

T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

**TÜRKİYE'DE YENİ KURULAN KAMU  
ÜNİVERSİTELERİNDEKİ KURUMSALLAŞMANIN  
İNCELENMESİ**

**DOKTORA TEZİ**

FATİH BOZBAYINDIR

2014

ABD

EĞİTİM BİLİMLERİ

GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ

DOKTORA TEZİ

GAZİANTEP  
OCAK 2014

T.C.  
GAZIANTEP ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

**TÜRKİYE'DE YENİ KURULAN KAMU  
ÜNİVERSİTELERİNDEKİ KURUMSALLAŞMANIN  
İNCELENMESİ**

**DOKTORA TEZİ**

**FATİH BOZBAYINDIR**

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Habib ÖZĞAN

GAZIANTEP  
OCAK 2014

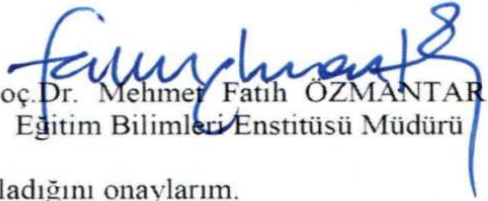
T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

**Türkiye’de Yeni Kurulan Kamu Üniversitelerindeki Kurumsallaşmanın  
İncelenmesi**

FATİH BOZBAYINDIR

Tez Savunma Tarihi: 14.01.2014

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Onayı

  
Doç. Dr. Mehmet Fatih ÖZMANTAR  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Bu tezin Doktora tezi olarak gerekli şartları sağladığımı onaylarım.

  
Prof. Dr. Zeynep HAMAMCI  
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımda okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

  
Doç. Dr. Habib ÖZĞAN  
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri:

Prof. Dr. Tokay GEDİKOĞLU

İmzası  


Doç. Dr. Habib ÖZĞAN



Doç. Dr. Bayram ÇETİN



Yrd. Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUS



Yrd. Doç. Dr. Betül BALKAR



## ÖZET

### **TÜRKİYE’DE YENİ KURULAN KAMU ÜNİVERSİTELERİNDEKİ KURUMSALLAŞMANIN İNCELENMESİ**

BOZBAYINDIR, Fatih

Doktora Tezi, Eğitim Bilimleri ABD

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Habib ÖZĞAN

Ocak 2014, 227 sayfa

Bu araştırmanın amacı; Türkiye’de yeni açılan (2006, 2007 ve 2008) kamu üniversitelerinin kurumsallaşma düzeylerini belirlemek ve kurumsallaşma sürecinde karşılaşılan sorunları ortaya koymaktır. Çalışmada aynı zamanda kamu üniversitelerinin kurumsallaşma sürecinde hangi baskılar (zorlayıcı, taklitçi ve normatif) altında kalarak kurumsallaştıklarını belirlemek amaçlanmıştır. Bu çalışma, tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Çalışmada nicel ve nitel araştırma metodu birlikte kullanılmıştır. Bu çalışmada ardışık yöntem kullanılmıştır. Çünkü çalışmada öncelikle nicel veriler toplanmış daha sonra daha zengin ve derin veri elde etmek için nitel araştırma metodu kullanılmıştır. Araştırmanın nicel boyutunun örneklemini 2006, 2007 ve 2008 yılında açılan kamu üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanları oluşturmaktadır. Araştırmaya 2012-2013 yılında üniversitelerde görevli 630 öğretim elemanı katılmıştır. Araştırmanın nitel boyutunun örneklem belirlemede maksimum çeşitlik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Nitel boyutta örneklem belirlemek için URAP’ın yaptığı üniversite sıralamasından 50-99, 100-199, 200-299, 300-399 ve 400-499 puan aralıklarından birer tane üniversite belirlenmiş ve burada görev yapan 45 öğretim elemanı çalışma grubunu oluşturmuştur. Araştırmada nicel verileri toplamak için araştırmacı tarafından geliştirilen “Üniversite Kurumsallaşma Ölçeği” (ÜKÖ) kullanılmıştır. Üniversite Kurumsallaşma Ölçeği; sorumluluk, nesnellik, kültürel güç, formalleşme ve kaynak yeterliliği olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Nitel verileri toplamak için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Üniversite Kurumsallaşma Ölçeği elektronik posta yoluyla Üniversitedeki öğretim elemanlarına gönderilerek veriler toplanmıştır. Verilerin toplam puanlar üzerinden aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Nitel veriler görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Nitel verilerin çözümlenmesinde içerik analiz tekniği kullanılmıştır. Araştırmada; 2006, 2007 ve 2008 yıllarında açılan kamu üniversitelerinin sorumluluk, nesnellik, kültürel güç, formalleşme ve kaynak yeterliliği boyutunda “orta düzeyde” kurumsallaştıkları yani bir kurumsallaşma süreci içinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Kamu üniversitelerinin en fazla kurumsallaştıkları boyut “sorumluluk” iken en az kurumsallaştıkları boyut ise “kaynak yeterliliği”dir. Kamu üniversiteleri kurumsallaşma sürecinde en fazla yaşadıkları sorunlar ise; personel eksikliği, bilimsel çalışmalara desteğin olmaması, şehrin özelliklerinden kaynaklı sorunlar,

ideolojik yakınlığa göre görev verilmesi, çatışmaların çözülememesi, kurum kültürünün oluşmaması, oryantasyon programının olmaması, görevlerin açık ve net olmaması, kütüphane yetersizliği ve sosyal alanların yetersizliğidir. Araştırmada ayrıca kamu üniversitelerinin kurumsallaşma sürecinde en fazla sırasıyla; zorlayıcı (YÖK, kanun ve yönetmelikler), taklitçi (Diğer üniversitelerin uygulamalarını taklit etme) ve normatif (ortak bir anlayışa ve biçimselliğe sahip olma) baskılar altında oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular ve katılımcıların çözüm önerileri doğrultusunda çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar kelimeler:** Kurumsallaşma, Üniversite, Öğretim Elemanları

## **ABSTRACT**

### **AN EXAMINATION OF INSTITUTIONALIZATION OF NEWLY ESTABLISHED STATE UNIVERSITIES IN TURKEY**

BOZBAYINDIR, Fatih

Ph.D. Dissertation, Department of Educational Sciences

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Habib ÖZĞAN

January 2014, 227 pages

The purpose of the current study was to determine the institutionalization level of the new state universities established in Turkey (2006, 2007 and 2008) and to investigate the challenges faced in the process of institutionalization. It was also aimed to explore under which pressures (coercive, imitative and normative) the universities institutionalize in the process of institutionalization. This research is a descriptive study designed using the survey method. Both quantitative and qualitative research methods were used in the research. In addition, sequential research method was employed. This is because quantitative data were collected at first, and then qualitative research methods were used to obtain information-rich data. The sample of quantitative research was composed of university instructors working at newly established universities in 2006, 2007 and 2008. A total of 630 instructors participated in the research in the 2012-2013 academic year. For the qualitative research, the participants were selected via the use of maximum variation sampling technique. To determine the sample for the qualitative research, one university was chosen from among 50-99, one from 100-199, one from 200-299, one from 300-399 and one from 400-499 scoring categories in accordance with URAP's university rankings respectively. The sample of the qualitative research was comprised of 45 instructors working in the selected universities. To collect quantitative data, "University Institutionalization Scale" (UIS) was used. The University Institutionalization Scale consisted of responsibility, objectiveness, cultural power, formalization and adequacy of resources dimensions, five dimensions in total. To collect qualitative data, a semi-structured interview form was used. The University Institutionalization Scale was sent to the instructors working at the selected universities via e-mail, and thus data were collected. Arithmetic means and standard deviations of the data were calculated based on total scores. Qualitative data were collected via interview technique. Content analysis was run in the analysis of the qualitative data. In the research, it was found that the state universities that were established in 2006, 2007, 2008 institutionalized at a moderate level in the responsibility, objectivity, cultural power, formalization and adequacy of resources dimensions, which meant that they were in the process of institutionalization. The

state universities institutionalized at the highest level in the “responsibility” dimension and at lowest in the “adequacy of resources” dimension. The challenges that state universities faced most were lack of personnel, no support for scientific studies, problems related to features of the cities the universities are located in, assignments based on ideological relationships, being unable to resolve conflicts, being unable to form an organizational culture, lack of an orientation program, tasks’ being unclear and not transparent, inadequacy of libraries and inadequacy of social facilities. Furthermore, it was concluded that the state universities were under coercive, imitative and normative pressures in the process of institutionalization. Some implications were discussed in the light of the research findings and solutions recommended by the participants.

**Key words:** Institutionalization, University, Instructors

## ÖNSÖZ

Küreselleşme, bilgi toplumuna ve bilgi ekonomisine geçiş sürecindeki gelişmeler eğitim sistemi içinde önemli bir yere sahip olan üniversitelerin sorumluluklarını arttırmıştır. Türkiye’de özellikle yeni açılan üniversitelerin beklentilere cevap verebilmesi için kurumsallaşmayı sağlamaları gerekmektedir. Birçok üniversitenin vizyonu ve hedef ve amaçlarında gerçekleştirmek istediği kurumsallaşmada üniversiteler sorunlarla karşılaşabilmektedir.

Bu çalışmada, yeni açılan kamu üniversitelerinin kurumsallaşma düzeyi, kurumsallaşma sürecinde karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri ve kurumsallaşma sürecinde hangi baskılar altında yapılandıkları ortaya konulmuştur. Bu araştırmanın, Yükseköğretim Kuruluna, üniversitelere ve eğitim sistemindeki diğer yönetici ve araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Eğitim hayatımda ve bu çalışma sürecinde sürekli beni destekleyen ve yardımcı olan tez danışmanım Doç. Dr. Habib ÖZĞAN’a ve tez izleme sürecinde bana sürekli yardımcı olan Doç Dr. Bayram ÇETİN ve Yrd. Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUS’a teşekkür ederim. Ayrıca eğitim bilimleri bölümündeki diğer hocalarıma ve araştırma verilerini toplamada yardımcı olan meslektaşlarıma teşekkürlerimi sunarım. Çalışma sürecinde her türlü yardımı benden esirgemeyen aileme teşekkür ederim.

FATİH BOZBAYINDIR



## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
<b>ÖZET</b> .....	i
<b>ABSTRACT</b> .....	iii
<b>ÖNSÖZ</b> .....	v
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	vi
<b>TABLOLAR LİSTESİ</b> .....	x
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	xiii
<b>KISALTMALAR</b> .....	xiv
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	1
<b>GİRİŞ</b> .....	1
1.1. GİRİŞ.....	1
1.2. ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN ARKA PLANI.....	2
1.2.1.Problem cümlesi.....	6
1.2.2. Alt problemler.....	6
1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	7
1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	7
1.5. SAYILTILAR.....	9
1.6. SINIRLILIKLAR.....	9
1.7. TANIMLAR.....	9
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	10
<b>KAYNAK ÖZETLERİ</b> .....	10
2.1. KURUMSALLAŞMA.....	10
2.1.1. Kurum Kavramı.....	10
2.1.2.Kurumsallaşma Kavramı.....	13
2.1.3. Kurumsal Teori.....	20
2.1.3.1. Yeni Kurumsal yaklaşım.....	23
2.1.3.2. Eski Kurumsal yaklaşım.....	24
2.1.4. Kurumsallık Teorileri.....	26
2.1.5. Kurumsallaşma Yaklaşımları.....	33
2.1.5.1. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı.....	34
2.1.5.2. Kurumsallaşma analizi yaklaşımı.....	35
2.1.6. Kurumsallaşmanın Boyutları.....	37
2.1.6.1. Sorumluluk.....	37
2.1.6.2. Nesnellik.....	39
2.1.6.3. Kültürel güç.....	41

	<u>Sayfa No</u>
2.1.6.4. Formalleşme.....	45
2.1.6.5. Kaynak yeterliliği.....	49
2.1.7. Kurumsallaşma Süreci.....	50
2.1.7.1. Kurumsallaşma süreci.....	50
2.1.7.2. Kanunen tanınma.....	52
2.1.7.3. Bireysel ve örgütsel amaç uyumu.....	54
2.1.7.4. Kurumsal kimlik kazanma.....	54
2.1.7.5. Varlığın sürekli kılınması.....	55
2.1.8. İzomorfizm.....	56
2.1.8.1. Zorlayıcı izomorfizm.....	57
2.1.8.2. Normatif izomorfizm.....	58
2.1.8.3. Taklitçi izomorfizm.....	59
2.1.9. Kurumsallaşmanın Öğeleri.....	59
2.1.9.1. Sadelik.....	60
2.1.9.2. Farklılaşma.....	60
2.1.9.3. Esneklik.....	60
2.1.9.4. Özerklik.....	61
2.1.10. Kurumsallaşmaya Etki Eden Faktörler.....	61
2.1.10.1. Eğitim.....	61
2.1.10.2. İnsana yönelik olma.....	62
2.1.10.3. Örgüt kültürü.....	62
2.1.10.4. Örgüt yapısı.....	62
2.1.10.5. Yönetim stili.....	63
2.1.11. Kurumsallaşma Fonksiyonları.....	63
2.1.11.1. Planlama fonksiyonu.....	63
2.1.11.2. Örgütlenme.....	64
2.1.11.3. Koordiansyon.....	64
2.1.11.4. Denetim.....	64
2.1.13. Kurumsallaşmanın Avantajları.....	68
2.1.14. Kurumsallaşmanın Dezavantajları.....	70
2.2. YÜKSEKÖĞRETİM.....	72
2.2.1. Üniversite Kavramı.....	72
2.2.2. Türkiye’de Üniversitelerin Tarihsel Gelişimi ve Kurumsallaşması ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	73
2.2.3. Üniversitenin Amaç ve Önemi.....	77
2.2.4. Türkiye’de Yükseköğretimin Yapısı.....	79
2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	80

	<u>Sayfa No</u>
2.3.1. Alanda Yapılan Yurtdışı Yapılan Çalışmalar.....	80
2.3.2. Alanda Yapılan Yurtiçi Çalışmalar.....	82
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	88
<b>MATERYAL VE YÖNTEM</b> .....	88
3. YÖNTEM.....	88
3.1. Araştırmanın Deseni.....	88
3.1.2. Araştırmanın Nitel Boyutu.....	89
3.2. Evren ve Örneklem.....	89
3.2.1. Araştırmanın Nicel Boyutuna İlişkin Evren ve Örneklem.....	89
3.2.2. Araştırmanın Nitel Boyutu İçin Çalışma Grubu.....	91
3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri.....	94
3.3.1. Araştırmanın Nicel Boyutunda Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	94
3.3.1.1. Kişisel Bilgi Formu.....	94
3.3.1.2. Üniversite Kurumsallaşma Ölçeği.....	94
3.3.2. Araştırmanın Nitel boyutunda Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	108
3.4. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi.....	109
3.4.1. Çalışmanın Nicel Boyutundaki Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi.....	109
3.4.2. Çalışmanın Nitel Boyutundaki Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi.....	109
3.5. Araştırmanın Nitel Boyutu İçin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması.....	110
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	112
<b>BULGULAR ve TARTIŞMA</b> .....	112
4.1. Bulgular.....	112
4.1.1. Ana Probleme İlişkin Bulgular.....	112
4.1.2. Birinci, İkinci, Üçüncü ve Dördüncü Alt Problemlere İlişkin Bulgular.....	112
4.1.3. Beşinci, Altıncı, Yedinci ve Sekizinci Alt Problemlere İlişkin Bulgular.....	123
4.1.4. Dokuzuncu, Onuncu, Onbirinci ve Onikinci Alt Problemlere İlişkin Bulgular.....	130
4.1.5. Onüçüncü, Ondördüncü, Onbeşinci ve Onaltıncı Alt Problemlere İlişkin Bulgular.....	136
4.1.6. Onyedinci, Onsekizinci, Ondokuzuncu ve Yirminci Alt Problemlere İlişkin Bulgular.....	142
4.1.7. Yirmibirinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	148
4.2. Tartışma.....	150
4.2.2. Birinci, İkinci, Üçüncü ve Dördüncü Alt Problemlere İlişkin İlişkin Tartışma.....	151
4.2.3. Beşinci, Altıncı, Yedinci ve Sekizinci Alt Problemlere İlişkin Tartışma.....	166

Sayfa No

4.2.4. Dokuzuncu, Onuncu, Onbirinci ve Onikinci Alt Problemlere İlişkin Tartışma.....	169
4.2.5. Onüçüncü, Ondördüncü, Onbeşinci ve Onaltıncı Alt Problemlere İlişkin Tartışma.....	173
4.2.6. Onyedinci, Onsekizinci, Ondokuzuncu ve Yirminci Alt Problemlere İlişkin Tartışma.....	176
4.2.7. Yirmibirinci Alt Probleme İlişkin Tartışma.....	181
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>183</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>183</b>
5.1. Sonuç.....	183
5.2. Öneriler.....	185
5.2.1. Uygulamacılara Öneriler.....	185
5.2.2. Araştırmacılara Öneriler.....	186
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>187</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>210</b>
EK 1. Kişisel Bilgi Formu.....	211
EK 2. Üniversite Kurumsallaşma Ölçeği (ÜKÖ).....	212
Ek 3. Görüşme Formu.....	216
Ek 4. Online Üniversite Kurumsallaşma Ölçeği.....	219
Ek 5. Z Puanı ve Yüzdelik Tablosu.....	222
Ek 6. Özgeçmiş.....	227

## TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 2.1. Kuramsal farklılıklardaki önemli noktalar.....	25
Tablo 2.2. Kurumsallaşma Yaklaşımları.....	27
Tablo 2.3. Kurumsallaşma Yaklaşımları.....	36
Tablo 2.4. Güçlü kültür ve zayıf kültür özelliklerinin karşılaştırılması.....	43
Tablo 3.1. 2006-2008 Yılları Arasında Açılan Üniversitelerin Adları ve Açılış Tarihleri.....	90
Tablo 3.2. Nicel verilerin toplandığı katılımcıların Özelliklerine Göre Dağılımları.....	91
Tablo 3.3. 2000 yılından sonra kurulan üniversiteler sıralama.....	92
Tablo 3.4. Nitel Verilerin Toplandığı Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	93
Tablo 3.5. Yapısal eşitlik modelinde uyum indekslerinin kriterleri ve kabulü için kesme noktaları.....	98
Tablo 3.6. Üniversite Kurumsallaşma Ölçeğinin madde-toplam korelasyonu, ortak varyansı ve maddelerin ait olduğu faktöre ait yük değerleri.....	99
Tablo 3.7. Doğrulayıcı faktör analizi için uyum ölçüleri.....	104
Tablo 3.8. Üniversite Kurumsallaşma Ölçeği alt boyutlarının aritmetik ortalama, standart sapma ve korelasyon matrisi.....	106
Tablo 3.9. Üniversite Kurumsallaşma Ölçeği Madde Ayırıcılık Güçleri (Alt-Üst Grup t değerleri).....	107
Tablo 3.10. Üniversite Kurumsallaşma Ölçeğinin puanlanma şekilleri ve yorumu.....	108

Tablo 4.1. Öğretim elemanlarının sorumluluk boyutunda yer alan maddelere ilişkin algılarının aritmetik ortalaması ve standart sapması.....	112
Tablo 4.2. Öğretim elemanlarının algılarına göre üniversiteler sorumluluklarını yerine getirirken yaşanan sorunlar.....	114
Tablo 4.3. Öğretim elemanlarının algılarına göre üniversitenin sorumluluk boyutuna ilişkin olumlu özellikleri.....	117
Tablo 4.4. Öğretim elemanlarının sorumluluk boyutunda yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerileri.....	120
Tablo 4.5. Öğretim elemanlarının nesnellik boyutunda yer alan maddelere ilişkin algılarının aritmetik ortalaması ve standart sapması.....	123
Tablo 4.6. Öğretim elemanlarının algılarına göre üniversitelerde nesnellik boyutunda yaşanan sorunlar.....	124
Tablo 4.7. Öğretim elemanlarının algılarına göre üniversitenin nesnellik boyutuna ilişkin olumlu özellikleri.....	127
Tablo 4.8. Öğretim elemanlarının nesnellik boyutunda yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerileri.....	128
Tablo 4.9. Öğretim elemanlarının kültürel güç boyutunda yer alan maddelere ilişkin algılarının aritmetik ortalaması ve standart sapması.....	130
Tablo 4.10. Öğretim elemanlarının algılarına göre üniversitelerde kültürel güç boyutunda yaşanan sorunlar.....	131
Tablo 4.11. Öğretim elemanlarının algılarına göre üniversitelerin kültürel güç boyutuna ilişkin olumlu özellikleri.....	133
Tablo 4.12. Öğretim elemanlarının kültürel güç boyutunda yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerileri.....	134
Tablo 4.13. Öğretim elemanlarının formalleşme boyutunda yer alan maddelere ilişkin algılarının aritmetik ortalaması ve standart sapması.....	136
Tablo 4.14. Öğretim elemanlarının algılarına göre üniversitelerde formalleşme sürecinde yaşanan sorunlar.....	137
Tablo 4.15. Öğretim elemanlarının algılarına göre üniversitelerin formalleşme boyutuna ilişkin olumlu özellikleri.....	140
Tablo 4.16. Öğretim elemanlarının formalleşme boyutunda yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerileri.....	141

Tablo 4.17. Öğretim elemanlarının kaynak yeterliliği boyutunda yer alan maddelere ilişkin algılarının aritmetik ortalaması ve standart sapması.....	143
Tablo 4.18. Öğretim elemanlarının algılarına göre üniversitelerde kaynak yeterliliği boyutunda yaşanan sorunlar.....	144
Tablo 4.19. Öğretim elemanlarının algılarına göre üniversitenin kaynak yeterliliği boyutuna ilişkin olumlu özellikleri.....	145
Tablo 4.20. Öğretim elemanlarının sorumluluk boyutunda yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerileri.....	146
Tablo 4.21. Öğretim elemanların algılarına göre üniversitelerin kurumsallaşma sürecinde karşılaştıkları baskılar.....	148

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1.1. Kurumsallaşma sürecinin bileşenleri.....	51
Şekil 1.2. Yükseköğretim Örgüt Yapısı .....	80
Şekil 3.3. ÜKÖ'ne ilişkin Path Diagramı ve Faktör Yükleri .....	105



## KISALTMALAR

- YÖK** : Yükseköğretim Kurumu  
**MEB** : Milli Eğitim Bakanlığı  
**ÜKÖ** : Üniversite Kurumsallaşma Ölçeği

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

#### 1.1. GİRİŞ

Üniversitelerin gelişim sürecinde dış dünyadaki toplumsal, teknolojik ve ekonomik gelişmelerle etkileşim içinde olması ve değişimlere uyum sağlayabilmesi için bazı mekanizmalara sahip olması gerekir. Bu mekanizmalardan bir tanesi de kurumsallaşmadır. Üniversiteler ulusal ve uluslararası arenada yer almak için dikkate almaları gereken en önemli konulardan biri kurumsallaşmadır. Çünkü küreselleşme ile birlikte değişim ve gelişimden en çok etkilenen örgütlerden biri de yükseköğretim kurumlarıdır. Yükseköğretim kurumları olan üniversiteler, ülkemizde hep bir kurumsallaşma sürecinde olmuş fakat bir ideal üniversite modeline ulaşamamıştır (Şişman, 2010). Kurumsallaşma; özellikle ülkemizde yeni açılan üniversite ve önceki yıllarda açılmış fakat kurumsallaşmayı başaramamış üniversiteler için önemli bir sorun olarak karşılarında durmaktadır. Kurumsallaşma birçok kişi ve kurum tarafından önemli olarak görülmektedir. Bilgi ve teknolojinin sınır tanımadığı günümüzde yükseköğretim kurumları ulusal ve uluslararası alanda başarılı olması için değişen teknoloji ve yenilikleri takip ederek farklı kurumsal kültür ve imaja sahip olarak kurumsallaşmaya doğru yönelmelidir. Önümüzdeki yılların bütün dünyada yükseköğretim alanında yoğun bir uluslararasılaşma, kiteselleşme ve kalite rekabetinin yaşanacağı bir zaman dilimi olacağı dikkate alındığında yükseköğretim kurumlarımızın kurumsal olarak daha özerk, rekabete daha açık, daha esnek ve daha güçlü bir biçimde örgütlenebilmesinin önü açılmalıdır (YÖK, 2012). Yükseköğretim kurumları kurumsallaşmayı sağlayarak otonomi bir yapıya, esnek, güçlü bir kültür ve sistemli bir sürece sahip olarak sosyal ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirebilirler. Üniversitelerde; tepeden tırnağa tüm bölüm ve birimlerinde çalışma esaslarının belirlenip, benimsenip uygulandığı, bu çalışma esaslarının kişilere göre

değişmediği, kişilerin değil üniversitenin hep ön planda tutulduğu, adeta saat gibi periyodik ve sistemli bir çalışmanın bulunduğu ortam kurumsallaşma ile gerçekleşebilir.

Kurumsallaşma ile birlikte; üniversitelerde kimlerin tam olarak görevlerinin neler olduğu tanımlanacak ve çalışanlar kendi görevlerini bilerek o alanda profesyonelleşecek ve üniversiteler güçlü bir kültüre sahip olacak ve üniversite ile ilgili bilgiler doğru, tarafsız bir biçimde kurum içine ve dışına aktarılması ile üniversitelerde şeffaflık ve hesap verebilirlik artacaktır. Kurumsallaşmayı gerçekleştiren yükseköğretim kurumları örgütsel değişimi daha iyi gerçekleştirecektir. Çünkü kurumsallaşma, çevresel değişimle birlikte örgütsel değişimi sağlamak ve bu değişim doğrultusunda uygun standartları geliştirmektir (Kangal, 2007). Kurumsallaşma düzeyi yüksek yükseköğretim kurumları kurum kültürünün yoğun hissedildiği ve çevredeki değişimlere paralel olarak değişen esnek ve sade bir örgüt yapısına sahiptirler. “Kurumsallaşmanın değişim boyutuyla ele alınmasının en önemli nedeni, örgütsel değişimin kapsamı ve kurumsallaşma sürecinde örgütün belli yapısal ve işleyişsel forma ulaşmasıdır. Kurumsallaşmış bir üniversite yönetimi sistem yaklaşımına uygun ve öğrenen örgüt özelliğine sahiptir. Üniversiteler kurumsallaşmayı sağlayarak planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarını daha yapıcı ve sistemli şekilde gerçekleştirebileceklerdir. Kurumsallaşmış bir üniversitede; işler belli bir yapı ve sistem dahilindedir, tüm faaliyetler plan ve programlıdır, yapılacak işler standartlaştırılmıştır, yönetim keyfiyetten uzak hukuk ve kurallara bağlıdır, kurallar ve yönetmelikler şeffaftır ve hesap verilebilirlik yüksektir.

## **1.2. ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN ARKA PLANI**

Üniversitelerin amaçlarını gerçekleştirmesi ve kendine özgü kültür ve ilkelere sahip, değişime uyum sağlayan bir sistem haline gelmesinde kurumsallaşmanın önemli bir rolü vardır. Çünkü kurumsallaşmadan anlaşılması gereken “sistem” haline gelmektir. Örgüt içinde sorumlukların belirlenmiş olması ve kendi içinde işleyebilmesinin ve etkileşim altyapısının kurulmuş olması gerekir (Kırım, 2003:10). Kurumsallaşma kuruluşları buldukları evrelere uygun yapısal düzenlemelerini yapmalarını, kurumları kişilerden bağımsız bir yapıya kavuşturmasını sağlayan önemli bir araçtır (ASO, 2005). Kurumsallaşma kurumdaki

süreçlerin tanımlı, sistemli ve belirgin olmasıdır. Kurumsallaşmanın amacı, yöneticilerin ve çalışanların zorla değil de kendi gayretleriyle hareket etmeleri, işe hız kazandırmalarıdır ve örgütte zamanın verimli kullanılmasıdır (Baykal, 2002). Yükseköğretim kurumları, süreçlerin tanımlı olması ve sistemli şekilde yürütülmesi fiziksel ve insan kaynaklarının verimli kullanılmasını sağlayarak etkililiğini artırabilir. Bu da ancak kurumsallaşma ile sağlanabilir. Kurumsallaşmayı gerçekleştirmiş örgütler çevredeki değişimlere uyum sağladıktan sonra sabit bir yapıya sahip olurlar. Oluşturulan bu yapı sabit bir duruma gelerek kişi ve yarar sağlamayan durumlardan uzak durarak misyon, değer, hedefler ve kurallar ile çevrelerini etkileyeceklerdir (Erdoğan, 2007). Yükseköğretim kurumları görev ve sorumluluklarından dolayı çevreden en çok etkilenen ve etkileyen kurumlar olmalıdır. Yani değişen çevreye etkin bir şekilde uyum sağlamalıdır. Çünkü yükseköğretim kurumları toplumun ve diğer kuruluşların (sanayi, eğitim vb.) değişen çevreye paralel taleplerine göre bilgi ve insan yetiştirmelidir. Bundan dolayı yükseköğretim kurumları kurumsallaşarak esnek ve yalın bir yapıya sahip olabilir ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilir. Kurumsallaşma adaleti, katılımı ön plana çıkaran bir ortamı, atmosferi hedefler (Baykal, 2002). Kurumsallaşmanın bir boyutu olan nesnellik (adalet, şeffaflık) kurumda çalışanların birçok örgütsel davranışını etkilemektedir. Örgütsel adalet; çalışanların performanslarını (Tan, 2006), iş doyumlarını (Dilek, 2005; Tan, 2006; Söyük, 2007; Yerlikaya, 2008; Yürür, 2008;), örgüte bağlılıklarını (Tang ve Sarsfield- Baldwin, 1996; Dessler, 1999; Dilek, 2005; Gürpınar, 2006; Atalay, 2007; Pirali, 2007; Aykut, 2007; Öztürk, 2008; Doğan, 2008), örgüte güvenlerini (İşbaşı, 2000; Aryee ve arkadaşları 2002; Çakmak, 2005; Polat, 2007; Sayın, 2009 ve Nam 2008), örgütte çatışma yaşamalarını (Karaeminoğulları, 2006 ve Polat, 2007) ve tükenmişlik algılarını (Polat, 2007) etkilemektedir. Yükseköğretim kurumlarında görev dağılımlarının ve ödüllendirmenin hakkaniyete uygun ve adaletli olması, yetki ve sorumlulukların açık olması ile şeffaflığın artması kurumsallaşma ile sağlanabilir. Kurumsallaşma tamamlandığı oranda keyfi davranışlar önlenilmekte, objektif kriterler, kurallar, yöntemler, süreçler netleşmekte ve belirsizlikler azalmaktadır (Acar, 2012a:27) Bayer'e (2003) göre kurumsallaşma, çalışanlara yapmak zorunda oldukları şeyleri belirlemede ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda yardımcı olmaktadır.

Kurumsallaşmış şirketlerin açık ve net bir organizasyona sahip oldukları görülmektedir.

Yazıcıoğlu ve Koç'a (2008) göre kurumlarda faaliyetlerinin belirli bir sistematığe ve kurallara bağlanması kurum kültürünün ve kurumsal kimliğin oluşmasını sağlar. Yükseköğretim kurumlarının kendine özgü özellikleri ile diğer kurumlardan farklılık göstermesi gerekir. Bu farklılık ile yükseköğretim kurumları kendi kültürünü, imajını ve kimliğini oluşturarak kültürel güce sahip olabilirler. Yükseköğretim farklılaşma konusunda Türk Yükseköğretimi Sistemi şu ana kadar başarılı bir yol alamamıştır. Yeni kurulan üniversitelerde önceki üniversitelerin bir benzeridir. Böyle bir yapıdan başarılı üniversiteler beklemek hayalcilik olur (Yamaç, 2009:375). Yükseköğretim kurumları kurumsallaşma ile bu tek kalıptan çıkabilirler. Kurumsallaşma ile örgütte gününbirlik yönetim, kişisel kültür, personel, işlem yığınları, kaotik yapı, sorun çözmek, saklı bilgi ve sıradan olmak yerine stratejik yönetim, kurum kültürü, insan kaynakları, süreçler, tanımlanmış yapı, sorun önlemek, kurumsal bellek ve markalaşmak ön plana çıkar (Tuncel, 2011). Kurumsallaşmanın manevi yönünde vizyon, misyon, ilke ve değerler yer alırken, maddi yönünde sistem ve prosedürler de vardır. Kurumsallaşma, maddi ve manevi yönü ile bir bütündür (Kahveci, 2007).

Yükseköğretim olarak üniversiteler ülkenin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünün sağlanmasında, bilimsel alanda bilgi üretilmesinde ve topluma hizmette önemli bir unsurdur (Erdem, 2006: 299). 2547 sayılı Yükseköğretim kanununun 12. maddesinde yükseköğretimin görevleri arasında ilk olarak "Çağdaş uygarlık ve eğitim-öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde, toplumun ihtiyaçları ve kalkınma planları ilke ve hedeflerine uygun ve ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayım ve danışmanlık yapmak" belirtilmektedir. Bu ifadeyi incelediğimizde üniversitelerin üç tane önemli sorumluluğu olduğu anlaşılmaktadır. Bunlar; eğitim-öğretim, bilimin üretilmesi ve paylaşılması ve toplumun ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bu derece önemli görev ve sorumlulukları üstlenen ve bulunduğu toplumda büyük etkiye sahip üniversitelerin kurumsallaşarak daha verimli ve etkili hale gelmeleri gerekmektedir. Üniversitelerin belirli standart ve ilkelere sahip olması çalışanlarının iş yapma sürecinde daha etkili olmasını sağlayacak bu şekilde insan kaynağından verimli şekilde faydalanılmış olunacaktır. Üniversitelerin de kendi yasal ve işlevsel sorumluluklarını yerine getirebilmek,

ulusal ve uluslararası alanda diğer üniversitelerle rekabet eder hale gelebilmek için mutlaka kurumsallaşma sürecini tamamlamaları gerekmektedir (Paksoy vd., 2011). Kurumsal bir yapı, örgütü insanlardan bağımsız kılmaz; çünkü sistemi çalıştıran insandır. Kurumsallaşma, sadece insanların daha verimli çalışmasına imkân tanıyan ortamın oluşturulmasını sağlar (Alayoğlu, 2003). Üniversiteler kurumsallaşma ile personeline ve öğrencilerine verimli çalışma ortamı sağlaması son derece önemlidir. Aslan'a (2009) göre "bir örgüt kurumsallaşma ile kamuoyuna ve çevreye olan sorumluluklarını yerine getirir, hedef ve amaçların gerçekleştirmeleri kolaylaşır, kaynaklar daha etkin kullanılarak toplumsal bir fayda sağlamış olur, değişime uyum sağlar, örgüt kültürünün oluşturur ve çalışanların eğitilmesi ve örgüte bağlılıkları artırılır ve halka açılmanın avantajlarından yararlanır." (Arslan, 2009). Yükseköğretim kurumları; ürettiği bilgiyi çevreyle paylaşarak topluma yönelik proje ve faaliyetlerde bulunması, ilke ve hedefleri doğrultusunda amaçlarını gerçekleştirmesi, insan ve diğer kaynakları daha etkin kullanarak çevreye olan sorumluluğunu yerine getirmesi, çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlaması, güçlü bir kurum kültürü oluşturması ve topluma açılması kurumsallaşma ile gerçekleşebilir. Şişman'a (2010) göre Türkiye'de üniversiteler, hep bir kurumsallaşma süreci içinde olmuş, özlenen ideal bir üniversite modeline ulaşamamıştır (Şişman, 2010). Acar'a (2012a) göre yeni kurulan üniversitelerde kurumsallaşma sorunu vardır. Yeni açılan üniversitelerin çoğu yönetimin tarzından ve keyfi uygulamalarından etkilenmektedir. Üniversitenin önemli bir sorumluluğu olan bilim ve teknoloji üretimi, verimlilik, yaratıcılık, yenilikçilik, yüksek performans kurumsallaşmaya bağlı ve kurumsallaşmadan olumlu etkilenen olgulardır. Bundan dolayı yeni üniversiteler kurumsallaşma sürecini hızlandırılmalıdır. Kurumsallaşmayı gerçekleştirmiş kurumlar; karar verme mekanizmalarına sahip ve gelişmiş, kararlarda hesap verebilir, şeffaf, adil, tutarlı ve tüm paydaşlara güven veren kurumlardır. Bundan dolayı kurumsallaşmanın sağlanamaması yeni kurulan üniversiteler açısından oldukça önemli bir sorundur (Doğan, 2013).

### 1.2.1. Problem cümlesi

Türkiye’de yeni kurulan kamu üniversitelerinin kurumsallaşma düzeyi nedir ve kurumsallaşma sürecinde yaşadıkları sorunlar nelerdir?

### 1.2.2. Alt problemler

- 1) Öğretim elemanlarının görüşlerine göre yeni kurulan kamu üniversitelerinin sorumluluk boyutunda kurumsallaşma düzeyi nedir?
- 2) Öğretim elemanlarının yeni kurulan kamu üniversitelerinin sorumluluk boyutunda karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri nedir?
- 3) Öğretim elemanlarının yeni kurulan kamu üniversitelerinin sorumluluk boyutunda karşılaştıkları sorunlara ilişkin çözüm önerileri nedir?
- 4) Öğretim elemanlarının yeni kurulan kamu üniversitelerinin sorumluluk boyutuna ilişkin olumlu görüşleri nedir?
- 5) Öğretim elemanlarının görüşlerine göre yeni kurulan kamu üniversitelerinin nesnellik boyutunda kurumsallaşma düzeyi nedir?
- 6) Öğretim elemanlarının yeni kurulan kamu üniversitelerinin nesnellik boyutunda karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri nedir?
- 7) Öğretim elemanlarının yeni kurulan kamu üniversitelerinin nesnellik boyutunda karşılaştıkları sorunlara ilişkin çözüm önerileri nedir?
- 8) Öğretim elemanlarının yeni kurulan kamu üniversitelerinin nesnellik boyutuna ilişkin olumlu görüşleri nedir?
- 9) Öğretim elemanlarının görüşlerine göre yeni kurulan kamu üniversitelerinin kültürel güç boyutunda kurumsallaşma düzeyi nedir?
- 10) Öğretim elemanlarının yeni kurulan kamu üniversitelerinin kültürel güç boyutunda karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri nedir?
- 11) Öğretim elemanlarının yeni kurulan kamu üniversitelerinin kültürel güç boyutunda karşılaştıkları sorunlara ilişkin çözüm önerileri nedir?
- 12) Öğretim elemanlarının yeni kurulan kamu üniversitelerinin kültürel güç boyutuna ilişkin olumlu görüşleri nedir?
- 13) Öğretim elemanlarının görüşlerine göre yeni kurulan kamu üniversitelerinin formalleşme boyutunda kurumsallaşma düzeyi nedir?
- 14) Öğretim elemanlarının yeni kurulan kamu üniversitelerinin formalleşme boyutunda karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri nedir?

- 15) Öğretim elemanlarının yeni kurulan kamu üniversitelerinin formalleşme boyutunda karşılaştıkları sorunlara ilişkin çözüm önerileri nedir?
- 16) Öğretim elemanlarının yeni kurulan kamu üniversitelerinin formalleşme boyutuna ilişkin olumlu görüşleri nedir?
- 17) Öğretim elemanlarının görüşlerine göre yeni kurulan kamu üniversitelerinin kaynak yeterliliği boyutunda kurumsallaşma düzeyi nedir?
- 18) Öğretim elemanlarının yeni kurulan kamu üniversitelerinin kaynak yeterliliği boyutunda karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri nedir?
- 19) Öğretim elemanlarının yeni kurulan kamu üniversitelerinin kaynak yeterliliği boyutunda karşılaştıkları sorunlara ilişkin çözüm önerileri nedir?
- 20) Öğretim elemanlarının yeni kurulan kamu üniversitelerinin kaynak yeterliliği boyutuna ilişkin olumlu görüşleri nedir?
- 21) Yeni kurulan kamu üniversiteleri kurumsallaşma sürecinde hangi baskılardan etkilenmektedir?

### **1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de yeni kurulan kamu üniversitelerinin kurumsallaşma düzeylerini incelemek ve kurumsallaşma sürecindeki sorunlarını ve sorunlara yönelik çözüm önerilerini ortaya koymaktır. Çalışmada aynı zamanda kamu üniversitelerinin kurumsallaşma sürecinde hangi baskılar altında kaldıklarını belirlemek amaçlanmıştır.

### **1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Yirminci yüzyılın sonlarından itibaren gelişmiş ülkelerde bilgi toplumuna (knowledge society) geçiş süreci başlaması ile bilgi ekonomisi (knowledge economy) adı verilen bir küresel ekonomik yapı oluşmuştur. Bu durum, bilginin üretildiği ve paylaşıldığı yerler olan üniversitelerden beklentileri arttırmıştır (YÖK, 2007). Evrensel bilgiye ulaşmak ve onu zenginleştirmek, bilginin paylaşılmasını ve korunmasını sağlamak sorunları üniversitelerin kurumsallaşmasını sağlayan temel unsurlar olmuştur (Kahraman, 2007). Eğitim-öğretim kurumlarının en önemli unsuru olan üniversitelerin eğitimde, bilimde ve topluda ayrı bir önemi bulunmaktadır (Arap Kavili, 2010). Bu sorumluklardan dolayı yükseköğretime yönelik talep küresel olarak artmakta, bütün dünyada yükseköğretim alanı genişlemektedir. Kurumsallaşma, özel ve kamu kurum ve kuruluşları açısından yerine getirilmesi gereken çok önemli bir



süreçtir. Bu süreç eğitim ve öğretim, bilimsel çalışma ve kamuoyunu bilgilendirme görevlerini yerine getirmeye çalışan üniversiteler için de önemlidir (Paksoy vd., 2011).

Türkiye’de; 1 Mart 2006 tarihinde 5467 sayılı kanunla 15 üniversite, 17 Mayıs 2007 tarihinde 5666 sayılı kanunla 17 üniversite ve 22 Mayıs 2008 tarihinde 5765 sayılı kanunla 9 üniversite açılmıştır. Üniversitenin kurulma, kurumsallaşma ve modernleşme sürecinin Türkiye açısından Batıya nazaran daha geç bir tarihte gerçekleşmektedir (Kahraman, 2007). Bunun nedeni kurumsallaşma sürecinde yaşanan sorunların tam olarak tespit edilip çözülememesinden kaynaklanabilir. Her yeni kurulan kurum gibi yeni kurulan üniversitelerde sıkıntıların yaşandığı ve yaşanacağı görülmektedir. Bu sıkıntıların tespiti ve çözümüne yönelik çalışmalar yapılması yeni açılan üniversitelerin sorumluluklarını yerine getirmede son derece önemlidir. Bu çalışma, yeni açılan kamu üniversitelerinin kurumsallaşma sürecinde hangi sorunları yaşadıklarının tespit etmesi, sorunların çözüme yönelik öneriler sunması ve daha çok hangi baskılar (normatif, düzenleyici ve bilinçsel) sonucu değişimler yaşayıp kurumsallaştıklarını ortaya koymasından önemlidir. Aynı zamanda yeni YÖK yasa taslağı ile ilgili çalışmalar yapılırken üniversiteleri kurumsallaşmış ve kurumsallaşmamış ayırımına gidilerek Devlet Üniversitelerinin üst yönetiminde farklı modeller önerilmektedir. Fakat kurumsallaşmış ve kurumsallaşmamış üniversiteler ayrımı bilimsel kriterlerine göre yapılmamakta sadece yeni kurulan veya kuruluşu üzerinden belli bir süre geçmemiş (örneğin 10 yıl) ve/ veya öğretim üyesi sayısı belli bir sayıya ulaşmamış (örneğin 100) olan yükseköğretim kurumları kurumsallaşmakta olan yükseköğretim kurumları olarak tavsif edilmektedir (YÖK,2012). Yeni açılan kamu üniversitelerinin stratejik planlarında kurumsallaşma; *hedef veya amaç* (Aksaray Üniversitesi Stratejik Planı 2010-2014, Batman Üniversitesi Stratejik Planı 2012-2016, Düzce Üniversitesi Stratejik Planı 2010–2014, Ordu Üniversitesi Stratejik Planı 2010-2014, Artvin Çoruh Üniversitesi Stratejik Planı 2013-2017), *üniversitenin zayıf yönü* (Bartın Üniversitesi Stratejik Planı 2013-2017, Batman Üniversitesi Stratejik Planı 2012-2016, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Stratejik Planı 2012-2016, Düzce Üniversitesi Stratejik Planı 2010–2014, Ordu Üniversitesi Stratejik Planı 2010-2014, Şırnak Üniversitesi Stratejik Planı 2013-2017), *üniversitenin değeri* (Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Stratejik Planı 2013-2017, Karabük Üniversitesi Stratejik Planı

2011-2015) ve *vizyonunda* (Bozok Üniversitesi Stratejik Planı 2010–2014) yer almaktadır. Üniversitelerin stratejik hedef ve amaçlarında, zayıf yönlerinde, değerlerinde ve vizyonunda yer alan kurumsallaşmayı ölçecek bir ölçme aracı mevcut değildir. Bu bakımdan bu çalışma üniversitelerin kurumsallaşma düzeyini ölçecek bir araç geliştirmesi açısından da alana katkı sağlayacaktır. Yeni kurulan üniversitelerin, kuruluş sürecindeki en önemli sorunlarından birisinin “kurumsallaşma” süreci olduğu dikkate alınır, bu çalışma ile elde edilen sonuçların kurumsallaşma sürecindeki üniversitelere ve yükseköğretimdeki yöneticilere değerlendirme ve bakış açısı kazandırılacaktır.

### 1.5. SAYILTILAR

Çalışmada hazırlanan veri toplama aracına verilen cevapların samimi ve gerçek görüşleri yansıttığı kabul edilmiştir.

### 1.6. SINIRLILIKLAR

1. Araştırmanın örneklemi yeni 2006-2008 yıllarında açılan üniversitelerdeki çalışan öğretim elemanları ile sınırlıdır.

2. Araştırmada kamu üniversitelerinin kurumsallaşma düzeyi ÜKÖ kapsamında incelenmiştir.

3. Bu araştırmada “Kurumsallaşma” kavramı, ilgili literatür çerçevesinde ortaya konulan tanım bağlamında incelenmiştir.

### 1.7. TANIMLAR

**Kurumsallaşma:** Örgütün çevredeki taleplere, baskılara ve değişime uyum sağlayabilecek ve bu uyum sürecinde belirli ilke, yöntem, kural, değer ve prosedürlere göre uygulamaların sistematik hale geldiği bir yapıya kavuşması ve bunların somutlaştırılması ile güçlü bir kültürün oluşturması sürecinde örgütün sade, esnek ve kendine özgü bir yapıya ulaşması sürecidir.

**Üniversite:** Bilimsel özerkliğe ve kamu tüzelkişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan yükseköğretim kurumudur. (2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu)

## İKİNCİ BÖLÜM

### KAYNAK ÖZETLERİ

Bu bölümde, araştırma problemleri kapsamında ilgili literatür yer almaktadır. Öncelikle, kurumsallaşma kavramına genel hatlarıyla değinilmiştir. Ayrıca yükseköğretimin tarihçesi, önemi, Türkiye’deki yapısı hakkında bilgi verilmiştir.

#### 2.1. KURUMSALLAŞMA

##### 2.1.1. Kurum Kavramı

Kurumsallaşma kavramı ile ilgili alan yazında farklı tanımlar yapılmaktadır. Kurumsallaşma kavramının daha iyi ve etkin bir tarzda analiz edilmesi için öncelikle kurum kavramının analiz edilmesi faydalı olacaktır. Alan yazında kurumsallaşma ile ilgili bir kavram karmaşıklığı olduğu gibi kurum kavramı ile de ilgili bir karmaşa söz konusudur. Bunun nedenlerinden biri Türkçe "kurum" terimine karşılık İngilizce ‘de “Institution, enterprise, company, corporation, organization” terimleri gibi birçok terimin olması ve hepsinin "kurum" olarak çevrilmesi kısmen de olsa bir karışıklık oluşturmaktadır (Kahveci 2007). Kurum terimi istikrar ve bir kerede ve her zaman belirli bir hareket durumunu çağrıştırmaktadır. Nasıl ki “organize etme, düzenleme” “organizasyon” terimden daha iyi bir şekilde örgütsel olguyu açıkladığı gibi “kurumsallaşma” terimi de “kurum” teriminden daha iyi bir şekilde daha dolu bir resmi vermektedir (Boons ve Strannegard, 2000).

Türk dil kurumu sözlüğünde kurum, ortaklık, aile, evlilik, mülkiyet gibi yapıları içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulan özel veya kamu örgütü olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2013). Oxford Wordpower dictionary ‘de ise büyük bir örgüt örneğinin bir banka ve üniversite gibi şeklinde tanımlanmaktadır (Wehmeier, 1996).

Kurum kavramı ile ilgili yapılan tanımların geneli sosyolojik tanım olup kurumlara ilişkin değerleri ve normları ön plana çıkarmaktadır (Ganesh, 1980:210). Kurum kavramını ilk inceleyen sosyolog olan Durkheim'e göre kurumlar ortaklık ve birlikteliğin ürünüdür (Scott, 1995:27). Parsons da örgütler üzerinde çalışan ilk kişilerdir. Parsons örgütler üzerinde çalışmaları yayınlayan disiplinler arası bir dergi olan "Administrative Science Quarterly" tanıtım sayısındaki yazısında kurumları örgütler gibi kabul etmiştir (Scott, 1995:27). Hughes (1939) kurum terimini şiddetli sosyal değişimler içinde varlığını devam ettirmek olarak tanımlamıştır. Kurumlar standartlaştırılmış ve bütünleştirilmiş bireysel davranışların sonucu ortaya çıkar (Scott, 1987, Scott, 1995:26). Ural'a (2004) göre kurum, çok uzun zamanda oluşmuş ve fakat çok yavaş değişebilecek bir kültüre sahip, kendine has bir ekol oluşturmuş bir oluşumdur. Kurumlar, kuralların ve sembollerin paylaşımıdır. Aynı zamanda sosyal katılımcıları sınıflandıran ve onların içleştirdikleri aktiviteleri ve ilişkilerini tanımlamaktır (Barley & Tolbert, 1997). Kurumların devamlılığı, kararlılığı ve belli bir yapıya kavuşma özelliği dikkat çekmektedir (Scott, 1987).

Yeni kurumsal teori geleneği içerisinde, bilim adamları kurumları daha ayrıntılı olarak "doğal karşılanan gerçeklerin ahlaki ve ontolojik durumlarını yavaş yavaş kazandığı ve bunun da gelecek etkileşim ve müzakereleri şekillendirdiği bir ortamda eylemlerin koşullarını belirleyen eski uygulama ve anlayışların tarihsel olarak artışı" şeklinde tanımlamaktadırlar (Phillips vd., 2004). Kurumlar, normatif, düzenleyici ve kültürel-bilişsel unsurların oluşturduğu ve toplumda, istikrar ve düzen oluşturmak amacıyla oluşan sistemlerdir. Bu unsurlar kurumların rasyonel, kararlı ve düzenli olmasını sağlamaktadır (Scott, 2003). Kurumlar çeşitli kültür, yapı ve süreçleri kendilerine transfer eder. Bu unsurlar kurumun yetki alanını belirlemektedir. Bu kavramlaştırmada kurumların çok yönlü olan bir sistem olduğunu ve bilişsel yapının, normatif kuralların ve düzenleyici süreçlerin sosyal davranışı şekillendiği vurgulanmaktadır (Scott, 1995:50). Bir arada yaşayan insanların alışkanlıklarını, davranışlarını, eylemlerini, geleneklerini ve inançlarını ifade eden formel ve informel kurallar bütünü kurumu oluşturmaktadır (Aktan ve Vural, 2005). Berger and Luckmann kurumları, paylaşılmış gerçekler ve sorgulanmadan kabul edilebilir hale gelme olarak yorumlamaktadır (Boons ve Strannegard, 2000).

Kurumlar, maddi-manevi-sosyal, olgu ve değerler için oluşturulan ve kendini yenileyen ve kendine özgün yapılanmaya sahiptirler (Kut, 2004: 405). Kurumlar rutin olarak tekrar eden program ya da kural sistemi olarak tanımlanmaktadır (Holm, 1995:398). Hertzler (1961) kurumların baskı ve etki altında kaldığını belirtmiş ve kurumları, yüksek derecede işlenmiş ve kararlılığa, istikrara kavuşmuş yapılar olarak görmektedir (Scott, 1987). Kurum, bazen örgütün ortaya çıkmasını sağlayan güçleri bazen de örgüt tarihinin tüm süreçlerinin sonucu ortaya çıkan bir yapıdır (Zucker, 1983). Blaise (1964) kurumları normatif ilişkileri ve davranış kalıplarını hayata geçiren, güçlendiren ve koruyan ve çevrede değer verilen işlev ve hizmetleri gerçekleştiren örgütler olarak tanımlamıştır (Ganesh, 1980:210). Hughes (1936) kurumları farklılık kazanmış sosyal bir grubun süreklilik sağlamış hali olarak kabul etmiştir. Hughes'e göre kurumların önemli unsurları;

- a) Formal kurallar ve gelenekler seti
- b) Beraber hareket eden insanlardır (Painter, 2002:22).

Kurum, belirli bir özelliğe ulaşmış sosyal bir düzen (Ulukan, 2005b), devamlı sürekli yeniden üretilen, varlığını, nispeten kendi kendine harekete geçiren veya otomatik sosyal süreçlere borçlu olan, sosyal bir düzen (Boons ve Strannegard, 2000), kurallara bağlı ve standartları olan sosyal uygulamaları içeren kurulu bir düzen (Painter, 2002), sosyal eylemlere anlam ve devamlılık kazandıran yapı ve faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Scott, 1995:33). Yukarıdaki tanımları incelediğimizde kurum kavramı genellikle sosyal bir düzen olarak tanımlanmaktadır. Çünkü sosyolojik anlamda kurum; toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş prosedürleri belli bir sosyal ilişkiler düzen ve topluluğunu (Koçel,2005:361) ve belirli toplumsal ilişkiler düzenini ve topluluğu tanımlanır (Arbak, 2010). Kurum kavramı literatürde incelenirken büyük kurum veya küçük kurum olarak nitelendirilmektedir. İlkokul, lise ve üniversite dar anlamda birer kurumdurlar. Fakat bunların hepsi bütünü kapsayan ve geniş anlamda olan eğitim kurumudur (Ozankaya, 1999: 182).

Kurumların devamlılığını ve etkinliği sağlaması için yönetim süreçlerini iyi şekilde kullanılmalıdır. Kurumlarda koordinasyon sağlanarak faaliyetler arasında uyumu, düzeni, bağlantıyı ve eşgüdümü gerçekleştirebilirler. Parkhe'e (2003) göre kurumlar benimsenmiş-yaygın kabul görmüş olan uygulamaların, teknolojilerin veya kuralların göreceli olarak geçerli olduğu ve bunların sağlam biçimde

konumlandırıldığı sosyal birimlerdir. Kurumlar, sosyal aktörlerin türlerini, ilişkilerini ve faaliyetlerini belirleyen ortak kurallar bütünüdür (Barley ve Tolbert 1997:96-97). Blaise (1964) kurumlara ilişkin farklı tanımlamaların 3 ortak unsurunu tespit etmiştir. Bunlar;

- Kurumların davranış normlarının belirleyicisi olduğu
- Kurumların düzen seviyeleri ve görelî sürekliliğinin bireysel aktörlerden bağımsız olduğu
- Bütün toplumun yanında küçük bir gruba uygulanabilirliğidir (Ganesh, 1980:210).

Yukarıdaki tanımlardan genel bir çıkarım yapmak gerekirse; kurumları kendine özgü bir kültüre sahip, kuralların ve prosedürlerin hakim olduğu bir takım amaçları gerçekleştirmek için koordine edilmiş yapılar olarak tanımlayabiliriz.

### **2.1.2. Kurumsallaşma Kavramı**

Bu bölümde kurumsallaşma kavramı ele alınarak kurumsallaşmaya yüklenen anlamlar tartışılmaktadır. Kurumsallaşmanın özellikleri ve önemi üzerinde durulacaktır.

Sosyal bilimler alanında yapılan çoğu araştırmada kavramsal bir karmaşadan söz etmek mümkündür. Bu karmaşa çoğu kavramın disiplinler arası nitelikte olmasından kaynaklanır. Bu durum “kurum” ve “kurumsallaşma” kavramları için de geçerlidir. Adı geçen kavramların temel olarak ekonomi bilimi, toplumbilimi, yönetim bilimi gibi farklı alanlarda kullanılmasından her kesimin uzlaşısı içinde olduğu tek bir tanımlama yapmak mümkün değildir. Kurumsallaşma farklı disiplinlerde çalışılan bir konu olduğu için farklı şekilde tanımlanmıştır. Kurumsallaşma örgütsel değişim literatüründe kritik görüşler arasında yer almaktadır. Kurumsallaşma, diğer görüşlerle ilişkisi olmamasına ve gelişmemesine rağmen ilgi çekici bir görüş olmuştur (Park ve Krishnan, 2003). Kurumsallaşma terimi farklı şekillerde kullanılabilir. Sürdürme (devamlılık sağlama) rutinleşme ve standartlaşma anlamında kullanılmaktadır. Aynı zamanda süreçlerin tanımlanması ve açıklanması anlamı da yüklenmektedir (Flores-Kastanis, 2009). Çevrenin değişiminden etkilenme, sistemli olabilme, farklılaşma gibi kavramlar kurumsallaşmayı oluşturmaktadır. Bu kavramların çoğu disiplinde yer alması kurumsallaşmanın farklı alanlarda ele alınmasına neden olmuştur. Kurum olma

sürecini ifade eden kurumsallaşmaya farklı bilim dalları değişik şekilde yorumlandığından kurumsallaşmaya sosyolojik, ekonomik, politik ve örgütsel açıdan bakılabilir. Ancak bu çalışmada, çalışmanın konusu gereği "kurumsallaşma" sözcüğü, "örgütsel açıdan kurumsallaşma" olarak kullanılacaktır. Bu nedenle temel olarak örgütsel açıdan kurumsallaşma kavramı üzerinde durmamız yerinde olacaktır.

Türkçe sözlükte kurumsallaşma kurumsal, örgütlü duruma gelmek ve süreklilik kazanmak anlamında kullanılmaktadır (TDK, 2012). Webster Sözlüğünde "kurum haline getirme, kurumsal karakter verme, bir kuruma formal bir yapı ve sistem kazandırmak (Webster web, 2006) anlamındadır. Kurumsallaşma, her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların ön planda olması demektir. Bireysel ve aile yaşamında, kurum ve kuruluşlarda ve sosyal süreçlerde belirli kuralların egemen olması kurumsallaşmayı ifade etmektedir (Fındıkçı, 2005:82). Karpuzoğlu'na (2004:71) göre kurumsallaşma, bir kurumun; kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, güçlü bir kültüre sahip, iş süreçlerin belli olması ve bunun sonucunda diğer kurumlardan farklı olarak kendine özgü bir kimliğe kavuşmuş ve sistem haline gelmesidir. Bir kuruluşun kurumsallaşmış olması güçlü bir kültüre ve sistemli olması anlamına gelmektedir (Seymen vd., 2004). Kurumsallaşma, süreklilik gösteren grupların oluşumu ve devam etmesi gibi bir süreç (Tolbert ve Zucker, 1996) ve kararlı olmayan teknik eylemlerden sistemli, kararlı ve sosyal olarak bütünleştiren yapıların ortaya çıkmasıdır (Selznick, 1996). Selznick'in öğrencisi olan Stinchcombe (1968) kurumsallaşmayı sürekli kararlılık ve sabitlik olarak tanımlamıştır (Scott, 1995:36). Selznick kurumsallaşma terimini açıkça kullanmamasına karşın Merton kurumsallaşmayı örgüt içinde birçok süreçte ele almış ve çalışanların belirlenen normatif düzene uyum sağlamı olarak tanımlamıştır (Painter, 2002:15).

Kurumsallaşma örgüt kavramını araştıran yaklaşımlardan biri olup örgütsel değişimin anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır (Kraatz ve Zajac, 1996). Kurumsallaşma kuruluşun davranış ve tutumlarının belirli ilke ve politikalara göre belirlenmesidir (ASO, 2005). Kurumsallaşma, kurumların nasıl örgütlendiğini ve diğer politik örgütlerden nasıl farklılaştığını açıklaması bakımından önemli bir teoridir (Judge, 2003:514).

Kurumsallaşma; yapılan işin teknik gereklerinin ötesinde, değerler yüklenmesi sürecidir (Selznick, 1992: 233). Yüklenen farklı değerler de, örgüte, yapı ve kişilik kazandır. Buradan hareketle yapılan bir başka tanıma göre de, istikrarsızlık,

düzensiz örgütlenme veya gevşek teknik faaliyetler üzerinden düzenli, istikrarlı ve sosyal olarak bütünleşik şablonların ortaya çıkması sürecidir (Selznick, 1996). Yeni kurumsalcıların öncüleri Meyer ve Rowan'a (1977:341) göre de kurumsallaşma; sosyal süreçlerin, yükümlülüklerin ya da gerçeklerin toplumsal düşünce ve davranışta kurala benzer bir statüye dönüşmesi sürecidir. Kurumsallaşma; belirli hareket ve davranışların normatif ve bilişsel olarak kabul edilmesi ve meşrulaşması sürecidir (Meyer ve diğerleri, 1994: 10). Zucker (1977) kurumsallaşmayı, sosyal olarak oluşturulmuş gerçekliğin, aktörler tarafından aktarılma sürecinde az ya da çok normalleşmiş hale gelmesi olarak tanımlamaktadır.

İlk olarak kurumsallaşmayı çevresel değişimle birlikte bir yapılanma olarak görenler örgütün bilinçsel, normatif ve düzenleyici baskılar sonucunda yapılandığını belirtmektedirler. March'a göre (1996: 279) örgütsel kurumsallaşmaya ilişkin çevredeki değişim etkisiyle örgütsel değişimin ve bu değişim sonucunda standardizasyonun sağlanması tanımını yapmıştır. Zucker'a göre kurumsallaşma yaptırımlar sonucu uyumluluğun, uygunluğun yerleşmesidir (Scott, 1987). March'a (1996) göre kurumsal organizasyonlar:

- Çevresel değişim ile birlikte değişir,
- Bu değişimi öğrenir,
- Yeni duruma uygun standartları geliştirirler (Kıran, 2007).

Kurumsallaşma çevreye uyum sağlama çabası olarak görülebilir (Apaydın, 2008, Apaydın, 2009). Kurumsallaşma yardımıyla işletmeler, hızla değişen çevre koşullarında, nerede olduklarını ve nereye gittiklerini görebilecekleri bir alt yapıya kavuşabilirler (Aydemir, Seymen ve Taşçı 2004) ve çevresel değişime uyum sağlayabilecek kapasiteye sahip olurlar (Ofloğlu, 2006). Örgüt çevredeki değişime uyum sağlayabilmesi için uygun esnekliği gösterebilmesi de kurumsallaşma ile sağlanabilir (Yığın ve Taşkın, 2007). Selznick (1996) kurumsallaşmayı; kuruluşların faaliyette bulunduğu çevreyle uyum süreci ve bu kuruluşlarda zamanla meydana gelen bir ilerleme olarak tanımlamaktadır.

Kurumsallaşma; çevresindeki değişimleri iyi analiz eden ve yorumlayan, bu değişim sonucu kendisine de bir yer edinen, kendisi dışındakilerden tamamen bağımsız hale gelen özel bir ilişkidir (Dinç ve Varıcı, 2008, Akyol, 2010). Kondra'ya (1998) göre örgüt çevresinden destek sağlamak için çevresindeki kural ve yasalara uyarak bir yapıya kavuşması sürecini kurumsallaşma olarak tanımlamıştır (Akt:



Bayer, 2005). Kurumsallaşma, bir işletmenin, piyasanın ve günün koşullarına uygun yönetim ve örgüt yapılarını oluşturarak ihtiyaç duyulan sistemleri kurması, bir kurum olmaya ilişkin davranıştır (Civan ve Yaşar, 2005). Eisentadt'a (1964) göre kurumsallaşmanın kurumsal bir sistemin varlığının sürekli sosyal müdahaleler ile kültür uyumunun gerçekleştirilmesi sonucu oluşacağını savunmuştur. (Eisentadt, 1964: 245-246). Leaptrott'a (2005, s.215) kurumsallaşmaya örgütsel değişimin bir sonucu olarak bakmış ve kavramı, sosyal etkileşim ve uyum sürecinde, belirli şekillerin, süreçlerin, stratejilerin ve becerilerin uygulanabilmesi olarak tanımlamıştır. Zucker kurumsallaşmayı, hem bir süreç hem de gelişim halindeki değişkenler bütünü olarak tanımlamaktadır (Scott, 1987).

Kurumsallaşma sürecinde kurumlar belli bir sürede içinde benzerliğe itilmektedir. Bu açıdan kurumsallaşma; kurumları birbirine benzeten süreç olarak da görülmektedir (Mizruchi ve Fein, 1999). Kurumsallaşma bir yeniden yapılanma ve değişim süreci (Aydemir, Seymen ve Taşçı, 2004) olduğundan değişim sürekli olduğundan örgütlerdeki kurumsallaşma da süreklidir.

İkinci olarak kurumsallaşmayı bir sistem haline gelme şeklinde tanımlayanlar örgütün alt ve üst sistemlerinde görev tanımlarının ve sorumlulukların belirtilmesi ile kurumsallaşmanın gerçekleşeceğini belirtmişlerdir. Kurumsallaşmış bir örgütte belli bir iş akışı sistematiği vardır. Çalışanlar yetki ve sorumluluklarını bilirler (Tuncel, 2011). Kurumsallaşma işletmenin sistem haline gelmesidir (Şahman, Tengilimoğlu ve Işık, 2008, Pazarcık, 2004, Çelik vd., 2006, Aslanbay, 2008, Tutar, 2009 ve Birbil ve Özdemir, 2007). Kurumsallaşma ile beraber örgüt sistem ve kurallar çerçevesinde yürütülür (Özkaya, 1999), verimli bir iş ortamı oluşturulur (Sağlam, 2006 ve Ak, 2008) ve sistem temelli, kişilerden bağımsız bir yapı kurulmuş olur (Yarar, 2008).

Kurumsallaşma tanımlamaları incelendiğinde genel olarak, örgütlerin kişilerden bağımsız hale gelmesi ve bunu sonucunda sistemli bir yapıya kavuşması vurgulanmaktadır (Çakıcı ve Özer, 2007). Kurumsallaşma gelişime yönelik sistemin kurulmasıdır. Bu bir süreçtir çünkü gelişme dinamiktir ve hiç durmaz (Uzunçarşılı vd., 2000:12). Kurumsallaşma ile örgütte sistem oluşurken sistemi oluşturan parçalarının, rollerinin ve görevlerinin belirlenmiş olması ve sistemin bir bütün içinde işleyebilmesi gerekir (Türkiye kurumsal Yönetim Derneği, 2007, Çelik vd., 2006, Temel ve Bulut, 2008, Sağlam, nd ve Arbak, 2010) Kurumsallaşma ile bir

örgütün tüm fonksiyonları ve süreçleri belirli sistematik içerisinde kendiliğinden yürür hale gelir (Yazıcıoğlu ve Koç 2008). Kurumsallaşmanın bir sistem oluşturmak olduğu; bu sistemin ise yerleşik, tutarlı, koşullara göre değişebilecek, bilinen ilkelere göre işleyen bir sistem olarak düşünülebilir (Kahveci 2007).

Üçüncü olarak kurumsallaşmanın; örgütte kuralların, ilkelerin ve standartların hakim olması ile sağlanabileceği belirtilmiştir. Örgütte yapı ve işleyiş düzenli ve kurallı bir şekilde olursa kurumsallaşma gerçekleşmiş olur (Çakıcı ve Özer, 2008). Kurallar sayesinde kurum sağlam bir yapıya sahip olabilir. Bunun sonucunda kararlı olmayan ya da gevşek organize olmuş eylemlerden düzenli ve kararlı yapılar ortaya çıkararak kurumsallaşma sağlanır (Selznick, 1996:273). Kurumsallaşmış bir örgütte kurallar, prosedürler ve standartlar belli (Ofluoğlu, 2006) olduğundan kişinin inisiyatifine göre örgüt yönetilmez ve farklı kişilere göre farklı kural uygulanmaz. Çünkü kurumsallaşma çok genel bir tabirle ifade edilirse, bir firmanın kişi bazlı değil sistematığı olan kurullarla yönetilmesi demektir (Yığın ve Taşkın, 2007). Kurumsallaşma, bir örgütün farklı zaman ve mekanlarda benzer tepkileri vermesi, davranışlarının tutarlı, yerleşmiş birtakım ilke ve politikalara göre belirlenmesidir (Ankara Sanayi Odası, 2005).

Kurumsallaşma bir defa kurallı olmaktan ibarettir (Nayır, 2010). Kurumsallaşma ile örgütte kuralların hakim olması ile kişilerden bağımsızlaşarak iş akışı planlı ve koordinasyonlu bir şekilde yapılabilir (Genç ve Deryal, 2006). Çünkü kurumsallaşma bir işletmenin, faaliyetlerini belirli kişilerin varlığına bağlı olmadan sürdürebilmesini ve geliştirebilmesini sağlayan bir yönetim ve organizasyon yapısıdır (Ural, 2004). Kurumsallaşma, kurumun belirli amaç ve hedefler, ilke ve değerler doğrultusunda yönetilmesi ve kurumsallaşma sürecidir. Uygulamaların belirli kurallar çerçevesinde yapılması ise, prosedürlere yönetim dâhil tüm çalışanların uyması demektir (Kahveci 2007). Örgütü ilgilendiren her konuda, kendine özgü usullerin mevcudiyeti, kemikleşmiş kuralların hakimiyeti ve bu kurullar tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi kurumsallaşma ile sağlanır (Sungurtekin, 2008).

Örgütlerde kurumsallaşma ile birlikte iş süreçleri uzmanlar tarafından yönetilir. Örgütte yönetici ve çalışanların işin ehli kişilerden oluşması ve şirketin bilgiye dayalı bir anlayış içinde çalışması kurumsallaşmayı sağlar (Uzunçarşılı vd., 2000:12). Kurumlarda davranışlara bir standart getirilmesi ve davranışların istikrar kazanması kurumda belirsizliği azaltarak çalışanların neyi, ne zaman, nerede ve nasıl

yapacaklarına yardımcı olur. Kramer'e (2000) göre bir insan sistemi içinde standart bir uygulama meydana getirme kurumsallaşma ile gerçekleşir. Eğer kurum içerisinde uzmanlaşma artmışsa, aile şirketlerinin başında profesyonel yöneticiler varsa, işletme içerisinde yapılan her işin bir prosedürü varsa ve bunlar yazılı hale gelmişse bu firmaların kurumsallaşmış olduğu söylenebilir (Karabulut, 2008).

Örgüt yapısında bir değişiklik veya düzenleme olduğunda bunların içleştirilmesi kurumsallaşma olarak yorumlanabilir. Ulukan'a (2005b) göre kurumsallaşma örgüt içerisinde planlı bir müdahalenin (değişikliğin, yeniliğin), mevcut örgütsel yapının kalıcı bir parçası yapılması, başka bir ifadeyle içselleştirmesi, benimsetilmesidir. Örgüt yapısının değişiminden sonra yeni yapının örgütte oluşması kurumsallaşma süreci ile gerçekleşir. Bir örgütün kurumsallaşması, örgüt yapısının belirli ilke ve standartlara göre yeniden yapılandırılmasıdır (Uzunçarşılı vd., 2000:12). Bu yapılanma ile bir kurumun genel kabul gören standartlarda bir yapıya dönüşmesi sağlanır (Arbak, 2010). Kurumsallaştırılan yeni bir yöntem, fikir veya yaklaşım, örgütsel iş süreçlerinde rutinleşir ve sistemle bütünleşir. Bu yenilikler örgüte yayılırsa ve üyeler bunları gerçekten faaliyetlerini geliştirmek için kullanırlarsa kurumsallaşma gerçekleşmiş demektir (Aslan ve Çınar, 2010). Kurumların - örgütlerin bireylerden bağımsız, süreklilik gösteren bir yapıya kavuşması, çevre ile etkileşimlerinde kabulünü kolaylaştıracak bir bütünlük kazanması amacı ile kurallar bütünü oluşturması ve bu kurallar çerçevesinde hareket etmesi ile kurumsallaşma kavramının temeli atılmaktadır (Kömür, 2009). Kurumsallaşma ile amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulur, iş ve görev tanımlarının yazılı olduğu yetki ve sorumlulukların dağıtıldığı profesyonel yönetim sağlanır (Türkel ve Yaşa, 2006).

Kurumsallaşma norm ve değerlerin kurumda işlenmesi süreci olarak da kabul edilmektedir. Örgütün kendine özgü ilke ve yöntemler geliştirerek kendine özgü yapı veya kültür oluşturması da kurumsallaşma süreci ile gerçekleşir. Bu süreçte örgüt kendisini diğerlerinden ayırt eden bir kurum kimliğine sahip olur ve organizasyonel değerlerin somutlaştırılması suretiyle kendine özgü iş yapma biçimleri oluşur (Ofloğlu, 2006). Scott'a (1987) göre kurumsallaşma, değerlerin aşılması sürecidir Selznick kurumsallaşmayı bir örgüt için dönüşümsel süreç olarak tanımlamaktadır. Bir örgüt kurumsallaştıkça kendine özgü karakter edinir ve ayırt edici bir özellik kazanır (Leaptrott, 2005). Kurumsallaşma, kuruma yeni dahil

olan değerlerin ve yapıların mevcut olan değerler ve yapı şekilleri ile birleşmesidir. Bu süreç sosyal ilişkilerde istikrarı ve tahmin edebilirliğe katkı sağlamakta ve bunların devamını sağlamaktadır. Bu durum özellikle formal örgütlerin içeriğinde açıkça görülebilir (Kimberly, 1979). Kramer (2000) kurumsallaşmayı bir insan sistemi içinde standart bir alışkanlık veya gelenek meydana getirmek şeklinde tanımlanmaktadır. Kurumsallaşma, bir örgütün, kendine özgü bir karakter yapısı geliştirmesi süreci (Selznick, 1957 Akt: Aypay, Şahin ve Işık, 2003) ve örgütün ayırt edilebilmesini sağlayan değerler bütünüdür (Şahman, Tengilimoğlu ve Işık, 2008). Kurumsallaşma sosyal ihtiyaçları karşılamak ve baskıların sonucu olarak örgütün ayrı bir kimlik kazanarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesidir (Alayoğlu, 2003).

Kurumsallaşma örgütte herhangi bir davranışın inanışın, örgüt tarafından değer verilen kalıplara dönüşme (Erben, 2004, Aydınlık ve Karagülle, 2006) ve belirlenmiş, gelenek ve göreneklerin, dini ve etik temele dayanan sosyal etkileşim kalıplarının istikrarlı bir şekilde gelişmesi sürecidir. Samuel Huntington kurumsallaşmanın kazanılabilmiş değerler ve sürdürülebilirliği sağlayan bir süreç olduğunu ve organizasyonların kendi başlarına durağan, belli bir kıymeti olan, davranışları kalıplaşmış kurumlar olduğunu ve kurumsallaşmış bir örgütün çevreye uyum sağlamada yetenekli olduğunu ve bu tür örgütlerin tutarlı birimler olduğunu savunur (Judge, 2003:499). Kurumsallaşma inançlar ve değerlerin, yöneticiler ve çalışanlar tarafından aynı şekilde benimsenmesi, uygulanması, kanıksanmış olarak nesilden nesile aktarılması ve bu sayede örgütün kişilerden bağımsız yapıya bürünmesidir (Tavşancı, 2009). Selznick teknik araçların ötesinde değerlerin kurumlaştırılmasını vurgulamaktadır. Bir örgütte değerler benimsendiği takdirde önemsiz şeyler uzun süreliğine dikkate alınmaz. Benimsenen değerler öz bakımı geliştirir. Örgütte değerler setinin oluşturulması ile örgüt kendine özgü bir yapı oluşturur (Scott, 1995:35). Herhangi bir sosyal sistemin kurumsallaşması belirli normlar, yaptırımlar ve örgütlerin kurulması gerektiği anlamına gelir (Eisenstadt, 1964:245). Örgüt kültürü; kurumsallaşmanın son aşamasıdır ve bu aşamada örgüt kurumsal bir karakter kazanmış ve bunu özümsemiş durumdadır. Artık örgüt bir kişilik kazanmıştır ve bu kurumsallaşmanın doruk noktasıdır (Yığın ve Taşkın, 2007).

Apaydın'a (2009) göre kurumsallaşma; kararlı olmayan yapılardan; düzenli, kararlı ve çevreye adapte olmuş yapılanmaya gitmek ve oluşan yapıyı özümseyerek ve bütün çalışanlarca ve yöneticilerce aynı algılama düzeyine ulaşip değişik durumlarda ve ortamlarda, bu yapılanma ve buna bağlı davranış biçimlerinin otomatik olarak uygulanmasıdır. Kurumsallaşma, örgütün tüm personelin bildiği kurallar ve prosedürlerle yönetilmesi sonucu örgütün diğer örgütlerden ayrı bir kimlik kazanması ve çevre tarafından kabul edilmiş parçalardan oluşan çevreyle ilişkisi olan bir bütün haline gelmesidir (Dilbaz, 2005). Örgütler kendilerine özgü özellikleriyle, güçlü örgüt kültürleriyle, kişilerden ziyade kurallara göre işleyen, faaliyetlerin standart hale getirildiği, yeniliklerin takip edildiği, ve paydaşlarına katkıda bulunan bir kurum olduklarında kurumsallaşmayı gerçekleştirmiş olurlar (Çakıcı ve Özer, 2007). Kurumsallaşma, en basit anlamıyla kurumu oluşturan önemli unsurlarının sistemleştirilerek kurumun bütününe yayılması ve kişilere bağlı olmaksızın kurumun hayatını sürdürebilmesi olarak tanımlanabilir (Erdemir, 2007). Buraya kadar yapılan tanımlardan yola çıkarak kurumsallaşmayı şu şekilde tanımlayabiliriz; kurumsallaşma, örgütün çevredeki taleplere, baskılara ve değişime uyum sağlayabilecek ve bu uyum sürecinde belirli ilke, yöntem, kural, değer ve prosedürlere göre uygulamaların sistematik hale geldiği bir yapıya kavuşması ve bunların somutlaştırılması ile güçlü bir kültürün oluşturması sürecinde örgütün sade, esnek ve kendine özgü bir yapıya ulaşması sürecidir.

### **2.1.3. Kurumsal Teori**

Son yirmi yıldır, kurumsallık teorisinin gündemde olduğu görülmektedir. Bu entelektüel hareketlilik antropoloji, politika, psikoloji, sosyoloji ve ekonomi alanında kendini göstermektedir. Bu derece kurumsal teorinin ön plana çıkmasının nedeni sosyal yapı ve davranışlarda kuralların, kültürün ve geçmişin etkisi olduğu düşüncesidir (Scott, 2003). Kurumsal teori bir paradoks oluşturmaktadır. Kurumsal analiz Emile Durkheim "sosyal gerçekler" adlı çalışması kadar eskidir. Kurumsalcılık farklı yaklaşımlarda sosyal, ekonomik ve politik fenomen olarak kullanılmıştır. Kurumsalcılık çalışıldığı alanlara göre hatta örgütsel teorilerde farklı şekilde adlandırılmıştır (Powell ve DiMaggio, 1991). Politika alanında kurumsal yaklaşım Avrupa ve Amerika'da 19. yy. ikinci yarısının ilk on yılı süresince hakim olmaya başlamıştır. Politikada kurumsal teoriyi ortaya çıkaran J. W. Burgess (1902), Woodrow Wilson (1889), ve W. W. Willoughby (1896, 1904) kurumsal analizi

yasalar ve ahlaki felsefe çerçevesinde çalışmışlardır. Bu bilim adamları tarafından yazılan kitaplarda yasal sistem ve yönetim yapısı üzerinde durulmuştur (Scott, 1995:22-23).

Sosyoloji bilimi ekonomi ve siyaset bilimlerinden daha fazla kurumsallık üzerinde durmuştur. Sosyoloji ile diğer bilimler arasında kurumsallık teorisi üzerinde gözle görünür farklılık vardır (Scott, 1995:25). Avrupa’da kurumsal analize öncülük Emile Durkheim ve Max Weber’dir. Fransız sosyolog olan Durkheim sosyal düzendeki köklü değişimleri anlamaya çalışmıştır. Durkheim çalışması olan “Toplumsal iş bölümü” isimli eserinde dini inançlara bağlı geleneksel mekanik dayanışmadaki paylaşımı ile organik dayanışmadaki ileri düzeydeki iş bölümünün farkını ele almıştır (Scott, 1995:26). Avrupa’da kurumsal teoriye katkıda bulunan bir diğer önemli kişi Max WEBER’dir. Weber’in kurumsal analizi diğer ilk teorilere oranla çağdaş kurumsallığa rehber olmaktadır (Scott, 1995:27). Kurumsallık teorileri, modern sonrası yaklaşım olmasına rağmen, kurumsallık teorilerinin altyapısını oluşturduğundan bürokrasi yaklaşımı ile organik bir bağa sahiptir (Ceyhan, 2010:111-112). Kurumsal teorinin başlangıcı, Robert K. Merton’un 1940’ların sonunda ve 1950’lerin başında Columbia Üniversitesi’nde bürokrasi ve bürokrasileşmede yaptığı çalışmalarıdır. Merton’nun çalışmalarını öğrencileri tarafından yapılan deneysel çalışmalar takip etmektedir (Painter, 2002:15). Merton’a göre bir sistemin hayatta kalabilmesi için, sistemin yapısal bileşenleri birbirine entegre edilmiş olmalıdır. Bu ana varsayımdan çıkarılan, bir yapısal bileşenin diğer tüm bileşenlere adapte olabilme gerekliliğidir. Sosyal sistem fonksiyonlarında bir denge unsuru olarak görülebilecek yapısal katkılar söz konusudur. Buna rağmen sistemler hayatta kalamayabilecektir (Tolbert ve Zucker, 1994). Örgüt teorilerindeki sistem yaklaşımıyla gündeme gelen çevre faktörü, bu faktörün örgütler üzerindeki etkisi ve sürekli değişim karşısında örgütlerin uyum süreçleri bağlamında 1970’lerde “Kurumsallık Teorileri” ortaya çıkmıştır (Ataman, 2001: 193).

Örgütler üzerinde çalışma yapanların 1960’larda, örgütsel yapı üzerindeki çevre etkisi hakkındaki düşünceleri değişmiştir. Fakat temel işlevsel/iktisadi yapılar birçok çalışma ile tekrar ele alınmıştır. Bu yaklaşımlar formal örgüt yapısının açıklanmasında ve analizinde hakim olmasına rağmen bu paradigma 1970’lerde yükselmeye başlamıştır (Tolbert ve Zucker, 1996). İlk kurumsallık kuramları 20. yy. başlarında Burgess, Commons, Durkheim, Mead, Schutz, Spencer, Sumner, Veblen,

Weber gibi isimler tarafından başlatılmasına rağmen kurumsallık ile ilgili çalışmaların çoğu 1960'ların başındadır. Ekonomide mali işlemler ve ekonominin evrimi, politikada mantıklı seçim, psikolojide bilişsel teori, sosyolojide etnometedoloji ve olaybilim ve antropojide kültürel dönüşüm çalışmaları, bu çalışmalar arasında yer almıştır (Scott, 2003). Çevre-örgüt ilişkisini ele alan yaklaşıma göre; örgütte karar alıcıların, örgüt yapısını ve gücünü diğer örgütlerin baskısından korumaları üzerine odaklanmıştır (Tolbert ve Zucker, 1996).

Kurumsal yaklaşım yüksek düzeyde kurumsallaşamamıştır. Kurumsal teori örgütsel görev ve yapıları yeniden tanımlamış fakat kurumsal yaklaşım henüz kurumsallaşmaya başlamıştır (Tolbert ve Zucker, 1996). Bu teoride araçlar ve metotlar konusunda çok az fikir birliği vardır. Kurumsal teori standart değişkenler setine ve standart araştırma metodolojisine sahip değildir (Tolbert ve Zucker, 1994).

Kurumsal teori, örgütlerin farklılığının ve benzerliğinin sorgulanması ile ortaya çıkmış bir teoridir. Bu teori örgütsel yapı ve örgütün yasallığı üzerine odaklanmış (Tolbert ve Zucker, 1994), belirli örgütsel fenomenleri açıklamada yardımcı olmakta (Leaptrott, 2005) ve örgütleri yeniden keşfederek ayrıntılı bir şekilde araştırmaktadır (March, 1996:279). Kurumsal kuramcılar, ya dış güçlere ya da örgütler arası alanda baskın olan oyunculara atıfta bulunarak, değişimi açıklama sorunuyla baş etmeye çalışmaktadır (Leblebici, Salancik, Copay ve King, 335).

Kurumsallaşma ve kurumsal teori diğer teorileri tamamlayıcı özelliğe sahiptirler. Her iki yaklaşım da uygulamaların kurumlar tarafından organize edildiğini açıklamakta, davranış ve ilişkileri de tanımlamaktadır (Barley & Tolbert, 1997). Kurumsal teori örgütsel fonksiyon ve değişimleri (Boons ve Strannegard, 2000), kurumsal kuralların, baskıların ve yaptırımların örgüt yapısı üzerindeki etkisi (Greening ve Gray, 1994) üzerinde durmuştur. Bu teoride kurumlar arası süreçler ve örgütün ve örgütteki davranışların dış örgütler tarafından nasıl şekillendiği ele alınmaktadır (Kondra ve Hurst, 2009). Kurumsal teori örgütlere farklı ve zengin bir bakış açısı sağlamaktadır. Örgütler, normatif baskılar, dış baskılar (devlet), bazen de kendi içindeki olay ve durumlardan etkilenebilir. Tüm bu şartlar altında bu baskılar örgüte rehberlik eder. Bu baskılar sonucu örgütte standart prosedürler oluşur ve uzmanlığını ispatlayarak yasal olarak meşrulaşır. Örgütlerin yasal prosedürlere uyması örgütün kurumsal çevrede yaşaması için benzeşmeye yol açmaktadır (Zucker, 1987).

Kurumsal teoride bir diğerk görüş, inanç sistemleri içindeki farklılıkları ve ilişkiler üzerinde de durmaktadır (Scott, 1987). Kurumsal teoriye göre inanç sistemleri ve davranışsal beklentiler şirket, mesleki gruplar, hastaneler ve üniversite gibi örgütlerde çalışanları etkilemektedir (McNally ve Griffin, 2005).

Kurumsal yaklaşıma göre örgütler, büyük kurumlar tarafından baskı altında kalmaktadırlar. Bu yaklaşımda örgütsel yapının kurumsallaşması örgütsel yapının süreklilik kazanmasını ve yayılımını araştırmaktadır (Zucker, 1983). Kurumsal teori, sosyal tercihlerin örgütsel çevre tarafından nasıl şekillendiği, aracılık edildiği ve kanalize edildiği hakkında sorular sorar (Hoffman, 1999). W. Richard Scott, kurumsallık teorisinin, sosyal yapılara, daha derinlemesine ve esnek bakış açısıyla yaklaşabilme yönünde katkıda bulunduğunu vurgulamıştır. Şemalara, kurallara, normlara ve alışılmış hareket yöntemlerinin oluştuğu belirli bir sürece dikkat çekmiştir. Belirtilen unsurların sahip olduğu süreç içerisinde, bu unsurların nasıl yaratılacağı, yayılacağı, zamana ve mekâna göre nasıl adapte edileceği, teorinin araştırma konusunu oluşturmuştur (Scott, 2004).

### **2.1.3.1. Yeni Kurumsal yaklaşım**

Yeni kurumsallık teorisi 1970'lerde sosyal bilimlerde çalışılmaya başlamıştır. Yeni kurumsallık yaklaşımında bilişsel ve normatif yapı üzerinde çalışılmıştır. Aynı zamanda kültürel inanç sistemlerinin ve çevresel faktörleri örgüt içi süreçlerden daha çok incelemiştir (Scott, 1995:48) ve mikro düzeyde örgütsel değişim sürecini kavramada yardım etmekte, örgütsel alandaki yeni işleri ele almaktadır (Boons ve Strannegard, 2000). Yeni kurumsallaşma, "kurumları geri getirme" ve 1980'lerden bu yana bu yaklaşımın bir uyanışı ve açılımı olarak görülmektedir (Bell, t.y.:4) Yeni kurumsallık perspektifine sahip kişiler ise, Berger ve Luckmann (1967), Meyer ve Rowan (1977), DiMaggio ve Powell (1983), Meyer ve Scott (1983) ve Weick'tir (1995). İlk teoriler ve deneysel çalışmalar ilk olarak kurumlarda istikrarın ve tekdüzeliğin kaynakları üzerinde yoğunlaşmıştır.

Yeni kurumsal yaklaşım; ahlaki çerçevedeki dayanaklardan farklı olarak kurumsallaşmanın temelini bilişsel süreçler olarak görmekte ve örgüte yönelik baskıları incelerken örgütün devamlılığı ve yasallık kazanması odaklanmıştır (Powell ve DiMaggio, 1991). Yeni kurumsal kurama göre örgütsel davranışlar sadece piyasa baskıları sebebiyle değişmez, bu duruma ek olarak örgütsel davranışlar kurumsal



baskılardan da etkilenir (Greenwood ve Hinings, 1996:1025). Bu yaklaşıma göre; yapıların belirli bir alanda örgütler arasında nasıl tekrar ettiğini, "meşruluk zorunluluğu" için yapılan baskının bir sonucu olarak ortaya çıkan izomorfizm aracılığıyla açıklamaktadır (Bennett ve Thompson, 2011:830).

Yeni kurumsallık örgütsel yapının kendi içinde oluşmasını mantıklı bulmamış ve örgütler arası ilişkilerin önemli olduğunu vurgulamış (Powell ve DiMaggio, 1991) ve bugünün örgütsel alanlarının devlet ve iş örgütleri tarafından şekillendirdiğini işaret etmiştir. Dahası belirsizlik ve kısıtlamalar kümülatif olarak yapı ve kültürü oluşturduğundan ötürü sorunları çözmek için kurallar koyulmaktadır (Aypay ve Kalaycı, 2008). Bu yaklaşım, bölgesel çevreye odaklanmaktan ziyade, diğer örgütsel sektör ve çevreye odaklanmıştır (Powell ve DiMaggio, 1991). Yeni kurumsallaşmada aşırı sosyalleşmiş, determinist bir örgüt anlayışını özetlemeye çalışılmış (Hasse, 2005) ve hedef belirleme, sorunları çözme, işe uygun kişilerin seçimi, yönetsel kararlar, örgütsel misyon ve vizyon gibi konular üzerinde de durarak çevredeki değişimlere uygun örgütsel yapı oluşturmaya çalışmaktadır (Erdoğan, 2007). Yeni kurumsal kuram, örgütsel değişimin iç dinamiklerini analiz etmede yetersizdir. Kuram, aynı baskılara maruz kaldığı halde, bazı örgütlerin radikal değişimi neden tercih ettiği ve diğerlerinin neden tercih etmediği konusunda sessiz kalmaktadır (Greenwood ve Hinings, 1996:1023).

### **2.1.3.2. Eski Kurumsal yaklaşım**

Eski kurumsal yaklaşım, informal etkileşimlerin sonucu örgütsel yapının meydana geldiğini açıklamakta (Powell ve DiMaggio, 1991) ve örgütsel özelliklerin adaptasyonu ele almaktadır. Örneğin; örgütsel yapı, kurumsal çevreye tepki verme gibi (Leaptrott, 2005).

Eski kurumsal yaklaşım örgüte yönelik baskıları incelerken örgüt içindeki birleşme ve ticari politikalar üzerinde durmuş (Powell ve DiMaggio, 1991) ve örgütün tek kendine özgü olduğunu belirterek kurumsallaşmayı geleneklerin ve alışkanlıkların sürekliliğini sağlamak olarak açıklamaktadır. Yani kurumda sembolik ve işlevsel tutarlılık yüksek derecededir. Bundan başka biçimselleşme süreci örgütsel düzeyde olması örgütler arasındaki farklılığı yükseltir (Powell ve DiMaggio, 1991). Eski kurumsal teori bir örgütün esas faaliyet konusu üzerine yoğunlaşmıştır. Destek

birimleri ve diğer faaliyetler analiz edilmediğinden, örgütü tek boyutlu olarak ele almanın sınırlılığı gibi dezavantajlar ortaya çıkmıştır (Tümer, 2008).

Eski ve yeni kurumsal teorinin analiz boyutlarındaki farklılık kurumun tanımlanmasında yatmaktadır. Tablo 2.1 incelendiğinde iki tane kuramsal yaklaşımın olduğu görülmektedir. Birincisi çevreyi kurum olarak ele alan yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre esas süreç sistemin yeniden tamamen yapılanması veya kopya edilmesi ile ilgilidir. Örgütleri kurum olarak ele alan yaklaşım ise, öngördüğü sürecin merkezine örgüt düzeyinde yeni bir kültürün oluşturulmasını almaktadır (Zucker, 1987). Eski ve yeni kurumsalcılıkta, örgütsel modellerin oluşumunda etkili olan unsurlar üzerinde şüpheli yaklaşmışlardır. Her iki yaklaşım kurumsallaşmanın duruma bağlı bir süreç olduğunu ve örgüt ile çevre arasındaki ilişkiyi vurgulamıştır. Eski ve yeni kurumsal teori kültürün örgüt yapısının belirlenmesinde etkili olduğuna değinmiştir (Powell ve DiMaggio, 1991). Eski kurumsal yaklaşım, çevresel baskılara ve örgütün tepkileri üzerinde odaklanmıştır. Yeni kurumsal yaklaşım ise, alanında meşrulaşmayı ele almaktadır (Leaptrott, 2005).

Tablo 2.1. Kuramsal farklılıklardaki önemli noktalar (Zucker, 1987).

<b>Kuramsal yaklaşım</b>	Kurum olarak çevre	Kurum olarak örgüt
<b>Biçim</b>	Tekrar üreten	Üretken
<b>Kaynak</b>	Devletin büyümesi	Küçük gruplar ve diğer grupların taklit edilmesi
<b>Yön</b>	Örgüt dışında devlete bağlılık	İç süreçler, benzer örgütler
<b>Sonuç</b>	Teknik yapıdan ayrılma, Etkisizlik	Değişmezlik, olası durumlarda verimlilik

Eski kurumsal yaklaşım, örgütler gibi birimlerin de kurumsallaşma sürecini değerlendirmiştir. Yeni kurumsal yaklaşım bunun aksine kurumsallaşma sürecini sektörel ve toplumsal düzeyde özellikle de örgütler arasında ortaya çıktığını vurgulamıştır (Powell ve DiMaggio, 1991). Kurum olarak örgütü alan yaklaşım; kurumsal unsurları genel olarak tanımlarken, genel olarak, örgüt içindeki unsurları veya diğer örgütleri taklitleri bağlantılı olarak ele almaktadır. Bu yaklaşıma göre kurumsal unsurlar, otoriter ve zorlayıcı süreçler resmi bir yere ve başka bir yere bağlı değildir (Zucker, 1987). Eski kurumsal yaklaşım grupların çatışmasını ve örgütsel stratejilerin analizi yaparken, yeni kurumsalcılık yaklaşımı ise, örgütler ve örgüt içindeki çatışmaları fazla dikkate almamaktadır. Yeni kurumsalcılık örgütlerin

değişimlere yönetimsel yapı olarak nasıl tepki gösterdiği üzerinde yoğunlaşmaktadır (Powell ve DiMaggio, 1991).

#### **2.1.4. Kurumsallık Teorileri**

Örgütsel analiz anlamında kurumsallık teorisinin kökleri Merton'un çalışmalarına dayanmaktadır. Merton çalışmalarında örgütler için deneysel testler ve fonksiyonel mantık üzerinde durmuş ve fikirlerini "Fonksiyon Teorisi"nde toplamıştır. Bu teoriye göre örgütlerin yapısı içinde birbirinden farklı öğeler vardır ve yapısal düzenlemelerin, fonksiyonel olmayan sonuçları arasında dengenin kurulması gerekir. Merton ve öğrencileri örgütlerin analizinde sosyal değişimin dinamikleri üzerinde yoğunlaşmışlardır. Merton fonksiyonel yaklaşımda örgütlerin özelliklerini incelediğinde iki önemli amacı vurgulamıştır. İlki örgüt içindeki yapısal unsurların farklılığı, ikincisi ise, yapısal düzenin fonksiyonel olmayan ve yararlı olan dinamikleri arasında dengenin sağlanmasıdır (Tolbert ve Zucker, 1994).

Merton'dan sonra kurumsallık teorisi ile ilgili çalışmalar hukuk ve sosyoloji profesörü Philip Selznick'in 1948'de geliştirdiği "doğal sistem modeli"ne dayanır. Modele göre; örgütler için en önemli olan şey araçlar olarak görülmesine rağmen, aslında hayatta kalmalarıdır. Selznick'in bu görüşü, otuz yıl sonra "Kurumsallık Teorileri" başlığıyla, örgütlerin analizinde kullanılacaktır (Ataman, 2002). Kurumsallaşmayı tanımlayan temel olarak beş farklı yaklaşım bulunmaktadır (Tablo 2.2). Kurumsallaşma teorisi kurumların ortaya çıkması, korunması ve değişimi ile ilgili bilgi vermektedir. Kurumsallaşma teorisi diğer teoriler tarafından göz ardı edilen kurumların benzerinin oluşması ve değişimi üzerinde odaklanmıştır (Barley & Tolbert, 1997).

Bunlar bazı benzerliklere sahip olmakla birlikte temel özelliklerinde farklılıklar içermektedirler. Kaynaklarda "Kurumsallık Teorisi" olarak anılsa da, akademik alanda, "Kurumsallık Teorileri" olarak geçer. Bunun nedeni, sadece bir teoride odaklanmamakta, pek çok ve çeşitli görüşleri içeren yaklaşımlardan meydana gelmesidir. Böylesine karmaşık ve değişken şartlarda, kurulan teorilerin birbirleriyle ilişkilendirilmeleri ve aralarında benzerlik kurulabilmesi çok güçtür (Erdoğan, 2007:26-27).

Tablo 2.2. Kurumsallaşma Yaklaşımları (Apaydın, 2007)

Yıl	Araştırmacılar	Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Şekli	Kurum Amaçları
1957	Selznick	Uyum sağlama aracı	Değerler oluşturarak	- İstikrar - Legallik
1977	Zucker	Sosyal düzenin oluşması	Çevreyle birlikte ortak uygun ve anlamlı davranış geliştirip diğer bireylere aktararak	- Uyumluluk - Meşruiyet
1977	Meyer ve Rowan	Sosyal düzenin oluşması	Paylaşılan değerler sistemi oluşturarak	- Meşruiyet - Kaynakları artırma - Yaşamını sürdürme
1983	DiMaggio ve Powell	Uyum sağlama aracı	Başarılı işletmeleri taklit ederek	Belirsizlikten kurtulma
1987	Friedland ve Alford	Bilinçsel ve normatif baskıları etkileme	Çıkarlarını korumak için kurumsal çevreyi değiştirerek	Menfaatlerin takip edilmesi

Kurumsal teori yaklaşımları *Selznick* ve öğrencilerince yapılmış çalışmalara dayanmaktadır (Scott, 1987). Selznick'in kurumsal süreç ile ilgili düşünceleri Merton'un çalışmalarından etkilenmiştir (Scott, 1995:35). Selznick "kurumu" dış çevre koşullarının baskısına ve farklı koşullara adapte olan bir araç olarak; kurumsallaşmayı ise; fikirleri ve değerleri yayma süreci olarak tanımlanmıştır (Gündüz, 2008). Selznick 1969 yılında yayınladığı "hukuk, toplum ve endüstriyel adalet" isimli çalışmasında kurumsallaşmayı toplum hukuku içeriğinde ele almış ve büyük firmalarda bürokratik yapının kendini yönetsel olarak nasıl koruduğunu ve çalışanlar tarafından nasıl kabullenildiğini incelemiştir. Selznick bu çalışmasında kurumsallaşmayı yasallaşmanın (meşrulaşma) nasıl yapıldığını çalışmıştır. Kurumsallaşmayı devlet baskısının ve yasaların örgüt tarafından benimsenmesi olarak tanımlamıştır. Meşrulaşma yasalara uyma anlamına gelmektedir. Yasaların amaçları ve etkileri dikkate alınmadan mekanik olarak uyulmasıdır (Selznick, 1996).

Selznick (1957) öncelikle örgütlerin içine ve kendi modeline yoğunlaşmış ve kurumların örgütler arasında son derece kendi özgü olması gerektiğini belirtmiştir (Bennett ve Thompson, 2011:829). Philip Selznick'in 1948'de geliştirdiği "doğal

sistem modeli”ne göre örgütlere topluluklar olarak bakılır. Bu modele göre kurumsal yapı dış çevreden etkilenen ve çalışanların bağlılık ve özellikleriyle şekillenen uyumlu organizmalardır (Ataman, 2002). Selznick'in geliştirmiş olduğu bu modelde; organizasyonların sadece kendi iç dinamiklerine değil, dışsal etkenlerin de örgüt adaptasyonu üzerindeki etkisine dikkat çekmiştir (Aslanbay, 2008). Bir organizasyonel alanda aktörler, alanın baskılarına ve değerlerine sürekli olarak adapte olurlar. Selznick 'e göre, örgütlerin karakterlerindeki değişimler, sadece örgüt süreçlerine dayanmayan pek çok farklı durumun bir sonucu olarak meydana gelmektedir. Selznick bu görüşüyle aslında açık sistem modeline ve günümüzde tartışılan Yeni Kurumsal Teori 'ye vurgu yapmıştır (Tümer, 2008).

Diğer bir yaklaşım ise *Peter Berger ve Thomas Luckmann ve Zucker*'ın düşüncelerine dayanmaktadır. Berger ve Luckmann sosyal düzenin nasıl oluştuğunu açıklamaya çalışırken, insanların içgüdüsel davranışlarının, içinde yaşadığı çevredeki diğer davranışlarla sınırlandırıldığını belirtmektedirler (Akt: Apaydın, 2007) Berger - Luckmann ve Zucker "örgütü kurum olarak tanımlama" yaklaşımını benimsemişlerdir. Kurumsallaşmanın rutin hareketlerden oluştuğunu ve bu hareketleri herkesin zaman içinde tekrarladığı ve aynı manayı verdikleri bir süreç olduğunu ifade etmişlerdir (Gündüz, 2008). Zucker (1983) ısrarla örgütlerin kurumsal bir yapı olduğu üzerinde durmuştur (Scott, 1987). Zucker'ın çalışmaları kurumsallaşma derecelerinin sonuçları üzerine odaklanmıştır. Zucker'a göre kurumsallaşma hem bir süreç hem de değişken bir özelliktir (Tolbert ve Zucker, 1994). Zucker (1983) çalışmasında kurumsallaşmanın sürekli olarak bir süreç olduğunu vurgulamıştır (Scott, 1987). Zucker (1991) kurumsallaşmayı hem bir nitelik hem de süreç olarak ele almıştır. Şirketlerin, kurumlar haline nasıl geldikleri, kurumsallaşmanın bir durumdan ziyade süreç olduğu ve dilin ve sembollerin süreçteki rolü üzerinde durmuşlardır (Boons ve Strannegard, 2000).

Meyer ve Rowan çalışmaları makro düzeyde ele alırken Meyer'in öğrencisi olan Zucker kurumların oluşumunu mikro düzeyde araştırmıştır. Zucker bilişsel inançların davranışları belirlemede önemli olduğunu vurgulamıştır (Scott, 1995:47). Zucker yaklaşımında örgütsel davranışların biçimi, kurumsallaşma sürecinde davranışların çalışanlar tarafından benimsenmesi ve davranışların birbirine benzeme süreci üzerinde durmuştur (Scott, 1987).

Zucker ilk olarak Berger ve Luckmann çalışmasına karşılık kurumları sosyal bir yapı olarak ele almış ve süregelen etkileşimler sonucu ortaya çıktığını ve korunduğunu belirtmişlerdir. Bu görüş kurumu davranışlardan yorumlanmasına ve beklentilerin ortaya çıkmasına öncülük etmiştir (Barley & Tolbert, 1997). Zucker 'a (1988) göre kurumsallaşmanın kaynağı çevredir. Çevredeki süreklilik ve değişimin karışık özelliği kurumsallaşmayı etkilemektedir (Park ve Krishnan, 2003). Zucker'a (1977) göre topluluk halinde yaşayan insanlar, yaşadığı bölgenin koşullarına, mensup oldukları dinlerine ve yaşam şekillerine göre bazı davranışlar geliştirebilirler, bu davranışlar, zaman içerisinde bütün topluma nüfuz ederek yaygınlaşır ve katılaştır, katılaştıran davranışlar verimsiz ve kullanışsız hale gelseler de varlıklarını sürdürebilirler (North, 1999: 4 akt: Öztürk, 2012:9). Zucker ve onun öğrencileri örgüt analizinde normatif ve bir neden olmadan kabullenme varsayımının rolleri üzerinde durmuştur. Onların yaklaşımında diğer çalışmalara göre kurumsallaşma sürecinin ortaya çıkması ve korunması üzerinde durulmuştur (Barley & Tolbert, 1997). Zucker'a göre kurumsallaşma daha çok nitel bir durumdur. Yani yapıların kurumsallaşması veya kurumsallaşamamasıdır. Sonuç olarak; asıl sorulması gereken şey kurumsallaşma düzeyini etkileyen öğeler nedir? (Tolbert ve Zucker, 1996).

*Meyer ve Rowan's (1977)* yaptığı çalışmada kurumsal perspektiften örgütleri analiz etmişlerdir. Bu çalışma ile birlikte kurumsallık çalışmaları ortaya çıkmaya başlamıştır (Tolbert ve Zucker, 1996). Meyer ve Rowan'ın kurumsallaşmış örgütler ile ilgili çalışmaları Berger ve Luckmann'ın görüşlerini kapsamaktadır (Scott, 1987). Kurumsallık Teorilerinden ilk kez ve net olarak Meyer ve Rowan adlı iki araştırmacının 1977'de yazdıkları "Kurumsallaşmış Organizasyonlar: Bir mit ve merasim olarak biçimsel yapı" başlıklı makaleleriyle bahsedilmiş ve yaygın kabul görmeye başlamıştır (Ataman, 2002). Meyer ve Rowan'ın 1977'de yayınlamış oldukları makalede; örgüt yapısından kaynaklanan karar alma şekilleri ve formal yapıyla ilgili geleneksel düşüncelerden ayrılarak, radikal analizler yapılmıştır. Onların analizlerinin kilit noktasını formal yapıların sahip olduğu sembolik unsurlar oluşturmuştur (Tolbert ve Zucker, 1994). Rowan'a göre örgütsel yapının oluşumunda sadece ilişki içinde olan örgüt şebekesi ve süreçteki değişimler etkili değildir, aynı zamanda yapının oluşumunda mantıklı akla uygun mitler de (inanç sistemlerinin paylaşımı) etkilidir (Scott, 1987). Formal yapının dış kaynakların etkisi ile oluştuğunu belirten görüş ise, örgütün direkt olarak kurumsal çevreden etkilendiğini

belirtmektedir. Örgütler yaşamda kalmak için toplumun öngördüğü verimliliğe uyum sağlamaya çalışır. Örgüt üzerinde gerçekten etkili olan nedenleri görmezlikten gelir (Tolbert ve Zucker, 1983).

Meyer ve onun öğrencileri kurumları ilk olarak örgütsel faaliyetler dış kaynaklı olarak ele almışlardır. Onların son çalışmaları, kurumsal baskıların içten kaynaklı, düzenleyici kurumlar ve inanç, uygulama ve normlardan kaynaklandığı görüşünde birleşmiştir. Sonuç olarak onların çalışmaları, çevrenin etkisinin yönetimde etkili olduğu görüşündedir (Barley & Tolbert, 1997). Kurumsallaşmış eylemleri hem nesnel hem de dış kaynaklı algılamak gereklidir (Scott, 1987).

Meyer ve arkadaşları Zucker'den farklı bir görüş belirtmişlerdir. Meyer kurumsallaşmada ilk olarak özgün bir süreç geliştirmiştir. Bu süreç değerlerin örgütte baskı sonucu benimsenmesidir (Scott, 1987). Örgütte değerleri oluşturan kurumsal çevredir. Bu kurumsal çevreyi kamuoyu düşüncesi, eğitim sistemleri, yasalar, ideolojiler, meslekler, ödüller, akreditasyon kurumları, hükümet zorlamaları ve beklentileri oluşturmaktadır. Bu araştırmacılara göre, işletmeler kurumsallaşarak meşruluk kazanmayı, kaynaklarını artırmayı ve yaşamını sürdürmeyi hedeflemektedirler (Apaydın, 2007, Apaydın, 2009). Meyer ve Rowan'a göre kurumsal çevreye uyum sağlamak, örgütler için hayati önem taşır. Kurumsal çevrenin kurallarına göre "oyunu oynamakla" örgütler ortak değerlere saygılı olduklarını gösterirler (Ataman, 2002). Dış çevrenin örgüt yapısı üzerinde önemli etkisi vardır ve örgütte kurumsallaşmış kuralların ve detaylı bir formal organizasyon yapısının ortaya çıkmasına imkan sağlar. Bu yaklaşımın savunucuları, örgütlerin yapılarını kurumsal çevreleri doğrultusunda değiştirdikleri ve çevre ile eşbiçimli oldukları görüşündedirler (Gündüz, 2008).

Meyer ve Rowan formal yapıyı faaliyetlerden ayrı bir şekilde ele almışlardır. Onlara göre bir yapı kurumsallaşmaya başladığında sosyal grup içindeki üyeler, gerekli ve etkili gördüklerinde kurumsallaşmayı sorgulamadan kabul ederler. Bu durum örgütteki davranış kalıplarının oluşmasında önemlidir (Tolbert ve Zucker, 1996). Örgütsel yapılar sadece rasyonel yapılardan oluşmamaktadır. Paylaşılan değer sistemleri de yapıyı oluşturmaktadır (Scott, 1987: 493-511). Meyer ve Rowan'a (1977) göre örgütsel yapılar, kurumsal mitlerin artışıyla meydana gelir, kurumsal bağlamda, örgütsel faaliyetler mitlerle desteklenmelidir. Bu mitlerle oluşan örgütler daha başarılıdır (Ataman, 2002). Meyer ve Rowan'a göre örgütler için kurallar,

prosedürler ve yapılar meşruluk sağlamaktadır. Örgütlerde yapılar kurumsal çevredeki baskıların sonucu ve diğer örgütlerin zorlayıcı baskıları sonucu şekillenmektedir. Örgütler, diğer baskılara tepki olarak diğer örgütlerin yapılarını taklit etmektedirler, bu da taklitçi izomorfizmi ortaya çıkarmaktadır. Dış kurumlar tarafından belirlenen normatif standartlara uyma sonucu da normatif izomorfizm ortaya çıkmaktadır. Bunların sonucunda örgütlere bakıldığında; örgütler, benzer kurumsal çevrede benzer yapılara sahip olmaktadır (Greening ve Gray, 1994).

Meyer ve Rowan'ın analizine göre formal yapı, hem sembolik hem de eylemlerin ortaya çıkartan özelliklerdir. Bir başka ifade ile yapılar, toplumsal paylaşımlarla meşrulaşır ve yetki alır, bunun sonucunda da örgütün amaçları, örgüt ile ilgili bilgilerin iç ve dış paydaşlara iletilmesine yardımcı olur (Tolbert ve Zucker, 1996). Meyer ve Rowan'a (1977) göre örgütlerin benzerliği toplumsal kaynaklardan dolayı normatif kuralların tamamen artması sonucu ve örgütlerin varlığını sürekli kılma amacıyla ortaya çıkar (Zucker, 1987). Meyer ve Rowan, gelişmiş organizasyonel biçimin sadece değişimlerin etkisinden değil, paylaşım halinde olan inanç sistemlerinden de etkilendiğini vurgulamışlardır. Organizasyonların kurumsal hale gelmiş bu inançlara uymak zorunda olmadıkları, ancak bu inançları kabul etmek durumunda oldukları ifade edilmiştir. Zira çevre tarafından meşruiyet kazanmaları ve ödüllendirilmeleri bu yolla sağlanabilecektir (Aslanbay, 2008).

Örgütler kurumsallaşmış inançlara uymak zorunda değillerdir. Ama bunları olduğu gibi, sorgulamadan kabul etmek durumundadırlar; çünkü çevre tarafından kabulleri, ödüllendirilmeleri ve yasallık kazanmaları ancak bu sayede sağlanır. Geleneklerin, örf ve adetlerin, kanunlar ve kurallar aracılığı ile devlet ve meslek grupları gibi birimlerin ise baskı ve isteklerle örgütün hayatını şekillendirdiği görüşünü paylaşmışlardır. Bu yaklaşım farklı kurumsal çevrelerin farklı inanç sistemleri yarattığı hususunu açıklamaktadır (Görol, 2005: 22-23). Meyer ve Rowan görüşlerinde üç önemli şeye dikkat çekmektedir. Birinci olarak; formal yapının benimsenmesi, özel durumların dikkate alınmadan kendiliğinden ortaya çıkmasıdır. Bu durumda örgüt üyelerinin faaliyetlerinin kontrolü ve koordinasyon problemleri ile karşılaşabilir. İkincisi, örgütün toplumsal değerlendirilmesi ve yaşamına devam etmesi örgütün performansından çok formal yapının işlevselliğine bağlıdır. Üçüncü olarak; formal yapı ve örgüt üyelerinin davranış ve aktiviteleri göz ardı edilmesidir (Tolbert ve Zucker, 1994).



Kurumsallık Teorisine 1980'li yıllardaki katkısını ise, *DiMaggio ve Powell* yaparak, "Yeni-Kurumsallık Yaklaşımı"ni getirmişlerdir. Bu yaklaşım, yasal düzenlemelerin, meslek kuruluşları ve kurumsal çevreyi oluşturan diğer kurumların çeşitli baskıların örgüt yapılarının, stratejilerin, faaliyetlerin ve hatta günlük işlerin yürütme biçimleri birbirine benzer örgütleri ortaya çıkardığını belirlemiş ve bu durumun hangi koşullarda oluştuğunu açıklamaya çalışmıştır (Erdoğan, 2007). Yeni kurumsallık yaklaşımı sadece örgütlerin homojenliğini vurgulamamaktadır. Kurumsal unsurların baskı altında süreklilik kazandığını da vurgulamaktadır. Oysa eski kurumsal yaklaşım değişimi, örgütlere özgü olduğunu belirtmiş ve değişimin yerel çevreye uyum olarak açıklamıştır (Powell ve DiMaggio, 1991). DiMaggio ve Powell örgütsel ve sosyolojik teoriyi birbirlerine bağlamıştır. Eş zamanlı olarak kurulan örgütlerin benzerliğini çalışmışlardır. Onlar "niçin örgütler benzerdir?" sorusuna cevap aramışlardır (Mizruchi ve Fein, 1999).

DiMaggio ve Powell (1983) geliştirdiği yaklaşımda rasyonellik eleştirilmektedir ve işletmeler için meşruluk kazanmak önemli bir amaçtır (Apaydın, 2007, Apaydın, 2009). DiMaggio ve Powell kurumsal teoriyi makro sosyolojide ele alan araştırmacılarıdır. Onlara göre son yıllarda örgütler üzerinde kurumsal baskılar etkili olmaya başlamıştır. Örgütsel yapı verimlilik düşüncelerinin veya rekabet ortamının sonucundan çok kurumsal baskıların sonucu oluşur. DiMaggio ve Powell'e göre bu baskı sonucu örgütsel alanda benzer örgütler meydana gelir (Boons ve Strannegard, 2000).

DiMaggio ve Powell çevredeki diğer örgütlerin zorlayıcı, taklitçi ve normatif baskıları ile yapısal benzerliğin ortaya çıktığını belirtmişlerdir (Scott, 1995:48). Kurumlar çevrelerinden tamamen bağımsız ve yalıtılmış kurumlar değildir, işletmelerin hayatta kalmak için buldukları koşullara göre davranışları, onların birbirlerine benzemelerine, eşbiçimli olmalarına yol açabilir (Öztürk, 2012). Başarılı ve meşru örgütleri taklit ederek onlara benzeme aynı zamanda örgütlerin çevreye uyum sağlamasına da neden olmaktadır ve kurumsallaşmanın önemli bir amacı ise değişen çevreye uyum sağlanmasıdır (Apaydın, 2007).

Beşinci yaklaşım ise inanç sistemlerindeki farklılık üzerine yoğunlaşmaktadır (Apaydın, 2007:12). *Friedland ve Alford* farklılaşmış kurumsal çevre ile değişen sağlam yapıların önemini vurgulamışlardır. Friedland ve Alford

normatif bütünleşme ve kurum uyumluluğu varsayımını kural dışı olarak ele almışlardır (Scott, 1987). Friedland ve Alford (1987) çalışmalarında toplumları, farklı inanç sistemleri kapsayan ve farklı sosyal ilişkiler tanımlayan farklılaşmış sosyal kültürlerden oluşan bir yapı olarak görmüşlerdir. Farklı kurumsal kültürler, farklı inanç sistemleri oluştururlar. Friedland ve Alford farklı içerikleri olan farklılaşmış sosyal kültürlerin öneminden bahsetmişler, ancak bu farklılığın neden oluştuğuna değinmemişlerdir. Farklı kurumsal karışımların arasında bir harmoni olması gerekmediğinden bahsetmişlerdir. Dahası, bir toplumda hangi inançların hangi tip aktiviteler için uygun olduğu yönünde bir uzlaşım da olamayabileceği görüşünü ileri sürmüşlerdir (Atila, 2007). Friedland ve Alford 'in (1987) geliştirdiği kurumsal teori daha çok bilişsel ve normatif sistemlerin farklılaşması ve uzmanlaşması üzerinde durmuştur. Bu teori beşeri faaliyetlerin ortaya çıkmasını ve eğilimlerini çeşitli yapı ve içerik içerisinde incelemiştir (Scott, 1987). Friedland ve Alford (1987) sadece örgütlerin inanç ve uygulamaları benimsemesi üzerinde durmamış aynı zamanda kurumsal çevrenin nasıl geliştiğini ve biçimlendiğini çalışmışlardır (Scott, 1987).

Genel olarak baktığımızda kurumsallık teorilerinin varsayımları şunlardır:

- 1) Bazı normsal, zihinsel ve yasal faktörler örgütsel davranışı sınırlar.
- 2) Kurumsal çevre örgütsel yapılardaki benzerliğe neden olur.
- 3) Meşru olmak veya meşruiyet edinmek örgütsel verimlilikten veya etkinlikten daha önemlidir.
- 4) Örgütler kendilerini çevreleyen kurumları yansıtır.
- 5) Örgütü kurumsal çevreye benzetmek yöneticinin en önemli rolüdür.
- 6) Kurumsallaşan örgütlerin yaşama şansı yüksektir.
- 7) Örgütsel çevreler kolektif ve birbirine bağlıdır.
- 8) Örgütsel davranış, alışkanlıklar ve teamüllerin bir sonucudur (Ataman,2002:202).

### **2.1.5. Kurumsallaşma Yaklaşımları**

Çalışmanın bu kısmında örgütsel kurumsallaşmaya farklı açılardan bakan yaklaşımlar üzerinde durulacaktır. Örgütsel kurumsallaşma yaklaşımları içinde bulunulan veya örnek gösterilen örgütlerin sahip olduğu veya yaşadığı özellikler ele alınarak temellendirilmiştir (Aytar, 2009). Örgütsel kurumsallaşma yaklaşımında

rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı ve kurumsallaşma analizi yaklaşımı olmak üzere iki yaklaşım bulunmaktadır. Bu iki yaklaşımın sentezi Holm tarafından ortaya atılmıştır. Holm'e göre kurumsallaşma iki farklı düzeyde gerçekleşir. İlk düzey daha çok kurumsal düzenlemeler ile ilgilidir, ikinci düzey ise sistemler üzerinde durmaktadır. Örneğin, organizasyonun belli bir faaliyet alanı veya belli bir bölümü ile organizasyonun bütünü arasındaki ilişki rasyonel kurumsallaşmada (ilk düzey) genelde faaliyet biçimine, kurallara, prosedürlere; ikinci düzeyde ise kurum politikalarına ve örgüt, çevre ilişkisine odaklanmaktadır. İlk yaklaşım kurumsallaşmayı mikro düzeyde ele alırken, ikinci yaklaşım makro düzeyde ele almaktadır (Holm, 1995:400)

#### **2.1.5.1. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı**

Kurumsallaşmayı daha çok rasyonel açıdan ele alan, yani sadece kuralları ve prosedürleri göz önünde bulundurarak organizasyon yapılarını meydana getiren ve rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı olarak adlandırılan bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, daha çok formal organizasyon üzerinde dururlar ve informal organizasyonu önemsemezler. Bu yaklaşım klasik yönetim teorisi gibi insan faktörüne değinmeyen ve organizasyon yapısının mekanik bir işleyişe sahip olduğunu vurgular. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı örgüt yapısının oluşumunda çevresel faktörleri dikkate almamaktadır (Karpuzoğlu, 2004:72-73) Rasyonel model “örgütsel hareketliliğe neler neden olmakta ve nasıl ve ne zaman başlamaktadır?” sorusuna çok özel, örgüte özgü amaç ve yapılanma amaçları ile cevaplamaktadır. Aynı zamanda teknoloji, örgütsel dizayn ve yönetim yapısı etkili olduğunu vurgulamıştır (Zucker, 1983). Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı, örgüt yapılarında yasal unsurların ve kuralların kurumsallaşma düzeyini belirlediğini savunmaktadır (Kurt, 2009). Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı, kuruluşun sadece teorik problemleri ile uğraşır. Bahsedilen teorik problemler de bölümlerin işlevleri ve örgüt içi değişim ve nedenleri ile ilgili konularla sınırlıdır (Erdoğan, 2007). Örgütün sadece teorik sorunları ile uğraşan bu yaklaşımda, teorik sorunlar sadece bölümlerin işlevleri, örgüt içi değişim ve bu değişimin nedenleri ile ilgili konularla sınırlandırılmaktadır (Holm, 1995: 400).

Meyer ve Rowan'a göre planlar doğrultusunda hareket eden kurumsallaşmış organizasyonlarda sadece kurallar ve prosedürler dikkate alınarak organizasyon yapıları oluşturulur, koordinasyona gereken önem verilmez (Leaptrott, 2005).

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında örgütün yapısal unsurlarının dayandığı temel nokta önceden belirlenmiş olan kurallar ve prosedürlerdir (Çakır, 2011).

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı, kurumların önceden tanımlanan problemlerinin çözümü ile ilgilenmekte iken gelecekte ortaya çıkması muhtemel sorunlarla ilgilenmemekte (Erdoğan, 2007) ve problem çözümünde yaratıcılıktan pek faydalanılmamaktadır. Olaylara ve problemlere çözümler aranırken yaratıcı ve köklü çözümlerden çok genelde yüzeysel çözümler üzerinde durulmaktadır (Holm, 1995: 400). Bu yaklaşım, çevresel faktörleri dikkate almadığından dolayı kapalı sistem modeli ile benzerlik göstermektedir (Türk, 2007).

#### **2.1.5.2. Kurumsallaşma analizi yaklaşımı**

Kurumsallaşma analizi yaklaşımı genellikle rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının üzerinde durmadığı konular üzerinde durarak kurumsallaşmaya farklı bir boyut kazandırmıştır. Kurumsallaşma analizi yaklaşımında örgütün biçimsel yapının oluşturulmasında içsel faktörler kadar çevresel faktörlere de önem verir.

Kurumsallaşma analiz yaklaşımında çevresel faktörlerin dikkate alınması örgütün devamlılığında, belirsizliğin azalmasında ve örgütsel yaratıcılığın oluşmasında etkilidir. Aynı zamanda örgütlerin sosyal varlık olma özelliği üzerinde durulmakta ve bireysel ve örgütsel amaçlar dikkate alınarak informal örgütün varlığı kabul edilmektedir (Karpuzoğlu, 2004). Bu yaklaşıma göre örgütü yönlendiren ve harekete geçiren örgütsel iç yapılarıdır. Örgüt değişim özelliğine sahip, aktif ve çevreye tepki verecek yetenekte olmalıdır (Zucker, 1983). Kurumsallaşma analizi yaklaşımında, örgütsel iletişim, uyumlaşma, örgüt stratejileri, gelecek ile ilgili tahmin ve analizler ile süreç kavramları gibi unsurlara ağırlık verilmektedir (Selznick, 1996).

Kurumsallaşma analizi teorisinde biçimsel yapı yeniden tanımlanarak organizasyonel etkileşim, adaptasyon, işletme stratejileri, gelecek ile ilgili tahminler ve süreçler gibi örgütsel unsurlara ağırlık verilmektedir. Burada diğer teoriden farklı olarak biçimsel yapının bir ögesi olan işin organize edilme şekli tespit edilirken içsel faktörler kadar dışsal faktörlere de önem verilmektedir. Parson; kendi kültürel-kurumsallaşma teorisini örgütlemeye uygulamıştır. Onun bu yaklaşımında, organizasyon ve çevresiyle ilişkileri incelenmiştir (Parson, 1960). Örgütlerde çalışanların deneyimleri ve fikirleri çoğu zaman pek çok problemin çözümünde

önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle çalışan her zaman örgüt için önemlidir. Ayrıca örgütlerde gruplarda önemli bir yer tutmaktadır. Kurumsallaşma analizi yaklaşımında örgüt kültürü de ön planda tutulmaktadır (Yarar, 2008). Organizasyonlar, değerler, normlar, kurallar, inançlar ve doğru olarak kabul edilen tavırlara bağlı olarak yaşamına devam ederler. Bu değerler örgüt için taslak oluşturmaya yardımcı olmaktadır. Örgütün özgün bir yapıya ve prosedürlere sahip olması bu kültürel unsurlarla sağlanır (Barley & Tolbert, 1997).

Politik güçler, pazar baskısı, kaynak bağımlılığı ve belirsizlik söz konusu baskının ana kaynaklarını oluşturmaktadır. Bu baskıya cevap verebilen örgütler faaliyetlerine ve varlıklarına devam ederken, diğerleri yok olmaktadır (Dacin, 1997: 47). Örgüt ve çalışanların amaç uyumu içinde olması, ortak değerlerin yaratılması yeni kurumsallaşma yaklaşımı açısından hayati önem taşıyan konulardır. Bu açıdan bakıldığında eski kurumsallık yaklaşımı daha mikro bir bakış açısı çizerken, yeni kurumsallık yaklaşımı daha makro bir perspektif çizmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 73). Kurumsallaşma analizi yaklaşımı dış çevre faktörlerinin dikkatle ele alınması, örgütün devamlılığının sağlanması, belirsizliğin azaltılması ve örgütsel yaratıcılığın geliştirilmesi, uygulanabilir çözümler oluşturulması açısından önemlidir (Holm, 1995: 399).

Kurumsal analiz örgütü bütüncül olarak analiz etmeyi ön görür. Belirli süreçler detaylı bir şekilde analiz edilir, fakat bu süreçlerin bir araya gelmesi sonucu oluşan bütünlük ile anlamlı bir şey ortaya çıkar (Scott, 1987). Kurumsallaşma analizi yaklaşımının örgüt içindeki informal ilişkileri dikkate alması ve örgütün dış çevresini oluşturan sivil toplum örgütleri, belediyeler, devletin çeşitli kurum ve kuruluşları, rakipler, teknoloji ve diğer birçok unsuru önemsemesi söz konusu yaklaşımı canlı bir organizma haline dönüştürmektedir. Bu organizma çevresiyle iletişim halinde olan ve geri besleme özelliği olan bir yapıya dönüşür (Çakır, 2011).

Tablo 2.3. Kurumsallaşma Yaklaşımları (Holm, 1995)

	<b>Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı</b>	<b>Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı</b>
<b>Çevre ile etkileşim</b>	Çevre veri kabul edilir	Çevre koşulları dikkate alınarak organizasyon yapısı revize edilir

<b>Amaçların odak noktası</b>	Örgütsel amaçlar	Birey-örgüt amaç bütünleşmesi
<b>Dikkate alınan zaman dilimi</b>	Yaşanılan gün	Gelecek
<b>Yapısal unsurların odak noktası</b>	Kurallar, prosedürler, alışkanlıklar	İlişkiler, kişiler
<b>Dikkate alınan organizasyon yapısı</b>	Formal organizasyon	İnformal organizasyon
<b>Problem çözüm yöntemleri</b>	Geçici (palyatif)	Kalıcı
<b>Yöntem bilimi</b>	Teorik	Ampirik (deneysel)

Tablo 2.3 incelendiğinde rasyonel kurumsallaşma çevreyi veri olarak kabul ederken, kurumsallaşma analizi yaklaşımı çevre koşullarını dikkate alarak örgüt yapısının oluştuğunu kabul eder. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı bugünü dikkate alırken, kurumsallaşma analizi yaklaşımı geleceği dikkate almaktadır. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında sadece formal yapı üzerinde durulmakta ve sadece teorik yöntemler kullanılarak problemlere geçici çözümler bulunmaktadır. Kurumsallaşma analizi yaklaşımında ise informal örgüt üzerinde de durulmakta ve ampirik çalışma yöntemleri ile problemlere kalıcı çözümler bulunmaktadır. Örgütsel kurumsallaşma yaklaşımlarından olan rasyonel kurumsallaşma ve kurumsallaşma analizi yaklaşımların sentezini yapan Holm'un görüşleri de önemlidir. Holm'a göre örgütlerde kurumsallaşma iki farklı düzeyde gerçekleşir. İlk kurumsal oluşum daha çok kurumsal düzenlemeler üzerinde dururken; ikinci düzey, sistemler üzerinde durmaktadır. İlk düzeydeki (Rasyonel kurumsallaşma) ilişki daha çok faaliyet biçimine, kurallara ve prosedürlere; ikinci düzey (Kurumsallaşma analizi yaklaşımı) ise, kurum politikalarına ve örgüt-çevre ilişkisine odaklanır. Bu durumda iki yaklaşımda iç içe geçmiştir (Karpuzoğlu, 2004).

## **2.1.6. Kurumsallaşmanın Boyutları**

### **2.1.6.1. Sorumluluk**

Örgütlerin gerek iç ve gerekse dış çevreye karşı bir takım sorumlulukları söz konusudur ve örgüt çalışanları bu sorumlulukları, sosyal ve örgütsel değerler çerçevesinde farklı şekillerde yerine getirmeye çalışırlar (Demirci ve Aydemir, 2006:311). Toplum yararına yönelik çalışmalar kurumsal sosyal sorumluluk içinde yer almaktadır (İbişoğlu, 2007:3). Kurumsal sorumluluk bilinci taşıyan ve bunu da

topluma göstermeyi başaran kurumlar, toplum gözünde meşrulaşma sağlar. Meşru olan kurum, kurumsal sosyal sorumluluk unsuru bakımından kurumsallaşmasını tamamlamış olur (Tavşancı, 2009). Kurumlar, meşruluk kazanıp kurumsallaşmayı sağlama düşüncesi ile toplumsal aktörlerin değer ve normlar ile uyum sağlama çabası içine girerler (Deephouse, 1996: 1024). Sosyal Sorumluluk, kurumların faaliyetlerini gerçekleştirirken toplum yararını gözetmeleridir (Ak, 2010).

Örgütler, sadece topluma zararı olacak işlerden kaçınmakla değil, faydalı işler yapma ile de sorumludur. Örgütler artık ürün ya da hizmet ürettikleri çevrenin sorunları ile ilgilenen, bu sorunlara çözüm önerileri üreten, toplumun her türlü gelişimine katkı getiren, yani sosyal sorumluluklarını yerine getiren kuruluşlar olarak görülmektedir (Yılmaz, 2006:75). Kurumlar, içinde buldukları topluma karşı görev ve sorumluluklarını yerine getirmek, çalışanların çıkarlarını, toplumun çıkarlarını ve elbette kurumlarının çıkarlarını korumak ve bunlar arasında denge kurmak ile başarıyı yakalayabilir. Bu da sosyal sorumluluk ruhunu taşımakla olabilmektedir (Özgen, 2007).

Kurumların toplumun değer ve normlarına uymaları ve bunu çalışanlarından da beklmeleri kendilerini toplum nazarında meşru ve saygın bir konuma ulaştırır (Çakır, 2011). Toplumun değer ve normlarına uymak için çaba sarf eden ve çalışanlarından buna uymalarını bekleyen bir kurum, toplumun gözünde meşru ve kültürel anlamda da daha güçlü olacaktır (Tavşancı, 2009).

Toplumun üniversitelere karşı olan düşüncelerini belirlemede üniversitelerin topluma karşı olan sosyal sorumluluklarını ne ölçüde yerine getirdikleri önemli bir etkidir. Üniversitelerin sorumluluklarını yerine getirirken ilişki içinde bulunduğu kurumların (Eğitim, sanayi, sivil toplum kuruluşları) talep ve beklentileri dikkate alması gerekmektedir. Üniversiteler ilişki içinde bulunduğu kuruluşların ihtiyaç duyduğu bilgiyi üreterek, birey yetiştirerek ve kuruluşların önemseydiği değerleri dikkate alarak ve çevredeki gelişimlere uyum sağlayarak bilgi üreten kurumlar olarak sorumluluklarını yerine getirmelidirler. Kurumların faaliyet gösterdikleri ülkelerde veya şehirlerde olumsuz bir durum yaşamamaları ve başarı kazanmaları bu kurallara saygılı olmalarıyla mümkündür. Toplumsal değer ve normlara uyum ile ilgili olduğu düşünülen bir diğer önemli konu ise etik ve etik davranıştır (Çakır, 2011). Üniversiteler tüzel kişiliği ve çalışanları ile toplumdaki değer ve normlara göre hareket ederek hizmet verdiği alanlarda meşruluk kazanır. Aynı zamanda

üniversitelerin kamu tüzel kişilik olarak ve çalışanları ile etik kurallara (Mesleki, toplumsal) uygun davranması ve bünyesinde etkin işleyen bir etik kurul oluşu sorumluluklarını yerine getirmesinde önemlidir. Üniversiteler, iyi ve kötü, doğru ve yanlış ayırımına gidilmesini sağlayan ve stratejik amaç ve hedefleri belirlemede ve çalışanları alanlarıyla ilgili işleri yürütmesinde personelinin davranışlarını yönlendiren bir takım değerler setine sahip olmalıdır. Üniversitelerin en önemli sorumluluklardan bir tanesi bilgi üretmektir. Üniversiteler bu sorumluluğunu yerine getirirken mutlaka çevredeki değişimleri dikkate almak zorundadır. Üniversiteler değişimlere adapte olarak ve değişimler içinde aktif rol alarak sorumluluklarını yerine getirmede daha etkili olacaktır. Çünkü üniversitelerin üç tane önemli sorumluluğu vardır. Bunlar; eğitim-öğretim, bilimin üretilmesi ve paylaşılması ve toplumun ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bunları gerçekleştirmeye çalışan yükseköğretim kurumlarının mutlaka adapte olabilme özelliğine sahip olması gerekmektedir.

#### **2.1.6.2. Nesnellik**

Nesnellik, kişinin duygularını katmadan, kişisel görüş, yargı ve tutumundan bağımsız önyargısız, yansız olarak değerlendirmesi olarak tanımlanabilir (TÜBA, 2013). Kurumlar için nesnelliği, öznel etkilerden bağımsız olarak kurumda şeffaflığın, adaletin ve hesap verebilirliğin sağlanması şeklinde açıklayabiliriz. Aynı zamanda bunlar kurumsal yönetim ilkelerini de oluşturmaktadır. Tüm uluslararası kurumsal yönetim yaklaşımlarında, eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk kavramları, olmazsa olmaz kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (SPK, 2003).

Tüm dünyada kamu yönetiminin daha etkin, verimli ve ekonomik çalışması için yoğun çabalar başlamış, bu çerçevede şeffaf, katılımcılığa açık, hesap verebilen, yeni kamu yönetimi yaklaşımı yaygın kabul görmeye başlamıştır (Nohutçu, 2006). Şeffaflık bir yönetimde olması gereken temel özelliklerden bir tanesidir. Şeffaflık genel olarak kurumsal yönetimin temel ilkesi olarak ele alınmıştır (Argüden, 2007; Kurdoğlu, 2008; Toksöz, 2008; Erdoğan, 2009; Arsoy, 2008). Örgüt yönetimi kararlarında ve uygulamalarında şeffaflığı arttırarak örgütün daha etkili olmasını sağlayabilir. Yönetimin kararlarının gerekçeli olması ve bunların yönetilenlerle paylaşılması, kararlarının benimsenmesine olumlu katkıda bulunabilir (Şengül, 2005). Böylelikle yönetimde şeffaflık artacak ve yönetilenlerin yönetimin faaliyetlerini anlamasında şeffaflık etkili bir araç olacaktır. Yönetimde şeffaflık, serbest bilgi akımının sağlanması ile mümkün olabilmektedir. Bu ise, kurumların ve



bilgilerin, ihtiyacı olanlar için, kolaylıkla erişilebilir olması ile gerçekleştirilebilir (Saylam, 2007). Kurumlarda bilginin tam, doğru ve tarafsızca tutulması kurumun başarısını doğrudan arttırıcı bir faaliyettir. Kurumda bilgilerin edinilmesi kurumun sürekli kontrol altında olmasını ve sistemli çalışmasını sağlar. Bu da kurumsallaşmayı kolaylaştırır (Ak, 2010). Kurumlarda şeffaflık arttıkça adalet, hesap verilebilirlik ve güven gibi özellikler artabilir ve bunun sonucunda çalışanların kuruma ve kurum yönetimine yönelik tutum ve davranışları olumlu olacaktır.

Şeffaflık ve hesap verebilirlik kavramlarının birbirine bağlı ve birbirini tamamlayan terimler olduğunu söyleyebiliriz (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011:23) Hesap verebilirlik, örgütlerin yaptıklarından dolayı sorumlu tutulduğu, aynı zamanda örgütsel misyon ve değerleri şekillendirme sorumluluğu taşıdıkları, örgütsel hedeflere ulaşmak için yaptıkları konusunda açık oldukları karmaşık ve dinamik bir süreç olarak tanımlamaktadır (Ebrahim, 2003) Kamu görevlilerinin kendilerine verilen yetki ve kaynakları kullanırken kamunun menfaatini ön planda tutması, tarafsızlık, dürüstlük, saydamlık, hesap verebilirlik gibi etik davranış ilkelerine uymaları etkin bir yönetimin vazgeçilmez unsurlarındandır (Kesim, 2005). Yükseköğretimde kalite güvencesine önem verilmeye başlanması hesap verebilirliği, olmazsa olmaz hale getirmiştir. Hesap verebilme üniversite eylemlerinin tamamını içine alması beklenen bir harekettir (Yamaç, 2009:194).

Kurumlarda adaletin yüksek olması, kurumun öznelliğe bağlı kalmadan yönetildiğini gösteren unsurlardan bir tanesidir. Kurumda adaletin yüksek olması nesnellüğün göstergelerindendir. Adalet genellikle bireylerin haklarını, düşüncelerini ve çıkarlarını güvence altına almak, insan onurunu korumak, insan özgürlüklerini sağlamak şeklinde kullanılagelmiştir. Örgütsel adalet ise, örgütlerde adaletin etkisini ortaya çıkarmak amacıyla kullanılan bir terimdir (Aykut, 2007). Bir kurumda çalışanların adalet algılarının olumlu olması kuruma karşı tutum ve davranışlarını etkilemesi açısından önemlidir. Çalışanların örgütsel adalet algısı çalışanların birçok örgütsel davranışını etkilemektedir. Örgütsel adalet; çalışanların performanslarını (Tan, 2006), iş doyumlarını (Dilek, 2005; Tan, 2006; Söyük, 2007; Yerlikaya, 2008; Yürür, 2008; Altinkurt ve Yılmaz, 2011), örgüte bağlılıklarını (Tang ve Sarsfield-Baldwin, 1996; Dessler, 1999; Dilek, 2005; Gürpınar, 2006; Atalay, 2007; Pirali, 2007; Aykut, 2007; Öztürk, 2008; Doğan, 2008), örgüte güvenlerini (İşbaşı, 2000; Aryee ve arkadaşları 2002; Çakmak, 2005; Polat, 2007; Sayın, 2009 ve Nam 2008),

motivasyonlarını (Töremen, 2001), örgütte çatışma yaşamalarını (Karaeminoğulları, 2006 ve Polat, 2007) ve tükenmişlik algılarını (Polat, 2007) etkilemektedir. Örgütlerde, çalışanların elde ettikleri kazanımların çalışanlar arasında adil olarak paylaşımı, prosedürlerin, alınan kararların ve uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkisi, işlemlerin uygulanması sırasında karşılaştıkları kişiler arası ilişkilerin kalitesi, işgören ile işveren arasındaki ilişkilerin uygulanması, örgütsel adaleti oluşturmaktadır (Atalay, 2005).

Örgütlerde insan kaynaklarının verimli ve etkin olabilmesi için, çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatmini ve duygusal bağlılık sağlaması gerekir. Aksi halde çalışanlar, örgütlerde tayin, terfi, nakil ve örgütsel fiziksel kaynakların paylaşımı yetki ve sorumluluk verme gibi herhangi bir işlemde dolayı adaletsizlik algıladıkları zaman iş doyumunu bulamazlar, işe karşı istek ve motivasyonlarını kaybederler (Ardahan, 2010). Çalışanların yönetim karar, süreç ve sonuçların değerlendirmelerine katılımlarının sağlanması, işlemlerin doğru algılanmasının bir başka yoludur. Saydam ve demokratik yönetim anlayışı çalışanların, örgütsel faaliyet işlemleri daha doğru değerlendirmelerine ve adalet algılarının örgüt lehine olmasını sağlar (Tutar, 2007:98). Çalışanların söz hakkına sahip olduklarına inandıkları durumlarda, süreci daha adil algıladıkları ve bunun da bağlılık seviyelerini belirlemede önemli olduğu görülmektedir. Ödül ve ceza dağıtımında kendilerine adil davranıldığını inanan çalışanların, örgütlerine daha fazla bağlılık hissettikleri söylenebilir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010). Yükseköğretim kurumları da çalışanlarını ilgilendiren karar alırken, görev dağılımı yaparken, ödüllendirmede ve kararlara katılımda nesnelliği sağlayarak çalışanların kuruma karşı güvenini arttırılabilir. Kurumdaki bu durumun yüksek olması kurumsallaşma düzeyinin yüksek olduğunun göstergesidir.

### **2.1.6.3. Kültürel güç**

Kurumsal teori örgüt kültüründe ilgilerin ve merakın güçlenmesini sağlar ve destekler. Kurumsal teori sadece örgütsel form ve prosedürlerin belirlemesini değil, aynı zamanda görüşlerin ve sembollerin paylaşılmasını da sağlar. Çünkü bu durum doğrudan çalışanların inanç ve davranışlarını etkilemektedir (Kondra ve Hurst, 2009). Kültür; sosyal olarak yaratılmış anlam biçimleri ve insan bilincinin yansımalarıdır (Hamilton ve Biggart 1988: 69).

Örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir değer sistemidir (Robbins ve Judge, 2012:521). Örgütsel kültür; örgüt yaşamının sembolik ve kavramsal görünüşüdür (Kondra ve Hurst, 2009). Örgüt kültürü önemli bir faktördür, çünkü kültürün örgütün pek çok bölümü üzerinde büyük bir etkisi vardır. Örgütsel kültür, hem formal hem de informal yapıyla yakından ilgilidir, çünkü kültür yapılandırılmış bağlamlarda geliştirilir ve sürdürülür. İnfomal yapı ve örgüt kültürünün ayırımının yapılması güçtür (Grandien ve Johansson, 2012:219). Örgütsel kültür örgütteki kişiler tarafından olgunlaşır. Bu yazılı-yazılmamış, açık-gizli biçimde veya örgüt ve örgüt ve diğer örgütler tarafından onaylanmış veya onaylanmamış şeklinde olabilir (Kondra ve Hurst, 2009). Örgüt kültürü ile ilgili birçok tanımda dört önemli özellik belirtilmektedir

- 1) İstikrarlı olması ve değişime dirençli olması.
- 2) Farkında olmadan ve çok az bilinçli şekilde devam ettirilir.
- 3) Anlamı örgüt üyelerinden alır ortaya çıkar.
- 4) Örgütte paylaşılan fikirlerin, anlayışların birleşimidir (Langan-Fox ve Tan, 1997: 274).

Güçlü bir örgüt kültürü kurumsallaşmanın yüksek düzeyde olduğunun göstergesidir. Çünkü kurumsallaşma örgütteki teknik iş ve görevlerin ötesinde değerlerin örgütte içselleştirilmesidir (Selznick, 1996, Scott, 1987). Güçlü bir örgüt kültürü, örgütün temsil ettiği değerler hakkında yüksek düzeyde ittifak sağladığı için örgütte uyum, sadakat ve örgütsel bağlılık oluşacaktır. Bu özellikler çalışanların işten ayrılma eğilimlerini azaltacaktır (Robbins ve Judge, 2012:521). Örgütün hayatta kalması basit teknik materyalin eksikliğinden çok kurumsal değerler setinin güçlü olup olmasına bağlıdır. Selznick'e göre örgütte değerlerin tanımlanmasında ve korunmasında lider hayati rol oynamaktadır (Scott, 1995:36). Değerler, örgütsel sorunlara önerilen çözümlerden elde edilen kültürel öğrenme süreciyle devreye girer ve paylaşılır (Gottlieb ve Sanzgiri, 1996). Örgüt kültürünün güçlü olması, örgüt üyelerinin örgüt amaçlarını kendi amaçları gibi görmesi, örgütün kural, norm, değer ve davranışlarını benimsemelerini sağlar. Bu da örgütlerin yaşamını sürdürmesi, gelişmesi ve verimliliğinde önemlidir. Örgüt kültürü güçlü olan kuruluşlar, zayıf olanlara göre örgüt amaçlarına daha kolay ulaşırlar (Köksal, 2007:21). Güçlü ve zayıf kültürün özelliklerini aşağıdaki gibi karşılaştırabiliriz (Karcıoğlu ve Yakupoğulları, 2000:251).

Tablo 2.4. Güçlü kültür ve zayıf kültür özelliklerinin karşılaştırılması (Karcıoğlu ve Yakupoğulları, 2000:251)

<i>Güçlü kültürün özellikleri</i>	<i>Zayıf kültürün özellikleri</i>
Anlayış ve uzlaşma	Uzlaşmaya kapalılık
Gelişme fırsatı	Destek vermeme
Ortak karar verme	Bireysel karar verme
Sorumluluk alma	Sorumluluktan kaçınma
Dostluk ve güven	Güvensizlik
Sıkıcı olmayan kontrol	Sıkı kontrol ve denetim
Yardımlaşma ve işbirliği	Yarımdan kaçınma
Başarının ödüllendirilmesi	Nadiren ödüllendirme
Hataları hoş görme	Cezalandırma
Sosyal hayata ilgi	Sadece iş hayatı ile ilgilenme

Kültürü oluşturan önemli unsurlardan değer ve normlardır. Kuramcılar, kurumsallıkta, sosyal inanç ve normların kararlılık kazanmasını vurgulamışlardır. İlk normatif kuramcılardan olan Parsons norm ve değerlerin sosyal kurallarda istikrarı sağlama olarak ele almaktadır. Kurumsal davranışlar ahlaki davranışlarla yönetilmektedir (Scott, 1995:57). Değerler kurallar, kavramlar ve anlayışlar sosyal yapılara bağlı olarak çok özel ve güçlü şekilde ortaya çıkarlar (Meyer ve Rowan, 1977). Normlar bürokrasi teorisinde nedensel rol oynarsa, normlar modern toplum ve bireyin oluşmasında genel değerler olarak kabul edilir. Bu değerler, formal yapının oluşumunu kolaylaştırır (Meyer ve Rowan, 1977). Örgütte normlar güçlendirilerek düzeni ve ilişkileri bozucu problemlerden uzak kalma sağlanabilir. Normlar, dört şart sağlandığında güçlenmeye başlar:

1) Normların örgütün devamını sağlaması: eğer örgüt diğer örgüt üyelerinin müdahalelerinden normları korursa normlar güçlenir. Normlar açık ve sınırları olursa da güç kazanmaktadır,

2) Normlar anlaşılır ve gruptakilerin davranışlarının tahmin edilebilirliği sağlıyorsa: örgütteki her birey nasıl davranacağını konusunda karar verirse rutin işlerde performans kaybı yaşanır. Dahası diğer çalışanların davranışlarını tahmin etme zorlaşır. Normlar, örgüt üyelerinin birbirinin davranışlarını tahmin etme özelliğini kazandırır,

3) Normlar eğer kişiler arası problemlerde problemin çözümüne yardım ediyorsa güçlenir,

4) Normlar eğer örgütün önemli değerlerini açıklıyor ve örgütün kimliğini diğer örgütlerin kimliklerinden ayırabiliyorsa güçlenir (Feldman, 1984).

Örgüt kültürünü inceleyen çoğu araştırmacı, paylaşılan değerlerin veya örgütsel bir değer sisteminin "kültür" kavramının tanımında anahtar bir unsur olduğu hususunda hemfikirdirler (Wiener, 1988:534). Kurumsallaşmış örgüt kültürü önceliği olan değerler etrafında oluşmuştur (Kondra ve Hurst, 2009). Selznick'in kurumsallaşmada ilk vurguladığı husus değerlerin yerleşmesidir. Örgütte değerlerin yerleşmesi ile kurumsallaşma örgütte kararlılığı ve zaman içerisinde yapının devamlılığını sağlamaktadır (Scott, 1987). Değerler, kurumsal teorinin merkezinde yer almaktadır. Şunu bilmemiz gerekir ki, değerler konusu, örgütün kültürünü ve sosyal yapısını nasıl oluşacağına bize yardımcı olur (Selznick, 1996). Örgütte değer aşılandığı zaman örgütler teknik olarak tasarlanan bir araç olmanın ötesinde kendi devamı ile ilgilen doğal bir topluluk olarak kurumsallaşmış olurlar (Carolan, 2008:429) Değerler örgüt yapısını ve davranışların karşılaştırmasını ve değerlendirilmesini sağlar. Normlar, akla uygun olmalı ve değerler ile paralellik göstermelidir. Normatif sistemler amaç ve hedefleri tanımlar. Bazı norm ve değerler tüm bireylere uygulanabilir olmalıdır (Scott, 1995:51-57).

Güçlü bir örgüt kültürü işlevselliği arttırmaktadır. Bu da yapılan işin yüksek performanslı olduğu anlamına gelmektedir. Bu sonucu sağlayabilmek için ise çalışanlar arasında güçlü bir dayanışma oluşturularak iyi kararlar verebilmenin yolunu açmak gerekmektedir (Janica ve Tan, 1997). Eğer örgüt üyelerinin çoğu örgütün misyonu ve değerleri hakkında aynı fikre sahipse kültür güçlü demektir (Robbins ve Judge, 2012:521). Güçlü bir örgütte oluşturulan normlar diğerlerinin davranışlarını tahmin etmek için bir temel sağlar ve bu sayede grup üyelerinin birbirlerinin davranışlarını kestirmelerine ve hızlı ve uygun tepkiler geliştirmelerine olanak sağlar (Feldman, 1984:48). Güçlü bir kültüre sahip örgütlerde doğruluk, vizyon, kalite, istikrar, akıl ve mantık kabul gören; yolsuzluk, yalan, karmaşa, düzensizlik, çatışma, rol kargaşası, verimsizlik vb. kabul görmeyen değerlerdir. (Şahin, 2010:32). Örgüt üyeleri öz değerleri kabulleniyor ve onlara büyük bağlılık gösteriyorsa, paylaşımın derecesinin yüksekliği ve yoğunluğu yüksek düzeyde davranışsal kontrol iklimi yaratacağı için kültürün de çalışanların davranışları

üzerinde etkisi o derece büyük olacaktır (Robbins ve Judge, 2012:521). Kurumsal öğeler örgüte yeni katılan kişilere kolaylıkla aktarılmalı ve uzun zaman korunmalıdır (Zucker, 1987).

Kültür, örgüt üyelerinin davranışlarının oluşmasında ve yönlendirilmesinde etkilidir. Güçlü bir kültür, hem işlevsel olabilir hem de işlevsel olmayabilir. Yani etkililiği destekleyebilir ya da engel olabilir (Hoy ve Miskel, 2010:170). Eğer örgütler, yönetimin desteği ile kolaylaştırıcı normlar geliştirirlerse örgütte verimlilik artacaktır. Bunun tersi olursa yani yönetim destek olmaz ve normlar kısıtlayıcı ve performansa zarar verici olursa verimlilik azalır (Feldman, 1984). Kültürün güçlü olması performansa olumlu katkı sağlamaktadır. Güçlü kültürün bu özellikleri, işlevselliği artırdığı gibi kurumsallaşmayı da sağlamaktadır (Yıldız, 2010). Güçlü bir kültür davranışsal tutarlılığı arttırır. Bu durumda güçlü bir kültürün biçimselleşme yerine geçebileceğini anlamalıyız. Bir örgütte biçimselliğin yüksek olması tahmin edilebilirlik, düzenlilik ve tutarlılık sağlar (Aydınlı, 2003:96). Bir toplumun can damarlarından biri olan üniversiteler aynı zamanda toplumların da dinamiğidir. Üniversitelerin varoluş nedenleri eğitim, öğretim ve bilimsel araştırmalar yapmaktır. Üniversiteler toplumun ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücü yetiştirmede, bilim ve teknolojinin ilerlemesini sağlamada, ülke sorunlarının çözüm yollarını bulmada söz sahibi kurumlardır. Bu temel fonksiyonlarını yerine getirirken toplumun ekonomik ve sosyal sistemleriyle etkileşim içindedirler. Kaliteli bir eğitim kurumu güçlü ve iyi bir kültüre sahip olmakla gerçekleşebilir (Fidan, 2011:1).

#### **2.1.6.4. Formalleşme**

Formalleşme kavramı klasik yönetim ve organizasyon teorisinde bahsedilmeye başlanırken, kurumsallaşma kavramı modern sonrası yaklaşımlarda bahsedilmektedir. Bundan dolayı, "kurumsallaşabilmek eşittir formalleşme" gibi bir tanım yapmak yanlış olacaktır. Formalleşme sadece kurumsallaşmayı sağlayan bir araçtır (Aslanbay, 2008). Deming (1986) ve Schönberger (1986) toplam kalite yönetiminde ve istatistiksel kalite kontrol alanında formalleşmeyi desteklemektedirler (Adler ve Borys, 1996). March ve Olsen'a (1989) göre örgütler kuralların sonucu meydana gelir. Örgütlerdeki davranışların çoğu prosedürlerin işlenmesi sonucu oluşan standartların sonucu belirlenir. Kurallar örgütte davranışları biçimlendirmektedir. Görevlerin gerektirdiği durum ve davranışlara uygun

davranışlar görülmektedir (Scott, 1995:56). Scott'a (1975) göre formal yapı örgüt içi nedenler sonucu oluşmaktadır. Bu kaynaklar örgütteki sorunların koordinasyonu ve kontrolü, örgüt içi güçler, liderler, örgütsel rollerin sosyalizasyonun ve çevresel etkilerdir (Tolbert ve Zucker, 1983). Formal yapının öğeleri, güçlü kurumsal kuralların belirtirlerdir. Kurallar, mitlerin rasyonelleştirilmesinde örgüte bağlı olarak fonksiyon gösterirler (Meyer ve Rowan, 1977). Formal örgütler, faaliyetlerin veya iki veya daha fazla kişinin güçlerini kasıtlı olarak koordineli bir şekilde sistem haline getirilmesi ile oluşur (Selznick, 1948). Formal yapı, ürünlere adapte olma, çevresel etkilere yönelik tepki, meşrulaşma ve uygunluğun kültürel tanımı olarak görülmektedir (Selznick, 1996). Tolbert ve Zucker'e göre (1996) formal yapı, örgütün rasyonel mantığa bağlı hareket ettiğinin ve örgütlenme standartlarının etkililiğini göstermektedir. Formal yapı, örgütlerin sıklıkla şemalarda tanımladığı şeydir. Genellikle hiyerarşiktir ve unvanları ve iş tanımlarını belirtir (Grandien ve Johansson, 2012:217).

Literatürde biçimselleşme olarak da geçen formalleşme kurumsallaşmayı göstermektedir. Formelleşme, örgüt içinde kimin hangi işi, nasıl ve ne biçimde yapacağını bir sistem dahilinde yazılı halde bulundurulması (Ak, 2010), örgütte işlerin ne düzeyde standart hale gelmesi ve çalışanların kurallara göre hareket etmesidir (Robbins ve Coulter, 2012). Adler ve Borys (1996) formalleşmeyi; örgütteki faaliyetlerin, hangi oranda kurallar ve prosedürlerle yapıldığı ve iş tanımlarının, kuralların ve prosedürlerin bulunması şeklinde tanımlamışlardır (Adler ve Borys, 1996). Formal yapı, örgütteki uygulamalar için bir taslak oluşturmakta ve örgütteki, görev ve sorumlulukların, bölümlerin, statülerin ve programların listesini içermektedir. Bu öğeler örgütün amaç ve politikaları ile ilişkilidir (Meyer ve Rowan, 1977).

Formalleşme örgüt içinde planlama ile birlikte etkin olabilir. Planlama, belli amaçlara ulaşmak için alınması gerekli kararların zeminini oluşturma çabasıdır. Planlama bir yol haritası ve pusula olarak kabul edilebilir (Gümüş ve Şişman, 2012). Rasyonalize olmuş formal yapılar iki durumda ortaya çıkar. Birincisi; denetim, koordine uygulamalarında yerel ilişkiler örgüt yapısının gelişimini desteklemelidir. Örgüt yapıları örgütün etkililiğine katkıda bulunmalı ve rekabet ortamında örgüte avantaj sağlayarak diğer rakiplerin etkililiğini azaltmalıdır. İkincisi, sosyal ilişkilerin birbirlerine, toplumdaki müşterek örgütlerin ve örgütsel liderlerin oluşturduğu

kurumsallaşmış durumlardır. Bu durum, mevcut yapıların, örgütsel aktivitelerini ve örgütün meşruluk, süreklilik ve kaynak sağlamasını açıklar (Meyer ve Rowan, 1977). Örgütlenme sonrası ortaya çıkan yapı formal organizasyon yapısıdır. Formal organizasyon yapısı önceden bilinçli olarak belirlenen, olması arzu edilen yapıyı ifade eder (Gündüz, 2008). Bir örgütte planlamanın formalleşme ile birlikte etkin bir biçimde uygulanıyor olması, o örgütün kurumsallaştığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir (Ak, 2010). Formal yapının kurumsallaşması, iş nasıl organize edilebilir sorusuna verilen genel tepkinin yansıması sonucu meydana gelir (Selznick, 1996). Örgütlerde kurumsallaşma yaklaşımları iki bakış açısından ele alınmaktadır. (a) bir kural gibi, örgütlenmiş davranış kalıplarının sosyal gerçekliği (dış kaynaklı), ve (b) formal yapı, örneğin; örgütlerin görünen formal yapılarının belirli bir kişiye veya duruma bağlı olmayan formal yapıların oluşturulması şeklindedir (Zucker, 1987). Kurumsallaşma süreci formal yapıdaki unsurların geniş ölçüde iyice kabul edilmesidir. Yapının içleştirilmesi ve ihtiyaç olarak hissedilmesi örgütü meşru hale getirmektedir (Tolbert ve Zucker, 1983).

Biçimselleşme (formalleşme), iş süreçlerinin standartlaştırılma derecesi biçimselleşmeyi ifade eder (Robbins ve Judge, 2012:493). Formel yapıyı başlıca işler, görevler ve yetki ilişkileri oluşturur (Mucuk, 2005). Formalleşme derecesi işlerin yapılması sırasında belirlenmiş olan yöntem ve ilkelerin ne derecede uygulandığını açıklar. Şayet işlerin nerede, ne zaman, kim tarafından yapılacağı tam ve ayrıntılı olarak belliyse formalleşme derecesi yüksek demektir (Şanal, 2011, Minareci, 2007). Formalleşme derecesi yüksek bir yapıda oluşturulan standartların benimsetilmesine yönelik eğitim yaygın biçimde gerçekleştirilir. Eğitim ve formalleşme yoluyla davranışların standartlaştırılması hedeflenir (Ataman, 2002:282). Eğer bir iş yüksek derecede biçimselse çalışan neyi, ne zaman ve nasıl yapacağına ilişkin en alt düzeyde takdir yetkisine sahiptir (Robbins ve Judge, 2012:493). Çok sayıda çalışma formalleşmenin örgütte rol çatışmalarını ve belirsizliklerini azalttığını göstermektedir. Organ ve Greene (1981) formalleşme belirsizlikleri gidermede rol çatışmalarını gidermeden daha etkilidir ve örgütte yabancılaşmayı azalttığını belirtmişlerdir (Adler ve Borys, 1996). Formal yapı kompleks bir yapıya sahip iş ve süreçlerinde koordinasyonu ve kontrolü sağlamada etkilidir (Meyer ve Rowan, 1977). Formalleşme örgütte tahmin edilebilirliği etkilemektedir. Grup üyelerinin tahmin edilebilirliğin artması kişiler arası ilişkilerin



iyi olması ve grubun değerleri hakkında bilgi verir (Feldman, 1984). İstikrarın oluşmasında formalleşme önemli bir yere sahiptir. Çünkü formalleşme örgütsel öğrenmeyi sağlayarak deneyimlerin ve bilgilerin paylaşılmasına ve başkalarına aktarılmasına olanak tanıyarak kuruma kararlılık kazandırmaktadır (Kimberly, 1979).

Formal yapı; rutin işlerde koordinasyonu, kurulları ve prosedürleri sağlamada reçete hükmündedir (Meyer ve Rowan, 1977). Örgütteki rutin işler ve örgütsel yapılar ve performansın etkisi kurumsal normlara uyumda önemli unsurlardır (Kondra ve Hinings, 1998). Örgütte etkin olan prosedürler çalışanlara işlerine bağlanmada ve işte etkili olmalarında yardımcı olmaktadır (Adler ve Borys, 1996:20). Örgütte formalleşme ile belirlenen kural ve prosedürler işlevsel olmalıdır. İş süreçlerini aksatıcı bir bürokrasi oluşturacak kural ve prosedürler yığını oluşturmak örgüt için formalleşmeyi olumsuz etkiler. Yeni kurulan kurumlarda iş süreçlerinin belli bir plan ve kural dahilinde yapılması kurumun daha çabuk etkin ve verimli olmasını sağlayabilir. Normların çeşitli teknikleri ve programlar amacıyla standartlaştırılması da örgüt kültürünün güçlenmesine, karar ve uygulamalar da başvurulacak güvenli bir mekanizma oluşmasına yardımcı olacaktır (Ataman, 2002: 282) Formal yapı temelde işlerde koordinasyonu ve kontrolü sağlamakta, örgütsel amaçların, statülerin, politikaların ve prosedür kuralların ayrıntılı şekilde açıklanmasını yapmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977).

Formal yapının, iş faaliyetlerinin kontrolünü ve koordinasyonu sağlayarak, verimliliği en üst düzeye çıkarmak için örgütsel karar alıcıların çabaları sonucu ortaya çıktığı varsayılmıştır (Tolbert ve Zucker, 1996). Çalışanlar, belirsizliğin üstesinden rutin işlere güvenerek gelmektedirler. Bu durum zamanla örgütte geleneksel bir hal alır (Selznick, 1996). Deming'e (1986) göre çalışanlar formal çalışma prosedürlerini benimserler ise, çalışmalar düzgün olarak yerine getirilir. İyi bir şekilde dizayn edilmiş prosedürler çalışmada performansı kolaylaştıracaktır böylece çalışanların çalışmaları ile gurur duyacaklardır (Adler ve Borys, 1996). Podsakoff, Williams, ve Todor (1986) geniş bir örnekleme uzman olan ve olmayan çalışanlar üzerinde çalışma yapmışlardır. Çalışma sonucunda iki grupta da formalleşmenin rol çatışmasını ve belirsizliğini dolayısıyla yabancılaşma (dengesizliği) azalttığını bulmuşlardır. Selznick ve Bullard (1983) , Diedriks ve Philipsen (1992) çalışma prosedürlerinin formalleşmesi ile mesleki doyum arasında pozitif ilişki bulmuştur (Adler ve Borys, 1996). Formalleşme, işveren örgüte olan

bağlılığı artırır. Çünkü formalleşme profesyonel normları ve değerleri korur ve güçlendirir (Wallace, 1995:234) Senatra'ya (1980) göre kural ve prosedürler formalleşmesinin rol çatışmasını engellemektedir (Adler ve Borys, 1996).

#### **2.1.6.5. Kaynak yeterliliği**

Kurumsallaşmaya çalışan bir örgütün görev ve sorumluluklarını yerine getirmede, sistematik bir yapıya ulaşarak kültürünü yerleştirmede ve çevredeki değişimlere adapte olabilecek çalışmaları yapabilmede insan ve fiziki kaynaklara sahip olması gerekmektedir. Örgütlerin kurumsallaşma sürecinde gerçekleştirmesi gereken önemli unsurlardan biri de kurumsal kaynakların yeterli olmasıdır. Kurumların sahip olması gereken en önemli unsur insan kaynağıdır. Kurumsallaşmış örgütler daha uzun vadeli plan ve stratejiler çerçevesinde hareket eder ve yönetici pozisyonlarına da bu stratejileri gerçekleştirecek kişileri seçerler (Karabulut, 2008). Varıcı' ya (2007) göre küreselleşmeyle aynı doğrultuda hareket edebilme kabiliyeti ile üretim ve kalite standartlarına sahip ve insan kaynakları ile ölçeklendirilebilir olma kurumsallaşmayı getirir.

Kurumsallaşma açısından bakıldığında, örgütlere insan kaynakları alanında yapacak çok iş düşmektedir (Gündüz, 2008). Kurumsallaşma süreci bir değişim, dönüşüm sürecini kapsamaktadır. Bu süreci başlatan ve bundan etkilenen yegane yapı ise insan kaynağıdır (Karabulut, 2008). Kurumsallaşmış örgütlerde insan kaynağına oldukça önem verilmektedir. En iyi kariyer yönetimi uygulamaları kurumsallaşmış örgütlerde görülmektedir. Çünkü örgütün uzun dönemli hedeflerine ulaşması, örgüt kültürünü benimsemiş nitelikli çalışanlarla mümkündür (Hacısalıhoğlu, 2007). Yükseköğretim kurumları da eğitim ve öğretimi ve idari işlerin yürütülmesinden sorumlu yeterli personeli sağlayarak görev ve sorumluluklarını yerine getirebilir. Çünkü yükseköğretim kurumlarının önemli görevlerinden olan eğitim-öğretim, bilimin üretilmesi ve paylaşılması ve toplumun ihtiyaçlarının karşılanması, ancak yeterli ve nitelikli personele sahip olmakla gerçekleşebilir. Yükseköğretim kurumları yeterli ve nitelikli personele sahip olmada bir takım zorluklar yaşamaktadırlar. Üniversitelerin gerçek anlamda bir üniversite olabilmesi için araştırma laboratuvarı, araştırma ve uygulama merkezleri gibi donanımlı mekanlara sahip olması gereklidir (Acar, 2012a). Yükseköğretimde

akademik personelin ve öğrencilerin eğitim öğretim yapabilmesi ve bilim üretebilmesi için yeterli mekanların ve kaynakların da bulunması gerekmektedir.

### **2.1.7. Kurumsallaşma Süreci**

Kendini ispat etmiş yani kurumsallaşmış her örgüt zaman unsuru ile birlikte bazı süreçlerden geçmektedir. Bu süreçler, genel kabul görmüş süreçlerdir (Erdoğan, 2007). Kurumsallaşma dinamik bir süreçtir. Örgütün, değişen çevresel koşulları inceleyerek örgütün hedeflerini, çalışanların niteliklerini, örgütün yapısını ve iş yapma biçimlerini bu değişime adapte edebilmesini gerektirir. Bu adaptasyonun sağlanması da ve çalışanlarca benimsenip kurum misyonu ve değerler sistemi ile birlikte paylaşılmasında kanunen tanınma, bireysel ve örgütsel amaç uyumu, kurumsal kimlik kazanma ve varlığın sürekli kılınması gibi unsurların, kurumun bünyesinde yer alması gerekmektedir. Bu unsurlar aşağıda açıklanmıştır (Karpuzoğlu, 2002, Gündüz, 2008, Kurt, 2009 ve Akyol, 2010).

#### **2.1.7.1. Kurumsallaşma süreci**

Bir örgütün kurulması ve gelişmesi ile kurumsallaşma süreci başlar. Örgütler, kendi sonuçlarını tahmin edebilme özelliğini araştırır ve çevresi de tahmin edilebilirliğinin artması için çalışır. Kurumsallaşma süreci ve etkileri örgüt içinde ve dışında görülmeye başlar (Kimberly, 1979). Örgütlerin çevresindeki teknoloji, ekonomi, sosyal eğilimler, hizmet ve ürün sundukları grup, diğer örgütler, düzenleyici kuruluşlar ve diğer sivil toplum kuruluşları yer almaktadır. Örgütün çevresindeki dinamikler ve bunların değişim hızı örgüt faaliyetlerini etkiler (Tümer, 2008). Bundan dolayı kurumsallaşma dinamik bir süreçtir (Karpuzoğlu, 2004:78).

Örgüte baskı yapan dış ve iç güçler örgütü ilgilendiren herkesi memnun eden geçici bir denge içerisinde tutar (Helvacı, 2010). Fakat bu denge bozulduğunda değişim süreci başlar. Örgütlerin bu değişim sürecini gerçekleştirmeleri için atılması gereken adımlar sistemli bir şekilde olmalıdır (Fındıkçı, 2005, S.111);

Kurumsallaşma çalışmaları yapılırken şu hususlara dikkat edilmelidir.

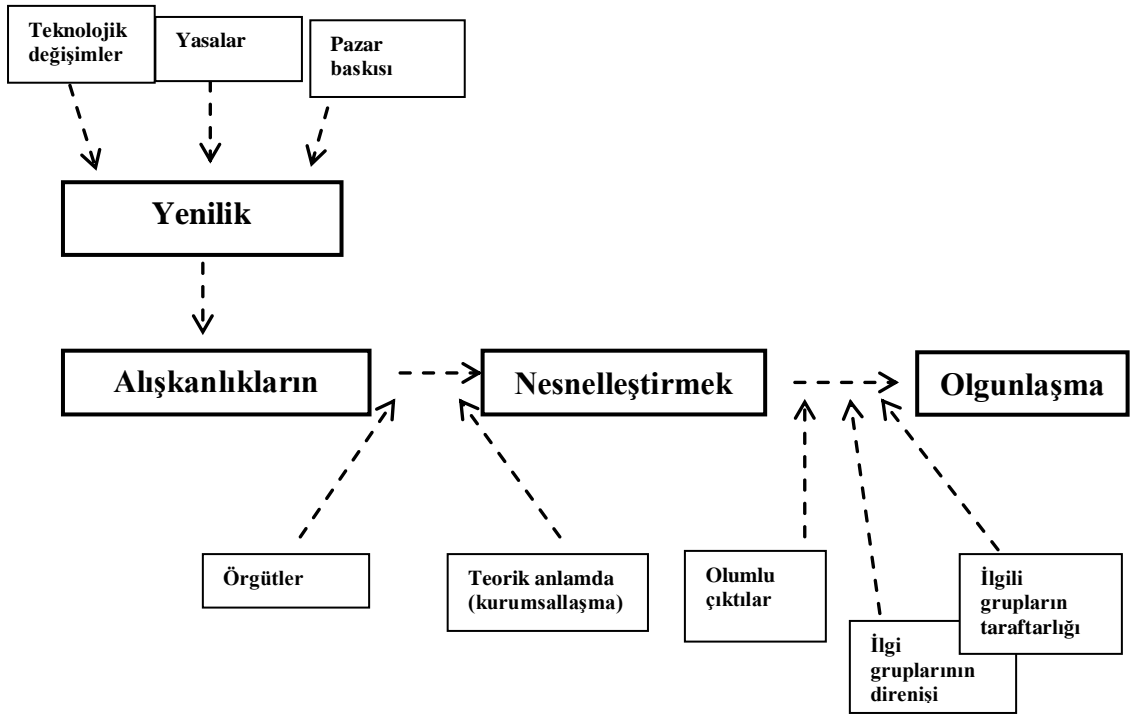
1. Kurum çevredeki değişimlere göre kurumsallaşma aşamasını sürekli gözden geçirmeli.

2. Bürokrasi kurumsallaşmanın düşmanıdır. ‘Kurumsallaşyoruz’ diye yöneticileri ve çalışanları yazılı prosedürlere boğmak amaçlanan verimin alınmasını engelleyebilir.

3. Kurumsallaşma sürecinde kurumsallaşmanın kuralları tüm çalışanlar için aynı şekilde uygulanmalıdır.

4. Kurumsallaşma sürecinde herkes yönetimdeki yerine göre davranması gerekmektedir (Alayoğlu, 2003).

Resmi kurumlarda kurumsallaşma süreci şeması şekil 1.1’de görülmektedir. Kurumsallaşma sürecinde farklı farklı nedenlerden dolayı başladığı görülmektedir. Teknolojik gelişmeler, yasal düzenlemeler, odaklanılan pazarların yapılar bu süreçte itici güçlerdir (Tolbert ve Zucker, 1996). Kurumsallaşma sürecinin oluşumu sırasıyla; alışkanlıkların yerleştirilmesi (habitualization), nesnelleştirmek (objectification) ve olgunlaşma (sedimentation) aşamaları ile gösterilmiş ve bunlar kurumsallaşma seviyeleri üzerindeki değişkenler olarak ileri sürülmüştür (Tolbert ve Zucker, 1994).



Şekil 1.1. Kurumsallaşma sürecinin bileşenleri (Tolbert ve Zucker, 1996).

Kurumsal teori ile ilgili ilk çalışmalar kurumsallaşma sürecini arka arkaya gelen iki aşamadan oluştuğunu belirlemektedirler. Bunlardan ilki kurumların ilk oluşumu açıklayan “davranışların yerleşmesi” (habitualization) dir. Davranışların yerleşmesi sürekli tekrar eden problemlerin çözümünü içeren davranışlar ve davranışların birleşmesinden haber veren uyarıcıdır. Nesnelleştirme ise; davranışlara

bağlı olarak eylemlerin aynı anlama gelme sürecidir. Bu süreç eylemlerin aktarılması için geliştirilmiştir (Tolbert ve Zucker, 1996).

***Alışkanlıkların yerleşmesi (Habitualization):*** Örgütteki problem gruplarına veya özel problemlere yanıt olarak yeni yapısal düzenlemelerin oluşturulmasını, belirli bir örgütte politika ve prosedürlerinin oluşturulmasında gerekli formülizasyonların yapılmasını, benzer veya aynı problemlerle karşılaşmayı içermektedir. Örgütsel yapılar bu süreçlerin sonuçları ile düzenlenebilir ki bu da kurumsallaşma öncesi aşamayı teşkil etmektedir (Tolbert ve Zucker, 1994). Kurumsallaşmanın alışkanlıkları yerleşmesi aşamasında örgütsel yapı, benzer örgütlerin örgütsel şemaları ile karşılaştırma yapar (Tolbert ve Zucker, 1996).

***Nesnelleştirmek (Objectification):*** Örgütsel yapının nesnelleştirilmesi diğer örgütlerin kısmen denetiminin ve rekabet edebilirliğin artmasının sonucudur. Bir örgütte yeni yapının örgütte yayılması yapının yeni baştan oluşturulmasından daha az engel ile karşılaşır. Bundan dolayı birçok örgüt yöneticisi yapıya uyum sürecinde maliyet ve yarar konusunda dengeyi yakalaması lazımdır. Bu aşamada yapı örnekleri sınıflandırılabilir. Bu yapılar, takım tabanlı üretim, kalite çemberleri, kazanç-paylaşım tazminat planları, iç danışmanlar, yönetim için duyarlılık eğitimi programı gibi. Bu yapılara sahip örgütler kuramsallaşma aşamasından önceki aşamaya oranla daha uzun yaşama sürecine sahiptirler (Tolbert ve Zucker, 1996).

***Olgunlaşma (Sedimentation):*** Kurumsallaşma süreci içinde üçüncü olarak kurumsallaşmanın tamamen gerçekleşmiş olduğu olgunlaşma aşaması gelmektedir (Tolbert ve Zucker, 1994). Olgunlaşma ile iki önemli şey ile nitelendirilebilir. Birincisi, yapının örgüt içinde tam olarak yayılması ve çalışanlarının bu yapıyı kendilerine mal etmesi ve içleştirmesidir. İkincisi, uzun zaman süresince yapının devamlılığını korumasıdır. Olgunlaşma sürecinin anlaşılmasında anahtar rol yapının geniş bir şekilde yayılması ve içleştirilmesidir (Tolbert ve Zucker, 1996).

#### **2.1.7.2. Kanunen tanınma**

Uygulama ve kurumlar üzerinde yapılan çalışmalarda ilk olarak kurumsallaşmanın yasallaşması üzerine odaklanılmaktadır (Barley & Tolbert, 1997). Meşrulaşma, örgütler için zorunluluk olarak görülmektedir. Özellikle yapı ve uygulamaları doğru olduğunu göstermek için örgütler meşrulaşırlar. Bunun anlamı, örgütler yaşamları içinde yüksek düzeyde kültürel çevreye hassastır (Selznick, 1996).

Hukuki yapı ister serbestçe seçilebilsin, ister yasalarca belirtilmiş olsun asıl önemli olan konu, kurumların yönetsel ve örgütsel gerekleri yerine getirme zorunluluklarını yerine getirme düzeyidir. Belirlenen hukuki yapının zorlayıcı baskısı, kurumların örgütsel yapılarının oluşumunu büyük oranda etkilemektedir (Karpuzoğlu, 2004:95-96). Kurumsal yapının oluşmasında bir diğer önemli değişken kurumun bağlı bulunduğu alanda meşru olarak görülmesidir (Scott, 1987).

Örgütler, kurumsallaşmış çevrelerinin isteklerine göre hareket etmekte ve kendilerini yapılandırmaktadır. Çünkü ağırlıklı olarak, meşruluğu elde etmek için, kısmen de rasyonel kararları ve hesaplanabilir sonuçları zorlaştıran karmaşıklık ve belirsizlik durumlarından dolayı çevreye göre hareket etmektedirler (Hasse, 2005). Örgütler toplum için önemli olan din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen unsurlara uymak zorundadır (Karpuzoğlu, 2004:95-96). Örgüt yasalara uygun olarak kurulur, işler ve yaşamını sürdürür. Yasallık hem yürürlükte olan yasalara uygunluğu hem de kamu vicdanında doğru bulunmayı kapsar (Başaran, 2000: 77). Örgütün toplum tarafından benimsenmesi de çok önemlidir. Örgüt bulunduğu çevresindeki değer ve normlara uymak zorundadır. Bundan dolayı örgütlerin toplumun ve yasaların ön gördüğü koşullara uyması ile kurumsallaşma süreci başlar. Örgütün meşruluk kazanması kurumsallaşma açısından ilk basamağını teşkil eden en önemli faktördür (Karpuzoğlu, 2004:95-96). Örgütler kurumsallaşmak için yasal düzenlemeleri ve sosyal yaşam gereklerini dikkate almak zorundadırlar. Bu anlamda kurumsallaşma, örgütün yasal koşullara uyumu ve bu koşulları benimsemesi ile kurumsallaşma ortaya çıkar (Sungurtekin, 2008). Örgütlerde meşruiyetin önemini ilk olarak vurgulayan Max Weber'dir. Weber'e göre, örgütlerin meşruiyet kazanması, zorlayıcı kurumsal baskıları kabul etmeleri sonucu olabilir. Örgütlerde meşruiyet kavramına vurgu yapan kurumsal teoriden başka kaynak bağımlılığı ve popülasyon ekolojisi teorileridir. Kurumsal teoriye göre, meşruiyet örgütün devamlılığını sağlar (Ruef ve Scott, 1998: 877, Akt:Tümer, 2008).

Örgütler toplum ile ilgili meşrulaşmış ussal unsurları yapılarına dahil ederek meşruluk, kaynak ve yaşamda kalma derecesini yükseltir. Örgütün sürekliliği kurumsallaşmış kurallara cevap vermesi sonucu artar. Örgütler, kurumsallaşmış mitlerden uzaklaşırsa gücünü kaybeder (Meyer ve Rowan, 1977). Örgütsel unsurlar kurumsallaşmaya başlaması ile örgütteki unsurlar örgütteki çoğunluk tarafından anlaşılmiş ve benimsenmiştir. Aynı zamanda verimlilik ve rasyonel olmak için

ihtiyaç olarak görülmeye başlanır. Örgütler önemli baskılar altında kalarak yeni unsurları kendi yapılarına katarlar ve onu yasal meşru hale getirirler. Örgütler bunu yapmakla kendilerini ve davranışlarını doğru olarak göstermiş olurlar. Bu durum örgütlerin yaşamda kalması için çeşitli kaynaklara ulaşmasında yardımcı olur (Tolbert ve Zucker, 1983).

### **2.1.7.3. Bireysel ve örgütsel amaç uyumu**

Kurumsallaşma örgütün devamlılığı için belli kural ve uygulamaların meşrulaşması ve örgütün homojenleşmesini gerektirmektedir. Örgütlerdeki homojen oluşum bireysel ve örgütsel amaçların uyumu ile gerçekleşir (Tümer, 2008). Örgütte bireyin ve örgütün amaçlara uygunluğu derecesinde etkinlik sağlanır. Bu nedenle kurumsallaşmak isteyen örgütlerin en önemli sorumluluklarından biri çalışanların amaç ve ihtiyaçlarının örgütsel amaçlarla uyumunun sağlanmasıdır (Ak, 2010). İnsanlar, kendilerini adadıkları ve diğer çalışanların da kendilerini adanmış olduklarına inandıkları zaman, bir karşılıklı bağımlılık duygusu edinirler. Amaçlarına ulaşma konusunda sadece kendi ihtiyaçlarını öne çıkarmazlar, herkesin işbirliği olmadan ekibin amacına ulaşamayacağını da anlarlar. "Ben" yok olmaz sadece işin yapılmasını sağlayacak "Biz" in bir parçası gibi işler (Akat, 2000:86). Bu açıdan ele alındığında, kurumsallaşma düzeyi yüksek olan kurumlar, çalışanların amaç ve ihtiyaçlarını dikkate alarak, örgütsel amaçlarla bütünleştirmeye çalışırlar. Kurumsallaşma düzeyi düşük olan kurumlar ise; çalışan amaçlarıyla örgütsel amaçlar arasında bir kopukluk söz konudur (Karpuzoğlu, 2004:95-96).

Örgüt ve çalışanlarının oluşturduğu ortak değer; örgüt yapısı, politikaları, bütçeler ve işlemler gibi somut değildir. Ancak, herkeste aynı duyguları uyandırır. (Yarar, 2008). Örgüt ve bireyin karşılıklı amaçları ve ihtiyaçlarının uyumlaştırılması ve her iki tarafın da ortak fayda sağlanması örgütün geleceğe sağlıklı bir şekilde taşınmasını sağlayacaktır (Güller, 2010).

### **2.1.7.4. Kurumsal kimlik kazanma**

Kurumsallaşma sürecinin önemli bir unsuru örgütün kendisini diğer örgütlerden ayırt eden farklı bir yapı, ilişki ve değer sistemine sahip olmasıdır (Karpuzoğlu, 2004:95-96). Kuruma kişilik ve sistem kazandırmak ancak o kuruma özgü yönetim tarzının, vizyon, misyon, amaçların ve felsefe, değer, inanç, ilke ve normların belirlenip kurumsallaştırılmasıyla mümkün olmaktadır (Bayer, 2003:24).

Kurum kimliği örgütün yaşam felsefesi haline gelmiş örgüte özgü “kültür”dür (Kangal, 2007). Kurum kimliği; bir kurumun temel olarak, biçimsel yapısı, kendine özgü özellikleri, karakteri, kişiliğidir ve bu temel öğeler kurumu tanımlar, kendine benzer kurumlardan farklı kılar, kurumu yönlendirir ve şekillendirir (Bayer, 2003:93). Kurumsal kimlik örgütün stratejik amaçlarına ulaşabilmesi ve istenen imaja sahip olabilmesi için kendisini ve örgüt felsefesini paydaşlarına tanıtmak için kullandığı yöntemlerin birleştirilmesi ve kullanılmasını sağlar (Okur, 2003:18). Kurumsal kimlik doğru yönetildiğinde, örgütün başarısı için gerekli pek çok faaliyet ve disiplinin bütünleştirilmesi için güçlü bir araç olabilir. Doğru yönetilen kurumsal kimlik ile örgütler farklı paydaşlar grubu üzerinde anlayış ve bağlılık oluştururlar. (Van Riel ve Balmer, 1997:355, akt: Tümer, 2008).

#### **2.1.7.5. Varlığın sürekli kılınması**

Grup idealizminin koruyucusu olmak ve kolay kolay tüketilmemek yolu ile kurumsallaşmış örgütler ve disiplinler, etkileşim ve uyumun sonucudur. Bu nedenle kurumsallaşma kurumsallaşmadan önce araçsal faydaya sahip olan bir yapı veya sürece asli değer sağlayarak değer aşılama aracıdır. Değer aşılama yolu ile kurumsallaşma uzun süre yapıyı sürdürme olan istikrarı destekler (Carolan, 2008:430) Kurumsallaşma, kurumun bütün kaynaklarını ve yeteneklerini kullanarak varlığını güvence altına almasını sağlayacak bir süreci ifade eder (Bayer, 2003:2). Örgüt yasal düzenlemeler, ekonomik faktörler, rakipler, çıkar grupları ile ister istemez karşı karşıya gelmektedir. Örgütün esas amaçlarından birisi de hayatta kalabilmektir (Erdoğan, 2007). Örgütler kuruluş aşamasında kurulduğu günün koşullarına göre amaç belirleyerek görev faaliyet ve davranışları düzenleyen bir yapı oluştururlar. Örgüt, çevredeki değişimlere uyum sağlayabilecek esnekliğe ve örgüt ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliğe sahip iseler, bu yapıda varlığını sürdürür (Karpuzoğlu, 2004:95-96).

Örgütler varlıklarını sürekli kılmak için sürekli değişen çevre faktörlerini iyi analiz etmeli ve kendilerini de buna uygun bir yapıya büründürmeleri gerekir. Bu amaçla örgütlerin statik bir yapıdan ziyade daha esnek olması ve sürekliliğin sağlanması gerekir (Varıcı, 2007). Çünkü kurumsallaşma sürecinin önemli bileşenlerinden biri de örgütün kendi içinde uyumu sağlanarak, değişen koşullara kendini sürekli adapte etmesidir (Sungurtekin, 2008). Örgütlerin varlıklarını sürekli kılmaları için örgütsel ve bireysel amaçların uyum içerisinde gerçekleşmesini



sağlayarak ekonomik, psiko-sosyal ve toplumsal konumlarını güçlendirir (Karpuzoğlu, 2004:95-96).

### 2.1.8. İzomorfizm

Kurumsal perspektifler, örgütsel eylemleri yönlendirmede genel olarak ekonomik faktörler ve etkinlik faktörlerinden ziyade sosyal faktörlerin rolünü vurgulamaktadır. Örgütle ilişkisi olan diğer örgütlerden gelen sosyal baskıları da buna dahil etmektedir (Westphal vd., 1997). Kurumsal kuram, her zaman sadece bir örgütsel değişim kuramı olarak değil, benzerliğin (izomorfizm) bir açıklaması ve belirli örgüt alanlarındaki örgütsel düzenlemelerin istikrarlılığı olarak kabul edilir (Greenwood ve Hinings, 1996:1023). Selznick'in öğrencilerinden biri olan Stinchcombe (1965) kurumsallaşma kavramına üzerine çalışmış ve kurulma sürecindeki ve yakın geçmişindeki sosyal ve kurumsal koşulların kurumun yapısı üzerindeki önemini araştırdığı deneysel çalışmalar ile göstermiştir. Onun çalışmaları kurumsallaşma için bu etkilerin sürekli şekilde devam ettiğini göstermiştir (Painter, 2002:22). Eşbiçimlilik örgütlerin varlığını sürdürmek ve meşruluğunu korumak ve belirsizlik durumunda ortaya çıkmaktadır (Leaptrott, 2005). Sosyal çevredeki kurumların kural ve yasaları örgütsel yapının şekillenmesinde etkilidir. Bundan dolayı örgütlerin birbirine benzemesi olarak adlandırılan izomorfizm ortaya çıkmaktadır (Zucker, 1983). Kurumsal eşbiçimlilik; örgütün sürekliliğinin sağlanmasında ve başarısını desteklemektedir. Dışsal yasallaşmış formal yapıya dahil edilmesi iç ve dış paydaşların bağlılığını arttırmaktadır. Dışsal değerlendirme kriterleri, toplumda örgütün başarılı olmasını sağlamaktadır (Meyer ve Rowan, 1977).

Örgütler, kurumsallaşmış mitler ile yasal, dengeye ulaşmış olarak görünerek yaşamalarına devam ederler. Örgütler örgütteki belirsizliği azaltmak, sürekliliği korumak ve hayatta kalmak için izomorfizm sürecinden geçerler (Park ve Krishnan, 2003). Örgütün kurumsal olarak yer aldığı örgütsel alan, bir örgütün formal yapısının gelişimini etkilemektedir (Grandien ve Johansson, 2012:218). Örgütler, yapı, strateji, kaynaklar ve baskılar bakımından diğerlerini taklit etmektedir varsayımıyla başlar. Aynı çevresel kaynaklarına dayanmakta, benzer baskılardan etkilenmektedir (Haveman, 1993:597). Bundan dolayı örgüt bir değişiklik yapmak isterse diğer öğelerle dikkate alarak değişiklik yapmalıdır (Zucker, 1987).

Yeni kurumsal teorinin araştırmacılarından olan DiMaggio ve Powell'in (1983:147) "*Demir Kafesin Yeniden Değerlendirilmesi: Örgütsel Alanlarda Esbiçimcilik ve Ortak Ussallık*" adlı makalelerinde, "*örgütler bu kadar benzer olmak için ne yapar?*" sorusunun cevabını aramışlardır. Onlara göre örgütler, kurumsal yaşamın kabul edilmiş tanımlı bir alanında meydana gelirler. Kurumsal izoformun oluşmasında üç tane mekanizma vardır. Bunlar; zorlayıcı izomorfizm (Meşrulaşma ve siyasi etkilerden kaynaklı), taklitçi izomorfizm (belirsizliğe karşı standart yakalama), normatif izomorfizm (Uzmanlaşma, profesyonelleşme ile ilişkili) Bu üç mekanizma Scott (1995) tarafından "kurumların temelleri" şeklinde çalışılmıştır. Kurumlara uygulanan bu baskılar kurumlarda kaynak ve faaliyetleri birleştirmekte ve kurumda sürekliliği sağlamaktadırlar (Scott, 2004). Kaynak bağımlılığı ve doğal seleksiyon modelleri de örgüt üzerinde çevrenin etkisine vurgu yapmışlardır. Doğal seleksiyon modeli, "niçin bu kadar çok örgüt türü var" sorusunu cevaplar, çevrenin bunun belirleyicisi olduğunu vurgulamıştır. Çevresel özellikler ve örgütsel yapının uyumu ile örgüt varlığını devamlı kılmaktadır. Kaynak bağımlılık modeli de doğal seleksiyon modeline çok yakın ifadeler kullanmaktadır. Bu modele göre örgütün gelişmesi ve hayatını devam ettirebilmesi için çevreye uyum sağlamalıdır (Zucker, 1983).

Örgütlerin benzeşmesine neden olan zorlayıcı, kuralcı, normatif ve taklitçi baskılardır. Aşağıda bu baskılar ile ilgili bilgi verilmiştir.

### **2.1.8.1. Zorlayıcı izomorfizm**

Zorlayıcı baskılar dış kaynaklı olup devletin zorlayıcı baskısı sonucu ortaya çıkar (Kondra ve Hurst, 2009). Çevrede gelen baskılar örgüt tarafından ikna etme veya bir gizli anlaşma olarak kabul edilir (Dimaggio ve Powell, 1983, Lawrence vd., 2001). Örneğin toplumun kültürel beklentileri buna örnek olabilir. Bu baskılar; devletin koyduğu kurallar, müşterilerin ve diğer tüzel kişiliğe sahip örgütlerin baskılarıdır (Boons ve Strannegard, 2000). Devlet ve akreditasyon kuruluşları örgütsel çıktılar üzerinde çok fazla baskıya sahiptirler (Kondra ve Hinings, 1998).

Birçok formal örgüt yapısı, rasyonelleştirilmiş kurumsal kuralların bir yansıması olarak ortaya çıkar. Kurumsal kurallar, örgütlerin birleştiren, yasallaşmasını sağlayan, kaynak sağlayan, istikrar sağlayan ve örgütün devamını sağlayan mitler gibi fonksiyonu vardır (Meyer ve Rowan, 1977). Zorlayıcı baskılar, devletin emirleri, kaynak bağımlılığı, resmi sponsorluk ve politik süreçler sonucu

ortaya çıkmaktadır (Lawrence vd., 2001) Kurumsal kurallar, örgütleri, belirlenen yollar doğrultusunda gitmeye yöneltir ve sıklıkla da onları zorunlu kılar. Sonuçta, bu kurumsal kuralların yarattığı baskılar neticesinde örgütler, çevrelerindeki kurumları benimseyerek meşru olmayı sağlar (Meyer ve Rowan, 1977). Meyer ve Rowan'a göre örgütlerin faaliyetleri meşrulaşmak için sosyal diktelere uymaya eğilimlidir (Mizruchi ve Fein, 1999). Örgüt içi ve örgütler arası ilişkileri şekillendiren meşru kabul edilen kurumsal kurallar ayrıca kamuoyunca desteklenir veya kanunen yasal hale gelmektedir (Carolan, 2008:431). Kurumun hizmet verdiği alan kurumu etkisi altına alarak gerçeği tanımlar ve nasıl davranıp davranmamak gerektiğini belirleyen kural, norm ve inançları belirlemektedir (Hoffman, 1999). Bir örgüt örgütsel normların dışında faaliyet gösterirse kurumsal baskılar tarafından tehdit edildiğini hisseder. Örgüt kısa süreli performansın düşeceğini bilse de kurumsal normlara uyarak sürekliliğini en yüksek dereceye çıkarmaya çalışır. Zorlayıcı güçler kurumsal normdan sapma olduğunda özellikle çok güçlüdür (Kondra ve Hinings, 1998). Örgüte karşı yapılan yaptırım ve ödüller kültürel semboller gibi zorlayıcı baskılar ile güçlenir (Kondra ve Hurst, 2009). Ülkemizdeki üniversiteler 2547 sayılı yükseköğretim kanunu ile üniversitelerin örgütsel yapısı, yönetimi, personel ile ilgi haklar ve sorumluluklar ve örgütlenme düzenlenmektedir. Bu zorlayıcı baskı ile üniversiteler benzeşik yapı ve özelliğe sahip olmaktadır.

### **2.1.8.2. Normatif izomorfizm**

Kurumlar kaçınılmaz olarak normatif zorlamaları içermektedirler; fakat sosyal yaşama, temelde aktörler tarafından dikkate alınması gereken kültürel-bilişsel olgular olarak girerler (Meyer ve Rowan, 1977). Normatif eşbiçimlilik, örgütte çalışanların profesyonelleşmesi sonucu ortaya çıkar (Boons ve Strannegard, 2000, Çakır, 2011, Erdoğan, 2008 ). Normatif güçler değer ve normların bir sonucudur (Leaptrott, 2005). Bir örgüt içindeki uzmanlar farklılık gösterebilirler. Fakat diğer örgütlerde çalışan meslektaşlarıyla benzerlik gösterirler (Dimaggio ve Powell, 1983). Örgütsel faaliyet ve davranışlarında sorunlar olduğunu fark eden örgütler profesyonel yardım alma eğilimi göstermektedirler. Bu yardım veya eğitim ile çalışanlar benzer davranış kalıpları oluştururlar. Bu eğitim veya yardımı diğer örgütler de aldıkça benzer davranışlar yayılır ve örgütler arası benzeşme meydana gelir. (Mizruchi vd., 1999: 657). Aynı mesleği icra edenler veya belli bir meslek

örgütünün üyeleri zamanla ortak bir anlayışa ve biçimselliğe sahip olmaktadır (Aydınlı, 2007). Üniversite öğretim elemanlarının davranışlar, iş görme yöntemleri, ast-üst ilişkileri tüm üniversitelerde yaklaşık olarak birbirine benzemektedir. Örgüte yeni dahil olan personelden de ortak davranış kalıplarını sergileme beklentisi söz konusudur (Tümer, 2008). Normatif süreçler örgütsel kültürdeki işleri ve öğrenmeler hakkında bilgi edinilmesini sağlar (Kondra ve Hurst, 2009).

### **2.1.8.3. Taklitçi izomorfizm**

Bu izomorfizmde belirsizliğe karşı bir tepkidir (Dimaggio ve Powell, 1983). Taklitçi eşbiçimlilik, kesin olmayan kargaşa durumlarında diğer örgütleri taklit etme sonucu oluşur (Boons ve Strannegard, 2000). Karasızlık örgütleri taklit etmeye zorlayan bir güçtür (Dimaggio ve Powell, 1983). Örgütler anlaşılması zor ve yüksek derecede karmaşık problemlerde diğer örgütleri taklit ederek belirsizlik durumunda geçerli çözümler bulabilir (Kondra ve Hurst, 2009). Örgütün amaçlarında bir belirsizlik olduğunda ve çevresel değişimler bir belirsizlik oluşturduğunda örgütler diğer örgütleri kendilerine model alırlar (Dimaggio ve Powell, 1983). Taklit rasyonel çabalardan çok bir kaygıdan kaynaklanmaktadır. Bu durum, belki de örgütsel adaptasyon problemini çözmekten çok zorlayıcı bir durumdan kaynaklanır (Selznick, 1996). Belirsizlik yaşayan örgüt çevresindeki lider örgütlerinin gösterdiği davranış biçimlerini göstermeye eğilimli olacak diğer bir deyişle onları taklit ederek başarıya ulaşmaya çalışır (Deephouse, 1996: 1025).

Başarılı örgütlerin taklit edilme (mimetik) gücü, başarılı olmayan örgütlere nazaran başarılı örgütlerde daha güçlü şekilde hissedilir (Haveman, 1993:600). Taklitçi davranış meşruluğu, istikrarı ve sosyal aidiyeti sağlar. Örgütte işe yeni başlayanlar genellikle çalışma süreçleri ve iletişim kanalları gibi konularda bir belirsizlik yaşarlar, bunun sonucunda da taklitçi davranışta bulunurlar (Kondra ve Hurst, 2009). Başka bir örgütü taklit etmenin altında yatan mantık ise, sağlamlık ve devamlılık kazanmaktır. Taklit etmede diğerler taklit edilen örgüt üstün ve daha başarı olarak algılanır (Scott, 1995:63).

### **2.1.9. Kurumsallaşmanın Öğeleri**

Örgütün kurumsallaşma sürecini başarılı bir şekilde tamamlama bilmesi için sahip olması gereken öğeler vardır. Bu öğeler örgütlerin kurumsallaşma düzeylerinin

tespitinde de kullanılan ögeler arasında yer almaktadır. Bu ögeler; sadelik, esneklik, farklılaşma ve özerkliliktir.

#### **2.1.9.1. Sadelik**

Sadelik, örgütteki organizasyon yapısının basit olmasıdır. Sadelik ihtiyaç duyulmayan her şeyden kurtulmak ve kaynak kullanımında az zamanda, az enerjiyle, daha az bir alanda, daha az insan gücüyle mal ve hizmet üretmektir (Dalay, 2002:454). Bir örgüt birden fazla alt birimden ve kültürden meydana geldiği için süreçlerde karışıklık yaşanması muhtemel riskler arasındadır. Bu riski azaltmak için örgüt sistemini basitleştirmek gerekir. Çünkü sistemi basit bir hale getirmek söz konusu farklılıkları bütünleştirmeyi kolaylaştıracak ve böyle bir durumda örgütün çevresel değişimlere tepkisi hızlanacak, diğer bir deyişle esnekliği artacaktır (Rowan, 1982:260). Sade bir organizasyon yapısının olması, işlerin yapılma süresini kısaltır ve herkesin aynı konuyu aynı şekilde anlamasına olanak tanır. Bu durumda da kurum etkinliğini sağlamış olur (Koçel, 1995:208). Örgütler çevredeki değişimleri dikkate alarak değişimlere daha kolay uyum sağlayacak sade bir yapısına sahip olarak kurumsallaşma düzeylerini arttıracaktır (Karpuzoğlu, 2004:74-75).

#### **2.1.9.2. Farklılaşma**

Bir kurum yapı ve işleyiş bakımından yüksek düzeyde farklılaşmış ise bu organizasyonun kurumsallaşma düzeyinin ve dolayısı ile bütünleşme gereksiniminin yüksek olduğu söylenebilir (Karpuzoğlu, 2004). Örgütler kurumsallaşma sürecinde sahip olduğu kimlik yapısı, topluma karşı duyduğu sorumluluk duygusu gibi birçok etmen sayesinde bu farkı yakalayabilirler (Kömür, 2009). Sonuç itibariyle, kurumun bulunmuş olduğu çevresel sebeplerden ötürü, kurumun yapı ve işleyiş yönünden diğer firmalara göre farklı yöntem ve araçlar kullanması bu organizasyonlarının kurumsallaşma düzeyinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Türk, 2007).

#### **2.1.9.3. Esneklik**

Örgütlerin çevrelerini tarayarak, çevresel değişime karşı geliştirdikleri uyum stratejilerini yapı ve iş yapma süreçlerinde uygulamaya koydukları görülebilir. Kurumsallaşma çevreye uyum yaklaşımlarından bir tanesidir (Park ve Krishman, 2003: 287). Değişimlere uyum sağlayan örgütler kurumsallaşma düzeyi yüksek, esnek örgüt yapısına sahip olan örgütlerdir (Karpuzoğlu, 2004). Fonksiyonlarını

çevreye göre değiştirebilen örgütlerde kurumsallaşma oranının daha gelişmiş olduğu söylenebilir (Bayer, 2003: 80). Hızla değişen çevreye karşı örgütler esnek bir örgüt yapısına sahip olarak değişime kolaylıkla adapte olabilirler. Bir örgüt çevreye uyum yönünden esnek bir davranış içinde ise kurumsallaşma düzeyinin gelişmiş olduğu sonucuna ulaşabiliriz. Örgütler ve çevre arasındaki ilişkilerin yoğun olduğu durumlarda örgütlerin çevreye uyumu zorlaşmaktadır. Bu uyumu sağlayan örgütlerin esnek ve kurumsallaşma düzeylerinin de yüksek olduğunu söylenebilir (Demirkan, 2008). Örgütlerin çevresiyle uyumu yönünden esnek eylemlerde bulunması, kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini, çevreye uyumunda katı davranış özelliklerini taşıyor olması ise kurumsallaşma düzeyinin düşüklüğünü gösterir (Türk, 2007).

#### **2.1.9.4. Özerklik**

Özerklik, kurumların kendi kararlarını verme ve uygulama kapasitesidir. Kurumların başka bir organizasyon veya kuruma bağımlı olup olmadıklarına göre kurumsallaşmış oldukları söylenebilir (Arslan, 2009). Kurumsallaşma düzeyi yüksek örgütler yönetim özgürlüklerini ellerinde bulundurlar. Eğer örgütün yöneticileri örgütün misyonu ve amaçları çerçevesinde yönetsel ve faaliyet ile ilgili kararlar alabiliyorsa bir parça özerkliğe sahip oldukları söylenebilir (Selznick, 1996, Akt: Karpuzoğlu, 2004:77). Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan organizasyonlar, kendilerine özgü özelliklere ve ayırt edici yeterliliklere sahiptirler (Karabulut, 2008). Örgütün yönetim biçimi, iş yapma usulleri, çevresi tarafından nasıl algılandığı örgütün özerkliği ile ilgili bilgi vermektedir (Rowan, 1982: 260). Yüksek kurumsallaşma düzeyine ulaşan kurumlar bünyelerinde özerk bir yapıyı barındırırlarken; kurumsallaşma düzeyi düşük kurumlar ise, bağımlılıktan kurtulamazlar (Karpuzoğlu, 2004:77). Kurumsallaşmada özerklik örgütün bir bütün olarak toplumsal bir sistem içinde başka gruplardan bağımsız bir kimlik geliştirmesi ile ilgilidir (Taş, 2002).

#### **2.1.10. Kurumsallaşmaya Etki Eden Faktörler**

##### **2.1.10.1. Eğitim**

Sürekli değişen ve gelişen çevrede meydana gelen yenilikleri yönetmede çalışanların sahip oldukları bilgileri geliştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Bu nedenle çalışanların eğitimi mecburiyet kazanmaktadır (Varıcı, 2007). Eğitim

kurumsallaşmanın yapı taşlarından biridir. Eğitim, çalışanların ihtiyaçlarını belirlemek, değerlendirmek, bilgi ve becerilerini geliştirmek, tutum ve davranışlarını istenilen yönde değiştirmek ile ilgili faaliyetleri içermektedir (Şahman vd., 2008).

#### **2.1.10.2. İnsana yönelik olma**

Kurumsallaşmada amaç, çalışanları kurum amaçlarında toplamak ve verilen hizmetin kalitesini arttırıcı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayacak ortamı çalışanlara sağlamaktır (Şahman vd., 2008). Kurumsallaşmayı gerçekleştirmiş örgütlerin insanlara çok önem verdikleri görülür. Çalışanlara verilen güven duygusu çalışanları örgütün ulaşmak istediği hedeflere ortak yapar (Varıcı, 2007). Örgütlerde işler insanı merkeze alacak şekilde oluşturulmalı Bu şekilde insan kaynağı etkin ve verimli bir şekilde kullanılabilir (Güngör Ak, 2010). Örgütün uygulamadaki gereksinimlerden ortaya çıkan kuralların sistem haline getirilmesi için insan kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılması gerekir (Selznick, 1996).

#### **2.1.10.3. Örgüt kültürü**

Kurumsallaşmanın temelinde kurum kültürü yatmaktadır. Çünkü örgütün çalışanları ve yönetimi değişebilir fakat kolay kolay kurum kültürü yaşayan bir değer olmaya devam eder (Ülgen-Mirze, 2004:438). Stoner'e (1989) göre; etik bir kültür, açık ahlaki değerleri oluşturur ve içselleştirir ve onlara örgüt içinde tutarlı bir şekilde öncelik verir. Bu etik varsayımlar, örgüt tarafından sahip olunan diğer varsayımlarla birlikte örgütsel karar vermeye rehberlik eder ve genel olarak örgütsel kriz dönemlerinde sorgulanır veya değiştirilir (Akt: Gottlieb ve Sanzgiri, 1996). Örgüt kültürünün oluşmasında ve kabul edilmesinde gerekli olan göstergeler vizyon, misyon, ilke ve değerler, politikalar, uygulamalar olarak belirlenebilir. Bir örgütün bunları sağlaması durumunda kurumsallaşmayı yakalaması mümkündür (Güngör Ak, 2010). Kurumsal kültürün gelişmiş olduğu bir organizasyonda, sistemli iş süreçleri ve sağlıklı iletişim gerçekleşir (Karabulut, 2008).

#### **2.1.10.4. Örgüt yapısı**

Örgüt yapısı örgütlendirme sürecinin uygulamasının sonucudur (Can, 2002). Örgütsel yapı, çevrenin baskısı sonucu ve örgüte katılanların özelliklerine göre şekillenmektedir (Scott, 1987). Örgütsel yapılar, kurumsallaşmış mitler, durumlar tarafından oluşturulur. Örgütsel aktiviteler bu mitleri desteklemek zorundadır (Meyer

ve Rowan, 1977). Örgüt yapısı informal ve formal etkileşimler sonucu örgütsel yapı ortaya çıkar (Selznick, 1948). Örgütlerde, görev, yetki ve sorumlulukların sistemli bir şekilde dağıtılması iyi bir örgüt yapısının kurulmasına bağlıdır. İyi bir örgüt yapısına sahip olan kurumlar dışardan gelen tepkilere karşı daha verimli bir şekilde cevap verilebilir (Varıcı, 2007). Örgüt yapısının oluşturulmasında işbölümü ve uzmanlaşma, hiyerarşik yapı, amaç birliği, emir-komuta birliği, sınırlı denetim alanı, yetki ve sorumluluk denkliği, istisnalarla yönetim, denge, verimlilik ve etkinlik, basitlik, esneklik ve açıklama ilkelerini dikkate almak gereklidir (Şimşek, 2009).

#### **2.1.10.5. Yönetim stili**

Kurumsallaşmaya etki eden en önemli faktörlerden biri kurumun lider ve yöneticisidir (Yazlak, 2009). Örgütlerin kurumsallaşma sürecinde sorunların çözülebilmesi için yöneticilerin kurumsallaşma yeteneklerinin geliştirilmesine bağlıdır (Şahman vd., 2008). Kurumsallaşma süreci dikkate alındığında liderlere büyük sorumluluk düşmektedir. Bundan dolayı kurumsal teori farklı yapı, süreç, strateji, görünüm ve yetkiye dayanmaktadır (Selznick, 1996). Kurumsallaşmış örgütlerde, demokratik, katılımcı ve esnek bir yönetim sisteminin olduğu görülür (Yazlak, 2009).

#### **2.1.11. Kurumsallaşma Fonksiyonları**

Planlama, örgütlenme, koordinasyon ve denetim kurumsal yönetimin dört yapı taşını oluşturmaktadır. Bu fonksiyonlardan birinin olmaması durumunda kurumsallaşmanın tam manada sağlanması mümkün olmayacaktır (Türk, 2007). Aşağıda bu fonksiyonlarla ilgili genel bilgi verilmiştir.

##### **2.1.11.1. Planlama fonksiyonu**

Planlama süreci bir görev yani misyon cümlesiyle başlar. Örgütsel misyon, örgütün varoluş nedenini ortaya koymaktadır. Örgütteki planlama değişen iç ve dış koşullara uyabilecek esneklikte olmalıdır (Can, 2002). Planlama, geleceğe dönük bir düşünme, değerlendirme, araştırma ve inceleme işi olması ve risk, amaç ve varsayımlar arasındaki ilişkilerin açık ve net şekilde ortaya konması, bilimsel yöntemlerle değerlendirilmesinin yapılması ve sonunda rasyonel bir seçimi öngörmesi gibi iki önemli özelliğe sahiptir (Koçel, 2005: 126). Kurumsallaşmayı başarmış örgütlerde faaliyet süreçleri planlı çalışmaya dayalıdır. Yani "öngörülü" olarak tanımlanabilecek "proaktif" çalışma düzeni vardır (Bayer, 2003,:27). Kurumsallaşma düzeyleri yüksek



olan örgütlerde planlama fonksiyonunda stratejik planlara önem verirler. Planlar sayesinde, örgütler güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri değerlendirerek değişime uyum sağlarlar ve değişimi yönlendirirler (Karpuzoğlu, 2004).

#### **2.1.11.2. Örgütlenme**

Örgütler geliştikçe yapılması gereken faaliyetler ve bu faaliyetleri yapacak insan sayısı, yönetim kademeleri ve işbölümü fazlalaşır. Bu durumda örgütlenmeyi sağlamak önem kazanmaktadır (Mucuk, 2005:132). Örgütlenme, planlama ve yönetim iç içe kavramlardır. Amaçlar planlamaya etki ettiği gibi örgüt fonksiyonlarına da etki eder. İlk yapılan planlama ile örgütsel yapı oluşturulurken, sonra bu yapı süregelen bir faaliyet olan planlamanın devam eden sürecini etkiler (Aşan, 2010). Kurumsallaşmış örgütlerde, faaliyetlerin nasıl ve nereye kadar birbirine uygun bir şekilde ele alınacağını içeren örgüt şemaları olmalıdır. Hazırlanacak olan organizasyon el kitapları örgüt yapısının dengeli ve kararlı bir şekilde korunmasına yardımcı olmaktadır (Yarar, 2008).

#### **2.1.11.3. Koordinasyon**

Koordinasyon, örgüttekilerin güçlerinin birleştirilmesi ve ortak amaca ulaşabilmek için eylemler ve bölümler arasında uyumun sağlanmasıdır (Şimşek, 2009). Koordinasyonun bulunduğu örgütlerde, birimler birbiri ile haberli ve uyum içerisinde çalışır ve değişen şartlara karşı, uyum sağlamak örgüt açısından kolaylaşır. Koordinasyonun olmadığı örgütlerde, sorumluluktan kaçma, şahsi çıkarların ön planda tutulduğu ve disiplin bozuklukları görülmektedir (Tortop vd., 2010:103). Kurumsallaşmış örgütler gelişen duruma ayak uydurmak için çeşitli koordinasyon tekniklerini uygularlar. Bunun içinde; iyi ve basit bir organizasyon yapısı kurulmalıdır (Yarar, 2008).

#### **2.1.11.4. Denetim**

Bir işlev olarak kontrol, yönetimin belli başlı beş işlevinin (planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdümleme ve kontrol) sonucunu oluşturmaktadır. Denetim ile yönetim, gerçekleştirilmek istenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını belirlemekte ve planlanan amaçlar ile gerçekleşen hedefler arasında fark varsa bunun miktarını ve nedenlerini araştırmaktadır (Şimşek, 2009). Örgütsel başarı etkili bir kontrol sisteminin geliştirilmesi ile sağlanabilir. Bu bakımdan kontrol bilimsel yönetimin

temel görünümünden biridir (Can, 2002). Örgütte kurumsallaşmanın sağlanması denetimi kolaylaştırmaktadır. Kurumsallaşma ile örgüt belli standartlar ve sistem halinde çalıştığı için denetim kolaylaşacaktır (Yarar, 2008). Kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmelerde objektif standartlar, gelişmiş denetim araçları ve yöntemler ile elde edilen verileri değerlendirme niteliğine sahip yöneticiler ve objektif değerlendirme esaslarına dayanan performans değerlendirme sistemi mevcuttur (Karpuzoğlu, 2004:154).

### **2.1.12. Kurumsallaşmanın Önemi ve Faydaları**

Örgüt dış çevredeki değişimlere paralel olarak değişime adapte olabilmelidir. Örgütler dışsal etkenleri ve değişimleri dikkate alarak sürekli bir kurumsallaşma süreci içerisinde yer almalıdır. Kurumsallaşan bir örgüt yönetimde özerkliği, girişimciliği artırmayı, çalışanlara yönelik olmayı, yönetim fonksiyonlarının etkin bir şekilde yerine getirir (Kangal, 2007). Kurumsallaşma kuruluşları buldukları evrelere uygun yapısal düzenlemelerini yapmalarını, kurumları kişilerden bağımsız bir yapıya kavuşturmasını sağlayan önemli bir araçtır (ASO, 2005). Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan kurumlar çevredeki değişimlere adapte olduktan sonra yapıların sabit hale getirirler. Sabit hale getirilen bu yapılar örgütü, kişilerden ve örgüte yarar sağlayamayan durumlardan uzak tutarak kurumda yer etmiş olan misyon, amaç, kural ve değerler ile çevrelerini etkileyeceklerdir (Erdoğan, 2007). Kurumsallaşma ile ilgili bütün anlayışlar kendi kendine ayakta durmayı bilen ve varlığını sürdürebilen örgütler meydana getirmektedir. Kurumsallaşma ile örgütler kararlı yapılara ulaşırlar ve değişikliklere hazır hale gelirler (Selznick, 1996).

Örgütsel yapılarını oturtmuş olan örgütler bu yapılarını, kişilerin ve örgüte yarar sağlamayan durumların etkilemelerine izin vermeyecek şekilde getirerek kendilerine özgü kurumsal bir kimlik yaratırlar (Karpuzoğlu, 2004). Kurumsallaşmış örgütte karar alma süreçleri belirgin olup hangi tür kararların hangi kademelerde ve ne şekilde alınacağı açıktır (Bayer, 2003:17). Kurumsallaşan örgütler değerlendirmelerin adil olarak yapılmasına özen gösterirler. Çalışanların yetkinliklerinin ve performansının değerlendirilmesinde adil ödüllendirme mekanizmalarına işlerlik kazandırılması kurumun geleceğini belirleyen önemli bir

unsurdur (Ceyhan, 2010). Kurumsallaşma nesnel duygular içinde neyin rasyonel olduğunu açıklar (Zucker, 1977).

Kurumsallaşma, girişimci, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin, kurumun gelişmesine en yararlı bir şekilde oluşmasına imkân sağlar (Alayoğlu, 2003). Kurumlar için kurumsallaşma, sistematığı kurulmuş bir örgütsel yapıya ulaşarak varlıklarını sürekli kılmaları açısından önemlidir (Çamköy, 2007). Kurumsallaşma ile örgütler belli bir düzeyde değer ve denge kazanır. Örgütün kurumsallaşmış olması, çevresi tarafından kabul gördüğünün ve süreklilik kazandığının göstergesidir (Tutar, 2009). Kurumsallaşmış kurallar etkililik kriterleri ile çatışma yaşamamasına karşın, koordinasyon ve kontrolde etkili olmaktadır. Kurumsallaşmış kurallar örgütü destekler ve meşrulaşmasını sağlar. Örgütler kurumsal kuralların sonucudur ve formal yapılar örgütlerin devamlılığını sağlar (Meyer ve Rowan, 1977).

Örgüt kurumsallaşarak, faaliyetlerini sistemleştirmektedir. Kurumsallaşmış bir örgütte uygulamalar kurallar dahilinde yapılır. Uygulamaların kurallar ile yapılması, prosedürlere tüm çalışanların uyması demektir (Arslan, 2009). Örgütlerin görevlerini rasyonel ve sağlıklı bir şekilde yerine getirebilmeleri için kurumsallaşma sürecini tamamlaması gerekir (Gürsel, 2006). Kurumsallaşmış bir kuruluştaki işler belirli kurallar dâhilinde yapılır. Kurumsallaşmış bir kuruluş kişilerden bağımsızdır. Neyin, ne zaman ve nasıl yapılacağına bellidir. Bu sayede kuruluş bir sistem haline gelmesi ile kurum tüm alt sistemlerin birbirleriyle uyumlu halde çalışır ve kapalı bir kutu olmaktan çıkarak çevresiyle etkileşim halinde bulunur (Dilbaz, 2005: 62).

Örgütlerde kurumsallaşma verimli bir iş ortamının oluşturulmasını sağlar. Bu ortamın oluşması için örgütte tüm taşların yerli yerine oturması gerekir. Bu taşlar, tüm çalışanların görevlerinin ve yetkilerinin belli olması, belirli ilke ve kuralların hakim olması, güçlü bir kültüre sahip olma gibi olguları içermektedir. Belirsizlik riskin yüksek olarak algılanmasına neden olmaktadır. Bu ise diğer kurumlarca istenmeyen bir durumdur. Belirsizliğin düşük olması bilinçsel eforun azalması anlamına gelmektedir (Surprenant and Solomon, 1987: 87)

Uzunçarşılı vd (2000)'e göre kurumsallaşma ile örgütte bir sistem kurulmuş olmakta ve örgütler kişilere bağımlı olmaktan ziyade, geliştirilen bilgi temelli sistemler yoluyla yaşamını bir insan ömrüyle sınırlı tutmayıp daha uzun yıllar sürdürebilmektedir. Kurumsal bir yapı, örgütü insanlardan bağımsız kılmaz; çünkü

sistemi çalıştıran insandır. Kurumsallaşma, sadece insanların daha verimli çalışmasına imkân tanıyan ortamın oluşturulmasını sağlar (Alayoğlu, 2003, Yıldız, 2010). Kurumsallaşma, örgütte çalışanların üst yönetimin zorlaması ile değil daha çok kendi gayretleriyle hareket etmelerini ve örgütte iş sürecini hızlandıran bir yapının oluşturulmasını sağlar (Alayoğlu, 2003). Kurumsallaşma ile birlikte örgütte belirlenen amaçlara ulaşabilmek için en üst kademedeki personelden, en alt kademe personelin katılımıyla sağlanan bir çalışma ortamı sağlanır (Ak, 2010) ve örgütün uzun süreli ayakta kalmasına ve başarılı olmasına yardımcı olunur (Yıldız, 2010).

Örgütte kurumsallaşma, iyi bir şekilde geliştiğinde, örgütte farklı bakış açıları, alışkanlıklar ve diğer bütünleşmeler, bir örnek hale gelir, örgüt yaşamının bütün renkleri, formal koordinasyonun ve emir komutanın ötesinde, üyelerin sosyal bütünleşmesi sonucunda birleşir (Hoy ve Miskel, 2010:164). Kurumsallaşma ile kuruluşlarda kaynakların etkin kullanımı sağlanır. Çünkü kurumsallaşmayı gerçekleştiren bir kurumda ürün veya hizmet alanların istek ve ihtiyaçları daha çok önem kazanır. Kurumsallaşmanın kuruluş için diğer önemi ise standartlaşmanın sağlanmasıdır. Bu sayede kuruluşta rol karmaşası azaltılır ve yetki ve sorumluluklar net tanımlanır (Tavşancı, 2009).

Örgütte kurumsallaşmanın yararları aşağıdaki gibi de sıralanabilmektedir;

- kamuoyuna ve çevreye olan sorumluluklar yerine getirir,
- hedef ve amaçların gerçekleştirmeleri kolaylaştır,
- örgütler profesyonel kişilerle çalışma olanağı bularak, daha uzun vadeli planlar yapabilirler,
- kaynaklar daha etkin kullanılarak toplumsal bir fayda da sağlamış olur,
- modern ve ileri teknolojilerden daha çabuk haberdar olunup, daha fazla yararlanabilir,
- örgüt kültürünün oluşturur ve çalışanların eğitilmesi ve örgüte bağlılıkları arttırılır,
- halka açılmanın avantajlarından yararlanılır (Arslan, 2009).

Kurumsallaşmanın temel unsurları; bilgi, öngörü, gerçekçilik, tutarlılık, istikrar, planlılık, güvenilirlik, uyumluluk, esneklik ve sürdürülebilirliktir. Dolayısıyla, kurumsallaşma; organizasyon yapısında bu unsurları hakim kılmaktır. Bu unsurlara sahip olan bir organizasyonun kurumsallaştığı ifade edilebilir (Toklu,

2010). Örgüt içerisinde kurumsallaşma hangi davranışın anlamlı olduğunu ve kaynağını belirlemede yardımcı olur. Örgüte genel bir anlamlandırma işlevini kazandırır (Zucker, 1983).

### 2.1.13. Kurumsallaşmanın Avantajları

Kurumsallaşma; örgütün ulusal ve uluslararası alanda rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlayan bir yaklaşımdır. Kurumsallaşmış bir örgütte yöneticilerin profesyonel kişilerden oluşması örgüte avantaj sağlar. Kurumsallaşmayı sağlamış bir örgütte çalışanlar bilgi ve yeteneklerine göre işte istihdam edilirler. Bundan dolayı örgüt kaliteli çalışanlardan meydana gelmektedir (Varıcı, 2007). Kurumsallaşma, hızlı bir şekilde koşullara kendini adapte ederek cesur kararlar vererek, denemeyi denemekten korkmayarak, yanlış yaparım korkusu yerine ders çıkarmayla ve alanında doğru odaklanma becerisini gösterebilme yetisini kazanmayla mümkündür (Çapan, 2005). Bu yetiyi kazanan örgütler durağan bir yapıdan çıkarak çevresel değişimlere adapte olabileceklerdir.

Piecke vd.'ne (1990) göre kurumsallaşmayı sağlayan bir örgüt faaliyetlerini sistemleştirmekte ve uygulamalarını belirli kurallar çerçevesinde yapmaktadır (Akt:Hacısalıhoğlu, 2007). Kurumsallaşma, örgütlere faaliyetlerini rasyonelleştirme imkânı sağlayarak örgütlerin etkinliğini, verimliliğini, performansını artırdığı gibi (Çamköy, 2007) örgüt içi bilgi akışını sağlayarak birimlerin sistemli ve etkin çalışmasını sağlamaktadır. Kontrol ve koordinasyonun kurumsallaştığı örgütlerde çatışma ve meşruluk azalır. Örgütsel yapının unsurları birbirinden ve faaliyetlerden ayrılır (Meyer ve Rowan, 1977).

Baraz (2006) yaptığı çalışmada kurumsallaşmanın yararlarını şu şekilde bulmuştur:

- Sistemli çalışma,
- Yetki-sorumluluk denkleğinin sağlanması,
- Denetimi kolaylaştırması,
- Hata oranının düşmesi,
- Verimliliğın artması,
- Kararların daha kolay alınması,
- Dışa açılmayı kolaylaştırma.

Kurumsallaşmış bir örgütte işler belirli kurallar dahilinde yapılır. Örgüt insanların keyfiyetine göre değil; kurallara göre yönetilir. Kurumsallaşma örgütün kapalı bir kutu olmaktan çıkararak çevresiyle etkileşim halinde bulunmasını sağlar (Dilbaz, 2005: 66). Kurumsallaşma örgütleri bir sistem içine alan, yönetimi denetleyen, ilerleyen süreçte yönetimi kolaylaştıran, tüm çalışanların eşit şartlarda değerlendiren ve yetersiz olanın sistemde yer almaması gerektiğini ortaya koyabilen bir süreçtir. Kurumsallaşma, örgütte istikrarı ve dengeyi yükseltir ve rutin işlerin oluşmasına yardım eder. Bu durumda daha etkili olan alternatifler göz ardı edildiğinde örgütün performansı artmaktadır (Zucker, 1987).

Ulukan (2005a) yaptığı çalışmada kurumsallaşmanın yararlarını şu şekilde belirtmektedir;

- Hedeflere ulaşmak ve kontrolü sağlamak kolaylaşır,
- İş bölümü daha sağlıklı işler,
- Örgüt sistemli ve düzenli çalışır,
- Örgütün gelişimi sağlanır,
- Hata oranı düşer,
- Profesyonelleşme sağlanır,
- Yetki sorumluluk açıktır,
- İş planları nettir.

Kurumsallaşma, yönetsel yapının sağlıklı işlemesi, çalışanların görevlerini örgütün amaçları yönünde daha verimli yapmalarını ve görevlere atama ve yükselmelerde kullanılan ölçütlerin standartlaşmasını sağlar (Gürsel, 2006). İnsanlar her defasında nasıl hareket etmesi gerektiği üzerinde düşünmeyecektir. Kurumsallaşma aynı zamanda insanların faaliyetlerini, seçeneklerini kısıtlayarak ve seçimlerini yapabileceği bir çerçeveye sunarak onları denetim altına alır (Ulukan, 2005b). Kurumsallaşmış örgütlerde iç yönetimin ve dış paydaşların denetim ve değerlendirilmesi azaltılmıştır (Meyer ve Rowan, 1977). Örgütteki bütün öğeler kurumsallaşmamış olabilir. Değişime dirençte alışkanlıklar kurumsal unsurlardan ayırt edilmelidir. Örgütte yeni rutin işler meydana gelirken örgütün amaçları ile ilişkili olduğu zaman kararlılık etkililiği artmaktadır (Zucker, 1987).

### 2.1.14. Kurumsallaşmanın Dezavantajları

Kurumsallaşma örgütsel süreklilik açısından büyük öneme sahiptir. Buna rağmen bu olguya yönelik eleştiriler de mevcuttur. Günümüzde kurumsallaşma kavramından sadece prosedürleşme ve bürokrasi anlaşılmaktadır. Fakat bürokrasinin ve aşırı kralcılığın abartılı uygulamalarına bakıp iş hayatının gerçeklerine uymadığı yolundaki iddia da doğru değildir (Kahveci 2007). Bir diğer dezavantajı kurumsallaşmış örgütlerde kural ve prosedürler çok ise karar alma gecikebilir (Varıcı, 2007).

Örgütsel kurumsallaşma kavramına karşı çıkan düşünürler, kurumsallaşmada bireyden ziyade örgütlerin önemli olduğunu, kişilerin inisiyatiflerini tamamen ortadan kaldıracığını belirtmektedirler (Karpuzoğlu, 2004). Kurumsallaşma çoğu defa örgütlerde köklü değişiklikler yapar. Bu değişime ayak uydurmak istemeyenler veya ayak uydurmada zorluk yaşayanlar bir takım tepkiler gösterebilir. Böyle bir durumda yapılan işte performans düşüklüğü kaçınılmaz olur (Çakır, 2011).

Kurumsallaşmanın ön gördüğü katı ve sert kurallar, hızlı değişimin yaşanmış olduğu günümüzde örgüt başarısını olumsuz etkileyeceği de kurumsallaşmaya yönelik diğer bir eleştiridir (Türk, 2007). Baraz (2006) yaptığı çalışmada kurumsallaşmanın sakıncaları ile ilgili olarak şu sonuçlara ulaşmıştır.

- Karar alma sürecinin uzaması
- Çalışanların yalnız kendi işlerine yoğunlaşması
- Çevre koşullarına çabuk tepki vermeyi engellemesi
- Hantal ve bürokratik bir yapıya yol açması
- Tekrarların, verimliliğin artması
- Yeni fikirlerin, yenilikçiliğin önünü tıkaması

Ulukan (2005a) yaptığı çalışmada kurumsallaşmanın sakıncaları ile ilgili olarak şu sonuçlara ulaşmıştır.

- Çalışanların sadece kendi işlerine odaklanması,
- Örgüt sahiplerinin kontrolünün azalması,
- Kurumsallaşmanın maliyetinin yüksek olması,
- Karar alma sürecinin uzaması,
- Sistemin yavaşlaması,
- Tekrarların artması,

- Koordinasyon eksikliği ortaya çıkması,
- Monotonluğun artması,
- Çalışanların hantallaşması,
- Aşırı fonksiyonel bir yapının ortaya çıkması.

Yukarıda kurumsallaşmayla ilgili olarak ele alınan maddeler, genellikle kurumsallaşmanın katı, değişmez, aşırı prosedüre, kırtasiyeciliğe, sistemin yavaşlamasına ve sadece bir işte uzmanlaşmaya önem veren ve insan unsurunu ikinci bir unsur olarak ele almaktadır. Fakat tüm bu eleştiriler, gerçek anlamda kurumsallaşmayla örtüşmemektedir. Çünkü kurumsallaşma sadelik, esneklik, özerlik ve farklılaşma üzerine kurulmuştur. Sonuç olarak belirtmek gerekirse, kurumsallaşma olgusu *gelişmekte olan örgütler* için son derece önemli bir olgudur (Türk, 2007 ve Kangal, 2007).

Örgütler belirli bir büyüklüğe geldikten ve kurumsallaşma tam manasıyla oturduktan sonra biraz hantallaşma tehlikesi ortaya çıkmaktadır. Yapıda bunu önleyecek tedbirler alınmalıdır (Apaydın, 2009). Eğer kurumsallaşma bir kırtasiye girdabına neden olup örgüt dinamizmini öldürürse faydadan çok zarar getirir. Bürokrasi kurumsallaşmanın düşmandır. Kurumsallaşmanın amacı, gereksiz ve fazla olan yazışmalara son verilmesidir. Örgütün sade bir yapıya kavuşmasıdır (Baykal, 2002). Aslında kurumsallaşmanın amacı, gereksiz ve fazla olan yazışmalara son verilmesidir. 'Kurumsallaşıyoruz' diye yöneticileri ve çalışanları yazılı prosedürlere, belgelere boğmak, amaçlanan verimin alınmasını engelleyebilir (Alayoğlu, 2003).

Kurumsallaşmada dikkat edilecek husus, dikkatli bir biçimde yapılmazsa örgütü organizasyonel katılışmaya ve hantallaşmaya götürebilmesidir. Bu durum özellikle klasik organizasyon yaklaşımına göre yeniden yapılanan örgütlerde görülür (Pazarcık, 2004: 37). Kurumsallaşmayı hantallaşma ile özdeşleştirmek de doğru bir saptama değildir (Yeşildere, 2005: 79). Dolayısıyla kurumsallaşmada illa bir hantallık illa bir kuralcılık gerekmiyor. Kurumsallaşmanın her örgütün kendi özerk konumuna göre dizayn edilmesi gerekiyor. Bürokrasiye dayanan kurumsallaşma o örgütün iş yapışını olumsuz yönde etkiliyor ise o örgüte çok uygun olan bir kurumsallaşma yapılmamış demektir (Akan, 2005: 80). Kurumsallaşma örgüte öncelikle adil bir yönetim şeklini getirir, aidiyet duygusunu geliştirir, kaosu ortadan kaldırır ve motivasyonu artırır (Tuncel, 2011). Örgütler etkinliğini korumak için faaliyet ile yapı arasındaki işbirliğini korumalıdır. Kurumsallaşma yapı ile faaliyet



arasındaki uyum denetimi güçlendirir, çıktıkların kalitesini sağlar, çeşitli birimlerin etkinliğini artırır (Meyer ve Rowan, 1977).

Kılınç (t.y.) kurumsallaşmaya yönelik eleştirilere şu şekilde yanıt vermektedir:

“Örgütsel kurumsallaşma; katı, esnek olmayan bir organizasyon yapısı, kural ve prosedürler manzumesi değildir; bunun tam aksine bir örgütün çevresel değişime duyarlı olması, çevresel değişime uygun bir şekilde değişmeyi öğrenmesi, esnek olması, kendine özgü kimliğini ve kültürünü oluşturması ve koruması anlamına gelmektedir. Kurumsallaşma kavramına karşı olanların en çok eleştirdiği kural ve prosedürler ise sözü edilen kendine özgü kimliğin ve kültürün oluşturulması aşamasında önem taşıyor. Değişime sürekli olarak adapte olabilmenin mevcut alışkanlıkların terkedilip, yeni çalışma biçim ve yöntemlerinin benimsenmesini gerektirmesi önce ortak kural ve prosedürlerle yöntem birliği sağlamayı zorunlu kılmakta. Ama asıl amaç sağlanan bu yöntem ve davranış birliğinin daha sonra bir kurum kimliğine ve kültürüne dönüştürülmesi. Çünkü kurumsallaşmış bir örgüt açısından tüm çalışanların işletmenin yapı, işleyiş, kural ve uygulamalarını aynı şekilde algılamaları ve ortak bir düşünceye sahip olmaları son derece önemlidir.”

## 2.2. YÜKSEKÖĞRETİM

### 2.2.1. Üniversite Kavramı

Yükseköğretim, “Ortaöğretimden geçenlere, üniversite, akademi, teknik ve meslek yüksekokulları vb. eğitim kurumları tarafından planlanıp uygulanan öğretim” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2005, 2206). 2547 sayılı yükseköğretim kanununda; bilimsel özerkliğe ve kamu tüzelkişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumudur. Yükseköğretim kurumları gerekli olan bilginin üretilerek ülkelerin gelişmesini sağlayan ve insan kaynaklarının yetiştirildiği kurumlardır. Bundan dolayı üniversiteler ülkenin geleceğini belirleyen kurumlar arasında önemli bir yere sahiptir (Gediköglü, 2005:73).

