

**T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ**

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**COVID 19 PANDEMİ SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ve BİR VAKIF
ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ZUHAL ÇITIR

0205030001

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme

Tez Danışmanı: Prof.Dr. Mahmut PAKSOY

MAYIS 2023

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

COVID 19 PANDEMİ SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ve BİR VAKIF
ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ZUHAL ÇITIR
0205030001

Anabilim Dalı: İşletme
Programı: İşletme

Tez Danışmanı: Prof.Dr. Mahmut PAKSOY

Jüri Üyeleri: Dr. Öğretim Üyesi Tuğçe KUMRAL

Dr. Öğretim Üyesi Hande AYHAN GÖKCEK

MAYIS 2023

ÖNSÖZ

“Covid 19 Pandemi Sürecinde Örgütsel Değişim ve Bir Vakıf Üniversitesi Örneği” başlıklı çalışma ile ilgili olarak sağladığı destek, yönlendirme ve öğretici yaklaşımlarından dolayı değerli Tez Danışmanım Prof.Dr. Mahmut Paksoy’a teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmada yer alan araştırmaya konu Vakıf Üniversitesinin Yönetim Kadrosuna, Akademik ve İdari Kadrosundaki değerli üyelerine sağladıkları destek ve bilgi paylaşımları için teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak Yüksek Lisans Eğitimime başlamaya karar verdiğimde kendi zamanından feragat ederek eğitim sürecim için bana izin veren değerli kızım Derin Çıtır’a, her adımında benden desteğini esirgemeyen eşim Alper Çıtır’a, bende büyük emekleri olan değerli annem Habibe Balı’ya minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

Zuhal ÇITIR
İstanbul, 2023

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLolar	v
ŞEKİLLER.....	vi
KISALTMALAR	vii
ÖZET.....	viii
ABSTRACT	x
GİRİŞ	xiii
1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİNİN TEMEL UNSURLARI.....	1
1.1. Örgütsel Değişim Kavramı.....	1
1.2. Örgütleri Değişime Zorlayan Faktörler ve Değişim Konuları	5
1.2.1. Değişimi Gerektiren İçsel Nedenler.....	7
1.2.2. Değişimi Gerektiren Dışsal Nedenler	8
1.3. Değişim Modelleri.....	9
1.4. Örgütsel Değişimde Çeviklik ve Dayanıklılığın Önemi	13
1.5. Değişime Karşı Direnç	22
1.6. Değişim Yönetimi	25
1.7. Kriz Döneminde Değişim Yönetimi.....	29
2. COVID 19 PANDEMİSİ VE YARATTIĞI KRİZİN ETKİSİ.....	32
2.1. Pandemi Kavramı ve Pandemilerin Dünya Üzerindeki Etkileri.....	32
2.2. Covid 19 Pandemisi; Dünya ve Türkiye'deki Toplumsal Yaşama Etkisi.....	34
2.3. Covid 19 Pandemisinin Türkiye'deki Örgün Üniversite Eğitimine Etkisi.....	36
2.4. Yükseköğretimde Covid 19 Pandemi Süreci.....	36
2.4.1. Covid 19 Pandemi Sürecinde Yükseköğretim Alanındaki İlk Adımlar	36

2.4.2.	Covid 19 Pandemi Sürecinde Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Online Eğitimin Verimliliğine İlişkin Öğrenci Anket Raporu.....	39
2.4.3.	Covid 19 Pandemi Sürecinde Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Online Eğitimin Verimliliğine İlişkin Öğretim Elemanı Anket Raporu.....	41
3.	COVID 19 PANDEMİSİNDE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÜZERİNE ARAŞTIRMA: BİR VAKIF ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ.....	44
3.1.	Araştırmaya Konu Olan Üniversitenin Kısa Tarihçesi.....	46
3.1.1.	Kriz Yönetiminin Belirleyici Unsuru Olarak Araştırmaya Konu Olan Üniversitenin Kurumsal Karakteri	47
3.1.2.	Araştırmaya Konu Olan Vakıf Üniversitesine Genel Bir Bakış	48
3.2.	Covid 19 Pandemisi ve Araştırmaya Konu Olan Vakıf Üniversitesi.....	51
3.3.	Covid 19 Pandemisi ve Sürecinde Araştırmaya Konu Olan Vakıf Üniversitesinde Atılan İlk Adımlar	52
3.4.	Covid 19 Pandemisi ve Araştırmaya Konu Olan Vakıf Üniversitesinde Uzaktan Yaşam	56
3.4.1.	Uzaktan Eğitim.....	56
3.4.2.	Uzaktan İletişim	58
3.4.3.	Uzaktan Çalışma	59
3.5.	Covid 19 Pandemisi ve Sürece İlişkin Araştırmaya Konu Olan Üniversite Verileri	61
3.5.1.	CATS (Uzaktan Eğitim Sistemi) Üniversite Öğrenci Memnuniyet Anketi	61
3.5.2.	Akademik Birimler ve Öğretim Elemanları Üniversite Anketi	64
3.5.3.	Araştırmaya Konu Olan Vakıf Üniversitesinin Faaliyet Raporu Değerlendirmeleri	68
3.5.4.	Üniversitenin Pandemi Sürecine İlişkin Üniversite Kadrosu ile Yapılan Mülakatlar	71

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	87
KAYNAKÇA.....	96
EK-1: Dönemin Rektör Yardımcısı ile Yapılan Mülakat	103
EK-2: Öğrenci İşleri Daire Başkanı ile Yapılan Mülakat	108
EK-3: Uzaktan Eğitim: CATS (Eğitim Sistemi) Süreç ve Sistem Yöneticisi ile Yapılan Mülakat	116
EK-4: Uzaktan Üniversite: Öğrenci Yaşam Kariyer Mezun Danışma Birimi Başkanı ile Yapılan Mülakat.....	122
EK-5: Araştırmaya Konu Üniversitenin Covid 19 Pandemi Süreç Yönetimi.....	127
EK-6: Araştırmaya Konu Üniversitenin Covid 19 Pandemi Eğitim – Öğretim Faaliyetleri	130
EK-7: Araştırmaya Konu Üniversitenin Covid 19 Pandemi İletişim Faaliyetleri	141
EK-8: Uzaktan Eğitim Öğrenci Memnuniyet Anketi Soruları.....	156
EK-9: Akademik Personel Memnuniyet Anketi Soruları	160
EK-10: Araştırmaya Konu Üniversite için Önerilen Yönerge.....	165

TABLÖLAR

Tablo 3-1: Araştırmaya Konu Üniversitenin Covid 19 Pandemi Sürecindeki Sanal Ofis Hizmet Alanları Tablosu.....	60
Tablo 3-2: Öğrenci memnuniyet anketi değerlendirme tablosu.....	62
Tablo 3-3: Kıdem Sürelerine Göre Anket Sorularının Analizi.....	65
Tablo 3-4: Akademik Personel Memnuniyet Anketi Soru Grupları Ortalama Puan Değerlendirme Tablosu.....	66
Tablo 3-5: Stratejik Plan Amaçlarının Performansları ve Değerlendirmesi.....	70

ŞEKİLLER

Şekil 1-1: Değişim Kapsamına giren ana konular.....	6
Şekil 1-2: Değişime Etki Eden Kuvvetler.....	10
Şekil 1-3: Kurt Lewin 3 Aşamalı Değişim Modeli.....	11
Şekil 1-4: Değişime Direnç Ölçeği.....	24
Şekil 3-1: Üniversite organizasyon şeması.....	50

KISALTMALAR

YÖK : Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı

KOV-KOM : Covid 19 Komisyonu

CATS : (Computer Aided Training & Educational Services) ders yönetim sistemi

MIT : Massachusetts Teknoloji Enstitüsü

SAS : Software as a Service

Enstitüsü : Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Anabilim Dalı : İşletme Anabilim Dalı
Programı : İşletme
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Mahmut Paksoy
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Mayıs 2023

ÖZET

COVID 19 PANDEMİ SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ve BİR VAKIF ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Zuhal Çıtır

Değişim yaşamın her alanında olduğu gibi örgütler için de varlıklarını sürdürebilmek ve pozitif yönde gelişimlerini tamamlayabilmeleri için engellenemez bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Örgüt için en önemli adımlardan birisi örgütsel değişimin, doğru zamanda, doğru adımlar atılarak ve planlı bir şekilde yürütülebilmesidir. Ancak bu süreç doğru şekilde yürütüldüğünde başarılı bir örgütsel değişim süreci gerçekleşmiş olacaktır. Örgütsel değişim kavramı, örgütsel değişimin adımları, örgütsel değişime direnç ve direncin çözümleri, liderlerin değişim sürecindeki önemi, kriz dönemi ve değişim yönetimi kavramları literatürde öne çıkan konular arasındadır. Bu kapsamda; örgütsel değişim sürecindeki çeviklik ve dayanıklılığın önemi, değişime doğru zamanda doğru tepkilerin verilebilmesi, kriz döneminde planlanamayan bir değişim sürecinde değişim yönetimi adımlarını inceleyerek, plansız bir değişimin de etkili liderler, kısa vadeli doğru planlar ile başarıya ulaşabilmesinin saptanması çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Örgütsel değişim, çeviklik, dayanıklılık, değişime karşı direnç ve kriz kavramlarının açıklanması, birbirlerine olan etkileri, aralarındaki ilişkinin incelenmesi çalışmanın İçeriğini Oluşturmaktadır. Çalışmanın araştırma kısmı İstanbul İlinde bir Vakıf Üniversitesinin Covid 19 Pandemisi dönemindeki davranışlarının ve araştırmaya konu olan Üniversiteye ait Covid 19 Pandemisi öncesi, Covid 19 Pandemisi sırasında, Covid 19 Pandemisi sonrasındaki verilerin analiz edilmesi ve yorumlanması şeklinde yapılmıştır. Araştırmaya konu olan Üniversitenin kendi örgüt üyelerine uyguladığı

memnuniyet anketleri, Covid 19 Pandemi öncesi oluşturulan stratejik plan hedefleri incelenmiş buna göre kriz dönemindeki adımlarının hedeflerine ulaşmadaki etkilerine bakılmıştır. Ayrıca nitel bir araştırma yöntemi olarak Üniversitenin Covid 19 Pandemi dönemindeki üst düzey yöneticileri ve süreç yöneticilerinden oluşan beş kişi ile mülakat yapılmıştır. Sorular, Üniversitenin sürece ilişkin açıklama ve işlemlerinin yer aldığı görsel, basılı kaynaklar, literatür taramasında ortaya çıkan bazı başlıkların incelenmesi ile Türkiye ve Dünya basınında yayınlanan Covid 19 Pandemisine ilişkin açıklamalar, Covid 19 Pandemi sürecindeki diğer örgütlerin yapıları incelenerek düzenlenmiş, oluşturulan sorular ile ilgili olarak akademisyenlerden görüşler alınmıştır. Daha geniş kapsamlı yapılması planlanan mülakatların, sorulara aynı ya da benzer yanıtların verilmesi sonucunda sınırlandırılarak beş kişi üzerinde durulmuştur. Mülakata katılan kişilerin yetkinlikleri kapsamında sorularda bazı farklılıklar oluşmuştur. İnceleme sonucunda;

Üniversitenin beklenmeyen bir kriz karşısında değişim yönetimini pozitif yönde yürüttüğü, kriz ve değişim süreçlerini kısa vadeli planlar ve öngörülü kararlar ile dış çevre uyumunu sağladığı buna bağlı olarak da kriz öncesi dönemdeki hedeflerini başarılı şekilde gerçekleştirerek hem krizi hem de değişim sürecini doğru yönlendirdiği görülmüştür. Üniversitenin hizmet kalitesinde herhangi bir düşme yaşanmadan değişim ve kriz sürecini yürüttüğü, değişim sürecinde gelecek için kurum hafızasına önemli bir tecrübe katarak gelişim planı oluşturduğu izlenmiştir.

Tüm bu başarılı değişim ve kriz dönemine rağmen Üniversitenin başarılarını dış paydaşları ve hedef kitlelerine de etkili şekilde yansıtamadığı, uzaktan eğitim sürecindeki başarısına rağmen Resmi açıklanan istatistik kayıtlarda farklı şekilde yapılan değerlendirmelerde olmamasından anlaşılmaktadır. Ayrıca Araştırmaya konu Üniversitenin geçmiş yıllarda ve pandemi döneminde başarıyla atlatmış olduğu krizler, yenilik ve değişim adımlarından oluşan ve tecrübelerini kalıcı hale getirerek bir sonraki duruma hazırlıklı olmak adına kayıtlı bir plan ve iş akış süreçlerinin olmadığı görülmüş ve çalışmanın sonunda bir Yönerge taslağı benzer örgütlerde de kullanılabilecek şekilde düzenlenerek ekler kısmında sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Değişim, Örgütsel Değişim, Değişim Modelleri, Çeviklik, Dayanıklılık, Değişim Yönetimi.

University : Istanbul Kultur University
Institute : Institute of Graduate Education
Department : Department of Business
Program : Business
Supervisor : Prof. Dr. Mahmut PAKSOY
Degree Awarded and Date : MA – May 2023

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL CHANGE IN THE PANDEMIC PROCESS AND THE CASE OF A FOUNDATION UNIVERSITY

Zuhal Çıtır

Change is defined as an unavoidable phenomenon for organizations to continue their existence and complete their positive development, as in all areas of life. One of the most important steps for organizations is to carry out the organizational change at the right time, by taking the right steps and in a planned manner. Only when this process is carried out correctly, a successful organizational change can take place. The concept of organizational change, the steps of organizational change, resistance to organizational change and solutions to it, the importance of leaders in the change process, the crisis period and the concepts of change management are among the prominent topics in the literature. In this context, the aim of the study is to examine the importance of agility and resilience in the organizational change processes, the ability to give the right responses to change and the change management steps in unplanned change periods and determine that with the availability of effective leaders and short-term correct plans, it is possible to gain success. The content of the study includes the explanation of the concepts of organizational change, agility, resilience, resistance to change and crisis, their effects on each other, and the relationships among them. The research part of the study was conducted by analysing and interpreting the behavioural data of a foundation university in Istanbul before, during and after the Covid-19 Pandemic. Satisfaction surveys applied to the members by the university, the strategic plan targets created before the Covid-19

Pandemic were inspected and the effects of the steps taken to reach the targets in the crisis period have been examined. In addition, as a qualitative research method, interviews were conducted with five people who were senior managers and process managers of the university during the Covid-19 Pandemic period. The interview questions have been designed by examining the visual and printed sources of the university's explanations and actions regarding the process, printed resources, the examination of some titles that emerged in the literature review, the statements regarding the Covid-19 Pandemic published in Turkish and global media, the structures of other organizations in the Covid-19 Pandemic process and expert opinion has been collected from the academics regarding the questions. The interviews, which were planned to be more comprehensive, were limited to five participants since the responses were either the same or similar. Some amendments have been made within the scope of the competencies of the interviewees.

As a result of the study, it has been observed that the university has carried out the change management positively in the face of an unexpected crisis and ensured an alignment with the external environment by managing the crisis and change processes with short-term plans and foresighted decisions. In relation to this, it has appropriately directed both the crisis and the change processes synchronously realizing its targets successfully in the pre-crisis period. It has also been observed that the university has carried out the change and crisis processes without any decrease in the service quality, and created a development plan for the future by adding an important experience to the memory of the institution.

Despite the successful period of change and crisis management, it is understood that the university has not been able to reflect its achievements to its external stakeholders and target audiences effectively, and despite its success in the distance education process, there are no specific evaluations regarding this in the official statistical records. In addition, it was seen that the university did not have a registered plan and workflow processes which has originated from the previous years' crises and Covid-19 pandemic and included innovative and change motivation in order to be prepared for the next possible crisis. With this awareness, a draft of a directive has been attached in appendix for the use of similar organizations with adaptation.

Keywords: Change, Organizational Change, Models of Change, Agility, Resilience, Change Management.



GİRİŞ

Varlığın devamı sürecindeki en doğal hareketlerden birisi değişimdir. Bireysel ya da toplumsal olarak aynı standartlarda kalmaya çalışmanın ve mevcut durumda hayatın devamlılığının mümkün olmadığı, kontrollü ya da kontrolsüz olarak doğal bir değişim sürecinin içinde varlığın devam ettiğine ilişkin anlatımlar literatür görülmüştür. Varlığın sürdürülebilmesinin ancak dış çevreye, kendi iç dünyamızdaki değişimlere uyumlu hale gelerek mümkün olduğu ve yaşamın her alanında olduğu gibi örgütlerin de varlıklarını, gelişimlerini ancak değişim süreçlerini tamamlayarak devam ettirebileceklerinin gerekçeleriyle açıklandığı görülmüştür.

Buna göre, Sanayi Devrimi ile örgütlerin de yoğun etkisi altında kaldığı pek çok alandaki hızlı değişime uyum sağlama ve doğru zamanda doğru adımları atabilme durumu örgüt yapılarındaki değişim süreçlerini zaman zaman daha da karmaşık hale getirdiği bu çerçevede bakıldığında örgüt için değişim kadar “çevik” ve “dayanıklı” olma davranışının da güçlü hale getirilmesinin, gelişmiş ve doğru şekilde yürütülmesinin değişim sürecinin ve örgütün varlığını daha sağlam şekilde devam ettirerek gelişebileceği anlamına geldiği görülmüştür.

Örgütsel Değişim kavramına yakından bakıldığında, pek çok dengeyi içinde barındırdığı ve insan ile güçlü bir bağı olması nedeniyle ciddi bir denge süreci olduğu açıkça izlenmektedir. Örgütlerin değişim süreci içine girmeleri çoğu zaman bir tercihten çok çevrelerinde meydana gelen yeni koşullara uyum sağlayabilmek için gösterdikleri planlı bir tepki olabildiği gibi, kimi zaman da farkında bile olmadan kendilerini bu dönüşümün içinde buldukları bir süreç olarak değerlendirilebilir. Fakat en iyi haline dönüşmek ve rekabet ortamında avantajlı durumda kalabilmek için değişimi doğal sürecinde bırakmaktan ziyade değişim hedefini geliştirmeye ve iyileştirmeye yönelik olacak şekilde programlamanın ve uygulamanın zorunlu bir hareket olarak tanımlanabilmektedir.

Buna göre örgütlerdeki değişim süreci; fark yaratma ve daha güçlü bir yapı oluşturma ihtiyaçları ile başlayan ve yapılan doğru planlamaların hayata geçirilmesi halinde daha da güçlü yapılara dönüşebilen yapılar olarak tanımlanabilmektedir.

Kendi başına oldukça karmaşık olan bu süreç bir de kriz anında ortaya çıkan durumlar ve zorunlu koşullar ile yürütölmek zorunda kaldığında, örgütün tecrübe ve kültürüne bağlı olarak doğal bazı davranışlar ortaya çıkabilmektedir. Buna karşın değişimi tüm koşullarda reddeden, zamanında doğru tepki veremeyen örgütlerin ise uyumsuzluk nedeniyle yok olacağı oldukça net ifade edilmektedir.

Bu kapsamda çalışmada; değişim, değişim yönetiminin önemi ve kriz anında değişime verilen tepkiler ve doğru davranış biçimleri üzerinde durulmuş, kriz süreci olarak Covid 19 pandemi dönemi ve Yükseköğretim Kurumlarına genel olarak yer verilerek bir Vakıf üniversitesinin davranış biçimleri ile değişim yönetim sürecinin incelenmesi hedeflenmiştir. Oldukça hazırlıksız olarak yaşam mücadelesi verilmek zorunda kalınan Covid 19 pandemisi sürecinde üniversitenin değişime açık, çevik ve dayanıklı olma durumları üzerinden kriz dönemindeki değişim sürecinde iç ve dış dengelerinin neler olduğunu inceleyerek, kriz dönemlerindeki değişim yönetimi bakımında önemli bir bakış açısı yaratmak ve üniversite tecrübesi üzerinden yeniliklere, yeni dünya yapısı üzerinden daha geniş bir bakış açısını anlatarak benzer durumlar için öngörülebilirliğin arttırılacağı değerlendirilmiştir.

Çalışmanın Birinci Bölümünde; Değişim kavramı, Örgütsel Değişim kavramı, Değişim Modelleri, Değişim Yönetimi, Değişime karşı Direnç Davranışları ile Çeviklik kavramı, Dayanıklılık kavramı ve bu kavramların örgütler açısından önemi üzerine yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Buna ek olarak değişim sürecinde kriz kavramı ile bu süreçte etkili liderliğin önemine vurgu yapılmıştır.

Çalışmanın ikinci Bölümünde; Pandemi kavramı, Dünya üzerindeki örnek ve etkileri, Covid 19 Pandemisinin dünya ve Türkiye üzerindeki etkileri ile Türk eğitim sistemine süreç üzerindeki etkileri incelenmiştir. Buna göre yeni eğitim modelleri hızlı değişim sürecindeki yeni mevcut durumun memnuniyet ve verimliliğini incelemek üzere yetkili üst makamlarca yapılan anket verileri incelenmiştir.

Örnek bir Vakıf üniversitesi üzerinden Covid 19 Pandemisi sürecinin eğitim kurumlarındaki etkileri üçüncü bölümde incelenmiş, üniversitenin genel yapısı, tarihçesi kuruluş ve süreklilik hedefleri hakkında bilgi verilerek Covid 19 pandemi sürecindeki değişim ve krize yönelik örgüt davranışları değerlendirilmiştir. Çalışmada üniversitenin sürece ilişkin yaptığı anketler ve Resmi iletişim kanallarındaki duyurular incelenmiştir.

Üniversitenin pandemi öncesinde hazırlanarak yürürlüğe alınan 2018-2022 stratejik planı incelenmiş, Kurum İç Değerlendirme Raporlarıyla karşılaştırılarak verilen hedeflerin pandeminin yarattığı değişim ve kriz sürecine rağmen hangi hedeflerine ulaşılabildiğine bakılmıştır. Nitel bir araştırma yöntemi olarak Üniversitenin Covid 19 Pandemi dönemindeki üst düzey yöneticileri ve süreç yöneticilerinden oluşan beş kişi ile mülakat yapılmıştır. Sorular; Üniversitenin sürece ilişkin açıklama ve işlemlerinin yer aldığı görsel, basılı kaynaklar, literatür taramasında ortaya çıkan bazı başlıkların incelenmesi ile Türkiye ve dünya basınında yayınlanan Covid 19 Pandemisine ilişkin açıklamalar, Covid 19 Pandemi sürecindeki diğer örgütlerin yapıları incelenerek düzenlenmiş, oluşturulan sorular ile ilgili olarak akademisyenlerden görüşler alınmıştır. Daha geniş kapsamlı yapılması planlanan mülakatların, sorulara aynı ya da benzer yanıtların verilmesi sonucunda sınırlandırılarak beş kişi üzerinde durulmuştur. Mülakata katılan kişilerin yetkinlikleri kapsamında sorularda bazı farklılıklar oluşmuştur. Bu çalışmanın ekinde yer alan mülakatların değerlendirmelerine de tezin üçüncü bölümünde yer verilmiştir.

Üniversitenin ve benzer diğer kurumlar ile özel sektörlerin acil durum, afet ve kriz süreçlerinde kullanılabileceği, önceden farklı versiyonlarla hazırlık yapabilmelerini, benzer durumlarda çevik ve dayanıklı kalabilmelerini sağlamak amacıyla bir süreç planı olarak hazırlanmış olan Yönerge örneği ise öneri olarak tezin son kısmında sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİNİN TEMEL UNSURLARI

1.1. Örgütsel Değişim Kavramı

Herhangi bir şeyin mevcut bir durumdan başka bir duruma dönüşme hali değişim olarak tanımlanabilir. Tezcan'a göre değişim "belli bir durum esas alınmak suretiyle söz konusu durumda meydana gelecek farklılaşma biçiminde de tanımlanır" (Tezcan, 1980: 28). Koçel ise değişimi "herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmek olarak tanımlar ve nesnelere yerlerinin değiştirmesinden kişisel bilgi, yetenek mevcut durumundan farklı bir konuma getirilmesine kadar her türlü farklılığı kapsadığını ifade eder" (Koçel, 2018: 681).

Antik Dönem atalarımızın "değişmeyen tek şey değişimdir" "Her Şey Akar", "aynı nehirde iki kez geçemezsiniz" gibi sözlerle değişimi yaşamla özdeşleştiren klişeleri sadece insanın değil ama çevremizdeki her şeyin onun boyunduruğu altında olduğunu işaret etmektedir. Dolayısıyla sürekli yeniden şekillenen bu dünyada, değişim bir tercih değil sadece en iyi ihtimalde belirli ölçülerde kontrol edebileceğimiz bir olgudur.

Charles Darwin'e göre; "Ne en güçlü ne de en zeki olan hayatta kalır; hayatta kalan değişime ayak uydurandır". Darwin değişimi çevreye uyumlu hale gelmek olarak tanımlamış, değişimi bir gelişim ve kendisini bir üst versiyona dönüştürme şeklinde tasvir

ederek “Çevresine uyum sağlayan çevreyle birlikte değişebilen canlılar varlıklarını sürdürebilmiş ve soylarının devamını bir sonraki nesle çoğu zaman kendilerini değiştirerek ve yenileyerek aktarabilmişlerdir” şeklinde ifade etmiştir. (Sekman & Utku, 2009: 30). Bu değişim sürecinde her canlı kendi yaşamını sürdürmek için hem içinde bulunduğu çevre koşulları hem de diğer rekabetçilerle bir mücadele içindedir. Bu mücadelede başarı sağlayanlar ya da adaptasyon gerçekleştirenler varlığını sürdürmeye devam ederek belirli bir türün temsilcisi ve taşıyıcısı olarak değerlendirilmektedir. (Akgündüz B, 2022 :277-295)

Değişim her ne kadar yaşam döngüsünü net olarak tanımlayan bir olgu olarak ifade edilmiş olsa da yaşamın her alanında varlığını göstermektedir. Sanayi devrimiyle birlikte hızı hiç olmadığı kadar artmış ve özellikle teknoloji alanında görülen büyük gelişim toplumsal yapının hemen hemen her unsurundaki dönüşümünü de aynı oranda etkilemiştir. İlk çeyreğini henüz bitirmediğimiz 21. Yüzyılda ise söz konusu hızın olağanüstü ivmesi kişi, kurum ya da organizasyonları söz konusu olguya uyum sağlamaya mecbur bırakmıştır. Zira söz konusu hız yakalanmadığı takdirde, bahsi geçen unsurların varlığını devam ettirebilmesinin artık bir hayalden öte anlam taşımadığı düşünülebilir.

Çalışmamızın odağı olan ve ortak amaca ulaşmak üzere aynı işi tamamlayabilmek için bir araya gelen kurum ya da kişilerin oluşturduğu yapı olarak tanımlayabileceğimiz örgütler de kaçınılmaz olarak değişimin kuralları ve zorunluluklarına göre pozisyon almak zorunda olduklarının genel olarak kabul edildiği bilinmektedir. Bu çerçevede değişim çarkının içerisinde örgütün stratejik bir tavır alarak varlığını sürdürmek ve etkinliğini arttırmak amacıyla başka bir duruma geçişini sağlayacak süreci rasyonel bir plan dahilinde kontrol altına alması, örgütsel değişim olarak tanımlanabilir (Gareth, 1998: 511).

Örgütlerin değişim süreci içine girmeleri çoğu zaman bir tercihten çok çevrelerinde meydana gelen yeni koşullara uyum sağlayabilmek için gösterdikleri planlı bir tepki olabildiği gibi, kimi zaman da farkında bile olmadan kendilerini bu dönüşümün içinde buldukları bir süreçtir. Fakat en iyi haline dönüşmek ve rekabet ortamında avantajlı durumda kalabilmek için değişimi doğal sürecinde bırakmaktan ziyade değişim hedefini geliştirmeye ve iyileştirmeye yönelik olacak şekilde programlamak ve uygulamak

zorundadırlar (Garvin, 1993: 78-91). Bu anlamda örgütlerdeki değişim süreci; fark yaratma ve daha güçlü bir yapı oluşturma ihtiyaçları ile başlar ve yapılan doğru planlamaların hayata geçirilmesi halinde daha da güçlü yapılara dönüşürler.

Bu durumu daha somutlaştırmak adına öğretilerdeki genel değerlendirmelere bakıldığında başarılı bir değişim sonucunda; örgüt üyeleri arasında güvenli ve olumlu iletişim sağlamak, sorunlara daha faydalı çözüm üretmek, ortak bir hareket alanı yaratmak, örgütsel değişiklik ile birlikte örgütsel bütünlüğün korunmasını sağlamak, örgütün sürekliliğini, örgütün büyüme ve gelişmesini sağlamak, (Şimşek ve diğerleri, 1998: 239), verilen hizmetin etkinliğini ve verimliliğini arttırmak, (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 209-210), sürekli aynı çalışma biçiminin uygulanmasıyla ortaya çıkan tek düzelikten kaynaklı sıkılma duygusunu bastırarak Motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmak gibi bir takım olumlu sonuçlara ulaşılabileceği düşünülmektedir (Gömleksiz ve Kan, 2012).

Buna karşın değişimi reddetmek veya zamanında doğru şekilde cevap verememek ya da gereken önemin verilmemiş olması gibi durumlarda farklı bir örgütsel tepki olarak değerlendirilmektedir. Ölüm katılığı olarak bilinen “Rigor Mortis” değişimi reddediş ve gerekli özeni göstermeme şeklinde ortaya çıkan bu örgütsel davranışın ne kadar tehlikeli olduğunu anlatan en güzel benzetmelerden birisi olarak literatürde yer almaktadır. Daha geniş tasviriyile, ölümden sonra esnekliğini kaybederek hareketsiz kalan organizmalar nasıl dağılıyorlarsa, değişim karşısında hareketsiz kalarak tepkisizleşen, değişim adımlarını doğru zamanda ve şekilde atamayan, esnekliğini kaybetmiş uzun süre aynı şekilde kalan örgüt yapılarının da bu katılaşmanın doğal sonucu olarak gücünü kaybederek yok olma durumuna gelecekleri değerlendirilmektedir (Koçel, 2018: 685).

Örgütün değişim karşısındaki tepkisi, örgütün yapısına ve değişim sürecinin gelişimine göre kategorik olarak farklı sınıflandırmalarla değerlendirilmektedir. Değişimin gerekliliğinin fark edilerek, her safhasının önceden belirlenmesi ve bir düzene bağlı olarak yapılması planlı bir değişimdir. Ancak daha önce de belirtildiği üzere değişimin her zaman önceden planlanması mümkün olmayabilir. Beklenmedik olaylar ve ani krizler karşısında içine girilen değişim süreci, daha önceden planlanmamış yanı

öğretide kullanılan tabiriyle plansız bir değişimdir. Durumun en hafif hasarla atlatılabilmesi için değişim süreciyle birlikte alınacak önlemler değişimi kontrol altına alabilecektir. Planlanan değişimde ise ilgili plana bağlı kalarak adım adım ilerleme ya zamana yayılır ya da amacına ve zaman kısıtlamasına göre aniden gerçekleşir.

Gelecekte oluşabilecek koşulların tahminleri doğrultusunda örgütü bu tahminlere göre hazır hale getirme ve ön görülen koşulun gerçekleşmesi durumunda örgütün bu duruma hazır olması süreci “Proaktif” bir değişimdir. Değişim planları içinde yer alan ve öngörülen koşullara göre değişim yapmak yerine yeni koşula uyum sağlamak yani tepki göstermek ise “Reaktif” değişimdir. Gerekliliğine karar verilen değişim, planlar ve hedef dahilinde örgütün tümünü kapsayacak şekilde geniş kapsamlı olarak makro ölçüde veya örgütte meydana gelen ya da gelebilecek aksaklıkların giderilmesi için genel örgüt yapısında bir değişime gidilmeden sadece bir veya birkaç birimde dar kapsamlı, mikro ölçüde gerçekleştirilir. Değişim örgütün kendi yapısı içinde gerçekleşiyor ve amacı dış çevreye uyum sağlamak ise “Pasiftir”. Örgütün gerçekleştirdiği değişim, dış çevresini etkiliyor ve dış çevrenin bu yeni duruma uyumunu sağlıyorsa “Aktif” bir değişim söz konusudur.

Bir başka kategorilendirme ise değişimin şiddeti üzerinden yapılabilir. Değişim ihtiyaç ve hedeflerine göre, küçük adımlarla ve iyileştirmeler şeklinde yapılabilir. Ancak örgütün hedefine hizmet edecekse daha kapsamlı şekilde örgüt yapısını tamamen değiştirmek için köklü bir değişim uygulanabilir. Örgüt Kendi içinde küçük değişimlerle hedeflediği değişime evrilebilir ya da hedefine birden gelebilmek için devrimsel yaklaşımı takip edebilir (Koçel, 2018:684).

Görüldüğü üzere örgütsel değişim, örgütün yapısal özellikleri, insan ve hızla değişen teknolojinin belli bir dengede tutularak ilerlemesi gereken bir akış olması nedeniyle oldukça karmaşık olarak değerlendirilebilir. Bu karmaşık denge nedeniyle çoğu zaman yöneticiler çelişki içinde kalarak, süreçlerine çelişki içine sokabilirler. Oysa örgüt yapısı varlığını sürdürdüğü sürece değişimin aralıksız devam ettiği ve değişimin örgüt faaliyetlerine, yapısına, anlayışlarına ve de kendi değişkenlerine göre tanımlanarak, sürecin kolaylaştırabilmesi ve amacına ulaşabilmesi için söz konusu unsurlar dikkate

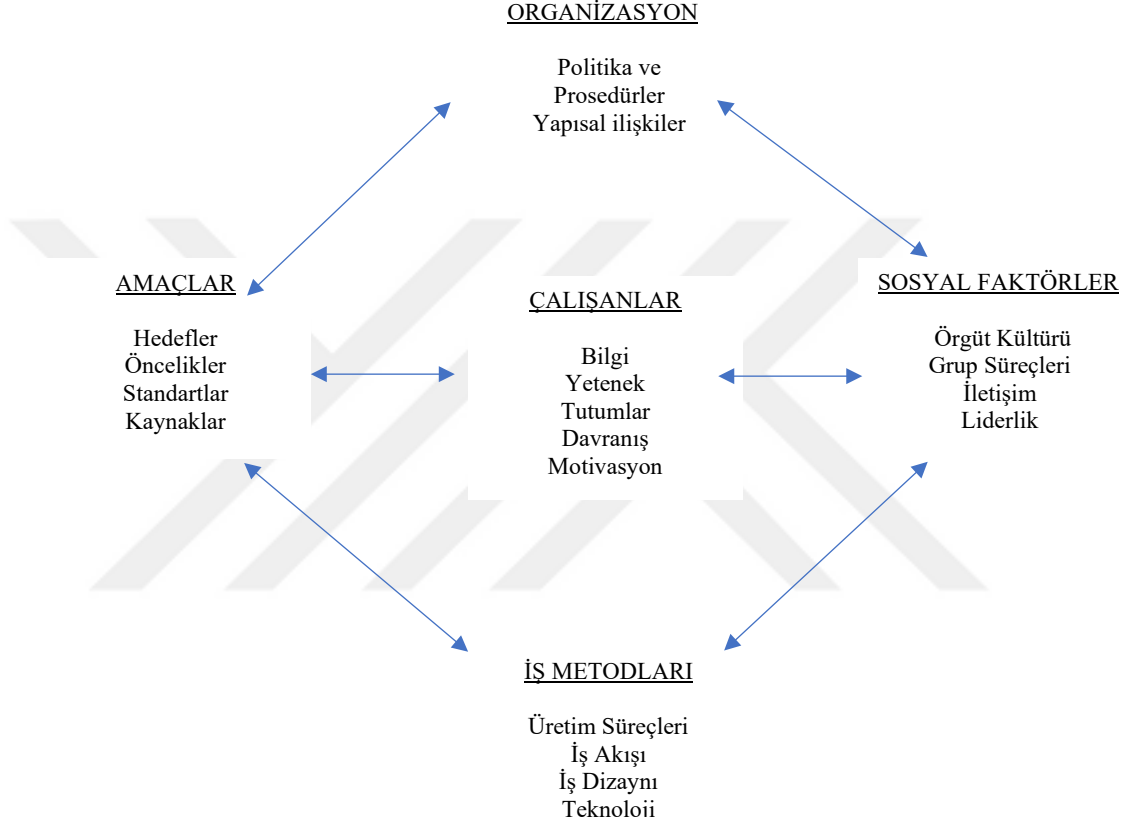
alınarak doğru bir planlamanın yapılmasının önemli olduğu belirtilmektedir (Barnett ve Carroll, 1995).

1.2. Örgütleri Değişime Zorlayan Faktörler ve Değişim Konuları

Darwin'e göre "Hayatın olağan akışı içerisinde hiçbir canlı zorlayıcı bir neden olmaksızın yaşam rutinini değiştirecek bir çaba gösterme ihtiyacı duymaz" Örgütleri de sürekli hareket halindeki yapılar olarak kabul edersek, kendi yapılarında zorlayıcı ve varlıklarını tehdit eden bir durum yok ise büyük bir çaba ve maliyet gerektiren değişim sürecine girmeyi tercih etmeyeceklerdir (Töremen, 2002). Daha önce de belirtildiği gibi ihtiyaç hasıl olduğu anda doğru planlamanın doğru zamanda gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Doğru planlamanın yapılabilmesi için ise örgütün değişimi hangi konuda yapacağını ve değişime zorlayan nedenlerini tespit etmesi ilk ve en önemli adımdır. Bu şekilde ihtiyaç duyulan değişim alanlarının belirlenmesi doğru planlamanın yapılabilmesi hedeften sapmadan planın uygulanabilmesi sağlanmış olacaktır (Ayrancı, 2018).

Örgütün iç yapısı içinde en küçük işleymen en geniş kapsamlı olana kadar her tür adım değişimin konusu olabilir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde konular ile ilgili uzunca bir liste yapılabilir ancak içerikleri ve kapsamaları bakımından birbirleri ile ilişkilendirildiklerinde birkaç grupta toplanabilir. Koçel; değişim kapsamına giren konuları ve yönelimlerini aşağıdaki şema ile ifade etmiştir.

Değişim kapsamına giren ana konular



Şekil 1-1: Değişim Kapsamına giren ana konular¹

Darwin'in canlılar üzerinde ele aldığı değişim için başka bir zorlayıcı etkiye ihtiyacı olan canlılar gibi, örgütlerinde ihtiyacı olan zorlayıcı nedenleri Şekil 1-1'deki şema üzerinden ve literatürdeki diğer açıklamalar kapsamında incelersek örgütsel değişim için zorlayıcı nedenleri; örgütün kendi iç çevre ve yapısındaki unsurlar ile örgütün dış çevresindeki unsurlar olarak inceleyebiliriz. Örgüt yapılarının dış çevresinde meydana gelen değişimlere kendi varlıklarını sürdürebilmek için uyum sağlamaları ve iç yapıdaki

¹ Kreitner ve Kinicki, 1995, s. 690.

aksaklıklar için de gelişim ve dönüşüm süreçlerine tepki vermeleri gerekmektedir. Değerlendirmeye göre Örgütsel Değişim sebepleri “İçsel Nedenler” ve “Dışsal Nedenler” olarak iki gurup altında incelenmektedir (Özkan, 2004).

1.2.1. Değişimi Gerektiren İçsel Nedenler

Örgütsel dönüşüm ihtiyacını ortaya çıkaran faktörler kimi zaman dış çevreyle olan uyumsuzluk nedeniyle ya da ondan bağımsız bütünüyle iç yapıdaki sorunların bir sonucu olarak ortaya çıkabilir. Büyüme, şirket birleşmeleri, performans düşüklüğü ve gerileme, tepe yöneticilerin değişmesi, iş görenin değişim isteği ve bunlara bağlı örgütsel eksiklikler gibi örgüt içinde beliren olaylar örgütü değişime zorlayan içsel nedenler arasında sayılmaktadır (Yeşil, 2018). Bu tanım daha ziyade şirketler esas alınarak yapılmış olmasına karşın önceliği kar olmayan ve başka amaçlar için kurumsallaşmış örgütler için de kıyasen kullanılabilir.

Çalışmanın konusunu oluşturan üniversiteler de öncelikli amaç aslında bir kamu hizmeti olan eğitim faaliyetinin yerine getirilmesidir. Doğal olarak bu kurumlarda başarıyı belirleyen temel unsurlar bilimsel yayınlar ve akademik faaliyetler olarak değerlendirilmelidir. Bununla birlikte; çok daha geniş bir çerçevede öğrenciler ve kaliteli öğretim elemanları için üniversitenin tercih edilebilir olması da başarıyı belirleyen denklemin bir başka unsuru olarak düşünülebilir.

Bu nedenle ilgili hizmetin kalitesini belirleyen söz konusu unsurlar; yönetimin değişimi, hizmet verenlerin verimsizliği, organizasyonun hantallaşması gibi nedenler azalabilir. Bu durum da aslında birbirini tetikleyen ve birbirine bağlı olan iki ayrı sonucun eş zamanlı ortaya çıkmasına neden olabilir. Bunlar; kaliteli öğretim elemanlarının kurumdan uzaklaşması ve öğrencinin üniversiteye yönelik talebinin düşmesi ve hatta ortadan kalkması olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla tıpkı şirketlerde olduğu gibi örgütün verdiği hizmete talep azalır ve hizmetten beklenen verim alınamaz, örgüt çalışanlarının moral ve motivasyonu düşer, örgüt içi çatışma düzeyi artmaya başlar, örgüt üyelerinin örgüt yönetiminden beklentileri artar ve süreç sonucunda değişim örgüt içindeki pek çok alanda zorunlu hale gelir. (Barutçu, 2000: 53).

1.2.2. Değişimi Gerektiren Dışsal Nedenler

Bir önceki bölümde görüldüğü şekliyle değişimi gerektiren nedenler içten kaynaklı olabileceği gibi, kurumu dönüşüme zorlayan bir diğer etken ise dış çevrede yaşanan değişim ve bu değişimin hızı olarak değerlendirilmektedir. Çünkü örgütlerinde varlıklarını sürdürebilmeleri için dış dünyalarındaki ortama da uyumlu hareket etmelerinin değerlendirmelerde önemli bir yeri olduğu görülmektedir. Dışarıdaki dinamiklerin farkına varılarak gerekli tedbirlerin alınmaması sonucunda, zaman içinde iç faaliyetlerin dışarıyla uyumsuz hale geldiği ve kurumun bu çatışmadan olumsuz şekilde etkileneceği değerlendirilmektedir. Örgüt kontrolünde olmayan ve onu değişime zorlayan dışsal nedenlere Ekonomik, Teknolojik ve iş gücü doğasındaki gelişmeler, rekabet sosyal eğilimler, politika ve pozitif hukuk gibi etkenler örnek olarak sayılmaktadır. Sayılan bu etkenler ve nedenleri ortaya çıktığında örgütler aldıkları farklı verileri kendi örgüt yapılarındaki süreçleri değiştirmede kullanırlar ve dış çevreye de sonuçlarını aktarırlar. Bu sürecin düzenli ve sürekli şekilde ilerlemesi planlanarak uygulanabilirse örgütün başarı oranının o ölçüde artacağı görülmektedir. Aslında hızlı ya da yavaş büyük ya da dar kapsamlı da olsa devamlılık arz eden dış çevredeki bu dinamizm örgütleri sürekli olarak değişime zorlamaktadır. Diğer taraftan yaşanan bu canlı süreç yeni fırsatlar doğurabileceği gibi kimi zaman da doğabilecek bir tehlikenin de habercisi olabilmektedir. Bu nedenle örgütlerin dış çevredeki fırsat ve tehlikeleri tespit edip değişimlerini fırsatlardan yararlanacak veya tehlikelerden korunacak şekilde planlamaları gerektiği ön görülmektedir. (Koçel, 2018: 688-689).

Bu noktada üniversiteleri esas alacak olursak dış çevrede yaşanan ve uzun süredir varlığını sürdüren değişimin klasik eğitim sistemini farklı bir noktaya getirdiğini rahatlıkla söylenebilir. Günümüzde uluslararası kuruluşlarla yapılan iş birlikleri öğrenci ve personel değişimi, online eğitim, idari yapılanmanın uluslararası perspektifte standartların belirlenmesi ve bunların iç hukuka yansımaları, bilgiye ulaşımında fiziki mekan zorunluluğunun ortadan kalkması ve belki de en önemlisi idari ve akademik personelden beklenen niteliklerin hiçbir dönemde olmadığı kadar yükseğe taşınması gibi faktörler dış çevrenin bir örgüt olarak üniversitelere dayattığı değişimin ana unsurları olarak gösterilebilir. Dolayısıyla bu unsurlar çerçevesinde gerçekleştirilecek başarılı dönüşüm

hamleleri üniversiteyi tercih edilen bir kimliğe sahip olmasını sağlayarak uzun süre varlığını sürdürme imkanını da sağlayabilecektir.

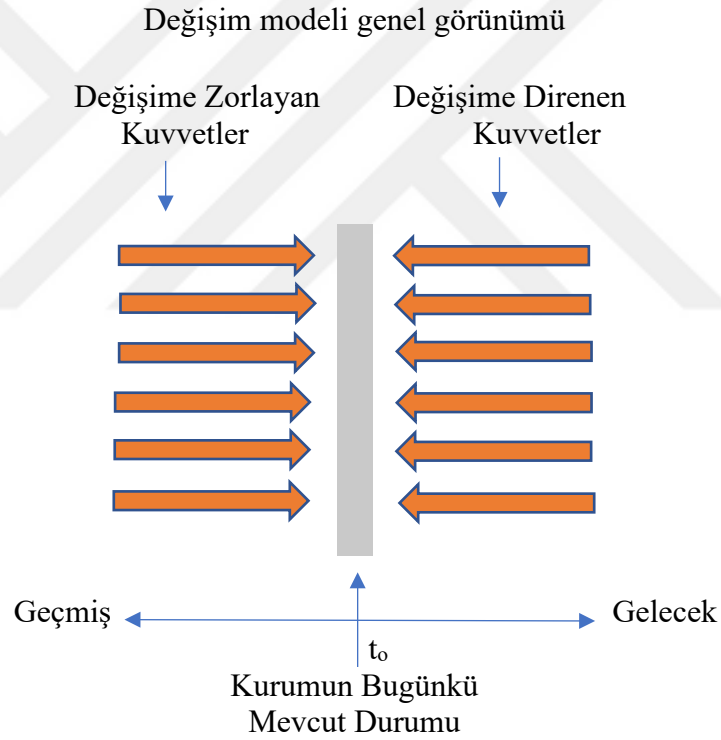
1.3. Değişim Modelleri

Değişimin başlangıcı her ne kadar bir tetikleyici gücün zorlaması olsa da örgütün sürekliliği için gereken hareketlilik ve dönüşüm durumunun sağladığı faydalarda göz ardı edilmemelidir. Değişim süreci her ne kadar teknik adımların dönüşümü gibi görünse de aslında düşünce yapısında da önemli değişimleri beraberinde getirmektedir. Sürekli aynı düşünce yapısı sorunların çözülmesini engellemekte, farklı düşünce yapıları sorunların farklı açılardan incelenerek çözümünü kolaylaştırmakta ve en doğru çözüme yönlendirmektedir. Bu geniş bakış açısı değişim sürecinde sadece mevcut sorunların değil geleceğe yönelik ortaya çıkabilecek sorunlarında önceden belirlenmesine fırsat sağlayarak hazırlıklı olmayı beraberinde getireceği değerlendirilmektedir. Değişim süreci örgüt faaliyetlerinin devamlılığını sağladığı gibi örgütün gelişme ve büyümesine de önemli katkılar sağlamaktadır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde değişim gelecek için önemli adımların atılmasına yardımcı olarak örgütün geleceğini yaratmasına fırsat vermektedir. Alışkın olunan mevcut durumdan çıkarak yeni bir duruma geçiş süreci her ne kadar karmaşık görünse de doğru yönetilen bir iş tanımı süreci çerçevesinde incelendiğinde bir değişim vizyon yaratmaktadır (Harper, 1998: 25-30).

Bu değerlendirmeye göre, değişim örgüt açısında olumlu bazı sonuçlara ulaşılmasını sağlamaktadır. Değişim örgütü hareketsizlikten çıkartarak yeni heyecanlar yaratabilir. Bu heyecan verici durum, örgüt üyelerinin de dikkatini ve ilgisini çekeceğinden örgüt üyelerinin motivasyonlarına olumlu şekilde etki edebilecektir. Değişimin örgüte farklı birçok fırsat yaratabileceği ve süreçte oluşan yeni grupların örgüte alışılmışın dışında bir hareket, canlılık sağlanacağı öngörülmektedir. Değişimle birlikte mevcut düzendeki rutinleşen uygulamalar gözden geçirilerek yenilenecek ve bu pozitif sonuçların devamında ise değişime güven ortamı sağlanacağından, çalışanların iş tatmini yükselerek, çatışmaların tamamen ortadan kalkacağı ya da minimumda seyredeceği geliştirici ve güdüleyici yeni bir alan yaratılacağı değerlendirilmektedir. Büyük çerçevede bakıldığında

değişimin; örgütsel, kültürel ve bireysel ayrılıkların da olumsuz etkilerini azalttığı görülmektedir (Erdoğan, 2002: 1-8; Özdemir, 2004: 237).

Örgütsel değişimin planlanması aşamasında değişim konusu ve değiştirilecek alanların belirlenmesinin ardından değişimin zorlayıcı faktörleri ile değişime direnç olabilecek faktörlerin mümkün olduğunca listelenmesi sürecin önemli ilk adımlarından birisi olarak değerlendirilmektedir (Şekil 1.2). Ortaya çıkan tabloya göre değişime direnç oluşturabilecek faktörler ile değişime zorlayan faktörler için önlemler alınarak değişimin gerçekleştirilmesi sonucun daha pozitif bir süreç ve sonuç elde edildiği görülmüştür (Koçel, 2018: 692).



Şekil 1-2: Değişime Etki Eden Kuvvetler²

Literatürde uygulama ve içeriklerine bağlı olarak pek çok değişim modeli yer almaktadır. Ancak Örgütsel Psikolojinin kurucusu olarak kabul edilen Kurt Lewin'in 3 aşamalı değişim modeli, değişim modellerinin temeli olarak kabul edilebilir. Lewin,

² Koçel 2018, s. 692

değişimin planlı olması gerektiğini savunmuş ve planlı bir değişim sürecini 3 aşamada ele almıştır. (Yeşil, 2018: 307-323)

Lewin'e göre değişim örgüt yapısında tepeden aşağıya doğru planlanmalı, bu plan doğrultusunda ilerlemeli ve aşağıdaki aşamalardan geçmelidir.



Şekil 1-3: Kurt Lewin 3 Aşamalı Değişim Modeli³

Çözme: Çözülme aşaması örgütte değişim ile ilgili kişilerin değişimin mevcut durumdan daha iyi bir duruma geçiş için gerekliliği konusunda ikna edilmeleri aşamasıdır. Değişime direnç gösterecek olumsuz görüşte olan kişilerin ikna edilebilmesi için gerekli çalışmalar bu aşamada tamamlanmaktadır (Tokat ve Kara, 1999: 237).

Değişim: Değişim süreçteki ikinci aşamadır. Değişimin şeklini ortaya çıkartan değişiklikler bu aşamada yapılır. Böylece yapılan değişiklikler örgütü mevcut durumdan farklı duruma ulaştırmaktadır (Özkara, 1999).

Yeniden Donma: Süreçteki üçüncü aşama olan Yeniden Donma, değişim sonucunda ulaşılan yeni durumun devamlılığının sağlandığı aşamadır. Değişimin örgüt ve üyeleri tarafından kabullenildiği ve örgüt yapısında geliştirilecek ilke ve politikalarla kalıcı hale getirildiği son aşamadır. Örgütün temel yapısı ve işleyişi artık bu değişime göre ve örgütün eski yapısına dönüşü engelleyecek şekilde kalıcı hale getirilmelidir. Aksi durumda örgüt eski alışkanlıklarına geri dönecek ve eskiden uyguladığı pek çok şeyi yeniden uygulamaya başlayarak değişimi engellemektedir (Özkalp ve Kırel, 1990).

Kurt Lewin'in ortaya koyduğu 3 aşamalı model, uygulamaların başarısızlıkla sonuçlanmasının nedenlerini araştırmak amacıyla, Kotter tarafından daha geniş kapsamlı incelenmiş ve değerlendirilmiştir (Higgs ve Rowland, 2005). Kotter 3 aşamalı eğitim

³ (Esen, 2012, s.15)

çalışmalarının başarısızlıklarını açıklarken ideal değişimin Yönetim aşamalarını da gerekçeleriyle açıklamıştır (Kotter, 1990). 1995 yılında yayınlanan ve daha sonra da Harvard Business Review’da 2007 yılında tekrar yayınlanan dönüşümün temel ilkelerini gösteren çalışmasının yer aldığı “*Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*” başlıklı makalede Kotter 8 aşamalı değişim modelini aşağıdaki şekilde sıralayarak açıklanmıştır.

Kotter’in yaklaşımına göre örgütü dönüştürmenin sırasıyla sekiz adımı şöyle sıralanmaktadır.

1. *Aciliyetin ortaya çıkartılması*: Bu aşamada rekabet alanlarının, pazardaki yer ve hedefler ile ilgili durumun gerçeklikten uzaklaşmadan analiz edilmesi, fırsatların ve öngörülebilir ya da ön görülemeyen krizlerin mümkün ölçüde tanımlanarak üzerinde tartışılması gerekir.
2. *Güçlü Bir Kılavuz Koalisyon Oluşturmak*: Planlanan değişim sürecini yönetebilecek ve liderlik edecek güçlü bir grup oluşturarak, oluşturulan grubun ekip olarak birlikte hareket etmesi ve çalışmasını sağlamak.
3. *Bir Vizyon Yaratmak*: Planlanan değişim sürecini yönlendirebilmek için bir vizyon oluşturarak değişim sürecinde belirlenen vizyona ulaşmak için stratejiler belirlemek.
4. *Vizyonu İletmek*: Vizyon ve stratejilerin iletilmesini sağlayacak bütün olası araçları kullanarak, kılavuz koalisyonun örnek olmasıyla yeni davranışlar öğretmek
5. *Vizyonla ilgili Eylem için Diğerlerini Güçlendirmek*: Planlanan değişim sürecini önleyebilecek engelleri ortadan kaldırmak, buna ek olarak belirlenen vizyona ulaşmayı engelleyerek vizyonu tehlikeye sokacak mevcut yöntemlerin değiştirilmesi. Sıra dışı fikirleri, eylem önerilerini desteklemek ve risk alma konusunda cesaretli davranmak.
6. *Kısa Vadeli Kazançlar Planlamak ve Yaratmak*: Performans iyileşmelerini daha belirgin olarak planlamak ve yaratmak, bu süreçte gerekli desteği sağlayan örgüt üyelerini takdir ederek ödüllendirmeye yönelik çalışmalar yapmak.

7. *İyileşmeleri Konsolide Etmek ve Daha Fazla Değişim Üretmek*: Vizyona uymayan sistemleri, yapıları ve politikaları değiştirmek için, artmış güvenilirliği kullanmak, ek olarak Vizyonun tamamlanmasına yardımcı olabilecek insanlar geliştirmek, yükseltmek ve işe almak ayrıca yeni projeler, başlıklar ve değişim ajanlarıyla süreci güçlendirmek.
8. *Yeni Yaklaşımları Kurumsallaştırmak*: Kurumsal başarı ile yeni davranışları karşılaştırarak ikisi arasındaki ilişkiyi değerlendirmek, liderlerin gelişimi ve başarılarını arttıracak yeni süreçler belirlemek.

Kotter'e göre işlerini iyi yapan liderler, değişimi ancak bu 8 maddeye göre belirtilen sıralamaya göre yaptıkları takdirde başarıya ulaştırabilirler.

Kotter, Ford, Landmark Communications, General Motors, British Airways, Eastern Airlines, Bristol-Myers Squibb gibi büyük-küçük ve batmak üzere ve temel amaçları mevcut yapının daha cesur ve yeni dış ortama uymasını sağlayacak değişimi gerçekleştirmek olan şirketler üzerinde on yıl boyunca yaptığı incelemelerde gerçekleştirilen kurumsal çabalarının çok azının başarılı olduğunu, çok azının ciddi bir başarısızlık yaşadığını, birçoğunun ise ölçeğin alt sınırına düştüğünü belirtmiştir.

