

**İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ÜNİVERSİTE YÖNETİMİNDE İDARİ  
BÜROKRASİNİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI  
VE BİR MODEL ÖNERİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Müh. Ahmet Can KUTLU**

**Anabilim Dalı : ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ**

**Programı : MÜHENDİSLİK YÖNETİMİ**

**HAZİRAN 2007**

**İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ÜNİVERSİTE YÖNETİMİNDE İDARİ  
BÜROKRASİNİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI  
VE BİR MODEL ÖNERİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Müh. Ahmet Can KUTLU  
507041201**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 7 Mayıs 2007  
Tezin Savunulduğu Tarih : 11 Haziran 2007**

**Tez Danışmanı : Öğr.Gör.Dr. H. Bülent CERİT (İ.T.Ü.)**

**Diğer Jüri Üyeleri Doç.Dr. Seçkin POLAT (İ.T.Ü.)**

**Doç.Dr. Yasemin Claire ERENSAL (Doğuş Üniv.)**

**HAZİRAN 2007**

## ÖNSÖZ

"Üniversite kurulmaz, Üniversite olunur"

Cahit Arf

Yukarıdaki bu söz, üniversitelerin diğer kurumlardan ne kadar farklı kurumlar olduğunu göstermektedir. Çünkü üniversite kurumunda esas özellik üniversitenin karakterini de oluşturan içindeki bilimsel ve kültürel ortamdır.

Ancak üniversitelerin eğitim, öğretim ve araştırma gibi temel misyonlarını düzgün bir şekilde yerine getirebilmeleri için, bu ortamın günümüzdeki sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte yaşanan değişim ve dönüşümlerden uzak kalmaması gerekmektedir. Bu amaçla bu değişim ve dönüşümlere ayak uydurabilmek adına akademik yapının düzgün işleyişine destek olan idari bürokratik yapıda yeniden yapılanma çalışmaları başlatılmalıdır.

Bu konuda yaptığım tez çalışması boyunca destek ve yardımlarından dolayı Sn. Öğr. Gör. Dr. H. Bülent Cerit ve Sn. Doç. Dr. Seçkin Polat hocalarıma, teze dolaylı katkılarından dolayı İ.T.Ü. İşletme Fakültesi Sekreteri Sn. Öner Demir ve İ.T.Ü. Rektörlükteki idari birim yöneticilerine, yüksek lisans çalışmalarımda maddi desteklerinden dolayı TÜBİTAK'a (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu) ve yüksek lisans çalışmalarımda bana destek olan tüm arkadaşlarıma ve aileme teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Mayıs 2007

Ahmet Can Kutlu

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b>	<b>v</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b>	<b>vi</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b>	<b>vii</b>
<b>SEMBOL LİSTESİ</b>	<b>viii</b>
<b>ÖZET</b>	<b>ix</b>
<b>SUMMARY</b>	<b>x</b>
<b>1. GİRİŞ</b>	<b>1</b>
1.1 Çalışmanın Amacı	1
1.2 Çalışmada Uygulanan Yöntemler	2
1.2.1 Görüşmeler	2
1.2.2 İnternet Taraması	2
1.2.3 Literatür Taraması	2
<b>2. ORGANİZASYONEL YAPILANMA</b>	<b>4</b>
2.1 Organizasyonel Yapının Amaçları	4
2.2 Organizasyonel Yapılanmadaki Alt Birimler	5
2.3 Organizasyonel Yapı Türleri	7
2.3.1 Mekanistik Yapılar	7
2.3.2 Organik Yapılar	8
2.3.3 Mekanistik ve Organik Yapıların Karşılaştırılması	8
2.4 Bürokrasi	9
2.4.1 Bürokrasi Kavramının Kökeni	10
2.4.2 Bürokrasinin Özellikleri	10
2.4.3 Rasyonel Bürokrasi	11
2.5 Organizasyonel Yapı Biçimleri	12
2.6 Profesyonel Bürokrasi	13
2.6.1 Profesyonel Bürokrasinin Özellikleri	14
2.6.2 Profesyonel Bürokraside İdari Yapı	15
2.6.3 Profesyonel Bürokraside Paralel Hiyerarşiler	15
<b>3. ÜNİVERSİTELERDE ORGANİZASYONEL YAPILANMA</b>	<b>17</b>
3.1 Dünyadaki Üniversite Yönetim ve Yapılanma Sistemleri	17
3.1.1 İş Yönetimi Modeli	18
3.1.2 Meslektaşlar Yönetimi Modeli	18
3.1.3 Girişimci Model	19
3.2 Organizasyonel Yapılanma Örnekleri	21
3.2.1 Türkiye Üniversiteleri	21
3.2.1.1 Devlet Üniversiteleri	23
3.2.1.2 Vakıf Üniversiteleri	30
3.2.2 Yabancı Üniversiteler	32
3.2.2.1 Avrupa Üniversiteleri	33
3.2.2.2 Kuzey Amerika Üniversiteleri	41

<b>4.</b>	<b>ÜNİVERSİTELERDE İDARİ İŞLER</b>	<b>53</b>
4.1	İdari İşlerde Yaşanan Gelişmeler	53
4.2	İdari İşlerin Sınıflandırılması	55
4.2.1	İdari İşlerde Genel Sınıflandırma	55
4.2.2	İdari İşlerde Ayrıntılı Sınıflandırma	58
4.3	Üniversitelerdeki İdari Düzeyler	66
4.3.1	Rektörlük Düzeyi	66
4.3.2	Fakülte Düzeyi	67
4.4	Üniversite İdaresindeki Yeni Yaklaşımlar	69
4.4.1	Yeni Kamu Yönetimi ( <i>New Public Management</i> )	69
4.4.2	Yeni Yönetimcilik ( <i>New Managerialism</i> )	72
4.4.3	Uzmanlaşma ( <i>Professionalisation</i> )	73
4.4.4	Bürokratikleşme ( <i>Bureaucratisation</i> )	74
<b>5.</b>	<b>ÜNİVERSİTELERDE İDARİ PERSONEL</b>	<b>76</b>
5.1	Memurlar	77
5.1.1	Memurların Özellikleri	77
5.1.2	Üniversitelerde Memurlar ve Diğer Görevliler	78
5.2	Üniversite İdarecileri	79
5.3	İdari Personel ile İlgili Sayısal Veriler	81
5.3.1	İdari Personel ile İlgili Genel İstatistikler	81
5.3.2	Türkiye'deki Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırılması	82
<b>6.</b>	<b>SONUÇLAR VE TARTIŞMA</b>	<b>86</b>
	<b>KAYNAKLAR</b>	<b>91</b>
	<b>EKLER</b>	<b>95</b>
	<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	<b>97</b>

## KISALTMALAR

<b>İ.T.Ü.</b>	: İstanbul Teknik Üniversitesi
<b>O.D.T.Ü.</b>	: Orta Doğu Teknik Üniversitesi
<b>A.B.D.</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>U.C.L.A.</b>	: University of California Los Angeles
<b>B.A.P.</b>	: Bilimsel Araştırma Projeleri
<b>İ.K.</b>	: İnsan Kaynakları
<b>S.D.K.M.</b>	: Süleyman Demirel Kültür Merkezi
<b>D.B.</b>	: Daire Başkanlığı
<b>Şb.Müd.</b>	: Şube Müdürlüğü
<b>koord.</b>	: Koordinatörlüğü
<b>İ.M.İ.D.B.</b>	: İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı
<b>S.G.D.B.</b>	: Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
<b>P.D.B.</b>	: Personel Daire Başkanlığı
<b>Ö.İ.D.B.</b>	: Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
<b>B.İ.D.B.</b>	: Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
<b>K.D.D.B.</b>	: Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı
<b>S.K.S.D.B.</b>	: İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı
<b>Y.İ.T.D.B.</b>	: Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı
<b>A.B.</b>	: Avrupa Birliği
<b>Y.K.Y.</b>	: Yeni Kamu Yönetimi

## TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
<b>Tablo 2.1</b> Mekanistik ve Organik Organizasyonların Karşılaştırılması (Mullins, 1999:565).....	8
<b>Tablo 2.2</b> Organizasyonel Yapı Formları.....	13
<b>Tablo 3.1</b> İdari İşlerden Sorumlu Akademik Olmayan En Yetkili Yöneticiler (Zaharia, 2002).....	19
<b>Tablo 3.2</b> Girişimci Modeli Benimseyen Bazı Üniversiteler (Zaharia, 2002) .....	20
<b>Tablo 3.3</b> O.D.T.Ü.'de İdari Hizmetlerin Başında Bulunan Rektör Yardımcıları ve Genel Sekreterin Sorumluluk Alanları .....	28
<b>Tablo 3.4</b> O.D.T.Ü.'de İdari Hizmetlerin Başında Bulunan Rektör Danışmanlarının Sorumluluk Alanları .....	29
<b>Tablo 3.5</b> Koç Üniversitesi'nde İdari Birimler ve Çalışanları ile İlgili Veriler .....	32
<b>Tablo 3.6</b> Bath Üniversitesi'nde Genel Sekretere ( <i>Registrar</i> ) Bağlı Birimler .....	36
<b>Tablo 4.1</b> 1999-2000 Yılında Türkiye'deki Üniversiteler ile İlgili Sayısal Veriler (Başbakanlık, <i>Üniversitelerin Fakülte, Yüksekokul, ve Enstitüleri, Akademik – İdari Kadroları Bilimsel Çalışmaları Yayın Sayısı – Araştırma Projesi Sayısı</i> , 2000).....	56
<b>Tablo 4.2</b> 1999–2000 Yılında Türkiye'de Üniversitelerdeki İdari İşlerde Ortalama Çalışan Sayıları .....	57
<b>Tablo 4.3</b> İ.T.Ü.'deki İdari Birimlerin Fonksiyonları ve Fonksiyonel Düzeyleri .....	60
<b>Tablo 4.4</b> Boğaziçi Üniversitesi'ndeki İdari Birimlerin Fonksiyonları ve Fonksiyonel Düzeyleri.....	62
<b>Tablo 4.5</b> O.D.T.Ü.'deki İdari Birimlerin Fonksiyonları ve Fonksiyonel Düzeyleri .....	64
<b>Tablo 4.6</b> Üniversite Genelindeki Hiyerarşik Kademeler (Sosyal ve diğ., 1990) .....	67
<b>Tablo 4.7</b> Geleneksel Kamu Yöntemi ile Yeni Kamu Yönteminin Karşılaştırılması (Zararsız, 2006).....	70
<b>Tablo 5.1</b> 1985 ve 2005 Yılları Arasında İngiltere'de Kullanılan İdareci Unvanlarındaki Değişim (Whitchurch, 2006) .....	80
<b>Tablo 5.2</b> Norveç'teki Bergen, Oslo, Trondheim ve Tromsö Üniversitelerindeki Personel Sayıları ve Değişimleri (Gornitzka ve Larsen, 2004) .....	81
<b>Tablo 5.3</b> 1999-2000 Yıllarında Sınıflandırılmış İdari ve Akademik Personel Sayıları ve Oranları (Gornitzka ve Larsen, 2004).....	82
<b>Tablo 5.4</b> İ.T.Ü. ve Türkiye'nin Önde Gelen 3 Vakıf Üniversitesi'nde Kütüphane Hizmetlerinde Çalışan İdari Personel Sayısı .....	85

## ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1 : Organizasyonel Yapılanmadaki Alt Birimler .....	5
Şekil 2.2 : Profesyonel Bürokraside Yapılanma ve Paralel Hiyerarşiler .....	16
Şekil 3.1 : Türkiye Yükseköğretim Sistemi'nin Organizasyon Şeması ( <i>Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi</i> , 2007).....	22
Şekil 3.2 : İ.T.Ü.'nün Genel Organizasyon Şeması.....	24
Şekil 3.3 : Boğaziçi Üniversitesi'nin Genel İdari Organizasyon Şeması.....	25
Şekil 3.4 : Boğaziçi Üniversitesi'nde Genel Sekreterlik ve Daire Başkanlıkları ...	25
Şekil 3.5 : Boğaziçi Üniversitesi'nde Rektörlüğe Bağlı İdari Birimler .....	26
Şekil 3.6 : O.D.T.Ü. Organizasyon Şeması.....	27
Şekil 3.7 : Koç Üniversitesi Organizasyon Şeması .....	31
Şekil 3.8 : Durham Üniversitesi Organizasyon Şeması .....	35
Şekil 3.9 : Bath Üniversitesi Organizasyon Şeması.....	37
Şekil 3.10 : Warwick Üniversitesi Organizasyon Şeması.....	38
Şekil 3.11 : Oxford Üniversitesi Organizasyon Şeması.....	39
Şekil 3.12 : Berlin Teknik Üniversitesi Organizasyon Şeması .....	41
Şekil 3.13 : Kaliforniya Üniversitesi Merkezi Genel Organizasyon Şeması .....	43
Şekil 3.14 : Kaliforniya Üniversitesi Berkeley Üst Yönetim Organizasyon Şeması	44
Şekil 3.15 : Kaliforniya Üniversitesi Berkeley İdari İşler Organizasyon Şeması ....	45
Şekil 3.16 : Stanford Üniversitesi Genel Organizasyon Şeması .....	46
Şekil 3.17 : Stanford Üniversitesi İdari İşler Organizasyon Şeması.....	47
Şekil 3.18 : Harvard Üniversitesi Organizasyon Şeması .....	50
Şekil 3.19 : Queen's Üniversitesi Organizasyon Şeması .....	51
Şekil 3.20 : West Ontario Üniversitesi Organizasyon Şeması .....	52
Şekil 4.1 : 1999-2000 Yılında Türkiye'de Üniversitelerdeki İdari İşlerde Çalışanların Çalıştıkları Bölümlere Göre Oranları.....	58
Şekil 4.2 : İ.T.Ü.'nün İşletme Fakültesi İçin Önerilen İdari Yapılanma Modeli....	68
Şekil 5.1 : 1999-2000 Yıllarında Devlet Üniversitelerinde İdari Çalışan Sayısının Öğrenci Sayısına Göre Değişimi.....	83
Şekil 5.2 : 1999-2000 Yıllarında Vakıf Üniversitelerinde İdari Çalışan Sayısının Öğrenci Sayısına Göre Değişimi.....	84
Şekil A.1 : Kaliforniya Üniversitesi Mtevelli Heyeti Organizasyon Şeması.....	95
Şekil A.2 : Kaliforniya Üniversitesi Rektörlük Organizasyon Şeması.....	96

## SEMBOL LİSTESİ

<b>a</b>	: Değişken öğrenci katsayısı
<b>b</b>	: Sabit terim
<b>x</b>	: Değişken öğrenci sayısı
<b>y</b>	: İdari çalışan sayısı
<b>y<sub>1</sub></b>	: Devlet üniversitelerindeki idari çalışan sayısı
<b>y<sub>2</sub></b>	: Vakıf üniversitelerindeki idari çalışan sayısı

## ÜNİVERSİTE YÖNETİMİNDE İDARİ BÜROKRASİNİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI VE BİR MODEL ÖNERİSİ

### ÖZET

Günümüzde yükseköğretim sisteminin temel kurumu olan üniversitelerde, hızla ilerleyen teknolojik gelişmelerin sonucu olarak bilgi ve iletişim teknolojilerinin iş yapma biçimlerini gittikçe daha fazla etkilemesi ve böyle bir ortamda üniversitelerden beklentilerin de artması ile beraber büyük değişim ve dönüşümlerin başlamış olduğu açıkça görülmektedir. Bu çalışmada, Türkiye'nin önde gelen üniversitelerinden olan İstanbul Teknik Üniversitesi'nin, üniversitelerdeki yaşanan bu değişimlere ve küresel düzeydeki yeni çağdaş üniversite anlayışına uyabilmesi için, idari bürokratik yapısında bir yeniden yapılandırılma sürecine girmesi gerektiği belirtilmiş ve bir yeniden yapılandırılma modeli önerilmiştir. Bu modeli oluşturmak için önce İstanbul Teknik Üniversitesi'nin idari yapısı incelenmiş, daha sonra Türkiye ve Dünyadaki İstanbul Teknik Üniversitesi'ne kurumsal olarak benzeyen ve kendi ülkelerinde en başarılı ilk yirmi üniversite içinde olan üniversitelerin idari yapıları ile karşılaştırılmıştır. Bir sonraki aşamada, bilimsel literatürdeki üniversite idaresi ve üniversite idari personeli üzerine yapılan çalışmalardan yeni yaklaşımlar ve yeni kavramlar derlenmiş ve üniversite idari personeli ile ilgili sayısal veriler toplanarak bir veri analizi yapılmıştır. Sonuç olarak, üniversite idaresindeki yeni yaklaşımlar ışığında, İstanbul Teknik Üniversitesi için, bilgi sistemlerinin idari iş süreçlerinde daha fazla kullanıldığı, merkezi kontrolü zor fonksiyonlarda yetkinin daha fazla fakülterle devredildiği ve idari fonksiyonların bir özel sektör işletmesi bakış açısıyla yönetilerek, akademik yöneticilerin yetkilerinin bir kısmını idarecilere devrettiği bir idari model önerilmektedir.

# **THE RESTRUCTURING OF ADMINISTRATIVE BUREAUCRACY IN THE UNIVERSITY MANAGEMENT AND A MODEL SUGGESTION**

## **SUMMARY**

At present, in the universities, basic organizations of the higher education system, within the increase of the impact of the information and communication technologies on the working styles by the rapid technological developments and the rise of the expectations from the universities, the beginning of big changes and transformations can clearly be seen. In this study, for Istanbul Technical University, one of the reputable universities in Turkey, to adapt these changes and the new modern global university insight, a need for a restructuring process in the administrative structure has been implied and a restructuring model has been suggested. For developing this model, the administrative structure of Istanbul Technical University was analyzed, then compared with the administrative structuring of the universities which resemble Istanbul Technical University in Turkey and in the World and are in the top twenty successful universities category in their countries. In the next stage, new approaches and new concepts on the university administration and administrative staff from the scientific literature are compiled and the collected data about administrative staff was analyzed. Finally, in the light of the new approaches for the university administration, for Istanbul Technical University, a model, which consists of more information systems usage on the administrative work processes, more authorization of the faculties in the administrative functions difficultly controlled by the central administration and more authorization devolvement from academic managers to the administrators due to the administrative functions which should be managed by a private sector business point of view.

## **1. GİRİŞ**

Esas amacı eğitim, öğretim, araştırma yapmak ve kamu hizmeti üretmek olan üniversitelerin, bu fonksiyonlarını verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri için; idari işler, öğrenci işleri, mali işler (finans), personel özlük işleri, teknik işler, yazı işleri, hukuk hizmetleri, dış ilişkiler ve bilgi işlem hizmetleri gibi destek fonksiyonlara ihtiyacı vardır.

Üniversitelerde bu destek fonksiyonlarının düzgün bir şekilde yerine getirilmesini sağlayan ve bu amaçla standart kural, prosedür ve süreçleri oluşturup bunları uygulayan bir idari bürokratik yapı bulunmaktadır.

Ancak üniversitelerdeki bürokratik yapıların işleyişinde bazı sorunlar oluşmaktadır. Amacı, üniversitelerin akademik işler adı altında adlandırılan ve ana fonksiyonları olan eğitim, araştırma ve bilginin yayınına destek vermek olan idari bürokratik yapı, akademik işleri yürüten ve farklı bir iş yapma tarzına sahip olan akademik yapı ile çatışmalar yaşamaktadır. Bu çatışmaların sonucunda, genellikle, idari bürokratik yapı, üniversitede egemen olan akademik yapı tarafından dışlanmakta ve birçok iş sürecinde hata ve sorunların bürokrasiden kaynaklandığı bahanesi ile suçlanmaktadır.

### **1.1 Çalışmanın Amacı**

Yapılan tez çalışmasının amacı; İstanbul Teknik Üniversitesi'ndeki mevcut idari bürokratik yapının incelenmesi, sorunların saptanması ve toplanan verilerin yurt içi ve yurt dışındaki benzer üniversitelerdeki yapılar ile karşılaştırılarak yeni üniversite anlayışına uygun idari bürokrasiye ilişkin bir yönetim modeli önerisi geliştirilmesidir.

## **1.2 Çalışmada Uygulanan Yöntemler**

İstanbul Teknik Üniversitesi Birinci Stratejik Planı çerçevesinde önerilen stratejilerden bir tanesi olan “Girişimci, Yenilikçi, Katılımcı, İnsan Odaklı Kurumsallaşma” başlığı altındaki İdari Bürokrasinin Yeniden Yapılandırılma Projesi kapsamında hazırlanan tez çalışmasında sırasıyla aşağıdaki yöntemler izlemiştir.

### **1.2.1 Görüşmeler**

İstanbul Teknik Üniversitesi’nde idari örgüt yapısında yer alan birim temsilcileri (Genel Sekreterlik, Daire Başkanları, Rektörlüğe bağlı birimler, vb...) ile proje ekibi koordinatörlüğünde geniş katılımlı toplantılar yapılarak süreç analizleri ve sorun tespitleri yapılmıştır. Bu amaçla 18 Ekim 2006 ile 9 Mart 2007 tarihleri arasında üç adet geniş katılımlı toplantı düzenlenmiştir. Daha sonra çalışma konusu içinde yer alan araştırmalar bu toplantıda çıkan görüş ve değerlendirmeler ışığında yönlendirilmiştir.

### **1.2.2 İnternet Taraması**

Türkiye ve Dünya’daki önde gelen üniversitelerin organizasyon şemalarına ve idari yapılarına internet üzerinden ilgili üniversitelerin kurumsal web sayfaları aracılığıyla ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak yapılan tarama çalışmalarında kendi ülkelerinde ilk yirmi üniversite arasında yer alan üniversitelerden çok az bir kısmında organizasyon şemasına veya idari birimleri ile ilgili bilgilere ulaşılabilmektedir.

Ulaşılan şema ve bilgiler Türkiye’deki eşdeğer karşılıkları üzerinden Türkçeye tercüme edilmiş ve çeşitli örnekler tez içinde şematik olarak veya tablo şeklinde gösterilmiştir. Ayrıca internet taramasında karşılaşılan çalışma konusu ile ilgili tanım ve kavramları içeren çok sayıda rapor, sunum ve makale ile resmi yasa, yönetmelik veya mevzuat incelenerek gerekli görülen bilgilere ve verilere tez içerisinde çeşitli bölümlerde yer verilmiştir.

### **1.2.3 Literatür Taraması**

Üniversite idaresi, idari yapılanması, idari hizmetleri veya üniversite idari personeli başlık veya alt başlıkları konusunda bilimsel yayınlar taranmış fakat bu konular

hakkında kitap ve bilimsel dergilerde çok az çalışmanın yapılmış olduğu gözlenmiştir. Bu konularda yapılan araştırmaların azlığından dolayı çok az sayıda veriye ulaşılabilmektedir. Bu nedenle analiz ve değerlendirmeleri çok yeni olmayan veriler üzerinden yapmak gerekmiştir.

## 2. ORGANİZASYONEL YAPILANMA

Grunfeld'e (1969) göre organizasyonel yapı, sorumlulukların belirtisi ve sorumluluklar arasındaki davranışların bağlantısı yani bir bütünün elemanlarının birbirleriyle ilişkilerini düzenlemek amacıyla elverişli bir sistemin oluşturulmasıdır.

Organizasyonel yapı başlığı altında, çeşitli kaynaklarda aşağıdaki tanımlara rastlanmıştır;

- Otorite ve sorumluluğun sınırları
- Bir organizasyonun üyeleri arasındaki otorite, sorumluluk ve görevlerin bölümlendirilmesi
- Organizasyonun fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için sorumlulukların, otoritenin ve ilişkilerin organize edilmesi yolu
- İş görevlerinin bölündüğü, gruplandığı ve koordine edildiği formel karar verme çerçevesi

Organizasyonel yapılanma ise, benzer olarak belirli bir bilgi setinin kullanılmasıyla organizasyonel yapının düzenlenmesi faaliyetine verilen addır.

Yeniden yapılanma kavramı ise, bir kurum veya kuruluşta performansı arttırmak veya istenilen beklentileri karşılamak için yönetim ya da çalışanlar açısından önemli değişiklikler yaratacak temel yapısal düzenlemelerin veya reformların yapılması şeklinde tanımlanabilir.

### 2.1 Organizasyonel Yapının Amaçları

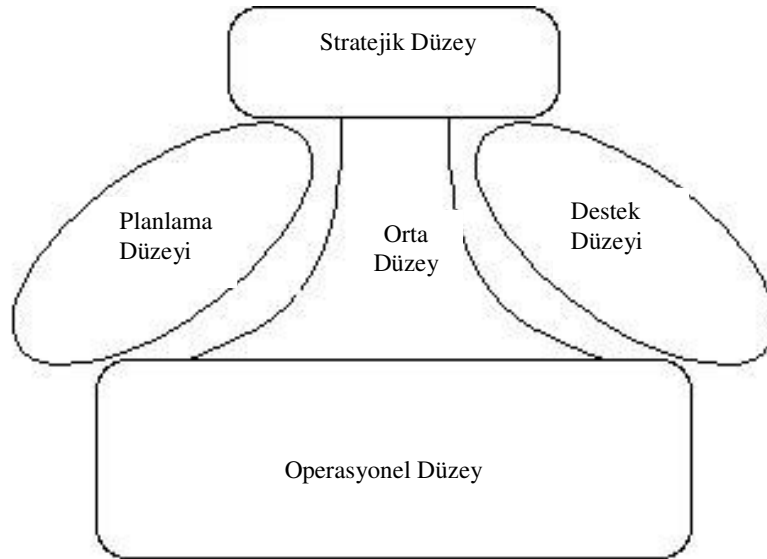
Mullins'in (1999:520) belirttiği gibi organizasyonel yapının amaçları aşağıdaki şartların sağlanması şeklinde özetlenebilir:

1. Organizasyonun grup ya da bireysel üyelerinin üstlendikleri iş alanlarındaki yükümlülükleri
2. Organizasyonun farklı bölümlerinin ve farklı iş alanlarının koordinasyonu
3. Gelecekteki değişimlere ve isteklere çabuk yanıt verebilmek ve değişen çevresel etkilere adapte olabilmek için esneklik
4. Organizasyon içinde çalışanların sosyal tatmini

Bu amaçlar yapının etkin olması için performans kriterlerini oluşturur. Aslında yapı, organizasyonel performansın geliştirilmesi yoludur. (Mullins, 1999:520) Heller'e göre ise organizasyonu insanlara ve gerçekten paylaşılan bir amaca uydurmadıkça, hiç bir yeniden yapılanma ya da çalışanların görev değişimi çalışması işletmenin uzun dönem yeteneklerini arttırmayacaktır.

## 2.2 Organizasyonel Yapılanmadaki Alt Birimler

Henry Mintzberg'e (1979) göre organizasyonel yapılanmadaki alt birimler stratejik düzey, planlama düzeyi, orta düzey, destek düzeyi ve operasyonel düzey olmak üzere beş çeşitten oluşmaktadır.



**Şekil 2.1 :** Organizasyonel Yapılanmadaki Alt Birimler

Şekil 2.1’de görüldüğü gibi stratejik düzey, daha dar olan orta düzey, geniş ve yatay operasyonel düzey ile birbirine bağlıdır ve formel otorite hattını göstermektedir (Mintzberg, 1979:20). Planlama düzeyi (teknoyapı) ve destek düzeyi ana gövdeden ayrı ancak orta düzey ile aynı seviyede dolaylı olarak da operasyonel düzeyi etkileyecek şekilde konumlandırılmıştır.

Stratejik düzey, organizasyonun misyonunu etkin bir şekilde yerine getirebilmesinin temini de dahil olmak üzere organizasyonun baştan başa tüm sorumluluğunu yüklenmiştir (Mintzberg, 1979:25). Stratejik düzeyin üç görev kümesi bulunmaktadır.

1. Doğrudan kontrol
2. Organizasyonun çevre ile ilişkilerinin yönetimi
3. Organizasyonun stratejisinin geliştirilmesi

Orta düzey, stratejik düzey ile operasyonel düzey arasındaki bilgi akışını yönetir. Kontrol mekanizması içerisinde doğrudan yer almaktadır. Ayrıca performans ölçümü ve çevrenin izlenmesi, kaynakların dağıtımı, projelerin yürütülmesi ve kural ve prosedürlerin belirlenmesi orta düzey yöneticilerinin sorumluluğundadır.

Planlama düzeyi, diğer bir deyişle teknoyapı, organizasyonda yapılan işlerin tasarım, planlama veya değişiklik gibi süreçlerini kapsar. Planlama düzeyinde analistler çalışır ve iş etüdü analizleri, planlama ve kontrol, çalışan analizleri, bütçe analizi ve planlama veya muhasebe gibi işlerin yürütülmesinden sorumludurlar. Planlama düzeyinin asıl görevi organizasyonda yapılan işlerin standardize edilmesidir. Teknoyapı, sadece diğer çalışanların işlerini daha etkin yapmak için analitik teknikleri kullandığı zaman etkindir (Mintzberg, 1979:30).

Destek düzeyi ise, organizasyonun ana misyonunu yerine getirirken dolaylı destek sağlamak amacıyla bulunmaktadır. Halkla ilişkiler, araştırma ve geliştirme, kafeterya hizmetleri, güvenlik, sağlık hizmetleri, özlük işleri, hukuk müşavirliği, vb... gibi fonksiyonlar destek düzeyinde yer almaktadır. Şaşırtıcı olan şey, bu destek birimlerinin organizasyonel yapılanma literatüründe tamamı ile yok sayılmalarıdır (Mintzberg, 1979:31).

Yapılanmada en alt düzeyde bulunan operasyonel düzeyde ise organizasyonun asıl var oluş nedenini oluşturan işlerde çalışanlar yer almaktadır. Mintzberg'e (1979) göre operasyonel düzeyde çalışanların dört ana görevi aşağıdaki gibidir:

1. Girdilerin korunması
2. Girdilerin çıktılara dönüştürülmesi
3. Çıktıların dağıtımı
4. Girdi, dönüştürme ve çıktı fonksiyonlarına doğrudan destek verme

### **2.3 Organizasyonel Yapı Türleri**

Organizasyonlar arasında çok büyük farklılıklar olsa da organizasyonların sınıflandırılmasında kullanılabilen birçok benzerlik de söz konusudur. Tom Burns ve G. M. Stalker'ın (1961) İngiltere'deki elektronik firmaları ile ilgili bir çalışmaları esnasında geliştirdikleri ikili sınıflandırma sistemi en geniş kullanıma sahip sınıflandırma sistemidir.

Bu sınıflandırma sisteminde organizasyonel yapılar, organik ve mekanistik olarak ikiye ayrılmaktadır.

#### **2.3.1 Mekanistik Yapılar**

Mekanistik yapı, daha çok orta veya büyük ölçekli organizasyonlarda görülen geleneksel veya diğer bir deyişle klasik tasarımı anlatır. Mekanistik organizasyonlar, bir bakıma katı sayılabilir çünkü düzgünce tasvir edilmiş işler, iyi tanımlanmış bir hiyerarşik yapı ve kontrol için formel bir kumanda zincirinden oluşmaktadır (Allen, 1998). Ayrıca yüksek karmaşıklık düzeyi, merkezi karar-verme mekanizması, sabit görevler, yukarıdan aşağı yönlü iletişim kanalları ve karar verme mekanizmasına minimum düzeyde katılım mekanistik yapıların diğer karakteristik özelliklerindedir.

Bürokratik organizasyonlar, formalizasyona verdikleri önem nedeniyle mekanistik yapının birincil formu olarak adlandırılabilir. Klasik dönem yönetim ekollerinden "Bürokratik Model" in en önemli temsilcisi olan Max Weber'e göre bürokrasi, rasyonellik, hedef odaklı hiyerarşi, kişilere bağlı olmayan karar verme mekanizması, formel kontrol sistemleri, yöneticilik pozisyonlarına göre alt bölümlere ayrılması ve çalışanların uzmanlaşması gibi özelliklere sahip olan bir organizasyon

formudur. Tez çalışmasının kapsamındaki önemli kavramlardan biri olan bürokrasi konusuna, tezin içerisinde başka bir başlık altında daha ayrıntılı değinilecektir.

### 2.3.2 Organik Yapılar

Organik yapı ise mekanistik yapının tersine katılımcı bir yönetim formuna daha esnek ve daha adapte edilebilir bir şekildedir. Ayrıca açıkça tanımlanmış bir yapılanma ile daha az ilgilidir (Allen, 1998). Düşük düzeylerde formalizasyon ve karmaşıklık, merkezkaç yaklaşım, karar vermeye çalışanların katılımı, esnek ilişkiler ve hem dikey hem de düşey yönde iletişim kanalları organik yapıların karakteristik özelliklerindedir.

Organik organizasyonların bir ya da iki yönetim düzeyine sahip yatay bir yapıları vardır. Bu yapılanmanın amacı, müşterilerin ihtiyaçlarına veya iş çevresindeki değişimlere hızlı bir şekilde yanıt verebilecek bağımsız küçük işletmeler veya girişimler yaramaktır.

### 2.3.3 Mekanistik ve Organik Yapıların Karşılaştırılması

Burns ve Stalker, iki uç sistem arasında bölünmeyi değil ama çift kutupluluğu gösteren orta bölgeler olduğuna işaret etmektedir. Mekanistik ve organik sistemler arasındaki ilişki katı değildir. Oldukça sabit ve oldukça değişken çevre koşullarında ilerleyen bir organizasyon iki sistem arasında gidip gelebilmektedir (Mullins, 1999:565).

Mekanistik ve organik organizasyonların karakteristik özellikleri ve arasındaki farklar Tablo 2.1’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.1:** Mekanistik ve Organik Organizasyonların Karşılaştırılması (Mullins, 1999:565)

<b>Mekanistik</b>		<b>Organik</b>
Yüksek, fazla sayıda ve keskin farklılıklar	UZMANLAŞMA	Düşük, sert sınırlar yok, nispeten az farklılıkta işler
Yüksek, yöntemler verilir	STANDARDİZASYON	Düşük, bireyler kendi yöntemlerine karar verir
Yöntemler	ÜYELERİN YÖNLENDİRİLMESİ	Hedefler

Amir tarafından	ÇATIŞMALARIN ÇÖZÜMÜ	Etkileşim
Hiyerarşik, sözleşmeye dayalı ilişkiler	OTORİTENİN KONTROLDE VE İLETİŞİMDE DAVRANIŞI	Genel katılıma dayalı geniş ağ
Organizasyonun tepesi	AMİRİN YETKİNLİK BÖLGESİ	Yetenek ve yetkinliğin olduğu her yer
Dikey	ETKİLEŞİM	Yanal
Direktifler, emirler	İLETİŞİM İÇERİĞİ	Tavsiye, bilgi
Organizasyona	SADAKAT	Proje ve gruba
Organizasyonel pozisyondan	PRESTİJ	Kişisel katkıdan

## 2.4 Bürokrasi

Bürokrasi kavramı sosyoloji ve siyaset biliminde, idari uygulamaların ve yasal kuralların sosyal olarak organize edilmesine karşılık gelmektedir. (*WikiPedia*) Bürokrasi, binlerce yıllık deneme ve hata evrimi sonucunda muazzam bir başarı elde etmiş olan bir organizasyon formudur (Borgatti, 2002).

