



İstanbul Üniversitesi  
Edebiyat Fakültesi  
Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü



## **Bilgi ve Belge Araştırmaları Dergisi**

The Journal of Information and Documentation Studies

Sayı/Number: 4, Sayfa/Pages: 20-40, İstanbul, Kış/Winter 2015

Basılı Nüsha ISSN: 1307-6655

Elektronik Nüsha ISSN: 2148-8975

# **ELEKTRONİK BELGE YÖNETİMİ (EBY) UYGULAMALARINDA BAŞARIYI OLUMSUZ ETKİLEYEN RİSK UNSURLARI**

**The Element of the Risks that Negative Influence Success  
in Electronic Records Management (ERM) Implementation**

Bahattin YALÇINKAYA

Marmara Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü  
yalcinkaya@marmara.edu.tr

Alındığı tarih: 25.03.2016; Kabul tarihi: 20.07.2016

### **Öz**

Elektronik belge yönetim sistemi (EBYS) organizasyonlar açısından bürokratik uygulamanın ortadan kaldırılması, şeffaf, hızlı ve hesap verebilir bir yapının kurulması açısından son derece iyi fırsatlar sunmaktadır. Organizasyonlar EBYS sağlama ya da geliştirme konularında başarılı olsalar bile EBYS uygulamasını hayata geçirmekte bazı sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durum organizasyon açısından kötü tecrübelerin oluşmasına yol açmakta ve elektronik ortamda faaliyet yürütebilecekleri inancını sarsmaktadır. Başarısız uygulamaların sorumluluğunu tedarikçilere ya da tamamen bir yazılıma yüklemek, daha sonra denenecek elektronik belge uygulamaları açısından da benzeri sonuçların ve atıl sistemlerin oluşmasına yol açacaktır. Bu noktada organizasyonların üzerinde önemle durması gereken temel husus, EBYS uygulamasının organizasyonda başarılı bir şekilde gerçekleşmesinin sadece yazılımla mümkün olamayacağı konusudur. Bu çalışmada ele alınan problem, tüm organizasyonların EBYS uygulamasına geçişte başarı için dikkat etmeleri gereken teknik ve yönetsel ko-

## ELEKTRONİK BELGE YÖNETİMİ (EBY) UYGULAMALARINDA BAŞARIYI OLUMSUZ ETKİLEYEN RİSK UNSURLARI

nuları literatür ve sahadan edinilen tecrübeler ışığında ortaya koymak ve başarı için risk faktörünü değerlendirmektir. EBYS uygulama süreçlerinde başarıyı etkileyen risklerin neler olduğu ve nasıl tedbirler alınacağı organizasyonlarda bu işleri yapmakla sorumlu kişilere yol gösterici olabilecektir.

**Anahtar Sözcükler:** Elektronik belge yönetimi, risk tanımları, EBYS uygulamasında zorluklar.

### Abstract

The electronic records management system provides great opportunities to organizations for the removal of the bureaucratic structure and the establishment of a transparent, rapid, and accountable structure. Although organizations are successful in providing or developing an ERMS, they are faced with some problems in the realization of the ERMS implementation. This results in negative experiences for the organization and casts doubt on their confidence regarding performing activities in the electronic environment. Blaming the suppliers or only the software for the failure of the implementations will similarly lead to unsuccessful and idle systems in terms of electronic records implementations during future attempts. At this point, the main issue that has to be especially emphasized by organizations is that the success of the ERMS implementation in the organization is not only dependent on the software. The objective of this study is presenting technical and management issues that are required to achieve success in the process of transitioning to the ERMS implementation, under the light of the experience acquired from the literature and the field. In this paper, the failure subjects that are expressed with the risk term will be presented in an organized and awareness increasing manner in order to help organizations succeed in the implementation of the ERMS. The risks that influence the success of the ERMS implementation process and the measures that have to be taken can guide those who are responsible for performing these tasks in organizations.

**Keywords:** Electronic records management, risk definitions, challenges in ERMS implementation.

### Giriş

Bilgi teknolojilerinin iş yaşamı üzerindeki etkisinin artışı ile birlikte organizasyonların fiziksel ortamda belge yönetiminden elektronik ortamda belge yönetimi uygulamalarına geçişlerinin hızlandığı dikkat çekmektedir. Gerek kamu kurumlarının gerekse özel sektöre ait kurumların bilgi ve belge yönetimi konusunda geleneksel yaklaşımları reddetmeden yeni teknolojileri kullanmaya başladıkları görülmektedir. Bu gelişme hem kamu kurumlarını hem de özel sektöre ait kurumları mevcut belge yönetimi sistemlerini rekabet edebilir ve fırsatlara ayak uydurabilir şekilde değişiklik yapmaları konusunda baskı altına almaya başlamıştır. Özellikle kamu organizasyonlarının bu sürece uyumlu hale gelmesi ve hukuki olarak daha etkin bir rol alabilmesi elektronik ortamda iletişim, haberleşme vb. faaliyetlerini yönetme gibi becerilerinin gelişmesi ile doğru orantılıdır (IRMT, 2009, s. 20; Gunnlaugsdottir, 2012, s. 177).

Türkiye’de EBYS ile ilgili çalışmalar oluşan hukuki alt yapı ve teknik dokümanlarla birlikte 2000’li yılların ortalarından itibaren hız kazanmıştır. Bu sürecin Türkiye’deki hukuki altyapısı 5070 sayılı e-İmza kanununun (2004) yürürlüğe girmesiyle başlamıştır. E-Dönüşüm İcra Kurulunun elektronik ortamı daha etkin kulanarak kamu hizmetlerinin e-ortamda verilmesi ile ilgili 2003 yılında aldığı karar e-imza kanununun çıkarılmasında önemli bir rol oynamıştır. E-imza kanunu elektronik ortamda belgelerin üretilmesi, yönetilmesi, paylaşımı ve iletimi konularında bir referans kriteri belirlenmesinin önünü açmış ve 2005 yılında Elektronik Belge Yönetim Sistemi Referans Kriterleri v.1.0 oluşturulmuştur (Kandur, 2005; Kandur, 2011, s. 6).

Elektronik belge yönetim sistemi (EBYS) ile ilgili teknoloji desteği konusu, özel sektörün yazılım yeteneğinin gelişmesi ve kamunun teknik ihtiyaçlarını karşılayabilecek düzeye gelmesiyle yeniden şekillenmiştir. Bu destek, kamunun iç dinamikleri içinde çözülebilecek bir konu olmaktan uzaklaşarak özel kuruluşların TS 13298 Elektronik Belge ve Arşiv Yönetimi Standardına uygun bir biçimde oluşturdukları sistemler sayesinde verilmeye başlanmıştır. TS 13298 standardının belgelendirilmeye başlandığı 2009 yılından beri, kamu kurum ve kuruluşları, edindikleri uygulamaların asgari bir referans modele dayandırıldığını bilerek ihale şartnamelerini hazırlamışlardır. Bu süreçte elektronik belge yönetim sistemi kurmak için yazılım sağlama yükümlülüğünü alan yüklenici firma pozisyonundaki kuruluşlar, Türk Standartları Enstitüsü (TSE) tarafından gerçekleştirilen denetimlerle standardın şartlarını yerine getirerek kamu organizasyonlarına EBYS sağlama yeterliliğine sahip duruma gelmişlerdir. Ürün standardına uygunluk denetiminin yapılması sonucunda verilen bu belgelendirme sürecini bu güne kadar yaklaşık kırk firma başarı ile tamamlamıştır (TSE Standart Arama, 2016).<sup>1</sup>

Sertifikaya sahip yazılım uygulamalarına bakıldığında, sadece organizasyonlar için teknoloji açısından EBYS standartlarına uygun bir yazılımı tedarik etmenin elektronik belge yönetimine geçiş için yeterli olmadığı anlaşılmaktadır. EBYS ile ilgili yazılımın sağlanması organizasyonda kurulacak sistemin bir ön şartı olarak değerlendirilebilir. Fakat sadece yazılımın tedarik edildiği, teknik ve yönetsel anlamda yapılması gerekenlerin arka plana itildiği bir EBYS’ye geçiş süreci başarısız bir uygulamanın ortaya çıkmasına neden olacaktır. Örneğin; son on yıl içerisinde (Kamu İhale Kurumu vasıtasıyla Kamu İhale Kanunu çerçevesinde) EBYS’yi tedarik etmek isteyen kamu organizasyonlarının kısa ve orta vadede ikinci, hatta üçüncü kez ilana çıkmaları EBYS uygulamalarında başarısızlık göstergesi olarak değerlendirilebilir. Ocak 2009-Haziran 2016 tarihleri arasında Kamu İhale Kurumu internet sayfası üzerinden 139 EBYS ihalesi yayınlamış ve bunlardan 11 tanesi çeşitli sebeplerden iptal edilmiştir (İhale Arama, 2016).

### **Araştırmanın Problemi**

Kandur (2011, s. 5), organizasyonların iş, işlem ve faaliyetlerinin elektronik ortama taşınmasının belgelerden ayrı düşünülmemeyeceğini ve belgenin işin bir parçası

<sup>1</sup> Ayrıca kamu organizasyonlarının bu standarda uygun yazılımları sağlaması gerekliliği Başbakanlık’ın 2008/16 sayılı genelgesinde belirtilmiştir.