Açıklamalardan anlaşılacağı üzere, Örgütsel Değişim zamana yayılmış ciddi aşamalardan oluşmaktadır. Belirtilen bazı adımları atlamak hızlı ilerleme gibi algılansa da sonucu asla tatmin edici olmayacağı belirtilmiştir. Dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli durum ise aşamalarda yapılacak ciddi hataların ivmeyi yavaşlatması ve değişim sürecinin yıkıcı bir etkiyle sonuçlanmasını sağlayabileceği şeklindedir (Kotter, 2007).

1.4. Örgütsel Değişimde Çeviklik ve Dayanıklılığın Önemi

Önceki bölümlerde Örgütlerin değişimi oldukça karmaşık ve aynı ölçüde zor olabileceği şeklinde ifade edilmişti. Çevresel koşullardaki hızlı değişim bu karmaşık ve zorlu durumun en önemli sebeplerinden birisi olarak değerlendirilmektedir. Örgütler çevre koşullarındaki değişimleri fark edip değişiklikler doğrultusundaki dönüşümlerini hayata geçirme sürecini tamamlayamadan yeni bir farklılaşma süreciyle yüzleşmek zorunda kalabilirler. Bu nedenle, değişmeye mecbur kalınmadan önce ön görülü

davranarak olası müdahale konu ve alanlarının tespit edilerek gerekli çözümlerin planlanması örgütün temel dürtülerinden birisi olarak geliştirilmesi olası bir krizin önlenmesi açısından oldukça önemli olarak değerlendirilebilir (Varvar, 2001).

Bu anlamda çeviklik eğer, hızlı ve doğru hareket etmek, değişikliklere anında tepki vermek olarak tanımlanırsa, örgütsel tavrın da ayrılmaz bir parçası olduğu görülecektir. Başka bir ifade ile Örgütün öngöremediği değişimlere proaktif olarak uyumlanabilmesi örgütün çeviklik düzeyini temsil etmektedir (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007).

Örgütün çevikliğini değerlendirebilmek için öğretilerde birtakım kıstaslar belirtildiği görülmüştür. Bunların ilki cevap verilebilirlik olarak isimlendirilmiştir. Değişiklikleri hissedip algılayarak ve önceden tahmin ederek sisteme dahil etmek suretiyle tepki vermek olarak tanımlanabilir. İkinci kıstas yeterliliklerdir. Yeterliliği belirleyen alt kriterler ise; örgütün genel hedeflerini belirlemek, sürece uygun teknolojik alt yapının sağlanması (yazılım ve donanım), bu teknolojinin kullanılmasını sağlayarak yeteneklerin seçilmesi, örgütün sunduğu hizmet ve hizmete ait ürünün kalitesinin artırılması, maliyetin en verimli hale getirilmesi, yeni ürünler yaratma, değişimin doğru yönetilmesi, bilgi ve yeterlik konusunda güçlendirilmiş üyeler, etkin faaliyet ve verimlilik, iç ve dış etki alanlarında doğru ve yeterli işbirliğinin sağlanması ile uyumluluk şeklinde sıralanabilir. Üçüncü kıstas olan esneklik ise geniş bir alanı kapsayacak şekilde üretim, ürünün modeli ve şekli örgüt ve bireyin esnekliğini kapsamaktadır. Nihayetinde son kriter ise Hız olarak ifade edilmiş ve aslında örgüt faaliyetlerinin süresi esas alınmakla birlikte özellikle ticari nitelikteki örgütlerde yeni ürün sunma ve hizmet sevkiyatının hızı ve dakiklığına dikkat çekilmiştir (Nejatian ve Zarei, 2013; akt. Karalar, 2015: 120) ve (Sharifi ve Zhang, 1999).

Sayılan bu kıstaslar ticari örgütler açısından dile getirilmiş olsa da diğer örgütsel yapılar için de kullanılabilirdiği söylenebilir. Hatta toplumsal yaşam içerisinde yer alan en büyük örgüt; yani devlet için dahi geçerli sayılabilir. Bu savı desteklemek üzere Osmanlı İmparatorluğunun çöküşündeki en önemli nedenlerden birisi olan askeri örgütlenmedeki statükoculuk örnek olarak gösterilebilir. Neredeyse bir yüz yıl arayla Rus Ordusundaki değişimi gören iki Osmanlı Elçisinden ilki Büyük Petro'nun Ordusunun geçit töreni ve yeni protokol düzenini Çar'ın maskaralıkları olarak tarif ederken, ikinci Katerina

döneminde giden elçi Mustafa Rasih Paşa Rus Ordusunun düzeninden övgüyle söz etmiştir (Ortaylı, İ). Osmanlıyı ve yönetime hâkim zihniyeti temsil eden ilk elçi, Rus Ordusundaki değişime şahit olmakla birlikte bu değişimi algılama ve gelecekte ortaya çıkarabileceği sonuçları tahmin etme yeterliliğini ortaya koyamamıştır. Ancak ikinci elçi ile çevikliğin ilk iki unsuru olan cevap verilebilirlik ve yeterlilik unsurlarının hayata geçebildiği yeni Rus Ordu nizamına yapılan methiyelerden anlaşılmalı birlikte hali hazırdaki Osmanlı Ordusuna hâkim başta yeni çeriler olmak üzere tüm unsurların katı şekilde karşı çıkması değişimin hızlı şekilde yapılmasını engel olmuş ve ancak 19. Yüzyılın sonlarına doğru değişen modern orduya ulaşabilmek için gerekli adımlar atılmaya çalışılmıştır. Fakat bu atalet özellikle Balkan Savaşları ve I. Dünya Savaşıyla bir örgüt olarak Osmanlı'nın çöküşüne neden olarak değerlendirilmektedir.

Çeviklik verilen misalde olduğu gibi bütünüyle kamu hizmetinin bir unsuru olan ordu yapılanmasından genellikle örneklendirilen ticari müesseselerin hizmet kalitesine kadar uzanacak kadar geniş bir alan içinde dış dünyadaki değişim kapsamında, yeniden yapılanma esnekliğiyle, afetler gibi beklenmeyen durumlarda en hızlı şekilde karar vermeye birçok alanda izlenmektedir.

Yapılan araştırmaların çoğunda değişim sürecine hızlı giriş yapan, karar alma süreçlerini, sistemlerini ve yapılarını hızla ve radikal biçimde değiştiren işletmelerin, değişimi adım adım ve yavaş yavaş uygulayan örgüt yapılarına göre daha başarılı performans gösterdikleri görülmüştür (Appelbaum ve Diğerleri, 2017). Çevik örgütler hareketli, aktif, heyecanlı ve öngörülebilir ya da ön görülemeyen birçok duruma hazırlıklı olarak yol almaktadır. Çevik bir örgütte çalışanlar; iş bitirme azmi ve olumlu enerjileriyle kendilerini belli ederler. Atalet sahibi örgütlerde durum tam tersi olarak kendisini göstermektedir. Esnek değildir, oldukça katı, dinamizmden uzak ve durgundur. Bu yapıdan dolayı asla motivasyonları yüksek değildir, demotivedirler. Kendilerini yenilemezler aksine tekrarlayan bir yapıdadırlar. Bir örgütte, dış koşulların değişmesi, işlerin eski başarısının olmadığı, yeni şartlara uyum sağlanması gerektiği aksi takdirde varlığın sürdürülemeyeceği şeklinde değerlendirilebilir. Şartlara uygun

davranılmamasının bedelinin ödeniyor ancak bu konuda herhangi bir adım atılmıyorsa bu örgütte atalet hali baskındır (Sekman ve Utku, 2009: 4).

Örgütün çevik ya da atalet sahibi olması bakımından yapılan bir başka tasnifte ise çevik örgütlerin; Geleceğe Odaklı, Dış Dünyadaki Değişimlere ve Fırsatlara Yönelimi Fazla, Sonuç Üretme odaklı, Müşterilerine Çözüm Sunan yapılar olduğu değerlendirilirken, atalet sahibi örgütlerin ise; Geçmişe Odaklı, İç Politik Oyunlar ve Prosedürler Fazla olan, Sorun Üretme Eğilimli ve Müşterilerine Mazeret Sunan yapılar olarak değerlendirilmektedir. (Sekman ve Utku, 2009: 4-5).

Örgütsel Değişimin tanımında yer alan örgütün varlığının devamı için hızla değişen dünyaya uyum sağlaması zorunluluğu örgüt için ne kadar önemli ve vazgeçilmez ise değişimi fark edip buna hızlı tepki vermek, değişim yönünde kendi özünden kopmadan hareket edebilmek ve yeni duruma bütünsel olarak uyum sağlamak da örgütün devamı için o kadar önemli olarak belirtilmektedir. Çeviklik, organizasyonların içinde buldukları durumlardan dolayı karşılaşılabilecek tehlikelere rağmen ayakta kalabilme, fırsatları doğru değerlendirme ve öngörülemeyen değişim süreçlerini en doğru şekilde yönlendirebilme yetenekleri olarak tanımlanmış olsa da (Sharifi ve Zhang, 1999), bu zorlu değişim sürecinde örgütten beklenen bir diğer nitelik ise rezilyans yani örgütün dayanıklılık gücü olarak öne çıkmaktadır.

Rezilyans kelime anlamıyla, zorluklar karşısında hızla iyileşebilme, eski durumuna dönme, sıçrama ve esneklik olarak tanımlanmaktadır (Oxford sözlük). Kavramın bilimsel anlamda ilk kullanılışı fizik alanında olup; bozulan bir sistemin tekrar eski formuna dönmesini ifade edebilmek amacıyla dile getirilmiştir. Bunun yanında bozulmalara rağmen ekolojik dengenin korunması durumu tanımlanırken Holling tarafından 1973 yılında Ekoloji alanında (Annarelli ve Nonino, 2016: 2-3), Malzemelerin deformasyonu ardından asıl hallerine geri dönebilmelerini tanımlamak üzere Mühendislik alanında da (McManus vd., 2008: 82) kullanılmıştır. Sosyal Bilimler alanına kavramının ilk girişi ise bireysel davranış düzeyinde ve Psikoloji Biliminde olmuştur (Lengnick-Hall vd., 2011: 244) ve genel olarak dayanıklılık, dirençlik, direniş, esneklik, kendini toplama, sağlamlık,

yılmazlık gibi kavramlarla anlatılmıştır. Meyer (1982) ve Weick (1993)'in çalışmaları ile de Yönetim Bilimine giriş için ilk adımların atıldığı belirtilmiştir.

Bireysel düzeyde incelendiğinde “Psikolojik Dayanıklılık” olarak da adlandırılan bireysel rezilyans kavramı bireyin beklenmedik olaylar karşısında, dayanma, direnme, başa çıkabilme, kaldığı yerden devam edebilme veya yenilenerek devam etme yönünde ortaya koyduğu davranışlar olarak tanımlanır (Çetin, Yeloğlu ve Basım, 2015). Hayatın akışında yaşamlarını devam ettiren insanlardan bazılarının en küçük olaylarda tökezleyip yol alamazken bazılarının ise daha ağır olaylar karşısında bu durumla baş ederek oldukları yerden sıçrayarak yollarına devam ettikleri bilinmektedir (Kotter, 2007).

Bireysel Rezilyans kavramı her ne kadar psikoloji Biliminin çalışma alanına girse de rezilyans sahibi bireylerin anlaşılması, örgütlerin rezilyans düzeylerini de tanımlamak için yol gösterici olarak kullanılmıştır. Örgütü oluşturan bireylerin rezilyans düzeyleri ve birlikte hareket etme kapasiteleri örgütün rezilyans seviyesini destekleyen önemli etkilerden birisi olarak değerlendirilmektedir (Lengnick-Hall vd., 2011: 244). Dayanıklı bireyler değişime anında ve etkili biçimde karşılık verebilen en az stresle süreç içinde yol alabilen kişiler olarak değerlendirilmektedir (Limnios vd., 2014: 105). Bu açıdan bakıldığında örgütlerin dirençli olabilme durumları örgüt üyelerinin ani olaylar karşısında verdikleri hızlı ve değişime uyumlu tepkilerine göre değişebildiği izlenmiştir (Hillmann vd., 2018: 464).

Örgütlerin en temel ve en karmaşık unsuru olan insan üzerinden değerlendirdiğimizde, literatürde yapılan pek çok tanımlama ve araştırmada örgüt üyelerinin davranışlarının örgütün davranış biçimini etkiliyor olması nedeniyle değişim sürecinde önemli bir rol oynadığı ve buna göre bireysel rezilyans ile örgütsel rezilyansın bire bir ilişki içerisinde değerlendirildiği hatta örgütlerin, örgüt üyelerine yönelik olarak gerçeğe uygun şekilde değerlendirmeler yapmaları, risk alma konusunda cesaretli olmaları, köklü ve kesin çözümler üretebilmelerini sağlayarak dayanıklılık düzeylerinin artırılmasına yönelik İnsan Kaynakları üzerine çeşitli çalışmalara yer verecek şekilde planlamalar yaptığı görülmüştür (Gerçek ve Börekçi, 2019). Bireysel dayanıklılık üzerinden yola çıkarak bir değerlendirme yapacak olursak, Rezilyans kavramının ortak notlarına bakıldığında Örgüt

yapısı için de “Resilience” kavramı beklenmedik ani değişimler, kaos ve olaylar karşısında verilen tepkiler, esneme, duruma uyum sağlama, yeni durumla başa çıkabilme, ayakta kalabilme, toparlanabilme, yeniden doğma, sürekli öğrenme, dönüşme, kendini tekrar oluşturmaya hazır olma durumu olarak tanımlanabilir (Erol vd., 2010: 113-114- (Christopher ve Peck, 2004, s. 4).) Özetle örgütsel rezilyans örgütün zorluklar karşısında varlığını sürdürme yeteneği olarak tanımlanabilir (Wishart, 2018: 19). Buna göre rezilyans ister bireysel, isterse toplumsal ya da örgütsel düzeyde olsun başarılı olma durumunu belirleyen en önemli faktör, Eğitimden, deneyimden daha önce temelinde beklenmedik olaylar karşısında verilen tepkiyi ve yeni durumla başa çıkabilme yeteneğini göstermek olarak değerlendirilen dayanıklılık düzeyidir (Kotter, 2007). Günümüz dünyasında artan ekonomik krizler, iklim değişiklikleri, terör, sürekli ve aniden değişen dünya şartlarıyla gelen beklenmedik olaylar gibi küresel tehditlerin artmasıyla örgüt yapılarında dayanıklılık kavramı oldukça önemli bir hale geldiği görülmüştür (Annarelli ve Nonino, 2016: 3).

Buna ek olarak örgütsel dayanıklılık ile ilgili yapılan araştırmalar ve yayınlar incelendiğinde iki farklı görüşe daha yer verildiği görülmüştür. Birinci görüş; hazırlıksız yakalanılmış, olumsuz ve gergin durumlardan sonra yükselme ve bıraktığı yerden devam etme başarısı olarak tanımlamaktadır. Maddenin gerilmesi dövülmesi esnetilmesinin ardından tekrar kendi formuna dönmesi ile örneklendirilebilen bu görüş, örgütün zorluklarla baş etme yöntemleri ve örgütten beklenen performansa en hızlı şekilde dönebilmesi üzerinde durmuştur.

Bu görüşe göre örgütün dayanıklılığı sıçrama odaklıdır ve ancak cesaretli örgütlerin bunu gerçekleştirebileceği sonucuna varılmıştır (Horne, 1997; Mallak, 1998; Robb, 2000; Gittell vd., 2006). İkinci görüş ise yeni beceriler elde edilmesi, tüm mevcut ve yeni durumlara uyum sağlayabilmek ve yeni fırsatların yaratılması şeklinde yorumlanmıştır. Bu görüşte dayanıklılığın gelişim odaklı olduğu değerlendirilmektedir. Beklenmeyen durumlar karşısındaki Zorlu değişimlerden fayda sağlamayı başka bir deyişle mevcut kaynak ve yeteneklerle sadece sorunların çözülmesini değil dönüşümcü bir bakış açısıyla

yeni ve başarılı bir gelecek inşa etme becerisini de barındırdığı belirtilmektedir (Layne, 2001; Coutu, 2002; Freeman vd., 2004; Jamrog vd., 2006).

Belirtilen tanımlamalar ve görüşler çerçevesinde örgütsel dayanıklılık, güçlülere karşı direnç sağlama, beklenmedik olaylar ile ortaya çıkan tehditlerin üstesinden gelebilme yeteneğinin yanı sıra yeni durumla ortaya çıkabilecek fırsatları fark ederek değerlendirme ve bu fırsatlarla güçlenerek daha iyi bir gelecek inşa etme durumunu da içine almaktadır. Hızla değişen ve değişime uyum sağlama sürecinde farklı yeniliklerin de ortaya çıktığı günümüz dünyasında örgütler için eski durumlarına geri dönme durumu her zaman olumlu sonuçlanmayabilmektedir. Eski duruma geri dönmekten daha fazlasını yani örgüt kaynakları ile yetenekleri kapsamında zorlukların aşılması, ilerisi için geniş çaplı fırsatlar yaratması ve bu fırsatları değerlendirerek yeni ve daha iyi bir gelecek inşa etmesi gerekliliği ortaya çıkabilmektedir (Megele, 2014: 1).

Dayanıklılık üzerine yapılan araştırmalarda ortaya çıkan teorilerin çakıştıkları üç konu dikkat çekmektedir.

Gerçeklikle Yüzleşme: Dayanıklılık ile ilgili olarak bilinen durumlardan birisi iyimserliktir. Bu yaklaşım ancak iyimserliğin gerçekliğin önüne geçmediği durumlarda doğru kabul edilebilir. Örgüt içerisindeki motivasyonu düşmüş üyelerin motivasyonlarını yükseltmek için iyimser bir yaklaşım oldukça olumlu sonuçlanabilirken, daha ciddi bir meydan okumayla karşı karşıya kalındığında, ancak soğukkanlı ve kötümser yakın bir gerçeklik duygusuyla hareket etmek olumlu sonuçlanabilmektedir. Yapılan araştırmalarda, içinde bulunulan durumla başa çıkabilme yöntemi olarak gerçeklikle yüzleşme aşamasının keyifsiz, acı verici ve kabullenmesi zor olması nedeniyle genelde inkara başvurulduğu görülmüştür. Bu aşamada; içinde bulunduğumuz durumun gerçekliğini olduğu gibi anlıyor ve kabulleniyor muyuz ve örgütte aynı şeyi yapıyor mu? Sorusuna gerçeklikle yüzleşerek ama gerçekten yüzleşerek cevap verebilmek, durumun analiz edilerek doğru başa çıkabilme yöntemlerinin doğru şekilde tespit edilmesini sağlayacaktır.

Dünya Ticaret Merkezinin en büyük kiracısı Morgan Stanley, Dünya Ticaret Merkezine 1993 yılında yapılan saldırının ardından ABD'nin ticari gücünü temsil eden bu

yerde çalışıyor olmanın kendi şirketini bu tarz saldırılara açık hale getirdiği tespitini yapmış ve bir hazırlık programı başlatmıştır. Programın başına madalyalı bir Vietnam Gazisi olan Rick Rescorla getirilmiş ve duruma askeri bir disiplinle yaklaşarak şirket çalışanlarının felaket durumlarında neler yapılacağı konusundaki eğitimlerini garanti altına aldı. Şirket mekanlarının çalışamaz hale gelmesi durumuna karşı şirket çalışanlarının bir araya gelerek işlerini yürütebilmeleri için bir değil üç acil durum binası vardı. 10 Eylül 2001 günü herkes için gereksiz ve israf olarak görülen bu önlemler 12 Eylül 2001 tarihinde herkes için bir deha ürününe dönüşmüştü. 11 Eylül 2001 tarihinde Dünya Ticaret Merkezine düzenlenen saldırıda Rescorla bir megafonla Morgan Stanley çalışanlarına sakin olmaları, tatbikat ve eğitimlerde öğrendiklerini uygulamaları talimatını veriyordu. Saldırının tam hedef noktasında olmasına rağmen ikinci çarpma sırasında şirket çalışanlarının neredeyse tamamı binayı boşaltmış ve şirket sadece yedi çalışanını kaybederek yedek binalarına işlerine kaldıkları yerden devam ederek krizi en az hasarla atlattımlardır. 1993 yılının ardından şirketin içinde bulunduğu durumla doğru analiz etmesi gerçek bir yüzleşmenin beraberinde getirdiği doğru analizler şirketin ve şirket mensuplarının dayanıklılıklarını yükseltmiş ve varlıklarının devamını sağlamıştır.

Anlam Arayışı: dayanıklılığın diğer önemli tuğlası içinde bulunulan durumu anlamlandırma yeteneğidir. Beklenmedik negatif durumlar karşısında kurban rolüne bürünüp “neden bu benim başıma geldi” diye sormak yerine içinde oldukları durumu fark ederek anlam arayışına girip kurgulayabilenler dayanıklı olanlar yani yeni durumdan kurtulabilme imkânı en yüksek olanlardır.

Nazi kampı Auschwitz’den sağ kurtulan, İş dünyasındaki dayanıklılık eğitiminin temellerini oluşturan ve bireylerin yaşamlarına anlam kazandırıcı kararlar almasına yardımcı olan insancıl terapi yöntemi “anlam terapisi” nin yaratıcısı Avustralyalı Psikiyatrist Viktor E. Frankl, anlam arayışı kitabında kampta terapiyi geliştirdiği o anı şöyle anlatır. Bir gün çalışmaya gittiği sırada son sigarasını bir kalıp sabunla takas edip etmemeyi bir yandan da kampa yeni gelmiş sadist komutanla nasıl çalışacağını düşünmektir. Birden içinde bulunduğu durumun ne kadar önemsiz ve anlamsız bir hal aldığını düşünür ve hayatta kalabilmek için kendisine bir amaç edinmesi gerektiğini fark eder. Sağ kalıp

kalamayacağı durumuna odaklanıp düşünmeden, kendisini savaştan sonra yaşadıklarını başkalarına anlatabileceği toplama kampının psikolojisi üzerine konferans verirken hayal etmeye başlar ve hayata tutunmak için kendisine amaç yaratmış olur. Kendisine koyduğu bu türden somut hedefler onun o anın acısının üzerine çıkmasını sağlamış ve kitabında da bahsettiği gibi yarattığı amaç sayesinde en çaresiz zamanında bile yaşamdan bir anlam bulabilmiştir.

Aynı durum örgütler içinde geçerlidir. Dayanıklı örgüt yapıları incelendiğinde en önde gelen örgütlerin ciddi değerlere sahip oldukları, bu değerlerin örgüt için bir anlam yarattığı ve ortak hedefleri olduğu görülmüştür. Dayanıklı örgütlerin değer sistemleri yıllar içinde çok az değişikliğe uğramış ve zor zamanlarda bu değerlerle ortak amaçlar belirleyerek ayakta kalmayı başarmışlardır.

Ayinleştirilmiş Yaratıcılık: dayanıklılığın üçüncü ve son tuğlası mevcut durum ile ilgili elde ne varsa onunla bir şeyler yapabilme yeteneğidir. Psikologların brikolaj adı verdiği bu yetenek modern anlamıyla bir tür buluşçuluk, amaca uygun alet ve malzemeler olmadan bir soruna doğaçlama yoluyla çözüm getirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Kurulu düzenin bozulması karşısında normal insanlar ne yapacaklarını düşünürken brikolajcılar ortaya çıkabilecek fırsatları ve olabilecek en iyi çözümleri hayal etmeye başlarlar. Dayanıklı örgütlerin hepsinde bu yeteneğe sahip brikolajcılar doludur. Dayanıklı örgütler doğaçlamayı çekirdek bir beceri kabul etmektedir. Bu tarz örgütlerin aynı zamanda dışarıdan çok sıkıcı görünen ancak bir gelenek sahibi olmalarını sağlayan standart davranış biçimleri ve kuralları vardır.

Büyük dağıtım firması UPS çalışanları, 1992 yılında Güney Florida'nın altını üstüne getiren Andrew Kasırgasının ertesi günü ellerindeki tüm paketleri bölgeye götürmüş, bir kavşak bölgesinde toplanarak tasnif etmiş ve evleri yok olduğu için arabaların içine sığınmış paket sahiplerine teslim edebilmiştir. UPS'in büyük bir felaket sonrasında bile işini hala yapar durumda tutan şey büyük ölçüde doğaçlama yetenekleriydi ve bu doğaçlama yeteneği aynı zamanda kaos ortamında örgüte bir amaç ve anlam duygusu kazandırdı. UPS'e göre bu yeteneği besleyen en önemli şey ise gelenekleriydi. UPS tıpkı bir ordu gibi kurallar ve düzenlemelere göre yaşıyor. Şoförler anahtarlarını hep

aynı yere koyar, kapılarını aynı şekilde kapatır, üniformalarını aynı şekilde giyerler. Bölgede bir kar fırtınası çıksa bir grup insan hemen toplanır sorunu nasıl çözeceklerini bulur ve işlerini yapmaya devam ederler. Bunu yapmalarını onlara söyleyen kimse yoktur ancak ortak amaçları işlerini yapmak olan bu insanlar kendi gelenekleri doğrultusunda soruna doğaçlama şekilde çözüm sunularak hedeflerine ulaşırlar. UPS'in Andrew kasırgasının hemen ardında kendisini bu kadar hızlı toparlanmasının ve en önemli sebebi de çalışanlarına düşünme, odaklanma ve harekete geçme fırsatı veren bu kurallar ve gelenekler sonucu ortaya çıkan doğaçlama yeteneğiydi. (Coutu, 2004)

Bu teorilere bakıldığında Dayanıklılık sahibi birey ya da örgütlerin bu üç özelliğın en az bir ya da ikisine sahip olması zorlukların içinden sıyrılmanızı sağlayabilir ancak tam bir dayanıklılıktan bahsedebilmek bu üç özelliğe de sahip olmalarıyla mümkün olabilmektedir. Görüldüğü gibi dayanıklılık sahibi örgütler gerçeklikleriyle karşı karşıya gelerek cesur ve kararlı bir şekilde durum analizlerini yaparlar. Kendilerine acımaz, çaresiz görmez aksine zorlu alanlarını anlamlandırarak çözümler üretirler (Kotter, 2007).

1.5. Değişime Karşı Direnç

Değişim sürecinin en zorlu aşamalarından birisinin, değişimin örgüt üyeleri tarafından kabul edilme ve uygulanma aşaması olarak öne çıkmaktadır. Örgüt üyelerinin örgüt içinde gerçekleştirilen veya gerçekleştirilmesi planlanan değişim karşısındaki belirsizlik, güvensizlik ve şüphe duymalarıyla geliştirdikleri değişime engel olma, uygulamama, eski alışkanlıklarına halen devam ediyor olma veya uygulamada gecikme şeklindeki davranış biçimlerinin tamamı değişime direnç olarak tanımlanmaktadır (Şahin, 2011: 311).

Değişim belirsizliği de beraberinde getirdiğinden mutlaka bir dirençle karşılaşacağı bilinmektedir. Örgütsel değişimin başarılı olması için en önemli planlamalardan birisinin değişime karşı direnme sürecinin doğru yönetilebilmesi olarak değerlendirilmektedir (Barnett ve Glenn,1995: 10).

Yapılan araştırmalara göre Değişim sürecinin %70'i ya başlamadan sonlanmakta ya da beklediği sonuca ulaşamamaktadır. Değişim Modelinin olmayışı, değişim sürecindeki değişim elemanı ve değişim lideri, insan ve iş faktörleri ile araç, gerek ve teknolojik alt

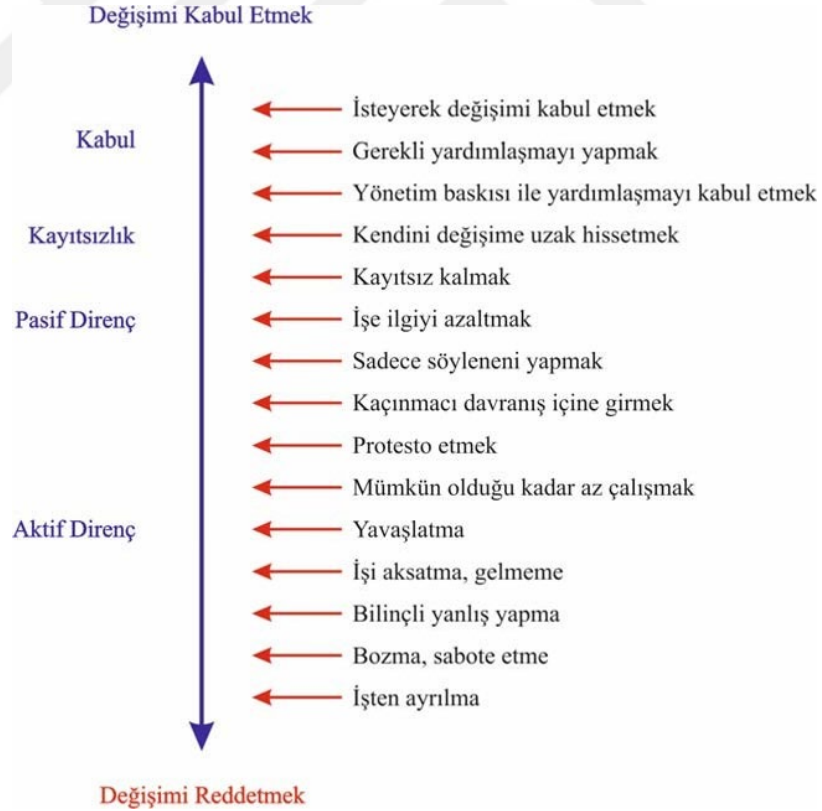
yapı, Vizyonun yetersizliği, değişim sürecinde yaşanan direnç faktörleri değişimi zorlaştıran veya imkansızlaştıran faktörler olarak tanımlanmış ancak bunlar içinde en zorlayıcı faktörün ise değişime direnç süreci olduğu değerlendirilmektedir (Koçel, 2018: 693).

Direnç genel olarak dayanma, karşı koyma, mukavemet olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel boyutta değişime direnmek ise yeni duruma karşı koymak, güvensizlik, belirsizlik, gecikme ya da değişimi önlemeye çalışmak gibi örgüt üyelerinin göstermiş olduğu davranışlar olarak ortaya konmaktadır (İlhan, 2018: 138).

Değişim örgütlerde doğru zamanda, doğru yöntemlerle gerçekleşmezse, örgütün bazı yapıları değişime dirençli hale gelir, örgüt yapısında değer sorunu ortaya çıkar ve o zaman değişimin bazı boyutları bir tehde dönüşebilmektedir (Sunar, 2018).

Değişime karşı direnç; iş ile ilgili nedenler, sosyal ve bireysel nedenler olarak üç başlık altında incelenebilir. Teknolojinin hızlı gelişimi karşısında yetersiz hissetme, işini kaybetme korkusu, iş yükünün artması ve teknik açıdan yetersiz hissetmek, iş/ücret/ödül ilişkisindeki meydana gelebilecek ve şartların değişimine neden olabilecek değişiklikler, değişimin teknik olarak mümkün olmadığına inanmak, iş koşullarının değişmesi karşısında duyulan korku, maliyet yüksekliği gibi durumlar iş ile ilgili nedenler olarak tanımlanmaktadır. Bilinmeyen karşısında oluşan belirsizlik nedeniyle meydana gelen korku, güvenlik ihtiyacı, standart davranış ve uygulamalardan vaz geçme zorunluluğu, değişim süreci ile ilgili olarak yeterli bilgiye sahip olamamak, başarısızlık korkusu, çıkar kayıpları, yeni şeyler öğrenmek zorunda kalmak, yetersiz bakış açısı, daha önceden edinilmiş olumsuz tecrübeler bireysel nedenler arasında ortaya çıkmaktadır. Daha geniş kapsamlı ele alındığında ise; değişimin amacı ile grubun ve hedefi arasındaki farklılıklar, değişim sürecini planlayanlara karşı olumsuz tavır ve güvensizlik duygusu, yakınında bulunanların değişim karşısında göstermiş olduğu olumsuz tavırlar buna bağlı olarak içinde bulunulan sosyal ilişkilerin bozulması kaygısı, değişim sürecine dahil edilmediğini düşünmek, dışarıdan gelen ve yapılacak iş ile ilgili talimat almaktan hoşlanmamak, değişim sürecinin sadece bir grubun çıkarı olarak görmek gibi durumlar ile sosyal nedenler olarak gösterilmektedir (Koçel, 2018: 694-695).

Bu kapsamda; kabul durumu, kayıtsız kalma ve aktif ve pasif direnç şeklindeki davranış biçimleri ile ortaya çıktığı değerlendirilmektedir. Değişimin kabul edilmesi, değişimin isteyerek kabul edilmiş olması, süreç içinde gerekli yardım ve desteği sağlamak, yönetimin isteği ile yardım etmeyi kabul etmek, kendisini değişim sürecinin dışında hissetmek, sürece tepkisiz kalmak kabul durumu olarak değerlendirilmektedir. İşe duyulan ilginin azalması, söylenen dışında bir iş yapmamak, süreç içinde kaçınmacı davranmak ve protesto etmek kayıtsız kalma davranışı olarak ortaya konmaktadır. Pasif direnç durumunda örgüt üyeleri, mümkün olan en az seviyede çalışır, işi yavaşlatır, işleri aksatmak ya da işe gelmemek ve özellikle yanlış işler yapmak şeklinde davranışlar gösterir, sürecin sabote edilmesi, örgütten ayrılma ve değişim sürecini tamamen reddetme durumu ise Aktif Direnç durumu olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2018: 698).



Şekil 1-4: Değişime Direnç Ölçeği⁴

⁴ Kreitner ve Kinicki, 1995, s. 568.' Den aktaran Koçel, 2018:698

Değişim sürecindeki belirsizlik; değişim olumlu bile olsa örgüt üyelerinin değişime karşı dirençlerini arttırdığı şeklinde değerlendirilmektedir. Belirsizliğin ortadan kaldırılması için örgüt üyelerinin yeni durumdan haber edilmesi böylece şüphelerin ortadan kalkması sağlandığında sürecin olumlu olarak tamamlanabileceği öngörülmektedir (White, 1998: 117). Belirsizlik durumu örgütteki işleyen düzenin bozulmasını sağlayabileceği ve değişime olan direncin boyutunu da büyütebileceği şeklinde değerlendirilmektedir. Değişim sürecindeki örgüt üyelerine değişimin detayları, hangi alanları kapsayacağı ve bu süreçte kendilerinden ne beklediği konusunda açıkça bilgi verilmesi önemli başlıklardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişim sürecinde sağlıklı bir örgütsel iletişim belirsizliği ortadan kaldıracak önemli yöntemlerden birisi olarak belirtilmektedir. Örgütsel iletişimin olmadığı bir değişim sürecinin, örgüt üyelerinin değişimin dışında kalmalarına ve değişimle ilgili sorunların artmasına sebep olacağı şeklinde değerlendirilmektedir (Balcı, 2002: 42).

Örgütsel Değişime karşı direnişi engelleme en etkin yollarından birisi de çeşitli kademelerdeki örgüt üyelerinin değişim süreçlerine katılımını sağlamak olarak belirtilmektedir (Ertürk, 2018: 281).

1.6. Değişim Yönetimi

Örgütlerde Değişim Yönetimi; Örgüt değişimdeki bu hassas dengeleri sağlamak, değişim sürecini yönetenler ile değişim aşamasındaki davranış biçimlerini uygulaması beklenen örgüt üyeleri arasındaki iletişimi yönlendirmek; örgüt yapısını değişimin gerçekleşeceği aşamaya getirmek, örgüt yapılarında kısıtlanmış olsa da başarılı bir değişim için zorunluluk olan duygusal süreçleri doğru şekilde yönetmek anlamına gelmektedir (Duck, 1999: 62).

Değişimin genel tanımında da bahsedildiği gibi Örgütsel değişim tek seferlik bir süreç olarak tanımlanamaz. Örgüt, varlığını sürdürdüğü sürece çeşitli etkilerle devam eden bir durum olarak tanımlanmaktadır. Örgüt yaşamının devamı için Değişimin hızı karşısında örgütün durağan kalmaması ve yavaşlamaması gerekmektedir. Örgüt her defasında değişimi gerektiren zorunluluklar çerçevesinde yeni belirlenen nedenlerle değişim

sürecini en baştan ele alması ve kendisini yenilemesi gerektiği bilinmektedir. (Karrji ve Asher, 1993: 19; Erdogan, 2002: 21; Özdemir, 2004: 219). Tüm zorunluluklar düşünüldüğünde değişimin mutlaka bir plana ihtiyacı olduğu belirtilmektedir. Aniden gelişen değişim yani Plansız değişimler örgütün kendisini hızlıca farklı bir ortamda bulmasına ve bir kriz ortamına sebep olabilmektedir. Bu yüzden plansız gelişen bir değişimin hızlıca planlı bir değişime dönüştürülmesi önerilmektedir (Tüz, 2004). Örgütsel değişim Yönetiminin beş aşamada planlanması literatürdeki öneriler arasında yer almaktadır, önerideki değişim yönetimindeki adımlar aşağıda sıralanmıştır (Erdoğan, 2002: 21).

1. Değişimi Zorunlu Hale Getiren sebeplerin İncelenmesi
 - a. Örgütü değişime zorlayan iç ve dış etkenler incelenmeli
 - b. Değişime gerçekten ihtiyaç olup olmadığı incelenmeli
 - c. Değişime kimlerin karşı çıkacağı belirlenmeli
2. Değişimin Tanısının Konması
 - a. Doğru soruların sorulması
 - b. Örgüt çevresinin değerlendirilmesi
 - c. Veri Toplama, Verileri Değerlendirme
 - d. Uygun yolların belirlenmesi
 - e. Değişim tanısının konması için inceleme ve araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi
3. Değişimin Programlanması
 - a. Değişim Programının Belirlenmesi; Değişime Kimlerin Katılacağı, tarih aralıkları ve kaynaklar bu programda belirlenir.
 - b. Değişimi kimin başlatacağı ve kimin sürdüreceğinin belirlenmesi
4. Değişimin Uygulanması
 - a. Belirlenen en uygun stratejinin uygulanması
 - b. Değişimi başlatacak ve değişimden etkilenecek kişilerin hazırlanması
5. Değişimin Değerlendirilmesi
 - a. Değişim sonucunun değerlendirilmesi; değerlendirme iki aşamada yapılabilir

- i. Aşama: değişimin süreklilik içinde değerlendirilmesi
- ii. Aşama: Projeyi yürüten veya sorumlu olanların aralıklarla yapacağı değerlendirme

Şu ana kadar incelediğimiz başlıklarda ve yukarıdaki planlamada da görüleceği üzere, değişimin başlangıcında belirlenen örgütün yeni durumuna gelmesi ve olumlu sonuçlanması için temeldeki en önemli durumların bazıları;

- Değişimin Etkili Liderle sürdürülebilmesi,
- Değişim ile ilgili doğru yönlendirmelerin yapılarak direncin en aza indirilebilmesi
- Tüm bunların ilerleyebilmesi için örgüt yöneticilerinin ve üyelerinin değişimin her aşamasında farkındalıklarının yüksek olması şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel Değişim başlığı altında örgüt kavramı “Aynı ortak amaca ulaşmak veya aynı işi gerçekleştirmek için bir araya gelen kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik” olarak tanımlanmıştır. Lider ise bireyleri, örgütleri ve buna bağlı olarak örgüt üyelerini bu ortak hedeflere yönelten, hedeflerin ne olduğunu belirleyerek bireyler arası veya bireyler ve örgüt yönetimi arasındaki bağlantıyı oluşturan, gücü ve bilgiyi bir araya getiren ve gerekli uyum ile dengeyi yaratan kişi olarak tanımlanmaktadır (www.msxlab.org). Dönüştürücü lider, örgütü değişimi hayata geçirecek biçimde en üstün başarıma şekline ulaştıran kişiler olarak tanımlanır. Motivasyon ile performans birbiriyle ilgilidir. Bu yüzden liderlerin özellikle değişim sürecinde motivasyona önem vermeleri önemlidir. Değişim gruplarının değişim sürecinde belirlenen vizyon ve hedeflere ulaşma doğrultusunda hareket edebilmesi Liderin başarısını belirler, Değişim sürecindeki adaptasyonun sağlanması kişilerin değişime ikna edilmesi ve çalışanların birikimlerinin, becerilerinin ve bilgilerinin değişim yönünde kullanmalarının sağlanması liderin kişiler üzerindeki etkisine bağlı olarak değişimin başarılı olmasını sağlayacaktır. Yönetici, karmaşık çevre şartlarında örgütün sistemli ve uyumlu sonuçlar belirlemesi, liderlik ise, örgüte yeni ve geniş bir bakış açısı sağlayarak değişim süreçlerinin gerçekleştirilmesiyle ilgilidir (Koçel, 2018: 585-591-633). Liderlik temelde ekip üyelerinin davranışını, tutum ve düşüncelerini etkileme yeteneği olarak tanımlanabilir (Güney, 1999).

Bir örgütün başarılı bir değişim sürecine geçişi ve liderin bu süreçteki önemini örneklendirmek gerekirse, en büyük örgüt yapısı olan Devlet'e tekrar bir bakmak gerekecektir. Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin Kurucusu Mustafa Kemal Atatürk ve bir ulusu yeniden yaratma, değiştirme ve geliştirme süreçlerinde gösterdiği değişim liderliğini bu anlamda değerlendirebiliriz. Aynı hedeflerle yola çıkmış olan Enver Paşa ve Mustafa Kemal Paşa ortak bir amaç uğruna hareket etmiş olsalar da değişimin sağlam yapılarını oluşturma basamaklarında farklı yöntemler seçmişlerdir. Mustafa Kemal Atatürk'ün, değişim yüksek farkındalığının sağladığı ön görülü adımları onu bu zorlu değişim sürecindeki en öncelikli Lider haline dönüştürmüştür. Birbirinden kopuk ve gücünün farkında olmayan bir toplumu ortak hedef olan bağımsızlığa yönlendirmiş ve bu hedefin herkes için vaz geçilmez bir gelecek olduğuna inandırmıştır. Değişimin devlet örgütü için artık kaçınılmaz bir gereklilik olduğunu düzenlediği kongrelerle anlatmış, halkın yanında olduğu, bir birlik oldukları mesajını çok net bir şekilde ileterek halkı bu değişimin içinde hareket etmeye ikna etmiştir. 1920 yılında topladığı Milli Kongre yani Millet Meclisi ile toplumun temsilcilerini sürekli sürece dahil ederek var olan ve olabilecek tehlikeler karşısında farkındalığı canlı tutmuş ve birlikte hareket edebilmeyi sağlamıştır.

Dönemin somut koşullarına bakıldığında Osmanlı Devleti Yöneticilerinin yüzyıllar süren Batıdaki gelişmelere ayak uydurmakta zorlandıkları ancak buna karşılık Mustafa Kemal Atatürk'ün, birkaç yıl gibi kısa bir süre içerisinde bir kurtuluş savaşı da dahil olmak üzere büyük bir mücadeleyi başarıyla sonuçlandırarak değişimi olabilecek en uç noktada gerçekleştirdiği görülmektedir. Cumhuriyet düzenine dayalı yeni bir devletin oluşması için önce bağımsızlığın kazanılması gerektiğinden ilk olarak kongreler vasıtasıyla toplumu örgütleyip başarıyla sonuçlanan bir savaş vermiş, ardından Milli Egemenliğe dayanan yeni siyasal düzeni gerçekleştirdiği devrimlerle hayata geçirmiş ve bunların müesseseseleşmesi için modern bir hukuki yapılanma oluşturmuştur. Atatürk'ün liderlik özellikleri değişimi öngörmüş ve tüm değişim süreçlerini doğru uygulayarak başarılı bir değişim süreci yönetmiştir.

Örgütsel Değişim süreçlerinin her aşamasında liderlerin yeteneklerine ihtiyaç olduğu açıkça sönebilir. Ancak etkili bir liderin başarılı bir değişim sürecini sonuca ulaştırabileceği bilinmektedir (Eisenbach vd., 1999: 81).

1.7. Kriz Döneminde Değişim Yönetimi

Kriz kelimesi Sözlükte, bireysel, toplumsal veya örgütsel tüm etik alanları için yaşamda öngörülen güç dönemler ve genel olarak bunalım, buhran durumu olarak tanımlanmaktadır (Arat, 1994: 479).

Literatürde pek çok farklı alanda incelenerek tanımlanan Kriz kavramı, toplumsal düzeyde, insan yaşamını etkileyen birçok alanda sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Beklenmeyen bir şekilde ve anda ortaya çıkan, önceden öngörülmeyen, olağandışı bir durumu ifade etmek için kullanılan kriz, Sosyal, psikolojik, ekonomik, mali, siyasi, tıbbi alanlarda görülebildiği gibi örgütsel düzeyde de sıklıkla ifade edilerek kullanılan ve etkisi altına aldığı birey, toplum ya da örgütün üstesinde gelme yeteneklerini zayıflatarak varlıklarını tehdit düzeyine getirebilen önemli sayılacak stres sebebi olarak değerlendirilmektedir (Peker ve Ayturk, 2000: 385), (Can, 2002: 333).

Kriz örgütlerin standart sistemlerini bozarak, tehdit eden ve aniden ortaya çıkan beklenmedik acil bir durum olarak tanımlanabilir. Bu durum örgütün mevcut acil durum önlemlerini yetersiz bırakacak seviyede olabileceğinden, planlama ve karar mekanizmalarını olumsuz biçimde etkileyebilir, örgütün hızlı değişim zorunlulukları karşısında ani tepki vermesi gerekecektir. Oldukça gerilimli olarak tanımlanabilecek bu süreç her ne kadar olumsuz gibi görünse de doğru değerlendirme ve adımlarla örgüt için yeni bilgi, deneyim ve fırsat haline de dönüşebileceği bilinmektedir (Demirtaş, 2000: 359).

Krizler ani gelişen süreçler olarak tanımlanmış olsa da doğal felaketler dışındaki krizler gelişim süreçlerinde, dikkatli incelendikleri ve takip edildiklerinde bazı işaretler verebilirler. Bu işaretlerin örgüt yöneticileri tarafından zamanında fark edilmesi ve gereken önemin gösterilmesi krizin önlenmesinde büyük önemi olduğu bilinmektedir. Doğru analiz edilmeyen ve zamanında tepki verilmeyen işaretler ise krizin ortaya

çıkmasını sağlar. Krizin oluşum süreci, körlük, atalet, yanlış karar verme ve faaliyetler, kriz olarak birbirini takip eden dört aşamada incelenebilir. Yöneticilerin krizi fark edebildikleri ancak değişimi ve ilerleme düzeylerini tanımlamada yetersiz kaldıkları dönem körlük aşaması olarak değerlendirilir. Buna bağlı olarak yaklaşmakta olan ani değişim ve gelişimin geçici olduğunu düşünerek örgüte yapacağı etkiyi fark edemeyen üst yöneticiler standart uygulamalar ile durumun geçmesini bekleyerek zaman kaybeder ve gerekli önemleri alamaz atalet olarak tanımlanan bu süreçte krizin belirgin etkilere artar örgüt yapısında ve işleyişinde bozulmalar başladığı bilinmektedir. Stres ve belirsizliğin hakimiyeti ele geçirdiği örgütte, yöneticiler belirgin bir davranış biçimi belirlemede zorlanır ve herkesin kendi bildiği ve kişisel sezgileriyle yön vermeye çalıştığı bir ortam oluşur. Yanlış karar ve Faaliyetler süreci olarak tanımlanabilecek bu süreçte ise belirsizliği ortadan kaldıracak ortak bir strateji geliştirilemediğinden kriz sürecinde doğru tepkinin verilmesi engellenecektir. Son süreç olan kriz anında örgüt doğru analizleri yapamamış, doğru tepkileri verememiş ve ortak bir hareket geliştirememişse krizin ağır etkilerinin örgüt için kaçınılmaz bir hale dönüşeceği bilinmektedir. Yöneticilerin sadece günü kurtarma çabasıyla hareket ederek gerçek amaçtan uzaklaşmalarının, örgüt içi panik ve çatışmalara sebep olacağı bilinmektedir. Karar alma süreci merkezileşerek bozulacaktır. Bu aşamada örgüt krizi avantaja dönüştürecek bir çözüm bulabilirse gelişebilecek ve varlığını devam ettirebilecektir. Ancak tersi bir durum örgüt için varlığının sonu haline dönüşebilir (Tağfar ve Arslan).

Örgütler varlıklarını sürdürdükleri süre içerisinde her zaman kriz durumlarıyla karşılaşma riskine sahiptirler. Birinci önceliği krizin önlenmesi veya krizin çözülmesi olmak değil krizin ortaya çıkmadan önce önlemek ya da krizin fırsata dönüştürülmesini sağlayarak önemli bir başarı elde etmek olan Kriz Yönetimi becerisi örgütün en önemli özelliklerinden birisi olarak geliştirilmelidir. Ancak hızlı değişen ve dönüşen dünyada örgüt yapılarını etkisi altına alabilen tüm krizler ve krizle birlikte ortaya çıkabilecek olaylar önceden tahmin edilemeyebilir. Bu durumda yapılması gereken en önemli şey ise krizi etkili şekilde yönetebilmektir. Örgüt yapısının temel taşlarını oluşturan yöneticilerin en önemli özellikleri sorun çözen kişiler olabilmeleri olarak öne çıkmaktadır. Kriz dönemlerinde yöneticilerin liderlik, bilgi, beceri ve deneyimleri en çok ihtiyaç duyulan

özellikleri olarak değerlendirilmektedir. Kriz dönemleri, ciddi sorunların ve önemli durumların yaşandığı dönemler ve Lider Yöneticilerin de ortaya çıktığı dönemler olarak bilinmektedir. Bu nedenle kriz dönemlerinde yöneticilerden beklenen krizi önlemeleri ya da krizi doğru adımlar ve tepkilerle ideal şekilde yönetmeleridir. Kriz yönetiminde oldukça önemli olan, dışarıdan gelen ve öngörülemeyen çevresel farklı gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan krizlerin doğru zamanda, doğru yöntemler ve akılcı çözümlerle gerekli önlemleri alarak doğru şekilde uygulamak yönetici liderlerin özellikleri ölçüsünde başarılı olabileceği bilinmektedir (Peker ve Ayturk, 2000: 385-386).



İKİNCİ BÖLÜM

KRİZ SÜRECİ

2. COVID 19 PANDEMİSİ VE YARATTIĞI KRİZİN ETKİSİ

2.1. Pandemi Kavramı ve Pandemilerin Dünya Üzerindeki Etkileri

Endemi kelimesi, eski Yunancada, “en” içinde ve “demos” insanlar kelimelerinden türetilmiş bir sıfattır ve günümüzde belirli bir topluluk içinde sürekli var olan hastalıkları tanımlamak için kullanılmaktadır. Salgın hastalık bir müdahale olmaksızın belirli bir alanda ve hızda görülüyorsa o bölge için bu hastalık endemiktir. Epidemi yani salgın, eski Yunancada “epi” üzerinde ve “demos” insanlar kelimelerinin birleşiminden türetilmiş, belli bir insan popülasyonu üzerinde, belirli periyotlarda, yeni vakalar şeklinde, beklenenin üzerinde bir hızla görülmeye başlanan hastalıklar için kullanılmaktadır. Salgın hastalıklar tüm dünyayı etkileyecek şekilde yayılması pandemi olarak tanımlanmaktadır. Buna göre Eski Yunancada, “pan” tüm ve “demos” insanlar kelimelerinden türetilen pandemi, dünya yüzeyinde kıtalar gibi geniş alanları hatta tüm dünyayı hızla etkisi altına alarak yayılan salgın hastalıklar, epidemiler için kullanılmaktadır. Dünya Sağlık Örgütü salgın hastalıkların pandemi olarak tanımlanabilmesi için; hastalığın daha önce insan nüfusu üzerinde görülmemiş olması, hastalığın insanlara kolayca bulaşabilmesi, hastalığın insandan insana kolayca bulaşabilmesi, hastalığa karşı çok az insanın bağışıklığının olması ve hastalığın aşısının olmaması gerektiği bilinmektedir.

Yapılan incelemede dünyadaki ilk pandemi bulgularına, Çin’de yapılan arkeolojik kazılarda rastlanıldığı bilinmektedir. Kazılarda bulunan toplu mezarlar incelendiğinde, günümüzden yaklaşık 5000 yıl önce toplu ölümlerin olduğu ve toplu olarak gömüldükleri, ölüm nedenlerinin ciddi bir enfeksiyon olabileceği saptanmıştır. Bir diğer pandemi

bulgusunun da 2018 yılında İsveç'te gerçekleşen kazılarda ortaya çıktığı bilinmektedir. MÖ 3500-3000 yıllarına ait bir mezarda insanların iç içe toplu olarak gömüldüğü ve Yersinia Pestis enfeksiyonu kanıtları görüldüğü bilinmektedir. Buna göre, Avrupa'da Neolitik Gerileme dönemine denk gelen tarihlerde ciddi bir veba salgınının olduğu tahmin edilmektedir (Tapırsız ve Altınbaş, 2020: 53-69).

Veba, Kolera, İspanyol Gribi, Çiçek Hastalığı, sarı Humma, Hong Kong Gribi, HIV/AIDS, Sars, Mers, Ebola, Domuz Gribi Dünya tarihinde derin izler bırakan ve toplumsal yaşamı hızlı değişimler içine çekerek büyük krizler yaratan pandemiler olarak tarihte yerlerini aldıkları görülmüştür. Milyonlarca insanın ölümüne ve büyük nüfus azalmalarına neden olan pandemilerin, en eski dönemlerden beri toplumsal yaşamda ciddi krizlere neden olduğu da bilinmektedir. Uygulanan karantinalar ve buna bağlı olarak ticaret yollarının kısıtlanması ciddi ekonomik krizlere meydana getirmiş, bu krizler bazı dönemlerde yönetim yapılarının da değişmesine sebep olduğu bilinmektedir. Din ve inanç alanında ciddi sorgulamalar yaşanmış, bu kemik yapılanmadaki sorgulama süreci toplumsal yaşam tarzını ve bakış açılarını etkilediği görülmektedir. Doğa ve insan arasındaki etkileşim değişime uğramış, yer yer ekolojik denge bozulmuş ve tarım alanında ciddi değişimler meydana gelmiştir. Erken dönem pandemi süreçlerinde, ciddi ölçüde toplumsal ayrışmalar ve sınıf farkları ortaya çıkmış, toplumsal ötekileştirme güçlü olanın güçsüz olana karşı uyguladığı haksızlıklar artmıştır. Bu ayrışmanın en büyük sebeplerinden birisi de iyileşme, bağışıklığın güçlenmesi ve hastalıktan korunma aşamasında gerekli olan iyi beslenme ve temizlik unsurlarının toplumun her kesimi için eşit şekilde sağlanmamasıdır. Modernleşen dünyada pandemiye bakış açısı bazı alanlarda değişmiş, Halk Sağlığı anlayışı doğmuş ve zaman içinde toplumcu tıbbın da gelişimine katkı sağlayarak, salgın hastalıklar ile ilgili alanda araştırmalar yapacak kurumsal yapılar oluşturulmuş ve uluslararası alanda hizmet verecek düzeyde geliştirilmiştir.

Pandemilerin tarihlerine şiddetlerine ve yaşandıkları dönemlere yakından bakıldığında, sadece sağlık alanında değil, siyasal, toplumsal ve psikolojik olarak pek çok alanda şiddetli etkileri olduğu gözlemlenmiştir. Belirli alanlarda ve zaman dilimlerinde farklılıklar göstermiş olsalar da pandemi dönemlerinde benzer davranış kalıpları ortaya

çıkıştır. Tüm bu süreçlere yakından bakıldığında ise pandemilerin toplumsal yaşamda savaşlar kadar etkili bir kaos dönemi oluşturdukları, toplumları hızlı ve öngörülemez bir değişim sürecine sürükledikleri için sarsıntıları uzun yıllar izlenebilecek ciddi krizlere sebep oldukları söylenebilir (Artvinli, 2020).

2.2. Covid 19 Pandemisi; Dünya ve Türkiye’deki Toplumsal Yaşama Etkisi

Beklenmedik şekilde ve büyük bir hızla yayılarak toplumsal krizlere sebep olan pandemilerin en etkili olanlarından birisi de yakın bir geçmişte içinden çıktığımız ve kriz etkilerini şiddetli şekilde hissetmeye devam ettiğimiz Covid 19 pandemisidir.

Dünya Sağlık Örgütü’nün Çin Ülke Ofisi tarafından sebebi bilinmeyen bir tür zatürre vakası olarak 31 Aralık 2019 tarihinde açıklandığı ve Çin’in Hubei eyaletinin Vuhan şehrinde ortaya çıkan Covid-19 pandemisi, 5 Ocak 2020 tarihinde ise insanlarda ilk kez görülen yeni bir koronavirüs olarak tanımlanmıştır. Üç ay gibi kısa bir sürede tüm dünyayı etkisi altına alan Pandemi başladığı andan itibaren tüm dünyada ciddi bir kriz etkisi yaratmıştır. Hastalığın ilk görüldüğü Vuhan şehri karantina altına alındı ve şehre giriş çıkışlar kapatıldı. Birçok ülke Çin’e seyahat eden kişilere seyahat yasağı uygulanmıştır. Ancak virüsün hızla yayılması sonucunda ve Dünya Sağlık Örgütü açıklamaları doğrultusunda alınan acil kararlarla insanların toplu olarak bir arada olmalarını engelleyecek tedbirler alındı, birçok ülkede önlemler kapsamında zorunlu durumlar dışında evden çıkma yasakları, seyahat ve uçuş yasakları getirildi. Bölgesel olarak genel karantina kararları arttı ve daha sonra tüm ülke geneline yayılan karantina kararları alınmıştır. Tüm ülkeler geçici olarak sınırlarını kapatarak ülkeye giriş çıkışlarını yasaklanmış ve Borsa işlemleri sınırlı sürelerle durdurulmuş, birçok ülkede olağanüstü hâl edilerek toplumsal yaşam bu önlemler kapsamında devam ettirilmeye çalışılmıştır. Bireysel ve toplumsal korunma yöntemleri konusunda bilgilendirmeler ve açıklamalar yapılmıştır. 09 Nisan 2020’de yeni koronavirüs nedeniyle küresel ekonomik büyümenin olumsuz yönde olacağı Uluslararası Para Fonu tarafından açıklanmıştır. Mayıs 2020’ye gelindiğinde ise virüs kaynaklı vaka sayılarının, 4 milyonun üzerinde ve toplam ölüm

sayısının ise iki yüz seksen üç binin üzerinde olduğu açıklanmıştır (Budak ve Korkmaz, 2020).

Sağlık, ekonomi, jeopolitik, toplumsal pek çok alanda dünya genelinde hızlı ve neredeyse benzeri görülmemiş bir hızla krize dönüşen Covid-19 pandemisi, aynı hızla Türkiye'yi de etkisi altına almıştır. Türkiye ülkedeki ilk vaka henüz ortaya çıkmadan, 10 Ocak 2020'de hastalığa karşı önlem almaya başlamış, 26 kişiden oluşan Bilim Kurulu üye sayısını 31 üyeye yükseltmiş ve Bilim Kurulu'nun yayınladığı "2019-nCoV Hastalığı Rehberi" ile ülke genelinde hastalıkla ilgili önlemler kapsamında ilk adımlar atılmaya başlanmıştır. Bilim Kurulu yönlendirmeleri ve Sağlık Bakanlığı denetiminde hastalık ile ilgili olarak ülke genelinde kademeli önlemler alınmaya devam ettiği ve önlemlerin salgının şiddetine göre dönemsel olarak şekillendiği görülmüştür.

Türkiye'ye bakıldığında durum pek farklı olmadığı ciddi seyahat yasakları uygulandığı, sınırlar kapatıldığı, pandemi sürecinde bu alanda hizmet verecek öncelikli hastaneler belirlendiği ve kadrolarında geliştirmeler ve iyileştirmeler yapılarak hastaneler hizmete uygun hale getirildiği görülmüştür. Yurt dışı ziyaretlerinin ertelenmesi ve Yurt dışından dönenler için 14 günlük karantina uygulanması sürecin sosyal ve ekonomik olarak ilk önemli kararı olarak değerlendirilebilir. Buna bağlı olarak Konaklama tesislerinde, Yurtlar ve Huzurevlerinde tedbirlerin artırıldı görülmüştür. Restoran, kafe, spor salonları, kuaförler ve yakın teması olabilecek kalabalık işletmelerin salgının seyri doğrultusunda dönemsel olarak kapatıldığı veya sıkı önlemler alınması şartıyla kısıtlanmalı hizmet vermeye devam ettirildiği bilinmektedir. Bu kaotik ortamda eğitime de kısa süreli ara verilmesi ve daha sonraki önlemler kapsamında uzaktan öğretim yöntemiyle eğitim hizmetinin devamının sağlanmasının önemli adımlar olarak ortaya çıktığı bilinmektedir. Salgının başladığı ilk günden salgın önlemlerinin kaldırıldığı son güne kadar geçen dönemde, ülke genelinde birçok hizmet sektörü ve işletmenin geçici olarak hizmet vermesinin durduruldu görülmektedir. Dönem içinde ülke içi seyahat kısıtlamaları, tam kapanma ve kısıtlı sokağa çıkma yasakları getirilerek salgının yayılımını azaltma yönünde çalışmaları yapıldığı ve salgın süresince ülke genelinde halka, salgının seyri, salgından

korunma yöntemleri ve evde kalma yönünde düzenli ve aydınlatıcı bilgilendirmeler yapıldığı görülmüştür (Turan ve Çelikyay, 2020).

Hem Dünya hem de Ülkemizde pandemi sürecinin zorlu bir değişim dönemini beraberinde getirdiği görülmektedir. Pek çok ülke için güç olan önceliğin yerini başka önceliklerin aldığı, sosyal alandaki köklü değişimlerin insan yaşamını ve ruh sağlığını negatif yönde etkilediği, sektörel düzenlemeler nedeniyle pek çok işletme kapandığı, pek çok insanın işsiz kaldığı, bireysel ve toplumsal ekonomik krizin dünya genelinde oldukça etkili şekilde hissedildiği ve hissedilmeye devam ettiği görülmektedir. Ülkelerin ve insanların önceliklerinin değişmiş olmasının daha önceki pandemilerde de olduğu gibi otoritelere olan inanç ve güven şekillerini etkilediği görülmüştür. Buna göre örgütlerin davranış biçimlerinin de birçok alanda şekil değiştirmeye başladığı değerlendirilmektedir. Dünya zorunlu bir dijitalleşme düzenine hızlı bir geçiş yapmış ve olağan alışkanlıkların neredeyse tamamı kendisini dijital dünyaya uyarlamıştır.

2.3. Covid 19 Pandemisinin Türkiye’deki Örgün Üniversite Eğitimine Etkisi

Dünya ve Türkiye genelinde alınan pandemi önlemlerinin, Eğitim alanında da önemli etki ve değişiklikleri beraberinde getirdiği görülmektedir. Dünyada pandeminin başladığı dönemden itibaren ülke genelinde alınan tedbirler ve korunma yöntemlerine ilişkin Sağlık Bakanlığı tarafından hazırlanan “Korona Virüs Koruma ve Kontrol Önlemleri” başlıklı yazının tüm Yükseköğretim Kurumlarına Şubat 2020 itibariyle iletilmesiyle Yükseköğretim alanında başlayacak ilk süreç mücadelesinin adımları atılmış ve Yükseköğretimde Eğitim Öğretim Sürecini Kolaylaştırıcı ve hızlı Kararlar alınarak uygulanmasının sağlandığı görülmektedir.

2.4. Yükseköğretimde Covid 19 Pandemi Süreci

2.4.1. Covid 19 Pandemi Sürecinde Yükseköğretim Alanındaki İlk Adımlar

Pandeminin ilk açıklamadığı an itibariyle, Şubat 2020’de Sağlık Bakanlığı tarafından Yükseköğretim Kurulu Başkanlığına iletilen “Koronavirüs Koruma ve Kontrol

Önlemleri” konulu yazının aynı hafta içinde tüm yükseköğretim kurumlarına iletildiği ve gerekli bilgilendirmenin yapıldığı görülmektedir. Ülkemizde henüz vakaların görülmediği tarihlerde Yükseköğretim Kurumlarında uygulanması gereken tedbir kararlarının “Seyahat ve Yurt Dışı Toplantılar”, “Uluslararası Katılımlı Toplantılar” ve “Ayrımcılığa Karşı Alınacak Tedbirler” şeklinde üç başlıkta toplandığı ve yabancı uyruklu öğrenciler de dikkate alınarak hazırlanan önlem kararlarının 6 Mart’ta üç dilde Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı tarafından yükseköğretim kurumlarına bildirildiği görülmektedir. Ülkedeki ilk vakanın görülmesinden bir yaklaşık bir hafta önce alınan bu ilk önlemin ardından ilk vakanın görüldüğü 11 Mart 2020 günü öğrenci sayısı ve özellikle yabancı öğrenci sayısı yüksek olan Üniversite Rektörlükleriyle Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı’nda bilim insanlarıyla birlikte gündemi “Covid 19” olan bir toplantı yapıldığı ve toplantının hemen ardından tüm Üniversitelerde bir hafta süre ile eğitime ara verildiği, üniversitelerin uzaktan eğitim kapasitelerinin tespit edilmeye çalışıldığı ve bu kapsamda hazırlıklar yapıldığı görülmektedir.

Buna göre Eğitim – Öğretim süreçlerinde sırasıyla;

- Uzaktan Eğitim Yol Haritalarının Belirlenmesi
- Eğitim ve İnsan Kaynağı Yönetimi süreçleri için Üniversitelerde “Salgın Danışma Komisyonları”nın Kurulması
- “Yükseköğretimde Dijital Dönüşüm Komisyonu”nun Oluşturulması
- Açık Erişim için “YÖK Dersleri Platformu”nun Oluşturulması ve Üniversitelerin Erişimine açılması
- Öğrencilere “6 GB’lık Uzaktan Eğitime Destek Kotası” kapsamında ücretsiz bir İnternet kullanımı sağlanması,
- Çeşitli Üniversitelerde altı bine yakın öğretim elemanı “Dijital Çağda Yükseköğretimde Öğrenme ve Öğretme” dersinden, elli binin üzerinde öğrenci de “Dijital Okur Yazarlık” dersinden faydalandırılmıştır.
- İlgili kurumların iş birliği ile “Uzaktan Eğitim Platformu Sağlama Protokolü” imzalanmış ve “Uzaktan Öğretim Politikaları Komisyonu” oluşturulmuştur.

- Sanal Laboratuvar Projesi ile bazı laboratuvar derslerinin sanal olarak verilebilmesi sağlanmıştır.
- Eğitim Öğretim Sürecini kolaylaştıracak bazı kararlar alınmıştır
 - Tıp Fakülteleri intörn öğrencilerinin teorik dersleri uzaktan, uygulama derslerinin takvime uygun şekilde sonraki bir tarihe ertelenmesi kararı alınmış, son sınıf tıp fakültesi öğrencilerinin bazı esneklikler sağlanarak hastanelerde destek sağlamaları izni verilmiş ve bu hizmetlerinin eğitimlerinin bir bölümüne sayılması kararı alınmıştır.
 - Tüm Üniversite öğrencilerine azami sürelerinden düşülmemesi kaydıyla talepleri halinde kayıt dondurma imkânı sağlanmıştır.
 - Seviye tespit sınavlarının ileriki bir tarihte yapılmak üzere ertelenmesi kararı alınmıştır.
 - Öğretmen Adayları ile Hemşirelik, Diş Hekimliği, Eczacılık ve Sağlık Programları, Uygulamalı Eğitim Gerektiren Meslek Yüksekokulu ve Mühendislik Programları ile İlgili çeşitli uygulama kararları alınarak öğrencilerin süreçten olumsuz etkilenmesi önlenmiştir.
- YKS Sınavlarında koruyucu önlemler alınmış ve sınav sürelerinde ve puanlarında süreç kapsamında geçerli olarak düzenlemeler yapılarak katılımcıların mağdur olması engellenmiştir.
- Yükseköğretim Kurulu Çeşitli Doktora Projesi ve Bilimsel çalışmaya destek sağlamış ve sürece ilişkin pek çok bilimsel çalışma başlatmıştır.
- Engelli Öğrencilerin Uzaktan Öğretim süreçlerinde yaşadığı sıkıntıların tespit edilmesi ve süreçteki mağduriyetlerin ortadan kaldırılmasına yönelik tedbirlerin alınarak Üniversitelere bildirilmiştir.
- Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı tarafından alınan kararların duyurulması amacıyla “Covid-19 Bilgilendirme” web sitesi hizmete sunulmuştur.
- Üniversite tercihi yapacak öğrencilerin tercih aşamasında kolaylık sağlaması açısından “Üniversiteni Keşfet YÖK Sanal Fuarı 2020” açılmıştır.
- Ön lisans, lisans ve yüksek lisans düzeydeki örgün programlarda uzaktan öğretim yoluyla verilebilecek ders oranı yüzde kırka yükseltilmiştir.

- Tez aşamasındaki öğrencilere süre uzatma hakkı tanınmıştır.
- Salgının çeşitli bölgelerde yoğunluk ve farklılık göstermesine bağlı olarak bazı kararlar salgının seyrine ve üniversitenin durumuna göre karar verilebilmesi için Üniversitelerin ilgili kurullarından alınacak kararlara bağlı olarak uygulanması kararı alınmıştır.
- Üniversitelere kayıt yaptıracak ya da mezun olacak Tüm Öğrenciler için süreçlere ilişkin pandemi önlemleri kapsamında alınan çeşitli kararlar ile öğrenci mağduriyetleri önlenmiştir.

Eğitim öğretim süreçlerindeki kolaylaştırıcı kararlar ile değerlendirme, düzenleme ve bilgilendirme aşamasında ciddi adımlar atılarak öğrencilerin ve eğitim personelinin yeni eğitim sürecine adaptasyonu hızlı bir şekilde sağlanmaya çalışıldığı görülmektedir. Bu çalışmalar kapsamında değerlendirilebilecek, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı'nın kendi web sitesinde yayımlanmış olduğu "Pandemi Sürecinde Online Eğitimin Verimliliğine İlişkin Anket Raporu" ve "Pandemi Sürecinde Online Eğitimin Verimliliğine İlişkin Öğretim Elemanı Anket Raporu"na ait veriler sürece ilişkin başarının değerlendirilebilmesi için incelenmek üzere aşağıdaki başlıklar altında sunulmuştur.

2.4.2. Covid 19 Pandemi Sürecinde Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Online Eğitimin Verimliliğine İlişkin Öğrenci Anket Raporu

Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı tarafından tüm bu süreçlerin sonunda yapılmış olan anketlere; 207 Üniversitenin, **1 milyon 255 bin** öğrencisi katıldığı görülmüştür. Anketin %74 üne Lisans Öğrencileri katıldığı, katılan öğrencilerin %40 ını Sosyal Bilimler alanındaki öğrencilerin oluşturduğu, öğrencilerin %55 kız ve %45 inin Erkek olduğu gözlenmiştir. Öğrencilerin %83 ü "Bilgisayar, tablet ya da cep telefonu gibi elektronik cihazlarım var" şeklinde işaretleme yaparken, "Kullanabileceğim herhangi bir elektronik cihazım yok" şeklinde işaretleme yapanların oranı %5 te kaldığı görülmüştür. %97 oranındaki öğrenci İnternete erişiminin olduğunu, %3 oranında öğrenci ise internet erişimi sağlayamadığını belirttiği görülmüştür. Derslerin online yapılmasının öğrenmeye etkisi incelendiğinde %25 oranında olumlu olduğu izlenmiştir. Ankete katılan

öğrencilerin **%90'ı** online eğitimde sunulan ders materyalleri ve ders içeriklerinden yararlanabildiklerini belirttikleri görülmüştür. **%83** oranında öğrenci başarı durumlarının değerlendirilebilmesi için “Online testler ve/veya yazılı sınavlar” kullanıldığını online eğitim sürecinde, pandemi öncesine kıyasla, öğretim elemanlarına ulaşabilme ve onlarla iletişim kurabilme durumları incelendiğinde **%71** oranında öğrenci önceki döneme kıyaslandığında öğretim elemanlarına erişimin daha kolay veya aynı olduğu yönünde görüş bildirdikleri görülmüştür. **%74** öğrencinin Üniversitelerin Uzaktan Eğitim Sürecindeki desteklerini yeterli bulduğu, **%48** oranındaki öğrencinin Online Eğitimin hayatı olumlu yönde ya da herhangi bir etkisi olmadığını belirttiği görülmüştür. Öğrencilerin **%37'si** online eğitim sayesinde kendisine ve derslere daha fazla zaman ayırdığını belirttiği, **%74** Öğrenci uygulamaları derslerin canlı ders şeklinde işlendiğini şeklinde değerlendirme yaptığı görülmüştür. Ankete katılan öğrencilerin **%27'si** eğitim sürecinin “fiziksel olarak yüz yüze” olması yönünde görüş bildirirken, **%47 si** tüm derslerin online olmasını ve **%26'sı** ise bahar yarıyılına karma olmasını istediği görülmüştür. Pandemi sonrasındaki (uygulama dersleri hariç) eğitim süreci ile ilgili öğrencilerin **%46'sı** tüm derslerin yüz yüze, **%29'u** tüm derslerin online ve **%25'i** ise karma eğitim olması yönünde görüş bildirdikleri görülmüştür. Ankete katılanların **%11'lik** kısmı Yükseköğretim Kurulu Başkanlığının Sağlık Bakanlığında görüş almasını olumsuz değerlendirdiğini, **%43'lük** kısımdaki öğrencilerin Üniversitelere yapılan yetki devrini olumlu değerlendirdiği, **%28'lik** kısım ise olumsuz görüş bildirdiği görülmektedir.

Anket verilerine genel olarak bakıldığında öğrencilerin verimliliklerini etkileyen temel unsurlara ait oranların oldukça yüksek olduğu hatta değişim sürecinde yeni yapının hızlı kabul görerek devamında aynı yöntemlerle öğrenme süreçlerinin yapılandırılabilmesi değerlendirilebilir.

2.4.3. Covid 19 Pandemi Sürecinde Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Online Eğitimin Verimliliğine İlişkin Öğretim Elemanı Anket Raporu

YÖK'ün anketine 207 üniversiteden toplam 27 bin 820 öğretim elemanı katılım gösterdiği görülmektedir. Ankete katılan öğretim elemanlarının alanları; ankete en yoğun katılım düzeyi %45 oranıyla Sosyal Bilimler alanından olduğu gözlemlenirken, bunu %32 ile Fen ve Mühendislik Bilimleri takip ettiği görülmüştür. Ankete katılan öğretim elemanlarının %57'sinin erkek, %43'ü kadın olduğu görülmüştür. Online eğitime katılmada ankete katılan öğretim elemanlarının %97'si "Bilgisayar, tablet ya da cep telefonu gibi elektronik cihazlarım var" şikkını işaretlediği, "Kendime ait bir cihazım yok, fakat kullanabildiğim elektronik cihazlar var" şikkını işaretleyenlerin oranının ise %3' olduğu görülmüştür. Ankete katılan öğretim elemanlarının %89,6'sı İnternet erişimlerinin yeterli olduğunu belirttikleri görülmüştür. Online derslerde başarıyı ölçmek için kullanılan değerlendirme yöntemleri; başarıyı ölçmek için, en yüksek oranda kullanılan yöntemlerin "Online testler ve/veya yazılı sınavlar" ve "Örgün eğitimdeki gibi ödev, proje vb. teslimi" olduğu görülmüştür. Online eğitim sürecinde derslere hazırlık süresini; ankete katılanların %69'u derslere hazırlık çalışmalarına daha fazla zaman harcadığı şeklinde belirtmişlerdir. Online eğitimde öğrencilerin derslere devam ve katılım durumları ile ders başarılarındaki genel değişimin değerlendirilmesi yönünde öğretim elemanlarının %43'ü öğrencilerin hem derse katılımlarının hem de başarı durumlarının azaldığını bildirdikleri görülmüştür. İkinci yaygın yanıtta ise öğretim elemanlarının %20'si öğrencilerin derse devam durumu azalmasına rağmen başarı durumunun arttığı yönünde değerlendirme yaptığı görülmüştür. Online eğitim sürecinde öğrencilerle olan iletişim Öğretim elemanlarının %50'si öğrencilerle olan iletişimin daha da kolaylaştığını veya bir değişiklik olmadığı yönünde görüş bildirdikleri görülmüştür.

Üniversitelerin online eğitim süreçlerine yönelik destekleri (teknik, idari, akademik) Üniversitelerin online eğitim süreçlerine yönelik teknik, idari, akademik desteklerini yeterli ve/veya orta derecede yeterli bulan öğretim elemanlarının oranı % 90'ı bulduğu görülmüştür. Online eğitim sürecinin, ders verme dışındaki akademik faaliyetlere etkisi; öğretim elemanlarının %61'i bir değişiklik olmadığını veya olumlu

yönde etkilendiği yönünde değerlendirdikleri görülmüştür. Online eğitimde uygulamalı derslerin nasıl yürütüldüğü; öğretim elemanlarının %43'ü uygulamalı dersleri online yaptığını belirttikleri görülmüştür. Ders materyal ve belgelerini elektronik ortamda paylaştığını belirten öğretim elemanı oranı ise % 37 olarak izlenmiştir. Online eğitimleri verimli yürütebilmek için güçlük yaşanıp yaşanmadığı yönündeki değerlendirmeye ilişkin ankete katılan öğretim elemanlarının %64'ü ciddi bir güçlük yaşamadığını belirttiği görülmüştür. Online eğitim sürecinin öğretim elemanına katkısına ilişkin olarak ankete katılanların %74 ünün yeni teknolojik ve pedagojik beceriler edindiği yönünde görüş bildirdikleri görülmüştür. 2020-2021 eğitim öğretim yılı, ikinci dönemdeki eğitim süreci ile ilgili ankete katılan öğretim elemanlarının %61 inin bahar döneminin tamamen online olmasını, %26'sı karma (online ve yüz yüze birlikte) olmasını, %13'ü ise Bahar döneminin tamamen yüz yüze olması yönünde değerlendirme yaptıkları görülmüştür. Pandemi sonrasındaki (uygulama dersleri hariç) eğitim süreci ile ilgili olarak öğretim elemanlarının %44'ü tamamen sınıf içinde yüz yüze eğitim olmalı yönünde görüş bildirirken, %56 sınıf derslerin online veya online destekli (karma) olmasını tercih ettiği görülmüştür. Pandemi sürecinde yüz yüze öğretimin başlatılması için YÖK'ün Sağlık Bakanlığından görüş almasının değerlendirilmesine ilişkin olarak ankete katılanların %94'ünün YÖK'ün Sağlık Bakanlığından görüş alması hususunda olumlu yönde görüş bildirdiği görülmüştür. Olumsuz yönde görüş bildirenlerin oranı ise %3 olarak izlenmiştir. Pandemi süreci de dahil, YÖK'ün esnek yönetim anlayışı ile üniversitelere yetki devrinin değerlendirilmesi yönünde ankete katılanların %72'sinin yetki devri ile ilgili olumlu görüş bildirdikleri, olumsuz şekilde görüş bildirenlerin oranının ise %14 olduğu görülmektedir.

Bu kapsamda; öğretim elemanlarının da genel olarak hazırlıksız olarak yürütülmek zorunda kalınan bu yeni eğitim-öğretim yöntemine kolay adapta olabildikleri ve verimlilik açısından önceki dönemlerde sağlanan şartların yeni dönemde yerine getirilebildiği değerlendirilebilmektedir.

Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı tarafından yayınlanmış olan, Öğrenci ve Öğretim Elemanı memnuniyet anketlerine genel olarak bakıldığında; genel ölçüde Eğitim alanında ciddi bir aksaklık yaşanmadan mevcut durumda sürecin devam ettiği ve eğitim

alanındaki memnuniyetsizliklerin belirlenmiş olması, sonraki dönemlerde yaşanabilecek benzer şiddetteki krizlere hazırlık olabilmesi adına geliştirilmesi gereken alanlar ile ilgili de alınabilecek önlemlerin belirlendiği yönünde değerlendirilmektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. COVID 19 PANDEMİSİNDE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÜZERİNE ARAŞTIRMA: BİR VAKIF ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Örgütsel değişim sürecindeki çeviklik ve dayanıklılığın önemi, değişime doğru zamanda doğru tepkilerin verilebilmesi, kriz döneminde planlanamayan bir değişim sürecinde değişim yönetiminin adımlarını inceleyerek, plansız bir değişimin de etkili liderler, kısa vadeli doğru planlar ile başarıya ulaşabilmesinin, amacını oluşturmaktadır. Literatürde tam bir doğru planlama ve plana uyum süreci olarak anlatılan örgütsel değişimin, plansız, bir kriz anında ve zorunlu olarak örgütlerde uygulanması gerektiğinde başarıya ulaşip ulaşamayacakları sorusunun yanıtı üçüncü bölümde değerlendirilmiştir.

Çalışmanın araştırma kısmı, 25 yılı aşkın süredir hizmet vermekte olan İstanbul ilindeki bir Vakıf Üniversitesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya konu Vakıf Üniversitesinin tercih edilmesinde; uzun süredir sektörde olması, kriz ve değişim döneminde önceki dönemlerdeki tecrübelerinin süreçteki davranışlarına etkilerinin incelenebilecek olması, üniversite yapısına bakıldığında hiyerarşik olarak düzenli bir yapıya sahip olması, ilgili mevzuata uygun yönetim yapısının güçlü olması, misyon ve vizyonu ile tarihsel geçmişi incelendiğinde öğrenci öncelikli bir üniversite olması, örgüt üyelerinin uzun süreli çalışanlar olması nedeniyle örgüt bağlılıklarının güçlü olduğunun düşünülmesi, iç ve dış paydaşlarına karşı açık bir iletişim içinde olması ile pandemi

dönemindeki dikkat çeken çevik ve öngörülü davranış biçimlerinin öne çıkması önemli sebepler arasındadır.

Plansız ve kriz anındaki değişim sürecinin incelenebilmesi için tüm dünyada ciddi kaos ortamlarına sebep olan Covid 19 Pandemisi dönemi çalışmanın sınırlarını belirlemiş ve araştırmaya konu vakıf üniversitesinin bu süreçteki davranışlarının değerlendirilmesi hedeflenmiştir.

Çalışma, Üniversitenin Örgütsel değişim, çeviklik, dayanıklılık, değişime karşı direnç süreçleri ile kriz ve kaos dönemindeki davranışlarını inceleyerek plansız olarak başlatılan değişim sürecindeki başarısını değerlendirebilmek için, araştırmaya konu olan vakıf üniversitesinin, Covid 19 Pandemisi öncesi, pandemi sırasındaki ve sonrasındaki verilerinin analiz edilmesi ve yorumlanması şeklinde planlanmıştır.

Araştırma kapsamında; üniversitenin kendi örgüt üyelerine uyguladığı memnuniyet anketleri, Covid 19 Pandemi öncesi oluşturulan stratejik plan hedefleri ve sonuç raporları incelenmiş, buna göre kriz dönemindeki adımlarının hedeflerine ulaşmadaki etkileri değerlendirilmiştir. Araştırma Nitel bir araştırma olup, yarı yapılandırılmış mülakat tekniği uygulanmıştır. Üniversitenin Covid 19 Pandemi dönemindeki üst düzey yöneticileri ve süreç yöneticilerinden oluşan beş kişi ile mülakat yapılmıştır. Mülakat soruları hazırlanırken, Üniversitenin sürece ilişkin açıklamaları, sürece ilişkin görsel ve basılı kaynaklar ile literatür taramasında ortaya çıkan bazı başlıklar incelenmiş, ayrıca Türkiye ve Dünya basınında yayınlanan Covid 19 Pandemisine ilişkin açıklamalar ile Covid 19 Pandemi sürecindeki diğer örgütlerin yapıları ve davranışları gözlemlenmiş ve hazırlanan sorular ile ilgili olarak konuda uzmanlığı olan akademisyenlerden görüşler alınmıştır. Daha geniş kapsamlı yapılması planlanan mülakatların, sorulara aynı ya da benzer yanıtların verilmesi sonucunda sınırlandırılarak beş kişi üzerinde durulmuştur. Mülakata katılan kişilerin yetkinlikleri kapsamında sorularda bazı farklılıklar oluşmuştur. Mülakat sonuçlarında elde edilen sonuçlar değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Araştırmanın son bölümünde, Üniversiteye ilişkin elde edilen tüm verilerin genel değerlendirilmesine ve önerilere yer verilmiştir.

Çalışma kapsamında, birinci ve ikinci bölümlerde belirtilen bilgi, tanımlama ve süreçlere ait genel veriler ışığında dünya ve Türkiye’de büyük bir kriz olarak varlığını gösteren ve istisnasız tüm alanlarda güçlü bir şekilde etkisi hissedilen pandemi sürecinde Yükseköğretim Kurumlarının örgütsel tepkilerini daha yakından inceleyerek değişim aşamalarını değerlendirebilmek adına, Yükseköğretim alanında faaliyet gösteren ve tarihi boyunca pek çok kriz dönemini tecrübe etmiş olan Vakıf Üniversitesi’ne daha yakından bakılarak değerlendirme sürecine geçilecektir.

3.1. Araştırmaya Konu Olan Üniversitenin Kısa Tarihçesi

Vakıf Üniversitesi, Üniversitesi TBMM’de 9 Temmuz 1997 tarihinde kabul edilen 4281 Sayılı Yasa ile 2547 Sayılı Kanun’un Vakıf Yükseköğretim Kurumlarına ilişkin hükümlerine tabi olacak şekilde kurulmuş ve kamu tüzel kişiliğine sahip bir Vakıf Üniversitesidir.

157 öğrenci ve 32 kişilik akademik kadrosuyla, Fen-Edebiyat Fakültesi (Matematik-Bilgisayar Bölümü), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İşletme Bölümü), Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi (İnşaat Mühendisliği ve Bilgisayar Mühendisliği Bölümleri) olmak üzere üç Fakültede; İşletmecilik Programı ve Bilgisayar Programcılığı alanlarında İşletmecilik ve Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulları ile 1997–1998 eğitim-öğretim yılında eğitim-öğretim faaliyetlerine başlayan üniversite, 8 Fakülte, 2 Meslek Yüksekokulu ve bir lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 10 binin üzerinde öğrencisi, toplamda 863 Akademik, 243 idari kadrosuyla 4 farklı kampüs ile eğitim- öğretim faaliyetlerine devam etmektedir.

Üniversite aynı zamanda idari yönetimi Genel Sekreterlik olan 13 idari birim, Rektörlüğe bağlı 3 Bölüm, 7 akademik birim, 12 Uygulama ve Araştırma Merkezi ile varlığını devam ettirmektedir.

1999-2020 yılları arasında toplam yirmi yedi bin altı yüz kırk bir (27641) mezun sayısına ulaşmış olan Üniversitenin aktif kampüs hayatı ve yıllık faaliyetleri incelendiğinde misyon ve vizyonunda, eğitim verdiği dönemler içinde öğrencinin her alanda aktif olabilmesini sağlayarak kaliteli bir eğitim sürecini tamamlayabilme hedeflerinden, eğitim-öğretim ve öğrenci odaklı bir Vakıf Yükseköğretim Kurumu olduğu açıkça görülmektedir.

3.1.1. Kriz Yönetiminin Belirleyici unsuru Olarak Araştırmaya Konu Olan Üniversitenin Kurumsal Karakteri

Çalışmamızın temel unsurlarını oluşturan bir örgütün olaylara verdiği tepkiler ile ilgili olarak doğru tanımlamaların yapılabilmesi için öncelikli olarak kurumun karakterinin belirlenmesi oldukça önemlidir. Vakıf Üniversitesinin Kurum Karakterini anlayabilmek için geçmişten günümüze gelişimine kısaca bakmak isteriz.

Vakıf Üniversitesi, Özel öğretime 1930'lu yıllarda başlayan bir ailenin kuruculuğunda, 1960 yılında öğretime açılan kolejin 'Öğrenciye Hizmet' felsefesinden gücünü almış olan ve 1986'da hizmete açılan Kolej Vakfı tarafından kurulmuştur.

Kolej Kurucusu ve ailesinin eğitim hizmetlerini kapsamını geliştirmek, olanakları kısıtlı başarılı öğrencilere verilen burs sayısını artırmak amacıyla kurduğu ve çizgiyle ülkemizde yetişmekte olan nesillerin eğitim ve öğretimine hizmet etmek amacını temel ilkesi haline getiren Vakıf kurulduğu günden itibaren Ülkemizin milli eğitim ve kültürüne katkıda bulunarak memleketin sosyal ve ekonomik kalkınmasına yardımcı olmayı da misyonunun bir parçası olarak içselleştirmiştir. Vakıf kuruluşundan bu yana sağladığı imkanlarla sanat, spor, eğitim, araştırma ve kültür alanında çok değerli isimlerin yetiştirilmesine katkı sağlamış olup, bu kapsamda eğitim hedeflerine bir basamak daha ekleyerek aynı hedef, amaç ve misyon ile 1997 Yılında bu sefer de Ülkemizdeki Üniversite öğrencilerine aynı eğitim imkanlarını sağlamak üzere Vakıf Üniversitesini Kurmuştur.

1989 yılında, aile ile birlikte ilgili Vakıf kurarak Üniversitesi'nin kuruluş çalışmalarını başlatmış olan ve İstanbul Teknik Üniversitesi'nin hamiliğinde, 15 Temmuz

1997 tarihinde Üniversiteyi Kuran, Mütevelli Heyet Başkanlığı'nı 2009 yılına kadar Yürütmüş olan ve halen Üniversitenin Mütevelli Heyeti Onursal Başkanlığında görev alan Vakıf Kurucusu ülkemizde eğitim sektörünün sorunlarının çözümüne ve uygulamalarına yönelik olarak bir mühendis sistematiği ile yaklaşmış mühendislik formasyonunu eğitim sektöründe kullanarak başarılı örnekler vermiş, tüm yaşamını eğitime adayan bir eğitim gönüllüsü olarak tanımlanabilir (Öztürk, 2007).

1997 Yılında Kurucu Başkanın kendi inançları çerçevesinde şekillendirerek kuruluş adımlarını attığı Üniversitenin Kurucu Rektörü ve Dönemin İdari Yönetici kadrosu, Köklü devlet üniversitelerinde edindikleri deneyimleri ile idealist bakış açılarını öğrenci öncelikli, eğitim odaklı bu yeni yapıdaki ortak hedefte birleştirmiş üniversitenin bu günkü köklü değer yargılarını kalıcı hale getirerek yenilikçi, gelişime ve değişime açık, İnsan ve öğrenci öncelikli Eğitim karakterini kurumsal karaktere dönüştürmüşlerdir. Üniversitenin ilk yılları incelendiğinde Akademik, İdari yapılarının ve tüm alandaki iş deneyimlerinin eğitim deneyimine dayalı güçlü kadrolardan oluştuğu anlaşılmaktadır. Bu günkü kurum kimliği ve karakterinin değişmez ilkelerini oluşturan bu yerleşik yapının üzerine yıllar içinde üniversitenin her alanda kendisinden ödün vermeden ancak çağa uygun şekilde değişimi buna bağlı olarak gelişim adımlarını attığı gözlenmektedir.

3.1.2. Araştırmaya Konu Olan Vakıf Üniversitesine Genel Bir Bakış

Üniversitenin;

- **Misyonu**

Geleceğe yön verecek yetenekleri besleyen nitelikli bir öğretim vermek ve bilimsel, sanatsal, kültürel faaliyetleri arttırmak.

- **Vizyonu**

Öğretim, bilimsel araştırma ve topluma hizmet konularında ulusal ve uluslararası saygınlığı olan bir üniversite olmak.

Köklü deneyim ve kurumsal karakterine bağlı olarak belirlediği ve kurulduğu ilk günden itibaren ödün vermeden devam ettirdiği değerlerini yine tüm sosyal alanlarında “Üniversite Anayasası” başlığı altında aşağıdaki şekilde ilan ettiği görülmüştür.

- **Üniversitenin Anayasası ve Üniversitenin Değerleri**

Bu bildirmede: "Kültürünün ödevi, öğrencilerini düşünsel -duygusal- bedensel açıdan bir bütün olarak en üst düzeyde geliştirmek; onları çağdaş değerlerle donatmak ve yaşama hazırlamaktır. Öğrencilerin eğitim süreci sonunda sevgi ve saygı gören, sevgi ve saygı dolu, özgüvenli, mutlu ve etik değerlere sahip, başarılı birey ve yurttaşlar olması esastır."

"Kültürlü yöneticiler, eğitmenler ve tüm diğer çalışanlar kalite bilincine önem verirler. Onlar için kalite, öğrencinin yüksek akademik başarısı, bir mesleğe ve yaşama hazırlanmasında yetkinlik, hizmette ve eğitim niteliğinde sürekli iyileşme ve yenilikçi yaklaşım; vizyon ve misyona ulaşma çabasında kararlılık, liderlik, takım çalışması, iş birliği, özdenetim, kendini geliştirme ve mükemmeli aramada öncülük demektir." Ve "Kültürlü rektör, dekanlar, bölüm başkanları ve tüm öğretim üyeleri okul vizyonunu özümsemiş kişilerdir. Yöneticiler ve eğitmenler, paylaşılmış kurumsal değerler çerçevesinde, örnek ve model olan, yol gösteren, destek veren sorumlu bir liderlik anlayışına sahiptir. Kültürlü lider istediğini değil, verimli sonuç yaratacak olanı ve yapılması gerekeni sorgular, arar ve gerçekleştirir."

- Üniversitenin değerleri:

Atatürk ilkelerine bağlı olmak,

Çağdaş ve evrensel olmak,

İnsan odaklı olmak ve insan haklarına saygılı olmak,

Toplumsal ve sosyal sorumluluk bilinci sahibi bulunmak,

Bireylerin gelişimine, yeteneklerine önem vermek,

Doğaya saygılı ve çevre duyarlılığına sahip bulunmak,

Evrensel bilgi, bilimsel düşünce, etik, ortak akıl ve katılımcı yönetim ilkelerine bağlılık,
Çok yönlü ve üretken olmak,

Eğitim-öğretimde öğrenci merkezli olmak,

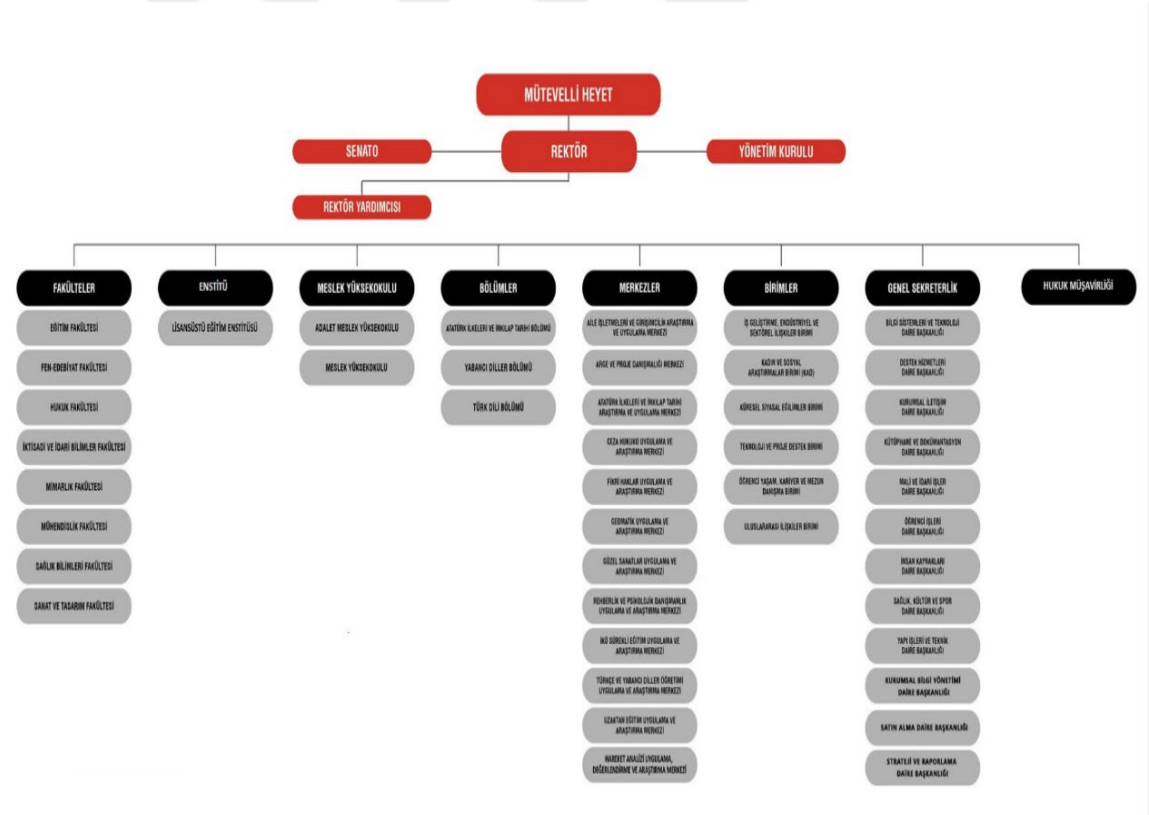
Süreç ve sonuç odaklı olmak,

Sürekli iyileştirme ve yenilik arayışı içinde olmak,

Düşünce ve inançlara saygılı olmak,

Yenilikçi, yaratıcı, paylaşımcı, güvenilir, şeffaf ve hesap verebilme bilincine sahip olmak

İdari Yönetim yapısının daha net anlaşılabilmesi için kuruma ait organizasyon şeması aşağıda sunulmuştur. (Şekil 2.1)



Şekil 3-1: Üniversite organizasyon şeması

3.2. Covid 19 Pandemisi ve Araştırmaya Konu Olan Vakıf Üniversitesi

Ağırlıklı olarak 2020-2021 Yılları arasında yaşanan Pandemi süreci niteliği gereği ilk bölümde başlıklar altında da belirtildiği üzere kontrol edilemeyen bir olaylar silsilesini karşımıza çıkardığından her bir yeni oluşumda toplumsal olarak bir anlamda doğaçlama çözümler üretmeye mecbur kalındığı görülmüştür. Dolayısıyla toplumsal örgütlenmenin bu sürece tepki veren unsurlarının aldığı kararlar diğerlerini de bu değişim süreci içerisinde pozisyonlar üretmeye ya da almaya zorladığı söylenebilir. Bu çerçevede Üniversitelerin hiyerarşik üstü olan kamu makamlarının başta sağlık olmak üzere, ekonomik, teknolojik ya da süreç ile ilgili ihtiyaç duyulan herhangi bir konuda almış olduğu kararlar üniversite yönetimlerini de kendi yapılanmalarını yeniden şekillendirmesi sonucunu da ortaya çıkarmıştır.

Bulduğumuz coğrafya itibariyle sosyal yaşamı etkileyen pek çok farklı krizle karşılaşmış ve de bunlardan önemli tecrübeler elde edilmiş olunmasına karşın, küresel kriz karşısında hareketsiz kalan pek çok örgüte rağmen daha fazla hazırlıklı olması beklenen üniversitelerin dahi daha önce eşi görülmemiş bir durum olan pandemi karşısında neredeyse tamamen plansız hareket etmek zorunda kaldıkları görülmüştür.

Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı'nın, diğer üst makamların belirlediği kararlar doğrultusunda almış olduğu ve en hızlı şekilde yönetimindeki Yükseköğretim Kurumlarına iletmış olduğu Covid19 pandemisi önlem kararlarına bağlı olarak adımlarını belirlemek zorunda olan üniversitelerin bu karmaşık değişim sürecine bir de sahip oldukları örgüt üyelerini uyarlama ve varlıklarını sürdürebilme çabalarının eklendiği görülmüştür.

Araştırmaya konu Vakıf Üniversitesine genel olarak bakıldığında, Türkiye'de ilk vakanın görüldüğü 11 Mart 2020 tarihinden itibaren Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı ile yetkili diğer Resmi Kuruluşlarca yapılan açıklamalar ve talimatların titizlikle takip edildiği, Üniversitenin genel ve krize yönelik aldığı tüm uygulama kararları ile içinde bulunulan duruma yönelik bilgilendirmenin örgütün tüm iletişim kanallarından anında duyurularak iletişim süreçlerini etkin şekilde kullandığı görülmektedir.

İlk andan itibaren üniversitenin sürece ilişkin olarak attığı adımlar ve süreç devam ederken izlediği adımlar aşağıdaki başlıklar altında incelenmeye çalışılmıştır.

3.3. Covid 19 Pandemisi ve Sürecinde Araştırmaya Konu Olan Vakıf Üniversitesinde Atılan İlk Adımlar

Üniversitenin süreç kayıtları incelendiğinde, Mart Ayının ilk haftası itibariyle tüm birim başkanlarıyla görüşerek izin kullanmak isteyen personelin mağdur edilmemesi ve talep edilen izinlerin uygun değerlendirilmesi konusunda bilgilendirme yaptığı görülmüştür.

Buna göre, yetkili üst makamlarca verilen talimatlar çerçevesinde Üniversitenin ilk Resmi kayıtlı önleminin ise; Rektörlük Makamı onayı ile yurt içi ve yurt dışı seyahatleri mart ayı boyunca durdurulması, virüs enfeksiyonu görülen ülkelere Türkiye'ye gelen Akademik ve İdari Personel ile Öğrencilere 14 gün evde kalması, 14 gün boyunca ateş ve öksürük belirtileri göstermedikleri takdirde Üniversiteye dönmeleri gerektiğini açıklaması olarak değerlendirilebilir.

13 Mart 2020 tarihi itibariyle uygulanan, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı'ndan alınan bilgiler doğrultusunda, Rektörlük Makamı tarafından Üst Yönetim hariç olmak üzere, 60 yaş üzeri Akademik ve İdari personeli, kronik hastalığı bulunanlar, dezavantajlı ve hamile olanların idari izinli sayılması sağladığı, aynı tarihte Akademik ve İdari Personelin Yurtdışı çıkışları ve Yurtiçi seyahatleri ikinci bir duyuruya kadar iptal edildiği, öğrencilerin Üniversite faaliyetleri ile ilgili yurtdışı, yurtiçi seyahatleri, gezileri, sportif ve kültürel gezileri ile Staj ve uygulamalı dersleri durdurulduğu ve öğrencilerin süreçte hak kaybına uğratılmadan izinli sayılmalarının sağlandığı görülmüştür. Üniversitenin bu kapsamlar dışında kalan ancak izinli olmak isteyen personele de özlük hakları kapsamında ayırım yapmaksızın izin kullanabilme hakkı tanıdığı görülmüştür.

Mart ayının ilk haftası sürece dair alınan izin kullanmak isteyen personel talebinin uygun değerlendirilme kararı ile sonrasında gelen ve Üst makamlarca alınan kararlar kapsamında genel olarak uygulamaya alınan bu sürece ek olarak yine üniversitenin tepe yönetimi kararı ile alınmış olan, izin kullanma haklarına yönelik kapsam dışında kalanlara

verilen izin kullanma hakkı bir bakıma örgüt üyeleri açısından Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidinin 2 inci sırasında yer alan Güvenlik ihtiyacının yani "Dış Faktörlerden kaynaklanan Tehlikelerden Korunma" durumunun güvence altına alınmasındaki ilk basamağın da oluşmasını sağladığı düşünülmektedir.

Resmî Kurumlarca alınan kararlar kapsamında 16 Mart 2020 tarihinde Mütevelli Heyet Başkanı, Dönemin Rektörü, Rektör Yardımcısı Genel Sekreter ile Mütevelli Heyet Danışmanından oluşan Tepe Yönetim tarafından Rektör Yardımcısı Başkanlığı'nda Üniversitenin aşağıdaki Yöneticilerden oluşan Kov-Komisyonu kurulma kararının alındığı görülmektedir. Büyük resme bakıldığında tüm süreç, tepe yönetim ile direkt temasta olan Akademik Yönetimin Temsilcisi Rektör Yardımcısı ile İdari Yönetim kadrosunun Yöneticisi olan Genel Sekreterin saha önderliğinde hareket eden aşağıda üyelerini detaylı görebildiğimiz bu komisyon üzerinden yürütüldüğü görülmektedir. (EK-1 ve EK-2)

Kov-Komisyonu:

- Rektör Yardımcısı
- Genel Sekreter
- Genel Sekreter Yardımcıları
- Mütevelli Heyet Danışmanı
- Mali İşler Daire Başkanı
- Öğrenci İşleri Daire Başkanı
- İnsan Kaynakları Daire Başkanı
- Kurumsal İletişim Daire Başkanı
- Sağlık Kültür Spor Daire Başkanı
- Destek Hizmetleri Daire Başkanı
- Uluslararası İlişkiler Birimi Başkanı
- Kütüphane Daire Başkanı
- Yapı İşleri Teknik Daire Başkanı
- Öğrenci Yaşam Mezun Danışma Birimi Başkanı

- İş Sağlığı ve Güvenliği Birimi Başkanı

Görüldüğü gibi değişim Hareketini ve harekete eşlik eden kadroyu yöneten tüm İdari Birim Başkanlarının yer aldığı komisyon, bu kriz döneminde birinci aşamada yeni aksiyonları ek onaylara ihtiyaç duymadan işleme alınabilmesi için direkt olarak yetkilendirilmiş, kurumun harekete geçme aşamalarındaki bu davranışlarıyla sürecin ihtiyaç duyduğu ivmeye ulaşmasını sağlamıştır. (EK-1)

Krizin beraberinde getirdiği değişim sürecindeki hiyerarşinin de ortadan kaldırılmasını içine alan yönündeki bu çevik başlangıç değişim sürecindeki en sağlam basamaklardan birisi haline dönüştürüldüğü görülmektedir.

Komisyonun kurulduğu aynı toplantıda tepe yönetim aşağıdaki kararları almış Kov Komisyonu adına açılan e-posta adresi üzerinden tüm örgüt üyelerine ilgili kararların bilgilendirmesini yapmıştır. (EK-1 ve Genel Sekreterin Mülakatı)

Sonraki dönemlerde tepe yönetim ve bağlı olarak komisyonun aldığı tüm uygulama kararlarının hızlı bir şekilde e-posta üzerinden tüm örgüt üyelerine düzenli şekilde bildirildiği ve eş zamanlı olarak da Üniversitenin Resmî Web Sayfasında duyurulduğu görülmüştür.

Üniversitenin ilk toplantısına ait kararlar sırasıyla aşağıda bildirilmiş ve ekte yer alan tablolarda da başlıklara ilişkin duyuru listeleri tarihleriyle belirtilmiştir. (EK-5,6,7)

Toplantı Kararları:

Komisyon Çalışmaları

Yüksek Öğretim Kurulu'nun (YÖK) önerisi ile KOV_KOM komisyonu Rektörlük Makamı oluru ile kurulmuştur.

Uzaktan Eğitim Çalışmaları

- Yüksek Öğretim Kurulu'nun uzaktan eğitim ile ilgili vereceği kararlar beklenirken, Üniversitenin sunacağı uzaktan eğitim hizmetlerinin alt yapısı ve

akademik içerikleri konusunda genel bir değerlendirme yapılarak, 3 haftalık tatil sürecinde konu hakkındaki tüm eksikliklerin tamamlanmasına karar verilmiştir.

- Teknolojik olarak uzaktan eğitim alt yapısının hazır olmasına rağmen, ihtiyaç halinde talep edecek kurumlara da hizmet verecek şekilde iyileştirilmesi amacıyla ek yatırım ihtiyacı olabileceği, bu ihtiyaçların da hızlıca karşılanmasına karar verilmiştir;
- Öğrencilerin sisteme uzaktan bağlanması konusunda ise tüm alt yapının hazır;
- Uzaktan eğitim sistemini kullanamayan ve materyali olmayan öğretim elemanlarına destek olunması için her bölümden görevlendirilecek olan Araştırma Görevlilerine, konusunda uzman personel tarafından 16-20 Mart 2020 haftasında uzaktan eğitim verecektir.

İK Süreçleri

- Evden çalışma koşullarının ortaya çıkması durumunda VPN alt yapısı değerlendirilmiştir;
- Çalışanlarımızın sağlığı ve virüs yayılımının durdurulması açısından üniversitemizin İdari/Akademik personelinin izinleri ve görevlendirmeler ile alakalı bir çalışma yapılacak olup, ilgili karar duyurulacaktır;
- Tüm işe alımların ikinci bir karara kadar durdurulmasına ve ilanların iptal edilmesine karar verilmiştir;

Kampüs Çalışmaları

- Genel hijyen çalışmalarının aralıksız sürdürülmesi ve üst yönetime detaylı olarak raporlanması ile paydaşlara düzenli bilgilendirmelerin yapılması kararlaştırılmıştır. Bu karara istinaden, Destek Hizmetleri Daire Başkanlığımız tarafından yapılan çalışmalar ekte bilginize sunulmuştur.
- Ataköy Kampüsünde tüm idari/akademik personel yemekleri B1 Katında verilecektir.
- Şirinevler Yerleşkesinde Hukuk Fakültesinde yer alan Restoran yemek hizmeti verecektir.

- Basın Ekspres Yerleşkesinde ise sadece Yemekhane hizmet verecektir.
- İncirli Yerleşkesinde mevcut yemekhanede yemek hizmeti verilmesine devam edilecek olup, kampüsler içerisindeki diğer tesisler kapalı olacaktır.
- Kampüslerimize giriş esnasında güvenlik görevlilerimiz tarafından vücut ısı ölçümü yapılacaktır. Konu ile ilgili gerekli hassasiyetin gösterilerek, güvenlik görevlilerine yardımcı olunması ve yapılan yönlendirmelere uyulması hususunu rica ederiz.
- Bir sonraki duyuruya kadar kampüslerimize ziyaretçi kabul edilmeyecektir.

Üniversitenin kendi iletişim alanları incelendiğinde bu kararların tamamının vakit kaybetmeden uygulandığı ve uygulamaya yönelik olarak tüm birimlerin de yukarıdan aşağı hiyerarşik olarak bilgilendirildiği izlenmektedir. (EK-1, EK-5)

3.4. Covid 19 Pandemisi ve Araştırmaya Konu Olan Vakıf Üniversitesinde Uzaktan Yaşam

3.4.1. Uzaktan Eğitim

Teknoloji ile hayatımıza giren ve son yıllarda pek çok kurumun kullandığı Üniversitelerin ise Merkezleri üzerinden yürüttüğü “uzaktan eğitim”, Zamandan ve mekândan tamamen bağımsız bir şekilde öğrenci ve dersi veren öğretim üyesinin kampüse gelmeksizin teknolojik bir bilgisayar programı aracılığıyla sanal ortamda canlı olarak derslerini verebildiği, katılımcıların istediği zaman yayınlanan dersleri tekrar izleyebileceği bir eğitim sistemi olarak tanımlanabilir.

COVID-19 ile eğitim alanında hızla yaygın hale gelen uzaktan eğitim sisteminin, tüm eğitim alanlarında etkin olarak kullanılmaya başlandığı ve eğitime ara vermeden devam edebilmek için üniversiteler tarafından hızlıca gelişim önlemleri alınarak aktif hale geldiği görülmektedir.

Program içerikleri ve memnuniyet anketleri incelendiğinde bu ön görülemeyen duruma hazırlıksız yakalanan ve Örgün Eğitim veren birçok üniversitelerden farklı olarak araştırmaya konu olan Vakıf Üniversitesi'nin, 2011 Yılında başlattığı ve aradan geçen

zaman içinde eğitim süreçlerindeki farklı ihtiyaçlar ile geliştirmeye devam ederek sürekliliğini sağladığı CATS'in hızlıca güncel duruma uygun hale getirdiği, eğitimine aralık vermeden kriz sürecindeki hizmetini aynı kalite ile devam ettirdiği görülmüştür. (Ek-3)

Bir öğrenim yönetim sistemi olan CATS aynı zamanda İçerik Yönetimi, İş Birliği ve Ölçme Değerlendirme başlıklarına ait süreçlerinde kullanılabildiği bir sistem olarak tasarlanmış, süreç boyunca eğitim ve idari işler için gerekli tüm alanlarda aktif olarak kullanıldığı görülmüştür. CATS'in aktifleştirildiği eğitim sürecinde Üniversitenin web sitesinde öğrencilere ve Akademisyenlere CATS kullanımını ile ilgili detaylı kullanım bilgileri yayınlandığı ayrıca CATS Eğitim toplantıları ile desteklenerek kullanıcıların bu yeni düzende karşılaşılabilecekleri zorlukların en aza indirilmesi planlanarak uygulandığı görülmüştür. (EK-1, EK-3 ve EK-4)

Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı'nın açıkladığı ve 23 Mart 2020 tarihi itibariyle alınan uzaktan eğitim kararına, belirtilen tarih itibariyle 956 ders ile uyum sağlandığı ve 31 Mart 2020 itibariyle tüm derslerin, sürece uyumlu hale getirerek program üzerinden kesintisiz olarak ders vermeye başlandığı görülmektedir (EK-1, EK-3, EK-4 ve EK-6))

Bu hızlı ve çevik hareket ile üniversitenin, önceliği olan Eğitim hizmetine ara vermeden öğrencilerini değişim sürecinin içine dahil edebildiği ve bu çevik hareket ile öncelikli hizmet kapsamında olumlu bir değişim davranışı sergilediği değerlendirilmektedir.

Pandemi sürecinde ve sonrasında Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı tarafından yayınlanan istatistiksel veriler incelendiğinde, üniversitenin adı her ne kadar ilk sıralarda yayınlanmamış olsa da, değerlendirmeye alınan kriterlerin dışındaki önemli başlıklara bakıldığında uzaktan eğitime tarihsel olarak geçiş önceliği, uzaktan eğitime geçtiği an itibariyle ders planında yer alan derslerin neredeyse tamamının senkron olarak servis edilebildiği, eksik kalan derslerin süresinden önce asenkron olarak verilebildiği ancak büyük bir hız ile tüm derslerin senkron olarak verilebilecek şekilde düzenlemelerin yapıldığı görülmekte buna ek olarak belki en önemli başlıklardan birisi olan ve üst makamlarca açıklanan üniversitenin kendi kaynak kullanımını ve derslerin kayıt altına

alınabilmesi sürecinde gerekli sistem güvenliğinin sağlanabilmesi yönündeki kurallarına uygun olarak sadece kendi kaynakları üzerinden süreci yönettiği, başka bir bakış açısı ile incelendiğinde, üniversitenin değişim sürecinde en az beklenen kadar ancak bir sonra atılacak adımlar ile ilgili de beklenin üzerinde çevik ve dayanıklı özelliklerini de ortaya koyarak hareket ettiği değerlendirilmektedir.

3.4.2. Uzaktan İletişim

18 Mart 2020 – 20 Haziran 2020 tarihleri arasında internet sitelerinde ayrı bir başlık ile Covid 19 web sayfası oluşturdukları, anılan sayfada toplam 59 bülten yayınladıkları görülmektedir. Sağlık Bakanlığı kararları ve açıkladığı veriler ile dünya sağlık örgütü verilerinin güncel olarak anında yayımlandığı platformda, alınması gereken bireysel önlemler, kampüs içinde alınan önlemler, eğitim-öğretim hayatı ve kesintisiz online platformda devam eden etkinlik takvimlerinin aralıksız ve vakit kaybetmeden yayımlandığı görülmektedir. Üniversitenin kendi yaşamını anlık olarak etkileyen tüm bilginin yayınlanması hedefine ek olarak, İç ve Dış paydaşların sürece ilişkin geniş kapsamda bilgilendirildiği platformda yapılan içerik incelemesinde açıkça görülebilmektedir. Aynı zamanda iç ve dış paydaşlar düşünülerek sitede yayınlanan tüm verilerin eş zamanlı olarak İngilizce olarak da yayımlandığı izlenmiştir.

Aynı web sitesi incelendiğinde Üniversitenin sosyal dijital iletişim alanlarında pandemi sürecinde yüzün üzerinde basın duyurusu yaptığı, anlık hareketlerin şeffaf olarak yayımlandığı, sitede Üniversitenin Resmi Üst Makamlarca alınan uygulama kararlarını hızlıca hayata geçirdiği, süreçlerini bu yönde geliştirerek belirlediği görülmüştür.

Araştırmaya konu üniversitenin, süreç bilgilendirmeleri ile ilgili tüm iletişim kanallarını kullandığı ve tüm paydaşlarını hızlıca bilgilendirdiği görülmektedir. Sonraki dönemlerde de devam eden, hızlı iletişim ve doğru bilgilendirme sürecinin aslında değişim ve yeni yapıya alışılması konusunda tüm örgüt üyelerini değişim sürecine farkında olmadan dahil ettiği, süreci kökten aksatacak değişimin yaratacağı belirsizliği ortadan kaldırarak direnç aşamasındaki en önemli adımlardan birisini başarılı şekilde yürüttüğü değerlendirilmektedir. (EK-5, EK-6 ve EK-7)

3.4.3. Uzaktan Çalışma

Araştırma konu üniversitenin, düzenlediği Uzaktan Eğitim süreçleriyle aralıksız devam ettirdiği eğitimler gibi İdari alanda da kesintisiz hizmetin sağlanabilmesi için yine CATS üzerinde öğrenci ve personelin anlık olarak ihtiyaç duyabileceği hizmetlerin sağlanabilmesi için İdari Ofislerini sanal ofise dönüştürerek tüm hizmet alanlarında devamlılığı sağladığı görülmektedir. 30 Mart 2020 tarihinde Pandemi etkilerinin en belirgin hissedildiği dönemde Sanal Kampüs Hizmeti olarak duyurduğu bu süreçte başta Öğrenci İşleri olmak üzere, Mali İşler, Uluslararası İlişkiler, Kültür Noktası, Kütüphane, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Revir (Öğrenci), Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık, Revir (Personel), İnsan Kaynakları Sanal Ofislerini hizmete açtığı ve aşağıdaki tabloda belirtilen hizmetleri verdiği görülmektedir.

Araştırmaya Konu Üniversitenin Covid 19 Pandemi Sürecindeki Sanal Ofis Hizmet Alanları Tablosu	
Öğrenci Yaşam Kariyer Mezun Danışma Birimi	<ul style="list-style-type: none">• Öğrenci kulüplerinin dijital faaliyetleri için onay ve destek talepleri• “Online Kariyer Danışmanlığı” hizmetiyle kariyer yönetimi destek talebi• Kişisel ve mesleki gelişim eğitim/atölye programları takibi• Burs karşılığı ya da kısmi zamanlı olarak **Üniversitede çalışan öğrencilere süreç desteği• Akran Mentoru programına katılım talebi• Mezun Mentorluğu programı bilgi talebi
Öğrenci İşleri	<ul style="list-style-type: none">• Öğrenci belgesi talebi• Transkript talebi• Öğrenci durum belgesi talebi• Dersten çekilme gibi akademik takvimde yer alan işlemler• Akademik takvim dışındaki işlemler hakkında dilekçe gönderimi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü	<ul style="list-style-type: none">• Öğrenci belgesi talebi• Transkript belgesi talebi• Kayıt dondurma• Kayıt açtırma• Kayıt sildirme• Af kanunu ile kaldığı yerden devam etme talebi• Ders Seçim Sorunlarına ilişkin destek• Yeterlik sınavına girebilme talebi• Geç kayıt yenileme ve ders seçimi için ORION sisteminin açılması talebi
Uluslararası İlişkiler Birimi	<p>Tam zamanlı uluslararası öğrencilerimiz ve değişim öğrencilerimizin;</p> <ul style="list-style-type: none">○ Kayıt yenileme başvurusu○ Eksik belge temini○ İkamet tezkeresi başvuruları○ Şu an yurtdışında bulunan ve süreçlerle ilgili bilgi almak isteyen öğrencilerimiz için danışmanlık <p>2020-2021 akademik yılı için;</p> <ul style="list-style-type: none">○ Değişim Programları ile yurtdışındaki partner üniversitelerimizde öğrenim talebi○ Yurtdışı staj talepleri
Sağlık Hizmetleri	<ul style="list-style-type: none">• Sanal Ofisi ile yapabileceğiniz işlemler• Sanal revir duyuruları takibi <p>Kişiyeye özel işlemler:</p> <ul style="list-style-type: none">• COVID-19 danışma

	<ul style="list-style-type: none"> Tıbbi danışma Sanal muayene <p>Psikolojik Danışmanlık Merkezi</p> <ul style="list-style-type: none"> Sanal Ofisi ile yapabilecek işlemler Sanal Ofisi ile uzman psikologlardan kişiye özel psikolojik danışmanlık desteği
Kütüphane	<ul style="list-style-type: none"> Konu uzmanı kütüphanecilerimizden araştırma desteği Elektronik kaynaklara kampüs dışı erişim Diğer kütüphanelerden makale sağlama hizmeti Kütüphane süreçleri hakkında bilgi ve SSS
Mali İşler	Tüm Mali İşlemler.
İnsan Kaynakları	<ul style="list-style-type: none"> Zorunlu staj hakkında bilgi talebi Çalışan öğrenciler için bilgi ve süreç desteği Bordro bilgi talebi Yıllık izin ve diğer izinler ile ilgili bilgi talebi Tamamlayıcı Sağlık Sigortası bilgi talebi BES bilgi talebi
Yabancı Diller Bölümü	<ul style="list-style-type: none"> İzlenelere ilişkin bilgi talebi Dijital bileşenlerin (English Central, CLMS) takibine ilişkin bilgi talebi 'Portfolio' işleyişine ilişkin bilgi talebi İHS Belge Talep Sistemine (sağlık raporu, sınav notu itiraz vb.) ilişkin bilgi talebi Pearson Assured Akreditasyon Belgesi taleplerinin takibi İHS öğrencilerinin devam durumlarına ilişkin bilgi talebi İHS sınavları ve bahar yarıyılı not ortalamalarına ilişkin bilgi talebi Ek materyal talepleri Yabancı Diller Bölümü tarafından verilen lisans ve ön lisans yabancı dil derslerine ilişkin bilgi talebi

Tablo 3-1: Araştırmaya Konu Üniversitenin Covid 19 Pandemi Sürecindeki Sanal Ofis Hizmet Alanları Tablosu

Bu kapsamda uzaktan çalışmaya geçildiği andan itibaren Üniversitenin Tüm akademik ve İdari Personeline Bilgisayar desteği sağladığı, üniversite kaynaklarının kullanılabilmesi için yetkileri kapsamında kullanılmak üzere tüm personele VPN Bağlantı hizmeti sağladığı bilinmektedir. Bilgi Sistemleri ve Teknolojileri Daire Başkanlığı tarafından tüm personele uzaktan Teknik destek sağlandığı ve hizmetlerin kesintisiz olarak ve ihtiyaca göre geliştirilerek kullanıcılara sunulduğu görülmektedir.

Resmî kurumlarca açıklanan ülkede pandemi sürecinin başladığı ilk andan önlemlerin kaldırıldığı son güne kadar geçen sürede üniversitenin kampüslerinde temizlik ve hijyen önlemlerini büyük bir dikkat ve sıklıkla yaptığı ve kampüs içindeki pandemi önlemlerini eksiksiz yerine getirildiği yine ilgili web sayfası ve Kovid Komisyonu tarafından iletilen mesaj incelendiğinde açıkça görülmektedir. (EK-5 ve EK-7)

3.5. Covid 19 Pandemisi ve Sürece İlişkin Araştırmaya Konu Olan Üniversite Verileri

3.5.1. CATS (Uzaktan Eğitim Sistemi) Üniversite Öğrenci Memnuniyet Anketi

2019-2020 akademik yılında öğrenci bilgi sistemine kayıtlı 874 öğrenciye 5’li likert ve açık uçlu sorularla öğrenci memnuniyetini ölçmek için uzaktan eğitimde üniversite hizmetlerine yönelik 50 soru sorulduğu soruların SPSS ile analiz edilerek verilere ulaşıldığı görülmüştür. Çalışmanın EK-8’inde yer alan sorulara verilen yanıtlara ilişkin detaylı değerlendirme aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Ankete katılım sağlayan öğrencilerin %76,5’i lisans öğrencisi, %21,4’ü ön lisans öğrencisi, %2,1’i de lisansüstü öğrencisidir.

Öğrenci Memnuniyet Anketi Değerlendirme Tablosu														
	ADALE T.MYO	EF	FEF	HUKUK FAK.	İİBF	LEE	MİM FAK.	MÜH. FAK.	MYO	SBF	STF	TÜRK DİLİ	YDB	ORTAL AMA
SORU D.2	4,13	4,22	3,94	4,18	4,29	4,72	4,26	4,33	4,51	4,42	4,19	4	5	4,28
SORU B.1	3,38	4,09	4	4,21	3,89	4,56	3,81	4,08	4,38	4,11	4,39	5	2,6	4,13
SORU C.12	3,25	4,41	4,19	4,09	3,91	3,72	3,89	4,18	4,16	4,31	4,2	5	4,6	4,12
SORU B.5	3,88	4,01	3,95	3,83	4,6	4,5	3,84	3,56	4,21	3,68	3,94	4	4,2	3,97
SORU C.3	3,38	3,51	3,81	3,72	4,29	4,22	4,29	3,84	4,2	3,84	4,2	1	4,75	3,97
SORU C.9	3,5	3,96	3,88	3,78	4,31	4,22	3,94	4,1	3,89	4,17	3,95	5	3,4	3,95
SORU C.1	4,25	3,83	3,93	3,92	4,14	3,78	3,87	3,93	3,83	3,78	4,11	4	4,4	3,92
SORU D.4	3,88	3,75	3,78	3,94	3,8	4,33	4,31	3,94	3,89	4,01	3,52	3	3,6	3,92
SORU C.8	4,38	3,87	4,04	3,91	3,94	3,83	3,93	3,94	3,67	3,8	3,81	4	3,6	3,88
SORU D.3	3,88	3,69	3,78	3,67	3,89	4,5	3,93	3,84	4,15	3,87	3,83	5	3,6	3,88
SORU C.4	3,5	3,61	3,64	3,47	3,6	3,83	3,61	3,62	4,08	3,68	3,73	4	4,6	3,73
SORU C.7	4	3,8	3,49	3,67	3,71	3,83	3,54	3,65	3,75	3,79	3,81	4	3,2	3,68
SORU B.2	2,75	3,85	3,34	3,18	3,46	3,94	3,19	3,24	4,02	3,53	3,44	4	2,6	3,54
SORU B.3	2,75	3,45	3,65	3,47	3,63	3,94	3,22	3,21	3,91	3,32	3,56	5	3	3,54
SORU C.11	4	3,66	3,6	3,37	3,6	2,94	3,49	3,5	3,66	3,47	3,48	4	3,4	3,54
SORU C.2	3,25	3,52	3,49	3,55	3,77	3,83	3,42	3,36	3,69	3,43	3,52	4	2,2	3,52
SORU D.1	3,38	3,47	3,49	3,53	3,63	3,61	3,2	3,54	3,63	3,62	3,52	4	3,4	3,52
SORU F.1	2,38	3,41	3,33	3,05	3,63	3,67	3,24	3,17	3,76	3,35	3,3	3	2,8	3,39
SORU F.6	3,13	3,41	3,3	3,41	3,31	3,89	3,36	3,29	3,53	3,38	3,25	5	3	3,39
SORU B.6	3,13	3,25	3,25	3,51	3,29	4,06	2,9	3,29	3,73	3,45	3,3	3	2,2	3,38
SORU F.3	3,13	3,3	3,28	3,36	3,4	4,06	3,23	3,23	3,62	3,38	3,34	3	2	3,38
SORU F.13	2,63	3,38	3,49	3,09	3,34	3,78	3,27	3,14	3,59	3,31	3,28	3	2,8	3,37
SORU E.6	3	3,3	3,35	3,27	3,2	4	3,22	3,14	3,55	3,31	3,41	3	2,6	3,35
SORU E.7	3,25	3,22	3,46	3,32	3,4	4,17	3,24	3,22	3,44	3,34	3,34	3	2,4	3,35
SORU F.12	2,75	3,37	3,23	3,28	3,23	3,94	3,22	3,21	3,59	3,3	3,41	3	2	3,35
SORU F.5	3	3,33	3,16	3,28	3,29	4	3,24	3,26	3,49	3,44	3,14	3	2,4	3,32

SORU E.10	3	3,22	3,17	3,22	3,2	3,67	3,28	3,25	3,47	3,36	3,34	3	2,4	3,3
SORU F.7	2,5	3,24	3,23	3,19	3,11	3,83	3,21	3,14	3,48	3,29	3,16	3	2,6	3,27
SORU F.4	2,63	3,34	3,1	3,14	3,23	3,89	3,18	3,14	3,5	3,32	3,05	3	2,6	3,26
SORU F.14	2,63	3,09	3,28	3,04	3,4	3,72	3,11	3,13	3,47	3,29	3,19	3	2,6	3,25
SORU B.4	2,5	3,04	3,22	2,86	3,4	4,06	2,93	2,69	3,75	2,89	3,31	4	2,6	3,21
SORU E.4	2,5	3,06	3,21	3,01	3,23	3,89	3,12	3,05	3,46	3,24	3,13	3	2,4	3,2
SORU E.8	3	3,01	3,11	3,09	3,11	3,56	3,14	3,15	3,4	3,3	3,2	3	2,4	3,2
SORU E.9	2,75	2,99	3,2	3,12	3,23	3,67	3,18	3,16	3,33	3,27	3,19	3	2,4	3,2
SORU E.5	2,63	2,99	3,19	3,06	3,31	3,72	3,13	3,02	3,38	3,17	3,2	3	2,4	3,18
SORU E.2	2,5	3	3,02	3,06	3,29	3,78	3,14	2,93	3,45	3,11	3,28	3	2,4	3,17
SORU F.10	2,38	3,16	2,98	2,78	3,14	3,89	3,16	3,15	3,35	3,32	3,17	3	1,8	3,17
SORU E.3	2,5	2,98	3,12	3	3,29	3,78	3,1	2,95	3,37	3,14	3,19	3	2,4	3,15
SORU F.11	2,5	3,13	3,04	2,82	3,26	3,72	3,15	3,17	3,31	3,26	2,94	3	2,2	3,15
SORU F.8	2,5	3,17	2,93	2,78	3,31	4	3,21	3,08	3,25	3,26	2,98	2	1,8	3,13
SORU F.9	2,38	2,99	2,99	2,83	3,14	3,83	3,14	3,09	3,23	3,24	2,97	3	1,8	3,09
SORU F.2	2,25	3,05	3,06	2,63	3,14	3,78	2,97	3,12	3,28	3,22	2,95	3	1,2	3,07
SORU C.10	2,5	2,89	2,84	2,9	2,91	3,06	2,81	2,8	3,11	2,94	2,86	4	1,4	2,91
SORU C.6	2,88	2,84	2,75	2,55	3,29	3,11	2,97	2,76	2,77	2,83	2,5	4	1,8	2,8
SORU C.5	2,88	2,77	2,68	2,73	3,09	3,28	2,66	2,41	3,06	2,49	2,66	4	2,6	2,77

Tablo 3-2: Öğrenci memnuniyet anketi değerlendirme tablosu

Öğrenci memnuniyet anketine katılan öğrencilerin büyük bir çoğunluğu Mühendislik Fakültesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Hukuk Fakültesi, Mimarlık Fakültesi ve Meslek Yüksekokulu öğrencilerinden oluştuğu, Ankete 50 öğrenciden fazla katılımı olan bölümler/programların; Mimarlık, Hukuk, İç Mimarlık ve Çevre Tasarımı, Uluslararası Ticaret, İletişim Sanatları, Yeni Medya ve İletişim, Bilgisayar Mühendisliği, İnşaat Mühendisliği ve İşletme Bölümleri olduğu, Öğrenci memnuniyet anketine katılan öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun 2., 4. ve 6. yarıyılında okuyan öğrencilerden oluştuğu görülmektedir. Ankete katılan öğrencilerin sorulara verdikleri cevapların yüzdelik değerleri aşağıda ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

CATS & Adobe Connect hakkındaki değerlendirmeler:

Uzaktan eğitim sürecinde

%78: asenkron bölümünde kullanılan CATS sisteminin faydalı ve kullanışlı olduğunu düşünüyorum.

%79: CATS sistemi kullanılarak verilen ödevleri yaparken ve sisteme yüklerken zorluk yaşamıyorum.

%73: CATS sistemi kullanılarak yapılan online sınavlar ve kısa sınavların adil olduğunu düşünüyorum.

%76: CATS sistemi üzerinden çevrimiçi sınavlara katılırken zorluk yaşamıyorum.

%40: CATS'ten yapılan duyuruların zamanında ve yeterli yapıldığını düşünüyorum.

%42: Senkron bölümünde kullanılan Adobe Connect programının faydalı ve kullanışlı olduğunu düşünüyorum.

%77: Yapılan bilgilendirmeler ve yardım videolarını faydalı buluyorum.

%76: Sisteme erişimde problem yaşadığımda teknik destek alabiliyorum.

%76: Sahip olduğum teknolojik alt yapı ile uzaktan eğitimlere katılmakta sorun yaşamıyorum.

%35: Revir'in sanal ofis faaliyetlerinden memnunum.

%43: Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Uygulama ve Araştırma Merkezi'nin sanal ofis faaliyetlerinden memnunum.

Tablodaki Üniversite genel memnuniyet düzeylerine ayrıntılı bakıldığında Lisansüstü Eğitim Enstitüsü ve Meslek Yüksekokulu'nun memnuniyet düzeylerinin ortalamasının üstünde olduğu görülmekte ve 2019-20 Bahar Yarıyılı uzaktan öğretim memnuniyet düzeyi ortalaması 5'li likert sistemde **3,44** olarak değerlendirilmiştir.

Öğrencilerin memnuniyet düzeylerinin en yüksek olduğu ilk üç alan:

1. Uzaktan eğitimin yer esnekliği ve zaman tasarrufu sağlaması
2. Uzaktan eğitim sürecinde, ihtiyaç olduğunda akademik danışmanla rahatlıkla iletişim kurabilmeleri,
3. Uzaktan eğitim sürecinde ihtiyaç duyulan bilgilerin sistem üzerinden hızlıca iletilmesi

Memnuniyet düzeylerinin diğer alanlara göre düşük çıktığı üç alan:

1. Uzaktan eğitim süreci ile ilgili bilgilendirme için üniversitemiz web sitesindeki Sıkça Sorulan Sorular (SSS) sayfasının yeterliliği

2. Uzaktan eğitimin senkron bölümünde kullanılan Adobe Connect programının faydası ve kullanışlı olup olmadığı.
3. CATS'ten yapılan duyuruların zamanında yapılma durumu ve yeterliliği

olarak değerlendirilmiş ve üniversitenin sonraki dönem stratejik plan çalışmalarında bu değerlendirmelere göre geliştirme ve yelinme süreçlerine yer verdiği görülmektedir.

Bu kapsamda üniversitenin uzaktan öğretim çerçevesinde, hedef kitlesi olan öğrencilerine değişim sürecinde önceki dönemde olduğu gibi bu yeni dönemde de kesintisiz hizmet veridiği, sürece oldukça hızlı adapte olduğu ve verimli şekilde hizmetlerine devam ettiği söylenebilir.

3.5.2. Akademik Birimler ve Öğretim Elemanları Üniversite Anketi

Üniversitenin akademik personelinin sürece ilişkin memnuniyet düzeyleri belirlemek üzere Çalışmanın EK-9 undaki sorular sorulmuş ve bu sorulara verilen yanıtlar üzerinden Akademik personelin memnuniyeti değerlendirilmiştir. Aşağıdaki tabloda EK-9'da sorulan sorulara verilen cevaplar ayrıntılı olarak değerlendirilmiştir.

Kıdem Sürelerine Göre Anket Sorularının Analizi							
SORU	1 Yılden Az	10-15 Yıl	1-2 Yıl	15 + Yıl	3-5 Yıl	6-9 Yıl	Genel Toplam
Soru 3.7.3	4.07	4.41	4.46	4.50	4.55	4.43	4.41
Soru 3.7.1	4.00	4.31	4.36	4.39	4.18	4.11	4.22
Soru 3.7.2	3.41	4.24	4.07	4.11	3.68	4.14	3.92
Soru 3.3.1	4.03	3.72	3.75	3.71	4.08	3.75	3.86
Soru 3.2.1	3.66	4.14	3.75	4.00	3.83	3.64	3.84
Soru 3.11.1	3.52	3.97	4.07	4.18	3.48	3.93	3.83
Soru 3.4.5	3.55	3.93	3.68	3.96	3.88	3.75	3.80
Soru 3.11.5	3.76	3.83	4.18	3.86	3.50	3.61	3.77
Soru 3.7.4	3.52	4.03	3.93	3.93	3.60	3.57	3.75
Soru 3.8.3	3.21	3.79	3.68	4.14	3.73	3.86	3.73
Soru 3.2.3	3.90	3.55	3.50	3.54	4.10	3.46	3.70
Soru 3.2.2	3.83	3.83	3.82	3.54	3.73	3.00	3.63
Soru 3.4.3	3.45	3.76	3.46	3.75	3.85	3.43	3.63
Soru 3.8.7	3.38	3.86	3.29	3.82	3.65	3.79	3.63
Soru 3.3.2	3.76	3.62	3.68	3.54	3.68	3.46	3.63
Soru 3.11.2	3.38	3.76		3.61	3.40	3.68	3.62
Soru 3.11.3	3.52	3.55	4.11	3.75	3.33	3.43	3.59
Soru 3.7.5	3.03	3.86	3.68	3.82	3.53	3.54	3.57
Soru 3.8.9	3.17	3.66	3.50	3.75	3.58	3.71	3.56
Soru 3.3.8	3.28	3.62	3.36	3.50	3.45	3.46	3.45
Soru 3.4.4	3.10	3.76	3.57	3.46	3.45	3.29	3.44
Soru 3.4.2	3.21	3.72	3.36	3.57	3.53	3.14	3.43
Soru 3.2.12	3.34	3.66	3.21	3.57	3.43	3.18	3.40

Soru 3.8.11	2.83	3.34	3.39	3.50	3.73	3.43	3.39
Soru 3.3.7	3.34	3.45	3.07	3.64	3.35	3.29	3.36
Soru 3.2.6	3.21	3.28	3.50	3.36	3.40	3.18	3.32
Soru 3.4.1	2.97	3.52	3.21	3.54	3.53	2.93	3.30
Soru 3.11.4	3.14	3.41	3.82	3.32	3.03	3.18	3.30
Soru 3.3.3	3.28	3.41	3.39	3.21	3.23	3.18	3.28
Soru 3.2.9	3.28	3.31	3.46	3.25	3.35	2.96	3.27
Soru 3.3.5	3.41	3.38	3.29	3.29	3.25	2.96	3.26
Soru 3.5.1	3.14	3.48	3.00	3.46	3.15	3.25	3.24
Soru 3.5.2	3.10	3.34	2.93	3.43	3.15	3.21	3.19
Soru 3.9.1	3.45	3.28	3.39	2.54	3.28	3.04	3.17
Soru 3.2.5	3.00	3.52	3.25	2.96	3.13	3.07	3.15
Soru 3.8.6	3.07	3.52	3.32	3.14	3.08	2.75	3.14
Soru 3.8.2	2.79	3.10	2.61	3.57	3.20	3.54	3.14
Soru 3.3.4	2.86	3.34	2.82	3.32	3.15	3.14	3.11
Soru 3.2.10	3.38	3.00	3.39	3.07	3.15	2.57	3.10
Soru 3.8.4	2.66	3.34	2.96	3.43	3.00	3.14	3.08
Soru 3.4.6	2.72	3.17	3.04	3.36	3.10	3.00	3.07
Soru 3.4.8	2.97	3.28	3.00	3.07	2.98	3.00	3.04
Soru 3.8.1	3.07	2.97	2.79	3.07	3.10	3.25	3.04
Soru 3.2.8	2.93	3.03	3.25	3.11	3.15	2.46	3.00
Soru 3.4.7	3.00	2.90	2.68	3.11	2.93	3.21	2.97
Soru 3.9.2	2.72	3.00	3.21	3.07	3.15	2.50	2.96
Soru 3.5.3	2.52	3.14	3.25	2.82	2.83	3.11	2.93
Soru 3.8.5	2.55	3.17	2.82	3.25	2.65	3.04	2.90
Soru 3.5.4	2.55	3.14	2.86	2.96	2.88	2.96	2.89
Soru 3.3.6	2.41	2.93	3.04	3.32	3.05	2.50	2.88
Soru 3.6.1	2.34	3.14	3.04	3.04	2.98	2.39	2.83
Soru 3.6.3	2.69	3.10	2.50	3.04	2.98	2.61	2.83
Soru 3.8.8	2.83	2.45	2.57	3.04	2.83	3.25	2.82
Soru 3.12.10	2.21	3.07	3.00	3.04	2.98	2.54	2.81
Soru 3.2.7	2.97	2.90	2.86	2.79	2.90	2.29	2.79
Soru 3.12.7	2.28	3.48	2.79	3.75	1.85	2.96	2.79
Soru 3.8.12	2.24	2.62	2.96	3.25	2.93	2.57	2.77
Soru 3.8.14	2.59	2.62	2.82	3.11	2.85	2.57	2.76
Soru 3.6.2	2.17	3.28	2.75	2.82	2.88	2.36	2.72
Soru 3.8.13	2.48	2.76	2.71	3.21	2.70	2.46	2.72
Soru 3.12.8	2.55	2.93		2.64	2.78	2.64	2.70
Soru 3.5.6	2.38	2.93	2.68	2.79	2.73	2.46	2.66
Soru 3.10.3	2.41	2.45	3.14	2.54	2.90	2.43	2.66
Soru 3.2.4	2.10	2.86	2.54	2.93	2.58	2.82	2.63
Soru 3.7.6	2.17	2.83	2.86	2.89	2.35	2.79	2.63
Soru 3.12.5	2.28	2.45	2.32	2.57	2.45	2.46	2.42
Soru 3.9.4	2.48	2.10	2.21	2.61	2.50	2.50	2.41
Soru 3.12.4	2.24	2.38	2.68	2.68	2.10	2.21	2.36
Soru 3.10.1	2.07	2.21	3.04	2.18	2.10	2.36	2.31
Soru 3.12.2	2.45	2.07	2.71	2.32	2.03	2.07	2.26
Soru 3.9.3	2.03	2.10	2.18	2.36	2.48	2.29	2.25
Soru 3.12.3	1.93	2.07	2.79	2.07	2.20	2.25	2.21
Soru 3.12.9	2.07	2.34	1.71	2.36	2.28	1.79	2.10
Soru 3.12.6	1.72	1.90	2.21	2.39	2.25	2.04	2.09
Soru 3.10.2	1.86	2.00	2.50	2.04	1.88	1.96	2.03
Soru 3.12.1	1.38	2.38	2.50	2.00	1.85	2.04	2.01
Soru 3.2.11	1.72	2.10	1.86	2.21	2.08	2.00	2.00
Soru 3.5.5	1.28	1.69	1.57	1.54	1.70	2.11	1.65
Soru 3.8.10	1.52	1.66	1.57	1.36	1.80	1.71	1.62

Tablo 3-3: Kıdem Sürelerine Göre Anket Sorularının Analizi

Akademik Personel Memnuniyet Anketi Soru Grupları Ortalama Puan Değerlendirme Tablosu	
Çalışanın İşini Değerlendirmesi	3,74
Aidiyet Duygusu	3,62
İletişim Tarzı	3,35
Prosedürler	3,33
Yönetim tarzı	3,15
Çalışma Koşulları	3,02
Çalışanlara verilen Değer ve Eşitlik	2,79
Motivasyon	2,76
Kişisel Gelişim ve Eğitim İmkanları	2,70
Akademik Kariyer	2,38
Ekonomik ve Sosyal İmkanlar	2,33

Tablo 3-4: Akademik Personel Memnuniyet Anketi Soru Grupları Ortalama Puan Değerlendirme Tablosu

Tablodaki Sorular ayrıntılı olarak incelendiğinde kurumun akademik personel açısından memnuniyet düzeyinin en iyi olduğu ilk beş alanın;

1. Çalışanların işini iyi yaptığını düşünmesi,
2. Çalışanların işini yapmaktan keyif alması,
3. Çalışanın, işinde kendisinden tam olarak ne beklediğini bilmesi,
4. Üniversitemizle ya da üniversitemizdeki çalışanlarla ilgili bilinmesinde yararlı olan bilgi ve haberler üniversitemiz yönetimi tarafından tüm çalışanlara sağlıklı bir şekilde duyurulması,
5. Üniversitemizde kurallara uyulması ve bürokrasi konusunda titiz davranılması;

Olduğu görülmektedir.

Anket sonuçlarına göre iyileştirmeye açık olan beş alan;

1. Asli işlerin dışındaki iş kalemlerinin etkili yürütülebilmesi için ara eleman sayısının artmasının gerekliliği,
2. Çalışanın motivasyonunun artmasında sadece özlük haklarının iyileştirilmesi yeterli olmaması,

3. Üniversitemizde düşük performanslı çalışanın iş yükü daha az, yüksek performanslı çalışanın iş yükü daha fazla olması,
 4. Çalışanların akademik danışmanlıklarını yürüttüğü öğrenci sayısının fazla olması,
 5. Yapılan işe göre alınan ücretlerin yetersizliği;
- olarak değerlendirildiği görülmektedir.

Akademik personelin memnuniyet düzeylerini yüksek tutan ve kurumun öne çıktığı alanlar; çalışanın işini değerlendirmesinde hayata geçirdiği uygulamalar, aidiyet duygusunun çalışana kazandırma yönünde yapılan uygulamalar, iletişim tarzı, uygulanan prosedürler ve yönetim tarzı olarak sıralandığı ve Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanlara verilen değer ve eşitlik konusunda çalışmalar yapılması, çalışan motivasyonunu yükseltici uygulamalara başlanması, kişisel gelişim ve eğitim imkanlarının artırılması, akademik kariyeri engelleyen etkenlerin ortadan kaldırılması ile ekonomik ve sosyal imkanların iyileştirilmesi sonucunda akademik personel memnuniyet düzeyinin daha da üst düzeylere taşınabileceği anket sonuçlarında bakıldığında görülmektedir.

Anket verilerine göre üniversitenin akademik personel genel memnuniyet düzeyi ortalamasının 5'li likert sistemde 3.05 olduğu görülmektedir.

Ayrıca Uzaktan eğitim sürecine ilişkin öğrencilere sorulan sorulara verilen yanıtların yüzdeler ve ölçeklendirme üzerindeki değerleri aşağıda ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

- %78: İhtiyacım olduğunda akademik danışmanımla rahatlıkla iletişim kurabiliyorum.
- %59: Bölüm Başkanımız ile rahatlıkla iletişim kurabiliyorum.
- %62: Bölüm hocalarımız ve asistanlarımız ile rahatlıkla iletişim kurabiliyorum.
- %51: Bölümümüzün yaptığı bilgilendirme ve duyuruları yeterli buluyorum.
- %71: Uzaktan eğitim sürecine bölümümüz kolay adapte oldu.

%52: Sorunlarımın dikkate alınıp hızlıca çözüm üretildiğini düşünüyorum.

Şeklinde yanıt verildiği görülmektedir.

Araştırmaya konu üniversitenin sonraki dönem yayınlamış olduğu değerlendirme raporlarında iyileştirilmesi gereken alanları ile ilgili çalışmalara yer verdiği ve bu alanlarda önemli adımlar attığı izlenmiştir.

3.5.3. Araştırmaya Konu Olan Vakıf Üniversitesinin Faaliyet Raporu Değerlendirmeleri

Faaliyet raporu

Vakıf Üniversitesi'nin 2018-2022 dönemini kapsayan Stratejik Planı'nda toplam 4 amaca ilişkin; 19 hedef ve 94 performans göstergesi bulunduğu Resmî web Sayfalarında yayınlanmış olan 2018-2022 Stratejik planında görülmektedir. Aynı web sayfası üzerinde 2020 yılı hedeflerine ve hedeflere ait performans göstergelerinin hedefe ulaşma oranına göre hazırlanarak yayınlanmış olan değerlendirme raporunda Stratejik planda belirlenmiş olan amaç ve hedefler, sorumlu birim ve performans göstergeleri bazında değerlendirilmiş ve performansların yüzde olarak hesaplanarak yayınlandıkları görülmüştür.

Buna göre Araştırmaya konu Vakıf Üniversitesinin 2018-2022 Stratejik Planı amaç ve hedeflerine aşağıda yer verilmiş ve son kısımda Stratejik Plan Amaçlarının Performansları ve Değerlendirmesi tablo olarak sunulmuştur.

AMAÇ 1 (EĞİTİM-ÖĞRETİM): Eğitim-öğretimi yaratıcı ve çağdaş temeller üzerinde sürdürürken nitelikli ve başarılı öğrencileri Üniversite'ye kazandırarak üniversite yaşamında ihtiyaç duyacakları akademik desteği karşılamak.

Hedef 1.1: Nitelikli yerli ve yabancı öğrencilerin Üniversite'ye kazandırılması

Hedef 1.2: Üniversiteye yerleşen öğrencilerin uyum süreci çalışmalarının ve mentorluk sisteminin geliştirilerek yaygınlaştırılması

Hedef 1.3: Lisans ve ön lisans eğitimine özel tasarlanan programların kaliteli ve sürdürülebilir olması için ihtiyaçlar doğrultusunda yapılandırılması

Hedef 1.4: Öğretim ve akademisyen etkinliğinin artırılması, yeni teknolojilerin efektif kullanılarak standartların yükseltilmesi

Hedef 1.5: Akademik yaşam ile birlikte öğrencilerin sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif faaliyetlerde yer almalarını sağlayarak, hayata soran, sorgulayan, bilimsel bakış açısı taşıyan bireyler haline gelmelerini desteklemek

Hedef 1.6: Lisansüstü programların verimlilik ve etkinliklerinin artırılması

AMAÇ 2 (GİRİŞİMCİ YENİLİKÇİ ÜNİVERSİTE VE TOPLUMLA ENTEGRASYON): Araştırma başarımını artırmak; girişimcilik ve yenilikçilik alanlarında ilerlemek.

Hedef 2.1: Üniversitenin bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliğini artırmak

Hedef 2.2: Teknoloji Transfer Ofisi'nin kuruluşunu ve gelişimini gerçekleştirmek; TTO bünyesinde tanımlı modüllerde tüm paydaşlara ihtiyaç duyacakları desteği sağlamak ve bunun sonucunda topluma hizmet etmek.

Hedef 2.3: Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi sıralamalarında üst sıralarda yer almak.

Hedef 2.4: AR-GE ve yenilikçilik alanlarında ulusal ve uluslararası iş birliği ve etkileşimleri geliştirmek.

AMAÇ 3 (ULUSLARARASILAŞMA): Uluslararasılaşma amacına ulaşabilmek için sürdürülebilir bir yapı tasarlamak.

Hedef 3.1: Uluslararasılaşma ile ilgili her boyut ve birimiyle kurumsal desteğin verilmesi

Hedef 3.2: Üniversitedeki tüm duyuru faaliyetlerinin İngilizce olarak da yapılmasını teşvik edilmesi

Hedef 3.3: Uluslararası hareketlilik programlarının sunduğu imkânlardan yararlanan Üniversite öğrenci ve personelinin sayısının artırılması

Hedef 3.4: ÜNİVERSİTE öğrencileri, idari ve akademik personelin değişik kültürlerle tanışabilmeleri için faaliyetlerin tasarlanması ve gerçekleştirilmesi

Hedef 3.5: Yabancı öğrencilerin memnuniyet ve Üniversite aidiyetlerinin artırılması

AMAÇ 4 (YÖNETİŞİM): Kurum başarısına katkı sağlayacak olan tüm süreçleri koordineli, bütünleşmiş ve sisteme dayalı yürütmek, ölçümlemek ve pozitif çıktı oranını artırmak.

Hedef 4.1: Mevcut yerleşkelerde mevzuat standartlarına uyum çerçevesinde iyileştirme çalışmalarının planlanması ve yürütülmesi

Hedef 4.2: Üniversite personel niteliğini ve aidiyetini geliştirmek, bununla birlikte Üniversite tarihini, kültür ve değerlerini öğrenci, mezun ve mensuplarına aktararak tüm paydaşlarla iletişimin sürdürülebilir kılınması.

Hedef 4.3: Gelişen ihtiyaçlar ve trendler doğrultusunda organizasyonda yeni yapıların oluşturulması ve iyileştirilmesi

Hedef 4.4: Eğitim-öğretim dışı gelir getirici faaliyetlerin artırılması, yatırım ve cari bütçelerin yıllık ihtiyacı karşılayacak şekilde verimli kullanılması,

Amaç	2020 Yılı Gerçekleşme Yüzdesi	Değerlendirme
1. Eğitim – Öğretim	80.12%	Başarılı
2. Girişimci Yenilikçi Üniversite ve Toplumla Entegrasyon	73.00%	Yeterli
3. Uluslararasılaşma	43.00%	İyileştirilmeli
4. Yönetişim	86.00%	Başarılı

Tablo 3-5: Stratejik Plan Amaçlarının Performansları ve Değerlendirmesi

2020 yılına ilişkin Stratejik Plan performans göstergelerine ilişkin sorumlu birimlerin Üniversite CATS’i aracılığı ile gerçekleştirildiği belirtilen ve 2018 yılında T.C. Kalkınma Bakanlığı tarafından yayınlanan “Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi” başlıklı rehberde yer alan değerlendirme ölçütleri göz önünde bulundurularak hazırlandığı belirtilen performans göstergeleri için başlangıç değeri, 2020 yılı hedefi ve 2020 yılı ulaşılan değerine göre yüzde olarak hesaplandığı görülmüştür.

Vakıf Üniversitesinin 2018-2022 Stratejik Planı’na ait 4 amaç, 19 hedef ve 94 performans göstergesinin %75 ve üzerinde gerçekleşen amaçları, hedef ve performans

göstergeleri “Başarılı”, %50-%74 aralığında gerçekleşen amaç, hedef ve performans göstergeleri “Yeterli”, %49 ve altında gerçekleşen amaç, hedef ve performans göstergeleri “İyileştirmeli” olarak değerlendirilmiştir. Gerçekleşme yüzdelerine ve değerlendirmelerine ilişkin özet tablo 3-2’de gösterilmektedir.

3.5.4. Üniversitenin Pandemi Sürecine İlişkin Üniversite Kadrosu ile Yapılan Mülakatlar

Araştırmaya konu Üniversitenin Covid 19 Pandemisindeki sürecini daha yakından inceleyebilmek için, Üniversitenin pandemi sürecinde önemli noktalarda görev almış ve sürece ilişkin önemli kararlar vermiş farklı kademelerden 5 kişi ile mülakat yapılmıştır. Nitel bir araştırma yöntemi olarak Üniversitenin Covid 19 Pandemi dönemindeki üst düzey yöneticileri ve süreç yöneticilerinden oluşan beş kişi ile mülakat yapılmıştır. Sorular; Üniversitenin sürece ilişkin açıklama ve işlemlerinin yer aldığı görsel, basılı kaynaklar, literatür taramasında ortaya çıkan bazı başlıkların incelenmesi ile Türkiye ve Dünya basınında yayınlanan Covid 19 Pandemisine ilişkin açıklamalar, Covid 19 Pandemi sürecindeki diğer örgütlerin yapıları incelenerek düzenlenmiş, oluşturulan sorular ile ilgili olarak akademisyenlerden görüşler alınmıştır. Daha geniş kapsamlı yapılması planlanan mülakatların, sorulara aynı ya da benzer yanıtların verilmesi sonucunda sınırlandırılarak beş kişi üzerinde durulmuştur. Mülakata katılan kişilerin yetkinlikleri kapsamında sorularda bazı farklılıklar göstermiştir. Dönemin Genel Sekreteri ile yapılan mülakat, sahada ön planda, geri planda karar alma aşamalarında ve alınan kararların uygulanması sürecinde aktif ve yoğun şekilde rol almış olması nedeniyle aşağıda detaylı şekilde yer verilmiştir. Diğer mülakatlara ise belli alanlardaki çalışma ve davranışları kapsadığı için bu çalışmanın ekinde detaylı şekilde yer verilerek tüm mülakatlara ilişkin değerlendirme aşağıda sunulmuştur.

Dönemin Genel Sekreteri ile Yapılan Mülakat;

Soru 1: Pandemi öncesi normal dönemde nasıl bir yönetim tarzınız vardı?

Cevap: Pandemi öncesi dönemde daha çok delegasyonu esas alan, inisiyatifi olabildiğince dağıtmaya çalışan ve “iş, yerinde yapılmalı” ilkesi doğrultusunda ağırlıklı olarak iş birimlerini gereken veya talep edilen noktalarda destekleyen bir anlayış ile çalıştık.

Soru 2: Pandemi ile başlayan değişim ve kriz döneminde yönetim tarzınız da ilk ne değişti ve şu an geriye baktığınızda süreç içinde nasıl bir değişim geçirdiniz?

Cevap: Öncelikle, iş yapış tarzımız tamamen değişti. Pandemiye yaklaşık on yıl önce kurumun kullanımına seçimlik olarak sunulan uzaktan eğitim sistemleri bir anda tek çözüm oldu. Daha önce hiç deneyimlemediğimiz uzaktan çalışma aniden tek çalışma biçimimiz oldu. Pandemi öncesi geniş gruplarla çalışma olanağı varken kapanma döneminde sadece bazı iş birimlerinin bir kısmı ile ve bu birimlerin de bazıları hariç çok küçük çekirdek grupları ile çalışmak durumunda kaldık. Bu da inisiyatif ve karar verme mekanizmalarının hızlandırılması ve merkezileştirilmesi gereğini doğurdu. İşlerin merkezi olarak sürekli koordine ve takip edilmesi gereği ortaya çıktı. Raporlama gereksinimleri daha önce hiç olmadığı kadar arttı. Daha kısa bir ifade ile koşullar daha otoriter bir yönetim biçimine zorladı.

Geriye baktığım zaman pandemi öncesine göre daha işbirlikçi, çevik ve teknolojiyi çok daha fazla kullanan bir kuruma dönüştüğümüzü söyleyebilirim.

Soru 3: Pandeminin ilk gerçek etkilerini hangi olay ile hissettiniz?

Cevap: Kapanmanın başladığı sabah tamamen fiziksel temas üzerine kurulu çalışma biçimimizin aniden ve tamamen sanallaşması ile hissettim.

Soru 4: Bu farkındalığınızdaki ilk kararınız ne oldu?

Cevap: İlk kararım, “koşullar ne olursa olsun hayat devam etmeli” oldu. Teknolojik olarak yıllar öncesinden başlayan hazırlıklarımız vardı ama dürüst olmak gerekirse bu kurduğumuz sistemleri test etme şansını ancak pandemi döneminde yaşayarak elde edebildik.

Soru 5: Bu kararın ilk hamle için doğru ve yanlışlığını yorumlar mısınız?

Cevap: Bu kadar kısa sürede bu kadar sert bir dönüşümü yaşarken ve hemen her probleme spontane çözümler üretmeniz gereken bir ortamda önceliğiniz kararlarınızın doğruluğunu yanlışlığını test etmek olamıyor.

Bugün geçmişe baktığım zaman o koşullarda yapılanın doğru olduğunu düşünüyorum. Minimum hasarla hatta hasarsız diyebileceğim bir dönüşüm gerçekleştirildi. Bu süreçten çıkartılması gereken en büyük dersin sürdürülebilirlik ve iş sürekliliği gereklerinin (her türlü altyapı ve insan kaynağı gereksinimlerini göz önünde bulundurarak) tıpkı yangın, deprem vb. felaketlerde karşı yapılan tatbikatlarda olduğu gibi periyodik olarak ölçülmesi ve gereken önlemlerin alınması olduğudur.

Soru 6: Bu kararın geç kalınmış bir karar veya tam zamanında bir karar olması açısından zamanlamasını artı ve eksi olarak yorumlar mısınız?

Cevap: Yangın başlamışsa tek önceliğiniz o yangını söndürmektir. Bizim durumumuzda yangın başlamıştı.

Soru 7: Kararınız ile ilgili geçmişe baktığınız da keşke bu adımı da atmış olsaydım veya daha farklı yapmış olsaydım dediğiniz bir yorumunuz var mı?

Cevap: Sel, deprem, yangın her zaman konuşulur ama bu sefer global bir felaket ile yüzleştik. Kurum olarak böyle bir felakete karşı beklenmedik durum (contingency) planlarımız yoktu. Bu durum daha önce öngörülerek test edilmiş olsaydı çok daha düzenli ve rahat bir dönüşüm yaşanabilirdi.

Burada Bilgi Teknolojileri konusuna ayrı bir paragraf açmak istiyorum. Tanımı gereği bu konu ile ilgili birimler felakete karşı hazırlıklı olmak durumundadırlar. Tatbikatlarını düzenli olarak yaparlar ve kendilerini geliştirirler. Hatırlanırsa pandemi dönemindeki en hızlı transformasyonu da teknoloji birimlerimiz gerçekleştirmişlerdi. Bu farkındalığın bütün iş birimlerine yayılması gerekir.

Soru 8: Pandemi çalışan ve tüm kademelerdeki yöneticiler için zor bir dönemdi, değişime uyum sağlamak zorunda olduğunuz bu zorlu süreçte üst yönetim kademesindeki örgüt üyesi olarak yönetiminizdeki diğer üyelerinizi değişim hareketinin içine nasıl dahil ettiniz.

Cevap: Kapanmanın ilk gününde kurumun üst yöneticilerinden oluşan ve her türlü hiyerarşiden arındırılmış bir koordinasyon kurulu oluşturuldu. Bu kurul hafta sonları da dahil olmak üzere günde en az bir kere toplanarak değerlendirmelerini yaptı ve kararları aldı.

Soru 9: Kullandığınız yöntemler planlı yöntemler miydi? Planlanmayan ve süreç içinde kendiliğinden gelişen yöntemler miydi?

Cevap: Özellikle teknolojik alanlarda kullanılanlar planlı iken, diğer konulardakilerin bir kısmı süreç içinde kendiliğinden gelişen yöntemler, bir kısmı da Bakanlıklar, YÖK vb. kurumların getirdiği regülasyonlarla şekillenen yöntemlerdi.

Soru 10: Kendi motivasyonunuzu ve ekiplerinizin motivasyonunu nasıl güçlü tuttunuz?

Cevap: Yaptığımız işin ve kurumun değerlerine olan inancınız en büyük motivasyon kaynağıdır. Gecenin gündüzün, hafta sonunun, tatilin olmadığı, sabah 08:00'de başlayıp sabaha karşı 02:00 veya 03:00'de biten bir çalışma gününü çalışma arkadaşlarınızla yönetebilmenin yegâne yolu, onlarla olan iletişimi çok güçlü tutmak, gelişmeleri – başarıları yayarak, problemleri daraltarak paylaşmak, teşekkür etmek ve uygun durumlarda minik hediyeler vermektir. Kuruma olan aidiyet ve sahiplenme duygusu pek çok konuyu çözdü.

Soru 11: Çaresiz kaldığınız anlarınız oldu mu? Sizi en çok zorlayan süreciniz hangisiydi?

Cevap: Çaresizlik değil ama sıkıntılı anlar oldu kuşkusuz. Kişisel çatışmaların, kaygıların, alınganlıkların, beklentilerin sürdürülen operasyonun önüne çıkarılmaya çalışıldığı dönemler yaşandı. Öte yandan, her birim katkı sağlamada aynı seviyede istekli olmayabiliyordu.

Soru 12: Bu aşamada en büyük motivasyonunuz ne oldu?

Cevap: Başarılı bir operasyon yürütülüyordu. Hiçbir faktörün bunu baltalamasına sekteye vurmasına izin verilemezdi.

Soru 13: Çıkış yöntemleriniz nelerdi?

Cevap: Her biri vaka özelinde olmak üzere; uzlaşma sağlamaya çalışmak, olmuyorsa problemi izole etmek, olmuyorsa kişiyi izole etmek, olmuyorsa problemi izole etmek.

Soru 14: Ekibin bu süreçte devamını nasıl canlı tuttunuz?

Cevap: Doğal olarak, bu bir takım çalışmasıydı. Sorumluluklar ve beklentiler net olarak tariflenmişti. Yetki ve sorumluluklar üzerindeki çakışmalar ve çatışmalar sürekli izlenerek düzeltilmeye çalışıldı. Birimler arasındaki iletişime büyük özen gösterildi. Faaliyet çıktıları tüm birimlerle düzenli olarak paylaşıldı. Sistemler sürekli izlenerek eksiklikler ve değişen / yeni ortaya çıkan gereksinimleri karşılayabilmek için gerek iyileştirmeler ve düzenlemeler yapıldı.

Soru 15: Karar verirken öncelikleriniz nelerdi sıralar mısınız?

Cevap: Öncelikle öğrencilerimizin ve kurumun gereksinimleri. Bu gereksinimleri karşılamak için gereken kaynakların planlanması ve kullanımı, fayda/maliyet analizleri.

Soru 16: Geriye baktığımızda süreç yönetimiyle ilgili pozitif ve negatif başlıklarınız neler olurdu?

Cevap: Öncelikle, sektörel olarak baktığımız zaman oldukça başarılı bir operasyonun yönetildiğini düşünüyorum. Bu başarıda önceden hazırlanmış teknolojik altyapının ve nitelikli insan gücünün yadsınmaz bir payı var. Çalışanlarımızın ve öğrencilerimizin değişen sanal koşullara inanılmaz kısa bir sürede uyum sağlamaları her türlü takdirin ötesinde. Öğrencilerimizin sistemleri kullanma oranları belki de ülkedeki en yüksek oranlardı. Adı çok büyük kurumların belki bugün bile ulaşamadıkları hizmetleri biz ilk günde öğrencilerimizin ve personelimizin kullanımına sunmuştuk. Bu süreçte nitelikli iş ortaklarımızın sağladıkları katkıyı ifade etmemek de büyük haksızlık olur.

Negatif yönler olarak öncelikle, az önce de belirtilen ön hazırlıkların olmamasının negatif etkileri oldu kuşkusuz. Çok daha fazla süreç dijitalleştirilebilirdi. Kişisel dijitalleşme seviyelerindeki anomalilerin zaman gereksiz işlerin yapılmasına, tekrar yapılmasına neden olduğunu söyleyebilirim. Bu da zaten son derece kısıtlı olan insan kaynağımızın gereksiz efor sarf etmesine, yorulmasına, bir başka deyimle, kısıtlı ve son derece değerli kaynaklarımızın verimsiz kullanılmasına neden olabildi.

Soru 17: Bu süreçteki eksik ve hatalı yönleriniz ile doğru yönettiklerinizi karşılaştırdığınızda başarı düzeyinizi nasıl oranlarsınız?

Cevap: Başarılarımızın eksikli ve hatalarımızdan çok daha fazla olduğunu düşünüyorum.

Soru 18: Değişime direnç davranışını en çok hangi aşamalarda yaşadınız, dirence karşı hangi önlem ve yaklaşımları sergilediniz?

Cevap: Kısıtlı da olsa, daha operasyonun ilk dakikalarından itibaren çeşitli dirençlerle karşılaştık ve süreç boyunca da bu devam etti. Küçük bir kısmı süreç boyunca kırılmadı. Bir kısmı öğrencilerimizin ısrarlı talepleriyle kırıldı. Diğerleri için de ikna, olmuyorsa da daha önce belirttiğim ifade edilen izolasyon yöntemlerini kullandık.

Soru 19: Sizce direnç sebepleri nelerdi?

Cevap: Böylesine büyük bir değişimle neredeyse hiçbir zihinsel ve fiziki hazırlık yapamadan bir anda yüzleşmek durumunda kalındı. Hepimizin ezberleri bozuldu, konfor alanlarımız darmadağın oldu. Diğer bir sebebin de dijital çözümlere olan uzaklık ve korku olduğunu düşünüyorum. Kişisel kaygıların, alınganlıkların, ajandaların da etkisi olduğunu söyleyebilirim.

Soru 20: Değişime direnç süreçlerinde direnç gösteren taraflar ile ilgili değişimi kabul sürecinde neler yaşandı ya da hiç kabul edilmedi mi?

Cevap: Gönüllü kabullenenler oldu. Zoraki kabullenenler oldu. Kabullenmeyenler oldu.

Soru 21: Kabul ve Ret aşamalarındaki başarı sırrınız ve başarısız olmanıza sebep olan davranışlarınız sizce nelerdi ve nasıl olsa daha başarılı ve daha az kayıpla süreç tamamlanabilirdi.

Cevap: Burada kişisel başarı ve başarısızlıkların ötesinde konular var. En önemli konuların başında raporlanabilme geliyor. Dijital çözümlerin en önemli özelliklerinden birisi yapılan işlerin raporlanabilmesi. Beyan usulü çalışmaya alışmış bir kitle için bu ciddi bir handikap oluşturdu. Sistem kurmak bence işin en kolay kısmı. Bu sistemlere uygun kişilerle çalışmıyorsanız o noktada problem başlar. Stratejisi belli ve paylaşılmış, çözümleri belirlenmiş ve paylaşılmış, hedefleri belli ve paylaşılmış, kısaca her şeyi şeffaf organizasyonlarda direncin çok daha düşük olacağına inanıyorum.

Soru 22: Örgüt yapısını genel olarak değerlendirdiğinizde, örgütün çevik ve dayanıklı yönlerini nasıl değerlendirirsiniz. Örgüt üyelerinin bu değerlendirme çerçevesinde çeviklik ve dayanıklılık ölçüsü örgütün değişime kırılmadan ve dağılmadan uyum sağlayabilmesi için yeterli miydi? Örgütün birlikte hareket edebilme yeteneğini değerlendirir misiniz?

Cevap: Pandemi öncesinde çevik bir kurum olduğumuz söyleyemem. Süreç boyunca özellikle onay mekanizmaları son derece yalınlaştırıldığı için karar süreçleri doğal olarak hızlanmıştı. Dürüst olmak gerekirse, süreç tüm değil kısıtlı ama inanmış bir ekip tarafından yürütüldüğü için dayanıklılık konusunda da bir sıkıntının kuruma yansıtıldığını söyleyemem. Öte yandan, kurum genelinde yapılan etkinliklerden gözleyebildiğim kadarıyla özellikle dayanıklılık konusunda kişisel anlamda sıkıntıların yaşandığına tanıklık ettim. Dediğim gibi, küçük ama özel bir ekiple çalışıldığı için kırılmadan, dağılmadan, birlikte çalıştığını söyleyebilirim.

Soru 23: Pandemi sürecinde sıkça duyulan “hiçbir şey asla eskisi gibi olmayacak” cümlesi size o dönemde ne hissettirdi?

Cevap: Etkilendiğimi söyleyemem. İsmet İnönü’ye ithaf edilen bir söz vardır: “Yeni bir dünya kurulur ve Türkiye de bu dünyada yerini alır”. Hiçbir şey asla eskisi gibi olmayacaksa biz de yenisinde yerimizi alırız.

Soru 24: Değişmek zorunda kaldığınız bu süreçteki kaygılarınız nelerdi?

Cevap: Sanırım bu konularda mekanik düşünen ve davranma birisiyim. Şartlar neyi gerektiriyorsa onu yapmalıyız düşüncesindeyim. O nedenle pek kaygım olduğunu söyleyemem.

Soru 25: Bu gerçeklikte ekibinizin kaygı ve adaptasyonuna ait süreçleri nasıl yönettiniz?

Cevap: az önce de ifade ettiğim gibi, bu düşüncelere pek inanmasam da ekibimiz ile sürekli iletişimde kalarak ve ifade ettiğim mekanizmaları kullanarak bu süreci yönettik. Kurumun bu konuda düzenlediği profesyonel etkinliklerin de ihtiyacı olanlara faydası olduğunu düşünüyorum.

Soru 26: Pandemi döneminde dünyanın bir kenara çekilerek hayat akışının bilgisayarlara sığdırıldığı bir zaman dilimi var ve hayatımızda kısıtlı seviyede devamlılığını sürdüren “uzaktan” kavramı çalışma hayatımıza ve eğitim hayatımıza hızlı bir giriş yaptı. Sunduğunuz hizmet yani eğitimdeki uzaktan sürecinin etkilerini değerlendirir misiniz? Başarı ve geliştirilebilir alanlarınız ile hizmet sunduğunuz kitleye yönelik önlemlerinizi ve sürecinizi nelerdi?

Cevap: Kurgusu üniversitemize ait olan ve pek çok açık kaynak kodlu ve profesyonel sistemin entegrasyonu ile oluşturulan CATS iş birliği platformunun diğer dijital çözümlerimizle birlikte bu dönemde çok başarılı bir sınav verdiğin düşünüyorum. CATS V2. ile başladığımız pandemi sürecinin en hareketli döneminde gözlemlerimiz ve ortaya çıkan ihtiyaçlar çerçevesinde pek çok özellik eklediğimiz, dış kaynak kullanarak yönettiğimiz senkron süreci sistem içine dahil ettiğimiz CATS V3 sistemini devreye aldık. Yine bu dönemde üniversitemiz çalışanları tarafından tasarlanan hibrit sınıflarımızı devreye aldık. Bilgisayar laboratuvarlarımızı sanallaştırarak dışarıdan erişim olanakları sunduk. Kurduğumuz sanal bankolarla öğrencilerimizi ve personelimizin gereksinimlerini kesintisiz olarak sağladık.

Soru 27: Yine uzaktan sürecinde tüm birim ve birimlerdeki örgüt üyelerinizin bu sürece dahil edilme durumu ve yeni iş planlamanızdaki süreci değerlendirir misiniz?

Cevap: Kapanmanın ilk gününde hizmette hiçbir kesinti yaşamadan çağrı merkezimizi sanal ortama çektik. Kritik sabit telefonları cep telefonlarına yönlendirdik. Uzaktan çalışma konusunda hiçbir deneyimi olmayan kurumumuzun tüm ihtiyaç duyabileceği iletişim ve operasyon sistemlerini uzaktan erişilebilir hale çevirdik. Uzaktan erişim kapasitemizi ihtiyaç kadar genişlettik. İnternet bant genişliğimizi yaklaşık 8 kat arttırdık. Başta öğrencilerimiz olmak üzere personelimizin de iletişim ihtiyaçlarının kesintisiz karşılanmasını sağlayan birimlerimizin sanal banko / ofislerini devreye aldık. Psikolojik Danışma Merkezimizi ve Revirimizi de bu süreçte sanallaştırdık.

Soru 28: Uzaktan süreç yönetmenin göz temasının olmadığı bir ortamda ekiplerin yönetiminde sıkıntılara sebep olabileceği kaygısı sıklıkla bu süreçte duyuldu. Siz bu süreci nasıl yönettiniz, iş performanslarını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Cevap: Çok sıkıntı çektiğimizi düşünmüyorum. Sanırım şansımız küçük ama bu konulara çok yatkın bir ekip ile çalışmaktı. Dürüstçe ifade etmek gerekirse tüm süreci uzaktan yönettiğimizi söyleyemem. Özellikle ıslak imza gerektiren iletişim ve kâğıt üzerinden yürütülmesi gereken süreçlerde Genel Sekreterlik ekibi her türlü riske rağmen fedakârca çalıştı.

Soru 29: Bu süreçte örgütün iş ve hizmet kalitesini değerlendirir misiniz? Pozitif ve negatif olarak hizmet kalitesinin artmasında veya düşmesinde ya da önceki dönemler ile aynı kalmasındaki sebepler nelerdir?

Cevap: Sonuç olarak yaptığımız iş kriz yönetimiydi. Hizmet kalitesi ve performansların bu dönemde normal döneme göre çok daha yakından izlendiğini ve gerekenlerin yapıldığını söyleyebilirim. Taleplerin normale göre çok daha çabuk değerlendirildiğini ve sonuçlandırıldığını gözlemledik. Manüel süreçler doğal olarak yavaşladı ama kesilmedi. En büyük motivasyonun bugün bitmeyen işin yarın kabusu dönüşeceğinin farkında olmak olduğunu sanırım. Gözlemlerime göre saat kaç olursa olsun o günkü işini bitirmeden bilgisayarını kapatmadı.

Soru 30: Zorunlu bir değişimi beraberinde getiren pandemi sürecindeki değişim başlıklarına baktığınızda sizce hangi değişimlerle geleceğe imza attığınızı söyleyebiliriz.

Cevap: Kişisel hissiyatım ofise dönünce eskiye de döndüğümüz yönünde. Buna rağmen, çevikliğin yararlarını bu zor dönemde gördüğümüzü söyleyebilirim. Nitelikli azınlığın üretiminin ve iş kalitesinin sıradan yığınlardan çok daha fazla ve etkileyici olduğunu gözlemledim. Ne kadar çok dijitalleşirsek o kadar rahat edeceğimizi gördüm. Ama bir şartla; sadece sistem kurarak değil personelimizin dijitalleşme seviyesini de yükselterek. Öğrencilerimiz kendilerine sunulan bütün hizmetleri sonuna kadar kullandılar.

Geleceğe imza konusuna gelince: Biz pandemi döneminde aslına bakarsanız yeni bir şey yapmadık. Bu dönemde hayati görev üstlenen sistemlerimizin ve altyapımızın tamamı pandemiden çok yıllar önce devreye alınmış sistemlerdi. Pandemi bu sistemlerin kendini kanıtlamasını sağladı. Bir imza varsa işin içinde bu yıllar içinde atıldı. Pandemi döneminde sadece kullandık. Ortada bir başarı varsa bu; bu sistemleri tasarlayanların, yatırım yapılmasını onaylayanların, kuranların ve kullananların ortak başarısıdır.

Mülakatlara ilişkin değerlendirmeler:

Covid 19 süresinde görev yapan genel sekreter ile yapılan mülakatta ilk göz çarpan tespit; pandemi öncesi ve sonrasında idari işleyişin yapısı ve işleyişinde büyük bir değişiklik yaşanmış olmasıdır. Olağan dönemde yapılan işin niteliğine göre birim ya da kişilerin inisiyatif kullanarak hizmetin yerine getirilmesi sağlanırken, uzaktan eğitimin getirdiği bir zorunluluk olarak tüm bu hizmetlerin merkezi bir noktadan koordine edilmesi yöntemine geçildiği ifade edilmektedir.

İdari işleyişin yeni ihtiyaçlara göre şekillendirilerek iletişimin büyük ölçüde sanal bir ortama kaydırılması, yöntem olarak zorunlu ve gerçekleştirilmesi kaçınılmaz adımlar olarak hayata geçirilse de temel sorun, teknolojik olarak gerekli alt yapı kurulmuş olmasına karşın daha önceden hiç tecrübe edilmemiş bu yeni düzene aniden geçilmesi nedeniyle ortaya çıkan problemlere yönelik doğaçlama çözüm üretmek dışında başka bir seçeneklerinin olmadığı ifade edilmektedir. Bu anlamda genel sekreter alınan kararlar

neticesinde herhangi bir sorun çıkmadığını belirtse de sürdürülebilirlik ve iş sürekliliği gereklerinin olağan dönemlerde diğer afetlere yönelik yapılan tatbikatlarda olduğu gibi periyodik olarak ölçülmesi ve gereken önlemlerin alınması gerektiğini idrak ettiklerini belirtmektedir.

Bu yeni çalışma şekli ve beklenmeyen sorunların ortaya çıkması mesai saatlerini esnettiği gibi uzamasına da neden olurken; bu zorlu koşullarda çalışanlardan verim alınabilmesi için başarıların paylaşımı, iletişimin güçlendirilmesi, problemleri daraltarak üstlenilmesi ve gösterilen çabaların karşılığında duyulan minnettarlığı maddi ve manevi şekilde karşılığının verilmesinin anahtar rol oynadığı ifade edilmektedir. Ancak genel sekreter, takınılan bu olumlu tavra karşın yine de birtakım problemlerin ortaya çıktığını da belirtmektedir.

Bunlardan ilki kişisel ilişkiler özelinde çıkan çatışmalar olduğu ifade edilmektedir. Çözüm ise öncelikle uzlaşma sağlamaya çalışılması olmadığı takdirde problemi izole etmek ve en son aşamada ise kişiyi izole etmeyi yöntem olarak kullandıkları anlaşılmaktadır. Genel sekreter tarafından belirtilen diğer sorun ise değişime karşı oluşan sınırlı da olsa sonuna kadar varlığını sürdüren dirençtir. Bu dönemin temelini oluşturan uzaktan eğitime hiçbir fiziksel ve zihinsel hazırlık yapılmadan ani biçimde geçilmesi pek çok farklı nedenle yadırgandı ve kimileri gönüllü kimileri de zoraki kabul ederken kimilerinin de sonuna kadar direndiği söylenmektedir.

Süreci çeviklik ve dayanıklılık açısından da değerlendiren genel sekretere göre aslında yapısı gereği çevik olmayan üniversite yönetimi karar süreçlerinin yalınlaştırılması ile Covid 19 çevik bir görünüm sergilendiğini belirtmektedir. Dayanıklılık konusunda da üniversitenin iyi bir sınav verdiğini belirten yöneticiye göre bunun nedeni ise sürecin atomize edilmiş bir grup tarafından üstlenilerek yürütülmesidir.

Genel sekreter son olarak bu süreçten çıkarılabilecek bir ders olduğunu hissettirerek, sayısal olarak çok sayıda insandansa nitelikli bir azınlık tarafından yerine getirilmesinin daha etkileyeceği olduğu söylemektedir.

Covid 19 süreci içerisinde kurum üst yönetimi içerisinde bu mesele ile ilgili aktif rol alan ve o dönemde görev yapan üniversitenin rektör yardımcısı ile yapılan mülakatta; söz konusu olağanüstü şartlarda dahi kamu hizmetinin sağlıklı şekilde devam edebilmesinde öngörü, ekip çalışmasının ve birimler arasında sağlanan koordinasyonun belirleyici olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Görece erken sayılabilecek bir tarih olan Ocak 2020'de; yani Türkiye'deki sosyal yaşamda henüz doğrudan etkilerinin görülmediği bir zamanda mesele algılanmaya ve olası kötü senaryolara yönelik fiilen çalışmalara başlanmış olduğu anlaşılmaktadır.

Bu kapsamda üniversite üst yönetiminin başta teknoloji ile ilgili birimler olmak üzere gerekli yönetici ve personelle başlattıkları hazırlıklar neticesinde mart ayına gelindiğinde uzaktan eğitim için gerekli alt yapının büyük ölçüde tamamlandığı görülmektedir. 12.03.2020 tarihinde YÖK tarafından 16.03.2020 tarihinden başlayarak 3 hafta eğitime ara verdiği açıklaması sonrasında 3 gün gibi kısa bir süre içerisinde uzaktan eğitimi gerçekleştirecek akademik ve idari personele gerekli bilgi aktarımı sağlanmış ve 18.03.2020 tarihinde yapılan duyuru ile 23.03.2020 tarihinde eğitime tekrar başlanılmıştır. Böylece Covid 19 süreci içerisinde uzaktan eğitime geçen ilk üniversitelerden biri ya da belki de ilki olabilecek kadar başarılı bir çalışma yürütülmüştür.

Yeni sayılabilecek bu eğitim şeklinde her ne kadar önceden hazırlık yapılsa da özellikle uzun sayılabilecek bir süre devam etmesi nedeniyle, doğal olarak, beklenmedik sorunlar doğmuş ve yeni ihtiyaçlar ortaya çıkmıştır. İlgili yöneticiye göre tıpkı hazırlık aşamasında olduğu gibi yapılan verimli çalışmaların neticesinde tüm bu meselelerin de üstesinden gelinebilmiştir.

Benzer bir gelişmenin uzaktan çalışmaya geçiş aşamasında da yaşandığı anlaşılmaktadır. Çalışanlar arasında hastalığın yayılma tehlikesinin ortaya çıktığı bir vaka sonrası ilgili sağlık personeli ve diğer birimlerle yapılan ortak çalışma sonucunda çalışanlarında uzaktan ağırlıklı olarak digital ortama görevlerini yerine getirmesi sağlanabilmiştir. Netice itibarıyla sürecin sonuna gelindiğinde verilen hizmet bakımından öğrencilerden en ufak bir şikâyet alınmadan olağan dönemdeki gibi üniversite yeni şartlara uyum sağlayarak faaliyetini devam ettirebildiği belirtilmektedir.

Son olarak rektör yardımcısı, beklenmedik olağan üstü şartların yarattığı bu sıkıntılı zamanda kamu hizmetinin yerine getirilebilmesi için atılması gereken adımlara akademik ve idari personelin özveri ile uyum sağlamasının kritik bir öneme sahip olduğunun altını çizmektedir **(EK-1)**.

Genel Yönetim kapsamının dışında örgütün temel hizmet birimlerinden birisi olarak tanımlayabileceğimiz ve hedef kitle ile bire bir temas halinde süreçlerini devam ettiren Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın amiri ile yaptığımız mülakatta bu hizmetin yerine getirilmesi bakımından Covid 19 sürecinde yaşadıkları en büyük değişimin çalışma şekli ve dijitalleşme alanlarında olduğu görülmektedir.

Öğrenciye, bilgiye ve ulaşılan bilginin işlenmesine hâkim olan geleneksel yöntemlerin bir tercih olarak değil ama uzaktan eğitime geçişle birlikte terk edilmek zorunda kalınması sağladığı kolaylıklar yanında birtakım sıkıntıların ortaya çıkmasına da neden olduğu anlaşılmaktadır. Geleneksel yöntemler esas alınarak oluşturulan ve niteliği gereği daha hantal bir mekanizmayı öngören mevzuat karşısında uzaktan çalışmanın esas alınmak zorunda kalındığı ve teknolojinin mevzuatın hızının ötesine geçmesi nedeniyle bazı sorunlar yaşandığı belirtilmektedir.

Örneğin henüz pandeminin başlangıç aşamasında online süreçlere geçiş hazırlıkları, akademik takvim değişikliği ve bu konuda birim içinde toplantıları üst yönetimin talimatı olmadan gerçekleştirmek zorunda kalındığı ifade edilmektedir. Erken gösterilen bu reaksiyon ve alınan inisiyatifin yardımı ile hizmet online olarak kesintisiz sürdürülebildiği ve öğrencilerin mağdur edilmediği belirtilmektedir. Bunun yanında geleneksel mesai kavramının dışında çıkılması nedeniyle görev ve sorumluluklarda paylaşım ve dönüşümlü çalışma yöntemi ile öğrenci işleri daire başkanlığı bir ekip olarak bu zor dönemden çıkılabildiğini söyleyen başkan, online toplantıları rutin hale getirerek birlikte hareket etme ve farkındalıkla pozitif bir yaklaşımı benimseyerek başarılı olduklarını belirtmektedir.

Bu ani değişim karşısında yaşanan sorunların üst yönetiminde oluşturulan küçük bir ekibin oluşturduğu otorite ile üstesinden gelindiğini belirterek genel sekreterle aynı görüşleri paylaştığı görülen başkanın, yine de bu yeni düzene ilişkin kendisinin ve

personelinin kaygı ve stres yaşadığını da belirtmektedir. Bunu aşabilmek için de güçlü olan yanlarını ön plana çıkarmayı bir yöntem olarak benimsediğini ifade etmektedir.

Başkana göre Covid 19 döneminde yaşanan tecrübe sayesinde pandemi sonrası online başvuru yönetim sistemi, raporlama, barkodlu belge üretimli bütünleşmiş sistemlerin birer uygulama olarak olağan döneme sisteme taşınması ve E-imzalı belge üretimli belgenin arttırılması, verdikleri hizmet açısından Covid 19 sürecinin günümüze kattığı kazanımlardır **(EK-2)**.

Uzaktan eğitimin gerçekleştirilmesini sağlayan CATS eğitim sisteminin süreç ve sistem yöneticisi ile yapılan görüşmenin hemen başında, ilgili yöneticinin genel olarak Türkiye’de Covid 19 süreci ile uygulanmaya başlayan uzaktan eğitim uygulamasını farklı bir şekilde tanımlayarak dijital eğitim olarak tanımlaması dikkat çekmektedir. Zira yöneticiye göre bu yöntem sadece olağanüstü durumlarda ihtiyaçları karşılamak için başvurulacak bir araç olmaktan öten artık örgün eğitimin de ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmelidir. Dolayısıyla kriz dönemi uygulamasıyla yaygınlaşan bu tür sistemlerin kullanımını normal hayata dönüldüğünde bir kazanç olarak nitelendirilebilir.

Halihazırda olağan dönemde de çok aktif şekilde kullanılan bu sistem sayesinde tüm derslerin uzaktan eğitime taşınması ve neredeyse kusursuz şekilde işletilmesi çok hızlı bir şekilde gerçekleşebildiği ifade edilmektedir. Rektör yardımcısının da mülakatında da belirtildiği gibi kısa süren oryantasyon çalışması sonrası öğretim üyelerinden gelen sorulara çözüm ve öneri ürettiklerin belirten yöneticinin bu ifadesinden idari kadro ile akademik kadrosu arasında ilk günden itibaren sağlıklı bir ilişki oluştuğu anlaşılmaktadır.

Benzer bir ilişkinin öğrenciler ile kurulduğu anlaşılan bu süreçte gerekli teknik yatırımların ve düzeltmelerin yapılmasının yanı sıra sorunların çözümlerine yönelik 7/24 çağrı merkezinin kurulduğu, rehberlik, kütüphane, öğrenci işleri gibi birimlere doğrudan erişim için CATS üzerinde sanal bankolar oluşturduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla bu yeni düzenin belkemiğini oluşturan söz konusu birim üst yönetimin yapmış olduğu düzenlemeye göre hem hizmeti alan öğrencilerle hem de eğitimi veren akademisyenlerle

işleyişin sağlıklı şekilde gerçekleşmesi için yakın ve sürekli bir iletişim ağı oluşturulduğu anlaşılmaktadır.

Buna rağmen yöneticiye göre yaşanan bu değişime karşı yine de direnç oluştuğu belirtilmektedir. Geleneksel yöntemlerin yerine sanal ortamda ders verme konusunda akademik personelin çekingenliği asıl direnç noktası olarak işaret edilirken üst yönetimin başarılı olunması konusundaki kaygıları bu birimin üzerinde bir stres yarattığı anlaşılmaktadır. Ancak her iki konuda da yapılan geri bildirimler büyük oranda olumsuz sayılabilecek bu tavrın kırıldığı şeklinde yorumlanmaktadır.

Geriye bakıldığında sürece ilişkin başarılı olunmasının unsurları içerisinde sorumluluğun ve stresin iyi yönetilmesi ile akademik personelle kurulan sağlıklı ilişkiyi ön plana çıkartan yönetici, olumsuz olarak da bu işi çok dar bir ekip ile gerçekleştirmek zorunda kalmaları nedeni ile bedensel ve zihinsel olarak yıpranmış olmalarını işaret etmektedir (EK-3).

Son olarak Öğrenci Yaşam Kariyer Mezun Danışma Birimi ile yapılan mülakatta da odağın kendi hizmet konularının gerçekleştirilmesindeki geleneksel yüz yüze iletişime dayalı modelden dijital alana taşınması olduğu görülmektedir. Diğer birimlerde olduğu gibi Covid 19 sürecinin getirdiği zorlukların aşılması için bu birim çalışanlarının da mesailerinin esnetildiği ve fazla mesai yapılmak zorunda kaldığı anlaşılmaktadır. Bu şekilde yeni dönemin getirdiği ihtiyaçlara hızlı ve çevik şekilde cevap verilebildiği ifade edilmektedir.

Diğer mülakatlarda da görülen bir kısım akademik ve idari personelin dijital ortam üzerinden çalışılmasına gösterdiği direnç sorunu bu birim başkanı tarafından da dile getirildiği görülmektedir. Başkanın ifadesine göre yaşlı, isteksiz ya da bu konuda yetenek sorunu olan personelin direnci toplu eğitimler, birebir eğitimler ve destek merkezlerinin yardımlarıyla aşılmıştır.

İlgili birim dahilinde bu süreç içerisinde ön plana çıkan olumlu unsurlar sinerji, kurum dijitalleşmesinin, proaktif çalışma, ekip ruhunun ortaya çıkması; negatif olarak beliren unsurlar ise yorgunluk, mesai kavramı olmadan çalışma ve sosyalleşememe olarak

ifade edilmiştir. Negatif unsurların üstesinden gelerek motivasyonu sağlama ve ekibi sağlam ve dirençli tutmak için dijital kahve ve sohbet toplantıları ile genel anlamda iletişimin sürekliliğinin sağlanması, başkan tarafından ön plana çıkarılan unsurlar olarak görülmektedir.

Nihayetinde başkan, bu süreç sonunda geleceğe yönelik elde edilen en önemli kazanımı proaktif kurum yönetimini olduğunu belirterek sözlerini bitirmiştir **(EK-4)**.



SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Dünya tarihinde soyu tükenen binlerce canlıdan farklı olarak türümüzün hala varlığını sürdürebiliyor olması, yaşanan değişikliklere adapte olabilmesi ile mümkün olabilmektedir. Bu nedenle akan hayat içerisinde karşımıza çıkan yeni koşullara karşı kendimizi yenilemeye yönelik nesiller boyu aktarılan bu tecrübemiz bir anlamda bizi tanımlayan önemli unsurlardan birisi olarak nitelendirilebilir. Öyle ki kişisel ya da grup halinde gösterebildiğimiz söz konusu tepki verme kabiliyeti, kendi yarattığımız kurum ya da kişilerin de hüviyetine işlenmesi gereken bir özellik ya da daha doğru bir ifade ile ortak bir kanaat olarak hayatlarını devam ettirebilmesi için gerekli şart olarak görülmektedir. Ancak bu yaklaşım oluşturduğumuz kurumları kendimizle eşleştirmeye yönelik bir kibrin ürünü değil, değişimin her varlık için zorunlu olduğu gerçeğinin idraki ile yaratılan kaçınılmaz ve pragmatik bir sonuçtur.

İnsanlık olarak ortak hafızamızda, değişimin farklı eksenler üzerinde yaşanan gelişmelerin bir dayatması olarak başka şekillerde karşımıza çıkabildiği bilgisi de yer almaktadır ki kurumlar bakımından da bunların kategorik olarak geçerli olduğu söylenebilir. Bu anlamda ilk olarak değişim ihtiyacının ortaya çıktığı şartlara göre olağan ve olağanüstü dönemler bakımından bir ayırımı gidilebilir. Olağan dönemlerde kurumlar, değişen yaşam koşullarına göre kendisini uyarlamak ve bu suretle öğretilen sıkça yapılan benzetmede olduğu gibi ölüm katılığına bürünüp dağılıp yok olmaktan korunmaya çalışmakta ya da başarısız olup değişimin yok edici sonuçlarıyla yüzleşmektedirler. Başarıyı sağlayansa olağanüstü dönemle kıyaslandığı görece çok daha fazla zamana sahip olan örgütlerin yaşanan değişimi algılaması, olabilecekleri öngörmesi, doğru zamanda harekete geçmesi bunun için de rasyonel bir planının önceden hazır olması gerekmektedir.

Olağanüstü dönemlerde ise adından da anlaşılacağı üzere ihtiyacı doğuran gelişmelerin ortaya çıkışı her yönü ile önceden kestirilemeyen olaylardır. Ancak bu durum hiçbir öngörüle bulnamayacağı ya da bütünüyle hazırlıksız yakalanılacağı anlamına gelmemektedir. Örneğin tabii afetler ya da ekonomik kriz gibi kimi gelişmeler kurumları değişime zorlayabilir; ama bunlar için kriz anında uygulanmak üzere önceden hazırlanmış bir plan ya da geçmişte yaşanan tecrübelerden çıkarılan dersler değişim sürecinin daha

sağlıklı sürdürülmesini sağlayabilir. Dolayısıyla bu durumlarda değişim ihtiyacı kapıyı çaldığında süreci yürütecek olan karar alıcı mercilerin mücadele edebilmek adına heybelerinde belirli ölçüde birikimin bulunduğu söylenebilir. Fakat nadir de olsa birtakım krizler de yaşanmaktadır ki; dünyadaki herhangi bir kurumun önceden bunlara hazırlık yapma imkanına sahip olması ya da öngörülü davranabilmesi mümkün değildir. Geçtiğimiz yıllarda yaşadığımız Covid 19 pandemisi bu duruma örnek teşkil etmekte olup; bu çalışmada salgın nedeniyle yaşanan kriz döneminde örnek alınan bir üniversitenin ortaya çıkan değişim ihtiyacı karşısında gösterdiği örgütsel davranış ve değişim yönetimi ele alınmıştır.

Örgütsel değişim kavramı genel olarak incelendiğinde, insan faktörünün süreç yönetiminde en etkili kriter olması nedeniyle oldukça karmaşık bir yapı olarak tanımlanabilir. Buna ek olarak kriz kavramı kendi başına ele alındığında, beklenmedik bir zamanda ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkması nedeniyle örgüt yapısında yıkıcı etkiler yaratabilmesi açısından yönetilmesi çoğu zaman oldukça zor bir durum haline dönüşebilir. Bu iki karmaşık ve zorlu durumla pandemi döneminde aynı anda karşı karşıya kalan örgütler için süreç, daha önce benzeri olmayan ve benzer tecrübelerin yaşanmamış olması nedeniyle öngörülebilirlik ölçüsünü ve hazırlıklı olma durumunu oldukça düşürdüğü bilinmektedir.

Örgütlerin pandemi döneminde varlıklarını sürdürebilmek, hizmet kalitelerini korumak ve aynı zamanda yeni koşulların getirdiği durumlara uyum sağlayarak kendi değişim ve buna bağlı olarak gelişimlerini tamamlama ihtiyaçları aynı anda ortaya çıkan bir zorunluluk haline dönüşmüştür. Planlı bir akış olarak tanımladığımız değişim yönetimi sürecinin, kriz ile birlikte beklenmedik bir şekilde yönetilmesi durumu değişimin önceden değil ancak süreç içinde ve mevcut şartlara uygun olarak planlamasını zorunlu hale getirmiştir. Ancak normal şartlarda planlanarak yürütülen değişim durumunda dahi başlatılan sürecin tam başarı garantisi olamazken, bu kadar kaotik bir ortamda yürütülmeye çalışılan sürecin başarılı olması durumunun kriz ve değişim yönetiminin oldukça doğru adımlarla yürütüldüğünün bir göstergesi olduğunu düşündürmektedir. Çalışmanın kendi içinde de anlatıldığı üzere, etkili liderler, etkili iletişim, tüm örgüt üyelerinin değişim sürecine dahil edilebilmesi, direnç noktalarının belirlenerek gerekli

önlemlerin alınması, örgütün çevik ve dayanıklı olması ile tüm örgüt üyelerinin aynı anda uyumlu davranışları bu sürecin en az sorunla atlatılmasında büyük önemi olduğu yönünde değerlendirilebilir.

Bu değerlendirme üzerinden çalışmanın konusu olan başlıklar çerçevesinde örnek olarak seçilen ve araştırmaya konu olan Vakıf Üniversitesi, belli bir alanda hizmet veren ancak aynı zamanda yetkili üst makamlara da bağlı olarak varlıklarını devam ettirmek zorunda olan örgütlerin pandemi sürecindeki kriz ve değişim yönetimleri ile süreç sonundaki başarılarını incelemek üzere seçilmiş olup, plansız değişim, kriz yönetimi ve daha kaotik durumlara verdikleri tepkiler ile mevcut durumdaki iş yönetimleri değerlendirmeye çalışılmıştır.

Buna göre; araştırmaya konu üniversitesinin pandemi döneminde kullanılmak üzere tasarladığı Resmi Web Sitesi incelendiğinde, süreç yönetimine ilişkin resmi makamlarca yapılan açıklamalar kapsamında ilk adımların atıldığı, buna ek olarak aynı web sitesi ve diğer iletişim kanalları kullanılarak örgüt üyelerinin anlık olarak alınan her karar ve üniversite içindeki uygulamalardan haberdar edildiği, kararların iletildiği açıklamaların oldukça net olarak servis edildiği, tüm yayınların eş zamanlı İngilizce ve Türkçe olarak yapıldığı ve herhangi bir belirsizliğe sebep olmadığı görülmektedir. Üniversitenin pandemi süreci içinde toplamda 59 bülten yayınladığı, 100 ün üzerinde basın duyurusu yaptığı da bilinmektedir. Ayrıca pandemi sürecinde yayınladığı tüm bilgilendirme, duyurular, bülten ve basın duyurularının yer aldığı Covid 19 Rehberini İngilizce ve Türkçe olarak basılı hale getirdiği ve tüm dış paydaşlar ile de paylaştığı görülmüştür.

Bunun yanında üniversitenin, sürece ilişkin resmî web sayfasında sadece üniversite ile ilgili değil, dünya, ülke ve üniversite içindeki hareketlerin tamamına ilişkin düzenli olarak yayınlar yaptığı görülmektedir. Değişimin ilk anından itibaren iç ve dış paydaşlarının tamamının bilgilendirilmesi için yürüttüğü bu işleyişin güçlü bir iletişim ağı oluşturduğu, sürece ilişkin belirsizliği önlediği ve ilk andaki baskın dirence sebep olabilecek belirsizlikleri ortadan kaldırdığı söylenebilir.

Ülkede ilk vakanın görülmesi üzerine resmi makamlarca yapılan ilk salgın açıklamasının hemen ardından, kurum içindeki çalışma düzenlerini planlamaya başlayarak, yurt dışı çıkışlarını durdurduğu, yurt dışından dönecek olan akademik, idari personel ve öğrenciler için gerekli önemleri alarak karantina süresi boyunca idari izinli sayılacaklarını bildirdiği görülmüştür. Buna ek olarak örgüt üyelerinden izinli sayılmak isteyenlere yıllık izinlerde gerekli esnekliği sağladığı, konu başlıklarına ilişkin tüm bilgilendirme ve duyuruları kapanma kararından çok önce tüm iletişim kanallarından duyurduğu görülmektedir. Üniversitenin bu proaktif yaklaşımı, zaten belirsiz olan süreçte kaygılı örgüt üyelerinin güvende olma ihtiyacını karşıladığı ve güçlü bir aidiyet duygusu yarattığı şeklinde değerlendirilebilir.

Plansız olarak başlayan süreçte ortak kararlar alınabilmesi ve tüm örgüt üyelerinin de sürece dahil edilebilmesi adına bağlı üst kuruluşların talimatıyla kurulması gereken komisyonda, örgütteki tüm yapıları temsil eden üst yöneticilerin bulunmasına dikkat edildiği, süreçte komisyon tarafından alınan kararların anlık olarak tüm alt birim ve örgüt üyelerine bilgi kirliliğine sebep olmadan eksiksiz iletildiği, buna bağlı olarak ise tüm örgütün eş zamanlı hareket etmesi adına önemli bir adım atıldığı söylenebilir. İlgili komisyon ve üniversite tepe yönetimi tarafından alınan ilk adım kararlarından anlaşıldığı üzere, pandemide resmi makamlarca açıklanan tam kapanma kararı öncesinde, içinde bulunduğu duruma ilişkin olarak yeni dönem planlarının alt yapısını oluşturduğu ve tam kapanma kararı alındığı anda uzaktan yaşam standartlarını tamamen hazır hale getirmiş olduğu görülmüştür.

Üniversite, Resmi Makamlarca duyurulan tam kapanma ve uzaktan eğitim zorunluluğu karşısında, kendi bünyesinde 2011 yılından beri MIT ve Stanford Üniversitelerinin de kullandığı Sakai Platformunu uyarlayarak geliştirdiği CATS (Computer Aided Training & Educational Services) uzaktan eğitim platformunun mevcut şartlar için hazır olduğunu, Uzaktan eğitimin ilk günü itibariyle CATS üzerinden kesintisiz bağlantı ile eş zamanlı olarak 10 binden fazla öğrenciyi ağırladığını, yüz yüze olmasa da her koşul ve şartta öğrencisinin yanında olduğunu detaylı bir mesaj ile tüm iletişim kanallarından öğrencilerine duyurduğu görülmüştür. Üniversitenin daha önceki

yıllarda göstermiş olduğu bu öngörölü yaklaşım her ne kadar teknolojik bir uyum hareketini o dönem için yansıtır olsa da mevcut durum için pek çok üniversitenin aksine değişimi doğru zamanda ve hızla yakalayabildiğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Ayrıca üniversitenin benzer yapıdaki diğer birçok üniversiteden farklı olarak uzaktan eğitime geçiş koşullarında üst makamların belirttiği tüm güvenlik ve alt yapı kurallarına uygun olarak hareket ettiği ve daha ilk andan itibaren sistemsel olarak tam hazırlıkla hiçbir hizmet kaybına sebep olmadan zorunlu değişim adımının en önemli ve zorlu kısmını etkin kararlar ile sonuçlandırdığı görölmektedir. Ayrıca yeni döneme hızlı adaptasyonun sağlanabilmesi için gerekli olan tüm eğitim ve donanımın personel ve öğrenciye sağlandığı, örgüt üyelerinin başarısız olma ya da süreci aksatma ihtimalinin en aza indirecek şekilde, her türlü aksaklığın önceden düşünülerek hareket edildiği görölmektedir.

Eş zamanlı olarak aynı platform üzerinde oldukça hızlı hayata geçirmiş olduğu Sanal Ofis Projesinin, kapanmanın ilk anından itibaren tüm öğrenci, öğretim elemanı ve idari personelin ihtiyaçlarını karşılamaya başladığı bilinmektedir. Bu kapsamda üniversitenin kendi bünyesinde yürüttüğü hizmetlerden ve hizmet kalitesinden taviz vermeden sürece adapte olduğu görölmektedir.

Çalışmanın eklerinde sunulan, Süreç Yönetimi, Eğitim – Öğretim Faaliyetleri ve İletişim Faaliyetleri incelendiğinde üniversitenin online platformlar üzerinde normal zamandaki şekilde etkinliklerini devam ettirdiği kampüs yaşamını da tamamen online standartlar üzerinde etkin şekilde yürüttüğü görölmektedir. Başlıklar daha yakından incelendiğinde öğrenci ve personel için mevcut duruma yönelik ihtiyaçların net şekilde belirlendiği ve etkinliklerin bu kapsamda seçilerek örgüt üyelerinin de ihtiyaçlarına yönelik olarak moral motivasyon süreçlerinin yürütülmesinin planladığı görölmektedir. Bu kapsamda, örgüt ve örgüt üyelerinin önceliklerine göre yapılan planlamanın mevcut durumun negatif yöndeki psikolojik etkilerini de azalttığı, aidiyet duygusunu güçlendirdiği ve örgüt genelindeki birlikte hareket etme ihtiyacını desteklediği yönünde değerlendirilmektedir. Üniversitenin bu tavrı ile Değişim yönetimindeki en karmaşık unsur olan insan yönetimi sürecini, birlik bilinci ve değerli hissetme durumu üzerinden

öngörerek, örgüt üyeleri üzerindeki kaygı durumunu da eş zamanlı olarak başarılı şekilde yönettiği görülmektedir.

Bu kapsamda pandeminin ilerleyen günlerinde içinde bulunulan durum ile ilgili olarak birlikte hareket etmek ve her koşulda güçlü adımlar atılması adına yapılan motivasyon ve farkındalık eğitimlerinden birisinde üniversite, "Rezilyans: Zor Zamanlarda Dayanıklılık ve Esneklik" Atölyesi İletişimi gerçekleştirilmiş, personeline bireysel dayanıklılığın ve örgütsel dayanıklılığa etkilerinin önemine ilişkin farkındalık yaratmayı hedeflediği görülmüştür. İlgili atölyenin bilgi ve kayıtları incelendiğinde Etkinlikte uygulamalara yer verildiği, katılımcılara kendi deneyimleri üzerinden en güçlü rezilyans özelliklerinin sorulduğu, 9 seçenekten oluşan ankette katılımcıların yüzde 15'i çözüm odaklı, yüzde 15'i sorumluluk alan, yüzde 12'si güçlü ilişkiler ve empati kuran, yüzde 12'si sakin ve soğukkanlı, yüzde 12'si meraklı ve yeniliklere açık, yüzde 11'i dayanıklı ve güçlü, yüzde 9'u inatçı ve pes etmeyen, yüzde 8'i esnek ve çabuk uyumlanan, yüzde 6'sı ise gerçekçi ve iyimser başlıkları en güçlü rezilyans özellikleri olarak ortaya çıktığı genel olarak üniversitenin dayanıklılık gücünün ise %70 in üzerinde olduğu izlendi.

Üniversitenin Mütevelli Heyet Başkanı tarafından Pandemin ilk anından itibaren, 40'ın üzerinde sürece ilişkin mesaj yayınladığı, mesaj içerikleri incelendiğinde personel ve öğrencilere yönelik sürece ilişkin olarak üniversitenin aldığı ya da alacak olduğu kararlara ilişkin açıklamaların yer aldığı görülmüştür. Birinci bölümde yer verilmiş olan Dayanıklılık ile ilgili olarak bilinen en yaygın durumlardan birisinin iyimserlik olduğu ancak iyimserlik durumunun gerçekliğin önüne geçmeyecek ölçüde yaşandığı takdirde dayanıklılık seviyesinin kalıcı şekilde yükselterek yönetilebileceği üzerinden bir değerlendirme yapılacak olursa; yayınlanan mesajlarda Gerçeklikle Yüzleşme sürecinin doğru şekilde kullanıldığı, içinde bulunulan durum ile ilgili olarak gerçekliğin olduğu gibi anlaşıldığı ve kabul edildiği mevcut durumun analiz edildiği en doğru şekilde bu durumla başa çıkabilmek için gerekli adımların atıldığına açıkça yer verildiği görülmüştür. Bu durumun örgüt üyelerinin dayanıklılık seviyelerini yükselttiği ve kuruma güven durumlarını güçlendirdiği düşünülmektedir.

Üniversitenin onursal başkanı tarafından yayınlanan bir manifestoda ise yine sürece ilişkin gerçeklikten uzaklaşmadan yapılan durum analizlerinden bahsedilmiş, “Yaşamaya, üretmeye, paylaşmaya, dayanışmaya devam, Durmayalım, durursak düşeriz” şeklinde verilen mesajda kurum kültüründeki çevik, dayanıklı ve değişime hazır tavırları açıkça ortaya konmuştur. Tepe yönetimin şeffaf, kendi gerçeklikleriyle yüzleşen ve mevcut tecrübelerini anlık duruma uyumlayabilen bu tavrının örgütün genel yapısına da yansıdığı ve incelenen dönemdeki başarılı alanlarının da bu tavırlardan kaynaklandığı düşünülmektedir.

Üniversitenin kriz öncesinde hazırlamış olduğu ve üçüncü bölümde detaylı şekilde yer alan 2018-2022 dönemini kapsayan Stratejik Planı’nda toplam 4 amaca ilişkin; 19 hedef ve 94 performans göstergesi bulunmaktadır. Değerlendirme raporu; 2020 yılı hedeflerine ve hedeflere ait performans göstergelerinin hedefe ulaşma oranına göre hazırlanmış veriler incelendiğinde, performans değerlendirmelerinde sadece uluslararasılaşma alanındaki hedefin altında kaldığı görülmüş ve bu başlığın pandemi sürecindeki yasaklar ve önlemlerden kaynaklı olduğu izlenmiştir. Bunun dışındaki tüm hedeflerine en yakın ve tam olarak ulaşılan Üniversitenin pandemi sürecinde kendi işleyişinden ödün vermeden yoluna devam ettiği değerlendirilmektedir. Covid 19 Pandemisinde yapılan memnuniyet anketleri incelendiğinde, memnuniyet oranlarının Eğitim ve Hizmet kalitesi açısından oldukça yüksek olduğu ve önceki yıllar ile karşılaştırıldığında mevcut durumda herhangi bir değer kaybına yol açmadığı da görülmüştür.

Sonuç olarak; tüm çalışma üzerinden değerlendirildiğinde, Üniversitenin içinde bulunulan bu zorlu şartlarda oldukça Proaktif yaklaşımlar sağladığı, çevik ve dirençli yapısını açıkça ortaya koyduğu, birçok alanda farklı dış paydaşlarına bağlı hareket etme zorunluluğuna rağmen süreçte göstermiş olduğu öngörülü davranış biçimiyle de öncelikli adımlar atarak planlar yapabildiği ve alternatiflerini de planlama vaktini bulduğu görülmüştür. Yüksek bir bürokrasi ile yönetilen üniversitelerdeki hiyerarşik yapının esnediği, birlikte hareket edebilmek adına örgüt üyelerinin yönetici kadroları ve birçok birimdeki personelin sürece dahil edildiği, oluşabilecek direnç alanlarıyla ilgili olarak

şeffaf ve hızlı bir iletişim alanı oluşturdukları, örgüt üyelerinin ve hizmet sunulan öğrencilerin duruma hazır hale getirilmesi adına tüm eksikliklerin giderildiği, değişim sürecine uyum sağlayabilecek hiç kimsenin geride bırakılmadan sürecin tamamlandığı, çevik ve dayanıklı yapılarını değişime yönetimlerine oldukça baskın şekilde yansıttıkları ve değişim süreçlerini sadece mevcut duruma uyum sağlamak olarak değil, örgütün içinde bulunduğu yapıyı daha geliştirerek ve bu durumun sürekliliğini sağladığı ve bu kapsamda kaotik yapıdaki değişim sürecini başarılı sayılabilecek düzeyde tamamladığı düşünülmektedir. Etkili liderin kriz ve değişim yönetiminde atmış olduğu önemli adımların örgütün diğer üyelerinin de süreçteki davranışlarını belirlediği memnuniyet seviyelerini arttırdığı düşünülmektedir.

Genel anlamda kurum bakımından olumlu şekilde bir sınav verildiği görülse de öğrenci ve çalışanlara yapılan memnuniyet anketlerinde öne çıkan bazı sorunların üzerine eğilinmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Öğrenciler bakımından geliştirilmesi gereken hususlar olarak işaret edilen konular istisnai ve geneli yorumlamak bakımından temel alınamayacak bir ayrıntı niteliğine sahip olduğu görülse de iletişime ilişkin birtakım geliştirmelerin yapılması mümkün görünmektedir.

Çalışanlar bakımından ise sorunlar sadece üniversitenin değil ama ülkenin genelinde görülen çalışma yaşamına ilişkin problemlerle paralellik gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu anlamda başta personel sayısındaki yetersizlik, ücret bakımından yaşanan tatminsizlik ve yapılacak işlerin çalışanlar arasındaki dağılımına ilişkin adaletsizlik gibi meseleler birim bazında gerçekleştirilebilecek daha özel incelemelerin yardımıyla ve hem işveren hem de çalışan açısından ülkenin ekonomik gerçeklerini de dikkate alarak daha uygun çözümlerin üretilmesi bir ihtiyaç olarak anketlere yansıdığı söylenebilir.

Öğrenciler ve çalışanlar bakımından dile getirilebilecek bu eleştirilerin dışında yönetimsel anlamda da önemli bir eksiğin varlığı dikkat çekmektedir. Her ne kadar ciddi bir süreçten geçerek önemli tecrübeler imza atmış üniversitenin bugünkü yapısı incelendiğinde pandemi sürecine ilişkin olarak teknolojik yenilenme gelişmelerinin devam ettiği görülse de yaşanan sürece ya da benzer durumlara yönelik henüz bu tecrübenin

aktarıldığı bir hareket planının hazırlanmadığı görülmektedir. Bu nedenle çalışmanın EK-10'da bir Yönerge önerisi hazırlanmıştır. Yönergenin hazırlık aşamasında tüm örgüt yapılarında kullanılabilir olması ve kurum yapısı ve kültürü kapsamında geliştirilebilir olması dikkate alınmıştır.



KAYNAKÇA

Kitaplar

Artvinli, Fatih. *Salgınların Tarihi: Toplumsal ve Siyasal Açından Kısa Bir Bakış*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 2020.

Arat, Reşit Rahmeti. *Eski Türk Şiiri*. Ankara: TDK Yayınları, 1994.

Balcı, Ali. *Örgütsel Gelişme*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2002.

Can, Halil. *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi, 2002.

Coutu, Diane L. (2004). *Örgütsel ve Kişisel Dayanıklılık*, Harvard Business Review,

Duck, Jack Daniel. *Değişim Yönetimi: Değişim*. İstanbul: MESS Yayınları, 1999.

Erdoğan, İrfan. *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2002.

Ertürk, Mümin. *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2018.

Gareth, R. Jones. *Organizational Theory*. USA: Wesley Publishing Company, 1998.

Güney, Salih. *Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği*. Ankara: Ocak Yayınları, 1999.

İlhan, Ahmet. *Örgütlerde Değişim Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi Yayınları, 2018.

Jamrog, J. Jay and Joseph E. McCann. *Agility and resilience in the face of continuous change*. USA: American Management Association, 2006.

Kanji, Gopal and Mike Asher. *Understanding The Change Process. Total Quality Management*. New Delhi: Response Books, 1993.

Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları, 2018.

Kotter, John P. *How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press, 1990.

Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. *Organizational Behavior*. USA: Irwin, 1995.

- Ortaylı, İlber. (2019). İmparatorluğun En Uzun Yüzyılı, 49. Baskı, Kronik Kitap, İstanbul.
- Özdemir, Servet. *Değişme ve Yenileşme. Eğitim ve Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2004.
- Öztürk, Serhat. *Eğitim Mühendisi: Fahamettin Akıngüç Kitabı*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2007.
- Özkalp, Evren ve Ayşe Çiğdem Kirel. *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1990.
- Özkara, Belkıs. *Evrıncı ve Devrimci Örgütsel Değişim*. Afyon: İleri Ofset, 1999.
- Peker, Ömer ve Nihat Aytürk. *Etkili Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi, 2000.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları, 1998.
- Sekman, Mümin ve Alper Utku. *Çevik Şirketler: Kurumsal Ataleti Yenmek*. İstanbul: Alfa Yayınları, 2009.
- Sunar, Lütfi. *Değişim sosyolojisi: Kavramlar, Kuramlar ve Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2018.
- Şahin, Ayşe. *Değişim Yönetimi ve Yenilikçilik*. Bursa: Ekin Yayınları, 2011.
- Şimşek, M. Şerif, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik. *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Nobel Yayın Dağıtım, 1998.
- Tüz, Melek Vergiliel. *Kriz Yönetimi: İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar*. Bursa: Alfa Yayınları, 2004.
- Varvar, Abdül. *Yeniden Yapılanma Stratejileri/Bireysel ve Kurumsal Değişimde*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2001.
- White, Rupert Eales. *Takım Lideri*, (çev. Ali Çimen). İstanbul: Timaş Yayınları, 1998.

Makaleler

Annarelli, Alessandro and Fabio Nonino. "Strategic and Operational Management of Organizational Resilience: Current State of Research and Future Directions". *Omega* 62 (2016): 1-18.

Appelbaum, Deniz, Alexander Kogan, Miklos Vasarhelyi and Zhaokai Yan. "Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting". *International Journal of Accounting Information Systems* 25 (2017): 29-44.

Akgündüz, B. "Darwin'ın Çokdüzeyli Seçilimi: Bireysel Seçilim ve Grup Seçilimi". *FLSF Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi* (2022): 277-295

Barnett, William P. And Glenn R. Carroll. "Modeling Internal Organizational Change". *Annual Review of Sociology* 21 (1995): 217-236.

Börekçi, Dilek Yılmaz ve Merve Çelik. "Bireysel Yine/Yenilenmeyi (Rezilyansı/Dayanıklılığı) Destekleyici İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Bir Ölçek Geliştirme Çalışması". *Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma Dergisi* 45 (2019): 17-37.

Budak, Fatih ve Şerif Korkmaz. "COVID-19 Pandemi Sürecine Yönelik Genel Bir Değerlendirme: Türkiye Örneği". *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi* 1 (2020): 62-79.

Christopher, Martin and Helen Peck. "Building the Resilient Supply Chain". *The International Journal of Logistics Management*. 2 (2004): 1-13.

Çetin, Fatih, Hakkı Okan Yeloğlu ve Nejdet Basım. "Psikolojik Dayanıklılığın Açıklanmasında Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü: Bir Kanonik İlişki Analizi". *Türk Psikoloji Dergisi* 30 (2015): 81-92.

Coutu, Diane. "How Resilience Works". *Harvard Business Review* 5 (2002): 46–55.

Demirtaş, Hasan. "Kriz Yönetimi". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 23 (2000): 353-373.

Eisenbach, Regina, Kathleen Watson and Rajnandini Pillai. "Transformational leadership in the context of organizational change". *Journal of Organizational Change Management* 12 (1999): 80-89.

Erol, Özgür, Brian Sauser and Mo Mansouri. "A framework for investigation into extended enterprise resilience". *Enterprise Information Systems* 2 (2010): 111-136.

Freeman, Steven, Larry Hirschhorn, and Marc Maltz. "Organization Resilience and Moral Purpose: Sandler O'Neill and Partners in The Aftermath Of 9/11/01". *Paper presented at the National Academy of Management meetings*, (2004): 1-39.

Garvin, David A. "Building a Learning Organization". *Harvard Business Review* 71 (1993): 78-91.

Gittell, Jody H., Kim Cameron, Sandy Lim, and Victor Rivas. "Relationships, Layoffs, and Organizational Resilience Airline Industry Responses to September 11". *The Journal of Applied Behavioral Science* 42 (2006): 300–329.

Gömleksiz, Mehmet Nuri ve Ayşe Ülkü Kan. "Sosyal Bilgiler Dersi Motivasyon Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması". *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 22 (2012): 0-0.

Harper, Stephan C. "Leading Organizational Change in the 21st Century". *Industrial Management* 40 (1998): 25-30.

Higgs, Malcoms and Rowland Deborah." Exploring Approaches to Change and its Leadership". *Journal of Change Management* 2 (2005): 121-151.

Hillmann, Julia, Stephanie Duchek, Julian Meyr and Edeltraud Guenther. "Educating Future Managers for Developing Resilient Organizations: The Role of Scenario Planning". *Journal of Management Education* 42 (2018): 461-495.

Horne, John F. "The Coming of Age of Organizational Resilience". *Business Forum* 22 (1997): 24–28.

Kotter, John P. "Leading change: Why Transformation Efforts Fail". *Harvard Business Review* 85 (2007): 96-103.

Lengnick-Hall, Cynthia A., Tammy E. Beck and Mark L. Lengnick-Hall. "Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management". *Human Resource Management Review* 21 (2011): 243-255.

Limnios, Elena Alexandra Mamouni, Tim Mazzarol, Anas Ghadouani and Steven G.M. Schilizzi. "The Resilience Architecture Framework: *Four Organizational Archetypes*". *European Management Journal* 32 (2014): 104-116.

Mallak, Larry A. "Measuring Resilience in Health Care Provider Organizations". *Health Manpower Management* 24 (1998): 148–152.

McManus, Sonia, Erica Seville, John Vargo, and David Brunson. "Facilitated Process for Improving Organizational Resilience". *Natural Hazards Review* 9 (2008): 81-90.

Megele, Claudia. "Resilient Organizations Turning Challenges into Opportunities: HR Occupies a Central Place in Preparing Companies for Change". *Human Resource Management International Digest* 5 (2014): 1-4.

Nejatian, Majid and Mohammad Hossein Zarei. "Moving Towards Organizational Agility: Are We Improving in the Right Direction?". *Global Journal of Flexible Systems Management* 14 (2013): 241–253.

Özkan, Yelda. "İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi". *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources* 6 (2004): 0-0.

Sharifi, Hossein and Zhengwen Zhang. "A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations: An Introduction". *International Journal of Production Economics* 62 (1999): 7-22.

Sherehiy, Bohdana, Waldemar Karwowski, John K. Layer. "A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes". *International Journal of Industrial Ergonomics* 37 (2007): 445-460.

Tagraf, Hasan ve N. Talat Arslan. "Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım". *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 4 (2003): 149-160.

Tapısız, Ömer Lütfi ve Şadıman Kıykaç Altınbaş. "Microorganisms existed before us on the blue planet: The history of pandemics". *Turk J Womens Health Neonatol* 2 (2020): 53-69.

Tezcan, Mahmut. Toplumsal Değişmelerin Ülkemiz Eğitimine Etkileri". *Eğitim ve Bilim Dergisi* 25 (1980): 28.

Tokat, Bülent ve Hakan Kara. "Yeniden Yapılanma (Restructuring) Stratejileri". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 3 (1999): 237-252.

Töremen, Fatih. "Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri". *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 12 (2002): 185-202.

Turan, Abdulmenaf ve Hicran Hamza Çelikyay. "Türkiye’de KOVİD-19 ile Mücadele: Politikalar ve Aktörler". *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi* 1 (2020): 1-25.

Yeşil, Abdullah. "Örgütlerde Değişimin Önemi ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme". *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi* 5 (2018): 307-323.

Wishart, Maria. "Resilience in SMEs". *State of Art Review* 15 (2018): 1-6.

Tezler

Ayrancı, Emine. (2018). Yükseköğretim Hizmetlerinde Etkinlik Arayışları ve Reformlar: Yükseköğretim Sistemleri İçin Dinamik Bir Veri Zarflama Analizi Olarak Malmquist-Luenberger Endeksi Uygulaması. (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.

Barutçu, Esin. (2000). Örgütsel Değişim Yönetimi ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.

Internet Kaynakları

Layne, A. “How To Make Your Company More Resilient.” (2001):
<https://www.fastcompany.com/63866/how-make-your-company-more-resilient> (Erişim Tarihi: 15.12.2022)

MSXLABS. “Liderlik Özellikleri Nelerdir?” (2008):
<https://www.msxlabs.org/forum/cevaplanmis/211928-liderlik-ozellikleri-nelerdir.html>
(Erişim Tarihi: 02.01.2023)



EK-1: Dönemin Rektör Yardımcısı ile Yapılan Mülakat

Soru 1: Pandemi öncesi normal dönemde nasıl bir yönetim tarzınız vardı?

Cevap: Üniversitemizde Rektörlük ve Rektör Yardımcılığı görevleri, 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanununda belirtilen görev ve yetkiler kapsamında yürütülmektedir. Şahsi olarak değerlendirmek gerekir ise benim yöneticilik yöntemim takım çalışması şeklindedir. Görevin gerektirdiği hiyerarşik yazışmalar ve toplantılar dışında her bir yönetsel konuyu problem olarak ele alıp bu problem ile ilgili takımlar oluşturarak çözüme giden yollar geliştiririm. Bu çalışmalar bazı durumlarda takım başkanlığı bazı durumlarda liderlik ettim bazen takımın bir parçası olarak çalıştım.

Soru 2 : Pandemi ile başlayan değişim ve kriz döneminde yönetim tarzınız da ilk ne değişti ve şu an geriye baktığımızda süreç içinde nasıl bir değişim geçirdiniz?

Cevap: Bu dönemde de yönetim tarzımda herhangi bir değişiklik olmadı, ancak pandemi döneminde belirli aşamalarda farklı uygulamalar ve kararlar almak durumunda kaldık.

Soru 3: Pandeminin ilk gerçek etkilerini hangi olay ile hissettiniz?

Cevap: Ocak 2020 de pandemi ile ilgili olarak dünya genelinde bilgilerin medyaya yansmasıyla durum ile ilgili farkındalığımız oluşmaya başladı.

Soru 4: Pandemi Döneminde alınan ilk kararlar ve süreçteki ilk adımlarınızı değerlendirir misiniz?

Cevap: Yine takım çalışması prensipleriyle hareket ederek, Rektör yardımcısı olarak ben, Dönemin Genel Sekreteri ve önceki dönem Bilgi Sistemleri ve Teknolojileri Daire Başkanı, CATS Program Yöneticisi ve Öğrenci Yaşam Kariyer Mezun Danışma Birimi Başkanı ile hızlı bir toplantı süreciyle uzaktan öğretime geçmek gerektiğini ön görerek sistem ve içerik ile ilgili olarak hızlı bir şekilde Uzaktan Öğretim süreci hazırlıklarına başlandı.

Pandemi öncesinde hali hazırda gerekli düzenleme ve güncellemelerin düzenli olarak yapıldığı sistem için Mart 2020 ye gelindiğinde teknik alt yapı geliştirmeleri, sistemin

nasıl kullanılacağına dair prosedürler arkadaşlarımız tarafından hazır hale getirilmiştir. Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Üniversitelerde öğrenime ara verme kararını açıkladığında Üniversite olarak tüm öğretim elemanlarımıza 3 gün içerisinde uzaktan öğretimi nasıl uygulayacaklarına dair eğitim vererek sürece hazır olmalarını sağlamış olduk. Hemen arkasından YÖK Başkanlığı uzaktan eğitime geçme kararını tüm üniversite Rektörlüklerine bildirdi. 16 Mart 2020 Pazartesi itibariyle Üniversitemiz uzaktan eğitime başladı. Üniversitemiz hiç vakit kaybetmeden ve ara vermeden tüm öğrencilerine eğitim hizmetini aktif hale getirilmiştir.

Süreçte yaşanacak aksaklıklar göz önünde bulundurularak eğitimin devam ettiği süre içerisinde teknik alt yapının genişletilmesi, sanal sınıfların oluşturulması, öğrencinin erişim sorunları ön görülerek (Bilgisayar ve İnternet Eksikliği) gerekli önlemler alınmış ve yaşanan sorunlar hızlıca çözülmüştür.

Süreçte KOV-KOM (Kovid Komisyonu) oluşturularak, Üniversitenin gıda hizmetinden, hijyenine kadar her alanda izlenecek yol ile ilgili kararlar verilmiştir.

İlk hafta sonrası bir Dekanımız tarafından arandım, akademisyenlerden birisinin katılmış olduğu cenaze töreninde Covid 19 vakasına rastlandığı ilgili akademisyenin de bir hafta süreyle fakülte içinde aktif olarak bulunduğu ve temas içinde olduğu bu durumda ne yapılması gerektiğini sordu. Bu bilginin ardından Üniversitemiz Sağlık Kültür Spor Daire Başkanı ve İş Yeri Hekimimiz olan personelimiz ile iletişime geçerek sürece ilişkin ve Üniversitenin kapatılması ile ilgili olarak görüşümü talep ettim. Hekimimizin temasluların derhal uzaklaştırılması ve sürece ilişkin olarak Üniversitenin kapatılması ve uzaktan çalışmaya geçilmesi yönündeki görüşleri de değerlendirerek Sayın Rektöre durumu arz edip, Üniversitenin kapatılmasına ilişkin görüşümü de bildirdim. Mütevelli Heyet Başkanı ile görüşen Sayın Rektörümüzün uzaktan çalışma kararı tüm üniversitemize duyurulmuş ve bir hafta içinde tamamen bu sürece geçilmiştir. Uzaktan Çalışma, Yönetim ve uzaktan eğitim süreçlerinde yine takım çalışmalarıyla süreçler yönetilmiştir.

Böylece ilk aşamada Değişim ve Kriz döneminde aynı yönetim anlayışını devam ettirmekle birlikte, Uzaktan Eğitim, Uzaktan Çalışma, Uzaktan Yönetişim alanlarında da ciddi bir bilgi ve beceri sahibi olmuş olduk.

Soru 5: Pandemi Döneminde aldığımız kararların doğruluğunu varsa eksikliklerini değerlendirir misiniz?

Cevap: Sürece dair alınan kararlar kesinlikle doğru ve yerinde kararlardı. Bir Türkiye genelinde uzaktan eğitim konusunda ve uzaktan çalışma konusunda ilk karar alan üniversitelerden birisiyiz belki de ilk üniversiteyiz. Üniversitemiz uzaktan eğitime başladığında tüm Akademik kadromuz ders saatli ücretli hocalarımız da dahil sistemi nasıl kullanacaklarını ve öğretimi nasıl yapacaklarını biliyorlardı. Üniversitemiz kesintisiz şekilde binlerce saat ders verme başarısı göstermiştir.

Soru 6: Diğer Üyelerin hareketlerini ve başarılarını değerlendirir misiniz?

Cevap: Üniversitemizin uzaktan çalışma döneminde tüm personel oldukça özverili çalışmıştır. Ayrıca Akademik Kadromuza da teşekkür borçluyuz en ufak bir öğrenci şikâyeti gelmeden yaklaşık 4 bin küsur ders verilmiştir. Akademik Personel arasında daha önce uzaktan eğitim veren ve sistem adaptasyonu daha yüksek olanlar dışında da ciddi bir çaba göstererek yeni sisteme adaptasyon için ellerinden geleni yapmışlar ve sorunsuz bir süreç tamamlamışlardır. Üniversitemizi bu anlamda Eğitim-Öğretim bakımında ciddi bir seviyeye taşımışlardır.

Bu başarının en büyük kanıtı, yeniden kampüslere dönülüp normalleşme sürecine girildiğinde herhangi bir karmaşa yaşanmamış ve dönüş için de uygun yol haritası doğru şekilde çalışmıştır. Bir diğer konu ise Üniversitemizi tercih eden yeni öğrencilerimizdir. Bu öğrenciler ile yapılan söyleşilerde öğrencilerin uzaktan eğitim dönemindeki Üniversitemiz başarı ve ayrıcalığını değerlendirdiği izlenmiştir.

Soru 7: Üniversite Personelinin bu değişim hareketine dahil olma sürecini değerlendirir misiniz?

Diğer Üyelerin değişim sürecine hızlı bir şekilde dahil ve uyum sağlamalarının en büyük sebebi birlikte çalışmak, birlikte adım atmak ve konu başlıklarının belirlenmesi ve çözülecek konuların net bir şekilde ifade edilmedir.

Öğrenci Yaşam Kariyer Mezun Danışma Birimi üzerinden yürütülen süreçler oldukça başarılı yürütülmüş ve bu birim ile ciddi çalışmalar yapılarak, öğrencilerin evlerinde atıl

şekilde kalmamaları için kulüp toplantıları başta olmak üzere pek çok online toplantı yapılmıştır. Büyük ölçüde içinde bulunduğum bu toplantılar ve Birim Başkanının hazırlamış olduğu programlar ile kulüpler çerçevesinde ciddi faaliyetler düzenlenmiş ve Öğrenci açısından Üniversitedeki yaşam alanı devam ettirilmiştir.

Soru 8: Kendi motivasyonunuzu ve ekiplerinizin motivasyonunu nasıl güçlü tuttunuz?

Cevap: Ben motivasyon konusunda bireysel olarak aileden gelen özelliklerim gereğince de telaşlı durumlarda bile neşeli olmaya dikkat ederim. Öz motivasyonu yüksek bir insan olarak tarif edebilirim kendimi tüm ailemin özelliği de budur. Bize bu işi emanet etmiş kişiler var öncelikli olarak öğrencilerimiz ve Öğrencilerimizin aileleri bize güveniyor. Onlara karşı ciddi bir sorumluluğumuz var. Ayrıca Akademiye karşı ciddi bir sorumluluğumuz var, son olarak üst yönetimin bize duyduğu güven bu motivasyonun temelidir.

Bunun karşısında ekip ile yapılan tüm toplantılarda bizler üst yetkililer olarak ekip ve takım arkadaşlarımıza yansıttığımız pozitif değerlerimiz ve yaklaşımlarımız ile onların motivasyonlarını da canlı tutmayı başardık.

Soru 9: Bu süreçte aldığınız kararlar ağırlıklı olarak plansız doğaçlama kararlar mıydı yoksa planlanarak atılmış adımlar mıydı?

Cevap: Tüm kararlarımız planlanarak alınmış kendiliğinden gelişen ve ani alınan kararımız olmamıştır, ancak süreç içinde hazırlıksız olduğumuz veya ilk defa karşılaştığımız süreçler ile ilgili yeni planlamalar ile hareket edilmiştir.

Soru 10: Örgüt yapısını genel olarak değerlendirdiğinizde, örgütün çevik ve dayanıklı yönlerini nasıl değerlendirirsiniz. Örgüt üyelerinin bu değerlendirme çerçevesinde çeviklik ve dayanıklılık ölçüsü örgütün değişime kırılmadan ve dağılmadan uyum sağlayabilmesi için yeterli miydi? Örgütün birlikte hareket edebilme yeteneğini değerlendirir misiniz?

Cevap: Üniversitede bu süreçte, İdari Birimler, Akademik Birimler üst yönetim ve tepe yönetimin ciddi uyumu ve birlikte hareket etmesi sonucunda sağlam bir koordinasyon

sağlamış ve doğru adımlar atmıştır. Tepe Yönetimin Üst Yönetim ve Akademik Birimlerle yapılan toplantıların bu sürece büyük desteği olmuş ve bana göre süreçte tepe yönetimin üst yönetime sağladığı destek ile önemli bir liderlik örneği göstermiştir.

Soru 11: Uzaktan Yaşam sürecini Üniversite açısından değerlendirir misiniz? Uzaktan Eğitimin ve uzaktan yönetim sürecini eksi ve artılarını değerlendirir misiniz?

Cevap : Uzaktan üniversite sürecini genel olarak değerlendirdiğimizde, tüm dünyada da olduğu gibi zorunlu olarak uygulanması açısından ilk kez karşılaştığımız bir süreç olması açısından süreç sonuna kadar edindiğimiz deneyimlerin hiç birisine sahip değildik. Bu bakımdan kendimizi ve çevremizi birlikte çalıştığımız kişileri yorabileceğimiz, gereksiz zaman kayıpları yaşandığı olmuştur. Bunlar hepimizin öğrenmesi gereken şeylerdir. Bugün olsa daha sade bakış açısıyla böyle bir süreci yönetebiliriz. Bu deneyimin ciddi bir kazanç olduğu düşüncesindeyim.

Ancak dijitalleşme süreci 21 inci yüz yılla birlikte ciddi olarak tartışılan bir konuydu. Bundan 20 yıl önce Harvard Üniversitesi yöneticilerinin çalışmaları sonucunda hazırladığı raporları okudum. Konu başlığı “Dijitalleşmenin Eğitim Alanındaki İmkanları” üzerinden yapılan değerlendirmelerde teknolojinin gelişimiyle birlikte eğitimin dijitalleşmesi ve Üniversite kampüslerine ihtiyaç kalıp kalmayacağı yönündeki değerlendirmelerinin sonucunda, aslında kampüslere ihtiyaç olduğu Üniversite eğitimi sadece tahtaya yazılanları öğrenmek değildir. Bu bilgiler öğrenci tarafından kendiliğinden öğrenilebilir. Ancak eğitimin yüz yüze olması esas olmalıdır. Çünkü insanlar birbirleriyle etkileşirler, öğrenciler açısından bakıldığında da bu gerçeklik bir usta çırak ilişkisi olarak değerlendirilmiş ve öğrencinin sadece bilgiyi değil davranışı, etik değerleri ve kültürü de hocalarından öğrenerek kendisine kattığı sonucuna varılmıştır. Bu bakımdan değerlendirildiğinde eski yunanda başlayan üniversite geleneğinin günümüzde de devam edeceği kanaatine varılmıştır. Buna göre dijitalleşme sürecinin bize katkısı öğrencinin her tür kaynağa erişebiliyor olmasıdır. Ancak Uzaktan Eğitim Öğretim ve Uzaktan Yönetişim açısından baktığımızda ise acil ve önemli durumlarda sürece uzaktan dahil olabilmek, eğitimi kesintiye uğratmadan devam ettirebilmek gibi bir avantaj sağlanmıştır.

EK-2: Öğrenci İşleri Daire Başkanı ile Yapılan Mülakat

Soru 1: “Pandemi” kavramını kendi tecrübeniz üzerinden göreviniz kapsamında birkaç kelimeyle anlatabilir misiniz?

Cevap: Sağlığı çok ciddi tehdit eden küresel bir salgın olmasının yanında normal hayatın önemini hatırlatan bir kavram olan Pandemi; teması, sosyal mesafeyi ve maskeli yaşamı bizlere öğretmiştir. İşimizin niteliği gereği, öğrenci işleri daire başkanlığı olarak hizmetlerimizi evden çalışma yoluyla sürdürebildik, gerektiğinde maske, mesafe kuralına uygun yüz yüze iletişimde işlerimizi yapabilme konusunda hızlı uyum sağlayabildik.

Soru 2: Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Üniversitenin önceliği olan Öğrenci ve Üniversite arasındaki en güçlü köprülerden birisidir. Biriminizin Pandemi öncesi işlem süreçlerini ve Pandemi sonrası işlem süreçlerini karşılaştırarak kısaca anlatır mısınız?

Cevap : Pandemi ile öğrenci işleri daire başkanlığı olarak, eğitimin dijitalleşmesinde gerekli ders planları değişikliklerinin uygulanması, öğrenci başvurularına yönelik işlemlerin online sistemlere taşınmasının ivme kazanması, Sanal banko hizmeti ile iş süreçlerin dijitalleşmesinin önemi arttı ve öğrenci işlemlerinde teknolojiden daha fazla faydalanmaya başladık. Öğrencilere sunulan hizmetlerde bilgi ve belgelerde uzaktan erişilebilir olabildik.

Soru 3 : Pandemi ile başlayan değişim ve kriz döneminde Birim Yönetim tarzınız da ilk ne değişti ve şu an geriye baktığımızda süreç içinde nasıl bir değişim geçirdiniz?

Cevap: Pandeminin yaşamımıza kattığı yeni normal kavramı ile eğitim sektöründe bir dijital dönüşümün zorunlu hale gelmesinden dolayı birimizde de yeni normale uyum sağlamaya yönelik eleştirel yaklaşım ve bilişimsel düşünme öncelikli olmaya başlamıştır. Pandemi öncesine göre resmi işlemlerin dijitalleşme yoluna gidilebildiği, geleneksel yöntemlerin ise sürdürülebilir olmadığı ve yeni normal denilen düzende çok hızlı değişim gerektirdiği için ayakta kalamadığını görmüş olduk. Öğrenciye erişim, bilgiye erişim ve bilgiyi işleme / raporlama konusunda bilgi sistemleri ile insanın bütünleşik haliyle

işlerimizi yürütmeye çaba sarf etmeye başladık. Bu şekilde hem değişime hızlı uyum sağlayabilecek hem de iş gücü ve zaman kaybını ortadan kaldırmış olacağız düşüncesi bende hakimiyet kurmuştur.

Soru 4: Pandeminin ilk gerçek etkilerini hangi olay ile hissettiniz?

Cevap: Pandeminin etkisini “Evde kal” sloganı ile evlere kapandığımızda ve hayatımızda bir duraklama dönemini yaşadığımızda ve sosyal hayata uzak kalmanın yoksunluğu ile hissettim.

Soru 5: Bu farkındalığınızdaki Üst Yönetim talimatı olmadan aldığınız ilk kararınız ne oldu?

Cevap: Online süreçlere geçiş hazırlıkları, akademik takvim değişikliği ve bu konuda birim içinde toplantılar yapmak olmuştur.

Soru 6: Bu kararın ilk hamle için doğru ve yanlışlığını yorumlar mısınız?

Cevap: Doğru bir adım olmuştur. Şöyle ki; eğitim sektöründeki işlerin devamlılığı olması gerektiği bilinci ile öğrencilerin akademik işlemleri bekleyemez sadece zamanı değişecekti. Buradan hareketle öncelikli olarak akademik takvim değişikliği hazırlığı yaparak öğrencilerin kayıt işlemlerini, başvuru işlemlerini belirlemek ve geleneksel yöntemlerin online yöntemlere taşınması ihtiyacını ön planda tutmak mantıklı bir ilk hamle olmuştur.

Soru 7: Bu kararın geç kalınmış bir karar veya tam zamanında bir karar olması açısından zamanlamasını artı ve eksi olarak yorumlar mısınız?

Cevap: Hazırlıklarımızın zamanında yapılması ile online işlemler sayesinde hizmetimiz kesintisiz devam etmiştir. Öğrenci mağduriyeti oluşturmadan bilgi ve belgeye erişimi sağlayabildik.

Soru 8: Kararınız ile ilgili geçmişte baktığınız da keşke bu adımı da atmış olsaydım veya daha farklı yapmış olsaydım dediğiniz bir yorumunuz var mı?

Cevap: Eğitim sektöründe görev alıyor olmak hizmetin sınırlarının da belirli olduğunu bilmek demektir. Uçuk fikirleriniz elbette olabiliyor ama günün sonundaki göreviniz mevzuatın işlerliğini ve kontrolünü sağlamak olduğu için keşke diyebildiğim bir husus yoktur.

Soru 9 : Pandemi çalışan ve tüm kademelerdeki yöneticiler için zor bir dönemdi, değişime uyum sağlamak zorunda olduğunuz bu zorlu süreçte yönetim kademesindeki örgüt üyesi olarak yönetiminizdeki diğer üyelerinizi değişim hareketinin içine nasıl dahil ettiniz?

Cevap: Öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacı ile ekip ruhu ile hareket etmek çok da zor olmadı. Görev ve sorumluluk paylaşımı, gerektiğinde dönüşümlü çalışmalar ile birlikte hareket edebildik.

Soru 10: Kullandığınız yöntemler planlı yöntemler miydi? – planlanmayan ve süreç içinde kendiliğinden gelişen yöntemler miydi?

Cevap: Pandemiden önce de geleneksel yöntemlerin sürdürülebilir olmadığını ve teknolojinin hayatımızda çok önemli yeri olduğunu biliyoruz. Pandemi ile sadece alt yapısı hazır olanlar bu sürece hızlı uyum sağlayabildikleri için bu süreçte geride kalmamış oldu bence. Üniversitemizin teknolojik alt yapısının hazır olduğunu düşünürsek, uyarılama için bizlerde planlıydık diyebilirim.

Soru 11: Kendi motivasyonunuzu ve ekibinizin motivasyonunu nasıl güçlü tuttunuz?

Cevap: Pandeminin gerekleri olan sosyal mesafe, maske, hijyen kurallarına uyumla atlabileceğimize inanarak, ailemle birlikte ev içinde yapılabilecek etkinliklerle motive olmaya çalıştım. Ekip olarak ise online rutin toplantılar yaparak uzaktan da olsa bir arada hareket edilmeye çalışarak diyebilirim.

Soru 12: Çaresiz kaldığınız anlarınız oldu mu? sizi en çok zorlayan süreciniz hangisiydi?

Cevap: Çaresizliği sadece pandemiden dolayı yakınlarınızın ya da anne-babasının ölümünden kaynaklı sınavına katılamayan öğrencilerin üzüntülerine şahit olduğumda hissettim.

Soru 13: Bu aşamada en büyük motivasyonunuz ne oldu?

Cevap: Pandeminin ölümlü sonuçlar doğurduğuna şahit olduğumuzda anda kalabilmeyi misyon edinerek, birçok sorunla baş etmeye çalışan öğrencilere yardımcı olmaya, empati ile yaklaşmaya daha hassasiyet gösterdik ve özveriyle çalıştık. Bu da bizim motivasyon kaynağımız olmuş oldu.

Soru 14: Çıkış yöntemleriniz nelerdi? Ekibin bu süreçte devamını nasıl canlı tuttunuz?

Cevap: Empati ve k yaklaşım

Soru 15: Üst Yönetim Kararlarının biriminizde uygulanmasına yönelik olarak karar verirken nelere dikkat ettiniz?

Cevap: Kısmi çalışma düzenine geçilmesi, bazı çalışanların yıllık izinlerinin kullandırılması, dönüşümlü çalışma yöntemleri gibi kararların birimimizde uygulanmasında görev ve sorumluluk dağılımına göre hareket ettik. Pandemi öncesinde yarı zamanlı olarak görev yapan çalışanların pandemi döneminde yarı zamanlı olarak bu sürece dahil olmasının zorluğu nedeni ile işin niteliği, görev ve sorumluluğu ne gerektiriyorsa bu bakış açısı ile personel görevlendirilmesine özen gösterilmiştir.

Soru 16: Geriye baktığımızda süreç yönetimiyle ilgili Yönetiminizdeki birim ve Üniversite genelinde pozitif ve negatif başlıklarınız neler olurdu?

Cevap: Birimimizde ya da üst yönetimle yapılan online toplantıların birliktelik ruhunu canlı tutmak için olumlu karşılıyorum. Ancak, fiziksel mekanlarda yapılan toplantılara göre online toplantıların daha uzun saatli ve esnek mesai saatinin uygulanması yorucu olan kısmıydı diyebilirim.

Soru 17: Bu süreçteki eksik ve hatalı yönler ile doğru yönetilenleri karşılaştırdığınızda başarı düzeyini nasıl yorumlarsınız?

Cevap: Üniversitenin teknolojiye yatırımı ve dijital dönüşüme hızlı uyumuna baktığımızda oldukça başarılı olarak değerlendirebilirim.

Soru 18: Değişime direnç davranışını en çok hangi aşamalarda yaşadınız, dirence karşı hangi önlem ve yaklaşımları sergilediniz?

Cevap: Görev alanımızın gerektirdiği ölçüde değişime uyum çabası içinde olmayı benimsedik. Geleneksel yöntemlerin sürdürülebilir olmadığı bilinci ile uygulanabilir olduğu ölçüde değişimden yana olmayı amaçladık. Yalnızca mevzuatın direnç gösteren yanları var ise onları uygulamak durumunda kaldık.

Soru 19: Sizce direnç sebepleri nelerdi?

Cevap: Mevzuatın yasal gerekleri diyebilirim.

Soru 20: Örgütün birlikte hareket edebilme yeteneğini değerlendirir misiniz? Aynı değerlendirmeyi kendi biriminiz üzerinden de yapabilir misiniz?

Cevap: Üniversitenin güçlü teknolojik alt yapısına sahip olması sayesinde mevcut koşulların değişmesi durumuna hızlı bir biçimde uyum sağlayabilmesini çevik ve dayanıklı olarak değerlendiriyorum.

Eğitim sektörünün kriz yönetimi konusunda deneyimli ve yeterli tecrübeye sahip olması beklenen olmakla beraber, oluşturulan otorite ile bu yönde alınan önlemlerin hızlı ve etkin olması değişime uyum açısından güçlü buluyorum. Üniversitemiz yaptığı düzenli bültenleri ile her kademedeki çalışanlarına bu süreçte günlük olarak bilgi aktarımında bulunarak birliktelik duygusunu hissettirmiştir.

Birimimiz çalışmalarını da dijitalleşme sürecine katkı sağlayacak biçimde yön vermiştir.

Soru 21: Pandemi sürecinde sıkça duyulan “hiçbir şey asla eskisi gibi olmayacak” cümlesi size o dönemde ne hissettirdi?

Cevap: Pandemi döneminde olan biteni anlama çabamız ve “hiçbir şey asla eskisi gibi olmayacak” cümlesini ürkütücü buluyordum. Yeni gelecekte bizleri neler bekliyor? belirsizliği ve her geçen gün azalan güven ortamı ile bir tehdit hissi uyandırdı bende.

Soru 22: Değişmek zorunda kaldığınız bu süreçteki kaygılarınız nelerdi?

Cevap: Ekonomide yaşanan krizler, hastalığın hızla yayılması ile iş gücünün olumsuz etkilenmesi, teknolojik riskler, iletişim eksiklikleri ve yaşadığımız stres ciddi kaygıya neden olmuştur.

Soru 23: Bu gerçeklikte ekibinizin kaygı ve adaptasyonuna ait süreçleri nasıl yönettiniz?

Cevap: Ekibin kaygı oranını en aza indirmek için güçlü yanlarımızı ön plana çıkarmaya çalıştık. İş tecrübesine sahip personel ile uzaktan çalışmanın iş gücü açığı oluşturmadan yürütülmesine önem vererek, küçük hedefler belirleyerek stresi ve kaygıyı azaltmaya çalıştık.

Soru 24: Pandemi döneminde dünyanın bir kenara çekilerek hayat akışının bilgisayarlara sığdırıldığı bir zaman dilimi var ve hayatımızda kısıtlı seviyede devamlılığını sürdüren “uzaktan” kavramı çalışma hayatımıza ve eğitim hayatımıza hızlı bir giriş yaptı.

Soru 25: Sunduğunuz hizmet yani eğitimdeki uzaktan sürecinin etkilerini değerlendirir misiniz? Başarı ve geliştirilebilir alanlarınız ile hizmet sunduğunuz kitleye yönelik önlemlerinizi ve sürecinizi nelerdi?

Cevap: Öğrenci ve personel sağlığı açısından oluşturulan yeni çalışma ortamları ile ihtiyaca göre uzaktan destek, ya da dönüşümlü ofis işlemleri ile öğrencilere kesintisiz hizmet verilmiştir. Ofis işlemlerinde randevu sistemi ile işlem yaparak öğrencilerin ve personelin sağlığı öncelikli olarak korunmaya çalışılmıştır. Uzaktan destek verilen süreçte ise sanal banko hizmetleri ile talep yönetimi sağlanmıştır. Ayrıca sağlık sisteminin uygulamaları ile alınan önlem politikalarının üniversitemize uygulanabilme kolaylığı sürece uyum sağlayabilmedeki başarıda bir fırsat olmuştur.

Soru 26: Yine uzaktan sürecinde biriminizdeki örgüt üyelerinizin bu sürece dahil edilme durumu ve yeni iş planlamanızdaki süreci değerlendirir misiniz?

Cevap: Çalışma ortamımızda sağlığı ön planda tutmaya özen göstererek, operasyonel risklerimizi de dikkate alarak ekip dayanışması ve iç iletişimle işlerimizi planladık. Uzaktan çalışmada bir dönem sağlık Bakanlığı'nın tanımladığı yüksek risk grubunda olan ve idari izinli sayılan çalışanların haricindeki personel ile çalışmalarımızı sürdürmek durumunda kaldık. Bunu da rutin online toplantılar ile çalışanların birbirleri ile iletişimde kalmasını sağlayarak süreci yönettik.

Soru 27: Uzaktan süreç yönetmenin göz temasının olmadığı bir ortamda ekiplerin yönetiminde sıkıntılara sebep olabileceği kaygısı sıklıkla yaşandı. Siz bu süreci nasıl yönettiniz, iş performanslarını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Cevap: Öğrenci ile yüz yüze iletişimi gerektiren bir çalışma ortamında hem çalışanı hem öğrencisinin sağlığını korumayı amaçlayarak, uzaktan çalışmaya geçilmesinin ne kadar önemli olduğunu hepimiz yaşayarak öğrendik. Bu dönemde, empati kurabilmek ve sempatik kalabilmek oldukça zordu. Ancak, öğrencinin ihtiyaçlarına yanıt verebildiğimizde, resmi evrakı için o öğrenciye özel çalışanın ofiste görevlendirildiğinde karşılıklı anlayış ve ardından memnuniyet oluşmuştu. Salgına yakalanan öğrencinin kaybettiği ders, sınav zamanının telafisinde hızlı çözümlerle yaklaşmak öğrenci memnuniyeti sağlamaya neden olmuştur.

Soru 28: Bu süreçte örgütün iş ve hizmet kalitesini değerlendirir misiniz? Pozitif ve negatif olarak hizmet kalitesinin artmasında veya düşmesinde ya da önceki dönemler ile aynı kalmasındaki sebepler nelerdir?

Cevap: Pandemi döneminde uzaktan çalışma ve belirli dönemler ofiste görevlendirmeler öğrenci memnuniyeti yaratmayı başaramıştırdır kanaatindeyim. Sorununu Sanal bankodan ya da e-posta ile bildiren bir öğrenciye anında yanıt verilmesi ve sorunun çözülmesine destek verilmesi belirsizliğin yoğun olduğu pandemi döneminde öğrencilerde güven ortamı oluşturmuştur. Evde olduğumuz pandemi döneminde iş-yaşam dengesinin tamamını evde kalarak sağlamaya çalıştığımızdan kaynaklı olarak

zamanımızın yüksek payını işlerimize ayırarak çalışmak sanırım salgının stresi ile baş etme yöntemimiz olmuştur.

Soru 29: *Zorunlu bir değişimi beraberinde getiren pandemi sürecindeki değişim başlıklarına baktığınızda sizce hangi değişimlerle geleceğe imza attınız, ilgili dönemde kullanılmış olan ve bugün hala devam ettiğiniz yeni süreçleriniz var mı açıklar mısınız?*

Cevap: Online başvuru yönetim sistemi, raporlama, barkodlu belge üretimli bütünleşmiş sistemler E-imzalı belge üretimli belgenin arttırılması.

Soru 30: *Aynı süreç yeniden yaşansa ya da benzer bir süreç yaşansa edindiğiniz tecrübeler ile yeni yaşanacak süreçteki değişim ve krizi değerlendirir misiniz?*

Cevap: Bilgi ve teknolojik alt yapıyı sürekli güncel tutmanın ve oluşan yeni durumlara göre düzenleyici uygulamalara geçişin hızı hizmette kesintiye uğramadan devam etmek için oluşması muhtemel her krizde alınması gereken eylem planının olması önem arz etmektedir.

EK-3: Uzaktan Eğitim: CATS (Eğitim Sistemi) Süreç ve Sistem Yöneticisi ile Yapılan Mülakat

Soru 1: Üniversitesi'nin Uzaktan Eğitim Döneminde kullanmış olduğu CATS sisteminin Yöneticisi olarak Uzaktan Eğitim Kavramını kısaca değerlendirebilir misiniz?

Cevap: Uzaktan eğitim kavramının değiştiğini yerine dijital eğitimin aldığını düşünüyorum, çünkü artık eğitimin dijital platformlar ile desteklenmesi zorunlu hale gelmiştir.

- Dersin kurumsal hafızası
- 7*24 erişim
- Mekân bağımsızlığı
- Anlık iletişim olanağı
- Öğrenci ayak izleri ile analiz ve raporlama gibi özellikler ile dijital eğitimsiz bir ders sürecinin eksik kalacağını düşünüyorum.

Soru 2: Pandemi öncesi Uzaktan Eğitim ve CATS kullanımında Üniversiteyi kısaca değerlendirebilir misiniz?

Cevap: Pandemi öncesinde de ÜNİVERSİTE olarak CATS'i (ÜNİVERSİTE Dijital Eğitim Sistemi) diğer üniversitelere göre çok daha aktif kullanıyorduk, örgün dersleri destekleyici olarak (flip learning) ortak ve uzaktan lisansüstü dersleri tamamen uzaktan işliyorduk, birçok derste ödevler, duyurular kaynak paylaşımları CATS üzerinde yapılmaktaydı.

Soru 3: CATS 2011 yılından itibaren belli alanlarda kullanılan bir sistem ancak dijitalleşme sürecindeki serüveni ve Üniversiteye adaptasyonu belli alanlarda ve çok da hızlı olmayan bir şekilde ilerlemiş. Bu kapsamda Pandemi dönemindeki hızlı gelişim ve adaptasyon sürecini değerlendirebilir misiniz?

Cevap: CATS i biz pandemi dönemi öncesinde de okulumuzda etkin kullandığımız için pandemi döneminde tüm derslerin uzaktana taşınması ile adaptasyonumuz çok hızlı

gelişti. Birçok üniversite ne yapacağını araştırırken biz ilk haftadan itibaren %100 katılım ile derslerimizi dijitalleştirerek işlemeye başladık. %99,999 uptime ile kesintisiz hizmet verdik.

Yönetim olarak belli çerçeve ve kurallar belirledik, yaklaşık 2 gün süren oryantasyon ve eğitim süreci geçirdik. Hocalardan gelen soruların karşısında öneri veya çözüm ürettik.

Sunucu ve yazılım altyapımız cluster (ölçeklenebilir) mimarisine uygun olduğu için kapasitemizi 1 gün içerisinde 10 katına çıkardık, anlık 15.000 CCU (tekil) kullanıcıyı kaldıracak altyapıyı oluşturduk. Özellikle sınav dönemlerinde birçok üniversite çok sıkıntılı dönemler geçirirken oluşturduğumuz model ile diğer üniversitelere örnek bir altyapı oluşturduk ve sosyal sorumluluk adında sıkıntı çeken devlet veya vakıf üniversiteleri ne yapmaları gerektiğine yönelik tavsiyelerde bulunduk.

Fakültelerin CATS sorumlulukları ile yaptığımız düzenli toplantılar ile onların oluşabilecek soru, problem vs. durumlarda süreci yönetmelerini sağladık.

Soru 4: Pandemi ile birlikte Uzaktan Eğitime bakış ve CATS nasıl bir değişim geçirdi, Öncelik ve Farklılıkları üzerine bize bilgi verebilir misiniz?

Cevap: Öncelikle her alanda olduğu gibi eğitimde de teknolojinin ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmış oldu. Uzaktan eğitim kavramının aslında etkin kullanılabilir ise faydasının ne olduğu ortaya çıktı. Dijitalleşme ile ders hafızasının oluşması öğrencinin anlamadığı konulara tekrar ulaşabilmesi gibi durumların önemi ortaya çıktı. Bazı teorik derslerin uzaktan eğitim ile daha verimli işlendiği ortaya çıktı.

Soru 5: Bu değişim ve farklılıkların Avantajlı ve Dezavantajlı yönlerini değerlendirebilir misiniz?

Cevap: Bu ayrımı yapmak çok zor, tatbikî hiçbir zaman dijital eğitim yüz yüze eğitimin yerini tutmayacak, sadece uzaktan veya dijital eğitim verilmesi etkin bir yöntem olmayacaktır, aynı zamanda dijital eğitim kullanılmayan yüz yüze eğitim de verimli olmayacaktır o yüzden iki eğitim sürecinin de avantajlarını kullanıp ders sürecinin işlenmesi en verimli yöntem olacaktır.

Soru 6: Bir değişim ve Kriz süreci olarak değerlendirdiğimiz Pandemi döneminde Önceliği Eğitim olan Üniversite yapılarında, Eğitim süreçlerine Üniversite ve öğrenci açısından bakarsanız oluşan belirsizlik ve kaosu hangi adımlarla ortadan kaldırdınız?

Cevap:

- İlk günden itibaren oryantasyon toplantısı ile başlayan iletişim sürecimizi eğitmenler ile devam ettirdik.
- 7*24 call center üzerinden gelen talepleri cevaplandırdık.
- Sistemin düzgün ve kesintisiz çalışması için altyapımızı fazlası ile güçlendirdik.
- Etkin kullanım dokümanları paylaştık.
- Dijital eğitim ile ilgili bilgilendirme amaçlı web portal oluşturduk ve içeriğini sürekli güncel tuttuk.
- Sınav dönemlerinde planlamalar yaptık. (Öğrenci kotasyonunu yönetmek için)
- Rehberlik, kütüphane, öğrenci işleri gibi birimlere doğrudan erişim için CATS üzerinde sanal bankolar oluşturduk.

Soru 7: Direnç alanlarınız nelerdi ve bu direnç karşısında hangi yöntemleri uyguladınız?

Cevap:

- Direnç alanlarımızdan en önemlisi teknolojik altyapı bariyeriydi, çünkü normal zamanda 2000-3000 öğrencinin olduğu bir sistemde bir anda anlık 15.000 öğrenci birçok işlem yapmaya başladı, bu konuda çok eşsiz örnek olacak teknikler oluşturarak bu bariyerleri aştık.
- Eğitmenlerin canlı olarak sanal ortamda ders işleme yetkinliği, bununla ilgili olarak kaygı yaşaya hocalarımıza yönlendirmeler ile onların dirençlerini kırmaya çalıştık.
- Üst yönetimin kaygısı, bir anda tüm üniversite tüm akademik işlevi ile bir portale dönüştü ve üst yönetimin bu konuda yapamayız kaygıları oluştu, bu durum bu

süreci yönetmesi gerek teknik kişiler olarak bizim üzerimizde ciddi yük oluşturdu, ancak gelen olumlu feedback ler ile bu direnç kırılmış oldu.

Soru 8: Uzaktan Eğitim süreçlerinde diğer Üniversitelerden farklı olarak öne çıkan ya da geride kaldığınız alanları değerlendirir misiniz?

Cevap:

- Kullandığımız öğrenim yönetim sistemi tabiri doğru ise bu işin Mercedes'i diyebiliriz, o yüzden biz üniversite olarak çok faydalı pratik hızlı bir altyapı ile pandemi döneminde koştuk, diğer üniversiteler altyapısının zorlu yapılandırması sürecinden dolayı bu altyapıyı kullanamadılar,
- MIT, Standford gibi üniversitelerin case study'lerini bizim üniversitemizde uyguladık.
- Dönem ortasında SAS (software as a service) kullanan birçok üniversite globalden kaynaklanan yoğunluk nedeni ile ellerinde olmadan kesintiler yaşarken biz dönem ortasında kendi sunucularımıza sanal sınıf sistemlerimizi kurarak kesintisiz bir hizmet sunabildik. Sunucular kendimizin olduğu için de ciddi bir seviyede mali kazanç sağladık.
- Yapmış olduğumuz hizmetin kalitesini duyurmakta geri kaldık.

Soru 9: Hızlı aksiyon almak zorunda olduğunuz bu süreçte değişime yönelik planlı kararlar alma durumunuz oldu mu? bu durumu değerlendirir misiniz?

Cevap:

- Az önce de belirttiğim gibi biz de ilk dönem sanal sınıf sistemini SAS olarak satın aldık, ancak o dönemde yaptığımız benchmark ve incelemelerimizde bunun sürdürülebilir olmadığını anlayınca sanal sınıf sistemini de kendi sunucularımızda opensource bir kaynak üzerinden tamamen kendi kontrolümüzde bir altyapıya geçirecek tüm esnekliği sağlamış olduk bu hızlı ve iddialı bir karardı ve başarılı oldu bizim için
- Pandeminin ikinci yılında ise dijital eğitimin niteliğini arttırmak için CATS 2 versiyonunu upgrade ederek CATS 3.0 versiyonuna taşıdık.

Soru 10: Pandemiye geride bıraktığımız şu dönemde, geçmişte yürütmüş olduğunuz Kriz dönemine ilişkin keşke dediğini ya da farklı yürütseydik dediğini bir kararınız var mı? değerlendirir misiniz?

Cevap: Keşke akademisyenlerden oluşan nitelikli içerik üreten (interaktif) bir ekip oluşturabilseydik

Soru 11: Geriye baktığımızda süreç yönetimiyle ilgili pozitif ve negatif başlıklarınız neler olurdu?

Cevap: Pozitif olarak tüm üniversitenin hızlı adaptasyonu ve öğrencilerin hiçbir şekilde mağdur edilmemesi, ben ve ekibim adına olarak stresin ve sorumluluğun iyi yönetilmesi, akademisyenlerin iş birliği. Negatif olarak, küçük bir ekip ile bu işi yönetmemizin vermiş olduğu bedensel ve zihinsel yıpranma diyebiliriz.

Soru 12: Kendi motivasyonunuzu ve ekiplerinizin motivasyonunu nasıl güçlü tuttunuz?

Cevap: Çok zorlandık, tüm sorumluluğun tek bir yerde birikmesi, olabilecek olumsuz durumlardaki reaksiyonların çok büyük olması ciddi tedirginlikler oluşturdu, ancak o dönemde ben ve ekibim bir sonraki adımı önceden planlayarak riski minimize etmeye çalıştık, sürecin sağlıklı ilerlemesi motivasyonumuzu ayakta tuttu.

Soru 13: Bu süreçteki eksik ve hatalı yönleriniz ile doğru yönettiklerinizi karşılaştırdığınızda başarı düzeyinizi nasıl oranlar ve yorumlarsınız?

Cevap: Geriye baktığımızda hemen hemen tüm adımları doğru attığımızı düşünüyorum ve bu konuda Türkiye’de yüksek eğitimde pandemi döneminin sağlıklı aşılması konusundan büyük katkılarımızın olduğu konusunda da çok mütevazî olamıyorum

Soru 14: Karar verirken öncelikleriniz nelerdi sıralar mısınız?

Cevap:

- Kesintisiz eğitim
- Verinin güvenliği

- Kullanıcı dostu modüllerin sunulması
- Geri dönüşlerin hızlı yapılması

Soru 15: Çaresiz kaldığınız anlarınız oldu mu? sizi en çok zorlayan süreciniz hangisiydi?

Cevap: Elektrik kesintisi kaynaklı elimizde olmayan durumdan dolayı 2 saat kesinti yaşamıştık, yüzlerce e-posta geldi.

Soru 16: Pandemi sürecinde sıkça duyulan “hiçbir şey asla eskisi gibi olmayacak” cümlesi size o dönemde ne hissettirdi?

Cevap: Tek motivasyonumuz bu sürecin hatasız devam ettirilmesi idi, hareketli bir sürecin içinde olduğumuz için gelecekte ne olacağı bizi çok etkilemiyordu, özellikle ilk dönemler bu işi sürdürülebilir bir şekle nasıl çekeriz noktasına çok kafa yormakla geçiyordu.

Soru 17: Zorunlu bir değişimi beraberinde getiren pandemi sürecindeki değişim başlıklarına baktığımızda kendi süreciniz ile ilgili olarak Üniversite adına sizce hangi değişimlerle geleceğe imza attığınızı söyleyebiliriz?

Cevap: CATS in şu anki kullanımını da pandemi dönemi kadar olmasa da o değerlere yakın durumda, üniversitemiz adına artık hibrit bir eğitim modelini uyguladığımızı düşünüyorum, en başta bahsettiğim gibi yüz yüze ve dijital eğitimin faydalarını anlayarak uygulayan bir üniversite durumuna geldik. Sayılar ile bunu gözlemleyebiliyoruz.

EK-4: Uzaktan Üniversite: Öğrenci Yaşam Kariyer Mezun Danışma Birimi Başkanı ile Yapılan Mülakat

Soru 1: Pandemi Döneminin Üniversite Çalışmalarınız kapsamındaki ilk etkileri nelerdir?

Cevap: Acil olarak KOVKOM komisyonu kuruldu. Çevrimiçi iletişime önem verildi. Koordinasyon toplantıları ile tüm süreçlerin organizasyonuna başlandı. CATS öğrenim Yönetim Sistemi, üniversitenin 2011 yılından itibaren kullandığı bir platformdu, ancak çok daha geniş amaçlarla kullanılması sağlandı. Tüm derslerin ve sınavların bu platform üzerinden aksaklık yaşanmadan yürütülebilmesi için akademik personele çevrimiçi eğitimler verildi. CATS destek ekibi kuruldu. Akademik birimlerde belirlenerek görevlendirilen akademik personele ayrıntılı eğitimler verildi ve akademik birimlerin içinde yaşanabilecek problemlerin hızlı çözümü bu sayede sağlanmış oldu. Ayrıca üniversitenin tüm idari birimlerinin de CATS üzerinde sanal ofisleri oluşturularak öğrencilerin erişimine açıldı. Bu sanal ofisleri kullanacak idari personele de ayrıca amaca özel eğitimler verilerek öğrenci ve personele verilen hizmetlerin aksamaması sağlandı. Üniversitenin tüm sistemleri etkin ve verimli bir şekilde kullanıldı.

Soru 2: Biriminizin Üniversitenin Uzaktan işlem süreçlerinde hangi alanlarda aktif olarak rol aldığını kısaca anlatabilir misiniz?

Cevap: Öğrenci Yaşam, Kariyer ve Mezun Danışma Birimi (Kültür Noktası) olarak tüm öğrenci kulüp etkinliklerinin ve ilgili süreçlerinin dijitalleşmesi sağlandı. Webinarlar, paneller, kariyer eğitimleri, sosyal medya canlı yayını olarak gerçekleştirilen etkinlikler, kariyer danışmanlıkları, vs. gibi tüm faaliyetler dijital ortamlarda yürütüldü. Tüm bu faaliyetler sırasında Kültür Noktası Sanal Ofisi etkin bir şekilde öğrenci ve diğer üniversite personeli ile iletişimde etkin bir şekilde kullanıldı.

Soru 3: Pandemi Döneminde Üniversitenin, uzaktan yürütülen süreçlerini biriminizin yetkili olduğu alanlarını da kapsayacak şekilde değerlendirir misiniz?

Cevap: 1ve 2 numaralı sorularda verilen cevaplarda birim sorumluluğu ve yetkisinde gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin dijitalleştiği belirtilmişti. Çok etkin, verimli, öğrenci ve personel memnun edilerek bir süreç yönetildi. Mesai saatleri içinde ve dışında süreç ve talep yönetimi gerçekleştirildi. Sürekli duyuru ve mesajlarla, sohbet odası aracı kullanılarak yazışma yoluyla ve gerektiğinde kurumsal uygulamalar üzerinden toplantı ve görüşmelerle memnuniyet sağlandı.

Soru 4: Pandemi öncesi ve sonrası dönemleri genel istatistik verileriniz Üniversitenin süreç yönetimindeki Başarı ve eksikliklerini değerlendirebilir misiniz?

Cevap: Pandemi öncesinde ve sonrasındaki memnuniyet verileri yapılan anket raporlarında çok farklılık göstermemektedir. Hızlı organizasyon yapabilme kabiliyeti, üniversitenin güçlü dijital altyapısı ve ekip ruhu ile çok başarılı ama bir o kadar da yorucu bir dönem geçirilmiş oldu,

Soru 5: Öğrenci ve mezun öğrenciler açısından alınan önlemlerin ve öğrencilere yönelik işlem süreçlerini; uygulama, hızlı aksiyon alma ve sorun çözerek taleplerin karşılanması açısından değerlendirebilir misiniz?

Cevap: Üniversitenin güçlü dijital altyapısı ve personelin kurum aidiyeti ile ve istekli çalışması sonucu hızlı aksiyon alınarak pek çok sorun zamanında çözülmüş, talep zamanında karşılanmıştır. Pandemi ile uzaktan öğretime geçilmesiyle Engelli Öğrencilerimizin tamamı telefon ile aranarak, çevrimiçi etkinliklere katılma, faydalanma durumları ile varsa uzaktan eğitime dair diğer sorunları hakkında anket uygulanmıştır. Geri dönüşleri kapsamında bu süreçte belirgin bir sorunları olmadığı tespit edilmiştir.

Soru 6: Uzaktan süreçlerde destek sağladığınız online hizmetleri genel hatlarıyla değerlendirerek, bu hizmetler içinde personel ve öğrenci açısından sizce en verimli olanları ve sürece katkılarını değerlendirebilir misiz?

Cevap: İletişimin kesintisiz ve eş zamanlı olarak sürdürülmesine imkân sağlayan CATS öğrenim yönetim sisteminin etkin ve çok amaçlı kullanılabilmesi imkanıyla sanal ofislerin kurulması ve kullanacak personelin de eğitimlerinin hızlıca tamamlanması online

hizmetlerin aksamadan devam etmesini sağlamıştır. İhtiyaca yönelik yapılan toplantı ve eğitimle, akademik ve idari süreçlerin aksamamasında çok etkili olmuştur.

Soru 7: Pandemi ile Üniversite eğitim ve yaşam alanlarında sizce nasıl bir değişim geçirdi, Öncelik ve Farklılıkları üzerine bize bilgi verebilir misiniz?

Cevap: Yapılan tüm faaliyetler hızlıca dijitalleştiği için kısa bir uyum süreci yaşandı. Bu uyum süreci; bilgilendirme toplantıları, eğitimler ve değerlendirme toplantıları şeklinde sürdü. Değerlendirme toplantıları sonucunda sürekli iyileştirmeler yapılarak uygulandı. Öncelik personel ve öğrenci ile iletişim üzerine tedbirler alınması ve uygulanmasıydı. Tüm zorluklar iletişim ile aşıldı. Toplantılar, tüm etkinlikler, dersler ve sınavların uzaktan ve eşzamanlı yapılabildiğini herkes görmüş oldu. Yerleşkeye döndüğümüzde de bu yöntemler zamanın ve mekanların daha verimli bir şekilde kullanılması için tercih edilir bir seçenek haline geldi.

Soru 8: Bu değişim ve farklılıkların Avantajlı ve Dezavantajlı yönlerini değerlendirebilir misiniz?

Cevap: Hızlı iletişim, kara alma ve uygulama açısından dijitalleşme avantaj olma özelliği taşıırken, bu durumun zorunlu ve çok uzun zaman sürmesi sosyalleşme sıkıntısı ve bağlantılı sorunların yaşanmasına sebep oldu bazıları için.

Soru 9: Bir değişim ve Kriz süreci olarak değerlendirdiğimiz Pandemi döneminde Önceliği Eğitim olan ve kampüs yaşamıyla da sosyal farkındalık alanları olan Üniversite yapılarında ciddi değişimler yaşandı, Üniversite ve öğrenci açısından bakarsanız oluşan belirsizlik ve kaosun doğru yönetilip yönetilmediği bu süreçte doğru ve eksik adımların neler olduğu ve sürece etkilerini değerlendirebilir misiniz?

Cevap: Üniversitemizin dijitalleşme süreci pandemi öncesinde tamamlandığı, CATS platformu çok güçlü araçları olan bir öğrenim yönetim sistemi canlı bir sistem olarak zaten kullanımda olduğu için ve doğru ve sürekli iletişim tüm düzeylerde yürütülebildiği için süreç çok aktif, hatta proaktif olarak yürütülerek tamamlanmıştır. Kaos durumu yaşanmamıştır.

Soru 10: Sizce bu süreçteki Direnç alanları nelerdi ve bu direnç karşısında neler doğru yapıldı?

Cevap: Süreç başlangıcında yaşı ilerlemiş veya bu konuda isteksiz ve daha az yetenekli akademik ve idari personelin dijital ortamları kullanmada yaşadığı zorluklar; ilgili toplu eğitimler, birebir eğitimler ve destek merkezlerinin yardımlarıyla aşıldı.

Soru 11: Uzaktan yürütülen süreçlerinde diğer Üniversitelerden farklı olarak öne çıkan ya da geride kaldığınız alanları değerlendirir misiniz?

Cevap: Diğer üniversiteler birçok sorun yaşarken üniversitemiz, zaten dijitalleşme sürecini pandemi öncesinde tamamladığı ve çok güçlü araçlara sahip olan bir öğrenim yönetim sistemi CATS platformu zaten canlı bir sistem olarak kullanımda olduğundan hiçbir sorun yaşanmadı. Örgütlenme ve iletişim, gerçekten var olan bu sistemlerin başarılı bir şekilde kullanılmasını sağladı. Proaktif çalışma şekli de öne çıkan bir diğer kurum özelliği oldu.

Soru 12: Hızlı aksiyon almak zorunda kalınan bu süreçte değişime yönelik planlı kararlar alma durumunuz oldu mu? bu durumu değerlendirir misiniz?

Cevap: Evet oldu. Üniversite tarafından da desteklenen kararların uygulanması da yine ekip ruhuyla gerçekleştiğinden sorun yaşanmadı.

Soru 13: Pandemiye geride bıraktığımız şu dönemde, geçmişte yürütmüş olduğunuz Kriz dönemine ilişkin keşke dediğini ya da farklı yürütseydik dediğini bir kararınız var mı? değerlendirir misiniz?

Cevap: Hayır, gerçekten yok. Olabilecek en iyi şekilde yönetildiğini düşünüyorum. Öğrencilerden de bu yönde geri bildirimler aldık. Diğer üniversitelerdeki arkadaşlarımızın yaşadıklarını anlatarak üniversitemizi takdir eden konuşmalarına şahit oldum.

Soru 14: Geriye baktığımızda süreç yönetimiyle ilgili pozitif ve negatif başlıklarınız neler olurdu?

Cevap: Pozitif Başlıklar: Sinerji, Kurum Dijitalleşmesinin Önemi, Proaktif Çalışma, Ekip ruhunun Önemi

Negatif Başlıklar: Yorgunluk, Mesai Kavramı Olmadan Çalışma, Sosyalleşememe

Soru 15: Kendi motivasyonunuzu ve ekiplerinizin motivasyonunu nasıl güçlü tuttunuz?

Cevap: Dijital Kahve ve Sohbet Toplantıları ve sürekli iletişim; ekibi sağlam, istekli ve dirençli tutmakta etkili oldu.

Soru 16: Bu süreçteki eksik ve hatalı yönleriniz ile doğru yönettiklerinizi karşılaştırdığınızda başarı düzeyinizi nasıl oranlar ve yorumlarsınız?

Cevap: Başarılı olduğumu düşünüyorum. Ekibimden ve üstlerimden geri dönüşler de bu yönde.

Soru 17: Karar verirken öncelikleriniz nelerdi sıralar mısınız?

Cevap: Hızlı çözüme ulaştırma, öğrenci ve personel memnuniyeti, mevzuata ters düşmeme

Soru 18: Çaresiz kaldığınız anlarınız oldu mu? sizi en çok zorlayan süreciniz hangisiydi?

Cevap: Evet, oldu. Ancak üstlerimle ve ekibimle hızlı ve etkili iletişimle tüm sorunlar yine çözüldü. Ancak en çok zorlayan şey ev hayatı ile tüm süreci mesai kavramı olmadan yürütmekti.

Soru 19: Pandemi sürecinde sıkça duyulan “hiçbir şey asla eskisi gibi olmayacak” cümlesi size o dönemde ne hissettirdi?

Cevap: Hiçbir şey. Her şeyin bir sonu olduğu gibi bunun da sonlanacağı belliydi. Ayrıca çalışma şekliyse kastedilen; bence insanlar birçok yeteneğini, özellikle dijital olanlarını çok daha hızlı bir şekilde geliştirdi.

Soru 20: Zorunlu bir değişimi beraberinde getiren pandemi sürecindeki değişim başlıklarına baktığımızda kendi süreciniz ile ilgili olarak Üniversite adına sizce hangi değişimlerle geleceğe imza attığınızı söyleyebiliriz?

Cevap: Proaktif Kurum Yönetimi diyebiliriz.

EK-5: Araştırmaya Konu Üniversitenin Covid 19 Pandemi Süreç Yönetimi

<p>Tüm dünyayı sarsan Yeni Korona Virüs Hastalığı (COVİD-19) salgınının ülkemizde de görülmesi üzerine tüm öğrenci, personel ve velilerimizi üniversitemizdeki çalışmalar hakkında bilgilendirme yapılmıştır. Rektörlük Makamı onayı ile yurt içi ve yurt dışı seyahatleri mart ayı boyunca durdurulmuştur.</p> <p>Ayrıca, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı'nın 6 Mart 2020 tarihinde yayınlamış olduğu Yeni Korona Virüs Hastalığı (COVİD-19) salgınına ülkemizde önleme çalışmaları kapsamında; “virüs enfeksiyonu görülen ülkelerden Türkiye'ye gelen üniversitemiz akademik ve idari personeli ile öğrencilerinin 14 gün evlerinde kalması, ateş ve öksürük belirtisi göstermedikleri takdirde 14. günün sonunda üniversiteye dönmeleri gerekmektedir”.</p> <p>Ayrıntılı bilgi için: https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2020/coronavirus-hastaligina-iliskin-universitelerde-alinacak-tedbirler.aspx</p> <p>Yeni Korona Virüs Hastalığı (COVİD-19)'e karşı tüm yerleşkelerimizde ve servislerimizde dezenfeksiyon işlemleri titizlikle sürdürülmektedir. Bu kapsamda temizlik, restoran, yemekhane ve servis görevlilerimiz özel olarak eğitilmiş ve satışı gerçekleştirilen gıda ürünlerinin denetimleri sıklaştırılmıştır.</p> <p>Tüm öğrenci ve personelimizin Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığımız tarafından daha önce bildirilen prosedürlere gerekli hassasiyetin gösterilmesi konusunda bilgilerinizi arz/rica eder, sağlıklı günler dileriz. https://www.iku.edu.tr/sites/default/files/inline-files/corono-web.pdf</p>	11.03.2020
<p>COVID-19 (2019-n CoV HASTALIĞI) virüsüne karşı gerekli koruma ve kontrol önlemlerinin alınması amacıyla Sağlık Bakanlığından gelen bilgilendirmeler doğrultusunda Rektörlüğümüzce önlemler alınmıştır. Alınan önlemler çerçevesinde; yurt dışında olup yurda dönen tüm akademik/idari personel ve öğrencilerimiz, dönüş tarihinden itibaren 14 gün süre ile idari izinli sayılacaklardır. İlgili kişilerin pasaportlarının giriş damgası olan sayfasını aşağıdaki e-posta adreslerine göndermeleri gerekmektedir şeklinde bilgilendirme yapılmıştır.</p>	13.03.2020
<p>Yüksek Öğretim Kurulu'ndan alınan bilgiler doğrultusunda Rektörlüğümüz tarafından aşağıdaki kararlar alınmıştır ve ilan edilmiştir:</p> <p>PERSONEL</p> <p>1.Akademik ve idari personelden, rektör, rektör yardımcıları, dekanlar, bağımsız vakıf meslek yüksekokulu müdürleri, yüksekokul müdürleri, konservatuar müdürleri hariç olmak üzere 60 yaş üzerinde bulunanlar ile kronik hastalığı bulunanlar, engelli ve hamile olanlar idari izinli sayılacak. Bu kriterlere uymayan ancak izin kullanmak isteyen personele “yıllık izin” kullanılacaktır.</p> <p>Bu bağlamda, yukarıdaki tanımlamalar doğrultusunda izin kullanacak olan tüm idari/akademik personelin izin formu doldurması gerekmektedir.</p>	13.03.2020

2. Akademik ve idari personelin önceden planlanmış olanlar dâhil, tüm yurtdışı çıkışları yurtiçi seyahatleri ikinci bir duyuruya kadar iptal edilmiştir.	
Değerli Öğrencilerimiz, Yüksek Öğretim Kurulu'ndan alınan bilgiler doğrultusunda: 1. Öğrencilerin, üniversite faaliyetleriyle ilgili olmak üzere eğitim öğretim faaliyetleri, akademik değişim programları, sosyal faaliyetler, kültürel geziler, sportif faaliyetleri, müsabaka vb. önceden planlanmış olanlar dâhil tüm üniversitenin bilgisi ve iznine tabi yurtdışı çıkışları ikinci bir duyuruya kadar iptal edilecek. 2. Tüm sağlık programları, fen ve mühendislik programları ile ön lisans, lisans düzeyindeki staj, intern'lük ve uygulamalı eğitimlere devam eden öğrenciler de tatil kapsamında olacak. 3. Tüm öğrenciler (Türk ve yabancı uyruklu), yurt dışına çıktıkları takdirde, dönüşte sorun yaşayabileceklerdir, uçuşları iptal edilebilir, döndüklerinde en az 14 gün yerleşkelere girişlerine izin verilmeyecektir.	13.03.2020
Rektörlük Makamı Kararı ile atama ve yükseltmeler durdurulmuştur	13.03.2020
YÖK tarafından yapılan geri bildirim doğrultusunda KOV KOMİSYONU oluşturulmuştur.	16.03.2020
İnsan Kaynakları tarafından yürütülmekte olan tüm işe alım süreçlerinin durdurulduğu ilan edilmiştir.	16.03.2020
Covid-19 önlemleri kapsamında tüm yerleşkelerde detaylı temizlik yapılarak tutanak ile kayıt altına alınmıştır.	16.03.2020
Covid-19 önlemleri kapsamında Ataköy Yerleşkesinin arka girişi giriş çıkışlara kapatılarak ilan edilmiştir.	19.03.2020
CATS sistemine ders açma ve ders yükleme konusunda tüm akademik birimler yeniden bilgilendirilmiştir.	19.03.2020
Tüm yerleşkelerdeki uygun noktalara el dezenfektanı yerleştirilmiştir.	19.03.2021
CATs ve ADOBE CONNECT giriş ve kullanımı hakkında hazırlanan doküman tüm akademisyenlerle paylaşılmıştır	23.03.2020
23 Mart 2020, saat 17:00'den itibaren tüm yerleşkelerimizdeki yemek, temizlik, ulaşım vb. hizmetler 29 Mart 2020 tarihine kadar durdurulacağı ilan edilmiştir.	23.03.2020
30.03.2020 haftasında kampüslerde bulunması zorunlu personel dışında uzaktan çalışmaya devam edileceği ilan edilmiştir.	29.03.2020

CATS üzerinden idari ofisler sanal ofisler olarak öğrenci ve personele hizmet etmeye başlamıştır ve tüm iletişim kanallarından duyurulmuştur.	31.03.2020
06.04.2020 haftasında **Üniversitede bulunması gereken zorunlu personel dışında uzaktan çalışmaya devam edileceği ilan edilmiştir.	05.04.2020
13.04.2020 haftasında **Üniversitede Üniversitesi'nde bulunması gereken zorunlu personel dışında uzaktan çalışmaya devam edileceği ilan edilmiştir.	12.04.2020
İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı Evden Çalışma Hakkında hazırladığı destekleyici sunumu tüm çalışanlarla paylaştı	13.04.2020
Tamamlayıcı Sağlık Sigortaları yenilenerek tüm akademik/idari çalışanlara duyurusu yapılmıştır.	15.04.2020
20.04.2020 haftasında **Üniversitede Üniversitesi'nde bulunması gereken zorunlu personel dışında uzaktan çalışmaya devam edileceği ilan edilmiştir.	18.04.2020
Virüsün yayılmasını önlemek ve süreci iyi bir şekilde yönetebilmek için seyahat kısıtlamaları; evden çalışma, toplantı kısıtlamaları / sanal çözümler getirmek gibi önemli kararlar alın.	-
Evden çalışma sistemine geçiş yapabilmek için yeterli bir teknoloji altyapısına sahip olduğunuzdan emin olun.	-
Çalışanlarınızı koruyun ve iş gücünüzü planlayın	-
Kritik projeleri belirleyerek bunlardaki olası negatif etkileri azaltmak üzere bir plan yaptınız mı?	-
Krizin etkisi nedeniyle azalmaya veya artmaya yatkın olan iş alanlarını tespit etmek için gerekli analizleri tamamladınız mı?	-
Politika değişikliklerini hızlı bir şekilde uygulayabilmek açısından, hasta ve hastalığın daha fazla yayılmasına neden olabilecek çalışanlar ile ilgili riskleri azaltacak önlemler aldınız mı?	-
İnsan Kaynakları politikalarınızı (Ör. esnek çalışma, seyahat ve diğer ilgili politika ve düzenlemeler) gözden geçirdiniz mi?	-
Çalışanlarınızı etkileyen yasalardaki ve düzenlemelerdeki değişimleri (Ör. seyahat kısıtlamaları, teşvikler, vergiler, sosyal sigorta vb.) takip edebileceğiniz bir süreciniz var mı?	

EK-6: Araştırmaya Konu Üniversitenin Covid 19 Pandemi Eğitim – Öğretim Faaliyetleri

Tüm ön lisans, lisans ve lisansüstü programlarımızda uzaktan öğretime geçileceği ilan edilmiştir. (Laboratuvar, atölye vb. uygulamalı dersler hariç). Bu duyuru ile birlikte Fakülte/Bölüm/Program CATs sorumlularının isimlerinin belirlenerek KOV Kom' a bildirilmesi istenmiştir.	17.03.2020
Ön lisans, lisans ve lisansüstü derslerin (laboratuvar, atölye, uygulama dersleri veya bir dersin laboratuvar, atölye, uygulama saatleri hariç olmak üzere) 1 Nisan 2020 Çarşamba gününden itibaren uzaktan öğretime geçilecek şekilde hazırlıkları Bölüm/Program Başkanı sorumluluğunda ve koordinasyonunda olmak üzere yapılacağı tüm akademik birimlere ilan edilmiştir.	17.03.2020
Ön lisans, lisans ve lisansüstü derslerin (laboratuvar, atölye, uygulama dersleri/ saatleri hariç olmak üzere) derslerin 23 Mart 2020 Pazartesi gününden itibaren uzaktan öğretimle CATs (http://cats.iku.edu.tr/) üzerinden yapılacağı ilan edilmiştir.	18.03.2020
23 Mart 2020 Pazartesi gününden itibaren Cos'te mevcut 956 ders ile uzaktan öğretime başlanacağı, CATs te tanımlı olmayan diğer derslerin de hızla içerik hazırlıklarını tamamlayarak 31 Mart'a kadar tüm dersler CATs te açılmış olacağı ilan edilmiştir.	18.03.2020
Fakülte/MYO larp senkron eğitim için kendilerine ayrılmış sanal dersliklere ilişkin (her derslik 100 öğrenci içindir) Bölümlerin senkron eğitim planlaması Dekanlık ve Bölüm Başkanları tarafından yapılacağını ve 23 Mart Pazartesi mesai bitimine kadar kov.kom@***** adresine bildirileceği tüm akademik birimlere ilan edilmiştir.	18.03.2020
CATs sorumlularına 20 Mart Cuma günü saat 13:00'da Etkili CATs kullanımı, AdobeConnect (Sanal Sınıf) yönetimi, Video İçerik oluşturma başlıklarını kapsayacak şekilde online eğitim verileceği, online eğitim linki 20 Mart Cuma sabahı iletileceği ve CATs sorumluları dışında eğitime katılmak isteyenlerin bst_yazilim@**Üniversite adresine taleplerini iletebilecekleri ilan edilmiştir.	18.03.2020
YÖK tarafından gönderilen 19 Mart 2020 tarihli "Yeni Koronavirüs Hastalığı Salgınında Eğitim-Öğretim süreçleri" konulu yazı tüm akademik birimleri ile paylaşılmıştır.	19.03.2020
CATs te açılan derslere Birim CATs sorumlularının Instructor katılımcı olarak atanması ve raporlama sisteminin aktif hale getirilmesi hakkında tüm akademik birimler bilgilendirilmiştir.	20.03.2020

Adobe Connect üzerinden yapılan tüm sanal sınıfların kaydedilerek CATS üzerinden paylaşılması, böylece öğrencilerin diledikleri zaman dersi izleyebilecekleri konusunda tüm akademisyenler bilgilendirilmiştir.	24.03.2020
23-27 Mart haftası CATs ve Adobe Connect Senkron eğitim özet tablolarına göre toplam 332 senkron ders yapılmış bu derslere 8621 öğrenci katılmıştır. CATs te toplam 9390 kaynak paylaşımı yapılmış,725 ödev paylaşılmış, öğrencilerle 2721 duyuru ve mesaj paylaşımı yapılmış, 70 sınav uygulanmıştır.	30.03.2020
SENKRON DERSLER (ADOBE CONNECT) a)7 günlük toplam (4 Nisan- 10 Nisan): Üniversite genelinde Orion'da açık bulunan 2022 tekil dersten, 1414 ders Senkron Ders olarak Adobe connect üzerinden yapılmış, senkron derslerimize toplam 31052 öğrenci katılmış, 1335 senkron ders kayıt edildikten sonra dersin CATs sayfalarında kaynak olarak öğrencilerle paylaşılmıştır. b)19 günlük toplam (23 Mart- 10 Nisan): Toplam 2880 ders senkron ders yapılmış, derslere katılan öğrenci sayısı 67191'ye ulaşmış, toplam 2609 senkron ders kaydedilmiş ve öğrencilerle CATs te paylaşılmıştır.	16.04.2020
CATS ASENKRON DERSLER a) günlük toplam (4 Nisan- 10 Nisan): CATs'te açık bulunan tekil ders sayısı 1761, CATs'te açılan bu derslerde paylaşılan kaynak sayısı 14009 olmak üzere, ödev paylaşım sayısı 3413, CATs'ten yapılan sınav sayısı 294, forum ve sohbet odası kullanımı 1478'dir. b)19 günlük toplam (23 Mart- 10 Nisan): CATs'te açılan 1761 derste, toplam 28313 kaynak ve 6365 ödev paylaşılmış, 505 sınav yapılmıştır.	16.04.2021
17 Nisan 2020 günü yapılan ve bütün dekanlarımızın, fakülte temsilcilerimizin, müdürlerimizin katıldığı senatomuzda, YÖK tarafından alınan kararlar doğrultusunda, oy birliği ile aşağıdaki düzenlemeler yapılmıştır. Detaylar için https://www.iku.edu.tr/tr/akademik-takvim	17.04.2020
ÖĞRENCİ KULÜPLERİ İLE ORYANTASYON TOPLANTISI	8.09.2020
30 Ağustos Zafer Bayramı Kutlaması	30.08.2020
ÖĞRENCİ KULÜP BAŞKANLARINA CATS CALLOBRATE EĞİTİMİ	9.09.2020
Mezun Mentorluğu Tanışma Toplantısı	10.09.2020
**Üniversite Film Atölyesi Tanışma Toplantısı	11.09.2020
COVID-19 ile Yaşam: Yeni 'Normal' Ne Kadar Normal?	11.09.2020

Oryantasyon Programı	5.10.2020
10 Kasım Atatürk'ü Anma Programı	11.10.2020
10 Kasım Atatürk'ü Anma Program	11.10.2020
Belgesel Gösterimi	11.10.2020
Çocuk ve Atatürk	11.10.2020
Mezun Buluşmaları	3.11.2020
İK Görüşmeleri 2	11.11.2020
Mobigen / 1 Aralık Dünya AIDS Günü	1.12.2020
English Literature Society / Panel on Abolition of Slavery: Past, Present & Future	2.12.2020
Farkındaysan Kulübü /3 ARALIK DÜNYA ENGELLİLER GÜNÜ-TOPLUM BİLİNCİ VE İLETİŞİM	3.12.2020
IEEE Öğrenci Kulübü / C dili nedir? Neden hala önemlidir?	3.12.2020
Genç Tema/ 5 Aralık Dünya Toprak Günü	5.12.2020
Asimov Teknoloji Kulübü / Kulüp Tanıtımı- Oryantasyon	7.12.2020
**Üniversite Film Atölyesi / Kısa Kısa Konuşmalar	7.12.2020
EMK / Departman Tanıtımları	8.12.2020
Sosyal Fobi ve Pandeminin Depresyona Etkisi	8.12.2020
Asimov Teknoloji Kulübü/ 21. YY Yetkinlikleri	10.12.2020
Sosyal Sorumluluk Kulübü / Kadının İnsan Hakları	10.12.2020
İK Görüşmeleri 1	11.12.2020
EMK / Markalaşma ve Pazarlama Etkinliği	12.12.2020
IEEE Öğrenci Kulübü / OYUN GECESİ	12.12.2020

EMK / Yapay Zekâ ve Big Data	14.12.2020
Hayal Yolculuğu	15.12.2020
IEEE Öğrenci Kulübü / Yazılıma Merhaba Youtube Yayını	16.12.2020
Asimov Teknoloji Kulübü / Sağlık Teknolojileri	17.12.2020
Hay Mentor Menti Programı	17.12.2020
Yaratıcı Düşünme Atölyesi	18.12.2020
Ekonomi Kulübü /İklim değişikliği ve Türkiye	19.12.2020
PDR / VAKA ANALİZİ- Bireysel Psikoloji	21.12.2020
Doğan Şentürk TV Haberciliği, Gazeteci Olabilmek, Medya Özgürlüğü ve Sosyal Medya	21.12.2020
Can Soysal Fikirden Projeye... TRT Çocuk Kanalının oluşum süreci	23.12.2020
Lojistik Kulübü / LOJİSTİKTE DÜN, BUGÜN VE YARIN	24.12.2020
IEEE Öğrenci Kulübü / roLEMB	24.12.2020
Ali Rıza Özderici Lisesi Kariyer Gelişimi Webinarı	24.12.2020
Etkili İletişim Kulübü/ Kariyerimde Kentsel Dönüşümler	25.12.2020
Dijital Öğrenme Becerilerimi Nasıl Geliştiririm?	25.12.2020
DİJİTALLEŞEN DÜNYADA PAZARLAMA	2.01.2021
ÖYKMDB- Sanat Önerileri	2.01.2021
ÖYKMDB- Sanat Önerileri	3.01.2021
Muhasebe, Finans ve Denetimde Yeni Kariyer Alanları ve Trendleri	6.01.2021
BİR AJANSIN KURULUŞ HİKAYESİ	7.01.2021
Özgeçmiş Oluşturma ve Motivasyon Mektubu Yazma	7.01.2021

Jolly ile Nereyi Keşfetmek İstersin?	12.01.2021
Kariyer Merkezleri Toplantısı	20.01.2021
Jolly ile Göbeklitepe'yi Geziyoruz	21.01.2021
Kripto paralar, Blockchain ve Fintech Gelecek	25.01.2021
Dijital Pazarlamada Marka Stratejileri	30.01.2021
Dijital Kariyer ve Yeni Yetkinlikler Setleri	3.02.2021
Kanserde Doğru Bilinen Yanlışlar	3.02.2021
Nedir Bu Kariyer, Yenir Mi?	3.02.2021
Dijital Dünyada Kariyer Tasarımını Yeniden Yapmak	3.03.2021
Dijital Girişimcilik ve Sunum ile Fikir Aktarmak	3.04.2021
Jolly ile Likya'yı Geziyoruz	3.04.2021
Dijital Çağda Performans Kaygısı ve İçsel Motivasyon	5.04.2021
Pati Dostu Sohbet	10.04.2021
Türkiye Sigorta ve Kariyer Merkezleri İş Birliği Toplantısı	2.05.2021
Eğitim ve İş Hayatında Web 2.0	4.05.2021
Sivil Toplum ve Sivil Toplum Kuruluşları	6.05.2021
Proje Yazma ve Geliştirme Giriş Eğitimi	10.05.2021
Sektör Buluşmaları 1	11.05.2021
İzledik Geldik	3.06.2021
COVID-19 Sonrası İklim Değişikliği ve Toplumsal Dönüşüm	5.06.2021
Pandemi Öncesi ve Sonrası Hava Kargo Taşımacılığı	5.06.2021

Organ Bağışı Farkındalığı ve Organ Bağışçısı Olmak	11.06.2021
Lojistik Sektöründe Kadınların Yükselişi-1-2-3	3.08.2021
İş Dünyasında Kadın Olmak	3.08.2021
Karizmatik Liderlik	3.09.2021
Yaratıcı Düşünme Atölyesi	3.10.2021
Dijital Pazarlamanın Temelleri; Massive Digital	5.10.2021
Robotların Yapay Zekâsı Varsa, Bizim De Duygusal Zekâmız Var!	3.11.2021
İNGİLİZCE ÖĞRETMENLİğİ KARIYER YOLCULUğU	5.11.2021
Vegan Yaşam	3.12.2021
"İstiklâl Marşı'nın Milli Marş Olarak Kabul Edilmesinin 100. Yılı ve Mehmet Akif Ersoy"	3.12.2021
Yeni Medya ve Sanat	3.12.2021
Ya İstiklal Ya Ölüm	3.12.2021
Gönüllülük ve Gençlik Hakları	03/17/2021
Yabancı Dil Öğrenmenin Püf Noktaları	03/23/2021
Temel İlk Yardım Bilgisi Eğitimi	03/29/2021
Toplumsal Cinsiyet Eşitliği	03/30/2021
Kendi Hayatının Lideri Ol	03/31/2021
Gündelik Hayatta İşimize Yarayacak Dijital Uygulamalar	04/28/2021
Temel Afet Bilinci	04/21/2021
Yaratıcı Yazarlık Atölyesi	04/21/2021
Sosyal Girişimcilik	04/27/2021

Yoga Atölyesi	05/18/2021
2020-2021 Akademik Yılı **Üniversite Noktası Oryantasyon Programı	09/17/2020
Kulüp Oryantasyonu	10/14/2020
Kulüp Oryantasyonu	10/15/2020
Kulüp Oryantasyonu	10/16/2020
Yazışma ve Ödev Dili	10/19/2020
Psikanalitik Uygulamalar Üzerine	10/22/2020
Minimalist Yaşam ve Sıfır Atık	10/23/2020
Üyelerle Tanışma	10/28/2020
Atatürk ve Cumhuriyet	10/29/2020
29 Ekim Cumhuriyet Bayramı	10/29/2020
29 Ekim Cumhuriyet Bayramı	10/29/2020
29 Ekim Cumhuriyet Bayramı	10/29/2020
Meme Kanseri Farkındalık Ayı Broşür Hazırlığı	10/30/2020
Lojistikte Adım Adım	10/30/2020
Bio**Üniversite	10-11 Nisan 2021
I. Bilim-SİZ Günleri	10-11 Nisan 2021
Mikroservis Mimarisi & Bilgisayar Görü	11/13/2020
Neden Kök Hücre?	11/14/2020

2020 Regional Exemplary Student Branch	11/18/2020
Çocuk Hakları	11/20/2020
Çocuk Haklı	11/20/2020
Ümraniye İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Seminer Programı	11/20/2020
Lösev'le Hayata Dokun	11/21/2020
Köy Öğretmeni Olmak	11/24/2020
Matematik Felsefesi ve Düşünce Atölyesi	16-23- 30/10/2020
EMK / Career Meeting Days	17-18.12.2020
Matematik Felsefesi ve Düşünce Atölyesi	19- 26.02.2021
Patili Yuva Atölyesi	2/17/2021
Şehirde Organik Yaşamak	2/17/2021
Jolly ile Nereyi Keşfetmek İstersin?	2/19/2021
Hayalet Uçakların Sırrı	2/20/2021
4. Bilim ve Kariyer Günü	2/20/2021
Gönüllük Üzerine	2/21/2021
Kariyer.net'le Kariyerine İlk Adım	2/22/2021
Deprem ve Travma	2/23/2021
Dijital Öğrenme Becerilerimi Nasıl Geliştiririm?	2/25/2021
CV Hazırlarken Nelere Dikkat Edilmeli?	2/26/2021
Muhasebe Finans ve Vergi Alanında Kariyer Yolculuğu	2/27/2021

Uzay Çağına Yolculuk	2/28/2021
İNOVATİF GİRİŞİMCİLER ZİRVESİ	2-3 Ocak 2021
Bilim Express Kulübü / İş Dünyasında Excel	24-26.12.2020
Python ve Veri Analizi Eğitimi	27-28.12.2020
Ercüment Ovalı ile Tea Talk	3/14/2021
Bir Tutkudan Kariyer Yaratmanın İncelikleri	3/16/2021
Halkla İlişkiler Ekseninde Dijital İletişim	3/16/2021
Çanakkale Zaferi	3/18/2021
Başarı ve İletişimin Sırları	3/18/2021
Tüketicinin Kalbine Giden Yol Beyninden Geçer: Nöropazarlama	3/20/2021
Kariyerime Adım Adım	3/20/2021
Aslı Tolun TeaTalk	3/20/2021
“Tüketicinin Kalbine Giden Yol Beyninden Geçer: Nöropazarlama”	3/20/2021
Farkındalık	3/23/2021
Language Teaching in Distance Education: Online Teaching During Covid-19 Pandemic	3/23/2021
İş-Özel Yaşam İlişkisi, Planlı Olmak, Öncelik Belirleme Becerisi	3/24/2021
"ÜMİT AYPARI İLE MOBİL OYUN GELİŞTİRME GİRİŞİMCİLİĞİ	3/26/2021
Temel Düzey Excel Eğitimi Etkinliği	3/29/2021
Lojistiğe Dair Her Şey	3/31/2021
CS NEDEN BİYOİNFORMATİK	4/17/2021
İNSAN v2.0	4/18/2021

KARİYER YOLCULUĞU VE BAŞARI HİKÂYESİ	4/19/2021
DOĞA VE ÇOCUK	4/23/2021
SPİNOZA FELSEFESİ	4/27/2021
DİJİTAL İLETİŞİMDE KRİZ YÖNETİMİ	4/28/2021
Pandemi Sürecinde Çocuk ve Ebeveynlerin Kontrol Edilemeyen Öfke ve Şiddet Davranışına Etkisi	4/29/2021
Matemaik Felsefesi ve Düşünce Atölyesi	4-11-18- 25.12.2020
Blockchain'i Anlamak	5/16/2021
Kurum Kültürü ve İtibar Yönetimi	5/18/2021
Çocuk ve Sanat	5/18/2021
Öğrenci Kulüpleri ile Gençlik Paneli	5/18/2021
Üniversite: Sporcular ve 19 Mayıs	5/19/2021
Atatürk ve Gençlik	5/19/2021
Dijital Dünya Serüveni	5/21/2021
Beden Dilin ile Öne Geç	5/21/2021
Orta Düzey Excel Eğitimi	5/22/2021
Dijital Çağda Yeni Bir Kariyer Alanı Olarak Kullanıcı Deneyimi	5/24/2021
IEEE Öğrenci Kulübü / Excel Eğitimi	5-6.12.2020
Matematik Felsefesi ve Düşünce Atölyesi	6-13-20/11/2020
Yapay Zekâ Çağında Hukuk	6-7.04.2021
"15 Temmuz Demokrasi ve Milli Birlik Günü Konuşmaları"	7/14/2021

CBIKO (Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Başkanlığı) Staj Seferberliği Videosu Paylaşımı	7/22/2021
CBIKO Staj Seferberliği Online Eğitim	7/23/2021
Gelecek Yarımda	7-8-9.05.2021
ÖĞRENCİ KULÜPLERİ İÇİN TANITIM GÖRSELİ	9/19/2020
PSİKODRAMA VE SANAT ARASINDA NASIL BİR İLİŞKİ KURULABİLİR?	9/19/2020
ÖĞRENCİ KULÜPLERİ İÇİN STANT ÇİZELGESİ	9/20/2020
ÖĞRENCİ KULÜPLERİ İÇİN SANAL SINIF	9/20/2020
EMDR Terapi	9/23/2020
**Üniversite Noktası Haftalık Öneriler	Her pazartesi
**Üniversite Noktası Haftalık Öneriler	Her pazartesi

EK-7: Araştırmaya Konu Üniversitenin Covid 19 Pandemi İletişim Faaliyetleri

Tüm dünyayı sarsan Yeni Korona Virüs Hastalığı (COVID-19) salgınının ülkemizde de görülmesi üzerine tüm öğrenci, personel ve velilerimizi üniversitemizdeki çalışmalar hakkında bilgilendirilmiştir.	11.03.2020
Düzenlenmesi planlanan tüm etkinliklerin iptali/ertelenmesi ilan edilmiştir	12.03.2020
Yurt dışında olup yurda dönen tüm akademik/idari personel ve öğrencilerimizin, dönüş tarihinden itibaren 14 gün süre ile idari izinli sayılacaklarına ilişkin bilgilendirme yapılmıştır.	12.03.2020
Covid-19 Pandemisi çalışmaları kapsamında gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin ve tüm bilgilendirmelerin yalnızca kov.com@**Üniversite adresine iletilmesi konusu tüm ilgili birimlere ilan edilmiştir.	17.03.2020
Mütevelli Heyet Başkanı Dr. **Üniversite süreç hakkında ilk bilgilendirme mailini kurum çalışanları ile paylaşmıştır.	17.03.2020
Kurum paydaşlarının bilgilendirilmesi amacıyla 3. Covid19 bülteni **Üniversite 'den, Türkiye'den ve Dünyadan haberler içerecek şekilde TR/ENG olarak yayınlanmıştır.	18.03.2020
Mütevelli Heyeti Başkanı Dr. *****, Leyla Navar tarafından kaleme alınan "Coronavirus Yolculuğunda Ruhsal Sağlığını Korumak" isimli makaleyi tüm çalışanlarla paylaşmıştır.	18.03.2020
YÖK Başkanı Prof. Dr. M. A. Yekta Saraç tarafından yapılan basın bildirisi tüm paydaşlara ulaştırılmak üzere web sitesine eklenmiştir.	19.03.2020
Kurum paydaşlarının bilgilendirilmesi amacıyla 4. Covid19 bülteni **Üniversite 'den, Türkiye'den ve Dünyadan haberler içerecek şekilde TR/ENG olarak yayınlanmıştır.	19.03.2020
Kurum paydaşlarının bilgilendirilmesi amacıyla 6. Covid19 bülteni **Üniversite 'den, Türkiye'den ve Dünyadan haberler içerecek şekilde TR/ENG olarak yayınlanmıştır.	23.03.2020
Kurum paydaşlarının bilgilendirilmesi amacıyla 7. Covid19 bülteni **Üniversite 'den, Türkiye'den ve Dünyadan haberler içerecek şekilde TR/ENG olarak yayınlanmıştır.	24.03.2020
Kurum paydaşlarının bilgilendirilmesi amacıyla 8. Covid19 bülteni **Üniversite 'den, Türkiye'den ve Dünyadan haberler içerecek şekilde TR/ENG olarak yayınlanmıştır.	25.03.2020
Kurum paydaşlarının bilgilendirilmesi amacıyla 9. Covid19 bülteni **Üniversite 'den, Türkiye'den ve Dünyadan haberler içerecek şekilde TR/ENG olarak yayınlanmıştır.	26.03.2020
Öğrencilere moral/motivasyon ve eğitime destek çalışmaları kapsamında Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı tüm akademisyenlerden #.....hocalardantavsiyeler başlığı altında kitap önerileri paylaşmalarını istedi.	26.03.2020
Kurum paydaşlarının bilgilendirilmesi amacıyla 10. Covid19 bülteni Üniversiteden, Türkiye'den ve Dünyadan haberler içerecek şekilde TR/ENG olarak yayınlanmıştır.	27.03.2020
Mütevelli Heyet Başkanı Dr. ***** süreç hakkında ikinci bilgilendirme mailini kurum çalışanları ile paylaşmıştır.	28.03.2020
Kurum paydaşlarının bilgilendirilmesi amacıyla 11. Covid19 bülteni **Üniversite, Türkiye'den ve Dünyadan haberler içerecek şekilde TR/ENG olarak yayınlanmıştır.	30.03.2020

**Üniversite MED COVID-19'a Karşı **Üniversite Dayanışması Açık Çağrı'ya çıkararak tıbbi malzeme yardım kampanyası düzenlemiştir.	31.03.2020
Kurum paydaşlarının bilgilendirilmesi amacıyla 12. Covid19 bülteni **Üniversite, Türkiye'den ve Dünyadan haberler içerecek şekilde TR/ENG olarak yayımlanmıştır.	31.03.2020
Kurum paydaşlarının bilgilendirilmesi amacıyla 13. Covid19 bülteni **Üniversite Türkiye'den ve Dünyadan haberler içerecek şekilde TR/ENG olarak yayımlanmıştır.	1.04.2020
Kurum paydaşlarının bilgilendirilmesi amacıyla 14. Covid19 bülteni **Üniversite, Türkiye'den ve Dünyadan haberler içerecek şekilde TR/ENG olarak yayımlanmıştır.	2.04.2020
Kurum paydaşlarının bilgilendirilmesi amacıyla 15. Covid19 bülteni **Üniversite, Türkiye'den ve Dünyadan haberler içerecek şekilde TR/ENG olarak yayımlanmıştır.	3.04.2020
Mütevelli Heyet Başkanı Dr. ***** süreç hakkında üçüncü bilgilendirme mailini kurum çalışanları ile paylaşmıştır.	4.04.2020
Kurum paydaşlarının bilgilendirilmesi amacıyla 16. Covid19 bülteni **Üniversite, Türkiye'den ve Dünyadan haberler içerecek şekilde TR/ENG olarak yayımlanmıştır.	6.04.2020
Kurum paydaşlarının bilgilendirilmesi amacıyla 17. Covid19 bülteni**Üniversite, Türkiye'den ve Dünyadan haberler içerecek şekilde TR/ENG olarak yayımlanmıştır.	7.04.2020
Kurum paydaşlarının bilgilendirilmesi amacıyla 18. Covid19 bülteni **Üniversite, Türkiye'den ve Dünyadan haberler içerecek şekilde TR/ENG olarak yayımlanmıştır.	8.04.2020
Kurum paydaşlarının bilgilendirilmesi amacıyla 19. Covid19 bülteni **Üniversite Türkiye'den ve Dünyadan haberler içerecek şekilde TR/ENG olarak yayımlanmıştır.	9.04.2020
Onursal Başkanımız ***** gündeme dair mesajını kurum çalışanlarıyla paylaşmıştır.	10.04.2020
Kurum paydaşlarının bilgilendirilmesi amacıyla 20. Covid19 bülteni **Üniversite Türkiye'den ve Dünyadan haberler içerecek şekilde TR/ENG olarak yayımlanmıştır.	10.04.2020
Mütevelli Heyet Başkanı Dr. ***** süreç hakkında dördüncü bilgilendirme mailini kurum çalışanları ile paylaşmıştır.	11.04.2020
Kurum paydaşlarının bilgilendirilmesi amacıyla 21. Covid19 bülteni **Üniversite Türkiye'den ve Dünyadan haberler içerecek şekilde TR/ENG olarak yayımlanmıştır.	13.04.2020
Kurum paydaşlarının bilgilendirilmesi amacıyla 22. Covid19 bülteni **Üniversite, Türkiye'den ve Dünyadan haberler içerecek şekilde TR/ENG olarak yayımlanmıştır.	14.04.2020
Kurum paydaşlarının bilgilendirilmesi amacıyla 23. Covid19 bülteni **Üniversite Türkiye'den ve Dünyadan haberler içerecek şekilde TR/ENG olarak yayımlanmıştır.	15.04.2020
Kurum paydaşlarının bilgilendirilmesi amacıyla 24. Covid19 bülteni **Üniversite, Türkiye'den ve Dünyadan haberler içerecek şekilde TR/ENG olarak yayımlanmıştır.	16.04.2020
Kurum paydaşlarının bilgilendirilmesi amacıyla 25. Covid19 bülteni **Üniversiteden, Türkiye'den ve Dünyadan haberler içerecek şekilde TR/ENG olarak yayımlanmıştır.	17.04.2020

Mütevelli Heyet Başkanı Dr. ***** süreç hakkında beşinci bilgilendirme mailini kurum çalışanları ile paylaşmıştır.	18.04.2020
Kriz döneminde kurum iç ve dış paydaşlar ile iletişim stratejisinin temelini oluşturan "Yeni Koronavirüs Hastalığı (COVID-19) ile Mücadele Kapsamında İstanbul Kültür Üniversitesi İletişim Manifestosu" 18 Mart 2020 tarihinde Kov-Kom ile paylaşılmış ve onaylanmıştır. Manifesto tam metni e-posta ekinde yer almaktadır.	18.03.2020
Çalışanlar ile iletişim daha iyi iletişim kurabilmesi için WhatsApp Grupları Kurulmuştur, e-posta grupları kullanılmaktadır.	
COVID-19 genel bilgilendirme: Tüm dünyayı sarsan Yeni Korona Virüs Hastalığı (COVID-19) salgınının ülkemizde de görülmesi üzerine tüm öğrenci, personel ve velilerimizi üniversitemizdeki çalışmalar hakkında bilgilendirme ihtiyacı doğmuştur. Rektörlük Makamı onayı ile yurt içi ve yurt dışı seyahatleri mart ayı boyunca durdurulmuştur. Ayrıca, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı'nın 6 Mart 2020 tarihinde yayınlamış olduğu Yeni Korona Virüs Hastalığı (COVID-19) salgınına ülkemizde önleme çalışmaları kapsamında; "virüs enfeksiyonu görülen ülkelerden Türkiye'ye gelen üniversitemiz akademik ve idari personeli ile öğrencilerinin 14 gün evlerinde kalması, ateş ve öksürük belirtisi göstermedikleri takdirde 14. günün sonunda üniversiteye dönmeleri gerekmektedir. Yeni Korona Virüs Hastalığı (COVID-19)'e karşı tüm yerleşkelerimizde ve servislerimizde dezenfeksiyon işlemleri titizlikle sürdürülmektedir. Bu kapsamda temizlik, restoran, yemekhane ve servis görevlilerimiz özel olarak eğitilmiş ve satışı gerçekleştirilen gıda ürünlerinin denetimleri sıklaştırılmıştır. Tüm öğrenci ve personelimizin Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığımız tarafından daha önce bildirilen prosedürlere hassasiyet göstermesini önemle rica eder, sağlıklı günler dileriz.	11.03.2020
YÖK'ten Üniversite Rektörlerine iletilen mesajın tam metni: "Değerli Öğrencilerimiz, Korona Virüs Hastalığına bağlı olarak alınacak ilave tedbirler ve kararlar için Üniversite Rektörlüklerine gönderilen yazı çerçevesinde YÖK Kararının beklendiğini bilgilerinize sunarız. YÖK'ten Üniversite Rektörlüklerine iletilen mesajın tam metni: "Üniversitemizin, ülkemizin muhatap olduğu küresel virüs salgınına ilişkin mevzuat dışına çıkıp sistemden ayrılarak, devletimizin belirlemediği ve Yükseköğretim Kurulu'nca iletilmeyen "üniversiteyi tatil etme" veya "örgün eğitimi online eğitime çevirme" gibi uygulamalara tevessül etmemelerini ve YÖK'ün, Sağlık Bakanlığı başta olmak üzere konuyla ilgili çeşitli Bakanlık ve kurumlarla yapacağı görüşmelerin sonucunda ileteceği görüşün beklenmesini önemle rica ederiz."	11.03.2020
**Üniversite Ailesinin dikkatine! Metni ile eğitime ara verildiği duyurusu yapılmıştır. Değerli Öğrencilerimiz, Cumhurbaşkanlığından yapılan açıklama doğrultusunda 16 Mart 2020 Pazartesi gününden itibaren üniversitemizde eğitim-öğretime 3 hafta ara verilecektir. YÖK ve üniversite yönetimimizin alacağı kararları süreç içerisinde sizlerle paylaşmaya devam edeceğiz.	12.03.2020
Öğrencilerimizin dikkatine! Metni ile 23 Mart Pazartesi'nden itibaren uzaktan öğretime başlanacağını duyurusu yapılmıştır.	18.03.2020
"Sevgili **Üniversiteli, bu dönemi birlikte atlatacağız. Bu sırada kendine dikkat et ve kişisel gelişimin için yatırım yap. Kültür kütüphanen on binlerce e-kitap, e-dergi ve diğer elektronik kaynaklar ile sadece bir tık ötede. Kampüs dışı erişim linki profilde." metni ile Kütüphane elektronik kaynaklarına erişim duyurusu yapılmıştır.	20.03.2020
"Sevgili **Üniversiteli, 23 Mart Pazartesi günü için küçük bir hatırlatma." metni ile Cats üzerinden derslerin başlayacağı hatırlatması yapılmıştır.	20.03.2020
Uzaktan Eğitimde ilk gün istatistiksel bilgiler paylaşılmıştır.	23.03.2020

<p>Sevgili**Üniversiteli</p> <p>Zorunlu olarak uzaktan eğitime geçtiğimiz şu günlerde önceliğimiz kesintisiz eğitim alabilmeniz. Bunun için alt yapımız yıllardır tam. 2011 yılında MIT ve Stanford Üniversitelerinin de kullandığı Sakai Platformunu uyarlayıp geliştirerek CATS (Computer Aided Training & Educational Services) Platformu olarak Üniversitemizin uzaktan eğitim alt yapısına kazandırmıştık. Bugüne kadar yatırım yapmaya ve sistemi geliştirmeye devam ettik. Uzaktan eğitimin ilk gününde **Üniversite CATS üzerinden kesintisiz bağlantı ile eş zamanlı olarak 10 binden fazla öğrenciyi ağırladık, sizlerden aldığımız olumlu geri dönüşler ile büyük mutluluk yaşadık. Fiziksel olarak görüşemiyor olsak da yanınızdayız. Takipte kalın.</p> <p>Uzaktan Eğitim hakkında bilgilendirme yapıldı</p>	23.03.2020
<p>Uzaktan Eğitim ve Cats ile ilgili sorular için WhatsApp'tan bize ulaşım mesajı ile öğrencilerin sorularını sorabilecekleri bir platformun bilgisi verildi.</p>	23.03.2020
<p>"İyi Dersler **Üniversiteli" mesajı ile öğrencilerin uzaktan eğitim aldıkları esnada kendi instagram hesaplarından @**Üniversite hesabını etiketledikleri fotoğraflar @**Üniversite instagram profilinden anlık olarak yayınlandı! Bu anlık yayınlar 2 Nisan 2020 tarihine kadar düzenli olarak devam etmiştir.</p>	24.03.2020
<p>Sevgili **Üniversiteler</p> <p>Uzaktan eğitim döneminde tüm programlarda, derslerinizin bir kısmı senkron bir kısmı ise asenkron olarak işlenecek. Senkron dersleriniz canlı sınıf uygulaması ile yapılıyor.</p> <p>Fiziksel ortamdaki sınıf deneyiminizi sağlamak için canlı sunum, beyaz tahta uygulaması, masaüstü paylaşımı ve anlık sohbet gibi araçlar kullanılıyor.</p> <p>Dün ve bugün 230'dan fazla senkron ders gerçekleştirdik. Henüz deneyimlememiş olan öğrencilerimiz, sizlere yeni senkron dersleriniz açılmaya devam ettiğini not etmek isteriz.</p> <p>Ders programınızı **Üniversite CATS üzerinden düzenli takip etmeyi unutmayın.</p> <p>Senkron ve Asenkron dersler hakkında bilgi verildi.</p>	25.03.2020
<p>Neden asenkron ders yapıyoruz?</p> <p>Asenkron eğitim uzaktan eğitimin en etkili metotlarından biri olarak tüm dünyada kabul görüyor. Ders kaynaklarına istediğiniz zaman erişmenizin çok ötesinde öğrenmenizi kişiselleştiren bir yöntem. Asenkron eğitim, sizleri bilgiyi yorumlamanız, sorgulamanız; hocalarınız ve sınıf arkadaşlarınız ile tartışmanız için teşvik ederek canlı sınıflara oranla ders içeriğiyle daha fazla etkileşime girmenizi sağlıyor. **Üniversite CATS'te sadece ders kaynaklarını okumakla kalmayın. Mutlaka forum, randevu, mesajlar ve sohbet odası gibi interaktif araçları aktif kullanın, sorularınızı sorun, tartışın ki asenkron eğitimin tüm olanaklarından faydalanın.</p> <p>Asenkron ders hakkında bilgi verildi.</p>	25.03.2020
<p>Sevgili **Üniversiteler</p> <p>Araştırmalarınız, ödevleriniz için kullanabileceğiniz güvenilir ücretsiz online kaynaklar için bugün hikayelere göz atmayı unutmayın.</p> <p>Ücretsiz online kaynaklardan Tübitak, IvyLeague, Amsterdam Film Festivali öğrencilerle paylaşıldı</p>	26.03.2020
<p>Sevgili **Üniversiteli</p> <p>Bugünden itibaren her bölümden bir akademisyenimiz, eğitim yaşamınız ve kişisel gelişiminize katkı sağlayacak kitap önerilerini sizinle paylaşacak. #kültürlühocalardan tavsiyeler serisi başlıyor.</p> <p>Hikayelerimize sık sık göz atmayı unutmayın!</p>	1.04.2020

<p>***Üniversite hocalardan serisi ile akademisyenlerimizden gelecek kitap önerilerinin duyurusu yapıldı.</p>	
<p>Sevgili **Üniversiteliler Üniversitemizin tüm idari ofislerimizi **Üniversite CATS'e taşıdık. **Üniversite CATS ekranımızdan **Üniversite Noktası, Öğrenci İşleri, Mali İşler, Uluslararası İlişkiler Birimi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kütüphane, Sağlık Hizmetleri, Psikolojik Danışmanlık Merkezi ve İnsan Kaynakları Sanal Ofislerine ulaşabilirsiniz.</p> <p>Sanal Ofislerin açılması hakkında duyuru yayınlandı.</p>	3.04.2020
<p>Sevgili **Üniversiteli **Üniversite Noktası, kişisel gelişimin ve kariyer planlamana destek olmak için tüm faaliyetlerini dijitale taşıyor. CATS üzerinden randevunu alarak her Pazartesi, Çarşamba ve Cuma günleri 13.00-17.00 arasında @kulturnoktası ile buluşabilirsin. Randevu ve detaylı bilgi için hikayelerimize göz atmayı unutma!</p> <p>Kariyer Danışmanlığı hizmeti için duyuru yayınlandı.</p>	6.04.2020
<p>PDMER Bu süreci birlikte atlatacağız! Psikolojik Danışmanlık Merkezimiz ile tüm öğrenci ve çalışanlarımızın yanındayız. Psikolojik Danışmanlık Merkezimizin Sanal Ofisi'ne **Üniversite CATS'ten erişebilirsiniz.</p> <p>Sanal Ofislerimizden PDRMER hizmeti hakkında duyuru yayınlandı.</p>	17.04.2020
<p>Pandemi Dönemi yeni akademik takvimin açıklanması.</p>	17.04.2020
<p>Hey **Üniversiteli Oxford Üniversitesi'nin edebiyattan sanata, felsefeden sosyolojiye kadar birçok bilim dalı için hazırladığı koleksiyona ücretsiz ulaşabilirsin. Oxford Üniversitesi'nin açık koleksiyonu için hikayelerimize göz atmayı unutma!</p> <p>Oxford Üniversitesinin podcast yayınlarına erişim hakkında içerik paylaşılmıştır.</p>	20.04.2020
<p>21 Nisan tarihinde akademik takvimin yenilenmesi üzerine öğrencilerin sorularının cevaplandırılması hakkında Rektör Yardımcımız Prof. Dr. ***** ve Dr. ***** Instagram canlı yayın yapacağı duyurusu yapıldı</p>	20.04.2020
<p>"Pandemi bitse de eğitimde dijital yapı sürecektir" Eğitim Fakültesi Dekanımız Prof. Dr. ***** DHA ile yaptığı röportaj yayınlandı.</p>	20.04.2020
<p>Psikoloji Bölüm Başkanımız Prof. Dr. *****, DHA ile yaptığı röportajda sosyal izolasyon döneminde aile içi gerginlikleri azaltmaya yönelik önerilerde bulundu.</p> <p>Röportajımızın tamamı yayınlandı.</p>	21.04.2020

<p>Evde Kal Sanat ve Tasarım Fakültesi öğrencilerimizin tavsiyesini göz ardı etme ve #evdekalkanka STF öğrencilerinin hazırladığı #evdekal temalı video içeriğimiz yayınlanmıştır.</p>	29.03.2020
<p>Evde olmamız, dünya için bir şeyler yapmamıza engel değil! Yeni bir başlangıç için hep birlikte Dünya Saatine destek oluyoruz, bu akşam 20.30-21.30 arasında tüm ışıkları söndürüyoruz. Haydi **Üniversite’li #evdekal, sen de katıl! #DoğaveİnsanİçinYeniBirBaşlangıç #dünyasaati @wwf_turkiye</p> <p>Enerji tasarrufu hakkında farkındalık oluşturmak için Dünyanın en büyük doğa hareketi #dünyasaati uygulaması hakkında içerik yayınlanmıştır.</p>	28.03.2020
<p>Evde kalmak bizim kulüplerimiz için bir bahane değil! Birbirinden yetenekli @orkestra kulübü öğrencilerimizin muhteşem performansı için Teşekkürler.</p> <p>Öğrenci Kulüplerimizden Orkestra **Üniversite 'nün hazırladığı müzikli video çalışması yayınlanmıştır.</p>	30.03.2020
<p>**Üniversite Anayasası 24. Madde: “**Üniversite Sağlam Karakterlidir!” **Üniversite, sağlam, tutarlı, iyi insan ve iyi yurttaş olmanın tipik bir örneğidir. Öğrencilerin akademik gelişimlerinin yanı sıra, iyi insan, iyi yurttaş ve evrensel insani değerlerle donanmış sağlam karakterli kişiler olarak yetişmelerini amaçlar. @isaretdili ‘ne teşekkür ederiz.</p> <p>**Üniversite İşaret Dili'nin hazırladığı #evdekalkültürlü video çalışması yayınlanmıştır.</p>	2.04.2020
<p>Yarın birlikte olmak için bugün evde kal **Üniversiteli kal. Güzel günler yakın... Hazırladıkları video ile duygularımıza tercüman olan @fotografkulubu'ne teşekkür ederiz.</p> <p>Öğrenci Kulüplerimizden Fotoğrafçılık Kulübünün hazırladığı #evdekal temalı video yayınlanmıştır.</p>	6.04.2020
<p>Uluslararası Ticaret Bölümü öğrencimiz *****aynı zamanda bir hemşire. Risk altında görevini en iyi şekilde yapan öğrencimize ve tüm sağlık çalışanlarımıza minnettarız. #dünyasaglikgunu #dünyasaglikgunü</p> <p>Dünya Sağlık Günü'nde hemşire bir öğrencimiz ile ilgili içerik yayınlanmıştır.</p>	7.04.2020
<p>Akademik çalışmaları ile bilime katkı sunan Fizyoterapi ve Rehabilitasyon Bölümü akademisyen ve öğrencilerimiz başta olmak üzere tüm fizyoterapi ve rehabilitasyon uzmanlarının Dünya Fizyoterapistler Gününü kutlarız. #dünyafizyoterapistlergünü</p> <p>Dünya Fizyoterapistler Günü'nde geçtiğimiz yıllarda düzenli olarak yapılan sempozyum ve kongrelerin fotoğrafları paylaşıldı.</p>	8.04.2020
<p>Hep birlikte aşacağız zorlukları; sen yeter ki iste! Çünkü #istemenyeter</p> <p>Öğrencilerin kampüs davranışlarını içeren #istemenyeter video içerikli çalışma yayınlanmıştır.</p>	9.04.2020

<p>Rektörümüz Prof. Dr. ***** **Üniversite Ailesi'ne bir mesajı var! Mesajın tam metni için profildeki linke tıklamayı unutmayın!</p> <p>Rektörümüz Prof. Dr. ***** öğrenciler için hazırladığı metin hakkında içerik yayınlanmıştır.</p>	10.04.2020
<p>Mahmut Hoca'nın söylediklerini bugün tekrar hatırlıyoruz: "Okulda yaşamayı, mücadele etmeyi, doğa ile savaşmayı öğrenirsiniz."</p> <p>Hababam Sınıfı filminden okul her yerdir temalı bir kesit yayınlanmıştır.</p>	13.04.2020
<p>Shawn Mendes ve Camila Cabello'nun "Señorita" şarkısı ancak bu kadar güzel düzenlenebilirdi. Bu muhteşem çalışma için öğrencilerimize teşekkür ederiz.</p> <p>Öğrenci Kulüplerimizden Orkestra **Üniversite ve **Üniversite Dans'ın birlikte hazırladığı müzikli video çalışması yayınlanmıştır.</p>	16.04.2020
<p>**Üniversite İşaret Dili Korosu öğrencilerinin 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı için bir mesajı var! A124 Duyarlı çalışmalarından dolayı öğrencilerimize teşekkür ederiz.</p> <p>**Üniversite İşaret Dili'nin 23 Nisan mesajını içeren video yayımlandı.</p>	22.04.2020
<p>Kültür, 23 Nisan'a hazır. TR Sizi özledik!</p> <p>Kültür Üniversitesi Ataköy Yerleşkesinin 23 Nisan giydirmesinin olduğu fotoğrafı yayınlanmıştır.</p>	22.04.2020
<p>Ulusal egemenliğimizin 100'üncü yılı ve çocuklarımızın bayramı kutlu olsun. TR</p> <p>23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı mesajı videolu bir şekilde yayınlanmıştır.</p>	23.04.2020
<p>Mütevelli Heyet Onursal Başkanımız *****: "Umut ve cesaret karantinaya alınmaz." Mütevelli Heyet Onursal Başkanımızın gündeme ilişkin manifestosunun tamamını okumak için profildeki linke tıklayınız.</p> <p>Mütevelli Heyet Onursal Başkanımızın manifestosu metnin bir kısmını içeren video yayımlandı.</p>	27.04.2020
<p>Kampüsün tadını çıkardığımız cıvıl cıvıl günler gelecek!</p>	27.04.2020
<p>Akademik Takvim Yabancı Öğrenciler Bilgilendirme</p>	18.04.2020
<p>Weaccept Erteleme Bilgilendirme</p>	23.03.2020
<p>Kayıt dondurma yabancı öğrenci Bilgilendirme</p>	14.04.2020

Kayıt dondurma Türk öğrenciler Bilgilendirme	14.04.2020
Uzaktan Eğitim Öğrenci Türk Bilgilendirme	21.03.2020
Gaye Su Akyol İptal Bilgilendirme	12.03.2020
Adobe Connect Türk Öğrenci Bilgilendirme	1.04.2020
Erasmus ve Staj Hareketliliği Türkçe Bilgilendirme	21.04.2020
Yabancı Öğrenci Corona Bilgilendirme	12.03.2020
Weaccept Sonuç Takvimi Bilgilendirme	21.04.2020
Canlı Yayın Duyurusu Bilgilendirme	21.04.2020
Uzaktan Eğitim Öğrenci Yabancı Bilgilendirme	21.03.2020
CATS Chrome yabancı öğrenci Bilgilendirme	15.04.2020
İşaret Dili İçerik Gönderimi Bilgilendirme	8.04.2020
NPS Anket Bilgilendirme	17.04.2020
Weaccept 1. Gönderim Bilgilendirme	16.03.2020
Weaccept Başvuru Tamamlayan Bilgilendirme	16.03.2020
CATS Chrome Türk öğrenci Bilgilendirme	15.04.2020
Öğrenci Tatili 3 Hafta Bilgilendirme	13.03.2020
Kurgusal Dava İptal Bilgilendirme	3.04.2020
Semaver Kumpanya- Cimri İptal Bilgilendirme	17.03.2020
Akademik Takvim Yabancı Öğrenciler Bilgilendirme	18.04.2020
Kurgusal Dava Yarışması Bilgilendirme	13.03.2020
Fotoğrafçılık Kulübü Gönderimi Bilgilendirme	6.04.2020
Adobe Connect Yabancı Öğrenci Bilgilendirme	1.04.2020
Sanal Ofis Yabancı Öğrenciler Bilgilendirme	1.04.2020
Fuar Ertelemesi Bilgilendirme	16.03.2020
Weaccept 2. Gönderim Bilgilendirme	16.03.2020
Sanal Ofis Türk Öğrenciler Bilgilendirme	1.04.2020

Erasmus ve Staj Hareketliliği Türkçe Bilgilendirme	21.04.2020
Akademik Takvim Yabancı Öğrenciler Bilgilendirme	18.04.2020
Akademik Takvim Türk Öğrenciler Bilgilendirme	18.04.2020
Weaccept 3. Gönderim Bilgilendirme	16.03.2020
Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) Sektörler Konseyi Üyesi, İstanbul Maden İhracatçıları Birliği Başkan Yardımcısı, Temmer Mermer ve Yönetim Kurulu Başkanı Rüstem Çetinkaya'nın konuk olacağı "Girişimcilik Modelleri" isimli webinar sosyal medya kanalımızda yayınlanmıştır.	18.06.2020
**Üniversite AGMER'in düzenlediği "Kriz Yönetimi" adlı webinar sosyal medya platformlarımızda yayınlanmıştır.	2.06.2020
Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma ve Uygulama Merkezi (AGMER)'in düzenlediği "Aile Şirketleri'nde Yenilenme Dönemleri ve Önemi" başlıklı webinar sosyal medya platformlarımızda yayınlanmıştır.	21.05.2020
Kültür Noktası'nın düzenlediği "Emre Gören ile Cinema 4D" Webinarı sosyal medya platformlarında yayınlanmıştır.	21.05.2020
Eğitim Fakültesi akademisyenlerimizden Doç. Dr. ***** kurucusu ve sahibi olduğu Journal of Childhood Education & Society isimli uluslararası dergi, editörler kurulu ile birlikte ilk webinarını Advocating for Children's Rights teması ile gerçekleştirdiği haberi sosyal medya platformlarımızda yayınlanmıştır.	15.05.2020
Mezunlar derneği ve **Üniversite Noktası iş birliğinde düzenlenen, Eventçi Firması Kurucusu Metin Sağlam'ın konuşmacı olduğu "COVID Sonrası Etkinlik Sektörü" başlıklı webinarımız sosyal medya platformlarımızda yayınlanmıştır.	14.05.2020
Öğrencilerin kariyer planlama süreçlerine destek olmak amacıyla düzenlenen ""Hedefe Yönelik Bir Kariyer ve Hayat"" başlıklı webinarımız sosyal medya platformlarımızda yayınlanmıştır.	14.05.2020
Hemşirelik Bölüm Başkanı Doç. Dr. ***** konuşmacı olduğu Gıda Güvenliği, Sağlıklı Beslenme ve Halk Sağlığı webinarımız sosyal medya platformlarımızda yayınlanmıştır.	13.05.2020
**Üniversite Noktası'nın düzenlediği Aurora Bilişim'den Kâmil Mehmet Özkan'ın konuşmacı olduğu Dijital Dönüşümün Suç Dünyasına Etkisi adlı webinarı sosyal medya platformlarımızda yayınlanmıştır.	13.05.2020
BIM, archicad ile yapı bilgi modelleme konularında öğrencileri bilgilendirmek amacıyla "Archicad ile BIM'e Giriş" başlıklı bir webinar düzenledi. Webinar sosyal medya platformlarımızda yayınlanmıştır.	6.05.2020
Üniversite Noktası'nın düzenlediği Hemşirelik Bölümü akademisyenlerimizden Dr. Öğr. Üyesi ***'nin konuşmacı olduğu, "Gıda Güvenliği, Sağlıklı Beslenme ve Halk Sağlığı Webinar Serisi" sosyal medya platformlarımızda yayınlanmıştır.	5.05.2020

Teknik alt yapısını **Üniversitemizin sağladığı webinarların, moderatörlüğünü Dr. ***** ve Dr. ***** üstlendiği “Childhood under the Quarantine” teması ile düzenlenen JCES Webinarı sosyal medya platformlarımızda yayınlanmıştır.	4.05.2020
**Üniversite Noktası'nın düzenlediği, Psikoloji Bölümü akademisyenlerimizden Dr. Öğr. Üyesi Melis Seray Özden Yıldırım'ın konuşmacı olduğu İyisiyle Kötüsüyle İnternet Webinar Serisi sosyal medya platformlarımızda yayınlanmıştır.	30.04.2020
**Üniversite Noktası'nın düzenlediği, İletişim Tasarımı Bölümü 2009 mezunlarımızdan İrfan Atasoy'un konuşmacı olduğu “COVID-19 Döneminde İletişimin Gücü” isimli webinar sosyal medya platformlarımızda yayınlanmıştır.	30.04.2020
Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma ve Uygulama Merkezi (AGMER)'in düzenlediği, Global Resources Partnership, London Energy Club ve Bosphorus Energy Club Başkanı Mehmet Öğütçü'nün konuşmacı olduğu “Koronadan sonra yeni dünya düzeni doğar mı? Türkiye nasıl hazırlanmalı” başlıklı webinar sosyal medya platformlarımızda yayınlanmıştır.	27.04.2020
Beslenme ve Diyetetik Bölümü akademisyenlerimizden Prof. Dr. ***** konuşmacı olarak katıldığı COVID-19 Döneminde Gıda Güvenliği Webinar Serisi sosyal medya platformlarımızda yayınlanmıştır.	24.04.2020
Boğaziçi Üniversitesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Cem Say'ın konuşmacı olduğu, Yapay zeka, insanlığın karşılaştığı büyük sorunları çözebilir mi?”, “Doğal afet ve salgınlara karşı yapay zeka teknolojilerini nasıl kullanabiliriz?” gibi konuların masaya yatırıldığı webinar sosyal medya platformlarımızda yayınlanmıştır.	24.04.2020
Kültür Noktası tarafından düzenlenen, Psikoloji Bölüm Başkanımız Prof. Dr. ***** konuşmacı olarak katıldığı COVID-19 sürecinde kaygılarla başa çıkma yöntemi başlıklı webinarımız sosyal medya platformlarımızda yayınlanmıştır.	15.04.2020
Hukuk Fakültesi Dekanımız Prof. Dr. ***** ile canlı yayın yapılmıştır	15.06.2020
Adalet MYO Müdürümüz Prof. Dr. ***** ile canlı yayın yapılmıştır. Fen-Edebiyat Fakültesi Dekanımız Prof. Dr. ***** ile canlı yayın yapılmıştır.	16.06.2020
İİBF Dekanımız Prof. Dr. ***** ile canlı yayın yapılmıştır.	17.06.2020
Mimarlık Fakültesi Dekanımız Prof. Dr. ***** ile canlı yayın yapılmıştır.	18.06.2020
Mühendislik Fakültesi Dekan Yardımcımız Dr. Öğretim Üyesi ***** ile canlı yayın yapılmıştır.	23.06.2020
Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekanımız Prof. Dr. ***** ile canlı yayın yapılmıştır.	25.06.2020
2020-2021 Güz Yarıyılı Yatay Geçiş Başvuru Kabul İletişimi gerçekleştirilmiştir.	31.08.2020
2020-2021 Yaz Okulu Memnuniyet Anketi İletişimi gerçekleştirilmiştir.	31.08.2020
2020-2021 Eğitim-Öğretim Yılı Katkı Payı ve Ödeme İşlemleri İçin Banka Kanalı Bilgilendirmesi gerçekleştirilmiştir.	31.08.2020

2020-2021 Eğitim-Öğretim Yılı Yabancı Öğrenci Türkçe Dil Sınavı İletişimi gerçekleştirilmiştir.	31.08.2020
2020-2021 Güz Yarıyılı Yatay Geçiş Başvuru Sonuç Açıklama İletişimi gerçekleştirilmiştir.	31.08.2020
2020-2021 Ek Yerleştirme Dönemi WeAccept Öğrenci Kabul Programı İletişimi gerçekleştirilmiştir.	1.09.2020
2020-2021 Merkezi Yerleştirme ile üniversitemize yerleşen öğrencilere yönelik iletişim gerçekleştirilmiştir.	4.09.2020
Kurumlararası Yatay Geçiş Başvuru İletişimi gerçekleştirilmiştir.	6.09.2020
Yüksek Lisans başvuruları İçin Bilim Sınavı / Mülakat Bilgilendirmesi İletişimi gerçekleştirilmiştir.	10.09.2020
2020-2021 akademik yılı güz dönemini öğrencilerimizin sağlıklı ve başarılı bir şekilde geçirmesine yönelik alınan kararlar hakkında iletişim gerçekleştirilmiştir.	11.09.2020
WeAccept Tercih Dönemi I. Dönem Sonuç İletişimi gerçekleştirilmiştir.	18.09.2020
Ek tercihler İçin Genel Aday İletişimi gerçekleştirilmiştir.	18.09.2020
"Rezilyans: Zor Zamanlarda Dayanıklılık ve Esneklik" Atölyesi İletişimi gerçekleştirilmiştir.	21.09.2020
WeAccept ek tercih dönemi 3. değerlendirme sonuçları iletişimi gerçekleştirilmiştir.	22.09.2020
**Üniversite Önlisans Mezunlarına Yönelik DGS Bilgilendirme İletişimi gerçekleştirilmiştir.	23.09.2020
2020-2021 Merkezi Yerleştirme ile üniversitemize yerleşen öğrencilere yönelik Oryantasyon Programı İletişimi gerçekleştirilmiştir.	29.09.2020
Yabancı Dil Sınavı İletişimi gerçekleştirilmiştir.	29.09.2020
Akademik Açılış Töreni İletişimi gerçekleştirilmiştir.	30.09.2020
Lisansüstü programlara yerleşen öğrencilerin bilim/mülakat sınavları hakkında bilgilendirme iletişimi gerçekleştirilmiştir.	30.09.2020
2020-2021 Ek Yerleştirme Dönemi Genel Aday İletişimi gerçekleştirilmiştir.	5.10.2020
2020-2021 Merkezi Yerleştirme ile Üniversitemize Yerleşen Yeni Öğrencilerimize Tebrik ve Bilgilendirme İletişimi gerçekleştirilmiştir.	7.10.2020
Dijital Oryantasyon İletişimi gerçekleştirilmiştir.	9.10.2020
**Üniversite Gündem Başlıklı Mütevelli Heyet Başkanı Mesajı E-posta İletişimi gerçekleştirilmiştir.	10.10.2020
Hazırlık Sınıfı Öğrencilerine Yönelik Bilgilendirme İletişimi gerçekleştirilmiştir.	12.10.2020
**Üniversite MED ve -MED Ortaklığı ile Uzaktan Eğitime Ulaşımında Zorluk Çeken Öğrencilere Yardım Projesi İletişimi gerçekleştirilmiştir.	14.10.2020
"Hareketin Temelleriyle Dansa" atölyesi iletişimi gerçekleştirilmiştir.	23.10.2020

**Üniversite DJ Akademisi Bilgilendirme İletişimi gerçekleştirilmiştir.	23.10.2020
**Üniversite Gündem Başlıklı Mütevelli Heyet Başkanı Mesajı E-posta İletişimi gerçekleştirilmiştir.	24.10.2020
Ulusal ve uluslararası ödüllü Yüksek Mimar Eric Owen Moss'un konuşmacı olduğu "The Day The Sun Stood Still" online semineri iletişimi gerçekleştirilmiştir.	27.10.2020
İzmir depremi ardından bölgede kendileri ve yakınları yaşayan öğrencilerimize yardım iletişimi gerçekleştirilmiştir.	30.10.2020
Oryantasyon programı değerlendirme anketi iletişimi gerçekleştirilmiştir.	3.11.2020
CATS yazılımı değerlendirme anketi iletişimi gerçekleştirilmiştir.	3.11.2020
"İş, Bilendir: Girişimcilik Modelleri" başlıklı webinar iletişimi gerçekleştirilmiştir.	3.11.2020
**Üniversite Gündem Başlıklı Mütevelli Heyet Başkanı Mesajı E-posta İletişimi gerçekleştirilmiştir.	7.11.2020
MIT Mimarlık ve Planlama Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Hashim Sarkis'in konuk olacağı webinar iletişimi gerçekleştirilmiştir.	18.11.2020
**Üniversite Gündem Başlıklı Mütevelli Heyet Başkanı Mesajı E-posta İletişimi gerçekleştirilmiştir.	21.11.2020
Eğitim Fakültesi'nin düzenlediği Öğretmenler Günü özelinde gerçekleşen webinar iletişimi gerçekleştirilmiştir.	23.11.2020
BİLSAP Ödül Töreni HES Kodu İletişimi gerçekleştirilmiştir.	26.11.2020
BİLSAP Canlı Yayın İletişimi gerçekleştirilmiştir.	26.11.2020
Psikiyatrist Dr. Gülcan Özer'in eğitmenliğinde 2 Aralık 2020 Çarşamba günü 15.30'da gerçekleştirilecek "Herkes Kendi Hayatının Kahramanı" başlıklı e-atölye iletişimi gerçekleştirilmiştir.	27.11.2020
**Üniversite Personellerine Uzaktan Çalışma Sistemine Geçiş Hakkında Bilgilendirme İletişimi gerçekleştirilmiştir.	2.12.2020
Öğrencilere yönelik belirli tarihler arasında kampüse girişin yapılmayacağı hakkında iletişim gerçekleştirilmiştir.	2.12.2020
**Üniversite Gündem Başlıklı Mütevelli Heyet Başkanı Mesajı E-posta İletişimi gerçekleştirilmiştir.	5.12.2020
"Kraliyet Akademisyeni" olarak tanınan Ian Ritchie'nin katıldığı webinar iletişimi gerçekleştirilmiştir.	9.12.2020
Karikatürist Varol Yaşaroğlu'nun konuk olacağı Yaşam Kültürü Akademisi Başarı Öyküleri Atölyesi İletişimi gerçekleştirilmiştir.	15.12.2020
Dünya gazetesi yazarı Vahap Munyar ve Prof. Dr. ***** katılımlarıyla gerçekleştirilecek "Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları ve Aile Anayasası" e-semineri iletişimi gerçekleştirilmiştir.	25.12.2020
**Üniversite Gündem Başlıklı Mütevelli Heyet Başkanı Mesajı E-posta İletişimi gerçekleştirilmiştir.	31.12.2020

Lisansüstü programlara başvuru başlangıcı iletişimi gerçekleştirilmiştir.	4.01.2021
2020-2021 Bitirme Sınavları İletişimi gerçekleştirilmiştir.	11.01.2021
**Üniversite Gündem Başlıklı Mütevelli Heyet Başkanı Mesajı E-posta İletişimi gerçekleştirilmiştir.	16.01.2021
İngilizce Hazırlık Sınıfı Memnuniyet Anketi İletişimi gerçekleştirilmiştir.	19.01.2021
Mezunlara yönelik pandemi döneminde kariyer yaşantısı ve beklentileri hakkında anket iletişimi gerçekleştirilmiştir.	19.01.2021
Merkezi Yerleştirme Puanına Göre Yatay Geçiş Başvuruları Başlangıç İletişimi gerçekleştirilmiştir.	25.01.2021
GNO'ya göre yatay geçiş başvuruları başlangıç iletişimi gerçekleştirilmiştir.	25.01.2021
Aday Öğrencilere Yönelik Acayip **Üniversiteli Sohbetler projesi iletişimi gerçekleştirilmiştir.	25.01.2021
**Üniversite Gündem Başlıklı Mütevelli Heyet Başkanı Mesajı E-posta İletişimi gerçekleştirilmiştir.	30.01.2021
Ders değerlendirme ve öğretim elemanı performans değerlendirme anketi iletişimi gerçekleştirilmiştir.	5.02.2021
Yabancı Dil Yeterlilik Sınavı Bilgilendirme İletişimi gerçekleştirilmiştir.	6.02.2021
Lisansüstü başvurularına yönelik genel bilgilendirme iletişimi gerçekleştirilmiştir.	8.02.2021
Back To **Üniversite web sitesi ve HES kodu bilgilendirme iletişimi gerçekleştirilmiştir.	11.02.2021
**Üniversite Gündem Başlıklı Mütevelli Heyet Başkanı Mesajı E-posta İletişimi gerçekleştirilmiştir.	13.02.2021
Bahar Yarıyılı kayıt yenileme ve ders seçimi iletişimi gerçekleştirilmiştir.	19.02.2021
**Üniversite Gündem Başlıklı Mütevelli Heyet Başkanı Mesajı E-posta İletişimi gerçekleştirilmiştir.	27.02.2021
Adaylara yönelik YKS başvuru son gün iletişimi gerçekleştirilmiştir.	2.03.2021
Juhani Pallasmaa Webinarı İletişimi gerçekleştirilmiştir.	3.03.2021
2020-2021 Cats arayüzü değerlendirme anket iletişimi gerçekleştirilmiştir.	4.03.2021
Hukuk Okur Yazarlığı webinar iletişimi gerçekleştirilmiştir.	5.03.2021
**Üniversite Gündem Başlıklı Mütevelli Heyet Başkanı Mesajı E-posta İletişimi gerçekleştirilmiştir.	8.03.2021
Aday Öğrencilere Yönelik Dijital Dünyanın Yeni Nesil Hukukçuları etkinliği iletişimi gerçekleştirilmiştir.	8.03.2021
**Üniversite, Spotify hesabının açılışı ile ilgili iletişim gerçekleştirilmiştir.	11.03.2021
**Üniversite Gündem Başlıklı Mütevelli Heyet Başkanı Mesajı E-posta İletişimi gerçekleştirilmiştir.	13.03.2021
**Üniversite Çalışan anketi iletişimi gerçekleştirilmiştir.	16.03.2021

Erken Kayıt Bilgilendirme İletişimi gerçekleştirilmiştir.	17.03.2021
Spor Hukuku Bilgilendirme İletişimi gerçekleştirilmiştir.	22.03.2021
**Üniversite Gündem Başlıklı Mütvevelli Heyet Başkanı Mesajı E-posta İletişimi gerçekleştirilmiştir.	27.03.2021
Prof. Dr. ***** 57. Kütüphane Haftası özel etkinliği iletişimi gerçekleştirilmiştir.	30.03.2021
Medya Okuryazarlığı eğitimi iletişimi gerçekleştirilmiştir.	1.04.2021
Kişisel Verilerin Korunması Kanunu webinarı iletişimi gerçekleştirilmiştir.	8.04.2021
WeAccept I. Dönem Sonuç Açıklama İletişimi gerçekleştirilmiştir.	9.04.2021
Prof. Dr. ***** akademik kadromuza özel gerçekleştirdiği "Psikolojik Aşı" temalı atölye iletişimi gerçekleştirilmiştir.	9.04.2021
**Üniversite Gündem Başlıklı Mütvevelli Heyet Başkanı Mesajı E-posta İletişimi gerçekleştirilmiştir.	10.04.2021
Dijital Dünyanın Yeni Nesil Hukukçuları etkinliğinin başlaması hakkında iletişim gerçekleştirilmiştir.	11.04.2021
Doç. Dr. ***** katılımıyla gerçekleşen "Çamurla Terapi: Psikanalitik Psikoterapinin Çamurla Terapisi" başlıklı webinar iletişimi gerçekleştirilmiştir.	12.04.2021
Tüketici Hukuku webinarı İletişimi gerçekleştirilmiştir.	15.04.2021
Kira Hukuku webinarı iletişimi gerçekleştirilmiştir.	22.04.2021
**Üniversite Gündem Başlıklı Mütvevelli Heyet Başkanı Mesajı E-posta İletişimi gerçekleştirilmiştir.	24.04.2021
"Bütçe ve Planlama Yönetimi" Sertifika Programı İletişimi gerçekleştirilmiştir.	24.04.2021
Mutluluk temalı webinar iletişimi gerçekleştirilmiştir.	26.04.2021
FSEK ve Haksız Rekabet Boyutuyla Fikri Haklar Programı iletişimi gerçekleştirilmiştir.	29.04.2021
Toplumsal Cinsiyet ve Hukuk Okuryazarlığı programı iletişimi gerçekleştirilmiştir.	3.05.2021
CATS Sanal Ofis İletişimi gerçekleştirilmiştir.	3.05.2021
Doğal Yapı Malzemelerinin Çağdaş Üretim ve Uygulama Yöntemleri Sertifika Programı İletişimi gerçekleştirilmiştir.	3.05.2021
Erişilebilirlik Uzmanlığı Sertifika Programı iletişimi gerçekleştirilmiştir.	3.05.2021
**Üniversite Gündem Başlıklı Mütvevelli Heyet Başkanı Mesajı E-posta İletişimi gerçekleştirilmiştir.	6.05.2021
Mütvevelli Heyet Başkanımız Dr. ***** **Üniversite Ailesi Buluşmaları kapsamında, **Üniversite'de Gündem mesajı iletişimi gerçekleştirilmiştir.	6.05.2021

Propia tarafından **Üniversite öğrencilerine özel düzenlenen iletişim kampanyası yarışmasının bilgilendirme iletişimi gerçekleştirilmiştir.	7.05.2021
T.C. Cumhurbaşkanlığı İdari İşler Başkanlığı Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğü'nün kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanların 10, 11 ve 12 Mayıs tarihlerinde idari izinli sayılmaları hakkında iletişim gerçekleştirilmiştir.	8.05.2021
Online Kurgusal Dava Yarışması İletişimi gerçekleştirilmiştir.	24.05.2021
Üniversite Elçisi başvuruları iletişimi gerçekleştirilmiştir.	27.05.2021
Online Kurgusal Dava Yarışması Bilgilendirme Toplantısı İletişimi gerçekleştirilmiştir.	29.05.2021
Kültür Gündem Başlıklı Mütevelli Heyet Başkanı Mesajı E-posta İletişimi gerçekleştirilmiştir.	5.06.2021
Online Liselerarası Kurgusal Dava Yarışması Finale Kalan Takım Bilgilendirme İletişimi gerçekleştirilmiştir.	11.06.2021
WeAccept II. Dönem Başvuruları Açıklanması İletişimi gerçekleştirilmiştir.	18.06.2021
COVID-19 Aşı Durumu bilgilendirmesi iletişimi gerçekleştirilmiştir.	25.06.2021
Adaylara yönelik YKS'de Başarılar İletişimi gerçekleştirilmiştir.	25.06.2021
15 Temmuz Demokrasi ve Milli Birlik Günü kapsamında düzenlenen, Dr. Öğr. Üyesi *****'ın konuşmacı olacağı "Hukuk Devletinin Bir Gereği Olarak Temel Hak ve Özgürlüklerin Korunması ve Güçlendirilmesi" etkinliği iletişimi gerçekleştirilmiştir.	15.07.2021
Üniversite Gündem Başlıklı Mütevelli Heyet Başkanı Mesajı E-posta İletişimi gerçekleştirilmiştir.	31.07.2021
Genel WeAccept İletişimi gerçekleştirilmiştir.	1.08.2021
Anlaşmalı Eğitim Kurumları İletişimi gerçekleştirilmiştir.	1.08.2021
Üniversite Tercih Dönemi'ne davet iletişimi gerçekleştirilmiştir.	4.08.2021
Tercih İndirimi Ödüllü Anket İletişimi gerçekleştirilmiştir.	6.08.2021
2020 ve 2021 Mezuniyet Törenleri Genel iletişimi ve katılım formu bilgilendirmesi gerçekleştirilmiştir.	18.08.2021
Dikey Geçiş tercihleri hakkında genel iletişimi gerçekleştirilmiştir.	23.08.2021
Rektörümüz Prof. Dr. *****'ın katılımıyla gerçekleştirdiği Üniversite Gündemi webinarı iletişimi gerçekleştirilmiştir.	1.09.2021
Yatay geçiş kazanan iletişimi gerçekleştirilmiştir.	1.09.2021

EK-8: Uzaktan Eğitim Öğrenci Memnuniyet Anketi Soruları

Soru A1. Kayıtlı olduğunuz Fakülte/MYO/Enstitüyü seçiniz

Soru A2. Kayıtlı olduğunuz bölümde/program/ana bilim dalını seçiniz.

Soru A3. Kaçınıcı yarıyıl öğrencisisiniz?

BÖLÜM B: BÖLÜM & AKADEMİK DANIŞMANLAR

Soru B.1. Uzaktan eğitim sürecinde, ihtiyacım olduğunda akademik danışmanımla rahatlıkla iletişim kurabiliyorum

Soru B.2. Uzaktan eğitim sürecinde, Bölüm Başkanımız ile rahatlıkla iletişim kurabiliyorum

Soru B.3. Uzaktan eğitim sürecinde, bölüm hocalarımız ve asistanlarımız ile rahatlıkla iletişim kurabiliyorum

Soru B.4. Bölümümüzün uzaktan eğitim sürecinde yaptığı bilgilendirme ve duyuruları yeterli buluyorum

Soru B.5. Uzaktan eğitim sürecine bölümümüz kolay adapte oldu.

Soru B.6. Uzaktan eğitim sürecinde sorunlarımın dikkate alınıp hızlıca çözüm üretildiğini düşünüyorum.

BÖLÜM C: CATS & ADOBE CONNECT

Soru C.1. Uzaktan eğitimin asenkron bölümünde kullanılan CATS sisteminin faydalı ve Kullanışlı olduğunu düşünüyorum

Soru C.2. CATS sistemi kullanılarak verilen ödevleri yaparken ve sisteme yüklerken zorluk yaşamıyorum.

Soru C.3. CATS sistemi kullanılarak yapılan online sınavlar ve kısa sınavların adil olduğunu düşünüyorum.

Soru C.4. CATS sistemi üzerinden çevrimiçi sınavlara katılırken zorluk yaşamıyorum

Soru C.5. CATS'ten yapılan duyuruların zamanında ve yeterli yapıldığını düşünüyorum.

Soru C.6. Uzaktan eğitimin senkron bölümünde kullanılan Adobe Connect programının faydalı ve kullanışlı olduğunu düşünüyorum

Soru C.7. Uzaktan eğitim süreci ile ilgili yapılan bilgilendirmeler ve yardım videolarını faydalı buluyorum

Soru C.8.- Sisteme erişimde problem yaşadığımda teknik destek alabiliyorum.

Soru C.9.- Sahip olduğum teknolojik alt yapı ile uzaktan eğitimlere katılmakta sorun yaşamıyorum.

C.10. Uzaktan eğitim süreci ile ilgili bilgilendirme için üniversitemiz web sitesindeki

Sıkça Sorulan Sorular (SSS) sayfasını yeterli buluyorum.

Soru C.11. Katılmadığım canlı derslerin kayıtlarına sonradan ulaşabileceğimi ve kullanabileceğimi biliyorum.

Soru C.12. Uzaktan eğitim sürecinde ihtiyaç duyduğum bilgilerin sistem üzerinden duyurularla hızlıca iletildiğini düşünüyorum

BÖLÜM D: UZAKTAN EĞİTİM İLE İLGİLİ GENEL GÖRÜŞ

Soru D.1. Üniversitemdeki uzaktan eğitim imkanları ile derslerimi kendi hızıma uygun bir şekilde öğrenebiliyorum

Soru D.2. Uzaktan eğitimin yer esnekliği ve zaman tasarrufu sağladığını düşünüyorum

Soru D.3. Uzaktan eğitim sayesinde ders kaynaklarına hızlıca erişebiliyorum

Soru D.4. Yüz yüze eğitime geri dönüldüğünde bazı derslerin uzaktan eğitim ile yapılmasının faydalı olacağını düşünüyorum.

BÖLÜM E: İDARİ BİRİMLER

Soru E.1. Sanal ofis faaliyetleri hakkında yapılan açıklamaları yeterli ve yönlendirici buluyor musunuz?

Soru E.2. Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın sanal ofis faaliyetlerinden memnunum.

Soru E.3. Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nün sanal ofis faaliyetlerinden memnunum.

Soru E.4. Bilgi Sistemleri Teknolojileri (BST) Daire Başkanlığı'nın sanal ofis faaliyetlerinden memnunum

Soru E.5. Uluslararası İlişkiler Birimi'nin sanal ofis faaliyetlerinden memnunum

Soru E.6. Kültür Noktası'nın sanal ofis faaliyetlerinden memnunum

Soru E.7. Kütüphane'nin sanal ofis faaliyetlerinden memnunum

Soru E.8. Mali İşler Daire Başkanlığı'nın sanal ofis faaliyetlerinden memnunum

Soru E.9. Revir 'in sanal ofis faaliyetlerinden memnunum.

Soru E.10. Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Uygulama ve Araştırma Merkezi'nin sanal ofis faaliyetlerinden memnunum.

BÖLÜM F: KÜLTÜR NOKTASI

Soru F.1. Uzaktan eğitim süresince sanal ders dışı aktivitelerin (konferans, çalıştay, söyleşi vb.) yeterli düzeyde gerçekleştirildiğini düşünüyorum

Soru F.2. Üniversitemdeki kulüp faaliyetlerinin uzaktan eğitim süresince sanal olarak aktif bir şekilde gerçekleştiğini düşünüyorum

Soru F.3. Kültür Noktası Sanal Ofisi'nin verdiği hizmetlerle ilgili web sayfasında yeterince bilgi ve duyuruya ulaşabiliyorum.

Soru F.4. CATS üzerindeki Kültür Noktası Sanal Ofisi ile İş'te Kültür ve Kariyer dersi üzerinden verilen kişisel gelişim ve kariyer gelişimi hizmetlerinden memnunum.

Soru F.5. CATS üzerindeki Kültür Noktası Sanal Ofisi'nin verdiği hizmetleri yeterli buluyorum.

Soru F.6. Birim çalışanları naziktir ve sorularıma hızlı bir şekilde cevap verirler

Soru F.7. CATS üzerindeki Kültür Noktası Sanal Ofisi'nde sorunlarıma hızlı bir şekilde çözüm bulabiliyorum.

Soru F.8. Sanal ortamlarda gerçekleştirilen ğrenci Kulüp Faaliyetlerini faydalı buluyorum.

Soru F.9. Sanal ortamlarda gerçekleştirilen ğrenci Kulüp Faaliyetlerinin içeriklerini yeterli buluyorum.

Soru F.10. Kültür Noktası ve ğrenci Kulüplerinin gerçekleştirdiği etkinliklerin yeterli derecede duyurulduğunu düşünüyorum.

Soru F.11. Kültür Noktası ve ğrenci Kulüplerinin gerçekleştirdiği etkinliklerin çeşitliğinden memnunum.

Soru F.12. CATS üzerindeki Kültür Noktası Sanal Ofisi'nin iletişim imkanlarını (e-posta, duyurular, sosyal medya vb.) yeterli buluyorum.

Soru F.13. Kültür Noktası Sosyal Medya Hesapları üzerinden paylaşılan çalışmalardan memnunum.

Soru F.14.- Kültür Noktası Sosyal Medya Hesapları üzerinden canlı yayımla gerçekleştirilen etkinlikleri yeterli buluyorum.

EK-9: Akademik Personel Memnuniyet Anketi Soruları

3.1. DEMOGRAFİK SORULAR

3.1.1. Üniversitemizdeki Kıdem Süresi

3.1.2. Eğitim Durumu

3.1.3. Yaş Aralığı

3.1.4. Cinsiyet

3.2. YÖNETİM TARZI İLE İLGİLİ SORULAR

3.2.1. Üniversitemizde kurallara uyulması ve bürokrasi konusunda titiz davranılır

3.2.2. Yöneticilerimiz açık ve net bir iletişimi tercih ederler

3.2.3. Yöneticim, bir karar vermem gerektiğinde kendisinden onay almamı ister

3.2.4. Yöneticim, ona danışmadan karar almama izin vermez

3.2.5. Üniversitemizde karar alma sürecinde birden fazla alternatif ve seçenek vardır

3.2.6. Yöneticilerimiz işlerimizi zamanında bitirebilmemiz için bize yeterli süreyi tanırlar

3.2.7. Üniversitemizde yöneticiler bağımsız ve nesnel kararlar alırlar

3.2.8. Yöneticilerimiz üniversitemizdeki çalışanların kararlara demokratik biçimde katılmasını sağlarlar

3.2.9. Üniversitemiz profesyonel bir yönetime sahiptir

3.2.10. Üniversitemiz çalışanlarına önem veriyor

3.2.11. Üniversitemizde düşük performanslı çalışanın iş yükü daha az, yüksek performanslı çalışanın iş yükü daha fazla oluyor

3.2.12. Yöneticim, işle ilgili kararlarımı almam konusunda yeterli özgürlüğü tanıyor ve bu yönde teşvik ediyor

3.3. İLETİŞİM TARZI İLE İLGİLİ SORULAR

3.3.1. Üniversitemizle ya da üniversitemizdeki çalışanlarla ilgili bilinmesinde yararlı olan bilgi ve haberler üniversitemiz yönetimi tarafından tüm çalışanlara duyurulur

3.3.2. Üniversitemizde gerçekleşen süreçleri yazılı ve sözlü olarak ilgili birimden öğrenirim

3.3.3. Üniversitemizde sorumluluk ve yetkiler çerçevesinde bilgi akışı net ve zamanında gerçekleşir

3.3.4. Üniversitemizde çalışanlarla yöneticiler arasında yazılı ve sözlü iletişim karmaşası yaşanır

3.3.5. Yöneticiler çalışanlarla konuşmak, onların sorunlarını dinlemek ve yardımcı olmak için mümkün olduğunca zaman ayırıyorlar

3.3.6. Üniversitemizde birimler arasında iletişim ve iş birliği vardır

3.3.7. Üniversitemizde iletişimi sağlamak için gerekli teknolojik altyapıdan etkili biçimde yararlanılmaktadır

3.3.8. Üniversitemizde ast-üstler arası iletişim üslubu profesyonel sınırlar çerçevesindedir

3.4. PROSEDÜRLER İLE İLGİLİ SORULAR

3.4.1. Üniversitemizde kullanılan prosedürler amaca yöneliktir

3.4.2. Üniversitemizde kullanılan prosedürleri anlayabilirim

3.4.3. Üniversitemizde kullanılan prosedürler uygulayabilirim

3.4.4. EBYS ve iş akışı çizelgeleri işlerin etkili yürütülmesini sağlar

3.4.5. Yönerge/Yönetmelikler işlerin etkili yürütülmesini sağlar

3.4.6. Üniversitemizdeki prosedürler, işimizi kolaylaştırıyor

3.4.7. Prosedürlerin iş sürecimi uzattığını düşünüyorum

3.4.8. Üniversitemiz politika ve prosedürleri tüm çalışanlara eşit uygulanmaktadır

3.5. MOTİVASYON İLE İLGİLİ SORULAR

3.5.1. Özel günlerimde (iyi ve kötü gün) her zaman üniversitemizin desteğini görürüm

3.5.2. Yöneticilerimiz risk oluşturabilecek hatalarımızla ilgili zamanında ve olumlu tepkiler verir

3.5.3. Hata yaptığımızda önceki başarılarımız unutulup sadece hataya odaklı eleştiriler yapılır

3.5.4. Performansımızla ilgili çeşitli takdir ve teşvikler yapılır

3.5.5. Çalışanın motivasyonunun artmasında sadece özlük haklarının iyileştirilmesi yeterli değildir

3.5.6. Periyodik performans değerlendirme kriterleri motivasyonumu azaltmaktadır

3.6. ÇALIŞANLARA VERİLEN DEĞER VE EŞİTLİK İLE İLGİLİ SORULAR

3.6.1. Üniversitemiz yapmış olduğu uygulamalarla ve ihtiyacım olduğunda verdiği destekle kendimi değerli hissetmemi sağlıyor

3.6.2. Üniversitemizde ödüllerin veya terfilerin, eşitlik ilkesine dayalı olarak verildiğine inanıyorum

3.6.3. Performansa bağlı haklar konusunda ayrımcılık yapılmaz

3.7. ÇALIŞANIN İŞİNİ DEĞERLENDİRMESİ İLE İLGİLİ SORULAR

3.7.1. İşimi yapmaktan keyif alıyorum

3.7.2. İşimde benden tam olarak ne beklediğini biliyorum

3.7.3. İşimi iyi yaptığımı düşünüyorum

3.7.4. İşim bana sürekli gelişme imkânı sağlıyor

3.7.5. İşimle ilgili yeni fikirler üretebilme ve bunları uygulama şansı bulabiliyorum

3.7.6. İş yükümün fazla oluşundan dolayı işimi bazen iyi bir şekilde yapamıyorum

3.8. ÇALIŞMA KOŞULLARI İLE İLGİLİ SORULAR

3.8.1. Çalıştığım yerdeki ergonomik koşullar (sıcak/soğuk/gürültü/kalabalık/dar alan vb.) işimi iyi yapmamı engelliyor

3.8.2. Ofis ortamlarından memnunum

3.8.3. Kırtasiye malzemelerinden memnunum

3.8.4. Donanım ve teknik ekipmandan memnunum

3.8.5. Sosyal alanlardan (yemekhane, kafeterya, bahçe vb.) memnunum

3.8.6. Sağlık hizmetlerinden memnunum

3.8.7. Çalışma mekanları ve ortak kullanım alanlarının (tuvalet, lavabo vb.) temizlik ve hijyeninden memnunum

3.8.8. Taşımacılık /servis hizmetlerinden memnunum

3.8.9. Çalışma saat ve sürelerinin uygulanışı konusunda problem yaşıyorum

3.8.10. Asli işlerin dışındaki iş kalemlerinin etkili yürütülebilmesi için ara eleman sayısının artması gerekmektedir

3.8.11. Üniversitemizde kalite süreçlerine katılım desteklenmektedir

3.8.12. Üniversitemizde küresel standartlarda çalışma ortamı sağlanmaktadır

3.8.13. Üniversitemizde uluslararası iş birlikleri stratejik olarak kurulmakta ve çalışan gelişimine destek sağlamaktadır

3.8.14. Üniversitemizde ulusal iş birlikleri stratejik olarak kurulmakta ve çalışan gelişimine destek sağlamaktadır

3.9. KİŞİSEL GELİŞİM VE EĞİTİM İMKANLARI İLE İLGİLİ SORULAR

3.9.1. Yöneticim işimde ilerlemem konusunda bana bizzat yardım eder

3.9.2. Üniversitemiz çalışanlarını geliştirmeye önem verir ve bu yönde çalışanlarına yatırım yapar

3.9.3. Her yıl düzenli olarak eğitim ihtiyacımız belirlenir ve bu doğrultuda mesleki eğitimlerimiz gerçekleştirilir

3.9.4. Aldığım eğitimler, işimi kolaylaştırıyor ve başarıma katkıda bulunuyor

3.10 EKONOMİK VE SOSYAL İMKANLAR İLE İLGİLİ SORULAR

3.10.1. Üniversitemizde adil bir ücret düzeni vardır

3.10.2. Yaptığım işe göre aldığım ücret yeterlidir

3.10.3. Ücret dışında verilen imkanlar yeterlidir

1.11. AİDİYET DUYGUSU İLE İLGİLİ SORULAR

1.11.1. Kendimi üniversitemizin bir parçası olarak görüyorum

1.11.2. Tekrar işe girecek olsam yeniden üniversitemizi seçerdim

1.11.3. Üniversitemizde çalışmayı başkalarına tavsiye ederim

1.11.4. Kendimi üniversitemizin geleceği açısından güvencede hissediyorum

1.11.5. Kurumsal kimliğim benim için bir gurur kaynağıdır

3.12. AKADEMİK KARIYER İLE İLGİLİ SORULAR

3.12.1. Akademik danışmanlıklarını yürüttüğüm öğrenci sayısının fazla olduğunu düşünüyorum

3.12.2. Yeni başlayan akademisyenler için oryantasyon süreçleri yeterlidir

3.12.3. Etkili öğretim için sınıf/şube mevcutlarının düşürülmesi gerekir

3.12.4. Not girişi için ayrılan zaman dilimi yeterlidir

3.12.5. Dersliklerdeki teknik donanım ve ekipman yeterlidir

EK-10: Araştırmaya Konu Üniversite için Önerilen Yönerge

T.C. ÜNİVERSİTESİ KRİZ-ACİL ve AFET DURUMU HAREKET PLANI UYGULANMA İLKELERİNE İLİŞKİN YÖNERGE

BİRİNCİ BÖLÜM Genel Esaslar

Amaç

Madde 1 – (1) Bu Yönergenin amacı; Üniversitesi bünyesinde, yurtçinde ve yurtdışında meydana gelen Kriz, afet ve acil durumlara müdahalenin ve buna ilişkin hazırlık faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesine yönelik, Üniversite Rektörlüğü ve bağlı tüm birimlerinin görev ve sorumlulukları ile birimler arasındaki koordinasyon ve işbirliğine ilişkin esasları belirlemektir.

(2) Kriz, Acil ve Afet Durumunda Üniversitenin; Akademik ve İdari Birimleri, Akademik ve İdari Personeli ile öğrencilerin yeni durumun etkilerinden korunmasını ve hizmetlerini devamlılığını sağlamaktır.

Kapsam

Madde 2 – (1) Bu Yönerge, Üniversitesi Rektörlük, Rektörlük Makamına bağlı tüm Akademik Birimler, Genel Sekreterlik, Genel Sekreterlik Makamına bağlı tüm İdari Birimler ile Üniversite kadrosundaki tüm akademik ve idari personel ile Üniversitenin kayıtlı tüm öğrencilerini kapsar.

Dayanak

Madde 3 - Bu Yönetmelik, 29/5/2009 tarihli ve 5902 sayılı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun hükümleri ile 19.02.2011 tarih ve 27851 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Afet ve Acil Durum Yönetim Merkezleri Yönetmeliği Hükümlerine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

Madde 4 – (1) Bu Yönergede geçen;

- a) **Rektör :** Üniversite Rektörünü
- b) **Rektör Yardımcısı:** Üniversitesinin Rektör Yardımcısını
- c) **Genel Sekreter:** Üniversitesinin Genel Sekreterini
- d) **Mütevelli Heyet Başkanı :** Üniversitesinin Mütevelli Heyet Başkanını
- e) **Akademik Birim :** Üniversitesinin Fakülte, Meslek Yüksekokulu, Enstitü, Rektörlüğe Bağlı Bölüm, Merkez ve Rektörlüğe Bağlı Birimlerini
- f) **İdari Birim :** Üniversitesinin Daire Başkanlıkları ve Genel Sekreterliğe bağlı alt birimleri
- g) **Birim Üst Yöneticisi:** Üniversitede görev yapan Rektör Yardımcısı, Dekan, Enstitü Müdürü, Meslek Yüksekokulu Müdürü, Merkez Müdürü ve Daire Başkanını,
- h) **Birim Yöneticisi:** Üniversitede görev yapan Birim Sorumlusunu, Birim Başkanını, Birim Müdürünü, Bölüm Başkanını ve Daire Başkan Yardımcısını,
- i) **Senato:** Üniversitenin Senatosunu,
- j) **Dekan:** Üniversitenin ilgili Fakülte Dekanını,
- k) **İdari Personel:** Üniversitede görev yapan idari personeli,
- l) **Müdür:** Üniversitenin İlgili Meslek Yüksek Okulu, Enstitü Müdürünü ve Merkez Müdürünü,
- m) **Üniversite Yönetim Kurulu:** Üniversitenin Yönetim Kurulunu,
- n) **Kriz :** Üniversitenin üst düzey hedeflerini ve işleyiş biçimini tehdit eden veya hayatını tehlikeye sokan, acil karar verilmesi gereken, uyum ve önleme sistemlerini yetersiz hale getiren gerilimli durumu,
- o) **Acil durum:** Toplumun tamamının veya belli kesimlerinin normal hayat ve faaliyetlerini durduran veya kesintiye uğratan, acil müdahaleyi gerektiren olayları ve bu olayların Üniversitede yarattığı kriz halini,
- p) **Afet:** Toplumun tamamı veya belli kesimleri için fiziksel, ekonomik ve sosyal kayıplar doğuran, normal hayatı ve insan faaliyetlerini durduran veya kesintiye uğratan doğal, teknolojik veya insan kaynaklı olayları ve bu olayların Üniversitede yarattığı kriz halini,

- q) **KAADH** : Kriz-Acil ve Afet Durumu Hareket Planını,
- r) **KAADH Başkanı** : Üniversitesi Rektörünü
- s) **KAADH Başkan Yardımcısı** : Üniversite Rektörü tarafından görevlendirilen Bir Rektör Yardımcısını ,
- t) **KAADH Üst Yönetim Komisyonu**: Üniversitenin, Mütevelli Heyet Başkanı, Mütevelli Heyet Temsilci ve Danışmanları, Rektör, Rektör Yardımcısı/Yardımcıları ve Genel Sekreterinden oluşan Kriz-Acil ve Afet Durumu Hareket Planı Üst Yönetim Komisyonunu,
- u) **KAADH Komisyonu**: Üniversitenin, Rektör, Rektör Yardımcısı/Yardımcıları, Genel Sekreteri, Akademik ve İdari Birim Üst Yöneticilerinden oluşan Kriz-Acil ve Afet Durumu Hareket Planı Komisyonunu,
- v) **KAADH Birim Komisyonu**: Üniversitenin, Birim Yöneticilerinden oluşan Birim Kriz-Acil ve Afet Durumu Hareket Planı Birim Komisyonunu,
- w) Üniversite: Üniversitesini

İfade eder.

İKİNCİ BÖLÜM

Uygulama Esasları

Madde 5 – (1) KAADH Planı Uygulama Kapsamı aşağıdaki durumlarda devreye alınır.

a) Anayasa ile kurulan hür demokrasi düzenini, temel hak ve hürriyetlerini ortadan kaldırmaya yönelik yaygın şiddet hareketlerine ait ciddi belirtilerin ortaya çıkması veya şiddet olayları nedeniyle kamu düzeninin bozulması;

1. Terör olayları,
2. Kanunsuz grev, lokavt ve işi bırakma eylemleri,
3. Etnik yapı, din ve mezhep farklılıklarından kaynaklanan olaylar,
4. Yasadışı toplantı ve gösteri yürüyüşleri ile şiddet olayları.

b) Doğal veya insan kaynaklı afetler;

1. Deprem,
2. Sel baskını,
3. Çığ düşmesi,
4. Toprak kayması veya kaya düşmesi,
5. Büyük ölçekteki kazalar,
6. Bina ve tesis yangınları,
7. Orman yangınları.

c) Tehlikeli ve salgın hastalıklar,

d) Üniversite iç işleyiş düzenini bozan krizler

e) Rektörün gerekli gördüğü diğer Kriz kapsamlı haller.

Genel Hususlar

Madde 6 – (1) Kriz, Acil ve Afet durumlarında Üniversite işleyişi açısından durumun zamanında teşhisi, takip edilecek usullerin önceden tespiti, işler olarak muhafazası ve kriz tedbirlerinin gecikmeden uygulamaya konması esastır.

(2) Kriz, Acil ve Afet durum yönetimi, durumunun teşhisinden başlayarak, gerekli yönlendirici kararların alınmasına, uygulanmasına, takip ve kontrolüne kadar uzanan bir seri faaliyetlerin tamamıdır.

(3) Tehlikeli ve salgın hastalıklar ve/veya Radyasyon tehlikesi ve hava kirliliği gibi kimyasal ve teknolojik olaylar ile Doğal Afetler Acil Kriz Yönetimini gerektiren hallerdir.

(4) Kriz, Acil ve Afet durumunun ortaya çıkması halinde Üniversitenin Kriz Yönetimine sürat ile ve güvenilir bir şekilde geçilebilmesi, Resmi Makamların açıklamaları kapsamında süreçlerin etkin sürdürülebilmesi, kriz haline ilişkin tüm hazırlık ve faaliyetlerin, YÖK Başkanlığı ve ilgili diğer Resmi Kurumlara ait mevzuat ile süreç kapsamındaki açıklamaları ve Üniversitesi Senatosu tarafından kabul edilen “..... Üniversitesi Kriz-Acil ve Afet Durumu Hareket Planı Uygulanma İlkelerine İlişkin Yönerge” esaslarına göre aksatılmadan yürütülmesi esastır.

(5) KAADH faaliyetlerini, Rektörlük Merkez binasında yürütür.

(6) KAADH Kriz, Acil ve Afet Durumunda Kullanılmak üzere tüm sürecin, yönetim ve bağlı birimler aralarındaki koordinasyonun da belirtildiği bir el kitabını hazırlamak ve uygulama tatbikatlarını yaparak Rektörlük Makamına sunmaktan sorumludur.

KAADH Komisyonlarının Kuruluşu ve Görevleri

KAADH Üst Yönetim Komisyonu

Madde 7 – (1) KAADH Üst Yönetim Komisyonu Üniversitenin;

- a) Mütevelli Heyet Başkanı Yürütücülüğünde,
- b) Mütevelli Heyet Temsilci ve Danışmanları,
- c) Rektörü,
- ç) Rektörün gerekli gördüğü durumlarda kendisinin görevlendireceği Rektör Yardımcısı/Yardımcıları
- d) Genel Sekreteri'nden oluşur.

(2) Kriz-Acil ve Afet Durumu Hareket Planı Üst Yönetim Komisyonunu görevleri şunlardır;

- a) Kriz-Acil ve Afet Durumuna karar verecek en yetkili birimdir.
- b) KAADH Komisyonundan gelen durum raporlarını değerlendirmek,
- c) Mevcut önlemlerden daha fazlasının gerektiğine karar vermek,
- d) Alt komisyonun önerileri kapsamında gerekli teknolojik ve diğer araçların alımına karar vermek,
- e) Gerekli durumlarda Yönetim Yapısında esneklik sağlanmasına ve iş akışlarındaki değişikliklere karar vermek,
- f) Alt Komisyon tarafından önerilen görevlendirmelerin uygunluğunu değerlendirerek nihai kararı vermek,
- g) Durma ilişkin bütçe önerilerini değerlendirerek karar vermek,
- h) Yetkili üst makamlar ve yetkili kurumlarca alınan kararların uygulanması ve hareket planı için alt komisyona talimat vermek,

KAADH Komisyonu

Madde 8 – (1) KAADH Komisyonu Üniversitenin;

- a) Rektör Başkanlığında,
- b) Rektörün Görevlendirdiği Rektör Yardımcısı/Yardımcıları,
- c) Genel Sekreteri,
- d) Akademik Birim Yöneticileri
- e) İdari Birim Üst Yöneticilerinden oluşur.
- f) Sivil Savunmadan sorumlu Müdür ve İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanı bu komisyonun Doğal Üyesidir.

(2) Kriz-Acil ve Afet Durumu Hareket Planı Komisyonunu görevleri şunlardır;

- a) Kriz, Acil ve Afet Durumunda Yetkili Üst Makamlarca ve Üniversite yetkili birimlerince iletilen bilgi ve önerilere değerlendirmeler yapmak ve Değerlendirme sonuçlarına göre alınacak önlemleri belirleyip, bunların uygulanması için girişimlerde bulunmak, görevlendirme yapmak.
- b) Değerlendirme sonuçlarına ve gelişen duruma göre ortaya çıkacak yeni ihtiyaçların incelenmesi ve karşılanması için gerekli girişimlerde bulunmak, alınacak önlem ve tedbirleri alternatifleri ile birlikte düzenlemek.
- c) Duruma ilişkin yetkili üst makamlarca istenen hususlara ait çalışmalarını yapmak ve gerekenlerin uygulanmaya konulmasını sağlamak.
- ç) Durum ile ilgili gelen raporların bağlı kuruluşlarca gönderilme zamanlarını belirlemek ve ilgili alt birimlere emir vermek, Üst Birimlere gerekli bilgi raporlarını iletmek.
- d) Üst Makamların onayı gereken durumlarda gerekli raporlamayı yaparak sürecin devamını sağlamak,
- e) Duruma ilişkin Üniversite kaynaklarının en iyi şekilde değerlendirilmesi için gerekli inceleme, takip ve koordinasyonu yapmak,
- f) Kriz, Acil ve Afet Durumunda konularına göre uygulanmak üzere, el kitabı hazırlamak, KAADH Üst Yönetim Komisyonuna sunmak ve uygulama tatbikatlarını düzenli olarak kurgulayarak Üniversitenin sonraki bir yeni duruma hazırlıklı olmasını sağlamak,

- g) Resmi Kurumların Kriz, Acil ve Afet Durumlarına ilişkin olarak güncel gündemi takip edecek ve gerektiğinde düzenlenen bilgilendirme toplantılarına katılarak raporlamalar yapacak Üniversite temsilcilerini görevlendirmek üzere önerilerde bulunmak,
- ğ) Geçici Hizmet Gruplarını oluşturmak, görev tanımlarını ve durum kapsamında çalışma prensiplerini belirlemek,

KAADH Birim Komisyonu

Madde 9 – (1) KAADH Birim Komisyonu;

- a) Akademik Birimlerde; Rektörün Görevlendirdiği Rektör Yardımcısına Bağlı olarak her birimin kendi birim üst yöneticisi, Birim Üst Yönetim Yardımcısı ve Birim Üst Yöneticisi tarafından görevlendirilecek, birimde görevli tam zamanlı bir öğretim elemanından,
- b) İdari Birimlerde; Genel Sekretere bağlı olarak her birimin Birim Üst Yöneticisi, Birim Üst Yönetim Yardımcısı ve Birim Üst Yöneticisi tarafından görevlendirilen tam zamanlı bir idari personelden oluşur.

(2) Kriz-Acil ve Afet Durumu Hareket Planı Birim Komisyonu görevleri şunlardır;

- a) Komisyonun temsil ettiği birim kapsamında krize yol açabilecek durumların önceden tespit edilmesi, kriz anında gerekli müdahalenin yapılması ve ilgili üst kurullara durum ile ilgili gerekli bilginin sağlanması,
- b) Gerekli durumlarda üst komisyonca verilen onaylar kapsamında ilgili diğer birimlerden destek olarak sonun çözümüne yönelik planlamalar ve uygulamalar yapmak,
- c) Kriz, Acil ve Afet Durumunda Yetkili Üst Komisyon tarafından alınan kararları uygulamak, iletilen bilgi ve önerileri birim özelinde Değerlendirerek doğru uygulanmasını sağlayarak olumlu, olumsuz durumları üst komisyona rapor etmek,
- d) Değerlendirme sonuçlarına ve gelişen duruma göre ortaya çıkacak yeni ihtiyaçların incelenmesi ve karşılanması için gerekli girişimlerde bulunmak, alınacak önlem ve tedbirleri alternatifleri ile birlikte düzenleyerek uygulanması için üst komisyonun onayına sunmak,
- e) Duruma ilişkin yetkili üst makamlarca istenen hususlara ait çalışmaları yapmak ve gerekenlerin uygulanmaya konulmasını sağlamak,
- f) Duruma ilişkin birim özelinde gerekli görevlendirmeleri yapmak,

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Genel Hizmetlerin Yürütülmesi

Geçici Hizmetler

Madde 10 – (1) Kriz-Acil ve Afet Durumunda KAADH Komisyonu tarafından ilgili tüm birimlerde işleyişin aksamaması ve yönergede belirtilen hizmetlerin gereği için, çalışma süresi ve görevleri belirlenmiş geçici çalışma grupları oluşturur.

- (2) Çalışma grupları komisyon üyeleri dışındaki, ilgili her biriminden görevlendirilecek yeterli personel ile fakülte, enstitü ve meslek yüksekokullarından uzman temsilcilerden oluşur.
- (3) Çalışma grupları ve idari süreçlerin yürütülmesiyle ilgili ulaştırma, yemek ve diğer hizmetler Genel Sekreter tarafından yetkilendirilmiş birimlerce koordine edilir.

İletişim ve Haberleşme Hizmetleri

Madde 11 – (1) Üniversitenin Genel Sekreteri yürütücülüğünde, İletişimden sorumlu Daire Başkanlığı tarafından Üniversitenin Sosyal medya hesaplarından iç ve dış paydaşlarına bilgilendirme yapılır.

- (2) İlgili Daire Başkanlığı tarafından hazırlanan bilgi maili Genel Sekretere onaya sunulur. Aynı anda bilgilendirme içeriği kapsamında tüm öğrenci ve personele iletişim araçlarıyla da ayrıca bilgi verilir.
- (3) Web içerik sorumlu Yöneticisi tarafından sürecin ilk başladığı an itibarıyla oluşturulacak ve Üniversite Resmî Web sayfası üzerinde erişim sağlanacak sayfadan Türkçe ve İngilizce bilgilendirme duyuruları ile sürece ilişkin Üniversite özelinde ve genel durum ile ilgili yayımlar yapılacaktır.
- (4) Web sayfasında yayınlanacak içerikler ile ilgili olarak Genel Sekreterin onayı alınarak ilerlenecektir.
- (5) İletişimden sorumlu Daire Başkanlığı tarafından Kriz-Acil ve Afet Durumunda paydaşları bilgilendirmek üzere uygulanacak olan iletişim ilkeleri, mesaj içerik yönetim taslakları hazırlanarak, gerekli durumlarda kullanılmak üzere tüm birimlerle paylaşılabilmesi için Genel Sekreter ile paylaşılacaktır.

Yapım, Onarım, Teknik ve Dijital Destek Hizmetleri

Madde 12- (1) Her türlü bakım ve onarım hizmetleri Üniversite Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı tarafından yapılır.

(2) Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı bu süreçte ilgili Daire başkanlığı ile birlikte hareket ederek gerekli desteği sağlamaktan sorumludur.

(3) Teknolojik alt yapı desteği ile ilgili olarak Bilgi İşlem Daire Başkanlığının ilgili ekipleri sürece ilişkin genel desteği sağlamak üzere gerekli hazırlığı sağlayacaktır.

(4) Yapım, Onarım, Teknik ve Dijital Destek Hizmetlerinde Genel Sekreterin onayı alınarak ilerlenecektir.

Evrak İşleri ve Genel İşlemler

Madde 13 – (1) Birim gizliliği, evrak akış süreçleri ve evrakın saklanması Üniversite Rektörlüğünde Genel Sekreterlik, diğer birimlerde Üst Birim Amirleri sorumludur.

(2) Üniversite Rektörlüğü ve Genel Sekreterlik Makamı tarafından farklı bir açıklama yapılmadığı sürece ilgili mevzuat ve Üniversitenin uygulama ilkeleri kapsamında işlemler yürütülmeye devam edecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Yürürlük

MADDE 14 - (1) Bu yönerge,Üniversitesi Senatosu tarafından alınan tarih ve Sayılı Senato kararıyla uygun görülerek, Mütevelli Heyeti tarihi itibariyle Yürürlüğe girer.

Yönergede Hüküm Bulunmayan Durumlar

MADDE 15 - (1) Bu Yönerge’de hüküm bulunmayan durumlarda, 29/5/2009 tarihli ve 5902 sayılı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun hükümleri, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı mevzuatı ve diğer ilgili Resmi Makamların mevzuat hükümleri uygulanır.

Yürütme

MADDE 16 - (1) Bu YönergeyiÜniversitesi Rektör’ü yürütür.