

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

**MİNTZBERG'İN ÖRGÜTSEL YAPI TEORİSİNİN
YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA İNCELENMESİ**

Ayşe DÖNMEZ

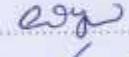
Doktora Tezi

Danışman: Prof. Dr. Cemil YÜCEL

Eskişehir, 2018

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Ayşe DÖNMEZ tarafından hazırlanan MINTZBERG'İN ÖRGÜTSEL YAPI TEORİSİNİN YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA İNCELENMESİ başlıklı bu tez, 07/06/2018 tarihinde Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından oy birliği/oy çokluğu ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Görevi	Unvanı Adı SOYADI	İmza
Jüri Başkanı :	Prof. Dr. Zühal ÇUBUKÇU	
Danışman :	Prof. Dr. Cemil YÜCEL	
Üye :	Doç. Dr. Adnan BOYACI	
Üye :	Dr. Öğr. Üyesi İlknur ŞENTÜRK	
Üye :	Dr. Öğr. Üyesi Gökhan DEMİRHAN	


Prof. Dr. Eyüp ARTVINLI
Enstitü Müdürü

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Mintzberg'in Örgütsel Yapı Teorisinin Yükseköğretim Kurumlarında İncelenmesi başlıklı tezin bizzat tarafımca hazırlanan, özgün bir çalışma olduğunu; bu çalışmanın tüm aşamalarında (hazırlık, veri toplama, analiz, bilgilerin sunumu ve raporlaştırma vb.) bilimsel etik ilke ve kurallara uygun olarak hareket ettiğimi; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri, bilgi vb. için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara çalışmanın kaynakçasında yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan “Bilimsel İntihal Tespit Programı”yla tarandığını ve hiçbir “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, herhangi bir biçimde bu çalışmamla ilgili yukarıdaki beyanıma aykırı bir durumun saptanması halinde, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçların sorumluluğunu kabul ettiğimi bildiririm.

../../20..

Ayşe DÖNMEZ

Teşekkür

Kıymetlim Anneme...



İçindekiler

Teşekkür	i
İçindekiler	ii
Tablolar Listesi.....	iii
Şekiller Listesi.....	iv
Özet	1
Abstract	2
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1. Giriş.....	3
1.1. Problem Durumu	4
1.2. Araştırmanın Amacı	5
1.3. Araştırmanın Önemi	5
İKİNCİ BÖLÜM.....	7
2. Kavramsal/Kuramsal Çerçeve.....	7
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	41
3. Yöntem.....	41
3.1. Araştırma Deseni	41
3.2. Çalışma Grubu.....	42
3.3. Veri Toplama Aracı	45
3.4. Verilerin Analizi	46
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	50
4. Bulgular.....	50
BEŞİNCİ BÖLÜM	95
5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler	95
5.1. Sonuç ve Tartışma	95

Tablolar Listesi

Tablo Numarası	Başlık	Sayfa Numarası
2.1	Birinci Tablonun Başlığı	34
2.2	İkinci Tablonun Başlığı	39
3.1	Üçüncü Tablonun Başlığı	45



Şekiller Listesi

Şekil Numarası	Başlık	Sayfa Numarası
2.1	Birinci Şeklin Başlığı	30
2.2	İkinci Şeklin Başlığı	35
3.1	Üçüncü Şeklin Başlığı	42



Özet

Mintzberg'in Örgütsel Yapı Teorisinin Yükseköğretim Kurumlarında İncelenmesi

Ayşe DÖNMEZ

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Cemil YÜCEL

2018

Amaç: Bu çalışmanın amacı; bir yükseköğretim kurumunda Mintzberg'in örgütsel yapı teorisini yapı ve işleyiş açısından incelemektir. Bu amaç doğrultusunda iletişim/koordinasyon, üst yönetimle ilişkiler, eğitim ve yönlendirme, ödül/teşvik, planlama, performans değerlendirme/denetim, karar verme, uzmanlaşma, iş bölümü, bölümlere ayrılma, hiyerarşi kavramları Mintzberg'in tanımladığı örgüt tipleri üzerinde incelenecektir.

Yöntem: Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak “görüşme” tercih edilmiştir. Bu amaçla 30 akademisyenle görüşme yapılmıştır. Verilerin analizinde betimsel analiz ve içerik analizi kullanılmıştır.

Bulgular: İletişim/koordinasyon, üst yönetimle ilişkiler, eğitim ve yönlendirme, ödül/teşvik, planlama, performans değerlendirme/denetim, karar verme, uzmanlaşma, iş bölümü, bölümlere ayrılma ve hiyerarşi kavramları yükseköğretim kurumlarında incelendiğinde Mintzberg'in tanımladığı örgüt tipleri içerisinde makine ve profesyonel bürokrasi örgüt tiplerine daha uyumlu bulunmuştur.

Sonuç ve Öneriler: Üniversiteler makine ve profesyonel bürokrasi örgüt modeline daha yakın değerlendirilmiştir. Yükseköğretim kurumlarındaki bürokratikleşme ve uzmanlaşmanın artması üniversiteleri yeni bir arayışa itmiş üniversitelerin değişen rolü dolayısıyla bu çalışmanın sonuçları üniversitelerin yeniden yapılandırılmasında kullanılabilir. Üniversitelerin merkezi yapıda olmasının, örgütsel bütünlük ve çevresel etkileşim boyutları üzerindeki etkisi dikkate alınır, üniversitelerin merkezileşme derecesinin azaltılması gerekmektedir.

Anahtar kelimeler: Örgütsel yapı, Mintzberg, Üniversite, Yükseköğretim sistemi

Abstract

Examination of Mintzberg's Organizational Structure Theory in Higher Education Institutions

Ayşe DÖNMEZ

Eskisehir Osmangazi University Institute of Educational Sciences

Department of Educational Sciences

Advisor: Prof. Dr. Cemil YÜCEL

2018

Purpose: The purpose of this study is; examines Mintzberg's organizational structure theory in terms of structure and functioning in a higher education institution. To this end, concepts of communication / coordination, relations with top management, training and orientation, reward / incentive, planning, performance appraisal / audit, decision making, specialization, division of work, division of departments and hierarchy will be examined on the types of organizations defined by Mintzberg.

Method: In this study case study was used as a qualitative research method. In the study "interview" was preferred as the data collection method. 30 academicians were interviewed for this purpose. Descriptive analysis and content analysis were used in the analysis of the data.

Results: When the concepts of communication/coordination, senior management, training and orientation, reward/incentive, planning, performance appraisal/audit, decision making, specialization, division of work, division of departments and hierarchy are examined in higher education institutions, Mintzberg defines machine and professional bureaucracy it was more compatible with the types of organizations.

Conclusions and Suggestions: Universities have been evaluated more closely than the machine and professional bureaucracy organization model. Increased bureaucratization and specialization in higher education institutions. The changing role of universities, which have pushed universities to a new search, can therefore be used to reconstruct the outcomes of this work. If the influence of the universities on the organizational integrity and environmental interaction dimensions is taken into consideration, the degree of centralization of the universities needs to be reduced.

Keywords: Organizational structure, Mintzberg, University, Higher education system

BİRİNCİ BÖLÜM

1. Giriş

Bir toplumun gelişmesinde ve kalkınmasında eğitimin rolü yadsınamaz. Eğitim alanında özellikle işlev ve amaçlar bakımından üstlendiği sorumluluk göz önüne alındığında, yükseköğretim kurumlarının stratejik bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Yükseköğretim kurumlarının toplumun kalkınması ve refahında olduğu kadar; sosyal, kültürel, ekonomik, bilimsel ve teknolojik alanda kalkınmasında da önemli görevleri bulunmaktadır (Fisher, 2005, s.22).

Üniversiteler yüzyıllardır geleneklerini korumaya özen gösterirken, zaman ve mekâna uyum sağlayarak varlıklarını sürdürmeyi ve toplumda başat bir kurum olmayı başarmışlardır. Günümüzde teknolojik, sosyal ve ekonomik gelişmeler sürekli değişimlere neden olmakta ve her ülke kendi toplumunun özellikleri ve ihtiyaçları doğrultusunda eğitim politikaları geliştirmeye özen göstermektedir. Yükseköğretimin amacı, ülkenin bilim politikasına, toplumun yüksek düzeyde ve çeşitli kademelerdeki insan gücü gereksinimine göre öğrencileri ilgi, yeti ve yetenekleri doğrultusunda yetiştirmek, araştırma geliştirme çalışmaları yürütmek, toplumun sorunlarının farkında olarak farklı bakış açıları geliştirerek çözüm yolları üretmektir. Günümüzde, bütün dünyada yükseköğretim alanında farklı arayışlar bulunmaktadır. Yönetim, organizasyon, alternatif mali kaynak yaratılması, öğretim programları, akreditasyon, kurumların gelişme stratejileri gibi alanlar bütün gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeleri peşinden sürüklemektedir. Bu doğrultuda geleneksel yükseköğretim anlayışının yerine yirmi birinci yüzyılın yükseköğretim sistemi şu anahtar kelimeler ile tanımlanmıştır (Meyer, 2002, s.36):

- ❖ Uzaktan eğitim,
- ❖ Kitlesele eğitim yapan kurumlar,
- ❖ Sürekli eğitim, yetişkinlerin eğitimi,
- ❖ Üniversite-sanayi işbirliği,
- ❖ Çokuluslu üniversiteler,

❖ Sertifika veren üniversiteler.

Üniversiteler esnek yapıları, yüksek uyum yetenekleri ile yüzyıllarca değişen koşullara göre gelişen, toplumun güçlü kurumlarıdır. Bu nedenle bir yükseköğretim kurumu olarak üniversiteler, birçok çelişen ve yarışan faktörü kendi içlerinde dengelemeye çalışırken doğan iç gerilimlerden yararlanmaya çalışmaktadırlar. Ülkemizde son yıllarda “Her ile bir üniversite” sloganıyla yapılan çalışmalar sonucunda üniversite sayısı 200’ü aşmıştır. Üniversitesinin sayısında ani artış göz önüne alındığında yükseköğretim sisteminin başlı başına bir çalışma alanı olduğu ve eğitim yönetimi alanıyla etkileşimli olarak ilerleyen yükseköğretimin yönetimi gibi alanların ön plana çıktığı ve farklı bir disiplin olarak yol aldığı söylenebilir. Bu çalışmada belirli bir teorik çerçeve doğrultusunda yükseköğretim kurumlarını yapı ve işleyiş açısından incelemek amaçlanmıştır. Öncelikle örgütsel yapı kavramı ve çalışmada ele alınacak olan Mintzberg’in Örgütsel Yapı teorisi ele alınacaktır.

1.1. Problem Durumu

İçinde bulunduğumuz yirmi birinci yüzyılda yaşanan gelişmelerle birlikte teknolojik, sosyal, ekonomik ve siyasal alanda hızla değişim yaşanmakta, ulusal ve uluslararası bu değişimler, bir yandan bireylerin yaşam biçimlerinde ve ihtiyaçlarında önemli etkiler yaratırken diğer bir yandan da bu ihtiyaçların karşılanma biçimlerini büyük ölçüde etkilemektedir. Yükseköğretimin yirmi birinci yüzyıldaki rolü, bilimsel, teknik gelişmeler ve dünyadaki küreselleşme eğilimlerine bağlı olarak daha da önemli bir hale gelmektedir. Türkiye’nin sosyo-ekonomik ve kültürel olarak yol almakta olduğu süreç açısından yükseköğretim sisteminin yetişmiş nitelikli insan gücü ihtiyacını karşıladığı yadsınamaz. İşte bu ihtiyaçları karşılamada ve hedeflere ulaşmada rol oynayacak en etkili kurumların başında yükseköğretim kurumları gelmektedir. Yükseköğretim sayesinde, endüstriye dayalı bir ekonomi için gerekli olan yüksek nitelikler kazandırılabilir ve toplumda sosyal, siyasal, sivil ve entelektüel önderlik yapacak kişilerin yetiştirilmesi sağlanabilir. Bu ve daha birçok nedenden dolayı gelişmiş bir yükseköğretim sistemine sahip olmak, Türkiye için son derece önem arz etmektedir.

Teorik olarak bir örgüt için en uygun yapının durumsal faktörlere bağlı olduğu görüşü kabul edilir. Ancak uygulamada bu anlayışlı pratik önerilere dönüştürmek zor olmuştur (Achcaoucaou, Bernardo ve Castan, 2009, s. 167). Mintzberg (1979, s. 52)’in

Örgütsel yapı teorisi, örgütlerin yapı tasarımlarını en iyi açıklayan ve analiz eden teori olarak en yaygın olarak kullanılan bir araçtır (Drago, 1998, s. 11). Örgüt teorisyenlerine göre de örgütlerle bu model arasındaki ilişkiyi çok iyi bilemiyoruz. Örgütler bir tane ideal yapıya mı yoksa birkaç tane melez (hibrit) yapıya mı sahip olma eğilimindedir. Araştırmamızın çıkış noktasını oluşturan sorulardan biridir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; bir yükseköğretim kurumunda Mintzberg'in örgütsel yapı teorisini yapı ve işleyiş açısından incelemektir. Bu amaç doğrultusunda iletişim/koordinasyon, üst yönetimle ilişkiler, eğitim ve yönlendirme, ödül/teşvik, planlama, performans değerlendirme/denetim, karar verme, uzmanlaşma, iş bölümü, bölümlere ayrılma, hiyerarşi kavramları Mintzberg'in tanımladığı beş örgüt tipi olan; Basit yapı, Makine Bürokrasisi, Profesyonel Yapı, Bölümlendirilmiş Yapı, Esnek Yapı (Adokrasi) üzerinde incelenecektir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Alan yazın incelendiğinde; yurt dışında Mintzberg'in örgütsel yapı teorisi ile ilgili çalışmalar mevcuttur ancak Türk kültürü bağlamında ele alınan bir çalışmaya rastlanmamıştır (Blacburn, 1982; Doty, Glick ve Huber, 1993; Haynes, 1997, Ranson, Hinings ve Greenwood, 1980). Ayrıca, örgüt yapısının işletme ve yönetim literatüründe öneminin artmasına karşın, bu alanda yürütülmüş ampirik çalışmaların çok az sayıda olduğunu söylemek mümkündür. Mintzberg'in örgütsel yapı teorisi ile ilgili ölçek geliştirilmesi ve bu teorinin Türk kültürü bağlamında test edilmesi bağlamında çalışmanın özgün bir yanının olduğu ve işletme ve yönetim literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yapı; bir örgütün karakteristik yapısını belirler, bu da örgütler arasında karşılaştırma yapma imkânı sağlar. Örgüt yapısı planlı veya gelişigüzel bir şekilde örgüt üyelerinin örgütün hedeflerine ulaşmak amacıyla yapılan eylem ve etkileşim örüntüsüdür. Bu anlayış örgüt yapısının amaca odaklandığı temel varsayımına dayanmaktadır (Dow, 1988, s. 11). Yapının amaç odaklı olması ve örgütün faaliyetlerini amaçları gerçekleştirmek için yönlendirilmesi yönetimin kişilerin elinde rasyonel bir araç olduğu

anlamına gelir. Örgüt yapısındaki rasyonellik; örgütün üyelerinin bireysel ve ortak yapılan etkinliklerin farklılaşması ve entegrasyonu ile sağlanır (Lawrence ve Lorsh, 1967, s.18). Farklılaşma süreci ise işlevsel ve yönetsel etkinliklerin farklılaşmasını içerir. İşlevsel etkinliklerin farklılaşması işbölümü yoluyla veya bir başka deyişle iş tasarımı (job design) ve örgütün uzmanlaşma düzeyiyle sonuçlanır. Yönetsel etkinliklerin farklılaşması örgütte kimin ne hakkında karar vereceğini ve otoritenin merkezileşme ve merkezileşmeme düzeyini belirler. Entegrasyon, birimlerin gruplandırılmasında ve koordinasyonda fark edilir. Birimleri gruplama veya bölümlere ayırma örgütteki faaliyetlere ve görevlere dayalı olabilirken, girdilere (işlevsel), çıktılara (piyasa veya proje) veya ikisinin kombinasyonuna dayalı da olabilir. Birey ve grup etkinlikleri ve görevlerin bir bütün olarak hareket etmesi için koordinasyonla uyum içinde olması gerekir. Koordinasyon beş temel mekanizma aracılığıyla elde edilebilir: doğrudan denetim, karşılıklı iletişim, sürecin standartlaştırılması, çıktıların (ürünlerin) standartlaştırılması ve bilginin standartlaştırılması (Mintzberg, 1979, s.168). Örgütlerin yapılmasında birleştirme ve ayrıştırma örgüt yapısının dört temel boyutunu ifade eder: iş tasarımı, yetki devri, birimleri gruplandırma ve koordinasyon. Örgütsel yapının sözü edilen boyutları uyumludur bu da boyutların kendi içinde de uyumlu olduğu anlamına gelir. Uyumlu olma varsayımı örgütsel yapı kavramı için esastır (Miller, 1990; Mintzberg, 1979; Mintzberg ve Miller, 1984). Örgüt yapısının boyutları arasında var olan uyum ve ahenk, örgütün performansının artmasına neden olur. Bir örgütün başarılı olabilmesi için örgüt boyutlarının kendi arasında karşılıklı uyumu sağlaması gerekir. Bu uyum sadece isimlerin farklı olduğu örgütsel yapı modellerinin oluşmasına yol açar. Bir örgüt modeli aslında uygun yapı boyutlarının eşsiz birleşimi olarak tanımlanır: *belli bir seviyede uzmanlaşma ve merkezileşme (merkezileşmeme) düzeyleri, belli bir grup oluşturma modeli ve belli bir koordinasyon mekanizması*. En fazla ön plana çıkan ve en çok göze çarpan örgütsel yapı sınıflandırması ve yapı boyutlarının uyumu modeli Mintzberg (1979, s. 132) tarafından ortaya konmuştur. Örgütsel yapı modelleri örgüt üyelerinin örgütün hedeflerine ulaşma sürecinde görevlerini nasıl yerine getireceklerini yönlendiren ve şekillendiren yapılandırmadır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde örgütsel yapı kavramı ve çalışmada ele alınacak olan Mintzberg'in Örgütsel Yapı teorisi ele alınacaktır.

2.1. Örgütsel Yapı

James ve Jones'a göre örgütsel yapı, örgüt içerisinde görevlerin ve pozisyonların dağıtılması ve onların birbirleri ile olan sistematik ilişkileri ile ortaya çıkan örgütsel özellikler olarak tanımlanabilir (Brass, 1984, s. 519). Yapı kavramı, genellikle süreklilik arz eden davranışları bir araya getirip toplayan bir araç olarak anlaşılmaktadır. İnsanlar örgütsel çerçeve altında farklı iş pozisyonlarını farklı kişilere dağıtmayı, prosedürleri, kuralları ve yönetici kararlarını belirlemeye çalışırlar (Ranson vd., 1980, s. 1, 2). Örgütsel yapı, görevleri ve etkinlikleri belli bir çerçeve içerisinde barındıran bir kavramdır (Zheng, Yang ve Mclean, 2009, s. 3).

Örgütsel yapının örgüt çalışanları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülebilir. Binalar duvarlardan, merdivenlerden, girişlerden, tavanlardan vb. oluşur. Bir binanın yapısı, içerisinde hareket eden insanların hareketlerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Buna benzer olarak örgütsel yapı da çalışanlarının davranışlarını etkilemektedir. Yapılar, bireysel çeşitliliğin örgütler üzerindeki etkisini azaltmak ya da yönetmek için tasarlanan ve gücün hakim olduğu, kararların verildiği ve örgütsel faaliyetlerin yürütüldüğü ortamlardır (Dalton, Todor, Spendolini, Fielding ve Porter, 1980, s. 49).

Örgütler gelişigüzel insan toplulukları değildir tam tersine örgütsel amaçlara hizmet etmek için birlikte çalışan bireylerin ve grupların bütünüdür. Örgütsel yapı kavramı, görevlerin, sorumlulukların ve yetkilerin bireylerin ve grupların arasındaki formal etkileşimlerle belirlenmesi anlamına gelmektedir. Örgütü oluşturan farklı fonksiyonları yerine getiren gruplar arasındaki bağlar örgüt şeması ile gösterilir. Örgüt şeması, farklı görevlerin ya da fonksiyonların örgüt içerisinde nasıl birbiri ile etkileşim içinde olduğunu göstermektedir (Robbins, 1993, s. 337).

Örgütsel yapı, örgüt içerisindeki farklı bireylerin üstlendiği farklı roller arasındaki ilişkiyi elde tutan bir iskelet görevini görmektedir (Johns ve Sacks, 2008, s. 398). Örgütsel

yapının amacı, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların davranışlarını belirlemek ve koordine etmektir. Örgütün amacı ne olursa olsun örgütsel yapının gereklilikleri aynıdır. Öncelikle örgütsel yapı, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için gerekli olan çeşitli görevleri ya da süreçleri tanımlamalıdır. Bu durum “işbölümü” olarak tanımlanmaktadır. Daha sonra örgütsel yapı, amaçlanan çıktıları elde etmek için tanımlanan görevleri bir araya getirip koordine etmelidir. Tanımlanan görevler birbirinden ne kadar bağımsızsa o kadar çok koordinasyon gerektirmektedir. Her örgüt bu iki gereksinimi sağlamak zorundadır. Örgütlerin bu gereksinimleri sağlama yöntemleri ise farklı örgütsel yapıları doğurmaktadır (Ellis ve Dick, 2003, s. 407-408; Moorhead ve Griffin, 2010, s. 482). Örgütsel yapıyla ilgili alanda üretilmiş teorileri ve bileşenlerini Tablo1’de inceleyebilirsiniz.

Tablo 2.1

Örgütsel Yapı Teorilerinin Bileşenleri

Kişiler	Yapısal Faktörler
Hage (1965)	Merkezileşme, karmaşıklık, formalleşme ve tabakalaşma
Burns ve Stalker (1968)	Amaçlar ve görevlerin niteliği, işbölümü ve uzmanlaşma, formalleşme, merkezileşme, hiyerarşik düzey, denetim alanı, emir-komuta-kurmay arasındaki ilişkiler ve iletişim
Pugh, Hickson, Hinings ve Turner (1968, 65)	Uzmanlaşma, standartlaşma, formalleşme, merkezileşme ve düzenleme (konfigürasyon)
Reimann (1973)	Uzmanlaşma, adem-i merkezileşme, formalleşme ve yönetsel yoğunluk
Mintzberg (1979)	Görevde uzmanlaşma, davranış formalleşmesi, eğitim ve öğretim, birim gruplama, birim büyüklüğü, planlama ve kontrol sistemleri, irtibat araçları, yatay adem-i merkezileşme, dikey adem-i merkezileşme

Daft (1992)	Yapısal boyutlar formalleşme, uzmanlaşma, standartlaşma, otorite hiyerarşisi, karmaşıklık, merkezileşme, profesyonellik ve personel oranları; durumsal boyutlar ise örgütün büyüklüğü, örgütsel teknoloji, çevre, amaçlar - strateji ve örgüt kültürüdür
Robbins (1994) ve Hall (1999)	Karmaşıklık, merkezileşme ve formalleşme

2.1.1. Örgütsel Yapının Boyutları

Örgütsel yapı boyutlarının örgütsel etkinlik üzerinde önemli sonuçları vardır. Fonksiyonel farklılığın kapsamı, örgütsel bağlılığın boyutu, merkezileşme ve yetkinin tek yerde toplanması, kuralların ve prosedürlerin biçimselleşmesi gibi etkenler çalışanların örgütün içindeki kontrole daha kolay alışmasını ve motivasyonlarını sağlamaktadır (Ranson vd., 1980, s. 2).

“Örgütsel yapının boyutları nelerdir?” sorusuna verilen geleneksel cevaplar hiyerarşik kademeler, denetim alanı, farklılaşma, biçimselleşme ve merkezileşme değişkenlerini içermektedir (Blackburn, 1982, s. 59). Literatürde farklı örgütsel yapı boyutlarından bahsedilmektedir. Örneğin Pugh, Hickson, Hinings ve Turner (1968) yapının beş boyutunu tanımlarken James ve Jones (1976) ve Champion (1975) yedi ve sekiz boyuttan söz etmektedirler. Bunların yanında Montanari (1978, s. 45), onaltı olası örgütsel yapı boyutunun varlığını savunmaktadır. Durum böyle olunca örgütsel yapının boyutları hakkında kesin cevaba varmak kolay değildir. Örgütsel yapı araştırmacılarına göre örgütler ana örgütsel yapı boyutlarından sadece birkaçını barındırır ve bu boyutlar örgütün içinde bulunduğu sektöre göre değişiklikler gösterir (Blackburn, 1982, s. 59–60).

Literatürde üzerinde fikir birliğine varılan temel örgütsel yapı boyutları denetim alanı, merkezileşme/ademi merkezileşme, biçimselleşme, standartlaşma, mekânsal uzaklık (spatial distance), departmanlaşma, uzmanlaşma ve farklılaşmadır. Bu çalışmada örgütsel adalet literatürüne dayanılarak (bkz. Ambrose ve Schminke, 2003; Schminke, vd., 2000; Schminke, vd., 2002), özellikle prosedür ve etkileşim adaletleri ile doğrudan ilişkili görülen merkezileşme/ademi merkezileşme, biçimselleşme ve mekânsal uzaklık boyutları incelemeye alınmıştır.

2.1.1.1 Merkezileşme/ademi merkezileşme (centralization/decentralization)

Merkezileşme ile örgütü etkileyen kararların verildiği yönetim kademeleri kastedilmektedir (Pugh, vd., 1968, s. 76). Başka bir ifadeyle merkezileşme, karar verici gücün örgütün üst kademelerinde toplanma derecesidir (Zheng, Yang ve Mclean, 2009, s. 3). Merkezileşmenin örgütsel etkinlik üzerindeki pozitif yönlerini savunan sınırlı araştırmalar olsa da Burns ve Stalker (1961), Dewar ve Werbel (1979), Floyd ve Wooldridge (1992), Rapert ve Wren (1998), Schminke vd. (2000) gibi birçok araştırmacı ademi merkezi örgütsel yapının örgütsel etkinliği sağladığını savunmaktadırlar. Ademi merkezi yapıların çalışanlar arasında iletişimi teşvik ettiği (Burns ve Stalker, 1961) ve bu tür örgütlerde yatay ve dikey iletişimin serbest akışı var olduğundan çalışanların motivasyonlarına ve tatminlerine pozitif etkisi olduğu (Dewar ve Werbel, 1979) belirtilmiştir. Ademi merkezi yapıda faaliyet gösteren örgütlerdeki uzmanlar, karar alım aşamasında yöneticilerden daha fazla söz hakkına sahipken (Burns ve Stalker, 1961) Schminke ve arkadaşlarına göre (2000) aynı zamanda bu tarz örgütler Pazar koşullarına da daha çabuk uyum sağlamaktadır (Zheng, Yang ve Mclean, s. 3).

Bir örgütün üst yönetimi alt kademede çalışan personelinden bağımsız olarak örgütü ilgilendiren ana kararları veriyor ise o örgüt merkezileşmiş bir yapıya sahiptir. Bunun tersine alt kademe personel ne kadar çok karar alma sürecine katılırsa o örgüt o kadar ademi merkezi bir yönetim tarzına sahiptir. Merkezi yönetim şeklini benimsemiş örgütler ademi merkezi yönetimi benimsemiş örgütlerden tamamen farklıdır. Ademi merkezi örgütlerde problem çözümü için gerekli önlemler daha hızlı alınmakta, kararlar alınırken daha fazla kişinin fikirleri alınmakta ve alt kademe çalışanlar iş hayatlarını etkileyecek kararları alan yönetime daha yakın olmaktadır (Robbins, 1993, s. 189).

Merkezileşmiş yönetim sistemi örgütsel eylemleri daha iyi koordine etmesine rağmen birçok probleme neden olabilmektedir. Merkezileşmiş örgütlerin yöneticileri doğru kararlar alabilmek için yeterli enformasyona ulaşamayabilir ya da alınan kararları etkili bir şekilde alt kademelere ulaştıramayabilir. Merkezileşme aynı zamanda çalışanların performansını da olumsuz etkilemektedir. (Johns ve Saks, 2008, s. 402–403). Örgütlerde yüksek merkezileşme derecesi örgüt çalışanları arasındaki etkileşimi engellemekte (Gold vd., 2001), çalışanların kişisel gelişim imkanını azaltmakta (Kennedy, 1983) ve karşılaşılan problemlerin çözümünde yaratıcılığı engellemektedir (Zheng, Yang ve Mclean, 2009 s. 3). Ademi merkezileşmenin en temel üstünlüğü hiyerarşik ve idari kademeleri azaltarak çalışanların örgüte fayda sağlayacak işler

üzerinde yoğunlaşmasını sağlaması, onlar için yaratıcı ve girişimci bir ortam hazırlamasıdır (Johns ve Saks, 2008, s. 402–403).

2.1.1.1 Biçimselleşme (formalization)

Biçimselleşme bir örgütteki kuralların, prosedürlerin ve komutların ne derece yazılı olduğunu göstermektedir (Pugh vd., 1968, s. 95). Yazılı görevleri ve işleri oluşturan kuralların ne derece değiştirilebilir olduğu o örgütteki biçimselleşmenin boyutunu tanımlamaktadır. Örgütte yazılı görevlerin fazla olması ve bu görevlerde izin verilen değişiklik alanının azlığı o örgütün biçimselleşmiş bir örgüt olduğunun göstergesidir (Hall vd., 1967, s. 906).

Bazı araştırmacılar biçimselleşme boyutunu standartlaşma boyutu ile bir tutmaktadır. Biçimselleşme ya da standartlaşma bir örgütteki kararların alınmasında ve çalışanlara iletilmesinde, ya da örgüt içindeki bilgilerin dağıtılmasında izlenen prosedürlerin, kuralların, görevlerin tanımlarını içermektedir (Hall vd., 1967, s. 906). Dalton ve arkadaşlarına (1980, s.58) göre, biçimselleşme doğru davranışların yazıya dökülmesi düzeyidir. Standartlaşma biçimselleşme ile yakından ilişkilidir. Standartlaşma, bir örgüt çalışanlarının davranışlarına sınır çizmektedir. Biçimselleşmeyi oluşturan belgeler, çalışanların yapması gerektiği belirli davranışları anlatan yazıya dökülmüş belgeler olsalar da çalışanların o davranışları ne şekilde gerçekleştirecekleri konusunda sınırlayıcı belgeler değildirler. Standartlaşma ise çalışanların bir işi yapma şeklini tanımlamaktadır. Özetle, biçimselleşme kişinin ne yapması gerektiğini anlatırken standartlaşma kişinin yapması gereken şeyi ne şekilde yapması gerektiğini anlatmaktadır.

Biçimselleşmenin sadece birinin görevlerini belirlemekten ve o görevlerin ne şekilde yerine getirileceğini açıklamaktan daha fazla işlevi vardır. Biçimselleşme, örgüt içinde giyinme şekli, çalışma saatleri, sigara içme kuralları, ofis araç ve gereçlerini ya da interneti kullanım şekli gibi her türlü kuralı kapsamaktadır (Willem vd., 2007, s. 1013). Biçimselleşmenin ve standartlaşmanın olmadığı şirketlerde rol belirsizliği oluşabilmekte ve çalışanların davranışlarını ve performansını etkileyebilmektedir. Diğer taraftan aşırı biçimselleşme ve standartlaşma iş kapsamını sınırlandırmakta ve böylece çalışanlarda can sıkıntısına, soyutlanmaya, iş tatminsizliğine, işten kaytarmalara, düşük çıktılara ve işten ayrılmalara sebep olabilmektedir (Dalton vd., 1980, s. 58).

Örgütlerdeki biçimselleşme düzeyi kurallar ve prosedürlerle yönetilen işlerin sayısına ve bu kuralların değişikliğe ne derece izin verdiğine bakarak ölçülebilir. Yüksek

derecede biçimselleşmiş örgütlerde çok sayıda kurala bağlı işler mevcutken kural ihlallerine çok az izin verilmektedir. Yüksek biçimselleşme boyutu işlerin tasarımını etkileyebilmekte ve çalışanların grup içindeki etkileşimlerini ve motivasyonlarını etkileyebilmektedir (Ellis ve Dick, 2003, s. 420).

Mekânsal Uzaklık (Spatial Distance)

Mekânsal uzaklık, yönetim ile alt kademe çalışanlarının arasındaki ikili mesafe anlamına gelmektedir. Mekânsal uzaklık boyutu yöneticiler ile alt kademe çalışanlar arasındaki günlük iletişimin bütününe bakarak tespit edilir. Mekânsal uzaklık boyutu yüksek olan örgütlerde çalışanlar ile yönetim arasındaki birebir iletişim sınırlı olduğundan, çalışanların yöneticiler tarafından alınan kararları anlamaları güçleşmekte ve belirsizliğin hakim olduğu ortamların oluşması söz konusu olabilmektedir (Aryee vd., 2004, s. 4-5).

2.2 Örgütsel Yapı Türleri Olarak Mekanik ve Organik Örgütler

Örgüt yapılarında mekanik ve organik olmak üzere iki uç noktadan bahsedilebilir. Mekanik örgütlerde yüksek düzeyde departmanlaşma, biçimselleşme, daha çok yukarıdan aşağıya iletişim ve alt kademe çalışanlarının karar alımında söz hakkının olmaması durumları hâkimdir. Organik örgütler ise bir çeşit sınırsız örgütlerdir. Bu tarz örgütler hiyerarşik ve fonksiyonel olmayan gruplardan, düşük biçimselleşme seviyesinden, yatay iletişimle birlikte aşağıdan yukarıya iletişimden ve çalışanların karar alım sırasında yüksek söz hakkına sahip olması gibi durumlardan oluşmaktadır (Robbins, 2000, s. 196).

Burns ve Stalker'ın 1961 yılında tanımladığı mekanik ve organik örgütler yaklaşımı, örgütlerin temel özelliklerini gözler önüne serdiğinden halen araştırmacılar tarafından sıklıkla kullanılmaktadır. Bu yaklaşıma göre, çevresel faktörler gün geçtikçe değiştiğinden örgütler farklı kontrol sistemlerine, bilgi dağıtım sistemlerine ve yetkiye ihtiyaç duymaktadırlar.

Hiyerarşik kontrolü benimseyen mekanik örgütler, işler üzerinde yüksek kontrol mekanizmasına uyum sağlayan sabit çevresel faktörlere daha uygundur. Daha esnek bir kontrol sistemine sahip organik örgütler ise, işlerin yerine getirilmesi görevinin yüksek düzeyde bilgi sahibi olması beklenen kişilere verilmesini zorunlu kılan ve yaratıcılık gerektiren değişken çevresel faktörlerin hakim olduğu durumlar için uygundur (Courtright vd., 1989, s. 773).

Daha değişken çevresel koşullara sahip örgütler daha esnek örgütsel yapılara ihtiyaç duymaktadır. Sert rekabet ortamında yer alan ve değişken bir pazar yapısına sahip örgütlerin mekanik yapı ile bu değişimlere yeterince hızlı ayak uyduramadıkları görülmektedir. Burns ve Stalker’a göre bu tarz ortamlarda yer alan örgütlerin esnek iş tanımlarına, esnek ve informal iletişime ve yüksek bağlılık oranlarına sahip organik örgüt yapılarına ihtiyaçları vardır. Bu tarz örgütler kesin iş tanımlarına, formel iletişim kaynaklarına ve kararların alındığı üst yönetim kademesine sahip mekanik örgütlerden tamamen farklıdır. Bu nedenle araştırmacılar mekanik örgütlerin durağan çevresel koşullara uygun olduğunu savunmuşlardır (Gibson vd., 2000, s. 151–152).

Gün geçtikçe artan ekonomik baskılar ve artan rekabet ortamından dolayı örgütler değişmekte ve iş dünyası yeni bir döneme girmektedir. Eski kalıplaşmış örgüt tiplerine nazaran daha sıkı ve esnek örgütlerin tercih edilmesi farklı örgütsel yapıların ve esnekliğin önemini vurgulamaktadır. Crainer ortaya çıkan bu yeni örgütlerin “yedi alışkanlığını” listelemektedir;

1. esnek ve bağımsız olmak,
2. hiyerarşiden uzak durmak,
3. katılıma dayalı iş yapmak,
4. yaratıcı ve girişimci olmak,
5. yuvarlak şebekeler modelini benimsemek,
6. örgütsel amaçlara bağlı hareket etmek;
7. ana kaynak olarak teknolojiden yararlanmak (Buchanan ve Huczynski, 1997, s. 319).

Belirtilmelidir ki, örgütler nasıl durağan ve değişken çevresel koşullar arasında gel git yapabiliyorlarsa bu iki tip yapı arasında da tercih kullanabilmektedirler (Buchanan ve Huczynski, 1997, s. 311). Birçok örgütün tek bir örgütsel yapısı yoktur ve örgütlerin yapıları zamanla değişebilmektedir. Yenilikçilik farklı yapıları gerektiren en temel örgütsel faktördür. Büyük ve oturmuş bir firma yeni bir işe giriştiği zaman yeni işi yürüten bölümler ana firmaya oranla daha organik yapılara sahip olabilirler (Moorhead ve Griffin, 2010, s. 497).

