

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

**Elektronik Belge Yönetimi Uygulamalarında
Personel Farkındalığının Artırılması: Değişim
Yönetimi Açısından Bir İnceleme**

Varol SAYDAM

2501120054

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Niyazi ÇİÇEK

İstanbul 2015



Y Ü K S E K L İ S A N S
T E Z O N A Y I

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı : Varol SAYDAM Numarası : 2501120054

Anabilim/Bilim Dalı: Bilgi ve Belge Yönet. Anabilim Dalı Danışman Öğretim Üyesi: Doç. Dr. Niyazi ÇİÇEK

Tez Savunma Tarihi : 30.04.2015 Tez Savunma Saati : 13:30

Tez Başlığı : “Elektronik Belge Yönetimi Uygulamalarında Personel Farkındalığının Artırılması: Değişim Yönetimi Açısından Bir İnceleme”

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜ'NE OYBİRLİĞİ / ~~OYÇOKLUĞUYLA~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- Prof. Dr. İshak KESKİN		KABUL
2- Doç. Dr. Niyazi ÇİÇEK		KABUL
3- Doç. Dr. Bilgin AYDIN		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- Doç. Dr. Rifat GÜNALAN		
2- Yrd. Doç. Dr. Ekrem TAK		

ÖZ

Tezin Adı: Elektronik Belge Yönetimi Uygulamalarında Personel Farkındalığının Artırılması: Değişim Yönetimi Açısından Bir İnceleme

Yazar: Varol SAYDAM

Teknolojinin de etkisiyle günümüzde Elektronik Belge Yönetimi Sistemine (EBYS) geçişler hız kazanmıştır. Ülkemizde bu geçişler, üst yönetim desteği, kaliteli donanım ve yazılım, iyi bir proje ekibi ve değişim farkındalığı yüksek sistem kullanıcıları gibi dinamikler çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalarda sistem değişimlerinde “insan faktörünün” önemine dikkat çekilmiştir. Tez çalışmasında EBYS uygulamalarında personel farkındalığı değişim yönetimi açısından incelenmiştir. Farkındalığın yüksek olduğu kurumlarda EBYS’ye geçiş sonrasında sürdürülebilirliğin daha kolay sağlandığı görülmüştür.

Tezde bir devlet üniversitesi olan Marmara Üniversitesi ve İstanbul’da ilçe belediyesi olan Bağcılar Belediyesinde uygulanan EBYS geçişleri üzerine araştırma yapılmıştır. Araştırmada EBYS değişiminin ve dönüşümünün personel açısından nasıl değerlendirildiği, onların korku, endişe, uygulama öncesi ve sonrası beklentileri incelenmiştir. Çalışmanın problemi “sistem kullanıcılarının bazı sebeplerden dolayı EBYS değişimi hakkında olumsuz düşünceleridir”. Çalışmada iki kurum katılımcılarına EBYS süreçleriyle ilgili soruların yönetildiği bir anket çalışması yapılmıştır. Anket ile başarının sebepleri ölçülmeye çalışılmıştır.

Gerçekleştirilen bu çalışmada, EBYS değişimleri ve personel farkındalığı, değişim yönetimi çerçevesinde ele alınmıştır. Elde edilen bilgiler ışığında “EBYS değişimlerinde/dönüşümlerinde personel farkındalığının yüksek olduğu kurumlarda sistemin yürütülmesinde daha çok başarı sağlandığı” hipotezinin her iki kurum için de geçerli olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Personel farkındalığı, Elektronik belge yönetimi, Değişim yönetimi, Personel eğitimi.

ABSTRACT

Thesis Title: Raising the Awareness of Personnel in Electronic Records Management Practices: A Study from A Change Management Perspective

Writer: Varol SAYDAM

In line with the influence of technology the transition to Electronic Records Management System (ERMS) has picked up pace. This transition nationally is being realised within a dynamic setting that includes senior management support, high quality hardware and software, a sound project team and system users who have a high awareness of the task in hand. Studies carried out in this area have emphasised the importance of the “human factor” where changes in systems are concerned. This thesis has examined personnel awareness in ERMS practices from a change management perspective. It is evident that in those organisations with strong awareness that the sustainability of ERMS following implementation was more easily achieved.

Within the scope of this study research has been carried out on the transition to ERMS at the University of Marmara, a public university, and Bağcılar Municipality, a county municipality of Istanbul. The research was carried out within the context of ERMS change management and transformation from a personnel perspective focusing on their fears, anxieties and expectations pre and post implementation. The hypotheses of the study was that, “system users for one reason or another do not look upon ERMS transformation favourably”. The study was supported by a survey, containing questions relating to ERMS processes, answered by employees in both organisations respectively. The survey aimed to evaluate the reasons for success. In this study ERMS transformation and personnel awareness was examined within the context of change management. In light of the results obtained it was concluded for both organisations that “the sustainability of ERMS systems was more successful in those organisations where personnel had strong awareness of ERMS transformation/change management.

Keywords: Personnel awareness, Electronic records management, Change management, Staff training.

ÖNSÖZ

Bu çalışma, Türkiye’de gerçekleştirilmek istenen EBYS dönüşümlerinde, personel farkındalığı unsurunu değişim yönetimi açısından incelemektedir. Bu unsurun, EBYS ile ilgili süreçlerde projenin başarıyla sonuçlanmasındaki etkileri araştırılmaktadır. Gerçekleştirilen saha araştırması, tüm EBYS süreçlerini içeren sorularla, Marmara Üniversitesi ve Bağcılar Belediyesi katılımcılarıyla yapılan anket çalışmasını kapsamaktadır.

Farklı ülkelerde ve kurumlarda gerçekleştirilen EBYS dönüşümlerinde yazılım ve donanım gereksinimlerinin yanında insan faktörüne dikkat edilmesi gerektiği ile ilgili söylemler ve çalışmalar olduğu görülmektedir. Bu bağlamda EBYS değişimlerinin sistem kullanıcıları için ne ifade ettiği, çalışanların mevcut durumlarını koruma isteği ve neden değişmek istemediği üzerine yapılmış çalışmalar tespit edilmiştir. Bunun sonucunda sistemin yürütülmesinde yaşanabilen sorunların neler olduğu görülmüştür. Bu çalışmalar göz önünde bulundurularak ülkemizde sistem dönüşümünü başarıyla gerçekleştiren iki kurum üzerinde araştırma yapılmıştır.

Tez çalışmasında Türkiye’deki EBYS dönüşümlerinde insan faktörünün etkisi ve önemi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu araştırma yapılırken EBYS dönüşümünü başarıyla uygulamış iki kurum çalışanları üzerinden inceleme yapılmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda insan faktörünün de en az iyi bir yazılım kadar önemli olduğu görülmüştür. Bu çalışmanın ilerleyen dönemler Türkiye’de gerçekleştirilecek olan EBYS dönüşümü projelerine yardımcı olacağını ve bu konuda gerçekleştirilecek diğer çalışmalar için yeni alanlar ve tartışmalar yaratacağını düşünüyorum.

Yüksek lisans çalışması için tez konusu düşünmeye başladığım sıralarda, beni yönlendirerek bu çalışma konusunun ortaya çıkarılmasını sağlayan, danışmanlığımı kabul ederek yoğun iş temposu ve ders yükü içerisinde olmasına rağmen çalışmayı yönlendiren, tek tek okuyup değerlendirmeler yapan Doç. Dr. Niyazi ÇİÇEK’e teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmam boyunca her türlü konuda yardımlarını esirgemeyen ve beni cesaretlendiren Marmara Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümündeki bütün hocalarıma teşekkür ederim.

Yüksek lisans çalışmam boyunca desteğini esirgemeyen, beni sürekli motive eden, yaptığı okumalarla hatalarımı bulmama yardımcı olan ve düzelten eşim Sinem Ayşe GÜLMEZ SAYDAM'a, tez sürecinde birçok konuda yardımını aldığım, her zaman büyük desteğini gördüğüm Özhan SAĞLIK'a ve Kübra ZAYİM'e teşekkür borçluyum.

Tez danışmanımla beraber baştan sona çalışmamı destekleyen, eksik olduğum konularda beni yönlendiren, kaynak konusunda, SPSS uygulamasında ve ihtiyaç duyduğum her anda bana yardımcı olan Dr. Bahattin YALÇINKAYA'ya teşekkürü borç bilirim. Ayrıca, tezin son okumalarında ve düzenlemelerinde değerli vaktini ayırarak bana yardımcı olan Doç. Dr. Asiye YILDIZ KAKIRMAN'a ve Dr. Lale ÖZDEMİR'e müteşekkirim.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar.....	ix
GRAFİKLER.....	x
KISALTMALAR.....	xi
GİRİŞ.....	1

1. BÖLÜM

EBYS'DE DEĞİŞİM YÖNETİMİ

1.1. DEĞİŞİM YÖNETİMİ ANLAYIŞI VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ MODELLERİ ..	10
1.2. ORGANİZASYONEL DEĞİŞİMİN YÖNETİLMESİ.....	13
1.3. DEĞİŞİM YÖNETİMİ SÜRECİNDE YAPILAN HATALAR.....	19

2. BÖLÜM

EBYS'YE GEÇİŞ SÜRECİNDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ FARKINDALIĞI

2.1. DEĞİŞİM YÖNETİMİNİN BAŞARI FAKTÖRLERİ.....	24
2.1.1. Kullanıcıların EBYS'ye Entegrasyonu.....	25
2.1.2. Stratejik Planlama Açısından Organizasyonel Değişim.....	26
2.1.3. Organizasyonel Değerlendirme.....	27
2.1.4. Danışmanlık Kullanımı.....	28
2.1.5. Proje Yönetiminde Amaçlar, Hedefler ve Zaman Yönetimi.....	32
2.1.6. Kullanılabilirlik ve Ergonomik Ara Yüzler.....	33
2.2. EBYS'DE PERSONEL FARKINDALIĞININ UNSURLARI.....	34
2.2.1. Farkındalık Ölçme Süreci.....	34
2.2.1.1. Personelin Bilgilendirilmesi.....	34
2.2.1.2. EBY Uygulamalarına Karşı Tutumlar.....	36

2.2.1.3. EBY Farkındalığı	40
2.2.2. Farkındalığın Artırılmasında Başarı Unsurları.....	42
2.2.2.1. Elektronik Belge Yönetimi Politikalarının Oluşturulması	43
2.2.2.2. Personel Beklentilerinin Analiz Edilmesi	45
2.2.2.3. Yeni İş, Sorumluluk ve Görevlerin Belirlenmesi.....	45
2.2.2.4. Personelin Eğitimi.....	47

3. BÖLÜM

KURUM VE KURULUŞLARDA EBYS FARKINDALIĞI

3.1. BULGULARIN ANALİZİ	52
3.1.2. EBYS ile İlgili Genel Değerlendirme Soruları	58
3.1.3. EBYS ile İlgili Beklentiler.....	62
3.1.4. Çekince, Kaygı ve Endişeler.....	70
3.1.5. EBYS Kullanımı	79
3.1.6. EBYS Uygulaması Sonrası	83
3.1.7. EBYS Sonrası Beklentiler	89
SONUÇ	94
KAYNAKÇA	96
EKLER	101

TABLULAR

Tablo 1- Kurumlara Göre Katılımcıların Yaş Aralıklarının Sayısı.....	55
Tablo 2 - EBYS Hakkında Kurumum Tarafından Bilgilendirildim.....	59
Tablo 3 - Kurumumuzda Uygulanan EBYS Projesi Üst Yönetim Tarafından Desteklenmektedir	62
Tablo 4 - EBYS, Kurumumuzda Sarf Malzemelerinin Tüketimini Azaltacaktır.....	68
Tablo 5 - Bilgi Teknolojileri ile Barışık Olmadığım İçin EBYS'ye Alışmamaktan Çekiniyorum	71
Tablo 6 - Fiziksel Ortamda Yapılan Evrak/Belge İşlerini Elektronik Ortama Göre Daha Güvenli Buluyorum.....	75
Tablo 7 - EBYS Konusunda Aldığım Eğitimler Yeterlidir.....	79
Tablo 8- EBYS'yi İlk Kullandığım Zamanla Bugün Arasında Bakış Açımda Olumlu Değişiklikler Olmuştur	87
Tablo 9 - Kurumlara Göre EBYS Uygulaması Sonrası Kullanıcı Beklentileri.....	89
Tablo 10- Kullanıcıların Performansına Göre Bir Ödüllendirme Mekanizması Kurulabilir	91

GRAFİKLER

Grafik 1 - Kurumlara Göre Katılımcıların Yaş Aralıklarının Sayısı ve Oranı.....	56
Grafik 2 - EBYS Hakkında Kurumum Tarafından Bilgilendirildim	60
Grafik 3 - Kurumumuzda Uygulanan EBYS Projesi Üst Yönetim Tarafından Desteklenmektedir.....	63
Grafik 4 - EBYS, Kurumumuzda Sarf Malzemelerinin Tüketimini Azaltacaktır	68
Grafik 5 - Bilgi Teknolojileri ile Barışık Olmadığım İçin EBYS'ye Alışamamaktan Çekiniyorum.....	71
Grafik 6 - Fiziksel Ortamda Yapılan Evrak/Belge İşlerini Elektronik Ortama Göre Daha Güvenli Buluyorum	75
Grafik 7 - EBYS Konusunda Aldığım Eğitimler Yeterlidir	79
Grafik 8 - EBYS'yi İlk Kullandığım Zamanla Bugün Arasında Bakış Açımda Olumlu Değişiklikler Olmuştur.....	88
Grafik 9 - Kurumlara Göre EBYS Uygulaması Sonrası Kullanıcı Beklentileri	90
Grafik 10 - Kullanıcıların Performansına Göre Bir Ödüllendirme Mekanizması Kurulabilir	92

KISALTMALAR

A.E. :	Aynı eser
A.G.E. :	Adı geçen eser
AB:	Avrupa Birliği
ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
B.B. :	Bağcılar Belediyesi
BSI :	The British Standard Institution
C.:	Cilt
DoD:	Department of Defence
DYS :	Doküman Yönetim Sistemi
EBDYS:	Elektronik Belge ve Doküman Yönetim Sistemi
EBY :	Elektronik Belge Yönetimi
EBYS :	Elektronik Belge Yönetim Sistemi
Ed:	Editör
EDMS:	Electronic Document Management Systems
EKS:	Evrak Kayıt Sistemi
ICA:	International Council of Archives
IRMT :	International Records Management Trust
ISO :	International Organization for Standardization
LISTA :	Library and Information Science and Technology Abstracts
M.Ü. :	Marmara Üniversitesi
No.:	Sayı
S.:	Sayfa
SS.:	Sayfalar
SPSS :	Statistical Package for the Social Sciences
vb.:	Ve benzeri
vd.:	Ve diğerleri
YY.:	Yüzyıl

GİRİŞ

Dünyada başta Amerika olmak üzere Avrupa ülkelerinde 1990'ların sonlarından itibaren Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS) geçişlerinin hızlandığı bilinmektedir¹. Bu geçişle beraber sürecin yönetilmesi gerektiği fark edilerek, “değişim yönetimi” anlayışının geliştirildiği görülmektedir. Değişim yönetimiyle idari işlem ve bürokrasi uygulamalarında geleneksel usullerden vazgeçilip, bilgi teknolojisinin sunduğu imkânların entegrasyonu sırasında, çalışanların uyumunu kontrol edebilmek amaçlanmıştır. Aynı zamanda personelin bu yeniliklere adaptasyonunda farkındalığın daha hızlı oluşması hedeflenmiştir.

Türkiye’de ise 2000’li yıllarda bilgi toplumu eylem planları çerçevesinde açıklanan e-Devlet programları kapsamında EBY çalışmaları başlatılmıştır². Bu çalışmalar kapsamında gerekli dönüşümlerin başarılı yürütülmesine olanak sağlanabilmesi için EBYS’nin birtakım dinamikler üzerine sağlam şekilde oturması gerektiği görülmüştür. Farklı kaynaklarda da ifade edilen bu dinamikleri şu şekilde açıklamak mümkündür: Yöneticilerin desteği ve kararlı duruşu³, doğru uygulama yazılımının temini⁴, kurumun kendi öz kaynağı olarak başta bilgi işlem olmak üzere, belge yönetimi, arşiv işlemleri ve yazı işleri gibi büro çalışanlarının da bulunacağı iyi bir proje ekibinin oluşturulması⁵, sistem kullanıcılarının yenilikçi bir bakış açısıyla değişim ve dönüşümü kabul edip farkındalık sağlanması⁶. Bütün bu dinamikler, akılcı politikalar ile yürütülmez ise EBYS’nin sürdürülebilir bir yapıya kavuşmasının zor olacağı görülmüştür. Bahsi geçen dinamiklerin her biri müstakil bir çalışmanın

¹ ABD’de Savunma Bakanlığı’nın elektronik belge yönetimi uygulama yazılımları için oluşturduğu kriterler **DoD 5015.2-STD**, “Design Criteria Standards for Electronic Records Management Software Applications,” November 24, 1997, ve AB’de ise “Model Requirements for the Management of Electronic Records” **MoReq** (2001) ile elektronik belgelerin yönetimiyle ilgili gereksinimlerin belirtildiği çalışma gerçekleştirilmiştir.

² “E-Dönüşüm Türkiye Projesi” (Çevrimiçi), [http://www.bilgitoplumu.gov.tr/bilgi-toplumu /-donusum-projesi/](http://www.bilgitoplumu.gov.tr/bilgi-toplumu/-donusum-projesi/), 06 Mart 2015.

³ Keith Gregory, “Implementing An Electronic Records Management System: A Public Sector Case Study,” **Records Management Journal**, C.15, No:2, 2005, s.85.

⁴ Lynett Downing, "Implementing EDMS: Putting People First", **The Information Management Journal**, July/August, 2009, s.45.

⁵ Gregory, **a.g.e.**, s.82.

⁶ **a.e.**, s.85.

konusu olabilir. Tamamını incelemek büyük çaplı bir proje kapsamında mümkün olacağından, belirli bir zaman dâhilinde tamamlanması gereken bu yüksek lisans tezinde EBYS'nin başarıyla uygulanıp sistemin devamlılığının sağlanabilmesi için önemli faktörlerden biri olan “personel farkındalığı” konusu ele alınmıştır. Bu amaçtan hareketle, sistemi başarılı bir şekilde uygulayan kurumlarda, dönüşüm sırasında personel farkındalığının nasıl elde edildiği belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu bağlamda, çalışmanın hipotezi “EBYS değişimlerinde/dönüşümlerinde personel farkındalığının yüksek olduğu kurumlarda sistemin sürdürülebilirliği başarıyla sağlanmaktadır” görüşü üzerine kurulmuştur.

Daha önce farklı örgütlerde yürütülen uygulamalarda personelin, sisteme uyum konusunda problemler yaşadığı bilinmektedir⁷. Problemlerin, yeniliğe ve değişime karşı direnç göstermek, geleneksel alışkanlıkları terk edememek, elektronik araçlara olan güvensizlik ve uygulama yazılımlarının kullanımıyla alakalı doğru öğretim metotlarının seçilmemesi şeklinde olduğu görülmüştür. EBYS insan odaklı bir uygulama olduğu için personel farkındalığının artırılması son derece önemli hale gelmektedir. Çünkü kurulan sisteme, personelin entegrasyonu tam olarak sağlanamazsa uygulamanın devamlılığı riske girebilmektedir. Ciddi paralar harcayarak yapılan EBYS yatırımlarının bir kısmının bu sebepten beklenen başarıyı gösteremediği fark edilmiştir. Bundan dolayı personel farkındalığı konusunda bir çalışma yürütülmesine karar verilmiştir. Böyle bir çalışmanın daha sonra geliştirilecek EBYS'lerde personelin uyumuyla alakalı bir takım ipuçları verebileceği düşünülmektedir.

Tez çalışması kapsamında gözlem ve görüşmeler yapılmış, anket uygulanmıştır. Bu çalışma ile elde edilen bilgiler ışığında sistem ile ilgili olumsuz durumların sebeplerinin personelin yeni sistemle barışık olmaması, belge yönetimi ile ilgili uygulama programlarını yeteri kadar kullanıcı dostu görmemesi gibi etkenlerden kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bundan dolayı personelde uygulamaya yönelik çekincelerin ve ön yargılı yaklaşımların olduğu görülmüştür.

⁷ a.e., s.82.

Tez çalışması kapsamında gerek yurt içi gerekse yurt dışı literatürde araştırma konusunu destekleyici çalışmalar olduğu görülmektedir. Bunlardan birkaçını şu şekilde sıralayabiliriz. Toms Leikums'un "Managing human factors in implementing electronic document system in the public sector" adlı makalesinde kamu sektöründe EBDYS uygulamalarında personel direnci ile çok sık karşılaşıldığı ve bunun sebebi olarak çalışanların mevcut çalışma şekillerini değiştirmek için isteksiz olduğu ifade edilmektedir. Yine EBYS konusunda önemli çalışmaları bulunan Lynette Downing, "Implementing EDMS: Putting people first" adlı makalesinde EBDYS'ye geçişin sadece yazılım ile ilgili bir dönüşüm olmadığını, başarılı bir uygulama için insan odaklı çeşitli başarı unsurları olduğunu belirtmektedir. Ağırlıklı olarak EBYS uygulamaları konusunda çalıştığı bilinen Keith Gregory de "Implementing an electronic records management system a public sector case study" adlı makalesinde ve yine başka bir uygulamacı Johanna Gunnlaugsdottir "The human side of ERMS: an Icelandic study" adlı çalışmasında EBYS'nin başarısında insan faktörünün temel etkenlerden biri olduğunu belirtmişlerdir. Türkiye'de ise Hamza Kandur'un "Türkiye'de kamu kurumlarında elektronik belge yönetimi: mevcut durum analizi ve farkındalığın artırılması çalışmaları" adlı makalesi kamuda EBYS uygulamalarında personel farkındalığı üzerine gerçekleştirilmiş önemli bir çalışmadır. İncelediğimiz çalışmalarda kullanılan EDMS yani Electronic Document Management System terimi hem belge yönetimi hem de doküman yönetimi anlamında kullanılmaktadır. Bu sebepten EDMS Elektronik Belge ve Doküman Yönetim Sistemi EBDYS olarak ifade edilmiştir.

Kaynaklara erişimde, alan ile ilgili dizin indekslerinden Library and Information Science and Technology Abstracts (LISTA), dergilerden Records Management Journal, The Information Management Journal, Information Research, Türk Kütüphaneciliği ve Bilgi Dünyası'ndan yararlanılmıştır. Bununla birlikte Marmara Üniversitesi Merkez Kütüphanesi ve İstanbul Üniversitesi katalog ve veri tabanlarından, The British Standards Institution (BSI) ve International Organization for Standardization (ISO) standartlarından faydalanılmıştır. Yapılan taramalarda anahtar kelime olarak personel farkındalığı/personnel awareness, elektronik belge

yönetimi/electronic records management, değişim yönetimi/change management, personel eğitimi/staff training kullanılmıştır.

Tez, saha çalışması yapılarak gerçekleştirilmiştir. Bunun için hali hazırda EBYS'ye geçiş yapmış organizasyonlardan örnekleme yapılmıştır. Türkiye'de başta Ankara ve İstanbul olmak üzere birçok kamu ve özel sektör kurumlarında başarıyla sürdürülen EBYS uygulamaları görmek mümkündür. Ancak alışma bir yüksek lisans tezi kapsamında yürütülmek istendiği için bir kişinin sorumluluğunda olup 12 aylık bir zamanla sınırlıdır. Bu sebeple, Türkiye'deki tüm kurumlar yerine İstanbul'da bulunan, ulaşılması ve incelenmesi daha yerinde olacağı düşünülen iki kurum belirlenmiştir. Mesleğimiz gereği İstanbul'da bulunan ve EBYS uygulamalarına geçiş yapan kurumlar bilinmektedir. Bunların içerisinden sürdürülebilir politikalara sahip olmaları sebebiyle örnekleme yapılarak tespit edilen kurumlar bir yükseköğretim kurumu ve bir mahall idare örgütüdür. Bu kurumlar Marmara niversitesi ve Bağcılar Belediyesidir. Kamu kurumları arasında Marmara Üniversitesi EBYS'ye ilk geçiş yapan niversiteler arasında yer almaktadır. Bağcılar Belediyesi ise İstanbul'daki ile belediyeleri arasında e-Devlet uygulamaları kapsamında yaptığı yenilikçi çalışmalar ile dikkat çekmektedir.

Anket alışması, Marmara niversitesi'nde ve Bağcılar Belediye'sinde EBYS sistemini aktif olarak kullanan idari personele / memura uygulanmıştır.

Farklı kurumlarda farklı hizmetlerin veriliyor olması ya da bazı hizmetlerin birbiriyle örtüşmemesi nedeniyle, anket soruları aynı olmakla birlikte örneklemler ayrı ayrı belirlenmiş ve değerlendirilmiştir.

Evren, Marmara niversitesi ve Bağcılar Belediyesi'nin bütün çalışanlarından oluşmakla birlikte çalışma evrenini, EBYS'yi iş süreçlerinde doğrudan kullanan idari personel oluşturmaktadır. Bu itibarla çalışma evreni olarak her iki kurumdaki idari personelin toplam sayısı referans alınmıştır.

2015 yılı itibariyle Bağcılar Belediyesinde 566, Marmara niversitesinde ise 1800 civarında idari personelin/memurun görev yaptığı görülmektedir. Araştırmanın çalışılabilir evren grubu ise, EBYS'yi aktif kullananlar ile sınırlandırılmıştır. Buna

göre evren sayısı Bağcılar Belediyesi için 260, Marmara Üniversitesi için ise 320 olarak belirlenmiştir.

Örneklem grubu, olasılığa göre sınıflama tekniklerinden biri olan olasılıklı örnekleme metodu ve bu metodun türlerinden biri olan basit rastgele örnekleme yoluyla belirlenmiştir⁸. Örneklem büyüklüğü %95 güvenilirlikle belirlenirken kullanılan formül aşağıdaki gibidir⁹:

$$1- \quad n = \frac{t^2 pq}{d^2}$$

$$2- \quad n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

N= Evren

n= Örneklem büyüklüğü

n₀: Başlangıç denek sayısı

t= 1.96 (örneklem hatası)

p= 0.20 (evrende görülme olasılığı)

q= (1-p) (evrende görülmemeye olasılığı)

d= 0.05 (sapma miktarı)

Hem yukarıdaki formüle dayanarak yapılan hesaplama hem de pek çok istatistik kitabında yapılan incelemeler neticesinde, örneklemin büyüklüğünün arttıkça evreni temsil gücünün de artacağı belirtilmektedir. Bunun yanı sıra, belirli bir evren büyüklüğü için örneklem büyüklüğünü veren tablolara da bakıldığında %95 güvenilirlik için, örneklemin evrenin %10'una tekabül ettiği görülmektedir¹⁰. Bu nedenle çalışmanın örneklem grubu, Bağcılar Belediyesi için 26, Marmara Üniversitesi için 32 olarak tespit edilmiştir. Ancak bu çalışmada, örneklemin evrenin temsil gücünü artırması amacıyla hem Bağcılar Belediyesi hem de Marmara

⁸ Adnan Erkuş, **Bilimsel Araştırma Sarmalı**, Ankara, Seçkin Yayınevi, 2005, ss. 82-84.

⁹ Hülya Çingir, **Örnekleme Kuramı**, 2. bs. Ankara, Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi, 1994, s. 61.

¹⁰ Erkuş, **a.g.e.**, s:91.

Üniversitesinde 75 kişilik bir örneklem grubu ile çalışılmıştır. Çalışma ile ilgili anket soruları, elektronik belge yönetimi sistem kriterleri, uygulama yazılımı, iş memnuniyeti ve iş süreci adımlarının uygulanabilirliği ana temaları çerçevesinde oluşturulmuştur. Soru tipleri, önceden farklı disiplinlerde yapılan model çalışmalar değerlendirilerek belirlenmiştir. Soruların oluşturulmasında yapılan ön görüşmelerden, alan ile ilgili kitap, makale, tez, standart ve raporlardan yararlanılmıştır.

Çalışma, Marmara Üniversitesi çalışanları ile basılı anket soruları üzerinden yapılmıştır. Bağcılar Belediyesi ile yapılan çalışma ise Google Docs üzerinden hazırlanan anket formu ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler Statistical Package for Social Science'ın 22. Versiyonu (SPSS) ile değerlendirilmiştir.

Anket çalışması ile elde edilen verilerin analizi neticesinde her iki kurumda da çalışanların EBYS farkındalıklarının çok yüksek olduğu tespit edilmiştir. Üst yönetim desteği, bilgi teknolojileri ile barışık olmak, EBYS kullanımının kuruma ve kendisine yeni şeyler katacağını, kurumsal kimliğin gelişimine katkı sağlayacağını düşünmek gibi EBYS değişimini olumlu etkileyen unsurlar çalışmamıza konu olan iki kurum tarafından da kabul görmüştür.

Anket sorularının analizi neticesinde, başarılı bir EBYS projesinin hayata geçirilebilmesi için insana yatırım yapmanın ne derece gerekli olduğu görülmüştür. Sorun olarak öngörülen çoğu etkenin, sürdürülebilir projelere sahip Marmara Üniversitesi ve Bağcılar Belediyesi için kayda değer bir tehdit oluşturmadığı tespit edilmiştir. Uygulama yazılımının temini, üst yönetim desteği, kurumun kendi öz kaynaklarını devreye alması ve iyi bir proje ekibinin oluşturulması koşullarının olumlu olarak sağlandığı projelerde farkındalığı yüksek kullanıcıların sürdürülebilirliğe olumlu katkı sağladığı anlaşılmıştır.

Bu çalışmada İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün hazırladığı tez yazım kuralları dikkate alınarak hazırlanmıştır. Çalışma, üç ana bölümden oluşmaktadır.

Giriş bölümünün ardından ele alınan değişim, değişim yönetimi ve değişim yönetimi modelleri konusu birinci bölümde yer almış; mevcut literatür etrafında

öncelikli olarak değişim olgusu değerlendirilmiştir. Değişim olgusunun yönetilmesi gerektiği düşüncesinden hareketle, yönetim kavramı da ele alınmış ve ardından değişim yönetimi konusundan bahsedilmiştir.

EBYS'ye geçiş sürecinin bütün hatlarıyla ele alındığı ve çalışmanın ana noktalarının detaylandırıldığı ikinci bölümde ise, değişim yönetimi farkındalığı üzerinde durulmuş; özellikle personel farkındalığının artırılması konusuna vurgu yapılmıştır.

EBYS uygulamalarında personel farkındalığının süreçler üzerindeki etkisinin test edildiği üçüncü ve son bölüm ise Marmara Üniversitesi idari personeli ve Bağcılar Belediyesi çalışanları ile yapılan alan çalışmasını içermektedir. Her iki kurumda yapılan alan çalışmasına dair anket sonuçlarının yer aldığı bu bölümde, hem sonuçlar değerlendirilmiş hem de uygulamadaki eksik yönler tespit edilebilmiştir.

Sonuç ve öneriler kısmında ise, EBYS uygulamaları genel olarak değerlendirilmiş, **EBYS'nin** önemi vurgulanmış ve **EBYS değişimi ile uyum sürecinde** yapılması gerekenler tavsiye edilmiştir.

1. BÖLÜM

EBYS'DE DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Günümüzde gerek kamu gerekse özel sektörde geleneksel belge yönetimi anlayışından EBYS'ye geçişler hız kazanmıştır. Bu geçişlerin artmasındaki en önemli sebeplerin ise teknoloji etkisi, yenilikçi anlayış, rekabet ortamı, hizmetlerde kalite ve verimliliğin artırılması çalışmaları ile yasal düzenlemeler olduğu görülmektedir. Bu yüzden organizasyonlar EBYS uygulamalarına geçiş yaparak belge yönetimi anlayışlarıyla beraber iş süreçlerinde ve yapılarında değişime gitmektedirler. EBYS değişiminin yoğun ve karmaşık bir süreç olduğu bilinmektedir. Ancak akademik literatürde, sayıca fazla olan faydalarından dolayı EBYS uygulamaları değerli kılınmaktadır. EBYS'nin koordinasyon, daha yüksek kalite, verim, sürdürülebilirlik konularında öncülük ederek kurumların şeffaflık ve hesap verebilirliği sağlayacağı kabul edilmektedir¹¹. Geçişlerin başarıyla tamamlanması için de değişim yönetimi anlayışından faydalanılmak gerektiği görülmüştür. Tüm bu değişimlerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi EBYS'nin değişim yönetiminin iyi planlanması ve uygulanmasıyla mümkün olabilmektedir.

¹¹ Helle Zinner Henriksen ve Kim Viborg Andersen, "Electronic Records Management Systems Implementation in the Pakistani Local Government", **Records Management Journal**, 2008, C.18, No:1, s.41.

Değişim olgusu, insanoğlunun yeryüzündeki varlığıyla ortaya çıkan ve sürekli gelişerek devam eden bir süreç olarak görülmektedir. Charles Darwin'in şu sözü değişimin önemini açıkça vurgulamaktadır: "Ayakta kalanlar en güçlüler değil, değişime en kolay ayak uyduranlardır." Günümüzde küreselleşme ve bilgi teknolojilerinin olağanüstü gelişimi ile değişim önemli bir ivme kazanmıştır. Bu süreçte hem bireyler hem organizasyonlar değişmektedir. Bireyler kendi yaşamlarını devam ettirmek ve değerli olan zamanını boşa harcamamak için değişime ayak uydururlar ancak bu bireyin kendisiyle ilgilidir. Değişmek istemezse de bir şekilde yaşamını devam ettirebilir. Organizasyonlar ise bu konuda bireyler kadar rahat değillerdir. Rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek, hizmet ve kalite standartlarını yükseltebilmek için değişime gereksinim duyarlar.

Hem bireylerin hem organizasyonların kendilerini bir değişim girdabı içerisinde bulmasının asıl sebebi ise teknoloji etkisidir. Teknolojinin olağanüstü gelişimi, bireyleri ve organizasyonları bu değişime ayak uydurmak zorunda bırakmıştır. Organizasyonlar açısından bakacak olursak, teknoloji karşısında değişim sadece teknolojik yazılım ve ekipmanlar ile olmayacaktır. Bu değişim gerek organizasyon gerekse personel yapısında farklı etkilere yol açacaktır. Yani değişime uyum sağlamak için yeni metotlara, becerilere, yapılara kısacası yeni bir organizasyona ihtiyaç duyulacaktır¹².

Organizasyonlar faaliyetleri sonucunda farklı türlerde belgeler üretirler. Üretilen belgeler yaşam döngülerini tamamladıktan sonra belge yönetimi politikası çerçevesinde değerlendirilerek arşive dâhil edilir ya da imha edilir. Önceleri klasik usulle yönetilen arşivler EBYS etkisiyle günümüzde, elektronik sistemler aracılığı ile yönetilmektedir. Geleneksel belge yönetimi düşüncesinden sistemler vasıtasıyla belge yönetimi anlayışına geçiş, organizasyonlara EBY değişimi olarak dönecektir. Bu değişim, organizasyonda, sorumluluklarda, politika ve prosedürlerde değişiklikleri beraberinde getirecektir. Bu tür bir değişim gerçekleştirecek kurumlarda, ilk olarak üst yönetim desteği sağlanmalı, sonrasında proje yönetimi doğrultusunda EBYS değişimi planlanmalıdır. Bilgi teknolojileri ve iletişimi

¹² Aydın Argın, **Bankacılıkta Değişim Yönetimi**, Doktora Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, 2000, s.1.

çalışanları, arşivciler, yazı işleri ve dolaylı da olsa EBYS ile ilişki içerisindeki birim çalışanlarından proje ekibi oluşturulmalıdır. Bütün organizasyonu kapsayacak bir iletişim ağı ile tüm süreçlerden kullanıcıları haberdar etmek de faydalı olacaktır. Bu planlamalar yapılır ve süreçler yürütülürken tüm organizasyonu etkileyecek EBYS değişiminin yönetilme kabiliyetinin, uygulama sürecinin başarısına etki edeceği unutulmamalıdır¹³.

1.1. Değişim Yönetimi Anlayışı ve Değişim Yönetimi Modelleri

“Değişim tanım olarak bir örgütte veya süreçte geçerli durumun planlı ya da plansız olarak başka bir biçime dönüşmesidir. Organizasyonel değişim, organizasyonun yapı, teknoloji, iş ve görevlerini etkileyen herhangi bir durumun planlı ya da plansız bir biçimde değişimidir”¹⁴. Değişimin planlı olması gerçekleştirilmek istenen sürecin her safhasının önceden kararlaştırılıp bu karar doğrultusunda uygulanması ile ilgilidir¹⁵. Bu durumda, plansız değişim ise organizasyonun çeşitli sebeplerden dolayı beklenmedik bir anda değişmek zorunda kaldığının ifade edilmesidir.

Değişimin insan yaşamı boyunca var olan bir kavram olduğu düşünülmektedir. Çok farklı alanlarda (yönetim, sanat, spor, eğitim, yaşam vb.) tarihlerde kendini hissettirmiş hatta çağ değişimine (Rönesans) bile sebep olmuştur. Modern tarıma geçiş, Sanayi Devrimi, tıp alanındaki 20.yy gelişmeleri değişimin boyutlarını göstermek açısından örnek teşkil etmektedir. Hiç şüphesiz içerisinde bulunduğumuz bilgi çağı olarak adlandırılan dönem, değişimin nitelik olarak diğer çağlara göre kat kat arttığını göstermektedir. İnsanlık tarihi boyunca ulaşılabilecek bilgi miktarında ve üretilen bilgi sistemlerinin artışında devrim olarak tabir edilebilecek dönemler vardır. Örneğin, bilgisayarın icadının bilgi çağına etkisi büyüktür. Bilginin evrensel düzeyde

¹³ International Records Management Trust, **Training in Electronic Records Management, Module Planning and Managing Electronic Records Management Programme**, United Kingdom, IRMT, 2009, s.75.

¹⁴ Semiha Ebru Özmen, **Örgüt İçi Değişim ve Değişim Karşısında Birey Davranışı**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999, s.5.

¹⁵ Abdurrahman İlğan, “Örgütsel Değişim/Değişme”, **Milli Eğitim Dergisi**, 2008, Kış, No:177, s.81.

artması ve çoğalmasının bir diğer sebebi internet teknolojisinin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasıdır. Böylece bilginin değeri evrensel bir boyut kazanmış, niteliksel ve niceliksel olarak bilgi artışı yaşanmıştır. Organizasyonlar bilginin niteliksel ve niceliksel artışından farklı şekillerde etkilenmekte, faaliyet alanlarına göre yaşamlarını sürdürebilmek ve karlılıklarını koruyabilmek için en az maliyetle en çok üretim “verimlilik” anlayışını benimsemektedirler. Bununla beraber bilgi ve iletişim teknolojileri ile artan rekabet gücü ve sürekli değişen yasal gereksinimler organizasyonları “zorunlu” değişime yöneltmektedir. Dışarıdan bakıldığında kolay gibi görünse de organizasyonel değişim, iş ve işlemlerle ilgili tüm süreçlerin de değişimine sebep olduğundan organizasyonun tamamını etkilemektedir.

Organizasyonların, yönetim anlayışlarındaki gelişmelere istinaden sürekli olarak daha iyiye ulaşma amacıyla yeni arayışlar içerisine girdikleri görülmektedir. Bu hedef doğrultusunda ihtiyaç ve önceliklerin belirlenmesi, etkin ve modern yönetim anlayışını uygulamak adına değişimler gerçekleştirilmektedir. Çalışmalarla tespit edilebilen karar verme mekanizmasındaki yavaşlık, hata oranının yüksekliği, iletişimin yetersizliği, personel devir oranının fazlalığı, planlama konusundaki problemler, çatışma, verimsizlik, organizasyon ve yetki sorunu gibi ögeler değişim için sebep olabilmektedir¹⁶. Organizasyonlarda görülebilecek bu ve benzer sorunların ileride daha büyük krizlere yol açmaması adına çözümlerin üretilerek yeni ve sağlam yapılarla süreçlerin düzenlenmesi gerekmektedir.

Yıllar içerisinde farklı kişiler tarafından farklı değişim yönetimi metotları oluşturulmuş ve uygulanmıştır. Literatürde en sık rastlanan değişim modelleri şunlardır¹⁷:

- **Lewin Modeli:** Kurt Lewin, değişim yönetiminin çözme, değiştirme, yeniden dondurma süreçleriyle üç aşamada gerçekleştiğini savunmaktadır.

¹⁶ Özmen, a.g.e., s.14.

¹⁷ Asiye Kakırman Yıldız, **Kütüphaneler İçin Değişim Yönetimi Modeli**, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü, İstanbul, 2009, ss.28-37.

- **Kubler-Ross Modeli:** Elizabeth Kubler Ross, modelinin temelinde bir insanın hem kişisel hem de duygusal durumlarla karşı karşıya kaldığı mantığı yer almaktadır. Bu model, inkar etme, sinirlenme, anlaşma, depresyon ve kabul etme aşamalarından oluşmaktadır.
- **Gleicher Modeli:** Bu model, çalışanların değişime karşı direncini engellemek üzere Richard Beckhard ve David Gleicher tarafından geliştirilmiştir. Model, kurumsal memnuniyetsizliği gidererek vizyon ve güçlü bir eylem planından oluşmaktadır.
- **Kotter Modeli:** Kotter modeline göre değişim; kaçınılmaz anlayışının yaratılması, rehber niteliğinde bir ekip kurulması, vizyon ve strateji geliştirilmesi, değişim vizyonu hakkında iletişim kurulması, çalışanların güçlendirilmesi, kısa vadeli kazanımlar yaratılması, kazanımların pekiştirilmesi ve kurum kültüründe yeni değişimlerin uygulanması olarak sekiz aşamadır.
- **ADKAR Modeli:** ADKAR modeli değişim ihtiyacı farkındalığı, değişimi desteklemek ve sürece katılmayı istemek, değişimin nasıl gerçekleştirileceğini bilmek, değişim süreci için gerekli bilgi ve becerilere sahip olmak ve değişimin doğruluğunu desteklemek aşamalarından oluşmaktadır.

Değişim süreci kurumlar açısından bir kereye mahsus bir süreç olmayacaktır ve hızı karşısında örgütlerin kayıtsız kalması mümkün değildir. Bu yüzden, değişim süreci her seferinde tekrarlanarak kurumun kendini yenilemesi sağlanacaktır. Kurumların bu süreçte şu hususları değişim yönetimi anlayışının bir parçası haline getirmesi fayda sağlayacaktır¹⁸:

- “Değişimi zorunlu kılan etmenlerin analizi,
- Değişimin tanısını koymak,
- Değişimi programlamak,

¹⁸ Nezahat, Güçlü ve Ekrem Tuğrul, Şehitoğlu, “Örgütsel Değişim Yönetimi,” **Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2006, No:13, s.247.

- Değişimi uygulamak,
- Değişimi değerlendirmek.”

1.2. Organizasyonel Değişimin Yönetilmesi

Organizasyonel değişim, değişen iç ve dış çevre koşulları nedeniyle, organizasyonun etkinlik, hizmet, kalite ve verimliliğini artırmak, iş gereklerini yerine getirmek, çalışanların ve vatandaş/müşterilerin beklentilerine cevap vermek amacıyla organizasyonun tümünde sistemin tüm dinamikleri ile etkileşimi göz önüne alınarak değişiklikler yapılması şeklinde açıklanabilmektedir¹⁹. Bu değişimlerde teknolojinin etkisi büyüktür. Organizasyonlar, teknolojiyi genellikle iş süreçleri ve yapılarının değişimi için fırsat olarak görmektedirler. Yeni teknolojiler, organizasyonel değişimden bağımsız tanıtılmalarına rağmen, bu iki süreç birlikte ilerlemektedir. Bu yüzden, yeni bilgi sistemleri ve teknolojileri, iş akışlarında, iletişim ve organizasyon yapısında değişikliğe sebep olacaktır²⁰.

Değişim sonucunda faaliyetlerini yönetmek ve delillendirmek için belgelerini elektronik olarak yöneten ya da kâğıt belgeleri sistemlerinden çıkarmayı düşünen organizasyonlar elektronik belgelerin güvenilirliği, yönetimi ve imhası ile ilgili sıkıntılar yaşayabilmektedir. Organizasyonların günümüzde bilgi sistem kapasiteleri hakkında aldıkları kararlar, bilgi kaynaklarının yapısı, organizasyonu ve dijital ortamda belge koruma pratikleri ile politikaları, arşiv kurumlarının arşivsel değerlerle belgelerin uzun süreli korunmasını sağlamak için oluşturacağı strateji ve metotlara etki edecektir²¹.

Kurt Lewin, organizasyonel değişimin başarısı için üç aşamalı bir süreçten bahsetmektedir. Bunlar; çözülme, değişim ve yeniden dondurmadır. Çözülme, değiştirilmek istenen durumun değişime hazırlanma aşamasıdır. Bu süreçte değişim gerekliliğinin farkına varılması amaçlanır. Değişme süreci, gerçekleştirilmek istenen

¹⁹ A. Kadir Varoğlu vd. **Örgütsel Değişim ve Öğrenme**, y.y., t.y., s.[4].

²⁰ International Council of Archives [ICA] Committee on Electronic Records, **Guide For Managing Electronic Records From An Archival Perspective**, ICA, Paris, 1997, s.17.

²¹ **a.e.**, s.17.

değişimin uygulamaya konulduğu süreçtir. Son aşama olan yeniden dondurmada ise edinilen yeni davranış, değer ve tavırların devamlılığı ile kalıcılığı sağlanır²². Bu durumu belge yönetimi değişimi açısından düşünürsek, çözülme aşaması, geleneksel belge yönetimi anlayışından, elektronik belge yönetimi anlayışına hazırlık aşamasıdır. Değişim süreci, EBYS uygulamasının tüm hatlarıyla gerçekleştirildiği aşamadır. Yeniden dondurma aşaması ise EBYS değişimi sonrası, edinilen davranış, değer, tavır ve düşüncelerin kalıcılığı ile sistem devamlılığına olumlu etkinin sağlandığı süreçtir.

Organizasyonel açıdan değişimin, geleceğe hazır duruma gelme, organizasyon üyeleri arasında güven, karşılıklı destek ve etkin iletişimi sağlama, sorunlara ve tartışmalara çözüm getirme, sinerji yaratma gibi genel amaçları vardır. Sabuncuoğlu ve Tüz, örgütlerde değişimin amacını şu şekilde ifade etmişlerdir²³:

- “Etkinliği artırmak,
- Verimliliği artırmak,
- Motivasyon ve tatmin düzeyini artırmak.”

Günümüz koşullarında organizasyonların devamlılıklarını sürdürebilmeleri için teknolojik, iletişimsel, politik, bilimsel ve kurumsal boyutlarda değişime ve yeniliklere uyum sağlamaları gerekmektedir. Organizasyonel değişime neden olan dış unsurları Hussey şu şekilde belirtmektedir²⁴:

- “Teknolojik değişimin hızlanması,
- Rekabetin giderek artması ve küreselleşmesi,
- Müşteri taleplerinin artması ve çeşitlenmesi,

²² F. Sema Özçelik, **Organizasyonel Değişim, Değişim Yönetimi, Organizasyonel Değişimin Aktörleri ve Sigorta Sektörüne Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002, s.30-31.

²³ Fatih Töremen, “Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri,” **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.12, No:1, 2002, ss.186-188.

²⁴ Yıldız, **a.g.e.**, s.14.

- Ülkelerin nüfus ve toplumsal yapılarının değişmesi,
- Kamuya ait şirketlerin özelleştirilmesi.”

Organizasyonel değişim sonrasında çalışanların yaptıkları iş ve işlemleri daha farklı şekilde gerçekleştirmeleri beklenecektir. Ancak bireylerin alışkanlıklarını değiştirmeleri zannedildiği kadar kolay değildir. Değişimin türü, yaş, bilgi, beceri vb. yönlerden hitap ettiği kesime göre sürece yönelik tepkilerde farklılıklar ortaya çıkabilecektir. “Değişime karşı direnme nedenlerini Hussey, işsiz kalma riski, gerçekleştirilmek istenen değişimden memnuniyetsizlik, lidere karşı güvensizlik, değişimin yanlış olduğu inancı, kişisel düşmanlık” olarak belirtmektedir²⁵.

Değişime karşı direncin nedenlerini Roger Plant ise şöyle sıralamıştır²⁶:

- “Bilinmezliğe karşı duyulan korku,
- Bilgilendirilmeme,
- Bilgi eksikliği,
- Tarihi faktörler,
- Temel beceri ve yeteneklerin tehdit edilmesi,
- Sosyal statünün tehdit edilmesi,
- Güç kaynağına yönelik tehdit,
- Yararların algılanamaması,
- Örgütsel kültürde güven duygusunun düşük olması,
- İlişkilerin zayıf olması,
- Cahil gibi görünme korkusu,
- Denemeye karşı isteksizlik,

²⁵ a.e., s.14.

²⁶ a.e., s.13.

- Geleneğe bağlılık,
- Grup normlarını fazlasıyla dikkate almak.”

Genel anlamda değişime direnç doğal bir olgudur. Çünkü değişimin, kişilerin o zamana kadarki değer, tutum, imaj ve davranışlarının değişimine sebep olduğu ve çalışanlara yeni durumlar, problemler, belirsizlikler ve kararsızlıklar getirdiği düşünüldüğünden tehdit edici bir unsur olarak görüldüğü anlaşılmaktadır²⁷. Çalışanların değişime direnmelerindeki temel unsurlar, çıkarlarının zedelenme olasılığı, belirsizlik, değişimden kuşku duyma, bilgilendirilme eksikliği, çevresel etkiler olabilmektedir²⁸. Organizasyondaki çalışanların değişimi kabullenip benimsemeleri ve gerektiği zaman teşvik edilebilmeleri için, değişimin hem kendilerine hem de organizasyona yarar sağlayacağına inanmaları gerekir. Bu inanç, bireyleri ve gelecekte onları etkilemesi beklenen kararların alınma ve uygulanmasında söz sahibi olmalarına imkân sağlandığı oranda değişime etki edecektir. Bu durum, direncin önüne geçmenin en etkili yollarından birini oluşturur.