Ancak bürokrasi sözcüğünün biri yukarıda belirtilen anlamda nesnel ve tanımlayıcı öbürü duygusal ve kötüleleyici olmak üzere iki genel kullanılışı vardır (Ergun ve Polatoğlu, 1984:39).

Ergun ve Polatoğlu, (1984) bürokrasinin iki kullanılışını aşağıdaki şekilde tanımlarlar:

Tanımlayıcı ve nesnel bir terim olarak kullanıldığında bürokrasi sözcüğü başkaları tarafından saptanmış politikaları gerçekleştirmekte kullanılan çok sayıda teknik becerilerden oluşmuş ve büyük ölçekli operasyonlar için uygun olan karmaşık örgüt sistemi anlamına gelir.

Duygusal ve kötüleleyici bir terim olarak kullanıldığında bürokrasi sözcüğü kırtasiyecilik, sorumluluk yüklenmekten kaçınma, işlerin yavaş yürütülmesi anlamına gelir. Bu anlamda kullanıldığında bürokrasi teriminin olumsuz bir değeri

vardır ve terim, bürokrasinin patolojik sonuçlarını belirtir. ... Bürokrasi sözcüğü geniş halk kitleleri tarafından yanlış olarak yukarıda belirtilen anlamda (bürokrasinin patolojik sonuçları) kullanılmaktadır.

Tez çalışmasının içeriğinde bürokrasi kavramı, halk dilinde kullanılan yaygın olarak kullanılan anlamından farklı olarak nesnel ve bilimsel anlamı ile kullanılacaktır.

#### **2.4.1 Bürokrasi Kavramının Kökeni**

Bürokrasi kelimesinin türetildiği “büro” kelimesi 18. yüzyılın başında Batı Avrupa’da sadece yazı yazmak için kullanılan masayı değil memurların çalıştığı işyeri ofisin karşılığı olarak kullanılmıştır. “Büro” kelimesinin orijinal Fransızca anlamı ise yazı masasının kaplamasında kullanılan çuha benzeri bir kumaş anlamına gelmektedir (*WikiPedia*).

Yunancadaki - *kratia* ya da *kratos* - ön eki güç veya kural anlamına gelmektedir. Bürokrasi de temel olarak ofis gücü veya ofis kuralı, kırtasiyeciliğin (*officialdom*) kuralı anlamına gelmektedir (*WikiPedia*).

Bürokrasi kavramının kullanımı 1789 Fransız Devrimi’nden çok kısa bir zaman öncesine rastlamaktadır ve daha sonra hızlı bir şekilde diğer ülkelere sıçramıştır (*WikiPedia*). Çağdaş anlamda bürokratik örgütün gelişmesi Ulusal Devlet’in gelişmesi ile aynı paralelde olmuştur (Ergun, Polatoğlu, 1984:41).

#### **2.4.2 Bürokrasinin Özellikleri**

Bürokrasi kavramını sistematik bir biçimde ilk önce inceleyen Alman ekonomist ve sosyolog Max Weber’dir (Ergun, Polatoğlu, 1984:53). Boston Koleji Organizasyon Çalışmaları Bölümünde bölüm başkanı olan Profesör Dr. Stephen P. Borgatti’nin (2002) yayınlanan bir yazısında Max Weber’in, bürokrasinin anahtar karakteristik özelliklerinin çerçevesini aşağıdaki şekilde çizdiği anlatılmıştır;

1. İşlerin, detaylı hatlarıyla, yükümlülük, sorumluluk ve otoritenin kapsamının iyice belirlendiği şekilde ayrıntılı tanımlanması
2. Denetim ve ast-üst sistemi
3. Emir-komuta zinciri

4. Yazılı belgelerin kapsamlı kullanımı
5. İş gereksinimleri ve yetenekleri için eğitim
6. Uygun kuralların eksiksiz uygulanması
7. Yetkinlik ve deneyime göre personelin istihdamı ve işlerin atanması

Weber'in zamanında bürokrasiler, güvenilir bir şekilde hedeflere ulaşan olağanüstü makineler olarak görülürken, bugün çoğumuz bürokrasilerin verimsiz, yavaş ve kötü olduğunu düşünürüz (Borgatti, 2002).

Aslında bürokrasiler, bazı görevler için diğerlerinden daha uygundur. Bürokrasi, teknolojinin çok hızlı değiştiği veya yeterince anlayamadığı organizasyonlara uymamaktadır. Ancak bürokrasinin üstünlüğü yazılı olarak belirtilebilen ve kolayca değişmeyen rutin işlerin görüldüğü organizasyonlarda ortaya çıkmaktadır (Borgatti, 2002).

### **2.4.3 Rasyonel Bürokrasi**

Max Weber, Sanayi Devriminin makinelerinin makine mühendisliğinin rasyonel ürünleri olması gibi, bürokrasiyi de sosyal mühendisliğin rasyonel ürünü olarak görmekteydi. (Borgatti, 2002)

Bürokratik organizasyonların gelişimindeki kesin neden, önceki organizasyonlar üzerinde her zaman tümüyle teknik üstünlüğü olmasıdır. Tamamen gelişmiş bir bürokratik mekanizmanın diğer organizasyonlarla kıyaslanması, makine ile yapılan üretimin, mekanik olmayan yöntemlerle yapılan üretimin ile kıyaslanması ile aynı şekildedir (Weber, 1946).

Weber'e göre rasyonellik kavramı ile bürokrasi kavramı birbirinden ayrılamaz. Bu şekilde Weber'in "rasyonel bürokrasi" kavramından bahsedebiliriz. (Borgatti, 2002)

Bürokrasiyi rasyonel yapan özellikler;

1. Fonksiyonel uzmanlaşma
2. Hiyerarşik otoritenin belirgin sınırları

3. Yöneticilerin uzman eğitimi
4. Kural ve taktiklere dayalı karar verme

şeklinde belirlenmiştir.

Uzun bir süre Weber'in rasyonel bürokrasi modeli, büyük ve modern organizasyonlar için sosyal bilim düşüncelerini domine etti. Ancak II. Dünya Savaşı sonrası, Weber'in fikirlerine keskin eleştiriler su yüzüne çıktı. Sosyal bilimciler Weber'in aslında organizasyon içinde neler gittiğini yok saydığını düşünmeye başladılar (Borgatti, 2002). Organizasyon içi çatışmalar, kamplaşmalar, kural ve emir komuta zincirindeki yan çizmeler ihmal edilemezdi. Philip Selznick'e (1957) göre problem, bürokrasiler, insanlardan oluştuğu için makine gibi hareket edemezlerdi. Son tahlilde insanlar, basitçe makineleri taklit edemezlerdi (Borgatti, 2002).

## **2.5 Organizasyonel Yapı Biçimleri**

Henry Mintzberg, yazdığı *The Structuring Organizations* (1979) ve *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* (1993) adlı kitaplarında organizasyonları, koordinasyon mekanizmaları, organizasyondaki anahtar bölgeler ve merkeziyetlik türleri gibi parametrelere göre, 5 tür yapı konfigürasyonunda tanımlamıştır. Bunlar;

1. Basit Yapı
2. Makine Bürokrasisi
3. Profesyonel Bürokrasi
4. Bölümlendirilmiş Form
5. Adokrasi

şeklinde sıralanmaktadır. Her organizasyonel yapı biçimi, etkin bir şekilde varlığını sürdürebilmesi için işlevini sürdürdüğü çevre koşullarına ve değişimlere uymak zorundadır. Çevresel değişim, 2.1 numaralı denkleminde “karmaşıklık” ve “değişim hızı” boyutlarına göre matrissel olarak incelenmiştir. Mintzberg'in yapı konfigürasyonlarından dört tanesi içinde buldukları çevrenin boyutlarına bağlı bir

matris şeklinde Tablo 2.2’de gösterilmiştir. Bölümlendirilmiş form, çevresel koşullar açısından makine bürokrasisi ile aynı karakterde olduğu için tabloda yer almamıştır.

$$\text{Çevresel Değişim} = \text{Karmaşıklık} \times \text{Değişim Hızı} \quad (2.1)$$

**Tablo 2.2:** Organizasyonel Yapı Formları

		Çevre Karmaşıklığı	
		Basit	Karmaşık
Değişim Hızı	Sabit	Makine Bürokrasisi	Profesyonel Bürokrasi
	Dinamik	Basit Yapı (Girişimci)	Adokrasi (Yenilikçi)

## 2.6 Profesyonel Bürokrasi

Tez çalışmasında organizasyonel yapılanma olarak üniversitedeki yapılanma incelendiği için üniversitelerin yapılanma biçimi olarak kabul edilen profesyonel bürokrasi konfigürasyonu tez çalışmasının kapsamında ayrıntılı olarak incelenecektir.

Profesyonel bürokrasi kavramının kullanılmasının nedeni; bu yapı biçimine sahip olan organizasyonların karmaşık ancak değişim hızı fazla olmayan bir çevrede işlevlerini sürdürmeleridir.

Karmaşık çevreden bahsedilen, çevrenin, organizasyonun yaptığı işin kapsamlılık derecesine göre yapıyı etkilemesidir. Başka bir deyişle, organizasyon, ürün, müşteriler ve diğer çevre elemanları ile ilgili ne kadar karmaşık ve sofistike bir bilgiyle uğraştığı ölçüde karmaşık bir çevrede bulunmaktadır. Profesyonel bürokrasilerde de yapılan işler sofistike ve karmaşık bilgi kullanımı gerektirdiğinden, çevrenin karmaşık olduğu kabul edilmektedir. İşlerin ve kullanılan bilginin karmaşıklığını vurgulamak için yapı biçiminde profesyonel kelimesi kullanılmaktadır.

Başka bir boyutta çevre, iki uç arasında; sabit veya dinamik olabilir. Çevrenin dinamikliğini, istikrarsız hükümet politikaları, ekonomideki tahmin edilemeyen dalgalanmalar, müşteri talebindeki veya tedarikçi arzındaki beklenmeyen değişiklikler gibi birçok etken oluşturabilir. Dinamik çevreler, organizasyonların

belirsizlik altında çalışmalarına neden olmakta ve esnek yapılar gerektirmektedirler. Profesyonel bürokrasilerde dış etkenler organizasyonları çok fazla etkilemez. Genellikle köklü kurumların seçtiği bu yapı konfigürasyonunda dinamiklik fazla olmadığı için bürokrasiyi kullanmak doğru sonuç vermektedir. Yapının bürokratik olması çok sık değişmeyen çevre koşullarına karşı rutin işlerde standartların oluşturulmasını ve işleyişin rahatça kontrolünü sağlamaktadır.

Bu tarz işlevleri olduğu için üniversiteler, genel hastaneler, okullar ve bazı sivil toplum kuruluşları profesyonel bürokrasi yapı biçimine uygun organizasyonlardır.

### **2.6.1 Profesyonel Bürokrasinin Özellikleri**

Profesyonel bürokrasi, becerilerin standardizasyonuna dayalı bir koordinasyona güvenmektedir ve birleşik tasarım parametresi, eğitim ve fikir aşılama (Mintzberg, 1979:349, 1993:190). Bu sistemde operasyonel düzeyde karmaşık işleri yapabilecek yetenekte uzmanlar diğer bir deyişle profesyoneller işe alınmakta ve daha sonra gerekli eğitim ve fikir aşılama yöntemleriyle kendi işlerinin kontrolleri kendi üzerlerine verilmektedir. Profesyonel kavramı bu yöntemden dolayı kullanılmaktadır. Kendi işlerinin kontrolü, profesyonelin meslektaşlarına oranla bağımsız, ancak hizmet verdiği alıcılara ise yakın çalışması anlamı gelmektedir (Mintzberg, 1979:349, 1993:190).

Görüldüğü gibi organizasyondaki anahtar bölge operasyonel düzeydir ve otorite uzmanlığın gücüdür (*Power of expertise*). Profesyonel bürokraside yöneticinin karar verme gücü diğer yapı konfigürasyonlarına göre en düşük düzeydedir.

Yapının bürokratik doğası ise, müşteri veya alıcıya verilen hizmet ve profesyonel işlerin koordinasyonunda standartların geliştirilmesinden kaynaklanmaktadır (Mintzberg, 1979:351, 1993:191). Örneğin üniversitenin asıl görevi olan eğitim-öğretim veya araştırma konularında işleyişi sağlaması gereken standartlar ve prosedürler bürokratik mekanizma sayesinde doğru bir şekilde gerçekleştirilebilecektir. Ders saatlerinin belirlenmesi, sınav programlarının hazırlanması veya ders arası zamanlarda kafeterya hizmetlerinin sağlanması üniversitenin eğitim işlevi konusundaki standardize edilmesi gereken destek hizmetlere örnek olarak verilebilir.

### **2.6.2 Profesyonel Bürokraside İdari Yapı**

Profesyonel bürokraside, profesyoneller sadece kendi işlerinin kontrolünü üstlenmez, ayrıca kendilerini etkileyen idari kararların da kolektif kontrolü ile uğraşırlar (Mintzberg, 1979:358, 1993:197). Üniversitelerde bu duruma üniversitedeki işlerin işleyişini etkileyen çeşitli komisyonlarda öğretim üyelerin gönüllü çalışması veya bölüme araştırma görevlisi alınması gibi işler örnek olarak verilebilir.

Operasyonel çalışanların gücünden dolayı profesyonel bürokrasilere “meslektaş” (*Collegial*) organizasyonlar da denmektedir (Mintzberg, 1979:360, 1993:197). Bunun nedeni meslektaşlardan birinin profesyonel idareci olarak operasyonel işlerin doğru bir şekilde yürütülmesini sağlayan destek hizmetlerinin yönetiminin başında bulunmasıdır. Hastanelerdeki başhekimler, fakültelerdeki dekanlar veya okullardaki müdürler bu duruma örnek olarak verilebilmektedir.

Mintzberg’e göre (1993:199) profesyonel idarecinin görevlerini özet olarak sıralamak gerekirse;

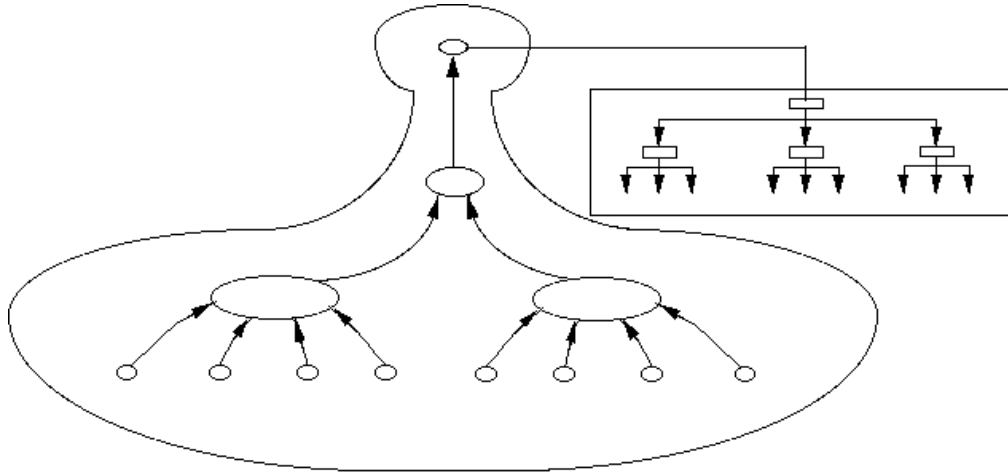
1. Profesyonel idareci, yapıdaki rahatsızlıklar ile ilgilenmek için çok fazla zaman harcar.
2. Profesyonel idareciler, - özellikle yüksek düzeylerdeki - organizasyon içindeki profesyoneller ve organizasyon dışındaki ilgili gruplar, devlet, alıcılar gibi kişi ve kuruluşlar arasında organizasyonun sınırlarında kilit roller üstlenirler.

### **2.6.3 Profesyonel Bürokraside Paralel Hiyerarşiler**

Profesyonel bürokrasilerde sıklıkla ortaya çıkan profesyonellerin demokratik ve aşağıdan yukarı yönlü hiyerarşileri ile destek personelinin makine bürokratik ve yukarıdan aşağı yönlü paralel idari hiyerarşileridir (Mintzberg, 1979:360).

Şekil 2.2’de aynı yapıdaki birbirinden bağımsız ve farklı yönlü hiyerarşiler şematik olarak gösterilmiştir. Örnek olarak, tez konusu kapsamındaki üniversitelerde, ana gövdedeki yapılanmada, tepe yönetimi rektör ve rektör yardımcıları, orta düzey yöneticileri fakülte dekanları veya enstitü müdürleri, en alt seviye yöneticileri de bölüm başkanları oluştururken, destek düzeyindeki yapılanmada birimler, genel

sekreterden aşağı doğru daire başkanları ve şube müdürlükleri şeklinde sıralanmaktadır.



**şekil 2.2 :** Profesyonel Bürokraside Yapılanma ve Paralel Hiyerarşiler

Tez çalışmasının asıl konusunu oluşturan destek fonksiyonları veya idari fonksiyonlar olarak kullanılan profesyonel olmayan hiyerarşide, profesyonellerin tersine güç ve statü idari ofiste toplanmıştır ve yukarıdan aşağı klasik bir bürokratik yapılanma söz konusudur. Profesyonel bürokrasilerde en fazla karşılaşılan problemlerden biri, aynı organizasyonda iki farklı (profesyonel ve bürokratik) yaklaşımın organizasyondaki işlerin işleyişinde çatışmalar yaratmasıdır (Mintzberg, 1979:361).

Profesyonellerin koordinasyon mekanizması olan ortak ayarlama, yaratıcılığa izin vermekte iken, iş süreçlerinin içine bürokrasi girdiği anda yaratıcılık sona ermekte ve işler standartlaştırılmaktadır. Hem operasyonel düzeydeki uzmanların (profesyoneller) hem de bürokratik mekanizmadaki idarecilerin beraber çalışmaları gereken iş süreçlerinde, farklı bakış açıları ve iş yapma biçimleri nedeniyle, iki taraf arasında çatışmaların veya anlaşmazlıkların oluşması kaçınılmaz hale gelmektedir.

### 3. ÜNİVERSİTELERDE ORGANİZASYONEL YAPILANMA

...yüksek öğretim kurumları, diğer organizasyon türleri ile kıyaslanamayacak kadar farklıdırlar (Hagelund, 1999).

Yükseköğretim sisteminin temel kurumu üniversitedir (*Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi*, 2007:49). Üniversiteler, eğitim-öğretim, araştırma ve kamu hizmeti üretmeleri nedeniyle kamu sektörünün birer parçasıdırlar. Ayrıca kendi içyapılarının diğer organizasyonlardan da farklı olması ve çalışanlarının büyük çoğunluğunun uğraştığı sıra dışı işler, yüksek öğrenim kurumlarını, hem özel işletmeler hem de kamu yararına çalışan diğer organizasyonlardan farklı bir konuma koymaktadır.

Üniversitelerde çeşitli farklı yapılanma şekilleri ve sistemleri bulunmaktadır. Tez çalışmasının bu başlığı altında Türkiye ve Dünyadaki çeşitli üniversitelerin yapılanma sistemleri incelenecektir.

#### 3.1 Dünyadaki Üniversite Yönetim ve Yapılanma Sistemleri

Yükseköğretim kurumlarında yani üniversitelerde yapılan iş ve çevre koşullarına uygun genel bir organizasyonel yapı formu olsa da ülke ve bölge bazında ve hatta aynı ülkede üniversite bazında farklı yönetim ve yapılanma sistemleri bulunmaktadır.

Yükseköğretim Kurulu tarafından hazırlanan *Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi* (2007) adlı raporda yazdığı gibi;

Günümüzde yükseköğretimin yönetimi için arayışlar bir uçta Kuzey Amerika ülkelerindeki “iş yönetimi” (*managerial*) modeli ile diğer uçta Kıta Avrupası'nda uygulanan “meslektaşlar yönetimi” (*collegial*) arasındaki geniş yelpazede sürmekte ve ülkeler bu iki uç arasında kendilerine en uygun modeli bulmaya çalışmakta ve çoğunlukla “girişimci” üniversite modeli diye adlandırılan bir modele yönelmektedirler.

### 3.1.1 İş Yönetimi Modeli

İş Yönetimi Modeli genel olarak Kuzey Amerika ülkelerinde uygulanan yönetim sisteminin adıdır. Bu modelde en üst yönetim organı, “Mütevelli Heyeti” adı verilen tümüyle üniversite dışından atanan üyelerden oluşan bir yönetim kuruludur. Yönetim Kurulu, üniversite içinden veya dışından Rektörü (*President / Chancellor*) atar ve üniversite yönetiminde tam yetkili olan Rektör, Mütevelli Heyetine karşı üniversitenin tüm işlerinden sorumludur.

İş Yönetim Modeli, tepede Mütevelli Heyeti, daha sonra Başkan (Rektör) ve Başkan tarafından Mütevelli Heyeti onayıyla üniversite içinden veya dışından atanan yardımcıları ile diğer akademik birim yöneticilerinden (Dekan, bölüm başkanı v.b.) oluşan güçlü “dikey bir yönlendirici çekirdeği” bulunan bir modeldir. Bu modele, özellikle idari işlemlerde büyük işletmelerdeki yapıya benzeyen çok katmanlı hiyerarşik bir yapı söz konusu olduğu için iş yönetim modeli denmiştir.

Bu modelde akademik kurulların karar yetkileri oldukça sınırlı kalmaktadır (*Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi, 2007:46*).

İdari işlerin yapılanmasında ise bazı direktörlüklerin haricinde idari birimlerin başında idari yönetici olarak üniversitede akademik personel yani öğretim üyesi olarak çalışan akademisyenler yer almaktadırlar. İdari yani destek fonksiyonlarının yapılanmasında iş yönetim modelini diğer iki modelden ayıran en önemli farklılık, tüm idari hizmetlerin koordinasyonunda en tepede idarecilik konusunda deneyimli akademik olmayan bir personelin bulunmasıdır.

### 3.1.2 Meslektaşlar Yönetimi Modeli

Genel olarak Kıta Avrupası'nda uygulanan yönetim modeli olan Meslektaşlar Yönetim Modeli, sınırlı yetkiler ile donatılmış yöneticilerin (Rektör, Dekan, Bölüm Başkanı v.b.) seçim ile belirlenmesini ve Senato, Üniversite Konseyi, Fakülte ve Bölüm Kurulları ile yatay bir yönetimi önermektedir (*Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi, 2007:46*).

Bu modeli uygulayan ülkelerde yetkilerin paylaşılması ve seçim sistemlerinde çeşitli farklılıklar bulunmaktadır. İdari yapılanmada da ülke bazında ve hatta aynı ülkelerdeki üniversite bazında da yapılan araştırmada farklılıklar belirlenmiştir.

Avrupa Modeli diye bir şey yoktur (Zaharia, 2002).

Ancak genel olarak meslektaşlar yönetim modeli üniversiteler tarafından kendi bölgesel kültürlerine göre adapte edilmiş ve tez çalışması kapsamında bu modeli kullanan Avrupa üniversiteleri incelendiğinde idari yapılanmalarında benzerlikler gözlenmiştir.

Meslektaşlar Yönetim Modelinin, İş Yönetim Modelinden en büyük farkı idari hizmetlerin başında akademik olmayan bir memurun yönetici olarak bulunmasıdır. İdari işler, akademik personelden olmayan, işletme deneyimine sahip bir kişi tarafından yönetilir (Zaharia, 2002).

Tablo 3.1’de Çeşitli Avrupa ülkelerinde idari işlerden sorumlu akademik olmayan en yetkili kişinin görev pozisyonları verilmiştir.

**Tablo 3.1:** İdari İşlerden Sorumlu Akademik Olmayan En Yetkili Yöneticiler (Zaharia, 2002)

ÜLKE	POZİSYON
Birleşik Krallık	Registrar
Fransa	Genel Sekreter
Almanya	Kanzler
Romanya	Genel İdari Yönetici (Bu makam, 1997’deki yeniden yapılanmada oluşturulmuştur.)
Türkiye	Genel Sekreter

### 3.1.3 Girişimci Model

Girişimci Modelde, çoğunluğunu üniversite dışından atanan üyelerin oluşturduğu bir “Yönetim Kurulu” idari ve mali sorumluluğu ve yönetimi üstlenmekte, rektörü seçip atamakta, “Üniversite Senatosu” ise akademik yönetimi üstlenmektedir. Benzer şekilde Rektör tarafından atanan Dekanlar ve Dekanlar tarafından atanan Bölüm Başkanları kendi birimlerinde tam yetki ile idari ve mali yönetimi, bu birimlerin akademik kurulları ise akademik yönetimi üstlenmektedir (*Türkiye’nin Yükseköğretim Stratejisi*, 2007:46).

Kuzey Avrupa ve Uzak Doğu ülkelerinde yaygınlaşan yeni bir model olan Girişimci Model, ABD'deki "mütevelli heyet modeli" (*managerial*) ile Kıta Avrupası'nın eski meslektaşlık (*collegial*) yönetim modeli arasında melez bir model olarak ortaya çıkmıştır (*Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi*, 2007:46).

*Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi* Raporunda bahsedildiği gibi bu modeli benimseyenler, üniversite yönetimine dış paydaşların dahil edilmesiyle

- 1 Üniversite üzerinde potansiyel siyasi baskıların azalacağını,
- 2 Üniversite yönetimine dışarıdan katılan profesyonel uzmanlar nedeniyle yönetimde iç verimliliğin artacağını,
- 3 Üniversite performansının ve hesap verebilirliğinin paydaşları açısından daha saydamlaşacağını,
- 4 Üniversite ile dış paydaşları arasında güçlü bir işbirliği gerçekleştirilerek üniversitenin gelirlerinin artacağını

öne sürmektedirler. Ancak bu maddeler için kesin bir kabul yoktur.

Tablo 3.2'de Avrupa'daki çeşitli ülkelerde bu idari modeli benimseyen üniversitelerden bir kısmı örnek olarak verilmektedir.

**Tablo 3.2:** Girişimci Modeli Benimseyen Bazı Üniversiteler (Zaharia, 2002)

ÜNİVERSİTE	ÜLKE
Twente Üniversitesi	Hollanda
Warwick Üniversitesi	İngiltere
Chalmers Üniversitesi	İsveç
Joensuu Üniversitesi	Finlandiya
Compiègne Üniversitesi	Fransa

### 3.2 Organizasyonel Yapılanma Örnekleri

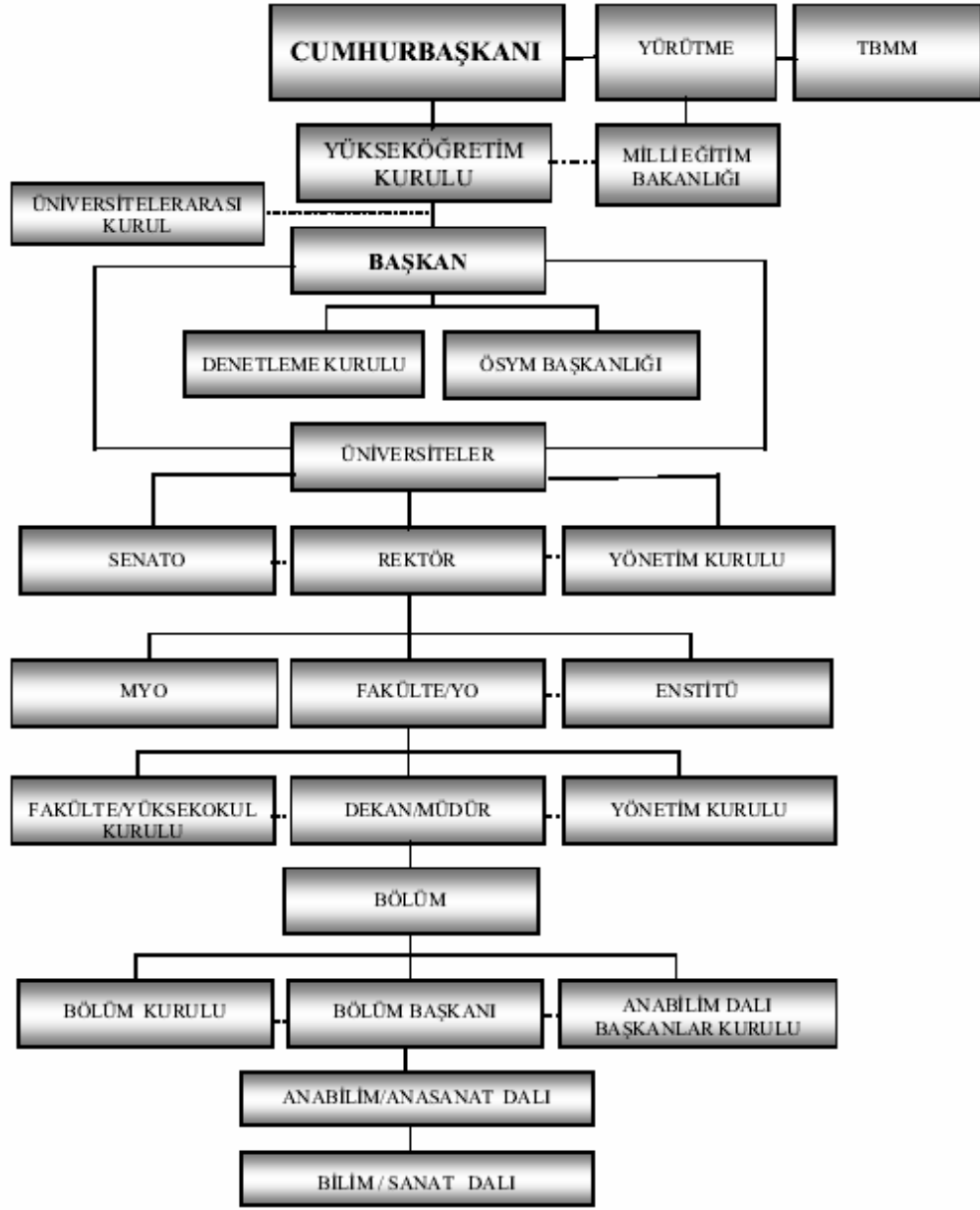
Bu başlık altında Türkiye ve Dünya üniversitelerinden idari yapılanma örnekleri, organizasyon şemaları üzerinden incelenecektir. Bu konuda İş Yönetim Modeli ve Meslektaşlar Yönetim Modeli ile idari örgüt yapılarını oluşturan üniversitelerden organizasyon şemaları kendi kurumsal internet sayfalarından indirilmiş ve yabancı üniversitelerin idari birimlerinin Türkçeye tercümesi yapılarak tez çerisinde yer verilmiştir. İnternet araştırması ile veri toplanan üniversitelerin kendi ülkelerinde en başarılı ilk yirmi içinde olmalarında dikkat edilmiştir.

Ancak internet sayfalarında birçok üniversitenin istenilen verilerine ulaşılammış sadece karşılaştırmalarda kullanma amaçlı olarak bir grubu temsil edebilecek bir örnek üzerinden gidilmesi yolu izlenmiştir.

#### 3.2.1 Türkiye Üniversiteleri

Türkiye'nin yüksek öğrenim yapısında dört yıllık fakülte eğitimi veren "Devlet Üniversiteleri" ve "Vakıf Üniversiteleri" olmak üzere iki tür üniversite modeli bulunmaktadır. Günümüzde Türkiye'nin yükseköğretim sistemi gelişerek, 68 devlet, 25 vakıf üniversitesinden oluşan, toplam 93 üniversite ile, çok daha karmaşık bir duruma gelmiş bulunuyor (*Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi*, 2007).

Türkiye'nin yükseköğretim sisteminin yapılanması genel olarak Şekil 3.1'de ayrıntılı bir şekilde gösterilmektedir. Bu yapılanma 1981 yılında çıkartılan 2547 sayılı yükseköğretim yasası ile kurulmuştur.



**Şekil 3.1 :** Türkiye Yükseköğretim Sistemi'nin Organizasyon Şeması (*Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi, 2007*)

Tez çalışmasının bu bölümünde Türkiye'deki önde gelen devlet üniversitelerinden olan İstanbul Teknik Üniversitesi (İ.T.Ü.), Orta Doğu Teknik Üniversitesi (O.D.T.Ü.) ve Boğaziçi Üniversitesi ile vakıf üniversitelerini temsilen Koç Üniversitesi'nin idari yapıları incelenecektir.

### **3.2.1.1 Devlet Üniversiteleri**

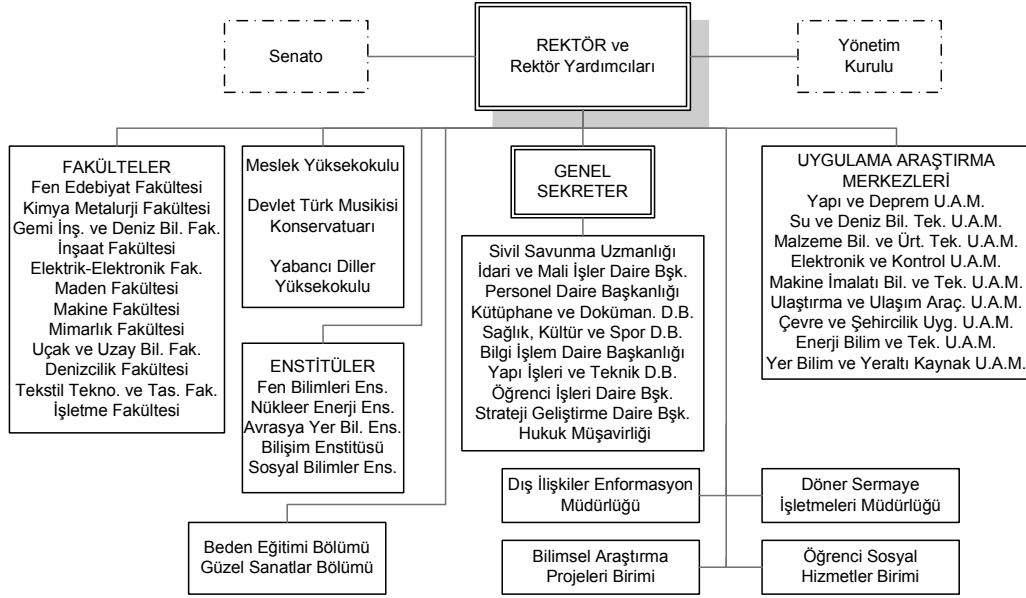
Devlet Üniversitelerinin idari yapılanması (teşkilatı) Anayasa'nın 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 51. maddesine göre kurulmuştur. Bunun yanı sıra 124 sayılı "Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname"de üniversitelerin bürokratik yapısının organizasyon tanımları açıklanmıştır (Soysal ve diğ., 1990). Ancak bazı üniversitelerde fiili işleyişte farklı yapılanmalara rastlanmaktadır.