Mekanik örgütler, uzmanlaşma sonucunda oluşan rutin görevlerle, aşırı biçimselleşmiş kurallar ve denetimlerle, fonksiyonel departmanlara bölünmüş işlerle, merkezileşmiş yönetimle, dar denetim alanları ve emir komuta zincirini takip eden karar

alım süreci ile tanımlanmaktadır. Bu tarz örgütlerin en güçlü yanı standartlaşmış görevleri çok etkili bir şekilde yerine getirmesidir. Bu tarz örgütler aynı tür uzmanları aynı fonksiyonel departmanlar altında toplayarak ölçek, personel ve ekipman tasarrufu sağlamaktadır. Aynı zamanda mekanik örgütler daha az yetenekli ve böylece daha az maliyetli olan orta ve alt düzey yöneticiler ile de başarılı olabilmektedir. Yüksek derecede biçimselleşme düzeyi ile ikiye katlanan standartlaşma düzeyi bu tarz örgütleri son derece merkezileşmiş örgütler haline getirmektedir. Mekanik örgütlerin en zayıf noktası standartlaşmanın sebep olduğu alt birim çatışmalarıdır. Fonksiyonel birimlerin hedefleri bazen tüm örgütün hedeflerini geçebilmektedir. Bir diğer zayıf nokta ise çalışanların kurallara karşı aşırı düşkünlüğüdür. Bu tarz örgütlerde kurala uymayan bir durum ile karşı karşıya gelince değişim yoluna gidilememektedir. Bu nedenle mekanik örgütler genellikle daha önce karşılaşılan ve bunlarla ilgili belirlenmiş kuralların olduğu problemlerle karşılaştığı sürece başarılı olabilmektedir (Robbins, 2000, s. 191–192).

Organik örgütlerde belirlenmiş bir üst yönetim kademesi yoktur. Bu tarz örgütlerde üst yönetim, farklı görevlere özel bir uzmanlık bilgisi gerektiren bir merkez görevi görmektedir. Günümüzdeki organik örgütler kendi kendilerini yöneten gruplardan oluşmaktadır. Daha önceleri üst yönetime özgü olan iş prosedürlerini ve standartlarını belirleme gibi görevler bu tarz örgütlerde grup üyeleri tarafından yerine getirilmektedir. Konuyla ilgili tüm katılımcılar karar verme sürecine katılmaktadır ve böylece örgütler hiyerarşik kontrolden daha çok iletişim ve danışma ağırlıklı yönetim şekline geçmektedir (Courtright vd., 1989, s. 775). Organik örgütlerde esas olan, yönetimi oy birliği ile belirlemek ve yönetim kademesine konu ile en yakın ve en bilgili kişiyi seçmektir (Buchanan ve Huczynski, 1997, s. 311).

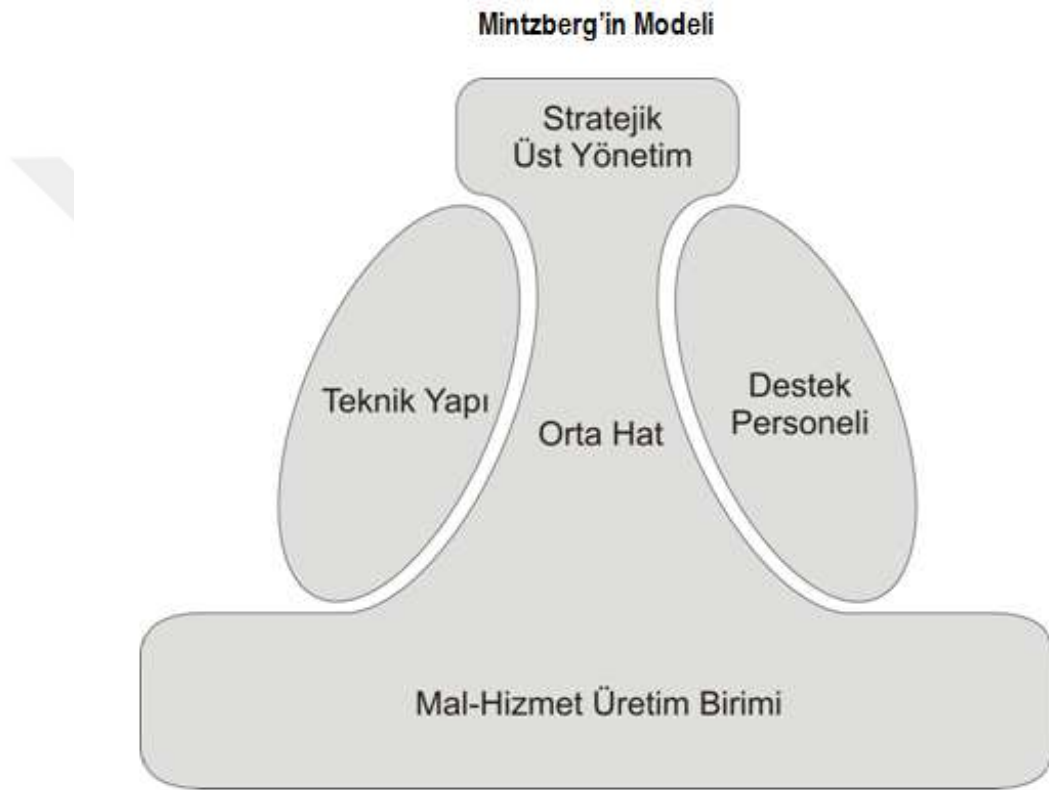
Örgüt yapısı; amaçlar doğrultusunda bir araya getirilen insan ve diğer kaynakları uyumlu hale getiren bir mekanizma olarak görülebilir (Olson ve diğerleri, 2005). Bir örgüt yapısı, onu oluşturan birimlerin ve pozisyonların dağılımına ve bunlar arasındaki ilişkilere bağlıdır (Ghiselli ve Siegel, 1972). Yapı, örgütün amaçlarını başarabilmesi için bir düzen içerisinde hangi işlerin yapılacağını, kimin yapacağını, bunların hangi bölümlerde toplanacağı, bölümlerin organizasyon hiyerarşisi içinde konumunu ve haberleşme kanallarını gösteren bir çerçeve çizer. Dolayısıyla faaliyetlerin etkin ve verimli olmasını sağlar. Organizasyon yapısı organizasyonun bölümleri ve pozisyonları arasındaki düzenlemeler ve ilişkiler olarak tanımlanabilir. En yalın ifadeyle örgüt yapısı, örgüt hiyerarşisini, otorite yapısını ve raporlama ilişkilerini gösterir (Bolman ve Deal,

1997). Yapı ilişkilerin en üst kombinasyonudur. Bu birleşim, organizasyon faaliyetlerinin özünü oluşturan unsurlar arasındaki ilişkilerdir (Wang ve Ahmed, 2003). Kısaca, organizasyon yapısı; yönetim tarafından kişilerin ve grubun örgüt hedeflerini gerçekleştirmelerini, koordinasyon ve birbirileri arasındaki ilişkilere bağlayan oluşturulmuş formel bir biçimdir (Bartol ve Martin, 1998). İlgili alanyazını incelediğimizde sistematik bir biçimde örgüt yapısını inceleyen araştırmacılar arasında Hall (1962, 2002), Hoy ve Sweetland (2000, 2001) ve Mintzberg (1979, 1993)'in bulunduğu görülmektedir. Bu çalışmada teorik çerçeve olarak Mintzberg'in örgütsel yapı teorisi ele alınacaktır. Dolayısıyla öncelikle Mintzberg'in örgütsel yapı teorisini inceleyelim.

3.3 Mintzberg'in Örgütsel Yapı Teorisi

Henry Mintzberg 1979 yılında yayınladığı “The Structuring of Organizations: A Synthesis of The Research” adlı kitabı ile 10 yıllık bir çalışmanın ürününe ortaya çıkarmıştır. Daha sonra aynı çalışmasını 1983 yılında revize ederek “Structure in Fives: Designing Effective Organizations” adıyla yeniden yayınlamıştır. Durumsallık Yaklaşımı ekolünden olan Mintzberg, bu çalışmalarında örgüt yapısını karakterize eden belli başlı ölçeklerle örgütün içinde bulunduğu durum ve koşullar arasındaki ilişkileri bulmaya çalışmış ve diğer örgütler ile karşılaştırma yapacak şekilde bir yapı ortaya koymuştur. İlk çalışmalarının ana temasını bireylerin yönetim içindeki rolleri oluştururken, Mintzberg daha sonraki çalışmalarını “Yönetim Politikası Teorisi” olarak belirlemiştir (Mintzberg, 1973). Bu çalışmalarında yönetim politikası ve örgütsel yapı üzerinde yoğunlaşmış, daha sonraki dönemlerde ise örgütsel güç ve stratejik yönetim çalışmalarına ağırlık vermiştir. Mintzberg yaptığı çalışmalar ile “Tasarım Okulu” içinde yer almıştır. Montreal’de, McGill Üniversitesi’nde öğretim üyesi olan Mintzberg, yüksek lisans öğrencileri ile birlikte yürüttüğü çalışmalarında Montreal’deki birçok şirket ve kurumda teorisini uygulama imkânı bulmuştur. Bu durum Mintzberg’in tespit ve değerlendirmelerinin kendine özgü nitelik kazanmasını sağlamıştır. Mintzberg, yukarıda adı geçen her iki kitabında da örgütlerin yapılanması konusunda beş örgüt tipi tanımlamıştır. Bu örgüt tipleri “Basit Yapı” (The Simple Structure), “Mekanik Bürokrasi” (The Machine Bureaucracy), “Profesyonel Bürokrasi” (The Professional Bureaucracy), “Bölümlendirilmiş Yapı” (The Divisionalized Form) ve “Esnek Yapı”dır (The Adhocracy). Mintzberg’in beş tip örgüt yapısını incelemesi sonucunda, bu örgütlerin

(basit yapı, mekanik bürokrasi, profesyonel bürokrasi, bölümlendirilmiş yapı ve esnek yapı) ortak özelliklerini ele almış ve her bir örgütün beş temel bölümden oluştuğunu (Stratejik Üst Yönetim, Orta Kademe, Mal-Hizmet Üretim Birimi, Destek Personeli ve Teknik Yapı) bildirmiştir. Bu yaklaşım yönetim biliminin temel ilkeleri ile pekiştirilerek Mintzberg'in Yönetim Politikası Teorisi'ne esas teşkil edecek bir sonuç ortaya çıkarmıştır.



Kaynak: Mintzberg (1979, p. 20). Copyright © 1979. Prentice-Hall'un izniyle yeniden basıldı, Upper Saddle River, NJ.

Mal-Hizmet Üretim Birimi

Örgütün mal-hizmet üretim birimi mal hizmet üreten bireylerden oluşur. Bu bireyler doğrudan üretilen mal ya da hizmet üretimiyle ilgili görevlerde çalışarak örgütün temel işini yerine getirirler. Mal-hizmet üretenler örgütte dört ana işlev görürler:

- ✓ Üretim için girdileri temin ederler. Örneğin bir üretim firmasında satın alma bölümü hammaddeleri satın alır ve bunları alan bölüm kapıda teslim alır.
- ✓ Girdileri çıktılara dönüştürür. Bazı firmalar hammaddeleri ürüne dönüştürür. Örn: bazı firmalar ağaçları keser, onları hamur hâline getirir ve kâğıda dönüştürür. Diğerleri tek tek parçaları birleştirerek tamamlamış bir ürüne dönüştürürler. Örn: daktilo fabrikası. Başka örgütler bilgiyi veya bireyi dönüştürür, danışmanlık raporu yazarak öğrencileri eğiterek, saç keserek, hasta tedavi ederek.
- ✓ Onlar çıktıları dağıtırlar: Dönüştürme sürecinde ortaya çıkan ürünlerin satılması veya fiziksel olarak dağıtılması.
- ✓ Girdi dönüştürme (işleme) ve çıktı süreçlerine doğrudan destek sağlarlar: Örn: ürün işleyen makinelere düzenli bakım yapmak ve ham maddenin envanterini sunmak. Mal-hizmet üretim birimini diğer parçalar korumak istediğinden standartlaşma genellikle burada en ileri noktaya ulaşır. Ne kadar ileri olacağı tabii ki yapılan işe bağlıdır: Araba fabrikalarındaki materyaller ve üniversite projeleri her iki grupta üreticilerdir, montajcıların işi projelerinkine göre çok daha fazla standartlaştırılmıştır. Mal-hizmet üretim birimi her örgütün kalbidir. Çünkü bu parça temel çıktıları üreterek örgütü yaşatan parçaları içerir. Ancak çok küçük olanlar hariç, örgütler yönetsel bileşenler oluşturmak zorundadırlar. Yönetsel bileşen stratejik üst yönetim, orta kademe ve teknik yapıdan oluşmaktadır.

Stratejik Üst Yönetim

Örgütün diğer ucunda Stratejik Üst Yönetim (SÜY) yer alır. Burada örgütün bütününden sorumlu bireyler veya diğer Genel Müdür, Millî Eğitim Müdürü, Papa veya her kimse). Üst düzey yöneticiler ki bunların endişeleri küresel düzeydedir. Burada üst yönetime destek sağlayan personel de vardır: sekreter, asistanlar vb. Bazı örgütlerde stratejik üst yönetim; Yönetim Kurulu, bireyler kişisel çıkarları temsil etseler de örgütün tümünü ilgilendiren bir komitedir. Başka örgütlerde CEO olarak bilinen ofiste iki ya da üç kişi bu görevi paylaşabilir ve bu durumda Üst Yönetim Ofisi olarak adlandırılır. SÜY örgütün misyonuna en etkili bir biçimde hizmet etmesini sağlamakla görevlidir. Bunu yaparken aynı zamanda örgütü kontrol eden veya örgüt üzerinde gözü olan insanların ihtiyaçlarına hizmet etmektir (sahibine, devlet kurumlarına, çalışan sendikaların baskı gruplarına). Bu üç tür görev seti oluşturur. Birincisi hâlihazırda tartışılmış olan doğrudan

denetimdir. Örgütün bu koordinasyon mekanizmasını ne kadar yaygın olarak kullandığı, bunu etkileyen SÜY ve orta kademe yöneticilerine bağlıdır çünkü onlar etkilemektedir. Kaynak dağıtıcılık doğrudan denetim ile ilgili olan yönetici rolleri arasındadır (Mintzberg, 1973a), yapının tasarlanmasını, insan ve kaynakların görevlere atanmasını, görev emirleri çıkarılmasını, çalışanlar tarafından alınan büyük kararların uygulanmasını içerir. Anlaşmazlıkları çözen olarak çatışmaların çözümünü, istisnaların ve rahatsızlıkların çözüm için yukarıya gönderilmesini içerir. İzleme rolü, çalışanların etkinliklerini izlemeyi; yayıcı, çalışanlara bilgi aktaran ve lider, örgüte personel alınması ve onların motivasyonu – ödüllendirilmesini içermektedir. Özünde, stratejik üst yönetimde doğrudan denetim, tüm örgütün düzgün ve bütünleşmiş tek bir birim olarak işlemesi anlamına gelir. Anlaşmazlıkları çözen, çatışmaların çözümü istisnadır ve rahatsızlıklar çözüm için yukarıya gönderilir. İşleme, çalışanların etkinliklerini izleme yayıcı, çalışanlara bilgi aktaran ve lider, örgüte personel alınması ve onların motivasyonu–ödüllendirilmesi. Özünde stratejik yönetimde doğrudan denetim tüm örgütün düzgün işlemesi ve entegre olmuş tek bir birim olarak. Ama örgütü yönetmek için doğrudan denetimden daha fazlası gerekir. Bu nedenle en düşük düzeyde doğrudan denetim gerektiren, çok düşük düzeyde karşılıklı uyum gerektiren veya biçimsel eğitime dayanan profesyonel olanlar dahi yöneticiler gerektirir. SÜY ikinci görev dizisi örgütün sınır koşullarını ve çevreyle ilişkilerini içerir. SÜY’ün yöneticileri zamanlarının önemli bir kısmını konuşması rolünü oynayacak, çevredeki etkili insanlara örgütün etkinliklerini anlatarak harcarlar. İletişim rolünde örgüt için yüksek düzeyde kontaklar bulmasını sağlarlar. İzleme rolünde, bilgiyi toplamak ve örgütün amaçlarını etkilemek isteyenler için iletişim noktası olarak hizmet ederler, müzakereci rolünde dışarıdakilerle önemli anlaşmalar yapmak; bazen temel olarak roller oynamak durumundadır. Önemli müşterileri kutlamak gibi (Bir keresinde birisi, yöneticiyi herkes kendi işini yapmaya çalışırken ziyaretçileri kabul eden kişi olarak tanımladı). Üçüncü görev dizisi örgütün stratejisini geliştirmekle ilgilidir. Strateji örgüt ile çevre arasında aracılık gücü olarak görülebilir. Bu nedenle strateji oluşturma–çevreyi yorumlamak ve onunla baş edebilmek için örgüt karar ağlarında tutarlı örüntüler (stratejiler) geliştirmektedir. Böylece örgütün sınır koşullarını yönetmekte, SÜY yöneticileri çevreye ilişkin bir anlayış geliştirirler ve bunu doğrudan denetim görevlerini yerine getirirken, güçlü yönleri ve ihtiyaçlarına ilişkin bir strateji oluştururken örgüte zarar vermeden çevredeki değişimlerin hızına ayak uydurarak değişime devam etmeye çalışırlar. Özellikle, girişimcilik rolünde üst

yöneticiler örgütün “misyonu”nu yerine getirmek için etkili yollar ararlar (örn: temel mal veya hizmet üretimi) ve hatta bazen o misyonu değiştirmeye uğraşırlar. Örneğin bir üretim firmasında yönetim hangi teknik sistemin mal–hizmet üretim birimine en uygun olduğuna karar verebilir, hangi dağıtım kanallarının ürünleri pazara en etkili olduğu, hangi pazarların hatta nihai olarak hangi ürünlerin üretilmesi gerektiğine karar verirler. Üst yöneticiler tipik olarak zamanlarının çoğunu çeşitli geliştirme projelerinde harcayarak örgütlerinde stratejik değişimler gerçekleştirmeye çalışırlar. Doğal olarak daha sonra göreceğimiz gibi, strateji geliştirme süreci bu kadar açık ve net değildir: Birincisi, örgütün diğer parçaları hatta bazı durumlarda mal–hizmet üretim birimi strateji geliştirirken önemli roller oynayabilir. İkincisi, stratejiler kendi kendilerini oluşturur neredeyse tam tersine yöneticilerin çevrenin baskılarına tepki vermeye çalışırken her bir kararda. Ama şu nokta vurgulanmalı, SÜY örgütün beş parçası arasında tipik olarak strateji oluşturmada en önemli rolü oynar. Genel olarak SÜY örgütün en geniş en soyut görüşünü oluştururlar. Bu düzeydeki işler genellikle en az tekrar edilebilen ve standartlaştırılabilen, oldukça fazla takdir içeren ve görece olarak uzun zaman alan karar döngülerini içerir. Stratejik Üst Yönetim yöneticileri arasında SÜY’de en çok tercih edilen koordinasyon mekanizması karşılıklı uyumdur.

Orta Kademe Yönetim

SÜY mal–hizmet üretim birimine biçimsel otoriteleri olan orta kademe yönetici zincirini aracılığıyla katılırlar. Bu zincir SÜY’ün hemen altında kıdemli yöneticilerden ilk hat yöneticilerine (örn: ustabaşı) kadar iner. Bu ustabaşılar işçiler üzerinde doğrudan otoriteye sahiptirler ve koordinasyon mekanizması olarak doğrudan denetimi kullanırlar. Örneğin ABD ordusundandır otorite zinciri SÜY’de dört yıldızlı generalden birinci hat yöneticisi çavuşa kadar gider. Buna otorite zinciri (scalar chain) denir. Çünkü tepeden aşağıya doğru tek hat olarak devam eder. Ama daha sonra göreceğimiz gibi böler ve tekrar bağlanır. Bir “ast” birden fazla “üste” sahip olabilir. Tüm bu düzey yöneticiler ne iş yapar? Eğer SÜY genel yönü belirliyor, mal–hizmet üretim birimi ürün–hizmet üretimini yapıyor, o zaman orta düzey yöneticiler ne iş yapar? Bir cevap açıktır. Örgütün büyüklüğüne bağlı olarak ve koordinasyon için doğrudan denetim yapıyorsa orta düzey yöneticiler gereklidir. Kurumsal olarak SÜY’de bir üst yönetici tüm işçileri denetleyebilir. Ancak, uygulamada doğrudan denetim yöneticiyle işçi arasında yakın ilişki gerektirir. Bu sonuç her bir yöneticinin denetleyebileceği işçi sayısının bir sınırı

vardır, “kontrol alanı” kavramından dolayı küçük örgütler tek bir yöneticiyle yönetilebilir (SÜY); büyük örgütler daha fazlasına (orta kademe) ihtiyaç duyarlar. Musa’ya çölde söylendiği gibi: Sen tüm yetenekli erkekleri toplamalısın; Tanrı’dan korkan, doğru olanlar açgözlülüğünden nefret ederler, onların üzerine benleri, yüzleri, elleri, onları; sonra bırak her mevsim yargıç olsunlar ve tüm büyük problemleri sana getirsinler ama her küçük sorunu kendileri çözsünler, bu onlar için daha kolaydır. Böylece onlar yükü seninle paylaşırlar. Sen bunu yaparsan Tanrı seni kumanda ediyor böylece sen sürdürülebilirsin, dayanabilirsin ve tüm insanlar barış içinde yerlerine giderler (Exodus 18: 21-24). Böylece örgütsel bir hiyerarşi oluşturulur, ilk hat denetmenlerine temel bir örgütsel birim oluşturmak için belli bir sayıda işgöreninin sorumluluğu verilerek daha üst düzey bir birim oluşturulur ve kalan birimler içinde tüm birimler tek bir stratejik üst yönetimin altında bir yöneticinin sorumluluğunda birleşinceye kadar bu şekilde devam edilir, bu kişiye tüm örgütü oluşturmak için “Genel Müdür” adı verilir. Bu hiyerarşiden orta kademe yöneticisi kendinin altındaki ve üstündeki doğrudan denetimin akışından kaynaklanan bazı görevleri yerine getirir. Kendi biriminin performansı hakkında “geri bildirim” bilgisi toplar ve üstündeki yöneticiye bu süreçte onu biriktirerek iletir. Bir makine fabrikasının satış yöneticisi her bir satışa ilişkin bilgi alabilir ama bölge yöneticisine aylık toplam olarak iletir. O kararların akışına müdahale eder. Yukarı akanlar birimdeki rahatsızlıklar, değişim önerileri, otorite vermeyi (izin) gerektiren kararlardır. Orta kademe yönetici bazılarını kendisi çözer, diğerlerini önlem alınması için hiyerarşik üste aktarır. Aşağıya aktarılan kaynakları biriminde dağıtmalı, kural ve planları ayrıntılandırmalı ve projeleri uygulamalıdır. Posta Hizmeti SÜY pul koleksiyonu satmak için bir proje yapmaya karar verir. Her bir bölge yöneticisi ve sonra her bir ilçe yöneticisi kendi coğrafi bölgesine uyarlamak için planı detaylandırır. Ama en üst yönetici gibi, orta kademe yönetici de sadece doğrudan yönetimden daha fazlasını yapmalıdır. Onunda yönetmesi gereken kendi biriminin çevreyle yatay olarak ilişkilendirilmiş sınır koşulları vardır. Bu çevre örgüt çapında başka birimleri içerebileceği gibi, dışarıdaki grupları da içerebilir. Satış yöneticisi üretim ve araştırma birimleri yöneticileriyle karşılıklı uyum yoluyla koordinasyon sağlamalıdır. Ayrıca, örgütün bazı müşterilerini ziyaret etmelidir. Ustabaşı zamanın önemli bir kısmını iş görenlerin iş süreçlerini standartlaştıran endüstri mühendisleriyle ve kendi atölyesine yeni bir makine kuran tedarikçiyle harcar. Fabrika yöneticisi üretim çizelgesini oluşturanlarla ve yeni bir fabrika tasarlayan mimarla zaman harcar. Sonuçta, her orta kademe yönetici diğer yöneticilerle, analistlerle, destek

personeliyle iletişim (liaison) kontakları ve kendi birimiyle karşılıklı bağımlılığı bulunan örgüt dışındaki personel ile iletişim kurar. Dahası en üst yönetici gibi kendi birimi için stratejiyi oluşturur ama bu strateji örgütün genel stratejisinden önemli ölçüde etkilenir. Genel olarak orta kademe yöneticisi üst düzey yöneticinin yapacağı her işi yapar ama bunu kendi biriminin ortamında yapar (Mintzberg, 1973 a). Kendi birimi için sözde mevki sahibi olarak personelini yönlendirir, iletişim ağları geliştirir, çevreyi ve kendi biriminin etkinliklerini işler, aldığı bilgileri kendi birimine ve üst yöneticilere aktarır, dışarıdakilerle pazarlık yapar, stratejik değişim inisiyatifi alır ve çatışmaları çözer, istisnaları belirler. Otorite zincirinde aşağıya inildikçe yönetici görevlerinin de yönetimi farklılaşır. İşin daha detaylı ve ayrıntılı, daha az soyut ve bir araya toplanabilen, iş akışının kendine odaklandığına dair açık bulgular vardır. Böylece özellikle yöneticinin “gerçek zaman” rolleri pazarlık ve rahatsızlıkların çözülmesi hiyerarşinin alt düzeylerinde önemli hâle gelir (Mintzberg 1973a, s. 110-113). Martin (1973) bir otorite zincirindeki üretim yöneticilerini çalıştı ve birbirini izleyen alt düzeylerde kararların daha sık daha kısa sürede alınması gerektiğini daha az esnek belirsiz ve soyut olduğunu buldu. Çözümlerin önceden belirlenmeye eğilimli, olayların önemi karşılıklı ilişkilerin daha açık, dolayısıyla daha alt düzeyde kararların daha yapılandırılmış olduğunu buldu. Mintzberg’in temel şekli, hat yöneticisinin güç alanlarının ortasında olduğunu gösterir. Bazen özellikle analiz yapanların onun işini birime kurallar dayatarak kurumsallaştığı zaman bu güçler çok önemli olur. Bu durumda bu görevdeki yönetici neredeyse “yönetici” olarak adlandırılmaz. Gerçekten birimden sorumlu olan kişi olarak kitlesel üretim yapan firmaların birinci düzey ustabaşları örnek olarak verilebilir.

Teknik Yapı

Teknik yapıda analistlerin (ve onları destekleyen memurların) diğerlerinin görevlerini etkileyerek örgüte hizmet ettiklerini görürüz. Bu analistler operasyonel iş akışından onu tasarlamaları, planlamaları, değiştirmeleri, onu yapan insanları eğitimlerine rağmen ayrı tutulurlar. Ancak bunu kendi başlarına yapmazlar. Böylece teknik yapı yalnızca diğerlerinin işlerini analitik teknikler kullanarak daha etkili hâle getirdiğinde etkili olur. Teknik yapı kimlerden oluşur? Burada çevredeki değişimlere örgütün uyum sağlaması için adaptasyon, örgütteki etkinliklerin dengede tutulması ve standartlaştırılması için kontrol edilmesiyle ilgili analistler bulunur (Katz ve Kahn, 1966).

Bu analistlerin dikkati doğrudan yapının tasarımı ve fonksiyonuna odaklanır. Teknik yapının kontrol analistleri örgütün standardizasyonuna hizmet ederler. Bu; işgörenlerin kendi işlerini standartlaştırmadıkları anlamına gelmez, herkes sabahları giyinirken kendi standardizasyonunu sağlar ve yöneticiler onlar için standardizasyon sağlayamaz. Genel olarak bir örgütün kullandığı standardizasyon arttıkça daha fazla teknik yapıya olan bağımlılığı artar. Bu tür standardizasyon daha önceden yöneticilerin yaptığı işlerin memurlar tarafından yapılmasına olanak sağlayarak doğrudan denetim ihtiyacını azaltır. Üç farklı standardizasyon biçimine karşılık gelen üç tür kontrol analisti belirleyebiliriz: iş analistleri (endüstri mühendisleri gibi) iş süreçlerini standartlaştırır; planlama ve kontrol analistleri (uzun dönem planlama, bütçe analistleri ve muhasebeciler) bunlar çıktılarını standartlaştırır. Personel analistleri (eğitmciler ve personel seçenler) becerileri standartlaştırır. Tam gelişmiş bir örgütte, teknik yapı hiyerarşinin tüm düzeylerinde işlev görebilir. Üretim firmasının en alt düzeyinde, analistler (uzmanlar) üretimi programlayarak iş akışını standartlaştırır. İş görenlerin görevleriyle ilgili zaman-hareket etütleri (iş analizi) yaparak ve kalite kontrol sistemleri kurarak bu standartlaşmayı sağlarlar. Orta kademedeki, örgütün entelektüel işlerini standartlaştırmaya çalışır (örn: orta düzey yöneticileri eğiterek) ve bilgiyle ilgili operasyon araştırmaları yapar (örn: orta düzey yöneticileri eğiterek) ve bilgiyle ilgili operasyon araştırmaları yaparak. SÜY için ise uzmanlar stratejik planlama sistemleri tasarlar ve ana birimlerin hedeflerini kontrol etme için finansman sistemleri geliştirirler. Uzmanlar başkalarının işlerini standartlaştırırken kendilerinin diğer çalışanlarla koordinasyonu karşılıklı uyum şeklinde görülebilir (becerilerin standartlaştırılması koordinasyonda rol oynar çünkü uzmanlar oldukça iyi eğitilmişler). Böylece uzmanlar zamanlarının çoğunu informal iletişim ile geçirirler. Guetzkow (1965, s.537) örneğin, normal personelin genellikle üretim hattı personelinden daha fazla iletişimde bulunduğunu belirtir ve literatürde (Mintzberg, 1973a, s.116-118) normal (staff) personelin izleme, yayma ve öncülük gibi bilgi işleme rollerine üretim hattı yöneticilerinden daha fazla dikkat ettiklerini gösterdi.

Destek Personeli

Çağdaş her büyük şirketin örgüt şemasına bir göz atınca hepsi uzmanlaşmış oldukça fazla sayıda birimler görülür. Bu birimler iş akışının işleyişi dışında örgüte destek sağlamak için vardır. Bu birimler destek personelinin oluşur. Örneğin bir üniversitede

mezunlar fonu, çevre bakımı, müze, üniversite yayınevi, kitap satış, muhase/tahakkuk, temizlik hizmetleri, bağış ofisi, yurtlar, akademik kulüp, rehberlik servisi ve dinî hizmet servisi buluruz. Bunların hiçbirisi mal-hizmet üretim biriminin parçası değildir. Çünkü hiçbirisi araştırma ve öğretim ile uğraşmaz (bilgisayar laboratuvarı ve kütüphane gibi) ama hepsi bu temel misyonu dolaylı olarak destek sağlamak için kurulmuştur. Bir üretim firmasında, bu birimler hukuk bürosundan fabrika kafeteryasına çok sayıda vardır. Şaşıracak şey ise hep var olmasına rağmen hepsi örgüt yapısı literatü- ründe tamamen göz ardı edilmiştir. Çoğu zaman bunlar teknik yapıyla bir arada gösterilerek yönetime danışmanlık hizmeti sağlayan birimler olarak etiketlenirler. Ama bu birimler teknik yapıdan oldukça farklıdır çünkü onlar standardizasyon ile uğraşmazlar ve genellikle danışmanlık yapan birimler olarak da görülmüşlerdir (hatta bazıları bunu yapmasına karşın). Bunların gördükleri özgün işlevleri yerine getirirler. Üniversite yayınevi kitapları basar akademik kulüp öğretim üyeleri için sosyal ortam sağlar, mezunlar fonu para getirir. Neden büyük örgütler bu kadar fazla destek birimine sahipler? Bu hizmetlerin birçoğu dış tedarikçilerden satın alınabilir ama örgüt bunların kendisi karşılamayı seçer. Niçin? Thompson'un mantığını izleyerek destek personelinin varlığını belirsizliği azaltmak ve kendi işlerini kontrol etmek için gittikçe artan oranda sınır faaliyetlerine giri- şir. Üniversite kendi kitaplarını basarak ticari yayınevlerinin belirsizliklerini azaltır. Üretim firması davalara kendisi karşı koyarken şirket avukatlar üzerinde yakın kontrolü sağlar (kontrolünü devam ettirir) ve çalışanlarını yemekhanesinden doyurarak yemek süresini kısaltır ve belki de yemeklerin besleyiciliğini kontrol eder. Birçok birim kendi başınadır: Birçok destek birimi kendi kendine yeterlidir: Onlar kendi mal-hizmet üretim birimine sahip mini örgütlerdir. Üniversite yayınevi örneğinde olduğu gibi. Bu birimler büyük örgütten kaynaklar alır ama buna karşılık bunlar ana mal-hizmet üretim biriminden bağımsız işlev görürler. Onlar havuzlanmış bir biçimde yapılandırılmıştır. Örneğin, bakım birimi fabrikadaki-yemekhane ile karşılaşır. Birincisi, direk (doğrudan) bir hizmettir ve mal-hizmet üretim biriminin entegre bir parçasıdır. MHÜB (Mal Hizmet Üretim Birimi) bütüncül MHÜB ile karşılıklı yapılandırılmıştır. İkincisi ondan oldukça ayrıdır. Yalnızca yer ve fonların paylaşılması ile. Ancak diğer destek birimlerinin MHÜB'nin üstündeki birimlerle ardışık veya karşılıklı bir ilişkisi bulunmaktadır. Bu destek birimleri hizmet alıcılarına bağlı olarak hiyerarşinin farklı düzeylerinde bulunabilir. Çoğu üretim firmasında, halkla iliş- kiler ile hukuk birimi üst yönetime yakındır çünkü doğrudan ona hizmet etme eğiliminde oldukları için. Orta düzeydekiler

bu düzeyde alınan kararları desteklerler. Endüstri ilişkileri, fiyatlama, araştırmageliştirme gibi. Diğer alt düzeydekiler daha standartlaştırılmış birimler bulunur ve bu yemekhane ile MHÜB ilişkisine benzer, yazı işleri, karşılama ve ödeme.

Burada tipik olarak örgütün diğer dört parçasından gelenler de bulunmaktadır. Yeniden hatırlatmak gerekebilir, bu bir üretim örgütüdür. Destek birimlerinde çok farklılaşmalar olduğundan tümü için tercih edilecek tek bir koordinasyon mekanizması çizmemiz mümkün olmayabilir. Her bir birim kendi için hangi mekanizma uygun ise onu kullanır hukuk işleri becerilerin standartlaştırılmasını, araştırma laboratuvarı karşılıklı uyumu, yemekhane iş süreçlerinin standartlaştırılmasını kullanır. Ancak, bu destek birimleri oldukça uzmanlaşmış ve profesyonel personel kullandığından becerilerin standartlaştırılması en önemli ve baskın koordinasyon mekanizması olmaya devam eder. Örgütteki personel grupları teknik veya destek, örgütün belli bir düzeyinde toplanmaya eğilimli midir? Yirmi beş örgütü inceleyen bir çalışma (Kaufman ve Seidaman, 1990) örgütlerin orta düzeyleri piramitlere benzemeye eğilimliyken personel böyle değildir. Bunun biçimi eğer benzetme gerekirse “oldukça düzensiz” ve tersine piramit biçimindedir (s. 466). Böylece, Şekil 2-1 orta hattı aşağıya doğru genişler gösterirken teknik yapı ve destek personelinin elips şeklinde göstermektedir. Daha sonra göreceğimiz gibi, bu şekiller örgütün kullandığı yapıya bağlı olarak değişir. Örgütlerde son yıllarda en dramatik büyüme bu destek personel gruplarında oldu. Hem teknik yapı hem de destek personeli genişledi. Örnek Litterner (1973, s. 584-584) olup firmayı ele alan bir çalışmada, 1920 ve 1960 arasında 292 yeni personel pozisyonu oluşturulduğunu ve bunun ortalama olarak her bir şirket için on pozisyon anlamına geldiğini buldu. Aslında bu birimlerin yarısından fazlası 1950 ve 1960 arasında oluşturuldu. Örgütler her zaman çalışanlar ve üst yöneticilere sahip olmuşlar, insanlar temel işleri yapmışlar ve diğer insanlar tüm sistemi bir arada tutmuşlardır. Onlar büyüdükçe ilk önce ele alıp detaylandırdıkları orta kademe olmuştur. Çünkü gelişen ilk literatürdeki koordinasyonun doğrudan denetim yoluyla sağlanması varsayımıydı. Ama standartlaştırma kabul edilen bir koordinasyon mekanizması olmaya başladıkça teknik yapı ortaya çıkmaya başladı. Frederick Taylor’un 1920’lerdeki çalışmaları “bilimsel yönetim”in yükselmesini ve birçok iş analizi yapan bireylerin işe alınmasını sağladı. Sadece II. Dünya Savaşı’ndan sonra operasyonel araştırmanın kurulmasıyla ve bilgisayarın gelişmesiyle teknik yapı örgütü orta kademesinin ta içlerine kadar girmiştir. Son dönemlerdeki strateji planlama ve ileri finansal kontrol tekniklerinin popüler olmasıyla, teknik yapı kendisini örgütün en

üst düzeylerine sağlam bir biçimde yerleştirmiştir. Bu yüzyılda destek personelinin tüm uzmanlıklar içinde en dramatik artışı bilimsel araştırmalar; geniş uzmanlıklar, endüstri ilişkileri, hakla ilişkiler gibi birçok alanda olmuştur. Örgütler gittikçe artan oranlarda bunları ve tamir-bakım ve yemekhane gibi geleneksel destek mekanizmalarıyla sınırları içine almıştır. Böyleyken logonun sağ ve solunda yer alan elipsler birçok örgütte oldukça büyümüştür. Joan Wandurerd (1965, s. 60) araştırmasında modern işleme endüstrisindeki (petrol rafinericileri gibi) firmaların ortalama üçten az üretim personeli aldığını, bazı durumlarda ise bu personel sayısının üretim işini yapan personel sayısından önemli bir şekilde geçtiğini bulmuştur.

1. Basit yapı

"Basit Yapı" (The Simple Structure) yeni ve girişimci bir örgüt yapısıdır. Basit yapıda çok düşük seviyede teknik yapıya, birkaç destek personel ve etkin olmayan iş dağılımı ile birimler arasında büyük bir farklılaşma gerektirmeyen küçük bir idarî hiyerarşiye sahiptir. Ancak bu noktada basit yapının Drucker (1994)'ın "En basit örgüt yapısı işi en iyi şekilde yapabilecek yapıdır" şeklinde ifade ettiği örgüt yapısından farklıdır. Basit yapıda davranışların çok az bir kısmı biçimsel yapıda sürdürülmekte ve planlama, eğitim ve bilgilerin toplanması gibi konuların biçimsel yapıda gerçekleşmesi asgari seviyede bulunmaktadır. Bu durum basit yapının daha çok organik bir yapı sergilediğini göstermektedir. Basit yapı, koordinasyon mekanizmasını fark eden 19. yüzyılın sonuna doğru yöneticilerinin etkin olarak uyguladıkları örgüt tipi olmuştur (Mintzberg, 1979). 20. yüzyılın başından itibaren farklı yapılanmalara gidilmiş ve bugün batı toplumunda bu tip yapılar yerini bürokratik ağırlıklı örgütlere terk etmiştir.

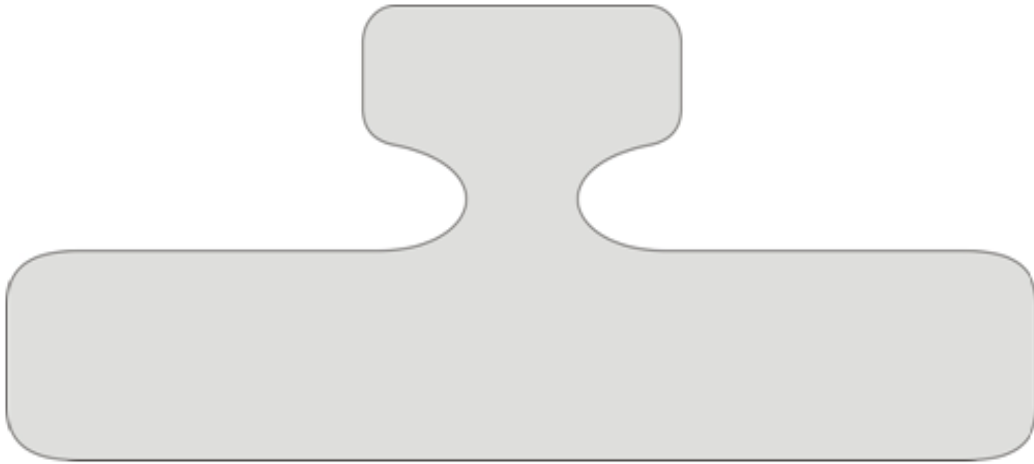
Mintzberg'in kabul ettiği basit yapının 1950'li yıllarda Japonya'da ortaya çıkan "Basit Örgüt" tipinden ayrıldığını da ayrıca belirtmek gerekir. Japon kültürünün etkisi ile gelişen "Basit Örgüt"ün temelinde israfın ortadan kaldırılması ve bu anlamda verimli çalışmanın sağlanması yatmaktadır. Bu bağlamda gereksiz olan her şeyin (zaman kaybı, fazla stok, fazla personel, atıl kapasite gibi) ortadan kaldırılarak yönetimin sağlanması gerekmektedir. Bu sadeleştirmenin örgüt yapısı ve gelişme süreci ile bağlantılı olmadığı görülmektedir. Zira basit örgütü benimseyen işletmeler gelişmiş ve bürokratik sürecini tamamlamış örgütler olabilmektedir. Oysa Mintzberg modelinde basit yapı, henüz faaliyete başlamış ve/veya gelişme ve değişimi benimsememiş örgüt tipi olarak kabul

edilmiştir. Nitekim Mintzberg daha sonraki çalışmalarında basit yapı yerine “Girişimci Form” (The Entrepreneurial Form) kavramını kullanmıştır. Bu araştırmada kullanılan basit yapı kavramı ile ilgili özellikler aşağıda verilmiştir.

1.1.Koordinasyon Mekanizmaları

Basit yapıda koordinasyon üst yönetim tarafından sağlanmaktadır. Özellikle önemli kararların alınması stratejik yönetimin tepe noktasında yoğunlaşmaktadır. Basit yapı genellikle tek veya birkaç kişi tarafından stratejik kararların alındığı ve üst yönetimdeki yönetici(lerin) kişisel ilişkileri çerçevesinde şekillendiği bir yapıdır. Bu özellikler tek kişilik stratejik noktanın örgütün anahtar birimini oluşturmakta ve koordinasyonun temel şekli emir-komuta yönetimi olarak ortaya çıkmaktadır (Mintzberg, 1979).

Basit Yapı



Kaynak: Mintzberg (1979, p. 307). Copyright © 1979. Prentice-Hall'un izniyle yeniden basıldı, Upper Saddle River, NJ.

1.2.Örgütün Temel Alanı

Teknik yapı ile destek personelinin bulunmadığı basit yapıda, stratejik üst yönetimin geniş denetim alanı altında çok geniş bir mal hizmet üretim biriminden bahsetmek mümkündür. Orta hattın önemsiz olduğu bu yapıda, mal hizmet üretim birimi organik bir yapı sergilemektedir. Bu özelliği ile basit yapının temel olarak stratejik üst yönetim mal hizmet üretim biriminden oluştuğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır (Mintzberg, 1979).

1.3.Uzmanlaşma

Basit yapıda uzmanlaşma, yapılan işin niteliğine bağlıdır. Ancak bu örgüt tipinde faaliyetler uzmanlaşmaya çok düşük seviyede gerek duymaktadır. Mal hizmet üretim birimindeki işler çok düşük uzmanlaşma gerektirmekte ve herkesin her işi yapabileceği düzeydedir (Miller, 1986). Bütün elemanların her işi yapma kabiliyetinde olmaları yeterlidir. Bu nedenle basit yapıda uzmanlaşmaya ihtiyaç çok düşük düzeydedir. İşlerin özellik itibarıyla basit ve analitik muhakeme gerektirmemesi çalışanlara eğitim ve yönlendirme ile beceri kazandırma ihtiyacını ortadan kaldırmaktadır. Bu nedenle basit yapı tipi örgütlerde gerek kurumsal eğitim ve gerekse kişisel becerilerin geliştirilmesi için her hangi bir eğitim programının düzenlenmesi ihtiyacı doğmamaktadır. İşletme prensipleri ve işletme stratejilerinin çalışanlara aktarılması tepe noktasından (mesela iş yeri sahibi) yapılmaktadır. Ancak bu tip yönlendirmelerin başarısı yöneticinin kişisel vizyon ve becerisi ile doğru orantılıdır. Bu özellikleri taşıyan üst yöneticilerinin seçilmiş olması, girişimci işletmelerin hedeflerine daha hızlı ilerlemelerini sağlamaktadır. Teknik yapı ve destek personelinin basit yapıda bulunmaması ve yine orta hattın çok dar bir yapıda olması yapısal ilişkilerin resmiyet düzeyinin düşük ve ilişkilerin organik özelliği taşımasına neden olmaktadır. Herhangi bir kural ve bürokratik işlemler çerçevesinde yürütülmeyen faaliyetlerde, yönetici-çalışan ilişkileri herhangi bir sekle bağlı olmaksızın sağlanmaktadır.

1.4.Stratejik Üst Yönetim

Basit yapıda, organik ilişkilerin ağırlıklı olduğu mal hizmet üretim biriminde faaliyet gösteren çalışanlar, stratejik üst yönetimde bulunan yöneticinin vereceği talimatlara göre görevlerini yerine getirmektedirler. Bu durumda, gruplama yapılan işin niteliğine göre iş dağılımı söz konusudur ve mal hizmet üretim birimindeki faaliyetler fonksiyonel ağırlıklı olarak gruplanmaktadır. Basit yapıda bölümlerin boyutu uzmanlaşmanın bulunmadığı ve gruplamanın fonksiyonel bazda oluşması nedeniyle bölümlerde çalışanların sayısı da yüksek olmaktadır. Esasında basit yapıda bölüm boyutunun büyük olması yöneticinin yönetim ve denetim alanı üzerindeki başarısı ile doğru orantılı olduğu kabul edilebilmektedir. Bu nedenle basit yapıda yöneticiler denetim alanlarının çok geniş olmasına eğilimlidirler.

1.5.Denetim Mekanizmaları

Üst yöneticinin kişisel becerileri örgütün başarısını belirlemektedir. Bu değerlendirmeye göre yöneticinin disiplinli çalışması ve planlamaya verdiği önem örgütün planlama ve kontrol mekanizmasını uygulama başarısı ile doğru orantılı olduğu sonucu çıkmaktadır. Basit yapıda çok düşük düzeyde gerçekleşen planlama ile işlerin genel stratejiye uygunluğunun kontrolünü aynı kişinin yapması, kontrolün de çok düşük düzeyde kalmasına neden olmaktadır. Basit yapının emir-kumanda yönetimi olarak gerçekleşmesi ve yöneticinin ise doğrudan nezaret etmesi, yönetici ile çalışan arasında doğrudan bir bağlantının bulunmasını gerektirmekte ve denetim alanının geniş olması ve dolayısı ile bağlantı araçlarının düşük düzeyde kalmasına neden olmaktadır. Geniş denetim alanı örgüt piramidinin basık ve tabanı geniş hiyerarşi düzeyini gerektirmekte ve çalışanların üstleri ile daha fazla ilişkide bulunmalarına neden olmaktadır. Basit yapıda merkeziyetçilik özelliği çok yüksektir. Stratejik üst yönetimin mal hizmet üretim birimindeki faaliyetleri doğrudan yönetmesi, iki birim arasındaki esnekliği ve uyumu artırmasına paralel olarak bürokrasi azalmakta ve bunun sonucunda dinamizm artmaktadır (Mintzberg, 1979).

2. Makine Bürokrasisi

Klasik örgüt teorisini oluşturan yaklaşımlar ve geliştirilen ilkeler en iyi örgüt yapısının nasıl olacağını bulmaya yöneliktir. Bu ilkeler her örgüt için geçerli kabul edilmiş ve bunun sonucunda “bürokratik” veya daha genel anlamda “mekanik” örgüt yapıları ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifade ile makineymiş gibi tasarlanan ve işleyen örgütler genellikle bürokratik olarak adlandırılmaktadır. Bu çalışmada, Klasik Mekanik Örgüt yapılanmalarında insan unsurunun yer almadığı ancak başka unsurların içerisinde bulunduğu bir model gibi algılanmasına meydan vermemek için Mintzberg’in “Makine Bürokrasisi” (The Machine Bureaucracy) yerine “Mekanik Bürokrasi” terimi kullanılmıştır. Mekanik bürokrasi, 1950'lerin başlarında Max Weber tarafından geliştirilen “İdeal Bürokrasi” yaklaşımını temel olarak almakta ve ideal bürokrasinin yüksek merkeziyetçilik, biçimsellik ve uzmanlaşma ilkeleri ile paralellik kurmaktadır.

Mekanik bürokrasi'nin temel yapısı su unsurlardan oluşmaktadır: Rutin faaliyetlerin çok iyi tanımlanması, faaliyet alanındaki biçimsel görev yetki ve sorumlulukların biçimsel (resmî-formel) bir prosedüre sahip olması, yönetmelik ve yönerge gibi yazılı ve önceden belirlenmiş kuralların bulunması, mal hizmet üretim biriminde işgücünün yoğunlaşması,

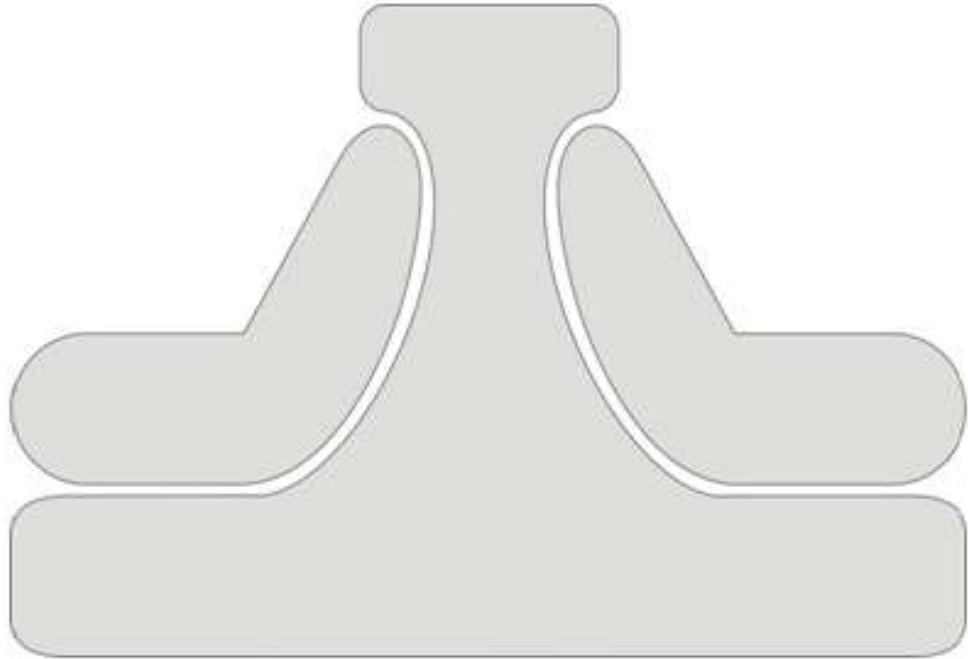
fonksiyonel iş bölümünde tam güven, karar vermede merkezîleşme ile yönetimde hat ve kurmay ilişkilerinin kesin olarak ayrılmasıdır.

Mekanik bürokrasi tipindeki örgütler genel olarak çok büyük yapıda ve rutin faaliyet gösteren örgütlerdir. Genel olarak toptan üretim yapan, toptan hizmet sunan, değişime açık olmayan bürokratik ve üretim sistemlerini olgun yapılar (The Mature Context) olarak değerlendirdiği bu yapıda uzmanlaşma ve biçimsel ilişkiler yüksek düzeyde olup temel kararların çoğu üst düzey yöneticiler tarafından alınmaktadır. Bu tariflere göre teknik ve destek personelinin yönetimde ağırlığı fazladır. Mühendisler, pazar araştırmacıları, finansal analistler ve sistem analistleri gibi teknik destek personel işlerin rutinleştirilmesi, genelleştirilmesi ve örgütün bütün birimleri arasında uyumlaştırılması faaliyetlerini yürütürler.

2.1. Koordinasyon Mekanizmaları

Tekrarlanabilir nitelikteki her türlü iş ve görev ile ilgili önceden kurallarının konulması ile kontrol ve ölçülebilir hale getirilmesi bürokrasinin esas fikrini oluşturmaktadır. Bu çerçevede işlerin standartlaştırılması mekanik bürokraside koordinasyonun temel şeklini oluşturmaktadır.

2.2.



Kaynak: Mintzberg (1979, p. 325). Copyright © 1979. Prentice-Hall'un izniyle yeniden basıldı, Upper Saddle River, NJ.

Örgütün Temel Alanı

Özellikle mal hizmet üretim birimindeki faaliyetlerin standartlaştırılması teknik yapının etkinliği oranında artmaktadır. Standartları belirleyen analistlerin, etkinliklerinin fazla olması nedeniyle, ağırlıklı olarak faaliyette bulundukları teknik yapı da örgütün temel alanı haline gelmesine neden olmaktadır. Mekanik bürokraside iki özelliğe dikkat etmek gerekmektedir. Birincisi teknik yapının örgütün temel alanı olduğu belirtilmesine rağmen yapı içindeki etkinliğine paralel olarak destek personelinin de eşit olarak çizildiği görülmektedir. İkincisi mekanik bürokraside örgütün biçimsel bir yapıya bürünmesi ve iş bölümünde keskinleşmesi sonucunda, standart işlerin yürütülmesi ve standartların kontrolü için örgüt, mal hizmet üretim birimine daha yakın çalışma ihtiyacını doğurmaktadır.

2.3. Uzmanlaşma

Mekanik bürokraside uzmanlaşma üst düzeydedir. Mal hizmet üretim biriminde uzmanlaşmada beceri düzeyinin çok düşük, yönetim düzeyinin ise standartlar çerçevesinde yüksektir. Yatay ve dikey olmak üzere, mal hizmet üretim biriminde her bölümünde uzmanlaşma gerekmektedir. İşlerin tasarımında, haberleşmede, problemlerin çözümünde ve rutin işlerde karar vermede uzmanlaşma işin standartlaştırılması sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Ancak uzmanlaşma, iş bölümü ve standartlaşma sonucunda rutin faaliyetlerin yapılmasından kaynaklanmaktadır. Çalışanların iş ile ilgili eğitilmeleri çok kısa bir zaman almakta ve bu da eğitim ve yönlendirme düzeyinin düşük kalmasına neden olmaktadır. Yönetim kademesindeki uzmanlaşma düzeyi, özellikle orta hat yöneticilerinin teknik yapı ve destek personeli ile mal hizmet üretim birimindeki çalışanlar arasındaki koordinasyonu sağlama görevleri nedeniyle yatay ve dikey uzmanlaşma düzeyinin yoğun seviyede olmasını sağlamaktadır. Buna göre de yapısal ilişkiler bakımından mekanik bürokraside, işlerin standardizasyonu çerçevesinde her türlü ilişkiler de standartlar dâhilinde yürütülmekte ve bürokratik ilişkiler üst düzeydedir.

2.4. Stratejik Üst Yönetim

Mekanik bürokraside gruplama, fonksiyonel temele dayalı ve mal hizmet üretim birimine yakın alanlarda yoğunlaşmaktadır. Mekanik bürokrasinin yapısında görüldüğü üzere teknik yapıda ve destek personeli ile mal hizmet üretim birimine yakın yoğun bir yapılanma söz konusudur bölümlerin boyutu mal hizmet üretim biriminde ve ona yakın alt kademelerde büyük olmakla beraber mal hizmet üretim birimine yakın bölümler boyut olarak küçük fakat boy olarak yüksek yapılanma eğilimi göstermektedirler.

2.5. Denetim Mekanizmaları

Fonksiyonel ağırlıklı gruptamanın yapıldığı mekanik bürokraside kontrol üst düzeydedir. Yapılacak işler için gerçekleşen planlama ve kontrol işlemleri, sistemin kusursuz çalışmasını sağlamaktadır. Diğer bir ifade ile bu yapıda planlama ve kontrol faaliyetleri temel olarak standartların tespiti, uygulamaya konulması ve bu standartlardan sapmaların kontrolü şeklinde kabul edilmektedir. Bu durum, kurum dışı kontrol baskısından kaynaklanabilecek çatışma ve aksaklıkların azaltılmasını sağlamaktadır. Burada iki tip standarttan bahsetmek gerekir. Birincisi yapısal standartlaşma, ikincisi ise operasyonel standartlaşmadır. Yapısal standartların tespiti teknik yapının faaliyetleri sonucunda ortaya çıkmakta ve kontrolü yine bu birim tarafından takip edilmektedir. Operasyonel standartların tespiti yine teknik yapı tarafından tespit edilmesine rağmen planlama ve kontrolü stratejik üst yönetim tarafından yürütülmektedir.

Mekanik bürokraside bağlantı araçları standartların oluşturulması ve kontrolünde önemli bir rol oynamaktadır. Orta hat yönetimi teknik yapı ile mal hizmet üretim birimi arasındaki bağlantıyı sağlayan birimdir. Ancak örgütün beş temel bölümünden her biri arasındaki ilişkiler çok yoğun değildir. Bu yapıda stratejik nokta dışındaki birimler genel görünüm hakkında bilgi sahibi olamamaktadır. Bunu nedeni de üst yönetiminin gücü elinde bulundurma isteği neticesinde, merkezîleşmenin çok fazla olmasıdır.

3. Profesyonel Bürokrasi

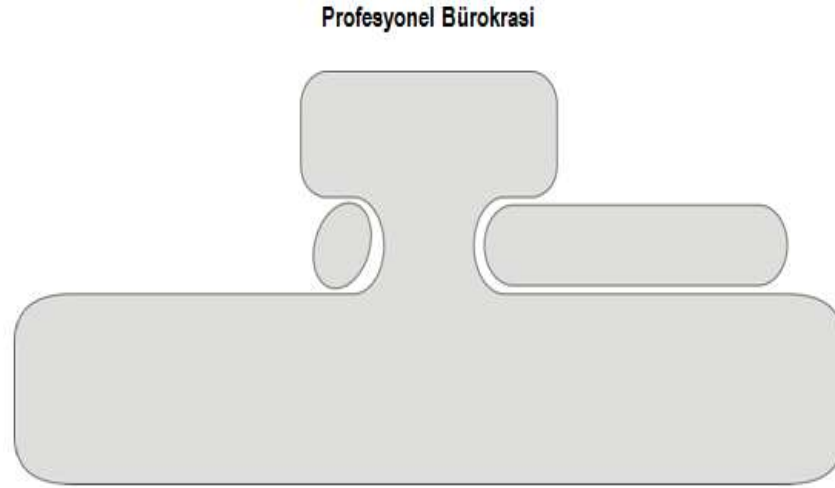
Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren meslekî ihtisaslaşma, yoğunlaşmaya ve özel niteliklere sahip uzman personel yetişmeye başlamıştır. Belirli ihtiyaçlar çerçevesinde yetişen bu personelin vazgeçilmez olması bir süre sonra örgütler için problem oluşturduğu görülmüştür. Özellikle bürokrasi tipindeki örgütlerde yaşanan bu olumsuz gelişme, konusu uzmanların niteliklerini de dikkate alan bir yapılanma içine girilmiştir. Bu tür yapılanma “Profesyonel Bürokrasi” (The Professional Bureaucracy) olarak adlandırmış ve standartlaşma (özellikle yeteneklerin standartlaştırılması) ile birlikte bu yapılanmanın temel özelliği olarak tarif edilmiştir. Bu tarife göre örgüt yapısı daha karmaşık hale gelmesine rağmen standart bir ürün ve hizmet vermek için kişisel bilgi ve becerinin daha bağımsız bir yapı içinde hareket ettiği anlaşılmaktadır. Nitekim bu tip örgütlerde, “profesyonel” olarak adlandırılan eğitim ve beceri düzeyi yüksek elemanların, mal hizmet üretim biriminde çok fazla istihdam edildiği görülmektedir.

3.1. Koordinasyon Mekanizmaları

Profesyonel bürokrasinin temel koordinasyon şekli bilgi ve becerilerin standartlaştırılmasına dayanmaktadır. Okullar, üniversiteler ve hastaneler gibi örgütler profesyonel bürokrasinin tipik özelliğini sergilerler. Mesela öğretim üyeleri üniversitenin standart kurallarına bağlı kalmak kaydı ile yaratıcılık yeteneklerini sergileyerek görevlerini yerine getirirler. Aynı durum hastanelerde görev yapan doktorlar için de geçerlidir. Bir doktorun tarzı ile bir diğerinin tarzı aynı değildir. Ancak hastane ile ilgili kurallar hepsi için geçerlidir. Buna rağmen bu örgüt yapısında faaliyet gösteren elemanlar kuralları içselleştirmekte; diğer bir ifade ile kendi standart, norm ve kurallarını koyarak hizmetleri ile ilgili standartları belirlemektedirler.

3.2. Örgütün Temel Alanı

Destek personeli mal hizmet üretim biriminde görevlerini yürüten elemanların yeteneklerini geliştirmeleri, paylaşmaları ve motive edilmelerini temin etmek üzere önemli bir role sahiptir. Ancak bu önemli fonksiyona rağmen profesyonel bürokraside örgütün temel alanı mal hizmet üretim birimidir. Çünkü yetenekleri standartlaştırılmış elemanların esas faaliyetlerini yürüttükleri yer mal hizmet üretim birimidir.



Kaynak: Mintzberg (1979, p. 355). Copyright © 1979. Prentice-Hall'un izniyle yeniden basıldı, Upper Saddle River, NJ.

3.3. Uzmanlaşma

Mal hizmet üretim biriminde uzmanlaşma üst düzeydedir. Her bir profesyonel, göreceli olarak meslektaşlarından bağımsız ancak hizmet veya üründen faydalanan

kişilere daha yakın bir çalışma ortamında faaliyet göstermekte ve kontrol mekanizmasının işlerliği ile kurumsal politikaların oluşturulması yine bu profesyoneller tarafından sağlanmaktadır. Mal hizmet üretim biriminde yer alan yönetim kademesinin az olması durumu da dikkate alındığında yatay uzmanlaşmanın yoğun düzeyde olduğunu göstermektedir.

Eğitim ve yönlendirme, profesyonel bürokraside uzun bir zaman aralığına yayılmış ve yoğun seviyededir. Birkaç yıl süren üniversite veya özel enstitüde, eğitim ile işin gerektirdiği bilgi ve becerilerin elde edilmesi sağlanmakta ve bunu işbaşında eğitim takip etmektedir. Bu süre sonunda kişilerin bilgi, beceri ve normları edinip edinmediği kontrol edilerek profesyonelliğe adım atılmaktadır. Profesyonel bürokraside eğitim becerilerin geliştirilmesi ve bunun bir standardının sağlanmasına yönelik iken, kurumsal standartlara ve genel programlara uyum konusunda yönlendirme faaliyetleri yoğun düzeyde tutulmaktadır (Mintzberg, 1993).

3.4. Stratejik Üst Yönetim

Gruplama ve bölümlerin boyutu bakımından; fonksiyonel ve pazar ağırlıklı gruplamanın yapıldığı profesyonel bürokraside mal hizmet üretim biriminde bölümlerin büyük boyutta olduğu görülmektedir. Çalışanların uzmanlaştığı bu alanda üretilen ürün ve verilen hizmetin boyutu her bir uzmanın fonksiyonelliği oranında artmaktadır.

3.5. Denetim Mekanizmaları

Bu yapıda teknik yapının çok küçük olmasının nedeni profesyonellerin faaliyetleri bakımından karmaşık yapıda ve kolayca standartlaştırılamaması sonucunda faaliyet planlaması ve performans kontrol işleminin yapılamamasından kaynaklanmaktadır. Ancak bu durum genel planlama çerçevesinde kişilerin serbest hareket etmesi ve örgütün kontrol sisteminden yoksun kalması anlamına gelmemekte, profesyonellerin meslekî sorumlulukları ile beraber çevreden gelen tepkilerle kontrol sisteminin çalışmasını sağlamaktadır. Bu çerçevede planlama ve kontrol düzeyi bu yapıda çok düşük düzeyde kalmaktadır. Profesyoneller yaptıkları işin özelliğine göre sürekli ve anlık karar verme durumunda oldukları ve kendi yetkilerini yatay olarak diğer meslektaşlarına devir edebildikleri anlaşılmaktadır.

4. Bölümlenmiş Biçim

Sanayileşmiş ekonomilerde faaliyet gösteren kuruluşların en çok kullandıkları örgüt türü olan “Bölümlendirilmiş Yapı” (The Divisionalized Form) tipik olarak çok büyük yapıda olup, genellikle ürün veya pazara göre yapılanmakta ve özellikle çok büyük ve dağınık tipteki kuruluşlarda bu yapılanma görülmektedir. Belirli bir gruba bağlı ihtisas hastaneleri, bölgelere göre bölümlendirilmiş sanayi ve pazarlama şirketleri ile holdingleri örnek olarak göstermek mümkündür.

Bölümlendirilmiş yapı yukarıdaki örneklerden de anlaşılacağı üzere temel olarak merkezî karar birimi ile bölümler arasındaki yapıya ağırlık vermekte ve bölümler profesyonel bürokraside olduğu gibi özerk bir yapıya sahip olmakla beraber, bu yapıda çıktıların standartlaştırılması koordinasyonun temel ilkesini oluşturmaktadır. Bu örgüt tipinde örgüte ait bölümler alt örgütler halindedir. Ve bu alt örgüt seklindeki bölümler fonksiyonel olarak Mal hizmet üretim biriminde yer almakla beraber, profesyonel bürokrasideki profesyonellerin Mal hizmet üretim birimindeki pozisyonlarına benzer yetkileri bu yapıda orta hatta taşınmaktadır. Bölümlendirilmiş yapıda bölümler mal hizmet üretim biriminde yer almakta ve genellikle mekanik bürokrasi tipindeki örgütlerden oluşmaktadır (Mintzberg, 1979, 1993).

4.1. Koordinasyon Mekanizmaları

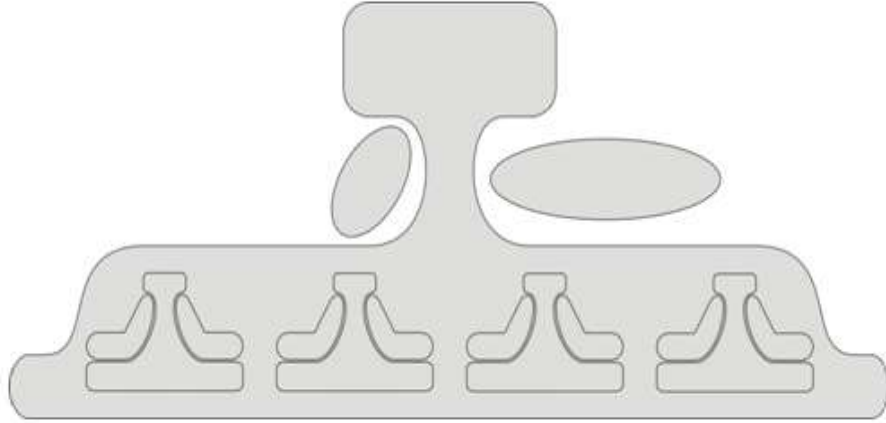
Genelde merkezî yönetim, bölümlerin kendi kararlarını kendileri vermeleri için özerk bir yapıda olmalarına izin vermekle birlikte bu kararların sonuçlarını kontrol ederler. Dolayısıyla, bölümlendirilmiş yapıda koordinasyondan beklenen öncelik, çıktıların standardizasyonu ve performansların kontrolüne yöneliktir.

4.2. Örgütün Temel Alanı

Profesyonel bürokraside mal hizmet üretim biriminde yer alan profesyoneller, bu yapıda orta hatta bölüm olarak gruplandırılmaktadır. Her biri bağımsız yapıda olan bu bölümler bir merkezden koordine edilmekte, bunun sonucunda da orta hat yönetimine büyük bir kontrol alanı yaratmaktadır. Bu durumda orta hat, bölümlendirilmiş yapının temel alanı olarak kabul edilmektedir.

Bölümlere Ayrılmış Yapı

4.3.



Kaynak: Mintzberg (1979, p. 393). Copyright © 1979. Prentice-Hall'un izniyle yeniden basıldı, Upper Saddle River, NJ.

Uzmanlaşma

Bölümlendirilmiş formun bölümleri pazar esasına göre şekillenmektedir. Bu bölümlere orta hat seviyesinden itibaren oluşturulmaktadır. Buna göre her bölüm diğer bölümden bağımsız bir şekilde yapılanmasını gerçekleştirmekte ve her bölüm de diğer bölümlerde bulunan birimlerin aynısı ihtiyaca göre oluşturulabilmektedir. Benzer işleri yürüten bölümlerin benzer örgüt yapılarına sahip olması, karmaşıklık riskini azaltmaktadır. Esasında böyle bir yapılanma iç içe karma bir sistemi ortaya çıkarmaktadır. Merkez ve bölümler bir bütün olarak bölümlendirilmiş yapı olarak tanımlanırken, bölümler bir birine benzer “fotokopi bürokrasiler” (carbon-copy bureaucracy) olarak adlandırılmaktadır. Bölümlerin belirli bir örgüt yapısına sahip olması yapı içi kurumsallaşmayı beraberinde getirmekte ve bölümler ile stratejik noktada yer alan tepe nokta ile yönetim ilişkisi diğer yapılara nazaran daha zayıf olmakta, bölümler arası ilişkiler de aynı oranda düşük düzeyde kalmaktadır. Bu değerlendirmeye göre yatay ve dikey uzmanlaşma düzeyi düşüktür.

Bölümlendirilmiş yapıda bölümlerin yöneticileri, yapısal olarak orta hatta bulunmaktadır. Bu yöneticilerin diğer yapılara nazaran kendilerini geliştirme imkânları daha fazladır. Aynı çatı altında ve benzer yapılarda rotasyona tâbi olarak çalışabilmeleri kurumsal bir eğitim programı olarak değerlendirmek mümkündür.

4.4. Stratejik Üst Yönetim

Örgütler büyüyüp genişledikçe önce faaliyetlerini çeşitlendirirler, sonra bölümlere ayrılırlar. Bu davranış, örgütlerin kendilerini, rekabet güçlerini arttırarak

koruma altına alma güdüsü ile hareket etmesinden kaynaklanmaktadır. Bunun sonucunda da bölümlendirilmiş yapıda bölümler, çevre koşullarına göre gruplanmaktadır.

Örgüt yapılarının hacmi büyüdükçe birimlerin kurumsal amaçlara yoğunlaşmalarının azalması nedeniyle, bölümlendirilmiş yapı ölçek ekonomisi kriterine göre, tercih edilen bir yapı olarak ortaya çıkmaktadır. Bölümlerin daha verimli çalışmasına yönelik gruplama sonucunda teknik yapı, destek birimi, orta hat ve mal hizmet üretim birimindeki bölümlerin her biri ayrı ayrı değerlendirildiğinde, bölümlerin boyutu bakımından örgütün tepe noktası, boyut olarak diğerlerinden daha büyüktür.

4.5. Denetim Mekanizmaları

Bölümlendirilmiş yapıda başarının ölçümünde, bölüm yöneticilerine, kendi işlerini yapmaları için yetki devri üst düzeyde olmasına rağmen; örgütün genel politikalarının uygulanmasında planlama ve kontrol de üst düzeyde yer alarak, bölümlerin standart çıktı elde etmelerini koordine etmektedir. Bu çerçevede performans kontrolü ön plana çıkmaktadır.

Bölümlendirilmiş formda iletişim ve karar alma, merkezî bir yapı göstermektedir. Merkezî yönetim ile bölümler arasında kesin bir iş dağılımı bulunmaktadır. Bu iki nokta arasındaki iletişimin sınırları bellidir ve resmîdir. Merkezdeki detaylı bilginin, bölümlerin kararlarını etkilemeyecek şekilde düzenlenmesi esastır ve merkezî yönetim genel stratejilerin uygulanmasını kontrol etmektedir. Bölümlerin, merkezde oluşan bilgilerden sadece kendilerini ilgilendiren kısmıyla ve formel bir şekilde akmasına izin verilmektedir. Bölümlendirilmiş form, merkeziyetçi özelliğe sahip olmasına rağmen; bölümler, tespit edilmiş standartlar ve stratejiler doğrultusunda faaliyetlerinde serbest hareket edebilmektedirler. Her bölüm kendi faaliyetinin ürün ve hizmetinin standartlara uygunluğunu sağlamakta, iç yönetim standartlarını kendisi belirlemektedir. Bu nedenle bölümlendirilmiş formda merkeziyetçilik hâkim olmakla birlikte sınırlı düzeyde dikey yetki de bulunmaktadır.

5. Esnek Yapı

Yukarıda ele alınan dört örgüt yapısı belirli bir süreyle sınırlı kalmadan çalışacak sistemler olarak değerlendirilmiştir. Oysa bazı hizmet ve ürünlerin belirli sürede tamamlanması için daha farklı bir örgüt yapısının ele alınması gerekmektedir. Belirli üretim faktörlerinin bir araya gelerek, belirlenmiş bir süre içerisinde ürünü ortaya çıkarıp

dağılması ve gerektiğinde benzer veya farklı bir ürünü ortaya çıkarmak için yeniden bir yapı altında toplanılması gerekebilir. Bazı durumlarda ise sıra dışı işlerin yapılması durumu da ortaya çıkabilir (Mintzberg, 1993).

İlk defa 1947 yılında ABD kurulan Hoover Komisyon raporunda kullanılan “adhocracy” kelimesini Mintzberg, “özgü”lüğün veya “münhasır”lığın ifadesi olarak kullanmıştır. Bu bölüme kadar incelenen örgüt yapıları gözden geçirildiğinde esnek yapılı örgütün en karmaşık yapıya sahip olduğu görülecektir. Mintzberg’in daha sonraki çalışmalarında Buluşçu Örgüt (The Innovation Context) olarak adlandırdığı bu örgüt yapısı temel olarak organik yapısı yoğun, biçimselliği az, dikey eğitim ve yönlendirme süreci yoğun, fonksiyonel ve pazar yapısına göre gruplanan ve esnek bir yapıya sahiptir. Çok karmaşık ve aynı zamanda çok dinamik ortamlarda faaliyet gösteren bu tip örgütlerde değişik disiplinlerden gelen uzmanları bir proje üstünde ve uyumlu bir şekilde çalıştırılabilmektedir. Esasında sıradan, rutin işlerin yapılmasına elverişli özellikleri olmayan özgü örgüt, sıra dışı faaliyetlerin yerine getirilmesine aracılık yapan bir yapıdır. Karar verme, yöneticiler ve yönetici olmayanlar arasında karar tipi ve ağırlığına göre, örgütün her kademesine dağıtılmıştır. Esnek yapılı örgütlerde karar verme ve bundan doğan güç, bir anlamda, hiç kimsenin tekelinde değildir. Bu durumda esnek yapılı örgütlerde karar verme süreci çok önem kazanmaktadır.

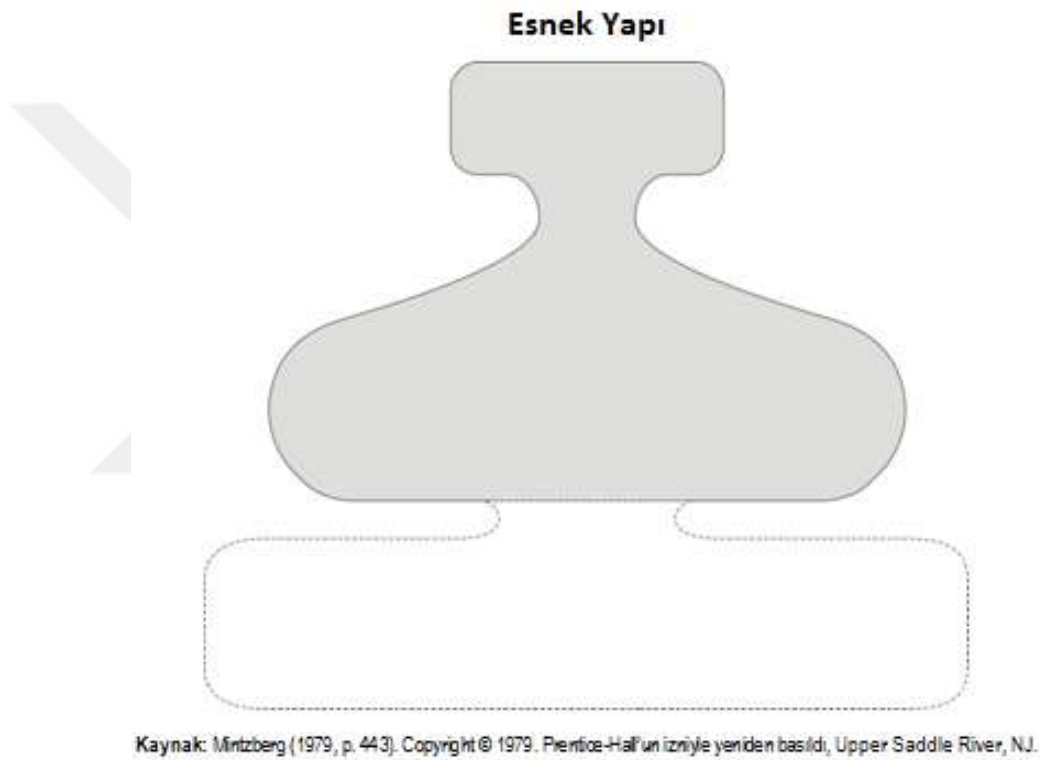
5.1. Koordinasyon Mekanizmaları

Esnek yapılı örgütlerin dinamik ve karmaşık özelliği daha önce kurulmuş yapılardan farklılaşmasına ve o yapıların özelliklerinden sakınma anlamına gelmektedir. Bunun sonucu olarak da esnek yapılı örgüt, koordinasyon için standartlaşmayı hiçbir şekilde kabullenmemektedir. Diğer bir ifade ile bürokratik yapının bütün tuzaklarından kaçınmakta ve iş gücünün dikkate değer bir şekilde bölünmesi, yoğun birim ayrılması, fazla resmi davranışlar ile planlama ve kontrol sistemlerini bertaraf edecek bir yapılanmayı gerçekleştirmektedir. Bu özellikler çerçevesinde koordinasyonun temel şeklini, olaylar karşısında işbirliği ve karşılıklı düzenleme olarak tanımlamak mümkündür (Mintzberg, 1993).

5.2. Örgütün Temel Alanı

Esnek yapılı örgüt, diğer örgüt yapılarına göre, yönetimin klasik kurallarına, özellikle yönetimde birlik kavramına en az itibar eden yapıdır. Artık esnek yapılı

örgütlerde sistemin bulunması önemli değildir. Önemli olan bilgi ve karar işlemlerinin yenilikçi ve öncü bir yapının varlığıdır. Bu da gerektiğinde otorite zincirinin çiğnenmesi anlamına gelmektedir. Daha önceki bölümlerde incelenen “Basit Yapı” aynı zamanda organik yapı olma özelliğini taşımaktadır ve bu nedenle de yenilikçi bir yapıdır. Fakat bu yenilikçi yapı bir lider tarafından kolayca birleştirilebilecek basit çerçevelerle sınırlıdır. Karmaşıklık arttıkça yenilikçiliğin çeşitliliği, daha zor anlaşılır ve kavranır hale gelmektedir. Bu ihtiyacı dinamik bir yapı olan esnek yapıli örgütlerde destek personeli örgütün temel alanı olarak ortaya çıkmaktadır (Mintzberg, 1993).



5.3. Uzmanlaşma

Konusunda uzmanlaşmış personel istihdamı, esnek yapıli örgütlerin başarıya ulaşmasına neden olan faktörlerin başında gelmektedir. Mal hizmet üretim birimindeki ve yönetsel düzeydeki uzmanlaşma, esnek yapıli örgütlerde yeni stratejilerin kavranması ve yeniliklere uyum sağlanması bakımından önemlidir. Bu nedenle, özellikle yatay düzeyde yoğun uzmanlaşma, bu yapının tasarım parametrelerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır (Mintzberg, 1994).

Esnek yapıli örgütlerde eğitimi yüksek ve yetenekli profesyoneller istihdam edilmektedir. Fakat profesyonel bürokrasinin aksine esnek yapıli örgütlerde otoritenin

koordinasyonunu sağlamak için bu uzmanların standartlaşmış yeteneklerine dayanmamaktadır. Çünkü bu durum yenilikçiliğin aksine standartlaşmaya götürmektedir. Bunun yerine, mevcut bilgi ve yeteneklerin geliştirilmesi, değişik bilgi ve yeteneklerin birleştirilmesini gerektirmektedir. Bu nedenle uzmanlaşmak ya da mal hizmet üretim birimi olarak farklılaşmak yerine esnek yapılı örgütler klasik uzmanlaşma veya farklılaşmanın dışına çıkmakta ve profesyonel bürokraside her uzman kendi başına çalışmasının aksine, esnek yapılı örgütlerde uzmanlar güçlerini birleştirmektedirler. Bu durum projelerin gerçekleştirilmesinde yüksek düzeyde yönlendirme ve yapılan işe yönelik eğitim ihtiyacını ortaya koymaktadır

5.4. Stratejik Üst Yönetim

Esnek yapılı örgüt, kişinin kendi uzmanlık alanı ile olan bağlarını koparmadan gruplama işlemi için fonksiyonel ve piyasa esasına göre bir Matris yapı içinde yapılanmakta ve aynı anda kullanıma eğilimindedir. Mal hizmet üretim biriminde gruplanan bu uzmanlar görevlerini yerine getirmek üzere geçici gruplara (proje gruplarına) ayrılmaktadır. Oldukça yüksek sayıda yöneticinin istihdam edildiği esnek yapıda; fonksiyonel yöneticiler, köprü yöneticiler ve proje yöneticiler olmak üzere, yöneticileri üç gruba ayırmak mümkündür. Proje yöneticileri sayısının en fazla olması ile proje grupları üyeleri arasındaki karşılıklı uyumun, düzenin sağlanabilmesi için yeteri kadar küçük olması gerekmektedir. Bu durum, esnek örgüt için klasik ölçülerle dar bir kontrol mekanizmasının kurulmasını sağlamakta ve bu durum da bölümlerinin boyutunu belirlemektedir (Mintzberg, 1994).

5.5. Denetim Mekanizmaları

Esnek yapılı örgütlerin gerçekleştirmeyi amaçladığı yenilikçi çalışmalarda planlardan sapmalar kaçınılmazdır. Bu durum, planlama ve kontrol faaliyetlerinin yerine getirilmesinde önemli bir engel oluşturmaktadır. Bu çerçevede, işe başlama noktasında hazırlanan sınırlı düzeyde faaliyet planlaması ile yapılacak işin tanımı yapılmakta, ancak performansların kontrolü için ayrıca bir düzenek bulunmamaktadır.

Esnek yapıda karşılıklı işbirliği, bağlantı araçları bakımından üst düzeydedir. Burada köprü yöneticilerin, fonksiyonel birimler ile proje ekibi yöneticileri arasında, koordinasyon görevini üstlendikleri görülmektedir. İyi eğitilmiş uzmanlara gereksinimi yüzünden, profesyonel bürokraside olduğu gibi, özgü örgüt yapısı da merkezkaç özelliği

taşımasına rağmen, yapısal anlamda farklılık göstermektedir. Zira esnek yapıda uzmanlar, örgütün her yerinde bulunmakta, diğer bir ifade ile uzmanlar sadece mal hizmet üretim biriminde değil, örgütün her biriminde yer almaktadırlar.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. Yöntem

Öncelikle bu araştırmanın desenlenmesinde kullanılan temel paradigma ve bu paradigma içerisinde araştırmaya yön veren temel yaklaşım tanıtılmış ve bu yaklaşımların seçilmesinde rol oynayan parametreler açıklanmıştır. İzleyen kısımda ise, katılımcılar, verilerin elde edilmesi, veri toplama yöntemleri, verilerin analizi, araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği ve araştırmacının bu çalışmadaki temel rolüne ilişkin detaylı bilgilere yer verilmiştir.

3.1 Araştırma Deseni

Bu çalışmada öğretim elemanlarının yükseköğretim kurumlarının yapı ve işleyişiyle ilgili görüşlerini belirlemek ve Mintzberg'in örgütsel yapı teorisini bir yükseköğretim kurumunda incelemek amaçlandığı için nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Bu araştırmada amaç, araştırılan konu ile ilgili okuyucuya betimsel ve gerçekçi bir resim sunmaktır. Bunun için toplanan verilerin ayrıntılı ve derinlemesine incelenmesi önemlidir (Babbie, 2003).

Araştırma deseni; araştırmaya konu olan duruma ilişkin soruların cevaplanmasına yönelik, araştırma sorusunun belirlenmesinden raporun yazılmasına kadar olan verilerin toplanması, analizi ve yorumlanması süreçlerini içeren bütüncül bir eylem alanına işaret eder. Her araştırmanın açık ya da örtük bir desene sahip olduğunu vurgulayan Yin (2009, s. 26), en temel anlamda deseni ampirik verileri çalışmanın araştırma sorularına ve nihayetinde de kendi sonuçlarına bağlayan bir mantık silsilesi olarak tanımlar. Bilimsel araştırmalarda karma yöntem herhangi bir konu, durum, olay vb farklı bakış açılarıyla derinlemesine incelemek için kullanılmaktadır. Bu bağlamda hem nicel hem nitel yöntemlerden yararlanılabileceği gibi sadece nitel ve sadece nicel yaklaşımdan da yararlanılabilir (Fraenkel ve Wallen, 2008).

Greene, Krayder ve Mayer (2005), sosyal bilimlerde, amaçlı olarak iki ya da daha fazla analiz veya veri toplama yolunun aynı araştırmada kullanılmasını karma yöntem yaklaşımı olarak tanımlamaktadırlar. Nicel yöntem aracılığıyla toplanan veriler birçok katılımcıya ulaşmayı sağlarken, gözlem, görüşme, doküman analizi vb. gibi nitel yöntemler kullanılarak elde edilen veriler, araştırma konusunun daha derinlemesine incelenmesine imkân sağlar (Greene, Krayder ve Mayer, 2005).

İçerdiği pek çok kavramın farklı disiplinlerle yakından ilişkili olması nedeniyle şemsiye bir kavram olarak kullanılan *nitel araştırmanın*, araştırma literatüründe herkes tarafından kabul edilen ortak bir tanımını yapmanın güç olduğu belirtilmiş ve birçok yazarda böyle bir tanım yapmaktan özellikle kaçınmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 45). Sosyal bilimlerde yaşanan gelişmeler ve nitel araştırmanın sahip olduğu karmaşık tarihsel arka plan, nitel araştırmaya ilişkin var olan tanımlamaların her geçen gün evrilmesine ve farklılaşmasına yol açmaktadır (Creswell, 2013; Denzin ve Lincoln, 2011; Merriam, 2013, Patton, 2014). Bu nedenle önemli olan ve üzerinde durulması gereken nokta nitel araştırmaya bir tanım aramaktan çok, nitel araştırmanın kendine has temel özelliklerine (amacı, varsayımları, veri kaynakları, analiz biçimleri, yorumlama, raporlama vb.) vurgu yapmaktır.

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Durum çalışmasında amaç belirli bir duruma ilişkin sonuçlar ortaya koymaktır. Bir duruma ilişkin etkenlerin (ortam, bireyler, olaylar, süreçler vb) bütüncül bir yaklaşımla araştırıldığı ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve ilgili durumdan nasıl etkilendikleri üzerine odaklanılan bir araştırma yöntemidir.

Durum çalışması nitel araştırmada çok yaygın olarak kullanılan bir yaklaşımdır (Silverman, 2006; Patton, 2002). Nitel durum çalışmasının en belirgin özelliği bir ya da birkaç durumun derinliğine araştırılmasıdır. Yani bir duruma ilişkin etkenler bütüncül bir yaklaşımla araştırılır ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve ilgili durumdan nasıl etkilendikleri üzerine odaklanılır (Cohen, Manion ve Morrison, 2005; Silverman, 2006).

Merriam'a (2013, s. 40) göre durum çalışması sınırlı bir sistemin derinlemesine incelenmesi ve betimlenmesidir. Creswell (2013, s. 97) durum çalışması araştırmasını, araştırmacının gerçek yaşam, güncel sınırlı bir vaka ya da vakalar hakkında çoklu bilgi kaynakları aracılığıyla detaylı ve derinlemesine bilgi topladığı, bir vaka betimlemesi ya da vaka temaları ortaya koyduğu nitel bir yaklaşım olarak tanımlamıştır. Yin'e (2003, s.132) göre vaka çalışması, gerçek yaşam bağlamında güncel bir olguyu, özellikle de olgu ile bağlam arasındaki sınırların net olmadığı durumlarda, inceleyen bir araştırmadır. Stake (1995) ise vaka çalışması, karmaşık ve özel bir vakanın kendi bağlamı içerisinde incelenerek anlaşılma çalışması olarak tanımlar.

3.2 Çalışma Grubu

Nitel araştırmalarda araştırma grubunun ve olası büyüklüğünün belirlenmesinde pek çok farklı anlayış bulunmaktadır. Bazı noktada bu anlayışlar farklılaşabilse de, hemen

hepsinin üzerinde anlaştığı husus nitel örneklem seçiminin nicel gelenekten önemli ölçüde farklılaştığıdır. İstatistiksel analizler kullanan, genellenmenin ve temsil gücünün büyük önem taşıdığı ve çoğunlukla olasılıklı örneklem yöntemleri kullanan nicel araştırmaların aksine, nitel araştırma geleneğinde örneklem belirlenmesinde amaçlar önemlidir. Veri kaynaklarının temsil gücünden daha çok toplumsal yaşamı nasıl aydınlattığı üzerine odaklanan nitel araştırmalarda örneklemenin başlıca amacı; anlayışı netleştirebilecek ve derinleştirebilecek olan belirli örnek olaylar ya da eylemler elde etmektir (Neuman, 2010, s. 320). Bu amaçla nitel araştırma, nispeten küçük örneklem üzerine bir fenomenin derinlemesine anlaşılması ve incelenmesine imkân vermek için amaçlı seçilen durumlara odaklanır (Patton, 2014, s. 46). Glesne (2012, s. 62), nitel araştırmada katılımcı seçiminin aydınlatma, yorumlama ve anlamının çoklu amaçlarıyla birlikte araştırmacının kendi hayal gücüne ve yargılarına dayandığını belirtmiştir. Nitel araştırmalarda, araştırmanın özel amaçlarına ve evrenle ilgili önceki bilgilere dayalı olarak örneklem seçmek için araştırmacıların kişisel değerlendirmelerini de kullanılabilir. Araştırmacılar vaka ile ilgili ön bilgilerini kullanarak belirli bir örneklem evreni temsil edebileceğine karar verebilirler. Nitel araştırmalarda üzerinde çalışılacak grubun seçimiyle ilgili ortaya konulan düşünceler incelendiğinde amaçların ön plana çıktığı görülmektedir. Benzer şekilde Creswell (2003), nitel araştırmanın arkasındaki temel düşüncenin, araştırma sorularının cevaplanmasına en çok katkıda bulunacak, araştırma sorusunun ve problemin araştırmacı tarafından en iyi şekilde anlaşılmasına yardım edecek katılımcıların amaçlı olarak seçilmesi olduğunu vurgulamıştır. Amaçlı örneklem tekniğinde araştırmacı araştırmanın özelliklerini belirler, daha sonra çalışmasının amacı için en uygun olan veri kaynaklarını seçer. Bu süreçte araştırmacının çalışma alanıyla ilgili kişisel yargıları ve bilgisi önemli bir rol oynamaktadır (Fraenkel ve Wallen, 2009, s. 99). Diğer taraftan veri kaynaklarını belirlerken konu ile ilgili uzmanların yargıları da önemlidir (Neuman, 2010, s. 322). Amaçlı örneklemenin mantığı ve gücü derinlemesine anlama üzerine yaptığı vurgudan gelmektedir ve bu durum da çalışmanın derinliği için zengin bilgi içeren vakaların seçimine yol açar. Zengin bilgi içeren vakalar, araştırmanın amacı açısından mümkün olduğunca fazla bilgi elde edebilecek vakalardır (Patton, 2014; Creswell, 2013; Christensen, Johnson ve Turner, 2015). Bütün bunlar göz önüne bulundurularak bu araştırmada katılımcıların belirlenmesi için amaçlı örneklem yöntemi tercih edilmiştir.

Nitel araştırmalardaki bir diğerk önemli ve tartışmalı husus ise veri kaynaklarının büyüklüğüdür. Patton (2014, s. 244), metodolojik kurallar yerine amaçlı stratejiler içeren ve belirsizliklerle dolu olan nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünü belirlemeye dair bir kural olmadığını belirtir. Örneklem büyüklüğü ne bilmek istediğimize, araştırmanın amacına, neyin gündem olduğuna, neyin kullanılışlı olacağına ve inanılır olacağına ve eldeki zaman ve kaynaklarla neyin yapılabileceğine bağılıdır. Merriam (2013, s. 79), örneklem büyüklüğünün her zaman sorulan sorulara, toplanan verilere, analize ve çalışmayı destekleyen kaynaklara bağılı olduğunu belirtirken, Patton (2014, s. 246) çalışma konusunda bilgili ya da bilgilendirilmiş meslektaşların değerlendirilmesini de önemli olduğunu vurgulamıştır. Nitel araştırma alanyazınında örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde kullanılması önerilen bir diğerk ölçüt ise veri doğgunluğudur. Veri doğgunluğu elde edilen bilgilerin tekrarlamaya başlamasını ifade eder. Lincol ve Guba (1985, s. 202), bilgilerin tekrarlamaya başlaması ilk ölçüt olarak kabul eder ve eğer amaç bilginin maksimum derecede elde edilmesiye, örneklem birimlerinden artık yeni bir bilgi gelmediği noktada örnekleme dâhil etmeler durdurulur.

Örgütsel yap için yaş ve büyüklük önemli kavramlardır. Türkiye’de üniversitelerin tarihi incelendiğinde 1933 yılında ilk üniversite kurulmuştur. Bu çalışma orta ölçekli olarak kabul edebileceğimiz 1970 yılında kurulan 23667 öğrencisi, 1167 öğretim elemanı ve 1284 idari personeli ile 79 önlisans ve lisans, 53 lisansüstü programda eğitim veren bir üniversitede gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın nitel boyutunun çalışma grubunu, bu üniversitede görev yapan farklı düzeylerden 30 akademisyen oluşturmaktadır. Katılımcıların belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme ve maksimum çeşitleme yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu 7 profesör, 10 doçent ve 13 yardımcı doçent olmak üzere bulunduğu kurumda en az beş yıl çalışma deneyimine sahip her düzeyden 30 akademisyeni içermektedir. Bunun sebebi akademisyenlerin çalıştıkları kurumu tanımaları, farklı düzeydeki akademisyenlerin, bulundukları konum ve sahip oldukları unvan açısından, kendi yaşantılarından yola çıkarak yorumlamalarıdır. Dolayısıyla çalışma grubuna dahil edilen akademisyenlerin, araştırmanın problemine taraf olabilecek şekilde farklı düzeylerden ve farklı bölümlerden seçilerek maksimum derecede çeşitliliğin yansıtıldığı düşünölmüştür. Paylaşılan bilgiler doğrultusunda katılımcıların kimlikleri, çalıştıkları kurum, unvan ve cinsiyetleri gibi kişisel bilgileri gizli tutulmaktadır.

3.3 Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak “görüşme” tercih edilmiştir. Görüşme yoluyla; tasarlanan görüşme sorularıyla, belirlenen ve araştırılan konuya ilişkin deneyimlerin, tutumların, görüşlerin, duygu ve inançların elde edilmesi amaçlanmaktadır. Görüşme; temelde soru sorma ve yanıt almayla ilgili bir süreçtir ve görüşme yapılan kişilerin kendi gerçekliklerini kendi terimlerini kullanmalarına izin verecek ve en iyi şekilde aktaracak şekilde sağlamaya yönelik bir yöntem olarak tanımlanmaktadır (Punch, 2005).

Belirlenen sorular kapsamında hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu, ilk olarak pilot uygulama amacıyla farklı bir üniversite görev yapan bir profesör, bir yardımcı doçent ve bir araştırma görevlisiyle görüşme yapılmıştır. Pilot uygulama sonucu yapılan görüşmelerin dökümleri incelenerek soruların anlaşılabilirlik düzeyleri, cevapların tatmin ediciliği gibi hususlar gözden geçirilerek görüşme formuna son hali verilmiştir. Görüşme sorularını kapsayan form Ek 1’de sunulmuştur. Kişisel bilgiler edinmek ve görüşmecinin konuya ve görüşme ortamına adapte olmasını sağlamak adına sorulan giriş sorularının ardından, araştırmanın temel amacına yönelik altı soru yöneltilmiş ve bu sorular görüşmenin gidişatına yönelik olarak önceden belirlenmiş sondaj sorularıyla desteklenmiştir.

Belirlenen ölçütleri taşıyan akademisyenlere, elektronik posta ve telefon aracılığıyla ya da yüz yüze ulaşılarak randevu talep edilmiş ve görüşmeyi kabul eden akademisyenler çalışma grubu kapsamına alınmıştır. Araştırmanın sınırlılıkları, yapılan uzun görüşmeler sonucu elde edilen büyük miktarda veri ve bu verilerin tekrar etmeye başlaması, diğer bir ifadeyle veri doygunluğu gibi gerekçeler nedeniyle çalışma grubu 30 akademisyenle sınırlandırılmış, akademisyenlerin bütününe ulaşmak gerekli görülmemiştir. Etik ilkeler gereği, katılımcıların kimlik bilgileri ve bağlı bulundukları yükseköğretim kurumu gizli tutulmuştur. Veri toplama sürecinde, araştırmanın çalışma grubunu oluşturan akademisyenlerle kendi odalarında ya da sessiz ve özel bir ortamda, izinleri dahilinde ses kayıt cihazıyla görüşmeler kayıt altına alınarak, araştırmacının kendisi tarafından, yüz yüze görüşülmüştür. 1 akademisyen ses kaydına izin vermemiştir. Her bir görüşme 35 dakika ve 95 dakika arasında değişiklik göstermiştir.

3.4 Verilerin Analizi

Nitel araştırmalarda veri analizi bulgulara ve sonuçlara ulaşmayı sağlayan önemli bir süreçtir. Yıldırım ve şimşek’e (2008) göre “Her nitel araştırma farklı birtakım özellikler taşır ve veri analizinde birtakım yeni yaklaşımları gerektirir. Bu nedenle araştırmacının, toplanan verilerin özelliklerinden yola çıkararak ve var olan analiz yöntemlerini gözden geçirerek, kendi araştırması için bir veri analiz planı geliştirmesi beklenir” (s. 221). Cresswell (2007, s. 219) ise nitelikli bir durum çalışmasının ne çıkan bazı özellikleri olduğunu belirtmektedir. Yapılan çalışmada durum ya da durumların tanımının yapılmış olmasına, durum ya da durumların iyi betimlenmiş olmasına, analizlerin sağlıklı gerçekleştirilmesine ve araştırmacının konumunu iyi ifade etmiş olmasına dikkat çekmektedir. Yin (2003, s.110) elindeki verileri nasıl değerlendireceği ile ilgili en ufak bir fikri olmayan araştırmacıların veri analizi aşamasında tıkanıp kaldığını ifade etmektedir. Ona göre istatistiksel analizlerin aksine, durum çalışmasında veri analizi yapmanın yok denecek kadar az sabit bir formülü ya da bir reçetesi bulunmaktadır. Veri analizinin gerçekleştirilmesi büyük ölçüde araştırmacının titiz bir ampirik düşünceye sahip olmasına, yeterli düzeyde kanıt sunmasına ve alternatif yorumları dikkatli bir şekilde değerlendirmesine bağlıdır.

İşlenmeye hazır hale getirilen veriler İçerik Analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Analiz sürecinde temel olarak 5 basamak bulunmaktadır. Bu basamaklar sırasıyla, açık kodlama, serbest kodlama, eksensel kodlama, seçici kodlama ve amaçlı kodlamadır.

Açık kodlama Bu basamakta, araştırmanın konusu ve amacıyla ilgili olduğu düşünülen her kelime, cümle ve paragraf belirlenmiştir. Bu esnada anlam bütünlüğünün korunması, konuşma esnasında kullanılan tabir, atıf ve göndermelerin gözden kaçırılmaması için araştırmacı görüşleri ve düşünceleri veri üzerine not alınmıştır. Bu noktada toplam 1809 referans ifadeye ulaşılmıştır. Belirlenen referans ifadeler herhangi bir seçki ya da sınıflamaya tabi tutulmamıştır.

Serbest Kodlama Bütün ilgili ifadelerin belirlenmesinin ardından, ikinci düzey kodlamaya geçilerek birbiriyle ilişkili olduğu düşünülen, aynı temele dayanan ve aynı noktaya değinen referanslar bir araya getirilerek toplam 49 serbest kod oluşturulmuştur. İkinci düzey veri analizi olarak kullanılan serbest kodlama süreci, varılmak istenen teorik 23 çerçevenin genel hatları ile ilgili fikir vermesi ve sonraki kodlama aşamalarını doğrudan etkilemesi sebebiyle oldukça önemlidir.

Eksensel Kodlama Oluşturulan serbest kodların daha rafine hale getirilerek, veriye dayalı geçici kodlar ve kategorilerin oluşturulması amacıyla, kod-kod karşılaştırması ve kod-veri seti (yapılan her bir görüşme ayrı bir veri seti olarak ele alınmıştır) karşılaştırması olmak üzere iki düzey içeren, sürekli karşılaştırma (constant comparison) tekniği kullanılmıştır. Eksensel kodlama olarak adlandırılan bu aşamada öncelikli hedef oluşturulan her bir kodun, diğer kodlarla olan ilişkisi, benzerlikleri, farklılıkları tespit edilerek kodlama hatalarının giderilerek geçici kategorilere ulaşılması ve her bir kodun farklı veri setleri içinde ifade ettiği anlamın belirginleştirilmesi ve ortaklaştırılması olmuştur. Bu aşamada toplam 27 geçici kategoriye ulaşılmıştır.

Seçici Kodlama Bir sonraki adım olarak yürütülen seçici kodlama sürecinde ise, araştırma geleneği ve araştırma paradigması ile ilgili alan yazında değinilen belirgin kavramsallaştırma ve yaklaşımlar da göz önüne alınarak, ulaşılmaya çalışılan teorinin temel bileşenlerini oluşturan kategorileri ve kategoriler arası ilişkilerin veriye dayalı olarak tanımlanması, çekirdek teorinin genel hatları ve bileşenleriyle ortaya koyulması amaçlanmıştır. İlgili literatürün sunduğu kavramsallaştırmalar ve bakış açılarının bu noktada kullanılma amacı, araştırma için temel bir kavramsal-kuramsal çerçeve olmaktan çok, veriye dayalı olarak oluşturulmaya çalışan teorik yapının daha sağlıklı ve bütüncül olarak ele alınarak, yorumlanabilmesine yardımcı olmasıyla ilgilidir. Bu aşamada, eksensel kodlama esnasında ulaşılan 27 geçici kategori, toplam 5 tema altında bir araya getirilmiştir.

Amaçlı Kodlama Veri analizi sürecinin son aşaması olan amaçlı kodlama esnasında bir önceki aşamada elde edilen kategori ve temaların, eldeki ham veriler ile tekrar karşılaştırılarak temellendirilmesi ile nihai kategorilerin ve temaların oluşturulması amaçlanmıştır. Bu aşamada, 4 tema ve 22 nihai kategoriye ulaşılmıştır. Oluşturulan bu tema ve kategoriler varılmak istenen mikro-teorinin çekirdeğini ve temel bileşenlerini oluşturmaktadır. 24 Serbest kodlama, eksensel kodlama, seçici kodlama ve amaçlı kodlama aşamalarında elde edilen kodlar, kategoriler ve temalar hakkında detaylı bilgiye bulgular ve tartışma bölümünde yer verilmiştir.

Veri analiz sürecinin ilk aşamasında 30 akademisyenle yapılan görüşmeler sonucu elde edilen yaklaşık 26 saatlik ses kaydı, araştırmacının kendisi tarafından bilgisayar ortamında metin dosyası haline dönüştürülmüştür. Diğer bir ifadeyle transkriptler haline getirilen verilerin analizinde, verilerin daha detaylı ve derinlemesine incelenmesini sağlayan içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizinde temel amaç, nitel verilerden belirli

anlamlar belirleme ve temalar altında birleştirerek sistematik bir biçimde sunmak şeklinde tanımlanmaktadır (Patton, 2002). Yazılı metinler oluşturulduktan sonra her bir metin kendisine ait kaydedilmiş görüşmenin ses kaydı dinlenerek kontrol amaçlı yeniden gözden geçirilmiş, bu aşamada çeşitli kelime hataları ya da anlaşılmayan kelimelerin düzeltmeleri yapılmış, aynı zamanda çözümlenecek veriye aşinalık arttırılmıştır. Araştırmacı tarafından her bir metin dosyasına belirli kodlar verilerek (akademisyenler için A1, A2...gibi) ve tekrar gözden geçirme sürecinde akademisyenlerin kimliklerini ortaya çıkarabilecek özel bilgiler sansrlenerek gizlilik sağlanmaya çalışılmıştır.

3.5 Geçerlilik ve Güvenilirlik

Nicel araştırmalar için geçerli olan geçerlilik ve güvenilirlik kavramlarının, nitel araştırmalarda da ele alınması gerektiğine ilişkin tartışmalar henüz netlik kazanmamıştır. Ancak nicel araştırmalardaki i geçerlilik, dış geçerlilik, güvenilirlik ve nesnellik kavramlarıyla açıklanan olguların, nitel araştırmalarda inanırılık, aktarılabirlik, güvenilirlik ve doğrulanabilirlik kavramlarıyla açıklanabileceği ifade edilmektedir (Merriam, 2009:210). Bu araştırma kapsamında geçerlilik ve güvenilirlik ilkelerinin tamamen önemsiz olmadığı ve bu ilkelerin nitel araştırmanın, aynı zamanda araştırmada konu edinilen olgunun doğasına uygun şekilde düzenlenerek kullanıldığı söylenebilir.

Nitel araştırmalarda, araştırmacılar bizzat içinde bulundukları süreçlerden doğan bilgilerin derin yapılarını anlayabilmek için büyük bir çaba harcamak durumundadırlar. Bu çaba içerisinde; bilginin doğru anlamlandırılması, isabetli ve doğru açıklamalar yapılması gibi konularla birlikte, gerçeğe uygunluk, doğruluk ve isabetlilik gibi iddiaların hangi kriterlere göre değerlendirileceği de araştırmacıların zihinlerini sürekli olarak meşgul etmektedir (Creswell, 2007). Nitel araştırmacılar, genel olarak nicel araştırmalarda pozitivist gelenek tarafından n görülen anlamlılık, teori-gözlem bağdaşması, genellenebilirlik, tutarlılık, yeniden üretilbilirlik, hassaslık ve doğrulanabilirlik gibi ilkelere dayanan değerlendirme kriterlerinin nitel araştırmalar için kullanılmasının uygun olmadığı görüşünde olmakla birlikte, birçok araştırmacı bu ilkelerin tamamen önemsiz olmadığını, söz konusu ilke ve kriterlerin nitel araştırmaların kendi gerçekliklerine ve anlaşılmaya çalışılan sosyal fenomenin karmaşık olarak kabul edilen doğasına uygun şekilde düzenlenip, değiştirilerek kullanılabileceği görüşünü paylaşmaktadır (Strauss ve Corbin, 1998, s. 266).

3.6 Araştırmacının Rolü

Bu araştırmada araştırmacı, araştırma süreçlerinin her aşamasında aktif olarak yer almıştır. Creswell'in (2007) de belirttiği gibi, sağlıklı bir nitel araştırma sürecinin sürdürölmesine yönelik olarak, araştırmacının yabancı olmadığı alan ve konular üzerinde çalışmalar yaptığı ve bu olgulara yönelik tecrübeler biriktirdiği söylenebilir. Bu araştırmada da çalışma grubu olarak belirlenen akademisyenler, araştırmacının kendisi gibi, araştırma olgusunun yani örgütsel yapının sergilendiği akademik alanın üyeleridir. Akademik alanda görev yapmakta, örgütsel yapıya ilişkin süreçleri tecrübe etmekte ve aynı zamanda ilişkilerinin kurulması, yapılandırılması ve etkilerinin hissedilmesinde rol oynamaktadırlar. Araştırmacı, araştırma konusu olarak seçtiği olguya ilişkin önermeler geliştirmek adına, görev yaptığı ve aynı zamanda lisansüstü eğitimini sürdürdüğu akademik alandaki diğer bireylerle, karşılıklı olarak hem eğitimci, hem öğrenci hem de meslektaş, bazı durumlarda ast bazı durumlarda ise üst konumda, sürekli değişen ve karşıdaki kişiye ve duruma göre şekillenen rollerden doğan iletişim ve etkileşim süreçlerinin içinde yer alarak, teorik ve pratik anlamda kendini geliştirmiş ve gözlem yapma imkânı bulmuştur. Araştırmacının bu süreçlerde biriktirdiği ve deneyimlediği kendi yaşantıları doğrultusunda belirli varsayımlar, önyargılar ve ön kabullerle araştırmayı ele alması muhtemeldir. Bu nedenle araştırmacının kendi kişisel, sosyal, kültürel ve ideolojik özellikleri bağlamında, araştırmada elde edilen sonuçların ve yapılan yorumların mutlak hakikati yansıttığı kaygısı taşımadığı, araştırılan olguya yönelik kişisel deneyimlerin ve paylaşılan yaşantıların açık bir şekilde tanımlanarak gerçekliğe uygunluğunu açıklayan bir role sahip olduğu ifade edilebilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde yükseköğretim kurumlarındaki örgütsel yapı iletişim/koordinasyon, üst yönetimle ilişkiler, eğitim ve yönlendirme, ödül/teşvik, planlama, performans değerlendirme/denetim, karar verme, uzmanlaşma, iş bölümü, bölümlere ayrılma, hiyerarşi kavramları akademisyenlerin görüşlerinin analiz edilmesiyle elde edilen kategoriler çerçevesinde bulgular ve yorumlara yer verilmektedir. Mintzberg'in tanımladığı beş örgüt tipi olan; Basit yapı, Makine Bürokrasisi, Profesyonel Yapı, Bölümlendirilmiş Yapı, Esnek Yapı (Adokrasi) üzerinde incelenecektir.

4.1. Hiyerarşi

Hiyerarşi en genel anlamıyla bir toplumsal teşkilatlanma biçimini tanımlamaktadır. Bu teşkilattaki en üst düzeyden aşağıya doğru inan mevkiler arasındaki keskin ayrımlar, hiyerarşi kavramı ile açıklanmaktadır. Üniversitenin genel bağlamında hiyerarşi kavramı ele alındığında, akademisyenlerin formal ya da yasal, unvan, uzmanlık, hocalık, kıdem, yatay ve dikey hiyerarşi olmak üzere farklı hiyerarşi türleri ifade ettikleri görülmektedir:

“Şimdi hiyerarşi tabî ki de var. Sonuçta bir üniversitede çalışıyoruz. Rektör var, rektör yardımcıları var. Fakülteler var, burada dekan var, dekan yardımcıları var. Bir şekilde bu hiyerarşi akıyor. Hiyerarşinin olduğunu düşünüyorum. Dikey hiyerarşi söz konusu bence üniversitede” (A2).

“Devlet kurumlarının çoğunda olduğu gibi... üniversiteler de bürokratik yapılar olduğu için... sonuçta işler resmi şekilde yürüyor. Formal bir hiyerarşiden söz etmek mümkün” (A15).

“Üniversitede informal düzeyde yürüyor daha çok. Yani formalden çok informal düzeyde yürüyor çünkü unvan dediğimiz faktör iletişim biçimlerini ya da hiyerarşik yapıları da etkiliyor. Yani kişinin unvanı sizden yüksekse, anabilim dalı başkanı, bölüm başkanı, dekan, rektör olmasına gerek yok. Sizden yüksekse,

iletişim düzeyiniz ona göre oluyor ya da kurduğunuz hiyerarşı ona göre oluyor. Çünkü karşı tarafın beklentisi de o yönde oluyor” (A5).

“Uzmanlaşma, alanınızdaki otoriteleşme hiyerarşıyı ortaya koyuyor. Yani formal hiyerarşıyı bir kenara bıraktığınız zaman otoriterseniz, bir konuda her söylediğiniz çıkıyorsa ya da her öngörünüz test ediliyorsa, doğru olarak test ediliyorsa, zaten hiyerarşı oluşturuluyordur” (A4).

“Akademik yaşamın içerisinde hiyerarşık yapı, sadece hocanız olmasıyla ilgili. Siz isterseniz akademik yaşantınızda unvanınızı en son noktasına getirin, her zaman onlar sizin hocalarınız. Gerek kongrelerde, gerek jürilerde... bizdeki hiyerarşık yapı sizin hocalarınızın ömür boyu hocalarınız olması... akademik hiyerarşık yapı sizin kişilerin hocanız olmasından kaynaklanıyor. O hiyerarşık yapıyı yok etme şansınız yok. Onlar sizin her zaman hocanız olacak” (A16).

“Yani o konu normalde sektörde olan hiyerarşık yapılarda dekanlığın kendi doğası gereği olan bi hiyerarşık yapı var o zaten standart bir yapı bu farklı mekanizmalardan az önce bahsettiğim gibi bu değişik şekilde aşılabiliyor yani isteyen bir kişi rektörlüğe ulaşabiliyor burda bi şey yok ama bunun kurumsal yapısı zaten kamu yapısı olduğu için” (A27).

“Kıdem hiyerarşısı çok yaygın bizim fakültemizde. Mesela bölüm başkanlığı, anabilim dalı başkanlığı gibi bir görevi olmayan, idari görevi olmayan ve aynı düzeyde olan akademisyenler, yani düzey derken doçentlik, yardımcı doçentlik, profesörlük gibi... Bunlar arasında bir de yaşa bağlı bir kıdem söz konusu, onun yarattığı bir hiyerarşı var” (A7).

“Uygulamada bir uygulamada esneklik var ama uı mevzuat açısından resmi çok yani şey olan bir yapı değil en ufak bir konu için bi çok yazışma yapmamız gerekiyor resmiyette uygulamada tabi birebir iletişim kanalları açık yatay diye” (A25).

“Hocaların kendi arasında oluşturduğu... yani.. zaten doğal olarak yönetimler böyle oluşuyor...kendi ekiplerinin kurduğu bir hiyerarşı var... benzer bakış açılarından kaynaklı görülen bir hiyerarşı mevcut” (A3).

“Rektöre oy vermiş olan, seçim kampanyasında yanında bulunmuş, destek olmuş, risk almış, haliyle riskin getirilerinden de faydalanan insanlar biraz daha hiyerarşide üst sıralara çıkabiliyor... herhangi bir idari görevi olmayan ... sırf rektörün yanında olduğu için söz sahibi olan ve herkesin de onun söz sahibi olduğunu bildiği ve kabullendiği insanlar var... herkes biliyor ki, o ne diyorsa bizim fakülteyle ilgili, rektör ona inanacak (A7).

“Akademik teamül gereği alanınızdaki akademik olarak unvanı daha yüksek olan kişilere ya böyle bir saygı şeyiniz oluşuyor ya da en azından onları geçmemeye çalışıyorsunuz, onları kırmamaya çalışıyorsunuz fikir beyan ederken. Bu tezler olabilir, jüriler olabilir, bu bölüm toplantıları olabilir, akademik kurullar olabilir... katılmadığınız görüşleri ifade ederken... hani kırıcı olmadan uygun bir dille ifadesine özen göstermeye çalışıyorsunuz... İşte bu bir hiyerarşi aslında, iletişim hiyerarşisi.... öğrencisi dekan oluyor, hocası bölümde öğretim üyesi... şimdi resmi yazı yazacak buradaki resmi iletişim kanalı... resmi bir hiyerarşi, kişisel bir hiyerarşiden bahsetmiyoruz... şu görevin işte yerine getirilmesini ya da şu konuyla ilgili şu çalışmanın yapılmasını rica ederim... rica ediyor kendi hocasına... zaten burada insanlar bunu içselleştirmiş durumda... bir hocanız sizin dersinize girmiş, siz profesör de olsanız doçent de olsanız, hocanızda aynı yerde çalıştığı için, oturduğunuz ortamda konuşurken hocanızın bulunduğunu göz önüne almanız gerekiyor” (A8).

Bahsi geçen iletişim hiyerarşisi kavramı, akademisyenler tarafından ifade edilen hiyerarşi türlerinin her birine, örneğin aynı unvanlara sahip olunsan bile bir akademisyenin hocasının yanında saygısından ötürü çok fazla ön plana çıkmak istememesi ya da hiyerarşi basamağının en altında yer alan bir araştırma görevlisinin hocalarına kendisinden öyle davranması beklendiği için nezaket sınırları içerisinde bir tavır sergilemesi gibi, dâhil olabildiği düşünüldüğünden ayrı bir hiyerarşi türü olarak belirtilmek yerine, her bir hiyerarşi türünü içine alan ve bu türler arası geçişleri sağlayan, daha çok iletişime yönelik bir kavram olarak sunulmaktadır. Üniversitelerin ve bunların bir parçası olan fakültelerin özellikle Türkiye bağlamında bürokratik kurumlar olduğu ve her ne kadar adı akademi de olsa bu kurumların bir ordu gibi kurgulandığı ve kast sistemine sahip olduğu belirtilmektedir. Bu kurgunun yarattığı algı çerçevesinde hiyerarşi

kavramının, özellikle akademik örgütlerde belirli duygu durumlarını ortaya çıkardığı ifade edilmektedir:

“Yönetimdeki kişi seninle işlerin üzerinde söz sahibi olduğu için ona saygıyla birlikte bu sefer korku da başlıyor. Ya acaba işimi sekteye uğratar mı diye, yoluma taş koyar mı diye insan şey yapıyor. O şekilde hissetmeye başlıyor. Mesela yönetime gelmeden önce böyle gayet saygı duyduğunuz, sevdiğiniz saydığınız bir hoca, yönetime geldikten sonra bu sefer çekinmeye başlıyorsunuz. Hani bu korkmak da değil belki ama çekinmek” (A10).

“...unvan üzerinden yürüyen ilişkiler, bilmiyorum belki de şöyle bir algı mı oluşuyor acaba, yarın öbür gün bu rektörümüz olur mu ya da dekanımız olur mu algısı oluşuyor bilemiyorum ama hep o mesafeyi hissediyorsunuz yani hiyerarşik basamaktaki unvan farkı mesafesini hissediyorsunuz. Bunu yönetimler de hissettiriyor. Zaten genel itibariyle yüksek unvandaki kişiler yönetici yapılıyor” (A5).

Bazı akademisyenler, kast sistemi ya da ordu benzetmesinin yükseköğretim sisteminin bağlı bulunduğu 2547 sayılı kanuna ve eski dönemlerdeki akademik kültürel yapıya bağlarken, bir akademisyen ise kanun ve geleneklerle yönetilme çelişkisine dikkat çekmektedir:

“Bu hiyerarşi biraz önce bahsettiğimiz bu 2547 sayılı kanunun 12 Eylül döneminde kurulmasıyla, hazırlanmasıyla birlikte askeri düzendeki hiyerarşik sistem buraya yansıtılmış. Birim birim.. her birimin sorumluluğu nihai son sözü söyleyecek olan bir top birim. Bu hiyerarşi bu şekilde kurulmuş, devam ediyor” (A7).

“Fakülteadaki hiyerarşi akademik unvanlar üzerinden kurulur... Hala vardır o, yani profesör olmak hala önemli bir şeydir. Eskiden daha önemli daha rijidti hiyerarşik yapılar. Rol biçimleri, davranış kalıpları daha yapılandırılmıştı. Mesela asistanın yapacağı işler standarttı. Yardımcı doçentin yapacağı işler belliydi. Yani yardımcı doçentken kitap yazmak çok büyük bir ayıptı mesela eski gelenekten gelen insanlar için. Fakat Türkiye’de yükseköğretimdeki bu yığınlaşmayla birlikte, üniversitede öğretimde ki insan kaynakları kapasitesi

büyüdü. Eski jenerasyon gitti, yeni jenerasyon geldi. Yeni jenerasyonla beraber bir boşluk var şu anda” (A12).

“...sorun yaşadıktan sonra çözüm için rektörlüğe gittiğimizde bize söylenen üniversitenin böyle bir geleneğinin olmadığıydı. Ama üniversite öyle geleneklerle yönetilmez, kanunlar vardır, yönetmelikler vardır, kurallar vardır. Tabii geleneklerin de işe yaradığı, işlediği yerler vardır ama bu gibi idari işlerde de yapılacak şeyler bellidir” (A13).

“Biz genelde bizim bilgisayar mühendisliği bölümünde uı tüm işlemleri biz e-posta üzerinden yürütüyoruz bizim rutin Cuma sabahı toplantılarımız olur uı o toplantı üzerine de herhangi bir konuda acil görüş gerekirse o zaman bir araya geliriz zaten sayımız çok fazla değil ama onun dışındaki bir çok şeyi bizim bölümde komisyonlar kurulmuştur kimlerin hangi işleri yapacağı bellidir gelen iş ilgili komisyona gider o komisyon o gerekenleri yapar ve elektronik ortamda bir çok işi yazışmayı biz kararını üretiriz çok tanımlanmamış bi iş olursa da onları bölüm toplantısında ele alırız ya da ikili görüşmelere hızlı çözüm üretilmesi gerekiyorsa orda hallederiz” (A19).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşıldığı gibi, fakültelerdeki insan kaynaklarının sayısındaki artış, yeni bir jenerasyonun akademik kültüre dâhil olması ve üniversitelerin giderek kurumsallaşmaya başlamasıyla, alışık olunan eski düzen ve hiyerarşiden bir kopuş yaşandığı ancak bu kopuşun da bazı çelişkiler ve problematik durumlar yarattığı söylenebilir. Akademik alandaki hiyerarşinin bireysel ilişkiler bağlamında bazı sorunlar yarattığını ortaya koyan görüşler ise şu şekildedir:

“Yardımcı doçent ya da doçent olanlar bir anda ast-üst ilişkisine döndürdü bu işleri. Yani bu açıdan baktığımızda hem yönetimsel olarak, hem de bireysel olarak bu dediğiniz hiyerarşi çok açık bir şekilde görülüyor... kendilerine böyle bir şey verildiğinde.... yani alındığında demiyorum onlara istinaden... verildiğinde, onlar da bu konumu, bu açıdan kullanmaya başladılar. Yani arkadaşlık ilişkilerini bir kenara itip ki, öncesinde belki de çok fazla arkadaşlık ilişkileri yoktu bilmiyorum tabi ki, ama böyle konum gelince, böyle çok üst düzey bir şey görmeye başlayıp, yani kişisel ilişkilerini tamamen resmi ilişkilere çektiler” (A3).

“...bir araya gelindiğinde sanki o hiyerarşi yokmuş gibi bir diyalog ama kurum içinde o hiyerarşiye dayalı iş yürütme stratejisini ağırlıklı olarak kullanıyor. Mesela dışarda arkadaşım dediğiniz kişi kurum içinde size iş yaptırabilmek için gerektiğinde o statüsünü o unvanını, var ise yetkisini yazılı kanallara, sözlü kanallara iletip uygulama ihtiyacı hissedebiliyor. Ancak böyle iş yaptırabilirim diye düşünüyor” (A11).

“Derslerin dağılımında kimin hangi dersi hangi gün alacağı, kaç ders alacağı hocalar arasında, toplantılarda kararlaştırılıyor. Biz ders programını yerleştirme sürecinde hiyerarşiye dikkat ediyoruz. Üstten alta doğru kişilerin istedikleri gün ve saatlere göre program oluşturmaya çalışıyoruz ancak aynı unvandaki hocalardan hangisine önce soracağımız konusunda gerginlik yaşıyoruz ve hep bir problem çıkıyor” (A15).

“bizim üniversitede memurluk kültürü hakim olabilir. Gittiğiniz zaman bile bence bunu gözlemliyorsunuz hani ordaki size herhangi bir sekreterin davranışından uı kıymet verdiğini sizi muhattap aldığını hissediyosunuz ama burda biz kendimizi muhattap aldırmaya çalışıyorsunuz yeri geliyor hani dediğiniz gibi tenzi etmek lazım. Yani ben özellikle asistanlarla diyaloglarına çok müdahale etmişimdir şahit olduğum zaman yani o öğrenci değil hoca ona hoca gibi davranıcaksını çok vermek zorunda kaldım o mesajı ki de hoşlanmadığım bir üsluptur benim ama çok çirkin şeylerle karşılaştım vakti zamanında” (A29).

Akademide özellikle uzmanlığa dayalı bir hiyerarşinin en çok karşılaşılmaması gereken bir kavram iken, bu kurumlarda en az görülen hiyerarşi türü olması ve formal hiyerarşinin akademik alanda baskın hissedilmesinin nedenleri bazı akademisyenler tarafından şu şekilde vurgulanmaktadır:

“Pek açıkçası şununla karşılaşmıyoruz, bu akademisyen bu alanda çok söz sahibidir, bu yüzden onun hiyerarşide biraz daha üst noktada olması gibi bir durumla çok karşılaşmıyoruz. Bunun çeşitli sebepleri vardır ama en gözle görünen sebebi, kimsenin bununla ilgilendiği yok. Hani yaptığı işe bakarak saygı, sevgi ya da ne bileyim o tip bir şey yok, hani reputation diyorlar ya, o tür şeyimiz yok bizim, derecelendirme ölçeğimiz yok” (A7).

“Uzmanlığa dayalı bir hiyerarşinin olması gerekiyor ama ne yazık ki üniversitelerdeki iletişim biçimleri, yönetim eksiklikleri, akademik kültürün eksikliği uzmanlaşmaya dayalı bir hiyerarşi yerine daha çok formal bir hiyerarşiyi... yani örgütsel yapıdan gelen hiyerarşinin ön plana çıktığını görüyoruz... Bir araştırma görevlisi arkadaşımızla konuştuğumuz zaman, yani ben dekanım, profesörüm dememize gerek yok. Zaten biz konuşmalarımızla, davranışlarımızla, çalışmalarımızla etkileyebilmeliyiz onu... Ama yetersizliğin olduğu yerde formal hiyerarşi ortaya çıkabilir” (A4).

Söz konusu ifadeler, akademik uzmanlığın ve alandaki saygınlığın akademik alandaki hiyerarşi basamaklarından dışlandığını vurgulamaktadır. Bu dışlanmanın failleri yine akademisyenler ve onların yetersizlikleri olarak görülmektedir. Entelektüel bir saygınlığın ve bilimsel bir yetkinliğin olmadığı, bireylerin kendilerine bu kalemlerde güvenmediği bir ortamda formal ilişkilerin, yasal bir hiyerarşinin, örgütsel anlamda çeşitli politik stratejilerin ağırlık kazandığına dikkat çekilmektedir.

4.2. İletişim

İnsanların birbirleriyle olan paylaşımları, ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi için gerekli olan iletişim kavramı, toplumdan ayrı olmayan hatta toplumun minyatürü olarak kabul edilen kurumlarda, insan topluluklarının oluşturduğu örgütlerdeki en önemli unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir. Örgütsel açıdan iletişim ise, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek adına işleyiş sürecindeki insan kaynakları ve dış kaynaklar arasındaki etkileşimi olanaklı kılmak şeklinde düşünülebilir. Örgüt içerisindeki iletişim süreçleri bilgi alışverişi, bireylerin davranışlarını yönlendirmek, istek ve rahatsızlıkları iletmek, çatışmaları çözmek ve motivasyonu sağlamak gibi pek çok amaca hizmet etmektedir. Bu bağlamda bir örgütteki iletişim sürecinin, o örgüt hakkında tanımlayıcı bilgiler verdiği söylenebilir. Dolayısıyla bu çalışmada bir örgüt olarak tanımlanan üniversite ve fakültelerdeki güç ilişkilerinin, örgütsel politikaların ve stratejilerin ortaya konması için akademisyenler arası yatay-dikey ve çapraz iletişim biçimleri özellikle ele alınmıştır. Akademisyenler arası yatay-dikey ve çapraz ilişkiler ve iletişim kanallarına ilişkin ifade edilen görüşlerin, daha çok olumsuz iletişim biçimlerini vurguladığı görülmektedir.

“Burası... devlet memurluğu, tapu kadastro gibi bir kurum değil üniversiteler. Dolayısıyla birini asistan olarak aldığında, onu sevsen de sevmesen de onunla belli bir sene birlikte çalışmak zorundasın. İster istemez insan ilişkilerinin daha yakın olması gerekiyor” (A12).

“Fakültede şu an akademisyenler arası ilişkileri genel olarak değerlendirdiğimde, çıkar ilişkisine daha çok dayalıdır çünkü herkesin bir yükselme arzusu var... hani onun yeri, benim yerim...” (A3).

“...kikleşmenin, gruplaşmaların, ideolojik kamplaşmaların sosyo-kültürel sermayeye göre farklı davranış, alışkanlık biçimlerinin fakültede takım çalışmasına bile müsaade etmeyecek durumda bir iletişimsizlik olduğunu her defasında görüyorum. Genel anlamda herkes kendi kabuğuna çekilmiş, yüzeysel iletişim, etkileşime razı oluyor” (A11).

“Aynı bölümden, aynı koridorda oturan öğretim üyeleri, akademisyenler birbirleriyle selamlaşmıyorlar” (A6).

“Dikey iletişim söz konusu... yukardan aşağıya doğru bir iletişim var ve siz de bunları yerine getirmekle mükellefsiniz. İletişim ağı bu şekilde. Her zaman için unvanı daha yüksek olanın talepleri doğrultusunda işler gerçekleştirilir. Onun haricinde çok fazla böyle nefes alma şansı kalmaz insanların” (A14).

“Akademisyenliğe uygun bir iletişim biçiminin olmadığını söyleyebiliriz. Herkes herkesin eksiğini aramakla meşgul... olumsuz iletişim dediğimiz dedikodu yoluyla iletişim kuruyorlar daha çok” (A4).

“Burada sanki insanlar daha çok duygularıyla hareket ediyorlar. Yani o onu sevmediği için selam vermeden geçip gidebiliyor... İnsanların bu duygusal hareketleri verdikleri kararlarda da etkili olabilmeye başlıyor... Uzman olduğunu bildiği bir kişiyle çalışmamayı tercih edebiliyor ondan hoşlanmadığı için” (A10).

“İnsanlar biraz daha bencil ve samimi değil yani. Mutlaka iyi ilişkiler, arkadaşlıklar, meslek ilişkileri, meslektaş ilişkileri vardır ama en ufak bir şeyde de sizi satabilecekleri ihtimaliyle de karşı karşıyayız yani” (A13).

“Bu çok özen gösterdiğim bi alan bunu aslında idareci kimlikle yapınca belki birazcık daha yani arkadaşlarımla zihninde nereye oturdum çok iyi ölçemiyorum

ama bunu ben aslında kendi adıma takım arkadaşı olarak aynı birimde çalışan birisi olarak bunu sadece XXX Hoca olarak yapıyorum aslında özü itibarıyla ama bu XXX Hocanın aynı zamanda dekan yardımcısı olmasının arkadaşlarda bir karşılığı var mı onu çok iyi kestiremiyorum ama bu cümlelerin hepsinin sonunda inanın üç nokta var çünkü sadece beş aylık bi yönetici ve ömrümde ilk yöneticilik tecrübesi de bu üstelik kendi kendini sürekli sakın yönetici olma diye sıkılayan bir yöneticinin cümleleri bunlar ☺ onun için hepsinin sonunda bi üç nokta var siz değerlendirmeye bu şekilde alın” (A25).

“Yataya çok yakın yani doğrudan bölüm başkanımız vardır ve bölüm başkanıyla akademisyenler arasında herhangi bir level seviye yok yani bölüm başkanı doğrudan iletişim kesinlikle kurarlar” (A28).

Bu ifadelerden yola çıkarak fakülteadaki akademisyenler arası ilişkilerin resmi, samimiyeysiz ve kopuk olduğu görülmektedir. Akademik örgütlerin yapısı gereği, işbirliğine dayalı bir çalışma alanı ve merkeze bireyi alan bir hizmet sektörü olmasından dolayı insan ilişkilerinin daha yakın, sıcak ve samimi olması tercih edilmektedir. Ancak çıkara dayalı ya da dikey yönde iletişim şekilleri, bunun yanında iletişime kapalı olma, duygusal hareket etme, selamlaşmama, birlikte çalışmayı, işbirliğini reddetme ve olumsuz iletişim türü dedikodu yoluyla iletişim kurma gibi davranış şekilleri ortaya çıkmaktadır. Bazı akademisyenler ise fakülteadaki ilişkilerin ve iletişimin yöneticiler ya da yüksek unvana sahip hocalar tarafından yönlendirildiğini söylemişlerdir.

“Yöneticilerin yönetim tarzı... Yönetim tarzı fakülteadaki ilişkileri de etkileyebiliyor. Yani bazen, bazı yöneticiler daha yumuşak, insani ilişkileri ön plana çıkarırken, bazıları daha kuralcı ve daha rasyonel düşünceyle bakıp insani ilişkilerle değil de, kurumun kuralları şeklinde ilerleyebiliyor. Bu da bence kişiler arası üst ve alt ilişkilerini etkiliyor. Eğer sıkı bir ortam varsa, daha hiyerarşik daha resmi ilişkiler doğmaya başlıyor. Ama daha insani ilişkiler, motivasyon, iletişim tarzındaki şeylerin ön plana çıktığı yönetim tarzında ise ast üst ilişkilerinin çok resmileşmediğini düşünüyorum” (A15).

“Eğer böyle bir fakülte istiyorsa dekan böyle bir fakülte yaratabilir çünkü çoğu şey onun da elinde olduğunu düşünüyorum. Meslektaşlık ilişkisini üst düzeyde

tutabilir, diğer kurallar ve prosedürler... bu kısmı biraz daha aşağıda tutabilir. Bu tercih meselesi ama şu an hiyerarşi... çok hani hiyerarşik şekilde ilerliyor ilişkilerimiz” (A2).

“Benim akademik ortamda çalışma hayatı olarak, araştırma görevliliğine ilk başladığım andan itibaren asistanlığını yaptığım ve yüksek lisans danışmanlığını yapan hocanın etrafında şekillendi ilişkilerim de. Kendi kendime pek ilişki kurma olanağım olmadı. Yani isim olarak beni ciddiye alan, ilişki kurmaya çalışan da olmadı. Ben de böyle bir fırsat bulamadım. Genellikle şu hocanın asistanı diye görüldük” (A7).

Yukarıdaki görüşlerden anlaşıldığı gibi yönetici ya da üst konuma, unvana sahip akademisyenler, iletişim süreçlerinde önemli bir etken olarak ifade edilmiştir. Özellikle dekanlık makamının fakültedeki iletişim süreçlerini yönlendiren ve şekillendiren en önemli değişken olduğu vurgulanmaktadır. Bunun yanında unvanı düşük ya da hiyerarşi basamağının en altında yer alan araştırma görevlilerinin akademik alanla ilişki kurma süreçlerinde iletişimlerinin danışman hocaları etrafında şekillendiği ve alanda bu şekilde bir kabul görme sağladıkları ifade edilmektedir. Fakültedeki akademisyenler arası iletişim süreçlerinde yaşanan olumsuzlukların nedenlerini içeren görüşler ise şu şekildedir:

“...unvana göre daha çok insanların birbirini kabul ettiği, iletişim kurduğu, yemekhanede yemek yediği ya da akşam beraber aynı unvandaki insanların dışarı çıktığı, hatta birisinin yeni bir unvan aldığında aramıza hoş geldin diyerek karşılandığı, sanki daha önce aralarında değilmişçesine karşılandığı bir algı olduğunu düşünüyorum, öyle bir iletişim biçimi olduğunu düşünüyorum” (A5).

“İşte formal olduğu kısım da var informal olduğu kısım da var ama genellikle dediğim gibi bizdeki yani ikili ilişkilerden çok bölümün ilişkileri yani bölümdeki 11 öğretim üyelerinin kişisel ilişkiler daha ön planda tabi ki” (A28).

“Ama işin öbür tarafında da var yani birden işte seni ezmeye çalışan, gücü kazandığı zaman onu kullanmaya çalışan... ki bunu daha yeni araştırma görevlisiyken doktor olup da yapmaya çalışan biri de oldu yani. Önceki gün araştırma görevlisiyken, doktor olduğunda aynı şeyi yapmaya, fırçalamaya çalıştı. Orada da benzer şekilde sıkıntı yaşadık” (A13).

“Fakültenin personel sayısının artması, dışardan çok farklı insanların, farklı durumlardaki insanların fakülteye gelmesi, hatta bazılarını hala tanımıyor olmamız, bu ilişkileri minimuma çekti... Ast-üst ilişkilerinde de böyle oldu çünkü eskiden de ast-üst ilişkilerine baktığınızda, personel sayısı az olduğu için şimdi astınızla zaten ya da üstünüzle sürekli bireysel ilişkiler içerisinde görüşüyorduk. Ama şimdi sayı arttı ya da işte ast-üst konumdaki kişiler değiştiği için ya da işte farklı insanlar geldiği için bu biraz daha resmi boyuta taşınmış oldu belli hususlarda” (A3).

“Araştırma görevlilerinin kendi aralarındaki ilişkiyi düşünürsek, özellikle ÖYP’nin bunu zedelediğini düşünüyorum. Bunun nedenlerinden bir tanesi şudur: ÖYP’liler lisanstan mezun olur olmaz akademisyenliğe, yani araştırma görevlisi olduğu için daha yüksek lisansa başlamadan, akademik ortamı görmeden akademinin direkt ortasına dalyorlar, o da bir arada kalmışlığa neden oluyor. Dolayısıyla bu, o ilişkileri de zedeleyebiliyor” (A10).

“Olumlu olarak bakıyorum genelde ıı bölümümüzdeki arkadaşlarımızın sayısı fazla olmadığı için belki biraz bunun da etkisi olsa gerek ıı rahat bir iletişim olduğunu düşünüyorum. Yani kampüse geldiğimizden itibaren hocalarımızın tanıdığımız hocaların sayısının arttığını görüyorum tabi ki ıı belli ıı zaman ve mekanlar içersinde bu görüşmeler olduğu için orada da genelde olumlu bir izlenim ediniyorum işte yemekhane olabiliyor veya toplantılar olabiliyor o şekilde. Evet zaman geçirilen yerlerde daha çok görüşme şansı oluyo ve orda da olumlu bir izlenim olduğu kanaatindeyim” (A30).

“Çünkü güven zedelenmiştir. Güven ilişkileri yani insanlar iletişime geçtiği yöneticiler ya da arkadaşlarından zarar gördükleri için temkinli oluyorlar ve mümkün olduğunca pek iletişime geçmek istemiyorlar. Yani her yaptığını, her yaptığı işin değerlendirmesini arkadaşıyla paylaşmıyor çünkü zarar görüyor. Deneyimleri onun zarar gördüğünü gösteriyor onun için kapalı iletişim modelinin olduğunu görüyoruz” (A4).

“Şimdi biz, ben bu fakültenin kurulduğu günden beri bu fakültedeyim. Birlikte yola çıktığımız akranlarımız var. Tabi ki onlarla yaşantılarımızın daha çok olmasından dolayı daha yakınız. Birbirimizin birçok sürecini biliyoruz. Çocuğumuz doğduğu günleri biliyoruz. Yaşantımız çok fazla ve yeni gelen

insanlarla ne kadar yakın olursak olalım, onlar kadar yakın olma şansımız yok. Bu gruplaşmalara neden olabiliyor... Diğerleriyle kurduğunuz ilişkiler daha yüzeysel oluyor... Artık insanları seçiyorsunuz çevrenizdeki ve paylaşacağınız şeyleri” (A16).

“Örgütlerde bakıldığında üç tane insan ilişkisi var yani örgütsel ilişkiler. Bir yaşutlarınla var, akranlarınla... bir üstlerinle, bir de astlarınla var. Şimdi bu nasıl bir gelenekten geldiğine bağlı biraz. Yani örgütsel öğrenme, örgütsel sosyalizasyon dediğiniz süreç içerisinde insanlar nasıl yetiştiriliyorlarsa o şekilde davranıyor. Yani suiistimal edilen asistan, otoriter tavırlarla yetiştirilen asistan, bir süre sonra otoriter oluyor. Daha demokrat yetiştiriyorsa...” (A12).

“...adaletsizlik ortaya çıktığı zaman, haksızlık ortaya çıktığı zaman ilişkiler bozulmaya başlıyor... kendi bölümümden konuşursak hocalarla ilişkilerimin dört dörtlük olduğunu söyleyemem... bölüm içi ilişkilere bakarsak, hocalar ikiye bölünmüş. Aynı siyasi çizgide olsalar da... rekabete dayalı olduğunu düşünmüyorum... çıkar meselesi ya da görüş farklılığıdır” (A9).

Olumsuz görüşlerin yanı sıra bazı akademisyenler, iletişim süreçlerinde olumlu gelişmelere yönelik uygulamaları ve kendi kullandıkları olumlu iletişim stratejilerini paylaşmışlardır:

“Bizim bölüm içinde zaten birlik beraberlik var herkes herkesle konuştuğu için herkes herkese görüştüğü için herangi bi sıkıntı yaşanmadığı için kişisel ilişkiler olsun veya ıı mesleki ilişkiler olsun herangi bi sıkıntı yok herkes istediği hür iradesiyle görüşüyor konuşuyor sıkıntılarını dile getiriyor ıı problemleri de çözmeye çalışıyorlar” (A25).

“İkisini duruma göre ıı karar vererek yani bu durumda bunu formal olarak söylemeye gerek yok bunu telefonla arkadaş şunu şöyle yapmak gerekiyor diye söylemek hani gerektiğinde formal olarak ama ıı iletişim açısından çok rahat ettiğimi düşünüyorum kendi adıma yani iletişim sorunu yaşadığımı düşünmüyorum” (A29).

“Ben ne kadar pozitif yaklaşabilirsem, onlardan da genelde pozitif geri bildirim aldım... Genellikle iyiydi benim karşılaştığım... iletişim açısından hiçbir sıkıntı yaşamadım en azından. Ben kendimi ifade edebildim. Karşı taraftan da kendi

derdime ya da işte onlara anlatmaya çalıştığım şeye karşı da doğru bir tepki aldım genellikle. Bazı bölüm içerisindeki hocaların, iletişim kopukluklarının olduğunu... doğru kelimeleri kullanmamaktan olabilir gerçi iletişime kapalı olabiliyorlar. Herkesin aynı iletişim seviyesinde ya da aynı iletişim becerisine sahip olmasını bekleyemeyiz. iletişimin özelliklerinden bir tanesi bu. Her zaman üstün olan siz değilsiniz ve her zaman sizin dediğiniz olacak diye bir kaide yok. Yeri geldiğinde geri çekilmeyi veya işte yumuşatmayı kendinizde bilmeniz lazım” (A1).

“Yani eğer akademik dille konuşucak olursam bizim işlerin bizim iletişimimiz genelde uı gayriresmi ve organik ağırlıklı elbette resmi ilişkilerimiz var bürokratik iletişimimiz var görevlerimizden kaynaklı ben mesela anabilim dalı başkanım öyle olduğu için bölümden çeşitli talepler gelebiliyor dekanlıktan çeşitli talepler gelebiliyor o yazılı işleri yazılı cevap veriyorum ama genelde ana bilim dalı içinde işleyişimiz bölüm içindeki işleyişimiz gayri resmi ilişkilerle idare edilebiliyor” (A13).

“Kendi anabilim dalımızda genellikle insanlar birbirlerine sahip çıkarlar, desteklerler. Maddi ve manevi destekler ve bir güç olarak arkanızda hissedersiniz mesai arkadaşlarınızı. Dışarda görüşülür, sosyal ortamlar paylaşılır, rahat rahat sohbet eder, hiyerarşiyi çok fazla hissetmezsiniz. Tabi ki saygı vardır ama samimiyette bir o kadar baskındır” (A5).

“O mesafeyi daha iyi ayarlayabiliyor bizimkiler benim gözlemlediğim kadarıyla. Mesela şimdi gidip bir kafede beraber oturup çay içer, orda çok güzel arkadaş gibi muhabbet eder ama fakülteye gelindiğinde bu ilişkiyi muhafaza ederler. Bunu her düzeye de yayabiliriz. Benim hocamla da öyleydi mesela. Biz dışarıda çok sık görüşürdük, çok da güzel bir abi kardeş ilişkimiz vardı, ama fakülteye ya da enstitüye resmiyetin içine girdiğimizde onların hepsi bir kenarda kalırdı, resmi bir ilişki türü geliştirdik, o devam ederdi” (A7).

“Bizim belki de fakültede tesis etmeye çalıştığımız nedenlerden birisi o. Belki bu teşvik edilmiştir... İnsanlar birbirleriyle kavga ettiğinde, insanlar birbirleri hakkında dedikodu ürettiğinde yönetici orda hep hakem rolünü oynamıştır. Yani iki kişi kavga etmiştir, yönetici orda onlara abilik/ablalık yaparak birleştirmeye çalışmıştır. Çatışmalar körüklenerek iletişim sağlanmaya çalışılmıştır. İşte biz belki onu farklı kılmak, biraz daha yönetim becerilerimizi işin içine sokmaya

çalışarak... açıklık politikası... Her yapılan iş açık seçik insanlara anlatılırsa ve ortaya konulursa, illa ki karşı tarafın düşüncesi aynı olacak diye bir şey yok, siz yaptıklarınızın gerekçelerini koyarsanız ve ne amaçla yaptığınızı belirtirseniz, karşı taraf sizi ister istemez destekleyecektir ve sizinle iletişime geçecektir” (A4).

İletişime yönelik olarak ifade edilen bu görüşler, akademisyenlerin pozitif bir tutum içerisinde iletişim kurdukları ya da üst yönetime, yüksek unvandaki öğretim üyelerine karşı özellikle kendilerini yumuşak bir ifadeyle anlatabildikleri zaman olumlu bir geribildirim aldıklarını göstermektedir. Burada vurgulanan önemli nokta, örgütteki bireylerin hepsinin aynı iletişim seviyesinde olmasını beklememenin, doğru kişiye doğru zamanda doğru kelimeleri kullanmanın ve yeri geldiği zaman geri çekilmeyi kabul etmenin işe yarar bir strateji olduğudur. Olumlu iletişimin sağlanmasına yönelik paylaşılan bir diğer strateji ise saygı ve samimiyet mesafesinin dengelenmesidir. Örgüt dışındaki samimiyetin örgüt içerisinde bir kenara bırakılarak resmiyetin ve saygı çerçevesinin devam ettirilmesidir. Örneklendirilen bir diğer strateji ise açıklık politikasıdır. Örgütte yer alan faaliyetlerin ve örgüt süreçlerini açık ve net bir şekilde, gerekçeleriyle birlikte ortaya koyarak, şeffaf ve açık bir iletişim sürecini sağlamaktır.

“Yani eğer akademik dille konuşacak olursam bizim işlerin bizim iletişimimiz genelde ıı gayriresmi ve organik ağırlıklı elbette resmi ilişkilerimiz var bürokratik iletişimimiz var görevlerimizden kaynaklı ben mesela anabilim dalı başkanım öyle olduğu için bölümden çeşitli talepler gelebiliyor dekanlıktan çeşitli talepler gelebiliyor o yazılı işleri yazılı cevap veriyorum ama genelde ana bilim dalı içinde işleyişimiz bölüm içindeki işleyişimiz gayri resmi ilişkilerle idare edilebiliyor” (A1).

4.3. Koordinasyon Mekanizmaları

Örgütlerin işlerini koordine edebilmek için beş koordinasyon mekanizması vardır: Karşılıklı uyum, doğrudan denetim, iş süreçlerinin standardizasyonu, ürünlerin standartlaştırılması ve çalışanların becerilerinin standartlaştırılması. Bunlar yapının en temel öğeleridir ve örgütü bir arada tutan yapıştırıcı olarak kabul edilebilir. Makine bürokrasisi iş süreçlerinin standartlaştırılmasını, profesyonel bürokrasi ise becerilerin standartlaştırılması koordinasyon mekanizması olarak kullanırken aşağıda bununla ilgili alıntılara yer verilmiştir.

“diğer bölümlerle bizim özellikle müfredat açısından örtüşen bölümlerle ıı ortak çalışmaları görüşme yapmamız gerektiğinde bir araya gelip görüşebiliyoruz ama ordaki en büyük sıkıntı özellikle bizi akreditasyon çalışmaları kapsamında denk geliyor birden fazla bölümün ortak çalışma yapması gereken şeylere yasal alt yapı buna müsait değil mevzuat buna müsait değil yani iki farklı bölümdeki öğrenci bu akreditasyon çalışmalarında uluslararası standartlarda beraber tez yapabilmeli bunda ortak nota olmalı disiplinler arası çalışma gerektiren bi konu mesela bu akreditasyon çalışmalarında isteniyö ama yasal mevzuat buna aykırı olduğu için sadece bireysel kişisel ıı girişimlerde belli çalışmalar yapabiliyoruz onun dışında ıı bireysel yapılan o belli çalışmaları iletebiliyoruz ama şey anlamda yasa anlamda fazla şey” (A5).

“yani biraz o anlamda eksiğimiz maalesef var ıı şöyle söyliyim yani dediğiniz gibi fen edebiyatta yaklaşık bir yedi sekiz tane bölüm var fakat bölümlerin birbiriyle iletişimi çok fazla olduğuna inanmıyorum açıkçası yani belki sözel bölümlerde işte tarih edebiyat ortak bir noktada buluşabilir ama mesela bizim kimya bölümüyle özellikle ve biyoloji bölümüyle hiçbir en ufak bir ıı bilimsel anlamda bir aktivasyonumuz yok ama fizik bölümüyle var yani en azından birkaç hocayla burdaki birkaç arkadaş yani bende dahil olmak üzere görüşüyoruz beraber ortaklaşa çalışma yapıyoruz birbirimizin tez yüksek lisans çalışmalarında genellikle ıı etkileşimde bulunuyoruz” (A11)

“aslında bizim fakültemizin altındaki bölümler gerçekten kendi açılarından birer dünya haline geldi ıı sayısal kalabalıktan söz etmiyorum ürettiğimiz bilginin niteliği açısından söz ediyorum bu gün türkiyede ciddi sayıda üniversite artık iktisadi idari bilimler fakültesi altında işletme programı sunmuyor işletme fakültesi altında sunuyor özellikle biz işletme bölümü olarak bunu yaşıyoruz yani burada uluslararası ilişkiler var siyaset bilimi kamu yönetimi var iktisat var işletme olarak biz varız ıı maliye var bunların hepsi kendi açısından derya yani kar amaçlı bir örgüt için konuşacak olursak sanki burda mati divijinıl form var çok bölümlü bir yapı var (telefon konuşması) verdiği bir ıı zorluk var ve burada yani iyi niyetten bağımsız bir zorluk bu ıı vakti zamanında biz Fazıl Hoca'nın dekanlığı zamanında ayrı bi fakülte olmamızı çok istedik yani işletme fakültesi olarak ayrı

olalım bu daha etkili ve verimli olarak gitsin beceremedik hali hazırda da ben onun şeyinin devam ettiğini düşünüyorum sıkıntısının” (A1)

“Tabi var şu da var yani bizim bir araştırma sanayicilerin problemini çözme anlamında katkı sağlıyoruz iki biz mesela müfredatımızı düzenlerken bizim dış paydaşlar danışma kurulumuz vardır sanayicilerle bizim ıı alanda öncelikle sanayicilerden oluşan onlarla biz bir yılda ya da iki yılda bir toplantı yaparız ıı onlarda ıı öğrenciler hakkında mezunlarımız hakkında görüşlerini alırız müfredatta olması gereken onlardan talepleri varsa onları da dikkate alırız biz mesela müfredat düzenlemesini buna göre yaparız onlardan da eklenmesi gereken bi şey varsa öne çıkan görüş varsa onlarda ıı mümkün olduğunca müfredatın içerisine ekleriz” (A23).

“yani biraz o anlamda eksiklerimiz maalesef var ıı şöyle söyliyim yani dediğiniz gibi fen edebiyatta yaklaşık bir yedi sekiz tane bölüm var fakat bölümlerin birbiriyle iletişimi çok fazla olduğuna inanmıyorum açıkçası yani belki sözel bölümlerde işte tarih edebiyat ortak bir noktada buluşabilir ama mesela bizim kimya bölümüyle özellikle ve biyoloji bölümüyle hiçbir en ufak bir ıı bilimsel anlamda bir aktivasyonumuz yok ama fizik bölümüyle var yani en azından birkaç hocayla burdaki birkaç arkadaş yani bende dahil olmak üzere görüşüyoruz beraber ortaklaşa çalışma yapıyoruz birbirimizin tez yüksek lisans çalışmalarında genellikle ıı etkileşimde bulunuyoruz”(A2).

“şimdi burda da şöyle bir meselemiz var bizim kendimize ait bi meselemiz aslında bizim fakültemizin altındaki bölümler gerçekten kendi açılarından birer dünya haline geldi ıı sayısal kalabalıktan söz etmiyorum ürettiğimiz bilginin niteliği açısından söz ediyorum bu gün türkiyede ciddi sayıda üniversite artık iktisadi idari bilimler fakültesi altında işletme programı sunmuyor işletme fakültesi altında sunuyor özellikle biz işletme bölümü olarak bunu yaşıyoruz yani burada uluslararası ilişkiler var siyaset bilimi kamu yönetimi var iktisat var işletme olarak biz varız ıı maliye var bunların hepsi kendi açısından derya yani kar amaçlı bir örgüt için konuşacak olursak sanki burda multi diviosional form var çok bölümlü bir yapı var (telefon konuşması) verdiği bir ıı zorluk var ve burada yani

iyi niyetten bağımsız bir zorluk bu ıı vakti zamanında biz xx Hocanın dekanlığı zamanında ayrı bi fakülte olmamızı çok istedik yani işletme fakültesi olarak ayrı olalım bu daha etkili ve verimli olarak gitsin beceremedik hali hazırda da ben onun şeyinin devam ettiğini düşünüyorum sıkıntısının” (A28).

Beş koordinasyon mekanizması yapının tutkalıdır ve örgütü bir arada tutan temel elementlerdir. Belirlenen işi tamamlamak için gerekli eğitim türü standartlaştırıldığı zaman bilgiler ve beceriler standartlaştırılır. Koordinasyonun iş süreçlerinin standartlaşmasına dayandığı vasıfsız görevlerin yapıldığı örgütler bürokratiktir. Sonuç olarak örgüt yapısı dikey boyutta merkezîleşmiştir, formal güç hiyerarşinin üst noktalarında özellikle tepe noktasında yoğunlaşmıştır.

4.4. Üst Yönetimle İlişkiler

Yöneticilerin sergiledikleri liderlik ve yönetim tarzları, örgütsel amaç ve değerlere olan bağlılığı arttırmaktadır. Tepe yönetimin örgüt kültürüne ve değerlere verdiği önem neticesinde bu örgütlerde verimlilik ve yenilikçi düşünceler artış gösterecektir. Üst yönetime duyulan memnuniyetin örgütsel bağlılığı etkilediğine yönelik yapılan çalışmalar da bu görüşün bir göstergesidir.

“Yani bunu ferdi bazda düşünmek lazım yani bölümsel anlamda da herangi bi sıkıntı yok en basiti kadro meselesinde yani herangi bi sıkıntı yaşamadık şimdiye kadar ha burda anti parantez söyleyecek olursam XXX da etkisi var sağolsun ıı YYYY Hocamın da etkisi var yönetsel anlamda yaklaşık üç yıldır dört yıldır yani bu yönetimde herangi bi sıkıntı yaşamadık ıı kadro anlamında ıı diyelim çünkü en önemli şey özlük hakkıdır özlük hakkı noktasında herangi bi sıkıntı yaşanmadı dekanlığımızda sağolsun zamanı gelen doktorası biten doçentliğini almış her arkadaşın kadrosu için rektörlükle görüşmüştür ve gerekli kadrolar alınmıştır”(A18).

“Önce çalıştığım üniversite ortamıyla karşılaştırıldığında şunu çok rahat hissediyorum yani rektörlüğe ifade etmem gereken üst kademeye yönetime ifade etmem gereken bir husus olduğunda çok rahat ifade edebilirim ve bu ifade

edeceğim husus bir markes bulur yani bunu bir dinleyen olur diye bir zanna sahibim burada” (A13).

“İlişkiler olumlu ha işte bu dedim ya iki boyutlu ha bölüm içinde yönetime karşı olumlu olumsuz görüşleri de mutlaka olanlar vardır yani bunu bölüm anlamında düşünürsek dediğim gibi bölüm biz zaten bölüm olarak birlik beraberlik içinde olduğumuz için ıı bir sıkıntı olursa yine birlik beraberlik içinde bir sevinç olursa da yine birlik beraberlik içinde halletmeye çalışıyoruz” (A22).

“Yani bireysel tekliflere açık ama tabi bunların yapılabilirlik noktası şartlara bağlı bi durum ıı yani kişisel anlamda ıı bazı taleplerimiz olduğunda bunların yapılabilirlik noktası u işte ders verme seminerdir veya bi yerde ıı herangi bir etkinlikten yararlanmadır bunlara olumlu bakıldığını gördüm bununda yine şartlara ve duruma göre değiştiği kanaatindeyim genel olarak” (A26).

Örgütsel güven, örgütün içinde bulunan üyelerin katılımıyla yaratılması gereken psikolojik bir ortam olarak değerlendirilebilir. Bu ortamın yaratılmasındaki en belirleyici ve önemli faktör yönetim kademesinin yaklaşımıdır. Örgütte güvenilir bir ortamın oluşması için temel değişkenler ilişkilerin derinliği, rol ve sorumlulukların tam anlaşılması ve işgörenlerde işi yapabilme konusundaki yeterliliktir (Asunakutlu, 2002). Bu bakımdan üst yönetim bu ortamı sağlamakla yükümlüdür. Çalışanların birbirlerine ve yönetime güven duyması, örgütteki tüm bireyler için ön koşul olarak görülmelidir.

“Ha üst yönetimde ilişkilerde yöntem olaraktan biz resmi formal yazışmalar ilerleyen bir kanal e mail le bazı bilgiler gelir üçüncü bölüm olaraktan istişare toplantılar olur fakültede onlarla ilgili olur bunların dışında ekstra bir konu çıkarsa da gerek dekanlıkta gerek rektörlükte gidip görüşebiliriz orda bizim bölüm olarak bir şeyimiz yok rahatız” (A21).

“Yani ilişkilerin ıı tabi bireysel anlamdaki gözlemim ıı herangi bir sorunla karşılaşmadım ben ama ıı genel olarak nasıl bir tablo olduğunu net söylemem biraz zor çünkü ıı gözlemlerim içersinde olumsuz bi şeyle pek karşılaşmadım ıı fakat bunu net cevaplayabilmek için bi hayli gözlem yapıp ıı farklı bi durum var mı onu gözleyerek söylemek daha doğru olur ama ben ginede olumlu olduğu

kanaatindeyim. İnfomal olma durumu da söz konmuşu ama bu formal ve informal ayırımını biraz kişiliğe ve şartlara bağlı olarak düşünmek gerektiğini düşünüyorum.” (A16).

“Yani şöyle dumlupınarda çalıştım ve burda çalıştım gezdiğim yaklaşık içini çok iyi bildiğim yirmi beş otuz tane üniversite var tüzel özel neyse ıı ama ıı şey ne diyoduk kurumsallaşma anlamında hiyerarşi anlamında en iyi üniversite Eskişehir Osmangazi Üniversitesidir ha kesinlikle ıı özlük hakkı noktasında kurumsallaşma noktasında işte atamalar noktasında ıı şahsa indirgemeyi tamamen rutin işlerin gittiği yani istenilen istenmeyen tüm personelin kadrosunun verildiği yani ne diyolar kişisel ayrışım yapılmadığı ıı kişileri ıı ne diyolar ayrıştırılmadığı bir üniversite yani bunu açık yüreklilikle söyleyebilirim çok büyük üniversiteler gezmeme de rağmen ıı hatta örnek verecek olursak yıldız teknik geçen hafta elazığdaydım ondan önce yozgattaydım aksarayda burdan doktora yapmış birçok arkadaşımız var dumlupınarda bizzat içinde bulundum yaşadım çektim istifa ettim gelmeme rağmen söylüyorum ha yani diğer üniversiteleri kötülemek anlamında söylemiyorum bu gezdiğim üniversitelerde ciddi manada sıkıntılar var yani kurumsallık anlamında yönetsel bazda sıkıntılar var inşallah giderilir ha en azından bizim üniversitede ben geleli kaç yıl oldu iki bin dokuz altı yıl bitti ıı altı yıl içinde ondan önce doktora yaptığım süre içerisinde herangi bir yönetimin ıı işte aşağıdaki insanlara böyle bir zorba zorla yaptırmaya çalıştığını herangi bir dikta rejimi görmedim yani onu da açık yüreklilikle söylüyorum yönetimde her türlü insanın bulunduğu her türlü görüşe sahip her türlü fikre sahip insanın bulunduğunu görüyoruz ıı şu anki yönetim de öyle bir önceki yönetim de öyle yaklaşık ben dört dönem gördüm burda biliyorum az çok yani herangi bir sıkıntı yaşanacağını da düşünmüyorum ha son süreçler malum işte ne olur ne gider bilmiyoruz ama ıı durum bu” (A11).

“Kendi adıma konuşacak olursam hepsiyle aynı yani benim dekanla da iletişimim aynı şekilde resmi yazıyla gayri resmi de oluyo bölüm başkanıyla da resmi gayri resmi oluyo ama herkes için konuşamam hani bu belki kişiden kişiye de değişiyodur onu bilemiyorum. İnfomal işlediğine de şahit oldum çok yani dekan benim yanımda rektör yardımcısını telefonla aradı informal bi takım taleplerde bulundu informal cevaplar aldı buna şahit oldum ıı fakat o da aynı şekilde şeydi eş zamanlı gitti yazılısı hemen ardından geldi” (A25).

4.5. Eğitim ve yönlendirme

Eğitim işle ilgili becerilerin ve bilginin öğretildiği sürece denilirken doktrinleme örgütsel normların edinildiği süreçtir. Her ikisi de çalışanlardaki kabul edilen (standartlaştırılan) davranış kalıplarının “içselleştirilmesi” anlamına gelir. Bilgi tabanı ve bir dizi iş becerileri yüksek düzeyde rasyonelleştirildiğinde kurum bunları basit, kolayca öğrenilen işlere, yani beceri gerektirmeyen işlere ayırır ve daha sonra koordinasyonu sağlamak için davranışın biçimlendirilmesine dayanır.

“İnsan kaynakları politikaları/yönetimi insan faktörünün verimli kullanılmasıyla beraber, gereksinimlerinin de aynı ölçüde en etkin şekilde karşılanmasını öğütlemektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi örgüt içerisinde öncelikle kadroların oluşturulması, personelin eğitilmesi, gelişimi, motivasyonu, performans artırımı, sağlık ve güvenlik gibi konularda çalışmalar yaparak bunları belli başlı ilkelere bağlamaktadır. Bunların başında de, verimlilik, insancıl davranış, eşitlik, güvence, açıklık ve gizlilik ilkeleri gelmektedir. Örgüt bu ilkeleri yerine getirirken de üst yönetimin desteğiyle tam katılımı ortak bir zeminde buluşturmalıdır” (A28).

“Bu noktada çok muzdaribim şöyle söylüyim yani bilimsel olarak maalesef ... yani burada bilmiyorum yani sıkıntı olur mu olmaz mı hocalarım büyüklerim kızabilir belki yalnız işte bizim bölüm olarak yaklaşık on beş tane profesör dokuz on tane doçent birkaç tane de böyle yardımcı doçentimiz kaldı bölüm olarak bilimsellik noktasında biraz sıkıntılarımız var çünkü hocalarımız pek çalışmıyor açık ve seçik söylüyorum” (A27).

“Özellikle asistan arkadaşları civarımda olanları önceden yaptığım ve çok iyi geri dönüşler aldığım bi husus mutlaka bilimsel toplantılara katılmaları bunun için belirli bir süreci beklememeleri konusunda yönlendirmekte çok ısrarcı davranmaya çalışıyorum ya bu genelde doktorayı bitirelim de sonra bunlar olur gibi hayır bunu bulabildiğimiz fırsatta şu an hemen burda başlaması gereken süreç en işlevsel yaptığım heralde katkı bu olur onlar adına onun dışında şu an net bi şey söyleyemiyorum şeye katılmak onların bu tip faaliyetlerini duyduğumda

katılmak sonucu takip etmek naptın gittin mi nası geçti kendini nası hissettin gibi cümleler” (A17).

“Evet yani doçent olup yatanlar var profesör olup yatanlar da var en büyük sıkıntım açıkçası bu ha ben profesör oldum ama hala çalışıyorum inanın her sene oraya git buraya git ha kendi anlamda söylemiyorum yine çalışan arkadaşlarımız hocalarımız var ama bilimsellik noktasında biraz ıı tama birkaç kişinin gayretiyle bölüm bi yerlerde yani ne diyolar o çita anlamında sıralama anlamında sıkıntı yaşamasakta ciddi manada çalışma eksikliğimiz var ha bu tamam derse giriliyor yüksek lisans doktora öğrencileri rutin işleri yapıyor rutin işlerin dışında işte bu performans üniversitenin şeyi performansı yökün uygulayacağı performanstan dolayı bu sene biraz kıpırdanma var özellikle son bi altı yedi aydır kıpırdanma var ama onun dışında dediğim gibi bir ıı ben özellikle her zaman da söylüyorum hocalarıma da bir serzenişim oluyor onu da belirtiyim” (A12).

“Evet bunlar bi grubu buna benzer şeylerin mesela bazen nudul ders yönetim sisteminin nasıl kullanıldığı konuda değişik konularda zaman zaman kurslar oluyo başka bir şeyde özellikle ıı araştırmacıların kişisel gelişimini önemli etkileyen yurtiçi yurtdışı konferans katılımları çalıştay katılımlarıdır çalış vorkşoplar ve benzeri oluyor orda kurumun kaynakları yeterli değil ne yazık ki orda yani son mesela yakın zamanda biz bi yurtdışına gitmiştik ıı üç bin beş yüz dört bin liraya yakın harcama oldu oldukça ekonomik sınıflardı bunlar ama kuruma ancak bunun ıı üç bin lirasını karşılayabildi bin beş yüz iki bin liraya yakın bi rakamı kendi cebimizden çıkartmak zorunda kaldık bu tabi uluslararası iş birliklerini uluslararası anlamda kurumun tanınırlığını ve benzeri bir çok şeyi etkiliyor” (A15).

“orada şöyle bir teknik mesele var çok fazla ders yükümüz var bu ders yüküyle ne yapılabilir emin değilim objektif düşündüğüm zaman çünkü benim kendi adıma söyliyim fiili haftalık ders yüküm yirmi altı saatin pek altına düşmedi bu akademik çalışma için çok kötü bi şey size yani resmen dersane hocası hüviyetine getiriyo ve bu yapı nası kırılır onu da bilmiyorum ıı ihtiyacımız var öğretim elemanına zaman zaman ilana çıkıyoruz talep bile gelmiyor yani eskişehire gelicek olan akademisyen Anadolu üniversitesini tercih ediyo döner sermaye gibi çok ciddi bi avantajı var böyle ağır ders yükü altına girmek istemiyolar çok öyle imkan yok

nasıl imkan yaratılır bilmiyorum en beğendiğim imkan bap bilimsel araştırma projeleri pek çok arkadaşımız o vesileyle yurtdışına hem doktora tezi hem de doktora sonrası eğitim için gitti bende ondan yararlandım bi sene Amerika birleşik devletlerine gittim bu çok iyiydi ha isterim ki kongre destekleri sempozyum destekleri daha çok olsun üniversitenin maddi geliri fazla oldukça heralde daha çok olur öyle tahmin ediyorum” (A9).

4.6. Ödül/Teşvik

Üst yönetimin, çalışma arkadaşlarının ve astların açıkça iyi performansı fark etmeleri ve takdir ederek ödül mekanizmasını devreye sokmaları, çalışanların işlerinden memnun olmalarına yol açmaktadır. Takdir etme, örgütsel bağlılığı geliştirme araçlarından biri olarak, çalışanların örgütsel kararlara katılımını sağlamak ve örgütsel geliştirme çabalarını güçlendirmek için de etkin bir araç olarak kullanılmaktadır. Yeterli ücret ve ödüller bireylerin motivasyonunu arttırmak için gerekli teşviki sağlayabilir. Etkin takdir programları, örgüt kültürü üzerinde büyük bir etki yapabilir. Dolayısıyla, kültüre odaklanmak, işgörenlere bir aidiyet duygusu ve onların örgütsel değer ve inançlara bağlılığını sağlamaktadır

“Valla kurumdan kuruma değişiyor yani bir Anadolu üniversitesinin vermiş olduğu teşvikle ıı Dumlupınar üniversitesinde bile bu teşvik var fakat bizim üniversitemizde maalesef bu tür bi teşvik yok yani en azından şöyle yapılabilir ki bazı üniversitelerde yapıyor işte bazı üniversiteler direk hocalara paradır dokümandır vesaire şey doküman diyorum demirbaş eşyadır vesaire veriliyor yani onu biliyoruz ama onun dışında bizim üniversitede şu yapılabilir benim şahsi düşüncem dediğiniz gibi belli bir puanlama yapılır işte yayındır u sempozyumdur projedir vesaire senelik yapmış olduğunuz bu projelerden her birinin belli bir miktarının puanlaması olur o puanda size para olarak döner para olarak belki direk elinize gelmese de atıyorum yurt dışı sempozyumunuza gitmek için bir kaynak ya da bir demirbaş almanız için bir kaynak işte fizik kimya biyoloji laboratuar malzemesi almak için bir kaynak gibi işte kağıt almak için odaya işte internet bağlatabilmeniz için bilgisayarınızın güzelleştirebilmeniz için imkan

olabilir şahsi düşüncem ha bunu dibimizdeki Dumlupınar üniversitesi bile yapıyor bizim yapmamamız hala ben rektörlük seçimindeyiz gelen hocalara da bunu söylüyorum yani bu benim şahsi düşüncem ha ıı burdan zaten böyle bi şey olursa ister istemez teşvik artacaktır yani ıı bölümdeki hocaları da bu şekilde belki hareketlendirme mümkün olacaktır” (A28).

“Tabi beş saatle evet şu var tamam biz derse girmemizdeki amaç maalesef türk derse girmekte amaç tamamen duygusal yani bunu yok efendim ben kendimi geliştiriyorum diyen insan da yalan söyler yani bu tamamen parayla alakalı olan bi şey şimdi benim AAAA üniversitesi gibi döner sermayem olsa ben kusura bakma hiç derse girmem otururum bilimsel çalışmamı yaparım senede on yayın yapıyosam yirmi yayın yaparım gibi” (A17).

“Ha ben daha somut bunun bu konu üzerinde çalışıyorum ıı yani böyle bi kaç hamle yaptım idari arkadaş idari birimde çalışan arkadaşlardan başlayarak yani böyle ıı özel kurumlarda olduğu üzere ıı ayın elemanı filan seçsek yılın elemanı seçsek dönemin elemanı seçsek dönemin öğrencisi seçsek ıı kriterleri. Kriterleri ayarlamak çok zor onu önceden denenmiş daha fazla kargaşaya sebep olmuş yani sözlü iletişimden ıı ziyade somut nasıl adımlar atılabilir bunun üzerinde ciddi ciddi düşünüyorum böyle bi şeye çok ihtiyaç hissediyorum yani yüreklendirecek. Tatlı bir yarışa sebep olacak ıı ha birbirini kırarak inciterek sen aldın ben aldım değil ama böyle tatlı bir rekabete sebep olacak çözümler arıyorum. Genelde bu hep tersine çalışır yani çalışmayan ıı aslında çalışmayan ödüllendiriliyor cezalandırılmamak suretiyle göz yumulmak suretiyle genelde çalışmayan ödüllendiriliyor çalışan da bir anlamda cezalandırılmış oluyo çünkü çalışana şimdi ona verdik bu iş oooo yapana kadar şu halleder şuna verelim diyoruz onun üzerindeki yükü hesaba katamıyoruz ya da ona vereceğimiz bütün ödül bi kaç tatlı cümleden ibaret oluyo bu sistematığın değişmesi lazım onu ısrarla söylüyorum benim zamanımda ıı başarılı öğrenciye teşekkür verilir taktir verilirdi yıllar geçti onda hiç bi değişiklik yok ama başarısız öğrenciye bi ek daha bi sınav hakkı daha bi şey daha yapsak şunu öğretmenler kurulu kararıyla geçirsek gibi bi sürüüüüü” (A5).

“ancak işte belirli bir şeyin üzerindeki puan ortalaması başvurularda artı puan olarak değerlendiriliyordu burdaki yapıyı da bilmiyorum. Sadece yayın yayın

içeriği öğrencinin tutumu çünkü çocuklar aslında bu konuda çok başarılı pusula ancak o başarı pusulada çabuk geçilen yani o oda bi taraftan göreceli hadi geçiriveren öğretmen çok başarılı öğretmen. Çok üzerinde veya o performans meselesini çok ciddi çok hassas düşünmek zorundayız” (A9).

“yani bizim yönetim organizasyonda çok sık söylediğimiz bi şey vardır neyi ödüllendiriyorsanız onu elde edersiniz eğer siz ıı sadece yayın ve puan eksenli bir ödüllendirme yapıyorsanız niteliği gözden kaçırma riskiniz çok fazla bu riski ben çok yüksek görüyorum yani şu an biz bir sürü performans metrikleri oluşturuyoruz yüksek öğretim alanında ıı genelde yayınları ödüllendiriyoruz ama belki yayından daha kritiği atıftır yani kaç kişi sizin yayınınızı gerçekten okuyor kaç kişi değerlendiriliyor mesela bir yayın vardır esesiyay dergide değildir ama çok çığır açmış bi yayındır bu bir kitaptır alan indeksi yayınıdır bunun değerlendirecek hakem heyetinin çok yetkin olması lazım o konuda kafamda soru işaretleri var açıkçası hem yök düzeyinde hem üniversite düzeyinde hatta fakülte düzeyinde o yetkinlikte bir hakem kurulu oluşturulup gerçekten titizlikle bu yayın performansı değerlendirilebilir mi o konuda bazı soru işaretleri var kafamda. İnfomal var tabi o insani ilişkilerin gücüyle çok alakalı. Tabi tebrikler oluyo kutlamalar oluyo ıı birlikte yemekler yeniyo bu tür informal uygulamalar var” (A13).

Takdir edilme duygusunun fiziksel olarak ifadesi, örgütsel ödüllerdir. Örgütsel ödüller de örgütsel bağlılık ile doğrudan ilişkili olmakla birlikte, örgüt yöneticileri tarafından ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmasında gösterilen başarı da örgütsel bağlılığı geliştiren bir faktör olarak belirlenmiştir. Takdir ve ödül sisteminin yönetim tarafından iyi koordine edilmesi önemlidir; çünkü çalışanların örgütsel ödüllere kolaylıkla ulaşabilmesi, bu ödüllerin çalışanlar tarafından, kişisel başarının bir karşılığı olarak değil, herkese doğal olarak sağlanması gereken bir olanak şeklindeki algılamalara yol açacaktır.

“Bu anlamda ya kurumsal kamu yapısına kaynaklı bazı şeyler var bu ben özel sektörde de genellikle karşılaştırmak tercih ederim özel sektörle karşılaştırdığımızda ıı bu kamu üniversitesinin ıı deki her bir öğretim üyesinin aldığı maaş standarttır yani orda tanımlı kalemler var o kalemlerde elinde yani dolayısıyla burda yapılan farklı meselesi akreditasyon çalışması yaptığınızda bölüme biraz ekstra yıllık bi üç bin lira fazla bütçe gelmiştir daha fazla da olabilir

bu yani bunun dışında çok böyle güçlü bi teşvik mekanizması yok burda daha çok çerçeveyi çizen sınırlandıran ıı mevcut halinde tabi ki mevcut yasal mevzuat mesela akademik yayınlara göre puanlama gibi bir yapı yok daha onu yaşamadık gerçi ama o da gene de vasatı teşvik tarzı bi şey var yani yılda bir ya da iki yayın yapana belli teşvik var üç yayın yaptıysanız teşvik yok orda yani beş yayın yapıyorsanız bunun bir getirisi yok çünkü orda belli bir yerde doyuma ulaştırılıyor yapı dolayısıyla ıı ileri seviyede başarıyı ya da çalışmayı ıı çok somut bi şekilde belirgin şekilde teşvik eden bir yapı yok genelde taktir var” (A15).

“Taktir biraz daha görülür yani bu kurumun içerisine bizim üniversite olarak da sağolsun hiç her zaman yol açılmıştır taktir edilmiştir ama sonuçta bunun ötesinde ıı uluslararası anlamda tanınırlık yurtiçi yurtdışı işbirlikler için belli mali bütçe gerektiriyor yani başarının da ödüllendirilmesi bütçelendirirse bu sefer daha daha güzel şeyler yakalanabilir yani” (A30).

“Aidiyet konusunu napılır da burdaki bütün birimler için yani öğrenci arkadaşlarım için akademik personel için ve idari personel için napılırsa bu aidiyet oranı artar diye de düşünüyorum bir türk olarak da şahane bir yöntem buldum kahvaltı buluşmaları ☺ yemeli içmeli olmadan olmaz bu işler. Ama çok hoş arkadaşlar öğrenci arkadaşlarla başladık çok güzel geri dönüşler aldık ondan sonra en sıkıntılı grup bizde hazırlıklar ıı hazırlıklarla başladık gidecekler diye dördüncü sınıflarla devam ettik önümüzdeki sene bi şey diğer sınıflar idari personel böyle kademe kademe dışarda ben lokmanın gücüne inanan birisiyim yani bi lokmayı paylaştığımızda ıı gerilimimiz azalır tanışıklığımız artar hemde ikramı da görseniz özellikle ikinci ikram ondan sonra oraya da fiksledik artık bi simit iki eritme peynir menüde bu yani ama o Allahın simidi çok kıymetli bi simit o dekanı dekan yardımcılar onların mahalinde görmek kantininde görmek arkadaşlara çok iyi geldi geri dönüt bunla ilgili çok cümleler duydum Elhamdülillah o kurumsal aidiyeti artırmak içindi bu hani teşvik onlarla da iç içe artırmak için büyük şehir çalışıyor” (A21).

4.7. Planlama

Bir planın amacı gelecekte belli bir zamanda bir çıktıyı istenen standartta elde etmektir. Kontrolün amacı da bu standardın elde edilip edilemediğini değerlendirmektir. Böylelikle, planlama ve kontrol sistemleri atasözünde ifade edildiği şekliyle ‘at’ ve ‘at arabası’ gibi birlikte gider. Önceden planlama olmadan kontrol olamaz ve izleme kontrolleri olmadan planlar etkilerini yitirirler. Planlar ve yapılan kontroller, çıktıları doğrudan ve davranışları da dolaylı bir şekilde düzenlerler. Planlar çıktıların standardını, miktarını, kalitesini, maliyetini ve zamanlamasını olduğu kadar boyut ve renk gibi onların özelliklerini de düzenler.

“Gelecek çizme noktasında gelecek biraz karanlık şöyle karanlık şimdi bizim bölümümüzde yaklaşık otuz tane öğretim üyesi var ıı ders noktasında ikinci öğretimimiz kapandı ikinci öğretim kapanınca belki hocaların ders noktasında sıkıntıları olabilir onun için zaten bu tek bizim bölümün değil tüm türkiyenin sorunu temel bilimler sorunu temel bilimler sorununu giderilemezse ciddi manada sıkıntı yaşayabiliriz ha bununla ilgili ıı bizim bölümün yapmış olduğu tek şey işte bölümün ismini ıı yaklaşık bi yedi sekiz yıl önce yedi yıl galiba tam hatırlamıyorum yedi sekiz yıl önce ismini matematik bilgisayar olarak değiştirilmesi ha bu bize çok bi artı sağlamıştır böylelikle mezun olan öğrenciler formasyon aldığıında matematik ve bilgisayar öğretmeni olabiliyor o avantajımız var e ama onun dışında dediğim gibi yani şu an üç sene dört sene sonra ne olacak onunla alakalı ciddi manada bölümsel bir çalışma yapılmamaktadır ha bu yarın ne olur ne gider bilemiyoruz onun dışındaki dediğim gibi bölüm içindeki ıı şeylerimiz rutin işte görevlendirmeleri ders programları yaz okulu dersleri kış okulu dersleri bahar dersleri sağolsun yönetim tarafından dağıtılıyor eşit şekilde dağıtmakta yani onlarda da kimse ıı bir problem yaşamamakta”(A17).

“Yani çok fazla planlama yok bizde bölümde de yok fakültede de yok benim gözlemlediğim kadarıyla ıı bence çok olmasına da gerek yok kişisel kanaatim de o ıı mesela ben satış planlamaya karşıyım üniversitelerde paradigma olarak çünkü finansal bağımsızlığı yok üniversitenin hani bütçe disiplini maliye bakanlığından geliyor maliye bakanlığının bi takım şemalarıyla stratejik planlar hazırlanıyo ve bunun ne örgüt kültürüyle alakası var ne tarihle alakası var hiç bi şeyle ilgisi yok dolayısıyla devletin bence burada yaptığı şey esasında iş

dünyasındaki bir uygulamayı olduğu gibi kamu kuruluşlarına transfer etme” (A29).

“şimdi bölüm bazlı bi değerlendirmek istiyorum bu noktada bölüm bazlı bizim iki bin yediden beri olan süreçler büyük ölçüde takip ediyoruz yani iki bin yedi ilk stratejik planlar hazırlandı orda aldığımız kararlar yüzde seksen doksan oranında hayata geçirdik ordaki zayıflıklarımızı giderme noktasında büyük ölçüde onları hayata geçirdik bu tarz bölümle ilgili özellikle tabi bizde planlama ağırlıklı müfredat yararlanması üzerine oluyo öneli şeyler hayata geçirdik tabi araştırma alanındaki planlamalar açısından baktığımızda araştırma alanında tabi yasal mevzuatın getirdiği ya da bütçe kısıtlarından kaynaklı şeyler var yani bizim dışımızda gelişen ıı onlarda planlara uyma konusunda sıkıntımız var yani stratejik plan olsun şey olsun bunlar yapıyo ama yasal mevzuat gerektirdiği için yapılan şeyler ıı daha sonra bunlara gerçekten diyim gerçekten kamu kurum ve kuruluşlarının böyle bir denetim mekanizması yok sırf plan yapmış olmak için genelde planlar yapıldığı için ya da biz öyle algılıyoruz daha sonra yani bundan beş yıl önce aldığınız stratejik planda şöyle bir zayıflığınız vardı bunu gidermek için ne yaptınız ya da şu doğrultuda sizin için bunlar öncelikli alandı bu öncelikli alanlar doğrultusunda ıı çalışmalar neler oldu girişimler neler oldu nasıl sonuçlandı tarzı bunlar da aslında değerlendirilmediği için genelde ıı son bu anlamda yedi sekiz yılı değerlendirerekten ıı yani plan yapılmış olması için yapılmış gibi bir izlenim var çok basit değerlendirerek” (A25).

“Daha çok yeni bu soruna cevap veremem bu konuda düşünüyor dekan yardımcımız. çok iyiyiz bu konuda yani bu süreçte neler neler yapıcaz ıı çok belirgin diyemiyorum her şeyden önce o burası çok geliştirilmesi gereken alanlardan bir tanesi şu konuda bi bu benim bölümümün ortak bi problemi genel problemi sadece buraya özgü değil ne tip neleri yapabilmiş öğrenci yetiştirmeyi hedefliyoruz ortak neyi kazanabilmiş yani en asgari şu alanda şu alanda şu alanda bunun için yani önümüzdeki dönem yazın ve önümüzdeki dönem böyle bir çalışma yani her branştan arapça dersinde sizce mezun olduğunda nereye ulaşması lazım bunu dönüp tekrar nasıl test edicez buraya ulaştı mı gerçekten bu hedefe ulaşamadıysak napmak lazım gibi soruları da içeren bir geniş kapsamlı şeye ihtiyaç var çalışmaya ihtiyaç var” (A11).

“Norm kadro çalışması yapıyoruz mesela bu bi plan sayılırsa eğer yani her bölümde kaç akademisyen var ana bilim dallarında kaç tane kaç asistanımız yetişiyo ilerde kaç tane akademisyen olacak bunun planını yapıyoruz yani bi insan kaynakları planlamamız var ama stratejik planlamamız yok ve dediğim gibi gerek te yok çünkü çok keyfi olduğunu düşünüyorum ben bunun şu an ki düzende” (A17).

“Böyle bi projemiz vardı ıı şöyle fakültemiz üniversite senatosu tarafından ikiye bölündü tabi yökte onaylanmasa da fakülte bölünmüştü bölünmüş ama resmiyeti olmadığı için şu an bölünmüş durumda değil ıı bu bölünme sırasında bizim yani bölümdeki böyle deneyimli hocalarımızın da görüşü bir başka fakülte daha kurup işte matematik ve information ya da matematik ve istatistik fakültesi adı altında altına yaklaşık dört tane bölüm açma düşüncemiz vardı fakat bu rektörlükçe kabul edilmedi desteklenmedi ıı bu düşünce hatta bu yök boyutunda da bize gelirse biz yardımcı oluruz şeklinde gelmişti fakat dediğim gibi üniversiteden yöke gitme imkanı olmadı haonun dışında şu an eğer fakülte bölünürse yani fen edebiyat şeklinde ayrılırsak fen fakültesi içini ıı yaklaşık bir beş altı tane bölümden bahsediliyor bu fizik kimya biyoloji bölümündeki hocaların organize ettiği ıı fakat bizim de bunun içinde mesela finans matematiği dediğimiz bir bölüm açmayı düşünüyoduk bunla ilgili çalışma yapıldı ıı yönetim kuruluna gitti sonucunu bilmiyorum açıkçası dediğim gibi pek vakıf olduğum bir konu değil” (A18).

“yani sınıflar dediğiniz şey şunu söylüyim yani biz kamu üniversitelerinin genel kapalı alanların verimli kullanımı konusunda bi genel bi sıkıntı var yani o anlamda kapalı alanlar ne kadar verimli kullanıyoruz sorusu yani tüm üniversite genelinde ıı ele alınabilir biz kendimiz bölüm olarak maksimum verimde kullanabiliyoruz hatta bazı sınıflarımızı da laboratuvara çevirdik ihtiyaç olduğu için ama diğer teknik kapasiteler ne kadar verimli kullanıyoruz orası o da tek parametreyle yani bir yönde incelenicek şey değil orda ıı bir cihaz vardır ama akredite edilmesi gerekiyor ya da o cihazla ilgili belli işlemlerin yapılması gerekiyor o olmadığı için atıl yatabiliyordur ya da bi kişinin kullanımında kalmıştır o anlamda üniversitenin artık çalışmalarına teknik alt yapının daha verimli kullanılmasına yönelik ha tabi bu yine kamudaki idari mevzuatın içerisinde bunları iyileştirmek biraz zor yani kamu idari mevzuatının ıı biraz

daha esnek hızlı ve verimli sonuçları ertecek şekilde yeniden yapılanması gerekiyor kişisel önerimiz tabi bu” (A5).

“belli bir takım etkinliklerin olduğunu görmekteyim yani diyelim ki işte konferanslar seminerler vesaire bunlar ıı planlandığı şekilde belli ölçüde gerçekleşiyor ama ıı şartlar ve durumlar içersinde ıı ufak tefek aksamalar olsa da genel anlamda bunun gerçekleştiğini görüyorum” (A7).

4.8. Performans değerlendirme/Denetim

Akademik üretim süreçlerinde yapı-özne ilişkisine dikkat çeken katılımcı, bu ilişkide yapının her zaman özneyi sınırlandırmasının mümkün olmadığını, tarihi değiştiren, tarih yazan öznenin yapıyı zorlayabileceğini, değiştirebileceğini ifade etmiştir. Diğer taraftan, başka katılımcı ise, bu ilişkide kişilerin kendi tercihleriyle, herhangi bir dayatmaya maruz kalmadan var olan yapıyı kabullendiğini, sistemi çok da fazla zorlamadığını belirtmiştir:

“Öğretim üyesinden vazgeçtik, sıradan insan üzerinde konuşurken bile bir yapı var, bir özne var. Bu ikisi arasındaki gerilim çok belirgin ama yapı özneyi tamamen hapseder, mahkûm eder demiyoruz. Özne tarihi yazıyor yoksa değişiklik olmazdı. Özne de sürece müdahale edebiliyor. Şimdi akademisyen için baktığımızda tabiki içinde yaşadığı yapının, üniversite sisteminin, yayın kriterlerinin, dergilerin ölçütlerin vesaire onun yaptığı çalışmalar üzerinde çok büyük bir etkisi var. Ama aynı akademisyen, aynı zamanda bunları zorlayabiliyor. Ama burada akademisyenin tabiki ün kazanmak için, tanınmak için, işte yayın yapar para kazanırım düşüncesiyle, hani para peşinde olması anlam için, kıymetli olduğu için yapması, bir politik çevreyle ilişki kurup buraya katkı sağlamak gibi öznel çabalarının da ben etkisiz olduğunu söylemek istemiyorum. Yapı karşısında akademisyenin özne olarak bir rolü şeyi var. Ama bu kaynaklar, beslenme kaynakları nelerdir? Yabancılaşmış bir bölümde, öğretim görevlilerinin çok az görüştüğü ve bir tür yarıştığı, rekabet ettiği bir yerde, dayanışmanın giderek ortadan kalktığı bir ortamda, meslektaşların birbirlerinden bilgiyi sakladıkları bir ortamda gelişme sınırlı olur” (A8).

“Çok zor çok kolay değil çünkü yaptığımız işin çıktısı o kadar da somut değil ve bu performans değerlemenin temellerinden biri de her şeyi rakamsallaştırabilmektir bizim yaptığımız iş gereği çok kolay bir hadise değil. Yani çok basiti öğrenci anketlerini ele alalım yani öğrenci anketlerinin iki tane çok temel dezavantajı var bir tanesi öğrenciler kolay ya da çabuk ders geçtikleri hocaları yüksek değerlendirme eğiliminde bunu nasıl süzöğünüz yani ister istemez nitel de bir şeyler yapmanız lazım ama hangi kadro yapacak o nitel işi ha öyle bir departman kurmanız lazım ki performans değerlendirme departmanı işi güçlü olmayacak bir sene boyunca bunla uğraşması lazım yani üniversitenin kaynakları bunun için yeterli mi bilmiyorum bu ya da bu diğer başka bir şey yine öğrenci anketleriyle ilgili anketlerin zamanlaması yani sınavdan hemen önce yapılıyor olmuyor çünkü öğrenci diyo ki sınava giricem hoca bunu değerlendirecek sınavdan sonra öğrenciyi bulamıyosun hele vizeden sonra iki haftayı kafadan tatil ilan ediyor öğrenciler böyle bir şey yerleşmiş öğrencilerde devamsızlığını öyle kullanıyor dolayısıyla hani öğrenci açısından çok kolay değil yayın açısından nispeten daha kolay ama biraz önce söylediğim bu parantez kapatılması şartıyla hani orada kriterler doğru olması kaydıyla bu bir de tabii o kanayan yara üniversite sanayi iş birliği çok eksik yani çok daha fazla sağlanması gerekiyor hani yaptığımız iş özellikle bizim açımızdan sosyal bilim toplumsal olanı anlama ve açıklamaya çalışma ama ürettiğimiz bilginin bir şekilde de topluma nasıl yansıdığını bizim görmemiz lazım işletme içinde bunun en iyi yeri iş dünyasıdır hani onlarla ortak müşterek bir takım projeler geliştirme vesaire burada epey gerideyiz” (A26).

“Evet yani doçent olup yatanlar var profesör olup yatanlar da var en büyük sıkıntım açıkçası bu ha ben profesör oldum ama hala çalışıyorum inan her sene oraya git buraya git ha kendi anlamda söylemiyorum yine çalışan arkadaşlarımız hocalarımız var ama bilimsellik noktasında biraz ..tama birkaç kişinin gayretiyle bölüm bir yerlerde yani ne diyorlar o çita anlamında sıralama anlamında sıkıntı yaşamakta ciddi manada çalışma eksikliğimiz var ha bu tamam derse giriliyor yüksek lisans doktora öğrencileri rutin işleri yapıyor rutin işlerin dışında işte bu performans üniversitenin şeyi performansı yökün uygulayacağı performanstan dolayı bu sene biraz kıpırdanma var özellikle son bir altı yedi aydır kıpırdanma

var ama onun dışında dediğim gibi bir ıı ben özellikle her zaman da söylüyorum hocalarım da bir serzenişim oluyor onu da belirtiyim” (A21).

“O da fakültenin yapabileceği bi şey değil ha o ben bu da bahane olmaması lazım çünkü nedir hiç gidemiyosanız bütçe desteklemiyosa üniversite rektörü birimine yani rektörlüğe gittiğiniz zaman bu işe bakan rektör yardımcısı XXX bildiğim kadarıyla gidip konuşulduğu sürece rektörlükten bununla ilgili bir size mutlaka bütçe ayırırlar yani o ayrılacağını düşünüyorum yani biz işte gidecez de efendim işte destek yok diyen insan da yalan söyler hadi üniversite veremedi tubitak kanalı var tübitak kanalını değerlendirebiliriz gibi yani proje var proje var yani proje verirsiniz proje kaynaklarıyla gidilebilir gibi yani siz gitmek istedikten sonra tüm alternatifleri değerlendirebilirsiniz sempozyum için ha yayın noktasında da dediğim gibi yayın noktası zaten herkes bizim özellikle matematik laboratuvarı vesaire gerek kalmadan oturup çalışıp gerektiği kişilerle de iletişime geçtiğiniz sürece çalışma noktasında yayın noktasında sıkıntı çıkacağını zannetmiyorum” (A12).

“Tabi tabi tabi kesin evet yani şimdi her oda da belki dediğiniz gibi renkli printer olmayabilir ama nedir adam çalıştığı zaman ben renkli printerımı alacam alabileceğimi düşünürüm ya da şimdi ben her sene yurt dışına gitmek isterim sempozyuma fakat üniversitemizin fakültemizin bütçesi iki senede bir ve bir buçuk liraya kadar veriyor e ben bir buçuk lirayla şurdan Romanyaya otobüsle bile gidip gelemem katılım ücretim olmasa dahil yani bunu da yani Amerika filan oralar hikaye yani oralara yani geçen sene ben daha önce tübor üyesiydim (13:18) bütün imkanlarımı o şekilde karşılıyordum üniversiteden bir kuruş para almadım tübor üyeliğim bitti bundan sonra üniversitenin imkanlarını değerlendireceğim ha bunun için de dediğim gibi yani bu ıı üniversitenin vermiş olduğu teşvik işte bu ödül olarak ödülleri kullanıyordum zaten bundan sonra en azından ödüller işte demirbaş alıyoduk şimdi artık sempozyumlara gitmeyi düşünüyoruz” (A3).

“Ölçütler önemli. Üniversite bu açıdan yine biraz daha şanslı milli eğitimde ben beş yıl çalıştım ıı yani derse girip çıkmak dışında hiç bi şey yapmayan derse girdiğininde aslında doğru dürüst ders yapmayan öğretmenle deli gibi uğraşan öğretmen arasındaki tek fark kendi iç memnuniyeti ve tatmin düzeyi o da son derece göreceli çünkü benim anladığım çalışmayan arkadaşın içi de zaten

yeterince. İçi çok rahat onun için hani bu rahat da şu rahat değil diyemiyoruz ikisininde içi rahat” (A9).

Belirli kariyer basamaklarına ulaşan kişilerin artık bilimsel üretim yapmadıklarını, akademik toplantılara katılmadıklarını ve bu anlamda alanın ve alan üyelerinin özleştireci yapıları gerektiğini vurgulamıştır. Oysaki, akademide kariyer basamaklarında yükseldikçe yapılacak yayınların hem nicelik hemde nitelik anlamında gelişmesi bir akademik alanın gelişmesini de beraberinde getirecektir.

“Maalesef büyük bir atalet görüyorum, yani büyük bir atalet görüyorum. Entelektüel çaba son derece zayıf bana göre. Gördüğüm kadarıyla, yani hele belli bir kariyer basamağına geldikten sonra üretim son derece düşüyor, dramatik bir biçimde düşüyor. Yani insanlar doçent olmaya endeksli şu anda. Bakıyorum bilim adamlarına da, doçent oldu mu üretim faaliyeti orada bitiyor. Nasılsa profesörlük kendiliğinden gelen bir şey, yani süreye bağlı olarak gelen bir şey. Performans değerlendirme diye bir şey yok. Akademik toplantılara bakıyorum, hiç bir akademik toplantıya katılmayan insanlar bilirim ben. Ama sürekli gelen insanlar da var, ama çok az sayıda. Eğitimciler olarak gerçekten bir özleştireci yapıları gerekir. Herkesin bir özleştireci yapması lazım. Yoksa gidişat iyi değil yani, çok kötü, çok kötü. Amerika’da AERA diye bir şey var. American education research association’ın düzenlediği yıllık kongre var. Onbeş, yirmi bin katılımcısı var. Düşünebiliyomusun, herkes orada. Yani adamlarda bir heyecan gördüm, elinde bastonuyla insanlar salondan salona koşuyor. Adamlar müthiş bir gelenek oluşturmuşlar. Bizim toplantılarda daha açılış şeyinden itibaren insanlar dışarıda, kuliste muhabbet ediyor yani, anlatabildim mi?” (A24).

“yani ben iş denetim biriminin tam görev ve şeylerini bilmiyorum ama Sayıştaycılar ne yaptığını biliyorum Sayıştaycılar üç lira beş lira burdaki o fark çıktı bu tarz işlerin peşine mi koşuyo bunu mu kastediyosunuz yoksa bu tarz stratejik planlar hayata geçti mi geçmedi mi de yüzde kaç oranında geçti tarzı konular en azından ya biz farkında değiliz ya da çok fazla değerlendirilmiyor evet” (A27).

“Ya valla işte teşvikle bu çözülebilirdi zaten kısmen de çözülüyor artı bu dediğiniz gibi bu ne o geçen yapılan zamlar bi kısım yani parasal anlamdaki şeylerle çözülür ama onun dışında dediğim gibi bilimsel aktivitelerin yani arttırılması için

ıı çözüm yöntemi bence dediğimiz gibi bölüm içi ya da fakülte içi ya da üniversite içi performans bu performans neyle alakalıdır işte teşvik sistemiyle olabilir ya da atanmalarla alakalı olabilir ya da işte dediğim gibi yeni bi sisteme geçilirse işte ıı ders veren hocalar risörçır yapan hocalar yani araştırma yapan hocalar ve (İngilizce kelime anlaşılmadı 06:11) dediğimiz ayrıştırılırsa daha mantıklı olur yani o zaman bölümdeki ıı derse girenlerle çalışanları ayrıştırması olur çünkü şu da var maalesef yani siz otuz saat derse girip aynı zamanda yayın yapım sempozyuma gidim şu bu dersiniz yalan söylersiniz yani açıkçası ben yapmaya çalışıyorum ama bu nereye kadar gider bilemiyorum” (A26).

“Kurumumuzda bölüm olarak mı üniversite bölümde herangi bir uygulama yok ıı yani onu da söyliyim çalışan nasıl yaptı niye yaptı bu kadar yayını diye soruyolar ıı dekanlığın herangi bi zaten böyle bir çalışması yok fakat üniversitemizin işte daha önce uygulanyomuş biz tabi nasiplenemedik hiç bi zaman nereye gittiysek hep ıı boş kaldı elimiz burda da şu an yapılan sadece senede bir sene sonunda ıı yaklaşık dört ya da beş alandan işte fen bilimleri sosyal bilimler tıp ve mühendislik bilimleri olmak üzere iki alanda ödül veriliyor birinci ikinci üçüncü şeklinde sadece o var teşvik olarak o da üç bin lira iki bin lira ve bin beş yüz lira birinci ikinci üçüncü şeklinde onunda ne kadar katkıda bulunacağını siz takdir edersiniz ki pek faydalı oluyor bi de onu da projeyle yani ücret de vermiyor projelendirmeniz gerekiyor projelendirdiğinizde istediğiniz şeyleri alamıyorsunuz istediğiniz şeyleri yapamıyorsunuz yani çok bir ehemniyeti yok bunu da belirtiyim” (A6).

“Yüksek öğretim bu açıdan biraz daha şanslı en azından ıı daha iyi performans ama işte onun bi kaç bileşeni olmak zorunda yayın sayısı zannımca sadece salt işe yaramaz. öğrenci memnuniyeti ve onu çok duyuyorum hani sonuçları almak ve önceki üniversitemde vardı bunla ilgili bi sistem çalışması ama öğrenci... ben kendim öğrenciyken ikinci fakülteyi okurken yani onun nasıl ciddiyetle doldurulduğunu bildiğim için öğrencileri koyduğunuz yer çok şey ıı işlevsel değil öğrenci” (A9).

“Bunun olumlu olacağı kanaatindeyim ancak ıı kriterlerin objektif olması koşuluyla yani ödül ıı şüphesiz ki kişiyi motive eder yaptığı çalışmanın veya ıı yapılan faaliyetlerin karşılığını gördüğünü düşünerek ıı olumlu bir etki oluşturur

ıı bu bi çok kurumda d uygulanmaya başladığını görmekteyiz yani sağlık alanı başta olma üzere üniversitelerde de bu yaygınlaşıyor bunun olumlu olacağına düşünüyorum ama kriterlerin objektif olması ıı şartıyla. Sözel anlamda teşekkür ediliyor ıı bazı seminerlere branşım itibariyle katıldığım için işte bunu web sayfamızda yayınlatalım yani haberimiz olsun gibi ıı böyle teşvik edici sözel anlamda olumlu geri dönüşler alıyorum yani” (A11).

“Ya şimdi benim şahsi düşüncem bu verilen ya da çıkacak olan taslaktaki performans çok yeterli değil yani zaten standart bir öğretim üyesinin yapması gereken temel şeyleri yüzde yüz nerdeyse performans veriliyor ha ben belki biraz idealist olmamdan kaynaklanıyor mesela onun biraz daha arttırılması zorlaştırılması kanaatindeyim tabi bu ıı bölüm bazında da değerlendirilmeli yani fizikçi kimyacı biyologla matematikçiye aynı kefeye koymamak lazım ama maalesef o yapılan taslakta genel itibariyle yapılmış tek tip olduğundan dolayı ha böyle bir sıkıntı yaşanacağını düşünüyorum yani çünkü matematik alanında ıı yayın yapmak diğer alanlara göre biraz daha zor olacağını düşünüyorum ama yani bu imkansız da değildir yani bizim bazı arkadaşlar ya bizde çok zor oluyor e sizin alanda biraz daha kolay oluyor deseler de ben buna katılmıyorum çalıştığın sürece ya da ürettiğin sürece ya da ıı dediğiniz gibi bilimsel aktivitelere gittiğiniz sürece mutlaka bilimsel bi şey yapılır ha bu sadece yayın anlamında değil yani konferansa gidebilirsiniz katılabilirsiniz ıı gerçi orda da destek noktası tartışılır üniversitenin fakültenin destekleme noktası biraz sıkıntılı ama onun dışında yüksek lisans öğrencisi çalıştırırsınız doktora öğrencisi çalıştırırsınız ya da işte dese girersinizbi kısım gibi yani bu tür aktivitelerin yayılması lazım proje üretmek lazım belki ha matematikte de proje üretmek kolay değil en büyük sıkıntıları da o yani bilmiyorum o teşviğin özellikle yökün koymuş olduğu teşvik ıı çok benim kendi standartıma göre çok aşşada yani onun ıı belki diyorum ya benden kaynaklanıyor biraz daha çıtayı yükseltmek lazım yani onun çok üniversitedeki hocaları kıpırdatıcını zannetmiyorum mutlaka kıpırdanma olur ama istenilen seviyede olmaz yani şu an bunu açık ve seçikte söyleyebilirim üniversitelerde yani türkiye genelinde ciddi manada bilimsel çalışma yapan öğretim üyesi sayısı yüzde otuzu geçmez diğer hocalar dediğimiz gibi arada kalan yüzde otuzluk kısım var

geriye kalan yüzde kırklık belki abartı olacak ama yatış pozisyonunda ıı onları da bu yataktan kaldırıp biraz hareket ettirmekte fayda var ya onu da dediğim gibi yani işte türkiyede bir kriter geliyor bir ölçüt geliyor onuda maalesef biz aşmayı çok iyi biliyoruz nedir efendim öğrencini gönder sunum yaptır sen bu sunumu kullan öğrencin yayın yapsın senin de ismini yazsın senin hiç alakan olmasa da sen onu kullan bunlar bilmiyorum bana çok etik gelmiyor maalesef türkiyede de bunlar oluyo yani onunda önüne geçmek mümkün mü değil mi tartışılır” (A3).

“Yani ben temelde gözüken şey şu benim gördüğüm yurtiçi ve yurtdışında daha çok üniversitelerin performans değerlendirme sistemi dikkate alarak bu değerlendirmeyi yapıyorum üniversitelerdeki performans değerlendirmesinin eğitim ve araştırma olarak ikiye bölersek hem eğitime hem araştırma anlamında toplumun ihtiyaçlarını görecektir şekilde bir performans değerlendirme sistemi yok ıı özellikle mesela atama akademik atama yükseltmelerde ki yayın ve benzeri bir çok çalışma ve kriter daha çok ıı toplumdan ziyade ııı yayın yapmak için yayın yapma var yani” (A7).

“Evet ıı onu lafın bi kısmı beş altıya yakın öyle uluslararası indekste yayınlamış vardı ama topluma ne faydası var belli değil ama asıl önemli olan burda hem toplumun ihtiyaçlarını görecektir şekilde yayın ve proje çalışmasının yapılması yani sizin burda sanayide en güçlü projeyi yapsanız sanayinin çok iyi bir ihtiyacını görseniz performans anlamında bunun sizin akademik atama ve yükseltmede bir getirisi yok” (A17).

“Yayın var yani benim on beş tane uluslararası indeksli yayın seksen tane ulusal uluslararası kongre vesaire ha bunların kaç tane toplumun şeyini çözüyor yarısı ha bunlar ne kadar şeydir ya da bi doçentlik sınavına gittiğinizde ıı on tane toplumu veya sanayinin ihtiyacını gören proje çözümlenmiş hiç bi anlamı yok mesela en son akademik atama yükseltme kriterlerinde şey geldi proje. Atama için doçentlik ve profesörlük için proje yürütücüsü olmak gerekiyor bunun esası aslında muhtemel çıkış noktası toplumun ihtiyacını çözen bir projenin yürütücüsü olmak ama ıı şu anda bu kriterlerin yorumlanma şekli itibariyle sizin üniversitenin içersinde herhangi bi akademisyen yayın amaçlı da olsa yürütmüş olmak yeterli ha bunu yurtdışında baktığımızda ki orda proje yürütücülüğünün kasıt tamam temel bilimleri bu tarz yayındır ama asıl toplumun uygulamaya dönmesi” (A23).

“Sanayinin yani toplumda iken sanayidir sosyal bilimlerde başka bir şeydir ya bunlar ihtiyacını çözecek şekilde yani ekonomiye katkı sağlayacak projeleri yürütmektir yani bunlara yönelik bir performans değerlendirmesi tabi yok demiyim de çok çok eksik” (A24).

“yani burdaki ben gördüğüm en büyük sıkıntı üniversitedeki ıı akademik mevzuat idari mevzuat ve mali mevzuat ıı bu ülkenin iki bin yirmi üç hedeflerine ıı sağlıklı bi şekilde ulaşacak şekilde yeterli değil bu da özellikle akademik alandaki performans kriterleri toplumun ve sanayinin ihtiyaçlarını görecektir şekilde şey yapılması bu da şu demek değil tabi temel bilimlerdeki kişilerde ille sanayide iş birliği yapmayı zorlamak değil veya şeklinde temel bilimlerde yayın yapılsın temel bilim orda bi değer üretilsin bu da katkılansın ama toplumun sanayinin ve benzeri ihtiyaçların görülecek şekilde yapılan çalışmalara göz ardı edinilmesin bunlar değerlendirmeye alınacak bir akademik performans sisteminin bir an önce geliştirilmesi lazım yoksa siz burda uluslararası şey çalışmalar yapsanız bile yani bu performans sisteminde etkisi yok dolayısıyla bu size bir eksi puan olarak da geri geliyor özellikle idari ve mali mevzuat araştırma projelerine ciddi anlamda çok iki yüz liralık sarf malzemesi için bi buçuk gün harcadığınız bile olabiliyor ıı bu alandaki mevzuatın da eleştirilmesi lazım özellikle arge çalışmalarında altı ay önce bir yıl önce hem bazı sarf kalemlerin öngöremezsiniz hem de bir proje yürütücüsünün üç yüz liralık beş yüz liralık ıı sarf malzemeyi direk alım yetkisi vesair olmalı bi çok proje tipinde tübitak yeni daha yaptı a4 projelerinde ama bu tüm bap ve diğer tüm projelerde olması lazım bu yoğun ayvi çalışmalarında bulunan birisi olarak da bu mesela mali mevzuatta sıkıntı var yani bu bi sağlıklı ayvi yürütecek bir yapıya sahip değil özel sektörde bir firmayla örnek veriyorum size ıı ingiltereden bir ürünü bir hafta on gün içerisinde buraya getirebiliyorsun seksen beş liralık bir çip özel entegre bu internetten sipariş verir sizin elinize gelir on gün burda aynı şey üniversite içerisinde yapmaya kalktığınızda talepte bulun internete çık internetten firmalar teklif versin gelsin toplansın etsin bir buçuk ay arada minimum otuz gün bir ıı fark var ki bir arge projesinde otuz gün ciddi bir rakamdır yani bu da bir kalem için yani seksenbeş tl lik bir sarf malzemesi dolayısıyla bu ıı mali mevzuat buna müsait değil ki idari mevzuatta buna bağlı ıı farklı yapılanmada ki bu ülke olarak da bizi ileriye taşınsın ya da uluslararası rekabet edebilsin edilebilir bir üniversite sistemi olsun” (A9).

4.9. Karar verme

Örgütte tüm karar verme gücü tek bir noktada ve nihai olarak tek bir kişinin elinde olduğu zaman bunu merkezîleşmiş yapı olarak adlandırabiliriz. Bu güç birçok kişiye dağılmış olduğu zaman ise merkezîleşmemiş yapı olarak adlandırabiliriz. Misyondan başlayarak pozisyonların belirlenmesi, onların uzmanlaşması, biçimselleşmesi, eğitim ve çalışanların doktrinlenmesinin sağlanması, sonra üstyapıyı oluşturmak için pozisyonların gruplanması, bundan sonra bunların içine karar verme gücünün dağıtılması ve en sonunda da dikey bağlantılar yoluyla tüm yapının ayrıntılarıyla anlatılmasının bu mantıkla ilgisi çok azdır.

“Şimdi karar alırken ı dediğiniz gibi bizim şeylerimiz yani bölüm için konuşursak anabilim dallarımız çok aktif değil yani ıı ama dediğim gibi bölümün içinde kimse kafasına göre karar almaz ıı konuşulur yani bu informal dediğiniz yani informal mi oluyo evet yani sözel olarak arkadaşlar hocalarımız bu konuyla ilgili kişiler mutlaka istişare yapar birbirlerine danışırlar bu danışma sonucunu mutlaka kararlar alınır ha alınan kararlarda uygulama noktasında da arkasını ararlar yani onun dışında öyle işte ben şunu yaptım ben bunu ettim ben bunu istiyorum şeklinde değil bölüm içi fakülte içinde de zaten yönetim kurulumuz var yönetim kuruluna fakülteden giden kararlar ıı bölümün temsilcileri tarafından da güzelce anlatıldığı sürece hiç bi sıkıntı yaşanmıyor şimdiye kadar yaşanmadı inşallah yaşanmaz bunu da belirtiyim ha dekanlığın da yani ben ıı çok yönetsel bir şeyim yok fakat gördüğüm kadarıyla yani bu sempozyumlara gidiş gelişte izinler görevlendirmeler noktasında dekanlığın herangi bir sıkıntı çıkardığını da görmedim yani ki ben ıı o kadar da gezen bir insan olmama rağmen bölümdeki arkadaşlar da bu aralar gezmeye başladı herangi bir sıkıntı yaşanmıyor sadece dediğim gibi tek sıkıntı üniversitemizin fakültemizin vermiş olduğu destek çok az yok derecesi” (A19).

“Danışılıyor bu açıdan kendimi burda çok iyi hissediyorum yani ne dersiniz ortak kararlar üretim açısından öyle ıı diğer yani diğer kararlarda da iyi düzeydeyiz diyebilirim yani ortak karar için ıı uğraşıldığını biliyorum en azından. Karar hani niteliğine göre, İçeriğine göre ama katılım da söz konusu olabiliyor” (A7).

“yani çok tipik örnek verecek olursam işte bizim ana bilim dalına devamlı bir eleman ihtiyacı içersindeyiz ve o konu sürekli olarak bölüm başkanı ben ve dekan arasında müzakere ediliyor normalde yök kanununda böyle bi şey yok dekan basar ve gider ne bölüm başkanını kaale alır ne beni kaale alır ama alıyor dekan ve sürekli bizimle müşterek görüşerek gidiyo ben bundan çok mutluyum bölüm başkanım bundan çok mutlu dekan bundan çok mutlu dolayısıyla genelde bölüm ve fakültede çok sıkıntı yok ama üniversite ölçeğinde fakültede olduğu kadar olduğu kanaatinde değilim ama şu rezervide koyiyim olabilir mi eminde değilim çünkü burada çok fakülte çok birim var hani bu gayri resmi ilişkiyi bu sıklıkla sağlamak çok zor ıı dekan beni on senedir tanıyo bölüm başkanı beni yirmi senedir tanıyo dolayısıyla artık bakışmalarımızdan bile anlaşıyoruz rektörle öyle değil ama hani üniversite düzeyinde bunu sağlamak çok kolay olur mu bilmiyorum ama netice itibariyle daha az katılımcı yönetim olduğunu gözlemliyorum üniversite seviyesinde” (A6).

“Ben farklı komisyonlarda görev alıyorum o akreditasyonla ilgili olsun farklı alanlarda o alanlarda görüşümüzü sunuyoruz” (A11).

“mutlaka ıı yani genelde eğer idarenin öğretim üyeleriyle ilgili bir kararı olduğu zaman ıı ilgili kurullarda bunun tartışıldığı ve dikkate alındığını gözlemledim ama ıı idarenin kendi içersinde alacağı bir kararda tabi kendileri o noktada karar vermiş oluyorlar ama yönetim üyelerinin veya fakülteyi genelde ilgilendiren bi durum olduğunda belli bir istişarenin yapıldığını görmekteyim. İstişare kültürü evet var” (A15).

“Şimdi bu bununda aynı zamanda bi suya düşen bir tane gibi halka halka yayılan bi husus olduğunu düşünüyorum bu kendi adıma yapabileceğim ortak karar almaya ıı bu konuda ne düşündüğünü sormaya çok önem veriyorum bu benim açımdan ikili bir kazanç hem kendi adıma artık okuduğum bildiğim öğrendiğim

değerleri bunu uzunca süredir yapmaya çalışıyorum refleks haline getirme anlamına geliyor benim içimde beni böyle besleyen bir tarafı var yani kendimi böyle değerlendiriyorum bi karar verileceği zaman mana şunu şöyle yapalım diyen birisi değildir en ufak hususu bile çok uzun süre müzakere ederek ve o arada harcanan zamana hiç acımam ya işte imtahan gibi sözlü imtahanların günü ne zaman yapalım o olmaz hayır bu bana olur çoğunluğun kararı çoğunluğu rahat ettiren karar ya da mümkün oluyorsa herkeze iyi gelecek karar onu almak benim açımdan bunu refleksle dönüştürmek çünkü burada yetkiyi kullanmak mümkün şu gün şu saatte arkadaşım diyip kestirip atabilirsiniz bunu aynı zamanda hem idari kadrodaki arkadaşlar açısından hem öğrenciler açısından da besleyici bir süreç olduğuna inanıyorum mesela temizlik düzeniyle ilgili bi konuşmayı şu şunu yapsın bu bunu yapsın diye değil şimdi bütün temizlik biriminde çalışan bütün arkadaşlarla sorun neresi ben şu şeyi şu esasta bir iş istiyorum siz bunun ne kadarını yapabilirsiniz bunun müzakeresini yapmak ortak karar vermek ve ondan sonra da bi anlamda bunun altına hepimizin manen bir imza atıp ıı kabul deyip ondan sonra yürümeye çıkmanın çok kıymetli olduğunu diyorum şu an işlevsel olarak yaptıklarım bunlar uzun vadede ne olabilir orası için biraz endişeliyim yani bu çünkü öğretimi yapılabilmesi bi şey değil yani öğretimi yapılır da hani somut faydası ne olur bilemiyorum ama ben diliyle iletişimi her tarafa yayabilsek ne iyi olurdu diye hep zihnimin altında bi kabul var bi cümle var” (A18).

“görevlendirmek tabi görevlendirmeye ilgili belki çok şey genel mesela fakülteyle ilgili veya bölümle ilgili bi karar alıncak şimdi biz bölümle ilgili aldığımız kararlar zaten hepimizi araştırma görevlileri dahil olmak üzere hep beraber o konuda bölüm toplantılarında fikirleşiyoruz kontenjan belirlemeyi kim nereye baş vurmuş. onlar zaten az çok düzene oturmuş şeyler de onun dışında yani rutin olmayan işleri karar alırken biz mesela bölümde herkesin fikri ve görüşünü alırız ıı orda büyük oranda oy birliğiyle kararlar alınmıştır bi çok harcama dahil olmak üzere bizim mesela bölümde bizim dekanlığımızın çok güzel bi uygulama var her bölümün kendi bütçesi var o bütçeyi bölüm kendisi harcar kendi istediği şekilde harcar dolayısıyla o bölüm” (A29).

“Kişisel gelişim için kendi adıma şu ana kadar okuduklarımı şimdi de yönetici olarak ıı değerlendirmeye çalışıyorum mesela ortak akla inanmak ve meseleleri

ortak akılla beraber çözmek bunu hem kendi açımdan bir ıı egzersiz değeri olduğunu düşünüyorum çünkü hani kitapta okuduğum bi şeyi ama bunu hayata geçirmedığınız sürece bi anlamı yok” (A6).

4.10. Uzmanlaşma

Örgütteki pozisyonların uzmanlaşmaları arttıkça ve birimler daha fazla farklılaştırıldıkça her birimin yönetimi kolaylaşır. Daha büyük örgüt, daha fazla uzmanlaşma anlamına geldiği gibi, aynı zamanda daha büyük birim büyüklüğü anlamına da gelmektedir. Daha çok uzmanlaşma, birimleri daha fazla farklılaştırma/ayrıştırma, koordinasyona daha fazla ihtiyaç duyma (kısmen formal yollarla), yönetsel hiyerarşiyi daha fazla detaylandırma ve çalışanlar, analistler ve yöneticiler arasında daha belirgin ayrılıklar anlamına gelmektedir. İşte uzmanlaşma, birim içi koordinasyona duyulan ihtiyacı azaltarak birim büyüklüğünün artmasına yol açmaktadır. Ancak, işte uzmanlaşma birimlerin ayrıştırılmasıyla birlikte birimler arası koordinasyona olan ihtiyacın artmasına da yol açmaktadır. Bu da örgütün davranışının biçimselleştirilmesine ve planlama ve kontrol sistemlerinin daha fazla kullanılmasına neden olur.

“Akademik açıdan yeterli buluyorum mükemmel değil ama yeterli idari personel açısından çok yetersiz yani üniversiteninde genel problemlerinden birinin ben bu olduğunu düşünüyorum nitelikli idari personelimizin sayısı çok az akademisyenlerle idari personel arasındaki ilişkiler de problemlilik oldukça problemlilik ıı ben türkiyedeki üniversiteleri” (A16).

“Üniversiteleri ikiye ayırıyorum türkiyedeki üniversiteleri akademisyenlerin baskın olduğu ve idari personelin baskın olduğu biz idari personelin baskın olduğu üniversitelerden biriyiz yani şöyle olması lazım işin idealinin öğrenci olmazsa üniversite olmaz en tepede öğrencinin olması lazım en altta da idari personelin olması lazım akademisyen her ikisi arasında bir geçiş noktası olmalı bizde maalesef tam tersi idari personel istemezük olmaz akademisyen arada ve en altta da öğrenci var yani bu çok doğru bir yapılanma değil ıı maalesef doksanlı yıllarda kurulan taşra üniversiteleri genel olarak böyle ben bakıyorum bizimle aşağı yukarı aynı yıllarda üniversite statüsünü almış üniversiteler de idari personel

çok güçlü çok ağırlıklı hepsini eleştirmiyorum burda tenzi ederek söylüyorum bizim fakültemizde de çok iyi idari personel arkadaşlar var açıkça söylüyim fakülte sekreterimiz harika çok memnunun bir sürü problemimizi çözüyo ama her yerde onun gibi insan yok bizim fakültede de yok çokta gündelik hayatta karşılaşıyoruz bu önemli bi mesele” (A8).

“yani takip etmek mi ikisi de aslında uzmanlaşma biraz baştan işletme kökenli bir kavram hani daha çok kişinin hani yaptığı işte iyi olması ama öğretim üyesi açısından da biraz alana hakimiyet ıı yenilikleri takip etme yani ders performansı yayın performansı hani ıı çok boyutlu olarak ıı düşünebilirsiniz ıı dolayısıyla siz ıı burdaki çalışanların kendi alanlarıyla ilgili uzmanlaşma durumlarını hani bu tabi ki şey değildir hani sonuçta evet bir öğretim üyesi belli bir unvan almış onu yargılamak veya uzmanlığına laf söylemek gibi değil ama genel olarak yerini nasıl değerlendiriyorsunuz veya kendi gelişimleri için ıı bişiler yapıyorlar mı” (A25).

“Çok zor bi soru yaptıklarını düşünüyorum ıı ancak yani akad.... Bu alanda yani kendi branşım adına söyleyebileceğim hususlar yani ortak karar ders pay... önceki deneyimimi de söylüyorum yani bu anabilim dalında kararı ortak almak paslaşarak iş yapmak ıı konusunda özel çabaya ihtiya... ama burda akademik özerklik ile ıı bu pateslik arasındaki dengenin çok zor kurulabileceğini düşündüğüm için çok hassas olduğum alanlardan bir tanesi çok zor konuştuğum alanlardan bir tanesi” (A26).

4.11. İş bölümü

Küçük örgüt, koordinasyonun kişisel formları (karşılıklı uyarılama ya da doğrudan denetim) ve gevşek bir iş bölümüyle işlev görebilir. Daha büyük örgüt ise daha iyi bir iş bölümüne ve doğrudan denetim kadar koordinasyon için standartlaşmayı da daha fazla kullanmak zorundadır. Örgüt, önce yönetsel hiyerarşiyi sonra teknik yapıyı geliştirir. Daha sonra, amip gibi bölümlere ayırır. En sonunda belki, yapının daha karmaşık biçimi olan matris yapıya geçer.

“İş bölümü bölüm başkanı bölüm başkan yardımcısı ve sekreterimiz diyim daha doğrusu bütün bu işleri sağolsun bölümün adına hallediyolar zaten öyle olunca da kimse bi şey demiyo” (A4).

“Ya kağıt üzerinde aynı zamanda çalışan komisyonlar örnek bi erasmus farabiyle ilgili bi uyumlaştırma şeyi geldiğinde ilgili kişi bellidir yani komisyon bellidir o orda görev alır ıı akreditasyonla ilgili bi şey geldiğinde mesela o bana gelir mezuniyet törenlerinde aktivite yapılacak o bölüm tanıtım etkinlikleri komisyonun şeyidir her komisyonun adları ve bölümü özelleştirilmiş görev” (A7).

“Zor bi iş gerçekten ders programı ders dağılımı vesaire yani bilmiyorum biz sağolsun yani bölüm başkanı yardımcısı bu işin ıı üstesinden geliyolar” (A15).

“Sorumluluklar belli ha bunların dışında bi şey gelirse bölüm başkan yardımcılarıyla beraber anlık çözüm üretiriz yoksa toplantılarda o komisyonlara bu işleri havale ederiz” (A21).

“İkisi de söz konusu olabiliyor yani kimi zaman görevlendirme şeklinde olabiliyor kimi zaman da istişare edilerek şunu yapabilmisiniz veya şöyle bir katkınız olabilir mi şeklinde karşılıklı görüşmelerle de bi iş bölümü gerçekleşebiliyor. Tabi bölümde var yani mesela bölüm başkanı bölüm başkan yardımcılığı işte bi takım diyelim ki bölüm içersindeki yapılması gereken şeylerde belli ölçüde ıı toplantılarımızda arkadaşlarımızın ne yapacağını belirlediğimiz hususlar var” (A26).

“O konu biraz eleştirel olabileceğim bir konu biraz işler yapanın üzerinde kalıyo öyle bi durum var yani işi eğer bi süredir yapıyosanız ve iyi de yapıyosanız kimse size şunu söylemiyo ya artık nöbet değişimi olsun seni biraz dinlendirelim hani başkası yapsın devretmek istediğiniz zaman da işe bir direnç ortaya çıkıyo sadece üstten çıkmıyor direnç alttan da çıkıyo ya hocam siz bırakmayın siz bırakırsanız yerinize gelecek olan ne olur kim bilir böyle olmaması lazım yani bir kafam bunu hiç almıyor rektörlük içinde üniversitedeki bütün birimlerin ben bir bayrak yarışı şeklinde olduğunu düşünürüm yani bi süre bi kişi yapıcak daha sonra arkasından gelen onu devralıcak hiç birimiz koltuk ve makam için bu dünyaya gelmedik giderkende hiç birimiz öbür tarafa götürmicez hayatımızın belli bi döneminde bu vazifeyi yapmak devretmek lazım mezarlıklar vazgeçilmez olduğunu düşünen insanlarla doludur kimse vazgeçilmez değil aslolan süreçler süreçlerin devam etmesi lazım ama dediğim gibi daha çok iş yapanların hep omzunda kalıyor. Eğer işleyen bi çark varsa çok paylaşımcılığa girilmiyor o anlamda kimse de dokunmuyo böyle bir şey var maalesef” (A30).

4.12. Bölümlere ayrılma

Yatay farklılaşma uzmanlık alanlarıyla bölümlere ayrılmadır. Belli görevler farklı bölümlere ayrıldığında ve bu bölümler içinde gruplandırılan insanlara görevler yaptırıldığında yatay farklılaşma oluşur. Endüstriyel örgüt içinde yatay farklılaşma üretimin ve üretim teknolojisinin gelişmesinin yapıda yarattığı gereksinim sonucu ortaya çıkar. Yatay farklılaşma büyüme ve genişlemenin bir ifadesidir. Fakat yatay seviyede çıkar mücadelelerinin yoğun olduğu eğitim ve kamu kurumları gibi yapılarda, bölümlere ve alt bölümlere ayrılma, bu mücadelelerin çıkardığı sonuçlardan biri olarak ortaya çıkabilir. Aynı iki güç aynı görevsel mekânda anlaşılmayınca, mekân yeni yatay veya dikey bölünmeye gider. Özellikle eğitim kurumlarında olduğu gibi, bölümlere ayrılma, bilimin doğasından kaynaklanan bir bölünme ve alt bölümlere ayrılma yerine, egemen endüstriyel yapıların bir tür yansıması olarak ortaya çıkarlar.

“Şimdi biz onu her dönem başında ya da yeni bi personel geldiğinde araştırma görevlisi olur öğretim üyesi olur ya da pozisyon değişikliği olduğunda toplanırız orda bölümdeki akademisyen kapsamlı yaptığımız görev dağılımları vardır mesela bölüm tanıtım etkinlikleri komisyonu vardır uluslararası ilişkiler komisyonu vardır” (A2).

“Aslında ıı bana kalırsa olması gerektiği gibi oluyo yani süreç aşağıdan yukarıya doğru gidiyo ana bilim dalları seviyesinden başlıyo bölüm dekan senato şeklinde ilerleyerek gidiyo ıı fakat üniversiteye burda eleştirel olmam mümkün değil daha önce de söyledim yök sistemi çok merkeziyetçi yani işletme bölümü olarak biz program açmaya kalksak sekiz ayrı aşamadan geçip en sonunda ankaranın onayını almak durumundayız yani. Geri geliyor düzeltme oluyo süreçler uzuyo yani bi deli gömleği bu türkiyeye yakışmayan bir deli gömleği açın bakın siyasi partilerin vaatlerine hepsi de kaldırıcaz yerine yenisini kurucuz diyo ama seksen ikiden beri bu deli gömleği de bi şekilde çıkmıyor” (A6).

“yeni bir program açma oldu son derece keyifsiz oldu üstelik bende o işin bir parçasıydım o yüzden biliyorum ıı hani bana rağmen olan bir program açmaydı ve bana rağmen olmasına rağmen o programın başına sorumlu olarak ben getirildim gibi enteresan süreçler vardı biraz zor oldu. Biraz yani hani hem

durumum başka seçenek yoktu ama ben onu istemiyodum ıı ama onlar yani ben bunu istemedim ki yani bu bu çocuğu ben doğurmadım kim doğurduysa o büyüsün deme şansı da olmadı başkasının doğurduğu çocuğu ben büyütme zorunda kaldım. Soruldu soruldu ama ıı zaten karar her yere bütün üyeler evet dediler biri hariç biri hariç bütün üyeler karar mekanizmalarına öyle girdi cümle zaten önceden alınmış bir karar vardı orda aslında biz müzakere etmedik yani onun için ordaki itirazlar çok kaale alınmadı ıı burada zor olduğunu biliyorum yalnız hani bi kaç proje geliştirmeyi istiyorum programın genel yapısını bozmadan şu işleride bu öğretim programımıza eklememiz lazım dediğim şeylerde daha ilk adımı attım Allah bismillah o öyle olunca şablon değişiyor dendi böyle orayı bozmadan ama istediğim şeyi de programa ekleyebilecek çözümler üzerinde düşünmek gerekiyor zor olduğunu biliyorum orda çok kolay işleyen bir süreç değil” (A17).

“Yani hepsinde örneği çok yok ama bizim şeklinde örneği var o anlamda bizim bilişsel meşruiyetimiz var etrafta bunun örneği var ıı İstanbul üniversitesi bunu takip etmiş özel kurulan üniversitelerin hepsi bu yolu takip ediyö dolayısıyla burda çok büyük bir sıkıntı yok bi takım ıı kişisel sıkıntılar var şöyle sıkıntılar var mesela başka bölümlerde hocaların bizim bölümde dersleri var biz yeni fakülte açıcamız zaman hocalar diyo ki benim dersim nolacak şimdi böyle meseleler oluyo. Halbuki o hocalar dersleri devam edecek hiç bi şey olmayacak yani bu anlamda ama insanlar kendi dersleri konusunda çok hassaslar onu bir özlük meselesi olarak değerlendiriyorlar ve ıı belki çok daha işler çok daha etkin gidebilecek bir yapıya kavuşamıyoruz” (A19).

“Yani orada öncelikle tabi ihtiyaçlar önemli ya da ıı herangi bi bölüm açılacaksa bu noktada fikri olan ve ön hazırlığını yaparak ıı idareyle bunu görüşüp ıı makul bi şekilde olabilirliği gerçekleştiği zaman gerekli prosedür başlatılmış oluyor bizde şu anda yökün standart uyguladığı bölümleşme dışında yeni bi bölüm söz konusu değil ama ıı yani bizimde benimde şahsen düşündüğüm bir iki konu var bunlardan belki bi tanesini en azından önümüzdeki sene teklif etmeyi düşüncez yani belli bi hazırlık yaparak” (A20).

“Yani kendi alanlarımız itibariyle hocaların buna özen gösterdiklerini ama tabi bu ıı biraz da hangi noktadan bakıldığında içeren bir konu yani kişinin kendi

alanında belki alt dallarda yönelik uzmanlaşması gerekebilir bu tabi kişisel bir konu olduğu için o konuda bi şey söyleyemiycem ama genel anlamda yani ıı ana bilim dallar veya bilim dalları itibariyle ıı bunun hocalar tarafından kişisel anlamda gerçekleştiğini düşünüyorum” (A21).

“Ha kaynaklar o ayrı bi şey ben şey yönetsel anlamda söylüyorum yani en basiti personel daire başkanlığının çalışma faliyeti alanıyla ıı gidin başka üniversiteyi kıyaslayın bizimki beş beşlik gidin işte proje satın alma birimi ha keza işte gidin ha bu noktada onuda belirtiyim mesela madem sınıflandırıyoruz en zayıf noktamız da bilgi işlem onu da açık yüreklilikle söyleyebilirim bilgi işlem öğrenci işleri ve enformasyon bölümünün üçlü bir entegrasyonu olmadığı için ciddi manada sıkıntılar yaşıyoruz bunun bir an önce çözülmesini gelen rektör adaylarına da bizzat söylüyoruz gerçi onların da ilk söylediği bu düzeltçez düzeltçez ama her gelen rektör düzeltçez düzeltçez diyor pek düzeldiğini zannetmiyorum inşallah düzelir ha ben sıkıntı yaşıyormuyum yaşamıyorum zamanında her şeyi yaptığınız sürece ıı problem olucanı zannetmiyorum” (A28).

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu bölümde araştırmanın amaçlarına yönelik ortaya çıkan bulgulardan elde edilen sonuçlara yer verilmiştir. Elde edilen bulgular ve sonuçlar literatüre dayalı olarak tartışılmış; uygulamaya dönük ve ileri araştırmalar için geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuç ve Tartışma

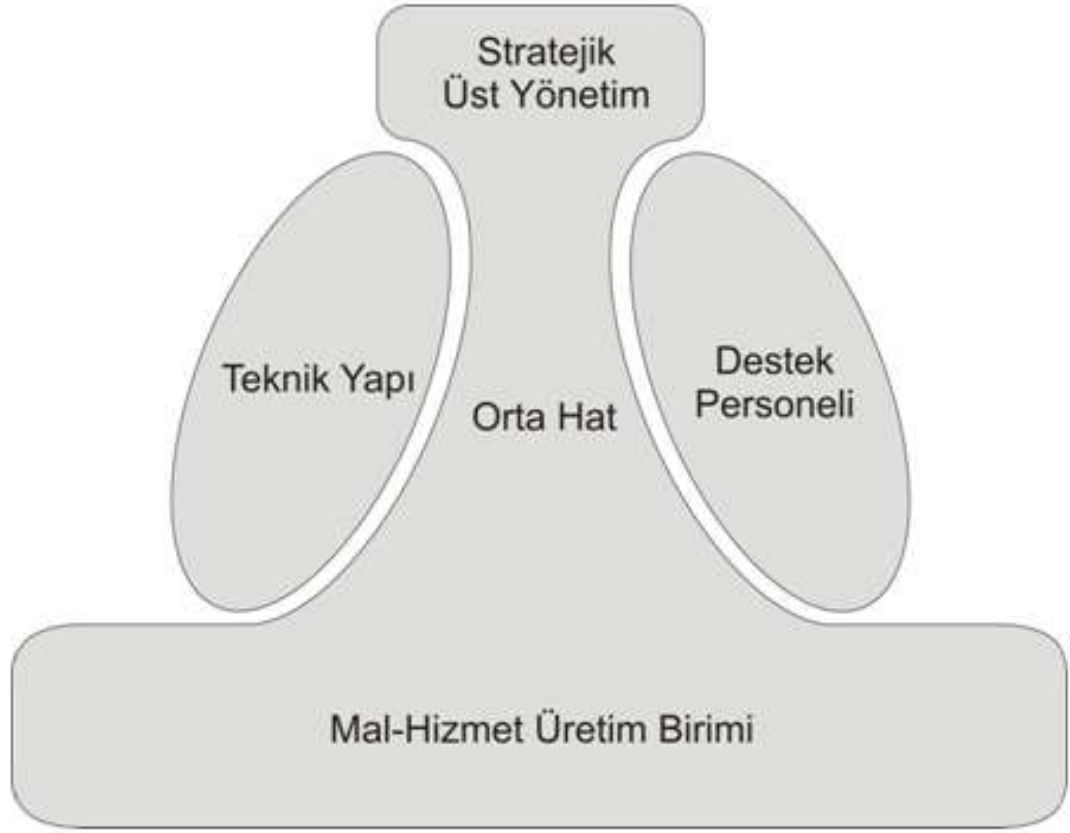
Üniversite idaresinde yeni yaklaşımlar adı altında incelenen “Yeni Kamu Yönetimi”, “Yeni Yönetimcilik”, “Uzmanlaşma” ve “Bürokratikleşme” kavramları, geleneksel üniversite yönetimi anlayışına değişiklikler getirmekte ve bu değişiklikler üniversite idaresinde bir yeniden yapılanma süreci doğurmaktadır. 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.

Yurtdışındaki üniversitelerin çoğunda “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. 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 disiplininin 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.

Geleneksel örgütsel yapılar incelendiğinde doğrusal ve iki boyutlu olanların zamanla modası geçmiştir, örgütsel tasarımda çalışanlar bir dizi yeni yapısal modeller geliştirdiler. Bunlardan etkili bir örnek Mintzberg’in beş bölümlü “logo” sudur. Mintzberg’in ana katkısı çeşitli işlevleri gruplamalar halinde bir araya getiren, göreceli büyüklüklerini gösteren, farklı görev ve dış zorluklara karşı etkileri göstermektedir. Mintzberg’in 1979 yılında yayınlanan “The Structuring of Organizations: A Synthesis of The Research” kitabı ve daha sonra bazı düzeltmelerle 1983 yılında yayınladığı “Structure in Fives: Designing Effective Organizations” adlı kitabında organizasyon yapıları hakkında vermiş o güne kadar yapılan değerlendirmeye farklı bir bakış açısı ile katkıda bulunmuştur. Her bir örgüt yapısının oluşumunu sağlayan özellikler de parametre olarak Mintzberg tarafından ortaya konmuştur. Bu tarifleri yaparken terimler için sıfatlar kullanılmıştır. Mesela “Basit yapıda uzmanlaşma çok düşük düzeydedir.” veya “Makine bürokraside bölümlerin boyutu büyüktür.” gibi nicel olmayan ifadeler kullanmıştır.

Mintzberg'in Modeli



Kaynak: Mintzberg (1979, p. 20). Copyright © 1979. Prentice-Hall'un izniyle yeniden basıldı, Upper Saddle River, NJ.

Mintzberg, çalışmalarında örgütlerin yapılanması konusunda beş örgüt tipini tanımlamıştır. Bu temel plandan, Mintzberg (1979) beş yapısal biçim elde etti: *basit yapı*, *makine bürokrasisi*, *profesyonel bürokrasi*, *bölünmüş biçim* (divisonalized form) ve *esnek yapı* (adhocracy). Bu araştırmada bir yükseköğretim kurumunda Mintzberg'in örgütsel yapı teorisini yapı ve işleyiş açısından incelererek öğretim elamanlarının görüşleri doğrultusunda yükseköğretim kurumlarının makine bürokrasisi ve profesyonel yapı özelliklerini taşıdığı bulunmuştur. Makine Bürokrasisinde önemli kararlar stratejik üst yönetimde alınır; günlük rutin işler yöneticiler ve standartlaştırılmış prosedürlerce kontrol edilir. Makine bürokrasilerinde geniş bir destek personeli, oldukça büyük teknik yapı ve üst yönetim ile mal-hizmet üretim birimleri arasında birçok düzey bulunur. Hamburger yapmak ya da otomotiv parçaları imal etmek gibi daha rutin görevler için, makine gibi bir yapı hem verimli hem de etkilidir. Profesyonel yapıda mal-hizmet üretim birimi diğer yapısal parçalarla, özellikle teknik yapıyla karşılaştırıldığında görece olarak büyüktür. Örneğin, her bir fakültenin öğretimi değerlendirmek için kendine özgü bir yaklaşımı

vardır; analistlerce geliştirilmiş üniversite çapında uygulanan bir öğretim değerlendirmesi yoktur. Onun mal-hizmet üretim birimi diğer yapısal parçalarla, özellikle teknik yapıyla karşılaştırıldığında görece olarak büyüktür. Harvard Üniversitesi profesyonel bürokrasinin iç dünyasına bir göz atmamızı sağlar. Örneğin, her bir fakültenin öğretimi değerlendirmek için kendine özgü bir yaklaşımı vardır; analistlerce geliştirilmiş üniversite çapında uygulanan bir öğretim değerlendirmesi yoktur. Yurtdışındaki üniversitelerin örgütsel yapıları incelendiğinde profesyonel bürokrasinin hakim olduğu görülmektedir.

Profesyonel bir bürokrasi dış değişime çok yavaş tepki verir. Reform dalgaları profesyoneller üzerinde çok az etki eder çünkü profesyoneller genellikle çevrelerindeki değişimi can sıkıcı oyalama olarak görürler. Sonuç bir paradoks oluşturur: Profesyoneller bireysel olarak kendi uzmanlık alanlarının en ön saflarında olmak isterken, kurumsal boyutta aynı şey geçerli değildir, bir bütün olarak çok yavaş değişirler. Profesyonel bürokrasiler düzenli olarak hata yaparlar. Profesyonel bürokrasilerde, stratejik üst yönetim ve mal-hizmet üretimi birimleri arasındaki mücadeleler genellikle profesyonellerin galibiyetiyle biter. Çünkü profesyoneller alanlarına herhangi bir kurumdan çok daha sıkı bir şekilde bağlıdırlar. Bu duruma bir diğer örnek hastane yöneticilerinin doktorlarla mücadele etmeyi bırakmalarıdır.

Bazı örgütlerse daha gelişmiş profesyonel örgütlerin yapısını taklit etmek suretiyle Profesyonel Bürokratik bir örgüt yapısıyla iş yaşamına atılırlar. Bu tür örgütler, genellikle bu yapıyı hayatları boyunca sürdürme eğilimindedir, eğer profesyonel görevlerin veya dış kontrolün nihai olarak onları Makine Bürokrasisine götürmezse veya profesyonel operatörlerin daha fazla deneme yapmak istemeleri, belki de çevredeki bu dinamizmin bir yansıması olarak onları Esnek Yapı'ya doğru iter.

Yapısal geçişlerin genellikle onları gerektiren yeni koşulları gecikmeyle arkadan izlediği not edilmelidir. Örgütsel davranışın kalıplarında büyük yeni düzenlemeleri gerektiren bir süreç olarak, yapısal bir değişimin gerçekleştirilmesi her zaman zordur. Bu nedenle, bu tür bir yapısal değişime direnme eğilimi vardır. Gerçekte böylesi bir direniş, örgüt yapılarında bulunan işlevsel olmayan sıkıntıları açıklar niteliktedir. Örgütü çok fazla büyümesine rağmen Basit Yapı'da ısrar eden bir girişimci ya da işlev gördüğü çevre oldukça karmaşık ve dinamik olmasına rağmen formalleşmeye devam eden bir örgütün Esnek Yapıya daha yakın bir yapılanma arayışı içinde olması gibi hususlar paragrafın başında sözü edilen işlevsel bozukluklara örnek olarak gösterilebilir. Bu örgütlerin

yapıları kendi içinde tutarlı olabilir, fakat onları ortaya çıkaran koşullardan daha uzun bir süre ayakta kalırlar.

Profesyonel bürokrasi ve makine bürokrasisinin farklı bir formu olarak ele alınabilecek altıncı bir yapısal düzenleme önerilebilir. Görev odaklı örgütlerin merkezi kontrolden bağımsız olarak çalışan operatörlerine, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi yönünde güvenilebildiği için bu tür örgütlerde yapı oldukça ademimerkeziyetçidir ve bu nedenle biz bu tür örgütleri Profesyonel Bürokrasiye benzetiriz. Aynı zamanda üyelerinin karizmatik olduğu veya örgütsel gücü büyük oranda örgüt liderline atfettikleri örgütleri de Basit Yapı olarak tanımladık. Fakat görev odaklı amaçları ve karizmatik liderlik stilini yansıtan bu iki örgüt yapısı aynı örgüt içinde görülebilir. Çünkü görev odaklı olmaları ve karizmatik liderlikleri genellikle tipik bir biçimde bir arada görülür. Bu durum melez yapıyı akla getirmektedir. Dahası, bu tür örgütlerin yaptıkları iş, makine bürokrasisinde olduğu gibi oldukça basit ve rutindir. Bu örgütlerde üyeler, Bölümlenmiş Yapılarda olduğu gibi yarı-özerk birimler hâlinde çalışırlar ve üyeler genellikle Esnek Yapı’da olduğu gibi gerektiğinde birbirleriyle iş birliği yapmaya hazırdırlar. Bu tür örgütlerde üyeler, çalışan-örgüt uyumunun (doktrinleme) bir sonucu olarak paylaşılan ortak normlara göre davranışlarını düzenler. Belki de “Esnek Yapı sonrası (postadhokratik)” çağda mevcut beş örgüt yapısıyla yetinmeyecek gelecek kuşaklar, örgütlerin yapılanmasında misyon odaklı yapısal düzenlemeye ve ideolojiye geçiş yapabilirler. Sözü edilen tüm yapıların bir bileşimi, altıncı bir yapıya işaret eder niteliktedir.

5.2. Öneriler

5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

1. Bu çalışmada Mintzberg’in organizasyon yapılarını tanımlamasında sadece “Tasarım Parametreleri” dikkate alınmıştır. Daha geniş bir çalışma için “Fonksiyonel Parametreler” ve “Durumsal Faktörler” de değerlendirmeye alınabilir.
2. Üniversitelerin merkezi yapıda olmasının, örgütsel bütünlük ve çevresel etkileşim boyutları üzerindeki etkisi dikkate alınırsa, üniversitelerin merkezileşme derecesinin azaltılması gerekmektedir. Bunun için de, öğretim elemanları

kendilerini ilgilendiren kararlara dahil edilmeli, çalışanlara daha fazla özerklik tanınmalıdır.

3. Bu çalışmanın sonuçları, üniversitelerin yeniden yapılandırılmasında kullanılabilir. Bu çalışmada niversite makine ve profesyonel bürokrasi örgüt modeline daha yakın değerlendirilmiştir. Makine rgt modelinde merkezileşme yüksektir. Merkezileşmedeki artışın kurumun bütünlüğünü ve çevresel etkileşimini azaltacağını düşünülmektedir. Bu nedenle merkezileşme derecesi azaltılarak üniversitelerin organik örgüt modeline yakın olması sağlanmalıdır.
4. Çalışma sonucuna göre, akademisyenler performans değerlendirme sistemini olumsuz değerlendirmişlerdir. Bu sebeple üniversitelerde çok yönlü bir performans değerlendirme sistemi geliştirilebilir.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik neriler

1. Bu alışma kapsamında elde edilen bulgular aracılığıyla Mintzberg'in örgütsel yapı teorisine yönelik ölçek geliştirme çalışmaları gerçekleştirilebilir. Geliştirilecek lme araçları sayesinde üniversitelerdeki örgütsel yapı nicel olarakta ölçülebilir.
2. Örgütsel yapıya yönelik yapılacak çalışmalarda, nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin bir arada uygulanmasını sağlayan karma desen kullanılabilir. Örgütsel yapı kavramının çok boyutlu olduğu düşünüldüğünde karma desenin kullanılması konuyla ilgili daha geniş kapsamlı bilgi elde edilmesini sağlayabilir.



KAYNAKÇA

- Achcaoucaou, F., Bernardo, M. & Castan, J.M. (2009). Determinants of Organisational Structures: An Empirical Study. *Review of International Comparative Management*, 10(3), 566-577.
- Asunakutlu, T.(2002).Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(15), 55-67.
- Babbie, E. R. (2003). *Survey research methods*. Belmont, California: Wadsworth.
- Bartol, K. M. & Martin, D. C. (1998). *Management* (3rd edt). Boston: McGraw-Hill.
- Blackburn, R. S. (1982). Dimensions of structure: A review and reappraisal. *Academy of Management Review*, 7, 59-66.
- Bolman, L., & Deal, T. (1997). *Reframing organizations: Artistry, choice and leadership* [*Organizasyonları yeniden yapılandırmak*] (A. Aypay & A. Tanrıöğen). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Brass, D.J. (1984). Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 518–539.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, California: Sage.
- Currie, J., & Newson, J. (Eds.). (1998). *Universities and globalization*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Dalton, D.R., Todor, W.D., Spendolini, M.J., Fielding, G.J. and Porter, L.W. (1980). Organization Structure and Performance: A Critical Review. *The Academy of Management Review*, 5(1), 49–64.
- Doty, D. H., Glick, W. H., & Huber, G. P. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, 36, 1196-1250.
- Dow, G.K. (1988). Configurational and coactivational views of organizational structure. *Academy of Management Review*, 13(1), 53-64.
- Ellis, S. and Dick, P. (2003). *Introduction to organizational behavior*. London: McGraw-Hill Education.
- Fisher, S. (2005). Is there a need to debate the role of higher education and the public good?. *Dublin Institute of Technology*, 3(3), 1–29.
- Fraenkel, J. R. and Wallen, N. F. (2014). *How to design and evaluate research in education*. NewYork : McGraw-Hill.Inc.

- Ghiselli E. E. ve Siegel J. P. (1972). Leadership and managerial success in tall and flat organization structures, *Personel Psychology*, 25(4), 617-624.
- Green, J. C., Krayder, H. ve Mayer, E. (2005). Combining Qualitative and Quantitative Methods in Social Inquiry. In B. Somekh & C. Lewin (Eds.). *Research methods in the social sciences*. (275-282) London: Sage.
- Guetzkow, H. (1965). *Communications in organizations*, in J. G. March (ed.). Hand book of Organizations, Rand McNally.
- Hall, R. H. (1962). The concept of Bureaucracy: An empirical assesment. *American Sociological Review*, 27, 295-308.
- Hall, R. H. (2002). *Organizations: Structures, processes and outcomes*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Haynes, E. F. (1997). An application of Mintzberg's configurational theory to community college organizational structure. Unpublished doctoral dissertation, North Carolina State University, Raleigh.
- Hoy, W. K., & Sweetland, S. R. (2000). Bureaucracies that work: Enabling, not coercive. *Journal of School Leadership*, 10, 525-541.
- Hoy, W. K., & Sweetland, S. R. (2000). Designing better schools: The meaning and nature of enabling school structure. *Educational Administrattion Quarterly*, 37, 296-321.
- Johns, G. and Saks, A. M. (2008). *Organizational behavior: Understanding and managing life at work*. Toronto: Prentice Hall.
- Katz, D., and Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kaufman, H. (1960). *The forest ranger: A study in administrative behavior*. Baltimore, MD: Johns Hopkins Press.
- Kaufman, H., and Seidman, D. (1970). The Morphology of Organization. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 439-445.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967). *Organization and environment*. Cambridge MA: Harvard Graduate School of Business Administration.
- Litterer, J. A. (1973). *The analysis of organizations*. New York: Wiley
- Martin, L. G. (1973). How beatrice foods sneaked up on \$5 Billion. *Fortune*, 188, 121-129.

- Meyer, D. H. (2002). The new managerialism in education management: Corporatization or organizational learning?. *Journal of Educational Administration*, 40(6), 534–551.
- Miller, D. (1990). Organizational configurations: cohesion, change and prediction, *Human Relations*, 43(8), pp.771–789.
- Mintzberg H. (1979). Örgütler ve Yapıları [*The Structuring of Organizations*]. Çeviri Editörü: Ahmet Aypay. Ankara: Nobel.
- Mintzberg, H and Miller, D. (1984). The Case for configuration. In D. Miller and P. Friesen (eds.), *Organizations: A Quantum View*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: HarperCollins.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives designing effective organizations*. New Jersey: Prentice-Hall .
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York: Free Press.
- Moorhead, G. and Griffin, R.W. (2010). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. Australia: South Western Cengage Learning.
- Neuman, W. L. (2007). *Toplumsal araştırma yöntemleri nitel ve nicel yaklaşımlar*. İstanbul: Yayın Odası Yayıncılık Hizmetleri.
- Olson E. M., Slater S. F. & Hult T. M. (2005). The performance implications of fit among business strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior, *Journal of Marketing*, 69, 48-62.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park, CA: Sage Publication.
- Ranson, S., Hinings, B. and Greenwood, R. (1980). The Structuring of Organizational Structures. *Administrative Science Quarterly*, 25, 1–18.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications*. New Jersey: Prentice Hall,.
- Robbins, S. P. (2000). *Essentials of organizational behavior*. Prentice Hall: New Jersey.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data* (3rd Ed.). London: Sage.
- Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2003). Structure and structural dimensions for knowledge-based organizations. *Measuring Business Excellence*, 7(1), 51-62.

Zheng, W., Yang, B. and Mclean, G.N. (2009). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge. *Management. Journal of Business Research*, 1-9, 763-771.



EK 1-VERİ TOPLAMA ARACI

Basit Yapı

- ✓ Doğrudan denetim en çok kullanılan koordinasyon mekanizmasıdır
- ✓ Karar verme örgütün misyonu ve vizyonu doğrultusunda gerçekleşir
- ✓ İletişim dikey doğrultuda ilerler
- ✓ İletişim dikey doğrultuda yönetimdeki hiyerarşiye göre ilerler
- ✓ İletişim resmi prosedürler dâhilinde düzenlenir
- ✓ Karar verme standart işletim prosedürleri tarafından yönlendirilir

Makine Bürokrasisi

- ✓ Görevlerin standartlaştırılması en çok tercih edilen koordinasyon mekanizmasıdır
- ✓ Karar verme standart işletim prosedürleri tarafından yönlendirilir
- ✓ İletişim resmi prosedürlerle düzenlenir
- ✓ Karar verme eylem planları tarafından yönlendirilir
- ✓ İletişim dikey doğrultuda yönetimdeki hiyerarşiye göre ilerler
- ✓ Ana birimler gerçekleştirdikleri işe göre bölümlere ayrılır

Bölümlendirilmiş Yapı

- ✓ Ürünlerin standartlaştırılması en çok kullanılan koordinasyon mekanizmasıdır
- ✓ İletişim dikey doğrultuda yönetimdeki hiyerarşiye göre ilerler
- ✓ İletişim resmi prosedürlere göre düzenlenir
- ✓ Ana birimler ürettikleri ürüne göre bölümlere ayrılır
- ✓ Ana birimler özerk hareket ederler
- ✓ Ana birimlerde uzmanlar görev alır

Esnek Yapı (Adokrasi)

- ✓ İletişim yatay olarak ilerler
- ✓ Çalışanlar stratejik kararlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir
- ✓ Doğrudan denetim en çok kullanılan koordinasyon mekanizmasıdır

- ✓ Görevlerin standartlaştırılması en çok kullanılan koordinasyon mekanizmasıdır
- ✓ İletişim resmi prosedürlere göre düzenlenir
- ✓ Karar verme standart işletim prosedürleri tarafından yönlendirilir

Profesyonel Yapı

- ✓ Becerilerin standartlaştırılması en çok kullanılan koordinasyon mekanizmasıdır
- ✓ Çalışanlar stratejik kararlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir
- ✓ Ana birimler özerk hareket ederler
- ✓ Çalışanların becerileri örgüt için önemli bir kaynaktır
- ✓ İletişim yatay olarak ilerler



EK 2-GÖRÜŞME ONAY FORMU

Merhaba,

Öncelikle görüşmeye zaman ayırdığınız için teşekkür ederim. “Mintzberg’in Örgütsel Yapı Teorisinin Yükseköğretim Kurumlarında İncelenmesi” isimli çalışmamızda, bir yükseköğretim kurumunda Mintzberg’in örgütsel yapı teorisini yapı ve işleyiş açısından incelemek amaçlanmaktadır. Konuyla ilgili sizinle görüşme yapmak istiyorum. Görüşmemiz yaklaşık 60 dakika sürecektir. Görüşmemiz sırasında zamanı etkili kullanabilmek ve sorulara vereceğiniz yanıtların kaydını daha ayrıntılı tutabilmek için ses kaydı almak istiyorum. Görüşmemizden elde edilen veriler yalnızca bu araştırmada kullanılacak ve kişisel bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Görüşme sonunda istemediğiniz bazı bilgileri silebiliriz. Araştırma verileri siz istediğiniz takdirde tarafınıza ulaştırılacaktır. Bu araştırmada katılımcı gönüllülüğü ve etik ilkelere uygunluk hususunda bu sözleşmenin karşılıklı olarak imzalanması uygun görülmektedir.

Görüşme Yapan Kişi:

Ayşe Dönmez

İmza:

.....

Görüşülen Kişi:

.....

Görüşme tarihi:

.....

İmza :

.....

İletişim:

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Eğitim Fakültesi

26480 Meşelik, Eskişehir

E-mail: aysedonmez@ogu.edu.tr

Tel : + 90 (222) 239 3750/1656

Cep tel: 0 536 3438427

EK 3-GÖRÜŞME FORMU

Görüşme Soruları	Ana Kavramlar
1. Bölümünüzde çalışma arkadaşlarınızla iletişimizi nasıl değerlendirirsiniz?	İletişim/koordinasyon
2. Öğretim üyeleri ile üst yönetim arasındaki ilişkiyi nasıl değerlendirirsiniz? Sizin kurumunuzda üst yönetimle (dekanlık ve rektörlük) ilişkilerinizi nasıl değerlendirirsiniz?	Üst yönetimle ilişkiler
3. Kişisel gelişiminiz konusunda kurumunuzu nasıl değerlendirirsiniz? Eğitim ve yönlendirme konusunda üst yönetimin tutumu nasıl buluyorsunuz?	Eğitim ve yönlendirme
4. Kurumlarda verilen ödül ve teşvik için ne düşünüyorsunuz? Kurumunuzda verilen ödül ve yapılan teşvikler için ne düşünüyorsunuz?	Ödül/Teşvik
5. Kurumlarda yağılan planlama çalışmalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? - Kurumunuzda yapılan ve yapılacak olan işlerin planlamasını nasıl değerlendirirsiniz? - Eğer planlama yapılıyorsa buna bağlı kalınıyor mu? Bağlayıcılığı var mı?	Planlama
6. Performans değerlendirme hakkında ne düşünüyorsunuz? Kurumunuzda çalışanların performans değerlendirmesi yapılıyor mu? Yapılıyorsa süreç nasıl işliyor?	Performans değerlendirme/Denetim

7. Kurumlarda karara katılım konusunda ne düşünüyorsunuz? • Çalışanların karara katılımı konusunda ne düşünüyorsunuz? Biriminizde alınacak kararlarla ilgili sizin fikrinize danışılır mı? • Eğer cevap evet ise hangi konularda karar vermeye dâhil ediliyorsunuz? Süreci anlatabilir misiniz? • Cevap hayır ise görüşünüzün alınmasını ister misiniz? Neden?	Karar verme
8. Bulunduğunuz kurumda çalışan kişilerin (bölüm, fakülte ve üniversite bazında) uzmanlaşma durumlarını nasıl değerlendirirsiniz? • Çalışanlar her işi yapar mı yoksa belirli işleri yaparak o işte uzmanlaşır mı?	Uzmanlaşma
9. Kurumunuzdaki iş bölümü hakkında ne düşünüyorsunuz? • Yapılacak işler konusunda belirli bir iş bölümü var mıdır? Yoksa duruma göre değişkenlik göstermekte midir? Örnek vererek anlatır mısınız?	İş bölümü
10. Bulunduğunuz kurumda nasıl bir yapılanma mevcut? Yeni birimlerin açılması nasıl gerçekleşiyor? Neye göre karar veriliyor? Örnek vererek anlatır mısınız?	Bölmömlere ayrılma
11. Bulunduğunuz kurumdaki hiyerarşik yapıyı nasıl değerlendirirsiniz? (Üst yönetim ve birimler arasındaki ilişki)	Hiyerarşi

