile getirilmesi gerekmektedir.

## Personel Yönetimi

Yönetim bilimlerinde yumuşak yaklaşım modelleri insanların kendi pozisyonlarını düşünmeye ve olası eylemler konusunda başkalarıyla meşgul olmaları konusunda gelişmiştir (Pidd, 2009, s. 86). Bilgi ve belge yöneticileri birer pasif kurban gibi davranmaktansa bir lider olarak ortaya çıkmalı ve EBYS ile ilgili inisiyatif almalıdırlar. Burada ilk yaklaşım, diğer çalışanlara karşı bilgi aktarımını doğru ve etkin bir biçimde yapabilme kabiliyetidir. Elektronik ortamda belge yönetiminin daha iyi yapılabilmesi, bilgi ve belge profesyonellerinin proaktif yaklaşımına bağlıdır. Çalışanlarda oluşturulacak bilgi ve belge yönetimi algısının iş süreçlerine bakışı bu perspektifte etkiler ve teknoloji uyumlu bir analiz sürecinin oluşmasına yardımcı olur. Analiz sürecinde proje çalışanları arasındaki bilgi paylaşımı yüksek seviyelere ulaşır. Bu, BT personelinin belge yönetimini iyi bir şekilde algılamasına yardımcı olduğu gibi bilgi ve belge yönetimi personelinin de bilgi teknolojileri konusunda üst düzey bir algıya ulaşmasını sağlar (Chiu-Yen, 2015, s. 102).

Personel yönetimi konusu sadece EBYS projesinde görev alanları değil, tüm kurum personelinin ilgilendiren bir durumu ifade eder. EBYS uygulamasını, çalışanlara doğru ifade etmek bir ön koşul olarak değerlendirilmelidir. EBYS uygulaması ile hayat bulacak yeniliklerin, onların işlerinin arasında olup olmadık zamanlarda müdahale edeceklerini

<sup>1</sup> Sinizm: *İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi, kinizm* (TDK Güncel Sözlük).

düşünceleri sistemin henüz daha uygulamaya girmeden başarısızlığına sebep olmaktadır. Profesyonel bilgi ve belge yöneticilerinin diğer çalışanların rol ve sorumluluklarını iyi anlayarak onlara EBYS'nin işlerini kolaylaştırıcı olduğunu ve organizasyona getireceği faydayı izah etmesi yararlı olacaktır (Singh, Klobas ve Anderson, 2007, s. 39).

Bilgi ve belge yönetimi uzmanlarının üzerinde durması gereken bir başka konu, çalışanların sistem üzerinden gerçekleştirecekleri bilgi arama davranışlarıdır. Çalışanın en temel beklentisi arama motoruna benzeyen bir yapının içerisinde arama yaparak istediğine ulaşmaktır. Ancak bu, görüldüğünden daha farklı bir anlam ifade eder. Belgenin içeriğinde sonuç aramak bazen kullanıcı için tam olarak istediği belge sonuçlarının gelmesine yardımcı olmaz. İçerik aramasından çok üstveri üzerinden arama yapmanın önemini kavrayan çalışanlar belgenin üretimi ile ilgili süreçte üstverinin neden çok önemsendiği konusunu da algırlarlar.

## **Teknoloji Yönetimi**

Organizasyonlar her sistem dönüşümünde katılımcılık ve entegrasyonla ilgili stratejik bir yaklaşım sergiler. Entegrasyonun en önemli ayağı teknoloji ve teknolojiye uyumdur. Aslında her sistem kendi içerisinde bir başarı olmak ya da başarısız olmak ifadesini barındırır. EBYS başarısının en önemli faktörü insandır. Teknolojinin kendisi, onu kullanacak, destekleyecek kişiler ve iş süreçlerine göre daha az önemlidir (McLeod, Childs, Hardiman, 2011, s. 72).

Organizasyonlarda teknoloji kullanımı EBYS ile ilişkili olarak incelendiğinde burada en önemli faktörden birinin çalışanların bilgisayar okuryazarlığı konusundaki bilgi ve becerilerinin hangi boyutta olduğudur. Özellikle belge yönetimi faaliyetlerini profesyonel olarak yürütenler bilgisayar teknolojisine yatkın olması beklenen çalışanlar olarak görülürler. Bazı çalışanlar ise bilgisayar okuryazarlığı konusunda ilgisiz davranışlar sergileyebilirler. Bu durum organizasyonların üstesinden gelmesi konusunda dikkatli olmaları gereken bir konudur (Asogwa, 2012, s. 203).

## **Pilot Uygulama**

EBYS uygulamasını tüm organizasyonlarda bir seferde yürürlüğe koymak yerine parça parça birimleri dâhil ederek kapsamı genişletmek, sistemin eksikliklerini görmek adına önemli bir adımdır. EBYS uygulamasını entegre ederken pilot uygulama yapılması ve pilot kapsamının genişletilerek EBYS kapsamına dâhil edilmesi başarıyı etkileyen faktörlerden birisidir (Childs ve McLeod, 2013, s. 212).

Pilot uygulamaların bir başka önemi, belge yönetiminin faydalarının organizasyonlarda açıkça anlaşılmasına başladığında, çalışanlar için problem haline gelen konularda değişikliklerin ortaya çıkmasıdır. Bu durum aslında organizasyonun tipik olarak inovasyona verdiği tepkinin belirmesidir (Wilkins, Swatman ve Holt, 2009, s.47). Organizasyonlar için kurum personelinin yeni sisteme uyum sağlayıp sağlayamayacağı bir başka sorun olarak değerlendirilmeli ve yöneticiler ona göre görev dağılımını veya sorumluluğu dağıtmalıdır.

Pilot uygulama dışında organizasyonlar, fiziksel belge yönetimi ile aynı anda elektronik belge yönetimini devam ettirmemelidirler. Fiziksel belge yönetimi ile EBYS aynı anda kullanılmaya başladığında, kullanıcılar doğal olarak edindikleri alışkanlıkları bırakmamayı tercih edeceklerdir. Bu durumda EBYS ile ilgili dönüşümün tamamlanması ve organizasyon açısından beklenen etkiyi sağlaması mümkün olmayacaktır (NARA, 2006, s. 12).

### **Sürdürülebilirlik**

EBYS, diğer teknoloji dönüşümü projelerinde olduğu gibi, organizasyonlarda sürdürülebilirlik gerektiren bir politika ile yönetilmelidir (Blake, Harries, 2002, s. 81). Sürdürülebilirlik bir kavramdan çok, vizyon gerektiren bir ifadedir. Organizasyonlar açısından EBYS yaklaşımına yönelik bütüncül bir vizyon geliştirmek EBYS uygulamasının politikaları açısından hesap verebilir bir yapının oluşmasını sağlar (Gunnlaugsdottir, 2012, s. 178). Bu kapsamda vizyon geliştirmeye organizasyonlarda bilgi ve belge yönetimi anlamında sorumlulukları taşıyabilecek bir lider tayin edilmesi ile başlanması isabetli olur. EBYS'nin temelini oluşturan yaşam döngüsü prensibini bir destek ve taahhüt olarak organizasyonun vizyonu haline dönüştürmek sürecin işlerliği açısından başarı faktörlerinden biridir. İyi bir sürdürülebilirlik politikası, vizyonu açısından belge yönetimi fonksiyonlarının son kullanıcıya başrol oyuncusu olarak görev verilmemesini uygun görür. Sürdürülebilirlik için dosya planı uygulamasından taviz vermemek ve bu konuda titiz davranmak bir gerekliliktir. Bununla beraber saklama planları için daha üst seviyelerde tanımlama yapmak uzun vadede organizasyonun menfaatleri açısından önemlidir. Ayrıca sürdürülebilirlik açısından bir önemli nokta da doküman yönetim sisteminin belge yönetim sistemi gibi kullanılmasına izin vermemektedir. Doküman yönetim sistemi doğası gereği doküman yönetimi için uygundur. Belge yönetiminde doküman yönetimi yapmanın sistemi yoğunlaştırması açısından bazı sakıncaları olsa da doküman yönetiminin belge yönetimi olarak kullanılması kurulan yapının kısa sürede karmaşaya dönüşmesine yol açacaktır.

Çalışanların sürdürülebilirlik prensibine uygun bir örgütsel bağlılığı edinmeleri sürdürülebilirlik açısından bir başka başarı faktörüdür. Oluşturulan vizyonun açık ve herkesçe anlaşılabilir olması, geliştirilen bilgi veya belge yönetimi politikalarında çalışanların görüşünü almak, onları o işin bir parçası haline getirmek sürdürülebilirlik için ana öğelerden biridir (Rowley ve Jun, 2014, s. 489). Güvenilir ve sürdürülebilir politikalar ve vizyonların hazırlanmasında dikkat edilmesi gereken bir başka nokta hazırlanan vizyonun ya da politikanın gerçekçi olmasıdır. Bu gerçekçiliği çalışanların kapasitesinin bilinmesi, suçlama kültüründen uzak durma, BT personelinin belge yönetimi konusunda desteklerini alma, EBYS politika ve vizyonuna karşı doğabilecek dirençlere karşı koyma ve ılımlı bir tavır sergileme olarak açıklamak mümkündür (Deokar ve Sarnikar, 2014; McLeod, Childs ve Hardiman, 2011, s. 85).

Belge yönetimi sürdürülebilirliğinde, arşivlemenin de varlığı şüphesizdir. Teknik olarak sürdürülebilirlik kavramı EBYS'ler için uzun süreli arşivlemeyi ifade eder. Belgelerin ortamı ya da formatları ne olursa olsun sürdürülebilir bir yapının oluşturulması ile belgelerin uzun süreler saklanacağı ihtimali göz ardı edilmemelidir. EBYS'nin sürdürülebilirliği ile elektronik belgelerin sürdürülebilirliği aynı konuyu ifade etmez.

## **Finansal Sürdürülebilirlik ve Satın Alma Stratejisi**

Organizasyonlar bir EBYS projesi için girişimde bulduklarında genellikle bir yazılım geliştireceklerini düşünürler. EBYS'yi bir organizasyonda, diğer yazılım projelerinden farklı kılan, geliştirilenin bir yazılımdan çok uygulamaya dönük bazı metotlar da içeren bir sistem olmasıdır. Organizasyonlar, genellikle EBYS'yi bir sağlayıcıdan alıp uygulayabilecekleri kanaatiyle hareket ederler. Ancak EBYS projesi ister satın alınma yoluyla sağlansın isterse de organizasyonun kaynakları ile geliştirilsin, bir yapılandırma ve uygulama sürecidir ve maliyetini içerisinde barındırır. Üstelik yazılımı öz kaynakları ile geliştirmek isteyen organizasyonlar belge yönetimi konusunda çok iyi bir bilgi birikimine sahip değilse beklentilere cevap verebilecek bir sistem geliştiremezler.

Bir EBYS projesinde maliyet kalemleri yazılımın lisans maliyeti, uygulama maliyeti, teknik destek maliyeti, proje destekleme maliyeti, yönetsel maliyetler, yapılandırma maliyeti ve belgelerin özelliklerinden kaynaklanan elektronik arşivlemeye yönelik donanım ve güvenlik maliyetleri şeklindedir (IRMT, 2009, s. 24). Organizasyonların EBYS konusunda yatırım yaparken bilinçsiz bir şekilde satın alma stratejileri geliştirmeleri, adeta sadece bir yazılım alıyormuş gibi değerlendirmeleri, fiyat kalite denklemine farklı yorumlar getirmeleri, bir anlamda sadece yazılımın fiyatını referans almaları başarısız bir EBYS uygulamasına atılan ilk yanlış adımlardan biri olarak değerlendirilmelidir (Asogwa, 2012, s. 203; Blake ve Harries, 2002).

EBYS bütçelerini oluştururken bütçenin her bir çeyreğini yazılım-altyapı, eğitim, analiz ve entegrasyon başlıkları altındaki kalemlere aktarmak organizasyonlar için faydalı olacaktır (Wilkins, Swatman ve Holt, 2009, s. 44). Yanlış bir mali strateji sadece maddi kayıpların oluşmasına değil aynı zamanda manevi olarak bazı kayıpların ortaya çıkmasına neden olur. Bu manevi kayıp, organizasyonların EBYS sürecinde yaşadıkları ya da yaşayacakları kötü tecrübe yüzünden EBYS'ye karşı oluşan direncin artmasına neden olacaktır.

EBYS maliyetinin bir başka yönü, organizasyona sağlayacağı fayda olarak değerlendirilmektedir. Bu faydayı kâğıt ve sarfiyat malzemesinin azalmasına bağlı bir tasarruf olarak düşünmek tek başına yeterli olmamaktadır. Büyüklük olarak ortalama bir organizasyon için EBYS kullanımına geçmek her yıl belgeleri depolamak amacıyla kullandıkları alandan ve bu alandaki işlemleri sürdürmek için maliyetten tasarruf etmeleri anlamına gelir. Araştırmalara göre organizasyonlar için EBYS yatırımlarının amorti süresi çok net olmamakla birlikte 1 ila 3 yıl arasındadır (Gary ve David, 2005, s. 137).

## **Organizasyonlarda EBYS'nin Faydaları**

Bazı insanlar EBYS'yi bir tehdit olarak görürler ve onların hayallerinde EBYS, iş ve işlemleri kompleks hale getiren, zor ve karmaşık daha sıkı kontrol altında tutuldukları hissini uyandıran bir uygulama olarak belirir. Bu nedenle EBYS'lerin mevcut faydalarından çok sistemin kendilerine olan etkilerini düşünerek hareket ederler. İnsanları EBYS ile yaptıkları işin değişmediği hatta daha kolay bir hale geldiği konusunda ikna etmek oldukça zordur. EBYS eğitimlerinin temelinde yatan yaklaşım sistemin çalışanlar için ne kadar faydalı olduğunu göstermek ve onları bir şekilde bu sürecin parçası haline getirmektir. Ayrıca



çalışanlara bilgisayar okuryazarlığı konusunda korkmaları gerekmediği konusunun vurgusu yapılmalıdır (Gary ve David, 2005, s. 136).

Bir EBYS projesinin organizasyonlarda başarılı bir şekilde uygulanmasının temelinde yatan olgulardan biri üst yönetim desteği ve EBYS geliştirmek ya da uygulamak için açık bir vizyon ve stratejidir. Bununla beraber EBYS, insanların nasıl çalışacağı konusunu değiştirir. Bu yüzden değişim yönetimi çok dikkatli bir şekilde uygulanmalıdır. İş süreçlerinin analiz edilmesi, işin yapılış biçimini de etkileyeceği için bir önceki sistemden daha iyi sonuç vermesi muhtemeldir. Ancak yine de bu süreci çalışanların bilgisi ve ilgisi dâhilinde yapmak gerekir. Bunun için iyi bir iletişim yapısı oluşturulmalıdır (Wilkins, Swatman ve Holt, 2009, s. 46; IRMT, 2009, s. 63).

Başarı faktörünü etkileyen teknik unsurların başında ise güçlü ve sağlam bir e-belge yönetimi politikasının olması gelmektedir. Bununla beraber kullanıcılar açısından kâbus olmayan bir dosya planı ve bu plana bağlı dosyalamanın nasıl gerçekleştirileceği ile ilgili bir yönerge bulunmalıdır. Bu yönerge aynı zamanda belgelere ait saklama sürelerini ve tasfiye kodlarını da içermelidir. EBYS sisteminin sürekli takip edilmesi, takım çalışması yapılması, gelişen teknolojiye uyum, eğitim ve destek gibi konular başarı faktörü açısından teknik konular olarak değerlendirilebilir (Spong, 2007, s. 6). Organizasyonlar açısından EBYS'nin sağladığı faydalar bir kaç kategoride belirtilebilir.

### **Kişiler İçin Faydalar**

İhtiyaç duyulan bilgi ve belgeye kısa sürede ve hızlı bir şekilde erişebilmek, organizasyondaki faaliyetlerin etkili bir şekilde tamamlanmasına yardımcı olur (Gary ve David, 2005, s. 134; IRMT, 2009, s. 74). Bilgiye hızlı erişim, daha kaliteli bir iş ve süreç yönetiminin sağladığı iş yapabilme kabiliyetini artırır. Çalışanların organizasyona olan bağlılıklarına da etki eden bir faktör olarak değerlendirilebilir (Tough, 2011, s. 227). Bilgi ve belge kaybı yaşanması durumunda çalışanlar daha az suçlanır ya da daha az suçluluk duygusuna kapılır. EBYS üzerinde yapılan işlemlerin, sorulan soruların, yapılan aramaların her biri için kanıtların sistem tarafından tutulması ve istenildiğinde erişilebilir olmasının vermiş olduğu güven duygusudur (Gary ve David, 2005, s. 134).

### **Organizasyon İçin Faydalar**

Doğru bilgiye doğru zamanda erişme konusu organizasyonlar için hem kaliteli hizmet veya ürün sunma, hem de prestij açısından önemlidir. Organizasyonlar özellikle geçmiş tecrübelerinden hareket ederek uygun prosedürler ve politikalar oluştururlarsa belge yönetimi sistemlerine ciddi bir biçimde katkı sağlarlar. EBYS'nin organizasyonlar açısından faydası işleri hızlandırır ve daha az efor ile daha çok iş yapılmasına yardımcı olurlar. Proses ve kalite açısından süreçlerin iyileştirilmesi EBYS ile daha olanaklı bir hâle gelir. Hızlı ve akıcı bir bilgi akışı organizasyonun daha hızlı karar almasını sağlar (IRMT, 2009, s. 20; Gunnlaugsdottir, 2012, s. 177).

Organizasyonlar açısından bilgi güvenliği bir başka dikkat edilmesi gereken konudur. EBYS'ler hem bilgi güvenliği hem de gizlilik konusunda son derece hassas bir yapıya sahiptirler. Hukuki mevzuata uyumlu bir EBYS, organizasyonlar için demokrasi ve şeffaflık

ilkesinin tüm kademelerde daha net bir ifade ile algılanması anlamı taşır. Belgelere karşı olan güven duygusu EBYS ile daha fazla artar ve belgede sahtecilik riski asgariye iner (Gary ve David, 2005, s. 134).

EBYS bir organizasyonda çalışanların ya da paydaşların denetim sonucu ortaya çıkabilecek sorunlar açısından haklarını garanti altına alır. Denetim ile ilgili gereksiz harcamaların ortadan kalkmasını sağlar..Organizasyonun hafızasını ve tarihini gelecek nesiller için bir miras olarak iletecek uzun süreli arşivleme mekanizmasına sahiptir (TAHO, 2014, s. 13).

## **Toplum İçin Faydalar**

EBYS, toplumun organizasyonlara olan güvenini arttıran bir etki oluşmasını sağlar.Organizasyonların faaliyetlerini hesap verebilir bir şekilde şeffaf ve izlenebilir durumda yapmalarını garanti altına alır.Organizasyonların hukuki sınırlar dışına çıkmadığının teminatı görevini üstlenir.Toplum tarafından erişilen belgelere karşı bir güven oluşmasını sağlar (Gary ve David, 2005, s. 135).

## **Finansal ve Çevresel Faydalar**

EBYS bünyesinde dosyalama olanağının varlığı dosyalamaya bağlı zaman kaybının önüne geçer. Belgelerin doğru dosyalanmaları sadece onların erişimi için değil aynı zamanda belgelerin ifade ettiği faaliyetlerin bütünlüğü açısından değerlendirilmelidir. EBYS bünyesinde kopyalamak yerine ilişki kurarak bilgi ve belgenin paylaşılabilir olması fiziksel ortamda fotokopi ihtiyacının azalmasına yardımcı olur. Daha az depolama alanı, sarf malzemesinin tüketimindeki tasarruflar ve kaynakların daha düzgün kullanılmasına yardımcı olur (Millican, 2013; s. 33).

EBYS finansal açıdan organizasyonlara fayda sağladığı gibi çevresel açıdan da tüm insanlığa büyük bir fayda sağlar.Dünya çapında kâğıt tüketimi, ağaçların % 35 'i kesilerek kâğıt üretimi yapılması ile yok olmaktadır. Bu oran son 45 yılda % 400 artmıştır. Ağaçların kesilmesi sadece oksijen seviyesi için değil aynı zamanda ağaç bünyesinde oluşan ekolojik habitat için de kaygı uyandıran bir durumdur (Martin, 2011). EBYS kâğıt tüketiminin 1/3'ünü ortadan kaldıracak bir çalışma esnekliği sağladığı gibi kâğıt üretimine bağlı çevre kirliliğinin de önüne geçmek için bazı çevreci imkânları barındırmaktadır. Kâğıtsız ofis olarak bilinen uygulamanın en kalıcı hali organizasyonların kalıcı bir çözüme yönelik olarak EBYS'ye geçmeleri ve çevreye daha az zarar verecek şekilde bir yeşil yapılanma içine girmeleridir.

## **Sonuç**

Organizasyonların EBYS konusunda istekleri, önemli bir faktördür.Ancak bir şeyi sadece istemek başarılı bir uygulama için yeterli değildir.Özellikle EBYS'ye ait ilkelerin bilinmesi, organizasyonun EBYS'yi uygulamasının önündeki zorlukları kaldırması açısından bir gerekliliktir. EBYS'ye ait ilkeler incelenirken uygulamanın bilgi yönetimi, iş süreç analizi, teknolojik bağımsızlık, bilginin işi yansıtacak şekilde oluşturulması, belgeler arasında organik ilişkilerin korunması, üstveri gereksiniminin karşılanması, birlikte çalışabilirlik

ilkelerine uyumlu olma, belgeleri çok uzun süreler elektronik ortamda arşivleyebilme gibi bazı ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır. Organizasyonlar belgelere ilişkin ilkeleri, belgelerin ait olduğu fonksiyonu yansıtacak bir biçimde ve hukuka uygun bir şekilde oluşturması, hesap verebilir bir yapıda şeffaf olmaları, belgelerin anlaşılabilir olması ve belgelerin saklama gereksinimlerini göz önünde bulundurarak kabul etmelidirler.

EBYS başarısını etkileyen faktörlerle ilgili yapılması gerekenler ise;

1-) İyi bir proje planı geliştirme ve bu plana sadık kalma başarının ilk adımıdır. Projeyi yürütecek takımlar seçilmeli ve bu takımların birbiri ile koordinasyonu sağlanmalıdır. Proje ekibinin amacı sadece iyi bir EBYS uygulamasını yapılandırmak değil aynı zamanda fiziksel ortamda devam eden belge yönetimi alışkanlıklarını analiz ederek e-ortam için gereksinimleri ortaya koymak olmalıdır. Organizasyonlar için kritik bir başka başarı faktörü projenin rasyonel olmasıdır. Organizasyonlar EBYS ile ilgili asgari ihtiyaçlarını belirleyerek adım adım ilerlemeli ve gerçekçi yapıdan uzaklaşmamalıdır.

2-) Organizasyona ait kapasitenin geliştirilmesi başarıyı etkileyen bir başka faktördür. Bu nedenle altyapı yatırımları çok iyi planlama ile yapılmalıdır. BT altyapısının yeterli hale getirilmesi EBYS için bir ön şart olarak kabul edilmelidir. Bir başka kapasite değerlendirme unsuru belge yönetimi ile ilgilidir. Üretilen veya alınan belgelerin miktarı, organizasyonda yansıttığı fonksiyonlar vb. etkenler göz önünde bulundurulmalıdır. Bilgi ve belge yönetimi profesyonelleri arasında iyi bir iletişim ve koordinasyon kapasite geliştirme açısından ön planda olmalıdır.

3-) Organizasyonların uyabilecekleri bir belge yönetimi politikası oluşturması sürdürülebilir bir EBYS süreci için gerekliliklerden birisidir. Bu politikanın geliştirme amacı açıkça belirtilmeli ve belge yönetimi açısından dikkat edilmesi gereken noktalara vurgu yapılmalıdır. Bu politikada son kullanıcılara belge yönetimi faaliyeti ile ilgili aşırı sorumluluklar yüklemek politikanın sürdürülebilirliği açısından sorunlara yol açar. Ayrıca EBYS geçiş sürecinde dışarıdan gelen belgeler ve organizasyonun dışarıya gönderdiği bazı belgeler fiziksel olmaya devam edebileceği için kapsayıcı bir politika oluşturulmalıdır.

4-) İş süreçlerinin analiz edilmesi ve belge akışlarının yeni ortama göre düzenlenmesi bir başka EBYS başarı faktörüdür. İş süreci EBYS için belgelerin paraf/imza ya da havale süreçlerine hangi faaliyet ve hiyerarşi ile gireceğini göstermesi açısından önemlidir. EBYS'nin sağladığı avantajların başında karmaşık iş süreçlerinin elektronik ortama taşınması daha hızlı bir şekilde daha az maliyet ve zamanla işin yerine getirilmesidir. Organizasyonlar mevcut iş süreçlerini yeniden değerlendirerek elektronik ortama uygun hale getirmelidirler.

5-) EBYS'nin bir başka başarı faktörü ise organizasyonun kalite yönetimine sağladığı katkıdır. Organizasyon hangi hizmeti, ne kadar sürede ve nasıl verecek gibi sorular yeniden ele alınıp organizasyonun kalite yönetimi bağlamıyla ilişkilendirilmelidir.

6-) EBYS uygulamasının başarısı için bir diğer faktör risk yönetimidir. Organizasyonlar EBYS uygulaması için içerisinde öngörüyü de barındıran bir risk yönetimi planlaması yapmalıdırlar. Bu risk yönetimi planlamasının temelinde EBYS ile uygulamanın nasıl

teminedileceği ve sürecin nasıl işletileceği yer almalıdır. EBYS ister organizasyonda geliştirilmiş olsun isterse dış bir tedarikçiden sağlanmış olsun teknik uyumluluk, organizasyonel iletişim, dokümantasyon, verimlilik, eğitim ve proje yönetimi gibi konulardaki risk etkenleri hesaba katılmalı ve buna göre önlemler alınmalıdır.

7-) Organizasyonların başarılı bir EBYS için hesaba katmaları gereken bir başka faktör değişim yönetiminin planlanmasıdır. EBYS, organizasyonun iş yapış biçimini derinden etkileyeceği için çalışanların ve yöneticilerin bu değişime hazır olmaları gereklidir. Eski alışkanlıklardan sıyrılarak organizasyonun yeni yapısına uyum sağlamak çok sancılı bir süreçtir. Bu nedenle kullanılacak EBYS'nin kullanım kolaylığı açısından son derece basit olması ve kullanıcıların kolayca uyum sağlaması son derece önemlidir. EBYS'yi sadece bir teknoloji dönüşümü olarak adlandırmaktan çok bir değişim projesi olarak adlandırmak organizasyonlara fayda sağlayacaktır. İnsanın doğası gereği değişime karşı direnç sergilediği bilinmektedir. Bu nedenle değişim yönetimi eğitime dayalı bir şekilde iyi planlanmalı ve koordineli bir şekilde yönetilmelidir.

8-) Değişim yönetimine bağlı olan bir başka başarı faktörü ise personel yönetimidir. Bu değişimde öncü rollerde bilgi ve belge yönetimi uzmanları sorumluluk almalıdırlar. Bu uzmanların başlıca misyonu tüm çalışanlarda bilgi ve belge yönetimi algısının oluşmasını sağlamaktır. Kullanıcılar için EBYS'den ilk beklenti aranılan bilgi ve belgenin kısa süre içinde bulunmasını sağlamaktır. Bu nedenle personelin rol ve sorumluluklarını tayin ederken onlara aşırı sorumluluk yüklemekten kaçınmak gerekir.

9-) Bir başka başarı faktörü teknoloji yönetimidir. Teknoloji yönetimi konusundaki en büyük engel bilgisayar okuryazarlığı oranının organizasyonlar için yeterli olmayışıdır. Bu durum teknolojinin kendisinin onu kullanacaklar kadar önemli olmadığı vurgusu ile açıklanabilir. Organizasyonlar personel, eğitim ve teknoloji yönetimi konusunda tümleşik bir hareket kabiliyeti geliştirmelidirler.

10-) Eğitim, EBYS konusunun başarı faktörü açısından en önemli faktörlerinden bir diğeridir. Kullanıcılara EBYS'nin felsefi olarak neler getireceğini aktarmak ve bununla beraber onlara uygulama karşısında egzersizler yaptırmak EBYS'ye geçişi hızlandıran ve başarılı kılan bir faktör olacaktır.

EBYS uygulamalarında tüm sistemin aynı anda tüm kullanıcılar için devreye alınması her zaman istenilen sonuçları vermeyebilir. Sürekli bir bilgilendirme ile organizasyonda EBYS'yi kademeli olarak devreye almak, pilot uygulamalarla çalışanları bu sürece hem psikolojik olarak hem de tüm şartlar çerçevesinde hazırlamak belge yönetimi faydalarının pilot uygulamada analizi açısından faydalı olacaktır.

EBYS uygulamasının sürdürülebilirliği için özellikle bir belge yönetimi politikası oluşturmak ve bu politikayı sürdürülebilirlik vizyonu ile donatmak bir gerekliliktir. Bu süreçte en fazla istismar edilmesi muhtemel olan konulardan birisi olan dosyalama sistemi ve standart dosya planının kullanımından taviz vermemek sürdürülebilirlik açısından önemlidir.

EBYS'nin sağladığı faydaların kişisel, organizasyonel, toplumsal, finansal ve çevresel etkilerinden bahsetmek çalışanlarda algının değişmesine yol açacak önemli bir nokta olacaktır. Yönetim desteği bulunan bir EBYS uygulamasının içinde bulunduğu topluma, kişilere, organizasyona sağlayacağı katkılar göz ardı edilmemelidir. Bununla birlikte hem finansal hem de çevreci bir yaklaşım sergileyerek EBYS uygulamasına geçmek gelecek nesillere olan teknolojik yatırım ve çevre bilinci borcunun ödenmesi konusunda bir öncü adım olarak değerlendirilmelidir.

## Kaynakça

- Asogwa, B. E. (2012). The challenge of managing electronic records in developing countries: Implications for records managers in sub Saharan Africa. *Records Management Journal*, 22(3), 198-211.
- Bailey, S. (2008). *Managing the crowd: Rethinking records management for the Web 2.0 world*. Londra: Facet.
- Balogun, J., ve Hailey, V. H. (2008). *Exploring strategic change*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Blake, R., ve Harries, S. (2002). Sustaining electronic records for business purposes. P. Berninger, F. Brady, H. Hofmann, J. Schram (Yay. Haz.). *Proceedings of the DLM-Forum 2002: @ccess and preservation of electronic information: best practices and solutions* Bildiriler Kitabı içinde (ss. 80-96). [İtalya]: Avrupa Toplulukları Resmi Yayınlar Dairesi. 6 Eylül 2015 tarihinde <http://www.project-consult.net/files/DLM%20Conference%202002.pdf> adresinden erişildi.
- Borglund, E., Anderson, K., ve Samuelsson, G. (2009). How Requirements of Record Managers Change After Implementing new Electronic Records Management Systems. J. Ljungberg, K. Grunden (Yay. Haz.). 3. *The Proceedings of the 3rd European Conference on Information Management and Evaluation* Bildiriler Kitabı içinde (ss. 59-66). Reading: Academic Publishing Limited.
- BS EN ISO 9241-210:2010. (This British Standard English - International Standard Organisation) (2010). *Ergonomics of human - system interaction Part 210: Human-centred design for interactive systems*. [Yayın yeri yok]: British Standard Institution.
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.
- Chaffey, D. ve Wood, S. (2011). *Business information management: improving performance using information system*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Chasse, K. (2007). Electronic records as documentary evidence. *Canadian Journal of Law & Technology*, 6(3), 141-162.
- Childs, S. ve McLeod, J. (2013). Tackling the wicked problem of ERM: Using the Cynefin framework as a lens. *Records Management Journal*, 23(3), 191-227.
- Chiu-Yen, L. (2015). The development strategies for the management models of the electronic documents and records in the United States, United Kingdom and Australia. *Journal of Library & Information Studies*, 13(1), 99-133.
- Cooke-Davies, T. (2002). The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185-190.
- Deokar, A. V. ve Sarnikar, S. (2014). Understanding process change management in electronic health record implementations. *Information Systems and e-Business Management*. doi: 10.1007/s10257-014-0250-7

- Desilva, N. ve Vednere, G. (2008). Benefits and implementation of business-process-driven records management. *Infonomics*, 22(6), 52-55.
- Duranti, L. ve Rogers, C. (2012). Trust in digital records: an increasingly cloudy legal area. *Computer Law & Security Review*, 28(5), 522-531.
- Fettke, P., Loos, P., ve Zwicker, J. (2006). Business process reference models: Survey and classification. C. Bussler, A. Haller vd. (Yay. Haz.). *Business Process Management Workshop Bildiriler Kitabı* içinde (ss. 469-483). Berlin: Springer.
- Gable, J. (2015). Using the principles to guide EDRM software decisions. *Information Management*, May/June(3), 26-29.
- Gary, P. J. ve David, V. B. (2005). The benefits of electronic records management systems: a general review of published and some unpublished cases. *Records Management Journal*, 15(3), 131-140.
- Gunnlaugsdottir, J. (2012). Information and records management. *Records Management Journal*, 22(3), 170-185.
- Inmon, W. H., O'Neil ve B. K., Fryman, L. (2008). *Business metadata : Capturing enterprise knowledge*. Amsterdam: Morgan Kaufmann.
- IRMT (International Records Management Trust) (2009). *Training in electronic records management module 2: planning and managing an electronic records management programme*. M. Laura (Yay. Haz.). 6 Eylül 2015 tarihinde [http://www.irmt.org/documents/educ\\_training/term%20modules/IRMT%20TERM%20Module%202.pdf](http://www.irmt.org/documents/educ_training/term%20modules/IRMT%20TERM%20Module%202.pdf) adresinden erişildi.
- ISO 23081-1 (International Organization for Standardization). (2006). *Information and documentation - Records management processes - Metadata for records Part 1: Principles*. [Cenevre]: ISO.
- ISO/DIS 16175-1. (International Organization for Standardization/Draft International Standard) (2010). *Information and documentation - Principles and functional requirements for records in electronic office environments - Part 1: Overview and statement of principles*. [Cenevre]: ISO.
- Jones, S. (2012). Case study: eGovernment Document Management System: A case analysis of risk and reward. *International Journal of Information Management*, 32, 396-400.
- Katuu, S. (2012). Enterprise content management implementation: An overview of phases, standards and best practice guidelines. *Bilgi Dünyası*, 13(2), 457-476.
- Kemoni, H. N. (2009). Management of electronic records: review of empirical studies from the Eastern, Southern Africa Regional Branch of the International Council on Archives (ESARBICA) region. *Records Management Journal*, 19(3), 190-203.
- Majore, S. A., Yoo, H. ve Shon, T. (2014). Secure and reliable electronic record management system using digital forensic technologies. *The Journal of Supercomputing*, 1, 149-165.
- Man, E. (2010). A functional approach to appraisal and retention scheduling. *Records Management Journal*, 20(1), 104-116.
- Martin, S. (2011) *Paper Chase*, 19.07.2015 tarihinde <http://www.ecology.com/2011/09/10/paper-chase/> adresinden erişildi.
- McDonald, J. (2005). The wild frontier ten years on. J. McLeod, C. Hare (Yay. Haz.). *Managing Electronic Records* içinde (ss. 1-17). Londra: Facet Publishing.
- McLeod, J. (2012). On being part of the solution, not the problem: taking a proportionate approach to managing records. *Records Management Journal*, 22(3), 186-197.

- McLeod, J., Childs, S. ve Hardiman, R. (2011). Accelerating positive change in electronic records management -headline findings from a major research project.*Archives & Manuscripts*, 39(2), 66-94.
- McLeod, J., Childs, S. ve Heaford, S. (2007). Records management capacity and compliance toolkits: a critical assessment.*Records Management Journal*, 17(3), 216-232.
- Melvin, V. C. (2010). *Information management: the challenges of managing electronic records*. 6 Eylül tarihinde <http://www.gao.gov/assets/130/124885.html> adresinden erişildi.
- Millican, B. (2013).Building a successful e-discovery strategy.*Information Management*, November/December, 32-36.
- NARA (National Archives and Records Administration). (2006). *Recommended Practice: Developing and Implementing an Enterprise-wide Electronic Records Management (ERM) Proof of Concept Pilot*. 6 Eylül tarihinde <http://www.archives.gov/records-mgmt/pdf/pilot-guidance.pdf> adresinden erişildi.
- Obeidat, M., ve North, M.M. (2014).A comparative review of information technology project management in private and public sector organizations,*International Management Review*, 10(1), 55-62.
- PD ISO/TR 14105.(Published Document-International Standard Organisation/Technical Report) (2011). *Document management - Change management for successful electronic document management system (EDMS) implementation*. [Cenevre]: ISO.
- Pidd, M. (2009).*Tools for thinking: Modelling in management science*. Chichester: Wiley.
- Queensland State Archives. (2010). *Queensland State Archives guideline for the planning of an electronic document and records management System (eDRMS)*.6 Eylül 2015 tarihinde [http:// www.archives. qld. gov. au/Recordkeeping/GRKDownloads/Documents/eDRMS.pdf](http://www.archives.qld.gov.au/Recordkeeping/GRKDownloads/Documents/eDRMS.pdf) adresinden erişildi.
- Rowley, C. ve Jun, W. (2014). Change and continuity in management systems and corporate performance: human resource management, corporate culture, risk management and corporate strategy in South Korea. *Business History*, 3, 485-508.
- Singh, P., Klobas, J. ve Anderson, K. (2007). Information seeking behaviour of electronic records management systems (EDRMS) users: implications for records management practices - Part 1. *Informaa Quarterly*, 23(4), 38-41.
- Spong, T. M. (2007). *UK Implementing EDRMS for success*. 6 Eylül tarihinde [http://www.intosaiitaudit.org/intoit\\_articles/23-p28top35.pdf](http://www.intosaiitaudit.org/intoit_articles/23-p28top35.pdf) adresinden erişildi.
- Svård, P. (2013). Enterprise content management and the records continuum model as strategies for long-term preservation of digital information. *Records Management Journal*, 23(3), 159-176.
- TAHO (Tasmanian Archive+Heritage Office) (2014).*Information Management Advice 20 - Managing Change in EDRMS implementation projects*. 18 Mayıs 2015 tarihinde <http://www.informationstrategy.tas.gov.au/> adresinden erişildi.
- The National Archives. (2010). *Migrating Information Between EDRMS Version: 1.0*. 14 Haziran 2014 tarihinde [http:// www.nationalarchives. gov. uk/documents/information-management/edrms.pdf](http://www.nationalarchives.gov.uk/documents/information-management/edrms.pdf) adresinden erişildi.
- Tough, A. (2011). Accountability, open government and record keeping: Time to think again? *Records Management Journal*, 21(3), 225-236.
- Wilkins, L., Swatman, P. M. C. ve Holt, D. (2009). Achieved and tangible benefits: Lessons learned from a landmark EDRMS implementation. *Records Management Journal*, 19(1), 37-53.

## Summary

Organizations' demands about ERMS is an important factor. However, wanting something is not enough alone for a successful application. Knowing the ERMS principles is a necessity to eliminate the hardships standing before ERMS application. Principles such as information management, business process analysis, technological neutrality, to be created to reflect the work of information, the protection of the organic relationship between records, to meet the metadata needs, to be able to adapted to workability principles and the ability to archive the records electronically for a long time should be considered while analyzing the ERMS principles. Principles related to the records should be accepted if the records reflect the function and are created according to the law; also considering the necessity of them being transparent with an accountable structure, comprehensible and the need of storage.

What to do concerning the factors affecting the progress of ERMS;

1-) A good project plan development and sticking to this plan is the first step of progress. Teams should be created to manage the project and coordination of these teams needs to be ensured. The goal of the project team is not only configuring a good ERMS practice but also should be presenting the requirements for the environment by analyzing the habits of records management continuing in the physical environment. Another crucial progress factor is that the project should be rational. Organizations should move forward step by step by determining the minimum requirements and should not move away from realistic structure.

2-) Developing the capacity belonging to the organization is another factor that affects the progress. This is why, while making infrastructure investments, a good planning is needed. Making sufficient technological infrastructure should be considered as a prerequisite for ERMS. Another capacity assessment factor is related to records management. Factors such as the amount of produced or bought records, functions reflected in the organization etc. must be considered. A good communication and cooperation between information and information management professionals must be at the forefront for the capacity development.

3-) Preparing a records management policy that the organization can follow is a must for a sustainable ERMS process. The reason of this policy should be stated clearly and points related to the records management must be emphasized. In this policy giving too much responsibility related to records management to the last users causes problems for the sustainability of the policy. Also, since some of the records coming from the outside of the organization or sent out from the organization might be physical during the ERMS transition process, the policy should be inclusive.

4-) Another progress factor is analyzing business processes and adjusting the records flow according to the new environment. Business process for ERMS is important since it explains which function and hierarchy will be entered on the records during initials / signature or transfer process. The head of the advantages that ERMS provides is transferring the business processes to the electronic environment making the costs less and fulling the works on time.



---

Organizations must examine the business processes again and make them suitable for the electronic environment transfer.

5-) Another progress factor of ERMS is the contribution to the quality management. Questions like what service, how long and how will the organization give must be revised and related to quality management context.

6-) For the progress of ERMS risk management is another factor. Organizations must prepare a risk planning including a foresight. The basis of this risk planning that how will the application be provided and how the process will be held. Whether ERMS has been developed in the organization or supplied from an outside supplier, risk factors such as technical compatibility, organizational communication, documentation, productivity, training and project management must be taken into account and measures must be taken against.

7-) Another factor that must be taken into account for the progress of ERMS is change management. Since EBYS will affect the business conduct deeply, employees and the managers must be ready for this change. Leaving old habits behind and adapting to a new environment is a very hard process. This is why for ERMS to be extremely simple and for users to get adapted easily is extremely crucial. Instead of naming ERMS a simple technological transformation seeing it as a change project will be more beneficial for organizations. Due to the nature of humans it is known that a resistance is shown towards change. That is why, change management must be planned well based on education and must be managed coordinately.

8-) Related to change management another progress factor is staff management. In this change in the leading roles information and information management experts need to take responsibility. The primary goal of these experts is to provide information and information management perception to all employees. For users the first expectation is to find the information and the records to be found as soon as possible. Therefore, when assigning the staff's roles and responsibilities it is needed to avoid overloading responsibilities.

9-) Another progress factor is technology management. The most important obstacle for technology management is that the computer literacy rate is not sufficient for organizations. This case can be explained with the emphasis of technology not being as important as the individual using it. Organizations must develop an integrated ability related to the education and technology management.

10-) Education is one of the another important factors for the progress of ERMS. Transferring the philosophical contribution to users and with this making them practice in the application will be an accelerant and successful factor for ERMS.