Tüm birey ve organizasyon yaşantılarının bir parçası olan değişim sürecinin başarılı olabilmesi için iyi yönetilmesi gerekmektedir. Değişimi gerektiren sebeplerin iyi analiz edilememesi, değişimin planlı gerçekleştirilmemesi, sürekliliğinin olmaması, etkilediği kişilerin katılımının az olması gibi etkenleri başarısızlıkla sonuçlanacak girişimlerin nedenleri olarak görmek mümkündür²⁹.

Bir diğer önemli konu da değişimi yönetecek bir liderin süreçte aktif olarak rol almasıdır. Değişim liderliği, “Değişime direnen çok sayıda çalışanı ikna etmek değil, değişime direnen tek kişi bile olsa onu değişim sürecine dâhil edebilmektir.” şeklinde tanımlanabilir³⁰. Değişim yönetiminde liderlik, değişimin nedeni konusunda etkili bir iletişim kurabilme, değişim organizasyonuna katılan herkesin potansiyelini artırabilme, iyi bir kişisel örnek oluşturabilme ve örgütlenerek, ortalama bir hızda yol

²⁷ İlğan, **a.g.e.**, s.96.

²⁸ **a.e.**, s.100.

²⁹ Varoğlu, **a.g.e.**, ss.[3-6].

³⁰ **a.e.**, s.14.

alabilme becerilerine bağlıdır. İyi bir lider, yönlendirebilme, örnekleyebilme, kriz anında veya belirsizlik durumunda karar verebilme yeteneğine sahip olmalıdır³¹.

Liderlerin direnç karşısında görevleri ise şunlardır³²:

- “Değişim için zorlayıcı bir neden ortaya koymak,
- Harekete geçmeyi sağlayacak bir amaç göstermek,
- İnsanları hemen harekete geçmeye ikna etmek,
- Geleceğin olumlu bir resmini çizmek,
- Başarıyı tüm personelle kutlamak,
- Kurmay uzmanların tutumunu destekleme,
- Etkin bir iletişim ağı kurma,
- Dirence yeni bir bakış getirme.”

Değişim yönetimi konusunda başarılı olmak isteyen yöneticilerin, hangi değişim modelini kullanacağını, çalışanların ihtiyaç ve güvenliklerini nasıl ön planda tutacağını, onları nasıl bilgilendireceğini, sürece nasıl entegre edeceğini, yeni bilgi ve beceri kazanmaları konusunda neler yapılabileceğini, organizasyonun nelere ihtiyaç duyduğunu, oluşturulması gereken prosedür ve politikaların neler olduğunu, değişim konusundan kimden danışmanlık alması gerektiğini ve yazılım temin edilecekse bu seçim ile ilgili detaylı bilgiye sahip olması gerekecektir.

Değişim, farklı kişilik ve düşüncelerin bir amaç uğruna uğraştıkları kimi zaman yorucu kimi zaman keyifli ancak zorlu bir süreçtir. Bir organizasyonun ve çalışanlarının değişimin yol açtığı stres ile uğraşabilmeleri ve baş edebilmelerindeki en önemli etken, organizasyon liderinin stresi fark etmesi, anlaması ve aktif bir

³¹ a.e., s.15.

³² Töremen, a.g.e., s.193.

şekilde onu yönetmesidir. Bunu yapabilmek için, birbirleri ile bağlantılı 10 basamak uygulanmalıdır³³:

1. “Farkında Olma,
2. İletişim,
3. Liderliğin Var Olması,
4. Cesaretlendirme,
5. Sağlamlık,
6. Dahil Olma,
7. Resmi Destek Sistemi,
8. Eğitim ve Seminer,
9. Zamanlama,
10. Sağlamlık ve destek.”

Organizasyonel karar alma boyutunda bilgi teknolojileri ve yönetim sistemleri, gerekli olan verilerin toplanma, depolanma ve yöneticiler için anlamlı hale getirilmelerinin yanı sıra, dışsal tehditlere de karşılık verebilmeye ve çeşitli fırsatları zamanında yakalamaya imkân sağlamıştır³⁴.

Gerçekleştirilecek EBYS değişimi, organizasyonda sorumlulukların, politika ve prosedürlerin değişimine sebep olacaktır. Bu değişimlerin tamamının başarıyla gerçekleştirilmesi ise uygulama sürecinin başarısını etkileyecektir. Bu bağlamda, bireylerin değişim ile etkili şekilde başa çıkabilmeleri gerekmektedir. Bu yüzden değişim iyi anlaşılmalı ve yönetilmelidir. Değişim sonrası, çalışanlar işlerini gerçekleştirmek için yeni yollar öğrenirken tedirginlik, korku ve çekince

³³ a.e., s.12.

³⁴ Beyhan Aksoy, “Bilgi Teknolojilerinin Yarattığı Örgütsel Değişim: Nasıl Bir İnsan Kaynakları Yönetimi?,” **Bilgi Dünyası**, 2005, C.6, No:1, s.60.

yaşayabilirler. Bu gibi durumlarda yöneticiler çalışanlarını cesaretlendirerek kendi çözüm ve cevaplarını bulmalarını sağlamalıdır³⁵.

1.3. Değişim Yönetimi Sürecinde Yapılan Hatalar

Değişim süreklidir, ancak kimi zaman hayati önem taşır ve gereklidir, kimi zaman gereksizdir ve zarar verir. Değişimin gerçekten gerekli olup olmadığı çoğu organizasyon tarafından gözden kaçırılan bir konudur. Bu sebeple, organizasyonlar ihtiyaç duyduğu değişim türünü değerlendirirken şu soruları tartışmalı ve analiz etmelidir³⁶:

- “Ne kadar ileri gitmek istiyoruz?”
- En az direnç duyulacak yolu mu yoksa gerçekten ihtiyaç duyulan yaklaşımı mı tasarlamaktayız?
- Kısa ve uzun dönemde ne tür sonuçlar istiyoruz?
- Organizasyon ne kadarlık bir gelişime katlanabilir?
- Tasarlanan değişimler pozitif olarak sunulabilir mi?
- Hiç değişmezsek ne olur?”

Yukarıdaki sorular tartışıldıktan ve değerlendirildikten sonra değişim yönünde bir karar alınmışsa, diğer önemli husus olan “değişime uygun bir ortam oluşturmak”, için ise şu konulara dikkat etmek gerekir³⁷:

- “Güvene dayalı ilişkiler kurmak,
- Açık iletişimde bulunmak,
- İki yönlü geri beslenmeyi teşvik etmek,

³⁵ IRMT, **a.g.e.**, s.75.

³⁶ Argın, **a.g.e.**, s.14.

³⁷ **a.e.**, s.27-28.

- Kişisel endişeleri tanımlamak,
- Değişime hazırlığı keşfetmek,
- Değişim hakkında spesifik olmak,
- Değişimin neden gerekli olduğunu göstermek,
- Değişim hakkında sürekli bilgilendirmek.”

Günümüzde organizasyonları ilgilendiren birçok değişim mevcuttur. Her ne kadar organizasyonlar değişime olumlu yaklaşırlar da her girişim başarıyla sonuçlanmamaktadır. Başarıyla sonuçlanmayan değişim süreçlerinde sıklıkla yapılan hatalar şunlardır³⁸:

a) Değişimi Masa Başından Yönetmek

Değişimin başlamasıyla yeni yapılanmanın kurulmasından sorumlu kişiler yapılacak işler için liste tutma yoluna gitmekte ve işleri masa başından takip etmektedirler. Listelerle yönlendirilmeye çalışılan değişimler daha uzun sürmektedir. Değişimi masa başından yönlendirmek, hem personeli hem de değişimin sağlıklı şekilde ilerlemesine olumsuz etki edecektir. Çünkü çalışanlar üst yönetimi ve yöneticileri süreç içerisinde yanlarında görmek isterler. Bu yüzden değişim sürecinde daha çok sahada inceleme yapılmalı, olası sorunlara karşı birlikte dinamik çözümler üretilmelidir.

b) Anlamsız İletişimle Zaman Kaybetmek

Değişim duyurulduktan sonra bireyler arasındaki iletişim çok yüksek seviyelere ulaşmaktadır. Bu iletişimin bir kısmı bilgilendirme ve motivasyonla ilgili iken büyük bir kısmı ise abartılı motivasyon ve içeriksiz iletişimdir. Bu yüzden gerekli durumlarda iletişim kurulmalı abartılı motivasyon ya da bilgisizlikten kaynaklanan çalışanlar arasındaki yanlış bilgilendirmelerin ve zaman kaybının önüne geçilmelidir.

³⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.bs., Bursa: Furkan Ofset, 2009 . ss.175-176.

c) İnsanları Yanlış Noktalarda Cesaretlendirmek ve Yanlış Davranışları Ödüllendirmek

Süreçte aktif rol alacak kişiler ile diğer çalışanların görev ve sorumlulukları belirlenmeli ve net olarak tanımlanmalıdır. Çalışanlar yetenek ve becerilerine göre görevlendirilirse hem insan kaynağı iyi kullanılacak hem de değişim daha hızlı şekilde gerçekleşecektir. Aynı şekilde yükseltmeler ve ödüllendirmeler yapılırken yanlış davranışların ödüllendirilmemesine dikkat edilmelidir. Bu konuda hassas olunmazsa motivasyon, performans ve yönetim sorunları ortaya çıkacaktır.

2. BÖLÜM

EBYS'YE GEÇİŞ SÜRECİNDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ FARKINDALIĞI

Her geçen gün gelişen ve değişen teknoloji etkisini her alanda göstermektedir. Teknoloji etkisinin önemli ölçüde hissedildiği alanlardan bir tanesi de belge yönetimidir. Teknoloji etkisiyle organizasyonlar klasik belge yönetimi anlayışından EBYS uygulamalarına yoğun şekilde geçiş yapmaya başlamışlardır. Ülkemizde son beş yıldaki EBYS değişim ve dönüşümlerinin önceki yıllara göre oldukça yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu yüksek düzey çok sayıda başarılı ve başarısız uygulamaları içermektedir. Organizasyonların başarılı ya da başarısız uygulamalarının arkasında birçok sebep vardır. Bir sistem geliştirilirken ya da uygulanırken, iş süreçleri analizi, finansal değerlendirme, kullanılacak platformlar, sistem analizi, programlama, test vb. konulara dikkat edilmesi gerekmektedir. Ancak bu önemli konuların dışında dikkat edilmesi gereken bir konu daha vardır ve unutulmaya yatkındır; sistem kullanıcıları. En iyi şekilde projelendirilmiş ve uygulanmış bir sistemin geliştirme ve uygulama sürecine kullanıcılar dâhil edilmez ise projeler başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir¹. Çünkü EBYS entegrasyonu, kaynakların yönetimi için bir mücadele değil, belge üreten ve kullanan kişiler için

¹ Toms Leikums, "Managing Human Factors in Implementing Electronic Document Systems in the Public Sector," **Romanian Review of Social Sciences** C.2, 2012, s.22.

mantıksal ve duygusal bir kültürel mücadeledir. Bireyler, işlerini gerçekleştirdikleri mevcut durumdan memnundır ve bu yüzden süreçlerin iyileştirilmesi ile ilgili düşüncelere şüpheyle yaklaşırlar². EBYS uygulamasının başarıyla sonuçlanması için sürece kullanıcıların da dâhil edilmesini vurgulayan Lynett Downing'nin 7 anahtar adımdan bahsettiği görülmektedir³:

1. “Süreçleri şeffaflaştırmak,
2. Kullanıcı beklentilerini yönetmek,
3. İnsana odaklanmak,
4. Süreçlere odaklanmak,
5. Süreçler konusunda eğitim vermek,
6. Büyük resmi görmek,
7. Değişen iletişim dinamiklerini anlamak.”

EBYS değişimi teknoloji destekli bir süreçtir. Ancak EBYS, bir yazılım üzerinde belge üretimini gerçekleştirmenin ötesinde teknoloji ile idari ve organizasyonel tüm işlemlerin belgeye dayalı, daha güvenli, hızlı ve doğru çalışan bir ortamda yürütülmesine olanak sağlayacaktır⁴. Bu sebeple, dönüşüm sürecinde kullanıcıların ihtiyaçlarını ve teknolojik yeterliliklerini dikkate almayan bir sistemin uygulanması sadece başarısızlığa sebep olmayacak aynı zamanda kullanıcı algısının olumsuz yönde etkilenmesine neden olacaktır. Bu durum, EBYS’de kişisel deneyimlerin yanlış ve hatalı kullanımından ötürü sistemin doğruluğuna ve tutarlılığına güveni azaltabilecek kritik bir problemdir⁵.

² Jeanne Young, “Electronic Records Management on a Shoestring: Three Case Studies”, **The Information Management Journal**, 2005, January/Fabruary, s.58.

³ Downing, a.g.e., ss.44-50.

⁴ Türkiye Bilişim Derneği, **Elektronik Belge Yönetimi**, 2009, s. 15.

⁵ Steve Bailey ve Jay Vidyarthi, “Human Computer Interaction: The Missing Piece of the Records Management Puzzle”, **Records Management Journal**, C.20, No:3, 2010, s.285.

Elektronik ortamda belge yönetimi ile bilgi teknolojileri sistemlerinin, organizasyonların faaliyetleri ve oluşturdukları belge yönetimi anlayışını şekillendirmektedir. Bu durumun, tüm organizasyonlar için karmaşık ve yönetilmesi zor stratejik durumlar oluşturacağı düşünülmektedir. Bilgi teknolojileri (BT) personeli, yöneticiler, arşivciler, belge üreticileri ve kullanıcıları belgelerin otantikliğini, doğruluğunu, bütünlüğünü ve kullanılabilirliğini sağlamak için birlikte çalışmak durumundadırlar⁶. Ayrıca fiziksel belge yönetimi anlayışından elektronik ortama geçiş bazı riskleri beraberinde getirecektir. Organizasyonların birbirinden bağımsız uyguladıkları sistemler elektronik belgelerin korunabilmesi ve paylaşılabilmesi ile ilgili sıkıntıların yaşanmasına sebep olacaktır⁷. Organizasyonların bu tür durumların önüne geçebilmesi için ulusal ve uluslararası standartlar ile uygulamaları takip etmeleri gerekmektedir.

2.1. Değişim Yönetiminin Başarı Faktörleri

EBYS’de değişim yönetiminin bazı hususlara dikkat edilerek gerçekleştirilmesi, projenin başarıyla sonuçlanmasına olumlu etki edecektir. Kullanıcıların, uygulama yazılımının, danışmanlık kullanımının, organizasyonel değerlerin, sistem arayüzü ve kullanımının kolaylığı gibi etkenler başarıya ulaşmada önemli rol oynayacaktır. Ancak, EBYS uygulamalarını birer proje olarak düşünüp değişimi proje yönetimi açısından değerlendirmek, amaç, hedef ve zaman yönetimi kavramlarını en belirgin şekilde tasarlamak gerekmektedir.

⁶ J. Mcleod, “Education and Training for Records Management in the Electronic Environment The Research for an Appropriate Model. Professional Development, Training, Education, Models, Records Management,” **Information Research**, C.9, No:3, 2004.

⁷ Hamza Kandur, “Türkiye’de Kamu Kurumlarında Elektronik Belge Yönetimi: Mevcut Durum Analizi ve Farkındalığın Artırılması Çalışmaları,” **Bilgi Dünyası**, C.12, No:1, 2011, s.5.

2.1.1. Kullanıcıların EBYS'ye Entegrasyonu

Sistemin en yoğun uygulayıcısı olacak kullanıcılar yeni sisteme sorunsuz bir şekilde entegre edilmelidir. EBYS uygulamasında başarı unsurlarından bir tanesi, şu öğelerin kullanıcılar ile entegrasyonuna bağlıdır⁸:

- “Teknoloji,
- İsteklilik/readiness,
- İşleyiş/operations,
- Kültür.”

Kullanıcıların teknoloji ile entegrasyonu, bilgi teknolojilerini kullanabilecek düzeyde bilgi ve beceriye sahip olmalarını ifade eder. Kullanıcıların istekliliği ise değişime karşı olan tutum ve davranışları olumlu yönde etkileyecektir. Böylece değişimin gerçekleştirilmesinde kullanıcı direnci ile karşılaşma oranı azalabilecektir. Operasyonel entegrasyon ise kullanıcıların sisteme adaptasyonunun sağlanması, görev ve sorumlulukların tanımlanmasıdır. Bu süreçlerin entegrasyonundaki en önemli etkenlerden biri ise organizasyonun kültürel değerleridir ve bu değerler dikkate alınarak kullanıcı entegrasyonu gerçekleştirilmelidir.

EBYS projelerinin başarısızlık sebepleri arasında, en yaygın olarak bahsedilen konular şöyle belirtilebilir: Sistem kullanıcısı olarak çalışanların görüşlerine yeteri kadar değer verilmediğini hissetmeleri, önemli kararların önceden alınmış olması ve sürecin yönetim tarafından istenilen sonucu meşrulaştırmak için yürütülmesidir. Bu yüzden bireylerin görüşlerinin dikkate alındığını ve kabul edildiğini hissetmeleri ya da önerilerinin uygulanabilir olamayacağını makul ve geçerli bir sebeple kendilerine açıklanması önemlidir⁹.

⁸ The British Standards Institution, ISO/TR 14105 **Document Management - Change Management for Successful Electronic Document Management System (EDMS) Implementation**, UK, 2011, s.3.

⁹ a.e., s.3.

Kullanıcılar, sistemin kendilerine göre tasarlanmadığını düşündüklerinde kullanım ile ilgili yapabileceklerinin en iyisini uygulamakta sıkıntı yaşayacaklardır. Tüm bu durumlar için gerekli önlemleri alan organizasyonlarda, personel katılımının sağlanması ile artan motivasyon, daha yüksek hizmet ve kaliteyi de beraberinde getirecektir¹⁰.

2.1.2. Stratejik Planlama Açısından Organizasyonel Değişim

Proje döngüsünün başında, üst yönetimin sağlayacağı en önemli katkı, stratejik planlama sürecine katılımdır. Stratejik planlama sürecinin amacı, proje amaç ile hedeflerinin ve gerçekleşmesi düşünülen organizasyonel değişimin açıkça ifade edilmesidir. Çoğu organizasyon EBYS'nin bir parçası olarak teknoloji stratejisi geliştirir. Bu durum, genellikle iş stratejisi ile ilişkilidir. Üçüncü bileşen ise organizasyonel değişim stratejisidir. Birçok kurumda üçüncü bileşen mevcut değildir. Organizasyonel değişim stratejisindeki başarısızlık EBYS'nin organizasyon ve insan üzerindeki etkisinin yönetilmesinde başarısızlığa sebep olacaktır¹¹.

Stratejik planlama süreci şu sorulara cevap verebilecek şekilde olmalıdır¹²:

- “Kültürümüzün hangi yönleri etkin ve verimli?”
- EBYS uygulaması ile ilgili olarak kültürümüzün hangi yönleri yetersiz ve verimsiz?
- EBYS çalışanlarımızı ve diğer birimlerimizi ne şekilde etkileyecektir?
- EBYS'nin sonucu olarak organizasyonda hangi yapısal değişiklikler olacaktır?
- Organizasyonda ne kadar değişim istiyoruz?
- Ne tür teknolojik değişim organizasyon için uygundur?

¹⁰ a.e. s.4.

¹¹ a.e., s.4.

¹² a.e., s.4-5.

- Değişim yönetimi ve seçilen teknolojinin organizasyonel kabulü ile ilgili yeterli zaman için proje nasıl bölümlendirilmelidir?
- Gerçekten mevcut iş süreçlerini otomatikleştirmek ya da iş akışlarını temelden değiştirmek istiyor muyuz?”

Bu toplantıların sonucunda, uygulama ekipleri tarafından gerçekçi, değişim için rehber ve değişim yönetimi için ise açıkça belirtilen hedefler ortaya konulmalıdır.

2.1.3. Organizasyonel Değerlendirme

EBYS değişim süreçlerinde organizasyonel değerlendirme, planlama aşamasında organizasyona yardımcı olabilecek veriler sağlayacaktır. Her organizasyon EBYS'ye aynı tepki ile yaklaşmayacaktır. Bu sebeple organizasyonun kendine özgü değerlerinin analizi, projenin planlanması sürecine olumlu etki edecektir. Birçok organizasyon, değişim yönetimi programını bilinenler, geçmiş tecrübeler yerine algıya göre geliştirme hatasına düşmektedir. Bu tür bir yaklaşım, projenin zaman yönetiminde sıkıntılara yol açmakta, az etki ve çok maliyete sebep olabilmektedir.

Bir organizasyonel değerlendirme, isteklilik, faaliyet ile kültür hakkında kapsamlı nitel ve nicel veriler sağlamalıdır. Organizasyonlar kültür, organizasyon yapısı ve aşağıdaki veri toplama metotlarından bir ya da birden fazlasını dikkatlice değerlendirmelidir¹³:

- “Üst düzey ve detaylı süreç analizi
- Anket
- Görüşme
- Odak grupları.”

¹³ a.e., s.5-6.

Üst Düzey ve Detaylı Süreç Analizi: Detaylı süreç analiz, organizasyonlara faaliyetlerin nasıl yürütüldüğü ile ilgili bilgi toplamayı, bu alanlarda olabilecek değişiklik, güncelleme ile ilgili temel kullanıcılara bilgi ve geri bildirim sağlamayı mümkün kılar.

Anket: Tüm çalışanlarla görüşmenin uygulanabilir olmadığı büyük organizasyonlarda anket yöntemi daha faydalıdır. Bu araç, her bir çalışana düşüncelerini dile getirmek ve EBYS uygulama sürecine detaylı bilgi sağlamak için tek yönlü fırsat verir.

Görüşme: Tüm soruların anket yöntemi ile cevaplanamayacağı durumlarda bireysel görüşmeler bir diğer önemli bilgi kaynağıdır.

Odak Grupları: Odak grupları, faaliyetlerle ilgili alanda anket formatıyla kolayca açığa çıkmayan veri kaynaklarının sağlanması için önemli kaynaklardandır¹⁴.

Organizasyonel değerlendirme ile elde edilecek veriler projenin geliştirilmesine ve uygulanmasına yardımcı olacak, proje amaç ve hedeflerinin belirlenmesine katkı sağlayacaktır.

2.1.4. Danışmanlık Kullanımı

Organizasyonel değerlendirme sonrası toplanan verilerin analizi ile istenilen değişim yönetimi programı daha belirgin hatlarla oluşturulabilecektir. Ancak bu programın, danışman desteği ile iletişim, eğitim ve iş tasarımı çerçevesinde geliştirilmesine dikkat edilmelidir.

Geliştirilen değişim yönetimi programında iletişim ile ilgili konulara önem verilmesi, programın uygulanabilirliğine etki edebilecektir. Değişim sürecinde iletişim ile ilgili öneriler şu şekildedir¹⁵:

¹⁴ a.e., s.5-6.

¹⁵ a.e., s.7-8.

a) “Son kullanıcılar ve yönetim tarafından süreç analizine katılan ve görüşülen kullanıcılar tarafından bildirilen problemleri tamamen açıklığa kavuşturmak.

b) Aşağıdakileri tanımlamak:

- Ne tür bilgiyi bulmak zordur?
- Kullanıcıların mevcut süreçte karşılaştıkları zorluklar nelerdir?
- Teknoloji temelli değişimden kimler fayda sağlayacaktır?
- Teknolojik olmayan ne tür değişimler gereklidir?
- Aslında ne değişecek?
- Ne tür ikincil değişimler olacak?
- Bütün olarak organizasyonda ne değişecek?

c) Kayıpları telafi etmek.

d) Olabildiğince fazla iletişim sağlamak.

e) Yönetim ekibinin her seviyesinden aktif ve doğrudan destek sağlanacağını vurgulamak ve göstermek.”

İletişimin güçlü olması, çevresinde olacakları bilmek isteyen bireylerin farkındalığını etkileyecektir. Bazı EBYS uygulamalarının başarısının, aylık ya da üç aylık toplantılara, bültenlere, elektronik mail güncellemelerine, web sitesi iletişim sayfalarına, yardım hattına, öneri kutularının kullanımına dayandığı bilinmektedir¹⁶.

Tüm bu hususlara karşın başarının temel anahtarının eğitim olduğu bilinmektedir. Çünkü eğitim, çalışanların becerilerinin geliştirilmesinde, tutum ve davranışların değiştirilmesinde, fikirlerin oluşturulmasında ve organizasyonların

¹⁶ a.e., s.8.

yeniden yapılanma çalışmalarının her aşamasında etkilidir. Eğitim, örgütsel kültürün oluşturulmasında çalışanlara bilgi ve becerilerin kazandırıldığı süreçtir¹⁷. Eğitim, bireylerin bilgi birikimlerini artırır, bilinmeyene karşı korkuyu azaltır. Korkunun azalması ise yeni teknolojinin kabul edilebilirliğini artırır. Bu sebeple değişim süreçlerinde her birey, potansiyel olarak değişimden etkileneceğinden eğitim programına dâhil edilmelidir.

Gerçekleştirilen uygulamalarda kimi zaman eğitimle ilgili uygulamalarda hatalar yapılabilmektedir. EBYS uygulaması sürecinde ya da sonrasında eğitimle ilgili sıklıkla yapılan hatalar ise şunlardır¹⁸:

- 1) “Yeteri kadar eğitim uygulanmaması,
- 2) Eğitim uygulamasının sunumlarla gerçekleştirilmesi,
- 3) Belirlenen öncül/süper kullanıcıların¹⁹ eğitimi için yeterli zaman olmaması,
- 4) Eğitimin yeni iş ve faaliyetlerin yeni yolla gerçekleştirilmesi ile ilgili daha geniş bir resme odaklanmaması.”

Eğitim ile ilgili bu kritik problemlerin iyi yönetilmesi gereklidir. Bu yüzden karşılaşılabilecek problemlerin aşağıdaki önerilerle hafifletilmesi uygun olacaktır²⁰:

- a) “Eğitim sonrası yerinde yardım düzenlemesi,
- b) Takip toplantılarının uzaktan eğitim değil, yerinde eğitim olarak uygulanması,

¹⁷ Ercan Çağıl, **İşletmelerde Personel Eğitimi, Verimlilik ile İlişkisi ve Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s.4.

¹⁸ BSI, **a.e.**, s.8-9.

¹⁹ Öncül/süper kullanıcılar-değişim sürecinde kurum/birim içerisinde diğer çalışanlara destek sağlayabilecek bilgi ve beceriye sahip, bu doğrultuda eğitim almış kişilerdir.

²⁰ **a.e.**, s.9.

- c) Kullanıcılara sistemin belirli bölümlerini nasıl kullanacağını göstererek temel işlevleri uygulayabilecekleri, hızlı işaretçileri öğrenmeleri için video seansları düzenlenmesi,
- d) EBYS'nin organizasyonda kullanımı için kurumsal eğitim planı oluşturulması.”

EBYS değişim yönetiminde yaşanacak sorunları en aza indirmek ve karşılaşılan problemleri uzman görüşüyle çözmek için konunun uzmanlarından danışmanlık almak önemlidir. Danışmanlık kullanımı doğru projenin oluşturulması ve projenin başarıyla gerçekleştirilebilmesi için önemli unsurlardan biridir. Bunun yanında kurum kendi iç dinamiklerini de bu sürece en üst düzeyde dâhil etmelidir. Oluşturulacak proje ekibinde, EBYS uzmanı, yönetim temsilcisi, bilgi işlem ya da teknoloji biriminden katılımcı ve son kullanıcı birimlerinden katılımcılar da yer almalıdır²¹.

Özellikle ilgili alanda mezun kişilerin proje ekibinde yer alması projeye olumlu katkılar sağlayacaktır. EBYS açısından bakıldığında projede yer alacak bir EBYS uzmanı şu katkıları sağlayabilir²²:

- a. “Organizasyonel değerlendirme aşamasında gizliliği korumak,
- b. Organizasyonun, objektif görünümünü sağlamak,
- c. Konu uzmanlığı sağlamak,
- d. Odaklılığı korumak,
- e. Proje süreci ile ilgili potansiyel risk öğelerini tespit etmek,
- f. Risk öğelerinin tanımlanmasına yardımcı olmak,
- g. Ortaya çıkabilecek teknik olmayan sorunların altını çizmek,
- h. Stratejik planların tasarlanması ve oluşturulması, değişim yönetimi programının tasarlanması ve organizasyonel değerlemenin yapılması.”

²¹ a.e., s.9.

²² a.e., s.9.

2.1.5. Proje Yönetiminde Amaçlar, Hedefler ve Zaman Yönetimi

Projede amaç ile hedeflerin belirlenmesi ve zaman yönetiminin sağlanması değişimin başarıya ulaşmasında önemli unsurlardandır. Proje amaçları ve hedefleri proje başlangıcından önce belirlenmeli, beklentiler keskin çizgilerle tanımlanmalıdır. Tüm kullanıcıların ve birimlerin etkileneceği bir proje planı geliştirirken ve hazırlanırken herkesin düşünceleri alınarak değerlendirme yapılmalıdır. Belirlenen amaç ve hedefler son kullanıcının projenin neden gerçekleştirildiğini ve seçilen teknoloji ile kuruma sağlayacağı faydaların bilinmesi için mutlaka paylaşılmalıdır²³. Bir EBYS projesinde amaç ve hedefler şunlar olabilir²⁴:

- “Organizasyonun iş süreçlerini ve faaliyetlerini destekleyen bir EBYS tasarlamak ve uygulamak,
- Projenin e-Devlet politikaları çerçevesinde gelişimini sağlamak,
- Seçilen uygulama yazılımının ilgili standartlarla uyumluluğunu sağlamak (TS 13298 gibi),
- Organizasyonun bilgi ve belge yönetimi anlayışı ile ilgili yeni uygulamalarını tanıtmak,
- Doğru EBYS politikalarının oluşturulmasını sağlamak,
- Tüm çalışanların işlerini sorunsuzca yerine getirebileceği düzeyde eğitim almasını sağlamak.”

Projelerin başarıyla sonuçlandırılmasında önemli etkenlerden biri de zaman yönetiminin iyi planlanmasıdır. Projede gerçekleştirilmesi planlanan adımların çalışma takvimi ile uygun zaman dilimleri şeklinde belirtilmesi ve uygulamanın gerçekleştirilmesinde çalışma takvimine uyulması, zaman yönetimi açısından projeye olumlu etki edecektir.

²³ a.e., s.10.

²⁴ a.e., s.38.

2.1.6. Kullanılabilirlik ve Ergonomik Ara Yüzler

Geçmiş tecrübeler EBYS uygulamasının başarısını diğer tüm faktörlerin dışında insanların çalıştığı gerçek hayat koşulları ile uyumluluğuna bağlı olduğunu göstermektedir. EBYS, belge yönetimi, doküman yönetimi vb. için gerekli tüm özelliklere sahip olsa dahi uygulama sürecinin başarısının kullanıcıların sisteme entegrasyonuna bağlı olduğu ifade edilmektedir. Kullanıcılar sistemin kullanımını kolay bulurlarsa EBYS uygulamasının tamamen başarılı olacağı, zor bulurlarsa tüm kapasitesine rağmen sistemin reddedilebileceği düşünülmektedir²⁵. Bu sebeple sistemler kullanıcı dostu olmalıdır. Burada kullanıcı dostluğu ile kastedilen, çalışanların sınırlı bilgisayar bilgisiyle yeni çalışma ilkelerini öğrenmek, sisteme uyum sağlamak ve sistemi doğru şekilde kullanabilmelerini mümkün kılmaktır. EBYS'nin kelime işleme, belge sınıflandırma, kaydetme, arama, erişim, bilgi ve belge dağıtım konularında kullanıcı dostu olması beklenmektedir²⁶. Kullanıcı dostluğunun kişiden kişiye, sahip olduğu bilgi ve becerilerden, yaptığı işe kadar pek çok yönden farklılık gösterdiği görülmektedir. Gunnlaugsdottir, tarafından yapılan araştırmada farklı kurumlardan bilgisayarla yapılan işlere yabancı olmayan ve yeteneklerini geliştirme beklentisinde bulunan çalışanlar EBYS'yi kullanıcı dostu olarak görmüş, diğer iş gruplarında yer alan kullanıcıların bir kısmı kullanıcı dostu bir kısmı değil cevabı vermiştir²⁷.

Oysa, bir sistem insan odaklı tasarlandığında şu katkıları sağlayacaktır²⁸:

- “Organizasyonlarda kullanıcı verimliliği ve operasyonel verimlilikte artış,
- Anlaşılması ve kullanımın kolaylaşmasıyla eğitim ve destek maliyetlerinde düşüş,
- Kullanıcı deneyimlerinde gelişim,

²⁵ ICA, **a.g.e.**, s.155.

²⁶ Johanna Gunnlaugsdottir, “The Human Side of ERMS: An Icelandic Study”, Records Management Journal C.19, No:1, 2009, s.55.

²⁷ **a.e.**, s.57.

²⁸ ISO 9241-210 **a.g.e.**, s.4.

- Kullanılabilirlik ve erişilebilirlik artışı,
- Sıkıntı ve streste azalma,
- Rekabet avantajı,
- Sürdürülebilirlik hedeflerine katkı.”

Tüm bunlar ışığında uygulama geliştiriciler, bir yazılımı oluştururken kullanıcı davranışlarına dikkat ederek onların bilgi, becerilerini ve algı, öğrenme, hafıza ile dikkat unsurlarını da ele almalıdır. Organizasyonlar için, uygulanan yazılımın son kullanıcı ihtiyaçlarını karşılamalı ve kullanım açısından sistem kullanıcılarını zorlamamalıdır. Bunun yanında sistemlerden son kullanıcının ara yüzü kişiselleştirebilmesi için gerekli fonksiyona sahip olması beklenmektedir. Bu sebeptendir ki kullanılabilirliği yüksek olan sistemlerin teknik ve ticari olarak daha başarılı olduğu bilinmektedir²⁹.

2.2. EBYS’de Personel Farkındalığının Unsurları

2.2.1. Farkındalık Ölçme Süreci

2.2.1.1. Personelin Bilgilendirilmesi

İnsan yapısı gereği bilinmeyenden korkabilmektedir. Bu sebeple üst yönetimin EBYS’ye geçme kararı verdikten sonra bu kararı, tüm çalışanlara duyurması, çalışanların süreç ile ilgili düşüncelerine olumlu etki edecektir. Bu davranış personeli her ne kadar olumlu etkilese de gerçekleştirilecek her yeni değişim veya dönüşüm sürecine çalışanlar mutlaka bir tepki verecektir. Bu tepki kuruma olumlu ya da olumsuz yansıtacaktır. Bu yüzden EBYS değişimlerinde çalışanların en üst düzeyde bilgilendirilmesine önem verilmelidir. Çünkü konu ile ilgili hiçbir fikri olmayan bir kişinin değişime vereceği tepki ile kendisine süreçle

²⁹ ISO 14105 a.g.e., s.11 ve The British Standart Instution, **ISO 9241-210, Ergonomics of Human System Interaction Part 210: Human-Centred Design for Interactive Systems**, UK, 2010, s.4.

ilgili detaylı bilgi verilen kişinin tutum ve davranışları farklı olabilecektir. Bu bağlamda, çalışanların değişimi kabullenilmesine etki edebilecek bazı faktörler şunlardır³⁰:

Değişimin nedenlerini açıklamak: Süreç başlangıcında çalışanlara değişimin neden gerekli olduğu açıklıkla söylenmeli, olabildiğince fazla bilgi verilmeli, çalışanlar yeni gelişmelerden en kısa sürede haberdar edilmelidir. Böylece çalışanlar nasıl bir değişim içerisinde olacaklarını bilecek ve konuya daha fazla adaptasyon sağlayacaklardır.

İnsanlarla birebir olarak konuşmak: Bültenler, genelgeler, mektuplar yerine yüz yüze konuşmak, duygu ve düşünceleri doğrudan ifade etmek çalışanları motive edecektir.

İnsanlara doğruları söylemek: Değişim ile ilgili cevaplandırılmayan sorular, doğru olmayan ya da saklanan bilgiler ileride kişilerin birbirlerine haber iletimi esnasında çarpıklıklara, yanlış anlaşılmalara ve eleştirilere sebep olacaktır. Bu yüzden değişim ile ilgili tüm bilgiler doğru bir şekilde aktarılmalıdır.

Dinlemek: Yöneticiler çalışanlarını dinlemeli, duygularını ve düşüncelerini ifade etmelerine imkân tanıyarak yaşanabilecek karışıklıkların önüne geçmelidirler.

Duyguları paylaşmak: Başarılı değişim liderleri duygularını saklamaz, çalışanların duygularını anlamak ve paylaşmak için çaba gösterirler. Onların duygularına değer verir, duygusal olmamaları gerektiğini söylemeye kalkışmazlar.

Cesaretlendirmek: İnsanları yeni bilgi ve beceriler elde etmeleri için cesaretlendirmek, kararsız kaldıklarında onları destekleyici konuşmalar yapmak gerekir. Değişime olumlu tepki verenler belirlenmeli, örnek gösterilerek ödüllendirilmelidir.

Vizyon oluşturmak: Uzun dönemli amaçların belirlenmesi, vizyon oluşturulması gibi hususlar değişimin daha kolay benimsenmesini sağlar ve tepkilerin azaltılmasına yardımcı olur.

³⁰ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.170.

Değişim sürecinin her aşamasında çalışanlar bilgilendirilerek motivasyonları yüksek tutulmalıdır. Bu süreçte değişimin ne olduğunun, kişilere ve kuruma ne tür getirisinin olacağını, neden böyle bir değişime ihtiyaç olduğunun kişilere çok iyi bir şekilde açıklanması gerekir.

2.2.1.2. EBY Uygulamalarına Karşı Tutumlar

Alışkanlıkların değiştirilmesi güç ve zaman isteyen bir süreçtir. EBYS değişimi ise sadece alışkanlıkları değil bütün iş ve işlemleri değiştireceğinden daha da güç durumlar oluşmaktadır. Değişim sürecinde her organizasyonda karşılaşılan ortak sorun, çalışanların değişime verdikleri farklı tepkilerdir. Gerçekleştirilmek istenen değişim küçük ya da büyük ölçekli olsa da mutlaka bir tepki ile karşılaşmaktadır. Çalışanlar kurumdaki statülerine ya da beklentilerine göre farklı tepkiler verebilmektedir. Mevcut statüsünü ya da alışkanlığını korumak isteyen kişiler tarafından EBYS değişimi, tehdit olarak algılanacaktır. Sistem aracılığıyla takip edildiği hissine kapılanlar, elektronik süreçlerin zorluğundan yakınanlar, teknolojik sistemlere alışmamaktan korkanlar bu düşüncelerini farklı şekillerde dışarıya yansıtacaklardır. Bu tepkilerin bir kısmı duygusal, bir kısmı mantıksal bir kısmı da korkudan dolayı ortaya çıkmaktadır.

Bireyler değişim karşısında farklı tepkiler verebilmektedir. Bu tepkiler olumlu, olumsuz ya da nötr olabilmektedir. Değişim sürecinde yaşanan bireylerin yaşadıkları duygusal tepkiler şu şekilde ele alınabilir³¹:

Odaklanamama: Düşünmekte, hissetmekte, konsantre olmakta ve plan yapmakta zorluk çekilir.

İnkâr-reddetme: Bu aşamada insan, bilinçli olarak hiçbir şey olmamış, olmayacakmış gibi davranarak her zaman yaptıklarını yapmaya eskisi gibi çalışmaya devam eder.

³¹ a.e., s.168.

Direnme: Durumun gerçekliği ile yüz yüze gelen insanlar, her şeyi sorgulamaya başlar. Şüphe, kızgınlık, hayal kırıklığı, endişe, korku gibi duygular hisseder.

Oluruna Bırakma: Geçmişle gelecek arasında gidip gelme duygusunun oluşturduğu durumdur. Değişmemenin zararlarını bilmesine rağmen geçmişten kopamamaktadır.

Değişimi Özümseme: İnsanlar, bu aşamada değişim süresi boyunca öğrendikleri hakkında derinlemesine düşünmeye ve elde ettiklerini fark etmeye başlar. Öğrendiklerinin bilincine ulaşanlar deneyimlerini benzer durumdaki kişilerle paylaşmaya ve onları cesaretlendirmeye çalışırlar.

Değişime Adanma: Kendine ve başkalarına güven duymaya başlayan ve öğrendiklerini işine, yaşamına aktaran kişiler kendilerini değişime adamaya hazırdırlar. Çalışanların değişim sürecine verdikleri olumlu ya da olumsuz tepkilerin mutlaka bir sebebi vardır. Bu yüzden süreç iyi analiz edilmeli ve çalışanların motivasyonu yüksek tutulmalıdır.

Organizasyonda alınacak değişim kararının tüm bireyleri etkilemesi muhtemeldir. Bu değişim karşısında çalışanların vereceği tepkiler farklı olabilmektedir. Değişim sürecinde çalışanların tutum ve davranışlarına etki edebilecek durumlardan bazıları şunlardır³²:

Bilinmeyenden Korkmak: Bilinmeyen korkutur. Bu korku fiziksel ya da psikolojiktir. Kendisini neyin beklediğini bilmeyen kişi, nelerle karşılaşabileceğini de bilemeyeceğinden içinde bulunduğu duruma kendince bir savunma geliştiremez. Değişimin rahatlığını, güvenliğini, mevcut durumunu olumsuz etkileyebileceğini düşünür. Bu düşüncenin yaşanan tecrübe sonrasında yerini “Düşündüğüm kadar kötü değilmiş.” yorumuna bırakması bunun bir delilidir.

³² Erdoğan Taşkın, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2001, s.64-65.

Kendinden Şüphelenmek: Değişim sürecinde kendi ile ilgili olumsuz duygu ve düşünceler içerisinde olan kişiler mücadele gücünü kaybeder, değişime ayak uyduramaz.

Alay Edilmekten Korkmak: Herkesin ait olma duygusu vardır. Kabul edilmek bu yüzden çok önemlidir. Değişim sürecinde yaşayabileceği sıkıntılardan dolayı soyutlanıp kendi ile alay edilmesinden korkan kişiler değişime karşı daha çekingen davranacaklardır.

Olumsuz Motivasyon: İş sürecinde motivasyonun etkisi çok büyüktür. Bu motivasyon, olumlu olabileceği gibi kullanılacak kelimelerden dolayı olumsuz da olabilir. Kişiler olumsuz motivasyon ile karşılaştıkları zaman işlerini gerekenden daha alt düzeyde yapar, az öğrenir ve bir daha aynı şeyleri yapmak istemez.

Başarısızlık Korkusu ve Eleştirilmek: Başarısızlık herkesçe zayıflık olarak görülür. Başarısızlıktan korkan kişiler yeni işleri denemek konusunda tereddüt eder.

Bu davranış ve tutumlar değişim süreci karşısında birer psikolojik engeldir. Bu durumu aşabilmek için öncelikle bahsedilen engellerin varlığı kabul edilmelidir. Bir diğer husus da eğitimcilerin etkin plan ve programlarıdır. İyi yapılacak plan, programlar ve eğitimler bu engelleri ortadan kaldıracaktır.

Değişime duyulan dirençler ise farklı şekillerde kendini gösterebilir. Köklü değişimler ihtiyaç fazlası olma korkusunu ve sorumluluklarda değişiklikleri de beraberinde getirecektir. Kolay bir şekilde gözlenebildiği için anlaması ve algılaması da kolay olan belirtiler şunlardır³³:

Homeostasis (Statik İnsan): Sürekli değişim hayatın doğal bir gereği değildir. Bu yüzden değişime tepki göstermek insanın doğasında bulunur.

Gereklik Durumu: Değişimin yalnızca bazı asgari şartlar mümkünse gerçekleşebileceği, bu asgari şartlar mevcut değilse değişim için mücadelenin gereksiz olduğu düşünülür.

³³ Argın, a.g.e., s.18.

Özel Çıkar: Değişim başkaları için hatta tüm sistem için iyi olabilir. Fakat belli bir grubun çıkarları için iyi olmadıkça değişime direnilir.

Kendine Güven: Değişim yeni ve taze güç, beceri ve kabiliyet ister. İnsanların kendilerine güvenlerinin olmaması değişimi engeller.

Gelecek Şoku: İnsanlar önemli değişimlerden bunalmışsa ve gelecekteki gelişmelere karşı nasıl uyum gösterebileceği kuşkusu varsa değişime olumlu bakmazlar.

Yararsız ve Önemsiz Görme: Değişim olsa da zorluklarda bir değişme olmayacağına ve problemlerin yine var olacağına inanılır.

Bilgisizlik: Değişimin nasıl yapılacağı ve neleri değiştireceği bilinmez. Bilgi eksikliği ve yetersizliği etkin değişimi engeller.

Kısa Vadeli Düşünme: Bireyler genellikle yarın yerine bugünü düşünmektedirler³⁴.

Değişim için uygun bir ortam oluşturmak, projenin başarı için önemlidir. Bu hususta şu konulara dikkat etmek gerekir³⁵:

- “Güvene dayalı ilişkiler kurmak,
- Açık iletişimde bulunmak,
- İki yönlü geri beslenmeyi teşvik etmek,
- Kişisel endişeleri tanımlamak,
- Değişime hazırlığı keşfetmek,
- Değişim hakkında spesifik olmak,
- Değişimin neden gerekli olduğunu göstermek,
- Değişim hakkında sürekli bilgilendirmek.”

³⁴ a.e., s.19-21.

³⁵ a.e., s.27-28.

Değişim için uygun ortam oluşturmaya, bireylerin tutum ve davranışları ve duygusal tepkileri için çözüm bulmaya çalışılırken, süreçte daha farklı sorunlarla karşılaşılabilir³⁶:

- “Personelin bilgisayar okur-yazarlığının düşük olması ve bilgisayar korkusu,
- Üst yönetimin tam desteğin sağlanamaması,
- Tanımlanmamış ve/veya standartlaştırılmamış belge yönetimine yönelik iş süreçleri,
- Rol çatışmaları,
- Uygulama yazılımı ile ilgili sorunlar,
- Artan iş yükü,
- Tecrübe eksikliği.”

Ortaya çıkabilecek bu sorunların organizasyonları etkilememesi için projelendirme ve planlama aşamalarında çok dikkatli olmak gerekmektedir. Projelendirme ve planlama aşamasında durum analizi yapılarak ihtiyaçlar belirlenmelidir.

2.2.1.3. EBY Farkındalığı

Ülkemizde belge yönetimi konusunda bazı sorunlar mevcuttur. “Son yıllarda geliştirilen ve kullanılmakta olan e-Devlet uygulamalarında süreçlerin belgelenmesi konusunda çeşitli eksikliklerin olduğu gözlenmektedir. Elektronik ve dinamik bir ortamda gerçekleştirilen kurumsal süreçlerin, eğer müdahale edilmezse, belgelenmeden yapılabildiği, süreç otomasyonuna yönelik sistemlerin de özel bir çaba gösterilmediği takdirde, elektronik belgelerin kayıt altına alınmasını ve korunmasını sağlayamadığı görülmektedir. Bu sistemlerdeki temel eksikliğin

³⁶ Önaçan, a.g.e., s.19.

kurumsal süreçlerin her aşamasında belgelendirilme ihtiyacının göz ardı edilmesinden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, gerek kurumsal süreç yönetimine yönelik sistem geliştirenlerde gerekse bu sistemleri uygulayanlarda **belge yönetimi farkındalığının** gereken düzeyde olmadığı gözlenmektedir. Bu eksikliğin temel göstergelerinden birisi gerek ulusal gerekse uluslararası düzeyde yapılan ve ülkelerin e-Devlet uygulamalarının yaygınlık ve etki ölçümlerini gösteren çalışmalarda kurumların belge yönetimi açısından yeterliliğinin ölçülmemesidir³⁷. En basitinden belge, evrak, doküman gibi kavramlar birçok kurumda farklı yerlerde kullanılmaktadır. Beder'in de uzmanlık tezinde bahsettiği gibi, belge yönetimi konusunda bir görüş birliği, farkındalık olmadığında her birim kendi anlayış ve ihtiyacı doğrultusunda hareket edecek, sorun yaşadıklarında da geçici çözümler ile sistemi sürdürmeye çalışacaklardır. Beder, aynı yazısında "Belge Yönetimi" kavramının Türkiye'de ortak bilinç ile algılanmadığını bu sebeple standartlaşma sağlanamadığını, belge yönetimi konusunda uzman kişilerin görev almadığını belirtmektedir³⁸. Elbette kurumlarda sadece belge yönetimi konusunda uzman kişiler ile bu sorunları çözmek mümkün olmayabilir. Kurumda belge yönetimi konusu tam olarak kurgulanmadan elektronik belge yönetimine geçiş yapmak da doğru sonuçlar vermeyebilir. Ayrıca kurumdaki tüm çalışanların EBYS değişiminden etkileneceği, tüm iş ve işlem süreçlerinin değişeceği unutulmamalıdır. Bu yüzden EBYS farkındalığı doğru belge yönetimi üzerine oluşturulmalı, elektronik belge yönetimi değişim süreci bu temel üzerine inşa edilmelidir.

Kurumlarda belge yönetimi uzmanlarının istihdam edilmesi, gerçekleştirilecek değişim sürecinde çok farklı katkılar sağlayacaktır. Bu kişilerin EBYS farkındalıkları, diğer çalışanlara göre çok yüksek olacağından, çalışma arkadaşlarının karşılaştıkları sorunlarda, merak ettikleri konularda onlara yardımcı olarak motivasyonlarını üst seviyede tutabileceklerdir. Süreçle ilgili kurumsal takibi gerçekleştirerek değişimin en doğru şekilde ilerlemesine katkı sağlayacaklardır.

