

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI

DEVLET ÜNİVERSİTELERİNİN BİLİŞİM
TEKNOLOJİLERİNİ ETKİLİ KULLANIMINDA YAPI
VE İNSAN UNSURU: KARŞILAŞTIRMALI ÇOKLU
DURUM ÇALIŞMASI

DOKTORA TEZİ

Elif ABAT

KOCAELİ 2020

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI

DEVLET ÜNİVERSİTELERİNİN BİLİŞİM
TEKNOLOJİLERİNİ ETKİLİ KULLANIMINDA YAPI
VE İNSAN UNSURU: KARŞILAŞTIRMALI ÇOKLU
DURUM ÇALIŞMASI

DOKTORA TEZİ

Elif ABAT

Prof. Dr. Şöheyda GÖKTÜRK

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No:05/08/2020-19

KOCAELİ 2020

ÖNSÖZ

İçinde bulunduğumuz bilişim çağı, üniversiteleri hem küresel hem de yerel düzeyde birçok değişime cevap verecek dinamik bir yapıya sahip olmaya zorlamaktadır. Bilişim teknolojileri her türlü örgüt için olduğu gibi üniversiteler için de değişime cevap verebilmenin temel aracı haline gelmiştir. Bu amaçla her yıl devlet üniversiteleri için bilişim teknolojilerine yüksek miktarlarda kamusal kaynak ayrılmaktadır. Bu araştırmada devlet üniversitelerinin bilişim teknolojilerinin kendilerinden beklenen şekilde etkili kullanılmasında örgüt yapısının rolü incelenmiştir. Araştırma bulgularının, bilişim teknolojilerinin devlet üniversitelerinde etkili şekilde kullanılmasında rol oynayan yapısal ve kültürel faktörleri ortaya koyarak üniversitelerin üst düzey yöneticilerine bilişim teknolojileri ile ilgili karar süreçlerinde yardımcı olması beklenmektedir.

Yüksek lisans ve doktora öğrenimim boyunca bilime ve araştırmaya bakışı ile bana ilham veren ve benden desteğini esirgemeyen danışmanım Prof. Dr. Şöheyda Göktürk'e; tezi hazırlama sürecinde değerli görüşlerini benimle paylaşan Prof. Dr. Sadegül Akbaba Altun ve Doç Dr. Tuğba Konaklı hocama sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Destekleri ve tezime yaptıkları katkılardan dolayı arkadaşlarım Suderin Altan ve Aydan Özcan Serbest'e ve oğlum Bulut'a teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
GİRİŞ.....	1
1.PROBLEM VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
2.AMAÇ.....	14
3.ÖNEM.....	15
4.SAYILTILAR VE SINIRLILIKLAR.....	16
5.TANIMLAR.....	16
İKİNCİ BÖLÜM.....	18
KURAMSAL ÇERÇEVE.....	18
1. ÖRGÜT YAPISI VE YAPININ UNSURLARI.....	18
1.1. Uzmanlaşma.....	19
1.2. Kontrol Alanı.....	20
1.3. Hiyerarşi.....	20
1.4. Emir Zinciri.....	21
1.5. Biçimselleşme.....	21
1.6. Merkeziyet Derecesi.....	22
2. ÖRGÜT KURAMLARI VE ÖRGÜT YAPISI.....	22
2.1. Klasik Örgüt Kuramı.....	22
2.1.1. Taylor ve Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.....	23
2.1.2. Fayol'un Yönetim Süreçleri.....	23
2.1.2.1. Planlama.....	24
2.1.2.1.1. Hedefler.....	24
2.1.2.1.2. Karar Verme.....	25

2.1.2.2. Örgütlenme	25
2.1.2.3. Koordinasyon	26
2.1.2.4. Yönetim	27
2.1.2.4.1. Örgütlerde Birey Davranışı	27
2.1.2.4.2. Motivasyon	28
2.1.2.4.3. İletişim	29
2.1.2.5. Kontrol	30
2.1.3. Weber Bürokrasisi	30
2.2. İnsan İlişkileri Yaklaşımı ve Örgüt Yapısı	31
2.3. Yeni Yaklaşımlar ve Örgüt Yapısı	33
2.3.1. Sistem Yaklaşımı	33
2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı	34
2.3.2.1. Strateji	34
2.3.2.2. Örgütün Büyüklüğü	35
2.3.2.3. Çevre	35
2.3.2.4. Teknoloji	36
2.3.2.5. Kültür	36
3. ÖRGÜT TASARIMLARI	37
3.1. Basit Tasarım	38
3.2. İşlevsel Tasarım	38
3.3. Bölümlenmiş Tasarım	38
3.4. Matriks Tasarım	39
3.5. Takım Tasarımı	39
3.6. Ağ Tasarımı	39
3.7. Mintzberg'in Örgüt Tasarımı Sınıflaması	40
3.7. 1. Örgütün Temel Parçaları	40
3.7. 2. Koordinasyon Mekanizmaları	41
3.7. 3. Merkeziyet Derecesi	42
3.7.4. Mintzberg'in Örgüt Tasarımları	44
3.7. 4.1. Girişimci Yapı	44
3.7. 4. 2. Makine Bürokrasisi	45
3.7. 4. 3. Profesyonel Bürokrasi	45
3.7. 4.4. Bölümlenmiş Biçim	46
3.7.4.5. Adhokrasi	46
4. BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ	47

4.1. Bilişim Teknolojileri ve Yönetim Süreçleri.....	48
4.1.1. Bilişim Teknolojileri ve Planlama Süreci.....	48
4.1.2. Bilişim Teknolojileri ve Örgütlenme Süreci	49
4.1.3. Bilişim Teknolojileri ve Yönetim Süreci.....	50
4.1.4. Bilişim Teknolojileri ve Kontrol Süreci.....	51
5. BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ VE ÖRGÜT YAPISI.....	52
5.1. Bilişim Teknolojileri ve Örgüt Yapısı Etkileşimine Dair Bakış Açıları.....	52
5.1.1. Teknolojik Belirleyicilik.....	52
5.1.2. Örgütsel Belirleyicilik.....	53
5.1.3. Etkileşimci Bakış Açısı.....	54
5.1.4. Pekiştirme Kuramı.....	54
5.1.5. Sosyo-teknik Kuram.....	54
5.1.6. Sistem Kuramı.....	55
5.1.7. Durumsallık Yaklaşımı.....	56
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	59
1.YÖNTEM.....	59
1.1.DURUM ÇALIŞMASI.....	59
1.1.1.Üniversitelerin Seçimi ve Profilleri.....	60
1.1.2. Katılımcıların Seçimi ve Profilleri.....	61
1.2. VERİLERİN TOPLANMASI VE VERİ TOPLAMA ARACI	63
1.2.1. Verilerin Toplanması.....	63
1.3.VERİLERİN ANALİZİ.....	65
1.4.GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK.....	68
1.5.ARAŞTIRMA ETİĞİ	69
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	70
BULGULAR.....	70
1.BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN ETKİLİ KULLANIMINDA ROL OYNAYAN ETMENLER.....	71
1.1. Örgüt Yapısı İle İlgili Faktörler.....	71
1.1.1. İnfomal Koordinasyon Araçları	71
1.1.2. Merkeziyet Derecesi	74
1.1.3. Güç Dağılımı	76
1.1.4. Bilgi İşlem Biriminin Büyüklüğü ve İnsan Kaynağı Kalitesi	78

1.2 . Üst Yöneticiler İle İlgili Faktörler.....	79
1.2.1 Üst Yöneticilerin Vizyonu ve Stratejileri.....	80
1.2.2 Örgüt Kültürü.....	84
2. BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN ÖRGÜTSEL ÇIKTILARI.....	86
2.1. Stratejik Karar Kalitesi.....	86
2.2. Koordinasyon ve Kontrol.....	87
2.3. Çalışanların Bilişim Teknolojilerine Karşı Tutumu.....	89
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	92
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	93
1.TARTIŞMA VE SONUÇ.....	93
1.1.Örgüt Yapısının Özelliklerine Dair Sonuç ve Tartışma.....	95
1.1.1 İnfomal Koordinasyon Araçları.....	95
1.1.2. Merkeziyet Derecesi.....	97
1.1.3. Güç Dağılımı.....	99
1.2. Üst Yöneticiler.....	102
1.3. Örgüt Yapısı, Strateji ve Örgüt Kültürü.....	106
1.4. Bulguların Genel Değerlendirmesi ve Sonuç.....	110
2.ÖNERİLER.....	111
2.1. Araştırmacılara Öneriler.....	111
2.2. Uygulayıcılara Öneriler.....	112
KAYNAKÇA.....	114
ÖZGEÇMİŞ.....	125
EKLER.....	126

ÖZET

Bu araştırmanın amacı; devlet üniversitelerinde bilişim teknolojilerinin etkili kullanımında örgüt yapısının, stratejisinin ve kültürünün rolünü araştırmak ve böylece teknolojilerin etkili kullanımının nasıl gerçekleştiğini ortaya koymaktır.

Nitel araştırma yaklaşımı ile yürütülen bu çalışmada karşılaştırmalı çoklu durum çalışması deseni kullanılmıştır. Karşılaştırılan üniversiteler, aykırı durum örnekleme yoluyla seçilmiştir. Katılımcıların seçiminde, araştırılan olgunun derinlemesine anlaşılmasına imkân verecek şekilde maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Araştırma, üniversitelerde üst düzeyde ve fakülte düzeyinde yöneticilik yapmış toplam 24 katılımcı ile yürütülmüştür. Veriler, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ve katılımcı gözlem yoluyla elde edilmiştir. İçerik analizine tabi tutularak elde edilen verilerde sırasıyla alt kategori, kategori ve temalara ulaşılmıştır.

Araştırma bulguları; incelenen iki devlet üniversitesinin örgüt yapılarının bilişim teknolojilerini etkili kullanmada informal düzeyde çeşitli açılardan farklılaştığını ortaya koymuştur. Bu farklılıklar; informal koordinasyon araçları, merkeziyet derecesi, güç dağılımı ve bilgi işlem biriminin büyüklüğü ve insan kaynağı kalitesi olarak belirlenmiştir. Devlet üniversitelerinin bilişim teknolojilerinin etkili kullanılmasında; üst yöneticilerin belirledikleri örgüt stratejileri, kurdukları örgüt yapısı ve örgüt kültürünün oluşmasındaki kritik rolleri tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: bilişim teknolojileri, örgüt yapısı, bilişim teknolojilerinin etkili kullanımı, yükseköğretim yönetimi

ABSTRACT

The purpose of this study is to explore the role of organizational structure, strategy and organizational culture in the effective use of information and communication technologies (ICTs) at public universities with an aim to understand the conditions under which such technologies are used effectively.

With a qualitative approach, this study employed a comparative multiple case study. The cases were selected using extreme case sampling and the participants were selected using maximum variation sampling in order to explore the phenomenon in detail. A number of 24 academics with administrative experience participated in the study. The data were collected using semi-structured interviews with the participants and participative observation. The data were analysed using content analysis and themes were identified accordingly.

The findings of the study indicate that the organizational structures of the two public universities differ in terms of informal coordination devices, degree of centralization, power distribution and the size and the quality of IT units at an informal level as far as the effective use of information and communication technologies (ICTs) is concerned. The upper management plays an important role in the effective use of ICTs by formulating strategies, designing structure and creating organizational culture.

Keywords: information and communication technologies, organizational structure, effective use of ICTs, higher education management

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Bilişim Teknolojilerinin Etkili Kullanımında Rol Oynayan Örgüt Yapısı Ve Üst Yönetici Özellikleri	8
Tablo 2. Mintzberg'in Beş Örgüt Tasarımı.....	44
Tablo 3. Araştırmaya Katılanların Üniversitelere ve Birimlere Göre Dağılımı.....	62
Tablo 4. Araştırma Problemleri ve Katılımcılara Yönlendirilen Soruların Eşleştirilmesi	64
Tablo 5. Bilişim Teknolojilerinin Etkili Kullanımında Rol Oynayan Faktörler Teması İle İlgili Kod ve Alt Kategorilerinin Oluşturulması İle İlgili Örnek Tablo	68
Tablo 6. Bilgi Teknolojileri ve Örgüt Yapısı Etkileşimi ve Bu Etkileşimde Rol Oynayan Faktörler	70
Tablo 7. Araştırmaya Katılan Üniversitelerin Örgüt Yapısı Açısından Karşılaştırılması	93

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Mintzberg'e Göre Örgütün Beş Temel Parçası	41
Şekil 2. Örnek Veri Kodlama Sayfası	66
Şekil 3 Araştırma Bulgularına Göre Bilişim Teknolojilerinin Etkili Kullanımında Rol Oynayan Faktörler.....	94
Şekil 4. Örgütlerde Birimlerin Gücünü Belirleyen Özellikler	101



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Yirminci yüzyılın sonlarında başlayan ve bilgi çağı, dijital çağ veya yeni medya çağı olarak da adlandırılan yeni teknoloji döneminde örgütler, bilişim teknolojisinin hâkim olduğu bir ekonomiye geçiş yapmıştır. İçinde bulunduğumuz bilgi ve teknoloji çağı, dünyanın daha önce gördüğü teknolojik dönüm noktalarından farklıdır. Tarihin hiçbir döneminde bu denli hızlı değişim gösteren bir teknolojiye rastlanmamıştır. Her on yılda gücünü ve etkisini yüzlerce kat artıran bu teknolojiler; iletişim, düşünme ve öğrenme şeklimizi de değiştirmektedir (Duderstadt vd., 2002: s. 7). Örgütlerin bu yeni dönemde bilgi çağının getirdiği değişimlere uyum sağlamaları bir zorunluluk haline almıştır. Örgütsel *çeviklik* veya *atıllık*, örgütün çevresindeki hızlı değişim ve belirsizliklere karşı hızlı ve etkili cevap verebilme becerisidir (Couto vd., 2015). Bu beceriye her örgütün olduğu gibi, eğitim örgütlerinin de sahip olması yeni teknoloji çağının getirdiği bir zorunluluktur.

Eğitim örgütleri için çeviklik, özellikle günümüzdeki gibi hızlı değişimlerin yaşandığı dönemlerde sahip olunması gereken önemli bir özelliktir. Eğitim kurumlarının değişimlere yeterince hızlı cevap verememesinin nedenleri arasında problemleri düzgün teşhis edememe, bürokratik örgüt yapısı, benimsenmiş istihdam politikası, olumsuz örgüt kültürü, riskten kaçınma ve profesyonel olmayan yöneticiler gibi unsurlar sayılmaktadır (Doğan ve Baloğlu, 2018). Bilişim teknolojilerinin yeterli olması ve yenilikçilik kapasitesi hem beraber hem de ayrı ayrı örgütsel çeviklik üzerinde etkilidirler. Dolayısıyla örgütlerin sağlam ve iyi işleyen bilişim teknolojilerine yatırım yapmaları önemlidir (Ravichandran, 2018).

Üniversite fikrinin ortaya atıldığı 12. yüzyıldan bu yana, yükseköğretim kurumları toplumsal, ekonomik ve politik bağlamlardan etkilenecek sürekli bir değişim ve dönüşüm içinde olagelmışlerdir. Yirminci yüzyılda küresel çapta üniversite sektörü genişlemiş, öğrenci sayıları dramatik şekilde artmış ve en önemlisi de üniversitelerin misyonu değişmiştir. Üniversiteler kendilerine yüklenen geleneksel bilgi deposu rollerinden uzaklaşmış ve bilgi üretim merkezleri haline gelmişlerdir (Carayannis ve Formica, 2008). Üniversiteler, bundan önceki dönemlerde yaşanan teknolojik değişim dönemlerinde hayatta kalmayı başarmışlardır ancak günümüzde tecrübe ettiğimiz bilişim teknolojileri kaynaklı toplumsal değişimler oldukça farklıdır. Çünkü üniversitenin bilgiyi yaratma, koruma, entegre etme, iletme ve uygulama gibi temel eylemlerini değiştirmektedir. Bilişim teknolojileri

temelde insanlar ve bilgi arasındaki iletişimi değiştirerek üniversite gibi bilgi temelli kurumları da değiştirmektedirler. Üniversitelerin bu süreçte oynadığı rol de giderek önemini artırmaktadır. Bilgi, üniversitenin aracıdır ve bu bilgiyi keşfederek, şekillendirerek ve uygulayarak topluma hizmet etmektedir (Duderstadt vd., 2002: s. 8).

Değişime direnen üniversitelerde akademik personel ve eğitim programları ihtiyaca cevap veremez duruma gelmektedir. Bunun önüne geçebilmek için akademik liderlerin değişimi sürekli kılması, pedagoji, araştırma ve kurumun potansiyel öğrencileri için çekiciliğini kaybetmemesi açısından gereklidir (Buller, 2014, s. 56). Castells (2000), global ölçekte meydana gelen değişiklikle birlikte her çeşit örgütte bilgi ağlarının yeni örgüt yapısını şekillendirmede baskın rol oynadığını söylemektedir. Bilgi ağları, bilişim teknolojileri sayesinde geleneksel yapıları dönüştürerek esneklik, adaptasyon ve koordinasyonu sağlamaktadır. Drew (2010), yükseköğretim çevresinde yöneticilerin rollerinin gitgide karmaşık hale geldiğini; yöneticilerin, akademik kaliteyi sağlama, stratejik liderlik ve değişim kapasitesine sahip olma, maddi kaynakları ve insan kaynaklarını yönetme gibi süreçlerle baş etmeleri gerektiğini söylemektedir. Bilgi teknolojileri bu süreçleri yöneten ve yönlendiren temel güç haline gelmiştir. Eğitim kurumlarında kullanılan bilgi yönetim sistemleri bilgiyi elde etme, dönüştürme ve paydaşlar arasında etkili şekilde paylaşımını sağlayarak uzun vadede eğitim kalitesini artırmaktadır (Drew, 2010). Üniversitelerin gelecek hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için gerekli teknolojik altyapının mevcut olması, üniversitenin yönetimi, insan kaynağı, araştırma becerisi, eğitime erişim, fiziksel altyapısı gibi temel faaliyetleriyle aynı derecede önem taşımaktadır (Buller, 2014, s. 192).

Sıralanan bütün bu itici güçler, yükseköğretim kurumlarının işleyişlerinde bilişim teknolojilerini etkili ve verimli şekilde kullanmalarını zorunlu hale getirmiştir. Üniversitelerin bu dinamik çevre içinde kendilerinden beklenen performansı ortaya koyabilmeleri için teknolojiyi etkin olarak kullanabiliyor olmaları gerekmektedir (Bianchi ve Sousa, 2016). Dolayısıyla üniversitelerin bilişim teknolojilerini etkili kullanmalarında rol oynayan kolaylaştırıcı ve zorlaştırıcı örgüt yapısı unsurlarının anlaşılması, bilişim teknolojilerinin etkili kullanımı için gerekli koşulların iyileştirilmesine ve üniversitelerin performanslarına olumlu katkı yapmasına katkıda bulunabilir.

1. PROBLEM VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yükseköğretim kurumları, içinde bulunduğumuz teknoloji çağında farklı paydaşlardan gelen beklentilere cevap vermek zorundadır. Üniversitelerden beklenen, hem ulusal hem de uluslararası düzeyde öğrenci adayları için kendi cazibe ve tercih edilebilirliğini sürekli kılması (Buller, 2015, s. 56), bağlı olduğu kurumların kalite ve performans standartlarını yakalaması (Çalışkan, 2019, s. 129) eğitim-öğretim ve yönetim süreçlerinin etkili şekilde yürütülmesini sağlayarak akademik personelin ihtiyaç duyduğu çalışma ortamını sağlamasıdır (Drew, 2010). Bu hedeflere ulaşabilmek için üniversitelerin, örgütlerin hedefleri doğrultusunda kaynaklarını verimli ve etkili şekilde kullanarak faaliyet göstermesi gerekmektedir. Bilişim teknolojileri ise günümüz örgütlerinde bütün faaliyetlerin tam merkezinde yer almakta ve sağladığı imkânlarla örgütlerin etkililiğine hizmet etmektedir (Coen ve Kelly, 2007). Bilişim teknolojileri yöneticilere; karar verme, koordinasyon sağlama, değerlendirme ve kontrol için kullanabilecekleri değerli bilgiyi sağlamaktadır (Daft, 2010, s. 296).

Bilgi teknolojisi kavramı ilk olarak Leavitt ve Whisler (1958) tarafından kullanılmıştır. Bilgi teknolojileri yıllar içinde farklı disiplinlerde ele alınarak çalışılmış ve ortaya birçok farklı tanım çıkmıştır (Onn ve Sorooshian, 2013). Bilgi ve iletişim, diğer adıyla bilişim teknolojisi kavramı ise bilgi teknolojilerini de içeren oldukça geniş kapsamlı bir kavramdır. Buna göre bilgiyi elde etmek, işlemek, depolamak ve yaymak amacıyla kullanılan her türlü bilgisayar ve telekomünikasyon aracı bilişim teknolojileri olarak adlandırılmaktadır (Sharma ve Sharma, 2011). Günümüz örgütlerinde iç ve dış koordinasyon amacıyla kullanılan bilişim teknolojilerinden bazıları dâhili ağlar, Web 2.0 teknolojileri, çeşitli bilgi yönetimi sistemleri ve kurumsal kaynak planlama sistemleridir (Daft, 2010, s. 311).

Bilişim teknolojilerinin etkili kullanılması örgütler için sayısız fayda sağlamaktadır. Birçok çalışmada bilişim teknolojilerinin çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren örgütler için performansı arttıran başlıca faktörlerden biri olduğu bulunmuştur (Ward ve Zhou, 2006; Shaukat ve Zafarullah, 2009; Park vd., 2012; Maiga vd., 2014). Bilişim teknolojilerinin faydaları arasında, çalışma gruplarında koordinasyonu artırıcı bir etkiye sahip olmaları (Isaacs vd., 2002; Sun, 2017); insan ve iş kaynaklarını daha etkin kullanmaya ve desteklemeye yardımcı olmaları (Clemons ve Row, 1991) ve bu sayede doğrudan ve dolaylı olarak çalışanların performansını artırmaları (Farhanghi vd., 2013) sayılabilir. Bilişim teknolojileri ayrıca çalışanların iletişim kalitesini artırmakta ve çalışanların karşılıklı güven geliştirmelerine yardımcı olmaktadır (Ou ve Davison, 2011). Bilişim teknolojilerinin

özellikle fark yarattığı bir alan da karar verme sürecidir. Bu teknolojiler karar alma süreçlerini daha kaliteli hale getiren, dolayısıyla örgüt performansını artıran bir değişken olarak ele alınmaktadır (Huber, 1990; Martin, 1996; Heintze ve Bretschneider, 2000; Dewett ve Jones, 2001; Price ve Shanks, 2016).

Bütün bu faydalarının yanı sıra bilişim teknolojilerinin rolü, içinde bulunduğumuz teknoloji çağıyla birlikte değişmeye başlamıştır. Günümüz örgütleri için bu teknolojiler, artık kendilerinden fayda beklenen araçlar olmaktan çok, örgütün bütün faaliyetlerinin tam merkezinde hayati bir rol oynamaktadır. O'brien ve Marakas (2011), teknolojinin artık örgüt stratejisinde yardımcı bir role sahip olmaktan öteye geçtiğini belirterek asıl harekete geçme nedeni ve faktörü haline geldiğini söylemektedir. O'brien ve Marakas'a göre, bilişim teknolojileri artık sadece etkili performans sağlama ve etkili karar vermede kullanılan bir araç olmaktan çıkarak, örgütlerin rekabet etme şeklini değiştiren temel mekanizma haline gelmiştir.

Yükseköğretim kurumları da ihtiyaçları ve hedefleri doğrultusunda çeşitli bilişim teknolojilerini kullanmaktadırlar. Sıralanan faydalar ve taşıdığı önem göz önünde bulundurulduğunda bütün örgütlerde olduğu gibi yükseköğretim kurumlarının da bilişim teknolojilerinden beklentilerinin oldukça fazla olduğu söylenebilir. Bilişim teknolojilerinin yükseköğretim kurumlarında karar verme süreçlerini geliştiren, harcanan zamanı ve iş yükünü azaltan, dolayısıyla da yönetsel verimliliği artıran ve hedeflere ulaşmayı kolaylaştıran araçlar olduğu ifade edilmektedir (Hashim, Alam ve Siraj, 2010). Küreselleşmeyle birlikte yükseköğretim örgütlerinde bilgi iletişim teknolojilerinin oynadığı rol de önemini artırmakta ve kendi faaliyetlerini yürütmede üniversitelere değer katmaktadır. Üniversiteler, günümüz dünyasında paydaşlarına hitap edebilmek için didaktik yapılarına bu teknolojileri entegre etmek zorundadırlar (Vaira, 2004). Eğitim örgütleri gelişmiş bilişim teknolojilerine özellikle ihtiyaç duymaktadırlar. Bu örgütlerde çok sayıda formal ve informal yönetim süreçleri, bilgi paylaşma örüntüleri ve iş süreçleri mevcuttur ve var olan bu süreçler çoğu zaman örgütün sistematik bilgi akışını ve alışverişini engelleyebilecek nitelikte olabilirler. Bilgi yönetimi stratejileri ise bu birbirinden kopuk sistemleri bir araya getirmektedir. Bilişim sistemlerinin kalitesi, örgütte neler olup bittiğini değerlendirmeye yarayan gerekli ve değerli bilgiyi sağlar. Böylece örgütler işleyişleri üzerine öz değerlendirme yapabilirler. Bu öz değerlendirme, örgütler için en zorlayıcı süreçlerden de biridir. Bu süreçte bilgi teknolojilerinin etkili kullanımı, eğitim örgütlerinin hem örgütün dış

çevresinin ihtiyaçlarına cevap verebilmesini hem de örgüt çapında etkililiği artırmasını sağlar (Metcalf, 2005, s. 31).

Ancak kullanılan teknolojinin ne olduğunun yanı sıra, teknolojinin nasıl kullanıldığı da önemlidir. Örgütler bilgi ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde yapılanmadığı takdirde çalışanların yeterli bilgiye ulaşamadıkları veya asıl görevleri için gerekli olmayan bilgileri işlemek için çok fazla zaman kaybettikleri görülür ki bu da etkili çalışma kapasitelerini azaltmaktadır (Daft, 2010). Dolayısıyla, üniversitelerin bilgi ve teknolojinin olanaklarından en iyi şekilde faydalanmaları için uygun stratejiler belirlemeleri ve örgütsel düzenlemelere gitmeleri gerekmektedir (Carayannis, 2008, s. 3).

Bilişim teknolojilerinin örgütlerin yapısal özellikleriyle olan etkileşimi üzerine literatür oldukça zengindir ve teknoloji-yapı ilişkisinin nasıl gerçekleştiğini açıklamak amacıyla yapılan birçok araştırmada, teknoloji ve örgüt yapısı etkileşiminin bağlamsal değişkenlerden etkilendiği, dolayısıyla da örgütten örgüte farklılık gösterebileceği öne sürülmüştür. Örgüt yapısı ve bilişim teknolojileri etkileşimi iki farklı açıdan ele alınmaktadır. Aşağıda ilk olarak var olan örgüt yapısında bilişim teknolojilerinin kullanılma biçimlerinin örgüte olan etkilerini ortaya koyan çalışmalar açıklanmaktadır. Daha sonra ise, bilişim teknolojilerinin kullanımıyla beraber örgüt yapısında meydana geldiği öne sürülen değişiklikler üzerine yapılan araştırmalar ele alınmaktadır.

Örgütün yapısal özelliklerinin, örgütlerde yeniliğe ve teknolojik değişime olan tutumları etkilediği çok sayıda araştırmacı tarafından dile getirilmiştir. Thompson (1965) karar verme yetkisinin tek yerde toplanmasının örgütlerde yenilikçi çözümler bulunmasının önünde engel olduğunu; katılımcı ortamlarda ise çalışanların farkındalıklarının, adanmışlıklarının ve katılımlarının arttığını dolayısıyla da yenilik yapmanın kolaylaştığını belirtmektedir. Yüksek bürokratik kontrol ve merkezileşme örgütsel yeniliği engellerken (Aiken ve Hage, 1971; Pierce ve Delbecq, 1977), biçimselleşme ve merkeziyetçiliğin örgütsel yenilikçilik ile negatif bir ilişkisi olduğu ortaya konmuştur (Damanpour, 1991). Baskın bir hiyerarşik yapı da bilgi teknolojilerinin örgütlerde nasıl kullanıldığını etkilemektedir. Merkezileşmiş bir yapının örgütlerin bilgi teknolojilerini benimsemesini ve örgütlerde bilgi teknolojilerinin kullanımını kısıtladığı öne sürülmektedir (Grover ve Goslar, 1993). Tata ve diğerleri (1999) organik ve esnek şekilde yapılanmış örgütlerde mekanik örgütlere kıyasla bilgi teknolojilerinin daha etkili kullanıldığını ifade etmektedirler.

Kim ve diğeri (2014), bürokratik örgütlerin temel özelliklerinden olan merkezi karar alma yapısı, kırtasiyecilik ve hiyerarşinin, bilgi teknolojilerinin etkili kullanımında rolü olduğunu ifade etmektedir. Buna göre, hiyerarşik bir örgüt yapısı bilginin örgüt içi dağılımı ve paylaşımının önünde engel oluşturmaktadır. Düz bir yapıya sahip örgütlerin, daha az merkezileşmiş olduklarından, yenilikçi teknolojileri benimseme ve bunlar aracılığıyla iletişim ve koordinasyonu geliştirmeleri beklenmektedir. Bürokratik yapının başka bir özelliği olan kırtasiyeciliğin ise motivasyonu azalttığı ve örgütsel yenileşme ile olumsuz bir ilişkisi olduğu öne sürülmüştür.

Bengshir (1996), örgütün felsefe ve anlayışının belirleyici gücüne işaret ederek bilgi teknolojilerinin örgüt yapılarına olan etkileri üzerinde kimi zaman birbiriyle çelişen bulgular olduğunu ifade etmektedir. Bir örgütün yapılanma tercihinin bilgi teknolojileri sistemlerinin tasarım biçimini de (merkezi-merkezileşmemiş bilgi sistemleri) etkilediği belirlemektedir. Örneğin merkezileşmemiş bir örgütlenme yapısına giden örgütün kuracağı bilgi sistemlerinin de bu yapıyı destekleyecek şekilde olacağı ifade edilmektedir. Markus ve Robey (1988), bu durumu örgütsel belirleyicilik (organizational imperative) olarak adlandırmaktadır. Bu görüşe göre, bilgi sistemleri örgütlerin bilgi ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde tasarlanmaktadır. Örgütlerin bilgi ihtiyaçlarına veya yöneticilerin bu ihtiyaçların nasıl karşılanacağına dair seçimlerinin bir sonucu olarak örgütlerdeki aktörler bilgi sistemlerini tasarlamaktadırlar. Huczynski vd., (2013) tarafından örgütsel seçim olarak adlandırılan bu görüşe göre, örgütsel özelliklere bağlı olarak sistemlerin nasıl tasarlanacağı, sisteme ne ölçüde kontrol özelliği verileceği, insan müdahalesine ne derecede izin verileceği, sistemin ne amaçla kullanılacağı gibi konularla ilgili kararlar verilmektedir.

Örgütlerin yapılarını teknolojiye bağlı örgütsel yenilik bağlamında inceleyen çalışmalarda (Pierce ve Delcbeq, 1977; Kimberly and Evanisco ,1981; Damanpour ve Schneider, 2006), örgütsel değişim kavramı özelinde örgütlerin teknoloji ile uyumları ve teknolojiyi kullanım şekilleri incelenmiştir. Bu çalışmalarda teknolojik yenilik sürecinin, *başlangıç* (initiation), *benimseme* (adoption) ve *uygulama* (implementation) olarak üç aşamada gerçekleştiği ve her aşamada yeni teknolojilerin etkili şekilde kullanılabilmesi için farklı yapısal özelliklerin kritik olduğu ifade edilmektedir. Örneğin, Pierce ve Delcbeq (1977) teknolojinin başarılı şekilde kullanılabilmesi için her aşamada farklı yapısal özelliklere ihtiyaç olduğunu söylemektedir. Başlangıç evresinde organik bir yapı teknolojinin benimsenmesini kolaylaştırırken, benimseme evresinde çatışmayı önlemek için merkezi bir karar alma yapısına ihtiyaç olduğu ifade edilmiştir. Rogers (2010, s. 281), örgüt yapısının

karmaşıklığının, örgütün birimleri arasındaki bağıllık düzeyinin ve örgütsel kaynak bolluğunun (slack) örgütün teknoloji kullanımına olumlu etkisi olduğunu ifade etmektedir. Buna göre büyük örgütlerin faaliyetlerini yerine getirmek için bol kaynağa ve teknik uzmanlığa sahip çok sayıda çalışana sahip olduğu, dolayısıyla da teknolojiyi kullanma kapasitelerinin fazla olacağı öne sürülmektedir.

Örgüt tasarımının karmaşıklığı ve büyüklüğü de yeni teknolojileri benimseme davranışında etkisi incelenen değişkenlerden biridir. Damanpour ve Schneider (2006) örgüt büyüklüğünün teknolojik yeniliklerin kullanımının her aşamasında olumlu etkisi olduğunu söyleyerek bu durumu daha büyük örgütlerin maddi ve insan kaynağına daha çok sahip olmasıyla açıklamaktadır. Bilgi işlem biriminin büyüklüğü ve insan kaynağı da yenilikçi davranışı olumlu etkileyen unsurlardandır (Ifinedo, 2007; Hameed vd., 2012).

Örgütlerin geleneksel hiyerarşik yapısı, bilginin paylaşılması ve yayılmasının önünde bir engel olabilmektedir. Kernaghan ve Gunraj (2004), örgütlerdeki dikey yapının bilgi kullanımı ve yayılmasının önünde bir engel olarak rol oynadığını belirtmektedir. Taylan ise (2010), bilişim teknolojilerinin etkili kullanımı için yatay, esnek ve daha az merkezi bir yapının gerektiğini vurgulamaktadır. Benzer şekilde, başka bir araştırmada da merkezi karar alma yapısı ile bilişim teknolojilerinin benimsenmesi ve kullanımı arasında olumsuz bir ilişki olduğu, bu durumun yenilikçi davranışları bastırduğu ve merkezi olmayan yapılara sahip örgütlerde bilgi teknolojileri aracılığıyla yeniliğe gidilmesinin daha olası olduğu belirtilmektedir (Bajwa vd., 2004).

Örgütün yapısal özellikleri ve bilgi teknolojilerini inceleyen çalışmaların bir kısmı da yöneticilerin teknolojinin etkili kullanılmasındaki rolünü incelemiştir. Yöneticilerin hiyerarşik olarak tanımlanmış formal kalıpların dışına çıkarak daha yatay bir yapı oluşturarak yönettikleri süreçlerin teknolojinin daha verimli şekilde kullanılmasını sağladığı birçok çalışmada vurgulanmaktadır (Damanpour, 1991; Orlikowski, 1992; DeSanctis and Poole, 1994; Kahn, 2000; Taylan, 2010). Üst yöneticilerin değişime karşı tutumları (Damanpour ve Schneider, 2006), yönetim felsefesi (Watad ve Ospina, 1996), değişim odaklı liderlik tarzı (Ekvall ve Arvonen, 1991), iş gruplarıyla kurduğu ilişkiler (Scott ve Bruce, 1994), çalışanlara duyduğu güven (Howell ve Higgins, 1990) ve uzmanlık alanı (Bantel ve Jackson, 1989) ile ilgili özelliklerinin örgütün teknolojik yenilikleri benimsemesinde olumlu rol oynadığı ortaya konmuştur.

Yukarıda bilişim teknolojilerinin etkili kullanımında rol oynayan örgüt yapısı ve üst yönetimin özelliklerine dair kısaca bahsedilen çalışmaların bulguları Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1. Bilişim Teknolojilerinin Etkili Kullanımında Rol Oynayan Örgüt Yapısı ve Üst Yönetici Özellikleri

	Olumlu Etki	Olumsuz Etki
Örgüt Yapısı ile İlgili Özellikler	<ul style="list-style-type: none">• Organik ve esnek yapı• Merkezileşmemiş karar alma yapısı• Karmaşıklık• Büyüklük	<ul style="list-style-type: none">• Merkeziyetçi karar alma• Dikey hiyerarşik Yapı• Biçimselleşme• Bürokratik Kontrol• Kırtasiyecilik
Üst Yöneticiler ile İlgili Özellikler	<ul style="list-style-type: none">• Değişime ve rekabete karşı tutum• Yönetim felsefesi• Değişim odaklı liderlik• İş gruplarıyla ilişkiler• Çalışanlara inanma ve güven duyma• Yenilikçi davranışlar• Bireysel problem çözme tarzı• Uzmanlık Alanı	

Bilişim teknolojileri ve örgüt yapısı üzerine yapılan araştırmalar kapsamında, teknolojilerin yapı üzerindeki olası etkileri de incelenmiştir. Bilgi teknolojilerinin örgütlerdeki etkilerine dair ilk çalışmalardan birini yapan Leavitt ve Whistler (1958) örgüt yapısındaki herhangi bir değişikliğin, görevleri (tasks), teknolojiyi, çalışanları etkilediği ve de aynı zamanda bunlardan etkilendiği; başka bir deyişle, etkinin iki yönlü de olabileceğini gösteren bir model ortaya koymuştur. Modele göre, bir örgütün teknolojisini değiştirerek yapısının da değiştirilmesi mümkündür. Bu model, görevleri ve insan faktörünü de göz önünde bulundurması bakımından önemlidir (Baroudi, J. ve Lucas Jr, 1994). Leavitt ve Whistler gibi, Pfeffer ve Leblebici de (1977) örgütlerin ya homojen ve durağan ya da heterojen ve değişken çevrelerde faaliyet gösterdiğini ve örgütlerin genellikle değişken bir çevreyle baş edebilmek için bilgi teknolojilerini kullanma ihtiyacı duyduklarını ifade etmektedir. Ayrıca bilgi teknolojilerinin yöneticilerin karar verme süreçlerine yardımcı olarak koordinasyonu ve kontrolü artırdığı ifade edilmektedir. Araştırma sonucunda, bilgi teknolojilerini yoğun olarak kullanan örgütlerin yapılarının da daha çok karmaşıklaştığı ve

bu nedenle örgütte daha çok hiyerarşik kademeye sebep olduğu; daha çok kademenin ortaya çıkmasının ise merkezileşmiş bir yapıya yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bilgi iletişim teknolojilerinin özellikle iletişim ve karar alma gibi süreçlere etkilerinden dolayı da örgütlerin yapılarında çeşitli değişikliklere yol açtığı gözlemlenmektedir. Örneğin, gelişmiş bilgi teknolojilerinin örgüt tasarımı üzerinde oldukça etkili olduğu ve eninde sonunda bu teknolojilerin başlıca bir koordinasyon ve kontrol mekanizması olacağı, dolayısıyla da geleneksel hiyerarşinin yerini alacağı iddia edilmektedir (Daft, 2010, s.325). Bengshir (1996) geleneksel örgütlerin yapılarında bulunan uzmanlaşma, eşgüdüm ve denetim ihtiyacının hiyerarşik kademelenme ihtiyacını ortaya çıkardığını ancak teknolojik ilerlemelerle birlikte hiyerarşik yapılanma, bilginin aşağıdan yukarıya, kararların yukarıdan aşağıya akması gibi geleneksel doğruların geçerliliğini kaybettiğini söylemektedir. Dolayısıyla geleneksel hiyerarşik örgütlenme bugünün dinamik ve çeşitliliğe sahip çevresinde artık etkisini kaybetmektedir.

Bilgi iletişim teknolojilerinin örgütlerde personel sayısının azalmasına ve kontrol alanının genişletilmesine hizmet ettiği, dolayısıyla örgüt yapısının düzleşmesine neden olduğu ve böylece daha hızlı ve etkili kararlar alınmasını sağladığı (Klein, Chi & Klibaner, 2000; Bezweek ve Egbu, 2010); hiyerarşik düzeylerde azalmaya neden olarak merkezilikten uzaklaşmayı sağladığı ve örgüt yapısını değiştirdiği (Daft, 2010, s.322; Batra, 2006; Bezweek ve Egbu, 2010) yapılan araştırmalarla desteklenmektedir.

Görüldüğü üzere, teknolojilerin örgüt yapısı ile etkileşimini ve hangi koşullarda gerçekleştiğini açıklamaya çalışan çok sayıda araştırma yapılmıştır. Ancak bu çalışmalar, farklı sektörlerde yapıldıkları ve her birinde değişik bir teknoloji çeşidi ele alındığından dolayı, teknoloji ve değişim olgusunu bütün yönleriyle ortaya koymakta tam anlamıyla kapsayıcı bir çerçeve sunamamaktadırlar. Bunun yanı sıra, sıralanan bazı araştırmaların bulgularının da birbiriyle çeliştiği görülmektedir. Örgütlerde teknolojinin yarattığı değişimin kapsamlı şekilde anlaşılabilmesi için örgüt yapısı, kültürü ve stratejik yönetim gibi açılardan kapsayıcı bir bakış açısı gerekmektedir (Surry, 2010, s.17).

Bu araştırmada, bilişim teknolojilerinin yükseköğretim kurumlarında etkili şekilde kullanılabilmelerinde öne çıkan yapısal özellikler araştırılmıştır. Türkiye’de diğer bütün kamu kurumlarında olduğu gibi yükseköğretim kurumlarında da bilişim teknolojilerinin kullanımı hızla artmakta ve bu teknolojiler örgütsel faaliyetlerin merkezi haline gelmektedirler. Bu açıdan bakıldığında Türkiye gibi üniversitelerde bürokratik geleneğin

baskın olduğu (Çalışkan ve Zhu, 2017) ülkelerde eğitim örgütlerinde bilgi iletişim teknolojilerinin kullanımının incelenmesi ve bu süreci etkileyen faktörlerin neler olduğunun anlaşılması önemlidir. Yükseköğretim Kalite Kurulu, üniversitelerin kullandıkları kurumsal bilişim teknolojilerinin süreçlerin daha etkili ve verimli sürdürülebilmesi amacıyla entegre olmuş şekilde kullanılmaları gerektiğini belirterek bunu bir dış denetim ölçütü olarak kullanmaktadır. Ancak ülkemizdeki yükseköğretim kurumlarının büyük kısmının ölçütlerde belirtilen yeterlik düzeyinde olmadığı görülmektedir (Yükseköğretim Kalite Kurulu, 2019). Öte yandan, kalite kurulu raporunda yer alan 2018 yılına ait veriler, değerlendirilen üniversitelerin sadece %3'ünde bilgi sistemlerinin kullanımına dair örnek uygulamalar olduğunu ortaya koymaktadır.

Türkiye'de yükseköğretim kurumlarında bilgi teknolojilerinin kullanımı ile ilgili çalışmaların çoğunda yeni teknolojilerin *Teknoloji Kabul Modeli* kapsamında araştırıldığı ve teknolojilerin kullanım kolaylığı, algılanan fayda, kullanım niyeti gibi faktörler açısından incelendiği görülmektedir (Turan ve Çolakoğlu, 2011; İplik vd., 2012; Menzi, vd., 2012; Akgün, 2017; Kurt ve Tingöy, 2017). Başka bir çalışmada ise (Kurulgan ve Özata, 2010) teknoloji kullanımında kullanıcıların kişisel özellikleri ve teknolojiyi kullanma durumları incelenmiştir. Şahin ve diğerleri (2016), üniversite yöneticilerinin eğitim teknolojilerini yönetme becerilerini inceleyerek yöneticilerin öz yeterlik algılarını ve hangi liderlik tiplerini gösterdiklerini incelemiştir. Aynı zamanda öğretmen adaylarının bilgi iletişim teknolojilerini kullanmaya yönelik algıları ve kullanma düzeylerini inceleyen başka çalışmalar da yapılmıştır (Gülbahar, 2008; Aypay vd., 2012; Hismanoğlu, 2012). Yalçın Tepe ve Adıgüzel'in (2017) araştırmasında ise özel bir üniversitenin uzaktan eğitim teknolojisi aracılığıyla örgütte yaşanan değişiklik incelenmiş ve yöneticilerin bu değişimde oluşturdukları stratejiler ve vizyonlarıyla önemli rol oynadıkları ortaya konmuştur. Son olarak bir devlet üniversitesinde yapılan bir çalışmada, yükseköğretimde kalite süreçlerinde yaşanan teknolojik engeller incelenmiş (Hamutoğlu vd., 2020) ve altyapı ve kaynak problemleri, vizyon gibi dış engeller ile bireysel yetersizlikler ve inançlar gibi iç engeller tespit edilmiştir. Üniversiteleri kapsayan başka bir çalışmada ise, Damar ve Coşkun (2016) çalışmalarında bilgi işlem birimlerinin klasik yapılanmasının günümüz ihtiyaçlarına cevap vermediğini söyleyerek bilgi ihtiyacına cevap verecek şekilde yeniden yapılandırılmaları gerektiğini ifade etmiştir.

Yukarıda kısaca bahsedilen çalışmalar, genellikle eğitim-öğretim teknolojilerinin yükseköğretim kurumlarında nasıl kullanıldıklarına veya kullanıcılar tarafından nasıl

algılandıklarına odaklanmakta veya teknolojinin etkili kullanımını olgusunu belli bir teknoloji özelinde veya çerçevesi içinde ele almaktadır. Örneğin, Yalçın Tepe ve Adıgüzel'in (2017) çalışmasında yöneticilerin teknoloji ile ortaya çıkan değişim sürecinde oynadığı rol ile ilgili önemli bulgular ortaya konmuştur. Ancak çalışmada ele alınan teknoloji uzaktan eğitim teknolojisi ile sınırlıdır. Oysa üniversitelerde çok çeşitli bilişim sistemleri hem eğitim öğretim hem de bir yönetim aracı olarak aynı anda kullanılmaktadır. Bahsedilen araştırmaların bazıları devlet üniversitelerinde, bazıları ise özel üniversitelerde yürütülmüştür. Bu çalışmada ise devlet üniversitelerinde bilişim teknolojilerinin etkili kullanımında örgüt yapısının nasıl bir rol oynadığının kapsamlı şekilde incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla araştırma olgusu literatürde etkili olduğu söylenen değişkenlerle sınırlı tutulmadan daha bütüncül ve keşfedici bir yaklaşımla ele alınacaktır. Bu kapsamda ülkemizde yapılmış bir çalışmaya henüz rastlanmamıştır.

Kamu kurumlarındaki değişimlerin dinamiklerin anlayabilmek için yönetim şekli, işlev, örgüt büyüklüğü ve kültür gibi özelliklerin etkisinin de fark yarattığı ifade edilmektedir (Bretschneider ve Mergel, 2011). Kurum olarak üniversiteler değişim ve teknolojiye ayak uydurmada yeterince hızlı olamamaktadırlar. Bu durum, üniversitelerin sistemlerinin karmaşıklığı ve hedeflerinin belirsizliği ile açıklanmaktadır. Üniversitelerin yapılarının klasik örgüt kuramlarının varsayımlarına tam olarak uymadığı ifade edilmektedir (Rowan ve Rowan, 2006). Üniversitelerin kendine has yapıları olduğunu söyleyen Weick (1976), üniversitelerin birbirine gevşek şekilde bağlanmış ve nispeten birbirinden bağımsız şekilde faaliyet gösteren birimlerden oluştuğunu söylemektedir. Buna göre üniversiteler klasik bürokrasideki gibi katı bir hiyerarşinin ve sıkı bir bağlılığın olmadığı, birimler arasındaki bağın gevşek olduğu örgütlerdir (Rowan ve Rowan, 2006, s. 5).

