

TBD Kamu-BİB

Bilişim Platformu VIII

1. ÇALIŞMA GRUBU RAPORU (Son Rapor)

e-DÖNÜŞÜM SÜRECİNDE BİLGİ İŞLEM MERKEZLERİNİN YAPMASI GEREKENLER

Hazırlayanlar

ÇG Başkanı: METE YILDIZ, HACETTEPE Ü.

ÇG Başkan Yardımcısı: ZEYNEP SULUKOĞLU, TRT

ÇG Yazmanı: TOLUNAY CUMURCU, OR-BİM BİLGİ İŞLEM

Kamu-BİB YK Temsilcisi : Necati ETLACAKUŞ

Üyeler: MERAL DURGUT, SANAYİ VE TİC. BAK.

EMİNE AKARSU, MTA

NESRİN CANPOLAT, TÜRKİYE İŞ KURUMU

NESRİN EZER, OKİ

MUSTAFA KAR, TÜRKİYE İŞ KURUMU

AHMET KOCABAL, EMNİYET GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

CAN KURDOĞLU, AMD

KEMAL NALÇACI, TÜRK PATENT ENSTİTÜSÜ

ASLIHAN TÜFEKÇİ, GAZİ Ü.

Belge No

TBD/KamuBIB-8/ÇG1

KISALTMALAR

A.G.E.	Adı Geçen Eser
BİM	Bilgi İşlem Merkezi
BT	Bilişim Teknolojileri
AR-GE	Araştırma ve Geliştirme
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
SYK	Süreç Yönetim Komitesi
EPM	Kurumsal Süreç Yönetimi
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu
TÜBİSAD	Türkiye Bilişim Sanayiciler Derneği
KDEP	Kısa Dönemli Eylem Planı
ECDL	Avrupa Bilgisayar Yetkinlik Sertifikası (European Computer Driving License)
TBD	Türkiye Bilişim Derneği
W3C	World Wide Web Consortium
XML	Extensible Markup Language
XSL	Extensible Stylesheet Language

Giriş- Yönetici Özeti	4
1. Yönetimsel Açıdan Yapılması Gerekenler	6
1.1. BİM Yöneticilerinin Kurum Üst Yöneticilerinden Beklentileri	6
1.2. Süreç Yönetimi	8
1.2.1. Süreç Yönetimin Amaçları	8
1.2.2. Süreç Grupları	9
1.2.3. Risk Alanları	10
1.2.4. Süreç Takvimi	12
1.2.5. BT Projelerinde Başarı	13
1.3. Bilgi Yönetimi	15
1.3.1. Bilgi Alt Yapısının Oluşturulması	15
1.3.2. Bilgi Yönetimi	15
1.3.3. Bilgi Güvenliği	16
1.3.4. Kurumlarda Bilgi Güvenliği	17
1.3.5. BİM'lerin Güvenliği	17
1.4. Eşgüdüm	19
1.4.1. Amaç	19
1.4.2. BİM'ler Arası Eşgüdüm Standartlarını Kim Oluşturmalı?	19
1.4.3. e-Dönüşüm Sürecinde BİM'ler Arasında Etkin Bir İletişim Kurulmalıdır	20
1.4.4. Kurumlar Arası Veri Paylaşımının Nasıl Olacağının İncelenmesi	20
1.4.5. Veri Bütünleşme Standardı Nasıl Olmalıdır?	21
2. Teknik Açıdan Yapılması Gerekenler	22
2.1. Teknoloji İzleme	22
2.1.1. Amaç	22
2.1.2. Bilgi ve İletişim Teknolojileri Nedir?	22
2.1.3. BİM'ler için Gelişen BT'lerden Yararlanmanın Önemi	22
Çizelge 1: Hanelerde Bilişim Teknolojileri Araçları Durumu (%)	23
2.1.4. Yapılması Gerekenler	23
2.1.5. AR-GE	24
3. Eğitim Açısından Yapılması Gerekenler	26
Örnek Olay-1	28
Örnek Olay-2	29
4. Sonuç ve Değerlendirme	30
Kaynakça	33
EK1: Proje Yönetimi	35
EK 2: Süreç Yönetimi Komitesinin İşlevleri	58
EK 3: Şahısların Bilgileri,-Net'e Uzaktan Erişim Esasları ve Güvenlik Yönergeleri Sözleşmesi	60
EK 4: BT Kullanıcı Sözleşmesi	63
EK5: Personeline Ait Uzaktan Erişim Sözleşmesi	65

Giriş- Yönetici Özeti

21. yüzyılda ülkelerin zenginlikleri yalnızca para ya da doğal kaynaklarının zenginliği ile değil, aynı zamanda bilgi ve insan kaynaklarının zenginliği ile de ölçülmektedir. Türkiye'nin küreselleşen dünyada hak ettiği yeri alması, bilişim teknolojilerinde yetkinleşmesine bağlıdır.

Kamu BİB 1. Çalışma Grubu'nun hazırladığı "e-Dönüşüm Sürecinde Bilgi İşlem Merkezlerinin Yapması Gerekenler" konulu raporda sırasıyla, yönetsel, teknik ve eğitim ile ilgili süreçler incelenmektedir. Bilişim teknolojilerinde yetkinleşmeyi sağlayacak e-dönüşümün mimarları olan Bilgi İşlem Merkezi (BİM) yöneticilerinin lider yöneticilik özellikleri taşımaları gerekmektedir. Bu bağlamda raporun ilk bölümünde "BİM Yöneticilerinin Kurum Üst Yönetiminden Beklentileri" başlığı altında BİM kadroları ile üst yönetim arasında bir anlayış ve fikir birliği olması gerektiğinin altı çizilmekte ve kurum üst yönetiminden beklentiler somut bir şekilde sıralanmaktadır.

Raporda, kurumda gerçekleştirilen idari ve teknik faaliyetleri kapsayan süreç yönetimi ana başlığında öncelikle süreç yönetiminin kurumsal planlama, karar verme ve uygulama açısından önemi ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır. Süreç yönetiminin kendi başına bir amaç olmayıp, önceliklerin belirlenmesi, işlevlerin eşgüdümü, kaynakların etkin kullanımı, karar verme yetkilerinin ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi gibi önemli örgütsel amaçlara ulaşmak için bir araç olduğu vurgulanmaktadır. Bölümde süreç gruplarının oluşturulması, süreçlerle ilgili çeşitli risk alanlarının tespiti, süreç takviminin belirlenmesi gibi ayrıntılı bilgiler verilmektedir. Etkin bir süreç yönetiminin Bt projelerinde başarı getireceğinin altı çizilmektedir. Bu bölümde anlatılanlar, raporun eklerinde yer alan proje yönetimi, uluslararası standart proje kontrol listesi, süreç yönetimi komitesinin işlevleri gibi uygulamacıya yönelik yararlı bilgilerin sunumyla da desteklenmektedir.

Bilgi çağının en gelecek vaadeden konularından biri olan bilgi yönetimi; bilginin üretilmesi, paylaşılması, kullanılması ve değerlendirilmesi sürecidir. Bu doğrultuda raporun bu bölümünde kamu kurumlarında teknolojik yatırımlara ağırlık verilip, bilgi üretimi ve kullanımı gibi önemli bir sürecin gözden kaçırıldığı tespit edilmekte, başarılı yatırım dönüşleri ile bilişim teknolojilerine ait stratejilerinin kurumsal hedeflere yönelik stratejilerle uyumu arasındaki doğru orantıya dikkat çekilmektedir. Kurumlarda disiplinler arası bir alan olan bilgi yönetimi sisteminin kurulması için üst yönetim ve BİM'lerin işbirliği ve gönüllü katılımlarıyla, konusunda uzman personelden oluşan komisyonlarca gerçekleştirilmesi gereken aşamalar anlatılmaktadır. Ayrıca bilgi güvenliği politikası, güvenlikle ilgili sözleşmelerin taraflarını ve tanımlarını kapsayacak bir şekilde anlatılmaktadır.

Raporun eşgüdüm başlıklı bölümünde hizmetlerde birden fazla kanaldan erişimden kaynaklanan, kamuda tekrarlanan bir çok iş ve bilgi olduğu ve bu tekrarların ortadan kaldırılabilmesi için hizmetleri veren kurumların bütünsel bir yapıda hizmet vermesi gerektiği üzerinde durulmaktadır. Bu bütünsel yapıda eşgüdüm ve standartları oluşturacak mevcut kurumların yanı sıra teşkilatlandırılması planlanan yeni kurum ve organlardan söz edilmektedir. Bu süreçte, BİM'ler arası etkin iletişim, kurumlar arası veri paylaşımı, veri bütünselleşme standardı ve eşgüdümün önemi vurgulanmaktadır.

Ülkemizin gelişmiş ülkeler arasına girebilmesi için üzerinde durulması gereken en önemli konulardan biri bilişim toplumu haline gelebilme. Raporun teknik başlığı altında da küreselleşen dünya ile bütünleşmek için bilişim teknolojisinin, savunma sanayi dahil tüm sanayi kuruluşlarında, okullarda, evlerde ve işyerlerinde yaygınlaştırılması gerektiği belirtilmektedir. Bu yapılırken tüketim toplumu olmaktan çıkıp üretim toplumu haline gelebilmek için AR-GE çalışmalarına verilmesi gereken önemden bahsedilmektedir.

E-devlet sürecinde bilişim teknolojilerinin neredeyse zorunlu olarak hayatımızın bir parçası olduğu ve dolayısıyla kamu çalışanları için geliştirilen ve bir örnek hale getirilen bir eğitim politikası ile hizmet içi eğitimin gerekliliği raporun son bölümü olan eğitim bölümünde tartışılmaktadır. Bu

bölümde ayrıca bilişim bilgisini ölçmek için ECDL gibi bir sertifikasyon yöntemi kullanımı konusu da gündeme getirilmiştir.

Yukarıda sayılan altbaşlıkların ve bu altbaşlıkların içeriğinin birbirini tamamlayan bütünsel bir "BİM'lerin e-Dönüşüm sürecinde yapması gerekenler" listesinin çekirdeğini oluşturabileceği düşünülmektedir. Kamu ve özel sektör ile üniversite çevresinden katılımcıların biraraya gelerek kaleme aldığı Kamu-BİB 1. Çalışma Grubu raporunun, başta kamu BİM çalışanları olmak üzere bilişim konuları ile ilgilenen herkese yararlı olması umulmaktadır.

1. Yönetmel Açıdan Yapılması Gerekenler

1.1. BİM Yöneticilerinin Kurum Üst Yöneticilerinden Beklentileri¹

Adına e-dönüşüm denilen sanayi toplumundan bilişim toplumuna geçişin gerektirdiği teknolojik, örgütsel ve zihniyet alanlarındaki değişimlerinin tüm dünyayı etkilediği bir çağda yaşıyoruz. Her ne kadar teknolojik ve örgütsel dinamikler sözkonusu değişimde önemli olsa da, e-dönüşümün asıl vurgusu teknolojiyi temsil eden "e"de değil, zihniyet değişimini, yani insan unsurundaki ve insanların düşünme biçimlerindeki köklü değişimi temsil eden "dönüşüm" kısmında olsa gerekir. Bu nedenle raporumuza insan –bu bağlamda yönetici olan kişiler- unsuruyla başlamayı uygun bulduk. Teknolojiyi ve örgütlenmeyi de detaylı şekilde işleyerek, yine insan unsuruyla –bu sefer eğitim boyutunda olmak üzere- bitireceğiz.

Bilişim çağında kurumların üst yöneticileri, kendi başarıları ve kurumlarının başarıları için bu teknolojilerinin kurumlarında kullanılması için gerekenleri ve BİM yöneticilerinin beklentilerini bilerek diğer yönetim unsurları içerisinde bu beklentileri olabildiğince karşılamak durumundadırlar. Kurum yönetimi içinde bir BİM yöneticisinden beklentilerin yerine getirilmesi, personeli ile birlikte kendi başarısına ve beklentilerinin karşılanmasına bağlıdır.

Eskiden BİM'ler kurumların bilişim teknolojileri alanlarında destek fonksiyonları olarak işlevlerini sürdürmekte iken, gelişen teknolojilerin bir sonucu olarak günümüzde BİM'lerin fonksiyonları kurumların tüm işlevlerine ve iş süreçlerine yayılmış durumdadır. Bununla birlikte, bilişim teknolojilerinin kullanımında başarılı olan kuruluşlar, bilişim teknolojileri hizmetlerini üst yönetimlerin de dâhil edildiği bir yapı içerisinde yürüten kuruluşlardır. Bu da ancak, üst yönetimlerin bilişim teknolojileri ile ilgili planlama ve karar verme süreçleri ile daha yakından ilgilenmesi ve bu sürece dengeli bir biçimde katılımı ile mümkün olmaktadır.

Bu bağlamda BİM'lerin temel görevi, bilişim teknolojileri içerisinde yer alan her türlü istemci ve sunucu bilgisayardan, veri tabanı yönetim sisteminden, uygulama yazılımından, ofis otomasyonu ve elektronik haberleşme sisteminden, iletişim imkanlarından ve karar destek sisteminden en üst düzeyde yararlanarak, kurumların daha etkin yönetilebilir ve verimli olmasını sağlayacak bilgi sistemlerini kurmak, çalıştırmak ve devamlılığını sağlamaktır. Bu stratejik görevin başarılabilmesi için BİM'lerin, bilgisayar ağıları aracılığı ile, kurum çalışanlarının hem birbirleri ile hem de tüm dünya ile bilgi alışverişinde bulunan birer bilgisayar kullanıcısı olmasını sağlaması, bilgisayar ortamında üretilen, depolanan ve değerlendirilen bilgileri iletişim ağıları üzerinden yönetim kademelerindeki tüm karar vericilere ulaştırılacak temel alt yapıyı kurması ve işletmesi gerekmektedir.

Bir başka ifade ile, daha önceleri kurumların bilgisayar temin eden, onaran ya da verilerini işleyen bir birimi olan BİM'ler, günümüzde bilişim teknolojileri bölümü olarak, bilişim teknolojileri çözümleri ile kurumların iş hedeflerini karşılayabilecek durumda olmalıdır. Böylelikle BT uygulamalarına yönelik planlamalarda teknolojinin yönlendirdiği yaklaşımların yanı sıra, iş süreçlerinin yönlendirdiği yaklaşımların da değerlendirilmesi mümkün olabilecektir. Bu doğrultuda, kurumsal bilişim teknolojisi çözümlerine yönelik projelerin, politikaların, standartların tek elden

¹ Bu konuda daha detaylı bilgi için Kamu-BİB Bilişim Platformu VIII, 5. Çalışma Grubu'nun "Başarılı Bilgi İşlem Merkezi Modeli" başlıklı raporuna, özellikle de sözkonusu raporun "Bilişim Hizmetlerinde Üst Yönetim Desteği" ve "Bilgi İşlem Merkezlerinde Örgütsel Yapılanma" altbaşlıklarına bakılabilir.

üretilmesi, yeni ve gelişmekte olan teknolojilerin kurumsal mimari altında entegrasyonu açısından bir zorunluluk haline gelmiştir.

Özetle söylemek gerekirse, BİM'lerin kurum içindeki konumları; teknik, yönetsel, karar verme ve planlama işlevleri açısından hayati bir önem arz etmektedir. Tüm bu işlevlerin en iyi biçimde yerine getirilmesi için BİM kadroları ile üst yönetim arasında bir anlayış ve fikir birliği olması gerekmektedir. Ne var ki, kurum üst yönetimleri ve BİM yönetimleri genellikle BİM'lerin stratejik ve işlemsel fonksiyonlarından, BİM'lerin stratejik rolleri ve performanslarına kadar pek çok konuda farklı bakış açısına sahiptirler.

Yeni teknolojilere ilgi göstermeyen üst yönetimler, kurumsal hedeflere ulaşmak için BİM'lerin sağlayacağı değeri ne yazık ki hakkıyla değerlendirememektedir. Her şeyden önce üst yöneticiler, çağdaş ve insanı temel alan bir yönetim için, bilişimin önemini bilmek ve gereklerini olabildiğince yerine getirmek durumundadırlar. Bu nokta, aynı zamanda BİM yöneticilerinin de en öncelikli ve temel beklentisidir. Aksi durumda üst yönetimlerce bilişim konusunda çağın gereklerinin görülememesi, BİM yöneticilerinin beklentilerini ve onlardan beklentileri anlamsızlaştırır. Bu olasılığı hiç düşünmeden, iyi bir üst yönetim için, BİM yöneticilerinin beklentilerini bilme konusunda odaklanmak yerinde olacaktır.

Oysa, BİM'ler kurumsal stratejilerin belirlenmesi süreçlerinde en önemli rolü üstlenmelidirler. Bu doğrultuda;

- bir kurumun bilişim teknolojileri, kurum içindeki her birimin ayrı bir BİM merkezi veya uzman grubu oluşturarak değil, kurumsal, merkezi tek bir BİM tarafından yürütülmelidir,
- BİM'ler kurumların en üst yöneticisine doğrudan bağlı olmalıdır,
- BİM'ler ile üst yönetimler arasında iletişim kopukluğu yaşanmamalıdır,
- Kurum üst yönetimleri kurumlarının ana faaliyet dalı veya dalları için harcadıkları zaman ve ilgiyi BİM işlevlerine de ayırmalıdır. Bu anlamda üst yönetimler, BİM'ler ile diğer birimler arasında yaşanan sorunların çözülmesini de sağlamalıdır.

E-dönüşüm projelerinde her ne kadar proje yüklenicisi olarak BİMLer görülse de, bu projelerin başarı ile hayata geçirilmesi için üst yönetimin proje yöneticiliği görevini üstlenmesi kaçınılmazdır. Bu doğrultuda üst yönetimler temelde bilişimin önemini kavramış olmalı ve yukarıda söz edilen stratejik ve yönetsel beklentileri karşılayanın yanı sıra, e-dönüşüm projelerinin başarısı için genel olarak aşağıda listelenen beklentileri de karşılamalıdır.

- E-Dönüşüm sürecinin kuruluşun stratejik planlarına dahil edilerek en üst yönetimce takibi,
- E-Dönüşüm sürecine dahil projeler için gerekli finansal destek sağlanması,
- Bilişim personelinin mali, sosyal ve eğitim olanakları bakımından güçlendirilmesi,
- E-Dönüşüm sürecinin gerektirdiği yapısal ve hukuksal değişiklik konularında kurum içi ve kurum dışı desteklerin sağlanması şarttır.

Her değişim mutlaka bir direnişle karşılaşmıştır. Bu gerçek e-dönüşüm için de geçerlidir. Bu nedenle üst yöneticilere bilişimin yararları ile bilişimsizliğin maliyetleri anlatılarak destekleri alınmalıdır.

1.2. Süreç Yönetimi²

Süreç yönetimi hayatımızın her alanında uygulanmaktadır. Önemli olan karar verilen işin sürecinin iyi bir şekilde planlanması ve uygulamaya geçirilmesidir. Yapılacak projenin başarılı bir şekilde hedefine ulaşması için iyi bir süreç tanımlaması yapılmalıdır³. e-Dönüşümde süreç yönetiminin uygulanmasında, BİM'ler de günümüze kadar yapılan çalışmalardan, bilgi birikiminden ve oluşumlardan yararlanma yaklaşımı benimsemelidir.

E-dönüşümde bir projenin başarılı olması için BİM'lerin mutlaka iş süreç takvimi olmalıdır. Mümkün olduğunca bu takvime uygun olarak hedeflenen ve devam eden projelerde süreç yönetimine başlanması gerekmektedir. e-Dönüşümde BİM'lere ait süreçlerin tanımları yapılmalıdır. İş takvimi oluşturulduğunda planlanan işler daha kolay gerçekleştirilebilmekte, kaynak kullanım verimliliği artmakta, hizmet kalitesi yükselmekte, strateji geliştirmek ve güne ayak uydurabilmek kolaylaşmaktadır.

e-Dönüşümde süreç yönetimi konusuna dikkat edildiğinde;

- BİM'lerin, bilişim teknolojilerinden en iyi şekilde yararlanarak kurum ihtiyaçlarını doğru bir şekilde tespit ederek hayata geçirilmesine katkıda bulunulması,
- BİM'lerin teknolojik alt yapısının ihtiyaçlara uygun bir şekilde oluşturulması, donanım ve yazılım teknolojileri sayesinde kuruma ait verileri paylaşma açılabilmesi ve diğer kamu kuruluşları ile veri alışverişinde bulunulabilmesi,
- e-Dönüşümde projelerin planlanmasından dolayı risklerin de hesaplanarak hangi dönemde hangi hedefe ulaşılacağını bilinerek hareket edilmesi önemlidir.

e-Dönüşüm süreç yönetiminin başlıca hedefi;

- BT projelerinde daha kaliteli, hızlı, yöneticiden en alt kadroya kadar tüm personele iş dağıtımının yapılması,
- Şeffaf, etkin ve basit iş süreçlerine sahip olmayı ilke edinmiş bir BİM yapısını oluşturacak koşulların hazırlanması,
- Vatandaşa hizmet verilen bölümlerde, vatandaşın, bilişim teknolojileri yardımıyla, kamu yönetimi sistemindeki karar alma süreçlerine katılımını sağlayacak mekanizmaların geliştirilmesidir.

1.2.1. Süreç Yönetimin Amaçları

- Kurumsal odaklı yönetimin teşvik edilmesi,
- Kurum önceliklerine sistematik bir yaklaşım getirmesi,
- İşlevsel sınırların ortadan kaldırılarak, işlevler arası ilişkilerin geliştirilmesi,
- Katma değer yaratmayan faaliyetlerin belirlenmesi,
- Kaynakların etkin kullanımının sağlanması,
- İyileştirme olanaklarının tespit edilmesi,
- Hızlı karar alma avantajı sağlanması,
- Sorumlulukların açıkça belirlenmesi.

² Bu bölümün yazılmasında "http://www.insaatforumu.com/forum/showthread.php?t=152" web adresindeki bilgilerden yararlanılmıştır (25 Nisan 2006).

1.2.2. Süreç Grupları

1. **Başlatma**

Yeni bir proje gerekliliğinin ortaya çıkması ve başlangıcının onaylanması ile bu süreç başlar. Projenin tanımı yapılır ve onaylanır.

2. **Planlama**

Proje yönetiminin en önemli sürecidir. Proje hedeflerinin gerçekleştirilmesi için gerekli adımlar tanımlanır.

3. **Yürütme ve Gerçekleştirme**

Planı gerçekleştirmek üzere insan kaynağı ve diğer tüm kaynaklar sağlanır, eşgüdüm sağlanır ve proje faaliyetleri gerçekleştirilir.

4. **Kontrol**

Düzenli olarak projenin gelişimi izlenir ve ölçülür, gerekli olduğu durumlarda düzeltici faaliyetler planlanır.

5. **Kapanış**

Projenin kabulü yapılır ve kapanışı duyurulur.

Örnek olarak bir kurumda yazılım alımı yapılmasına karar verildiğinde;

Her yazılım uygulamasının ardında, farklı beklentiler yatmaktadır. İş süreçlerinde iyileşmenin sağlanması, fonksiyonel birimler arasında eşgüdümün artırılması, gerçek zamanlı bilgi kaynağına daha kolay ulaşılması ile yönetimin kolaylaştırılması ve operasyonel kararların daha hızlı alınması, faaliyetlerin basitleştirilmesi ve birörnekleştirilmesi, bağımsız çalışan sistemlerin bütünleştirilmesi, işletme maliyetlerinin azaltılması bu beklentilerden sadece birkaçıdır. Bu beklentilerin gerçekleştirilme durumu, süreç yönetimi komitesi adı verilen bir takım çalışan tarafından takip edilebilir⁴.

Ancak, iş dönüşümü zordur. Yazılım projelerinde görev alan kişilerin de bildiği üzere, iş dönüşümü sadece teknoloji entegrasyonu ile başarılamaz. Çalışanların, değişim fikrini benimsemesi gerekmektedir. Bu, yatırımın geri dönüşüm hızını ve büyüklüğünü belirleyen en önemli etmendir.

Büyük proje, potansiyel olarak büyük getiri anlamına gelebilir. Ancak büyük proje, aynı zamanda büyük riskler içerir. Risk her zaman var olacaktır.

Yazılım Uygulamalarında Potansiyel Zorluklar

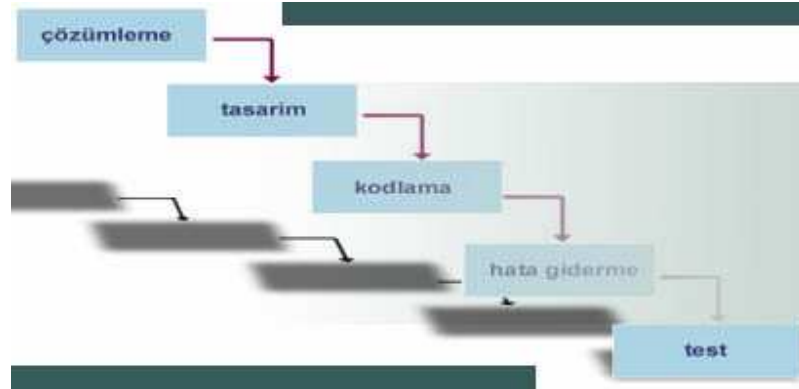
- Çalışanların değişime karşı direnç göstermesi
- Üst yönetimin yeni sistemi yeterince sahiplenmemesi
- Proje yönetiminin yeterince iyi yapılamaması
- Yatırımın kısa vadeli getirisinin olmaması
- Tahmin edilenden fazla maliyete katlanması
- Yazılımın iş süreçleri ile uyumlaştırılmaması

⁴ Süreç yönetimi komitesi ve bu komitenin işlevleri için bakınız, raporun sonunda bulunan Ek 2.

Uygulama projesinin hazırlık aşamasında

- Neyin, ne zaman, kim tarafından, hangi kaynaklar kullanılarak yapılacağı bilgisinin açık ve net olarak tanımlanması,
- Başarı kriterlerinin belirlenmesi,
- Proje planı ile proje bütçesinin oluşturulması,

Yazılımda aşağıdaki aşamalar takip edilmelidir.



1.2.3. Risk Alanları

Proje riskleri, teslim zamanındaki gecikme veya bütçe dışına taşma gibi sonuçlara neden olur. İş yönetimi açısından ise üretilecek yazılımın kullanıma nedeninin ortadan kalkması ile ilgilidir. Bu gibi nedenlere örnek olarak kullanıcının istememesi, yöneticilerin ilgi kaybı verilebilir. Kestirilebilen risklerden çok kestirilemeyen riskler zararlıdır ve bunlar konusunda alınabilecek fazla önlem de yoktur. Aşağıdaki şekilde bazı risk grupları ve etkiledikleri parametreler gösterilmektedir.



1.2.3.1. Süreç ile İlişkili Riskler

Süreçlerin yapısı aynı değildir, projeyi ilgilendiren farklılıklarından bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- Yönetimin yazılmış bir süreç politikası olmaması,
- Proje için yazılmış bir süreç tanımı olmaması,
- Personelin sürece göre atanmış olmaması,
- Süreç modelinin önceden denenmemiş olması
- Yazılım mühendisliği eğitiminin herhangi bir personel seviyesinde eksikliği,
- Standartların yönetici ve geliştiriciler için temin edilmemiş olması,
- Belgeleme kurallarının sürece katılmamış olması,
- Resmi değerlendirmelerin (her evre için) ve testlerin düzenli olarak yapılmaması,
- Değerlendirme sonuçlarının belgelenmemesi,
- Kurum yönetiminin kullanılmaması,
- Kullanıcı ihtiyaç değişimlerinin ve isteklerinin denetlenmemesi,
- Firmanın yönlendirilip kontrol edilmemesi.

1.2.3.2. Teknoloji Riskleri

Yeni teknolojilere geçmek, kuruluşların atması gereken bir adımdır. Personelin de özendiği bir değişimdir. İş açısından da ileride faydası görülecek bir yatırımdır. Ancak eldeki proje için risk oluşturur:

- Ürün teknolojisinin kuruluş için yeni olması,
- Yeni yordamların (algoritma) ve girdi/çıkış teknolojilerinin gerekmesi,
- Denenmemiş donanım ile ara yüzün kullanılması,
- Dışarıdan alınan ve denenmemiş yazılım birimleri ile ara yüz kullanılması,
- Yeni veritabanı ile ara yüz kullanılması,
- Özelliği olan bir kullanıcı ara yüzü kullanılması,
- Yeni çözümleme, tasarım, test yöntemlerinin kullanılması,
- Matematiksel yöntemler, yapay us gibi alışlagelmiş geliştirme dışında tekniklerin kullanılması,
- Aşırı performans zorlamaları.

1.2.3.3. Geliştirme Ortamı Riskleri

- Yazılım proje yönetimi aracının olmayışı,
- Yazılım süreç modelleme aracının olmayışı,
- Çözümleme ve tasarım araçlarının olmayışı,
- Bu araçların projeye uygun çıktılarının olmayışı,
- Gerekli derleyicilerinin elde bulunmayışı,
- Ürün için uygun test araçlarının bulunmayışı,
- Yazılım kurum yönetimi araçlarının olmayışı,
- Geliştirme ortamının bir veritabanı kullanmaması,
- Araçların bütünleşmemiş olması,
- Araçlar için eğitim alınmamış olması,
- Araçlar için sorulara cevap verecek bir yerel hizmet biriminin bulunmayışı,
- Araçlar için çevrim içi yardım ve belgeleme kolaylıklarının olmayışı.

1.2.3.4. Personel Riskleri

- Kalifiye elemanların olmaması,
- Gerekli kabiliyetlerin toplanmaması,
- Yeterli sayıda personel olmaması,
- Personelin proje süresince atanmaması,
- Yarı zamanlı personel bulunması,
- Proje hakkında doğru beklentilerin oluşmaması,
- Gerekli eğitimin eksik olması.

1.2.3.5. Ürün Büyüklüğü İle İlgili Riskler

Genelde yazılımın büyüklüğü beraberinde aşağıdaki riskleri getirir:

- Gerçekten uzak büyüklük kestirimleri,
- Program, kütük ve sorgulama sayılarında tahmin edilen büyüklük konusunda sorunlar,
- Ortalama ürünlerden hayli büyük bir kestirim,
- Kullanılacak veritabanı büyüklüğü konusunda sorunlar,
- Fazla kullanıcı sayısı,
- Yeniden kullanılan yazılım miktarı fazlalığı,
- Gereksinimlerin değişimindeki fazlalık.

1.2.3.6. İş Yönetimi İle İlgili Riskler

Bazen örgütten gelen istekler teknik zorluklar oluşturur. İşyeri açısından projenin yaşamsal tehlikeleri oluşabilir:

- Beklenen iş getirisinin az olması,
- Projenin üst yönetim için geçersiz olması,
- Teslim tarihinin gerçekçi olmaması,
- Kurum ihtiyaçlarının ürün ile karşılanacağı şüphesinin bulunması,
- Ürünün diğer ürünlerle birlikte çalışmasının gerekmesi,
- Kullanıcıların yetenek eksikliği,
- İstenen belge miktar ve kalitesindeki büyüklük,
- Yasal sınırlandırmalar,
- Geç veya hatalı ürün yüzünden oluşacak maliyet artışı.

1.2.4. Süreç Takvimi

Projelerde süreç takvimine uyulduğunda;

1. Zaman ve para tasarrufu sağlanır,
2. Doğru bilgi doğru kişiye verilir,
3. Yetkilendirme sağlanır,
4. Hızlı yatırım geri dönüşümüne ulaşılır,
5. Artan verimlilik gözlenir,
6. Daha iyi süreç kontrolü sağlanır,
7. Esneklik artar,
8. Üretkenlik çoğalır,

9. İş sürecinin izlenmesi mümkün olur,
10. Verimlilik ölçülebilir.

1.2.5. BT Projelerinde Başarı

BT projelerinde başarısızlığın nedenleri şu şekilde sıralanabilir: Bilişim teknolojileri projeleri genellikle hedeflenen tarihlerde tamamlanamaz, bütçesini aşar, istenen nitelikte değildir ve hedeflerine ulaşamaz. Bunun en önemli nedeni bütçe ve insan kaynağı kısıtından çok, başarılı bir proje yönetiminin yapılmamış olmasıdır. Projelerde başarısızlık genellikle birbirini etkileyen birçok nedenden ortaya çıkmaktadır. Bu nedenler arasında deneyimsiz proje yöneticisi ve yetersiz eğitimler, beklentileri belirleme ve yönetmedeki başarısızlıklar, zayıf liderlik, gereksinimleri gerektiği şekilde belirlemek ve yönetmekten kaçınmak, planlama sürecinin ve yapılan planların zayıf/yetersiz olması, kaynak tahminlerinin zayıflığı, kültürel ve ahlaki zaafılar, proje ekibinin alan bilgisi eksikliği, alanın gerekleri konusunda fikir sahibi olmaması, hatalı yöntemler kullanılmaması, iletişim eksikliği/sorunları ve proje gelişiminin paylaşım ve raporlanmasındaki eksikler sayılabilir.

Başarılı projeler için aşağıdaki hususlara uyulmalıdır:

1-Bütünleştirme yönetimi :

Proje öğelerinin eşgüdümünü sağlayan süreçler tanımlanır.

- Proje planlama,
- Planın yürütülmesi,
- Değişim denetimi,

2-Kapsam yönetimi :

Projenin başarı ile sonuçlandırılması için gereken tüm işlemlerin projede yer alması sağlanır.

- Başlatma,
- Kapsam tanımı,
- Kapsam planlaması,
- Kapsamın doğrulanması,
- Kapsam değişikliği denetimi.

3-Zaman yönetimi :

Projenin zamanında bitirilmesini sağlayacak süreçler tanımlanır.

- Yapılacak işlerin tanımı,
- İşlerin önceliklerine göre sıralanması,
- İşlerin bitirilme sürelerinin tahmini,
- Zaman çizelgesinin geliştirilmesi,
- Zaman çizelgesinin denetimi.

4-Maliyet yönetimi :

Projenin hedeflenen ve onaylanmış olan bütçesi ile bitirilmesini sağlayacak süreçler tanımlanır.

- Kaynak planlaması,

- Maliyet tahmini,
- Maliyet bütçesinin oluşturulması,
- Maliyet değişikliklerinin denetimi.

5-Kalite yönetimi :

Projenin gereksinimlerinin karşılanmasını sağlayacak süreçler tanımlanır.

- Kalite planlaması,
- Kalite güvencesinin verilmesi,
- Kalite denetiminin yapılması.

6-İnsan kaynakları yönetimi :

Proje ile ilgili işgücünün daha etkin kullanımına yönelik süreçler tanımlanır.

- Örgütsel planlama,
- Kadro kurma,
- Takım oluşturma.

7-İletişim yönetimi :

Proje bilgilerinin zamanında ve uygun biçimde üretilmesi, derlenmesi, dağıtılması, saklanması ve düzenlenmesi süreçlerini tanımlanır.

- İletişim planlaması,
- Bilgi dağıtımı,
- Performans raporlaması.

8-Risk yönetimi :

Proje risklerinin belirlenmesi, analiz edilmesi ve çözümlerin uygulanmasına yönelik süreçler tanımlanır.

- Risk tanımlama,
- Risk boyutu belirleme,
- Riske karşı planlama yapılması,
- Risk azaltıcı denetim.

9-Satın alma yönetimi :

Proje için gereken ürün ve hizmetlerin dışarıdan alınması süreçlerini tanımlar. Satın almanın planlanmasında,

- Talep planlaması,
- Talepte bulunma,
- Firmanın seçimi,
- Sözleşme yönetimi,
- Sözleşmenin imzalanması gibi yöntemler uygulanır.

1.3. Bilgi Yönetimi

Bilindiği üzere, e-Dönüşüm Türkiye Projesi'nin başlıca hedefi, vatandaşlarımıza daha kaliteli ve hızlı kamu hizmeti sunabilmek amacıyla; katılımcı, şeffaf, etkin ve basit iş süreçlerine sahip olmayı ilke edinmiş bir devlet yapısı oluşturacak koşulların hazırlanmasıdır. Vatandaşlara daha kaliteli ve hızlı kamu hizmeti sunmanın en önemli araçlarından biri de "bilgi yönetimi"dir. Bu kapsamda, kamu kurum ve kuruluşlarında doğru kurulmuş bir alt yapı üzerinde, iyi yönetilen ve güvenli bilgiyi sağlayabilmek büyük önem taşımaktadır.

1.3.1. Bilgi Alt Yapısının Oluşturulması

Bilişim teknolojilerinin kurumlarda kullanılması kapsamında, kurulması gereken alt yapıların bir değer yaratabilmesi ve başarılı yatırımlara dönüşmeleri, ancak ve ancak bilişim teknolojilerine ait stratejilerin, kurumsal hedeflere yönelik stratejilerle uyumu oranında mümkündür.

Diğer bir ifade ile; kurumsal hedeflere ulaşma yolunda, bilgi alt yapısında kullanılacak her türlü donanım, yazılım ve iletişim teknolojilerinden en verimli biçimde yararlanmak, kurumların stratejilerini hayata geçirecek olan üst yönetim ile bu yönetimin ihtiyaç duyduğu yönetim bilgi sistemini kuracak ve işletecek olan BİM'lerin arasında doğrudan bir işbirliği kurulmasına bağlıdır.

Dolayısıyla, kurumların bilgi alt yapısını oluşturan BİM'ler doğrudan kurumun en üst yöneticisine bağlı olarak, onun desteği ve işbirliği ile çalışmalıdırlar. Bu konu daha önce Başbakanlık'ın Kamu-Net ile ilgili genelgesinde olduğu gibi tüm kurumlara tavsiye edilebilir ya da talimat olarak verilebilir.

1.3.2. Bilgi Yönetimi

Bilgi Yönetimi kısaca, verilerin toplanması, düzenlenmesi, kayıt altına alınıp bilginin üretilmesi, paylaşılması, kullanılması ve değerlendirilmesine ilişkin tüm süreçlerin yönetimidir⁵.

Bilgi yönetiminin temel konusu bilgi ve bilgiye ait işlemlerdir. Bu işlemlerin hedefi bilginin en verimli biçimde kullanımının sağlanmasıdır. Bunun için de bilgi yönetiminin ana hedefi doğru bilginin, doğru kişilere, doğru zamanda iletimini sağlamaktır⁶.

Bilgi yönetimi bilişim teknolojisi, ekonomi, işletme, finans, mühendislik vb. gibi pek çok alandan bir arada yararlanan disiplinler arası bir faaliyetir. Bilgi yönetiminin başarısında kurumlarda işbirliği, bilgi ve fikir paylaşımının oluşturulabilmesi büyük bir önem taşımaktadır. Diğer bir deyişle sadece teknolojik araçların kullanımı ile başarıya ulaşmak mümkün değildir⁷.

Bir kurumun bilgi yönetimi sürekli yaşayan bir uygulama olmak üzere ve kurumun kendi gereksinimleri doğrultusunda özel olarak geliştirilmelidir. Bu kapsamda her kurumun bilgi yönetim sistemi diğerinden farklılık gösterse de genel olarak bilgi yönetiminin kurulması için aşağıda sıralanan aşamalar gerçekleştirilmelidir.

⁵ Halil Zaim, "Bilgi Yönetimi Süreçleri", Bilgi Yönetimi Web Sitesi, www.bilgiyonetimi.org, (26.12.2005).

⁶ Melikşah Karakaş, Bilgi Teknolojileri Uzmanı, Bilgi Yönetimi Web Sitesi, www.bilgiyonetimi.org, (26.12.2005).

⁷ Bengi Çapar, "Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsan Gücü", Bilgi Yönetimi Web Sitesi, www.bilgiyonetimi.org, (26.12.2005).

- Analiz
- Bilgi yönetimi ve kurumsal iş hedeflerinin ilişkilendirilmesi
- Altyapı tasarımı
- Mevcut bilgi envanterinin oluşturulması
- Bilgi yönetimi komisyonunun oluşturulması
- Bilgi yönetimi sisteminin tasarlanması
- Bilgi yönetimi sisteminin geliştirilmesi
- Bilgi yönetimi sisteminin uygulamaya sokulması
- Bilgi yönetimi sisteminin değerlendirilmesi, ihtiyaç varsa yeniden düzenlemelerin yapılması.

Bilgi Yönetimi süreçleri birbirleriyle bağımlı ve içi içe geçmiş süreçlerdir. Bu nedenle, bir bütünlük içerisinde koordineli bir biçimde yönetilmeleri gerekir⁸.

Bu aşamalar konusunda ihtisas sahibi uzman personelden oluşmuş komisyonlarca gerçekleştirilmelidir. Bu komisyonda bilgi yöneticilerinin yanı sıra, BİM personelinin ve kurum iş süreçlerinin gerektirdiği uzman personelin de yer alması gerekmektedir. Bu kişilerin, bilgi yönetimi, bilişim teknolojileri, insan davranışları, örgüt davranışları, iletişim konularında bilgili olması, Kurum iş süreçlerine hâkim olması, kurum yönetimi adına karar verme yetkisine sahip olması gerekmektedir⁹.

Ülkemizde kamu kurumlarında genellikle teknolojik yatırımlara ağırlık verilmekte, oysa bilgi yönetimi içerisinde yer alan bilginin üretilmesi ve kullanılması ile ilgili süreçlere gereken ilgi gösterilmemekte, böylece bilgi tekrarı, bilgi kaybı gibi sorunların önüne geçilememektedir. Dolayısıyla, kamu kurumlarındaki geleneksel iletişim kültürü bilgi yönetiminin en büyük engeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, gelişen teknolojik olanakları kullanmanın yanı sıra, Kurumlar öncelikleri doğrultusunda bilgi yönetiminin amaç ve politikalarının açık biçimde belirlemeli ve tanımlamalıdır. Bunun yanı sıra, Kurum çalışanlarının gönüllü katılımının ve bağlılığının sağlanması gerekmektedir¹⁰.

Sonuç olarak bilgi yönetimi, içinde bulunduğumuz bilgi çağıının en istikbal vadeden konularından biri haline gelmiştir. Etkin bir bilgi yönetimi kurumlarımıza verimlilik, hedeflerimize ulaşma yolunda kesin başarıyı getirecektir.

1.3.3. Bilgi Güvenliği

Günümüzde Internet ve bilgisayar teknolojilerinin kullanımının artması, kurumların iş süreçlerini elektronik ortama taşımaları, "bilgi güvenliği" kavramının çok sık karşımıza çıkmasına neden

⁸ A.g.e.

⁹ A.g.e.

¹⁰ Nesrin İnce, "Kamu Kurumları ve Bilgi Yönetimi", Bilgi Yönetimi Web Sitesi, www.bilgiyonetimi.org, (26.12.2005).

olmuştur. Böylece, bilgiye sürekli erişimin sağlanması, son kullanıcıya kadar bozulmadan güvenli bir şekilde sunulmasının temini bir zorunluluk haline gelmiştir.

Bilgi güvenliğinde sağlanması gereken üç ana unsur:

- Gizlilik (Bilginin yetkisiz kişilerin eline geçmesinin önlenmesi),
- Bütünlük (Bilginin bozulmasının, eksilmesinin önlenmesi),
- Kullanılabilirlik (Bilginin kullanıma hazır yada çalışır durumda olmasının sağlanması) dir¹¹.

Bu unsurların kusursuz bir şekilde sağlanması için, BİM'lerin alt yapısının, kullanılan iş yazılımlarının ve donanımlarının bir sistem dahilinde düzenlenmesi ve/veya temini gerekmektedir¹².

Bilgi güvenliğinin sağlanmasında alınacak teknolojik önlemlerin (anti virüs uygulamaları, güvenlik duvarları, saldırı tespit sistemleri, servis durdurucu işlemlere karşı koruma sistemleri, e-posta filtreleme sistemleri, donanımsal kısıtlamalar vb) yanı sıra, bilgi güvenliği kurumsal süreçlerin bir parçası olarak ele alınmalıdır¹³.

1.3.4. Kurumlarda Bilgi Güvenliği¹⁴

Kurumsal bilgi güvenliği, kurumsal iş süreçlerine uygun olarak yapılacak, TSE ISO 17799-1 "Bilgi Güvenliği Yönetimi İçin Uygulama Prensipleri" standardına uygunluk çalışmaları kapsamında ele alınmalıdır. Bu kapsamda amaç; gizliliğin, bütünlüğün ve kullanılabilirliğin sağlanması olmalıdır.

Yukarıda da söz edildiği gibi, bilgi güvenliğini kurumsal süreçlerin bir parçası olmalıdır. Bu amaçla, kurumlar kendi iş süreçlerine uygun bir güvenlik politikası oluşturmalı, bunu yazılı hale getirerek tüm personeline duyurmalı, bu politikanın kurum kültürü haline gelebilmesi için de gerekli eğitimleri sağlamalıdır.

Bilgi envanterinin çıkartılması ve sınıflandırılması, saklanması, uygulama güvenliği, fiziksel güvenlik, iş sürekliliği, bilgi hakkı yönetimi ve şifreleme, personel eğitimi, 3. şahıslar ile çalışma prensipleri, bilgi güvenliği politikasının ana unsurlarıdır. Bu unsurların tanımlanması, temel prensiplerin belirlenmesi ve uygulamalarının takibi gibi konular BİM'lerin başkanlığında ilgili birim temsilcilerinin oluşturduğu ve üst yönetimin doğrudan desteği altında çalışan komisyonlarca yapılmalıdır.

1.3.5. BİM'lerin Güvenliği

BİM'ler kuruluşundan, işletmesinden, bakım ve onarımından sorumlu oldukları tüm bilişim teknolojileri kaynaklarının işletilmesine ilişkin usul ve esasları belirlemeli (ya da önceden belirlenip Kurumlara duyurulan bu usul esaslara uyulmalıdır)

¹¹ Altay Onur, "Kurumsal Bilgi Güvenliğine Bakış", Bilgi Yönetimi Web Sitesi, www.bilgiyonetimi.org, (26.12.2005).

¹² Siemens Sanayi ve Ticaret A.Ş., "Müşteri Etkileşim Yönetimi", Bilgi Yönetimi Web Sitesi, www.bilgiyonetimi.org, (26.12.2005).

¹³ Kaan Arısüt, "Bilgisayar Sistemlerinde Güvenlik ve Verimlilik: Zıt Kutuplar mı", Bilgi Yönetimi Web Sitesi, www.bilgiyonetimi.org, (26.12.2005).

¹⁴ Bu konuda daha detaylı bilgi için Kamu-BİB 4. Çalışma Grubu'nun "Kamu Kurumlarında ve E-Devlette Bilgi Güvenliği" başlıklı raporuna, özellikle de "Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi" ve "Veri Güvenliği" altbaşlıklı bölümlere bakılabilir.

Bilişim teknolojileri kaynaklarının işletilmesine ilişkin usul ve esaslar aşağıdaki başlıklar altında tanımlanmalıdır.

Bilişim teknolojileri Kaynakları, Bu Kaynakların Yöneticileri ve Sorumlulukları: Bilişim teknolojileri kaynaklarının her birisi için belirlenecek yöneticinin/yöneticilerin, bu kaynaklar ve üzerindeki verilerin bütünlüğü, güvenliği ile ilgili sorumluluklarının tanımlanması.

Kuruluş, Konfigürasyon ve İşletme ile ilgili Konular: Yöneticilerin kaynakların kuruluşuna ve işletilmesine ilişkin belgeleri hazırlaması, saklaması ile ilgili sorumlulukların tanımlanması.

Yedekleme, Geri Yükleme ve Acil Durum Planları: Yöneticilerin her bir kaynağın yedeklenmesi, geri yüklenmesi, kaynağın göçmesi durumunda uygulanacak işlemleri içeren adımların tanımlanması.

Güvenlik Ayarları: Her bir kaynak için kendisine özgü güvenlik gereksinimin belirlenmesi, güncel tutulması, kullanıcılara güvenlik ile ilgili eğitimlerin verilmesi ile ilgili sorumlulukların tanımlanması.

Güvenlik ile İlgili Sözleşmeler¹⁵:

. *Kullanıcı Hizmetleri Sözleşmesi:* Bilişim teknolojileri kaynaklarının güvenliği için Kullanıcıya haklarını açıklayan, güvenlik açısından sakıncalı işlemleri belirten ve kullanıcıdan bu kurallara uyacağına dair taahhüt alan sözleşme¹⁶.

. *Kurum Personeli Uzaktan Erişim Sözleşmesi:* Kurum kaynaklarına uzaktan erişim yetkisi verilen kullanıcılara (kurum personeli) haklarını açıklayan, güvenlik açısından sakıncalı işlemleri belirten ve kullanıcıdan bu kurallara uyacağına dair taahhüt alan sözleşme¹⁷.

. *3. Şahıslar Uzaktan Erişim Sözleşmesi:* Kaynaklarına uzaktan erişim yetkisi verilen kullanıcılara (firmalar vb. 3. şahıslar) haklarını açıklayan, güvenlik açısından sakıncalı işlemleri belirten ve kullanıcıdan bu kurallara uyacağına dair taahhüt alan sözleşme.

Günlük Kayıt Defterleri: Yöneticilerin sorumlu oldukları kaynaklara yapılan her işlemi kaydedecekleri "günlük kayıt defteri" ve bu konuda yapılacak işlemler.

İnternet Trafiği Raporları: Kurum İnternet trafiğinin raporlanması ve bu raporların saklanması ile ilgili işlemler.

Sistem Odalarının ve Diğer Fiziksel Mekanların Standartları ve Kullanımı: Bilişim teknolojileri Kaynaklarının bulunduğu sistem odalarının ve diğer fiziki mekanların standartları, güvenliği, ve kullanımları ile ilgili tanımlar.

Sistem İşletmenlerinin Sorumlulukları: Kaynaklar üzerinde işlem yapan sistem işletmenlerinin sorumluluklarına ve kaynak yöneticilerin denetimlerine ilişkin konuların tanımlanması.

Periyodik Güvenlik Taramaları: Kurum kaynaklarının güvenlik taramalarının periyodu, kapsayacağı kaynaklar, üretilecek raporlar ile ilgili hususların tanımlanması.

¹⁵ Güvenlik ile ilgili sözleşmelere bir örnek için, bakınız Ek 3.

¹⁶ Kullanıcı hizmetleri sözleşmesine bir örnek için, bakınız Ek 4.

¹⁷ Kurum personeli uzaktan erişim sözleşmesine bir örnek için, bakınız Ek 5.

1.4. Eşgüdüm

e-Dönüşüm sürecinin en önemli amaçlarından biri, kurumların birbirlerinden ayrı olarak tasarlayıp uyguladıkları kurumsal dönüşüm projelerinin ortak amaçlara hizmet eder biçimde yürütülmesidir. Diğer bir deyişle, kamu kurum ve kuruluşlarındaki e-Dönüşüm çabalarının finansal, yönetsel ve teknik açılardan eşgüdümü, BİM'lerin de içinde bulunduğu birçok devlet kurum ve biriminin birincil önceliklerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır.

1.4.1. Amaç

Kamuda mükerrer yapılan bir çok iş ve mükerrer tutulan bir çok bilgi bulunmaktadır. Bu tekrarlardan kamuyu arındırmak için kurumlar arasında üst düzeyde işbirliği bir zorunluluktur. "Hizmetlere birden fazla kanaldan erişim" ve "tek yerden hizmet sunumu" stratejilerinin gerçekleştirilmesi, kamunun arka ofisi dediğimiz bölümünün, yani hizmetleri veren kurumların bütünlük bir yapıda olmasına bağlıdır. Kamunun bunu gerçekleştirebilmesi için, tüm bilgisayarların ve bilgisayar ağlarının birbirine bağlı olması gerekmektedir.

1.4.2. BİM'ler Arası Eşgüdüm Standartlarını Kim Oluşturmalı?

E-Türkiye ve e-Devlet projeleri hayata geçirilirken görev alması gereken kurumların yapısı ve uyumu son derece önemlidir. E-devlet sürecinde mevcut kurumların etkin biçimde çalışmasının yanı sıra e-dönüşüm modeli kapsamında yeni kurumların ve organların da teşkil edilmesi gereklidir.

Sanal devlet hizmetlerinin eşgüdümü ve bilgi paylaşımı konularında tüm dünyaya öncülük eden ABD'nin tüm sanal kamu bilgi ve hizmetleri ayrı bir web sayfasında bir araya toplaması (www.firstgov.gov) ve vatandaşlarının hizmetine sunması bu sürece iyi bir örnek teşkil etmektedir. Türkiye'de ise henüz kamu örgütlerinin tek tek web sayfası oluşturma aşaması yaşanmaktadır. Bu bağlamda merkezi bir web sayfası kurulması çalışmaları sürmektedir.

Bu bağlamda 58. Hükümet tarafından hazırlanan Acil Eylem Planı'nda e-Dönüşüm Türkiye Projesi'ne yer verilmiş, söz konusu projenin eşgüdümü, izlenmesi, değerlendirilmesi ve yönlendirilmesi ile ilgili olarak DPT Müsteşarlığı görevlendirilmiştir. Bu görevin yerine getirilmesi amacıyla DPT bünyesinde Bilgi Toplumu Dairesi Başkanlığı kurulmuştur. Ayrıca, 27 Şubat 2003 tarihinde yayımlanan 2003/12 sayılı Başbakanlık Genelgesi ile e-Dönüşüm Türkiye Projesi'nin amaçları, kurumsal yapısı ve uygulama esasları belirlenmiştir.

4 Aralık 2003 tarih ve 2003/48 sayılı Başbakanlık Genelgesi'yle e-Dönüşüm Türkiye Projesi Kısa Dönem Eylem Planı uygulamaya konmuştur. Ayrıca söz konusu genelge ile e-Dönüşüm Türkiye İcra Kurulu oluşturulmuştur. Kurul'un yapacağı toplantılara, Danışma Kurulu Başkanı sıfatıyla DPT Müsteşar Yardımcısı, TÜBİTAK Başkanı, Telekomünikasyon Kurumu Başkanı ve Türk Telekom Genel Müdürü ile Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), Türkiye Bilişim Vakfı, Türkiye Bilişim Derneği ve Türkiye Bilişim Sanayicileri Derneği (TÜBİSAD) başkanları da katılabilecektir.

E-Dönüşüm İcra Kurulu yenilikçi ve farklı bir liderlik düşüncesinin kamuda uygulanmasını ancak merkezi olarak belirleyebileceği bir yol haritası ile oluşturacaktır. İcra Kurulu'nun belirleyeceği hedefleri ve e-devlet vizyonunu, diğer kamu kurumlarının bir bütün olarak gerçekleştirebilmesi için gereken standartları belirleyecek ve alt yapıyı kuracak bir uygulama birimi gereklidir. Bu birim, ortak kullanım gerektiren projelerin eşgüdümünü sağlayarak zaman ve kaynak israfını engellemiş olacaktır. Yine bu birim, e-dönüşüm kapsamında uzman kadrolardan oluşacaktır.

Projelerin hayata geçirilmesi, denetlenmesi, projelerin ve uygulayıcı kurumların birörnek ölçütler ışığında başarılı olup olmadıklarının belirlenmesi ve e-dönüşüm proje uygulamalarında gerekli eğitimlerin verilmesi için bir eşgüdüm ve denetleme birimine ihtiyaç bulunmaktadır. Bu birim, kurumların başarılarını ölçmek ve değerlendirmek amacıyla "kurumsal karne" verilmesi uygulamasını da yürütebilir. Yine bu birime projelerin uygulanmasında görev almak üzere her bakanlık içinden uzman ve yöneticiler atanabilir. Kurumlardan gelen bu uzman ve yöneticiler, sözkonusu dönüşüm tamamlandığında geldikleri kurumlara geri dönebilirler.

e-Dönüşüm Türkiye Projesi'nin yürütülmesinde, günümüze kadar yapılan çalışmalardan, bilgi birikiminden ve oluşumlardan yararlanma yaklaşımı benimsenmiştir. Bu yaklaşım çerçevesinde, daha önce ülkemizin e-Avrupa+ girişimine taraf olmasını takiben başlatılan e-Türkiye girişi kapsamında oluşturulan çalışma grupları koordinatörleriyle 28 Mart 2003 tarihinden itibaren yapılan çalışmalar, Kısa Dönem Eylem Planı'nın (KDEP) hazırlanması ile neticelenmiştir.

1.4.3. e-Dönüşüm Sürecinde BİM'ler Arasında Etkin Bir İletişim Kurulmalıdır

BİM'ler e-Dönüşüm sürecinde sağlıklı bir eşgüdüm sağlamak için aralarında etkili bir iletişim kurmak zorundadırlar. İletişim deyince akla ilk gelen BİM'lerin birbirlerinden ne kadar haberdar olduklarıdır. Kamu kurumlarının e-Dönüşüm sürecinde neler yaptığı, yapılanların nasıl yapıldığı gibi bilgiler sözkonusu paylaşım alanlarına örnek oluşturmaktadırlar.

Bilgiyi paylaşmak ve bilgi birikiminden kusursuz bir şekilde yararlanmak başarıyı artırır. Bilgiyi toplama, yönetme ve kullanma biçimimiz örgütsel hayatın zorlukları karşısında kazanmamıza ya da kaybetmemize neden olur. Bu süreçte kazananlar öğrenmeyi süreklileştirmek için örgüt içi ve örgütlerarası bilgi akışını sağlayanlardır. Bu nedenle BİM'ler ellerindeki bilgiyi etkin bir şekilde diğer kurumlarla paylaşmak zorundadırlar. Bilgi paylaşımının önündeki en büyük engel kurumların iletişime açık olmamalarıdır. Kamu kurumlarının üst düzey yöneticilerinin, bilginin paylaşılmasının yararına gerçekten inanmaları gerekir; böyle bir inançları yoksa, bilgiye yapılan yatırımlar başarısız olur. Bu başarısızlık da zaman ve işgücü kaybına ve kaynak israfına sebep olur.

E-dönüşüm sürecinde bilginin nerede olduğunun bilinmemesi ve bilgi dağınıklığı o bilgiye ulaşamamamızın önemli bir nedenidir. Bir devlet adamı konuşmasında "Türkiye'de her bilgi en az üç kopya saklanır. Ancak bu bilgiye ulaşmak kolay değildir" diyordu. Bu bilgiye ulaşmak bizzat devlet kurumları için dahi kolay değildir. Bu durum, bilgiye ulaşmaya çok da fazla ihtiyaç duyulmadığının da bir kanıtıdır.

1.4.4. Kurumlar Arası Veri Paylaşımının Nasıl Olacağıın İncelenmesi

Uygulamalar tasarlanırken bilgilerin güncellenme yöntemi tanımlanmalı, bir bilgi tek bir yerde tutulmalı ve diğer kurumlar bu bilgiye gerektiğinde erişebilmelidir. Belki tüm kurumların ortak bilgilerinin bir havuzda toplanabileceği ortak bir veri tabanı oluşturulması, kurumlararası veri paylaşımını kolaylaştıracaktır. Ancak her şeyden önce sağlıklı veri tabanı yönetim sistemleri oluşturulmalıdır. Bilgi ve veriler uluslararası yapıya uygun veri standartlarında hazırlanmalıdır. Tüm kamu kurum ve kuruluşlarının ülke verilerinin paylaşımını sağlayabileceği bilgisayar ağı yapısı oluşturulmalıdır. Bilgi iletişimi ve paylaşımında veri güvenliği sağlanabilmelidir. Bütün bunların gerçekleşmesiyle oluşacak sistem; ülkemizin yeniden yapılanmasında, gelişip kalkınmasında ve çağdaş bir ülke olmasında önemli bir adım olacaktır.

e-Dönüşüm çerçevesinde projeleri hayata geçirmekte olan kurumların en büyük sorunlarından biri farklı kurumlarca aynı verinin farklı şekilde tutulması olarak belirtilebilir. Bu sorun, e-Dönüşüm projelerinin hayata geçirilmesinde önünde bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır.

Öncelikli kamu hizmetlerine ait süreçlerin modellenmesi, bu süreçlerde ortaya konan veri ihtiyaçları ve ihtiyaç duyulan verinin paylaşılmasına yönelik olarak veri sözlüğü standardının belirlenerek bu standart doğrultusunda hazırlanacak kurumsal veri sözlükleri, veri bütünleşmesi için atılacak önemli adımlar olacaktır. Bu çerçevede belirlenen veri seti üzerinde kurumsal yetki ve sorumluluklara ait işlemler yapılacak ve paylaşılacak veri için gerekli XML tabanlı altyapı işlemleri tamamlanacaktır.

1.4.5. Veri Bütünleşme Standardı Nasıl Olmalıdır?

Veri bütünleşmesi ve sunulan verilerin yönetimi konusunda belirlenen standartların XML ve XSL çekirdekli olması önerilmektedir. Bu standartlar kamu sektöründeki XML yapılarının tanımlanmasını içermektedir.

Oluşturulacak uzman bir grupta (Örneğin, devlet XML şablonları oluşturma grubu) e-devlet stratejisindeki veri değişimini destekleyen XML yapılarının hazırlanması ve yönetimi düzenlenebilmelidir. Bu grup XML yapılarındaki değişimi, yapıların yayını ve kabul görmesini sağlamalıdır. Bu yapılar bir web sayfası aracılığıyla duyurulmalıdır. Bu grup, XML geliştiricileri tarafından kullanılacak tasarım kurallarını belirlemelidir. Bu kurallar W3C tarafından belirlenen standartlara uygun olmalıdır.

2. Teknik Açidan Yapılması Gerekenler

Her ne kadar e-Dönüşüm sürecindeki temel vurgu, sözkonusu sürecin “e” ile temsil edilen “elektronik” veya daha doğru bir açılımla “teknolojik” yönüne değil, sanayi toplumundan sanayi-sonrası bilgi toplumuna geçişi sembolize eden topyekun bir zihinsel ve buna paralel örgütsel değişime olsa da dönüşüm, teknoloji yoluyla yapılacaktır. Diğer bir deyişle teknoloji, dönüşümün amacı değilse de önemli bir aracı durumundadır. Bu nedenle e-dönüşüm sürecinde hızla değişen teknolojiyi izlemek ve gerekli teknolojik güncellemeleri yapmak büyük öneme sahip bir alandır. Uzun vadede bakıldığında da kullanılan teknolojinin tüketicisi değil üreticisi olmak, ulusumuza e-Dönüşüm sürecinde avantaj sağlayacak bir unsur olacaktır.

2.1. Teknoloji İzleme

2.1.1. Amaç

Ülkemizin gelişmiş ülkeler kategorisine girebilmesi için yapılması gereken en önemli işlerden biri bir bilgi toplumu haline gelmektir. Bilgi toplumu haline gelebilmemiz için her şeyden önce BİM’lerin teknolojik açıdan hayata bakış felsefesini tamamen bilgi toplumunun gereklerine göre uyarlaması ve uygulamalarını da bu doğrultuda gerçekleştirmesi gereklidir.

2.1.2. Bilgi ve İletişim Teknolojileri Nedir?

Bilginin toplanmasında, işlenmesinde, depolanmasında, ağlar aracılığıyla bir yerden bir yere iletilmesinde ve kullanıcıların hizmetine sunulmasında yararlanılan, iletişim ve bilgisayar teknolojilerini de kapsayan bütün teknolojiler bilişim teknolojileri olarak adlandırılmaktadır.

Bilişim teknolojilerinin (BT) en çarpıcı özelliği, teknolojik yeteneklerin sürekli artması, maliyetlerin de sürekli düşmesidir. Bu ilişkiyi ifade eden üç kural ileri sürülmüştür: (1) Bir mikroçipin fiyatı artmadan, hızı her 18 ayda bir ikiye katlanmaktadır (*Moore Kuralı*). (2) Birim fiyat değişmeden, iletişim sistemlerinin toplam bant genişliği her 12 ayda bir üçe katlanmaktadır (*Gilder Kuralı*). (3) Bir iletişim ağının değeri, ağdaki düğüm (node) sayısının karesi ile orantılıdır; dolayısıyla bir ağa bağlı olmanın değeri üssel olarak artarken kullanıcı başına fiyatı sabit kalmakta, hatta azalmaktadır (*Metcalf Kuralı*).

2.1.3. BİM’ler için Gelişen BT’lerden Yararlanmanın Önemi

BİM’lerin en önemli vizyonu ve hedefi; e-dönüşüm sürecinde bireylerin ve kurumların ihtiyaçlarını tam olarak belirlemek ve bilginin gücünü harekete geçirebilmek için bilişim teknolojilerinden yararlanmak olarak tanımlanabilir. Özellikle 20.Yüzyıl’ın sonundan itibaren ortaya çıkan ve engellenemez bir hızla günlük hayatımıza kadar giren teknolojik ilerlemeler kullanıcılara ciddi kolaylıklar sağladıysa da, kullanıcıların farkında olmadığı bir tehlike ile karşı karşıya kaldığını da belirtmek gerekir. Belirtilen tehlike, Türkiye’nin üretimden çok bir tüketim toplumu olduğu ve tüketicinin getirdiği en büyük sorunun da ülkemizin teknoloji çöplüğüne dönüşmesi tehlikesidir.

Bu bağlamda, ülkemizde bilişim teknolojilerinin her yönüyle kullanılmaya başlandığını söylemek mümkün değildir. Aşağıda Çizelge 1’de de görüldüğü gibi Türkiye İstatistik Kurumu’nun 2005 yılı verilerine göre, hanelerde teknoloji kullanımı ve İnternet bağlantısı dünya ölçülerine göre geridir. Ancak birçok konuda, özel ve kamu kuruluşlarının uygulamalarında bilgisayarlardan faydalanılması

ve kişisel bilgisayar kullanımında görülen artışlar, ülkemizde bilişim teknolojisinin gözle görülür bir gelişme kaydettiğinin de bir göstergesidir.

Çizelge 1: Hanelerde Bilişim Teknolojileri Araçları Durumu (%)

Teknoloji	Bilişim teknolojilerine sahip olan hane oranı	İnternete bağlı araçlara sahip olan hane oranı
Televizyon (Uydu yayını ve kablo TV dahil)	97.74	0.05
Cep/araç telefonu	72.62	3.21
Kişisel bilgisayar	11.62	5.86
Oyun konsolu	2.9	0.02
Taşınabilir bilgisayar	1.13	0.74
El bilgisayarı	0.14	0.08

Kaynak: DİE Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanımı Araştırması 2005, <http://www.die.gov.tr/TURKISH/SONIST/HHBilisim/hhbilisim.html> (1 Nisan 2006).

2.1.4. Yapılması Gerekenler

Bu bölümde teknoloji konusunda BİM'lerin yapması gerekenler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- BİM'lerin e-dönüşüm sürecinde kamu personelinin teknoloji eğitimi (bu konuya eğitim başlığı altında da değinilmiştir),
- E-dönüşümde kamu çalışanlarına gerekli teknik alt yapının sağlanıyor olması,
- Teknolojik gelişmeleri yakın takip eder olmak,
- Kalite sertifikalarının belgelendirme sisteminin oluşturulması,
- İnternet uygulamalarından azami ölçüde yararlanmak,

Bilişim teknolojilerinde ve özellikle yazılım alanında uluslararası düzeyde rekabet edebilir duruma gelebilmek için çalışmalar yapılmalı ve bu konuda ihtiyaç duyulan insan gücünün eğitimi için programlar düzenlenmeli ve bu kapsamda yazılım sektörü desteklenmelidir.

Üretilen yazılımların belirli standartlara ulaşmasını sağlamak üzere bir kalite belgelendirme sistemi geliştirilmelidir. Yazılım telif hakları koruma kapsamına alınmalı ve ileri teknolojilerin transferi ve üretiminde teknik işbirliğinden azami faydanın elde edilmesi sağlanmalıdır.

Teknolojik gelişmeleri yakından takip edebilmek için ileri teknoloji konularında, bilginin ve teknolojinin elde edilmesini, üretilmesini ve kullanılmasını sağlayacak uluslararası bilgi ağları ve telematik hizmetler alt yapısının oluşturulması çalışmaları hızlandırılmalıdır. İleri teknoloji sanayileri ile yüksek bilgi ve beceri kullanan sektörlerde öncelikli olmak üzere, tasarım, ürün geliştirme, enformasyon-haberleşme, nükleer alan, yeni malzemeler, teknoparklar, uzay teknolojisi ve askeri teknolojiler, tıp, çevre, robot, biyoteknoloji, deniz bilimleri ve teknolojisi araştırmalarına ağırlık verilerek, tüm sektörlerde telematik hizmetlerin yaygınlaştırılması sağlanmalıdır.

e-Dönüşüm sürecinde Türkiye'de bilişim teknolojilerinin verimli kullanılabilmesi için her şeyden önce eğitime önem verilmesi gerekmektedir. Kurumlarda görev alan bilgi işlem personelinin her türlü konuda (yazılım, donanım v.s) ve belli süreçlerde, gerekli eğitimleri alması için olanaklar sağlanmalı, ve bu konuda BİM yöneticilerinin de gerekli destek ve hassasiyeti göstermesi sağlanmalıdır.

İnternet'e yeterince önem verdiğimizizi ve yatırım yaptığımızı söylemek güçtür. İnternet konusunda bir master planı gerçekleştirmek gerekir ve bir eylem planı oluşturulmalıdır.

Bilişim teknolojisi büyük kentlerimizdeki okullarda, evlerde ve işyerlerinde yaygınlaştırılmıştır. Ancak büyük kentlere uzak ve bilhassa doğu illerimizde bilişim teknolojileri kullanımı yeterince yaygınlaşmamıştır. Bu alanda gerekli çalışmaların yapılması ve hükümetin belirlediği acil eylem planlarının bir an önce hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Bugüne kadar hükümetlerin tasarruf tedbirlerinin tümünde bilişim teknolojisi alanındaki giderler öncelikli hedef olmuştur. Her şeyden önce bilişim teknolojileri alımı ve eğitimi tasarruf tedbirlerin dışında tutulup, bu konunun ülkemizin geleceği ve kalkınması için ne kadar önemli olduğunun kabullenilmesi gerekmektedir.

2.1.5. AR-GE

Bilgi toplumu haline gelebilmek ve bilişim teknolojilerini doğru kullanabilmek için gerek kamu kurumlarında gerekse özel sektör kuruluşlarında araştırma ve geliştirmeye yönelik çalışmalara önem verilmesi gerekmektedir. AR-GE'nin aynı zamanda ölçme, izleme, ve değerlendirme döngüsünü kuran bir çalışma olduğunu belirtmek gerekir.

Bilişim AR-GE'sinin alt başlıkları şu şekilde sıralanabilir:

- İçerik üretimi ve sunumu,
 - Uygulamalı hizmet sunumu,
 - Ağ kurulması ve işletilmesi,
 - Donanım üretilmesi,
 - Yazılım üretilmesi,

Türkiye'de BT'lerde AR-GE için hedef, strateji ve politikaların tespit edilmesinde öncelikle mevcut durumun Türkiye ve dünya çerçevesinde incelenmesi gerekir. Tüm dünyadan örnek olarak ABD, Avrupa Birliği ve son yıllarda atılımlar gerçekleştirmiş bazı örnek ülkelerin durumlarının incelenmesi uygun olacaktır.

Toplumsal yaşamı büyük ölçüde dönüştürecek bilişim teknolojilerinin geliştirilmesi için bilişim AR-GE faaliyetleri dünya çapında çok yoğun bir şekilde sürerken Türkiye'deki durum ve AR-GE faaliyetleri içinde bilişim konusunun daha ön planda tutulması sağlanmalıdır.

Türkiye'deki AR-GE faaliyetlerinin karşılaştığı en önemli engel, kültürel olarak hazır olamamaktır. AR-GE faaliyetleri sabır isteyen, uzun vadeli, yüksek risk taşıyan, üst düzey eğitilmiş büyük bir işgücü isteyen ve örgütlü bir şekilde yürütülmesi gereken çalışmalardır. Ne yazık ki hem özel sektör hem de kamu sektörü tarafında yeterli sabır ve risk yönetimi gelişmemekte, AR-GE faaliyetleri için çok kısa vadeli getirilere odaklanılmaktadır.

Yukarıda belirtilen ana engel düşünüldüğünde göreceli olarak ikinci derecede önemli sorunlar ise üniversitelerde çok kısıtlı bütçelerle yürütülen AR-GE çalışmalarının bir bütün içerisine oturmaması ve sonuçların kullanılamaması, üniversite-sanayi-devlet arasındaki iletişimsizlik, üniversite-sanayi-devlet arasında karşılıklı faydanın bir türlü tanımlanamaması, Türkiye'de AR-GE çalışmalarını finanse edebilecek bir güç olan risk sermayesinin etkili çalışamaması, devletin AR-GE çalışmalarına önem vermemesi, sanayinin bilinçsizliği sonucu AR-GE geleneğine yönelik üretimin olmaması ve risk analizinin zayıf olması olarak sıralanabilir.

Kamu sektöründe hedeflenen AR-GE çalışmaları, mevcut yaklaşımdan oldukça farklılık göstereceği gibi, AR-GE çalışmalarından faydalanan doğru ürün tedarikinden, teknolojik izlemeye, teknolojik tedarikten, teknoloji yönetimine kadar bir çok konuda daha verimli hale gelecektir.

Bu bağlamda özellikle BİM'lerde AR-GE çalışmaları için gerekli kaynağın ayrılması, AR-GE projelerinin yakından izlenmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi ve hedeflenen AR-GE önceliklerinin belirlenmesi gerekmektedir.

Kamuda AR-GE yaklaşımının gelişebilmesi için AR-GE'ye dayalı birimlerin oluşturulması gerekmektedir. Bu kavramların ve uygulamaların yerleşmesi için öncelikle ülkemizde AR-GE liderleri yetiştirilmesi gerekmektedir. Tüm kurumlarımızda teknoloji yönetimi ve AR-GE yönetimi konularında etkili üst düzey yöneticiler yetiştirilmelidir.

AR-GE'nin önemini aşağıdaki cümleler yeterince açıklamaktadır.

Hindistan Savunma AR-GE Direktörü düşüncelerini; "Tasarım kabiliyetinizin olduğu gün istediğiniz herhangi bir şeyi yapabilirsiniz! Bu teknolojinin temelidir ve bağımsızlık bundan sonra gelir. Teknolojiye sahip olmadığınız gün, pazarlık edecek en küçük bir şeyiniz yoktur" şeklinde dile getirmektedir. Teknolojiye hakim olmanın ve teknolojiyi üretmenin, bir ülkenin bağımsızlığı konusunda en önemli etmen olduğu yukarıdaki sözlerle daha iyi anlaşılmaktadır.

Cumhuriyetimizin kurucusu Ulu Önder Atatürk bu konudaki hedefimizi çok önceden göstermiştir;

"İlim tercüme ile olmaz, tetkik ile olur."

Teknolojiyi tetkik etmek ise ancak ve ancak AR-GE ile mümkündür. Teknolojiyi millî olarak üretmemiz ancak ve ancak AR-GE'ye dayalı tedarik anlayışıyla olanaklıdır. Teknoloji sürekli geliştiğinden ithal edilerek hazır alınan sistemlerin neredeyse daha kullanıma geçmeden bir sonraki sürümü geliştirilmektedir. Tüm çabamız AR-GE projelerinin sayısını, etkinliğini ve kaynağını artırmak olmalıdır. Ancak o zaman ulu önderimiz Atatürk'e layık olabiliriz¹⁸.

¹⁸ Bu son bölümün yazılmasında MSB AR-GE ve Teknolojisi Daire Başkanlığı'nın bilgilerinden yararlanılmıştır, <http://www.msb.gov.tr/Birimler/birimler.htm>, (15.04.2006).

3. Eğitim Açısından Yapılması Gerekenler

Raporun önceki bölümlerinde de belirtildiği gibi e-Dönüşüm sürecinde teknoloji araç, teknolojiyi yeni bir zihniyetle kullanmak ile ve bu zihniyete uygun örgütsel yapılar içinde çalışacak bireyler ortaya çıkartmak amaçtır. Bu bağlamda, e-Dönüşüm sürecinin gerektirdiği insan gücü planlamasının yapılması ve kamu çalışanlarının bu sürece katkı vermeye hazırlanmalarının sağlanması raporun bu bölümünün ana temasını oluşturmaktadır.

Kamu Çalışanlarının Bilişim Teknolojileri Eğitimi¹⁹

Kamu çalışanlarının bilişim teknolojileri konusundaki eğitimi konusu, hem kamu yönetimi sistemine giriş öncesi öğrencilerin örgün eğitim kurumlarında aldığı eğitimi, hem de kamu çalışanlarının hizmet içi eğitimini kapsamaktadır. BİM'lerin bu süreçte yapması gerekenler ve oynayabilecekleri rol bu bölümde özellikle hizmet içi eğitim bağlamında işlenmeye çalışılmıştır.

Kurumlarda verilen hizmetlerin niteliği ve çalışan personelin performansı düşünüldüğünde, hizmetiçi eğitimin ve de özellikle bilişim teknolojileri alanında verilen hizmetiçi eğitimin önemi tartışılmaz. Kurumlarda yapılan çalışmalarda, verilen hizmetlerde bilişim teknolojilerinin kullanımı gün geçtikçe artmakta, "e-devlet" çalışmaları kapsamında neredeyse zorunlu olarak hayatımızın bir parçası haline gelmektedir. Kamudan talep edilecek bilgi ve hizmetlerin gittikçe artan bir şekilde bilişim teknolojileri kullanılarak sunulacak olması, nitelikli hizmet arzının kamunun tercihleriyle sınırlı kalması şansını vermeyecektir.

Kurumlarda öncelikli amaç, tüm personelin iş süreçlerinde teknolojiyi ve teknolojinin getirdiği araçları etkin olarak kullanmasının sağlanmasıdır. Bu çerçevede herkes en az bilgisayar okur-yazarı seviyesinde bilişim teknolojilerini kullanabilir durumda olmalıdır. Eğitimler BİM personelinin de kapsamalı, planlı ve sürekli olarak yapılmalıdır. Hizmetiçi BT eğitimi bu amaçla sunulabileceği gibi, daha önceden edinilen bilgiler yine hizmetiçi BT eğitimi yoluyla güncellenebilir ve kişisel gelişim sağlanabilir. Böylece günümüzde oldukça sık bahsi geçen yaşamboyu öğrenme kavramı işe koşulmuş ve kamu personelinin bu alanda da kendini geliştireceği bir eğitim ortamının sürekliliği sağlanmış olacaktır. Ayrıca kişilerde özgüven, bilimsel araştırmalar yapma, saygınlık kazanma, etkili iletişim kurma gibi becerilerin artmasıyla personelden daha verimli çalışmalar ortaya konması beklenebilecektir. Bütün bunların olabilmesi için de ulusun ve sözkonusu kamu kurumunun vizyonu ve misyonu ile uyumlu bir hizmetiçi BT eğitimi politikası ile kurumun ve personelin nasıl bir eğitime ihtiyacı olduğunun çok iyi saptanması gereklidir.

Hizmetiçi BT eğitimi, kurumların yönetim vizyonunda oldukça önemli bir yere sahiptir. Yöneticiler bu konuda bilinçli olmalı, kurumun başarısının bilişim teknolojilerini etkin olarak kullanmakla paralellik arz ettiğini göz önünde bulundurmalarıdır. Eğitim ile desteklenmeyen teknoloji, satınalma faaliyetlerinin verimsizlik hatta kaynak israfı olarak kabul edilmesi anlamına gelir. Kamu kurumları, hizmetiçi eğitim programlarını yaparken de gerek teknolojideki gelişmeleri yakından takip etmeli, gerekse bu teknolojileri kullanabilecek yeterlilikte elemanlarını çağın gerektirdiği seviyeye getirmek için gerekli olan önlemleri almalıdırlar.

¹⁹ Bu konuda daha detaylı bilgi için Kamu-BİB 5. Çalışma Grubu'nun "Başarılı Bilişim Teknolojileri Sistemi" başlıklı raporuna, özellikle de "Hedefler", "BT Personelinin Eğitimi" ve "Eğitimin Önemi" altbaşlıklı bölümlere bakılabilir. Eğitim konusuna ayrıca 4. Çalışma Grubu Raporu'nun "güvenlikle ilgili programcı, kullanıcı ve yönetici eğitimi verilmesi" hakkındaki bölümünde ve 2. Çalışma Grubu Raporu'nun "BT İnsan Kaynaklarını Yönetme" ve "Kontrol Hedefleri" başlıkları altında da yer verilmiştir.

Hizmetiçi BT eğitimi için yeterince kaynak ayrılmalıdır. Başlıca öncelikler şunlar olmalıdır:

- Bütçe olanaklarının yeterli hale gelmesi sağlanmalı,
- Kurum içinde yeterli donanımı olan eğitim merkezleri kurulmalı,
- Kurum içi eğitimler istihdam edilmeli ve yetiştirilmeli,
- Gerekirse kurum dışı eğitim uzmanlarından istifade edilmeli,
- Satın alma işlemlerinde ürünle beraber eğitim de satın alınmalıdır.

Hizmet içi BT eğitimleri planlanırken BİM dışında çalışan personelin ve BİM personelinin eğitimlerinin ayrı ayrı planlaması gerekmektedir.

Kurumda çalışan tüm personelin en az bilgisayar okur-yazarı düzeyinde bilişim teknolojilerini kullanır durumda olması zorunludur. Bu hedefe yönelik çalışmalar, kişilerin gayretine bağlı, bireysel çabalar olmaktan çıkartılmalıdır. Bu noktadan hareketle, kurumda BT konusunda eğitime ihtiyaç duyan ve sayıca çok olması da beklenen sözkonusu geniş kitle için toplu eğitimler düzenlenmelidir. Bu eğitimler sonunda geçerliliği tartışma götürmeyecek sertifika programları ile kullanıcıların bilgi düzeyi belgelenmelidir.

Ülkemizde de uygulanmaya başlanmış olan ECDL²⁰ (*European Computer Driving License*, Avrupa Bilgisayar Yetkinlik Belgesi) bu amaç için uygun bir sertifikasyon programıdır. ECDL, tüm Avrupa ülkelerinde ve dünyada çok geniş bir coğrafyada geçerli olan en yaygın uygulamadır. Ülkemizde alt yapısının hazır olması ve TBD tarafından halen uygulanıyor olması ECDL'in tercih edilmesi yönünde önemli bir etkidir. ECDL'in e-Avrupa+ programı çerçevesinde kullanılıyor olması nedeniyle bu sertifikaya sahip ülkemiz kamu personeli, Avrupa ülkeleri vatandaşları ile aynı nitelikte BT bilgi düzeyine sahip olduğunu belgeleyebilecektir. Bu süreçte kullanılabilecek ECDL dışında sertifikasyon süreçleri ve eğitim programları da mevcuttur.

Genel bir bilgisayar okur-yazarlığı sertifikasyonunun gerekliliğinin yanı sıra, muhasebe, personel takip gibi özel uygulama yazılımları kullanan personelin, yazılım üreticisi ya da tedarikçisi tarafından yazılımı etkin bir şekilde kullanacak düzeyde eğitilmesi sağlanarak, mümkün olduğu ölçüde verilen eğitimlerin sertifikalandırılması sağlanmalıdır.

Kurumun donanım, yazılım, bilişim ağı işletim sistemi, veri tabanı, bilişim güvenliği yapısına bağlı olarak bu konuda görevli personelin eğitimi de en üst düzeyde olmalıdır. Bu türden hizmetlerin bir kısmı ya da tamamı dış tedarikçiden sağlanıyorsa, kurum adına bu hizmetlerin niteliğini denetleyecek personelin eğitimi çok önemlidir (TBD, Kamu-BİB VI, ÇG Raporu).

Kamu çalışanlarının BT eğitimi konusunda aşağıdaki konularda somut önerilerde bulunmak mümkündür: İlk olarak, BT alanındaki gelişmeler ve bu alanda verilmesi planlanacak eğitimler bazı kurumların kullanım amaçlarına göre farklılıklar gösterse de, esas olarak birbirine oldukça yakındır. Bu durum, kurumların hizmetiçi BT eğitimi alanında kurumlar arası işbirliği zemininin geliştirilmesi gerekliliğini ortaya çıkartmaktadır. Farklı kurumlar birbirleriyle işbirliği yaparak zamandan, mekandan ve hizmetiçi BT eğitimi için ayrılması planlanan kaynaklardan tasarruf sağlayabilirler.

Tüm kamu çalışanlarını kapsayan bir ölçme, değerlendirme ve sertifikasyon yaklaşımı birörnek bir şekilde ortaya konulmalıdır. İşe alma, tayin, terfi ve kurumlar arası geçiş işlemlerinde birörnek yöntemler kullanılmalıdır. Bu alanlarda ECDL programının bir standart olarak kabul edilmesi ve kullanması ile, sadece ülkemizdeki kamu çalışanları arasında yüksek düzeyde bir standart ortaya konulmakla kalınmayacak aynı zamanda Avrupa Birliği bütünleşme çalışmaları sürecinde AB standartları da yakalanmış olacaktır. Bu çerçevede kamu personeline bilişim tazminatı getirilmeli,

²⁰ ECDL konusunda ayrıntılı bilgi için bakınız, <http://www.ecdl.org.tr/>

işe alım ve yükselmelerde ECDL'in bir standart olarak kullanılması sağlanmalıdır. Her kurumun kendi bilgisayar yetkinliği ölçme sınavını yaptığı, aşağıdaki bir numaralı örnek olayda sunulan kaotik bir ortamda ise bir örnek uygulamaların avantajlarından faydalanmak mümkün olmayacaktır.

ECDL'den alınan puanlar doğrultusunda kişilerin yaptıkları işler için yeterli ve gerekli puanları almalarını sağlayacak BT eğitimlerini almaları sağlanmalıdır. Ayrıca, devlet memurluğuna hazırlanan üniversite öğrencilerinin müfredatlarına, zaten yoksa, ECDL müfredatı ile uyumlu bilişim ve e-devlet dersleri eklenmelidir. Bilişimle ilgili bir alanda kamu personeli olmak isteyen kişilerin ECDL sınavına girmesi özendirilmelidir.

Türkiye'de halihazırda ECDL'i bir standart olarak kabul etmiş ya da bu doğrultuda çalışmaların devam ettiği üniversiteler şu şekilde örneklendirilebilir : Ege Üniversitesi öğrenci, öğretim üyesi ve memurlarını ECDL sertifikası sahibi yapmak üzere çalışmalar yapmaktadır. TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, *BİL 100: Bilişim Teknolojileri* dersini alan öğrencilerini ECDL sınavına tabi tutarak başarılı öğrencilere ECDL sertifikası vermektedir. 2005 yılında başlanan uygulamaya 200 öğrenci katılmış ve bu öğrenciler sertifika almaya hak kazanmıştır. Bu uygulamada, öğrenci daha önceden ECDL sertifikası almışsa, bu dersten muaf tutulmaktadır. Ayrıca Anadolu Üniversitesi ve Afyon Kocatepe Üniversitesi de ECDL sertifikası sahiplerine Temel Bilgisayar derslerinden muafiyet sağlamaktadır.

Türkiye Bilişim Derneği'nin girişimleri ile kurumsal alanda BT eğitimi ve sertifikasyonunun gerekliliği kurumlarla iletişime geçilerek vurgulanmaktadır. Bu amaçla şu ana kadar Milli Eğitim Bakanlığı ve Emniyet Genel Müdürlüğü ile kurumsal temelde ECDL yapılarının oluşturulması için girişimde bulunulmuştur. Milli Eğitim Bakanlığı ile Emniyet Genel Müdürlüğü'nden 16'şar kişilik iki gruba ECDL eğitimi ve sertifika sınavı uygulanmıştır. Söz konusu uygulamaların yaygınlaştırılması çalışmaları halen devam etmektedir.

Örnek Olay-1

Bir Üniversitede Bilgisayar Okuryazarlığı Sınavı

Bir üniversite, akademik ve idari personelinin bir üst aşamaya terfisinde kullanılmak üzere, sözkonusu kişinin bilgisayar okur-yazarlığını belgelemeyi bir yükselme ölçütü olarak belirlemiştir. Üniversite yönetimi, çalışanlarının bilgisayar okur-yazarlığını üniversite tarafından düzenlenen uygulamalı bir sınava girerek belgelemelerini şart koşturmuştur. Üniversitenin sürekli eğitim merkezi tarafından düzenlenen bu sınavda, uygulamalı sorularla adayın genel kabul gören paket programlardaki yetkinliği ölçülmeye çalışılmaktadır. Sınava girenlerin üç temel konuda sınavdan yakındıkları gözlemlenmektedir: Birincisi, her paket programı her aday asli görevlerini yerine getirirken aynı düzeyde kullanmamakta, dolayısıyla aynı düzeyde bilmemektedir. İkincisi, sınav sorularının zaman zaman zor, zaman zamansa kolay olduğundan, yani soruların zaman boyutunda tutarlı olmadığından yakınılmaktadır. Bir diğer şikayet ise, sınav sonuçlarının sözkonusu üniversite dışındaki kurum ve kuruluşlarca kabul görmüyor olmasıdır.

Kamu çalışanlarının BT eğitimi konusunda vurgulanması gereken son bir önemli nokta da BT eğitiminin merkezi hükümetin taşra teşkilatlarına hizmetiçi eğitimle yayılması konusudur. Burada sözkonusu olan sadece bilgisayar okuryazarlığı eğitimi vermek değil, toptan bir e-dönüşüm kültürünün bilgisini kamu çalışanlarına aktarmak ve genel bir farkındalık yaratmaktır. Bu amaçla, gerek Ankara'daki bakanlıklarda çalışan kamu çalışanlarının, gerekse de –eğer varsa- kurumun taşra teşkilatında yani çeşitli illerde ve ilçelerde görev yapan kamu çalışanlarının bilişim eğitimini

ve e-dönüşüm farkındalığını artırmak, kurum çalışanlarına e-dönüşüm kültürünü tanıtmak ve benimsetmek amacıyla hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenebilir. Bu seminerlerde sözkonusu kurumun, örneğin bir bakanlığın, merkez ve taşra teşkilatı çalışanları ülkenin belirli noktalarında toplanarak bir haftalık bir seminerler dizisine katılabilirler. Bu seminerlerin ilk gününde, e-dönüşüm konusunda uzman bir akademisyen, e-dönüşümün kavramsal çerçevesini çizip, dünyada ve Türkiye’de e-dönüşümün gittiği noktayı aktarabilir. İkinci gün, e-dönüşümün eşgüdümünden sorulu kuruluştan bir uzman, Türkiye’deki e-dönüşüm çabaları ve planlarından örnekler verebilir; hazırlanan eylem planlarını ve uygulama stratejilerini özetleyebilir. Üçüncü gün, sözkonusu kurumdan gelen BİM/ BT uzmanları, katılımcılara kendi kurumlarındaki e-dönüşüm çabalarını özetleyebilirler. Seminer haftasının kalan günlerinde de kurumdaki e-dönüşüm sürecinde karşılaşılan sorunlar ve muhtemel çözüm yolları masaya yatırılabilir. Bu süreçte ayrıca, e-dönüşüm sürecinin gelecekte kurumu nerelere taşıyacağı konusu da beyin fırtınası şeklinde tartışmalara konu edilebilir. Bu tip bir bütünsel seminer planı, aşağıda ikinci örnek olay olarak sunulmuştur.

Örnek Olay-2

Bir Bakanlıktaki e-Dönüşüm Seminerleri

Bir bakanlık, e-dönüşüm sürecini tanıtmak amacıyla merkez ve taşra teşkilatında çalışanlar arasından seçtiği iki yüz kişiye seminer vermeyi planlar. Türkiye’nin dört ili bölgesel merkezler olarak seçilir. Dört hafta boyunca her hafta farklı bir bölge merkezinde aynı seminer aynı eğitmen kadrosu tarafından birörnek bir biçimde verilir. Her bir seminere küçük illerden iki, büyük illerden üç-dört kişi olmak üzere 50’ye yakın sayıda bakanlık çalışanı çağırılır.

Seminerlerin ilk gününde, e-dönüşüm konusunda uzman bir akademisyen, e-dönüşümün kavramsal çerçevesini çizip, dünyada ve Türkiye’de e-dönüşümün gittiği noktayı aktarır. İkinci gün, e-dönüşümün eşgüdümünden sorumlu kuruluştan, yani DPT Bilgi Toplumu Dairesi’nden, bir uzman Türkiye’deki e-dönüşüm çabaları ve planlarından örnekler verir, hazırlanan eylem planlarını ve uygulama stratejilerini özetler. Üçüncü gün, söz konusu bakanlıktan gelen BİM/ BT uzmanları, katılımcılara kendi kurumlarındaki e-dönüşüm çabalarını özetler. Seminer haftasının kalan günlerinde de bakanlıktaki e-dönüşüm sürecinde karşılaşılan sorunlar ve muhtemel çözüm yolları masaya yatırılır. Bu süreçte, e-dönüşüm sürecinin bakanlığı gelecekte hem insan kaynağı hem de kullanılan teknolojiler konularında nerelere taşıyacağı konusu da beyin fırtınası şeklinde tartışmalara konu edilir. Seminer haftasının sonunda katılımcılar, e-dönüşüm konusu kafalarında kuramsal ve uygulama boyutları ile netleşmiş olarak taşra teşkilatlarına dönerler ve elde ettikleri bu bilgileri kurumlarındaki çalışma arkadaşlarına aktarırlar.

4. Sonuç ve Değerlendirme

Bu bölümde raporda ayrı bölümler halinde BiM çalışanlarının ve yöneticilerinin üst yönetimden beklentileri, süreç yönetimi, bilgi yönetimi, eşgüdüm, teknolojik izleme ve eğitim alt başlıkları halinde incelenen konulardaki değerlendirmeler ve öneriler toplu halde sunulacaktır. Önemle altı çizilmesi gereken konu, aşağıda farklı altbaşlıklar altında değerlendirilen konuların e-Dönüşüm sürecinde yapılması gereken bütünsel bir çabanın parçaları olup, birbirinden kopuk faaliyetler olmadığıdır.

Rapordaki üst yönetimden beklentiler bölümü, faaliyet sahası artık kurumların her türlü işlevinde ve iş sürecinde rol oynayan BİM birimi çalışanlarının görev yaptıkları kuruma en faydalı duruma gelmesi için kurumun üst yönetiminin desteğini sağlaması gerektiği gerçeğinin altını çizmektedir. Kurum üst yönetim ile BİM yönetimi arasında kurumun öncelikli hedefleri ve bu hedeflere varma yolları konularında bir bilgi, fikir ve anlayış birliği oluşturulmasının yollarının tartışılmasına çalışılmıştır. Kurum çalışanlarını teknoloji yoluyla diğer kurumlara ve dünyaya bağlama işlevinin yerine getiren BİM'ler, hem kurumsal stratejilerin belirlenmesindeki rolleri, hem de günlük teknik performanslarıyla üst yönetime destek olmalı, üst yöneticilerin beklentilerini bilmeli ve karşılamalı, vizyoner bir bakış açısı ile de olası örgütsel sorunlara karşı üst yönetimi uyarmalı ve önlemler almaya yönlendirmelidir. BİM'ler bu anlamda hem üst yönetime teknik ve karar desteği vermeli, hem de üst yönetime bilgi vererek BİM ile diğer birimler arasında yaşanan anlaşmazlıklara objektif çözümler üretilmesini sağlamalıdır. Ancak herşeyden önce bilişim ve e-dönüşüm sürecinin önemini ve bilişimsizlik maliyetlerini üst yönetime anlatabilmelidir. Bu çerçevede somut öneriler olarak da şunlar söylenebilir: Bir kurumun bilişim teknolojileri, kurum içindeki her birimin ayrı BİM merkezleri veya uzman grupları oluşturarak değil, kurumsal, merkezi tek bir BİM tarafından yürütülmeli ve BİM'ler kurumların en üst yöneticisine doğrudan bağlı olmalıdır. BİM'ler ile üst yönetimler arasında iletişim kopukluğu yaşanmamalı, üst yönetimlerin kurumlarının ana faaliyet dalı veya dalları için harcadıkları zamanı ve bu alanlara gösterdikleri ilgiyi BİM işlevlerine de ayırmaları sağlanmalıdır.

Süreç yönetimi bölümünde örgütsel planlama ve karar verme süreçlerinin iyi tanımlanmasının örgütsel başarının elde edilmesinde ne kadar önemli olduğunun altı çizilmektedir. Süreçlerin planlanıp yapılacak işlerin bir takvime bağlanması, verimliliği artırmakta, hizmet kalitesini yükseltmektedir. Süreç yönetimi aynı zamanda günlük faaliyetlerin stratejik planlar arasındaki yerini, işlevini ve önceliğini de somutlaştırmaktadır. Süreç yönetimi bölümündeki bilgilerin BİM çalışanları için somut yararlar sağlaması için raporun sonundaki ekler bölümüne konulan iki örnekten yararlanılmıştır. İlk örnek olarak Ek 1'de Proje Kontrol Listesi adı altında oldukça ayrıntılı şekilde hem bir uluslararası standart proje kontrol listesi, hem de örnek bir proje kontrol listesi sunulmuştur. Ek 2'de ise süreç yönetiminin başarısı için kritik kabul edilen bir örgütlenme olan süreç yönetimi komitelerinin yapısı ve işlevleri ayrıntılı olarak anlatılmıştır. Bu tip örneklerle mümkün olduğunca somutlaştırılan süreç yönetimi işlevinin BİM yöneticileri ve çalışanlarının işlerini kolaylaştıracağı umulmaktadır.

Bilgi yönetimi konusundaki öneriler ise şöylece sıralanabilir: Bilgi yönetimi, içinde bulunduğumuz bilgi çağının en gelecek vadeden konularından biri haline gelmiştir. Etkin bir bilgi yönetimi kurumlarımıza verimlilik, hedeflerimize ulaşma yolunda kesin başarıyı getirecektir. Bilgi altyapısı ile ilgili olarak, kurumsal hedeflere ulaşma yolunda, bilgi alt yapısında kullanılacak her türlü donanım, yazılım ve bilişim teknolojilerinden en verimli biçimde yararlanmak, kurumların stratejilerini hayata geçirecek olan üst yönetim ile bu yönetimin ihtiyaç duyduğu yönetim bilgi sistemini kuracak ve işletecek olan BİM'lerin arasında doğrudan bir işbirliği kurulmasına bağlıdır. Bu nedenle, kurumların bilgi alt yapısını oluşturan BİM'ler doğrudan kurumun en üst yöneticisine bağlı olarak, onun desteği ve işbirliği ile çalışmalıdırlar. Bu konu daha önce Başbakanlık'ın Kamu-

Net ile ilgili genelgesinde olduğu gibi tüm kurumlara tavsiye edilebilir ya da talimat olarak verilebilir.

Ülkemizde kamu kurumlarında genellikle teknolojik yatırımlara ağırlık verilmektedir. Oysa bilgi yönetimi içerisinde yer alan bilginin üretilmesi ve kullanılması ile ilgili süreçlere gereken ilgi gösterilmemekte, böylece bilgi tekrarı, bilgi kaybı gibi sorunların önüne geçilememektedir. Dolayısıyla, kamu kurumlarındaki geleneksel iletişim kültürü bilgi yönetiminin en büyük engeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, gelişen teknolojik olanakları kullanmanın yanı sıra, kurumlar öncelikleri doğrultusunda bilgi yönetiminin amaç ve politikalarını açık biçimde belirlemeli ve tanımlamalıdır. Bunun yanı sıra, kurum çalışanlarının gönüllü katılımının ve bağlılığının sağlanması da gereklidir.

Bilgi güvenliğinin sağlanmasında alınacak teknolojik önlemlerin (anti virüs uygulamaları, güvenlik duvarları, saldırı tespit sistemleri, servis durdurucu işlemlere karşı koruma sistemleri, e-posta filtreleme sistemleri, donanımsal kısıtlamalar, vb.) yanı sıra, bilgi güvenliği kurumsal süreçlerin bir parçası olarak ele alınmalıdır. Kurumsal bilgi güvenliği çalışmaları kurumsal iş süreçlerine uygun olarak yapılmalı ve TSE ISO 17799-1 "Bilgi Güvenliği Yönetimi İçin Uygulama Prensipleri" standardına uygunluk çalışmaları kapsamında ele alınmalıdır. Bu kapsamda amaç; gizliliğin, bütünlüğün ve kullanılabilirliğin sağlanması olmalıdır.

BİM'ler kuruluşundan, işletmesinden, bakım ve onarımından sorumlu oldukları tüm bilişim teknolojileri kaynaklarının işletilmesine ilişkin usul ve esasları belirlemeli ya da önceden belirlenip kurumlara duyurulan bu usul esaslara uyulmalıdır.

Bilgi güvenliği başlığı altında da süreç yönetimi başlığı altında olduğu gibi raporda bahsedilen konuları somutlaştırıcı örnekler verilmeye çalışılmıştır. Örneğin Ek 3'de "Uzaktan Erişim Esasları ve Güvenlik Yönergeleri Sözleşmesi" örneği, Ek 4'de "Bilişim Teknolojisi Kullanıcı Sözleşmesi" örneği ve Ek 5'de "Personel Uzaktan Erişim Sözleşmesi" örneği, bu tip şablonlara ihtiyaç duyan BİM çalışanlarının dikkatine sunulmuştur.

Eşgüdüm bölümünde kamu sektörünü birimler ve kurumlararası tekrarlanan iş, bilgi ve işlemlerden arındırmak amacıyla eşgüdümün önemine dikkat çekilmiştir. Gerek teknoloji kullanımı yoluyla, gerekse de geleneksel yöntemler kullanarak hizmetleri sunmada portaller gibi tek, hizmet almada ise içinde teknoloji kullanımı da olan çoklu kanalların kullanımı eşgüdümün önemini daha da artırmıştır. Bu anlamda eşgüdüm konusunda yapılması gerekenler bölümünde BİM'ler arası veri paylaşımı ve eşgüdüm ve veri bütünleşme standartlarının oluşturulması, eşgüdüm ile performans ölçümünün "kurumsal karne" yaklaşımıyla uygulanması, gibi önerilerde bulunulmuştur.

Teknoloji izleme bölümünde e-dönüşüm sürecinde bireysel ve kurumsal gelişimde teknolojiyi takip etmenin önemi vurgulanmıştır. Bu bağlamda gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş ülkelerin teknoloji çöplüğü haline gelme tehlikesine dikkat çekilmiş, bu durumun önlenmesi için ise ülkemizin teknoloji tüketen değil üreten bir ülke olmasının kritik önemde olduğu savunulmuştur.

Teknolojiden yararlanma anlamında, istatistik verilere dayanarak, hanehalklarında birçok teknolojinin de yaygın biçimde kullanılmadığına dikkat çekilmiştir. Bu bölümün öneriler kısmında teknolojiyi kullanabilecek ve üretebilecek insan gücü gelişiminin, genelde AR-Ge'nin ve özelde yazılım sektöründe üretimin, yazılım telif korunmasının, ileri teknoloji transferinin ve tüm sektörlerde telematik hizmetlerin yaygınlaşmasının desteklenmesi görüşlerine yer verilmiştir.

Eğitim altbaşlığı altında, kamu çalışanlarının bilişim teknolojileri alanındaki eğitimi konusunda şu saptamlarda ve somut önerilerde bulunulabilir: Hizmetiçi BT eğitimi için yeterince kaynak ayrılmalıdır, Hizmet içi BİT eğitimleri planlanırken BİM dışında çalışan personelin ve BİM personelinin eğitimlerinin ayrı ayrı planlanması gerekmektedir.

Kamu kurumlarında BT konusunda eğitime ihtiyaç duyan ve sayıca çok olması da beklenen sözkonusu geniş kitle için toplu eğitimler düzenlenmelidir. Bu eğitimler sonunda geçerliliği tartışma götürmeyecek sertifika programları ile kullanıcıların bilgi düzeyi belgelenmelidir. Ülkemizde de uygulanmaya başlanmış olan ECDL (*European Computer Driving License*, Avrupa Bilgisayar Yetkinlik Belgesi) bu amaç için en uygun sertifikasyon programı olarak değerlendirilmektedir.

İşe alma, tayin, terfi ve kurumlar arası geçiş işlemlerinde birörnek yöntemler kullanılmalıdır. Bu alanlarda ECDL programının bir standart olarak kabul edilmesi ve kullanılması ile, sadece ülkemizdeki kamu çalışanları arasında yüksek düzeyde bir standart ortaya konulmakla kalınmayacak aynı zamanda Avrupa Birliği bütünleşme çalışmaları sürecinde AB standartları da yakalanmış olacaktır.

Son olarak, BT eğitimi merkezi hükümet teşkilatıyla (örneğin bakanlıkların personeliyle) sınırlı kalmamalı, taşra teşkilatlarına ve yerel yönetim birimlerine de (belediyeler, il özel idareleri ve hatta köyler) hizmetiçi eğitimle yayılmalıdır.

Raporda ayrıntılı bir biçimde açıklanan ve bu bölümde de özetlenmeye çalışılan değerlendirme ve önerilerin BİM yöneticileri ve çalışanları için yararlı olacağı umulmaktadır.

Kaynakça

2004 İZMİR İKTİSAT KONGRESİ	22. Çalışma Grubu: "Bilgi Ekonomisi Ve Bilgi Toplumuna Geçiş" Raporu Taslağı.
ARISÜT, Kaan	"Bilgisayar Sistemlerinde Güvenlik ve Verimlilik: Zıt Kutuplar mı", Bilgi Yönetimi Web Sitesi, www.bilgiyonetimi.org , (26.12.2005).
Avrupa Birliği	Towards A European Research Area, Key Figures 2001, AB Dökümanı, Tübitak Bilim ve Teknoloji Politikaları Dairesi http://www.tubitak.gov.tr/tr/birimler/btpd/gosterge/index_n.html , (26.12.2005).
ARSLAN, AKIN	"Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç: 360 Derece Değerlendirme"
BİLİŞİM ŞURASI 2004	"Bilişim Sektörünün Gelişimi Raporu"
ÇAPAR, Bengi	"Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsan Gücü", Bilgi Yönetimi Web Sitesi, www.bilgiyonetimi.org , (26.12.2005).
ÇETİN, Hüseyin Okan AYDOĞAN ve Zerrin ERTUĞRUL	"E-Türkiye Durum Analizi Ve Çözüm Önerileri", Telekomünikasyon Kurumu-Ankara.
Devlet Planlama Teşkilatı	"E-Devlet Proje Ve Uygulamaları", Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı.
Devlet İstatistik Enstitüsü	Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanımı Araştırması 2005, http://www.die.gov.tr/TURKISH/SONIST/HHBilisim/hhbilisim.html (1 Nisan 2006).
EYÜPOĞLU, Filiz	İş Süreçlerinin Yönetimi Ve İyileştirilmesi, Kurs Notları, Süreç Yönetimi Ve Yazılar Linkleri www.filiz.eyuboglu.com (20.11.2005).
İNCE, Nesrin	"Kamu Kurumları ve Bilgi Yönetimi", Bilgi Yönetimi Web Sitesi, www.bilgiyonetimi.org , (26.12.2005).
KARAKAŞ, Melikşah	" Bilgi Teknolojileri Uzmanı, Bilgi Yönetimi Web Sitesi, www.bilgiyonetimi.org , (26.12.2005).
LINMAN, Terri	"360 Degree Feedback: Weighing the Pros and Cons", http://edweb.sdsu.edu/people/ARossett/pie/Interventions/360_1.htm , (01.04.2006).
NOHUTÇU, Ahmet ve Demokaan DEMİREL	"Dünyada E-Devlet Uygulamaları"
ONUR, Altay	"Kurumsal Bilgi Güvenliğine Bakış", Bilgi Yönetimi Web Sitesi, www.bilgiyonetimi.org , (26.12.2005).
ÖZKAN, Mehmet	Danışmend Web Sayfası, http://www.danismend.com , (20.11.2005).
PECK, Curtiss S.	"360-Degree Feedback: How to Avoid a Disaster ", http://www.workinfo.com/free/Downloads/71.htm , (19.03.2006).
SAKAR, Savaş	Proje Yönetimi, http://members.tripod.com/war_project/projeler/proje3.html , (19.02.2006)

Siemens Sanayi ve Ticaret A.Ş.	"Müşteri Etkileşim Yönetimi", Bilgi Yönetimi Web Sitesi, www.bilgiyonetimi.org , (26.12.2005).
TİDEB	TİDEP Projelerin Teknoloji Alanlarına Dağılım Dökümanı (20.11.2005)
ZAİM, Halil	"Bilgi Yönetimi Süreçleri", Bilgi Yönetimi Web Sitesi, www.bilgiyonetimi.org , (26.12.2005).
	http://www.insaatforumu.com/forum/showthread.php?t=152 , (25 Nisan 2006).
MSB AR-GE ve Teknolojisi Daire Başkanlığı	http://www.msb.gov.tr/Birimler/birimler.htm , (15.04.2006).
	http://www.ecdl.org.tr

***EK1: Proje Yönetimi*²¹**

Neden Proje Kontrol Listesi?

Projeye başlamak için gerekli tüm görevlerin yapıp yapılmadığının kontrolünün en kolay yolu proje başlangıç kontrol listesini oluşturmak ve liste üzerinden kontrol etmektir. Kontrol listesinin hazırlanması ve kullanılması projenin temellendirilebilmesi için gerekli tüm aktivitelerin gerçekleştirilmiş olmasının kontrolüdür. Bu bir gereksinim olmayıp, organizasyon için idari bir araç olarak önerilmektedir.

Liste, proje yöneticisi için internet ile ilgili projenin başlayabilmesi için gerekli bilinen standart organizasyon ve iletişim aktivitelerini projenin başında görebilme şansı tanır. Bazı büyük projelerde bu başlangıç görevlerinin en az planlama aktiviteleri kadar sürdüğü gözlemlenmiştir.

Kontrol Listesi Nedir?

Kontrol listesi, gerekli işlemlerin tamamlandığına dair bilgi veren eylem listesidir. Başlangıç kontrol listesi, dikkat edilmesi gereken ana alanlar doğrultusunda proje başarısını sağlayacak şekilde düzenlenmelidir. Bu listede;

- Planlama
- Organizasyon
- İzleme ve takip süreçleri
- Neyin takip edildiğinin tanımlaması ve bu bilginin formatı
- Programların ve formatların gözden geçirilmesi
- Konfigürasyon yönetiminin gözden geçirilmesi ve sorumluluk atamalarının güvencesi
- Değişim kontrol süreçlerinin gözden geçirilmesi ve yerleşikliği
- Projede kullanılacak yayınlar ve bunların sonuçlarını kimin denetleyeceği
- Risk yönetim sürecinin tanımlanması
- Değişim yönetimi sürecinin tanımlanması

Kontrol listesinin geliştirilmesi ve kullanılması proje ekibinin tüm bilgiyi gözden geçirmesini ve onaylamasını sağlar. Bu liste aynı zamanda tamamlanacak kalemleri önem sırasına göre düzenler;

- Proje ortamının tanımlanması
- Proje temelini tamamlanması
- Proje araçlarının ve standartlarının tanımlanması
- Proje ekip üyelerinin rol ve sorumluluklarının tanımlanması
- Proje ekibi beklentilerinin tanımlanması
- Tüm proje kontrol süreçlerinin tanımlanması
- Kaynakların temini ve dağıtımı
- Proje başlangıç toplantısının başlatılması

²¹ Savas Sakar, http://members.tripod.com/war_project/projeler/proje3.html (19. 03.2006).

Proje yöneticisi listenin oluşturulması ve kontrolünü sahiplenmelidir fakat girdinin tüm proje ekibince sağlanması gerekir. Bazı projelerde, listeyi geliştirme ve tamamlama sorumluluğu idari fonksiyona (sponsor yada üst yönetim) verilir.

Kontrol Listesi Formatı

Listenin formatını proje ekibi tanımlar. Listede her kalemin yanında durumunun gösterilebileceği bir yer olmalıdır.

- E = Evet - İşlem tamamlandı
- H = Hayır - İşlem yapılmadı
- X = Uygun değil yada projeyle ilgisi yok
- Y = İşlem devam ediyor

Durum bilgisi değişiklikleri kontrol listesi sorumlusu tarafından tüm proje ekibine iletilmelidir.

Kontrol listesindeki her kalemin yorum alanı olmalı, H ve Y cevapları mutlaka yorumlanmalıdır.

<i>Örnek : Uluslararası Standart Proje Kontrol Listesi</i>			
Proje Başlangıç Kontrol listesi			
	Yapılması Gereken Standart Görevler	Durum	Uyarılar/Çözüm Planı
1	Planlama		
1.1	Proje Durumu (kapsam, tanımlama ve amaçlar) proje başlangıcında yada anlaşmadaki ile aynı mıdır?		
1.2	Proje tanımı temellendirme sürecinin bir parçası olarak gözden geçirilmiş midir?		
1.3	İşleyişin ölçülebileceği temel plan var mıdır?		
1.4	Temel plan aşağıdaki alanları içermekte midir?		
1.4.1	Proje kapsamı, Teslimatlar ve Kilometre taşları		
1.4.2	İş Ayrışım Yapısı		
1.4.3	Görev planları,		

	tahminler, kaynak atamaları		
1.4.4	Görevler arası ilişkiler		
1.4.5	Proje programı		
1.4.6	Kilometre taşları ve ilgili bilgiler		
1.4.7	Proje ilerleyişini izleme kuralları		
1.4.8	Bilgi Dağıtım ve Değişim Yönetimi		
1.4.9	Kalite planı		
1.4.10	Risk Yönetimi Planı		
1.4.11	Proje organizasyonu		
	Gerekli diğer planlar:		
1.4.12	Uygulamalar planı		
1.4.13	Dokümantasyon planı		
1.4.14	Malzeme planı		
1.4.15	Eğitim planı		
1.4.16	Yedekleme ve Kriz planı		
1.4.17	Olasılık planı		
1.4.18	Durdurma planı		
1.4.19	Garanti planı		
1.4.20	Geçiş planı		
1.4.21	Diğer.....		
1.5	Proje kaynakları yeterli midir?		
1.6	Proje programı ve bütçe gerçekçi midir?		

1.7	Proje kaynaklarının yeterliliğini organize etmek için plan yapılmış mıdır?		
1.8	Yeterli proje kontrol sistemleri var mıdır?		
1.9	Proje için bilgi sistemi var mıdır?		
1.10	Tüm kilit ilgililer ve birimler proje planına dahil edilmiş midir?		
1.11	Potansiyel kullanıcıların planlamanın başında projeye katılmaları sağlanmış mıdır?		
1.12	Proje başlamadan plan tamamlanmış mıdır?		
1.13	Plan konfigürasyon yönetimi altında mıdır?		
1.14	Pazarlama/Satış proje planını onaylamış mıdır?		
1.15	Tüm ilgililer proje planını onaylamışlar mıdır?		
2	Organizasyon		
2.1	Proje organizasyonu yazılı mıdır?		
2.2	Proje yöneticisinin proje yönetimi deneyimi var mıdır?		
2.3	Organizasyondaki yetki ve sorumluluk tanımlı ve tüm ilgililere açıkça iletilmiş midir?		
2.4	Organizasyonun yapısı projenin boyutuna ve karmaşıklık düzeyine göre belirlenmiş midir?		
2.5	IT Koordinatörü'nün rolü		

	tanımlı mıdır?		
2.6	Kalite fonksiyonu tanımlı ve atanmış mıdır?		
2.7	Proje sponsoru tanımlı ve atanmış mıdır?		
2.8	Değişim yönetimi komitesi var mıdır?		
2.9	Konfigürasyon yönetimi fonksiyonları atanmış mıdır?		
2.10	Proje yedeklemesi ile ilgili stratejiler belirlenmiş midir?		
2.11	Diğer organizasyon kalemleri		
3	İzleme		
3.1	Raporlar, içerikleri, sıklıkları, dağıtımı tanımlanmış ve proje ekibine iletilmiş midir?		
3.2	Takım elemanlarının girdi ihtiyaçları yazılı ve iletilmiş midir?		
3.3	Raporların üretilmesi, dağıtılması ve dosyalanması tanımlı mıdır?		
3.4	İzleme program ve maliyetleri tanımlı mı?		
4	Gözden Geçirme		
4.1	Toplantıların amaç, içerik, yapılma sıklığı, katılımcıları tanımlı ve duyurulmuş mudur?		
4.2	Tanımlı toplantı malzemeleri ve yeri nelerdir?		

4.3	Toplantılarda sekreter/yazıcı var mı?		
5	Yayın Yönetimi		
5.1	Yayın yönetim süreci yazılı ve dosyalı mıdır?		
5.2	Bu süreç takıma ve müşterilere iletilmiş midir?		
5.3	Kullanılan yayın formu var mı?		
5.4	Proje yayınları yayın çözülme sürecinde rasgele izleniyor mu?		
5.5	Yayın sonucu çıkan görevler proje planına eklenip izleniyor mu?		
5.6	Çözülemeyenler sonraki bir tarihe çözülmek üzere erteleniyor mu?		
6	Konfigürasyon Yönetimi		
6.1	Değişim kontrol süreci var mı?		
6.2	Değişim kontrol süreci yazılı ve dosyalı mı?		
6.3	Müşteriye ve ekibe duyurulmuş mudur?		
6.4	Kullanılan değişiklik istek formu var mıdır?		
6.5	Tüm proje teslimatları ve konfigürasyon sadece değişim kontrol süreci ile mi değişiyor?		
6.6	Tüm değişiklik istekleri bu süreçte izleniyor mu?		
6.7	Tüm değişiklik istekleri ve bugünkü durum kayda alınıyor mu?		

6.8	Onaylanmış değişiklik sonucu ortaya çıkan görevler proje planına ekleniyor ve izleniyor mu?		
6.9	Değişiklik istekleri zaman içinde duyuruluyor mu?		
7	Risk yönetimi		
7.1	Proje riskleri risk yönetimi sürecinde yönetiliyor mu ?		
7.2	Risk tablosu belirli düzen ve aralıkta güncelleniyor mu?		
7.3	Risk durumu belirli düzen ve aralıkta yönetime raporlanıyor mu?		
7.4	Risk dokümanları dosyalanıyor mu?		
7.5	İlk 5-10 risk için olasılık planları var mı?		
7.6	İlk 5 risk için önleyici planlar tanımlı ve proje planında yer alıyor mu?		
8	Kalite güvence		
8.1	Kalite güvence planı yazılı ve dosyalarda mı?		
8.2	Kalite güvence yetki ve sorumlulukları açıkça tanımlı mı?		
8.3	Her görevin başarıyla tamamlanma kriteri tanımlı mı?		
8.4	Görevlerin çıktılarının değerlendirilebileceği süreçler tanımlı mı?		
8.5	Sadece Kalite		

	Güvencenin tamamlandı dediği görevler başarıyla tamamlandı kabul ediliyor mu?		
8.6	Kalite güvence gönder-test-(ek iş)-yine gönder-yine test aşamalarının tümünde gönderme, kayıt, izleme ve raporlama için formal süreçler var mı?		
8.7	KG istatistikleri tutuluyor, trendler analiz ediliyor ve problem görülebiliyor mu?		
8.8	KG ilişkili bilgiler durum raporlamasının bir parçası olarak raporlanıyor mu?		
8.9	Gereksinimlerin izlenmesi için geliştirilmiş bir metod yada süreç var mı?		

Örnek Proje Kontrol Listesi

Yapılacaklar	Durum	Uyarı/Çözüm
Onay		
Onaylama hangi aktivitelerden sonra olacaktır?		
Onaylama yetkilerinin belirlenmesi		
Onaylama kriterleri nelerdir?		
Onay testleri planlanmış mıdır?		
Onay testlerini kimler yapacaklardır?		
Onay testleri için malzeme yada insan gerekiyor mu?		
Onay test sonuçlarını kim hazırlayacaktır? Kime verilecektir?		
Onaylanmış raporlar uygulamaya nasıl aktarılmaktadır?		
Erişim		
Hangi uygulamalara kimler erişebilmektedir?		
Erişim hakkı kime ve nasıl verilmektedir?		
Erişim hakkını kim vermektedir?		
Erişimle ilgili şifreler kayıtlı mıdır?		
Erişim şifreleri periyodik olarak değişmekte midir?		
Erişim prosedürü var mıdır?		
Öneri		
Proje içinde öneriler kimde toplanmaktadır?		

Öneriler nasıl değerlendirilecektir?		
Öneri formatı var mıdır?		
Mimari		
Proje araştırması mimari alternatifleri çıkarıyor mu?		
Mimarinin tanımlanmasında kullanılan format var mıdır?		
Mimari yazılı olarak tanımlanıyor mu?		
Mimari standartları tanımlanmış mıdır?		
İşbirliği		
Proje gereği birlikte çalışması gereken birimler hangileridir?		
3. partilerle birlikte çalışılacak mıdır? Kimlerle?		
Birlikte çalışılacak 3. Parti nasıl seçilmektedir?		
3. partilere ilişkin bir veritabanı var mıdır?		
3. partilerle ilişkinin kurulması için kontak kişi seçilmiş midir?		
3. Partilerden ne istendiğinin anlatılacağı bir format var mıdır?		
Test		
Projenin hangi testlere ihtiyacı olduğu belirlenmiş midir?		
Testleri yapacak yetenekte personel ve malzeme mevcut mudur?		
Test sonuçları performans kriterleri var mıdır?		
Hangi testlerin yapılabildiğine ilişkin bilgi var mıdır?		

Test prosedürü var mıdır?		
Test kayıtları tutuluyor mudur?		
Test sonuçlarının olumsuz olması durumunda ne yapılıyor?		
Teste alma ve operasyona devretme prosedürü var mıdır?		
Testlerden sorumlu bir kişi var mıdır?		
Projenin hangi aşamalarında testler başlamaktadır?		
Test ekipmanı yeterli midir?		
Elle yada otomatik testler yapılmakta mıdır?		
Denetim		
Proje süresince tam bir denetim sağlanmış mıdır? Nasıl?		
Denetim sorumluluğu kimindir?		
Denetleme kayıtları tutulmakta mıdır?		
Denetimde esasc alınacak prosedür ve standartlar mevcut mudur?		
Gerçekleme (Authentication)		
Proje gerçekleme gerekliliği var mıdır?		
Gerçekleme bilgileri neler olacaktır?		
Bu bilgiler nereden ve nasıl temin edilecektir?		
Gerçeklemenin işleyişi tanımlanmış mıdır?		
Gerçekleme hangi veritabanını kullanacaktır?		
Gerçeklemenin ne kadar sürmesi beklenmektedir?		

Temelleme (Baseline)		
Projede neler temellendirilecektir?		
Ana Aşamalar		
Plan temellendirilmiş midir?		
Temellendirme parametreleri ve birimleri belirlenmiş midir?		
Gerçekleşme raporları bu parametrelere göre düzenlenmiş midir?		
Onaylanmış değişiklik istekleri temellendirilmişlere nasıl yansıtılmaktadır?		
Temel ile gerçekleşen karşılaştırılıp değerlendiriliyor mu? Nasıl?		
Tasarım		
Müşteri istekleri tanımlanmış mıdır?		
Organizasyon politikaları tanımlanmış mıdır?		
User friendly midir?		
Tasarımda hangi alanların yer alacağı belirlenmiş midir?		
Kaç sayfa olacağı belirlenmiş midir?		
Hedef kitle tanımlanmış mıdır?		
Tasarımı kimin, nasıl ve kime onaylayacağı tanımlanmış mıdır?		
Grafik Tasarım standartları tanımlanmış mıdır?		
Tasarım kayıtları tutulmakta mıdır?		
Tasarım gözden geçirilmekte midir?		
Kurma		

Kurma standartları tanımlanmış mıdır?		
Kurma sorumluluğu tanımlanmış mıdır?		
Kurmadan operasyona geçiş tanımlanmış mıdır?		
Kurma kayıtları tutuluyor mu?Kim, ne zaman, nereye?		
Sertifikasyon		
Sertifikasyon ihtiyacı var mıdır?		
Kullanılacak sertifikalar yasal mıdır?		
Lisans gerekmekte midir?		
Lisans yada sertifika alma koşulları nelerdir? (maliyet-zaman)		
Proje ürünü ile ilgili sertifika verilecek midir?		
Sertifika bilgileri nelerdir?		
Nerede saklanacak ve nasıl bir gerçekleştirme kullanılacaktır?		
Sertifika destek hizmetleri verilecek midir?		
Değişiklikler		
Değişiklik istek formu var mıdır?		
Değişiklik istekleri kayıt altına alınıyor mudur?		
Değişiklik istekleri değerlendiriliyor mudur? Kim yada kimlerdir?		
Değişiklik istekleri belirli zamanlarda ve biriktirilerek mi inceleniyor?		
Değerlendirme sonucu istek sahibine iletiliyor mu?		

Değişim yönetimi prosedürü var mıdır?		
Veritabanı		
Projede veritabanı olacak mıdır?		
Proje veritabanı var mıdır?		
Veritabanında kullanılacak bilgiler nelerdir?		
Veritabanına bilgi girişini kim, nereden ve neyle yapacaktır?		
Veritabanından nasıl raporlama yapılabilir?		
Veritabanındaki alanlardan üretilebilecek bilgiler nelerdir?		
Veritabanı çıktılarından faydalanabilecek birimler nelerdir?		
İlgili birimlerin isteklerine ilişkin görüşleri alınmış mıdır?		
Donanım		
Projede donanım ihtiyacı var mıdır?		
Donanım tanımlanmış mıdır?		
Elde var mıdır yoksa satın alınacak mıdır?		
Eldeki ihtiyaçları karşılayabilecek midir?		
Satın alınacaksa siparişi kim ve ne zaman yapacaktır?		
Satın alma da teslim süresi ne kadardır?		
Garanti var mıdır?		
Destek var mıdır?		
Donanım alternatifleri var mıdır?		

Genel mimariye uygun mudur?		
Yazılım		
Projenin herhangi bir aşamasında yazılıma ihtiyaç var mıdır?		
Elde var mıdır yoksa satın alınacak mıdır?		
Yazılım alternatifleri araştırılmış mıdır?		
Yazılımın özellikleri tanımlanmış mıdır?		
Yazılımla ilgili özellikler tanımlanmış mıdır?		
Eğitim gerekiyor mu?		
Yazılımın türkçeleştirilmesi gerekiyor mu?		
Destek var mıdır?		
Yazılım diğer uygulamalarla ilişkili midir?		
Diğer uygulamalarla uyumlu mudur?		
Yazılım istenen özellikleri karşılıyor mudur?		
Uygulama		
Tanımlanmış mıdır?		
Planlanmış mıdır?		
Gerekli prosedür ve standartlar tanımlanmış mıdır?		
Tüm uygulayıcılar sorumluluklarından haberdar mıdır?		
Kontrol mekanizması kurulmuş mudur?		
Aşama geçişleri ve birim geçişleri		

tanımlı mıdır?		
Konfigürasyon		
Proje süresince üretilmesi gereken dokümanlar tanımlanmış mıdır?		
Değişim kontrolü sistemi tanımlanmış mıdır?		
Hangi bilginin kime ve nasıl aktarılacağı tanımlanmış mıdır?		
Teknik dokümantasyon listesi var mıdır?		
Teknik dokümantasyon prosedürleri var mıdır?		
Tüm bunların kontrol mekanizması tanımlanmış mıdır?		
Kontrolde kim sorumludur?		
Kontrol kayıtları saklanıyor mu?		
Sözleşme		
Projede sözleşme yapılacak mıdır?		
Sözleşmenin uygulamaya yönelik maddeleri hazırlanmış mıdır?		
Sözleşme hukuki büronun kontrolüne gitmiş midir?		
Sözleşme maddeleri yönetimce onaylanmış mıdır?		
Sözleşme örnekleri mevcut mudur?		
Sözleşme maddeleri ilgili birimlerce gözden geçirilmiş midir?		
Sözleşmenin bağlayıcı maddeleri nelerdir?		
İleride ortaya çıkabilecek çatışmalar ve karşı hareketler nelerdir?		

Sözleşme maddeleri nasıl takip edilecektir? Kim?		
Sözleşme yapılanla başka bağlantılar var mıdır?		
3. Partinin sözleşme kaynaklı sorumlulukları nelerdir?		
Müşteri		
Hedef kitle kimdir?		
Hedef kitleye hangi araçlarla ulaşılacaktır?		
Hedef kitle ile ilgili araştırma yapılmış mıdır?		
Ürün hedef kitleye nasıl sunulacaktır?		
Tanımlama aşamasına katılmışlar mıdır?		
Müşteri testi olacak mıdır? Kimler ve nasıl seçileceklerdir?		
Dokümantasyon		
Prosedür hazırlama prosedürü var mıdır?		
Doküman kodlama ve numaralama prosedürü var mıdır?		
Proje dokümantasyon (idari ve teknik) listesi var mıdır?		
Dokümantasyon dağıtım ve saklama prosedürleri var mıdır?		
Her doküman tanımlanmış mıdır?		
Domain		
Projede yeni domain'e ihtiyaç var mıdır?		
DNS kayıtları yapılmış mıdır?		

Domain isimleri araştırılmış mıdır?		
Uygun görülenler satın alınmış mıdır?		
Test domain'i ne olacaktır?		
Araştırma		
Ürün alternatifleri araştırılmış mıdır?		
Çözüm alternatifleri araştırılmış mıdır?		
Araştırma kayıtları tutulmakta mıdır?		
Alternatifler belirlenmekte midir?		
Araştırma raporu hazırlanmakta mıdır?		
Araştırmaları kim ve nasıl yapacaktır?		
Araştırma sonuçları nerede saklanacaktır?		
Gözden Geçirmeler		
Yönetimin hangi noktalarda gözden geçireceği tanımlı mı?		
Proje Yöneticisi ve Sponsorun gözden geçirmeleri tanımlı mı?		
Kayıtları tutuluyor mu?		
Proje Ekibi		
Bilgi paylaşım ortamı var mıdır?		
Yetenek ve beceriler yeterli midir?		
Uygulama ve İşletim için gerekli personel belirli mi?		
Eksik personel İK'a bildirilmiş midir?		
Eğitim ihtiyaçları var mıdır?		
Projenin onlara faydası ne olacaktır?		

Tecrübeliler mi?		
Takım çalışmasına yatkınlar mı?		
Prosedürlere hakimler mi?		
Projeyi tam olarak anladılar mı?		
Tanımlama yapıp, çözüm üretebiliyorlar mı?		
Problemleri fark edip gerekli mekanizmaları işletebiliyorlar mı?		
Firma misyonuna sahipler mi?		
Problem		
Problem raporlaması var mı?		
Problem fark edildiğinde uygulanacak prosedürler var mı?		
Problem doğru kaynağa iletiliyor mu?		
Çözüm kayıtları tutuluyor mu?		
Sebepler kayıtları tutuluyor mu?		
Tekrarlanmaması için önlem alınıyor mu?		
Performans		
Planlananla gerçekleşen karşılaştırılıyor mu?		
Sonuçlar kayıt altına alınıyor mu?		
Değerlendirme kriterleri tanımlı mı?		
Ekip performansı değerlendiriliyor mu?		
Değerlendirme formatı var mı?		
Sonuçlar yöneticilere iletiliyor mu?		
Performans artırıcı çalışmalar yapılıyor mu?		

Süreç		
Araştırma, Planlama, Uygulama, Test ve Operasyon süreçleri tanımlı mıdır?		
Firma süreçleri ile proje süreçleri uyumlu mudur?		
Süreç tüm ilgililerce biliniyor mu?		
Süreç kontrol ediliyor mu?		
Süreç geliştiriliyor mu?		
Süreç kalite güvencesi prensibini savunuyor mu?		
Süreçler periyodik olarak gözden geçiriliyor mu?		
Kayıtlar		
Yazılı mı?		
Kimin neyi kayıt altına alacağı tanımlı mı?		
Kayıtlar saklanıyor mu?		
Risk		
Proje riskleri tanımlanıyor mu?		
Gerçekleşme olasılıkları tanımlanıyor mu?		
Gerçekleşirse etkilerinin ne olacağı tanımlanıyor mu?		
Risk gerçekleşirse (Düzeltilme-Önleme) tanımlanıyor mu?		
Sebepleri araştırılıyor mu?		
Güvenlik		
Projenin güvenlik ihtiyacı var mıdır?		
Güvenlik prosedürü var mıdır?		

Projenin güvenliği için nelerin gerektiği tanımlanmakta mıdır?		
Proje güvenliğinden sorumlu var mıdır?		
Güvenlik için kullanılan araçlar güncelleniyor mu?		
Güvenlik için kullanılan araçlar deniyor mu?		

Çoğu Plan Yanlış Gider

Her şey söylenmiş ve yapılmış fakat proje hala problemliyse, gerçek problem düzeltici faaliyetlerle ilgili düzenleme ve kararlardır.

Düzeltilici faaliyetler aşağıdaki durumlarda planlanırlar;

- Proje hala ilk hedeflerine varabilecekse,
- Yayınlar çok fazla ve proje komple yeniden planlanıp başka bir devam/dur kararı verilecekse,
- Proje, organizasyonun yönetsel beklentilerini karşılamayacaksa.

Düzeltilici faaliyet süreci değişim kontrol süreci ile el ele gider. Değişim kontrol süreci ani değişikliklerde veya cevapsız sorularda uygulanmaz. Düzeltici faaliyet gerektiren problemler hassas ve çabuk çözüm isteyenlerdir.

Problemler Nereden Gelir?

Aşağıdaki durumlarda düzeltici faaliyet gerekecektir;

İç

- Programın gerisinde kalınmış yada bütçe aşılmışsa,
- Kritik yoldaki ve/veya atlanmış görevler olduğunda,
- Ana kilometre taşları kaçırıldığında,
- Proje fonksiyonallitesi amaçlarla örtüşmediğinde düzeltici faaliyetlere gerek vardır.

Dış

- Seçilen teknolojiye ilişkin teknik problemler ve problemin çözümünün projenin geliştirilmesi için öngörülenlerle bağdaşmaması durumunda,
- Organizasyon ortamının değişmesi ve projenin yönetsel ihtiyaçlarla örtüşmemesi halinde düzeltici faaliyetlere gerek duyulacaktır.

İç Problemler

Yukarıda açıklanan sebeplerden dolayı proje ekibinin problemlere ilgisi artacak ve bir karar verme süreci başlayacaktır.

Proje yönetimi, problem tanımlanması hususunda çabuk hareket ve başarılı düzeltici faaliyet sağlar. Düzeltici faaliyet planları yeniden planlama, kaynakların yeniden dağıtımı, proje yönetimini ve organizasyonunu değiştirmektir.

Düzeltici faaliyetler, maliyet, zaman ve teknik performans odaklı olmalıdır. Bu sürece ilgilileri ve yönetimi erken safhalarda katmak faydalı olacaktır. Erken katmama verecekleri destekte problem yaratabilir. Onlarda iş önceliklerini, destek koşullarını ve tekrar planlama ile ilgili yorumlarını yapmalıdırlar.

Problemi Sabitlemek

En etkin kontrol süreci sadece *izle, denetle ve gözden geçir* değildir. Bir problem tekrarladığında yön değiştirmek gerekir. Birinci kural proje programının bütünlüğünü korumayı denemektir. İyi plan sadece problemi çözen değil nasıl çözüldüğünü de anlatan plandır.

Onay Süreci Nedir?

Onaylama formal bir süreç olup testlerin ve gözden geçirmelerin tamamlandığı süreçtir.

Onay ve geliştirme süreçleri birbirlerinden ayrılmalıdır. Onaylamaların yapılması öncelikli olarak yönetsel bir olgu olup, teknik bir kavram değildir.

Onay süreci her tanımlı teslimatın başarıyla tamamlandığını güvence altına almaya çalışır. Yönetim, projenin güncel durumunu anlamak ister. Bu suretle proje onayı yönetimin gidişatı onaylaması ve plan güncellemelerinin yapılmasını sağlamaktır.

Aşama Onay Süreci Teslimat Onay Süreci

Onay süreci 2 aşamalıdır. İlki teknik ekiplerin aşamanın tamamlandığına ikna olmaları, sonrada tamamlandı toplantısı ile olayın diğer aşamaya devredilmesi.

Doküman onayı için, proje planı detaylandırılmış teslimat listesi ve onay sorumluluklarını içermelidir.

Bilgi Özeti

Doküman Adı	Proje Aşaması	Onaylayacak
Proje Planı	Aşama 1-6	Proje Sponsoru
HW Satın alma & Kurma Planı	Başlangıç	Yürütme Komitesi./ Kurma Ekibi
Site Haz. Ve Etkinlikler Planı	Başlangıç	Yürütme Komitesi / Kurma Ekibi
Network Planı	Başlangıç	Yürütme Komitesi./ Kurma Ekibi
Test Planı	Aşama 1-6	Kurma Ekibi /İlgililer
Kalite Planı	Başlangıç	Yürütme Komitesi / Kurma Ekibi
Veri Planı	Aşama 1-6	Kurma Ekibi / İlgililer
Eğitim Planı	Aşama 1-6	Kurma Ekibi / İlgililer
Olasılık Planı	Aşama 1-6	Kurma Ekibi / İlgililer
Pilot Uygulama Planı	Gap Analysis	Yürütme Komitesi / Kurma Ekibi
İşletim Planı	Aşama 1-6	Kurma Ekibi
Destek Servis Planı	Aşama 1-6	Yürütme Komitesi./ Kurma Ekibi
Garanti Plan	Aşama 1-6	Yürütme Komitesi
Backup Planı	Aşama 1-6	Kurma Ekibi
Gap Analiz Raporu	Gap Analizi	Yürütme Komitesi / İlgililer

EK 2: Süreç Yönetimi Komitesinin İşlevleri²²

A- Süreç Yönetim Komitesi oluşturulurken üye seçiminde dikkat edilmesi gerekenler:

Farklı adlarla anılan bu komitenin ya da takımın hangi isimle çağırıldığı o kadar önemli olmamakla beraber, asıl titiz davranılması gereken nokta komite üyeliği ve üyelerin seçimidir. İdealinde, komitede projeyi desteklemeye ve sponsor olmaya gönüllü olan en üst kademedeki en az bir yönetici bulunmalıdır.

Komitede yöneticilerin yanı sıra insan kaynakları, organizasyon geliştirme ve eğitim departmanlarından olan temsilcilerin yanı sıra, varsa çalışanların kurduğu sendikanın da temsilcisi bulunmalıdır. Buna sebebiyet veren durum, değerlendirme sonuçlarının ya da yürürlüğe girişinin, sendika üyelerini de direkt ya da dolaylı yönde etkileyebilme ihtimalidir. Bu durum sürecin ilerleyen safhalarında bu kişilerin sistemin sağlığını etkileyici bariyerler kurmalarını önler ve sonradan çıkabilecek olası anlaşmazlıkların önünü tıkar.

B- Amacın açıkça ortaya konulması:

Süreç yönetim komitesi, sürecin amaçlarının anlatıldığı ve açık ifadelerin yer aldığı bir bilgilendirmeye gitmeli, bu bilgilendirmenin tüm çalışanlara ve katılımcılara ulaşmasını sağlamalıdır. Ayrıca bu bilgilendirme yapılırken altı çizilmesi gereken nokta, çalışanların kendilerini geliştirmeleri konusunun ana amaçlardan bir tanesi olduğuna dair bir taahhüdün olduğudur. Bazı şirketler, bu çok yönlü değerlendirmeleri kendi promosyon ve maaş değerlendirmelerinde yararlanmak amacıyla performans teftişleri olarak kullanmaktadır.

C- Projeye üst mercilerin destek vereceğinin garantilenmesini sağlamak:

Proje hayata geçirilirken, sponsor olan ya da destek veren birkaç üst düzey yönetici varsa, o projenin başarılı olma şansı çok daha yüksektir.

Ancak, sürecin uzun bir süreç olduğunu unutmamak, dolayısıyla desteği sadece üst düzey yöneticilerle sınırlı tutmamak gerekmektedir. Bundan birkaç sene sonrasında, yeni yetişecek yönetici kadrosunun da güvenini kazanmak yerinde bir hareket olacaktır. *Böylece ileride süreç hakkında yönetimden doğması olası sorunların önüne geçilmiş olur.*

D- Ana becerilerin açıkça ve yanlış anlaşılmaya meydan verilmeden tanımlanması:

Amacın açıkça ortaya konduğu bir bilgilendirmeden sonra, sıra gereksinimleri en iyi karşılayacak projeyi ortaya çıkarmaktır. Bunun için de belirli alanlarda başarılı olabilmek için şart koşulan yetkinliklerin tanımlanmasıdır. Değerlendirilecek her gruba ayrı değerlendirme yapılması sakıncalıdır. Her seviyedeki personelin aynı sorular ile sorgulanması geçerlilik açısından doğru olmayan bir yaklaşımdır.

E- Yönetici, Değerlendirici Ve Danışmanların Tabi Tutulacağı Eğitimler:

Yöneticilerin eğitiminde esas alınması gereken kural, bu kişilerin süreç içinde rollerinin iyice anlaşılmasını sağlamaktır. Kendilerini, gelecek direkt raporları tartışmaya ve bunları değerlendirmeye hazırlamaları gerekmektedir. Akıl hocalığı yapmaya, motive etmeye ve performansı düşüren ya da performansın önünde engel teşkil eden unsurları ortadan kaldırmaya ya da etkisiz hale getirmeye hazırlıklı olmalılardır.

Projeye katılan diğer bireyler de projenin ciddiyetinden haberdar edilmeli, gerekirse kendilerine eğitim ve danışmanlık hizmeti verilmelidir. *Danışman* olarak kabul edilen kişiler genelde insan kaynakları departmanlarından seçilmektedir. Bazı şirketler, danışman olarak dışarıdan bu konuda uzman olan kişileri de görevlendirmeyi uygun görmektedir. Danışmanlar herkesin özeline saygı göstermek durumundadır. Danışmanlık seanslarında konuşulanlar; bazı rapor sonuçları ve bilgi alışverişleri hiçbir şekilde dışarıya sızdırılmamalıdır.

Bu ekin hazırlanmasında kullanılan kaynaklar:

1. ARSLAN, AKIN, *Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç: 360 Derece Değerlendirme*
2. PECK, CURTISS S., *360-degree feedback: how to avoid a disaster*
<http://www.workinfo.com/free/Downloads/71.htm> (1 Nisan 2006).
3. <http://www.work911.com/performance/particles/360.htm> (1 Nisan 2006).
4. LINMAN, TERRI, *360-degree Feedback: Weighing the Pros and Cons*
http://edweb.sdsu.edu/people/ARossett/pie/Interventions/360_1.htm (1 Nisan 2006).

EK 3: Şahısların Bilgileri,-Net'e Uzaktan Erişim Esasları ve Güvenlik Yönergeleri Sözleşmesi

A. 3. Şahıs Tarafından Doldurulması Zorunlu Olan Bilgiler

1.-Net'e Uzaktan erişim Yapacak Olan 3. Şahıs (Firma, Kurum, Kuruluş İsmi)

2. Uzaktan erişim Yapacak Olan 3. Şahsa Ait Erişim Bilgileri : (Refereans Personel, Fax, Telefon, Uzaktan erişim Sırasında Çalışacak Personel İsimleri ve e-posta Belirtilecek)

3. Uzaktan erişimin Amacı

4.Uzaktan erişim Yapılacak Olan Sistemler (Sistem İsimleri ve IP Numaraları Belirtilecek)

5. Uzaktan erişimin Sağlanmasında ve Uzaktan erişim Sırasında Kullanılacak Olan Araçlar, (Yazılımlar):

6.'ye Geliş Yönünde Uzaktan erişimin Yapılacağı Sitenin Gerçek IP Numarası (Real IP No)

B. Uzaktan Erişim Esasları ve Güvenlik Yönergeleri

1.-Net'e Uzaktan erişim sırasında kullanılacak yöntemler, BİDB tarafından belirlenecektir ve 3. şahıs sadece bu yöntemlerden birini kullanarak uzaktan erişimi gerçekleştirecektir. (RAS, VPN)
2. BİDB uzaktan erişim için, kullanılacak uzaktan erişim yöntemlerini, kullanıcı isimlerini ve parolalarını çeşitli periyodlar içerisinde değiştirebilecektir.
3. Uzaktan erişimin sağlanması için gerekli bilgiler ve yazılımlar BİDB tarafından 3. Şahsa verilecektir. (IP Numarası, Kullanıcı adı, Şifre gibi)
4. 3. Şahıs, uzaktan erişimin sağlanması sırasında veya uzaktan erişim sağlandıktan sonra, A.5 maddesinde belirttiği ve ninde uygun gördüğü, yazılımların dışında herhangi bir yazılım kullanmayacaktır. Kullandığı tespit edildiğinde, uzaktan erişim yetkisi tekrar geri verilmemek üzere, iptal edilecektir.
5. 3. Şahıs, tarafından sağlanan uzaktan erişimde kullanılacak olan bilgileri, başka bir şahsa, firmaya, kurum veya kuruluşa vermeyecektir. 3. Şahıs, uzaktan erişimi, A.6 maddesinde belirttiği gerçek ip adresinden başka bir gerçek ip ye sahip site üzerinden yapmayacaktır.
6. 3. Şahıs, sağladığı uzaktan erişim altında, sadece A.4 maddesinde belirtilen ve erişimine izin verilen sistemler üzerinde işlem yapacaktır. Ayrıca, söz konusu bu sistemler üzerinde hangi işlemleri yapacağını, önceden, söz konusu uzaktan erişime onay veren ilgili birime bildirecektir. (UZAKTAN ERİŞİM BİLGİ formu doldurularak).
7. Uzaktan erişimin yapıldığı sürece, yapılan işlemleri izlemek üzere, ilgili birim sistem yöneticileri uzaktan erişim seansını takip edeceklerdir. Firma, uzaktan erişim seansının tarafında izlenmesine olanak verecektir.
8. Uzaktan erişim, 3. şahsın BİDB ve İlgili Birim Yetkililerine, en az 1 saat önceden haber vermesiyle etkinleştirilecektir. Ayrıca, uzaktan erişimin süreside bildirilecektir. Bilgilendirme, e-posta ve/veya fax yöntemiyle yapılacaktır. (UZAKTAN ERİŞİM BİLGİ FORMU doldurularak).
9. "UZAKTAN ERİŞİM BİLGİ FORMU", ilgili Birimi tarafından, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığına gönderilecektir.
10. uzaktan erişime, kendi koşullarından dolayı isterse izin vermeyebilir.
11. 3. Şahıs, A maddesinde belirttiği bilgilerinde değişiklik yaparsa bu değişikliği, tekrar söz konusu bu sözleşmeyi yenileyerek,'ye bildirecektir.

Yukarıda A ve B başlıkları altında yer alan hususları (bilgileri, esas ve yönergeleri) okudum ve kabul ettim.

UZAKTAN ERİŞİME ONAY VEREN İLGİLİ BİRİM YÖNETİCİSİ:

İsim :

Ünvan :

Tarih :

İmza :

UZAKTAN ERİŞİMİ YAPACAK OLAN 3. ŞAHIS'IN ONAY BİLGİLERİ:

İsim :

Ünvan :

Tarih :

İmza :

BİLGİ İŞLEM DAİRESİ BAŞKANLIĞI ONAY BİLGİLERİ:

İsim :

Ünvan :

Tarih :

İmza :

EK 4: BT Kullanıcı Sözleşmesi

..... GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
BİLGİ İŞLEM DAİRESİ BAŞKANLIĞI
KULLANICI VE E-POSTA HESAPLARI İSTEK FORMU

Bu bölüm kullanıcı tarafından doldurulacaktır.

ÜNİTESİ :
.....

ADİ SOYADI :
SİCİL NO :
KADRO DURUMU : KADROLU ☐ AKİTLİ ☐

ODA NO : BLOK : TEL NO :

Adıma Kullanıcı Hesabı açılarak Bilişim teknolojileri Kullanıcısı olmak istiyorum.
Bilişim teknolojileri Kullanıcısı olarak arkada tanımlanmış "..... Bilişim teknolojileri Kullanıcıları için
Kullanım Talimatı"na uymayı, aksi takdirde hakkımda ilgili Kurum Mevzuatının uygulanmasını
kabul ve taahhüt ederim.

.././ 2006

Adı Soyadı

İMZA

U Y G U N D U R
Ünite Amiri'nin Adı Soyadı

İMZA

.././2006

Bu bölüm Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı tarafından doldurulacaktır.

KULLANICI HESABI :
E-POSTA HESABI : @.....net.tr
GEÇİCİ ŞİFRE :

İşlemi Yapanın

ADİ SOYADI :
İMZA :
TARİH : .././2006

Bilişim Teknolojileri Kullanıcıları için Kullanım Talimatı

1. Kullanıcı, bilişim teknolojileri kapsamındaki her türlü bilginin ve tüm kaynakların sahibinin kurum olduğunu, bu kaynakların ve bilginin sadece kurum hizmetleri için kullanacağını,-Net iletişim ağı üzerindeki ve internet üzerindeki işlemlerinin gerektiğinde Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı'nca izlenebileceğini kabul etmiştir.
2. Kullanıcı, bilişim teknolojileri kapsamındaki hiçbir kaynağa zarar vermeyecek, işleyişini aksatacak, yavaşlatacak veya durduracak eylemlerde bulunmayacak, içeriğini izinsiz olarak değiştiremeyecektir.
3. Kullanıcı, gizli bilgi içeren bilgisayar çıktılarından atık olanları, imha etmeden atmayacaktır. Bilgisayarında bulunan ve gizlilik dereceli bilgi içeren her türlü dosyayı, dosya ve klasör bazında kademeli olarak şifrelendirerek saklayacaktır.
4. Kullanıcı, bilişim teknolojileri kapsamındaki herhangi bir kaynağı kendisinden başka hiç kimse adına ve yararına kullanmayacak veya bir başkasının kullanımına izin vermeyecektir.
5. Kullanıcı, kurulumu tamamlandıktan sonra teslim edilmiş hiçbir teçhizatı açmayacak, içerisinden kart, bellek gibi aygıtları sökmeyecek ve konfigürasyon değişikliği yapmayacaktır. Bilgisayarı, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı'nın bilgisi dışında bir başka bilgisayar bağlantı prizine bağlamayacak veya bir başka odaya taşımayacaktır.
6. Kullanıcı, bilgisayara Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı tarafından yüklenmiş işletim sistemi ve uygulama yazılımları dışında herhangi bir yazılım veya işletim sistemi yüklemeyecek veya mevcutlar üzerinde versiyon ve konfigürasyon değişikliği yapmayacaktır.
7. Kullanıcı, her ne sebeple olursa olsun lisanssız yazılım kullanmayacaktır. Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı tarafından yüklenmemiş yazılımlardan doğacak her türlü hukuki sorumluluk, kullanıcıya aittir.
8. Kullanıcı, CD, disket gibi virüs içermesi olası medyaları, önceden mutlaka virüs arama ve temizleme işlemlerini yaptıktan sonra kullanacaktır. Kullanıcı, bilgisayarında anti-virüs yazılımı kurulu değilse, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı'nın destek birimine haber verecek ve yazılımın güncelliğini kontrol edecektir.
9. Kullanıcı, bir diğer kullanıcının bilgisayarında yer alan şifrelendirilmiş paylaşım alanlarına, çeşitli yöntemleri kullanarak erişmeyecek ve bu tür girişimlerde bulunmayacaktır.
10. Kullanıcı, bilişim teknolojileri kapsamındaki kurum kaynaklarını kullanarak ticari faaliyette bulunmayacaktır. Kurum için üretilen, ya da satın alınan hiçbir bilişim teknolojisi kaynağını, ya da bilgiyi kurum dışına çıkartmayacaktır.
11. Kullanıcı, bilişim teknolojileri kapsamındaki kurum kaynaklarının tasarruflu kullanımına gayret gösterecek, yazıcı ve tarayıcı gibi çevre birimleri ile, CD ve disket gibi medyaları işi dışında kişisel amaçları için kullanmayacaktır.
12. Kullanıcı, internet üzerinde porno, her türlü oyun, şiddet içerikli vb. sitelere girmeyecek, sohbet oturumları açmayacak, oyun oynamayacaktır.
13. Kullanıcı, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı tarafından bu form ile kendi adına tahsis edilen "Kullanıcı Adı" ve "Şifresi"nden oluşan "Kullanıcı Hesabı"nın kendi sorumluluğunda olduğunu önceden kabul eder.
14. Kullanıcı kendisine verilen "Kullanıcı Adı"nı ve "Şifresi"ni bir başkası ile paylaşmayacak ve/veya bir başkasına kullanıma bırakmayacaktır. Kullanıcı, "Kullanıcı Hesabı"na ait geçici şifresini derhal değiştirecektir. Şifreler en az 8 karakterden oluşacaktır.
15. Kullanıcının, her 3 ayda bir, ya da Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı'nca belirlenecek periyotlarda "Kullanıcı Şifresini" değiştirmesi zorunludur. Şifresini yenilemeyen kullanıcıların, veya kullanıcı şifresini üst üste 5 kez yanlış giren kullanıcının, kullanıcı hesabı geçersiz kılınacak ve-Net iletişim ağına giriş izni otomatik olarak kaldırılacaktır. Bu durumda, söz konusu "Kullanıcı Hesabı", kullanıcının bağlı olduğu ünite amirinin, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı'na yazılı talebi üzerine yeniden aktif hale getirilecektir.
16. Her bir kullanıcı, bilgisayarda kendi "Kullanıcı Adı" ve "Şifresi" ile oturum açarak çalışacaktır. Çalışması biten kullanıcı, kendi açtığı oturumu kapatarak (log off) kendi kullanımını sona erdirecektir. Bilgisayarlar, üzerinde oturum açılmış şekilde bırakılmayacaktır.
17. Kullanıcı, e-posta adresi olarak, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı'nca kendisine tahsis edilen adresi kullanacaktır. Bunun dışındaki e-posta servislerini kurum bilgisayarında kullanmayacaktır. Tahsis edilen e-posta adresleri, sadece Kurum çalışmalarında kullanılacak, kişisel amaçlı kullanılmayacaktır.
18. Kullanıcı, kurum saygınlığını zedeleyecek ve/veya başkalarını taciz edecek kurum içi veya kurum dışı e-posta göndermeyecek, e-posta adresini, internet üzerinde herhangi siteye kurumsal amaçlar dışında abone olmak için kullanmayacaktır.
19. Kullanıcı, yukarıdaki hükümlere uymayı, aksi halde hakkında disiplin hükümlerinin uygulanacağını kabul ve taahhüt eder.

KULLANICININ ADI SOYADI

:.....

İMZA : _____

EK5: Personeline Ait Uzaktan Erişim Sözleşmesi

1. Uzaktan erişim için kullanılacak bilgilerden hiçbirisi, (IP numarası, telefon numarası, oturum açma adı, oturum açma parolası, uzaktan erişim yöntemi gibi) personeli dahil, bir başka kimseye verilmeyecektir.
2. Uzaktan erişimin yöntemi Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı'nca belirlenmiştir. Bu yöntem, zaman zaman değiştirilebilecektir. Hatta, gerekli olduğu durumlarda, uzaktan erişim imkanı iptal edilebilecektir.
3. Uzaktan erişim için kullanılacak, oturum açma adı ve oturum açma parolası çeşitli periyotlarda, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı'nca değiştirilebilecektir.
4. Uzaktan erişim sırasında kullanılacak bilgisayar, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı tarafından kurulacak ve üzerinde gerekli ayarlamalar yapılacaktır. Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı tarafından kurulan programların dışında, başka herhangi bir program kurulmayacaktır ve mevcut ayarlamalar değiştirilmeyecektir.
5. Uzaktan erişim ayarları bir başka bilgisayar üzerine taşınmayacaktır. Söz konusu bilgisayarda, çeşitli periyotlarda, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı'nca, güvenlik güncellemeleri ve gerekli kontroller yapılabilecektir.
6. Uzaktan erişim sırasında, uzaktan erişimin amacına uygun, yazılımlar ve yazılım araçları kullanılacaktır. Aksi halde, uzaktan erişim yetkisi iptal edilecektir.
7. Uzaktan erişimde kullanılacak olan bilgisayarın ve erişilen kaynakların güvenliğinden, bu sözleşmeyi imzalamış personeli sorumludur. Bu nedenle, bilgisayar için gerekli olan güvenlik ve anti virüs tanımlama dosyalarının güncellemeleri, zamanında yapılmalıdır. (Windows, Ofis, Antivirüs, Spyware vb. güncellemeler).
8. Uzaktan erişim sağlanmışken, bilgisayar açık bırakılmamalıdır, uzaktan erişim bilgisayarının oturumu kilitlenmeli yada uzaktan erişim sona erdirilmelidir.
9. Kısa süreli uzaktan erişim yetkisi alan personelinin, uzaktan erişim yetkisi, uzaktan erişim ihtiyacı sona erdiğinde, geçersiz kılınacaktır.

Uzaktan erişimin Tipi: Uzun Süreli / Kısa Süreli (Görev Gereği)

Uzaktan erişimin Amacı:

Yukarıda yer alan Kurumsal Bilgi Teknolojileri Güvenliği kapsamında yer alan, "..... PERSONELİ UZAKTAN ERİŞİM SÖZLEŞMESİ" ni okudum ve kabul ettim.

Uzaktan erişim Yetkisi Alan Personeli :

TARİH :

İMZA :

ONAYLAYAN BİRİM YETKİLİSİ :

İMZA :