³⁷ Kandur, a.g.e., s.4.

³⁸ Fevki Beder, **Elektronik Belge Yönetim Sistemi ve Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Örneği**, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İletişim Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, 2009, ss.58-59.

2.2.2. Farkındalığın Artırılmasında Başarı Unsurları

EBYS farkındalığının oluşturulması ve artırılması için bazı kurumsal yenilikler ve değişimler gerekmektedir. Elektronik belge yönetimi prosedür ve ilkelerinin oluşturulması, kurumsal iletişimin sağlanması ve artırılması, personelin beklentilerinin analizi, EBY sürecinin getireceği yeni iş, sorumluluk ve görevlerin belirlenmesi, çalışanların eğitim ve gelişimleri bu yenilik ve değişimler arasındadır.

Personel farkındalığın artırılmasına katkı sağlaması açısından EBYS'nin organizasyona ve bireylere sağlayacağı bütün faydalar en sade şekliyle aktarılmalıdır. Bu faydalar³⁹;

Hız;

- Belge üretim, paylaşım, dağıtım ve erişim hızının artması,
- Anlık olarak performans ve istatistiklerin izlenebilmesi,
- İstenilen bilgiye hızlı ulaşım sayesinde iş ve işlemlerin gerçekleştirilme hızının artması sağlanır.

Güvenlik;

- Belge güvenliği konusunda şifreleme, diğer ağ güvenlik önlemleri, elektronik imza vb. gibi önlemler alınabilmesi,
- Sistem ile iş ve işleyişlerin izlenebilirliği sağlanması,
- Yetkilendirme ile çalışanlara yetkilerine göre hareket izni verilmesi,
- Kimin, ne zaman, ne yaptığının sistem tarafından kayıt altına alınması,
- Zorunlu kurallara uyumluluğun gelişmesi mümkün olur.

Finansal;

- Kağıt, toner vb. sarf malzeme giderlerinde düşüş,
- Dosyalama ve arşivleme vb. masrafların azalması,

³⁹ Gary P. Johnston ve David V. Bowen, "The Benefits of Electronic Records Management Systems A General Review of Published and Some Unpublished Cases", **Records Management Journal**, C.15, No:3, 2005, s.134.

- Mükerrerin önüne geçilmesi,
- Yasal zorunluluklardan oluşabilecek maddi kayıpların önüne geçilmesi sağlanır.

Verimlilik;

- Klasik yöntemde bir işin sonuçlanması günler sürebilirken, elektronik ortam ile bir iş akışının sonuçlanması ortalama 1-2 saat içerisinde tamamlanabilmekte,
- Çalışma saatlerinde ve ortamında esneklik sağlanmakta,
- Bir belgeye aynı anda birden fazla kişi erişebilmekte,
- Organizasyonel süreçler daha açık ve anlaşılabilir olmakta,
- İşler daha kısa sürede sonuçlandırılabilenekte
- Bilgi ve belge paylaşımında artış sağlanmaktadır.

Hız, güvenlik, finans ve verimlilik şeklinde özetlenebilen bu faydalar, doğru şekilde oluşturulacak EBYS politikaları sayesinde olacaktır.

2.2.2.1. Elektronik Belge Yönetimi Politikalarının Oluşturulması

“Elektronik ortamda iş ve belge üretme faaliyeti her geçen gün yaygınlaşmaktadır. Kurumların bu konuyu stratejik bir yaklaşımla ele almaları ve gerekli planlamaları yapmaları gerekmektedir. Çünkü dijital dünyaya yabancı kalmak hiçbir kurumun göze alabileceği bir risk değildir⁴⁰.” Belge yönetim politikası, bir kurumun belgelerini neden koruması gerektiğini, bunun elektronik mi fiziksel olarak mı gerçekleştirileceği gibi konularda kurum çalışanlarına yol

⁴⁰ Kandur, a.g.e., s.11.

gösterici kurallar bütünüdür. Güçlü ve etkili bir belge politikası aşağıdaki niteliklere sahip olmalıdır⁴¹:

- “Belge yönetim programları, kurumun genel amaç ve hedefleriyle ilişkisinin sağlanması gibi mevcut ihtiyaçları karşılamaya yönelik olmalıdır.
- Kurumun tüm paydaşlarına ya da ortaklıklarına uygun oluşturulmalıdır.
- Erişim, gizlilik, belge mevzuatları ya da uluslararası ve ulusal belge-bilgi standartları çerçevesinde yasa, yönetmelik ve standartlara uygun düzenlenmelidir.
- Kurumun tüm işlerinde şeffaf ve efektif olabilmesi için özellikle kurumun belge yönetim gereklilikleriyle uyumluluğunu ortaya çıkaracak kurumsal hesap verebilirlik için bir temel oluşturmalıdır.
- Bilgi ve belge yönetimi için sorumluluklar tanımlanmalıdır. Özellikle belge yöneticilerinin ve diğer çalışanların görev ve sorumlulukları belge üretimi ve yönetimi açısından tanımlanmalıdır.”

Kurumlar, elektronik belge yönetimi programında başarıya ulaşabilmek için elektronik ve fiziksel tüm formatlarda bilgi ve belge yönetimi için geliştirilmiş politikaları içeren sürdürülebilir belge yönetim alt yapısı oluşturulmalıdır⁴². Elektronik ortamdaki belgelerin yönetimi için oluşturulacak politikalar elektronik belge yönetimi üzerine odaklanmakla beraber her formatta belge için de geçerli olmalıdır. Bir politika tasarlarken, politikadan elde edilmek istenilen sonucun belirlenmesi çok önemlidir⁴³.

⁴¹ IRMT, **a.g.e.**, s.5.

⁴² **a.e.**, s.6.

⁴³ **a.e.**, s.7.

2.2.2.2. Personel Beklentilerinin Analiz Edilmesi

EBYS'ye geçiş, organizasyonel dönüşüm yanında organizasyonları ayakta tutan insan unsurunu da etkileyecektir. Bu etkinin olumlu ya da olumsuz oluşu EBYS'nin başarılı olup olmaması ile doğru orantılı olacaktır. EBYS uygulamalarının başarıyla gerçekleştirilmesinin arkasında ise her ne kadar iyi bir sistem, iyi bir organizasyon varmış gibi görünse de dönüşüm temelde insan üzerinden gerçekleştiğinden beklentiler ve tepkiler doğrudan sonuca etki edecektir.

Personel beklentileri açısından analiz edilmesi gereken ilk şey çalışanların teknolojik değışimlere karşı düşüncelerinin ölçülmesidir. Teknolojik değışimden korkan bireyler bu durumun kendilerinden kaynaklanmadığını göstermek amacıyla EBYS veya diğerk teknolojik değışimlerle ilgili durumlara karşı çıkabilmektedir. Farklı sistemlerde karşılaşılan sorunları EBYS veya diğerk sistemlerle de yaşanacağını belirterek süreci engellemeyi ve kendilerini haklı çıkarmayı düşünebilirler. Bir diğerk önemli husus ise eğitim ihtiyacının belirlenmesidir. Her çalışanın farkındalık düzeyinin farklı eşikte olacağı unutulmamalıdır. Eğitim sonrasında uygulamalar yapılarak eğitimin verimliliği kontrol edilmelidir. Mümkün olduğunca uygulamalı eğitim imkânı sağlanmalıdır.

EBYS ile iş performanslarının yöneticiler ve iş arkadaşları tarafından izlenebileceğı hissi çalışanları huzursuz edebilmektedir. Bu konuda uygunsuz ve yetkisiz kişilerin kendileri hakkında herhangi bir bilgiye ulaşamayacakları anlatılarak, bu olumsuz düşünce ortadan kaldırılmalıdır.

Her ne kadar olumsuz düşünen kullanıcılar olsa da EBYS'nin faydalı yönleri etkin bir şekilde vurgulanmalıdır. Birey ve kurum açısından getirileri belirtilmeli, bu değışimin bir macera değışil gereklilik olduğu anlatılmalıdır.

2.2.2.3. Yeni İş, Sorumluluk ve Görevlerin Belirlenmesi

Organizasyonel değışimi de beraberinde getiren EBYS'nin yeni iş, sorumluluk ve görevleri ortaya çıkarması kaçınılmazdır. Değışime uyum sağlamak için öncelikle bunun gereklilik olduğu anlaşılmalıdır. Değışim sürecinde

çalışanların teknolojik gelişim ve değişimleri takip etmeleri, tehdit olarak gördükleri durumları fırsata dönüştürmelerine yardımcı olacaktır. Özellikle belge yöneticileri ve BT yöneticileri bu değişimden daha fazla etkilenecektir.

Roper ve Millar'a göre BT yöneticileri EBYS uygulamasına geçiş ile birlikte şu 7 temel sorumluluğa sahip olacaktır⁴⁴:

- “Belge koruma politika ile uygulamalarına ve bilgi sistemleri politika, gereksinim ve uygulamalarına dâhil olma,
- Yazılım, donanım ve depolama ortamının değişimi sürecinde elektronik belge göçünü yönetme,
- Belge yöneticileri ile birlikte elektronik belgelerin yönetimi için standart, prosedür ve kontrol sağlama,
- Birimler arasında ağ üzerinden bilgi değişimi ya da paylaşımı için gerekli standart, prosedür ve kontrolü uygulama,
- Yeni bir sistem ya da mevcut sistemin yükseltilmesi planlandığında özellikle bu işlemler elektronik belgeleri etkileyecekse belge yöneticilerini bilgilendirme,
- Elektronik belgelerin korunması ve erişimi ile ilgili yeni teknolojik çözümler hakkında belge yöneticilerine tavsiyede bulunma,
- Belirlenmiş standart ve prosedürlere göre elektronik belgelerin arşiv kurumuna transferini de içeren efektif saklama ve imha planlarını sağlamak.”

Belge yöneticileri açısından bakılırsa, daha önce fiziksel olarak yapılan bütün iş ve işlemlerin elektronik ortama aktarılmasıyla, belge üretiminden arşivlemeye

⁴⁴ Rusnah Johare, Mohamad Noorman Masrek and Haziah Sa'ari, “Information Technology Leadership on Electronic Records Management: The Malaysian Experience,” **The 9th European Conference on Management Leadership and Governance**, ed. Dr. Maria Th. Semmelrock-Picej ve Dr. Ales Novak, Avusturya, 2013, s.107.

kadar bütün süreçler değişecek, bu alandaki kişiler kurum içerisinde öne çıkma fırsatı bulacaklardır. Ayrıca çalışanların, belge yönetimi planının oluşturulmasını ve sürdürülmesini koordine etmek, belge yönetimi planının kontrolünü sağlamak, belge yönetim stratejisinin gelişimi ile ilgili her yıl ilgili birime rapor sunmak, kendi biriminin belge yönetimini geliştirmek için eylem planını takip etmek gibi yeni görevleri olacaktır⁴⁵. Belge yöneticileri sadece kendi birimlerinden değil tüm organizasyonel işleyişten sorumlu olacaklar ve BT birimi ile sıkı bir işbirliği içerisinde bulunacaklardır.

2.2.2.4. Personelin Eğitimi

EBYS değişimi ile organizasyon yapısının ve iş süreçlerinin değişimi, nitelikleri ne olursa olsun organizasyondaki her çalışanın yeni sistem ile ilgili eğitim almasını zorunlu kılmaktadır. Ancak eğitim alma gerekliliği, herkesin aynı oranda eğitim alması anlamına gelmemektedir. Tasarlanan eğitim programı, belge yönetiminin fonksiyonlarının ve faydalarının kurum genelinde anlaşılmasını sağlamalıdır. Politikaların, prosedürlerin ve süreçlerin gerekliliğinin personel tarafından anlaşılmasını sağlayacak açıklamalarda bulunmalıdır⁴⁶.

Organizasyondaki her kullanıcının iş pozisyonuna göre eğitim alması maddi ve manevi açıdan önem taşımaktadır. Fazla ve gereksiz eğitim, organizasyonu maddi açıdan etkileyecek ve çalışanları süreçten uzaklaştıracaktır. Bu sebeple öncelikle eğitim ihtiyaçları belirlenmelidir. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi için ise insan kaynakları çalışmaları ile eğitim ihtiyaç düzeyleri belirlenmelidir. Sınıf ortamı gibi yerlerde ders şeklinde verilen eğitim yerine birebir eğitim için şartlar zorlanmalıdır. Bu tür bir eğitim, hem eğitimcilere hem kullanıcılara fayda sağlayacaktır. Eğitimciler, kullanıcıların alanlarında daha iyi eğitim almalarına

⁴⁵ Erik Borglund, Karen Anderson, Gören Samuelson, "How Requirements of Record Managers Change After Implementing New Electronic Records Management Systems", **The 3rd European Conference on Information Management and Evaluation**, ed. Jan Ljungberg ve Kerstin Grunden, University of Gothenburg, Sweden on 17-18 September 2009, ss.63-64.

⁴⁶ The British Standards Institution, **ISO/TR 15489-1 "Information and Documentation, Records Management: Part 1: General"**, UK, 2001, s.23.

yardımcı olacak ve kullanıcıları cesaretlendirerek onların sınıf ortamında soramadıkları şeyleri sorabilmelerini sağlayacaktır⁴⁷.

Elektronik ortamda belge yönetimi, fiziksel ortama göre daha farklıdır. Bu dönüşümde organizasyon içerisindeki bütünlüğün sağlanması önemlidir. BT personeli, yöneticiler, arşivciler, belge üreticileri ve kullanıcılarının eğitim ve öğrenim ile ilgili tüm ihtiyaçlarının karşılanması sistemin işlerliğini olumlu yönde etkileyecektir⁴⁸. EBYS eğitimi için sadece arşivciler, belge yöneticileri, yöneticiler ve BT çalışanları değil organizasyondaki tüm çalışanların eğitim gruplarına dâhil edilmesi gerekmektedir. Çünkü EBYS uygulamalarının başarıyla yürütülebilmesi için bütün kullanıcıların sisteme dair yeterli bilgi ve beceriye sahip olması ve bu doğrultuda eksik olduğu alanlarda kendini geliştirmesi gerekmektedir.

Çalışanların görev ve iş tanımlarına göre eğitim seviyeleri ve içerikleri farklılık gösterebilmektedir. Bilgi teknolojileri personeli, yazılımın mevcut teknolojik ortama nasıl entegre edeceği, yazılımı, donanımı, sistem yapılandırması ve yükseltmelerini nasıl yöneteceği ile ilgili gerekli eğitimi almak durumundadır. Belge yöneticileri, sınıflama şemasının güncellenmesi, kullanıcı ekleme çıkarma, kullanıcı izinlerinin tanımlanması, rapor oluşturma ve sistemin kullanımının takibi gibi sistem yönetimi ile ilgili teknik olmayan konular hakkında eğitim almalıdır. Sistem kullanıcıları ise belge oluşturma ve sisteme alma, arama ve eylemlerinin belge yönetim politikaları çerçevesinde olması ile ilgili eğitim almalıdır⁴⁹.

Eğitilecek personelin seçimi ve eğitim içeriği kadar önemli bir diğer husus da eğitecek kişidir. Eğitmenlerin sahip olmaları ve dikkat etmeleri gereken başlıca noktalar şu şekilde sıralanmaktadır⁵⁰:

- “Eğitmenin konusuna hâkim olması,
- Eğitmenin gereken ön hazırlığı yapması,

⁴⁷ Johnston ve Bowen, **a.g.e.**, s.137.

⁴⁸ Borglund, **a.g.e.**, ss.59-63.

⁴⁹ IRMT, **a.g.e.**, s.64.

⁵⁰ Demet Budak, **Uygulanan Eğitim Programlarının Etkilerine İlişkin Çalışanların Algıları Üzerine Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011, s.44.

- Eğitmenin gereken teknolojik araç-gereçleri kullanabilmesi,
- Eğitim sırasında yaparak, yaşatarak öğrenme imkânlarını sunması,
- Eğitmenin yüksek katılım için eğitim ortamını, eğitim içeriğini, eğitim gündemini renkli hale getirmesi,
- Eğitmenin yüksek motivasyona sahip olması,
- Eğitmenin katılımcıların farklı yetenek, kişilik ve algı özelliklerine sahip olduklarının bilincinde olması.”

Personelin eğitimi, hizmet öncesi ve hizmet içi olarak iki şekilde gerçekleştirilmektedir:

a)Hizmet ncesi Eğitim (Oryantasyon)

Hizmet ncesi eğitim personelin işe girmeden önce aldığı eğitimidir. İş öncesinde verilen bu tür eğitimler hizmetlerin gerçekleştirilmesi ile ilgili her türlü mesleki ve teknik bilgiyi içermektedir. Böylece işe başlayan kişi daha iyi adapte olacak ve görevini gereği gibi yapabilecek seviyede bilgi sahibi olacaktır⁵¹. Oryantasyon eğitiminde amaç, mesleğe yeni başlayan ya da işletmeye yeni katılmış bireye çalışacağı işletmenin politikalarını, iş ve uğraş alanını, çalışma arkadaşlarını tanıtma, görev, yetki ve sorumluluklarını bildirme ve varsa görevine ilişkin hizmet ile ilgili eksikliklerini gidermektir⁵².

b)Hizmet İçi Eğitim

Hizmet içi eğitim, üretim ve hizmette etkililiğin, verimin, kalitenin yükseltilmesi, hizmetlerin gerçekleştirilmesinde nitel ve nicel yönden gelişmenin sağlanması ve tasarrufların artırılması amacıyla iş gücüne verilen temel meslek ve beceri eğitiminin yanında, personele çalışma hayatı süresince bilgi, beceri, davranış

⁵¹ ağıl, **a.g.e.**, s.40-41.

⁵² Budak, **a.g.e.**, s.47.

düzeylerini yükseltici planlı eğitimlerdir⁵³. Hizmet içi eğitimin üç temel amacı bulunmaktadır⁵⁴:

- “Personele yapmakta olduğu işin daha iyi yapılmasını sağlamak için gerekli bilgi ve yeteneği kazandırmak ve geliştirmek,
- Personele daha üst görevlere geçebilmesi için gerekli olan yeterliliği kazandırmak,
- Personelin örgüt ve işe karşı davranışlarını olumlu yönde değiştirmektir.”

Amaca uygun olarak gerçekleştirecek hizmet içi eğitimlerin faydaları ise şunlardır⁵⁵:

- "İnsana dayalı hataları azaltır,
- Verim ve moral, motivasyonu artırır,
- Bakış açısı ve vizyon değişimine sebep olur,
- Hizmetlerin kalitesini artırır,
- İş güvenliğini sağlar,
- Kurumsal itibarı artırır.”

Örnek verecek olursak; EBYS uygulaması ile hizmetlerini gerçekleştiren bir kurumda yeni bir personel işe alındığında, bu kişinin daha önceki çalışmaları da dikkate alınarak öncelikle hizmet öncesi eğitim ile kurumsal hizmetlerin nasıl gerçekleştirildiği anlatılmalıdır. Sonrasında görev alacağı birimin iş ve işleyişleri doğrultusunda gerekli eğitimler verilmelidir. Hali hazırda görev yapmakta olan personel için ise alınan geri bildirimler doğrultusunda eksikliklerin giderilmesi amacıyla sürekli eğitimler düzenlenmelidir. Yani, yeni bir çalışanın organizasyona

⁵³ Çağıl, a.g.e., s.41.

⁵⁴ Kamil Ufuk Bilgin vd. **Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim**, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı, 2007, Ankara, s.12.

⁵⁵ a.e., ss.44-45.

katılımı veya yeni bir uygulamanın hayata geçirilmesi uygulamanın sürdürülebilirliği açısından eğitimi zorunlu kılmaktadır. Bu sebeple organizasyon ve personel açısından hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerin önemi büyüktür. Ayrıca farkındalığı artırmak adına her eğitim seansı öncesinde EBYS'nin neden uygulandığı ve EBYS kullanımının sağladığı faydaların anlatılması için zaman ayırmanın sürece katkı sağlayacağı belirtilmektedir⁵⁶.

EBYS uygulamalarında organizasyonun her biriminden bir kişi öncül kullanıcı olarak belirlenmeli ve bu kişinin en üst düzeyde sistem hakkında eğitim alması sağlanmalıdır. Uygulamanın etkili ve verimli yürütülebilmesi için tüm düzeylerde eğitim alacak olan bu kişiler, birim içerisinde yaşanacak nispeten daha küçük problemlerde sorunları çözebilecek seviyede bilgi ve beceriye sahip olacaklar ve bu özellikleriyle uygulamanın sürdürülebilirliğine katkı sağlayacaklardır.

Eğitim uygulamaları sonrasında değerlendirme yapılması organizasyon ve personelin sistem ile uyumluluğunun denetlenmesi açısından önemlidir. Yapılacak değerlendirme çalışması sonrasında, uygulanan eğitimin verimliliği ve organizasyonun iş ve işlemleri üzerinde ne derece etkili olduğu gözlemlenebilecek, varsa eksiklikler tespit edilebilecektir. Bu eksikliklerin tespitinde daha farklı eğitim içerikleri ve metotları düşünülerek sorunun çözümü aranabilecek, eksik bir durum görülmezse değerlendirme sonucunun olumlu olduğu ortaya çıkacaktır.

⁵⁶ Johnston ve Bowen, **a.g.e.**, s.136.

3. BÖLÜM

KURUM VE KURULUŞLARDA EBYS FARKINDALIĞI

3.1. Bulguların Analizi

Çalışmada veri toplama tekniği olarak uygulanan anket, demografik bilgiler, genel değerlendirme, EBYS ile ilgili beklentiler, çekince, kaygı ve endişeler, EBYS kullanımı, uygulama öncesi ve uygulama sonrası beklentiler olarak 7 başlıkta düzenlenmiştir. Çalışmada belirlenen bu bölümler ile EBYS uygulama süreçleri hakkında kullanıcıların fikir ve düşüncelerini doğru şekilde ölçmek ve analiz etmek hedeflenmiştir.

Anket çalışmasının birinci bölümünde katılımcıların demografik bilgileri ele alınmıştır. Her iki kurumdan yetmiş beşer kişinin katılımı ile sağlanan çalışmada daha yoğun katılımcı grubunun 25-34 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumları ise lise ve lisansüstü seviyeleri arasındadır.

İkinci bölümde katılımcıların temel düzeyde bilgisayar kullanımı, bilgi teknolojileri, bilgi yönetim sistemleri ve EBYS hakkında gerekli bilgiye sahip olup olmadıkları ve daha önce herhangi bir elektronik belge yönetim sistemi kullanıp kullanmadıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Burada amaç, katılımcıların teknolojik gelişmeleri yakından takip edip etmediklerini, teknolojiye ayak uydurup uyduramadıklarını, varsa bilgi teknolojileri ve elektronik belge yönetim sistemlerine dair sahip olunan yetkinliklerin EBYS'ye karşı tutum ve davranışlarını –olumlu ya da olumsuz- ne yönde etkilediğini ortaya koymaktır. Verilen cevaplar doğrultusunda

katılımcıların büyük çoğunluğu EBYS ile ilgili bilgi sahibi olduğunu, kurumlarının sistem hakkında gerekli bilgilendirmeleri yaptığını belirtmiştir. Bununla beraber daha önce Intranet/DYS veya Evrak Kayıt Sistemi (EKS) kullananların oranı toplam katılımcıların yarısı kadar olduğu görülmektedir. EBYS kadar kapsamlı olmasa da bu sistemlerin kullanımının EBYS'ye karşı tutum ve davranışlarda daha olumlu yaklaşım sağlayabileceği sonucu çıkarılabilir.

Anket çalışmasının üçüncü bölümünde katılımcıların sistem ile ilgili beklentileri incelenmiştir. Çalışanların beklentilerinin EBYS projelerinin uygulanmasında son derece önemli ve projelerin başarıyla sonuçlanmasında etkili olduğu bilinmektedir. Hem Marmara Üniversitesi hem Bağcılar Belediyesi çalışanları, üst yönetim tarafından desteklendiklerini, EBYS'nin kurumsal kimliklerinin gelişimine katkı sağlayacağını, kişisel bilgi ve becerilerini geliştireceğini, iş ve işlemleri şeffaflaştıracağını, insana dayalı hata oranında azalma olacağını, çalışma ortamında esneklik sağlayacağını, verimliliği artıracığını, sarf malzemelerinin tüketimini azaltacağını ve kurumlar arası belge paylaşımlarında kolaylık sağlayacağını belirtmişlerdir. Bu bölümde katılımcıların, EBYS kullanımının organizasyona ve kendilerine katkı sağlayabileceğini ayırt ettikleri görülmektedir. Katılımcılar, EBYS'nin iş/işlem, uğraş ve sorumluluklarında önemli değişikliklere yol açacağını belirtse de bu değişikliğin kendileri açısından sıkıntı oluşturmayacağını düşünmektedirler.

EBYS konusunda çekince, kaygı ve endişeler üzerine soruların sorulduğu dördüncü bölümde, her iki kurum katılımcıları bilgi teknolojileri ile barışık olduklarını, EBYS kullanımı için yeterli düzeyde teknik bilgi ve beceriye sahip olduklarını, sistem hakkında olumsuz fikirleri ve varsayımları olmadığı ile EBYS'nin bilgi ve belge yönetimi konusunda güven verdiğini belirtmiştir. Buna karşın geleneksel belge yönetim anlayışına bağlı kalıp eski alışkanlıklarını tam olarak atlatamayan, fiziksel belge yönetimini daha güvenli bulan ve elektronik belgenin çıktısını alıp saklayan kişilerin varlığı da tespit edilmiştir. EBYS'nin sorumluklarını artıracığını varsayan bu kişilerin sayıları, bu fikrin aksini düşünenlerin sayısından az da olsa tahmin edilen orandan yüksektir.

Kullanıcılar, beşinci bölümde yer alan sorulara, EBYS kullanımı üzerine aldıkları eğitimlerin yeni sistemin kullanımı için yeterli olduğu, kullandıkları yazılımların arayüzünün kullanıcı dostu, EBYS kullanımıyla uzmanı olduğu işlerde etkinliklerinin azalmadığı, sistemin kurumlarına olumlu katkılar sağladığı şeklinde cevap vermişlerdir. EBYS'yi kullanmanın kendilerini değerli hissettirdiği ve diyalog ile çözülebilecek işlerde, yeni sistemin süreci yavaşlatacağı hakkındaki sorularda kullanıcıların cevaplarının birbirlerine yakın oranlarda, yani dengeli bir dağılım halinde olduğu belirlenmiştir. Sistem kullanıcıları açısından başlıca sorunlar olarak görülen eğitimlerin yeterliliği ve EBYS yazılımı arayüzünün kullanımının kolaylığına ilişkin sorulara iki kurum çalışanları tarafından olumlu yanıt verilmiştir.

Çalışmanın altıncı bölümünde yer alan EBYS uygulaması sonrası kapsayan sorularda, katılımcılar sistem ile problem yaşadıklarında aldıkları desteğin yeterli, yardım menüsünün kullanışlı olduğunu, kendilerinden alınan geri bildirimlerin sistemin iyileştirilmesinde kullanıldığını ve en önemlisi sistemi kullandıkları ilk zamanla bugün arasındaki bakış açılarında olumlu değişiklikler ve gelişmeler olduğunu belirtmişlerdir. Kurum çalışanlarının kendi fikirlerine değer verildiğini hissetmeleri ile problem anında aldıkları hızlı ve etkili destek sisteme bakış açılarını olumlu yönde değiştirmiştir.

Kullanıcıların EBYS uygulaması sonrası beklentilerinin sorulduğu yedinci bölümde çoklu seçim yapılabilecek türde alternatifler verilmiştir. Bu seçimler arasında iki kurum çalışanları tarafından en fazla işaretlenen üç seçenek sırasıyla "EBYS eğitimlerinin sistematik ve düzenli olarak devam ettirilmesi", "EBYS hakkında tartışılabilir, yardımlaşabilecek bir forum yapısı geliştirilmesi" ve "EBYS kullanıcılarının performansına yönelik bir ödüllendirme mekanizmasının kurulması" yer alır. Çalışanlar aldıkları eğitimlerle işlerini kolaylıkla gerçekleştirebildiklerini ifade etmelerine rağmen, sistemi daha fazla öğrenmek adına bu eğitimlerin devamlılığını istemektedirler. Bunun yanında, yaşadıkları küçük çaplı problemleri kendi aralarında tartışarak çözebilecekleri bir forum yapısına da sıcak bakmaktadırlar. İşlerini etkin ve iyi şekilde yaptıklarını aynı zamanda EBYS'nin başarıyla işleyişine katkıda bulduklarını düşündüklerinden sistemi aktif ve

profesyonel düzeyde kullanmaya başlayanların farklı şekillerde ödüllendirilmelerinin yerinde olacağını belirtmektedirler.

3.1.1. Demografik Bilgiler

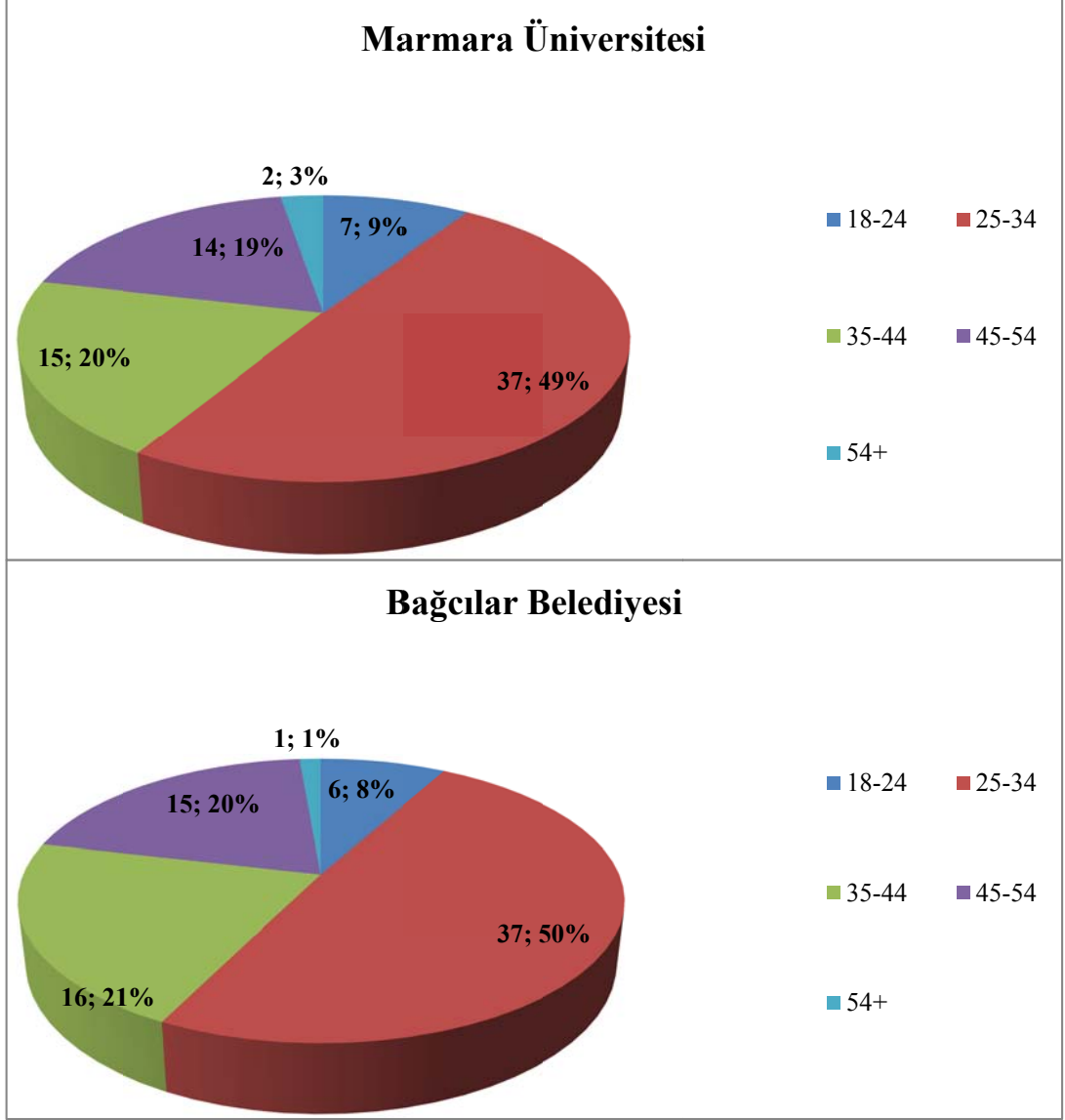
Katılımcılarının cinsiyet, yaş, görev/unvan ve eğitim durumlarının tespit edildiği demografik bilgiler bölümünde beş soru bulunmaktadır. Çalışmaya iki kurumdan yetmiş beşer kişi olmak üzere toplamda 150 kişi katılmıştır. Marmara Üniversitesi katılımcılarının %62.7'si kadın, %37'ü erkek, Bağcılar Belediyesi katılımcılarının %38.7'si kadın, %61.3'ü erkektir (Bkz.: EK 1, Tablo 1). M.Ü.'de kadın katılımcıların daha yüksek olmasının sebebi, örneklemin alındığı birimlerin içerisinde kadın çalışanların daha fazla olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. B.B.'de ise bu demografik durum yani erkek çalışanların kadınlara oranla daha fazla olmasının sebebi yönetim yapısı ve hizmet verdiği hedef kitesinden kaynaklanıyor olabilir.

Katılımcıların yaş gruplarına odaklı hazırlanan sorular, 18-24, 25-34, 35-44, 45-54 ve 54 yaş üzeri şeklinde beş grup düşünülerek sorulmuştur. Yaş gruplarının bu şekilde bölünmesinin sebebi EBYS kullanımına ilişkin genç, orta yaş ve ileri yaş gruplarının bakış açılarını daha net görmektir.

Tablo 1 - Kurumlara Göre Katılımcıların Yaş Aralıklarının Sayısı

Kurum	Kurumlara Göre Katılımcıların Yaş Aralıklarının Sayısı				
	18-24	25-34	35-44	45-54	54+
Marmara Üniversitesi	7	37	15	14	2
Bağcılar Belediyesi	6	37	16	15	1

Grafik 1 - Kurumlara Göre Katılımcıların Yaş Aralıklarının Sayısı ve Oranı



M.Ü. katılımcılarının %9.3'ü 18-24, %49.3'ü 25-34, %20'si 35-44, %18.7'si 45-54 yaş aralığında ve %2.7'si 54 yaş üzerindedir. B.B.'ye bakılacak olursa katılımcıların %8'i 18-24, %49.3'ü 25-34, %21.3'ü 35-44, %20'si 45-54 yaş aralığında ve %1.3'ü 54 yaş üzerindedir. Yaş tablosuna bakıldığında her iki kurumdan katılımcıların neredeyse yarısının 25-34 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu verilerden yola çıkarak yerlilerin oranının her iki kurum için de çok yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Dijital yerli olarak adlandırılan nesil, 1977-1994 arası doğan Y kuşağı (teknolojik gelişmeler içerisinde büyüyen) ve 1999 sonrası

doğan Z kuşağıdır (teknolojik gelişmeler içerisinde doğan). 1977 öncesi doğan kişiler ise günümüzde dijital göçmen olarak tanımlanmaktadır¹. “Dijital yerliler doğar doğmaz sanal ortam ile uyum içerisindedirler ve bu bağları doğal karşılanır. Dijital göçmenler ise, bu yeni süreç içerisinde uyum sağlamaya çalışırken birtakım alışkanlıklarından da vazgeçememektedirler².” Günümüz dijital çağında, bir grup birey teknolojiyi takip etmede yetersiz kalmakta buna karşın bireylerin teknolojiyi kullanarak bilgiye ulaşması zorunlu hale gelmektedir. Bu duruma en iyi örnek oluşturan grup ise, teknolojiyi daha çok işi, mesleği vb. nedenlerle takip etmek zorunda olan dijital göçmenlerdir³. Bu yüzden dijital yerliler ve dijital göçmenler arasındaki fark, dijital dünyayı kullanma algısına dayanır⁴. Bu sebeplerden dolayı, bilgi teknolojisinin farklı uygulama sahalarında görev alan dijital yerlilerin, yeni sistemlere dijital göçmenlerden daha kolay uyum sağlayıp sürdürülebilirliğe önemli katkıda buldukları düşünülmektedir. Çalışmanın gerçekleştirildiği her iki kurumda da dijital yerlilerin ağırlıklı olmasının, yürütülecek EBYS uygulamalarının anlaşılabilirliğine olumlu etki ettiği görülmüştür.

Araştırmaya katılanların eğitim durumlarının incelendiği soruda, M.Ü. ve B.B. ilkokul mezunu katılımcı olmadığı ve her iki kurumdaki katılımcıların eğitim durumunun ağırlıklı olarak lisans düzeyinde olduğu görülmektedir. M.Ü. katılımcılarının %10.7’sinin lise, 22.7’sinin ön lisans, %45.3’ünün lisans, %21.3’ünün lisansüstü ve B.B. katılımcılarının %13.3’ünün lise, %21.3’ünün ön lisans, %54.7’sinin lisans ve %10.7’sinin lisansüstü eğitim durumuna sahip olduğu görülmektedir (Bkz.: EK1, Tablo 2, Grafik 2). Katılımcıların eğitim durumu, onların niteliksel bilgi birikimlerini kısmen de olsa ifade edebilmektedir. EBYS dönüşüm sürecinde de kullanıcıların bilgi ve becerileri düzeylerinin sürece pozitif etkisinin olduğu yönündedir. Bu sebeple eğitim düzeyinin getirdiği bilgi ve becerilerin, hem

¹ Necmi Eşgi, “Dijital Yerli Çocukların ve Dijital Göçmen Ebeveynlerinin İnternet Bağımlılığına İlişkin Algılarının Karşılaştırılması”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C.28, No:3, 2013, s.183.

² **a.e.**, s.183.

³ Adile Aşkı Kurt, Selim Günüş ve Mehmet Ersoy, “Dijitalleşmede Son Durum: Dijital Yerli, Dijital Göçmen ve Dijital Göçebe,” **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 2013, C.46, No:1, s.17.

⁴ Eşgi, **a.g.e.**, s. 183.

organizasyon hem de bireyler açısından EBYS projesine önemli katkılar sağlayabileceği düşüncesi ön plana çıkmaktadır.

Katılımcıların görev/unvanlarına bakıldığında, M.Ü. katılımcılarına ait cevapların şef, memur, teknisyen, bilgisayar işletmeni, enstitü sekreteri, mühendis, bölüm sekreteri, şube müdürü, daire başkanı, fakülte sekreteri, muhasebeci ve uzmanlar olduğu görülmektedir. B.B.'de ise mühendis, şef, kalem memuru, teknik destek personeli, raportör, evrak kayıt personeli, veteriner, müdür, istatistikçi, bilgi merkezi personeli, programcı, çağrı merkezi personeli, sekreter, halkla ilişkiler personeli olarak cevaplandırılmıştır.

3.1.2. EBYS ile İlgili Genel Değerlendirme Soruları

Katılımcıların EBYS hakkındaki bilgi seviyeleri, kurumları tarafından bilgilendirilip bilgilendirilmedikleri, sorumlulukları çerçevesinde yürütecekleri işlemlerde sistem kullanımını kapsayan politika ve yönergeler hakkında bilgi düzeyleri, daha önce EBYS kadar geniş kapsamlı olmasa da Intranet, DYS ya da Evrak Takip Sistemi gibi sistemler kullanıp kullanmadıkları bu bölümünde yöneltilen sorularla incelenmiştir.

Katılımcıların, EBYS hakkında herhangi bir bilgilerinin olup olmadığının sorulduğu “EBYS hakkında bilgi sahibiyim” sorusuna, M.Ü. katılımcılarının %94.6’sı B.B. katılımcılarının %97.3’ü “Sistem hakkında bilgi sahibiyim” yanıtını vermiştir. Buna karşın, katılımcıların kararsız ve olumsuz yanıtları incelendiğinde M.Ü.’de %1.3’ünün bilgi sahibi olmadığını, %4’ünün kararsız, B.B. için ise %1.3’ünün olumsuz ve %1.3’ünün kararsız olduğu görülmektedir (Bkz.: EK1, Tablo 3, Grafik 3). Katılımcıların büyük çoğunluğunun EBYS hakkında bilgi sahibi olduğu sonucunun çıkması, projenin planlanma aşamasında, EBYS’nin ne olduğu ile ilgili verilecek bilgi mahiyetindeki eğitimlerin programda daha az yer almasını sağlayacaktır. Bu tür bir eğitim yerine daha ileri düzey eğitimlerin verilebilmesinin yolu açılacaktır. Ayrıca çalışanların EBYS hakkında bilgi sahibi olmaları, kendilerini ne tür bir değişimin beklediği hakkında kısmen de olsa haberdar olmalarına sebep

olacaktır. Bu sayede projenin kabul edilebilirliği olumlu yönde etkilenecek ve olası bir direncin önüne geçilebilecektir.

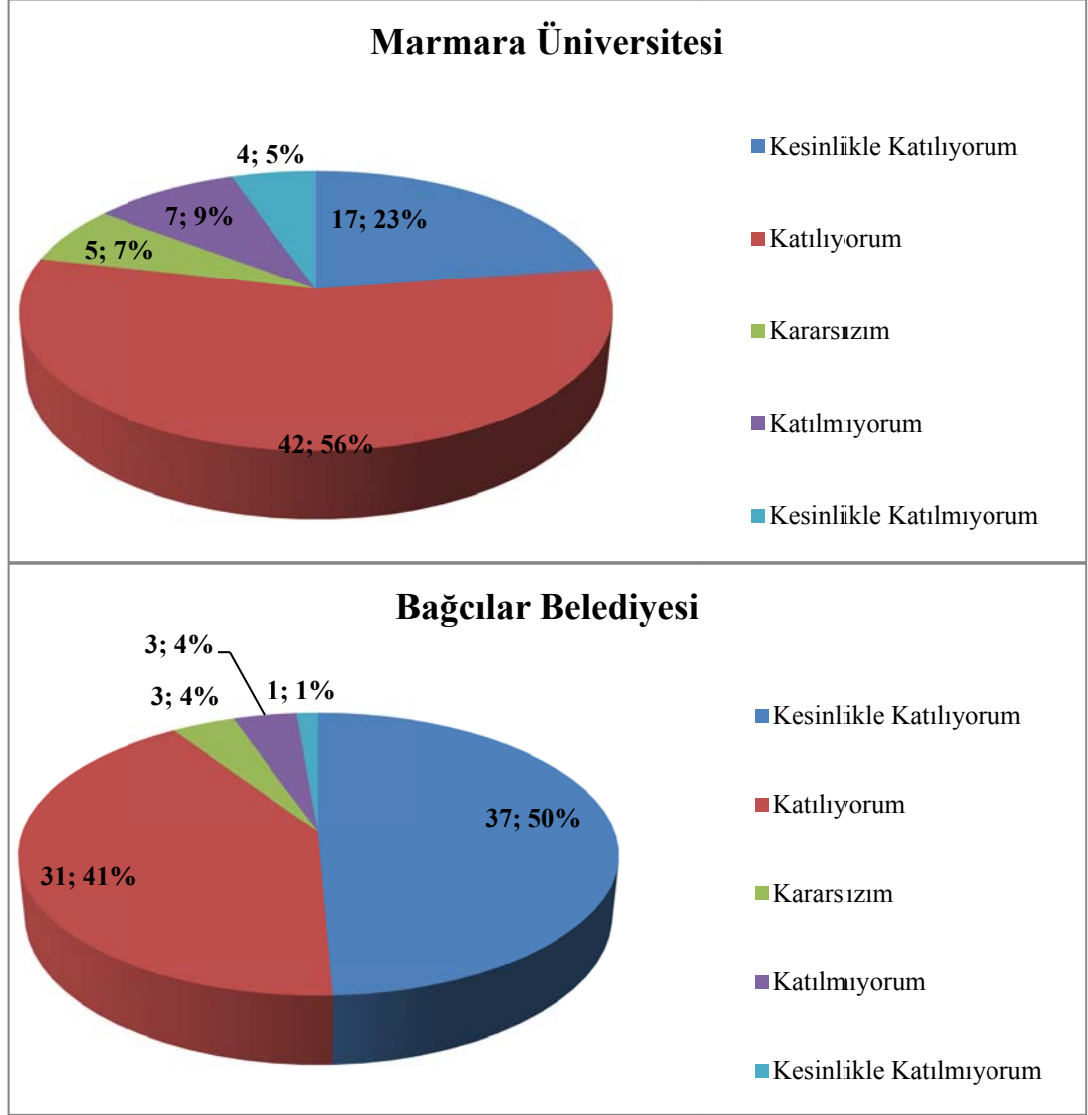
Değişim nerede ya da hangi alanda yapılıyorsa yapılınsın insanları değişimin her aşamasında bilgilendirmek, süreçle ilgili haberdar etmek, onların bilgi edinme hakkına saygı göstermek, iletişim kanallarını açık tutmak, olası tepkileri içtenlikle dinlemek, sorunları anlamaya çalışmak ve samimi, gerçek, dürüst bir iletişim ortamı yaratmak gereklidir. Direncin azalması ile değişimin kabul edilmesi için etkili ve sürekli bir iletişim şarttır⁵. Bu düşünce ile katılımcılara sorulan “EBYS hakkında kurumum tarafından bilgilendirildim” sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir:

Tablo 2 – EBYS Hakkında Kurumum Tarafından Bilgilendirildim

Kurum	EBYS hakkında kurumum tarafından bilgilendirildim				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Marmara Üniversitesi	17	42	5	7	4
Bağcılar Belediyesi	37	31	3	3	1

⁵ Temel Aksoy, Web Sayfası, (Çevrimiçi), <http://www.temelaksoy.com/insanlar-degisime-neden-direnir>, 19 Mart 2015.

Grafik 2 – EBYS Hakkında Kurumum Tarafından Bilgilendirildim



M.Ü. katılımcılarının %78.6'sı, B.B. katılımcılarının %90.6'sı "Sistem hakkında ve EBYS süreçlerinde kurumum tarafından bilgilendirildim." yanıtını vermiştir. Şüphesiz bilgilendirilmediğini düşünen kişiler projeye olumsuz yaklaşabilmekte hatta olumsuz düşünen sayısı fazla olduğunda olumlu düşünen katılımcılar bu tavırdan etkilenebilmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, M.Ü. katılımcılarının %14.6'sının bilgilendirilmediği, % 6.6'sının ise kararsız kaldığı ortaya çıkmaktadır. B.B. katılımcılarının ise %5.3'ünün bilgilendirilmediği ve %5.3'ünün kararsız olduğu tespit edilmiştir. İki kurum çalışanlarının da yüksek oranda bilgilendirildiğini belirtmesi EBYS projesi için olumlu bir sonuç olarak ifade edilebilir. M.Ü.'de kararsız ve olumsuz düşünen katılımcılarının, B.B.

katılımcılarından oran olarak biraz daha yüksek olduğu görülmektedir. Her ne kadar kabul edilebilir bir oran da olsa M.Ü.’nün daha sık yapacağı bilgilendirmeler bu oranın düşmesini sağlayacaktır. Diğer değişim süreçlerinde olduğu gibi EBYS dönüşümde de iletişimin etkisi büyüktür. Uygulanacak program, proje planı ya da süreçteki değişikliklerin sürekli iletişim sağlanarak kullanıcılarla paylaşılması, etkileşimi artıracak, kendilerini sürecin içinde hissetmelerini sağlayacaktır. Böylece iletişimsizlikten doğacak yanlış bilgilenmenin önüne geçilebilecektir.

Uygulanacak sistem sonrası çalışanların günlük işlerini hatasız ve sorunsuz olarak gerçekleştirebilmeleri için yeni sistem ile birlikte kurumlarında uygulanan EBYS politika ve yönergelerinin bilincinde olmaları gerekmektedir. Bu düşünceden yola çıkarak sorulan “Kurumumuzda uygulanan EBYS ile ilgili politika ve yönergeleri biliyorum” sorusuna M.Ü. katılımcılarının %58.6’sı ve B.B. katılımcılarının %78.6’sı EBYS ile ilgili politika ve yönergeleri bildiği yönünde cevap vermiştir. Buna karşın M.Ü. katılımcılarının %28’i kararsız, %16’sı olumsuz, B.B. katılımcılarının %8’i kararsız ve %13.3’ü olumsuz yanıt vermiştir (Bkz.: EK1, Tablo 4, Grafik 4). Özellikle M.Ü. katılımcılarında kararsızların fazla olması politika ve yönergeler hakkında bir açıklama yapılması gerektiğini göstermektedir. Çünkü iş süreçlerinde yapılacak hatalar, işlemlerin başa döndürülerek tekrar yapılmasına sebep olacak ve işleyişi yavaşlatabilecektir.

Katılımcıların daha önce EBYS kadar büyük olmasa da Intranet, DYS ya da EKS gibi sistemler kullanıp kullanmadıklarını araştırdığımız “Daha önce Intranet/DYS ve EKS kullandım” sorularına verilen yanıtlara göre, iki soruya yanıt veren toplam katılımcıların %41.3’ü daha önce bir sistem üzerinde günlük işlerini gerçekleştirmiştir (Bkz.: EK1, Tablo 5, Grafik 5 ve Tablo 6, Grafik 6). Genel hatlarıyla geleneksel sistemlerden farklılık gösteren EBYS’nin, kullanıcı kolaylığı düşünülerek tasarlanmış olması, alışlagelmiş sistemler kullanan çalışanlar açısından korku duyulmasını önlemektedir. Yapılan görüşmelerde de kullanıcılar EBYS’nin daha bütünleşik bir sistem olduğunu ancak diğer sistemlere benzer yönlerinin de bulunduğunu belirtmişlerdir.