Mintzberg (1979), örgüt yapısının tasarımını etkileyen değişkenleri iki gruba ayırmaktadır. Bunlar, çeşitli tasarım parametreleri ve durumsallık faktörleridir. Mintzberg, örgüt yapılanmasının birtakım formal ve yarı-formal tasarım parametreleri aracılığıyla gerçekleştirildiğini söylemektedir. Bu tasarım parametrelerinin hangilerinin ne şekilde kullanıldığına göre örgüt yapıları farklı şekilde tasarlanabilmektedirler. Bunlardan formal olan tasarım parametreleri, örgütteki pozisyonların ve üst yapının tasarımı; yarı-formal olanlar ise yanal bağlantıların (planlama, kontrol sistemleri, irtibat araçları) ve karar verme sistemlerinin tasarımıdır. Yanal bağlantılar ve karar verme sistemleri, informal iletişim, karşılıklı uyum, özel amaçlı karar sistemleri gibi akışları içermektedir. İrtibat araçları ve yatay merkezileşmeme, informal iletişimi ve gayri resmi çalışma gruplarının oluşumunu teşvik

eder (s.66). Örgütün içindeki yetki, materyal, bilgi karar süreci gibi akışların gerçekte nasıl olduğunun anlaşılması, örgütün nasıl işlediğinin anlaşılmasını sağlar. Bu akışların anlaşılması ayrıca, örgüt yapısını anlamamanın ön koşuludur (s.63). Mintzberg aynı zamanda örgütlerin yapılanmasının, *yaş ve büyüklük, teknik sistem, çevre ve güç* gibi durumsallık faktörlerinden etkilendiğini belirtmektedir.

Bu çerçeveden bakıldığında, çalışmada ele alınan iki devlet üniversitesinin formal örgüt yapılanmasının (şemasının) aynı şekilde olduğu (EK 1, EK 2); yaş, büyüklük ve çevre açısından benzer özellikler taşıdıkları, ancak birinde, diğerine göre bilişim teknolojilerinin çok daha etkili kullanıldığı görülmektedir. Formal örgüt şemaları, örgütlerde informal düzeyde neler olup bittiğini açıklamada yetersiz kalmaktadır. Her örgütte, kâğıt üzerinde gösterilmeyen güç ve iletişim ilişkileri bulunmaktadır (Mintzberg, 1979, s.37). Örgütlerde formal olarak düzenlenmiş akış sistemlerinin dışında gerçekleşen, resmi olarak kabul edilmemiş güç merkezleri vardır. Karar süreçleri çoğu zaman örgüt içinde düzenlenmiş sistemlerden bağımsız olarak akmaktadır (s.46). Hiyerarşik statü, örgüt için önem arz eden tek faktör değildir. Formal yapılanma içinde kritik konumda görülmeyen bir çalışan informal yapılanmada önemli bir güce de sahip olabilir. Bu kişinin yaptığı işin örgütün geri kalanı için ne derecede merkezi olduğu önem kazanmaktadır (s.47). Örgüt içindeki gerçek yetki, bilgi ve düşünce süreçlerine yönelik akışları anladığımızda, örgütün gerçekte nasıl işlediği ve örgüt yapısının nasıl işlediğinin anlaşılacağı söylenebilir (s.63).

Mintzberg'in (1993), örgüt yapılanmasını açıklarken önemli bir faktör olarak ön plana çıkardığı bir diğer kavram ise örgütün stratejisidir. Mintzberg (1998, s.9), stratejiyi zaman içinde tutarlılık gösteren davranışlar örüntüsü olarak tanımlamaktadır. Başka bir tanıma göre (Cameron ve Quinn, 2006, s. 101) strateji, örgüt vizyonunun davranışsal olarak ortaya konma biçimidir. Örgüt yapısı ve stratejisi arasında yakın bir ilişki vardır. Chandler (1990), örgüt yapısının strateji tarafından şekillendiğini söylemektedir. Belli örgüt yapıları diğer seçeneklere nazaran belli stratejilerin uygulanabilmesi için diğerlerinden daha elverişlidir. Bu anlamda strateji, örgütün amaçlarının operasyonel hale gelmesi; yapı da bunun aracı olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla, örgütün iyi bir performans ortaya koyabilmesi için stratejisi ve örgüt tasarımının birbiriyle uyumlu olması gerekmektedir (Burton vd., 2011).

Stratejinin başarıya ulaşması, örgüt yapısıyla uyumlu olmasının yanı sıra, örgüt kültürü ile de ilişkilidir. Mintzberg (1998), kültürün bir örgütte düşünme ve karar verme şeklini etkileyerek strateji geliştirme sürecini de etkilediğini söylemektedir. Buna göre kültür, benzer

çevrede faaliyet gösteren ancak farklı kültürlere sahip iki örgütün çevrelerini yorumlamalarında bir filtre işlevi görmektedir.

Örgüt kültürü ve yapısı, bir örgütteki bireylerin davranışlarını açıklayan en önemli ve en belirleyici güçtür. Kültür; içerdiği varsayımlar, değerler ve normlarla yöneticilerin yapının nasıl şekilleneceğine dair düşünce sistemini etkilemektedir. Örneğin; bir örgüt kültüründe gücün dengesiz dağılması ve en üst kademedeki yoğunlaşmasına yönelik bir anlayış varsa örgüt yapısı da büyük ölçüde merkezileşmiş olacaktır (Janićjević, 2013). Farklı örgüt kültürlerinde farklı stratejiler, karar alma süreçleri ve örgüt yapıları ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürünün göz ardı edildiği durumlarda ise stratejik planlar başarısız olmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006, s.156). Rainey (2003), stratejilerin ve misyonun örgüt kültürün özelliklerinden etkilendiğini ve zamanla kültürün de şekillenmesini sağladığını söylemektedir. Benzer şekilde Kaul (2018), örgütlerde stratejilerin zamanla örgüt yapısını, kültürünü ve bireylerin davranışlarını belirlediğini ve değiştirdiğini öne sürmektedir. Dolayısıyla strateji ve kültür arasında karşılıklı bir etkileşim olduğu öne sürülmektedir.

Örgütlerin teknolojik değişimlere uyum sağlama sürecinde örgüt kültürü kritik bir faktördür. Kültür, yeni teknolojilerle gelen zorluklar ve fırsatları kolaylaştırıcı ya da yavaşlatıcı bir etkiye sahip olabilir. Teknoloji ne derece iyi tasarlanmış olsa da beraberinde gelen değişiklikler örgüt kültürü tarafından benimsenmiyorsa örgütün teknoloji stratejisi başarısız olacaktır (Wokurka vd., 2017). Park ve arkadaşlarının çalışması (2004), teknolojilerin başarılı şekilde kullanıldığı örgütlerde çalışanların beraber çalışabilme becerisi, takım odaklı çalışma, bilgi paylaşımı, güven gibi kültürel özelliklerin olduğunu ortaya koymuştur. Melitski (2010), örgütlerde işin organize edilme şekli, iletişim akışı, karar alma süreçleri, kontrol ve koordinasyon gibi kültürel faktörlerin bireysel düzeyde teknoloji kullanmayla ilgili kararları etkilediğini; örgüt kültürünün destekleyici olması durumunda da teknolojinin benimsenmesinin anlamlı şekilde arttığını ortaya koymaktadır. Bilişim teknolojilerinin benimsenmesinde de örgüt kültürünün önemini ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Ifinedo, 2007; Pareira ve de Silva, 2012) Aasi (2016), adhokrasi kültürünün örgütlerde bilişim teknolojilerinin etkili şekilde kullanılmasını kolaylaştırdığını ifade etmektedir. Öte yandan, katı bürokrasi, inisiyatif alarak sorun yaşama korkusu gibi faktörler örgüt kültürünün istenen yönde değişmesinin önünde bir engel teşkil ederken risk alma ve esnekliğin teşvik edilmesi ise verimli örgüt kültürlerinin özelliklerindedir (Argyris, 2010; s 119).

Mintzberg tarafından “örgüt ideolojisi” olarak adlandırılan kültür, bir örgütün güç sistemini (dağılımını) anlamada rol oynayan en önemli aktörlerdendir. İdeoloji, örgütün genellikle kurucusu tarafından belirlenen misyonu aracılığıyla şekillenir, zaman içinde geleneklerle gelişir ve çalışanların özdeşleşmeleri ile sağlamlaştırılır (Mintzberg, 1983, s. 152). Benzer şekilde Schein (2017) da örgüt kültürünün oluşmasında liderlerin oldukça önemli bir rol oynadıklarını söylemektedir. Örgütler yeni kuruldukları dönemde kültürlerini oluşturabilmek için güçlü bir liderliğe gereksinim duyarlar. Liderin yaptıkları başarıyı getirdiğinde, liderin vizyonu ve değerleri de çalışanlar tarafından benimsenir ve örgüt kültürü bu doğrultuda gelişir. Liderler, nelere önem verdikleri, neyi ne şekilde kontrol ettikleri, örgüt kaynaklarını, ödülleri ve statüyü nasıl dağıttıkları gibi mekanizmalarla inanç, değer ve varsayımlarını örgüt kültürüne aktarırlar. Uzun vadede ise, örgüt yapısı ve tasarımı aracılığıyla oluşturulan bu kültür güçlenir ve pekiştirilir (Schein, 2017, s. 139). Dolayısıyla, kısaca özetlenen bu çalışmalardan yola çıkarak, örgüt yapısının oluşmasında stratejinin rolünü anlamaya çalışırken, stratejinin örgüt kültürü ile olan ilişkisinin de anlaşılması gerektiği görülmektedir.

2. AMAÇ

Devlet üniversitelerinde bilişim teknolojilerinin etkili kullanımını artırmak ve yaygınlaştırmak kamu kaynaklarının da etkin bir şekilde kullanımı anlamına gelmektedir. Devlet üniversitelerinin kendilerine yüklenen farklı ve önemli misyonları yerine getirmesinde bilişim teknolojilerinin payı diğer sektörlerde olduğu gibi oldukça önemlidir. Bu araştırmanın genel amacı; bilişim teknolojilerinin devlet üniversitelerinde etkili kullanımını artırmak ve bu kullanımın olumlu yansımalarını yaygınlaştırmaktır. Bu genel amaca ulaşabilmek için devlet üniversitelerinin bilgi teknolojilerinin etkin kullanımına olanak sağlayan örgüt yapılanmasının nasıl olduğunun ortaya çıkarılması ve bu kapsamda yöneticilerin belirledikleri örgüt stratejisinin ve kültürünün oynadığı rolün anlaşılması da bu araştırmanın özel amacıdır. Araştırmanın ana problemi ve alt problemleri şunlardır:

Araştırma Problemi

Devlet üniversitelerinde bilişim teknolojilerinin etkili kullanımında örgüt yapısı, stratejisi ve kültürü nasıl bir rol oynamaktadır?

Alt Problemler

1. Bilişim teknolojilerinin etkili ve daha az etkili kullanıldığı devlet üniversitelerinde örgüt yapısının ana özellikleri nasıldır?
 - 1.a. Bu üniversitelerin örgüt yapılanmasında yanal bağlantı araçları nasıl kullanılmaktadır?
 - 1.b. Bu üniversitelerin örgüt yapılanmasında karar verme sistemlerinin tasarımı nasıldır?
 - 1.c. Bu üniversitelerin örgüt yapılanmasında örgüt üyeleri arasında güç nasıl dağılmıştır?
2. Bilişim teknolojilerinin etkili ve daha az etkili kullanıldığı devlet üniversitelerinde yöneticilerin örgüt stratejisi nasıldır?
3. Bilişim teknolojilerinin etkili ve daha az etkili kullanıldığı devlet üniversitelerinde örgüt kültürünün (kolaylaştırıcı/zorlaştırıcı) özellikleri nelerdir?
 - 3.a. Bu üniversitelerde üst yönetimin örgüt kültürünün oluşmasındaki rolü nedir?
4. Bu üniversitelerde bilişim teknolojilerinin etkili kullanılmasında örgüt yapısı, kültürü ve stratejisi arasında nasıl bir ilişki vardır?

3. ÖNEM

Bilişim teknolojileri örgütlere belli beklentiler ve varsayımlarla dâhil edilmektedir. Yükseköğretim kurumlarında ise yeni teknolojiler kaliteyi ve esnekliği artıracak beklentisiyle kullanılmaktadır (Marshall, 2010). Toplumsal ve ekonomik açıdan üniversitelerin oynadığı rol göz önüne alındığında bilgi iletişim teknolojilerinin devlet üniversitelerinin daha etkili şekilde faaliyet göstermesine hizmet edecek şekilde nasıl kullanılacaklarının ortaya konması; bilgi iletişim teknolojilerinden var olan yapı içinde en verimli şekilde nasıl faydalanılabileceğinin anlaşılması ve bilgi iletişim sistemlerinin olanaklarından en üst düzeyde faydalanabilmek için üniversitelerin nasıl bir değişimden geçmeleri gerektiğinin anlaşılması sadece üniversitelerin değil, geleneksel bürokratik örgüt yapısının hâkim olduğu her türlü kamu örgütü yöneticileri ve çalışanları için önemlidir.

Üniversitelere yapılan bilgi iletişim teknolojileri yatırımı bütçeden eğitim sektörü için yapılan yatırımlar arasında önemli bir yer tutmaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2018; Strateji ve

Bütçe Başkanlığı, 2019). Bilişim teknolojilerinin etkili kullanımı, bütçeden bu amaçla ayrılan kısıtlı kaynakların da verimli kullanılması anlamına gelmektedir.

Yukarıda açıklananlar doğrultusunda, bu araştırmanın devlet üniversitelerinde kullanılan bilişim teknolojilerinin sağladığı olanaklardan en üst düzeyde nasıl fayda sağlanabileceğine yönelik bir bakış açısı kazandırması ve böylece devlet üniversitelerinde çalışan üst ve orta düzey yöneticilere, akademik ve idari personele ve aynı zamanda benzer yapıya sahip kamu örgütlerinde çalışanlara faydalı olması beklenmektedir.

4. SAYILTIAR VE SINIRLILIKLAR

Bu araştırma, bilişim teknolojilerinin etkili kullanımında örgüt yapısı, stratejisi ve kültürünün rolünü derinlemesine anlamayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın başlıca sayıltısı, örneklem olarak seçilen devlet üniversitelerinin bilişim teknolojilerini etkili ve daha az etkili kullanan iyi örnekler olduğu ve bu açıdan zengin veri sağlayabilecekleridir. Katılımcılara yöneltilen soruların da araştırmanın amacına hizmet ettiği varsayılmıştır. Bunun yanı sıra, katılımcıların, araştırma sorularını üniversitenin işleyişi ve bilişim teknolojileri ile ilgili duygu ve düşüncelerini yansıtacak şekilde ve içtenlikle cevapladıkları varsayılmıştır.

Bu araştırmanın bulguları örneklem olarak seçilen iki üniversiteden elde edilen veriyle sınırlıdır. Bu nedenle farklı devlet üniversitelerinde veya özel üniversitelerde teknoloji kullanımının nasıl gerçekleştiğini açıklayan farklı bağlamsal faktörler olması olasılık dâhilindedir. Dolayısıyla bu çalışmada bir nitel araştırma olarak sonuçların genellenebilir olması değil, ele alınan olgunun derinlemesine ve bütünsel olarak anlaşılması amaçlanmaktadır.

5. TANIMLAR

Bilişim Teknolojileri: Örgütlerde bilginin elde edilmesi, işlenmesi, saklanması ve yayılması süreciyle ilgili dijital tabanlı araç ve uygulamaların tümünü içeren kapsayıcı bir terimdir. Bu çalışmada katılımcılara yöneltilen sorular herhangi bir bilişim teknolojisi özelinde sorulmamıştır. Kullanıcılar kendilerine yöneltilen soruları, çalıştıkları kurumda kullanılan bilişim teknolojilerinden (e-posta, anlık mesajlaşma, yönetim bilişim sistemleri, belge yönetim sistemleri, vb.) bir ya da birkaç tanesini kapsayacak şekilde cevaplamışlardır.

Bilişim Teknolojilerinin Etkili Kullanımı: Kurumun, bilişim teknolojilerini, yönetsel ve operasyonel faaliyetlerinin etkin yönetimini güvence altına alabilmek üzere gerekli bilgi ve verileri toplamasına, analiz etmesine ve süreçlerini iyileştirmesine olanak sağlayacak şekilde bütünleşik olarak kullanmasıdır (Yükseköğretim Kalite Kurulu, 2016; 2017).

Örgüt Yapısı: Bir örgütteki işlerin birbirinden farklı görevlere ayrılması ve daha sonra da bu görevler arasında koordinasyonun sağlanma şekli olarak tanımlanmaktadır (Mintzberg, 1993). Örgütler, *örgütün temel parçası*, başlıca *koordinasyon mekanizması* ve kullanılan *merkeziyetçilik* çeşidinin hangisinin ne derecede kullanıldığına göre beş farklı şekilde tasarlanabilmektedirler: *basit yapı*, *makine bürokrasisi*, *profesyonel bürokrasi*, *bölümlenmiş biçim* ve *esnek yapı (adhokrasi)*. Ayrıntılı olmayan yapı olarak da isimlendirilen basit yapıda en önemli parça, karar sürecinde gücü elinde tutan üst yönetimdedir. Koordinasyon genellikle doğrudan denetimle sağlanmaktadır. Makine bürokrasisi, rutin, basit ve tekrara dayanan işlerin yürütüldüğü örgütlerin yapısını açıklar. Bu örgütlerde iş süreçleri standartlaşmıştır ve genellikle dikey merkezileşme görülmektedir. Profesyonel bürokrasiler, üniversite, hastane gibi uzmanlaşmanın çok olduğu örgütlerdir. Bu örgütlerin temel parçası mal veya hizmet üreten birimdir ve kullanılan temel koordinasyon mekanizması becerilerin standartlaşmasıdır. Bölümlenmiş biçim yapısında örgütün temel parçası orta kademe yönetimdir. Koordinasyon, çıktıların standartlaşmasıyla yapılmaktadır. Bu örgütlerde sınırlı yatay merkezileşme kullanılmaktadır. Son olarak esnek yapı, karmaşık ve dinamik bir çevrede faaliyet gösteren ve bunlara ayak uydurabilmek için karşılıklı uyum mekanizmasını kullanan örgütleri tanımlamaktadır. Bu örgütlerde seçici merkezileşme ve yatay iş uzmanlığı kullanılmaktadır (Mintzberg, 1979).

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

1. ÖRGÜT YAPISI VE YAPININ UNSURLARI

Örgütün ve amacının ne olduğuna dair birçok farklı tanım ve sınıflandırma bulunmaktadır. Jones (2013, s. 24) örgütü, insanların belirli bir amaca ulaşmak veya istedikleri bir şeyi elde etmek amacıyla eylemlerini koordine etmeleri için kullandıkları bir araç olarak tanımlamaktadır. Başka bir deyişle örgüt, herhangi bir insâni ihtiyacı karşılamanın bir yolu veya aracıdır. Bursalıoğlu (2019, s.15) örgütü, bir yapı, üyeleri arasındaki ilişkilerin bir örgüsü, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon ve bir iletişim ağı olarak tanımlamaktadır. Örgüt yapısı ise genel olarak bir örgütteki bireysel çalışmaların ve grup çalışmalarının nasıl koordine edildiği olarak tanımlanmaktadır (Klein vd., 2000). Mintzberg (1979, s. 2) ise örgüt yapısını bir örgütteki işlerin birbirinden farklı görevlere ayrılması ve daha sonra da bu görevler arasında koordinasyonun sağlanma şekli olarak tanımlamıştır.

Daft (2010, s.91) örgüt yapısının nasıl tanımlanacağına ilişkin üç önemli öge olduğunu söylemektedir:

1. Örgüt yapısı örgütte kimin kime rapor vereceğinin, hiyerarşik düzey sayısının ve yöneticilerin kontrol alanının kapsamında belirleyicidir.
2. Örgüt yapısı çalışanların bölümlere ayrılmasını ve bu bölümlerden örgütün bütününe nasıl oluşturulacağını belirler.
3. Örgüt yapısı bölümler arasında etkili iletişim, koordinasyon ve bütünleşme amacıyla sistemler kurulmasını da kapsamaktadır.

Bu ifadeler, örgüt yapısı kavramının birden fazla boyut içerdiğini ortaya koymaktadır. Mintzberg (1993, s. 2) ne kadar basit ya da karmaşık olursa olsun, örgütlenmiş tüm faaliyetlerin öncelikle iş bölümünü, daha sonra da bunlar arasında koordinasyon sağlanmasını gerektirdiğini ifade ederek, örgüt yapısının bu iş bölümünün ve bunlar arasındaki koordinasyonun nasıl gerçekleştiğinin bir sonucu olduğunu söylemektedir. İş bölümünün ve bu işlerin arasında koordinasyonu sağlamanın çok sayıda farklı yolu bulunmaktadır. Mintzberg'e göre tek bir doğru örgütlenme biçimi yoktur ve bir örgütün büyüklüğü, yaşı, içinde faaliyet gösterdiği çevre gibi etkenlere bağlı olarak örgütün iç tutarlılığını korumaya hizmet edecek bir yapı o örgüt için en iyisidir.

Huczynski ve Buchanan (2013, s. 500), örgüt yapısının unsurlarını uzmanlaşma, hiyerarşi, kontrol alanı, emir zinciri, bölünleşme, biçimselleşme ve merkezileşme olarak sıralamaktadır. *Uzmanlaşma (iş bölümü)*, örgütte yapılacak görevlerin daha küçük işlere bölünmesi anlamına gelmektedir. *Kontrol alanı*, bir üst yöneticiye kaç tane ast bağlanacağı ile ilgilidir. Bu sayıya göre geniş veya dar kontrol alanlarından bahsedilebilir. *Hiyerarşi*, örgütteki yönetim kademelerinin sayısını ifade etmektedir. Buna göre örgütler yatay (düz) bir yapıda veya dikey bir yapıda olabilir. *Emir zinciri*, bireysel veya grup olarak çalışanların kime rapor vereceğini belirtmektedir. *Bölünleşme*, işlerin hangi ölçütlere göre bölümlere ayrılacağı (işlevsel, ürün, hizmet, vb.) belirlenmesidir. *Biçimselleşme*, çalışanların faaliyetlerinin ne ölçüde yazılı kurallar ve prosedürler aracılığıyla koordine ve kontrol edileceğinin belirlenmesidir. Bir örgütte biçimselleşme yüksek veya düşük olabilir. *Merkezilik derecesi*, karar alma mekanizmasının örgütün hangi kademesinde toplandığını belirlemektedir. Buna göre kararların sadece üst yönetim tarafından alındığı bir örgüt oldukça merkezi olurken, daha alt birimlerdeki çalışanlara devredilmesi durumunda merkezi olmayan bir yapıdan söz edilebilir. Aşağıda bu unsurlar kısaca açıklanmaktadır.

1.1. Uzmanlaşma

Örgütlerde işlerin bölümlere ayrılması beraberinde uzmanlaşma ve bölünleşmeyi getirmektedir (Bursalıoğlu, 2019, s. 17). Uzmanlaşma, örgütte bir işin aşamalara ayrılarak, her aşamanın ayrı bir kişi tarafından yerine getirilmesidir. Uzmanlaşma, bireylerin uzmanlıklarının ve becerilerinin etkili şekilde kullanılmasını sağlamaktadır. Uzmanlaşma aynı zamanda örgütün büyümesinin doğal bir sonucudur. Örgüt büyüdükçe, uzmanlık gerektiren görev sayısında artış yaşanmaktadır (Shafritz vd., 2015, s. 189).

Uzmanlaşmanın örgütler açısından yararları, çalışanların belli görevlerde ustalaşmaları, görevler arasındaki transfer süresinin azalması, göreve özel ekipman geliştirilmesinin kolaylaşması ve yeni personelin düşük maliyetle eğitilmesi olarak sayılabilir. Buna karşılık uzmanlaşmanın, rutinleşme ve memnuniyetsizlik gibi istenmeyen etkilerinin iş kalitesini olumsuz etkileyebileceği ifade edilmektedir (Griffin, 2013, s.297).

1.2. Kontrol Alanı

Bir yöneticinin etkin ve etkili şekilde yönetebileceği kişi sayısı olarak tanımlanan (Shafritz, Ott ve Jang, 2015, s. 106) kontrol alanı, yönetim alanında üzerinde sıklıkla durulan bir çalışma alanıdır. Son zamanlarda örgütler zamandan tasarruf etme ve karar almada kolaylık sağlaması amacıyla kontrol alanlarını artırmaktadırlar. Kontrol alanının dar veya geniş olmasını belirleyen etmenlerden bazıları çalışanların aldığı eğitim ve deneyimleri, görevlerin karmaşıklığı, çalışanların fiziksel konumu, standartlaşma düzeyi, bilgi yönetim sistemlerinin gelişmişlik düzeyi, örgütsel değerler ve yöneticinin yönetim tarzı olarak sayılabilir (Griffin, 2013, s.306).

Kimin kaç kişiden sorumlu olduğu, örgütteki hiyerarşik kademelerin sayısını, dolayısıyla örgüt yapısının dikey veya yatay olup olmadığını da belirlemektedir. Geniş kontrol alanına sahip düz bir yapıda, yöneticilerin yönetsel sorumlulukları da fazladır. Buna karşılık dikey bir yapıda ise, iletişim problemleri yaşanması ihtimali artmaktadır (Rainey, 2009, s.53).

1.3. Hiyerarşi

Hiyerarşi, kontrol alanı kavramı ile bağlantılı bir unsurdur. Örgütte dikey olarak kimin kime rapor verdiğini göstermektedir. Kontrol alanı dar olan bir örgütte hiyerarşinin de dikey olması beklenir. Kontrol alanı geniş olan örgütlerde ise hiyerarşi daha yatay olmaktadır (Daft, 2010, s. 17).

Bir örgütün büyümeye başlamasıyla birlikte çalışanların sayısında meydana gelen artış, çalışanların uzmanlaşmasına ve farklı nitelikte işler yapmaya başlamalarına yol açmaktadır. Bu durum, yöneticiler ve çalışanlar arasında koordinasyon sağlanmasını ve çalışanların motivasyonunu zorlaştırmaktadır. Böylece performans değerlendirmesi de zorlaşmaktadır. Dolayısıyla bir örgüt kontrol sağlamak-koordinasyon ve motivasyon sağlamak- için iki temel eylemde bulunmaktadır. Bunlardan ilki, çalışanların denetlenmesi ve değerlendirilmesi için yöneticilerin sayısını artırmak, ikincisi ise yönetsel hiyerarşi basamaklarını artırmaktır. Bunun sonucunda ise zamanla dikey bir hiyerarşik yapı ortaya çıkmaktadır. Yönetici sayısını ve hiyerarşik basamakları artırmak dikey farklılaşmayı beraberinde getirerek örgütte çalışanlar üzerinde yüz yüze kontrol imkânı vermektedir (Jones, 2013, s. 119). Laegaard ve

Bindslev (2006, s.19), örgütlerin hiyerarşik yapılanmaya gitmesinin nedenlerini büyüklük, karmaşıklık, iç ve dış çatışmalar ve koordinasyon ihtiyacı olarak sıralamaktadır.

Jones (2013, s.146), dikey hiyerarşilerin sorunlarını iletişim problemleri yaratması, karar alma sürecini uzatması, bilginin düzeyler arasında gidip gelmesiyle anlamının bozulması (dezenformasyon), bilginin manipülasyona açık hale gelmesi, alt düzey yöneticilerde yetki ve sorumluluk miktarı düştüğünden motivasyonun azalması ve bürokratik maliyetler olarak sıralamaktadır. Bursalıoğlu (2019, s.22), klasik ve merkeziyetçi eğitim örgütlerinde genellikle katı bir hiyerarşinin olduğunu, bu ağır hiyerarşinin eğitimin kendine has akıcılığını azalttığını ve zamanla eğitim örgütlerinin canlılığını kaybettiğini ifade etmektedir.

1.4. Emir Zinciri

Bu kavram, bir örgütte her çalışanın sadece bir üstten emir almasını ve bir üste karşı sorumlu olmasını açıklamaktadır (Koçel, 2001). Başka bir deyişle emir zinciri, bir örgütteki pozisyonlar arasındaki yetki farkının kesin çizgilerle ortaya konmasıdır (Griffin, 2013, s.303). Emir zinciri, yetkinin örgütün en tepesinden en aşağı kademesine kadar uzanan yetki çizgisidir ve örgütte kimin kime karşı sorumlu olduğunu belirlemektedir (Daft, 2010, s. 102).

Örgütlerin daha basit yapılara sahip olduğu zamanlardan günümüze gelen süre içinde emir zincirinin işleyişi de bazı değişikliklere uğramıştır. Teknolojideki gelişmelerle eskiden sadece üst yönetime ait olan bilgi örgütün her kademesinde kolaylıkla ulaşılabilir hale gelmiştir. Üstlere ulaşmak için eski formal kanalların izlenmesine gerek kalmamaktadır. Dolayısıyla bu yeni çevrede emir zincirine olan katı bağlılık örgüt performansını olumsuz etkileyebilmektedir (Rainey, 2009, s.211).

1.5. Biçimselleşme

Biçimselleşme, örgütün eylemlerini standart hale getirmek için yazılı kuralların ve prodesürlerin kullanılmasıdır (Jones, 2013, s.128). Kurallar, istenen hedeflere ulaşmak için gerekli olan araçları belirten yazılı ifadelerdir. Biçimselleşme ve standartlaşmanın yoğun olduğu bir örgütte her şey kitaba uygun olarak yapılmaktadır. Kurallar örgütsel rollerin nasıl yerine getirileceğini ve kararların nasıl alınacağını belirlemektedir ve çalışanlardan da bu kurallara uymaları beklenmektedir (Shafritz vd., 2015, s.189). Yüksek biçimselleşme

düzeıı aynı zamanda yetkinin de merkezileşmesi anlamına gelmektedir. Düşük biçimselleşme ise karar verme sürecinin çalışanların beceri ve yeteneklerini kullanarak yer aldığı dinamik bir süreç olmasını sağlar (Jones, 2013, s.129).

1.6. Merkeziyet Derecesi

Örgütlerde tüm karar verme gücünün tek bir noktada ve nihai olarak tek bir kişinin elinde olduğu durumlarda örgüt yapısı merkezi olarak adlandırılmaktadır. Bu güç alt kademelerde dağıtılmış ise merkezileşmemiş bir yapı söz konusudur (Mintzberg, 1993, s.95).

Merkeziyet bir doğru olarak düşünüldüğünde, örgütlerin bu doğrunun neresinde olduklarını belirleyen bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlardan ilki, örgütün dış çevresidir. Karmaşıklık ve belirsizliğin olduğu bir çevrede faaliyet gösteren örgütler merkeziyetten uzaklaşma eğilimi gösterirler. Örgüt üyelerinin, örneğin alt kademe yöneticilerinin becerileri de merkeziyet derecesini etkilemektedir. Alt düzey yöneticiler ne kadar nitelikli olursa, üst yönetimdekiler onlara yetki devrine o kadar yatkındırlar (Griffin, 2013, s.310).

Mintzberg (1993, s.96), merkezileşmiş yapıların koordinasyon ihtiyacından ortaya çıktığını, ancak tek kişinin bütün kararları almasının doğru olamayacağını belirtmektedir. Bunun nedeni, karar almak için gerekli tüm bilginin bu merkeze ulaştırılmasındaki zorluklardır. Bazen de bilgi iletilir ancak onu işlemesi gereken kişinin bilişsel kapasitesi sınırlıdır ve bilgi doğru şekilde işlenemez.

Koçel (2001), örgüt kuramlarının her birinin yukarıda açıklanan örgüt yapısı unsurlarının nasıl düzenlenmesi gerektiğini konusunda farklı açıklamalara sahip olduklarını söylemektedir. Sıradaki bölümde, örgüt yapısının Klasik, Davranışsal ve Modern örgüt kuramları çerçevesinde nasıl ele alındığı açıklanmaktadır.

2. ÖRGÜT KURAMLARI VE ÖRGÜT YAPISI

2.1. Klasik Örgüt Kuramı

1900'lü yılların başında etkili örgüt yönetiminin nasıl olması gerektiğine dair ortaya sürülen fikirler ve yürütülen çalışmalar sonucunda günümüzde *Klasik Örgüt Kuramı* olarak adlandırılan bir dizi yönetim ilkesi ortaya konmuştur.

2.1.1. Taylor ve Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

1900'lerin başında sanayileşmenin geldiği üst nokta ile Amerika'da büyük şirketlerin ve fabrikaların sayısında dramatik bir artış yaşanmıştır. Ortaya çıkan işgücü ihtiyacını karşılamak için çoğu iyi İngilizce konuşamayan, disiplinli çalışma deneyimi ve yeterli iş becerilerine sahip olmayan çok sayıda işçi bu şirketlerde üretim faaliyetlerinde çalıştırılmak üzere işe alınmıştır. Dolayısıyla bu işgücünü verimliliği en üst seviyeye çıkaracak şekilde koordine edecek ve farklı tip örgütlerde de uygulanabilecek formal bir sistem kurma gereği ortaya çıkmıştır (Huczynski ve Buchanan, 2015, s. 465). Yönetime bilimsel bir bakış açısı getirmeye çalışan Frederick Taylor, bu dönemde ortaya koyduğu bilimsel yönetim ilkeleri ile yapılacak işi bilimsel olarak analiz ederek en verimli çıktıları sağlayacak bir standartlaşma biçimi ortaya koymuştur. Bilimsel yönetimin temel özellikleri *uzmanlaşma* (yapılacak işi çok iyi tanımlanmış görevlere ayırma), *hiyerarşi* (yöneticiler, ustabaşı ve işçilerin arasında net bir ayırım yapılması), *kontrol* (yapılan işin detaylı şekilde ölçülmesi ve çıktılara göre ödeme yapılması) ve *koordinasyondur* (yöneticiler ve denetçiler tarafından) (Child, 2015, s. 32).

2.1.2. Fayol'un Yönetim Süreçleri

Taylor ile aynı dönemlerde İngiltere'de aslen maden mühendisi olan ve çeşitli maden işletmelerinde yöneticilik yapan Fransız Henri Fayol günümüzde de kabul gören *yönetim süreçleri* yaklaşımını geliştirerek, herhangi bir faaliyet yürüten bütün örgütlerin teknik, ticari, mali, güvenlik, muhasebe ve yönetim olmak üzere bir takım temel işlemler gerektirdiğini belirtmiştir. Fayol, örgütün yerine getirdiği faaliyetler ister basit ister karmaşık olsun, bu altı temel işlemin her kuruluşta bulunduğunu öne sürmüştür. Bu altı işlemden en önemlisini yönetim grubu olarak ele alan Fayol (2005, s.33) yönetimi "geleceği tahmin-planlama, örgütlenme, işler için en uygun koordinasyonu sağlama ve kontrol etme" olarak tanımlamaktadır. Personeli faaliyete geçirmek olarak tanımladığı yürütme kavramından da bahseden Fayol, günümüzde yönetim süreçleri olarak ifade edilen yöneticinin dört ana işlevini tanımlamıştır. Aynı dönemde benzer görüşler ortaya atan ancak örgütlerin üretkenliğine ve teknik yapısına odaklanan Taylor'un aksine, Fayol'un yönetim ilkeleri bürokratik örgütlerin gelişmesine oldukça büyük katkı sağlamıştır. Özellikle kişilerden bağımsız ve rasyonel bir yönetim öngörmesi, net şekilde ifade edilmiş yetki ve sorumluluklar, formal dosyalama ve standart kuralların uygulanmasına yönelik ilkeleriyle dönemin örgütlerinin ihtiyaçlarına cevap verebilmiştir. Ancak bu yaklaşımın, sosyal bağlamı

ve bireylerin ihtiyaclarını göz önünde bulundurmada yetersiz kaldığı öne sürülmektedir (Daft, 2010, s. 25). Aşağıda Fayol'un ele aldığı çerçevede yönetim süreçleri (planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon, kontrol) kısaca açıklanmaktadır.

2.1.2.1. Planlama

Yönetim süreçlerinden planlama en basit tanımıyla, örgütün amaçlarının, hedeflerinin belirlenmesi ve bunlara nasıl ulaşılabileceğine dair karar verilmesi olarak tanımlanmaktadır. Planlamanın bir parçası olarak karar verme, alternatifler arasından seçim yapmaktır. Planlama ve karar verme, örgütün gelecekteki faaliyetlerine yön verdiğinden, yönetsel etkililiğin de belirleyicisidir. Başka bir deyişle, örgütün amaçları ve planları, yöneticilere zamanı ve kaynakları nasıl kullanacaklarına dair rehberlik etmektedir (Griffin, 2013, s. 36).

Planlama, değişen bir çevrede faaliyet gösteren örgütler için zorunlu bir eylemdir. Bunun yanı sıra planlama, faaliyetlere yön gösterdiği, değişimin etkilerini azalttığı, zaman kayıplarını ve gereksiz faaliyetleri engellediği ve kontrol sürecini kolaylaştırmak için standartlar ortaya koyduğu için en temel yönetsel faaliyetlerden biridir. Formal planlamanın örgüt performansını artırdığı araştırmalarla da ortaya koyulmuştur (Robbins vd., 2008). Planlama sürecinde yönetici, örgütün içinde faaliyet gösterdiği çevrenin dinamiklerinin farkında olmak ve bunları göz önünde bulundurmaya zorundadır. Dışarıdan gelen değişikliklerin olumsuz etkileri iyi bir planlamayla azaltılabilir. Belirsizliğin çok olduğu bir çevrede ise planlayıcıların çevrenin özelliklerini iyi gözlemleyip bunlara uygun adımlar atması gerekmektedir (Huczynski ve Buchanan, 2015, s. 545).

2.1.2.1.1. Hedefler

Hedefler, örgütlerde belli amaçlara hizmet ederler. Bunlardan ilki, örgüt üyelerinin örgütün nereye gittiğini ve ulaşılmak istenen hedefin neden önemli olduğunu anlamalarını sağlamalarıdır. Hedeflerin etkin şekilde belirlenmesi iyi bir planlama yapılmasına yardımcı olur ve iyi bir planlama da gelecekte yapılacak planlamalara iyi bir zemin hazırlar (Jones, 2013, s. 42).

Hedefler aynı zamanda çalışanlar için de motivasyon kaynağıdır. Hedeflere ulaşmanın getireceği ödüllerin ve süreçteki zorluklarla mücadele etmenin örgüt üyelerini daha çok çalışmaya yönlendireceği ifade edilmektedir. Planlama ve hedef belirleme örgütün üst

kademelerindekilerin kararlarına dayansa da etkili olabilmeleri için örgüt üyelerine doğru bir iletişimle aktarılması/anlatılması gerekmektedir. Hedefleri gerçekleştirecek faaliyetleri yapacak kişilerin karar sürecine katılmaları, değerli bilgileri paylaşmaları önemlidir. Merkezi bir yönetimin olduğu bir örgütte dâhi alt kademe yöneticiler planlama sürecine dahil edilmelidir (Rainey, 2009, s.148).

2.1.2.1.2. Karar Verme

Karar verme, en temel yönetsel faaliyet olarak görülmektedir. Karar verme, planlama sürecindeki rolünün yanı sıra, örgütlenme, yöneltme ve kontrol süreçlerinin de bir parçasıdır. Bir süreç olarak ele alındığında, karar durumunun özelliklerinin anlaşılmasını, üzerinde karar verilecek alternatiflerin belirlenmesini, bunlar arasından en uygununun seçilmesini ve uygulamaya konmasını ifade etmektedir. En uygun karar, hedefe götüren en etkili karardır (Rainey, 2009, s. 179).

Karar verme sürecinde yöneticilerin karşı karşıya kaldıkları birtakım kısıtlar bulunmaktadır. Bu durum literatürde “sınırlı rasyonellik” olarak adlandırılmaktadır (Tiwana vd., 2007). Buna göre karar vericilerin bilişsel kapasiteleri bazı durumlarda tüm alternatiflerin doğru değerlendirilmesini etkilemektedir. Yöneticinin karar sürecinde karşılaştığı kısıtlar, bilgi kısıtları, zaman ve maliyet kısıtları ve bilişsel sınırlardır (Harrison ve Pelletier, 1997).

2.1.2.2. Örgütlenme

Örgütlenme, örgüt unsurlarının ne şekilde bir araya geleceğine yönelik karar verme bu kararları uygulamaya koyma olarak tanımlanabilir. Örgütlenme sürecinde yöneticiler, yapısal olasılıklar arasından seçimler yaparlar ve bunları çeşitli şekillerde bir araya getirirler. Örgütsel yapının kurulma sürecinde, iş tasarımı, işlerin gruplanması, kimin kime rapor vereceği, işler arasında yetki dağılımı ve koordinasyon sağlanması gibi birçok unsur bulunmaktadır (Griffin, 2013, s. 96).

Örgütlenme ve örgüt yapısının tasarlanması yönetim alanında en çok değişikliğin yaşandığı konulardan biri olmuştur. Yöneticiler geleneksel ve modern yaklaşımları gözden geçirerek kendi örgütlerinde çalışanları destekleyecek , işlerini kolaylaştıracak ve örgütün etkililiğine hizmet edecek en uygun örgüt tasarımlarını seçmeye çalışırlar. Örgütlenmenin temel unsurları uzmanlaşma, bölümleşme, yetki ve sorumlulukların dağıtılması, emir zinciri,

kontrol alanı, karar verme mekanizmaları ve formalleşme olarak sıralanabilir (Robbins vd., s. 132).

2.1.2.3. Koordinasyon

Uzmanlaşma ve iş bölümü ile parçalara ayrılan bölümlerin faaliyetleri arasında örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik uyumlu çalışmayı sağlama anlamına gelen koordinasyon, örgütlemenin temel unsurlarındandır (Jones, 2010, s.170). Mintzberg'e (1979, s. 2) göre örgüt yapısı, çeşitli görevlere ayrılan işlerin arasında nasıl koordinasyon sağlandığına göre oluşmaktadır. Başka bir deyişle, kullanılan temel koordinasyon mekanizmasına göre farklı örgüt yapısı tasarımları ortaya çıkmaktadır. Bu farklı örgüt tasarımları karşılıklı uyum, doğrudan denetim ve standartlaşmadır. Sıralanan bu koordinasyon mekanizmaları örgüt tasarımı başlıklı bölümde detaylı olarak açıklanmaktadır.

Daft (2010, s. 94), örgütlerde yatay ve dikey düzlemde çeşitli koordinasyon araçlarının kullanıldığını belirtmektedir. Buna göre örgütün üst ve alt kademeleri arasındaki koordinasyonu sağlamak amacıyla hiyerarşik akış, kurallar, planlar ve formal yönetim bilgi sistemleri kullanılmaktadır. Yatay düzlemde ise koordinasyon ise örgütün farklı birimleri arasındaki iletişim ve bağlantıyı açıklamaktadır. İlk olarak Galbraith (1973) tarafından tanımlanan bu koordinasyon araçları, genellikle örgütün formal şemasında gösterilmeler de örgüt için amaçları gerçekleştirmede hayati bir göreve sahiptirler. Yatay düzlemdeki koordinasyon araçlarından bazıları bilgi sistemleri kullanımı, doğrudan irtibat, görev güçleri, takımlar, arabulucu yöneticiler olarak sıralanmaktadır (Daft, 2010, s. 95). Benzer şekilde Mintzberg de yatay düzlemde birimler arasında çeşitli yanal bağlantı araçları tanımlamaktadır. Bunlar planlama ve kontrol sistemleri ile irtibat araçlarının kullanımıdır. Mintzberg (1979, s. 162) iki birim arasındaki ilişkileri koordine etmek için formal olarak oluşturulmuş irtibat pozisyonları olabileceğini ifade etmektedir. Bu pozisyonlar formal yetki taşımaları da informal güçleri bulunmaktadır. İki birim arasında irtibat sağlayan bir uzman, formal yetkisi olmasa bile uzmanlığından kaynaklanan bir güce sahiptir. Mintzberg, bu irtibat araçlarını görev güçleri, daimî kurullar, bütünleştirici yöneticiler ve matriks yapıların kullanılması olarak dörde başlık altında toplamıştır.

Bürokratik yapılarda informal iletişime daha az ihtiyaç duyulduğundan, irtibat araçları daha çok organik yapılarda karşımıza çıkmaktadır. İrtibat araçları, iş yatay olarak uzmanlaşmış, karmaşık ve karşılıklı bağımlılık içeriyorsa kullanılmaktadır. Çünkü bu

durumlarda yakın koordinasyona ihtiyaç duyulmaktadır. İş karmaşık değilse, koordinasyon için doğrudan denetim yeterli olacaktır (Mintzberg, 1979, s.178).

İnformal olarak ya da plansız yapılan toplantılar, belli bir düzende ve program dahilinde gerçekleştirilmeye başlandığında formal yapının bir parçası haline gelirler. Bu toplantıları kurumsallaştırmak için kullanılan iki irtibat aracı görev güçleri ve daimî kurullardır. Belli bir amaçla toplanmış geçici bir kurul formal ya da informal olarak oluşmuş olabilir. Bütünleştirici yöneticiler, örgüt karşılıklı uyum mekanizmasına ihtiyaç duyduğunda birimler arasında koordinasyonu sağlaması amacıyla atanabilirler. Bu pozisyon genellikle formal yetkiye sahip bir pozisyonudur. Matriks yapılar ise, örgütlerin aynı anda ikiden fazla gruplama içinde çalışma gereksinimi olduğu durumlarda ortaya çıkar. Bu yapıda ikili bir yetki yapısı vardır. Emir kumanda birliği yoktur. Hat yöneticileri kararlardan eşit şekilde sorumludurlar. Bu yüzden kendi aralarında anlaşarak sorun çözmeleri gerekmektedir. Bu yapılarda hassas bir güç dengesi vardır ve yetki dengeli şekilde dağıtılmıştır (Mintzberg, 1979, s. 173).

2.1.2.4. Yönelme

Yönetim süreçlerinden yönelme, örgüt çalışanlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda istenen davranışları göstermeleri için motive edilmelerini açıklamaktadır. Bunun nasıl gerçekleştirildiğinin anlaşılması için örgütlerde bireylerin ve grupların davranışlarını yönlendiren bazı mekanizmaların ve formal ve informal iletişimin oynadığı rolün anlaşılması gerekmektedir. Bu amaçla aşağıda ilk olarak örgütlerde bireyin davranışlarını yönlendiren unsurlar, ardından da grup davranışı ile ilgili unsurlar açıklanmaktadır. Daha sonra motivasyon ve iletişim türlerine değinilerek örgütsel davranış açıklanmıştır.

2.1.2.4.1. Örgütlerde Birey Davranışı

Örgütlerde birey davranışını öngörebilmek ve yönlendirebilmek için yöneticilerin öncelikle çalışanların psikolojik sözleşme olarak bilinen örgütten beklentilerine dair varsayımlarını bilmeleri gerekmektedir. Psikolojik sözleşme, çalışanların örgütleriyle kurdukları ilişkilere dayanan varsayımlarıdır. Buna göre çalışan, örgüte yapacağı katkıların karşılığında örgütten bazı beklentiler içine girmektedir. Benzer şekilde örgütün de işe aldığı çalışandan bazı beklentileri bulunmaktadır. Beklentilerin her iki tarafça karşılandığı

durumlarda örgüt ve çalışan ilişkisi devam eder. İki taraftan biri, eşitsizlik hissettiği durumda birtakım değişiklikler talep etmeye başlar. Yöneticilerin, örgüt amaçlarının çalışan tarafından değer görmesini beklmeleri gibi, kendileri de çalışanlara ihtiyaç duydukları olanakları sağlamalıdır (Griffin, 2013, s. 416).

Çalışanların iş davranışı üzerinde etkili olan kişilik özellikleri kontrol odağı, Makavelcilik, öz-saygı, kendini ayarlama ve risk eğilimi olarak sıralanmaktadır (Griffin, 2013; Robbins vd., 2008). Bu görüşten yola çıkan birey-iş uyumu teorisi, kişinin iş çevresinin kişilik özellikleriyle uyuma derecesinin iş doyumunu ve işten ayrılma niyetini etkilediğini öne sürmektedir.

Çalışanların işle ilgili tutumları arasında iş doyumunu/doyumsuzluğu ve örgütsel adanma öne çıkmaktadır. Araştırmalar, bireyin ihtiyaçlarının yanı sıra grup ve örgütsel faktörlerin (kurulan ilişkiler, çalışma koşulları, vb.) beraberce iş doyumunu etkilediğini ortaya koymaktadır. Örgütsel adanmışlık ise, bireyin kendisini çalıştığı örgütle özdeşleştirme anlamına gelmektedir. Adanmışlık, örgütte geçen yıllar, iş güvenliği algısı ve karara katılım fırsatı sunulmasıyla güçlendiğini güçlenmektedir (Raine, 2009, s. 301).

Örgütsel adanmışlığı ve iş doyumunu yüksek çalışanların diğerlerine göre daha az iş bırakma ve kaytarma davranışı gösterdiği bilinmektedir. Yöneticilerin ise, çalışanlarda işe yönelik olumlu tutum oluşturmaları beklenmektedir (Robbins vd., 2008, s. 223).

Algı, bireyin çevresine anlam vermek amacıyla duyularını düzenleme süreci olarak tanımlanmaktadır, Algı üzerine yapılan çalışmalar, farklı kişilerin aynı şeye bakarak onu farklı yorumladığını ortaya koymaktadır. Bu farklılığın nedeni, bireysel kişilik özellikleri, tutumlar, kişilik, güdüler, ilgiler, deneyimler vb. olarak sıralanmaktadır. Tektipleştirme (stereotyping), algısal süreçlerden bir tanesi olup, tek bir özelliğine göre kişileri kategorize etmek anlamına gelmektedir (Robbins vd., 2008, s. 233).

2.1.2.4.2. Motivasyon

Motivasyon, kısaca bireylerin belli şekilde davranmasını sağlayan güçler olarak tanımlanabilir. Motivasyon, yetenek ve iş çevresiyle birlikte bireysel performansı belirleyen etmenlerdendir. Motivasyonun elle tutulur bir olgu olmaması yöneticinin işini zorlaştırmaktadır. Motivasyonun birey ile içinde bulunduğu durumun etkileşimi sonucu ortaya çıktığı unutulmamalıdır (Griffin, 2013, s. 448).

Örgütlerde motivasyonu etkileyen etmenlerden biri iş tasarımıdır. Bu görüşe göre örgütteki her görev, beceri çeşitliliği, görev kimliği, önemi, yetki düzeyi ve dönüt içermesine göre beş boyutta tanımlanabilir. Bu boyutlardan ilk üçü, kişinin kendisine verilen işin önemi ve değerine dair bir düşünce geliştirmesine neden olmaktadır. Bunun yanı sıra yetki, çalışmada sorumluluk duygusunu ortaya çıkarmakta, dönüt imkânı ise performansına yönelik bilgi sağlamaktadır. Buna göre bu özelliklere sahip bir iş, çalışanların motivasyonunu, performansını ve iş doyumunu artıracaktır (Robbins, vd., 2008, s. 281).

Yetkilendirme ve karara katılım fırsatı sağlama, yöneticilerin çalışanların motivasyonunu artırmak için kullanabileceği iki önemli yöntemdir. Yetkilendirme, çalışanlara kendi hedeflerini belirleme, karar alma ve problem çözme olanakları sağlamak, dolayısıyla sorumluluk ve otorite alanlarını genişletmek olarak tanımlanmaktadır. Karara katılım ise, çalışanlara kendi işleri ile ilgili karar alma fırsatı tanımaktır. Karara katılım fırsatı verilmiş çalışanların, bunlara uymak için daha kararlı olmaları beklenmektedir (Griffin, 2013, s. 461).

2.1.2.4.3. İletişim

Örgütlerde iletişim süreci bir haberleşme ağı kurmak, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, yetkinin görevlerini gerçekleştirmek ve etkili bir koordinasyon sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. Örgütlerde formal ve informal olmak üzere iki tür iletişim şekli bulunmaktadır. Formal iletişim hiyerarşideki basamaklar ve makamlar arasında; informal iletişim ise kişiler ve gruplar arasındaki ilişkilerden meydana gelir (Bursalıoğlu, 2019, s. 110).

İletişim açısından başarılı liderlerin hem iletişim içeriği hem de tarzı açısından daha az başarılı liderlere göre bazı özellikleri öne çıkmaktadır. Etkili liderlikte vizyon temelli bir iletişim içeriği kullandığı; göz teması, uygun mimikler, ses tonu gibi fiziksel özelliklerin öne çıktığı ortaya konmuştur (Miller, 2012, s. 191). Yöneticiler, örgüte dair vizyonlarını ve hedeflerini doğru iletişimle diğer örgüt paydaşlarına aktarabilirler. Örgütte ne kadar çalışan varsa, kişilerarası ilişkilerin doğası da o denli çeşitlilik göstermektedir. Bir yöneticinin günlük işlerinin çoğu iletişim içermektedir ve zamanlarının çoğunu bir şekilde iletişim kurarak geçirirler. İletişim en az iki kişi içerdiğinden, diğer davranışsal süreçler olan motivasyon, liderlik, grup ve takım etkileşimleri gibi kavramlar da işin içine girmektedir. Dolayısıyla üst yöneticilerin gerçek liderler olabilmeleri etkili iletişim becerilerine sahip olmaktan geçmektedir. Etkili iletişim, mesajın, göndericinin sahip olmasını istediği anlama

gelecek şekilde alıcı kişiye göndermesidir. Aynı şekilde alıcının da mesajı doğru anlaması gerekmektedir (Griffin, 2013, s.518).

İletişim sorunları örgütlerde tükenmişlik yaşanmasına neden olan başlıca unsurlardan biridir. İletişim şekli, iş yükü, rol çatışması ve rol belirsizliği aracılığıyla örgütte stresi artırarak tükenmişliğe yol açmaktadır (Miller, 2012, s. 208).

2.1.2.5. Kontrol

Kontrol, örgüt performansının kabul edilebilir sınırlar dahilinde olup olmadığının belirlenmesi amacıyla örgütsel faaliyetlerin düzenlenmesidir. Bu düzenleme, örgütün amaçlar doğrultusunda ne kadar iyi işlediğinin anlaşılması için zorunludur. Performanstaki herhangi bir düşüşün tespiti, yöneticilerin süreçlerde gerekli önlemleri almaları ve düzenlemeleri yapmalarını sağlamaktadır. Kontrolün dört temel amacı vardır. Bu amaçlar çevresel değişikliklere uyum sağlayabilme, hata sayısını kontrol altında tutma, örgütsel karmaşıklık ile baş edebilme ve maliyetleri azaltmak olarak sıralanmaktadır (Griffin, 2013, s. 571). Bir örgütte planlama yapılmış ve örgütsel unsurlar planlar doğrultusunda bir araya getirilmiş ve çalışanlar bu amaçla motive edilmiş olsa da kontrol süreci olmadan örgütsel faaliyetlerin amaçlara ne derecede hizmet ettiğini anlamak imkânsızdır. Bu yüzden, kontrol faaliyetlerinin de dikkatlice planlanması gerekmektedir (Robbins vd., 2008, s. 348).

Bilimsel yönetim ve yönetim ilkeleri yaklaşımları bürokratik yönetim anlayışının doğmasında önemli rol oynamıştır. Aşağıda bürokratik yönetim anlayışı açıklanmaktadır.

2.1.3. Weber Bürokrasisi

Taylor ve Fayol'un çalışmalarıyla aynı dönemlerde Alman Max Weber modern toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilecek en iyi örgüt yapısını tanımlamaya çalışmıştır. *Bürokratik yaklaşım* olarak tanımlanan bu anlayışa göre yönetici, konumundan kaynaklanan yasal bir yetkiye sahiptir, dolayısıyla gücünü konumundan, formal ve yazılı kurallardan almaktadır. Weber'in tanımladığı bürokratik örgüt yapısında yapılacak iş önce bölümlere ayrılmakta, daha sonra da koordine ve kontrol edilmektedir. Weber bürokratik örgüt yapısını tanımlarken, hız, doğruluk, güvenilirlik ve etkililiği öne çıkarmıştır. Bunun yolu ise sabit bir iş bölümü, detaylı kuralların uygulanması, düzenlemeler, prosedürler ve hiyerarşik kontrol olarak gösterilmektedir (Huczynski ve Buchanan, 2015, s. 541).

Weber'e göre ideal bir bürokrasi şu beş temel özelliği göstermelidir (Griffin, 2013, s. 325):

1. Örgütlerde iş bölümü net şekilde yapılmalı ve her pozisyonda bir uzman yer almalıdır.
2. Performansın standart ve aynı olması için uyulacak kurallar açık ve kesin olarak belirtilmelidir.
3. Örgütün en üst noktasından en aşağıya uzanan ve emir komuta zinciriyle bağlı bir hiyerarşi kurulmalıdır.
4. Yöneticiler eylemlerinde öznellikten uzak durmalı, çalışanlarla aralarına belli bir sosyal mesafe koymalıdır.
5. Örgütteki istihdam ve yükselme teknik yeterliliğe bağlı olmalı ve çalışanlar keyfi işten çıkarmalara karşı korunmalıdır.

Bürokratik modele göre örgütler öznellikten uzak şekilde bir yapıya ve yönetime sahip olmalı, net şekilde tanımlanmış bir yetki ve sorumluluk alanı olmalı, kayıtlar resmi şekilde tutulmalı ve standart kurallar herkese aynı şekilde uygulanmalıydı. Dönemin endüstri çağının gerekleri göz önünde bulundurulduğunda oldukça etkili olan bu yönetim anlayışı, sosyal bağlamları ve çalışanların ihtiyaçlarını göz ardı ettiği için eleştirilmektedir (Daft, 2010, s. 346).

Klasik örgüt kuramı kapsamındaki yaklaşımlar örgütlerde verimliliğin nasıl artırılacağı konusuna odaklanarak rasyonellik ışığında her türlü örgütte geçerli olabilecek bir dizi ilke geliştirmeye çalışmıştır. Daft'a (2010, s. 91) göre, 1900'lerin sonlarında popüler olan ve en tepede bütün kararların tek kişi tarafından alındığı ve diğer çalışanların hiyerarşik olarak alt kademelere ayrıldığı örgüt yapısı modelinin o dönemin koşullarında oldukça etkili olmuş ve 20. yüzyıl boyunca da kullanılmaya devam etmiştir. Ancak bu dikey yapılanmanın özellikle hızlı değişim gösteren çevrelerde etkili olmadığını söylenmektedir. Dolayısıyla yıllar içinde örgütler daha yatay koordinasyon ve iletişim yapıları tasarlayarak dış değişikliklere uyum sağlamaya çalışmışlardır.

2.2. İnsan İlişkileri Yaklaşımı ve Örgüt Yapısı

Alanyazında neo-klasik kuram olarak da bilinen bu yaklaşım, klasik yaklaşımın tersine, örgütlerdeki insani faktörleri çalışarak örgüt yapısı içinde insanın nasıl davrandığını anlamaya çalışmıştır. Bu kapsamda yapı-davranış ilişkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Örgütsel değişim de bu yaklaşımda çalışılan alanlardan biridir (Koçel, 2001).

Yönetimde insan ilişkileri ekolünün doğmasına temel oluşturan ve dolayısıyla da örgütsel davranış çalışmalarının doğuşuna önyak olan Hawthorne çalışmaları 1920-1930 yılları arasına telefon üretimi yapan bir şirkette yürütülmüştür. Deneylerde aslen ışıklandırmanın çalışanların verimliliği üzerine olan etkisi incelenmiştir. Ancak verimlilikle ışıklandırma arasında ilişki bulunamaması üzerine deneylere devam edilmiş ve çalışanların verimliliğinin işyerinde kurulan sosyal ilişkiler ve grup üyeliklerine bağlı olduğu sonucuna varılmıştır (Huczynski ve Buchanan, 2015, s. 332).

Hawthorne araştırmaları sonucunda, çalışanların tutum ve davranışlarında fiziksel koşullardan çok bireysel ve sosyal süreçlerin rol oynadığı, çalışanların grup normlarına uyarak grup tarafından belirlenen düzeyde verim gösterdikleri ortaya konulmuştur. Bu çalışmaların sonucunda McGregor'un X ve Y kuramı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı gibi örgütlerde insan davranışlarını sosyal süreçler ve ihtiyaçlar açısından açıklamaya çalışan modeller ortaya koyulmuştur (Griffin, 2013, s. 38).

Grupları örgütlerin temel unsuru olarak ele alan bu örgüt anlayışında araştırmacı Rensis Likert, örgütleri bireylerin değil grupların oluşturduğu bir topluluk olarak görmek gerektiğini ifade ederek şu noktalara dikkat çekmiştir: (Huczynski ve Buchanan, 2015, s. 337).

- Gruplar örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarını gidermelerinin başlıca kaynaklarından biridir.
- Bu psikolojik ihtiyacı giderebilmiş gruplar daha üretkendirler.
- Yöneticinin görevi destekleyici ilişkiler geliştirerek etkili görev grupları oluşturmaktır.
- Etkili bir örgüt yapısı demokratik katılımlı görev gruplarından oluşur.
- Koordinasyon ise bağlayıcı işleve sahip bireyler aracılığıyla gerçekleştirilir

Likert aynı zamanda "Sistem 4" adı verilen bir örgüt tasarımı geliştirerek liderlik, motivasyon, iletişim, etkileşim, karar alma, hedef belirleme, kontrol ve performans hedefleri süreçlerin önemli olduğunu dile getirmiştir. Aynı klasik örgüt kuramında olduğu gibi, Sistem 4 yaklaşımı da en iyi örgüt tasarımının nasıl olacağına belirlenebileceğini öne sürmüştür. Ancak herhangi bir örgüt için geçerli olan ideal koşullar diğer bütün örgütler için aynı değildir. Dolayısıyla duruma özgü faktörleri göz önüne alan yaklaşımlar belli durumlar için hangi örgüt tasarımının daha iyi olacağına kafa yormuşlardır (Griffin, 2013, s. 326).

2.3. Yeni Yaklaşımlar ve Örgüt Yapısı

1950'lerden itibaren, yukarıda açıklanan ve tek bir doğru örgütlenme biçimi olduğunu ortaya atan yaklaşımlar sorgulanmaya başlanmıştır. Örneğin Herbert Simon, klasik yaklaşım ilkelerinin (uzmanlaşma ve emir birliği; kontrol alanı ve hiyerarşik düzeyler) temelde birbirleriyle çeliştiklerini ve bu ilkelerin örgütlerdeki karar alma, kararların diğer üyelere iletilmesi ve eyleme dökülmesi gibi önemli örgütsel süreçleri açıklamadığını öne sürmüştür (Child, 2015 s.35). Dolayısıyla tek bir doğru örgütlenme biçiminin olduğu varsayımından uzaklaşarak durumsal faktörleri göz önüne alan yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır.

Bu dönemde araştırmacılar örgütlerin farklı durumlar veya koşullar altında farklı yapılar geliştirdiklerini öne sürmüşlerdir. Bu yaklaşıma göre, belli koşullar altında farklı örgüt yapıları etkili olabilmektedir. Temelde bu görüşe dayanan durumsallık yaklaşımı 1960 ve 1970'li yıllarda oldukça etkili olmuştur. Yine aynı dönemde Tavistock araştırmacıları tarafından yürütülen çalışmalar sonucunda örgütler toplumsal, ekonomik ve teknolojik gerekliliklere cevap vermesi gereken sistemler olarak tanımlanmıştır. Başka bir deyişle, örgüt tasarlanırken bireysel ve grupsal özelliklere, görevlerin gerektirdiklerine ve tüm bunlar arasındaki ilişkilere dikkat edilmesi gerektiği öne sürülmüştür (Rainey, 2009, s. 44).

Aşağıda öncelikle sistem yaklaşımı ardından da durumsallık yaklaşımı açıklanmıştır.

2.3.1. Sistem Yaklaşımı

Aslen biyolog olan Ludwig Von Bertalanffy yaşayan sistemler üzerinde yürüttüğü çalışmalardan sonra ortaya attığı Genel Sistem Kuramının hem doğal bilimlerde hem de sosyal bilimlerde birçok alana uygulanabileceğini öne sürmüştür. Bu kuramı örgütsel süreçlere uyarlayan Katz ve Kahn, örgütlerin karmaşık açık sistemler olduğunu, dolayısıyla parçalarının birbirleriyle ve çevreyle etkileşim halinde olmasıyla varlığını devam ettirebileceğini ifade etmişlerdir (Miller, 2012, s. 60).

Yönetim açısından ise sistem yaklaşımı, örgütü çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır ve asıl sistem olan örgüt, birbiriyle ilişkili ve karşılıklı bağımlı alt sistemlerden oluşmaktadır (Koçel, 2001). Örgüt yapılarını sistem yaklaşımıyla ele almak, örgütün parçaları arasındaki çeşitli etkileşimlerin anlaşılması açısından önemlidir. Weick (1976), örgütün parçaları arasındaki karşılıklı bağımlılık derecesine göre örgütlerin sıkı veya gevşek bağlı yapılara sahip olabileceğini ifade etmektedir. Buna göre, parçaları birbirine sıkı

şekilde bağlı örgütlerde bir parçada meydana gelebilecek sorun örgütün diğer bütün parçalarını da etkilemektedir. Weick, üniversiteleri örgüt yapılarının parçalarının birbirlerine gevşek şekilde bağlı olduğu örgütler olduğunu ileri sürmektedir.

2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı bir örgüt yapısının etkili olabilmesi için kullanılan teknoloji, içinde faaliyet gösterilen çevre, büyüklük ve diğer bağlamsal özelliklerin göz önünde bulundurularak düzenlenmesi gerektiğini öne sürmektedir. Bu yaklaşıma göre yöneticilerin örgütü ve çevresini iyi analiz ederek koşullara en uygun yapılanmaya gitmeleri ve durumsal koşullarda meydana gelen değişikliklere göre de yapıda gerekli düzenlemeleri yapmaları gerekmektedir. Dolayısıyla örgüt tasarımı sürekli devam eden yönetsel bir görevdir (Huczynski ve Buchanan, 2015, s. 553).

Bir örgüt belli bir çevrede faaliyet gösteriyor, rutin teknoloji kullanıyorsa ve öncelikli amacı verimlilik ise bu durumda bürokratik kontrol süreçlerini kullanarak hiyerarşik bir yapı kurabilir ve formal iletişim yapısı kullanabilir. Benzer şekilde, bir örgüt belirsizliğin yüksek olduğu çevrelerde faaliyet gösteriyor ve rutin olmayan teknoloji kullanıyor ise serbest bir yönetim anlayışı daha etkili olabilir. Doğru yönetim anlayışı örgütün durumsal özelliklerine bağlıdır (Daft, 2010, s. 18).

Daft (2010), örgütün nasıl tasarlanacağını etkileyen durumsal özellikleri *strateji, çevre, teknoloji, büyüklük ve örgüt kültürü* olarak sıralamaktadır.

2.3.2.1. Strateji

Strateji, örgüt vizyonunun davranışa dökülmüş halidir (Cameron ve Quinn, 2005, s. 101). Mintzberg (1998), stratejinin farklı tanımlarını yapmıştır. Bu tanımların her biri stratejiyi farklı bakış açılarıyla ele alan yaklaşımlara dayanmaktadır. Strateji, gelecekle ilgilenen bir örgüt için bir plan olarak tanımlanırken; geçmişteki davranışlara odaklananlar için bir davranış örüntüsü olarak açıklanmaktadır. Kültürel bir bakış açısına göre ise strateji, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılmış olan inanç ve anlayışa dayanan bir sosyal etkileşim süreci sonunda oluşmaktadır.

Strateji, örgüt yapısı ve kültürü arasındaki etkileşimin nasıl gerçekleştiği ile ilgili çeşitli görüşler bulunmaktadır. İlk olarak Chandler (1990), stratejinin örgüt yapısını şekillendirdiğini ileri sürmüştür. Buna göre örgüt yapısı, yöneticiler tarafından stratejilere ulaşmayı kolaylaştıracak şekilde tasarlanmaktadır. Kaul (2018), çalışmasında örgütlerde ilk olarak stratejilerin ortaya çıktığını, yapı ve kültürün de stratejilere göre oluştuğunu söylemektedir. Bunun aksine, strateji, yapı ve kültür arasında bir etkileşim olduğunu söyleyen ve yapı ve kültürü eylemlerin asıl belirleyicisi olarak gören çalışmalar da mevcuttur. Özellikle örgüt kültürünün örgütlerde davranışı açıklayan en temel unsur olduğunu söyleyen birçok çalışma vardır. Kültür, örgütlerde düşünme şeklini ve karar verme tarzını belirlediğinden strateji oluşturma sürecini de etkilemektedir (Mintzberg, 1998, s. 269). Kültürün, strateji geliştirme sürecinde ve stratejilerin başarılı olmasında oynadığı önemli rol birçok başka yazar tarafından da dile getirilmiştir (Park vd., 2004; Cameron ve Quinn, 2005; Rainey, 2009).

2.3.2.2. Örgütün Büyüklüğü

Örgütler büyüdükçe yapıları daha karmaşık hale gelmektedir. Bu durum görevlerde daha çok uzmanlaşmaya gidilmesine yol açmaktadır. Örgütlerde bu durumda daha fazla koordinasyon ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Büyük örgütlerde işler doğrudan denetimle yapılamayacak kadar ayrıntılı ve karmaşık olabilir (Mintzberg, 2014, s.230). Örgütlerin büyümesi aynı zamanda davranışların daha fazla biçimselleşmesi anlamına gelmektedir. Bunu nedeni, örgüt büyüdükçe belli davranışların daha fazla tekrar etmesi ve tahmin edilebilir hale gelmesidir. Örgütün büyümesiyle, informal gruplar formal grupların önüne geçmeye başlar (Mintzberg, 2014 s. 233).

2.3.2.3. Çevre

Basit ve durağan bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin formalleşmiş ve merkezi bir yapıyla yönetilmesi beklenmektedir. Bu örgütlerde ayrıca uzmanlaşma yüksektir ve yetki ve iletişim örüntüleri kesin hatlarla belirlenmiştir. Ancak çevre daha değişken olmaya başladıkça belirsizlik artmaktadır ve katı kurallar, iş tanımları ve emir zinciri yavaş ve etkisiz hale gelmektedir. Dolayısıyla yöneticiler bilgiyi gereken hızda işleyemez hale gelirler. Burada esnekleşme ihtiyacı gündeme gelmektedir. İletişimin artık sadece hiyerarşik düzeyler

arasında değil, insanlar ve birimler arasında yeni şekillerde gerçekleşmeye başlaması gerekmektedir. Aynı zamanda alt kademelerde çalışanların da daha çok yetki sahibi olması gerekmektedir. Bütün bu gereklilikler örgüt tasarımında karşılıklarını bulmaktadır (Rainey, 2003, s. 46).

Burns ve Stalker (1961), durağan ve değişken çevrelerde ortaya çıkması beklenen iki örgüt tasarımından bahsetmektedirler. Bunlar *mekanik* ve *organik* örgüt tasarımlarıdır. Mekanik veya başka deyişle *bürokratik* örgütler genellikle durağan çevrelerde ortaya çıkmakta ve kurallar, uzmanlaştırılmış görevler ve merkezileşmiş otoriteleriyle oldukça tahmin edilebilir şekilde faaliyet göstermektedirler. Karar alma gücü üst yönetime aittir ve genellikle durağan bir çevrede faaliyet gösterdiklerinden, karar alma süreçleri katılımı gerektirmemektedir. İletişim yapısı ve bilgi akışı yukarıdan aşağıya doğrudur. Öte yandan organik örgütlerde çevre değişkendir ve daha esnek bir örgüt tasarımına ihtiyaç vardır. Değişen çevreye ayak uydurabilmek için bilgiye hızlı şekilde ulaşmaya, işlemeye ve paylaşmaya ihtiyaç duyarlar. Bu örgütlerde iletişim yatay ve hızlıdır.

2.3.2.4. Teknoloji

Teknoloji, örgüt tasarımını etkileyen durumsallık faktörlerinden birisidir (Mintzberg, 1979). Bütün örgütler teknolojiyi bir şekilde kullanmaktadırlar. Genel anlamda teknoloji, girdileri (materyal veya bilgi) çıktıya (ürün veya hizmet) dönüştüren bir süreç olarak tanımlanmaktadır. İlk olarak Woodward araştırmalarında incelenen teknoloji ve örgüt tasarımı ilişkisi sonucu üç çeşit teknoloji ayrımı yapılmıştır. Bunlardan ilki *birim teknolojisi*, ikincisi *kitle üretim teknolojisi* ve üçüncüsü ise *süreç teknolojisi*dir. Karmaşıklık açısından farklılaşan bu teknolojiler, farklı örgüt tasarımlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örneğin, örgütte kullanılan teknoloji karmaşıklıkla yönetim kademelerinde artış görülmüş, kontrol odağı genişlemiştir. Teknolojiler sayesinde daha az çalışana ihtiyaç duyulmaya başlanmış, ancak bu çalışanların beceri düzeylerinde artış olması beklenmiştir (Griffin, 2013, s. 329).

2.3.2.5. Kültür

Schein, (2017, s.21) örgüt kültürünü örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inançlar, değerler ve varsayımlar bütünü olarak tanımlamaktadır. Örgütün iç çevresinin önemli bir

bileşeni olarak görülen örgüt kültürünün oluşması uzun zaman almaktadır ve örgütün kurucuları tarafından şekillendirilmekte ve zaman içinde örgüt büyüdükçe semboller, hikayeler, sloganlar ve törenler aracılığıyla sağlamlaştırılmaktadır (Griffin, 2013, s. 71).

Örgüt kültürü, örgütlerde olup biten her türlü davranışı açıklamada başvurulan önemli bir unsurdur. Örgütün iş tanımlarında ifade edilen görevlerin nasıl bölündüğünün, kimin kime rapor vereceğinin ve kimin nelerden sorumlu olacağına belirlenmesi gibi örgüt yapısının belirleyici unsurlarının örgütün altta yatan kültürel varsayımlarından etkilendiği öne sürülmektedir (Schein, 2017, s.125). Bölümlerin ve çalışanların nasıl düzenlendiği, örgüt üyelerinin ne derecede esneklik ve yetki sahibi olduğu, hiyerarşinin dikey veya yatay olması gibi unsurlar bir örgütte hangi kültürel değerlere vurgu yapıldığını ortaya koymaktadır (Daft, 2010, s. 379).

Örgüt kültürü 3 düzeyde analiz edilebilir (Schein, 2017, s. 28). Bu düzeyler şunlardır:

1. Görünebilir veya hissedilebilir yapılar ve süreçler; gözlemlenen davranışlar
2. İnanç ve değerler: ideolojiler, hedefler, idealler
3. Varsayımlar: bilinçaltında yer alan davranış, algı, düşünce ve duyguları belirleyen inanç ve değerler

Örgütlerin nasıl tasarlandığı ve formal iş yönetimi tanımları birinci düzeyde ele alınan kültür göstergelerindedir. Birinci düzeydeki göstergeler her ne kadar kolayca fark edilir olsalar da gerçek anlamda yorumlanmaları zordur. İkinci düzeydeki inanç ve değerler, genellikle örgütlerin kuruluş dönemlerinde karşılaşılan zorlukların üzerinden gelmede kullanılan çözümler çerçevesinde, sonradan lider olarak benimsenen kişilerin inanç ve değerlerini yansıtmaktadır. Sorun çözmede ne kadar etkili olduklarına göre bu inanç ve değerler, sonrasında diğer üyeler tarafından da benimsenir ve varsayımlara dönüşürler. Strateji ve örgütsel hedefler bu kapsamda değerlendirilebilirler (Schein, 2017, s. 30).

3. ÖRGÜT TASARIMLARI

Örgüt tasarımı, örgüt unsurlarının örgüt amaçlarına yönelik bir araya getirilme sürecini anlatmaktadır. Örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevrenin özellikleri ve unsurlarına göre farklı örgüt tasarımları ortaya çıkmaktadır. Aşağıda farklı örgüt tasarımları açıklanmıştır.

3.1. Basit Tasarım

Bu yapı genellikle yeni, küçük ölçekli kamu örgütlerinin veya tek bir girişimci tarafından yönetilen küçük ölçekli örgütlerin yapısını tanımlamaktadır. Bu örgütlerde dikey ve yatay merkezileşme ve doğrudan kontrol ile elde edilen bir koordinasyon mekanizması vardır (Rainey vd., 2009, s. 219). Bu tarz örgütlerde az sayıda uzman bulunmaktadır; örgüt gevşek bir iş bölümüne ve organik bir yapıya sahiptir. Karar sürecinde bütün güç üst yönetime aittir. Dolayısıyla stratejik üst yönetim bu yapının en önemli unsurudur (Mintzberg, 1993).

3.2. İşlevsel Tasarım

Bölümleşmeye işlevsel bir yaklaşım temelinde bakan bu örgüt tasarımında, örgütün üyeleri ve birimleri işlevsel bölümlere ayrılmıştır (örn: pazarlama ve üretim). Bu tasarımların etkili olabilmeleri için, bölümler arasında etkili bir koordinasyon sağlanması gerekmektedir. Bundan da genelde üst yönetici sorumludur. Bu örgüt tasarımı koordinasyonu ve her birimde uzmanların görevlendirilmesini kolaylaştırırsa da merkezi bir yapıyı da beraberinde getirmektedir. Bu tasarım küçük ölçekli örgütlerde iyi işleyebilir ancak örgüt büyüdükçe ve bölümleşme arttıkça, üst yöneticinin bütün örgütün koordinasyonunu sağlaması zorlaşmaktadır (Griffin, 2013, s. 334).

3.3. Bölümlemiş Tasarım

Bu yapı birbirinden ayrı birimler ve bölümlerden oluşmaktadır. Her bölümün, o bölümdaki performanstan sorumlu bir yöneticisi vardır ancak yetkisi kısıtlıdır. Birimlerin üzerinde denetleyici bir üst birim bulunmaktadır ve diğer birçok bölümün koordinasyonundan ve kontrolünden sorumludur. Gerektiğinde finansal ve yasal konularda destek hizmeti de sunmaktadırlar. Bu yapıların önde gelen avantajı, sonuç odaklı bir yapı olmalarıdır. Bölüm yöneticilerinin ürün ya da hizmet için tam sorumluluğu bulunmaktadır. Bu yapıda en tepe yöneticiler, günlük işleyişe çok kafa yormadıklarından stratejik planlamaya odaklanabilirler. Bu yapıların dezavantajı ise, eylem ve kaynakların tekrarlanmasıdır (Robbins vd., s. 145).

3.4. Matriks Tasarım

Matriks tasarım genellikle proje yönetiminde yaygın olarak kullanılmaktadır ve hem dikey hem de yatay ilişkiler üzerine kurulmuş bir yapıdır. Bunun nedeni, hem uzmanlık gerektiren alanlarda uzmanlık dallarının proje ile ilgili işlere uygulanması (dikey ilişkiler) hem de bu uygulamanın belli bir koordinasyon ve zamanlama içinde (yatay ilişkiler) gerçekleşmesidir (Koçel, 2001). Dolayısıyla bu tarz örgüt tasarımında çalışanlar birden fazla üste karşı sorumlu olmaktadır. Bu tasarımın avantajı, beraber çalışma ve koordinasyon gerektiren karmaşık projelerin işleyişini kolaylaştırması; dezavantajı ise güç ilişkilerine dair kafa karıştırıcı olabilmesidir (Robbins vd., 2008, s. 147).

3.5. Takım tasarımı

Temelde proje takımlarının çalışmasına dayanan bu yapıda neredeyse hiç işlevsel hiyerarşi bulunmamaktadır. Çalışanlar, yetenek ve becerileri dahilinde bir projeden diğerine kaydırılırlar. Eğer bir birimde aşırı büyüme yaşanır, bölünme yaşanır ve dolayısıyla örgütün bütün birimleri genellikle küçüktür. Bu durum, birimlere bürokrasinin katı gereklilikleriyle uğraşmaya gerek kalmadan yeni fikirler üretme ve yeni yöntemler demene imkânı verir (Griffin, 2013, s. 339).

3.6. Ağ Tasarımı

Ağ tasarıma sahip örgütler aynı zamanda öğrenen örgütler, sanal örgütler, sınırsız örgütler olarak da adlandırılmaktadırlar (Robbins vd., 2008). Bu tasarım temelde takım tasarımına benzemektedir. Bu tarz örgüt tasarımlarında genellikle formal yapı ya yoktur ya da çok azdır. Genellikle az sayıda çalışana ve küçük bir yönetim birimine sahiptirler. Örgütün ihtiyaçlarına göre geçici çalışanlar işe alınabilir veya bazı fiziksel mekanlar kiralanabilir ve durumun getirdiği ihtiyaçlar geçici olarak sağlanır. Yine durumsal koşullara göre geçici işgücü de değişebilir. Dolayısıyla bu tarz örgütler ancak ihtiyaçlar durumunda var olmaktadır ve faaliyetlerini sanal ortamlarda gerçekleştirmektedirler (Griffin, 2013, s. 339).

3.7. Mintzberg'in Örgüt Tasarımı Sınıflaması

Mintzberg (1993, s.2) örgüt yapısını, bir örgütte yapılacak işlerin farklı görevlere ayrılması ve bu görevler arasında koordinasyonun nasıl sağlandığı olarak tanımlamıştır. Mintzberg örgütlerin temel parçalarının ne olduğuna dair farklı bir bakış açısı ortaya koyarak kendi sınıflandırmasını oluşturmuştur (Şekil 1). Buna göre örgütlerin beş temel parçası bulunmaktadır. Bu parçalar *stratejik üst yönetim, orta kademe yöneticiler, mal-hizmet üretim birimi, teknik yapı ve destek personeli* olarak sıralanmaktadır. Aşağıda bu temel parçalar kısaca açıklanmaktadır.

3.7.1. Örgütün Temel Parçaları

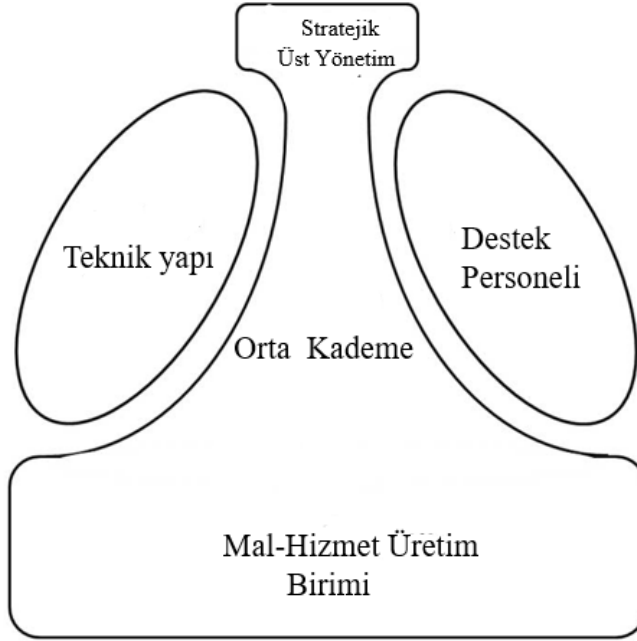
Mal-hizmet üretim birimi, örgütün ürün ve hizmetlerinin doğrudan üretimiyle ilgilenen çalışanları kapsamaktadır. Bu birimdeki çalışanlar temelde dört görev yapmaktadırlar. Bunlar üretim için gerekli girdiyi sağlamak, girdileri çıktılara dönüştürmek, çıktıları dağıtmak ve girdi, dönüşüm ve çıktı sürecine doğrudan destek sağlamaktır. Bu birim örgütün kalbidir ve örgütün devamını sağlayabilmesi için gerekli üretimi yapmaktadır (Mintzberg, 1993, s.12).

Stratejik Üst Yönetim, örgütün görevini etkili şekilde yerine getirmesinden sorumlu olan üst yöneticileri ifade etmektedir. Üst yönetimin, kaynak bulma, karar verme, çatışmaları çözme, örgütü tasarlama, personel alımı, performans izleme, motivasyon sağlama vb. birçok görevi bulunmaktadır (Mintzberg, 1993, s.13).

Stratejik üst yönetim, mal-hizmet üretim birimine orta kademe yöneticiler aracılığıyla bağlanmaktadır. Bu kademe üst yöneticilerden en alt birimlerin denetçilerine kadar birçok orta kademe yönetici bulunmaktadır ve doğrudan denetim olarak adlandırılan koordinasyon mekanizmasını kullanırlar. Bu zincir genelde en üstten en alta tek bir hat üzerinde sıralanmıştır. Örgüt ne kadar büyükse ve koordinasyon için doğrudan denetime ne denli ihtiyaç duyuyorsa, o ölçüde orta kademe yöneticiye ihtiyaç duymaktadır (Mintzberg, 1993, s.14).

Teknik Yapı, analiz uzmanları ve onları destekleyen diğer personelden oluşmaktadır. Bu birim, örgütün diğer çalışanlarının işleri üzerinde etkili olmaktadır. Mal-hizmet üretim biriminin yaptığı işi planlayabilir, tasarlayabilir, değiştirebilir veya işi yapan personeli eğitebilir; ancak işi bizzat yapan kişilerden ayrılırlar. Başka bir deyişle işi asıl yapan kişilerin işlerini daha etkili yapmalarına yardım ederler (Mintzberg, 1993, s.15).

Şekil 1. Mintzberg'e Göre Örgütün Beş Temel Parçası



Kaynak: Mintzberg, H. (2014). Örgütler ve yapıları. Çev. Editörü: Ahmet Aypay. Ankara: Nobel.

Destek personeli ise, örgütün iş akışının dışında kalan ancak örgütü desteklemek için var olan hepsi kendi alanında uzmanlardan oluşan birçok farklı birimden oluşmaktadır. Örneğin bir üniversitenin mezunlar fonu, yayınevi, güvenlik birimi, öğrenci yurtları, kulüpleri, vb. oluşumlar bunun örneklerindedir. Bunların hiçbiri bizzat faaliyet biriminin parçası değildir ancak bunlara destek sağlamak için çalışırlar (Mintzberg, 1993, s.16).

3.7.2. Koordinasyon Mekanizmaları

Örgütlerin temel parçaları arasında koordinasyon sağlama mekanizmaları *karşılıklı uyum, doğrudan denetim ve standartlaşmadır*. Standartlaşma, *süreçlerin, çıktıların veya becerilerin* standartlaştırılması yoluyla gerçekleştirilmektedir. Örgütler basitten karmaşık bir yapıya doğru ilerledikçe ve yapılan işler karmaşıktıkça kullanılan koordinasyon mekanizmaları da değişmektedir (Mintzberg, 1993, s.7).

Karşılıklı uyum, işlerin informal iletişim yoluyla koordine edilmesidir. Hem en basit hem de en karmaşık örgütlerde kullanılan bir koordinasyon mekanizmasıdır (Mintzberg, 1993, s.4). Karşılıklı uyum süreci değişkendir. Standart kural ve prosedürlerden ziyade ortaya çıkan durumun özelliklerine göre muhakeme gücünün kullanıldığı ve buna göre karar verilen bir süreçtir (Jones, 2013, s. 128).

Örgütler büyüdükçe ve çalışan sayısı arttıkça karşılıklı uyum mekanizması yeterli gelmemeye başlar ve bir grup çalışanın işlerini izlemek ve kontrol etmek için bir kişinin görevlendirilmesi ihtiyacı ortaya çıkar. Bu koordinasyon mekanizması doğrudan denetim olarak adlandırılmaktadır (Mintzberg, 1993, s.7).

Bir örgütte yapılacak işler basit ve rutin işler ise, iş süreçlerinin standartlaştırılması yoluyla koordinasyon sağlanabilir. Ancak daha karmaşık işlerde çıktılarının standartlaşması kullanılmaktadır. Çalışandan kendisinden beklenen işi ortaya koyması beklenir ancak süreç çalışanın kendisine bırakılmıştır. Öte yandan, çok daha karmaşık işlerde eğer mümkünse becerilerin standartlaştırılması yoluyla koordinasyon sağlanmaktadır. Ancak örgütte yerine getirilmesi gereken görevler standartlaşmaya müsait değilse, bu durumda tekrar karşılıklı uyum mekanizmasına dönülür. Çok karmaşık problemler ancak sofistike çalışanlar tarafından informal şekilde iletişim halinde kalarak çözülebilirler (Mintzberg, 1993, s.7).

Mintzberg, her örgütün belli koşullar altında bu mekanizmalardan birini tercih edeceğini, örgütün bazen bir mekanizmayı bir diğeriyle değiştirebileceğini söylemektedir.

3.7.3. Merkeziyet Derecesi

Merkeziyetçilik, bir örgütte karar vermede kullanılacak en sıkı koordinasyon aracıdır. Kararlar tek kişi tarafından verilerek doğrudan denetim yoluyla uygulanır. En önde gelen merkezileşme gerekçesi, güç isteğinin yanında koordinasyon ihtiyacıdır. Ancak bir örgütün bütün kararlarının tek kişi tarafından verilmesi mümkün görünmemektedir. Karar vermek için gerekli olan tüm bilgi her zaman gerekli yerlere ulaşmayabilir ya da ulaşsa bile karar vericiler tarafından tamamen anlaşılabilir. Bazı durumlarda, hiyerarşinin en altında olan ancak belli bir konuda gerekli bilgiye sahibi olanlar, hiyerarşinin en üstünde olup durumun gerçekliğinden uzak kişilere uymak zorunda kalırlar. Dolayısıyla Mintzberg, tek kişinin bütün kararları vermedeki yetersizliği, lokal bazda gelişen durumlara hızlı cevap verebilme ihtiyacı ve çalışanlara karar yetkisi vererek yaratıcılıklarını ortaya koyma

motivasyonu vermesinden dolayı, karar verme yetkisinin dağıtılması gerektiğini ifade etmektedir (1993, s. 96). Mintzberg, beş farklı merkezileşme derecesi tanımlamaktadır:

Dikey ve Yatay Merkezileşme, karar verme gücünün örgüt hiyerarşisindeki en üst kişide toplanması anlamına gelmektedir. Bu durumda tepe yönetici hem formal hem de informal gücü elinde bulundurur ve bütün önemli kararları kendi başına alır. Kararların uygulanıp uygulanmadığını ise doğrudan denetim aracılığıyla koordine ve kontrol eder.

Sınırlı (seçici) yatay merkezileşmeme, genellikle çok beceri gerektirmeyen işlerin yerine getirildiği bürokratik örgütlerde görülür. Koordinasyon, iş süreçlerinin standartlaştırılması aracılığıyla sağlanmaktadır. Teknik yapıdaki analistler davranışları biçimselleştirmekten kaynaklanan önemli bir role sahiptirler ve bu sayede informal güç kazanırlar.

Sınırlı (paralel) dikey merkezileşmeme, örgütün farklı birimlere bölüdüğü durumlarda her birimin başındaki kişinin kendi birimini ilgilendiren kararları almada informal gücünün olmasını açıklamaktadır. Birim yetkilileri karar verme güçlerini astlarıyla paylaşmadıkları için örgütün yatay düzlemde merkezileşmiş olduğu söylenebilir. Birimlerin koordinasyonu, çıktıların standartlaştırılması aracılığıyla sağlanmaktadır.

Seçici dikey ve yatay merkezileşmeme, dikey boyutta hiyerarşi boyunca karar verme yetkisinin dağıtılmasını; yatay boyutta ise teknik destek personelinin uzmanlığından faydalanılmasını açıklamaktadır. Güç, destek personeli etrafında toplanmıştır. Koordinasyon genel olarak karşılıklı uyum aracılığıyla yerine getirilir.

Dikey ve Yatay merkezileşmeme, karar verme yetkisinin büyük ölçüde mal-hizmet üretim biriminde toplanması anlamına gelir. Örgüt üyeleri profesyoneldir ve işleri becerileri standartlaştırılması aracılığıyla koordine edilir.

Yukarıda kısaca açıklanan, örgütün kilit parçasının hangisi olduğu, hangi koordinasyon mekanizmasının kullanıldığı ve merkezileşme derecesine göre beş farklı örgüt tasarımı ortaya çıkmaktadır (Tablo 2) (Mintzberg, 1993, s. 151).

Tablo 2. Mintzberg'in Beş Örgüt Tasarımı

Örgüt Tasarımı	Başlıca Koordinasyon Mekanizması	Örgütün Kilit Parçası	Merkeziyet Türü
Basit Yapı	Doğrudan Denetim	Stratejik Üst Yönetim	Dikey ve yatay merkezileşme
Makine Bürokrasisi	İş süreçlerinin standartlaşması	Teknik Yapı	Sınırlı yatay merkezileşme
Profesyonel Bürokrasi	Becerilerin standartlaşması	Mal-hizmet Üretim Birimi	Dikey ve yatay merkezileşme
Bölünmüş Biçim	Çıktıların standartlaşması	Orta Düzey Yöneticiler	Sınırlı dikey merkezileşme
Adhokrası (Esnek Yapı)	Karşılıklı Uyum	Destek Personeli	Seçici merkezileşme

Kaynak: Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations. Engle-wood Cliffs, J: Prentice-Hall.

3.7.4. Mintzberg'in Örgüt Tasarımları

Örgütlerin ihtiyaçlarına ve kullanılan koordinasyon mekanizmalarına göre farklı örgüt tasarımları ortaya çıkmaktadır (Mintzberg, 1979). Aşağıda bu tasarımlar kısaca açıklanmaktadır.

3.7.4.1. Girişimci Yapı

Girişimci yapı, oldukça yalın, teknik yapının ya çok az olduğu ya da hiç olmadığı, az sayıda destek personeline sahip, iş bölümünün oldukça gevşek şekilde yapıldığı, birimler arasında farklılaşmanın ve yönetsel hiyerarşinin oldukça az olduğu bir örgüt tasarımıdır. Formelleşme düzeyi düşüktür ve yapı organik olarak tanımlanabilir. Girişimci yapıya sahip örgütlerdeki temel koordinasyon mekanizması doğrudan denetimdir. Bütün önemli kararlar genellikle üst yönetici tarafından verilir, kontrol alanı oldukça geniştir ve herkes tek yöneticiye rapor vermektedir.

Girişimci örgüt tasarımı, karar alma mekanizmasının tek kişinin elinde olmasından dolayı hem riskli olarak değerlendirilmektedir hem de bu durumun stratejik ve operasyonel konularda karmaşa yaratabileceği ifade edilmektedir.

3.7.4.2. Makine Bürokrasisi

Bu örgüt tasarımında, oldukça uzmanlaşmış rutin faaliyetler, faaliyet biriminde oldukça formalleşmiş prosedürler, bütün örgütte çok sayıda kural, düzenleme ve formal iletişim, mal-hizmet üretiminde büyük ölçekli birimler, görevleri gruplandırmada işlevselliğe öncelik verme, karar almada merkezilik, yöneticiler ve astlar arasında kesin bir ayrımın olduğu bir yönetsel yapı mevcuttur.

Mal-hizmet üretim biriminde genellikle basit, tekrarlayan, en düşük düzeyde beceri ve eğitim gerektiren görevler yapılmaktadır. Temel koordinasyon mekanizması iş süreçlerinin standartlaştırılmasıdır. Bu sayede faaliyet biriminde büyük ölçekli birimler yer alabilmektedir. İş süreçlerinin standartlaşmasına verilen önem, standartlaşmanın kriterlerini belirleyen analiz uzmanlarını da çok önemli hale getirmektedir. Kurallar ve düzenlemeler bütün örgüte yayılmış durumdadır; hemen her düzeyde formal iletişim hakimdir. Karar mekanizması ise, yetki zincirine göre işlemektedir.

Makine bürokrasisi esneklikten uzak bir yapılanmadır ve sadece tek bir amaç için tasarlanmıştır. Adaptasyon yeteneği yoktur ve dinamik ve karmaşık çevrelere uyum sağlayamamaktadır.

3.7.4.3. Profesyonel Bürokrasi

Bu örgüt tasarımı bürokratik de olsa merkezi olmayan, faaliyetlerin sabit, dolayısıyla da öngörülebilir ve tahmin edilebilir olduğu bir tasarımdır. Bu yapıda standartlaştırmayı ve merkezileşmeden uzaklaşmayı sağlayan- becerilerin standartlaştırılması olarak adlandırılan kontrol mekanizması kullanılmaktadır. Bu yapı, üniversiteler, hastaneler, okul sistemleri, kamuya ait muhasebe kurumları vb. örgütlerde yaygın olarak karşımıza çıkmaktadır. Sayılan bütün bu örgütler, mal-hizmet üretim biriminde bizzat çalışan profesyonellerin bilgi ve becerilerine bağlı olarak standart ürün veya hizmetler üretirler. Bu yapıda, iyi eğitilmiş profesyoneller örgüte alınırlar ve kendi yaptıkları iş üzerinde kontrol sahibidirler. Çalışanlar diğer meslektaşlarından bağımsız olarak çalışırlar ancak hizmet edilen müşterilerle oldukça yakındırlar.

Standartlaşmayı temel aldığı için bürokratik olarak tanımlanan bu yapı, makine bürokrasisinden oldukça farklıdır. Makine bürokrasisinde standartlar teknik yapı tarafından

belirlenirken, profesyonel bürokrasilerde standartlar örgütün yapısının dışından, diğer profesyonel bürokrasilerde çalışan meslektaşlar aracılığıyla evrensel olarak belirlenmektedir.

Makine bürokrasisinde hiyerarşiden gelen bir yetkiye dayanan güce karşılık, profesyonel bürokrasilerde uzmanlıktan gelen bir güç vardır. Bu yapı hem dikey hem de yatay olarak merkezileşmeden oldukça uzaklaşmış bir yapıdır. Profesyonellerin işi, yöneticiler tarafından doğrudan kontrol edilemeyecek veya analiz uzmanlarınca standartlaştırılmayacak kadar karmaşıktır.

3.7.4.4. Bölümlenmiş Biçim

Bu örgüt tasarımı diğerlerinden bir açıdan oldukça farklıdır. Bu tasarımda üst yönetiminden mal- hizmet üretim birimine tek bir yapı bulunmamaktadır. Bunun yerine, her bölümün kendine ait bir yapısı vardır. Bölümler ürün veya hizmet üretilen pazarlara göre oluşturulur ve mal-hizmet üretim birimini de kontrol ederler. Dolayısıyla her bölümün içinde kendine ait satın alma, mühendislik, üretim ve pazarlama bölümleri vardır. Bu tasarımda bölümlerin birbirlerine karşı bağımlılığı en alt düzeydedir, dolayısıyla hepsi kendi içinde yetki sahibidir ve koordinasyon ihtiyacı ortadan kalkmaktadır. Bu sayede, çok sayıda bölüm tek bir genel merkez altında toplanabilir ve böylece genel merkezdeki üst yönetimin kontrol alanı oldukça geniş olabilir.

Üst yönetimin bölümlere kendi kararlarını alma yetkisi vermesiyle beraber faaliyetleri nasıl kontrol edeceği sorusu gündeme gelmektedir. Bu yüzden genel merkez bölümlere karar almada tam yetki verir ancak daha sonra bu kararların sonuçlarını izler. Başka bir deyişle performans değerlendirme sistemi kullanılarak, alınan kararların sonuçları değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, bölümlenmiş yapıda kullanılan temel koordinasyon mekanizması çıktıların standartlaştırılmasıdır.

3.7.4.5. Adhokrasi (Esnek Yapı)

Bu örgüt tasarımı diğerlerinden farklı olarak yenilikçiliğe en çok olanak sağlayan yapı olarak ifade edilmektedir. Bu yapının temel özellikleri arasında, oldukça organik olması, biçimlenmiş (formal) davranışın neredeyse hiç olmaması, formal eğitime dayalı yatay

uzmanlık, uzmanların işlevsel birimlerde bir araya getirilmesi, karşılıklı uyumu sağlamak amacıyla irtibat mekanizmalarının kullanılması sayılabilir.

Özellikle emir birliği gibi klasik yönetim anlayışının mekanizmaları bu yapıda önemini kaybetmektedir. Bilgi ve karar süreçleri esnek ve informal olarak yayılırlar ve yenilikçiliği desteklerler. Bu yapıda yenilikçiliği gerçekleştirebilmek için uzmanlara ihtiyaç vardır. Ancak profesyonel bürokrasilerden farklı olarak koordinasyon sağlamak için becerilerin standartlaştırılması kullanılmaz. Çünkü bu durum yeniliğe değil, standartlaşmaya hizmet edecektir. Bunun yerine, mevcut bilgi ve beceriler temel alınarak üzerine yenileri eklenir.

Adhokraside uzmanlar işlevsel olarak oluşturulmuş bölümlere ayrılırlar, ancak daha sonra kendilerinden beklenen yenilikleri ortaya çıkarabilmek için başka proje takımlarında da yer alırlar. Dolayısıyla bu tasarımda matris bir yapı kullanılmaktadır.

4. BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ

Bilişim teknolojileri en geniş tanımıyla radyo, televizyon, cep telefonu, bilgisayar ve ağ yazılım ve donanımları, uydu sistemleri gibi bilgiyi depolamak, almak ve işlemek için kullanılan dijital temelli araç ve uygulamaları karşılayan geniş kapsamlı bir kavramdır (Yusuf, 2011). Yöneticiler zamanlarının büyük kısmını bilgi alışverişi yaparak geçirmektedirler. Örgütü yönetebilmek için bu bilgiye ihtiyaç duyarlar. Yatay ve dikey düzlemde karar verme, koordinasyon, değerlendirme ve kontrol amacıyla yöneticilerin bilgi akışına sahip olmaları gerekmektedir. Günümüzde başarı tanımı, sadece ortaya koyulan ürünle değil, yöneticilerin sahip olduğu bilgi ve onu nasıl kullandıklarındır (Daft, 2010, s. 296).

Bilişim sistemleri geliştikçe ve daha çok özellik kazandıkça, karmaşık ve belirsiz problemlerin çözümünde yöneticilere koordinasyon, kontrol ve karar verme açısından destek sağlamaktadır. Örgütlerde yönetim amacıyla kullanılan bilişim teknolojilerinden bazıları yönetim bilgi sistemleri, karar destek sistemleri, kalite kontrol sistemleri, Web 2.0 araçları, çeşitli bilgi yönetimi sistemleri ve kurumsal kaynak planlama sistemleridir (Daft, 2010, s.312).

Bu bölümde bilişim teknolojilerinin örgütlerde yönetim süreçlerinde nasıl kullanıldığı ile ilgili çalışmalara yer verilmiştir.

4.1. BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ VE YÖNETİM SÜREÇLERİ

4.1.1. Bilişim Teknolojileri ve Planlama Süreci

Bilgi iletişim sistemlerinin planlama sürecinde özellikle karar alma sürecinde etkili olduğu bilinmektedir. Huber (1990), bilgi iletişim teknolojilerinin örgütlerde karar alma sürecine çok sayıda ve çeşitlilikte kişinin katılmasını sağladığını; yeni teknolojiler sayesinde geleneksel toplantıların aldığı zamanın oldukça kısaldığını; yeni teknolojilerin gönderilen mesajların işlenmesine dâhil olan örgüt kademelerini azalttığını öne sürmektedir.

Bilgi iletişim teknolojileri ve karar alma üzerine yapılan başka bir çalışmada (Martin, 1996), bürokratik örgütlerde geleneksel olarak orta düzey yöneticilerin karar almada etkin görevler alarak üst yönetime bilgi taşıdığını ve bilginin üst yönetime ait olduğunu ancak yeni teknolojiler sayesinde geleneksel otorite sınırlarının yıkıldığını ve bilginin örgütlerde yayılmasının kolaylaştığı ifade edilmektedir. Bilgi, çalışanlara kolay ve hızlı şekilde ulaştığında, üyeler bir zamanlar sadece üst yönetimce alınan kararlardan çok daha iyi kararlar alma olanağına da kavuşmaktadırlar.

Bazı araştırmacılar yeni teknolojilerin üstlerin daha çok güç kullanmasına yol açtığını belirtirken, diğerleri ise astların bilgiye daha çok ulaşmasının karar verme ve güç dağılımının daha az merkezileşmesini sağladığını öne sürmektedir (Miller, 2012).

Harley ve diğerleri (2006), yöneticilerin bilgi sistemleri üzerindeki algılarını inceledikleri çalışmalarında, yöneticilerin bu sistemleri örgütsel faaliyetleri daha yakında kontrol edebilmelerinin sağlayan bir araç olarak gördüklerini ortaya koymuştur. Bu sistem sayesinde yöneticiler daha geniş ölçekte bilgiye ulaşma olanağı bulmuşlar ve bunun kontrol ve planlama süreçlerini daha etkin yapmalarını sağladıklarını belirtmişlerdir. Diğer taraftan, aynı çalışmada, kullanılan sistemin operasyonel ve denetimci yöneticiler tarafından olumsuz olarak değerlendirildiği ortaya çıkmıştır. Bu yöneticiler, yeni sistemin yetkilerini azalttığını ve bağımsız karar vermelerini zorlaştırdığını ifade etmişlerdir.

Yeni teknolojiler iletişimi, rol ilişkilerini, örgütsel iletişim biçimlerini ve rutinleri değiştirerek sosyal ilişkileri de etkilemektedir ve bu durum örgütteki güç dengesinin bozulmasına yol açmaktadır. Özellikle yazılı iletişim eski sıkı hiyerarşinin her basamağında kontrol edilmekten çıkmıştır. Eskiden tek bir belge formatında kontrol altında tutulan bilgi,

artık örgüt içinde kolay ve hızlı şekilde yayılmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin bilgi üzerindeki eski hakimiyeti artık yok olmaktadır. (Martin, 1996).

4.1.2. Bilişim Teknolojileri ve Örgütlenme Süreci

Teknoloji kullanımının örgütlerin hiyerarşik kademelerinde meydana getirdiği değişiklikler birçok çalışmanın konusu olmuştur. Bu çalışmalar, örgütlerin operasyonel faaliyetlerini yapmalarını kolaylaştıran bilgi sistemlerinin kullanımının örgütlerdeki yönetici kademelerinde ve sayıları üzerinde değişiklikler meydana getirdiğini ortaya koymaktadır. Ancak, örgütün yaptığı iş, ürettiği hizmet ve yönetici kademelerine bağlı olarak bu etkilerin farklılaştığı ortaya koyulmuştur.

Bilgi iletişim teknolojilerinin üst yöneticilerin astlarla iletişimini kolaylaştırmasının orta kademe yöneticilerin sayısında azalmaya neden olduğu dile getirilirken (Lewitt ve Whisler, 1958; Heintze ve Bretschneider, 2000), başka araştırmacılar (Wynne ve Otway, 1983), bilgi iletişim teknolojilerinin örgütün yapısını daha karmaşık hale getirdiği için orta kademe yöneticilerin sayısında artışa yol açacağını belirtmişlerdir. Başka bir çalışmada ise (Pinsonneault ve Kremer, 1997), bilgi iletişim teknolojilerinin orta seviye yöneticilerin sayısıyla ilgili hem olumlu hem de olumsuz sonuçları olabileceği belirtilmiştir.

Hall (2002), bu tarz bilgi sistemlerinin, bilginin toplanması, kayıt altına alınması ve raporlanması gibi işleri yürüten personele olan ihtiyacı ortadan kaldırdığını belirtmektedir. Benzer şekilde Davenport (2000) da orta seviye yöneticilerin yaptıkları işlerin operasyonel görevler yapan personele devredildiğini ortaya koymaktadır. Bilgi sisteminin yöneticiler tarafından olumsuz olarak değerlendirildiği bir diğer konu ise, statülerini ve uzmanlıklarını azalttığı, iş süreçlerine dair örtük bilgileri önemsiz hale getirdiğidir.

Bilgi iletişim teknolojileri ve yapı arasındaki ilişkiler tek yönlü değildir. Teknolojilerin hiyerarşi üzerinde etkisi olduğu gibi, hiyerarşik yapı da teknoloji kullanımını etkilemektedir. Örneğin, örgütlerin geleneksel hiyerarşik yapısı, bilginin paylaşılması ve yayılmasının önünde bir engel olabilmektedir. Kernaghan ve Gunraj (2004), örgütlerdeki dikey yapının bilgi kullanımı ve yayılmasını engellediğini söylemektedir.

İletişim teknolojilerinin getirdiği değişiklikler, beraberinde yetki ve güç yapısı ile ilgili değişikliklere de neden olmaktadır. Bu konuda yapılmış araştırmalar da birbiriyle çelişen bazı bulgular ortaya koymuştur. Örneğin, Taylan (2010) bilgi iletişim teknolojilerinin etkili

kullanımının düz, esnek ve daha az merkezi bir yapıyı gerektirdiğini belirtmektedir. Diğer yandan bilgi iletişim teknolojileri örgütlerde personel sayısının azalması, merkeziyetten uzaklaşma, iç koordinasyonun ve yardımlaşmanın artması gibi sonuçları beraberinde getirmektedir (Daft, 2010). Benzer şekilde Mintzberg (1983) de, bilginin bir güç kaynağı olarak görüldüğünden yola çıkarak, örgütte bilgi kimin kontrolünde olursa gücün de o birimde olacağını belirtmektedir.

Bilgi iletişim teknolojilerinin örgütlenme sürecinde koordinasyon üzerinde de olumlu etkileri olduğu çeşitli çalışmalarda ortaya konmuştur. Örneğin Sun (2017) bilgi teknolojilerinin kullanımının, çalışma grupları arasında koordinasyonu artırdığını ve çalışanların karar alma süreçlerini daha kolay ve sağlıklı hale getirdiğini ortaya koymuştur. Fernández-Valencia vd., (2015) uzmanlaşmanın yoğun olduğu sağlık örgütlerinde yaptıkları çalışmalarında, takımlar arası koordinasyon sağlamada anlık mesajlaşma uygulamalarının etkili bir araç olduğunu belirtmektedir. İnfomal yapısından dolayı, anlık mesajlaşma uygulamalarının örgütlerde sadece sosyalleşme amacıyla kullanıldığını savunan eski görüşün aksine, bu uygulamaların görev amaçlı da kullanıldığı, bazı örgütlerde beraber çalışma gerektiren görevlerin yerine getirilmesinde veya koordinasyon amaçlı kullanıldığı ortaya koyulmuştur (Isaacs vd., 2002).

4.1.3. Bilişim Teknolojileri ve Yönelme Süreci

Bilişim teknolojilerinin yönelme sürecinde özellikle iletişim üzerinde etkileri bulunmaktadır. İletişim teknolojileri örgüt üyelerine diğer üyelerle iletişimde fiziksel, sosyal, zamansal ve psikolojik sınırları kolayca aşma imkânı tanımaktadır (Berry, 2006).

Cho ve diğerleri (2005), anlık mesajlaşma uygulamalarının örgütlerde ne amaçla kullanıldığını inceledikleri araştırmalarında bu uygulamaların toplantı belirleme, görevlere dair bilgi paylaşımında bulunma, belge gönderme ve alma, bir problem hakkında tartışma ve çözüm bulma gibi işle ilgili amaçlarla kullanıldığını ortaya koymuştur. Bunun yanı sıra, anlık mesajlaşma uygulamaları çalışanlar arasında sosyalleşme amaçlı da kullanılmaktadır. Araştırmada ayrıca, çalışanların daha formal ilişkiler kurulması beklenen üstleriyle anlık mesajlaşma ortamını çok tercih etmeyebilecekleri belirtilmektedir.

Darics (2014), anlık mesajlaşma uygulamalarının çalışanların herhangi bir konuyu hızlıca netleştirme, paylaşılan bir iş çevresi algısı yaratma gibi faydaları bulunduğunu

belirtmektedir. Bunun yanı sıra, örgütlerde önceden beri var olan iletişim normlarını değiştirebileceği, bunun da karmaşıklığa ve verimsizliğe neden olabileceği belirtilmektedir. Çalışmanın ilgi çeken sonuçlarından biri, yeni bir iletişim ortamı olarak tanımlanan anlık mesajlaşma uygulaması kullanıcılarının etkileşim ritüellerine dair beklentilerinin ve bunları nasıl anlamlandırıldıklarının farklılaşmasıdır. Neyin kabul edilebilir olduğu veya olmadığı, çalışanlar arasındaki statü farkına ve çalışma grubunda geçirilen süreye göre farklılık göstermektedir.

Anlık mesajlaşma uygulamalarının çalışanlar arasında karşılıklı güven geliştirmeye yardımcı olduğunu ve aynı zamanda iletişim kalitesini artırdığı belirtilmektedir. Uygulamanın eş zamanlı (senkronize) olması iletişim kalitesini artıran bir özellik olarak ortaya konmaktadır. Ayrıca, iletişim kalitesi ve etkileşim özelliği, çalışanlar arasında güven oluşmasına aracılık etmektedir (Ou ve Davison, 2011).

Quan Haase vd. (2005) araştırmalarında, çalışanların anlık mesajlaşma ortamını bir kalkan olarak kullanarak kendilerini üstlerinden uzaklaştırmak amacıyla kullandıklarını belirtmektedir. Bunun yanı sıra başka çalışmalarda (Herbsleb vd., 2002), çalışanlar tarafından anlık mesajlaşma yoluyla gerçekleştirilen iletişimin yüzeysel ve kullanışsız olarak algılandığı bulunmuştur.

4.1.4. Bilişim Teknolojileri ve Kontrol Süreci

Yönetimsel karar verme ve kontrol süreçlerinde bilişim sistemlerinin kullanılması, bu sistemleri hem iç hem de dış koordinasyon açısından stratejik bir araç haline getirmiştir. Bilginin örgütlerdeki temel kullanım amaçlarından biri kontroldür. Sağladıkları bilgi aracılığıyla belirlenen standartlar çerçevesinde istenen performansa ve hedeflere ne derecede ulaşıldığı ile ilgili geribildirim sağlarlar. Bu sistemler yöneticilere planlama, bütçe, performans değerlendirme, kaynak dağılımı ve çalışanlara verilecek teşvikler gibi konularda bilgi sağlarlar (Daft, 2010, s. 301).

İnternet temelli iletişim teknolojileri sahip oldukları bazı özellikler aracılığıyla iletişimi kolaylaştırırken, çalışanların statü açısından eşit olmadığı durumlarda kontrol amaçlı da kullanılabilir. Örneğin bir örgütün kendi geliştirdiği bir bilgi yönetim sisteminde çalışanlar işyerine geldiklerinde sisteme giriş yapmaktadırlar ve bu, diğer çalışanlar tarafından izlenebilir. Bu durum, çalışanların çalışma saatleri esnek bile olsa ve sistem

bu amaçla kullanılsa da bazı çalışanlarda kontrol edildiklerine dair bir rahatsızlık yaratabilmektedir. Bunun yanı sıra, üstlerce gönderilen mesaja dair okundu bilgisi gönderme özelliği mesajı gönderen kişide ne kadar sürede cevap alacağına dair bir beklenti oluşturmakta ve kişi hemen cevap yazmazsa bunun saygısızlık olarak görülebileceğinden endişe edilmektedir. Dolayısıyla üstlerden gelen mesajlara dönüş hızı oldukça yüksektir. Çalışanlar acil bir toplantıda da olsa, mesaj üstlerden geldiğinde yaptıkları işe ara verip mesaja cevap yazmaktadırlar (Quan Haase vd., 2005).

5. BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ VE ÖRGÜT YAPISI

Bilişim teknolojilerinin örgütlerin yapılarında meydana getirdikleri değişikliklerin nasıl gerçekleştiği konusunda yapılan çalışmaların zaman zaman birbirinden oldukça farklı sonuçlar ortaya koyduğu görülmektedir. Bu nedenle teknoloji-yapı ilişkisinin nasıl gerçekleştiğini açıklamaya çalışan çok sayıda kuram ve farklı bakış açısı oluşmuştur. Bunlardan en önde gelenleri, teknolojik belirleyicilik, örgütsel belirleyicilik, etkileşimci ve durumsal bakış açıları, pekiştirme kuramı, sosyo-teknik kuram ve sistem kuramıdır. Bu kuram ve yaklaşımlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

5.1. Bilişim Teknolojileri ve Örgüt Yapısı Etkileşimine Dair Bakış Açuları

5.1.1. Teknolojik Belirleyicilik

Teknolojik belirleyicilik (technological imperative) literatürde daha sonraları teknolojik determinizm olarak da adlandırılan, temelde teknolojinin örgütlerdeki insanların davranışları üzerinde belirleyici veya kısıtlayıcı bir dış faktör olarak rol oynadığını savunan bakış açıdır (Markus ve Robey, 1998). Bu bakış açısı toplumsal ve örgütsel gelişimin sadece teknoloji ile mümkün olabileceğini savunmaktadır. Bu anlayışa göre teknoloji kullanımının örgütlerdeki etkileri öngörülebilir ve tahmin edilebilirdir (Crowstone ve Malone, 1994). Ancak bu bakış açısı örgütlerdeki sosyal ve insani faktörleri göz önünde bulundurmamaktadır. Oysaki teknoloji her ne kadar örgütlerdeki değişimin temel tetikleyicilerinden olsa da örgütlerdeki bireylerin eylemlerinin bir ürünü olarak görülmektedir (Kim vd., 2014).

Teknolojik determinizme göre, herhangi bir teknolojinin bir örgütte kullanılmaya başlaması tek başına belli sonuçların ortaya çıkması için yeterlidir. Teknoloji örgütlerdeki bireylerin davranışları üzerinde belirleyici etkisi olan dışsal bir etken olarak ele alınmaktadır (McLuhan vd., 1964). Bu anlayışa göre yeni bir teknoloji kullanmaya başlayan örgütler bu teknolojinin beklenen faydalarını doğrudan elde etmektedirler. Örneğin, bu bakış açısına sahip olan Leavitt ve Whisler (1958), bilgi teknolojilerinin daha düz bir örgüt yapısına yol açarak yönetim kademesinde büyük değişiklikler yaratacağını ve orta seviye yöneticiliği ortadan kaldıracacağını, gücün tamamen üst yönetime geçeceğini öngörmüşlerdir. Günümüzde gelinen noktada ise farklı örgüt yapıları ortaya çıkmış olsa da hiyerarşinin özellikle kamu örgütlerinde hala baskın olduğu görülmektedir (Bretschneider ve Mergel, 2011). Norris ve Reddick (2012), e-devlet uygulamalarının yerel yönetimleri nasıl dönüştüreceği ile ilgili yapılan öngörülerin teknolojik determinizm görüşünün etkisi altında kaldığını ve gelinen noktada bu öngörülerin gerçekleşmediğini ortaya koymaktadır. Araştırmalar “teknoloji gelir ve her şeyi değiştirir” temelli bir bakış açısının teknolojilerin örgütlerde nasıl kullanıldığını ve nasıl sonuçlar ortaya koyduğunu açıklamada yetersiz kaldığını göstermektedir. Teknolojiye karşı bu determinist bakış açısı örgütlerdeki insani ve sosyal faktörleri göz önünde bulundurmamakla (Kim vd., 2014) ve örgütteki aktörlerin teknolojiyi kullanma şeklini göz ardı etmekle eleştirilmektedir (Fountain, 2001).

5.1.2. Örgütsel Belirleyicilik

Bu bakış açısına göre örgütsel değişim, yöneticiler tarafından belli örgütsel ihtiyaçları karşılamak için gerçekleştirilmektedir ve herhangi bir teknolojinin kullanılması da bu ihtiyaçlar kapsamında gerçekleşmektedir. Kavramsal olarak teknolojik determinizm ile zıt olan ve sosyal yapılandırmacılık anlayışına dayanan (Kim vd., 2014) bu görüşe göre, bilgi teknolojileri örgütün ihtiyaçları ve yöneticilerin bu ihtiyaçların nasıl giderileceğine dair aldıkları kararlarda bağımlı bir değişken olarak ele alınmaktadır (Markus ve Robey, 1988). Örneğin bilgi teknolojileri ve bürokratik örgüt yapısı arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmalarında Moon ve Bretschneider (2002), aşırı kırtasiyeciliğin olduğu örgütlerde yöneticilerin çözüm olarak kırtasiyeciliği azaltacak bilgi teknolojilerine yöneldiklerini ve benzer şekilde bilgi iletişim teknolojileri açısından yenilikçi olan örgütlerde kırtasiyecilik düzeyinin de azaldığını ortaya koymuşlardır. Başka bir deyişle kırtasiyecilik algısı örgütün yenilikçilik düzeyinde belirleyici olmuştur.

5.1.3. Etkileşimci Bakış Açısı

Teknoloji ve örgüt yapısı ilişkisine dair yaklaşımlardan olan etkileşimci bakış açısı, teknolojinin sağladığı olanaklar ile örgütün ve yöneticilerin istekleri arasında karmaşık bir ilişki olduğunu savunmaktadır (Crowston ve Malone, 1994). Bu yaklaşıma göre bilgi teknolojilerinin etkileri önceden tahmin edilemez ve teknoloji ile karmaşık sosyal ilişkilerin etkileşimi sonucu gerçekleşir (Markus ve Robey, 1988).

5.1.4. Pekiştirme Kuramı

Teknolojik determinizmin aksine, pekiştirme kuramı bir örgüte herhangi bir teknoloji girdiğinde örgütün halihazırda var olan işleyişinin ve genellikle de yöneticilerin sahip olduğu gücün teknolojinin nasıl kullanılacağını biçimlendirdiğini ve bu kullanım şeklinin var olan örgütsel düzenin ve yöneticilerin sahip oldukları gücün devamını sağlamlaştıran/pekiştiren bir araç olarak kullanıldığını söylemektedir (Bretschneider ve Mergel, 2011). Kraemer ve King, (2006), bilgi teknolojilerinin kamu kurumlarında örgüt yapılarını değiştirme gücü olduğunu, dolayısıyla yönetim açısından bir reform gerçekleştirme potansiyeline sahip olduklarını; ancak bu potansiyelin çoğu durumda gerçekleşmediğini çünkü yöneticilerin bilgi teknolojilerinin olanaklarını tam olarak anlamadıklarını ve bunu kullanmaya istekli olmadıklarını ifade etmektedir. Bu sebeple de teknolojiler daha çok var olan örgüt yapısı, yetki ve gücü (merkezi olsun olmasın) pekiştirmeye/sağlamlaştırmaya hizmet etmektedir.

5.1.5. Sosyo-Teknik Kuram

Sosyo-teknik kuram, her örgütün biri sosyal biri de teknik olmak üzere birbirine bağımlı olan iki alt sistemden oluştuğunu öne sürmektedir. Teknik alt sistem iş süreçleri, görevler ve teknoloji ile alakalıyken, sosyal sistem örgüt çalışanlarının nitelikleriyle (tutumlar, beceriler, değerler, vb.), insanlar arası ilişkilerle, ödül sistemleri ve otorite yapılarıyla ilişkilendirilmektedir (Bostrom ve Heinen, 1977). Bu kurama göre teknik ve sosyal bu iki alt sistem birbirlerinden bağımsız düşünülemezler ve ikisi arasındaki etkileşim ve uyum bir sistemin ne kadar etkili olacağını belirleyicisidir. Sosyo-teknik sistem yaklaşımı olarak da adlandırılan bu yaklaşım örgütteki bireylerin ihtiyaçları ve örgütün teknik gereksinimleri arasındaki etkileşimi temel almaktadır. Yaklaşımın adındaki “sosyo” ifadesi

örgütteki bireyleri ve grupları, işin nasıl organize ve koordine edildiğini açıklamaktadır. Sosyal sistem bireysel ve grup davranışlarını, örgüt kültürünü, yöneticilerin uygulamalarını ve iletişime açıklık derecesini içermektedir ve iş performansını etkiler. “Teknik” ifadesi girdileri çıktılara dönüştüren her türlü materyal, araç, makine ve süreci kapsamaktadır ve üretim teknolojisini, karşılıklı bağımlılık düzeyi, işlerin karmaşıklık derecesi vb. karşılık gelmektedir (Daft, 2010, s. 283). Bu yaklaşımda hedef, örgütü bu iki sistemin ortak optimizasyonunu, yani sosyal ve teknik sistemlerin birbirinin ihtiyaçlarına cevap vermesini sağlayacak şekilde tasarlamaktır.

Bu kuramda teknolojilerinin temelde etkisiz (nötr) olduğu ve teknolojinin tasarımında ve kullanımında sosyal sistemin etkisinin hesaba katılmamasının teknolojilerin başarısızlığıyla sonuçlanacağı öne sürülmektedir (Chen ve Nath, 2008). Bireyler teknolojik sistemleri kendi ihtiyaçları doğrultusunda tasarlamaktadırlar (Bretschneider ve Mergel, 2011). Başka bir deyişle, aktörlerin etkisi teknik yapının etkisinden fazladır.

5.1.6. Sistem Kuramı

Sistem kuramı, bireyi, grupları, örgütü ve örgütün karşılıklı bağımlı olduğu diğer örgütlerin hepsini dinamik ve birbiriyle ilişkili bir bütün olarak görmektedir. Dolayısıyla bu karmaşık sistem içinde bir veya daha çok parçada meydana gelen değişim, diğer parçalar için de değişim anlamına gelmektedir. Sistemin bütün parçaları sürekli ve aktif adaptasyon halindedir. Bu adaptasyonun ne derecede başarılı şekilde gerçekleştiği, örgütün etkililik değerlendirmesinde kritik öneme sahiptir (McCann, 2004).

Sistem kuramına göre, örgütlerin bilgi teknolojilerinin tasarımında ve geliştirilmesinde rol oynayan parçaları olan uzmanlar önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin uzmanlar, özellikle devlet kurumlarında bilişim teknolojilerini bilgiye ulaşmayı kolaylaştırma, rutin görevlerin otomasyonu ve sistem entegrasyonu sağlayacak şekilde uyarlayarak bürokrasinin verimli şekilde işlemesine olanak sağlamaktadırlar (Calista ve Melitski, 2007). Sistem kuramı da aynı sosyo-teknik kuram gibi, çevrenin sonuç üzerinde doğrudan belirleyici olmadığını, ancak teknik uzmanlığın örgütlerin biçimini değiştirebileceğini söylemektedir (Bretschneider ve Mergel, 2011).

Sistem yaklaşımı diğer pek çok kuramın ve farklı bakış açılarının da temelini oluşturmaktadır. Bunlardan biri de *durumsallık* yaklaşımıdır. Çevresi, stratejisi ve örgüt

tasarımı arasında en iyi uyumu yakalayan örgütler rakiplerine kıyasla daha etkili şekilde performans göstereceklerdir (McCann, 2004). Bu çerçevede, bilgi teknolojilerinin benzer çevrede faaliyet gösteren ve benzer koşullara sahip örgütlerde ortaya koyduğu sonuçların farklılaşmasından yola çıkarak bu farklılaşmanın nedenlerini açıklamaya çalışan birçok araştırma yapılmış ve örgütlerin teknoloji ile etkileşimi durumsallık faktörlerine bağlı olarak açıklanmaya çalışılmıştır. En çok çalışılan durumsallık faktörleri arasında örgüt yapısı ve tasarımı (Rogers, 2010; Rusu ve Jonathan, 2017), büyüklüğü (Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2011), kültürü ve yöneticilerin çeşitli özellikleri (Ali ve Green, 2012; Shao vd, 2016) ile bilgi işlem personeline ait özellikler (Ifinedo, 2007; Hameed vd., 2012) bulunmaktadır.

5.1.7. Durumsallık Yaklaşımı

Bilgi teknolojileri ve örgüt yapısı arasındaki ilişkilerin incelenmesinde kullanılan kuramlardan bir diğeri ise durumsallık yaklaşımıdır. Örgüt yapısı açısından ele alındığında bu görüş, en etkili örgüt yapısının durumsal özelliklere uyum gösteren yapı olduğunu söylemektedir (Donaldson, 2006). Bu kapsamda bilgi teknolojileri ve örgüt yapısı üzerine yapılan çok sayıda araştırmada (Kimberly ve Evanisko, 1981; Damanpour, 1991; Thong ve Yap, 1995; Watad ve Ospina, 1996; Damanpour ve Schneider, 2006) teknolojilerin örgüt yapısında meydana getirdiği değişikliklerin iç ve dış çevre faktörler, rekabetçilik, örgüt büyüklüğü, örgüt kültürü, yöneticilerin tutum ve davranışları gibi çeşitli örgüte özgü durumsal özelliklerden etkilendiği ortaya koyulmuştur.

Teknoloji kullanımının örgütlerin hiyerarşik kademelerinde meydana getirdiği değişiklikler birçok çalışmanın konusu olmuştur. Bu çalışmalar, örgütlerin operasyonel faaliyetlerini yerine getirmelerini kolaylaştıran bilgi sistemlerinin kullanımının örgütlerdeki yönetici kademelerinde ve sayıları üzerinde değişiklikler meydana getirdiğini ortaya koymaktadır. Ancak, örgütün yaptığı iş, ürettiği hizmet ve yönetici kademelerine bağlı olarak bu etkilerin farklılaştığı görülmektedir.

Bilgi iletişim teknolojilerinin üst yöneticilerin astlarla iletişimini kolaylaştırmasının orta kademe yöneticilerin sayısında azalmaya neden olacağı söylenirken (Lewitt ve Whisler, 1958; Heintze ve Bretschneider, 2000), başka araştırmacılar (Wynne ve Otway, 1983), bilgi iletişim teknolojilerinin örgütün yapısını daha karmaşık hale getirdiği için orta kademe yöneticilerin sayısında artışa yol açacağını belirtmişlerdir. Başka bir çalışmada ise

(Pinsonneault ve Kremer, 1997), bilgi iletişim teknolojilerinin orta seviye yöneticilerin sayısı ile ilgili hem olumlu hem de olumsuz sonuçları olabileceği belirtilmiştir.

Davenport (2000), eş zamanlı bilgi paylaşımının yönetsel karmaşıklığı azalttığını belirterek, yönetim tabakalarında azalmaya neden olduğunu ve bunun da daha düz bir örgüt yapısına yol açtığını belirtmektedir. Bununla birlikte orta kademe yöneticilerin görevlerinde azalma meydana gelirken, diğer seviyelerdeki yöneticilerin iş yükünün artabileceği belirtilmektedir. Hall (2002), bu tarz bilgi sistemlerinin, bilginin toplanması, kayıt altına alınması ve raporlanması gibi işleri yürüten personele olan ihtiyacı ortadan kaldırdığını belirtmektedir. Benzer şekilde Davenport (2000) da orta seviye yöneticilerin yaptıkları işlerin operasyonel görevler yapan personele devredildiğini ortaya koymaktadır. Bilgi sisteminin yöneticiler tarafından olumsuz olarak değerlendirilmesinin bir diğer sebebi ise, statülerini ve uzmanlıklarını azaltması, iş süreçlerine dair örtük bilgileri önemsiz hale getirmesidir.

İletişim teknolojilerinin getirdiği değişiklikler beraberinde yetki ve güç yapısı ile ilgili değişikliklere de neden olmaktadır. Bu konuda yapılmış araştırmalar da birbiriyle çelişen bazı bulgular ortaya koymuştur. Örneğin, Taylan (2010) bilgi iletişim teknolojilerinin düz, esnek ve daha az merkezi bir yapıyı gerektirdiğini belirtmektedir. Diğer yandan bilgi iletişim teknolojileri örgütlerde personel sayısının azalması, merkezilikten uzaklaşma, iç koordinasyonun ve yardımlaşmanın artması gibi sonuçları beraberinde getirmektedir (Daft, 2010). Benzer şekilde Mintzberg (1983) de, bilginin bir güç kaynağı olarak görüldüğünden yola çıkarak, örgütte bilgi kimin kontrolünde olursa gücün de o birimde olacağını belirtmektedir.

Bilgi iletişim teknolojilerinin, örgütler üzerinde yukarıda bahsedilen olumlu etkilerinin yanında bazı olumsuz etkilerinin de olduğu ortaya konmuştur. Yapılan çalışmalar, bilgi iletişim teknolojilerinin yöneticilerin karar verme süreçleri, güç ve kontrol algıları; örgüt yapısı ve iletişim açısından bazı olumsuz etkileri olduğunu göstermektedir.

Huber (1990), bilgi teknolojilerinin örgütsel düzeyde karar verme süreci üzerine olan etkilerinin incelendiği çalışmalardan yola çıkarak, bazı durumlarda teknolojilerin üst düzey yöneticilerin bilgiye ulaşmasını kolaylaştırarak daha fazla güç kullanmalarına yol açabileceğini ve örgütteki güç dağılımını etkileyebileceğini söylemektedir. Harley ve diğerleri (2006), yönetim bilgi sistemlerinin operasyonel ve denetimci yöneticiler tarafından olumsuz olarak değerlendirildiğini ortaya koymuştur. Bu yöneticiler, yeni sistemin yetkilerini azalttığını ve bağımsız karar vermelerini zorlaştırdığını ifade etmişlerdir.

Örgütlerin geleneksel hiyerarşik yapısının, bilginin paylaşılması ve yayılmasının önünde bir engel olabileceği ifade edilmektedir. Keraghan ve Gunraj (2004), örgütlerdeki dikey yapının bilgi kullanımı ve yayılmasının önünde bir engel olarak rol oynadığını belirtmektedir. Bunun yanı sıra, Miller (2012, s. 250) bilgi iletişim teknolojilerinin çalışanların mekândan bağımsız olarak çalışabilmelerine olanak sağladığını ifade ederek, “sanal örgüt” yapısının bazı olumlu getirilerinden bahsettikten sonra, bu şekilde yapılanmış örgütlerde, özellikle çalışanların farklı coğrafya, kültür ve zaman dilimlerinde olmalarına rağmen ortak iş yapmaları gereken durumların zorlayıcı yönleri olduğunu söylemektedir. Buna göre, bilgi iletişim teknolojileriyle bağlantı kuran takım üyelerinin kendilerini takımdan ve örgüt kültüründen kopuk hissettikleri ifade edilmektedir. Benzer şekilde, yöneticilerin de fiziksel olarak göz önünde olmayan çalışanlar üzerindeki kontrollerini kaybetmekten korktuklarını söylenmektedir.

Yeni teknolojiler iletişimi, rol ilişkilerini, örgütsel iletişim biçimlerini ve rutinleri değiştirerek sosyal ilişkileri de etkilemektedir ve bu durum örgütteki güç dengesinin bozulmasına yol açmaktadır. Özellikle yazılı iletişim eski sıkı hiyerarşinin her basamağında kontrol edilmekten çıkmıştır. Eskiden tek bir belge formatında kontrol altında tutulan bilgi, artık örgüt içinde kolay ve hızlı şekilde yayılmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin bilgi üzerindeki eski hakimiyeti artık yok olmaktadır. (Martin, 1996).

Miller (2012, s. 24), bilgi iletişim teknolojilerinin iletişimin içeriği ve şekli üzerine de olumsuz birtakım etkileri olduğunu söylemektedir. Buna göre, bilgi iletişim teknolojileri yüz yüze iletişimin taraflara sağladığı sözel veya sözel olmayan diğer ipuçlarını içermediğinden, mesajların sosyal ve duygusal içeriklerini iletmede yetersiz kaldığı ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra, iletişim araçları birbirlerinin yerine değil, birbirlerine eklenerek yardımcı araçlar olarak kullanılmaktadır. Bu durum, çalışanların farklı kanallardan gelen onlarca bilgi içinde kaybolmalarına neden olmaktadır. Üst düzey yöneticiler sadece e-posta cevaplamak için saatlerini harcayabilmektedirler. Benzer başka çalışmalarda (Darics, 2014), anlık mesajlaşma uygulamalarının örgütlerde önceden beri var olan iletişim normlarını değiştirebileceği, bunun da karmaşıklığa ve verimsizliğe neden olabileceği belirtilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

1. YÖNTEM

Bu çalışmanın temel araştırma sorusu “Devlet üniversitelerinde bilişim teknolojilerinin etkin kullanımında örgüt yapısı, stratejisi ve kültürü nasıl bir rol oynamaktadır?” olarak belirlenmiştir. Araştırma sorusu, kullanılacak yöntemsel yaklaşımı ve veri toplama yöntemini de belirlemektedir. Dolayısıyla devlet üniversitelerinde bilgi teknolojilerinin etkili kullanımında örgüt yapısı, stratejisi ve kültürünün nasıl bir rol oynadığının derinlemesine anlaşılması için, bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden çoklu durum çalışması (multiple-case design) kullanılmıştır.

1.1. DURUM ÇALIŞMASI

Araştırma sorusu, bir olgunun nasıl gerçekleştiğinin anlaşılması üzerine odaklandığında, durum çalışmalarının kullanılacak en uygun yöntem olacağı belirtilmektedir (Yin, 2003, s. 7). Stake (2006, s. 7), durum (case) olarak seçilen analiz biriminin asıl araştırılmak istenen olgunun bir örneği olduğunu, durumun çalışılmasının aslında bu olgunun anlaşılmasına hizmet ettiğini belirtmektedir. Dolayısıyla seçilen durum, araştırma sorusunda belirtilen ve asıl anlaşılmak istenen olgudan sapmadan derinlemesine incelenmelidir. Bu çalışmada, araştırmacının anlamayı amaçladığı olgu, bilgi iletişim teknolojilerinin devlet üniversitelerinde etkili kullanımında örgüt yapısının rolüdür. Bu amaçla, analiz birimi- durum- olarak, çeşitli bilgi iletişim teknolojilerinin bütün yönetim kadroları, akademik personel ve öğrenciler gibi farklı paydaşlar tarafından yoğun olarak kullanıldığı, benzer çevrelerde faaliyet gösteren iki devlet üniversitesi seçilmiştir. Yin (2003, s.53), imkân olması durumunda, çoklu durum çalışması deseninin tekli durum çalışmalarına tercih edilmesi gerektiğini belirterek iki veya daha fazla durum çalışmanın getireceği analitik faydanın çok daha fazla olacağını ifade etmektedir. Aynı zamanda çalışılan farklı durumların farklı bağlamlara sahip olmalarına rağmen ortak çıkarımlar yapılabilmesinin bulguların dış genellenebilirliğine tekli durum çalışmalarına göre daha çok katkı yapacağı belirtilmektedir.

1.1.1. Üniversitelerin Seçimi ve Profilleri

Baxter ve Jack (2008), durum çalışmalarının niteliğini ve güvenilirliğini artıran unsurlardan birinin araştırmanın amacına hizmet edecek bir amaçlı örneklem yönteminin kullanılması olduğunu söylemektedir. Dolayısıyla, durum çalışmalarının, ele alınan olguya dair yapılacak genellemelere mümkün olan en iyi katkıyı yapabilmeleri için temsil edilebilirliği artırmak amacıyla bilgi açısından zengin bir içeriğe sahip olan durumların seçilmesi önerilmektedir (Flybjerg, 2006). Patton (2002, s. 240), amaçlı örneklemin gücünün bilgi yönünden zengin durumların derinlemesine çalışılması ve anlaşılmasından kaynaklandığını söylemektedir. Burada amaç olasılıklı örneklemede olduğu gibi genelleme yapmak değil, araştırmanın amacı doğrultusunda en zengin bilginin elde edilebileceği durumların seçilmesi ve araştırma sorularına ışık tutulmasıdır. Benzer şekilde Stake (2006, s.23) de ele alınan olgunun anlaşılabilmesinin, analiz birimi olan durumların iyi seçilmiş olmasına bağlı olduğunu ifade etmektedir.

Bu çalışmada durum olarak ele alınan üniversitelerin seçiminde amaçlı örneklem çeşitlerinden aykırı durum örnekleme yöntemi seçilmiştir. Aykırı durum örnekleme, araştırılan konu açısından çeşitli özellikleriyle zengin bilgi sağlama kapasitesine sahip durumların seçimidir (Patton, 1990, s. 169). Çalışmada ele alınan olgu bilgi teknolojilerinin etkili kullanımını olduğundan, bu teknolojilerin etkili şekilde kullanıldığı ve kullanılmadığı iki uç örneğin seçilmesinin, etkili kullanımın ortaya çıkmasını kolaylaştıran ve zorlaştıran etmenlerin en iyi şekilde anlaşılmasını sağlaması beklenmektedir.

Bu doğrultuda, analiz birimi olarak seçilen devlet üniversitelerinden ilki olan B üniversitesinin stratejik yönetim, süreç yönetimi, mükemmellik modeli gibi kalite uygulamalarına sahip olduğu, Avrupa Üniversiteler Birliği Kurumsal Değerlendirme Programına başvurduğu görülmektedir. Üniversite, stratejik yönetim, süreç yönetimi ve mükemmellik modeli kapsamında Stratejik Yönetim Bilgi Sistemi, Üniversite Bilgi Sistemi, Süreç yönetimi ve risk yönetimi modüllerini bütünleştirmiştir. Üniversite 2006-2018 yılları arasında ulusal ve uluslararası düzeyde toplam altı mükemmellik ödülü almaya hak kazanmış, öğretim elemanlarının ve öğrencilerinin kullandığı bilgi sistemi ile de uluslararası düzeyde rol model olarak belirlenmiştir.

Analiz birimi olarak seçilen ikinci devlet üniversitesi (A), bilgi iletişim teknolojilerini yoğun olarak kullanan bir kurumdur. Üniversite çeşitli başlıklar altında farklı bilgi sistemleri

kullanmaktadır ancak sistemler arasında entegrasyon henüz tam anlamıyla sağlanamamıştır. Kurumda bilişim teknolojilerinden beklenen performans tam anlamıyla elde edilmemektedir. Üniversite bünyesindeki bir meslek yüksekokulu 2014 yılında Avrupa Kalite Yönetim Vakfı Mükemmellik Ödülü almıştır.

Literatürde örgütlerin teknolojileri benimseme davranışlarında etkisi olduğu gösterilen bazı durumsal faktörlere işaret edilmektedir. Bu faktörlerden ikisi, büyüklük (Damanpour ve Schneider, 2006) ve kamuya bağlı veya özel kuruluşlar olmalarıdır (Rainey, 2009). Bu sebeple analiz birimlerinin seçiminde, benzer büyüklükte ve yaşta olmaları, devlet üniversiteleri olmalarından dolayı benzer formal örgüt yapısına sahip olmaları etkili olmuştur. Üniversitelerin profil olarak birbirlerine benzemelerine dikkat edilmiştir. Her ikisi de Marmara Bölgesi'nde olan ve aynı yıl kurulan üniversiteler, benzer sayıda lisans, yüksek lisans ve doktora öğrencisine ve birbirine yakın sayıda akademik personele sahiptir.

1.1.2. Katılımcıların Seçimi ve Profilleri

Durum çalışması araştırmacılara bir olguyu gerçek ortamında olduğu şekilde değerlendirme olanağı sağlamaktadır. Bu çalışmada analiz birimi olarak iki ayrı devlet üniversitesi seçilmiştir. Bununla beraber bu iki devlet üniversitesi, araştırılmak istenen olgunun kapsamlı şekilde anlaşılabilmesi amacıyla kendi içlerinde daha küçük analiz birimlerine ayrılmıştır. Ele alınan durumların içinde daha küçük analiz birimleri olması durumunda araştırma deseni daha karmaşık hale gelmektedir. Bu küçük birimlerin ele alınan durumun daha iyi analiz edilmesi ve anlaşılması adına önemli bir katkı sağladığı ifade edilmektedir (Yin, 2003, s.46; Baxter and Jack, 2008). Bu amaçla, her iki üniversite bünyesinde bulunan ve maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemine göre seçilen küçük analiz birimleri örnekleme olarak seçilmiş ve incelenmiştir. Örnekleme seçilirken, teknoloji kullanımının kendi içinde teknolojiye yatkınlık ve direnç açısından farklılaşması beklenen sosyal ve fen bilimlerine bağlı fakülteler, yüksekokul ve diğer hizmet birimlerinin seçilmesine dikkat edilmiştir. Katılımcıların çalıştıkları birimlere ve pozisyonlarına dair bilgiler Tablo 3'te görülebilir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılanların Üniversitelere ve Birimlere Göre Dağılımı

Katılımcılar	Üniversite	Birim	Pozisyon
Katılımcı 1	B	Fakülte (Sosyal Bilimler)	Bölüm Başkanı
Katılımcı 2	B	Fakülte (Sosyal Bilimler)	Bölüm Başkanı
Katılımcı 3	B	Fakülte (Sosyal Bilimler)	Bölüm Başkanı
Katılımcı 4	B	Fakülte (Sosyal Bilimler)	Öğretim Üyesi
Katılımcı 5	B	Fakülte (Sosyal Bilimler)	Öğretim Üyesi
Katılımcı 6	B	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	Birim Sorumlusu
Katılımcı 7	B	Fakülte (Mühendislik)	Eski Rektör
Katılımcı 8	B	Fakülte (Mühendislik)	Eski Enstitü Müdürü Ve Lisansüstü Program Koordinatörü
Katılımcı 9	A	Fakülte (Sosyal Bilimler)	Dekan Yardımcısı
Katılımcı 10	A	Fakülte (Sosyal Bilimler)	Dekan Yardımcısı
Katılımcı 11	A	Fakülte (Sosyal Bilimler)	Anabilim Dalı Başkanı
Katılımcı 12	A	Fakülte (Sosyal Bilimler)	Anabilim Dalı Başkanı
Katılımcı 13	A	Fakülte (Sosyal Bilimler)	Bölüm Başkanı
Katılımcı 14	A	Fakülte (Sosyal Bilimler)	Fakülte Sekreteri
Katılımcı 15	A	Fakülte (Sosyal Bilimler)	Eski dekan yardımcısı ve bölüm başkanı
Katılımcı 16	A	Fakülte (Mühendislik)	Dekan Yardımcısı
Katılımcı 17	A	Fakülte (Mühendislik)	Bölüm Başkanı
Katılımcı 18	A	Fakülte (Mühendislik)	Eski Bölüm Başkanı
Katılımcı 19	A	Fakülte (Mühendislik)	Bölüm Başkan Yardımcısı
Katılımcı 20	A	Fakülte (Mühendislik)	Fakülte Sekreteri
Katılımcı 21	A	Yükseköğretim	Müdür
Katılımcı 22	A	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	(Eski) Bilgi İşlem Daire Bşk.
Katılımcı 23	A	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	Birim Sorumlusu
Katılımcı 24	A	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	Birim Sorumlusu

1.2. VERİLERİN TOPLANMASI VE VERİ TOPLAMA ARACI

1.2.1. Verilerin Toplanması

Seçilen birimlerde nitel araştırma veri toplama yöntemlerinden görüşme ve katılımcı gözlem kullanılarak araştırmanın problemine ve alt problemlerine cevap aranmıştır. Nitel araştırmalarda kullanılacak veri toplama kaynakları arasında dokümanlar, arşiv kayıtları, görüşmeler, doğrudan gözlem, katılımcı gözlem sayılmaktadır ve birden çok veri kaynağının bir arada kullanılması önerilmektedir (Yin, 2003, s. 83). Görüşme, doğrudan gözlem yapamayacağımız durumlarda kullanılan nitel bir veri toplama aracıdır. Bunun nedeni, duygular, düşünceler, niyetler ve geçmişte gösterilen davranışların ve bunlara nasıl anlamlar yüklediğinin doğrudan gözlemlenememesi, bunlarla ilgili katılımcılara soru sorulmasının gerekli olmasıdır. Dolayısıyla bir veri toplama amacı olarak görüşmenin amacı, bize bir başkasının bakış açısına ulaşma olanağı sağlamaktır (Patton, 2002, s. 341).

Bu araştırmada, Yin (2003, s. 92) tarafından önerildiği üzere, katılımcılarla yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak hem araştırma sorularının cevaplanmasına hizmet edecek şekilde hem de katılımcıları çok fazla yönlendirmeden onların bakış açısını detaylı şekilde ortaya koyacak şekilde sorular sorulmuştur. Gerekli görüldüğü durumlarda sonda sorular sorularak katılımcılardan detay veya örnekler vermeleri de istenmiştir. Fakültelerde çeşitli birimlerde üst ve orta düzey yöneticilik yapan toplam 24 gönüllü katılımcının hepsi ile kendi seçtikleri yer ve zamanda görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşmeler kendilerinden izin alınarak ses kayıt cihazına kaydedilmiştir. Daha sonra ses kayıtları yazıya dökülerek tematik analize tabi tutulmuştur. Katılımcılara yöneltilen soruların yer aldığı görüşme formu Tablo 4'te görülebilir. Soruların hangi araştırma problemini anlamaya yönelik olduğu da tabloda belirtilmektedir.

Patton (2002, s. 265), katılımcıların görüşmeler aracılığıyla anlattıklarının ana nitel veri kaynaklarından olduğunu, ancak bu ifadelerden öğrenilebileceklerin kısıtlı olduğunu belirtmektedir ve birçok karmaşık durumu tam anlamıyla anlayabilmek için görüşmelerden elde edilemeyen verilerin katılımcı gözlem yoluyla elde edilebileceğini söylemektedir. Yin (2003, s. 94), katılımcı gözlem yöntemi aracılığıyla veri toplamanın bazı durumlarda diğer yöntemlerle elde edilemeyecek verilerin toplanması, çalışılan durumun içinden birinin bakış

Tablo 4. Araştırma Problemleri ve Katılımcılara Yönlendirilen Soruların Eşleştirilmesi

<p>Devlet üniversitelerinin örgüt yapılanmasında örgüt üyeleri arasında güç nasıl dağılmıştır?</p> <p>Bilişim teknolojilerinin etkili ve daha az etkili kullanıldığı devlet üniversitelerinde yöneticilerin örgüt stratejisi nasıldır?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • BIT'nin kurulum ve yaygınlaştırma süreçlerinin işleyişi nasıl gerçekleşti? • BIT kurulurken süreçte kimler yer aldı? • Süreçler nasıl yönetildi? • İhtiyaç nasıl anlaşıldı? • Genel anlamda düşündüğünüzde BIT ile örgütün yapısında gerçek anlamda hangi hissedilebilir değişimler oldu? • BIT nasıl daha etkili kullanılabilir?
<p>Devlet üniversitelerinin örgüt yapılanmasında yanıl bağlantı araçları (irtibat araçları, informal iletişim, karşılıklı uyum, özel amaçlı karar sistemleri vb) nasıl kullanılmaktadır?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • BIT'nin kurulum ve yaygınlaştırma süreçlerinin işleyişi nasıl gerçekleşti? • Teknolojilerin hayata geçirilmesi sürecinde ne gibi sorunlarla karşılaştınız? • Bilişim teknolojileri kurulurken süreçler nasıl yönetildi? • Bilişim teknolojileri ile ilgili sorunlar nasıl çözülüyor? • BIT nasıl daha etkili kullanılabilir?
<p>Devlet üniversitelerinin örgüt yapılanmasında karar verme sistemlerinin tasarımı nasıldır? (Merkeziyet derecesi)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bilişim teknolojilerine ilişkin kararlar nasıl alınıyor? • Üst yöneticiler bilişim teknolojileri süreçlerini nasıl yönetiyorlar? • BIT mevcut sistemde (bürokratik yapıda) ne derecede etkili kullanılıyor? • Bilişim teknolojilerinin etkili kullanımının önünde sistem veya kültür vb. kaynaklı ne tür engeller olabilir? • BIT nasıl daha etkili kullanılabilir?
<p>Bilişim teknolojilerinin etkili ve daha az etkili kullanıldığı devlet üniversitelerinde örgüt kültürünün (kolaylaştırıcı/zorlaştırıcı) özellikleri nelerdir?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Üniversitenin genel olarak teknolojiye bakışı nasıl? • Üniversitedeki teknoloji kültürü nasıl? • BIT kullanımına direnç gösteren çalışanlar var mı? (Neden direnç gösteriyor olabilirler?)

açısıyla gerçekliğin yorumlanması, çalışılan bağlamın parçası/üyesi olarak çalışma sürecini planlamanın kolay hale gelmesi olarak sıralamaktadır. Sayılan bu olumlu katkılarının yanında, katılımcı gözlem yönteminin bazı dezavantajları da olduğu söylenmektedir. Bunlardan en önemlisi, araştırmacının araştırmaya etki edeceği düşünülen önyargılarıdır (Yin, 2003, s. 94). Bu araştırmada, araştırmacı analiz birimi olarak seçilen devlet üniversitelerinden birinin elemanı olarak ve bilgi iletişim teknolojilerinin kullanımı ile ilgili deneyimlerini de kullanarak katılımcı gözlem yöntemi ile kendisi de bir veri kaynağı olarak araştırmaya katkı sağlamıştır. Bu süreçte araştırmacının katılımcı gözlemci rolünün araştırmanın bulgularının daha iyi anlaşılmasına hizmet edecek şekilde kullanılmasına dikkat

edilmiş, özellikle veri toplama ve analiz sürecinde olumsuz etki edebilecek önyargılardan kaçınılmaya özen gösterilmiştir.

1.3. VERİLERİN ANALİZİ

Üniversite ve fakülteler bazında yapılan analizler ve bu birimler arasındaki farklılıklar ve benzerliklerden yola çıkarak üniversitelerin bilişim teknolojilerini etkili kullanmalarında rol oynayan faktörler anlaşılmaya çalışılmıştır.

Çoklu durum çalışmalarında, ele alınan olgunun anlaşılabilmesi amacıyla durumlar arasında karşılaştırmalar yapmanın kaçınılmaz olduğunu ifade eden Stake (2006, s.7), asıl amacın karşılaştırma olduğu durumlarda benzerlikler ve farklılıkların belli bazı değişkenler açısından ele alındığını ve asıl amaç olan, olgunun tam anlamıyla anlaşılmasından uzaklaşıldığını ifade etmektedir. Stake (2006, s.83), çoklu durum çalışmalarının temelde karşılaştırma için yapılmadığını, karşılaştırmanın olguyu anlamaktan ziyade basitleştirilmiş tanımlamalar yapmaya yol açtığını ifade etmektedir. Bu çalışmada asıl amaç karşılaştırma yapmak olmamakla birlikte, ele alınan her iki durum da kendi içinde detaylı şekilde incelenerek, durumu kendine özgü yapan özellikler ortaya konacak, dolayısıyla durumlar arasındaki benzerlikler ve farklılıkla anlaşılmaya çalışılacaktır (Baxter ve Jack, 2008, s.550).

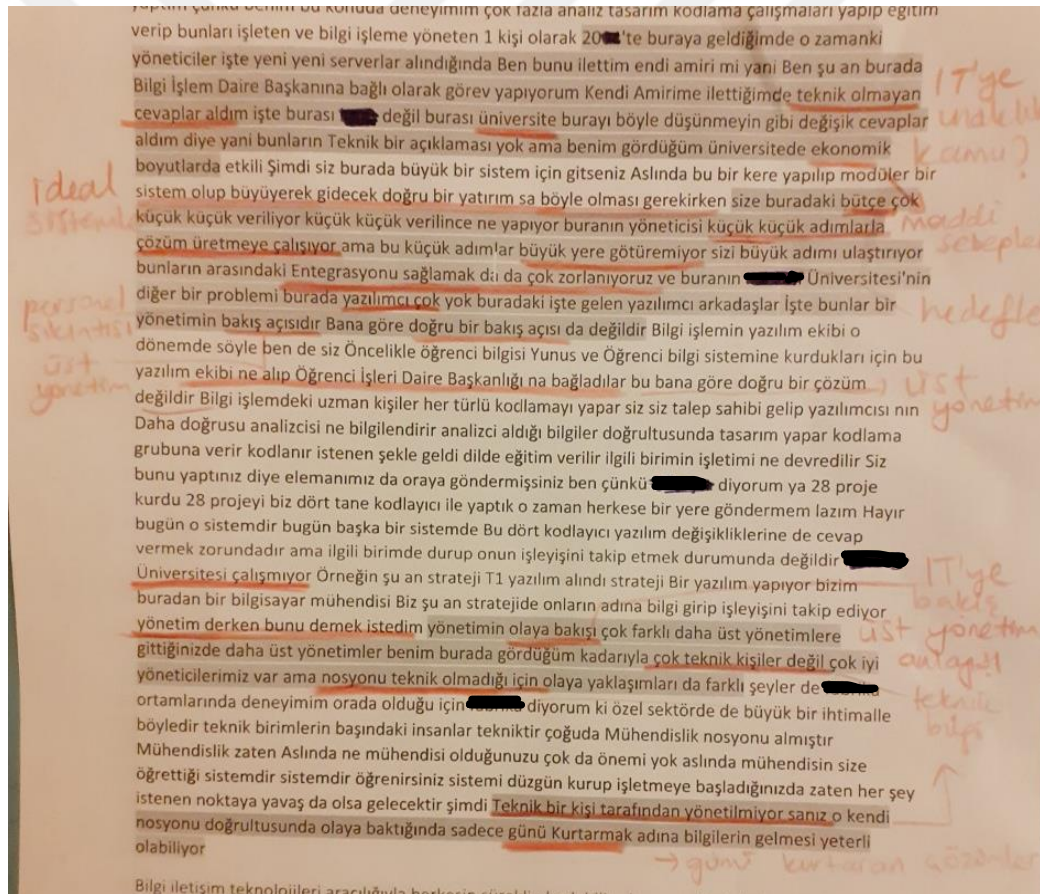
Veri analizi, eldeki verilerden bir anlam çıkarma sürecidir ve bu süreçte katılımcılardan elde edilen ham veri bütünleştirilir, indirgenir ve yorumlanır (Merriam ve Tisdell, 2015, s.202). Wellington'a (2015, s. 261) göre veri analizi şu aşamalardan oluşmaktadır:

- Verileri birkaç defa okuyarak genel olarak anlamlandırmak (aktif okuma, not alma)
- Yansıtma (Verileri okumaya ara vererek üzerine düşünme)
- Analiz etme (verileri küçük parçalara bölme, alıntılar seçme, kategorilere ayırma)
- Temaların veya örüntülerin belirlenmesi

Verilerin analiz edilmesinde yukarıdaki aşamalara uyularak ilk önce katılımcılarla yapılan görüşmelerin ses kayıtları bilgisayar ortamına aktarılmıştır. İkinci olarak, katılımcılarla yapılan bütün görüşmeler araştırma soruları da akılda tutularak aktif olarak iki kez okunmuştur ve anlamlı olduğu düşünülen verilerle ilgili notlar alınmıştır. Daha sonra içerik analizi kısmına geçilmiştir. İçerik analizi temel olarak görüşmelerden veya dokümanlardan elde edilen yazılı metinlerin analiz edilerek anlamlı daha küçük birimlere

indirgenmesi ve bunlar arasındaki benzerliklerden yola çıkarak temel anlamlarının belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Patton, 2002, s. 453). Bu temel anlamlara örüntü veya tema adı verilmektedir. Auerbach ve Silverstein (2003, s.35) kodlama sürecini ham verilerden yola çıkarak küçük adımlarla araştırma sorusuna giden bir süreç olarak tanımlamaktadır. Buna göre öncelikle yazılı metinlerin içindeki tekrarlayan ifadeler tespit edilir. Tekrarlayan ifadelerin ortak noktalarından yola çıkarak önce kategoriler daha sonra ise daha soyut olarak ifade edilen temalar belirlenmektedir. Örnek bir veri kodlama sayfası Şekil 2'de gösterilmektedir.

Şekil 2. Örnek Veri Kodlama Sayfası



Ham verilerin kodlanmasının ardından, birbirine benzeyen kodlar bir araya getirilmiş ve ortaya çıkan kavramlar alanyazındaki ilgili kavramlara karşılık gelecek şekilde isimlendirilmeye çalışılmıştır. Bu şekilde alt kategoriler ve kategoriler elde edilmiştir.

Kodlama, alt kategori ve kategorilerin belirlenmesi sürecine dair örnek uygulama Tablo 5'te görülebilir.

Tablo 5. Bilişim Teknolojilerinin Etkili Kullanımında Rol Oynayan Faktörler Teması ile İlgili Kod ve Alt Kategorilerin Oluşturulması İle İlgili Örnek Tablo

<p>Bir kere sıkıntılardan biri şu: üniversitelerin merkezinde bilgi işlemin¹ olması gerektiği gerçeğini idrak edemiyoruz. Kurumsallık açısından. Bilgi işlem artık sadece alt tarafta bize hizmet veren bir birim değil². Olsa da olur olmasa da olur bakış açısı olmaması gerekiyor.</p> <p>Her katmandaki kişilerin kendi stratejileri kurumu ileri taşıyacaksa bu bir değer katıyor³ yoksa ben şunu düşünüyorum. Mesela rektörlükle öğrenci arasında hocalar var, kurumlar var, bölüm başkanları var, dekanlar var. Sizin hedefinize kim katkı sağlıyorsa...hiyerarşinin bir önemi var mı burada?⁴ Şimdi artık günümüzde bu değişti. Sizin bir hedefiniz varsa buna katkı sağlayacak en önemli kişi kimse o olmalı. Öğrenci olabilir, asistan olabilir ya da başka biri olabilir yani sizin işiniz hedefinize hızlı ve çabuk yol almak. O bakımdan baktığınızda çalışanın da değeri buna göre artar. Örgüt yapılarında istemeseniz de bir değişim olur⁵</p> <p>Liderlik yaptığınız bir kurumda iki şeyi çok dikkate almalısınız. Bir, kişilerin yetkinliği ve liyakati. İkincisi de iyi bir bilgi sistemi kurmak⁶ dolayısıyla böyle bir de isteğiniz yoksa kurumu sağlıklı yönetemezsiniz. Yani bilgiye en hızlı şekilde ulaşabilmelisiniz</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Bilgi işlemin merkezi rolü2. Hiyerarşide yukarda3. hedefe katkı sağlayan4. Hiyerarşideki konum önemsiz5. formal yapı değişebilir6. bilgi sisteminin önemi	Güç Dağılımı
<p>Bizler burada yıllardır emek veriyoruz. Bize sorulmadan mesela sosyal medya üzerinden gelen şikayetleri alıp hemen bizde suç aramak gibi bir yaklaşım. Hatayı hemen kesin biz yapmışızdır gibi. Ben yönetmeliği uyguladığım durumlarda bile öğrenci beni şikâyet edince bana soruşturma açıldı¹. Bu şekilde çalışmak da çok zor. Yöneticilerimizin biraz daha toleranslı olması gerekiyor²</p> <p>Tek bir cümle alıp gidip bir iş yaptırılmazsınız yönetimlere³. Siz çok iyi çalışmalısınız ki aynı sınavdaki öğrenci gibi düşünün. Her soruyu cevaplayabilmek lazım. Cevaplayamadığınız yerde izin isteyip araştırıp tekrar gelmeniz lazım. Siz böyle aradan tek bir şeyi seçip yukarıya gittiğinizde, O da bir kere hayır dediğinde. Çünkü biliyorsunuz bu işleri. Üst bir kez hayır dedi mi onu geri döndürmek çok zordur. "Ben buna hayır dedim, sen bir daha ne için geliyorsun karşıma?"⁴ denilebilir yönetimlerde.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Suçlayan yönetim2. Personeli dinlememe3. Uyumlu çalışmama4. İletişim kurma zorluğu	İnformal Koordinasyon Araçları

<p>Kültürümüz merkezîyetçi¹ Tepeden emir gelir, alttan hareket edilmez.</p> <p>Oysa genel yapıda herşeye rektör karar veriyor³. Karar vermenin daha yatay olması gerekir². Zaman içinde bu azalacaktır ama halen devam ediyor</p>	<p>1. merkezîyetçi karar yapısı</p> <p>2. Merkezîyetçi karar yapısı</p>	<p>Merkezîyet Derecesi</p>
<p>Bu konuda rektörlüğe verilen raporlar da var. Burada en büyük şey en büyük sıkıntı insan kaynağı.¹Yapamamızın temel nedeni insan kaynağı. Sistem kullanıcı dostu değil, ara yüz kullanışlı değil. Burada kesinlikle sıkıntılar var. Buna katılıyorum. Mesela mobil kullanıma da çok uygun bir sistem değil. Ama bunun da nedeni insan kaynağı. Yani uzmanlık gerektiriyor. Bir grafik tasarımcısı lazım. Uzman olan birileri lazım.²</p> <p>Biliyorsunuz üniversitelerde bilişim dediğimiz konu daha çok genç arkadaşların ilgilendiği bir konu. Yazılımcılar. Bunlara hâkim olan genç kuşak... Bunları da üniversitelerde, kamu kurumlarında bu insanları tutmak çok zor. Yani diyelim ki onlara vereceğiniz bir memur maaşıyla... Dışarıda 4 katını alıyor çocuk, 3 katını alıyor. Onları tutamıyorsunuz³</p> <p>Burda benimle birlikte 10 kişi var ama bu 10 kişinin 5-6 tanesi maalesef çok verimli olamıyor. Sadece tekdüze iş yapabiliyorlar. Geriyse 3 kişi kalıyor. Onlarla da bu koca üniversiteyi yürütmek ...mütevazî olamayacağım mucize gibi bir şey⁴</p>	<p>1. personel yetersizliği</p> <p>2. uzman personel ihtiyacı</p> <p>3. yetersiz ücret</p> <p>4. personel yetersizliği</p>	<p>Bilgi İşlem Biriminin Büyüklüğü ve İnsan Kaynağı Kalitesi</p>

1.4 GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK

Auerbach ve Silverstein (2003, s. 78), nicel araştırma geleneğinden gelen *geçerlik* ve *güvenirlilik* kavramlarına karşılık nitel araştırmalarda araştırmacı tarafından yapılan yorumlamaların doğrulanabilmesi (justifiability of interpretations) kavramının önemine dikkat çekerek, buna ulaşabilmek için bazı ölçütlerin sağlanması gerektiğini ifade etmiştir. Buna göre veri analizinin doğrulanabilmesi için öncelikle *şeffaf* olması- ulaşılan sonuçta götüren bütün basamakların diğer araştırmacılar tarafından bilinebilmesi- gerekmektedir. İkinci olarak veri analizinin *anlaşılabilir* olması, başka bir deyişle diğer araştırmacılar ve katılımcılara anlamlı gelecek şekilde ifade edilmesi gerekmektedir. Son olarak ise veri analizinin doğrulanabilir olması için kendi içinde mantıklı ve *tutarlı* bir bütün oluşturması gerekmektedir. Bu araştırmada geçerliği ve güvenirliliğin sağlanması amacıyla, sayılan bu ölçütlerin hepsine uyulmaya özen gösterilmiştir.

Benzer şekilde Creswell (2014, s. 190) de nitel araştırmalarda geçerlik kavramının nicel gelenekteki anlamından farklı ele alınması gerektiğini belirterek, nitel geçerlik kavramını araştırmacının belli prosedürleri izleyerek bulguların doğruluğunu temin etmesi olarak tanımlamaktadır. Bu prosedürler farklı kaynaklardan veri toplama anlamına gelen veri eşitilmesi (triangulation), katılımcılara bulguların/ ulaşılan temaların kontrol ettirilmesi ve yorumlarının alınması (member checking), bulguların zengin ve kapsayıcı detaylarla ifade edilmesi (using a rich and thick description), araştırmacının araştırmaya getirdiği öznel yorumların ve önyargıların belirtilmesi (clarifying the bias), elde edilen temalarla çelişen veya uyuşmayan verilerin de ortaya koyularak daha gerçekçi bir ereve sunulması (presenting negative or discrepant information) ve araştırma alanında uzun zaman geçirme (prolonged time), verilerin başka bir araştırmacı tarafından değerlendirilmesi (peer debriefing) ve tüm sürecin bir dış denetçi tarafından değerlendirilmesi (using an external auditor) olarak sıralanmaktadır.

Bu araştırmada, veri eşitilmesi, katılımcılara bulguların kontrol ettirilerek yorumlarının alınması, verilerin başka bir araştırmacı tarafından değerlendirilmesi ve bulguların zengin ve kapsayıcı detaylarla ifade edilmesi prosedürleri uygulanmıştır.

1.5 ARAşTIRMA ETİĞİ

Patton (2002, s. 408), nitel araştırmalarda ortaya çıkması muhtemel bazı durumlara karşı araştırmacının uyması gereken bazı etik ilkeler olduğunu söylemektedir. Buna göre, araştırmacı araştırmanın amacını ve neye hizmet ettiğini anlaşılır bir biçimde açıklayabilmeli, katılımcıların kimliklerinin ve söylediklerinin gizliliğini koruyabilmeli, katılımcılarda gönüllü bir katılım belgesi almalı ve verilere kimlerin erişebileceğini ile ilgili bilgileri paylaşmalıdır. Bu doğrultuda, katılımcılardan araştırmaya dair detayları ve gönüllü katılımlarına dair imzalarını içeren katılımcı izin formları alınmıştır. Katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen veriler sadece araştırma amacı doğrultusunda kullanılmış olup, katılımcıların kimlikleri veya kimliklerini belli edecek ifadelerin paylaşılmamasına dikkat edilmiştir. İsteyen katılımcılarla görüşmelerin yazıya dökülmüş hali paylaşılmıştır.

Ek olarak, araştırmanın veri toplama aşamasından önce, araştırmanın yürütüldüğü devlet üniversitesinin etik kurulundan gerekli izinler de alınmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde, devlet üniversitelerinde bilişim teknolojilerinin etkili kullanımında rol oynayan faktörlere dair elde edilen bulgular açıklanmaktadır. Yapılan içerik analizi sonucunda iki ana tema elde edilmiştir. Buna göre bilişim teknolojilerini etkili kullanımında informal olarak işleyen örgüt yapısının ve üst yöneticilerin temel etki unsurları olduğu görülmektedir. Bulgular ayrıca, bilişim teknolojilerinin devlet üniversitelerinde kullanımının örgütsel çıktılarına dair de önemli sonuçlar ortaya koymaktadır. Elde edilen temalar ve bu temalar altında elde edilen kategori ve alt kategoriler Tablo 6’da özetlenmektedir.

Tablo 6. Bilgi Teknolojileri ve Örgüt Yapısı Etkileşimi ve Bu Etkileşimde Rol Oynayan Faktörler

<p>Tema 1: Bilişim Teknolojilerinin Etkili Kullanımında Rol Oynayan Faktörler</p> <p>Kategori 1: Örgüt Yapısı ile İlgili Faktörler Alt kategori 1: İnfomal Koordinasyon Araçları Alt kategori 2: Merkeziyet Derecesi Alt kategori 3: Güç Dağılımı Alt kategori 4: Bilgi İşlem Biriminin Büyüklüğü ve İnsan Kaynağı Kalitesi</p> <p>Kategori 2: Üst Yönetici ile İlgili Faktörler Alt kategori 1: Üst Yöneticilerin Vizyonu ve Stratejileri Alt kategori 2: Örgüt Kültürü</p>
<p>Tema 2: Bilişim Teknolojilerinin Kullanımının Örgütsel Sonuçları</p> <p>Kategori 1: Stratejik Karar Kalitesi Kategori 2: Koordinasyon ve Kontrol Kategori 3: Çalışanların Bilişim Teknolojilerine Karşı Tutumu</p>

Aşağıda ilk olarak araştırma bulgularıyla elde edilen temalar ve kategoriler açıklanmakta ve daha sonra bulgular katılımcılarla yapılan görüşmelerden alıntılarla desteklenmektedir.

1. BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN ETKİLİ KULLANIMINDA ROL OYNAYAN FAKTÖRLER

1.1. Örgüt Yapısı ile İlgili Faktörler

Bilişim teknolojilerinin devlet üniversitelerinde etkili kullanımını etkileyen örgüt yapısı faktörleri ve ele alınan üniversitelerin örgüt yapısı açısından farklılaştıkları noktalara dair bulgular aşağıda sıralanmaktadır.

Elde edilen birinci temada bilişim teknolojilerinin etkili kullanımında rol oynayan örgüt yapısı özellikleri ele alınmaktadır. Bu kapsamda ilk olarak üniversitelerde kullanılan yanal bağlantı mekanizmalarından informal irtibat araçları ön plana çıkmaktadır. İrtibat araçları, örgütlerde işlerin özellikle informal düzeyde yürütülmesinde kullanılan koordinasyon çeşidini, iletişim tarzını, çalışma grupları arasında iletişimin nasıl sağlandığını ve karar verme süreçlerini kapsamaktadır.

1.1.1 İnfomal Koordinasyon Araçları

Araştırma bulguları, ele alınan iki devlet üniversitesinde çalışanlar arasındaki informal koordinasyonun farklı şekillerde gerçekleştirildiğini ortaya koymaktadır. Yatay düzlemde örgüt birimleri arasında en informal uçta doğrudan irtibat ve en formal uçta matris örgüt yapısı olmak üzere çeşitli koordinasyon araçları kullanılmaktadır. Uzmanlaşmanın fazla olması birimler arasında karşılıklı bağımlılık yarattığından, işler sadece standartlaşma veya doğrudan denetimle kontrol ve koordine edilemeyecek kadar karmaşık hale gelmektedir ve işlerin karşılıklı uyum içinde informal şekilde halledilmesi söz konusudur (Mintzberg, 1979). Bulgular, iki üniversite arasında özellikle üniversitenin üst yönetimi ve bilgi işlem birimi arasında iletişimin ve koordinasyonun nasıl gerçekleştiğiyle ilgili önemli farklılıklar olduğunu göstermektedir. B üniversitesinde gerekli görüldüğü durumlarda formal olarak belirlenmiş dikey kanalların ve hiyerarşinin devre dışı bırakıldığı, birimler ve çalışanlar arasında koordinasyon sağlanırken doğrudan irtibat ve karşılıklı uyumun daha çok tercih edildiği, informal iletişimin özellikle üst yönetim ve bilgi işlem birimi arasında ön planda olduğu görülmektedir. B üniversitesinde bilişim teknolojilerinin örgütün işleyişindeki önemli rolü sonucu, üst yönetim ile bilgi işlem birimi arasında karşılıklı bağımlılık oluşmuştur. Üst

yöneticiler, hedefler ve stratejileri doğrultusunda mevcut yapı içinde sorun çözme odaklı bir davranış sergileyerek amaca hizmet edecek personelle karşılıklı uyum içinde çalışmaktadırlar. Bu koordinasyon tarzı, işlerin ve karar süreçlerinin de daha etkili hale gelmesini sağlamaktadır.

Üniversiteyi düşünüyorum. Bir rektörle üniversite arasındaki bütün katmanları düşünün. Aslında pek de bir anlamı kalmıyor. Neyin anlamı kalıyor? Her katmandaki kişilerin kendi stratejileri kurumu ileri taşıyacaksa bu bir değer katıyor, yoksa ben şunu düşünüyorum: Mesela rektörlükle öğrenci arasında hocalar var, kurumlar var, bölüm başkanları var, dekanlar var. Sizin hedefinize kim katkı sağlıyorsa...hiyerarşinin bir önemi var mı burada? Şimdi artık günümüzde bu değişti. Sizin bir hedefiniz varsa buna katkı sağlayacak en önemli kişi kimse o olmalı. Öğrenci olabilir, asistan olabilir ya da başka biri olabilir yani sizin işiniz hedefinize hızlı ve çabuk yol almak. O bakımdan baktığınızda çalışanın da değeri buna göre artar. Örgüt yapılarında istemerseniz de bir değişim olur (G2-KM2).

Eski rektör (B) diyor ki hocanın (bilgi işlem uzmanı) lojmanını kendi lojmanımın yanına yaptırdım diyor. Bir sorun olursa hemen yan yana gelip çözelim diye diyor. Yani çok dinamik bir yapıları var. Bunu bir lüks veya angarya olarak görmediklerini fark ediyorsunuz (G1-KIT2).

İnsan ilişkilerinde informal iletişim her zaman için insan ilişkilerinde çok daha dominant. Yani örnek dekanın bölüme gelmesi, misal veriyorum oturması, buradaki arkadaşlarla bir çay içmesi, dertlerini sorması, sıkıntılarını sorması herhalde 100 tane maile bedel. Şurada harcayacağı belki yarım saat ,bir saat ama kuracağı o sıcaklık, diyalog herhalde 100 tane mailden çok daha fazla etkileyeceğini düşünüyorum. Hem kendisinin çalışanları öğrenmesi açısından hem de çalışanların dekanın bakış açısını öğrenmeleri açısından...(Eski rektör için) Hoca geliyorsa onu rektör arabasına alıyordu. Kimseyi kapıda bekletmiyordu. O gün evet dediği işi sonu kadar takip ediyordu. Hoca'nın böyle bir özelliği var. Mesela ben o zaman yurtdışından yeni dönmüştüm. Güveniyordu yani. Ona baktığınızda, gözlerine baktığınızda bu kişi arkamda durur diyordunuz. Mesela bir sürü para pul işleri vardı. Sonuna kadar güvenirdi, onu hissediyorsunuz. İstedığınız zaman da sonuna kadar koşuyorsunuz ama hissedemezsiniz yani yönetici size o elektriği geçiremezse, konuşmalarıyla bakışlarıyla, davranışlarıyla öyle kaypak güreşirse, yarın sizin başınıza ileride bir soruşturma açıldığında arkanızda kimseyi göremezsiniz sizin kurumdaki motivasyonunuz biter (G2-KM1).

A üniversitesine ait bulgular değerlendirildiğinde, koordinasyonun sağlanmasında informal iletişim kanallarının çok tercih edilmediği, karşılıklı uyum mekanizmasının

kullanımının ise oldukça kısıtlı olduğunu görülmektedir. Özellikle bilgi işlem birimi personeli, üst yönetimle ilgili yaşadıkları sorunların kaynağı olarak karşılıklı uyum eksikliğini ve beklentilerinin bu açıdan karşılanmamasını örnek göstermektedirler. Üst yönetim, bilgi işlem birimi ile olan koordinasyonu genellikle doğrudan denetim ve çıktıların standartlaşması yoluyla gerçekleştirmektedir. Birimlerin belli bir hiyerarşi kapsamında formal iş akışı çerçevesinde faaliyet göstermeleri gerekmektedir. Bazı durumlarda üst yönetim tarafından yeterli kaynak ve zaman sağlanıp sağlanmadığına bakılmaksızın birimlerden belli bir performans ortaya koymaları istenmektedir. Bilgi işlem personelinin yanı sıra, diğer birimlerde çalışan personel da benzer sorunlara işaret etmektedir.

Önemli olan bir de yazılım geliştirme işini yapanlarla dekanları, rektör yardımcılarını muhatap etmemek. Karışabiliyorlar. Önceliği farklı olabiliyor bir öğretim üyesinin veya bir dekanın. Karışma hakkını görüyor (G1-KIT3).

Daire Başkanı bir şey yapacak. “Sen dur yapamazsın”...Tabii sizin de işinizi çok iyi bilmeniz lazım. Yukarıyı iyi ikna edebiliyorsanız. Çünkü artık artısıyla eksisiyle çalışmanız lazım. Tek bir cümle alıp gidip bir iş yaptırılmazsınız yönetimlere. Siz çok iyi çalışmalısınız ki aynı sınavdaki öğrenci gibi düşünün. Her soruyu cevaplayabilmek lazım. Cevaplayamadığınız yerde izin isteyip araştırıp tekrar gelmeniz lazım. Siz böyle aradan tek bir şeyi seçip yukarıya gittiğinizde, O da bir kere hayır dediğinde. Çünkü biliyorsunuz bu işleri. Üst bir kez hayır dedi mi onu geri döndürmek çok zordur. “Ben buna hayır dedim, sen bir daha ne için geliyorsun karşıma?” denilebilir yönetimlerde (G1-KIT1).

Önemli olan bir de yazılım geliştirme işini yapanlarla dekanları veya rektör yardımcılarını muhatap etmemek. Karışabiliyorlar. Önceliği farklı oluyor bir dekanın veya bir öğretim üyesi gelip karışma hakkını kendinde görüyor. Öncelikler değişebiliyor. Az sayıda elemanı belli bir önem sırasına göre diziyorsunuz. Dışarda birisi rektörü arayınca ve dekana gelince “bunu hemen yap” deyince... bazen bu sadece tek bir hocanın işiyle ilgili bir konuyu öne çekmemiz isteniyor. Diğer tarafta bin öğrencinin işini ilgilendiren bir durum var (G1-KIT3).

Sonuçta bir hiyerarşi var ama ben bunu sorduğum zaman yöneticime, yöneticimin de bana sen kimsin de soruyorsun dememesi lazım. Çünkü bu işin sorumlusu bensem ben bu sorumluluğun gereği burayı korumak zorundayım teknik anlamda hiyerarşik anlamda bir şey talep ettiğimde olmuyorsa da, sorduğumda beni terslemesin. Aşağıdan yukarıya veya yukarıdan aşağıya herkes zaten daha eleştiriye açık yeni fikirlere açık olarak çalışmak zorunda. Bu noktada değilseniz çok bir şey olmuyor kurumlarda sadece nöbet değiştirip gidiyor insanlar (G1-KIT1).

Üst yönetiminin çalışanlarla kurduğu ilişkide karşılıklı uyum ve anlayış eksikliğinin olması çalışanların motivasyonunu olumsuz şekilde etkilemektedir. Çalışanların üst yönetim tarafından anlaşılmadıklarını hissetmeleri zaman zaman iş bırakma veya kurum değiştirme gibi olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir.

Üniversite yönetimi baskı yapıyor. Diyor ki haftada 3 gün fakültede olacaksın, en az 3 gün 4 gün dersin olacak diye baskı yapıyor. Baskı ile bu işler yürümüyor. Ne oluyor? Bir çatışma var. Öğretim elemanı ve yönetim arasında bir çatışma oluyor. Kurum kimliği ile nasıl özdeşim kursun kişi? Yani köle gibi çalıştırıyoruz. Dikkate almıyorsunuz istediğini. Ben o zaman için söylemiştim. Çok kavga ettim o zamanın dekanıyla. Yani 8 tane 9 tane öğretim elemanı olması gerekirken 3 tane öğretim elemanı ile siz bütün bölümün yürütülmesini istiyorsunuz. Ondan sonra da kurum aidiyeti olacak (G2-KE1).

Hep önce bizde suç var. Her seferinde kendimizi hep sıfırdan anlatmak zorunda kalıyoruz. Her gelen yöneticiye tekrardan her şeyi bir bilen olarak anlatmak zorunda kalıyoruz. Keşke biz, bizde hata yok dediğimizde (adını söylüyor) doğru söylemiştir, bir kontrol edin dense. İsimsiz veya sahte e-postayla küfredenler oluyor. Beni eskiden çok rahatsız eden bir şey vardı. Beni arıyordu yönetici: "Böyle dediler? Böyle bir şey varmış?" Sizdeymiş suç deniyor. Bu da tabii insanı rahatsız ediyor ve motivasyon düşüyor ciddi şekilde. Onu yavaş yavaş kırdık. O zaman ben burada ne yapıyorum diye sorguluyor insan bu maaşla. Sizin sistemde sorun varmış derken aslında bu benim kendi sistemim değil. Ben de buranın bir memuruyum. Bu hepimizin sistemi. Bu biraz kırıldı ama bu kırılana kadar hocalar bizi tanyana kadar çok zorlandık. Bazen ayrılmayı düşünüyorum. İşimi seviyorum ama burada çok da yapılabilecek bir şey değil (G1-KIT2).

1.1.2. Merkeziyet Derecesi

Araştırma bulguları, incelenen kamu üniversitelerinde karar verme mekanizmalarında informal düzeyde farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. B üniversitesinde üst yönetimin, örgüt stratejileri doğrultusunda gerekli olduğu durumlarda karar verme süreçlerinde yatay merkezileşmemeyi seçtiği görülmektedir. Üst yönetimin özellikle uzmanlık gücünden faydalandığı, uzmanlık gerektiren konularda hiyerarşideki konumlarına bakmaksızın çalışanları karar verme süreçlerine dahil ettiği görülmektedir. Bulgular her ne kadar bilgi işlem birimi ile üst yönetim arasındaki ilişkileri ön plana çıkarmış olsa da genel olarak B üniversitesi çalışanlarının diğer birimler içindeki karar süreçlerine dair yorumlarının da bu doğrultuda olduğu görülmektedir.

Bizim bulunduğumuz yer daha farklı. Biz hiyerarşik yapıda aşağıdayız nasıl söylesem bir idari mali işler ve strateji ile yapı işleri ile aynıyız, aynı düzlemde. Ama bilgi işlem olduğu için esasen onlara (yönetime) çok daha yakınız. Hep yakınız yani hani bir sıkıntıları olduğu zaman onların bakış açısına göre her zaman bilgi işlem için sıkıntıyı çözen kişiler, çözüm getiren kişiler olarak düşündüklerinden yakınız. Yani biz bir şey söylediğimizde diğerlerinden daha fazla dinliyorlardır. Sanırım öyle görüyorum (G2-KIT1).

Yani ben bizim bölüm için şöyle söyleyeyim. Tepedeki bir kişi hiçbir zaman tek başına karar vermez mutlaka kurulun ya da işte ilgili arkadaşların kararı şeklinde olur. Burada bölüm başkanı ve 7 tane bölüm başkan yardımcısının bir şeye karar verip uygulaması gibi. Dolayısıyla ben o sürecin çok da değiştiğini düşünmüyorum. Yani tamamen demokratik kimle istiyorsak o şekilde yürütüyoruz (G2-KE2)

Öte yandan, A üniversitesinde hem bilgi işlem personeli hem de akademik personel, karar yapısının oldukça merkezi olduğunu ifade ederek, karar alma süreçlerinde üst yönetimin tek başına karar verme eğiliminde olduğunu belirtmiştir. Bu durumun özellikle, teknoloji gibi uzmanlık gerektiren konularda sorun teşkil ettiği, tek merkezden verilen kararların üniversitenin ihtiyaçlarına cevap verecek kararların alınmasını zorlaştırdığı ifade edilmektedir. Bu durumun ayrıca çalışanların motivasyonunu da düşürdüğü görülmektedir.

Kültürümüz merkezîyetçi. Tepeden emir gelir, alttan hareket edilmez. Online iletişim, ortam tepeden emir mantığını değiştirmez. Sistemi zaten ona göre kuruyorsun. Ne yaparsan yap, uzun vadede aynı yere dönüyorsun. Alınan kararları uygulayamıyorlar. Çünkü birileri tepeden karar alıp astlara sormadan uygulamaya koyuyorlar. Karar yukarıdan geliyor. Uygulayana sormuyorlar ve sonra uzun vadede uygulanamıyor (G1-KE1).

Bazı kararlarda üniversite ortak paydada karar almıyor. Orada sadece birkaç kişi karar aldı. Genel anlamda sorulmadı. Aslında genel anlamda bir bilgi paylaşımında bulunulsa bunun mantıksız bir karar olduğu anlaşılır. Ama fikirlerini söyleyenler genç olduğu için dikkate almadılar. Bir sonraki toplantıya da bu kişiyi çağırmadılar. O da gitmek istemedi (G1-KE3).

Oysa genel yapıda her şeye rektör karar veriyor. Karar vermenin daha yatay olması gerekir. Zaman içinde bu azalacaktır ama halen devam ediyor (G1-KE4).

Mesela B üniversitesinin eski rektörünün yanında şu anda hoca var. Bu hoca benim yanımda çalışan bir mühendisti. Bizim üniversitede 3000 tl maaşla taşeron çalıştı yıllarca. Ben dedim ki bu arkadaşı kaybetmeyelim dedim. Güzel işler yapıyor kendisine kadro verilmeli dedim. Ama maalesef 7-8 sene boyunca

bu yapılamadı. İyi yazılımcıları ağaçtan elma toplar gibi toplayamıyorsunuz. Kadro verilmeyince bu arkadaşımız B üniversitesinde kadro açıldı ve oraya gitti. Öğretim görevlisi kadrosu. İşte bundan dolayı kötüyüz biz. B üniversitesi bu arkadaşı aldı. Giderken yanında da bir arkadaşla evlendi o da gitti. Diğer hoca bu arkadaşta ki cevheri gördü. Nerden gördü? Ta buradaki çalışmalarından biliyordu onu. Sonra yanına aldı Ankara'ya götürdü. Çok güzel şeyler yapıyorlar. Niye? Biz kaybettik bu arkadaş. Ben anlattım hocanın önemli bir personel olduğunu. Ama şöyle bir algı oldu. O gider başkası gelir. Ama işte öyle olmuyor. Hocamız tabi ki üniversiteyi ve sorunlarını bizden iyi biliyorlar ama biraz da bizi dinleseler. Biz bu kadar çarpınırken biraz destek olunması gerekiyordu bence. Böyle bir sürü değerli elemen kaybettik saçma sapan sebeplerden dolayı (G1-KIT1).

1.1.3. Güç Dağılımı

Örgüt yapısıyla ilgili öne çıkan bir diğer faktör ise, örgüt üyeleri arasında gücün nasıl dağıldığıyla ilgilidir. Bu kapsamda, ele alınan üniversitelerin birimleri ve çalışanları arasında gücün ne şekilde paylaşıldığı açıklanmaktadır. Mintzberg (1983), güç kavramının etki ve kontrol kavramlarıyla aynı anlama geldiğini ifade ederek, bu kavramı örgütte, aktörleri, eylemleri ve kararları etkileyerek, istenen çıktıları elde edebilme olarak tanımlamaktadır (s.4). Örgütteki güç ilişkilerinin anlaşılması, örgütün gerçekte nasıl işlediğini anlamamızı sağlamaktadır.

Araştırma bulguları, ele alınan üniversitelerin birimler arası güç dağılımı açısından farklılaştığını göstermektedir. A üniversitesinde hem formal hem de informal düzeyde koordinasyonun sağlanma şekli ve merkezîyetçi karar alma yapısı göz önünde bulundurulduğunda, üst yönetimin gücü kendi elinde topladığı ve paylaşma eğiliminde olmadığını görülmektedir. Her iki üniversitede de bilgi işlem birimleri rektörlüğe bağlı daire başkanlıkları altında faaliyet gösteren birimlerdir. Ancak informal düzeyde birimlerin sahip olduğu etki gücü ve merkezi konum açısından farklılaştıkları görülmektedir.

B üniversitesinde bilişim teknolojileri üniversitenin hem eğitim-öğretim faaliyetlerinde kullanılmaktadır hem de stratejik yönetim açısından kritik bir öneme sahiptir. Teknolojinin eğitim-öğretim faaliyetlerinde etkili şekilde kullanılması üst yöneticilerin stratejisi ile alınmış bir karardır. Dolayısıyla iş yapma biçimlerinin de değişmesi söz konusudur. B üniversitesinde bilgi işlem biriminin örgütün teknik yapısında kilit bir rolde konumlandırıldığı görülmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, bilgi işlem biriminin

üniversitenin bütün birimleri için eğitim-öğretim faaliyetlerinin yürütülmesi açısından merkezi bir konuma ve öneme, dolayısıyla da güce sahip olduğu görülmektedir.

A üniversitesinde ise üst yönetimin güce tek başına sahip olduğu ve paylaşma eğiliminde olmadığı görülmektedir. Hem bilgi işlem birimi hem de diğer birimlerin çalışanları üst yönetimin birçok konuda tek başına karar verdiğini, üst yönetimle karşılıklı uyum içinde çalışmada ve iletişim kurmakta zorlandıklarını ifade etmektedir. Bilişim teknolojilerinin olumlu sonuçlarını elde edebilmek için bilgi işlem biriminin var olan formal konumunun ötesinde daha merkezi bir şekilde konumlandırılması ve bilişim teknolojilerine dair alınan kararları etkileme gücüne sahip olması gerektiği, birimin uzmanlık gücünden yeterince faydalanılmadığı ifade edilmiştir.

Bir kere sıkıntulardan biri şu: üniversitelerin merkezinde bilgi işlemin olması gerektiği gerçeğini idrak edemiyoruz. Kurumsallık açısından. Bilgi işlem artık sadece alt tarafta bize hizmet veren bir birim değil. Olsa da olur olmasa da olur bakış açısı olmaması gerekiyor. Tekdüze dikey bir yapılanma olmaması lazım. Biraz yataya yaymanız lazım, yatay bir hiyerarşi olması lazım. Dikey bir hiyerarşide bunu yönetmek çok da kolay olmuyor. Burada da B üniversitesindeki gibi kendi başına bir birim olacak. B'nin 15 sene önce yaptığı gibi. Başarılı olmalarının bir nedeni de bu. Herhangi bir birimin altında olmayıp, merkezden çalışan bir yazılım birimi. Bütün sistemleri konuşurabilen ortak paydada buluşturan bir yapı. Biz de buna benzer bir yapıya geçiyoruz. Ne kadar başarılı olur bilmiyorum ne kadar uygulanabilir bilmiyorum. Ama işte hocamızın bireysel çabalarıyla bu başladı (G1-KIT2).

Organizasyon yapısının gerçekten sizin varmak istediğiniz hedefe yönelik olarak yapılandırılmaması. Ne demek istiyorum? Örgüt yapısı olarak daire başkanlıkları standarttır. Üniversitede 8 tane daire başkanlığı var. Bir tanesi de bilgi işlem. Biri de öğrenci işleri daire başkanlığı. Bu organizasyon yapısı günün gereksinimlerine ve koşullarına çok da uygun değil. Çünkü 1980'lerde hazırlanan bir kanuna göre uygulanıyor. 40 sene öncesinden bahsediyoruz. Bugünün ihtiyaçları oldukça farklı (G1-KIT1).

A Üniversitesi'nin diğer bir problemi de burada yazılımcı çok yok. Gelen yazılımcı arkadaşlar öğrenci bilgi sistemini kurdular. Sonra bu yazılım ekibini alıp Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'na bağladılar. Bu bana göre doğru bir çözüm değildir. Bu yönetimin bakış açısıdır. Bana göre doğru bir bakış açısı da değildir (G1-KIT1).

1.1.4. Bilgi İşlem Biriminin Büyüklüğü ve İnsan Kaynağı Kalitesi

Bilgi işlem biriminin büyüklüğü ve insan kaynağı kalitesi alt kategorisi altında, incelenen üniversitelerin bilgi işlem birimlerinin nicelik ve nitelik açısından farklılaşan yönleri ve bu farklılaşmanın nedenleri ile sonuçları açıklanmaktadır.

Yapılan analizlerde, karşılaştırılan iki üniversitenin bilgi işlem birimlerinin sahip oldukları teknik eleman sayıları ve personelin yetkinlik düzeyleri açısından farklılaştıkları görülmektedir. A üniversitesinin bilgi işlem daire başkanlığı altında faaliyet gösteren toplam altı birimde çalışan toplam eleman sayısı 21'dir. Yine bu daire başkanlığı altında faaliyet göstermesi gerekirken üst yönetimin kararıyla başka bir daire başkanlığı altına taşınan yazılım biriminde çalışan eleman sayısı ise 10'dur. Özellikle yazılım birimi gibi önemli bir görevde çalışan elemanların sayıca yetersiz olduğu ve teknik uzmanlık konusunda eksikleri olduğu görülmektedir. Öte yandan, B üniversitesinin bilgi işlem daire başkanlığı altında çalışan toplam personel sayısı 77'dir. Bunun yanı sıra, A üniversitesinin zaman zaman bünyesinde çalışmış olan nitelikli personeli ücret veya kadro gibi sebeplerle elinde tutamadığı; B üniversitesinin ise nitelikli bilgi işlem personeli almak için eline geçen fırsatları değerlendirdiği görülmektedir. B üniversitesi ihtiyaçları doğrultusunda "Büyük Ölçekli Bilgi İşlem Birimi" statüsüne sahip olmak için mevzuat tarafından gerekli koşulları sağladığından, yüksek ücretle çalıştırılabilecek özel bilgi işlem personeli de alabilmekte ve bilişim projelerinde çalıştırmaktadır. Bu personelin ücreti maliye bakanlığınca belirlenen tavan ücretlere göre belirlenmektedir.

Her iki üniversiteden katılımcılar, yazılım personelinin nicelik ve nitelik açısından yeterli olmasının önemine işaret etmişlerdir. Katılımcılar, uzmanlık gerektiren teknik konularda yeterli sayıda ve yeterlikte personel istihdam edilmemesinin, özellikle yazılım alanında bilişim teknolojilerin tasarımında ve geliştirilmesinde istenen sonuçların alınmamasına yol açtığını ifade etmişlerdir. Bu yetersizliğin başlıca nedeni olarak bilgi işlem personelinin kamu kurumlarındaki ve özel sektördeki maaş farkı gösterilmektedir.

Bu konuda rektörlüğe verilen raporlar da var. Burada en büyük şey en büyük sıkıntı insan kaynağı. Yapamamızın temel nedeni insan kaynağı. Sistem kullanıcı dostu değil, ara yüz kullanışlı değil. Burada kesinlikle sıkıntılar var. Buna katılıyorum. Mesela mobil kullanıma da çok uygun bir sistem değil. Ama bunun da nedeni insan kaynağı. Yani uzmanlık gerektiriyor. Bir grafik tasarımcısı lazım. Uzman olan birileri lazım. Mühendislik alanında herkes her şeyi bilemez. Bu bir uzmanlık işidir. İyi bir tasarım istiyorsanız bunun da bir matematiği var. Kullanıcı en kolay şekilde menüye nasıl

ulaşabilir, vesaire. Bunları yapacak uzman personel lazım. Burada bunları yaptırarak personel yok. Bunlar ayrı ayrı disiplinler. Maalesef uzmanlar alınmıyor Bunun sebebini de söyleyeyim. Tahmin edersiniz ki maaş. Özel sektörde bu işleri yapacak kişilere çok doyurucu maaşlar veriliyor. Mesela buraya personel geliyor sonra işi öğrenmeye başlıyorlar ama yeterli tecrübe ediniş örgüte katkı sağlayamadan ayrılıyorlar. Burada benimle birlikte 10 kişi var ama bu 10 kişinin 5-6 tanesi maalesef çok verimli olamıyor. Sadece tekdüze iş yapabiliyorlar. Geriye 3 kişi kalıyor. Onlarla da bu koca üniversiteyi yürütmek ...mütevazı olamayacağım mucize gibi bir şey (G1-KIT2).

Yani en büyük zorluktan kasıt, bizim teknik ekibinin oluşturulması çok büyük zorluk. Biliyorsunuz üniversitelerde bilişim dediğimiz konu daha çok genç arkadaşların ilgilendiği bir konu. Yazılımcılar. Bunlara hâkim olan genç kuşak... Bunları da üniversitelerde, kamu kurumlarında bu insanları tutmak çok zor. Yani diyelim ki onlara vereceğiniz bir memur maaşıyla... Dışarıda 4 katını alıyor çocuk, 3 katını alıyor. Onları tutamıyorsunuz (G2-KM1).

Mesela B Üniversitesi'nin bu dönüşümü gerçekleştirebilmesindeki en büyük etken çalıştırdığı insan kaynağı. B Üniversitesinde özel bir bilgi işlemci statüsüne göre Ankara'dan 15-20 bin lira vererek özel personel çalıştırıyorlar. Yazılımcı veya mühendis o şekilde yüksek ücretlerle personel almışlar ama bizim üniversitemiz maalesef bu statüye geçemedi. Belli koşulları sağlayıp Ankara'ya bir dosya hazırlarsanız size bu personeli gönderebiliyorlar. Bu dosyadaki ihtiyaçlara bakıp devlet diyor ki evet bu personeli veriyoruz. Buna personelin kadrosunun vizelenmesi diyoruz. Ve siz ilana çıkabiliyorsunuz istediğiniz özellikteki elemanı alabiliyorsunuz. (B) bunu yaptı (G1-KIT2).

Biz de amatörce çalıştığımız için bir an önce bitirip çekip gitmek üzere yerimize birini çalışır vaziyette bırakıp gitmek üzere çalışıyorduk (G1-KIT3).

1.2. Üst Yöneticiler ile İlgili Faktörler

İkinci kategoride, bilişim teknolojilerinin etkili kullanımında rol oynayan üst yöneticiler ile ilgili faktörler ele alınmaktadır. Bu kapsamda üst yöneticilerin akademik kökenlerinin farklılaşması, vizyonları ve bu doğrultuda oluşturdukları stratejilerin rolü açıklanmaktadır. Üst yöneticiler ayrıca, zaman içinde örgüt kültürünün oluşmasında oynadıkları kilit rol açısından da oldukça önemli bir konumdadırlar. Örgüt kültürü, örgüt yapısı ve stratejisi ile etkileşime girerek, bilişim teknolojileri ile ilgili karar ve uygulama süreçlerini de etkilemektedir.

İncelenen üniversitelerde kuruluş yıllarından bu yana görev yapan üst yöneticilerin üniversitelerin hedefleri, stratejileri ve kültürlerinin oluşumunda önemli bir rol oynadığı ortaya çıkmıştır. Üniversitelerin hangi açılardan ne şekilde farklılaştıkları aşağıda açıklanmaktadır.

1.2.1. Üst Yöneticilerin Vizyonu ve Stratejileri

Üst düzey yöneticilerin yönetime dair bakış açıları, üniversitenin işlevinin ve hedeflerinin ne olması gerektiği, bu hedeflere nasıl ulaşılabileceği, bu kapsamda nelere öncelik verilerek hangi seçimlerin yapılacağı gibi kritik noktalarda alınan kararları etkilemektedir. Ele alınan iki üniversitede yöneticilerin kuruluş aşamasından bu yana bahsedilen açılardan farklı yaklaşımlara sahip oldukları, dolayısıyla da farklı tercihler yaptıkları; bu tercihlerin de kurumların bilişim teknolojileriyle kurdukları ilişkide belirleyici olduğu görülmektedir.

Çalışmanın bulguları, B üniversitesinde kuruluş aşamasından bu yana görev yapan yöneticilerin mühendis kökenli oldukları, üniversitenin bilişim altyapısına ve etkililiğine öncelik verdikleri, kurumu bilişim alanında öncü bir üniversite yapma hedefine sahip olduklarını göstermektedir. Bilişim hizmetlerinin kurumsallaşması adına adımlar atıldığı, bilişim teknolojilerine uzun vadeli yatırım yapıldığı, sistemlerin değerlendirilme ve iyileştirilme süreçlerinin sürekli olduğu, bilgi işlem personelinin nitelik ve nicelik açısından iyileştirilmesine önem verildiği görülmektedir. Üniversitenin bilişim teknolojilerini etkili şekilde kullanma hedefi kurumun geçtiğimiz 10 yılda yayınladığı stratejik planlarında da açıkça belirtilmektedir. Dolayısıyla, B üniversitesinde üst yöneticilerin bilgi işlem birimi ile ilgili karar süreçlerinde, belirlenen bu vizyon ve hedefler doğrultusunda seçimler yaptıkları görülmektedir.

Kurucu rektörden sonraki rektörün öngörüsü ile vizyonuyla diyelim oraya çok fazla yatırım yapmışlar. Ondan sonra gelen rektör de sanırım o da kalite sistemlerine çok önem verdi. Öyle de bir artışı oldu üniversitenin (G2-KIT1).

Vizyoner yöneticiler sayesinde. Bütün gelen, yani ilk sistemi kuran ve ondan sonra gelen bütün yöneticilerimiz bu sistemi, özellikle bilgi sisteminin gelişmesi üzerine birtakım işler yaptılar ve her dönem bir şeyler katılıyor zaten sisteme. Yani her dönem bizim sistemimiz güncellenir ve bu sistemde yeni bir şeyleri daha oraya ekleriz (G2-KE2).

Hoca çok bilişime yatkın bir insandı. Kurduğu ekip de ona yakın insanların olduğu bir ekipti. Yani burada liderlerin daha doğrusu yöneticinin kurumunun önünü açması dediğimiz bir kavram var. Yani evet burada yapılan işlerin çoğunu rektör yapmıyor. Belki de hiçbirini yapmıyor ama yapılacak ortamı hazırlıyor, çalışılacak ekibi hazırlıyor. Onlara şevk veriyor. O genç arkadaşlar da üniversitede birçok bilişim projesine imza attılar (G2-KM1).

Bir kurumu yöneteceksiniz... Daha doğrusu yöneticilik kavramı da değişti ama liderlik yaptığınız bir kurumda iki şeyi çok dikkate almalısınız. Bir, kişilerin yetkinliği ve liyakatı. İkincisi de iyi bir bilgi sistemi kurmak dolayısıyla böyle bir de isteğiniz yoksa kurumu sağlıklı yönetemezsiniz. Yani bilgiye en hızlı şekilde ulaşabilmelisiniz (G2-KM2).

Üst yönetimin çalışanlarla kurduğu informal iletişimin kalitesi de çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olmaktadır.

Bir insana sen değerlisin senin üretmen lazım ve o bir şey ürettiğinde de onu siz çok önemli bir şekilde yani çok önemli yerlerde onore ediyorsanız o insanı. Tabii sözlü bu, parasal karşılığı değil. O kişide çok güzel bir motivasyon oluşturuyor. (Eski rektör) bazı kişilerle herhangi bir ast üst ilişkisi kurmadan işte diyelim ki üniversitedeki bir profesörle nasıl iletişim kuruyorsa bahçıvanla da okuldaki bekeçi ile de aynı şekilde iletişim kuruyordu (G2-KM1).

B üniversitesinin bir önemli etkeni daha var. Üstten aşağıya doğru IT'nin önemini, ne ve nasıl olması gerektiğini bilen yöneticiler var. Mesela hoca. Bilgisayar profesörü. Kendisi rektör yardımcısıydı. Rektör yardımcısı ama aynı zamanda yanınızda oturup beraber kod yazabilirsiniz. Bakış açısını anlatmak için söylüyorum. Rektör yardımcısının bu işlere eğilmesi bir takım önünüze çıkabilecek engellerin bertaraf edilmesini sağlıyor. Hani bir örgüt kültüründen bahsetmiştik ya. Bu durumda böyle insanlar olunca siz yazılımcı olarak başka şeylerle uğraşmak zorunda kalmıyorsunuz. Üst yönetimdekilere kendinizi anlatmak zorunda kalmıyorsunuz. Bunun da temel nedeni hocanın kökeni. Hoca mühendis kökenli bu işleri temelden gelmiş akademisyen olmuş. Niye olduğunu biliyor, üniversitenin ihtiyacını biliyor, personelin motivasyonunu biliyor, sıkıntıları ve çözüm noktalarını biliyor (G1-KIT2).

Öte yandan, A üniversitesinde kurucu rektör dışındaki bütün üst yöneticilerin tıp kökenli olduğu, bunun da yönetime bakışları ve sahip oldukları öncelikler açısından belli yönlerden kısıtlayıcı olduğu ifade edilmiştir. Yöneticilerin devlet kurumu olarak kendilerine çizilen çerçevenin dışına çok çıkmadıkları, risk almaktan kaçındıkları, süreçlere odaklı bir yöneticilik tarzını benimsedikleri görülmektedir. Bunun bir nedeni de kurumun bilişim

teknolojileri ile ilgili tutarlı bir stratejisinin olmamasıdır. Üniversitenin kuruluş aşamasından bugüne bilgi işlem faaliyetleri incelendiğinde sistemlerin kuruluş aşamasında önemli katkı sağlayan akademik personelin olduğu, ancak faaliyetlerin daha çok kişilere bağlı şekilde yürütüldüğü, kurumsallaşma açısından sıkıntılar yaşandığı, üst yönetimin uzun vadede iyileştirme sağlayacak seçimlerden çok kısa vadede çözümler sunan seçenekleri tercih ettiği görülmektedir. Bilgi işlem personelinin bütün üst yönetim dönemlerinde nicelik ve nitelik sıkıntısı yaşadığı katılımcılar tarafından birçok kez dile getirilmiştir. Kişilere bağlı yürütülen süreçlerde, personelin yaşadığı maddi ve manevi zorluklar yüzünden iş bırakmaların yaşanmasıyla aksamaların yaşandığı görülmektedir.

Öncelikler farklı oluyor. B üniversitesinde ISO9000 ile süreçleri iyileştirelim, süreçler daha iyi hale gelsin deniyordu. Bunlara öncelik verirse rektör. B'de böyle olmuştu. Yönetimin bakış açısı. Bu sistemin geliştirilebilmesi için en tepedekilerin yapacakları altyapı kurmak. Sırf buna odaklanan bir rektörlük düşünün. Bir de hastane binasını bitirmeye çalışan bir rektörlük düşünün. Kaynaklarını, zamanını, enerjisini ayırması da o şekilde oluyor. Önemli olan baştaki kişilerin ileriye doğru gitmeye niyetlerinin olması Sadece günü geçirmek değil. Mesela rektörün bilgi işlem veya öğrenci işleri diğer kurumlardan hangi alanlarda ileride hangi alanlarda geride diye düşünmesi lazım. Bilgi sistemleri kurulurken Hoca bunlara önem veriyordu ama şimdi yarından emin olmadan insanlar gün geçirmeye çalışıyorlar. Bir hedef olacak. Diyeceler ki ilk 10'a gireceğiz (G1-KIT3).

Yöneticilerimiz çok inisiyatif kullanmak istemiyorlar. Yani şimdi ben dedim size çatıyı çizdim dedim ki bu çerçeve içerisinde çok hareket kabiliyetleri yok ama o kadar da sıfır değiller yani. Kendi başlarına karar alıp yapabilecekleri bir şey var. Ama haklı olarak insanlar çekiniyor. Ben bunu yaparsan bu yukarıya bana ne der? Tepki mi alırım? Bunu bilemeyiz kendini riske sokmamak adına. Hiç kimse, benim gördüğüm, burada risk almak istemiyor. Çünkü burada hep yönetimlerde bitiyor yani lokomotifiniz çok önemli sizin şahıs olarak değil kurum anlamında söylüyorum. Burada bir şey yapılacaksa yönetmeliklerle gelsin, kararnamelele gelsin. Diyorum ya buradaki yöneticilerin başarısızlığı değil yapılardan kaynaklanıyor. 2004'te buraya geldiğimde o zamanki yöneticiler işte yeni yeni sunucular alındığında ben bunu ilettim kendi amirime. Ben şu an burada Bilgi İşlem Daire Başkanı'na bağlı olarak görev yapıyorum. Kendi amirime ilettiğimde teknik olmayan cevaplar aldım. İşte burası özel sektör değil burası üniversite, burayı böyle düşünmeyin gibi değişik cevaplar aldım. Yani bunların teknik bir açıklaması yok (G1-KIT1).

Bence vizyon. Vizyon meselesi. Bir işi yapmak istiyorsanız yaparsınız. Para mı lazım? Parayı da bulursunuz eğer paralı bir iş istiyorsanız. Bu şeylere gidersiniz... siz söyleyin... sponsorlar bulursunuz. Bir sürü öğrencimiz var bizim mezun ettiğimiz. (A) adına söylüyorum burada mühendisler vardı.

Bilmem kimler vardı. Bir sürü kurumlarda çalışıyorlar bütün o kurumlara... Siz onlara bir şey verin. Kazan-kazan ilkesi. Siz bir şeyle destekleyin onlar da gelsinler, desteklesinler. Bence bu bir istek meselesi (G2-KE1).

Hepsi yapılabilir şeyler ama yapılabilmesi için yapbozun parçaları gibi doğru parçaların doğru zamanda bir araya gelmesi gerekiyor. Doğru insanların olması lazım kurgunun çok iyi yapılması lazım. İhtiyaçların çok iyi analiz edilmesi lazım. Kararların da alınıp doğru zamanda bitirilmesi lazım. Bizim üniversitemizde bunlarla ilgili ciddi sıkıntılar var (G1-KIT2).

Ben hep şöyle bakarım: yöneticinin bir kere gelişime açık olması lazım. Yani şahıs olarak yöneticiler gelişime açık olmalı bence en önemlisi sistemci olması lazım. Bu işte çeşitli alanlarda da olabilir ama sistemsel olarak ona sahip olması gerekiyor. Yönetici ve bakışı çok önemli. Durumu kurtarmak yerine kalıcı çözümlere yönelik olması lazım yöneticilerin (G1-KIT1).

Yönetimin olaya bakışı çok farklı. Daha üst yönetimlere gittiğinizde daha üst yönetimler benim burada gördüğüm kadarıyla çok teknik kişiler değil. Çok iyi yöneticilerimiz var ama nosyonu teknik olmadığı için olaya yaklaşımları da farklı. Teknik bir kişi tarafından yönetilmiyorsanız o kendi nosyonu doğrultusunda olaya baktığında sadece günü kurtarmak adına bilgilerin gelmesi yeterli olabiliyor(G1-KIT1).

A üniversitesinde bilişim teknolojileri açısından tutarlı ve sürekli bir strateji geliştirilemediği, uzun vadeli çözümlere yatırım yapılmadığı ve üniversitenin bu anlamda kurumsallaşmadığı katılımcılar tarafından pek çok kez dile getirilmiştir.

Biz de amatörce çalıştığımız için bir an önce bitirip çekip gitmek üzere yerimize birini çalışır vaziyette bırakıp gitmek üzere çalışıyorduk. Amaç, işleri işler hale getirip fakülteye dönmektir. Bu işler hep ekstra verildi bize. Gece gündüz uğraştık. Ekstra ücret de almıyorduk ki. Sistemler kişiye bağlı olmasın diye uğraştık hep. Kişiye bağlı olursa, yazılımı da altyapıyı da sürdüremezsiniz. Ben birimi bıraktıktan sonra da destek verdim hep yazılık konusunda. Değişiklikler yapılacağı zaman göz kulak oluyorsunuz. Sorun çıkmadan gitsin diye (G1-KIT3).

Özellikle eski rektör zamanında o kurumsal yapı hiç çalışmadı. Yani biz ondan hep şikâyet ettik zaten o eski kurumsal yapı oturmadığı için. Her gelenin parolası kurumsal yapıyı oturtacağız şeklindeydi ama kurum kurumsallığı oturtamayınca böyle sıkıntılar oluyor (G1-KM2).

1.2.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürünün, araştırmada elde edilen bulguların tümünün bütüncül şekilde anlaşılmasında önemli bir unsur olduğu görülmektedir. İncelenen kamu üniversitelerinde, kuruluş döneminden bu yana görev yapan üst düzey yöneticilerin kurumu ulaştırmak istedikleri hedefler doğrultusunda oluşmasında rol oynadıkları örgüt kültürünün, bilişim teknolojilerinin örgütte nasıl kullanıldığında etkili olduğu, teknolojilerin kullanımı ile ilgili algıları ve tutumları da biçimlendirdiği görülmektedir. A ve B üniversitelerinde görev yapan üst yöneticilerin farklı akademik kökenlerden gelmesi, informal iletişim tarzlarının farklı olması, güç paylaşımı ve karar verme süreçlerinde tercihlerinin farklılaşması, zaman içinde iki üniversitede informal düzeyde farklı örgüt kültürlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. B Üniversitesi'nde bilişim teknolojilerinin uzun zamandır iş süreçlerine dahil edildiği, eğitim-öğretim faaliyetlerinde aktif şekilde kullanıldığı, üniversitenin teknolojik açıdan altyapısının gelişmiş olduğu, dolayısıyla da üniversitede teknoloji kullanma kültürünün geliştiği görülmektedir. Üniversitede kuruluş döneminden bu yana görev yapan üst yöneticilerin bilişim teknolojilerine yatırım yapmayı tercih ederek, bu teknolojileri örgütün faaliyetlerinde temel araç olarak kullandıkları görülmektedir. İş süreçlerinde teknolojiyi kullanmaya alışkın olduklarından, personelin yeni bilişim teknolojilerine uyum sağlama süreçleri de kolaylaşmaktadır.

Bu (teknolojiye bakış) bizim üniversitede bu çok yüksek diğer eski büyük üniversitelere nazaran da çok yüksek. Bizim rektörlerimiz bu herhalde biraz da nasıl söyleyeyim bir gelenek gibi oldu. Önceki rektör de böyleydi (G2-KIT1)

O konuda zaten teknolojiyi Türkiye'de en iyi kullanan üniversitelerden biri Buranın diğer üniversitelerden farkı nedir? Burası teknoloji olarak bir dönem liderdi bana göre yani gerçekten iyiydi. Benim gördüğüm kadarıyla B Üniversitesi'nde sorun yok. O konuda dinamik bir üniversite çok çok istisna tipler çıkabilir ama onlar da zaten kaideyi bozmaz yani (G2-KE5).

Yani ben mesela burada ciddi anlamda geliştiğimi düşünüyorum 3 senede. Burası teknoloji açısından gerçekten çok iyi. Sistemler kolay kullanılıyor tek bir şifreyle. Bu sistemi de pazarlıyorlar. Üniversitenin öğretim üyeleri kendileri geliştirmiş (G2-KE4)

O da bizim bilişim kültürümüzden kaynaklanıyor yani bilişim kültürümüz oturduktan sonra bu sistemleri kurarsanız üzerine biz bu sistemleri kurmadan önce veya kullanmadan önce de mail zaten iletişim amaçlı burada kullanıyorduk. Dolayısıyla sadece o süreçleri bir araya getiren bir yazılım oldu. Yani sistemlerin entegre olması gerekiyor. Çünkü bilişim sistemleri

entegre olmadığı zaman yani bireysel bazda çalışan sistemler olduğu zaman bir anlamı yok. Birbirıyla en azından veri değiş tokuşu yapabiliyor olması lazım ki ortak çalışan sistemler çok daha mükemmel sistemlerdir (G2-KE2)

Bulgular, A üniversitesinde kuruluştan bu yana görev yapan üst yöneticilerin üniversitenin nasıl yönetileceği ve önceliklerinin neler olması gerektiğine dair bakış açılarının ve yaptıkları seçimlerin B üniversitesinden farklılaştığını göstermektedir. Katılımcılar yönetim tarzındaki bu değişikliklerin, üniversitenin uzun zamandır aynı kökenden gelen üst yöneticiler tarafından yönetilmiş olmasına bağlamaktadırlar. Yöneticilerin aynı kökenden gelmesi ve risk almaktan kaçınmaları zaman içinde oluşan örgüt kültürünün sağlamlaşmasına neden olmuş, oluşan bu kültürde teknolojiye dair tutarlı ve sağlam bir kullanım kültürü oluşmamıştır. Hiyerarşinin baskın olması, üst yönetimin karar verme süreçlerinde ve güç paylaşımı konusundaki tutumunun kurumsallaşma ve iş süreçlerinin yürütülmesi açısından sorunlara yol açtığı katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Yöneticilerin, öncelikleri doğrultusunda bilişim teknolojilerine uzun vadede kalıcı çözümler sunacak yatırımlar yerine, zaman içinde ortaya çıkan ihtiyaçları karşılamaya yönelik kısa vadeli çözümleri tercih ettikleri görülmektedir.

A üniversitesinin maalesef birçok konuda dezavantajı var çünkü kurumsallaşması için çok yol alması lazım. Benim ayrılma sebeplerinden bir tanesi odur. Sadece tıp fakültesi ya da sadece mühendisliği baz alan bir bakış açısı var. Bir sürü fakülte var orada. Bu çok ciddi bir handikap dolayısıyla da geniş bakamıyor oraya geçen kişi. İsmi önemli değil. Oraya oturduğu zaman sadece belli bir bölgenin sorunlarını görüyor, başkalarını göremiyor. B üniversitesinde bu gelenek iyi oturmuş. Başka etkenler de var: bir tanesi kesinlikle oraya geçen kişilerin (rektörü kastediyor) bakış açısıdır. Oraya geçen kurumun geleneği yüzünden bakış açısı daralıyor. Kurumsallığa bakış açıları çok farklı (G2-KE1).

Birazcık kurum kültürü ile alakalı. Burada insanlarda şöyle bir şey var: Eğer ben bir şey söylersem o söylediğim benim üzerime kalır. Öyle yaşanmış genellikle ve yeni bir şey olduğunda daha doğrusu bir iş yapılacak diyelim. Hep yapılan bir iş olmasına rağmen ilk geldiğimde de onun zorluğunu çok yaşamıştım. “Biz hiç yapmadık”. Kime sorsam hiç daha önce o işi yapmamış ama yıllardır yapılan standart rutin bir iş. Birileri... şey olmuş birileri yaptıkça mesela o kültürün değişmesi lazım ki insanlar inisiyatif alsınlar, ellerini taşın altına koysunlar. Daha katılımcı olsunlar. Bence bir güven sorunu da olabilir. Öncelikli olarak onun aşılması lazım. Onun sonrasında bilgi sistemleri üzerinden daha hızlı iletişim vesaire sağlanabilir. Bir şey yazarsan, bir fikir belirtirsen o yapılabilecek bir şeyse ama kimse yapmak istemezse de o zaman

sen bir araştırmacı gibi bir yanıtla dönülürse diye insanlar o şeyin altına da girmek istemiyorlar diye düşünüyorum (G1-KM4).

İş süreçlerimiz A'da yönetsel anlamda ilerlemiyor. Nedeni kurum kültürü. Uzun zamandır bu alışkanlık var (G1-KE3).

2. BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN ÖRGÜTSEL ÇIKTILARI

İkinci tema olan bilişim teknolojilerinin örgütsel sonuçları teması altında ise, bilişim teknolojilerinin örgütlerde karar süreçleri, koordinasyon, kontrol ve çalışanlarda teknolojilere karşı geliştirilen tutum ve davranışlarla olan ilişkisi açıklanmaktadır.

Araştırma bulguları, üniversitelerde bilişim teknolojilerinin etkili kullanılıp kullanılmamasına göre, alınan stratejik kararların niteliği, yöneticilerin örgüt faaliyetlerini koordine ve kontrol etmeleri, çalışanların bilişim teknolojilerine karşı tutumları ve teknolojileri kullanma şekilleri açısından farklılıklar olduğunu göstermektedir.

2.1. Stratejik Karar Kalitesi

Bulgular, bilişim teknolojilerinin etkili kullanımının yöneticiler açısından karar verme süreçlerinde çeşitli faydalar sağladığını göstermektedir. Bilişim sistemleri birbirleriyle konuşan bütünlük sistemler olduğunda, yöneticilerin ihtiyaç duydukları bilgilere kolay ve doğru şekilde ulaşmalarını sağlayarak karar verme süreçlerinde etkili şekilde kullanılmaktadırlar. B üniversitesine dair bulgular, üst yönetimin, koyduğu stratejik hedefler doğrultusunda bu teknolojilerin bütünlük ve iyi tasarlanmış şekilde çalışmalarını gerektiğini fark ederek sistemleri buna imkân verecek şekilde tasarladığını ve kullandığını göstermektedir. Üniversitede stratejik hedeflere ne derecede ulaşıp ulaşılmadığının kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi ise yine bilişim teknolojileri aracılığıyla takip edilmektedir. Verilere hızlı ve doğru şekilde erişilebilmesi, yöneticilere hedeflerine ne derecede ulaştıklarını değerlendirmelerinde kolaylık sağlamaktadır.

Rektör olunca zaten şunu gördüm. Bizde tek tek programlar vardı. Üniversitede ayrı programlar vardı. Yaklaşık 15 tane. Baktık ki dağınıklıktan kurtulamıyoruz, üniversitede 3 bine yakın web sayfası vardı bunların birbiriyle konuşmadığını gördük. Hepsi ayrı ayrı mesela web sayfası diyelim bir bölümde bir öğrenci değişiyor, yeni bir öğrenci kaydediliyor. Bu bilgi oraya yazılana kadar bir ay geçiyor veya yazılmıyor veya daha basit bir şey mesela bir hoca bölüme atanıyor ama web sayfasındaki yere falan belki aylarca yazılmıyor. Bütün bu süreçleri birbiriyle konuşan otomatik hale getiren bir sistem yapmamız gerektiğini düşündüm ve ilk işimiz bu oldu. Bir sene belki başka

hiçbir işle uğraşmadık. Sağ olsun bilişim fakültesi dekanımız, rektör yardımcısı olan hocamız da tüm kuruma bu sistemi kurdu ve bu sistemle bu sefer kurumdaki her şeyi kolay yönetmeye başladık (G2-KM2)

A üniversitesinde bilişim teknolojileri yoğun olarak kullanılmakla beraber, aralarında bilgi alışverişi yapamadıklarından dolayı üst yönetimin kurumu yönetmek için ihtiyaç duyduğu bilgilere hızlı ve tutarlı şekilde ulaşması zorlaşmaktadır. Bu durum karar verme süreçlerinde aksaklıklar yaşanmasına neden olmaktadır.

Üniversite gibi kurumlarda küçük sunucu sistemleri ile değil de merkezi sistemle çalışılması gerektiğine inanan bir insanım çünkü 20 yıllık deneyimim de bunun üzerine kurulu. Merkezi sistemin, merkezi bilgi işlemin getirisi nedir? Bütün bilgiler bir yerdedir, veri tabanı vardır, bilgilerin hepsi birbiriyle ilişkilidir. Dolayısıyla bilgiyi ilgili yerden bir kere girildiğinde bir başka uçtaki kişi o bilgiyi kullanarak başka bir noktaya gidebilir. Şimdi A Üniversitesi bu durumda değil. A Üniversitesi'nde her bir proje için ayrı bir server alınmış. Hala da öyle devam ediyor. Ekonomik nedenler olabilir, yönetimin olaya bakışı olabilir, bilgi işlemin yönetimi olabilir, çeşitli etkenler olabilir ama sonuçta ne oluyor hepsi ayrı ayrı sunucularda. Ben buradan bir karar almak durumunda olduğumda sadece kendimle ilgili bir yazılıma ulaştığım için başka bir bilgiye ihtiyaç duyduğumda ilgili birimlerle irtibata geçip bilgi almam gerekiyor. Dolayısıyla yazılımlar arasında bir veri tabanı sıkıntısı olduğu için karar verirken ilgili birimin yöneticisinin diğer bilgiye de ihtiyaç duyduğundan istendiği şekilde çok hızlı karar verebildiğini düşünmüyorum ben. Çünkü gene başka bir grubu arayıp gene bir bilgi soruyor (G1-KIT1).

Artık sistemler birbiriyle konuşuyor. Entegrasyonlar var, web servisleri var. Üniversite bilgi yönetim sistemlerinden bahsediliyor. Bu bir sürü sistemin birbirinden bağımsız olmaması gerekiyor. Bunlar ortak bir yerden yönetilebilir olmalı. B üniversitesi ile en büyük farkımız bizde üniversite bilgi yönetim sisteminin olmaması. Hala kurulamaması. Onlar bu dönüşümü daha önce yaptı hala da başarılı şekilde uyguluyor. Hatta başka üniversitelere de belli noktalarda pazarlamaları söz konusu (G1-KIT2).

2.2. Koordinasyon ve Kontrol

Araştırma bulguları her iki üniversitede de bilişim teknolojilerinin koordinasyon ve kontrol amacıyla kullanıldığını göstermektedir. Dikey kontrol ve koordinasyonda kullanılan yönetim bilgi sistemleri yukarıdan aşağıya doğru olan bilgi akışını ve paylaşımını hızlandırmaktadır ve hiyerarşinin daha hızlı ve verimli işlemesine olanak sağlamaktadır. Bu amaçla kullanıldığında bilgi iletişim sistemlerinin birimler arasındaki iletişim kalitesini ve eş

zamanlı çalışabilme becerisini artırdığı görülmektedir. Eş zamanlı çalışabilmenin de örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştırarak örgütün etkililiğine hizmet etmesi amaçlanmaktadır. Ancak, formalleşme yüksek olduğundan, süreçlerin kural ve prosedürlere bağlı kalınarak ve var olan hiyerarşi içinde işlemesi söz konusudur. Dolayısıyla bilgi sistemlerinin, iş süreçlerinin kural ve yasal düzenlemelere göre işleyip işlemediğinin kontrolünü sağlayacak şekilde tasarlandıkları ve kullanıldıkları görülmektedir. Hiyerarşik basamaklarda azalmaya gidilememesi ise elektronik ortamda işlem görmelerine rağmen evrakların iletiminde gecikmelere neden olabilmektedir. Formalleşmenin ve hiyerarşinin bilişim sistemlerinin işleyişindeki etkisi her iki üniversitedeki katılımcılar tarafından dile getirilmiştir.

Verimlilik açısından iyileşme var ama bu iyileşme çok yavaş oluyor. Çünkü eski sistem halen çok etkili. Tepeden emir gelir, alttan hareket edilmez. Online iletişim, ortam tepeden emir mantığını değiştirmez. Sistemi zaten ona göre kuruyorsun. Ne yaparsan yap, uzun vadede aynı yere dönüyorsun (G1-KE1).

EBYS'yi kullanmak hiyerarşik anlamda hiçbir şey değiştirmedir. Tam tersi bence hiyerarşiyi daha çok görebiliyoruz. Silsileyi daha da somutlaştırabiliyoruz (G1-KM1).

Online olsa bile (örneğin EBYS), evrakların iletilmesinde gecikmeler yaşanabiliyor. Orada bile hiyerarşide bir yerlere takılabiliyor. Daha da hızlandırılabilir (G1-KE5).

İletişim teknolojilerinin merkeziliği etkileyeceğini düşünmüyorum. Merkezi yapı varsa yine var. Bunu aşmak, isteyip istememekle ilgili. BIT de bu yönetmeliğe göre düzenleniyor. Ona göre yararlanıyoruz. Silsile aynen devam ediyor. Yönetmeliğin sınırları dışına çıkamıyoruz. Sadece elektronik ortama taşındı. Neye göre dizayn edildiği önemli. Teknolojiler de bu sisteme göre oluşturuluyor (G1-KE2).

EBYS büyük adımlar atmaya elverişli bir sistem ama bizim alışkanlıklarımız var. Küçük küçük adımlar atıyoruz. Öğretim üyesi önce anabilim dalı başkanına yazıyor, anabilim dalı başkanı diyor ki uygundur. Bölüm başkanına yazıyor. Bölüm Başkanı uygundur diyor, dekan yardımcısına yazıyor. Dekan yardımcısı dekana yazıyor. Dekan bakıyor diyor ki bir de personelin kendisi ile ilgili bir şey bu. Diyor ki bu Personel Daire Başkanlığı'na gitmeli. Dekanlık olarak bir daha yazıyor. Personel Daire Başkanlığı diyor ki bunu rektörle ya da üst makama sormam lazım gibi adımlar gidiyor. Yok böyle bir şey. Ben bunu anlatmakta zorluk çekiyorum. Eğer diyorum sizin kendi biriminizle mesela bu adam kendi yurtdışına gidecek ve bu sözlü izinler alınmış. Sen direkt personele yazabilirsin diyorum. Sistem buna müsait olmasına rağmen alışkanlıklar ve hiyerarşiyi kırıp yapamıyorsunuz (G1-KIT1).

Kullanıcılar bu kuralları esnetme ve mevcut hiyerarşik basamakları azaltma eğiliminde olsalar da kurum içinde bazı bilişim sistemlerinin buna izin vermeyecek şekilde tasarlandığı veya kullanıldığı görülmektedir.

Bizim üniversite için o kadar direkt olmaz diye düşünüyorum. Yani neden olmaz? Çünkü mesela dediğim gibi yani her gelen yazıda bizi uyarır hoca. Bölüm başkanlığına gelecek veya bölüm başkanı uyarıyor önce anabilim dalımıza yazın gibi. Yani üstteki kişiler müsaade etmiyor. En azından bunu yani doğru bulmuyor (G1-KM1).

Mesela eskiden ne yapıyordu orada bir bölüm başkanı normalde fakültesini aşarak genel sekreterliğe ve bizim gibi daire başkanlıklarına yazı yazamaması gerekirken burayı atlıyordu. Bilgi işlem den diyelim ki bilgisayar istiyor veya telefon istiyor ya da idari mali işlerden araç istiyor. Diyor ki mesela ben kendi bölümümü yönetiyorum. Ben bir bölüm başkanım diyordu. Ama yönergede ne diyor? Dekan imzasıyla ya da dekan adına dekan yardımcısı imzasıyla bu tür yazışmalar yapılır diyor. Bunu atlıyordu. Mesela bunları engelledik. Biz kendi içimizde buna izin vermiştik ama çok fazla şikâyet gelince kapattık o kanalları. Kendi içerisinde kontrolü var. Buraya bir evrak yazılacaksa eğer veya rektörlüğe ya da genel sekreterliğe dönüp bakıyor o birimin bir üst yöneticisinin imzası var mı diye. En üst yöneticisinin imzası değilse engelliyor. Bu tür engellemeleri yaptık. Mesela genel sekreter dedi ki bunlar bize niye yazıyor dedi veya dekan dedi ki bunlar benden habersiz nasıl yazıyor dedi. Soruşturma gibi bir şeyin yerine direkt engel koyduk yazamaz hale geldiler (G2-KIT1).

2.3. Çalışanların Bilişim Teknolojilerine Karşı Tutumu

Bilişim teknolojileri çalışanlar tarafından kullanışlı ve güvenilir bulunduğu, iş süreçlerini hızlandırarak verimli şekilde kullanılmaktadır. A üniversitesinde kullanılan bilişim teknolojilerinin bu açıdan çalışanların ihtiyaçlarına tam anlamıyla cevap veremediği görülmektedir. Bilişim teknolojileri ile ilgili altyapı, kapasite, güvenlik ve kullanım kolaylığı açısından çeşitli sorunlar yaşanmaktadır. Üniversitede genel olarak çalışanlarda bilişim teknolojilerine karşı bir güvensizlik olduğu ve teknolojilerin kullanışsız bulunduğu görülmektedir.

EBYS'nin birtakım kullanışsızlığından kaynaklanan şeyler var. Yani bilgisayarımı açıp mesela ben her sabah geliyorum ilk işim EBYS'yi açmak ve ona bakmak. İşte oradan da girerken şifre ekranını geçiyorsun falan. Tamam onlar çok önemli değil baktığın zaman Instagram, WhatsApp, Facebook gibi uygulamalar çok daha hızlı bilgiye ulaşmamızı sağlıyor, çok daha pratik, çok

basit bir cep telefonuyla bile bunları yapabiliyoruz. Neden bu tür sistemleri kullanmayalım diyoruz. İşte bir üniversitede kullanılabilir da neden bizimkinde kullanılmıyor? Ben bu konuyu şöyle görüştim, bilgi işleme görüşmüştüm. Yukarıda kurul üyeliklerim falan var. Bunları neden ben sabah kalktığımda mesela... dekanın yazısını görsem benim için daha hızlı karar vermeme daha hızlı hareket etmeme sebebiyet verir. Hep söylenen şey bizim sistemimizde birtakım açıklar var. Buna geçebilmemiz için bir kere tabii altyapıyı ona göre yapmamız lazım ve güvenilir bulunmuyor (G1-KE1).

Sistemler tasarlanırken kullanıcılardan geribildirim alınmıyor. Bunun nedeni merkezîyetçi karar alma. Zamanında yeterli görüş alınmadan hazırlanan siteler iş yükünü artırıyor ve hataya yol açıyor (G1-KE1).

Bir kere bu bizim kullandığımız yazılımlar bizim kültürümüz için tasarlanmış yazılımlar değil. Bunları biz satın aldık ve biz ona uyuyoruz. Oradaki yapıya uymak zorundayız. Ama işte yazılım geliştirmenin bir yaklaşımı piyasadan hazır yazılımı almak. Bu daha ucuz bir yaklaşım olduğu için kamu kurumlarında bu tercih ediliyor. Ama diğer bir yaklaşım ise siz kendi iş akışınızı, organizasyon yapınızın ihtiyaçlarınızı belirtirseniz bir yazılım firması yazılım geliştirir. Bu daha zahmetli ve daha maliyetli olan ama daha verimli sonuçlar verecek olan yaklaşım iş verimliliği anlamında. Ama işte maddi durumlar vesaire ile ilgili diğer yöntem kullanılıyor. O yüzden birazcık bu hazır yazılımlar satın alındığında kişiler o yazılımlara uymak veya süreçleri onlara uydurmak durumunda kalıyor. Bizde de bazı şeylerdeki direnç vesaire zorluk yaşıyor olması insanların biraz da bundan kaynaklanıyor (G1-KM4).

Genel bir duyuru olduğunda biz önce bilgi işlemdeki yetkili kişiye mail atıyoruz. Sonra onu telefonla arıyoruz böyle bir mesajımız var diye. O da mesajı atıyor. Halbuki benim kurumsal epostamdan attığım mesaj herkese gidebilir. Bunun ivedilikle dağıtılması gereken durumlarda, bilgi işlemdeki tek kişiye bağımlı olduğu için mecburen takip etmek telefon açmak gerekiyor. Halbuki ben kurumsal epostamdan atayım herkes görsün. Ama bunu istemiyorlar. Çünkü ya ben oradan istenmeyen bir şey atarsam diye istemiyorlar. Risk almak istemiyorlar (G1-KE3).

Teknolojilere güven duyulmadığında veya teknolojilerin kullanışsız olduğu düşünüldüğünde kullanıcılar ya teknolojileri kullanmamayı seçmektedirler ya da iş yüklerinin artması gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Yeni teknolojilerle ortaya çıkması beklenen yeni davranışlar yerine, çalışanların eski sistemden kalma alışkanlıklarını devam ettirdikleri görülmektedir. Bu durumun, bilişim sistemlerinin, meydana getirmeleri beklenen davranış değişikliğinin gerçekleşmemesine neden olduğu ve çalışanların teknolojilere karşı olumsuz tutum geliştirmelerine yol açtığı görülmektedir.

Yönetim halen benden eski sistem kâğıt çıktısı istiyor (G1-KE1).

Öğretim üyelerinin zaman içinde notları değiştirebileceği korkusu var. Yönetimin çalışana güven eksikliği var. Bilgi sistemlerine de güvenilmiyor ya çökerse diye. Çıktısını saklayayım mantığı (G1-KE5).

Biz bu ıslak imzalı belgeleri kendimiz klasörlüyoruz. Islak imzalı hallere yine dosyada saklanıyor yani kâğıt işini azaltmıyor. Yani bütün alınan bölüm kurulu kararlarını falan dediğim gibi hukuki bir ortam olduğunda, bir mahkeme bir soruşturma, o zaman onları o klasörden çıkarıp da değerlendiriyoruz. Elektronik ortamda da var ama evet yani bilmiyorum ki kayıp olur mu olmaz mı? Belki de eskilerden vazgeçememe alışkanlığı. Neme lazım ıslak imzalı da bir yerde dursun anlayışı. Bence eski alışkanlıklardan dolayı güvenilmiyor. Vazgeçilebilir aslında (G1-KM3).



BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın öne çıkan bulguları çerçevesinde ulaşılan sonuçlara yer verilmiş, sonuçlar tartışılmış, araştırmacılara ve uygulayıcılara bu sonuçlara dayalı önerilerde bulunulmuştur.

1. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmanın amacı bilişim teknolojilerinin ve devlet üniversitelerinin örgüt yapısı arasındaki etkileşiminin incelenmesi olarak belirlenmiştir. Örgüt yapısının oluşmasında etkili olan örgüt stratejisi ve kültürünün rolünü anlamak amacıyla araştırmanın ana problemi “Devlet üniversitelerinde bilişim teknolojilerinin etkili kullanımında örgüt yapısı, stratejisi ve kültürü nasıl bir rol oynamaktadır?” olarak belirlenmiştir. Problemin yanıtlanabilmesi amacıyla literatürde bilişim teknolojilerinin kullanımı açısından fark yarattığı ifade edilen bazı kriterler (kuruluş yılı, büyüklük, coğrafi konum) açısından benzer olan ancak bilişim teknolojilerinin etkili şekilde kullanımı açısından farklılaşan iki devlet üniversitesi incelenmiştir. Her iki üniversitenin farklı birimlerinden (sosyal ve fen bilimleri, teknik destek birimleri, yükseköğretim üyeleri, üst (rektör) ve orta düzey yöneticiler, bilgi işlem personeli katılımcı olarak alınmış ve görüşme sorularıyla araştırma problemine cevap aranmıştır. Her ne kadar problem cümleleri belli bir birimi hedef almamış ve görüşme soruları da üniversitenin genel yapısını oluşturan tüm birimleri kapsayacak şekilde sorulmuş olsa da bulgular bilgi işlem biriminin ve üst yönetimin üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu sonuç, bilişim teknolojilerinin etkili kullanımında üniversite üst yönetiminin ve bilgi işlem biriminin örgütün diğer birimlerine göre daha fazla kritik role ve sorumluluğa sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırma bulguları, incelenen devlet üniversitelerinin yapısal olarak informal koordinasyon araçları, merkeziyet derecesi, örgüt içindeki güç dağılımı ve bilgi işlem birimlerinin kapasiteleri açısından farklılaştığını ortaya koymaktadır (Tablo 7).

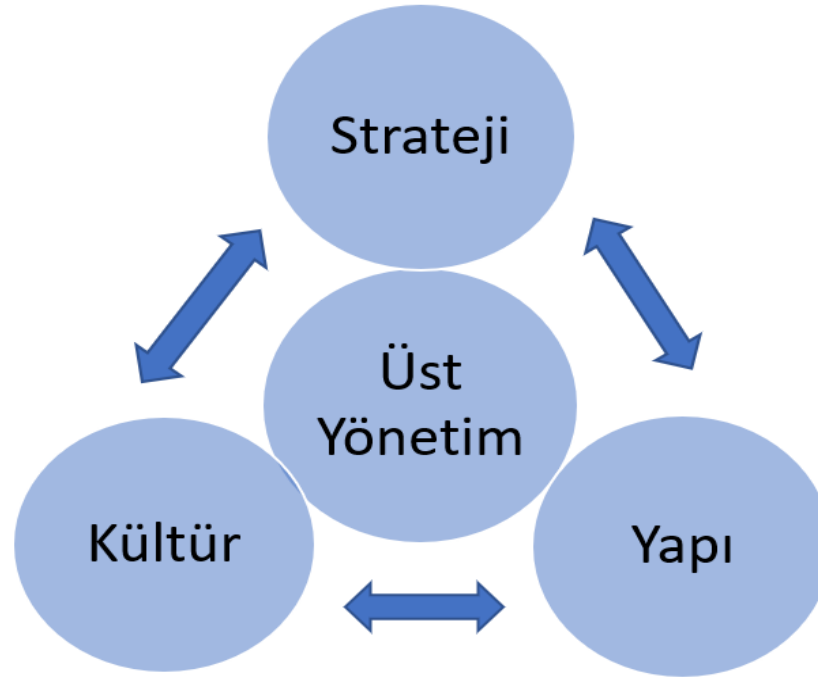
Tablo 7. Araştırmaya Katılan Üniversitelerin Örgüt Yapısı Açısından Karşılaştırılması

	İnformel koordinasyon araçları	Merkeziyet derecesi	Güç dağılımı
A	<ul style="list-style-type: none"> • Doğrudan Denetim • Çıktıların Standartlaştırılması 	<ul style="list-style-type: none"> • Dikey ve Yatay Merkezileşme 	<ul style="list-style-type: none"> • Üst yönetim
B	<ul style="list-style-type: none"> • Karşılıklı Uyum • Doğrudan irtibat 	<ul style="list-style-type: none"> • Yatay (seçici) Merkezileşmeme 	<ul style="list-style-type: none"> • Üst yönetim • Bilgi işlem birimi

İncelenen iki devlet üniversitesinde örgüt yapısı boyutları arasındaki bu farklılaşmanın temel nedeninin üst yöneticilerin yönetim tarzı ve tercihleri olduğu görülmektedir. Üst yöneticiler üniversitelerin kuruluş dönemlerinden bu yana, vizyonları, izledikleri yönetim tarzı, stratejileri, informal koordinasyon tercihleri, karar verme süreçlerinde ne derecede paylaşımcı oldukları gibi konulardaki tercihleriyle zaman içinde belli örgüt kültürlerinin oluşmasına neden olmuşlardır. Ele alınan iki üniversitede örgüt kültürleri arasındaki farklılık, iş yapış şekillerini, teknolojiye bakış açısını, çalışanların teknolojilere karşı tutum ve davranışlarını da şekillendirmiştir. Bu kültürel çerçevede üst yönetimin kurumsal vizyonu doğrultusunda belirlediği stratejik hedefleri gerçekleştirmeye yönelik yapılan seçimler sonucu örgüt yapılarında informal düzeyde farklılaşmalar olduğu görülmektedir. Araştırma bulgularına göre bilişim teknolojilerinin etkili kullanımında rol oynayan yukarıda bahsedilen faktörler ve aralarındaki ilişkiler Şekil 3’te gösterilmiştir.

B üniversitesinin kuruluşundan bu yana görev yapan üst yönetimin değişim ve kalite odaklı bir vizyon sahibi olduğu ve bu doğrultuda stratejik hedefler belirledikleri görülmektedir. Örgütün belirlenen hedeflere ulaşmasında bilişim teknolojilerinin ve dolayısıyla bilgi işlem personelinin oynadığı önemli rolün farkında olan üst yönetim, bilgi işlem personeli ile karşılıklı uyum ve iş birliği içinde çalışmaktadır. Bilişim teknolojileri örgütün temel işlevi olan eğitim-öğretim hizmetlerinde yoğun olarak kullanıldığından, bilgi işlem birimi üniversitede teknik yapı içinde önemli bir konumdadır. Dolayısıyla da örgüt için oldukça temel bir işleve ve informal güce sahiptir.

Şekil 3. Araştırma Bulgularına Göre Bilişim Teknolojilerinin Etkili Kullanımında Rol Oynayan Faktörler



Bilgi işlem personeli, birimi ilgilendiren kararlarda söz sahibi olduklarını belirtmiş, üst yönetim tarafından dinlendiklerini ve uzmanlıklarından faydalandığını ifade etmiştir. Bunun yanı sıra, B üniversitesinde bilgi işlem personelinin hem nitelik hem de nicelik olarak A üniversitesindeki bilgi işlem personeline göre daha avantajlı olduğu görülmektedir. Bu da üst yönetimin maddi kaynaklar ve insan kaynakları ile ilgili seçimlerde de örgütün stratejisiyle uyumlu hareket ettiğini göstermektedir. Uygun çalışma koşullarına ve motivasyona sahip olan birim çalışanları potansiyellerini ortaya koyabilmektedirler.

A üniversitesinde ise, kuruluştan bu yana görev yapan üst yönetimin benzer yönetim anlayışları sonucunda oldukça farklı bir örgüt kültürü oluştuğu görülmektedir. Üniversitede bilişim teknolojilerine yönelik tutarlı bir stratejinin oluşmadığı, bilişim teknolojilerine yönelik kararların daha çok üst yönetim tarafından alındığı, bilişim teknolojileri veya bilgi işlem birimi ile ilgili kararlar alınırken bilgi işlem personelinin karar süreçlerine yeterince dahil edilmediği, isteklerinin ve tavsiyelerinin ön plana alınmadığı görülmektedir. Çoğu durumda, yeterli insan kaynağı ve zaman sağlanmadan, bilgi işlem personelinin belli hizmetleri yerine getirmeleri beklenmektedir. Bununla beraber bilgi işlem personelinin sayı ve nitelik açısından yetersiz olduğu, kaliteli personeli çekme ve elde tutma açısından üst yönetimden destek alınmadığı ifade edilmiştir.

Araştırma bulgularında öne çıkan noktalar, literatürdeki benzer araştırmaların bulguları ile birlikte değerlendirilerek aşağıda tartışılmaktadır.

1.1. Örgüt Yapısının Özelliklerine Dair Tartışma ve Sonuç

1.1.1. İnfomal Koordinasyon Araçları

Araştırma bulguları, incelenen üniversitelerde örgütün kilit parçaları olan üst yönetim ve bilgi işlem birimi arasında koordinasyonun sağlanmasında farklı mekanizmalar kullanıldığını ortaya koymuştur. A üniversitesinde yöneticiler bilgi işlem birimi ile olan koordinasyonu genellikle doğrudan denetim veya çıktıların standartlaşması yoluyla yaparken; B üniversitesinde daha çok doğrudan irtibat ve karşılıklı uyum mekanizmasının kullanıldığı görülmektedir.

Karşılıklı uyum mekanizması kullanıldığında, işler genellikle infomal iletişim yoluyla koordine edilmektedir. Bu mekanizma hem en basit örgütlerde hem de en karmaşıklarında kullanılmaktadır ve uzmanların birbirlerine uyum sağlama becerilerine dayanmaktadır

(Mintzberg, 1979). B üniversitesinde üst yönetimin bilgi işlem birimi ile kurduğu informal ilişki ve bilişim teknolojilerine dair kararlarda ortak hareket edilmesi, üst yönetimin ve bilgi işlem personelinin karşılıklı uyum içinde çalıştıklarını göstermektedir.

Kim ve Bretschneider'in (2004) araştırmasında kamu kurumlarında bilgi teknolojilerinin kapasitelerini belirleyen faktörler yöneticiler açısından incelenmiştir. Çalışmada örgüt yapısı ile ilgili sonuçlara da ulaşılmıştır. Çalışmada, bilgi işlem yöneticilerinin (IT manager) formal örgüt yapısında üst yönetime yakın bir konumda olmasının, üst yönetim ile bilgi teknolojileri yöneticilerinin arasındaki ilişkileri geliştirdiği ve üst yönetimin desteğini artırdığı bulunmuştur. Mevcut araştırmada da benzer şekilde, teknolojilerin etkili şekilde kullanıldığı üniversitede bilgi işlem personelinin informal olarak üst yöneticilerle yakın bir ilişkide olduğu; birimle ilgili kararlar alınırken uzmanlık güçlerinden faydalandığı ve karar süreçlerinde etkili oldukları bulunmuştur. Yöneticilerin bilgi işlemin oynadığı bu kritik rolün farkında olmalarının aynı zamanda bilgi işlem biriminin personel sayısı ve insan kaynağı kalitesini de etkilediği görülmektedir.

Chisholm (1992, s. 127), yöneticilerin informal iletişim kanallarının işlemlerine izin vermesinin yönetim tarzıyla ilgili olduğunu söylemektedir. Kararları tek başına almak isteyen yönetici, informal ilişkilere izin verse bile astlar istedikleri katkıyı yapamadıklarında bu informal sistemin etkililiği de azalmaktadır. İnfomal yapılar eşlik etmedikçe formal yapıların etkili şekilde çalışmayacağı ifade edilmektedir. İnfomal yapı, örgütte meydana gelen gerçek davranışları yansıtmaktadır. Formal kuralların yetersiz kaldığı durumlarda informal ilişkiler devreye girmektedir. (Jonathan vd., 2019). Jones (2013, s. 162), örgütün bütün kademelerinde karar verme ve koordinasyonun sıklıkla formal olarak tasarlanmış kanalların dışında, çalışanlar informal olarak etkileşimde bulunurken gerçekleştiğini söylemektedir. Dolayısıyla, kişisel ilişkiler ağının zaman içinde nasıl geliştiğini anlamak, formal hiyerarşinin de nasıl işlediğinin anlaşılmasına olanak sağlamaktadır.

Peterson (2001) araştırmasında bilişim teknolojilerinin yönetim sürecinde yapısal koordinasyon mekanizmalarının yetersiz olduğu durumlarda sosyal mekanizmaların kullanılmaya başladığını ifade etmektedir. Bu mekanizmalar, profesyonelleşme, karar almada paydaş katılımı ve paydaşlar arası ortak anlayış geliştirilmesi olarak sıralanmıştır.

Örgütün yöneticileri ile bilgi işlem yöneticileri arasındaki iletişimin ve karşılıklı anlaşmanın az oluşunun bilişim sistemlerinin etkili kullanımındaki önemine dikkat çeken Cameron ve Green (2012, s.369), bilgi işlem departmanı yöneticilerinin genellikle karar

verme mekanizmalarına dahil edilmediklerini ve sadece “uygulayıcı” olarak görüldüklerini ifade etmektedir. Bilgi işlem süreçlerinin iyi yönetilmesinde üst yöneticilerin ve bilgi işlem personelinin aralarında etkili bir iş ilişkisi olması, bilgi işlem politikalarının örgütsel hedeflere uygun olması önerilmektedir.

Iacovou (2006), araştırmasında üniversitenin üst yönetimi ve bilgi işlem birimi yöneticilerini aralarındaki uyumsuzluğun ve ilişkilerin zayıf olmasının bilişim projelerinin başarısını olumsuz şekilde etkilediğini söylemektedir. Mevcut araştırma da bilgi işlem personelinin üst yönetimle uyum içinde çalışmasının ve ihtiyaçlarına cevap verilmesinin bilgi işlem biriminin verimli çalışmasında önemli olduğunu göstermektedir. A üniversitesinin bilgi işlem birimiyle olan ilişkisinde daha çok doğrudan denetim veya çıktıların standartlaşması gibi koordinasyon araçları kullandığı görülmektedir. Merkezi karar alma yapısı da göz önünde bulundurulduğunda, bu durum bilgi işlem personelinin performansına olumsuz şekilde yansımaktadır. Personelden belli bir sürede ortaya koymaları istenen performans çıktıları, birimin maddi ve insan kaynakları da yeterli olmadığından çalışanlar arasında motivasyon kaybına neden olmaktadır.

Jones (2013, s. 128), örgütlerin standartlaşma ve karşılıklı uyum mekanizmaları kullanımı arasında bir denge olması gerektiğini söylemektedir. Standartlaşma, belli kurallara ve prosedürlere göre işlediğinden çalışanların eylemlerini rutin ve tahmin edilebilir hale getirmektedir. Öte yandan karşılıklı uyum, çalışanların belli durumlar karşısında standart kurallardan çok durumun özelliklerine göre değerlendirme yaparak problemleri çözmelerine olanak sağlamaktadır. Buradan hareketle, kural ve prosedürlere göre hareket etmenin değişen çevrede her zaman istenen sonuçları veremediği, üst yönetimin gerekli durumlarda durumun özelliklerine göre farklı mekanizmalar da kullanabilmesinin önemli olduğu araştırma bulgularında göze çarpmaktadır.

1.1.2. Merkeziyet Derecesi

Araştırma bulguları, A üniversitesinde kararların çoğunlukla üst yönetim tarafından alındığını ve dikey boyutta merkeziyetçiliğin baskın olduğunu göstermektedir. Katılımcılar merkeziyetçiliğin sadece bilişim teknolojileri ile ilgili kararlarda değil, diğer konularda da baskın olan karar verme mekanizması olduğunu ifade etmişlerdir. Öte yandan B üniversitesinde üst yönetimin bilişim teknolojileri ile ilgili kararların alınmasında bilgi işlem personelinin uzmanlık gücünden yararlanarak *seçici merkezileşmeme* (selective horizontal

decentralization) yoluyla karar verme gücünü paylaşma eğiliminde olduğu görülmektedir. Yatay düzlemde seçici merkezileşmeme, uzmanların bazı konular üzerinde sahip olduğu karar verme gücü olarak tanımlanmaktadır (Lunenberg, 2012).

Örgütlerde karar alma süreçleri sadece tamamen merkezileşmemiş veya tamamen merkezi yapıda değildir. Bunun daha çok bir merkeziyet skalasının iki ucu gibi düşünülmesi önerilmektedir (Mintzberg, 1979, s. 185). Mevcut araştırmada, B üniversitesinin yöneticilerinin bilişim teknolojileri ile ilgili kararları alırken bilgi işlem personelinin uzmanlık gücünden yararlandıkları ve onların tavsiyelerini göz önünde bulundurarak ortak karar verdikleri görülmüştür. Bu durum formal karar alma yetkisi kapsamına girmemekte, daha çok informal düzeyde gerçekleşmektedir. Bu açıdan üst yöneticilere yakın olan bilgi işlem biriminin örgütteki kararları etkileme gücünün A üniversitesine göre çok daha fazla olduğu söylenebilir. A üniversitesinde ise, katılımcılar genellikle kararların üst yöneticiler tarafından verildiğini; bilgi işlem personelinin üst yönetime bilişim teknolojileri ile ilgili verdikleri tavsiyelerin ve isteklerinin çoğu zaman göz ardı edildiğini ifade etmişlerdir.

Jones (2013, s. 125), merkezi karar alma yapısının baskın olduğu örgütlerde çalışanların sorumluluk ve risk almakta kaçındıklarını ve karar almada hep bir üst kademedeki gelecek olan yönlendirmeyi beklemediklerini söylemektedir. Risk ve sorumluluk almaktan kaçınma, performansta da azalmaya yol açmaktadır çünkü çalışanlar temel yeteneklerini kullanmak istememektedirler. Çalışanlar sorumluluk almaktan kaçındıklarında karar verme süreci de yavaşlamakta ve örgüt esnekliğini kaybederek değişime ayak uyduramaz hale gelmektedir. Araştırma bulguları, A üniversitesindeki merkezi karar alma süreçleri sonucunda üst yöneticilerin çok fazla bilgi yüküyle karşı karşıya kaldığını ve bu karar verme süreçlerini destekleyecek bilişim sistemlerinin yetersiz olması nedeniyle kurumun istenen şekilde etkili yönetilmesinin zorlaştığını göstermektedir. Mintzberg (1979, s. 182), örgütsel kararların tek bir kişi tarafından verilemeyecek kadar karmaşık olduğunu ve karar vericilerin bilişsel kapasitelerinin sınırlı olabileceğini ifade etmektedir. Karar verme sistemi yatay olarak merkezileşmemiş bir yapıda tasarlandığında örgüt uzmanların bilgisinden faydalanmaktadır.

Bu araştırmanın bulguları, devlet üniversitelerinde bilgi işlem birimlerinin bilişim teknolojilerinin etkili kullanımında kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bilgi işlem birimi formal örgüt yapısında her iki üniversitede de daire başkanlığı olarak genel sekreterliğe bağlı bir destek birimi olarak konumlandırılmıştır (EK 1, EK 2). Damar ve Coşkun (2016), Türkiye'deki üniversitelerde bilgi işlem birimlerinin yapısının da örgütün ihtiyaçlarına göre yeniden şekillendirilmesi gerektiğini söylemektedir. Bunun nedeni olarak, bilgi işlem daire

başkanlıklarının görev tanımlarının günümüz üniversitelerinin ihtiyaç duyduğu karar destek süreçlerine cevap verememeleri gösterilmektedir. Mevcut araştırmada da bilgi işlem birimi her ne kadar üniversitenin formal yapısında hiyerarşinin alt sıralarında olsa da yöneticilerin tercihleri doğrultusunda informal olarak örgüt yapısında önemli bir yer sahibi olabildiği; üst yönetimle ortak karar alabildiği, sahip oldukları uzmanlık gücünden yararlandığı (Mintzberg, 1993) görülmektedir.

Creasey'in (2008) araştırması her ne kadar üniversitelerdeki bilişim teknolojilerine dair alınan kararlar açısından mevcut çalışmanın tam tersi bir sonuç ortaya koymuş olsa da temelde aynı noktaya dikkat çekmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde yürütülen bu araştırmada, bilgi teknolojilerine yönelik alınan kararların sadece bilgi işlem yöneticileri tarafından verilmesinin bilgi teknolojilerinin yönetim sürecini zayıflattığı ve genel olarak performansı azalttığı ortaya konmuştur. Bunun yerine, farklı seviyelerden yöneticilerin de karar süreçlerine katılması gerektiği belirtilmektedir. Bu çerçevede üst yönetimin de bilişim teknolojilerinin örgütün stratejisinin önemli bir parçası olarak görülmesinin önemine dikkat çekilmektedir. Mevcut araştırmanın bulguları da benzer sonuçlar ortaya koymuştur. Bilgi işlem personelinin teknolojilerin seçimi, tasarımı, personel alımı gibi konularda karar süreçlerine dahil edilmemesi, A üniversitesinde bilişim teknolojilerinin etkili kullanımında sorunlar yaşanmasına ve teknolojilerden istenen çıktıların alınamamasına yol açmaktadır. Öte yandan bahsedilen açılardan farklı bir profil çizen B üniversitesinde bilişim teknolojilerinin kullanımı ve çalışanların teknoloji kullanımı ile ilgili davranışları ve tutumlarının daha olumlu olduğu görülmektedir.

1.1.3. Güç Dağılımı

Araştırma bulguları, örgütün faaliyetlerinde oynadığı kilit role göre bilgi işlem biriminin sahip olduğu informal gücün ele alınan iki üniversitede farklılaştığını ortaya koymaktadır. Mintzberg (1983, s.24) örgütte sahip olunan gücün kaynaklarını, *kaynaklara hâkim olma*, *teknik beceri* ve örgüt için kritik öneme sahip olan *bilgiye sahip olma* olarak sıralamaktadır. B üniversitesinde bilişim teknolojilerinin örgütün hem eğitim-öğretim hem de yönetsel faaliyetlerinin yerine getirilmesinde bu özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, formal olarak çizilen örgüt hiyerarşisinde gösterilmese de informal olarak bilgi işlem birimi örgütteki başka birimlerce yerine konamayacak bir teknik uzmanlık gücüne sahiptir. Bu özellikler, sadece hizmeti sunan kişilerde bulunduğundan, karşılıklı bağımlılığın

oluşmasına yol açmaktadır. İşin karmaşıklığı ve teknik beceri gerektirmesi, bilgiye ve beceriye sahip olan kişilerce yapılmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla, yöneticilerin kontrolünde olan otorite sistemine ait olan gücün uzmanlara kaydırılması söz konusudur (Mintzberg, 1983, s. 164).

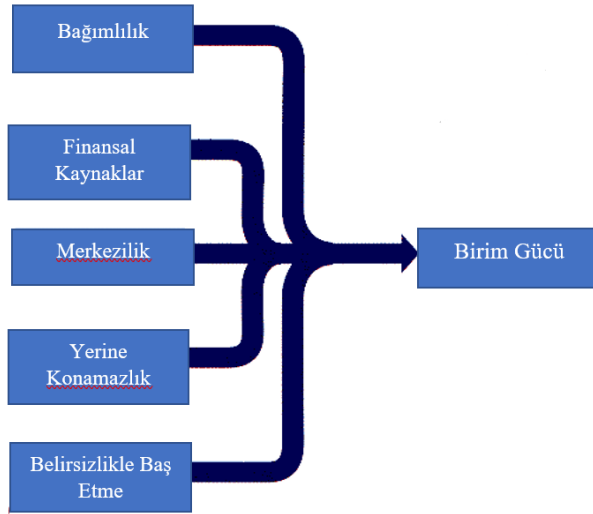
Mintzberg (1979, s. 199), örgütlerin uzmanlara ne derecede bağlı olduklarını ve örgüt yapısında nerede olduklarını anlamak için ne kadar güç sahibi olduklarına bakmak gerektiğini söylemektedir. Bu kapsamda üç farklı güç sınıflaması yapılmıştır. Mevcut çalışmada bilgi işlem biriminin sahip olduğu güç, formal otoritenin bozulmadan kaldığı ancak örgütün uzman bilgisine ihtiyaç duyduğu teknik alanlarda ortaya çıkan informal güçtür. Uzmanlar, yöneticilere bilişim teknolojilerine veya bilgi işlem biriminin işleyişine yönelik seçim yaparken ve karar alırken verdikleri tavsiyeler ve uzmanlıkları sayesinde informal güç kazanmaktadır. Başka araştırmacılar da örgütlerde alt birimler arasında, temel faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde oynadıkları role göre belirlenen bir güç dağılımı oluştuğu ifade edilmektedir. Buna göre, örgütün bir biriminin ortaya koyduğu ürün ya da hizmet başka bir birim tarafından sağlanamayacak nitelikteyse veya örgütün temel faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde ne kadar merkezi bir konumdaysa, o birimin örgütte o denli güçlü olduğu belirtilmektedir (Daft, 2010; Rainey, 2009, s.178).

Daft (2010, s. 504) bilgi işlem birimlerinin örgütlerde sahip olduğu gücün giderek arttığını söylemektedir. Bu güç, örgütün formal örgüt şemasında gösterilmez ve dolayısıyla ölçülmesi zordur. Yatay güç, örgütteki bir birimin örgütün başarısına yaptığı katkı derecesi ile belirlenmektedir. Daft, birimlerin ne derecede güç sahibi olduklarını stratejik durumsallık kavramıyla açıklanabileceğini ifade etmektedir. Örgütün stratejisine ne derecede dahil olduğuna göre birimlerin gücü de artmaktadır. Örgütlerde güç sahibi olan birimlerin bazı özellikleri bulunmaktadır (Şekil 4). *Bağımlılık*, birimler arasındaki bağımlılığı anlatmaktadır. Birimler arasında materyal, bilgi, kaynak gibi unsurların akışı esnasında bunları sağlayan veya elinde bulunduran birim diğerlerine göre daha fazla güç sahibidir. Eğer örgüt bu birim olmadan faaliyetlerini yerine getiremiyorsa konum olarak aşağıda da olsa yüksek derecede güç sahibi olabilmektedir. İkinci özellik finansal *kaynaklar* olarak gösterilmektedir. Kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmak örgütlerde önemli bir güç kaynağıdır. Üçüncü özellik olan *merkezilik*, birimin örgütün öncelikli eylemlerindeki rolünü açıklamaktadır. Birimin ortaya koyduğu görevin örgütün nihai çıktısını ne derecede etkilediği ile ölçülmektedir. Başka bir deyişle merkezilik, birimin örgüte yaptığı katkı ile ilişkilendirilmektedir. *Yerine konamazlık*, bir birimin ortaya koyduğu ürün veya hizmetin

başka bir birim tarafından yapılamaması anlamına gelmektedir. Son özellik olan *belirsizlikle baş etme* ise, birimin sürekli değişen çevresel koşullarda belirsizliği azaltmaya yardımcı olmasını ifade etmektedir. Belirsizliği azaltmaya yarayan birimler çok daha fazla güç sahibidirler.

Bu çerçeveden bakıldığında, mevcut araştırmada, bilgi işlem biriminin sahip olduğu gücün kaynaklarını bağımlılık, merkezilik ve yerine konamazlık özelliklerinden elde ettiği söylenebilir. Bilgi işlem birimi örgüte sağladığı hizmet açısından oldukça merkezi bir konumdadır ve bütün birimlerin işleyişlerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bilgi işlemin örgüte sağladığı hizmet, yüksek derecede teknik bilgi içerdiğinden çoğu durumda başka birimlerce karşılanamaz özelliktedir. B üniversitesinde, sahip olduğu bu özellikler doğrultusunda bilgi işlem biriminin güç sahibi bir konumda olduğu, A üniversitesinde ise ihtiyaç duyduğu güce sahip olmadığı görülmektedir.

Şekil 4. Örgütlerde Birimlerin Gücünü Belirleyen Özellikler



Kaynak: Daft, R. L. (2010). Organization theory and design. Cengage learning EMEA.

Bilgi işlem biriminin örgütün informal yapısında sahip olduğu konumun örgüt için ne anlama geldiğinin sistem yaklaşımı çerçevesinde de yorumlanması yerinde olacaktır. Sistem yaklaşımı, örgütün parçaları arasındaki karşılıklı bağlantıyı vurgulayarak, bu parçaların herhangi birindeki değişimin örgütün diğer bütün parçalarını da etkileyeceğini söylemektedir. Üniversiteler yapıları gereği, bu parçaların arasındaki bağlantının gevşek

olduğu örgütlerdir. Buna göre, örgütün parçaları sorunsuz çalıştığında sistem bütün olarak iyi bir şekilde işlemektedir. Ancak parçaların birinde meydana gelen bir sorun veya parçalardan birinin iyi işlememesi, diğer parçaların çalışmasını da etkilemektedir. Weick (1976), üniversitelerin yapıları gereği birbirine gevşek şekilde bağlanmış parçalardan oluştuğunu; dolayısıyla bir parçanın iyi işlememesinin diğer parçaların faaliyetleri üzerinde hayati bir etkisinin olmayacağını söylemektedir. Bu araştırmada ise, bilgi işlem biriminin üniversitenin işleyişinde her açıdan oynadığı rol göz önünde bulundurulduğunda, örgütteki diğer bütün birimlerle bağlantısının oldukça sıkı olduğu görülmektedir. Bilgi işlem birimi hem akademik hem de yönetsel faaliyetlerin yürütülmesinde kilit bir rol oynamaktadır.

Üniversitelerde bilgi işlem birimlerinin oynadığı rolün giderek daha önemli hale geldiği başka araştırmalarda da ortaya konmuştur. Örneğin McArthur (2018), önümüzdeki yıllarda bilişim teknolojilerinin üniversiteler için öneminin artacağını ve bilgi işlem birimlerinin örgütün operasyonel ve stratejik faaliyetlerinde daha da merkezi bir konuma geleceğini, hatta sıralamada örgütün elektrik ve suya olan ihtiyacı gibi temel bir hizmet olarak sınıflandırılacağını söylemektedir. Bilgi işlem birimleri oynadıkları merkezi rol ile sadece kendisinden fayda sağlanan bir birim değil, değişimin temel mekanizması olarak görülmektedir.

Bilgi işlem birimlerinin örgütteki önemi üzerine başka sektörlerde yapılmış çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Luus (2009) bilgi işlem birimlerinin gücü ve etkisini üretime dayalı örgütlerde inceleyerek, bilgi işlem birimlerinin etkisini gitgide artıracığını ve bu etkinin ne derecede olduğunu belirleyen faktörlerin üst yöneticilerin eylemleri olduğunu belirtmektedir.

1.2. Üst Yöneticiler

Araştırma bulguları, üst yöneticilerin üniversitelerde bilişim teknolojilerinin etkili kullanımında rolü olan örgüt yapısı faktörlerinin oluşmasında önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Ele alınan iki üniversite, yaş, büyüklük, çevre, öğrenci ve akademisyen profili ve sayısı, coğrafi konum gibi açılardan birbirine benzemektedir; ancak kuruluş dönemlerinden bu yana görev yapan üst yöneticiler akademik köken, vizyon, informal iletişim tarzı, öncelik verilen konular ve yaptıkları tercihler açısından birbirlerinden farklı profil çizmektedirler. Sıralanan bu farklılıklar sonucu iki üniversitede informal düzeyde farklı örgüt yapıları ve kültürlerinin oluştuğu görülmektedir. Oluşan bu farklı yapı ve kültür

çerçevesinde A üniversitesinde bilişim teknolojilerinin etkili şekilde kullanımını gerektiren koşulların B üniversitesine göre daha yetersiz kaldığı görülmektedir. Üst yöneticilerin örgüt yapısı ve kültürünün oluşmasındaki rolü aşağıda detaylı şekilde tartışılmaktadır.

Yöneticiler, öncelikleri, stratejik seçimleri ve örgüt kültürünün oluşması ve sağlanmasında oynadıkları rol aracılığıyla örgütler için kritik önem taşımaktadırlar. Liderliği kültürün yönetilmesi olarak tanımlayan Schein (2017, s.101), örgütlerin kuruluş döneminde güçlü bir liderlik gösteren yöneticilerin eylemleri aracılığıyla örgüt kültürünün oluşmaya başladığını ifade etmektedir. Oluşan yeni örgütte ortaya çıkan eylemlerin zaman içinde örgütü başarıya götürmesi durumunda liderlerin vizyon ve değerleri de örgüt üyeleri tarafından benimsenir ve oluşan bu yeni kültür gelişir ve sağlamlaşır. Oluşan bu yeni kültür zaman içinde örgütte nasıl bir liderlik beklentisinin oluşacağını da belirlemektedir. Örgütler büyür ve değişirken, yöneticilerin görevi de kültürün ne şekilde gelişeceğine ve değişeceğine yön vermeye doğru evrilmektedir (s.105).

Üst yönetici, örgüt stratejisini ve politikasını oluşturan ve kaynakların nasıl dağıtılacağına karar veren kişi olarak örgütün en güçlü üyesidir. Üst yönetici gerektiğinde yetki ve sorumluluğunu dağıtarak örgüt üyelerinin hedefler doğrultusunda koordinasyon içinde çalışmasına katkıda bulunur; hedefler doğrultusunda gerekli koordinasyonu ve motivasyonu sağlayacak bir örgüt yapısının oluşmasını sağlar. Yöneticinin kararları ayrıca örgütte hangi değer ve normların baskın olacağına ve nasıl bir örgüt kültürünün ortaya çıkacağına da belirleyicidir. Maddi kaynakların ve karar verme gücünün örgütte nasıl dağılacağına da yöneticilerin eylemleri yön vermektedir. Sıralanan bu yetki alanı çerçevesinde, üst yönetimin örgütün etkililiğinde en önemli etki gücüne sahip örgüt üyesi olduğu görülmektedir (Jones, 2013, s.61).

Bilişim teknolojilerinin etkili kullanımı için gerekli olan örgüt kültürünün oluşmasında liderliğin ve yöneticilerin oynadığı rolü ortaya koyan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Politis (2001), katılımcı bir liderlik tarzına sahip olan, astları ile kurduğu ilişkilerde karşılıklı güven ve fikirlere saygıya öncelik veren liderlerin görev odaklı ve otokratik davranış gösteren liderlere göre örgütte verimli bir bilgi kültürü oluşmasında daha etkili olduğunu bulmuştur.

Üst yöneticilerin örgütün hedefleri doğrultusunda oluşturdukları stratejiler de hem kültür hem de örgüt yapısının oluşmasında etkilidir. Literatürde bilişim teknolojilerinin etkili kullanımında üniversite yönetiminin vizyonu ve stratejilerinin önemini vurgulayan çalışmalar da mevcuttur. Örneğin, Mirksi ve Kilian'ın (2013) çalışmasında, üniversite

yönetimi ve üniversitenin bilgi işlem birimi arasındaki etkileşimin bilgi teknolojilerinden optimum çıktıları almada oynadığı rol incelenmiştir. Bu çalışmanın bulguları çerçevesinde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Yeni teknoloji çağı, üniversiteler için müşterilerin artan beklentileri, rekabetçi çevreye ayak uydurma gibi zorunlulukları beraberinde getirirken, üniversitelerin bilgi işlem birimlerinin rolü de bu doğrultuda değişmeye başlamıştır. Üniversite yönetiminin teknoloji ile ilgili vizyonu doğrultusunda, bilgi işlem birimini stratejik ve operasyonel süreçlere dahil etmesi ve aynı zamanda, bilgi işlem yöneticilerin karar alma ve uygulama süreçlerinde aktif rol oynaması gerektiği vurgulanmaktadır.

2. Üniversitelerde bilgi işlem birimlerinin etkili şekilde çalışabilmeleri üniversitenin stratejisi aracılığıyla şekillenmektedir. İlk olarak üniversitenin vizyonu ve bu vizyona bağlı olarak oluşturulan hedefler ve stratejiler oluşturulmaktadır. Stratejilerin oluşturulmasında bilgi işlem hizmeti veren personelin de katılımı önerilmektedir. Bilgi işlem biriminin üniversitenin stratejisine dahil edilmesinin üniversitenin kalitesini ve yenilikçilik düzeyini artıracığı ifade edilmiştir.

Başka bir çalışmada da benzer şekilde , bilişim teknolojilerinin kurumsal bir stratejik unsur olması gerektiği, dolayısıyla da bilgi işlem biriminin hedeflerinin üniversitelerin kurumsal hedefleriyle uyum içinde olması gerektiği söylenmektedir. Bilişim teknolojilerinin nasıl yönetileceği üst yönetimin sorumluluğundadır ancak bilgi işlemin faaliyetlerine dayanmaktadır. Dolayısıyla, bilişim teknolojilerinin etkili şekilde yönetilmesi bilgi işlem personeli ve yönetim arasındaki anlayışa ve desteğe bağlıdır (Valverde-Alulema ve Llorens-Largo, 2016).

Farklı ülkelerde yükseköğretim kurumlarında yürütülen araştırmaların incelendiği başka bir çalışmada (Khouja vd., 2018), bilişim teknolojileri örgütlerin stratejilerini gerçekleştirmek için kullanılan araçlar olarak tanımlanmaktadır. Araştırmada, bilişim teknolojilerinin etkili kullanımı ve yönetimi için bilgi işlem, yönetim ve diğer paydaşların arasındaki iletişimin önemine, bilgi teknolojileri stratejisinin örgütün stratejisiyle uyum içinde olması gerektiğine ve bilişim teknolojilerine yönelik stratejilerin, içinde bilgi işlem personelinin de bulunduğu kurullar tarafından alınması gerektiğine dikkat çekilmektedir. Mevcut araştırmanın bulguları, B üniversitesinde bilgi işlem biriminin bu açılardan önemli bir role sahip olduğunu, birimi ilgilendiren kararların örgütün genel stratejisine hizmet edecek şekilde alındığını göstermektedir. A üniversitesinde ise örgütün teknoloji ile kurduğu ilişkide

güçlü bir stratejinin oluşmadığı, uzun vadeli planlamaların ve çözümlerin yerine kısa dönemde geçici çözümler sağlayan seçimlerin yapıldığı görülmektedir. Bu durum, bilgi işlem biriminin örgütte sahip olduğu konumu ve gücü de olumsuz şekilde etkilemektedir. Yeni bilişim teknolojileri örgütte kullanılmaya başlansa da teknolojinin gerektirdiği yapı ve kültür oluşmadığından, teknolojilerden istenen etkili sonuçlar elde edilememektedir.

Surry (2010, s.16), üniversitenin yapısında ve kültüründe istenen yönde bir değişimin olmasını engelleyen faktörleri, yüksek hiyerarşi, bürokrasi, yerleşmiş rutinlerin verdiği rahatlık, dikey emir komuta yapısı ve yatay düzlemde veya aşağıdan yukarıya iletişimin zayıflığı, profesyoneller arasındaki dengesiz ve bütünleşmemiş yetki ve riskten kaçınma olarak sıralamaktadır. Stratejik liderlerin bu açılardan desteğinin yetersiz oluşu, daha alt düzeylerde karmaşa yaratabilmekte ve yeniliğin yerleşmesini zorlaştırmaktadır. Bu kısıtlamalara rağmen, üniversitelerdeki üst yöneticiler örgütsel düzeyde bilişim teknolojileri ile ilgili girişimleri kolaylaştırıcı veya zorlaştırıcı güçlere sahiptir. Karar verme yetkisinin elinde bulunduranların teknolojinin başarılı kullanımında kolaylaştırıcı veya engelleyici gücü bulunmaktadır. Bu doğrultuda, özellikle devlet üniversitelerinde stratejik kararları alan kişilerin bu kararları nasıl aldıkları kritik önem taşımaktadır.

Yukarıda bahsedilen engelleyici faktörler, bir devlet kurumu olarak üniversitelerin yöneticileri olan rektörlerin üniversite ile ilgili stratejik hedefler koymalarına ve bu hedefler doğrultusunda seçimler yapmaya olanak sağlayacak karar verme mekanizmalarını işletmelerine engel değildir. Burada yöneticinin nasıl bir yönetim anlayışına sahip olduğu, üniversitenin geleceğine yönelik vizyonu ve bakış açısı kritik önem taşımaktadır. Yönetici isterse risk ve sorumluluk almamayı tercih ederek, yasa ve yönetmeliklerce çizilen çerçevede faaliyet gösterebilmekte veya vizyonu ve stratejik hedefleri doğrultusunda değişim odaklı kararlar alabilmektedir. Bu çalışmada incelenen iki devlet üniversitesinde üst yöneticilerin ve yönetim anlayışlarının bu açılardan farklılaştığı görülmektedir. Devlete bağlı bir örgüt olmaktan kaynaklı kısıtlayıcılar olsa da yönetici istediği takdirde vizyonu ve stratejik seçimleri ile süreçleri farklı şekilde yönetebilme gücüne ve takdirine sahiptir. Türkiye’de rektörler üniversite yönetiminde hem akademik açıdan hem de idare açısından oldukça fazla yetkiye ve güce sahiptir (Kurt, Gür ve Çelik, 2017). Dolayısıyla yönetim anlayışı ve vizyonuyla kurumların ne yönde evrileceğini de belirleme güçleri vardır. Bu çalışmada, B üniversitesinde kuruluşundan bu yana görev yapan üst yöneticilerin benzer yönetim anlayışlarına sahip oldukları, örgüt için belirlenen stratejik hedeflere ulaşmak için de bilgi işlem biriminin önemini kavradıkları görülmektedir. Strateji ve vizyonlarıyla oluşmasına

katkıda buldukları örgüt kültürü ile de teknolojiye karşı örgütte oluşan algıda belirleyici oldukları anlaşılmaktadır.

1.3. Örgüt Yapısı, Strateji ve Örgüt Kültürü

Örgütlerin yapısal olarak birbirlerinden nasıl farklılaştıklarını anlamak için örgüt stratejisi ve kültürünü de kapsayan bütüncül bir bakış açısı gerekmektedir. Örgütün stratejisi yapının nasıl oluşturulduğunda belirleyici bir unsurdur. Strateji, bir kurumun uzun dönemli amaçlarındaki kararlılık ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli eylemlerin yerine getirilmesi ve kaynakların kullanılmasıdır (Chandler, 1990, s.13). Chandler, örgütün belirlediği stratejiye uygun olarak yapısal düzenlemelerde bulunduğunu söylemiştir. Stratejilerin etkili olabilmesi uygun örgüt yapılanması ile mümkün olmaktadır. Strateji amaç, yapı ise bunun aracıdır (Burton ve DeSanctis, 2011, s. 23). Daft (2010), örgütün nasıl tasarlandığının örgütün stratejik planının hayata geçirilmiş hali olduğunu söylemektedir. Stratejik plana göre alınan kararlar örgütün nasıl tasarlanacağını yanı sıra, bilgi ve kontrol sistemleri, insan kaynakları politikası, kültürü gibi diğer unsurla ilişkin kararları da etkilemektedir.

Mintzberg (1992), örgütün üst yönetiminin üç temel görevinden birinin örgütün stratejisini geliştirmek olduğunu söylemektedir. Buna göre strateji, örgüt ve çevresi arasında arabulucu bir güçtür. Dolayısıyla strateji oluşturma sürecinde çevresel koşullar gözden geçirilir ve bu koşullarla baş edebilmek için birbiriyle tutarlı “örgütsel kararlar örüntüleri” (stratejiler) geliştirilir. Örgütte diğer birimler de strateji geliştirme sürecine katılabilir de örgütün beş temel parçası arasında strateji geliştirmede en önemli rol stratejik üst yönetimindedir.

Daft (2010, s.75) örgütün nasıl tasarlandığında strateji ile birlikte çevre, teknoloji, büyüklük ve kültürün de belirleyici olduğunu söylemektedir. Örneğin durağan bir çevrede örgüt dikey kontrol, verimlilik, uzmanlaşma, standart prosedürler ve merkezi karar alma mekanizmalarına sahip geleneksel bir yapıda olabilirken; hızlı değişen bir çevrede yatay koordinasyon ve iş birliğini içeren daha esnek bir yapıya ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütün başarılı bir performans ortaya koyabilmesi için yapısının nasıl tasarlandığı, stratejisi ve çevresi arasında uyum olması gerekmektedir (Burton ve DeSanctis, 2011).

Bilişim teknolojilerine dair stratejilerin örgütlerin genel stratejilerinin bir parçası olması bir zorunluluktur. Örgütlerin çevresel etkilere çeviklikle cevap verebilmeleri için

bilişim teknolojilerinden mümkün olan en yüksek faydayı sağlamaları gerekmektedir. Ancak kurumun bilişim teknolojilerinin yönetimi, kurumun genel stratejisiyle uyum içinde olmalıdır (Valverde-Alulema ve Llorens-Largo, 2016). Örgütlerde öne çıkan bilişim teknolojileri yönetimi becerileri arasında, yöneticilerin örgütün stratejik hedeflerini bilgi teknolojileri ile ilgili planlarla bağdaştırabilmeleri gelmektedir (Cameron ve Green, 2012, s.372).

Literatürde örgüt yapısı tasarımında örgütün stratejisinin önemli rol oynadığına dair araştırmalar mevcuttur (Zheng, Yang ve McLean, 2010; Donaldson, ve Joffe, 2014; Chege, 2016). Diğer yandan, örgütün sahip olduğu yapısal özelliklerin de strateji geliştirmede bazı kolaylaştırıcı ve kısıtlayıcı etkisi olduğu ortaya konmuştur. Var olan yapısal özelliklerin örgütün stratejisini etkileyebileceği fikri ilk olarak Hall ve Saias (1980) tarafından ortaya atılmış ve sonrasında bu görüşü destekleyen deneysel çalışmalar da yapılmıştır. Örneğin merkezi karar alma yapısının strateji karar süreçlerinde olumsuz etkisi olduğu bulunmuştur (Andrews, Boyne, Law ve Walker, 2009; Bozkurt, Kalkan ve Arman, 2014; Mack ve Szulanski, 2017). Örgütler için stratejileri oluşturmaktan ziyade uygulamaya koymak zorlayıcı olabilmektedir.

Stratejilerin oluşturulması esnasında örgüt yapısının güçlü ve zayıf yönleri göz önünde bulundurularak, yapının bu stratejilerin gerçekleşmesini kolaylaştırıcı nitelikte olmasına dikkat edilmelidir. Aksi takdirde, iyi bir strateji başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir (Pertusa-Ortega vd., 2010).

Bu araştırmanın bulguları değerlendirildiğinde, strateji ve örgüt yapısı arasındaki etkileşimde durumsallık yaklaşımı ile yapılmış çalışmaların sonuçlarına benzer sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Başka bir deyişle, stratejinin örgüt yapısı tasarımını etkileyen bağlamsal bir faktör olduğu görülmektedir. Ancak stratejinin oynadığı bu rol tek başına tam anlamıyla açıklayıcı değildir. Benzer örgütlerin bazılarının belli stratejileri uygularken diğerlerinin neden farklı stratejilere sahip olduklarını açıklamak için örgütün kültürünün rolünün de mutlaka anlaşılması gerekmektedir.

Literatürde kültür, strateji ve yapı arasındaki etkileşimin nasıl gerçekleştiğine dair farklı görüşler bulunmaktadır. Kaul (2018), örgütlerin belirledikleri stratejileri gerçekleştirmek üzere örgüt yapılarında düzenlemelere gittiklerini, bunun da uzun vadede çalışanların ve grupların davranışlarını şekillendirdiğini ifade etmektedir. Zaman içinde tekrarlayan davranışlar ise örgüt kültürünü biçimlendirmektedir. Yapı, stratejiye göre

oluşturulmuş olsa da yapı ve süreçlerin zaman içinde tekrarlanması karşılıklı olarak stratejinin de seyrini etkilemektedir. Kaul aynı zamanda örgüt kültürüne desteklenmeyen stratejilerin zaman içinde başarısızlıkla sonuçlanacağını ifade etmektedir.

Cameron ve Quinn (2006, s. 101) stratejiyi örgütün vizyonunun davranışa dökülmesi olarak tanımlamakta ve örgüt kültürünün göz ardı edildiği durumlarda stratejik planların başarısız olacağını söylemektedir. Farklı kültürlere sahip örgütlerde farklı stratejiler, karar alma süreçleri ve yapılar oluşmaktadır (s. 172).

Mintzberg (1998, s. 9), stratejiyi bir örgütte zaman içinde tutarlılık gösteren davranış örüntüsü olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü çerçevesinden bakıldığında strateji, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inanç ve anlayışlara dayalı bir sosyal etkileşim süreci sonucunda oluşmaktadır. Örgüt kültürü karar verme şeklini ve düşünce biçimini etkileyerek strateji geliştirme sürecini de etkilemektedir. Kültür, örgütlerin içinde buldukları çevreyi yorumlamalarında bir filtre işlevine sahiptir. Sonuç olarak, aynı çevrede faaliyet gösteren ancak farklı kültürlere sahip olan iki örgütte, çevre farklı şekillerde yorumlanabilir ve farklı stratejiler ortaya çıkabilir. İnançlara olan bu bağlılık, örgütsel davranışın devamlılığını sağlamlaştırır ve stratejinin değiştirilmesinin önünde bir engel haline gelir (s.269).

Örgüt kültürünün bilişim teknolojilerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve kullanımıyla ilgili olduğunu ortaya koyan çok sayıda araştırma yapılmıştır. Melitski (2010), iş tasarımı, iletişim akışı, karar verme uygulamaları, kontrol ve koordinasyon gibi kültürel faktörlerin örgütlerde yeni teknolojilerin kullanımı ile ilgili bireysel kararları etkilediğini söylemektedir. Örgüt kültürü tarafından desteklendiğinde teknolojilerin benimsenme olasılığı da anlamlı şekilde artmaktadır. Pareira ve da Silva (2012), örgüt kültürünün değişimin önündeki en büyük engellerden biri olduğunu ve bilişim teknolojilerinin başarısında etkili bir faktör olduğunu söylemektedir. Park ve diğerleri (2004), bilgi yönetimi sistemlerinin kurulumundan önce örgütün bilgi paylaşımı, takım çalışması, güven, adalet gibi kültürel özelliklerinin değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Zheng (2005), örgütün stratejisi, yapısı ve kültürünün örgütlerde bilgi yönetimini nasıl etkilediğini incelediği çalışmasında strateji, yapı ve kültürün ortak şekilde bilgi yönetiminin etkililiğini etkilediğini; örgüt kültürü ve yapısının stratejiye göre daha fazla etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Bilginin etkili şekilde yönetilebilmesi, örgütün genel etkililiğini de artırmaktadır.

Örgütler bilişim teknolojilerini, sistemlerini, süreçlerini ve yapılarını kurum kültürlerine dahil edebildikleri sürece bu teknolojilerle beraber gelmesi beklenen dönüşümü yaşayabilirler (Wokurka vd., 2017). Bu araştırmanın bulguları da bilişim teknolojilerinin bir örgütte istenen çıktılarını vermesinin örgüt yapısı ve kültürü ile yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Teknolojilerin devlet kurumlarında çoğu zaman çevresel zorunluluklar nedeniyle kullanılmaya başlaması, bu teknolojilerin etkili şekilde kullanılacağı veya çalışanlar tarafından istenen şekilde benimseneceği anlamına gelmemektedir. Teknolojilerin istenen sonuçları vermesinde, kullanımlarını destekleyici bir örgüt yapısının ve kültürünün olması gerekmektedir. A ve B üniversitelerinde yıllar içinde üst yöneticilerin öncelikleri, vizyon ve stratejisi ile oluşmuş farklı örgüt kültürlerinin yeni teknolojilerin örgütsel çıktılarını ve nasıl kullanıldığını etkilediği görülmektedir. Teknolojinin getirmesi beklenen davranış değişikliğinin hemen oluşması beklenemez. Bunun nedeni çalışanların davranışlarının bireysel düzeyde inançlar, algılar, düşünce ve duygular gibi varsayımlar tarafından; örgütsel düzeyde ise görünen veya hissedilen yapılar ve süreçler tarafından şekilleniyor olmasıdır (Schein, 2017, s.28). Bu yapılar ve varsayımlar değiştirilmeden, çalışanların davranışlarında değişim meydana gelmesi oldukça zordur. Argyris (2010, s.120), insiyatif ve risk almaktan kaçınma, sıkı bürokratik rutinelere sahip olma, sorumluluk almak yerine sistemin veya başkalarının eleştirilmesi, üst yönetim tarafından yeterince destek alınamaması gibi faktörleri örgütlerde kültürel değişimin önündeki engeller olarak sıralamaktadır. Dolayısıyla, bir örgüte yeni bir bilişim teknolojisi getirileceği zaman, örgüt kültürü ve yapısı tarafından desteklenmemesi durumunda istenilen sonuçların alınamayacağı görülmektedir. B üniversitesinde kuruluşta bu yana teknolojiyle ilgili vizyon sahibi üst yöneticilerin görev yapması, iletişim tarzları ve karar süreçlerinde paylaşımcı olmayı tercih etmeleri bilişim teknolojilerinin etkili şekilde kullanılması için gerekli olan örgüt yapısının oluşmasını sağlamıştır. Stratejiler ve süreçler zaman içinde yapının ve kültürün bu temel özelliklerinin karşılıklı olarak birbirlerini sağlamlaştırmasına yol açmıştır. Öte yandan A üniversitesinde, yine üst yöneticilerin öncelikleri ve stratejileri doğrultusunda bilişim teknolojilerinin etkili kullanımına hizmet etmeyen farklı bir örgüt yapısının oluştuğu görülmektedir. Teknolojiyi iş süreçlerine entegre etmekte zorlanan ve uzun vadeli yatırımlar yerine kısa vadeli çözümleri tercih eden üniversitede, örgüt yapısının da B üniversitesine göre daha hiyerarşik ve merkezîyetçi şekilde işlediği görülmektedir. Çalışanlar için yıllar içinde sağlamlaşmış varsayım ve rutinleri bir kenara bırakıp bilişim teknolojilerinin etkili şekilde kullanılmasını sağlayacak davranışları göstermeleri beklense de bu değişimin üniversitenin kültürü tarafından desteklenmediği görülmektedir. Yeni teknolojilerle birlikte çalışanların

davranışlarında beklenen değişikliklerin gözlemlenmesi yerine, yeni teknolojilerin var olan örgüt kültürüne uyarlanarak kullanıldığı anlaşılmaktadır. Örneğin elektronik ortama taşınan yazışmaların iletiminde hiyerarşinin hala baskın olduğu ve gecikmelerin yaşandığı; sisteme güven duyulmadığından evrakların fiziksel olarak depolanmaya devam edildiği ifade edilmiştir.

1.4 Bulguların Genel Değerlendirmesi ve Sonuç

Mintzberg (1993, s. 19), örgütün formal yapısının örgütteki iş bölümünü, örgütte hangi pozisyonlar olduğunu, bunların nasıl gruplandığını ve formal yetkinin nasıl işlediğini gösterse de örgütün içinde neler olup bittiğini tam olarak açıklayamadığını söylemektedir. Her örgütte kâğıda dökülmemiş çeşitli güç dağılımı ve iletişim şekilleri bulunmaktadır. Bu araştırmada informal düzeyde iki devlet üniversitesinin örgüt yapılarının farklılaştığı görülmüştür. Bilişim teknolojilerinin etkili kullanımında daha başarılı olan üniversitenin örgüt kültürü genel olarak değerlendirildiğinde, adhokrasi kültürünün bazı özelliklerinin öne çıktığı görülmektedir. Cameron ve Quinn (2005, s.44), dört farklı örgüt kültürü tanımlamıştır. Bunlardan biri olan adhokrasi kültürüne sahip örgütlerde dinamik bir çevre hakimdir. Liderler yenilikçi ve risk alan kişilerdir. Bu kültürde yeniliğe ve yeni kaynaklar elde etmeye odaklanılmıştır. Başarı, yeni ürün veya hizmetleri elde etmek olarak tanımlanmaktadır. Bu yapıda hiyerarşik kültürdeki gibi merkezi güç ilişkileri yerine gücün çözülmek istenen durumun özelliklerine göre kişiden kişiye veya bir gruptan diğerine geçtiğini bir yapı vardır. Adhokrasi kültüründe yenilik odaklı bir liderlik anlayışı hakimdir.

Öte yandan hiyerarşi kültüründe örgüt çalışanlarının eylemleri kurallar ve prosedürler tarafından şekillendirilmektedir. Örgütü bir arada tutan, formal kurallardır. Başarı ölçütleri, düşük maliyet ve verimlilik (Cameron ve Quinn, 2005, s.66). Bu çerçeveden bakıldığında mevcut araştırmada, A üniversitesinde hiyerarşik örgüt kültürü özelliklerinin bir kısmının öne çıktığı görülmektedir. Hiyerarşinin baskın olduğu örgütlerde bilginin örgüt içindeki dağılımı ve paylaşımı engellenmektedir (Kim vd., 2004). Benzer şekilde merkezi karar alma yapısı örgütlerin yenilikçi çözümler bulmasını engellerken, katılımcı bir karar verme sistemi örgüt üyelerinin katılımını ve adanmışlığını artırarak örgütün yenilikçilik kapasitesini artırmaktadır (Damanpour, 1991).

2. ÖNERİLER

2.1 Araştırmacılara Öneriler

1. Ülkemizde yükseköğretim düzeyinde bilişim teknolojilerinin etkili kullanımında örgüt yapısının rolüne dair yapılan araştırma sayısı azdır. Çalışmalar genellikle bilişim teknolojilerinin örgüt yapısında meydana getirdiği değişiklikleri incelemiştir. Diğer eğitim örgütlerinde yapılan çalışmalar ise genellikle eğitim-öğretim faaliyetlerinde kullanılan bilişim teknolojilerini ele alarak öğretmenlerin veya öğrencilerin bu teknolojileri kullanım süreçlerine odaklanmaktadır. Bilişim teknolojilerinin etkili kullanımının örgütteki aktörler, örgüt yapısı ve kültürüyle olan etkileşiminin bütün yönleriyle anlaşılması için mevcut araştırmaya benzeyen başka araştırmaların hem devlet hem de vakıf üniversitelerinde yapılması önerilmektedir. Bilişim teknolojileri ve üniversitenin faaliyet gösterdiği çevre sürekli bir değişim halindedir (Drew, 2010). Bu araştırmanın bulguları incelenen iki üniversitenin bağlamsal koşulları ile sınırlı olduğundan, farklı yükseköğretim kurumlarında farklı zamanlarda benzer araştırmaların yapılmasının değişen dinamiklerle birlikte olgunun daha kapsamlı şekilde anlaşılmasına imkân sağlayacağı düşünülmektedir.
2. Üst yöneticilerin ve oluşturdukları stratejilerin, teknolojilerin etkili şekilde kullanımında önemli bir rolü olduğu anlaşılmıştır. İleride yapılacak araştırmalarda bilişim teknolojilerin etkili ve daha az etkili şekilde kullanıldığı devlet üniversitelerinde üst yöneticilerin bilişim teknolojilerine dair stratejilerini belirlerken önceliklerinin neler olduğunun araştırılması önerilmektedir.
3. Üniversitelerde üst yöneticilerin vizyonlarının ve akademik kökenlerinin izledikleri stratejilerle ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, üniversitelerde üst yöneticilerin hangi akademik kökenden geldikleriyle oluşturdukları stratejiler arasında nasıl bir ilişki olduğunun anlaşılmasına yönelik çalışmalar yapılması önerilmektedir.
4. Bu çalışma, iki devlet üniversitesinde üst ve orta düzey yöneticiler, akademik personel ve birim çalışanları ile yürütülmüştür. Bilişim teknolojilerinin öğrenciler ve diğer kullanıcılar tarafından nasıl kullanıldığının, beklentilerin ve yaşanan sorunların anlaşılması amacıyla gelecek araştırmalarda üniversitenin diğer paydaşlarının da yapılacak çalışmaların kapsamına dahil edilmesi önerilmektedir.

2.2. Uygulayıcılara Öneriler

Bu araştırma devlet üniversitelerinde üst yöneticilerin, örgüt yapısının ve kültürünün bilişim teknolojilerinin etkili kullanımında oynadığı önemli rolü ortaya koymuştur. Bilişim teknolojilerinin etkili kullanılabilmesi, üst yönetimin bu amaçla stratejiler ortaya koyması ve bu stratejilerin gerçekleşmesini sağlayacak bir örgüt yapısı tasarlamasına bağlıdır. Formal olarak tasarlanmış yapılar devlet üniversitelerinde bilgi teknolojilerinin yönetim sürecinin gerektirdiği esnekliğe cevap verememektedir. Bu kapsamda devlet üniversitelerinin üst yöneticilerine şu önerilerde bulunulmuştur:

1. Devlet üniversitelerinde bilişim teknolojilerinden istenen sonuçların elde edilmesinde ve çalışanların istenen şekilde davranış değişikliği göstermelerinde destekleyici bir örgüt kültürünün olması önem taşımaktadır. Üst yöneticilerin kurumlarında bilişim teknolojilerinin kullanımını destekleyecek bir örgüt kültürünü oluşturmada kilit role sahip olduklarının farkında olmaları, kurumlarında teknoloji kullanımının önünde var olan kültürel engellerin neler olduğunu belirlemeleri ve destekleyici bir kültür oluşturmak için gerekli koşulları nasıl sağlayacaklarını anlayabilmek için örgütü oluşturan paydaşların görüş ve önerilerine açık olmaları, karar verme süreçlerinde bu beklentileri karşılamaya yönelik seçimler yapmaları önerilmektedir.

2. Devlet üniversitelerinde rektörlerin vizyonlarının ve stratejilerinin yöneticilerin geldikleri akademik kökenden etkilendiği görülmektedir. Dolayısıyla üniversitelere rektörlerin atanma sürecinde üniversitelerin ihtiyaçlarına ve beklentilerine uygun vizyon ve stratejik seçimleri yapabilecek yöneticilerin seçilmesi, üniversitenin ihtiyaç duyduğu kültürün de oluşmasını sağlayacaktır.

3. Devlet üniversitelerinde üst yöneticilerin bilişim teknolojilerinin etkili kullanılması amacıyla, bilgi işlem personelinin oynadığı kilit rolün farkında olarak karar verme süreçlerinde bu personelin uzmanlık gücünden ve teknik bilgisinden faydalanması ve karar verme süreçlerinde katılımcı bir yaklaşım sergilemesi önerilmektedir. Bilgi işlem birimleri ile üst yönetim arasındaki koordinasyonun kurumun bilişim gereksinimlerini karşılayacak şekilde sağlanması önemlidir. Üst yönetimin, başka birimler için uygun olabilecek doğrudan denetim veya standartlaşma yerine, yatay düzlemde karşılıklı uyuma ve iletişime dayalı koordinasyon mekanizmaları kullanması önerilmektedir.

4. Bilgi işlem personelinin bilişim teknolojileriyle ilgili kararlarda söz sahibi olup olmaması üst yöneticilerin tercihleri doğrultusunda informal olarak gerçekleşmektedir. Formal yapı

içindeki mevcut düzenlemede bilgi işlem birimleri karar alma süreçlerinde yetkili değildir. Teknik beceri ve uzmanlığın bu denli fazla olduğu bir birimin çalışanlarının görev tanımlarının ve yetki alanının formal yapı içerisinde daha fazla söz sahibi olmalarına imkân verecek olacak şekilde yeniden düzenlenmesi önerilmektedir.

5. Devlet üniversitelerinde bilgi işlem birimlerinin maddi ve insan kaynağı açısından yeterli olması, birimin etkili çalışabilmesinden oldukça önemlidir. Bu yüzden, bilgi işlem birimlerinin ihtiyaç duyduğu nitelikli personelin istihdamı için ihtiyaçların belirlenmesi ve nitelikli personelin kuruma çekilmesi için gerekli çalışmalar ve yasal düzenlemeler yapılmalıdır. Teknolojinin eğitim-öğretim faaliyetlerinde bu denli yoğun kullanıldığı bir dönemde bilgi işlem personelinin daha sürdürülebilir şekilde istihdam edilmesi, çalışma koşullarının ve ücretlerinin iyileştirilmesi, nitelikli elemanları devlet kurumlarına çekecek yeni istihdam politikaları belirlenmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aasi, P. (2016). Organizational Culture and Structure Influence on Information Technology Governance. Doktora Tezi, Department of Computer and Systems Sciences, Sweden.
- Aiken, M., & Hage, J. (1971). The organic organization and innovation. *Sociology*, 5(1), 63-82.
- Ali, S., & Green, P. (2012). Effective information technology (IT) governance mechanisms: An IT outsourcing perspective. *Information Systems Frontiers*, 14(2), 179-193.
- Altbach, P. G., & Knight, J. (2007). The internationalization of higher education: Motivations and realities. *Journal of studies in international education*, 11(3-4), 290-305.
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2009). Centralization, organizational strategy, and public service performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 57-80.
- Akgün, F. (2017). Investigation of Instructional Technology Acceptance and Individual Innovativeness of Academicians. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 8(3).
- Argyris, C. (2010). Organizational traps: Leadership, culture, organizational design (Vol. 15, p. 2019). Oxford: Oxford University Press.
- Auerbach, C., & Silverstein, L. B. (2003). Qualitative data: An introduction to coding and analysis (Vol. 21). NYU press.
- Aypay, A., Celik, H. C., Aypay, A., & Sever, M. (2012). Technology Acceptance in Education: A Study of Pre-Service Teachers in Turkey. *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET*, 11(4), 264-272.
- Bajwa, D. S., Lewis, L. F., Pervan, G., & Lai, V. (2004). An Empirical Assessment of the Adoption and Use of Collaboration Information Technologies in the US, Australia, and Hong Kong. In *Decision Support in an Uncertain and Complex World: The IFIP TC8/WG8. 3 International Conference* (p. 66).
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?. *Strategic management journal*, 10(S1), 107-124.
- Baroudi, J., & Lucas Jr, H. C. (1994). The role of information technology in organization design. *journal of management information systems*, 10(4), 9-23.
- Batra, S. (2006). Impact of information technology on organizational effectiveness: A conceptual framework incorporating organizational flexibility. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 7(1/2), 15-25.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544-559.
- Bensghir, T. K. (1996). *Bilgi teknolojileri ve örgütsel değişim* (No. 274). TODAİE
- Bensghir, T. K. (1996). *Bilgi teknolojileri ve örgütsel değişim* (No. 274). TODAİE
- Berry, G. R. (2006). Can computer-mediated asynchronous communication improve team processes and decision making? Learning from the management literature. *The Journal of Business Communication* (1973), 43(4), 344-366.
- Bezweek, S. A., & Egbu, C. O. (2010, May). The impact of information technology to facilitate communication and collaboration in Libyan public organisations. In *CIB World Congress 2010* (Vol. 1). School of Built Environment, The University of Salford.

- Bianchi, I. S., & Sousa, R. D. (2016). IT Governance mechanisms in higher education. *Procedia Computer Science*, 100, 941-946.
- Bostrom, R. P., & Heinen, J. S. (1977). MIS problems and failures: a socio-technical perspective, part II: the application of socio-technical theory. *MIS quarterly*, 11-28.
- Bozkurt, Ö. Ç., Kalkan, A., & Arman, M. (2014). The relationship between structural characteristics of organization and followed business strategy: An application in Denizli. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 222-229.
- Bretschneider, S. I., & Mergel, I. (2011). Technology and public management information systems. *The state of public administration: Issues, challenges, and opportunities*, 187-203.
- Buller, J. L. (2014). *Change leadership in higher education: A practical guide to academic transformation*. John Wiley & Sons.
- Burns, T. E., & Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Bursalıoğlu, Z. (2019). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. Pegem Akademi. Ankara
- Burton, R. M., Obel, B., & DeSanctis, G. (2011). Organizational design. A Step by Step Approach, Cambridge. *Seciond edition*.
- Calista, D. J., & Melitski, J. (2007). E-government and e-governance: Converging constructs of public sector information and communications technologies. *Public Administration Quarterly*, 87-120.
- Cameron, E., & Green, M. (2012). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture, 2006. Jossey-Bass
- Castells, M. (2000). Toward a sociology of the network society. *Contemporary sociology*, 29(5), 693-699.
- Carayannis, E. G., & Formica, P. (2008). *Knowledge matters: Technology, innovation and entrepreneurship in innovation networks and knowledge clusters*. Springer.
- Casey, D. M. (2008). The historical development of distance education through technology. *TechTrends*, 52(2), 45-51.
- Chandler, A. D. (1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise* (Vol. 120). MIT press.
- Chege, A. N. (2016). *Structure and Strategy in the Kenyan Banking Industry: A Study on a Leading Bank's Organizational Structure* (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).
- Chen, L., & Nath, R. (2008). A socio-technical perspective of mobile work. *Information Knowledge Systems Management*, 7(1, 2), 41-60.
- Child, J. (2015). *Organization: contemporary principles and practice*. John Wiley & Sons.
- Chisholm, D. (1992). *Coordination without hierarchy: Informal structures in multiorganizational systems*. Univ of California Press.
- Cho, H. K., Trier, M., & Kim, E. (2005). The use of instant messaging in working relationship development: A case study. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(4), JCMC1044.

- Clemons, E. K., & Row, M. C. (1991). Sustaining IT advantage: The role of structural differences. *MIS quarterly*, 275-292.
- Coen, M., & Kelly, U. (2007). Information management and governance in UK higher education institutions: bringing IT in from the cold. *Perspectives*, 11(1), 7-11.
- Couto, E. S., Lopes, F. C., & Sousa, R. D. (2015). Can IS/IT governance contribute for business agility? *Procedia Computer Science*, 64, 1099-1106.
- Creasey, W. (2008). The Influences of Information Technology Organizational Performance in Higher Education. Doktora Tezi, East Carolina University.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Crowston, K., & Malone, T. W. (1994). Chapter 11: Information technology and work organization. In T. J. Allen & M. S. Scott Morton (Eds.), *Information technology and the Corporation of the 1990s* (pp. 249–275). New York: Oxford University Press.
- Çalışkan, A. (2019). Kalite Güvence Politikaları ve Uygulamaları. H. Arslan (Ed). *Yükseköğretimin Yönetimi* içinde (129-160). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çalışkan, A., & Zhu, C. (2017). The Impact of bureaucratic culture on educational innovations in higher education: Views of Turkish Academicians. *Research on Education*, 55-63.
- Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design*. Cengage learning EMEA.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers 1. *British journal of Management*, 17(3), 215-236.
- Damar, M., & Coşkun, E. (2017). Üniversitelerde Bilgi İşlemden Yönetim Bilişim Sistemlerine Geçiş: Mevcut Durum ve Beklentiler. *International Journal of Informatics Technologies*, 10 (1).
- Darics, E. (2014). The blurring boundaries between synchronicity and asynchronicity: New communicative situations in work-related instant messaging. *International Journal of Business Communication*, 51(4), 337-358.
- Davenport, T. (2000). *Mission critical: Realizing the promise of enterprise systems*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- DeSanctis, G., & Poole, M. S. (1994). Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory. *Organization science*, 5(2), 121-147.
- Dewett, T., & Jones, G. R. (2001). The role of information technology in the organization: a review, model, and assessment. *Journal of management*, 27(3), 313-346.
- Doğan, O., & Baloğlu, N. (2018). Örgütsel Çeviklik ve Bazı Eğitim Kurumlarındaki Yansımaları. *13. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi*.
- Donaldson, L. (2006). The contingency theory of organizational design: challenges and opportunities. In *Organization Design* (pp. 19-40). Springer, Boston, MA.

- Donaldson, L., & Joffe, G. (2014). Fit-the key to organizational design. *Journal of Organization Design*, 3(3), 38-45.
- Drew, G. (2010). Issues and challenges in higher education leadership: Engaging for change. *The Australian educational researcher*, 37(3), 57-76.
- Duderstadt, J. J., Atkins, D. E., Van Houweling, D. E., & Van Houweling, D. (2002). *Higher education in the digital age: Technology issues and strategies for American colleges and universities*. Greenwood Publishing Group.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7(1), 17-26.
- Farhanghi, A. A., Abbaspour, A., & Ghassemi, R. A. (2013). The effect of information technology on organizational structure and firm performance: An analysis of Consultant Engineers Firms (CEF) in Iran. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 81, 644-649.
- Fayol, H. (2005). Genel ve Endüstriyel Yönetim. *Çeviren: Asum Çalikoğlu*. Adres Yayınları, Ankara.
- Fernandez-Valencia, J. A., Salas, E., & Egea, J. (2015). Whatsapp messenger for surgical team coordination. Initial experience of a hip team in a third level hospital. *Int J Adv Jt Reconstr*, 2, 231-26.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), 219-245.
- Fountain, J. E. (2001). Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change.
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations*. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc.
- Griffin, R. W. (2013). *Management*. John Wiley and Sons Australia.
- Grover, V., & Goslar, M. D. (1993). The initiation, adoption, and implementation of telecommunications technologies in US organizations. *Journal of management information systems*, 10(1), 141-164.
- Gülbahar, Y. (2008). Improving the Technology Integration Skills of Prospective Teachers through Practice: A Case Study. *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET*, 7(4), 71-81.
- Hall, R. (2002). Enterprise resource planning systems and organizational change: Transforming work organization? *Strategic Change*, 11, 263-270.
- Hall, D. J., & Saias, M. A. (1980). Strategy follows structure!. *Strategic management journal*, 1(2), 149-163.
- Hameed, M. A., Counsell, S., & Swift, S. (2012). A meta-analysis of relationships between organizational characteristics and IT innovation adoption in organizations. *Information & management*, 49(5), 218-232.
- Hamutoğlu, N. B., Başarmak, U., Sezen-Gültekin, G., & Elmas, M. (2020). The Views of The Quality Ambassadors on Quality Management in Higher Education and the Technological Barriers Encountered. *Cukurova University Faculty of Education Journal*, 49(1).

- Harley, B., Wright, C., Hall, R., & Dery, K. (2006). Management reactions to technological change: The example of enterprise resource planning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(1), 58-75.
- Harrison, E. F., & Pelletier, M. A. (1997). Managerial attitudes towards strategic decisions: maximizing versus satisficing outcomes. *Management Decision*, 35(5), 358-364.
- Hashim, F., Alam, G. M., & Siraj, S. (2010). Information and communication technology for participatory based decision-making-E-management for administrative efficiency in Higher Education. *International Journal of Physical Sciences*, 5(4), 383-392.
- Heintze, T., & Bretschneider, S. (2000). Information technology and restructuring in public organizations: Does adoption of information technology affect organizational structures, communications, and decision making?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 801-830.
- Herbsleb, J. D., Atkins, D. L., Boyer, D. G., Handel, M., & Finholt, T. A. (2001). Introducing Instant Messaging and Chat in the Workplace. *Ann Arbor*, 1001, 48109.
- Hismanoglu, M. (2012). Prospective EFL teachers' perceptions of ICT integration: A study of distance higher education in Turkey. *Journal of Educational Technology & Society*, 15(1), 185-196.
- Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative science quarterly*, 317-341.
- Huber, G. P. (1990). A theory of the effects of advanced information technologies on organizational design, intelligence, and decision making. *Academy of management review*, 15(1), 47-71.
- Huczynski, A., Buchanan, D. A., & Huczynski, A. A. (2013). *Organizational behaviour* (p. 82). London: Pearson.
- Iacovou, C. L., Benbasat, I., & Dexter, A. S. (1995). Electronic data interchange and small organizations: Adoption and impact of technology. *MIS quarterly*, 465-485.
- Ifinedo, P. (2007). Interactions between organizational size, culture, and structure and some IT factors in the context of ERP success assessment: an exploratory investigation. *Journal of Computer Information Systems*, 47(4), 28-44.
- Iplik, E., Keles, C., & Gul, A. (2012). An evaluation of the academicians' acceptance and usage of information technologies according to the extended technology acceptance model at higher education. *Global Journal on Technology*, 1.
- Isaacs, E., Walendowski, A., Whittaker, S., Schiano, D. J., & Kamm, C. (2002, November). The character, functions, and styles of instant messaging in the workplace. In *Proceedings of the 2002 ACM conference on Computer supported cooperative work* (pp. 11-20). ACM.
- Janićijević, N. (2013). The mutual impact of organizational culture and structure. *Economic annals*, 58(198), 35-60.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of business research*, 64(4), 408-417.
- Jonathan, G. M., Rusu, L., & Perjons, E. (2019). Organisational Structure's Influence on IT Alignment: The Case of a Public Organisation. In *European, Mediterranean, and Middle Eastern Conference on Information Systems* (pp. 471-485). Springer, Cham.

- Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Kaul, A. (2019). Culture vs strategy: which to precede, which to align?. *Journal of Strategy and Management*.
- Kahn, R. L. (2000). The effect of technological innovation on organizational structure: Two case studies of the effects of the introduction of a new technology on informal organizational structures. *Journal of Business and Technical Communication*, 14(3), 328-347.
- Kalkınma Bakanlığı, İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü (2018). *Kamu bilgi ve iletişim teknolojileri yatırımları*, Ankara.
- Kernaghan, K., & Gunraj, J. (2004). Integrating information technology into public administration: Conceptual and practical considerations. *Canadian Public Administration*, 47(4), 525-546.
- Khouja, M., Rodriguez, I. B., Halima, Y. B., & Moalla, S. (2018). IT Governance in Higher education Institutions: A systematic Literature review. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*, 9(2), 52-67.
- Kim, H. J., & Bretschneider, S. (2004, January). Local government information technology capacity: An exploratory theory. In *37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2004. Proceedings of the* (pp. 10-pp). IEEE.
- Kim, S., Paik, W., & Lee, C. (2014). Does bureaucracy facilitate the effect of information technology (IT)?. *International Review of Public Administration*, 19(3), 219-237.
- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of management journal*, 24(4), 689-713.
- Klein, E. E., Chi, E. C., & Klibaner, R. (2000). The impact of information technology on organizational structure: flattening the hierarchy. *Managing Global Business in the Internet Age*.
- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği (Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar) 8. *İstanbul: Beta*.
- Kraemer, K., & King, J. L. (2006). Information technology and administrative reform: will e-government be different?. *International Journal of Electronic Government Research (IJEGR)*, 2(1), 1-20.
- Kurt, Ö. E., & Tingöy, Ö. (2017). The acceptance and use of a virtual learning environment in higher education: an empirical study in Turkey, and the UK. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 14(1), 26.
- Kurt, T., Gür, B. S., & Çelik, Z. (2017). Türkiye yükseköğretim sisteminde reform ihtiyacı ve devlet üniversitelerinde mütevelli heyeti yönetiminin uygulanabilirliği. *Eğitim ve Bilim*, 42(189).
- Kurulgan, M., & Özata, F. Z. (2010). Elektronik kütüphane hizmetlerinin öğretim elemanları tarafından benimsenmesinde etkili olan faktörler: Anadolu Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma. *Bilgi Dünyası*, 11(2), 243-262.
- Laegaard, J., & Bindslev, M. (2006). *Organizational Theory*. Ventus Publishing
- Leavitt, H., and Whisler, T. (1958). Management in the 1980's. *Harvard Business Review* (November-December 1958), 41-48

- Lunenburg, F. C. (2012). Organizational structure: Mintzberg's framework. *International journal of scholarly, academic, intellectual diversity*, 14(1), 1-8.
- Luus, G. (2019). *Power and influence of IT and HR departments within the manufacturing industry* (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
- Mack, D. Z., & Szulanski, G. (2017). Opening up: how centralization affects participation and inclusion in strategy making. *Long Range Planning*, 50(3), 385-396.
- Maiga, A. S., Nilsson, A., & Jacobs, F. A. (2014). Assessing the interaction effect of cost control systems and information technology integration on manufacturing plant financial performance. *The British Accounting Review*, 46(1), 77-90.
- Markus, M. L., & Robey, D. (1988). Information technology and organizational change: causal structure in theory and research. *Management science*, 34(5), 583-598.
- Marshall, S. (2010). Change, technology and higher education: are universities capable of organisational change?. *ALT-J*, 18(3), 179-192.
- Martin, S. (1996). The Impact of Information Technology Upon the Traditional Hierarchical Structures in Highly Bureaucratic Organizations.
- McArthur, K. R. (2018). *Organizational mindfulness in higher education information technology: a Delphi study* (Doctoral dissertation, Southern New Hampshire University).
- McCann, J. (2004). Organizational effectiveness: Changing concepts for changing environments. *People and Strategy*, 27(1), 42.
- McLuhan, M., McLuhan, M. A., & Lapham, L. H. (1964). *Understanding media: The extensions of man*. MIT press.
- Melitski, J., Gavin, D., & Gavin, J. (2010). Technology Adoption and Organizational Culture in Public Organizations. *International Journal of Organization Theory & Behavior (PrAcademics Press)*, 13(4).
- Menzi, N., Nezih, Ö. N. A. L., & Çalışkan, E. (2012). Mobil teknolojilerin eğitim amaçlı kullanımına yönelik akademisyen görüşlerinin teknoloji kabul modeli çerçevesinde incelenmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 13(1), 39-55
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.
- Metcalfe, A. (Ed.). (2005). *Knowledge Management and Higher Education: A Critical Analysis: A Critical Analysis*. IGI Global.
- Miller, K. (2012). *Organizational communication: Approaches and processes*. Wadsworth.
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations. Engle-wood Cliffs. *J: Prentice-Hall*.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Prentice Hall.
- Mintzberg, H., & Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic management journal*, 13(S2), 39-59.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. B. (1998). *Strategy safari*. The Free Press. New York
- Mintzberg, H. (2014). Örgütler ve yapıları. Çev. Editörü: Ahmet Aypay. Ankara: Nobel.

- Mirski, P., & Kilian, D. (2013). Leveraging Universities Through IT Governance. In *Universities in Change* (pp. 265-275). Springer, New York, NY.
- Moon, M. J., & Bretschneider, S. (2002). Does the perception of red tape constrain IT innovativeness in organizations? Unexpected results from a simultaneous equation model and implications. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(2), 273-292.
- Norris, D. F., & Reddick, C. G. (2013). Local e-government in the United States: Transformation or incremental change?. *Public Administration Review*, 73(1), 165-175.
- O'Brien, J. A., & Marakas, G. M. (2011). *Management information systems* (Vol. 9). McGraw-Hill/Irwin.
- Om, C. W., & Sorooshian, S. (2013). Mini literature analysis on information technology definition. In *Information and Knowledge Management* (Vol. 3, No. 2, pp. 139-140).
- Orlikowski, W. J. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization science*, 3(3), 398-427.
- Ou, C. X., & Davison, R. M. (2011). Interactive or interruptive? Instant messaging at work. *Decision Support Systems*, 52(1), 61-72.
- Park, H., Ribière, V., & Schulte, W. D. (2004). Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success. *Journal of Knowledge management*.
- Park, Y., Fujimoto, T., & Hong, P. (2012). Product architecture, organizational capabilities and IT integration for competitive advantage. *International Journal of Information Management*, 32(5), 479-488.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications, inc.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks. Cal.: Sage Publications
- Pereira, R., & da Silva, M. M. (2012). IT governance implementation: The determinant factors. *Communications of the IBIMA*, 2012, 1.
- Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., & Claver-Cortés, E. (2010). Competitive strategy, structure and firm performance. *Management Decision*.
- Peterson, R. R. (2001). Configurations and coordination for global information technology governance: Complex designs in a transnational European context. In *Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 10-pp). IEEE.
- Pfeffer, J., & Leblebici, H. (1977). Information technology and organizational structure. *Pacific Sociological Review*, 20(2), 241-261.
- Pierce, J. L., & Delbecq, A. L. (1977). Organization structure, individual attitudes and innovation. *Academy of management review*, 2(1), 27-37.
- Pinsonneault, A., & Kraemer, K. L. (1997). Middle management downsizing: an empirical investigation of the impact of information technology. *Management science*, 43(5), 659-679.
- Politis, J. D. (2001). The relationship of various leadership styles to knowledge management. *Leadership & Organization Development Journal*.

- Price, R., & Shanks, G. (2016). A semiotic information quality framework: development and comparative analysis. In *Enacting Research Methods in Information Systems* (pp. 219-250). Palgrave Macmillan, Cham.
- Quan-Haase, A., Cothrel, J., & Wellman, B. (2005). Instant messaging for collaboration: A case study of a high-tech firm. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(4), 00-00.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. John Wiley & Sons.
- Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 22-42.
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., & Coulter, M. K. (2008). *Fundamentals of management: Essential concepts and applications*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Rogers, E. M. (2010). *Diffusion of innovations*. Simon and Schuster.
- Rowan, B., Meyer, H., & Rowan, B. (2006). The new institutionalism and the study of educational organizations: Changing ideas for changing times. *The new institutionalism in education*, 15-32.
- Rusu, L., & Jonathan, G. M. (2017). IT alignment in public organizations: a systematic literature review. In *Information Technology Governance in Public Organizations* (pp. 27-57). Springer, Cham.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994, October). Creating innovative behavior among R&D professionals: the moderating effect of leadership on the relationship between problem-solving style and innovation. In *Proceedings of 1994 IEEE International Engineering Management Conference-IEMC'94* (pp. 48-55). IEEE.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and Leadership* (5th Edition). Wiley
- Schein, E. H. (1994). Innovative cultures and organizations. *Information technology and the corporation of the 1990s: Research studies*, 125-146.
- Shafritz, J. M., Ott, J. S., & Jang, Y. S. (2015). *Classics of organization theory*. Cengage Learning.
- Shao, Z., Feng, Y., & Hu, Q. (2016). Effectiveness of top management support in enterprise systems success: a contingency perspective of fit between leadership style and system life-cycle. *European Journal of Information Systems*, 25(2), 131-153.
- Sharma, M. C., & Sharma, A. (2011). Role of Information Technology in Indian Banking Sector. *International Journal in Multidisciplinary and Academic Research*, 2(1), 1-12.
- Shaukat, M., & Zafarullah, M. (2009). Impact of information technology on organizational performance: An analysis of qualitative performance indicators of Pakistan's banking and manufacturing companies. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 16(16), 36-49.
- Stake, R. E. (2006). *Multiple case study analysis*. Guilford Press.
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2019). *Kamu bilgi ve iletişim teknolojileri yatırımları*, Ankara.
- Sun, J. (2017). The effect of information technology on IT-facilitated coordination, IT-facilitated autonomy, and decision-makings at the individual level. *Applied Economics*, 49(2), 138-155.
- Surry, D. W. (Ed.). (2010). *Technology Integration in Higher Education: Social and Organizational Aspects: Social and Organizational Aspects*. IGI Global.

- Şahin, C., Demir, F., & Bilen, Ö. (2016). Üniversite Yöneticilerinin Kurumlarındaki Eğitim Teknolojilerini Yönetme Becerilerinin İncelenmesi. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 1-21
- Tata, J., Prasad, S., & Thorn, R. (1999). The influence of organizational structure on the effectiveness of TQM programs. *Journal of Managerial Issues*, 440-453.
- Taylan, O. (2010). The strategic role of an organization in developing a modern information system. *Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Dergisi*, 6(3).
- Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative science quarterly*, 1-20.
- Thong, J. Y., & Yap, C. S. (1995). CEO characteristics, organizational characteristics and information technology adoption in small businesses. *Omega*, 23(4), 429-442.
- Tiwana, A., Wang, J., Keil, M., & Ahluwalia, P. (2007). The bounded rationality bias in managerial valuation of real options: Theory and evidence from IT projects. *Decision Sciences*, 38(1), 157-181.
- Turan, A. H., & Çolakoğlu, B. E. (2011). Yüksek öğrenimde öğretim elemanlarının teknoloji kabulü ve kullanımı: Adnan Menderes Üniversitesinde ampirik bir değerlendirme. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 106-121
- Vaira, M. (2004). Globalization and higher education organizational change: A framework for analysis. *Higher education*, 48(4), 483-510.
- Valverde-Alulema, F., & Llorens-Largo, F. (2016, November). Proposal of a framework of IT governance for public universities in Ecuador. In *Proceedings of the Fourth International Conference on Technological Ecosystems for Enhancing Multiculturality* (pp. 1209-1216).
- Ward, P., & Zhou, H. (2006). Impact of information technology integration and lean/just-in-time practices on lead-time performance. *Decision Sciences*, 37(2), 177-203
- Watad, M., & Ospina, S. (1996). Information Technology and Organizational Change: The Role of Context in Moderating Change Enabled by Technology. In *Diffusion and Adoption of Information Technology* (pp. 202-219). Springer, Boston, MA.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative science quarterly*, 1-19.
- Wellington, J. (2015). *Educational research: Contemporary issues and practical approaches*. Bloomsbury Publishing.
- Wokurka, G., Bansbach, Y., Houlder, D., & Jolly, R. (2017). Digital culture: Why strategy and culture should eat breakfast together. In *Shaping the digital enterprise* (pp. 109-120). Springer, Cham.
- Wynne, B., & Otway, H. J. (1983). Information technology, power and managers. *Office Technology and People*, 2(1), 43-56.
- Yalçın Tepe, F. D., & Adıgüzel, T. (2017). Eğitim kurumlarında teknoloji ile değişim süreci: Bir yükseköğretim kurumu örneği. *Electronic Journal of Social Sciences*, 16(63).
- Yalçın Tepe, F. D., & Adıgüzel, T. (2017). Eğitim kurumlarında teknoloji ile değişim süreci: Bir yükseköğretim kurumu örneği. *Electronic Journal of Social Sciences*, 16(63).
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*.

- Yusuf, M. O. (2011). Higher educational institutions and institutional information and communication technology (ICT) policy. In *Handbook of research on Information Communication Technology Policy: Trends, issues and advancements* (pp. 243-254). IGI Global.
- Yükseköğretim Kalite Kurulu. (2017). Sakarya Üniversitesi Kurumsal Geribildirim Raporu. Erişim adresi: <https://yokak.gov.tr/Common/Docs/2016KGBR/Kgbr-Sakarya-Universitesi-2016.pdf>
- Yükseköğretim Kalite Kurulu. (2016). Kurumsal Dış Değerlendirme Ölçütleri. Erişim adresi: https://yokak.gov.tr/Common/Docs/Site_degerlendirme_prog_doc/kurumsal%20d%C4%B1%C5%9F%20de%C4%9Ferlendirme%20%C3%B6l%C3%A7%C3%BCtleri.pdf
- Yükseköğretim Kalite Kurulu. (2019). *Yükseköğretim Değerlendirme ve Kalite Güvencesi Durum Raporu 2018-2019*. Erişim adresi: https://yokak.gov.tr/Common/Docs/Site_Activity_Reports/20182019DurumRaporuv3.pdf
- Zheng, W. (2005). *The impact of organizational culture, structure, and strategy on knowledge management effectiveness and organizational effectiveness*. University of Minnesota.
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business research*, 63(7), 763-771.

ÖZGEÇMİŞ

Araştırmacı lisans derecesini 2004 yılında Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi İngilizce öğretmenliği programında almıştır. 2007 – 2010 yılları arasında Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalında yüksek lisansını yapan araştırmacı, 2013–2020 yılları arasında ise aynı programda doktora eğitimini tamamlamıştır. Araştırmacı, halen bir yükseköğretim kurumunda öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır.