Yükseköğretim ve üniversite kavramları zaman zaman birbirinin yerine kullanılmaktadır. Yasal metinler incelendiğinde yükseköğretim kavramı üniversiteyi de içine alan çerçeve bir kavram olduğu görülmektedir (Aslan, 2013:23). Örneğin 2547 sayılı yükseköğretim kanununda yükseköğretim kurumları tanımı yapılırken üniversite kavramı bunun içinde yer almaktadır. Üniversite; bilimsel özerkliğe ve

kamu tüzel kişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim - öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumudur (2547 Yükseköğretim Kanunu, 1981). Yükseköğretimin ana gövdesi üniversitelerdir. Yükseköğretimin diğer kuruluşları üniversitenin uydularıdır veya üniversite var olduğu için vardır (Başaran, 1996:94). Üniversite; özgür düşünceyle “gerçeğin” arandığı, sorgulamanın, tartışmanın, eleştirici düşünmenin öğretildiği, bilimsel düşünmenin ortaya konduğu, topluma da bu becerileri kazandırmaya çalışan kurumdur (İlham, 2008). Üniversiteler bilimsel düşünmeye sahip kişiler yetiştiren; eleştirel düşünmeyi geliştiren, birlikte öğrenme, araştırma ve geliştirme düşüncesinin hâkim olduğu kurumlardır (Bolay, 2011:106).

### **2.2.2. Türkiye’de Üniversitelerin Tarihsel Gelişimi ve Kurumsallaşması ile İlgili Yapılan Çalışmalar**

Türkiye’de yükseköğretimde yaşanan gelişmeler; 1933 öncesi dönem, 1933, 1946, 1961, 1973, 1981 ve 1981 yılından sonraki dönemler şeklinde ele alınmıştır. Yükseköğretimin geçmişi, Çin’de Han Hanedanının kurduğu okullara, İskenderiye’deki müze ve kütüphaneye, 11. yüzyılda Bağdat’ta Büyük Selçuklu Devleti Veziri Nizamülmülk tarafından kurulan Nizamiye Medresesine, 13. yüzyılda kurulmuş olan Kayseri’deki Çifte Medreseye, Konya’daki Karatay Medresesine, Erzurum’daki Çifte Minareli Medreseye kadar uzanır. Çağdaş üniversitelerin temelleri ise, 11. ve 12. Yüzyıllarda Avrupa’da kurulan Bologna, Paris ve Oxford Üniversiteleri ile atılmıştır (Doğramacı, 2007:3). Türkiye’de batılı anlamda yükseköğretim kurumlarının tarihsel gelişimi, batı ülkelerinde görülen sürece göre oldukça yenidir. Orta Çağ boyunca üniversite, temelde geçmişten gelen bilgilerin öğrencilere aktarıldığı bir kurumdur. Batı’da modern anlamda ilk üniversite 1088 yılında kurulmuş olan Bologna Üniversitesi’dir. Bunu 1160 yılında kurulan Paris Üniversitesi ve 1167 yılında kurulan Oxford Üniversitesi izlemiştir. Bunlar, o çağın özelliklerine göre örgütlenmiş, araştırmacılardan ve öğrencilerden oluşan birer lonca niteliğindedir. Üniversite, kilise gibi, Batı toplumunun en köklü kurumlarından biri olarak karşımıza çıkar. Bu üç üniversite, yaklaşık olarak aynı dönemlerde şekillenen Montpellier, Padua, Orleans ve Cambridge Üniversiteleri ile birlikte, halen faaliyetini sürdüren en eski yedi üniversitedir. Bu döneme karşılık olarak Anadolu’da

medreseler yer almaktadır. Cumhuriyet öncesi veya Osmanlı İmparatorluğu dönemindeki yükseköğretimin kökleri medreselerdir (Sargın, 2007:134-135, Küçükcan ve Gür, 2009:41, Öztürk, 2009:20).

İslam ülkelerinde eğitim-öğretim kurumu niteliği taşıyan ilk medrese, Selçuklu veziri Nizamülmülk tarafından kurulmuştur. Bu yerleşik eğitim kurumlarından biri Bağdat'ta Nizamiye Medresesi, öteki ise Urfa'daki Harran Medresesidir. Osmanlılar Selçuklu Türklerinden devraldıkları medreseleri Anadolu'da program, yapı ve işleyiş yönünden geliştirdiler ve yeni medreseler açtılar (Özer, 2011:461, Erdem, 2012:113). Ortaçağ üniversitesi özelliğinde olan medreselerde dini içerikli derslerle beraber felsefe, matematik, astronomi ve tıp ile ilgili dersler de verilmekteydi (MEB, 2011:144). Her medresenin bir vakıf senedi bulunmakta, yönetimin oluşuma, atama, denetim ve işleyiş kuralları bu senette yazılmakta ve medresenin hocaları olan müderrislerin atamaları kazaskerler tarafından yapılmaktaydı (Özer, 2011:63)

Yükseköğretim tarihimizde medrese eğitiminden kopuş ve ilk laik eğitim kurumlarının kurulması 1773 yılına rastlar. Avrupa etkisinde Darülfünun olarak adlandırılan bir üniversite kurma kararı 1836 yılında verilmiştir. Bu üniversitenin kurulma süreci onyediyedi yıl sürmüştür (Özer, 2011:63). Darülfünununun öğretim kadrosuna Alman profesörler katılmış ve 1915 yılında araştırma enstitüleri kurulmuştur. 1919 yılında Darülfünun'a bilimsel özerklik verilmiştir. Darülfünun 1924 yılında tüzel kişiliğe kavuşturularak korunmuştur (MEB, 2011:145). 1933 yılından önceki dönemde üniversitelerin kurumsallaşması ile ilgili; yurtdışından akademisyen getirilmesi, araştırma birimlerinin kurulması ve bilimsel özerklik çalışmaları yapılmıştır.

Türkiye' de üniversite tarihi incelendiği zaman bu alandaki düzenlemelerin genellikle önemli olaylar sonucu olağanüstü dönemlerde yapıldığı görülmektedir. İlk düzenleme olan 1933 reformu Atatürk döneminde devrimlerin bir parçası olarak gerçekleştirilmiştir. 1933 reformları ile hedeflenen W. Von Humbolt modeli olmuştur. 1946 yılında hazırlanan "4936 sayılı Üniversiteler Kanunu" Türkiye'nin çok partili yaşama geçtiği, ekonomik ve siyasal alanda birçok değişimin yaşandığı dönemde yapılmıştır. 1946 yılındaki 4936 sayılı üniversite yasası W.Von Humbolt modelini destekler nitelik taşımaktaydı (Ağrı, 2006:57, Erdem, 2007:4-5). TBMM'nin kabul ettiği 2252 sayılı Kanun ile 31 Temmuz 1933 günü İstanbul

Darülfünunu kaldırıldı ve yerine 1 Ağustos 1933 tarihinden itibaren hizmete girmek üzere “İstanbul Üniversitesi” adı ile yeni bir yükseköğretim kurumu kuruldu (Doğramacı, 2011:15). 1933 döneminde Humbolt modeline geçiş, yükseköğretimi düzenleyen kanunlar ile kurumsallaşma çalışmaları yapılmıştır.

1946 döneminde üniversitelerin özerkliği ile ilgili kurumsallaşma çalışmaları yapılmış ve üniversitelerin formal yapısını düzenleyen kanunlar yürürlüğe girmiştir. Toplumun değişen şartları ve ihtiyaçları karşısında yetersiz kalan üniversitelere 1946-1981 dönemi çok partili demokrasi dönemine geçildiği 1946 yılında buna paralel olarak özerklik getirilmesi önerildi. Özerklik, profesörlerden oluşan komisyonun önerisine uyularak, “rektörlerin ve dekanların öğretim üyeleri tarafından seçilmesi” olarak yorumlandı ve 1946 yılında bu yoruma uygun hükümler taşıyan 4936 sayılı Üniversiteler Kanunu yürürlüğe girdi (Özer, 2011:64, Meriç , 1995:74, Doğramacı, 2011:16). 1946 yılında çıkarılan Üniversiteler Kanunu’nun en önemli özelliği, üniversitelerin 1933 reformuyla ellerinden alınan özerkliklerine yeniden kavuşmalarıdır (Boz, 2011:110). Ancak bu özerklik yeniden büyük ölçüde kâğıt üzerinde kalmış, pratik yaşamda uygulanmamıştır (Özer, 2011:64). 1946 reformunu takip eden dönemlerde de üniversitelerin yapısı, anayasa ve çeşitli kanunlarla şekillendirilmeye devam etmiştir. Bunların içerisinde en önemlilerinden biri olan 1961 Anayasası, üniversitelerin anayasal statüye kavuşturulmaları, üniversite özerkliğini güvence altına alma bakımından en olumlu hükümlerin yer aldığı anayasa olma özelliklerine sahiptir (Boz, 2011:110).

Üniversitelerin bilimsel ve idari özerkliğe ulaşması 1961 yılında yapılan kurumsallaşma çalışmalarıdır. Bu dönemde öğretim elemanların özlük hakları ile ilgili de çalışmalar yapılmıştır. 27 Mayıs 1960 askeri müdahalesinden sonra üniversiteler, siyasetin dokunamayacağı alanlar olarak anayasal korumaya alınmıştır (Küçükcan ve Gür, 2009:134-71). 1961 Anayasa’sının 120. maddesi üniversiteler konusuna ayrılmıştır (Boz, 2011:110). Bu maddeye göre, üniversiteler, bilimsel ve idari özerkliğe sahip kamu tüzel kişileridir. Öğretim elemanları siyasi partilere üye olabilirler ve siyasi partilerin genel merkezlerinde görev alabilirler. Üniversite organları ve öğretim elemanları kendi organları dışında başka makamlarca görevlerinden uzaklaştırılmazlar (Günay ve Günay, 2011:2).

1973 yılında üniversite sayısının ülke genelinde dengeli bir şekilde açılması ve üniversiteleri koordine edecek bir birim kurulması kurumsallaşma ile ilgili yapılan önemli çalışmalardır. 1973 yılında yükseköğretimi yeniden düzenlemek ve hükümet ile üniversite arasındaki ilişkiye açıklık getirmek amacıyla 1750 sayılı üniversiteler kanunu getirilmiştir (Meriç, 1995:75). Kanunda üniversitelerin ve bir üniversiteye bağlı olmadan açılacak fakültelerin kuruluş kanunlarında aksi hüküm bulunmadıkça, bu kanun esaslarına göre kurulacağı belirtilmiştir (Arap Kavili, 2010:9). 1750 sayılı yasa ODTÜ dışındaki tüm üniversiteleri kapsayan bir yasa olup planlama ve eşgüdüm organı olarak Yükseköğretim Kurulu kurulmasını, her üniversitenin rektörü ve iki temsilcisinin (ODTÜ dahil) oluşturacağı bir üst danışma organı olarak Üniversitelerarası Kurul oluşturulmasını öngörmüştür. Fakat kurula Milli Eğitim Bakanının başkanlık etmesi ve akademik kadro dışından üyelerin olmasından dolayı Anayasa Mahkemesi bu durumun özerkliği zedeleneceğini gerekçe göstererek kurulu anayasaya aykırı bulmuştur (MEB, 2011:145). 1973 yılında, yükseköğretimde reform yapmak amacıyla yapılan çalışmalarda, yükseköğretimin ülke genelinde dengeli dağıtılması önemli ilkelerden biri olarak kabul edilmiştir.

1981 sonrası dönemde kanun ve yasalarla üniversitelerin kurumsallaşması sağlanmaya çalışılmıştır. Bu dönemdeki kurumsallaşma çalışmaları; üniversiteleri koordine edecek kurulun (YÖK) kurulması ve ülke genelinde üniversite sayısının artırılması şeklindedir. 1981 yılında Türkiye’de, eğitim-öğretim veren beş tür yükseköğretim kurumu mevcuttu. Bu kurumlar; üniversite, akademi, bakanlıklara bağlı 2 yıllık meslek yüksekokulları ve konservatuvarlar, Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı 3 yıllık eğitim enstitüleri ve YAYKUR’dur (Mektupla öğretim) (YÖK, 2007:43). 2547 sayılı Yasa ile bu kurumların hepsi bir çatı altında toplanmıştır. Bu yasa ile üniversiteler YÖK’in merkezi otoritesine bağlanmıştır (Arap Kavili, 2010:9). Anayasa ile yükseköğretim kurumlarının önemli etkinlikleri (planlama, örgütlenme, yönetim, öğretim ve araştırma) eşgüdümü, denetim ve gözetimi amacıyla anayasal bir organ olarak Yükseköğretim Kurulu’na devredilmiştir (MEB, 2012:146). Kısa bir değerlendirme yapmak gerekirse, yükseköğretim alanında Cumhuriyet döneminde yapılan 5 önemli hukuki düzenlemenin ilk ikisi, tek parti döneminde, son üç düzenleme ise, demokratik sisteme yapılan askeri müdahalelerden

sonra gerçekleştirilmiştir. Bir başka ifadeyle, seçimle gelmiş iktidarların döneminde, üniversitelerle ilgili kapsamlı bir düzenleme yapılamamıştır (Güçlü, 2011:92-93)

### 2.2.3. Üniversitenin Amaç ve Önemi

Çağdaş yükseköğretimin temel unsuru olan üniversite sosyal, ekonomik, politik veya teknolojik alanlarda toplumsal değişimleri gerçekleştirme görevini en başta üstlenen kurumlardır (Oğuz vd., 2010:86). Yükseköğretim ülkenin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünün yetiştirilmesinde, bilginin üretilmesinde ve topluma hizmette önemli yere sahiptir (Öztürk, 2009:88). Avrupa Konseyine göre yükseköğretimin dört ana amacı vardır. Bunlar; sürdürülebilir istihdam sağlamak, demokratik toplumda aktif yurttaşlar yetiştirmek, kişisel gelişimi sağlamak ve öğretme, öğrenme ve araştırma ile geniş ve ileri bilgi tabanını korumak ve geliştirmektir (Bergan ve Damian, 2010:7). Yükseköğretim bireyler, öğrenciler ve toplum için önemli bir role sahiptir. Yükseköğretim daha iyi bir yaşamın sürdürülmesine ve öğrencilerin gelişimine yardımcı olmaktadır. Yükseköğretim kurumları topluma istenen nitelikte vatandaş yetiştirmek ve toplumsal huzuru sağlamak ile yardım etmektedir (Pavel, 2012:122). McCaffery'e (2004:26) yükseköğretimin amaçları;

- Yüksek tahsilli ve eğitilmiş toplum oluşturmak
- Toplumda birlikte çalışabilen bireyler yetiştirmek
- Özünde varolan ahlaki değerlere sahip toplum oluşturmak
- Paylaşılan kültürü yaymak
- Bilgiyi korumak ve yaymak
- Bilimsel ve teknolojik ilerlemeleri ve faydalarını yaymak
- Milleti refahını sağlayıcı mezunlar yetiştirmek
- Nitelikli ve özel değerlere sahip toplum oluşturmaktır.

2547 sayılı yükseköğretim kanunu incelendiğinde genel olarak yükseköğretim kurumlarının görevlerine baktığımızda; topluma hizmet, piyasanın ihtiyaç duyduğu bilgiyi ve insanı yetiştirmek, bilimsel araştırma yapmak, kurumlarla işbirliği içinde çalışma, eğitim-öğretim ve döner sermaye ile finansman sağlama şeklindedir. Üniversitelerin çeşitli işlevleri olmakla birlikte, en önemli bazı işlevleri; eğitim, araştırma, hizmet, toplumsallaşma sürecine katkısı, kültürün yorumlanması ve yeniden üretilmesi süreçlerindeki rolü ve politik bilincin şekillenmesindeki

rolüdür (Erdem, 2007:8). Üniversite eğitiminde yapılan faaliyetleri üç kısma ayırabiliriz:

- Bulunduğu çağın ihtiyaç duyduğu ileri düzeydeki insan gücünü eğitmek,
- İleriye yönelik hedefler için bilimsel araştırmalar yapmak,
- Toplumla entegre olmayı sağlayacak projeler üretilip geliştirmek, toplumun

beklentilerine cevap vermek (Okur, 2007:14).

Geleceğimizin güvencesi, ulusuna ve ülkesine bağlı, milli ve kültürel değerlerine saygılı, doğruya ve güzele akıl yoluyla ulaşan nesillerin yetiştirilmesi ancak eğitim ve öğretimle mümkündür. Günümüzde eğitim işlevinin yerine getirilmesi üniversitelere düşmektedir (Köksal, 2007:80). Yükseköğretim kurumları refah toplumunun oluşturulmasında birer “ihtisas mektebi” rolünü üstlenmişlerdir (Söyler, 2009:3). Üniversiteler bilgiye dayalı ekonomide ortaya çıkan yeni mesleklere insan gücü yetiştirme konusunda sorumlu hale gelmiştir (Tanrıkulu, 2011:7). Bilgi, beceri ve yetenekleri geliştirme, öğrenim gördüğü alanda uzman olma ve uzman işgücü gereksinimine karşılık ihtiyaç duyulan nitelikli eleman yetiştirme; öğrenim sonunda kişinin toplum içindeki kullanılma yerlerinin belirlenmesi, üniversitelerin işlevidir (Irgatoğlu, 2011:64). Üniversitenin, eğitim, öğretim, bilimsel araştırma ve yayın yapmanın yanında aynı zamanda toplumun sorunlarını da çözüme kavuşturan çalışmalar yapması gerekmektedir (Baskan, 2001:23). Üniversiteler, kültürün ve sosyal değerlerin oluşturulduğu ve öğrenci ile topluma aktarıldığı ortamlardır (Altınok, 2008:43). Topluma öğrenen, araştıran ve bilimsel çalışmalar sonucu varılan gerçekleri sunan, gelişme, değişme ve kalkınmada topluma öncü kurum olan üniversite, toplumu yönlendirme işlevini üstlenmektedir (Irgatoğlu, 2011:64). Üniversitelerin en temel görevlerinden birisi araştırma ve geliştirme yaparak bilgi üretimini sağlamaktır (Canvar Kahveci vd., 2011:1281). Üniversitenin en önemli işlevi bilimsel araştırmalar ile bilgi üretmek ve bilim insanı yetiştirmektir. (Özer, 2011:459). Üniversiteler araştırma-geliştirme projeleri ile yeni teknoloji üretimi sağlanır. Yeni teknoloji için gerekli olan yetişmiş insan gücü ve bilgi birikimi üniversitelerden sağlanmaktadır (Irgatoğlu, 2011:64). McCaffery’e (2004:26) göre üniversitelerin fonksiyonları;

- Araştırma ve bilim ile uğraşmak
- Yüksek seviyeli özel eğitim ve öğretim
- Uzman çevrenin işgücünü karşılamak

- Bölgenin ihtiyaçlarını sağlamak
- Mesleklere girişte bir seçme mekanizması görevini yapmak
- Sosyal hareketliliği sağlamaktır.

Bolay'a (2011:106) göre üniversitelerin işlevleri şunlardır;

- Disiplinli, tutarlı ve yenilikçi nitelikli kişiler yetiştirmek,
- Bilimin gelişmesine katkıda bulunmak,
- Karşılaşılan sorunlara çözüm getiren bireyler yetiştirmek,
- Rasyonel düşünceye sahip özgür düşünceye bireyler yetiştirmek,
- Eleştirel düşünceye sahip kişiler yetiştirmek,
- Ülkede esas olan bilimlerin gelişmesine katkı sağlamak,
- Uygulamalaya yönelik araştırmalar yapmak,
- Piyasanın ihtiyacı olan elemanları yetiştirmek,
- Kültürün kendini yenilemesini ve aktarılmasını sağlamaktır.

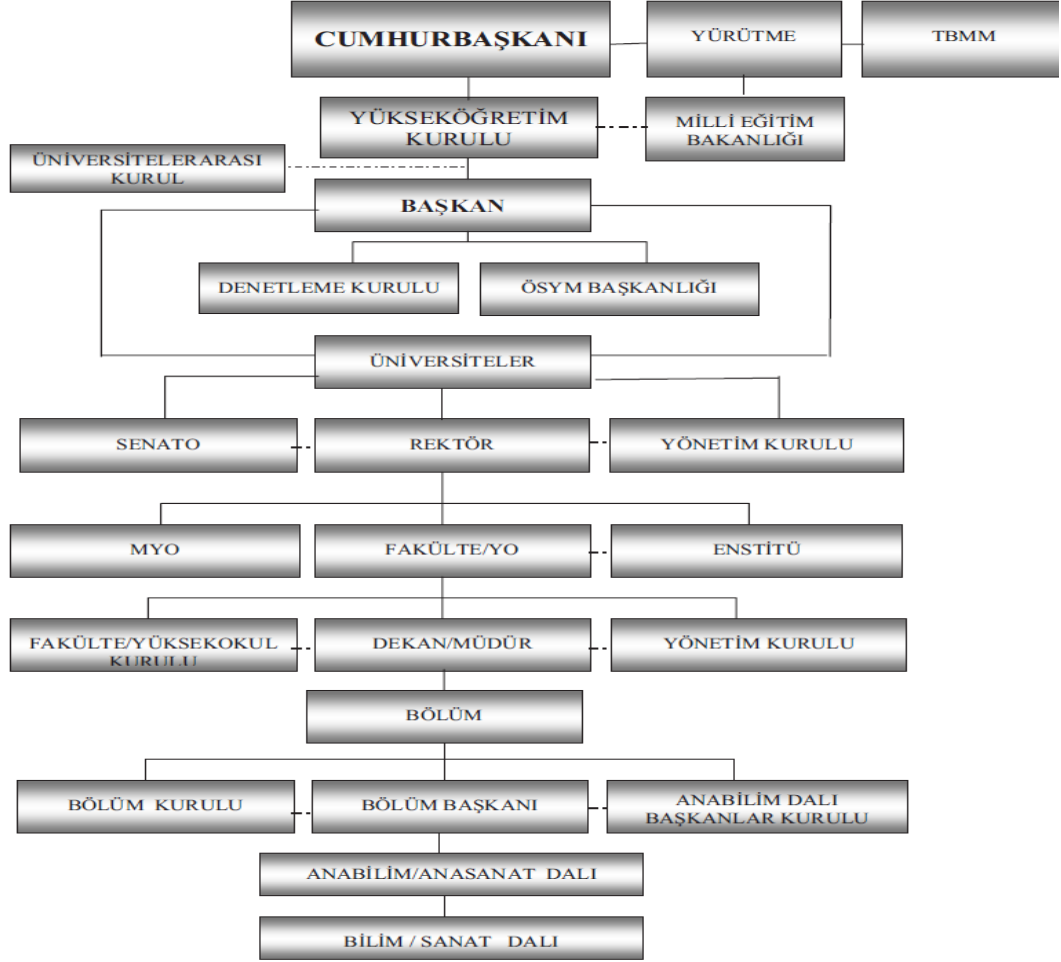
#### **2.2.4. Türkiye'de Yükseköğretimin Yapısı**

Yönetimsel açıdan incelendiğinde, dünyada genel olarak iki üniversite modeliyle karşılaşılmaktadır. Bunlardan biri Kıta Avrupası modelidir. Bu modelde üniversiteler doğrudan bir bakanlığa bağlıdır. Rektörler ve diğer yönetici kadrosu bir seçici kurul tarafından o üniversitenin profesörleri arasından seçilerek, bağlı olduğu bakan tarafından atanmaktadır (Biçer 2006:47). Diğer bir model ise Anglo-Sakson modelidir. Bu modelde üniversite yönetim sistemi, biri ülke veya eyalet düzeyinde, tüm üniversitelerin faaliyetlerini planlayan, koordine eden, denetleyen ve tahsis edilen kaynakları kurumlar arasında dağıtan merkezi, diğeri ise kurum düzeyinde yönetim kurulu niteliğinde olmak üzere iki basamaklı ara kurullar eliyle yönetilen bir sistem mevcuttur (Arap Kavili, 2007:57). Türkiye'de üniversitelerin yönetimi 1981 yılında çıkarılan 2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanunu ile Anglo-Sakson modelinin temel ilkelerine dayandırılmıştır.

2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu'nda Türk Yükseköğretim Sistemi yapısal olarak incelendiğinde yönetimde yer alan üst kuruluşlar; Yükseköğretim Kurulu, Denetleme Kurulu ve Üniversitelerarası Kurul ve ÖSYM olduğu görülmektedir. 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu'nda Türk Yükseköğretim Sistemi yapısal olarak incelendiğinde üniversite yönetimde yer alan birimler; rektör, senato ve Üniversite Yönetim Kurulu. Yükseköğretim sisteminin 2547 sayılı yasaya göre biçimlenen ve



vakıf üniversitelerini de kapsayan organizasyon şeması Şekil 1.2'de verilmiştir (YÖK, 2007:45).



Şekil 1.2. Yükseköğretim Örgüt Yapısı (Yükseköğretim Kurumu, 2007:48)

## 2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

### 2.3.1. Alanda Yapılan Yurtdışı Yapılan Çalışmalar

Zucker ve Tolbert, 1981 yaptığı çalışmada örgütler üzerinde çevrenin etkisini inceleyen devlet örgütlerinde kamu kurumlarındaki reformların adaptasyonunu incelemiştir. Bu çalışmada, örgütün formal yapının unsurları üzerinde çalışılmış ve bu unsurların zamanla kurumsallaşması incelenmiştir. Çalışma sonucunda, kamu kurumunda reformların başlangıçta şehir karakterinden yani

çevresinden etkilendiği olduğunu fakat reformun yayılması ve meşru olarak görüldükten sonra, çevrenin etkisinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Rowan (1982) yaptığı çalışmada inovasyonların yayılımına odaklanmıştır. Bu çalışmada dış kaynakların (eyalet ve federal hükümetin) eğitim örgütleri için belirlediği koşullar başlangıçta tüm eğitim örgütleri tarafından kabul edilmiştir. Özellikle eğitim ve öğretim ile ilgili unsurların sürekli değişmesinden dolayı bu unsurların eğitim örgütlerinde kurumsallaşmasının başarısız olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dacin (1997) yaptığı çalışmada örgütsel gerekliliklerin ve karakteristiklerin ne ölçüde şekillendirdiğini incelemiştir. Araştırmada yeni örgütlerin karakteristiklerini şekillendirmede hangi örgütsel kuvvetlerin etkisini tanımlamaya çalışmıştır. Araştırma sonucunda örgütleri etkileyen kurumsal normlar ile birlikte çevresel baskıların ekolojik ve ekonomik baskıların ve özellikle kurumsal beklenti kaynaklarının bir fonksiyonu olarak zaman içerisinde ve analiz seviyeleri doğrultusunda değişebileceği ortaya çıkmıştır.

Youtie, Libaers, ve Bozeman (2006) yaptıkları çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden vaka analizini kullanarak, NCPIR (Verimsizlik Araştırmasında Ulusal İşbirliği Programı) merkezlerini kurumsal bakış açısıyla inceleyerek, merkezlerin kurumsallaşma düzeylerini ve türlerini ve bu merkezlerde kurumsallaşma düzeyinin ve türlerinin koydukları hedefleri ne derecede artırdığı incelenmiştir. Araştırma sonucunda, araştırma merkezlerin ulusal bir araştırma kaynağı olarak zorunlu amaçları gerçekleştirecek düzeyde kurumsallaşmadığı tespit edilmiştir. Vaka analizi sonucunda merkezlerden hepsinin olmasa da bazılarının belli bir düzeyde kurumsallaştığı ortaya çıkmıştır.

Ashworth vd (2007) yaptıkları çalışmada örgütlerin çevrelerindeki izomorfik baskılara uyma ve itaat şeklinde ayrıma giderek kurumsal teori hakkında önceki araştırmaları geliştirmişlerdir. Çalışmada 2001 ve 2004 yılları arasında İngiltere'deki 101 kamu kuruluşunun karakteristik özelliklerinin değişimi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, izomorfik baskıların etkisi yapı ve süreçlere kıyasla örgütsel stratejiler ve kültür üzerinde daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Carolan (2008) yaptığı çalışmada New York City' de bir eğitim bölgesindeki okulların bağlı oldukları kurumlar tarafından uygulanan baskılara uyum

sürecini incelemiştir. Çalışmada devlet okullarındaki bürokrasinin bağımlı olduğu alanlar ile benzerlik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda çalışmada New York City okullarının kaynaklar için belediye idaresine, meşruiyet için işletme seçkinlerine bağlılığının sonucu olarak hem yasal hem etkili bir görünüş inşa etmek gayretleriyle kendilerini yeniden yapılandırdıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

Alpay vd (2008) yaptığı çalışmada gelişmekte olan pazarların tipik bir örneği olan Türkiye'deki aile şirketlerinin kurumsallaşmasında ve uyarlayıcı kapasite geliştirme süreçlerinde iki kurucu aile özelliği olan aile üyeleri arasındaki uyum ve karar vermede demokrasinin derecesinin rolünü belirlemeye çalışmışlardır. Çalışmada kurumsallaşma ve uyum sağlamanın ortaklaşa nicel (satış artışı, pazar paylaşımı ve karı yatırıma çevirme) ve nitel (ürün/hizmetlerin kalitesi, yeni ürün geliştirme, çalışan memnuniyeti) performans bileşenleri üzerinde şirket düzeyinin ne ölçüde farklılıklara sebep olduğunu incelenmiştir. Çalışmada veriler herbir şirketten en az 3 kişiye yapılandırılmış anket uygulamak yolu ile 132 aile şirketinde 436 denekten toplanmıştır. Çalışma sonucunda kurumsallaşma boyutlarından şeffaflığın hem nitel hem nicel şirket performansı üzerinde en büyük etkiye sahip olduğuna ancak uyum sağlayabilirliğin yalnızca nitel performansı etkilediği ortaya çıkmıştır.

Aypay ve Kalayci (2008) yaptığı çalışmada 1990'larda Türkiye'deki eğitim fakültelerindeki büyük reformun kurumsallaşmasını ölçmeyi hedeflemektedir. 2005-2006 akademik yılında 8 eğitim fakültesindeki öğretim elemanlarına bir anket uygulanmıştır. Faktör analizi, t testi, ANOVA ve OLS regresyonu kullanılmıştır. Bulgular yeniden yapılandırmanın en problemleri kısmının zorlayıcı baskıların sebep olduğu "program değişikliği" olduğuna işaret etmektedir. Çalışmada; yeniden yapılandırmanın kurumsallaşmasının henüz tam olarak başarılamadığı sonucuna ulaşılmış ve alternatif bir yeniden yapılandırma süreci önerilmiştir. Normatif baskılar bu tür bir yeniden yapılandırma sürecinde daha güçlü bulunmuştur.

Özetle, yurtdışında yapılan çalışmalarda kurumsallaşma sürecinde örgüt üzerinde çevrenin etkisi incelenmiştir. Çevrenin örgüt yapısının oluşmasında ve izomorfik baskıların kurumun kurumsallaşmasında etkili olduğu incelenmiştir.

### **2.3.2. Alanda Yapılan Yurtdışı Çalışmalar**

Aypay vd (2003) "Eğitimde Yapısal Değişim ve Kurumsallaşma: Bir Eğitim Fakültesi Öğretim Elemanlarının Görüşleri" isimli çalışmada eğitimde yapısal

değişimlerden birisi olan YÖK'ün eğitim fakültelerini yeniden yapılandırması örneği kullanılarak beş yıllık bir uygulama süreci sonunda uygulamada amaçlananların kurumsallaşma düzeyini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini bir eğitim fakültesinde görev yapan dokuz öğretim elemanı oluşturmaktadır. Araştırmada yeniden yapılandırma örgütsel açıdan bazı sorunlara yol açmakla birlikte öğretim elemanlarınca düzenleyici kurumsal baskı olarak adlandırılacak değişiklikler olumlu karşılanmaktadır. Araştırma sonucunda normatif ve bilişsel açılardan kurumsallaşmada sorunlar yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kalaycı (2006) "Eğitim Fakültelerinin Yeniden Yapılanması ve Kurumsallaşma" isimli çalışmada eğitim fakültelerinde çalışan öğretim elemanlarının görüşlerine dayanarak, 1998 yılında YÖK tarafından uygulamaya geçirilen yeniden yapılanma çalışmalarını ve bunların kurumsallaşma düzeylerini, Yeni Kurumsalcılık Kuramının getirdiği kurumsal baskı alanlarına ve fakültelerde görülen örgütsel davranışlara göre belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini 8 eğitim fakültesinin araştırmaya katılan 230 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda tüm öğretim elemanlarının yeniden yapılanmayla ilgili alanlarda görüş ortalamalarının "katılmıyorum" ve "kararsızım" derecesinde olduğu bulunmuştur. Araştırmada düzenleyici ve bilişsel kurumsal baskı alanlarında ve sistem, politik ve bürokratik örgütsel modelleri görev yaptıkları fakültelere göre farklılık olduğu görüldüğü sonucu çıkmıştır. Araştırmada düzenleyici kurumsal baskılardan program değişikliği alanı, en düşük genel ortalamaya sahipken, MEB-YÖK işbirliği alanı en yüksek genel ortalamaya sahiptir. İki alan da, birçok bireysel ve mesleki özelliklere göre farklı algılanmakta iken, bilişsel ve normatif kurumsal baskılar yalnızca verilen derslere göre farklı algılanmaktadır. Tüm kurumsal baskı çeşitlerinin sembolik model, insan kaynakları modeli ve kendi aralarında orta düzeyde ilişkili oldukları, ancak örgütsel modellerin sadece bir kısmı arasında korelasyon bulunduğu tespit edilmiştir.

Yılmaz'ın (2007) "İşletmelerde Kurumsallaşmanın Yenilik ve Performansa Etkisi" isimli çalışmasında işletmelerde kurumsallaşmanın yenilik ve performansa etkisini incelemek amaçlanmıştır. Araştırmada kurumsallaşma, özerklik, adapte olabilirlik, karmaşıklık ve tutarlılıktan oluşan dört boyutta incelenmiş; bu dört boyut ile yenilik ve performans arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Araştırmanın örneklemini Kocaeli, İstanbul ve İzmir illerinde faaliyet gösteren 70 firma oluşturmaktadır.

Araştırma sonucunda kurumsallaşma değişkenlerinden özerklik, adapte olabilirlik ve tutarlılık ile yenilik arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve birbirlerini olumlu yönde etkiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada kurumsallaşma değişkenlerinden hiçbirinin performans ile anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Apaydın (2007) “Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri” isimli çalışmada kurumsallaşma ve adaptif yeteneklerin işletmelerin pazarlama eylemlerine ve performansına etkilerini araştırılmıştır. Çalışmada kurumsallaşma kavramının unsurları belirlenmiştir. Bu unsurlar, formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, hesap verebilirlik ve tutarlılıktır. Adaptif yetenekler ise örgütsel öğrenmeyi, değişimi oluşturmayı ve müşteri odaklılığı kapsamaktadır. Araştırmada kurumsallaşmanın adaptif yetenekleri artırdığı ve işletmelerin yüksek düzeydeki adaptif yeteneklerinin de kurumsallaşmalarını kolaylaştırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada formalleşmeyle örgütsel öğrenme, değişimi oluşturma ve müşteri odaklılığı etkilemediği, profesyonelleşme ve otonomi ile örgütsel öğrenme, değişimi oluşturma ve müşteri odaklılık arasında orta düzeyde ilişki ve profesyonelleşmenin örgütsel öğrenmeyi, değişimi oluşturmayı ve müşteri odaklılığı en fazla etkileyen unsur olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada kültürel güçle örgütsel öğrenme, değişimi oluşturma ve müşteri odaklılık arasında orta düzeyde ilişki ve kültürel gücün bu unsurları en fazla etkileyen unsurlardan olduğu, saydamlık ve sosyal sorumluluk ile adaptif yetenekler arasında orta düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada saydamlığın örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkilediği, tutarlılık ile adaptif yetenekler arasında olumlu orta düzeyde ilişki ve tutarlılığın örgütsel öğrenmeyi artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Karabulut'un (2008) “Kurumsallaşmada İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Bir Örnek Olay Çalışması” isimli çalışmasında aile şirketlerinin yapısı incelenmiş, ardından kurumsallaşmanın ne şekilde gerçekleştirildiği ve bu süreçte ne tür zorlukların yaşandığı, insan kaynakları yönetiminin kurumsallaşma için nasıl bir zemin hazırladığı ve organizasyon içerisinde ne gibi öncelikli görevleri olduğu belirlenmiştir. Tüm bu bilgiler ışığında bir örnek olay ile teorik çerçevede dile getirilen kurumsallaşma sürecinin, insan kaynakları yönetiminin üstlendiği roller sayesinde ne derece etkin uygulandığı ortaya koyulmuştur. Örnek olayda nitel araştırma yöntemlerinden biri olan görüşme yöntemi kullanılmış olup, birim

yöneticilerine yöneltilen sorulardan alınan cevaplar ışığında işletme için gelecek dönemlerde alınan kararlar ile ilgili bilgi toplanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda kurumsallaşmanın, özellikle KOBİ olarak nitelendirilen aile şirketlerinde eksik anlaşıldığı ve çoğunlukla profesyonel yönetim kavramı ile karıştırıldığı tespit edilmiştir. Kurumsallaşma için gerekli olan sistem yaklaşımı, şeffaflaşma, örgütsel öğrenme gibi kavramların işletmenin yeniden yapılanma, organizasyonel bütünlük ve ortak vizyon oluşturma sürecinde hedefleri arasında görülmediği tespit edilmiştir.

Gündüz (2008) “İşletmelerde Kurumsallaşma Uygulamalarına Yönelik Çalışan Tutumlarının Örgütsel Vatandaşlık ile İlişkisine Yönelik Bir Uygulama” isimli çalışmada kurumsallaşma ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmada bu amaçla finans sektöründe hizmet gösteren özel bir bankada uygulama yapılmıştır. Çalışmanın örneklemini bir bankanın genel müdürlük binasında görev yapan 184 kişi oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları olan özgecilik, vicdanlılık, sportmenlik ve sivil erdem ile kurumsallaşma arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda araştırmada nezaket boyutu ile kurumsallaşma arasında %90 güven aralığında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada genel olarak, kurumsallaşma algısının artması ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür.

Arslan (2009) “Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi” isimli çalışmada örgütlerde kurumsallaşma ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi ve kurumsallaşmanın örgütsel güvene etkisini incelemiştir. Araştırmanın örneklemini İstanbul genelindeki ilaç sektöründe faaliyet gösteren firma mümessilleri oluşturmaktadır. Araştırmada kurumsallaşma; özerklik, adapte olabilirlik, içsel dinamizm ve tutarlılıktan oluşan dört boyutta incelenmiş; bu dört boyutun örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven ve örgüte güvenle aralarındaki ilişkileri ele alınmıştır. Araştırmanın sonucunda da kurumsallaşma alt boyutlarının örgütsel güven ile doğrusal bir ilişki içerisinde olduğu ve işletme içerisinde adapte olabilirlik ve tutarlılık arttıkça yöneticiye güvenin dolayısıyla dolaylı yoldan örgüte güveninde arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yıldız’ın (2010) “Kurumsallaşma Çabalarının Örgütsel Performansa Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama” isimli çalışmasında kurumsallaşma süreci ve kurumsallaşma adına yapılan çalışmaların örgütlerin performansında yapmış olduğu

etkiyi ortaya koymak, kurumsallaşma ve performans arasında nasıl bir ilişki olduğunu tespit edebilmek amaçlanmıştır. Çalışmanın örneklemini Konya ilinde perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede yönetici konumundaki çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda; kurumsallaşmanın alt boyutu olan nesnellik, şeffaflık ve profesyonellik ile işlevsel performans, çıktı performansı ve yenilik ve uyum performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada yapılan regresyon analizi sonucuna göre, kurumsallaşmanın kurum performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Güngör Ak (2010) “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği” isimli yaptığı çalışmada Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşma biçimlerini ne kadar önemsedikleri ve kurumsallaşma biçimlerinin aile işletmelerinin örgütsel ve örgütsel olmayan işletme başarılarını hangi yönde ve nasıl etkilediği araştırılmıştır. Çalışma sonucunda, aile işletmelerinin kurumsallaşmaları işletme sahiplerine göre önem sırasıyla tutarlılık, kültürel güç, otonomi, saydamlık, formalleşme, profesyonelleşme ve sosyal sorumluluk kurumsallaşma biçimleri ile ölçülebildiği ortaya çıkmıştır. Çalışmada kurumsallaşma biçimlerinin örgütsel başarı biçimlerinden çıktı başarısına katkısı yüksek, işlevsel başarı ve yenilik-uyum başarısına katkısının yeterince güçlü olmadığı sonucuna da ulaşılmıştır.

Paksoy vd (2011) “Yeni Kurulan Üniversitelerde Kurumsallaşma Süreci: Kilis 7 Aralık Üniversitesi’nde Bir Araştırma” isimli çalışmada 2007 yılında kurulan üniversitelerden biri olan Kilis 7 Aralık Üniversitesi’nin kurumsal olarak geldiği düzeyi ortaya koyabilmek amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini Kilis 7 Aralık Üniversitesinde görev yapan 70 idari personelden oluşmaktadır. Araştırmada; genel olarak çalışanların uzmanı olmadığı işleri yapmak zorunda kaldığı, yetki ve sorumluluklarının dışında başka işlerin yapıldığı, yaptığı görevle ilgili yapılan değişiklikler konusunda görüşleri alınmadığı, sürekli görev değişikliği sorularında olumsuz cevabın oranı daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özdemir’in (2012) “Resmi ve Özel Okulların Kurumsallaşma Düzeyleri” isimli çalışmada eğitim kurumlarının kurumsallaşma düzeylerinin sayısal veriler ile tespit etmek ve resmi ve özel okulların kurumsallaşma düzeylerini karşılaştırmak amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul’da beş resmi beş de özel okuldan

oluşmaktadır. Araştırma sonucunda kurumsallaşma puanlarının ortalamalarına göre özel okulların kurumsallaşma düzeylerinin, resmi okulların kurumsallaşma düzeylerinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özetle, yurtiçinde yapılan çalışmalarda çevresel baskıların kurumsallaşmada etkili olduğu, kurumsallaşmanın örgütün performans ve kurumsallaşma ile çeşitli örgütsel davranışların ilişkisi incelenmiştir. Fakat eğitim alanında yapılmış çok az çalışma vardır. Sonuç olarak yurtiive yurtdışı literatür incelendiğinde eğitim kurumları bağlamında yeterli çalışmaya rastlanmamıştır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### MATERYAL VE YÖNTEM

#### 3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın deseni, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama aracının geliştirilmesi, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları, veri toplama araç ve teknikleri, verilerin nasıl toplandığı, çözümlendiği ve yorumlandığı açıklanmıştır.

##### 3.1. Araştırmanın Deseni

Bu çalışma yeni açılan kamu üniversitelerinin kurumsallaşma düzeylerini olabildiğince tam ve dikkatli bir şekilde tanımladığından tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Bu çalışmada nicel ve nitel araştırma metodu birlikte kullanılmıştır. Nicel ve nitel araştırmaların birlikte kullanımı çok verimli olabilir. Nicel ve nitel yaklaşımların karşılıklı güçlü ve zayıf yönleri vardır. Araştırmacılar farklı metotlar kullanarak araştırmak istediği olguyu araştırarak daha iyi sonuçlar elde edebilir (Patton, 2002: 557). Bu tür araştırmalara karma metotlu araştırma (Mixed methods research) denilmektedir (Patton, 2002: 556, Creswell, 2003:17) Nicel ve nitel araştırmaların birlikte kullanıldığı çeşitli yöntemler vardır. Bu çalışmada ardışık yöntem kullanılmıştır. Çünkü araştırmada öncelikle nicel veriler toplanmış daha sonra daha zengin ve derin veri elde etmek için nitel araştırma metodu kullanılmıştır. Bu yöntemde araştırmacı daha kapsamlı ve zengin veri elde etmek için farklı metotları kullanır. Bu yöntemde araştırmacı nitel metotlarla çalışmaya başlar. Daha sonra daha geniş bir örneklem ulaşmak için nicel metotları kullanır. Bunu araştırmacı araştırma sonuçlarını evrene genellemek amacıyla yapar. Başka bir alternatif ise bir teori veya görüşü test etmek için nicel metotlarla çalışmaya başlar. Bunu takiben daha detaylı ve zengin veri elde etmek için nitel metotları kullanır (Creswell, 2003:17)

### **3.1.1. Araştırmanın Nicel Boyutu**

Araştırmanın nicel boyutunda üniversitelerin kurumsallaşma düzeyini belirlemek amacıyla “Üniversite kurumsallaşma Ölçeği” geliştirilmiştir. Geliştirilen ölçme aracı 2006-2008 yılları arasında açılan üniversitelerde görev yapan akademisyenlere uygulanmıştır. Elde edilen verilerin analizi yapılarak kurumsallaşmanın alt boyutlarının ve boyutlarda yer alan maddelerin aritmetik ortalaması ve standart sapması bulunmuştur. Elde edilen bulgular yorumlanmış ve bu bulgulara dayalı olarak önerilerde bulunulmuştur.

### **3.1.2. Araştırmanın Nitel Boyutu**

Bu çalışma; üniversitelerin kurumsallaşma sürecindeki sorunlarını, sorunlara yönelik geliştirilen çözüm önerilerini ve üniversitelerin hangi baskılar altında yapılandığını ortaya koymak amacıyla yapıldığı için nitel araştırma desenlerinden durum çalışmasıdır. Derinlemesine ve detaylı çalışmalarda nitel araştırma metotları kolaylık sağlamaktadır (Patton, 2002:14). Bu çalışmada derin ve zengin veri elde etmek amaçlandığı için çalışmaya nitel boyut da eklenmiştir. Nitel araştırmada bir duruma ilişkin etkenler (ortam, bireyler, olaylar, süreçler, vb.) bütüncül bir yaklaşımla araştırılır (Yıldırım ve Şimşek, 2005:77). Veriler görüşme yönetimi ile toplanmıştır. Araştırmada kullanılan görüşme soruları nicel verilerin sonuçlarından ve araştırmacı tarafından ilgili alanyazının taranması ve gerekli uzman görüşlerinin alınmasıyla hazırlanmıştır.

## **3.2. Evren ve Örneklem**

Bu alt bölümde araştırmanın evreni tanıtılmış ve örneklem belirlenmesine ilişkin araştırma süreçleri ele alınmıştır.

### **3.2.1. Araştırmanın Nicel Boyutuna İlişkin Evren ve Örneklem**

Araştırmanın nicel boyutunda 2006 ve 2008 yılları arasında açılan toplam 41 üniversite araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem alma yoluna gidilmemiş çalışma evreninin tamamına ulaşılmak amaçlanmıştır. Sonuç olarak Türkiye’de 1 Mart 2006 tarihinde 5467 sayılı kanunla 15 üniversite, 17 Mayıs 2007 tarihinde 5666 sayılı kanunla 17 üniversite ve 22 Mayıs 2008 tarihinde 5765 sayılı kanunla 9 üniversite çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bu üniversitelerin adları ve açılış tarihleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.1. 2006-2008 Yılları Arasında Açılan Üniversitelerin Adları ve Açılış Tarihleri

Sıra No	Üniversite Adı	Açılış Tarihi
1	Ahi Evran Üniversitesi	2006
2	Kastamonu Üniversitesi	2006
3	Düzce Üniversitesi	2006
4	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	2006
5	Uşak Üniversitesi	2006
6	Rize Üniversitesi	2006
7	Namık Kemal Üniversitesi	2006
8	Erzincan Üniversitesi	2006
9	Aksaray Üniversitesi	2006
10	Giresun Üniversitesi	2006
11	Hitit Üniversitesi	2006
12	Bozok Üniversitesi	2006
13	Adıyaman Üniversitesi	2006
14	Ordu Üniversitesi	2006
15	Amasya Üniversitesi	2006
16	Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi	2007
17	Ağrı Dağı Üniversitesi	2007
18	Sinop Üniversitesi	2007
19	Siirt Üniversitesi	2007
20	Nevşehir Üniversitesi	2007
21	Karabük Üniversitesi	2007
22	Kilis 7 Aralık Üniversitesi	2007
23	Çankırı Karatekin Üniversitesi	2007
24	Artvin Çoruh Üniversitesi	2007
25	Bilecik Üniversitesi	2007
26	Bitlis Eren Üniversitesi	2007
27	Kırklareli Üniversitesi	2007
28	Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi	2007
29	Bingöl Üniversitesi	2007
30	Muş Alparslan Üniversitesi	2007
31	Mardin Artuklu Üniversitesi	2007
32	Batman Üniversitesi	2007
33	Ardahan Üniversitesi	2008
34	Bartın Üniversitesi	2008
35	Bayburt Üniversitesi	2008
36	Gümüşhane Üniversitesi	2008
37	Hakkari Üniversitesi	2008
38	Iğdır Üniversitesi	2008
39	Şırnak Üniversitesi	2008
40	Tunceli Üniversitesi	2008
41	Yalova Üniversitesi	2008

Üniversite kurumsallaşma ölçeği yukarıda 2006 ve 2008 yılları arasında açılan üniversitelerde görevli öğretim elemanlarına e-mail yoluyla gönderilmiş ve

toplam 630 öğretim elemanından geri dönüt alınmıştır. Araştırmada nicel verilerin toplandığı katılımcıların özellikleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.2. Nicel verilerin toplandığı katılımcıların Özelliklerine Göre Dağılımları

Nicel verilerin toplandığı katılımcıların Demografik Özellikleri		N	%
Cinsiyet	Kadın	223	35,4
	Erkek	407	64,6
	<b>Toplam</b>	<b>630</b>	<b>100</b>
Yaş	20-30	258	41,0
	31-40	255	40,5
	41-50	77	12,2
	50 ve üzeri	40	6,3
	<b>Toplam</b>	<b>630</b>	<b>100</b>
Unvan	Profesör	23	3,7
	Doçent	34	5,4
	Yardımcı doçent	147	23,3
	Öğretim görevlisi	178	28,3
	Araştırma görevlisi	216	34,3
	Okutman	21	3,3
Çalıştığı Kurumdaki Hizmet süresi	Uzman	11	1,7
	<b>Toplam</b>	<b>630</b>	<b>100</b>
	1-5 yıl	458	72,7
6 ve üzeri	172	27,3	
İdari görev	<b>Toplam</b>	<b>630</b>	<b>100</b>
	Evet	182	28,9
	Hayır	448	71,1

Tablo 3.2 incelendiğinde araştırmanın nicel boyutunda araştırmaya 223 kadın ve 407 erkek katılmıştır. Araştırmada 20-30 yaş grubunda 258, 31-40 yaş grubunda 255, 41-50 yaş grubunda 77 ve 50 ve üzeri yaş grubunda 40 akademisyen vardır. Ayrıca araştırmaya 23 profesör doktor, 34 doçent doktor, 147 yardımcı doçent doktor, 178 öğretim görevlisi, 216 araştırma görevlisi, 21 okutman ve 11 uzman katılmıştır. Araştırmadaki katılımcıların 458'i 1-5 yıl ve 172'si 6 ve üzeri yıldır şu an görevli olduğu kurumda çalışmaktadır. Katılımcıların 182'nin idari bir görev var iken 448'inin idari görevi yoktur.

### 3.2.2. Araştırmanın Nitel Boyutu İçin Çalışma Grubu

Araştırmanın nitel boyutunun örneklemini belirlemede amaçlı örnekleme çeşidi olan maksimum çeşitlik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik ile elde edilen bulgular başka bir yöntemle ulaştığımız bulgulardan daha

zengin olabilir. Bu örneklem çeşidindeki amaç; genelleme yapmak için çeşitliliği sağlamak değil, çeşitlilik gösteren durumlar arasında herhangi orta ya da paylaşılan olguların olup olmadığını bulmaya çalışmak ve bu çeşitliliğe göre problemlerin farklı boyutlarını ortaya koymaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2005:109). Çalışmada çalışma grubu oluştururken sıralama çeşitliliği dikkate alınmıştır. Görüşme yapılacak üniversiteler URAP (University Ranking by Academic Performance)'ın yaptığı 2012 yılına ait 2000 yılından sonra kurulan üniversiteler sıralama listesinden seçilmiştir (Tablo 3.3). Çeşitlilik sağlamak amacıyla her puan aralığından bir üniversite seçilmiştir. 50-99, 100-199, 200-299, 300-399 ve 400-499 puan aralıklarından birer tane üniversite belirlenmiştir.

Tablo 3.3. 2000 yılından sonra kurulan üniversiteler sıralama ([http://tr.urapcenter.org/2012/2012\\_t2.php](http://tr.urapcenter.org/2012/2012_t2.php))

Sıralama	Üniversiteler	Puan Aralığı
1	Düzce Üniversitesi	400 -499
2	Namık Kemal Üniversitesi	
3	Nevşehir Üniversitesi	
4	Adıyaman Üniversitesi	
5	Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi	
6	Batman Üniversitesi	
7	Karabük Üniversitesi	300-399
8	Aksaray Üniversitesi	
9	Ahi Evran Üniversitesi	
10	Sinop Üniversitesi	
11	Bozok Üniversitesi	
12	Bingöl Üniversitesi	
13	Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi	200 - 299
14	Şırnak Üniversitesi	
15	Ordu Üniversitesi	
16	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	
17	Bartın Üniversitesi	
18	Erzincan Üniversitesi	
19	Bitlis Eren Üniversitesi	
20	Gümüşhane Üniversitesi	
21	Amasya Üniversitesi	
22	Çankırı Karatekin Üniversitesi	
23	Tunceli Üniversitesi	
24	Giresun Üniversitesi	

25	Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi	
26	Artvin Çoruh Üniversitesi	
27	Bilecik Üniversitesi	
28	Yalova Üniversitesi	
29	Hitit Üniversitesi	
30	Kastamonu Üniversitesi	
31	Uşak Üniversitesi	
32	Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi	
33	Kırklareli Üniversitesi	
34	Muş Alparslan Üniversitesi	100 - 199
35	Siirt Üniversitesi	
36	Iğdır Üniversitesi	
37	Hakkari Üniversitesi	
38	Kilis 7 Aralık Üniversitesi	
39	Bayburt Üniversitesi	
40	Ardahan Üniversitesi	
41	Mardin Artuklu Üniversitesi	50 - 99

Nitel araştırmanın yapılacağı üniversitelerden toplam 45 öğretim elemanı ile görüşme yapılmıştır. Araştırmada nitel verilerin toplandığı katılımcıların özellikleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.4. Nitel Verilerin Toplandığı Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Özellikler	N
Cinsiyet	Kadın	8
	Erkek	37
Yaş	20-30	14
	31-40	22
	41-50	7
	50 ve üzeri	2
Unvan	Profesör	2
	Doçent	9
	Yardımcı doçent	12
	Öğretim görevlisi	7
	Araştırma görevlisi	14
Çalıştığı Kurumdaki Hizmet süresi	Okutman	1
	1-5 yıl	38
İdari görev	6 ve üzeri	7
	Evet	22
	Hayır	23
<b>Toplam katılımcı sayısı: 45</b>		

Tablo 3.4 incelendiğinde araştırmanın nitel boyutunda araştırmaya 8 kadın ve 37 erkek katılmıştır. Araştırmaya 20-30 yaş grubunda 14, 31-40 yaş grubunda 22, 41-50 yaş grubunda 7 ve 50 ve üzeri yaş grubunda 2 öğretim elemanı katılmıştır. Ayrıca araştırmaya 2 profesör doktor, 9 doçent doktor, 12 yardımcı doçent doktor, 7 öğretim görevlisi, 14 araştırma görevlisi ve 1 okutman katılmıştır. Araştırmadaki katılımcıların 38’i 1-5 yıl ve 7’si 6 ve üzeri yıldır şu an görevli olduğu kurumda çalışmaktadır. Katılımcıların 22’nin idari bir görev var iken 23’nün idari görevi yoktur.

### **3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri**

#### **3.3.1. Araştırmanın Nicel Boyutunda Kullanılan Veri Toplama Araçları**

##### **3.3.1.1. Kişisel Bilgi Formu**

Öğretim elemanlarının demografik özelliklerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu; cinsiyet, yaş, unvan, çalıştığı kurumdaki hizmet süresi ve idari görevin olup olmadığını belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır (Kişisel bilgi formu Ek 1’de verilmiştir.).

##### **3.3.1.2. Üniversite Kurumsallaşma Ölçeği**

**Ölçme aracının geliştirilmesi:** Tezde kamu üniversitelerinin kurumsallaşma düzeyini belirlemek amacıyla “Üniversite Kurumsallaşma Ölçeği” (ÜKÖ) geliştirilmiştir. Ölçeği geliştirme aşaması aşağıda verilmiştir.

Araştırmada veri toplamamızı sağlayan en önemli aşamalardan biri veri toplama aracının belirlenmesidir. Sosyal bilimlerde genellikle veri kaynağı insan olduğu için onların taşıdıkları özellikleri, davranışları, kanı ya da görüşleri ve tutumlarını elde etmek için sorular aracı olarak seçilir. Anket yönteminin temelini, belirlenen örneklemden sistemli bir şekilde bilgi elde edebilmek oluşturur. Bu amaçla, yazılı ya da sözlü sorular sorarak bunların yanıtlarına ulaşılmaya çalışılır (Odabaşı, 1999). Ankette yer alan sorularla insanların inanç, görüş, düşünce, tutum ve davranışları, tercih ve ilgileri ölçülmek istenebilir (Balcı, 2007). Anket yöntemi ile çeşitli bilgiler toplamak mümkündür. Belirlediğiniz grupta yer alan bireylerin tutumlarına, davranışlarına ve demografik özelliklerine ulaşabilirsiniz (Tavşancı, 2009:74).

Ölçek geliştirme aşamasında veriler likert tipi ölçekle elde edilmiştir. Likert ölçeği cevaplayıcının bir araştırma ile ilgili yargıları ne derecede tasvip edip etmediğini tespit etmede kullanılır (Karagöz ve Ekici, 2004:39). Likert tipi ölçekte bireyin cevapladığı yargıya ilişkin tutumu dereceli olarak belirlemektedir.

**Madde havuzunun oluşturulması:** Madde havuzu oluşturmak için öncelikle literatür taraması yapılmıştır. Ayrıca, eğitimde ve işletmede yönetim ve organizasyon alanında uzman 17 kişiye;

1) Kurumsallaşmadan ne anlıyorsunuz?

2. Kurumsal bir üniversitenin özellikleri nelerdir? soruları yönetilerek görüşme yapılmıştır. Görüşme formu ile toplanan veriler analiz edilerek ölçek için madde oluşturulmuştur. Literatür taraması ve görüşmelerden elde edilen maddeler bir araya getirilerek madde havuzu oluşturulmuştur. 123 maddelik taslak form oluşturulmuştur. Taslak form Eğitim Yönetimi Teftişi ve Ekonomisi alanında ve Ölçme ve Değerlendirmede uzman olan kişilerce incelenmiş benzer özellik taşıyan ve kurumsallaşma ile ilgisi olmayan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Tüm bu süreçlerin sonunda toplam 114 maddelik taslak bir form oluşturulmuştur.

**Kapsam geçerliliği:** Bu çalışmada uzman görüşlerine başvurularak ölçeğin kapsam geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır. Kapsam geçerliliği 93 madde üzerinde yapılmıştır. Taslak form Eğitim Bilimleri alanındaki uzmanlar (Eğitim Yönetimi, Ölçme ve Değerlendirme) tarafından değerlendirilmiştir. Ölçme aracının maddeleri uzmanlarca Türkçe söz dizini ve anlam yapısı açısından 9 uzman tarafından kontrol edilmiş ve düzeltilmiştir. Bu görüşlere dayanarak ölçek maddelerinden bazılarının madde havuzundan çıkarılması uygun görülmüştür. Faktör analizi 93 madde üzerinde yapılmıştır.

**Verilerin Toplanması:** Ölçek geliştirme aşamasında anket formu elektronik posta yoluyla Üniversitedeki öğretim elemanlarına gönderilerek veriler toplanmıştır. Anket formunun internet adresinin linki cevaplayıcılara e-posta yoluyla gönderilmiştir. Verilerin bu şekilde toplanmasının nedenleri klasik postanın yerini alan elektronik postanın sağladığı avantajlardan dolayıdır. Bunlar;

1. Klasik posta için geçerli olan, geniş örneklemden bilgi toplamak, yansız değerlendirme yapma, anketi cevaplayacak uygun zaman ve ortamın bulunması, e-posta için de geçerli olması.



2. E-posta ile çok fazla bireye ulaşılmasının kolay ve hızlı olması
3. Anket sorularına verilen cevapların doğrudan veri tabanına aktarılması,
4. Anketin bulunduğu sayfaya bireyin günün her saatinde ulaşabilmesi,
5. Diğer yöntemlerde olduğu gibi kayıp verilerin oluşmasını önlemesi.
6. Ani ve baskı altında karar verme ihtiyacının olmaması, anketörden kaynaklı hataların bulunmaması, uygulamadan kaynaklanan hataların en alt düzeyde olması ve cevaplanma oranının e-postalar ile hatırlatma mesajları ile artırılabilmesi
7. Anket formunu çoğaltma, posta, telefon, ulaşım ve anketör giderleri gibi maliyetlerin az olması (Baş, 2008).

**Üniversite Kurumsallaşma Ölçeğinin geliştirme aşamasındaki evren ve örneklem:** Çalışmanın evreni Türkiye'deki kamu üniversiteleri oluşturmaktadır. Çalışmada örneklemin evreni temsil etme gücünün yüksek olduğu seçkisiz örnekleme yöntemlerinden tabakalı örnekleme yöntemi seçilmiştir. Tabakalı örnekleme, evrendeki alt grupların belirlenip bunların evren büyüklüğü içindeki oranlarıyla örnekleme temsil edilmelerini sağlamayı amaçlayan bir yöntemdir (Büyüköztürk vd, 2011:84).

Çalışmada geliştirilen ölçme aracının geçerlik ve güvenilirliğini arttırmak için kamu üniversitelerinden heterojen bir grup örneklem olarak alınmaya çalışılmıştır. Araştırmada, araştırmanın problemi üzerinde etkili olabileceği düşünülen üniversitelerin yaş faktörü ele alınarak homojen tabakalama yapılmıştır. Daha sonra her bir tabaka, alt evren için liste oluşturulmuştur. Tabakalar üniversitelerin yaşlarına göre 1-20, 21-40 ve 41 ve üzeri olmak üzere ayrılmıştır. Kamu üniversitelerinin toplam sayısı 103 ve bunun 56'sı 1-20 yıl, 34'ü 21-40 ve 13'ü 41 ve üzeri yaşa sahiptir. Bu durumda kamu üniversitelerinin %54'ünü  $[(56/103) \times 100]$  1-20 yaş arasındaki üniversiteler, %33'ünü  $[(34/103) \times 100]$  21-40 yaş arasındaki üniversiteler ve %13'ünü  $[(13/103) \times 100]$  41 ve üzeri yaşa sahip üniversiteler oluşturmaktadır. Çalışmada örnekleme yer alacak üniversite 18 olarak belirlenmiştir. Örnekleme yer alacak;

$$1-20 \text{ yıl yaşa sahip üniversite sayısı: } [(54/100) \times 18] = 9$$

$$21-40 \text{ yıl yaşa sahip üniversite sayısı: } [(33/100) \times 18] = 6$$

$$41 \text{ ve üzeri yıl yaşa sahip üniversite sayısı: } [(13/100) \times 18] = 3$$

Seçilecek üniversite sayısı kadar her bir tabakadan basit seçkisiz örneklem yöntemi ile üniversite seçilmiştir. Basit seçkisiz örnekleme tüm birimler örneğe seçilmek için eşit ve bağımsız bir şansa sahiptir. Bir birimin seçimi diğer birimi etkilememektedir (Büyüköztürk vd, 2011:84). Kamu üniversitelerinden oluşan listeden örneklem büyüklüğüne ulaşıncaya kadar üniversite seçilmiştir. Basit seçkisiz örnekleme ile 1-20 yıl yaşa sahip üniversitelerden 9, 21-40 yıl yaşa sahip üniversitelerden 6, 41 ve üzeri yıl yaşa sahip üniversitelerden 3 üniversite seçilerek anket uygulanmıştır.

**Geçerlilik ve güvenirlik:** Üniversite Kurumsallaşma Ölçeği (ÜKÖ) geçerlik çalışmasında yapı geçerliği uygulanmıştır. Yapı geçerliliği için ölçeğin faktör yapısını ve boyutlarını belirlemek amacıyla, IBM SPSS Statistics 20 paket programı ile açımlayıcı (Exploratory) ve LISREL 8.54 (Jöreskog ve Sörbom, 2003) istatistik programı ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığının tespit edilmesinde değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları incelenmiştir. Değişkenler arasındaki korelasyonlar ne kadar yüksek ise, değişkenlerin ortak faktör oluşturma olasılıkları o kadar yüksektir (Kalaycı, 2008). Ölçeğin yapı geçerliliği faktör analizi ile yapılmıştır. Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını ve örneklemin yeterli olup olmadığını anlamak amacıyla Barlett Sphericity ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleri kullanılmıştır. KMO'nun .60'dan yüksek ve Barlett Sphericity testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2008). Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktörleri bulmak için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır (Büyüköztürk, 2008). Çalışmada faktörü bağımsız ve yorumlamada açıklık ve anlamlılık sağlamak amacıyla eksen döndürmesine tabi tutulmuştur. Eksenlerin döndürülmesi sonrasında maddelerin bir faktördeki yükü artarken, diğer faktördeki yükleri azalır. Böylece faktörler, kendileriyle yüksek ilişki veren maddeleri bulurlar ve faktörler daha kolay yorumlanır (Büyüköztürk, 2008). Bu doğrultuda faktör analizinin rotasyon aşamasında Varimax tekniği kullanılmıştır. Çalışmada madde yük değeri 0.30 ve üzeri olarak belirlenmiştir. Çalışmada bir madde her iki faktörde de yüksek yük değerine sahip ise ölçekten çıkarılmıştır. Bir maddenin en yüksek yük değeri ile bu değerden sonra en yüksek yük değeri arasındaki farkın olabildiğince yüksek olması beklenir. Yüksek yük değeri arasındaki farkın en az 0.10 olması beklenir (Büyüköztürk, 2008). Bu doğrultuda bir maddenin iki faktördeki yük değeri

farkı 0.10'nun altında olanlar ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeğin geliştirme aşamasında norm çalışması da yapılmıştır. Ölçekten alınan ham puanlar standart ve yüzdelik puanlara dönüştürülmüştür.

ÜKÖ'nin iç tutarlılığını yani ölçekteki maddelerin homojen bir yapıya sahip olup olmadığını ölçmek için Cronbach alpha modeli ve ikiye bölünmüş model (Split Half) kullanılmıştır. Güvenirlik katsayısı ölçeğin tümü ve ölçekteki faktörlerin her biri için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Bu yöntem, ölçekteki maddelerin homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır (Kalaycı, 2008). İkiye bölünmüş iç tutarlılık katsayısının hesabı ölçek tek boyuttan oluşuyorsa ölçeğin tümü için yapılabildiği gibi çok boyutlu ölçeklerde her alt boyut kendi içinde bir bütün olarak kabul edilip alt boyutlar içinde yapılabılır (Tavşancıl, 2010:27). Ayrıca ÜKÖ'nin maddelerinin ayırıcılık güçleri ve faktörler arası korelasyon hesaplanmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), daha önceden tanımlanmış ve sınırlandırılmış bir yapının, bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığının test edilmesini sağlayan bir analizdir (Çokluk vd., 2010). Bu çalışmada yapılan DFA için çoklu uyum indeksleri kullanılmış ve Ki-Kare Uyum Testi (Chi-square Goodness), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), normlaştırılmış uyum indeksi (NFI), fazlalık uyum indeksi (IFI), görel uyum indeksi (RFI), yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSA) ve ortalama hataların karekökü (RMR) uyum indeksleri incelenmiştir. Uyum indekslerinin kriterleri ve kabulü için kesme noktaları tablo 3.5'de verilmiştir.

Tablo 3.5. Yapısal eşitlik modelinde uyum indekslerinin kriterleri ve kabulü için kesme noktaları

Uyum indeksi	Kriterler	Kabulü için kesme noktaları
$X^2/sd$		$\leq 2$ =mükemmel uyum
		$\leq 2.5$ =mükemmel uyum (küçük örneklerde)
		$\leq 3$ =mükemmel uyum (büyük örneklerde)
		$\leq 5$ = orta düzeyde uyum
RMSEA	0 (mükemmel uyum)	$\leq 0.05$ =mükemmel uyum
	1 (uyum yok)	$\leq 0.08$ =iyi uyum
		$\leq 0.10$ =zayıf uyum

<b>RMR/</b>	0 (mükemmel uyum)	$\leq 0.05$ =mükemmel uyum
<b>SRMR</b>	1 (uyum yok)	$\leq 0.08$ =iyi uyum $\leq 0.10$ =vasat uyum
<b>CFI</b>	0 (mükemmel uyum)	$\geq 0.90$ =iyi uyum
	1 (uyum yok)	$\geq 0.95$ =mükemmel uyum
<b>NFI/</b>	0 (mükemmel uyum)	$\geq 0.90$ =iyi uyum
<b>NNFI</b>	1 (uyum yok)	$\geq 0.95$ =mükemmel uyum

Çalışmada kullanılan ölçekteki 93 madde için faktör analizi yapılmıştır. Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı ve örneklemin yeterli olup olmadığı test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda Üniversite Kurumsallaşma Ölçeğine ait KMO değeri, ,983; Barlett Sphericity sonucu ise 41250,522 bulunmuştur. KMO'nun 0.60'dan yüksek ve Barlett Sphericity Testi sonucunun ise 0.05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ( $p= 0.00$ ). KMO değeri 1' e oldukça yakındır ve veri grubu faktör analizi için oldukça iyidir. Bu sonuçlar doğrultusunda elde edilen verilerin ve çalışmadaki örneklemin yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Faktör analizinde faktör sayısı toplam varyansın yüzdesi yöntemi ile belirlenmiştir. Bu yöntemde her ilave faktörün toplam varyansın açıklanmasına katkısı %5'in altına düştüğünde maksimum faktör sayısına ulaşılmış demektir (Kalaycı, 2008). Beşinci faktörden sonra diğer faktörlerin açıkladığı varyans %5'in altında olduğu faktör sayısı 5 olarak belirlenmiştir.

Üniversite Kurumsallaşma Ölçeğinin madde-toplam korelasyonu, ortak varyansı ve maddelerin ait olduğu faktöre ait yük değerleri Tablo 3.6'da verilmiştir.

Tablo 3.6. Üniversite Kurumsallaşma Ölçeğinin madde-toplam korelasyonu, ortak varyansı ve maddelerin ait olduğu faktöre ait yük değerleri

Döndürme Sonrası yük değerleri										
Faktör Numarası ve İsmi	form									
	Taslak Madde No	Ölçek madde no	Madde Toplam Korelasyonu	Ortak Varyans	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	
1. FAKTÖR	75	1	.76	.73	.74					
	64	2	.75	.71	.73					
	74	3	.74	.68	.73					
	58	4	.71	.65	.72					

	76	5	.74	.67	.70
	59	6	.79	.70	.69
	65	7	.77	.69	.68
	63	8	.75	.67	.68
	57	9	.83	.76	.67
	66	10	.78	.69	.65
	69	11	.86	.78	.64
	79	12	.80	.71	.63
	67	13	.85	.76	.62
	71	14	.84	.74	.61
	82	15	.88	.79	.61
	72	16	.81	.69	.60
	70	17	.85	.75	.60
	81	18	.84	.75	.59
	61	19	.74	.61	.58
	68	20	.79	.67	.58
	77	21	.71	.58	.58
	60	22	.81	.70	.57
	80	23	.84	.72	.56
	56	24	.73	.58	.54
	62	25	.74	.58	.53
Açıklanan varyans: % 21,48					
	46	26	.79	.76	.71
	47	27	.78	.75	.70
	85	28	.79	.74	.66
	19	29	.77	.71	.63
	86	30	.78	.70	.63
2. FAKTÖR	48	31	.78	.69	.61
	52	32	.84	.76	.60
	21	33	.78	.66	.58
	83	34	.77	.65	.56
	20	35	.80	.71	.55
	23	36	.75	.59	.51
Açıklanan varyans: % 17,08					
	40	37	.72	.69	.66
3. FAKTÖR	38	38	.81	.78	.62
	24	39	.62	.54	.61
	25	40	.78	.73	.59

	37	41	.84	.79	.57
	26	42	.72	.60	.54
	22	43	.74	.61	.52
	28	44	.77	.66	.51
	32	45	.72	.68	.49
	34	46	.71	.64	.39
Açıklanan varyans: % 11,72					
4. FAKTÖR	3	47	.60	.54	.62
	8	48	.78	.73	.61
	1	49	.61	.55	.59
	7	50	.74	.70	.57
	2	51	.69	.61	.57
	11	52	.69	.59	.54
	6	53	.75	.65	.54
	12	54	.64	.54	.49
	Açıklanan varyans: % 9,70				
5. FAKTÖR	87	55	.52	.60	.70
	88	56	.47	.51	.65
	91	57	.66	.66	.62
	89	58	.73	.72	.61
	90	59	.72	.69	.61
	92	60	.57	.60	.57
	93	61	.61	.51	.54
Açıklanan varyans: % 7,55					
<b>Toplam güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha): 0.98</b>					
<b>Toplam açıklanan varyans: % 67,56</b>					

Tablo 3.6 incelendiğinde ölçeğin 5 faktör ve 61 maddeden oluştuğu görülmektedir. İlk olarak maddelerin ortak varyans değerleri incelenmiş ve madde yük değeri 0.30'un altında olan maddeler ölçekten çıkarılarak faktör analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda ölçekten 4, 5, 49. ve 14. maddeler çıkarılmıştır.

Ölçeğin birinci faktörü 25 maddeden oluşmaktadır. Bu faktördeki 50, 78, 54, 55, 53, 17, 27. ve 15. maddeler başka faktörlerde benzer yük değerleri aldığı için ölçekten çıkarılmıştır. Faktörün madde yük değerleri 0.74-0.53 arasında değişmektedir. Cronbach Alpha değeri kullanılarak yapılan güvenilirlik hesaplaması sonucu, bu faktörün yirmi beş madde için Alpha değeri ,98 olarak bulunmuştur. Cronbach Alpha değerinin  $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir

ölçektir (Kalaycı, 2008). İkiye bölünmüş (Split half) güvenilirlik analizi modeline göre birinci faktörün birinci kısmın (M75, M64, M74, M58, M76, M59, M65, M63, M57, M66, M69, M79, M67) Cronbach Alpha değeri .96, ikinci kısmın (M67, M71, M82, M72, M70, M81, M61, M68, M77, M60, M80, M56, M62.) Cronbach Alpha değeri 95'tir. Bu değerler doğrultusunda ölçeğin birinci faktörünün güvenilirliği oldukça yüksektir. Birinci faktör ile ilgili maddeler incelenmiş bu maddelerin içeriğinin üniversitenin çevresi ile -özellikle bilimsel, sanayi ve sivil toplum kuruluşları-etkileşim içinde olması, çevresel değişimlere uyum sağlama, toplumsal değer ve normlara göre hareket etmesi, toplumun ihtiyaçlarına yönelik ve bilimsel çalışmalar yapmak ile ilgili olduğu için "Sorumluluk" olarak adlandırılmıştır. Çünkü bu boyutta bulunan maddeler genel olarak üniversitelerin görev ve sorumlulukları ile ilgilidir. Ölçeğin sorumluluk alt boyutu 75, 64, 74, 58, 76, 59, 65, 63, 57, 66, 69, 79, 67, 71, 82, 72, 70, 81, 61, 68, 77, 60, 80, 56. ve 62. maddelerden oluşmaktadır.

Ölçeğin ikinci faktörü 11 maddeden oluşmaktadır. Bu faktördeki 51, 84, 43, 44, 33, 9, 73, 45, 39, 18, 29, 35. ve 16. maddeler başka faktörlerde benzer yük değerleri aldığı için ölçekten çıkarılmıştır. Faktörün madde yük değerleri 0.71-0.51 arasında değişmektedir. Cronbach Alpha değeri kullanılarak yapılan güvenilirlik hesaplaması sonucu, bu faktörün 11 maddesi için alfa değeri ,96 olarak bulunmuştur. İkiye bölünmüş (Split half) güvenilirlik analizi modeline göre birinci faktörün birinci kısmın (M46, M47, M85, M19, M86, M48.) Cronbach Alpha değeri .93, ikinci kısmın (M48, M52, M21, M83, M20, M23.) Cronbach Alpha değeri 90'dır. Bu değerler doğrultusunda ölçeğin ikinci faktörünün güvenilirliği oldukça yüksektir. İkinci faktör ile ilgili maddeler incelenmiş bu maddelerin içeriğinin üniversitede yapılan işlerin hakkaniyete ve uzmanlığa göre yapılması, alınan kararların ve yapılan faaliyetlerin şeffaf ve hesap verebilirlik içinde olması ve uygulamaların adaletli bir şekilde olması ile ilgili olduğu için "Nesnellik" olarak adlandırılmıştır. Ölçeğin nesnellik alt boyutu 46, 47, 85, 19, 86, 48, 52, 21, 83, 20. ve 23. maddelerden oluşmaktadır.

Ölçeğin üçüncü faktörü 10 maddeden oluşmaktadır. Bu faktördeki 41, 42, 36, 31. ve 30. maddeler başka faktörlerde benzer yük değerleri aldığı için ölçekten çıkarılmıştır. Faktörün madde yük değerleri 0.66-0.39 arasında değişmektedir. Ölçekteki 32. ve 34. maddeler nesnellik faktöründe yer alırken kültürel güç faktöründe yüksek madde yük değeri aldığı ve anlamsal olarak kültürel güç faktörüne

uygun olduğundan üçüncü faktöre alınmasına karar verilmiştir. Cronbach Alpha değeri kullanılarak yapılan güvenirlik hesaplaması sonucu, bu faktörün on madde için alfa değeri ,94 olarak bulunmuştur. İkiye bölünmüş (Split half) güvenirlik analizi modeline göre birinci faktörün birinci kısmın (M40, M38, M24, M25, M37.) Cronbach Alpha değeri .92, ikinci kısmın (M26, M22, M28, M32, M34.) Cronbach Alpha değeri 87'dir. Cronbach Alpha değerinin  $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Üçüncü faktör ile ilgili maddeler incelenmiş bu maddelerin içeriğinin üniversitedeki kurumsal değer, imaj ve kimlik gibi üniversitenin kültürü ile ilgili olduğu için ile ilgili olduğu için "Kültürel güç" olarak adlandırılmıştır. Ölçeğin kültürel güç alt boyutu 40, 38, 24, 25, 37, 26, 22, 28, 32. ve 34. maddelerden oluşmaktadır.

Ölçeğin dördüncü faktörü 8 maddeden oluşmaktadır. Bu faktördeki 10. madde başka faktörlerde benzer yük değerleri aldığı için ölçekten çıkarılmıştır. Faktörün madde yük değerleri 0.62-0.49 arasında değişmektedir. Cronbach Alpha değeri kullanılarak yapılan güvenirlik hesaplaması sonucu, bu faktörün sekiz madde için alfa değeri ,91 olarak bulunmuştur. İkiye bölünmüş (Split half) güvenirlik analizi modeline göre birinci faktörün birinci kısmın (M3, M8, M1, M7.) Cronbach Alpha değeri .84, ikinci kısmın (M2, M11, M6, M12.) Cronbach Alpha değeri 82'dir. Cronbach Alpha değerinin  $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Dördüncü faktör ile ilgili maddeler incelenmiş bu maddelerin içeriğinin üniversitedeki işlerin belli bir sistem ve standartlar halinde yürütülmesi, üniversitenin işlevsel kural ve prosedürlere sahip olması ile ilgili olduğu için ile ilgili olduğu için ile ilgili olduğu için "Formalleşme" olarak adlandırılmıştır. Ölçeğin formalleşme alt boyutu 3, 8, 1, 7, 2, 11, 6. ve 12. maddelerden oluşmaktadır.

Ölçeğin beşinci faktörü 8 maddeden oluşmaktadır. Bu faktördeki 13. madde başka faktörlerde benzer yük değerleri aldığı için ölçekten çıkarılmıştır. Faktörün madde yük değerleri 0.70-0.54 arasında değişmektedir. Cronbach Alpha değeri kullanılarak yapılan güvenirlik hesaplaması sonucu, bu faktörün sekiz madde için alfa değeri ,88 olarak bulunmuştur. İkiye bölünmüş (Split half) güvenirlik analizi modeline göre birinci faktörün birinci kısmın (M90, M89, M93, M92.) Cronbach Alpha değeri .84, ikinci kısmın (M92, M91, M88, M87.) Cronbach Alpha değeri 73'dür. Cronbach Alpha değerinin  $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir,  $0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise oldukça güvenilir bir ölçektir. Beşinci faktör ile ilgili



maddeler incelenmiş bu maddelerin içeriğinin üniversitenin maddi ve insan kaynaklarının yeterliliği ile ilgili olduğu için “Kaynak Yeterliliği” olarak adlandırılmıştır. Ölçeğin kaynak yeterliliği alt boyutu 87, 88, 91, 89, 90, 92. ve 93. maddelerden oluşmaktadır.

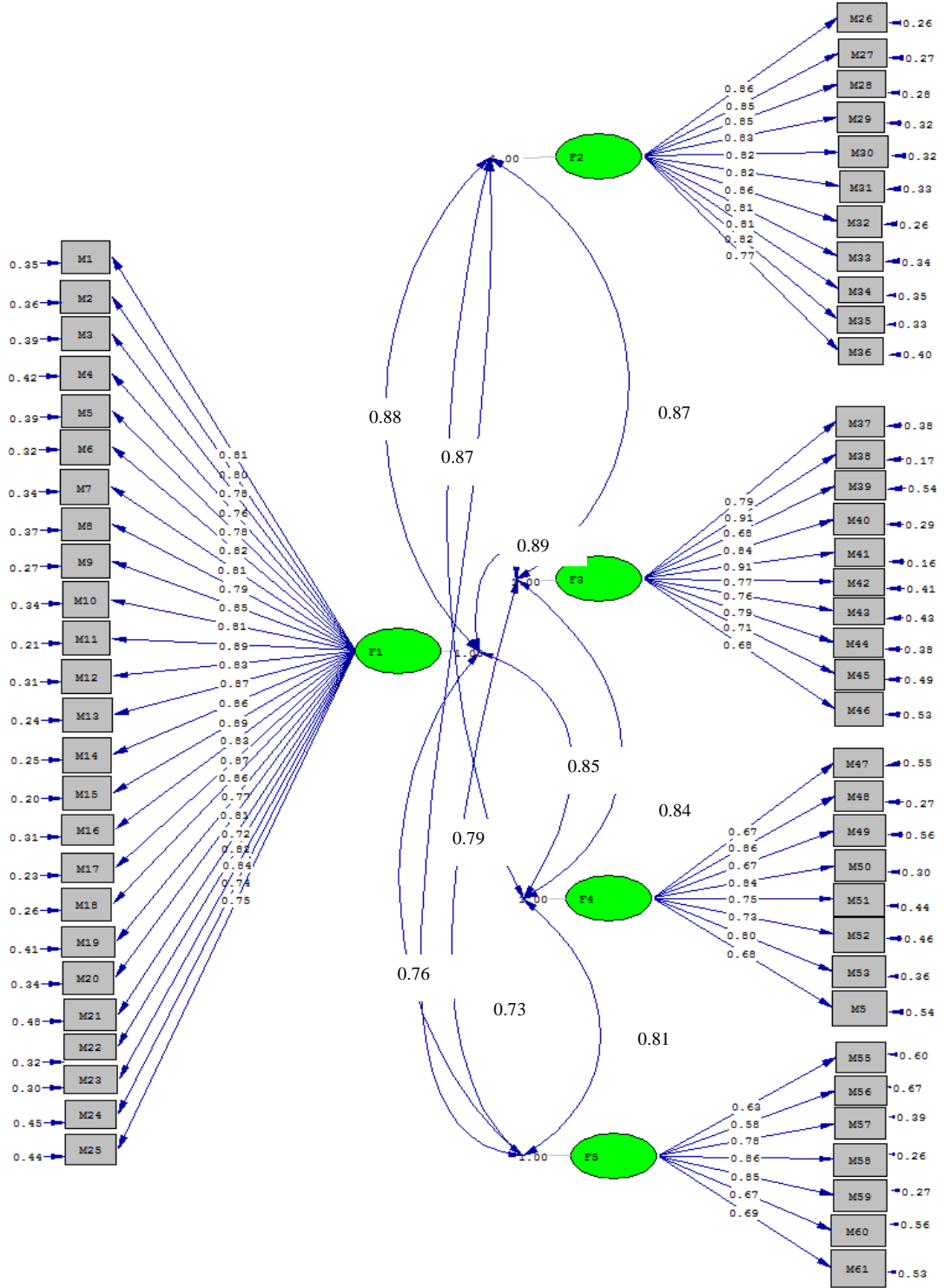
Tablo 3.6 incelendiğinde, birinci faktör ölçeğe ilişkin toplam varyansın % 21,48’ini, ikinci faktör % 17,08’ini, üçüncü faktör % 11,72’sini, dördüncü faktör % 9,70’ini ve beşinci faktör % 7,55’ini açıkladığı görülmektedir. Ölçek üniversitenin kurumsallaşmasına ilişkin toplam varyansın % 67,56’sını açıklamaktadır. Ölçeğin Alfa modeli için toplam güvenilirlik katsayısı 0.98’dir. Ölçeğin İkiye bölünmüş (Split half) güvenilirlik analizi modeline göre toplam güvenilirlik katsayısı birinci kısmın (M90, M89, M93, M92, M91, M88, M87, M1, M2, M3, M6, M7, M8, M11, M12, M19, M20, M21, M22, M23, M24, M25, M26, M28, M32, M34, M37, M38, M40, M46, M47.) Cronbach Alpha değeri .97, ikinci kısmın (M47, M48, M52, M56, M57, M58, M59, M60, M61, M62, M63, M64, M65, M66, M67, M68, M69, M70, M71, M72, M74, M75, M76, M77, M79, M80, M81, M82, M83, M85, M86.) Cronbach Alpha değeri 98’dir. Cronbach Alpha değerinin  $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

**Doğrulayıcı faktör analizi:** Üniversite Kurumsallaşma Ölçeğinin yapı geçerliği için DFA uygulanmıştır. Yapılan DFA’da elde edilen modelin uyum indeksleri tablo 3.7’de verilmiştir.

Tablo 3.7. Doğrulayıcı faktör analizi için uyum ölçüleri

Uyum Ölçüsü	Değeri	Uyum
$X^2/sd$	3.0	Mükemmel uyum
RMSEA	0.074	İyi uyum
RMR	0.042	Mükemmel uyum
CFI	0.99	Mükemmel uyum
NFI	0.98	Mükemmel uyum
NNFI	0.98	Mükemmel uyum

Tablo 3.7 incelendiğinde uyum değerlerinin indeksleri RMSEA=.074, RMR=.042, CFI=.99, NFI=.98 ve NNFI=0.98 olarak bulunmuştur. Bu uyum indeksi değerleri modelin yeterli uyum verdiğini göstermektedir. Modele ilişkin faktör yükleri şekil 3.3’de verilmiştir.



Şekil 3.3. ÜKÖ'ne ilişkin Path Diagramı ve Faktör Yükleri

**Alt Boyutların İlişkisi:** Üniversite Kurumsallaşma Ölçeği alt boyutlarının aritmetik ortalaması, standart sapması ve korelasyon matrisi tablo 3.8'de verilmiştir.

Tablo 3.8. Üniversite Kurumsallaşma Ölçeği alt boyutlarının aritmetik ortalama, standart sapma ve korelasyon matrisi

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5
1. Sorumluluk	79.29	22.43		.85*	.86*	.80*	.70*
2. Nesnellik	29.38	10.95			.85*	.80*	.71*
3. Kültürel Güç	29.42	9.21				.78*	.68*
4. Formalleşme	24.11	7.20					.72*
5. Kaynak Yeterliliği	20.08	6.66					
N = 417 *p=0.00							

Tablo 3.8 incelendiğinde OKÖ'nin kültürel güç ile kaynak yeterliği arasında orta düzeyde, diğer boyutlar arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Madde ayırıcılık güçleri:** Üniversitelerin kurumsallaşma düzeylerini belirlemek için ölçeği oluşturan maddelerin ayırıcılık güçleri hesaplanmıştır. Maddelerin ayırıcılık güçleri hesaplanırken ilk olarak her bir deneğin aldığı toplam puan hesaplanmış ve büyükten küçüğe doğru sıralanmıştır. Grubun %27 (113)'si üst grubu, %27 (113)'si alt grubu oluşturmuştur. Üst ve alt gruplar arasında anlamlı farklılığın olup olmadığı bağımsız bruplar t-testiyle sınanmıştır.

Tablo 3.9. Üniversite Kurumsallaşma Ölçeği Madde Ayırıcılık Güçleri (Alt-Üst Grup t değerleri)

Madde no	t	Madde no	t	Madde no	t	Madde no	t	Madde no	t
1	16.93*	14	24.14*	27	25.43*	40	24.95*	53	18.08*
2	17.36*	15	28.28*	28	24.64*	41	27.92*	54	15.59*
3	15.55*	16	21.14*	29	19.35*	42	18.82*	55	10.96*
4	14.84*	17	26.68*	30	22.39*	43	19.33*	56	9.24*
5	16.85*	18	23.58*	31	22.25*	44	22.91*	57	16.01*
6	18.21*	19	19.40*	32	28.00*	45	19.34*	58	18.47*
7	19.95*	20	19.32*	33	20.24*	46	19.33*	59	19.57*
8	17.38*	21	16.16*	34	24.63*	47	15.24*	60	13.94*
9	20.64*	22	23.29*	35	22.28*	48	21.33*	61	14.77*
10	19.95*	23	25.80*	36	19.75*	49	15.24*		
11	24.50*	24	17.28*	37	17.97*	50	19.55*		
12	21.46*	25	17.12*	38	26.75*	51	18.43*		
13	26.04*	26	25.21*	39	13.94*	52	15.09*		

N= 417 \*p=0.00

Tablo 3.9 incelendiğinde, ÜKÖ’ni oluşturan tüm maddelerin .05 düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir (p=0.00). ÜKÖ’ndeki maddelerin t değerlerinin anlamlı çıkması üniversitelerin kurumsallaşma düzeylerini belirlemede ayırt edici oldukları şeklinde yorumlanabilir.

**Ölçek Puanlarının değerlendirilmesi:** ÜKÖ’nde Likert Tipi beşli derecelendirme kullanılmıştır. “Kesinlikle katılmıyorum” seçeneğine 1, “Katılmıyorum” seçeneğine 2, “Kararsızım” seçeneğine 3, “Katılıyorum” seçeneğine 4 ve “Tamamen katılıyorum” seçeneğine 5 puan verilmiştir. Bu beşli derecelendirme ondalık sayıların tam sayıya çevrilmesi ile ölçekten alınacak puan belirlenmiştir. Ölçeğin puanlanma şekilleri ve yorumu Tablo 3.10’da verilmiştir.

Tablo 3.10. Üniversite Kurumsallaşma Ölçeğinin puanlanma şekilleri ve yorumu

Seçenekler	Puan	Ağırlık	Yorum
	Aralıkları	Puanı	
Kesinlikle katılmıyorum	1.00 – 1.49	1	Çok düşük
Katılmıyorum	1.50 – 2.49	2	Düşük
Kararsızım	2.50 – 3.49	3	Orta
Katılıyorum	3.50 – 4.49	4	Yüksek
Tamamen katılıyorum	4.50 – 5.00	5	Çok Yüksek

Ortalamaya göre puanlama: 1.00-1.49 arası puan ortalaması olan üniversitenin kurumsallaşma düzeyi çok düşük, 1.50-2.49 arası düşük, 2.50-3.49 arası orta, 3.50-4.49 arası yüksek ve 4.50-5.00 arası çok yüksektir. Ölçeğin norm çalışması için ölçekten alınan toplam ve alt boyut ham puanları; standart puana (Z puanı) ve yüzdelik puanlara dönüştürülmüştür. Ölçekten alınan ham puanların standart ve yüzdelik puanları Ek 5'te verilmiştir. Üniversite Kurumsallaşma Ölçeği'nin son şekli Ek-2'de verilmiştir.

### 3.3.2. Araştırmanın Nitel boyutunda Kullanılan Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada standardize edilmiş açık uçlu sorulardan oluşan görüşme yaklaşımı benimsenmiştir. Bu yaklaşımda sorular dikkatlice belli bir sıraya göre yazılmıştır (Patton, 2002:346). Standardize edilmiş açık uçlu sorulardan oluşan görüşme yaklaşımının kullanılmasının dört önemli nedeni vardır. Bunlar:

- 1) Değerlendirmede kullanılan dokümanların kontrolü sağlanmış olur.
- 2) Görüşmeci değişiminde farklılıklar en aza indirmiş olur. Bu durum geçerliliği artırır.
- 3) Görüşme sadece belirlenen sorular üzerinde odaklandığı için zaman etkili kullanılır.
- 4) Bulguların karşılaştırılması ve analizinde kolaylık sağlanır (Patton, 2002: 346).

Standardize edilmiş görüşmede görüşme önceden planlanır, ne tür soruların sorulacağı ve hangi verilerin toplanacağını önceden ayrıntılı bir şekilde oluşturur ve oluşturulan görüşme planı aynen uygulanır (Gelen, 2007). Araştırmacı tarafından nitel veri toplamak için bir görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formu

görüşmenin amacı hakkında bilgi ve görüşme sorularını içeren veri toplama aracıdır (Creswell, 2003:216). Araştırmada kullanılan görüşme soruları nicel verilerin sonuçlarından ve araştırmacı tarafından ilgili alanyazının taranması ve gerekli uzman görüşlerinin alınmasıyla hazırlanmıştır. Görüşme formunda ayrıca öğretim elemanlarının demografik özelliklerini belirlemek amacıyla da araştırmacı tarafından hazırlanan cinsiyet, yaş, unvan, çalıştığı kurumdaki hizmet süresi ve idari görevin olup olmadığını belirlemeye yönelik sorular mevcuttur. Görüşmede kullanılan görüşme formu Ek-2’de verilmiştir.

### **3.4. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi**

#### **3.4.1. Çalışmanın Nicel Boyutundaki Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi**

Üniversite Kurumsallaşma Ölçeği elektronik posta yoluyla Üniversitedeki öğretim elemanlarına gönderilerek veriler toplanmıştır. Üniversite Kurumsallaşma Ölçeğinin internet adresinin linki öğretim elemanlarına e-posta yoluyla gönderilmiştir. Verilerin bu şekilde toplanmasının nedenleri elektronik postanın sağladığı avantajlardan dolayıdır.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının ölçeklere verdikleri yanıtlar bilgisayar ortamına aktarılarak IBM SPSS Statistics 20 paket programı kullanılarak çözümlenmiştir. Üniversitelerin kurumsallaşma düzeyi belirlenirken öncelikle her öğretim elemanının üniversite kurumsallaşma ölçeğine verdiği toplam puanlar bulunmuştur. Daha sonra ise toplam puanlar üzerinden aritmetik ortalama ve standart sapma hesaplanmıştır.

#### **3.4.2. Çalışmanın Nitel Boyutundaki Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi**

Araştırmada nitel veri toplama yöntemlerinden biri olan görüşme yöntemi kullanılmıştır. Veriler, bu araştırma için araştırmacı tarafından hazırlanan görüşme formu ile toplanmıştır. Soru formunun güvenilirliği için 2 kişi ile deneme yapılmıştır. Deneme görüşmesi yapılan 2 kişi çalışma grubuna alınmamıştır. Deneme görüşmesi sonucunda görüşme formuna daha zengin veri elde etmek için bazı sonda sorular eklenmiştir. Görüşme yüz yüze görüşme şeklinde yürütülmüş ve katılımcıların konuya ilişkin ifadeleri kayda geçirilmiştir. Nitel araştırmada araştırmacı verileri nasıl kayıt edeceğini önceden planlamamalıdır Araştırmacı, verileri toplarken, not tutma, ses kaydı veya vidoya çekme yöntemlerini kullanabilir (Creswell, 2003:214-

216). Bundan dolayı bu çalışmada nitel veri toplamada ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Katılımcıların isteklerine göre bazı görüşmelerde not alma şeklinde veri elde edilmiştir.

Veri analiz süreci verilerden anlam çıkarmayı içermektedir. Veri analizine başlamadan önce araştırmacı hazırlık için verileri anlayana kadar derinlemesine okumalıdır (Creswell, 2003:217). Araştırmada genellikle ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Sadece iki görüşmecinin isteği üzerine ses kayıt cihazı kullanılmamış not tutma şeklinde veriler elde edilmiştir. Görüşmeden elde edilen verileri analiz etmek amacıyla ses kayıtları tekrar tekrar dinlenerek dikkatli ve ayrıntılı şekilde yazıya aktarılmıştır.

Bilgisayar ve yazılımlar verilerin analizine yardımcı olmaktadır. Nitel veri analiz yazılımları verileri depolamada, kodlamada ve geri almada birçok fayda sağlamaktadır. Yazılımlar kodlamanın hızlı bir şekilde yapılmasını sağlayarak kategori ve temaların oluşturulmasını sağlamaktadır (Patton, 2002:442) Bundan dolayı bu çalışmada nitel verilerin analizi için ATLAS.ti 6 yazılımı kullanılmıştır.

Görüşme verileri tek tek incelenmiş, ilgili görüşme ile ilgili notlarla birlikte değerlendirilmiş ve kodları çıkarılarak raporlaştırılmıştır. Yapılan analizlerde içerik analiz tekniği kullanılmıştır. İçerik analizinde kategorisel ve frekans analizi teknikleri kullanılmıştır. Frekans analizi, analiz sonucunda ulaştığımız birimleri sayısal bir tarzda görülme sıklığını ortaya koymaktır. Kategorisel analiz ise belli bir bulgunun öncelikle birimlere bölünmesi ve daha sonra bu birimlerin, belirli ölçütlere göre kategoriler halinde gruplandırılmasıdır (Bilgin, 2006:18-19).

### **3.5. Araştırmanın Nitel Boyutu İçin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması**

Nitel araştırmalarda güvenilirlik, araştırmanın alan yazına eklediği inandırıcı ek bilgiler ve insan yaşamında karşılaşılan sorunlara getirdiği çözüm çerçevesinde değerlendirilir (Yıldırım ve Şimşek, 2006:265). Nitel araştırma temelde yorumlamaya dayanır. Araştırmacı bulguları yorumlamada önemli role sahiptir. Fakat araştırmacı verileri yorumlarken kişisel görüşlerinden kaçınmalıdır (Creswell, 2003:208) Görüşmelerin sağlıklı olması için uygun ortamlar seçilmiştir. Görüşmeye başlamadan önce çalışanlar kurumsallaşma hakkında kısa bilgi verilmiştir. Görüşmede ayrıntılı bilgi toplanmaya çalışılmıştır. Araştırmacı 45 kişi ile yapmış olduğu görüşmeyi olabildiğince yansız şekilde araştırmaya yansıtmaya çalışmıştır.

Nitel veri toplamak amacıyla hazırlanan görüşme formunun geçerliliğini sağlamak için öncelikle pilot uygulamada ortaya çıkan sorunlar tespit edilmiştir. Bu düzeltmeler yapılarak yeniden görüşme formu oluşturulmuştur. Aynı zamanda alanda üç uzmana başvurularak görüşme formunun kapsam geçerliliği ile ilgili bilgi alınarak görüşme formunun geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır. Bulgular kendi içinde tutarlı, anlamlı ve daha önceden oluşturulan kavramsal çerçeve ve kuramlarla uyumluluğuna bakılarak iç geçerlilik sağlanmıştır. Çalışmada örneklem genellemeye izin verecek ölçüde çeşitlendirilmiştir. Aynı zamanda örneklemin özellikleri başka bir örnekleme karşılaştırma yapabilecek düzeyde ayrıntılı olarak tanımlanarak dış geçerlilik sağlanmıştır. Bulgularla kuramsal çerçevenin tutarlı olup olmadığı konusunda üç uzman incelemesine başvurulmuştur. Bu sayede çalışmanın geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada veri kaynağı toplanan bireyler açık bir şekilde demografik bilgileri verilerek tanımlanmıştır. Böylece, benzer araştırma yapan diğer araştırmacılar örneklem oluştururken bu özellikleri dikkate alarak araştırma yapabilirler. Bu durumlar dış güvenilirliği sağlamaktadırlar. İç güvenilirlik için görüşmelerden doğrudan alıntılar yapılmıştır. Görüşmede elde edilen veriler yazıya aktarıldıktan sonra katılımcılara yazılı şekilde gönderilmiş ve verilerin kendi algıları doğru yansıtıp yansıtmadığı sorularak dış güvenilirlik sağlanmıştır. Çalışmada doğruluğu sağlamak için yaşamda çatışan perspektifler olduğundan çalışmada karşıt temalar da alınmalıdır. Bundan dolayı çalışmada zıt görüşlere ve temalara da yer verilmiştir. Araştırmacının, eğitimi, deneyimi, statüsü güvenilirliği etkiler. Araştırmacının daha önce yaptığı bilimsel ve nitel çalışmalar bunu sağlamaktadır.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR ve TARTIŞMA

#### 4.1. Bulgular

##### 4.1.1. Ana Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın problemi “Kamu üniversitelerinin kurumsallaşma düzeyi ve kurumsallaşma sürecinde yaşadıkları sorunlara nelerdir?” biçiminde ifade edilmiştir. Ana probleme ilişkin bulgular alt problemde ayrıntılı şekilde incelenmiştir.

##### 4.1.2. Birinci, İkinci, Üçüncü ve Dördüncü Alt Problemlere İlişkin Bulgular

Öğretim elemanlarının görüşlerine göre sorumluluk alt boyutunda yer alan maddelerin aritmetik ortalaması ve standart sapması aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.1. Öğretim elemanlarının sorumluluk boyutunda yer alan maddelere ilişkin algılarının aritmetik ortalaması ve standart sapması

Maddeler	N	Ortalama	Standart sapma	Yorum
Üniversitemiz toplumun kendisine saygı duymasını önemser.	630	3.690	1.08	Yüksek
Üniversitemiz bilimsel etkinliklere yer verir.	630	3.601	1.049	Yüksek
Üniversitemiz ulusal bilimsel kuruluşlarla işbirliği içerisindedir.	630	3.450	1.035	Orta
Üniversitemiz çalışanları toplumsal değerlere uygun davranış göstermektedir	630	3.411	1.008	Orta
Üniversitemiz politika ve uygulamalarında toplumsal beklentileri dikkate alır.	630	3.407	1.044	Orta
Üniversitemiz, faaliyetlerinin sorumluluğunu taşımaktadır.	630	3.403	1.039	Orta
Üniversitemizde uygulamalar alınan kararlar doğrultusunda yapılır.	630	3.401	1.049	Orta
Üniversitemiz sivil toplum kuruluşları ile işbirliği içinde çalışır.	630	3.385	1.061	Orta
Üniversitemiz politika ve uygulamalarında toplumsal beklentileri dikkate alır.	630	3.377	1.000	Orta
Üniversitemiz çevredeki değişimlere (Bilimsel, teknolojik vb.) uyum sağlar.	630	3.322	1.008	Orta
Üniversitemiz uluslararası bilimsel kuruluşlarla işbirliği içerisindedir.	630	3.306	1.069	Orta

Üniversitemizin politikası, Stratejileri, vizyon ve misyonu birbiri ile uyumludur.	630	3.304	1.073	Orta
Üniversitemiz iş sektörünün ihtiyaç duyduğu bilgiyi paylaşır.	630	3.304	1.022	Orta
Üniversitemiz başarılı üniversitelerin uygulamalarını takip etmektedir.	630	3.290	1.097	Orta
Üniversitemiz değişen çevreye uyum sağlayabilecek yapıya sahiptir.	630	3.262	1.088	Orta
Üniversitemizin örgütsel yapısı üniversitenin amaçları ile uyumludur.	630	3.252	1.023	Orta
Üniversitemiz politika, strateji, vizyon ve misyonuna uygun yönetsel kararlar almaktadır.	630	3.242	1.035	Orta
Üniversitemiz çalışanları etik kurallara uygun hareket eder.	630	3.236	1.087	Orta
Üniversitemizde akademik değerlendirme ve kalite geliştirme çalışmaları vardır.	630	3.223	1.155	Orta
Üniversitemiz çevresine güven vermektedir.	630	3.214	1.066	Orta
Üniversitemiz toplumsal sorunlara yönelik çalışmalar yapmaktadır.	630	3.211	1.046	Orta
Üniversitemiz evrensel değerlere sahip bireyler yetiştirir.	630	3.174	1.063	Orta
Üniversitemiz personelin mesleki gelişimlerini sağlayacak faaliyetlerde bulunur.	630	3.169	1.154	Orta
Üniversitemiz iş sektörünün (sanayi, tıp, eğitim vb.) ihtiyaç duyduğu bilgiyi üretir.	630	3.158	1.045	Orta
Üniversitemiz, iş sektörünün istediği nitelikte insan yetiştirir.	630	3.097	1.048	Orta
<b>Toplam</b>	<b>630</b>	<b>3.316</b>	<b>.812</b>	<b>Orta</b>

Tablo 4.1 incelendiğinde, yeni açılan üniversitelerin sorumluluk boyutunda orta ( $\bar{X}=3.316$ ) düzeyde kurumsallaştıkları görülmektedir. Tablo incelendiğinde sorumluluk boyutunda yer alan “*Üniversitemiz toplumun kendisine saygı duymasını önemser*” biçiminde ifade edilen madde en yüksek ( $\bar{X}=3.690$ ) ortalamaya sahiptir. Sorumluluk boyutunda yer alan en yüksek ortalama sahip diğer iki madde ise; “*Üniversitemiz bilimsel etkinliklere yer verir.*” ( $\bar{X}=3.601$ ) ve “*Üniversitemiz ulusal bilimsel kuruluşlarla işbirliği içerisinde*” ( $\bar{X}=3.450$ ). Sorumluluk boyutunda yer alan “*Üniversitemiz, iş sektörünün istediği nitelikte insan yetiştirir*” biçiminde ifade edilen madde en düşük ( $\bar{X}=3.097$ ) ortalamaya sahiptir. Sorumluluk boyutunda yer alan en düşük ortalamaya sahip diğer iki madde ise; “*Üniversitemiz iş sektörünün (sanayi, tıp, eğitim vb.) ihtiyaç duyduğu bilgiyi üretir*” ( $\bar{X}=3.158$ ) ve “*Üniversitemiz personelin mesleki gelişimlerini sağlayacak faaliyetlerde bulunur*” ( $\bar{X}=3.169$ ). Bu bulgular doğrultusunda üniversitelerin sorumluluk boyutunda orta düzeyde kurumsallaştıkları görülmektedir.

Nitel veri toplamak için yapılan görüşmelerde sorumluluk boyutunda yaşanan sorunlara ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.2. Öğretim elemanlarının algılarına göre üniversiteler sorumluluklarını yerine getirirken yaşanan sorunlar

<b>Tema</b>	<b>Kategoriler</b>	<b>f</b>
<b>Sorumluluk</b>	Akademik personel eksiliği	35
	Bilimsel çalışmalara desteğin olmaması	24
	İlin özelliklerinden kaynaklı sorunlar	20
	Personelin gelişiminin olmaması	16
	Öğrencilerin nitelikli olmaması	16
	Akademik personelin nitelikli olmaması	16
	Eğitim-öğretim yeterli düzeyde verilememesi	10
	Laboratuvar eksikliği	10
	Alt yapı eksikliği	10
	Toplum ile üniversitenin bütünleşememesi	10
	Piyasa ile işbirliğinin olmaması	10
	Yönetimin nitelikli olmaması	9
	Kütüphane yetersizliği	8
	İş yoğunluğu	8
	Belli bir sistemin olmaması	8
	Bina eksikliği	7
	Yükseköğretim sisteminin etkin olmaması	7
	İş piyasasının ihtiyacını karşılayamama	6
	Sorumlulukların farkında olmama	6
	Araç-gereç yetersizliği	4
	Çalışma ortamı eksikliği	4
	Dersliklerin yetersizliği	4
	Uygulamaya yönelik eğitimin olmaması	4
	Toplumsal sorunlara çözüm üretememe	4
	İdari personel eksikliği	3
	Eğitime önceliğin verilmemesi	3
	Bilgi üretememe	2
	<b>Toplam</b>	<b>264</b>

Tablo 4.2 incelendiğinde öğretim elemanlarının algılarına göre üniversiteler sorumluluklarını yerine getirirken yaşanan sorunlar sırasıyla; akademik personel eksiliği (f=35), bilimsel çalışmalara desteğin olmaması (f=24), ilin özelliklerinden kaynaklı sorunlar (f=20), personelin gelişiminin olmaması (f=16), öğrencilerin nitelikli olmaması (f=16), akademik personelin nitelikli olmaması (f=16), eğitim-öğretim yeterli düzeyde verilememesi (f=10), laboratuvar eksikliği (f=10), alt yapı eksikliği (f=10), toplum ile üniversitenin bütünleşememesi (f=10), piyasa ile işbirliğinin olmaması (f=10), yönetimin nitelikli olmaması (f=9), kütüphane

yetersizliği (f=8), iş yoğunluğu (f=8), belli bir sistemin olmaması (f=8), bina eksikliği (f=7), yükseköğretim sisteminin etkin olmaması (f=7), iş piyasasının ihtiyacını karşılayamama (f=6), sorumlulukların farkında olmama (f=6), araç-gereç yetersizliği (f=4), çalışma ortamı eksikliği (f=4), dersliklerin yetersizliği (f=4), uygulamaya yönelik eğitimin olmaması (f=4), toplumsal sorunlara çözüm üretememe (f=4), idari personel eksikliği (f=3), eğitime önceliğin verilmemesi (f=3) ve bilgi üretemedir (f=2) Aşağıda bazı kategorilere ait katılımcılardan alıntılar verilmiştir.

Sorumluluk boyutunda akademik personel eksiliği kaynaklanan sorunları bazı öğretim elemanları şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“.....üniversitenin asli fonksiyonlarını yerine getirebilmek için STK’larla öğretmen ve öğrencilerle yaptığımız çalışmaları belli plan, proje dahilinde yapmaya çalışarak biz misyonumuzu amacımızı netleştirmeye çalışıyoruz. Ama bu noktada da gerek eleman eksikliğinden ve iş yoğunluğundan dolayı sıkıntılar yaşanmaktadır” (K-3).*

*“Yeni kurulan bir üniversite olduğumuzdan ve personel sıkıntısından dolayı burada bizim iş yükümüz çok fazla. Bundan dolayı dışarı ile irtibatımız çok çok azdır. Bu zaman ve eleman ile alakalıdır. Kadronuz yerinde olursa bu sorumluluğu yerine getirebilirsiniz” (K-9).*

*“Öğretim üyesi eksiliğimiz çoktur. Örneğin mühendislik fakültesinde sekiz tane bölüm vardır. Bunların sadece ikisinde öğrenci almaktayız. Bu öğrenci aldığımız bölümlerde de yeteri kadar öğretim üyemiz yoktur. Diğer bölümlerde sadece birkaç tane asistan vardır. Üniversitemizin yeni kurulmasından dolayı belki de ilin şartları veya öğretim elemanlarını buraya cezbedecek faktörlerin eksik olmasından dolayı yeteri kadar buraya eleman gelmemektedir” (K-21).*

Sorumluluk boyutunda bilimsel çalışmalara desteğin olmamasından kaynaklanan sorunları bazı öğretim elemanları şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Bilimsel araştırma konusunda öğretim üyelerine yeterli destek verilmemektedir. Örneğin başka üniversiteler çok iyi destek verilmektedir. Fakat burada ben bir kongreye gitmek istediğimde bir çok sorun ortaya çıkarmaktadır. Çok az miktarda destek vermektedir” (K-16).*

*“Üniversitede çalışanları için ciddi şekilde destek vermemektedir. Burası milli eğitim gibi çalışmakta halbuki üniversite farklı bir zihniyete sahip olmak zorundadır. Burası rutin devlet memuru işe gider gelir şeklinde yapı söz konusudur. Burada bireyin kendini geliştirmesi, özgürleştirilmesi ve bilimsel etkinliğini arttırması için teşvik edici bir durum söz konusu değildir” (K-38).*

Sorumluluk boyutunda ilin özelliklerinden kaynaklanan sorunları bazı öğretim elemanları şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Akademik personelde almada sıkıntılar yaşanmaktadır. İstedığımız elemanları alamıyoruz. Nitelikli kişiler buranın yeni olmasından ve coğrafi koşullardan dolayı buraya gelmek istememektedir” (K-40).*

*“...birçok alanda öğrenci yetişmemektedir. Akademik personel üniversitenin bulunduğu ilden dolayı gelmek istememektedir. Gelen de zaten fazla kalmamakta ve gitmektedir” (K-42).*

Sorumluluk boyutunda personelin gelişiminin sağlanmamasından kaynaklanan sorunları bazı öğretim elemanları şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Üniversitemizde personelin mesleki gelişimini sağlayıcı çalışmalar yoktur. Örneğin; öğretim görevlilerine yüksek lisans ve doktora yaptırılmaması planlanmaktadır. Asli görevinin derse giren bir kişinin yüksek lisans yapmasını gereksiz görülmektedir. Halbuki öğrencilerle yüz yüze iletişimde olan bir insan ve üniversitenin vizyon olarak sürekli potansiyeli geliştirmesi gereken bir kurum iken kurumda çalışan bir kişinin potansiyelini arttırmayı öngörememektedir” (K-2).*

*“Üniversitemiz kendi personelin gelişimini sağlamada çok yetersizdir. Bunun nedeni idarecilerin bakış açısına bağlıdır. Burada bir vizyon eksikliği var. İlin imkanları da çok sıkıntılıdır. Böyle bir durumda üniversitedeki öğretim elemanlarına daha fazla destek verilmesi gerekirken bunu yapamamaktadır” (K-16).*

*“Öğretim elemanlarının gelişimini destekleyecek ve onların ilerlemelerine yardımcı olacak zihniyetten uzak bir üniversite profili sergilenmektedir. Personel ekseriyetle kendi gelişimini kendi olanakları çerçevesinde yapmakta, yönetimden bu yönde herhangi bir destek görmemektedir” (K-45).*

Sorumluluk boyutunda öğrencilerin niteliğinden kaynaklanan sorunları bir öğretim elemanı şu şekilde ifade etmiştir:

*“...buraya genelde puanı düşük niteliği olmayan öğrenciler gelmektedir. Okumayı sevmeyen çalışmayan kişiler gelmektedir. Fakat bir İstanbul üniversitenizde bir hoca şu kadar kaynak okunacak dese bu yapılmaktadır.” (K-28).*

Sorumluluk boyutunda akademik personelin niteliğinden kaynaklanan sorunları bir öğretim elemanı şu şekilde ifade etmiştir.

*“81 ile üniversite kurulduktan sonra belki çok fazla kişi akademisyen olmayı düşünmemiştir. Buna yönelik eğitim almamıştır. Ben de onlardan bir tanesiyim. Buraya yönelik bir eğitim almadım. Doğal olarak nitelikli olarak öğretim elemanların niteliği tartışılır. Bu da nitelikli insan ve bilgi üretmeyi etkilemektedir. Bu konu ciddi anlamda ele alınmalıdır.” (K-30).*

Nitel veri toplamak için yapılan görüşmelerde sorumluluk boyutunda olumlu görüşlere ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.3. Öğretim elemanlarının algılarına göre üniversitenin sorumluluk boyutuna ilişkin olumlu özellikleri

<b>Tema</b>	<b>Kategoriler</b>	<b>f</b>
<b>Sorumluluk</b>	Personelin eğitimi	17
	Topluma yönelik çalışmaların olması	17
	Bilimsel çalışmalar yeterli olması	8
	Eğitim-öğretim yeterli düzeyde sağlanması	8
	Araç-gereç yeterliliği	7
	Bilimsel çalışmalara desteğin olması	7
	Mezunların nitelikli olması	5
	Kurumlara yönelik eğitim	4
	Bina yeterliliği	4
	Toplumsal etkinlikler katılım	3
	Sempozyumların düzenlenmesi	3
	Uluslararası kurumlar ile işbirliği	2
	Kütüphanenin yeterli düzeyde olması	1
	Laboratuvarın yeterli olması	1
	Kurumu geliştirmeye yönelik çalışmalar	1
<b>Toplam</b>	<b>88</b>	

Tablo 4.3 incelendiğinde öğretim elemanlarının üniversitenin sorumluluk boyutuna ilişkin olumlu özellikleri sırasıyla; personelin eğitimi (f=17), topluma

yönelik çalışmaların olması (f=17), bilimsel çalışmalar yeterli olması (f=8), araç-gereç yeterliliği (f=7), bilimsel çalışmalara desteğin olması (f=7), eğitim-öğretim yeterli düzeyde sağlanması (f=8), mezunların nitelikli olması (f=5), kurumlara yönelik eğitim(f=4), bina yeterliliği (f=4), toplumsal etkinlikler katılım (f=3), sempozyumların düzenlenmesi (f=3), uluslararası kurumlar ile işbirliğidir (f= 2).

Aşağıda bazı kategorilere ait katılımcılardan alıntılar verilmiştir.

Sorumluluk boyutunda personelin eğitimi ile ilgili görüşlerini bazı öğretim elemanları şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“...biz eğitimcilerin eğitimi bir proje hazırlamıştık. En somut anlamıyla milli eğitimde göreve başlayan kişinin pedagojik formasyon alması gerekir. Ama üniversitede işe başlayan personel araştırma görevliliğinden yardımcı doçentliğe geçerek hiçbir formasyon dersi almadan ders anlatabiliyor. Biz bunu bir sorun olduğunu gördük ve eğitimcilerin eğitimi şeklinde akademisyenler yönelik bir program hazırladık” (K-3)*

*“İdari personel için hizmet içi eğitim yapılmaktadır. Akademik personel için ara ara kongre ve seminerler yapılmaktadır. Mesela bugün strateji geliştirme vizyon ve misyon belirlenen ile ilgili eğitim vardı” (K-12)*

*“Personeli çeşitli hizmet içi eğitimleri tabi tutmaktadır çok çalışan personelini ödüllendirmektedir en son mesela ADEK kurulu olarak Antalya ya gittik geçen sene Kızılcahamam’a gitmiştik bu şekilde ödüllendirme olmaktadır fakat burada personeli göndermede objektif olarak uygulamalarda sıkıntı yaşanmaktadır” (K-29).*

Sorumluluk boyutunda topluma yönelik çalışmalar ile ilgili görüşlerini bazı öğretim elemanları şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Topluma ciddi anlamda hizmet ettiğini söyleyebiliriz. Örneğin bizim ilimizden başka bir ilin içme suyu karşılanmaktadır Burada çevre mühendisliği ve kimya bölümü hizmet vermektedir. Biz devlet planlama teşkilatından proje aldık. Bu projede ilk olarak amacımız İlimize hizmet vermektir” (K-10).*

*“Üniversite sempozyum ve konferans gibi etkinliklerle topluma yönelik sorumluluğu yerine getirmeye çalışmaktadır. İlerdeki diğer kurumların yaptıkları etkinliklere üniversite olarak biz de katılmaktayız” (K-42).*

Sorumluluk boyutunda bilimsel çalışmalar yeterliliğine ilişkin görüşlerini bazı öğretim elemanları şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Bilimsel bilgiyi kullanma ve öğretme konusunda üniversitemizin ilerde olduğunu düşünüyorum. Son bir yıl içerisinde yaklaşık 10-15 arasında yardımcı doçent hocamız doçent oldu. Bu son derece önemli uluslararası ödül alan birkaç öğretim elemanımız var” (K-29).*

*“Diğer üniversitelerle karşılaştırdığımızda üniversitemizin derecesini iyi görüyorum. Akademisyenlerin çoğu yeni olduğu için yayın yaparak kendini geliştirmek istiyorlar. Bundan dolayı yayın sayısı fazladır” (K-33)*

Sorumluluk boyutunda araç-gereç yeterliliğine ilişkin görüşlerini bir öğretim elemanı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Üniversitemiz son kurulan üniversiteler içerisinde hiç fakültesi olmayan üniversitelerden birisidir. En basit anlamda Batman’da teknik eğitim Siirt’te eğitim fakültesi vardı. Fen-edebiyat-fakültesinde birçok bölümümüz vardır. Biyoloji, matematik, Türk dili edebiyatı ve tarih bölümünde öğrencilerimiz var seneye ilk mezunları vereceğiz. Fiziki araç ve teknoloji araçları kullanma noktasında bir sıkıntımız yoktur. Sınıflarımızda projeksiyon cihazı ve kendi fakültemize ait kütüphanemiz vardır. Buradan öğrenciler kitap ve bilgisayarlardan faydalanmaktadır” (K-37).*

Sorumluluk boyutunda bilimsel çalışmalara desteğin yeterliliğine ilişkin görüşlerini bir öğretim elemanı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Ziraat Fakültesi ve MYO proje yapılmaktadır. Bu projelere destek verilmektedir. Üniversitemizde yayın konusunda destek sağlamaktadır. Örneğin yurt içi üç yayına, uluslararası bir yayına destek verilmektedir” (K-14).*

Nitel veri toplamak için yapılan görüşmelerde sorumluluk boyutunda yaşanan sorunların çözümlerine ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.



Tablo 4.4. Öğretim elemanlarının sorumluluk boyutunda yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerileri

<b>Tema</b>	<b>Kategoriler</b>	<b>f</b>
<b>Sorumluluk</b>	Bilimsel çalışmalara destek sağlanmalı	11
	Hizmet verdiğiniz alanla işbirliğinin sağlanması	10
	Şehrin sosyo-kültürel yönü geliştirilmeli	7
	YÖK sistemi değiştirilmeli	7
	Kurum geliştirme ödeneği artırılmalı	6
	Topluma yönelik etkinlikler artırılmalı	5
	Öğretim elemanlarına lojman sağlanmalı	5
	Akademik personel niteliğini artırıcı çalışmalar yapılmalı	4
	Kişilerden bağımsız işlerin yürütmesi	4
	Alt yapı sağlanmalı	4
	Akademik personel sayısını artırma	3
	Performans değerlendirme sistemi olmalı	2
	Finansman sağlayıcı çalışmalar yapmak	2
	Gelişmiş üniversiteler örnek alınmalı	1
	Güncel programların açılması	1
	İş yükü azaltılmalı	1
	Kaliteyi arttırmaya yönelik çalışma	1
	Mezunlardan dönüt alınmalı	1
	Öğrencilere rehberlik edilmeli	1
	Planlamanın iyi yapılmalı	1
	Şeffaflık sağlanmalı	1
	Toplum sorunlarını çözmeye yönelik enstitüler kurulmalı	1
	Uygulamaya yönelik eğitim verilmeli	1
Üniversitenin tanıtımını yapılmalı	1	
<b>Toplam</b>	<b>81</b>	

Tablo 4.4 incelendiğinde öğretim elemanlarının sorumluluk boyutunda yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerileri sırasıyla; bilimsel çalışmalara desteğin olması (f=11), hizmet verdiğiniz alanla işbirliğinin sağlanması (f=10), şehrin sosyo-kültürel yönünün geliştirilmesi (f=7), kurum geliştirme ödeneğinin artırılması (f=6), topluma yönelik etkinliklerin artırılması (f=5), öğretim elemanlarına lojman sağlanması (f=5), YÖK sisteminin değiştirilmesi (f=7), akademik personel niteliğini artırıcı çalışmaların yapılması (f=4), kişilerden bağımsız işlerin yürütmesi (f=4), alt yapı sağlanması (f=4), akademik personel sayısını artırma (f=3), performans değerlendirme sisteminin olması (f=2), finansman sağlayıcı çalışmalar yapmaktır (f=2). Aşağıda bazı kategorilere ait katılımcılardan alıntılar verilmiştir.

Sorumluluk boyutunda bilimsel çalışmalara desteğin olması gerektiği şeklinde çözüm önerisinde bulunan bazı öğretim elemanları bunu şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Öncelikle üniversitenin alt yapısını oluşturmalı ki bir hizmet verebilirsin. Projelere daha fazla destek sağlanmalıdır. Bilimsel yayına kongre ve sempozyuma gittiğinde yolluk ve yevmiye dışında hiçbir destek verilmemektedir. Bunun düzeltilmesi gerekir” (K-8).*

*“Araştırma ve geliştirme ödeneğinin yeteri düzeyde olması lazım öğretim elemanların bilimsel yayın yapması teşvik edilmeli yayın yapanların öğretim elemanları onuru edilmeli sadece maddi olarak değil manevi olarak da onura edilmelidir bilimsel etkinliklere katılım payının yükseltilmesi gerekir bizim üniversitenin uluslar arası kuruluşlarla iş birliği yok denecek kadar azdır” (K-29)*

Sorumluluk boyutunda hizmet verdiği alanlarla işbirliğinin artırılması şeklinde çözüm önerisinde bulunan bazı öğretim elemanları bunu şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Üniversitenin çarşı da veya şehrin değişik yerlerinde merkezleri olabilir. Bu merkezlerde kulüp çalışmaları seminerler sempozyumlar olsun. Bu şekilde herkes rahat gelip gidebilir. Bu tür faaliyetler kampus içinde değil de halkın içinde gerçekleşirse toplum bundan daha iyi faydalanır ve üniversiteyi tanımış olurlar” (K-15)*

*“Üniversite yönetiminin ildeki diğer kamu kurumları ile iyi bir ilişkisinin olması gerekmektedir. Üniversiteden toplum ve kuruluşların bir talebi olduğunda rahat bir şekilde üniversiteye gelip İlete bilmelidir. Ama şu anda üst düzeyde bazı sıkıntılarımız vardır. Çünkü yeni bir üniversite olduğu için kadrolar da yeni şekillenmektedir” (K-22)*

*“Eğer bir toplumun STK’ları üniversiteden faydalanma noktasında yeterli bir talebi olmaması konusunda sizin sadece dileklerin ve isteklerin yetmiyor. Üniversite tarafından ortaya çıkan sorun ise, üniversiteler sorunlarına çözüm üretememektedir. Bu sosyal ve fen bilimleri için geçerlidir. Bazı sorunlar konusunda çözüm bulmak çok kolay değil. Bu sorumluluk toplam kalite ile ilgilidir. Bütün kurumlar işbirliği içinde çalışmalıdır. Örneğin biz belediyeye kaldırımlar ve*

*tabelaların kötü durumu ile ilgili bir rapor verdik. Toplum bu kaldırımın ortasına bu direği neden koymuşlar şeklinde sorgulamaz ise raporun bir anlamı kalmamaktadır. En son biz milli eğitim ile bir protokol gerçekleştirildik. Bu konuda güzel şeyler yaptığımıza inanıyorum” (K-19)*

Sorumluluk boyutunda şehrin sosyo-kültürel yönünün gelişmesi şeklinde çözüm önerisinde bulunan bazı öğretim elemanları bunu şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Şehrin soyo-kültürel yapısı geliştirilmedi. Sosyal ve kültürel alanların çoğalması gerekir. Bu sayede öğretim elemanları buraya gelebilir” (K-20)*

*“Ben yeni gelen bazı hocalarım ile görüştim. Burayı tercih etmeleri burada hava limanın bulunması güneydoğuda diğer illere göre sakin bir ortamın olması ve buranın tarihi geçmişi olmasıdır. Buraya gelen personel en kısa sürede buradan ayrılma hesabı da yapmaktadırlar. Burada idareci olduğum için bunlara şahit olmaktayız. Burada cazip şartları oluşturmamız gereklidir. Bu da sadece üniversite ile sınırlı değildir. Hükümet ve YÖK bu sorunu çözmelidir. Sorunları bizzat gidip yerlerinde görmeleri gerekmektedir” (K-22)*

*“Ankara’da yeni açılan bir üniversiteye öğretim üyesi rahatlıkla gidebiliyor. Çünkü aynı ilde olduğu için düzeni bozulmamakta. Fakat buraya gelmeyi düşündüğünde düzeninin bozulacağını düşünmektedir. Burada kişi geliyor çocuğum hangi iyi okulda okuya bilir eşim nerede çalışabilir şeklinde soru soruyor. Bu da olmayınca kişi buraya gelmek istememektedir. Öğretim elemanları buraya çekmek için ilk olarak şehri geliştirmek gereklidir. İstanbul’daki kişi buraya nasıl çekebilirim. Kişi bu şehri gördüğünde buraya gelmek istememektedir” (K-35)*

Sorumluluk boyutunda kurum geliştirme ödeneğinin arttırılması şeklinde çözüm önerisinde bulunan bazı öğretim elemanları bunu şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Öğrencilerin daha iyi yetişmesi için öğretim eleman sayısı arttırılabilir. Öğretim elemanlarını buraya çekmek için kurum geliştirme ödeneği arttırılmalıdır. Maaş öğretim elemanlarının buraya gelmesinde büyük etkiye sahiptir” (K-20)*

#### 4.1.3. Beşinci, Altıncı, Yedinci ve Sekizinci Alt Problemlere İlişkin Bulgular

Öğretim elemanlarının görüşlerine göre nesnellik alt boyutunda yer alan maddelerin aritmetik ortalaması ve standart sapması aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.5. Öğretim elemanlarının nesnellik boyutunda yer alan maddelere ilişkin algularının aritmetik ortalaması ve standart sapması

Maddeler	N	Ortalama	Standart Sapma	Yorum
Üniversitemizde personel alımı ihtiyaç duyulan pozisyonlara bilimsel kriterlere uygun olarak yapılmaktadır.	630	3.154	1.243	Orta
Üniversitemizde çalışanlar mesleki özerkliğe sahiptir.	630	3.147	1.135	Orta
Üniversitemiz, çalışanlarına güven vermektedir.	630	3.144	1.149	Orta
Üniversitemizde kurul (Senato, Yönetim Kurulu, Bölüm, Fakülte Kurulu) kararları şeffaf ve hesap vermeye açıktır.	630	3.087	1.212	Orta
Üniversitemizde ödüllendirilme tarafsız şekilde yapılır.	630	3.047	1.196	Orta
Üniversitemizde çalışanlar yetki ve sorumluluklarını kullanma özerkliğine sahiptir.	630	3.042	1.099	Orta
Üniversitemizde personeli ilgilendiren bir karar alınırken personel fikrini rahatça söylemektedir	630	3.030	1.262	Orta
Üniversitemizde fikir ve düşüncelerin özgürce açıklanmasını sağlayan ortam sağlanmaktadır.	630	3.027	1.253	Orta
Üniversitemizde problemler profesyonel olarak çözümlenmektedir.	630	2.936	1.138	Orta
Üniversitede verilen görevler bilgi, deneyim ve yeteneklere uygundur.	630	2.920	1.215	Orta
Üniversitemizde görev dağılımı hakkaniyete uygun şekilde yapılır.	630	2.914	1.225	Orta
<b>Toplam</b>	<b>630</b>	<b>3.041</b>	<b>1.012</b>	<b>Orta</b>

Tablo 4.5 incelendiğinde, yeni açılan üniversitelerin nesnellik boyutunda orta ( $\bar{X}=3.04$ ) düzeyde kurumsallaştıkları görülmektedir. Tablo incelendiğinde nesnellik boyutunda yer alan “Üniversitemizde personel alımı ihtiyaç duyulan pozisyonlara bilimsel kriterlere uygun olarak yapılmaktadır” biçiminde ifade edilen

madde en yüksek ( $\bar{X}=3.154$ ) ortalamaya sahiptir. Nesnellik boyutunda yer alan en yüksek ortalama sahip diğer iki madde ise; “*Üniversitemizde çalışanlar mesleki özerkliğe sahiptir*” ( $\bar{X}=3.147$ ) ve “*Üniversitemiz, çalışanlarına güven vermektedir*” ( $\bar{X}=3.144$ ). Nesnellik boyutunda yer alan “*Üniversitemizde görev dağılımı hakkaniyete uygun şekilde yapılır*” biçiminde ifade edilen madde en düşük ( $\bar{X}=2.914$ ) ortalamaya sahiptir. Nesnellik boyutunda yer alan en düşük ortalamaya sahip diğer iki madde ise; “*Üniversitede verilen görevler bilgi, deneyim ve yeteneklere uygundur*” ( $\bar{X}=2.920$ ) ve “*Üniversitemizde problemler profesyonel olarak çözümlenmektedir*” ( $\bar{X}=2.936$ ). Bu bulgular doğrultusunda üniversitelerin nesnellik boyutunda orta düzeyde kurumsallaştıkları görülmektedir.

Nitel veri toplamak için yapılan görüşmelerde nesnellik boyutunda yaşanan sorunlara ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.6. Öğretim elemanlarının algılarına göre üniversitelerde nesnellik boyutunda yaşanan sorunlar

<b>Tema</b>	<b>Kategoriler</b>	<b>f</b>
<b>Nesnellik</b>	İdeolojik yakınlığa göre görev verilmesi	25
	Çatışmaların çözülememesi	22
	Görevlendirmelerin liyakate dayalı olmaması	20
	Uygulamaların tutarlı olmaması	18
	Görevlendirmenin hakkaniyete uygun olmaması	15
	Personel azlığından nitelikli kişinin olmaması	13
	İdari personele ayrıcalık tanınması	4
	İdarecilerin yetkisinin fazla olması	4
	İş dağılımının nesnel yapılmaması	4
	Görevlendirmede objektif kriterlerin olmaması	4
	Yönetimin nitelikli olmaması	3
	Belli bir sistemin olmaması	2
	Güven ortamının olmaması	1
	Şeffaflığın olmaması	1
	<b>Toplam</b>	<b>136</b>

Tablo 4.6 incelendiğinde öğretim elemanlarının algılarına göre üniversitelerde nesnellik boyutunda yaşanan sorunlar sırasıyla; ideolojik yakınlığa göre görev verilmesi (f=25), çatışmaların çözülememesi (f=22), görevlendirmelerin liyakate dayalı olmaması (f=20), uygulamaların tutarlı olmaması (f=18), görevlendirmenin hakkaniyete uygun olmaması (f=15), personel azlığından nitelikli kişinin olmaması (f=13), idari personele ayrıcalık tanınması (f=4), idarecilerin

yetkisinin fazla olması (f=4), iş dağılımının nesnel yapılmaması (f=4), görevlendirmede objektif kriterlerin olmaması (f=4), yönetimin nitelikli olmaması (f= 3), belli bir sistemin olmamasıdır (f=2). Nesnellik boyutunda ideolojik yakınlığa göre görev verilmesinden kaynaklanan sorunları bazı öğretim elemanları şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Daha çok yönetim hiyerarşisinde üst yönetici kendine bağlı kişiler istemektedir. Bu nedenle daha çok düşüncelere eleştirel bakış açısı ile bakan değil de doğrudan düşünceyi kabul eden kişiler göreve getirilmektedir. Bunu bizim üniversitemizde net olarak görmekteyiz. Herhangi bir konuda ters düşen bir senato üyesi hemen görevinden alınmaktadır” (K-2)*

*“Kesinlikle görev dağılımı nesnel değildir. Bu daha çok ahbap çavuş ilişkisine dayalıdır. Personelin en fazla rahatsız olduğu durumdur bu konu. Rektör kiminle çalışabileceğine inanıyorsa onu getiriyor. O kişide kendi etrafındaki kişilere görev vermektedir. En son dün mesela bir arkadaşımız bölümde en tecrübeli kişi iken bölümün en tecrübesiz ve yeni kişisine görev verilmiştir” (K-24)*

Nesnellik boyutunda çatışmaların çözülememesinden kaynaklanan sorunları bazı öğretim elemanları şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Genel düzeyde problemlerin çözümlenmediğini düşünüyorum. Bürokratik bir yapının uzantısı olarak yöneticiler kendilerini sorunları çözmek konusunda sorumlu görmemektedirler. Durumu idare etme, üstünden geçme, kişileri bazı basit vaatlerle geçiştirme yoluna gittiklerini düşünüyorum. Yani somut olarak şu problemlerimiz vardı çözdük çözüldü demek biraz zor. Yönetici bunun hesabını verme sorumluluğu taşımadığından sorun yaşanmaktadır” (K-3)*

*“Burada kimsenin kalbi kırılmasın diye sorunlar ört bas edilmektedir. Örneğin benim bir ay önce bir öğretim üyesi ile tartışmam oldu. Ben haklı olduğum halde yönetimin bana cevabı idare edin biz zamanı geldiğinde müdahale ederiz şeklindedir. Aradan bir ay geçtiği halde olay ört bas edilmektedir” (K-14)*

Nesnellik boyutunda görevlendirmenin liyakate dayalı olmamasından kaynaklanan sorunları bazı öğretim elemanları şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“...görev dağılımı liyakate göre olmamaktadır. Örneğin bizim üniversitelerde çok uzun yıllardır çalışan kişiler vardır. Bunlara görev verilmemektedir. Ama aynı fakültede daha bir yılını dahi doldurmamış akademik personel eksikliğinden dolayı göreve gelmiş kişiye görev verilmektedir. Bu kişi dekan yardımcılığı, rektör danışmanlığı enstitü müdürlüğüne atanmıştır. Bu kişinin hiçbir deneyim ve tecrübesi yoktur. Bu kişi ne kadar başarılı olabilir” (K-44)*

*“Görev dağılımı çok nesnel değil. Daha çok öznel. Kişiye göre görev veriliyor. Yeni açılan üniversitelerin en büyük handikaplarından birisi budur. Görevini çok iyi yapanlar var aslında ama görevi yapamayan kişilere görev verilmektedir. Bu da görevi veren ile alan arasında kişisel ilişkiden kaynaklanmaktadır” (K-31)*

*“Bu zamana kadar ben bilgi deneyim ve bilgiye göre görev verildiğini duymadım tamamen ahbap çavuş ilişkisine göre görev verilmektedir” (K-24)*

Nesnellik boyutunda uygulamaların tutarlı olmamasından kaynaklanan sorunları bazı öğretim elemanları şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Üniversitemizde bir problem çıktığında şu yöntemlerle çözülür şeklinde bir durum söz konusu değildir. O anki durum ve ilgili kişiye bağlı olarak çözümler aranmaktadır. Aynı sorun ile giden iki kişinin birine a yöntemi ile çözüm aranırken diğerine b yöntemi ile çözüm aranmaktadır” (K-24)*

*“İşlerimizde bir standart olmadığı için bu tematik üniversiteyi oluşturmada zorluk çekmekteyiz. A şahsi ve B şahsi bir iş için üniversitede aynı iş için başvuruda bulunsa bu kişilere farklı muamele vardır. Üniversitenin imkanlarından faydalanma noktasında da kişilere farklı şekilde davranılmaktadır. Bu standardı tutturamama yani iş ve imkanlardan herkesin eşit şekilde faydalanmadığı durumun ortadan kaldırılması ile üniversite sistemli hale gelebilir” (K-25)*

Nitel veri toplamak için yapılan görüşmelerde nesnellik boyutunda olumlu görüşlerine ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.7. Öğretim elemanlarının algılarına göre üniversitenin nesnellik boyutuna ilişkin olumlu özellikleri

<b>Tema</b>	<b>Kategoriler</b>	<b>f</b>
<b>Nesnellik</b>	Görevlendirmenin hakkaniyete uygun olması	16
	Çatışmaların çözülmesi	10
	Görevlendirmelerin liyakate dayalı olması	5
	<b>Toplam</b>	<b>31</b>

Tablo 4.7 incelendiğinde öğretim elemanlarının üniversitenin nesnellik boyutuna ilişkin olumlu özellikleri sırasıyla; görevlendirmenin hakkaniyete uygun olması (f=16), çatışmaların çözülmesi (f=10) ve görevlendirmelerin liyakate dayalı olmasıdır (f=5). Aşağıda bazı kategorilere ait katılımcılardan alıntılar verilmiştir.

Nesnellik boyutunda görevlendirmenin hakkaniyete uygun olması ile ilgili görüşlerini bazı öğretim elemanları şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Belli makamlara objektif kriterler var zaten. Bir araştırma görevlisi veya yardımcı doçent olmak için kriterlere vardır. Yapılanma bakımından objektif şekilde yapılmaktadır. Burada rektör veya dekanlar kendi çalışacakları kişileri seçiyorlar. Kanunlar dairesinde kimleri seçebiliyorlarsa onları seçmektedirler” (K-18).*

*“Her şey zaten kanun ve yönetmelik çerçevesinde olmaktadır. Dekan olunması için örneğin profesör olmak gerekir. Her şey yasalar çerçevesinde yapmaya çalışıyoruz. Örneğin bir bölümde sadece bir tane hoca var onu zaten atamak zorunda kalıyorsunuz. Personel sıkıntısından dolayı olmaktadır. Fakat fazla personel olunca bölüm kendi arasında seçimle bölüm başkanını belirlemektedir” (K-37).*

Nesnellik boyutunda personel arasındaki çatışmaların çözüldüğüne ilişkin görüşlerini bazı öğretim elemanları şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Üniversitemizde genelde sorunların çözülme aşamasına gidilmektedir. Üstü kapatahım şeklinde bir mantık yoktur” (K-8).*

*“Bu sürecin nasıl idare ile ilişkilidir. Burada bir müzakere yolu ile sorunlar çözülmektedir. İş yoğunluğundan bazen gözden kaçan noktalar olmaktadır” (K-12).*



Nitel veri toplamak için yapılan görüşmelerde nesnellik boyutunda yaşanan sorunların çözümüne ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.8. Öğretim elemanlarının nesnellik boyutunda yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerileri

<b>Tema</b>	<b>Kategoriler</b>	<b>f</b>
<b>Nesnellik</b>	Nesnel ölçütler geliştirilmeli	9
	Bilgi paylaşımı yapılmalı	6
	Ortak kararlar alınmalı	5
	Performansa dayalı değerlendirme yapılmalı	5
	Görev tanımlarının açık ve net olmalı	3
	İdeolojik fikirlere öncelik verilmemeli	2
	Üst yönetimin yetkileri sınırlandırılmalı	2
	Standartlar oluşturulmalı	2
	Nitelikli yöneticiler görevlendirilmeli	2
	Ast-üst iletişiminin sağlanması	1
	Fakülte yönetim kurulunun oluşturulmalı	1
	Görevlerin takibi yapılmalı	1
	Kurum içi çatışmalar azaltılmalı	1
		<b>40</b>

Tablo 4.8 incelendiğinde öğretim elemanlarının nesnellik boyutunda yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerileri sırasıyla; nesnel ölçütlerin geliştirilmesi (f=9), bilgi paylaşımının yapılması (f=6), ortak kararlar alınması (f=5), performansa dayalı değerlendirmenin yapılması (f=5), görev tanımlarının açık ve net olması (f=3), ideoloji fikirlere öncelik verilmemesi (f=2), üst yönetimin yetkilerinin sınırlandırılması (f=2), standartlarının oluşturulması (f=2), nitelikli yöneticilerin görevlendirilmesidir (f=2). Aşağıda bazı kategorilere ait katılımcılardan alıntılar verilmiştir.

Nesnellik boyutunda nesnel ölçütlerin olması gerektiği şeklinde çözüm önerisinde bulunan bir öğretim elemanı bunu şu şekilde ifade etmiştir:

*“Adalet ölçülerine uyulması en önemli unsurdur. İdareci konumunda kişiler mevzuatın verdiği ölçüde işleri yapmalıdırlar. İnisiyatifin olduğu yerde de adalete dikkat edilmelidir” (K-18)*

*“Tepeden aşağıya kadar uyulması gereken belli standartlar olmalıdır. Eşitlik, adalet, sorumluluğunu yerine getirene ödül, işini yapmayana uyarılması gibi bir sistem kurulmalıdır. Bu en yukarıdaki yöneticiden en aşağıdaki yöneticiye kadar herkeste olmalıdır. Bu şekilde bir mesafe alabiliriz” (K-21)*

Nesnellik boyutunda bilgi paylaşımın sağlanması gerektiği şeklinde çözüm önerisinde bulunan bir öğretim elemanı bunu şu şekilde ifade etmiştir:

*“Öncelikle üniversitede ve fakültede yapılan toplantıların raporlarının gerektiği kadar duyurulması gerektiğine inanıyorum. Bunlar bizim üniversitenin web sitesinde duyurulmaktadır. Atamalar vb. konular açıklanarak şeffaflık sağlanabilir” (K-12).*

Nesnellik boyutunda ortak kararlar alınması gerektiği şeklinde çözüm önerisinde bulunan bazı öğretim elemanları bunu şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Her kurumun eğer kurumda bir şeyler yapılacaksa orada çalışanların fikirleri alınması gerekir. Şimdi bize bir şey soruluyor son noktada bize ulaşmaktadır. Veya bu yazının tarihi geçmiş olmaktadır. Birim ve bölüm bazında yapılacaklar paylaşılsa ve fikirler alınsa daha iyi olur. Bu çevre, bina konusunda olabilir. Bu bize sorulmuyor kime soruluyor bilmiyoruz” (K-7).*

*“Ben öz değerlendirme komisyonunda olduğum için kişilere sorunları soruyoruz gelen dönütlere göre hareket etmiyoruz bu durumda kişi kendini değersiz gibi hissediyor bu noktada sorunlar çözülmelidir. Çalışanların görüşleri ve fikirleri değeri vererek sorunlara çözüm bulunmalıdır. Birde iş yükümüz fazla mesela ben bölüm başkanımı bölümde sekreter olmadığı için kendi işimin dışında bir imza için gidip ben imza attırıyorum” (K-29).*

Nesnellik boyutunda performansa dayalı değerlendirme gerektiği şeklinde çözüm önerisinde bulunan bir öğretim elemanı bunu şu şekilde ifade etmiştir:

*“Küçük ölçekli politikalar yerine makro ölçekli politikalarla nesnellik sağlanabilir. Akademik kadrolardaki farklılıklar geniş ölçekli politikalarla çözülebilir. Örneğim MEB gündemde olan 360 derece değerlendirme üniversiteler için de uygun olabilir. Burada ilk olarak hizmet alan öğrenci öğretmeni değerlendirmektedir. Yükseköğretimde kalite odaklı uygulamalar olmalıdır. Performansa dayalı bir değerlendirme olmalıdır. Akademik unvanlar tabi ki bir kariyer basamağıdır. Akademik performansa göre öğretim elemanının ilerlediğini varsayıyoruz. Fakat bununa birlikte iki profesör arasında bariz farklar olabilmektedir. Bunu da belirlemek için de kalite*

*standartlarının olması gerekir. Öğretim elemanının kaç tane yayını var ne kadar derse girmektedir, öğrencilerin memnuniyeti gibi değişkenler ölçüt olmalıdır” (K-2)*

#### 4.1.4. Dokuzuncu, Onuncu, Onbirinci ve Onikinci Alt Problemlere İlişkin Bulgular

Öğretim elemanlarının görüşlerine göre kültürel güç alt boyutunda yer alan maddelerin aritmetik ortalaması ve standart sapması aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.9. Öğretim elemanlarının kültürel güç boyutunda yer alan maddelere ilişkin algılarının aritmetik ortalaması ve standart sapması

Maddeler	N	Ortalama	Standart sapma	Yorum
Üniversitemiz kendi kararlarını alabilen bir kurumdur.	630	3.435	1.029	Orta
Üniversitemiz kural belirlemede ve kuralları uygulamada özerktir.	630	3.374	1.020	Orta
Üniversitemiz kendine ait kurumsal kimliğe sahiptir.	630	3.241	1.103	Orta
Üniversitemizin kurumsal değerleri mevcuttur.	630	3.240	1.074	Orta
Üniversitemizin kendine özgü bir kültürü vardır.	630	3.222	1.105	Orta
Üniversitemiz kendine özgü özellikleri ile diğer kurumlardan farklılık göstermektedir.	630	3.190	1.088	Orta
Üniversitemiz kurumsal bir imaja sahiptir.	630	3.151	1.102	Orta
Üniversitemizde çalışanlar arasında iyi bir bütünleşme vardır.	630	3.074	1.134	Orta
Üniversitemizde işe yeni başlayanların sosyalleşmesi sağlanır.	630	2.965	1.199	Orta
Üniversitemiz Türkiye’deki diğer üniversiteler içinde saygın bir konumdadır.	630	2.888	1.129	Orta
<b>Toplam</b>	<b>630</b>	<b>3.178</b>	<b>.835</b>	<b>Orta</b>

Tablo 4.9 incelendiğinde, yeni açılan üniversitelerin kültürel güç boyutunda orta ( $\bar{X}=3.178$ ) düzeyde kurumsallaştıkları görülmektedir. Tablo incelendiğinde kültürel güç boyutunda yer alan “Üniversitemiz kendi kararlarını alabilen bir kurumdur” biçiminde ifade edilen madde en yüksek ( $\bar{X}=3.435$ ) ortalamaya sahiptir. Kültürel güç boyutunda yer alan en yüksek ortalama sahip diğer iki madde ise; “Üniversitemiz kural belirlemede ve kuralları uygulamada özerktir” ( $\bar{X}=3.374$ ) ve

“Üniversitemiz kendine ait kurumsal kimliğe sahiptir” ( $\bar{X}=3.241$ ). Sorumluluk boyutunda yer alan “Üniversitemiz Türkiye’deki diğer üniversiteler içinde saygın bir konumdadır” biçiminde ifade edilen madde en düşük ( $\bar{X}=2.888$ ) ortalamaya sahiptir. Kültürel güç boyutunda yer alan en düşük ortalamaya sahip diğer iki madde ise; “Üniversitemizde işe yeni başlayanların sosyalleşmesi sağlanır” ( $\bar{X}=2.965$ ) ve “Üniversitemizde çalışanlar arasında iyi bir bütünleşme vardır.” ( $\bar{X}=3.074$ ). Bu bulgular doğrultusunda üniversitelerin kültürel güç boyutunda orta düzeyde kurumsallaştıkları görülmektedir.

Nitel veri toplamak için yapılan görüşmelerde kültürel güç boyutunda yaşanan sorunlara ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.10. Öğretim elemanlarının algılarına göre üniversitelerde kültürel güç boyutunda yaşanan sorunlar

<b>Tema</b>	<b>Kategoriler</b>	<b>f</b>
<b>Kültürel güç</b>	Kurum kültürün oluşmaması	32
	Oryantasyon programının olmaması	21
	Kurumun yeni olması	21
	Üniversitenin saygınlığının olmaması	16
	Bütünleşmenin sağlanamaması	15
	Belli bir sistemin olmaması	8
	Sürekli personel değişimi	5
	Kurumsal bağlılığın düşük olması	5
	Kurum içi çatışmalar	4
	Personelin uyum sağlayamaması	4
	Kişiyeye bağlı kültür oluşumu	3
	İletişim eksikliği	2
	Nesnelliğin olmaması	2
	<b>Toplam</b>	<b>138</b>

Tablo 4.10 incelendiğinde öğretim elemanlarının algılarına göre üniversitelerde kültürel güç boyutunda yaşanan sorunlar sırasıyla; kurum kültürün oluşmaması (f=32), oryantasyon programının olmaması (f= 21), kurumun yeni olması (f=21), üniversitenin saygınlığının olmaması (f=16), bütünleşmenin sağlanamaması (f=15), belli bir sistemin olmaması (f=8), sürekli personel değişimi (f=5), kurumsal bağlılığın düşük olması (f=5), kurum içi çatışmalar (f=4), personelin uyum sağlayamaması (f=4), kişiyeye bağlı kültür oluşumu (f=3), iletişim eksikliği (f=2) ve nesnelliğin olmamasıdır (f=2). Aşağıda bazı kategorilere ait katılımcılardan alıntılar verilmiştir.

Kültürel güç boyutunda kurum kültürünün henüz oluşmadığını bazı öğretim elemanları şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“.....bir kurum kültüründen bahsetmek zordur. Buraya gelen personelin %70'i ilk defa burada işe başlamış. Tabi ki burada bir kültürün oluşması için zamana ihtiyaç vardır. Bir işletmenin kurumsal olması için en az 25 sene geçmesi gerekir aynı şey üniversite için de geçerlidir” (K-8).*

*“üniversitenin güçlü kültüre sahip olduğu söylenemez. Fakat o yönde bir ilerleme var fakat yeterli değil. Vizyon, misyon ve değerler kağıt üzerinde yapılıyor. Fakat uygulamada sıkıntılar yaşanmaktadır. Bir kişinin üstünden bir çok iş döndüğünden ve diğerlerini de tamamen unutmak gibi bir olay olduğundan sorunlar ortaya çıkmaktadır” (K-9)*

*“Bizim üniversitemiz yeni açıldığı için şu anda oturmuş bir kültürü yok herkes geldiği yerdeki kurum kültürünü burada yaşamaya çalışmakta buda çatışmaya neden olabilmektedir örneğin a üniversitesinden gelen bir eleman 25 yıllık köklü bir üniversiteden gelmiştir her şey oturmuştur. Görev dağılımı bellidir bir toplantı olacaksa onun usulü bellidir gelen kişi burada böyle bir şey beklediği zaman hayal kırıklığı yaşamaktadır” (K-29).*

Kültürel güç boyutunda oryantasyon programının olmadığını bazı öğretim elemanları şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Yeni gelen personele herhangi bir oryantasyon programı uygulanmamaktadır. Kişisel olarak kişi sosyalleşmesi sağlanmaktadır. Gelen kişilerin çoğu buradan gitmektedir. Bir ay burada görev yapıp giden kişiler var. Örneğin ben yemekhanede birisini görsem tanımıyorum” (K-14).*

*“Burada kesinlikle oryantasyon programı yapılmamaktadır. Benim bir arkadaşım ÖYP ile bir üniversiteyi kazandı. Kazandığı üniversitenin rektörü yeni gelenlere yemek vermiş onları karşılamış ve sohbet etmiş. Bu onları motive etme ve oryantasyon açısından çok iyi. Fakat ben burada göreve başladığımda yaşadıklarımı anlatmak istemiyorum” (K-16).*

Kültürel güç boyutunda üniversitenin yeni olmasından kaynaklanan sorunları bazı öğretim elemanları şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Öncelikle kültürel yapıdan bahsetmek için belirli bir zamana ihtiyaç vardır. Yeni üniversiteler bu yönden bir dezavantaja sahiptirler. Aynı zamanda yeni açılan üniversiteler akademik personel bulamadığından ve gelen kişi sürekli gittiğinde bir sirkülasyon vardır. Örneğin bir okulda sürekli öğretmen değişimi var ise başarılı değildir. Üniversitemizde bundan dolayı kültür oluşmamaktadır” (K-2).

“Üniversitemiz, henüz kendi kültür döngüsünü ve geleneğini oluşturamamış ve oluşturamayacak kadar genç bir üniversite. Dolayısıyla kültür atmosferi olmayan bir yapı ancak kendi kültürünü oturtabilmiş köklü üniversiteleri taklit etmek, toplama birtakım uygulamalar yapmak ve neticesinde de melez bir kültür seviyesine ulaşmaktan öte geçemeyecektir” (K-45)

Nitel veri toplamak için yapılan görüşmelerde kültürel güç boyutunda olumlu görüşlere ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.11. Öğretim elemanlarının algılarına göre üniversitelerin kültürel güç boyutuna ilişkin olumlu özellikleri

<b>Tema</b>	<b>Kategoriler</b>	<b>f</b>
<b>Kültürel güç</b>	Üniversitenin saygınlığının olması	10
	Kurumda çalışanlar arasındaki bütünleşme	8
	Kurum kültürünün oluşmuş olması	6
	Oryantasyon programının uygulanması	4
	<b>Toplam</b>	<b>28</b>

Tablo 4.11 incelendiğinde öğretim elemanlarının üniversitelerin kültürel güç boyutuna ilişkin olumlu özellikleri sırasıyla; üniversitenin saygınlığının olması (f=10), kurumda çalışanlar arasındaki bütünleşme (f=8), kurum kültürünün oluşmuş olması (f=6) ve oryantasyon programının uygulanmasıdır (f=4). Aşağıda bazı kategorilere ait katılımcılardan alıntılar verilmiştir.

Kültürel güç boyutunda üniversitenin saygınlığı ile ilgili görüşlerini bazı öğretim elemanları şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Bizim üniversite yeni kurulan üniversiteler arasında istatistiksel olarak birinci sırada yer almaktadır. Yaptığı icraatlar ve ödüller olarak ilk sırada yer almaktadır. Bu da saygınlığı sağlamaktadır” (K-6).

“Geçenlerde bilim ve sanayi bakanlığının yayınında üniversiteler sıralamasında bizim üniversitemizin yeri iyidir. Çok hızlı gelişen bir üniversite olduğu için toplum içinde saygınlığını artırdığını düşünüyorum” (K-12).

Kültürel güç boyutunda çalışanlar arasındaki bütünleşme ile ilgili görüşlerini bazı öğretim elemanları şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Üniversitenin sahip olduğu kültür personel arasında bütünleşmeyi sağlamaktadır” (K-7).

“Bizim üniversitemiz yeni ve küçük bir üniversite olduğundan dolayı üniversitenin sahip kültür bütünleşmeyi sağlamaktadır” (K-33)

Nitel veri toplamak için yapılan görüşmelerde kültürel güç boyutunda yaşanan sorunların çözümüne ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.12. Öğretim elemanlarının kültürel güç boyutunda yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerileri

<b>Tema</b>	<b>Kategoriler</b>	<b>f</b>
<b>Kültürel güç</b>	Personele yönelik sosyal etkinlikler yapılmalı	11
	Personeli kuruma bağlayıcı çalışmalar yapılmalı	10
	Ortak bilimsel çalışmalar yapılmalı	7
	Belli bir sistem oluşturulmalı	5
	Nitelikli yöneticiler görevlendirilmeli	4
	Ortak karar alma sağlanmalı	4
	Kurum içi barış sağlanmalı	4
	Alt yapı sağlanmalı	3
	Personel sayısı artırılmalı	2
	Güven artırıcı etkinlikler yapılmalı	2
	Uyum programı olmalı	2
	Personel için sosyal imkanlar sağlanmalı	2
	<b>Toplam</b>	<b>56</b>

Tablo 4.12 incelendiğinde öğretim elemanlarının kültürel güç boyutunda yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerileri sırasıyla; personele yönelik sosyal etkinliklerin artırılması (f=11), personeli kuruma bağlayıcı çalışmaların yapılması (f=10), ortak bilimsel çalışmaların yapılması (f=7), belli bir sistemin oluşturulması (f=5), nitelikli yöneticilerin görevlendirilmesi(f=4), ortak kararların alınması (f=4), kurum içi barışın sağlanması (f=4), alt yapının sağlanması (f=3), personel sayısının artırılması (f=2), güven artırıcı etkinliklerin yapılması (f=2), uyum programının

yapılması (f=2) ve personel için sosyal imkanların sağlanması (f=2) şeklindedir. Aşağıda bazı kategorilere ait katılımcılardan alıntılar verilmiştir.

Kültürel güç boyutunda personele yönelik sosyal etkinliklerin artırılması şeklinde çözüm önerisinde bulunan bir öğretim elemanı, bunu şu şekilde ifade etmiştir:

*“Üniversite sadece iş için değil de birçok şeyin paylaşıldığı yer olmalıdır. Akademik hayat biraz bireysel hayattır. Herkes kendi işinden sorumludur ve çokta dış denetime dayalı bir şey değildir. Herkes burada çalışıp akşam eve gidilebilir. Bunun önlenmesi için daha sık toplantılar yapılmalıdır. Bu toplantılar sadece iş için değil iş dışında da informal toplantılar yapılmalıdır. Toplantılar içinde etkileşimi attıracak etkinlikler yapılabilir” (K-12)*

Kültürel güç boyutunda ortak bilimsel çalışmalar yapılarak güçlü bir kültür oluşacağını öneren bazı öğretim elemanları bunu şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Güçlü bir kültür oluşturmak için üniversitenin içinde herkesin katılabileceği bilimsel çalışmalar yapılabilir. Bu konuda bir başıboşluk vardır” (K-15)*

*“Bilimsel aktivitelerin yapılması kültürü arttıracaklarını düşünüyorum. İnsanların birbirleri ile uğraşmaktan ziyade bilimsellik ön planda tutulmalıdır” (K-41)*

*“Ortak projelerle de kültür güçlendirilebilir. Ortak çalışmalar yapılabilir. Disiplinler arası çalışmalar yapılarak bütünleşme sağlanabilir” (K-43)*

Kültürel güç boyutunda belli bir sistemin oluşturulması ile güçlü bir kültür oluşacağını öneren öğretim elemanı, bunu şu şekilde ifade etmiştir:

*“...ideal noktaya tüm personelin gelmesi için ilk olarak prensipli olmak zorundayız. Bu prensiplerimizden taviz vermemeliyiz. Kurumsallaşmayı daha da yerleştirmek ve herkesin bu kurumsallaşmaya adaptasyonunu sağlamak zorundayız. Her gün adamına göre davranış sergilersek durum daha da kötü olur” (K-21).*



#### 4.1.5. Onüçüncü, Ondördüncü, Onbeşinci ve Onaltıncı Alt Problemlere İlişkin Bulgular

Öğretim elemanlarının görüşlerine göre formalleşme alt boyutunda yer alan maddelerin aritmetik ortalaması ve standart sapması aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.13. Öğretim elemanlarının formalleşme boyutunda yer alan maddelere ilişkin algılarının aritmetik ortalaması ve standart sapması

Maddeler	N	Ortalama	Standart Sapma	Yorum
Üniversitemizde işler hazırlanmış yönergeler ile yürütülür.	630	3.227	1.040	Orta
Üniversitemiz işlevsel olan kural ve prosedürlere sahiptir.	630	3.217	1.049	Orta
Üniversitemizde işler belli bir sistem içerisinde gerçekleştirilir.	630	3.109	1.088	Orta
Üniversitemizde iş süreçlerini aksatacak aşırı bürokrasi yoktur.	630	3.044	1.167	Orta
Üniversitemizde çalışanların yetki alanları açık ve nettir.	630	3.015	1.130	Orta
Üniversitemizde birimler (Fakülte, Enstitü, İdari birimler vb.) arası iyi bir iletişim vardır.	630	3.012	1.123	Orta
Üniversitemiz etkin bilgi işlem sistemine sahiptir.	630	3.001	1.163	Orta
Üniversitemizde işlere ait iş akış şeması yazılı şekilde mevcuttur.	630	2.850	1.161	Orta
<b>Toplam</b>	<b>630</b>	<b>3.060</b>	<b>.859</b>	<b>Orta</b>

Tablo 4.13 incelendiğinde, yeni açılan üniversitelerin formalleşme boyutunda orta ( $\bar{X}=3.060$ ) düzeyde kurumsallaştıkları görülmektedir. Tablo incelendiğinde formalleşme boyutunda yer alan “Üniversitemizde işler hazırlanmış yönergeler ile yürütülür” biçiminde ifade edilen madde en yüksek ( $\bar{X}=3,227$ ) ortalamaya sahiptir. Formalleşme boyutunda yer alan en yüksek ortalama sahip diğer iki madde ise; “Üniversitemiz işlevsel olan kural ve prosedürlere sahiptir” ( $\bar{X}=3,217$ ) ve “Üniversitemizde işler belli bir sistem içerisinde gerçekleştirilir” ( $\bar{X}=3,109$ ). Formalleşme boyutunda yer alan “Üniversitemizde işlere ait iş akış şeması yazılı şekilde mevcuttur” biçiminde ifade edilen madde en düşük ( $\bar{X}=2,850$ ) ortalamaya sahiptir. Formalleşme boyutunda yer alan en düşük ortalamaya sahip diğer iki madde ise; “Üniversitemiz etkin bilgi işlem sistemine sahiptir” ( $\bar{X}=3,001$ )

ve “Üniversitemizde birimler (Fakülte, Enstitü, İdari birimler vb.) arası iyi bir iletişim vardır” ( $\bar{X} = 3,012$ ). Bu bulgular doğrultusunda üniversitelerin formalleşme boyutunda orta düzeyde kurumsallaştıkları görülmektedir.

Nitel veri toplamak için yapılan görüşmelerde formalleşme boyutunda yaşanan sorunlara ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.14. Öğretim elemanlarının algılarına göre üniversitelerde formalleşme sürecinde yaşanan sorunlar

<b>Tema</b>	<b>Kategoriler</b>	<b>f</b>
<b>Formalleşme</b>	Görevlerin açık ve net olmaması	21
	İş akış şemasının olmaması	20
	Kişilere dayalı işlerin yürümesi	20
	Bilgi işlemin sisteminin etkin olmaması	18
	İletişim eksikliği	8
	Sürekli personel değişikliği	7
	Alt yapı eksikliği	7
	Profesyonelleşmenin olmaması	7
	İş yoğunluğu	6
	İdari personelin niteliksiz olması	6
	İdari personel eksikliği	5
	Kurum içi çatışmalar	3
	Planların uygulamaya geçmemesi	2
	İnsan kaynağını doğru kullanmama	1
	Aşırı bürokrasi	1
<b>Toplam</b>	<b>132</b>	

Tablo 4.14 incelendiğinde öğretim elemanlarının algılarına göre üniversitelerde formalleşme sürecinde yaşanan sorunlar sırasıyla; görevlerin açık ve net olmaması (f=21), iş akış şemasının olmaması (f=20), bilgi işlem sisteminin etkin olmaması (f=18), kişilere dayalı işlerin yürümesi (f=13), iletişim eksikliği (f=8), sürekli personel değişikliği (f=7), alt yapı eksikliği (f=7), profesyonelleşmenin olmaması (f=7), iş yoğunluğu (f=6), idari personelin niteliksiz olması (f=6), idari personel eksikliği (f=5), kurum içi çatışmalar (f=3), planların uygulamaya geçmemesidir (f=2). Aşağıda bazı kategorilere ait katılımcılardan alıntılar verilmiştir.

Formalleşme sürecinde görevlerin açık ve net olmadığını bazı öğretim elemanları şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Sorumlulukların çok net olmadığını düşünmekteyim. Biraz idari birimlerde bir keşmekeş vardır. Genel sekreterlik bir türlü oturmadı.*

*Hatta Şu anda genel sekreterin kim olduğu belli değildir. İdari anlamda yetki ve sorumluluk net değildir” (K-26)*

*“Üniversitemizde kimin ne iş yapacağı ve yetkileri belli değildir. Her Şey rektöre bağlarsınız bu durum ortaya çıkar. Kanunda ne kadar yazarsa yazsın rektör bunu sınırlandırabilir. Çok profesyonel bir yönetim olmadığı için rektörün tanımlamaları üzerinden işler olmaktadır. örneğin üniversitelerde üç tane rektör yardımcısı vardır ve görev tanımları vardır. Köklü üniversitelerde sistem kurulmuştur ve rektör yardımcıları belli alanlarda çalışırlar. Ama sistemin olmadığı yeni açılan üniversitelerde bu durum böyle değildir. Her Şey burada rektörün sözüne bağlıdır” (K-27).*

*“Zaten kanun ve yönetmelikler sorumlulukları net Şekilde tarif etmemektedir. Bir yerde tarif ediyor ikinci madde de fakat diyor kendi tarif ettiği Şeyin anlamsız olduğunu görmekteyiz. Bundan dolayı kanun ve yönetmelikler idarecinin elinde bir oyuncağa dönüşmekte kişiye bağlı işler dönmektedir. Örneğin dekanının yetkisi budur onun yetki alanına kimse müdahale edemez demiyor. Eğitim öğretim işlerini yürütür yetkisi budur. Ama rektöre karşı sorumludur Şeklinde ifade edilmekte. Bundan bir Şey anlaşılmıyor. İdari personelin yetki ve sorumlulukları da net değildir. Kanuna göre kişi bu iş benim değil de diyebilir benimdir de diye bilir. Bundan dolayı karmaşıklık yaşanmaktadır” (K-38)*

*“Özellikle bunu danıŐmalıkta yaşamaktayız. Bakıyoruz öğrenci işleri bana öğrenciyi göndermiŐ Şu sorun çözölsün Şeklinde. Halbuki o sorunu çözecek benim yetkim yoktur. Zaten sisteme de müdahale edememekteyim. ÖĞrenci yeniden öğrenci işlerine gitmekte orası yeniden kendisini bölüm başkanlığına göndermekte bu Şekilde öğrenci dolaŐıp durmaktadır. ÖĞrenci bu konularda mağdur olabilmekte hatta bundan dolayı dönem uzatan öğrenciler olmaktadır. personel arasında yetki karmaşası vardır. Bir işi yaptırmak için idari personel gidiyorsunuz o ben sekreterim bu benim görevim değil. Diğeri ben mutemedim bu iş beni ilgilendirmiyor Şeklinde ifadeler kullanmaktadırlar” (K- 44)*

Formalleşme sürecinde iş akış Şemasının olmadığını bazı öğretim elemanları Şu Şekilde ifade etmişlerdir:

*“Üniversitede iş-akış şeması yoktur. Bu iş-akış şemasını elinde bulunduran yönetici için bir risktir. Çünkü kişisel egolarını işlerine katamayacaktır. Yeni açılan üniversitelere kurucu kişiler gönderilmelidir. Buraya farklı üniversite ve yerlerden tecrübeli kişiler getirilebilir.” (K-2).*

*“Üniversite iş akış şemasına sahip değildir. İş akış şemasının oluşması için kurumun iyi bir şekilde kurumsallaşması gerekmektedir.” (K-12).*

*“Net yazılı bir şekilde iş akış şeması yoktur. Kişilerle işler yürümektedir. Bu da kurumsallaşmanın büyük bir eksikliğidir.” (K-33)*

Formalleşme sürecinde görevlerin kişilere dayalı işlerin yürütmesine ilişkin bazı öğretim elemanları şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Akademik idari kadro kendi perspektifine göre kurumu yönetmektedir. Kurumsallaşmanın sağlamış olduğu ilke ve prosedürlerle işleri yapmamaktadır.” (K-23).*

*Kurumsal olarak her şey belli fakat uygulamada öğretim elemanı bir üst kademeyi atayıp ilgili makama gidebiliyor. Bir an önce işimi haledeyim mantığı veya bir tanıdığı vardır işini bu şekilde yapabiliyor. Örneğin benim strateji daire başkanlığında bir tanıdığım oluyor dilekçe versem sonucu 15 gün sonra geliyor ama ben kendim bizzat telefon açıp veya yanına gidip konuşsam gününde işim hallediyor.” (K-29).*

Formalleşme sürecinde bilgi işlem sistemin etkin olmadığını bazı öğretim elemanları şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Bilgi işlem sisteminde sıkıntılar yaşanmaktadır. İstenilen seviyede değildir. Bazen notlar yanlış girilmekte, not girmek istediğinde sistem gidebilmektedir. Bu sistemin geliştirilmesi gerekir. Yazışmalar daha elektronik ortama geçilmedi” (K-7)*

*“Bilgi işlem sistemimiz zayıf. Örneğin bizim web sayfası çok zayıf. Bizim üniversiteyi Google da taradığınızda ilk olarak kütüphane dokümantasyon daire başkanlığı çıkıyor. Web sayfası iyi bir şekilde tanımlanmamış. Kurum içinde online interaktif ilişki çok az. Bir de günlük şifre ile interneti açıyorum. Bence bu sıkıntılı bir durumdur” (K-31).*

Nitel veri toplamak için yapılan görüşmelerde formalleşme boyutunda olumlu görüşlere ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.15. Öğretim elemanlarının algılarına göre üniversitelerin formalleşme boyutuna ilişkin olumlu özellikleri

<b>Tema</b>	<b>Kategoriler</b>	<b>f</b>
<b>Formalleşme</b>	Bilgi işlem sisteminin yeterli olması	24
	İş-akış şemasının bulunması	16
	Çalışanların sorumlulukların net olması	16
	İletişimin iyi olması	12
	<b>Toplam</b>	<b>68</b>

Tablo 4.15 incelendiğinde öğretim elemanlarının üniversitelerin formalleşme boyutuna ilişkin olumlu özellikleri sırasıyla; bilgi işlem sisteminin yeterli olması (f=24), iş-akış şemasının bulunması (f=16), çalışanların sorumluluklarının net olması (f=16) ve iletişimin iyi olmasıdır (f=12). Aşağıda bazı kategorilere ait katılımcılardan alıntılar verilmiştir.

Formalleşme boyutunda bilgi işlem sistemi ile ilgili görüşlerini bazı öğretim elemanları şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“En iyi sistemlerinden bir tanesi bilgi işlem sistemidir. Çok iyi çalışmaktadırlar. Elektronik veri tabanlarına ulaşmaktayız. Sorunlar yaşadığımızda hemen çözülmektedir. Çok yayın yapılmasının nedenlerinden biride budur. Rahatlıkla bütün çalışmalara ulaşabiliyoruz” (K-9).*

*“Bilgi işlem sistemimiz gayet iyi çalışmaktadır. Çok iyi bir otomasyon sistemimiz vardır. Yazışmaları dahi artık online gerçekleştirmek için bir program satın alındı. Bu konuda idari personele bu konuda eğitim verildi. Şimdi bu programın alt yapısı oluşturulmaktadır. Bu sisteme geçince kağıt israfları ve uzun bekleyişler sona erecektir. Herkes bilgisayarının başında resmi yazışmasını gerçekleştirecektir” (K-21).*

*“Bundan önceki otomasyon sisteminde çok sorun vardı. Fakat şimdi yeni programda sıkıntı yaşamamaktayız. Yazışma sistemimiz artık elektronik ortamda olmaktadır. Birim ve birimler arasında yazışmalar elektronik ortamda yapılmaktadır” (K-37).*

Formelleşme boyutunda iş akış şeması ile ilgili görüşlerini bazı öğretim elemanları şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Yönetmelik ve mevzuatta tanımlanmaktadır. Örneğin biz danışmalık yapıyoruz. Prosedürde danışmanın yapacağı şeyler yazılıdır” (K-15).*

*“Belli bir iş akış şeması vardır. Örneğin öğrenci proje hazırlayacaksa bunlar üniversitenin sayfasında matbu halde var. Bir araç tahsis edilmesini isteyeceklerse bu üniversitenin web sitesinde vardır” (K-19).*

Nitel veri toplamak için yapılan görüşmelerde formelleşme boyutunda yaşanan sorunların çözümüne ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.16. Öğretim elemanlarının formelleşme boyutunda yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerileri

<b>Tema</b>	<b>Kategoriler</b>	<b>f</b>
<b>Formelleşme</b>	Şeffaflık sağlanmalı	5
	İşler belli bir sistem içinde yapılmalı	4
	Görev ve sorumluluklar net olmalı	4
	Uygulamaların tutarlı olması sağlanmalı	4
	Bilgi paylaşımı artırılmalı	2
	İşe yeni başlayanlara eğitim verilmeli	2
	Yönetimin eğitimi sağlanmalı	2
	Bürokrasi azaltılmalı	1
	Dış denetim sağlanmalı	1
	Çatışmalar azaltılmalı	1
	İş yoğunluğu azaltılmalı	1
	Personel değişimi azaltılmalı	1
	<b>Toplam</b>	<b>28</b>

Tablo 4.16 incelendiğinde öğretim elemanlarının formelleşme boyutunda yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerileri sırasıyla; şeffaflık sağlanması (f=5), işlerin belli bir sistem içinde yapılması (f=4), görev tanımlarının net olması (f=4), uygulamaların tutarlı olmasının sağlanması (f=4), bilgi paylaşımı artırılması (f=2), işe yeni başlayanlara eğitim verilmesidir (f=2). Aşağıda bazı kategorilere ait katılımcılardan alıntılar verilmiştir.

Formelleşme boyutunda şeffaflığın sağlanması şeklinde çözüm önerisinde bulunan bazı öğretim elemanları bunu şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Üniversitemizde yetki ve sorumluluklar açık değildir. Başından bu yana üniversitenin kurumsallaşım şeklinde bir iddiası da yoktur. Öncelikle şeffaflık sağlanmalıdır” (K-23).*

*“Üniversitenin şeffaf ve hesap verilebilir olması gerekmektedir. Yapılacak tüm işlerin yetki ve sorumlulukları birbiriyle orantılı bir şekilde dağıtılmalı, belli bir zümre üzerinde yoğunlaşmaktansa paydaşları arttırmak ve iş yükünü dağıtmak suretiyle katılımcı bir işleyiş tesis ederek ve yapılan işleri kamuoyu ve ilgili personelle paylaşarak daha net ve açık bir işleyiş sağlamak mümkündür” (K-45).*

Formalleşme boyutunda işlerin belli bir sistem içinde yapılması önerisinde bulunan bazı öğretim elemanları bunu şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Yapılacak olan işler belli bir formata uygun bir şekilde getirirse insanlara fazla yük yüklemeyen kurumsallaşma daha hızlı sağlanabilir. Her gelen kişi farklı bir program yapmakta bu da sorunlara neden olmaktadır” (K-9).*

*“Her şeyin belli kurallara bağlı olması gerekir. Çok kuralcı olmak iyi değil ama insanların işlerini kolaylaştıracak kurallar tanımlar olması gerekir”(K-28).*

Formalleşme boyutunda görev ve sorumlulukların net olması önerisinde bulunan bir öğretim elemanı bunu şu şekilde ifade etmiştir:

*“Üniversitede herkesin görev tanımı tam olarak yapılarak koordinasyonlar iyi sağlanmalıdır” (K-17).*

Formalleşme boyutunda uygulamaların tutarlı olması gerektiği önerisinde bulunan bir öğretim elemanı bunu şu şekilde ifade etmiştir:

*“...gelen evrakın gönderen kişiye bakılmadan iş yapılması gerekir. İşlerin kişilerden bağımsız şekilde yapılması gerekmektedir. Yapılması gereken bir iş ise hemen yapıp gönderilmesi gerekir. Bu bizdendir diye işini hemen hızlı yapmak yerine herkese eşit davranılmalıdır” (K-24).*

#### **4.1.6. Onyedinci, Onsekizinci, Ondokuzuncu ve Yirminci Alt Problemlere İlişkin Bulgular**

Öğretim elemanlarının görüşlerine göre kaynak yeterliliği alt boyutunda yer alan maddelerin aritmetik ortalaması ve standart sapması aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.17. Öğretim elemanlarının kaynak yeterliliği boyutunda yer alan maddelere ilişkin algıların aritmetik ortalaması ve standart sapması

Maddeler	N	Ortalama	Standart sapma	Yorum
Üniversitemiz idari işlerin yürütülmesini sağlayacak yeterli elemana sahiptir.	630	2.901	1.130	Orta
Üniversitemiz öğrencilerin verimli çalışmasını sağlayıcı ortama sahiptir.	630	2.883	1.179	Orta
Üniversitemiz personelin verimli çalışmasını sağlayıcı ortama sahiptir.	630	2.844	1.201	Orta
Üniversitemiz eğitim ve öğretimi sağlayacak yeteri kadar elemana sahiptir.	630	2.763	1.175	Orta
Üniversitemizde kütüphane ve dokümantasyon hizmetleri yeterlidir.	630	2.723	1.190	Orta
Üniversitemizde kültür ve sanat faaliyetlerinin yapılacağı alanlar (edebiyat, spor vb.) yeterlidir.	630	2.685	1.190	Orta
Üniversitemizde araştırma-geliştirme olanak ve kaynakları yeterlidir.	630	2.650	1.145	Orta
<b>Toplam</b>	<b>630</b>	<b>2.778</b>	<b>.852</b>	<b>Orta</b>

Tablo 4.17 incelendiğinde, yeni açılan üniversitelerin kaynak yeterliliği boyutunda orta ( $\bar{X}=2.778$ ) düzeyde kurumsallaştıkları görülmektedir. Tablo incelendiğinde kaynak yeterliliği boyutunda yer alan “Üniversitemiz idari işlerin yürütülmesini sağlayacak yeterli elemana sahiptir” biçiminde ifade edilen madde en yüksek ( $\bar{X}=2.901$ ) ortalamaya sahiptir. Kaynak yeterliliği boyutunda yer alan en yüksek ortalama sahip diğer iki madde ise; “Üniversitemiz öğrencilerin verimli çalışmasını sağlayıcı ortama sahiptir” ( $\bar{X}=2.883$ ) ve “Üniversitemiz personelin verimli çalışmasını sağlayıcı ortama sahiptir” ( $\bar{X}=2.844$ ). Kaynak yeterliliği boyutunda yer alan “Üniversitemizde araştırma-geliştirme olanak ve kaynakları yeterlidir” biçiminde ifade edilen madde en düşük ( $\bar{X}=2.650$ ) ortalamaya sahiptir. Kaynak yeterliliği boyutunda yer alan en düşük ortalamaya sahip diğer iki madde ise; “Üniversitemizde kültür ve sanat faaliyetlerinin yapılacağı alanlar (edebiyat, spor vb.) yeterlidir.” ( $\bar{X}=2.685$ ) ve “Üniversitemizde kütüphane ve dokümantasyon hizmetleri yeterlidir” ( $\bar{X}=2.723$ ). Bu bulgular doğrultusunda üniversitelerin kaynak yeterliliği boyutunda orta düzeyde kurumsallaştıkları görülmektedir.



Nitel veri toplamak için yapılan görüşmelerde kaynak yeterliliği boyutunda yaşanan sorunlara ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.18. Öğretim elemanlarının algılarına göre üniversitelerde kaynak yeterliliği boyutunda yaşanan sorunlar

<b>Tema</b>	<b>Kategoriler</b>	<b>f</b>
<b>Kaynak yeterliliği</b>	Kütüphane yetersizliği	24
	Sosyal alanların yetersizliği	19
	Bilimsel çalışmalar için kaynak desteği	16
	Akademik personel eksikliği	16
	İdari personel eksikliği	8
	Bina eksikliği	7
	Kampüsün oluşturulamaması	5
	İlin özelliklerinden kaynaklı sorunlar	4
	Finansman kaynağı sağlayamama	3
	Araç-gereç eksikliği	3
	Laboratuvar eksikliği	3
	Kaynağı etkin kullanamama	2
	İyi yönetimin olmaması	1
	Nitelikli eleman eksikliği	1
<b>Toplam</b>	<b>112</b>	

Tablo 4.18 incelendiğinde öğretim elemanlarının algılarına göre üniversitelerde kaynak yeterliliği boyutunda yaşanan sorunlar sırasıyla; kütüphane yetersizliği (f=24), sosyal alanların yetersizliği (f=19), bilimsel çalışmalar için kaynak desteği (f=16), akademik personel eksikliği (f=16), idari personel eksikliği (f=8), bina eksikliği (f=7), ilin özelliklerinden kaynaklı sorunlar (f=4), kampüsün oluşturulamaması (f=5), finansman kaynağı sağlayamama (f=3), araç-gereç eksikliği (f=3), laboratuvar eksikliği (f=3), kaynağı etkin kullanamamadır (f=2). Aşağıda bazı kategorilere ait katılımcılardan alıntılar verilmiştir.

Kaynak yeterliliği boyutunda kütüphane yetersizliğinden kaynaklanan sorunları bazı öğretim elemanları şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“İstediğimiz düzeyde bir kütüphaneye sahip değiliz. Bunun da birkaç sebebi vardır. Birinci olarak kütüphanemiz kampüste değil. Rektörlük binasında olduğu için kampüse 7 km uzaklıktadır. Bu mesafeden dolayı oradan faydalanma azdır” (K-22).*

*“Kütüphane ve dokümantasyonda ciddi sorunlar yaşanmaktadır. Daha üst düzey çalışmalar yapılarak çözümler aranmalıdır. Bilgi işlem ve*

*kütüphane sorunları üst düzey üniversiteler arasında koordine sağlanarak çözülmesi gerekir” (K-27).*

Kaynak yeterliliği boyutunda sosyal alanların yetersizliğinden kaynaklı sorunları bazı öğretim elemanları şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Sosyal alanlar yeterli değildir. Sanat ve kültür faaliyetleri çok önemli değilmiş gibi burada ikinci plana atılmamaktadır. Normalde mezuniyet töreni halka açılan bir etkinliktir. Bu gibi etkinlik dahi zorla yapılmaktadır” (K-15).*

*“Öğrencilerin sosyal alanların yetersizliği, sportif etkinliklerinin yapılacağı alanlar çok kısıtlı. Üniversitenin daha kendine ait bir konferans salonu yoktur. Çok küçük bir tane var. O da kültürel etkinliklerin yapılması için uygun değil zaten. Büyük eski bir kervan saray üniversiteye tahsis edildi. Sosyal etkinlikler orada yapılmaktadır. Kültürel etkinliklerin önemli bir bölümü buranın bir ilçesinde yapılmaktadır. Şehir bu imkanlara sahip olmadığı için başka yerlerde etkinlikler yapılmaktadır” (K-38).*

Kaynak yeterliliği boyutunda bilimsel çalışmalara kaynaka sağlamada yaşanan sorunları bir öğretim elemanı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Bilimsel araştırma birimi vardır. Burada yine ahbap çavuş ilişkisine göre destek verilmektedir istedikleri kişilere destek vermekteyler. Bazı kişiler kendilerine destek verilmeyeceğini bildiği için bu birime başvurmuyor” (K-24).*

Nitel veri toplamak için yapılan görüşmelerde kaynak yeterliliği boyutunda olumlu görüşlere ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.19. Öğretim elemanlarının algılarına göre üniversitenin kaynak yeterliliği boyutuna ilişkin olumlu özellikleri

<b>Tema</b>	<b>Kategoriler</b>	<b>f</b>
<b>Kaynak Yeterliliği</b>	Kütüphanenin yeterli düzeyde olması	19
	Sosyal alanların yeterliliği	16
	Projeye yapmaya desteğin sağlanması	10
	Kongre ve sempozyumlara katılımın desteklenmesi	5
	Bilimsel araştırmalara araç-gereç sağlanması	4
	<b>Toplam</b>	<b>54</b>

Tablo 4.19 incelendiğinde öğretim elemanlarının üniversitenin kaynak yeterliliği boyutuna ilişkin olumlu özellikleri sırasıyla; kütüphanenin yeterli düzeyde olması (f=19), Sosyal alanların yeterliliği (f=16), projeye yapmaya desteğin sağlanması (f=10), kongre ve sempozyumlara katılımın desteklenmesi (f=5) ve bilimsel araştırmalara araç-gereç sağlanmasıdır (f=4). Aşağıda bazı kategorilere ait katılımcılardan alıntılar verilmiştir.

Kaynak yeterliliği boyutunda kütüphanenin yeterliliği ile ilgili görüşlerini bazı öğretim elemanları şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Üniversitemizde yıllık olarak istediğiniz kitap var mı şeklinde bize mail gelmektedir İstedığımız kitapları almaktadırlar. Başka üniversitelerin kütüphanelerin kitaplarından da faydalanabilmekteyiz” (K-14)*

*“Kütüphanemiz iyi sayılabilecek düzeydedir. Kütüphanemize iyi şekilde bütçe ayrılmaktadır. Hocalarımızdan zaman zaman hangi kitap dergi istediklerini soruyoruz. Onları temin etmeye çalışmaktayız” (K-21).*

Kaynak yeterliliği boyutunda sosyal alanların yeterliliği ile ilgili görüşlerini bir öğretim elemanı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Bizim konferans ve spor salonumuz vardır. Yarı olimpik yüzme havuzu bulunmaktadır. Bunlar kültürel aktivitelerde kullanılmaktadır. Bundan öğrencilerimiz faydalanmaktadır. Bundan toplum ve STK’larla faydalanmaktadır. İstekleri doğrultusunda değerlendirmeler yapılarak kullanıma sunulmaktadır. Bu hizmeti %100 düzeyinde karşılamaktayız” (K-21).*

Nitel veri toplamak için yapılan görüşmelerde kaynak yeterliliği boyutunda yaşanan sorunların çözümüne ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.20. Öğretim elemanlarının sorumluluk boyutunda yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerileri

<b>Tema</b>	<b>Kategoriler</b>	<b>f</b>
<b>Kaynak yeterliliği</b>	Gelişim ödeneğini arttırmalı	5
	Öğretim elemanlarına lojmanlar olmalı	3
	Finansman sağlayıcı çalışmalar yapılmalı	2
	Kurumlarla işbirliği sağlanmalı	2
	Bilimsel çalışmalar desteklemelidir	1
	Kampüs oluşturulmalı	1
	Mastır programları açarak eleman yetiştirme sağlanmalı	1
	Özlük hakları iyileştirilmeli	1

Sosyal etkinlikler artırılmalı	1
<b>Toplam</b>	<b>17</b>

Tablo 4.20 incelendiğinde öğretim elemanlarının sorumluluk boyutunda yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerileri sırasıyla; gelişim ödeneğinin artırılması (f=5), öğretim elemanlarına lojmanların sağlanması (f=3), finansman sağlayıcı çalışmaların yapılması (f=2), kurumlarla işbirliğinin sağlanması (f=2), bilimsel çalışmaların desteklemesi (f=1), kampüsün oluşturulması (f=1), mastır programları açarak elemanların yetiştirilmesi (f=1), özlük haklarının iyileştirilmesi (f=1) ve sosyal etkinliklerin artırılması (f=1) şeklindedir. Aşağıda bazı kategorilere ait katılımcılardan alıntılar verilmiştir.

Kaynak yeterliliği boyutunda gelişim ödeneğinin arttırılması şeklinde çözüm önerisinde bulunan bazı öğretim elemanları bunu şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“En önemlisi maaştır. Bu üniversitenin çoğu üniversiteden durumu daha kötü olmasına rağmen geliştirme ödeneği en az Ülan üniversitedir. Eğer akademisyen başka ilde bin lira daha fazla maaş alıyorsa orayı tercih etmektedir” (K-19)*

*“Akademik personelin artmasını sağlayıcı ortamlar oluşturulmalı. Bizim dışında etkenler ortadan kaldırılmalıdır. Buranın mahrumiyet puanının arttırılması gerekmektedir. Örneğin bize bir yakın ilin mahrumiyet puanı 350 bizim üniversitenin 140'dır. Oraya giden eleman daha fazla maaş almaktadır. Bir eski üniversite ile bizim mahrumiyet puanımız aynı. Şimdi iki üniversite ilan verse kişi nereye gider. Tabi ki eski bir üniversiteyi ve gelişmiş bir şehri tercih eder. Buraya gelse dahi bir süre sonra gitmeye çalışmaktadır”(K-21)*

Kaynak yeterliliği boyutunda öğretim elemanlarına lojman sağlanması şeklinde çözüm önerisinde bulunan bazı öğretim elemanları bunu şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“...şehrin bulunduğu coğrafi yapıdan dolayı kişilerde farklı olumsuz algılar oluşmuş bundan dolayı gelmek istememektedir. Lojman sözü verilebilir. Üniversitedeki mekânlar rahat olmalı bilgisayar vb. materyal imkan sağlanmalıdır” (K-29)*

*“Buraya akademik persÜnel çekmek için öncelikle şu hususlara dikkat etmek gerekmektedir. Buraya gelen kişi ilk olarak orada kalabileceği*

*lojman olup olmadığını sormaktadır. Ücret ve sosyal yaşantı çok önemlidir. Bunlar bize sorulmaktadır. Aldığımız hocaların büyük bir kısmı üniversite lojmanlarında kalmaktadır. Birçok hoca bundan dolayı buraya gelmektedir” (K-22)*

Kaynak yeterliliği boyutunda finansman sağlayıcı çalışmalar yapılmalı şeklinde çözüm önerisinde bulunan bir öğretim elemanı bunu şu şekilde ifade etmiştir:

*“Üniversite STK ve vakıfları daha iyi çalıştırmalıdır. Bu yöntemle başışı arttırabilir. Bu yönde bir kısım çalışmalar olmuştur. Fakat bunun daha fazla olması gerekir” (K-45)*

#### 4.1.7. Yirmibirinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Üniversitelerinin kurumsallaşma sürecinde hangi baskılar (normatif, düzenleyici ve bilinçsel) altında kaldıklarına ilişkin bulgulara aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 4.21. Öğretim elemanların algılarına göre üniversitelerin kurumsallaşma sürecinde karşılaştıkları baskılar

Tema	Kategoriler	f
Zorlayıcı baskılar	Zorlayıcı baskılar	34
	Taklitçi	23
	Normatif baskılar	8
	<b>Toplam</b>	<b>65</b>

Tablo 4.21 incelendiğinde üniversitelerin kurumsallaşma sürecinde sırasıyla; zorlayıcı (f=34), taklitçi (f=23) ve normatif baskılar etkili olmaktadır. Üniversiteler en fazla zorlayıcı baskılar ile yapıları oluşmakta ve kurumsallaşmaktadır. Zorlayıcı baskılar ile kurumsallaşmanın olduğunu belirten bazı öğretim elemanları bunu şu şekilde ifade etmiştir:

*“Yönetim anlayışından kaynaklanmaktadır. Biz merkeziyetçi ve bürokratik bir yapıda örgütlenmişiz. YÖK’ün etkilerinin çok fazla olması birçok konuda onay makamı olması bunun birbirine benzeşmelere neden olmaktadır” (K-3)*

*“Sonuçta her üniversite 657 ve 2547 sayılı kanun çerçevesinde yönetilmektedir. Bundan dolayı üniversitelerde benzerlik olmaktadır” (K-8)*

*“...bütün üniversitelerin başında YÖK vardır. Herşeyi YÖK belirlemekte belli bir prosedür var biz o prosedürü uygulamakla görevliyiz. Bu da benzerliğe neden olmaktadır” (K-14)*

*“Bütün üniversiteler yapılanmalarını bağlı bulunduğu YÖK’e göre yapmaktadır. 2547 sayılı kanuna göre yapılanma olmaktadır. Bu durum benzerliğe neden olmaktadır” (K-18)*

*“Üniversitenin bulunduğu çevreninde etkisi vardır. Mesela burada yoğun talep ve istekten dolayı veterinerlik fakültesi açıldı. Yine arıcılık bölümü de halkın talebi doğrultusunda açılmaktadır” (K-33)*

Taklitçi baskılar ile kurumsallaşmanın olduğunu belirten bazı öğretim elemanları bunu şu şekilde ifade etmiştir:

*“Tecrübeli üniversitelerin alt yapısından faydalanmak zorundasınız. Yeni atanan veya tecrübesi az olan çalışan oralardan bilgi almaktadır. Bazı personelimiz büyük üniversitelere göndererek bilgi almasını sağlıyoruz. En son öğrenci bilgi sistemi için Sakarya Üniversitesine gidildi. Oranın alt yapısı incelendikten sonra bu sistem alındı” (K-37)*

*“Küçük üniversiteler büyük üniversitelerin uygulamaların örnek almakta bu benzerliğe neden olabilmektedir” (K-39)*

*“Başka üniversiteleri de örnek almadan dolayı benzerlik olmaktadır. Burada biz bazen yeni uygulamalara geçiyoruz. Uygulama geçerken bir form dağıtmışlar form üzerinde formu aldıkları üniversitenin ismi yazmakta onu dahi değiştirmemişler” (K-40)*

*“Örnek almaktan da kaynaklı benzerlik olmaktadır. Örneğin daha önce bölüm başkanıydım diğer üniversitenin web sayfasından örnekler alınmaktadır. Ya da bizzat diğer üniversitelere gidilip konuşulmakta şunu şu şekilde yapsak nasıl olur siz nasıl yapıyorsunuz şeklinde bilgi almaktayız” (K-44)*

Normatif baskılar ile kurumsallaşmanın olduğunu belirten bazı öğretim elemanları bunu şu şekilde ifade etmiştir:

*“A üniversitesi B üniversitesinden misyonundan etkilenmekte kendisi de aynı işi yapmaktadır. Bundan dolayı benzerlikler ortaya çıkmaktadır” (K-13)*

*“Türkiye’deki temel bürokrasiden kaynaklanmaktadır. Üniversite çalışanları aynı şekilde düşündükleri için benzer yapılar Ürtaya çıkmaktadır. Örneğin yurt dışına gitmiş burada yöneticilik yapan kişiler farklı şeyler ortaya koyabilmektedir” (K-16)*

*“Üniversitelerin amaç, görev ve yaptıkları işler aynı olduğu için benzer amaçlı kurumlar benzer davranmaktadır. Bunun sonucunda benzer yapılar oluşmaktadır” (K-21)*

*“Benzerliğin nedeni akademisyen zihniyeti benzer çalışmaktadır. Bu alan akademisyenlerin elinde olduğu için benzerlik olmaktadır” (K-28)*

*“...aynı olan kurumların aynı işi yaptıklarından benzerlik oluşmaktadır. Tarım müdürlükleri, milli eğitim, sağlık gibi. Sonuçta üniversiteler de eğitim-öğretim işini yaptıkları için benzerlik göstermektedir” (K-34)*

## **4.2. Tartışma**

Bu kısımda bulgular, alandaki benzer çalışma ve literatürle karşılaştırılarak tartışılmıştır. İlgili literatür ve problemlerin birbiri ile çok ilişkili olmasından dolayı her boyuta ait problemler bir arada ele alınmıştır. Öncelikle problemlere ilişkin bulgular özet biçimde verilmiş daha sonra ise, benzer çalışma ve literatür ile karşılaştırma yapılarak yorumlarda bulunulmuştur.

### **4.2.1. Ana Probleme İlişkin Tartışma**

2006, 2007 ve 2008 yıllarında açılan üniversitelerin kurumsallaşmanın tüm boyutlarında (sorumluluk, kültürel güç, formalleşme, nesnellik ve kaynak yeterliliği) orta düzeyde kurumsallaştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Doğan (2013) yapmış olduğu çalışmada üniversitelerde kurumsallaşmanın henüz olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Türkiye’de üniversiteler, sürekli bir kurumsallaşma süreci içinde olmuştur (Şişman, 2010). Acar’a (2012a) göre yeni kurulan üniversitelerde kurumsallaşma sorunu mevcuttur. Yeni kurulan üniversitelerin en önemli sorunu kurumsallaşma sorunudur. Yeni kurulan üniversitelerin henüz kurumsallaşamaması, olumlu bir örgüt iklimi oluşmasını imkânsız kılmaktadır. Bu üniversitelerde örgüt kültürü de oluşmamıştır (Doğan, 2013). Üniversitelerin kurumsallaşma sürecinde karşılaştıkları sorunlar alt problemlerde tartışılmıştır.

#### 4.2.2. Birinci, İkinci, Üçüncü ve Dördüncü Alt Problemlere İlişkin Tartışma

Üniversitelerin kurumsallaşma boyutlarından sorumluluğa ilişkin ortalama “orta düzeyde” bulunmuştur. “Üniversitemiz toplumun kendisine saygı duymasını önemser.”, “Üniversitemiz bilimsel etkinliklere yer verir” ve “Üniversitemiz ulusal bilimsel kuruluşlarla işbirliği içerisinde” ifadeleri en yüksek ortalamaya sahiptir. En düşük ortalamaya sahip üç madde ise “Üniversitemiz, iş sektörünün istediği nitelikte insan yetiştirir”, “Üniversitemiz iş sektörünün (sanayi, tıp, eğitim vb.) ihtiyaç duyduğu bilgiyi üretir” ve “Üniversitemiz personelin mesleki gelişimlerini sağlayacak faaliyetlerde bulunur” Genel olarak bakıldığında nitel verilerin nicel verileri desteklediği görülmektedir. Nitel verilerde olumlu görüşler olmasına karşın genel olarak olumsuz görüşler daha fazladır. Üniversitenin sorumluluk boyutunda üç tane önemli sorumluluğu mevcuttur. Bunlar; bilimsel araştırma, eğitim-öğretim ve topluma hizmet uygulamalarıdır. Eğitim-öğretim en temel faaliyettir. Bilimsel araştırma ise yükseköğretimin misyonudur. Topluma hizmet ise yükseköğretim kurumları ile toplum arasında bir hizmet ilişkisini sağlar. Bunlar; kültürel, sosyal ve sportif etkinlikler ile sağlık gibi topluma sunulan hizmetlerdir (Yılmaz ve Kesik, 2010:128). Araştırma sonuçları incelendiğinde üniversiteler; personelin mesleki gelişimlerini sağlama, iş sektörünün (sanayi, tıp, eğitim vb.) ihtiyaç duyduğu bilgiyi üretme ve iş sektörünün istediği nitelikte insan yetiştirme sorumluluklarını diğer sorumluluklarına göre az yerine getirmektedirler. Halbuki üniversitenin eğitim ve öğretimi sağlamada temel fonksiyona sahip olan personelin mesleki gelişimi çok önemlidir. Bu aynı zamanda bilimsel çalışmaların yapılması ve niteliği açısından önem arz etmektedir.

Üniversiteler sorumluluklarını yerine getirirken karşılaştıkları sorunlar, sorumluluk boyutunda çıkan sonuçları destekler niteliktedir. Üniversitelerin sorumluluklarını yerine getirirken karşılaştıkları sorunlar sırasıyla; Akademik personel eksiliği, bilimsel çalışmalara desteğin olmaması, ilin özelliklerinden kaynaklı sorunlar, personelin gelişiminin olmaması, eğitim-öğretim yeterli düzeyde verilememesi, akademik personelin nitelikli olmaması, genel itibarıyla alt yapı ve fiziksel eksiklikler, toplum ile üniversitenin bütünleşememesi, piyasa ile işbirliğinin olmaması, yönetimin nitelikli olmaması, iş yoğunluğu, yükseköğretim sisteminin etkin olmamasıdır. Genel olarak sorunlara baktığımızda birbiri ile çok ilişkilidir. Akademik personelin eksik olması üniversitelerin sorumluluklarını yerine getirmede



en büyük sorun olarak algılanmaktadır. Bunun eksikliği eğitim-öğretime bilimsel çalışmalara, iş yoğunluğuna ve toplum ve diğer kuruluşlarla işbirliğine yansımaktadır. Yeni kurulan üniversitelerde, öğretim elemanlarının sayıca yetersizliği önemli bir sorun olarak dile getirilmektedir (Günay, 2011:115). Sivrikaya Şerifoğlu vd., (2011) 2006 yılında açılan üniversiteler üzerinde yaptığı çalışmada üniversitelerde öğrenci sayısının önemli ölçüde artış gösterdiğini fakat öğretim elemanı sayısındaki artış konusunda halen büyük eksiklikler yaşandığını belirtmişlerdir. Öğretim üyesi yetiştirmede yeni kurulan üniversiteler çok dikkatli olmak durumundadır. Başlangıçta yeterli olamayan kadrolarla eğitim ve öğretime başlamak durumunda kalan yeni üniversiteler gelişmekte ve yeni atılımlar yapmakta zorlanmaktadır (YÖK, 2007:196). Buyrukoğlu (2010) yaptığı çalışmada üniversitelerde öğretim sayısındaki artışın toplam yayın sayısını 0, 659 birim artırdığını bulmuştur. Yani, öğretim üyesi sayısı ile yayın sayısı arasında güçlü ve doğru yönlü ilişki vardır. Yükseköğretim kurumlarında kaliteyi etkileyen etmenlerden biri de, öğretim üyelerinin bölgeler arası dengesiz dağılımıdır. Türkiye'deki öğretim üyelerinin % 42'si üç büyük şehirde toplanmıştır (YÖK, 2007, Küçükcan ve Gür, 2009:186-187). Doğan (2013) yeni üniversiteler üzerinde yapmış olduğu çalışmada öğretim elemanı kadrolarının üniversitenin ihtiyacı doğrultusunda doldurulmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yeni kurulan üniversiteler devraldıkları bu akademik birimlerde eski üniversiteye bağlı olarak çalışan akademik ve idari personeli ellerinde tutma konusunda sıkıntılar yaşamaktadırlar. Bununla birlikte yeni kurulan üniversiteler yeniden yapılanma çalışmaları sürecinde donanımlı akademik üye bulmada da sıkıntılar yaşamaktadır (Fidan, 2011:40).

Türkiye yükseköğretim sisteminin temel sorunlarından biri öğretim üyesi tabanının yeterli sayıya ve niteliğe ulaştırılmasıdır. Öğretim elemanına olan ihtiyacı artıran unsurlar; üniversite sayısının mevcut kaynaklara bakılmaksızın artırılması, ikinci öğretim programlarının uygulanmaya başlaması, öğretim üyelerinin üç büyük kentte yoğunlaşması ve vakıf üniversitelerinin öğretim üyesi yetiştirmekten ziyade yetişmiş öğretim üyelerini devlet üniversitelerinden sağlamayı tercih etmeleridir (Kahraman, 2007). Nitelikli insan yetiştirmenin ve uluslararası alanda rekabet gücünü artırmanın temel unsurlarının başında, üniversitelerdeki nitelikli akademisyen ve araştırmacı sayısının artırılması gelmektedir (Acar, 2013:1). Ülkemizdeki üniversitelerin, tutarlı, geleceğe yönelik ve stratejileri bütünleştiren

insan kaynakları stratejisine ihtiyacı vardır (Visakorpi vd, 2008:23). Üniversitelerde akademik personel olma doktoradan sonra başlamaktadır. Türkiye’de doktoralı eleman yetiştirme programları yetersiz bir durumdadır. Bundan dolayı bilimsel çalışma alanının ve eğitim-öğretim alanının talebini karşılayacak çalışmalar yapılmalıdır (YÖK, 2007:133).

Nitel araştırma sonuçlarında idari personel eksikliği de dikkat çekmektedir. İdari personel sayısının yetersiz olması, akademik personelin iş yükünü artırmaktadır. Bunun sonucunda akademik personel eğitim-öğretime, bilimsel çalışmaya ve diğer paydaşlara hizmet vermede zorluklar çekmektedir. Doğan (2013) yeni üniversiteler üzerinde yapmış olduğu çalışmada resmi işleri yapacak idari personelin bulunmadığı ve bu durumun resmi işlerin aksamasına sebep olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aynı zamanda yeni alınan memurların yapacakları işlerde tecrübesiz olmasının bürokratik işlerin süratle sonuçlanmasını engellediğini belirtmiştir. Üniversitelerin; öğretim, araştırma ve topluma hizmet fonksiyonlarındaki başarısı sadece akademik kadrolarla ilişkili değildir. Üniversitelerin başarısı aynı zamanda, güçlü ve kaliteli destek kadrosuna yani idari kadroya da bağlıdır (YÖK, 2007:200). Üniversite, öncelikle insan demektir. Üniversitelerin başarısı, her şeyden önce, nitelikli idari kadrolara ve öğrencileri bünyesinde tutabilmeye dayanır. Üniversitelerin gelişmesi ve rekabet gücü idari kadrolarının yeterlilik düzeyi ile kısıtlı kalmaktadır (Acar, 2012b:32). Yükseköğretim kurumlarında esas olarak, akademik kadrolar tarafından yürütülen akademik faaliyetler yanında, idari kadrolar tarafından yürütülmesi gereken oldukça yoğun idari faaliyetler de vardır (YÖK, 2007:200). Üniversiteler yeterli düzeyde idari kadroya sahip olmayınca idari görevler akademik personel tarafından yürütülmektedir. Bu durum üniversitelerde geçici bir çözüm ve aynı zamanda akademik personelin yanlış şekilde kullanımına sebep olmaktadır.

Yeni açılan üniversitelerin sorumluluklarını yerine getirmede buldukları şehirlerden kaynaklı olarak dezavantajlara sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Üniversitenin eğitim-öğretimini gerçekleştirecek personelin üniversitenin bulunduğu şehri dikkate alarak gelmemesi ve şehrin bilimsel çalışmalar yapacak ortama sahip olmaması, üniversite için bir dezavantaj oluşturmaktadır. Türkiye’de de üniversite sayısı 1950’lerden sonra özellikle de 1973-1975, 1982, 1992, 2006, 2007 ve 2008’de çıkarılan yasalarla hızla artmıştır Ancak yaşanan nicel artışlarda üniversitelerin

kentin sosyo-kültürel ve fiziksel durumu gibi önemli kimi unsurlar dikkate alınmamıştır. Üniversitenin yakınında ya da içinde kurulduğu kentin sosyal ve kültürel olarak hazır olup olmadığına bakılmadan ekonomik kalkındırma amacıyla üniversite kurulmuştur. Üniversitenin bulunduğu şehir üniversitenin gelişimini engellemekte, üniversiteyi kendi dar kalıplarına hapsedmektedir (Arap Kavili, 2007:253). Sayıları çok olmayan nitelikli akademisyenler, gelişmiş büyük kentleri tercih etmektedirler. İnsanlar, doğal olarak, öteki koşullar eşit olduğunda, büyük şehirlerin sosyal, kültürel, sanatsal, sağlık ve eğitim olanaklarının cazibesi nedeniyle bu tür merkezlerde yaşamayı yeğlemektedirler (Acar, 2012a:6). Uygun bir üniversite ortamının oluşturulabilmesi için üniversitelerimiz kuruldukları şehirlerden yararlanamamaktadırlar. Bu şehirlerin büyük bir bölümü genel olarak akademik yaşam için uygun ortamlardan yoksun olmakla birlikte, kütüphane, sinema, tiyatro, konser salonu gibi üniversite öğrencilerinin boş zamanlarını değerlendirebileceği veya kültürel etkinliklerini sürdürülebileceği mekânlardan da yoksundur (Fidan, 2011:41). Üniversitelerin dinamik kuruluşlar olduğu, sürekli değişim ve gelişim içerisinde oldukları, bu nedenle kuruluş yerinin hem kent olarak hem de yerleşim yeri olarak seçilmesi ve planlanmasının çok önemli olduğu dikkate alınmalıdır (Arap Kavili, 2007:258).

Üniversitelerin sorumluluklarını yerine getirme sürecinde karşılaştıkları diğer bir sorun ise, personel gelişimin sağlanamamasıdır. Halbuki üniversitelerin en temel unsurları olan öğretim elemanlarının yetiştirilmesi ve bu süreçte uygulanan yöntemler, bilimsel çalışmaların ve yükseköğretimin kalitesi bakımından büyük önem taşımaktadır (Kahraman, 2007:187). Ertekin (2006) bir üniversite üzerinde yaptığı çalışmada, üniversitede yaratıcılığı destekleme mekanizmasının kullanılmadığı ve finansal kaynakların geliştirilmesi ve çalışan memnuniyetinin artırılması ile ilgili çalışmaların yeterince yapılmadığı sonucuna ulaşmıştır. Ülkemizde akademik personel atama kriterleri genellikle bilimsel başarı odaklıdır. Atama yapılırken öğretim elemanlarının pedagojik formasyonlarına bakılmamaktadır (YÖK, 2007:198).

Araştırmada üniversitelerin eğitim-öğretim sorumluluğunu yerine getirmede yetersiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ertekin (2006) bir üniversite üzerinde yaptığı çalışmada üniversitenin eğitim-öğretim işlevini yerine getirme düzeyini çalışmıştır. Çalışma sonucunda katılımcıların %37,6'sı, eğitim-öğretim işlevi için (100

üzerinden) 41–60 arasında bir puan puan vermiştir. Okur (2007) yaptığı çalışmada öğrencilerin gözünde marka üniversite, yüksek nitelikli akademik kadro ile eğitim-öğretim hizmetlerini eksiksiz bir şekilde yerine getiren ve mezun olduktan sonra da öğrencinin nitelikli ve üst pozisyonlarda istihdamını sağlayan bir üniversitedir. Ülkemizde bir plan dahilinde olmadan özellikle de yeterli sayıda akademik personel ve gerekli alt yapı sağlanmadan açılan ve sayıları artan üniversitelerde kitle halinde eğitim-öğretim yapılmakta, eğitimin kalitesine önem verilmemektedir (Gedikoğlu, 2005:74). Çoğu üniversitede eğitim-öğretim kürsüden yapılmaktadır. Mezun olan öğrencilerin daha nitelikli olması için, öğrenme yöntemlerinin daha interaktif olması artık bir gereklilik haline gelmiştir (Visakorpi vd, 2008:22) Eğitim-öğretimin iyi düzeyde olmamasının nedenlerini bazı öğretim elemanları öğrencinin niteliğine bağlamışlardır. Yeni açılan üniversitelerin puanı düşük olduğundan çok az net yapan öğrencilerin tercih ettiğini belirtmişlerdir. Üniversite öğrenci girdisini ortaöğretimden almaktadır. Kendinden önceki bu öğrenme düzeyine ait bilgi, beceri ve yetkinliklerin seviyelerinin farkında olmalı ki onun tamamlayıcısı bir üst seviyedeki bilgi, beceri ve yetkinliği verebilsin. Türkiye’de bu anlamda üniversitenin öğrencisinin bir önceki öğrenmesi ile ilgili bildiği tek şey öğrencinin ÖSYM’den aldığı puanıdır (Açıkgöz, 2011:15). Öğretim elemanları ise akademik yükselme kaygısıyla öğrencinin eğitim ve öğretimine yeteri kadar zaman ayıramamaktadır (Delen ve Eriş, 2011:454). Uzun yıllar boyunca bu sınava odaklanan öğrenciler yükseköğretime yorgun başlamakta, öğrenme isteksizliği göstermektedirler. Buna bir de meslek seçiminde başarısızlık eklenmişse, minimum çaba ile bir an önce diploma alıp mezun olmayı arzu etmektedirler (Delen ve Eriş, 2011:454). İyi üniversitenin oluşmasında önemli bir unsur da öğrencinin niteliğidir. Azimli, düşünen araştıran ve soruşturan bir öğrenci dersin niteliğini artırır ve buluşlar yapabilir (Bolay, 2011:111).

Üniversitelerin sorumluluklarını yerine getirirken faydalandığı en önemli unsur akademik personeldir. Eğitim-öğretim, bilimsel araştırmadaki performans ve sanayi ve diğer kuruluşlarla işbirliği içinde çalışmada akademik personelin niteliği çok önemlidir. Çalışmada öğretim elemanları üniversitelerin bu konuda sorunlar yaşadığı belirtmektedirler. Eğitim hizmeti karşılıklı bilgi alışverişine dayandığından hizmet kalitesi önemli ölçüde öğrenci kalitesi ve öğretim elemanının kalitesine bağlıdır (Aktaş, 2010:90). Türk yükseköğretiminin aşması gereken önündeki en önemli zorluk, sayısal büyümesine paralel olarak yeterli sayıda ve uluslararası

ölçütleri karşılayan nitelikli öğretim üyelerinin yetiştirilmesidir (Günay, 2011:115). Türkiye’de yükseköğretim sistemin nitelik olarak önemli düzeyde öğretim üyesi açığı vardır. Yükseköğretim sistemlerinin başarıları, büyük ölçüde öğretim elemanlarının niteliğine bağlıdır (YÖK, 2007:133). Son yıllarda ülkemizin birçok bölgesinde yeni üniversiteler açılmış, belirlenen hedeflere ulaşma açısından yeni kurulan üniversitelerimizin fiziki ve beşeri yapılanması büyük önem taşımaktadır. Üniversitelerin önemli problemlerinden birisi olan nitelikli öğretim elemanı temini gereken önemli bir problem olarak karşımızda durmaktadır (Yaylalı, 2013:1). Yeni kurulan üniversitelerin en temel sorunlarından biri nitelikli eleman bulma sorunudur. Türkiye’nin hemen her sektöründe kendini hissettiren yetişmiş insan kaynaklarının kıtlığı dikkat çekmektedir. Üniversitelerimizde dünya çapında tanınan, kayda değer bilimsel eserlere ve projelere imza atan akademisyenlerimizin sayısı fazla değildir. Bu da üniversitelerimizi uluslararası kıyaslamalarda alt sıralara iten bir faktördür (Acar, 2012a:6).

Üniversitede kalite geliştirme sürecinin önemli bir parçası öğretim elemanlarıdır. Nitelikli öğrenci yetiştirme, araştırma ve yayın yapma çok iyi yetişmiş bilim insanları ile mümkündür (Özdemir vd., 2011:935). Bir üniversitenin başarısı akademik personelin niteliğine bağlıdır. Nitelikli akademik personele sahip ve onları kuruma bağlayan üniversiteler başarılarını devam ettirmektedir. Bundan dolayı ülkemizde öncelikle akademik personel yetiştirme konusunda stratejik seçimler yapılması gerekmektedir (YÖK, 2007:195).

Üniversitelerde ve hatta eğitim fakültelerinde görev yapan öğretim üyelerinin pek çoğu pedagoji konusunda donanımlı değildir. Öğretim üyeleri, öğrencilerin üst düzey düşünme becerilerini geliştirecek öğretim yöntemleri ve teknolojisi, ölçme ve değerlendirme, program ve materyal geliştirme, eğitim psikolojisi, akademik yayın yapma, öğretim üyesinin sorumlulukları, idari görevler vb. hususlarda eğitim almalıdırlar (Küçükcan ve Gür, 2009:221). Üniversitede öğrencilerin çoğu nitelikli bir eğitim alamamaktadır. Bunun nedeni öğretim üyeleri ile öğrenciler arasında usta-çırak ilişkisi olmamasıdır. Bu durumda öğretim üyesinin niteliği de çok önemlidir. Öğretim üyesi diğer eğitim kurumlarındaki öğretmenlerden farklı olarak alanında yetkinleşmiş, bilgileri özümsemiş ve bunu öğrencilere kendine özgü şekilde öğreten kişidir (Özer, 2011:465).

Araştırmada bazı öğretim elemanları idari personelin niteliğinin az olmasından dolayı sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Üniversitede önemli bir yere sahip olan idari personel üniversitenin sorumluluğunu yerine getirmede destek hizmetleri vermektedir. İdari personelin yeterli düzeyde bilgi ve yeteneğe sahip olmaması işlerin aksamasına neden olabilmektedir. Hacıhafızoğlu (2006) yaptığı çalışmada öğrencilerin yaklaşık % 80'inin öğrenci işlerinin öğrenci isteklerine cevap verebilmek için yeterli bilgiye sahip olmaları konusunda olumsuz ve kararsız görüş belirtmişlerdir. Öğrencilerin % 93'ü bu birimde çalışan memurların meslekî yeterliliklerinin öğrenci ihtiyaçlarını karşılayamamakta olduğunu belirtmişlerdir. Yeni kurulan üniversiteler özellikle idari personel açığını KPSS sınavları ile tamamlamaya çalışmakla birlikte, bu sınavlarla yeni kurulan üniversitelerde işe başlayanlar asaletleri onaylandıktan sonra yeni üniversitelerden ayrılmak istemektedir. Bu durum tecrübeli personelin üniversiteden ayrılmasına neden olmakta ve üniversiteyi yeniden KPSS'yi kazanmış yeni tecrübesiz eleman alımına yönelmeye mecbur bırakmaktadır (Fidan, 2011:42).

Üniversitelerin sorumluluklarını yerine getirmesi için altyapı ve fiziki açıdan kendini tamamlaması gerekmektedir. Fiziksel yeterlilik ile ilgili yaşanan sorunlar fiziksel yeterlilik alt boyutunda detaylı şekilde ele alınmıştır. Fakat burada üniversitenin sorumluluğunu yerine getirmede en fazla sorun yaşanan unsurlar arasında yer aldığından bu kısımda da ele alınmıştır. Nicel ve nitel veriler yeni açılan üniversitelerin fiziksel alanda sorunlar yaşadığını göstermektedir. Bu sorunlar çalışma ortamı, laboratuvar, bina ve kütüphanenin yetersiz oluşu ve kampüsün oluşmamış olmasıdır. Personel eksikliği ile birlikte yeni kurulan üniversitelerin derslik, laboratuvar, atölye, personel için yeterli ofis, sosyal tesisler ve lojman gibi fiziki alanlar konusunda da sıkıntıları yüksek seviyededir. Bununla birlikte yeni kurulan alanlar içinde makine ve teçhizat konusunda da sıkıntılar çoktur (Fidan, 2011:42). Yeterli kaynak ve imkan olmadan okullaşma oranlarını artırma amacı ile büyüme, yükseköğretim sistemimizde nitelik sorununu ön plana çıkartmıştır. Yeni kurulan üniversiteler gerekli kurumsal kapasiteye erişmeden öğrenci almak durumunda kalmışlar, gelişmiş üniversitelerimizin alt yapıları ve eğitim sistemleri, hızla artan öğrenci sayıları nedeni ile önemli bir krizle karşılaşmıştır (TÜSİAD, 2003:16). Türkiye'de plansız ve altyapısı kurulmadan "kervanı yolda düzme" mantığı ile üniversitelerin yer seçiminin yapılması çeşitli sıkıntılar yaratmaktadır

(Arap Kavili, 2010:24). Yeni bir üniversite kurulurken öncelikle kuruluş yeri, kampus alanı tespitinin iyi planlanması gereklidir. Kampus alanlarında personel ve öğrencinin her türlü fiziki ve kültürel ihtiyaçlarına ulaşabilecek tesislerin de bulunması gereklidir (Fidan, 2011:42). Ülkemizde üniversitelerin kurulması genelde sosyo-ekonomik kaygılardan kaynaklanmaktadır. 1973-1975, 1982, 1992 ve 2006-2008 dönemlerinde altyapısı hazırlanmadan kurulan üniversiteler ticari hayatı canlandırma ve eğitim talebini azaltma amaçlarıyla kurulmuştur.

Üniversitelerin en önemli sorumluluklardan bir tanesi topluma hizmettir. Üniversite bulunduğu yerde toplumla bütünleşerek topluma yönelik eğitim ve uygulamalara yön vermelidir. Çalışmada üniversitelerin toplumla bütünleşemediği sonucuna ulaşılmıştır. Ertekin bir üniversite üzerinde yaptığı çalışmada (2006) üniversitenin topluma hizmet işlevi hakkında katılımcıların %39.5'u 41-60 arası bir puan vermişlerdir. Okur (2007) yaptığı çalışmada öğrencinin gözünde üniversitenin marka değerini artıran en önemli unsurun, üniversitelerin sosyal sorumluluk projeleri ile ortaya koydukları sosyal vizyonları olması gerçeğidir. Türkiye üniversitelerinin en önemli sorunu, üniversite ile toplum arasındaki bağların yeterince kurulamamış olmasıdır. Üniversite ile iş dünyası (ekonomi, endüstri) ve toplum arasında aktif bağlar olduğu söylenemez. Üniversite- endüstri arasındaki işbirliği, endüstrinin inovatif yapısı ve ekonominin rekabet gücü için hayati önemi haizdir (Günay, 2011:115). Öğretim elemanlarının sürekli statü ve maddi gelir içine girmesi Türkiye'de yükseköğretim sisteminde yabancılaşma yaratmıştır. Bu ise yükseköğretim kurumlarının sosyal sermayesini ve sosyal sermaye yaratabilme kapasitesini çok azaltmaktadır (YÖK, 2007:132).

Üniversitelerin üçüncü temel işlevi olan toplumsal hizmette sistematik bilginin toplanmasının çok zor olduğu bir işlemdir. Bunun nedeni, eğitim-öğretim ve bilimsel araştırmaların değerlendirmelerde ön plana çıkarılmasıdır. Üniversitelerin toplumun hizmet işlevini yerine getirmesi büyük oranla toplumun üniversiteye duyduğu güvene bağlıdır (YÖK, 2006: 12, Ertekin, 2006:37). Türkiye'de üniversiteler, geleneksel olarak topluma ve toplumsal sorunlara uzak durmuşlardır. Üniversitelerin toplumla kaynaşmalarının önemli bir yolunu oluşturan sürekli ve hayat boyu eğitim olanakları yeterince artırılmamış, halkın ve çalışanların yeni beceriler kazanmasına veya mesleki bilgilerini güncellemelerine imkân sağlayacak esnek ve kısa süreli mesleki programlar yaygınlaştırılmamış ve buldukları

bölgelerin ekonomik ve toplumsal ihtiyaçlarına karşı genellikle kayıtsız kalmış ve hatta bu kayıtsızlıkla övünmüşlerdir (Küçükcan ve Gür, 2009). Üniversiteler toplumun ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmış ve dahası bazı olağanüstü dönemlerde bilinçli bir şekilde bu ihtiyaçları görmezlikten gelmiştir. Toplumun taleplerine cevap üretmeyen bir yükseköğretim sisteminin oluşmasındaki en temel neden, yükseköğretim bürokrasisinin topluma hesap verebilir bir yapıdan yoksun olmasıdır (SETA, 2012:1).

Üniversiteler, buldukları şehir için; insan kaynakları, bilgi, eğitim, iş ve sosyal hizmetler alanlarında önemli kurumlardır. Üniversitelerin işlevleri ve etkileri ekonomik ve sosyo-kültürel boyutlarda ele alınabilir (Şerifoğlu vd., 2011:2143). Edwards'a (1994) göre üniversiteler tüm toplum-tabanlı etkinlikleri üzerine almalı ve üniversitelerin içinde yer aldığı ekonomik gelişim, çevre oluşturma, sosyal gelişim ve toplumun geliştirilmesi gibi her bir etkinlik alanı için kapsayıcı açıklamalar yapılmalıdır (Canbek Göksel, 2009:14). Bilim toplumsal yaşamın bir ürünüdür. Bundan dolayı da bilim üreten üniversiteler toplumsal örgütlerdir. Üniversitelerin, yeni ve yaratıcı bilginin üretilmesi ve dağıtılması bakımından topluma karşı önemli sorumlulukları bulunmaktadır (Ergani, 2006:131). 21. yüzyıla girdiğimiz bu dönemde, yükseköğretim kurumlarından beklenen, öğrenen, araştıran, buldukları bilimsel gerçekleri topluma açıklayan, topluma yön veren kurumlar olmalarıdır. Daha kısa ve öz bir ifadeyle yükseköğretim kurumları toplumun beyni olmalıdır (Tuna, 2009:81). Üniversitelerin, kuruldukları yörelerde öne çıkan alanlara yoğunlaşmak üzere üniversite-sanayi işbirliğini tesis etmeleri ve yerel ekonomik faaliyetlere aktif olarak katılmaları önemli tedbirlerdir (Altunsoy, 2011:102). Toplumdan kopuk ve topluma yukarıdan bakan bir bilimsel faaliyet düşünülemez. Bilim sadece bugünün sorunlarına çözüm üretmez aynı zamanda geçmişte çözülmemiş ve gelecekte çözülmesi muhtemel sorunlara da çözüm üretmelidir (Özer, 2011: 68).

Üniversitelerin sorumluluklarını yerine getirememesinin bir diğer nedenini katılımcılar piyasa ile işbirliğinin olmaması şeklinde tanımlamışlardır. Üniversiteler hizmet verdiği alanla sürekli etkileşim halinde olmalıdır. Piyasanın ihtiyaç duyduğu bilgiyi ve insanı yetiştiren üniversitelerdir. Üniversiteler bu sorumluluğun farkında olarak piyasa ile bütünleşmelidir. Hacıhafızoğlu (2006) yaptığı çalışmada üniversitede mezunların işverenin istediği niteliğe uygun olup olmadığını



incelenmesi konusunda öğrencilerin %66,9'u olumsuz görüş belirtmişlerdir. Geçmişe bakıldığında üniversiteler ile sanayi kuruluşları arasında yeterince iş birliği yapılmadığı ve yürütülmediği görülmüştür. Bunun nedeni, tarafların birbirlerini yeterince tanımaması, eğitim-öğretim programlarının sanayiye yönelik olmaması, tarafların birbirlerine karşı olan güvensizliği, mali kaynak ve işbirliğini düzenleyecek herhangi bir organizasyonun olmaması ve üniversite sanayi işbirliğini teşvik edecek yasaların bulunmaması gibi nedenler yatmaktadır (Kaya, 2011:2191). Sanayi ile yapılacak işbirliği, üniversitelerin ürettiği bilgileri uygulamaya koyma ve bu bilgileri test etme olanağına sahip olabilecekleri bir yer olma özelliğine sahiptir (Aktaş, 2010:90). Üniversitelerdeki programlar, iş dünyasının ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde tasarlanmamıştır; dolayısıyla, yükseköğretimde öğretilen beceriler ile iş dünyasının aradığı beceriler arasında bir uyumsuzluk vardır. Üniversitenin birimleri olan meslek yüksek okulları, faaliyet gösterdiği alanlarda ilişkileri geliştirememiş ve piyasanın ihtiyaçlarını göz ardı etmiştir (Küçükcan ve Gür, 2009:19). Yükseköğrenim kurumlarımızdan mezun olan öğrencilerimiz, iş hayatında, yeterli düzeyde bilgi, beceri ve uygulama yeterlilikleri olmadığı düşüncesiyle, istihdamlarında zorluklar yaşamaktadırlar (Samsun, 2011:987). Üniversite ve sanayi işbirliği ülkemizde yıllardır üzerinde durulmasına rağmen, istenilen düzeye ulaşamamıştır. Bilimsel araştırmaların ticari getiriye dönüşmesi için önemli olan üniversite-sanayi işbirliğinin istenilen seviyede olabilmesi için hukuki ve idari alt yapıda yenilikler yapılması gerekmektedir (Boyner, 2012:63). Üniversite-Sanayi arasında işbirliği çeşitli alanlarda gerçekleştirilmektedir. Bu alanlar:

- 1) Üniversite ve sanayiye eğitici, öğretici, araştırmacı niteliklerin kazandırılması ve geliştirilmesi,
- 2) Üniversitelerde araştırma, eğitim, öğretim programlarının yönlendirilmesi ve geliştirilmesi,
- 3) Sanayide kalite ve verimliliğin artırılması,
- 4) Rekabetin geliştirilmesi için orta ve uzun vadeli işbirliği programlarının hazırlanması,
- 5) Üniversitelere maddi kaynak oluşturulması,
- 6) Sanayinin dışa bağımlılığının azaltılması (Arıcan, 2010:46).

Her yıl milyonlarca öğrenci, mezun olduktan sonra kendisini zor bir mücadelenin içinde bulmakta ve eğitim hayatı boyunca öğrendiklerini

uygulayabileceği alanlar ararken, sanayi de yetişmiş nitelikli elemanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu açıdan üniversitelerin sanayiye her açıdan yakın olması son derece önemlidir (Kaya vd., 2011:2191).

Araştırma sonucunda üniversitelerin sorumluluk boyutunda piyasanın ihtiyaç duyduğu bilgiyi üretmesinde sorunlar yaşadığı ortaya çıkmıştır. Üniversitelerin, geçmişte olduğu gibi günümüzde de kabul edilen iki temel işlevi vardır. Bunlar “bilim üretmek” ve “bilgiyi yaymak”tır (Tuna, 2009: 79). Ertekin (2006) bir üniversite üzerinde yaptığı çalışmada üniversitenin bilimsel araştırma işlevi hakkında katılımcıların %41.9’u, 41–60 arasında bir puan vermiştir. Buyrukoğlu (2010) yapmış olduğu çalışmada yükseköğretim performansının ve kalitesinin artırılması için toplam öğretim üyesi sayısı ile üniversitelere ayrılan bütçe ödeneklerinin artırılması gerektiği ve üniversitelerin faaliyet süreleriyle performansları arasında doğru yönlü bir ilişki olduğunu bulmuştur. Araştırmada öğrenci sayısı ile performans arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre üniversitelerde öğretim sayılarını artırarak öğrenci sayısındaki artış kontrol altına alınmalıdır. Korkut (2001: 89)’ a göre, Türkiye yükseköğretiminde sağlıklı bir planlama yapılamaması, yeni kurulan üniversitelerin eğitim ve öğretim faaliyetleri dışında, bilimsel araştırma ve geliştirme faaliyetleri ve bilgi üretme gibi işlevlerinin gözardı edilmesine neden olmaktadır. Bu durum, küresel ölçekte yapılan başarı sıralamalarına ilişkin kriterler baz alındığında yeni kurulan üniversitelerin arzu edilen kurumsal itibarı yakalamalarında ve başarı sıralamaları içerisinde yer almaktan uzak kalacağı görünümü sergilemektedir (Öncel, 2010). Temel bilimsel araştırmalarda kendini geliştirmemiş bir ülkenin araştırma-geliştirme faaliyetlerinde bulunabilmesi ve uluslararası rekabete dayanabilmesi mümkün değildir (Altınok, 2008:42). Öğretim elemanları çalışma zamanlarının çoğunu, geleceğin nitelikli insanlarını yetiştirmek, bilimsel araştırmalar yapmak, proje ve patent geliştirmek gibi aktiviteler yerine, ek derslerde harcamaktadır. Bugün ikinci öğretim ve ek ders ücretleri akademisyenleri araştırma yapmaktan caydıran bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Acar, 2013:1). Yükseköğretim kurumları sanayi, hizmet ve tarım sektörüne nitelikli insan gücü ihtiyacını karşılayamamaktadır (Erdem, 2008:46).

Humboldt’un üniversite tanımında, eğitim-öğretim faaliyetlerinin yanında diğer bir işlev olarak verilen bilimsel araştırma son yüzyıl içinde meydana gelen teknolojik ve bilimsel gelişmeler sonucunda, üniversiteleri araştırma geliştirme

birimleri kurmaya itmiş ve üniversitelerde yürütülen bu faaliyetler, zamanla hizmet verdikleri ülkelerin kalkınmasında önemli rol oynamışlardır (Ertekin, 2006:36). Yükseköğretim kurumları, eğitim ve öğretim yanında bilginin üretildiği yerlerdir. Günümüzde üniversitelerden beklenen bilgi üretimi işlevinin görece önemi sürekli olarak artmaktadır (YÖK, 2007:145). Türk üniversitelerinde araştırmayı ilerletmenin önündeki en büyük engeller şunlardır: a) Misyon ve stratejiye dayanmayan araştırma stratejilerinin eksikliği; b) üniversitelerin örgüt yapısı; yani disiplinler arası çalışmayı engelleyici parçalı yapı ve c) akademik personelin araştırma yapmadaki motivasyon düşüklüğüdür (Visakorpi vd., 2008:35). Eğer kurumlarda araştırma geliştirme motivasyonu yüksek bilim insanları olmaz ise, bunun için gerekli alt yapı oluşturulamaz ise, yükseköğretim kurumu sadece var olan bilgi ile yetinmeyi tercih ederse o zaman o yükseköğretim kurumunda araştırma/geliştirme ve inovasyon kültürünün oluşturulması çok zordur. Hatta imkansızdır demek yanlış olmaz (Öztemel, 2011:835).

Araştırma sonucunda öğretim elemanlarına bilimsel çalışma sürecinde yeterli desteğin verilmemesi ortaya çıkmıştır. Öğretim elemanına üniversite ortamında bilimsel çalışma için yeterli alt yapının oluşturulmaması ve bilimsel çalışmalara katılımını sağlayacak yeterli maddi destek verilmediğinde bilimsel araştırmaların ortaya çıkması zorlaşmaktadır. Dost Tuzgöl ve Cenkseven (2007) yaptığı çalışmada öğretim elemanlarının %66'sının ekonomik sıkıntılar yaşadıklarını bulmuştur. Ülkemizde akademik personeli bilimsel araştırma yapmaya teşvik eden uygulamaların eksikliği gibi, caydırıcı çok sayıda etken vardır. Bilimsel çalışma yapan ile yapmayan arasında bir farkın olmadığı bir uygulamanın eksikliği hissedilmektedir. Oysa bilimsel çalışma sayısı ve niteliği akademik yükselme ve yönetici atanmasında önemli bir ölçüt olarak alınabilir (Yaman, 2011:1041). Öğretim elemanı maaş karşılığında ders vermektedir, ama bilimsel araştırma yapmanın yükselme dışında hâlâ bir karşılığı üniversitelerimizde yoktur. Üstelik araştırma yapan bunu genellikle cebinden harcadığı paralarla yapmaktadır (İlham, 2008). Bir üniversitenin 70-80 trilyon bütçesi olmasına rağmen bunun çok az kısmını bilimsel araştırmalara destek için ayırmaktadır. Geri kalan bütçenin büyük bir kısmı fiziksel alt yapıyı sağlamaya harcanmaktadır (Özer, 2011:67). Üniversitelerde araştırma-geliştirme çalışmaları yetersiz bir durumdadır. Bundan dolayı Ar-ge çalışmaları nitelik ve mali güç olarak üst düzey standartlara çıkarılmalıdır (Erdem 2008:47).

Üniversitelerin sorumluluklarını yerine getirmesinde üniversite yönetiminin önemi yadsınamaz. Yönetim personelin gelişiminde, kurumun personel eksiliğini tamamlamada, bilimsel araştırmalara destek vermede, eğitim-öğretim kalitesinde ve toplum ve piyasa ile işbirliği içinde çalışmalarda önemli bir konuma sahiptir. Bundan dolayı üniversiteyi yöneten kişilerin yönetici yeterliliği ön plana çıkmaktadır. Araştırma sonucunda üniversitenin sorumluluklarını yerine getirmede üniversite yöneticilerinin yeterli olmaması sorun olarak algılanmaktadır. Toprakçı ve Bilbay (2011) yaptıkları çalışmada akademik personelin algılarına göre üniversite yöneticilerinin yeterliliklerini “biraz” düzeyinde bulmuştur. Yükseköğretimdeki profesyonel liderlik, hiyerarşik bir yapıya dayalıdır ve yukarıdan atama ile gerçekleşir. Dolayısıyla profesyonel yöneticinin veyahut liderin otoritesi, atandığı pozisyonun taşıdığı güce veya yetkiye dayanır (Küçükcan ve Gür, 2009:70-71). Yaşamsal önem ve işlevlere sahip olan üniversitelerin sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirebilmeleri için etkili ve çağdaş anlayış ve yaklaşımlarla yönetilmeleri ve denetlenmeleri gerekmektedir (Gedikoğlu, 2012:143). Yükseköğretim kurumlarında rol ve görevler mevzuatta ayrıntılı tarif edilmiş olmakla beraber yönetimin merkezi ve hiyerarşik yapısı, “amir”in (üst yöneticinin) tutum ve davranışının gücü ve ağırlığını ön plana çıkarır. Kurum çalışanlarının “önder (yönetici)” lerinden bekledikleri özellikler vardır:

- Sağlıklı ve samimi bir iletişim,
- Doğru bilgi,
- Kişisel gelişimleri ve yükselmeleri için destek ve teşvik,
- Moral sağlayıcı, motivasyon artırıcı etkinlikler (Gök, 2011:1047).

Üniversite yönetimi; sistem anlayışı ve yönetim biliminin gerekleri çerçevesinde gerçekleşirse, bilim üretme ve yayma görevini yürüten akademik kadrolar görevlerini daha verimli gerçekleştirebilir. Kuşkusuz, yönetim görevini üstlenen herkesin, yönetici yeterliliklerine sahip olması gerekmektedir (Toprakçı ve Bilbay, 2012:1537). Üniversite yönetimi artık profesyonel yöneticilere devredilmelidir (Biçer, 2006:98).

Yeni açılan üniversiteler sorumluluklarını yerine getirirken karşılaştıkları diğer bir sorun ise iş yoğunluğudur. Gerek akademik personelin gerekse idari personelin personel eksikliğinden dolayı iş yoğunluğu artmaktadır. Akademik personelin aşırı ders yükü ve idari görevlerden dolayı eğitim-öğretimin kalitesi,

bilimsel çalışma ve topluma hizmet noktasında sorunlar yaşamaktadırlar. İdari personel üzerinde birçok görev olduğundan işler aksayabilmektedir. Yeni kurulan üniversiteler akademik ve idari personel sayısı bakımından da sıkıntı yaşamaktadır. Bu durum iş yükünün mevcut personele aşırı yüklenilmesine neden olmaktadır. Küçük şehirlerde kurulan yeni üniversitelere gerek akademik gerek idari personel gelmek istememektedir. Henüz kurumlaşmaya yeni başlayan yeni üniversitelerde fiziksel anlamdaki yetersizliklerle birlikte bir de personel azlığından ötürü iş yükünün eldeki mevcut personel üzerinde kalması personeli işinden memnun olmamaya sürüklemektedir (Fidan, 2011:42). Doğan'ın (2013) yılında yaptığı çalışmada araştırmaya katılan öğretim elemanlarının %70'i ders yüklerinin fazla olduğunu belirtmişlerdir. Öğretim üyeleri iş yükünden dolayı bilimsel araştırma yapamamaktadır. Öğretim üyelerinin ders yükleri ve idari görevleri bilimsel çalışma yapmayı engellemektedir (Özer, 2011:67). Günümüzde öğretim elemanları çalışma zamanlarını, geleceğin nitelikli insanlarını yetiştirmek, bilimsel çalışmalar yapmak yerine, daha fazla gelir elde etme düşüncesiyle ek derslerde harcamaktadır. Bilim toplumu olmanın önemini kavramış bir ülkede öğretim elemanlarına ekonomik durumlarını düzeltmeleri için daha fazla derse girmek, çözüm olarak sunulmamalıdır (Yaylalı, 2013:2). Devlet üniversitelerinde genellikle öğrenci sayıları kapasitenin çok üstünde olmaktadır. Bu nedenle birçok fakültede ikili öğrenim ya da gece öğrenimi yapılmaktadır. Bu durum öğretim üyelerinin ders yükünü ağırlaştırmakta, öğrencilerine ve kendi bilimsel çalışmalarına ayıracağı zamanı sınırlamaktadır (Ağrı, 2006:78).

Öğretim elemanları yeni açılan üniversitelerin sorumluluklarını yerine getirmede yükseköğretim sisteminin bir engel teşkil ettiğini belirtmektedirler. Mevcut yükseköğretim sisteminde, eğitim eyleminin en önemli özneleri olan hem öğretim üyeleri hem de öğrenciler ve halk doğrudan kendilerini ilgilendiren konularda karar verme ve bunu uygulama özgürlüğünden yoksundurlar (Küçükcan ve Gür, 2009:165). Türkiye'de yükseköğretim sistemi demokratik bir özelliğe sahip değildir. Bir sistem, ne kadar özgürlükçü, katılımcı, eşit ve şeffaf ise o kadar demokratiktir (Özer, 2011:65). 2547 sayılı YÖK kanunu akademisyen ve idarecileri ideolojik baskı altında tutmayı amaçlayan bir kanundur. Yenilikçilik ve yaratıcılığın öne çıktığı, rekabetin kızıştığı modern dünyada böyle bir yaklaşımın yeri yoktur (Acar, 2012a:1). Yükseköğretim Kanunu (2547), az sayıda (27) ve daha türdeş

(homojen) sayılabilecek üniversitelerden oluşan bir sistemde yürürlüğe girmiştir. Kanun, üniversiteleri ağırlıklı olarak “lisans eğitimi veren” kurumlar olarak görmüş ve lisansüstü eğitimi yürüten “enstitüler” yasaya daha sonra eklenmiştir. Kanunun üç hedefi olduğu söylenebilir: yükseköğretim kurumları arasında çok çeşitlilik var, standartta sokalım; çok serbestlik ve başı-bozukluklar var, kontrol altına alalım; üretkenlik ve kalite sorunu var, iyileştirelim (Acar, 2012b:32). Merkeziyetçi sistemin getirdiği düzenlemelere göre, fakülte kurullarının karar alma yetkisi yoktur; öte yandan, YÖK ve rektörler gereğinden fazla yetkiye sahiptir. Sözgelimi, üniversitelerin yeni bölüm açması YÖK’ün onayına tabidir. Ayrıca, fakültelerde öğretim elemanı istihdam etme veya akademik yükseltmeler için kadro açılması, rektörün isteği ve YÖK’ün onayına tabidir. Rektörlerin aşırı yetkilerinden dolayı, üniversite yönetiminin, mutlakiyetçiliği andırdığı sıkça dile getirilmektedir (Küçükcan ve Gür, 2009:163). Türkiye’de üniversite amaç, yönetim, finansman ve içerik olarak değerlendirildiğinde, temelde merkeziyetçi ve statükocu yapı ön plana çıkmaktadır. Merkezi planlama, yönetim ve finansman üniversitenin gelişme fırsatları arasında hızlı karar alma, tercihte bulunma kabiliyetini zayıf kılmaktadır (Açıkgöz, 2011:15).

Sorumluluk boyutunda yaşanan sorunlara yönelik öğretim elemanlarının çözüm önerileri; bilimsel çalışmalara destek sağlama, hizmet verdiğiniz alanla işbirliğinin sağlanması, şehrin sosyo-kültürel yönünü geliştirme, kurum geliştirme ödeneğinin artırılması, topluma yönelik etkinlikler artırma ve öğretim elemanlarına lojman sağlama ve YÖK sisteminin değişmesi şeklindedir. Öğretim elemanları bilimsel çalışmalara destek verilerek üniversitenin sorumluluğunu yerine getirebileceklerini belirtmişlerdir. Doğan (2013) yeni üniversiteler üzerinde yaptığı çalışmada ekonomik gelirlerinin yetersiz olduğunu ve akademik çalışma yapmak için öğretim elemanlarının yeterli zamanlarının olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bugüne kadar araştırmalar için ve üstün nitelikli insan gücü yetiştirebilmek için gerekli olan kaynak üniversitelere sağlanamamış, kütüphane ve laboratuvar olanakları iyileştirilememiştir (Gedikoğlu, 2005:74). Yeni kurulan üniversitelerin finansman imkânları yetersizdir. Büyük ve kıdemli üniversitelerin büyük çaplı döner sermayeleri, bunlar üzerinden sağladıkları büyük gelirleri vardır. Oysa yeni üniversiteler bu tür imkânlardan mahrumdurlar (Acar, 2012a:6). Sanayide çalışan personele üniversitelerdeki bilim adamlarınca seminerler verilmesi üniversite-sanayi

işbirliğinin sağlanmasına ve pekişmesine ortam hazırlayacaktır (Arıcan, 2010:79). Üniversite, meslek kuruluşları, odalar ve firmalar ortak seminerler, paneller ve açık oturumları daha çok düzenlemeli böylece öğrencilerin iş dünyası ile tanışmaları ve kentsel iletişim de sağlanmalıdır (Aktaş, 2010:90). Akademik personelin üniversite içindeki durumu, idari personele kıyasla kötüleşmiştir. Bugün, eşit koşullarda, bir insan akademisyenlik yerine idari personel olarak çalışmayı tercih eder durumdadır (Acar, 2013:8). Öğretim üyeliği ekonomik ve sosyal dezavantajlardan dolayı cazibesini yitirmiş bir meslek olmuştur (Gedikoğlu, 2005:74). Öğretim üyelerinin ekonomik olarak rahat olmamaları onları ek ders vermeye itmektedir. Bu da öğretim üyesine aşırı iş yükü getirmektedir (Özer, 2011:67). Yeni kurulan üniversitelerin kendilerine özgü sorunları ise iki alanda yapılacak iyileştirmelerle sağlanabilir: Birincisi, bu üniversitelere ayrılan yatırım bütçelerinin artırılması, fiziksel altyapı eksikliğinin hızla giderilmesi için yatırımların hızlandırılması; kurumsallaşmanın teşvik edilmesi. İkincisi ise, üniversitenin kurulu olduğu şehirle bütünleşmeyi kolaylaştıracak, sanayi ve iş dünyası ile işbirliğini geliştirecek adımlar atılması şeklindedir (Acar, 2012a:10). Bu arada, yerel yönetimlerin Anadolu'daki üniversite şehirlerindeki yaşam kalitesini yükseltecek yatırımlar yapmaları da oldukça önemlidir. Kurum içi yönetime, yapıya ve üniversitelerdeki diğer işlemlere müdahaleyi asgariye indirmek için, mevzuat ve YÖK yönetmelikleri gözden geçirilmelidir (Visakorpi vd., 2008:25). Üniversitelerin tümünü ilgilendiren sorunların çözümü için anahtar, 2547 sayılı yasanın tamamen değiştirilerek, YÖK'ü kalite standartlarını yükselten, kontrol ve koordinasyon kurumu haline getiren, işleyişle ilgili ayrıntıları üniversitelerin kendisine bırakan, adem-i merkezîyetçi, özgürlükçü, sivil ve özerk bir üniversite sistemine geçmektir (Acar, 2012a:10).

#### **4.2.3. Beşinci, Altıncı, Yedinci ve Sekizinci Alt Problemlere İlişkin Tartışma**

Üniversitelerin kurumsallaşma boyutlarından nesnellığe ilişkin ortalama “orta düzeyde” bulunmuştur. Nesnellik boyutunda yer alan “Üniversitemizde personel alımı ihtiyaç duyulan pozisyonlara bilimsel kriterlere uygun olarak yapılmaktadır.”, “Üniversitemizde çalışanlar mesleki özerkliğe sahiptir.” “Üniversitemiz, çalışanlarına güven vermektedir.” maddeleri en yüksek ortalamaya sahiptir. Nesnellik boyutunda yer alan “Üniversitemizde görev dağılımı hakkaniyete uygun şekilde yapılır.”, “Üniversitede verilen görevler bilgi, deneyim ve yeteneklere

uygundur.” ve “Üniversitemizde problemler profesyonel olarak çözümlenmektedir.” maddeleri en düşük ortalamaya sahip ifadelerdir. Nitel veriler de bu bulguları destekler niteliktedir. Genel olarak bakıldığında nesnellik boyutundaki olumsuz görüşler daha fazladır. Öğretim elemanlarının nesnellik boyutunda yaşadıkları sorunlar en fazla; ideolojik yakınlığa göre görev verilmesi, çatışmaların çözülememesi, görevlendirmelerin liyakate dayalı olmaması, uygulamaların tutarlı olmaması, görevlendirmenin hakkaniyete uygun olmaması ve personel azlığından nitelikli kişinin olmaması şeklindedir.

Çalışmaya katılan öğretim elemanları en fazla ideolojik yakınlığa göre görev verilmesini nesnellik boyutunda sorun olarak görmektedirler. Akademik atamalarda bilim dışı kayırmaların maalesef her yer ve zamanda politikacıların güdümünde yapılması ülkemizde bilimsel gelişmenin önünü tıkayan etkenlerden bir tanesidir. Doğan (2013) yeni üniversiteler üzerinde yapmış olduğu çalışmada rektörlük seçimlerinin akademik camiaya olumsuz yansımaları vardır. Seçimler sonucunda farklı ideolojide olan akademisyenler buldukları kurumlarda psikolojik olarak rahat çalışmadığı sonucuna ulaşmıştır. Özdemir vd (2011) yaptığı çalışmada öğretim elemanlarının görev yaptığı devlet veya vakıf üniversitesi ile üniversitelerinin öğretim üyeliğine yükseltme ve atanma kriterlerini objektif bulma düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde, devlet üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının yaklaşık üçte biri (%34) atanma kriterlerini “objektif bulmamaktadır”. Öğretim elemanları kendi üniversitelerinin yükseltme ve atanma kriterlerini devlet üniversitesindekiler objektif bulmamaktadır. Yine öğretim elemanları kendi üniversitelerinin yükseltme ve atanma kriterlerinin objektif uygulanmasını devlet üniversitelerindekiler objektif uygulanmadığını düşünmektedirler (Şen, 2011:9). Rektör adaylarının yetkinliği, deneyimi, akademik liyakati, yönetim becerisi bir kenara bırakılmakta, “kimin adamı olduğu, hangi partiye yakın olduğu, hangi ideolojinin takipçisi olduğu” gibi tamamen üniversite yönetimiyle alakasız konular konuşulmakta, akademisyenler siyasi-ideolojik fay hatları etrafında kamplara ayrılmaktadır (Acar, 2012a:5). YÖK sisteminin en önemli özelliği ideolojik olmasıdır. Öğretim üyeleri sürekli olarak belirlenmiş ideolojinin dışına çıkma durumunda üniversiteden atılma, akademik ünvanları geri alma tehdidi ile karşılaşmaktadır. Bu durum bilimi sınırlamakta, bilimsel gelişmeyi de engellemektedir (Özer, 2011:463). Mevcut Rektör, ikinci bir dönemi garantiye almak



için çoğu yerde ayrımcı davranmakta, kendisine oy verme ihtimali yüksek akademisyenlerden kurulu bir “kadrolaşma” yapmaktadır (Acar, 2012a:5). Ülkemizde rektörlerin yetkileri çok fazladır. Rektör istediği kişiye kadro verebilmekte istemediğine vermemektedir, istediği öğretim üyesini üniversitenin bir başka birimine görevlendirebilmekte, hiçbir objektif kritere dayanmadan kendine yakın kişileri belli görevlere getirebilmektedir (Özer, 2011:463).

Yeni açılan üniversitelerin kurumsallaşma sürecinde nesnellikte yaşadıkları bir diğer sorun ise çatışmaların çözülememesidir. Üniversitelerde çatışmaların kişiye göre çözüme yönteminin değişmesi, geçici çözümler bulunması veya çözülememesi nesnellüğün önündeki engellerdir. Özdemir vd (2011) yaptığı çalışmada üniversitede öğretim elemanlarının çatışma yaşama nedenleri, öğretim elemanlarının, iş doyumu düzeylerini düşüğünü belirlemiştir. Nedenler arasında siyasi görüş ayrılığı etkili olmaktadır. Siyasi görüş ayrılığından dolayı yönetimdeki kişiler kendi tarafında olan kişilerin kazançlı çıkacağı şekilde çatışmayı çözebilmektedir.

Öğretim elemanları yeni açılan üniversitelerde görevlendirmenin liyakata dayalı şekilde olmamasını nesnellik boyutunda bir sorun olarak görmektedirler. İdeolojik örgütlenmeler, üniversitelerde liyakate dayalı bir akademik ortamın oluşmasını engellemektedir. Üniversitelerdeki keyfi ve kişilere özel uygulamalara son vermek için, merkezi sınavların yapılması zaman zaman değişik kişiler tarafından önerilmektedir (Küçükcan ve Gür, 2009:174). Üniversite kadrolarının oluşmasında liyakat esaslı değerlendirme yerine sadakat esaslı değerlendirmeler yapılmaktadır. Bunun sonucunda; üniversiteler arası hareketliliği engellenmekte, üniversiteleri sadece içten beslenen kapalı sistemler haline getirmektedir (YÖK, 2007:133). Bu konuda öğretim elemanları yeni açılan üniversitelerde yeterli personel sayısı olmadığından dolayı nitelikli yönetici seçmekte sorun olduğunu belirtmişlerdir.

Öğretim elemanları nesnellik boyutunda yönetimin tutarlı davranış sergilememesini bir engel olarak algılamaktadır. Doğan'nın (2013) yapmış olduğu çalışmada çalışmaya katılan öğretim elemanlarının %82'si üniversite olanaklarından yararlanmanın unvanlara göre farklılık gösterdiğini belirtmiştir. Üniversitelerde yönetici olmanın yolu da bilimsel performans kriterlerine bağlı olmadığından, bu görevlere atanan rektörler, kendilerinin rektör ve/veya dekan yapılmasında desteği olanlara üniversite imkânlarının daha fazla kullanılmasına yönelebilmektedirler.

Hatta bazen var olan imkânlarından da yoksun bırakılabilmektedirler (Yaman, 2011:1041). Üniversitede yöneticilerin çalışanlarına adil davranmaları çok önemlidir. Bütün çalışanlara değer verildiği hissettirilmelidir. Huzurlu bir çalışma ortamı sağlayabilmek personelin fikirlerine değer verildiğinin gösterilmesi, şikâyetlerinin dikkate alınması, başarılarının ödüllendirildiği bir ortamla sağlanabilir (Fidan, 2011:108). Ekici ve Yıldırım'a (2011:2282) göre yöneticiler daha kuşatıcı, bireye saygıyı esas alan, ideolojik ve ayrımcı bakış açılarından arınmış, adil bir tavır ve tutum içerisinde olmaları gerektiği yönünde görüşler ön plana çıkmaktadır.

Öğretim elemanlarının yeni açılan üniversitelerde nesneliği artırıcı çözüm önerileri; nesnel ölçütler geliştirilmesi, bilgi paylaşımı yapılması, ortak kararlar alınması ve performansa dayalı değerlendirme yapılması şeklindedir. Akademik değerlendirme ve yükseltme ölçütlerinin çeşitli işlevleri vardır. Bunlardan biri bu ölçütlerin öğretim elemanlarının çalışmalarında odaklanacağı noktalara işaret etmesidir. Öğretim elemanı çalışma zamanının önemli bir bölümünü bu ölçütleri karşılamak için ayırmaktadır. Bu sebeple, ölçütlerin öğretim elemanları tarafından nasıl algılandığı, değerlendirildiği önemlidir. Özdemir vd (2011) yaptığı çalışmada üniversitede öğretim elemanları YÖK'ün öğretim üyeliğine yükseltme ve atanma kriterlerini objektif buldukça, iş doyumunu düzeylerinde de artış gözlemlendiğini ve üniversitede kararlara katılan öğretim elemanlarının, daha fazla iş doyumunu elde ettiklerini bulmuşlardır.

#### **4.2.4. Dokuzuncu, Onuncu, Onbirinci ve Onikinci Alt Problemlere İlişkin Tartışma**

Üniversitelerin kurumsallaşma boyutlarından kültürel güce ilişkin ortalama "orta düzeyde" bulunmuştur. Kültürel güç boyutunda yer alan "Üniversitemiz kendi kararlarını alabilen bir kurumdur", "Üniversitemiz kural belirlemede ve kuralları uygulamada özerktir" ve "Üniversitemiz kendine ait kurumsal kimliğe sahiptir" maddeleri en yüksek ortalamaya sahiptir. En az ortalamaya sahip ifadeler ise; "Üniversitemiz Türkiye'deki diğer üniversiteler içinde saygın bir konumdadır", "Üniversitemizde işe yeni başlayanların sosyalleşmesi sağlanır" ve "Üniversitemizde çalışanlar arasında iyi bir bütünleşme vardır" Nitel verilerde bu bulguları destekler niteliktedir. Genel olarak bakıldığında kültürel güç boyutundaki olumsuz görüşler daha fazladır. Öğretim elemanlarının kültürel güç boyutunda yaşadıkları sorunlar en

fazla; kurum kültürünün oluşmaması, oryantasyon programının olmaması, kurumun yeni olması, üniversitenin saygınlığının olmaması, bütünleşmenin sağlayamama, belli bir sistemin olmaması ve sürekli personel değişimidir.

Genel olarak bakıldığında yeni üniversitelerde kurum kültürünün oluşma düzeyinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fidan (2011) yeni bir üniversite üzerinde yaptığı çalışmada üniversitenin örgüt kültürünün henüz oluşma aşamasında olduğunu bulmuştur. Uslu Coşkun (2010) yaptığı çalışmada öğretim elemanı algılarına göre üniversitedeki örgüt kültürünün orta düzeyde olduğunu bulmuştur. Güven (1996) yapmış olduğu çalışmada üniversitedeki örgütsel uygulamalarla ilgili güçlü bir kültür olmadığı, fakat kültürün zayıf da olmadığı tespit edilmiştir. İra'nın (2003) yapmış olduğu çalışmada; öğretim elemanlarının, örgütsel kültürün “yönetim, örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme, çalışma ortamı-değişikliklere uyum, ödül sistemi, işbirliği-iletişim, törenler-toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri” boyutlarındaki uygulamalara ilişkin algıları “orta düzeyde“ bulunmuştur. Demir'in (2005) üniversite hastanesinde çalışan personel üzerinde yaptığı çalışmada; örgüt kültürünü olumlu olarak algılandığını, örgütsel amaçlar için çaba harcadığı, kendilerini örgütün bir parçası olarak gördükleri, kültür yapısının yeniliğe açık olduğu, bununla birlikte iletişimin biraz zayıf olduğu, ödüllendirmenin yetersiz olduğunu bulmuştur. Karakışla (2009) yapmış olduğu çalışmada örgüt üyelerini bir arada tutan güçlü değerlerin sosyal birleştirici olduğu, özellikle güçlü kültürleri olan örgütlerin diğer örgütlerden daha iyi performans gösterdikleri belirtilmektedir. Örgüt üyeleri değerleri ne kadar çok benimser ve onaylar ise kültür o kadar çok güçlenecek ve güçlü kültür, amaç birlikteliğini sağlayarak güdülenme düzeyini ve dolayısıyla performansı artıracaktır. Karcioğlu ve Yakupoğulları (2000) “Meslek yüksek okullarının örgüt kültürünün tespitine yönelik bir çalışma” isimli çalışmada meslek yüksek okullarında örgüt kültürünün henüz gelişme aşamasında ve zayıf olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Çalışmada öğretim elemanları yeni açılan üniversitelerde kurum kültürünün oluşması için belli bir zamana ihtiyaç olduğunu belirtmişlerdir. Yükseköğretim kurumları toplumun değişik kültür yapılarından gelmiş bireylerden oluştuğu, karmaşık yapıya sahip kurumlardır. Öğretim üyeleri, öğrenciler ve idari personelden oluşan bu örgütlerin kendilerine özgü bir kültür oluşturmaları zaman almaktadır (Fidan, 2011:33). Üniversite kültürü de tıpkı örgüt kültürü ve toplumsal kültür gibi

zamanla oluşmaktadır. Üniversitenin tarihi geçmişi üniversite kültürünü etkilemektedir (Uslu Coşkun, 2010:55).

Bir kurumda kültürün oluşmasında kuruma katılan personelin oryantasyonu çok önemlidir. Personelin örgüte uyum sağlamasında ve örgütün sahip olduğu değer, norm ve tutumlara uygun hareket edebilmesinde sosyalleşme süreci çok önemlidir. Bu açıdan bakıldığında gerek çalışanın işten doyum sağlaması, gerekse de örgütün amaçlarının gerçekleşmesi, sosyalleşmenin etkililiğine bağlıdır (Kartal, 2008:77). Örgüte yeni katılan üyelerin örgüt için önemli olduklarının hissettirilmesi gereklidir. Çalışacakları birimler bazında oryantasyon çalışmaları düzenlenebilir. Örgütsel kültür, yeni örgüt üyelerinin formel ve informal iletişimini sağlar (Fidan, 2011:108).

Öğretim elemanlarına göre yeni açılan üniversitelerin bir saygınlığının olmaması, kültürün oluşmasında önemli bir engeldir. Bu saygınlığın olmamasından dolayı nitelikli akademik personel ve öğrenci üniversiteyi tercih etmemektedir. Çalışan personelin yeni açılan üniversitelerde kalmak istememesi sonucu sürekli personel değişikliği olmaktadır. Bu durumda üniversitenin güçlü bir kültüre sahip olmasını engellemektedir. Türkiye’de yükseköğretim sistemi içerisinde, kurumsal itibarın korunmasında, geliştirilmesinde ve söz konusu üniversitenin göreceli durumunun iyileştirilmesinde en büyük etken rektörlük makamını oluşturan yönetimden sorumlu birimler ve rektör olmaktadır. Bu nedenle rektörler kurumsal itibarın yönetiminden ve sorumludur (Öncel, 2010:296). Üniversitenin gelişmişliğinin ve toplum tarafından benimsenmesinin en önemli göstergeleri; kurumsallaşma ve kurumsallaşmanın getirdiği birlik-beraberlik, iç ve dış dayanışma, huzur olgunlaşmış eğitim-öğretim kültürü ve bu kültürle mezunlara kazandırılan üstün niteliklerdir (Fidan, 2011:2).

Öğretim elemanlarına göre yeni açılan üniversitelerde personel arasında bir bütünleşmenin olmaması güçlü kültürün oluşmasını engellemektedir. Doğan’ın (2013) yapmış olduğu çalışmada çalışmaya katılan öğretim elemanlarının %90’nı öğretim elemanları arasında mesleki işbirliği ve dayanışmanın azaldığını belirtmişlerdir. Üniversiteler etkileşim içinde buldukları çevre ile hep birlikte değişim sürecini yönetmek durumundadır. Bu sürece herkesin katılımı üniversitenin kurumsallaşması ve kendi örgüt kültürünü oluşturmasını kolaylaştıracaktır. Üniversitelerde akademik ve idari personel arasında bütünlük sağlanmadığında çalışma ortamı huzuru sağlanamaz (Fidan, 2011:43). Üniversitelerde örgütsel kültür,

öğretim üyeleri, öğrenciler ve yönetim alt kültürünün etkileşimi ile üretilir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerini birbirine bağlamalı ve üyelerin uyum içinde hedeflere ulaşabilmesini sağlamalıdır (Ergani, 2006, 130). Kurum kültürü, kurum üyelerini bir arada tutup kurumsal başarıyı yakalayabilmeleri açısından oldukça önemlidir (Şişli, 2012:193).

Üniversitede asıl olan kültürdür. Akademik ve etik değerler, kişiler arasındaki sevgi, saygı ve nezaketle yürütülen düzeyli ilişkiler, farkı ve farkındalığı kışkırtan bir kültürel ortamın mevcudiyeti üniversitenin ihtiyaç duyduğu bir kültür ortamıdır (Günay, 2011:115). Güçlü bir kültürüne sahip örgütlerde; çalışanlar kendilerinden ne beklenildiğini ve ne yapmaları gerektiğini bilmekte ve kendilerini o yönde motive etmektedir (Uslu Coşkun, 2010:44). Çalışanların kendilerini kurumun bir parçası gibi hissetmeleri güçlü bir kültürün göstergesidir. Güçlü kültüre sahip kurumlarda çalışanlar kurumun çıkarlarını kendi çıkarları gibi görüp, diğer çalışma arkadaşlarına da aile üyeleri gibi sevgi ve saygı duyabilirler (Fidan, 2011:107). Başarılı üniversitelerin iyi bir vizyona, güçlü ve işlevsel bir kültüre sahip oldukları bilinmektedir. Güçlü üniversite kültürü, üniversite yönetimi ve öğretim elemanlarının ortak değerler ve inançlar etrafında birleşmeleri sonucu ortaya çıkar (Ergani, 2006:64).

Öğretim elemanlarının üniversitede güçlü bir kültüre sahip olmak için ön gördükleri çözüm önerileri; personele yönelik sosyal etkinlikler yapılması, personeli kuruma bağlayıcı çalışmalar yapılması ve ortak bilimsel çalışmalar yapılması şeklindedir. Yöneticiler kurum içinde birlik, beraberlik ve yardımlaşma ortamı yaratmak için çalışmalıdırlar. İşbirliğini artırmaya yönelik bilim dalları ve fakülteler arasında ortak projeler desteklenmelidir. Yapılan çalışmalar üniversite genelinde ayrıca tanıtılmalı ve başarılı olanlar ödüllendirilmelidir (Fidan, 2011:108). Öğretim elemanlarının yöneticilerinden örgütsel bağlılık bağlamında beklentileri, sosyal ilişkiler, vizyon oluşturma ve çalışanlara yönelik imkan ve olanakların artırılması çerçevesinde yoğunlaşmaktadır. Kurumda örgütsel bağlılığın sağlanması bireyin işe, kuruma ve kurumda devamlılığını artırır (Ekinci ve Yıldırım, 2011:2281). Kurumda kültürün oluşması için gerek var olan gerekse kuruma yeni katılan bireylere belirli aralıklarla eğitimler verilmesi, örgüt yöneticileriyle birlikte sosyal etkinlikler gerçekleştirilmesi gereklidir. Örgüt üyelerinin her alanda alınacak kararlara katılımlarının sağlanması ve örgütte önceden belirlenmiş kriterlere göre başarılı

olanların ödüllendirildiği bir ortamın oluşturulması son derece önemlidir (Fidan, 2011:107).

#### **4.2.5. Onüçüncü, Ondördüncü, Onbeşinci ve Onaltıncı Alt Problemlere İlişkin Tartışma**

Üniversitelerin kurumsallaşma boyutlarından formalleşmeye ilişkin ortalama “orta düzeyde” bulunmuştur. Formalleşme boyutunda yer alan “Üniversitemizde işler hazırlanmış yönergeler ile yürütülür”, “Üniversitemiz işlevsel olan kural ve prosedürlere sahiptir” ve “Üniversitemizde işler belli bir sistem içerisinde gerçekleştirilir” maddeleri en yüksek ortalamaya sahiptir. En az ortalamaya sahip ifadeler ise; “Üniversitemizde birimler (Fakülte, Enstitü, İdari birimler vb.) arası iyi bir iletişim vardır”, “Üniversitemiz etkin bilgi işlem sistemine sahiptir” ve “Üniversitemizde işlere ait iş akış şeması yazılı şekilde mevcuttur” Nitel veriler de bu bulguları destekler niteliktedir. Genel olarak bakıldığında formalleşme boyutundaki olumsuz görüşler daha fazladır. Öğretim elemanlarının formalleşme boyutunda yaşadıkları sorunlar en fazla; görevlerin açık ve net olmaması, iş akış şemasının olmaması, kişilere dayalı işlerin yürümesi, bilgi işlemin sisteminin etkin olmaması ve iletişim eksikliğidir.

Öğretim elemanları yeni açılan üniversitelerde formalleşme boyutunda en fazla görev ve sorumlulukların net ve açık olmamasını ve bir iş-akış şemasının olmamasını sorun olarak algılamaktadırlar. Üniversite yöneticilerinin ve çalışanlarının yetki ve sorumluluklarındaki belirsizlik işlerin sağlıklı şekilde yürütülmesini engellemektedir. Bu durum üniversitede fiziksel yapılaşma, eğitim, öğretim, inceleme ve araştırma gibi alanlara yansımaktadır (Altınok, 2008:51). Doğan (2013) yeni üniversiteler üzerinde yapmış olduğu çalışmada üniversiteler arasında bir standartlaşmanın olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Üniversitedeki bazı kadroların (araştırma görevlisi) görev tanımları tam olarak yapılmamıştır. Bu durum da akademik personelin verimli çalışmasını engellemektedir. Kısa’ya (nd.) göre kimin, hangi işi ne zaman, nasıl yapacağı ve yapılan işin nasıl kontrol edileceği tanımlanırsa ortaya çıkan iş kaliteli olmakta ve yetki ve sorumluluk kargaşası ortadan kalkmaktadır. Bunun sonucunda üniversite paydaşlarına iyi, kaliteli ve doğru hizmeti vermesi garanti altına alınmış olur. Yeni kurulan üniversitelerin çoğu başındaki üst yöneticinin tercihlerinden, yönetim tarzından ve keyfi

uygulamalarından etkilenmektedir. Yeni açılan üniversitelerde bilgi-işlem altyapısının güçlendirilmesi, hizmet-içi eğitimlerle idari personelin niteliğinin yükseltilmesi, bilgi-otomasyon ve dosya-takip sistemlerinin kurulması büyük önem taşımaktadır (Acar, 2012a:10). Artık üniversitelerin kurumsallık derecesini ve verdiği hizmetin kalitesini sorgulayacak durumda olan öğrenciler üniversite yönetiminin dikkatini çekmektedir. Bundan dolayı üniversiteler, yetki ve sorumlulukların paylaşıldığı, ortaya çıkan sorunların çözüldüğü ve belirsizliğin ve keyfi davranışların yaşanmadığı kurumsallık derecesine gelmek zorundadırlar (Okur, 2007:136).

Öğretim elemanları yeni açılan üniversitelerin formalleşme boyutunda algıladıkları bir diğer sorun kişiye bağlı olarak işlerin yürümesidir. Yani kurumda bir işi yapan kişi olmadığı zaman bütün işler aksamaktadır. Bu durum verimliliği etkilemektedir. Hâlbuki kurumsallaşmayı tamamlamamış örgütlerde işin nasıl ve ne sürede yapılacağı bellidir. Kişiden kişiye değişen uygulama ve yönerge yoktur. Kurumlarda henüz kurumsallaşma olmamışsa, işlerin seyri büyük ölçüde kişilere bağlı olmakta, bu da her türlü keyfiliğe kapı aralamaktadır. İyi bir insan yönetici olduğunda işler iyiye giderken, yanlış zihniyetli, tecrübesiz, ya da kötü niyetli bir kişi yönetici olduğunda her şey kısa sürede berbat hale gelebilmektedir (Acar, 2012a:10).

Öğretim elemanlarının yeni açılan üniversitelerin formalleşme boyutunda algıladıkları bir diğer sorun bilgi işlem sisteminin yeterli düzeyde çalışmamasıdır. Aslay Yalçın vd.'nin (2011) yaptığı çalışmanın sonucuna göre; üniversitelerin sadece %11.3'ü kullandıkları yazılımın ihtiyaçlarını tam olarak karşıladığını düşünmekte, %88.7'si yazılımın mevcut ihtiyaçları tam karşılayamadığı düşünülmektedirler. Aktaş (2010)yaptığı çalışmada düzenli bir bilgi akışın üniversitenin imajını önemli derecede etkilediğini bulmuştur. En kıymetli değeri bilgi olan üniversiteler, bu bilgisini aynı zamanda organize bir şekilde tutabilmelidir. Aynı zamanda, bilgi iletişim teknolojilerindeki değişimlere de kurum olarak ayak uydurmak zorundadırlar (Ergani, 2006:83). Teknoloji çağının gereksinimi olarak günümüzde tüm işlemler bilgisayar üzerinden takip edilmekte ve yönetilmektedir. Elektronik doküman yönetim sistemleri, faaliyet alanı her ne olursa olsun tüm kurumlarda yer edinen bir sistemdir (Ölmez, 2010:74). Bilişim teknolojilerine hakim elemanlarını yetiştirmiş olan üniversiteler otomasyon yazılımlarını kendileri hazırlamış, bu imkana sahip olmayan üniversiteler ve özellikle son 15 yıl içerisinde kurulmuş üniversiteler bu

yazılımları ya diğer üniversitelerden yada ticari firmalardan temin etmek yoluna gitmiştir (Aslay Yalçın vd., 2011:2119). Bilgi, üniversitelerde bölüm ve birimler arasında bir köprü görevi görmektedir. Üniversitelerde etkin ve verimli bir bilgi iletişim teknolojisi ağı bulunmazsa, birbirinden kopuk ve organize olamamış şekilde tutulan bilgi ve elektronik dokümanlar yine bu birim ve bölümler arasında kopukluğa sebep olur (Ergani, 2006:82).

Öğretim elemanlarının yeni açılan üniversitelerin formalleşme boyutunda algıladıkları bir diğer sorun birimler arası iletişimin yeterli düzeyde olmamasıdır. Yeni kurulan üniversiteye devir olunan üniversiteden geçen akademik ve idari personel ile kuruluş aşamasından sonra kuruma yeni katılan personel arasında iletişim sorunları yaşanabilmektedir (Fidan, 2011:40). Üniversitelerin neredeyse tamamında, idari–akademik birimlerle işleyişlerin arasında uyumsuzlukların olduğu taraflarca bilinir ama bu uyumsuzluklar düzeltilemez (Uğurlu, 2011:445). Özdemir vd.’nin (2011) yaptığı çalışmanın sonucuna göre; üniversitede açık ve anlaşılır iletişim oldukça öğretim elemanları, daha fazla iş doyumunu elde etmektedirler. Yönetim sürekli olarak alt birimler ile iletişim içinde olması sorunların giderilmesinde, verimliliğin ve üretkenliğin artmasını sağlayabilir (Altınok, 2008:51).

Öğretim elemanlarının yeni açılan üniversitelerde formalleşme boyutunda çıkan sorunlara yönelik çözüm önerileri; şeffaflık sağlanması, işler belli bir sistem içinde yapılması, görev ve sorumluluklar net olması ve uygulamaların tutarlı olması sağlanmalıdır şeklindedir. Örgütün sahip olduğu yönetim anlayışı örgütteki kişilerin tutum ve davranışları üzerinde etkilidir. Yönetime karşı çalışanların tutum ve davranışlarını belirlemede etkili olan unsurlardan biri de örgütsel şeffaflıktır. Şeffaflık örgütlerin aldığı kararlarda ve kararların uygulanmasında bir anahtar önemi taşımaktadır (Vaccora & Madsen, 2009). Örgüt yönetimi kararlarında ve uygulamalarında şeffaflığı artırarak örgütün daha etkili olmasını sağlayabilir. Yönetimin kararlarının gerekçeli olması ve bunların yönetilenlerle paylaşılması, kararlarının benimsenmesine olumlu katkıda bulunabilir (Şengül, 2005). Şeffaflığın sağlanması başta öğrenci adayları olmak üzere, meslek kuruluşlarının, kaynak tahsisini yapan siyasi otoritenin ve ilgili diğer kesimlerin sağlıklı değerlendirmeler yapmasına olanak verecektir (YÖK, 2007:160). Üniversitede işleyen süreçler net ve açık olmalıdır. Süreçler belli bir sistem içerisinde yürüdüğünde üniversite çalışanları



daha verimli olabilir. Belirli bir sistemin olması denetim ve kontrolü, planlamayı kolaylaştırır. Süreç içerisinde bir sorun ortaya çıktığında hızlı bir şekilde çözümlenmesi sağlanır. Bu süreç içerisinde yukarıda da belirttiğimiz gibi uygulama ve yönergeler kişiye göre değişiklik göstermez ve örgüt içinde tutarlılık sağlanmış olur.

#### **4.2.6. Onyedinci, Onsekizinci, Ondokuzuncu ve Yirminci Alt Problemlere İlişkin Tartışma**

Üniversitelerin kurumsallaşma boyutlarından kaynak yeterliliğine ilişkin ortalama “orta düzeyde” bulunmuştur. Kaynak yeterliliği boyutu diğer boyutlara göre en düşük ortalamaya sahiptir. Yeni açılan üniversitelerin birçoğu fiziki alt yapı, finansman ve insan kaynağı sorunu yaşamaktadır. Nitel araştırma sonuçları incelendiğinde tüm boyutlarda fiziki alt yapı eksikliği kurumsallaşmada sorun olarak algılanmaktadır. Üniversite fiziki alt yapıya sahip olduktan sonra eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, topluma yönelik hizmet sorumluluklar yerine getirilebilir. Yukarıda belirttiğimiz gibi örgütte insan kaynağı çok önemli bir yere sahiptir. Doğan (2013) yeni kurulan üniversiteler üzerinde yapmış olduğu çalışmada yeni kurulan üniversitelerde fiziki (kütüphane, laboratuvar, spor salonu vb.) ve sosyal imkânların (kafeterya, sinema, alışveriş merkezi vb.) yetersiz olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yükseköğretime ayrılan kaynaklar düşerken, yükseköğretime olan talep artmaktadır. Bu durum eğitimin niteliğini düşürmektedir. Alt yapı, öğretim üyesi, araç-gereç, veri tabanı, kütüphane vb. gereksimler nedeniyle üniversitelerin niteliği düşmektedir (Aslan, 2013:28).

Yeni açılan üniversitelerin en önemli sorunlarından biri personel eksikliğidir. Kaynak yeterliliği boyutunda yer alan; “Üniversitemiz idari işlerin yürütülmesini sağlayacak yeterli elemana sahiptir”, “Üniversitemiz öğrencilerin verimli çalışmasını sağlayıcı ortama sahiptir” ve “Üniversitemiz personelin verimli çalışmasını sağlayıcı ortama sahiptir” maddeleri en yüksek ortalamaya sahiptir. En az ortalamaya sahip ifadeler ise; “Üniversitemizde kütüphane ve dokümantasyon hizmetleri yeterlidir”, “Üniversitemizde kültür ve sanat faaliyetlerinin yapılacağı alanlar (edebiyat, spor vb.) yeterlidir” ve “Üniversitemizde araştırma-geliştirme olanak ve kaynakları yeterlidir” Nitel veriler de bu bulguları destekler niteliktedir. Genel olarak bakıldığında kaynak yeterliliği boyutundaki olumsuz görüşler daha

fazladır. Öğretim elemanlarının kaynak yeterliliği boyutunda yaşadıkları sorunlar en fazla; kütüphane yetersizliği, sosyal alanların yetersizliği, bilimsel çalışmalar için kaynak desteği, akademik personel eksikliği, idari personel eksikliği ve bina eksikliğidir.

Öğretim elemanlarının yeni açılan üniversitelerin kaynak yeterliliği boyutunda algıladıkları en önemli sorun kütüphanenin yetersiz olmasıdır. Hacıhafizoğlu (2006) yaptığı çalışmada kütüphanede bölümleri için gerekli standart kaynakların bulunması konusunda öğrencilerin %57,5'i olumlu, % 42,5'i ise çekimser ve olumsuz görüş belirtmektedir. Kütüphane erişim sisteminin etkin çalışması ve bölümleri için gereken kaynakların kütüphanede rahatlıkla bulunabilmesi konusunda öğrenciler kararsız bir tutum sergilemektedirler. Üniversite kütüphanelerinin 2005 ile 2009 yılları arasındaki sayısı verilmiştir. 2005 yılında sayısı 275 olan üniversitelerdeki kütüphane sayısı, üniversite sayılarındaki artışa paralel olarak %63.2'lik artışla 2009 yılında 435 adede ulaşmıştır. Bu artışa paralel olarak yeni üniversite kütüphanelerindeki bina, bütçe, personel, kullanıcı öğeleri açısından sorunlar da artmaktadır (Çukadar, 2011:2426). Doğan (2013) yeni üniversitelerde yaptığı çalışmada kütüphanelerin yetersiz olduğu sonucuna ulaşmıştır. Üniversite kütüphanelerinin büyük çoğunluğunda materyal ve insan kaynakları sıkıntısı yaşanmaktadır. Bu kütüphaneler aynı zamanda yeni yayınları takip edememektedir (Akçay, 2006:207). Üniversitenin dünyadaki bilimsel çalışmaları yakından izleyebilmesi, bilim dünyası ile iletişim halinde olması kütüphane aracılığıyla gerçekleştirilir. Üniversite kütüphanelerinin bilimsel çalışmalara katkıdaki payı düşünüldüğünde önemi kolaylıkla anlaşılacaktır (Işık, 2010:37). Üniversitenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için nitelikli bir kütüphaneye gereksinimi vardır. Üniversitelerin hem eğitim hem de araştırma faaliyetlerinde etkin olabilmesi, dünyadaki bilimsel çalışmaları yakından izleyebilmesi ancak kütüphaneler aracılığı ile gerçekleştirilebilir (Öndoğan Gedikçi, 2010:86). Türkiye'deki üniversite kütüphanelerinin niteliği istenilen düzeyde değildir. Bundan dolayı üniversite kütüphanelerinde kaynak zengiliğini ve kaliteyi artırmak gerekmektedir (YÖK, 2007:200).

Eğitim ve öğretim kurumlarının tanıtımında kütüphane ön plana çıkan oluşumlar arasında yer alır ve bir üniversitenin araştırma ve öğretim faaliyetlerini bilgi kaynaklarına dayandırdığının açık bir göstergesidir (Çukadar vd., 2011:2426).

Üniversite kütüphaneleri üniversite paydaşlarının eğitim ve araştırma gereksinimini karşılayan başlıca kurumlardır. Bu bakımdan üniversite kütüphaneleri araştırma faaliyetleri üzerinde diğer birimlerinin sahip olduğundan çok daha önemli bir role sahiptir (Odabaş ve Polat, 2011:322). Üniversitelerin eğitim kalitelerini artırmaları, amaçlarına ulaşabilmeleri için kütüphaneye gereken önemi vermesi gerekir. Üniversiteler eğitim ve öğretimi bilimsel yönden destekleyecek ciddi ve işlevsel bir kütüphane merkezi oluşturmalıdır (Çelik, 2000:61).

Öğretim elemanlarının yeni açılan üniversitelerin kaynak yeterliliği boyutunda algıladıkları diğer bir sorun sosyal alanların üniversitede yetersiz olmasıdır. Üniversite öğrenci adaylarının üniversite tercihlerini belirleyen beş tercih ölçütü tespit edilmiştir. Bu ölçütler sırasıyla “üniversitenin destek hizmetleri ve sosyal olanakları”, “üniversitenin itibarı”, “ilgi duyduğu çalışma alanı”, “çevre faktörü” ve “devlet üniversitesi olma ve eğitim maliyeti” olarak adlandırılmıştır (Ağaoğlu ve Yurtkoru, 2011:1984). Aktaş’ın (2010) yılında bir üniversite üzerinde yaptığı çalışmada ankete katılan kişilerin yaklaşık %65’nin sosyo-kültürel etkinlikleri yetersiz görmektedirler. Aynı zamanda “Üniversitenin sosyokültürel ve spor alanları bakımından yeterli düzeyde hizmet verir” maddesine çalışmaya katılanların %40’ı çekimser ve tarafsız bir yanıt vermiştir. Olumsuz yanıt veren deneklerin oranı ise % 20 civarındadır. Hacıhafızoğlu (2006) yaptığı çalışmada spor salonları, mediko sosyal ve yurt imkânlarını içeren kampüs yaşamına ilişkin verilen cevapları olumsuz bulmuştur. Spor salonu kullanım saatlerinin uygunluğu konusuna öğrencilerin yaklaşık %70’inin olumsuz ve kararsız görüş belirtmişlerdir. Öğrenci yurtları, kapalı yüzme havuzu, spor salonları, tenis kortları, halı saha vb. spor tesisleri de bir üniversitenin olmazsa olmazı niteliğindeki tesislerdir. Yeni üniversiteler bu bakımdan bir hayli sıkıntı içindedirler (Acar, 201a2:7).

Öğretim elemanlarının yeni açılan üniversitelerin kaynak yeterliliği boyutunda algıladıkları diğer bir sorun bilimsel çalışmalar için desteğin olmamasıdır. Önceki dönemde kurulan üniversitelerin gelişimini tamamlayamadan yenilerinin açılması bu üniversiteleri de üniversite sistemine ayrılan kaynakların dağılımı bakımından olumsuz etkilemiş ve üniversite başına düşen bütçe azaltılmıştır (Arap Kavili, 2007:252). Buyrukoğlu (2010) yapmış olduğu çalışmada yükseköğretim performansının ve kalitesinin artırılması için toplam öğretim üyesi sayısı ile üniversitelere ayrılan bütçe ödeneklerinin artırılması gerektiğini ve üniversitelerin

faaliyet süreleriyle performansları arasında doğru yönlü bir ilişki olduğunu bulmuştur. Karataş (2006) yapmış olduğu çalışmada fakülte bütçesi ile başarı arasında doğru orantılı ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Fakültelerin kullanmış oldukları bütçeler ile öğrenci başarıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Üniversiteler şimdiye kadar bilimsel araştırmalar için ve insan gücü yetiştirebilmek için gerekli olan kaynak sağlanamamış, kütüphane ve laboratuvar olanakları iyileştirilememiştir (Gedikoğlu, 2005:74).

Öğretim elemanları yeni açılan üniversitelerin kaynak yeterliliği boyutunda algıladıkları diğer bir sorun akademik ve idari personel eksikliğidir. Bu sorun sorumluluk alt boyutunda detaylı bir şekilde tartışılmıştır. Çünkü aynı sorun üniversitelerin sorumluluklarını yerine getirme sürecinde de yaşanmaktadır. Türkiye’de, özellikle Doğu ve Güneydoğudaki üniversitelerde öğretim üyesi yetersizliği nedeniyle eğitim-öğretim yapılamadığı ve bu eksikliğin, öğrencilerin diğer üniversitelere gönderilmesi ile çözülmeye çalışılmaktadır (Ağrı, 2006:79). Türkiye yükseköğretiminde okullaşma oranlarının artırılamayışının önemli bir nedeni, yeterli sayıda öğretim üyesinin bulunmamasıdır. Yeni üniversitelerin açılışı ile birlikte çeşitli kademelerdeki öğretim üyesine duyulan ihtiyaç daha da belirginleşmiştir (Küçükcan ve Gür, 2009:18).

Öğretim elemanlarının yeni açılan üniversitelerin kaynak yeterliliği boyutunda algıladıkları diğer bir sorun binaların yetersiz olmasıdır. Yeni üniversitelerin önemli sorunu, fiziksel altyapının yetersizliği sorunudur. Birçok üniversitenin fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokulu binası gibi, eğitim-öğretim hizmetinin yürütülebilmesi için zorunlu olan binaları yoktur. Eğitim-öğretim hizmetleri bazı yerlerde geçici binalarda yapılabilmektedir (Acar, 2012a:7). Siyasal amaçlarla, acele kurulmuş üniversitelerde öğretim elemanlarının oturacakları, çalışacakları doğru dürüst bir odaları mevcut değildir. Birçok kişi bir odada sıkışık bir düzende oturmaktadır. Böyle bir ortamda verimli bir çalışma beklenemez (Özer, 2011:464). Hacıhafızoğlu (2006) yaptığı çalışmada derslik sayılarının yeterliliği ve derslerde kullanılan yardımcı malzemelerin bakımlı olması konusunda öğrencilerin görüşlerini olumsuz bulmuştur. Dersliklerdeki yeni teknolojinin kullanılması düşüncesine öğrencilerin çoğunluğu olumsuz ve kararsız görüş bildirmiştir. Öğrencilerin %80,1’i öğrenme ortamını etkileyen çevresel faktörlerin uygun olması konusunda olumsuz ve kararsız görüş bildirmişlerdir. 1990’lı yıllarda da üniversiteler

alt yapı eksikliği ve öğretim üyesi yetersizliği ile ilgili ciddi sorunlar yaşamışlardır. Oysa üniversite kurmak sadece bina kurma değildir. Üniversite laboratuvarı, kampüsü, araştırma merkezleri, öğrencisi ve öğretim üyesi ile bir bütündür. Bu olumsuz durumlar sonucu devlet üniversitelerinin önemli bir kısmının istenilen düzeyde araştırma yapacak, öğrenim hizmeti sunabilecek düzeye gelmediği tartışılmaktadır. Yükseköğretimin niteliğini artırmaktansa, genellikle niceliksel değerler üzerinde durulmuştur (Ağrı, 2006:3) 1990'lı yıllarda yaşanan sorunlar üzerinden 23 sene geçmesine rağmen devam etmektedir.

Öğretim elemanlarının yeni açılan üniversitelerde kaynak yeterliliği boyutunda çıkan sorunlara yönelik çözüm önerileri; gelişim ödeneğini arttırılması, öğretim elemanlarına lojmanlar sağlanması ve finansman sağlayıcı çalışmalar yapılması şeklindedir. Yeni açılan üniversitelerin büyük bir çoğunluğu Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgesinde açıldığından dolayı bu üniversiteler akademik personel bulmada sorun yaşamaktadır. Türkiye'deki öğretim üyelerinin % 42'si üç büyük şehirde toplanmıştır (YÖK, 2007). Bu durumda yeni açılan üniversitelerde görev alacak kişilere kurum geliştirme ödeneğinden fazla pay almasını sağlamak üniversiteleri cazip hale getirebilir. Bunun yanında öğretim elemanlarına lojman sağlamak onların yeni açılan üniversiteleri tercih etmelerinde etkili olabilir. Anadolu'daki şehirlerde yaşamayı, oralardaki üniversitelerde çalışmayı cazip hale getirecek ekstra imkanlar sağlanmadıkça, nitelikli akademisyenlerin Batıya ve büyük kentlere akışının sürmesi kaçınılmazdır. Daha yüksek maaş, tazminat, lojman, çocukların özel okul masraflarına destek, döner sermaye gelirlerinden daha fazla pay gibi imkânlar Anadolu'daki genç üniversitelerin nitelikli eleman sıkıntısı kısmen hafifletecektir (Acar, 2012a:6). Üniversitelerin işlevlerini yerine getirebilmesi için öncelikle akademik personelin sosyal ve ekonomik sorunları çözümlenmelidir. Kendi sorunlarını çözmeye çalışan bir kişinin başkalarının sorunlarına çözüm bulması beklenemez. Bundan dolayı öğretim elemanlarına hak ettikleri sosyal ve ekonomik olanaklar sağlanmalıdır (Gedikoğlu, 2005:78). Mesleği bilim üretmek ve bilim öğretmek olan, ülkemizin en iyi yetişmiş beyinleri, sürekli olarak düşük tutulan ücretleriyle mahkûm edildikleri geçim sıkıntıları dolayısıyla mutlu değildirler. Bu da onların hem bilim üretmelerini ve hem de gençlerimizi yetiştirmelerinde tam verimli olmalarını engellemektedir (Bostan, 2013).

Öğretim elemanlarının kaynak yeterliliğindeki sorunlara yönelik çözüm önerilerinden biri kuruma finansman sağlayıcı çalışmalar yapılması şeklindedir. Üniversitelere devlet bütçesinden aktarılan kaynakların yeterli olmaması nedeni ile yatırımlar ve projeler zamanında bitirilememektedir. Üniversiteler sürekli olarak büyüme durumundadır. Fiziki mekânlar, laboratuvarlar, kütüphane, spor tesisleri ve sosyal tesisler inşa etme yönünden kaynak sıkıntısı çekmektedir (Ergani, 2006:79). Yeni açılan üniversiteler kendi bünyesinde finansman sağlamak için diğer kurumlarla beraber işbirliği yaparak bir gelir sağlayabilir. Yükseköğretim kurumları gelir potansiyellerini sanayi ile kurulacak işbirlikleri ile artırabilir (Ata, 1998:98). Üniversiteler buldukları bölgedeki şirketlere danışmanlık hizmeti verilmelidir. Üniversiteler halk-sanayi-bilim üçgenini oluşturacak ve iktisadın temel felsefesi olan kıt kaynaklardan maksimum fayda sağlama amacını gerçekleştirme yolunda büyük bir yol kat etmiş olacaktır (Buyrukoğlu, 2010:9). Yeni kurulan bir üniversite fiziksel altyapısını bağışlarla daha kısa sürede tamamlayıp gelişmesine hızlı adımlarla devam edebilir. Hayırseverlerin üniversiteye yatırım yapmaya teşvik edilmeleri gerekmektedir (Acar, 2012a:7).

Türkiye’de özellikle 1973’teki ilk toplu üniversite kurulması sürecinden günümüze, “Kervan yolda dizilir” mantığıyla, sayıları giderek artan ölçüde, adı “üniversite” olan kurumlar açılmış, sonra bu kurumlara olanaklar ölçüsünde üniversite niteliği kazandırılmaya çalışılmıştır (Arap Kavili, 2007:256). Eğitim-öğretim için gerekli fiziksel kaynakların iyileştirilerek, özellikle yeni kurulan üniversitelerde sadece rektör ya da diğer öğretim elemanlarının çabaları ile bölge halkından yardım beklentileri ile eğitim ve öğretim malzemelerini karşılamak değil, üniversitelerin kuruluş hızları ile eşdeğer kurum içi kaynakların teminine gidilmesini sağlamak gerekmektedir (Öncel, 2010:300-30).

#### **4.2.7. Yirmibirinci Alt Probleme İlişkin Tartışma**

Yeni açılan üniversiteler kurumsallaşma sürecinde sırasıyla; zorlayıcı, taklitçi ve normatif baskılar altında kurumsallaştıklarını belirtmişlerdir. Öğretim elemanlarının çoğu üniversitelerin, YÖK, 2547 ve 657 sayılı kanunlar ve diğer yönetmelikler ile kurumlarda bir yapı oluştuğunu ve bu süreç sonunda benzer üniversitelerin ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Üniversitelerin yapısı, personelin görev ve sorumlulukları, süreçlerin nasıl işlenmesi gerektiği gibi konular 2547 sayılı

Kanunla belirlendiğinden ve diğer süreçlerde YÖK'ün onayına ve ön görüşlerine göre davrandığından üniversite kurumsallaşma sürecinde bundan etkilenmektedir. Zorlayıcı baskılar dış kaynaklı olup devletin zorlayıcı baskısı sonu ortaya çıkar. Örgütsel davranışların kabul edilebilirliğini belirleyen baskılar zorlayıcı baskılardır (Kondra ve Hurst, 2009). Zorlayıcı baskılar, devletin emirleri, kaynak bağımlılığı, resmi sponsorluk ve politik süreçler sonucu ortaya çıkmaktadır (Lawrence vd., 2001) Kurumsal kurallar, örgütleri, belirlenen yollar doğrultusunda gitmeye yöneltir ve sıklıkla da onları zorunlu kılar. Sonuçta, bu kurumsal kuralların yarattığı baskılar neticesinde örgütler, çevrelerindeki kurumları benimseyerek meşru olma, kısmen de olsa belirsizliği ortadan kaldırma, yaşamını sürdürme imkanı sağlar ve beraberinde istikrarı getirir (Meyer ve Rowan, 1977).

Katılımcıların bir kısmı yeni açılan üniversitelerin alanda kendini ispatlamış, gelişmiş büyük üniversitelerin uygulamalarını taklit ederek kurumsallaştıklarını belirtmişlerdir. Taklitçi eşbiçimlilik, kesin olmayan kargaşa durumlarında diğer örgütleri taklit etme sonucu oluşur (Boons ve Strannegard, 2000). Örgütler alanlarındaki başarılı bir örgütü, stratejik uygulamaları, performansı, yönetim yapısı vb. açısından kendilerine model olarak alabilirler (Tümer, 2008). Örgütler birbirini taklit ederek birbirine benzemeye başlayacaklardır. Örgütlerdeki kurumsal çevreye uyum sadece baskı ve otorite ile sağlanmaz. Örgütler belirsizlikten kurtulmak için modelleme yolunu da tercih edebilirler (Ceyhan, 2010).

Katılımcıların çok az kısmı ise üniversiteler ve üniversite çalışanları aynı alanda hizmet verdiklerinden benzer düşünce ve misyona sahiptirler. Bundan dolayı bu düşünce üniversitelerin kurumsallaşmasında etkili olabilmektedir. Özkara'ya (2000) göre normatif eşbiçimlilik profesyonelleşmeden veya belirli bir meslek dalına özgü uygulamalardan kaynaklanır. Örgütlerde çalışanlar benzer eğitimi alarak veya örgütün hizmet verdiği alandaki mesleki kuruluşlar vasıtasıyla etkileşim sonucu benzeşme meydana gelir (Akt: Kangal, 2007). Örgütün hizmet verdiği alanda geliştirilen mesleki normlar çalışanlar arasında yaygınlaşmakta ve yine çalışanlar aracılığı ile organizasyonlara aktarılmaktadır. Aynı mesleği icra edenler veya belli bir meslek örgütünün üyeleri zamanla ortak bir anlayışa ve biçimselliğe sahip olmaktadır (Aydınlı, 2007).

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Çalışmanın bu kısmında, elde edilen bulgular doğrultusunda sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

#### **5.1. Sonuç**

Bu araştırmanın amacı, kamu üniversitelerinin kurumsallaşma düzeylerini belirlemek ve kurumsallaşma sürecinde yaşanan sorunları ortaya çıkarmaktır. Araştırmada aşağıdaki sonuçlar tespit edilmiştir.

- Araştırma sonucunda Türkiye’de 2006, 2007 ve 2008 yıllarında açılan üniversitelerin sorumluluk, kültürel güç, formelleşme, nesnellik ve kaynak yeterliliği boyutlarında orta düzeyde kurumsallaştıkları tespit edilmiştir. Üniversitelerin en fazla kurumsallaştıkları boyut sorumluluk, en düşük kurumsallaştıkları boyut ise kaynak yeterliliğidir. 2006, 2007 ve 2008 yıllarında kurulan üniversitelerin kurumsallaşma süreci içinde oldukları tespit edilmiştir.

- Araştırmada üniversitelerin kurumsallaşma sürecinde etkilendikleri unsurlar baskıcı (YÖK, kanun ve yönetmelikler), taklitçi (eski üniversitelerin uygulamalarını almak) ve normatif (benzer düşünce ve misyon) baskılardır. Bu unsurlar 5-7 yıllık bir geçmişi olan üniversitelerin kurumsallaşmalarında etkili olarak orta düzeyde kurumsallaşmayı sağlamış olabilirler. Çünkü Türkiye’de üniversiteler YÖK’e bağlı olarak 2547 sayılı kanunla yönetilmektedir. Bu unsurlar üniversitelerin formelleşmesinde önemli role sahiptir. Çünkü üniversitede görev yapan kişilerin görev ve sorumlulukları, üniversitenin sahip olduğu yönerge, prosedürler yasa ve kanunlar ile belirlenmiştir. Bu da üniversitenin kurumsallaşmasında etkilidir.



Üniversitelerin finansmanının büyük bir kısmını devlet sağladığı için üniversiteler ihtiyacı olan personel, bina, araç-gereç vb. kaynakları buradan sağlamaktadır.

- 2006, 2007 ve 2008 yıllarında açılan üniversitelerin kurumsallaşma düzeyinin orta düzeyde çıkmasının diğer nedeni diğer büyük üniversitelerin uygulamalarını taklit etmeleri olabilir. Yeni açılan üniversitelerin geçmişi incelendiğinde bir çoğunun önceden bir üniversiteye bağlı olarak MYO veya fakülte düzeyinde hizmet vermiştir. Bundan dolayı yeni kurulan üniversitelerde önceden benimsenmiş bir sorumluluk, kültür oluşmuştur. Yeni açılan önceki bağlı olduğu üniversitenin uygulamalarını veya çevresindeki büyük üniversiteleri taklit ederek kurumsallaşmayı sağlamaya çalıştıkları söylenebilir.

- 2006, 2007 ve 2008 yıllarında açılan üniversitelerin kurumsallaşma düzeyinin orta düzeyde çıkmasının diğer nedeni üniversitelerde görev yapan akademik personelin bir geçmişinin olması ve genel olarak akademik düşünceye sahip kişilerden oluşmasıdır. Buraya gelen akademik personelin bir kısmı deneyimli olarak yeni açılan üniversiteye gelmeleri kurumsallaşmayı olumlu şekilde etkilemiştir.

- Araştırma sonucunda üniversitelerin eğitim-öğretim, bilimsel çalışma, topluma hizmet ve kurumlarla işbirliği gibi sorumluluklarını yerine getirirken en fazla personel ekiskiliği, finansmanın yeterli düzeyde olmaması, üniversitenin bulunduğu şehirden kaynaklı sorunlar ve fiziksel kaynak ve alt yapı sorunları yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

- Araştırma sonucunda üniversitelerin nesnellik boyutunda karşılaştıkları en önemli sorunların; ideolojik yakınlığa göre görev verilmesi, personel arasında çıkan çatışmalar ve kişiye göre değişen uygulamalar olduğu tespit edilmiştir.

- Araştırma sonucunda üniversitelerin kurum kültürünün hala oluşum sürecinde olduğu, bu süreçte oryantasyon programının olmaması, kurum kültürünün oluşması için belli bir zamana ihtiyacın olması, saygılığın kazanılamaması ve sürekli personel değişimi sorunları yaşadıkları tespit edilmiştir.

- Yeni açılan üniversitelerin formalleşme boyutunda yaşadıkları sorun ise görevlerin açık ve net olmaması, işlerin kişiye bağlı şekilde yürütülmesi, bilgi işlemin sisteminin etkin olmaması ve kurum içinde iletişim eksiliğidir.

- Üniversiteler kaynak yeterliliği boyutunda kütüphanenin, sosyal alanların, bilimsel çalışmalar için desteğin olmaması ve akademik ve idari personel eksikliği sorunlarının olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yeni açılan üniversitelerde personelin şehirden veya yönetimden kaynaklı olarak üniversiteden ayrılmak istedikleri bunun sonucunda sürekli personel değişikliği olduğu belirlenmiştir. Bu durumda üniversiteler kurum kültürünü oluşturamamakta, yeni gelen kişiler üniversiteye adapte olmakta sorun yaşamakta ve kişilerin üzerinde iş yoğunluğu oluşmaktadır.

## **5.2. Öneriler**

Bu kısımda elde edilen bulgular, sonuçlar ve katılımcıların sorunlara yönelik çözüm önerileri doğrultusunda çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

### **5.2.1. Uygulamacılara Öneriler**

1. Türkiye’de hedef ve amaçların, yükseköğretime olan talebin, öğretim üyesi sayısının ve fiziksel alt yapının yer aldığı uzun vadeli yükseköğretim planı hazırlanmalıdır.

2. Yeni açılan üniversiteler sorumluluğunu yerine getirmede en önemli unsur olan akademik personel ihtiyacını karşılamak için öncelikle şehrin sosyo-ekonomik düzeyi ve yaşam kalitesini artıracak çalışmalar yapılmalıdır.

3. Üniversitelerde bilimsel çalışmalara finansmanın sağlanabilmesi için üniversite içinde araştıma merkezleri kurularak sanayi ve toplum kuruluşları ile işbirliği sağlanarak üniversiteye finansman sağlanmalıdır.

4. Üniversiteler açılırken kurulduğu şehrin sorunlara çözüm üretecek ve toplumsal sorumluluğunu yerine getirecek özelliklere sahip olmasına dikkat edilmelidir. Çevrenin coğrafi ve ekonomik şartlarına uygun program ve araştırma merkezleri açılmalıdır.

5. Üniversitelerde nesneliği sağlamak için formalleşmeyi sağlayıcı çalışmalar yapılmalıdır. Bu sayede tüm faaliyetler plan ve program dâhilinde yapılmalı, yapılacak işler standart hale getirilmeli, keyfiyetten uzak hukuk ve kurallara bağlı yönetilmeli, kurallar ve yönetmelikler şeffaf şekilde uygulanmalı, hesap verilebilirlik artırılmalıdır.

6. Yeni açılan üniversitelerde kurum kültürünün ve formalleşnein güçlenmesi için sürekli personel değişimini engellemek için personele sunulan kurum içi ve dışı imkanlar geliştirilmelidir. Kurum içinde personelin sosyalleşmesini sağlayıcı çalışmalara yer verilmelidir.

7. Üniversiteler iş piyasasının ihtiyaç duyduğu bilgi ve insanı sağlamak için araştırma ve geliştirme olanaklarını arttırmalıdır.

8. Üniversiteler kurumsallaşma sürecini hızlandıracak stratejik planlar ve eylem planları yapmalıdır.

9. Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK) üniversitelerin kurumsallaşma sürecinde yaşadıkları sorunların ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalar yapmalıdır.

### **5.2.2. Araştırmacılara Öneriler**

1. Bu çalışmanın örneklemini 2006, 2007 ve 2008 yıllarında açılan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanları oluşturmaktır. Çalışmanın genellenebilirliğini sağlamak ve daha detaylı bilgi edinilmesi amacıyla bu üniversitelerde görev yapan idari personelin katılımı ile gerçekleştirilecek çalışmalar yapılabilir.

2. Türkiye’de çalışmanın dışında kalan ve uzun geçmişe sahip üniversitelerin kurumsallaşma düzeylerine yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bundan dolayı diğer üniversitelerin kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik çalışmalar yapılabilir.

3. Türkiye’deki vakıf üniversitelerinin kurumsallaşma düzeylerine ve kurumsallaşmada yaşadıkları sorunlara ilişkin çalışmalar yapılabilir.

4. Üniversitelerin kurumsallaşmasını sağlayıcı deneysel çalışmalar yapılabilir. Bir üniversite örneklem alınarak kurumsallaşma analizleri, uygulamaları ve eğitimleri yapılarak üniversitenin kurumsallaşmasını sağlayıcı deneysel çalışmalar yapılabilir.

## KAYNAKLAR

- Acar, M. (2012a). Üniversitelerde Yeniden Yapılanmanın Aciliyeti ve Yeni Üniversitelerin Sorunları, *Eğitime Bakış Dergisi*, 8(23):21-27.
- Acar, A. (2012b). Yükseköğretimin Yeniden Yapılandırılmasında Temel Bir Karar: Çeşitlilik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2(özel sayı):32-34.
- Acar, M. (2013). Türkiye’de Akademisyenlerin Özlük Haklarının Durumu: Tespit Ve Öneriler.  
[http://acar.aksaray.edu.tr/images/file/ozluk%20haklari\\_acar\\_170713.pdf](http://acar.aksaray.edu.tr/images/file/ozluk%20haklari_acar_170713.pdf)  
(25.09.2013).
- Açıkgöz, Ö. (2011). Yükseköğretim Üzerine Bir Değerlendirme: Yeniden Yapılanma Sürecinde Bir Sistem Önerisine Giriş. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2 (Özel sayı):11-17.
- Adler, P. S. and Borys, B. (1996), Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1):61-89.
- Ağaoğlu, M. ve Yurtkoru, S. (2011). Öğrencilerin Üniversite Eğitiminden Beklentileri ve Tercih Ölçütlerine ilişkin Veri Madenciliği Uygulaması. *Uluslararası Yükseköğretim Kongresi Yeni Yönelişler ve Sorunlar (UYK-2011) Bildiri Kitabı*, Cilt III, Bölüm XIV, 1978-1985.
- Ağrı, G. İ. (2006). *Küreselleşme Sürecinde Yüksek Öğretim Politikaları ve Erasmus Projesi*. Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ak, B.G. (2008). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü, 3. *Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını*, 78, İstanbul
- Ak, B.G. (2010). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın
- Akan, A. (2005). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma. *Panel Notları, İstanbul Sanayi Odası Yayınları No: 2005/11*, İstanbul.
- Akat, Ö. (2000). *Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama*, Hünkar Ofset Matbaacılık, Bursa.
- Akçay, C. (2006). *Türk Eğitim Sistemi*, Anı Yayıncılık, Ankara

- Aktan, C.C. and Vural, T. (2005). Kurum Kavramı, Temel Özellikleri Ve Türleri <http://www.canaktan.org/felsefe-sosyo/kurum-sosyoloji/kurum-kavram.htm> (12.08.2012).
- Aktaş, İ. (2010). *Üniversite-Kent İletişimi Bağlamında Üniversite İmajının Değerlendirilmesi: Erciyes Üniversitesi Örneği*. Yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Akyol, C. (2010). *Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Yaşanan Kurumsallaşma Sorunları; İstanbul'da Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. Müsiad Yayınları, 42, İstanbul.
- Alpay, G., Bodur, M., Yılmaz, C., Çetinkaya, S. and Arıkan, L. (2008). Performance implications of institutionalization process in family-owned businesses: Evidence from an emerging economy. *Journal of World Business* 43:435-448. [www.elsevier.com/locate/jwb](http://www.elsevier.com/locate/jwb), doi:10.1016/j.jwb (03.06.2008)
- Altınok, V. (2008). Yükseköğretimde İlke Ve Yönelimler Neler Olmalı? *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19:41-52.
- Ankara Sanayi Odası. (2005). *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*, ASO yayınları, Ankara.
- Arap Kavili, S. (2007). *Türkiye'de Üniversitelere İlişkin Politikalar Ve Üniversitelerin Kuruluş Yeri Seçimi*. Doktora tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Arap Kavili, S. (2010). Türkiye Yeni Üniversitelerine Kavuşurken: Türkiye'de Yeni Üniversiteler ve Kuruluş Gerekçeleri. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(1), 1-29
- Arbak, T. H. (2010). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Halkla İlişkilerin Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ardahan, F. (2010). Hizmet Üretiminde Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirlerin Mesleki Problemleri, Mesleği Algılama Biçimleri ve İş Tatmin Düzeyleri: Antalya Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(19):101-138.
- Arslan, Y. (2009). *Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Arsoy, A. P. (2008). Kurumsal şeffaflık ve muhasebe standartları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(2):17-35.
- Aryee, S., Budwar, P. S., and Chen, Z. X. (2002). Trust As A Mediator of The Relationship Between organizational Justice and Work Outcomes: Test Of A Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*, 23:267-285.

- Aslan, İ. ve Çınar, O. (2010). Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma ve Varislerin Yönetime Hazırlanması Süreci. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1):89-97.
- Aslan, G. (2013). Türk Eğitim Sisteminin Genel Yapısı. *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Sağlam Çiçek, A (Ed.). Maya Akaemi, Ankara. Ss.1-34.
- Aslanbay, T. (2008). *Kurumsallaşmanın İşletmenin Sürekliliği Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aslay, Yalçın, F., Baran, A. ve Kılavuz, Y. (2011). Yükseköğretim Öğrenci Bilgi Sistemlerinin Problemleri. *Uluslararası Yükseköğretim Kongresi Yeni Yönelişler ve Sorunlar (UYK-2011) Bildiri Kitabı*, Cilt III, Bölüm XIV, 2118-2123.
- Ashworth, R., Boyne, G. and Delbridge, R. (2007). Escape from the Iron Cage? Organizational Change and Isomorphic Pressures in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19:165–187.
- Aşan, C. (2010). *Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Apaydın, F. (2007). *Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemleri ve Örgütsel Performansa Etkileri*. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri, *Zkü Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7):121-145.
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10 (1):1-22.
- Argüden, Y. (Aralık 2007). Yönetim kurulu sırları. *Önce Kalite Dergisi*, 16-19.
- Arıcan, İ. (2010). *Üniversite Sanayi İşbirliği Çerçevesinde Bilimsel Araştırma Projeleri ve Marmara Üniversitesi Araştırma Geliştirme Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ata, H. A. (1998). *Yükseköğretimde Finansman Sorunu ve Yeniden Yapılanma*. Yüksek Lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Atalay, D. D. (2007). *Denklik duyarlılığı açısından algılanan örgütsel adalet - örgütsel bağlanma ilişkisi*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

- Atila, E. (2007). *Türkiye'deki Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Görünürde Kurumsallık Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aydemir, Burhan, O. A. Seymen ve Taşçı, A. D. A. (2004). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama. *I. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul.
- Aydınlı, H.İ. (2003). Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi. *Bilgi Dergisi* 7(2):79-99.
- Aydınlı, F. (2007). *Kurumsal Teori Açısından İnsan Kaynakları Yönetiminde Farklılık ve Benzerlikler ve Konuya İlişkin Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydınlık, A.Ü. ve Karagülle, A.Ö. (2006). Tekstil (İplik) sektöründeki bir aile işletmesinin kurumsallaşma düzeyini belirlemeye yönelik bir uygulama, *2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul.
- Aykut, S. (2007). *Örgütsel adalet, birey-örgüt uyumu ile çalışanların işle ilgili tutumları*. Yüksek Lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Aypay, A., Şahin, Ç. ve Işık, H. (2003). Eğitimde yapısal Değişim ve Kurumsallaşma: Bir Eğitim Fakültesi Öğretim Elemanlarının Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 3(2):295-322.
- Aypay, A. and Kalayci, S. S. (2008). Assessing institutionalization of educational reforms. *International Journal of Educational Development*, 28:723–736.
- Aytar, O. (2009). *Türk İşletme Kültürünün Gelişim Süreci: Türk Tipi Yönetim Ve Türkiye'ye Özgü Kurumsallaşma Anlayışının Tarihsel Bir Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Balcı, A. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Baraz, B. (2006). Aile işletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri, *2. Aile İşletmeleri kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul.
- Barley, S. R. and Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution, *Organization Studies*, 18:93-117.
- Baskan, G.A. (2001). Türkiye'de Yükseköğretimin Gelişimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1):21-32.
- Baş, T. (2008). *Anket Nasıl Hazırlanır Uygulanır Değerlendirilir?* Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Başaran, İ.E. (1996). *Türkiye Eğitim Sistemi*, Yargıcı Matbaası, Ankara.
- Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim. 3. Kez Yeniden Yazım*. Ankara: [y.y.], 2000.

- Bayer, B. (2003). *Kurumsallaşma Yönelimli Entelektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Bayer, E. (2005). İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Haline Gelmesi ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3):125-142.
- Baykal, A. N. (2002). *Babalar, Oğullar ve Kızlar: Girişimciye Kurumsallaşma Mektupları*. Sistem Yayınları, Ankara.
- Bennett, J. V. and Thompson, H. C. (2011). Changing District Priorities for School-Business Collaboration: Superintendent Agency and Capacity for Institutionalization. *Educational Administration Quarterly*, 47(5): 826–868.
- Bell, S (t.y.). Institutionalism: Old and New, [espace.library.uq.edu.au/eserv](http://espace.library.uq.edu.au/eserv) (12.07.2013)
- Bergan, S., and Damian, R. (2010). *Higher Education for Modern Societies- Competences and Values*. Council of Europe Higher Education series No: 15, Council of Europe Publishing, Strasbourg.
- Bilgin, N. (2006). Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Biçer, T. (2006). *Yüksek Öğretimde Yönetişim (Governance) ve Türkiye İçin Öneriler*. Yüksek Lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bolay, S.H. (2011). Çağdaş Üniversitede Neler Önem Kazanmaktadır?. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(3):105-112.
- Boons, F. and Strannegard, L (2000). Organizations Coping with Their Natural Environment. *International Studies of Management and Organization*, 30(3):7-17.
- Bostan, M.H. (Ekim 2013). Üniversitelerin Sorunları Çözumsuzlük Girdabında. <http://www.turkiyeegitim.com/universitelerin-sorunlari-cozumsuzluk-girdabinda-50390h.htm> (09.10.2013).
- Boyner, Ü.N. (2012). Üniversite-Sanayi İşbirliğinin Geliştirilmesine Yönelik Öneriler, *Eğitime Bakış Dergisi*, 8(23):63-65.
- Boz, M. (2011). *Üniversitelerde Bilimsel Araştırma Projelerinin (BAP) Etkinliği ve Mali Yapısının İncelenmesi: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Örneği*. Yüksek Lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Buyrukoğlu, S. (2010). *Yükseköğretim Hizmetinin Finansmanı ve Devlet Üniversitelerinin Performansını Ölçmeye Yönelik Bir Analiz*. Yüksek Lisans tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Pegem Akademi, Ankara.
- Can, H. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*, Siyasal Kitabevi, Ankara.



- Canbek Göksel, N. (2009). *Üniversite-Toplum İşbirliğinde Öğrenen-Ders Yöneticisi Etkileşimi: Second Life (SL) Üzerine Bir Çalışma*. Yüksek Lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Carolan, B. V. (2008). York City's Department of Education Institutional Pressures and Isomorphic Change : The Case of New York City's Department of Education. *Education and Urban Society*, 40 (4):428-451.
- Ceyhan, İ.F. (2010). *İç Denetim ve Kurumsallaşma*. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(19):195-214.
- Civan, M. ve Yaşar, Ö. (2005). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci; Gaziantep İlinde Bir Uygulama. *TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı*, 261.
- Creswell, J.W. (2013). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications, Incorporated
- Çamköy, A. R. (2007). *İşletmelerde Kurumsallaşma Çabalarının Aile İşletmelerinin Genel Özellikleri Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Çakır, A. (2011). *Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Kullanımına Sunulan Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Başkanlığı Destek ve Teşvik Türleri İle Kurumsallaşma Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çakmak, K.Ö. (2005). *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çapan, S. (2005: 656), işletmelerde Kurumsallaşma ve Sinerjik Yönetim Sisteminin Uygulaması. *T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 2. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları*, 50, İstanbul.
- Çelik,S. (2000). Üniversite Kütüphaneleri: Amaç, Görev, İşlev, Yönetim ve Örgüt Yapısı. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*,1(2):52-62.
- Çelik, M., Ayas, N., Koç, İ. ve Öztürk, F. (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreçleri ve Çanakkale İlinde Kurumsallaşan Aile Şirketlerinin Değerlendirilmesi. *2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul.
- Çukadar, S., Gürdal, G., Çelik, S. Ve Kahvecioğlu, K. (2011). Türkiye'de Üniversite Kütüphaneleri: Mevcut Durum ve Gelecek. *Uluslararası Yükseköğretim Kongresi Yeni Yönelişler ve Sorunlar (UYK-2011) Bildiri Kitabı*, Cilt III, Bölüm XVI, 2426-2439.

- Dacin, M. T. (1997). Isomorphism in Context: The Power and Prescription of Institutional Norms. *The Academy of Management Journal*, 40(1):46-81 <http://www.jstor.org/stable/257020>, (28/09/2012).
- Dalay, İ. (2002), *Modern Yönetim Yaklaşımları*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Demirci, M.K. ve Aydemir, M. (2006). Örgütsel Değerlerin İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışlarını Belirlemedeki Rolü: Bursa İlinde Gerçekleştirilen Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2):311-326.
- Demirkan, M. (2008). *Türkiye'deki Özel Diş Kliniklerinin Kurumsallaşma Düzeyinin Finansal Yapılarına Etkileri ve Anket Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dessler, G. (1999). How to Earn Your Employees' Commitment. *The Academy of Management Executive*, 13(2):58-67.
- Dilbaz, S. (2005) *Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim: Karaman Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. İzmit.
- Dimaggio P.J. and Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2): 147-160.
- Doğan, A. (2008). *İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Elazığ.
- Doğan, D. (2013). Yeni Kurulan Üniversitelerin Sorunları ve Çözüm Önerileri. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3(2):108-116.
- Doğramacı, İ. (2007). *Türkiye'de ve Dünyada Yükseköğretim Yönetimi*, Meteksan A.Ş., Ankara.
- Dost Tuzgöl, M. ve Cenkseven, F. (2007). Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Öğretim Elemanlarının Mesleki Sorunları. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2):203-218.
- Eisenstadt, S. N. (1964). Institutionalization and Change. *American Sociological Review*, 29 (2):235-24, <http://www.jstor.org/stable/2092126>, (13.06.2012).
- Ekinci, A. ve Yıldırım, C. (2011). Üniversitelerde Sosyal Sermayeyi Artırmada Yöneticilerin Rolü Üzerine Nitel Bir Çalışma. *Uluslararası Yükseköğretim Kongresi Yeni Yönelişler ve Sorunlar (UYK-2011) Bildiri Kitabı*, Cilt III, Bölüm XV, 2276-2284.

- Erben, G. S. (2004). Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği. *1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 40*, İstanbul.
- Ebrahim, A. (2003). Accountability in Practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31 (5):813–829.
- Erdem, A.R. (2006). Dünyadaki Yükseköğretimin Değişimi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15:299-314.
- Erdem, A. (2007). *Üniversite-Sanayi İşbirliğinin, Üniversitelerin İdari ve Mali Özerklikleri İle Akademik Özgürlükleri Üzerine Etkileri*. Yüksek Lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Erdem, A.R. (2008). Türk Eğitim Sisteminin Yapısı, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Sarpkaya, R (Ed.). Anı Yayıncılık, Ankara, ss. 27-75.
- Erdem, A.R. (2012). Küreselleşme: Türk Yükseköğretimine Etkisi. *Yükseköğretim Dergisi*, 2(2):109-117.
- Erdemir, O.K. (2007) Bilinçsiz Kurumsallaşma! [www.makalelerim.com](http://www.makalelerim.com), (06.05.2007).
- Erdoğan, Y. (2007). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Bilgi Teknolojilerinin Rolü: Kırıkkale İlinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Erdoğan, D. D. (2008). *Stratejik Yönetim Ve Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Alanında Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdoğan, Ş. (2009). *Kurumsal yönetim ilkeleri ışığında şeffaflık ve Türkiye uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Ergani, B. (2006). *Öğrenen Bir Örgüt Olarak Üniversiteler: Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu Örneği*. Yüksek Lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Ertekin, A. (2006). *Üniversite Yönetimi ve Organizasyonu ve Trakya Üniversitesi'nde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Eryılmaz, B. ve Biricikoğlu, H. (2011). Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik ve Etik. *İş Ahlakı Dergisi*, 1(7):19-45.
- Feldman, D. C. (1984). The Development and Enforcement of Group Norms. *The Academy of Management Review*, 9(1):47-53.
- Fındıkçı İ. (2005), *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. Alfa Yayınevi, İstanbul.

- Fidan, M. (2011). *Yeni Kurulan Üniversitelerde Çalışanların Örgüt Kültürü Algısı: Bilecik Üniversitesi Örneği*. Yüksek Lisans tezi, Bilecik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik.
- Flores-Kastanis, E. (2009): Change at big school and little school: institutionalization and contestation in participatory action research. *Educational Action Research*, 17 (3):391-405.
- Ganesh, S.R. (1980). Institution Building for Social and Organizational Change: An Appreciation. *Organization Studies*, 1(3), 209-228.
- Gedikoğlu, T. (2005). Avrupa Birliği Sürecinde Türk Eğitim Sistemi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1):66-80.
- Gedikoğlu, T. (2012). Yükseköğretimde Hesap Verebilirlik. *Yükseköğretim Dergisi*, 2(3):142-150.
- Genç, K. Y. ve Deryal, Y. (2006). Orta ve Doğu Karadeniz’de Aile İşletmelerinde Yönetme ve Organizasyon Sorunlarına ilişkin Bir Araştırma, 2. *Aile İşletmeleri Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul.
- Gottlieb J.Z. ve Sanzgiri, J. (1996). Towards an Ethical Dimension of Decision Making in Organizations. *Journal of Business Ethia*, 15:1275-1285.
- Gök, T. (2011). Kalite Güvencesi ve Kültür. *Uluslararası Yükseköğretim Kongresi Yeni Yönelişler ve Sorunlar (UYK-2011) Bildiri Kitabı*, Cilt II, Bölüm IX, 1044-1050.
- Grandien, C. and Johansson, C. (2012), Institutionalization of communication management: A theoretical framework. *Corporate Communications: An International Journal*, 17 (2):209–227, <http://dx.doi.org/10.1108/13563281211220247>, (09.10.2012).
- Greening, D. W. and Gray B. (1994). Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues. *Academy of Management Journal*, 37(3):467-498.
- Greenwood, R. ve Hinings, C. R. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism. *The Academy of Management Review*, 21(4):1022-1054, <http://www.jstor.org/stable/259163>, (26.07.2013).
- Güçlü, S. (2011). Panel III: Güncel Gelişmeler Işığında Yükseköğretimde Yasal Düzenlemeler. *Uluslararası Yükseköğretim Kongresi Yeni Yönelişler ve Sorunlar (UYK-2011) Bildiri Kitabı*, Cilt I, Bölüm III, 91-102.
- Güller, S. (2010). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Devir Planlamasının Rolü ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Günay, D. (2011). Türk Yükseköğretiminin Yeniden Yapılandırılması Bağlamında Sorunlar, Eğilimler, İlkeler ve Öneriler – I. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(3):113-121.

- Günay, D. ve Günay A. (2011). 1933'den Günümüze Türk Yükseköğretiminde Niceliksel Gelişmeler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(1):1-22.
- Gündüz, G. (2008). *İşletmelerde Kurumsallaşma Uygulamalarına Yönelik Çalışan Tutumlarının Örgütsel Vatandaşlık İle İlişkisine Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güngör Ak, B. (2010). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirme*. Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Gürpınar, G. (2006). *An empirical study of relationships among organizational justice, organizational commitment, leader-member exchange, and turnover intention*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Graduate Institute Of Social Sciences. İstanbul.
- Gürsel, M. (2006). *Eğitimde Yönetim ve Sisteme İlişkin Çeşitlemeler*, Eğitim Kitabevi, Konya.
- Hacıhafızoğlu, Ö. (2006). *Avrupa Birliği Yükseköğretim Kalite Göstergeleri ve Türkiye Örneği*. Doktora tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Hacısalıhoğlu, U. (2007). *İç Girişimcilik İklimi ve Kurumsallaşma Algısı ile İş Tatmini ve Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkiler*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Hamilton, G. G. and Biggart, N. W. (1988). Market, Culture, and Authority: A Comparative Analysis of Management and Organization in the Far East. *American Journal of Sociology*, 94: 52-94, <http://www.jstor.org/stable/2780242>, (27.09.2012).
- Hasse, R. (2005). *Systems theory and new institutionalism: A comparison of two approaches to organization sociology*, Becker, K.H. and Seidl, D (eds.), Niklas Luhmann and Organization Studies. Philadelphia/ Amsterdam: John Benjamins. [http://www.unilu.ch/files/systems\\_theory\\_and\\_new\\_institutionalism\\_a\\_comparison\\_of\\_two\\_approaches\\_to\\_organization\\_sociology.pdf](http://www.unilu.ch/files/systems_theory_and_new_institutionalism_a_comparison_of_two_approaches_to_organization_sociology.pdf), (12.06.2012).
- Haveman, H.A. (1993). Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and Entry into New Markets. *Administrative Science Quarterly*, 38:593-627, <http://www.jstor.org/stable/2393338>, (04.07.2012).
- Helvacı, M.A. (2010). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Hoffman, A. J. (1999). Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry. *Academy of Management Journal*, 42 (4):351-371.

- Holm, P. (1995). The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries. *Administrative Science Quarterly*, 40(3):398-422, <http://www.jstor.org/stable/2393791>, (22.06.2012).
- Irgatoğlu, A.N. (2011). *Üniversite Kampüsleri Fiziksel Gelişim Planlaması Ve Tasarımı: Yozgat Bozok Üniversitesi Erdoğan Akdağ Kampus Örneği*. Yüksek Lisans tezi, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Işık, D. (2010). *Üniversite Kütüphanelerinde Kullanıcı Eğitimi: Ankara'daki Devlet Üniversite Kütüphanelerindeki Uygulamalar ve Elektronik Ortamda Kullanıcı Eğitimi İçin Öneriler*. Yüksek Lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İbişoğlu, A. (2007). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Vestel Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İlham, Ç. (2008). Üniversite ve bazı sorunları. *Eğitim Dergisi*, 18. <http://www.egitirim.gen.tr/site/arsiv/52-18/307-ikram-universite.html>, (06.09.2013).
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticiye Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.
- Janica, L. F. ve Tan, P. (1997). Images of a Culture in Transition: Personal Constructs of Organizational Stability and Change, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(3).
- Judge, D. (2003). Legislative Institutionalization: A Bent Analytical Arrow? *Government And Opposition*, 38(4):497-516.
- Kahraman, L. (2007). Türkiye'de Öğretim Üyesi Yetiştirme Politikası Bağlamında "35.Madde" Uygulaması, *Mülkiye Dergisi*, 31(256):187-218.
- Kangal, F.G. (2007). *Küçük İşletmelerin Kurumsallaşmasında Değişim Süreci ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Kahveci, T. C. (2007). *İmalat İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Modelleme*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Kahveci Canvar, T., Taşkın, H. ve Köksal, B. (2011). Araştırma Merkezlerinin Kurumsallaştırılması:Sakarya Üniversitesi Örneği. *Uluslararası Yükseköğretim Kongresi Yeni Yönelişler ve Sorunlar (UYK-2011) Bildiri Kitabı*, Cilt II, Bölüm XI, 1281-1289.
- Karcıoğlu, F. ve Yakupoğulları, C. (2000). Meslek Yüksek Okullarının Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Çalışma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1): 245-270.

- Karabulut, K. (2008). *Kurumsallaşmada İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü Ve Bir Örnek Olay Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karagöz, Y. ve Ekici, S. (2004). Sosyal Bilimlerde Yapılan Uygulamalı Araştırmalarda Kullanılan İstatistiksel Teknikler Ve Ölçekler, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1):25-43.
- Karakışla, E. (2009). *Kültür-Yönetim İlişkileri Bağlamında Örgütsel Değişim Sürecine Örgütsel Kültürün Yönetimsel Etkinlik Açısından Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Karataş, S. (2006). *Türkiye’de Yükseköğretim Finansman Politikaları ve Kurum Başarısına Etkisi*. Doktora tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Karpuzoğlu, E. (2001). Aile şirketlerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar. *Öneri Dergisi*, 4 (15):115-124.
- Karpuzoğlu, E. (2004). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Kartal, S. (2008). Eğitim Çalışanların Örgütsel Sosyalleşmelerinde İlköğretim Okul Yöneticilerinin Katkıları ve İki Örnek Olay. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 9 (15):75-88.
- Kaya, D., Yaşar, M., Topcu Sulak, M., Eyidoğan, M., Sonverdi, E., Pelenk Cebeci, M. ve Uslu, A. (2011). Karabük Üniversitesi-kardemir A.Ş. İşbirliği. *Uluslararası Yükseköğretim Kongresi Yeni Yönelişler ve Sorunlar (UYK-2011) Bildiri Kitabı*, Cilt III, Bölüm XV, 2189-2194.
- Kesim, E. (2005). Bir Etik Davranış İlkesi Olarak Hesap Verebilirlik (Hesap Verme Sorumluluğu). *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu*, Sakarya.
- Kırım, A. (2003) *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kılınç, T. (t.y.). Kurumsallaşmayı Gerçekten Anlamak, *Değişim dinamikleri yönetim merkezi*.  
<http://dd.com.tr/index.php/makalearastirmarportaj/makaleler>  
 (18.02.2013)
- Kıran, C. (2007). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB’deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kimberly, J. R. (1979). Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, Institutionalization. *The Academy of Management Journal*, 22(3):437-457.

- Koçel, T. (1995). *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*", Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Kondra, A.Z. and Hinings, C.R. (1998). Organizational Diversity and Change in Institutional Theory. *Organization Studies*, 19(5):743-767.
- Kondra, A.Z. and Hurst D.C. (2009). Institutional processes of organizational culture. *Culture and Organization*, 15(1):39-58.
- Köksal, K. (2007). *Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ve Alan Araştırması*. Yüksek Lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kömür, Ö. (2009). Halkla İlişkiler Disiplini Açısından Spor Kulüplerinde Kurumsallaşma Süreci: Fenerbahçe Spor Kulübü Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kurdoğlu, H. İ. (2008). *Türk kamu yönetimindeki denetim sisteminin şeffaflık ve hesap verilebilirlik açısından incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kut, Ş. (2004). Aile İşletmelerinde Kurumsal Düşünce ve Yapılanma Boşluğu. *I. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul.
- Kurt, B. (2009). *Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Küçükcan, T. Ve Gür, B.S. (2009). *Türkiye’de Yükseköğretim Karşılaştırmalı Bir Analiz*, SETA yayınları, Ankara.
- Langan-Fox, J. and Tan, P. (1997). Images of a culture in transition: Personal constructs of organizational stability and change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70:273-293.
- Lawrence, T. B., Winn, M.I. and Jennings, P.D. (2001). The Temporal Dynamics of Institutionalization, *Academy of Management Review*, 26(4):624-644.
- Leaptrott, J (2005). An Institutional Theory View of the Family Business. *Family Business Review*, 18:215-228.
- Leblebici, H., Salancik, G. R., Copay, A., and King, T. (1991). Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry. *Administrative Science Quarterly*, 36(3):333-363. <http://www.jstor.org/stable/2393200>, (12.04.2012).
- March, G. J. (1996), Continuity and Change in Theories of Organizational Action, *Administrative Science Quarterly*, 41(2):278-287, <http://www.jstor.org/stable/2393720> (18.04.2012).
- McNally, R.C. and Griffin, A. (2005). An Exploratory Study of the Effect of Relationship Marketing Institutionalization and Professional and



- Organizational Commitment in Business-to-Business Exchanges. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12(4):1-39.
- Meriç, M. (1995). *Türkiye’de Yükseköğretim Hizmetlerinin Finansmanına Alternatif Yaklaşımlar*. Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Meyer, J.W. and Rowan, B. (1977). Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2):340-363.
- Minareci, Y. (2007). *Turizm İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Sosyal Sorumluluk: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2011). *Türk Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi-2011*. MEB Yayınları, Ankara.
- Mizruchi, S. M and Fein, L.C. (1999). The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of The Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 44 (4):653-683.
- Mucuk, İ. (2005). *Modern İşletmecilik*. Türkmen kitabevi, İstanbul.
- Nam, D. (2008). *Güven Ve Örgütsel Adaletin Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranışına Etkisi (Arma Filtre San. Ve Tic. A.Ş. Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- Nayır, C. (2010). *Kurumsallaşma ve Kriz Yönetimi*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın no: 2010-28, İstanbul.
- Nohutçu, A. (2006). Bilgi Toplumunda Yükseköğretim Kurumlarının Yeniden Yapılandırılması ve Yönetimi: Başlıca Eğilimler, Gelişmeler ve Bologna Süreci, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 1(1-2, Özel Sayı):50-66.
- Odabaşı, Y. (1999). Anket Yöntemi. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. [www.anadolu.edu.tr/aos/kitap/IOLTP/2294/unite05.pdf](http://www.anadolu.edu.tr/aos/kitap/IOLTP/2294/unite05.pdf) (15.02.2013).
- Odabaş, H. ve Polat, C. (2011). Türkiye’de Üniversite Kütüphaneleri Standartları. *A.Ü.Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi [TAED]*, 45:321-346.
- Ofluoğlu, S. U. (2006). *Aile Şirketlerinin Yönetişim Yapısı*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Oğuz, O., Oktay, A. ve Ayhan, H. (2010). 21. Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi. Pegem Akademi, Ankara.
- Okur, B. (2003). *Ulusal ve Uluslar Arası İşletmelerin Kurumsallaşma Süreçlerinin Mukayesine İlişkin Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Okur, M.H. (2007). Yükseköğretim Hizmetlerinin Pazarlanmasında Marka Değeri Oluşturma Ve Geliştirme Stratejileri: Ankara İlinde Örnek Bir Çalışma. Yüksek Lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ozankaya, Ö. (1999). *Toplumbilim*, Cem Yayınevi, İstanbul.
- Öncel, M. (2010). *Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kurumsal İtibar Yönetimi:Yükseköğretimde Yapılandırılmasına Yönelik Bir Model Önerisi*. Doktora tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Öndoğan Gedikçi, A. (2010). *Üniversite Kütüphanelerinde Yürütülen Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Selçuk Üniversitesi Merkez Kütüphane Örneği*. Yüksek Lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özer, A. (2011). Yükseköğretimde Temel Bir Sorun Olarak Yönetimsel Özerklik ve Bilimsel Özgürlük Üzerine Bir Tartışma. *Uluslararası Yükseköğretim Kongresi Yeni Yönelişler ve Sorunlar (UYK-2011) Bildiri Kitabı*, Cilt II, Bölüm XI, 1619-1628.
- Özer, A. (2012). Türkiye Üniversite Sistemine Genel Bir Bakış, Yaşanan Sorunlar ve Çözüm için Bir Model Önerisi. *Yükseköğretim Dergisi*, 2(2):61-72.
- Özgen, E. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi. *D.Ü. Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi* 8:1-6.
- Ölmez, A. (2010). *Üniversitelerde Evrak Otomasyon Sistemi ve Afyon Kocatepe Üniversitesi İçin Örnek Uygulama*. Yüksek Lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Afyon.
- Özdemir, Ç., Yüksel, G., Cemaloğlu, N. ve Ünsal, H. (2011). Öğretim Elemanlarının Değerlendirme Ölçütlerine ilişkin Alguları. *Uluslararası Yükseköğretim Kongresi Yeni Yönelişler ve Sorunlar (UYK-2011) Bildiri Kitabı*, Cilt II, Bölüm VIII, 834-842.
- Özkaya, M.O. (1999). Koç Holding'in Kurumsallaşma Başarısı, *İktisat İşletme ve Finans*, 14(162):89-95.
- Öztemel, E. (2011). Yükseköğretim Kurumlarında Araştırma ve İnovasyon Kültürünün Oluşturulması. *Uluslararası Yükseköğretim Kongresi Yeni Yönelişler ve Sorunlar (UYK-2011) Bildiri Kitabı*, Cilt II, Bölüm IX, 935-943.
- Öztürk, P. (2008). *An Empirical Study Of Relationships Between Organizational Justice and Organizational Comitment in Pubic Health Care Companies in İstanbul*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Öztürk N. (2009). *Üniversite Kampus Yapıları ve Üniversite-Kent İlişkisi*. Yüksek Lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Painter, C. N. (2002). *Early Leader Effects on the Process of Institutionalization through Cultural Embedding: The Cases of William J. Donovan, Allen W. Dulles, and J. Edgar Hoover*, Unpublished Doktora Tezi, Virginia Polytechnic Institute and State University, Charlottesville, Virginia
- Paksoy, M., Soysal, A. ve Özçalıcı, M. (2011). Yeni Kurulan Üniversitelerde Kurumsallaşma Süreci: Kilis 7 Aralık Üniversitesi'nde Bir Araştırma. *İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 1(1):101-115.
- Park, D. and Krishnan H.A. (2003). Understanding the Stability-Change Paradox: Insights from the Evolutionary, Adaptation, and Institutionalization Perspectives. *International Journal of Management*, 20( 3):265-270.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Sage Publications, London.
- Pavel, A.P. (2012). The Importance of Quality in Higher Education in an Increasingly Knowledge-Driven Society, *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 2(1):120-127.
- Pazarcık, O. (2004). Aile İşletmelerinin tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi. *I. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 40, İstanbul .
- Phillips, N., Lawrence, T. B. and Hardy, C. (2004). Discourse and Institutions. *The Academy of Management Review*, 29 (4):635-652, <http://www.jstor.org/stable/20159075>, (13.06.2012).
- Pirali, J. (2007). *The Influence Of Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Perceptions Of Organizational Justice On Organizational Citizenship Behavior In Turkish Education Sector*. Ankara: Middle East Technical University.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki*. Doktora Tez, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.
- Powell, W.W. and DiMaggio, P.J. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Powell and DiMaggio, (ed.), University of Chicago Press, Chicago.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. (2012). *Management*. Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2012). *Örgütsel Davranış-Organizational Behavior*. Erdem, İ (Çev. Ed.), Nobel akademik Yayıncılık, Ankara.
- Rowan, B. (1982). Organizational structure and the institutional environment: the case of public schools. *Administrative Science Quarterly*, 27:259-279.

- Sağlam, N. (2006). Aile işletmelerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri. 2. *Aile işletmeleri Kongre Bildiri Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 53, İstanbul.
- Sağlam, N. (t.y.). Aile şirketlerinde yeniden yapılanma. <http://www.isletmeportali.com/konular/yonetim-ve-organizasyon> (12.09.2012).
- Samsun, O. (2011). Üniversite Mezunlarının Alanlarında Asgari Yeterlilik şartlarının Sağlanması. *Uluslararası Yükseköğretim Kongresi Yeni Yönelişler ve Sorunlar (UYK-2011) Bildiri Kitabı*, Cilt II, Bölüm IX, 982-988.
- Sargın, S. (2007). Türkiye’de Üniversitelerin Gelişim Süreci ve Bölgesel Dağılımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5):133-150
- Sayın, U. (2009). *İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Saylam, G. (2007). *Kamu yönetiminde etik çalışmalar ve Türkiye’deki son gelişmeler*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Scott, W. R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4):493-511.
- Scott, W.R. (1995). *Institutions and Organizations Foundations for Organizational Science*. Sage Publications, London.
- Scott, W.R. (2003). Institutional carriers: reviewing modes of transporting ideas over time and space and considering their consequences. *Industrial and Corporate Change*, 12 (4):879-894.
- Scott, W.R. (2004). *Institutional Theory: Contributing to a Theoretical Research Program, Chapter prepared for Great Minds in Management: The Process of Theory Development*, Ken G. S. ve Michael A. H (ed.). Oxford University Press, Oxford.
- Selznick P. (1948). Foundations of The Theory of Organization. *American Sociological Review*, 13(1):25-35, <http://www.jstor.org/sici?sici=0003>, (12.06.2012).
- Selznick, P. (1984). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. University of California Press, USA.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism "Old" and "New", *Administrative Science Quarterly*, 41(2):270-277, <http://www.jstor.org/stable/2393719>, (22.03.2013).
- Seymen, A.,O., Aydemir, B. Ve Taşçı, A. (2004) Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama. *1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 604-617.
- Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırma Vakfı. (2012). YÖK Tarafından Hazırlanan Yükseköğretim Kanunu Taslağı Üzerine. SETAV Yayınları, Ankara.

- Sivrikaya Şerifoğlu, F., Demircan Çakar, N. ve Bekar, İ. (2011). 2006 Yılında Kurulan 15 Yeni Üniversitenin Akademik, Ekonomik ve Sosyo-Kültürel Katkıları. *Uluslararası Yükseköğretim Kongresi Yeni Yönelişler ve Sorunlar (UYK-2011) Bildiri Kitabı*, Cilt III, Bölüm XV, 2143-2153.
- Söyler, İ. (2009). Yükseköğretimin Finansmanı: Yeni Beklentiler Ve Hedefler Işığında Normatif Bir Yaklaşım. *Sayıştay Dergisi*, 72:3-26.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma*. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Sungurtekin, P. (2008). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci ve Bir Uygulama Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Surprenant, C. F. and Solomon, M. R. (1987). Predictability and Personalization in the Service Encounter. *Journal of Marketing*, 51(2):86-96.
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik, *Maliye Dergisi*, 159:21-35.
- Şahman, İ., Tengilimoğlu, D. ve Işık, O. (2008). Özel Hastanelerde Yönetimin Profyonelleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10(2):1-23
- Şanal, M. (2011). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Şen, Z. (2012). Türkiye’de Yükseköğretim Sistemi Eleştirileri ve Öneriler. *Yükseköğretim Dergisi*, 2(1):1-9
- Şengül, R. (2005). Bilgi Edinme Hakkı Kanunu Türk Kamu Yönetimini "Camdan Eve "Dönüştürür Mü? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(3):215-234 [http://www.politics.ankara.edu.tr/eski/dergi/pdf/60/3/10\\_ramazan\\_sengul.pdf](http://www.politics.ankara.edu.tr/eski/dergi/pdf/60/3/10_ramazan_sengul.pdf), (06.05.2011).
- Şimşek, M.Ş. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Adım Ofset ve Matbaacılık, Konya.
- Şişman, M. (2010). Türkiye’de Yükseköğretim ve Hocabey: Üniversiteye Vakfedilmiş Bir Ömür. *Türk Yurdu*, 30 (273) tarihinde <http://www.turkocagi.org.tr/modules> (01.03.2011)
- Şişli, G. (2012). *Kurum Kültürü ve Kurumsal İmaj İlişkisi Devlet Ve Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Tan, Ç. (2006). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları*. Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Elazığ

- Tang, T. L. P., and Sarsfield Baldwin, L. J. (1996). Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment. *Advanced Management Journal* , 61(3):25-31.
- Tanrikulu, D. (2011). *Türkiye’de Yükseköğretime Erişim 2025 Yılında Yükseköğretim Talebi Karşılanabilecek mi?* Seta Yayınları, Ankara.
- Tavşancı, S. (2009). *Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Temel, E.K. ve Bulut, Z.A. (2008). Kurumsallaşma Olmadan Büyüme Olur Mu? Bir Aile İşletmesinin İncelenmesi, *3. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı* ,İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul.
- Toksöz, F. (2008). *İyi Yönetişim El Kitabı*. İstanbul: TESEV yayımları. [http://www.tesev.org.tr\\_\(05.072011\)](http://www.tesev.org.tr_(05.072011)).
- Tolbert, P. S. and Zucker, L. G. (1983). Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28 (1):22-39, <http://www.jstor.org/stable/2392383>, (27.09.2012).
- Tolbert, P. S. and Zucker, L. G. (1994). *Institutional Analyses of Organizations: Legitimate but not Institutionalized*, Institute for Social Science Research Working Papers in the Social Sciences, University of California Los Angeles, 6(5). <http://escholarship.org/uc/item/23z6m92c>, (12.06.2012).
- Tolbert, P. S. and Zucker, L. G. (1996). *The institutionalization of institutional theory*. In S. Clegg, C. Hardy and W. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies*, 175-190. SAGE, London, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/423>, (27.06.2012).
- Tortop, N., İşbir, E.G., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M.A. (2010). *Yönetim Bilimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tutar, H. (2007). Erzurum’da Devlet Ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3):97-120.
- Tutar, N. (2009). *Kurumsallaşmanın Önemi ve Şanlıurfa’da Faaliyet Gösteren KOBİ Düzeyindeki İşletmelerde Kurumsallaşma Problemlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Tuna, H. (2009). *Yükseköğretim Kurumlarında Kurumsal İmaj: Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Öğrencilerinin Görüşleri Üzerine Bir*

- Alan Araştırması*. Yüksek Lisans tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Tuncel, H.T. (2011). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(Ama)Ma*, Konya Ticaret Odası Yayınları, Konya.
- TÜBA. (2013). Türkçe Birim Terimleri Sözlüğü. <http://www.tubaterim.gov.tr>.
- Tümer, A.B. (2008). *Kurumsallaşma ve Türkiye’de Ts-En- Iso 9000 Belgeli Özel Hastanelerde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Türk, U. (2007). *Kobi’lerde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi (Sakarya 1. ve 2. Osb Uygulaması)*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Türk Dil Kurumu. Güncel Türkçe Sözlük*  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&view=gts](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&view=gts) (15.01.2013).
- Türkel, S. ve Yaşa, E. (2006). Aile Şirketleri Ve Kurumsallaşma Süreci (Mersin İli Örneği), 2. *Aile İşletmeleri Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul.
- Türkiye Sanayicileri ve İşadamları Derneği. (2003). *Yükseköğretimin Yeniden Yapılandırılması: Temel İlkeler*. TÜSİAD yayınları, Ankara.
- Toprakçı, E. ve Bilbay, A. (2011). Üniversite Yöneticilerinin Yeterlikleri. *Uluslararası Yükseköğretim Kongresi Yeni Yönelişler ve Sorunlar (UYK-2011) Bildiri Kitabı*, Cilt II, Bölüm XI, 1536-1542.
- Uğurlu, F.Y. (2011). Yükseköğretim ile ilgili Görüş, İlke ve Hedefler. *Uluslararası Yükseköğretim Kongresi Yeni Yönelişler ve Sorunlar (UYK-2011) Bildiri Kitabı*, Cilt I, Bölüm VI, 444-452.
- Ulukan, C. (2005a). Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2:29-42.
- Ulukan, C. (2005b). Türkiye’ye özgü kurumsallaşma anlayışı ve Sonuçları, *İktisat İşletme ve Finans*, 20(231):88-96.
- Ural, A. (2004). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu*. Sistem Yayıncılık Yönetim Dizisi, İstanbul.
- Uslu Coşkun, A. (2010). *Öğretim Elemanı Algılarına Göre Örgüt Kültürü : (Ege Üniversitesi Örneği)*. Yüksek Lisans tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M. ve Ersun, O. (2000). *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*, İstanbul Ticaret Odası Yayın, İstanbul

- Vaccaro, A. and Madsen, P. (2009). Transparency in business and society: introduction to the special issue. *Ethics and Information Technology*, 11:101-103.
- Varıcı, İ. (2007). *Muhasebe Bilgi Sisteminin Kurumsallaşma Üzerine Etkisi: Orta ve Doğu Karadenizdeki KOBİ'ler Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Trabzon.
- Visakorpi, J., Stankovic, F., Pedrosa, J. ve Rozsnyai, C. (2008). *Türkiye'de Yükseköğretim: Eğilimler, Sorunlar Ve Fırsatlar, Yükseköğretim Sistemi Üzerine 17 Türk Üniversitesinin EUA-IEP Kurumsal Değerlendirme Raporlarına Dayanan Gözlemler ve Öneriler*, TÜSİAD yayınları, Ankara.
- Wallace J. E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 40(2):228- 255.
- Wehmeier, S. (1996). Oxford Wordpower dictionary, Oxford University Press.
- Westphal, J. D., Gulati, R. and Shortell, T. (1997). Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption. *Administrative Science Quarterly*, 42:366-394, <http://www.jstor.org/stable/2393924> (12.04.2012).
- Wiener, Y. (1988). Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance. *Academy of Management Review*, 13(4):534-545, <http://www.jstor.org/stable/258373>, (20.12.2012).
- Yamaç, K. (2009). *Bilgi Toplumu ve Üniversiteler*, Eflatun Yayınevi, Ankara.
- Yaman, M. (2011). Yükseköğretimde Mesleki ve Yapısal Yeterliklere Akademisyen Seçimi ve Araştırma Ortamının Etkisi. *Uluslararası Yükseköğretim Kongresi Yeni Yönelişler ve Sorunlar (UYK-2011) Bildiri Kitabı*, Cilt II, Bölüm IX, 1038-1043.
- Yazlak, Ö. (2009). *Sağlık Kurumlarında Yönetim İşlevleri Bağlamında Kurumsallaşma Sürecinin İncelenmesi "Kütahya İl Sağlık Müdürlüğü Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Yarar, O. (2008). *Kurumsallaşma ve Markalaşma, İstanbul İlindeki Özel Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yaylalı, M. (2013). Üniversitelerarası Kurul'un "Türkiye'de Akademisyenlerin Özlük Haklarının Mevcut Durumu ve İyileştirilmesi Raporu. <http://www.yok.gov.tr/web/guest/ozluk-haklari> (25.09.2013).
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2008). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21:497-507.



- Yerlikaya, A. (2008). *İş yerlerindeki örgütsel adalet algısının duygular üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisan tezi. Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Muğla.
- Yeşildere, M. (2005). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. Panel Notları, İstanbul Sanayi Odası Yayınları No: 2005/11, İstanbul.
- Yığın İ. H. ve Taşkın, H. (2007). Otomotiv Sektörü Tedarik Zinciri Uygulamalarında Kobilerin Kurumsallaşma Çalışmalarına Ait Bir Yaklaşım, *4. Kobi'ler Ve Verimlilik Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul.
- Yıldırım, A. ve Şimşek H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yıldız, E. (2010). *Kurumsallaşma Çabalarının Örgütsel Performansa Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yıldız, F. (2010). *Kulüplerde Kurumsallaşma Çalışmaları Kağıtspor Modeli*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yılmaz, K. (2006). Örgütlerin Sosyal Sorumlulukları: Kavramsal Bir Çözümleme, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 65-79.
- Yılmaz, H.H. ve Kesik, A. (2010). Yüksek Öğretimde Yönetmelik Yapı ve Mali Konular: Türkiye'de Yüksek Öğretimde Yönetmelik Etkinliği Artırmaya Yönelik Bir Model Önerisi. *Maliye Dergisi*, 158:124-163.
- Youtie, J., Libaers, D. and Bozeman, B. (2006). Institutionalization of university research centers: The case of the National Cooperative Program in Infertility Research. *Technovation* 26:1055–1063.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2):295-312
- Yükseköğretim kanunu, (1981)
- Yüksek Öğretim Kurumu. (2006). Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi (Taslak Rapor), YÖK yayınları, Ankara.
- Yükseköğretim Kurumu. (2012). Yeni Bir Yükseköğretim Yasasına Doğru. <http://yeniyasa.yok.gov.tr/?page=yazi&c=90&i=104> (18.12.2012).
- Yükseköğretim Kurulu. (2007). *Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi*. YÖK yayınları, Ankara.
- Yükseköğretim Kurumu. 2013, <http://www.yok.gov.tr/web/guest/universitelerimiz>.
- Zucker, L. G. (1977). The Role Of Institutionalization in Cultural Persistence, *American Sociological Review*, 42:726-743, <http://www.jstor.org/stable/2094862>, (07.09.2012).

Zucker, L.G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 13:443-464.

Zucker L.G. and Tolbert, P. (1981) Taxonomies of institutional structure: dual economy reconsidered. *American Sociological Review*, 46, 869-884.

Zucker, L.G. (1983). Organizations and Institutions. *Research in the Sociology of Organizations*, 2:1-47, <http://www.jstor.org/stable/2095084>, (16.06.2012).

<http://www.tekniksozlukler.com/IsletmeTerimleri/bicimsellesme-formallesme-derecesi.aspx>

## **EKLER**

**EK 1. Kişisel Bilgi Formu****Değerli Hocam;**

Bu anketin amacı, doktora tezi kapsamında Türkiye'deki Yüksek Öğretim Kurumlarının kurumsallaşma düzeylerini ölçmek amacıyla hazırlanan " Üniversite Kurumsallaşma Ölçeği"nin geçerlik ve güvenirlik çalışmasını yapmaktır. Ankete vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel araştırma için araştırmacı tarafından kullanılacaktır. Anketi içtenlikle doldurduğunuz takdirde doğru verilere ulaşılmasında büyük katkınız olacaktır.

Yardıminız için teşekkür ederim...

Arş. Gör. Fatih BOZBAYINDIR

Gaziantep Üniversitesi

Eğitim Fakültesi

Eğitim Bilimleri Bölümü

e-mail: bozbayindir@gantep.edu.tr.

**Cinsiyetiniz:** (1) Kadın (2) Erkek

**Yaşınız:** (1) 20-30 (2) 31-40 (3) 41-50 (4) 50 ve üzeri

**Görevli Olduğunuz Üniversitede hizmet süreniz:** (1) 1–5 yıl (2) 6–10 yıl (3) 11 ve üstü

**Akademik Unvanınız:**

(1) Profesör

(2) Doçent

(3) Yardımcı Doçent

(4) Öğretim Görevlisi

(5) Araştırma Görevlisi

(6) Okutman

(7) Uzman

**İdari bir göreviniz var mı?**

(1) Evet

(2) Hayır

## EK 2. Üniversite Kurumsallaşma Ölçeği (ÜKÖ)

Üniversite Kurumsallaşma Ölçeği								
BOYUTLAR	MADDE NO	MADDELER	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum	
			1	2	3	4	5	
SORUMLULUK	1	Üniversitemiz ulusal bilimsel kuruluşlarla işbirliği içerisindedir.	1	2	3	4	5	
	2	Üniversitemiz sivil toplum kuruluşları ile işbirliği içinde çalışır.	1	2	3	4	5	
	3	Üniversitemiz bilimsel etkinliklere yer verir.	1	2	3	4	5	
	4	Üniversitemiz toplumun kendisine saygı duymasını önemser.	1	2	3	4	5	
	5	Üniversitemiz uluslararası bilimsel kuruluşlarla işbirliği içerisindedir.	1	2	3	4	5	
	6	Üniversitemiz politika ve uygulamalarında toplumsal beklentileri dikkate alır.	1	2	3	4	5	
	7	Üniversitemiz iş sektörünün (sanayi, tıp, eğitim vb.) ihtiyaç duyduğu bilgiyi üretir.	1	2	3	4	5	
	8	Üniversitemiz toplumsal sorunlara yönelik çalışmalar yapmaktadır.	1	2	3	4	5	
	9	Üniversitemiz, faaliyetlerinin sorumluluğunu taşımaktadır.	1	2	3	4	5	
	10	Üniversitemiz iş sektörünün ihtiyaç duyduğu bilgiyi paylaşır.	1	2	3	4	5	
	11	Üniversitemizin politikası, stratejileri, vizyon ve misyonu birbiri ile uyumludur.	1	2	3	4	5	
	12	Üniversitemiz başarılı üniversitelerin uygulamalarını takip etmektedir.	1	2	3	4	5	
	13	Üniversitemiz çevresine güven vermektedir.	1	2	3	4	5	
	14	Üniversitemiz politika, strateji, vizyon ve misyonuna uygun yönetsel kararlar almaktadır.	1	2	3	4	5	
	15	Üniversitemiz çevredeki değişimlere (Bilimsel, teknolojik vb.) uyum sağlar.	1	2	3	4	5	
	16	Üniversitemizde uygulamalar alınan kararlar doğrultusunda yapılır.	1	2	3	4	5	
	17	Üniversitemizin örgütsel yapısı üniversitenin amaçları	1	2	3	4	5	

		ile uyumludur.						
	18	Üniversitemiz değişen çevreye uyum sağlayabilecek yapıya sahiptir.	1	2	3	4	5	
	19	Üniversitemiz, iş sektörünün istediği nitelikte insan yetiştirir.	1	2	3	4	5	
	20	Üniversitemiz çalışanları etik kurallara uygun hareket eder.	1	2	3	4	5	
	21	Üniversitemizde akademik değerlendirme ve kalite geliştirme çalışmaları vardır.	1	2	3	4	5	
	22	Üniversitemiz evrensel değerlere sahip bireyler yetiştirir.	1	2	3	4	5	
	23	Üniversitemiz personelin mesleki gelişimlerini sağlayacak faaliyetlerde bulunur.	1	2	3	4	5	
	24	Üniversitemiz çalışanları toplumsal değerlere uygun davranış göstermektedir.	1	2	3	4	5	
	25	Üniversitemiz politika ve uygulamalarında toplumsal beklentileri dikkate alır.	1	2	3	4	5	
NESNELİK	26	Üniversitemizde personeli ilgilendiren bir karar alınırken personel fikrini rahatça söylemektedir.	1	2	3	4	5	
	27	Üniversitemizde fikir ve düşüncelerin özgürce açıklanmasını sağlayan ortam sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5	
	28	Üniversitemizde görev dağılımı hakkaniyete uygun şekilde yapılır.	1	2	3	4	5	
	29	Üniversitede verilen görevler bilgi, deneyim ve yeteneklere uygundur.	1	2	3	4	5	
	30	Üniversitemizde ödüllendirilme tarafsız şekilde yapılır.	1	2	3	4	5	
	31	Üniversitemizde kurul (Senato, Yönetim Kurulu, Bölüm, Fakülte Kurulu) kararları şeffaf ve hesap vermeye açıktır.	1	2	3	4	5	
	32	Üniversitemiz, çalışanlarına güven vermektedir.	1	2	3	4	5	
	33	Üniversitemizde çalışanlar mesleki özerkliğe sahiptir.	1	2	3	4	5	
	34	Üniversitemizde personel alımı ihtiyaç duyulan pozisyonlara bilimsel kriterlere uygun olarak yapılmaktadır.	1	2	3	4	5	
	35	Üniversitemizde problemler profesyonel olarak çözümlenmektedir.	1	2	3	4	5	
	36	Üniversitemizde çalışanlar yetki ve sorumluluklarını kullanma özerkliğine sahiptir.	1	2	3	4	5	

<b>KÜLTÜREL GÜÇ</b>	37	Üniversitemizin kendine özgü bir kültürü vardır.	1	2	3	4	5
	38	Üniversitemiz kendine ait kurumsal kimliğe sahiptir.	1	2	3	4	5
	39	Üniversitemiz kendine özgü özellikleri ile diğer kurumlardan farklılık göstermektedir.	1	2	3	4	5
	40	Üniversitemiz kurumsal bir imaja sahiptir.	1	2	3	4	5
	41	Üniversitemizin kurumsal değerleri mevcuttur.	1	2	3	4	5
	42	Üniversitemiz kendi kararlarını alabilen bir kurumdur.	1	2	3	4	5
	43	Üniversitemiz kural belirlemede ve kuralları uygulamada özerktir.	1	2	3	4	5
	44	Üniversitemiz Türkiye'deki diğer üniversiteler içinde saygın bir konumdadır.	1	2	3	4	5
	45	Üniversitemizde çalışanlar arasında iyi bir bütünleşme vardır.	1	2	3	4	5
	46	Üniversitemizde işe yeni başlayanların sosyalleşmesi sağlanır.	1	2	3	4	5
<b>FORMALLEŞME</b>	47	Üniversitemizde işlere ait iş akış şeması yazılı şekilde mevcuttur.	1	2	3	4	5
	48	Üniversitemizde işler belli bir sistem içerisinde gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5
	49	Üniversitemiz etkin bilgi işlem sistemine sahiptir.	1	2	3	4	5
	50	Üniversitemizde çalışanların yetki alanları açık ve nettir.	1	2	3	4	5
	51	Üniversitemizde birimler (Fakülte, Enstitü, İdari birimler vb.) arası iyi bir iletişim vardır.	1	2	3	4	5
	52	Üniversitemizde işler hazırlanmış yönergeler ile yürütülür.	1	2	3	4	5
	53	Üniversitemiz işlevsel olan kural ve prosedürlere sahiptir.	1	2	3	4	5
	54	Üniversitemizde iş süreçlerini aksatacak aşırı bürokrasi yoktur.	1	2	3	4	5
<b>KAYNAK YETERLİLİĞİ</b>	55	Üniversitemiz eğitim ve öğretimi sağlayacak yeteri kadar elemana sahiptir.	1	2	3	4	5
	56	Üniversitemiz idari işlerin yürütülmesini sağlayacak yeterli elemana sahiptir.	1	2	3	4	5
	57	Üniversitemizde araştırma-geliştirme olanak ve kaynakları yeterlidir.	1	2	3	4	5
	58	Üniversitemiz personelin verimli çalışmasını sağlayıcı ortama sahiptir.	1	2	3	4	5

59	Üniversitemiz öğrencilerin verimli çalışmasını sağlayıcı ortama sahiptir.	1	2	3	4	5
60	Üniversitemizde kütüphane ve dokümantasyon hizmetleri yeterlidir.	1	2	3	4	5
61	Üniversitemizde kültür ve sanat faaliyetleri (edebiyat, spor vb.) yeterlidir.	1	2	3	4	5



### Ek 3. Görüşme Formu

<b>SORUMLULUK</b>	<p>1) Üniversiteniz sorumluluklarını ne derece yerine getirebilmektedir?</p> <p><b>Sonda sorular:</b></p> <p>1.1. Eğitim-öğretim sorumluluğu ne derece yerine getirebilmektedir?</p> <p>1.2. Bilimsel bilgi kullanma ve üretme sorumluluğu ne derece yerine getirebilmektedir?</p> <p>1.3. Topluma hizmet sorumluluğu ne derece yerine getirebilmektedir?</p> <p>1.4. Kendi personelinin gelişimi ne derece sağlayabilmektedir?</p> <p>1.5. İş piyasasının ihtiyaçları (nitelikli insan ve bilgi) ne derece yerine getirmektedir.</p> <p>1.6. Bu sorumlulukları yerine getirmede hangi sorunlarla karşılaşıyorlar?</p> <p>1.7. Sorunlara yönelik çözüm önerileri nelerdir?</p>
<b>NESNELİK</b>	<p>2) Üniversiteniz kurum içi görev dağılımında ne derece nesnel olduğunu düşünüyorsunuz?</p> <p><b>-Sonda sorular:</b></p> <p>2.1. Üniversitenizde nesnel olmadığını düşündüğünüz konular var mı?</p> <p>2.2. Üniversitenizde verilen görevler ne derece bilgi, deneyim ve yeteneklere uygundur?</p> <p>2.3. Üniversitenizde yaşanan sorunlar ne düzeyde profesyonelce çözülmektedir?</p> <p>2.4. Bu sorunların nedenleri nelerdir?</p> <p>2.5. Üniversitenizde nesneliği arttıracaklarını düşündüğünüz çözümler neler olabilir?</p>

<b>KÜLTÜREL GÜÇ</b>	<p>3) Üniversitenizin sahip olduğu kültürün ne düzeyde güçlü olduğunu düşünüyorsunuz?</p> <p><b>-Sonda sorular:</b></p> <p>3.1. Diğer üniversitelerle karşılaştırdığınızda bu üniversitenin kültürünü nasıl değerlendiriyorsunuz?</p> <p>3.2. Üniversitenizin sahip olduğu kültür saygınlığı ne düzeyde sağlamaktadır?</p> <p>3.3. Üniversitenizin sahip olduğu kültür yeni personelin tercihini etkiliyor mu?</p> <p>3.4. Üniversitenizin sahip olduğu kültür yeni gelenleri nasıl etkiliyor?</p> <p>3.5. Üniversitenizin sahip olduğu kültür bütünleşmeyi ne düzeyde sağlıyor?</p> <p>3.6. Üniversitenizde Güçlü bir kültür oluşturmanın önündeki engeller nelerdir?</p> <p>3.7. Üniversitenizde Güçlü bir kültür oluşturmaya yönelik çözüm önerileriniz nelerdir?</p>
<b>FORMALLEŞME</b>	<p>4) Üniversitenizde herkesin yetki ve sorumlulukların açık/net olduğunu düşünüyor musunuz?</p> <p><b>-Sonda sorular:</b></p> <p>4.1. Üniversitenizin iş-akış şeması var mıdır?</p> <p>4.2. İş akış şeması işlerinizi ne düzeyde etkiliyor nasıl?</p> <p>4.2. iş-akış şemasının olmamasının nedenleri ne olabilir?</p> <p>4.3. Üniversiteniz etkin bilgi işlem sistemi var mı?</p> <p>4.4. Etkin bilgi işlem sistemi işlerinizi ne düzeyde etkiliyor nasıl?</p> <p>4.5. Etkin bilgi işlem sistemi olmamasının nedenleri ne olabilir?</p> <p>4.6. Üniversitenizde birimler (Fakülte, Enstitü, İdari birimler vb.) arası iyi bir iletişim nasıl?</p> <p>4.7. Üniversitenizde işlerin açık/ net anlaşılır olması için neler yapılabilir?</p>

<b>KAYNAK YETERLİLİĞİ</b>	<p>5) Üniversiteniz kaynak sağlamada (İnsan ve fiziki) ne tür sorunlar yaşamaktadır?</p> <p><b>-Sonda sorular:</b></p> <p>5.1. Üniversitenizde bir araştırmacı olarak bilimsel çalışmalarınız için ne derece kaynak sağlanıyor?</p> <p>5.2 Üniversitenizde kültür ve sanat faaliyetlerinin yapılacağı alanların (edebiyat, spor vb.) ne derece yeterlidir?</p> <p>5.3. Üniversitenizde kütüphane ve dokümantasyon hizmetlerinin yeterliliği konusunda ne düşünüyorsunuz?</p> <p>5.4. Üniversitenizin kaynak sağlamasına yönelik görüşleriniz var mı?</p>
<b>EŞ-BİÇİMLİLİK</b>	<p>6. Ülkemizde üniversitelerin birbirine benzer yapı ve işleyişe sahip olmasının nedenleri nedir?</p> <p><b>-Sonda sorular:</b></p> <p>6.1. Üniversiteniz ne tür zorlayıcı baskılar altında kalmaktadır?</p> <p>6.2. Üniversiteniz diğer kurumlardaki iyi uygulamaları takip etmekte midir?</p> <p>6.3. Üniversitede çalışanların ortak bir görüşe sahip olmalarının nedenleri ne olabilir?</p>
<b>DEMOGRAFIK BİLGİLER</b>	<p><b>Cinsiyetiz:</b> (1) Kadın (2) Erkek</p> <p><b>Yaşınız:</b> (1) 20-30 (2) 31-40 (3) 41-50 (4) 50 ve üzeri</p> <p><b>Unvanınız:</b> (1) Profesör (2) Doçent (3) Yardımcı doçent</p> <p>(4) Öğretim görevlisi (5) Araştırma görevlisi (6) Okutman (7) Uzman</p> <p><b>Çalıştığınız kurumdaki çalışma süreniz:</b> (1) 1-5 yıl (2) 6 ve üzeri</p> <p><b>İdari göreviniz var mı:</b> (1) Evet (2) Hayır</p>

## Ek 4. Online Üniversite Kurumsallaşma Ölçeği

On-Line Anket					
<b>Anket Sahibi Fatih BOZBAYINDIR</b>					
<b>ÜNİVERSİTE KURUMSALLAŞMA ÖLÇEĞİ</b>					
<p>Değerli Hocam, Bu anketin amacı, doktora tezi kapsamında Türkiye'deki Yüksek Öğretim Kurumlarının Kurumsallaşma düzeylerini ölçmektir. Anket ikibölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgiler, ikinci bölümde ise üniversitelerin kurumsallaşmasına ilişkin maddeler yer almaktadır. Ankete vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel araştırma için araştırmacı tarafından kullanılacaktır.İçtenlikle doldurduğunuz takdirde doğru verilere ulaşılmasında büyük katkınız olacaktır. Yardımınız için teşekkür ederim.</p> <p>Araştırmacı Arş. Gör. Fatih BOZBAYINDIR Gaziantep Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü e-mail: bozbayindir@gantep.edu.tr.</p>					
<b>Sorular</b>					
<b>BÖLÜM I</b>					
Aşağıda demografik bilgilerinize ilişkin ifadeler bulunmaktadır.					
<b>S1:</b> Cinsiyetiniz					
<input type="radio"/> Kadın <input type="radio"/> Erkek					
<b>S2:</b> Yaşınız					
<input type="radio"/> 20-30 <input type="radio"/> 31-40 <input type="radio"/> 41-50 <input type="radio"/> 50 ve üzeri					
<b>S3:</b> Görevli Olduğunuz Üniversitede hizmet süreniz					
<input type="radio"/> 1-5 yıl <input type="radio"/> 6 ve üstü					
<b>S4:</b> Akademik Unvanınız					
<input type="radio"/> Profesör Doktor <input type="radio"/> Doçent Doktor <input type="radio"/> Yardımcı Doçent Doktor <input type="radio"/> Öğretim Görevlisi <input type="radio"/> Araştırma Görevlisi <input type="radio"/> Okutman <input type="radio"/> Uzman					
<b>S5:</b> İdari bir göreviniz var mı?					
<input type="radio"/> Evet <input type="radio"/> Hayır					
<b>BÖLÜM II</b>					
Aşağıda, üniversitelerin kurumsallaşmaları ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Görev yaptığınız üniversiteyi dikkate alarak ifadeleri işaretleyiniz.					
	<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen katılıyorum</b>
<b>S6:</b> Üniversitemiz ulusal bilimsel kuruluşlarla işbirliği içerisinde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>S7:</b> Üniversitemiz sivil toplum kuruluşları ile işbirliği içinde çalışır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>S8:</b> Üniversitemiz bilimsel etkinliklere yer verir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>S9:</b> Üniversitemiz toplumun kendisine saygı duymasını önemser.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>S10:</b> Üniversitemiz uluslararası bilimsel kuruluşlarla işbirliği içerisinde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>S11:</b> Üniversitemiz politika ve uygulamalarında toplumsal beklentileri dikkate alır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>S12:</b> Üniversitemiz iş sektörünün (sanayi, tıp, eğitim vb.) ihtiyaç duyduğu bilgiyi üretir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>S13:</b> Üniversitemiz toplumsal sorunlara yönelik çalışmalar yapmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>S14:</b> Üniversitemiz, faaliyetlerinin sorumluluğunu taşımaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>S15:</b> Üniversitemiz iş sektörünün ihtiyaç duyduğu bilgiyi paylaşır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>S16:</b> Üniversitemizin politikası, stratejileri, vizyon ve misyonu birbiri ile uyumludur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>S17:</b> Üniversitemiz başarılı üniversitelerin uygulamalarını takip etmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

S18: Üniversitemiz çevresine güven vermektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S19: Üniversitemiz politika, strateji, vizyon ve misyonuna uygun yönetsel kararlar almaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S20: Üniversitemiz çevredeki değişimlere (Bilimsel, teknolojik vb.) uyum sağlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S21: Üniversitemizde uygulamalar alınan kararlar doğrultusunda yapılır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S22: Üniversitemizin örgütsel yapısı üniversitenin amaçları ile uyumludur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S23: Üniversitemiz değişen çevreye uyum sağlayabilecek yapıya sahiptir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S24: Üniversitemiz, iş sektörünün istediği nitelikte insan yetiştirir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S25: Üniversitemiz çalışanları etik kurallara uygun hareket eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S26: Üniversitemizde akademik değerlendirme ve kalite geliştirme çalışmaları vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S27: Üniversitemiz evrensel değerlere sahip bireyler yetiştirir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S28: Üniversitemiz personelin mesleki gelişmelerini sağlayacak faaliyetlerde bulunur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S29: Üniversitemiz çalışanları toplumsal değerlere uygun davranış göstermektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S30: Üniversitemiz politika ve uygulamalarında toplumsal beklentileri dikkate alır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S31: Üniversitemizde personeli ilgilendiren bir karar alınırken personel fikrini rahatça söylemektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S32: Üniversitemizde fikir ve düşüncelerin özgürce açıklanmasını sağlayan ortam sağlanmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S33: Üniversitemizde görev dağılımı hakkaniyete uygun şekilde yapılır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S34: Üniversitemizde verilen görevler bilgi, deneyim ve yeteneklere uygundur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S35: Üniversitemizde ödüllendirilme tarafsız şekilde yapılır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S36: Üniversitemizde kurul (Senato, Yönetim Kurulu, Bölüm, Fakülte Kurulu) kararları şeffaf ve hesap vermeye açıktır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S37: Üniversitemiz, çalışanlarına güven vermektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S38: Üniversitemizde çalışanlar mesleki özerkliğe sahiptir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S39: Üniversitemizde personel alımı ihtiyaç duyulan pozisyonlara bilimsel kriterlere uygun olarak yapılmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S40: Üniversitemizde problemler profesyonel olarak çözümlenmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S41: Üniversitemizde çalışanlar yetki ve sorumluluklarını kullanma özerkliğine sahiptir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S42: Üniversitemizin kendine özgü bir kültürü vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S43: Üniversitemiz kendine ait kurumsal kimliğe sahiptir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S44: Üniversitemiz kendine özgü özellikleri ile diğer kurumlardan farklılık göstermektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S45: Üniversitemiz kurumsal bir imaja sahiptir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S46: Üniversitemizin kurumsal değerleri mevcuttur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S47: Üniversitemiz kendi kararlarını alabilen bir kurumdur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S48: Üniversitemiz kural belirlemede ve kuralları uygulamada özerktir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S49: Üniversitemiz Türkiye'deki diğer üniversiteler içinde saygın bir konumdadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S50: Üniversitemizde çalışanlar arasında iyi bir bütünleşme vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S51: Üniversitemizde işe yeni başlayanların sosyalleşmesi sağlanır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S52: Üniversitemizde işlere ait iş akış şeması yazılı şekilde mevcuttur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S53: Üniversitemizde işler belli bir sistem içerisinde gerçekleştirilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S54: Üniversitemiz etkin bilgi işlem sistemine sahiptir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S55: Üniversitemizde çalışanların yetki alanları açık ve nettir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S56: Üniversitemizde birimler (Fakülte, Enstitü, İdari birimler vb.) arası iyi bir iletişim vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>S57:</b> Üniversitemizde işler hazırlanmış yönergeler ile yürütülür.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>S58:</b> Üniversitemiz işlevsel olan kural ve prosedürlere sahiptir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>S59:</b> Üniversitemizde iş süreçlerini aksatacak aşırı bürokrasi yoktur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>S60:</b> Üniversitemiz eğitim ve öğretimi sağlayacak yeteri kadar elemana sahiptir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>S61:</b> Üniversitemiz idari işlerin yürütülmesini sağlayacak yeterli elemana sahiptir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>S62:</b> Üniversitemizde araştırma-geliştirme olanak ve kaynakları yeterlidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>S63:</b> Üniversitemiz personelin verimli çalışmasını sağlayıcı ortama sahiptir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>S64:</b> Üniversitemiz öğrencilerin verimli çalışmasını sağlayıcı ortama sahiptir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>S65:</b> Üniversitemizde kütüphane ve dokümantasyon hizmetleri yeterlidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>S66:</b> Üniversitemizde kültür ve sanat faaliyetlerinin yapılacağı alanlar (edebiyat, spor vb.) yeterlidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="button" value="Gönder"/> <input type="button" value="Temizle"/> <input type="button" value="Kaldığım Yerden Devam Edebilmem İçin Cevaplarımı Bilgisayarıma Kaydet"/>					

## Ek 5. Z Puanı ve Yüzelik Tablosu

## Z VE YÜZDELİK PUAN TABLOSU

ÖLÇEK PUANI	Z PUANI	YÜZDELİK	ÖLÇEK PUANI	Z PUANI	YÜZDELİK
1,00	-2,34	0,0096	1,51	-1,74	0,0408
1,01	-2,33	0,0099	1,52	-1,73	0,0419
1,02	-2,32	0,0102	1,53	-1,72	0,0429
1,03	-2,31	0,0106	1,54	-1,71	0,0440
1,04	-2,29	0,0109	1,55	-1,69	0,0451
1,05	-2,28	0,0112	1,56	-1,68	0,0463
1,06	-2,27	0,0116	1,57	-1,67	0,0474
1,07	-2,26	0,0119	1,58	-1,66	0,0486
1,08	-2,25	0,0123	1,59	-1,65	0,0498
1,09	-2,24	0,0127	1,60	-1,64	0,0510
1,10	-2,22	0,0131	1,61	-1,62	0,0522
1,11	-2,21	0,0135	1,62	-1,61	0,0535
1,12	-2,20	0,0139	1,63	-1,60	0,0548
1,13	-2,19	0,0143	1,64	-1,59	0,0561
1,14	-2,18	0,0148	1,65	-1,58	0,0575
1,15	-2,16	0,0152	1,66	-1,56	0,0588
1,16	-2,15	0,0157	1,67	-1,55	0,0602
1,17	-2,14	0,0161	1,68	-1,54	0,0616
1,18	-2,13	0,0166	1,69	-1,53	0,0631
1,19	-2,12	0,0171	1,70	-1,52	0,0646
1,20	-2,11	0,0176	1,71	-1,51	0,0660
1,21	-2,09	0,0181	1,72	-1,49	0,0676
1,22	-2,08	0,0187	1,73	-1,48	0,0691
1,23	-2,07	0,0192	1,74	-1,47	0,0707
1,24	-2,06	0,0198	1,75	-1,46	0,0723
1,25	-2,05	0,0203	1,76	-1,45	0,0739
1,26	-2,04	0,0209	1,77	-1,44	0,0756
1,27	-2,02	0,0215	1,78	-1,42	0,0773
1,28	-2,01	0,0221	1,79	-1,41	0,0790
1,29	-2,00	0,0228	1,80	-1,40	0,0808
1,30	-1,99	0,0234	1,81	-1,39	0,0825
1,31	-1,98	0,0241	1,82	-1,38	0,0843
1,32	-1,96	0,0247	1,83	-1,36	0,0862
1,33	-1,95	0,0254	1,84	-1,35	0,0880
1,34	-1,94	0,0261	1,85	-1,34	0,0899
1,35	-1,93	0,0268	1,86	-1,33	0,0919
1,36	-1,92	0,0276	1,87	-1,32	0,0938
1,37	-1,91	0,0283	1,88	-1,31	0,0958
1,38	-1,89	0,0291	1,89	-1,29	0,0978

ÖLÇEK PUANI	Z PUANI	YÜZDELİK	ÖLÇEK PUANI	Z PUANI	YÜZDELİK
1,39	-1,88	0,0299	1,90	-1,28	0,0999
1,40	-1,87	0,0307	1,91	-1,27	0,1019
1,41	-1,86	0,0315	1,92	-1,26	0,1040
1,42	-1,85	0,0324	1,93	-1,25	0,1062
1,43	-1,84	0,0332	1,94	-1,24	0,1084
1,44	-1,82	0,0341	1,95	-1,22	0,1106
1,45	-1,81	0,0350	1,96	-1,21	0,1128
1,46	-1,80	0,0359	1,97	-1,20	0,1151
1,47	-1,79	0,0369	1,98	-1,19	0,1174
1,48	-1,78	0,0378	1,99	-1,18	0,1197
1,49	-1,76	0,0388	2,00	-1,16	0,1221
2,01	-1,15	0,12	2,51	-0,56	0,2861
2,02	-1,14	0,13	2,52	-0,55	0,2902
2,03	-1,13	0,13	2,53	-0,54	0,2942
2,04	-1,12	0,13	2,54	-0,53	0,2983
2,05	-1,11	0,13	2,55	-0,52	0,3024
2,06	-1,09	0,14	2,56	-0,51	0,3065
2,07	-1,08	0,14	2,57	-0,49	0,3106
2,08	-1,07	0,14	2,58	-0,48	0,3148
2,09	-1,06	0,14	2,59	-0,47	0,3190
2,10	-1,05	0,15	2,60	-0,46	0,3232
2,11	-1,04	0,15	2,61	-0,45	0,3274
2,12	-1,02	0,15	2,62	-0,44	0,3317
2,13	-1,01	0,16	2,63	-0,42	0,3360
2,14	-1,00	0,16	2,64	-0,41	0,3403
2,15	-0,99	0,16	2,65	-0,40	0,3446
2,16	-0,98	0,16	2,66	-0,39	0,3489
2,17	-0,96	0,17	2,67	-0,38	0,3533
2,18	-0,95	0,17	2,68	-0,36	0,3577
2,19	-0,94	0,17	2,69	-0,35	0,3621
2,20	-0,93	0,18	2,70	-0,34	0,3665
2,21	-0,92	0,18	2,71	-0,33	0,3709
2,22	-0,91	0,18	2,72	-0,32	0,3754
2,23	-0,89	0,19	2,73	-0,31	0,3798
2,24	-0,88	0,19	2,74	-0,29	0,3843
2,25	-0,87	0,19	2,75	-0,28	0,3888
2,26	-0,86	0,20	2,76	-0,27	0,3934
2,27	-0,85	0,20	2,77	-0,26	0,3979
2,28	-0,84	0,20	2,78	-0,25	0,4024
2,29	-0,82	0,21	2,79	-0,24	0,4070
2,30	-0,81	0,21	2,80	-0,22	0,4116
2,31	-0,80	0,21	2,81	-0,21	0,4161



ÖLÇEK PUANI	Z PUANI	YÜZDELİK	ÖLÇEK PUANI	Z PUANI	YÜZDELİK
2,32	-0,79	0,22	2,82	-0,20	0,4207
2,33	-0,78	0,22	2,83	-0,19	0,4253
2,34	-0,76	0,22	2,84	-0,18	0,4300
2,35	-0,75	0,23	2,85	-0,16	0,4346
2,36	-0,74	0,23	2,86	-0,15	0,4392
2,37	-0,73	0,23	2,87	-0,14	0,4439
2,38	-0,72	0,24	2,88	-0,13	0,4485
2,39	-0,71	0,24	2,89	-0,12	0,4532
2,40	-0,69	0,24	2,90	-0,11	0,4578
2,41	-0,68	0,25	2,91	-0,09	0,4625
2,42	-0,67	0,25	2,92	-0,08	0,4672
2,43	-0,66	0,26	2,93	-0,07	0,4719
2,44	-0,65	0,26	2,94	-0,06	0,4765
2,45	-0,64	0,26	2,95	-0,05	0,4812
2,46	-0,62	0,27	2,96	-0,04	0,4859
2,47	-0,61	0,27	2,97	-0,02	0,4906
2,48	-0,60	0,27	2,98	-0,01	0,4953
2,49	-0,59	0,28	2,99	0,00	0,5000
2,50	-0,58	0,28	3,00	0,01	0,5047
3,01	0,02	0,5094	3,51	0,61	0,7297
3,02	0,04	0,5141	3,52	0,62	0,7335
3,03	0,05	0,5188	3,53	0,64	0,7374
3,04	0,06	0,5235	3,54	0,65	0,7412
3,05	0,07	0,5281	3,55	0,66	0,7450
3,06	0,08	0,5328	3,56	0,67	0,7488
3,07	0,09	0,5375	3,57	0,68	0,7525
3,08	0,11	0,5422	3,58	0,69	0,7562
3,09	0,12	0,5468	3,59	0,71	0,7599
3,10	0,13	0,5515	3,60	0,72	0,7635
3,11	0,14	0,5561	3,61	0,73	0,7671
3,12	0,15	0,5608	3,62	0,74	0,7707
3,13	0,16	0,5654	3,63	0,75	0,7743
3,14	0,18	0,5700	3,64	0,76	0,7778
3,15	0,19	0,5747	3,65	0,78	0,7813
3,16	0,20	0,5793	3,66	0,79	0,7847
3,17	0,21	0,5839	3,67	0,80	0,7881
3,18	0,22	0,5884	3,68	0,81	0,7915
3,19	0,24	0,5930	3,69	0,82	0,7949
3,20	0,25	0,5976	3,70	0,84	0,7982
3,21	0,26	0,6021	3,71	0,85	0,8015
3,22	0,27	0,6066	3,72	0,86	0,8048
3,23	0,28	0,6112	3,73	0,87	0,8080

ÖLÇEK PUANI	Z PUANI	YÜZDELİK	ÖLÇEK PUANI	Z PUANI	YÜZDELİK
3,24	0,29	0,6157	3,74	0,88	0,8112
3,25	0,31	0,6202	3,75	0,89	0,8144
3,26	0,32	0,6246	3,76	0,91	0,8175
3,27	0,33	0,6291	3,77	0,92	0,8206
3,28	0,34	0,6335	3,78	0,93	0,8237
3,29	0,35	0,6379	3,79	0,94	0,8267
3,30	0,36	0,6423	3,80	0,95	0,8297
3,31	0,38	0,6467	3,81	0,96	0,8327
3,32	0,39	0,6511	3,82	0,98	0,8356
3,33	0,40	0,6554	3,83	0,99	0,8385
3,34	0,41	0,6597	3,84	1,00	0,8413
3,35	0,42	0,6640	3,85	1,01	0,8442
3,36	0,44	0,6683	3,86	1,02	0,8470
3,37	0,45	0,6726	3,87	1,04	0,8497
3,38	0,46	0,6768	3,88	1,05	0,8525
3,39	0,47	0,6810	3,89	1,06	0,8552
3,40	0,48	0,6852	3,90	1,07	0,8578
3,41	0,49	0,6894	3,91	1,08	0,8605
3,42	0,51	0,6935	3,92	1,09	0,8630
3,43	0,52	0,6976	3,93	1,11	0,8656
3,44	0,53	0,7017	3,94	1,12	0,8681
3,45	0,54	0,7058	3,95	1,13	0,8706
3,46	0,55	0,7098	3,96	1,14	0,8731
3,47	0,56	0,7139	3,97	1,15	0,8755
3,48	0,58	0,7179	3,98	1,16	0,8779
3,49	0,59	0,7218	3,99	1,18	0,8803
3,50	0,60	0,7257	4,00	1,19	0,8826
4,01	1,20	0,8849	4,51	1,79	0,9631
4,02	1,21	0,8872	4,52	1,80	0,9641
4,03	1,22	0,8894	4,53	1,81	0,9650
4,04	1,24	0,8916	4,54	1,82	0,9659
4,05	1,25	0,8938	4,55	1,84	0,9668
4,06	1,26	0,8960	4,56	1,85	0,9676
4,07	1,27	0,8981	4,57	1,86	0,9685
4,08	1,28	0,9001	4,58	1,87	0,9693
4,09	1,29	0,9022	4,59	1,88	0,9701
4,10	1,31	0,9042	4,60	1,89	0,9709
4,11	1,32	0,9062	4,61	1,91	0,9717
4,12	1,33	0,9081	4,62	1,92	0,9724
4,13	1,34	0,9101	4,63	1,93	0,9732
4,14	1,35	0,9120	4,64	1,94	0,9739
4,15	1,36	0,9138	4,65	1,95	0,9746

<b>ÖLÇEK PUANI</b>	<b>Z PUANI</b>	<b>YÜZDELİK</b>	<b>ÖLÇEK PUANI</b>	<b>Z PUANI</b>	<b>YÜZDELİK</b>
4,16	1,38	0,9157	4,66	1,96	0,9753
4,17	1,39	0,9175	4,67	1,98	0,9759
4,18	1,40	0,9192	4,68	1,99	0,9766
4,19	1,41	0,9210	4,69	2,00	0,9772
4,20	1,42	0,9227	4,70	2,01	0,9779
4,21	1,44	0,9244	4,71	2,02	0,9785
4,22	1,45	0,9261	4,72	2,04	0,9791
4,23	1,46	0,9277	4,73	2,05	0,9797
4,24	1,47	0,9293	4,74	2,06	0,9802
4,25	1,48	0,9309	4,75	2,07	0,9808
4,26	1,49	0,9324	4,76	2,08	0,9813
4,27	1,51	0,9340	4,77	2,09	0,9819
4,28	1,52	0,9354	4,78	2,11	0,9824
4,29	1,53	0,9369	4,79	2,12	0,9829
4,30	1,54	0,9384	4,80	2,13	0,9834
4,31	1,55	0,9398	4,81	2,14	0,9839
4,32	1,56	0,9412	4,82	2,15	0,9843
4,33	1,58	0,9425	4,83	2,16	0,9848
4,34	1,59	0,9439	4,84	2,18	0,9852
4,35	1,60	0,9452	4,85	2,19	0,9857
4,36	1,61	0,9465	4,86	2,20	0,9861
4,37	1,62	0,9478	4,87	2,21	0,9865
4,38	1,64	0,9490	4,88	2,22	0,9869
4,39	1,65	0,9502	4,89	2,24	0,9873
4,40	1,66	0,9514	4,90	2,25	0,9877
4,41	1,67	0,9526	4,91	2,26	0,9881
4,42	1,68	0,9537	4,92	2,27	0,9884
4,43	1,69	0,9549	4,93	2,28	0,9888
4,44	1,71	0,9560	4,94	2,29	0,9891
4,45	1,72	0,9571	4,95	2,31	0,9894
4,46	1,73	0,9581	4,96	2,32	0,9898
4,47	1,74	0,9592	4,97	2,33	0,9901
4,48	1,75	0,9602	4,98	2,34	0,9904
4,49	1,76	0,9612	4,99	2,35	0,9907
4,50	1,78	0,9622	5,00	2,36	0,9910

## Ek 6. Özgeçmiş

### ÖZGEÇMİŞ

Fatih BOZBAYINDIR, 1981 yılında Gaziantep’te doğdu. İlk ve orta öğrenimini Gaziantep’te tamamladıktan sonra 2003 yılında Gaziantep Üniversitesi Kilis Muallim Rıfat Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği bölümüne girdi ve 2007 yılında mezun oldu. 2008 yılında sınıf öğretmeni olarak göreve başladı. 2009 yılında Gaziantep Üniversitesi Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi anabilim dalında doktora eğitimine başladı. Yazar, 2009 yılında Gaziantep Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümünde Araştırma Görevlisi olarak görev başladı ve halen devam etmektedir. Yazarın eğitim bilimleri alanında ulusal ve uluslararası bilimsel dergilerde basılmış makaleleri ve toplantılarda sunulmuş bildirileri bulunmaktadır.

### CURRICULUM VITAE

Fatih BOZBAYINDIR was born in Gaziantep in 1981. After finishing primary and secondary schools in Gaziantep in 2003, he enrolled in Gaziantep University Kilis Muallim Rıfat Faculty of Education Department of Classroom Teaching and graduated from this department in 2007. He started to work as a classroom teacher in 2008. He was accepted to the doctoral program at Gaziantep University the Department of Educational Administration, Supervision, Planning and Economy in 2009. The author started to work as a research assistant at Gaziantep University the Department of Educational Administration, Supervision, Planning and Economy and is still holding the same position. He has published articles at national and international journals in the field of educational sciences and presented proposals at scientific conferences and meetings.