3.1.3. EBYS ile İlgili Beklentiler

Kullanıcıların EBYS farkındalık seviyelerinin yüksek olması, yeni sistemden beklentilerinin de bu doğrultuda yüksek olacağı anlamına gelebilmektedir. Beklentilerini yüksek tutan çalışanların bu düşüncelerinin karşılanmaması durumunda sistem hakkındaki görüşleri olumsuz yönde etkilenebilir. Bu sebeple kullanıcıların beklentileri iyi analiz edilmeli ve gerekli koşullar sağlanarak karşılanmalıdır. Araştırma yapılan iki kuruma bu bağlamda 12 soru sorulmuştur.

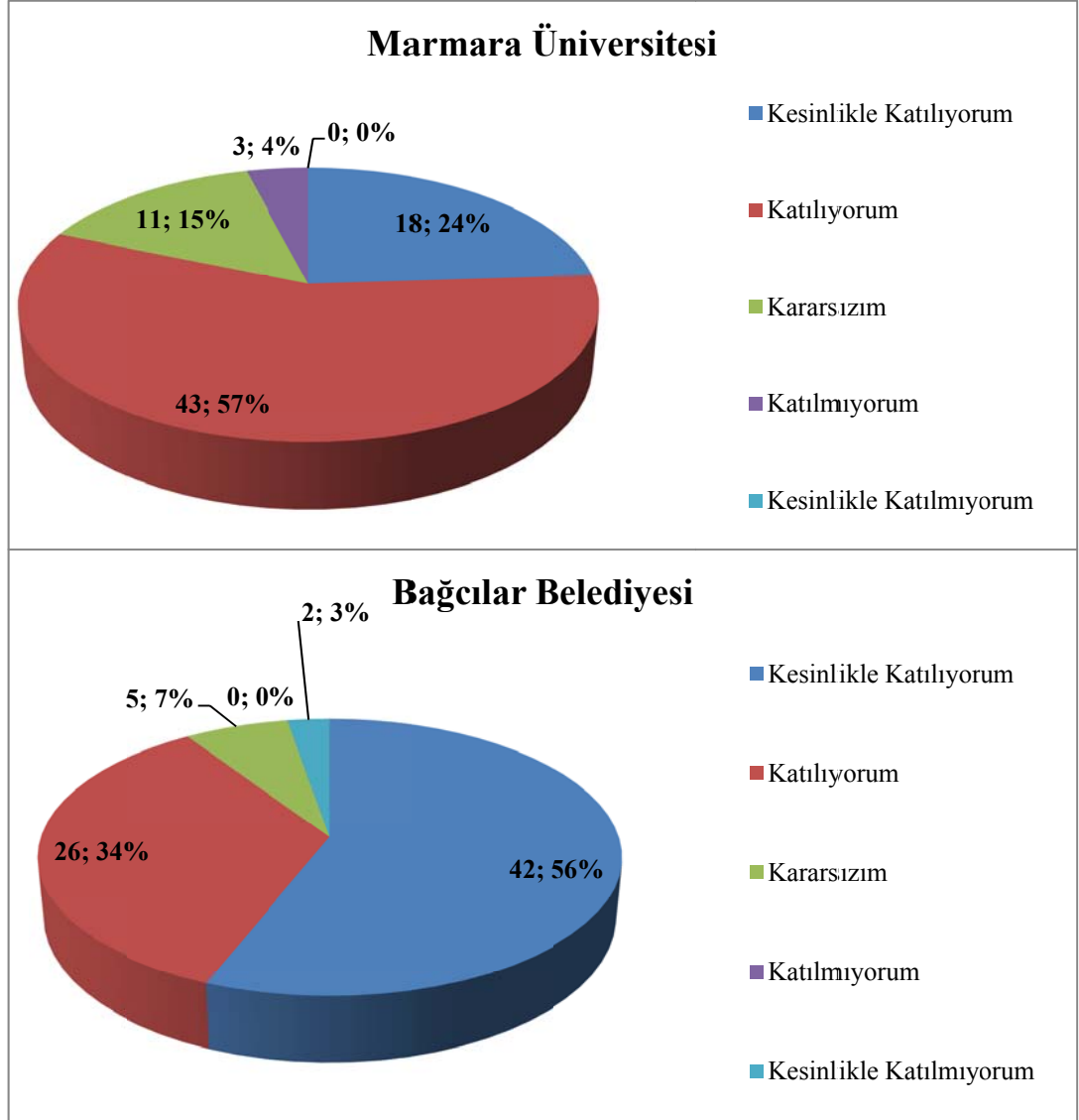
Ülkemizde EBYS dönüşümlerinin başarıyla gerçekleştirilmesinde bazı dinamikler mevcuttur. Bu dinamiklerden biri olan üst yönetim desteğinin kullanıcılar tarafından hissedilmesinin sürecin sağlıklı bir şekilde yürütülmesine imkân sağlayacağı düşünülmektedir. Bu sebeple EBYS dönüşümünde istenilen sonuçların elde edilmesinde üst yönetimin çalışanları ve proje ekibini cesaretlendirmesinin önemi büyüktür⁶. Katılımcılara sorulan “Kurumumuzda uygulanan EBYS projesi, üst yönetim tarafından desteklenmektedir” sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir:

Tablo 3 - Kurumumuzda Uygulanan EBYS Projesi Üst Yönetim Tarafından Desteklenmektedir

Kurum	Kurumumuzda uygulanan EBYS projesi üst yönetim tarafından desteklenmektedir				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Marmara Üniversitesi	18	43	11	3	0
Bağcılar Belediyesi	42	26	5	0	2

⁶ Gregory, a.g.e., s.85.

Grafik 3 - Kurumumuzda Uygulanan EBYS Projesi Üst Yönetim Tarafından Desteklenmektedir



M.Ü. katılımcılarının %81.3'ü, B.B. katılımcılarının %90.6'sı EBYS projelerinin üst yönetim tarafından desteklendiğini belirtmiştir. M.Ü. katılımcılarının %14.6'sı kararsız, %4'ü olumsuz, B.B. katılımcılarının ise %6.6'sı kararsız ve %2.6'sı olumsuz yanıt vermiştir. Sonuçlardan da görüldüğü üzere üst yönetim desteği her iki kurumda da açıkça hissedilmektedir. Bu destek kullanıcıların değişim sürecinde daha istekli olmalarına sağlamaktadır. Yaşadıkları herhangi bir sorunda ya da düşüncelerini iletmede çekingen davranışlar sergilemelerinin önüne

geçilebilecektir. Kendilerini cesaretli ve güvende hissedecek çalışanlar bu sebeplerden dolayı değişime daha iyi odaklanabileceklerdir. Bunun sonucunda değişimin önündeki engellerden iletişim sorunu, direnç, isteksizlik gibi etkenler hafifletilebilecektir.

Kurumsal kimlik, kurumun vizyon, misyon ve değerlerinin tümünü temsil etmektedir. Her kurumun kurumsal bir kimliği vardır. Çalışmamıza konu olan iki kurum da kurumsal kimlik açısından önemli kurumlardır. Burada daha önemli olan husus ise kurumsal kimliğin olumlu yönde geliştirilip daha kaliteli imaj oluşturmak için neler yapılabileceğidir. Personelin, çalıştığı kurumun kurumsal kimliğine güven duyması, kurumsal kimliğin ağırlığını ve etkisini hissetmesini sağlayacağından, iş ve işlemlerinde daha rahat şekilde çalışmalarına sebep olacaktır. Bu doğrultuda sorulan “EBYS’nin başarılı bir şekilde uygulanmasının kurumsal kimliğin gelişimine katkı sağlayacaktır” sorusuna, M.Ü. katılımcılarının %86.6’sı, B.B. katılımcılarının %92’si olumlu yanıt vermiştir (Bkz.: EK1, Tablo 7, Grafik 7). Yüksek oranlı sonuçlara istinaden katılımcıların hem EBYS’nin önemini hem de başarılı bir uygulamanın kurumsal kimliğin gelişimine sağlayacağı faydaları bildiği ifade edilebilir. Bu görüşün, kullanıcıları motive edici faktörlerden biri olabileceği düşünülmektedir.

EBYS uygulama sürecinde sistemin etkin kullanımı iş ve işleyişin verimliliği bakımından önem teşkil eder. Kurumdaki işlerin sorunsuzca gerçekleştirilebilmesi adına kullanıcıların görev ve sorumlulukları çerçevesinde yeterli düzeyde eğitim almaları gerekmektedir. Ancak verilecek eğitimlerin kullanıcıların ihtiyaç duyduğu yetkinliklerin gelişmesine etki etmesi sağlanmalıdır. Bu bağlamda sorulan “EBYS kullanımı için alacağım eğitimlerin bilgi ve becerilerimi geliştirecektir” sorusuna M.Ü. katılımcılarının %73.3’ü, B.B. katılımcılarının % 85.3’ü olumlu yanıt vererek aldıkları eğitimin bilgi ve becerilerini geliştireceğini ifade etmiştir. M.Ü. katılımcılarının %21’i kararsız kalmıştır. Olumsuz düşünenler her iki kurum için de %5.3’tür (Bkz.: EK1, Tablo 8, Grafik 8). M.Ü.’de kararsız sayısının fazla olmasının sebebi soruya cevap veren kişilerin bu tür sistemleri kullanmaya çok yatkın kişiler olmaları ya da sistemin bildiklerinden daha fazlasını veremeyeceğini düşünmeleri olarak gösterilebilir. Sonucu genel olarak değerlendirecek olursak, katılımcılar büyük çoğunlukla EBYS eğitimlerinin kendilerini geliştireceklerinin farkındadır. Alacakları

eğitimin kişisel bilgi ve becerileri geliştireceği düşüncesi EBYS eğitimlerine olan ilgiyi artırabilecek bir unsurdur. Yoğun geçen eğitimlerin daha istekli kitleye uygulandığı düşünüldüğünde sonuçların beklentilerin üstünde olması muhtemeldir.

Sistem üzerinden izleneceğini, takip edileceğini ve yaptığı işlerin başkaları tarafından da görülebileceğini düşünen çalışanların bu korkusu, EBYS karşısında direnç gösterme sebeplerindedir. “EBYS, kurumumuzda iş ve işlemleri daha şeffaf hale getirecektir” sorusuna M.Ü. katılımcıları %88, B.B. katılımcıları %90.6 oran ile EBYS'nin iş ve işlemleri daha şeffaf hale getireceği, süreçlerin daha iyi takip edilebileceği konusunda görüş bildirilmiştir. Buna karşın, M.Ü. katılımcılarının %9.3'ü kararsız, %2.6'sı olumsuz, B.B. katılımcılarının %6.6'sı kararsız ve %2.6'sı olumsuz yanıt vermiştir (Bkz.: EK 1, Tablo 9, Grafik 9). Verilen cevaplar neticesinde katılımcılar, iş ve işlem süreçlerinin şeffaflığı açısından çekinceleri olmadığını ifade etmişlerdir. EBYS'nin önemli faydalarından biri olan şeffaflığın sağlanması iki kurum tarafından da olumlu karşılanmaktadır. Sistemin başarı ile uygulanması ile artacak kurumsal şeffaflık, hesap verebilirlik bakımından önemli bir unsur olacaktır.

Başarıyla uygulanacak bir sistemle iş ve işlem süreçlerinin yeniden düzenlenmesi ve kullanıcıların eğitim almasıyla klasik belge yönetimi anlayışına nazaran insana dayalı hataların azalması daha muhtemeldir. Kullanıcıların bu düşünceye olumlu yaklaşımı sistemin entegrasyonuna fayda sağlayacaktır. Bu düşünce ile sorulan “EBYS ile insana dayalı hatalar azalacaktır” sorusuna M.Ü. katılımcılarının %76.3'ü, B.B. katılımcılarının %81.3'ü EBYS ile insana dayalı hatalarda azalma olacağını düşünmektedir. Bu konuda kararsızların oranı M.Ü.'de %14.6, B.B.'de %9.3 iken, olumsuz düşünenlerin oranı %2.6 ile %1.3'tür (Bkz.: EK 1, Tablo 10, Grafik 10). Sonuçlara bakıldığında çoğunluğun soruya olumlu yanıt verdiği, bir kısım katılımcının kararsız olduğu görülmektedir. Sistem de insanlar tarafından kullanılacağından, geleneksel usulle yönetilen iş ve işlemlerde hata yapan kullanıcıların, sistem üzerinde gerçekleştirecekleri işlerde de hata yapabileceklerini düşünmeleri sebebiyle soruya kararsız ve olumsuz yanıt verdikleri şeklinde yorumlanabilir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun ise, EBYS ile insana dayalı hatalarda azalma olacağını düşünmesi, sistemin kabul edilebilirliğine ve uygulanabilirliğine katkı sağlayacağı şeklinde değerlendirilebilir.

EBYS'nin sağladığı faydalardan biri çalışma ortamında zaman ve mekân açısından esneklik sağlamasıdır. Kullanıcılar, evdeyken, seyahatleyken ya da dışarıdayken belge oluşturabilir, paraf veya imza atarak sürecin devam etmesini sağlayabilirler. Sistemin sağladığı bu faydayla ilgili kullanıcıların beklentilerinin sorulduğu “EBYS ile çalışma ortamında (zaman ve mekân açısından) esneklik olacaktır” sorusuna, M.Ü. katılımcılarının %77.3'ü, B.B. katılımcılarının %73.3'ü sistem ile çalışma ortamında esneklik olacağı yanıtını vermiştir. Buna karşın her iki kurumda da %11.6 kararsız görüş vardır. M.Ü.'de %8, B.B.'de %12 olumsuz yanıt verilmiştir (Bkz.: EK1, Tablo 11, Grafik 11). Katılımcıların ofis ortamından bağımsız olarak herhangi bir saatte işlerini gerçekleştirebilecekleri düşüncesi bu soruya büyük ölçüde pozitif yanıt gelmesine sebep olmuştur. Ayrıca EBYS'nin sağladığı önemli faydalardan birinin kullanıcılar tarafından bilinmesi, sistem hakkında bilgi sahibi olduklarını da açıkça göstermektedir.

Çalışanların EBYS ile gerçekleştirdikleri işlerin yanında kurum içerisinde başka görev ve sorumlulukları da olabilir. Bu noktada kullanıcıların iş ve işlemleri EBYS ile daha hızlı ve çabuk sonuçlandırmaları, diğer sorumluluklarına daha fazla vakit ayırmalarını sağlayabilecektir. “EBYS ile çalışma saatleri daha verimli kullanılacaktır” sorusuna, M.Ü. katılımcılarının %84'ü, B.B. katılımcılarının %77.3'ü uygulamanın verimliliğe olumlu etki edeceğini ifade etmiştir (Bkz.: EK 1, Tablo 12, Grafik 12). Elde edilen sonuçlara göre kullanıcıların EBYS ile çalışma saatlerini daha verimli kullanarak, kurum içerisindeki diğer sorumluluklarını aksatmadan yerine getirebileceklerini düşündükleri anlaşılmaktadır.

Değişimin bir sonucu olarak kurum içerisinde güç dengelerinin değişeceği, bazı kişilerin ellerindeki yetki gücünün azalacağı, bazılarının ise artacağı düşünülmektedir. Bu sebeple değişimden kişisel olarak zarar göreceğini düşünenler doğal olarak değişime karşı çıkabilmektedirler⁷. Bu bağlamda, EBYS sonrası görev ve sorumluluklarında değişiklik olacağı düşüncesi sistem hakkında tam olarak bilgi sahibi olmayan çalışanları tedirgin edebilmektedir. Katılımcıların bu konudaki düşüncelerini öğrenmek için sorulan “EBYS iş/işlem, uğraş ve sorumluluklarımda

⁷ Aksoy, a.g.e.

önemli değişikliklere yol açacaktır” sorusuna, M.Ü. katılımcılarının %54.6’sı, B.B. katılımcılarının % 76’sı iş/işlem, uğraş ve sorumluluklarında değişiklik olacağını belirtmiştir. M.Ü.’de kararsızların oranı %24 ve olumsuz düşünenlerin oranı %21.3 iken, B.B.’de kararsızlar %13.3, olumsuz düşünenlerin oranı ise %10.6’dır (Bkz.: EK 1, Tablo 13, Grafik 13). EBYS ile ilgili bilgi sahibi olan katılımcılar, EBYS’nin iş süreçlerinde değişikliğe sebep olacağını, görev ve iş tanımlarında değişikliklerin olabileceğini düşünmektedir. Bununla beraber bilgi işlem çalışanları ve birimlerdeki belge yöneticileri/arşiv sorumluları EBYS ile görev kapsamlarının daha da genişleyeceğini düşünmektedir. Katılımcılar her ne kadar görev ve sorumluluklarında değişiklik olacağını belirtse de, bunun kendileri ve kurumları adına önemli olduğunu düşündüklerinden değişim hakkında olumsuz görüş bildirmemişlerdir.

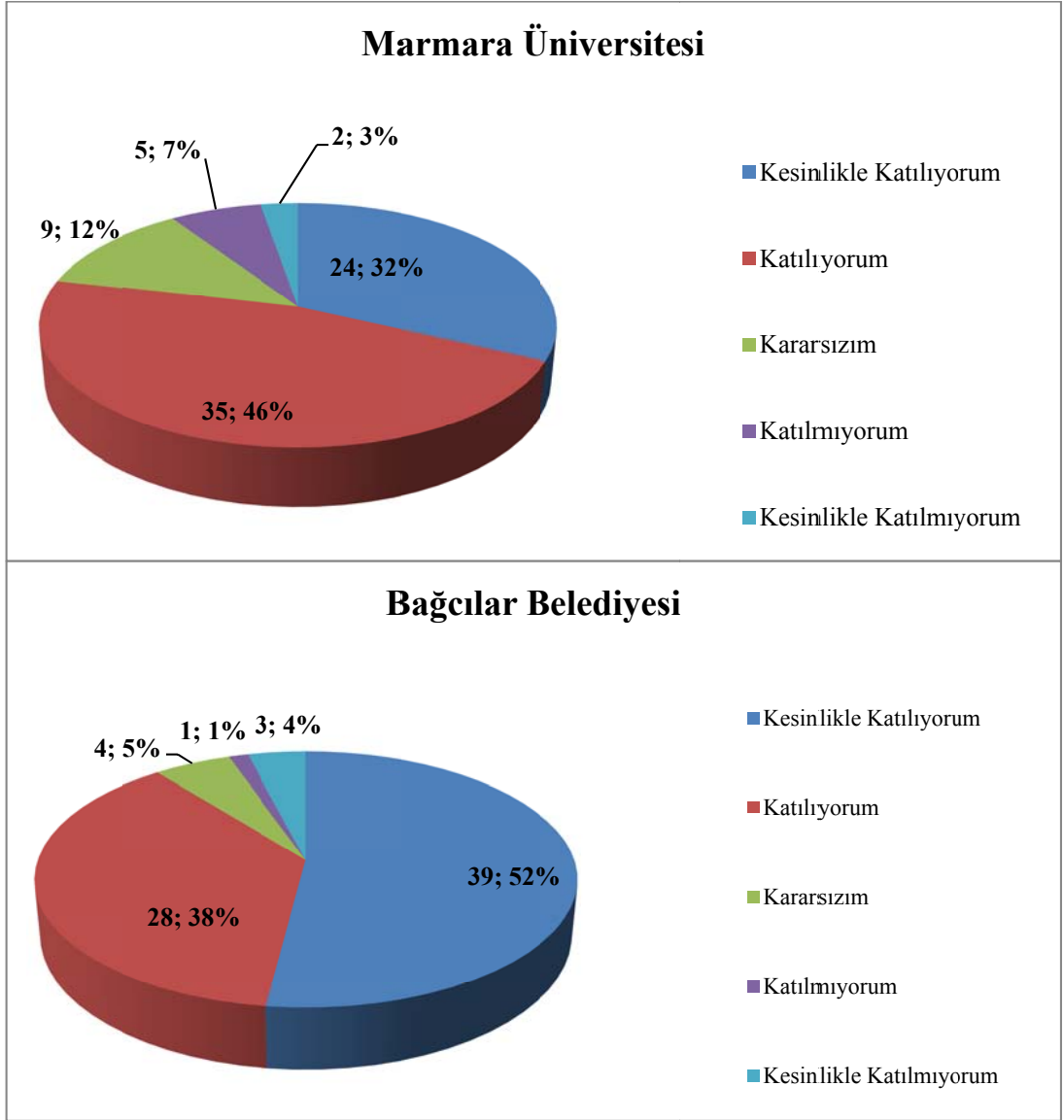
EBYS iş ve işlemlerde zaman ve mekân açısından esneklik sağlamanın yanında zaman yönetimine de etki edebilecektir. Bir belgenin işleme alınma ve sonuçlanma süresi klasik yöntemle 1-2 gün sürebilecekken, EBYS ile bu süreç 10-15 dakikaya kadar düşebilmektedir. Zaman yönetimi açısından EBYS ile ilgili sorulan “EBYS, kurumumuzda zaman yönetimini kolaylaştıran bir unsur olacaktır” sorusuna, M.Ü. katılımcılarının %85.3’ü, B.B. katılımcılarının %72’si EBYS ile zaman yönetiminin kolaylaşacağını belirtmiştir. Buna karşın M.Ü. katılımcılarının % 9.3’ü kararsız, %5.3’ü olumsuz ve B.B. katılımcılarının %16’sı kararsız, %12’si olumsuz yanıt vermiştir (Bkz.: EK 1, Tablo 14, Grafik 14). Bu sonuç, EBYS’nin yapılan çalışmalarda bilinen faydalarından birinin iki kurum çalışanınca da bilindiği ifade edilebilir.

Farklı kurumlarda yapılan görüşmelerde ve incelemelerde, EBYS uygulaması sonrası kullanıcılar en çok kâğıt, toner gibi sarf malzemelerinden tasarruf edileceğini düşünmektedir. Bu bağlamda sorulan “EBYS, kurumumuzda sarf malzemelerinin (kâğıt, toner vb.) tüketimini azaltacaktır” sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir:

Tablo 4 - EBYS, Kurumumuzda Sarf Malzemelerinin Tüketimini Azaltacaktır

Kurum	EBYS, kurumumuzda sarf malzemelerinin (kâğıt, toner vb.) tüketimini azaltacaktır				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Marmara Üniversitesi	24	35	9	5	2
Bağcılar Belediyesi	39	28	4	1	3

Grafik 4 - EBYS, Kurumumuzda Sarf Malzemelerinin Tüketimini Azaltacaktır



M.Ü. katılımcılarının %78.6'sı, B.B. katılımcılarının %89.3'ü tüketimin azalacağı yönünde görüş bildirmiştir. M.Ü. katılımcılarının %12'si kararsız, %9.3'ü olumsuz, B.B. katılımcılarının %5.3'ü kararsız, %5.3'ü olumsuz yanıt vermiştir. Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların, EBYS sonrası kâğıt belge üretiminde azalma olacağını düşünmeleri, sarf malzemelerinin tüketiminin azalacağını seçmelerini sağlamıştır. Kararsız ve olumsuz yanıt veren katılımcıların bir kısmının elektronik belgenin çıktısını da sakladığı bilinmektedir. Ancak bunun eski bir alışkanlık olarak bir süre daha devam edeceği, ilerleyen dönemlerde azalarak yok olacağı düşünülmektedir.

EBYS gibi detaylı ve organizasyonel yapı ile ilişkili sistemler, kişilere farklı alanlarda bilgi ve beceri kazandırabilir. Daha önceden bu tür sistemleri kullanmamış kişiler için bu durum daha önemlidir. Alınacak/alınan EBYS eğitimi ile geliştirilecek yetkinliklerin kullanıcıların kişisel gelişimine ne yönde etki edeceğinin sorulduğu “EBYS, kişisel gelişime katkı sağlayacaktır” sorusuna verilen cevaplara bakıldığında, M.Ü. katılımcılarının %57.3'ü, B.B. katılımcılarının %65.3'ü EBYS'nin kişisel gelişimlerine katkı sağlayacağını düşündüğü görülmektedir. Buna karşın M.Ü. katılımcılarının %28'i kararsız, %17.3'ü olumsuz, B.B. katılımcılarının %22.6'sı kararsız, %12'si olumsuz yanıt vermiştir (Bkz.: EK 1, Tablo 15, Grafik 15). Kararsız ve olumsuz görüşlerin oranının yüksek olmasının sebebi, bu tür sistemleri daha önce kullanmış, kendini yeteri kadar donanımlı hisseden kişilerin EBYS ile bildiklerinden daha fazlasını öğrenemeyeceğini düşündüklerinden dolayı olabilir. Ancak genel sonucun olumlu olması EBYS dönüşümünün personel üzerinde olumlu etki sağladığını göstermektedir.

Kamu kurum ve kuruluşlarının üretmiş olduğu elektronik belgeleri paylaşma konusunda daha yolun başlangıcında olduğu bilinmektedir⁸. KEP ve E-Yazışma paketi gibi yeni uygulamaların yaygınlaşmasıyla artacak olan elektronik belge paylaşımı, kurumların birbirlerinin belgelerini elektronik olarak kabul edebilmelerini, zamandan, posta işlerinden ve maddi açıdan tasarruf etmelerini sağlayacaktır. Bu konuya ilişkin sorulan “EBYS, kurumlar arası belge paylaşımı işlerimizde büyük

⁸ Kandur, a.g.e., s.10.

kolaylık sağlayacaktır” sorusuyla katılımcıların EBYS’nin kurumlar arası belge paylaşımına etkisi ile ilgili düşünceleri analiz edilmiştir. M.Ü. katılımcılarının %86.6’sı, B.B. katılımcılarının %92’si EBYS’nin kurumlar arası belge paylaşımında kolaylık sağlayacağını düşünmektedir. Marmara Üniversitesi katılımcılarının %9.3’ü kararsız, %4’ü olumsuz ve Bağcılar Belediyesi katılımcılarının %5.3’ü kararsız, %2.6’sı olumsuz yanıt vermiştir (Bkz.: EK 1, Tablo 16, Grafik 16). Yapılan görüşmelerde, klasik yöntemlerle yürütülen belge paylaşım işlerinde yaşanan sıkıntılar bu soruya verilen cevapların büyük çoğunluğunun pozitif yönde olmasına sebep olmuştur.

3.1.4. Çekince, Kaygı ve Endişeler

Çalışanlar EBYS’nin sağlayacağı faydaları ve önemi bilseler de farklı bir takım sebeplerden dolayı sisteme karşı olumsuz yaklaşabilmektedirler. Teknolojiden korku, sorumluluklarının ve iş yükünün artacağı endişesi, elektronik ortamda yaşanabilecek problemler, (hacklenme, sistem çökmesi gibi) sistemlere tam olarak güvenememe gibi durumlar bireylerin sisteme karşı düşüncelerine etki etmektedir. Bireylerin değişime direnç göstermenin en büyük nedenleri yeni durum hakkında yeterli bilgiye sahip olmamak ve değişim karşısında ne şekilde hareket etmek gerektiğini bilememektir. Değişim sonrasında mevcut statümü koruyabilecek miyim gibi kaygılar da değişime direncin en önemli sebeplerindendir⁹. Bu çerçevede sorulan 7 soru ile çalışanların EBYS ile ilgili endişe, korku ve çekinceleri üzerine araştırma yapılmıştır.

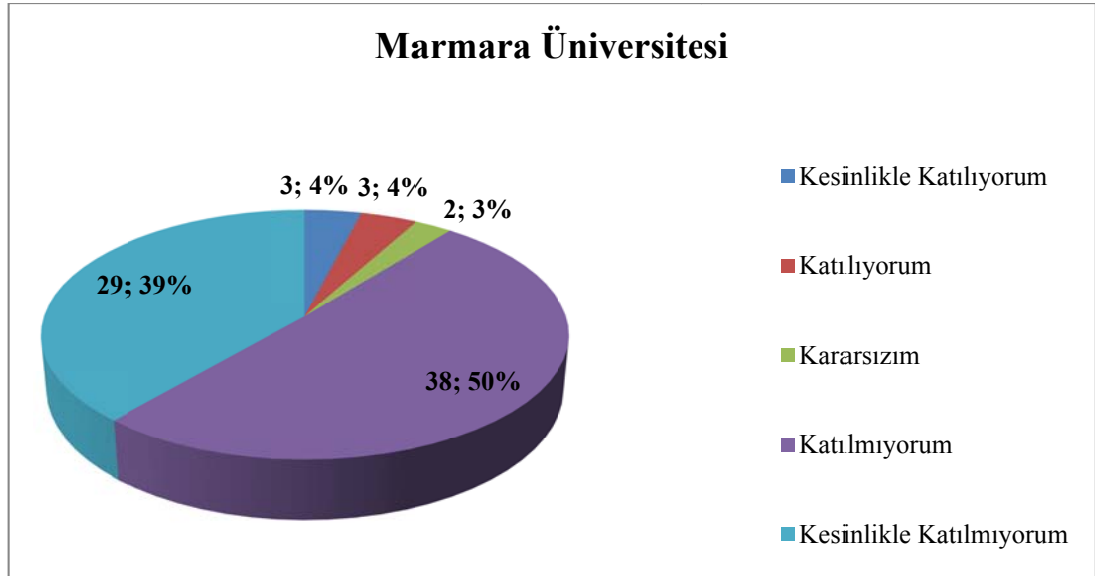
Katılımcıların teknoloji ile ne kadar barışık olduğunun ölçüldüğü soruda verilen cevaplar ve yaş gruplarına dağılımı birlikte analiz edilmiştir. Bunun yapılmasının sebebi yaş ve verilen cevaplar arasında bir ilişki olup olmadığını irdelemektir. Bu bağlamda sorulan “Bilgi teknolojileri ile barışık olmadığım için EBYS’ye alışmamaktan çekiniyorum” sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir:

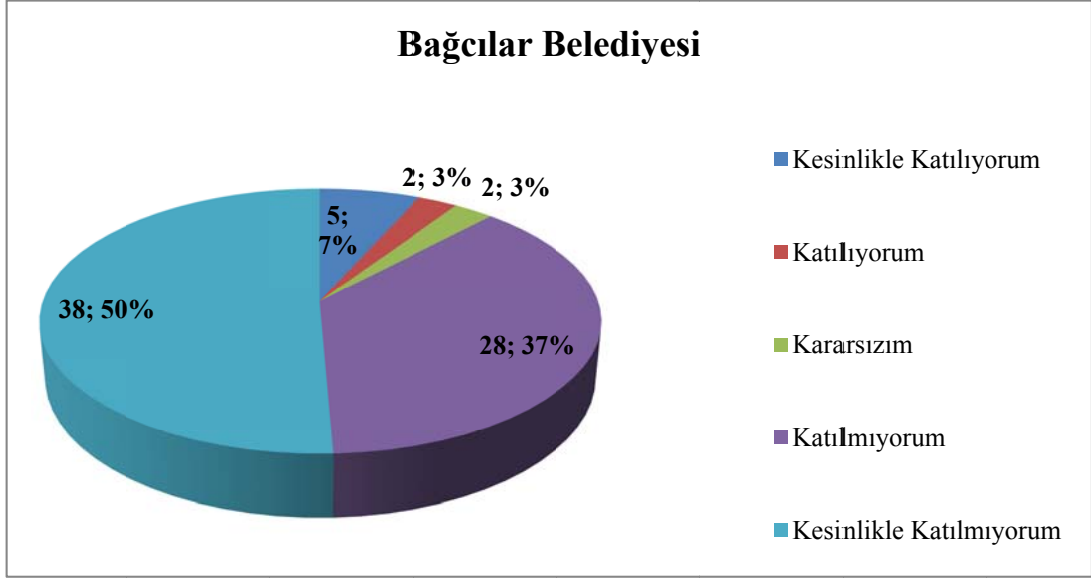
⁹ İsmail, Aydoğan, “Değişimin Süreci ve Okul Personeli,” *GAU J. Soc. & Appl. Sci.*, 2007, C.3, No:5, s.14.

Tablo 5 - Bilgi Teknolojileri ile Barışık Olmadığım İçin EBYS'ye Alışmamaktan Çekiniyorum

		Bilgi Teknolojileri İle Barışık Olmadığım İçin EBYS'ye Alışmamaktan Çekiniyorum				
Kurum	Yaş Aralığı	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
		Sayı	Sayı	Sayı	Sayı	Sayı
Marmara Üniversitesi	18-24	1	0	0	3	3
	25-34	1	1	1	18	16
	35-44	1	2	1	4	7
	45-54	0	0	0	11	3
	54+	0	0	0	2	0
Bağcılar Belediyesi	18-24	0	0	0	1	5
	25-34	1	1	0	14	21
	35-44	3	0	1	7	5
	45-54	0	1	1	6	7
	54+	1	0	0	0	0

Grafik 5 - Bilgi Teknolojileri ile Barışık Olmadığım İçin EBYS'ye Alışmamaktan Çekiniyorum





Her iki kurum içinde yaş gruplarına bağlı olarak ayrı ayrı incelenen tablolara göre M.Ü. katılımcılarının %89.3'ü, B.B. katılımcılarının %88'i soruyu bilgi teknolojileri ile barışık olduğunu ve EBYS' ye alışmamak gibi bir korkularının olmadığını belirtmiştir. İki kurumda 45 yaş ve üzeri toplam 32 kişi olmasına rağmen M.Ü. 45 yaş ve üzeri kararsız ve olumsuz düşünen yokken B.B.de 1 kişi kararsız, 2 kişi bilgi teknolojileri ile barışık olmadığı için EBYS'ye alışmamaktan çekindiği yönünde görüş bildirmiştir. Buna karşın hem M.Ü.de hem de B.B.de kararsız ve olumsuz düşünenlerin sayısı 18-44 yaş arasında 45 yaş ve üzeri gruba göre daha fazladır. Bireylerin teknolojik bilgi ve becerilerinin yeterli olmadığını düşünmesi, elektronik sistemlerin devreye girdiği değişimlerde görülen dirençlerin sebeplerinden biri olarak görülmektedir. Bu sebeple elde edilen sonuçlara bakıldığında ileri yaş grubundaki çalışanların teknoloji ile bir problemi olmadığı, genel sonuca bakıldığında da iki kurum katılımcılarının da teknolojik bilgi ve becerilerinin iyi olduğunu belirttikleri açıkça görülmektedir. Bunun sonucunda EBYS'nin temelde teknolojik bir değişim sürecini de barındırdığı düşünüldüğünde bu sonuçların sistemin uygulanmasına olumlu yansıtacağı düşünülmektedir.

Kullanıcılar bilgi teknolojilerinin kullanımı ile hiçbir sıkıntısı olmadığını belirtse bile karşılaştıkları durumlar sebebiyle sistemlerin kullanımında daha fazla teknik bilgi ve beceriye ihtiyaç duyduğunu düşünebilmektedirler. Bu düşünce kimi

zaman cesaretlendirici olsa da kimi zaman zorluk olarak görülmektedir. Katılımcıların bu konudaki fikrinin öğrenilmesi amacıyla sorulan “EBYS kullanımının ileri düzeyde teknik bilgi ve beceri gerektirdiğini düşünüyorum” sorusuna, M.Ü. katılımcılarının %74.6’sı, B.B. katılımcılarının %69.3’ü EBYS’yi daha fazla teknik bilgi ve beceriye ihtiyaç olmaksızın kolayca kullanabildiğini belirtmiştir. EBYS’nin ileri düzeyde teknik bilgi ve beceri gerektirdiğinin düşünen katılımcıların oranı M.Ü.de %14.6 kararsızların oranı ise %10.6 iken B.B.de bu oranlar %24 olumsuz %6.6 kararsızdır (Bkz.: EK 1, Tablo 17, Grafik 17). Olumsuz ve kararsız yorumlar değerlendirilecek olursa, sistemin kendileri için üst seviyede olacağını ve fazla geleceğini düşünen çalışanlar, karşılaşacakları küçük sorunlardan fazla etkilenebilirler. Bu etki, kişilerin sistemi verimli kullanmasını engelleyebilecek bir nedendir. Bu sebeple, EBYS teknik bilgi ve beceri konusunda eksik olduğunu düşünen çalışanlar için düzenlenecek eğitim programları çalışanların sisteme yaklaşımlarını yapıcı bir bakış açısıyla etkileyecektir. Diğer yandan sistemi kullanabilmek için yeterli teknik bilgi ve beceriye sahip olduğunu düşünen çalışanlar, sistemin aktif olarak kullanılmasında ve projenin devamlılığında önemli katkılar sağlayacaklardır.

Bazı kullanıcılar, EBYS’yi bir tehdit olarak görerek kurum içerisindeki işlerini zorlaştıracağını, karmaşıklataştıracağını ve sistematik olarak düzen altına alacağını ve EBYS kullanımının kendilerine bir fayda sağlamayacağını düşünürler¹⁰. Buradaki asıl problem değişimle karşı karşıya kalan çalışanların tanımlı görev ve sorumluluklarının artacağı korkusudur. Bu sebeple bazı kişiler değişime karşı çıkarak mevcut statülerini korumak isteyebilirler. Ancak bazı durumlarda çalışanlar iş yüklerinin artacağını ve değişeceğini düşünseler bile bunun bir gereklilik olduğunu kabullenerek değişime ayak uydururlar. Bu bağlamda sorulan “EBYS’nin sorumluluklarımı artıracığını düşünüyorum” sorusuna, M.Ü. katılımcılarının %28’i artıracığını, %58.6’sı ise EBYS’nin sorumluluklarını artırmayacağı yönünde yanıt vermiştir. B.B.de %54.6 ile sorumlulukları artıracığı, %29.3 ile sorumlulukları artırmayacağı yönündedir (Bkz. EK 1, Tablo 18, Grafik 18). Bu soruyla ilgili EBYS

¹⁰ Johnston ve Bowen, **a.g.e.**, s. 136.

sonrası değişebilecek organizasyon yapısında, iş süreçlerinde ve görev tanımlarında ortaya çıkabilecek değişiklikleri ve yenilikleri tam olarak bilemeyen ve tahmin edemeyen çalışanlar, sorumluluklarının artacağı yönünde cevap vermiş olabilir.

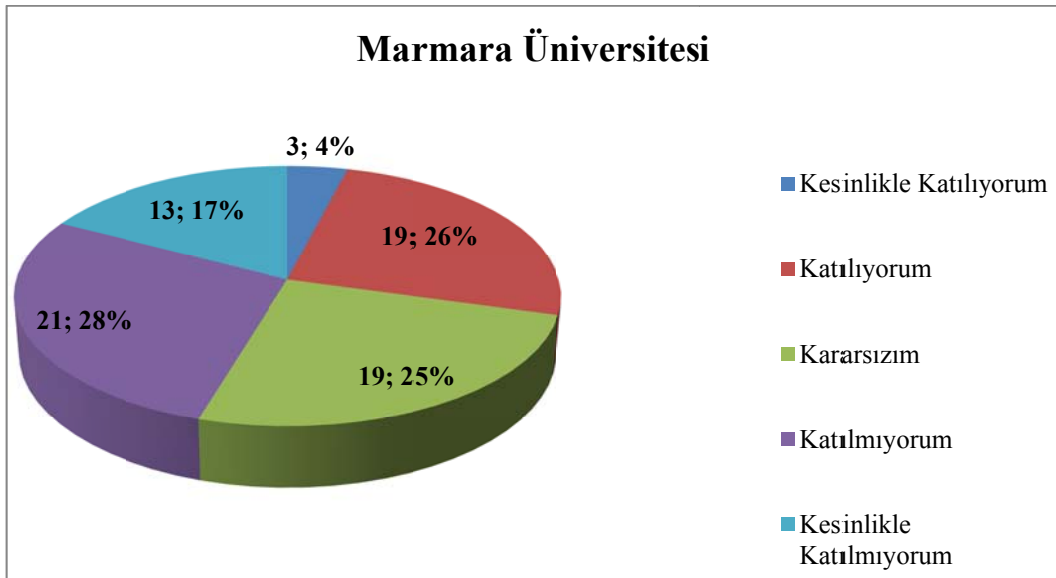
Uyumaktan daha fazla süre çevrimiçi olan kişiler, bilginin kâğıt üzerinde hizmetinden hoşnut olmamaktadırlar. Bu kişiler, fiziksel ortamı yavaş, hantal, külfetli, kullanıcı dostu olmayan ve modası geçmiş olarak görürler. Herhangi bir kaynağa çabuk ve anında erişime alışkınlırlar¹¹. Daha önceleri fiziksel ortamda gerçekleştirilen iş ve işlemler, teknolojinin etkisiyle elektronik süreçlere yerini bırakmaya başlamış ve kurumları da bu sürece dâhil olmaya mecbur kılmıştır. Uzun yıllar fiziksel ortamda çalışan personelin yeni bir anlayış olan EBYS'ye birdenbire güvenle yaklaşmalarının beklenmesi, değişim açısından bir risk olarak görülmektedir. Ancak sisteme olan güvenin sağlanması sürecin devamlılığına katkı sağlayacak bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Fiziksel belge yönetiminin mi yoksa elektronik ortamdaki belge yönetiminin mi daha güvenli olduğunun inceleneceği ve ayrıca yaş grupları bakımından değerlendirileceği soruya verilen cevaplar şu şekildedir:

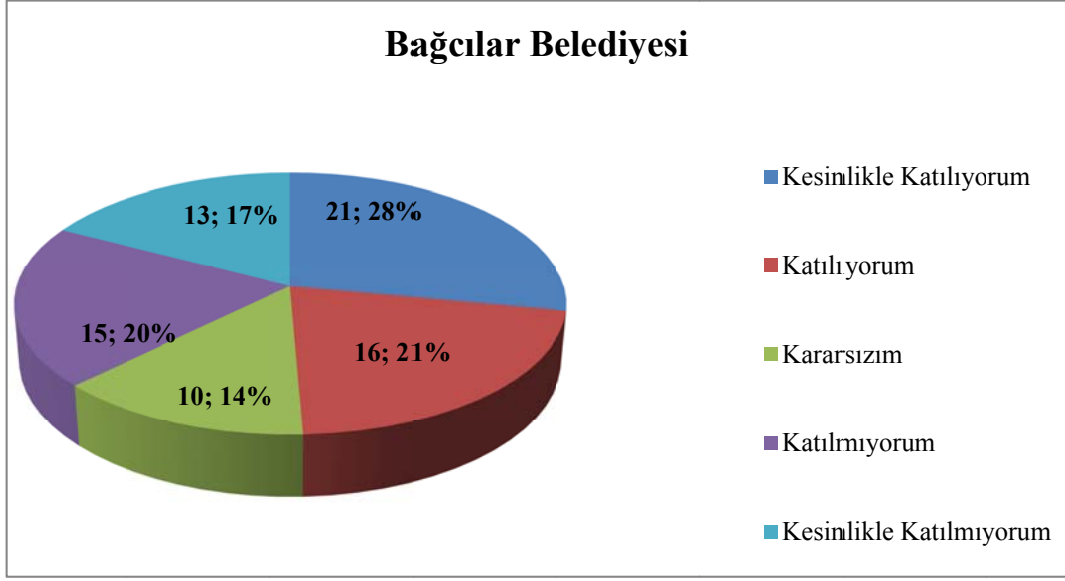
¹¹ Bekir Kemal Ataman, Requirements for information professionals in a digital environment: some thoughts, **Electronic Library and Information Systems**, 2009, C.43, No:2, ss.216-217.

Tablo 6 - Fiziksel Ortamda Yapılan Evrak/Belge İşlerini Elektronik Ortama Göre Daha Güvenli Buluyorum

		Fiziksel Ortamda Yapılan Evrak/Belge İşlerini Elektronik Ortama Göre Daha Güvenli Buluyorum				
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Kurum	Yaş Aralığı	Sayı	Sayı	Sayı	Sayı	Sayı
Marmara Üniversitesi	18-24	1	2	0	0	4
	25-34	0	12	9	11	5
	35-44	1	2	5	4	3
	45-54	1	2	5	5	1
	54+	0	1	0	1	0
Bağcılar Belediyesi	18-24	2	1	1	0	2
	25-34	11	9	3	6	8
	35-44	5	2	5	3	1
	45-54	3	3	1	6	2
	54+	0	1	0	0	0

Grafik 6 - Fiziksel Ortamda Yapılan Evrak/Belge İşlerini Elektronik Ortama Göre Daha Güvenli Buluyorum





M.Ü. katılımcıları arasında fiziksel belge işlerini güvenli bulanların oranı %29.3, kararsızlar %25.3, elektronik belge işlerini daha güvenli bulanlar %45.3'tür. B.B. katılımcıları ise %49.3 oranında fiziksel belge yönetimini daha güvenli bulurken, %13.3 kararsız yanıt vermekte ve %37.3 oranında çalışan elektronik belge yönetimini güvenli bulmaktadır. Cevaplar yaş gruplarına göre değerlendirildiğinde her iki kurumda da fiziksel belge işlerini daha güvenli bulan, ancak kararsız sayısının da en yüksek olduğu grup 25-34 yaş arasındadır. Bu yaş aralığındakiler, her ne kadar teknolojik yenilikleri takip eden, adeta teknoloji ile iç içe yaşayan ve genç kuşak olarak tanımlanabilecek kesimi temsil eden bir grup olsa da fiziksel belge işlerinin daha güvenli olduğunu düşünmektedir. Cevaplar değerlendirildiğinde, genç nesil ile teknoloji odaklı fikir yapısına sahip olduğu, daha yaşlı neslin ise geleneksel usul ve teknolojiden uzak bir sistem anlayışını kabul ettiğini söylemek mümkün değildir. Bu sebeple, EBYS dönüşümünde fiziksel belge işlerini daha güvenli bulma düşüncesinin azaltılabilmesi için her yaş grubundaki çalışanlara elektronik ortamda yapılacak işlerin sağlayacağı faydalar ve EBYS'nin güvenilirliği net şekilde ifade edilmelidir.

İnsanlar değişime ne kadar olumlu yaklaşırlar da eski alışkanlıklarını çok çabuk değiştiremeyebilirler. Bunun sebebi, elektronik sistemlerde kimi zaman yaşanan problemler yüzünden kullanıcıların kendini güvende hissetme ihtiyacı duymasından kaynaklanabilir. Bu bağlamda sorulan soruya "Elektronik belgenin de

çıktısını alıp saklıyorum” diyen katılımcıların oranı M.Ü. için %42.6 iken, B.B. için %36’dır. Buna karşın M.Ü.’de kararsız oranı %5.3, elektronik belgenin çıktısını saklamayan ise %52, B.B.de kararsızlar %13.3 ve elektronik belgenin çıktısını saklamayan katılımcıların oranı %50.6’dır (Bkz.: EK 1, Tablo 19, Grafik 19). Burada dikkat çeken husus, fiziksel belge yönetimine daha çok güvenen B.B.de elektronik belgenin çıktısını saklamayan 38 kişi varken, elektronik ortamda belge yönetimini daha güvenli bulan 28 kişinin olmasıdır. Yani elektronik ortamda belge yönetimi konusunda kararsız ya da olumsuz düşünen katılımcılardan 10 tanesi yaptığı işler sonucu oluşan elektronik belgenin çıktısını almadığını belirtmiştir. M.Ü. katılımcılarından fiziksel belge yönetimine güvendiğini belirten 34 kişi varken elektronik belgenin çıktısını alıp saklayan 32 kişi olduğu görülmektedir. EBYS uygulamalarının başlangıç dönemlerinde oranların bu şekilde çıkması normal kabul edilebilir. İlerleyen dönemde sistem oturdukça ve işler daha yoğun şekilde EBYS üzerinden gerçekleştirildikçe kullanıcıların bu alışkanlıklarından vazgeçmeleri muhtemeldir.

EBYS gibi bütünleşik sistemlerde, sistemden kaynaklanmasa bile zaman zaman başka faktörlerden kaynaklanan sorunların yaşandığı bilinmektedir. Bu da kullanıcıların aklına EBYS güvenilir midir? sorusunu getirmektedir. Bu sorunun cevabı, gerekli risk analizleri yapılarak uygulanan her sistem güvenilirdir, olacaktır¹². Olası problemlerin çözümü konusunda bilgi işlem ya da tedarikçi firma desteği çok önemlidir. Yaşanan problemlerin hızlı ve etkili şekilde çözülmesi, sistem ile ilgili çekimser olan kullanıcılara olumlu etki edecektir. Ancak, sistemden kaynaklanmasa bile değişime daha temkinli yaklaşan kişilerin yaşayacağı problemler, sisteme karşı ön yargılı yaklaşımlara sebep olabilecektir. Bu düşünceyle sorulan “Elektronik sistemlerde yaşanan problemler nedeniyle EBYS hakkında olumsuz düşünüyorum” sorusuna, M.Ü. katılımcılarının %50.6’sı, B.B. katılımcılarının %56’sı elektronik sistemlerde yaşanan problemlerin EBYS hakkında olumsuz düşünmelerine sebep olmadığı yönünde cevap vermiştir. Buna karşın M.Ü. katılımcılarının %25.3’ü kararsız, %13.3’ü elektronik sistemlerde yaşanan problemler nedeniyle EBYS

¹² Johnston ve Bowen, **a.g.e.**, s.135.

hakkında olumsuz düşünmekte, B.B.de ise bu oranlar %24 kararsız ve %20 elektronik sistemlerde yaşanan problemler nedeniyle EBYS hakkında olumsuz düşünüyorum şeklindedir (Bkz.: EK 1, Tablo 20, Grafik 20). Verilen yanıtlara göre çalışanların yarısı elektronik sistemlerde yaşanan problemlerden ötürü EBYS'ye ön yargıyla yaklaşmadığını belirtmiştir. Kararsız katılımcıların ise sistemin başarıyla çalıştığını ve işlediğini gördüklerinde fikirlerini değiştirmeleri muhtemeldir. Olumsuz cevap veren kullanıcılar için ise, EBYS'nin gerekliliği, sistem kullanımının avantajları ve kolaylığı hakkında daha detaylı bilgi verilerek ön yargılı yaklaşımlarının önüne geçilebilir.