## ELEKTRONİK BELGE YÖNETİMİ (EBY) UYGULAMALARINDA BAŞARIYI OLUMSUZ ETKİLEYEN RİSK UNSURLARI

olarak elektronik ortamda kullanıldığını belirtmiştir. Yazar aynı zamanda organizasyonlar için fiziksel ortamdaki elektronik ortama geçişte bazı risklerin olduğunu vurgulamıştır. Bu risklerden biri, organizasyonların birbirinden bağımsız geliştirdikleri EBYS'lerin belge paylaşımı ve belgenin hukuki niteliği konusunda sorunlar oluşturabilmesi ve bunun da temel belge yönetimi ihtiyaçlarına cevap veremeyecek mahiyette bir yapının oluşmasına yol açacak olmasıdır. Bu araştırmanın problemi Kandur'un çalışmasında geçen standart dışı uygulamaların başarısızlık risklerini bir adım öteye götürerek EBYS'nin uygulanmasında organizasyona düşen teknik ve yönetsel görevlerin neler olduğudur. Şüphesiz bazı kurum ve kuruluşlar sistem uygulamalarını kendi organizasyonlarında yapılandırma konusunda başarılı sonuçlar almışlar ve tecrübe kazanmışlardır. Buna karşın EBYS uygulamasının yapılandırmasını nereden başlatacaklarını bilmeyen organizasyonların sayısının oldukça fazla olduğu uzmanlar tarafından tahmin edilmektedir.

EBYS, organizasyonların yaptıkları işin yapılış biçiminden diğer bilgi sistemleri ile entegrasyonuna kadar uzanan ve sadece teknik uygulamalardan ibaret olmayan bir süreci ifade eder. Organizasyonların genellikle EBYS'yi sadece bir yazılım projesi şeklinde ele aldıkları konu ile ilgili çalışmalar yapan uzmanlar tarafından bilinmektedir. Bunun iki nedenden kaynaklanabileceği tahmin edilmektedir:

- 1) Organizasyonların EBYS'nin sınırları konusunda herhangi bir öngörmeden uzak bir yaklaşım sergileyerek onu sıradan bir yazılım projesi gibi değerlendirmeleridir. Bu durumda ilgili birim personelinin çalışma yapması beklentisi ile hareket edilir. İlgili birim çalışanları kendi birikim ve tecrübeleriyle sistemin uygulanmasına yönelik çalışmalar yaparlar. Ne yazık ki sınırlı ve çok da bilimselliği bulunmayan bu çalışmaların bir sonucu olarak organizasyondaki iş ve işlemlerin büyük bir kısmı EBYS'nin sunduğu iş ve işlemlerin dijital ortamdaki yeni halinden uzak bir şekilde gerçekleşir. Bu durum bazı organizasyonlarda EBYS'nin henüz tedarik edilmesi aşamasında başlar.
- 2) EBYS'yi uygulamak isteyen kurumların nereden başlayacakları ve nasıl hareket edeceklerini bilmemeleri.

Bu makale, EBYS'nin uygulanması ile ilgili başarıyı etkileyen risklerin neler olduğunu ortaya koymak ve konunun ilgililerine yol göstermek için hazırlanmıştır.

### **Literatür İncelemesi**

Organizasyonlar için EBYS'nin uygulanabilirliği gerek Türkçe literatürde gerekse yabancı yayınlarda çok sık irdelenmiş bir konu değildir. Genellikle EBYS ile ilgili riskler ele alınırken belgenin yapısından kaynaklanan ve elektronik ortamda uzun vadede korunmasına yönelik riskler konu edilmiştir. Aynı şekilde EBYS uygulamalarında başarılı olmak veya başarısızlığa yol açan risk faktörleri gibi konular bazı çalışmaların satır aralarında, bazılarında ise başlıklar altında incelenmiştir.

Forbes-Pitt (2006), çalışmasında EBYS uygulamasının organizasyonlarda dönüşümü zorunlu kıldığını belirtmiş ve bunun için organizasyonun işbirliği içinde çalışması gerekliliğine vurgu yapmıştır. Dahası EBYS uygulamasının takım halinde ve işbirliği olmadan yapılmasının bir başarısızlık riskini beraberinde getireceği konusunda da iddialar dile getirmiştir. Bu nedenle çalışmaya iletişim ve proje yöneti-

minin yanı sıra bunlarla ilişkili olabileceği düşünülen dokümantasyon konuları başarıyı etkileyen risk faktörleri olarak dâhil edilmiş ve incelenmiştir.

TS 13298 ve Moreq2 (TSE 13298, 2015; MoReq 2010, s. 62) belgeler ve dokümanlar arasındaki farklılıklara temas eden önemli kaynaklardır. Emery (2003) belge ve doküman yönetimi arasındaki farklılıkların anlaşılmasının organizasyonların yatırımları açısından önemli olduğunu ifade etmiştir. Bu ifadeye dayanarak doküman ve belge ayrımının iyi yapılması gerekmektedir. Yazılım seçimlerinde doküman yönetim sistemi ya da belge yönetim sistemi ayrımının yapılabilmesi, yani bu farklılığa sahip olunması EBYS uygulamalarında başarıyı etkileyen bir durumdur.

EBYS'nin seçimi konusu literatürde ele alınan ve başarıyı etkileyen bir başka risk konusudur. EBYS'nin organizasyonda tüm bilgi sistemlerini kapsayıcı bir mahiyette olması ve tüm kullanıcılar tarafından kullanılma potansiyeli, EBYS uygulamasında başarı ile ilgili risk tanımlarının nispeten daha sınırlı sayıda kullanıcıya hitap eden ve daha az bilgi sistemi ile entegre olan sistemlerden farklı olarak ele alınması zorunluluğunu doğurmuştur. McLeod, Childs ve Hardiman (2011), ortak çalışmalarında EBYS uygulama yazılımı seçiminin organizasyonlar açısından potansiyel bir risk olduğunu açık bir şekilde ifade etmişlerdir. Barry (2005) ise, EBYS uygulamasının organizasyona maksimum fayda sağlamanın önündeki en büyük engelin entegrasyon sorunu olduğunu belirtmiştir. Entegrasyon sorununun aşılmadığı durumlarda EBYS uygulaması organizasyonlarda atıl duruma düşmekte; bu da maliyet kaybına yol açmakta, personelin elektronik ortama olan inancını sarsmakta ve başarıyı etkileyen bir risk unsuru haline gelmektedir.

Teknik anlamda başarıyı etkileyen risk sınıfına girebilecek bir diğer unsur ise, EBYS'lerin güvenlik risklerini içerdiği konusundaki kanaattir (TAHO, s. 2). Teknolojik açıdan yüksek maliyetli bir yatırımın tek başına yeterli olmadığı ve güvenlik kaygısının ön planda olduğu gerçeği literatürde sık sık vurgulanmıştır. Shaw ve Shaw (2006) belge yönetimi uygulamalarında güvenlik unsurunun hem teknik hem de sosyal bir olgu olması bakımlarından bir risk faktörü oluşturduğunu öne sürmüşlerdir. Güvenlik kavramı teknik boyutuyla öne çıkan bir faktör olmakla birlikte, güvenlikten kaynaklanan endişelerin organizasyon üzerinde oluşturacağı olumlu ya da olumsuz etki de bir EBYS projesinin başarısı için önemlidir.

Literatürde sadece EBYS uygulamasının teknik boyutu değil aynı zamanda yönetsel boyutu da ele alınmıştır. Bu anlamda uygulamanın bir proje çerçevesinde geliştirilmemesinin oluşturacağı riskler IRMT'nin (2009) EBYS ile ilgili çıkarttığı seri yayınlarda belirtilmiştir. Dönüşüme karşı direnç, eğitim ve personel faktörü birbiriyle ilintili olarak incelenmesi gereken konulardır. Varol Saydam (2015), hazırlanmış olduğu yüksek lisans tezinde, EBYS'deki başarısızlıkların nedenlerini tespit etmeye yönelik insan kaynaklı problemleri analiz etmiştir. Bu çalışma, EBYS'nin teknik olmayan yönetim boyutunda Türkçe olarak hazırlanmış en önemli çalışmalardan biridir. Tezde daha ziyade personelin EBYS uygulamasına yönelik direnç göstermesi konu edilmiş ve teknik anlamda EBYS uygulamasını etkileyebilecek risk unsurları kapsam dışında bırakılmıştır.

Türkiye'de EBYS ilgili yapılan önemli çalışmalardan biri de Ankara Üniversitesi BEYAS Koordinatörlüğü'nün 2009-2012 yılları arasında gerçekleştirdiği TÜBİTAK

## ELEKTRONİK BELGE YÖNETİMİ (EBY) UYGULAMALARINDA BAŞARIYI OLUMSUZ ETKİLEYEN RİSK UNSURLARI

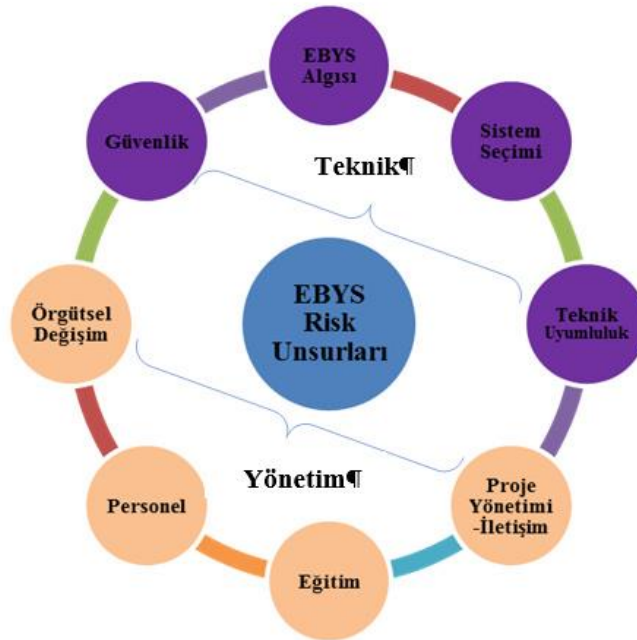
projesidir. Bu proje bir EBYS projesinin uygulanmasında teknik anlamda gerekli şartların oluşturulması ve iş/işlem ve belge yönetimi analizi yapılması konusunda yol gösterici bir çalışmadır. Proje kapsamında e-belge uygulamalarının teknik anlamda nasıl ilerleyeceği konusu irdelenmiş, ancak sosyal ve teknik olmayan boyutlar bir başka projede ele alınmak üzere derinlemesine incelenmemiştir. Yine de, bu projenin bir yayın olarak vücut bulduğu kitapta EBYS'ye ilişkin risk sorunlarını satır aralarında bulmak mümkündür (Özdemirci vd., 2013).

Türkiye'de yayınlanan bir başka çalışmada (Önaçan vd., 2012, s. 1-26) Türkiye'de EBYS'nin faydalarından ve yapılandırılmasından bahsedilmiştir. Ancak yapılandırma ile ilgili genel literatür bilgileri dışında bir organizasyonun EBYS konusunda nasıl bir yol izleyecekleri konusu yüzeysel olarak ve genel bilgiler şeklinde ele alınmıştır.

Gerek Türkiye'de gerek dünyada EBYS uygulaması geliştirmek isteyen organizasyonların başarı sağlamak için ne tür risklerle karşı karşıya oldukları ve nelere dikkat etmeleri gerektiği konusunda çalışmalar çok yeterli değildir. Bu yüzden yapılacak yeni bilimsel çalışmalara acil ihtiyaç bulunmaktadır. Bu çalışmanın EBYS uygulamasına geçmek isteyen organizasyonlar için bir referans kaynağı olabileceği düşünülmektedir.

Tüm bu bilgiler doğrultusunda EBYS uygulamasında risk unsurları (Şekil 1'de gösterildiği gibi) teknik ve yönetsel olarak literatür ışığında sınıflandırılmıştır (PD ISO/TR 14105, 2011, s. 4). Bu risk unsurları, teknik ve yönetsel anlamda EBYS uygulamalarının organizasyonlarda başarısını etkileyen risk tanımları olarak ele alınarak ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmiştir.

**Şekil 1: EBYS Uygulamasında Risk Unsurları**



### **EBYS Uygulamalarında Başarıyı Etkileyen Teknik Riskler**

**EBYS Algısı:** Elektronik belge yönetim sistemi; yapılan faaliyetlerin kanıtlarını sağlamak amacıyla elektronik ortamda belgelerin üretilmesini, kullanılmasını, bakımını ve tasfiyesini sağlayan sistemlerdir (Kandur, 2006, s. 13). Belgeler dokümanlardan ayrı bir yapıda, gerekçe ile doğarlar ve hukuki boyutuyla ön plandadırlar (Gary, Johnston, David ve Bowen, 2005, s. 132). Belgeler hangi formatta veya hangi ortamda oluşturulursa oluşturulsunlar bir faaliyet sonucunda o faaliyete tanıklık yaparlar (Jones, 2012, s. 397).

Elektronik doküman yönetim sistemi; bir organizasyonun iş akışlarını iyileştirmek amacıyla elektronik ortamda oluşturulan dokümanların üretiminin, kullanımının ve bakım işlemlerinin yapılmasını sağlayan sistemlerdir (Kandur, 2006, s. 14). Bu sistemler arşivlemeye yönelik bazı fonksiyonları barındırmazlar. Bu sistemlerde dokümanların kanıt değerinden çok bilgi değeri ön plandadır (Gary, Johnston, David ve Bowen, 2005, s. 132). Dokümanlar belge olarak deklare edilmediği takdirde doğrudan herhangi bir hukuki ispat gücüne sahip değildirler. Ancak dolaylı delil olarak değerlendirildiği zamanlarda kriminolojik ve adli tıp uygulamalarına dayalı incelemeye tabi tutulurlar (Külcü ve Turan, 2013, s. 283). Yapısal olmayan veya yarı yapısal bilgi içeren dokümanlar, çoklu medya malzemeleri, e-postalar, taranmış dokümanlar ve görüntüler kurumsal bilgi kaynağı olarak dokümanı ifade eder (Jones, 2012, s. 397).

Organizasyonların bu iki tanım arasındaki farklara çok hâkim olmadıkları bilinmektedir. Bazı durumlarda EBYS sağlayan tedarikçilerin yanlış yönlendirmeleri sonucu fonksiyonel olarak belge yönetimi yapamayan ancak içerik veya doküman yönetebilen sistemlerin organizasyonlarda yapılandırılması söz konusu olmaktadır. Organizasyonlar bu kavramlarla ilgili bir ön araştırma yaparak kendileri için hangi sistemin gerekli olduğu konusunda doğru karar vermeli ve ihtiyaçlarının ne olduğu konusunda etraflı bilgi sahibi olmalıdır.

**Sistem Seçiminin Başarılı Uygulama İçin Önemi:** EBYS'leri bir yazılım olarak ele almak organizasyonları yanıtlanabilecek sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir. Yazılım bir bilgisayarda donanıma hayat veren ve bilgi işlemde kullanılan programlar, yordamlar, programlama dilleri ve belgelemelerin tümü (TDK Büyük Türkçe Sözlük), sistem ise bir sonuç elde etmeye yarayan yöntemler düzeni (TDK Büyük Türkçe Sözlük) olarak tanımlanmıştır. EBYS, sonuçlar elde etmeye yönelik yöntemleri içerisinde barındırması nedeniyle sistem olarak tanımlanmıştır (Kandur, 2006). Ayrıca elektronik ortamda belge yönetimi için yazılımı sistemin bir parçası olarak değerlendirmek ve yazılımı işlevsel hale getirmeye yönelik yöntem ve yordamları bir sistem dâhilinde tanımlamak elektronik ortamda belge yönetim süreçlerine yönelik bir yazılımdan çok sisteme ihtiyaç duyulmasına neden olur.

Organizasyonlar EBYS uygulamasına geçerken ihtiyaçlarının neler olduğunu belirleyip hangi modelde bir EBYS istediklerine karar vermelidirler. Bu, gerek organizasyonun ekonomik açıdan gerekse uygulamanın yapılandırılması açısından organizasyonun belge yönetimine geçişini hızlandıran bir etkidir. Bir organizasyon için hangi seviyede elektronik belge yönetim sisteminin daha uygun olduğuna organizasyon öncelikle karar vermelidir.

## ELEKTRONİK BELGE YÖNETİMİ (EBY) UYGULAMALARINDA BAŞARIYI OLUMSUZ ETKİLEYEN RİSK UNSURLARI

**Şekil 2: Organizasyon yapısına uygun EBYS Modelleri**  
(Records Management and EDRMS...)



Genellikle organizasyonlar EBYS ile ilgili karar verme sürecine geldiklerinde önlerindeki iki seçeneğe odaklanırlar: 1) EBYS'yi dışarıdan temin yoluyla bir firmadan sağlamak, 2) kendi öz kaynakları ile EBYS'yi geliştirmek. Ancak organizasyonlar yeterli teknolojik olanaklara ve deneyimine sahip olsalar bile, belge yönetimi konusunda herhangi bir tecrübeleri yoksa böyle bir sistemi geliştirmek hem daha uzun sürecek hem de daha pahalıya mal olacaktır. Kuruma özgü bir yazılım geliştirme arzusu ve organizasyondaki diğer bilgi sistemleri ile entegrasyon faktörü ilk başta cazip gelse de karmaşık bir sistem mimarisi, uzun belge yönetimi süreçlerinin tanımlanması, organizasyon içinde geliştirme maliyetleri ve zaman kaybı gibi sorunlar çoğu zaman uygulama aşamasına henüz gelmeyi başaramamış sistemlerin son bulmasına neden olabilmektedir. Ancak yüksek teknolojiye ve belge yönetimi pratiklerine sahip organizasyonlar söz konusu süreci bir proje planı çerçevesinde tamamlatabilirler.

EBYS'nin sadece gelen giden belgelerin kayıt işleminin yapıldığı basit bir arayüze sahip bir program olarak değerlendirilmesi organizasyonlar için bir algı yanıltması olarak ifade edilebilir. Çünkü EBYS sadece dışarıdan gelen belgelerin içeriye alındığı bir sistem değildir. Aynı zamanda organizasyon içinde gerçekleştirilen faaliyetlerin iş süreciyle ilişkili olarak akışa sokulduğu, e-imza vb. teknolojileri de içeren, diğer bilgi sistemleri ile entegre çalışabilen bir sistemdir. Bu nedenle organizasyonların yaptıkları hataların başında, EBYS'yi hafife alarak çok kısa süre içerisinde az kaynakla geliştirebileceklerine olan inançları gelmektedir.

Organizasyonlar EBYS'yi dış bir firmadan sağladıklarında organizasyona herhangi bir rol ve sorumluluk getirmeyeceğini düşünürler. EBYS her organizasyonun



faaliyet alanı ve büyüklüğüne bağlı olarak değişiklik gösteren yapılandırma sürecine ihtiyaç duyan bir uygulamadır. Benzer fonksiyonu yerine getiren kurumlar için bile farklı imza süreçleri, havale işlemleri veya dosyalama yöntemleri mevcuttur. Bu nedenle elektronik ortamda belge yönetimine yönelik sistemi sağlamak, EBYS'ye geçiş süreci için ilk adım olarak kabul edilmelidir.

Organizasyon, faaliyetlerini uygun dosyalama metotları ile sınıflandırarak bir dosyalama planı oluşturmalı, mevcut fiziksel ortamdaki işleyişe bir alternatif olarak e-ortamda belge akış süreçlerini ya da iş süreçlerini nasıl şekillendireceği konularında yeniden bir düzenlemeye gitmelidir. Üstelik dosya planını hazırlarken organizasyonun faaliyetlerini ve fonksiyonunu doğru anlamak ve onları tespit etmek EBYS için önemli bir adım olarak değerlendirilebilir (Çiçek, 2007, s. 238).

Organizasyonlarda EBYS yapılandırılırken göz önünde tutulması gereken diğer hususlardan bazıları şunlardır:

- Sistemde sunulan üstverilerin özelleştirilebilir bir yapıda olması.
- Sektör veya organizasyon faaliyetlerine yönelik bazı terim ve indeks kullanımı.
- Belge saklama süreleri ve tasfiye süreçlerinin organizasyon yapısına göre özelleştirilebilme yeteneği.
- Güvenlik, izin ve sorumlulukların atanabilmesini sağlayan bir yapının olması.

Organizasyonlar kendilerine uygun bir EBYS seçerken iş süreçlerini ve farklı bilgi sistemleri ile entegre edilebilme özelliğini dikkate almalıdırlar. EBYS geliştiren tedarikçilerin belge yönetimini algılamamış olması sunduğu sisteme karşı güvensizlik oluşması için yeterli bir gerekçedir (McLeod, Childs ve Hardiman, 2011, s. 87). Bu nedenle tedarikçi seçimi oldukça önemlidir. Organizasyonların belge yönetimi süreçlerine ilişkin fonksiyonları kapsamayan, kalitesiz bir belge yönetimi sisteminin seçilmesi ya da seçilen EBYS'deki tüm fonksiyonları organizasyonun kullanamaması sistem seçimi ile ilgili potansiyel sorunlar oluşturur. EBYS sağlayıcıları çoğu zaman ellerinde sihirli bir değnek olduğunu iddia ederek kendi sistemlerini pazarlamayı amaçlarlar (Childs ve McLeod, 2013, s. 205). Organizasyonların EBYS seçimi ile ilgili olarak öncelikle kendi yapılarına uygun bir sistem seçmeleri ve bu sistemin organizasyondaki diğer bilgi sistemleri ile uyumlu bir şekilde çalışması başarısızlık riskini hafifletecek bir faktördür.

Organizasyonların bir EBYS satın almadan önce dikkat etmesi gereken hususlar şunlardır (IRMT, 2009, s. 59):

- Sunulan sistemin organizasyonun ihtiyaçlarını karşılayacak mahiyette olması.
- Sunulan sistemin mahiyetinin iyi bilinmesi. Sistemin sadece belge yönetimi, doküman yönetimi veya bunların her ikisini de kapsayan bir sistem olup olmadığının bilinmesi.
- Sistemi sunan sağlayıcının pazarda bu uzmanlıkla tanınması.
- Sistem sağlanırken alınacak modüllerin karşılaştırılması.
- Benzer organizasyonların aynı sağlayıcıdan tedarikte bulunmuş olması.

## ELEKTRONİK BELGE YÖNETİMİ (EBY) UYGULAMALARINDA BAŞARIYI OLUMSUZ ETKİLEYEN RİSK UNSURLARI

- Sağlanacak sistem için hangi hizmetlerin verileceği. Sağlanan her hizmet için ilave bir maliyet kaleminin olup-olmadığı. (Dosya planı ve saklama planı entegrasyonu, iş akışı analizi, eğitim vb. hizmetler.)
- Sağlanacak sistem organizasyondaki diğer bilgi sistemleri ile entegre edilebilme özelliğine sahip olması.
- Sağlanacak sistemin herhangi bir sektör için (belediyeler, hastaneler, özel kuruluşlar ya da üniversiteler) geliştirilip-geliştirilmediği.
- Sağlanacak sistemin genişletilebilir bir mimaride olması.

Organizasyonların EBYS'yi dış tedarikçilerden sağlarken kaçınması gereken konular ise şunlardır (McLeod, Childs ve Hardiman, 2011. s. 90; Wilkins, Swatman ve Holt, 2009, s. 48):

- Sistemin organizasyona özgü bir yapılandırmaya (kustomizasyon) izin vermemesi.
- Teknik olmayan faktörler ve sonuçlar, bir anlamda tedarikçinin ticari sicili.
- Sistemin e-imza ve mobil imza, Kayıtlı Elektronik Posta (KEP), e-yazışma, e-arşivleme yapılarını barındırmaması.
- Basit bir işlem için çok zaman harcatan, kullanışsız arayüzler.
- Doküman yönetimini desteklememesi.
- Lisans maliyetinin çok yüksek miktarda olması.
- EBYS'nin organizasyondaki diğer bilgi sistemleri ile entegre edilememesi.
- Sağlayıcının teknik destek konusunda yetersizliği.

**Teknik Uyumluluk Sorununun Etkileri:** Organizasyonlar elektronik ortamda bilgi ve belge akışını sağlamak için öncelikli bir hazırlık sürecinden geçmelidirler. Bu hazırlık süreci, elektronik belge yönetimine geçiş için felsefi arka planın oluşmasını sağlaması açısından dikkate değerdir. Bu süreç içerisinde organizasyonlar belge yönetimi ile ilgili mevcut durumlarını ortak bir akılla değerlendirmelidirler. Bu değerlendirmeler uygulanan belge yönetimi politikası, fiziksel dosyalamanın nasıl olduğu ve elektronik ortamda dosyalamanın nasıl olacağı, yerel ağ bağlantılarının hızı, e-posta kullanımı ve organizasyon kültürü gibi konuları kapsamaktadır. Organizasyonların EBYS'den beklentileri, fiziksel ortamda yürüttükleri ama aslında standartlara uygun olmayan uygulamalarını fark etmeleri de, EBYS'ye geçiş sürecinin hazırlık aşamasında ilk incelenmeye değer konulardandır. Organizasyonlar gelen belgeleri nasıl kayıt altına alıyorlar, üretiyorlar ve en önemlisi nasıl saklıyorlar soruları ile hassas bilginin korunmasındaki ölçütlerin neler olduğu, bilgi ve belgelere erişim ile ilgili politikalarının olup olmadığı ve e-ortam için nasıl bir yapıyı hayal ettikleri EBYS tedarik sürecinin öncesinde organizasyonların kararlaşmaları gereken konulardandır (IRMT, 2009, s. 16). Çünkü EBYS uygulaması fiziksel ortamdaki alışkanlıkların sürdürülmesi konusunda kısıtlayıcı bazı fonksiyonlara sahip olacaktır.

Organizasyonlar EBYS'ye geçmeyi istemekle geleneksel belge yönetimi anlayışını mazide bırakıp, iş süreçlerini yeniden düzenleyerek yeni bir belge yönetimi vizyonuna ulaşmak isterler (McLeod, Childs ve Hardiman, 2011, s. 67). EBYS seçimi konusunda organizasyonlar iyi karar verseler bile onu uygulamak konusunda yeterli tecrübe ve deneyime sahip olmayabilirler. Genellikle yapılan hatalardan biri daha önceden de bahsedildiği gibi EBYS uygulamasının yapılandırma sürecini tek başına bir Bilgi Teknolojileri (BT) projesi olarak görmektir. Oysa EBYS bir değişim

yönetim uygulamasını gerektiren ve belge yönetimine yeni bir duruş getiren çok fonksiyonlu bir uygulamadır (Spong, 2006, s. 2).

EBYS uygulamasının organizasyonlarda yapılandırılması proje yönetimindeki rollerin, sorumlulukların belirlenmesi ve organizasyonun alt yapısı ile ilgili sıkıntılarının çözülmesi ile ilintilidir (Blake ve Harries, 2002). Mevcut fiziksel ortamdaki belge yönetimi alışkanlıklarını elektronik ortamda devam ettirme arzusu organizasyonlar için teknik uyumlulukla ilintili bir başka sorundur. Fiziksel ortam alışkanlıkları olarak adlandırılabilir bu soruna yeterli hızda olmayan ağ yapısı, kullanılmaya devam edilen eski teknoloji ve belgelerin arşivlenmesine yönelik çarpık yaklaşımlar da dâhil edilebilir (Wilkins, Swatman ve Holt, 2009, s. 48).

Altyapı sorununa yönelik en dikkate değer çözümlerin başında servis tabanlı belge yönetimi mimarisi ve bunun sunduğu fırsatların ağlar vasıtasıyla kullanılması gösterilebilir (Goldschmidt, Joseph ve Debowski, 2012, s. 158; Reed, 2010, s. 128) Proje yönetimi veya bir anlamda yönetim sorunu ise EBYS uygulamasının planlı bir şekilde oluşturulması ile aşılabilir bir durumdur.

Organizasyonlar, sistemleri farklı beklenti ve mimaride kurgulamalarına rağmen bilgiyi kanıt değeri oluşturmak için teknoloji ile işlerler. Bilginin işlenmesi bir-biriyle uyumlu birçok farklı bilgi sisteminin bir eseri olarak ortaya çıkar (Goldschmidt, Joseph ve Debowski, 2012, s. 158). Bazı kaynaklar EBYS'yi bir ahtapota benzetirler. Onun uzantılarını organizasyondaki mevcut her bilgi sisteminde görmek mümkündür (Wilkins, Swatman ve Holt, 2009, s. 48). Bazı kaynaklarda ise EBYS sistemleri genellikle e-posta yönetimine benzetilmektedir. Özellikle kullanım ve başlıca hizmet verme kaynağı olması nedeniyle kurumsal bir bilgi sistemi olarak entegrasyon sürecine dahil edilmesinin kaçınılmaz olduğuna dair iddialar mevcuttur (Ryan, 2005, s. 129).

Organizasyonların bilgi sistemlerinin entegrasyonu ile ilgili olarak AIIM (Association for Information and Image Management) tarafından 2011 yılında yapılan araştırmanın sonuçları bu açıdan incelemeye değerdir. Araştırmaya katılanların %75'i Amerika'dan, %15'i Avrupa'dan ve diğer %10'luk kısmı ise dünyanın diğer yerlerindedir. Araştırmaya katılan 783 katılımcının araştırma sonuçları EBYS'nin entegrasyon süreçlerinde başarılı olması ile ilgili çok ilginç sonuçlar ortaya koymaktadır. Örneğin, taranan belgelerin sisteme alınma oranının daha yüksek olması beklenirken bu oranın sadece %53'te kalmış olması hatta diğer entegrasyon unsurlarından hiç birinin tek başına %20'den fazla bir orana tekabül etmemesi kurumsal anlamda entegrasyon sorununun zorluk derecesini ortaya koymak açısından önemli bulgulardır.

**Tablo 1- Hangi kurumsal sistemlerin çıktıları belge yönetimi uygulamasında tutulmaktadır? (Miles ve Doug, 2011).**

<b>Kurumsal Bilgi Sistemi Çıktısı</b>	<b>%</b>
Taranan/alınan belge-doküman	<b>53</b>
ERP (Enterprise Resource Planning) / Finans	<b>19</b>
İnsan Kaynakları	<b>17</b>
Hukuk	<b>16</b>

## ELEKTRONİK BELGE YÖNETİMİ (EBY) UYGULAMALARINDA BAŞARIYI OLUMSUZ ETKİLEYEN RİSK UNSURLARI

Proje Yönetimi	14
CRM (Customer Relationship Management)	11
Talep/Şikâyet Yönetimi	11
BPM (Business Process Management)	10
İş ile ilgili Diğer	22
Bunların Dışında Kalan	29

EBYS entegrasyonunun bir başka problem olarak görüldüğü uygulama ise organizasyonlardaki İYS (ECM) (İçerik Yönetim Sistemi) uygulamalarıdır. Aslında bu iki uygulama birbirini bütünleyen uygulamalardır. EBYS ve İYS arasındaki entegrasyon problemleri arasında, İYS konseptinin belge yönetimini karşılamaması, uzun süreli bilgi ve belgenin elektronik ortamda korunmasına yönelik teknik çözüm eksikliği ve iş birliği eksikliği gibi konular yer almaktadır (Svård, 2013, s. 169).

EBYS'nin teknik uyumluluğu kapsamında iki temel soru hemen hemen tüm organizasyonlar için ön plana çıkmaktadır. Bunlardan birincisi EBYS uygulamasına yönelik depolamanın güvenilir olması, bir yedekleme mekanizması ya da felaket anında kurtarmanın nasıl yapıldığıdır. Eğer sistem tasarımında herhangi bir sorun yoksa EBYS uygulamalarının %99'u bir felaket durumunda ya da istenildiği zaman yedekleme mekanizmasından tekrar harekete geçirilebilmektedir (Gary, Johnston, David ve Bowen, 2005, s. 135). İkinci soru, EBYS'ler -format ve yapısı ne olursa olsun- her türlü belgeyi yönetebilirler mi sorusudur. Bu soru aynı zamanda belgenin üretildiği ortamın elektronik ya da fiziksel olmasının ve belgenin metin tabanlı, görüntü ya da çoklu ortam belgesi ile ilgili olmasıdır. Büyük bir çoğunlukta EBYS uygulamaları çeşitli tiplerdeki dokümanları yönetebilmektedir. Üretim ortamı ne olursa olsun dokümanı aynı sistem içerisinde tutabilmekte ve istenildiğinde erişilebilir bir halde sunmaktadırlar. Sorun olarak görülen çok boyutlu objelerdir. Bunlar satır, sütun ve birbiriyle karmaşık ilişkileri olan tablolardan oluşurlar. Bu tablolardan çeşitli sorgulama araçları ve dilleri kullanılarak elde edilen sorgu sonuçlarının ya da raporların varlığı çok boyutlu nesnelerin doğrudan bu sisteme dâhil edilemeyeceği anlamını doğurmaz. Veritabanı EBYS'den bağımsız çalışırken üretilen sorgu, rapor vb. nesnelerin tutulduğu yer EBYS olabilir (Gary, Johnston, David ve Bowen, 2005, s. 135).

**Güvenlik Kaygısı:** Güvenlik ve gizlilik bir organizasyonun en özel konularından biridir. Bilgi teknolojilerinin aşamalı olarak tüm organizasyonlara girmesinin çok zaman almadığı bilinmektedir. Özellikle bilgisayarlar, mobil cihazlar, veritabanları, internet gibi teknolojiler büyük miktarda verinin her an ve her yerden erişebilir olmasını sağlayan temel özellikleri sunmaktadır. Bu büyük veritabanları kişisel, finansal ve organizasyona ait bazı bilgileri de içinde barındırmaktadır. Bu bilgilerin bazılarının mahremiyet içermesi veya gizlilik arz etmesi nedeniyle güvenlik tedbirleriyle korunması gerekir (Asogwa, 2012, s. 207). EBYS'lerin organizasyonlardaki uygulama başarısını etkileyen en kritik unsurlardan biri güvenlik riskleridir. Kullanıcılar sıklıkla EBYS uygulamasının güvenli olmadığı kanaatiyle hareket ettikleri ve sisteme bu fikirle yaklaştıkları, EBYS uygulamasını yapan bazı organizasyonlardaki çalışanların e-imzalı belgeleri kâğıt ortamına dökerek saklama çabalarıyla açıklanabilir.

EBYS'ler sistemin her hareketini, kullanıcıların yapmış olduğu her faaliyeti günlük işlem kayıtları (log) olarak ve gerektiğinde ispatlanabilir bir yapıda ilgili ma-

kamlara sunulabilecek şekilde tasarlanmışlardır (TS 13298, 2015, Bölüm 9.8). EBYS kurulumu öncesinde yapılacak bir risk analizi, -işlem kayıtlarının yönetilmesi sistemin şeffaflığı açısından önemli olsa da- sistemin güvenilirliği açısından önemlidir (Gary ve David, 2005, s. 135). Organizasyonların güvenlikle ilgili sıklıkla yaptığı hatalardan birkaçını şu şekilde özetlemek mümkündür;

- Kullanıcıların kullanıcı adı ve şifre gibi bilgileri diğer çalışanlarla paylaşması.
- Organizasyon alt yapısının teknik olarak güvenliği sağlayacak yeterlilikte olmaması.
- Güvenlik sınama testlerinin eksikliği.
- E-imza ve mobil imzaya ait bilgilerin diğer çalışanlarla paylaşılması.
- Belge üretim sürecinde havale ve onay mekanizmasının hatalı kurgulanması.
- Organizasyonların gizliliğini kayıt altına aldıkları ve yönettikleri belirgin bir politikanın olmaması.
- Çalışanların sorumsuzca davranması sonucu ortaya çıkan güvenlik zafiyetleri.

Organizasyonların bu güvenlik risklerini asgari düzeye indirmek için yapmaları gereken EBYS'lerin güvenliği ve gizliliği ile ilgili belirgin bir politika veya yönerge hazırlamaktır. Hazırlanan bu yönergeye uygun hareket etmek gerekmektedir; bunu sağlamak ise çalışanları bilinçlendirme ve eğitim faaliyetleri ile mümkün olacaktır.

### **EBYS Uygulamalarında Başarıyı Etkileyen Yönetim Riskleri**

**İletişim, Proje Yönetimi ve Dokümantasyon:** Herhangi bir projenin başarısını belirleyen en etkili ölçüt kullanıcı direncidir (Ryan, 2005, s. 128). EBYS projesinin başarısı proje ekibinin hem birbiriyle hem de gerekli analizlerin yapılabilmesi için çalışanlarla iletişim içinde olmasına bağlıdır. EBYS projelerinde iletişim aynı zamanda çalışanların EBYS uygulamasına karşı direnç göstermemesine ya da gösterilen direncin azaltılması için bir araç olarak kullanılmasına yardımcı olur (Wilkins, Swatman ve Holt, 2009, s. 48).

EBYS'ye bağlı değişim yönetimini başarılı bir şekilde uygulamak için son kullanıcı ile olan iletişim ön planda tutulmalıdır. Bunun için özellikle son kullanıcı ile nasıl iletişim kurulacağı ile ilgili stratejik bir planın hazırlanması faydalı olacaktır. Kullanıcılar tarafında oluşan sorunları, önerileri ve EBYS tarafında kullanıcılara verilen sorumlulukları, görevleri gerekli durumlarda farklı iletişim kanalından ilet-bilmelidirler (Spong, 2006, s. 5).

Etkili bir iletişim kanalının eksikliği kurum çalışanları için değişimin farkına varılmamasına ve yanlış bilgi sahibi olunmasına yol açar. Yüz yüze iletişim kurmak organizasyonlardaki değişimler için bazı yeniliklerin daha kolay kabul edilebilmesinin en iyi yolu olarak kabul edilir. Önceden belirlenerek yazılı hale getirilmiş prosedürler, düzenlemeler ve mevcut güncel sorunlar çalışanlarla yüz yüze müzakeredilerek daha kolay çözüme kavuşur (IRMT, 2009, s. 76). Bununla beraber sistem geliştiricilerin yani EBYS'nin yönetim tarafında olan BT (Bilgi Teknolojileri) takımının, proje yöneticisi ile en geç üç ayda bir toplantı yapması ve her ay düzenli olarak projenin gelişimi ile ilgili raporlarla birbirlerini haberdar etmeleri ve bu konu ile ilgili izlenebilir bir yapının oluşturulması, projenin iletişim riskine bağlı başarısızlık ihtimalini azaltır.

## ELEKTRONİK BELGE YÖNETİMİ (EBY) UYGULAMALARINDA BAŞARIYI OLUMSUZ ETKİLEYEN RİSK UNSURLARI

EBYS için proje yönetimi de bir başarı riskini ifade eder. Farklı ekiplerden, birimlerden bir araya gelen ve uzmanlık paylaşımı ile geliştirilen ya da uygulanan EBYS'de proje yönetimi oldukça karmaşık bir süreçtir. Literatürde EBYS ile ilgili projelerin yayınlanmış birçok örneği varken, bir EBYS projesinin derinlemesine analizi oldukça azdır. Özellikle EBYS uygulamalarında projenin başarılı olabilmesi için perspektif eksikliği bazen projeyi işletmekten daha önemli olabilmektedir. Benzer bir yaklaşımla başarılı bir EBYS projesinin uygulanması ve organizasyonda yapılandırılması sürecinde bir liderden çok bir takım çalışmasına ihtiyaç vardır (McLeod, Childs ve Hardiman, 2011, s. 74).

EBYS projelerinde yeterli dokümantasyon oluşturamama veya organizasyonun dokümantasyondan kaynaklanan riskleri göz önünde bulunduramaması EBYS yapılandırılmasında ilgili bilgilerin eksik kalmasına yol açabilmektedir. Organizasyonların dokümantasyon gereksinimi proje planı ile birlikte başlar ve proje bittiğinde de devam eder. Geliştirilmesi gereken belli başlı dokümantasyonun başında bilgi ve belge yönetimi politikası ve bu politikayı daha uygulanabilir temeller üzerinde kurulamayı sağlayan yönergeler ve organizasyona özgü standartlardır. Proje ile ilgili dokümantasyon risk değerlendirmesi, maliyet-fayda analizleri, proje ilerleme raporları, projede yaşanan sorunlar ve bu sorunlar için geliştirilen yaklaşımlar doküman- te edilerek organizasyona mâl edilmelidir.

**Eğitimin Önemi:** Eğitim, EBYS gibi organizasyonu derinden etkileyecek potansiyele sahip bir uygulamanın yapılandırılması için hem iletişim kanallarının uyumu hem de çalışanların yeni sisteme karşı bakışı açısından belirli bir olgunluk kazanması için anahtar görevi görmektedir. EBYS uygulaması organizasyonlarda genellikle devreye alınmadan bir eğitim çalışmayı ile duyurulur. Bu, canlı uygulama öncesinde ve organizasyonun çalışanlarına bir günlük veya yarım günlük seminer vermesi ile gerçekleşir. Seminerlerde genellikle organizasyonun EBYS'den nasıl etkileneceği konusu üzerinde durularak bir farkındalık oluşturmak amaçlanır. Ancak bu çok da yeterli gelmemektedir. Oysa bir EBYS için eğitim, çalışanların sistemi tanımları, sistem kullanımını kavramaları, dosya planına hâkim olmaları, iş akışı vb. teknik konularda pratik yapmaları için bir fırsattır (Gary, Johnston, David ve Bowen, 2005, s. 137). Aynı zamanda çalışanlar için bu durum konunun öneminin anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Ayrıca kullanıcılarda bu işin bir parçası olduklarına dair izlenim uyandırmak, uygulamayı kullanmaya başladıklarında değişime karşı direnci önemli oranda azaltır (Gary, Johnston, David ve Bowen, 2005, s. 137). Belge yönetiminin arka planının ve felsefesinin ifade edilmediği organizasyonlarda EBYS'ye karşı direncin azalmasını beklememek gerekir.

EBYS uygulamasını organizasyonda yapılandırmaya çalışmak mutlak surette iyi bir eğitim planlaması ile mümkün hale gelebilir. Bir eğitim planı yapılırken göz önünde tutulması gereken bazı adımların organizasyonlar tarafından ihmal edilmesi, eğitim vermelerine rağmen uygulamada başarısızlıkla karşılaşmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle iyi bir eğitim planı yaparken öncelikle eğitimin zamanı ve personelin yoğunluğu gibi konular göz önünde tutulmalıdır. Eğitim planı personele önceden bildirilmelidir. Çoklu bir eğitim programı geliştirmek ve herhangi bir eğitimi kaçıran personelin bir sonraki eğitime katılımına olanak sağlayacak planlamayı yapmak, tüm personelin eğitim sürecine dâhil edilmesi için önemlidir. Planlayıcılar,

eğitime katılan personelin ilgisinin yüksek olmasını sağlayacak bazı ön uygulamaları sunmalı ve çeşitli eğitim tekniklerinin kullanılmasına olanak tanınmalıdır. Eğitimlerde katılımcılara çok fazla ve bir seferde bilgi yüklemek insanlar üzerinde sıkıcı ve bezdirici bir etkiye sahip olabileceği için zaman zaman molalar vermek ve onların öğrendiklerini pratik uygulamalara dökebileceği ortamları hazırlamak verilen eğitimin verimliliği açısından önemlidir.

Eğitimi planlarken her çalışan için standart bir eğitim programı oluşturmak çok doğru olmayan sonuçlara yol açabilir. Organizasyonlarda EBYS ile ilgili eğitimleri planlarken özellikle kullanıcıları eğitim düzeyi ve çalışma alanı dikkate alınarak gruplara ayırmak ve o gruplara yönelik eğitim içerikleri oluşturmak daha kalıcı sonuçlar alınabilmesini sağlar. Yöneticiler için organizasyonun politika ve stratejileri ön planda olacağından o gruba ayrı bir eğitim planı oluşturulmalıdır. Bununla beraber bilgi ve belge yönetimi uzmanlarının konu ile ilgili daha etkin roller üstlenmeleri, onların mesleki gelişimleri ile alakalıdır. Dolayısıyla bilgi ve belge yönetimi uzmanlarına da ayrıca bir eğitim planı yapmak daha etkili bir sonucun alınması için bir ön koşuldur (IRMT, 2009, s. 77). Kullanıcı eğitimi, eğitim programının temelini oluşturan ve üzerinde dikkatli bir planlama yapılması gereken konuların başında gelir. Kullanıcılara zayıf bir EBYS'nin getireceği sorunları yaşanan örneklerle anlatmak ve EBYS'nin kullanıcıların işlerinde oluşturacağı kolaylıkları örneklendirmek eğitimin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olur (McLeod, Childs ve Hardiman, 2011, s. 83).

### Şekil 3- EBYS Eğitim Grupları



Eğitim sırasında anahtar mesajları sürekli tekrar ederek katılımcıların hafızasında iz bırakmak EBYS uygulamasının daha kolay kabullenebilmesi için önemli bir stratejidir (IRMT, 2009, s. 79). Eğitim ve bilinçlendirme sürecini sürekli iyileştirmek için katılımcılardan gelen bildirimler, eğitimin kendisi kadar önemlidir. Bu tepkileri ölçecek bir çalışmanın yapılması eğitimden kaynaklanan başarısızlık risklerini asgariye indirmek için faydalı olacaktır. Eğitim planlamasında riskli konulardan biri de henüz sistem hazır değilken eğitimleri tamamlamaktır. Sistem hazır değilken verilen eğitimler, kullanıcının uygulamada pratikten yoksun olmasına ve eğitimin içeriğini sadece zihninde şekillendirmesine neden olduğundan genellikle verimsiz ve kalıcı olmaktan uzak olur.

## ELEKTRONİK BELGE YÖNETİMİ (EBY) UYGULAMALARINDA BAŞARIYI OLUMSUZ ETKİLEYEN RİSK UNSURLARI

EBYS ile ilgili mesajları doğrudan ve net olarak vermek kullanıcının ilgisini çekmek için önemlidir. Özellikle kullanıcıların bu konuda ikna edilmesine ihtiyaç varsa anlatılmak istenilen mesajları direkt ve yetkili kişilerin vermesi kullanıcıları ikna etmek için farklı bir etkiye sahip olacaktır. Eğitimlere ek olarak bilgi ve belge profesyonelleri tarafından açık ve sade bir dille hazırlanmış eğitim materyallerinin kullanıcıya sunulması onların sistemi daha kolay anlamasına yardımcı olduğu gibi sürekli olarak belge yönetimi ile ilgili olarak profesyonellerin işlerini kesintiye uğratmalarını engeller. Çünkü organizasyonlarda teknoloji kullanım becerisi her çalışan için aynı seviyede değildir (IRMT, 2009, s. 79).

Teknoloji kullanım becerisinin düşük seviyelerde olması organizasyonlarda belge yönetiminin uygulanmasında ve politikalarının anlaşılmasında sorunlara neden olabilmektedir. Uzmanlık alanı belge yönetimi olmayan birisi ne kadar tecrübeli olursa olsun bir EBYS'nin işletmesini yapmaya başladığında bazı sorunlarla karşılaşacaktır. Bu sorunlara karşı bilgi ve belge yönetimi uzmanlarının geliştirmiş oldukları çözümler daha etkili ve doğrudan sorunları ortadan kaldırmaya yöneliktir. Bir hekimin ya da hukukçunun uzmanlığına olan saygının bu anlamda bilgi ve belge profesyoneline de sağlanması gerekir. İlgili kişilerin istihdam edilmesi, EBYS'nin organizasyona daha kolay entegre edilebilmesi ve sürdürülebilir EBYS yapısını oluşturmak için göz ardı edilmemesi gereken bir konudur (Asogwa, 2012, s. 203).

**Personeli İşin Bir Parçası Yapmak:** EBYS'nin organizasyonlarda benimsenmesinin önündeki en önemli engellerden biri, onun kullanımının kolay olmamasından kaynaklanan sorunlarının olmasıdır. EBYS arayüzünün kullanıcı dostu olması, basit işlem yapabilme yeteneğinden uzak ve karmaşık olması, organizasyonun uyum sürecini etkilerken EBYS başarı şansını da düşürür (McLeod, Childs ve Hardiman, 2011, s. 83; BS EN ISO 9241-210:2010). Üstelik EBYS'de sistemin işletilmesi için hayati öneme sahip olan dosya planı veya teknoloji kullanımı gerektiren mezyetler ön planda olduğu için son kullanıcılar sürecin başından itibaren çalışmalara dâhil edilerek bilgilendirilmelidirler (Spong, 2006, s. 5). Kullanıcıların EBYS uygulamasının yapılandırılması ile ilgili karşılaşacakları yeni bazı kavramlar soru işaretlerinin oluşmasına neden olabilir. Örneğin e-imza kullanımı hakkında kullanıcıları çok iyi bir şekilde bilgilendirmemek ve e-imzanın yasal yükümlülüklerinin yerine getirilmesi açısından kullanıcılarda bir endişe oluşmasına yol açabilir.

Son kullanıcının korku kültüründen etkilenmesini sadece teknoloji değişimi ile açıklamak mümkün değildir. Bu süreçte bilgi ve belge yönetimi uzmanlarının yapmaması gereken bazı tutum ve alışkanlıklar da mevcuttur. Bunlar şu şekilde ifade edilebilir (McLeod, Childs ve Hardiman, 2011, s. 83):

- Uygulamaya alınacak ve organizasyonun faaliyetlerine göre yapılandırılacak olan EBYS'yi, organizasyonun fiziksel ortamdaki belge yönetimi alışkanlıklarını referans alarak uygulamaya çalışmak başlıca hatalardan biri olarak kabul edilebilir. Bu noktada organizasyonlar EBYS'ye uymakla EBYS'yi kendilerine uydurmak arasında bir tercih yapmak zorundadırlar. Bu sürecin başarısı için süreci yöneten ve yönlendiren kişilerin bilgi ve belge yöneticileri olmaları bir avantaj sağlar.
- Bilgi ve belge yönetimi uzmanlarının bilgi işlem uzmanları ile olan diyalog sorunu EBYS'ye bakış açılarının aynı olmamasına yol açabilir. Bu nedenle



iletişimi kuvvetlendirmek ve iki uzmanlık alanını ortak paydada buluşturmak son derece önemlidir.

- EBYS'yi sadece profesyonellerin kullanacağına dair öngörü, sistemin başarısını azaltan bir etken olarak dikkat çekmektedir.
- EBYS üzerinde tanımlı tüm prosesleri yerine getirmek adına bilgi ve belge yönetimi uzmanlarının izole bir şekilde çalışma yapmaları bir başka sorun olarak dikkat çekilebilecek konudur.
- EBYS'ye dair belge yönetimi prensiplerinin sadece iş bağlamındaki faydalarının değil organizasyona sağladığı diğer faydaları (ekonomik, ekolojik) da dikkate alarak çalışanlar tarafından takdir edilmesini sağlamak motivasyon açısından gerekli bir durumdur. Burada bilgi ve belge yönetimi uzmanlarının belge yönetiminin faydalarını göklere çıkartması çalışanlar üzerinde rahatsızlığa yol açabilir.
- Bilgi ve belge yönetimi uzmanlarının yalın ve açıkça anlaşılabilir bir belge yönetimi uygulaması yapmayarak "ben sadece evrak kayıt memuru değilim" algısına kapılmaları organizasyon içinde belge yönetimine olan güvenin azalmasına yol açabilir.
- Dış paydaşlardan gelebilecek katkıları küçümsemek ve EBYS ile ilgili mantıklı, makul kurallar koymamak bu süreçte bilgi ve belge yönetimi uzmanlarının hatalı davranışlarından bazılarıdır.

Değişimin Organizasyon Üzerindeki Etkisi: Teknoloji eksenli bir değişim yönetimi projesi olan EBYS uygulama sürecini yönetmek organizasyonlar için oldukça zorlu bir değişim sürecini beraberinde getirmektedir. Bu değişim sürecinin en başında organizasyon yapısının çoğu zaman çalışanlar tarafından sergilenen değişim yönetimine karşı direnç sergilemesi yatmaktadır. EBYS ile ilgili yazılım seçme süreci kadar hassas olan bu süreçle ilgili riskleri en aza indirmek, değişim sürecini yönetmekle mümkün hale gelebilir.

Organizasyonlarda değişime karşı direncin temel nedenlerinden birisi çalışanların organizasyon kültürüne bakış açısı, belge yönetiminin organizasyona getirilmesini kavrayamama, yeniliğin getireceği endişeli tutum ve kaygılar olarak sıralanabilir. Bir diğeri EBYS ile ilgili yeniliklerin getirdiği tercih, bilgi ve becerilerin farkına varamama ya da belge yönetimine bağlı olarak o değişimi küçük görmektir (McLeod, Childs ve Hardiman, 2011, s. 72). Her iki durumda da örgütsel değişimin EBYS uygulamasında başarıyı etkileyen riskleri ortaya çıkmakta ve EBYS'nin uygulama başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. Organizasyonlar EBYS uygulamasını örgütsel değişimde daha etkin bir şekilde yerine getirmek için EBYS kullanım kolaylığı ön planda olan bir geliştirme ya da uygulama tasarımı yapmalıdırlar. Ayrıca değişime ayak uydurmak için yapılması muhtemel değişiklikler için mevzuat göz önünde bulundurulmalıdır.

Organizasyonlarda değişim yöneticilerle başlar. Bu değişim, yöneticilerin EBYS ile birlikte organizasyonun iş yapış biçiminin değişeceğini göz önünde bulundurması ve bunu kabullenmesi ile daha kolay bir hale gelebilir. İyi bir dönüşümün temelinde yönetici desteği ve bu desteğin belge yönetimi politikasına yansıtılması yatmaktadır. Üst düzey yöneticiler genellikle belge yönetiminin getireceği maliyetler nedeniyle kötü bir arşiv deneyimini ve belge yönetimi risklerini kabul edeceklerdir.

## ELEKTRONİK BELGE YÖNETİMİ (EBY) UYGULAMALARINDA BAŞARIYI OLUMSUZ ETKİLEYEN RİSK UNSURLARI

Ancak yöneticileri olumsuz tecrübeler ve mevzuat karşısında maliyetlerin çok fazla olmayacağı konusunda ikna etmek gereklidir. Üst düzey yöneticileri ikna etmenin bir diğer yolu, organizasyon yapısının hesap verebilir, şeffaf ve denetlenebilir bir yapıya EBYS sayesinde ulaşacağını vurgulamaktır (McLeod, Childs ve Hardiman, 2011, s. 72).

Organizasyonlarda EBYS değişiminin yönetimi ile ilgili olarak yapılan bazı diğer yaygın hatalar şunlardır:

- Sadece bazı birimler için uygulamanın entegre edilmesi.
- Mevcut organizasyon yapısının gelecekte değişebileceğinin hesaba katılması.
- Değişim yönetiminin de değişebileceğinin farkında olunmaması.

Kotter'in yaklaşımına göre başarılı bir dönüşümde başarılı bir liderlik %70-90, süreç ise %10-30 arasında etkilidir (Kotter ve Heskett, 1992, s. 26). Ayrıca Kotter'in başarılı değişim yaklaşımına göre aciliyet duygusunun kurulması, işbirliği ve rehberlik, vizyon ve strateji geliştirme, iletişim vizyonunun değişmesi gibi konular değişim yapısını etkilemesi açısından ön plana çıkmaktadır (Jun ve Rowley, 2014, s. 490).

### **Sonuç**

Her organizasyon EBYS uygulamasını yapılandırırken birbirinden bağımsız hareket etmektedir. Bu bağımsız yaklaşımların kurallar çerçevesinde ve yapılandırma projesi şeklinde olması, EBYS'nin başarılı bir şekilde uygulanmasına engel olan risklerin ortadan kaldırılması ile mümkün hale gelebilir. Şimdiye kadar EBYS uygulamasında başarı kavramına her ne kadar bazı organizasyonlar teknik ve yönetsel açıdan bakmamış olsalar da bundan sonra bazı organizasyonlar için teknik ve yönetsel kriterler, bir yol haritası ya da dikkat edilecek konular olarak kabul edilmelidir.

Başarıyı etkileyebilecek riskler organizasyonların dikkatle üzerinde durmaları gereken konulardır. Zira başarısız uygulamalar özellikle kaynakların bilinçsiz bir biçimde ziyan olmasına neden olmaktadır. Dahası EBYS uygulamasını yapılandırma konusunda başarısızlık yaşayan organizasyonların dijital dönüşüm konusunda heveslerinin kırılması, çalışanların dijital ortama olan inançlarının zedelenmesi gibi diğer konular da bu kapsamda değerlendirilmelidir.

EBYS uygulamasına geçmiş ya da geçecek olan organizasyonlar için başarıyı etkileyen risk unsurları, dikkate alınması gereken temaları içermektedir. Dijitalleşen dünyada EBYS uygulamasını kendi organizasyonunda kabul etmek istemeyen yöneticiler, bu değişime ayak uydurma konusunda kararsız olan çalışanlar teknolojinin galip geleceği savını göz ardı etmemelidirler.

## Kaynakça

- 5070 Sayılı Elektronik İmza Kanunu. Resmi Gazete, yayın tarihi: 23.01.2004, sayı: 25355.
- 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.
- Azad, A. (2008). *Implementing electronic document and record management systems*. New York: Auerbach Publications.
- Barry, R.E. (2005). *Overcoming barriers to major users in accessing electronic records: results of a survey on electronic records policy working group (ERPWG) report*. 4 Nisan 2016 tarihinde <http://mybestdocs.com/barry-r-UserAccessSurvey-051130.html> adresinden erişildi.
- Blake, R. and Harries, S. (2002). Sustaining electronic records for business purposes. *The Proceedings of the DLM-Forum 2002: @ccess and preservationof electronic information: best practices and solutions* içinde (80-96), Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities
- 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.
- Childs, S., McLeod, J. (2013). Tackling the wicked problem of ERM: using the cynefin framework as a lens. *Records Management Journal*, 23(3), 191-227.
- Çiçek, N. (2007). Dosya tasnif planlarında fonksiyonun gücü. *Değişen Dünyada Bilgi Yönetimi Sempozyumu* içinde (235-244), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü.
- Emery, P. (2003). *Document and records management: understanding the differences and embracing integration*. 22 Haziran 2016 tarihinde <http://www.documan.co.uk/assets/doc/DocumentAndRecordsManagement.pdf> adresinden erişildi.
- Forbes-Pitt, K. (2006). A document for document's sake. A possible account for document system failures and a proposed way forward. *Records Management Journal*, 16(1), 13-20.
- Foscarini, F. (2010). Understanding the context of records creation and use: 'hard' versus 'soft' approaches to records management. *Archival Science*, 10(4), 389-407.
- Gary, P. Johnston and 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.
- Goldschmidt,P., Joseph.P. and Debowski, S (2012). Designing an effective EDRMS based on alter's service work system model. *Record Management Journal*, 22(3), 152-169.
- Gunnlaugsdottir, J. (2012). Information and records management. *Records Management Journal*, 22(3), 170-185.
- İhale Arama. (2016). 29 Haziran 2016 tarihinde <https://ekap.kik.gov.tr/EKAP/YeniIhaleArama.aspx> adresinden erişildi.
- IRMT; International records management trust. (2009). *Module 2: Planning and Managing an Electronic Records Management Programme*. Laura Millar (Ed.). London: International Records Management Trust.
- Johnston, G.P. and Bowen, D.V.(2005). The Benefits of electronic records management systems a general review of published and some unpublished cases. *Records Management Journal*, 15(3), 131-140.

## ELEKTRONİK BELGE YÖNETİMİ (EBY) UYGULAMALARINDA BAŞARIYI OLUMSUZ ETKİLEYEN RİSK UNSURLARI

- Jones, S. (2012). Case study: e-government document management system: a case analysis of risk and reward. *International Journal of Information Management*, 32, 396-400.
- Jun, W. and Rowley, C. (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.
- Kandur, H. (2006). *Elektronik belge yönetimi sistem kriterleri referans modeli (V.2.0). Gözden geçirilmiş 2. baskı.*, Ankara: Başbakanlık Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü Cumhuriyet Arşivi Daire Başkanlığı.
- Kandur, H. (2011). Türkiye’de kamu kurumlarında elektronik belge yönetimi: mevcut durum analizi ve farkındalığın artırılması çalışmaları. *Bilgi Dünyası*, 12(1), 2-12.
- Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992). *Corporate culture and performance*, New York: A Division of Simon & Schuster Inc.
- Külcü, Ö., Turan, M. (2013). Kamu hukukunda geleneksel ve elektronik iletişim, bilgi ve belge yönetimi uygulamaları. *Türk Kütüphaneciliği*, 27(2), 266-300.
- McLeod, J., Childs, S. and Hardiman, R. (2011). Accelerating positive change in electronic records management -headline findings from a major research project. *Archives & Manuscripts*, 39(2), 66-94.
- Miles, D. (2011). *Records management strategies - plotting the changes 2011 AIIM - find, control, and optimize your information*, Suite: Silver Spring.
- Moreq2 Specification. (2010). *Model requirements for the management of electronic records model requirements for the management of electronic records 2008 update and extension*, 11 Kasım 2014 tarihinde [http://ec.europa.eu/archival-policy/moreq/doc/moreq2\\_spec.pdf](http://ec.europa.eu/archival-policy/moreq/doc/moreq2_spec.pdf) adresinden erişildi.
- Önaçan, M. B. K.; Durmuş, T. ve Özkanlı, Ö. (2012). Elektronik belge yönetim sistemi (EBYS)’nin faydaları ve kurum bünyesinde EBYS yapılandırmaya yönelik bir yol haritası. *Sayıştay Dergisi*, 85, 1-26.
- Özdemirci, F., Bayram G.Ö., Torunlar, M., Saraç, S. ve Yalçınkaya, B. (2013). *Elektronik belge yönetimi ve arşivleme sistemi-geçiş süreci ve uygulama yöntemi*. Ankara: Boyut Tanıtım ve Matbaacılık.
- 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]: International Standard Organisation.
- Records Management and EDRMS: What you should know as a CEO. (2015). 5 Ağustos 2015 tarihinde <http://www.changefactory.com.au/our-thinking/articles/records-management-and-edrms-what-you-should-know-as-a-ceo/> adresinden erişildi.
- Reed, B. (2010). Service-oriented architectures and recordkeeping. *Records Management Journal*, 20(1), 124-37.
- Ryan, D. (2005), The future of managing electronic records. *Records Management Journal*, 15(3), 128-30.
- Saydam, V. (2015). *Elektronik belge yönetimi uygulamalarındaki personel farkındalığının artırılması: değişim yönetimi açısından bir inceleme*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Shaw, A. and Shaw, D.T. (2006). Electronic records management criteria and information security. *7th Australian information warfare and security conference* içinde (1-8), Perth Western: Edith Cowan University.

- TDK Büyük Türkçe Sözlük.. (2015). Sistem ve yazılım. 17 Ağustos 2015 tarihinde [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.56a62d2c229428.68844550](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.56a62d2c229428.68844550) adresinden erişildi.
- Spong, T. M. (2006). UK implementing EDRMS for success. *The Into IT Journals*, 23, 1-8.
- State records authority of New South Wales. (n.d.). *Recordkeeping in brief 61 -FAQs about EDRMS*. 18 Eylül 2015 tarihinde <http://www.records.nsw.gov.au/recordkeeping/government-recordkeepingmanual/> adresinden erişildi.
- Svärd, 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 34 implementing information security classification in EDRMS*. 5 Ağustos 2015 tarihinde <http://www.informationstrategy.tas.gov.au/> adresinden erişildi.
- T. C. Başbakanlık. (2008). Elektronik belge standartları genelgesi. *Resmi Gazete*, yayın tarihi: 16 Temmuz 2008, sayı: 26938.
- TS 13298. (2015). *Elektronik belge ve arşiv yönetimi standardı*. Ankara: Türk Standartları Enstitüsü.
- TSE Standart Arama. (2016). 12 Haziran 2016 tarihinde <https://intweb.tse.org.tr/standard/standard/standardara.aspx> adresinden erişildi.
- Wilkins, L., Swatman, P. M. C., Holt, D. (2009). Achieved and tangible benefits: lessons learned from a landmark EDRMS implementation. *Records Management Journal*, 19(1), 37-53.