Devlet üniversitelerinin idari yapılanması, genel olarak Kıta Avrupası'nda uygulanan "Meslektaşlar Yönetim Modeli"ne benzemektedir. Zaten bu tip bir yapılanmanın nasıl olacağı 1981 yılında yürürlüğe giren ve hala yürürlükte olan Yükseköğretim Kanunu ve daha sonra bu kanunun ilgili maddelerine göre çıkartılan Kanun Hükmünde Kararnameler ile kesinlik kazanmıştır. Bu yasa tüm üniversiteler için standart bir yapılanmayı öngörürken farklı olarak O.D.T.Ü.'de başka bir işleyiş göze çarpmaktadır. Kuruluş aşamasında farklı bir statüde, "Mütevelli Heyeti" sistemi ile kurulmuş olan O.D.T.Ü., 1981 yılında tüm üniversitelerdeki idari yapıyı standardize eden yasaya rağmen idari yapılanmasında Amerikan sistemi olarak kabul edilen "İş Yönetim Modeli"ne benzeyen bir yapı uygulamaktadır.

### **İstanbul Teknik Üniversitesi (İ.T.Ü.)**

Bir devlet üniversitesi olan İ.T.Ü.'de idari yapılanma, ilgili yasada öngörülen şekilde yapılmıştır. En üst yetkili karar organı öğretim üyeleri tarafında beş yılda bir seçilen ve en fazla iki kez seçilme hakkı bulunan rektördür. Ayrıca 2547 sayılı yasaya göre idari ve akademik işlerde Rektöre yardım edecek 3 adet de Rektör Yardımcısı bulunmaktadır. Ayrıca üst yönetimde karar ve tavsiye organı olarak üniversite yönetiminde Rektöre yardımcı olan bir "Yönetim Kurulu" ve her fakültenin iki kişi ile temsil edildiği akademik işler ile ilgili konularda ilgilenen "Senato" yer almaktadır.

Şekil 3.2'de İ.T.Ü.'nün organizasyon şemasında genel olarak birimlerin idari yapılanması görülmektedir. Fakülteler, enstitüler, yüksekokullar ve bağlı bölümler akademik birimler adı altında gruplandırılabilirken genel sekreterliğe bağlı olan daire başkanlıklarını ve diğer birimler de idari birimler başlığı altında gruplandırılabilir.

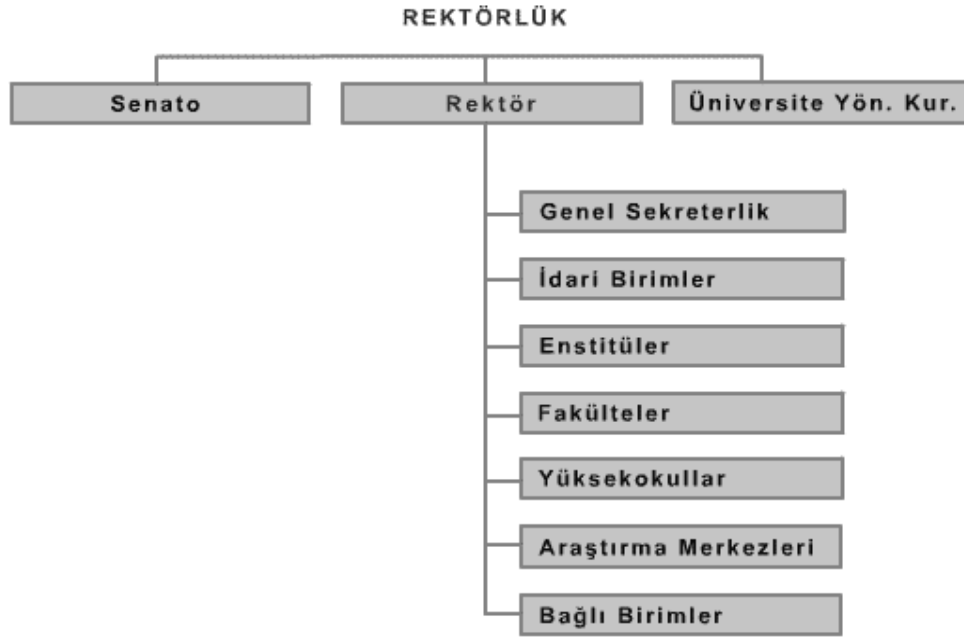


**Şekil 3.2 :** İ.T.Ü.’nün Genel Organizasyon Şeması

İ.T.Ü.’de idari hizmetler yükseköğretim yasasına uygun şekilde yapılandırılmış iken organizasyon şemasında yer almayan ancak “Rektörlüğe Bağlı Birimler” adı altında çeşitli birimler kurulmuştur. A.B. Merkezi, Öğrenci Danışma Merkezi, İş ve İnsan Kaynakları Merkezi gibi birimler, kuruluşu yasada yer almayan ancak işleyişte gerekli olan birimler olarak idari açıdan doğrudan Rektörlüğe bağlanarak kurulmuşlardır.

### Boğaziçi Üniversitesi

Boğaziçi Üniversitesi de tüm devlet üniversitelerinin idari yapılandırılmasını standardize eden Yükseköğretim Kanunu’nda belirtilen şekilde idari yapısını oluşturmuştur. Boğaziçi Üniversitesi’nin kurumsal web sayfasından alınan organizasyon şemaları bu yapının nasıl oluştuğunu göstermektedir.



**Şekil 3.3 :** Boğaziçi Üniversitesi'nin Genel İdari Organizasyon Şeması



**Şekil 3.4 :** Boğaziçi Üniversitesi'nde Genel Sekreterlik ve Daire Başkanlıkları

Boğaziçi Üniversitesi'nin genel idari yapılanması Şekil 3.3'den de görüldüğü gibi İ.T.Ü. ile benzerlik göstermektedir. Şekil 3.4'de yasaya göre kurulması zorunlu olan ve fonksiyonları yasaya göre belirlenen Daire Başkanlıkları, Genel Sekreterliğin altında yapılandırılmıştır. Şu anki durumda bu yapıdaki 8 adet daire başkanlığına ek olarak Genel Sekreterliğin altında Stratejik Geliştirme Daire Başkanlığı kurulmuştur. Başka bir ayrıntı olarak henüz güncellenmemiş olan organizasyon şemasında “Bilgi İşlem ve Yayım Daire Başkanlığı” olan birimin adı yasadaki değişiklik ile “Bilgi İşlem Daire Başkanlığı” olarak değiştirilmiştir.



**Şekil 3.5 :** Boğaziçi Üniversitesi’nde Rektörlüğe Bağlı İdari Birimler

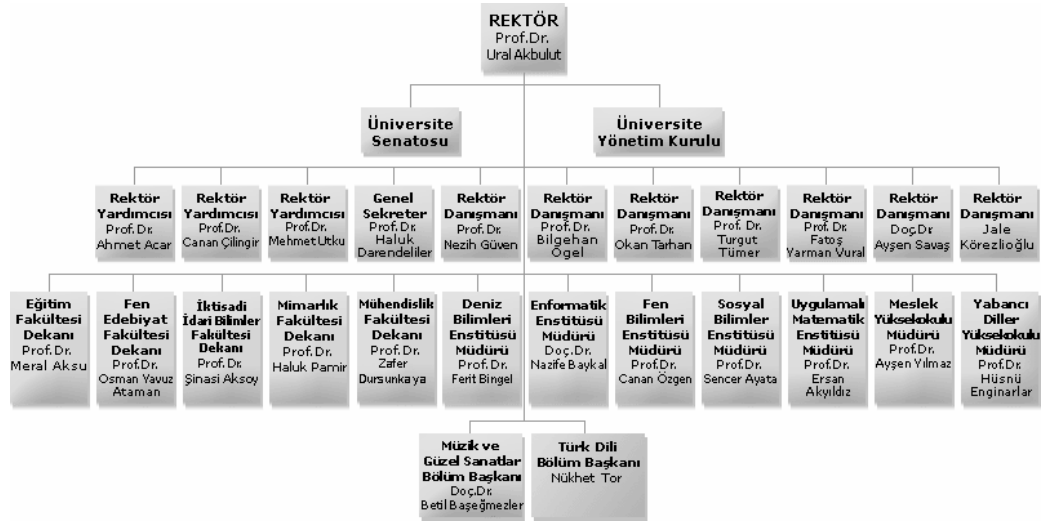
Şekil 3.5’de görüldüğü gibi Boğaziçi Üniversitesi’nin Rektörlüğe bağlı idari birimlerinin yapılanmasında İ.T.Ü.’ne göre farklılıklar gözlenmektedir. Örneğin İ.T.Ü.’de Genel Sekreterliğe bağlı olan “Hukuk Müşavirliği”, Boğaziçi Üniversitesi’nde Rektörlüğe bağlıdır. Ayrıca tez çalışması kapsamında İ.T.Ü. bünyesinde idari birim yöneticileri ile yapılan son toplantıda “Öğrenci Sosyal Hizmetleri Saymanlığı” biriminin yasada yapılan bir değişiklik ile kaldırıldığı bilgisi verilmiştir.

Sonuç olarak Türkiye’deki önde gelen üniversitelerden olan İ.T.Ü. ile Boğaziçi Üniversitesi’nin idari yapılanmaları arasında sonradan kurulmuş bazı birimler ve bu

birimlerin bağlı oldukları idari üst organların farklılığı dışında çok büyük ve temel bir farklılık bulunmamaktadır.

### Orta Doğu Teknik Üniversitesi (O.D.T.Ü.)

1956 yılında kurulan O.D.T.Ü.'nün özel statüsünü belirleyen ve tüzel kişiliğine kavuşturan 7307 sayılı "Kuruluş Kanunu" 27 Mayıs 1959 tarihinde yürürlüğe girmiştir. O dönemde üniversiteler 4936 ve 115 sayılı kanunlara tâbi iken O.D.T.Ü.'nün kuruluşunu sağlayan bu özel kanunun 3. maddesi ile üniversitenin yönetimine, A.B.D.'deki üniversite yönetimine benzer bir düzenleme getirilmiş ve 9 kişilik Mütevelli Heyet üniversitenin yönetim ve denetiminden sorumlu tutulmuştur (Doğramacı, 2000). Kanunun 4. maddesine göre, Rektör, meslektaşları tarafından değil, Mütevelli Heyetince doğrudan ve üniversite dışından atanabilmekte ve Dekanlar ise rektörün teklifi üzerine Mütevelli Heyetince atanmakta idi. Bu sistemde rektörlük bir süreye bağlı değildi ve Rektör, yetkilerini Mütevelli Heyet'e karşı sorumlu olarak kullanırdı. Bu sistem Amerika'da uygulanmakta olan İş Yönetim Modeli ile benzeşmekte ve O.D.T.Ü.'nün tarihinden gelen bu özellik, idari yapılanmasına da yansımaktadır.



Şekil 3.6 : O.D.T.Ü. Organizasyon Şeması

Şekil 3.6'da O.D.T.Ü.'nün organizasyon şemasında İ.T.Ü. ve Boğaziçi Üniversitelerindeki farklı olarak Rektör Danışmanlarının ne kadar ön planda olduğu açıkça belli olmaktadır. Kuzey Amerika üniversitelerinin yaygın olarak uyguladığı İş Yönetim Modelinin O.D.T.Ü.'de fiili olarak uygulandığı, idari işlerin başlarında

akademik personelden olan kişilerin bulunmasından da görülmektedir. O.D.T.Ü.'nün kurumsal web sayfasından derlenen veriler ile oluşturulan Tablo 3.3 ve Tablo 3.4'de, akademisyenlerden oluşan Rektör Yardımcıları, Rektör Danışmanları ve Genel Sekreterin sorumluluk alanları gösterilmektedir.

**Tablo 3.3:** O.D.T.Ü.'de İdari Hizmetlerin Başında Bulunan Rektör Yardımcıları ve Genel Sekreterin Sorumluluk Alanları (Kalın renkli yazılmış kişilerin alt kısmındaki alanlarda sorumlu oldukları her birim bir kutuya gelecek şekilde sıralanmıştır. Yazımına daha içeriden başlanan alt birimler ise aynı mantıkta sıralanmıştır.)

<b>Rektör Yardımcısı - Prof. Dr. Ahmet Acar</b>	<b>Rektör Yardımcısı - Prof. Dr. Canan Cilingir</b>	<b>Rektör Yardımcısı - Prof. Dr. Mehmet Utku</b>	<b>Genel Sekreter - Prof. Dr. Haluk Darendeler</b>
İdari Mali İşler Dairesi Başkanlığı	İç Denetim	Hukuk Müşavirliği	Genel Sekreter Yrd. - Necmettin Saral
Dış Satınalma Müdürlüğü	Merkezi Laboratuvar	Personel Dairesi Başkanlığı	Ağaçlandırma ve Çevre Düzenleme Müd.
İç Satınalma Müdürlüğü	ODTÜ Teknokent	Akademik Görevlendirme Müd.	Elektrik İşletme Müdürlüğü
Donatım Müdürlüğü	Sağlık Kültür ve Spor Dairesi Başkanlığı	Akademik Personel Özlük İşleri Müd.	Evrak ve Arşiv Müdürlüğü
Bil. Araş. Projeler Koordinatörlüğü	Havuz Müdürlüğü	Akademik Personel Tahakkuk Müd.	Genel Atölyeler Müdürlüğü
Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı	Kafeterya Müdürlüğü	Ders Ücretleri Tahakkuk Müd.	Grafik Tasarım Ofisi
İdari İşler Müd. (Bşk. Yrd.)	Öğrenci Sosyal Hizmetler Birim Saymanlığı		Isı Su İşletme Müdürlüğü
Kütüphane Doküm. Dairesi Başkanlığı	Satınalma Müdürlüğü		İç Hizmetler Müdürlüğü
İdari ve Teknik İşler Müdürlüğü	Sağlık ve Rehberlik Merkezi		Personel Dairesi Başkanlığı
Mali İşler Müdürlüğü	Sosyal Bina Müdürlüğü		İdari Personel Özlük İşleri Müdürlüğü
Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	Sosyal Hizmetler Müdürlüğü		İdari Personel Tahakkuk İşleri Müd.
Stratejik Planlama Birimi	Spor Müdürlüğü		Sivil Savunma Uzmanlığı
Bütçe ve Perform. Programı Birimi	Yurtlar Müdürlüğü		Sosyal Tesisler Müdürlüğü
Muhasebe, Kesin Hesap ve Raporlama Birimi	Yurt Müdürlükleri		Taşıt İşletme Müdürlüğü
İç Kontrol Birimi			Telefon İşletme Müdürlüğü
			Trafik Amirliği
			Yapı Bakım Müdürlüğü
			Yapı İşleri Teknik Dairesi Başkanlığı
			Daire Başkan Yardımcısı
			Etüd Proje Müdürlüğü

			İhale ve Kesin Hesap Müdürlüğü
			İnşaat Kontrol Müdürlüğü
			Kampus Planlama Müdürlüğü
			Yuva Müdürlüğü

**Tablo 3.4:** O.D.T.Ü.’de İdari Hizmetlerin Başında Bulunan Rektör Danışmanlarının Sorumluluk Alanları (Kalın renkli yazılmış kişilerin alt kısmındaki alanlarda sorumlu oldukları her birim bir kutuya gelecek şekilde sıralanmıştır.)

<b>Rektör Danışmanı - Prof. Dr. Nezh Güven</b>	<b>Rektör Danışmanı - Prof. Dr. Bilgehan Ögel</b>	<b>Rektör Danışmanı - Prof. Dr. Turgut Tümer</b> (ODTÜ Kuzey Kıbrıs Kampusu Yönetim Kurulu Başkanı)	<b>Rektör Danışmanı - Prof. Dr. Okan Tarhan</b>
Değişim Programları Ofisi	Basım İşliği Merkezi		Kariyer Planlama Merkezi
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı	Basın Koordinatörlüğü	ODTÜ Kuzey Kıbrıs Kampusu	Mezunlarla İletişim Müdürlüğü
Lisans Programları Şube Müdürlüğü	Burs Komitesi		
Lisansüstü Programlar Şube Müdürlüğü	Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü	<b>Rektör Danışmanı - Doç. Dr. Ayşen Savaş</b>	<b>Rektör Danışmanı - Prof. Dr. Fatoş Yarman Vural</b>
	Kitaplık Müdürlüğü	Kültür ve Kongre Merkezi Müdürlüğü	Avrupa Birliği Ofisi
<b>Rektör Danışmanı - Jale Körezlioğlu</b>	Halkla İlişkiler Müdürlüğü	Kültür İşleri Müdürlüğü	Uluslararası İlişkiler
Rehberlik ve Danışmanlık	ODTÜ TV	Mekân Planlama ve Mimarlık Ofisi	Araştırmalar Koordinatörlüğü ve Endüstriyel İlişkiler Merkezi
Yabancı Öğrencilerin Yönlendirilmesi	Uzaktan Eğitim	Öğrenci Toplulukları	

Tablolardan da görüldüğü gibi normalde devlet üniversitelerinde olması gereken genel sekreter ve altındaki daire başkanları şeklinde idari yapılanma sistemi O.D.T.Ü.’de bulunmamaktadır. Bunun yerine genel sekreterin de akademik personelden olduğu idari hizmetlerin başına rektör yardımcısı veya rektör danışmanı unvanları ile akademik personelden deneyimli isimlerin getirildiği bir yapılanma sistemi uygulanmaktadır.

Ayrıca bu idari yapılanma modelinde, genel uygulamada daire başkanlıkları altında yapılandırılan şube müdürlüklerinin de yerlerinde değişiklikler yapılmıştır. Bir örnek olarak; normalde “Personel Daire Başkanlığı” altında bulunan “Personel Özlük İşleri Şube Müdürlüğü” ve “Personel Tahakkuk İşleri Şube Müdürlüğü” akademik ve idari personel için ikiye ayrılmıştır. “Akademik Personel Özlük İşleri Şube Müdürlüğü” ile “Akademik Personel Tahakkuk İşleri Şube Müdürlüğü”, Rektör Yardımcılarından birine bağlı olan “Personel Daire Başkanlığı” altında, “İdari Personel Özlük İşleri

Şube Müdürlüğü” ile “İdari Personel Tahakkuk İşleri Şube Müdürlüğü” ise Genel Sekretere bağlı olan başka bir “Personel Daire Başkanlığı” altında yapılandırılmıştır.

Üstte belirtilen örneklerin çok olduğu O.D.T.Ü.’nün idari yapılanma sistemi ile İ.T.Ü. ve Boğaziçi Üniversitelerinin idari yapılanmaları karşılaştırdığımızda çok temel farklılıklar gözlenmektedir. Bu farklılıkların nedeni O.D.T.Ü.’nün kuruluşunda kendisine tanınan özel statünün zaman içinde kurumsal kültürüne ve idari sistemine de yansımaları şeklinde yorumlanabilir. Kuruluş kökeninden kaynaklanan bakış açısı ve kültürel özellikler ile O.D.T.Ü.’de şu anki durumda diğer devlet üniversiteleri tarafından genel kabul görmüş sistemden farklı özel bir yapılanma sisteminin uygulanmasına neden olmuştur.

### **3.2.1.2 Vakıf Üniversiteleri**

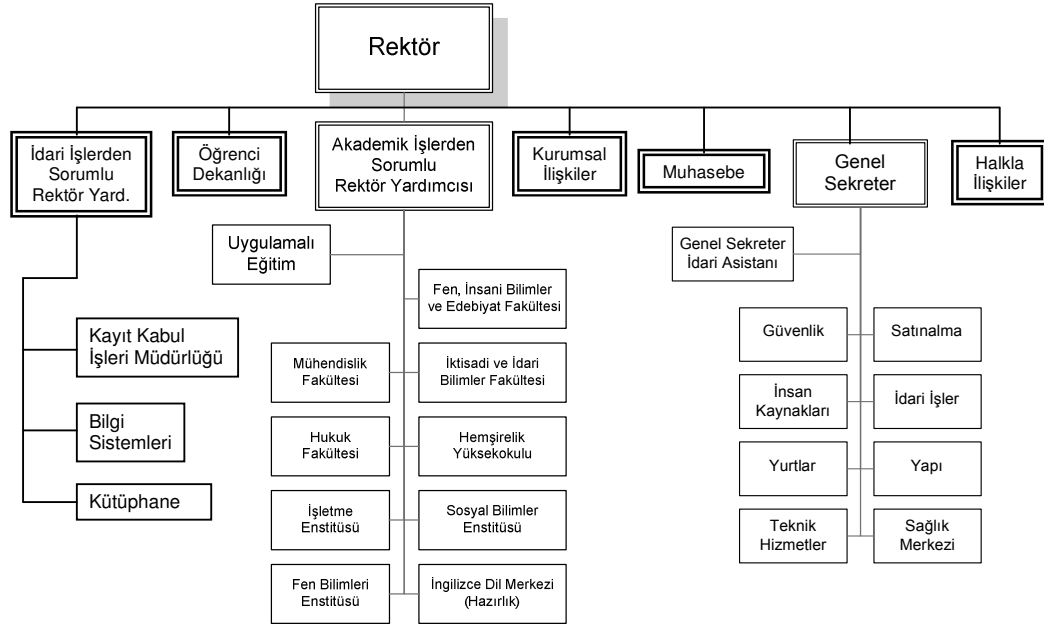
Türkiye’nin artan yükseköğretim talebinin bir kısmı 1984 yılından itibaren Vakıf Üniversitelerince karşılanmaya başlanmıştır. (*Türkiye’nin Yükseköğretim Stratejisi*, 2007:50) 1984 yılında faaliyete geçen Bilkent Üniversitesi, kâr amacı gütmeyen bir vakıf yüksek öğretim kurumu olarak türünün ilk örneği olmuştur.

Vakıf üniversitelerinin kuruluşunun ilk koşulu, amaçları arasında üniversite (ya da daha geniş anlamda yükseköğretim kurumu) kurmak olan bir vakıf tüzel kişiliğinin bulunmasıdır. Vakıf, Medeni Kanunun ilgili hükümlerine göre, özel hukuk tüzel kişisi olarak kurulan ve özel hukuk hükümlerine göre çalışan bir kurumdur (*Türkiye’nin Yükseköğretim Stratejisi*, 2007:50).

Kamu tüzel kişiliği kuruluş kanununda belirtilen Üniversite, Vakıf tüzel kişiliğinin dışında, idari ve mali konular hariç olmak üzere, ayrı ve bağımsız bir tüzel kişiliktir. Bu tüzel kişiliğin yönetimi ve işleyişi, Mütevelli Heyet adıyla anılan üst organ dışında, 2547 sayılı kanuna tabidir. Üniversite’nin kurucusu olan Vakıf tüzel kişi olarak, üniversitenin yönetim ve çalışmalarına katılmak veya müdahale etmek yetkisine sahip değildir. Kuruluşla birlikte Vakıf’tan ayrı ve bağımsız bir tüzel kişilik kazanan üniversite, mevzuatımızda çeşitli tipleri olan bir “kamu kuruluşu” niteliği kazanır. Buna karşılık kurucu Vakıf özel hukuk hükümlerine tabi bir tüzel kişi olmakta devam eder. Vakfın, özel hukuk kuruluşu olmasına karşın, kurucusu olduğu üniversitenin çalışmalarına katılması veya müdahalesi sadece üniversite Mütevelli Heyeti’ni (4 yıl için) seçmek ve Mütevelli Heyet’te boşalma olursa, boşalan üyeliğe

yeni üye seçmekle sınırlıdır. Vakfın, bunlar dışında, üniversite tüzel kişiliğine herhangi bir suretle müdahale yetkisi yoktur. Vakıf yükseköğretim kurumlarının eğitim - öğretim esasları, öğretim süreleri ve öğrenci hakları ile ilgili hususların 2547 sayılı kanun hükümlerine tabi olduğu, bu kurumların mali, idari ve ekonomik konularda Yükseköğretim Kurulunun gözetim ve denetimine tabi oldukları belirtilmektedir (*Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi, 2007:50*).

Tez çalışmasında vakıf üniversitelerine örnek olarak Koç Üniversitesi'nin organizasyonel şeması incelenecektir. "Mütevelli Heyeti" sistemine göre yönetilen diğer vakıf üniversiteleri gibi Koç Üniversitesi'nde de en üst yetkili organ mütevelli heyettir. Mütevelli Heyeti Rektörü seçip atar ve Rektör Mütevelli Heyetine karşı üniversitenin yönetiminden sorumludur.



**Şekil 3.7 :** Koç Üniversitesi Organizasyon Şeması

Şekil 3.7’de yansıtıldığı gibi, Koç Üniversitesi’nin idari yapılanmasında devlet üniversitelerinden farklılıklar bulunmaktadır. Rektörün, biri idari işlerden sorumlu ve diğeri de akademik işlerden sorumlu olmak üzere iki adet yardımcısı bulunmaktadır. Ayrıca devlet üniversitelerinin çoğunda rastlanmayan “Kurumsal İlişkiler”, “Halkla İlişkiler” ve “Muhasebe” birimler, direktörlük olarak doğrudan rektöre bağlanmıştır. Devlet üniversitelerinde olmayan ve bazı yurt dışı üniversitelerde rastlanan “Öğrenci Dekanlığı” diye bir birim Rektöre bağlanarak yapılandırılmıştır.

Devlet üniversitelerinde Genel Sekreterliğe bağlı daire başkanlıkları bulunmaktayken, Koç Üniversitesi'nde de Genel Sekreterlik diye bir makam bulunmakta, fakat daire başkanlıkları yerine onlara benzer isimlerde müdürlükler Genel Sekreterliğe bağlanmış durumdadır. Ayrıca kütüphane hizmetleri, bilgi işlem hizmetleri ve öğrenci işleri gibi daha akademik sayılabilecek birimler de Genel Sekreter yerine Amerikan sisteminde uygulandığı gibi bir akademisyen olan “Rektör Yardımcısı”na bağlanarak yapılandırılmıştır.

Tablo 3.5’de Koç Üniversitesinin kurumsal web sayfasından derlenen üniversite bünyesinde yer alan idari birimler, yönetim düzeyleri ve çalışanlar ile ilgili veriler yer almaktadır. Kullanılan unvanların ve incelenen idari yapılanmanın ışında bir genelleme yapıldığında; Koç Üniversitesi’ndeki yönetim ve idare anlayışının, devletin bürokratik mekanizmasından çok özel sektör işletme anlayışına uyduğu şeklinde bir yorum yapmak uygun olabilir.

**Tablo 3.5:** Koç Üniversitesi’nde İdari Birimler ve Çalışanları ile İlgili Veriler

<b>Birim</b>	<b>Birim Yöneticisi</b>	<b>Yönetici Yardımcısı</b>	<b>Asistan / Sekreter</b>	<b>Çalışan Sayısı</b>	<b>Toplam</b>
Rektörlük	Rektör	2	2	4	<b>9</b>
Öğrenci Dekanlığı	Dekan			10	<b>11</b>
Genel Sekreterlik	Genel Sekreter		1	8	<b>9</b>
Güvenlik	Müdür			5	<b>5</b>
Satınalma	Müdür			3	<b>3</b>
İnsan Kaynakları	Müdür		1	1	<b>2</b>
İdari İşler	Müdür	2	1	14	<b>17</b>
Yurtlar	Müdür			14	<b>14</b>
Yapı	Müdür		1	8	<b>9</b>
Teknik Hizmetler	Müdür	1		5	<b>6</b>
Sağlık Merkezi	Müdür			11	<b>11</b>
Kayıt Kabul	Direktör	1		4	<b>6</b>
Muhasebe	Direktör			7	<b>8</b>
Suna Kıraç Kütüphanesi	Direktör	2		24	<b>27</b>

### 3.2.2 Yabancı Üniversiteler

Yabancı üniversiteler başlığı altında Avrupa ülkelerinden İngiltere ve Almanya ile Kuzey Amerika ülkelerinden Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada üniversitelerinin organizasyon şemaları en az bir örnek üzerinden incelenecektir.

Bu kıtaların seçilmesinin nedeni; Kuzey Amerika ülkelerindeki üniversitelerin yönetiminde yaygın olarak kullanılan “İş Yönetim Modeli” ile Avrupa ülkelerindeki

üniversitelerde kullanılan “Meslektaşlar Yönetimi” gibi genel uygulamaların idari yapılanmalardaki özelliklerini incelemek ve birbirleri arasında kıyaslama yapmaktır. Ayrıca “Avrupa Üniversiteleri” bölümünde “Girişimci Model”e uygun karakterde bir idari yapılanması olan İngiltere’de bulunan Warwick Üniversitesi’nden de bahsedilecektir.

Bu amaçla internet araştırması yönteminin kullanıldığı tezin bu bölümünde fazla sayıda organizasyon şemasına ulaşılamamıştır. Resmi dili İngilizce olmayan ülkelerdeki üniversitelerin İngilizce dilinde yayın yapan kurumsal web sayfalarından çok fazla bilgiye ulaşılamadığı için kaynak olarak ana dili İngilizce olan ülkelerdeki üniversiteler seçilmiştir. Avrupa’dan İngiltere dışında bir ülkeden de örnek vermek amacıyla Almanya’dan Berlin Teknik Üniversitesi’nin organizasyon şeması ve idari yapılanma sistemi örnek olarak kullanılmıştır.

### 3.2.2.1 Avrupa Üniversiteleri

Kıta Avrupası ülkelerinde üniversitelerin yönetim sistemleri incelendiğinde hemen hepsinde Türkiye’deki Rektör karşılığı unvanlar *Rektor*, *Präsident* veya *Président* dışında doğrudan Eğitim Bakanınca atanan genellikle idarî ve malî konulardan sorumlu bir yönetici bulunur. Türkiye’de “Genel Sekreter”in karşılığı olan bu yöneticilere Almanya’da *Kanzler*, İtalya’da *Direttore Administrativo*, Avusturya’da *Universitätsdirektor*, Belçika’da *Regierungs Commissaris* veya *Administrateur*, Danimarka’da *Administrationchef*, Finlandiya’da *Förvaltningsdirektor*, İsviçre’de kanton üniversitelerinde *Administrateur* veya *Verwaltungsdirektor* unvanları verilir. Bu yönetici ilgili bakan tarafından atanır. İsveç’te ve Norveç’te ise *Universitetsdirektor* Bakanlar Kurulunca atanır. (Doğramacı, 2000)

Tez çalışmasının bu bölümünde Avrupa Üniversitelerindeki idari yapılanma sistemlerine örnek olarak; İngiltere’deki en iyi üniversiteler sıralamasında ilk on sıra içinde bulunan Durham, Bath, Warwick ve Oxford Üniversiteleri ile Almanya’daki önde gelen üniversitelerden Berlin Teknik Üniversitesi’nin idari yapılanma şemaları incelenecektir.

Yukarıda adı geçen üniversitelerin idari organizasyon şemaları üniversitelerin kendi kurumsal internet sitelerinden indirilerek Türkçeye tercüme edilmiş idari birimlerin

karşılıkları Türkiye'deki benzer karşılıkları olan birimlere göre belirlenmiş ve şemalar düzenlenerek tekrar çizilmiştir.

### **Durham Üniversitesi (İngiltere)**

1832 yılında kurulmuş olan Durham Üniversitesi, İngiltere'nin önde gelen ve köklü üniversitelerinden biridir. Şekil 3.8'de organizasyon şeması verilen üniversitesinin idari yapılanması tipik bir "Meslektaşlar Yönetim Modeli" örneğidir. Üniversitenin başında bulunan "Şansölye"nin törensel görevleri vardır ve çeşitli etkinliklerde üniversiteyi temsil etmektedir. Türkiye'deki Rektöre karşılık gelen *Vice-Chancellor*, üniversitenin genel yöneticisidir. Üniversite dışından üyelerden oluşan ve senede 6 defa toplanan "Konsey" ise, üniversitenin mali işlerinden sorumlu en üst yönetim kuruludur ve Rektör, yaptığı işlerden Konseye karşı sorumludur.

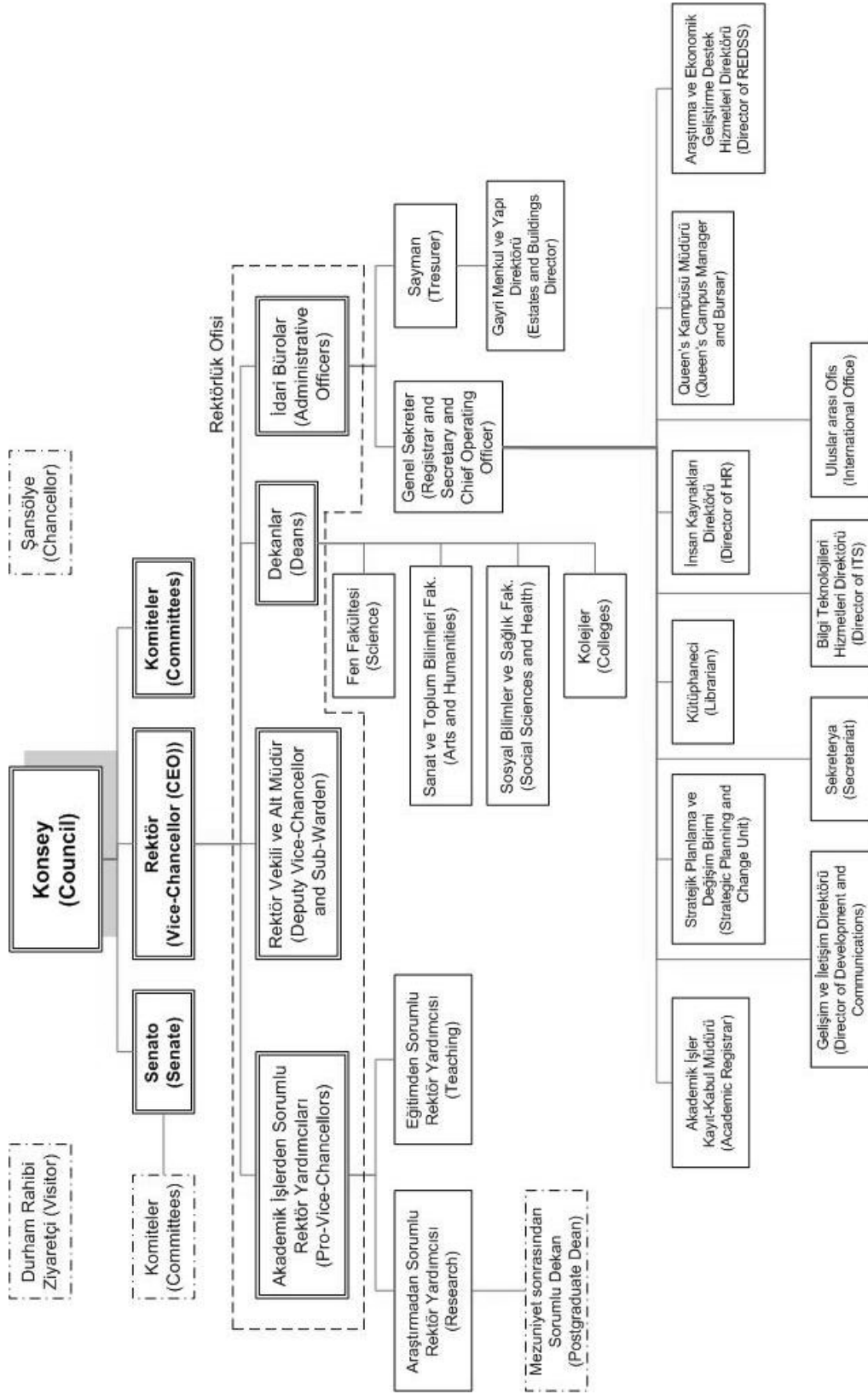
Bu birimlerin dışında Türkiye'deki üniversite yönetimine benzer bir şekilde akademik işlerin yürütülmesinden sorumlu ve Rektörün başkanlığını yaptığı "Senato" ve Rektöre üniversitenin idaresinde yardımcı olan Konsey veya Senato ya da her iki kurulda beraber olarak bünyesinde yer alan komiteler bulunmaktadır.

Rektörün de başında olduğu üniversitenin idari işlerinin başında "Rektörlük Ofisi" bulunmaktadır. Rektörlük Ofisinin üyeleri, "Rektör Vekili", "Akademik İşlerden (eğitim ve araştırma) Sorumlu Rektör Yardımcıları", "Dekanlar" ve Genel Sekreterlik ile Saymanlığı kapsayan "İdari Bürolar" şeklinde yapılandırılmıştır.

Üniversitede Türkiye'deki yapılanmaya benzer bir şekilde bir Genel Sekreter bulunmaktadır ve neredeyse tüm idari birimler Genel Sekretere bağlanmıştır. Sadece Gayri Menkul ve Yapı Direktörlüğü, Üniversite Saymanı diye farklı bir birime bağlı bulunmaktadır.

### **Bath Üniversitesi (İngiltere)**

1966 yılında kurulmuş olan Bath Üniversitesi idari yapılanma olarak Durham Üniversitesine benzemektedir. Konsey, senato ve komiteler, Rektöre üniversitenin yönetiminde yardım etmektedir. Rektörlük Ofisi de Rektör Vekili, Eğitim ve Öğretimden Sorumlu Rektör Yardımcısı, Araştırmadan Sorumlu Rektör Yardımcısı, Rektörün İdari Asistanı ve İç Denetim Ofisinden oluşmaktadır. Aynı şekilde İdari yapılanma ve idari birimler de Durham Üniversitesi ile benzeşmektedir.



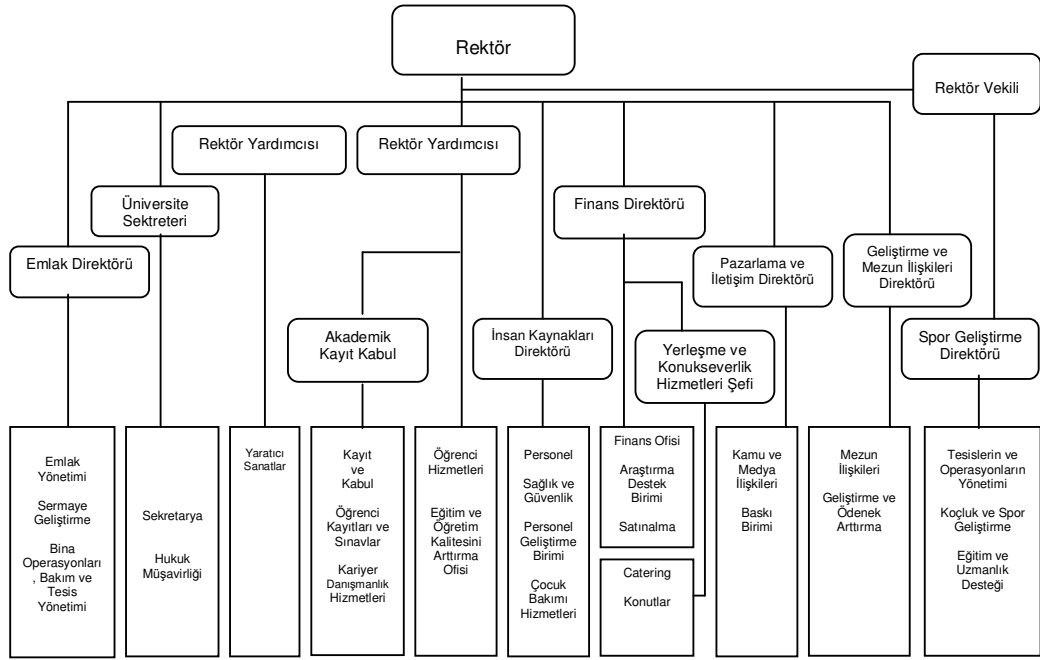
Şekil 3.8 : Durham Üniversitesi Organizasyon Şeması

Tez çalışmasının erken bir aşamasında araştırma yapıldığında idari yapıda Genel Sekretere bağlı idari birimlerin Tablo 3.6.’daki şekli ile yapılandırıldığı gözlenmiştir. Ancak çalışmanın daha sonraki aşamasında üniversitenin kurumsal web sayfası incelendiğinde genel sekreterlik makamı kaldırılarak Şekil 3.9’daki yapılanmaya rastlanmıştır. Bu durum üniversitenin idari hizmetlerde yeniden yapılanarak genel sekreterlik “Amerikan Sistemi”ne benzeyen bir yapıya geçmeye başladığı şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 3.6:** Bath Üniversitesi’nde Genel Sekretere (*Registrar*) Bağlı Birimler

<b>İdari Birimler</b>
Akademik İşler Müdürü
Üniversite Hukuk Danışmanlığı
Spor Gelişim ve Rekreasyon Direktörü
Yaratıcı Sanatlar Direktörü
Öğrenci Hizmetleri
İnsan Kaynakları Direktörü
Finans Ofisi Direktörü
Muhasebeci
Emlak Hizmetleri Direktörü
Bilgi Transferi Hizmetleri Direktörü

Şekil 3.9’da organizasyon şeması incelendiğinde üniversite idaresinde yeni bir yapılanma ile Türkiye’deki Genel Sekreterlik makamı benzeri olan Registrar pozisyonu kaldırılmış olduğu gözükmektedir. Genel Sekretere bağlı olan direktörlüklerin büyük çoğunluğu doğrudan Rektöre bağlanarak karar verme mekanizmasında esneklik sağlanmıştır. Bazı direktörlükler ise Rektör Vekili veya Rektör Yardımcılarının sorumluluğu altına getirilmiştir. Bu yapılanma idari işlerin başında akademik personelden yöneticilerin yer aldığı “İş Yönetim Modeli”ndeki idari yapılanma sistemine uymaktadır.

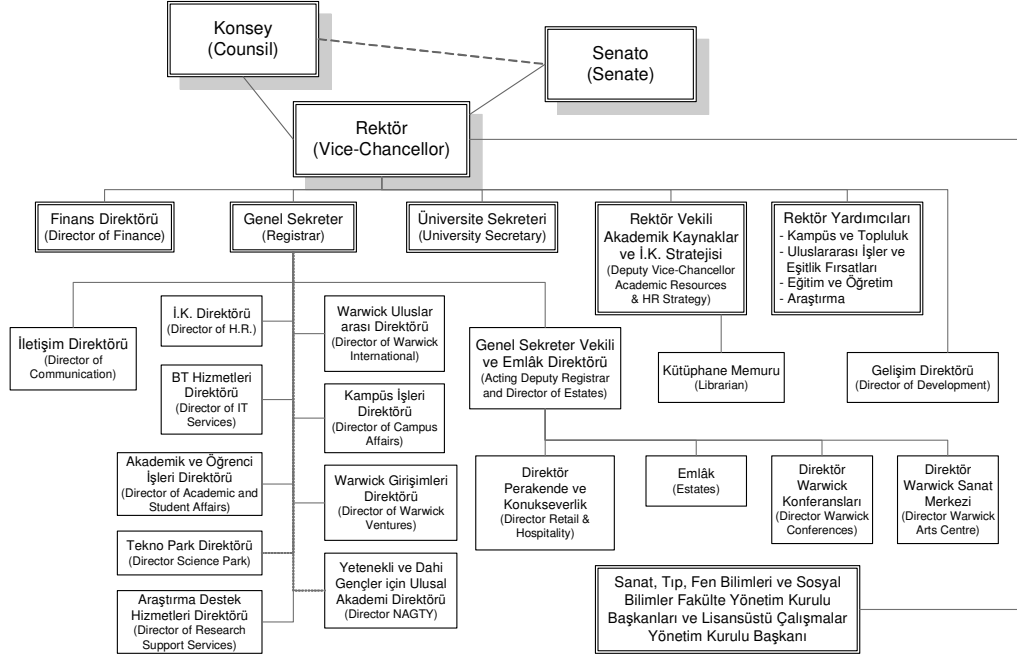


**Şekil 3.9 :** Bath Üniversitesi Organizasyon Şeması

### Warwick Üniversitesi (İngiltere)

1961 yılında kurulmuş olan Warwick Üniversitesi'nin tepe yönetimi, diğer incelenen İngiliz üniversiteleri gibi “Konsey”, “Senato” ve “Rektör”den oluşmaktadır. Şekil 3.10'da da görüldüğü gibi Rektöre, Rektör Vekili, Akademik İşlerden Sorumlu Rektör Yardımcıları, Üniversite Sekreteri, Genel Sekreter ve Finans Direktörü doğrudan bağlıdır. Tüm idari birimler, idari yönetici olarak Genel Sekretere (*Registrar*) bağlanmıştır.

Warwick Üniversitesi, 1980li yıllardan itibaren girişimci bir strateji izlemeye başlamıştır. Bu nedenle idari yapılanmada “Meslektaşlar Yönetim Modeli”nden çok “Girişimci Modelin” yansımaları görülmektedir. Warwick Üniversitesi'nde 1984 yılında kurulan Tekno Park, şu anda 85 adet yüksek teknoloji firmayı içinde barındırmakta ve üniversiteye de maddi anlamdaki katkıları nedeniyle başarılı bir şekilde çalışmaktadır. 1999 yılında ise Warwick Tekno Park bünyesinde kurulan Warwick Girişimleri (*Warwick Ventures*) üniversitenin girişimci karakterini iyice pekiştirmiştir.



**Şekil 3.10 : Warwick Üniversitesi Organizasyon Şeması**

Şekil 3.10’da görüldüğü gibi tez çalışmasında incelenen diğer İngiliz üniversitelerinde rastlanmayan Tekno Park ve Warwick Girişimleri gibi direktörlükler üniversitenin girişimci yapısını göstermektedir. Girişimci üniversitelerin özellikleri, kendi kaynaklarını kendileri arttırabilmeleri nedeniyle devletin etkisinden daha bağımsız bir şekilde çalışabilmeleridir. Bu üniversitelerde girişimci yapılarının etkisi ile fakülte ve bölümlere daha fazla yetki vererek, merkez kaç bir yönetim anlayışı benimsenmektedir. Şekil 3.10’da Warwick Üniversitesi’nde fakültelerin başındaki yöneticilerden “Yönetim Kurulu Başkanı” unvanı ile bahsedilmesi de bu girişimci yapının bir sonucu olarak yorumlanabilmektedir.

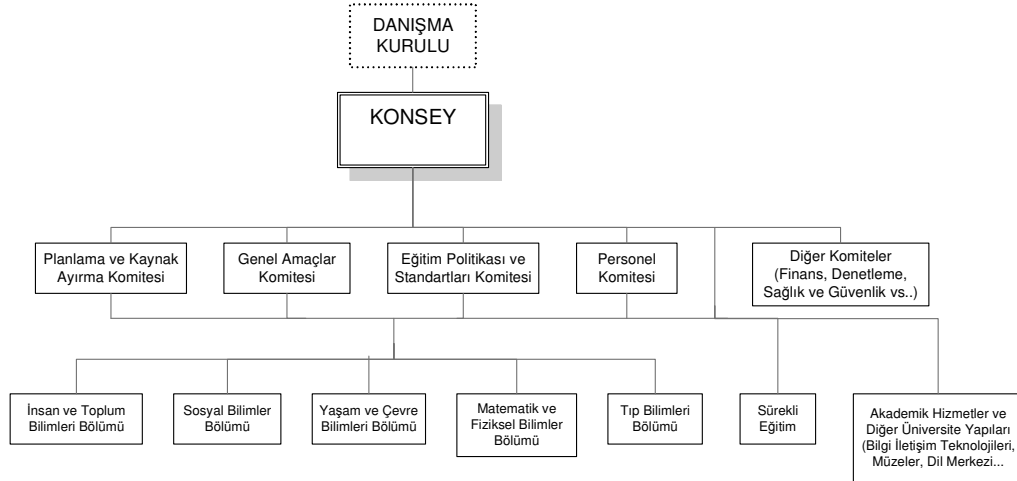
### **Oxford Üniversitesi (İngiltere)**

İngiltere’nin özel statülü ve en köklü üniversitelerinden olan Oxford Üniversitesi, 2000 yılında yönetimde yeni bir yapılanmaya gitmiştir. Kurulan yeni yapının hedefleri aşağıdaki gibi planlanmıştır:

- Daha etkin karar vermeyi temin etmek
- Üniversitenin yeni fırsatlara ve yeni konulara hızlı, net ve düzgün yanıt verebilmesi için; planlama, kaynak tahsisi, eğitim politikası ve standartları ve

personel gibi anahtar alanlardaki stratejilerine bütünleşmiş bir yaklaşım sağlamak

- Genel bir yardımcı olma prensibine göre hedef alanlara daha fazla güç ve operasyonel sorumluluk devretmek
- Karar vermedeki kurumsal yükümlülüğü ve şeffaflığı çoğaltmak



**Şekil 3.11 :** Oxford Üniversitesi Organizasyon Şeması

Şekil 3.11’de Oxford Üniversitesi’nin organizasyon şeması yer almaktadır. Yeni yapılanmada, Fakülte Genel Kurulları kaldırılarak tek bir yönetim “Konsey”i kurulmuş ve 4 adet kilit komite bu konseye bağlanmıştır. Konsey, üniversitenin diğer kolejler ile olan ilişkileri ve dış ilişkileri de dahil olmak üzere, akademik politikalar ve üniversitenin stratejik yönlendirilmesi konularında 3700 üyeden oluşan Danışma Kurulu’na (*Congregation*) karşı sorumludur.

İdari açıdan İngiltere’deki diğer üniversitelere benzemekte olan Oxford Üniversitesi’nde, yeniden yapılanma ile yeni kurulan ve başlarında bir “Bölüm Başkanı” ve “Yönetim Kurulu” bulunan akademik bölümlere, disiplinler arasında geniş bir stratejik odak sağlayabilmeleri için önemli miktarda bütçesel ve finansal otorite devredilmiştir. Ancak yapılan uygulama kaynakların bölümlere delegasyonu yerine, içeriği merkezi olarak onaylanmış genel bir plan üzerinden teşvikler ile beraber gelir üretmek için gerekli bir mekanizma kurulmasıdır.

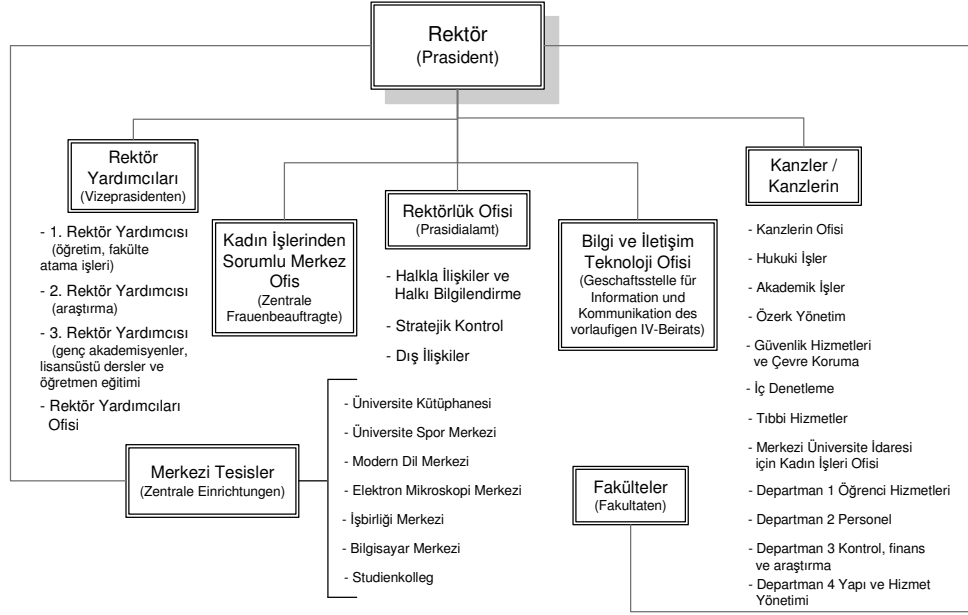
Tez çalışmasında örnek olarak kullanılan İngiltere'den seçilen üniversiteler genel olarak incelendiğinde, idari yapılanmalarında belirli bir standardizasyon olmadığı gözlenmiştir. Üniversitelerdeki idari yapılanmalarda ortak yönleri Türkiye'deki İ.T.Ü. ve benzer devlet üniversiteleri ile karşılaştırınca sistemsellikten çok nokta örtüşmeler olmaktadır. İdari birimler, fonksiyonel olarak genelde benzemekte ve "Genel Sekreterlik" makamı idari işlerin başında yer almaktadır. Ancak İngiltere'deki üniversitelerde yeniden yapılanma çalışmalarında, idari birimlerin yönetimini tek bir yerden yürütmek yerine, ana sorumluluğun akademisyen olan Rektör Yardımcıları veya direktörlere dağıtım yönteminin izlenmeye başladığı gözlenmektedir.

### **Berlin Teknik Üniversitesi (Almanya)**

Almanya'da yüksek öğretim kurumlarının yönetim sistemleri eyaletler bazında farklılık göstermektedir. 7 Aralık 1993 tarihinde yürürlüğe giren federal düzeydeki "Yükseköğretim Çerçeve Kanunu"na (*Hochschulrahmengesetz*) göre her eyaletin, bu çerçeve kanununa uygun olarak ayrıntıları düzenleyen ve eyaletten eyalete farklılıklar gösteren, o eyaletteki yükseköğretim kurumlarına özgü ayrı kanunları vardır.

Almanya üniversitelerindeki idari yapılanma tipik Kıta Avrupası'nda uygulanan "Meslektaşlar Yönetim Modeli"ne uymaktadır. Türkiye'deki Genel Sekreterin eşdeğeri olarak Almanya'da Eyalet Eğitim Bakanı tarafından üniversite dışından atanan *Kanzler* üniversite bütçesini üniversitenin bölümlerine dağıtır ve denetler.

Şekil 3.12'de Almanya'nın önde gelen üniversitelerinden Berlin Teknik Üniversitesi'nin organizasyon şemasında görüldüğü gibi üniversitenin genel yönetiminden Rektör (*President*) sorumludur. Rektörün akademik işlerden sorumlu üç adet yardımcısı vardır Rektörlük bünyesinde Stratejik Kontrol, Halkla İlişkiler, Dış İlişkiler, Kadın İşleri ve Bilişim Teknolojileri alanları ile ilgilenen ofisler oluşturulmuştur. Türkiye'deki Genel Sekreter'in karşılığı olan *Kanzler*, Rektörlükte, "Merkezi Üniversite İdaresi"nin başındadır ve bütçeden sorumludur.



**Şekil 3.12 :** Berlin Teknik Üniversitesi Organizasyon Şeması

### 3.2.2.2 Kuzey Amerika Üniversiteleri

Kuzey Amerika üniversitelerine örnek olarak A.B.D. ve Kanada'daki üniversitelerin organizasyon şemaları incelenecektir. Kuzey Amerika üniversitelerinde üniversite yönetimlerinde tez içerisinde çeşitli bölümlerde değinilen “Amerikan Sistemi” veya “Mütevelli Heyeti Sistemi” olarak da adlandırılan “İş Yönetim Modeli” uygulanmaktadır. Bu modele göre idari yapılanmada çok katmanlı bir hiyerarşi ve dikey bir yönlendirici çekirdek bulunmaktadır.

Amerikan üniversite sisteminde merkezi bir yönetim anlayışı bulunmamaktadır. Ana hedef eyalet bazlı yerel kontroldür ve ulusal standartlar hemen hemen yok denecek kadar azdır (Rosovsky, 1994:110). Federal bakanlık, eyaletlerin ihtiyaç duyacağı yüksek öğrenim kurumları hakkında genel standartları belirler. Bunun dışında her bir eyalet bünyesinde üniversiteler ve kolejler kendi özerk yapıları içinde eğitim ve öğretim faaliyetlerini yürütürler. Genelleme yapıldığında A.B.D.’de “Eyalet (State) Üniversiteleri” denilen kamu üniversiteleri ve “Özel Vakıf Üniversiteleri” olmak üzere iki farklı üniversite tipi bulunmaktadır. Özel üniversiteler çeşitli vakıflar ve dini organizasyonlar tarafından finanse edilirler. Özel üniversiteler genellikle maliyet bakımından daha yüklü bir okul masrafı gerektirirler.

A.B.D. üniversiteleri, yerine göre Board of Regents, Board of Trustees, Board of Higher Education, Board of Visitors, Board of Overseers gibi adlar verilen mütevelli heyetlerce yönetilir. Çok kampuslu eyalet üniversite sistemlerinden bazılarında (State University of New York'ta olduğu gibi) *Chancellor* unvanlı bir yönetici, üniversite sistemini oluşturan tüm kampuslardan sorumludur. Ayrıca münferit her kampusta da bir *President* vardır. Tek kampuslu üniversitelerde ise sadece *President* veya *Chancellor* bulunur. ABD'deki bazı çok kampuslu üniversite sistemlerinde ise (University of California'da olduğu gibi) *Chancellor* yerine *President* ve *President* yerine de *Chancellor* kullanıldığı da görülür. *Chancellor* ve *President*, mütevelli heyet tarafından atanır (Doğramacı, 2000).

Amerikan sisteminde idari yapılanmada Meslektaşlar Yönetim Modelinde karşılaşılan idari işlerin başında bulunan “Genel Sekreter” veya eşdeğeri akademik olmayan bir personel bulunmamaktadır. Bütün kıdemli yöneticiler akademik personeldendir ve idari hizmetlerin başında bir “İdari İşlerden Sorumlu Rektör Yardımcısı” bulunmaktadır.

Tez çalışmasının bu bölümünde organizasyon şeması örnekleri olarak kamu üniversitesi kategorisinde, çok kampuslu Kaliforniya Üniversitesi ile özel üniversitelerden Stanford ve Harvard Üniversiteleri incelenecektir. Ayrıca Kanada'daki üniversitelerden Queen's Üniversitesi ve West Ontario Üniversitesi'nin organizasyon şemaları üzerinden idari yapılanmaları ile ilgili bilgi verilecektir.

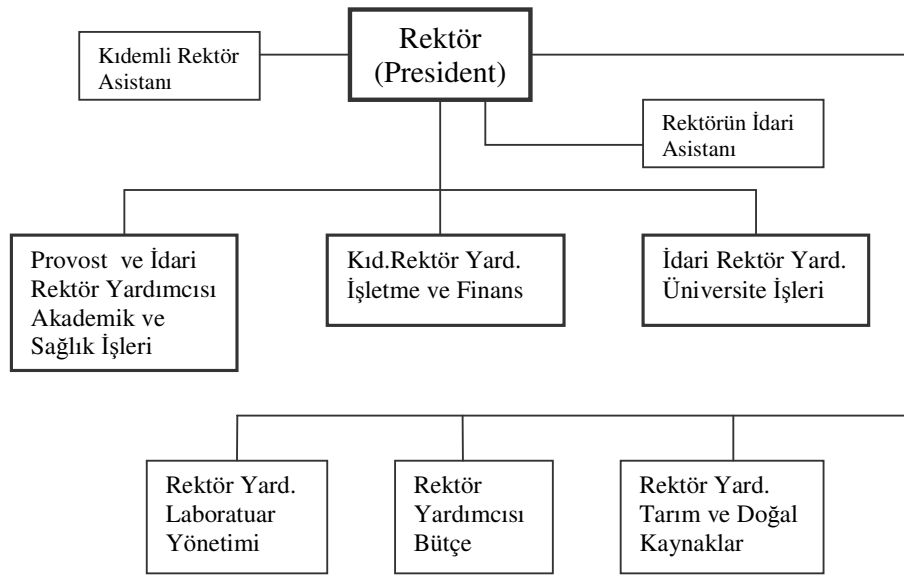
### **Kaliforniya Üniversitesi**

On kampuslu bu devlet üniversitesi, yaklaşık 209,000'den fazla öğrencisi, 170,000'den fazla çalışanı, 7 tıp okulu ve hastaneleri, 11 ulusal laboratuvarı ile dünyadaki en büyük öğretim, araştırma ve toplum hizmeti kuruluşlarından biridir. Kampusları Berkeley, Davis, Irvine, Los Angeles, Riverside, San Diego, San Francisco, Santa Barbara ve Santa Cruz'dadır (Doğramacı, 2000).

Kaliforniya Üniversitesi'nin başında Mütevelli Heyeti'nin (*Board of Regents*) atadığı Rektör (*President*) bulunmaktadır. Mütevelli Heyetinin sorumluluk alanları şematik olarak orijinal haliyle ekler bölümünde Şekil A.1'de gösterilmiştir. Kaliforniya Üniversitesi'nin her kampusunun başında da Rektöre (*President*) bağlı bir Kampus Rektörü (*Chancellor*) üniversite kampusunun tüm yönetiminden sorumludur. Kaliforniya Üniversite sisteminde bağlı Berkeley, Los Angeles (U.C.L.A.), San

Diego ve San Francisco Üniversiteleri, Dünyadaki başarılı üniversite örneklerindedir ve A.B.D.’de en iyi üniversiteler kategorilerinde ilk otuz içinde yer almaktadırlar.

Tez çalışmasının bu bölümünde A.B.D.’deki kamu üniversitelerinin yapılanmasına örnek olarak Kaliforniya Üniversitesi Berkeley’in organizasyon şemaları incelenecektir. Üniversite yönetimlerinde İş Yönetim Modeli’ni benimseyen üniversitenin çok katmanlı hiyerarşik yapısı içerisinde sadece “İdari İşler” bölümü, tez çalışmasının ana konusu içinde olduğu için ayrıntılı olarak incelenecektir.

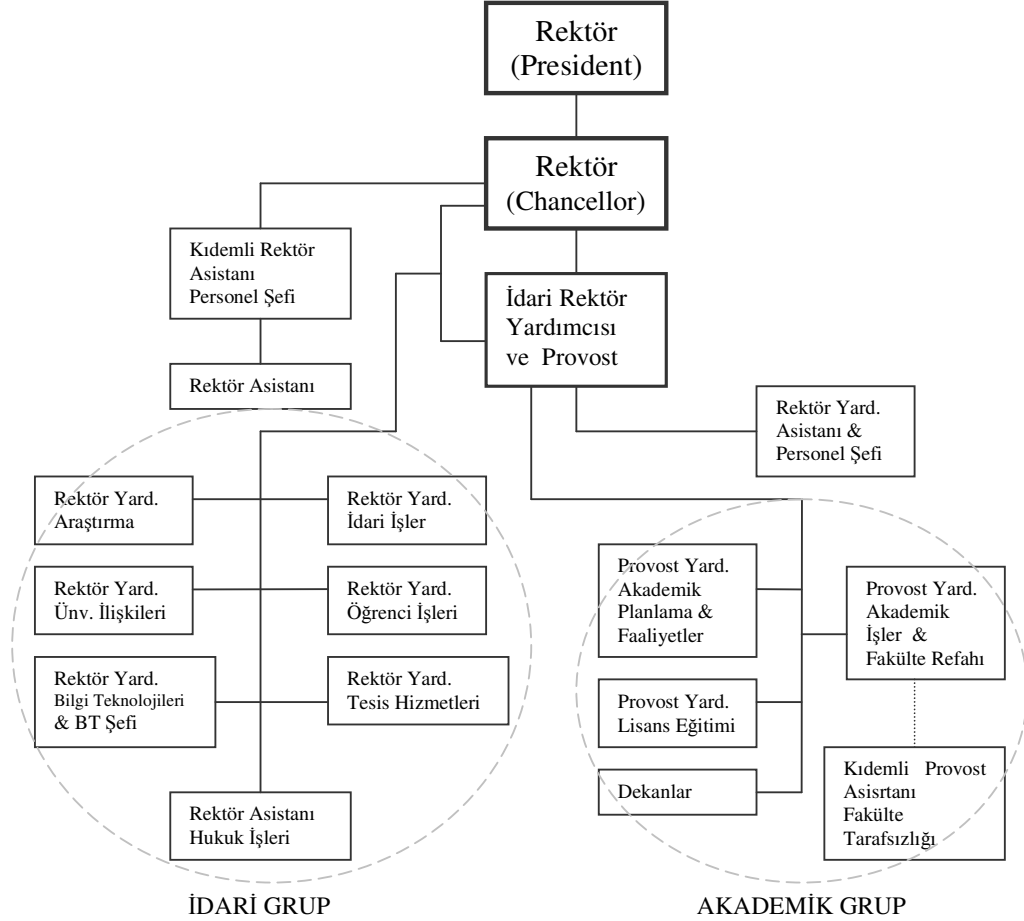


**Şekil 3.13 :** Kaliforniya Üniversitesi Merkezi Genel Organizasyon Şeması

Şekil 3.13.’de Kaliforniya Üniversite sisteminin merkezi düzeydeki yapılanması görülmektedir. Bu organizasyon şemasının daha ayrıntılı ve orijinal dilindeki hali Ekler bölümünde Şekil A.2’de detaylı olarak incelenebilir. Üniversitenin genel yapılanmasında Rektöre bağlı akademik personelden olan Rektör Yardımcıları akademik işler, finans, üniversite işleri, laboratuvar yönetimi, bütçe ve tarım ve doğal kaynaklar şeklinde belirlenen fonksiyonların başında yer almaktadırlar.

Kaliforniya Üniversitesi Berkeley’de genel yapılanma Şekil 3.14’de gösterilmiştir. Berkeley’in Kampus Rektörü, Kaliforniya Üniversitesi Rektörü’ne (*President*) bağlıdır ve Berkeley’in yönetiminin başında yer almaktadır. İdari Rektör Yardımcısı ve Provost, Rektörden sonra yönetimde sorumluluk sahibi ikinci kişidir. Provosta

doğrudan bağlı Akademik Planlamadan Sorumlu Provost Yardımcısı, Lisans Eğitiminden Sorumlu Provost Yardımcısı gibi Şekil 3.14’de görülen şemada yer alan “Akademik İşler Grubu” fonksiyonlarını yöneten birimler yer almaktadır.

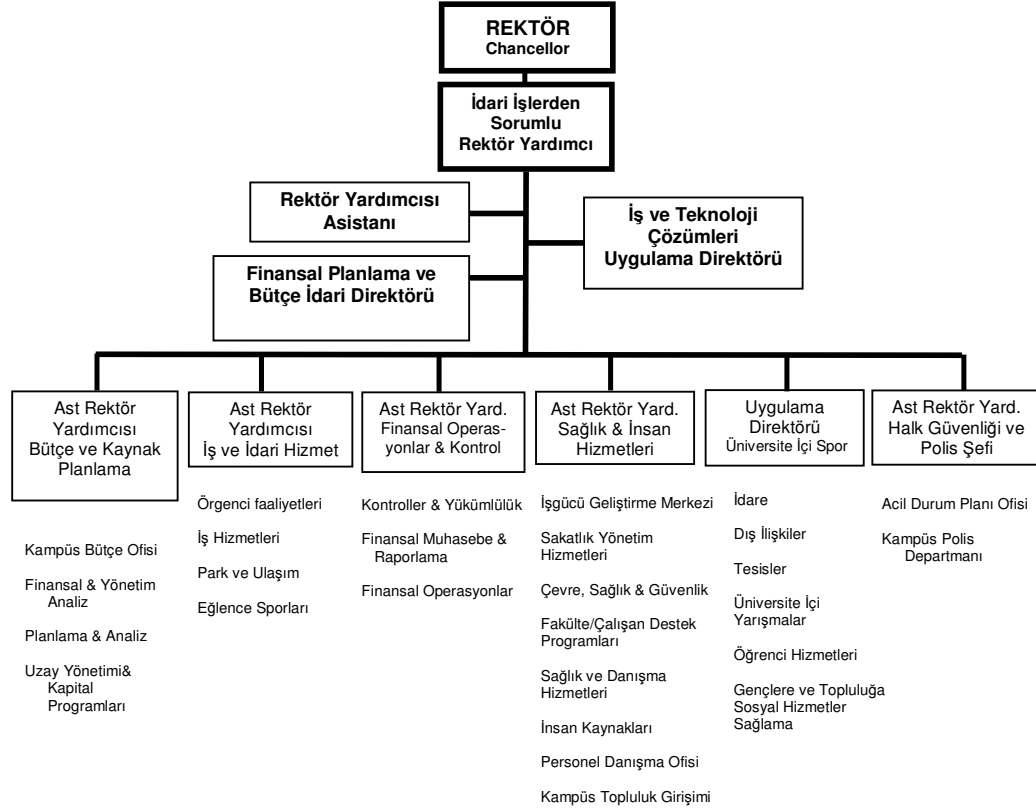


**Şekil 3.14 :** Kaliforniya Üniversitesi Berkeley Üst Yönetim Organizasyon Şeması

Araştırma, İdari İşler, Üniversite İlişkileri, Öğrenci İşleri, Bilgi Teknolojileri, Tesis Hizmetleri ve Hukuk İşleri gibi her birimin başında bir akademik personelden Rektör Yardımcısının olduğu fonksiyonlar, Rektör ve İdari Rektör Yardımcısının ortak koordinasyonunda yönetilmektedir.

Tez çalışmasında üniversitedeki idari yapı incelendiği için Berkeley Üniversitesi’ndeki organizasyon şemasındaki “İdari İşler” bölümüne daha ayrıntılı olarak Şekil 3.15’de yer verilmiştir. İdari İşler birimindeki yapılanma incelendiğinde, Rektör Yardımcısı Asistanı, “Finansal Planlama ve Bütçe İdari Direktörü” ile “İş ve Teknoloji Çözümleri Uygulama Direktörü” İdari İşlerden Sorumlu Rektör

Yardımcısına kurmay olarak bağlamıştır. Bu birimlerin dışında, İdari İşlerden Sorumlu Rektör Yardımcısına bağlı olan alt birim yöneticilerinin -Spordan Sorumlu Direktör hariç- hepsi akademik personelden oluşmaktadır ve Ast Rektör Yardımcısı (*Associate Vice-Chancellor*) unvanını almaktadır.



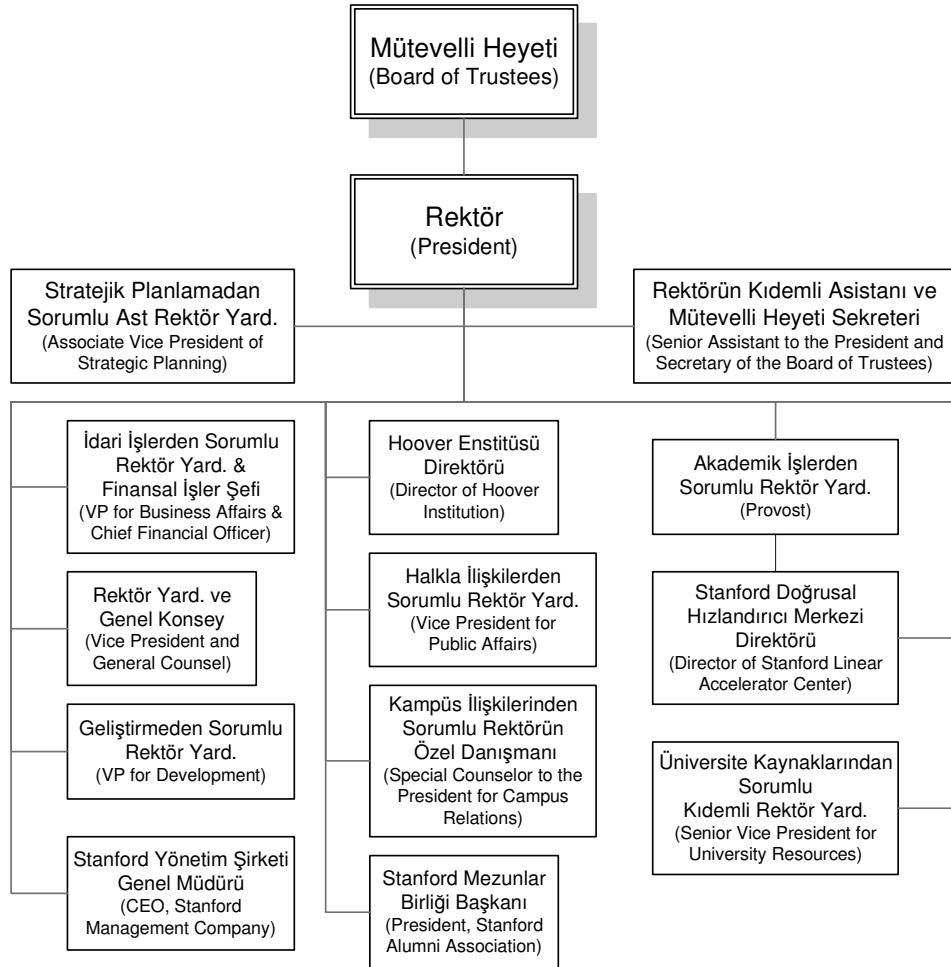
**Şekil 3.15 :** Kaliforniya Üniversitesi Berkeley İdari İşler Organizasyon Şeması

İş Yönetim Modeli'ndeki idari yapılanmadaki bir başka özellik, direktörlük haricindeki pozisyonlarda Rektör veya Provostun altındaki unvanlarda Yardımcı, (*Vice*) Ast, (*Associate*) veya Asistan (*Assistant*) gibi sıfatların bu unvanların başında bulunmasıdır. Örneğin “Rektör Yardımcısı” yani *Vice-Chancellor* ve onun astı “Ast Rektör Yardımcısı” yani *Associate Vice-Chancellor* gibi unvanlar yöneticilerin hiyerarşik yapıdaki düzeylerini belirlemektedir.

### Stanford Üniversitesi

1891 yılında kurulmuş olan Stanford Üniversitesi, A.B.D.’deki “Özel Üniversiteler” grubuna giren ve ülkedeki en iyi üniversiteler kategorisinde ilk on içinde yer alan bir üniversitedir.

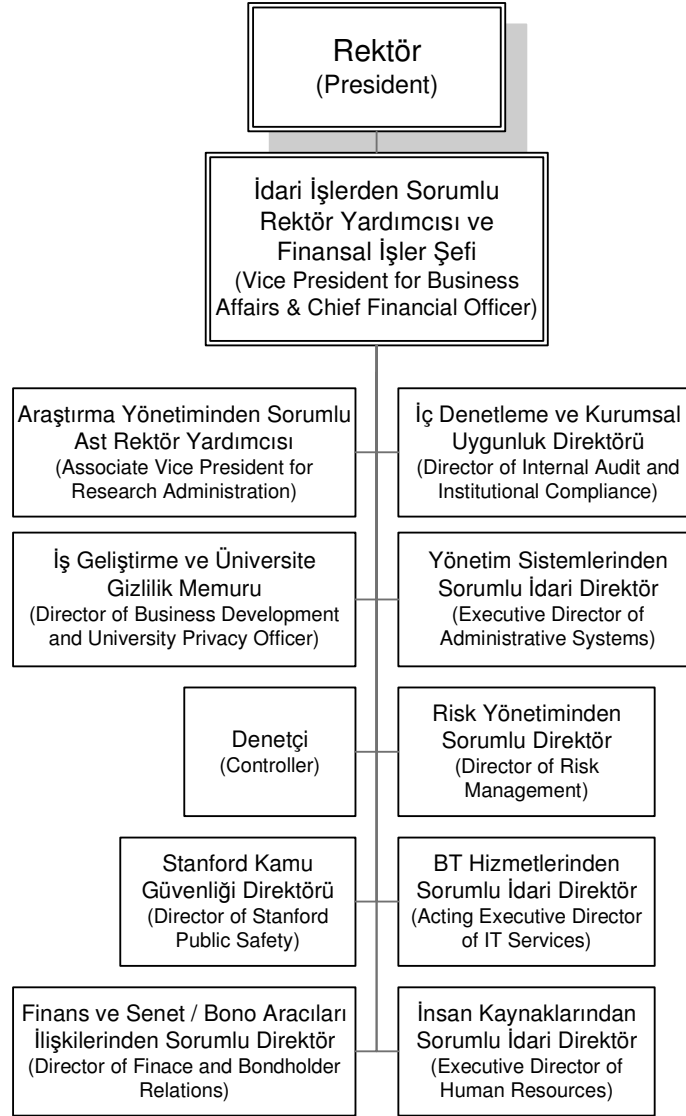
Diğer ABD üniversitelerinde olduğu gibi burada da en üst yönetim yetkisi 35 üyeden oluşan Mütevelli Heyet'tedir. Mütevelli Heyet üniversitenin “varlıkları”nın bekçisidir. Yatırımları yönetmek, yıllık bütçeyi onaylamak, üniversitenin işleyişi ve denetimi ile ilgili esasları ve politikaları belirlemek ve *President*'ı atamak Mütevelli Heyet'in yetkileri arasındadır. Üyelerin 8'i Stanford mezunları tarafından gösterilen adaylar arasından ve Mütevelli Heyet'in geri kalan ve hizmet süreleri dolmamış üyeleri tarafından seçilir (Doğramacı, 2000).



**Şekil 3.16 :** Stanford Üniversitesi Genel Organizasyon Şeması

Diğer üniversitelerde olduğu gibi üniversite yönetiminin başında olan Rektör, (*President*) Mütevelli Heyeti'ne karşı sorumludur. Şekil 3.16'da genel organizasyon şemasında görüldüğü gibi idari işlerin başında gene bir “Rektör Yardımcısı” bulunmaktadır. Stanford Üniversitesi'nde yönetimde Rektöre bağlı birimlerin başındaki Rektör Yardımcıları dışında Berkeley Üniversitesi'nde rastlamayan biri bir

araştırma merkezinin, diğeri de bir enstitünün başında olan iki direktör ve üniversitenin ortağı olduğu Stanford Yönetim Şirketi Genel Müdürü de doğrudan Rektöre bağlanmıştır.



**Şekil 3.17 :** Stanford Üniversitesi İdari İşler Organizasyon Şeması

Şekil 3.17’de görüldüğü gibi idari yapılanmanın alt birimlerinde akademik personel yerine idari direktörlerin ve uzmanların olduğu görülmektedir. Bu yapılanmada diğer üniversitelerde rastlanan genel anlamdaki idari yapı içindeki birimlerin hepsi bulunmamakta çoğunlukla mali işler veya finans grubu adı altında anılan birimlere rastlanmaktadır. Diğer idari birimler ise başka başlıklar altındaki sorumlu Rektör Yardımcılarına bağlanmıştır. Genel bir yorum yapıldığında Stanford

Üniversitesi'ndeki idari yapılanma İş Yönetim Modeli'ne uymakta fakat alt birimlerdeki yapılanma direktörlerin ve uzmanların çokluğu nedeniyle özel işletmelerdeki yapıları andırmaktadır.

### **Harvard Üniversitesi**

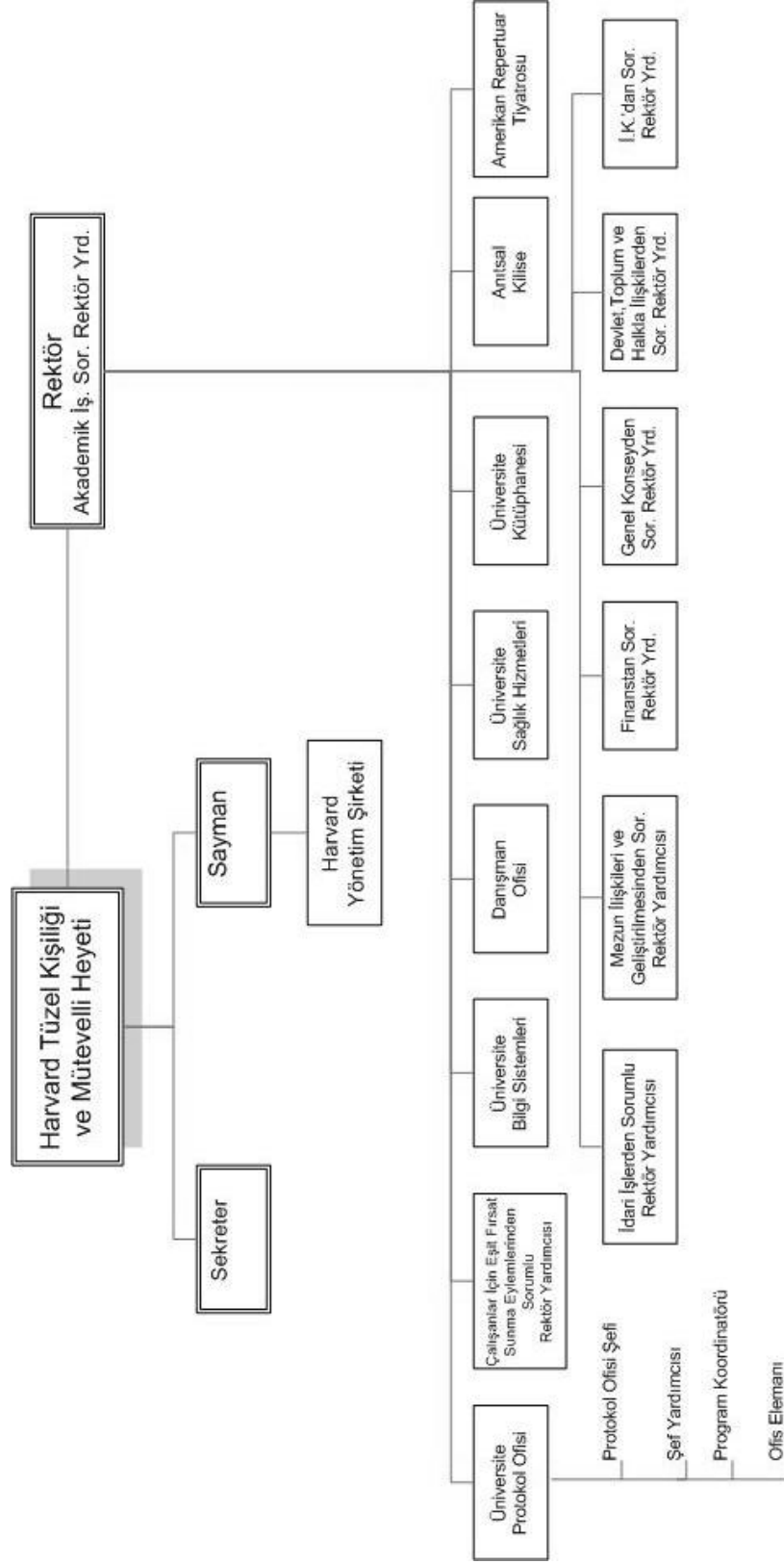
Özel vakıf üniversitesi olan Harvard Üniversitesi, 1636 yılında kurulmuştur ve sadece A.B.D.'nin değil Dünyanın en köklü ve en iyi üniversitelerinden biridir. Harvard Corporation" ve "Board of Overseers" bu üniversitenin üst kurullarıdır. Üniversitede görevli olmayan Harvard Üniversitesi mezunları tarafından seçilen 30 üyeli Board of Overseers'ın başlıca görevi, lisansüstü okullarda, bölümlerde ve müzelerde incelemeler yapmak, Harvard'ın kuruluş ilkelerine ve mükemmeliyet amacına uygun olarak çalışmalarını gözetmek, Harvard Corporation'a görüş bildirmek, atamaları ve büyük girişimleri onaylamak ve Harvard Üniversitesi'ne uzun vadeli perspektif getirmektir. Her yıl Kurulun 5 üyesinin görev süresi dolar ve bunların yerine yenileri 6 yıllık bir süre için mezunlar tarafından seçilir. *President* ve *Treasurer* (Sayman), konumları gereği (ex officio) bu kurulun doğal üyeleridir. Yılda en az beş kez toplanırlar. Kendi aralarında seçtikleri sürekli ve geçici komiteleri ile Harvard Üniversitesi'nin öğretim, yönetim ve araştırma faaliyetlerini izleyip değerlendirir ve tavsiyelerini bildirirler. Bu kurula *President* ve *Treasurer* yıllık rapor verirler.

*President*'in 7'nci üyesi olduğu 6 kişilik Harvard Corporation üyelerinden biri ayrılınca geri kalan üyeler yenisini seçerler. Harvard Corporation, Board of Overseers'e karşı sorumlu olup aldığı kararlar Board of Overseers'in onayından sonra yürürlüğe girer.

Harvard *President*'ini, Harvard Corporation seçer ve Board of Overseers'in onayına sunar. *President*'in seçimini yapan Search Committee, Corporation'ın 6 üyesi ile Board of Overseers'in 3 üyesinden oluşan 9 kişilik bir komitedir.

*President* ve *President*'in akademik konulardan sorumlu başyardımcısı (*Provost*) Harvard Üniversitesi'nin idarî ve akademik politikaları doğrultusunda ve uygulamalarda birlikte çalışırlar. Akademik, stratejik ve fiziksel planlamalar ve bütçe çalışmaları ile bağış toplama ve üniversite dışı ilişkilerde *Provost* önemli rol oynar (Doğramacı, 2000).

Şekil 3.18’de Harvard Üniversitesi’nin organizasyon şeması görülmektedir. Genel idari yapılanmaya bakıldığında diğer Amerikan üniversiteleri gibi idari fonksiyonların başında Rektör Yardımcılarının olduğu görülmektedir. Rektör, unvanı Akademik İşlerden Sorumlu Rektör Yardımcısı olarak geçen Provost ile beraber koordineli halde üniversite yönetiminden sorumludur. Organizasyon şemasından da görüleceği gibi, eyalet üniversitelerinde gözlenen modelden farklı olarak, Harvard Üniversitesi’nde Rektör Yardımcılarının başında olduğu birimlerden başka Rektörlüğe doğrudan bağlı “Protokol Ofisi”, “Kütüphane”, “Tiyatro” v.b. gibi daha farklı birimler de bulunmaktadır.

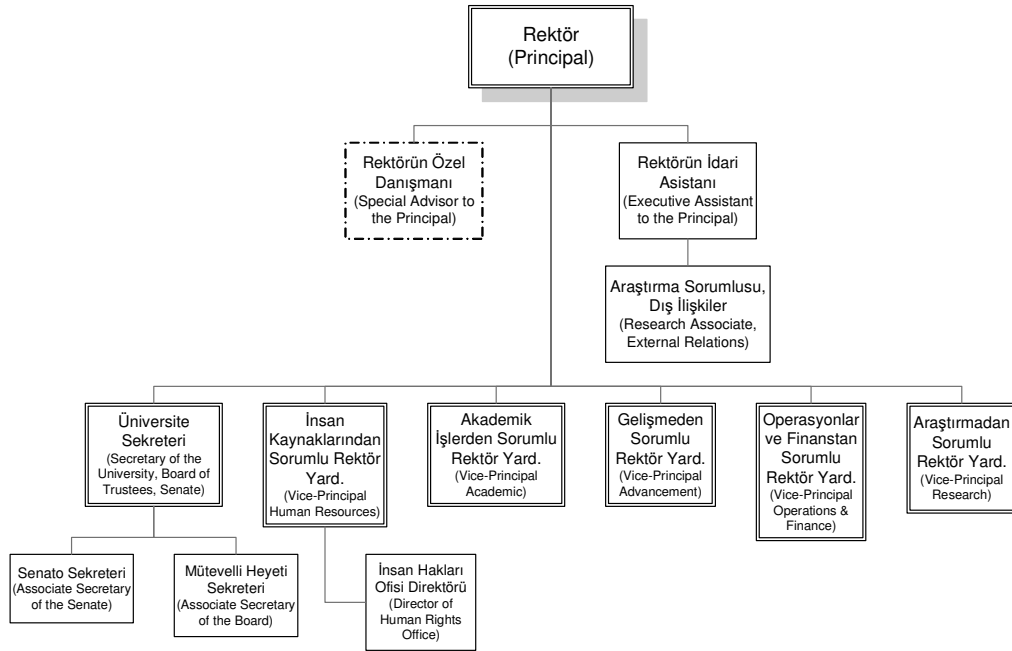


Şekil 3.18 : Harvard Üniversitesi Organizasyon Şeması

## Kanada Üniversiteleri

Kanada Üniversitelerindeki yönetim sistemi ve idari yapılanma A.B.D.’deki üniversiteler ile benzerdir. Amerikan Sistemi olarak adlandırılan İş Yönetim Modeli Kanada üniversiteleri tarafından da benimsenmiştir ve hiyerarşik bir yapılanma uygulanmaktadır.

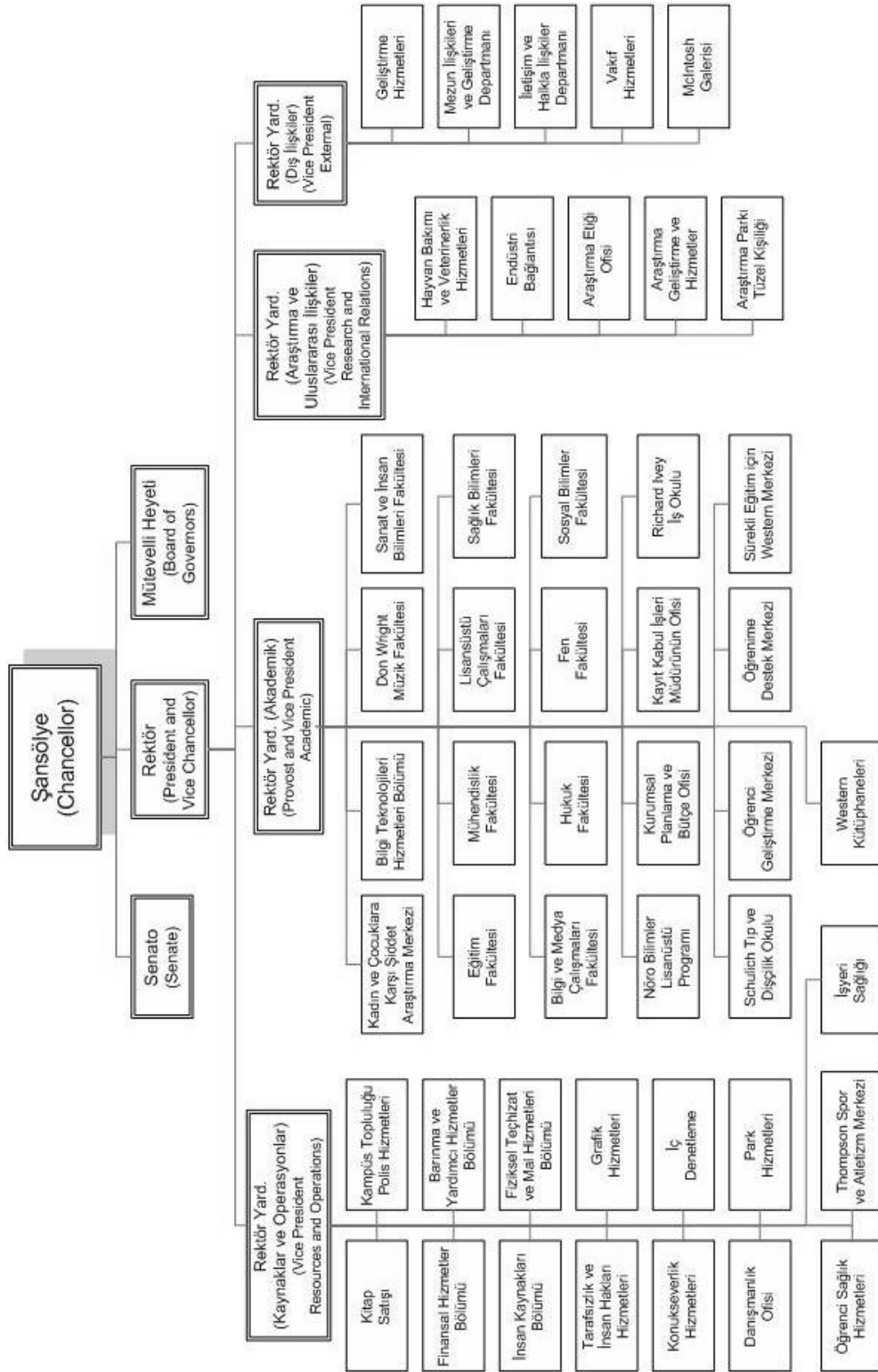
Tezin bu bölümünde iki önemli Kanada üniversitesi örnek olarak incelenecektir. Şekil 3.18’de genel organizasyon şeması görülen Queen’s Üniversitesi’ndeki yapılanmada Amerikan üniversitelerindeki yapılanma gibi, idari birimlerin başında Rektör Yardımcıları bulunmaktadır. Farklı olarak Queen’s üniversitesinde “İdari İşler” fonksiyonu yerine ona benzer “Operasyonlar ve Finans” fonksiyonu kullanılmakta ve “İnsan Kaynakları” fonksiyonu İdari İşlerin içinde değil de hiyerarşik yapıda daha üstte ve “Operasyonlar ve Finans” ile aynı düzeyde yer almaktadır.



Şekil 3.19 : Queen’s Üniversitesi Organizasyon Şeması

Kanada’nın önemli üniversitelerinden olan West Ontario Üniversitesi’nin ayrıntılı organizasyon şeması Şekil 3.19’da görülmektedir. Üstte bahsedilen Queen’s Üniversitesi’ne benzer bir yapılanması olan üniversitenin idari ve akademik işlerinin

başında Rektör Yardımcıları bulunmakta ve idari yapılanması tipik Amerikan sistemi karakteristiğini göstermektedir.



Şekil 3.20 : West Ontario Üniversitesi Organizasyon Şeması

#### 4. ÜNİVERSİTELERDE İDARİ İŞLER

Üniversitelerdeki idari işler, üniversitenin ana fonksiyonları olan eğitim-öğretim ve araştırma gibi “akademik işler grubu” adı altındaki işlerin işleyişine destek olan, üniversitenin “idari işler grubu” olarak gruplandırılan finans, insan kaynakları, dış ilişkiler, iş geliştirme, öğrenci işlerinin idaresi, akademik işlerin idaresi, kütüphane hizmetleri, bilgi teknolojileri ve satın alma gibi organizasyonun idari fonksiyonları ile öğrenciler ile ilgili akademik olmayan işleri kapsamaktadır (Szekeres, 2004).

Yapılan çeşitli çalışmalarda, “İdari İşler” terimi ile ilgili bir karmaşa bulunmaktadır (Szekeres, 2004). Bu karmaşa idari işler ile üniversite yönetimi kavramlarının karıştırılmasından kaynaklanmaktadır. Üniversite yönetimi kavramı, akademik personelden olan Rektör, Dekan veya Bölüm Başkanı gibi ağırlıklı olarak akademik konulardaki yöneticilerin alanına girerken idari işlerin başında *Administrator* yani “İdareci” kavramının kullanıldığı akademik olmayan personelden idare konusunda deneyimli bir yönetici bulunmaktadır.

Tez çalışmasının bu bölümünde, üniversitedeki idari işler ya da kısaca üniversite idaresi konusundaki kavramlardan ve bu alandaki çalışmalardan bahsedilecektir. İlk olarak üniversitedeki idari işlerin sınıflandırılması ve İ.T.Ü.’nün bu sınıflandırmaya göre Türkiye’deki benzeri üniversiteler ile karşılaştırmaları yapılacaktır. Daha sonra üniversite idaresinin düzeylerinden bahsedilecek ve bu yapıya göre İ.T.Ü. için bir model önerilecektir. Son bölümde ise ağırlıklı olarak literatür taramasının araştırma yöntemi olarak kullanıldığı dünyadaki üniversite idaresi konusundaki yeni yaklaşımlardan bahsedilecektir.

##### 4.1 İdari İşlerde Yaşanan Gelişmeler

Holmes’a (1998) göre, üniversitelerin gelişmesinin ilk büyük yükselişinin yaşandığı 1960’lı yıllarda profesyonel idarecilerin rolü değişmeye başladı. İdari işlerde 1960’lı

yılların sonuna doğru başlayan ilk çağdaşlaşma dönemi aşağıdaki özellikleri taşımaktadır:

- İdari işlerin boyut ve maliyet olarak büyümesi ve büyümenin tüm üniversite sistemini kapsaması
- İdari fonksiyonlarda farklılaşma ve özelleşmenin artışı
- Uzmanlaşmanın, özellikle eğitilmiş kariyer yapan idarecilerin ve profesyonel (uzmanlık) standartlarının ortaya çıkışında artış
- Karar verme kriteri olarak nitelden (kalitatif) nicele (kantitatif) ve örtülünden (*implicit*) açığa (*explicit*) kayma

Üniversitede idari işlerin işleyişinde ikinci büyük değişim bilgisayarın üniversite idaresine girişidir (Holmes, 1998). Bilgisayar kullanımı, karar vermede kullanılan bilginin kalitesinde büyük artış sağlamıştır ve rutin süreçler ile bilginin bu süreçlerden süzülmesi bilgisayar kullanımı ile bütünleştirilmiştir. Ayrıca bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, sadece yazı işlerinde değil ayrıca finansal, personel işleri ve öğrenci işlerinin idaresinde kullanılan bilgi sistemlerinin idari sistemlerini de değiştirmiştir (Gornitzka ve Larsen, 2004). Sonuç olarak bilgisayar kullanabilen yeni bir tür uzman tipi üniversite idaresi alanında ortaya çıkmıştır (Holmes, 1998).

Teknolojideki ilerlemeler ile beraber İngiliz üniversitelerinde 1980'li yılların ortalarında Jarratt Raporu ile meşrulaşan yeni yapılar oluşturularak idareden yönetime doğru bir kayma başlamıştır (Holmes, 1998).

Szekers'in (2006) araştırmalarında kullanmak için Avustralya üniversitelerindeki çeşitli idari personel ile yaptığı görüşmelerden, idari işlerin işleyiş biçiminin nasıl değiştiğine dair bazı görüşler aşağıda derlenmiştir.

- İş yükleri kesinlikle artmıştır. Teknoloji sayesinde daha ayrıntılı bilgilerin çabuk bir şekilde gönderilebilmesi nedeniyle, beklentiler artmış idari personelin daha fazla şeyler yapabileceği beklentisi oluşmuştur.

- Sabah 9, akşam 5 ve bir saat öğle arası, iş yükü ve öğrenci talepleri nedeniyle geçmişte kalan şeylerdir.
- Öğrencilerin beklentileri artmıştır. Öğrenciler artık dört, beş yıl önceki dev oditoryumlarda kuyruğa girip, beş altı farklı alandan form imzalatmaları gerektiği zamanları bilmemekteler. Öğrenciler, şimdi, internet sayfasına girerek işlerini yirmi ya da otuz dakikada bitirebilmeyi beklemektedirler.

## **4.2 İdari İşlerin Sınıflandırılması**

İdari İşler adı altında gruplandırılan ve Türkiye’de “Memur” adı verilen akademik olmayan personelin çalıştığı işler çok çeşitlik göstermektedir. Bu bölümde üniversitenin idari fonksiyonları olarak adlandırılan bu işlerin daha ayrıntılı incelenebilmesi için idari işler bölümlere ayrılacak ve çeşitli veriler ışığında analizi yapılacaktır.

İkinci bölümde, idari işlerin sınıflandırması daha ayrıntılı şekilde tek tek fonksiyonlar bazında yapılacaktır. Türkiye’nin önde gelen devlet üniversiteleri olan İstanbul Teknik Üniversitesi, (İ.T.Ü.) Boğaziçi Üniversitesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi’nin (O.D.T.Ü.) idari birimlerinin fonksiyonel yapılanmaları tablolar oluşturularak karşılaştırılacak ve bu karşılaştırmalara göre analiz ve yorumlar yapılacaktır.

### **4.2.1 İdari İşlerde Genel Sınıflandırma**

Üniversitede çalışan personel, akademik ve akademik olmayan personel diye bölünebildiği gibi, akademik olmayan personel de teknik ve bakım personeli (laboratuar teknikerleri, mühendisler gibi teknik personel ve bahçıvanlar, ustalar, temizlik işçileri ve bakım personeli) ile genel idari personel olarak bölünebilir (Gornitzka ve Larsen, 2004). Başka bir sınıflandırma şekli olarak, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, 4. Bölüm, 2. Kısım ve 36. Maddesinde belirlendiği gibi Türkiye’deki üniversitelerdeki idari kadrolar, Tablo 4.1’de gösterildiği gibi, Genel İdari Hizmetler, Teknik Hizmetler, Sağlık Hizmetleri, Yardımcı Hizmetler ve Avukatlık (Hukuk) Hizmetleri olarak bölümlendirilebilir.