Çalışanlar, EBYS ile işlerini gerçekleştirirken çalışma arkadaşları tarafından izleneceği düşüncesine kapılabilmekte ve sisteme karşı ön yargıyla yaklaşabilmektedirler. Bu yüzden EBYS değişimlerinde en fazla vakit ve çaba harcanan işlerden birisi de çalışanlara güvenilirlik duygusunu aşılacak adına, herkesin yalnızca iş ile ilgili ihtiyacı olduğu alanlara erişim izninin olacağı, ihtiyacı olmayan alanlara erişim yapamayacağı açıkça anlatılmasıdır¹³. Fiziksel belge işlerini daha güvenli bulan, elektronik belgenin çıktısını alıp saklayan ve elektronik sistemlerde yaşanan sıkıntılar sebebiyle EBYS hakkında olumsuz düşünen katılımcılar olmasına rağmen, “Bilgi ve belge yönetimi konusunda EBYS güven vermemektedir” sorusuna, M.Ü. katılımcılarının %62.6'sı, B.B. katılımcılarının %68'i güvendikleri yönünde yanıt vermiştir. Diğer yandan Marmara Üniversitesi için kararsızların oranı %20, EBYS'nin güven vermediğini düşünenlerin oranı %17.3, Bağcılar Belediyesi için kararsızların oranı %16, EBYS'nin güven vermediğini düşünenlerin oranı da %16'dır (Bkz.: EK 1, Tablo 21, Grafik 21). Burada dikkat çeken nokta ise, soruya verilen cevaplara göre katılımcılar fiziksel belge işlerine güvense ve elektronik belgenin çıktısını alıp saklasa da EBYS'nin belge yönetimi açısından güven verdiğini belirtmeleridir ki bu da alışkanlıkların bir anda değişmediğinin açık göstergesidir.

¹³ Gregory, a.g.e., s.85.

3.1.5. EBYS Kullanımı

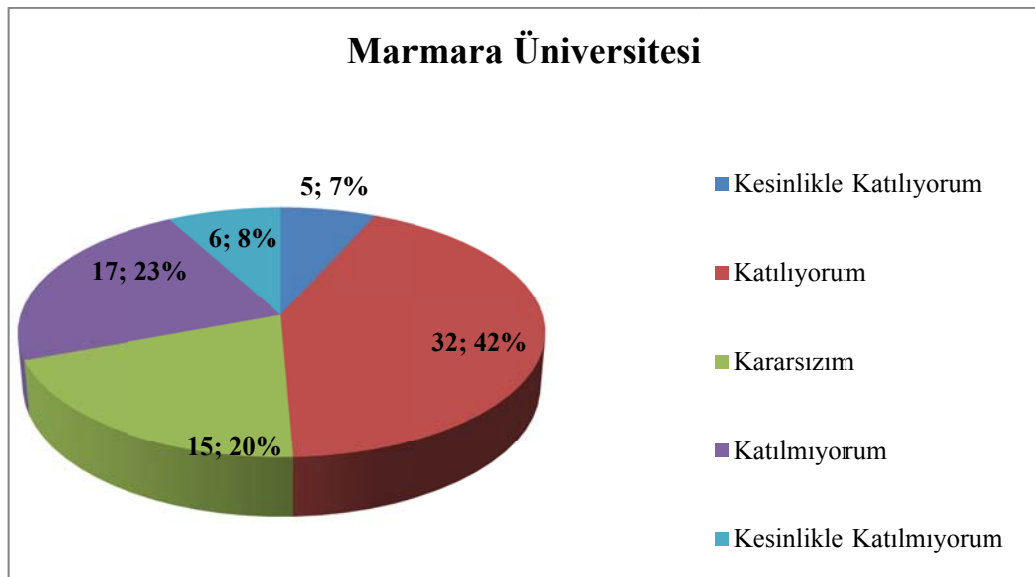
Çalışmanın bu bölümünde katılımcılara EBYS kullanımı kapsamında 6 soru sorulmuştur. Verilen cevaplara göre katılımcıların sistem kullanımı hakkındaki görüşleri çözümlenecek ve analiz edilecektir.

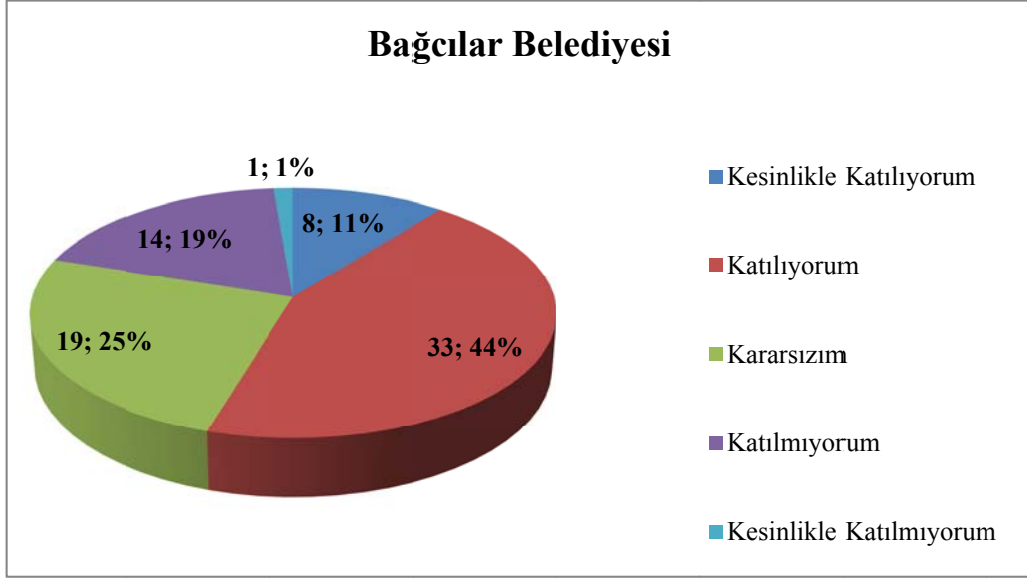
Kullanıcıların EBYS kullanımı açısından kendilerini yeterli hissetmeleri önemli ve gereklidir. Çünkü kendine güven ve sahip olunan bilgi birikim sayesinde kullanıcı, sistemde hata yapma korkusunu atlatacak ve sistemi daha aktif bir şekilde kullanacaktır. Hedeflenen bilgi ve becerilerin geliştirilmesi de eğitimler aracılığıyla sağlanabilmektedir. Bu bağlamda sorulan “EBYS konusunda aldığım eğitimler yeterlidir” sorusuyla katılımcıların aldıkları EBYS eğitiminin yeterli olup olmadığı sorulmuştur.

Tablo 7 - EBYS Konusunda Aldığım Eğitimler Yeterlidir

Kurum	EBYS konusunda aldığım eğitimler yeterlidir				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Marmara Üniversitesi	5	32	15	17	6
Bağcılar Belediyesi	8	33	19	14	1

Grafik 7 - EBYS Konusunda Aldığım Eğitimler Yeterlidir





M.Ü. katılımcılarının %49.3'ü B.B. katılımcılarının %54.6'sı aldığı eğitimlerin yeterli olduğunu belirtmiştir. M.Ü. katılımcılarının %20'si kararsız kalmış, %30.6'sı eğitimlerin yetersiz olduğu yanıtını vermiştir. B.B. katılımcılarının %25.3'ü kararsız olduklarını belirtmiş, %20'si eğitimlerin yetersiz olduğu yanıtını vermiştir. Kullanıcıların EBYS'yi kullanmak için ihtiyaç duyacağı temel bilgileri iyi şekilde öğrenmeleri sistemin aktif şekilde kullanımı için gereklidir. Bu yüzden kararsız ve eğitimlerin yetersiz olduğu yönündeki görüşlerin oranının daha düşük seviyelere inmesi adına eğitimler planlanabilir. Planlanacak eğitimler EBYS'ye karşı olası direnci azaltacaktır. Kararsız ve olumsuz yanıt veren katılımcıların bazıları, işleri için EBYS'yi kolaylıkla kullanabildiğini ancak EBYS hakkında daha fazla şey öğrenmek istediğini bu yüzden eğitimlerin devam etmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Sistem arayüzlerinin kolay kullanımı ve görsel anlamda kullanıcıya hitap etmesi; sisteme yaklaşımı etkileyen unsurlar arasında yer alır. Kullanımda kolaylık sunan sistemler daha çabuk benimsenirken, kullanım ve görünümü olarak kullanıcıyı yoran sistemler hakkında olumsuz düşünülebilmektedir. Sistem arayüzlerinin kullanım kolaylığını ölçmek amacıyla yöneltilen "EBYS'nin arayüzünün kullanımını rahat buluyorum" sorusuna, M.Ü. katılımcılarının %66.6'sı, B.B. katılımcılarının %62.6'sı "EBYS'nin arayüzünün kullanımını rahat buluyorum." şeklinde cevap vermiştir. Buna karşın M.Ü. katılımcılarının %16'sı olumsuz, 17.3'ü kararsız, B.B. katılımcılarının %18.6'sı olumsuz, %18.6'sı kararsız yanıt vermiştir (Bkz.: EK 1,

Tablo22, Grafik22). Kullanıcıların her gün iş ve işlemleri gerçekleştirirken sistemi kullanacakları düşünüldüğünde arayüzün kullanım kolaylığı sağlaması kullanıcıların sistemi başarıyla kullanmalarına etki edeceği açıktır. Anket çalışmasına konu olan her iki kurum katılımcılarının arayüzün kullanımını rahat buluyorum görüşlerinin oranı yeterli görülmektedir. Ancak daha düşük olumlu dönüşler olursa, kurumların ilerleyen zamanlarda kullanıcılardan geri bildirim almaları ve bu görüşler doğrultusunda sistem arayüzünü geliştirmeyi hedeflemeleri faydalı olacaktır.

“Birebir diyalog kurularak daha kolay gerçekleştirilebilecek işlerin EBYS üzerinden gerçekleştirilmesi işlerin yavaşlamasına neden olacaktır” sorusuna M.Ü. katılımcılarının %28’i bu soruya evet yavaşlatır, %36’sı kararsız, %36 hayır yavaşlamaya sebep olmayacaktır, yanıtını vermiştir. B.B. katılımcılarının %33.3’ü bu soruya evet yavaşlatır, %26.6’sı kararsız ve %40’ı hayır yavaşlamaya sebep olmayacaktır, yanıtı vermiştir (Bkz.: EK 1, Tablo 23, Grafik 23). Verilen cevapların dağılımı dengeli olsa da bazı kullanıcıların sistem üzerinden de gerçekleştirilebilecek belirli işleri birebir görüşerek daha hızlı çözebileceklerini düşündükleri istedikleri görülmektedir. Buna rağmen EBYS’nin diyalog kurulması gereken işlerde yavaşlamaya sebep olmayacağını düşünen katılımcılar daha fazladır.

EBYS aktif olarak kullanılmaya başlandığında, çalışanlar işlerini daha hızlı ve verimli gerçekleştirebileceklerdir. Bu durumda, işlerinin daha hızlı sonuçlandığını ve EBYS kullanımı hususunda geliştiklerini fark ettiklerinde çalışanlar, kendilerini kurumlarıyla daha fazla özdeşleştirebileceklerdir. Bu bağlamda, “EBYS’yi kullanmak işimde kendimi daha değerli hissetmemi sağlamıştır.” sorusuna M.Ü. katılımcılarının %32’si olumlu, %26.6’sı kararsız, %41.3’ü olumsuz yanıt vermiştir. B.B. katılımcılarının ise %53.3’ü olumlu, %26.6’sı kararsız, %20’si olumsuz yanıt vermiştir (Bkz.: EK 1, Tablo 24, Grafik 24). Sonuçlar değerlendirildiğinde göre B.B. katılımcıları EBYS kullanımıyla işinde daha önemli olduğunu hissetmiştir. M.Ü. katılımcılarında ise bu durum tam tersidir.

Teknoloji geliştiği için insan etkinliğinin azalacağı düşüncesi ve sistemler devreye alındığında iş kayıplarının yaşanacağı korkusu her alanda kendini gösterebilir. Çalışanlar, EBYS’nin aktif olarak kullanımıyla yetkinliklerinin sistem sebebiyle ikinci planda kalacağını düşünebilirler ya da tam tersi daha önce yaptıkları

işin çok önemli olduğunu sistem ile birlikte bu değer diğer kişiler ve yönetim tarafından artık dikkate değer olmayacağını da düşünebilirler. Bu durum, direnç sebeplerindedir ancak unutulmamalıdır ki sistemi kullanacak olan insanın ta kendisidir. Kendini, bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştiren çalışanlar, sistemlerin aktif kullanıcıları hatta yöneticileri olacaklardır. Bu çerçevede sorulan “EBYS’nin uzmanı olduğum iş ve işlemlerde etkinliğimi azaltacağına inanmıyorum” sorusuna, M.Ü. katılımcılarının %54.6’sı, B.B. katılımcılarının %61.3’ü EBYS’nin uzmanı olduğu işlerde etkinliğini azaltmayacağı yönünde cevap vermiştir. M.Ü. katılımcılarının %18.6’sı kararsız, %25.3’ü etkinliğinin azalacağı yönünde yanıt vermiştir. B.B.’de ise kararsızlar %16, olumsuz yanıt verenler %22.6’dır (Bkz.: EK 1, Tablo 25, Grafik 25). Katılımcıların büyük çoğunluğu EBYS ile uzmanı olduğu işlerde etkinliklerini kaybetmeyeceklerini düşünmektedir. Bu sebeple çalışanlar EBYS değişimi sürecinde daha rahat olacaklardır. Bu rahatlık ise olası direnci azaltan sebeplerden biri olarak görülebilir. Buna karşın olumsuz ve kararsız yanıt veren katılımcıların bu düşünceleri, değişim sürecine etki edebilir. Kullanıcıların bu yöndeki düşüncelerinin değiştirilmesi amacıyla birebir ya da grup görüşmeleri yapılarak EBYS ile ilgili daha somut bilgiler edinmeleri ve korkularının azalması için gerekli kolaylıklar sağlanmalıdır.

EBYS’nin sunduğu yenilikler ve faydaların kullanıcılara doğru şekilde anlatılması onların beklentilerini karşılayabilir. Sistemlerin sunduğu tüm yeniliklere rağmen bazı kişiler bunun gereksiz olduğunu, aynı işlerin sistem olmadan da yapılabileceğini düşünebilir. Daha önceki sorularda EBYS’nin kurumsal kimliğe olumlu etki edeceğini düşünen katılımcılar, sistemin sağlayacağı faydaların değerlendirileceği soruya, EBYS’nin katkı sağlayarak kuruma her açıdan yeni şeyler katacağı yönünde cevap vermişlerdir. Bu çerçevede sorulan “EBYS kullanımının kurumumuza yeni bir şey kattığına inanmıyorum” sorusuna, M.Ü. katılımcıların %57.3’ü, B.B. katılımcılarının ise %66.6’sı EBYS’nin kurumlarına yeni şeyler kattığını ve sistemin faydalı olacağı yanıtını vermiştir. Bu görüşün aksini bildirenlerin oranı M.Ü. için %30.6, B.B.’de ise %29.3’tür (Bkz.: EK 1, Tablo 26, Grafik 26). “Yeni şeyler” ifadesi ile neler düşünüldüğü sorulduğunda, prestij, verimlilik, teknolojik yenilikler, kanıtlanabilirlik, şeffaflık gibi yanıtlar alınmıştır. Bu

cevaplardan anlaşıldığı üzere, katılımcılar sistem dönüşümü ile aslında ne tür faydalar sağlanacağını da bilincindedirler.

3.1.6. EBYS Uygulaması Sonrası

EBYS kurum içerisinde tamamen gerçekleştirildikten ve kullanıcılar tarafından aktif bir şekilde kullanılmaya başlandıktan sonra bazı durumlarla karşılaşabilmektedir. Bu durumlar, kimi zaman sisteme ilişkin yardım talebi olurken kimi zaman sistemin geliştirilmesi adına geri bildirimler olabilmektedir. Karşılaşılan bu durumların destek ekibi ya da hizmet sağlayıcısı tarafından hızlı ve etkili çözümler üretilerek üstesinden gelinmesi, kullanıcıların EBYS'ye karşı olan düşüncelerine olumlu etki edecektir. EBYS uygulaması sonrasını ilgilendiren bu bölümde anket çalışmasının gerçekleştirildiği iki kurum katılımcılarının ve sistem ile ilgili birimlerde çalışanların yorum ve görüşleri 7 soruyla incelenmiştir.

Sistemlerin hızlı işleyişlerine alışan kullanıcılar, sistemde sorun yaşadıklarında işlerini devam ettirebilmek için problemin hızlı şekilde çözümlenmesi beklentisi içinde olabileceklerdir. Bu noktada sağlanacak hızlı ve çözüme ulaşan destekler, kullanıcı algısını olumlu yönde etkileyecektir. Bu çözümün muhatapları da genelde bilgi işlem çalışanları, belge yöneticileri ve hizmet sağlayıcıları olacaktır. Anket çalışmasına konu olan iki kuruma sorulan “EBYS’de sorun yaşadığımda çok hızlı ve etkili kurumsal destek almaktayım” sorusuna, M.Ü. katılımcılarının %50.6’sı, B.B. katılımcıların %62.6’sı hızlı ve etkili kurumsal destek alıyorum şeklinde cevap vermiştir. Her iki kurumda da %18.6 kararsız vardır. M.Ü. katılımcılarının %30.6’sı, B.B. katılımcılarının %18.6’sı hızlı ve etkili kurumsal destek alamadığını belirtmiştir (Bkz.: EK 1, Tablo 27, Grafik 27). Kurumsal destek, kurumun gücünü ve problem çözebilme yeteneğini ifade etmektedir. Bu açıdan dikkate alındığında desteğin yeterli olmadığı düşüncesi kuruma olan güvenin de zayıflamasına yol açabilecektir. %50 ve üzeri olumlu yanıt veren her iki kurum katılımcıları, kurumsal destek aldığını belirtmiştir. Kararsız kalan katılımcılardan bazıları destek için başvurmadığını ayrıca belirtmiştir. Olumsuz yanıt veren kullanıcıların yaşadıkları problemlerin çözümlerinin uzun sürmesi ve destek ekibine zor ulaşması gibi sebepler yüzünden bu

şekilde düşündükleri tahmin edilmektedir. Kurumsal destek ile ilgili dönüşlerin ve çözümlerin, hızlı ve istenen şekilde gerçekleştirilebilmesi adına mevcut ekip varsa genişletilebilir ve performansa dayalı çalışma programı geliştirilebilir.

Sistem kullanıcıları, daha önce kurumsal desteğe başvurup beklediği gibi hızlı ve etkili destek alamadıklarında farklı arayışlara yönelebilirler. Bu arayışlar içerisinde varsa süper kullanıcılar/öncül kullanıcılar da dâhil olmakla beraber, problemleri tanıdık desteği ile çözme yolu tercih edilebilmektedir. Telefonla ya da yüz yüze görüşerek yaşadıkları sorun hakkında yardım talebinde bulunabilmektedir. İki kurum katılımcılarına sorulan “EBYS’de yaşadığım sorunları tanıdık desteği ile hızlı ve etkili biçimde çözmekteyim” sorusuna, M.Ü. katılımcılarının %37.3’ü, B.B. katılımcılarının %68’i yaşadıkları sorunları tanıdık desteği ile çözdüğünü ifade etmiştir. Kurumsal desteğin aksine büyük kurumlarda karşılaşılan her sorunun tanıdık desteği ile çözülebilmesi mümkün olmayabilir. M.Ü. katılımcılarının %21.3’ü kararsız, %41.3’ü olumsuz, B.B. katılımcılarının %18.6’sı kararsız, %13.3’ü olumsuz yanıt vermiştir (Bkz.: EK 1, Tablo 28, Grafik 28). Elde edilen sonuçlara göre M.Ü.’de kararsız ve olumsuz yanıt verenlerin oranı toplamda %62.6’dır. Bu oranın yüksek olmasının sebepleri, üniversitenin yapısı, mekânsal olarak birimlerin birbirlerinden uzak olması, belediyeden daha farklı bir yapıda olması ve birimlerde çalışan kişilerin EBYS ile ilgili destek alabilecek tanıdıklarının olmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. B.B. katılımcılarının %68’inden gelen problemlerini tanıdık desteği ile çözdüklerini ifade ettikleri yanıt, belediye'deki çalışanların birbirlerine yakın ortamlarda çalıştıklarından kaynaklanabilir.

Kurumun kendi kaynaklarıyla oluşturduğu ya da satın aldığı sistemin yardım menüsü, sıkça sorulan sorular ve eğitim videoları gibi temel yardım dokümanlarına sahip olmaları önemlidir. Çünkü bu tür yardım dokümanlarına sıklıkla başvurulabilir. Örneğin, bir e-ticaret sitesinden yapılan alışverişle ilgili geri iade prosedürleri ya da alışveriş hakkındaki genel bilgiler sık sorulan sorular bölümünde yer almakta; kullanıcılar haklarını bilmek adına öncelikle bu alanı incelemektedir. Ayrıca bu tür yardım dokümanlarının kaliteli oluşu, destek birimi üzerindeki yükü hafifletecektir. Daha basit problemlerle karşı karşıya kalan kullanıcılar, ilk aşamada bu destekleyici dokümanlara yönelerek sorunlarını çözebileceklerdir. “EBYS’nin sunduğu yardım

menüsü, sık sorulan sorular ve eğitim videoları gibi destekleyici dokümanlar son derece anlaşılır ve kullanışlıdır” sorusuna, M.Ü. katılımcılarının %32’si, B.B. katılımcılarının %49.3’ü yazılımlarının sunduğu destekleyici dokümanların anlaşılır ve kullanışlı olduğu yanıtını vermiştir. Buna karşın M.Ü. katılımcılarının %37.3’ü kararsız kalmış, %30.6’sı olumsuz görüş bildirmiştir. B.B. katılımcılarının %34.6’sı kararsız, %16’sı olumsuz yanıt vermiştir (Bkz.: EK 1, Tablo 29, Grafik 29). Kararsız yanıt veren katılımcıların bir kısmının, bu destekleyici materyalleri henüz kullanmadığı bilinmektedir. M.Ü. katılımcılarının yüksek oranda olumsuz yanıt vermesi destekleyici materyallerin yetersiz kaldığını göstermektedir. Bu doğrultuda destek hizmetini sağlayan birim ya da kurum, kullanıcı beklentileri analiz ederek, destekleyici dokümanları güncellemelidir. Yapılacak bir anket çalışması ile yardım dokümanlarındaki eksikler ya da kullanıcı istekleri belirlenerek içerik tekrar oluşturulabilir.

Sistemlerin yardım menüleri gibi destekleyici dokümanları kimi zaman kullanıcılara yetersiz gelmektedir. Menüdeki yardımcı soruların yetersizliği, fazla yönlendirme yapması, kullanışlılık konusunda zayıf olması bu yetersizliğe sebep olabilir. İki kurum katılımcılarına sorulan “EBYS yardım menüsü, soruların yetersizliğinden, yeteri kadar açık olmayışından, aşırı yönlendirmeler yapmasından dolayı kullanışlı değildir” sorusuna, M.Ü. katılımcılarının %41.3’ü, B.B. katılımcılarının %37.3’ü yardım menüsünün kullanışlı olduğu yönünde yanıt vermiştir. Yardım menüsünü, soruların yetersizliğinden, yeteri kadar anlaşılır olmayışından ve aşırı yönlendirmeler yapmasından dolayı kullanışsız bulanların oranı M.Ü. için %25.3, B.B. için de %25.3’tür. Kararsızların oranı ise M.Ü.’de %33.3, B.B.’de %37.3’tür (Bkz.: EK 1, Tablo 30, Grafik 30). Kararsız ve olumsuz oranın yüksek olması sebebiyle, belirli aralıklarla değerlendirme anketlerinin yapılması faydalı olacaktır. Böylece yardım uygulamasının hangi yönlerinde eksiklikler olduğu tespit edilecek ve kullanıcı beklentileri doğrultusunda güncellemeler yapılabilecektir.

Her ne kadar çalışanlar EBYS ile işlerini gerçekleştirirler de aynı zamanda başka sorumluluklara da sahip olabilirler. Bu yüzden EBYS ile öncelikli görevlerini yerine getirdikten sonra artacak zaman ile diğer görev ve sorumluluklarını yerine

getirmek isteyeceklerdir. Kullanıcı beklentileri bölümünde sorulan sorularda katılımcıların EBYS'nin kurumsal ve bireysel verimliliği artıracığını düşündükleri bilinmektedir. Uygulama sonrası sorulan "EBYS, verimliliğimi olumlu yönde etkilemiştir" sorusuna M.Ü. katılımcılarının %61.3'ü, B.B. katılımcılarının %68'i verimliliğimi artıracaktır yanıtını vermiştir. Ayrıca M.Ü. katılımcılarının %20'si kararsız, %18.6'sı olumsuz düşünmektedir. B.B. katılımcılarının ise %13.3'ü kararsız, %18.6'sı olumsuz yanıt vermiştir (Bkz.: EK 1, Tablo 31, Grafik 31). Verilen cevaplara bakıldığında katılımcılar, EBYS ile daha hızlı gerçekleştirdikleri işler sayesinde sorumlu oldukları diğer işlere yeterli vakit ayırabildiklerini, bunun sonucunda verimliliğin olumlu yönde etkilendiği sonucu çıkarılabilir. Kararsız ve olumsuz cevaplara bakıldığında ise katılımcıların 1/3'ünün verimliliğinin olumlu yönde etkilenmediği görülmektedir. Bu düşünce katılımcıların, EBYS öncesinde de gerçekten verimli ve düzenli çalışıyor olmaları ya da iş yüklerinin belirli düzeyde ve sabit/stabil olmasından kaynaklanabilir.

Kullanıcıların sistemi tam olarak kullanmadan ne tür sorularla veya sorunlarla karşı karşıya kalınacağını bilmek pek mümkün değildir¹⁴. Bu sebeple EBYS dönüşümünde çalışanlar arasında iletişimi yüksek tutan kurumlarda geri bildirimler de yoğun olabilmektedir. Özellikle sistem kullanıcılarından alınan geri bildirimler, sistemle ilgili düşünceleri yansıttığı gibi, kimi zaman gerçek bir problemin de göstergesi sayılabilmektedir. Ayrıca, değişim süreçlerinde sürekli iletişim halinde olarak kullanıcıların fikirlerinin alınması, fikirlerine değer verildiğini hissetmelerine sebep olacaktır. Bu da değişimi benimsemelerini sağlayarak olası bir direnci azaltacaktır. Bunun yanı sıra sistem, kullanıcılarından alınacak geri bildirimlerle beklentiler ve ihtiyaçlar doğrultusunda geliştirilebilecektir. Bu sebeple EBYS değişimini uygulayan iki kurum katılımcılarına sorulan "EBYS değişim sürecinde çalışanlardan alınan geri bildirimlerin, sistemin iyileştirilmesinde kullanıldığını düşünüyorum" sorusuna, M.Ü. katılımcılarının %56'sı, B.B. katılımcılarının %69.3'ü kendilerinden alınan geri bildirimlerin sistem iyileştirmesinde kullanıldığı yönünde yanıt vermiştir. M.Ü. katılımcılarının %18.6'sı olumsuz, %25.3 kararsız

¹⁴ Gregory, a.g.e., s. 84.

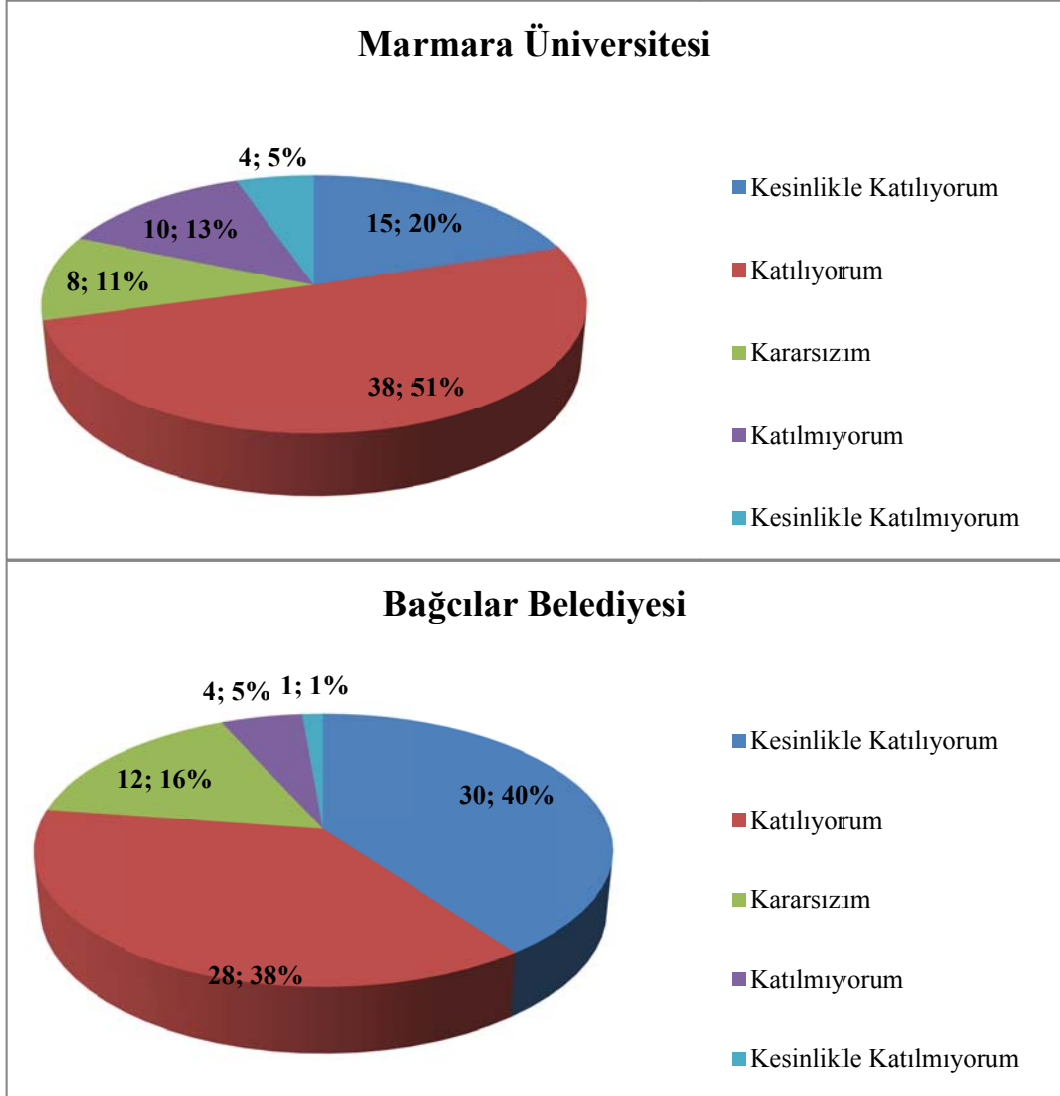
iken B.B. katılımcılarının %16'sı olumsuz %14.6'sı kararsız yanıt vermiştir (Bkz.: EK 1, Tablo 32, Grafik 32). Katılımcılarının büyük çoğunluğu geri bildirimlerin değerlendirildiğini ve sistemin geliştirilmesinde kullanıldığını belirtmişlerdir. Bunun sonucunda ise EBYS'ye karşı bakış açılarında olumlu değişiklikler olduğunu belirten katılımcılar da mevcuttur. Kararsız yanıt veren kullanıcıların bir kısmının herhangi bir geri bildirimde bulunmadığı öğrenilmiştir. Olumsuz yanıt veren kullanıcıların ise geri bildirimlerinin ne olduğu tam olarak bilinmediği için uygulanabilir olup olmadığı konusunda bir fikir beyan edilememektedir.

İnsan, bilinmeyenden korkar ve temkinli yaklaşır. Kimi zaman iletişim yoluyla korku ve direnç azalırken kimi zaman olumsuz iletişimle bu durumu aksi söz konusu olabilir. Bu bağlamda kullanıcıların EBYS'ye geçiş yapılacağını öğrendiklerinde verdikleri tepkiyle kullanım aşamasında ve sonrasındaki tepkilerde farklılıklar olabilir. Bu doğrultuda sorulan “EBYS’yi ilk kullandığım zamanla bugün arasında bakış açımda olumlu yönde değişiklikler olmuştur.” sorusuna verilen yanıtlar şu şekildedir:

Tablo 8 - EBYS’yi İlk Kullandığım Zamanla Bugün Arasında Bakış Açımda Olumlu Değişiklikler Olmuştur

Kurum	EBYS’yi ilk kullandığım zamanla bugün arasında bakış açımda olumlu değişiklikler olmuştur				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Marmara Üniversitesi	15	38	8	10	4
Bağcılar Belediyesi	30	28	12	4	1

Grafik 8 - EBYS'yi İlk Kullandığım Zamanla Bugün Arasında Bakış Açımın Olumlu Değişiklikler Olmuştur



M.Ü. katılımcılarının %70.6'sı, B.B. katılımcılarının %77.3'ü EBYS'yi ilk kullandığı zamanla bugün arasında bakış açısının olumlu yönde değiştiğini ifade etmiştir. Buna karşın, M.Ü. katılımcılarının %18.6'sı olumsuz, %10.6'sı kararsız, B.B. katılımcılarının %6.6'sı olumsuz, %21.3'ü kararsız yanıt vermiştir. Kullanıcıların büyük çoğunluğunun EBYS'yi kullanımı öncesi ve sonrasındaki düşüncelerinde değişiklikler olduğu fark edilmektedir. Kararsız ve olumsuz yorumlar ele alınacak olursa, bu yanıtları veren katılımcıların bir kısmının henüz tam olarak EBYS ile istediği kadar pratik yapamadıklarından kaynaklanabilir. Karşılaşılan bu durumların olumsuz etkilerinin azaltılması için sürecin bütün adımları açık bir

şekilde kullanıcılara anlatılmalı, değişimden beklenen faydalar ve değişimin neden gerekli olduğu açıkça belirtilmelidir.

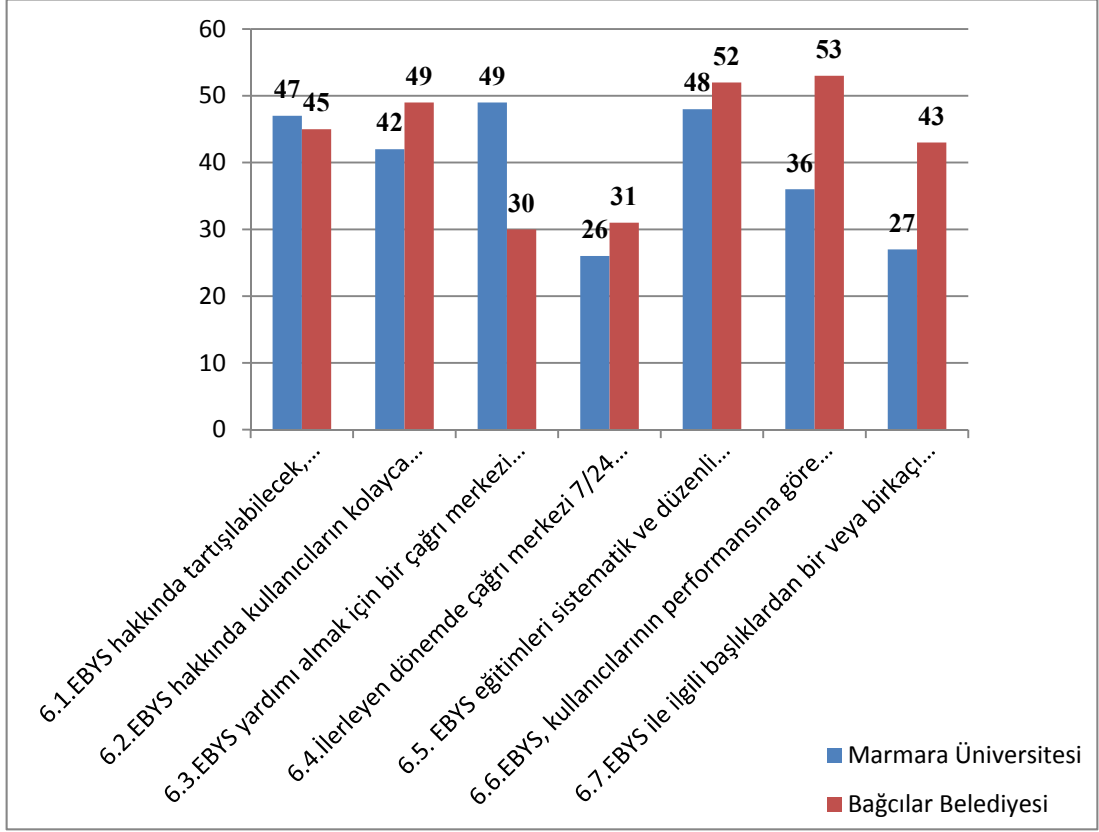
3.1.7. EBYS Sonrası Beklentiler

EBYS uygulaması sonrasında kullanıcılar, iş ve işlemlerin başarılı ve hızlı şekilde yürütülmesi için çalışmalarına devam edeceklerdir. Bu süreçte kimi zaman yardım ihtiyacı hissedebilirler kimi zaman yeterli olmadıklarını düşündükleri konularda bilgi talebinde bulunabilirler ya da tam aksi sistemi çok iyi kullanan çalışanlar yükselen performanslarının dikkate alınarak bunun bir şekilde kendilerine dönmesini bekleyeceklerdir. Bu soruda EBYS uygulaması sonrası muhtemel beklentiler doğrultusunda katılımcılardan seçim yapmaları istenmiştir.

Tablo 9 – Kurumlara Göre EBYS Uygulaması Sonrası Kullanıcı Beklentileri

Beklentiler	Marmara Üniversitesi	Bağcılar Belediyesi
6.1.EBYS hakkında tartışılabilir, yardımlaşılabilir bir forum yapısı geliştirilebilir.	47	45
6.2.EBYS hakkında kullanıcıların kolayca erişebileceği eğitim videoları hazırlanabilir.	42	49
6.3.EBYS yardımı almak için bir çağrı merkezi sistemi geliştirilebilir.	49	30
6.4.İlerleyen dönemde çağrı merkezi 7/24 hizmet verebilir.	26	31
6.5. EBYS eğitimleri sistematik ve düzenli olarak devam ettirilebilir.	48	52
6.6.EBYS, kullanıcılarının performansına göre ödüllendirme mekanizması kurulabilir.	36	53
6.7.EBYS ile ilgili başlıklardan bir veya birkaçı görevde yükselme sınavlarında soru olarak sorulabilir.	27	43

Grafik 9 – Kurumlara Göre EBYS Uygulaması Sonrası Kullanıcı Beklentileri



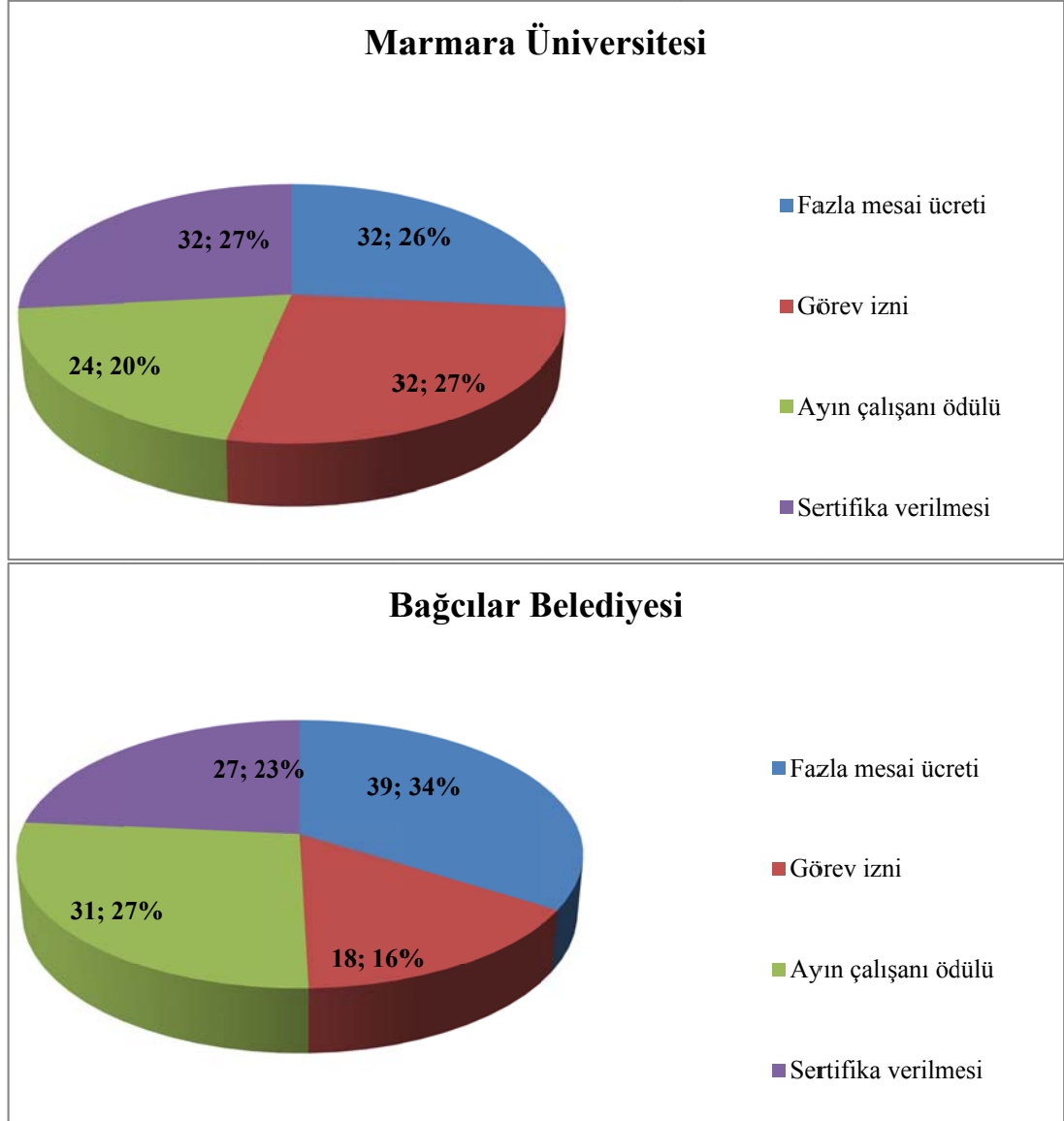
M.Ü. katılımcıları tarafından toplam 275, B.B. katılımcıları tarafından toplam 303 seçenek işaretlenmiştir. M.Ü. katılımcıların en çok seçtiği 3 seçenek, %17.8 ile “EBYS yardımı almak için çağrı merkezi sistemi geliştirilebilir.”, %17.4 ile “EBYS eğitimleri sistematik ve düzenli olarak devam ettirilebilir.” ve %17 ile “EBYS hakkında tartışılabilir, yardımlaşılabilir bir forum yapısı geliştirilebilir.” olmuştur. B.B.de ise en çok seçilen 3 seçenek, %17.4 ile “EBYS kullanıcılarının performansına göre ödüllendirme mekanizması kurulabilir.”, %17.1 ile “EBYS eğitimleri sistematik ve düzenli olarak devam ettirilebilir.” ve %16.1 ile “EBYS hakkında kullanıcıların kolayca erişebileceği eğitim videoları hazırlanabilir.” olmuştur. Verilen yanıtlarda dengeli bir dağılım olduğu görülmektedir. Yardımlaşılabilir bir forum yapısının oluşturulması seçeneğinin her iki kurum katılımcıları tarafından yüksek oranda seçilmesi dikkate değerdir. Kişiler karşılaştıkları sorunu elektronik ortam üzerinden yardımlaşarak çözebileceklerini düşünmektedirler. Bu fikir, teknik destek üzerindeki yükü de hafifletebilecektir. Bir diğer önemli husus da her iki kurum katılımcılarının, eğitimlerin sistematik ve

düzenli bir şekilde devam etmesi ve hazırlanacak videolar yardımıyla eğitim desteği verilmesi isteğidir. EBYS'nin ne denli büyük bir sistem olduğunun farkına varan kullanıcılar, iş ve işlemlerini gerçekleştirmelerinin yanında kendi bilgi ve becerilerini geliştirmek isteyebilirler. Bu durum farkındalık ve algı açısından gerçekten önemlidir. Bunun yanında, M.Ü. katılımcılarının tercihi çağrı merkezi desteğinin oluşturulması, kullanıcıların kolaylıkla erişebileceği ve sadece EBYS ile ilgili sorunlarla görevli kişilerin istihdam edildiği destek biriminin oluşturulmasıdır. Problem yaşadıklarında hızlı ve etkili destek almak isteyen kullanıcıların, bu sebepten dolayı ilgili seçeneği işaretlediğini söylemek mümkündür. Diğer yandan B.B. katılımcılarının performansa göre ödüllendirme mekanizması kurulması seçimi, işlerini gerçekten iyi yapan ve EBYS ile kendini daha da geliştiren çalışanların küçük ya da büyük bir ödül ile bir şekilde üstleri tarafından ödüllendirmeyi bekledikleri şeklinde ifade edilebilir.

Tablo 10 - Kullanıcıların Performansına Göre Bir Ödüllendirme Mekanizması Kurulabilir

Beklentiler	Marmara Üniversitesi	Bağcılar Belediyesi
Fazla mesai ücreti	32	39
Görev izni	32	18
Ayın çalışanı ödülü	24	31
Sertifika verilmesi	32	27

Grafik 10 - Kullanıcıların Performansına Göre Bir Ödüllendirme Mekanizması Kurulabilir



EBYS uygulaması sonrası, çalışanların günlük iş ve işlemlerini yüksek performans ile gerçekleştirmesi, kuruma değer katması ve sistemin başarıyla yürütülmesi sonucunda bazı beklentileri oluşabilir. Bu beklentilerin içeriği ise tamamen kullanıcıların ihtiyaç ve düşünceleriyle doğru orantılı olacaktır. Bu doğrultuda M.Ü. katılımcılarının en yüksek oranlı iki seçimi %27 sertifika verilmesi ve %27 ödül olarak görev izni verilmesidir. B.B.'de ise %34 fazla mesai ücreti ve %27 ayın çalışanı seçilmesi ve buna istinaden bir ödüllendirme yapılmasıdır.

Sonuçlar incelendiğinde iki kurum katılımcıların seçimlerinin sıralamasının birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Bu farklılık da kişilerin beklentilerinin farklı olmasından kaynaklanabilir. Her iki kurum katılımcılarının cevaplarında bazı seçenekler ne çıksa da tercihlerin dağılımının dengeli olduğu görülmektedir.

SONUÇ

Hizmet kalitelerini ve standartlarını çağın gerektirdiği bakış açısıyla yenilemek ve geliştirmek isteyen organizasyonlarda hızlı değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimlerden biri olan EBYS, ülkemizde e-Dönüşüm Türkiye Projesi¹⁵ sonrası yaygın şekilde görülmeye başlanmış, son 5 yılda ise artarak devam etmiştir. Artan değişimler olumlu ve olumsuz sonuçları beraberinde getirmiştir. Bu değişimlerin başarıyla ya da başarısızlıkla sonuçlanmasının temelinde ise bazı dinamikler yer almaktadır. Bu dinamikler; yöneticilerin desteği ve kararlı duruşu, doğru uygulama yazılımının temini, kurumun kendi öz kaynağı olarak başta bilgi işlem olmak üzere, belge yönetimi, arşiv işlemleri, yazı işleri gibi büro çalışanlarının da yer alacağı nitelikli bir proje ekibinin oluşturulması ve sistem kullanıcılarının yenilikçi bir bakış açısıyla değişim ve dönüşümü kabul edip farkındalık oluşturmalarıdır. Bu dinamiklerin uygulanmasındaki başarı, değişimin sonucuna etki etmektedir. Bu çalışmada “sistem kullanıcılarının yenilikçi bir bakış açısıyla değişim ve dönüşümü kabul edip farkındalık oluşturmaları” dinamiğinden yola çıkılarak, EBYS uygulamalarında kullanıcı farkındalığı, değişim yönetimi açısından ele alınmıştır. Çalışma süresince, EBYS değişiminin getirdikleri ve personel farkındalığının sürece nasıl etki ettiği araştırılmıştır.

M.Ü. ve B.B.’nin EBYS uygulaması öncesi ve sonrasında yukarıda bahsedilen dinamiklerinin tamamını başarıyla uyguladığı görülmüştür. Her iki kurumda da, yöneticilerin sisteme geçiş sürecinde çalışanlara destek verdiği, doğru uygulama yazılımlarının seçildiği, proje ekibinin kalifiye çalışanlardan oluşturulduğu ve kullanıcıların EBYS’yi yenilikçi bakış açısıyla kabul ettikleri tespit edilmiştir.

Her iki kurumun üst yöneticilerinin EBYS dönüşümünde istekli ve kararlı oluşunun çalışanları olumlu etkilediği görülmüştür. Çalışanların EBYS ve değişim ile ilgili bilgilendirilmeleri sürece olumlu katkı sağlamıştır. Her iki kurum da EBYS yazılımlarını kendi öz kaynakları olan bilgi işlem desteğiyle kendi ihtiyaçları doğrultusunda geliştirmektedir. Kullanıcı görüşlerinin de dikkate alınarak yapılan

¹⁵ “E-Dönüşüm Türkiye Projesi” a.g.e.

geliştirmeler, kullanıcıların düşüncelerine değer verildiğini anlamalarını sağlamıştır. Bu da sistemin, kullanıcılar tarafından benimsenmesine sebep olmuştur.

Kullanıcı beklentilerinin karşılanması, çekince ve kaygılarının giderilmesi, EBYS uygulama öncesi ve sonrası kullanıcılara üst yönetim tarafından gerekli desteğin sağlanmasının, insan faktörü açısından projenin başarıyla sonuçlanmasına etki ettiği görülmüştür. Katılımcılara 7 bölümde uygulanan anket çalışması sonucunda, çalışanların EBYS hakkında bilgi sahibi oldukları, beklentilerinin EBYS'nin faydaları ile örtüştüğü, sistem hakkında çekince, kaygı ve endişelerinin düşük seviyede olduğu, kullanım sonrası düşüncelerinin ve beklentilerinin olumlu yönde değiştiği tespit edilmiştir.

Çalışmanın “Fiziksel evrak işlerini daha güvenli buluyorum ve bilgi teknolojileri ile barışık değilim.” sorularında yaş faktörüne de dikkat edilmiş, katılımcıların yaşı ile verilen cevaplar arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiş, çalışanların bu teknolojik değişimden çekinmedikleri görülmüştür.

Çalışmanın ana temasını oluşturan, personelin EBYS farkındalığı, değişim ve dönüşümü kabullenme oranının iki kurumda da üst düzeyde olduğu görülmüştür. Bu kurumların EBYS'yi uygulamaları ve sistemin devamlılığını başarıyla sağlamaları da personel farkındalığı ile uygulama süreçleri arasında bir bağıntı olduğunu göstermekte ve dolayısıyla çalışmanın hipotezinin doğruluğuna işaret etmektedir. Bu çalışmanın, analizleri neticesinde EBYS dönüşümlerinde personel etkisi, EBYS uygulamalarının temelinde yer alan üst yönetim desteği, doğru proje ekibinin oluşturulması dinamikleri üzerine gerçekleştirilecek çalışmalara ve personel eğitimi konularında fayda sağlayacağı umulmaktadır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Ataman, Bekir Kemal: **Arşivcilik Terimleri Sözlüğü**, İstanbul, Librairie de Pera, 1995.

Bilgin, Kamil Ufuk vd.: **Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim**, Ankara. Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı,, 2007.

Çıngı, Hülya: **Örnekleme Kuramı**, 2. bs. Ankara, Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi, 1994.

Erkuş, Adnan: **Bilimsel Araştırma Sarmalı**, Ankara, Seçkin Yayınevi, 2005.

Sabuncuoğlu, Zeyyat: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.bs., Bursa:Furkan Ofset, 2009.

Taşkın, Erdoğan: **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2001.

Varoğlu, A. Kadir ve diğerleri, **Örgütsel Değişim ve Öğrenme** y.y., t.y.

MAKALELER

Aksoy, Beyhan: “Bilgi Teknolojilerinin Yarattığı Örgütsel Değişim: Nasıl Bir İnsan Kaynakları Yönetimi?,” **Bilgi Dünyası**, 2005, C.6, No:1, ss.58-77.

Ataman, Bekir Kemal: “Requirements for Information Professionals in A Digital Environment: Some Thoughts”, **Electronic Library and Information Systems**, 2009, C.43, No:2, ss.215-228.

Aydoğan, İsmail: “Değişimin Süreci ve Okul Personeli” **GAU J. Soc. & Appl. Sci.**, 2007, C.3, No:5, s.13-24.

Bailey, Steve ve Vidyarthi, Jay: “Human Computer Interaction: the Missing Piece of the Records Management Puzzle”, **Records Management Journal**, C.20, No:3, 2010, ss.279-290.

Borglund, Erik, Anderson, Karen ve Samuelson, Gören: “How Requirements of Record Managers Change After Implementing New Electronic Records Management Systems”, **The 3rd European Conference on Information Management and Evaluation**, ed. Jan Ljungberg ve Kerstin Grunden, University of Gothenburg, Sweden on 17-18 September 2009, ss.59-66.

Dolaşır, Semiyha: “Değişim Yönetimi ve Spor Örgütleri” **SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, 2005, C.3, No:1, ss.11-15.

Downing, Lynett: “Implementing EDMS: Putting People First”, **The Information Management Journal**, July/August 2009, ss.44-50.

Eşgi, Necmi: “Dijital Yerli Çocukların ve Dijital Göçmen Ebeveynlerinin İnternet Bağımlılığına İlişkin Algılarının Karşılaştırılması,” **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C.28, No:3, 2013, ss.181-194.

Gregory, Keith: “Implementing an Electronic Records Management System: A Public Sector Case Study” **Records Management Journal**, C.15 No:2, 2005, ss.80-85.

Gunnlaugsdottir, Johanna: “The Human Side of ERMS: An Icelandic Study” **Records Management Journal** C.19 No:1, 2009, ss.54-72.

Güçlü, Nezahat ve Şehitoğlu, Ekrem Tuğrul: “Örgütsel Değişim Yönetimi”, **Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2006, No:13, ss.240-254.

Harries, Stephen: “Managing Records, Making Knowledge and Good Governance”, **Records Management Journal**, C.19, No:1, 2009, ss.16-25.

Henriksen, Helle Zinner ve Andersen, Kim Viborg: “Electronic Records Management Systems Implementation in the Pakistani Local Government”, **Records Management Journal**, 2008, C.18, No:1, s.40-52.

İlğan, Abdurrahman: “Örgütsel Değişim/Değişme”, **Milli Eğitim Dergisi**, 2008, Kış, No:177, s.80-103.

Johare, Rusnah & Masrek, Mohamad Noorman and Sa'ari, Haziah: “Information Technology Leadership on Electronic Records Management: The Malaysian Experience”, **The 9th European Conference on Management**

Leadership and Governance, ed. Dr. Maria Th. Semmelrock-Picej ve Dr. Ales Novak, Avusturya, 2013, ss.105-113.

Johnston, Gary P. ve Bowen, David V.: “The Benefits of Electronic Records Management Systems A General Review of Published and Some Unpublished Cases”, **Records Management Journal**, C.15, No:3, 2005, ss.131-140.

Kandur, Hamza: “Türkiye’de Kamu Kurumlarında Elektronik Belge Yönetimi: Mevcut Durum Analizi ve Farkındalığın Artırılması Çalışmaları”, **Bilgi Dünyası**, C.12, No:1, 2011, ss.2-12.

Kurt Aşkı, Adile & Günüş, Selim & Ersoy, Mehmet: “Dijitalleşmede Son Durum: Dijital Yerli, Dijital Göçmen ve Dijital Göçebe”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 2013, C.46, No:1, ss.1-22.

Leikums, Toms: “Managing Human Factors in Implementing Electronic Document Systems in the Public Sector”, **Romanian Review of Social Sciences** C.2, 2012, ss.21-30.

Meleod, J.: “Education And Training for Records Management in the Electronic Environment - The Research for an Appropriate Model. Professional Development, Training, Education, Models, Records Management”, **Information Research**, C.9, No:3, 2004, ss. [1-28].

Önaçan, Mehmet Bilge Kağan & Medeni, Tunç Durmuş, & Özkanlı, Özlem: “Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS)’nin Faydaları ve Kurum Bünyesinde EBYS Yapılandırmaya Yönelik Bir Yol Haritası”, **Sayıştay Dergisi**, No:85, 2012, ss.1-26.

Töremen, Fatih: “Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.12 No:1, 2002, ss.185-202.

Young, Jeanne: “Electronic Records Management on a Shoestring: Three Case Studies”, **The Information Management Journal**, January/Fabruary, 2005, ss.58-61.

RAPORLAR

International Council of Archives [ICA] Committee on Electronic Records, **Guide For Managing Electronic Records From An Archival Perspective**, ICA, Paris, 1997.

International Records Management Trust, **Training in Electronic Records Management, Module 2 Planning and Managing Electronic Records Management Programme**, İngiltere, IRMT, 2009.

Türkiye Bilişim Derneği, **Elektronik Belge Yönetimi**, 2009.

TEZLER

Argın, Aydın: **Bankacılıkta Değişim Yönetimi**, Doktora Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, 2000.

Beder, Fevki: **Elektronik Belge Yönetim Sistemi ve Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Örneği**, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İletişim Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, 2009.

Budak, Demet: **Uygulanan Eğitim Programlarının Etkilerine İlişkin Çalışanların Alguları Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011.

Çağıl, Ercan: **İşletmelerde Personel Eğitimi, Verimlilik ile İlişkisi ve Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

Kakırman Yıldız, Asiye: **Kütüphaneler İçin Değişim Yönetimi Modeli**, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.

Özçelik, F. Sema: **Organizasyonel Değişim, Değişim Yönetimi, Organizasyonel Değişimin Aktörleri ve Sigorta Sektörüne Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002.

Özmen, Semiha Ebru: **Örgüt İçi Değişim ve Değişim Karşısında Birey Davranışı**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999.

STANDARTLAR

The British Standart Instution **Ergonomics of Human-System Interaction Part 210: Human-Centred Design for Interactive Systems ISO 9241-210**, UK, 2010.

The British Standarts Institution, **ISO/TR 14105 “Document Management - Change Management for Successful Electronic Document Management System (EDMS) Implementation”**, UK, 2011.

The British Standarts Institution, **ISO/TR 15489-1 “Information and Documentation, Records Management: Part 1: General”**, UK, 2001.

Türk Standardları Enstitüsü, **TSE 13298 Elektronik Belge Yönetimi Standardı**, 2009 (Revizyon 2) Ankara.

ÇEVİRİMİÇİ KAYNAKLAR

"E-Dönüşüm Türkiye Projesi" Web Sayfası, (Çevrimiçi), **<http://www.bilgitoplumu.gov.tr/bilgi-toplumu/e-donusum-projesi/>** 06 Mart 2015.

Aksoy, Temel: Web Sayfası, (Çevrimiçi), **<http://www.temelaksoy.com/insanlar-degisime-neden-direnir>** 19 Mart 2015.

EKLER

EK 1: Tablo ve Grafikler

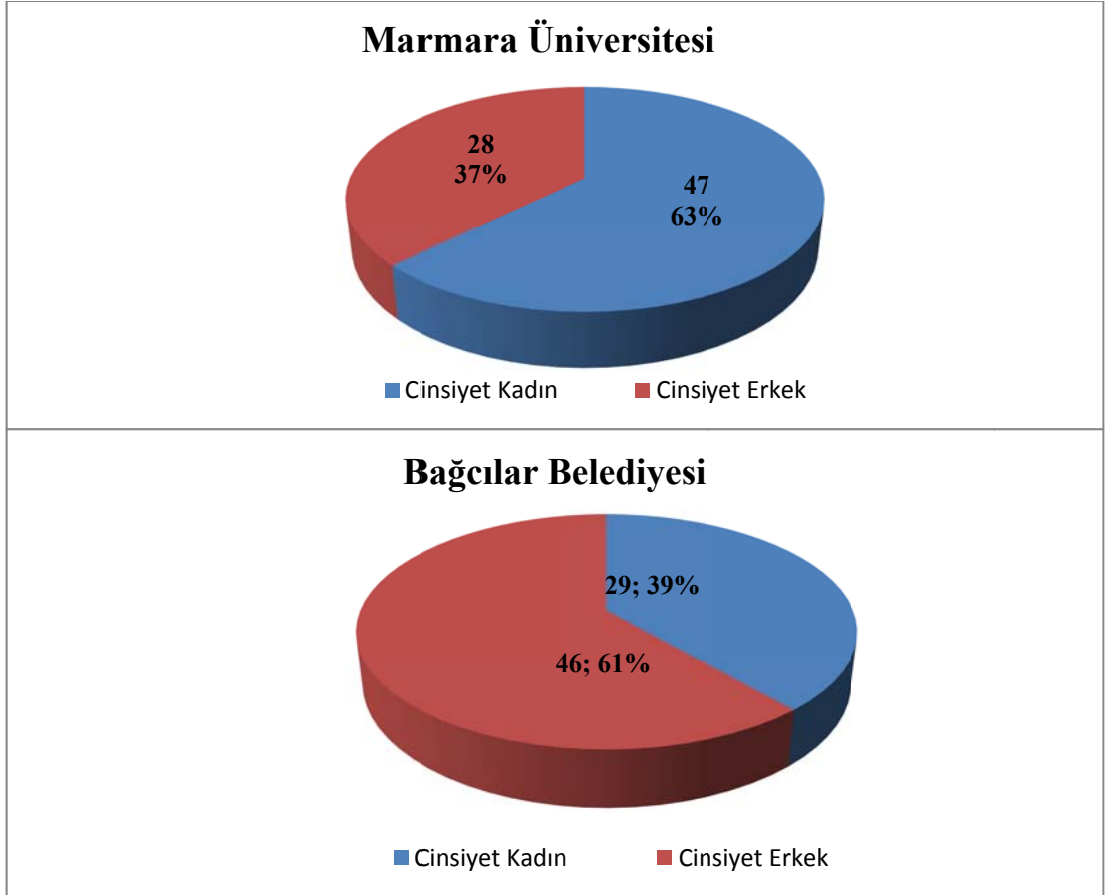
EK 2: Anket Örneği

EK 1: Tablolar ve Grafikler

Tablo 1 – Kurumlara Göre Katılımcıların Cinsiyetlerinin Sayı ve Oranları

Kurum		Cinsiyet	
		Kadın	Erkek
Marmara Üniversitesi	Sayı	47	28
	Kurumdaki katılımcılara göre oranlar %	62,7%	37,3%
Bağcılar Belediyesi	Sayı	29	46
	Kurumdaki katılımcılara göre oranlar %	38,7%	61,3%

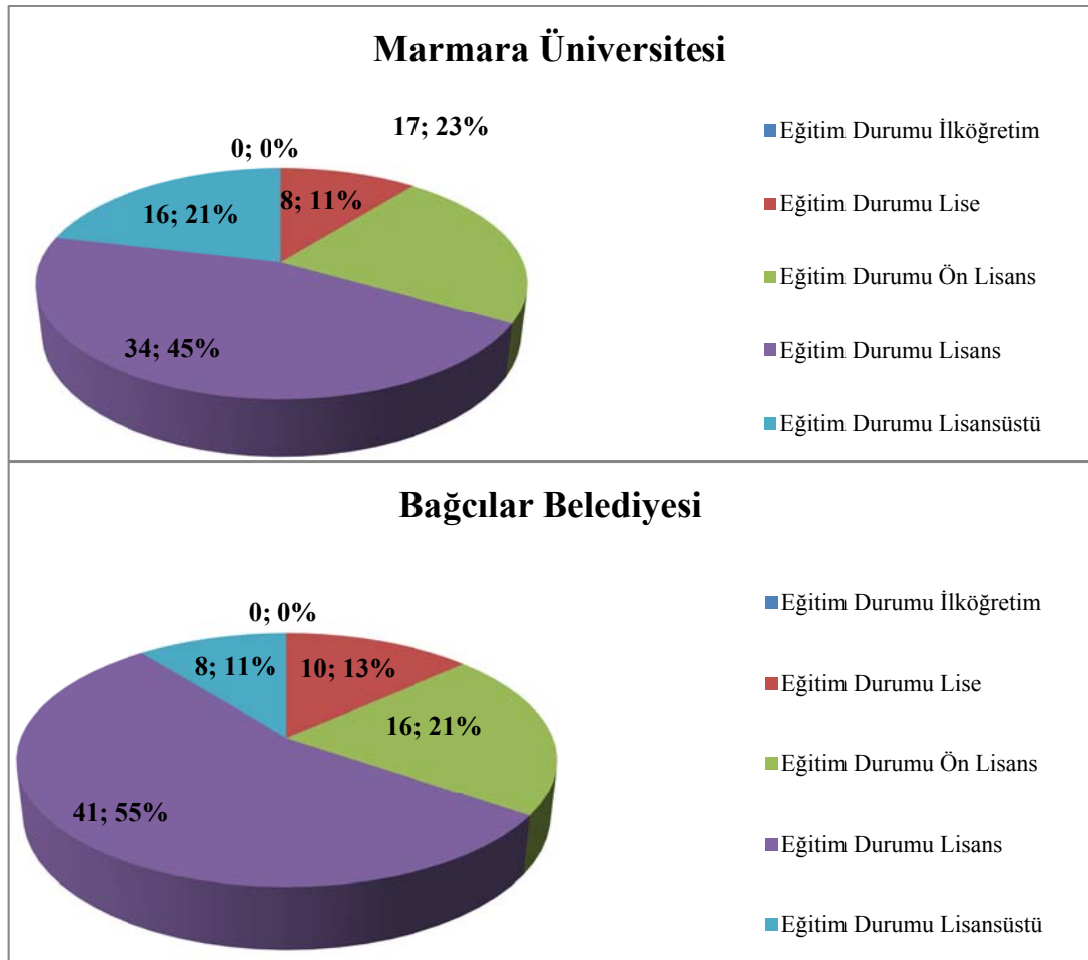
Grafik 1 - Kurumlara Göre Katılımcıların Cinsiyetlerinin Sayı ve Oranları



Tablo 2 – Kurumlara Göre Katılımcıların Eğitim Durumu

Kurum		Eğitim Durumu				
		İlköğretim	Lise	Ön Lisans	Lisans	Lisansüstü
Marmara Üniversitesi	Sayı	0	8	17	34	16
	Kurumdaki katılımcılara göre oranı %	0,0%	10,7%	22,7%	45,3%	21,3%
Bağcılar Belediyesi	Sayı	0	10	16	41	8
	Kurumdaki katılımcılara göre oranı %	0,0%	13,3%	21,3%	54,7%	10,7%

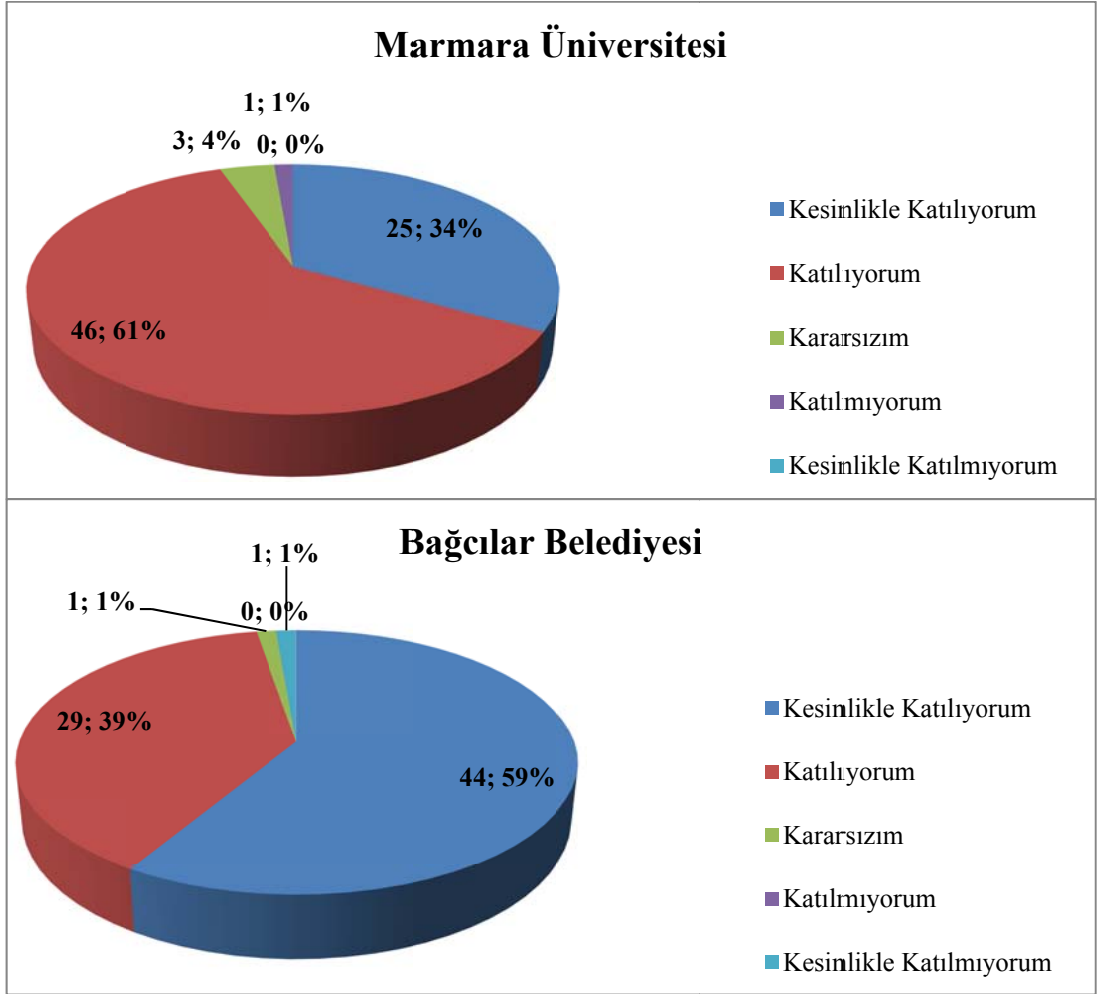
Grafik 2 – Kurumlara Göre Katılımcıların Eğitim Durumu



Tablo 3 – EBYS Hakkında Bilgi Sahibiyim

Kurum	EBYS hakkında bilgi sahibiyim				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Marmara Üniversitesi	25	46	3	1	0
Bağcılar Belediyesi	44	29	1	0	1

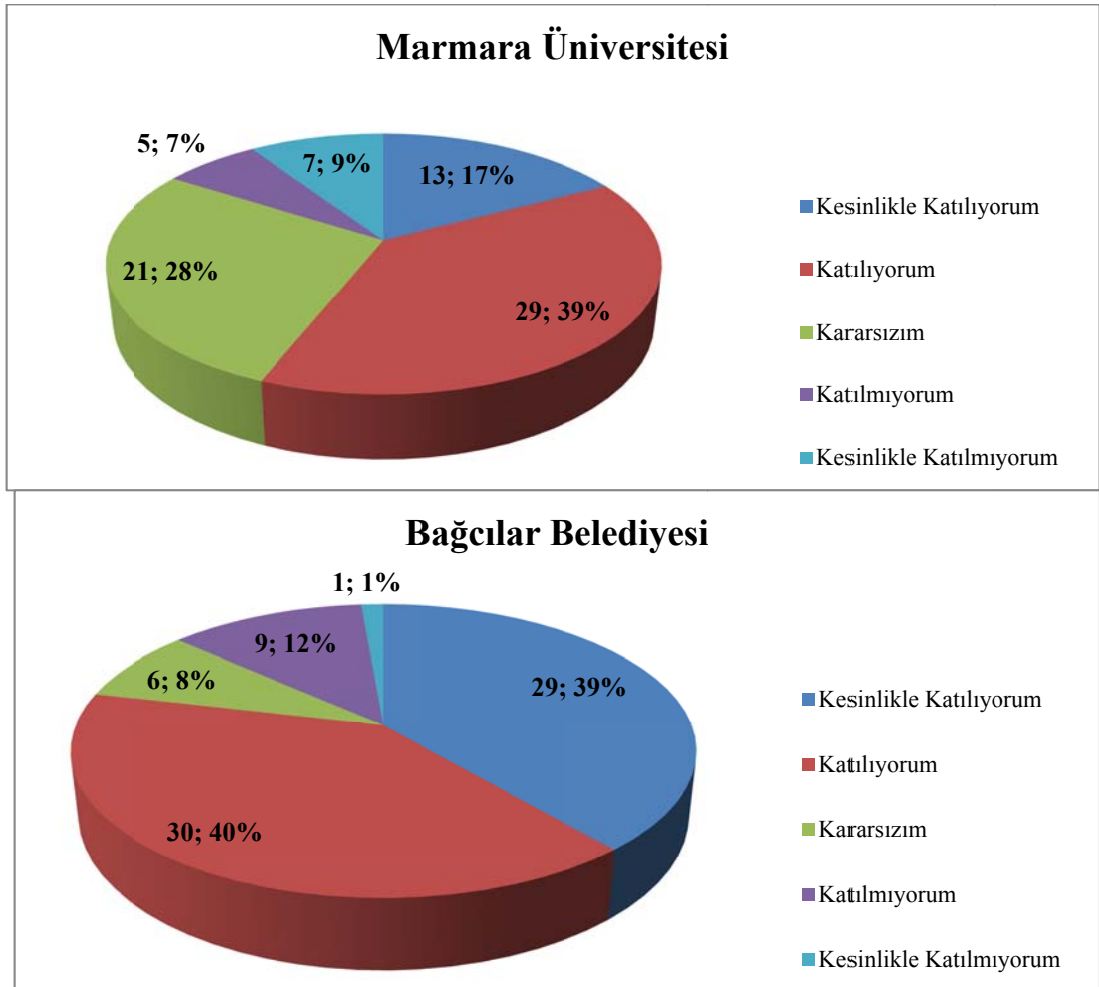
Grafik 3 – EBYS Hakkında Bilgi Sahibiyim



Tablo 4 – Kurumumuzda Uygulanan EBYS ile İlgili Politika ve Yönergeleri Biliyorum

Kurum	Kurumumuzda uygulanan EBYS ile ilgili politika ve yönergeleri biliyorum				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Marmara Üniversitesi	13	29	21	5	7
Bağcılar Belediyesi	29	30	6	9	1

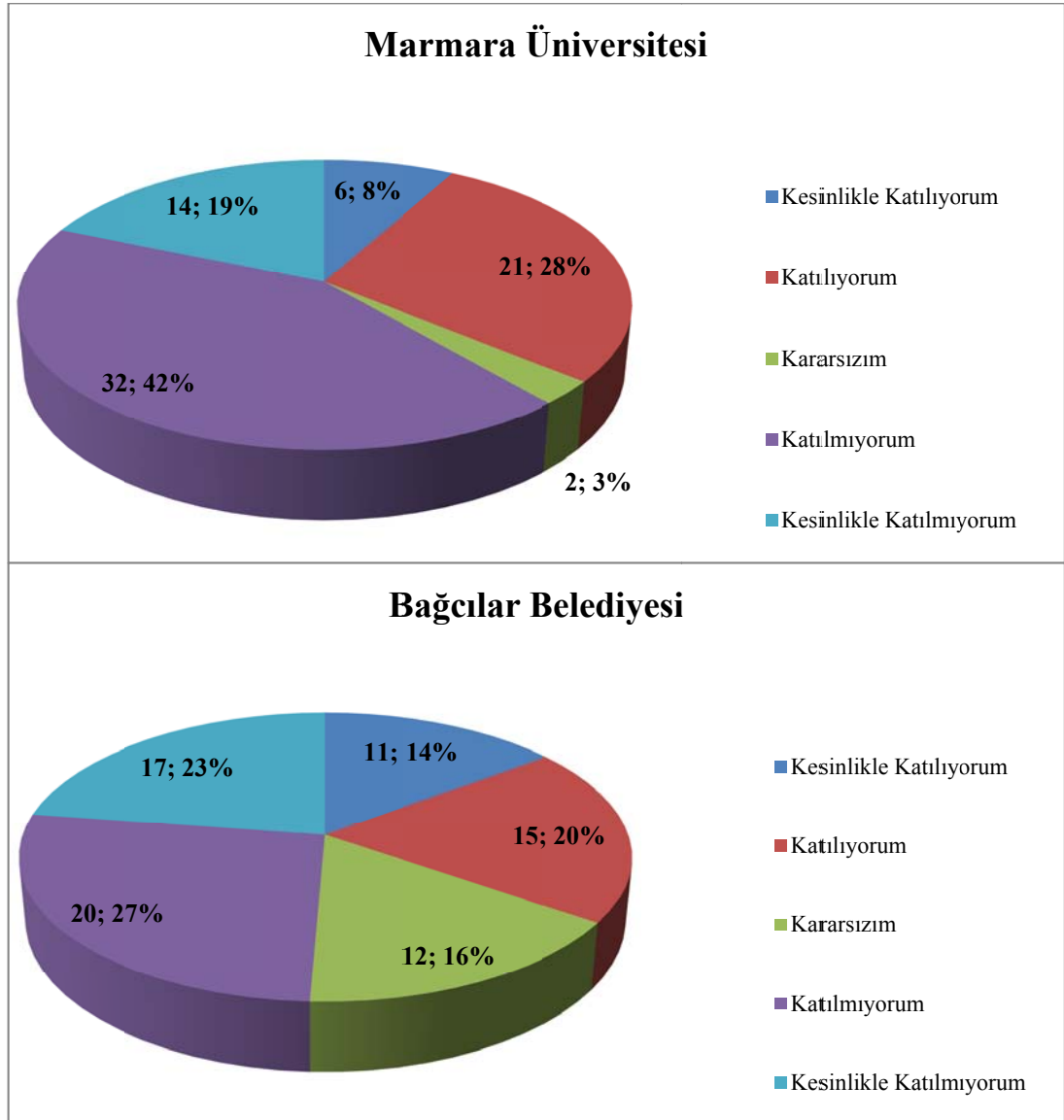
Grafik 4 – Kurumumuzda Uygulanan EBYS ile İlgili Politika ve Yönergeleri Biliyorum



Tablo 5 – Daha Önce Intranet/DYS Kullandım

Kurum	Daha önce Intranet/DYS kullandım				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Marmara Üniversitesi	6	21	2	32	14
Bağcılar Belediyesi	11	15	12	20	17

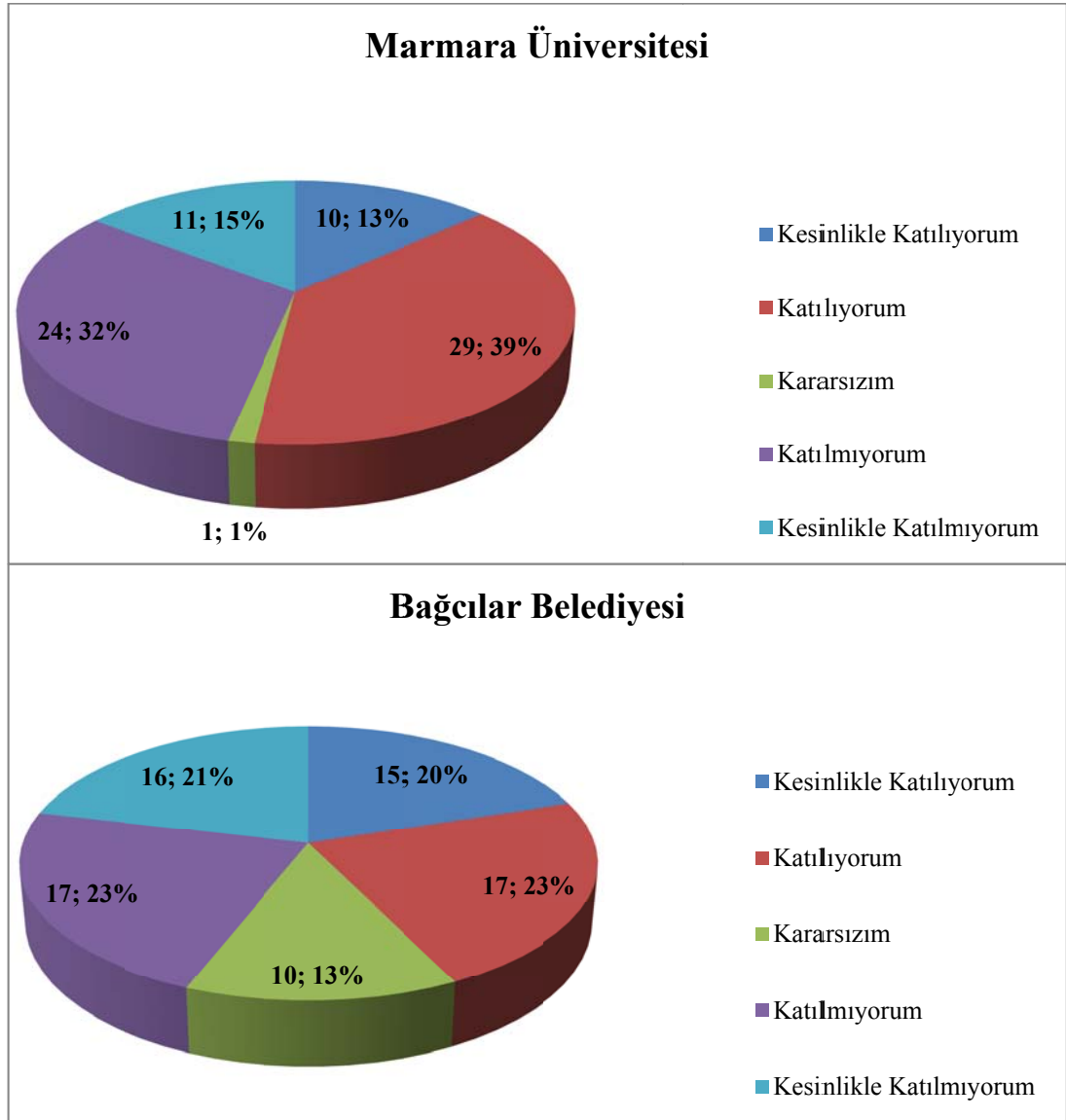
Grafik 5 – Daha Önce Intranet/DYS Kullandım



Tablo 6 – Daha Önce Evrak Kayıt Sistemi Kullandım

Kurum	Daha önce Evrak Kayıt Sistemi kullandım				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Marmara Üniversitesi	10	29	1	24	11
Bağcılar Belediyesi	15	17	10	17	16

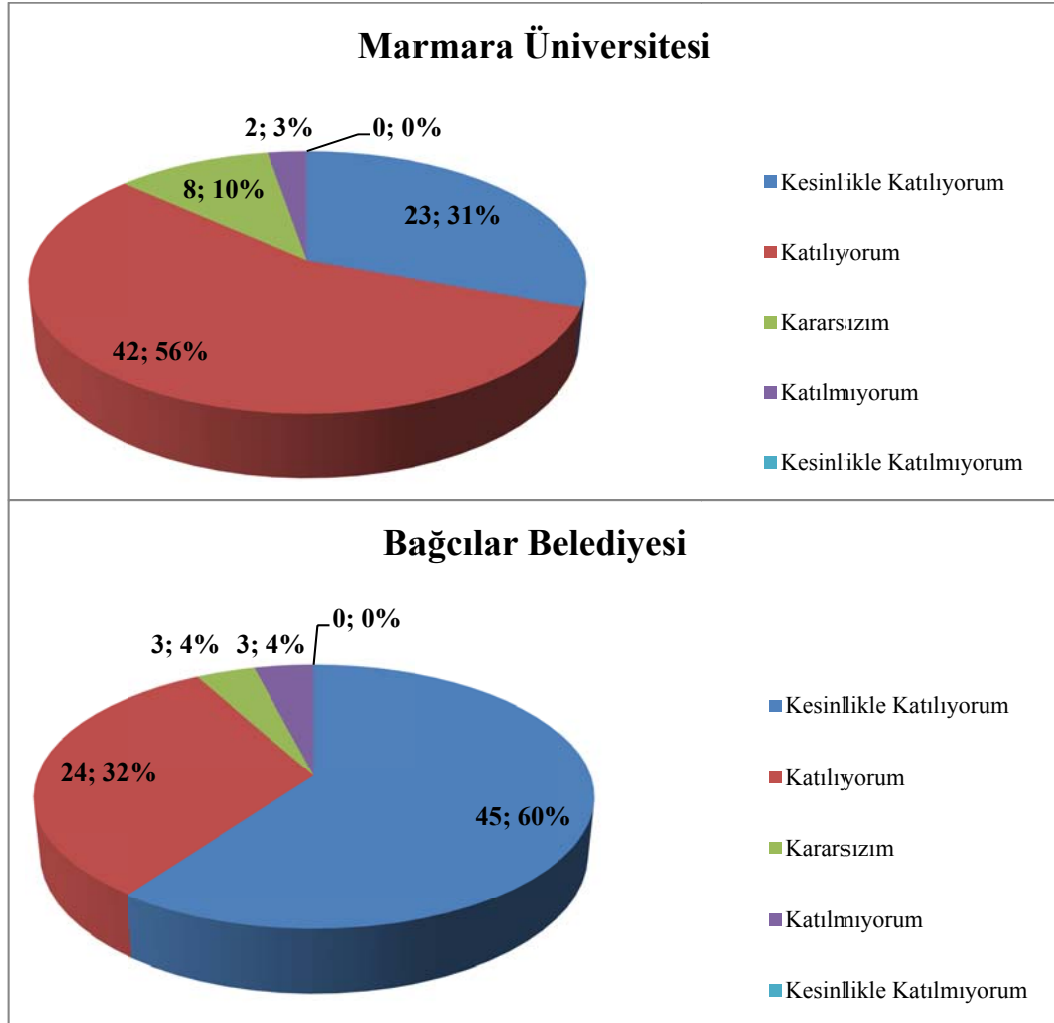
Grafik 6 – Daha Önce Evrak Kayıt Sistemi Kullandım



Tablo 7 – EBYS Uygulamasının Başarısı Kurumsal Kimliğimizin Gelişimine Katkı Sağlayacaktır

Kurum	EBYS uygulamasının başarısı kurumsal kimliğimizin gelişimine katkı sağlayacaktır				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Marmara Üniversitesi	23	42	8	2	0
Bağcılar Belediyesi	45	24	3	3	0

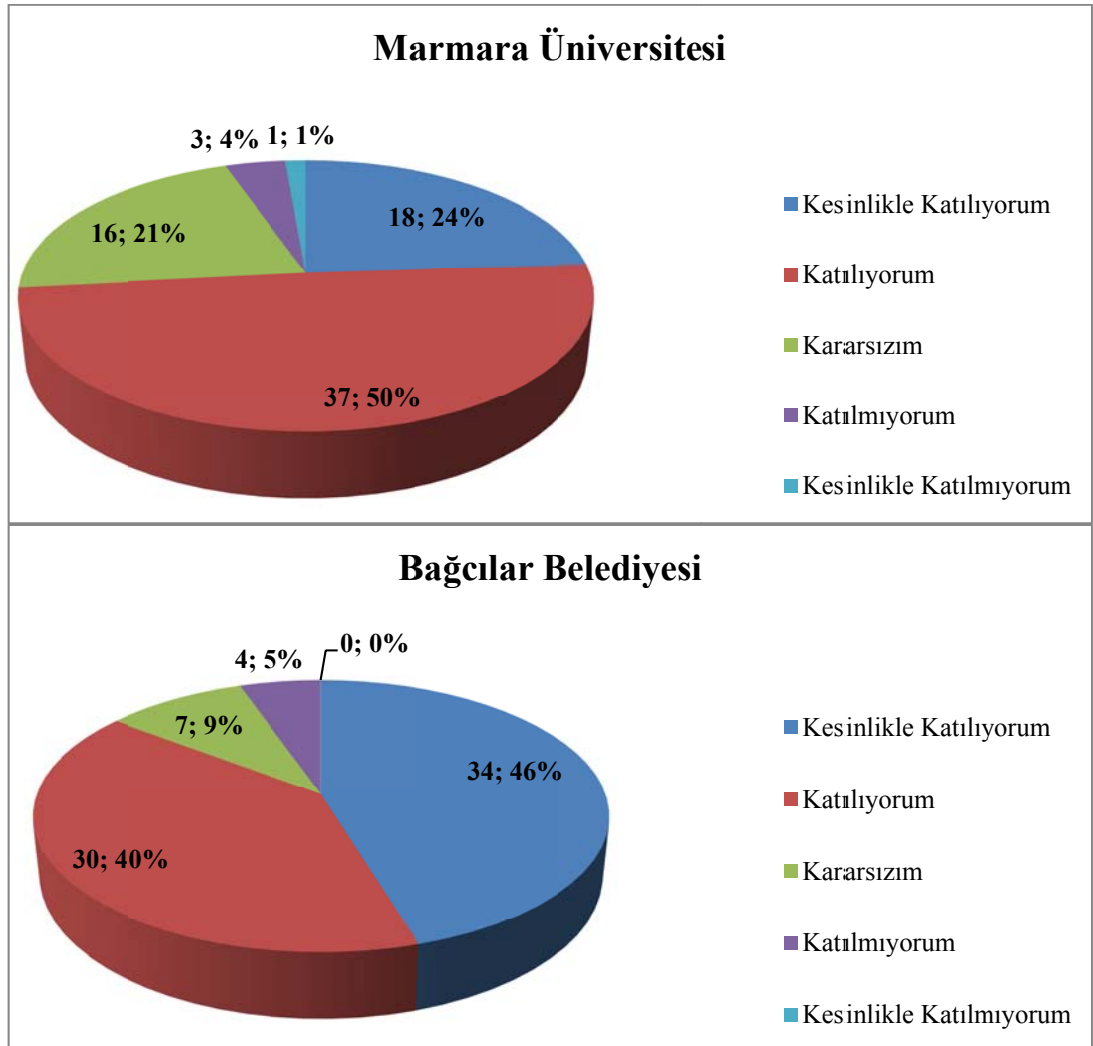
Grafik 7 – EBYS Uygulamasının Başarısı Kurumsal Kimliğimizin Gelişimine Katkı Sağlayacaktır



Tablo 8 – EBYS Kullanımı için Alacağım/Aldığı Eğitimler Kişisel Bilgi ve Becerilerimi Geliştirecektir

Kurum	EBYS kullanımı için aldığım/alacağım eğitimler kişisel bilgi ve becerilerimi geliştirecektir				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Marmara Üniversitesi	18	37	16	3	1
Bağcılar Belediyesi	34	30	7	4	0

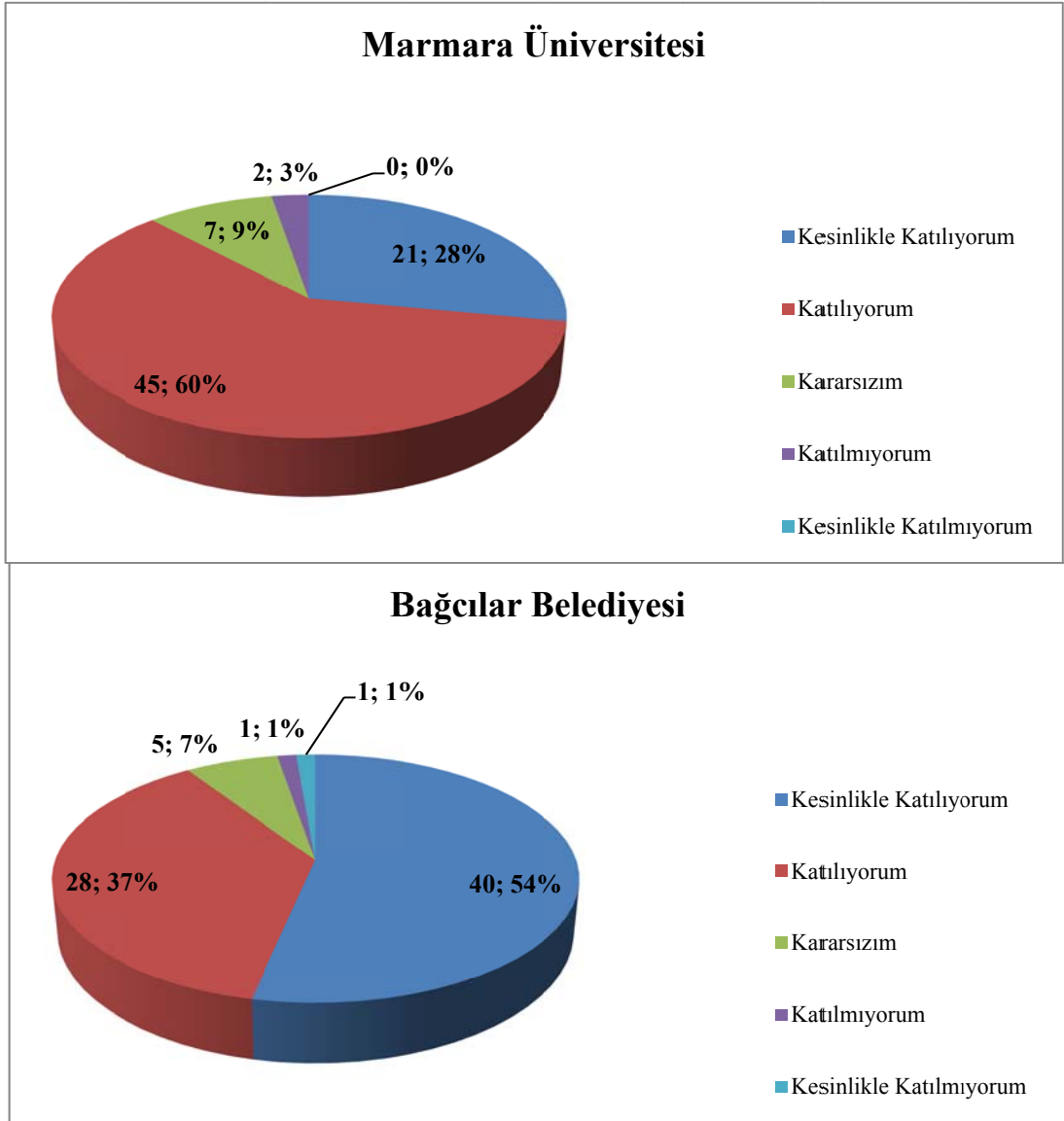
Grafik 8 – EBYS Kullanımı için Alacağım/Aldığı Eğitimler Kişisel Bilgi ve Becerilerimi Geliştirecektir



Tablo 9 - EBYS Kurumumuzda İş ve İşlemleri Daha Şeffaf Hale Getirecektir

Kurum	EBYS kurumumuzda iş ve işlemleri daha şeffaf hale getirecektir				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Marmara Üniversitesi	21	45	7	2	0
Bağcılar Belediyesi	40	28	5	1	1

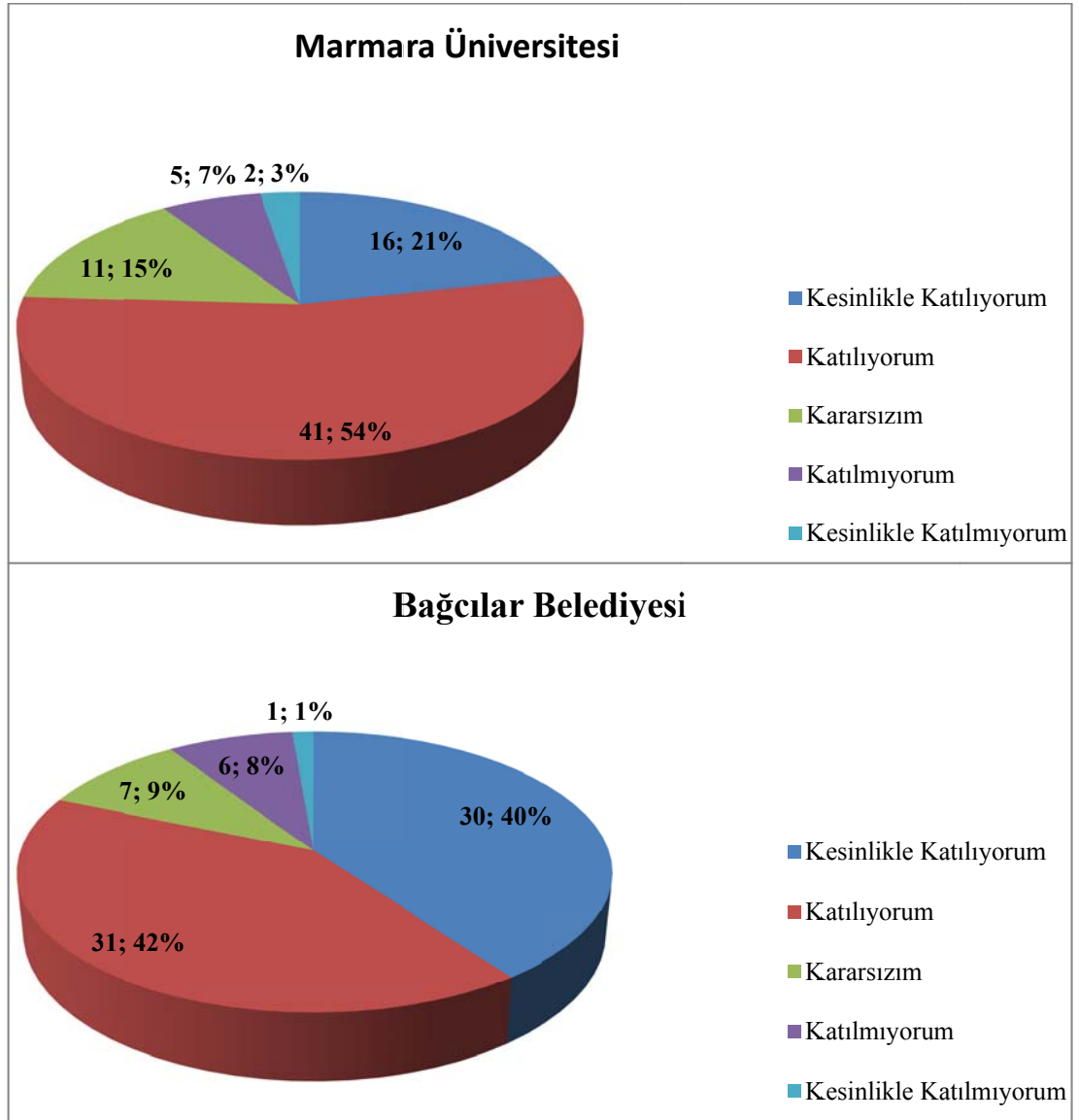
Grafik 9 - EBYS Kurumumuzda İş ve İşlemleri Daha Şeffaf Hale Getirecektir



Tablo 10 – EBYS İle İnsana Dayalı Hatalar Azalacaktır

Kurum	EBYS ile insana dayalı hatalar azalacaktır				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Marmara Üniversitesi	16	41	11	5	2
Bağcılar Belediyesi	30	31	7	6	1

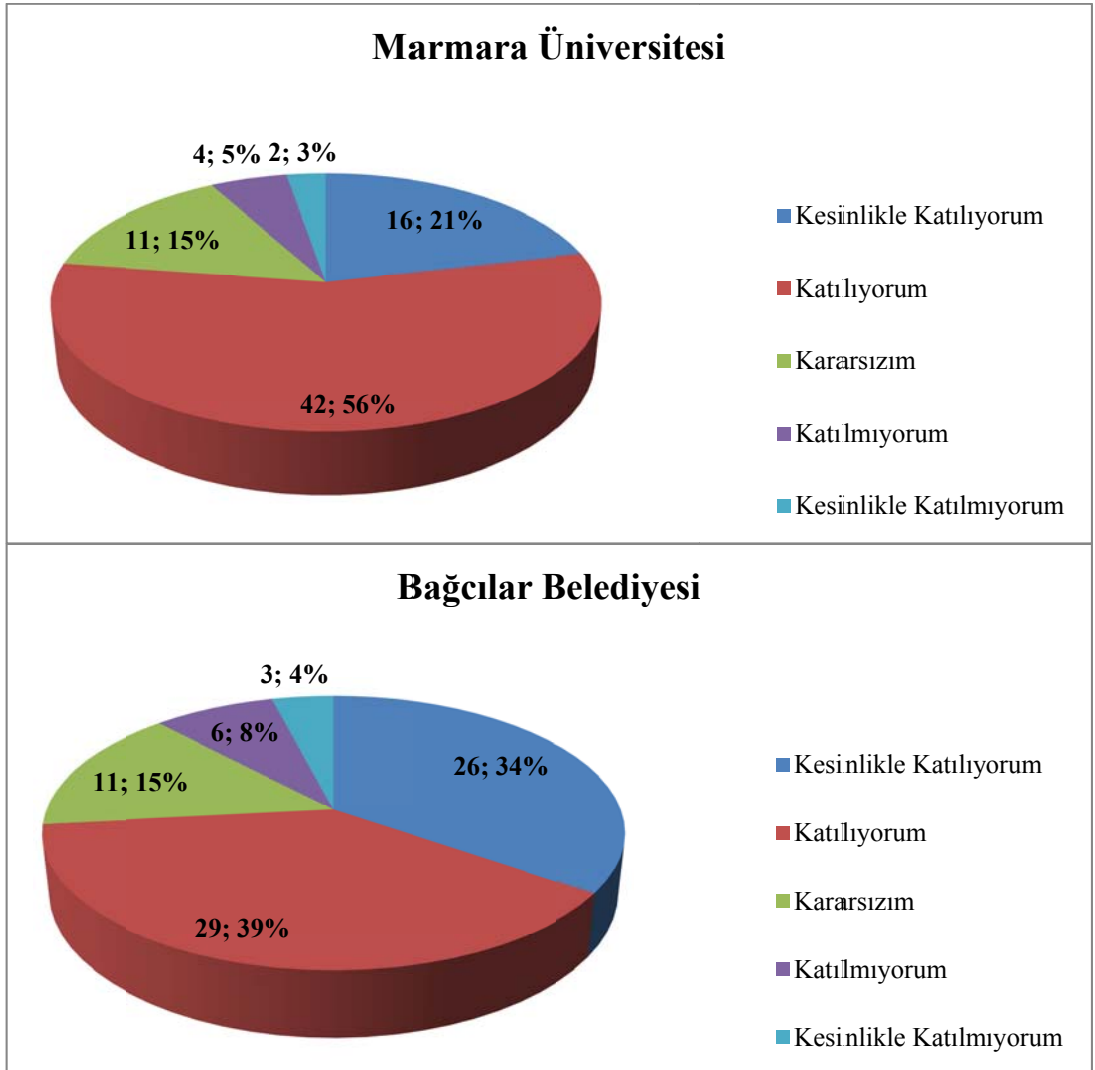
Grafik 10 – EBYS İle İnsana Dayalı Hatalar Azalacaktır



Tablo 11 - EBYS ile Çalışma Ortamında (Zaman ve Mekan Açısından) Esneklik Olacaktır

Kurum	EBYS ile çalışma ortamında (zaman ve mekan açısından) esneklik olacaktır				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Marmara Üniversitesi	16	42	11	4	2
Bağcılar Belediyesi	26	29	11	6	3

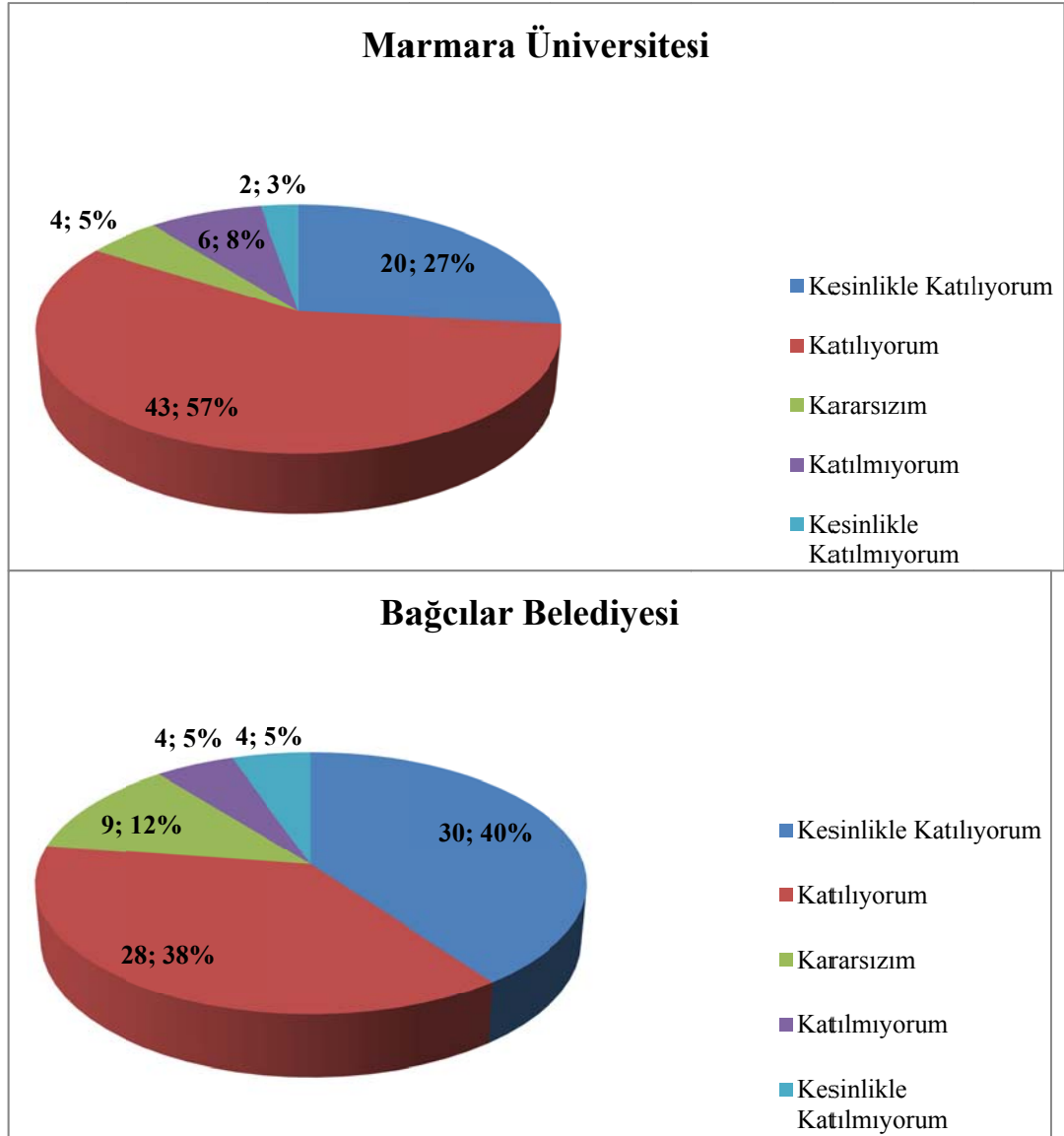
Grafik 11 - EBYS ile Çalışma Ortamında (Zaman ve Mekan Açısından) Esneklik Olacaktır



Tablo 12 - EBYS ile Çalışma Saatleri Daha Verimli Kullanılacaktır

Kurum	EBYS ile çalışma saatleri daha verimli kullanılacaktır				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Marmara Üniversitesi	20	43	4	6	2
Bağcılar Belediyesi	30	28	9	4	4

Grafik 12 - EBYS ile Çalışma Saatleri Daha Verimli Kullanılacaktır



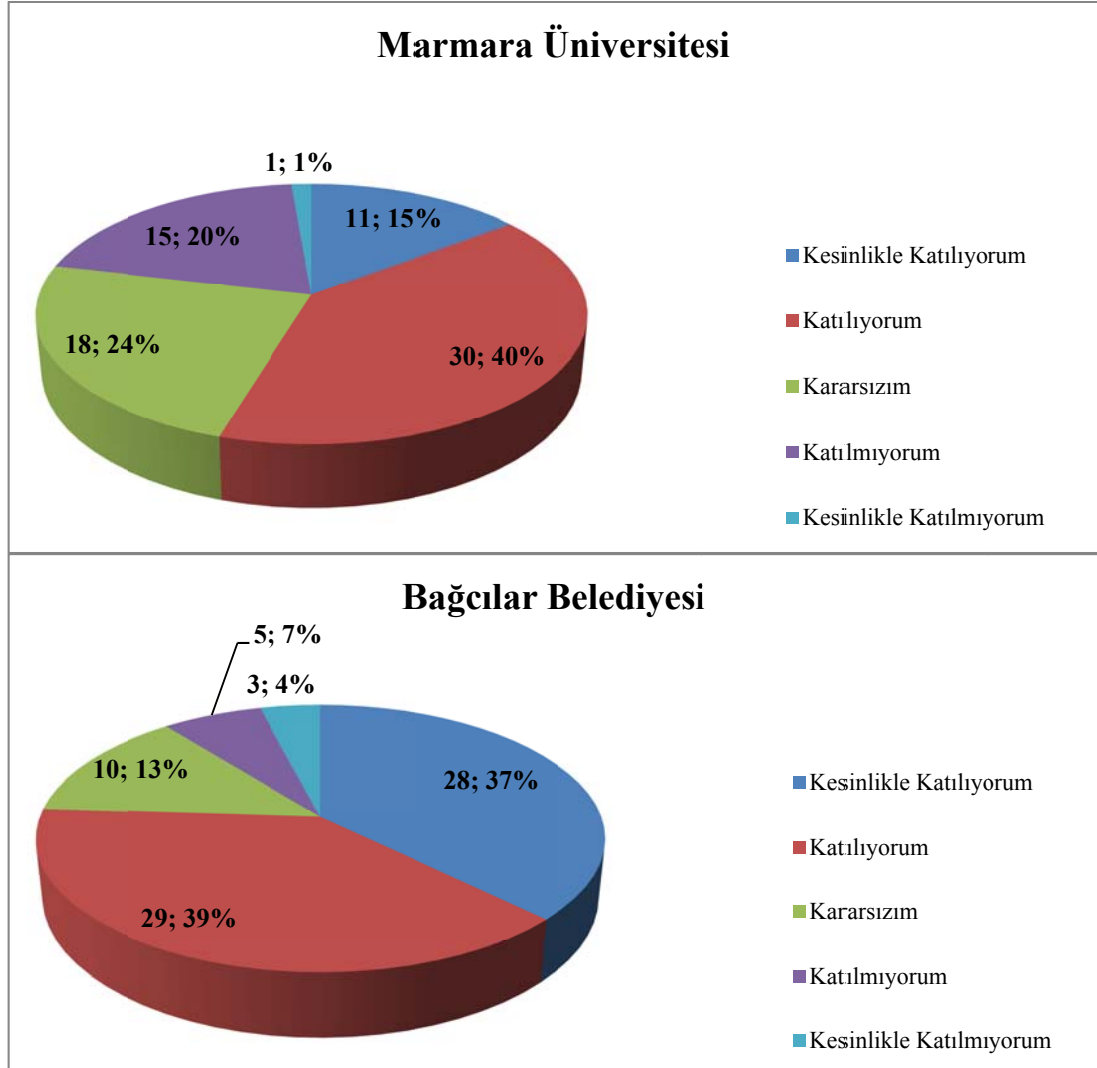
Tablo 13 - EBYS, İş/İşlem, Uğraş ve Sorumluluklarımda Önemli Değişikliklere Yol

Açacaktır

Kurum	EBYS, iş/işlem, uğraş ve sorumluluklarımda önemli değişikliklere yol açacaktır				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Marmara Üniversitesi	11	30	18	15	1
Bağcılar Belediyesi	28	29	10	5	3

Grafik 13 - EBYS, İş/İşlem, Uğraş ve Sorumluluklarımda Önemli Değişikliklere Yol

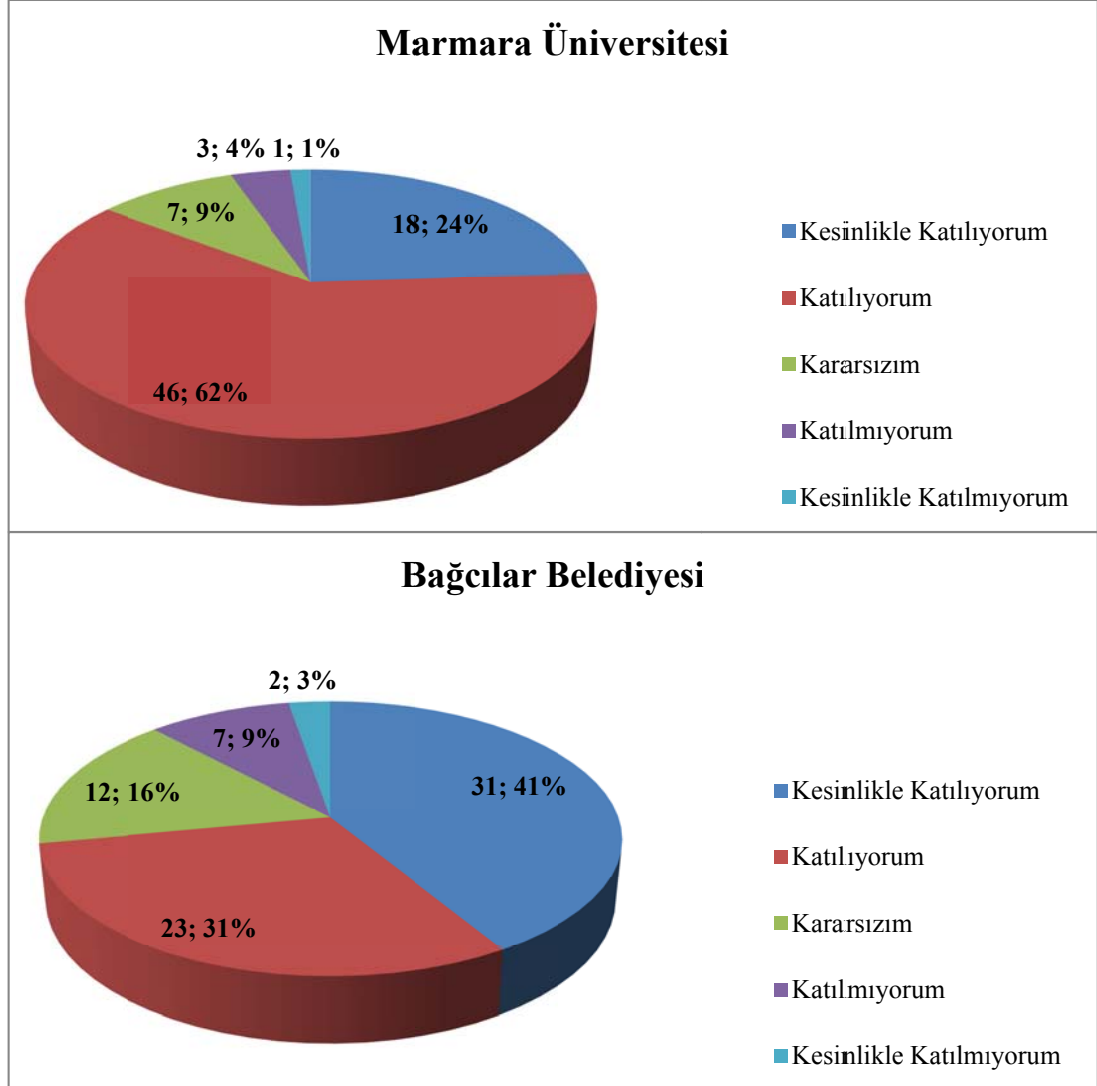
Açacaktır



Tablo 14 - EBYS, Kurumumuzda Zaman Yönetimini Kolaylaştıran Bir Unsur Olacaktır

Kurum	EBYS, kurumumuzda zaman yönetimini kolaylaştıran bir unsur olacaktır				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Marmara Üniversitesi	18	46	7	3	1
Bağcılar Belediyesi	31	23	12	7	2

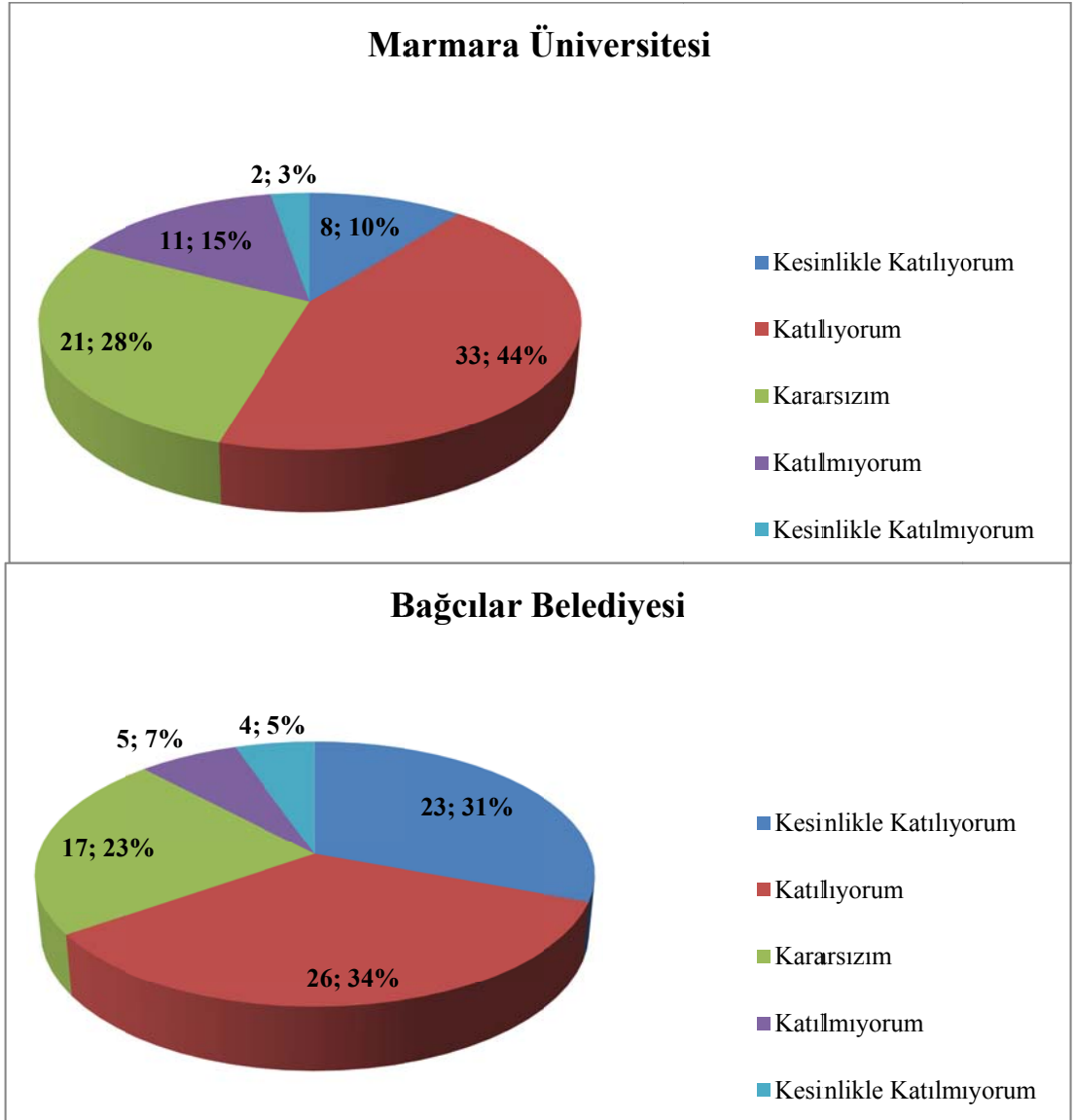
Grafik 14 - EBYS, Kurumumuzda Zaman Yönetimini Kolaylaştıran Bir Unsur Olacaktır



Tablo 15 - EBYS, Kişisel Gelişimime Katkı Sağlayacaktır

Kurum	EBYS, kişisel gelişimime katkı sağlayacaktır				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Marmara Üniversitesi	8	33	21	11	2
Bağcılar Belediyesi	23	26	17	5	4

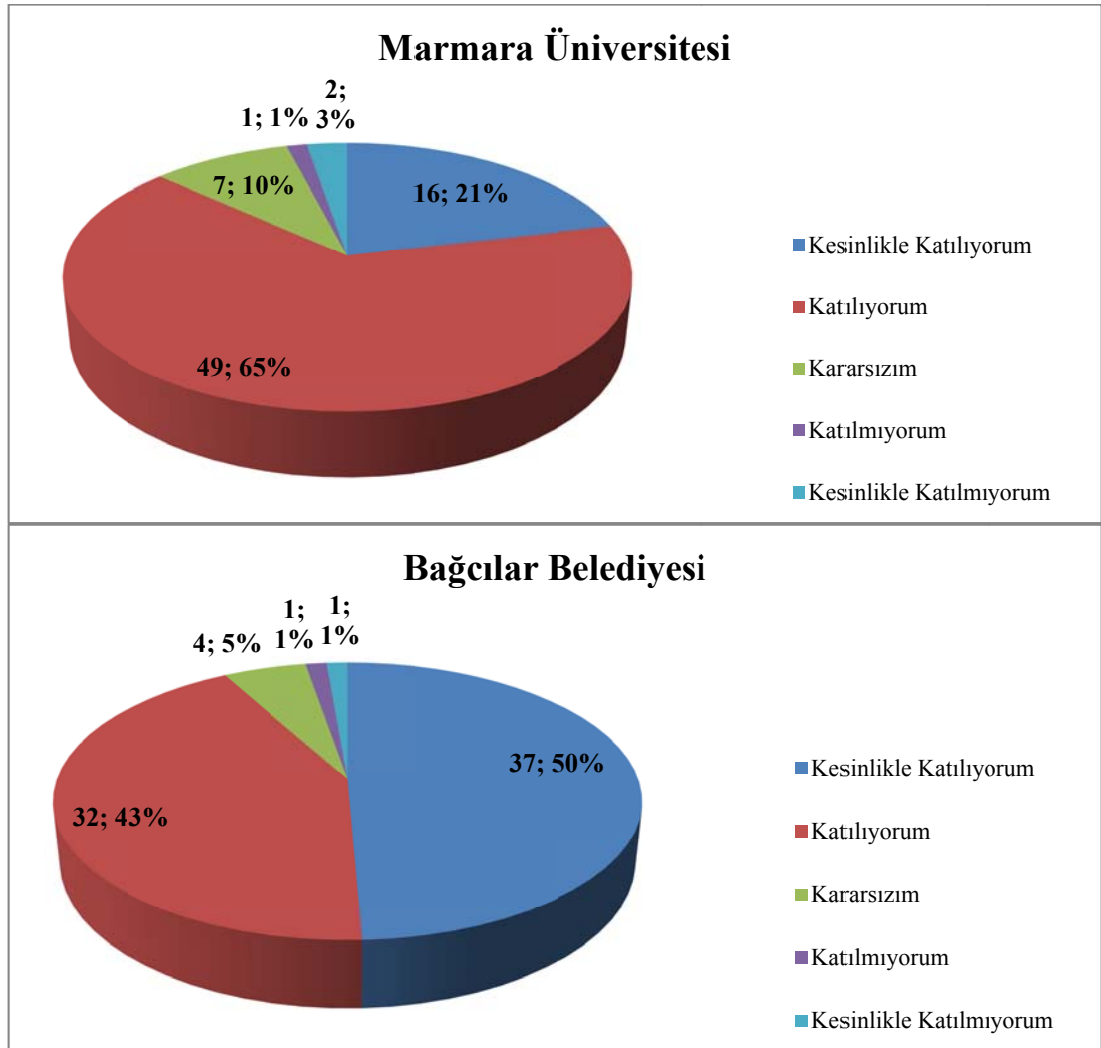
Grafik 15 - EBYS, Kişisel Gelişimime Katkı Sağlayacaktır



Tablo 16 - EBYS, Kurumlar Arası Belge Paylaşımı İşlerimizde Büyük Bir Kolaylık Sağlayacaktır

Kurum	EBYS, kurumlar arası belge paylaşımı işlerimizde büyük bir kolaylık sağlayacaktır				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Marmara Üniversitesi	16	49	7	1	2
Bağcılar Belediyesi	37	32	4	1	1

Grafik 16 - EBYS, Kurumlar Arası Belge Paylaşımı İşlerimizde Büyük Bir Kolaylık Sağlayacaktır



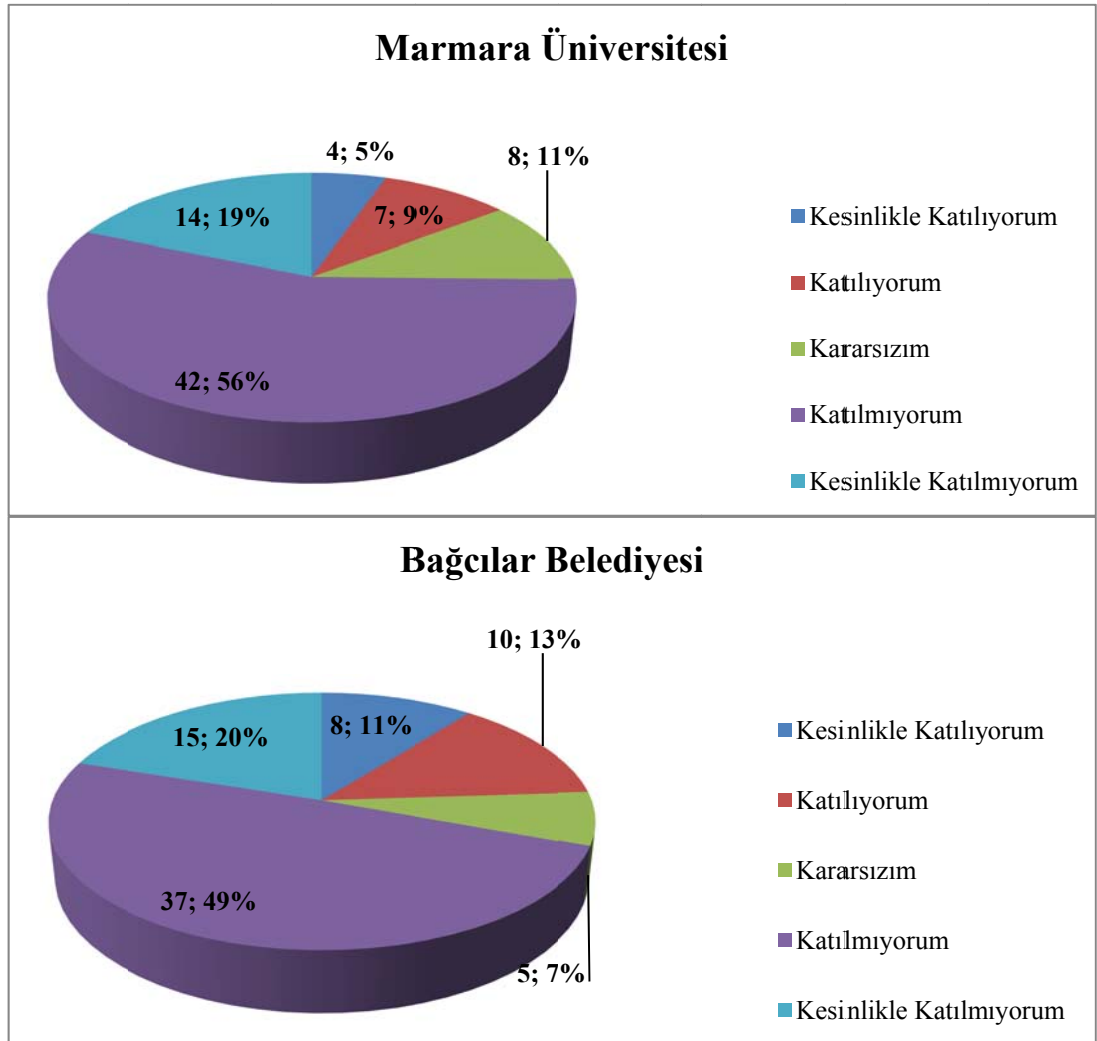
Tablo 17 - EBYS Kullanımının İleri Düzeyde Teknik Bilgi ve Beceri Gerektirdiğini

Düşünüyorum

Kurum	EBYS kullanımının ileri düzeyde teknik bilgi ve beceri gerektirdiğini düşünüyorum				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Marmara Üniversitesi	4	7	8	42	14
Bağcılar Belediyesi	8	10	5	37	15

Grafik 17 - EBYS Kullanımının İleri Düzeyde Teknik Bilgi ve Beceri Gerektirdiğini

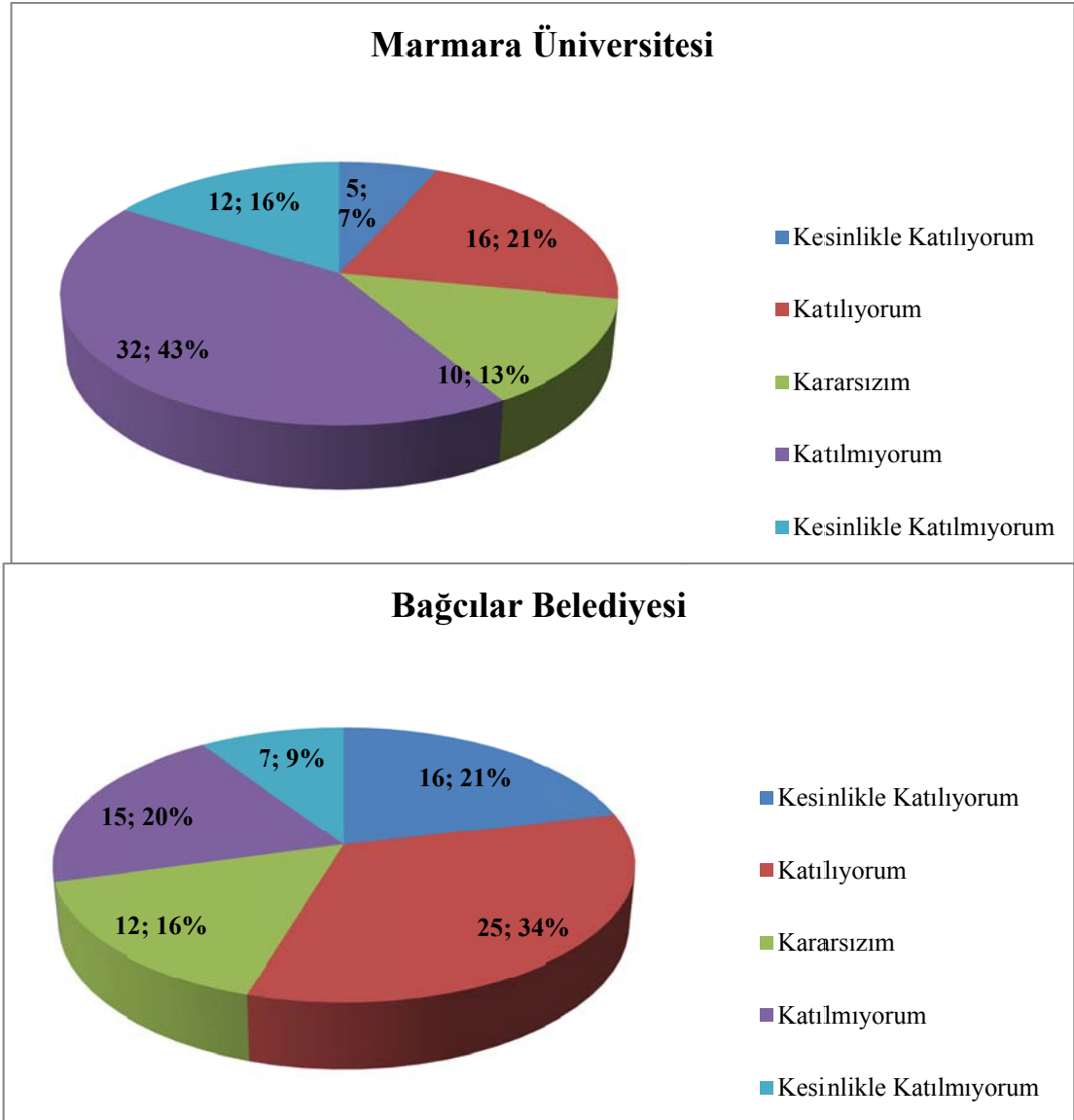
Düşünüyorum



Tablo 18 - EBYS'nin Sorumluluklarımı Artıracağına Düşünüyorum

Kurum	EBYS'nin sorumluluklarımı artıracağına düşünüyorum				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Marmara Üniversitesi	5	16	10	32	12
Bağcılar Belediyesi	16	25	12	15	7

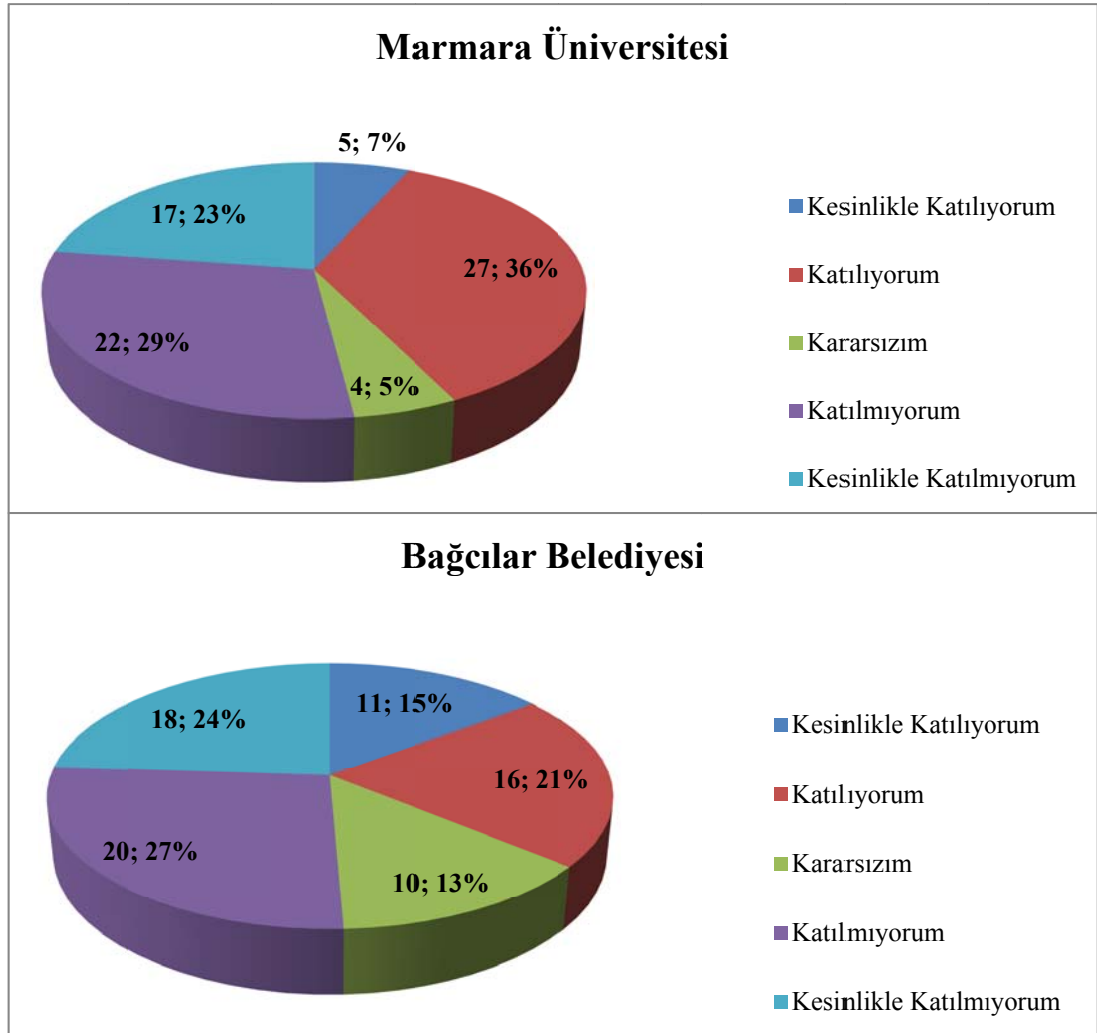
Grafik 18 - EBYS'nin Sorumluluklarımı Artıracağına Düşünüyorum



Tablo 19 - EBYS'yi Aktif Olarak Kullanmama Rağmen Elektronik Belgenin Çıktısını da Alıp Saklıyorum

Kurum	EBYS'yi aktif olarak kullanmama rağmen elektronik belgenin çıktısını da alıp saklıyorum				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Marmara Üniversitesi	5	27	4	22	17
Bağcılar Belediyesi	11	16	10	20	18

Grafik 19 - EBYS'yi Aktif Olarak Kullanmama Rağmen Elektronik Belgenin Çıktısını da Alıp Saklıyorum



Tablo 20 - Elektronik Sistemlerde Yaşanan Problemler Nedeniyle EBYS Hakkında

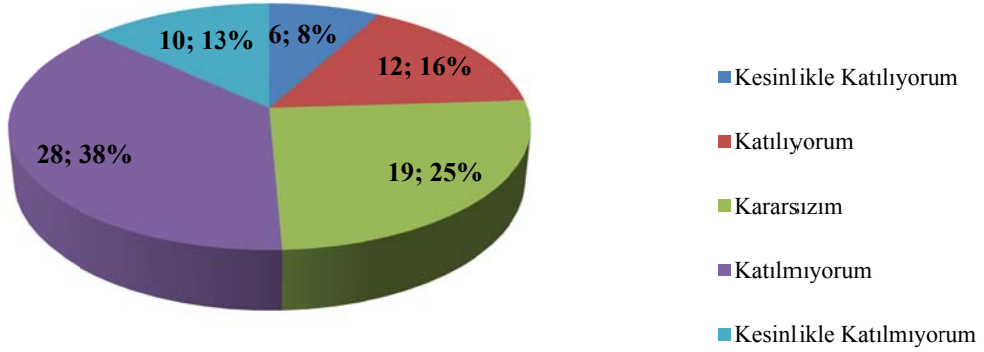
Olumsuz Düşünüyorum

Kurum	Elektronik sistemlerde yaşanan problemler nedeniyle EBYS hakkında olumsuz düşünüyorum				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Marmara Üniversitesi	6	12	19	28	10
Bağcılar Belediyesi	5	10	18	24	18

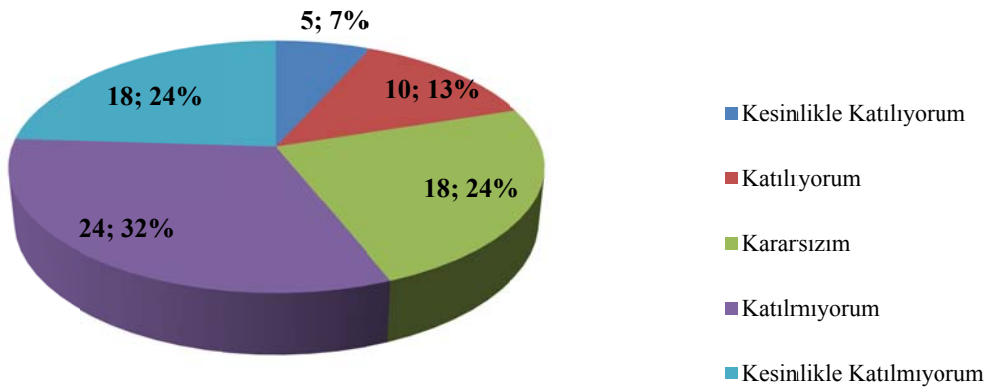
Grafik 20 - Elektronik Sistemlerde Yaşanan Problemler Nedeniyle EBYS Hakkında

Olumsuz Düşünüyorum

Marmara Üniversitesi



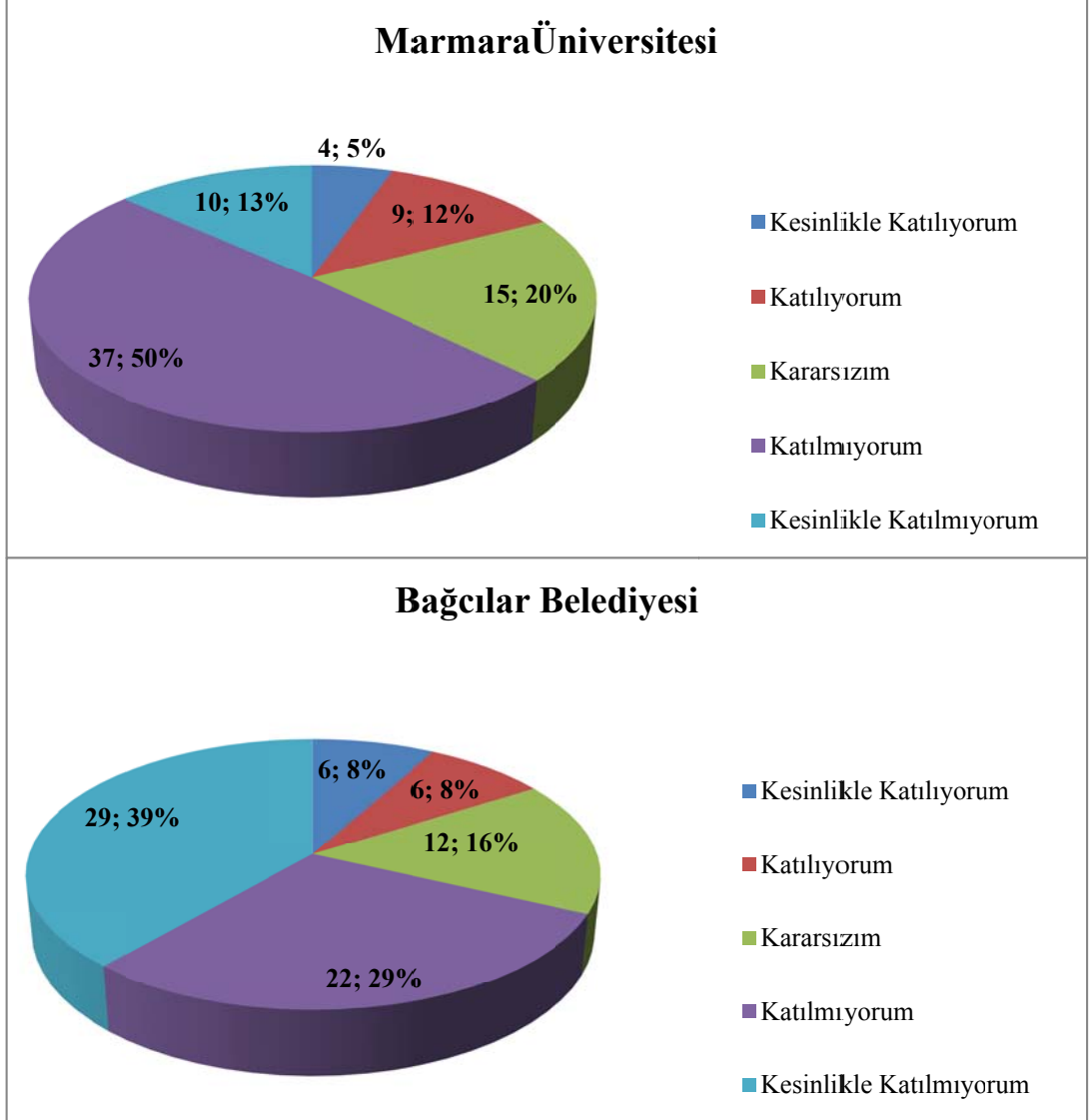
Bağcılar Belediyesi



Tablo 21 - Bilgi ve Belge Yönetimi Konusunda EBYS Güven Vermemektedir

Kurum	Bilgi ve belge yönetimi konusunda EBYS güven vermemektedir				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Marmara Üniversitesi	4	9	15	37	10
Bağcılar Belediyesi	6	6	12	22	29

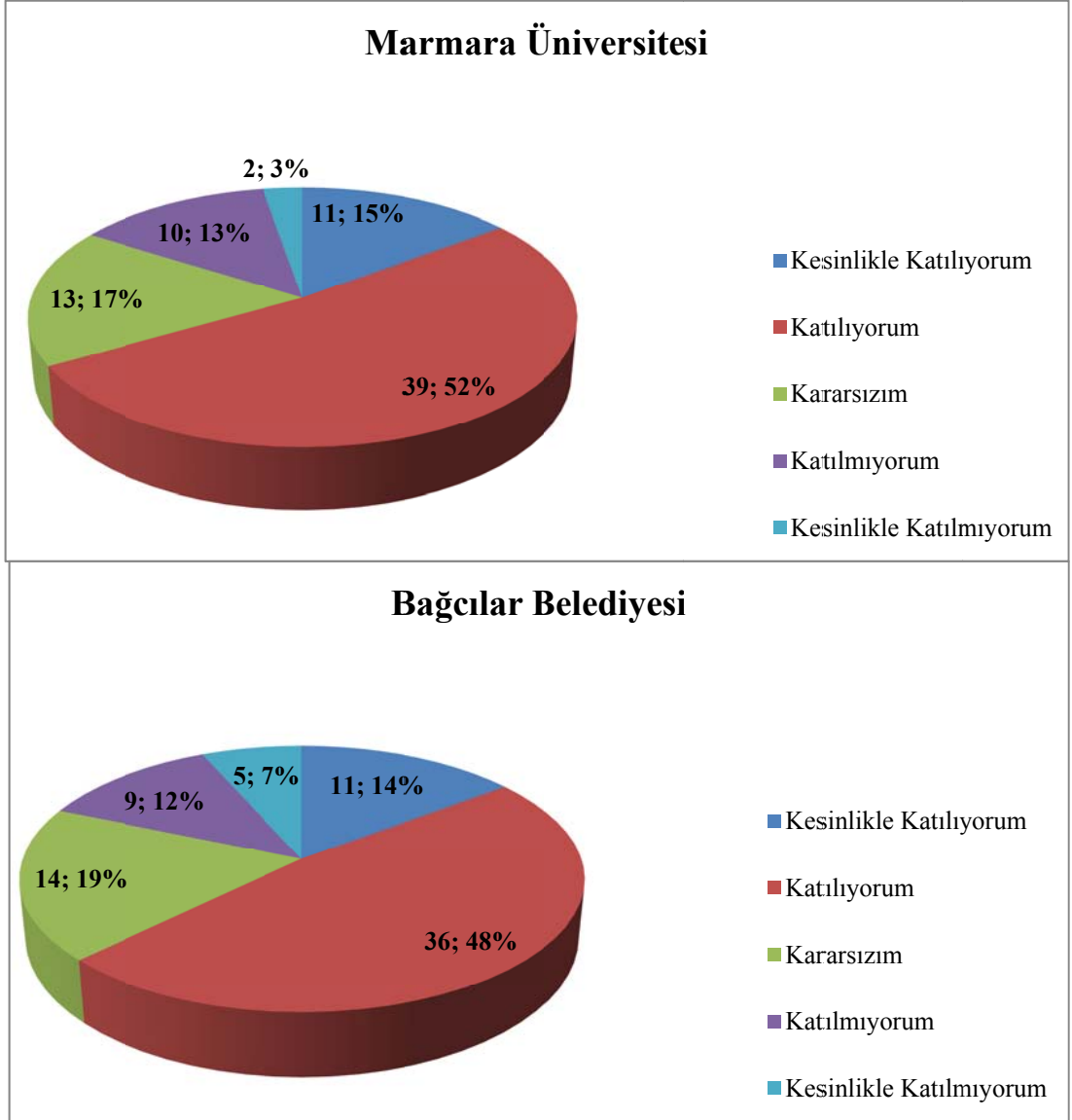
Grafik 21 - Bilgi ve Belge Yönetimi Konusunda EBYS Güven Vermemektedir



Tablo 22 - EBYS'nin Arayüzünün Kullanımını Rahat Buluyorum

Kurum	EBYS'nin arayüzünün kullanımını rahat buluyorum				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Marmara Üniversitesi	11	39	13	10	2
Bağcılar Belediyesi	11	36	14	9	5

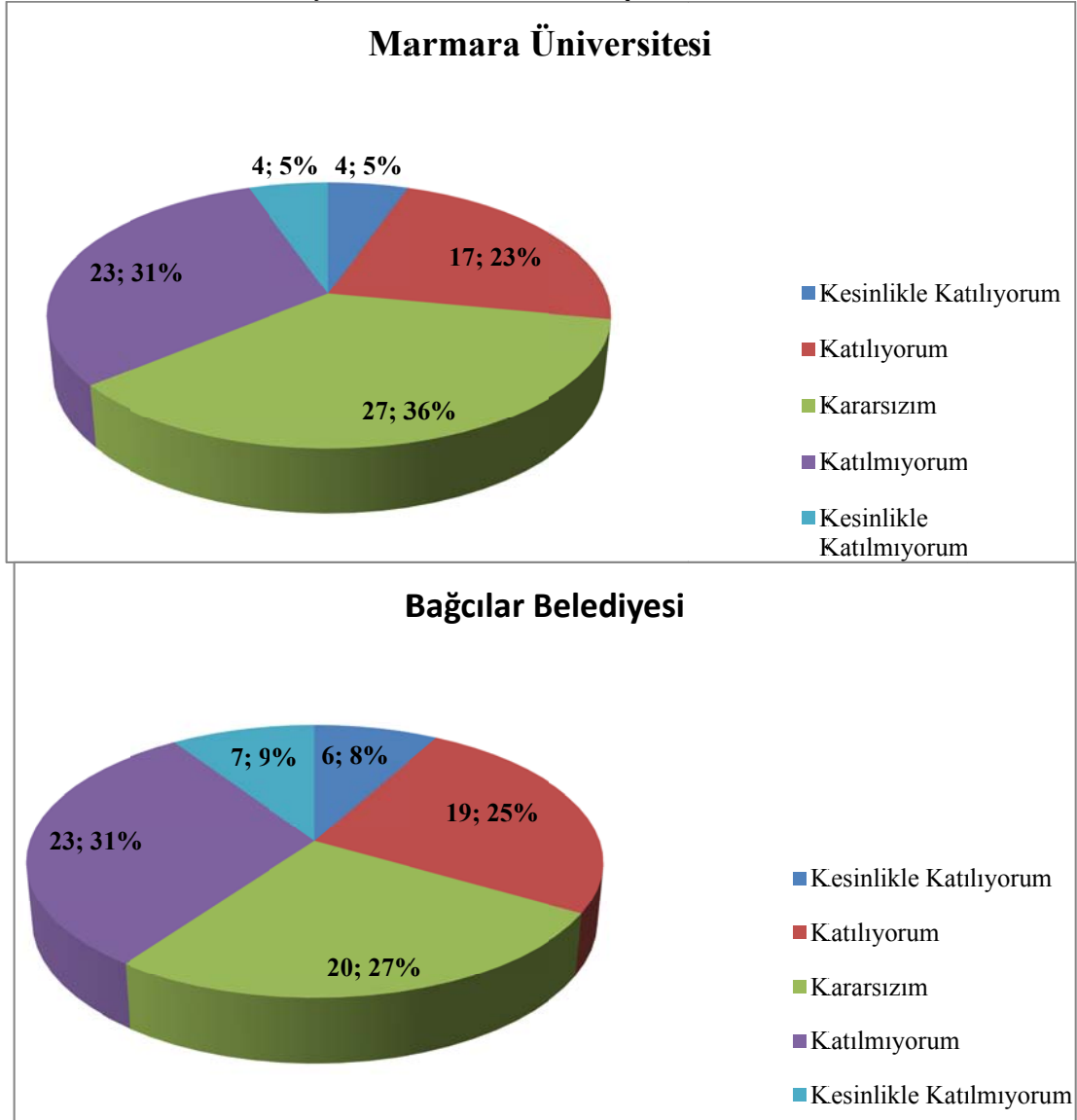
Grafik 22 - EBYS'nin Arayüzünün Kullanımını Rahat Buluyorum



Tablo 23 – EBYS, Birebir Diyalog Kurulması Gereken İşlerde, İşlemlerin Yavaşlamasına/Aksamasına Sebep Olacaktır

Kurum	EBYS, birebir diyalog kurulması gereken işlerde, işlemlerin yavaşlamasına/aksamasına sebep olacaktır				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Marmara Üniversitesi	4	17	27	23	4
Bağcılar Belediyesi	6	19	20	23	7

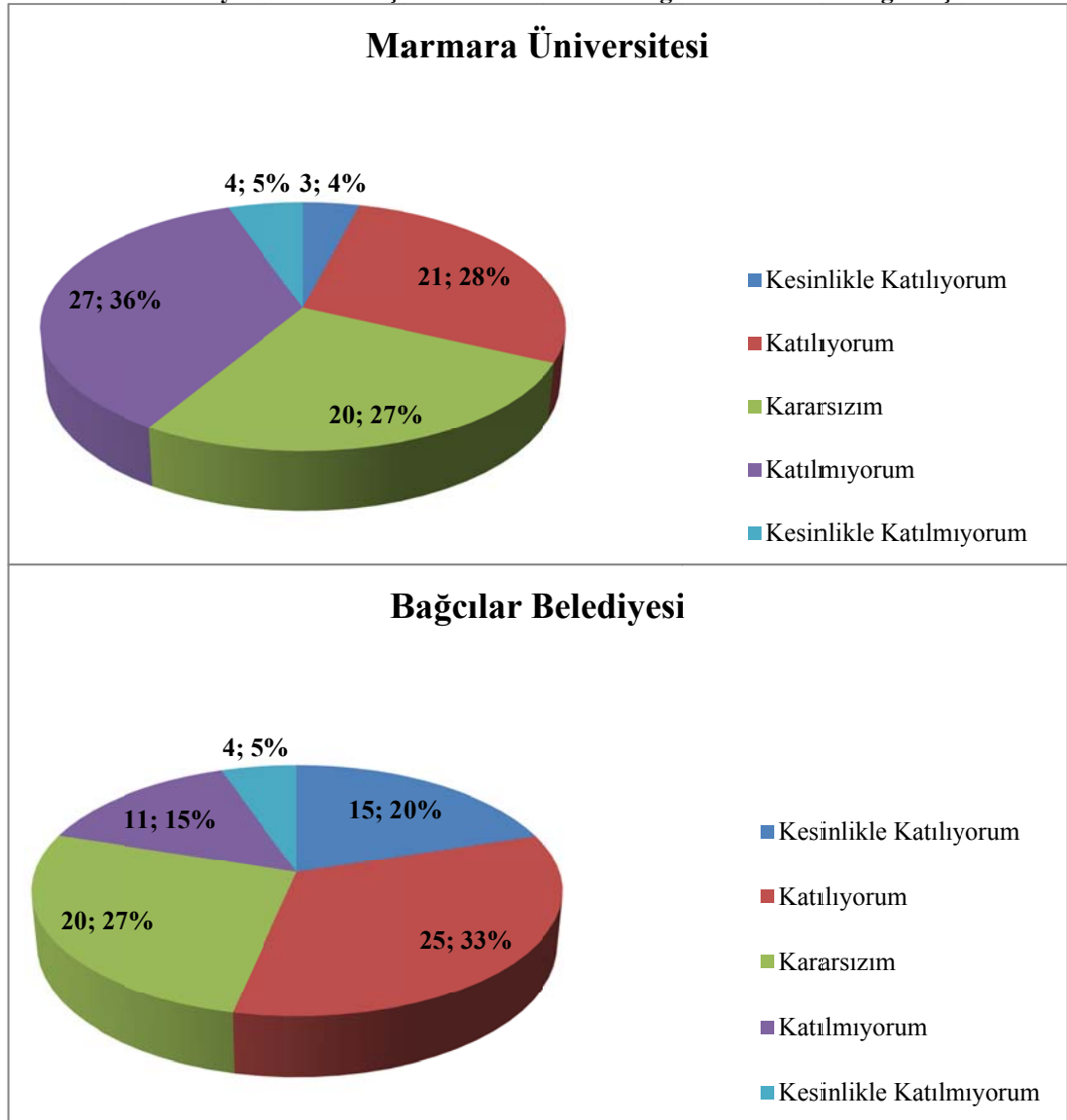
Grafik 23 – EBYS, Birebir Diyalog Kurulması Gereken İşlerde, İşlemlerin Yavaşlamasına/Aksamasına Sebep Olacaktır



Tablo 24 - EBYS'yi Kullanmak İşimde Kendimi Daha Değerli Hissetmemi Sağlamıştır

Kurum	EBYS'yi kullanmak işimde kendimi daha değerli hissetmemi sağlamıştır				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Marmara Üniversitesi	3	21	20	27	4
Bağcılar Belediyesi	15	25	20	11	4

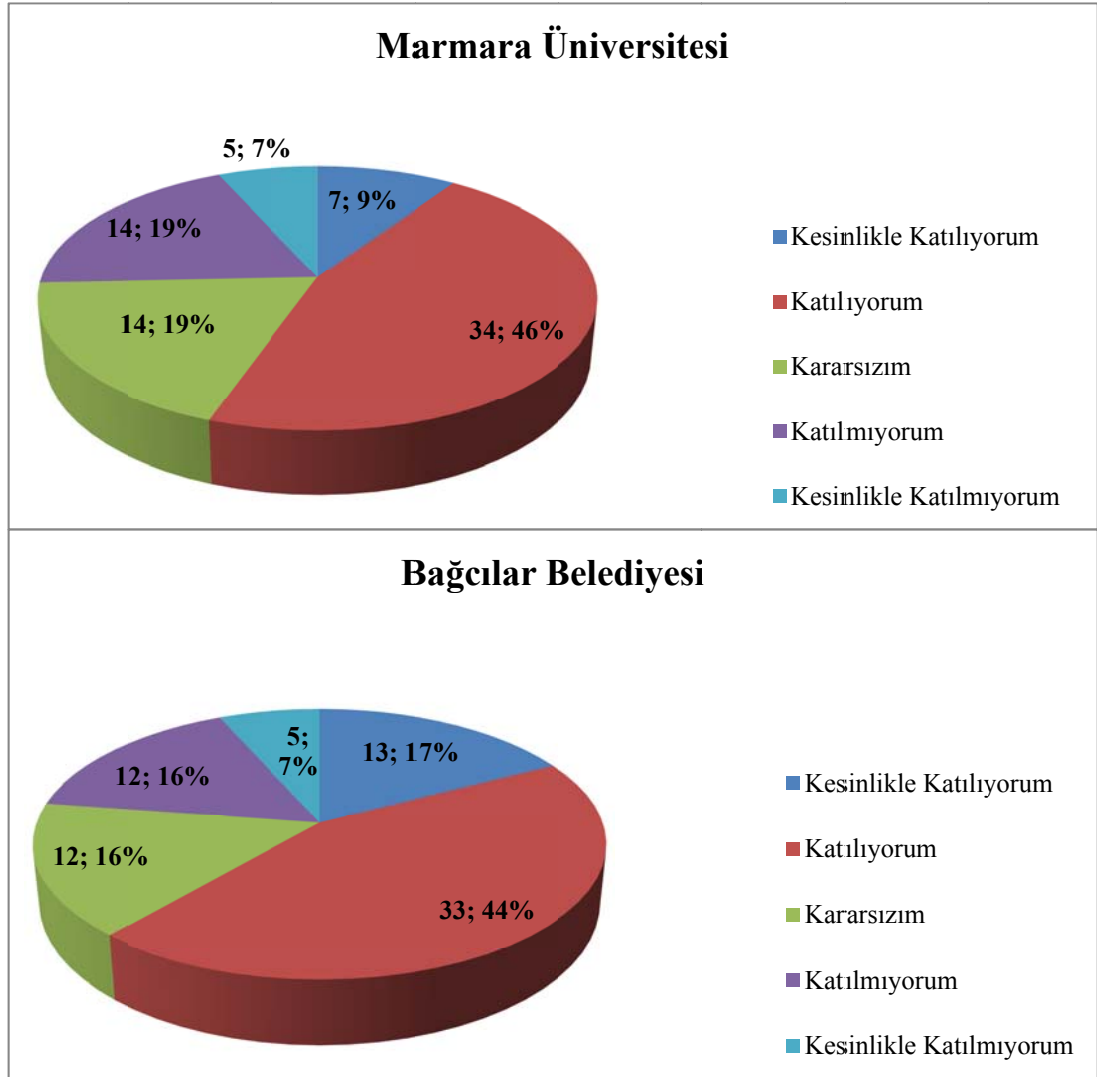
Grafik 24 - EBYS'yi Kullanmak İşimde Kendimi Daha Değerli Hissetmemi Sağlamıştır



Tablo 25 - EBYS'nin Uzmanı Olduğum İş ve İşlemlerde Etkinliğimi Azaltacağına İnanmıyorum

Kurum	EBYS' nin uzmanı olduğum iş ve işlemlerde etkinliğimi azaltacağına inanmıyorum				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Marmara Üniversitesi	7	34	14	14	5
Bağcılar Belediyesi	13	33	12	12	5

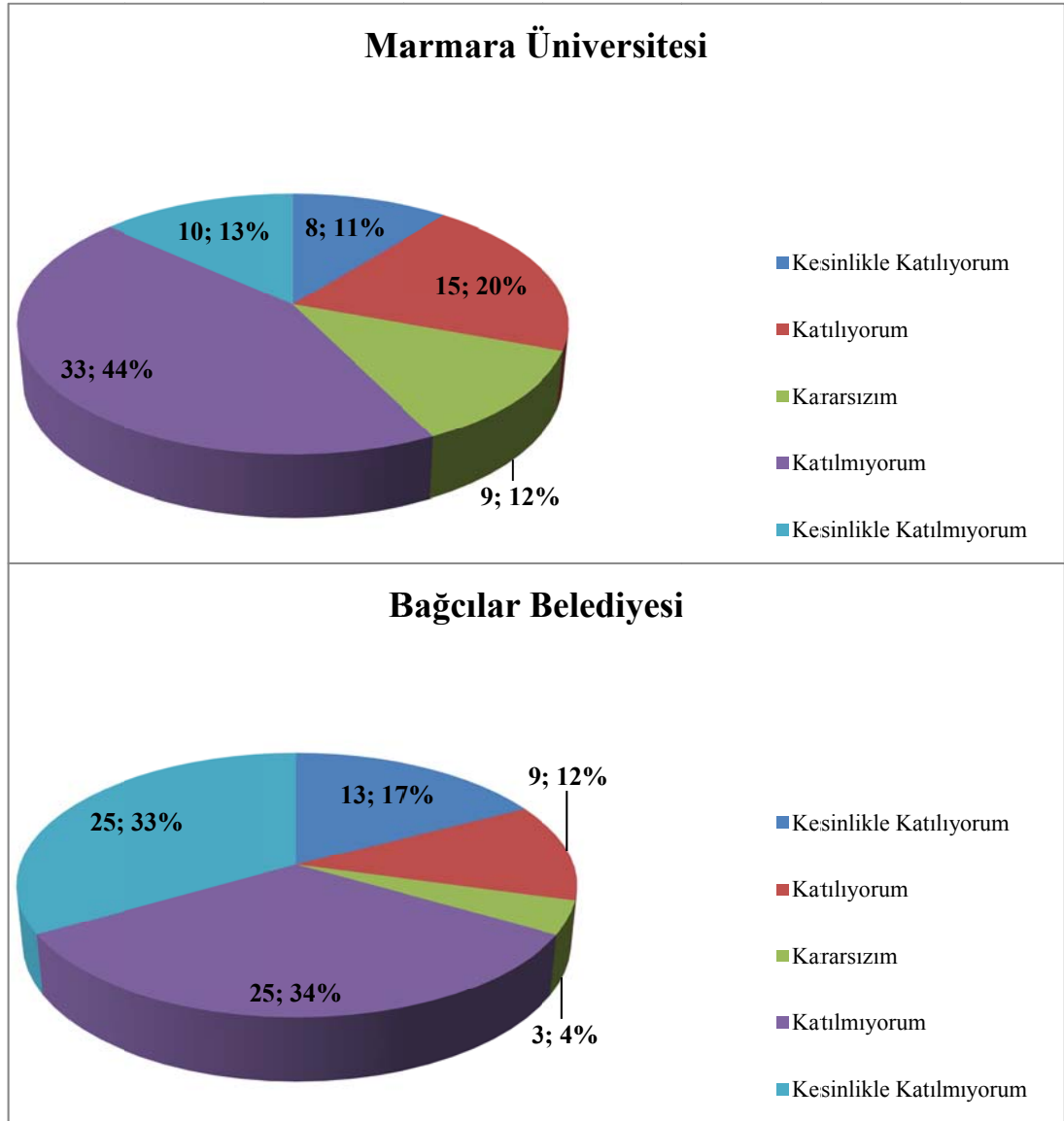
Grafik 25 - EBYS'nin Uzmanı Olduğum İş ve İşlemlerde Etkinliğimi Azaltacağına İnanmıyorum



Tablo 26 - EBYS Kullanımının Kurumumuza Yeni Bir Şey Kattığına İnanmıyorum

Kurum	EBYS kullanımının kurumumuza yeni bir şey kattığına inanmıyorum				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Marmara Üniversitesi	8	15	9	33	10
Bağcılar Belediyesi	13	9	3	25	25

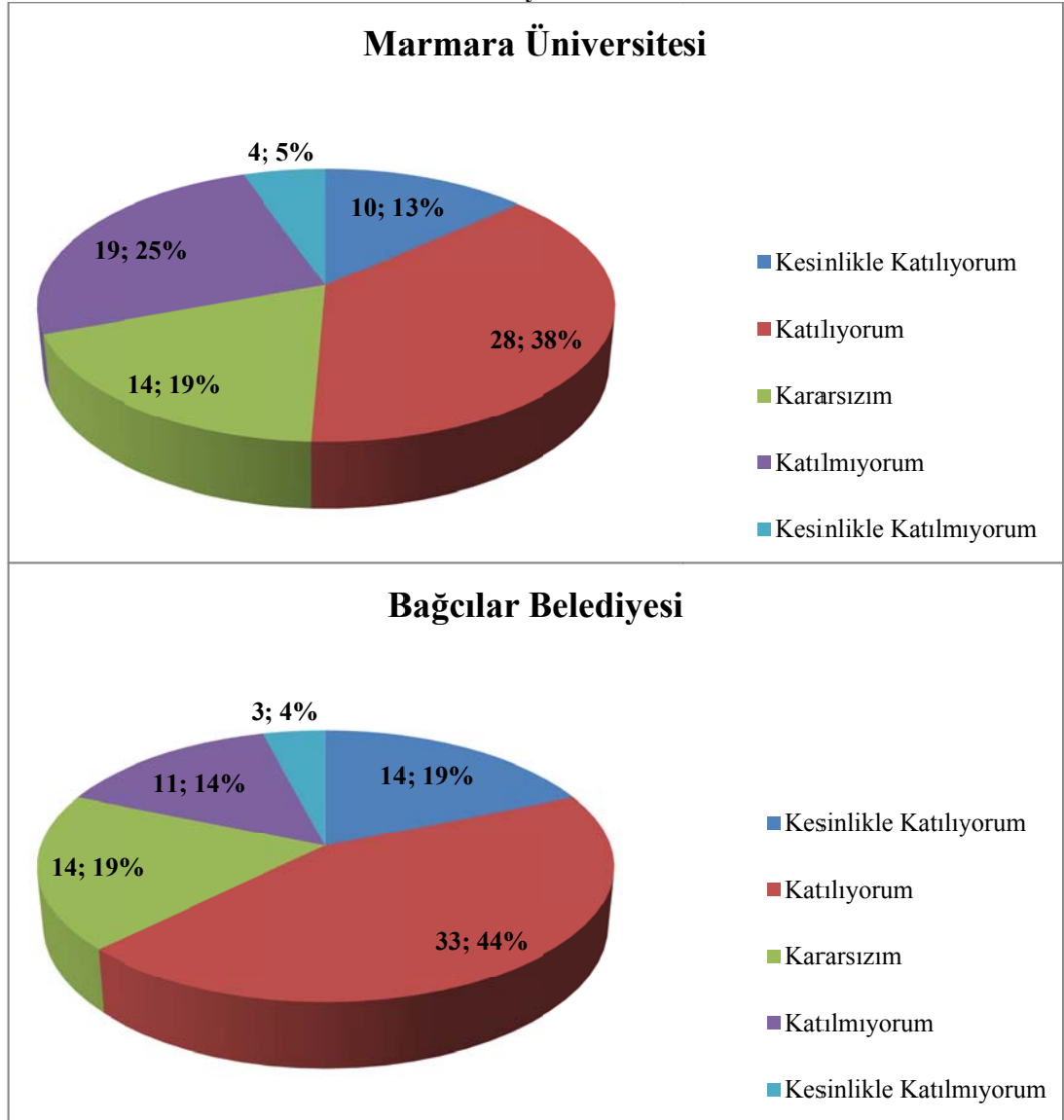
Grafik 26 - EBYS Kullanımının Kurumumuza Yeni Bir Şey Kattığına İnanmıyorum



Tablo 27 - EBYS’de Sorun Yaşadığımda Çok Hızlı ve Etkili Kurumsal Destek Almaktayım

Kurum	EBYS’ de sorun yaşadığımda çok hızlı ve etkili kurumsal destek almaktayım				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Marmara Üniversitesi	10	28	14	19	4
Bağcılar Belediyesi	14	33	14	11	3

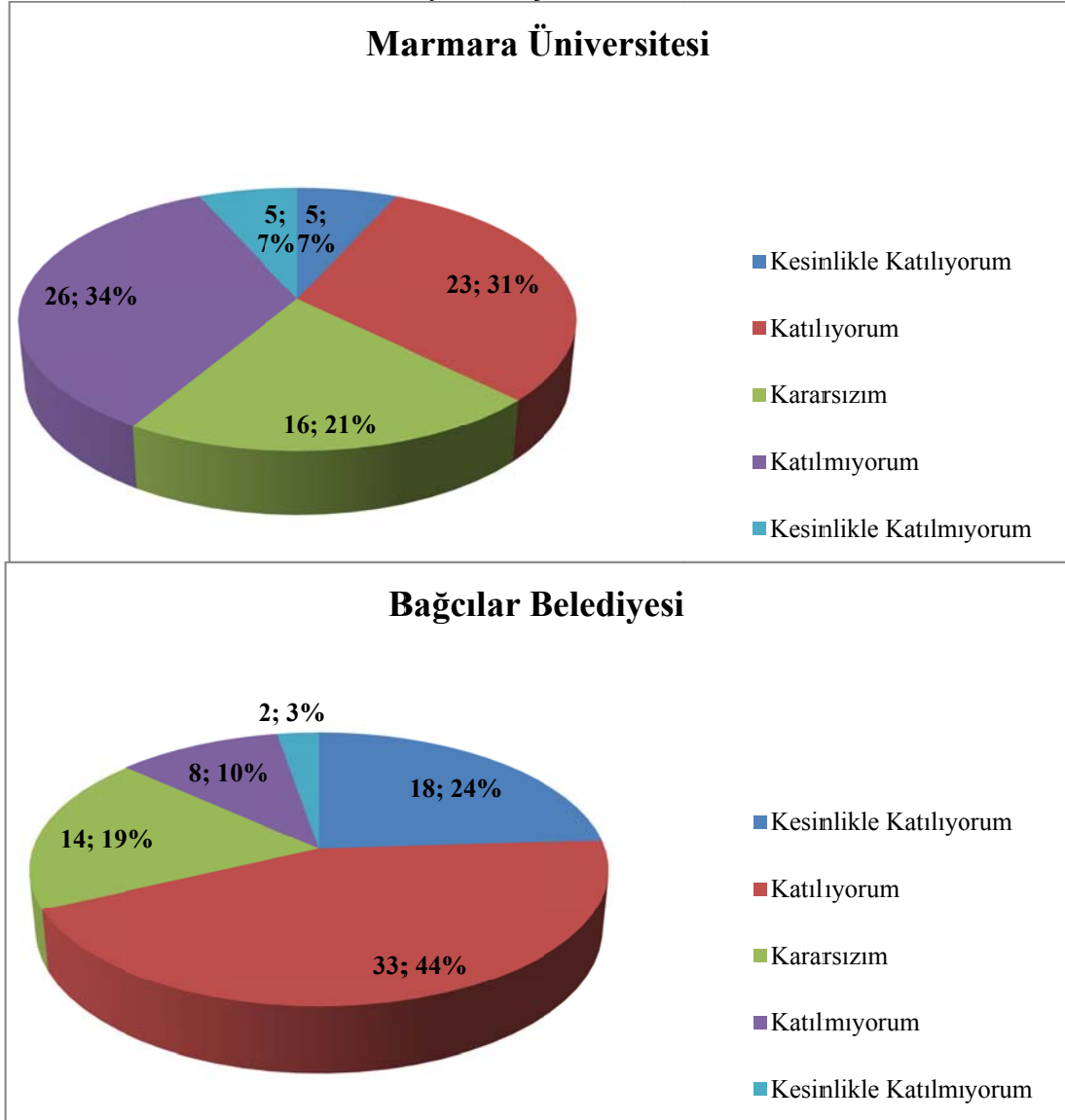
Grafik 27 - EBYS’de Sorun Yaşadığımda Çok Hızlı ve Etkili Kurumsal Destek Almaktayım



Tablo 28 - EBYS' de Yaşadığım Sorunları Tanıdık Desteği ile Hızlı ve Etkili Biçimde Çözmekteyim

Kurum	EBYS' de yaşadığım sorunları tanıdık desteği ile hızlı ve etkili biçimde çözmekteyim				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Marmara Üniversitesi	5	23	16	26	5
Bağcılar Belediyesi	18	33	14	8	2

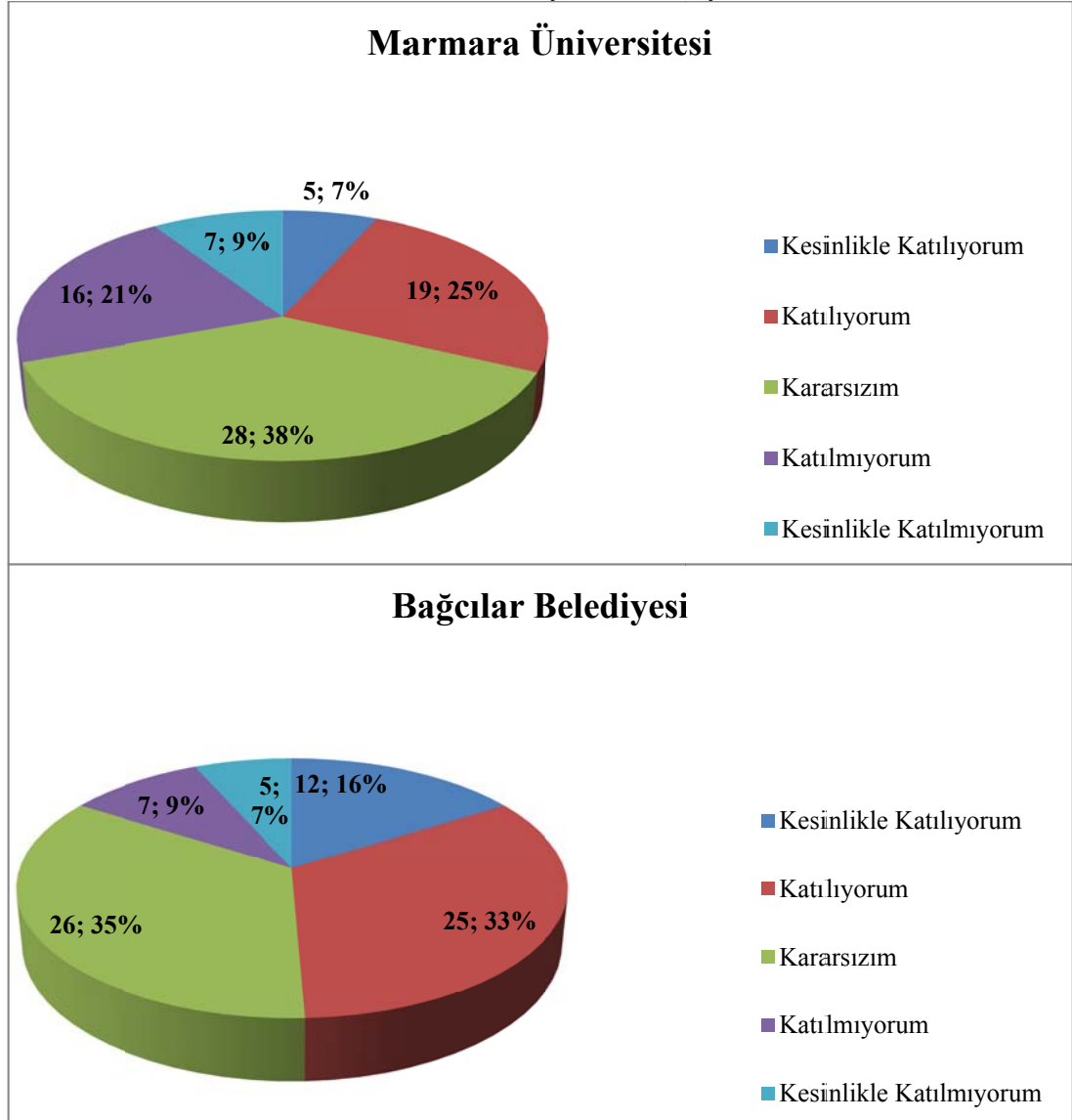
Grafik 28 - EBYS'de Yaşadığım Sorunları Tanıdık Desteği ile Hızlı ve Etkili Biçimde Çözmekteyim



Tablo 29 - EBYS' nin sunduğu yardım menüsü “ sık sorulan sorular” gibi destekleyici dokümanlar son derece anlaşılır ve kullanışlıdır

Kurum	EBYS' nin sunduğu yardım menüsü “ sık sorulan sorular” gibi destekleyici dokümanlar son derece anlaşılır ve kullanışlıdır				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Marmara Üniversitesi	5	19	28	16	7
Bağcılar Belediyesi	12	25	26	7	5

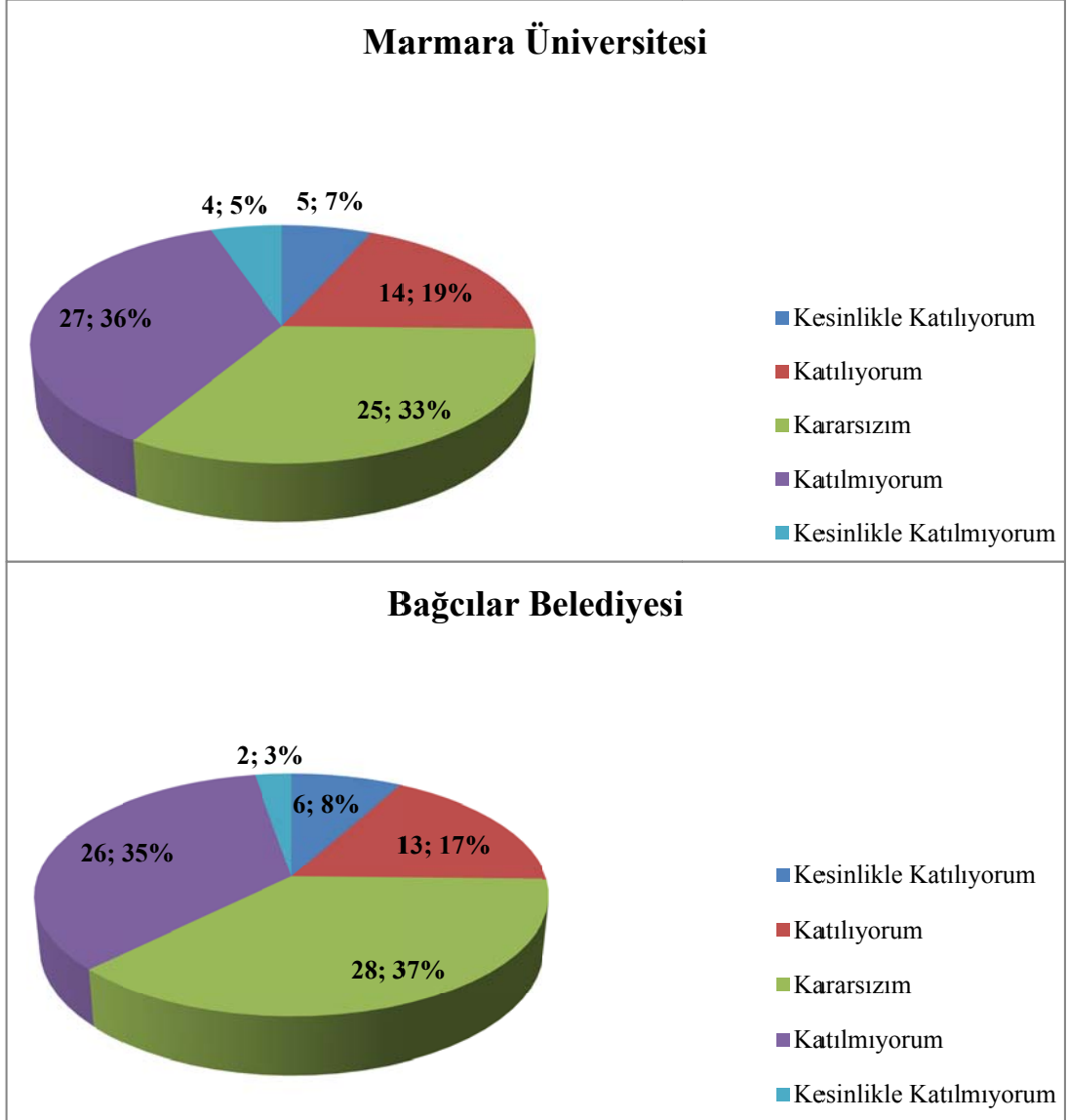
Grafik 29 - EBYS' nin sunduğu yardım menüsü “ sık sorulan sorular” gibi destekleyici dokümanlar son derece anlaşılır ve kullanışlıdır



Tablo 30 - EBYS Yardım Menüsü, Soruların Yetersizliğinden, Yeteri Kadar Açık Olmayışından, Aşırı Yönlendirmeler Yapmasından Dolayı Kullanışlı Değildir

Kurum	EBYS yardım menüsü, soruların yetersizliğinden, yeteri kadar açık olmayışından, aşırı yönlendirmeler yapmasından dolayı kullanışlı değildir				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Marmara Üniversitesi	5	14	25	27	4
Bağcılar Belediyesi	6	13	28	26	2

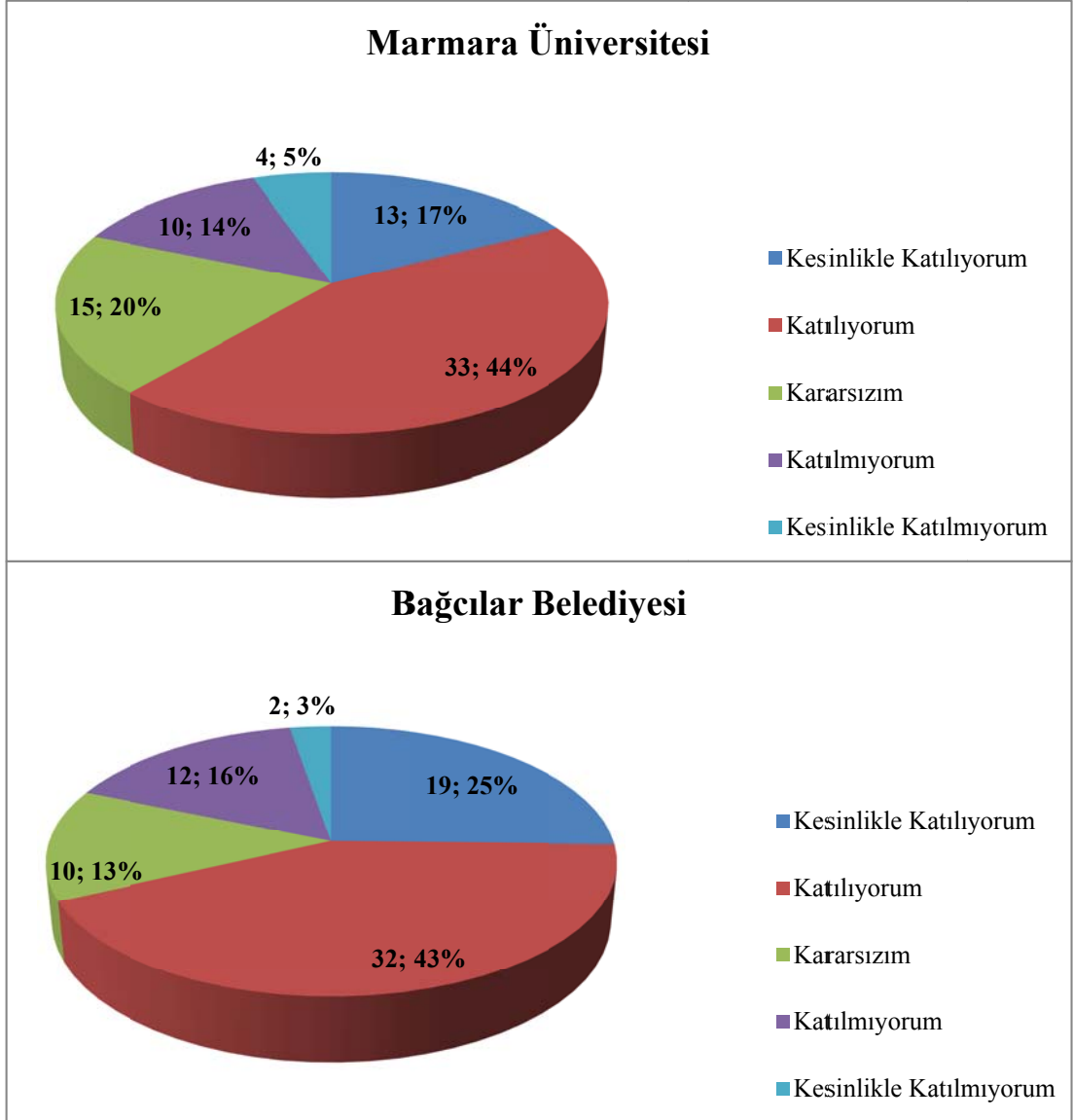
Grafik 30 - EBYS Yardım Menüsü, Soruların Yetersizliğinden, Yeteri Kadar Açık Olmayışından, Aşırı Yönlendirmeler Yapmasından Dolayı Kullanışlı Değildir



Tablo 31 - EBYS, Verimliliğimi Olumlu Yönde Etkilemiştir

Kurum	EBYS, verimliliğimi olumlu yönde etkilemiştir				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Marmara Üniversitesi	13	33	15	10	4
Bağcılar Belediyesi	19	32	10	12	2

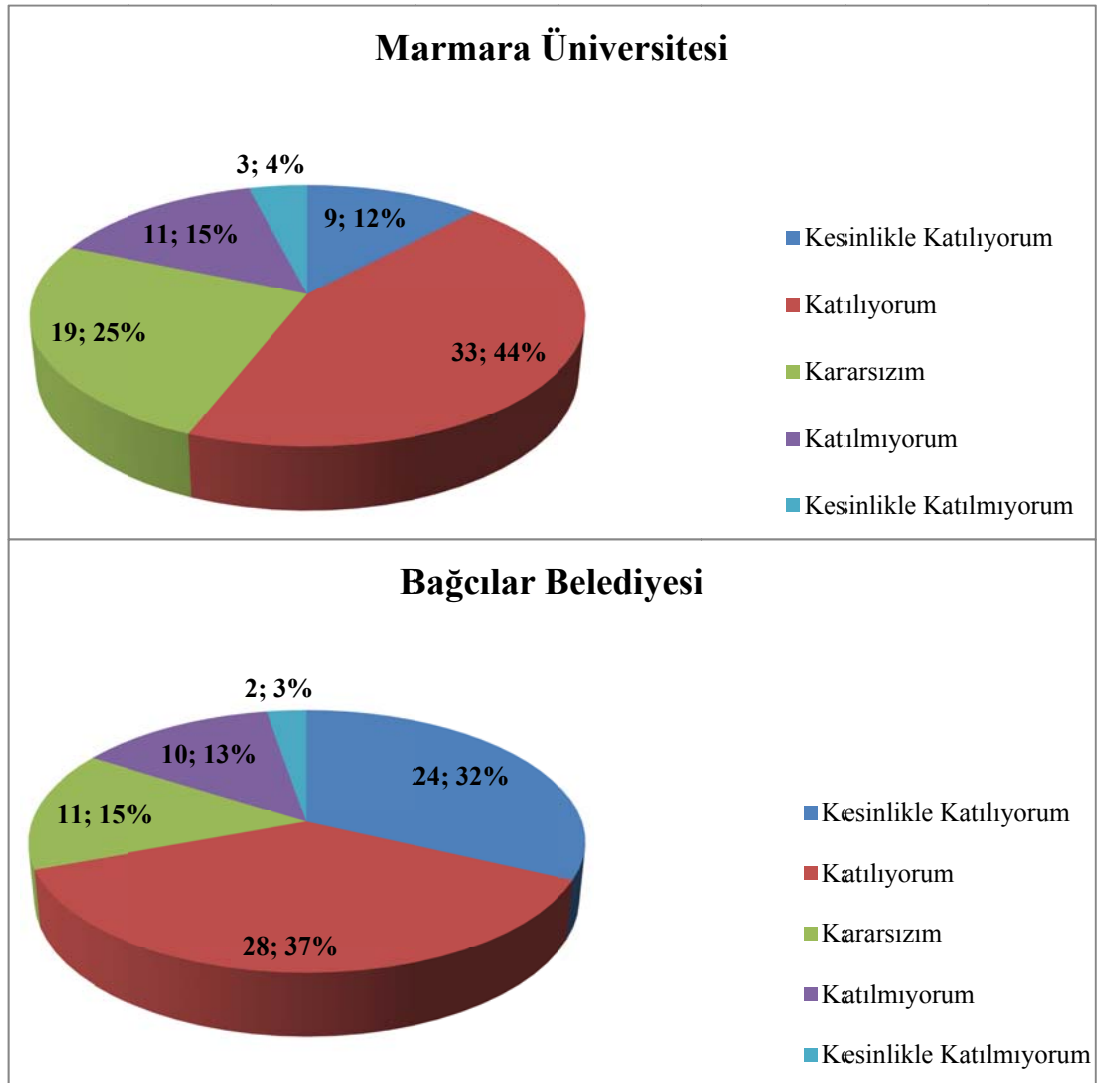
Grafik 31 - EBYS, Verimliliğimi Olumlu Yönde Etkilemiştir



Tablo 32 - EBYS Değişim Sürecinde Çalışanlardan Alınan Geri Bildirimlerin, Sistemin İyileştirilmesinde Kullanıldığını Düşünüyorum

Kurum	EBYS değişim sürecinde çalışanlardan alınan geri bildirimlerin, sistemin iyileştirilmesine kullanıldığını düşünüyorum				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Marmara Üniversitesi	9	33	19	11	3
Bağcılar Belediyesi	24	28	11	10	2

Grafik 32 - EBYS Değişim Sürecinde Çalışanlardan Alınan Geri Bildirimlerin, Sistemin İyileştirilmesinde Kullanıldığını Düşünüyorum



EK 2: Anket Örneği

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1 [0.1.]0.1.Cinsiyetiniz? *

Lütfen aşağıdakilerden yalnız birini seçin:

- Kadın
 Erkek

2 [0.2.]0.2.Yaşınız? *

Lütfen aşağıdakilerden yalnız birini seçin:

- a.18-24
 b.25-34
 c.35-44
 d.45-54
 e.+54

Bu alana hangi yaş aralığında iseniz lütfen onu giriniz!

3 [0.3.]0.3.Unvanınız/Göreviniz?

Lütfen yanıtınızı buraya yazın:

Bu alana unvan ya da görev yazınız. Eğer araştırmaya katılan katılımcı her ikisini de yazmak isterse arasına "/" işareti koyarak yazabilir.

4 [0.4.]0.4.Eğitim durumunuz? *

Lütfen aşağıdakilerden yalnız birini seçin:

- a.İlköğretim
 b.Lise
 c.Ön Lisans
 d.Lisans
 e.Lisansüstü

GENEL DEĞERLENDİRME SORULARI

5 [1.0]

1.0.Genel Değerlendirme Soruları

*

Yalnızca aşağıdaki koşullar sağlanıyorsa bunu yanıtlayın:

* Yanıt şuydu soruda *3 [0.3.] (0.3.Unvanınız/Göreviniz?)

Lütfen her bir öge için uygun yanıtları seçin:

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.1.Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS) hakkında bilgi sahibiyim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2.EBYS hakkında kurumum tarafından bilgilendirildim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3.Kurumumuzda uygulanan EBYS ile ilgili politika ve yönergeleri biliyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4.Daha önce Intranet/DYS(Doküman Yönetim Sistemi) kullandım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5.Daha önce Evrak Kayıt Yönetim Sistemi kullandım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6 [2.0.]2.0.EBYS ile ilgili beklentiler *

Lütfen her bir öge için uygun yanıtları seçin:

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
2.1.Kurumumuzda uygulanan EBYS projesi, üst yönetim tarafından desteklenmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2.EBYS uygulamasının başarısı, kurumsal kimliğimizin gelişimine katkı sağlayacaktır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3.EBYS kullanımı için aldığım/alacağım eğitimler, kişisel bilgi ve becerilerimi geliştirecektir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4.EBYS, kurumumuzda iş ve işlemleri daha şeffaf hale getirecektir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.5.EBYS ile insana dayalı hatalar azalacaktır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.6.EBYS ile çalışma ortamında (zaman ve mekan açısından) esneklik olacaktır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.7.EBYS ile çalışma saatleri daha verimli kullanılacaktır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.8.EBYS, iş/işlem, uğraş ve sorumluluklarımda önemli değişikliklere yol açacaktır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.9.EBYS, kurumumuzda zaman yönetimini kolaylaştıran bir unsur olacaktır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.10.EBYS, kurumumuzda sarf malzemelerinin (kağıt, toner vb.) tüketimini azaltacaktır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.11.EBYS, kişisel gelişime katkı sağlayacaktır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.12.EBYS, kurumlar arası belge paylaşımı işlerimizde büyük bir kolaylık sağlayacaktır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ÇEKİNCE, KAYGI VE ENDİŞELER

7 [3.0.]3.0.Çekinçe, Kaygı ve Endişeler *

Lütfen her bir öge için uygun yanıtları seçin:

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
3.1.Bilgi teknolojileri ile başışık olmadığım için EBYSye alışamamaktan çekiniyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2.EBYS kullanımının ileri düzeyde teknik bilgi ve beceri gerektirdiğini düşünüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3.EBYS'nin sorumluluklarımı arttıracağını düşünüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4.Fiziksel ortamda yapılan evrak/belge işlerini elektronik ortama göre daha güvenli buluyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.5.EBYSyi aktif olarak kullanmama rağmen elektronik belgenin çıktısını da alıp saklıyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.6.Elektronik sistemlerde yaşanan problemler nedeniyle EBYS hakkında olumsuz düşünüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.7.Bilgi ve belge yönetimi konusunda EBYS güven vermemektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

EBYS KULLANIMI

8 [4.0]4.0.EBYS Kullanımı *

Lütfen her bir öge için uygun yanıtları seçin:

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
4.1.EBYS konusunda aldığım eğitimler yeterlidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2.EBYS'nin arayüzünün kullanımını rahat buluyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3.EBYS birebir diyalog kurulması gereken işlerde, işlemlerin yavaşlamasına/aksamasına neden olacaktır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4.EBYS'yi kullanmak, işimde kendimi daha değerli hissetmemi sağlamıştır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.5.EBYS'nin, uzmanı olduğum iş ve işlemlerde etkinliğimi azaltacağına inanmıyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.6. EBYS kullanımının, kurumumuza yeni bir şey kattığına inanmıyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

EBYS UYGULAMA SONRASI

9 [5.0.]5.0.EBYS Uygulama Sonrası *

Lütfen her bir öge için uygun yanıtı seçin:

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
5.1.EBYS'de sorun yaşadığımda, çok hızlı ve etkili kurumsal destek almaktayım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2.EBYS'de yaşadığım sorunları, tanıdık desteği ile hızlı ve etkili biçimde çözmekteyim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3.EBYS'nin sunduğu yardım menüsü "sık sorulan sorular" gibi destekleyici dokümanlar son derece anlaşılır ve kullanışlıdır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.4.EBYS yardım menüsü, soruların yetersizliğinden, yeteri kadar açık olmayışından, aşırı yönlendirmeler yapmasından dolayı kullanışlı değildir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.5.EBYS, verimliliğimi olumlu yönde etkilemiştir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.6.EBYS değişim sürecinde çalışanlardan alınan geri bildirimlerin, sistemin iyileştirilmesinde kullanıldığını düşünüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.7.EBYS'yi ilk kullandığım zamanla bugün arasında bakış açimde olumlu değişiklikler olmuştur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

EBYS SONRASI BEKLENTİLER

10 [6.0]6.0.Aşağıdaki seçeneklerden uygun olanları işaretleyiniz. *

Lütfen uygun olanların tümünü seçin:

- 6.1.EBYS hakkında tartışılacak, yardımlaşılacak bir forum yapısı geliştirilebilir.
- 6.2.EBYS hakkında kullanıcıların kolayca erişebileceği eğitim videoları hazırlanabilir.
- 6.3.EBYS yardımı almak için bir çağrı merkezi sistemi geliştirilebilir.
- 6.4.İlerleyen dönemde çağrı merkezi 7/24 hizmet verebilir.
- 6.5.EBYS eğitimleri sistematik ve düzenli olarak devam ettirilebilir.
- 6.6.EBYS, kullanıcıların performansına göre bir ödüllendirme mekanizması kurulabilir.
- 6.7.EBYS ile ilgili başlıklardan biri veya birkaçı görevde yükselme sınavlarında soru olarak sorulabilir.
- Diğer:

11 [6.1.]6.1.EBYS, kullanıcıların performansına göre bir ödüllendirme mekanizması kurulabilir seçeneğiyle ilgili seçeneklerden istediklerinizi işaretleyiniz.

Lütfen uygun olanların tümünü seçin:

- Fazla mesai ücreti
- Görev izni
- Ayın çalışmanı ödülü
- Sertifika verilmesi
- Diğer: