

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
TÜRKİYAT ARAŞTIRMALARI ENSTİTÜSÜ
BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDE EBYS UYGULAMA SÜRECİNDE BİLGİ
BELGE YÖNETİCİSİNİN ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MERVE SOYLU ÇELİK

İstanbul 2019

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
TÜRKİYAT ARAŞTIRMALARI ENSTİTÜSÜ
BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDE EBYS UYGULAMA SÜRECİNDE BİLGİ
BELGE YÖNETİCİSİNİN ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MERVE SOYLU ÇELİK

DOÇ. DR. ASIYE KAKIRMAN YILDIZ

İSTANBUL 2019



MARMARA ÜNİVERSİTESİ
TÜRKİYAT ARAŞTIRMALARI ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans öğrencisi Merve SOYLU ÇELİK'in **Vakıf Üniversitelerinde EBYS Uygulama Sürecinde Bilgi-Belge Yöneticisinin Rolü** konulu tez çalışması jürimiz tarafından Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans tezi olarak oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile başarılı bulunmuştur.

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Asiye KAKIRMAN YILDIZ
Üniversitesi : Marmara Üniversitesi

İmza

Üye : Doç. Dr. Işıl İlknur SELVİ SERT
Üniversitesi : İstanbul Üniversitesi

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Bahattin YALÇINKAYA
Üniversitesi : Marmara Üniversitesi

ONAY

Yukarıdaki jüri kararı Enstitü Yönetim Kurulu' nun 08./10./2019 tarih ve 2019/22-4 sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Okan YEŞİLOT
Müdür

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	IV
ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VI
TABLolar.....	VII
GRAFİKLER.....	VIII
KISALTMALAR.....	IX
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM : EBYS UYGULAMA SÜRECİNİN TEORİK BİLEŞENLERİ	
1.1. BİRİNCİ BİLEŞEN : İNSAN.....	3
1.1.1. İletişim.....	5
1.1.2. Proje Yönetim Süreci.....	8
1.1.3. Eğitim.....	13
1.1.1. Stratejik Yönetim.....	21
1.1.2. Değişime Direnç.....	21
1.2. İKİNCİ BİLEŞEN : TEKNOLOJİ.....	23
1.2.1. Teknoloji Kabul Modeli.....	24
1.2.2. Teknoloji Kabul Modelinin İşleyişi.....	25
1.2.3. Algılanan Kullanım Kolaylığı.....	27
1.2.4. Algılanan Fayda.....	27
1.2.5. Teknolojik Altyapı Çalışmaları.....	28
1.2.6. Teknik Şartnamenin Hazırlanması.....	29
1.2.7. EBYS Yazılımının Seçimi.....	31
1.2.8. Geliştirmeler ve Yenilikler.....	33
1.3. ÜÇÜNCÜ BİLEŞEN : KURUMSAL YAPI VE FİNANS.....	34
1.3.1. Finans.....	34
1.3.2. Kurumsal Analiz.....	37
1.3.3. İhtiyaçların Belirlenmesi.....	38
1.3.4. İş Süreçlerinin Belirlenmesi.....	39

1.3.5. Risklerin Belirlenmesi ve Çözüm Planlarının Oluşturulması.....	41
1.3.6. Sürdürülebilirliğin Sağlanması.....	42
1.3.7. Değişim Yönetimi	43
1.3.8. Yönetim Desteği.....	45
2. BÖLÜM : VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDE EBYS GEÇİŞ SÜRECİ VE BİLGİ-BELGE YÖNETİCİLERİNİN ROLÜ	
2.1. ARAŞTIRMA	50
2.1.1. Araştırmanın Sorunu	50
2.1.2. Araştırmanın Amacı	51
2.1.3. Araştırmanın Önemi	52
2.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	53
2.2. YÖNTEM.....	54
2.2.1. Araştırma Modeli	54
2.2.2. Veri Toplama Araçları.....	54
2.2.3. Evren ve Örneklem	55
2.2.4. Verilerin Toplanması, Çözümü ve Yorumlanması	55
2.2.5. Verilerin Güvenilirliği.....	56
3. BÖLÜM : ARAŞTIRMADA EDİNİLEN BULGULAR VE SONUÇ	
3.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri	57
3.2. Kullanıcıların Sisteme Adaptasyonu İlgili Bulgular	59
3.3. Çalışanların EBYS Süreçlerine Dahil Edilmesi İle İlgili Bulgular	61
3.4. EBYS Projelendirme Sürecine İlişkin Bulgular	62
3.5. Canlı Uygulamaya Geçiş Sürecine İlişkin Bulgular	66
3.6. EBYS Geçiş Sürecinde Görev Alan Departmanlara İlişkin Bulgular.....	66
3.7. EBYS Eğitimlerine İlişkin Bulgular	67
3.8. EBYS Geçiş Sürecinde Kullanıcılardan Gelen Şikayetlere İlişkin Bulgular ..	68
3.9. EBYS Geçiş Sürecinde Kurumlarda Yaşanan Dirençlere İlişkin Bulgular ...	73

3.10. SDP, KEP, E-imza, Eyp Kavramlarının Usulüne Uygun Kullanılmasına İlişkin Bulgular	77
3.11. Kurum Çalışanlarının Teknoloji Kabul Boyutuyla İncelenmesine İlişkin Bulgular	80
3.12. EBYS Geçiş Sonrası Kullanıcı/Yöneticilerden Gelen Taleplere İlişkin Bulgular	82
3.13. Kurum Çalışanlarının EBYS' ye Güven Durumlarına İlişkin Bulgular	85
3.14. EBYS Kullanıcılarının Sistem Gelişimine Etkilerine İlişkin Bulgular	88
3.15. EBYS Sürecinde Bilgi Belge Yöneticisinin Etkisine İlişkin Bulgular.....	90
3.16. Katılımcıların Kendi Tecrübe ve Deneyimlerine İlişkin Bulgular	93
SONUÇ.....	95
KAYNAKÇA	98

ÖNSÖZ

İçinde bulunduğumuz koşullar ve çağ gereği hızlı bir değişim ve adaptasyon gerektirmektedir. Bununla birlikte e-devlet olma yönünde de hızlı ilerlemeler kaydedilmektedir. Bu durum itibariyle gerek özel gerekse kamu kurumlarında bu yönde hem yönetsel faaliyetler hem de iş gücü bakımından değişim süreçleri yaşanmaktadır. Alışlagelmiş iş ve süreçlerin uğramak zorunda olduğu bu değişim/dönüşüm süreçleri birlikte değişim yönetimi kavramını hayatımıza sokmuştur.

EBYS uygulamalarının hayatımıza girmesiyle birlikte yaşanan değişim süreci ve kurumlarda bu değişime karşı oluşturulan direnç ile birlikte Bilgi ve Belge Yöneticilerinin değişim sürecini yönetmeli kaçınılmaz olmuştur. Değişim yönetimi sürecinin incelenmesinde özellikle vakıf üniversitelerinde EBYS projelendirilmesi, geçiş süreci ve geçiş sonrası kullanıcıları ve EBYS süreç yöneticilerinin yaşamış oldukları değişim sürecini incelemek adına bu araştırma hazırlanmıştır. Bu çalışmanın EBYS geçiş süreçlerinde kurumların olası direnç durumlarına karşı hazırlıklı olması ve örnek oluşturması amaçlanmıştır. Bu kapsamda yapılan bu çalışmanın tüm araştırmacılara katkı sağlamasını dilerim.

Öncelikli olarak yapmış olduğum bu çalışmada sağlamış olduğu destek ve tez çalışmamın tamamlanmasında yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Asiye KAKIRMAN YILDIZ'a teşekkür ederim.

Lisans, yüksek lisans eğitimim ve tez sürecimde, çalışma hayatımda verdiği destek, bana duyduğu güven ve tez çalışmama katkı, destek ve yardımlarından dolayı Dr. Öğr. Üyesi Bahattin YALÇINKAYA'ya minnettarım.

Lisans ve Yüksek Lisans eğitimim boyunca bilgi, tecrübe ve tavsiyelerini esirgmeden paylaşan kıymetli hocalarıma teşekkürü borç bilirim.

Son olarak; hayatımın her döneminde sevgi ve destekleriyle yanımda olan sevgili babam Fikret SOYLU, annem Nebigül SOYLU, kardeşim K.Seda SOYLU vermiş olduğunuz emek, sevgi ve destekleriniz için sizlere minnettarım. Sevgili eşim Mert ÇELİK'e bu süreç boyunca tüm desteği için teşekkür ederim.

Merve SOYLU ÇELİK

İstanbul, 2019

ÖZET

E-devlet sistemleri için Elektronik Belge Yönetim Sistemleri hayati önem kazanmış ve hızla hayatımıza girmeye başlamıştır. EBYS'nin kurumlardaki başarısı; sistemin kullanımı, standartları, kurum politikaları ve kullanıcıların elektronik belge yönetim sistemine karşı tutumlarına bağlıdır. Bu başarı unsurları dikkate alınarak kurumlarda teknoloji kabul modeli kullanılarak, elektronik belge yönetim sistemlerinin değişim yönetimi sürecinde bilgi belge yöneticilerinin önemi nedir sorusunun cevabı bu tez çalışmasında araştırılmıştır. Bu çalışmada; belge yönetimi, elektronik belge yönetimi, değişim yönetimi ve teknoloji kabul modeli hakkında literatür çalışması yapılarak, İstanbul'da yer alan vakıf üniversitelerinin EBYS yöneticileri ile görüşmeler sağlanmış ve uygulama süreçleri analiz edilmiştir. Bu çerçevede standartlar, kurumsal ve yasal düzenlemeler göz önünde bulundurularak 12 sorudan oluşan anket soruları değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre EBYS proje yönetiminde bir yol haritası oluşturulmuş ve bilgi belge yöneticilerinin süreçlerde etkisi incelenmiş; konu ile ilgili önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Belge Yönetimi, Elektronik Belge Yönetim Sistemi, Değişim Yönetimi, Örgütsel Değişim, Teknoloji Kabul Modeli

ABSTRACT

Electronic Record Management Systems (ERMS) became crucial for an e-government systems in the last decade and then it started to important part of our lives rapidly. Therefore, the use of ERMS systems has become widespread in institutions and organizations. The success of the ERMS in the organizations are depend on the usage, system standards, corporate policies of ERMS and the attitudes of users towards the ERMS. Considering the above success factors, the answer of the question of the importance of information document managers in the change management process of electronic document management systems by using technology acceptance model in institutions is investigated in this thesis. Literature studies were conducted on document management, electronic document management, change management and technology acceptance model in this thesis. Interviews with administrators of ERMS of the foundaion universities in Istanbul were made by using literature studies and their ERMS project implementiton processes were analyzed. Within this framework, a survey with twelve questions were evaluated by taking into consideration the ERMS standards, official institutional and legal regulations. According to the results of this study, a road map of the ERMS project management was created and the impact of information document managers on the processes was examined, suggestions were given related to aim of the this thesis.

Keywords: Record Management, Electronic Record Management System, Change Management, Organizational Change

TABLULAR

Tablo 1: Demografik Bilgiler _____	57
Tablo 2: Kurumunuzda çalışanlar EBYS'ye kolay adapte oldular mı? _____	60
Tablo 3: EBYS uygulaması öncesinde çalışanlar süreçlere dahil edildiler mi? _____	61
Tablo 4: EBYS projelendirmesi hakkında kısa bilgiler verebilir misiniz? _____	62
Tablo 5: Ne kadar zamanda canlı uygulamaya geçildi? _____	66
Tablo 6: EBYS'ye geçiş sürecinde hangi departmanlar görev aldı? _____	67
Tablo 7: Düzenli eğitim verildi mi? _____	68
Tablo 8: EBYS uygulamasına geçildiğinde çalışanların en çok şikayet ettiği şeyler nelerdi? _____	69
Tablo 9: EBYS uygulamasına geçildiğinde kurumunuzda bir kaos/karmaşa oluştu mu? EBYS'ye karşı varsa oluşan dirençten lütfen bahsediniz. _____	73
Tablo 10: Kullanıcılar e-imza, KEP, e-yazışma ve SDP gibi kavramlara alışabildiler mi? Sizce bunları usulünce kullanıyorlar mı? _____	78
Tablo 11 : Teknoloji kabul boyutuyla kurum çalışanlarını ele alırsanız, sizce çalışanlar ne kadar teknoloji ile barışık durumdadır? _____	80
Tablo 12 : EBYS uygulamasına geçildiğinde kullanıcılardan/yöneticilerden gelen talepleri değerlendiriniz? _	82
Tablo 13 : Sizce kurumunuzdaki çalışanlar EBYS' ye güveniyor mu? Ya da hala fiziksel belge ile işlem yapma arzusu devam ediyor mu? _____	86
Tablo 14 : Kurum çalışanları ve EBYS kullanıcıları EBYS' nin gelişimine düzenli şekilde katkıda bulunuyor mu? Ne gibi katkı sağlıyorlar? _____	88
Tablo 15 : Sizce bu süreçte Belge Yöneticisi veya Bilgi ve Belge Uzmanı nasıl destek sağladı? Eğer bu unvanda birisi yoksa olsaydı nasıl destek sağlardı? _____	90
Tablo 16 : Kendi tecrübelerinize bağlı olarak bahsetmek istediğiniz hususlar varsa lütfen belirtiniz _____	93

GRAFİKLER

<i>Grafik 1: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı</i>	58
<i>Grafik 2: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları</i>	58
<i>Grafik 3: Katılımcıların Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımları</i>	59



KISALTMALAR

- BİM : Bilgi İşlem Müdürlüğü
BBY : Bilgi Belge Yönetimi
EBY : Elektronik Belge Yönetimi
EBYS : Elektronik Belge Yönetim Sistemi
ERMS : Electronic Records Management System
IRMT : International Records Management Trust
e-imza : Elektronik İmza
m-imza: Mobil İmza
BT : Bilgi Teknolojileri

GİRİŞ

Çağımızda gelişen teknolojik süreçler organizasyonlarda büyük değişimleri de beraberinde getirmiş, kurumların sahip oldukları politikaları gelişen teknolojiye entegre etmeleri kaçınılmaz olmuştur. Teknolojik gelişmeleri benimseyen, kabullenen ve uygulayabilen organizasyonlar var oluşlarını sürdürebileceklerdir. Bu doğrultuda kendilerini yenileyebilen, beklentileri karşılayabilen kurumlar/kişiler kendi gelişimlerini tamamlayacak ve bu doğrultuda yükselmelerine katkı sağlayacaktır.

Modern devlet olmanın bir gereği olarak kamu kurumları teknolojik gelişmelerin etkisiyle yeni oluşumlara doğru yol almakta ve değişim içerisine girmektedir. Bu gelişmeler doğrultusunda devlet işlemleri ve hizmetleri için e-devlet uygulamaları ön plana çıkmaya başlamıştır ve kamu yönetiminden beklentilerin artması kaçınılmaz hale gelmiştir. Elektronik Belge Yönetim Sistemleri de bu teknolojik gelişmeler ile hayatımıza girmiş ve hızlı bir şekilde yayılmaya başlamıştır.

Çağdaşlaşma yolunda teknolojik yeniliklerin rolü çok büyüktür. Teknolojinin gelişimi karşısında değişime ayak uydurma sürecine etki eden faktörleri belirleyen bir takım teori ve modeller ortaya çıkmıştır. Bu teoriler içerisinde Rogers'ın Yeniliğin Yayılması Teorisi teknoloji ile bağlı olan bilgi sistemlerinin uygulama incelemelerinde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır¹.

Elektronik Belge Yönetim Sistemlerinin özellikle kamu kurumlarında kullanımının zorunlu hale getirilmeye başlanması, kurumların büyük bir kısmının EBYS'ye geçiş yapması bazı sorunları da beraberinde getirmeye başlamıştır.² Fiziksel yöntemden elektronik yönetime geçiş yapılırken sistemin süratle yürürlüğe girmesinde kullanıcıların çeşitli konularda gösterdiği dirençler yavaşlatıcı etki yapmıştır. Bu dirençlerin başında insanların değişimlere çok açık olmaması gelmektedir.³ Yıllarca alışılmış olan yöntemin değişmesine olan tepki, kurum çalışanlarının yaş

¹ Kamile Demir, Rogers'ın Yeniliğin Yayılması Teorisi ve İnternette Ders Kaydı, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 47(2006), s.367.

² Mehmet B. K. Önaçan, Tunç Durmuş Medeni, Özlem Özkanlı, Elektronik belge yönetim sistemi (EBYS)'nin faydaları ve kurum bünyesinde EBYS yapılandırılmaya yönelik bir yol haritası, *Sayıştay Dergisi*, 23, 85(2012), s.16.

³ Jos H. Pieterse, Marjolein C.J. Caniëls, Thijs Homan, Professional discourses and resistance to change, *Journal of Organizational Change Management*, 25, 6(2012), s.812.

ortalamasının yüksek olması, bilgisayarın etkin olarak kullanılamaması, elektronik ortama güvensizlik, bireysel önyargılar gibi konular personelin değişime karşı gösterdiği dirençlerin sebeplerini oluşturmaktadır

Literatürde EBYS ile ilgili yeterli kaynak olmasına rağmen EBYS sürecinin yürütülmesi ve bu süreci yürüten kişilerin sahip olması gereken özelliklere dair çalışma bulunmamaktadır. Bu kapsamda kurumlara EBYS proje sürecinde yol göstermesi ve sistem yöneticilerinin taşımaları gereken özellikler çalışmada titizlikle aktarılmıştır.

Yeni sisteme geçiş sırasında doğal olarak beklenecek teknik zorluklara ilave olarak insan faktörü tarafından ortaya konan bu ve bunun gibi yavaşlatıcı etkenler elektronik belge yönetim sistemine geçişlerde sorunlar oluşturulabilmektedir. Bu sorunların ortadan kaldırılmasına yönelik olarak; memnuniyetsizliklerin giderilmesi, personelin kısa sürede uyumunun sağlanması, ilave destekleyici eğitimlerin verilmesi gibi kolaylaştırıcı tedbirleri içeren değişim yönetimi politikaları izlenmektedir. Bu kapsamda öncelikli olarak kurum içi işleyiş ve kurum çalışanlarının sisteme karşı algısı, becerileri, kaygıları ve tutumları analiz edilerek bir değişim yönetimi planı oluşturulmaktadır. Sistemin aktif hale getirilmesi sürecinde ve sonrasında tespit edilen sorunlara yönelik uygun olan değişim yönetimi metotları uygulanmalı ve sorunlar ortadan kaldırılana kadar devam ettirilmelidir.

Çalışmanın hipotezini “EBYS süreçlerinin bilgi ve belge yöneticileri tarafından yürütüldüğü kurumlarda sürdürülebilirlik ve başarının sağlandığı” düşüncesi oluşturmaktadır.

Bu çalışma, fiziksel belge yönetiminden elektronik belge yönetimine geçiş sürecini incelemektedir. Kullanıcıların fiziksel ortamdan elektronik ortama geçişte yaşadıkları sorunlar, sistem kullanımında göstermiş oldukları direncin saptanarak bu direnç karşısında bilgi-belge yöneticilerin katkıları incelenerek EBYS geçiş sürecindeki kurumlara ve bilgi-belge yöneticilerine yol göstermesi amaçlanmıştır.

Çalışma; belge yönetimi, elektronik belge yönetimi, teknoloji kabul modeli ve değişim yönetimi literatür taramaları ışığında yapılmıştır.

1. BÖLÜM : EBYS UYGULAMA SÜRECİNİN TEORİK BİLEŞENLERİ

1.1. BİRİNCİ BİLEŞEN : İNSAN

Gelişen teknoloji, değişen şartlar organizasyonların varlıklarını sürdürebilmeleri için bazı gereklilikleri de beraberinde getirmektedirler. Bu değişimlere ayak uydurmak sadece organizasyonlar için değil insan kaynakları için de bir gerekliliktir.⁴ Gelişmelerin takibi, mesleki yeterliliklerin sağlanması ve devam ettirilmesi çalışanlar için kaçınılmaz olmaktadır.

Genel olarak bakıldığında globalleşme, bilgi teknolojilerinin gelişimi ve değişimlere rağmen var olma çabası, günlük rutinler gibi iş hayatında da dönüşüme neden olmaktadır. Kurumlar bu doğrultuda değişimi kavrama ve onu takip edebilme sürecine girmeye başlamışlardır.

Oluşan rekabet ortamı organizasyonları yeni alanlar keşfetmek ve bu sayede ekonomik gücü elinde bulundurmak için fırsat oluşturmaya sevk etmektedir. Bu durum kurumları yenilikler ve gelişimler doğrultusunda doğru adımlar atabilmek için alanında uzman yetkin personelleri bünyesinde bulundurmaları gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Kurumların bünyelerinde vasıflı elemanlara yer vermeleri stratejik bir öneme sahip olmakla birlikte; kurumun yapmış olduğu işlerin kaliteli, verimli, yaratıcı ve memnuniyet düzeyinin yüksek olmasını da sağlamaktadır.⁵

Bilgi teknoloji sistemlerinin hayatımıza girmesi ile birlikte organizasyonların bu değişimlere uyum sağlaması zorunluluk haline gelmektedir. Aynı zamanda bu sistemler kurumlarda büyük ölçüde değişimlerin yaşanmasına da neden olmaktadır. Bu durum kurumlarda hem gelişimi sağlamış hem de çalışma esnekliği kazandırarak mekânsal bağımlılıkları sonlandırmıştır. Bilgiye erişimi kolay hale getirerek, kurumlarda işlerin daha hızlı, pratik ve doğru işlemesine olanak sağlamaktadır.

Küreselleşme süreci ile değişime ayak uyduran kurumlar örgütsel olarak da büyük değişime girmek zorunda kalmaktadırlar. Kurumların bu hususta yönetim anlayışını, kurumsal yapılarını ve kurum kültürlerini yeniden ele almaları gerekmektedir. Bunun yanı sıra insan faktöründe yaşanacak değişimlerin de göz

⁴ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitapevi, Ankara 2007, s.50.

⁵ İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2004, s.18.

önünde bulundurulması gerekmektedir. Çalışanlar bu değişimlere ayak uyduracak nitelik ve niceliğe sahip olmalıdırlar. Bu konuda varsa personel ihtiyaçlarının giderilmesi değişim sürecinde kurumlara yardımcı olacaktır.⁶

Kurumlarda teknoloji ön planda tutularak yapılan verimliliği artırma çalışmaları genel olarak çalışan faktörü göz ardı edilerek gerçekleşmektedir. Böylesi çalışmalarda verimliliğin artması ne yazık ki beklenemez. Çünkü insan faktörü düşünülmeden oluşturulan sistemler, insan davranışlarında olumsuz bir etki yaratarak verimliliğin düşmesine sebep olmaktadır. Çalışanlar düşünülerek kurgulanan yapılanmalar ise çalışanların süreçlerde daha fazla katkı sağlamalarına fırsat tanımaktadır.

Günümüz şartlarına uyum sağlamak ve değişimin gerçekleşebilmesi için insan faktörünün ön planda tutulması gerektiği aşikârdır. Bilişim sistemleri her ne kadar hayatımızı kolaylaştırır da bunları yönetecek kişilerin insanlar olduğu unutulmamalıdır. Bu kapsamda gerçekleşecek değişimler insanlara bağlı olmaktadır.⁷ Bunun bilincinde olan farkındalık sahibi kurumlar ise çalışanlarının gelişimi, eğitimi ve duygularına önem vermektedirler. Böylelikle bu organizasyonlar değişim süreçlerinde başarıyı yakalayan organizasyonlar olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

Organizasyonlarda hem bireysel hem de kurumsal amaçlar bir bütün halinde ele alındığında, çalışanların beklentilerinin karşılanması halinde çalışanlar ve kurumlar için maksimum faydanın elde edilmesi kaçınılmaz olmaktadır. Çalışanların motivasyonunun yüksek tutulması, eğitiminin desteklenmesi kurumların amaç ve hedeflerine ulaşmalarında etkili olmaktadır.

Kurumların sürdürülebilirlik kapsamında yeterli insan kaynağına ihtiyaçları bulunmaktadır. Burada insan kaynağı yeterliliği tabiri, çalışan sayısından ziyade çalışanların bilgi ve becerilerini etkili bir şekilde doğru yer, zaman ve biçimde kullanabilmesi ve gelişime açık, sürdürülebilir olması olarak tanımlanmaktadır.⁸

Gelişen teknoloji ile hayatımıza giren ve özellikle kamu kurum ve kuruluşlarında daha yaygın bir şekilde kullanılmakta olan EBY sistemleri; sistem

⁶ Abdullah Çalışkan, Çağlar Altınel, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizi ve Norm Kadro Oluşturulmasına Yönelik Bir Uygulama, *Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5, 9(2018), s.110.

⁷ Abdullah Yeşil, Örgütlerde Değişimin Önemi Ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4, 5(2018), s.312.

⁸ Beyhan Aksoy, Bilgi Teknolojilerinin Yarattığı Örgütsel Değişim: Nasıl Bir İnsan Kaynakları Yönetimi?, *Bilgi Dünyası*, 6, 1(2005), s.59.

yöneticilerinden çalışanlara, üst yönetimden iç ve dış paydaşlara kadar büyük bir insan topluluğunu etkilemektedir. Bu süreçte bu büyük insan topluluğunun yönetilmesi, kaygı ve endişelerinin giderilmesi, eğitilmesi, bilgilendirilmesi ve süreçlere dahil edilmesi gibi birçok faktör bulunmaktadır.

Yaşanan değişim sürecinin kuruma dahil olan tüm insan kaynağını ilgilendirdiği gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır. İnsan riskine dayalı her türlü durum önceden değerlendirilerek bu konuda, gerek eğitimler düzenlenerek gerek iletişim kanallarının geliştirilerek oluşabilecek sorunların önceden tespiti ve çözümlenmesi yapılmalıdır.

Yönetimler, kurumlarda EBY sistemlerinin tüm iş süreçlerini, prosedürleri ve işleyişi değiştiren ve tüm çalışanları etkileyecek bir süreç olduğunun bilincinde olmalıdırlar. Buna bağlı olarak insan kaynağının bu süreçlerde en önemli etken olduğu, sistem başarısının çalışanların sistemi bilinçli ve olması gerektiği şekilde kullanmaları ile ilişkili olduğu göz ardı edilmemelidir. Yani EBYS uygulama süreçlerinde insan en önemli faktörlerden biri olarak yerini almaktadır. İnsan kaynağının kurumların hedef ve amaçlarını yerine getirirken faydalandıkları en önemli kaynak olduğu unutulmamalıdır.⁹

İnsan kaynağının EBYS uygulamalarında verimli ve etkin bir şekilde yer alması kaçınılmazdır. Dolayısıyla kurumlar başarı sağlamak istiyorlarsa insan faktörünü ön planda tutarak hareket etmelidirler. Belirsizlik, bilinmezlik insanlarda korku endişe gibi duyguların ortaya çıkmasına neden olmakta, korku ve endişeler ise genellikle insanların değişime direnç göstermesi ile sonuçlanmaktadır.¹⁰ Bu direnç ortamlarının oluşmaması çalışanlarla kurulacak sağlıklı bir iletişimin kurulmasına bağlıdır. Gerekli bilgilendirmeler yapılarak insanların kafalarında oluşan belirsizlik ortadan kaldırılmalı ve sürekli eğitimlerle sürece katılımları desteklenmelidir. EBYS uygulamalarında yatırım yapılması gereken en önemli unsur insan kaynakları olmaktadır.

1.1.1. İletişim

Kurumsal varlığın sürdürülebilirliği kapsamında, kurumların değişime ve rekabet ortamına uyum sağlamaları organizasyonların birincil kaynağı olan insan

⁹ Uğur Dolgun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Yayınevi, Bursa 2010, s.114.

¹⁰ Varol Saydam, *Elektronik Belge Yönetimi Uygulamalarında Personel Farkındalığının Artırılması: Değişim Yönetimi Açısından Bir İnceleme*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2015, s.34.

kaynaklarına dayanmaktadır. İnsan kaynağı kurumsal dinamiklerin ve verimliliğin en önemli yapı taşını oluşturmaktadır. Kurumlarda bilginin üretiminden, kullanılmasından, işletilmesinden ve bu bilgi ışığında karar mercii olmasından dolayı kurumlar için insan kaynağı çok önemlidir. Bu sebeple, kurumsal iletişimin etkili bir şekilde kullanılmasının, çalışan performansının artırılmasına ve kurumsal gelişmeye olumlu bir etkisi olmaktadır.¹¹

Kurumlarda bilgi sağlamanın ve kullanmanın en önemli yolu etkili bir kurumsal iletişime dayanmaktadır. Elving'e göre kurumsal iletişimin iki amacı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, çalışanların sorumlulukları, kurum politikası ve misyonu hakkında bilgilendirilmesini amaçlamaktadır. İkinci amacı ise, kurumsal birliğin sağlanması olarak tanımlanmaktadır.¹²

Kurum içi iletişim kurumun tüm çalışanları tarafından gerçekleştirilmesi gereken bir süreçtir. Bu sürecin en önemli birimini üst yönetim oluşturmaktadır. Üst yönetimden alt çalışanlara kadar gerçekleşen iletişim kurumlarda yapılan işlerin başarı ile sonuçlanmasına etki edecektir.

Değişim yönetimin etkili bir şekilde gerçekleşmesi kurumsal iletişime bağlıdır. Değişim süreçlerinin detaylı bir şekilde çalışanlara aktarılması, çalışanlarla sağlıklı iletişim ağının kurulması ve geri bildirimlerin alınması yüksek oranda katılım gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Çalışanların geri bildirimleri değişim süreçlerini olumlu yönde beslemektedir. Bu yüzden değişim yönetim sürecinde çalışanlardan geri bildirimlerin alınması önemli olmaktadır.

İletişimin temel fonksiyonu bilgi sağlama, birlik oluşturma, duyguları anlama, eğitim ve denetleme olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda kurumsal iletişimin işlevlerini incelediğimizde, Herand ve Çalışır'a göre "kurum içi iletişim işlevleri dört grupta toplanmaktadır. Bunlar; bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emretme ve öğretme, birleştirme ve eşgüdüm sağlama işlevleridir."¹³

¹¹ Kerem Orhun Bartan, Hatun Boztepe Taşkiran, Kurumsal Değişim Yönetim Sürecinde Kurum İçi İletişimin Rolü, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 6, 2(2018), s:1162.

¹² Wim J.L. Elving, The Role of Communication in Organisational Change, *Corporate Communications: An International Journal*, 10, 2(2005), s.131.

¹³ Deniz Herand, Tuğçe Çalışır, Kurum İçi İletişimi Geliştirmede Software(Yazılım) Kullanımının Rolü: Sap Danışmanlık Şirketlerinde İletişimi Geliştirmek İçin Karşılaştırılan Üç Farklı Yazılım Üzerine Bir Değerlendirme, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5, 882014), s.71.

- Bilgi Sağlama İşlevi: kurum içerisindeki iş ve iş süreçlerinde bilgi akışının sağlanmasını gerektirmektedir. Yeterli düzeyde bilgiye sahip çalışanların olması, kurumlarda başarı ve verimliliği de sağlamaktadır. Kurum misyon ve vizyonunun gerçekleştirilmesi, kurum çalışanlarının; amaç, hedef ve politikaları bilmesine bağlıdır. Bu amaç, hedef ve politikalarının çalışanlar tarafından biliniyor olması bilgi sağlama ile gerçekleşmektedir.

- İkna ve Etkileme İşlevi: Kurum kültürünü benimsemiş çalışanlar yaptıkları işleri etkili bir şekilde yerine getirmektedirler. Kurum kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesi iletişimde ikna ve etkilemenin efektif bir şekilde uygulanmasıyla sağlanmaktadır.

- Öğretici İşlevi: Her çalışan farklı görev, sorumluluk ve yetkilere sahip olmaktadır. Yapılan işlerin gerçekleştirilebilmesi tanımlanan görev ve sorumluluklar çerçevesinde sağlanmaktadır. Yöneticiler tarafından görev ve sorumlulukların belirlenmesi gerekliliği bulunmaktadır. Aynı zamanda verilen görevler doğrultusunda çalışanların eğitilmesi de iletişimin bir parçası olarak ele alınmaktadır.

- Birleştirici İşlevi: Çalışanlar hem sosyal olarak hem de işlerin devamlılığının sağlanması için birlik içerisinde çalışmalıdırlar. Kurum aidiyetinin oluşması, birlik ve bütünlüğün sağlanması çalışanların birbirleri ile kurdukları etkili iletişim ile gerçekleşmektedir.

İletişimin kurumların sundukları hizmet ve iç işleyişleri açısından önemini ele aldığımızda etkili bir iletişimin çalışanlar ve kurum için ne kadar önemli bir etken olduğu ortaya konmaktadır. Doğru bir şekilde yapılandırılmış kurumsal iletişim faktörü değişim süreçlerinde başarıyı sağlayacak bir etkidir. Sağlıklı bir iletişim kurulmadan bir değişimin gerçekleşmesi neredeyse mümkün olmamaktadır. Çalışanların süreçlerden haberdar olmaması, bilgilendirilmemeleri belirsizlik, kaygı ve korku duygularını ön plana çıkaracaktır. Belirsizlik insanlarda ön yargıları da beraberinde getirdiğinden değişim sürecinde direncin oluşması kaçınılmaz olmaktadır.

Bu sebeple çalışanların; yapılan işler, kurum yapısı, değişimler, amaç ve hedefler doğrultusunda düzenli olarak bilgilendirilmesi çalışanların bu süreçlerde performans ve verimini arttırarak süreçlere katkılı olmalarını sağlayacaktır.

Bir EBYS projesinde başarıya etki eden faktörlerden birisi de çalışanlar ile etkili bir iletişim olmaktadır. Proje süreçlerinde; proje yürütücülerinin ve paydaşlarının

birbirleri ile iletişim halinde olması hem analiz süreçlerinin hem de proje süreçlerinin sağlam bir yapı üzerinde kurulmasını sağlar.¹⁴

1.1.2. Proje Yönetim Süreci

Proje; belirli bir amaca yönelik bir işin istenilen zamanda, etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için mevcut kaynakların nasıl ve ne şekilde kullanılacağına belirlendiği planlamadır.¹⁵

Proje yönetiminde ilk olarak projenin amacının tanımlanması gerekmektedir. Proje amacı tanımlanırken aşağıdaki sorular cevaplandırılmalıdır;

- Projeye neden ihtiyaç duyulmaktadır,
- Kuruma sağlayacağı fayda nedir,
- Projenin çıkış noktası neresidir,
- Bu proje için başarı kriterleri nelerdir,
- Maliyet fayda analizleri sonucu nedir?

Proje amacı belirlendikten sonra projenin sınırlarının belirlenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Proje sınırları oluşturulurken;

- Projenin içeriği ve kapsamı,
- Projeye dahil edilecek alanlar,
- Projenin paydaşları,
- Risk ve tehditler belirlenmelidir.

Proje amaç ve sınırları belirlendiğinde öngörülen değişim ve projenin zaman aralığının belirlenmesi gerekmektedir. Bu projenin amaç ve kapsamlarına uygun bir biçimde, zamanında, etkili kaynak kullanımı ile uygulamaya alınması ve sonuçlanması için belirlenen tarih olacaktır. Bu süre içerisinde olabilecek aksamalar da göz önünde bulundurularak proje bitiş tarihi belirlenmelidir.¹⁶

¹⁴ Bahattin Yalçınkaya, Elektronik Belge Yönetimi (EBY) Uygulamalarında Başarıyı Olumsuz Etkileyen Risk Unsurları, *Bilgi ve Belge Araştırmaları Dergisi*, S.4(2015), s.32.

¹⁵ Gülhan Bilen, M. Serdar Kabukçuoğlu, *Proje Süreci Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Matrisi Hazırlama İlkeleri*, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul 2005, s.5.

¹⁶ Hans Mikkelsen, Jens O. Riis, *Project Management: A-Multi Perspective Leadership Framework*, Emerald Publishing Limited, 2017, s.57.

Bir projenin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için yönetim sürecinin planlama, yönetme ve kontrol süreçlerinin yapılması gerekmektedir. Proje yönetim süreci, işin amacına uygun bir şekilde yapılmasına katkı sağlamaktadır. Bu kapsamda; personel, bütçe, teknik altyapı, hukuki dayanaklar ve mevzuatlar göz önünde bulundurularak bir proje planının oluşturulması ve yönetilmesi projenin başarılı bir şekilde tamamlanması ve sürdürülmesi hususunda etkili olacaktır.¹⁷

Proje yönetim sürecinin başarı ile sonuçlanması proje kapsamında belirlenen işin; zaman, bütçe, insan ve teknoloji gibi kaynaklarının doğru biçimde kullanılması ve taahhüt edilen biçimde tamamlanması ile doğru orantılı olmaktadır.¹⁸

Başarılı proje yönetim süreçleri şüphesiz ki doğru planlamanın yapılmasıyla mümkün olmaktadır. Planlama yapılırken dikkat edilmesi gereken hususlar, ihtiyaçlar, risk ve tehditler açık ve net bir şekilde belirlenmelidir. Planlama yapılmadan projenin başlatılması başarıyı olumsuz etkileyecektir.

Proje süreçlerinin planlanması, başarılı olarak yürütülmesi ve uygulanmasının kurumlar için ne kadar önemli olduğu aşikârdır. Ancak bu süreçlerin başarı ile yürütülmesinin yanı sıra projenin sonuçlanmasıyla birlikte projenin amaçlarının ne kadarının gerçekleşmiş olduğu da bir o kadar önemli ve analiz edilmesi gereken bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu bölümde EBYS proje yönetim sürecinde dikkat edilmesi gereken hususlar, proje başarısını etkileyen faktörler, yönetim sürecinde karşılaşılabilecek riskler ele alınmaktadır.

1.1.2.1. Proje Ekibinin Oluşturulması

Bir proje, bu projeyi yönetecek ve işleri sürdürecektir konusunda uzman kişilerden oluşan bir ekip tarafından yürütülmelidir. Nitekim projelerin en önemli kaynağını insan kaynakları oluşturmaktadır. Projenin belirlenen şartlarda tamamlanabilmesi iş bölümü ve her işin ilgilileri tarafından paylaşılmasıyla mümkün olmaktadır. Ancak proje başarısını insan kaynakları açısından etkileyen birçok faktör bulunmaktadır.

¹⁷ Bahattin Yalçınkaya, Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS) Uygulamalarında Başarı Faktörü ve Fayda Analizi, *AJIT-e Online Academic Journal of Information Technology*, C.7, S.23(2016), s.71.

¹⁸ İsmet Barutçugil, *Proje Yönetimi*, Kariyer Developer, İstanbul 2008, s.15.

Bunlar; nitelik olarak yetersiz personel, proje yöneticisinin yönetim eksikliği ve insan kaynaklarının verimsiz kullanılmasından kaynaklanabilmektedir.¹⁹

Proje ekibi oluşturulurken kurumlarda genellikle işe uygun yetkin personeller yerine kalifiye olmayan çalışanlar görevlendirilmektedir. Bu durum genellikle kalifiye elemanların iş gücünün ve zamanının projelerle harcanmak istenmemesinde kaynaklanmaktadır. Bu sebeple daha az işi olan, çoğunlukla bu sürece katkısı olmayacak kişilerin ekipte yer aldığına tanıklık edebiliyoruz. Ancak bu durum genel olarak zaman kaybına neden olmaktadır. Çünkü görevlendirilen bu kişiler; süreçlere, sistemin önemine, işleyişine hâkim olmamaktadır. Aynı zamanda bu kişiler proje ekibine dâhil olmaya zorlanabilmekte ve bundan dolayı hoşnutsuzluk ve isteksizlik içinde olabilmektedirler.

Başarıyla sonuçlanan projelerde, çalışma ekibinin projeye olumlu yaklaşımlarının önemli rol oynadığını söylemek mümkündür. Proje amacının benimsenmesi, projeye adanmışlık, fedakârlıklar ve çalışma ekibinde yer almaktan memnuniyet duyulması kişilerin proje ile bütünleşmesini mümkün kılacaktır. Bu anlamda ekip üyeleri gönüllü bir şekilde, elinden gelen en iyi performansı gösterecek, iş tanımında yer almaması halinde bile görev almaktan çekinmeyeceklerdir.

Proje ekibine dâhil olmak gönüllü olmayı gerektirmekte ve bu da kişilerin projeleri sahiplenmesi ve süreci üstüne düşen sorumlulukları yerine getirmesiyle sağlanabilmektedir. Proje ekiplerini oluştururken bu detaya dikkat edilmesi faydalı olacaktır.

EBYS projelerinde proje takımı oluşturulurken dikkat edilmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Proje ekibi alanında uzman kişilerden oluşturulmalıdır. Bu kişilerin iletişim becerilerinin yüksek olması, EBYS süreçlerini bilmeleri ve teknoloji konusunda bilgi sahibi olmaları proje başarısını olumlu etkileyecektir. Bunun yanı sıra EBYS proje yönetim ekibinde bilgi-belge yönetimi alanında uzman kişilerin de projeye dâhil edilmesi gerekmektedir.²⁰

¹⁹ Enver Ece, Ahmet Kovancı, Proje Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1, 4(2004), s.77.

²⁰ Bahattin Yalçınkaya, *a.g.m.*, s.72.

1.1.2.2. Sistem Geçişi Öncesi Personelin Bilgilendirilmesi

Belge; bir işin sonucu olarak üretilen, hukuki zorunlulukları yerine getirmek üzere oluşturulan, korunan ve delil olarak kullanılan kayıtlı bilgidir.²¹ Bu tanım, organizasyonda yer alan tüm birimlerin ve tüm kullanıcıların günlük işlerini yerine getirirken resmi faaliyetleri sonucunda belge ürettiklerini açıklamaktadır.

Belge yönetim sistemleri kurum bünyesindeki tüm çalışanları ilgilendiren bir süreçtir. Kurumlarda oluşturulan EBY sistemleri kurumun tüm çalışanlarının iş süreçlerini ve işleyiş biçimlerini etkileyecek bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Belge ile iş ilişkisi olan tüm kullanıcıların EBYS uygulamaları hakkında mutlaka bilgilendirilmeleri gerekmektedir.

Kimse kolay kolay alışkanlıklarını bırakmak istemez. Her çalışanın kendisine göre geliştirdiği bir çalışma biçimi, düzeni ve alışkanlıkları bulunmaktadır. EBYS gibi teknolojik sistemler çoğu zaman kişilerde kaygı, güvensizlik ve isteksizlik gibi duygular oluşmasına sebep olmaktadır. Bilhassa teknoloji ile barışık olmayan çalışanlarda ciddi direnç durumları ile karşılaşılması mümkündür.

Bilgi belge yöneticileri EBYS uygulamalarının kullanıcılara nasıl faydalar sağladığını, iş süreçlerinde çalışanların belgeye ait süreçleri nasıl kolaylıkla gerçekleştirebileceklerini ve en önemlisi sistemin güvenilirliği hakkında personellerin tutumlarını olumlu yönde etkileyecek bilgilendirmeleri yapıyor olması gerekmektedir.

Çoğu zaman başarısız olma korkusu, sisteme adapte olamama korkusu insanların bu uygulamalara karşı önyargılı yaklaşımlarının nedeni olabilmektedir. Alışılmış bir düzenin hiç bilinmeyen bir sistem ile değiştirilmesi bu korkuları arttırabilmektedir. Bilgi belge yöneticileri çalışanlara, bu süreçlerde gerek eğitimlerle gerek bire bir görüşmelerle destek sağlanacağı güvenini verebilmelidir.

Gözle görülmeyen her durum insanların olayları gözlerinde büyütmesine, bilgi sahibi olmadıkları bir sistemi sadece kulaktan dolma bilgilerle kafalarında büyütmelerine neden olacaktır. Bu durumun önüne geçebilmek ve kullanıcılarda EBYS algısının oluşmasını sağlamak için sistem geçişleri öncesi eğer mümkünse uygulamalı demo çalışmaları yapmak etkili olacaktır. Hem çalışanların sistemi

²¹ Zeynep Akdoğan, *Elektronik Belge Yönetimi ve Arşivleme Sistemlerinde Kurumsallaştırma Süreci: Ankara Üniversitesi Örneği*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2015, s.15.

tanınması hem de sisteme karşı kendi yeteneklerini görebilmeleri adına böyle bir çalışmanın sistem geçişi öncesinde fayda bulunmaktadır.

1.1.2.3. Çalışanların Süreçlere Dâhil Edilmesi

Elektronik belge yönetim sistemlerinin uygulama süreci sadece bir yazılım ve bunu yönetecek bir personelden ibaret olmamaktadır. Sistemin en önemli paydaşı kullanıcılar olmaktadır.

Yazılımın temini, kurulumu ve bir yöneticisinin olması tek başına yeterli olmamaktadır. Yazılımların kurum iş ve işleyişine uygun nitelikte olması ve yürütülmesi önemli bir gerekliliktir.

Yazılım firmaları sadece standartlar çerçevesinde, değişen süreçler doğrultusunda ve eğer varsa kurumlardan gelen talepler neticesinde sistemleri geliştirmektedir. Ancak sadece sistemlerin oluşturulmuş olması sistemlerin kuruma uygun nitelikte kurulmasını gerçekleştirememektedirler.

Bilgi belge yöneticiler ise yazılımların olması gerektiği özelliklere, kurum yapısına, iş ve süreçlere ait şekillenmesine katkı sağlamaktadırlar. Ancak ne yazılım firmaları/geliştiricileri ne de bilgi belge yöneticileri bu süreçte tek başlarına başarı sağlayabilmektedirler. Bilgi belge yöneticilerinin de birimlerin iş süreçlerini tek başlarına bilmelerine imkân bulunmamaktadır.

Kurumların tüm birimleri yasal olarak, sahip oldukları belgeleri muhafaza etmek, bütünlüğünü korumak, saklamak ve yönetmekle yükümlüdürler.²² Bu sebeple kurum yapısına uygun EBYS uygulamalarının kurulmasında çalışanların EBYS uygulama süreçlerine dâhil edilmesi gerekliliği bulunmaktadır. Her birim kendi yaptığı iş akışlarına hakim olduğundan her birimden özellikle belge süreçlerini yöneten kişilerden seçilecek Birim EBYS Sorumluları belirlenmelidir. Bu sorumlular hem sistem geçişi öncesi hem de sistem uygulama sürecinde bilgi belge yöneticisi ile sürekli irtibatla olacak kişiler olması sistemin doğru bir şekilde yapılandırılması için uygun olacaktır.

²² Fahrettin Özdemirci, Mehmet Torunlar, Selvet Saraç, *Üniversiteler İçin Belge Yönetimi ve Arşiv Sistemi/İşlemleri(BEYAS) El Kitabı*, Ankara 2009, s.72.

Birim EBYS sorumluları iş süreçlerinin belirlenmesinde bilgi belge yöneticisi ile koordine olarak çalışmalıdırlar. Birimine ait talepler ve değişen işleyişler hususunda bilgi belge yöneticisi ile iletişimde olmalıdırlar. Bilgi belge yöneticisinin tek bir sorumlu ile iletişim halinde olması hem karmaşayı önleyecek hem de süreçler için kiminle görüşüleceğinin bilinmesini sağlayacaktır bu da olası zaman kayıplarını engelleyecektir.

Uygulamaların seçim aşamasında teknik kriterlere uyan yazılımlar belirlendikten sonra, bu yazılım firmalarından yapılan demo sunumlarına Birim EBYS Sorumlularının katılım sağlaması faydalı olacaktır. Yapılan sunumlar neticesinde yazılımlar hakkında görüşleri alınarak çoğunluğun seçimine göre yazılımın temin edilmesinin daha etkili olacağı düşünülmektedir. Bu durum kullanıcılarda bir dayatmadan ziyade kendi talepleri doğrultusunda bir seçim yapıldığını hissettirerek EBYS kullanım süreçlerinde olumlu etki yaratacaktır.

1.1.3. Eğitim

Değişim süreçlerinde başarı sağlamayı hedefleyen kurumlar süreçlerin en önemli faktörü insan kaynaklarına gereken önemi vermektedirler. Değişimin birincil yöneticileri olan çalışanların eğitimlerle desteklenmesi süreçlerde büyük katkılar sağlamaktadır. Çalışanların eğitimlerle istenilen seviyelere getirilmesi kurumların eğitimler için yaptıkları yatırımlara bağlı olmaktadır. Kurumun tüm düzey çalışanlarının aynı oranda eğitimlerle desteklenmesi faydalı olmaktadır.

Kurumlarda eğitim; çalışanların, performansın artırılması, hedeflerin gerçekleştirilmesi ve verimli bir çalışmanın ortaya çıkartılması için bilgi, yetenek ve dürtülerinin geliştirilmesiyle gerçekleşir. Bu durum doğru orantılı bir biçimde kurumun; verimlilik, etkinlik ve başarısının artmasıyla sonuçlanmaktadır. Yani eğitim, hem çalışanlar hem kurum açısından fayda sağlayan bir süreçtir.

Başarıyı hedefleyen kurumların eğitim çalışmalarına önem vermesi gerekmektedir. Çalışanların başarısının kurumun başarısı olarak ele alınması eğitimin gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Hızla gelişen teknoloji ise eğitim faaliyetlerinin öne çıkmasına ve çalışanların değişime uyum sağlaması zorunluluğuyla karşı karşıya kalmaktadır.

İnsan kaynaklarının kurumlarda istihdam edilmesi tek başına yeterli olmamaktadır. İş gücünün etkin bir biçimde kullanılması sürekli gelişimi gerekli kılmaktadır. Bu gelişim ise sürekli eğitimin sağlanması, çalışanların farklı yönlerin ortaya çıkaracak, verimliliklerini ve becerilerini arttıracak eğitim programlarının gerçekleştirilmesi ile sağlanabilmektedir.²³

Eğitim çalışmaları mevcut çalışanların bilgilerini tazelemek, yeni başlayanların kurum kültür ve işleyişini kavramaları için düzenlenmektedir.²⁴ Bunun dışında değişen süreçlerin öğrenilmesi, çalışmalara adapte edilmesi, kişisel bilgi ve becerilerin gelişiminin sağlanması için eğitim önemli olmaktadır.

Eğitimlerde istenilen beklentinin karşılanabilmesi; eğitimin gerekliliğinin tespit edilmesi, amacına uygun eğitim programlarının düzenlenmesi, gerekli durumlarda eğitimlerin zorunlu tutulmasına bağlı olarak gelişmektedir. İhtiyaç duyulmayan bir eğitimin organize edilmesi kurum için hem maddi hem de iş gücünde zarara uğramasıyla sonuçlanacaktır. Gerekli eğitimlerin zorunlu hale getirilmemesi çalışanların inisiyatifine bağlı olarak katılımı başarısız bir sürece dönüşebilmektedir.

Organizasyonlarda gerçekleştirilen eğitim planlamaları belli amaçları yerine getirmek için yapılmaktadır. Sabuncuoğlu'na göre bu amaçlar ekonomik amaçlar ve sosyal-beşeri amaçlar olarak ikiye ayrılmaktadır.²⁵

1. Ekonomik Amaçlar: İnsan kaynaklarının eğitimlerle desteklenmesi çalışanların performans, verimlilik ve kaliteli ürün ortaya koymalarıyla sonuçlanmaktadır. Çalışanların ortaya çıkardıkları iş ise kurumların sağlamış oldukları hizmet kalitesinin artması ve başarısının artması olarak değerlendirilmektedir.

Eğitimin ekonomik olarak amaçları; kurumda kaliteli hizmet artışı, mali kaynak kullanımlarının azalması, iş gücü ve zamandan tasarruf sağlanması, yüksek performans olarak tanımlanabilir.

2. Sosyal-Beşeri Amaçlar: Kurumlar belli amaçlar doğrultusunda insanlara veya topluma hizmet sağlayan kuruluşlardır. Bu kasamda ele alındıklarında kurumların kaliteli hizmet sağlamaları sosyal olarak önemli bir olgudur. Kurumların kaliteli hizmet sağlaması kurum çalışanlarının etkin ve verimli çalışmalarına bağlı

²³ Öznur Yüksel, *a.g.e.*, s.198.

²⁴ Müberra Yüksel, *İnsan Kaynakları Çağında İşletmelerde Eğitim Yönetimi*, Türkmen Kitapevi, İstanbul 2008, s.103.

²⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*, Alfa Aktüel, Bursa 2005, s.128.

olmaktadır. Çalışanları eğitim süreçleri ile destekleyen kurumlar sosyal bütünlük içerisinde başarı sağlayacaklardır.

EBYS uygulamalarının etkin ve verimli olarak uygulanması çalışanların bu konuda eğilmesine bağlıdır. Ancak kurumda çalışan her personelin aynı düzeyde iş yapmadıkları ve buna bağlı olarak eğitimin seviyelere ayrılarak gerçekleştirilmesi tüm çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda eğitim almaları sağlanacaktır. Böylelikle verilen eğitimin etkinliği ve çalışanların verimliliğinin arttıracaktır.²⁶

Verimliliğin ve etkinliğin sürdürülmesi tek sefer verilen eğitimlerle mümkün olmayacaktır. Bu sebeple eğitimler belirli aralıklarla tekrar edilmelidir. Hem bilgilerin tazelenmesi hem de yeniliklerin aktarılabilmesi için eğitimlerin tekrarlanması önemlidir. Saydam ve Yalçınkaya bu konuda; kullanıcılara sistem kullanım sürecinde destek sağlanmasının motivasyonu arttıracığı ve eğitimlerin tekrarlanmasının, sistemde meydana gelen değişikliklerden tüm çalışanların bilgi sahibi olmasına ve uygulamaların etkin bir şekilde yürütülmesine katkı sağlayacağını düşünmektedirler.²⁷

EBYS uygulama süreçlerinde eğitim, üzerinde ciddiyetle durulması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim planlamaları yapılırken öncelikli olarak eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gerekmektedir. Böylelikle ihtiyaca uygun eğitim planlaması yapılabilmektedir. Düzenlenecek eğitimlerde kurum hedefleri de göz önünde bulundurularak planlama yapılmalıdır.²⁸

Düzenlenen eğitimler çalışanlarda her zaman istenilen etkiyi yaratmayabilir veya çalışanlar tarafından ilgi ile karşılanmayabilir. EBY gibi sistemler uygulamaya dayalı olduğundan hem eğitimin verimli geçmesi hem de anlatıların etkili olabilmesi için eğitimlerin uygulamalı olarak düzenlenmesi faydalı olacaktır.

İmkân var ise eğitimin uygulamalı olarak düzenlenmesi çalışanların eğitim esnasında sürece dahil olmaları ve kendi iş süreçlerine ait sistemin mantığını anlamalarını sağlayabilmektedir. Eğitim süresince sistemi kendi iş süreçlerine göre

²⁶ Fahrettin Özdemirci, vd, *Elektronik Belge Yönetimi ve Arşivleme Sistemi Geçiş Süreci ve Uygulama Yönetimi*, Boyut, Ankara 2013, s.75.

²⁷ Varol Saydam, Bahattin Yalçınkaya, *Elektronik Belge Yönetiminde Personel Farkındalığının Uygulama Sürecine Etkisi: Bağcılar Belediyesi ile Marmara Üniversitesi'nin Karşılaştırmalı Analizi*, *Bilgi ve Belge Araştırmaları Dergisi*, S.9(2018), s.8.

²⁸ Müberra Yüksel, *a.g.e.*, s.104.

kullanıyor olmaları hem süreçlerle ilgili akıllarındakini sorabilme hem de sistemi kullanabilmelerine imkan sağlayacaktır.

Ayrıca EBY canlı sistemlerinde işlem yapmak, yanlış yapma korkusundan ötürü kullanıcılar için çok esnek kullanılabilir alanlar olmamaktadır. Bu sebeple günlük rutin işlerin yapılmasında bile kullanımından çekinilen sistemleri eğitim esnasında istediği gibi kullanan kullanıcıların birçok çekince ve kaygısı da eğitimlerle birlikte aşılabilmektedir. Bu yönüyle de uygulamalı eğitimlerin faydası bulunmaktadır.

1.1.3.1. Kullanıcı Eğitimleri

EBYS uygulamalarının, kurumlarda verimli ve etkin bir şekilde kullanılabilmesi kurum bünyesinde çalışan tüm personele uygulanacak, yeni sistem ve süreçlerle ilgili eğitimlerin verilmesiyle mümkün olmaktadır.²⁹

Düzenlenen eğitimler tüm çalışanların EBYS sistemlerinin ana seviyelerini, gerekliliklerini, yasal yükümlülüklerini ve işleyişin nasıl gerçekleştiğini mümkünse uygulamalı olarak gerçekleştirilmelidir. Eğitimlerin uygulamalı olarak gerçekleştirilmesi çalışanların hem sistemi kavramaları hem de eğitimlerin daha verimli gerçekleşmesine katkı sağlamaktadır.

Eğitim çalışanların; yetki, sorumluluk ve iş düzeylerine göre birbirlerinden ayrılarak gerçekleştirilmelidir. Bu durum herkesin sistemi uygulama düzeylerinde farklı işlemleri yerine getiriyor olması, kontrol mekanizmalarının birbirlerinden farklılıklar göstermesi, yetki ve sorumluluklarının birbirlerinden farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Herkesin iş ve ilgi düzeyine göre yapılan eğitimler sonucunda başarı oranı daha yüksek olmaktadır. Bu, kullanıcıların eğitimlerde kendileri ile ilgili olmayan kısımlarda eğitimden uzaklaşmasını önleyecektir.

Eğitimler kurumda değişen sistemin, iş süreçlerinin kurum çalışanları tarafından benimsenmesi ve uygulanması amacıyla gerçekleştirilmektedir. Bu doğrultuda bilgi belge yöneticileri eğitim programlarında çalışanların EBY sisteminin kuruma ve personele faydaları, sistemin gereklilikleri, yasal zorunluluklar ve iş süreçlerinin gerçekleşme biçimlerini kavramalarına yönelik olarak gerçekleştirmelidir. Bilgi belge

²⁹ Varol Saydam, *a.g.t.*, s.47.

yöneticilerinin eğitimlerdeki bir amacı da EBYS konusunda çalışanlar üzerinde farkındalık yaratmak olmalıdır.

EBYS geçiş süreçlerinde, çalışanların özellikle EBYS hakkında bilgi sahibi olmadıkları düşünülürse eğitim süreçleri ilk süreçte sık düzenlenmelidir. Bu süreçte bilgi belge yöneticilerinin aynı anda tüm çalışanlara yardımcı olabilmeleri pek mümkün gözükmemektedir. Eğitim süreçlerinde daha önceden belirlenen birim EBYS sorumlularının da görev alıyor olması süreci kolaylaştırmaktadır.

Kurum bünyesinde düzenlenecek olan EBYS eğitiminin; üst yönetim, fakülteler, idari müdürler, birim EBYS sorumluları ve birim personelleri seviyelerine göre ayrılmasında fayda bulunmaktadır. Ayrıca birim EBYS sorumlularının eğitimi kendi birimlerinde personeline bilgi belge yöneticisinin gözetiminde veriyor olması da süreç için faydalı olacaktır.

Kullanıcı eğitimleri planlanırken, sistemin uygulamaya alınmasında ya hemen önce ya da uygulamaya geçildikten hemen sonra olacak şekilde yapılmalıdır. Çünkü eğitim ve uygulama arasında zaman farkının olması kullanıcıların aldıkları eğitim sonucunda sistemleri nasıl kullanacaklarını veya sistem yararlarını unutmalarına neden olarak kullanım esnasında yanlışlıklar yapmalarına sebep olacaktır.³⁰

Eğitim seviyeleri kullanıcıların sistemlere katılım düzeylerine bağlı olarak değişiklik gösterecektir. Yazılımların donanım ve yazılımsal ihtiyaçlarının karşılanması, mevcut teknolojik altyapının entegrasyonu ve gerekli yapılandırmalar konusunda bilgi teknoloji personellerinin eğitim alması gerekmektedir. Belge yöneticilerinin, sistemin kuruma uygun bir şekilde kurgulanması, kullanıcı oluşturulması çıkartılması, kullanıcı yetkilerinin tanımlanması, raporlama, sistem kullanımının gözlenmesi gibi sistem yönetiminin teknik olmayan yönleri hakkında eğitim almaları gerekmektedir. Kullanıcılar; belge üretme, kaydetme, arşivleme, belge takibi gibi günlük belge işlemlerinin ve belge yönetim sistemlerinin gereksinimlerine uygun işlem yapabilmeleri konusunda eğitim almalıdırlar.³¹

³⁰ https://www.irmt.org/documents/educ_training/term%20modules/IRMT%20TERM%20Module%202.pdf (10.07.2019)

³¹ https://www.irmt.org/documents/educ_training/term%20modules/IRMT%20TERM%20Module%202.pdf (10.07.2019)

Kullanıcı eğitimlerinin sistemler için ne kadar önemli ise eğitimi verecek kişinin sahip olması gereken özellikler de bir o kadar önemli bir faktördür. Kurum içerisinde EBYS eğitimlerinin bilgi belge yöneticileri tarafından verileceğini ele alacak olursak, bilgi belge yöneticilerin sahip olmaları gereken özellikleri incelememiz gerekecektir.

Bu özelliklerin başında eğitimi verecek kişinin konusuna hakim olması gerekmektedir. Ancak eğitim verilecek konu hakkında yeterli bilgiye sahip kişiler bilgilerini başkalarına detaylıca aktarabilirler. Eğitim esnasında ihtiyaç duyulacak tüm materyallerin önceden hazırlanması eğitim esnasında zaman kaybı ve dinleyicilerin dikkatlerinin dağılmasını engelleyecektir. Bilgi belge yöneticileri eğitimleri uygulamalı ve interaktif bir şekilde gerçekleştirerek eğitimlerin daha canlı ve etkili geçmesine olanak sağlayacaktır. Eğitimler esnasında eğitimci eğitime katılan çalışanların algı düzeylerinde farklılıklar olduğu bilinciyle eğitim verebilmeli, eğitim düzeyini bu farklılıklara göre ayarlayabilmelidir.

Sistemlerin daha etkin ve verimli kullanılması kullanıcıların uygulamaya ait tüm özellikleri bilmesi ve kullanımına hâkim olmasıyla mümkün olmaktadır. Ancak sadece sistem geçişlerinde verilen eğitimler bu denli bir hakimiyet sağlayamamaktadır. Eğitimlerin belli periyotlarla tekrarlanması zorunludur. Bu kullanıcıların bilgilerini tazelemekle birlikte, yanlış uygulamaları ve eksikliklerini gidermelerini sağlamaktadır.

Kurumsal organizasyonlarda kullanıcı eğitimlerine önem verilmektedir. Özellikle oryantasyon ve hizmet içi eğitimler özellikle üniversitelerde Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından kalite çalışmaları kapsamında üzerinde titizlikle durulan konulardan bir tanesidir. Bu kapsamda düzenli olarak gerçekleştirilen eğitimler kurumun tüm çalışanlarının eğitim almasına olanak sağlamaktadır. Ancak eğitimler sadece hizmet öncesi ve hizmet içi olarak sınırlandırılmamalıdır. İhtiyaç duymaları halinde kullanıcıların talepleri üzerine bilgi belge yöneticileri tarafından bire bir eğitimler de sağlanabiliyor olmalıdır. Bu kişilerin toplu eğitimlerde dile getiremedikleri veya sormadıkları soruları da dile getirmeleri için yararlı bir uygulama olmaktadır.

EBYS uygulamalarının çalışanlar tarafından önemsenmesi ve amaçlarının benimsenmesini sağlamak için eğitimler esnasında dikkat edilecek hususlar ve önemli

kriterler sürekli olarak vurgulanmalıdır. Eğitim süreçlerinde katılımcıların geri bildirimlerinin toplanması ve değerlendirilmesi eğitim kalitesinin artırılabilmesi için önemli bir kaynak olmaktadır.³²

Elektronik belge yönetim sistemleri, politikaları, altyapıları kurumlarda deneyimli bilgi belge yöneticileri tarafından yönetilmiyor ve desteklenmiyorsa düzenli ve yeterli EBYS eğitimlerinin gerçekleşmesi mümkün olmamaktadır. Yapılan araştırma sonuçlarında kurumların yaşadıkları sorunların süreçlerin belge yönetimi konusunda eğitim almamış ve konusunda uzman kişilerin kurumlardaki eksikliğinden kaynaklandığını ortaya koymaktadır.³³

Bilgi belge yöneticileri kullanıcılarla aktif eğitimi sürekli hale getirmelidir. Ancak eğitimlere katılım kullanıcılar tarafından her zaman mümkün olmayabilmektedir. Eğitimlerin sık sık tekrarlanamaması veya eğitimin katılmayanlar tarafından da takip edilebilmesi için eğitim dokümanları tüm kullanıcılarla paylaşıyor olmalıdır. Bilgi belge yöneticilerinin sistemde karşılaşılan sorunlar, kullanıcıların sıklıkla sordukları soruları iyi bir şekilde analiz edebilmesi ve bu kapsamda yardım dokümanları oluşturarak sistem kullanıcıları ile paylaşmalıdır.

İnsanlar soru sormaktan veya aynı soruyu daha önce sormuş olmalarından dolayı tekrar sormaktan çekinebilmektedir. Bu gibi durumlarda sormadan kimi zaman yanlış işler yapmalarına neden olmaktadır. Paylaşılan yardım dokümanları sistem kullanıcıları için iyi bir doküman olacaktır. Böylelikle yanlışlıkların oluşmasının ve bilgi belge yöneticisinin sürekli bir şekilde aynı soruları cevaplamasının önüne geçecektir.

1.1.3.2. Destek Süreci

Değişim süreçlerinde kullanıcılar özellikle yeni sistemlere alışma süreçlerinde desteğe ihtiyaç duymaktadırlar. Eğitimlere katılım her ne kadar sağlanmış olsa da alışkanlıkların bırakılması, yanlış yapma korkusu, elektronik ortamın insanlarda güvensizlik oluşturması kişilerde destek alma ihtiyacı oluşturmaktadır.

³² Bahattin Yalçınkaya, *a.g.m.*, s43.

³³ Brendan E. Asogwa, *The Challenge Of Managing Electronic Records In Developing Countries, Records Management Journal, S.22(2012), s.203.*

Bilişim sistemlerinin sürekli yenilenmeye açık olması, kurumsal politikaların, iş süreçlerinin sürekli değişime uğrayabilmesi sonucunda kullanıcılarda sistem kullanımlarında kafa karışıklıkları yaşanabilmektedir. Böylesi durumlarda sistem kullanıcılarının sürekli bilgilendiriliyor olması ve ihtiyaç duyduklarında yönlendirilebiliyor olmaları önemli bir süreçtir.

Sistem kullanıcıları sadece eğitim süreçlerinde yardım ihtiyacı duymamaktadır. Kurum çalışanlarının hepsi aynı algı düzeyinde aynı teknolojik yetkinliklere sahip olmayabilmektedir. Kimi zaman uygulamanın sıklıkla kullanılmıyor olması da yardım ihtiyacı oluşturabilmektedir. Yaş ortalamasının yüksek olmasının da sistem kullanımlarında destek ihtiyacı oluşturduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Bu destek sürecinin kurumda yer alan bir bilgi belge yöneticisi tarafından yapılıyor olması sistemlerin doğru işletilmesi için uygun olmaktadır.

EBYS uygulamalarında destek süreci sadece kullanım olarak algılanmamalıdır. Sistemlerin bir yazılım üzerine kurulduğu ve bu yazılımların her zaman kusursuz çalışmasını beklemek gerçekçi olmayacaktır. Uygulama kullanım esnasında kullanıcılar hata alabilir, sistem kullanılamaz durumda olabilir, e-imza, m-imza kullanımlarında sorunlar yaşanabilir. Bu ve bunun gibi durumlarda işleyişin aksamaması için sürece müdahale edecek ve çözüm üretecek bilgi belge yöneticisinin kurumda yer alması faydalı olmaktadır. Aksi takdirde firmalardan alınacak desteklerin beklenmesi genellikle kurumda zaman ve iş gücü kaybıyla sonuçlanmaktadır.

Destek sürecinin sağlanmasında kurumda bir destek masasının oluşturulması destek süreçleri için fayda sağlamaktadır. Destek masasının kurulması kullanıcılarının ihtiyaç halinde kimlerle iletişim kurmaları gerektiğini bilmelerine olanak sağlar. Mümkünse destek taleplerinin yazılı olarak bir sistem veya maille destek personeline iletilmesi süreç yönetimi açısından bir gerekliliktir. Böylelikle hem talepler değerlendirilebilir hem de isteklerin gözden kaçırılmasının önüne geçilmiş olur.

EBYS uygulamalarında destek süreci sürekliliği olan bir süreçtir. Kurumlar desteğin sadece projenin uygulamanın başlangıç sürecinde ihtiyaç duyulan bir durum olarak görmekteirler. İlgili süreç için personel istihdamını gerekli bulmamaktadırlar. Ancak bu bakış açısı oldukça yanlış bulunmaktadır. Çünkü sistemin uygulama sürecinde de destek ihtiyacının devam ettiğinin farkına varılmasında bir istihdam

sürecine gidilmektedir. Bu durum ise geçen süre zarfında yanlış işleyiş, zaman kaybı, iş gücü kaybı hatta kimi zaman mali kayıplarla bile sonuçlanmaktadır.

Kurumlar, bünyelerinde EBYS uygulamalarının var olmasını istiyorlarsa bu süreci yönetecek bir bilgi belge yöneticisine de ihtiyaçları olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Bilgi belge yöneticilerinin sadece destek sürecinde değil projenin tüm aşamalarında yer alması, sürece dahil olması da bir gerekliliktir.

1.1.1. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim kurumların misyon ve vizyonunu gerçekleştirme sürecinde imkanlarının en uygun şekilde değerlendirilerek uygulaması olarak tanımlanabilir. Stratejik yönetim uzun vadeli olarak kurumun gelecek dönem planlamalarının da yapıldığı bir süreçtir. Bu süreçte amaçlanan hedeflerin gerçekleştirilmesinde oluşabilecek risk faktörlerinin ön görülmesi ve çözümlerin planlanmasıyla amaçlar gerçekleştirilebilecektir.³⁴

Değişim süreçleri insan kaynaklarının stratejik olarak ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Stratejik olarak önemli olması rekabet ortamının oluşması, teknolojik gelişmelerin hızla yayılması, kalite yönetim süreçlerinin ortaya çıkması, yönetim sistemlerinde oluşan değişiklikler ve bu süreçlerde rol alacak vasıflı eleman eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bu sebeple stratejik yönetim süreçlerinde çalışan eğitimlerinin yer alması faydalı olacaktır.³⁵

1.1.2. Değişime Direnç

Kurumlar varlıklarını sürdürebilmek için günün koşul ve şartlarına uyum sağlamak durumundadırlar. Bu sebeptendir ki sürekli olarak değişime ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak etkili kurumsal değişiklikler nadir olarak gözlemlenmektedir. Kurumlarda değişimin uygulanması kolay olmamaktadır. Değişim süreçlerinde yaşanan başarısızlıklar genel olarak çalışanların değişme karşı direnç tutumlarından kaynaklanmaktadır.³⁶

³⁴ İsmet Barutçugil, *a.g.e.*, s.53.

³⁵ Uğur Dolgun, *a.g.e.*, s.113.

³⁶ Jos H. Pieterse, Marjolein C.J. Caniëls, Thijs Homan, *a.g.m.*, s.798.

Elektronik belge yönetim sistemi projeleri kurumlarda zorunlu kurumsal değişimleri beraberinde getirmektedir. Sistemler; sorumluluklar, prosedürler, politikalar gibi birçok alanda değişikliklere neden olmaktadır. Kurumlarda bu değişim sürecinin yönetim kabiliyeti proje sürecinin başarıyla paralel bir yol izlemektedir.

Değişim terimi, değiştirme, ayarlama, çevirme ve dönüştürme gibi farklı işlemlere göre çeşitli anlamlar taşır. Örgütsel değişim ile ilgili birçok yaklaşım, teori ve model geliştirilmiştir.³⁷ Bu modeller değişim yönetiminde başarı sağlanabilmesi için birbirlerinden farklı yöntemler ortaya koymaktadır. Ancak modellerin hepsinin ortak olarak ortaya koyduğu bileşen insan faktörüdür. İnsanların değişim sürecine direncini; korku, endişe, beklenti, istek ve arzu gibi duyguları belirlemektedir.

Değişim süreçlerinde yöneticiler genel olarak mali ve teknik konuları ön planda tutmaktadırlar.³⁸ Bu süreçlerin en önemli faktörü olan insan kaynağı göz ardı edilmektedir. Örgütsel değişim süreçlerinde başarılı olunması isteniyorsa insana yatırım yapılması bir gerekliliktir. Kurumlar başarılı EBYS projelerini oluşturmak istiyorlarsa değişim yönetimine mutlaka ihtiyaç duyacaklardır.³⁹

Organizasyonlarda değişimin kabullenilmesinin iki önemli etkeni bulunmaktadır. Bunlar iletişim ve eğitimidir. Sistem kullanıcılarının uygulamalar hakkında bilinçlendirilmesi, iş süreçlerinin anlatılması ve düzenli bir bilgilendirme sisteminin oluşturulması sisteme karşı direnci kırdığı gözlenmektedir. Aynı şekilde uygulama eğitimlerin amaçlarına uygun olarak düzenlenmesi ve sürekli hale getirilmesi sistem kullanıcılarında olumlu etkiler yaratmaktadır.

Kullanıcıların sistemlere direniş göstermesinin sebepleri incelendiğinde direnişin ne sistem nede kişisel özelliklerden kaynaklanmadığı gözlenmiştir. Direnişin asıl sebebi olarak kişilerin sistemlerle birlikte sosyal olarak kazanım ve kayıp algıları olarak değerlendirilmektedir.

³⁷ Woo Jun, Chris Rowley, Change And Continuity In Management Systems And Corporate Performance: Human Resource Management, Corporate Culture, Risk Management And Corporate Strategy In South Korea, *Bussines History*, C.56, S.3(2014), s.489.

³⁸ Sherry D. Ryan, David A. Harrison, Considering Social Subsystem Costs and Benefits in Information Technology Investment Decisions: A View from the Fieldon Anticipated Payoffs, *Journal of Management Information Systems*, C.16:4(2000), s.11.

³⁹ Mark McNish, Guidelines for Managing Change: A study of Their Effects on the Implementation of New Information Technology Projects in Organisations, *Journal of Change Management*, C.2:3(2001), s.202.

Kişiler uygulamalarla birlikte güç ve statüsünü kaybedeceği endişesine kapılırlar. Burada iş güvencesizliği, güçsüzlük veya tanınma eksikliği gibi duyuşal unsurlar tarafından tetiklenirler.⁴⁰ Bunun yanı sıra kişisel bilgi ve becerilerin kaybedileceği, kişilerin kendilerine ihtiyaç duyulmayacağı ve işten çıkarılacağını düşünmeleri de bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişime duyulan dirençler farklı şekillerde kendini gösterebilir. Köklü değişimler ihtiyaç fazlası olma korkusunu ve sorumluluklarda değişiklikleri de beraberinde getirecektir.⁴¹

Değişime direncin bir diğer nedeni de yeni sistemin çalışanlar tarafından ekstra çaba harcanması gerektiğine inanmalarıdır. Sistemlerin uygulanması ile birlikte sistem kullanıcıları iş süreçlerini yönetebilmek için fazla mesai harcamaktan ve yeni sistemlerin daha fazla iş becerisi gerektirdiğine inanmalarından kaynaklanmaktadır.⁴²

Direnç unsurunun ortadan kaldırılması için direncin sebeplerinin ve direnç davranışlarının analiz edilmesi gerekmektedir. Kullanıcı dirençlerinin yönetilmesi için stratejiler geliştirilmeli ve uygulanmalıdır. Bu süreçte değişim yönetim modellerini kullanmak faydalı olacaktır.

Değişimi yönetmek için yöneticilerin tutumları çok önemlidir. Yöneticilerin otoriteler tutumları, yeni sistemin süreçlerini genel hatlarıyla açıklayıcı olarak ortaya koymaları ve uygulama sürecinde sistemin kurum açısından nasıl işleyeceğini göstermeleri etkili olmaktadır. Direncin en aza indirilmesinde uygulanan en önemli strateji ise eğitimler ile kullanıcıların süreçlere adapte edilmesidir.⁴³

1.2. İKİNCİ BİLEŞEN : TEKNOLOJİ

Organizasyonlar gün geçtikçe bilgisayar ve bilgi teknolojileri alt yapılarına yatırım yapmakta ve sürekli mevcut sistemlerinden daha iyi sistemler aramaktadır. Bilgi yönetimi literatüründe, sistemlerin bu olağan değişimi, hem teknik olarak hem de sistemin kullanıcılarına olan yansımalarına yönelik davranışsal olarak incelenmiştir.

⁴⁰ Eric T. K. Lim, Shan Ling Pan, Chee Wee Tan, Managing User Acceptance Towards Enterprise Resource Planning (ERP) Systems-Understanding the Dissonance Between User Expectations and Managerial Policies, *European Journal of Information Systems*, C.14:2(2005), s.145.

⁴¹ Asiye Kakırman Yıldız, *Kütüphaneler İçin Değişim Yönetim Modeli*, Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul 2009, s.72.

⁴² Hee-Woong Kim, Atreyi Kankanhalli, Investigating User Resistance to Information Systems Implementation: A Status Quo Bias Perspective, *MIS Quarterly*, C.33, S. 3(Eylül 2009), s.568.

⁴³ Shari S.C. Shang, Dual Strategy for Managing User Resistance with Business Integration Systems, *Behaviour & Information Technology*, C.31:9(2012), s.913.

Özellikle kullanıcıların yeni bir sistem ile karşılaştıklarında gösterdikleri tutum ve davranışlar, sıklıkla araştırılmış bir konudur. Mevcut sisteme alışkın olan kullanıcıların; özellikle yeni sistemi kabullenmede zorlandıkları⁴⁴, hatta kullanmamak için direnç gösterdikleri ve dolayısıyla adaptasyon güçlüğü yaşadıklarına dair literatürde birçok çalışma bulmak mümkündür.

Bilgi teknolojilerinde ve bilgi sistemlerindeki yenilikler işletmeleri de etkisi altına almıştır. Hızlı gelişmeye uyum sağlamak zorunda olan işletmeler, büyük maliyetler ve risklere katlanarak bu sistemleri iş süreçlerine uyumlaştırmaya çalışmaktadır. Bu aşamada karşılaşılan en önemli sorunlardan biri, kullanıcıların bu sistemleri benimseme ve kabulüdür.

Belge yönetimi uygulamalarının kurumlarda başarı sağlamasının birçok koşulu bulunmaktadır bunlardan bir tanesi kullanıcıların teknolojik yatkınlıkları olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.2.1. Teknoloji Kabul Modeli

Gelişen teknoloji ile birlikte teknoloji ürünleri de hayatımıza girmeye başlamıştır. Bu teknolojik ürünler hem günlük hayatın hem de iş hayatının vazgeçilmez parçaları olmaktadır. Gelişen teknolojiler özellikle kurumlarda çağa ayak uydurabilmek ve devamlılığın sağlanabilmesi adına teknoloji kullanımını gerekli kılmaktadır. Bu gereklilikler kurumlarda çalışanların bilgi teknoloji ürünlerine adapte olma, kullanabilme ve sürekli kendilerini geliştirme zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir.

Teknolojik gelişmelerin ve ürünlerin kurumlarda kullanılması her ne kadar kuruma bağlı bir durum olarak görünse de aslında çalışanların bu teknolojileri benimsemesi, kabullenmesi, faydalarını özümsemesine bağlı bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Teknolojinin kabul edilmesi bireylerin yeni teknoloji ve teknolojik ürünleri kabul etmesi, bu teknolojileri kullanması ve kullanmaya devam etmesidir.

⁴⁴ Fred D. Davis, Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology, *MIS Quarterly*, C.3, S.13(1989), s. 321.

Teknolojinin benimsenmesi davranışının temelini, teknolojik beklentiler, teknolojinin sosyal etkileri, teknoloji kullanımında kaygı ve yeterlilik duyguları oluşturmaktadır.⁴⁵

Teknoloji kabul modeli 1989 yılında Davis tarafından yeni teknolojilerin kullanıcılar tarafından algılanan fayda ve kullanım kolaylığı değişkenlerine bağlı olarak kabulünü savunan bir model olarak oluşturulmuştur. Bu model bilgi teknoloji sistemlerinin sadece teknik ve yönetim özellikleri ile başarılı olamayacağı, insan faktörünün de sistem başarılarında etkili olduğu savunmaktadır. Sistemi kullanan kişilerin algı, beklenti ve kişisel özelliklerinin sistem başarısında önemli bir unsur olduğu düşünülmektedir.⁴⁶

Teknoloji kabul modelinin temeli Everett Rogger'in 1962 yılında bilgi teknolojilerinin insanlar arasında yayılmasını inceleyen Yenilik Yayılım Teorisini geliştirmesine dayanmaktadır.⁴⁷ Bu ve buna dayalı birçok model geliştirilmiş ve geliştirilen modeller Teknoloji Kabul Modelinin oluşması ve günümüzde yaygın bir şekilde kullanılmasını sağlamıştır.

Bilgi teknolojilerinde algılanan fayda ve kullanım kolaylığı bilgi teknolojilerinin insanlar tarafından kabul edilmesine etki eden faktör olarak modelde ele alınmaktadır. Teknoloji kabul modeline göre insanların teknoloji kabulü; algılanan fayda, algılanan kullanım kolaylığı ve kullanım niyeti olmak üzere üç değişkene bağlı olmaktadır. Ancak bu değişkenlere etki eden insanların duygusal değişkenlikleri de modelin bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.2.2. Teknoloji Kabul Modelinin İşleyişi

Teknoloji Kabul Modeli sistemlerin kullanım davranışını dört aşamada incelemektedir. Bunlar; dışsal değişkenler, algılanan fayda ve kullanım kolaylığı, kullanım tutumu ve niyettir.⁴⁸

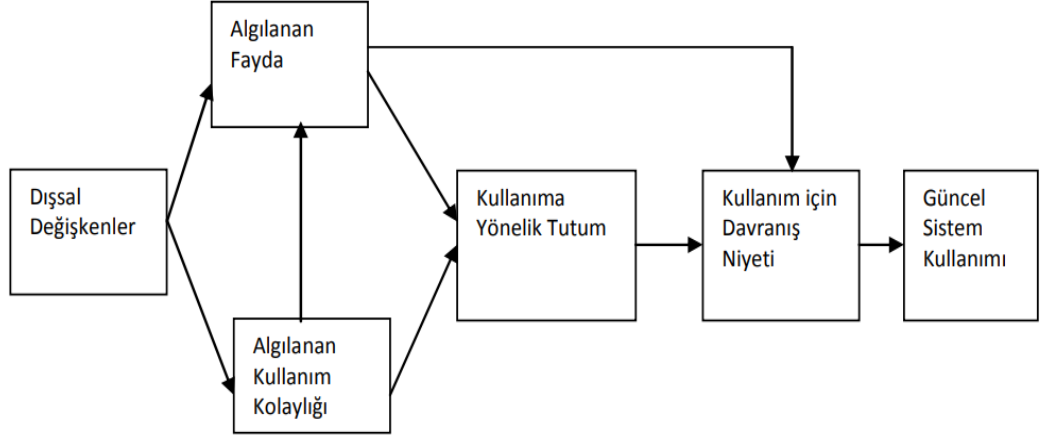
⁴⁵ Fahri Özsungur, Oya Hazer, Analysis of the Acceptance of Communication Technologies by Acceptance Model of the Elderly: Example of Adana Province, *International Journal of Eurasia Social Sciences*, C. 9, S.31(2018), s.240.

⁴⁶ Yaşar Akça, Gökhan Özer, Teknoloji Kabul Modelinin Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamalarında Kullanılması, *Business and Economics Research Journal*, C.3, S.2(2012), s.79.

⁴⁷ Murat Esen, Köksal Büyük, Teknoloji Kabul Modeli Başlamasında Elektronik Belge Yönetim Sisteminin İncelenmesi: Yükseköğretim Kurulu Örneği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.42(2014), s.315.

⁴⁸ Yaşar Akça, Gökhan Özer, *a.g.m.*, s.79.

Şekil 1.1: Teknoloji Kabul Modeli



İnsanların bilgi teknolojilerini kabul etmeleri veya reddetmelerinin birçok değişkeni bulunmaktadır. Teknoloji kabul modeli kapsamında yapılan araştırmalar kullanımı etkileyecek iki önemli etkene dikkat çekmektedir. İlk olarak insanlar işlerini daha iyi yapmalarına yardımcı olacağına inandıkları sürece bir sistemi kullanma eğiliminde olurlar bu durum algılanan fayda olarak adlandırılmaktadır. İkincisi ise kullanıcılar sistemlerin iş süreçlerinde performansı arttıracığına ve işleri kolaylaştıracağına benimsenmesidir bu da algılanan fayda olarak tanımlanmaktadır.⁴⁹

Sistem kullanımlarına kullanım için davranış niyeti de tek başına güncel sistem kullanımını belirler. Teknoloji sisteminin kullanımı bir davranış olarak ele alınmaktadır.⁵⁰ Kullanıcıların sistemler kullanım düzeyleri, teknolojiyi kullanımını ve teknolojiyi kabullerini gösterir. Burada çıktı, bireyin sistemi kullanmayı reddetme veya kullanım yönünde kararır.

⁴⁹ Fred D. Davis, *a.g.m.*, s. 320.

⁵⁰ C.E. Downing, System Usage Behavior as a Proxy for User Satisfaction: An Empirical Investigation, *Information&Management*, C.35, 1999, s.204.

Bireyin davranış amacı ne kadar güçlü ise, davranışın gerçekleştirilme olasılığı da o kadar fazla olacaktır.⁵¹ Kullanıcılar yönetim enformasyon sistemine girdiler sağlayarak ve sistemin çıktılarını kullanarak katılır.

1.2.3. Algılanan Kullanım Kolaylığı

Algılanan kullanım kolaylığı teknoloji kabulünü etkileyen iki belirleyiciden bir tanesidir. Algılanan kullanım kolaylığı, bir bireyin belirli bir sistemi kullanmanın çok az fiziksel ve zihinsel çaba gerektireceğini kabul etmesidir.⁵² Bu açıdan ele alındığında yeni teknolojileri kullanma yeteneği ile ilgili bir durumdur.

Herhangi bir teknoloji sisteminin kullanıcılar tarafından kolay ve faydalı olarak algılanması durumunda sistemlerin kullanıcılar tarafından kabul edilmesi ve kullanılması kaçınılmazdır.

Çalışanlar işlerini kolaylaştıracağına inandıkları müddetçe teknolojik sistemleri kullanma yatkınlığındadırlar. Bunun yanı sıra sistemlerin faydalı olduğu bilincinde olursa dahi uygulamaların zor olduğu inancı çalışanlarda fazla çaba sarf edilmesi gerektiği düşüncesini oluşturmaktadır. Sistemlerin kabul edilmesinde algılanan faydayla birlikte kullanım kolaylığının da benimsenmesi bir gerekliliktir.⁵³

1.2.4. Algılanan Fayda

Teknoloji kabul modelinde algılanan fayda, bir kişinin belirli bir sistemi kullanmanın iş performansını arttıracığına inandığı etki olarak tanımlanmaktadır.⁵⁴ Algılanan fayda yeni sistemin ihtiyaçları ne ölçüde karşıladığı ile ilgilidir ve kullanımının iş performansı üzerindeki beklenen genel etkisidir.

Kullanıcıların sistemlerin iş süreçlerinde fayda sağlayacağını bilmeleri sistem kullanımlarında etkili olmaktadır. Yapılan araştırmalar, algılanan fayda sistem

⁵¹ Gökhan Özer, Emine Yılmaz, Planlı Davranış Teorisi (PDT) ile Muhasebecilerin Bilgi Teknolojisi Kullanımına Yönelik Bir Uygulama, *MÖDAV Dergisi*, C.2, 2010, s.38.

⁵² Rebecca Schnall, Suzanne Bakken, Testing the Technology Acceptance Model: HIV Case Managers' Intention to Use a Continuity of Care Record with Context-specific Links, *Informatics for Healty&Social Care*, 36(2011), s.162.

⁵³ Murat Esen, Köksal Büyük, *a.g.m.*, s.317.

⁵⁴ Dong Hee Shin, An Empirical Investigation of a Modified Technology Acceptance Model of IPTV, *Behaviour & Information Technology*, C.28, 4(2009), s.363.

kullanımı, adaptasyon ve teknoloji kabul sürecinde olumlu etki ettiğini göstermektedir.⁵⁵

Kişilerin sistemlerden algılamış oldukları faydanın, dışsal değişkenler ve algılanan kullanım kolaylığına göre etkilendiği görülmektedir. Sistemlerin kullanıcı dostu olması, anlaşılabilir olması, kullanım esnekliğine sahip olması gibi etkenler kişilerde fayda algısını arttıracaktır. Sistemlerin hızlı ve doğru veri sağlaması algılanan faydayı olumlu olarak etkileyecektir.⁵⁶

1.2.5. Teknolojik Altyapı Çalışmaları

Teknolojik sistemlerin kurulumu için mutlaka yazılım ve donanım ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar kullanılacak sistemlere göre farklılık gösterebilmektedir. Kurumların sahip oldukları alt yapı edinilecek yeni sistemle uyum sağlamayabilir, yetersiz kalabilir. Sıklıkla karşılaşılan bu ve bunun gibi durumlar mevcut altyapı gerekliliklerinin önceden belirlenmemiş olması ve altyapıya uygun sistemlerin seçilmesinden kaynaklanmaktadır.

Teknik altyapının istenilen sistem için hazır bulundurulmaması zaman kaybı, finansal kayıp ve iş gücü kaybı olarak kurumlara yansımaktadır. Bazı durumlarda kurum altyapısına uygun seçilmeyen sistemler yenisi ile değiştirilmek zorunda kalabilmektedir.

Proje yönetim sürecinde ihtiyaçların doğru belirlenmesi ve bu doğrultuda çalışmaların yapılması önemli olmaktadır. EBYS tek başına bir yazılım olmamakla birlikte tamamlayıcı unsurları da bulunması gereken bir sistemdir. Bu unsurlar KEP, E-imza, mobil imza, mobil uygulama gibi bileşenlerden oluşmaktadır. Bu kapsamda mevcut alt yapının sadece sağlanan yazılım için yeterli olduğunu düşünecek olursak diğer bileşenleri çalıştıramamamız söz konusu olmaktadır. Bu durumda ya alt yapımızın tamamen bu bileşenlere uygun hale getirilmesi ya da sistemin tamamen değiştirilmesi gerekecektir. Bu iki olasılık için de kurum ciddi bir maddi kayıp yaşayacağı gibi aynı zamanda, zaman ve mevcut iş gücü kaybında da uğrayacaktır.

⁵⁵ I. Adamson, J. Shine, "Extending The New Technology Acceptance Model to Measure The End User Information Systems Satisfaction in a Mandatory Environment: A Bank's Treasury", *Technology Analysis & Strategic Management*, C.15(4), 2003, s.448.

⁵⁶ R. Agarwal, J. Prasad, Are Individual Differences Germane to the Acceptance of New Information Technologies?, *Decision Sciences*, C.30(2), 1999, s.382.

1.2.6. Teknik Şartnamenin Hazırlanması

Teknik şartnameler kurum ile hizmet sağlayıcı arasında kurumun ilgili sitemlere ilişkin taleplerinin yer aldığı, firmaların sağladıkları hizmetlerin teknik kısımlarının detaylı olarak hazırlandığı dokümanlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Elektronik belge yönetim sistemlerinin hizmet alımı yoluyla sağlanması sürecinde teknik şartnameler kurumlar için çok önemli yaptırıcı uygulamalar olmaktadır. Kurumlar EBYS uygulamalarında talep ettikleri tüm teknik detayları şartnamelerde belirtmektedirler. Firmalar yazılımlarının teknik şartnamede yer alan tüm detayları yerine getirme yükümlülüğündedirler.

Elektronik belge yönetim sistemi teknik şartnamelerinin hazırlanmasında bilgi belge yöneticileri ve BT birim ortak bir süreç yürütmelidirler. Bilgi belge yöneticileri sistemlerin sahip olması gereken özellikleri standart ve mevzuat doğrultusunda belirlerken, BT birimi ise sahip olunan teknik altyapı ile uyumluluk ve sürdürülebilirlik konusundaki özellikleri hazırlamalıdır. Ne BT birimi ne de bilgi belge yöneticileri teknik şartname hazırlanırken tek başlarına kendi süreçleri dışındaki teknik uygulamalar konusunda karar verici olamamaktadırlar. Ancak koordineli bir çalışma ile başarılı bir teknik şartname hazırlanabilir.

Teknik şartnameler hazırlanırken bilgi belge yöneticilerin dikkat etmeleri gereken hususlar ve özellikler bulunmaktadır. Bunlar sistemlerin TS 13298 ile uyumluluğu başta olmak üzere belge yönetim sistemlerinin bağlı olduğu yasal dayanaklarla bütün olarak ele alınmalıdır.

Teknik şartnameler EBYS uygulamaları için hazırlandığında aşağıdaki başlıklar mutlaka teknik şartnameye dahil edilmelidir

- Genel Hususlar; EBYS'nin sahip olması gereken temel özellikler bu başlık altında belirtilebilir. Sistemin TS13298 uyumluluğu, sistemin sınırsız kullanıcı için tasarlanması, teknolojik altyapı ve uyumluluğu, firma ve yazılımın sahip olması gereken belgeleri,
- EBYS Temel Yapısı; sistemin kurumun işleyişine uygun, ergonomik ve kullanım kolaylığı ile ilgili teknik detayları,

- Doküman, Evrak ve Arşiv Yönetimi; belge oluşturma, işleme alma, genel iş süreçleri ve diğer sistemlerle entegre çalışması ile ilgili kurum teknik taleplerini,
- İş Süreçleri(İş Akışı) Yönetimi; iş akış süreçlerinin başlatılması, takibi, denetimi, manuel ve otomatik iş akışlarının tanımlanması ile ilgili teknik detayları,
- Elektronik-Mobil İmza Entegrasyonu ve Yönetimi; e-imza ve m-imza entegrasyonlarının sağlanması, korunması, güvenliği ve sahip olması gereken tüm yasal ve teknik özellikleri,
- Doküman Fonksiyonları; belge üretim ara yüzü, sahip olması gereken özellikler, özel alanlar, ilgi ve ek ekleme fonksiyonlarının özellikleri, belge geçerlilik süreleri, sistem uyarı fonksiyonları gibi teknik özellikleri,
- Klasörler Fonksiyonları; sistemde tanımlanabilecek klasörler ve özelliklerinin detayları,
- Evrak Üzerindeki İşlemler; evrakalar üzerinde yapılabilecek işlemlerin detaylandırılması,
- Raporlama İşlemleri; hangi işlemlerin, nasıl ve ne şekilde raporlanabileceği, rapor parametrelerinin belirlendiği teknik detayları
- Arşivleme İşlemleri; yetki, tanımlama, sınırlar ve arşiv hususlarına ait teknik özelliklerin,
- Güvenlik ve Yetkilendirme; sistem log kayıtlarının tutulması, sistem güvenliğinin sağlanması ve garanti altına alınması, yetkilendirmelerin kişi ve birim bazlı yapılabilmesi, silme işlemlerinin gerçekleştirilme kriterlerinin,
- Denetim Fonksiyonları; belge üzerinde yapılan işlemlerin detaylandırılması, korunması ve sorgulama özelliklerinin belirlenmesi,
- Arama Fonksiyonları; arama kriterlerinin detaylandırıldığı, arama yetkilerinin nasıl tanımlanması gerektiği, belge lokasyon bilgilerinin tanımlanması teknik detayları,
- Proje Planı(İşin süresi ve Aşamaları), proje sürecinde kurum ve firmanın üstüne düşen yükümlülükler, proje sürecinin belirlenmesi, aşamaları, proje sürecinde yapılacak düzenlemeler ilgi detayların belirlendiği,
- Eğitim; firma tarafından proje süreci ve sonrasında eğitim süreçlerine ilişkin detayların belirlendiği, eğitim içeriklerinin detaylandırıldığı,
- Nihai Testler ve İşin Teslimi; sistemin kuruma göre düzenlenmesi ve öncelikli olarak testlerin gerçekleşmesi, belirlenen pilot birim uygulamaları ve

sonrasında varsa yapılacak düzenlemelerin tamamlanarak canlı sisteme geçiş aşamalarının belirlendiği,

- Garanti ve Destek; yazılımın garanti süreci, kapsamı ve geçerliliğinin, destek sürecinin nasıl sağlanacağına dair detaylarının belirlendiği alanlardan oluşmalıdır.

Sistemlerin bu başlıklar altında değerlendirilmesi uygun bir EBYS yazılımının teminini sağlayacaktır. Firmalar kurumlara maddelerin yerine getirileceği ve garanti destek konusunda kurumun belirleyeceği tarihe kadar bakım destek sürecini yerine getireceklerini taahhüt etmelidirler. Aksi takdirde kurulum ve garanti süresi sona erdiğinde kurumlar bakım destek sürecini gerçekleştirememesi gibi riskler ile karşı karşıya kalabilirler.

1.2.7. EBYS Yazılımının Seçimi

Elektronik belge yönetim sistemlerinin temel unsurlarından bir tanesi kullanılacak yazılımdır. Kurumlar yapı ve işleyiş bakımından birbirinden farklılıklar göstermektedirler. Belge süreçleri, uymakla yükümlü oldukları mevzuat, hepsi birbirinden farklı olabilir. Bu durum kullanılan yazılımların kurumlara göre farklılık gösterebileceği gerçeğini oluşturmaktadır. Farklı yapıdaki, amacı, ihtiyaçları birbirinden farklı kurumların aynı yazılımları ve donanımları kullanmaları doğru olmamaktadır. Ancak aynı amaca sahip, yapı ve işleyiş olarak birbirine yakın organizasyonlar birbirine benzer veya aynı yazılımları kullanabilirler.⁵⁷

Kullanılacak yazılımların belirlenme sürecinde kurumun çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir. İhtiyaçlarının belirlenmesi, iş süreçlerinin oluşturulması yazılımların kurumsallaştırılmasına fayda sağlayacaktır. Nitekim sistem oluşumlarında yazılımların kurumsallaştırılmasının bir süreç olarak benimsenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Sistemlerin başarısı ve devamlılığı kurumsallaşmaya bağlı olduğu gözlenmektedir.⁵⁸

EBYS yazılımlarının kurumun ihtiyaç ve yapısına uygun olarak seçilmesi uygulama süreçlerinin daha etkin ve verimli olmasına katkı sağlamakla birlikte yaşanabilecek zaman ve mali kayıpların da engellenmesini sağlayacaktır. Yazılımlar, sistemlerin ilgili olduğu mevzuat ve yönetmeliklere uygun olmalıdır. Böylelikle ileriki

⁵⁷ http://fahrettinozdemirci.com.tr/wp-content/uploads/2018/09/bilgieksenli_2012bildiri.pdf

⁵⁸ http://fahrettinozdemirci.com.tr/wp-content/uploads/2018/09/AkademikBilisim_e_BEYAS.pdf

süreçlerde yanlış yazılım seçimi ile yapılacak olan zaman, iş gücü ve mali kayıplar gibi kurumu zarara uğratabilecek durumlar önlenmiş olacaktır⁵⁹

Yazılım seçimi hiç şüphesiz ki çok kolay olmamaktadır. Planlanan bütçe dâhilinde bir yazılım seçmek veya oluşturmak ve bu yazılımın da bazı kriterlere uygun olması gerekliliği bulunmaktadır. EBYS yazılımları için en önemli kriter ise TS 13298 Elektronik Belge ve Arşiv Yönetim Sistemi Standardı'dır. TS 13298 Elektronik Belge ve Arşiv Yönetim Sistemi Standardı, elektronik belge yönetim sistemlerinin taşımaları gerektikleri özelliklerin belirlendiği usul, esaslar ve fonksiyonlarının tanımlandığı bir standarttır. Başbakanlığın 2008/16 sayılı genelgesi ile kamu kurum ve kuruluşlarının EBYS uygulamalarının TS 13298 standardına uyumlu olması gereklilik olarak sunulmuştur. Günümüzde TS 13298'e uyumlu 19 firma olduğu belirlenmiştir.⁶⁰ Bu firmalar belge süreleri dolduklarında tekrar olarak denetlenmekte ve testi geçemeyen firmaların belgeleri iptal edilmektedir. Yapılan bir araştırmada elde edilen verilere göre 2016 yılında yaklaşık 40 firmanın belgelendirildiği, ancak günümüzde 19 firmanın belgelerinin geçerliliğini korudukları görülmektedir.⁶¹ Bu doğrultuda yazılım seçimine dikkat edildiği gibi sistem kullanım sürecinde belge geçerlilik durumlarının kontrol edilmesi gerekliliği oluşmaktadır.

Kurumların kullanacakları yazılımı belirlemeleri için iki seçenekleri bulunmaktadır. Bunlardan birincisi yazılımın kurum bünyesinde geliştirilmesi. İkincisi ise yazılımın dışarıdan temin edilmesidir. Yazılımın geliştirilmesi süreci hem maliyet hem de iş gücü açısından çok zor olduğu bilinmektedir. Bu süreç için çok iyi bir yazılım ekibine ihtiyaç duyulmakta ve bu yazılım ekibinin uygulama için çok uzun mesailer harcamasına neden olmaktadır. Yeterli sayıda bir yazılım ekibinin olmaması durumunda en mantıklı yöntem yazılımın temin edilmesi olmaktadır. Bu hem iş gücünden tasarruf sağladığı gibi hem de daha az maliyetli olmaktadır. Bu nedenledir ki mevcut durumda çok az kurumun yazılımı dışarıdan temin ettiği gözlenmektedir.

Kullanılacak yazılımın temin edilmesine karar verildiğinde uygun yazılımın seçiminde dikkat edilmesi gereken çok önemli hususlar bulunmaktadır. Bunlardan ilki yazılımın kurum ihtiyaçlarını karşılayabilmesidir. Kurumsal yapı ve kurum

⁵⁹ Abdulkadir Yaldır, Leyla Özgür Polat, Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri İle Elektronik Belge Yönetim Sistemi Seçimi, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.8, S:14(2016), s.92.

⁶⁰ <https://basvuruportal.tse.org.tr/Genel/FirmaArama.aspx>

⁶¹ Bahattin Yalçınkaya, *a.g.m.*, s.22.

İhtiyaçlarının belirlenmesi yazılım seçimlerinde çok önemli bir işleve sahiptir. Rastgele alınan bir yazılımın kurum ihtiyaçlarına uygun olmaması hem projenin başarısızlıkla sona ermesine hem de maddi olarak kurum kaynaklarına zarar verilmesine neden olmaktadır.

İkinci husu ise yazılımın TS 13298 standardına uygun olmasıdır. Bu durumda sistemin ana yapısı ve hukuki sınırlarının belirlenmiş olması kurumlarda güven duygusunu oluşturmaktadır.

Bir diğer husus ise uygulama ara yüzünün kullanıcı dostu olması kullanıcıların sisteme kolay adapte olmalarına olanak sağlayacaktır. Kurum çalışanlarının yaş aralıklarının birbirlerinden farklı olduğu göz önünde bulundurulacak olursa hem teknolojik yatkınlık hem de algı yönetimi açısından önemlidir. Kullanıcıların kullanım kolaylığı yaşaması sisteme karşı önyargılarının da kırılmasını sağlamaktadır. Mümkünse tüm yazılım firmaları ile görüşülüp özellikle birim yöneticilerine uygulamaların demolarının gösterilmesi ve seçimin kullanıcılara bırakılması EBYS uygulama sürecinde faydalı olmaktadır.

Başka bir husus ise yazılım destek sürecinin taahhüt edilmesidir. Yazılımın temini maalesef tek başına yeterli olmamaktadır. Kurumlar yazılım için bir personel istihdamında bulunmamış ise sistemlerin yeni mevzuatlara entegre edilmesi, hata alınan durumlarda müdahale etmesi, istenilen düzenlemelerin sağlanması için yazılım firmalarının desteğine ihtiyaç duymaktadır. Böyle durumlarda firma yazılımı sattıktan sonra geliştirmeler, talepler, hataların düzeltilmesi ve teknik destek için firmadan bakım destek için bir taahhüt alması gerekmektedir.

1.2.8. Geliştirmeler ve Yenilikler

Teknolojik gelişmeler, mevzuatlar, kurumsal ihtiyaçlar, talepler sistemlerin sürekli güncel tutulmasını gerektirmektedir. Elektronik sistemler her zaman yenilenmeye, canlı tutulmaya mecburdurlar. Bunlar zaman zaman sistemlerde görülen hataların düzeltilmesi, kullanıcılardan gelen taleplerin değerlendirilerek sistemlere yansıtılması, yönetimlerin kurumsal ihtiyaçlar dahilinde istekleri olabilmektedir.

Talep ve istekler değerlendirilirken sistemin bağlı olduğu standart ve mevzuatlar göz önünde bulundurularak hareket edilmesi bir gerekliliktir. Sadece yönetim veya

kullanıcılar talep ettiği için her isteğin sistemlere yansıtılması sistem işlevselliği açısından doğru olmamaktadır. Bu konuda bilgi belge yöneticilerinin analiz ve değerlendirme yönlerinin güçlü olması gerekmektedir. Hatta bazı durumlarda üst yönetimin taleplerinde ısrarcı olmalarına karşı eğer sistem mimarinde veya mevzuata aykırı istekler varsa bu durumda güçlü bir duruş sergileyerek taleplerin neden karşılanamayacağı yönetimle paylaşılmalıdır.

Kullanıcılar tarafında EBY sistemleri her şeyin yapılabileceği algısı oluşmaktadır. Maalesef bu algı sistem kullanımlarında çok büyük sorunlarla karşılaşılmasına yol açmaktadır. Kullanıcıların sisteme ait mevzuata hakim olmaması, sistem özelliklerini tam anlamıyla kavramamış olmaları gerçekleştirilmesi mümkün olmayan taleplerinin oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

EBYS kullanıcıları sistemleri kullanım süreleri boyunca çeşitli isteklerle sistem yöneticilerine başvurabiliyorlar. Bu istekler sistemin işlevsel olarak geliştirilmesinden ziyade kişilerin yaptıkları işleri keyfi olarak değiştirmek veya kendilerince kolaylaştırmak üzerine gelmektedir.

Bilişim teknoloji sistemlerinde beklentiler zaman zaman çok yüksek olabilmektedir. Kullanıcılar yapmaktan hoşlanmadıkları işler veya zevki olarak sistemlerde değişiklikler yapılmasını isteyebilmektedirler. Ancak bir bilgi belge yöneticisi bu talepleri ne şekilde değerlendirmesi gerektiğini biliyor olmalıdır. Kullanıcıların her talebi yerine getirilemeyeceği gibi tüm talepleri geri de çevrilemez.

Bilgi belge yöneticilerim sistemlerin geliştirilmesi süreci kapsamında mümkünse talep ve şikayetlerin ortak bir şekilde toplandığı alan düzenlemelidir. Belli periyotlarda bu talepleri analiz edilerek sisteme dahil etmelidirler. Sisteme dahil edilemeyecekler içinse, talep edilen durum analiz edilmeli ve gerçek bir ihtiyaç ise alternatif çözümler üretilmelidir.

1.3. ÜÇÜNCÜ BİLEŞEN : KURUMSAL YAPI VE FİNANS

1.3.1. Finans

Bilişim teknolojilerinin kurumlarda geliştirilmesi veya temin edilmesi hem donanım, hem yazılım hem de insan kaynağı olarak bir maliyet oluşturmaktadır. Ancak bu sistemlerin uzun vadede kazanımları incelendiğinde genel olarak bu maliyeti

amorte ettikleri gözlenmektedir. Bu kapsamda yapılan yatırımın genel olarak ele alınması makul olmaktadır.

Bilgi sistemleri sürekli gelişmekte ve bu doğrultuda sürekli yenilenmeye ihtiyaç duymaktadır. Kurumlar bu sistemlere sahip olmak istiyorlarsa sistemler için yatırım yapmayı göze almalıdırlar. Kurumun ihtiyaçları ve sistemlerin ihtiyaçları doğrultusunda gelişmeler olabileceği ön görülmeli ve bütçe çalışmalarında bu ihtiyaçlara da yer verilmelidir. Mali kaynak ayırmadan bu gibi sistemlerin kurulması ve yürütülmesi mümkün olmamaktadır.

Projeler oluşturulurken bütçeleme önem verilmesi gereken bir konudur. Yapılacak için düzün bir şekilde analiz edilmesi ve bütçelenmesi kaçınılmazdır. Proje ve proje yöneticisinin başarısı hazırlanan bütçe ile gerçekleşen bütçenin örtüşmesi ile doğru orantılı olmaktadır.

Kurumlarda EBY sistemlerinin projelendirilmesi aşamasında dikkat edilmesi gereken bazı önemli hususlar bulunmaktadır. Öncelikli olarak EBYS uygulamalarında bir yazılımın sağlanması önemli bir gerekliliktir. Kurumlar bunu kendi bünyesinde geliştirebileceği gibi bir yazılım firmasından da temin edebilirler. Burada önemli olan husus ise yazılımın temininin nasıl gerçekleşeceği.

Bazı kurumlar EBYS yazılımını kendileri geliştirmek istemektedirler. Ancak bu durum çoğu zaman başarı ile sonuçlanmayabilmektedir. Bu durumda, kaybedilen zaman, iş gücü ve kaynaklara ek olarak yazılım firmalarından temin edilen yazılımla birlikte kuruma mali olarak kaybı da büyük olmaktadır. Öncelikli olarak kurumlar EBYS yazılımlarını kendi bünyelerinde geliştirebileceklerinden, yeterli donanıma sahip personel kaynağına sahip olduğundan emin olmalıdır.

Yazılımın satın alma yöntemi ile sağlanması durumlarında da karşılaşılan en büyük problem kuruma uygun sistemlerin satın alınmamış olmasıdır. Kurumlar kimi zaman daha ucuz, kimi zaman başka kurumlardan aldıkları tavsiyeler ile yazılım temin etme yoluna başvurmaktaadırlar. Ancak bu sistemlerin sadece temin edilmiş olması tek başına yeterli değildir. Aktif bir belge yönetim sisteminin bir kuruma kazandırılması ancak o kuruma uygun özelliklere sahip bir yazılım ise mümkün olmaktadır. Uygun olmayan yazılımlar kurumlarda kullanım süreçlerinde sorunlarla karşılaşılmasına neden olur. Kurumlar daha sonra bu sistemleri değiştirme yoluna giderek aynı şekilde iş gücü, zaman ve mali olarak zarara uğrayarak süreci sonlandırmaktadırlar. Yazılımın

sağlanma sürecinin maliyet olarak düşürülmesi isteniyorsa mutlaka kurum yapısına uygun yazılımlar tercih edilmelidir.

EBYS uygulamalarının maliyet hesabı yapılırken aşağıdaki kaleler mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır:

- Yazılım maliyeti; İhtiyaç duyulan yazılımın geliştirilmesi veya satın alınması sürecinde oluşan maliyettir.

- Donanım maliyeti, yazılımların kullanılabilir olması için ihtiyaç duyulan veya duyulacak olan sunucu, bilgisayar gibi donanım ürünlerinin oluşturmuş olduğu maliyettir.

- E-imza/m-imza maliyeti; gerçek anlamda bir EBYS'nin kullanılması kurum içi ve kurum dışı tüm yazışmaların sistem üzerinden yapılmasıyla gerçekleşmektedir. Bu durumda kurumda öncelikli olarak birim amirleri ve yöneticiler olarak tüm çalışanların e-imza veya m-imzaya sahip olmaları gerekmektedir.

- Eğitim maliyeti; sistem kullanıcılarının sistemleri kullanabilmesi eğitim almalarıyla mümkün olmaktadır. Kurumlar eğitim süreçleri için mutlaka bütçe ayırmalıdır.

- Personel maliyeti; bir EBY sisteminin kurumda verimli ve düzgün olarak yürütülmesi bu süreçleri yönetecek bir personelin kurumda istihdam edilmesi ile gerçekleşmektedir. Kurumlar belge yönetimi sürecini yürütecek bir bilgi belge yöneticisini kurumda istihdam ettirmelidirler

- Kayıtlı Elektronik Posta(KEP) maliyeti; KEP resmi yazışmaların elektronik ortamda mevzuata uygun, uluslararası standartlarda ve teknik olarak güvenli bir şekilde yapılmasına imkân sağlayan bir sistemdir.

EBYS bütçeleme sürecinin doğru olarak kurgulanması kurum için fayda sağlayacaktır. Finansal harcamaların yanlış yapılması kurum için maddi ve manevi kayıplarla sonuçlanacaktır. EBYS uygulama sürecinde yaşanabilecek olumsuzluklar sistemlere karşı oluşan direncin artmasına neden olabilmektedir.⁶²

EBYS kullanımının kurumlarda azaltmış olduğu maliyetleri göz önünde bulundurursak:

EBYS kullanımı ile aşağıda belirtilen giderlerde tasarruf sağlanır:

⁶² Bahattin Yalçınkaya, *a.g.m.*, s.82.

- Belgenin son imzayı alana kadar süreci ve belge dağıtım sürecinde çıktı işlemini azaltarak kâğıt ve yazıcı masraflarından tasarruf edilir
- Kargo maliyetleri azalır.
- Belge saklama işlemleri için alandan tasarruf edilir.
- Aynı belgeye ait kopyaların farklı birimlerde saklanması önlenir.
- Belge güvenliği ve bakımı için harcanacak kaynaktan tasarruf edilir.
- İş gücünden tasarruf edilir.⁶³

1.3.2. Kurumsal Analiz

Elektronik belge yönetim sistemlerine geçiş sürecinde, sistemin entegre edileceği kurumun yapısı sistem kurulumu aşamasında önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu doğrultuda kurum yapısının analiz edilebilmesi için birtakım çalışmalar yapılması gerekmektedir. İhtiyaç duyulan bilgilerin toplanabilmesi kapsamında ön çalışma yapılarak bir veri toplamak için bir plan hazırlanmalıdır. İstenilen bilgi ve verinin elde edilmesi için birimler ve iş süreçleri incelenmeli, form ve anket çalışmaları gibi veri toplama araçları kullanılmalıdır.⁶⁴

Kurumsal analiz kurumun tüm birim ve alt birimlerinin işleyişinin kavranmasına ve dolayısıyla bu işleyiş doğrultusunda sistem temelini oluşturulması ve altyapı çalışmalarının doğru bir şekilde kurulmasına olanak sağlamaktadır.⁶⁵ Organizasyonlarda evrak akışı, hiyerarşi, prosedür ve insan faktörü eksiksiz olarak analiz edildiğinde sistem kurgusu ve gereklilikleri düzgün olarak yerine getirilebilecektir. Bu durum aynı zamanda kurum için uygun bir sistem seçimi veya uygun bir sistemin kurulmasına katkı sağlayacaktır.

Kurumsal analiz kapsamında proje ekibi kurumda belge üretim sürecini izlemeli, bu süreçte belge üretimi kimde başlıyor, kimler tarafından paraflandırılıyor/imzalanıyor, dağıtım kimlere yapılıyor, nasıl kayıt altına alınıyor, dosyalama işlemleri nasıl yapılıyor, belgenin yasal dayanakları nelerdir, arşivleme ve imha süreçleri nasıl gerçekleşiyor şeklindeki sorularına cevap bulmalıdır. Gözlemin

⁶³ Mehmet B. K. Önaçan, Tunç Durmuş Medeni, Özlem Özkanlı, *a.g.m.*, s.16.

⁶⁴ Fahrettin Özdemirci, vd, *a.g.e.*, 49.

⁶⁵ Sherry D. Ryan, David A. Harrison, *a.g.m.*, s.35.

yanı sıra bunlar ve bunlara ek olarak iş akışlarının tespiti için işlem basamakları, hukuki dayanakların, işlem basamaklarına bağlı formların, kayıt ve sayı işlemlerinin, gereksinim duyulan kurum içi ve kurum dışı bilgi sistemlerinin belirlenmesine yönelik form veya anketlerin birimlere ve alt birimlere uygulanması faydalı olacaktır.

Bu formlar ile işlem süreçlerine ait belge şablonları, formlar, belgenin eklerinin formatları, belgelerin gizlilik derecelerinin belirlenmesi, önem derecesinin belirlenmesi, imza ve dağıtım rotası, yasal zorunlulukları vb. kurumda üretilen belgelere dair birçok veri toplanacak ve sistem altyapısı bu doğrultuda dizayn edilebilecektir. Ayrıca bu analiz süreci kurumda evrak akışında bir standardın oluşmasına da fayda sağlayacaktır.⁶⁶

1.3.3. İhtiyaçların Belirlenmesi

Belge yönetim sistemleri bir yazılım üzerine kurulmuştur. Bu yazılımların kurumlara uygulanması organizasyonlarda birtakım ihtiyaçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu ihtiyaçlar teknik gereksinimler olabileceği gibi yönetsel gereksinimler de olabilmektedir.

Belge yönetim sistemlerinin uygulama sürecine geçmeden önce ihtiyaçların belirlenmesi olabilecek aksamaları engelleyebilir. Bu kapsamda kurumlarda teknik olarak donanım ve yazılım altyapısının incelenmesi gerekmektedir. İhtiyaçların belirlenmesi halinde gerekli altyapının kurulmasına yönelik sağlama işlemleri gerçekleştirilmelidir. Proje sürecinin sekteye uğramaması için zamanında sağlanan uygun yazılım ve donanım temini önemli olmaktadır.

EBYS uygulamalarında e-imza alımları, KEP entegrasyonu, yazılım ve donanım önemli araçlardır. Buna dayanarak proje yönetimi aşamasında bu ihtiyaçların karşılanması esnasında bunlara dair ihtiyaçların önceden belirlenmesi gerekmektedir. Bu araçlardan herhangi birinin ihtiyaçları karşılamaması durumunda maddi ve manevi olarak kurumun zarara uğrama olasılığı bulunmaktadır.

Bu durumu açıklayacak olursak; EBYS yazılımının kurumun yapısına uymaması ve ihtiyaçlarına hitap etmemesi bir süre sonra sistem ve kurum uyumsuzluğuna neden olacak ve kurum muhtemel olarak program değişikliğine

⁶⁶ Fahrettin Özdemirci vd., *a.g.e.*, s.51.

gidecektir. Böyle bir durum esnasında yeni bir yazılımın maliyeti, eski uygulamadan yeni uygulamaya geçişte personelin adaptasyon süreci, iki sistem arasında eski evrakların aktarım süreci gibi iş gücü ve para kaybıyla sonuçlanacaktır.

Donanım yetersizliği ve uyumsuzluğu sistemin kurulumu aşamasında gecikmelere neden olabileceği gibi yeni donanım temin edilebilmesi zaman kaybına neden olabilmektedir.

Bu listeyi çoğaltabiliriz. Bu sebeple proje uygulamalarında öncelikli olarak kurumun, sistemin ve kişilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi gerekmektedir. İhtiyaçlar neticesinde gereksinimler sağlanmalı ve uygulanmalıdır.

1.3.4. İş Süreçlerinin Belirlenmesi

İş analiz; belli bir işin kim tarafından yapıldığının, işin sınırları, görev ve sorumluluk tanımlarının belirlendiği bir süreçtir. Bu süreç ile bu işi yapacak kişinin niteliği, sürece ait hukuki dayanaklar, diğer süreçler ile bağlantıları ve ihtiyaçlar belirlenmektedir.⁶⁷

İş süreçlerinin analiz edilmesi iş süreçlerinin başarılı bir şekilde yönetilmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılabilmesi için önemli bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. İş süreçlerinin analizi, kurumda işleyişin nasıl gerçekleştiğini anlamak için bilgi toplanması sağlamayı amaçlamaktadır. Elde edilen bu bilgi ile gerçek uygulama ile sistem geçişi esnasında arada oluşabilecek boşlukların belirlenmesi, bu süreçlerde izlenebilecek yolların belirlenmesi ve stratejik planlar doğrultusunda sistemler geliştirilmesine veya temin edilmesine fayda sağlayacaktır.⁶⁸

İş analizleri sadece sistem kurulumlarında altyapıyı oluşturmamaktadır. Aynı zamanda yöneticilerin ve çalışanların iş süreçlerine hakim olmalarını sağlamaktadır. İşin nasıl yapıldığı, izlenen yol belirlendiğinde tüm çalışanlara yol gösterici bir kılavuz görevi görmektedir. Bu durum aynı zamanda işlerin kişilere bağımlılığını da

⁶⁷ Edip Örucü, Mustafa Mortaş, Yönetim ve Ekonomi, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 12, S.1(2005), s.26.

⁶⁸ Rebuge Alvaro, Ferreira Diego R., Business process analysis in healthcare environments: A methodology based on process mining, *Information System*, C.2, S.37(2012), s.100.

ortadan kaldırmaktadır. Kurumsal hafızanın oluşturularak iş sürecini devam ettirecek kişilerin belirsizliklerini ortadan kaldırmaktadır.⁶⁹

EBYS projelerinde iş süreçlerinin analiz edilmesi sistemin doğru bir şekilde kurgulanması açısından çok önemlidir. Bu aşamada kurum içi ve kurum dışı yazışma süreçlerinin nereden başladığı, hangi aşamalardan geçtiği ve nerede sonlandığı iş akışının doğru bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Bunun için belge iş akışı ve işlem süreçleri formları hazırlanmalı ve birim sorumlularıyla teker teker görüşmeler yapılarak bu formlar tüm iş süreçleri için doldurularak analiz çalışmalarının yapılması uygun olacaktır.

Bir işin hangi süreçle başladığı, hangi onay mekanizmalarından geçmesi gerektiği, işe ait muhatapların belirlendiği o işe ait analizle belirlenmektedir. Bu durum EBYS geçişinde yeni bir yapılanmaya dönüşmesini gerektirebilmektedir. Süreçlere ait değişikliklerin yapılması ihtiyacı oluşabilmektedir. Bu sebeple kurumlar yeni iş süreçleri tanımlama veya mevcut iş süreçlerini yeniden yapılandırma sürecine girebilirler. İş süreçlerinin tanımlanması, işin çerçevesini belirlediği gibi, işe ait görev ve sorumlulukları da belirleyerek kurumların bu süreçlerde doğru işlem yapmasını ve zaman kaybını ortadan kaldırmaktadır.⁷⁰

İş süreçlerinin kusursuz bir şekilde analiz edilmesi ve kategorize edilmesi EBYS uygulamasının başarı sağlamasının kilit noktası olarak görülmektedir. Buna bağlı olarak en karmaşık iş süreçlerinin bile sistemlere entegre edilebilmesi ve yürütülebilmesi iş süreçlerinin analizi ile mümkün olmaktadır.⁷¹

Süreçler belirleme aşamasında mutlaka süreç sahibi birimler ile iletişim halinde olunmalı ve ilgili sürece ait tüm adımlar belirlenmelidir. İhtiyaç halinde varsa gerekli düzenlemeler üzerinde görüşülerek karar verilmelidir. Birimlerin yönettikleri süreçler içerisinde diğer birimler ile bağlantılı işler var ise ilgili birimlerinde bu görüşmelerde yer alması ve ortak bir görüşme sonucunda iş süreçlerinin tanımlanması önemli bir aşamadır. Bir birimin başlattığı bir süreç diğerinin hukuki yükümlülüklerini kapsayabilmekte olduğundan belirlenecek her iş adımı için ilgili birimlerden mutlaka görüşleri alınmalıdır. Buna örnek olarak fazla mesai veya masraf beyan gibi iş süreçleri

⁶⁹ Abdullah Çalışkan, Çağlar Altınel, *a.g.m.*, s.116.

⁷⁰ Bahattin Yalçınkaya, *a.g.m.*, s.75

⁷¹ Bahattin Yalçınkaya, *a.g.m.*, s.75

işin ilgisinin yanı sıra insan kaynakları ve mali işler birimlerini de ilgilendirmektedir. Bu durumda diğer birimler için önemli olan kriterler göz önünde bulundurulmadan iş süreçlerinin tanımlanması doğru olmayacaktır.

1.3.5. Risklerin Belirlenmesi ve Çözüm Planlarının Oluşturulması

Tüm projelerde olduğu gibi EBYS projelerinde de riskler yer almaktadır. Proje sürecinde aksamalar, planlanan işlerin gerçekleşmemesi, istenilen sonuçların alınamaması her zaman ihtimal dâhilindedir. Değişim süreçlerinde özellikle daha önce deneyimlenmemiş oluşumların mevcut olması riskleri kaçınılmaz hale getirmektedir.

EBYS gibi kurumun işleyişini bütünden etkileyecek projelerde hem teknoloji ile ilişkili süreçler hem de insan kaynakları ile ilişkili süreçler risk düzeyini arttırmaktadır. Bu projeler gerek kurumsal gerekse fiziksel etkenlere bağlı olarak yürütülmektedir. Bazı durumlarda bu etkenlere bağlı ön görülemeyecek veya müdahale edilemeyecek biçimde gerçekleşebilmektedirler. Bu hususta proje yöneticilerinin bilgi ve beceri önemli bir etken olmaktadır. Proje yöneticileri deneyimleri ve bilgilerinin neticesinde süreci nasıl yönetmeleri gerektiğine hakim, oluşabilecek risklerin ne şekilde dengeleneceğini bilecek yetkinliğe sahip olmaktadır.

EBYS projelendirme sürecinde en önemli risk unsuru deneyimsiz ve konuya vakıf olmayan bir proje ekibinin kurulması olacaktır. Öncelikli olarak uygulamanın kurum için yeni bir oluşum göz önünde bulundurulduğunda birde buna ilaveten konu hakkında bilgi sahibi olmayan tecrübesiz kişilerin projede görevlendirilmesi projelendirme aşamasında oluşabilecek problemleri belirlenmesini neredeyse imkansız hale getirecektir. Bu durum projede risk unsurunu arttıracaktır.

Bir iş sürecinde risk faktörünün etkisi ölçülmek istendiğinde problemin oluşma olasılığı ve oluştuğunda yaratacağı etkinin şiddeti problemin süreci hangi oranda tehdit ettiği ortaya çıkmaktadır. Bu durumda eğer risk durumunun ortadan kalkması veya süreci etkilememesi istendiğinde mümkünse olma olasılığı veya gerçekleşmesi durumunda oluşturacağı etkinin düşürülmesi gerekmektedir.

EBYS uygulama projelerinde süreçler planlanırken süreçleri etkileyecek risk unsurlarının da planlara dahil edilmesi, projenin bu risklerden minimum seviyede veya hiç etkilenmemesi için bir gerekliliktir. Sonuç olarak bu gibi projelerde dahili veya

harici risk unsurları olabilmektedir. Bunların biliniyor olması da süreçlerin devam ettirilmesi ve kurumun maddi ve manevi zarara uğramaması için önemlidir.

Yalçinkaya çalışmasında EBY sistemlerinde oluşabilecek riskleri; yazılım seçme, yazılım geliştirme, teknik uyumluluk, iletişim, dokümantasyon, proje yönetim ve eğitim riskleri olacak şekilde kategorilere ayırmıştır.⁷² Özellikle projelendirme aşamasında risk unsurlarının kategorilere ayrılarak incelenmesi proje adımlarının daha sağlıklı yürütülmesine ve projenin maksimum düzeyde başarı sağlamasında etkili olacaktır.

Tabii projelerde proje yöneticileri tarafından öngörülemeyen risklerin oluşması da muhtemeldir. Ancak sadece öngörülen risklerin belirlenmesi ve risk planlarının oluşturulması bile projelerin başarılı olmasında büyük bir etkiye sahiptir. Bu aşamada risklerin önceliklerinin belirlenmesi, yüksek derecede tehdit oluşturan risklerin ön planda tutularak bunlara yoğunlaşması ve bilgi belge yöneticilerin bu kapsamda iyi bir analiz yapabilmeleri önemlidir.

Risk unsurları, EBYS gibi devamlılığı olan uygulamalarda sadece proje sürecinde olmamaktadır. Uygulamanın sürdürülebilirliği kapsamında uygulama devam ettiği süre boyunca risk unsurları devamlılığını koruyacak hatta yeni risk unsurları da oluşacaktır. Bilgi belge yöneticilerine risk yönetim sürecinde büyük sorumluluk düşmektedir.

1.3.6. Sürdürülebilirliğin Sağlanması

Kurumların sahip oldukları bilgi kaynaklarının yönetilmesi görevini üstlenen belge yönetimi; bilgilere kolay ve doğru erişimin sağlanmasının yanı sıra kurumsal hafızanın korunması, gerekli dokümantasyon ihtiyaçlarının karşılanmasına hizmet etmek amacıyla derleme ve düzenleme işlevini görmek açısından da kurumlarda bir gereklilik arz etmektedir. Belge yönetimi, belgenin tüm oluşum evrelerini kapsayarak belgenin her daim erişilebilir olmasına olanak sağlamaktadır. Aynı zamanda iş gücü ve zamandan tasarruf sağlamakla beraber doğru bilgiyi sunmaktadır. Bu kapsamda belge yönetim sistemlerinin sürdürülebilir olması önemli olgudur.

⁷² Bahattin Yalçinkaya, *a.g.m.*, s.77.

Sürdürülebilirlik, bir durumun çeşitli sebeplerden dolayı oluşabilecek olumsuzluklar karşısında alınacak önlemlerle birlikte sistemlerin mevcut işleyişlerinin devam ettirmeleri sürecidir.

Sürdürülebilirlik EBYS projeleri için bir gerekliliktir. Sürdürülebilirliğin kurumlarda başarı sağlaması çalışanların kurumsal aidiyet duygularına bağlı olarak değişmektedir. Kurum vizyonunun anlaşılır olması, geliştirilen politikalarda çalışanların süreçlere dahil edilmesi sürdürülebilirliğin temelini oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra oluşturulan vizyonun uygulanabilir olması da önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.⁷³

1.3.7. Değişim Yönetimi

Etkili belge yönetim sistemleri, kurumların varoluşlarını sürdürülebilmelerini sağlamakla birlikte kişiler, gruplar ve kurumlar arasındaki işlemler için kanıt sağlar, şeffaflığı ve hesap verilebilirliği garanti eder ve finansal yönetimi güçlendirir. Gelişen teknolojiler kapsamında kurumlar; yeni sistemler, yeni uygulamalar ve farklı çalışma alanlarıyla karşı karşıya gelmekte ve değişim kurumlar için kaçınılmaz olmaktadır.

Tanım olarak değişimi, bir durum veya sürecin olduğu konumdan planlı veya plansız olarak dönüşüme uğraması durumu olarak açıklanabilir.⁷⁴ Bir başka ifadeyle bir kurum, kişi veya süreçteki mevcut durum üzerinde gözle görülür bir fark oluşması değişim olarak tanımlanmaktadır.⁷⁵

Güven ve İleri'ye göre değişim “fikirlerin değişiminden biçimsel, fonksiyonel, kurumsal, teknolojik, ekolojik, ekonomik, hukuksal, siyasal, sosyal ve kültürel değişime kadar bütün olarak algılanmalıdır”.⁷⁶

Organizasyon olarak değişim olgusunu incelediğimizde kurumun yapı, işleyiş, yönetim, çalışanlar, teknoloji ve kurum kültüründeki tüm unsurlarında meydana gelebilecek ve birbirleriyle ilişkilerini etkileyebilecek yenilikler bütünüdür.⁷⁷

⁷³ Bahattin Yalçinkaya, *a.g.m.*, s.81.

⁷⁴ Polat Tunçer, Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.32(2013), s.377.

⁷⁵ Asiye Kakırman Yıldız, *Bilgi Hizmetlerinde Değişim Yönetimi Süreç ve Haritalar*, Beta Yayınevi, İstanbul 2011, s.11.

⁷⁶ Yasemin Güven, Hüseyin İleri, Değişim Yönetimi ve Değişime Direnç, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, S.6(2013), s.88.

⁷⁷ Varol Saydam, *a.g.t.*, s.10.

Kurumlar ancak kendilerini meydana getiren tüm unsurların bir bütün olarak ele alınmasıyla incelenebilmektedir. Kurumsal yapıyı incelediğimizde bir ögenin diğerinden bağımsız düşünülmesi, birbirlerinden soyutlayarak ele alınması mümkün olmamaktadır. Bu katmanların her biri birbirleri ile bağlantılı, herhangi birinde yapılacak değişiklik bir diğerini etkilemektedir.

Gelişen teknoloji, ihtiyaçlar ve hizmetler doğrultusunda değişim kaçınılmaz bir sondur, değişime ayak uyduramayan kurumlar ise yok olmaya mahkum olmaktadır. Ancak değişimin kurumlara entegre edilmesi düşünüldüğü kadar kolay olmamakta ve olumlu olarak sonuçlanmayabilmektedir. Değişimin olumlu olarak sonuçlanması organizasyona verimlilik, gelişim ve etkinlik olarak yansırken, olumsuz olarak sonuçlanması verimliliğin düşmesi, iş gücü ve zaman kaybı olarak yansımaktadır.⁷⁸

Değişim sürecinde başarı sağlanmak isteniyorsa kurumlar tarafından değişim süreçleri; planlı bir şekilde, kuruma ait tüm bileşenler göz önünde bulundurularak, değişimin birbirleri ile etkisi değerlendirilip çözüm noktaları belirlenerek gerçekleştirilmelidir.

Genel anlamda değişim, ister planlı olsun, ister plansız, herhangi bir sistemin (organizma, kişi veya örgüt) bir süreç veya ortamın belirli koşullar altında bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlanabilir.⁷⁹

Değişim, kurumun işleyiş tarzı, yönetiliş biçimi, kurum çalışanlarının birbirleriyle, kurumun çalışanlarla ve çevresi ile arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü yeniliği ifade etmektedir.⁸⁰ Kurumların her geçen zamanda değişen şartlara hızlı ve doğru bir şekilde tepki gösterebilmesi için, çalışanların birikimleri ve bu birikimlerin eğitim programlarıyla geliştirilmesi gerekmektedir.

Değişim sürecindeki en önemli etkilerden bir tanesi de organizasyona bağlı iş gücüdür. Çalışanların değişim sürecinde tutum ve davranışları değişimin başarısını etkilemektedir. Öncelikli olarak değişim sürecinde çalışanlar bilinçlendirilmeli gerekli görülen durumlarda eğitimler düzenleyerek değişime hazırlanmalıdırlar. Değişim

⁷⁸ Polat Tunçer, *a.g.m.*, s.377.

⁷⁹ Mithat Tokat, "*Örgütlerde Değişim ve Değişim Yönetimi*", Seçkin Yayıncılık, İstanbul 2012, s.30.

⁸⁰ Asiye Kakırman Yıldız, *a.g.e.*, s.14.

yönetimlerinde çalışanlar süreci benimsemediği ve sürece katkı sağlamadıkları takdirde değişimin başarısız olması kaçınılmaz olmaktadır.

Değişim sürecinde iç paydaşların değişimi uygulayabilmeleri değişimin gerekliliğine ve sağlayacağı katkılara inanmalarıyla gerçekleşmektedir. Bu süreçte çalışanların değişim süreçlerine dahil edilmeleri, fikirlerini rahatlıkla beyan edebilmeleri ve değişim sürecinde uygun koşulların sağlanması etkili bir değişim yönetimi sürecini oluşturacaktır.

1.3.8. Yönetim Desteği

Belge yönetimi programı ile ortaya konan ilke ve uygulamaların gereken başarıyı sağlaması öncelikle programın bütün kurum tarafından benimsenmesine ve desteklenmesine bağlıdır. Söz konusu destek, belge yönetimi tasarımından uygulamasına kadar her düzeyde sürdürülmelidir. Örneğin, yöneticiler öncelikle belgelerin üretimi, kullanımı, dosyalanması ve ayıklama imha işlemleri konusunda belirlenen ilke ve prosedürleri uygulamaya koymaktan ve bu doğrultuda personelin eğitimini sağlamaktan sorumludurlar.

EBYS uygulamalarında yönetim desteği önemli bir unsur olmaktadır. Yönetimin uygulamaya karşı olumlu tutumu ve desteğinin çalışanlar tarafından bilinmesi sürecin başarı ile tamamlanmasına ve sürdürülmesine olanak sağlamaktadır.

Organizasyonlarda elektronik belge yönetim sistemi çalışmaları başlatılırken öncelik verilmesi gerek en önemli konu yönetim desteğinin alınmasıdır. Sistemin kurum için gerekliliği, kazanımları, faydaları ve ihtiyaçlar konusunda üst yönetim detaylı olarak bilgilendirilmelidir. Üst yönetim desteği alınmadan sistemlerin başarılı olarak kurulması, yürütülmesi ve sürdürülmesi mümkün olmamaktadır. Bu kapsamda projenin başlatılmasında ilk olarak yönetimin bilgilendirilmesi ve yönetimden bu konuda destek alınması gerekmektedir.⁸¹

Yapılan literatür araştırmalarında bilişim teknolojilerinin uygulama sürecinde üst yönetim desteğinin önemine ilişkin önemin 1960'lı yıllara dayandığı görülmektedir. Yönetim desteği, sistemlerin yönetim tarafından benimsenmesi ve kullanılmasıyla ilişkilendirilmektedir. Proje sürecinde ihtiyaç duyulan bütçe, personel

⁸¹ Fahrettin Özdemirci, vd, *a.g.e.*, s.31.

ve kaynakların yönetimler tarafından sağlanıyor olması üst yönetimin bu aşamada etkili olduğunu söylemek mümkün olacaktır. Buna ilaveten ast-üst ilişkisi dâhilinde yöneticilerin personelin süreçlerde proje yöneticilerine yardımcı olması ve sistemin uygulanması konusunda bir baskı unsuru olduğu düşünülürse yönetici desteğinin alınması, süreçlerin yürütülmesi aşamasında yardımcı olacaktır.⁸²

Proje yönetim süreçlerinin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için proje ve projenin tüm süreçlerinin yönetim düzeyinde de sahiplenilmesi önemli bir etkidir. Yönetilen projenin benimsenmesi, kurumsal kültürle özdeşleştirilmesi ve kurumsallaştırılması ancak üst yönetim destek tutumu ile mümkün olmaktadır.⁸³

Bunun yanı sıra projelendirme aşamasında ve proje geçiş sürecinde yönetim değişikliklerinde yaşanabilecek olumsuz durumlara karşı tedbir olarak veya proje sürecinde yönetimin olası tutumlarını değiştirme olasılığına karşı destek süreci taahhüt altına alınmalıdır. Yönetim desteğinin resmiyet kazanması projenin ilerleme safhalarında faydalı olacaktır.⁸⁴

EBYS gibi uygulamalarda kurumlarda, özellikle geçiş süreçlerinde direnç ve zorluklarla karşılaşmak mümkün olmaktadır. Bu direnç ve olası zorlukların en aza indirgenebilmesi için kurumlarda öncelikle yönetimin bu sistemleri benimsemesi ve kullanımını zorunlu tutmaları önemli görülmektedir. Yönetimin reddettiği veya önemsemediği sistemlerin alt birimler tarafında kullanılması ve sürdürülmesi pek mümkün olmamaktadır.

Proje aşamasında üst yönetimin sistemi benimsemesi ve önemsemesi, bu sürecin tüm aşamalarında kendi desteklerinin çalışmanın başarısını etkileyecek faktörler arasında en önemlisi olduğunu bilmesi önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Zira üst yönetim tarafından benimsenmeyen projeler alt çalışanlar tarafından da benimsenmeyebilir. Projelerin benimsenmemesi durumu ise başarısızlıkla sonuçlanarak kuruma maddi ve manevi olarak zarar verebilmektedir.

Çalışmalar sürdürülürken yöneticileri süreçler hakkında bilgilendirmek, bilinçlendirmek, düşüncelerini almak ve süreçlere dâhil etmek amacıyla zaman zaman

⁸² Yaşar Akça, Gökhan Özer, *a.g.m.*, s.4.

⁸³ Nevriye Altuntuğ, Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.14, S.3(2009), s.445-460.

⁸⁴ Fahrettin Özdemirci, vd, *a.g.e.*, s.33.

süreçlerle ilgili sunumlar yapmak faydalı olacaktır. Bu sunumlara katılım, üst yönetim tarafından onaylanan bir yazı ile katılımın zorunlu tutulmasıyla birlikte alt yöneticiler ve kullanıcılara yönetimin bu süreci desteklediği gösterecek ve katılımın sağlanmasını sağlayacaktır.⁸⁵

Proje yönetim aşamasında ihtiyaçların doğru bir şekilde belirlenmesi, sürecin doğru bir şekilde yönetilmesi ve sistem kurgusunun düzgün kurulabilmesi için bilgilere erişim çok önemli olmaktadır. İstenilen bilgilerin elde edilmesi, hızlı ve doğru bir şekilde alınması gerekmektedir. Yönetim desteği bu aşamada kişilerin doğru veriyi hızlı ve doğru bir şekilde iletmesi, aynı zamanda yine kişilerin oluşum aşamasında uygulamalara katılımını üst düzeye çıkarabilecektir.

EBYS proje çalışmaları sürecinde yönetim değişiklikleri muhtemel olabilmektedir. Yeni yöneticinin EBYS hakkında bir deneyimi, konuya dair ve süreçler hakkında bir bilgisi olmadığı düşünülecek olursa yöneticiler için bir bilgi ihtiyacı ortaya çıkacaktır. Böyle bir durumda yeni yöneticilere öncelikli olarak sistem ve çalışmalar hakkında bilgilendirme yapılması gerekmektedir. Oluşabilecek olumsuz durumların ortadan kaldırılabilmesi için sistemin gerekliliği, faydaları ve mevcut durum hakkında bilgilendirme yapılarak yönetim desteği sağlanmalıdır.⁸⁶

Yönetim sistemlerinin kurum bütününe yayılması ve uygulanabilirliğinin en önemli etkeni üst yönetimin sistemlere karşı tutumlarıdır. Yönetimin uygulamalara karşı tutumlarının ve desteklerinin olumlu yönde olması alt çalışanlarında sistemlere tutumlarını belirlemektedir.

Kurumlarda başarısızlıkla sonuçlanmış sistemler incelendiğinde başarı faktörünü etkileyen nedenin mutlaka üst yönetimlerin uygulamaları desteklememesi, kullanmaması ve sistemlere karşı göstermiş oldukları dirençler karşımıza çıkacaktır.

EBYS uygulama süreçleri başlatılmadan yönetimin sistemler, gereklilikleri, kuruma kazandırdıkları, yönetim ve çalışanlar için faydaları konusunda bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Bu aşamada bilgi belge yöneticilerine büyük bir

⁸⁵ Fahrettin Özdemirci, vd, *a.g.e.*, s.33.

⁸⁶ Fahrettin Özdemirci, vd, *a.g.e.*, s.34.

görev düşmektedir. Yönetimlerin, sistemlerin gerekliliğine ve faydalarına ikna edilebilmesi ancak bilgi belge yöneticileri tarafından gerçekleştirilebilmektedir.

Fiziksel belge ve elektronik belge süreçleri arasındaki farklara hakim olmaları, süreçlerin fayda ve zarar analizlerini yapabilmeleri, mevzuata hakim olmaları bilgi belge yöneticilerinin sürecin en ideal yöneticileri olmalarını sağlamaktadır.

Kurumlarda çoğu zaman yönetimlerin eski çalışma usullerinden kalmış alışkanlıkları doğrultusunda talepleri olabilmektedir. Ancak maalesef yazılımlar her konuda istenilenleri yerine getirebilecek nitelikte olsalar bile bazı durumlarda özellikle mevzuat çerçevesinde EBYS uygulamalarında her talep karşılanamamaktadır. Yöneticiler karşılanmayan taleplerinde ısrarcı olmayı sürdürdüklerinde ise bu duruma tepki olarak sistem kullanımında güçlükler çıkarabilir veya sistem kullanımını reddedebilmektedirler. Öyle ki kurumun tüm birimlerinde EBYS kullanılırken sadece üst yönetimde sistemin kullanılmadığı örnekleri bulunmaktadır.

Yöneticilerin, sistemlerin kendi talep ve isteklerine uygun olarak inşa edilmemesi doğrultusunda sistemleri kullanmama durumlarına karşı bilgi belge yöneticisinin sürecin kontrolünü eline alması gerekmektedir. Öncelikli olarak yöneticinin neden böyle bir talepte bulunduğu, bu değişikliğe neden ihtiyaç duyduğu analiz etmelidir. Daha sonrasında ise sistemin bu talebi karşılayabilecek özellikleri doğrultusunda yöneticilere yönlendirmeler yapılmalıdır. Eğer bu adım hala bir çözüm oluşturmamışsa ve talep devam ediyorsa mevzuat kapsamında neler yapılabileceğini değerlendirmelidir. Ancak bilgi belge yöneticisinin talep doğrultusunda geliştirdiği çözüm önerisi yönetim ihtiyacını tam olarak karşılayamayabilir. Bu sebeple bulunan çözüm önerileri önce yönetime sunulmalı ve eğer talebi karşılıyorsa değişiklikler ancak o zaman sisteme yansıtılmalıdır.

Ancak yönetimlerin sistem kullanımlarına karşı tutumları sadece talepleri olmamaktadır. Eski usul evrak işlerine alışmış, teknolojik yeterliliklere sahip olmayan yöneticiler de sistem kullanımına karşı büyük dirençler gösterebilmektedir. Bu konuda da bilgi belge yöneticilerinin yapması gereken; yöneticilere destek olmak ve onları doğru yönlendirmek olmalıdır. Özellikle sistemlerin yönetim tarafından kullanılmamasının kurumu ne şekilde zarara uğratacağı, yasal olarak yaşanabilecek sorunların dikkatli bir şekilde ele alınması ve anlatılması gerekmektedir.

Kurumların bağılı buldukları kuruluşların uygulama kullanımlarını zorunlu tutması da yönetimlerin sistemlere geçişini istemeyerek de olsa kabul etmelerine etken olabilmektedir. Bilgi belge yöneticilerinin bu zorunluluklar çerçevesinde üst yönetimleri yönlendirebilmeli ve aksi halde olası problemleri onlara gösterebilmelidir.

Bilgi belge yöneticileri dışında EBY sistemlerini yöneten çalışanlar incelendiğinde gerek yöneticilerin gerçekleştirilmesi mümkün olmayan talepleri, gerek sistemlere karşı göstermiş oldukları direnç karşısında istenilen etkiyi yaratamadıkları gözlenmektedir.

Bu çalışanların sistemlerin tüm özelliklerine hakim olamaması, mevzuatı bilmiyor olmaları ve işin asıl sahiplenicileri olmamış olmaları süreçlerde çözüm önerileri sunamamalarına sebep olabilmektedir. Yöneticilerin gerçekleşmesi mümkün olmayacak taleplerini yerine getirmek adına yapılan çalışmalar da maalesef hem sistemsel hem de standarda uygunluk açısından iş gücü ve zaman açısından kayıplarla sonuçlanmaktadır.

Yöneticilerin sistem mimarisini anlamaları ve taleplerinin neden karşılanamadığı konusunda detaylı bir şekilde bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Ne yazık ki alan dışı kişilerin bu konulara hakim olmaması bu bilgilendirmeleri yapmalarını olanaksız kılmaktadır. Bu sebeple bu sürecin bilgi belge yöneticileri tarafından yürütülüyor olması kurumdaki EBYS işleyişi açısından çok daha sağlıklı olacaktır

2. BÖLÜM : VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDE EBYS GEÇİŞ SÜRECİ VE BİLGİ-BELGE YÖNETİCİLERİNİN ROLÜ

2.1. ARAŞTIRMA

2.1.1. Araştırmanın Sorunu

İnsan faktörü tüm sistemlerde olduğu gibi elektronik belge yönetim sistemleri için de çok önemli bir etkidir. Bilgi belge yöneticileri EBY sistemleri içerisinde belge yönetimi süreçlerinin bir yürütücüsü olarak sistemlerin önemli uygulayıcıları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurumlarda EBYS sürecinde, sürecin tüm aşamalarında bilgi belge yöneticilerine ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Bilgi belge yöneticilerin özellikleri göz önünde bulundurulduğunda bu sürecin en ideal idarecileri olabilecek yetkinlikte oldukları gözlenebilmektedir. Özellikle bilgi belge yöneticilerinin EBY mevzuatını ve süreçlerini biliyor olmaları kurumda EBYS hakkında bilgi sahibi olmayan kişilere göre onları ön plana çıkarmaktadır.

EBYS uygulamalarında; geçiş aşamasında kurum yapısı, iş ve işlem analizleri yapılmadan kurulan sistemler uygulama sürecinde sorunlar oluşmasına sebep olabilmektedir. Bu sebeple sistem alt yapısı oluşturulurken öncelikli olarak kurum ve iş süreçleri analizlerinin yapılması gereklidir. Bu alt yapı ve analiz çalışmalarının, kurum ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir şekilde belirlenebilmesi bilgi belge yönetimi uzmanlarınca profesyonel bir şekilde yapılmalıdır.⁸⁷

Bu araştırmanın sorunu, kurumlarda EBYS yönetim süreçlerinin bilgi belge yöneticileri tarafından yönetilmesi gerekliliğidir. Bu sorun, İstanbul'da yer alan vakıf üniversitelerinde EBYS yöneticilerinin değerlendirmelerinde “bilgi belge yöneticilerinin rolü” olarak ele alınmıştır. Bu tez çalışmasında öncelikli olarak EBYS'ye ait tüm süreçler detaylı bir şekilde yer verilmiş, ardından araştırma ve veri analizlerinin nasıl yapıldığı açıklanmış ve bulgular detaylı bir şekilde aktarılmıştır.

⁸⁷ Fahrettin Özdemirci, Mehmet Torunlar, Selvet Saraç, *a.g.e.*, s.342.

2.1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, EBYS'nin vakıf üniversitelerinde yapılandırılması sırasında yeterli iş gücüne ne derece önem verildiği, EBYS'ye geçiş ve uygulama sürecinde hangi sorunlarla karşılaşıldığı, nasıl bir yol izlenmesi gerektiği ve EBYS ile kurum çalışanlarında oluşan direncin nedenlerini ortaya koymaktır. EBYS ile yaşanan değişim süreci ve projelendirilmede dikkat edilecek hususlar ele alınmıştır.

EBYS projesi öncesi ve sonrasında elde edilen tecrübeler ışığında araştırmanın nitel bulguları da göz önünde bulundurularak üniversitelerde insan kaynağı planlaması ile birlikte bilgi ve belge yöneticilerinin neden istihdam edilmesi gerektiğine dair bulgular analiz edilmektedir.

Elektronik belge yönetim sistemleri kurumlarda değişim süreçlerinin yaşanmasına neden olan sistemlere bir örnek olarak son yıllarda karşımıza çıkmaktadır. Değişen bu sistemlerin kurumlara entegre edilmesinde kaoslar yaşanabilmektedir. Fiziksel belge yönetim sistemlerinden elektronik belge yönetim sistemlerine geçiş süreçlerinde yaşanan kaosların etkilerini azaltmanın en önemli yolu ise belge yönetimi konusunda uzman bilgi belge yöneticilerinin bu süreçleri yönetmesinden geçmektedir. Bu kapsamda belge yöneticilerin sahip olmaları gereken temel beceri ve yetkinlikler bulunmaktadır:

- Fiziksel olarak üretilmiş eski kayıtların erişilebilir, anlaşılabilir ve kullanılabilir olmalarını sağlamak,
- Elektronik belgelerin nasıl yönetileceği, değerlendirileceği, sağlanabileceği ve erişilebileceği konusunda yeterlilik sahibi,
- Sistem gereksinimleri kapsamında bilgi teknolojileri birimi ve diğer birimler ile iletişim ve iş birliği sağlayabilme,
- Bilgi teknolojileri ve teknolojik gelişimleri takip ederek donanım sahibi olabilme,
- İlgili standartlara hakim olmaları gerekmektedir.⁸⁸

Bilgi belge yöneticileri sahip oldukları donanımlar ile EBYS uygulamalarında yer alan diğer kişilere göre farklılıklar oluşturmaktadır. Bu farklılıklar incelendiğinde

⁸⁸ Brendan E. Asogwa, *a.g.m.*, s.208.

kurumların EBYS uygulama süreçlerinde bünyelerinde neden bilgi belge yöneticilerini barındırmaları gerektiğinin anlaşılması mümkün olacaktır.

Elektronik ortamda belgelerin yönetilmesi ile ilgili sorumluluklar paylaşılabılır durumdadır. Çünkü belgelerin elektronik ortamda üretilmesi, yönetilmesi ve arşivlenmesi gibi süreçlerin hepsi bir sistem üzerinde gerçekleşmektedir. Dolayısı ile belge yöneticileri bilgi işlem uzmanları ile uyumlu bir çalışma yürütmek zorundadırlar. Bu durum bir sistemin ayakta tutulması ve işletilmesi için "Sistem Yöneticisi" rolünün meydana gelmesini sağlamıştır. Sistem yöneticileri sistem ile ilgili süreçleri yönetirken "Belge Yöneticileri" belge yönetimi faaliyeti ile ilgili süreçleri yönetmelidirler. Bu, kurum ve kuruluşlar açısından belge yönetiminin sürdürülebilirliği, işletilebilirliği ve ekonomisi açısından dikkate değer bir durumdur.

Bu çalışmanın araştırma aşamasının vakıf üniversitelerinde yapılmasının en temel nedeni; vakıf üniversitelerinde personel istihdamının isteğe bağlı bir şekilde gerçekleştiriyor olmaları ve bu sürecin bilgi işlem birimlerinde çözülmeye çalışılmasından kaynaklanmaktadır.

Bir vakıf üniversitesinde EBYS kullanmaya başladığı dönemden çalışmalarının önceki ve sonraki aşamalarını fiilen yaşayan ve uygulayan bilgi ve belge yöneticisi olarak detaylarla ilgili objektif bilgiyi aktarma ve bilimsel olarak bu çalışmaya dahil etme isteğinin de hedef kitle olarak vakıf üniversitelerinin seçilmesinde etkisi olmuştur.

2.1.3. Araştırmanın Önemi

Teknolojik gelişmelerin hızla gelişmesi ve yayılması kapsamında kurumların var olma çabası, kurumları büyük bir hızla yeni gelişmeleri uygulamaya sevk etmektedir. EBYS'nin hızla gelişmesi ve yayılması değişim sürecinin iyi bir şekilde irdelenebileceği projelerden biri olabileceği düşünülebilir.

Bilgi belge yöneticilerinin önemini incelediğimizde, öncelikli olarak bilgi belge yöneticilerinin sahip olması gereken özelliklere değinmemiz gerekecektir. Çünkü ancak bu özelliklere sahip bilgi belge yöneticileri kuruma ve sürece katkı sağlayabilecektir.

- Bilgi belge yöneticileri kurumlarda hem fiziksel hem elektronik olarak üretilen belgelerin yönetiminde bilgi birikimine sahip olmalıdır. Belgelere ait süreçlere hakim, tasnif işlemini yapabilecek düzeyde olmalıdır.

- Bilgi belge yöneticileri belgeye ait süreçleri bilmeli ve istenildiği zaman doğru bilgiye hızlı bir şekilde ulaşabilmeli ve sunabilmelidir. Belge yönetimi amacının doğru bilgiye, iş gücü ve zamandan tasarruf ederek ulaşılması olduğu düşünüldüğünde bilgi belge yöneticilerinin bu amaca uygun nitelikte olmaları beklenmektedir.

- Hızla gelişen teknoloji belge yönetimi sürecinde de sürekli yenilenmeyi ve güncelliği gerektirmektedir. Bu süreçte, bilgi belge yöneticilerinin gelişen teknoloji ve değişimler karşısında sistemlerin gereksinimlerini biliyor ve uygulayabiliyor olmalıdır.

- Uygulama süreçlerinde gelişen teknoloji ve yeniliklerin kurum için gerekliliklerini analiz edebilmelidirler. Yeniliklerin kuruma sağlamış olduğu fayda ve maliyeti arasındaki ilişkiyi kurabilmeli ve yöneticileri bu konuda yönlendirebilmelidir.

- Bilgi belge yöneticileri belge yönetimine dair tüm mevzuata hakim olmalı ve mevzuat değişikliklerini takip edebilmelidir. Gerekli durumlarda bu değişikliklerin tüm kurum ve sistemlere yansıtılması hususunda etkin görev alabilmelidir.

Bilgi belge yöneticilerin sahip olması gereken bu temel özellikler onları kurumdaki diğer kişilerden ayırmaktadır. Sistematik bir belge yönetim sistemi uygulamasının başında bu özelliklere sahip olmayan kişilerin var olması süreçlerde bir takım eksikliklere veya yanlışlıklara neden olabilmektedir. Bilgi belge yöneticilerinin EBYS uygulamalarında farkı bu noktada ortaya çıkmaktadır. EBY sistemlerinin uygulama sürecinde bilgi belge yöneticilerinin önemi bulunmaktadır.

Literatür incelendiğinde; konuya yönelik araştırmaların sınırlı olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma ile kurumsal değişim/dönüşüm gerçekleştirmeyi planlayan kurum ve kuruluşlara yol haritası sunulması planlanmıştır.

2.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

YÖK 2019 yılı üniversiteler listesi verilerine göre toplam 207 üniversite olmasına rağmen Türkiye genelinde toplam vakıf üniversitesi sayısı ise 73'dür. Verilerin toplanabilirliği ve genel olarak vakıf üniversitelerinin İstanbul'da yer alması

nedeniyle uygulama evren ve örnekleme İstanbul'da bulunan vakıf üniversiteleri olarak sınırlandırılmıştır. Bu kapsamda uygulama İstanbul'da bulunan 45 vakıf üniversitesi üzerinden gerçekleştirilmiştir.

2.2. YÖNTEM

Bu araştırma; EBYS süreçlerini bilgi belge yöneticilerinin yönettiği kurumlar ve diğer personellerin yönettiği kurumlarda EBYS başarısında oluşan farkı araştırmaya yönelik nitel bir araştırmadır. Olay ve oluşumları objektif, ölçülebilir ve değerlendirilebilir bir şekilde inceleyen yöntem nitel yöntem olarak tanımlanmaktadır.⁸⁹

Araştırma deseni olarak olgubilim araştırma deseni kullanılmıştır. Olgubilim araştırma deseni; farkında olunan ancak detaylı ve anlaşılabilir bilimsel olarak bir açıklama yapamadığımız fakat var olduğuna şahit olduğumuz olayları detaylı olarak incelememize ve yorumlayabilmemize yarayan araştırma desenidir.⁹⁰ Veri toplama aracı olarak anket kullanılmış, katılımcılara 12 sorudan oluşan bilgi ve tecrübelerine dayalı yoruma anket uygulanmıştır.

2.2.1. Araştırma Modeli

EBYS uygulama süreçlerinde bilgi belge yöneticilerinin rolü üzerine ülkemizde bir çalışma yapılmadığı tespit edilmiş ve böyle bir çalışmanın yapılması ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Çalışmada vakıf üniversitelerinde EBYS süreçlerini yöneten personellerin unvan ve bağlı oldukları birimleri tespit etmek ve bu süreçleri yöneten kişilerin bilgi belge yöneticilerine neden ihtiyaç duydukları sorusu üzerinde durulacağından nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir.

2.2.2. Veri Toplama Araçları

Bu tez çalışmasında veriler, araştırmacı tarafından hazırlanan ve araştırmanın niteliğine uygun olarak hazırlanmış anket yoluyla toplanmıştır. Anket formu katılımcıların EBYS uygulamalarında yürütmüş oldukları süreçleri

⁸⁹ Zeki Karataş, Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*. C.1, S.1(2015), s.72.

⁹⁰ Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2008, s.69.

detaylandırmalarına imkân sağlayacak biçimde, yoruma açık bir biçimde hazırlanmıştır.

Anket formları ilgililerin mail adreslerine gönderilmiş ve telefon yoluyla araştırmanın amacı ve kapsamı anlatılarak ankete katılım sağlamaları rica edilmiştir. 21 kurum ankete katılmayı kabul etmiş, 6 kurum ankete katılım sağlamak istememiştir. 18 kurum ise hiçbir neden belirtmeden ankete katılım sağlamamıştır.

2.2.3. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini İstanbul'da yer alan ve EBYS kullanan vakıf üniversitelerinde EBYS süreçlerini yöneten idari personel oluşturmaktadır. İstanbul'da yer alan 45 vakıf üniversitesinde EBYS sorumluluğunu üstlenen personele e-posta aracılığıyla anket iletilmiştir. Ankete katılan personel sayısı 21 kişi olup anket sorularına 20 kişinin tam yanıt verdiği, 1 kişinin eksik yanıt verdiği görülmüştür. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini 20 personel oluşturmaktadır. Bu itibarla; örneklem grubu, evreni temsil etmektedir.

2.2.4. Verilerin Toplanması, Çözümü ve Yorumlanması

Veri toplama yöntemi olarak anket uygulaması tercih edilmiştir. Anket tekniğinin tercih edilme nedeni, katılımcıların anket sorularını kişisel bilgilerini paylaşmadıklarından ötürü daha içten ve rahat olarak paylaşabilmeleridir. Bu kapsamda evreni oluşturan 45 vakıf üniversitesi ile iletişim kurulmuş EBYS yöneticilerinin iletişim bilgileri tespit edilmiştir. Bilgi toplama amacıyla nitel araştırma yöntemi kullanılacaktır. Anket 3 ana bölümden oluşmaktadır. Anket bölümlerinden önce demagojik bilgilerin yer aldığı 4 soruya yer verilmiştir. Birinci bölüm EBYS geçiş süreci öncesi, ikinci bölüm geçiş süreci ve üçüncü bölüm geçiş süreci sonrası olacak şekilde sorular hazırlanmıştır.

Analiz kısmında katılımcılar kimlik bilgileri gizli tutularak analiz yapılmıştır. Araştırma verilerinin tartışıldığı bölümde, görüşme yapılan katılımcıların yorumları doğrudan aktarılmıştır. Katılımcıların kimlikleri ve çalıştıkları kurumlar, herhangi bir

sıkıntı yaşamamaları amacıyla belirtilmemiş, analiz aşamasında her bir katılımcıya bir kod verilmiştir (K1, K2, K3 gibi.).

2.2.5. Verilerin Güvenilirliği

Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak üzere;

-Araştırmanın yöntem ve aşamaları net ve detaylı biçimde tanımlanmasına,

-Araştırma sorularının sade bir dille ifade edilmesine,

-Araştırma esnasında izlenen yöntemler ve süreçler konusunda kayıtların detaylarının açık ve ayrıntılı bir biçimde sunulmasına,

-Kişisel verilerin korunması kapsamında hiçbir kurum veya kişi adına yer verilmemesine,

-Veri toplama yöntemi, kodlama, tema oluşturma, yorumlama ve sonuçlandırma aşamalarının açıkça ifade edilmesine,

-Nitel araştırma etiği doğrultusunda katılımcılara kod isimler verilmesine,

-Araştırma kapsamında elde edilen verilerin, ihtiyaç duyulması halinde incelenmek üzere saklı tutulmasına dikkat edilmiştir.

3. BÖLÜM : ARAŞTIRMADA EDİNİLEN BULGULAR VE SONUÇ

Bu bölümde, nitel araştırma yöntemi anket tekniği ile erişilen bulgulara ve tanımlamalarına yer verilmiştir.

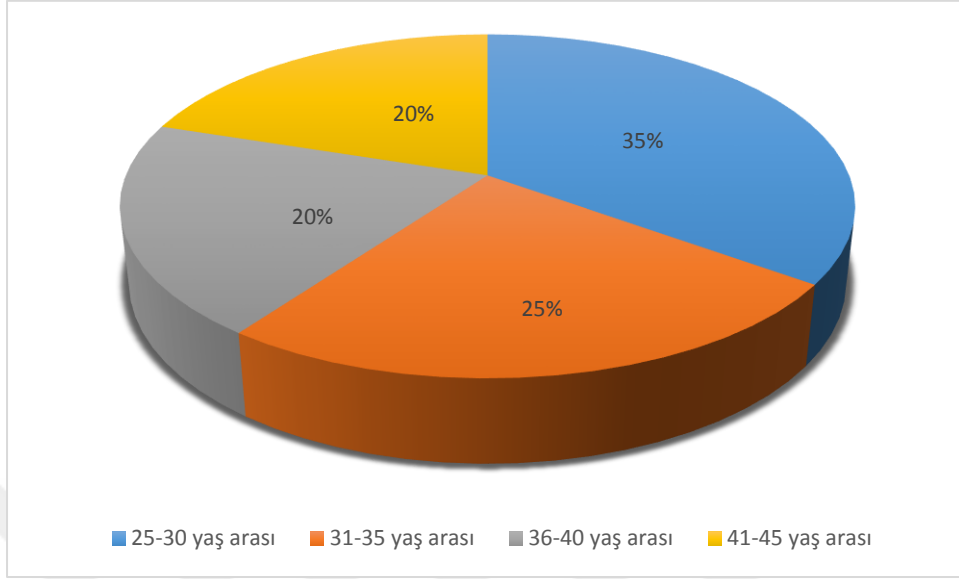
3.1.Katılımcıların Demografik Bilgileri

Ankete katılımcılarının demografik bilgileri ile ilgili bilgiler Tablo1’de detaylandırılmıştır.

Tablo 1: Demografik Bilgiler

	Kod	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Çalıştığı Departman	Unvan
1	K1	35	Kadın	Yüksek Lisans	YÖK İlişk. Koor.	Birim Sorumlusu
2	K2	27	Kadın	Lisans	Kütüphane	Müdür Vekili
3	K3	27	Kadın	Lisans	EBYS Birimi	EBYS Uzmanı
4	K4	32	Kadın	Lisans	Yazı İşleri	Yazı İşleri Uzmanı
5	K5	42	Kadın	Yüksek Lisans	Satınalma	Haberleşme Uzmanı
6	K6	25	Erkek	Ön Lisans	Bilgi İşlem	Bilgi İşlem Uzmanı
7	K7	35	Kadın	Lisans	Genel Sekreterlik	EBYS Uzmanı
8	K8	36	Kadın	Yüksek Lisans	Kütüphane	Müdür
9	K9	44	Kadın	Lise	Yazı İşleri	Şef
10	K10	39	Erkek	Lisans	Rektörlük	Rektörlük Asistanı
11	K11	37	Kadın	Ön Lisans	Bilgi İşlem	EBYS Uzmanı
12	K12	41	Erkek	Lise	Bilgi İşlem	Müdür Yrd.
13	K13	26	Erkek	Ön Lisans	Bilgi İşlem	Uzman Yrd.
14	K14	29	Kadın	Lisans	EBYS Birimi	EBYS Uzmanı
15	K15	42	Kadın	Yüksek Lisans	Bilgi İşlem	Uzman Yrd.
16	K16	30	Erkek	Lisans	Bilgi İşlem	Yazılım sorumlusu
17	K17	36	Kadın	Lisans	Yazı İşleri	Birim Sorumlusu
18	K18	35	Erkek	Ön Lisans	Bilgi İşlem	Bilgi İşlem Uzmanı
19	K19	32	Kadın	Lisans	Bilgi İşlem	EBYS Uzmanı
20	K20	29	Kadın	Lisans	Genel Sekreterlik	EBYS Uzmanı

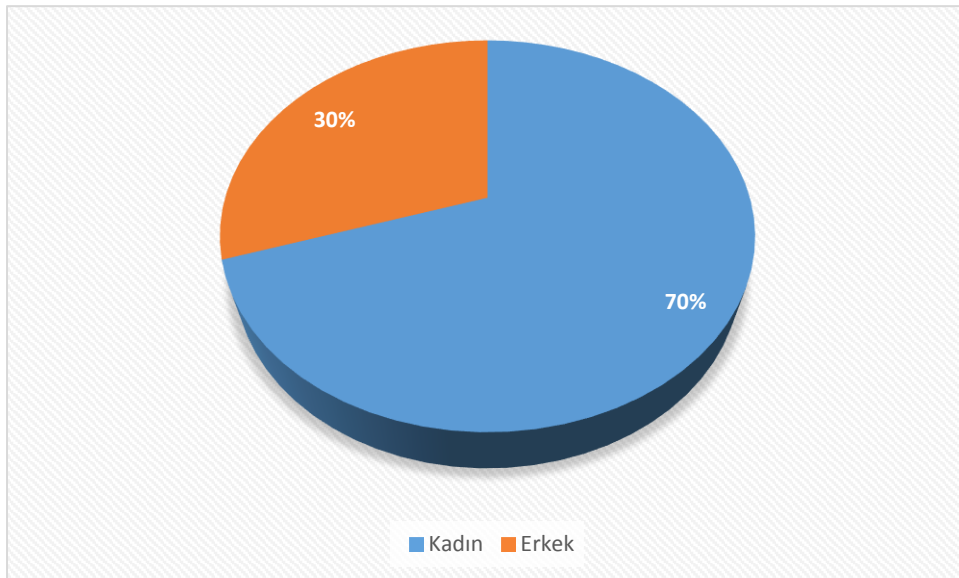
Yukarıda sunulmakta olan ve demografik bilgileri toplamaya yönelik anketin başında yer alan sorulardan elde edilen bilgiler grafiklerle detaylı olarak sunulmuştur.



Grafik 1: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Bu tabloya göre, 25-30 yaş aralığında olanlar %35, 31-35 yaş aralığında olanlar %25, 36-40 yaş aralığında olanlar %20 ve 41-45 yaş aralığında olanlar %20'dir.

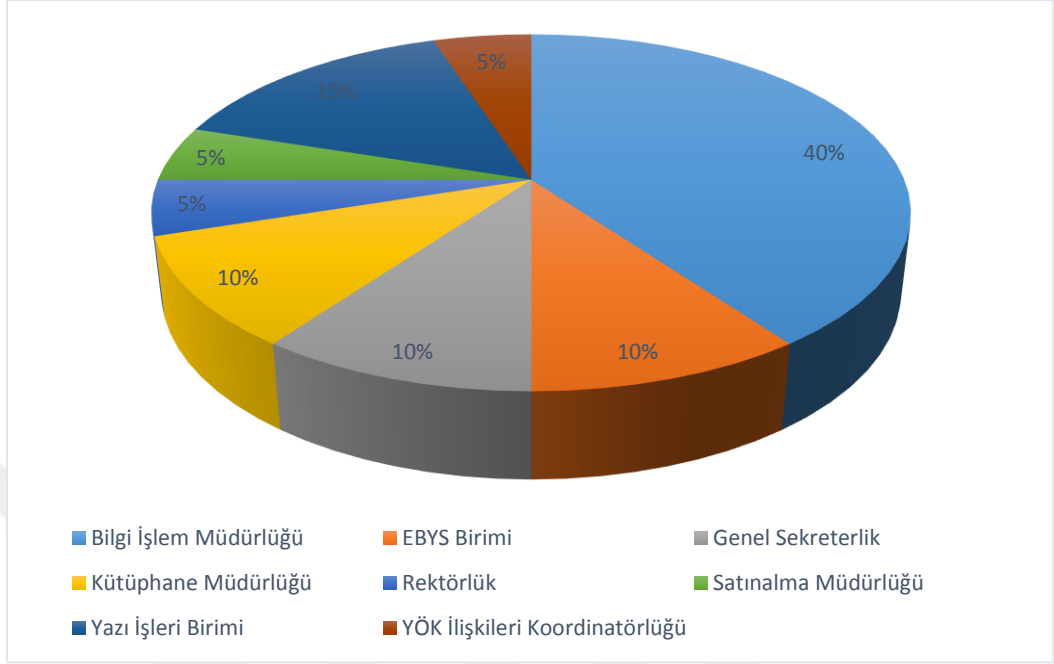
Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı Grafik 2'de sunulmuştur.



Grafik 2: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları

Buna göre katılımcıların %70'ni kadınlar, %30'unu da erkekler oluşturmaktadır.

Katılımcıların çalıştıkları birimlere göre dağılımları Grafik 3'te sunulmuştur.



Grafik 3: Katılımcıların Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımları

Bu grafiğe göre katılımcıların %40'ı bilgi İşlem Müdürlüğü'nde, %15'i Yazı İşleri Birimi'nde, %10'u Kütüphane Müdürlüğü'nde, %10'u EBYS Birimi'nde, %10'u Genel Sekreterlik'te, %5'i Rektörlük, %5'i Satınalma Müdürlüğü ve %5'inin de YÖK İlişkileri Koordinatörlüğü biriminde çalıştıkları saptanmıştır.

3.2. Kullanıcıların Sisteme Adaptasyonu İlgili Bulgular

Araştırmada, kurum çalışanlarının EBYS sistemine adaptasyon sürecinin tespit edilmesi amacıyla hazırlanan anketin 1'inci (Kurumunuzda çalışanlar EBYS'ye kolay adapte oldular mı?) soruya katılımcıların vermiş oldukları cevaplar neticesinde elde edilmiş olan veri analizleri, kodlamalarda 3 başlık altında toplanmış ve tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2: Kurumunuzda çalışanlar EBYS'ye kolay adapte oldular mı?

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Kullanıcıların sisteme adaptasyonu	Kolay	K1, K2, K3, K6, K8, K11, K16, K18
	Kısmen kolay	K5, K10, K15, K17
	Zor	K4, K7, K9, K12, K13, K14, K19, K20

Tablo 2'ye göre, kullanıcıların sisteme adapte olması durumuna katılımcılar kolay (9), zor (8), kısmen kolay (4) kodları üzerinde durmuşlardır.

3.2.1. Kullanıcıların Sisteme Adaptasyonu ile İlgili Katılımcıların Görüşleri

Zor:

K4: "...Hayır, benim için zor bir görev oldu..."

K5: "...Henüz değil..."

K7: "...Adaptasyon süreci 6 ayı buldu..."

K12: "...Sistemin yadsınması nedeniyle kolay adapte oldukları söylenemez..."

K14: "...İdari personelin adaptasyon süresi akademik personele göre daha kolay gerçekleşti. Genel olarak resmi yazışmaların idari personeller tarafından gerçekleştirilmesinin bu durum üzerinde etkisi çok büyük olmuştur. İdari görevi olmayan akademik personelin resmi yazışmalar ile çok fazla iş yapmıyor olmaları, sadece dilekçe, izin formu gibi yazışmalar için sistemi kullanmaları adaptasyon sürecini zorlaştırmaktadır..."

Kolay:

K10: "...İlk zamanlarda zorlansalar da çabuk adapte oldu diyebiliriz..."

3.3.Çalışanların EBYS Süreçlerine Dahil Edilmesi İle İlgili Bulgular

Araştırmada, kurum çalışanlarının EBYS süreçlerine dahil edilmeleri ile ilgili sürecinin tespit edilmesi maksadıyla hazırlanan anketin 2'inci (EBYS uygulaması öncesinde çalışanlar süreçlere dahil edildiler mi?)soruya katılımcıların vermiş oldukları cevaplar neticesinde elde edilmiş olan veri analizleri, kodlamalarda 2 başlık altında toplanmış ve Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3: EBYS uygulaması öncesinde çalışanlar süreçlere dahil edildiler mi?

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Çalışanlar sürece dahil edildi	Evet	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K8, K9, K10, K12, K13, K14, K15, K16, K17, K18, K19, K20
	Hayır	K7,K11,

Tablo 3'e göre EBYS süreçlerine çalışanların dahil edilmesi konusunda katılımcılar; evet (18) ve hayır (2) kodları üzerinde durmuşlardır.

3.3.1. Çalışanların EBYS Süreçlerine Dahil Edilmesi İle İlgili Katılımcıların Görüşleri

Evet:

K1: "...eğitilmelere kadar dahil edilmediler..."

K4: "... Her birimden bir kaç kişi dahil edildi..."

K10: "...Evet, belirli periyotlarda eğitimler yapıldı..."

K14: "...Evet. Öncelikli olarak proje başında her birim için birer EBYS sorumlusu belirlendi. Sistemin kurulması sürecinde, yazılım seçiminde bu sorumlular ile birlikte çalışmalar gerçekleştirildi, fikir ve tavsiyeleri dikkate alındı..."

3.4.EBYS Projelendirme Sürecine İlişkin Bulgular

Araştırmada, EBYS projelendirme süreçlerine ilişkin durumun tespit edilmesi amacıyla hazırlanan anketin 3'üncü (EBYS projelendirmesi hakkında kısa bilgiler verebilir misiniz?) soruya katılımcıların vermiş oldukları cevaplar neticesinde elde edilmiş olan veri analizleri, kodlamalarda 14 başlık altında toplanmış ve Tablo4'te sunulmuştur.

Tablo 4: EBYS projelendirmesi hakkında kısa bilgiler verebilir misiniz?

Tema	Kodlar	Katılımcılar
EBYS Projelendirme Süreci	Kurumda EBYS Bilinçlendirmesi	K8, K14
	EBYS Uzmanı İstihdamı	K3, K14
	Bilgi İşlem ve EBYS Uzmanı İşbirliği	K8, K12, K14
	Firma Değerlendirmesi -Seçimi	K1, K7, K8, K14, K15, K18
	Sistem Kullanım Kolaylığının Değerlendirilmesi	K14
	EBYS Bilgilendirme Toplantıları	K8, K14
	Birim EBYS Sorumluları	K14
	Teknik Şartname	K14
	E-imza	K14
	Test Sistem Uygulaması	K12, K14, K20
	Pilot Birim Uygulaması	K12, K14
	Gerçek Sistem Uygulaması	K3, K7, K12, K14, K16, K18, K20
	Direnç	K20

Tablo 4'e göre EBYS projelendirme süreci konusunda katılımcılar; kurumda EBYS bilinçlendirilmesi (2), EBYS uzmanı istihdamı (2), bilgi işlem ve EBYS uzmanı işbirliği (3), firma değerlendirmesi-seçimi(6), sistem kullanım kolaylığının değerlendirilmesi (1), EBYS bilgilendirme toplantıları (2), birim EBYS sorumluları (1), teknik şartname (1), e-imza (1), test sistem uygulaması (3), pilot birim uygulaması (2), gerçek sistem uygulaması (7) ve direnç (1) kodları üzerinde durmuşlardır.

3.4.1. EBYS Projelendirme Sürecine İlişkin Katılımcı Görüşleri

Kurumda EBYS Bilinçlendirmesi:

K8: "...eşimin verdiği eğitim ve bilgiler ışığında kurumumuz ebys sistemine geçme kararı almıştı..."

K14: "...öncelikli olarak onların sistem ve süreçler hakkında bilgilendirilmesi yönünde toplantılar düzenlenmiştir..."

EBYS Uzmanı İstihdamı:

K3: "...EBYS sistemleri uzman kişiler tarafından yönetilmelidir. Aksi takdirde istenilen verim alınamamakta istenilen başarı sağlanamamakta ve atıl bir halde sistem yürütülmektedir..."

K14: "...EBYS projelendirilmesinin başında öncelikli olarak kurum sürecin sadece bilgi işlem birimi ile yürütülmeyeceğini düşünmüş ve bir EBYS uzmanını istihdam etme ihtiyacı duymuştur..."

Bilgi İşlem ve EBYS Uzmanı İşbirliği:

K8: "...diğer geçiş süreçleri bilgi işlem ve üst yönetimimiz ile sürdürülmüştü..."

K12: "...BİM ve EBYS uzmanı işbirliği ile yol haritası belirlenip ilgili firma ile test sistemi oluşturuldu..."

K14: "...EBYS projelendirilmesinin başında öncelikli olarak kurum sürecin sadece bilgi işlem birimi ile yürütülmeyeceğini düşünmüş ve bir EBYS uzmanını istihdam etme ihtiyacı duymuştur..."

Firma Değerlendirmesi-Seçimi:

K1: "...bir çok firma ile toplantılar yapıldı, sunumları hem işlevsellik hem de fiyat-performans açılarından değerlendirildi..."

K7: "...2017 Kasımında satın alındı..."

K8: "...bu süreçte uygun firma arayışı ve diğer geçiş süreçleri bilgi işlem ve üst yönetimimiz ile sürdürülmüştü..."

K14: "...Daha sonra firma arayışları başlamış ve standartlara uygun, iş süreçlerimize uygun, kullanıcı dostu bir yazılım seçebilmek için 8 tane firmada kurumumuzda EBYS uzmanlarının da katıldığı sunum gerçekleştirmiştir. Bu 8 firmadan kurumumuz yapısına uygun 4 firma belirlenmiştir ve bu 4 firmadan tekrar sunum yapmaları istenmiştir. 4 firmanın da kurumumuz yapısına uygunluğu, kullanım kolaylığı, standartlara uygunluğu aynı olmuştur..."

K15: "...EBYS sistemi için yazılım firmasının seçilmesi..."

K18: "...sistem alınıp kurulum gerçekleşti..."

Sistem Kullanım Kolaylığının Değerlendirilmesi:

K14: "...4 firmanın da kurumumuz yapısına uygunluğu, kullanım kolaylığı, standartlara uygunluğu aynı olmuştur..."

EBYS Bilgilendirme Toplantıları

K8: "...eşimin verdiği eğitim ve bilgiler ışığında kurumumuz ebys sistemine geçme kararı almıştır..."

K14: "...Daha sonra tüm birimlerden birer EBYS sorumlusu belirlenmesi ve öncelikli olarak onların sistem ve süreçler hakkında bilgilendirilmesi yönünde toplantılar düzenlenmiştir..."

Birim EBYS Sorumluları:

K14: "...Daha sonra tüm birimlerden birer EBYS sorumlusu belirlenmesi ve öncelikli olarak onların sistem ve süreçler hakkında bilgilendirilmesi yönünde toplantılar düzenlenmiştir. Birim EBYS sorumluları belirlenirken birim işleyişine hakim kişiler seçilmiş ve onlarla birlikte ilgili birimlere ait tüm iş süreçleri teker teker çıkarılmıştır..."

Teknik Şartname:

K14: "...Bu süreçte teknik şartname hazırlanmış ve sistemden beklentilerimizin hepsi şartnamede belirtilmiştir. Teknik şartname firmalara gönderilmiş, 1 firma teknik şartnamede karşılayamayacakları maddeler olduğu gerekçesi ile ihaleye katılmamıştır..."

E-imza:

K14: "...Bu arada e-imza temin süreci başlamıştır, kurum politikası gereği tüm kullanıcılara e-imza temin edilmiştir..."

Test Sistem Uygulaması:

K12: "..., ilgili firma ile test sistemi oluşturuldu..."

K14: "...Sistem kuruma uygun hale getirilmiş test sistem ile birlikte tüm süreçler denenmiş ve istenilen özellikler firma tarafından karşılanmıştır..."

K20: "...EBYS uygulamasına geçiş bir yıl kadar test sürecinde kaldıktan sonra gerçek sisteme geçiştir..."

Pilot Birim Uygulaması:

K12: "...pilot birim devreye alındı..."

K14: "...Test süreci bittikten sonra öncelikli olarak kurumun en kritik ve yoğun iki birimi İnsan Kaynakları ve Mali İşler Müdürlüğü pilot birim olarak seçilmiş ve pilot uygulama yaklaşık 1,5 ay sürmüştür..."

Gerçek Sistem Uygulaması:

K3: "...Göreve başladıktan 2 hafta sonra projeyi devreye aldığım için geçiş süreci çok hızlı olmuştur..."

K7: "...2017 Kasımında satın alınıp, 2018 Şubatta canlıya geçildi..."

K12: "...tüm aşamalar başarıyla geçildi ve gerçek sistem tesis edildi..."

K14: "...Sistemin bu birimlerde sorunsuz bir şekilde işlemesiyle birlikte canlı sisteme geçiş yapılmıştır..."

K16: "...Kurum açıldığında EBYS ile sürece başlandı..."

K18: "...sistem alınıp kurulum gerçekleşti..."

K20: "...EBYS uygulamasına geçiş bir yıl kadar test sürecinde kaldıktan sonra gerçek sisteme geçiştir..."

Direnç:

K20: "...Çalışanların EBYS'ye kolay adapte olmaları için geçen bu süre her türlü yetmemiştir. Çalışan akademik personelin yaş ortalamasının yüksek olması sebebiyle hala problemler yaşanabilmektedir. Ancak idari personel tarafında tüm işlemlerimiz sıkıntısız olarak devam etmektedir..."

3.5.Canlı Uygulamaya Geçiş Sürecine İlişkin Bulgular

Araştırmada, EBYS canlı uygulamaya geçiş sürecinin tespit edilmesi amacıyla hazırlanan anketin 3.1'inci (Ne kadar zamanda canlı uygulamaya geçildi?) soruya katılımcıların vermiş oldukları cevaplar neticesinde elde edilmiş olan veri analizleri, kodlamalarda 2 başlık altında toplanmış ve Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5: Ne kadar zamanda canlı uygulamaya geçildi?

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Canlı uygulamaya geçiş süreci	6 aydan az	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K11, K12, K14, K15, K17, K18,
	6 aydan fazla	K9, K10, K13, K16, K19, K20

Tablo 5'e göre, canlı sisteme geçiş durumuna katılımcılar 6 aydan az (14) ve 6 aydan fazla (6) kodları üzerinde durmuşlardır.

3.6.EBYS Geçiş Sürecinde Görev Alan Departmanlara İlişkin Bulgular

Araştırmada, EBYS geçiş sürecinde görev alan departmanların tespit edilmesi amacıyla hazırlanan anketin 3.2'inci (EBYS'ye geçiş sürecinde hangi departmanlar

görev aldı?) soruya katılımcıların vermiş oldukları cevaplar neticesinde elde edilmiş olan veri analizleri, kodlamalarda 7 başlık altında toplanmış ve Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6:EBYS'ye geçiş sürecinde hangi departmanlar görev aldı?

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Görev alan departmanlar	Arşiv ve Yazı İşleri	K1, K2, K4, K6, K8, K9, K10, K11,K12, K13, K15, K16, K17, K18, K20
	Bilgi İşlem	K1, K2, K4, K6, K7, K8, K9, K10, K11,K12, K13, K14, K15, K16, K17, K18, K19, K20
	EBYS Birimi	K3, K14
	Fakülteler	K12
	Genel Sekreterlik	K3, K7, K20
	İnsan Kaynakları	K11, K15, K19
	Kütüphane	K8
	Tüm Birimler	K10, K12

Tablo 6’ya göre, EBYS geçiş sürecinde görev alan departmanlar durumuna katılımcılar Arşiv ve Yazı İşleri (15), Bilgi İşlem (18), EBYS birimi (2), Fakülteler (1), Genel Sekreterlik (3), İnsan Kaynakları (3), Kütüphane (1) ve tüm birimler (2) kodları üzerinde durmuşlardır.

3.7.EBYS Eğitimlerine İlişkin Bulgular

Araştırmada, EBYS geçiş sürecinde düzenli eğitim verilmesi durumunun tespit edilmesi amacıyla hazırlanan anketin 3.3’üncü (Düzenli eğitim verildi mi?) soruya katılımcıların vermiş oldukları cevaplar neticesinde elde edilmiş olan veri analizleri, kodlamalarda 3 başlık altında toplanmış ve Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7: Düzenli eğitim verildi mi?

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Düzenli eğitim durumu	Evet	K1, K3, K4, K6, K8, K9, K11, K12, K13, K14, K15, K17, K20
	Hayır	K2
	Kısmen	K5, K7, K10, K16, K18, K19

Tablo 7'ye göre, EBYS geçiş sürecinde düzenli eğitim verilmesi durumuna katılımcılar evet (13), hayır (1) ve kısmen (6) kodları üzerinde durmuşlardır.

3.8. EBYS Geçiş Sürecinde Kullanıcılardan Gelen Şikayetlere İlişkin Bulgular

Araştırmada, EBYS geçiş sürecinde kullanıcılardan gelen şikayetlere ilişkin durumunun tespit edilmesi amacıyla hazırlanan anketin 4'üncü (EBYS uygulamasına geçildiğinde çalışanların en çok şikayet ettiği şeyler nelerdi?) soruya katılımcıların vermiş oldukları cevaplar neticesinde elde edilmiş olan veri analizleri, kodlamalarda 16 başlık altında toplanmış ve Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8: EBYS uygulamasına geçildiğinde çalışanların en çok şikayet ettiği şeyler nelerdi?

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Şikayet durumu	Algı	K15, K20
	Alışkanlıklar	K1, K12, K13, K20
	Ara yüz	K7
	Evrak arama	K1
	Gereksizlik	K13, K14
	Güvensizlik	K12, K14, K18
	Java	K11
	Karmaşa	K20
	Memnuniyet	K9, K16
	Sistem	K5, K8, K19
	Talepler	K8
	Teknoloji	K12, K14
	Yavaşlık	K14, K17
	Yetersizlik	K10
Zorluk	K4, K10, K15	

Tablo 8'ye göre, EBYS geçiş kullanıcılarından gelen şikayetler durumuna katılımcılar algı, alışkanlıklar, ara yüz, evrak arama, gereksizlik, güvensizlik, java, karmaşa, memnuniyet, sistem, talepler, teknoloji, yavaşlık, yetersizlik ve zorluk kodları üzerinde durmuşlardır.

3.8.1. EBYS Geçiş Sürecinde Kullanıcılardan Gelen Şikayetlere İlişkin Katılımcı Görüşleri

Algı:

K15: “...sistemin zor olduğu, yazının yazılması-imzalanması ve gönderilmesi sürecinin anlamakta güçlük çekilmesi, imza hiyerarşisinin zor anlaşılması..”

K20: “...EBYS'nin kafa karıştırıcı olduğunu eski düzenlerinin daha kolay olduğunu savundular...”

Alışkanlıklar:

K1: “...alıŐana kadar birim evraklarını bulamama dışında hiç Şikayet almadık...”

K12: “...Fiziksel belge vasıtasıyla iş ve işlemlerini gerçekleştiren personelin elektronik ortama güvensizliği, teknolojiye olan uzaklıklarından kaynaklı Şikayetler ile karŐılaŐılmıştır...”

K13: “...Mail ortamından EBYS ortamına geçilmesi sürecinde gereklilik konusunda çok Şikayet oldu...”

K20: “...EBYS'nin kafa karıştırıcı olduğunu eski düzenlerinin daha kolay olduğunu savundular...”

Ara yüz:

K7: “...Sistem Ara yüzü, Yazışma formatları, Dosya Kodları vs...”

Evrak arama:

K1: “...alıŐana kadar birim evraklarını bulamama dışında hiç Şikayet almadık...”

Gereksizlik:

K13: “...Mail ortamından EBYS ortamına geçilmesi sürecinde gereklilik konusunda çok Şikayet oldu...”

K14: “...alıŐanlar ilk başlarda sistemin gereksiz olduğu, iş süreçlerini uzattığını, sürekli sistemi takip etmekten hoşlanmadıklarını dile getirdiler. Yaş ortalamasının kurumda çok yüksek olması ve bilgisayar kullanım yetkinliklerinin

olmaması bazı çalışanları bu süreçte çok zorlamaktadır. Öyle ki 5 sene boyunca hiç EBYS'yi açmamış 4 adet çalışan bulunmaktadır. Ayrıca elektronik sistemlere karşı güvensizliğin de var olması bazı kullanıcılarda hala fiziksel sisteme geri dönüş isteğinin yer almasına neden olmaktadır...”

Güvensizlik:

K12: “...Fiziksel belge vasıtasıyla iş ve işlemlerini gerçekleştiren personelin elektronik ortama güvensizliği, teknolojiye olan uzaklıklarından kaynaklı şikayetler ile karşılaşmıştır...”

K14: “...Ayrıca elektronik sistemlere karşı güvensizliğin de var olması bazı kullanıcılarda hala fiziksel sisteme geri dönüş isteğinin yer almasına neden olmaktadır...”

K18: “...teknolojik sistemlere karşı güvensizlik...”

Java:

K11: “...Java Sürümünün güncellenmesi...”

Karmaşa:

K20: “...EBYS'nin kafa karıştırıcı olduğunu eski düzenlerinin daha kolay olduğunu savundular...”

Memnuniyet:

K9: “...Kurum içerisinde kurum çalışanlarından böyle bir duyum almadım...”

K16: “...Yok...”

Sistem:

K5: “...Sistem...”

K8: “...yazılımsal bazı talepler, şu da olsa daha iyi olur, bu eksik bunu ekleyin vb...”

K19: “...E-imza süreçleri ve belge oluşturma süreçleri...”

Talepler:

K8: "...yazılımsal bazı talepler, şu da olsa daha iyi olur, bu eksik bunu ekleyin vb..."

Teknoloji:

K12: "...Fiziksel belge vasıtasıyla iş ve işlemlerini gerçekleştiren personelin elektronik ortama güvensizliği, teknolojiye olan uzaklıklarından kaynaklı şikayetler ile karşılaşmıştır..."

K14: "...Yaş ortalamasının kurumda çok yüksek olması ve bilgisayar kullanım yetkinliklerinin olmaması bazı çalışanları bu süreçte çok zorlamaktadır. Öyle ki 5 sene boyunca hiç EBYS'yi açmamış 4 adet çalışan bulunmaktadır. Ayrıca elektronik sistemlere karşı güvensizliğin de var olması bazı kullanıcılarda hala fiziksel sisteme geri dönüş isteğinin yer almasına neden olmaktadır..."

Yavaşlık:

K14: "...Çalışanlar ilk başlarda sistemin gereksiz olduğu, iş süreçlerini uzattığını, sürekli sistemi takip etmekten hoşlanmadıklarını dile getirdiler..."

K17: "...sistemin iş süreçlerini yavaşlattığı düşüncesi hakimdi. Sisteme alışıldığında şikayetler son buldu..."

Yetersizlik:

K10: "...Uygulamanı zorluğu, yetersiz olması..."

Zorluk:

K4: "...Öncelikle çalışanlar sisteme girmeye zorlandılar. Sistemi açıp, şifre girmek zor geldi diyebilirim..."

K10: "...Uygulamanı zorluğu, yetersiz olması..."

K15: "...sistemin zor olduğu, yazının yazılması-imzalanması ve gönderilmesi sürecinin anlamakta güçlük çekilmesi, imza hiyerarşisinin zor anlaşılması..."

3.9.EBYS Geçiş Sürecinde Kurumlarda Yaşanan Dirençlere İlişkin Bulgular

Araştırmada, EBYS geçiş sürecinde kurumlarda yaşanan direnç durumunun tespit edilmesi maksadıyla hazırlanan anketin 5'inci (EBYS uygulamasına geçildiğinde kurumunuzda bir kaos/karmaşa oluştu mu? EBYS'ye karşı varsa oluşan dirençten lütfen bahsediniz.) soruya katılımcıların vermiş oldukları cevaplar neticesinde elde edilmiş olan veri analizleri, 2 ayrı tema altında toplanmıştır ve 10 kod belirlenmiştir. Katılımcıların görüşleri Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9: EBYS uygulamasına geçildiğinde kurumunuzda bir kaos/karmaşa oluştu mu? EBYS'ye karşı varsa oluşan dirençten lütfen bahsediniz.

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Direnç yaşandı	Teknolojiyi reddetme	K8, K9
	Eski alışkanlıklar	K8, K9, K10, K13, K15, K19, K20
	Üst yönetim desteğini olmaması	K9, K12, K14
	Güvensizlik	K14
	Yaş	K8, K9
	Olumlu(görüş belirtilmemiş)	K18
Direnç yaşanmadı	Yönetim desteği	K3
	Düzenli eğitim verilmesi	K1, K3
	Etkili destek süreci	K4
	Olumlu (görüş belirtilmemiş)	K5, K7, K16, K19

Tablo 9'A göre, EBYS geçiş sürecinde yaşanan direnç durumuna katılımcılar direnç yaşandı (10)ve direnç yaşanmadı (7) kodları üzerinde durmuşlardır.

3.9.1. EBYS Geçiş Sürecinde Kurumlarda Yaşanan Dirençlere İlişkin Katılımcı Görüşleri

Direnç yaşandı:

Teknolojiyi reddetme:

K8: "...biz hastane ve üniversite birlikte geçtik ebys sistemine. parça parça geçilmedi, direk bir geçiş oldu. hastanedeki hekimlerden bazı tepkiler aldık. bir de yaşı fazla olan hocalarımızdan tepkiler aldık. bu da bilgisayar kullanmak istememelerinden kaynaklıydı...."

K9: "...Evet oldu. Direnç şöyle ki uzun yıllardır herkes mail ortamına alışmış olduğundan dolayı böyle ileri bir teknolojiye alışma süreleri (hala kullanmak istemeyen akademisyenler var) uzun sürmektedir. Ayrıca Üst yönetim tarafından EBYS kullanılmadan önce kullanılmaya başlandıktan sonra kaos/karmaşa azaldı. İleri yaştaki bazı idari ve akademik (prof.dr., vs..gibi) personel hariç öyle ciddi bir şekilde herhangi bir kaos/karmaşa olmadı..."

Eski alışkanlıklar:

K8: "...biz hastane ve üniversite birlikte geçtik ebys sistemine. parça parça geçilmedi, direk bir geçiş oldu. hastanedeki hekimlerden bazı tepkiler aldık. bir de yaşı fazla olan hocalarımızdan tepkiler aldık. bu da bilgisayar kullanmak istememelerinden kaynaklıydı..."

K9: "...Evet oldu. Direnç şöyle ki uzun yıllardır herkes mail ortamına alışmış olduğundan dolayı böyle ileri bir teknolojiye alışma süreleri (hala kullanmak istemeyen akademisyenler var) uzun sürmektedir. Ayrıca Üst yönetim tarafından EBYS kullanılmadan önce kullanılmaya başlandıktan sonra kaos/karmaşa azaldı. leri yaştaki bazı idari ve akademik (prof.dr., vs..gibi) personel hariç öyle ciddi bir şekilde herhangi bir kaos/karmaşa olmadı..."

K10: "...Belli bir süre eski ve yeni uygulama devam etti sonrasında EBYS tüm birimlerimiz tarafından kullanılmaya başlandı..."

K13: "...Evet. Kesinlikle oluştu. Mail ve Telefon ile işlemlerini halledebilecekleri düşüncüsünden resmi bir yazışma ortamına geçişinde direnç oluştu..."

K15: "...Kısmen anlam ve yazı karmaşası oldu. Ancak, sistemi daha önce kullanan/bilen çalışanlarda sorun oluşmadı. Diğer kısımda anlaşılması ve alışılması zaman aldı..."

K19: "...Evet, işleyişin oturması çok uzun zaman aldı. Genel olarak sisteme yabancı olunması bir tepki yarattı..."

K20: "...EBYS'ye karşı bir direnç ilk etapta tabii ki oluştu. Personeli bu iş ile zorladığımızı düşündüler. EBYS2ye dahil olmak istemeyen birimler dahi oldu. Ancak biraz zamanla biraz fedakarlıkla çoğu problem çözüldü..."

Üst yönetim desteğinin olmaması:

K9: "...Evet oldu. Direnç şöyle ki uzun yıllardır herkes mail ortamına alışmış olduğundan dolayı böyle ileri bir teknolojiye alışma süreleri (hala kullanmak istemeyen akademisyenler var) uzun sürmektedir. Ayrıca Üst yönetim tarafından EBYS kullanılmadan önce kullanılmaya başlandıktan sonra kaos/karmaşa azaldı. leri yaştaki bazı idari ve akademik (prof.dr., vs..gibi) personel hariç öyle ciddi bir şekilde herhangi bir kaos/karmaşa olmadı..."

K12: "...Geçiş sürecinde üst yönetim ve diğer kademelerin fiziksel belge ve elektronik belge kullanımında senkronize olamaması çeşitli problemlere yol açmıştır..."

K14: "...Evet ilk geçiş döneminde Rektörlük talimatı olmasına rağmen bazı kullanıcılar eski yöntem ile iş yürütmeye devam etmiştir. Kimi birimlerden elektronik kimi birimlerden fiziksel evrak üretimleri yapılmıştır. Hatta elektronik bir belge üzerine notlar alınarak sisteme aktarılıp işlemler bile görmüştür. Birimlerde bu konuda sıkı denetimler gerçekleştirilmiştir. Uzun uğraşlar sonucunda (yaklaşık 1 sene) bir rutin oluşturulmuştur. Ancak bu süreçte en büyük kaos yönetim tarafında olmuştur.

Rektöre kadar tüm birimlerde kusursuz işlemeye başlayan süreç Rektör tarafından sistemin hiçbir şekilde kullanılmaması sebebiyle kurumda tam bir kaos ortamı oluşturmuştur. Rektör kurum çalışanlarını sistemi kullanmaya teşvik ettiği halde kendisi 1,5 sene boyunca sistemini bir kere bile açmamıştır. Yazışmalar kurum içinde birimler arası e-izmalı gitmekte, ancak rektör imzalı yazışmalar ıslak imzalı olup sisteme kaydedilmiştir. Rektöre arz edilen yazılar Özel Kalem tarafından çıktıları alınarak sümenler ile rektöre fiziksel olarak sunulmakta, rektör belge üstlerine notlar yazdıktan sonra ilgili evraklar ilgili birimlere EBYS üzerinden rektör notuyla(özel kalem kendi sistemi üzerinden notları yazıyor) havale edilmekteydi. Bu durum tüm sistem ve işleyişin yanlış gitmesine neden olmaktadır. Ve bu durum neticesinde bazı çalışanların yönetimin sistemi kullanmaması gerekçesiyle sistemi kullanmamasına neden olmaktadır. Kurum olarak en büyük direnç rektör tarafından oluşmuştur. Bunun dışında sistem güvenliğinden şüphe duyan dış güçlerin tüm bilgilerimize sızacağı ve sistemin sağlıklı olmadığına inan çalışanların yarattıkları dirençlerde zaman zaman oluşmuştur...”

Güvensizlik:

K14: “...Bunun dışında sistem güvenliğinden şüphe duyan dış güçlerin tüm bilgilerimize sızacağı ve sistemin sağlıklı olmadığına inan çalışanların yarattıkları dirençlerde zaman zaman oluşmuştur...”

Yaş:

K8: “...biz hastane ve üniversite birlikte geçtik ebys sistemine. parça parça geçilmedi, direk bir geçiş oldu. hastanedeki hekimlerden bazı tepkiler aldık. bir de yaşı fazla olan hocalarımızdan tepkiler aldık. bu da bilgisayar kullanmak istememelerinden kaynaklıydı...”

K9: “...Evet oldu. Direnç şöyle ki uzun yıllardır herkes mail ortamına alışmış olduğundan dolayı böyle ileri bir teknolojiye alışma süreleri (hala kullanmak istemeyen akademisyenler var) uzun sürmektedir. Ayrıca Üst yönetim tarafından EBYS kullanılmadan önce kullanılmaya başlandıktan sonra kaos/karmaşa azaldı. leri yaştaki bazı idari ve akademik (prof.dr., vs..gibi) personel hariç öyle ciddi bir şekilde herhangi bir kaos/karmaşa olmadı.”

Direnç yaşanmadı:

Yönetim desteği:

K3: "...Doğru anlatımla birlikte büyük bir kaos yaşanmamıştır. Fiziksel süreçten e-sürece geçişte ön yargı oluşmasına rağmen yönetim desteği ile birlikte bu ön yargı çok kısa bir sürede aşılmıştır..."

Düzenli eğitim verilmesi:

K1: "...hiç kaos yaşamadık, yaşanmaması için çok verimli bir eğitim dönemi geçirdik. İmzacılar tarafından EBYS kullanımına ilk başlandığında bir ufak direnç oldu, önüne gelen evraklara ıslak imza atmak daha kolay gibi görünüyordu ilk zamanlarda ancak alıştıktan sonra EBYS sistemi üzerinden imza atmanın çok daha pratik ve hızlı olduğu anlaşıldı..."

K3: "...Doğru anlatımla birlikte büyük bir kaos yaşanmamıştır. Fiziksel süreçten e-sürece geçişte ön yargı oluşmasına rağmen yönetim desteği ile birlikte bu ön yargı çok kısa bir sürede aşılmıştır..."

Etkili destek süreci:

K4: "...EBYS ye daha önce geçmiş bir üniversiten yardım istendi. Yazı işleri uzmanı olarak hemen geçelim, geçmeden nelerle karşılaşacağımızı bilemeyeceğimi anlattım. Sonrasında da fazla düşünülmeden geçildi. Her birime geçiş safhasında başta ben olmak üzere yardımcı olduk..."

3.10. SDP, KEP, E-imza, Eyp Kavramlarının Usulüne Uygun Kullanılmasına İlişkin Bulgular

Araştırmada, EBYS kullanımında kullanıcıların SDP, KEP, e-imza, e-yazışma kavramları kullanım durumunun tespit edilmesi amacıyla hazırlanan anketin 6'inci (Kullanıcılar e-imza, KEP, e-yazışma ve SDP gibi kavramlara alışabildiler mi? Sizce bunları usulünce kullanıyorlar mı?) soruya katılımcıların vermiş oldukları cevaplar neticesinde elde edilmiş olan veri analizleri, kodlamalarda 3 başlık altında toplanmış ve Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10: Kullanıcılar e-imza, KEP, e-yazışma ve SDP gibi kavramlara alışabildiler mi? Sizce bunları usulüne kullanıyorlar mı?

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Kavramların usulüne uygun kullanılması	Alışıldı	K1, K6, K8, K9, K15, K16
	Kısmen Alışıldı	K4, K3, K7, K13, K17, K20
	Alışılmadı	K2, K5, K10, K11, K12, K14, K18, K19

Tablo 10'a göre, kavramların usulüne uygun kullanılması durumuna katılımcılar alışıldı (6), kısmen alışıldı (6) ve alışılmadı (8) kodları üzerinde durmuşlardır.

3.10.1. SDP, KEP, E-imza, Eyp Kavramlarının Usulüne Uygun Kullanılmasına İlişkin Katılımcı Görüşleri

Alışıldı:

K1: "...çok kısa sürede alıştılar ve usulüne uygun kullanım için de gerekli tedbirler alındı. Örneğin rektörün imzalayacağı her yazıda yazı işleri biriminin parafta tutulması gibi..."

K6: "...Evet..."

K8: "...evet. Zaten sistem otomatik olarak bu kavramlara yönlendiriyor. biz de sürekli duyurular ve eğitimler yaparak bu konuları pekiştiriyoruz..."

K9: "...Çoğu kullanıcı evet alıştı, mümkün olduğunca usulüne uygun kullanılmaya çalışılıyor. Gerekli durumlarda Kurum EBYS Uzmanından destek isteniyor..."

K15: "...sisteme geçildikten bir süre sonra sistem anlaşılmaya başlandı. Daha sonra kuralına uygun şekilde kullanılmaya başlandı..."

K16: "...Evet kullanılıyor..."

Kısmen alışıldı:

K3: "...Yeterli bilgi verildiği takdirde bu kavramların net anlaşıldığını düşünmekteyim. SDP ile ilgili hala kullanım hataları bulunmaktadır..."

K4: "...Üniversitenin KEP yöneticisi olarak benim yazışmalarında büyük kolaylık sağladı. Ayrıca rektör imzalı tüm yazıları yazı işleri müd. kargoladığı için büyük kolaylık sağladı KEP. E-imza işlemlerinde bir çok yazı sorun çıkarmakta ve yazıyı tekrar imzaya sunmak zorunda kalınmaktadır. Bunun dışında SDP ye hala alışamamış birimlerimiz mevcut diyebilirim. Yazı ile konu alakasız yazılar hala gelmekte, konu ne yapılabilir diye sorulmaktadır..."

K7: "...SDP dışında sıkıntı yaşamıyoruz..."

K13: "...%100 usulünce kullanılmıyor..."

K17: "...Kısmen, hala terimlere ve sdp kodlarını doğru kullanamayan çalışanlar mevcut..."

K20: "...Kullanıcılar e-imza, KEP, e-yazışma gibi kavramlara alıştılar ancak SDP kavramına karşı hala bir zorlama halindeyiz ve usulünce kullanılmadığı zamanlar olmuyor değil. Doğru kodu seçemediklerinde uyarılmak çalışanları biraz zorladı. Sonrasında bir yazı hazırlarken kodları sorarak hareket etmeye başladılar..."

Alışılmadı:

K2: "...Hayır..."

K5: "...Sadece pilot birimler kullanıyor..."

K10: "...Hala birçok noktada eksikler var..."

K11: "E-imza kullanımını ve imzalama sürecinin uzun olduğu şikâyetleri..."

K12: "...Hayır..."

K14: "...Hayır bu kavramlara maalesef hala tam olarak alışılmamıştı. Yardım taleplerinde kavramların doğru olarak kullanılmaması birtakım sorunlara yol

açabiliyor. E-imzaya "benim EBYS çalışmıyor", "x kişinin EBYS si yok", "EBYS şifremini hatırlamıyorum" gibi taleplerle karşılaşılıyor. Bu durumda EBYS' ye müdahale gerçekleştirebiliyoruz, ancak sadece zaman kaybı oluşturuyor.

Onun dışında sürekli SDP eğitimi gerçekleştirmemize rağmen hala hem SDP'nin anlamını bilmemekte hem de usulüne uygun kullanmamaktadır, bu durumun belge oluşturan kullanıcılardan ziyade bir üst amirleri tarafından kontrol edilmesi ve önem verilmesi gereken bir konu olması her fırsatta dile getirilmektedir...”

K18: “...“...Hayır...”

K19: “...Hayır...”

3.11. Kurum Çalışanlarının Teknoloji Kabul Boyutuyla İncelenmesine İlişkin Bulgular

Araştırmada, kullanıcıların teknoloji ile aralarındaki ilişki durumunun tespit edilmesi amacıyla hazırlanan anketin 7'inci (Teknoloji kabul boyutuyla kurum çalışanlarını ele alırsanız, sizce çalışanlar ne kadar teknoloji ile barışık durumdadır?) soruya katılımcıların vermiş oldukları cevaplar neticesinde elde edilmiş olan veri analizleri kodlamalarda 3 başlık altında toplanmış ve Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11 : Teknoloji kabul boyutuyla kurum çalışanlarını ele alırsanız, sizce çalışanlar ne kadar teknoloji ile barışık durumdadır?

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Çalışanların teknoloji ile ilişkisi	Barışık	K1, K3
	Kısmen barışık	K2, K5, K8, K14, K15
	Barışık değil	K4,K9, K11, K12, K13, K16, K17, K18, K19, K20

Tablo 11'e göre, teknoloji ile ilişkileri durumuna katılımcılar barışık (2), kısmen barışık (5) ve barışık değil (10) kodları üzerinde durmuşlardır.

3.11.1. Kurum Çalışanlarının Teknoloji Kabul Boyutuyla İncelenmesine İlişkin Katılımcı Görüşleri

Barışık:

K1: "...burada bir yüzde verecek olursak %90 barışık durumda olduklarını söyleyebilirim..."

K3: "...Genç bir üniversite olduğumuz için oldukça dinamik bir kitle bulunmaktadır. Kullanıcıların genç ve teknoloji ile iç içe olması EBYS projesinin başarılı olmasındaki en büyük etkenlerden olduğunu düşünüyorum..."

Kısmen barışık:

K2: "...Çalışanlar kısmen teknoloji ile barışık..."

K5: "...Yüzde 60 diyebiliriz..."

K8: "...sağlık üniversiteyiz. literatür tarama vb. konularda akademisyen ve hekimlerimiz çok fazla araştırma yaptıklarından zaten teknolojiye hakimiyet üst düzeyde (yaşlı olanlar hariç). 5 yıldır EBYS kullanıyoruz. İlk yıldan itibaren de bu programa rahat bir geçiş ve alışma evresi oldu..."

K14: "...Kurumumuzun çalışan yaş ortalaması ve bu tür süreçleri angarya olarak görmesi sonucunda genel olarak çok teknoloji ile barışık olduklarını söyleyemeyeceğim. Ancak yeniliğe ve gelişime açık çalışanların da var oluşu, bu tarz sistemleri destekleyen, zaman ve iş gücüne faydasının farkında olan çalışanların olduğunu da söyleyebilirim..."

K15: "...Çalışanların daha genç yaşta olanları daha çabuk alıştı. Ancak, yaş itibariyle yaşı ileride olanların teknolojik olarak herhangi bir sisteme alışması daha zor olmaktadır..."

Barışık değil:

K4: "...Hala manuel olarak yazı yazıp getirmekteler. Fazla barışıklar diyemem..."

K9: "...Çok muaffak olamıyorlar..."

K11: "...Genelleme yapılırsa teknoloji yönünden zorluk çeken hocalarımız bulunmaktadır..."

K12: "...Pek barışık oldukları söylenemez..."

K13: "...Teknolojik boyutuyla zayıf ve öğrenime kapalı durumdadırlar..."

K16: "...Pek değil..."

K17: "...hayır..."

K18: "...hayır..."

K19: "...hayır..."

K20: "...Yeterince değil..."

3.12. EBYS Geçişi Sonrası Kullanıcı/Yöneticilerden Gelen Taleplere İlişkin Bulgular

Araştırmada, kullanıcıların/yöneticilerin EBYS geçişi sonrasında taleplerinin tespit edilmesi maksadıyla hazırlanan anketin 8'inci (EBYS uygulamasına geçildiğinde kullanıcılardan/yöneticilerden gelen talepleri değerlendiriniz?) soruya katılımcıların vermiş oldukları cevaplar neticesinde elde edilmiş olan veri analizleri kodlamalarda 10 başlık altında toplanmış ve Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 12 : EBYS uygulamasına geçildiğinde kullanıcılardan/yöneticilerden gelen talepleri değerlendiriniz?

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Şikâyet durumu	Belge silme	K14, K17
	Destek	K7
	Entegrasyon	K19
	İyileştirme	K1, K7, K8, K9, K11, K14
	Kullanım	K10
	Sistem değişikliği	K3
	Sistem yapısına uygun olmayan talepler	K14, K20
	Talep var (Belirtilmemiş)	K16
	Talep Yok	K4, K12, K13
	Talep Yok(Belirtilmemiş)	K2, K5, K6, K15, K18

Tablo 12'ye göre, kullanıcıların/yöneticilerin EBYS geçişi sonrasında taleplerinin durumuna katılımcılar 10 kod üzerinde durmuşlardır.

3.12.1. EBYS Geçiş sonrası Kullanıcı/Yöneticilerden Gelen Taleplere İlişkin Katılımcı Görüşleri

Belge silme:

K14: "...Çok fazla talep ile karşılaştık. Bu süreçte tüm talepler dikkat ile değerlendirildi, işleyişe faydalı ve sistem mimarisine zarar vermeyecek tüm talepler maksimum seviyede gerçekleştirildi. En yoğun ve imkansız talepler üst yönetimden geldi. Özellikle daha önceden sümen altı edilmeye alışılmış bazı evrakların sistem üzerinden gerçekleştirilemiyor olması bu yönde taleplere neden oldu, ancak bu işlemlerin imkansızlığı konusunda bilgilendirmeler yapıldı.

Kullanıcılardan gelen talepler doğrultusunda sistemde çok güzel geliştirmeler yapılmış, işleyiş iyileştirilmiştir. Tabi bu süreçte sistemin bir belge yönetim sistemi olduğu göz ardı edilerek kişisel yetersizliklerin sistem tarafından örtülmesi için de yersiz bir çok talep olmuştur..."

K17: "...Belge silme ile ilgili çok talep geldi..."

Destek:

K7: "...Sistem ara yüzünün basitleştirilmesi ve yerinde destek..."

Entegrasyon:

K19: "...Senato, Mütevelli Kararlarının sisteme entegre edilmesi ve diplomaların sisteme entegre edilmesi talepleri geldi..."

İyileştirme:

K1: "...özellikle imzaya ya da parafa gelen evraklarda ret notlarının direk belge üzerinde görünmesi talebi vardı ve bunun olması sağlandı. EBYS' ye evrak geldiğinde cep telefonuna mesaj ve outlook üzerinden de uyarı maili gelmesi talebi oldu. Sistem üzerinde konu ile bağlantılı hemen ulaşabilecekleri bir yardım dokümanının sisteme yüklenmesi talebi vardı..."

K7: "...Sistem ara yüzünün basitleştirilmesi ve yerinde destek..."

K8: "...kullandığımız yazılım firması ve bilgi işlem ile bu talepleri değerlendiriyoruz..."

K9: "...akıcı kullanmaya başlandığında ne kadar faydalı ve hızlı ve pratik çalışılabilindiği gözlemlendi..."

K11: "...Evet talep ve istekler için konuda yardımcı oluyoruz..."

K14: "...Çok fazla talep ile karşılaştık. Bu süreçte tüm talepler dikkat ile değerlendirildi, işleyişe faydalı ve sistem mimarisine zarar vermeyecek tüm talepler maksimum seviyede gerçekleştirildi. En yoğun ve imkansız talepler üst yönetimden geldi. Özellikle daha önceden sümen altı edilmeye alışılmış bazı evrakların sistem üzerinden gerçekleşemiyor olması bu yönde taleplere neden oldu, ancak bu işlemlerin imkansızlığı konusunda bilgilendirmeler yapıldı.

Kullanıcılardan gelen talepler doğrultusunda sistemde çok güzel geliştirmeler yapılmış, işleyiş iyileştirilmiştir. Tabi bu süreçte sistemin bir belge yönetim sistemi olduğu göz ardı edilerek kişisel yetersizliklerin sistem tarafından örtülmesi için de yersiz bir çok talep olmuştur..."

Kullanım:

K10: "...Üniversitemizin tüm Akademik ve İdari birimlerinin kullanılması konusunda talepleri oldu..."

Sistem değişikliği:

K3: "...Sistemi yetersiz buldukları ve iş akışların manuel olmasından dolayı negatif yorumlar gelmiştir. Bu sebeple sistemi devreye aldıktan 1,5 yıl sonra ürün değişikliğine gidilmiştir. Yeni sistem ile birlikte kullanıcı ve yöneticilerin talep edip gerçekleştiremediğimiz istekleri mevcut değildir..."

Sistem yapısına uygun olmayan talepler:

K14: "... Çok fazla talep ile karşılaştık. Bu süreçte tüm talepler dikkat ile değerlendirildi, işleyişe faydalı ve sistem mimarisine zarar vermeyecek tüm talepler maksimum seviyede gerçekleştirildi. En yoğun ve imkansız talepler üst yönetimden geldi. Özellikle daha önceden sümen altı edilmeye alışılmış bazı evrakların sistem

üzerinden gerçekleşemiyor olması bu yönde taleplere neden oldu, ancak bu işlemlerin imkansızlığı konusunda bilgilendirmeler yapıldı.

Kullanıcılardan gelen talepler doğrultusunda sistemde çok güzel geliştirmeler yapılmış, işleyiş iyileştirilmiştir. Tabi bu süreçte sistemin bir belge yönetim sistemi olduğu göz ardı edilerek kişisel yetersizliklerin sistem tarafından örtülmesi için de yersiz bir çok talep olmuştur...”

K20: “...Gelen taleplerden bir kısmı değerlendirilerek hizmet alınan firmaya bildirildi ve gerekli düzenlemeler yapıldı hala yapılmaya devam ediyor. Ancak bazı talepler EBYS mantığına aykırı olduğundan biz EBYS sorumluları da bu durumu bildiğimiz için gerekli açıklamaları yapıp taleplerine yanıt alamayacaklarını bildirdik...”

Talep yok:

K4: “...EBYS ye adapte olmakta zorlandı yöneticiler...”

K12: “...Yapımıza uygun olması nedeniyle BİM'e EBYS hakkında pek talep geldiği söylenemez...”

K13: “...Çok fazla talepte bulunulmadı...”

3.13.Kurum Çalışanlarının EBYS' ye Güven Durumlarına İlişkin Bulgular

Araştırmada, kullanıcıların EBYS' ye güven durumlarının tespit edilmesi amacıyla hazırlanan anketin 9'uncu (Sizce kurumunuzdaki çalışanlar EBYS' ye güveniyor mu? Ya da hala fiziksel belge ile işlem yapma arzusu devam ediyor mu?) soruya katılımcıların vermiş oldukları cevaplar neticesinde elde edilmiş olan veri analizleri kodlamalarda 3 başlık altında toplanmış ve Tablo 13' te sunulmuştur.

Tablo 13 : Sizce kurumunuzdaki çalışanlar EBYS' ye güveniyor mu? Ya da hala fiziksel belge ile işlem yapma arzusu devam ediyor mu?

Tema	Kodlar	Katılımcılar
EBYS' ye duyulan güven	Güven duyuluyor	K1, K2, K4, K8, K10, K11, K15, K16, K17
	Güvensizlik var	K3, K5, K7, K9, K18
	Kısmen güvensizlik var	K12, K13, K14, K19, K20

Tablo 13'e göre, kullanıcıların EBYS' ye güven durumuna katılımcılar 3 kod üzerinde durmuşlardır.

3.13.1. Kurum Çalışanlarının EBYS' ye Güven Durumlarına İlişkin Bulgular

Güven duyuluyor:

K1: "...güven konusunda sıkıntı olduğunu düşünmüyorum. İlk geçiş esnasında özellikle hukuk ve insan kaynakları departmanlarının endişesi vardı fakat eğitimler esnasında gerekli güven bu konuda kazanıldı. Zaman zaman özellikle de resmi yazı ile çok fazla işi olmayan bu nedenle EBYS' yi çok sık kullanmayan birimler tarafından fiziksel belge ile işlem arzusu oluşuyor ancak EBYS kullanımı konusunda gerekli yönlendirme ve yardım ile işlerini sistemden halletmeleri sağlanıyor..."

K2: "...Çalışanlar EBYS' ye güveniyor..."

K4: "...Bazı acil evraklar hala fiziksel olarak imzalanmakta ve saklanmaktadır. Ama EBYS ye güvenimiz var diyebilirim..."

K8: "...evet sorunsuz bir şekilde kullanıyoruz, fiziksel belge sorulmuyor..."

K10: "...İlk zamanlarda evet şimdi çok önemli yazılar dışında fiziksel belge tutmuyoruz..."

K11: "...İlk EBYS sistemine geçiş yaptığımız zaman e-imza kullanmalarında güvensizlik oldu zamanla da bu durumu aştık..."

K15: "...Sisteme alışıldıkça ve öğrenildikçe güven artıyor, ıslak imza mecburi (kurum dışı kurumlara) olmadıkça alınmamaya çalışılıyor. Sisteme ilk geçişten bu yana %90 ıslak imza belge almak azaldı..."

K16: "...Fiziksel hiç bir belge ile işlem yapılmadı..."

K17: "...Güveniyorlar..."

Güvensizlik var:

K3: "...Kurumumuza yeni başlayan 50 yaş ve üzeri kişilerde bu durumu gözlemlediğim oluyor..."

K5: "...Yeni olduğu için güvensizlik oluşuyor... fiziksel belge işlemleri de devam ediyor..."

K7: "...Kısmen devam ediyor..."

K9: "...EBYS ye güveniliyor çoğu idari ve akademik personel tarafından fakat fiziksel belge ile işlem yapmak isteyen ve hatta yapan çalışanlarda mevcut. Kimi güvenmediği için kimi de fiziksel işlem alışkanlık olduğu için..."

K18: "...hayır..."

Kısmen güvensizlik var:

K12: "...Büyük oranda güven konusu aşılmış durumda, az bir oranda olsa fiziksel belge kullanma arzusu mevcut..."

K13: "...EBYS sistemine güveniliyor. Ayrıca fiziksel belge ile işlem yapma arzusu az da olsa devam edilmektedir..."

K14: "...Çoğunluk sisteme güveniyor. Ancak yaş ortalaması yüksek, devlet kurumundan gelen ve asker emeklisi birçok çalışanda güvensizliğin devam ettiğini söylemek mümkün. fiziksel belge ile işlem yapma arzusu kurum genelinde güvensizlikten ziyade kolayca kaçmak istendiği için devam etmekte. Genel olarak fiziksel belge ile işlem yapan personel bulunmuyor. Ancak kamu emeklisi personelde zaman zaman görülmekte ve kendileri konu ile ilgili olarak uyarılmaktadır. Ancak bir zaman sonra tekrar işlemleri yaptıkları gözlenmektedir. Bu durumda bu belgeleri imzalayan veya alan kişilerin bu durumu engellemesi çok önemli bir etkidir..."

K19: "...Bir grup çalışanın hala güvenmediğini söyleyebilirim. Fiziksel belge ile işlem yapanlar var..."

K20: "...Hala fiziksel belge ile işlem yapma arzusu devam ediyor..."

3.14.EBYS Kullanıcılarının Sistem Gelişimine Etkilerine İlişkin Bulgular

Araştırmada, kullanıcıların EBYS gelişimine sundukları katkı durumunun tespit edilmesi amacıyla hazırlanan anketin 10'uncu (Kurum çalışanları ve EBYS kullanıcıları EBYS' nin gelişimine düzenli şekilde katkıda bulunuyor mu? Ne gibi katkı sağlıyorlar?) soruya katılımcıların vermiş oldukları cevaplar neticesinde elde edilmiş olan veri analizleri kodlamalarda 2 başlık altında toplanmış ve Tablo 14'te sunulmuştur.

Tablo 14 : Kurum çalışanları ve EBYS kullanıcıları EBYS' nin gelişimine düzenli şekilde katkıda bulunuyor mu? Ne gibi katkı sağlıyorlar?

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Kullanıcıların EBYS' ye sağladıkları katkı durumu	Katkı sağladılar	K1, K3, K4, K5, K8,K11, K12, K14, K15, K16, K18, K19, K20
	Katkı sağlamadılar	K7, K9, K13, K17

Tablo 14'e göre, kullanıcıların EBYS gelişimine sundukları katkı durumuna katılımcılar 2 kod üzerinde durmuşlardır.

3.14.1. EBYS Kullanıcılarının Sistem Gelişimine Etkilerine İlişkin Katılımcı Görüşleri

Katkı sağladılar:

K1: "...zaman zaman aktardıkları sorunlar ya da fark ettikleri eksikler ile konu bazında geliştirme yapmamızı sağlıyorlar. Özellikle EBYS ye geçişin ilk yılı çok daha etkindi bu durum..."

K3: "...EBYS kullanıcıları ile belirli periyotlarda talep ve istekleri değerlendirdiğimiz toplantılarımız olmaktadır..."

K4: "...İşin içinde olan birimler dışında bazı birimlerden de EBYS nin gelişimine katkıda bulundular diyebilirim..."

K5: "...Evet, değerlendirmeye alıp firmaya iletiyoruz..."

K8: "...evet..."

K11: "...EBYS fikir alışverişi yaparak istekleri olunca değerlendiriyoruz..."

K12: "...Menülerin eklenmesi konusunda etkin oldukları söylenebilir..."

K14: "...En önemli katkıları sistemin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için yaptıkları talepleri oluyor. Bu durumda gelen makul talepler sistemi kurulduğu günden beri çok daha iyi bir noktaya getirmiştir. Zaman zaman toplantılar ve düzenlenen eğitimlerde görüşleri alınmakta ve her zaman ulaşabilecekleri bir yardım masası bulunmaktadır. Taleplerini bu kanallar üzerinden istedikleri zaman iletebiliyorlar. Ayrıca işleyişin asıl yürütücüleri sistem kullanıcıları olduğundan onların talepleri bu konuda her zaman değerlendirilmelidir..."

K15: "...evet bulunuyor. Güncellemeler yapılıp, kurumun ihtiyaçları doğrultusunda (mümkünse) sistemde değişiklikler yapılabilmektedir. Herkesin fikrine açıktır..."

K16: "...Yaşadıkları sorunlar ile ilgili geliştirmeler yapıldı..."

K18: "...bazı geliştirme talepleri oluyor..."

K19: "...Genellikle İnsan Kaynakları ve Genel Sekreterlikten talepler alıyoruz..."

K20: "...Aktif olan EBYS kullanıcılarımız olumlu yönde birçok talepte bulunarak katkı sağlıyorlar..."

Katkı sağlamadılar:

K7: "...Hayır..."

K9: "...Hayır bulunmuyor..."

K13: "...Okunmamış evrak olduğundan bildirim için yazılım da geliştirilme işleminde katkıda bulunuldu..."

K17: "...Hayır..."

3.15.EBYS Sürecinde Bilgi Belge Yöneticisinin Etkisine İlişkin Bulgular

Araştırmada, bilgi belge yöneticilerinin sağladığı destek durumunun tespit edilmesi amacıyla hazırlanan anketin 11'inci (Sizce bu süreçte Belge Yöneticisi veya Bilgi ve Belge Uzmanı nasıl destek sağladı? Eğer bu unvanında birisi yoksa olsaydı nasıl destek sağlardı?) soruya katılımcıların vermiş oldukları cevaplar neticesinde elde edilmiş olan veri analizleri kodlamalarda 3 başlık altında toplanmış ve Tablo 15' te sunulmuştur.

Tablo 15 : Sizce bu süreçte Belge Yöneticisi veya Bilgi ve Belge Uzmanı nasıl destek sağladı? Eğer bu unvanında birisi yoksa olsaydı nasıl destek sağlardı?

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Bilgi belge yöneticisinin sağladığı destek	Olumlu görüş	K1, K3, K7, K8, K9, K10, K12, K13, K14, K15, K16, K17, K18, K19, K20
	Olumsuz görüş	K11

Tablo 15'e göre, bilgi belge yöneticilerinin sağladığı destek durumuna katılımcılar 2 kod üzerinde durmuşlardır.

3.15.1. EBYS Sürecinde Bilgi Belge Yöneticisinin Etkisine İlişkin Katılımcı Görüşleri

Olumlu görüş:

K1: "...bu süreçte süreçle birebir ilgilenmesi gereken kesinlikle belge yöneticisi yazı işleri birim yöneticisi vb olmalı, sadece bilgi işlem tarafından kesinlikle

yürütülmemeli, evraklarla birebir ilgilenecek bir kişi sürecin en başından itibaren dahil olmalı ve yazılım firmasını yönlendirmeli. Bizim üniversitemizde bu süreç bu açıdan kusursuz işledi...”

K3: “...Proje tarafımdan yürütülmektedir. Bilgi ve Belge Yönetimi mezunuyum. Kesinlikle bu projeler bizden mezun kişilerle yönetilmelidir...”

K7: “...Ben bu unvandayım ve tüm süreci ben kurguladım...”

K8: “...bu konunun öncelikle kuruma kabul ettirme süreci çok önemli, burada bilgi ve belge uzmanı olan benim görüşlerime çok fazla önem verildi ve eğitim aldığımız kişi de bilgi ve belge yönetimi hocası olduğundan bu konuda uzmanlara danışıldı. sonrasında da kütüphane olarak ebys'yi yürüttüğümüzden sürekli bir bilgi ve belge uzmanı eşliğinde işler ilerledi...”

K9: “...Bilgi ve Belge Uzmanı EBYS kullanımı ile ilgili mümkün olduğunca eğitim vermeye çalışıyor ve kullanıcıların minimum anlayacağı şekilde anlatmaktadır...”

K10: “...Tüm süreci en iyi bilen ve anlayan olduğu için ilk başlarda iş yükü çok fazla olduğundan katkısı çok olmuştur...”

K12: “...Konuya hakimiyeti nedeniyle ve ilgili firma koordinasyonlarındaki etkinliği işlerimizin kolaylaşmasında büyük rol oynadı...”

K13: “...Sorunlar olduğunda gerekli destek , tecrübe ve çözüm sağlanması konusunda fazlasıyla yeterli...”

K14: “...Projenin tüm süreçlerinin bir bilgi ve belge yöneticisi tarafından yürütülüyor olması sistem gelişimine ve sistemin kurumda oturmasına çok fazla katkı sağlamaktadır. Bu süreç kurumlarda çok fazla önemsenmediğinden böyle bir pozisyona genel olarak gerek duyulmamakta ve bilgi işlemciler tarafından yürütüleceği düşünülmektedir. ancak sistem sadece bir yazılımdan ibaret değildir. Bu yazılımın yürütülmesi, geliştirilmesi ve destek sağlanması da kurumların dikkat etmesi gereken bir husustur. Kurumda işe başlaman süreç bilgi işlem müdürlüğüne verilmiş ve bir yazılım satın alınmıştır. Ancak yazılım ne içerik olarak ne de standartlara uygunluk olarak hiçbir şekilde uygun bir yazılım değildi. Eğer beni veya başka bir bilgi belge yöneticisini istihdam etmemiş olsalardı çok yüksek ihtimalle proje başarısızlıkla sonuçlanacak kurum maddi ve manevi olarak zarara uğramış olacaktı.

Ayrıca bili işlemler bu süreçte sadece donanım sağlamak ve kurulumları yapmakla işleri yürütmektedir. sistemde belge akışları, kullanıcı destek süreçleri, arşiv, belge yönetimi süreçlerine müdahale etmemektedirler. Kullanıcıların tüm teknik destek süreçleri tarafınca yapılmakta, sistem kullanımlarında istenildiğinde destek olunmakta ve eğitimler hem ebys süreçleri hem de belge yönetim süreçleri göz önünde bulundurularak verilmektedir. Kurumların bu hususta mutlaka bilgi belge yöneticilerini istihdam etmeleri gerektiğini düşünüyorum. Çoğu üniversitede bu süreçleri yönetmeye çalışan bilgi işlem personeli, yazılım firmalarının bu hususta ilgili bilgi işlem personelleri ile yaşadıkları sorunlara çok fazla tanıklık etmiş olmam ve bu kişilerle yapmış olduğum konuşmalarda kurumlarda bilgi belge yöneticilerinin olmayışının kendilerini ne derece sıkıntıya düşürdüğünü ve ihtiyaç duyduklarını da belirtmektedirler...”

K15: “...EBYS Uzmanı önce her birimden bir temsilciye eğitim verdi. Daha sonra bireysel eğitimlere devam etti. Hatta belli bir süre birebir yardımda bile bulunmak zorunda kalmıştır...”

K16: “...Kişilerin takıldıkları yerlerde yardımcı oldular süreci anlattılar...”

K17: “...kullanıcı taleplerinin karşılanmasında, eğitim ve destek süreçlerinde çok fazla katkı sağladı...”

K18: “...olsaydı destek sürecini yönetebilirdi...”

K19: “...Böyle bir uzman yok, problem halinde firmadan destek alınıyor...”

K20: “...Bu süreçte bir Bilgi ve Belge Yönetimi mezunu çalışan olmasaydı istedikleri düzen üst düzeyin istediği şekilde kalırdı...”

Olumsuz görüş:

K11: “...Belge Yöneticisi veya Bilgi ve Belge Uzmanı üniversitemizde yok olsa bile çok fark olmazdı bu sistemle ilgili bütün akışlar olması gereken gibi yapılıyor...”

3.16.Katılımcıların Kendi Tecrübe ve Deneyimlerine İlişkin Bulgular

Araştırmada, katılımcıların kendi bilgi ve tecrübelerine dayalı eklemek istedikleri hususların tespit edilmesi amacıyla hazırlanan anketin 12'inci (. Kendi tecrübelerinize bağlı olarak bahsetmek istediğiniz hususlar varsa lütfen belirtiniz.) soruya katılımcıların vermiş oldukları cevaplar neticesinde elde edilmiş olan veri analizleri kodlamalarda 4 başlık altında toplanmış ve Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16 : . Kendi tecrübelerinize bağlı olarak bahsetmek istediğiniz hususlar varsa lütfen belirtiniz

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Kavramların usulüne uygun kullanılması	Bilgi belge yöneticisinin önemi	K12, K14
	Eğitim/Destek	K1
	Sistemin faydaları	K4, K10
	Yazılım seçimi	K3

Tablo 16'ya göre, katılımcıların kendi bilgi ve tecrübelerine dayalı eklemek istedikleri hususlarda katılımcılar 2 kod üzerinde durmuşlardır.

3.16.1. Katılımcıların Kendi Tecrübe ve Deneyimlerine İlişkin Katılımcı Görüşleri

Bilgi belge yöneticisinin rolü:

K12: "...Diğer üniversitelerde bulunan arkadaşlarımızla yaptığımız istişarelerde EBYS uzmanı olmayan yerlerde BİM'in büyük sıkıntılar ve iş yükü ile karşılaştığını konuştuk ve tespit ettik dolayısıyla EBYS sistemine geçişte yetkin bir EBYS uzmanı ile çalışmanın şart olduğunu belirtmem gerekir..."

K14: "...Bu gibi sistemlerin kurumlarda kullanılmasının en önemli etkeni yönetim desteğidir. Yönetim desteğinin olmadığı projelerin başarılı olması pek fazla beklenemez. Ayrıca projeler için uygun iş gücünün var olması da çok büyük bir gerekliliktir. EBY sistemleri kişilerin taleplerine göre şekillenemez ve işleyemez belli

başı mevzuata uygunluk söz konusudur. Bu konuda kullanıcı ve yönetimlerden çok büyük baskı gelmektedir. Böylesi durumlarda bilgi belge yöneticileri güçlü duruşunu korumalı ve bu taleplerin neden olamayacağını ve olmaması gerektiğini gerekirse defalarca izah etmelidir. Aksi takdirde kullanılan sistem tüm özelliğini yitirir ve gereksiz bir uygulama olarak kalır. İşinde uzman kişilerin bu alanda desteklenmesi ve sistem yönetimlerinin bu kişilere teslim edilmesi başarılı olmak isteyen kurumlar için kaçınılmazdır...”

Eğitim/destek:

K1: “...EBYS kurulumu esnasında ilk 1 ay bir belge yöneticisi ya da yazı işleri yöneticisi firma ile birebir sadece bu konuya fokus olacak şekilde çalışmalı, fazla kalabalık bir ekip kafa karışıklığına neden olabilir. Eğitimler yazılım firması ve belge yöneticisi/yazı işleri yöneticisi ile birlikte verilmeli, yazılım firmasının anlattığını yazı işleri yöneticisi eğitim alan gruba kendi iç işleyişlerine uyarlayarak anlatırsa çok daha kısa sürede kavrama gerçekleşir...”

Faydaları:

K4: “...EBYS sayesinde kurum dışından ve içinden Yazı İşleri Müdürlüğü'ne gelen yazıların sevki daha kolay oldu. KEP sayesinde ise kargolama azaldı. Karşı kurumun KEP adresi olduğunda imzalı yazı sistemden anında karşı kurumda...”

K10: “...Tüm devlet ve Özel sektör kurumlarının geçmesini istediğim çok faydalı gördüğüm bir uygulama. Daha kullanışlı ve geliştirildiği takdirde tüm kurumlarımızın işine fazlasıyla kolaylaştıracağını inandığım geç kalınmış bir sistem...”

Yazılım seçimi:

K3: “...Ürün seçimi kesinlikle EBYS uzmanlarına bırakılmalıdır. EBYS projeleri yönetime bağlı bir birim altında konumlandırılmalıdır. İşleyişte büyük kolaylıklar sağladığını düşünüyorum. Yönetimin desteği ve proje yürütücüsüne güveni EBYS Sistemlerinin başarısına katkısı çok büyüktür. Kanunen EBYS projelerinin yönetiminin Bilgi ve Belge Yöneticilerine verilmesi çoğu sorunun yaşanmasının engelleyeceği kanaatindeyim...”

SONUÇ

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte çağın gerekliliğine uyum sağlamaya ve varlığını korumaya çalışan kurumlarda değişim kaçınılmaz olmaktadır. Ancak değişim sadece teknolojiye sahip olmakla kalmamakta ve kurum çalışanlarının da bu teknolojik değişime uyum sağlamasıyla gerçekleşmektedir. Değişim sürecinin başarı ile sonuçlanması birçok faktöre bağlı olmaktadır. Burada üst yönetim desteği, düzenli eğitim, destek süreci, çalışanların teknoloji ile barışık olması, süreci yöneten kişilerin yetkinlikleri, personelin yeniliği kabulü etkili faktörlerdir. Bu faktörlerin doğru bir şekilde yönetilmesi değişim sürecinin başarı ile sonuçlanmasına etki etmektedir.

Araştırma; EBYS proje süreci, geçiş ve geçiş sonrası döneme ayrılarak 3 aşamada kullanıcıların sistem karşısında davranışlarını inceleyerek, değişim karşısında kullanıcıların nasıl tepki verdiği ele alınmıştır. Çalışmada, EBYS süreçlerinin nasıl oluşturulduğu, değişim sürecinin nasıl yönetilmesi gerektiği ve bu süreçte bilgi belge yöneticilerinin süreçlere katkısı incelenmiştir.

EBYS süreçleri, bilgi belge yöneticileri tarafından yürüten kurumlarda başarı ve sürdürülebilirliğin sağlandığı düşüncesi ile gerçekleştirilen araştırmada, katılımcıların anket sorularına vermiş oldukları cevaplar değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

İstanbul'da yer alan vakıf üniversitelerinde EBYS süreçlerini yöneten katılımcılara yöneltilen sorular 3 bölüme ayrılmıştır. EBYS geçişi öncesi; projelendirme, kullanıcı tepkileri ve birimlerin süreçlere dahil edilmesi olarak kurumların projelendirme süreçlerini nasıl yönettiklerini anlamaya yöneliktir. Birimlerin süreçlere dahil edilmesinin sistem yönetiminde başarıyı etkileyen bir faktör olduğu gözlemlenmiştir. EBYS geçiş sürecinde; kullanıcıların direnç nedenleri tespit edilmeye çalışılmış ve çoğunlukla yeni sisteme geçişin oluşturduğu kaygının ve alışkanlıkların direnç unsuru olduğu gözlenmiştir. EBYS geçişi sonrasında; sistemden beklentiler, EBYS sürecinin yöneticileri ve EBYS güven durumu incelenmiştir. Kullanıcılar sisteme alıştıktan sonra sistemin daha kullanışlı olması yönünde iyileştirme talepleri olduğu, EBYS güven duydukları ve süreçleri yönetenlerin bilgi belge yöneticileri olmaları gerekliliği tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılım sağlayan kurumlarda EBYS projelendirme süreci ve geçiş sürecinde yönetim desteğinin, eğitimin, sistem kullanıcılarında yaş faktörünün ve bilgi belge yöneticilerinin önemine dikkat çekmektedir.

Kurumların öncelikli olarak EBYS süreçlerini projelendirmelerinin ve bu projelendirme doğrultusunda süreçleri başlatmalarının kuruma maddi ve manevi olarak katkıları ortaya konmaya çalışılmıştır. Projelendirmede dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan biri olan süreçlere personelin dahil edilmesi hususunun sistemi olumlu etkilediği kanısı ise araştırmaya katılan kurumların vermiş oldukları yanıtlarla kanıtlanmıştır.

EBYS geçiş sürecinde EBYS süreç yöneticilerinin gözlemleri doğrultusunda kullanıcıların alışkanlıklarının, teknoloji ile barışık olma durumlarının ve yaş unsurunun değişime kabullenmeyi olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır.

Kullanıcıların EBYS geçiş sürecinde şikayetçi olduğu durumlar incelendiğinde; eski alışkanlıkları devam ettirme isteği, sisteme olan güvensizlik, sistem kullanımında yaşanan zorluklar, sistemin gereksiz olduğunu düşünme, kullanıcıların teknoloji ile uyum sağlayamamasının şikayetler arasında yer aldığını söylemek mümkündür.

EBYS projelendirme sürecinde diğer birimlerin sürece dahil edilmesinin hem sistem kurulumuna hem de kullanıcıların değişime uyum sağlamalarında olumlu etkisi olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmanın temelini oluşturan, EBYS uygulama süreçlerinde bilgi belge yöneticilerinin önemli bir role sahip olduğu, süreçlerin bilgi belge yöneticileri tarafından yönetildiği kurumlarda başarının sağlandığı ve değişim sürecinin daha kolay yönetildiği görülmüştür.

Bilgi belge yöneticilerinin olmadığı kurumların bu pozisyona ihtiyaç duydukları, EBYS süreçlerinin bilgi işlem birimleri tarafından yürütülmesinin sistem açısından da sağlıklı işlemeyeceği tespit edilmiştir. Firmaların bu süreçlerde vermiş oldukları desteğin de teknik destekten öteye gidememiş olması kurumlarda zorlukların yaşanmasına neden olmaktadır. Araştırma neticesinde ne bilgi işlem biriminin ne de EBYS uzmanının süreci tek başına yürütmemeleri gerektiği iki birimin birbiri ile entegre bir süreç yürütmesinin sistem sürdürülebilirliği açısından önemli olduğu görülmüştür.

Kurumların EBYS yönetim süreçlerinde başarı sağlayabilmeleri için öneriler aşağıda yer almaktadır.

- 1- Projelendirme sürecinin doğru yapılması gerekmektedir. Proje süreçlerinin doğru bir biçimde oluşturulması kurumların süreç yönetimine olumlu katkı sağlamaktadır.
- 2- Kurum analizi detaylı bir şekilde yapılmalıdır. Kurum yapısı ve işleyişinin anlaşılması sistemin yanlış bir şekilde kurulmasına sebep olabilir, yanlış sistemlerin kullanılması ise kurumları maddi ve iş gücü olarak kayıplara uğratabilmektedir.
- 3- Yönetim desteğinin sağlanmadığı projelerde başarıyı sağlamak mümkün olmamaktadır. Sistemlerin öncelikli olarak yönetimler tarafından benimsenmesi ve sahiplenmesi gerekmektedir.
- 4- Süreç yöneticilerinin bilgi belge yöneticisi olması ve bilgi belge yöneticilerinin bilgi işlem ile entegre çalışması sistemin teknik destek ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasında büyük fayda sağlayacaktır.

Araştırmaya katılan kurumların görüşleri, bilgi belge yöneticilerinin EBYS süreçlerindeki önemi ve başarısı araştırmanın hipotezini doğrular niteliktedir. Araştırmanın, elde edilen analizleri sonucunda EBYS projelendirme sürecinde kurumlara bir yol haritası oluşturması, değişim sürecinde karşılaşılabilecek durumların öngörülebilmesi ve süreç yöneticilerinin önemine fayda sağlaması umulmaktadır.

KAYNAKÇA

- Adamson, I.; Shine, J., “Extending The New Technology Acceptance Model to Measure The End User Information Systems Satisfaction in a Mandatory Environment: A Bank’s Treasury”, *Technology Analysis & Strategic Management*, C.15(4), 2003, s.441-455.
- Agarwal, R.; Prasad, J., “Are Individual Differences Germane to the Acceptance of New Information Technologies?”, *Decision Sciences*, C.30(2), 1999, s.361-391.
- Akça, Yaşar; Özer, Gökhan, “Teknoloji Kabul Modelinin Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamalarında Kullanılması”, *Business and Economics Research Journal*, C.3, S.2(2012), s.79-96.
- Akdoğan, Zeynep, “Elektronik Belge Yönetimi ve Arşivleme Sistemlerinde Kurumsallaştırma Süreci: Ankara Üniversitesi Örneği”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2015.
- Aksoy, Beyhan, ”Bilgi Teknolojilerinin Yarattığı Örgütsel Değişim: Nasıl Bir İnsan Kaynakları Yönetimi?”, *Bilgi Dünyası*, C.6, S.1(2005), s.58-77.
- Altuntuğ, Nevriye, “Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.14, S.3(2009), s.445-460.
- Asogwa, Brendan E., “The Challenge Of Managing Electronic Records İn Developing Countries”, *Records Management Journal*, S.22(2012), s.198-211.
- Bartan, Kerem Orhun; Taşkiran, Hatun Boztepe, “Kurumsal Değişim Yönetim Sürecinde Kurum İçi İletişimin Rolü”, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, C.6, S.2(2018), s:1155-1183.
- Barutçugil, İsmet, *Proje Yönetimi*, Kariyer Developer, İstanbul 2008.
- Barutçugil, İsmet, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2004.
- Bilen, Gülhan; Kabukçuoğlu, M. Serdar, *Proje Süreci Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Matrisi Hazırlama İlkeleri*, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul 2005.

- Çalışkan, Abdullah; Altınel, Çağlar, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizi ve Norm Kadro Oluşturulmasına Yönelik Bir Uygulama”, *Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.5, S.9(2018), s.109-130.
- Davis, Fred D., “Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology”, *MIS Quarterly*, C.3, S.13(1989), s. 319-339.
- Demir, Kamile, “Rogers’ın Yeniliğin Yayılması Teorisi ve İnternette Ders Kaydı”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, S.47(2006), s.367-392.
- Dolgun, Uğur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Yayınevi, Bursa 2010.
- Downing, C.E., “System Usage Behavior as a Proxy for User Satisfaction: An Empirical Investigation”, *Information & Management*, C.35, 1999, s.203-216.
- Ece, Enver, Kovancı, Ahmet, “Proje Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, C.1, S.4(2004), s.75-85.
- Elving, Wim J.L., "The Role of Communication in Organisational Change", *Corporate Communications: An International Journal*, C.10, S.2(2005), s.129-138.
- Esen, Murat; Büyük, Köksal, “Teknoloji Kabul Modeli Bağlamında Elektronik Belge Yönetim Sisteminin İncelenmesi: Yükseköğretim Kurulu Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.42(2014), s.313-326.
- Güven, Yasemin; İleri, Hüseyin, “Değişim Yönetimi ve Değişime Direnç”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, S.6(2013), s.87-106
- Herand, Deniz; Çalışır, Tuğçe, “Kurum İçi İletişimi Geliştirmede Software(Yazılım) Kullanımının Rolü: Sap Danışmanlık Şirketlerinde İletişimi Geliştirmek İçin Karşılaştırılan Üç Farklı Yazılım Üzerine Bir Değerlendirme”, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.5, S.88(2014), s.67-78.
- Jun, Woo; Rowley, Chris, “Change and continuity in management systems and corporate performance: Human resource management, corporate culture, risk management and corporate strategy in South Korea”, *Business History*, C.56, S.3(2014), s.485-508.

- Kakırman Yıldız, Asiye, *Bilgi Hizmetlerinde Değişim Yönetimi Süreç ve Haritalar*, Beta Yayınevi, İstanbul 2011.
- Kakırman Yıldız, Asiye, “*Kütüphaneler İçin Değişim Yönetim Modeli*”, Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul 2009.
- Karataş, Zeki, “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri”, *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, C.1, S.1(2015), s.62-80.
- Kim, Hee-Woong; Kankanhalli, Atreyi, “Investigating User Resistance to Information Systems Implementation: A Status Quo Bias Perspective”, *MIS Quarterly*, C.33, S. 3(Eylül 2009), s.567-582.
- Lim, Eric T. K.; Pan, Shan Ling; Chee Wee Tan, “Managing User Acceptance Towards Enterprise Resource Planning (ERP) Systems-Understanding the Dissonance Between User Expectations and Managerial Policies”, *European Journal of Information Systems*, C.14:2(2005), s.135-149.
- McNish, Mark, “Guidelines for Managing Change: A study of Their Effects on the Implementation of New Information Technology Projects in Organisations”, *Journal of Change Management*, C.2:3(2001), s.201-211.
- Mikkelsen, Hans; Riis, Jens O., *Project Management: A-Multi Perspective Leadership Framework*, Emerald Publishing Limited, 2017.
- Önaçan, Mehmet B. K.; Medeni, Tunç Durmuş; Öznkanlı, Özlem, “Elektronik belge yönetim sistemi (EBYS)’nin faydaları ve kurum bünyesinde EBYS yapılandırmaya yönelik bir yol haritası”, *Sayıştay Dergisi*, C.23, S.85(2012), s.1-26.
- Örücü, Edip; Mortaş, Mustafa, ““Kamu Kurumlarında İş Analizi Çalışmaları (Muğla Üniversitesi Örneği)”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 12, S.1(2005), s.25-38.
- Özdemirci, Fahrettin; Torunlar, Mehmet; Saraç, Selvet, *Üniversiteler İçin Belge Yönetimi ve Arşiv Sistemi/İşlemleri(BEYAS) El Kitabı*, Ankara 2009.
- Özdemirci, Fahrettin, ve diğerleri, *Elektronik Belge Yönetimi ve Arşivleme Sistemi Geçiş Süreci ve Uygulama Yönetimi*, Boyut, Ankara 2013.

- Özer, Gökhan; Yılmaz, Emine, “Planlı Davranış Teorisi (PDT) ile Muhasebecilerin Bilgi Teknolojisi Kullanımına Yönelik Bir Uygulama”, *MÖDAV Dergisi*, C.2, 2010, s.33-54.
- Özsungur, Fahri; Hazer, Oya, “Analysis of the Acceptance of Communication Technologies by Acceptance Model of the Elderly: Example of Adana Province”, *International Journal of Eurasia Social Sciences*, C. 9, S.31(2018), s.238-275.
- Pieterse, Jos H.; Caniëls, Marjolein C.J.; Homan, Thijs, "Professional discourses and resistance to change", *Journal of Organizational Change Management*, C. 25, S.6(2012), s.798 – 818.
- Rebuge, Alvaro; Ferreira, Diego R., “Business process analysis in healthcare environments: A methodology based on process mining”, *Information System*, C.2, S.37(2012), s.99-116.
- Ryan, Sherry D.; Harrison, David A., “Considering Social Subsystem Costs and Benefits in Information Technology Investment Decisions: A View from the Field on Anticipated Payoffs”, *Journal of Management Information Systems*, C.16:4(2000), s.11-40.
- Saydam, Varol; Yalçınkaya Bahattin, “Elektronik Belge Yönetiminde Personel Farkındalığının Uygulama Sürecine Etkisi: Bağcılar Belediyesi ile Marmara Üniversitesi'nin Karşılaştırmalı Analizi”, *Bilgi ve Belge Araştırmaları Dergisi*, S.9(2018), s.1-25.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*, Alfa Aktüel, Bursa 2005.
- Saydam, Varol, “Elektronik Belge Yönetimi Uygulamalarında Personel Farkındalığının Artırılması: Değişim Yönetimi Açısından Bir İnceleme”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2015.
- Schnall, Rebecca; Bakken, Suzanne, “Testing the Technology Acceptance Model: HIV Case Managers' Intention to Use a Continuity of Care Record with Context-specific Links”, *Informatics for Healty&Social Care*, S.36(3), 2011, s.161–172.
- Shang, Shari S.C., “Dual Strategy for Managing User Resistance with Business Integration Systems”, *Behaviour & Information Technology*, C.31:9(2012), s.909-925.

- Shin, Dong Hee, “An Empirical Investigation of a Modified Technology Acceptance Model of IPTV”, *Behaviour & Information Technology*, C.28, S.4, 2009, s.361–372.
- Tokat, Mithat, “Örgütlerde Değişim ve Değişim Yönetimi”, Seçkin Yayıncılık, İstanbul 2012.
- Tunçer, Polat, “Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.32(2013), s.373-406.
- Yalçinkaya, Bahattin, “Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS) Uygulamalarında Başarı Faktörü ve Fayda Analizi”, *AJIT-e Online Academic Journal of Information Technology*, C.7, S.23(2016), s.67-92.
- Yalçinkaya, Bahattin, “Elektronik Belge Yönetimi (EBY) Uygulamalarında Başarıyı Olumsuz Etkileyen Risk Unsurları”, *Bilgi ve Belge Araştırmaları Dergisi*, S.4(2015), s.20-40.
- Yaldır, Abdulkadir, Polat, Leyla Özgür, “Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri İle Elektronik Belge Yönetim Sistemi Seçimi”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.8, S:14(2016), s.88-108.
- Yeşil, Abdullah, “Örgütlerde Değişimin Önemi Ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.4, S.5, 2018, s.307-323.
- Yıldırım, Ali, Şimşek, Hasan, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin yayıncılık, Ankara 2008
- Yüksel, Müberra, *İnsan Kaynakları Çağında İşletmelerde Eğitim Yönetimi*, Türkmen Kitapevi, İstanbul 2008.
- Yüksel, Öznur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitapevi, Ankara 2007.

İnternet Kaynağı

“International Records Management Trust (2009) Training in Electronic Records Management: Module 2: Planning and Managing an Electronic Records Management

Programme”,

https://www.irmt.org/documents/educ_training/term%20modules/IRMT%20TERM%20Module%202.pdf (Erişim tarihi 10.07.2019)

“Elektronik Belge Yönetim Sistemlerinde Kurumsallaştırma Süreci: Ankara Üniversitesi Elektronik Belge Yönetim ve Arşivleme Sistemi Çalışmaları”,
http://fahrettinozdemirci.com.tr/wp-content/uploads/2018/09/bilgieksenli_2012bildiri.pdf (Erişim Tarihi 05.07.2019)

“Üniversitelerde Elektronik Belge Yönetimi ve Arşivleme Sistemine Geçiş Süreci Modellemesi”,
http://fahrettinozdemirci.com.tr/wp-content/uploads/2018/09/AkademikBilisim_e_BEYAS.pdf (Erişim Tarihi 01.07.2019)

“TSE Belgeli Firma Sorgulama”, <https://basvuruportal.tse.org.tr/Genel/FirmaArama.aspx>
(Erişim Tarihi 25.07.2019)



EK 1: ANKET

Vakıf Üniversitelerinde EBYS Uygulama Sürecinde Bilgi ve Belge Yöneticisinin Rolü

Değerli Katılımcı,

Bu anket Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalında Doç. Dr. Asiye KAKIRMAN YILDIZ danışmanlığında yürütülen "Vakıf Üniversitelerinde EBYS Uygulama Sürecinde Bilgi Belge Yöneticisinin Rolü" başlıklı yüksek lisans tezi çalışmasında veri olarak kullanılacaktır.

Toplanacak veriler üçüncü şahıslarla kesinlikle paylaşılmayacaktır. Kişisel verilerin korunması kapsamında vermiş olduğunuz cevaplar kişi/kurum adı kullanılmadan çalışma içerisinde anonimleştirilerek kullanılacaktır. Sorulara vereceğiniz samimi ve doğru cevaplar, çalışmanın bilimselliği açısından oldukça önemlidir. Çalışmaya sağlayacağınız önemli katkınız ve desteğiniz için şimdiden çok teşekkür ederim.

Merve SOYLU ÇELİK

Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü
Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi
e-posta: soylumerve35@gmail.com

* Gerekli

Cinsiyetiniz?

Kadın

Erkek

Yaşınız? *

Yanıtınız

En Son Bitirdiğiniz Eğitim Derecesi?

- Lise
- Ön Lisans
- Lisans
- Yüksek Lisans
- Doktora

Çalıştığınız Departman *

Yanıtınız

Unvan ya da göreviniz? *

Yanıtınız

1-) Kurumunuzda çalışanlar EBYS'ye kolay adapte oldular mı?

Yanıtınız

2-) EBYS uygulaması öncesinde çalışanlar süreçlere dahil edildiler mi?

Yanıtınız

3-)EBYS projelendirmesi hakkında kısa bilgiler verebilir misiniz?

Yanıtınız

3.1. Ne kadar zamanda canlı uygulamaya geçildi?

- 6 aydan az
 6 aydan fazla

3.2. EBYS'ye geçiş sürecinde hangi departmanlar görev aldı?

- Bilgi İşlem
 Arşiv veya Yazı İşleri
 Strateji
 Diğer:

3.3. Düzenli eğitim verildi mi?

- Evet
 Hayır
 Kısmen
 4. seçenek
 5. seçenek
 6. seçenek
 7. seçenek

4. EBYS uygulamasına geçildiğinde çalışanların en çok şikayet ettiği şeyler nelerdi?

Yanıtınız

5. EBYS uygulamasına geçildiğinde kurumunuzda bir kaos/karmaşa oluştu mu? EBYS'ye karşı varsa oluşan dirençten lütfen bahsediniz.

Yanıtınız

6. Kullanıcılar e-imza, KEP, e-yazışma ve SDP gibi kavramlara alışabildiler mi? Sizce bunları usulünce kullanıyorlar mı?

Yanıtınız

7. Teknoloji kabul boyutuyla kurum çalışanlarını ele alırsanız, sizce çalışanlar ne kadar teknoloji ile barışık durumdadır?

Yanıtınız

8. EBYS uygulamasına geçildiğinde kullanıcılardan/yöneticilerden gelen talepleri değerlendiriniz?

Yanıtınız

9. Sizce kurumunuzdaki çalışanlar EBYS'ye güveniyor mu? Ya da hala fiziksel belge ile işlem yapma arzusu devam ediyor mu?

Yanıtınız

10. Kurum çalışanları ve EBYS kullanıcıları EBYS'nin gelişimine düzenli şekilde katkıda bulunuyor mu? Ne gibi katkı sağlıyorlar?


Yanıtınız

11. Sizce bu süreçte Belge Yöneticisi veya Bilgi ve Belge Uzmanı nasıl destek sağladı? Eğer bu unvanda birisi yoksa olsaydı nasıl destek sağlardı?

Yanıtınız

12. Kendi tecrübelerinize bağlı olarak bahsetmek istediğiniz hususlar varsa lütfen belirtiniz.

Yanıtınız

Katılım sağladığınız için teşekkür ederim. 

GÖNDER

Google Formlar üzerinden asla şifre göndermeyin.

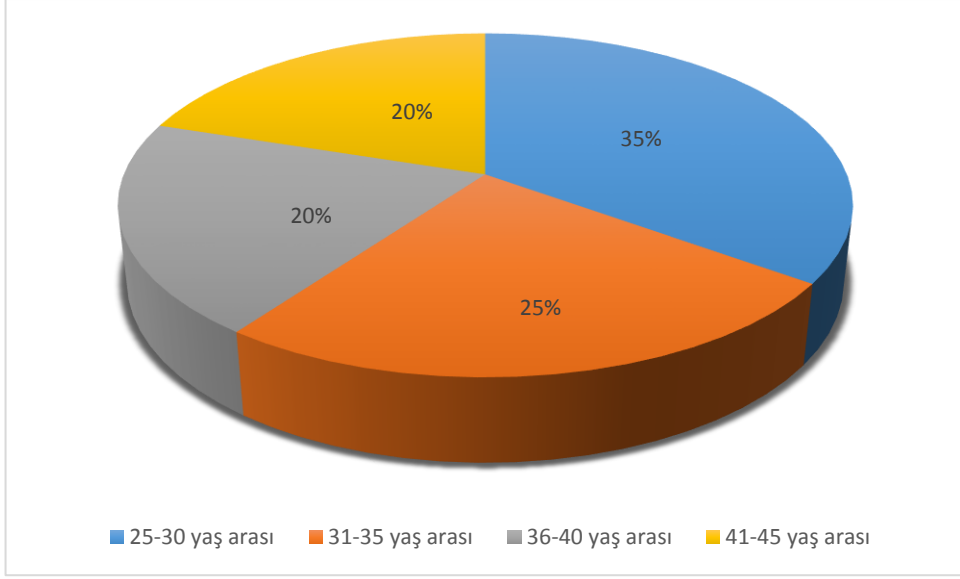




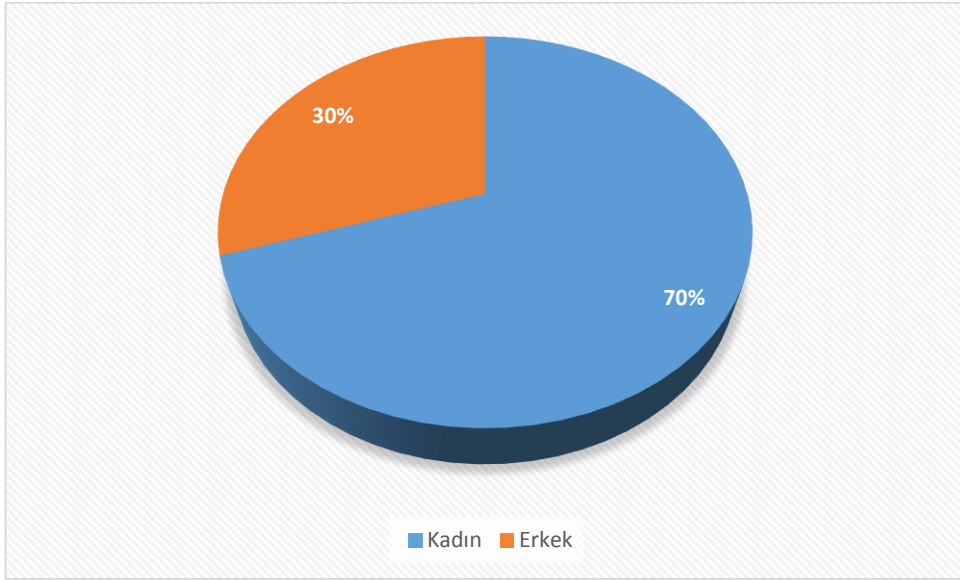
EK 2: TABLO VE GRAFİKLER

Tablo 17: Demografik Bilgiler

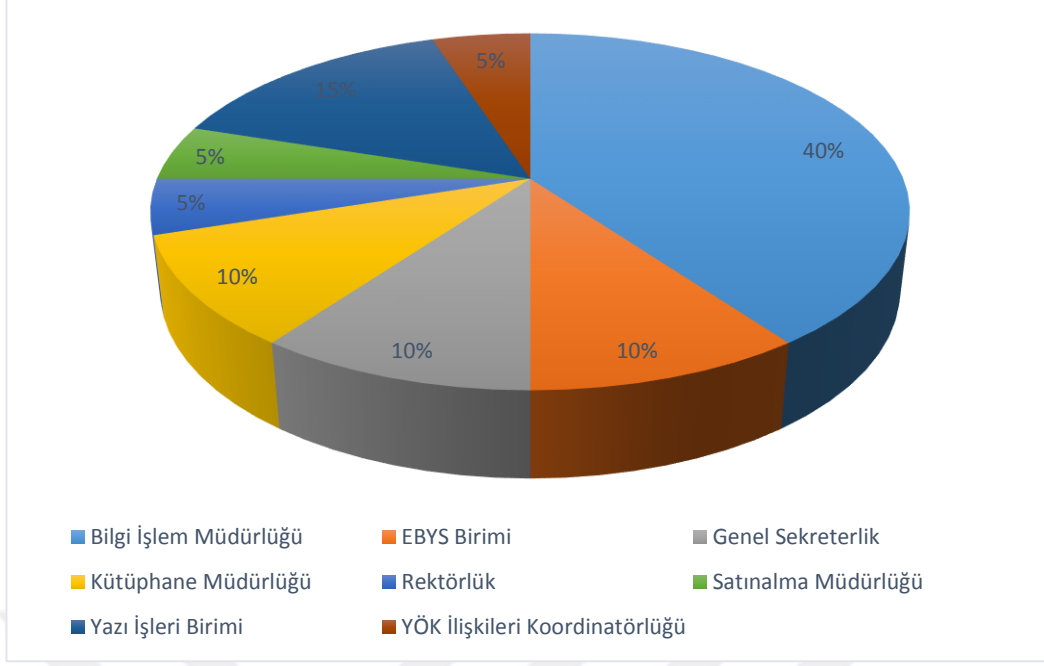
	Kod	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Çalıştığı Departman	Unvan
1	K1	35	Kadın	Yüksek Lisans	YÖK İlişk. Koor.	Birim Sorumlusu
2	K2	27	Kadın	Lisans	Kütüphane	Müdür Vekili
3	K3	27	Kadın	Lisans	EBYS Birimi	EBYS Uzmanı
4	K4	32	Kadın	Lisans	Yazı İşleri	Yazı İşleri Uzmanı
5	K5	42	Kadın	Yüksek Lisans	Satınalma	Haberleşme Uzmanı
6	K6	25	Erkek	Ön Lisans	Bilgi İşlem	Bilgi İşlem Uzmanı
7	K7	35	Kadın	Lisans	Genel Sekreterlik	EBYS Uzmanı
8	K8	36	Kadın	Yüksek Lisans	Kütüphane	Müdür
9	K9	44	Kadın	Lise	Yazı İşleri	Şef
10	K10	39	Erkek	Lisans	Rektörlük	Rektörlük Asistanı
11	K11	37	Kadın	Ön Lisans	Bilgi İşlem	EBYS Uzmanı
12	K12	41	Erkek	Lise	Bilgi İşlem	Müdür Yrd.
13	K13	26	Erkek	Ön Lisans	Bilgi İşlem	Uzman Yrd.
14	K14	29	Kadın	Lisans	EBYS Birimi	EBYS Uzmanı
15	K15	42	Kadın	Yüksek Lisans	Bilgi İşlem	Uzman Yrd.
16	K16	30	Erkek	Lisans	Bilgi İşlem	Yazılım sorumlusu
17	K17	36	Kadın	Lisans	Yazı İşleri	Birim Sorumlusu
18	K18	35	Erkek	Ön Lisans	Bilgi İşlem	Bilgi İşlem Uzmanı
19	K19	32	Kadın	Lisans	Bilgi İşlem	EBYS Uzmanı
20	K20	29	Kadın	Lisans	Genel Sekreterlik	EBYS Uzmanı



Grafik 4: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı



Grafik 5: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları



Grafik 6: Katılımcıların Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımları

Tablo 18: Kurumunuzda çalışanlar EBYS'ye kolay adapte oldular mı?

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Kullanıcıların sisteme adaptasyonu	Kolay	K1, K2, K3, K6, K8, K11, K16, K,18
	Kısmen kolay	K5, K10, K15, K17
	Zor	K4, K7, K9, K12, K13, K14, K19, K20

Tablo 19: EBYS uygulaması öncesinde çalışanlar süreçlere dahil edildiler mi?

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Çalışanlar sürece dahil edildi	Evet	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K8, K9, K10, K12, K13, K14, K15, K16, K17, K18, K19, K20
	Hayır	K7, K11,

Tablo 20: EBYS projelendirmesi hakkında kısa bilgiler verebilir misiniz?

Tema	Kodlar	Katılımcılar
EBYS Projelendirme Süreci	Kurumda EBYS Bilinçlendirmesi	K8, K14
	EBYS Uzmanı İstihdamı	K3, K14
	Bilgi İşlem ve EBYS Uzmanı İşbirliği	K8, K12, K14
	Firma Değerlendirmesi -Seçimi	K1, K7, K8, K14, K15, K18
	Sistem Kullanım Kolaylığının Değerlendirilmesi	K14
	EBYS Bilgilendirme Toplantıları	K8, K14
	Birim EBYS Sorumluları	K14
	Teknik Şartname	K14
	E-imza	K14
	Test Sistem Uygulaması	K12, K14, K20
	Pilot Birim Uygulaması	K12, K14
	Gerçek Sistem Uygulaması	K3, K7, K12, K14, K16, K18, K20
	Direnç	K20

Tablo 21: Ne kadar zamanda canlı uygulamaya geçildi?

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Canlı uygulamaya geçiş süreci	6 aydan az	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K11, K12, K14, K15, K17, K18,
	6 aydan fazla	K9, K10, K13, K16, K19, K20

Tablo 22: EBYS'ye geçiş sürecinde hangi departmanlar görev aldı?

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Görev alan departmanlar	Arşiv ve Yazı İşleri	K1, K2, K4, K6, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K15, K16, K17, K18, K20
	Bilgi İşlem	K1, K2, K4, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K15, K16, K17, K18, K19, K20
	EBYS Birimi	K3, K14
	Fakülteler	K12
	Genel Sekreterlik	K3, K7, K20
	İnsan Kaynakları	K11, K15, K19
	Kütüphane	K8
	Tüm Birimler	K10, K12

Tablo 23: Düzenli eğitim verildi mi?

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Düzenli eğitim durumu	Evet	K1, K3, K4, K6, K8, K9, K11, K12, K13, K14, K15, K17, K20
	Hayır	K2
	Kısmen	K5, K7, K10, K16, K18, K19

Tablo 24: EBYS uygulamasına geçildiğinde çalışanların en çok şikâyet ettiği şeyler nelerdi?

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Şikâyet durumu	Algı	K15, K20
	Alışkanlıklar	K1, K12, K13, K20
	Ara yüz	K7
	Evrak arama	K1
	Gereksizlik	K13, K14
	Güvensizlik	K12, K14, K18
	Java	K11
	Karmaşa	K20
	Memnuniyet	K9, K16
	Sistem	K5, K8, K19
	Talepler	K8
	Teknoloji	K12, K14
	Yavaşlık	K14, K17
	Yetersizlik	K10
Zorluk	K4, K10, K15	

Tablo 25: EBYS uygulamasına geçildiğinde kurumunuzda bir kaos/karmaşa oluştu mu? EBYS'ye karşı varsa oluşan dirençten lütfen bahsediniz.

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Direnç yaşandı	Teknolojiyi reddetme	K8, K9
	Eski alışkanlıklar	K8, K9, K10, K13, K15, K19, K20
	Üst yönetim desteğini olmaması	K9, K12, K14
	Güvensizlik	K14
	Yaş	K8, K9
	Olumlu(görüş belirtilmemiş)	K18
Direnç yaşanmadı	Yönetim desteği	K3
	Düzenli eğitim verilmesi	K1, K3
	Etkili destek süreci	K4
	Olumlu (görüş belirtilmemiş)	K5, K7, K16, K19

Tablo 26: Kullanıcılar e-imza, KEP, e-yazışma ve SDP gibi kavramlara alışabildiler mi? Sizce bunları usulünce kullanıyorlar mı?

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Kavramların usulüne uygun kullanılması	Alışıldı	K1, K6, K8, K9, K15, K16
	Kısmen Alışıldı	K4, K3, K7, K13, K17, K20
	Alışılmadı	K2, K5, K10, K11, K12, K14, K18, K19

Tablo 27 : Teknoloji kabul boyutuyla kurum çalışanlarını ele alırsanız, sizce çalışanlar ne kadar teknoloji ile barışık durumdadır?

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Çalışanların teknoloji ile ilişkisi	Barışık	K1, K3
	Kısmen barışık	K2, K5, K8, K14, K15
	Barışık değil	K4,K9, K11, K12, K13, K16, K17, K18, K19, K20

Tablo 28 : EBYS uygulamasına geçildiğinde kullanıcılardan/yöneticilerden gelen talepleri değerlendiriniz?

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Şikâyet durumu	Belge silme	K14, K17
	Destek	K7
	Entegrasyon	K19
	İyileştirme	K1, K7, K8, K9, K11, K14
	Kullanım	K10
	Sistem değişikliği	K3
	Sistem yapısına uygun olmayan talepler	K14, K20
	Talep var (Belirtilmemiş)	K16
	Talep Yok	K4, K12, K13
	Talep Yok(Belirtilmemiş)	K2, K5, K6, K15, K18

Tablo 29 : Sizce kurumunuzdaki çalışanlar EBYS' ye güveniyor mu? Ya da hala fiziksel belge ile işlem yapma arzusu devam ediyor mu?

Tema	Kodlar	Katılımcılar
EBYS' ye duyulan güven	Güven duyuluyor	K1, K2, K4, K8, K10, K11, K15, K16, K17
	Güvensizlik var	K3, K5, K7, K9, K18
	Kısmen güvensizlik var	K12, K13, K14, K19, K20

Tablo 30 : Kurum çalışanları ve EBYS kullanıcıları EBYS' nin gelişimine düzenli şekilde katkıda bulunuyor mu? Ne gibi katkı sağlıyorlar?

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Kullanıcıların EBYS' ye sağladıkları katkı durumu	Katkı sağladılar	K1, K3, K4, K5, K8, K11, K12, K14, K15, K16, K18, K19, K20
	Katkı sağlamadılar	K7, K9, K13, K17

Tablo 31 : Sizce bu süreçte Belge Yöneticisi veya Bilgi ve Belge Uzmanı nasıl destek sağladı? Eğer bu unvanda birisi yoksa olsaydı nasıl destek sağlardı?

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Bilgi belge yöneticisinin sağladığı destek	Olumlu görüş	K1, K3, K7, K8, K9, K10, K12, K13, K14, K15, K16, K17, K18, K19, K20
	Olumsuz görüş	K11

Tablo 32 : . Kendi tecrübelerinize bağlı olarak bahsetmek istediğiniz hususlar varsa lütfen belirtiniz

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Kavramların usulüne uygun kullanılması	Bilgi belge yöneticisinin önemi	K12, K14
	Eğitim/Destek	K1
	Sistemin faydaları	K4, K10
	Yazılım seçimi	K3