**Tablo 4.1:** 1999-2000 Yılında Türkiye’deki Üniversiteler ile İlgili Sayısal Veriler (Başbakanlık, *Üniversitelerin Fakülte, Yüksekokul, ve Enstitüleri, Akademik – İdari Kadroları Bilimsel Çalışmaları Yayın Sayısı – Araştırma Projesi Sayısı*, 2000)

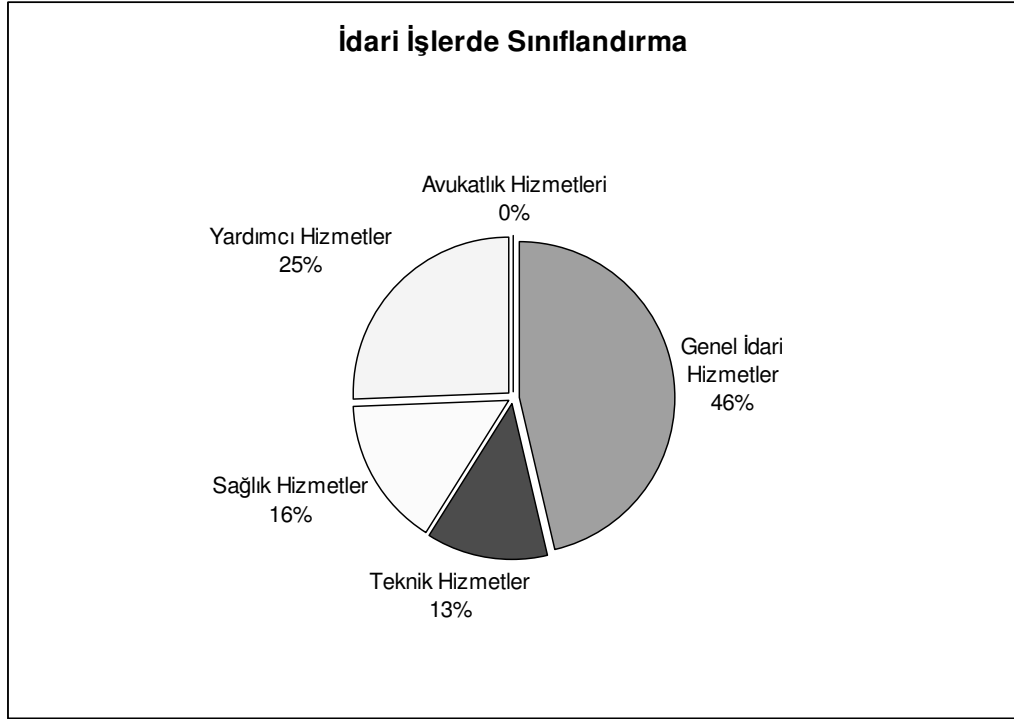
	Öğrenci Sayısı	Akademik Personel Sayısı	İdari Hizmetlerde Çalışan Personel Sayısı					Toplam
			Genel İdari	Teknik	Sağlık	Yardımcı	Avukatlık	
Abant İzzet Baysal Üniversitesi	11.348	565	258	57	75	116	1	507
Adnan Menderes Üniversitesi	14.912	659	265	45	8	89	1	408
Afyon Kocatepe Üniversitesi	14.912	659	265	45	8	89	1	408
Akdeniz Üniversitesi	10.184							0
Anadolu Üniversitesi	18.080	1297	943	221	96	494	4	1758
Ankara Üniversitesi	40.420	3613	1630	422	1551	1656	4	5263
Atatürk Üniversitesi	35.253	2550	1200	300	600	1400	2	3502
Atılım Üniversitesi	709	75	15	3	0	12	0	30
Bahçeşehir Üniversitesi	293	47	16	6	0	13	0	35
Bahkesir Üniversitesi	11.159	473	247	40	11	68	0	366
Başkent Üniversitesi	3.545							0
Beykent Üniversitesi	872	93	19	9	1	8	1	38
Bilkent Üniversitesi	9.782	916	401	56	20	135	2	614
Boğaziçi Üniversitesi	9.440	879	315	210	23	229	1	778
Celal Bayar Üniversitesi	13.386	656	246	45	135	122	1	549
Cumhuriyet Üniversitesi	14.553	1055	401	130	261	320	1	1113
Çağ Üniversitesi	606	34						31
Çanakkale 18 Mart Üniversitesi	10.428	435	177	32	8	46	0	263
Çankaya Üniversitesi	2.011	121	54	2	2	23		81
Çukurova Üniversitesi	20.401	1698	828	397	713	516	0	2454
Dicle Üniversitesi	14.065	1262	397	126	468	329	1	1321
Doğuş Üniversitesi	1.053	66	20	7	0	19	0	46
Dokuz Eylül Üniversitesi	32.447	2316	991	234	600	772	1	2598
Dumlupınar Üniversitesi	18.582	559	217	47	8	87	1	360
Ege Üniversitesi	27.061							0
Erciyes Üniversitesi	21.371	1199	373	90	535	379	1	1378
Fatih Üniversitesi	3.483	325	159	21	117	147	1	445
Fırat Üniversitesi	14.036	1118	627	128	229	269	1	1254
Galatasaray Üniversitesi	1.400	168	103	14	5	23	0	145
Gazi Üniversitesi	50.302	3179	1141	207	702	912	2	2964
Gaziantep Üniversitesi	6.551	586	275	112	138	302	0	827
Gaziosmanpaşa Üniversitesi	6.342	398	262	55	4	78	1	400
Gebze Yüksek Tekno. Enstitüsü	791	245	85	37	3	25	0	150
Hacettepe Üniversitesi	27.483	3520	1651	563	1408	1579	4	5205
Haliç Üniversitesi	250	45	20	2	1	0	1	24
Harran Üniversitesi	6.828	623	276	51	139	136	0	602
Işık Üniversitesi	1.162	116	41		1			42
İnönü Üniversitesi	14.640	899	379	97	213	173	1	863
İstanbul Üniversitesi	71.098	4639	2064	499	2858	2533	5	7959
İstanbul Bilgi Üniversitesi	5.200	410	106	20	2	149		277
İstanbul Kültür Üniversitesi	1.235	140	19	2	1	16	0	38
İstanbul Teknik Üniversitesi	18.838	1789	590	245	31	385	1	1252
İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	532	226	135	41	3	41	1	221
Kadir Has Üniversitesi	458	181	46	4	2	3	0	55
Kafkas Üniversitesi	3.246	313	176	32	9	40		257

K.Maraş Sütçü İmam Üniversitesi	7.057	529	279	63	16	88	1	447
Karadeniz Teknik Üniversitesi	30.845	1495	602	209	303	503	2	1619
Kırıkkale Üniversitesi	7.298	630	270	55	60	140	2	527
Kocaeli Üniversitesi	20.041	1161	330	70	179	110	0	689
Koç Üniversitesi	1.115	162	83	2	2	8		95
Maltepe Üniversitesi	769	92	9	4	3	23		39
Marmara Üniversitesi	50.253	2634	611	92	280	353	2	1338
Mersin Üniversitesi	9.887	785	315	62	28	84	2	491
Mimar Sinan Üniversitesi	4.922	445	200	20	10	80	0	310
Muğla Üniversitesi	5.663	405	313	50	11	30	2	406
Mustafa Kemal Üniversitesi	8.370	461	280	29	6	47	0	362
Niğde Üniversitesi	18.370	703	222	39	9	70	1	341
Ondokuzmayıs Üniversitesi	25.925	1325	603	172	430	504	1	1710
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	17.713	2115	591	403	58	450	2	1504
Osmangazi Üniversitesi	8.601	921	346	97	478	365	3	1289
Pamukkale Üniversitesi	9.883	651	251	43	189	161	2	646
Sabancı Üniversitesi	300	69	67	13	0	30	0	110
Sakarya Üniversitesi	18.715	871	340	100	20	80	1	541
Selçuk Üniversitesi	19.004	2092	600	121	309	293	1	1324
Süleyman Demirel Üniversitesi	26.100	1196	433	105	214	220	0	972
Trakya Üniversitesi	20.625	1254	428	105	295	366	1	1195
Uludağ Üniversitesi	36.363	1691	666	157	702	375	1	1901
Yeditepe Üniversitesi	2.200	525	81	5	2	5	3	96
Yıldız Teknik Üniversitesi	15.651	1108	318	67	24	163	0	572
Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi	12.038	1152	449	103	215	359	0	1126
Zonguldak Karaelmas Üniversitesi	6.715	374	213	66	33	154	0	466

Üstteki tablodan çalışan sayısı olmayan üniversiteler, - farklı statülerinden dolayı - vakıf üniversiteleri ve - homojenliği sağlamak için - hastanesi olan üniversiteler çıkartıldıktan sonra, yapılan sınıflandırmada oluşturulan bölümlerdeki çalışan sayılarının ortalamaları alınmış ve toplam içerisindeki oranlarına bakılmıştır. Bu oranlar Tablo 4.2’de verilmiş ve grafiksel olarak Şekil 4.1’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.2:** 1999–2000 Yılında Türkiye’de Üniversitelerdeki İdari İşlerde Ortalama Çalışan Sayıları

Genel İdari Hizmetler	Teknik Hizmetler	Sağlık Hizmetleri	Yardımcı Hizmetler	Avukatlık Hizmetleri	Toplam İdari Hizmetler
330,32	89,41	112,92	180,57	0,97	714,16



**Şekil 4.1 :** 1999-2000 Yılında Türkiye’de Üniversitelerdeki İdari İşlerde Çalışanların Çalıştıkları Bölümlere Göre Oranları

Şekil 4.1’den de görüldüğü gibi idari personelin yarıya yakını “Genel İdari İşler” adı altında sınıflandırılan doğrudan bürokrasi mekanizması altındaki yazı işleri, öğrenci işleri, sekreteryaya gibi ağırlıklı olarak halk arasında “masa başı” denilen işlerde çalışmaktadır. Avukatlık hizmetlerinin %0 çıkmasının nedeni de ortalama 1 avukatın üniversitelerde hukuki işlerde çalışmasının yeterli olması ve genel toplam içinde çok az bir bölümü oluşturmasından kaynaklanmaktadır. Aslında hukuk müşavirliği adı verilen birim de genel sekreterliğe bağlı olduğu için genel idari hizmetler grubu içerisinde kabul edilebilir.

#### 4.2.2 İdari İşlerde Ayrıntılı Sınıflandırma

Tez çalışmasının bu bölümünde, incelenen üniversitelerde, karşılaşılan idari işlerin alt fonksiyonlarının listesi yapılmış ve fonksiyonel olarak bağlı oldukları düzeylere göre üniversite bazında karşılaştırma yapmak amacıyla idari birimlerin bulunduğu yerler tablolar şeklinde düzenlenmiştir.

Belirlenen idari fonksiyonlara karşılık gelen İ.T.Ü.'nün idari birimleri, fonksiyonel düzeyleri açısından, benzer özelliklerde ve rakipleri olduğu kabul edilen devlet üniversiteleri Boğaziçi Üniversitesi ile O.D.T.Ü. karşılaştırılmış ve üniversitelerdeki idari fonksiyonların yapılanmaları üzerine göre yorumlar yapılmıştır.

Üniversitelerdeki idari birimler, Tablo 4.3'de İ.T.Ü., Tablo 4.4'de Boğaziçi Üniversitesi ve Tablo 4.5'de O.D.T.Ü. için yatay satırlarda fonksiyonuna göre ve dikey sütunlarda bağlı buldukları Rektörlük, Genel Sekreterlik veya Daire Başkanlığı düzeylerine göre yerleştirilmiştir.

Tablo 4.3'de İ.T.Ü.'deki idari birimlerin fonksiyonlarına ve bağlı oldukları idari düzeylerine göre yerleşimi verilmektedir. Genel bir inceleme Yükseköğretim Kanununa göre kurulmuş olan ve tüm üniversitelerin idari yapılanmasında bulunması gereken "Daire Başkanlıkları" asıl idari fonksiyonları karşılamakta ve önceden Bölüm 3.2.1.1'de belirtildiği Hukuk Müşavirliği ile beraber Genel Sekretere bağlı bulunmaktadır.

Daire Başkanlığı dışındaki birimlerden Döner Sermaye İşletmesi, Yazı İşleri gibi birimler doğrudan Rektörlüğe bağlanarak merkeziyetçiliği yani karar mekanizmasını ve kontrolü sıkılaştırmak amaçlanmıştır. Rektörlüğe bağlı geri kalan idari birimler grubu ise yasada kuruluşu yazmayan ancak çeşitli gerekliliklerden dolayı kurulması gereken Avrupa Birliği Merkezi, İş ve İnsan Kaynakları Merkezi veya Öğrenci Danışma Merkezi gibi birimlerdir. Bu birimler de "Rektörlüğe Bağlı İdari Birimler" adı altında yapılandırılmıştır. Tablo 4.3'de son sütunda yer alan idari birimler ise Daire Başkanlıklarına bağlı Şube Müdürlüklerinden oluşmaktadır.

Soysal ve diğ. (1990) göre, Rektör, Rektör Yardımcıları ve Genel Sekreter, üniversitenin çevresi ile olan dışa dönük ilişkilerinin düzenlendiği ve buna bağlı olarak genel ve temel amaçlarının ve uzun vadeli yönünün belirlendiği üniversitedeki "stratejik" yönetsel düzeyi oluşturur. Daire Başkanlıkları ve Şube Müdürlükleri ise, üniversitenin içe dönük ilişkilerinin düzenlendiği ve buna bağlı olarak üniversitenin temel kaynaklarının edinilmesi ile bu kaynaklardan en uygun sonucu elde etmeye imkân veren planların ve yapının oluşturulduğu "taktik" yönetsel düzeyi oluşturur.

**Tablo 4.3: İ.T.Ü.’deki İdari Birimlerin Fonksiyonları ve Fonksiyonel Düzeyleri**

İ.T.Ü.	FONKSİYONEL İDARİ DÜZEY		
	Rektöre Bağlı İdari Birimler	Genel Sekretere Bağlı İdari Birimler	Daire Başkanına Bağlı İdari Birimler
İdari ve Mali İşler		İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı	
İdari Hizmetler			İdari Hizmetler Şb. Müd. (İ.M.İ.D.B.)
Mali İşler			Mali İşler Şb. Müd. (İ.M.İ.D.B.)
Satınalma			Satınalma Şb. Müd. (İ.M.İ.D.B.)
Tahakkuk			
Ayniyat			
Bütçe / Kaynak Planlama		Bütçe Daire Başkanlığı	
Döner Sermaye	Döner Sermaye İşletmesi Müd.		
Finans / Kontrol / Muhasebe			Saymanlık (Döner Sermaye İşletmesi)
İç Denetleme			İç Kontrol Birimi (S.G.D.B.)
Yazı İşleri	Yazı İşleri Müd.		
Özel Kalem / Sekreteryaya	Özel Kalem	Özel Kalem	
Hukuk		Hukuk Müşavirliği	
Arşiv	Arşiv Müd.		
Personel / İ. K.		Personel D. B.	
Özlük İşleri			Özlük İşleri Şb. Müd. (P.D.B.)
İletişim			
Dış İlişkiler / Halkla İlişkiler	Dış İlişkiler ve Enformasyon Müd.		
Uluslararası İlişkiler	AB Merkezi		
Akademik / Öğrenci İşleri		Öğrenci İşleri D.B.	
Kayıt İşleri			
Öğrenci Hizmetleri	Öğrenci Danışma Merkezi		Öğrenci Sosyal Hizmetleri Birimi (S.K.S.D.B.)
Sosyal İşler / Hizmetler			
Kariyer Ofisi	İş ve İ.K. Merkezi		
Burs Ofisi			Burs Ofisi (Ö.İ.D.B.)
Mezun İlişkileri			Mezun İlişkileri (Ö.İ.D.B.)
Sürekli / Hayat boyu Eğitim	Sürekli Eğitim Merkezi		
Yapı ve Teknik		Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı	
Kampus Hizmetleri			
Emlâk / Tesis Hizmetleri			
Güvenlik ve Çevre	Afet Yönetim Merkezi		
Bakım Onarım			
Baskı / Matbaa			
Konuk / Yurt Hizmetleri			Yurtlar Şb. Müd. (S.K.S.D.B.)

Yemek Hizmetleri			Yemek İşletmeleri Şb. Müd. (S.K.S.D.B.)
Konferans Hizmetleri	S.D.K.M.		
Araştırma / Araştırma Destek	B.A.P. Birimi		
Teknopark			
Sağlık		Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı	Kampus Sağlık Hizmetleri Şb. Müd. (S.K.S.D.B.) Maçka Sağlık Hizmetleri Şb. Müd. (S.K.S.D.B.)
Spor		Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı	Spor Hizmetleri Şb. Müd. (S.K.S.D.B.)
Kültür ve Sanat	Kültür ve Sanat Birliği	Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı	Kültür Hizmetleri Şb. Müd. (S.K.S.D.B.)
Kütüphane		Kütüphane Dokümantasyon D. B.	
Bilgi İşlem / Bilgi Teknolojileri		Bilgi İşlem D. B.	
Strateji Planlama / Geliştirme		Strateji Geliştirme D. B.	

Tablo 4.4’de Boğaziçi Üniversitesinin Tablo 4.3’de İ.T.Ü.’ye benzer bir şekilde idari birimlerinin fonksiyon ve fonksiyonel düzeylerine göre yerleşimi verilmektedir. Boğaziçi Üniversitesi idari birimleri büyük ölçüde İ.T.Ü. ile benzerlik göstermektedir. Her iki üniversitede de yasada belirtilen şekilde ve adlarla 9 adet olan daire başkanlıkları fonksiyonel olarak Genel Sekretere bağlıdır.

Bölüm 3.2.1.1’de de anlatıldığı gibi Boğaziçi Üniversitesi’nde Rektörlüğe bağlı bazı birimler, İ.T.Ü.’den farklılık göstermektedir. Örneğin Boğaziçi Üniversitesi’nde bulunan ve kampus işlerine bakan bir “Kampuslar Koordinatörlüğü” birimi İ.T.Ü.’de bulunmamaktadır. Aslında bu birim, değişik kampuslarda eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdüren üniversiteler için gerekli olduğu bilinen ve idari yapı içerisinde mutlaka olması gereken bir birimdir.

Boğaziçi Üniversitesi ile İ.T.Ü. idari birimleri arasındaki bir fark da aynı adlı bazı birimlerin farklı düzeylerde fonksiyonel bağlantıdır. Örneğin Boğaziçi Üniversitesi’nde “Tahakkuk Şube Müdürlüğü” ve “Ayniyat Saymanlığı”, “İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı”na fonksiyonel olarak bağlı bulunmakta iken benzer işlevi olan birimler İ.T.Ü.’de de bulunmaktadır fakat daire başkanlığına doğrudan bağlı değildir. İ.T.Ü.’deki biri tahakkuk diğeri de ayniyat fonksiyonu olan bu birimler daha operasyonel bir düzeyde görülmüş ve “İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı” altındaki “Mali İşler Şube Müdürlüğü”nün altında “Tahakkuk Şefliği” ve “Ayniyat / Ambar Şefliği” olarak yapılandırılmıştır. Tablo 4.3 ile Tablo 4.4 arasındaki karşılaştırmalarda buna benzer örneklere birkaç yerde rastlanmaktadır.

**Tablo 4.4:** Boğaziçi Üniversitesi'ndeki İdari Birimlerin Fonksiyonları ve Fonksiyonel Düzeyleri

Boğaziçi Üniversitesi	FONKSİYONEL İDARİ DÜZEY		
	İDARİ FONKSİYONLAR	Rektöre Bağlı İdari Birimler	Genel Sekretere Bağlı İdari Birimler
İdari ve Mali İşler		İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı	
İdari Hizmetler			İdari Hizmetler Şb. Müd. (İ.M.İ.D.B.)
Mali İşler			Mali İşler Şb. Müd. (İ.M.İ.D.B.)
Satınalma			Satınalma Şb. Müd. (İ.M.İ.D.B.)
Tahakkuk			Tahakkuk Şb. Müd. (İ.M.İ.D.B.)
Ayniyat			Ayniyat Saymanı (İ.M.İ.D.B.)
Bütçe / Kaynak Planlama	Kaynak Geliştirme Koord.	Bütçe Daire Başkanlığı	Bütçe Koordinatörlüğü (İ.M.İ.D.B.)
Döner Sermaye	Döner Sermaye Saymanı		
Finans / Kontrol / Muhasebe			
İç Denetleme			
Yazı İşleri		Yazı İşleri Müdürlüğü	
Özel Kalem / Sekretarya		Özel Kalem Şb. Müd.	
Hukuk	Hukuk Müşavirliği		
Arşiv		Arşiv Şb. Müd.	
Personel / İ. K.		Personel D. B.	
Özlük İşleri			Özlük İşleri Şb. Müd. (P.D.B.)
İletişim		İletişim Şb. Müd.	
Dış İlişkiler / Halkla İlişkiler	Halkla İlişkiler İdari Koord.		
Uluslararası İlişkiler	Uluslararası İlişkiler Koord. ERASMUS Kurumsal Koord.		
Akademik / Öğrenci İşleri		Öğrenci İşleri D.B.	Öğrenci İşleri Şb. Müd. (Ö.İ.D.B.)
Kayıt İşleri			Kayıt İşleri Şb. Müd. (Ö.İ.D.B.)
Öğrenci Hizmetleri	Öğrenci Sos. Hizmetleri Saymanı Öğrenci Faaliyet Koord. Kurulu		
Sosyal İşler / Hizmetler			Sosyal Tesisler Şb. Müd. (S.K.S.D.B.)
Kariyer Ofisi			
Burs Ofisi	Burs Ofisi Koord.		
Mezun İlişkileri			
Sürekli / Hayat boyu Eğitim	Yaşam Boyu Eğitim Merkezi Müdürlüğü		
Yapı ve Teknik		Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı	Yapı İşleri Şb. Müd. (Y.İ.T.D.B.)
Kampus Hizmetleri	Kampuslar Koord.		
Emlâk / Tesis Hizmetleri			Arazi Değerlendirme

			Şb. MÜd. (Y.İ.T.D.B.)
Güvenlik ve Çevre		Koruma ve Güvenlik Şb. MÜd.	
Bakım Onarım		Bakım Onarım Şb. MÜd.	
Baskı / Matbaa			Matbaa Şb. MÜd. (B.İ.D.B.)
Konuk / Yurt Hizmetleri			Yurtlar Şb. MÜd. (S.K.S.D.B.)
Yemek Hizmetleri			Yemekhane Şb. MÜd. (S.K.S.D.B.)
Konferans Hizmetleri			
Araştırma / Araştırma Destek	Araştırma Planlama Koord. Şb. MÜd. B.A.P. Koord.		
Teknopark			
Sağlık		Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı	Mediko Sosyal Şb. MÜd. (S.K.S.D.B.)
Spor		Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı	
Kültür ve Sanat		Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı	
Kütüphane		Kütüphane ve Dokümantasyon D. B.	
Bilgi İşlem / Bilgi Teknolojileri		Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	Bilgi İşlem Merkezi MÜd.
Strateji Planlama / Geliştirme		Strateji Geliştirme D. B.	

Tablo 4.5’de O.D.T.Ü.’deki idari birimlerin fonksiyon ve fonksiyonel düzeylerine göre tablo halinde yerleşimi verilmiştir. O.D.T.Ü.’deki idari yapılanmanın üstte ayrıntıları verilen İ.T.Ü. ve Boğaziçi Üniversitesi ile temel farkı, daire başkanlıklarının sadece Genel Sekreterin değil doğrudan Rektör Danışmanı ve Rektör Yardımcıları altında işlevlerini yürütmeleridir. Zaten tezde incelenen devlet üniversitelerinin aksine akademik personelden olan Genel Sekretere daire başkanlığı olarak bağlı tek birim “Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı”dır.

O.D.T.Ü.’de tezin önceki bölümlerinde “Amerikan Sistemi” diye bahsedilen idari işlerin başında akademisyenlerin olduğu bir idari yapılanma modeli benimsenmiştir. Rektör Yardımcıları ve Genel Sekreterin yanı sıra “Rektör Danışmanları” da idari yönetici olarak konumlandırılmış ve çeşitli idari birimlerin sorumluluğu Rektör Danışmanlarına verilmiştir.

Tablo 4.5 ile Tablo 4.3 ve 4.4 arasında karşılaştırmalar yapıldığında, daire başkanlığı ve şube müdürlüklerinin adlarında büyük farklılıklar gözlenmemektedir. Asıl farklılık, bu idari birimlerin yapılandırıldığı üst birimlerde ortaya çıkmaktadır. Örneğin, “Mali İşler Müdürlüğü”, İ.T.Ü. ve Boğaziçi Üniversitesi’nde “İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı” altında fonksiyonel olarak yapılandırılmış iken, O.D.T.Ü.’de

“Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı” altında yapılandırılmıştır. Bu tür örneklerin benzerlerine karşılaştırmalarda çok sık olarak rastlanmaktadır.

Ayrıca ilginç bir durum olarak, Tablo 3.3’den görülebileceği gibi, “Personel Daire Başkanlığı”na bağlı birimler “Akademik” ve “İdari” personel için ayrı ayrı alt birimlere bölünmüş ve akademik personel işleri fonksiyonunda en yetkili yönetsel düzey Rektör Yardımcısı iken idari personel işleri fonksiyonunda en yetkili yönetsel düzey Genel Sekreter olmuştur. Özet olarak O.D.T.Ü.’de daire başkanlıkları yasada belirtilen adlarıyla kurulmuştur fakat altlarındaki şube müdürlükleri ya da diğer idari birimler, İ.T.Ü. ile Boğaziçi Üniversitesi’ndeki yapılanmaya göre büyük farklılıklar göstermektedirler.

**Tablo 4.5:** O.D.T.Ü.’deki İdari Birimlerin Fonksiyonları ve Fonksiyonel Düzeyleri

O.D.T.Ü.	FONKSİYONEL İDARİ DÜZEY		
İDARİ FONKSİYONLAR	Rektör Yardımcısı veya Danışmanına Bağlı İdari Birimler	Genel Sekretere Bağlı İdari Birimler	Daire Başkanına Bağlı İdari Birimler
İdari ve Mali İşler	İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı		
İdari Hizmetler			İdari İşler Müd. (B.İ.D.B.)
Mali İşler			Mali İşler Müdürlüğü (K.D.D.B.)
Satınalma			İç Satınalma Şb. Müd. (İ.M.İ.D.B.) Dış Satınalma Şb. Müd. (İ.M.İ.D.B.)
Tahakkuk			Akademik Personel Tahakkuk Müd. (P.D.B.) İdari Personel Tahakkuk Müd. (P.D.B.) Ders Ücretleri Tahakkuk Müd. (P.D.B.)
Ayniyat			Ayniyat Saymanı (İ.M.İ.D.B.)
Bütçe / Kaynak Planlama			Bütçe ve Performans Programı Birimi (S.G.D.B.)
Döner Sermaye	Döner Sermaye İşletmesi Müd.		
Finans / Kontrol / Muhasebe			Muhasebe, Kesin Hesap ve Raporlama Birimi (S.G.D.B.)
İç Denetleme	İç Denetim		
Yazı İşleri	Yazı İşleri Müd.		
Özel Kalem / Sekretarya	Özel Kalem	Özel Kalem	
Hukuk	Hukuk Müşavirliği		
Arşiv		Evrak ve Arşiv Müd.	
Personel / İ. K.	Personel D. B. (Akademik)	Personel D. B. (İdari)	
Özlük İşleri			Akademik Personel Özlük İşleri Müd.

			(P.D.B.) İdari Personel Özlük İşleri Müd. (P.D.B.)
İletişim			
Dış İlişkiler / Halkla İlişkiler	Halkla İlişkiler Müd. Basın Koord.		
Uluslararası İlişkiler	Uluslararası İlişkiler Avrupa Birliği Ofisi Yabancı Öğrencilerin Yönlendirilmesi		
Akademik / Öğrenci İşleri	Öğrenci İşleri D.B.		Akademik Görevlendirme Müd. (P.D.B.) Öğrenci İşleri Şb. Müd. (Ö.İ.D.B.)
Kayıt İşleri			Kayıt İşleri Şb. Müd. (Ö.İ.D.B.)
Öğrenci Hizmetleri	Öğrenci Toplulukları Rehberlik ve Danışmanlık		Öğrenci Sosyal Hizmetleri Saymanı (S.S.K.D.B.)
Sosyal İşler / Hizmetler			Sosyal Hizmetler Müd. (S.S.K.D.B.) Sosyal Bina Müd. (S.S.K.D.B.)
Kariyer Ofisi	Kariyer Planlama Merkezi		
Burs Ofisi	Burs Komitesi		
Mezun İlişkileri	Mezunlarla İletişim Müdürlüğü		
Sürekli / Hayat boyu Eğitim			
Yapı ve Teknik	Mekân Planlama ve Mimarlık Ofisi	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı	
Kampus Hizmetleri	ODTÜ Kuzey Kıbrıs Kampusu		Kampus Planlama Müd. (Y.İ.T.D.B.)
Emlâk / Tesis Hizmetleri		Sosyal Tesisler Müdürlüğü	
Güvenlik ve Çevre		Ağaçlandırma ve Çevre Düzenleme Müdürlüğü	
Bakım Onarım		Elektrik İşletme Müd. Genel Atölyeler Müd. Isı Su İşletme Müd. Telefon İşletme Müd. Yapı Bakım Müd.	
Baskı / Matbaa	Basım İşliğı Merkezi	Grafik Tasarım Ofisi	
Konuk / Yurt Hizmetleri			Yurtlar Müdürlüğü (S.K.S.D.B.)
Yemek Hizmetleri			Kafeterya Müd. (S.K.S.D.B.)
Konferans Hizmetleri	Kültür ve Kongre Merkezi Müd.		
Araştırma / Araştırma Destek	Araştırmalar Koord. ve Endüstriyel İlişkiler Merkezi Laboratuvar		
Teknopark	ODTÜ Teknokent		
Sağlık	Sağlık, Kültür ve Spor D. B.		Sağlık ve Rehberlik Merkezi (S.K.S.D.B.)
Spor	Sağlık, Kültür ve Spor D. B.		Spor Müd. (S.K.S.D.B.)
Kültür ve Sanat	Sağlık, Kültür ve Spor D. B. Kültür İşleri Müdürlüğü		

Kütüphane	Kütüphane Dokümantasyon Daire Başkanlığı		
Bilgi İşlem / Bilgi Teknolojileri	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı		
Strateji Planlama / Geliştirme	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı		

### 4.3 Üniversitelerdeki İdari Düzeyler

Üniversitede, merkezdeki Rektörlükte ve fakülteler veya enstitülerde toplanan idari birimler olmak üzere iki tür idari düzey bulunmaktadır. Merkezde toplanan idari birimlerin başında, Bölüm 2.6’da anlatılan profesyonel bürokrasi yapı formundaki “profesyonel (uzman) idareci” adı verilen ve akademik yönetici olan Rektör, Rektör Yardımcıları, Üniversite Yönetim Kurulu ve Senatonun desteği ile bulunur. Daire başkanlarının fonksiyonel olarak bağlı olduğu Genel Sekreter ise, merkezde, idari işlerin başındaki en yetkili memurdur.

Eğitim-öğretim ve araştırma gibi asıl operasyonel işlerin yürütüldüğü fakültelerde veya lisansüstü eğitimin verildiği enstitülerde de tüm yönetimde sorumlu bir akademik yönetici bulunmaktadır. Fakültelerde “Fakülte Dekanı” ve enstitülerde “Enstitü Müdürü” unvanları verilen bu yöneticiler, kendi akademik birimlerinin tüm idari işlerinden sorumludurlar.

#### 4.3.1 Rektörlük Düzeyi

Rektörlük düzeyi, Bölüm 3.2.1.1’de belirtildiği gibi üniversitedeki en üst düzeydir ve Rektör üniversite yönetiminde en yetkili kişidir.

... yeterli kapasitelerle donatılmış rektörün kim olacağı, üniversitelerin başarısı açısından çok kritik bir önem kazanmaktadır (*Türkiye’nin Yükseköğretim Stratejisi*, 2007:54).

Günümüz üniversite yapısı içinde, yürütme işlevleri bakımından, Üniversite Yönetim Kurulu rektörden sonraki en önemli yönetsel organdır. Ayrıca sayısı 3 olan rektör yardımcıları, rektörün yönetsel sorumluluğunu paylaşmaktadırlar. Senato ise, üniversitelerin akademik konularda karar ve tavsiye organdır.

Rektörlükte yani merkezde akademik olmayan idarecilerin en yetkilisi Genel Sekreterdir ve 9 adet daire başkanlığı kendisine bağlanmıştır. Genel Sekreterin idari işlerde kendisine yardımcı olan iki adet “Genel Sekreter Yardımcısı” bulunmaktadır.

Daire başkanlıklarının altında ise “Şube Müdürlükleri” hiyerarşik yapıda bir alt kademeyi oluşturmaktadır. Bölüm 4.1.2’de anlatıldığı gibi daire başkanlıkları ve şube müdürlükleri üniversitenin iç yapısındaki strateji ve operasyonlar arasındaki iletişimi ve idareyi kontrol eden taktik düzey olarak adlandırılabilir. Şube müdürlüğünün altında bulunan şeflikler ve memurluklar ise operasyonel işleri yapan en alt kademeleri oluşturmaktadırlar. Tablo 4.6’da üniversite genelindeki 3 yönetsel düzey ile 8 hiyerarşik kademe gösterilmektedir.

**Tablo 4.6:** Üniversite Genelindeki Hiyerarşik Kademeler (Soysal ve diğ., 1990)

<b>İdari Kademe</b>	<b>Yönetsel Düzeyler</b>
Rektör	Stratejik
Rektör Yardımcıları	Stratejik
Genel Sekreter	Stratejik
Genel Sekreter Yardımcıları	Taktik
Daire Başkanları	Taktik
Şube Müdürleri	Taktik
Şefler	Operasyonel
Memurlar	Operasyonel

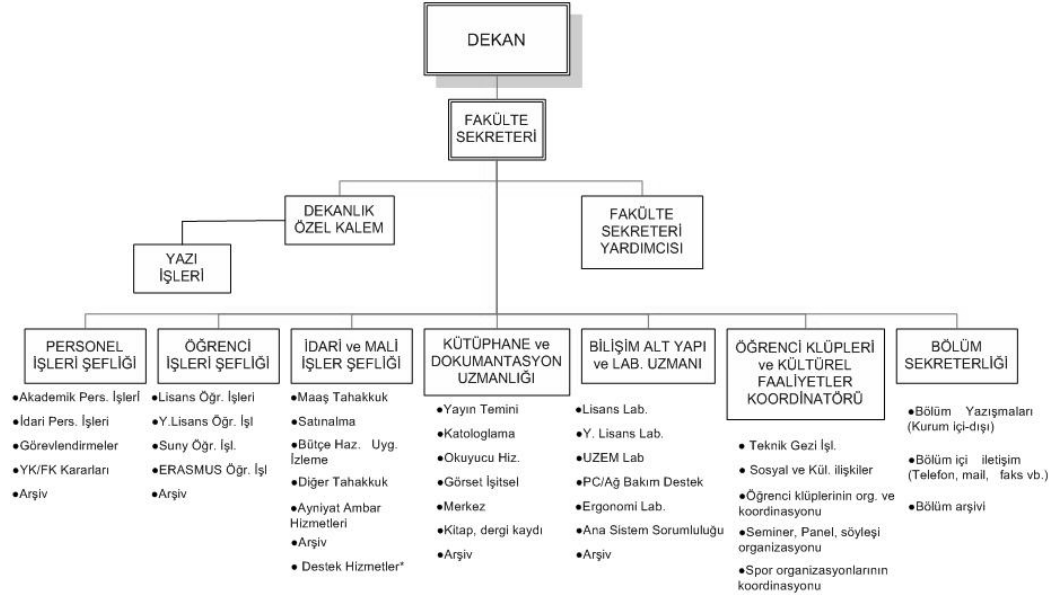
#### **4.3.2 Fakülte Düzeyi**

Fakülteadaki idari yapılanma, Rektörlükteki (merkez) idari yapının bir alt modelidir. Fakültenin başında idari yönetici olarak dekan bulunur ve dekana biri idari ve mali işler, diğeri akademik işlerden sorumlu iki adet dekan yardımcısı fonksiyonel olarak bağlanmıştır. Ayrıca Rektörlükteki Yönetim Kurulu’nun benzeri olarak fakültelerde “Fakülte Kurulu” bulunmaktadır ve fakültenin yönetiminde dekana yardımcı olmaktadır.

Rektörlükteki genel sekreterin karşılığı olarak fakültede “Fakülte Sekreteri” ve enstitüde “Enstitü Sekreteri” bulunmaktadır ve idari işler konusundaki o birimin en yetkili memurudur.

Fakültelerde Fakülte Sekreterinin idaresinde operasyonel işlerde çalışan şefler ve memurlar bulunmaktadır. Fakülte bünyesinde; personel özlük işleri, ayniyat, güvenlik, satın alma v.b. gibi günlük işlerin yürütülmesini sağlayan birçok idari birim yer almaktadır.

Tez çalışmasında üstte bahsedilen fakültelerdeki idari fonksiyonların daha etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için fakültelerde, şu anki idari yapılanmadan biraz farklı olan, Rektörlükteki “Genel Sekreterlik ve altındaki daire başkanlıkları” modelinin bir benzeri, idari yapılanma modeli olarak önerilmektedir.



**Şekil 4.2 :** İ.T.Ü.’nün İşletme Fakültesi İçin Önerilen İdari Yapılanma Modeli

Şekil 4.2’deki şemada gösterilen “Fakültelerdeki İdari Yapılanma” için önerilen modelde, Fakülte Sekreterine şu anki yapıda yer almayan “Dekanlık Özel Kalem” ve “Fakülte Sekreteri Yardımcısı” diye iki makam kurmay olarak bağlanmıştır. “Fakülte Sekreteri Yardımcısı” makamındaki memur, Fakülte Sekreterinin artan sorumluluk yoğunluğunu azaltacak ve Fakülte Sekreterinin, fakülte dışında bulunduğu zamanlarda yerine vekâlet edecektir. Dekanlık Özel Kaleminin ise, Rektörlükteki Yazı İşleri Müdürlüğü’nün bir benzeri birim olarak, protokol yönetimi, yazışmaların yönlendirilmesi, yönetim kurulu kararlarının arşivlenmesi, fakültenin dış ve iç ilişkileri gibi görevleri yerine getirmesi planlanmaktadır.

Şekil 4.2’de en alt düzeyde yer alan idari birimler ise merkezdeki daire başkanlıklarının karşılığı olarak tasarlanmıştır bu birimlerin başındakilere ve şeflik veya uzmanlık görev unvanları verilmiştir. Bu birimlerin fonksiyonları da şemada yer almaktadır ve bu işlerin yoğunluğu oranında ilgili idari birimlerde yeteri kadar personel çalıştırmak gerekmektedir.

#### 4.4 Üniversite İdaresindeki Yeni Yaklaşımlar

Tez çalışmasının bu bölümünde literatürde taranan yayınlara ve çalışmalara göre günümüzde yaşanan bilgi toplumuna geçişteki değişim ve dönüşüm süreçlerinde üniversite idaresinde ortaya çıkan yeni yaklaşımlardan bahsedilecektir.

Üniversite idaresi konusunda literatürde çok az çalışmaya rastlanmıştır. İncelenen çalışmalarda kamu sektörü yönetimi ve idaresinde kabul edilen yeni yaklaşımların üniversiteler ve üniversite idaresi ile bağlantıları incelenmiş ve tezin bu bölümünde, literatür çalışmalarından derlenen Yeni Kamu Yönetimi, Yeni Yönetimcilik, Uzmanlaşma ve Bürokratikleşme kavramları ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

##### 4.4.1 Yeni Kamu Yönetimi (*New Public Management*)

Kamu Yönetimi, devletin amaçlarını gerçekleştirecek biçimde insanların ve araç-gerecin örgütlenmesi ve yönetimi olmaktadır (Ergun, Polatoğlu, 1984:5). Başka bir deyişle Kamu Yönetimi, devlet ve toplum düzeninin kesintisiz olarak işlemesi ve kamunun ortak ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik mal ve hizmetlerinin üretilip halka sunulmasına ilişkin bir sistemdir şeklinde de tanımlanabilir (Kaya, 2005).

Üniversiteler, kamusal faaliyetler yürüttükleri yani kamuya hizmet ettikleri ve bu sonucu olarak kendi içyapılarında kamu görevlileri çalıştırdıkları için kamu sektörünün birer parçasıdır. Dolayısıyla devlet memurlarının çalıştığı bürokratik yapı nedeniyle, üniversitelerin idaresi de kamu yönetimi alanı kapsamına girmektedir.

Kamu hizmeti veren organizasyonlar, kurallarla derinden sınırlandırılmış, kuralları uygulayan gereğinden fazla personelin çalıştığı ve sonuçta yüksek verimsizlikte çalışmakta olan organizasyonlardır (Szekeres, 2006).

Kamu yönetiminin süreç odaklı olması, prosedürlere uymayı önemsemekte, bürokrasiyi ve kırtasiyeciliği artırmaktadır. Türk bürokrasisinde icrai sorumluluk vardır; ama ihmali sorumluluk yoktur (Kaya, 2005).

Dixon, Kouzmin ve Kovac-Kakabadse, (1998) kamu sektörünü, “sürekli verimsiz, savurgan ve hiçbir otomatik disiplin mekanizmasının bulunmaması nedeniyle paraya değer vermeme şüphesi” altında görmektedir (Szekeres, 2006).

Geleneksel kamu yönetimi anlayışı, 1980'li yıllarda yaşanan ekonomik ve siyasal gelişmeler, sosyal hizmetlere olan taleplerdeki artışlar ve sık sık mali krizlerin çıkması gibi etkenler nedeniyle yerini kamu yönetiminde daha iyi ve daha verimli yönetimin nasıl olacağına dair farklı arayışlara bırakmaya başlamıştır.

1980'li ve 1990'lı yıllar, birçok gelişmiş ülkede kamu sektörü yönetiminde önemli bir dönüşüme tanıklık etmiştir. Katı, hiyerarşik ve bürokratik kamu yönetimi, esnek, piyasa tabanlı kamu yönetimine dönüştürülmüştür. Bu durum yönetim tarzında basit bir değişiklik olarak algılanmamış, genelde uzun süredir birçok ülkede hakim konumda olan klasik kamu yönetiminde bir paradigma değişikliği olarak görülmüştür (Özer, 2005).

Bu paradigma değişikliği sonucu ortaya çıkan yeni düşünce Yeni Kamu Yönetimi (Y.K.Y.) olarak adlandırılmıştır. Yeni Kamu Yönetimi, hükümetler tarafından 1980'li yıllardan itibaren kamu sektörünü modernleştirmek için kullanılan bir yönetim felsefesidir (*WikiPedia*). Tablo 4.7'de eski kamu yöntemi yaklaşımı ile yeni paradigma olan Y.K.Y.'nin karşılaştırılması verilmektedir.

**Tablo 4.7:** Geleneksel Kamu Yöntemi ile Yeni Kamu Yönteminin Karşılaştırılması (Zararsız, 2006)

<b>Eski Kamu Yönetimi</b>	<b>Yeni Kamu Yönetimi</b>
Karmaşık ve Büyük	Yalın ve Küçük
Merkezi ve Bürokratik	Girişimci ve Kurumsal Yönetime önem verir
Pahalı ve Etkin Değil	Ekonomik ve Etkin
Hükmedici, Bireysel İnisyatife engel	Bireysel İnisyatife imkan tanır, vatandaşı güçlendirir
Duyarlı değil, vatandaşın sosyal sorunlarını ve ihtiyaçlarını ihmal eder	Bireysel ihtiyaçlara ve müşteri memnuniyetine önem verir

Özer'e (2005) göre Y.K.Y., kamu yönetimine 3 adet yeni bakış getirmektedir:

- Güçlü yürütme
- Yönetime siyaseti karıştırmama
- Müşteriye dönük hizmet standartları

Bu genel eğilim, devlet kanunları ve bakanlıklar tarafından mevzuatları ve düzenlemeleri yapılan kamu malı olan yüksek öğretimi de etkilemektedir (Rhoades ve Sporn, 2002). Y.K.Y.'nin üniversitelere adaptasyonuna örnek olarak Mansberger ve diğerlerinin (2006) anlattığı gibi, Avusturya hükümeti, 2001 yılında, aşağıdaki hedefleri belirleyerek, Y.K.Y.'yi Avusturya hükümetlerinde uygulama kararı almıştır.

- Çalışanların canlılığını arttırmak için performans odaklı çağdaş kamu hizmetleri kanunu
- Üniversiteler için yüksek düzeyde özerklik garantisi
- Üniversiteler için bağlayıcılığı olmayan genel bütçe (kamu maliyesini azaltma)
- Her üniversite için ayrı çekirdek yetkinlik
- Üniversitelerin arasındaki rekabetin artırılması

Rhoades ve Sporn'a göre, (2002)

Y.K.Y., verimlilik, küçülme ve adem-i merkezîyetçilik, mükemmellik ve hizmet odaklılığını vurgular. (Ferlie, Ashburner, Fitzgerald ve Pettigrew, 1996)

Üniversiteler, Y.K.Y.'nin yukarıdaki özelliklerinden etkilenmektedir. Bu özelliklerin etkisiyle üniversitelerde akademik / idari arayüz değişmiştir (Rhoades ve Sporn, 2002). Kogan'ın savunduğu gibi; reformlar, özellikle stratejik planlamanın yükselişiyle, gücü profesyonelden (uzman) alarak idareyi kuvvetlendirmektedir (Rhoades ve Sporn, 2002).

Y.K.Y., kamu hizmetlilerinin, yüksek çalışan sorumluluğu, canlılığı ve esnekliği anlamına gelmektedir. Üniversitenin performans dayandıran, uzun dönemli ya da kalıcı sözleşmeler ile yapılan, eski personel istihdam sistemi, çağdaş idare sistemine göre çelişki yaratmaktadır. Üniversitelerde çalışan çoğu kişi, hala eski sisteme göre işe alınmaktadır ve daha teşvik edici bir ücret sistemine derece derece geçilmektedir (Mansberger ve diğerleri, 2006).

#### 4.4.2 Yeni Yönetimcilik (*New Managerialism*)

Yeni Kamu Yönetimi düşüncesinde kamu kurumlarının daha fazla işletmeleşmesi, yani özel işletmeler gibi yapılanması ve iş yapması kabulü ile verimliliğin artması beklenmektedir (Szekeres, 2006). Y.K.Y.’nin desteği ile bu noktada ortaya çıkan “Yönetimcilik” (*Managerialism*) kavramı, üst yönetimde çalışan personelin (akademik ve idari) ve meslektaşlıktan hiyerarşiye kayan karar verme süreçlerinin öneminin artmasını işaret eder (Szekeres, 2004).

“Yeni Yönetimcilik”, (*New Managerialism*) genellikle orta ve büyük ölçekli kâr amaçlı işletmelerde uygulanan yönetsel tekniklerin kamu sektörü ya da gönüllülük esaslı ile çalışan organizasyonlara uygulama girişimlerini anlamaya çalışma ve sınıflandırma yolu olarak tarif edilmektedir (Deem, 1998).

Üniversitelerin özel işletmelere benzemesi, yönetimcilik ile yakından bağlantılıdır (Szekeres, 2004). Üniversitelerde işletmelere benzeme oranındaki artış, sadece işletme araçlarının kullanımı ve teknik ve uzman çalışan sayısındaki artış değil ayrıca üniversite dünyasından çok iş dünyasına benzer bir yapı ve dil kullanımı ile sonuçlanacaktır (Szekeres, 2006).

Szekeres’in (2006) yaptığı çalışmada görüşme yaptığı idari personelden bir tanesi üniversitenin artık daha fazla işletme gibi olma ve kendi parasını kazanma durumuna kaydığını belirtmiştir. Aynı çalışmada başka bir görüş veren personel, akademisyenlerin üniversitelerin bir işletme gibi çalışması gerekliliğini kavrayamayacağını belirtmektedir. Çünkü böyle bir durumda, programlar ürünler, öğrenciler ise müşteriler haline gelecektir.

Literatür incelemesinde bazı yazarların üniversitelerin işletmelere dönüşmesinde çeşitli sorunlar olabileceğini belirttikleri görülmüştür. Szekeres’e (2004) göre geleneksel meslektaşlık yönetim yapıları yüksek öğretimde oluşan mevcut havaya uymamaktadır. Ayrıca fakülte ve idare arasındaki güç dengesinin kaymasıyla meslektaşlık için tartışma ve yönetime karşı durma yanlı bir ikiye bölünme yaratacaktır (Szekeres, 2004).

Szekeres’e (2004) göre özel sektör yönetim uygulamaları, akademisyenlerin kültürel normları ile çatışma yaratabilir, ancak idari hizmet süreçlerinde kabul edilebilir ve

kullanışlı olmaktadır. Böyle bir durumda, idari personelin akademik personelden daha fazla güç ve güveni olduğu görülecektir.

#### 4.4.3 Uzmanlaşma (*Professionalisation*)

Yüksek öğretim araştırma alanındaki çeşitli çalışmalarda “uzmanlık” (*profession*) ve “uzman” (*professional*) kavramları, üniversite idarecilerini ve işlerini tanımlamak için kullanılmıştır (Gornitzka ve Larsen, 2004). Uzman kavramı, geniş olarak kullanımda bir uzmanlığın ya da mesleğin üyesi olan kişi anlamına gelmektedir (Skinner, 2001). Uzmanlık, bilgi ile yetenek ve deneyimin üretimi ve belgelenmesi, bir meslek grubunun tuttuğu statü ve kendi uzmanlık mevzuatını hazırlama gücü ile bağlantılıdır (Gornitzka ve Larsen, 2004).

Bazıları uzmanlaşma (*professionalisation*) sürecini, “bir mesleğin üyelerinin kendi işlerinin koşullarını ve yöntemlerini tanımlamak, üreticilerin üretimlerini kontrol etmek ve kendi mesleki özerklikleri meşrulaştırmak ve kabul ettirmek için toplu (kolektif) çabaları” olarak tercüme etmektedirler (Gornitzka ve Larsen, 2004).

Downie, (1990) profesyonelizmin yani uzmanlaşmanın beş adet ideal karakteristik özelliği olduğunu iddia etmektedir (Skinner, 2001).

1. Uzmanın, geniş bir bilgi tabanından gelen yetenek ve deneyimi vardır
2. Uzman, bir davranış (doğruluk hissi ve yardım etme tutkusu) ve bir bağdan (müşteri ile ilişki rolü) oluşan özel ilişki yöntemleri ile müşteriye hizmet sağlar.
3. Halkın uzmanın otoritesini algılayabildiği ölçüde uzmanın kamu politikası ve adalet gibi konularda konuşma, özel müşterilerin saygılarının ötesine geçmek gibi sosyal fonksiyonu vardır.
4. Bu fonksiyonları yerine getirebilmek için, uzman, hükümet ya da ticaretin etkisinden bağımsız olmalıdır.
5. Uzman, ayrıca sınırlı bir mantıkta farklı olarak eğitilmiş olmalıdır.

Gornitzka ve Larsen (2004) tarafından üniversitelerdeki idari personelin uzmanlaşmasını tanımlanırken aşağıdaki unsurların bulunması gerektiği öne sürülmektedir.

1. İdari pozisyonların formel statüsünde artış
2. İdari pozisyonlara gelebilmek için gerekli olan formel eğitim niteliğindeki artış
3. Ortak bilişsel temel
4. İdari pozisyonlardaki personel arasında ağların büyümesi ve formalizasyonu

Gornitzka ve Larsen'in (2004) çalışmalarında, üniversite personeli ile yapılan görüşmelerde, üniversite idarecilerinin ve akademik liderlerin rolleri arasında keskin sınırlar olduğu belirtilmiştir. Üniversite idarecilerinin uzmanlaşmada artış ile beraber değiştiği ve bu değişimin idari kural-odaklı kültürden hizmet-odaklı kültüre dönüştüğü personel tarafından gözlemlenmiştir.

#### **4.4.4 Bürokratikleşme (*Bureaucratisation*)**

Bürokratikleşme, tez içinde Bölüm 2.4'de ayrıntılı bir şekilde anlatılan bürokrasi kavramından türetilmiştir. Bürokratikleşme, organizasyonun ana işini icra etmeyen fakat ana işi icra eden çalışanları destekleyen, denetleyen ve düzenleyen organizasyonun büyüyen bölümünü tarif eder (Gornitzka ve diğ., 1998).

Gornitzka ve diğ. (1998) göre, bürokratikleşme, kurumlardaki idari işlerin, öğretim ve araştırmadan daha fazla arttığı durumlarda ortaya çıkar. Bürokratikleşmenin iki adet ölçme yöntemi tarif edilmiştir. Birincisi idari işler için yapılan harcamalar ile eğitim-öğretim ve araştırma için yapılan harcamaların karşılaştırılması ile yapılabilmektedir. Toplam bütçe içindeki paylardan idari işlere harcanan pay, üniversitenin ana işleri olan eğitim-öğretim ve araştırmaya oranla daha fazla artmakta ise üniversite bürokratikleşmeye başlamış demektir.

İkinci yaklaşım ise, yıllara göre idari pozisyonlarda çalışan sayıları ile akademik pozisyonlarda çalışan sayıları karşılaştırılarak yapılabilir. Burada idari pozisyonlardan bahsedilen yazı işleri ve sekreteryaya gibi büro içi hizmet işlerine bakan operasyonel işler personel grubu ile idari yönetsel görevi olan idareciler personel grubundan oluşmaktadır. Eğer üniversitedeki toplam idari personel

pozisyon sayısı, “öğretim üyeliği” ya da “araştırma görevliliği” adı verilen akademik pozisyon sayısına oranla yıldan yıla daha fazla artmaktaysa, bu durumda da üniversitenin bürokratikleştiğinden bahsedilebilmektedir.

Örneğin Norveç’te yapılan bir çalışmada dört üniversitenin verileri incelenmiş ve bu üniversitelerde 1987 yılında çalışan-yıl olarak ölçülen 1500 idari pozisyon bulunmaktayken aynı pozisyonlarda bu sayı 1999 yılında 2500’ün üzerine çıkmıştır (Gornitzka ve Larsen, 2004). %66 olarak hesaplanan bu artış, aynı yıllar arasında akademik pozisyonlarda %56 olarak gerçekleşmiştir.

Bürokratikleşme, bölüm 2.4’de anlatılan bürokrasinin halk arasında duygusal ve kötü tanımıyla anlaşıldığı gibi ele alınmamalıdır. Bir kurumun bürokratikleşmesi, işlerin standardize edilmesiyle yönetimi daha kolaylaştırmaktadır. Üniversitelerdeki idari fonksiyonların önem kazanması nedeniyle, idari yapının büyümesi, doğal olarak idari işlerde daha fazla bürokrasinin kullanılması ile sonuçlanacaktır. Bu durum, bölüm 2.6.3’de anlatılan profesyonel bürokrasi yapı formundaki paralel hiyerarşilerde sorun oluşturacaktır. Üniversitelerde artan bürokrasi ile beraber, bürokrasi mekanizması kullanan idari yapı ile ortak ayarlama koordinasyon mekanizmasının işlediği akademik yapı arasında çatışmaların artacağı sonucu ortaya çıkmaktadır

## 5. ÜNİVERSİTELERDE İDARİ PERSONEL

Blau'ya göre bürokrasinin tipik karakteristiklerinden biri, organizasyonun sürdürülmesinde rolü olan uzmanlaşmış bir idari çalışanın olmasıdır (Szekeres, 2004). Üniversitelerde idari çalışanlar, ağırlıklı olarak idari, örneğin akademik personelin işlerine destek, akademik olmayan işler konusunda öğrencilerle ilgilenme ya da finans, insan kaynakları, pazarlama, halkla ilişkiler, iş geliştirme, öğrenci işleri, akademik işler, kütüphane, bilgi teknolojisi, satın alma gibi idari fonksiyonlarda rol oynayan çalışanlar olarak tanımlanır (Szekeres, 2004).

Szekeres'e (2004) göre,

Üniversite idari personelinin rolleri ve değerleri ile ilgili olarak olağanüstü bir biçimde az sayıda sistematik çalışma yapılmıştır (McInnis, 1998).

Bu çalışmaların azlığı aslında idari personelin “görünmez” bir grup olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır. Szekeres'in (2004) belirttiği gibi;

İdari çalışanlar yüksek öğretim iş gücü içinde ihmal edilmiş bir bölümdür. Akademik personel üzerine veri ve literatür çalışmaları idari çalışanları büyük çapta gölgelemiştir. İdari personel ile ilgili konular genellikle akademik yöneticiler tarafından dikkate alınmamaktadır. Hâlbuki idari personel, yüksek öğretim iş gücü içerisinde önemli ve çeşitli bir kategoridir. Ayrıca bu görünürlük eksikliğinin nedeninin kısmi olarak açıklaması da bayanlara has bir işgücü grubu olması gösterilebilir.

İdari personel sayısı, öğretim ve araştırma personeli sayısına göre nispeten daha fazla artış göstermektedir (Gornitzka ve diğ., 1998). Üniversitelerde idaresindeki yeni akımların etkisiyle üniversitenin idari fonksiyonlarının önemi artmış ve üniversitelerde yeniden yapılanmalar ile idari personelin konumları ve rolleri değişmeye başlamıştır.

Tez çalışmasının bu bölümünde üniversitedeki idari bürokratik yapıda görev alan ve bir yeniden yapılandırma sürecinde doğrudan etkilenecek olan çalışanlar yani idari personel ile ilgili bilgiler verilecektir. Türkiye'deki devlet üniversitelerinde memur adı verilen ve bürokratik mekanizmadaki idari işleri yürüten idari personel ve idari işlerin başında bulunan idareciler ile ilgili sayısal veriler ışığında yorumlar yapılacak ve idari işlerde bir yapılanma modeli önerilecektir.

## **5.1 Memurlar**

Türkiye'deki devlet üniversitelerde, idari personel olarak 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunlarına tabi memurlar görev yapar. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanuna göre "Memur"un tanımı aşağıdaki şekilde yapılmaktadır:

Mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, Devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler, bu Kanunun uygulanmasında memur sayılır. Yukarıdaki tanımlananlar dışındaki kurumlarda genel politika tespiti, araştırma, planlama, programlama, yönetim ve denetim gibi işlerde görevli ve yetkili olanlar da memur sayılır.

Bu bölümde devlet bürokrasisinin temel taşı olan ve bütün bürokratik yapının işleyişini yürüten memurlar hakkında bilgi verilecektir.

### **5.1.1 Memurların Özellikleri**

İdeal tip bürokraside memurun durumu aşağıdaki gibidir (Ergun ve Polatoğlu, 1984):

1. Memurluk bir meslektir. Tam gelişmiş hiyerarşik bir yapıda memur bütün gücünü bulduğu "makam"ın gerektirdiği işlerin yapılmasına vermektedir. Böylece memur, uzun öğretim yıllarında ve çeşitli sınavlar sonucunda kazandığı uzmanlık bilgilerini bir meslek haline getirmektedir.
2. İster kamu kesiminde ister özel kesimde olsun modern memur daima memur olmayan bireylere oranla daha farklı bir sosyal saygınlık için çaba gösterir ve genellikle bu daha üstün saygınlıktan haz duyar.

3. Gerçek bürokratik görevli üstün bir otorite tarafından göreve atanır. Başka bir deyişle, gelişmiş bir bürokraside memurlar seçim yoluyla değil atama yoluyla iş başına gelirler.
4. Memur atandığı pozisyonda ömür boyu kalır. Başka bir anlatımla bir kimse bürokratik bir pozisyona atandığında bu kimsenin ömür boyu işinde kalabileceği varsayılır. Ancak bu durum, memura bulunduğu pozisyon üzerinde mülkiyet hakkı sağlamaz. Bu durum memurun yasal olmayan nedenlerle işinden uzaklaştırılmasını önleyici bir güvence getirir.
5. Memur, yerine getirdiği görevin ve çalışmış olduğu sürenin mali karşılığı olarak maaş ve emekli olduğunda emeklilik ödeneği alır. Maaşın miktarı, memurun bulunduğu hiyerarşik kademeye göre saptanır. Buna ek olarak görevin sorumluluk derecesi ve hizmette geçirdiği süre de maaşın saptanmasında göz önüne alınır.
6. Memur, hiyerarşik bir düzen içinde kariyer yapma olanağı kazanır. Memur alt kademelerdeki önemsiz ve az maaşlı pozisyonlardan daha üst pozisyonlara doğru çıkar. Hizmette geçirilen süreye, (kıdem) liyakate ya da her ikisine birden dayana bir sistem ile memurlar üst kademelere yükselebilirler. (terfi ederler)

### **5.1.2 Üniversitelerde Memurlar ve Diğer Görevliler**

Türkiye'deki devlet üniversitelerindeki idari çalışanların yani memurların mevzuatını açıklayan 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun, Memurlar ve Diğer Görevlileri kapsayan 8. Bölümünün 51. Maddesi aşağıdaki gibidir.

- a. Yükseköğretim üst kuruluşlarında başkana, üniversitelerde rektöre bağlı, merkez yönetim örgütünün başında bir genel sekreter ve hizmetlerin gerekli kıldığı daire başkanları, müdürler, danışmanlar, hukuk müşavirleri, uzmanlar ile büro ve iç hizmet görevlerini yapmak üzere, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi memurlar ve diğer görevliler bulunur.
- b. Her fakültede, dekana bağlı ve fakülte yönetim örgütünün başında bir fakülte sekreteri, enstitü ve yüksekokullarda ise enstitü veya yüksekokul müdürüne bağlı

enstitü veya yüksekokul sekreteri bulunur. Sekretere bağlı büro ve iç hizmet görevlerini yapmak üzere gerekli görüldüğü takdirde, yeteri kadar müdür ve diğer görevliler çalıştırılır. Bunlar arasındaki iş bölümü dekanın veya müdürün onayından sonra uygulanmak üzere ilgili sekreterce yapılır.

c. Genel sekreter ve sekreterler oy hakkı olmaksızın bağlı buldukları kurumun kurullarında raportörlük yaparlar.

Memurların atanmaları; fakültelerde ve bağlı kuruluşlarda dekanların, rektörlüğe bağlı kuruluşlarda ilgili müdürlerin, yükseköğretim üst kuruluşlarında ve üniversite merkez örgütünde genel sekreterin önerisi üzerine kadro esas alınmak üzere başkan veya rektör tarafından yapılır (2547 sayılı Yasa, Bölüm 8, Madde 52).

## 5.2 Üniversite İdarecileri

Üniversitede “idareci” (*administrator*) terimi idari işlerin başında planlama, yürütme, kontrol ve denetleme yönetsel işlevleri yüklenen idari personel için kullanılmaktadır. Bazı kaynaklarda, yüksek idari personel (*higher administrative staff*) adı verilen idareciler, üniversitedeki destek hizmetlerinin düzgün işleyişinden sorumludurlar.

İdarecilerin ne yaptıkları ile ilgili işlerinin doğası ve organizasyon ile olan ilişkilerinden dolayı yanlış izlenimler bulunmaktadır. Akademik topluluk tarafından genel görüş, idarecinin akademisyenlerin emrine amade ve çağrısına göre yazı işlerini halleden, gerekli duyuruları dağıtan ve telefonlara bakan bir sekreter olarak, bugünkü rollerinin karmaşıklığını, gerektirdiği yetenekleri ya da organizasyon içinde nereye oturduklarının zorluğunu anlayamadığı şeklindedir (Szekeres, 2004).

Günümüz koşullarında üniversitelerdeki yaşanan değişimler, idari işler ve sekretarya fonksiyonlarında yer alan idari personelin kullandığı unvanlara da yansımıştır (Whitchurch, 2006). Tablo 5.1’de 1985 ve 2005 yılları arasında İngiltere’de üniversite idarecilerinin kullandıkları unvan adlarındaki artış ve azalışlar görülmektedir.

**Tablo 5.1:** 1985 ve 2005 Yılları Arasında İngiltere’de Kullanılan İdareci Unvanlarındaki Değişim (Whitchurch, 2006)

Unvan	Orijinal Adı	1985	2005
İdareci	Administrator	% 13	% 4
Genel Sekreter	Registrar	% 25	% 13
Sekreter	Secretary	% 16	% 3
Memur	Officer	% 22	% 14
Müdür	Manager	% 10	% 21
Direktör	Director	% 9	% 19
Şef	Head	% 0	% 11

Tablo 5.1’den de görüldüğü gibi uzmanlaşma (*professionalisation*) akımı ile beraber daha girişimci bir yapıya kayan İngiltere üniversitelerinde işletmelerde daha sık rastlanan Müdür, Direktör ve Şef gibi unvanların üniversite idaresindeki kullanılma sayısı artmıştır. “Meslektaş Yönetim Modeli” sisteminin kullandığı üniversitelerin idari yapılanmalarında rastlanan genel sekreterlik, memurluk gibi unvanların kullanımı azalmış ve üniversitelerin idari yapılarında değişimler bu şekilde gözlemlenmiştir.

Üniversite idaresindeki yeni yaklaşımlar ve değişikliklerin etkisiyle, idarecilerin rollerinde de değişiklikler olmaya başlamış “Yeni Uzmanlar” (*New Professionals*) adı verilen bir grup türemiştir. Yeni uzmanları, Gornall, (1999) aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

Aniden ortaya çıkan bu grup, eğitim ve öğrenim için değişen destek formları altında kümelenmiş roller için istihdam edilmektedir. Bu grubun genelde geleneksel olmayan iş unvanları, çapraz-rol pozisyonları ve geleneksel olmayan iş sözleşmeleri ve hizmet koşulları bulunmaktadır. Bu idarecilerin rolü, eğitim ve öğrenim durumlarında öğrenenlere (öğrenci veya personel) destek olmaktır. Bu destek ders verme değil, bire bir veya bir seferlik olacak şekilde ders çalıştırma ve teknisyen veya kütüphaneci rolü gibi olmayan bir kaynak temelli öğrenim desteği şeklinde olmaktadır. Ayrıca, yeni uzmanlar, proje koordinasyonunda yönetim veya idari bir rol ya da öğrenim materyallerinin geliştirilmesi içerisinde yer alabilmektedirler. Bu gruba “yeni uzman” denilmesinin nedeni, geçmişlerinde uzmanlık veya medya, kütüphane, bilgi teknolojileri, geliştirme ya da konu öğretimi disiplinlerinden

gelmeleri ve yeni stratejik ve pratik koşullarda uygulanabilen uzmanlık yeteneklerinden kaynaklanmaktadır.

### 5.3 İdari Personel ile İlgili Sayısal Veriler

Üniversitelerdeki çeşitli kaynaklardan toplanan sayısal verilere ve bu verilerin analizlerine tezin bu bölümünde yer verilecektir. İlk alt bölümde Dünya üniversitelerinde idari personel ile ilgili, ikinci alt bölümde ise Türkiye’de devlet ve vakıf üniversitelerinin karşılaştırılması ile ilgili veri ve istatistikler verilmiştir. Daha sonra bu veri ve istatistiklerin analizi ile yorumlar yapılmıştır.

#### 5.3.1 İdari Personel ile İlgili Genel İstatistikler

2004 yılında, Avustralya üniversitelerinde çalışan idari personel sayısı, toplam personelin %57’sini oluşturmaktaydı. (Szekeres, 2006) Türkiye’deki veriler incelendiğinde Tablo 4.1’de verilen 1999-2000 yılına ait veriler değerlendirilmiş ve idari personelin, akademik ve idari personelin toplamına oranı %47 olarak hesaplanmıştır.

Başka bir örnek olarak Norveç’teki Bergen, Oslo, Trondheim ve Tromsø Üniversitelerindeki toplam idari personel ve akademik personel sayısı ile ilgili veriler Tablo 5.2’de verilmektedir.

**Tablo 5.2:** Norveç’teki Bergen, Oslo, Trondheim ve Tromsø Üniversitelerindeki Personel Sayıları ve Değişimleri (Gornitzka ve Larsen, 2004)

	1987	1991	1995	1997	1999	1987-1999 Yılları Arasındaki Değişim	
Toplam İdari Personel	1512	1749	2370	2531	2512	1000	% 66
Akademik Personel	5120	6245	7091	7640	7969	2849	% 56
İdari Personel Sayısı / Toplam Personel Sayısı	%22,8	%21,9	%25	%24,9	%24		

Tablo 5.2’den görüldüğü gibi idari personel toplam personelin %20-25 arası bir bölümünü oluşturmaktadır. Ancak bu değerlendirmede Bölüm 4.2.1’de bahsedilen sınıflandırmada idari personelin sınıflandırıldığı bölümlerden teknik personel ve bakım personeli idari personel sınıflandırması kapsamı dışında kabul edilmiştir. Yani

akademik olmayan tüm çalışanların oranı aslında toplam personel içinde daha fazla temsil edilmektedir.

Tablo 5.2’de asıl fark edilen, 1987-1999 yılları arasındaki idari personeldeki artışın, akademik personel artışından daha fazla olmasıdır. Bu değişim oranı, idari personelde % 66, akademik personelde % 56 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 5.3’de İsviçre’deki küçük bir üniversite olan St Gallen Üniversitesi’nin 1999-2000 akademik yılına ait personel sınıflandırması ile ilgili veriler yer almaktadır. St Gallen Üniversitesi’nde de toplam idari personel sayısı toplam personelin yaklaşık üçte birini oluşturmaktadır.

**Tablo 5.3:** 1999-2000 Yıllarında Sınıflandırılmış İdari ve Akademik Personel Sayıları ve Oranları (Gornitzka ve Larsen, 2004)

<b>İdari Birimler</b>	<b>Personel</b>	<b>Oran</b>
Merkezi İdare	28	% 8,35
Kütüphane	24	% 7,16
Bilgisayar Merkezi	24	% 7,16
Genel Hizmetler	19	% 5,67
Sekretarya	11	% 3,28
Sürekli Eğitim Merkezi	5	% 1,49
Spor Faaliyetleri	4	% 1,19
<b>Toplam İdari Personel</b>	<b>115</b>	<b>%34,33</b>
<b>Akademik Unvanlar</b>		
Yardımcı Doçentler	116	% 34,63
Profesörler	71	% 21,19
Doçentler	33	% 9,85
<b>Toplam Akademik Personel</b>	<b>220</b>	<b>% 65,67</b>

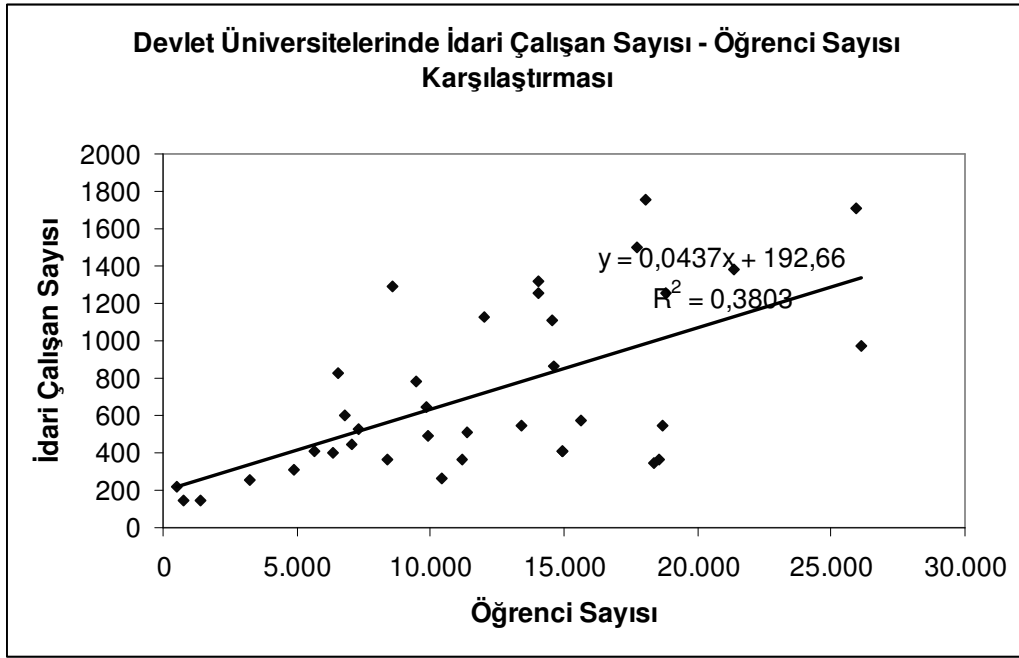
### 5.3.2 Türkiye’deki Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırılması

Türkiye üniversitelerinde devlet üniversiteleri ve vakıf üniversitelerinin karşılaştırılmasında Tablo 4.1’de verilen verilerden yararlanılacaktır. Karşılaştırma yapmak için devlet üniversiteleri ve vakıf üniversiteleri birbirinden ayrılmış, homojenliği sağlamak için hastanesi olan üniversiteler veri kümesinden çıkartılmıştır. Ayrıca vakıf üniversitelerinde öğrenci sayısı genel veri kümesindeki

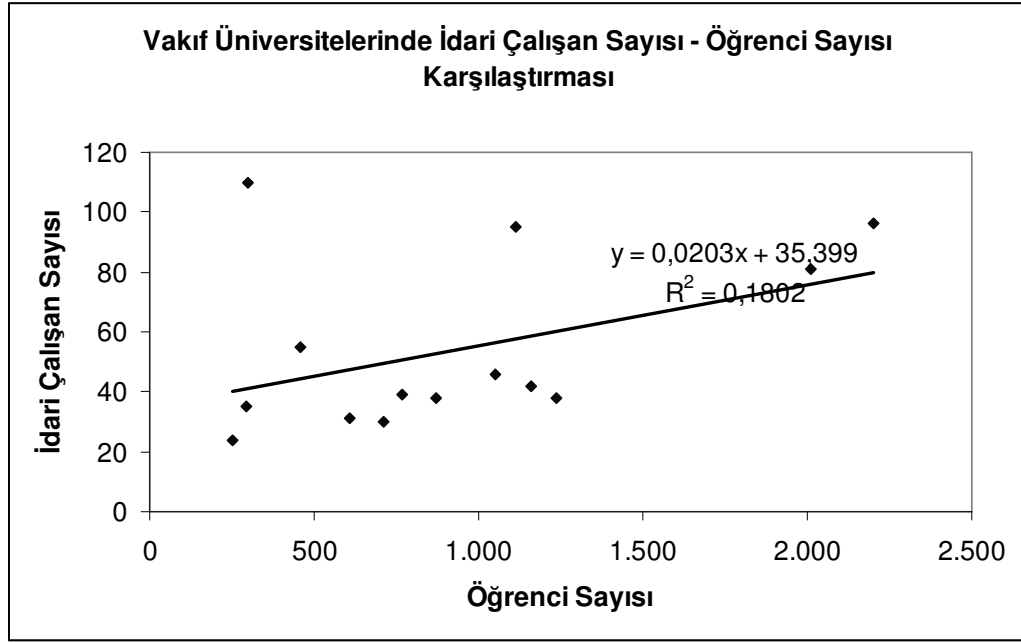
öğrenci sayılarından çok fazla olan Bilkent Üniversitesi ile İstanbul Bilgi Üniversitesi analiz yapılacak veri kümesinden çıkartılmıştır.

Devlet üniversiteleri ve vakıf üniversiteleri için ayrı ayrı oluşturulan iki veri kümesi üzerinden, yatay eksen öğrenci sayısı ve dikey eksen idari çalışan sayısı olacak şekilde Şekil 5.1 ve 5.2’de görülen serpilme diyagramları çizdirilmiştir. Daha sonra Denklem 5.1’e göre regresyon doğrusu çizdirilmiş ve doğruların eğimleri karşılaştırılmıştır.

$$y = ax + b \quad (5.1)$$



Şekil 5.1 : 1999-2000 Yıllarında Devlet Üniversitelerinde İdari Çalışan Sayısının Öğrenci Sayısına Göre Değişimi



**Şekil 5.2 :** 1999-2000 Yıllarında Vakıf Üniversitelerinde İdari Çalışan Sayısının Öğrenci Sayısına Göre Değişimi

Şekil 5.1’de gözükten devlet üniversitelerinde öğrenci sayısına göre idari çalışan sayısını veren regresyon doğrusu denklemi Denklem 5.2’de verilmiştir. Denklem 5.3’de ise vakıf üniversiteleri için Şekil 5.2’de çizdirilen regresyon denklemi gözükmektedir.

$$y_1 = 0,0437x + 192,66 \quad (5.2)$$

$$y_2 = 0,0203x + 35,399 \quad (5.3)$$

Denklem 5.2 ve 5.3, eğimler açısından karşılaştırıldığında, Denklem 5.2’deki denklemde gösterilen devlet üniversitesindeki idari çalışanlar için çizdirilen regresyon doğrusunun eğiminin Denklem 5.3’de vakıf üniversitelerinde çalışan idari personel için çizdirilen regresyon doğrusunun eğiminin yaklaşık 2 katı olduğu görülmektedir. Yani devlet üniversitelerinde her 100 öğrenci artışında idari çalışan sayısında 4 artış olurken, vakıf üniversitelerinde her 100 öğrenci artışında 2 idari çalışan istihdamı oluşmaktadır. Bu durum vakıf üniversitelerinde, devlet üniversitelerine nazaran daha az sayıda idari personel istihdamı ile daha fazla iş yükünün idare edildiği sonucunu oluşturmaktadır.

Devlet ve vakıf üniversiteleri arasında başka bir karşılaştırma, seçilen bir idari fonksiyondaki idari çalışanların sayılarının karşılaştırması şeklinde olacaktır. Bu çalışmada Tablo 5.4’de verilen İ.T.Ü.’de kütüphane hizmetleri fonksiyonunda çalışanlarla Türkiye’nin önde gelen üç adet vakıf üniversitelerinde aynı fonksiyonda çalışanlar ile karşılaştırılması incelenecektir.

**Tablo 5.4:** İ.T.Ü. ve Türkiye’nin Önde Gelen 3 Vakıf Üniversitesi’nde Kütüphane Hizmetlerinde Çalışan İdari Personel Sayısı

	İ.T.Ü.	Bilkent Üniversitesi	Koç Üniversitesi	Sabancı Üniversitesi
Yönetim	4	10	3	2
Bilgi İşlem ve Otomasyon	5	7	4	3
Kataloglama	7	8	3	4
Kullanıcı Hizmetleri	9	14	5	4
Yayın Sağlama	3	4		3
Sürelî Yayınlar	6	4	1	
Satın alma	2		2	
Şubeler	16	7	2	
Referans		6	6	1
Diğer (Destek)	7	11	1	11
<b>Toplam</b>	58	71	27	28
<b>Öğrenci Sayısı</b>	22 000	10 268	3 400	3 208
<b>İdari Çalışan/Öğrenci Sayısı</b>	%0,26	%0,69	%0,79	%0,87

Tablo 5.4’de kütüphane hizmetlerinde çalışan idari personel sayıları incelendiğinde, bir önceki karşılaştırma analizinde vakıf üniversitelerinde devlet üniversitelerine oranla daha az idari personel çalıştığı belirtilmesine karşılık, kütüphane hizmetlerinde birim öğrenciye düşen idari personel sayısı, İ.T.Ü.’de bulunandan daha fazladır. Bunun nedeni, vakıf üniversitelerinde öğrenciyi üniversiteye çekebilmek için kütüphane hizmetlerinin çok önemli görüldüğü ve diğer idari işlere göre kütüphane hizmetlerinin fazlalıkla önemsendiği şeklinde yorumlanabilir.

## 6. SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Üniversitelerin ana görevleri eğitim, öğretim, araştırma yapmak ve bilgi üretmek ve üretilen bu bilgiyi yaymak olarak kabul edilmektedir. Üniversitede bu fonksiyonları yerine getiren akademik personel veya akademisyenler denilen öğretim üyeleri ve onların yardımcıları görev yapmaktadırlar. Üniversitelerde akademisyenlerin işlerini yapmalarına yardım eden yani akademik işler adı altında gruplanan üniversitenin ana işlerinin işleyişine destek olan idari personel adı verilen bir grup daha bulunmakta ve üniversitenin idari bürokratik yapısını oluşturmaktadır.

Akademik personelden olmayan idari personel, üniversitenin finans, personel, bilgi işlem, teknik v.b. gibi idari işlerinin yürütülmesinde rol almaktadır. Üniversitenin bürokratik mekanizmasını kullanarak, idari fonksiyonların düzgün çalışmasını sağlamak suretiyle, akademik işlerin koordinasyonunu sağlamakta ve düzgün bir şekilde eğitim, öğretim ve araştırma işlerinin yapılmasına destek olmaktadır.

Üniversitede çalışan idari personel konusunda yapılan gözlem ve araştırmalarda, bu personel grubunun üniversitenin düzgün işleyişinin sağlamasında çok önemli bir rolü olduğu görülmüştür. Ancak anlaşılabilir bir şekilde gerek günlük hayatta ve gerekse bilimsel literatürde bu alanda yapılan çalışmalarda, idari çalışanlar ya da diğer bir adla idari personel ihmal edilmekte ve akademisyenler tarafından idari personel ile ilgili konular önemsenmemekte ve dikkate alınmamaktadır. Bu nedenle idari çalışanlar, incelenen literatür çalışmalarında idari personele “Görünmez Çalışanlar” adı verilmiştir.

Ancak günümüzde bilgi teknolojilerinin iş yapma biçimlerinde daha etkin ve etkili bir şekilde kullanılması ile beraber, üniversitenin ana fonksiyonlarındaki talep ve beklentiler artmaya başlamış üniversiteleri bir değişim sürecine sokmuştur. Üniversitelerdeki bu değişim, üniversite idaresinin yeni yaklaşımlar ve farklı bakış açılarıyla işlevini sürdürmesini gerektirmiş ve bu yaklaşımların etkisiyle

üniversitedeki idari personelin üniversitedeki rollerinde yeni bir değişim süreci başlatmıştır.

Üniversite idaresinde yeni yaklaşımlar adı altında incelenen “Yeni Kamu Yönetimi”, “Yeni Yönetimcilik”, “Uzmanlaşma” ve “Bürokratikleşme” kavramları, geleneksel üniversite idaresi anlayışına değişiklikler getirmekte ve bu değişiklikler üniversite idaresinde bir yeniden yapılanma süreci doğurmaktadır. Bütün bu yeni kavramlarda vurgulanan ortak düşünce, üniversitelerde artık değişen koşullar ile birlikte, verimliliğin öneminin arttığı ve üniversitelerin artık daha verimlilik odaklı ve güçlü yönetim ve kontrol tekniklerinin kullanıldığı özel işletmeler gibi bir yönetim anlayışına sahip olması gerektiği şeklindedir.

Üniversitelerin “profesyonel bürokrasi” adı verilen özel bir yapılanma şekilleri vardır. Üniversite içinde oluşan diğer organizasyonlardan farklı kültürel ortam ve normlar nedeniyle, özel sektördeki işletmelerdeki müşteri odaklı, performansa dayalı ve sıkı denetlemenin olduğu verimliliğe odaklanan daha bürokratik bir işleyiş, üniversitenin akademik yapısına uymamaktadır. Ancak destek fonksiyonlarının yürütüldüğü idari bürokratik yapı, bu tür bir verimlilik odaklı yönetim yaklaşımının uygulanabilmesi için elverişli bir durumda bulunmaktadır.

Üniversite içinde akademik personel ile idari personel arasında üniversitenin özel yapısından kaynaklanan ve organizasyon içinde farklı hiyerarşi ve iş yapma tarzlarına sahip olmaları nedeniyle zaman zaman çatışmalar yaşanmaktadır. Üniversitede ana işlerin yapıldığı ve birimlerin başında her zaman en yetkili yönetici olarak akademik personelden biri bulunduğu için, genellikle akademisyenler üniversite içinde söz sahibi olmaktadır. Ancak idari bürokratik yapının, özel sektör işletmelerde uygulanan bir anlayışla yönetilmesi, yani üniversitelerin daha fazla işletmelere benzemesi doğal olarak idari personelden olan idarecilerin yetkilerini arttıracak ve akademik yöneticilere karşı daha fazla güç kazanmasına neden olacaktır.

Bu noktada üniversite idaresindeki bürokratikleşme ve uzmanlaşmanın artması ve üniversite idarecilerinin değişen rolü ile yeni bir grup türemiştir. Literatürde “Yeni Uzmanlar” ya da “Yeni Profesyoneller” adı verilen bu grup, akademisyen olmayan ancak akademik işler adı altındaki eğitim, öğretim ve araştırma gibi işlerin işleyişini

iyi bilen ve bilgi işlem, kütüphane v.b. gibi idari fonksiyon disiplininden gelerek idari işler konusunda deneyim sahibi olan idarecilerden oluşmaktadır. Bu idarecilerin rolü eğitim ve öğretim konularında öğrencilere ve personele destek olmak, gerekli taleplere göre kaynak tedarik etmek ve verimlilik odaklı ve pratik yönetsel teknikleri uygulayarak eğitim ve öğretimin düzgün bir şekilde gerçekleşebilmesini sağlamaktır.

Üniversitedeki yeni yaklaşımlar ışığında İ.T.Ü.'deki idari bürokrasinin yeniden yapılandırılmasına bir model önerebilmek için literatürün haricinde diğer üniversitelerdeki idari yapılanmalar incelenmiş ve analiz edilmiştir. Genel olarak dünya üniversiteleri incelendiğinde üç adet idare ve yönetim sistemi ile karşılaşılmıştır. Meslektaşlık Yönetim Modeli diye adlandırılan genel olarak Avrupa üniversitelerinin uyguladığı daha yatay bir yapıyı öngören ve idari işlerin başında idari personelden biri olan genel sekreterin yer aldığı ve akademik ve idari işlerin daha ayrık olduğu bir sistem bir uçta bulunmaktadır. Diğer uçta ise, İş Yönetim Modeli olarak adlandırılan ve genel olarak Mütevelli Heyeti sistemi adı verilen Kuzey Amerika üniversitelerinin uyguladığı, dikey ve hiyerarşik bir yapıda ve tüm idari birimlerin başında yarı zamanlı olarak çalışan akademik personelden yöneticilerin bulunduğu bir sistem bulunmaktadır. Üçüncü bir model ise üniversite yönetimindeki yeni yaklaşımların etkisiyle üniversitelerin gittikçe daha fazla uygulamaya başladıkları iki sistem arasında bir melez model olarak ortaya çıkan Girişimci Modeldir.

Türkiye'de ise devlet üniversitelerinde Meslektaşlık Yönetim Modeline göre bir yapılanma vardır. O.D.T.Ü. bir istisna olarak İş Yönetim Modelindeki yapılanmayı benimsemiştir. Vakıf üniversiteleri ise mütevelli heyeti sistemiyle yönetilmektedir. Bu modellerden hangisinin daha iyi olduğu konusunda kesin bir yargı veya uzlaşma yoktur fakat üniversiteler geçmişten beri kendi organizasyonlarına has olarak oluşan kültürlerine uygun bir modeli kendilerine adapte etmeleri doğru bulunmaktadır. Ancak Girişimci Model, şu anda yeniden yapılanma çalışmalarına giren üniversitelerde sıkça tercih edilen bir model olmaktadır.

İ.T.Ü.'de "İdari Bürokrasinin Yeniden Yapılandırılması" projesi kapsamında yapılan toplantılarda idarecilerin iki ana sıkıntısından biri, idari iş süreçlerinde, iş sürecini başlatacak başvuruyu yapan öğrenci veya akademisyenin, başvuru aşamasında teslim

etmesi gereken evrak ve belgelerde eksiklikler bulunması veya başvuruların zamanında yapılmaması şeklinde belirtilmiştir. Genelde aynı iş süreci, başvuruyu yapan öğrenci veya akademisyen tarafından da bürokrasinin yavaş işlemesi ve işlerin yürümemesi şeklinde bir sorun olarak tanımlanmaktadır.

Yeniden yapılandırma aşamasında bu sorunun çözümü için ilk olarak bürokratik mekanizmanın hızlandırılması adına idari birimlerin, kendi iç iş süreçlerini çıkartarak tanımlamaları ve bu kendi iç iş süreçlerini yazılı bir belge haline getirmeleri önerilmektedir. İkinci aşamada bu süreçlerin analizi yapılacak, sorunlar, sorunların önemleri ve sorunların nedenleri belirlenecek en sonun olarak da her birim bu sorun için kendi çözüm önerisini geliştirecektir. Bu konuda proje grubu da birimlere bu analiz sürecinde danışmanlık desteği verecektir.

İdari bürokrasinin yeniden yapılandırmasında ikinci öneri çağdaş üniversite yapılarında olduğu gibi, bilgi teknolojilerinin ve bilgi sistemlerinin, idari bürokratik yapıdaki işlerin işleyişine biraz daha girmesi gerektiği yöndedir. Bu konuda incelenen dünyadaki İ.T.Ü. ile benzer üniversitelerde idari iş süreçleri ile ilgili kural, prosedür ve yönetmeliklerin ilgili internet sayfalarında yayımlandığı gözlenmiştir. İ.T.Ü.'de ise benzer bir uygulama, Fen Bilimleri Enstitüsü'nde yapıldığı proje kapsamındaki bir toplantıda birimin sekreterinin görüşleri ile vurgulanmıştır. İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü'ndeki uygulamada, birimin internet sitesinde başvurular için gerekli adımların ve istenen dokümanların neler olduğu bilgileri verilmektedir. Ayrıca istenen formlar bilgisayara ortamında kodları ile birlikte bir link halinde internet sayfasında yayınlanmaktadır.

İ.T.Ü.'de "İdari Bürokrasinin Yeniden Yapılandırılması" projesi kapsamında yapılan toplantılarda idarecilerin bir diğer yaşadığı sorun ise iş süreçlerinde merkezi Rektörlük düzeyinin mi yoksa fakülte düzeyinin daha fazla süreç sahibi, yani süreçte daha yetkili olacağı konusunda yaşanmıştır. Bu konuda çağdaş yaklaşımlarda bilgi teknolojilerinin kullanılmasıyla daha sıkı bürokratik kontrol ve denetim mekanizması öngörülmektedir. Ancak yeni yaklaşımlarda, girişimcilik modeli üniversitelerdeki fakülte düzeylerine daha fazla yetki vermektedir.

Bu konuda girişimci modeli tercih eden üniversitelerde merkezi yapının sadece bütçe kullanımı mevzuatını belirlemesi ve fakülteleri kendi kaynak ayırımı ve bütçe

kullanımında özerk olması yaklaşımı benimsenmektedir. İdari işlerde ise bilgi sistemlerinin kullanıldığı alanlarda, merkezden kontrol, bilgi teknolojilerinin daha etkin olarak kullanılmadığı fonksiyonlarda ise fakültede düzeyinin yetkili olduğu bir kontrol mekanizması önerilmektedir.

İ.T.Ü.'de Genel Sekreterin altında yapılandırılan daire başkanlıkları ana idari fonksiyonları oluşturmaktadır. “İdari Bürokrasinin Yeniden Yapılandırılması” projesi kapsamında yapılan toplantılarda, “Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı” ve “Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı” birimlerinde otomasyona geçildiği yani bilgi sistemlerinin etkin kullanımı olduğu ve merkezi kontrolün daha rahat uygulanabildiği belirtilmiştir. Ancak diğer fonksiyonlarda bilgi sistemleri henüz kurulmadığı için merkeziyetçi bir kontrol mekanizması yerine daha adem-i merkeziyetçi bir yapılandırma önerilmekte ve fakültelerde bu fonksiyonlarda çalışan idari personel sayılarının artırılması önerilmektedir. Bu konuda fakülteler için bir organizasyon modeli tez içinde önerilmiştir.

Sonuç olarak günümüzdeki çağdaş üniversite yaklaşımlarına uygun bir idari bürokrasi modeli, girişimci, yenilikçi, katılımcı ve insan odaklı bir bakış açısıyla gerçekleştirilecektir. Bunun için günümüzde üniversitelerde artık daha ön plana çıkan idari fonksiyonların daha düzgün ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için tez çalışmasında İ.T.Ü. için bir yeniden yapılanma modeli önerilmektedir. Üniversite Yönetiminde İdari Bürokrasinin Yeniden Yapılandırılması ve Bir Model Önerisi” başlıklı tez çalışmasında birinci bölümde genel bir giriş yapıldıktan sonra, ikinci bölümde organizasyonel yapılanmadaki kavramlar açıklanmış, üçüncü bölümde İ.T.Ü. ile benzer Türkiye ve Dünyadaki diğer üniversitelerdeki yapılanmalar ve organizasyon modelleri incelenmiş ve İ.T.Ü. ile karşılaştırılmıştır. Dördüncü bölümde üniversitedeki idari işler ile ilgili açıklama ve tanımlar verilmiş, üniversiteler arasında fonksiyonel bazında karşılaştırmalar yapılmış ve literatürdeki yeni yaklaşımlardan bahsedilmiştir. Beşinci bölümde ise idari personel ve idareciler için görev tanımları ve üniversite için rollerinde bahsedilmiş, idari personel ile ilgili sayısal veriler derlenmiş ve analizi yapılmış ve en son olarak da son bölümde genel olarak sonuçlar ortaya konmuş ve İ.T.Ü. için bir idari bürokrasi modeli önerilmiştir.

## KAYNAKLAR

- 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu**, <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/12056-657.html>, Erişim Tarihi: 03 / 05 / 2007.
- 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu**,  
<http://www.yok.gov.tr/yasa/kanun/kanun2.html> Erişim Tarihi: 18 / 04 / 2007.
- Allen, G.**, 1998, Organizing Process,  
[http://telecollege.dcccd.edu/mgmt1374/book\\_contents/3organizing/org\\_process/org\\_process.htm](http://telecollege.dcccd.edu/mgmt1374/book_contents/3organizing/org_process/org_process.htm), Erişim Tarihi: 18 / 04 / 2007.
- Başbakanlık**, 2000. Üniversitelerin Fakülte, Yüksekokul, ve Enstitüleri, Akademik – İdari Kadroları Bilimsel Çalışmaları Yayın Sayısı – Araştırma Projesi Sayısı, Başbakanlık Basımevi, Ankara.
- Bilsel, A.**, 2006. Avrupa’da Üniversite Yönetimi,  
<http://research.emu.edu.tr/Presentations/Avrupada%20Universite%20Yonetimi.ppt>, Erişim Tarihi: 18 / 03 / 2007.
- Borgatti, S. P.**, 2002. Bureaucracy, <http://www.analytictech.com/mb021/bureau.htm>  
Erişim Tarihi: 18 / 04 / 2007.
- Bureaucracy**, <http://en.wikipedia.org/wiki/Bureaucracy>, Erişim Tarihi: 18 / 04 / 2007.
- Deem, R.**, 1998. ‘New Managerialism’ and Higher Education: the management of performances and cultures in universities in the United Kingdom, *International Studies in Sociology of Education*, **8(1)**, 47-70.
- Doğramacı, İ.**, 2000. Günümüzde Rektör Seçimi ve Atama Krizi “Türkiye’de ve Dünyada Yükseköğretim Yönetimine Bir Bakış, Metaksan A.Ş., Ankara.
- Ergun, T. ve Polatoğlu, A.**, 1984. Kamu Yönetimine Giriş, Türkiye ve Orta Doğu Amme Enstitüsü Yayınları No:212, Ankara.
- Hagelund, B.**, 1999. Benchmarking in university administration – a case study from the University of Copenhagen, *Perspectives*, **3(2)**, 89-93.
- Holmes, D.**, 1998. Some personal reflections on the role of administrators and managers in British universities, *Perspectives*, **2(4)**, 110-115.

- Gornall, L.**, 1999. 'New Professionals': change and occupational roles in higher education, *Perspectives*, **3(2)**, 44-49.
- Gornitzka, A., Kyvik, S. ve Larsen, I. M.**, 1998. The Bureaucratisation of Universities, *Minerva*, **36**, 21-47.
- Gornitzka, A. ve Larsen, I. M.**, 2004. Towards professionalisation? Restructuring of administrative work force in universities, *Higher Education*, **47**, 455-471.
- Kaya, E.**, 2005. Yerel Yönetimler Reformu ve Belediyelerde Yeniden Yapılanma, [ww.pendik.bel.tr/documents/custom/YEREL%20YÖNETİMLER%20REFORMU\\_.ppt](http://ww.pendik.bel.tr/documents/custom/YEREL%20YÖNETİMLER%20REFORMU_.ppt), Erişim Tarihi: 22 / 04 / 2007.
- Mansberger, R., Schuh H. ve Steinkellner G.**, 2006. Impacts of the Bologna Process and of New Public Management on the Academic Surveying Education in Austria, *Shaping the Change XXIII FIG Congress*, Munich, Germany, October 8-13.
- Mintzberg, H.**, 1979. The Structuring of Organizations, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Mintzberg, H.**, 1993. Structures in Fives: Designing Effective Organizations, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Mullins, L. J.**, 1999. Management and Organisational Behaviour, Prentice Hall / Financial Times, Harlow, İngiltere.
- New Public Management**, [http://en.wikipedia.org/wiki/New\\_Public\\_Management](http://en.wikipedia.org/wiki/New_Public_Management), Erişim Tarihi: 18 / 04 / 2007.
- Özer, M. A.**, 2005. Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi, *Sayıştay Dergisi*, **59**, 3-46.
- Rhoades, G., Sporn, B.**, 2002. New Models of Management and Shifting Modes and Costs of Production: Europe and the United States, *Tertiary Education and Management*, **8(1)**, 3-28.
- Rosovsky, H.**, 1996. Üniversite : bir dekan anlatıyor, TÜBİTAK, Ankara.
- Skinner, M.**, 2001. The AUA Code of Professional Standards, *Perspectives*, **5(3)**, 63-67.
- Soysal, A., Erkut, H. ve Cerit, B.**, 1990. İ.T.Ü. Yönetimi El Kitabı, İstanbul.
- Soysal, A., Erkut, H. ve Cerit, B.**, 1990. Üniversitelerde Yönetim Verimliliğinin Arttırılmasına Yönelik Bir Reorganizasyon Uygulaması, *Yöneylem Araştırması / Endüstri Mühendisliği XIII. Ulusal Kongresi*, ODTÜ, Ankara 21-22 Haziran.

- Szekeres, J.**, 2004. The Invisible Workers, *Journal of Higher Education Policy and Management*, **26(1)**, 7-22.
- Szekeres, J.**, 2006. General Staff Experiences in the Corporate University, *Journal of Higher Education Policy and Management*, **28(2)**, 133-145.
- Whitchurch, C.**, 2006. Who do they think they are? The changing identities of professional administrators and managers in UK higher education, *Journal of Higher Education Policy and Management*, **28(2)**, 159-171.
- Yükseköğretim Kurulu**, 2007. Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi Raporu, Ankara.
- Zaharia, S.**, 2002. A Comparative Overview of Some Fundamental Aspects of University Management as Practiced in Several European Countries, *Higher Education in Europe*, **27(3)**, 301-311.
- Zararsız, M. E.**, 2006. Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, [www.basbakanlik.gov.tr/docs/dib/sigma/1GUN/SIGMA\\_Mehmet%20Emin%20ZARARSIZ\\_PP-Tur.ppt](http://www.basbakanlik.gov.tr/docs/dib/sigma/1GUN/SIGMA_Mehmet%20Emin%20ZARARSIZ_PP-Tur.ppt), Erişim Tarihi: 22 / 04 / 2007.
- İstanbul Teknik Üniversitesi**, [www.itu.edu.tr](http://www.itu.edu.tr), Erişim Tarihi: 18 / 04 / 2007.
- Orta Doğu Teknik Üniversitesi**, [www.odtu.edu.tr](http://www.odtu.edu.tr), Erişim Tarihi: 18 / 04 / 2007.
- Boğaziçi Üniversitesi**, [www.boun.edu.tr](http://www.boun.edu.tr), Erişim Tarihi: 18 / 04 / 2007.
- Koç Üniversitesi**, [www.ku.edu.tr](http://www.ku.edu.tr), Erişim Tarihi: 18 / 04 / 2007.
- Bilkent Üniversitesi**, [www.bilkent.edu.tr](http://www.bilkent.edu.tr), Erişim Tarihi: 18 / 04 / 2007.
- Sabancı Üniversitesi**, [www.sabanciuniv.edu.tr](http://www.sabanciuniv.edu.tr), Erişim Tarihi: 18 / 04 / 2007.
- Oxford Üniversitesi**, [www.ox.ac.uk](http://www.ox.ac.uk), Erişim Tarihi: 18 / 04 / 2007.
- Bath Üniversitesi**, [www.bath.ac.uk.uk](http://www.bath.ac.uk.uk), Erişim Tarihi: 18 / 04 / 2007.
- Warwick Üniversitesi**, [www.warwick.ac.uk](http://www.warwick.ac.uk), Erişim Tarihi: 18 / 04 / 2007.
- Durham Üniversitesi**, [www.dur.ac.uk](http://www.dur.ac.uk), Erişim Tarihi: 18 / 04 / 2007.
- Berlin Teknik Üniversitesi**, [www.tu-berlin.de](http://www.tu-berlin.de), Erişim Tarihi: 18 / 04 / 2007.
- Kaliforniya Üniversitesi**, [www.universityofcalifornia.edu](http://www.universityofcalifornia.edu), Erişim Tarihi: 18 / 04 / 2007.
- Kaliforniya Üniversitesi Berkeley**, [www.berkeley.edu](http://www.berkeley.edu), Erişim Tarihi: 18 / 04 / 2007.
- Stanford Üniversitesi**, [www.stanford.edu](http://www.stanford.edu), Erişim Tarihi: 18 / 04 / 2007.
- Harvard Üniversitesi**, [www.harvard.edu](http://www.harvard.edu), Erişim Tarihi: 18 / 04 / 2007.

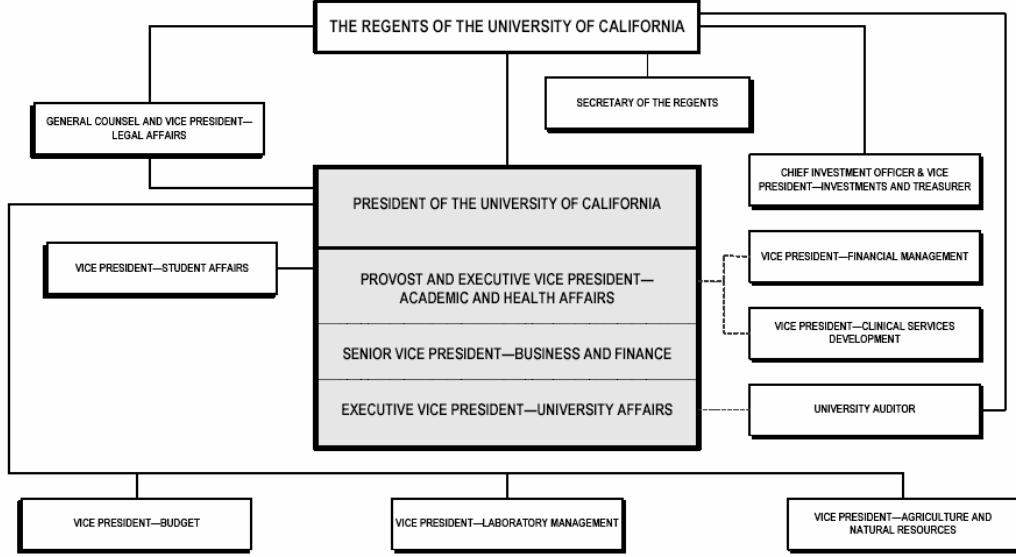
**Queen's Üniversitesi**, [www.queensu.ca](http://www.queensu.ca), Erişim Tarihi: 18 / 04 / 2007.

**West Ontario Üniversitesi**, [www.uwo.ca](http://www.uwo.ca), Erişim Tarihi: 18 / 04 / 2007.

[http://www.upsot.com/abd\\_univ.asp](http://www.upsot.com/abd_univ.asp), Erişim Tarihi: 18 / 04 / 2007.

EKLER

## UNIVERSITY OF CALIFORNIA

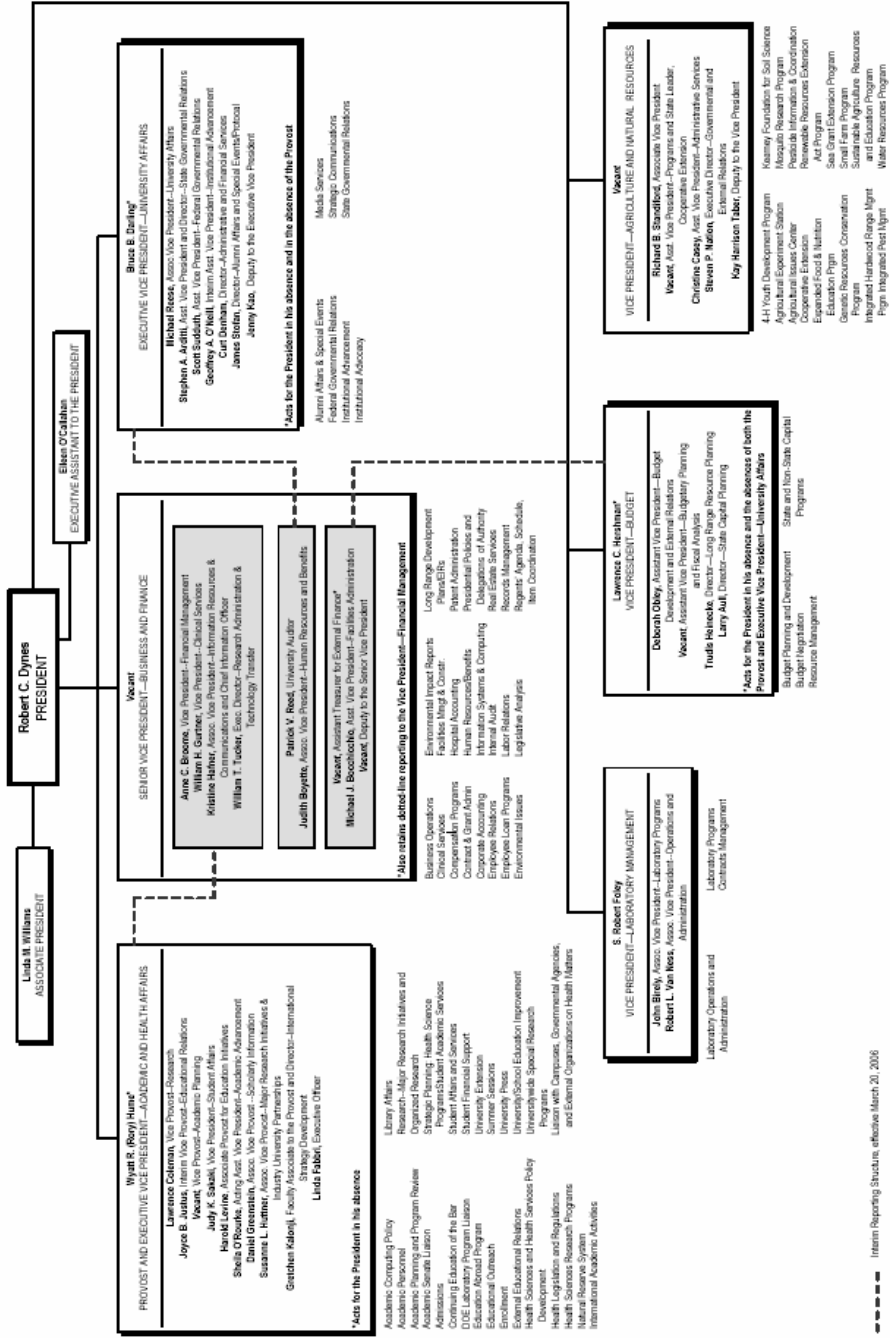


----- Interim Reporting Structure, effective March 20, 2006

August 1, 2006

Şekil A.1 : Kaliforniya Üniversitesi Mütevelli Heyeti Organizasyon Şeması

# UNIVERSITY OF CALIFORNIA OFFICE OF THE PRESIDENT



Şekil A.2 : Kaliforniya Üniversitesi Rektörlük Organizasyon Şeması

## **ÖZGEÇMİŞ**

Ahmet Can Kutlu, 1981 yılında İstanbul'da doğmuştur. 2000 yılında Kadıköy Anadolu Lisesi'ni daha sonra 2004 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Elektrik Mühendisliği bölümünü bitirmiştir. Aynı yıl İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı Mühendislik Yönetimi Programında yüksek lisans çalışmalarına başlayan Ahmet Can Kutlu, iş hayatında çeşitli kurumlarda mühendis olarak çalıştıktan sonra, 2006 yılından beri İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümünde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktadır.