

**T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI**

**MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ'NİN ÖRGÜTSEL
ALANININ VE TARİHSEL GELİŞİMİNİN YENİ
KURUMSALCILIK KURAMI YOLUYLA ÇÖZÜMLENMESİ**

GAMZE GONCA ÖZYURT

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ŞUBAT, 2017
MUĞLA**

**T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ'NİN ÖRGÜTSEL ALANININ VE
TARİHSEL GELİŞİMİNİN YENİ KURUMSALCILIK KURAMI YOLUYLA
ÇÖZÜMLENMESİ**

GAMZE GONCA ÖZYURT

**Eğitim Bilimleri Enstitüsünce
“Yüksek Lisans”
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.**

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 10.02.2017

Tez Danışmanı: PROF. DR. AHMET DUMAN

Jüri Üyesi: DOÇ. DR. AHMET YILDIZ

Jüri Üyesi: YRD. DOÇ. DR. FATMA TEZCAN

Enstitü Müdürü: PROF. DR. AYŞE REZAN ÇEÇEN EROĞUL

ŞUBAT, 2017

TUTANAK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün ...*/...*/...*/... tarih ve ...*/... sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin (24/6 veya 38/7) maddesine göre, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Gamze Gonca ÖZYURT'un "Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin Örgütsel Alanının ve Tarihsel Gelişiminin Yeni Kurumsalcılık Kuramı Yoluyla Çözümlemesi" başlıklı tezini incelemiş ve aday 10/02/2017 tarihinde saat ...*'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 60 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin **kabul** edildiğine **oybirliği** ile karar verilmiştir.

İmza

Prof. Dr. Ahmet DUMAN

Tez Danışmanı

İmza

Doç. Dr. Ahmet YILDIZ

Üye

İmza

Yrd. Doç. Dr. Fatma TEZCAN

Üye

ETİK BEYANI

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanan “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin Örgütsel Alanının ve Tarihsel Gelişiminin Yeni Kurumsalcılık Kuramı Yoluyla Çözülmesi” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışmasında;

- Tez içinde sunulan veriler, bilgiler ve dokümanların akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde edildiğini,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçların bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunulduğunu,
- Tez çalışmasında yararlanılan eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterildiğini,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapılmadığını,
- Bu tezde sunulan çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. 10 / 02 / 2017

GAMZE GONCA ÖZYURT

Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN

Soyadı : ÖZYURT

Adı : Gamze Gonca

Kayıt No:

TEZİN ADI

Türkçe: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin Örgütsel Alanının ve Tarihsel Gelişiminin Yeni Kurumsalcılık Kuramı Yoluyla Çözümlemesi

Y. Dil: The Analysis of Historical and Organizational Field of Muğla Sıtkı Koçman University Through the New Institutional Theory

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans

Doktora

Sanatta Yeterlilik

X

O

O

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

Fakülte :

Enstitü : Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Diğer Kuruluşlar :

Tarih :

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayınlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı : DUMAN, Ahmet

Unvanı : Prof. Dr.

TEZİN YAZILDIĞI DİL: Türkçe

TEZİN SAYFA SAYISI: IX+82

TEZİN KONUSU: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin Örgütsel Alanının ve Tarihsel Gelişiminin Yeni Kurumsalcılık Kuramı Yoluyla Çözümlemesi

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER:

1. Yeni Kurumsalcılık
2. Örgütsel Çözümleme
3. Eş Biçimlilik

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER:

1. New Institutionalism
2. Organizational Analysis
3. Isomorphism

- | | |
|---|---|
| 1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum | X |
| 2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir | O |
| 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezin tamamının fotokopisi alınabilir | O |

Yazarın İmzası :

Tarih : 10/02/2017

ÖZET

MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ'NİN ÖRGÜTSEL ALANININ VE TARİHSEL GELİŞİMİNİN YENİ KURUMSALCILIK KURAMI YOLUYLA ÇÖZÜMLENMESİ

GAMZE GONCA ÖZYURT

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ahmet DUMAN

Şubat 2017, IX+82 Sayfa

Yeni kurumsalcılık kuramı örgütlerin eşbiçimlilik, tarihsel, sosyolojik ve rasyonel unsurlarının incelenerek, bireylerin görüşleri doğrultusunda örgütsel bir çözümlene altyapısı sunmaktadır. Araştırmanın amacı, yeni kurumsalcılık kuramında yer alan eşbiçimlilik, yayılma, mit ve ritüel kavramları doğrultusunda Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin örgütsel alanının ve tarihsel gelişiminin çözümlenmesidir.

Araştırma, tarama modelinde betimsel olarak çalışılmıştır. Araştırmada, bireysel yorumlamaların yeni kurumsalcılık kuramına katkı sağlayacağı düşüncesiyle, araştırma verilerinin toplanması ve çözümlenmesi için nitel araştırma deseni benimsenmiştir. Üniversitede görev yapan ve görev yapmış olan yöneticilerin problemle ilgili görüşleri nitel araştırma ile değerlendirilmiştir. Araştırmanın çalışma evreni, Muğla Üniversitesi'nde görev yapmış olan ve halen görevini sürdüren yöneticilerden oluşmuştur. Kurucu rektör, görev yapmış rektörler, rektör yardımcıları, fakülte dekanları, enstitü müdürleri ve yüksekokul müdürleri olmak üzere yaklaşık 20 kişiyle görüşme yapılması planlanmıştır. Araştırmada, görüşülmesi planlanan 20 yöneticiden 15'iyle yapılan görüşmeler kullanılmıştır.

Araştırmada nitel araştırma tekniklerinden görüşme ve doküman incelemesi kullanılmıştır. Araştırmanın planlandığı Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde ortak davranışların, söylemlerin ve ortak oluşturulan resmi veya gayri resmi kuralların, görüşme yoluyla ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Verilerin tarihsel açıdan çözümlenmesi için de doküman incelemesi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara ilişkin olarak, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde yöneticilerin yaşadığı olumsuz olaylar çoğunlukla “bilimsel düşünme nosyonundan uzaklaşılması” (7/15) olarak ortaya çıkmıştır. Yöneticiler, üniversitenin kuruluş aşamasında yaşanan güçlükleri “akademik altyapı eksikliği” (5/15) bağlamaktadır. Yöneticilerin birçoğu uygulamaları hakkında, geliştirmiş oldukları uygulamaların akademik özgürlüğü sağlamasına ve üniversitedeki kişiler arasında güven duygusunun artırmasına (6/15) önem verdiğini ifade etmiştir. Yöneticiler,

planladıkları uygulamalarla ilgili olarak çoğunun “fiziksel altyapı” (7/15) ile ilgili olduğunu ifade etmiştir. Üniversitenin diğer üniversitelerle olan ilişkisi konusunda yöneticilerin çoğunlukla “ADIM üniversiteleri ile işbirliği” (12/15) yaptığı ortaya çıkmaktadır. Üniversitenin devletin üst düzey yönetimi olan ilişkisi ile ilgili olarak yöneticilerin çoğunun eleştirel bir tutum içerisinde olduğu görülmektedir. Yöneticiler ifade ettikleri üzere, üniversitenin devletin üst düzey yönetimiyle ve siyasi aktörlerle olan ilişkisi “bağımlı” bir ilişkidir. Bu durumda devlet eliyle ortak yasal çerçevede belirlenen üniversite uygulamaları, zorlayıcı eşbiçimliliğe sahiptir. Yöneticiler, YÖK’ün üniversite uygulamalarındaki rolü hakkında YÖK’ün çoğunlukla “denetleyici” (4/15) bir rol üstlendiğini ifade etmiştir.

Yöneticilerin ifadelerinden yola çıkılarak, üniversitedeki birimler arasındaki etkileşimin çoğunlukla “birbirinden kopuk” (9/15) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticiler, üniversiteyi betimlemek için çoğunlukla “birlik ve beraberlik” (5/15) kavramlarını çağrıştıracak metaforlar kullanmıştır. Üniversitedeki gayri resmi kurallar ile ilgili olarak yöneticiler, çoğunlukla “akademik dereceye ve kıdeme göre” (4/15) belirli davranış kalıplarının oluştuğundan bahsetmektedir. Yöneticilerin büyük bir kısmı, uygulamaların gerçekleştirilmesinde ve sorunları çözme aşamasında çoğunlukla “bireyselliği” (7/15) ön planda tutmaktadır. Üniversitedeki ritüeller ise çoğunlukla törenler, “yemekler” (9/15) ve “yardımlaşma toplantıları” (5/15) olarak gerçekleşmektedir. Yöneticilerin demografik bilgileri (unvan, cinsiyet, yaş...vb.) ile üniversitenin örgütsel alan ve tarihsel gelişimine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Anahtar kelimeler: Yeni kurumsalcılık, örgütsel çözümleme, örgütsel alan, eşbiçimlilik, yayılma, örgütsel mitler, ritüeller, metafor

ABSTRACT

THE ANALYSIS OF HISTORICAL AND ORGANIZATIONAL FIELD OF MUĞLA SITKI KOÇMAN UNIVERSITY THROUGH THE NEW INSTITUTIONAL THEORY

GAMZE GONCA ÖZYURT

Master's Thesis, Department of Educational Sciences

Supervisor: Prof. Dr. Ahmet DUMAN

February 2017, IX+82 Pages

The new institutionalism theory presents an organizational analysis infrastructure in the direction of individuals' opinions by examining the organizational identity using historical, sociological and rational elements. The aim of this research is to analyze the organizational field and historical development of Muğla Sıtkı Koçman University in the direction of the concepts of isomorphism, diffusion, myths and rituals of new institutionalism theory.

The research is a a descriptive study of the screening model. In the research, the qualitative research design has been adopted for collecting and analyzing research data, thinking that individual interpretations will contribute to the new institutionalism theory. Qualitative research has evaluated the opinions of the administrators who have worked and served in the university. It is planned to have interviews with about 20 people, including founding rector, rectors, rectors, faculty deans, institute directors and college directors. In the survey, negotiations with 15 of 20 administrators were used.

In the research, qualitative research techniques were used for interviews and document reviews. Muğla Sıtkı Koçman University, where the research is planned, aims to reveal common behaviors, discourses and jointly formed formal or informal rules through interviews. It is aimed to be revealed through a document examination for the historical analysis.

Regarding the findings of the research, Muğla Sıtkı Koçman University's negative events, mostly experienced by administrators, appeared as "away from the notion of scientific thinking" (7/15). Administrators, the university's difficulties in the establishment phase, "lack of academic infrastructure" (5/15) is connected. Many of the administrators have expressed that they attach importance to their practice, to the academic freedom of their application, and to the enhancement of confidence among university people (6/15). These administrators have stated that most of the applications they are planning are about "physical infrastructure" (7/15). It turns out that administrators mostly "cooperate with ADIM Universities" (12/15) on the relation of

the university to the other universities. It appears that most of the administrators are in a critical position with regard to the university's relationship with the government. As the administrators have expressed, the association of the university with the government of the state is a "dependent" relationship. In this case, the university practices identified in the common legal framework by the state have coercive uniformity.

By way of the expressions of the administrators, it has been reached that the interaction between the units in the university is often "disconnected" (9/15). Administrators often used metaphors to describe the university, which would often call the concepts of "unity and solidarity" (5/15). Regarding the unofficial rules in university, administrators often talk about the "degree of academic standing" (4/15) of certain behavioral patterns. A large part of the administrators often hold the "individuality" (7/15) pre-program in the implementation of the practices and in the process of solving the problems. Rituals in universities are mostly "meals" (9/15) and "charity meetings" (5/15). There is no significant difference of the university's organizational field and historical development depending the demographic data (title, gender, age ...) of the administrators.

Keywords: New institutionalism, organizational analysis, organizational field, isomorphism, diffusion, organizational myths, rituals, metaphor

ÖNSÖZ

Bu araştırmada Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin örgütsel alanının ve tarihsel gelişiminin yeni kurumsalcılık kuramı yoluyla çözümlenmesini amaçladım. Yeni kurumsalcılık kuramının içeriğinde örgütsel çözümlenmeye ilişkin çok katmanlı unsurların bulunması - yönetim biliminin disiplinlerarası yapısını düşündüğümde - beni bu çalışmayı yapmaya teşvik eden birincil sebep oldu. Bireylerin, içinde buldukları örgütsel yapıyı yeni kurumsalcılık kavramları çerçevesinde değerlendirmeleri, yenilikçi örgüt kuramlarına bakış açımı olumlu yönde etkiledi.

Araştırmayı yaparken farklı disiplinlerden farklı terimler öğrendim. Araştırmanın düşündüğümünden uzun sürmesinin nedeni belki de budur: Kavramsal çerçevenin tüm bileşenleriyle araştırmaya sağlam bir altyapı hazırlamasını önemsemek. Bu durumu önemsemenin bana farklı bakış açıları sunduğunu şimdi görebiliyorum. Yeni kurumsalcılık kuramı araştırmaları ve ilgili alanyazını okudukça çarpıcı argümanlarla karşılaşmak; günümüz örgütlerinin uygulamalarının ve yayılmalarının gittikçe eşbiçimli bir hal aldığını görmek, bir eğitim yönetimi öğrencisi olarak bana ilham kaynağı oldu.

Yeni kurumsalcılık kuramı, adı üzerinde yeni bir kuram olarak nitelendirilse de 30 yılı aşkın bir süredir örgütlerin çözümlenmesinde yararlanılan bir kuramdır. Modern örgütler, küreselleşme çağının rekabet olgusunu merkezlerine alarak, çeşitlilikleri ile tüketiciye/yararlanıcıya/öğrenene seçenekler sunma faaliyetleri içinde olsa da yeni kurumsalcılık kuramının iddia ettiği üzere giderek tek tip bir hal almaktadır. Bürokratik baskılarla eşbiçimli kılınan örgütlere alternatif olan ve farklılıklarından beslenen örgütlerin yerini, giderek birbirine benzeyen örgütler almaktadır.

Gamze Gonca ÖZYURT

Şubat 2017, MUĞLA

TEŞEKKÜR

Olaylara ve olgulara farklı açılardan yaklaşabilmem konusunda üstümde büyük emeği olan, kendisinden sadece akademik alanda değil; hayata, doğaya ve insana dair çok şey öğrendiğim saygıdeğer hocam Prof. Dr. Ahmet DUMAN'a çok teşekkür ediyorum.

Veri toplama öncesinde uzman görüşleriyle bana destek olan, bana zaman ayırarak araştırma sürecime çok kıymetli katkılarda bulunan Yrd. Doç. Dr. Fatma TEZCAN'a, Yrd. Doç. Dr. Aynur BİLİR'e, Doç. Dr. Ergin EKİNCİ'ye, Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA'ya ve Doç. Dr. Ahmet YILDIZ'a teşekkür ederim.

Mesleki ve akademik çalışmalarım arasında denge kurabilmemi sağlayan, anlayışıyla bu süreçte bana destek olan, kendisiyle çalışmaktan gurur duyduğum müdürüm Murat DİLEK'e çok teşekkür ederim.

Beni büyük özverilerle büyüten, kendimi ifade edebildiğim yaşam alanları sunan ve koşulsuz sevginin ne demek olduğunu bana gösterebilen, bu ailede dünyaya geldiğim için bana kendimi hep şanslı hissettiren iyi yürekli, duyarlı ebeveynlerim Ayşen TÜRKOĞLU ve Metin TÜRKOĞLU'na her zaman minnettarım. Araştırma sürecimde bana moral kaynağı olan biricik kardeşim Mithatcan TÜRKOĞLU'na da ayrıca teşekkür ediyorum.

Beni her adımında destekleyen, zor zamanlarda yüzümü güldüren, mutlu anlarda ise neşemi paylaşabilen hayat yoldaşım, en iyi arkadaşım, sevgili eşim Yücel ÖZYURT'a çok teşekkür ediyorum.

Gamze Gonca ÖZYURT

Şubat 2017, MUĞLA

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ	v
TEŞEKKÜR.....	vi
ÇİZELGELER DİZİNİ	ix
EKLER DİZİNİ	ix

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem.....	1
1.2. Amaç.....	4
1.3. Önem.....	4
1.4. Sınırlılıklar.....	5
1.5. Tanımlar.....	5

BÖLÜM II

İLGİLİ ALANYAZIN

2.1. Yeni Kurumsalcılık ve Değişen Paradigma.....	9
2.1.1. Örgütlerde Mitler, Metaforlar ve Ritüeller	9
2.1.2. Örgütsel Alan, Eşbiçimlilik ve Yayılma	12
2.2. Yeni Kurumsalcılık Kuramı Yaklaşımları.....	13
2.2.1. Tarihsel Kurumsalcılık	13
2.3. Türkiye’de Yüksek Öğretimin Tarihsel Perspektifi.....	15
2.4. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin Tarihsel Perspektifi	17
2.5. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin Örgütsel Alanı	19
2.6. Yurtiçi ve Yurtdışında Yapılan Araştırmalar.....	20
2.6.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar	20
2.6.2. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar	23

BÖLÜM III YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Deseni	26
3.2. Çalışma Grubu	28
3.3. Veri Toplama Teknikleri	28
3.4. Verilerin Analizi	30

BÖLÜM IV BULGULAR VE YORUM

4.1. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin Kuruluş Aşamasında Yaşanan Gelişmeler .	33
4.2. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'ndeki Uygulamaların Değerlendirilmesi	41
4.3. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin Örgütsel Alanının Özellikleri	50
4.4. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde Oluşturulan Mitler ve Ritüeller.....	59

BÖLÜM V SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar	70
5.2. Öneriler	73
KAYNAKÇA.....	75
EKLER.....	78
ÖZGEÇMİŞ	82

ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 1. Yöneticilerin Etkilendikleri Olumsuz Olaylar	34
Çizelge 2. Yöneticilerin Etkilendikleri Olumlu Olaylar	36
Çizelge 3. Kuruluş Aşamasında Karşılaşılan Güçlükler	37
Çizelge 4. Kuruluş Aşamasında Yapılan Destekler	39
Çizelge 5. Yöneticilerin Model Aldığı Uygulamaların Özellikleri	41
Çizelge 6. Yöneticilerin Planladığı Uygulamalar	43
Çizelge 7. Yöneticilerin Gerçekleştirdiği Uygulamalar	75
Çizelge 8. Yöneticilerin Gerçekleştiremediği Uygulamalar	47
Çizelge 9. Uygulamaların Gerçekleşmesini Engelleyen Sebepler	49
Çizelge 10. Üniversitenin Diğer Üniversitelerle İlişkisi	51
Çizelge 11. Üniversitenin Devletin Üst Düzey Yönetimiyle İlişkisi.....	54
Çizelge 12. Üniversitenin YÖK ile İlişkisi.....	56
Çizelge 13. Üniversitede Birimler Arasındaki Etkileşim	57
Çizelge 14. Yöneticilerin Üniversiteyi Betimlerken Kullandığı Metaforlar	60
Çizelge 15. Üniversitenin Uygulamalarını Etkileyen Gayri Resmi Kurallar	62
Çizelge 16. Üniversite Senatosunda Alınan Kararların Uygulamaya Dönüştürülmesi..	64
Çizelge 17. Yöneticilerin Çalışma Arkadaşlarıyla Gerçekleştirdiği Etkinlikler	66
Çizelge 18. Yöneticilerin İşlevsel Bulduğu Etkinlikleri Değerlendirmeleri	68

EKLER DİZİNİ

Ek 1. Görüşme Formu	78
----------------------------------	----

BÖLÜM I

GİRİŞ

Araştırmanın problemi, amaçları, önemi ve sınırlılıkları bu bölümde tanımlanmıştır. Çalışmada yer alan olan kavramlar ve tanımlar da bu bölümde açıklanmıştır.

1.1. Problem

Kurumsalcılık kuramı, örgütlerin çözümlenmesinde klasik yönetim kuramlarına bir eleştiri olarak ortaya çıkmıştır. Klasik yönetim kuramları, örgütlerin sadece kendi dinamiklerini incelerken; kurumsalcılık kuramı, örgütleri çevreyle etkileşim halinde olan bir sistem olarak incelemiştir. 1970'li ve 1980'li yıllarda ise yeni kurumsalcılık kuramı, kurumsalcılık kuramına tarihsel ve sosyolojik bir boyut kazandırmıştır. Bu araştırmanın dayandığı kuramsal çerçeve, yeni kurumsalcılıktır.

Yeni kurumsalcılık kavramı, Amerika Birleşik Devletleri'nde birçok farklı eyalet ve birçok yerel okul bölgesi olmasına rağmen, bütün okulların aynı yapı ve düzende olması sorgulanırken ortaya çıkmıştır. Meyer ve Rowan'ın 1977 yılında çıkardıkları "Kurumsallaşmış Örgütler: Mit ve Ritüel Olarak Formal Yapı" (Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony) adlı kitabında, yeni kurumsalcılık alanyazında ilk kez yer almıştır.

Meyer ve Rowan (1977: 345), örgütlerin çözümlenmesinde mitlerin ve ritüellerin etkisini araştırmıştır. Bu araştırmaya göre örgütlerin yapısını, bireylerin oluşturduğu ve uyguladığı mitler oluşturmaktadır. Örgütlerin, çevreden etkilenme biçimleri yeni

kurumsalcılık açısından ilk kez bu şekilde incelenmiştir. Yeni kurumsalcılık kuramına göre örgütler, genellikle bireylerin oluşturduğu gayri resmi kurallarla inşa edilir. Bu kurallar, bireyler tarafından mit olarak algılanmaktadır.

Mitlerin iki temel özelliği bulunmaktadır. Bunlardan ilki, mitlerin rasyonel olmasıdır. İkinci özellik ise mitlerin bireyler tarafından gayri resmi olarak meydana getirilmesidir. Örgütlerde mitler aracılığıyla uyum sağlanır, çünkü başka türlü bir davranışın sonucu kestirilememektedir. Mitlerin uygulanması amaca yöneliktir (Meyer ve Rowan, 2006: 54).

DiMaggio ve Powell (1991: 43), mitlerin farklı örgütlerde aynı olmasının nedenini eşbiçimlilik (isomorphism) olarak açıklamıştır. 1980'li yıllarda örgütler arasındaki eşbiçimlilik kavramı incelenerek yeni kurumsalcılık kuramının oluşumuna katkı sağlanmıştır. Eşbiçimlilik; örgütlerdeki uygulamaların, başarılı olmuş başka bir örgüt modeliyle belirlenmesidir. Örgütlerin, bazı uygulamalarının çevrenin baskısı ve yönlendirmeleri sonucu değiştiği tespit edilmiştir. Bu düşünceye göre örgütler, çevrenin etkisiyle birbirlerine daha çok benzemeye başlamıştır.

DiMaggio ve Powell'a göre (1991: 67-72) eşbiçimlilik zorlayıcı, kuralcı ve taklitçi olarak meydana gelmektedir. Zorlayıcı eşbiçimlilik (coercive isomorphism), devlet tarafından meşruluk ihtiyacıyla gerçekleştirilmektedir. Örgütlerin standartlaştırılması ve statükonun korunması amacıyla da uygulanabilen zorlayıcı eşbiçimlilik, resmi kurumlarda sıklıkla görülmektedir. Öte yandan kuralcı eşbiçimlilik (normative isomorphism), örgüt içinde bir yöneticinin koymuş olduğu kurallara, diğer yöneticilerin de uyma zorunluluğu olarak adlandırılmaktadır. Son olarak taklitçi eşbiçimlilik (mimetic isomorphism), belirsizlik karşısında herhangi bir planı olmayan örgütlerin, başarılı kurumları taklit etme süreci olarak tanımlanmaktadır

Örgütlerde eşbiçimliliğin nasıl meydana geldiğini araştıran Scott, örgütlerin yayılma (diffusion) yoluyla birbirine benzediklerini öne sürmüştür. Yayılma; örgütlerdeki uygulamaların etkili kişiler aracılığıyla aktarılmasıdır. Örgütler arasındaki yapısal farklılıkların aynen aktarıldığı yayılma süreci, örgütlerin çözümlenmesinde özgünlük niteliğini incelemektedir (Scott, 1995: 128).

Örgütler tıpkı eşbiçimlilikte olduğu gibi, zorlayıcı, kuralcı ve taklitçi yollarla yayılma göstermektedir. Yayılma, resmi kurumlarda devletin düzenleme ve denetleme mekanizmaları aracılığıyla; özel kurumlarda ise büyük şirketlerin oluşturduğu gruplar

aracılığıyla gerçekleşmektedir. Örgütsel yapı, içinde bulunulan sektörün egemen güçleri tarafından belirlenmektedir (Scott, 2001: 89).

Yeni kurumsalcılık kuramına yapılmış katkılar sonucunda örgütlerin çözümlenmesi üç farklı yaklaşımla gerçekleştirilmiştir. Bu yaklaşımlar; tarihsel kurumsalcılık, sosyolojik kurumsalcılık ve rasyonel karar vermedir. Örgütlerin tarihsel, sosyolojik ve bireylerin karar verme mekanizmaları açısından incelenmesi, daha ayrıntılı bir çözümlenmeye olanak sağlamıştır (Hall ve Taylor, 1996: 936).

Tarihsel kurumsalcılık, örgütlerin geçmişlerinden ne kadar etkilendiklerini incelemektedir. Örgütlerin tarihsel olarak çözümlenmesinde, bireylerin örgüt tarafından belirlenmiş davranış kalıplarına bağlı kaldıkları gözlemlenmiştir. Böylece örgütler değişime direnç göstererek, bireylerin uyum sürecini denetim altına almaktadır (Immergut, 1998: 6). Bu noktada tarihsel kurumsalcılık, denenmiş olanı uygulamayı tercih eden örgütleri incelemiştir. Örgütün tarihsel standartlarla işleyişi, dengeye ulaşma durumu (equilibrium) olarak adlandırılmıştır (Hirsch ve Gillespie, 2001).

Sosyolojik kurumsalcılık, örgütlerdeki uygulamaların mitlerle yayılmasını incelemektedir. Bu noktada örgütler, kurumsal çerçevenin kültürel özelliklerini taşımaktadır. Ancak bazı örgütlerde yayılma, kurumsal çerçeve farklı özellikte olsa bile aynı şekilde gerçekleşmektedir. Bu duruma, eğitim uygulamalarının ülkeler değişse bile aynı şekilde yayılma göstermesi veya bazı firmaların faaliyetlerini, farklı ülkelerde aynı şekilde sürdürmeleri örnek olarak verilmektedir. Sosyolojik kurumsalcılık ile değişime açık örgütlerin yapısının, toplum kültürüyle nasıl şekillendiği araştırılmıştır (Hall ve Taylor, 1996: 942).

Rasyonel karar verme ise bireylerin, örgüt içinde kendi tercihleri yönünde hareket etmesini incelemektedir. Bireyler, kişilik özellikleri ve farklı düşünceleri nedeniyle örgüt içinde standartlara uyum sağlamakta zorlanabilmektedir. Örgütler, uyum sürecinin gerçekleşmesi için bireylerin örgüt içindeki hareketlerini düzenleyici bir görev üstlenmişlerdir. Örgüt içinde kolektif bir işleyişin meydana gelmesi, bireylerin kişisel tercihlerinden vazgeçmelerine bağlıdır (Hall ve Taylor, 1996: 951).

Yeni kurumsalcılık kuramı örgütlerin eşbiçimlilik, tarihsel, sosyolojik ve rasyonel unsurlarının incelenerek, bireylerin görüşleri doğrultusunda örgütsel bir çözümlenme altyapısı sunmaktadır. Yukarıda da bahsedildiği üzere örgütlerin çözümlenmesi, birçok unsurun farklı perspektiflerle değerlendirilmesi sonucunda mümkün olabilmektedir. Bu

nedenle araştırmanın problemi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin örgütsel alanının ve tarihsel gelişiminin yeni kurumsalcılık kuramı yoluyla çözümlenmesi olarak belirlenmiştir.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın amacı, yeni kurumsalcılık kuramında yer alan eşbiçimlilik, yayılma, mit ve ritüel kavramları doğrultusunda Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin örgütsel alanının ve tarihsel gelişiminin çözümlenmesidir.

Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır:

- 1) Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin kuruluş aşamasında nasıl gelişmeler yaşanmıştır?
- 2) Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde yer alan uygulamalar nasıl değerlendirilmektedir?
- 3) Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin örgütsel alanı nasıl özelliklere sahiptir?
- 4) Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde ne gibi mitler ve ritüeller oluşturulmuştur?

Alt problemlerle, üniversitenin örgütsel alanının ve tarihsel gelişiminin çözümlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada belirlenen alt problemlere uygun soru cümleleri oluşturularak, probleme ilişkin bulgular elde edilmeye çalışılmıştır. Dolayısıyla yeni kurumsalcılık kuramında yer alan kavramlara büyük ölçüde yer verilmiştir.

1.3. Önem

Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarının yapısı ve işleyişi, var olan merkeziyetçi yönetimde özgün ve bağımsız olamamaktadır. Eşbiçimliliği sağlamak amacıyla yaygınlaştırılan uygulamaların ise doğruluğu tartışmaya açıktır. Uygulamaların yayılma gösterdikleri alanlar ve bireylerin bakış açılarıyla şekillendirdikleri mitler ve ritüeller, kurumların derinlemesine anlaşılmasında etkin bir role sahiptir. Bir yükseköğretim kurumunun, özgün olan veya olmayan ve baskı altında şekillenen yapılarının yeni

kurumsalcılık kuramı yoluyla çözümlenmesi, eleştirel bir bakış açısının da geliştirilmesi açısından önem taşımaktadır.

Yeni kurumsalcılık kuramı her ne kadar sosyolojik, politik ve tarihsel bileşenlere sahip bir özellik gösterse de ilk olarak eğitim kurumlarının çözümlenmesinde kullanılmıştır. Farklı sosyo-ekonomik yerleşim alanlarında bulunan eğitim kurumlarının işleyişinin, aynı yapı ve aynı düzende olmasının sebepleri ilk olarak yeni kurumsalcılık kuramı yoluyla araştırılmıştır. Bu nedenle eğitim kurumlarının uygulamalarının aynılığını incelemiş yeni kurumsalcılık kuramının; eğitim yönetimine, başka alanlardan uyarlanan kuramlara oranla daha fazla katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4. Sınırlılıklar

Bu araştırma Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde görev yapmış veya halen görevde olan üst düzey yöneticilerle sınırlıdır. Araştırmanın verileri de yapılan alanyazın taraması ve aynı çalışma grubunda yer alan katılımcıların görüşleriyle sınırlıdır.

1.5. Tanımlar

Kurumsalcılık (Institutionalism): Kurumların benimsediği kuralların ortaya çıkış biçimlerinin, bireylerle ve devlet politikalarıyla olan ilişkisini inceleyen sosyal bir kuramdır (Scott, 1995: 45).

Yeni Kurumsalcılık (New Institutionalism): Örgütlerin yapısının, meşruluğunun ve sürdürülebilirliğinin; toplumun kültürel, bilişsel ve tarihsel yapısından etkilendiğini öne süren kuramdır (DiMaggio ve Powell, 1991: 6).

Örgütsel Alan (Organizational Field): Örgütlerin esinlendikleri ve model aldıkları diğer örgütlerle oluşturdukları sektördür. Örgütsel alan, örgütlerin aralarında yaptığı anlaşmaları da içermektedir (Scott ve Meyer, 1994: 54).

Yayılma (Diffusion): Örgütlerin yapı ve işleyişlerinin diğer kurumlara aktarılmasıdır. Yayılma, yeni kurumsalcılık kuramı için bir arketip olarak kabul edilebilir (Scott, 1995: 127).

Eşbiçimlilik (Isomorphism): Örgütlerin meşruluk ve süreklilik için örgütsel faaliyetlerini, başarılı olmuş bir örgütü model alarak ya da denetlendiği güçlü bir kurum tarafından baskı altında belirlemesi ve bu kurallara uyum sağlamasıdır (DiMaggio ve Powell, 1991: 67).

Meşruluk (Legitimacy): Örgütlerin, kendine özgü kurallarının, resmi, genel geçer ve daha geniş bir alanda kabul edilmesidir. Meşruluk, aynı zamanda örgütlere kültürel bir destek sağlamaktadır (Scott ve Meyer, 1994: 154).

Mit (Myth): Modern toplumlardaki örgütlerde nesnel olarak test edilemeyen, ancak amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan kurallardır. Amaca dönük olduğu için rasyonel olarak kabul edilen bir kavramdır (Meyer ve Rowan, 1977: 347).

Ritüel (Ritual): Örgüt kurallarının ve iş rutinlerinin bir araya getirdiği davranışlar bütünüdür (Friedland ve Alford, 1991: 250).



BÖLÜM II

İLGİLİ ALANYAZIN

20. yüzyılın ortalarına kadar örgütlerin çözümlenmesinde kullanılan kuramlarda, örgütlerin sadece resmi ve içsel yapısının ele alınması, bazı bilim insanlarınınca eleştirilmiştir. Meyer ve Rowan (1977: 340), bu resmi yapının, örgütün günlük aktivitelerinden ayrı bir biçimde değerlendirilmemesi gerektiğini ifade etmiştir. Örgütlerin resmi yapısı; ofisleri, bölümleri, iş tanımlarını ve programları kapsamaktadır. Modern bürokratik örgütlerin esas niteliğinin, bu kişisel olmayan ve rasyonelleştirilmiş yapısal bileşenlerden ve onlara bağlı uygulamalardan oluştuğu düşünülmektedir.

Meyer ve Rowan (1977: 341-342) yönetim kuramlarında yer alan temel problemin, örgütlerin sadece resmi yapılarının incelenmesinin en etkili çözümlenme varsayımı olduğunu iddia etmiştir. Aynı zamanda bu varsayımın Weber'in bürokrasi anlayışından ortaya çıkmış olabileceği belirtilmiştir. Merkeziyetçi politikaların da örgütlerin tek taraflı değerlendirilmesine neden olduğu düşünülmektedir. Örgütler üzerindeki bürokratik kontrol ve örgütlerin çevreden etkilenmeyecek ölçüde içe kapatılarak standartlaştırılması, örgütlerin kişisel ve değişken olmayacak biçimde değerlendirilmesine yol açmıştır. Ancak yıllar içinde, örgütlerdeki büyümenin ve teknolojik gelişmelerin bazı karmaşık dinamikler oluşturması, örgütlerin sadece resmi ve rasyonel yollardan kontrolünü zorlaştırmıştır.

Örgütler, sosyal çevrenin yönlendirmesiyle şekil alabilen yapılardır. Örgütlerdeki çoğu program, iş tanımı ve prosedür; toplumun ihtiyaçlarıyla, örgüt çalışanlarının farklı

yaklaşımlarıyla, eğitim sisteminin ihtiyaçlarıyla, sosyal itibarla ve yasalarla oluşturulmaktadır. Bu nedenle örgütlerin sadece kendi birimleri ve birimlerinin resmi işleyişiyle tanımlanması, örgütlerin çözümlenmesinde diğer özelliklerin gözden kaçmasına neden olabilir. Çünkü modern örgütlerin resmi yapısı, rasyonel mitlerle ve çevrenin etkisiyle oluşan kurumsal bileşenlerin toplamı olarak ifade edilebilir (Meyer ve Rowan, 1977: 343).

1960'lı yıllardan itibaren, örgütlerin çevrelerinden ne kadar etkilendiğine ve onlarla ne ölçüde eşgüdümlü olduğuna yönelik araştırmalar yapılmıştır. Örgütlerin içinde bulunduğu ekosistemde çok çeşitli sosyal farklılıklar olsa bile sosyal çevrenin örgütlerdeki uygulamalara ortak bir anlayışla yön verdiği ve bu durumun eşbiçimliliği meydana getirdiği ifade edilmiştir (Hawley, 1986: 84). Örgütlerin değişen çevre dinamiklerine uyum sağlamak ve çevreden fırsat gözetmek amacıyla kurumsal eğilimlere uyum sağlamanın da eşbiçimliliğe yol açtığı düşünülmektedir (Thompson, 2007: 151).

Örgütlerin kurallar, yasalar gibi resmi düzenlemelerin yanı sıra, çalışanları tarafından da şekillendiği düşünülmektedir. Başka bir deyişle, örgütteki uygulamalar üzerinde kurumsal eğilimler ve örgütsel çevre ile birlikte çalışanların da önemli bir etkiye sahip olduğu iddia edilmiştir. Bu düşünce doğrultusunda örgüt çalışanları, içinde buldukları kurum yararına, üretilen, toplanan ve kullanılmayan uygulamalar arasından en uygun seçimi yapabilmektedir. Çalışanların örgütteki uygulamaları bu şekilde seçmesi, “çöp sepeti modeli” olarak adlandırılmaktadır (Cohen, March ve Olsen, 1972: 2).

Tolbert (1985: 1), örgütlerdeki uygulamaların, ortak bir anlayışla ve çevresel etmenlerle şekillenmesini; bu yolla örgüt içinde kuralların oluşmasını, kurumsallaşma süreci olarak tanımlamıştır. Örgütler, kaynaklarını ve fırsatlarını korumak için destekleyici bir çevreye ihtiyaç duymaktadır. Çıktılarını değerlendiren örgütsel alan, örgütlerin kurumsal bir kimliğe bürünmesini sağlamaktadır. Kurumsalcılık kuramı genel olarak, örgütlerin çevre yoluyla düzenlenmelerini ve değişimlerini konu almaktadır (Selznick, 1984: 120).

Bu görüşler, örgütlerin çözümlenmesinde ve değerlendirilmesinde klasik ve neoklasik kuramlara eleştiri olarak, yeni kurumsalcılık kuramının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Bununla beraber, örgütlerin sadece kurumsal bir çerçevede değil; sosyolojik, tarihsel ve bireyler arasındaki etkileşimin de incelendiği bir şekilde

çözümlemesi mümkün hale gelebilmiştir. Böylece modern örgütlerin çözümlemesinde kullanılan unsurların çoğalmasıyla, örgütlerle ilgili olarak daha detaylı bir değerlendirme yapılabilmektedir.

2.1. Yeni Kurumsalcılık ve Değişen Paradigma

Yeni kurumsalcılık ve kurumsalcılık kuramlarında; örgüt ve çevre ilişkisi, örgütlerin resmi yapısında yer almayan farklı bakış açıları ve örgütün şekillenmesinde toplum kültürünün rolü üzerinde incelemeler yapılmıştır. Kurumsalcılık kuramı örgütleri, çoğunlukla çevre ilişkileri açısından incelemiştir. Buna karşılık yeni kurumsalcılık kuramı, bir önceki başlıkta açıklanan kurumsalcılık kuramına göre, örgütleri daha geniş açıdan incelemiştir (DiMaggio ve Powell, 1991: 12).

Yeni kurumsalcılık kuramı; çevreyi, sadece örgütün bağlı olduğu yerel topluluklar olarak incelememiştir. Çevre, üstü kapalı biçimde örgütlere şekil veren, aktörlerin dünyayı değişik bakış açılarıyla algılamalarını sağlayan ve örgütlerin yapısını, eylemlerini ve fikirleri çeşitlendirecek yeni anlayışlar oluşturan bir alan olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte yeni kurumsalcılık kuramı, örgütlerdeki irrasyonelliği, uygulamaların yayılmasını, örgütlerin birbirini etkilemesiyle örgütlerarası alanda oluşan kuralları ve rasyonel olmasına bakılmaksızın kültürün örgüt üzerindeki ikna gücünü incelemektedir (DiMaggio ve Powell, 1991: 13).

Bu araştırmada, yeni kurumsalcılık kuramında yer alan örgütsel alan ve tarihsel kurumsalcılık kavramları doğrultusunda çalışılacaktır. Bu nedenle öncelikle örgütsel alanın hangi unsurlarla meydana geldiği, örgüt içindeki mitler, metaforlar ve ritüeller aracılığıyla açıklanacaktır. Bunun ardından örgütün tarihsel gelişimi ve değişimi incelenecektir.

2.1.1. Örgütlerde Mitler, Metaforlar ve Ritüeller

Bürokratikleşme, rasyonel mitlerin sayısının artmasının sonuçlarındandır ve bu sonuç resmi örgütlerin kurumsal evrimini içermektedir. Örgütsel yapıda mitlerinin üretilişine dair üç özgün aşama sıralanabilir. Bu aşamalardan ilki “Karmaşık Rasyonel İlişki Ağları (Complex Rational Networks)” olarak tanımlanabilir. Toplumlardaki ilişkisel ağlar sık

ve iç içe geçmiş bir hal aldıkça, rasyonel mitlerin sayılarında artış gözlenmektedir. Örgüt içinde görevler, programlar ve çalışmalar mitlerle genellenmektedir. Mitler örgütte, özgün ve yapısal bileşenleri tanımlamaktadır. Örneğin, modern toplumlarda, aynı iş kolunda yer alan farklı örgütlerdeki uygulamalar farklılık gösterebilir. Bu farklılıklardan ortaya çıkan mitler, kurallar ve kamuoyunun fikri, örgütlerin yapıları içine yeni mitler katmasını mümkün kılar (Meyer ve Rowan, 1977: 357).

Mitlerin oluşturulma sürecinde çevrenin desteği ikinci aşamayı oluşturmaktadır. Örgütler tarafından özgün biçimde üretilmiş ve diğer örgütlerle olan ilişkilerde ağ oluşturmuş mitlerin rasyonel olarak meşrulaştığı kabul edilmektedir. Aynı zamanda çoğu mitin sadece devletin desteklediği bir meşruluğu da vardır. Devletlerin kuruluş sürecinde ve kalkınma boyunca, rasyonel mit ve yasa düzenini kuran toplumlar, özellikle belirli örgütsel yapıları meşrulaştıran - başka bir deyişle devletin uygulamalarını destekleyen - kurumlara yasal yetki verme eğilimindedir (Meyer ve Rowan, 1977: 357).

Üçüncü aşama, örgütteki liderlerin mit oluşturma sürecindeki rolleri ile alakalıdır. Çoğunlukla, devlet müdahalesinin yükselişi ve kolektif yargının genişlemesinin sonucu olarak, yerel örgütlerin amaçlarının bu doğrultuda değiştiği düşünülmektedir. Bu görüş yanılıcıdır. Örgütler sıklıkla kendi kurumlarının uygulamalarına çok iyi adaptasyon sağlamaktadır ve kolaylıkla değiştirme yanlısı değildir. Ancak bu uygulamaların şeklinde bazı değişiklikler yapabilmektedir. Birçok örgüt aktif olarak yasal otoritelerden yönetmelikler araştırmakta ve bu tip otoritelerin yasaları içinde amaçlarına ve yapılarına kurumsal kimlik kazandırmaya çalışmaktadır. Örnek olarak; yeni ders programları hazırlayan okul yöneticileri, eğitim kuramları ve hükümetle ilgili gereksinimlerinde kendilerini yenilikçi olarak kabul ettirme çabası içinde yeni mitler üretebilirler. Eğer bu konuda başarılı olurlarsa, içinde buldukları örgüt, yasal yetkililer ve çevre tarafından meşruluk kazanmış olur (Meyer ve Rowan, 1977: 358).

Mitler sadece örgüt içinde değil, örgütsel alanda da herkesin inanışlarını, değerlerini, söylemlerini temsil edebilir. Mitsel prototipler, bireylerin örgütü, metafor kalıplarıyla tarif etmesine yol açabilmektedir. Örgüt için kullanılan her sıfat, örgütün ima edilen bir özelliği olarak kabul edilerek, örgütün metaforik çözümlenmesi yapılabilir. Tıpkı mitolojinin, antik uygarlıklarda bazı toplumsal değerleri meşrulaştırmak için kullanılan sembolik bir söylem olması gibi, mitler de örgütlerde oluşturulmak istenen bazı değerler ve meşruluk için kullanılan söylemler bütünüdür (Luckmann ve Berger, 1991: 236).

Scheuer'a göre (2008: 143) metaforlar, mitlerden farklı olarak örgütler hakkında ayırt edici özellikleri ve örgüt içindeki problemleri tanımlamaya yardımcı olmaktadır. Bireylerin örgütleri tanımlamak amacıyla kullandıkları metaforlar; kurallar, davranışlar, inanışlar ve kültürel özellikler gibi kurumsal fenomenlerin, kişisel görüşlerle nasıl şekillendiği konusunda açıklayıcı olabilir. Örneğin yöneticilerin, örgüt içinde - varsa - agresif tutumları, endişe duyduğu durumlar, örgüte kazandırdıkları veya kaybettirdikleri, çevre ve bireylerle iletişim özellikleri, bireylerin örgütü tanımlarken kullandığı metaforlarla anlaşılabilir. Metaforlar; örgütte geçmişte yer almış bireylerle, hala örgütte yer alan bireyler arasındaki örgüte bakış açısının farklılığını da ortaya koyabilmektedir. Ancak metaforların araştırılmasında dikkat edilmesi gereken bazı konular vardır. Morgan'ın görüşüne göre (2006: 236) bireylerin örgütü tanımlarken kullandıkları metaforlar, kimi zaman diğer bireyleri "günah keçisi" (scapegoating) olarak konumlandırabilir. Örgütteki bireyler suçlayıcı bir tutumla, metaforları kullanarak olumsuz değerlendirmeler için dolaylı olan bu yolu tercih edebilirler. Bu nedenle örgüt araştırmalarında metaforları, örgüt içinde farklı statülerdeki bireylerden toplamak, bu taraflı duruma önlem almak için faydalı olabilir;

Ritüeller, örgütlerin kurallarının ve iş rutinlerinin bir araya getirdiği davranışların bütünü olarak tanımlanabilir (Friedland ve Alford, 1991: 250). Açılış törenleri, toplantılar, anlaşmalar, bütçenin ve planların açıklanması gibi eylemler, bazı örgütsel davranış kalıplarıyla gerçekleşmektedir. Bu kalıplar, sembolik ve ideolojik bir yapıya bürünerek ritüellere dönüşebilmektedir. Gündelik ve kurumsallaşmış ritüellerde, bireyler örgüt içinde rasyonellikten uzak bir düzen oluşturabilirler; bu durum alışlagelmiş örgütsel davranışlardan vazgeçmenin zorluğuyla açıklanabilir. Bu ritüellerde, bireylerin birbirlerine seslenme biçimi dahi örgütün tarihiyle, devletin verdiği resmi unvanlarla ve mitlerle oluşabilmektedir.

Ritüeller, örgütlerde çalışanlar arasında geliştirilen gayri resmi davranışlar olarak da yorumlanabilir. Çalışanlar sosyal ihtiyaçları nedeniyle örgüte yönelik bir fayda götmeksizin bir araya gelip bazı ritüeller oluşturabilirler. Bu ritüeller, amacı dışında bile olsa örgüte fayda sağlayabilir. Örneğin Cuma günü iş çıkışı, çalışanların beraber zaman geçirmeleri iş yaşamlarında verimi ve niteliği artırabilir. Bu özellikteki ritüeller, benzer kültürel altyapılar oluşturarak, çalışanların örgütte daha etkili bir iletişim kurmalarına yardımcı olabilir. Hatta bu gayri resmi toplantılarda lider konumundaki kişi, çalışanlar

üzerinde örgütteki herhangi bir yöneticiden, kuraldan veya düzenlemeden daha etkili olabilir (Morgan, 2006: 182).

2.1.2. Örgütsel Alan, Eşbiçimlilik ve Yayılma

Örgütsel alan, örgütlerin kurumsal bir kimliğe bürünmek için oluşturduğu ve ihtiyaç duyduğu çevre olarak tanımlanabilir. Bir örgütün örgütsel alanı; çalışanları, kaynak sağlayıcıları, tüketicileri/müşterileri, düzenleyici kuruluşları ve benzer hizmetleri veren diğer örgütleri kapsamaktadır. Aynı iş kolunda hizmet veren ancak birbirinden bağımsız olan örgütler; rekabet, devlet veya bireyler aracılığıyla aynı örgütsel alanda yapılandırılmaktadır. Örgütler amaçlarını, uygulamalarını ve birimlerini bu örgütsel alana uyum sağlayacak biçimde oluşturmakta ve değiştirmektedir. Dolayısıyla örgütsel alan, örgütlerin birbirine daha çok benzemesine yol açmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1991: 65). Örgütsel alanın örgütler üzerindeki yapılandırmacı rolü ve uygulamalarının meşruluğunu sağlayan yapısı, örgütlerde mit ve ritüelleri de kontrol etmektedir (Sert, 2008: 25).

Bir örgütün, örgütsel alanın belirlediği uygulamaların dışına çıkamaması ve ilişkili olduğu tüm örgütlerle aynı uygulamalara sahip olması, eşbiçimliliği oluşturmaktadır. Aynı çevrede, aynı şartlarda var olan örgütlerin uygulamaları gittikçe benzeşerek, eşbiçimli olmaktadır. Uygulamalarda eşbiçimlilik, içinde bulunduğu topluma uygunluk (social fitness) göstermektedir (Scott, 2001: 43).

DiMaggio ve Powell'e göre (1991: 67-72) eşbiçimlilik üç farklı biçimde meydana gelmektedir. Zorlayıcı eşbiçimlilik, örgütlere resmi çevrelerin baskısı sonucu oluşmaktadır. Örgütün toplumla paylaştığı ortak yasal çevre, örgütün yapı ve davranışlarını etkilemektedir. Hatta devletin yasal organları, resmi örgütlerin tek düzenleyicisi olabilmektedir. Bu nedenle devlet tarafından şekillendirilmiş örgütlerin uygulamaları, başka türlü düşünülmediği durumlarda zorlayıcı eşbiçimliliğe sahiptir. Örgütler zorlayıcı eşbiçimlilikle statükoyu korumakta ve kesin bir standarta sahip olmaktadır. Kuralcı eşbiçimlilik ise, örgüt içinde belirlenen kurallar tarafından sağlanan eşbiçimliliktir. Bu eşbiçimlilik bir bakıma, örgüt içindeki birimlerin eşgüdümlü olarak çalışmasını ve örgütteki yöneticilerin koyduğu kuralların, çalışanlar tarafından aynen uygulanmasını amaçlamaktadır. Taklitçi eşbiçimlilik, çevrenin getirdiği beklenmedik

koşullarda veya belirsizlikler karşısında bir plan geliştirmeyen örgütlerin, bu koşullarda daha önce başarılı olmuş örgütleri taklit etmesi olarak tanımlanabilir

Modern örgütler, çevre koşullarına uyum sağlamak için dikkatli bir yönetime ihtiyaç duyan açık sistemlerdir. Yeni kurumsalcılık kuramına göre örgütlerin tek bir yönetim biçimi yoktur; yönetim stratejileri çevrenin ihtiyaçlarına göre değişkenlik gösterebilir. İstikrar ve uyum için de örgütlerin örgütsel alanı kendiliğinden oluşmaktadır. Toplumun ihtiyaçlarını farklı yönden karşılayan örgütler, bazı durumlarda birbirlerinin örgütsel alanlarındaki uygulamaları kullanabilirler. Buradan hareketle, eşbiçimlilik sadece bir örgütsel alanda gerçekleşmeyebilir (Morgan, 2006: 142).

Scott ve Meyer (1994: 56) örgütlerde eşbiçimliliğin, örgüt uygulamalarının yayılma yoluyla aktarılması sonucu oluştuğunu ifade etmiştir. Yayılma, uygulamaların örgütlerdeki etkili kişiler tarafından örgütsel alana aktarılması sonucu gerçekleşmektedir. Bu durum örgüt içi hiyerarşiyi de meydana getirmektedir. Örgütteki aktörler uygulamaların yayılmasında ne kadar etkiliyse, örgüt içindeki kararların alınmasında da o kadar etkilidir (Zucker ve Tolberg, 1983: 26).

2.2. Yeni Kurumsalcılık Kuramı Yaklaşımları

Hall ve Taylor (1996: 936-957), yeni kurumsalcılık kuramına örgütlerin tarihsel, sosyolojik ve rasyonel karar verme açısından kurumsallaşma durumlarını inceleyerek katkıda bulunmuştur. Bu kavramlar yeni kurumsalcılık kuramında tarihsel kurumsalcılık, sosyolojik kurumsalcılık ve rasyonel karar verme yaklaşımlarını meydana getirmiştir. Araştırmada Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin örgütsel alanının yanı sıra tarihsel gelişimi de inceleneceğinden, tarihsel kurumsalcılık kavramı açıklanacaktır.

2.2.1. Tarihsel Kurumsalcılık

Bir örgütün kurumsallaşma sürecinin geçmişi, değişimi ve toplumda oluşturduğu izlenimi, örgütün tarihsel perspektifini oluşturmaktadır. Tarihsel kurumsalcılık, örgütlerin değişimini tarihsel açıdan incelemektedir ve en büyük dayanağı bireylerin örgütün eski ve yeni hali hakkındaki görüş farkıdır. Tarihsel kurumsalcılık, resmi

örgütlerin kuralları ve bürokrasisi gibi ortak uygulamaları geçmişten güncele nasıl taşındığını inceleyerek, örgütsel değişimin nasıl ve ne kadar gerçekleştiğini araştırmaktadır (Peters, 2005: 71-75).

1970'lerden bu yana neo-Marxist ve yapısalcı kuramcılar, devletin örgütler üzerindeki etkisini daha yakından incelemeye başlayarak, örgütlerin yapısını resmi açıdan araştırmaya ağırlık vermiştir. Tarihsel kurumsalcılar ise örgütlerdeki kurallar, normlar, uygulamalar, prosedürler ve iş tanımları gibi yapısal elemanları, üç kısımda incelemektedir. Bu kısımlardan birincisi, örgütlerle bireylerin belirli kavramlar ile olan bağlılığın açıklanmasıdır. Bu bağlılığın belirlenmesi için örgütlerde yer alan bireylerin, örgütün kurumsallaşma sürecine katkıda bulunup bulunmadığı ve devlet eliyle oluşturulmuş uygulamaları ne kadar benimsediği incelenmelidir. İkinci kısım, örgüt uygulamalarının ve gelişiminin oluşturduğu "asimetrinin" (asymmetry) araştırılmasıdır. Bunun için örgütün hangi uygulamalarla gelişim gösterdiği ve/veya yerinde saydığı tespit edilmelidir. Üçüncü basamak, örgütlerin hesapta olmayan ve kestirilemeyen durumlarda "patika bağımlılığına" (path dependence) yönelip yönelmediğinin incelenmesidir. Örgütün geçmişinden bu yana hiç değişmeden kullandığı uygulamaların incelenmesi, patika bağımlılığını da ortaya koyacaktır. (Hall ve Taylor, 1996: 938-939).

Tarihsel kurumsalcılıkta patika bağıllığı önemli bir yer kaplamaktadır. Devletin belirlediği politikaları uzun süre uygulayan örgütlerin, bu sınırlayıcı ve belirleyici uygulamaları terk edememesi, patika bağıllığı olarak ifade edilebilir. Buna bağlı olarak örgütlerin evrimsel sürekliliğinin ne durumda olduğu, patika bağıllığını ortaya çıkarabilir. Örneğin "QWERTY" tipi klavyeler uzun süredir kullanılmaktadır ve oldukça geniş bir alana yayılma göstermiştir. Bu klavye tipini değiştirmek hem masraflı, hem de zahmetli olacaktır. Örgütlerde de "QWERTY" metaforuna benzer olarak, gömülü ve adapte olmuş uygulamalardan vazgeçmekte zorluk çekilebilir. Ancak bu uygulamalar, örgütte birtakım işleri kolaylaştırdığı gibi örgütün gelişimini de engelliyor olabilir (Thelen, 1999: 383-386).

Örgütler, geçmiş uygulamaları yeni uygulamalar geliştirirken de kullanabilmektedir. Eski uygulamaların bazıları yok olmuş olsa da, kültürel açıdan etkisini devam ettirebilmektedir. Bu durum, örgütlerdeki uygulamaların etkili olmasına bakılmaksızın ne kadar yayılma gösterdiği ile alakalıdır. Örneğin VHS ile BETA formatında video kasetleri aynı anda piyasa sürülmüştür. Ancak VHS kasetleri, marketlerde daha çok yer aldığı için BETA kasetlerinden daha uzun süreli olmuştur. Bunun nedeni daha iyi bir

teknolojiye sahip olması değildir; sadece daha çok yerde bulunmasıdır. Devlet de, örgütler üzerindeki politikalarının yayılma göstermesine önem vermektedir çünkü farklı uygulamaların varlığı anlaşmazlığa yol açabilmektedir (Ikenberry, 2001: 71-72). Örgütteki uygulamaların eşbiçimliliği, yayılması ve tarihsel gelişimi; örgütsel alandaki stratejilerin, başka bir deyişle “patika”ların oluşturulmasına zemin hazırlayabilmektedir (Hall ve Taylor, 1996: 941).

2.3. Türkiye’de Yüksek Öğretimin Tarihsel Perspektifi

Bu araştırmanın amacı yeni kurumsalcılık kuramında yer alan eşbiçimlilik, yayılma, mit ve ritüel kavramları doğrultusunda Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin örgütsel alanının ve tarihsel gelişiminin çözümlenmesi olarak belirlenmiştir. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin, Türkiye’de yer alan bir yüksek öğretim kurumu olması nedeniyle örgütsel alan unsurları açısından Türkiye’de yüksek öğretimin tarihsel perspektifini incelemek gerekmektedir. Araştırmanın bütünlüğü açısından Türkiye’de yüksek öğretimin tarihsel perspektifine bu bölümde yer vermenin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Türkiye’deki yükseköğretim tarihinde medrese eğitiminden ayrı, ilk laik eğitim kurumlarının kurulması 1773 yılına rastlamaktadır. Bu yılda İstanbul’da Mühendishane-i Bahri-i Hümayun, onu takip eden yıllar da Mühendishane-i Berri-i Hümayun kurulmuştur. 1827’de Tıbbiye ve 1834’de Harbiye kurularak medresenin yanında laik yükseköğrenim veren kurumlar ülkemizde çağdaş anlamda bir üniversitenin temellerini oluşturmuşlardır. Cumhuriyet döneminde Türk yükseköğretim sisteminde yapılan ilk köklü değişiklik ise 1933 reformu ile gerçekleştirilmiştir. Daha sonra, 1946 ve 1973 yıllarında çıkarılan yasalarla reform çabaları sürdürülmüştür (Baskan, 2001: 24).

1933’ten 1946’ya kadarki dönemde üniversite rektörü, Milli Eğitim Bakanının önerisi üzerine Cumhurbaşkanı tarafından, dekanlar ise rektörün önerisi üzerine Milli Eğitim Bakanı tarafından atanmıştır. Bu dönemde rektörün yetkileri kısıtlıdır: Senatoya başkanlık eden rektörün, bir tek oyu olup ve kararları senato vermiştir. Çok partili döneme geçilen 1946 yılında üniversitelere özerklik verilmiştir. Özerklik bu dönemde rektörlerin ve dekanların öğretim üyeleri tarafından seçilmesi olarak yorumlanmıştır. 1961 Anayasa’sında yer alan, “Üniversiteler kendi seçtikleri organlar tarafından

yönetilirler” maddesi, bu özerklik yorumunu desteklemiştir. Bu özerklik anlayışı ile halkın seçtiklerinin üniversitelere idareci ataması anlayışından tamamen uzaklaşmıştır. Bu dönemlerde, dekanlar fakülte kurullarına başkanlık etmişlerdir ve kurullar oldukça geniş yetkilerle donatılmışlardır (Doğramacı, 2007: 14 - 19).

Ankara’da 1935 yılında Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi, 1941 yılında Hukuk Fakültesi, 1943 yılında Fen Fakültesi, 1945 yılında Tıp Fakültesi açılmış ve 1946 yılında bu fakülteler birleştirilerek Ankara Üniversitesi kurulmuştur. 1944 yılında Yüksek Mühendis Mektebi, İstanbul Teknik Üniversitesi’ne dönüştürülmüştür. Çok partili hayata geçilmesiyle birlikte İstanbul ve Ankara dışında da üniversitelerin açılması istekleri artmıştır. 1950 yılında iktidara gelen Demokrat Parti, Amerika Birleşik Devletleri’ndeki bölge üniversitelerinden esinlenerek, İzmir, Trabzon ve Erzurum gibi illerde Ege, Karadeniz Teknik ve Erzurum üniversitelerini kurmuştur (Korkut, 2001: 52-53).

1981 Tarihli Yükseköğretim Kanunu 4 Kasım 1981 tarihli ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, merkeziyetçi yapıyı bütün unsurlarıyla gerçekleştirmek amacıyla, Türkiye’de 35 yıl süren Üniversiteler Kanunu dönemini kapatmıştır. 35 yıl devam eden bu sistemde, üniversitelerin geliştiği ve kalitenin arttığı söylenebilmektedir. 12 Eylül 1980 askeri darbesiyle başlayan yeni dönemde ise üniversiteler, politik eylemlerin önemli bir kaynağı olarak gösterilmiş, bu anlayış içinde üniversitelere yeni bir düzen ve yeni bir istikamet verilmek istenmiştir (Gür ve Küçükcan, 2009: 157).

Türkiye’de 2008 yılı itibariyle üniversitesi olmayan il kalmayıp, 2017 itibariyle ise 118 devlet üniversitesi yer almaktadır. Çok sayıda üniversitenin kısa bir süre içinde kurulması, gerek insan kaynağının yetiştirilmesi, gerekse mali kaynak aktarımı açısından ülke bütçesini çok zorlamakta; üniversitelerin gelişiminin yavaşlamasına neden olmaktadır. 1992’de kurulmuş üniversitelerin bazıları gerek kendi kaynaklarını yaratmaya çalışarak, gerek yöre sanayisinden destek almaya çalışarak ihtiyaçlarını karşılarken, bazıları bu konuda çok yetersiz kalmıştır. Bu üniversitelerin yaşadığı sıkıntılar; bilimsel gelişime katkıları, öğrencilerin gelişimine ve mezuniyet sonrası performanslarına katkıları beklenen düzeyde gerçekleşmemektedir (Kavili, 2010: 26).

2.4. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin Tarihsel Perspektifi

Üniversitenin kurulmasına öncülük eden siyasi aktörler Dr. Lale Aytaman ve Erman Şahin'dir. 23 Nisan 1992'de Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı sebebiyle valilik koltuğuna oturan Muğla Merkez Ortaokulu öğrencisi Vildan Dayan'ın, Milli Eğitim Bakanı Köksal Toptan'ı arayıp Muğla'ya üniversite istemesinin, üniversitenin kuruluş aşamasını hızlandırdığı bazı gazetelerde yer almıştır (İlkadım Gazetesi, 1992). Dönemin Muğla Valisi Dr. Lale Aytaman'ın, dönemin YÖK Başkanı İhsan Doğramacı ile görüşmesiyle başlayan sürecin sonunda, Muğlalı Devlet Bakanı Erman Şahin'in de desteğiyle, Bakanlar Kurulu toplantısında Muğla Üniversitesi'nin kurulması kesinleşmiştir. Kuruluş aşamasında üniversitenin adının Gökova Üniversitesi olacağı öne sürülmüştür (İlkadım Gazetesi, 1992). Üniversitenin kuruluş aşamasında yer alan siyasi aktörlerden birinin de, Muğla'ya bir fakülte kazandırma çabası vermiş olan Eski Muğla Milletvekili Ahmet Altıntaş'ın olduğu, dönemin Muğla Belediye Başkanı Orhan Çakır tarafından ifade edilmiştir (Hamle, 1992). Bu süreç sonunda Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi (kuruluş adıyla Muğla Üniversitesi) 1992 yılında, 3837 sayılı kanunla kurulmuştur. Kuruluş aşamasında ise üniversiteye 1303 akademik personel ve 962 idari kadro istenmiştir (Hamle, 1992).

Daha önce de bahsedildiği üzere mitsel prototipler, bireylerin metafor kalıpları kullanarak örgütleri betimlemesini sağlayabilir. Bu bağlamda Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin yapı ve uygulamalarında mit ve ritüellere ilişkin ipuçları içeren bir özelliğinin de, amblemi olabileceği düşünülmektedir. Muğla ile bütünleşen üniversitenin amblemindeki sütunlar, Muğla'nın, birçok devrin ve kültürün adım başı izlerinin görülebileceği tarih ve kültür mirasıyla turistik zenginliğini; kemerler, geçmişten günümüze kültürler arasındaki geçişi; mavi çizgiler, Muğla'nın denizini; çam ağacı, Muğla'nın zengin orman ve doğal varlığını simgelemektedir (www.mu.edu.tr, 2016).

20/09/2005 tarihli 25942 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliğinin” 8. maddesi gereği, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde mali yönetim ve kontrolünü daha etkin ve verimli hale getirebilmek amacıyla, 29/11/2005 tarihli 388 sayılı Senato Kararıyla “Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulu” (ADKKGK) ve 27/06/2006 tarihli 355 sayılı Senato Kararıyla “Strateji Planlama Kurulu” (SPK)

kurulmuştur. Bu iki kurulun hazırladıkları bilgi ve raporlar ile kurumsal değerlendirme ve stratejik plan çalışmaları tamamlanmıştır. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin stratejik planı, bu kurulların raporları ışığında hazırlanmış olup 2009-2013 yılları arasında kendisine dört temel stratejik amaç belirlemiştir. Bunlar, yönetim sistemlerini oluşturmak, eğitim-öğretimi iyileştirmek, araştırmayı iyileştirmek ve toplumla ilişkileri iyileştirmek olarak belirtilmiştir (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi 20. Yıl Raporu, 2012). Üniversitenin belirlediği bu stratejik amaçlar, örgütsel alanının kapsamı hakkında bilgi vermektedir.

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin misyonu ve vizyonu, üniversitenin uygulamalarında yayılma olması beklenen söylemler olduğundan, görüşme sorularının hazırlanmasında yararlanılacaktır. Üniversitenin web sitesinde yer alan misyon ve vizyon şu şekilde belirtilmiştir (www.mu.edu.tr, 2016):

"Miyon;

Bilimsel çalışma, araştırma ve yayınlarını çağdaş dünyanın kabul ettiği bilim insanların rehberliğinde gerçekleştirilecek eğitim-öğretimle;

Ülkesi ve insanlık için yapması gerekenler konusunda fikri yapısı şekillenmiş;

Hür ve bilimsel düşünme gücüne sahip, laik, demokrat ve erdemli bir birey olmanın ancak sevgi ve hoşgörü dolu bir yürekle mümkün olabileceğine inanmış;

Milletimizin ve insanlığın geleceğe güvenle bakmalarını mümkün kılacak bilgi, beceri, heyecan ve iradeyle donatılmış;

Atatürk ilke ve inkılapları ışığında Türk toplumunun değerlerini tanıyan ve tanıtan bireyler yetiştirmek ve;

Öğrencileri ile birlikte Muğla Sıtkı Koçman Üniversiteli olmanın gururunu çalışanlarında da yaratmak ve yaşatmak."

"Vizyon;

Dünya standartlarında gerçekleştirdiği Eğitim-Öğretim, araştırma ve uygulamalarıyla insanlığa sunduğu hizmetlerinin garantisini kendi adında taşıyan ve bu hizmetlerin toplumsal refaha dönüştürülmesinde öncülük eden;

Öğrencisi, çalışanı, bilim ve sanat dünyası için sürekli cazibe merkezi olan bir üniversite."

Görüldüğü üzere, misyonda yer alan ifadelerden üniversitenin laik eğitime, Atatürk ilkelerine ve Türk toplumunun değerlerine önem verdiği anlaşılmaktadır. Ayrıca içinde bulunduğu çevreyi şekillendirme ile ilgili birtakım görüşler de belirtilmiştir. Vizyonda yer alan ifadelerden ise öğrencisinin ve çalışanlarının yanı sıra bilim ve sanat çevresi için de cazibe merkezi olma iddiası taşıdığı açıkça görülebilir.

2.5. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin Örgütsel Alanı

Muğla'daki ilk yükseköğretim birimleri, 1975 yılında Ankara İktisadî ve Ticarî İlimler Akademisi'ne bağlı olarak kurulmuştur. 1981-1982 yılında kapatılan Muğla Eğitim Enstitüsü, 1982 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi'ne bağlanmış olan Muğla İşletmecilik Yüksekokulu ve 1989 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi'ne bağlı olarak kurulmuş olan Muğla Meslek Yüksekokulu, üniversite kurulmadan önceki yükseköğretim birimleridir. Üniversitenin kurulmasıyla Muğla İşletmecilik Yüksekokulu İktisadî ve İdarî Bilimler Fakültesi'ne, Muğla Meslek Yüksekokulu da Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'ne bağlanmıştır. Üniversitenin kurulduğu dönemde 4 fakülte (Fen-Edebiyat, Eğitim, İktisadi İdari, Su Ürünleri), 2 yüksekokul (Muğla Meslek Yüksekokulu ve Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik) ve 2 enstitü (Sosyal Bilimler ve Fen Bilimleri) yer almıştır. Günümüzde Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde, 10 fakülte, 3 enstitü, 5 yüksekokul, 10 meslek yüksekokulu, 14 araştırma ve uygulama merkezi yer almaktadır. Üniversitede 146 bölüm/program, 43 ana bilim dalında 24.000 öğrenciye, 900'ü aşan öğretim elemanı ve 700'e yaklaşan idarî personel ile eğitim öğretim hizmeti verilmektedir (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi 20.Yıl Raporu, 2012).

Muğla İl Özel İdaresi tarafından Kötekli'de önceden yaptırılan sosyal tesislerin üniversiteye devredilmesi sonucu, üniversite kampüsünün Kötekli'de yer alması öngörülmüştür. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin öğretime başladığı yılda öğrenciler için barınma sorununun yaşandığı, kurucu rektör Prof. Dr. Ethem Ruhi Fırlalı tarafından belirtilmiştir. Fırlalı, üniversitenin açılışından 1 yıl sonra yaptığı konuşmada, üniversitede Güzel Sanatlar ve Spor Bilimleri fakültelerinin açılmasını istediğini, öğrenci sayısının 1 yılda 1155'ten 1658'e çıktığını ve yurt probleminin bir an önce çözülmesi gerektiğini ifade etmiştir. Dönemin Devlet Bakanı Erman Şahin, bu talebe yönelik eski evlerin restore edilerek öğrencilere kiraya verileceğini, Muğla'nın

çevreye zararlı tesislerle değil; üniversite ile gelişeceğini belirtmiştir. Ethem Ruhi Fırlalı, Muğla'da Kredi ve Yurtlar Kurumu'na bağlı hizmet veren yurdun, 156 kız ve 312 erkek öğrenci kapasitesinin olduğunu ve üniversite için yetersiz kaldığını da ilk öğretim yılı sonundaki brifingde açıklamıştır. Günümüzde Kredi Yurtlar Kurumu'na bağlı bu yurda bir yenisi eklenmiştir. Bu yurtlardan Milli Piyango Kız Öğrenci Yurdu 1500; Prof. Dr. Ethem Ruhi Fırlalı Erkek Öğrenci Yurdu 1300 yatak kapasitesine sahiptir. Ortaca Öğrenci Yurdu 216'sı Kız, 108'i erkek olmak üzere toplam 324; Fethiye Sıtkı Mefharet Koçman Öğrenci Yurdu ise 150'si kız, 150'si erkek olmak üzere toplam 300 yatak kapasitelidir (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi 20.Yıl Raporu, 2012).

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, 1994 yılında hızlı bir gelişme ve yatırım projesi başlatmıştır. Bu sürece büyük ölçüde Sıtkı Koçman mali katkılarıyla destek olmuştur. Üniversitenin idari ve akademik personeli ile öğrenciler, uluslararası işbirliği projelerinde yaklaşık 1.000.000 Euro tutarında hibe kullanmıştır. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin, Avrupa'da yaklaşık 100 üniversiteyle Erasmus ikili anlaşması olduğu gibi, yurtiçinde de Farabi değişim programında etkin olduğu söylenebilir. Üniversite'nin 2011-2012 eğitim öğretim yılında yabancı uyruklu öğrencilere kayıt başlamıştır (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi 20.Yıl Raporu, 2012).

2.6. Yurtiçi ve Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde yeni kurumsalcılık kuramı ile ilgili yapılmış bilimsel araştırmalar yer alacaktır. Öncelikle yurtiçinde yapılan bilimsel araştırmalar, sonra da yurtdışında yapılan bilimsel araştırmalar incelenecektir. Bu doğrultuda gerçekleştirilmiş bilimsel araştırmaların amacı, yöntemi, bulguları ve sonuçları açıklanacaktır.

2.6.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

Yeni kurumsalcılık kuramı 1970'li yıllardan bu yana; mit, ritüel, yayılma, tarihsel kurumsalcılık, sosyolojik kurumsalcılık ve rasyonel karar verme gibi kavramlarla örgütlerin çözümlenmesinde kullanılmıştır. Türkiye'de ise yeni kurumsalcılık kuramı ile ilgili yapılan çalışmalar 2000'li yıllardan sonra gerçekleşmiştir. Bu durumda yeni kurumsalcılık kuramının Türkiye'deki geçmişinin pek eski olmadığı görülmektedir.

Aypay (2001), yeni kurumsalcılık kuramını klasik ve neoklasik örgüt kuramlarıyla karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Aypay'ın çalışmasında yeni kurumsalcılığın ve diğer kuramların, örgütsel yapıyı yorumlama şekilleri karşılaştırılmıştır. Aypay, çalışmasını doküman incelemesi yoluyla gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada örgütlerdeki zorlayıcı eşbiçimlilik ve kurumsal baskı da açıklanmıştır. Örgütsel alanı, kurumsal çerçeveyi ve eşbiçimliliği yorumlayan Aypay, eğitim kurumlarının örgütsel alanlarının kurumsal baskıyla ve zorlayıcı eşbiçimlilikle şekillendiğini savunmuştur.

Kalaycı (2006), eğitim fakültelerinde çalışan öğretim elemanlarının görüşlerinden faydalanarak, 1998 yılında YÖK tarafından uygulamaya geçirilen yeniden yapılanma çalışmalarını, bunların kurumsallaşma düzeylerini ve örgütsel davranışı araştırmıştır. Bu araştırma ile eğitim fakültelerindeki örgütsel davranışlar; eğitim fakültelerinin eski veya yeni oluşuna, öğretim elemanlarının cinsiyetine, kıdemine, unvanına, yönetici olup olmamasına, verdiği derslere göre değerlendirilmiştir. Bununla beraber, araştırmada fakültelerde benimsenen örgütsel modeller ile oluşan kurumsal baskı türleri arasında ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

Araştırma genel tarama modeli ile yapılmıştır. Araştırmanın evreni, 2005-2006 öğretim yılında, Türkiye'deki eğitim fakültelerinde görev yapan öğretim elemanları; araştırmanın örnekleme sekiz eğitim fakültesinin öğretim elemanlarıdır. Örneklemede toplanabilen 230 anket SPSS ile çözümlenmiştir. Öğretim elemanlarının görüşlerinin çözümlenmesiyle, tüm öğretim elemanlarının yeniden yapılanmayla ilgili alanlarda görüş ortalamalarının "katılmıyorum" ve "kararsızım" derecesinde olduğu bulunmuştur. Düzenleyici ve bilişsel kurumsal baskı alanlarında; sistem, politik ve bürokratik örgütsel modelleri algılarında öğretim üyelerinin görev yaptıkları fakültele göre farklılık olduğu görülmüştür. Öğretim elemanlarının yöneticilik görevlerinin olması, değerlendirilen alanı algılamalarında farklılığa neden olmamıştır.

Bolat ve Seymen (2006), "Yönetim ve Örgüt Düşüncesinde Kurumsalcılık, Yeni Kurumsalcılık ve Kurumsal Eşbiçimlilik" adlı makaleyi Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi'nde yayınlamıştır. Bu makalede öncelikle kurum kavramı açıklanarak, kurumlardaki uygulamaların zorlayıcı, kuralcı veya taklitçi eşbiçimlilik şeklinde yayılması incelenmiştir. Bu kavramların yanı sıra kurumsalcılık kuramının gelişimi ve yeni kurumsalcılık kuramının ortaya çıkışı açıklanmıştır. Bu araştırma alanyazın taraması yoluyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın sonucunda kurumsalcılığın tarihsel gelişim süreci incelenmiş, temelde iki dönemin yani eski kurumsalcılık ve yeni kurumsalcılık döneminin varlığına dikkat çekilmiştir. Genel olarak, kurumsalcılık kuramının disiplinler arası çalışmaları içeren bir kuram olduğuna ve özellikle sosyoloji, iktisat ve siyaset bilimindeki çalışmalardan beslendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Sert (2008), Yükseköğretim Kurulu'nu yeni kurumsalcılık kuramı yoluyla çözümlenmiştir. Bu çalışmada Sert, yeni kurumsalcılık kuramından yola çıkarak, örgütsel bir ortamda yapıların ve uygulamaların nasıl yayıldığını incelemiştir. Yayılmanın açıklanmasında, epistemolojik ve ontolojik sebeplerden dolayı temel farklılıklar olmuştur. Araştırma örgütsel bir ortamda bazı yapı ve uygulamaların nasıl yayılıp, bazılarının da nasıl yayılmadığı hakkında bulgular elde etmeyi amaçlamıştır. Sonuç olarak, Türkiye'de üst düzeyde bürokratik bir yapıya sahip olan Yükseköğretim Kurulu bağlamında uygulamaların yayılma sürecini incelemek üzere nitel bir araştırma deseni oluşturulmuştur. Halen görevde olan ya da daha önce görev yapmış olan üniversite rektörleri ve kurul üyeleri ile görüşmeler yapılmış; elde edilen veriler nitel yöntemlerle analiz edilmiştir. Ayrıca görüşmeler, doküman taramasıyla da desteklenmiştir.

Araştırmadaki bulgular, Türkiye'de yükseköğretimin tarihsel açıdan incelenmesiyle ortaya çıkmıştır. Günümüz yükseköğretim yöneticilerinin yorumu, Yükseköğretim Kurulu'nun yeniden gözden geçirilmesini önermektedir. Bu çalışmada ulaşılan önemli bir sonuç, Yükseköğretim Kurulu gibi düzenleyici bir örgütün dahi içinde bulunduğu örgütsel alandan gelen baskılara maruz kaldığıdır. Sert'in (2008) çalışmasına göre kurul, yapılarını ve uygulamalarını yeniden tanımlamak durumundadır.

Acer (2015), tüm ülke boyunca yayılan Türk devlet üniversitelerinin yapısal özelliklerini incelemek ve üniversitelerde görev yapan öğretim elamanlarının algılarına göre üniversitelerde nasıl örgütsel modellerin oluştuğunu ortaya çıkarmak amacıyla Türkiye'de yükseköğretimin genişlemesinin yeni kurumsalcılık perspektifi açısından incelenmesi konulu doktora tezini yazmıştır. Bu çalışma yeni kurumsalcılıktan yararlanarak, Türk yükseköğretiminde nitelik ve nicelik, çeşitlilik ve homojenlik gibi konulara da dikkat çekmektedir.

Bu çalışmada nitel ve nicel yöntemler birlikte kullanılmıştır. Üniversitelerin yapısal ve sembolik özelliklerinden, akademik performans durumlarından elde edilen nitel veriler ile devlet üniversitelerinde görülen örgütsel modelleri belirlemek için elde edilen nicel

veriler birleştirilmiştir. Bu çalışmanın evrenini 1982 öncesi ve 2006 yılı sonrası kurulan 78 tane devlet üniversitesi, örneklemini ise amaçlı tabakalı örnekleme yöntemi ile seçilen toplamda 51 tane devlet üniversitesi oluşturmaktadır. Bu çalışmada kullanılan faaliyet raporları, stratejik gelişim planları, slogan ve misyon ifadeleri gibi nitel veriler doküman analizi yöntemi ile toplanmıştır. Nicel veriler ise, Aypay (2001) tarafından Türkçeye çevrilen “Örgütsel Davranış Ölçeği” ile elde edilmiştir.

Araştırmanın sonucu olarak, üniversitelerin artan sayısına paralel olarak kalitelerinin de arttığı söylenememektedir. Aynı zamanda, çeşitlilik ve homojenleşme konusunda ise yeni açılan üniversitelerin yüksek derecede bürokratik üniversite modeli sergilemelerinden dolayı giderek benzer özellikler göstererek Türk yükseköğretim sisteminin aynılaşmasını sağladığı görülmektedir.

2.6.2. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Hall ve Taylor (1996), yeni kurumsalcılık kuramını 3 farklı yaklaşımla ele alarak, “Political Science and the Three New Institutionalisms” isimli makalede yorumlamıştır. Bu çalışmada, 1977’de Meyer ve Rowan’ın yeni kurumsalcılık kuramını ayrıntılı olarak incelediği “Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony” makalesine atıfta bulunularak söz konusu mitlerin ve ritüellerin, kurumların uygulama alanında nasıl bir yer ettiği de bu 3 yaklaşımla ele alınmıştır. Bu amaçla tarihsel, sosyolojik kurumsalcılık ile rasyonel karar verme açısından kurumların uygulamalarının ve örgütsel alanlarının nasıl şekillendiği açıklanmaya çalışılmıştır.

Immergut (1998), yeni kurumsalcılık kuramının tarihsel gelişimini incelemek amacıyla Politics and Society dergisinde “The Theoretical Core of the New Institutionalism” adlı bir makale yayınlamıştır. Bu makale kurumsalcı, davranışçı, sosyal belirlemeci (social determinist) ve Marksist paradigmalardan, yeni kurumsalcılığın nasıl beslendiğini konu almıştır. Bunun için doküman incelemesi yapılmıştır. İlgili alanyazında çoğu alıntının Hall ve Taylor’dan yapılmış olması dikkat çekicidir. Immergut, sonuç olarak tarihsel kurumsalcılığın çoğunlukla davranışçı kuramlardan yararlandığını ve bireylerin tutumunun kurumların tarihi gelişimini yönlendirici bir rol oynadığını ortaya koymuştur.

Williams (2012), kurumların göçmen niteliğindeki çalışanlarıyla değişme sürecini konu alan doktora tezi için bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmacı, kurumsal değişimin iç

ve dış kökenli kaynaklarını yeni kurumsalcılık yaklaşımları olan tarihsel kurumsalcılık, sosyolojik kurumsalcılık ve rasyonel karar verme ile çözümlenmiştir. Bu amaçla vatandaşlık, vatandaşlığa kabul süreci ve göçmen politikaları çerçevesinde karşılaştırmalı bir araştırma gerçekleştirilmiştir. 2000-2010 yılları arasında İngiltere ve Almanya'nın göçmen politikaları, vatandaşlığa kabul şartları ve vatandaşlık hakkı kazanan göçmenlere sundukları uygulamalar incelenmiştir. Bu iki farklı ülkenin göçmen politikası alanında karar veren aktörlerinin yeni kurumsalcılık yoluyla ortaya çıkarılan görüşleri doğrultusunda İngiltere'nin, yüksek nitelikli göçmenlerin çalıştığı kurumlarda çokkültürlü ve toleranslı bir çalışma ortamı sağladığı; Almanya'nın ise kurumlarında göçmenlere yönelik daha bireysel değerlendirmelerde bulunup, genelde vatandaşlığa geçme hususunda daha esnek davrandığı bulgusuna ulaşılmıştır. İngiltere'nin çokkültürlü anlayışının temelinde, meşrulaşmış bir anglophone (ana dili İngilizce) vatandaşlık birliğine dahil olması gösterilmiştir.

Bullard (2007), sosyal bilimler fakültelerinin kapitalist uygulamalarını incelemek amacıyla "Academic Capitalism in Social Sciences Faculty Responses to The Entrepreneurial University" isimli bir doktora tezi hazırlamıştır. Bu çalışmada piyasaya açılan ve pazarlama tekniklerini etkin bir şekilde kullanan üniversitelerin parayı yönetmek için başvurdukları "akademik kapitalizm" incelenmiştir. Nitel araştırma teknikleri kullanılan bu çalışmada, 2006 yılının Mart ve Temmuz ayları arasında 37 görüşmenin veri analizi yapılmıştır. Çalışma evreni Florida Üniversitesi'nin sosyoloji, kriminoloji ve ekonomi profesörlerinden oluşmaktadır. Çalışma, kuramsal çerçevede kurumsalcılık ve kaynak bağılılığı (resource dependence theory) teorilerini inceleyerek akademik kapitalizmi tanımlamıştır.

Bulgular, kurumsalcılığın ve kaynak bağımlılığı teorilerinin küreselleşmeye olan etkilerini ortaya çıkarmıştır. Fakültelerin akademik kapitalizmi, kurumsalcılık kuramında yer alan meşruluk kazanma, kaynak bağılılığı kuramında yer alan dış kökenli kaynaklara başvurma ve küresel piyasada yer alabilmek için büyük eğilimlere yönelme ile ilgili olarak açıklanmıştır. Sonuç olarak sosyal bilimler fakültelerinin kapitalist yaklaşımının daha çok teknoloji aktarımı ve patent içermeyen hibeler ile ilgili olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda bu fakültelerin kapitalist uygulamalarının ekonomi sahasında kendine yer bulamadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Löf (2014), Avrupa Parlamento'sundaki resmi ve gayri resmi uygulamalar arasındaki ilişkiyi yeni kurumsalcılık kuramı perspektifinden incelemek amacıyla "Path

Dependence and Gradual Change” isimli bir yüksek lisans tezi hazırlamıştır. Lööf, Avrupa Parlamento’sunun kurumsal değişiminin ve gayri resmi uygulamalarının daha kapsamlı anlaşılmasını ve yeni kurumsalcılık yaklaşımları olan rasyonel karar verme, tarihsel kurumsalcılık ve sosyolojik kurumsalcılık ile politik bir araştırmanın yapılmasını amaçlamıştır.

Araştırma nitel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Avrupa Parlamento’sunun 4. ve 7. dönem İsveç üyeleri ile yapılan 14 görüşme sonucu bulgular elde edilmiştir. Araştırma sonucunda parlamentonun kurumsallaşmış bir niteliğinin, bir zamanlar gayri resmi uygulamalarının resmi uygulamalara dönüşmesi sonucu meydana geldiği ortaya çıkmıştır. Düzenlemeler ve sözleşmelerle parlamento üyelerinin gayri resmi ilişkileri değişmiş; parlamentonun Avrupa Komisyonu’na bakış açısı ve üyelerinin seçimiyle ilgili prosedürleri de bununla beraber farklılaşmıştır. Araştırma, yeni kurumsalcılık kuramının politik göstergelerin anlaşılmasında kapsamlı olarak kullanılabilmesini ve Avrupa Parlamentosu’nun resmi ve gayri resmi uygulamalarla ortak karakterize edilmesini ortaya koymuştur

Yapılan alanyazın taraması sonucunda, geçmiş yıllarda Türkiye’deki bir yükseköğretim kurumunun yapı ve uygulamalarının yeni kurumsalcılık kuramı yoluyla çözümlenmesi ile ilgili bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’nin örgütsel alanı ve tarihsel gelişiminin yeni kurumsalcılık kuramı yoluyla çözümlenmesine karar verilmiştir. Bu araştırmada, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’nin örgütsel alanı ve tarihsel gelişimi; bünyesinde görev yapmış ya da görev yapmakta olan üst düzey akademik yöneticilerin görüşleri doğrultusunda, yeni kurumsalcılık kuramı yoluyla çözümlenecektir. Böylece, üniversitenin çevresel etkilerle, eşbiçimlilik kavramıyla, geçmişiyile ve mitlerle nasıl şekillendiği incelenecektir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Deseni

Bu araştırma, tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Araştırmada, bireysel yorumlamaların yeni kurumsalcılık kuramına katkı sağlayacağı düşüncesiyle, araştırma verilerinin toplanması ve çözümlenmesi için nitel araştırma deseni benimsenmiştir. Çünkü nitel araştırmanın, problem durumunun bireysel bakış açılarıyla değerlendirilmesine olanak sağladığı düşünülmüştür. Üniversitede görev yapan ve görev yapmış olan yöneticilerin problemle ilgili görüşleri nitel araştırma ile değerlendirilmiştir.

Araştırmanın dayandığı kuramsal çerçeve yeni kurumsalcılıktır. Yeni kurumsalcılık kuramında yer alan mit, ritüel, metafor, örgütsel alan ve tarihsel kurumsalcılık kavramları yoluyla Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin örgütsel çözümlemesi yapılması amaçlanmıştır. Örgütsel alanda yer alan mitler, ritüeller ve metaforlar ise; örgüt içindeki toplumsal davranış, yapı, işleyiş ve değerlerin tanımı ve çözümlenmesi sonucunda tespit edilebilir. Bu nedenle araştırma mitler, ritüeller ve metaforları açığa çıkarmak amacıyla yapılmıştır.

Araştırmada örgütsel çözümlemeye katkıda bulunacak diğer kavram, tarihsel kurumsalcılıktır. Tarihsel kurumsalcılık bağlamında yapılan araştırmalarda örgütün tarihsel ve geleneksel açıdan sahip olduğu değerleri açığa vurmaya amaçlanmıştır. Bunun yanı sıra, örgüt içinde yer alan bireylerin hep farkında oldukları ancak derinlemesine bir

yorum yapmadıkları genel kavramların açıklanması da örgütsel çözümlemede amaçlanan unsurlardan biridir. Bu nedenle örgütün tarihsel gelişiminin araştırılması, yöneticilerin ayrıntılı yorumlar yapmasına olanak sağlamak için tarama modeline göre tasarlanmış ve nitel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.

Karasar'ın (2007: 77) ifade ettiği üzere tarama modelleri geçmişten günümüze kadar varlığını sürdüren durumların nasıl oluştuğunu betimlemeye yöneliktir. Üniversitede varlığını sürdüren olayların ve durumların tarihsel gelişimini incelemek amacıyla nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Tarama modelindeki araştırmalarda; olaylar, durumlar ve olgular var oldukları dönemin koşullarına göre değerlendirilmelidir. Bireylerin örgüte yönelik yorumları, yeni kurumsalcılık kuramıyla örgütlerin çözümlenmesinde büyük yer kaplamaktadır. Bu nedenle, araştırmada görüşülen kişilerin yorumlarının ve söylemlerinin çözümlenmesi için en uygun seçenek olan tematik içerik analizi kullanılmıştır.

Araştırmamız bir durum çalışması özelliği göstermektedir. Kuramsal bağlamda yeni kurumsalcılık kuramı ele alındığı için, bu kuramın hangi ortam ve koşullarda daha iyi sonuç verdiği ile ilgili olarak yapılan çalışmalar, durum çalışmasının güçlü bir özelliği olarak öne çıkmaktadır. Bununla beraber, durum çalışmasıyla ilgili olarak araştırmacı alanyazın araştırmalarını dikkatle yapmalı ve farklı durumlarda, kültürel farklılıklarda tutarlı açıklamalar yapabilmek için araştırma kurgusunu iyice gözden geçirmelidir. Bu nedenle durum çalışmasında dikkatli olunması gereken hususlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Akar, 2016: 119 - 146):

- a) Durumun iyi tanımlanarak, araştırma önerisinin bu tanımlamaya uygun olarak hazırlanması,
- b) İç ve dış geçerliklerin sağlanabilmesi,
- c) Veri toplama araçlarının farklı kültürel ortamlarda da sonuç verecek şekilde elverişli hale getirilmesi,
- d) Verilerin araştırma sorularıyla örtüşecek biçimde çözümlenmesi.

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, Muğla Üniversitesi'nde görev yapmış olan ve halen görevini sürdüren yöneticilerden oluşmuştur. Kurucu rektör, görev yapmış rektörler, rektör yardımcıları, fakülte dekanları, enstitü müdürleri ve yüksekokul müdürleri olmak üzere yaklaşık 20 kişiyle görüşme yapılması planlanmıştır. Araştırmada, görüşülmesi planlanan 20 yöneticiden 15'iyle yapılan görüşmeler kullanılmıştır. Görüşmelerin yapıldığı sırada bu yöneticilerden 8'i yöneticilik görevini sürdürmekte iken, 7'si yöneticilik görevi yapmış ve idari kadrodan ayrılmış durumdadır. Görüşme yapılan 14 yöneticinin akademik unvanı profesör, 1 yöneticinin akademik unvanı doçenttir. Görüşme kişilerinden 2'si kadın, 13'ü erkektir. Bu durum, çalışma grubundaki kadın yöneticilerin azlığından kaynaklanmaktadır.

3.3. Veri Toplama Teknikleri

Araştırmada nitel araştırma tekniklerinden görüşme ve doküman incelemesi kullanılmıştır. Araştırmanın planlandığı Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde ortak davranışların, söylemlerin ve ortak oluşturulan resmi veya gayri resmi kuralların, görüşme yoluyla ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Verilerin tarihsel açıdan çözümlenmesi için de doküman incelemesine başvurulmuştur.

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin kuruluşunu ve gelişimini tarihsel açıdan ortaya koymak amacıyla öncelikle doküman incelemesi yapılmıştır. Bu doğrultuda üniversitenin kurumsallaşma altyapısının öğrenilmesi için kuramsal çerçeveye ve alt problemlere uygun yönetmelikler, haberler, raporlar ve kitaplar incelenmiştir. Söz konusu dokümanlar, görüşme sorularının da oluşturulmasına katkı yapmıştır. Bununla birlikte üniversitenin örgütsel alanını çözümlenmek amacıyla da dokümanlardan faydalanılmıştır.

Araştırmada, doküman incelemesinden elde edilen bilgiler doğrultusunda kullanılan diğer bir veri toplama aracı görüşmedir. Görüşme, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin yapı ve uygulamalarındaki örgütsel alanda yer alan mit ve ritüelleri, tarihsel gelişimi ve yayılmayı incelemek amacıyla kullanılmıştır. Yeni kurumsalcılık kuramı çerçevesinde problem ve alt problemler doğrultusunda bir görüşme formu hazırlanmıştır.

Araştırmanın alt problemleri, görüşme sorularının hazırlanmasına zemin hazırlamak için iki kısımda belirtilmiştir: Tarihsel Perspektif ve Örgütsel Alan Perspektifi. Tarihsel alan perspektifinde, “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin kuruluş aşamasında nasıl gelişmeler yaşanmıştır?” alt problemi incelenmiştir. Örgütsel alan perspektifinde ise “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin örgütsel alanı nasıl özelliklere sahiptir?”, “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde ne gibi mitler ve ritüeller oluşturulmuştur?” ve “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde yer alan uygulamalar nasıl değerlendirilmektedir?” alt problemleri incelenmiştir.

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin yapı ve uygulamalarının tarihsel perspektifini incelemek için dokümanlardan yararlanılarak görüşme soruları hazırlanmıştır. Üniversitenin örgütsel alan perspektifini incelemek için ise yeni kurumsalcılık kuramında yer alan mit ve ritüellere uygun görüşme soruları hazırlanmıştır. Bununla beraber örgütsel alanı incelemek amacıyla hazırlanan görüşme sorularının, yeni kurumsalcılık kuramında yer alan yayılma ve eşbiçimlilik kavramlarına katkıda bulunacak biçimde hazırlanması gözetilmiştir.

Görüşme soruları yarı-yapılandırılmış olarak planlanmıştır. Yarı-yapılandırılmış görüşme soruları, yapılandırılmış görüşme sorularından farklı olarak görüşme yapılan kişilerin araştırma konusu ile ilgili özel olarak yorum yapabilecekleri bir görüşmeye olanak sağlayabilir (Berg, 2007: 95). Araştırmanın alt problemlerine detaylı bir açıklama getirmesi amacıyla görüşme yapılan kişinin yanıtlarına ve soruları anlayışına göre sondalar veya alternatif sorular sorulabilir. Burada amaç, görüşülen kişiyi belirli bir konuya yönlendirmek değil; kişinin düşüncelerine ve deneyimlerine farklı söylemlerle ulaşılabilir. Bu noktada aynı alt problemin açıklanması amacıyla sorular, sadece farklı bir biçim kullanılarak sorulabilir. Görüşme sorularına ayrıntı öğrenmek, konuları açıklamak ve anlaşılmayan soruları aydınlatmak için de alternatif sorular veya sondalar eklenebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 132-133).

Yarı-yapılandırılmış olarak hazırlanan görüşme formu, görüş ve önerileri için alan uzmanlarına (Doç. Dr. Ahmet YILDIZ, Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA, Öğr. Gör. Dr. Fevziye SAYILAN, Yrd. Doç. Dr. Aynur BİLİR, Doç. Dr. Cemal Ergin EKİNCİ, Yrd. Doç. Dr. Fatma TEZCAN) gönderilmiştir. Alan uzmanlarının önerileri sonucunda görüşme formunda birtakım değişiklikler yapılmıştır. Görüşme formunun bu haliyle yapılan pilot görüşmeler sonucunda –özellikle sonda sorularda- son değişiklikler yapılmış ve form, görüşmeler için hazır hale getirilmiştir.

Görüşme formunun birinci bölümünde yöneticilerin demografik özellikleri ele alınmıştır. Demografik özellikler bölümünde yöneticilerin yaşı, cinsiyeti, mezun oldukları bölümler, görev yaptıkları birimler, yöneticilik deneyimleri, yayınları ve yurtdışı deneyimleri yer almaktadır. Görüşme formunun ikinci bölümünde ise üniversitenin tarihsel ve örgütsel alan perspektifinin incelenmesi amacıyla sorulan sorular yer almaktadır.

Verilerin toplanması sürecinde öncelikle görüşme yapılacak kişilerin bir listesi hazırlanmıştır. Bu doğrultuda randevu alma amacıyla listede yer alan yöneticilerle ön görüşme yapılmıştır. Bu ön görüşme sırasında araştırmanın amacı, görüşmenin süresi ve gizlilik ilkeleri doğrultusunda görüşme sırasında ses kaydı alınacağı bilgisi yöneticilere aktarılmıştır. Bu bilgilendirmeler sonucunda görüşmeyi yapamayacağını ifade eden bazı yöneticilerin yerine başka yöneticilerden aynı süreçle randevu alınarak bir program oluşturulmuştur. Görüşmeler genellikle yöneticilerin uygun olduğunu belirttiği tarihlerde gerçekleşse de, yoğun programı nedeniyle görüşme tarihini erteleyen yöneticiler de olmuştur.

Yöneticilerin 14'üyle üniversitede kendi odalarında, 1'inde de kendi evinde görüşme yapılmıştır. Görüşmeler sırasında genellikle rahat bir atmosfer hissedilse de, bazı soruların yöneticilerde durgun ve düşünceli bir tavır oluşturduğu söylenebilir. Doğrudan cevap alınamayan bu tür sorulara, sondalar yardımıyla cevap bulmaya çalışılmıştır. Konudan uzaklaşma noktasında ise diğer sorulara geçilerek, görüşmenin anlamsal bütünlüğünün bozulmamasına dikkat edilmiştir. Görüşmelerin hepsi planlanan zamandan (1 saat) daha uzun sürmüştür. Görüşme sorularından sonra yöneticilerin konuyla ilgili eklemek istedikleri kaydedildikten sonra görüşme sonlandırılmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Bir durum çalışmasında, problem durumunun anlaşılabilmesi için en önemli basamak veri analizi olarak düşünülmektedir. Görüşmelerden, alandaki gözlemlerden ve belgelerden elde edilen veriler kimi zaman birbirinden farklı ve birbiriyle çelişen bilgilerden oluşabilmektedir. Bu noktada araştırmacı, verileri dikkatle yönetmelidir. Görüşme metinleri, raporlar, kayıtlar ve araştırmacının aldığı yansıtıcı kısa notlar bir araya getirilerek anlamlı bir bütün halinde düzenlenmelidir. Bu veriler bütünü, içerik

analizi kullanılarak analiz edilmelidir. İçerik analizinin nitel bir doğası olmasından dolayı, veriler genellikle iletişimsel olarak ele alınmaktadır. İçerik analizinde verilerde yer alan mesajların çeşitliliği, sıklığı ve bir sözcük kalıbının tekrar sayısı üzerine yoğunlaşmaktadır (Merriam, 2013: 193-195).

Yarı-yapılandırılmış görüşme formuna verilen yanıtlarla toplanılan verilerin çözümlenmesinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla görüşmeler sırasında alınan ses kayıtları gruplandırılmıştır. Ses kayıtları önce görüşmeler numaralandırılarak, sonra sorulara verilen yanıtlara göre gruplara ayrılmıştır. Kayıtlar, yazılı hale getirilerek her soru için ayrı bir dosya oluşturulmuştur. Sonrasında bu sorulara verilen yanıtlar, tarihsel gelişim ve örgütsel alan perspektifi başlıklarında toplanmıştır.

Yanıtların söz konusu gruplar altında toplanması, ortaya çıkması amaçlanan temalar açısından kolaylık sağlamıştır. Böylece temaları oluşturan kodlar, araştırmanın tarihsel gelişim ve örgütsel alan perspektifini açıklamaya kaynaklık etmiştir. Görüşme formunun iki farklı perspektiften değerlendirilmesi, araştırmanın alt problemlerinin açığa kavuşması ile birlikte araştırmanın amaca uygunluk göstermiştir.

Tematik içerik analizinde araştırma sorusu uygun örnekleme uygulanır ve ortaya çıkan kodlar kavramsallaştırılır. Bu amaçla kodlamanın kuramsal bağlamda gerçekleştirilmesi önemlidir. Veriler kodlandıktan sonra temalar ortaya çıkmaktadır. Temaların betimlenmesi için araştırmacı görüşme sırasındaki gözlemlerini kullanır. Bu yolla araştırmanın amaçlarına uygun nitelikteki veriler değerlendirilir ve yorumlanır. Yorumlara söz konusu kuram veya daha önce yapılmış benzer özellikteki çalışmalar kaynaklık etmektedir. Ayrıntılı olarak yapılan yorumlardan çıkarılan sonuçlar ise sonraki çalışmalara ve kurama katkı sağlamaktadır (Lichtmann, 2012: 258-260).

Araştırmada sorulara verilen yanıtlardan çıkarılan kodların ne kadar tekrarlandığı, çizelgelerde sayısal olarak görülebilmektedir. Bu şekilde yöneticilerin temayı ortaya çıkaran görüşleri daha belirgin olarak ifade edilmiştir. Yöneticilerin görüşlerinde en çok tekrar eden kodlar, daha ayrıntılı olarak yorumlanmıştır. Bu yorumlar doğrultusunda sonuçlar ve öneriler ortaya çıkarılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde çalışma grubu olarak seçilen yöneticiler ile yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucunda, araştırmanın problemi doğrultusunda alt amaçlara göre bulgular verilmiş ve yorumlanmıştır.

İlk olarak Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin gelişimi tarihsel açıdan incelenmiştir. Bu amaçla üniversitenin kuruluş aşamasında yaşanan gelişmeler; yöneticilerin etkilendikleri olumlu ve olumsuz olaylar, üniversitenin kuruluş aşamasında yaşanan güçlükler, yapılan destekler ile ilgili olarak ortaya çıkmıştır. Üniversitedeki uygulamalar ise yöneticilerin model aldığı, planladığı, gerçekleştirdiği ve gerçekleştiremediği uygulamaların özelliklerinin incelenmesiyle değerlendirilmiştir.

Üniversitenin örgütsel alanının özelliklerini ortaya çıkarmak amacıyla üniversitenin diğer üniversitelerle, devletin üst düzey yönetimiyle, YÖK'le ve kendi birimleriyle olan ilişkisi incelenmiştir. Üniversite içerisinde oluşturulan mitler ve ritüeller ise yöneticilerin üniversiteyi betimlerken kullandığı metaforlar, üniversite uygulamalarını etkileyen gayri resmi kurallar, üniversite senatosunda alınan kararların uygulamaya dönüşmesi, yöneticilerin çalışma arkadaşlarıyla gerçekleştirdiği ve yöneticilerin işlevsel bulunduğu etkinlikler incelenerek yorumlanmıştır.

4.1. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin Kuruluş Aşamasında Yaşanan Gelişmeler

Araştırmanın ilk alt problemi "Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin kuruluş aşamasında nasıl gelişmeler yaşanmıştır?" olarak belirtilmiştir. Bu alt problem üniversitenin tarihsel açıdan incelenmesine zemin hazırlamıştır. Görüşme sorularına verilen cevaplar doğrultusunda, birinci alt problemle ilgili olarak "Yöneticilerin, Etkilendikleri Olumsuz Olaylar", "Yöneticilerin Etkilendikleri Olumlu Olaylar" "Kuruluş Aşamasında Karşılaşılan Güçlükler" ve "Kuruluş Aşamasında Yapılan Destekler" temaları ortaya çıkmıştır.

Bu temalar, alt probleme uygun olarak, yöneticilere ilk olarak "Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde görev yaptığınız sürece üniversite ile ilgili hafızanızda olumlu veya olumsuz yer etmiş olay veya olaylar nelerdir?" ve Yöneticilerinden biri olduğunuz üniversitenin /enstitünün / fakültenin / yüksekokulun kurulmasını gerektiren koşullar sizce nelerdi?" soruları sorulmuştur. Bu sorularla birlikte "Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde yöneticilik yaptığınız süreçte sizi en çok etkileyen olaylar nelerdir? Bu olaylardan nasıl (olumlu/olumsuz) etkilendiniz? Nedenini paylaşır mısınız?" ve "Yöneticisi olduğunuz birim hangi koşullar altında kuruldu? Birimin kurulmasına neden ihtiyaç duyuldu? Kuruluş aşamasında hangi güçlüklerle veya desteklerle karşılaştınız?" gibi sondalar yoluyla temalar ortaya çıkmıştır.

Bu temalar aşağıdaki başlıklarda, yeni kurumsalcılık kuramı yaklaşımlarından biri olan "tarihsel kurumsalcılık" (historical institutionalism) doğrultusunda incelenmiştir. Tarihsel kurumsalcılık, örgütlerin değişimini tarihsel açıdan incelemektedir. Bunun için bireylerin örgütte yer almaya başladığı andan itibaren yaşadıkları ve örgütün eski ve yeni hali hakkındaki görüş farkları önem arz etmektedir.

Üniversitenin kuruluş aşamasında yaşanan gelişmelere ilişkin bulgular, ilk olarak "Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde görev yaptığınız sürece üniversite ile ilgili hafızanızda olumlu veya olumsuz yer etmiş olay veya olaylar nelerdir?" ve "Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde yöneticilik yaptığınız süreçte sizi en çok etkileyen olaylar nelerdir? Bu olaylardan nasıl (olumlu/olumsuz) etkilendiniz? Nedenini paylaşır mısınız?" sorularına verilen yanıtlarla ortaya çıkmıştır. Bu yanıtlar, "Yöneticilerin, Etkilendikleri Olumsuz Olaylar" temasını ortaya çıkarmıştır. Temaya ilişkin kodlar

Çizelge 1'de yer almaktadır. Yöneticilerin en fazla yaşadığı ve daha az yaşadığı olumsuz olaylar üçer alıntıyla birlikte sunulmuştur.

Çizelge 1. Yöneticilerin Etkilendikleri Olumsuz Olaylar

Bilimsel düşünme nosyonundan uzaklaşılması. (7/15)
Atama süreçlerinde kişisel perspektiften bakılması. (5/15)
Laboratuar ve altyapı eksikliği. (4/15)
Üst düzey yönetimle görüşülememesi. (3/15).
Yüksekokul ve iki yıllık okulların olumsuz etkisi. (2/15)
Son sözü rektörün söylemesi. (2/15)
Maddi yetersizlikler. (1/15)

Çizelge 1'de görüldüğü üzere, yöneticilerin etkilendikleri olumsuz olaylar temasında yer alan “bilimsel düşünme nosyonundan uzaklaşılması”, 15 görüşmenin 7’sinde karşımıza çıkmaktadır. Bu yöneticiler, çalışma arkadaşlarının ve üst düzey yönetimin bilimsel düşünceden uzaklaştığı konusunda fikir bildirmiştir. Bu durum, görüşme alıntılarında aşağıdaki gibi ortaya çıkmıştır:

“...Düşük kalitede doktora yapmış kişi geliyor üniversiteye. Bu hocalar da görev yapmaya başladığında kalite düşmüş. İnsanlar bilimsel düşünme nosyonundan biraz uzaklaşmış... Bilimsel referans ikinci duruma itilmiş durumda...” (Görüşme Kaydı 2)

“... Şimdi tabii yeni üniversiteler – bu yeni üniversite tabirini Muğla için kullanmak istemiyorum ama geldiğimden beri gördüğüm oydu – biraz toplama üniversitelerdir. ...farklı farklı geleneklerden bir sürü insanın geldiği ve en sonunda bu geleneklerin birbiriyle çatıştığı üniversitelerdir. ...Nedir bu kişi sorunu? Öğrencilerin, yeni yetişecek olan araştırma görevlilerinin, lisansüstü öğrenim gören öğrencilerin bölümlerinde kendileri için ideal olarak görebilecekleri akademisyen sayısının azlığıdır...Yerel taleplerin, üniversite taleplerine galip gelmesidir. Muğla Üniversitesi’nin de en büyük sıkıntılarının biri budur...” (Görüşme Kaydı 11)

“...Bir öğretim kurumu, bir eğitim kurumu eğer bir üniversiteye academia deniyorsa, gelişiminin de akademik olması lazım...” (Görüşme Kaydı 13)

Yukarıdaki alıntılara göre yöneticiler, yaşadıkları olumsuz olayların çoğunlukla bilimsel düşünceden uzaklaşılmasından kaynaklandığını ifade etmiştir. Yönetimdeki kişilerin bilimsel olmaktan uzak, kişisel görüşleriyle şekillendirdikleri uygulamalar, yöneticilerin olumsuz olarak yorumladığı uygulamalardır. Yöneticilerin daha az sıklıkla yaşadığı olumsuz olaylardan “Üst düzey yönetimle görüşülememesi”, aşağıdaki görüşme alıntılarına benzer biçimde ifade edilmektedir:

“...O zamanın rektörüyle görüşme talebinde buldum ihtiyaçlar için. Epey bir görüşemedim... Bir kere yönetsel olarak ulaşılabilir olmak gerekiyor...Üniversitenin geliştirebileceği kadar fakülte, yüksekokul açması gerek. Doğurup, doğurup ortaya çocuk atmak gibi fakülte ve yüksekokulu geliştirmemek, bence büyük hatalardan biri...” (Görüşme Kaydı 13)

“...Rektörün zamanında motivasyonu bozması, birkaç arkadaşımızın Muğla’dan ayrılmasına neden olması olayları, bizim kendimizi üst rektörlük makamına anlatamamız... Bu bizi üzdü. ...” **(Görüşme Kaydı 4)**

“...Benim en çok tenkit ettiğim şey, bir sorumluluk almışsa bir insan, imzasının arkasında durmalıdır ve o sorumluluğunun gereğini de yerine getirmelidir. Yani “Ben bu işte ne kadar sorumluyum ki? Bunu şuraya gönderelim, orası halletsin.” değil...” **(Görüşme Kaydı 5)**

Yöneticilere ulaşmanın zorluğu, olumsuz etkilenilen olaylardan biridir. Yöneticiler, sorunları paylaşma konusunda bu konuda olumsuz görüş bildirmiştir. Özellikle üst düzey yönetime ulaşmada sorunlar yaşayan yöneticiler, sorunlarını iletememe ve kendilerini ifade edememe gibi olumsuz olaylar yaşadıklarını ifade etmiştir. Üniversite üst yönetiminin bu konuda her yöneticiye aynı şekilde davranmadığı yöneticilerin ifadelerinden anlaşılmaktadır. Bu durumun yöneticilerin adalet duygusunu zedelediği sonucuna ulaşılabilir.

Çizelgede yer olan diğer olay ve durumlar özetlenecek olursa, “atama süreçlerinde kişisel perspektiften bakılması”, “laboratuvar ve altyapı eksikliği”, “yüksekokul ve iki yıllık okulların olumsuz etkisi” ve “maddi yetersizlikler” ile şöyledir:

“...Üniversitemiz içerisinde çok ciddi insanlar arası bir geçimsizlik var... Yönetimin kişisel bakma hakkı yok ama ne yazık ki, özellikle az gelişmiş ülkelerde bu daha çok oluyor, akademik bakmaktan ziyade kişisel bakıyorlar...” **(Görüşme Kaydı 12)**

“...Buraya geldim, hiç laboratuvarım yok. Burada yardımcı doçentliğe başvurduğum dönemde, her gün laboratuvar olmam gerekirken öyle bir şansım olmadı...” **(Görüşme Kaydı 3)**

“...Daha çok yüksekokul ve iki yıllık okullar üzerine kurulmuş olması, bana göre bu üniversitenin handikapları ve ilçelerde çok okulun olması...” **(Görüşme Kaydı 4)**

Alıntılarda görüldüğü gibi, yöneticilerin bir kısmı üniversite içindeki olaylara ve uygulamalara kişisel perspektiften bakılmasından olumsuz etkilendiklerini belirtmiştir. Bazı yöneticiler ise laboratuvar ve altyapı eksikliğinden olumsuz etkilendiklerini ifade etmiştir. Fiziksel altyapının eksikliği de yöneticileri olumsuz etkileyen nedenlerin arasındadır. Yöneticiler bu eksiklikler dolayısıyla, eğitim ve öğretimde aksaklık yaşadıklarını dile getirmiştir. Okulda yüksekokul ve iki yıllık okullara ağırlık verilmesinden olumsuz etkilendiklerini ifade eden yöneticiler, bu durumun üniversitenin akademik başarı düzeyini düşürdüğünü ve bu durumun üniversitenin gelişiminde bir engel teşkil ettiğini söylemiştir. Görüşme alıntılarında görüldüğü üzere olumsuz olaylar çoğunlukla, yöneticilerin kurumsaldan ziyade kişisel davranması, yönetime ulaşılabilirliğin aksaması, akademik bakış açısının beklenen düzeyde olmaması, üniversitenin yerleşmesi ve fiziksel koşulların yokluğu olarak ortaya çıkmaktadır.

Resmi yapıdaki örgütler, işleyişlerinde klasik bürokrasi uygulamaktadır. Bu örgütler, kuralların ve görevlerin tanımını vurgulayıp; bunlara sıkı sıkıya bağlı olma eğilimi göstermektedir. Örgütsel alanlarında kişilerarası ilişkiler ciddi bir karakteristik sergilemektedir. Bu ilişkilerin ciddiyeti, örgüt içindeki prosedürlerin yönetiminden kaynaklanabilir (Walker ve Dimmock, 2002: 29).

Birinci soruya verilen yanıtlarla, yöneticilerin etkilendiği olumsuz olayların yanı sıra olumlu olayların da ifade edilmesi beklenmiştir. “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’nde yöneticilik yaptığımız süreçte sizi en çok etkileyen olaylar nelerdir? Bu olaylardan nasıl (olumlu/olumsuz) etkilendiniz? Nedenini paylaşır mısınız?” sorusuna ilişkin diğer tema “Yöneticilerin Etkilendikleri Olumlu Olaylar” olarak ortaya çıkmıştır. Tema ile ilgili kodlar Çizelge 2’de yer almaktadır.

Çizelge 2. Yöneticilerin Etkilendikleri Olumlu Olaylar

Yapılaşma olarak ilerleme kaydediyoruz. (3/15)

Arkadaşlık daha netti. (2/15)

Farklı fakültelerle diyalog iyiydi. (2/15)

Küçük üniversitede varlığımızı hissettik. (2/15)

Çizelge 2’de görüldüğü gibi, yöneticilerin etkilendikleri olumlu olaylara dair kodlar, aşağıdaki görüşme alıntılarında elde edilmiştir. “Yapılaşma olarak ilerleme kaydetme” 15 görüşmeden 3’ünde karşımıza çıkmaktadır. Bununla ilgili olarak yöneticiler, görüşmede aşağıdaki ifadelere yer vermiştir:

“...Bizim bütün tesislerimiz, her şeyi öğrenciye yönelik hizmetleri ön planda tutmak için seferber edilmiştir. Hemen hemen, bizim Bilkent hariç, Sıtkı Koçman Öğrenci Sarayı büyüklüğünde başka bir bina başka bir üniversitede bulamazsınız...” (**Görüşme Kaydı 15**)

“...O günden bugüne bakarsak, koşullarımız oldukça iyi. Rahmetli Sıtkı Koçman’ın yardımlarıyla çok büyük yol kat ettik. Kampüs olarak, bina, yapılaşma olarak...” (**Görüşme Kaydı 6**)

“...İlk başlarda o zorluğu çektim. Ama sonraki aşamalarda sistem oturmaya başlayınca, laboratuvarlar da oluşmaya başladı, ekip de oluşmaya başladı. Çok güzel altyapımız oluştu...” (**Görüşme Kaydı 3**)

Yukarıdaki ifadelerden yöneticilerin üniversitenin fiziksel gelişiminden olumlu olarak bahsettiği anlaşılmaktadır. Ayrıca bu gelişimin zaman aldığı, bu nedenle yöneticilerin zorluk çektiği dönemlerin olduğu da yukarıdaki ifadelerden çıkarılabilir. Uzun zaman fiziksel koşulların yetersizliği nedeniyle sorun yaşayan yöneticilerin üniversitedeki gelişmeleri “çok güzel” veya “çok büyük ilerleme” olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Görüşmelerde yöneticilerin etkilendikleri diğer olumlu olaylara ilişkin

“arkadaşlık daha netti”, “farklı fakültelerle diyalog iyiydi” ve “küçük üniversitede varlığımızı hissettik” kodları aşağıdaki görüşme ifadelerinde yer almaktadır:

“...Buraya geldiğim zaman, masam hazır, telefonum hazır, bilgisayarım hazır...Her gün hizmetliler, görevliler tarafından masamın silinmesi, çöplerin alınması, kitaplıklarımıza kadar temizlenmesi...Belki büyük şehrin verdiği o curcuna, o kalabalıktan buraya gelince biraz daha varlığımızı hissetmiş olduk...Olumlu gördüğüm taraflar, diyalog iyiydi...Arkadaşlık daha netti. Arkadaş olma babında, çok çeşitli fakültelerle diyalogunuz oluyordu...” (Görüşme Kaydı 3)

“...Olumlu olan nedir, diye bakarsanız, bunu bir spektrum gibi düşüneceğiz. Bir renk tayfında pozitifte dönen bir ilerleme kat ettiğimizi düşünebilirim... İnsanlar, insanın karar mekanizmasında tüm kurullar içerisinde söz sahibi olması gerektiğini yavaş yavaş anlamaya başladı... Zaman içerisinde bu farkındalık daha da artacak...” (Görüşme Kaydı 9)

“...Ankara’dan, Erzurum’dan, İstanbul’dan gelenler; hepsi farklı akademik gelenekten geliyorlar ve her biri kendi akademik geleneklerinin doğru olduğunu düşünüyorlar. Şimdi aslında bu bir zenginlik bir bakıma ama zenginlik haline dönüştürebilen üniversiteler daha parlak üniversitelerdir. Bunu bizim gibi çekişmeler halinde devam ettirmeyen üniversiteler, şanslı üniversitelerdir...” (Görüşme Kaydı 11)

Görüşme alıntılarında da görülebileceği üzere; üniversite şartlarının iyileştirilmesi, çıkarsız arkadaşlıkların yaşanması, fakülteler arası diyalogun iyi olması ve üniversitenin imkanlarından daha rahat faydalanılması ile ilgili görüşlerle yöneticiler etkilendikleri olumlu olayları ifade etmiştir. Srivastava’nın (2005: 218) da iddia ettiği üzere örgütlerde yönetimin olumsuz davranışları çalışanlarda yılgın ve agresif bir tutumun oluşmasına yol açmaktadır. Bu yüzden yöneticiler, yargılayıcı ve baskın olmaksızın rehber ve yardımcı rolünü üstlenmelidir. Bu durum, kişilerarası işbirliğini artırarak örgüt içinde antisosyal bileşenlerin bastırılmasına yardımcı olacaktır.

Görüşme formunda birinci alt problem ile ilgili sorulan bir diğer soru da “Yöneticisi olduğunuz birimin kuruluş aşamasında hangi güçlüklerle veya desteklerle karşılaştınız?” olarak ifade edilmiştir. Bu soruya ilişkin ilk tema “Kuruluş Aşamasında Karşılaşılan Güçlükler” olarak ortaya çıkmıştır. Bu tema ile ilgili kodlar, “Yöneticilerinden biri olduğunuz üniversitenin/enstitünün/fakültenin/yüksekokulun kurulmasını gerektiren koşullar sizce nelerdi?”, “Yöneticisi olduğunuz birim hangi koşullar altında kuruldu?”, “Birimin kurulmasına neden ihtiyaç duyuldu?” ve “Kuruluş aşamasında hangi güçlüklerle veya desteklerle karşılaştınız?” soruları aracılığıyla elde edilmiştir. Kuruluş aşamasında yaşanan güçlükler ile ilgili kodlar Çizelge 3’te yer almaktadır.

Çizelge 3. Kuruluş Aşamasında Karşılaşılan Güçlükler

Akademik altyapı eksikliği (5/15)
Fiziksel koşulların yetersizliği (3/15)
Toplumun üniversiteye karşı önyargıları (2/15)

Çizelge 3’te yer alan kodlar, görüşmelerde aşağıdaki alıntılar sonucu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin verdiği cevaplar doğrultusunda, kuruluş aşamasında yaşanan güçlüklerle ilişkin olarak çoğunlukla “akademik altyapı eksikliği” kodu, bazı görüşmelerde aşağıdaki gibi yer almaktadır:

“...Bence benim bölümüm zemini olmayan bir şekilde oturtulmuş. ...Akademik olarak gelişmemiş. ... yanlış yerde, yanlış zamanda kurulmamızın sorunlarını aşamıyoruz...”
(Görüşme Kaydı 4)

“...Yeni gelen öğrencileri nerede okutacaktık? Nasıl ders yürütecektik? İşte kadro imkanlarımız kısıtlıydı...” **(Görüşme Kaydı 5)**

“...Şimdi Muğla ilinde kaynaklar bu kadar yüksek olmasına rağmen 92’de kurulan bir üniversiteye 2004 yılında öğrenci almaya başlamamız, çok büyük bir handikapımızdı...”
(Görüşme Kaydı 3)

Görüşmelerde 15 yöneticinin 3’ü, kuruluş aşamasında akademik ihtiyaçların giderilemediğini; buna bağlı olarak da eğitim ve öğretim altyapı sorunlarıyla karşılaştığını ifade etmiştir. Kadro imkanlarının kısıtlı oluşu, öğrenci alımlarındaki birtakım gecikmeler ve akademik olarak gelişim sürecindeki sorunlar yöneticilerin kuruluş aşamasında karşılaştığı güçlüklerin zeminini oluşturmaktadır. Kuruluş aşamasında yaşanan gelişmelere ilişkin diğer kodlar ise “fiziksel koşulların yetersizliği” ve “toplumun üniversiteye karşı önyargıları”dır. Bu kodlar, görüşmelerdeki alıntılarda aşağıdaki gibi ortaya çıkmıştır:

“... Bakın, biz bu binaya sıkışmış durumdayız. ... Bana sorulsa, ben fiziksel koşullar ve eğitim-öğretim imkanları iyileştirilmedikçe böyle bir işin yapılmasına taraftar olmazdım. ...”
(Görüşme Kaydı 5)

“... Sıfırın altından başladık biz. ... Şimdi bizim üniversite kurulduğunda da – şimdi sıkı durun bakın sorularınızda hangi güçlüklerle karşılaştınız sorusunun yanıtıdır da bu – şimdi ilk kuruluşla beraber, bir masa ve sandalye denk getirilecek, rektör masasına konulacak sümen yoktu. ... 2012’de kurulabilecek bir üniversite, siyasi baskı, zaruret, ne dersiniz deyin, pat diye kuruluverdi. Kurulduğu zaman İzmir’de isyan ettim, “Muğla’da üniversite olur mu?” diye. Çünkü ben işletmecilik yüksekokuluna bina bulamıyordum o zamanlar. Neticede 32 tane öğretim elemanı var, oturacakları yer yok. ...” **(Görüşme Kaydı 15)**

“...Burası sosyal demokrat olmasına rağmen biraz muhafazakar bir yerdir. Biraz belli değerlerini değiştiremezler. Açık değiller. Şöyle bir rahatsızlık bana yansıtılmıştı: “Hocam, senin öğrenciler şöyle, senin öğrenciler böyle...” . Okul müdürü olmam nedeniyle. E ne oldu? Ben Muğla’dan geliyorum belediye otobüsüyle, iki koltuğa üç tane öğrenci oturmuşlar ve çağ dışı şekilde “Şunu yapıyorlar, bunu yapıyorlar.” diyorlar öğrencilere. Tabi biz bunu bir yere kadar tolere ettik. ... O şeyler aşıldı. Şimdi o tür sıkıntılar yok. ...” **(Görüşme Kaydı 10)**

Görüşme kayıtlarında da görüldüğü üzere bazı öğretim üyeleri, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’nin kuruluş aşamasında eksik fiziksel koşullar nedeniyle olumsuz birtakım durumlarla karşılaştıklarını ifade etmiştir. Yöneticilerin üniversitenin kuruluş aşamasında karşılaştıkları güçlüklerden diğeri, toplumun üniversiteye karşı

önyargılardan dolayı ortaya çıkmıştır. Yukarıdaki alıntılarda da görüleceği üzere görüşmelerde yöneticiler, üniversitenin kuruluş aşamasında yaşanan güçlüklerin; akademik altyapının ve fiziksel koşulların eksikliğiyle birlikte toplumun üniversiteye yönelik önyargılarından kaynaklandığını ifade etmiştir.

Kurumların içinde buldukları bölgedeki etkileri, toplumun söz konusu kurumlara karşı tavırlarını doğrudan etkilemektedir. Toplumun da içinde yer aldığı örgütsel alan, sosyal aktörlerin birbirine bakış açısıyla şekillenir. Örgütsel alanın şekillenmesinde sadece örgüt çalışanları değil aynı zamanda örgütün içinde bulunduğu toplum da etkin rol oynamaktadır (Earley, 1997: 35). Görüşme sorularına verdikleri yanıtlardan, yöneticilerin sadece akademik altyapı ve fiziksel koşulların eksikliğinden şikayet etmediği görülmektedir. Tıpkı Earley'in de iddia ettiği gibi yöneticiler toplumun üniversiteye karşı tavrını, karşılaştıkları bir güçlük ve çalışmalarının önünde bir engel olarak değerlendirerek, örgütsel alan bileşenlerinden biri olan toplumun söz konusu örgütü şekillendirme potansiyelini ifade etmiştir.

Araştırmanın “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin kuruluş aşamasında nasıl gelişmeler yaşanmıştır?” alt problemine ilişkin sorulan ikinci soru olan “Yöneticisi olduğunuz birimin kuruluş aşamasında hangi güçlüklerle veya desteklerle karşılaştınız?” sorusuna verilen yanıtlar sonucunda elde edilen tema “Kuruluş Aşamasında Yapılan Destekler” olmuştur. Bu temaya ait kodlar, Çizelge 4'te yer almaktadır.

Çizelge 4. Kuruluş Aşamasında Yapılan Destekler

Maddi yardım (4/15)
Toplumun ihtiyaçları (4/15)
Siyasi destek (1/15)

Yöneticiler 15 görüşmenin 4'ünde, üniversite için çoğunlukla “maddi yardım” aldığını ifade etmiştir. Kuruluş aşamasında yapılan maddi yardımlar, yöneticilerin üniversitedeki çoğu uygulamayı hayata geçirmesine destek sağlamıştır. Yukarıdaki tabloda yer alan “maddi yardım”, görüşmelerde aşağıdaki gibi ortaya çıkmıştır:

“... Sıtkı Koçman'dan kaynaklanıyordu. Biliyorsunuz, maddi olarak destekleyen kişiydi. Madencidir o. Üniversiteye yatırdığı parayı madencilik sektöründen kazanmış biridir. Ondan çok destek alınmıştır. ...” (**Görüşme Kaydı 2**)

“... Şunu da söyleyeyim, öncelikle hiçbir yerimiz yoktu. Orman Bakanlığı ile görüşmeler sonucunda 490 dönüm bir yer alındı. ... Tabi alınan alanda bizim yaptırdığımızla 7 tane fakülte kurulabiliyor; o kadar geniş bir alan olmuş oldu. ...” (**Görüşme Kaydı 6**)

“... Sıtkı Koçman artık apayrı bir şey. Anlatmakta bazen zorlanıyorum. ... O hadise şöyle oldu Gamze Hanım, 1999’da Mart ayında Sıtkı Bey’in oğlu Ali Koç vefat etti. ... Ondan sonra bir gün rektörlükteyim, o rektörlük şehirdeki o 9 katlı binada. Orada otururken Erman Bey - o zaman siyasetten ayrılmıştı – geldi, çay kahve içiyoruz. O zaman dedi ki, “Hocam size hayırlı bir iş için geldik.” ... O zaman Sıtkı Koçman’ın da ne iş yaptığını bilmiyorum. ... Ali için İstanbul’a bir sağlık ocağı veya hastane yaptırırım, diye konuşmuş. Onun üzerine Alaaddin Bey demiş ki, “İstanbul’a herkes bir şeyler yaptırıyor. Bizim Muğla’daki rektör 5-6 senedir orada görev yapıyor, her gün televizyona çıkıyor. Etmeyin, eylemeyin bu çocuklar sokakta, diye konuşma yapıyor. Sen Ali için yapacağın hayrı, Muğla’ya yap da... Sen nasılsa yıllar boyu çalıştın, para kazandın Muğla’da.” demiş. O da “Bir düşünüyem.” demiş. Ben de hemen gelin, dedim.” **(Görüşme Kaydı 15)**

Görüşmelerdeki alıntılardan da görüldüğü üzere, üniversitenin kuruluş aşamasında gerek gerçek, gerek tüzel kişiliklerden maddi destek alındığı ifade edilmiştir. Bu maddi yardım üniversitenin fiziksel altyapısını güçlendirmeye ve geliştirmeye yönelik kullanılmıştır. Yöneticilerin, kuruluş aşamasında, toplumun ihtiyaçları ile ilgili olarak karşılaştıkları desteği aşağıdaki alıntılarda yer aldığı şekilde ifade etmiştir:

“... Türkiye’deki bu kadar öğrenci, üniversite sınavlarını beklerken, yeni okulların açılması elbette kaçınılmazdı. Bir de biliyorsunuz artık Türkiye’nin her bir iline de üniversiteler açıldı. ...” **(Görüşme Kaydı 6)**

“... Toplumun ihtiyaçları düşünülerek açıldı. Muğla bölgesi ihtiyaç analizi sonucunda bölümler açtık, tabii ki toplumun ihtiyaçları bizim için çok önemliydi. ...” **(Görüşme Kaydı 7)**

“... Katkı sağlamak, oradaki insanların düşüncelerini geliştirmek çok önemli. ... hem ekonomik yönden ev kiraları, pansiyonculuk gelişti. Bir de her vatandaşın imkanları aynı değil. Buralı bir genç liseden sonra burada okuyabiliyor. Bu güzel bir kazanç. Çünkü başka yerde gidip bir sürü gider olduğu için bu bir artıdır. Diğer taraftan sosyal etkinlikler, kültürel etkinlikler, paneller, konferanslar... Bunlar ne oluyor? O yerleşim merkezindeki kültürün gelişmesine, insanların bakış açısının gelişmesine neden oluyor. ...” **(Görüşme Kaydı 10)**

Yukarıdaki alıntılarda görüldüğü üzere, 15 yöneticinin 4’ü, üniversitenin kuruluşunun, toplumun ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda ivme kazandığını ve bu durumun üniversitenin kuruluşunu desteklediğini ifade etmiştir. Üniversitenin kuruluşunun gerekliliği, Türkiye’deki üniversite adaylarının sayıca çokluğundan dolayı yeni üniversitelere ihtiyaç duyulması olarak açıklanmıştır. Bunun yanında yöneticiler; yerel ekonomik ihtiyaçlar, kültürel etkinlikler ve toplumsal kalkınma yönünden üniversitenin beklentileri karşıladığını belirtmiştir. Görüşme yapılan yöneticilerden biri ise siyasi taleplerin üniversitenin kuruluşunu desteklediğini düşünmektedir. Bu nedenle kuruluş aşamasında yapılan desteklerin arasında siyasi desteklerden de söz edilebilir.

Yeni kurumsalcılık kuramında bireylerin örgütlere bağlılığının açıklanmasının bir başka yolu, bireylerin örgütlerin kurumsallaşma sürecine katkıda bulunup bulunmamasının araştırılmasıdır. Bununla beraber bireylerin, devletin veya kendilerinin oluşturduğu

uygulamaları ne kadar benimsediği de incelenmelidir (Hall ve Taylor, 1996: 938). Bu amaçla yöneticilerin üniversite uygulamaları hakkındaki görüşleri alınmıştır.

4.2. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'ndeki Uygulamaların Değerlendirilmesi

Araştırmanın bir diğer alt problemi “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde yer alan uygulamalar nasıl değerlendirilmektedir?” olarak ifade edilmiştir. Bu alt probleme ilişkin, “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin ya da üniversitede görev yaptığınız enstitünün / fakültenin / yüksekokulun uygulamalarında örnek alınan bir model var mı? Eğer varsa, o modelden biraz bahseder misiniz?”, “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde yapmayı planladığınız veya olmasını istediğiniz uygulamalar varsa, bunların neler olduğunu ve hangi amaçla planlandığını paylaşır mısınız?”, “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde görev yaptığınız günden bugüne planladığınız uygulamalardan hangileri gerçekleşmiştir? Açıklar mısınız?” ve “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde görev yaptığınız süre içerisinde, sizin planladığınız ama gerçekleştirilemeyen uygulamalar hangi alandaydı? Onları engelleyen nedenler sizce nelerdi?” soruları sorulmuştur. Bu sorulara verilen cevaplar doğrultusunda elde edilen tema ve kodlar bu başlıkta incelenmiştir.

Yöneticiler, “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin ya da üniversitede görev yaptığınız enstitünün / fakültenin / yüksekokulun uygulamalarında örnek alınan bir model var mı? Eğer varsa, o modelden biraz bahseder misiniz?” sorusunu, örnek aldıkları uygulamaların özelliklerini anlatarak cevaplamıştır. Bu cevaplar sonucunda “Yöneticilerin Model Aldıkları Uygulamaların Özellikleri” teması ortaya çıkmıştır. Bu temaya ilişkin kodlar Çizelge 5'te yer almaktadır.

Çizelge 5. Yöneticilerin Model Aldığı Uygulamaların Özellikleri

Akademik özgürlük ve güven (6/15)
Yurtdışındaki üniversitelerin akademik yapısı (4/15)
Diğer üniversitelerin fiziksel yapısı (4/15)
Özel sektörün işleyişi (1/15)

Yöneticilerin “akademik özgürlük ve güven” açısından model aldıkları uygulamalar, görüşmelerde şu şekilde açıklanmıştır:

“Öğrenciyi serbest bırakıyor ODTÜ. Akademik özgürlüğünüz var orada, öğrenciye de o özgürlüğü aşıyorsunuz. ... ODTÜ'de şunu öğretirler: Öğrenmeyi öğrenen bireyler. Ben kendi

adıma hocalarımın bunu başardığını düşünüyorum. Ben bir şey bilmiyorsam onu araştırıp öğrenebilirim. Burasının da böyle olmasını istiyorum. İlham kaynağım bu. Bütün çalışma arkadaşlarımın da böyle yapmasını istiyorum. ...” **(Görüşme Kaydı 2)**

“...Ben oryantalist kasıtlılıktan hoşlanmıyorum. Birebir ilişki olmalı. Yani insanları eşit görmek... Solcu kafasından da böyledir, dindar kafadan da böyledir. İnsanlar eşit yaratılmıştır. Bunlar benim hoşuma giden şeyler. ...” **(Görüşme Kaydı 9)**

“... Ben akademide özgürlüğü seviyorum. Hocaların ve öğrencilerin özgür olması gerekiyor. Bilim çalışmalarını engelleyecek bir duygu oluşmaması lazım. Hocaların çoğunda memnuniyet var. İnsan merkezli bir eğitim anlayışı hedefliyorum. ...” **(Görüşme Kaydı 14)**

Yöneticiler, yukarıdaki alıntılardan da görüldüğü üzere model aldıkları uygulamalarda, çoğunlukla akademik özgürlük ve güven duygusunun varlığını referans almıştır. Üniversitede, öğrencileri özgür bırakma anlayışının yerleşmesi için ODTÜ modelini alan yöneticiler olduğu gibi, kişiler arası iletişim engellerini oryantalist bir anlayışa bağlayıp, bu anlayıştan uzak bir modelin uygulanması gerektiğini düşünen yöneticiler de yer almaktadır. Görüşmelerde bunların yanı sıra yurtdışındaki üniversitelerin akademik yapılarını (4/15), diğer üniversitelerin fiziksel yapısını (4/15) ve özel sektörün işleyişini (1/15), uygulamalarında model olarak alan yöneticilerin ifadeleri, görüşmelerde şu şekilde yer almaktadır:

“...Örneğin Amerika... Çinliler, Hindistanlılar, şu anda teknolojik olarak gelişen tüm o ülkelerin öğrencileri çok başarılıdır. Amerika’ya giderler, TOEFL’den en yüksek not 700 mü, 700 çakarlar. En yüksek skoru alırlar. Ama bir problemi önüne koyduğun zaman akıl yürütemezler. Ama bir Amerikalı, o yüksek skorları almamasına rağmen bir süre sonra problemi çözmek için tasarılar geliştirmeye başlar. Şu anda Çinlilerin, Hindistanlıların itiraf ettikleri şu: Biz öğrencimize teknik anlamda her şeyi öğretiyoruz ama serbest düşünme yetkisini veremiyoruz. Ama Amerika bu anlamda çok iyi. Bizim de öyle olmamız lazım. Böyle bir şeyi Türkiye’de ve burada uygulayabilirsek harika bir şey olur... “ **(Görüşme Kaydı 2)**

“... Şimdi İnönü Üniversitesi’nin binalarından örnek alındı burası... fen ve edebiyat fakültesi, iktisadi idari bilimler fakültesi, hepsinin yerleri bellidir bu yüzden. ... Hepsinin yeri yurdu bellidir, iç içe değildir. ...” **(Görüşme Kaydı 1)**

“Bizim şöyle bir avantajımız vardı. Rektör de, rektör yardımcıları da yurtdışı bağlantıları çok olan insanlardı. Yani hepimizin çok yurtdışı deneyimimiz vardı. Aynı zamanda rektör ve rektör yardımcılarının özel sektör deneyimleri de vardı. O nedenle kesinlikle bunun üniversiteye çok olumlu yansıdığına inanıyorum. Rektör yardımcısı olarak üzerimde çok yük vardı. İlgilendiğim çok daire vardı. Ben inanıyorum ki herkes işini başarılı yaptığına inanır. Ama genellikle örnek aldığımız uygulamalar özel sektörde ve yurtdışındaki üniversitelerdedir.” **(Görüşme Kaydı 12)**

Alıntılarda da görüldüğü üzere, yöneticilerin bir kısmı yurtdışındaki üniversitelerin akademik yapılarını uygulamalarında model olarak almıştır. Yöneticilerin bir kısmına göre Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’nin uygulamalarında, gerek yurtdışındaki, gerekse yurtiçindeki üniversitelerin fiziksel yapılarından esinlenilmiştir. Bu yapıların model olduğu uygulamaların bir kısmı gerçekleşmişken, bir kısmı gerekçelendirildiği sebeplerden dolayı gerçekleştirilememiştir. Yapılan görüşmelerden birinde ise yönetici,

içinde bulunduğu birimin uygulamalarında özel sektörün işleyişini model aldığını ifade etmiştir.

Görüşme alıntılarında, “Yöneticilerin Model Aldığı Uygulamaların Özellikleri” temasına ilişkin, çoğunlukla “akademik özgürlük ve güven” kodu yer almıştır. Yöneticilerin birçoğu, uygulamalarının akademik özgürlüğü sağlamasına ve üniversitedeki kişiler arasında güven duygusunun artırmasına önem verdiğini ifade etmiştir. Bununla birlikte yurtdışı deneyimlerinden etkilendiklerini ifade eden yöneticilerin bir kısmı, yurtdışındaki üniversitelerin akademik altyapılarını Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’ndeki uygulamalarda örnek olarak aldığını söylemiştir. Bazı yöneticiler, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’nde görev yaptıkları birimin fiziksel yapısını, diğer üniversitelerden (yurtiçindeki veya yurtdışındaki) model aldığını ifade etmiştir. Yöneticilerden biri, özel sektör deneyimlerinin üniversite uygulamalarında etkili olduğunu belirtmiştir.

Modern örgütlerin büyük ölçekli sorunları çözmeye başvurdukları yöntemin uyarlama ve uyum sağlama olduğu söylenebilir. Teknoloji ve bilgi çağıyla evrimleşen örgütler, kendilerine uygun olan bir modeli uyarlayarak kısa zamanda sorunlarına çözüm bulabilmektedir. Uyarlanacak modeller seçilirken, sosyal etkililik, hükümetin ideolojisi ve örgütlerin politik sorumluluğu gözetilmektedir. Bürokratik bir sistem içinde yer alan örgütler ise rekabete dayalı bir uyarlama sistemini tercih etmektense, politik aktörlerin şekillendirdiği sistemleri model almaktadır (Krause ve Meier, 2003: 105). Görüşme alıntılarında yöneticilerin genellikle diğer üniversitelerin uygulamalarını model aldıkları görülmektedir. Başka bir deyişle, üniversite yöneticileri model aldıkları uygulamalar konusunda kendi örgütsel sisteminin dışına çıkmamaktadır.

Araştırmada “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’nde yer alan uygulamalar nasıl değerlendirilmektedir?” alt problemi için sorulan bir diğer soru, “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’nde yapmayı planladığınız veya olmasını istediğiniz uygulamalar varsa, bunların neler olduğunu ve hangi amaçla planlandığını paylaşır mısınız?” olmuştur. Bu soruya verilen yanıtlar neticesinde “Yöneticilerin Planladığı Uygulamalar” teması ortaya çıkmıştır. Bu temaya ilişkin kodlar Çizelge 6’da yer almaktadır.

Çizelge 6. Yöneticilerin Planladığı Uygulamalar

Fiziksel altyapıyla ilgili uygulamalar (7/15)
Akademik alanda uygulamalar (4/15)
Yönetim ile ilgili çalışmalar (3/15)

Çoğu yönetici görev yaptığı birimin fiziksel yapısı ile ilgili değişiklikler planladığını ifade etmiştir. Bu yöneticiler, üniversitenin fiziksel altyapısından memnun olmamakla birlikte, yeterli hale gelmesini hedeflemektedir. Yöneticilerin ifadeleri sonucunda “fiziksel altyapıyla ilgili uygulamalar” kodu ortaya çıkmıştır. Bu kod, görüşme alıntılarında aşağıdaki gibi yer almaktadır:

“... Laboratuvarlarının tam olması lazım. Bir şey istediği zaman, onun hemen alınması lazım. Benim bunu yapabileceğim bir altyapının sağlanması lazım. Buna yönelik çalışmalarım var. ...” **(Görüşme Kaydı 2)**

“...Ama şöyle söyleyebilirim, hastane yapılırken, bize sorarlarsa, departmanları olan bir şekilde, üniteleri olan bir şekilde bölünmesini isterim. Bir departman işte ortopedi, nöroloji, kalp, damar gibi ayrılıp, oralara ben öğrencilerimi rotasyonlu bir şekilde üçer hafta sokup, bir sene boyunca döndürüp, sonra pratik sınavıyla mezun etmek isterim. ...” **(Görüşme Kaydı 4)**

“... Şimdi benim idareci olmadan önce fakülteyle ilgili planladığım birtakım altyapı çalışmaları vardı. Sınıfların teknolojik açıdan geliştirilmesi söz konusuydu. ...” **(Görüşme Kaydı 14)**

Görüşmelerde yöneticilerin çoğunluğu, görev yaptıkları birimin fiziksel altyapısını değiştirmek ve geliştirmek amacıyla uygulamalar planladığını ifade etmiştir. Laboratuvarlar, üniversite binaları ve eksik malzemelerin sirkülasyonu ile ilgili çalışmalar yaptıklarını da, yöneticilerin bir kısmı ifade etmiştir. Yapılan görüşmelerde diğer yöneticiler, akademik alanda uygulamalar ve yönetim ile ilgili çalışmalar planladığını aşağıdaki alıntılarda yer aldığı gibi ifade etmiştir:

“... Planladığımız... Akademik personel, gelmek isteyen bize çok var. İsimlerini alıyoruz, değerlendiriyoruz. Mesela bir akademik personel var gelmek isteyen, ÜDS, yabancı dili, 98,5. Fransızcası 85. Böyle bir adamı almak istiyoruz. Özellikle İzmir’den, Türkiye’nin farklı yerlerinden, üniversiteden gelmek isteyen var. Tabi ki bizim kadrolarımız da kısıtlı. Şu ana kadar 10 kişi alınabildi. Aldığımız elemanların 3 tanesi doçent oldu hemen. Bir tanesi yayınlardan geçti mesela. Mümkün olduğu kadar yabancı dil problemi olmayan, hatta yabancı dili 80’in üzerinde olsun diyoruz ki, ileride İngilizce eğitim yapabilsinler. ...” **(Görüşme Kaydı 6)**

“...Avrupa’nın özellikle İngiltere merkezli birçok üniversitesini biliyorum. Oradaki bilim, genellikle bu merkezli: moleküler biyoloji ve genetik, computer science atbaşı gidiyor. Benim zaten yıllardır aklımda olan bir şeydi, moleküler biyoloji ve genetik. Daha sonra dekan vekili olunca, rektör beye “Hocam biz böyle bir bölüm açmamız lazım.” dedim. ...” **(Görüşme Kaydı 10)**

“... Evet süreç odaklı yaklaşım. Bunu mümkün mertebe uygulamaya çalıştım. İnsan ilişkilerini esas alıyor zaten. Mesela dekanlık bir birimdir ve bu birim 11 alt birimden meydana geliyor. Ama bizim üst birimimiz rektörlüktür. Ona sorumlu bir mekanizmayı işletmek zorundayız. ... Bu süreç odaklı yaklaşım, süreci takip etmedir. İşte takip mekanizması biziz: ben, ardından fakülte sekreterimiz, ondan sonra bölümün başkanı ve bölümün sekreteri. Bu zinciri en sağlıklı şekilde yürütmeye çalıştım ben 4 yıl boyunca, bu yaklaşımın ardında yürütmeye çalıştığım şey de bu. Ama önce insana değer vermek.” **(Görüşme Kaydı 5)**

Görüşmelerden ortaya çıkan ifadelerle, yöneticilerin bir kısmının görev yaptıkları birimde akademik alanda bazı çalışmalar planlarken, bir kısmının da yönetim açısından birtakım uygulamalar planladığı anlaşılmaktadır. Yöneticilerin akademik alanda

planladığı uygulamalar akademik kadroyu güçlendirme ekseninde şekillenmektedir. Ayrıca yöneticilerin, gelişen teknolojinin ve bilimsel gelişmelerin güncelliğini yakalama amacıyla yeni bölümler açma ile ilgili girişimleri de mevcuttur.

Üniversitede meydana gelen değişimlerin, üniversite içindeki her bireyin potansiyelini ortaya koymasına imkan vermesi beklenmektedir. Bununla beraber kurumlar, kendi dışında zengin bir entelektüel çevre oluşturarak örgütün çekirdek sisteminde bir denge sağlamalıdır. Üniversitelerin öğretim, araştırma ve hizmet verme ile ilgili etkinlikleri bu çevre gözetilerek eşit bir şekilde uygulanmalıdır. Üniversitenin değerleri, politikası ve beklentileri planlanan uygulamalara zemin oluşturmalıdır (Middaugh, 2010: 25). Yöneticilerin görüşme sorularına verdiği yanıtlarla, planladıkları uygulamaların çoğunlukla üniversitenin fiziksel altyapısına katkı sağlamak amaçlı olduğu anlaşılmaktadır. Yöneticiler, üniversitenin kendilerinden talep ettiği uygulamalar yerine kendilerinin saptamış olduğu eksikliklere yönelik uygulamaları planlamıştır.

Yöneticilere üniversite uygulamaları ile ilgili “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’nde görev yaptığınız günden bugüne planladığınız uygulamalardan hangileri gerçekleşmiştir?” sorusu da sorulmuştur. Bu soruya verilen yanıtlar doğrultusunda “Yöneticilerin Gerçekleştirdiği Uygulamalar” teması ortaya çıkmıştır. Bu tema ile ilgili kodlar Çizelge 7’de yer almaktadır.

Çizelge 7. Yöneticilerin Gerçekleştirdiği Uygulamalar

Fiziksel koşulların iyileştirilmesi (9/15)
Eğitim – öğretim faaliyetleri (7/15)
Yayın faaliyetleri ve bilimsel araştırma (2/15)
Akademik özlük hakları ile ilgili çalışmalar (1/15)

Çizelge 7’de görüldüğü üzere yöneticilerin çoğunluğu fiziksel koşulların iyileştirilmesi ile ilgili uygulamaların gerçekleştiğini ifade etmiştir. Yöneticilerden 9’u, fiziksel koşullarla ilgili uygulamalar planlamış olduğunu ve hayata geçirdiğini belirtmiştir. Bu kod, görüşme alıntılarında yer alan ifadelerdeki gibi ortaya çıkmıştır:

“... Fiziksel koşullarda çok şey yaptık. Burda 2000-2001’de girdik biz buralara, Allah da razı olsun Sıtkı Koçman’dan, Sıtkı Koçman olmasaydı şey...Devlet şey yapmadı. Buranın karkası vardı yani. Betonlar şunlar bunlar ama ne sıvası, ne penceresi... Bir şey yoktu yani burada. Sıtkı Koçman sayesinde... Tabi masalar falan devlet sayesinde geldi ama buranın tefrişata açılmasını yani içine malzeme konmasına, kapısı, penceresi, şusu, busu hepsi Sıtkı Koçman zamanında yapıldı. Sonra dolaplarımız, masamız falan geldi. Şimdi de masraf yapıyorlar durmadan.”
(Görüşme Kaydı 1)

“...Şimdi bizim fakülte binamız olunca öğrencimiz rahatladı, hocalarımız rahatladı. Eğer siz bir öğretmeni maddi olarak tatmin ederseniz, o dersini en iyi şekilde anlatır. Şimdi eğer bir hocanın,

memurun, sosyal alanı yoksa, bir masası yoksa bu hocamızdan çok fazla bir şey beklemeyiz. Bizim ilk hedeflerimiz arasında kendimize ait bir binamızın olmasıydı. Bunu yaptık. Ama bunu yaparken diğer şeyleri de bir arada yürütmek gerekiyor. ...” **(Görüşme Kaydı 3)**

“...Sıtkı Bey’in yardımları bir tufan gibi yağınca gözümüzü açamadık. Şimdi bulunduğumuz fakülteler, öğrenci sarayı, sosyal tesisler... Hepsini 3 yılda tamamladık. ... Bizim üniversitedeki kuyular yetmiyordu su için. Hiç unutmuyorum. DSİ de kuyu açtırmaya izin vermiyor. Ula’dan su çekirdim tankerle idare ediyoruz. Ama benim uykularım kaçtı. Mehmet, benim mühendis arkadaşım bir gün geldi, “Sandras Dağı’nda Maliye’nin kaynak suları var.” dedi. Sandras da 54 km. Yahu nasıl getireyim, korkunç bir rakam. Allah demek ki yardım etti. Kafamdan şimşek gibi bir şey çıktı, oradan buraya şu köylülerin sorununu çözebilirim hallederim dedim. ... Neticede ikna ettim onları da. ... Müteahhit arkadaşım benim heyecanımı görünce 18 aylık proje 14 ayda bitti. ...” **(Görüşme Kaydı 15)**

Yukarıdaki alıntılarda, yöneticilerin gerçekleştirdiği uygulamaların birçoğunun fiziksel koşulların iyileştirilmesi ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu uygulamaların bir kısmı üniversitedeki birimlerin binalarında yeniden yapılaşmaya yönelik iken, bir kısmı da üniversitenin altyapı problemlerinin çözümüne yönelik uygulamalardır. Bu süreçte bürokratik engellerle karşılaştıklarını da ifade bazı yöneticiler, akademisyenlerin sosyalleşme alanlarının verimli bir çalışma sağlayacağını öne sürmüştür. Fiziksel altyapı ile ilgili uygulamalar zaman alsa da, en çok gerçekleştirebildikleri uygulamalar olmuştur. Yöneticiler gerçekleştirdikleri diğer uygulamalarla ilgili olarak yapılan 15 görüşmenin 7’sinde “eğitim – öğretim faaliyetleri”, 2’sinde “yayın faaliyetleri ve bilimsel araştırma” ve 1’inde “akademik özlük hakları” ile ilgili çalışmalara ilişkin aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

“...Eğitim-öğretim açısından çok iddialıyız, çünkü bir kurumun iyi eğitim verip vermediği çıktılarla ölçülür. Öğrencilerin istihdam oranıyla ölçülür. Biz 2006’dan itibaren öğrenci almaya başladık ve 2011’den beri mezun veriyoruz. Mezunlarımızın iş bulma oranı %96’dır. ODTÜ’de bu oran %98. Türkiye genelinde %70. Bunu nasıl başarıyoruz? Çünkü burada çalışan hocaların hepsi yurtdışı doktoralı. Eğitim %100 İngilizce. Öğrenci sayımız da az, bu yüzden bazen gereğinden fazla ilgileniyoruz. ...” **(Görüşme Kaydı 2)**

“...Tüm arkadaşlar yayın faaliyetleri için ellerinden geleni yapıyorlar. Ama yayın yapmış arkadaşlarımı cesaretlendirici adımlar attık, kurul toplantılarında bunu hep gündeme taşıdık. ...” **(Görüşme Kaydı 7)**

“...Mesela benim dönemimde pek çok yardımcı doçent arkadaşım vardı. Bölümlerde bekleyenlerden 1-2 kişi hala var, kadro meseleleri olan ama çözmeye çalışıyorum. Ben de çok ısrarlıyım, dirençliyim. Bazen olabiliyor, verilmemesi yönünde sıkıntı ama ben elimden geleni yaptım. Son noktada değilim. Benim gücüm yazmak, teslim etmek ama ita amirimiz uygun görmeyebiliyor veya şartlar uygun olmuyor, elinde kadro olmayabiliyor. Mümkün mertebe isteklerimiz yerine getiriliyor. En azından özlük hakkı için bekleyen çok az insanımız var. ...” **(Görüşme Kaydı 6)**

Yukarıdaki alıntılarda geçen eğitim-öğretim faaliyetleri, akademik personelden ziyade öğrenciye yönelik faaliyetlerdir. Yöneticiler aynı zamanda yayın faaliyetleri ve bilimsel araştırma ile ilgili cesareti artıran adımlar attığını ifade etmiştir. Kadro sorunlarını

çözmek için gayret gösterdiğini ve bu konuda başarılı olduğunu belirten bir yönetici de görüşlerini alıntıdaki gibi bildirmiştir.

Yöneticilerin çoğu fiziksel koşulların iyileştirilmesi ile ilgili uygulamalar gerçekleştirmiştir. Fiziksel koşullarla ilgili uygulamaları, eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayın faaliyetleri izlemektedir. Görüşmelerde, akademik özlük hakları ile ilgili uygulamaları gerçekleştirdiğinden bahseden ancak bir yönetici olmuştur.

“Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’nde görev yaptığınız süre içerisinde, sizin planladığınız ama gerçekleştirilemeyen uygulamalar hangi alandı? Onları engelleyen nedenler sizce nelerdi?” sorusunun cevapları incelendiğinde iki tema elde edildi: “Yöneticilerin Gerçekleştiremediği Uygulamalar” ve “Uygulamaların Gerçekleşmesini Engelleyen Sebepler”. Öncelikle “Yöneticilerin Gerçekleştiremediği Uygulamalar” teması, Çizelge 8’de yer alan kodlar aracılığıyla incelenecektir.

Çizelge 8. Yöneticilerin Gerçekleştiremediği Uygulamalar

Fiziksel koşullarla ilgili çalışmalar (5/15)
Öğrenciler için okulun daha cazip hale getirilmesi (3/15)
Ödenek ihtiyaçlarının giderilmesi (1/15)

Yöneticilerle yapılan görüşmelerde gerçekleştirilemeyen uygulamalarla ilgili çoğunlukla “fiziksel koşullarla ilgili çalışmalar” (5/15) ortaya çıkmıştır. Bunun dışında yöneticiler “öğrenciler için okulun daha cazip hale getirilmesi” (3/15) ve “ödenek ihtiyaçlarının giderilmesi” (1/15) ile hedefledikleri ve planladıkları uygulamaları gerçekleştiremediklerini ifade etmiştir. Çoğunlukla gerçekleştirilemeyen uygulamalardan “fiziksel koşullarla ilgili çalışmalar” aşağıdaki görüşme alıntılarında görülebilir:

“... Fakültemiz genç. Unla şekeri verip helva yapabilecek hocalarımız var. Eksikliğimiz var. Keşke bizim laboratuvarlarımız da donanımlı olsa. Fiziksel koşullarla ilgili her şey tamam değil. ...” (Görüşme Kaydı 3)

“... Ama hepimizin sıkıntısı fiziksel yetersizlik, ödenekler bir şekilde yeterli olur, ben o konuda sıkıntı çekmiyorum. Sarkıyor ama öğretim görevlileri onu kongrelere falan giderse alıyor. Ama şöyle bir durum da var; fiziksel yetersizlik olduğundan fazla alet edevat alıp koyacak bir yerim yok. Demek istediğimi anlatabildim mi? Mesela laboratuvar 6 metrekare, ben aletleri aldım; yeni bir alet alıp koyacak yerim yok. ...” (Görüşme Kaydı 4)

“...Avrupa’daki U sistemine göre sınıfları oluşturmak istemişim, döşemeleri taş yerine daha hijyenik ve sağlıklı malzemelerden yapmak istemişim ama onlar beni aşan meseleler oldu. Eski rektör zamanında çakılmış oraya. Ben sosyal, matematik, felsefe sınıfları olsun istiyordum. Onlara özel kütüphaneler olsun, onlara özel bilim adamlarıyla süslensin... Öğrenci evinde hissetsin diye. Merdivenleri kaplatacaktım o da olmadı. ...” (Görüşme Kaydı 14)

Yöneticilerin, planlanmasına rağmen gerçekleştiremediği uygulamaların başında fiziksel koşullarla ilgili çalışmalar gelmektedir. Yöneticiler öğretim görevlilerinin zor koşullarda büyük bir çaba sarf ettiklerini ve laboratuvarların yeterli olmadığını düşünmektedir. Mevcut materyallerin depolanmasında ve saklanmasında mekan sıkıntısından bahsedilmiştir. Aynı zamanda dersliklerde istenilen dekorasyonu gerçekleştirememeye ve eskiden yerleşmiş olan derslik tasarımının yenilerine yer açma konusunda engel teşkil etmesi gibi sorunlar yöneticiler tarafından ifade edilmiştir. Fiziksel koşullarla ilgili çalışmaların yanı sıra, yöneticiler “öğrenciler için okulun daha cazip hale getirilmesi” ve “ödenek ihtiyaçlarının giderilmesi” konusunda da gerçekleştiremedikleri uygulamalara dikkat çekmiştir. Bu uygulamalar, görüşmelerde aşağıdakilere benzer alıntılarla ortaya çıkmıştır:

“... İkinci eksikliğimiz böyle bir yerde öğrenci bulamamamız. Öğrenci tercihine yönelik çalışma yapamadık. Reklamımızı yapamıyoruz. ... Eğer burada öğrenci bulamıyorsak, sıkıntıyı kendimizde aramamız gerekir. ... Öğrencinin buraya gelme kalitesini artırmamız gerekir. ...”
(Görüşme Kaydı 3)

“... Öğrencinin tüm kurullarda, komisyonlarda temsil edilebilmesiyle ilgili farkındalık oluşturdum. Ancak öğrenci tarafından, diğer kurullar tarafından sahiplenme olgunluğuna henüz erişilememesinden dolayı, hala öğrencilerimizi bu konuda çok güçlü göremiyorum. Bunun handikapını yaşıyoruz.” **(Görüşme Kaydı 9)**

“... Ödenek ihtiyaçlarımız da önceden karşılanıyordu, şimdi karşılanıyormuş. Yolluk - yevmiye verilmiyormuş. Yolluk - yevmiye ödenmediği zaman da bir şey ifade etmiyor ki bizim için. Mesela benim bir doktora öğrencim var, ... gidiyor. Her hafta gitmesi lazım veya gidip orda kalması lazım. Yani buna maddi destek olmadığı için. ... Son olarak duyduğum, yolluk – yevmiye vermiyorlarmış. Eee, o da verilmiyorsa, kıymeti yok ki, ne kadar malzeme alacağım ki ben? ...” **(Görüşme Kaydı 1)**

Yukarıdaki alıntılarda yöneticiler, okulun akademik gelişimi için okulun öğrenciler cazip olması gerektiğini; bu amaçla birtakım uygulamalar planladığını ancak bunu gerçekleştiremediğini ifade etmiştir. Başka bir yönetici ödenek ihtiyacının giderilmesi hususunun gerçekleştirilemediğini ifade etmiştir. Bunun sonucunda kendi bölümündeki birtakım bilimsel araştırmaların aksadığını bir örnekle belirtmiştir.

Üniversitedeki uygulamaların değerlendirilmesine ilişkin sorulan, “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’nde görev yaptığınız süre içerisinde, sizin planladığınız ama gerçekleştirilemeyen uygulamalar hangi alandaydı? Onları engelleyen nedenler sizce nelerdi?” sorusunun cevapları incelendiğinde elde edilen bir diğer tema da “Uygulamaların Gerçekleşmesini Engelleyen Sebepler” olmuştur. Bu tema ve temaya ilişkin kodlar Çizelge 9’da yer almaktadır.

Çizelge 9. Uygulamaların Gerçekleşmesini Engelleyen Sebepler

Yılgınlık (4/15)

Ekonomik sorunlar (4/15)

Görüşmelerde yer alan yöneticilerin ifadelerinden çıkarımda bulunulduğunda, “yılgınlık” (4/15) ve “ekonomik sorunlar” (4/15) uygulamaların gerçekleştirilmesine çoğunlukla engel olan sebeplerdir. “Yılgınlık”, bir sebep olarak aşağıdaki gibi ortaya çıkmıştır:

“...Düşünmene bile fırsat verilmedi. Yaratıcı olmana fırsat verilmedi. Yaratıcı olmana fırsat verilmediği takdirde, sen bir fikir götürürsün, iki fikir götürürsün... Ben bir sürü fikir götürdüm rektöre, hiçbir şey alamadım. “Şunu şöyle yapalım, bunu böyle yapalım.” derim, bir sürü elimde listeyle giderim. Hiçbir şey almadan geri dönerim. Olumlu veya olumsuz hiçbir şey. ...”
(Görüşme Kaydı 1)

“...Şöyle bir önyargı var, yılgınlık. “Biz denedik olmadı, boşuna kürek çekiyoruz.” yılgınlığı var. O üzerlerindeki ölü toprağı atmaları gerekiyor. Biraz kafalarını kaldırmaları gerekiyor, biraz saldırmaları gerekiyor. ...”
(Görüşme Kaydı 2)

“...Uygulamaları engelleyen de bunlardı: İlgisizlik, insanların karşısındakini anlamama ısrarı, sorumlulukları reddetme noktasındaki ısrarı... Elbette sıkıntıya girdiğimiz şeyler oldu. ...”
(Görüşme Kaydı 5)

Yapılan 15 görüşmenin 4’ünde, yöneticiler tasarladıkları uygulamaların gerçekleştirilememe nedenini, üst birim yöneticileri tarafından yıldırılmalarına bağlamıştır. Bunun sonucunda, planladıkları uygulamalara karşı bir ilgisizliğin meydana geldiğini de ifade etmişlerdir. Bununla beraber, aşağıdaki alıntılarda görülebileceği üzere yöneticilerin bir kısmı, uygulamaların gerçekleşmeme nedenlerini “ekonomik sorunlar” a bağlamıştır:

“...Üniversitede rektörlüğü bir baba olarak düşünürseniz, bizleri de dekanları da fakültenin babası olarak düşünürseniz; cebinize ne kadar bütçe girerse evlatlarınıza o kadar paylaştırırsınız. Şimdi genellikle belirlidir bunlara ödenecek rakamlar. Bir İstanbul’a, Boğaziçi’ne veya Bilkent’e ayrılan bütçeyle tabi buralara ayrılan aynı değil. Son senelerde de öğrenci sayısına göre destek alınıyor. ...”
(Görüşme Kaydı 3)

“...Mevcut üniversite yapısından kaynaklanan sorunlardır bunlar. Yine, ekonomik sorunlardan kaynaklı olumsuzluklardır. Bütün bunlar çözümlense ne olur? Tüm bunlar çözümlense de, Türkiye’deki üniversitelerin asıl fonksiyonlarını yapabileceklerini düşünmüyorum. Üniversiteye eleman kazandırmada sıkıntılarımız var. Sadece işler yürüyor, öyle söyleyeyim. ...”
(Görüşme Kaydı 11)

“... Malzemelerin yetersizliği... Maddi yetersizlikler...”
(Görüşme Kaydı 13)

Yukarıda görüldüğü gibi “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’nde görev yaptığımız süre içerisinde, sizin planladığınız ama gerçekleştirilemeyen uygulamalar hangi alandıydı? Onları engelleyen nedenler sizce nelerdi?” sorusuna verilen yanıtlardan iki tema elde edilmiştir. Görüşmelerdeki alıntılara benzer bir şekilde yöneticiler, planladıkları gerçekleştiremedikleri uygulamaların çoğunlukla fiziksel alanda olduğunu ifade

etmiştir. Bu düşünceyi takip eden diğer gerçekleştirilemeyen uygulamalar ise okulun öğrenciler için daha cazip hale getirilmesi ile ilgili uygulamalardır. Bununla beraber, yöneticilerin bir kısmı ödenek ihtiyaçlarının giderilmesi hususundaki uygulamaları gerçekleştiremediğini ifade etmiştir. Uygulamaların gerçekleşmesini engelleyen sebepler ise yöneticilerin, daha üst birimdeki yöneticilerin tutumları nedeniyle yılgınlığa uğradıkları ve ekonomik sorunlar yaşadıkları ile ilgili ifadeleri doğrultusunda ortaya çıkmıştır.

Birey ve örgüt çatışması, genellikle bireylerin daha bağımsız olmak istemesi üzerine meydana gelmektedir. Bu çatışmanın sonucu olarak bireylerde yılgınlık, başarısızlık hissi ve özsaygı eksikliği ortaya çıkabilmektedir. Bireylerin fikirlerini daha çok ifade etmek istemesi üzerine yöneticilerin bu konudaki olumsuz tutumu, bireylerin bir sonraki aşamada suskun kalmasına yol açmaktadır. Örgüt yönetiminin katı davranışları, adil olmayan ücret dağılımı ve rahatsız bir çalışma ortamı bireylerin örgüt için değişiklikler yapmasını güçleştirmektedir (Mrityunjy, 1995: 180). İşlerinde tatmin olmayan bireyler stres, yılgınlık, saldırganlık ve anksiyete gibi sorunlarla karşılaşabilmektedir. Örgüt içindeki yılgınlık çalışma performansını doğrudan etkileyebilmektedir. Bu türden davranışlar, görevlerin dağılımını, örgüt iklimini ve verimliliği olumsuz olarak etkilemektedir. Bireyler sadece rasyonel olarak değil; aynı zamanda duygusal olarak da desteğe ihtiyaç duymaktadır (Clegg, Hardy ve Nord, 2003: 161). Yapılan görüşmelerde yöneticiler, yılgınlık sebebiyle uygulamalarını gerçekleştiremediklerini ve ekonomik sorunların çalışmalarında bir engel teşkil ettiğini ifade ederek, söz birey ve örgüt çatışmasını ve bireylerin ihtiyaç duyduğu duygusal desteği örneklemektedir.

4.3. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin Örgütsel Alanının Özellikleri

Araştırmanın örgütsel alanının özelliklerini incelemek amacıyla oluşturulan bir diğer alt problem “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin örgütsel alanı nasıl özelliklere sahiptir?” olarak belirlenmiştir. Bu alt problemin incelenmesi için yöneticilere, “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin ilişki ve etkileşim içerisinde olduğu üniversiteler hangileridir? Bu üniversitelerle olan ilişkiyi nasıl betimlersiniz?”, “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin devletin üst düzey yönetimiyle (cumhurbaşkanı, başbakan, bakanlar kurulu...vb.) ilişkisi sizce nasıldır?”, “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin YÖK ile

ilişkisi sizce nasıldır?” ve “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’nde birçok farklı organ bulunmaktadır. Bunlar arasındaki etkileşimi ve eşbiçimliliği –aynı örgütsel alanda eşleşmelerini- nasıl değerlendirirsiniz?” sorusu yöneltilmiştir. Bu başlıkta, görüşme sorularına verilen cevaplarla Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’nin örgütsel alanı incelenecektir.

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’nin örgütsel alanının niteliklerinin araştırılması için ilk olarak üniversitenin, kendisine benzeyen bir başka bir kurumsal yapıyla, benzer bir deyişle diğer üniversitelerle olan ilişkisi yöneticilere sorulmuştur. Görüşme formunda yer alan “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’nin ilişki ve etkileşim içerisinde olduğu üniversiteler hangileridir? Bu üniversitelerle olan ilişkiyi nasıl betimlersiniz?” sorusuna verilen cevaplar, “Üniversitenin Diğer Üniversitelerle İlişkisi” temasını ortaya çıkarmıştır. Bu sorunun cevaplarıyla ortaya çıkan tema ve kodlar Çizelge 10’da yer almaktadır.

Çizelge 10. Üniversitenin Diğer Üniversitelerle İlişkisi

ADIM üniversiteleri ile işbirliği (12/15)
Yöneticilerin mezun oldukları veya çalıştıkları üniversiteler ile işbirliği (4/15)
Yurtdışındaki üniversitelerle ortaklık (3/15)
Rekabet (1/15)

Yöneticilerin birçoğu, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’nin kuruluş yıllarında oluşturulan ve ADIM (Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi) olarak adlandırılan üniversiteler birliği ile işbirliği yaptıklarını ifade etmiştir. “ADIM üniversiteleri ile işbirliği” kodu, görüşmelerdeki alıntılarda aşağıdakilere benzer bir şekilde ortaya çıkmıştır:

“...Öğrenci istediği yerden ders alabiliyordu, alabilecekti. Bu ADIM’a ortak bölümler bazında, enstitü bazında hatta bölüm başkanları falan da Afyon’da bir defa toplandık. Aynı dersleri okutalım diye falan...” (Görüşme Kaydı 1)

“...Bireysel olarak savunmalara, jüri değerlendirmelerine, misafir olarak öğretim üyesi olarak diğer üniversitelerle işbirliği içerisindeyiz. ADIM ‘da ise ortak bölümler açıldı, sitesinde de görülebilir. Aslında olumlu şeyler yapıyorlar. Yılın belirli zamanlarında, fakülteler bazında ortak sorunları bir araya gelip sorunlara çözüm bulmaya çalışıyorlar. ...” (Görüşme Kaydı 7)

“Dedim, “Aydın’ın A’sı, Denizli’nin D’si, Isparta’nın I’sı, Muğla’nın M’si olmak üzere bir ADIM kuralım, 4 üniversiteyle.” Biz bunu götürdük Devlet Planlama Teşkilatı’na çünkü YÖK buna cesaret edemedi. Devlet planlama da olmaz dedi. Yahu sen parayı ver kardeşim ama şunu düşün, biz bunu kütüphane ödeneği olarak Muğla’ya 1 veriyorsan, Isparta’ya 4 ver. Makine teçhizatı ile alakalı olmak üzere, Muğla’ya 4 veriyorsan Isparta’ya 1 ver. Biz bunu işletmeye koyduk ve 4 üniversite o senenin heyecanı ile – ki bunun oluşu benim son 2 senem – biz her yıl bu daire başkanlarıyla toplantılar yaptık. ... Şimdi onların sayısını 9’a çıkarmışlar. ... Yani

buraya şu açıdan geldik, üniversitelerle işbirliğini bu türden geliştirmek lazım.” **(Görüşme Kaydı 15)**

Görüşme alıntılarında da görülebileceği üzere, görüşme yapılan yöneticilerin çoğu ADIM üniversiteleri birliğini işlevsel bulmaktadır ve işbirliği yapmaktadır. Görüşmenin yapıldığı zamanlarda ADIM üniversitelerine Afyon Kocatepe Üniversitesi, Dumlupınar Üniversitesi'nin, Celal Bayar Üniversitesi'nin ve Onsekiz Mart Üniversitesi'nin de katıldığı bilinmektedir. Yöneticilerin ifadelerinden, ADIM üniversiteleriyle ortak sorunlara çözüm aradıkları, akademik olarak işbirliği yaptıkları ve geçmişte üniversitelere ayrılan ödeneklerle ilgili planlamalar geliştirdikleri anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin ADIM üniversiteleri ile işbirliği yapmalarının dışında “mezun oldukları ve çalıştıkları üniversitelerle işbirliği” (4/15), “yurtdışındaki üniversitelerle ortaklık” (3/15) ve “rekabet” (1/15) içinde oldukları, görüşmeden çıkarılan diğer kodlardır. Bunlara ilişkin görüşme alıntıları aşağıdaki gibidir:

“...Tabi ki bende hep bir ... Üniversitesi var. Asistan kalıyordum ben, alıyorlardı. Hatta sınavı da şey yapmıştık ama o zamanki şartlar... Çünkü ...'deki hocalarımız, “Sizi oraya yetişin diye gönderdik biz.” dediler. Dolayısıyla her zaman, ilktir ... Üniversitesi, orada doktora yaptığımız hocalar kapsamlıydı. ... Hocalarımızla hala görüşüyoruz. ...İçimizde bir ukde olarak kalıyor. Neden? Oralar büyük üniversite, kurulmuş üniversiteler. Mesela ... Üniversitesi'nin kurumsallığını tanımlarsanız, sorun yaşamazsınız. Muğla Üniversitesi hala büyüme aşamasında olduğu için, kurum kültürünün gelişmesi gerekiyor. ...Mümkün olduğu kadar taşımaya uğraşıyoruz ama ne kadar taşırız bilemiyoruz. Aslında taşımaya çalışıyoruz. ...” **(Görüşme Kaydı 6)**

“...ADIM üniversiteleri var ama kağıt üstünde. Tamamen bir çeşit aldatmaca. ...Biz daha çok yurtdışına öğrenci gönderiyoruz, Erasmus vasıtasıyla. Böyle bir İngilizce avantajımız var. Kendi bölümümle ilgili, Almanya, Fransa, Çek Cumhuriyeti, Polonya ve Bulgaristan'ın top üniversiteleriyle anlaşmalarımız var. Fransa'yla anlaşmamız üzerine biz burs veriyoruz öğrencilerimize. Fransa hükümeti, Muğla Üniversitesi, Sıtkı Koçman Vakfı'nın oluşturduğu üçlü bir ayakla, her yıl iki öğrencimizi Fransa'da Ecole de Mines'e gönderiyoruz. ...” **(Görüşme Kaydı 2)**

“... Rekabet elbette var, şimdi bölümler arasında Türkiye'nin en iyi ... bölümlerinden birisi olma ve bunda da gerçekten başarılı olduğumuzu düşünüyorum. Tabi bu başarıyı alan imtihanında alınan puan gösterir mi? Ona da inanmıyorum. Hani diyorlar ya, biz yukarıda bazen tartışırız. “Öğrencileriniz kaç puan almış, ... sizi geçmiş mi, ... sizi geçmiş mi?”... Türkiye'deki pek çok ... bölümünden çok daha ileride olduğumuzu düşünüyorum. ...Gittiğimiz her yerden dönüşler çok iyi. Yetiştirdiğimiz talebelerin birtakım yerlerden konferanslar için çağırılıyor olmaları. Bunlar önemli şeylerdir. ... Kiminle rekabet edeceğiz? Şu anda ÖSYM'de bizden daha fazla puan almış bölümler değil elbette. Ders programımızı hazırlarken puana dikkat ettik. Mesela bizim önümüzdeki 5 üniversitenin, tercih sebebi neye dayanıyor? ...” **(Görüşme Kaydı 5)**

Alıntılarda da görüldüğü üzere, bazı yöneticiler mezun oldukları ve çalıştıkları üniversitelerle bağlarını koparmamış; işbirliğine devam etmiştir. Bu yöneticiler kurumsal ortaklıklarla işbirliği yaptıkları gibi bazı konularda geçmişte buldukları üniversite hocalarına danışmayı tercih etmektedir. Yapılan görüşmelerin 3'ünde,

yöneticiler yurtiçindeki üniversitelerden ziyade, yurtdışındaki üniversitelerle ortaklık yaptıklarını ifade etmiştir. Bu yöneticiler, bir önceki kodu ortaya çıkaran ADIM üniversiteleriyle yapılan işbirliğine yönelik ifadelerden farklı bir yönde açıklamalar yapmıştır. Yöneticilerden biri, diğer üniversitelerle rekabet içinde olduklarını ifade etmiştir. Bu rekabetin hem öğrencilerin üniversiteye giriş puanıyla hem de üniversiteden mezun olduktan sonraki başarılarıyla şekillendiği iddia edilmektedir.

Elde edilen tema ve kodlar sonucunda yöneticilerin çoğunlukla ADIM üniversiteleri ile işbirliği yaptığı ortaya çıkmaktadır. Yöneticilere göre bu işbirliği; lisansüstü eğitimi ortak yürütme, birlikte sosyal etkinlikler düzenleme ve üniversitelerin ihtiyaçları ile ilgili toplantılar yapıp, karar alma gibi eylemlerle gerçekleşmektedir. Yöneticilerin bir kısmı, geçmişte öğrenim gördüğü veya çalıştığı üniversitelerle gerek kişisel gerek kurumsal işbirliği içinde olduğunu ifade etmiştir. Bazı yöneticiler ise, genellikle yurtdışındaki üniversitelerle olan ortaklıklardan bahsetmiştir. Bu yöneticilere göre, yurtiçindeki üniversitelerle ortaklıklar, yurtdışındaki üniversitelerle olan ortaklıklar kadar etkili değildir. Yöneticilerden biri, üniversitelerle olan rekabetin niteliğini betimleyerek, üniversiteler arasındaki ilişkinin rekabete dayalı olduğunu belirtmiştir.

Örgütsel alanda, birbiriyle bağlantılı uygulamalar farklı perspektifler sayesinde gelişebilmektedir. Karar mekanizmasında rol oynayan bileşenler, her ne kadar bir hiyerarşi içinde yer almasalar da kurumsal bir birleştirici (institutional glue) rolünü oynamalıdır. Bu bileşenler resmi kurumlar, finansal kaynak sağlayıcı kuruluşlar ve sadece deneyim paylaşımı yapılan gayri resmi ağlar olabilir. Meşru bir örgütsel alanda bu mekanizmalar, ayakta kalabilmek için işbirliği ve rekabet düzeyinde birbirine bağlanmaktadır. Özellikle aynı coğrafyada yer alan kurumlar ve kuruluşlar, paylaşılan fonksiyonlar ve kaynak ortaklıkları nedeniyle birbirine bağlı kalmaktadır (Sandfort ve Moulton, 2015: 108).

Üniversitenin örgütsel alanını çözümlenmek amacıyla oluşturulan alt problemler doğrultusunda yöneticilere sorulan sorulardan biri de “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’nin devletin üst düzey yönetimiyle (cumhurbaşkanı, başbakan, bakanlar kurulu...vb.) ilişkisi sizce nasıldır?” olmuştur. Bu soruya verilen cevaplarla “Üniversitenin Devletin Üst Düzey Yönetimiyle İlişkisi” teması ortaya çıkmıştır. Bu temaya ilişkin kodlar Çizelge 11’de yer almaktadır.

Çizelge 11. Üniversitenin Devletin Üst Düzey Yönetimiyle İlişkisi

Sıkıntı yok (4/15)
Liyakate değil sadakate bağlı (3/15)
Bağımsız değil (3/15)
Üniversiteler özerk olmalı (3/15)
Siyasetten uzak tuttum (1/15)

Çizelgede görüldüğü üzere, yöneticilerin bu soruya verdikleri cevaplarda yer alan kodların sıklığı birbirine oldukça yakındır. Yapılan görüşmelerin dördünde, yöneticiler üniversitenin devletin üst düzey yönetimiyle olan ilişkisini yorumlarken “sıkıntı yok” kalıbını kullanmıştır. Bu kod, görüşmelerde aşağıdaki gibi ortaya çıkmıştır:

“...Ben gayet iyi olduğunu görüyorum. Bir problem olduğunu görmüyorum. Kadrolar isteniyor, istenen kadrolar geliyor. Ben mesela burası için 3 kadro istemiştim, kadrolar gelmiş neticede. Dolayısıyla ÖYP’den kadro istedim 3 tane, o da gelmiş. Bir sıkıntı yok. ...” **(Görüşme Kaydı 6)**

“...Şimdi dekanlık olarak belirli bir yere kadar rektörlüğü aşmamamız gerekiyor. Ama gerek Ankara olsun, gerek Muğla olsun, birçok il müdürlükleri, Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlüğü, devletin kurumları, bizimle işbirliği içindekilerle, paydaşlarımızla bir sıkıntımız yok kendi açımızdan. Belediyeler keza aynı şekilde. Kendi idareciliğim sırasında 3 sene boyunca gerek Ankara ile gerek Muğla’yla herhangi bir sıkıntımız olmadı. ...” **(Görüşme Kaydı 3)**

“Üniversite kurullarla yönetiliyor. Kimse tek başına karar vermiyor. Benim fakülte yönetim kurulum var, üniversite senatom var. Mesela ad değişikliği olacak, kurullara geliyor bu. 40 üyesi var senatonun az değil bu. 40 kişi oyunu kullanır, o oy doğrultusunda YÖK’e gider bu. Senatoda verilen kararı sıkıntı çıkarmadan onaylar genellikle YÖK.” **(Görüşme Kaydı 14)**

Yukarıdaki alıntılarda ifadeleri yer alan yöneticiler, üst düzey yönetimle ilişkilerin iyi olduğunu, herhangi bir sıkıntıyla karşılaşmadıklarını söylemektedir. Akademik kadro ihtiyacı, kurumsal işbirliği ve YÖK’ün üniversitedeki senato kararlarına uyumlu çalışması ile ilgili olarak devletin üst düzey yönetimiyle sorun yaşanmadığı dile getirilmiştir. Yapılan görüşmelerde yöneticilerin bir kısmı ise bu ilişkinin liyakate değil sadakate bağlı olduğunu, bağımsız olmadığını ve üniversitelerin özerk olması gerektiğini aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

“...Yani işte rektörlüğün en büyük şeyi, işi liyakate değil de sadakata bağlıyorlar. Önceden bir sürü mavi boncuklar dağıtıyorlar, o mavi boncukları yerine getiriyorlar. ... Yani burada yağcı kim? Yani o ehliyetli mi, değil mi? Orayı idare eder mi, etmez mi? Hiç düşünülmeden... Bakın idareci tarafsız olmalı. İdareci başa geçtiği zaman şu benim adamım, bu onun adamı diye ayırım yapmamalı. ... Ama şimdi ben duyuyorum yani, ben yaşamadım ama bazı fakültelerde, “Yok şu benim adamım işi olsun, yok bu benim adamım değil işi olmasın.”, diye onu oraya, bunu buraya...” **(Görüşme Kaydı 1)**

“...Bağımsız değil ki... Hiçbir üniversitede bu yok ki. Özel üniversiteler hariç. Olmasını düşünebilir misiniz? Üniversite sonuçta bir aday belirliyor, 6 tane adayı bir sıralamaya koyuyor, bunlar aldığı oylara göre sıralanıyorlar. YÖK’te sizin sıranız bir kere değiştiriliyor. ...” **(Görüşme Kaydı 2)**

“...Üniversitelerin özerk olması tüm dünyada çok önemlidir. Devlet parayı verir ama mutlaka parayı denetleyecektir. Ancak bu denetim mali bir denetim olmalı. ...” **(Görüşme Kaydı 12)**

Yukarıdaki alıntılardan da görülebileceği üzere, yöneticiler bu ilişkinin akademik yeterliliklerden çok kişisel bağılılıklarla belirlendiğini iddia etmektedir. Bununla birlikte bazı yöneticiler üniversitenin, siyasi aktörlerden bağımsız olmadığını ifade etmiştir. Bu yöneticiler, üniversitenin siyasi aktörlerle olan ilişkisinin bağımsız olmadığını ve devletin tüm kurumlarla eş düzeyde bir ilişki yürütemediğini ifade etmiştir. Yöneticiler, bu durumu değerlendirirken rahatsızlıklarını da dile getirmiştir. Ayrıca bu soru doğrultusunda yöneticilerin bir kısmı üniversitelerin özerk olması gerektiğini belirtmiştir. Yöneticiler, üniversitenin devletin üst düzeyle olan ilişkisinin bağımsız olabilmemesinin üniversitelerin özerk olması ile birlikte gerçekleşebileceğini ifade etmiştir.

Yöneticilerin çoğunun, üniversitenin devletin üst düzeyle olan ilişkisine yönelik eleştirel bir tutum içerisinde olduğu görülmektedir. Yöneticilerin değerlendirmeleri doğrultusunda yeni kurumsalcılık kuramında yer alan “zorlayıcı eşbiçimlilik” (coercive isomorphism) kavramını değerlendirmemiz gerekir. Yöneticiler ifade ettikleri üzere, üniversitenin devletin üst düzey yönetimiyle ve siyasi aktörlerle olan ilişkisi, “bağımlı” bir ilişkidir. Yöneticilerin ifadelerinden örgütün yapı ve davranışlarının devletin üst düzey yönetimiyle belirlendiği ve şekillendiği görülmektedir. Bu durumda devlet eliyle ortak yasal çerçevede belirlenen üniversite uygulamaları, zorlayıcı eşbiçimliliğe sahiptir.

Zorlayıcı eşbiçimlilik, bir örgütün başka bir örgüt üzerinde kullandığı güç ve baskıyla meydana gelmektedir. Örgütler, üst düzey örgütsel alanlarda - örneğin devlet - belirlenen kurallara ve düzenlemelere, onlara empoze edilen yapı ve uygulamalara uyumlu olmaya eğilim göstermektedir. Bu baskılara gösterilen uyum, üst düzey kurumların verimliliği yerine meşruluğunu artırmaya faydalı olmaktadır. Hatta ast kurumlar bu durumda meşruluğu tercih ederek yeni uygulamalar oluşturmaktan kaçınmaktadır (Poole ve De Ven, 2004: 227).

Üniversitenin içinde bulunduğu örgütsel alanın bileşenlerinden biri de Yükseköğretim Kurulu’dur. Bu bağlamda yöneticilere “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’nin YÖK ile ilişkisi sizce nasıldır?” sorusu yöneltilmiştir. Bu sorudan elde edilen tema ve kodlar Çizelge 12’de yer almaktadır.

Çizelge 12. Üniversitenin YÖK ile İlişkisi

Denetleyici (4/15)

Taleplerimiz kabul ediliyor (4/15)

Bütün üniversiteleri aynı kalıba sokuyor (2/15)

Yöneticilerin çoğunluğu, üniversitenin YÖK tarafından kontrol edildiğini ve denetlendiğini ifade etmiştir. Bunun yanında YÖK'ün yöneticilerin taleplerini kabul ettiği de ifade edilmiştir. Yöneticilerin YÖK'ü denetleyici bir kurum olarak değerlendirdiği ifadeler aşağıdaki görüşme alıntılarında yer almaktadır:

“...Eskisi gibi olmadığını düşünüyorum. Biraz daha yapılanmaya doğru gidiyor. Yukarıda her zaman için sorumlu olabileceğiniz bir denetim mekanizmasının olması gerekir. Kurumun başında da özerk olmamız gerekir. Birazcık da atanmış veya seçilmiş olan idareciye güven olayı yapılırsa daha fazla iş yapılır. Güvenmeniz gerekir ki, o idareciler arkalarına almış oldukları güçle daha fazla iş yapsınlar. ...” **(Görüşme Kaydı 3)**

“...Denetleyici ve tarafsızdır... Ama şimdi iktidar adamları var. ...” **(Görüşme Kaydı 1)**

“...YÖK üniversitelere karışan bir kurum zaten. Ama bazı üniversitelerde de YÖK'ün bazı kararlar alması gerektiğine de inanıyorum. ... Üniversitesi'nde “İyi ki YÖK var.” dediğim zamanlar da oldu açıkçası. Çünkü rektör bir üniversitede kraldır. Yaptıklarına dur demesi açısından sana cevap verebilecek bir kurumun olması seni rahatlatıyor. Bir subab. Onun dışında senin rektörünü de YÖK belirliyor, ilk üç sırayı... Senin iradeni yok sayabiliyor. Yani atanmış bir yöneticiyle çalışıyorsunuz. Bu atanmış kişi, üniversitenin ilk tercihi de olabilir, son tercihi de olabilir. Son tercih olduğun zaman, sana inanmamış bir üniversitenin başına yönetici olarak geliyorsun. Zaten tabanı olmayan bir birimde yöneticilik yapmaya çalışıyorsun. Bu, hem rektör, hem de üniversite açısından sıkıntılı. ...” **(Görüşme Kaydı 2)**

Yöneticilerin bir kısmı, üniversitenin üzerinde YÖK'ü bir denetim ve otorite mekanizması olarak değerlendirmektedir. Bu durum bazı noktalarda olumlu, bazı noktalarda olumsuz olarak görülmektedir. Yöneticilerin olumlu gördükleri taraf, üniversitelerde sadece rektöre bağlı olmayan bir denetim mekanizması için YÖK'e ihtiyaç duymalarıdır. Olumsuz gördükleri taraf ise göreve gelen yöneticilerin seçilmesi ve atanması sırasında üniversitedeki kişisel kanaatlerin görmezden gelinmesidir. Yapılan 15 görüşmenin 4'ünde yöneticiler, YÖK'ün taleplerini kabul ettiğini, bu hususta bir zorluk çıkarmadığını söylemiştir. Verdikleri cevaplardaki “taleplerimiz kabul ediliyor” kalıbı, aşağıdaki alıntılarda olduğu gibidir:

“Ben tabi ki birtakım yazışmaların nasıl yürüdüğünü bilemem ama bazen siz basamağımı takip ediyorsunuz. Çok aceleyle yapılan şeylerin hepsini kabul ediyor. Ama tabi dert çekmeden, derman olmuyor. Bazen çok cebri şeyler gibi düşünebiliyoruz.” **(Görüşme Kaydı 5)**

“...Ben engelleyici olduğunu düşünmüyorum. Makul taleplerin kabul edildiğini düşünüyorum. ...” **(Görüşme Kaydı 7)**

“...Bir olumsuzluk yaşamadım yok yok. İşinizi normal yaparsanız, kimse sizinle uğraşmaz. Biz burada öğretim üyesi sayısını artırdık, kadro talebinde bulunduk, program açtık... YÖK hepsini onayladı. Ben de bu açıdan şanslıyım, rektörümüz de hep destekledi. Bizim alamadığımız kadro yok, onu söyleyeyim. İhtiyacımız hep karşılandı. Makul isteklerle gittiğimiz için sorun yaşamadım. ...” **(Görüşme Kaydı 14)**

Yöneticilerin bir kısmı, YÖK’te üniversite içinde verilen kararların çoğunun kabul edildiğini ifade etmiştir. Yöneticiler, bunun sebebinin de isteklerinin ve kararlarının makul olmasına bağlamıştır. Bununla beraber yöneticiler YÖK’ün, acele ile talep edilen uygulamaları kabul ettiğini de ifade etmiştir. Bazı yöneticiler rektörün desteğini alarak, YÖK’ün onaylayıcı tutumunun mümkün olduğunu öne sürmüştür.

Yöneticiler, bir örgütsel alan bileşeni olan YÖK’ün üniversite uygulamalarında çoğunlukla denetleyici bir rol üstlendiğini ifade etmiştir. YÖK’ün bu denetleyici tavrının, yeni kurumsalcılık kuramında yer alan örgütsel alanın özelliklerinden biri olan “eşbiçimlilik” kavramına uyumlu olduğu söylenebilir. Yöneticiler, devletin ve üniversitenin üstünde bir kurulun Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’ni diğer üniversitelerle aynı örgütsel alanda şekillendirdiğinden yola çıkarak, uygulamalarını bu örgütsel alana uyum sağlayacak biçimde “makul” hale getirdiklerinden ve oluşturduklarından bahsetmiştir. Örgütsel alanın, örgütler üzerindeki yapılandırıcı rolü, yöneticilerin ifadelerinden ortaya çıkmaktadır.

Yöneticilere örgütsel alan perspektifinden sorduğumuz son soru “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’nde birçok farklı organ bulunmaktadır. Bunlar arasındaki etkileşimi ve eşbiçimliliği –aynı örgütsel alanda eşleşmelerini- nasıl değerlendirirsiniz?” sorusu olmuştur. Bu soruya verilen cevaplara ilişkin tema ve kodlar Çizelge 13’tedir.

Çizelge 13. Üniversitede Birimler Arasındaki Etkileşim

Birbirinden kopuk (9/15)
Öğretim elemanı alışverişi var (5/15)
Yöneticiler ilişkileri etkiliyor (4/15)
Toplumla uyum sağlanamadı (4/15)
Sadece ortak yasal çerçevede görüşülüyor (1/15)

Yöneticiler, üniversite içindeki birimleri çoğunlukla “birbirinden kopuk” (9/15) olarak ifade etmiştir. Bu düşünceyi, “öğretim elemanı alışverişi” (5/15), “yöneticilerin ilişkileri etkilemesi” (4/15), “toplumla uyum sağlanamaması” (4/15) ve “sadece ortak yasal çerçevede görüşülmesi” (1/15) takip etmektedir. Yöneticilerin üniversitenin birimleri arasındaki ilişkiyi birbirinden kopuk olarak değerlendirdiği ifadeler, görüşme alıntılarında aşağıdaki gibidir:

“Bence çok zayıf. Kopuk. Bunun sebebi de üst kurulların bu konuda kurumsal birlikteliği supporte edememesi. Her yapı kendini ayrı bir enstitü olarak... Bu vücudun organlarından biri olarak görmüyor. Birleşmeyi sağlamanın bir yolu da kurum içi iletişimin artırılması, tüm paydaşlarla gerekli tartışmaların yapılması, yine kişisel çıkarların ön plana konulması. ...”
(Görüşme Kaydı 9)

“Kimse kimseyle ilgilenmiyor şu an. Biz aslında multidisipliner çalışmalıyız. Fakat... Eşgüdüm yok. Ortak çalışma yok. Yani birlik beraberlik yok. Artık eskiden millet birbirinin odasına giderdi, birbirine hal hatır sorardı. Kimsenin kimseyi taktığı yok şu an. ...” **(Görüşme Kaydı 1)**

“... Bizim üniversitelerde çalışan akademisyenler, çok kibirli, çok muhafazakar... Bundan kastım şu, diyelim ki matematikçiye, matematikçi şöyle düşünmemeli: Üniversitelerin merkezinde matematik vardır, ben kendim de matematiğin merkezindeyim. Bu bir hastalık gibi geliyor bana. Bunu kırabilmek lazım. Bu kırılmadığı müddetçe, başka birimlerle ve kurumlarla iletişim kurmak zor. ...Şimdi, disiplinlerarası çalışmaların Muğla Üniversitesi’nde çok yaygın olduğunu düşünmüyorum. Günümüzde ön plana çıkan şey, disiplinlerarası çalışmalardır. Mesela felsefe bölümüyle, sosyoloji bölümü ortak çalışmalar yapmalıdır. Tarihle yapmalıdır, matematikle yapmalıdır. Bunlar yok. Seçmeli olarak ortaya konulan bazı dersler var ama bunların çok etkili olduğunu, çok fazla düşünmüyorum. ...” **(Görüşme Kaydı 11)**

Yukarıdaki alıntılarda da görüldüğü üzere üniversitedeki birimlerin, disiplinlerarası bir çalışma içerisinde olmadığı, dolayısıyla birimlerin birbirinden kopuk hale geldiği yöneticiler tarafından dile getirilmiştir. Bunun için birimlerin, üniversite içerisinde birbiriyle eşgüdümlü olarak çalışması gerektiği belirtilmiştir. Bunun için kullanılan benzetmelerden biri de üniversite birimlerinin, tıpkı vücut organları gibi koordinasyon içinde çalışması gerektiğine ilişkindir.

Öte yandan, yöneticiler birimler (fakülteler ve enstitüler) arasında öğretim elemanı ihtiyacı ile ilgili ilişkilerin oluştuğuna yönelik görüş bildirmiştir. Bununla beraber, yöneticiler birimler arasındaki ilişkinin çoğunlukla yöneticilerin tutumlarından etkilendiğini ve bu durumun farklı sonuçlara yol açtığını söylemiştir. Üniversite birimlerinin toplumla uyum sağlayamamasının da örgütsel alanı etkilediği düşünülmektedir. Bu görüşler, aşağıdaki görüşme alıntılarında yer almaktadır:

“...Tabi, şimdi bizim matematik kimya derslerimiz var. Başka fakültelerden mecburen almak zorundayız. Ayrıca yabancı diller derslerimiz var 2. ve 3. sınıfta. Onu yabancı diller yüksekokulundan alıyoruz. Teknik resim, mühendislik çizim derslerimiz var. Bunların dışında zaten tüm fakültelerle iç içeyiz. Bir sıkıntı yok, onlarla koordinasyon halinde çalışıyoruz. ...” **(Görüşme Kaydı 2)**

“...Nasıl rektör son sözü söyler havası uyandırılıyorsa, birimlerde de birim yöneticisi son sözü söyler havası uyandırılıyor. Birimlerin sorumlusu, hem kendi bekası için hem de kurumunun bekası için sorumluluğu ateşe atabiliyor. ... Bir kurumun yöneticisi, bir birimin yöneticisi kendine ait bir fiziksel mekanı diğer birimlerle paylaşmak konusunda inanılmaz rezerv koyuyor. ... Ortak alanlara girme konusunda çok sıkıntı yaşıyoruz. ...” **(Görüşme Kaydı 9)**

“...Halk üniversiteyi kabul etmiyor ki. Hala etmiş değil. Sadece ekonomik bir meta gözüyle bakıyor, bir mal gibi görüyor öğrenciyi ve üniversiteyi. Benimsememiş değil. Benimsemediğini nereden anlıyorum? Çünkü yatırım yapmıyor. Ya da üniversitenin faaliyetlerine katılmıyor. Sadece maddi olarak da değil yani. Herhangi bir şekilde görüş bildirme, en azından Muğla Belediyesi bu üniversiteyle herhangi bir ilişki kurmadı. ... Muğla kapalı bir toplum. Yıllardır dışarıdan bir gözlemci olarak gördüğüm, kapalı bir toplum. Yabancıyı içine almayan bir yapısı var. Tamamen güvenlikten kaynaklanıyor. Bu, birisi gelir seni öldürür rahatsız eder falan değil. Bu sosyalleşmemekten kaynaklanan bir güvensizlik aslında. Kendi içinde sosyalleşmişler sadece. ...Dolayısıyla bu toplum, üniversiteye bir şey vermedi. Bu pencereden bakalım, bu üniversite topluma bir şey verdi mi? Biz de vermedik. Çünkü zaten üniversitedeki hocaların yapısında bu vardır. Bizler cam fanuslar içerisinde bakarız dünyaya. Hep güvenli bir ortam içerisindeyizdir. Bu kampus bizim security alanımızdır. Dünyayı buradan okuyoruz. Biraz

karışmaya çalışırız ama sonra olmuyorsa boş veririz. İzole durum var evet. ...” (**Görüşme Kaydı 2**)

Yöneticiler, birimler arasındaki ilişki ve etkileşimin çoğunlukla öğretim elemanları aracılığıyla gerçekleştiğini ve bunu sağlayan nedenin de fakülteler ve enstitülerin ortak dersleri olduğunu belirtmiştir. Birimler arasındaki etkileşimin oluşmasına engel olabilecek kişisel sorunların, yöneticiler tarafından kimi zaman sergilendiği ve bu tutumun iletişim kopukluğuna neden olduğu da dile getirilmiştir. Yöneticilerin bir kısmı ise birimler arasındaki etkileşimin zayıf oluşunu, üniversitenin toplumla uyum sağlayamamasına bağlamıştır. Görüşme alıntılarında yöneticiler, üniversitenin toplumda “maddi” beklentiler dolayısıyla kabul gördüğünü, toplumla sosyal açıdan beklenen düzeyde bir ilişkinin kurulmadığını ifade etmiştir. Yöneticiler, bu husustan sorumlu olarak, hem üniversitenin içindeki bulunduğu şehrin sakinlerini, hem de üniversitede görev yapan akademisyenlerini öne sürmüştür.

Yapılan görüşmelerdeki ifadelerle göre, birimler arasındaki etkileşimin güçlü olmadığı görülmektedir. Aynı zamanda etkileşimin sağlanmasında ve uygulamaların yayılmasında yöneticilerin etkin bir rolünün olduğu söylenebilir. Yöneticilerin görüşlerinden, üniversitedeki birimlerin ve içindeki buldukları toplumun uyum içerisinde olmadığı ve bu durumun öğrencilerin, akademisyenlerin ve şehir sakinlerinin birbirinden izole tutumlarından kaynaklandığı ortaya çıkmaktadır. Birimler arasında ortak yasal çerçevede, sadece kurullar aracılığıyla iletişim kurulduğunu belirten bir yönetici de mevcuttur.

4.4. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’nde Oluşturulan Mitler ve Ritüeller

Araştırmanın yeni kurumsalcılık kuramında sıkça karşılaşılan kavramlardan olan “mitler ve ritüeller” ile ilgili alt problemi “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’nde ne gibi mitler ve ritüeller oluşturulmuştur?” olarak belirlenmiştir. Bu soruya ilişkin görüşme formunda “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’ni bir metafor ile betimlemenizi istesem, üniversiteyi neye benzeterek betimlersiniz? Bu benzetmeyi hangi sebeple kullandınız?”, “Sizce ne gibi etik değerler, inanışlar ve gayri resmi / yazılı olmayan kurallar, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’nin uygulamalarında etkilidir?”, “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’nin senatosunda alınan kararların uygulamaya dönüştürülmesinde, sizce

bireysel inisiyatifler mi, yoksa resmi normlar mı öncelikliydi? Nasıl?”, “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’nde görev yaptığınız dönemde, iş arkadaşlarınızla çalışma saatleri içinde veya dışında belirli aralıklarla gerçekleştirdiğiniz törenler, etkinlikler veya toplantılar varsa, bunların nasıl olduğunu paylaşır mısınız?” ve “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’nde görev yaptığınız dönemde, iş arkadaşlarınızla çalışma saatleri içinde veya dışında belirli aralıklarla gerçekleştirdiğiniz törenler, etkinlikler veya toplantıların hangileri etkili ve işlevseldi? Nedenleriyle açıklar mısınız?” soruları yer almıştır. Bu soruların yanıtları doğrultusunda, bu başlıkta üniversitede yayılma gösteren mitler ve ritüeller incelenecektir.

Metaforlar; örgütleri tanımlarken, çözümlerken ve örgütlerle ilgili kuramlar oluştururken ilham verici bir rol oynamaktadır. Metaforların yapısı, yalın bir sözcükte veya kelime grubunda yer alan sembolik bir ifade ile yeni bir bağlam oluşturmaya yöneliktir. Aynı zamanda metaforlar, bilindik bir konunun bilinmedik bir konuyu açığa çıkaracağı bir bilgi aktarımını da olanaklı kılmaktadır. Örneğin birey, içinde bulunduğu bir örgütle ilgili “makine” benzetmesini yaptığı zaman – makinenin parçalarını ve işleyişini örgütle karşılaştırıyorsa – bu örgütün o birey tarafından mekanik yapıda görüldüğünü, birbirine bağlı bölümlerinin olduğunu ve akılcı-belirlenimci (rational-deterministic) bir biçimde uygulamalarını sürdürdüğünü düşünebiliriz (Clegg ve Bailey, 2008: 896).

Bu bilgilere dayanarak araştırmada, yöneticilerin içinde buldukları örgütle ilgili kullanacakları metaforların, yeni kurumsalcılık kuramında yer alan “mitler ve ritüeller” kavramına açıklık kazandıracığı düşünülmektedir. Bu nedenle “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’ni bir metafor ile betimlemenizi istesem, üniversiteyi neye benzeterek betimlersiniz? Bu benzetmeyi hangi sebeple kullandınız?” sorusu yöneticilere yöneltilmiştir. Bu soruya verilen cevaplar sonucunda elde edilen tema ve kodlar Çizelge 14’deki gibidir.

Çizelge 14. Yöneticilerin Üniversiteyi Betimlerken Kullandığı Metaforlar

Birlik beraberlik (orman, uyuyan güzel, dallanan çınar, aile) (5/15)

Karşılaşılan zorluklar (gülün diken, Kaf Dağı) (3/15)

Maskotumuzun caretta caretta olmasını istemedim (3/15)

Çalışkanlık (arı, kaplumbağa) (2/15)

Hürriyet (kedi) (1/15)

Yöneticilerin bir kısmı üniversiteyi betimlerken “orman” “dallanan çınar” “aile” gibi metaforlar kullanmıştır. Bu metaforlarla ilgili olarak yöneticilerin bir kısmı mevcut durumu kastettiğini belirtirken, bir kısmı da hayal ettiği üniversiteyi betimlemek için kullandığını ifade etmiştir. Yöneticiler, bu metaforları kullanma nedenlerini, birlik ve beraberlik olarak aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

“...Önceden gerçekten üniversite, birlik beraberliği simgeleyen her şeydi. ... Biz burada aile gibiydik. ...” **(Görüşme Kaydı 1)**

“...Yani ben burayı bir aile olarak görüyorum. Bende başka bir şeyi çağrıştırmıyor. Mesela aile içinde kardeşler arasında sorunlar olur ama sonunda mutlaka çözülür. Yuva gibi. Her türlü sorunlarımıza katlanacağız, mutsuzlukları da yaşayacağız. Sorunları çözeceğiz ama mutlaka. Ailede de akil insanlar vardır, sorunlu insanlar vardır. Ama biz burada akil olmak zorundayız. Yoksa ailemiz dağılır gider. ...” **(Görüşme Kaydı 14)**

“...Ben üniversitemizi uyuyan güzele benzetiyorum. Böyle ama o masalda bir kişi bir şeyleri değiştiriyor. Benim masalımda herkesin el ele verip, birinin öpücüğü attığı yapı hayal ediyorum ben. ...” **(Görüşme Kaydı 9)**

Yöneticilerin kullandıkları metaforlarda birlik ve beraberlik vurgusunun yapıldığı, alıntılarda görülmektedir. Buradan hareketle yöneticilerin üniversitede birlik ve beraberlik kavramlarını önemseydiği ve bu kavramlar doğrultusunda beklentiler oluşturduğu söylenebilir. Diğer yöneticiler, karşılaşılan zorluklarla ilgili metaforlar kullanmıştır. Bu metaforlar gül diken, diken, Kaf Dağı olarak ifade edilmiştir. Ayrıca yöneticiler üniversitenin maskotunun “caretta caretta” olmasını istemediklerini, bu maskottan memnun olmadıklarını dile getirmiştir. Bu yöneticiler, *caretta caretta*'nın yavaş ilerleyen bir hayvan olduğunu düşünmektedir. Bununla beraber çalışkanlığı simgelemesi açısından bu düşüncenin aksine kaplumbağa benzetmesini kullanan yöneticiler de olmuştur. Çalışkanlık anlamını vermek için kullanılan bir diğer metafor da “arı”dır. Yöneticilerin kullandıkları bu metaforlardan bazıları aşağıdaki görüşme alıntılarında yer almaktadır:

“...Şimdi şöyle söyleyeyim, birey olarak her birimizin bir masalı vardır. Her kurumun da bir masalı ve hikayesi vardır. Bu masalda bir Kaf Dağı vardır, değil mi? Masal kahramanı mutlak suretle o Kaf Dağı'na gitmek ister. Gitmek isterken bir sürü engelle karşılaşır, mücadele eder. Başından olumlu, olumsuz bir sürü iş geçer. Bu yolculuğu esnasında ona yardım edenler olduğu gibi, önünü kesmek isteyenler de olur. ... Bu ilişkiler ortaya çıkan bilginin iktidar kaynaklı olduğunu düşünüyorum. Bu iktidardan kastım, siyasi iktidar falan değil hemen her yerde kendini gösteren iktidar çeşidinden bahsediyorum. Ne bileyim işte, A fakültesinde dekanına yakın olan bir hocanın, bölüme gittiğinde oluşturduğu da bir iktidar. Yani böyle çok geniş manada kullanıyorum, Foucaultcu manada kullanıyorum daha çok. Bunun, samimiyetin ve ilkel duruşun önündeki en büyük engel olarak düşünüyorum. ...” **(Görüşme Kaydı 11)**

“...O amblem kesinlikle değil benim için. O çünkü caretta caretta amblemine hiç katılmıyorum. Zaten başka sıkıntılar da biliyorum onunla ilgili hiç açmayayım o konuyu. Caretta zaten ağır yürüyen bir hayvan. Onun gibi ağır mı yürüyelim, hedefe ulaşmak için çok mu kayıp verelim? ...” **(Görüşme Kaydı 13)**

“...Ben olsam arıyı tercih ederdim. Arı, daha kurallı yaşayan ve çalışan bir hayvandır. ...”
(Görüşme Kaydı 10)

Yöneticiler yukarıdaki alıntılarda üniversiteyi, karşılaştıkları zorlukları sembolize eden metaforlarla betimlemiştir. Bazı yöneticilere göre bu metaforlar, bireylerin kendi iktidarlarını düşünmelerinden de ileri gelmektedir. Caretta caretta'nın ağır hareket ettiğini ve hedefe daha uzun sürede vardığını düşünen bazı yöneticiler, üniversitenin maskotu olarak belirlenmesinden memnun olmadığını dile getirmiştir. Buna karşılık bazı yöneticiler ise “arı” metaforunu, çalışkanlık vurgusu yapmak için kullandığını ifade etmiştir.

Görüşmelerde yansıtıldığı üzere yöneticiler, üniversiteyi betimlemek için çoğunlukla birlik ve beraberlik kavramlarını çağrıştıracak metaforlar kullanmıştır. Bununla beraber, karşılaştıkları zorluklar da sembolik olarak dile getirilmiştir. Yöneticilerin bir kısmı üniversitenin maskotundan hoşnut olmadığını, bunun ağırkanlı ve hantal bir yapının sembolü olduğunu ifade etmiştir. Buna karşılık, üniversitenin çalışkan bir yapıda olduğunu ifade etmek için bazı yöneticiler arı ve kaplumbağa metaforlarını kullanmıştır. Üniversitenin hür ve bilinçli bir yapıda olması gerektiğini belirten bir yönetici ise, bu sebeple kedi metaforunu kullanmıştır.

İlgili alanyazında da belirtildiği üzere mitler, örgütlerde oluşturulmak istenen değerlerin ve örgüte meşruluk kazandırmak için kullanılan gayri resmi kuralların birleşiminin bir sonucu olarak meydana gelmektedir. Üniversitenin uygulamalarında etkili olan etik değerlerin ve inanışların araştırılması amacıyla yöneticilere “Sizce ne gibi etik değerler, inanışlar ve gayri resmi / yazılı olmayan kurallar, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin uygulamalarında etkilidir?” sorusu soruldu. Soruya ilişkin tema ve kodlar Çizelge 15'te yer almaktadır.

Çizelge 15. Üniversitenin Uygulamalarını Etkileyen Gayri Resmi Kurallar

Kıdem ve akademik derece önemli (4/15)
Yeniliğe karşı direnç göstermeleri (3/15)
Yöneticiye sadece sorun olduğunda gidiliyor (2/15)
İnsanların aynı şekilde hareket etmesine neden olabilecek ortamlar (1/15)

Yöneticiler çoğunlukla, üniversitede – yazılı olmasa bile – kıdem ve akademik derecenin uygulamalarda etkili olduğunu ifade etmiştir. Uygulamaları etkilediği iddia edilen kıdem ve akademik derece, görüşme alıntılarında şu şekilde yer almaktadır:

“...Şimdi akademik yaşantıda sıfırdan başlayan birisi, eski deyimiyle asistan, yeni deyimiyle araştırma görevlisi olarak giren birisinin akademik bir terbiyesi vardır. Hocasına olan saygısı ile ilgili bir şeydir. ... Doktoranı yaptın, yayınlarını yaptın. Doçentliğe hocandan icazet almadan başvuramazsın. ... Dediğim gibi bu şeyden büyük gelen, burada gelişen birisinde akademik terbiye daha fazladır, yani hocalarına olan saygısı. ...” (Görüşme Kaydı 8)

“...Ast - üst ilişkisi her zaman vardır. Yazılı değildir ama vardır. Kıdem, akademik derece önemlidir buna insanlar önem verir, önem verilmesini talep eder. Üstteki bir doçent, yardımcı doçentten kendisine belli konularda izin verilmesini ister. Bunlar doğru olmasa bile bizim yazılı olmayan kurallarımızdır. Bunun dışına çıktığın zaman da akademik etiğin dışına çıktığın varsayılır. ...” (Görüşme Kaydı 2)

“Ben Muğla Üniversitesi’nde hocalar arasında bir ayırım yapmadım. Bugün yardımcı doçent olan, yarın doçent olabilir. Ama benim dikkat ettiğim bir şey vardı. Tembel bir yardımcı doçent, benim selam vermeyi istemediğim bir adam. Bunu söyledim de. “Arkadaş ben senden bir şey istemiyorum. Kendi alanıyla ilgili yaratıcı bir çalışma bekliyorum.” O yüzden dedikodu edip, bu işlere bulaşmayayım diyen adam benim için makbul bir adam değildi. Bunu mutlaka hissettirirdim.” (Görüşme Kaydı 15)

Yöneticiler üniversitede ast-üst ilişkisinin, akademik hiyerarşinin önemli olduğunu ve uygulandığını yukarıdaki alıntılara benzer bir şekilde dile getirmiştir. Akademik unvanın, akademik etik çerçevesinde bazı sınırları beraberinde getirdiği ve kimi zaman izin verildiği oranda uygulamaların önüne geçebildiği ifade edilmiştir. Bu kuralların yazılı olmasına gerek duyulmamaktadır. Yöneticilerin ifadelerine göre bu kurallar, akademi içinde geleneksel bir özellik göstermektedir.

Üniversitede yazılı olmayan ancak yayılma gösteren diğer mitsel davranışlar ve durumlar, yöneticilerin “yeniliğe karşı direnç göstermeleri” (3/15), “ yöneticiye sadece sorun olduğunda gidilmesi” (2/15) ve “insanların aynı şekilde hareket etmesine neden olabilecek ortamlar” (1/15) olarak ortaya çıkmıştır. Bu ifadelere görüşme alıntılarında şu şekilde yer verilmiştir:

“...Buradaki, ileri gitmiyor, ileridekini geri çekme kültürü var. İkincisi, kimse mutlu olmuyor, olmak istemiyor. Mutsuzluğunu azaltıyor ve yükseltiyor. O mutlu olmak istemiyor. Sadece mutsuzluğunu yukarı çekmek istiyor ve diğer bir şekilde düşünürsek... Kendi kişilik problemi olan çok insan var. Benim gördüğüm bu. O yüzden de iyi olan, verimli olan, bir şey yapmak isteyenlere direnç gösteriyor kendi içinde. ...” (Görüşme Kaydı 4)

“ ... İnsanlar ihtiyaçları dışında gelmezler benim yanıma. Sorun yoksa kimse uğramaz yanıma, sorun varsa gelir. Ben idareciliğimde bunu gördüm. ...” (Görüşme Kaydı 14)

“...Zaman zaman insanların aynı şekilde hareket etmesine neden olabilecek ortamların oluştuğunu biliyorum. Ama bunların geçici olduğunu düşünüyorum. Yani 3 yıl sonra, Muğla Üniversitesi’nin kutsal gibi gördüğü pek çok şey değişmiş olacak. ...Orada da duygusallıkların önemli olduğunu düşünüyorum. ...” (Görüşme Kaydı 11)

Yöneticilerin bir kısmı, çalışma arkadaşlarının yenilikçi ve yaratıcı işlere yönelik direncinden ve harekete geçme hususundaki yılgınlığından bahsetmiştir. Bunların üniversite içinde mitsel bir değere sahip olduğunu ifade eden görüşler mevcuttur. Yapılan görüşmelerde bazı yöneticiler ise kendilerine sadece sorun olduğunda

başvurulmasının da yaygın bir durum olduğunu ifade etmiştir. Üniversitede yöneticilere danışma ve başvurma nedenlerinin genellikle sorunlu durumlar olduğu belirtilmiştir. Yöneticiler, sorunların çözüm aşamasında çalışma arkadaşlarının ilk olarak kendilerine geldiğinden bahsetmiştir. Bir yönetici ise herkesin aynı şekilde hareket etmesine neden olabilecek ortamların varlığından ve bunların zamanı gelince değişebileceğine yönelik inancından bahsetmektedir.

Bu soruya verilen yanıtları genel olarak değerlendirmek gerekirse, yöneticiler üniversitede çoğunlukla akademik dereceye ve kıdeme göre belirli davranış kalıplarının oluştuğundan bahsetmektedir. Bununla beraber bazı yöneticiler üniversitede beraber çalıştıkları bireylerin, yenilikçilik, yaratıcılık ve farklılıklara karşı bir direnç gösterme durumunun yayılma gösterdiğini dile getirmiştir. Yöneticilerin bir kısmı, kendilerine ancak sorun olursa başvurulduğunu; çalışma arkadaşlarının sorunlarını doğrudan yöneticiyle çözüme alışkanlıklarını ifade etmiştir.

Üniversitenin senatosunda alınan kararların uygulanış biçiminde bireysel inisiyatiflerin ve resmi normların etkisini araştırmak amacıyla yöneticilere “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’nin senatosunda alınan kararların uygulamaya dönüştürülmesinde, sizce bireysel inisiyatifler mi, yoksa resmi normlar mı öncelikliydi? Nasıl?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya ilişkin tema ve kodlar Çizelge 16’da yer almaktadır.

Çizelge 16. Üniversite Senatosunda Alınan Kararların Uygulamaya Dönüştürülmesi

Bireysellik ön planda (7/15)

Senato alacağı kararlar üzerinde çok düşünmüyor (3/15)

Kurallar neyse ona göre davranılıyor (2/15)

Yöneticilerin birçoğu, kararların alınmasında ve uygulanmasında bireyselliğin ön planda olduğunu ifade etmiştir. Senatonun karar sürecinde tarafsız olmadığına yönelik düşünceler paylaşılmıştır. Bu düşünceler görüşmelerde aşağıdaki gibi dile getirilmiştir:

“...Bireysel inisiyatifler kullanılıyordur tabi. Sorun olmazsa bireysel ilişkiler öncelikli. Sorun olduğu anda yönetmelik. Yani her şey yönetmelikle yönetilemez. Çünkü yönetmeliklerin de bazen olabirlikleri oluyor, bazen açıklıkları olabiliyor. ... Şimdi burada bazen yöneticinin yetki mekanizması içinde müdahale etmesi gerekir. O sefer bireysellik ön plana çıkıyor. ...”
(Görüşme Kaydı 3)

“...Şimdi bireysel öncelik eğer bir hakikati ifade ediyorsa, doğru olan bir şeyin ortaya çıkmasına neden olacaksa, buna hiçbir itirazım yok. Ama bir hakikati ifade etmiyorsa ve taleplerin önemli olduğunu, yerel taleplerde de bireyselliğin ön planda olduğunu rahatlıkla söyleyebilirim. ...”
(Görüşme Kaydı 11)

“...Bireysel ilişkiler, diyalog önemliydi. Bunu neden yaptım biliyor musunuz? Kişiler arasındaki ilişkilerle oluşturduğunuz kanaat, sonuna kadar yaşayacağınız kanaattir. Çünkü o bünyeleşir. Öbür türlü rektörün emri olur. Rektörün emri ise geçicidir. Ama kişisel kanaat... Ben desem ki,

“Yahu arkadaş, annesi ölmüş bir öğrenciyle oturup bir gece geçersen; o çocuğa da kendine de yeni yollar açmış olursun. Yani insan olarak bizim kendi benliklerimizi inşa etmemizde yarar vardır. Ben buna inanan bir adamım. Dışarıdan bahsetmek kolaydır. Bu iş değildir. Bu sonuç almaz. Hakikaten ben ilk toplantıda binbir tane ses çıktı. Çıksın. Çıkan sestene niye korkuyorsun. Bir adam ses veriyorsa, yaşıyor demektir. Yaşayan adamın sesine kulak verirseniz, kendinize ve ona bir şey kazandırmış demeksiniz. ...” (Görüşme Kaydı 15)

Yukarıdaki alıntılarda görüldüğü üzere, yöneticilerin görev yaptıkları birimde bazı kararların alınmasında, oylanmasında ve uygulamaya dönüştürülmesinde bireysel inisiyatiflerin, resmi normlardan daha önce geldiği dile getirilmektedir. Bunun nedeni, genellikle kişisel ilişkilerin ve diyalogun, yöneticilerin sorunlu durumlara müdahalesini kolaylaştırması olarak gösterilmiştir. Bu durumu olumlu olarak nitelendiren yöneticiler, kişilerarası iletişimle kararların daha çok içselleştirildiğini düşünmektedir. Bununla beraber bir yönetici, kararların alınmasında sorun yaşandığı anda bireysel inisiyatiflerin bir kenara bırakılıp; yönetmeliklere başvurulduğunu ifade etmiştir. Buna karşılık diğer yöneticiler, senatoda alınan kararlar üzerine senato üyelerinin çok düşünmediğini ve kurallar neyi gösteriyorsa öyle hareket ettiğini şu sözlerle ifade etmiştir:

“...Şu anda yukarı ne söylerse senato o kararı alıyor. Önceki yönetimde daha fazla karşı çıkanlar oluyordu. Her yerde söylerim, senato üniversitenin en aktif kurumlarından birisidir. Bu durumdan daha kötüsü olabilir miydi, bilmiyorum. ...” (Görüşme Kaydı 12)

“...Yani oraya kadar bazı şeyler geliyor, senatoda onaylanıyor. Şimdi artık, oraya gelmiş, ben ona bakıyorum. Altyapısı olduğu için ona katılıp, katılmamak bazen öyle şey olmuyor. Bazen öyle pek düşünmeden, sürü dahilinde oyluyoruz yani. ...” (Görüşme Kaydı 4)

“...Orada ne karar alındıysa onlar uygulanıyor. Kurallar neyse o. Mesela ben bölüm açacaksam, onun YÖK’te bir kuralı vardır. Ona uygun dosyayı hazırlarsınız. Örneğin ders programınız senatodan geçecekse, ders programınızı yönetmelikler içerisinde hazırlarsınız, komisyondan geçer, ondan sonra senatoya gider. ...” (Görüşme Kaydı 6)

Senatoda kararları oylama sürecinde kanaatlerini ifade edemediğini düşünen yöneticiler, kararlarla ilgili karşıt görüşlerin daha az yer aldığını belirtmiştir. Görüşmelerde, üniversitenin uygulamalarında resmi normların öncelikli olduğunu düşünen yöneticiler de yer almıştır. Bu resmi normların dışında hareket edemediklerini ifade eden bu yöneticiler, yasal prosedürü uygulamanın önemine dikkat çekmiştir.

Üniversite senatosunun aldığı kararların uygulamaya dönüştürülmesine yönelik sorulara verilen cevaplarla, yöneticilerin uygulamaların gerçekleştirilmesinde ve sorunları çözme aşamasında çoğunlukla bireyselliği ön planda tuttuğu anlaşılmaktadır. Bazı yöneticiler ise alınan kararlar üzerine pek düşünmediklerini ve oylama sürecinde karşıt fikirlerle eskisi kadar karşılaşmadıklarını ifade etmiştir. Yöneticilerin bir kısmı, uygulamaların sadece resmi normlara göre kararlaştırıldığını söylemiştir. Yöneticilerin

verdikleri bu cevaplar, yeni kurumsalcılık kuramında “rasyonel karar verme (rational choice institutionalism)” kavramı ile açıklanmaktadır. Rasyonel karar verme, bireylerin örgüt içerisinde kendi tercihleri ile hareket etmesini incelemektedir. Bireyler, farklı kişilik özellikleri ve olaylar karşısında farklı görüşleri nedeniyle, bazen örgüt standartlarına uyum sağlamada zorlanabilmektedir. Bu yüzden örgüt içinde kolektif bir işleyişin oluşması, bireylerin kişisel tercihlerinden vazgeçmelerine bağlıdır (Hall ve Taylor, 1996: 951). Bu bilgilerden yararlanarak, üniversitenin kolektif bir işleyişe sahip olmasının, bireysel inisiyatiflerle kısmen sekteye uğradığı söylenebilir.

Morgan (2008: 182), ritüellerin örgütlerde çalışanlar arasında geliştirilen gayri resmi davranışlar olarak tanımlanabileceğini ifade etmiştir. Bir örgütte bireyler, sosyal ihtiyaçları nedeniyle örgüte yönelik bir fayda görmeksizin bir araya gelip bazı ritüeller oluşturabilirler. Bu ritüellere, açılış törenleri, toplantılar, anlaşmalar, yemekler...vb. örnek olarak verilebilir (Friedland ve Alford, 1991: 250). Bu bilgiler ışığında üniversitede ne tür ritüellerin oluştuğunu araştırmak için yöneticilere, “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’nde görev yaptığınız dönemde, iş arkadaşlarınızla çalışma saatleri içinde veya dışında belirli aralıklarla gerçekleştirdiğiniz törenler, etkinlikler veya toplantılar varsa, bunların nasıl olduğunu paylaşır mısınız?” sorusu yöneltildi. Bu soruya ilişkin tema ve kodlar, Çizelge 17’de yer almaktadır.

Çizelge 17. Yöneticilerin Çalışma Arkadaşlarıyla Gerçekleştirdiği Etkinlikler

Dışarıda yemek (9/15)
Yardımlaşma (5/15)
Bayram törenleri (4/15)
Senato toplantılarını her ay başka birimde yapardık (1/15)

Yöneticiler, bu soruya çoğunlukla “dışarıda yemek” (9/15) yediklerini anlatarak cevap vermiştir. Bu etkinliği, “yardımlaşma” (5/15), “bayram törenleri” (4/15) ve “senato toplantılarının her ay başka birimde yapılması” (1/15) takip etmektedir. Yöneticilerin birçoğu çalışma arkadaşlarıyla dışarıda yemek yediğini, görüşmelerde aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

“...Mesela yeni gelen akademik personele biz ötekilerle yemek ısmarlıyoruz. Öğlenleri çıkıyoruz, beraber bir restoranda, uygun bir yerde veya kahvaltıda. Ben de ara sıra dekan olarak, haftada bir gün yemek yiyoruz. Öyle değerlendirmiş oluyoruz. Hem de genel şeyler konuşuyoruz eksiklikler nelerdir, diye. ...” **(Görüşme Kaydı 6)**

“...Memurlarımı Cuma günleri kahvaltı yapmaya götürürüm. Beraber oluruz, buna önem veririm, evet. Orada tartışırız, konuşuruz. Cuma günleri, saat 9’da, bütün memurlar, yönetim görevlileri ya da yönetim kurulu; o şekilde alıp, orada mutlaka bir kahvaltı yaparım, ayda bir

gün bunu yaparım. Ama üst ve alt, hiçbir zaman aynı anda getirmem. O zaman sıkılıyorlar. ...”
(Görüşme Kaydı 4)

“...Şu anda yaklaşık 100 öğretim üyesine yemek verdik ve hediyeler verdik. O bizim aramızda kaynaşmayı sağladı. Merhaba bile dese bir sıcaklık yaratıyor. ...” **(Görüşme Kaydı 14)**

Alıntılarda görüldüğü üzere, yöneticiler kendi birimlerinde çoğunlukla sosyalleşme amacıyla yemekler düzenlemektedir. Bu yöneticilerin ifadelerinden, düzenlenen yemeklerin kaynaşma ortamı sağladığı ve kişiler arası iletişimde olumlu bir etkisinin olduğu çıkarılabilir. Görüşmelerdeki ifadelere göre düzenlenen yemeklerde yapılacak işlerden, çalışma ortamındaki eksikliklerden de bahsedilmektedir. Diğer yöneticilerden bazıları, kendi birimlerinde “yardımlaşma” ve “bayram töreni” gibi etkinlikleri ihtiyaç halinde veya belirli bir rutinde yapıldığını dile getirmiştir. Yöneticilerden biri, belirli aralıklarla gerçekleştirilen etkinliklere, yöneticilik yaptığı dönemde senato toplantılarının her ay başka bir üniversite biriminde gerçekleştirdiğini belirtmiştir. Söz konusu ifadeler aşağıdaki görüşme alıntılarında yer almaktadır:

“...Benim zamanımda ayda bir bölüm toplanırdı. Bölüm yemekleri verilirdi. Bizim hala bölüm fonumuz vardır. Ayda 5 lira, herkes verir. Her ay verir ve bölümde evlenen, çocuğu olanlara hediyeler verilir. Titri yükselen... Ben 13 senedir bir şey almadım. Hep veriyorum yani 13 sene oldu, durmadan veriyorum. Yani kızım da 15 yaşında, hala veriyoruz yani. Bu nedir? Ailedir. Aile aidiyeti. Ait olma. Bir yere ait olma. O da çok önemli. ...” **(Görüşme Kaydı 1)**

“... Arife günü bayramlaşma töreni oluyor genelde. Fakülteler de bayramlaşma töreni yapıyor kendi içerisinde. ...” **(Görüşme Kaydı 6)**

“...Her ay senato toplantılarından birisi evvela başka bir birimde yapılırdı. Bizim Milas’a sadece bu yüzden 4-5 defa gittiğimizi hatırlarım. 20-25 kişiydik, makam arabamla falan değil, hocalarla birlikte otobüse atlayıp giderdik. Çünkü rektör, “primus inter pares” yani “eşitler arasında birinci”dir. Çünkü senatodaki herkes, yarın benim oturduğum sandalyede oturmaya hak kazanabilirdi. Bu arkadaş nasıl yetişecek? Dolayısıyla ben yaptığım işe güven duyuyorsam ve güçlüysen o zaman ben bütün arkadaşlarımı takarım koluma ve giderim oraya. ...” **(Görüşme Kaydı 15)**

Üniversitede bazı birimlerde, yöneticilerin yönlendirmesiyle bazen ihtiyacı olanlara, bazen de bölümdeki kişilerin önemli gördüğü günleri yaşayan kişilere maddi yardım için düzenlemelerin yapıldığına, görüşmelerde yukarıdaki alıntılara benzer ifadelerden ulaşılabılır. Yöneticiler hangi bayramların bir tören halinde kutlandığını ifade etmemekle birlikte, arife günleri bayramlaşmaların olduğunu ifade ettiği için fakültelerin kendi içinde dini bayramların, bayramlaşma törenlerinin gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. Üniversitede eşitlik anlayışının gelişmesi için senato toplantılarının her ay başka bir birimde düzenlenmesi için gayret ettiğini ifade eden bir yönetici, yapmış olduğu bu etkinliğin güven duygusunu artırdığını da dile getirmiştir.

Ritüeller kavramını daha kapsamlı araştırmak için yöneticilerin hangi etkinlikleri işlevsel bulduğunu araştırmak amacıyla yukarıdaki soruya ek olarak, “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’nde görev yaptığınız dönemde, iş arkadaşlarınızla çalışma saatleri içinde veya dışında belirli aralıklarla gerçekleştirdiğiniz törenler, etkinlikler veya toplantıların hangileri etkili ve işlevseldi? Nedenleriyle açıklar mısınız?” sorusu soruldu. Bu soruya verilen yanıtlar incelendiğinde aşağıdaki tema ve kodlar elde edildi:

Çizelge 18. Yöneticilerin İşlevsel Bulduğu Etkinlikleri Değerlendirmeleri

Dışarıda yemek (3/15) Üniversite konuları dışında sohbet etmek (2/15)	Törenler işlevsel değil (7/15)
---	--------------------------------

Yöneticiler, söz konusu sorunun cevabını verirken işlevsel buldukları etkinliklerden bahsetmektense, işlevsel bulmadıkları törenlerden bahsetmeyi tercih etmiştir. Bu doğrultuda yöneticiler daha çok bayram törenlerinin işlevsellikten uzak olduğunu düşünmektedir. Bu nedenle “törenler işlevsel değil” düşüncesi, görüşmelerde şöyle ortaya çıkmıştır:

“Valla olsun değil de olmasın dediğim etkinlik çok. Ya hepimiz rektörlüğün bayramlaşma törenleri olur, gideriz oraya. Dizilirler, geçersin. Yani bana göre o değil. Olmasa daha iyi olurdu. Bilmiyorum daha böyle... Çocukken yaşadığımız, panayır gibi bir şey olsa. Ben çağırıldığım için gitmemeliyim oraya mesela. İçimden gelmeli keyif almalıyım. Bu ortam bana sağlanmalı. ...” (Görüşme Kaydı 2)

“Mesela bizim okulda bayramlaşma törenleri oluyor hocam, teker teker el sıkışıyoruz. Bu bana hiç işlevsel gelmiyor. Hele bir de, birbiriyle çatışan arkadaşlar da oluyor ortamda, gerginlikleri bize de geçiyor. Bazen diyoruz ki, hepimizi bir araya getirmek zorunda değiller...” (Görüşme Kaydı 4)

“Bu neye benziyor, biliyor musunuz? Nevruzunu resmi bayram olarak ilan edildi mi? Halk nezdinde ne kazandı bu? Biz nevruda ne yapıyorduk üniversite olarak? Halkta değişme var mı? Yok. Bayramlaşma nasıl olur? Kurumsal anlamda bayramlaşmalarda konuştum da. Ama şey bulmuyorum, etkili ve işlevsel. ...” (Görüşme Kaydı 11)

Törenleri işlevsel bulmayan çoğu yöneticilerin gerekçesi, törenlerin herkesi bir araya getirme çabasının bir ürünü olmasıdır. Bu durum, gerginliklere ve dayatma bir birlikteliğe yol açmaktadır. Bununla birlikte görüşmelerde bazı yöneticiler, çalışma arkadaşlarıyla üniversite dışında yemeğe çıkmayı ve üniversite konuları dışında sohbet etmeyi işlevsel ve etkin bulduğunu şöyle ifade etmiştir:

“...Yemekler düzenledim. Yani hiçbir baskı yapmadan, isteyen katılsın diye. Etkili ve işlevsel oldu, millet eğlendi. Yani onda da şöyle yaptık, protokol masası olmadan. Her gelen, çünkü bu okul dışı bir etkinliktir, senato toplantısı da değildir. Bir profesör bozuldu hatta, “Niye benim yerimi belirlemediniz.” Diye. Ama amaç kaynaşmak, biz burada böyle baş köşede oturursak bir anlamı yok yani. Herkes geliş yerine göre masasına oturdu yani. Etkinliklerimiz oldu. ...” (Görüşme Kaydı 8)

“...Demiřtim ya biz sosyal bir milletiz; birisi bizi tebrik ettiğinde hoşumuza gider. Tabi ki ne yapıyoruz başka? Bu yemekler ve toplantılar sayesinde bizim başarımız güçlendi. O kadar kişiyi bir araya getirmek zordu. 5 kişi değil ki bu, en az 100 kişi. ...” **(Görüşme Kaydı 14)**

“...Kişisel olarak benim motivasyonumu artıran kurum içerisindeki bir araya gelişler değil, onu bir kere söyleyeyim. Samimiyetle söyleyeyim. Kurumda maalesef o hava, her zaman insanların gözünde maddi olabiliyor. Arkadaş seçiminde, sosyal ortamların seçiminde maalesef kurumun içerisinde olma şartından, geleceğe ilişkin beklentilerin olması gereğinden daha çok hakikaten dostça ortamlar bulabilmeyi umut ediyoruz. Bu da yaşadığımız acı tecrübelerden kaynaklanıyor. ... Ama kurum içerisinde kurumsal birliktelikle, motivasyonu artırıcı aktiviteler düzenlenmeli. Muhakkak bunlar zaman içerisinde bir kültüre dönüşüp, zaman içerisinde insanların sahiplenmesini artıracaktır. Ama bireysel olarak yaptıklarımız, yaşadıklarımız da toplumun size baskıladığı bazı, “relation-based” dedikleri ilişki bazlı sıkıntıları atmak için bir gereklilik. Ben kurumdan dışarı çıktığımda, kurumumla ilgili konuları konuşmayacağım. Sıkıntı olsun, kazanç olsun. Onlarla ilgili konuları yaşamayacağım ortamları yeğliyorum. Çünkü bu bir resetleme olabiliyor. Aksi halde onunla yaşıyorsunuz. ...” **(Görüşme Kaydı 9)**

Yöneticilerin bir kısmı, yemekler sayesinde üniversite çalışanları arasında kaynaşmanın, sosyalleşmenin arttığını ve bu nedenle bu türden etkinliklerin etkili ve işlevsel olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca yöneticiler, üniversite hakkında konuşmadan sohbet edebilmeyi istediklerini ve bu etkinliğin kendilerine iyi geldiğini yukarıdaki alıntılarda yer aldığı gibi ifade etmiştir.

Yeni kurumsalcılık kuramında incelenen ritüel kavramı, benzer kültürel altyapılarla örgütte yer alan bireylerin daha etkili bir iletişim ağı kurmalarına olanak sağlamaktadır. Morgan’a (2008: 185) göre, ritüel halini almış gayri resmi toplantılarda lider durumundaki kişi, örgütte herhangi bir kuraldan veya yöneticiden bile daha etkili olabilmektedir. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’nde gerçekleştirilen bu ritüellerin çoğunlukla törenler, yemekler ve yardımlaşma toplantıları olduğu söylenebilir. Ancak bu törenlerin – özellikle bayram törenlerinin – işlevsel bulunmadığı çoğu yönetici tarafından dile getirilmiştir. Bu gibi kurumsallaşmış ritüellerde, bireyler örgütsel davranışlarından vazgeçmekte zorluk yaşamaktadır. Hatta bazen bu durum, yöneticilere göre rasyonellikten uzak bir şekilde meydana gelmektedir. Yöneticiler, bu duruma karşılık üniversite gündemi dışındaki konular hakkında sohbet etmeyi ve üniversite dışında yemekler düzenlemeyi yeğlemektedir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde bulgulardan elde edilen sonuçlar ve sonuçlardan yola çıkılarak oluşturulan öneriler yer almaktadır.

5.1. Sonuçlar

Araştırmanın amacı ve alt problemleri doğrultusunda Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi yöneticileriyle yapılan görüşmelerle ortaya çıkan bulgulara ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde yöneticilerin yaşadığı olumsuz olaylar çoğunlukla, “bilimsel düşünme nosyonundan uzaklaşılması” (7/15), “atama süreçlerinde kişisel perspektiften bakılması” (5/15), “laboratuar ve altyapı eksikliği” (4/15), “üst düzey yönetimle görüşülememesi”(3/15), “yükseköğretim ve iki yıllık okulların olumsuz etkisi” (2/15),”son sözü rektörün söylemesi” (2/15), “maddi yetersizlikler” (1/15) olarak ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin etkilendikleri olumlu olaylar ise, “yapılaşma olarak ilerleme kaydediyoruz” (3/15), “arkadaşlık daha netti” (2/15), “farklı fakültelerle diyalog iyiydi” (2/15), “küçük üniversitede varlığımızı hissettik” (2/15) olarak ortaya çıkmaktadır.

Yöneticiler, üniversitenin kuruluş aşamasında yaşanan güçlüklerin, “akademik altyapı eksikliği” (5/15), “fiziksel koşulların yetersizliği” (3/15), “toplumun üniversiteye karşı

önyargıları” (2/15) olduğunu ifade etmiştir. Yöneticiler üniversitenin kuruluş aşamasında yapılan destekleri “maddi yardım” (4/15), “toplumun ihtiyaçları” (4/15), “siyasi destek” (1/15) olarak değerlendirmiştir.

Yöneticilerin birçoğu uygulamaları hakkında, geliştirmiş oldukları uygulamaların akademik özgürlüğü sağlamasına ve üniversitedeki kişiler arasında güven duygusunun artırmasına (6/15) önem verdiğini ifade etmiştir. Bununla birlikte yurtdışı deneyimlerinden etkilendiğini ifade eden yöneticilerin bir kısmı (4/15), yurtdışındaki üniversitelerin akademik altyapılarını Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’ndeki uygulamalarda örnek olarak aldığını söylemiştir. Bazı yöneticiler (4/15), Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’nde görev yaptıkları birimin fiziksel yapısını, diğer üniversitelerden (yurtiçindeki veya yurtdışındaki) model aldığını ifade etmiştir. Yöneticilerden biri, özel sektör deneyimlerinin üniversite uygulamalarında etkili olduğunu belirtmiştir.

Yöneticiler, planladıkları uygulamalarla ilgili olarak çoğunun “fiziksel altyapı” (7/15) ile ilgili olduğunu ifade etmiştir. Yöneticilerin bir kısmı (4/15) görev yaptıkları birimde “akademik alanda” bazı çalışmalar planlarken, bir kısmı (3/15) da “yönetim” açısından birtakım uygulamalar planlamaktadır. Yöneticiler, planladıkları ama gerçekleştiremedikleri uygulamaların çoğunlukla “fiziksel alanda” (5/15) olduğunu ifade etmiştir. Bu düşünceyi takip eden ve gerçekleştirilemeyenler ise “okulun öğrenciler için daha cazip hale getirilmesi” (3/15) ile ilgili uygulamalardır. Bununla beraber, yöneticilerden biri ödenek ihtiyaçlarının giderilmesi hususundaki uygulamaları gerçekleştiremediğini de ifade etmiştir. Uygulamaların gerçekleşmesini engelleyen sebepler ise yöneticiler tarafından, daha üst birimdeki yöneticilerin tutumları nedeniyle “yılginlığa” (4/15) uğramaları ve “ekonomik sorunlar” (4/15) yaşamaları şeklinde ifade edilmiştir.

Üniversitenin diğer üniversitelerle olan ilişkisi konusunda yöneticilerin çoğunlukla “ADIM üniversiteleri ile işbirliği” (12/15) yaptığı ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin bir kısmı (4/15), “geçmişte öğrenim gördüğü veya çalıştığı üniversitelerle” gerek kişisel gerek kurumsal işbirliği içinde olduğunu ifade etmiştir. Bazı yöneticiler (3/15) ise, genellikle “yurtdışındaki üniversitelerle olan ortaklık”lardan bahsetmiştir. Bu yöneticilere göre, yurtiçindeki üniversitelerle ortaklıklar, yurtdışındaki üniversitelerle olan ortaklıklar kadar etkili değildir. Yöneticilerden biri üniversiteler arasındaki ilişkinin “rekabete dayalı” olduğunu belirtmiştir.

Üniversitenin devletin üst düzey yönetimi olan ilişkisi ile ilgili olarak yöneticilerin çoğunun eleştirel bir tutum içerisinde olduğu görülmektedir. Yöneticiler ifade ettikleri üzere, üniversitenin devletin üst düzey yönetimiyle ve siyasi aktörlerle olan ilişkisi “bağımlı” bir ilişkidir. Bu durumda devlet eliyle ortak yasal çerçevede belirlenen üniversite uygulamaları, zorlayıcı eşbiçimliliğe sahiptir.

Yöneticiler, YÖK’ün üniversite uygulamalarındaki rolü hakkında YÖK’ün çoğunlukla “denetleyici” (4/15) bir rol üstlendiğini ifade etmiştir. Bazı yöneticiler (4/15) YÖK’ün “taleplerini kabul ettiğini” belirtmiştir. Yöneticiler, YÖK’ün Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’ni diğer üniversitelerle “aynı kalıpta” (2/15) şekillendirdiğinden yola çıkarak, uygulamalarını bu örgütsel alana uyum sağlayacak biçimde “makul” hale getirdiğinden ve oluşturduğundan bahsetmiştir.

Yöneticilerin ifadelerinden yola çıkılarak, üniversitedeki birimler arasındaki etkileşimin “birbirinden kopuk” (9/15) olduğu; sadece “öğretim elemanı alışverişinin” (5/15) olduğu; “yöneticilerin ilişkileri etkilediği” (4/15), “toplumla uyum sağlanmadığı” (4/15) ve birimlerin sadece “ortak yasal çerçevede görüştüğü” (1/15) sonucuna ulaşılmıştır. Üniversitedeki birimlerin ve içindeki buldukları toplumun uyum içerisinde olmadığı ve bu durumun öğrencilerin, akademisyenlerin ve şehir sakinlerinin birbirinden izole tutumlarından kaynaklandığı ortaya çıkmaktadır.

Yöneticiler, üniversiteyi betimlemek için çoğunlukla “birlik ve beraberlik” (5/15) kavramlarını çağrıştıracak metaforlar kullanmıştır. Bununla beraber, “karşılaştıkları zorluklar” (3/15) da sembolik olarak dile getirilmiştir. Yöneticilerin bir kısmı “üniversitenin maskotundan hoşnut olmadığını” (3/15), bunun ağırkanlı ve hantal bir sembol olduğunu ifade etmiştir. Buna karşılık, üniversitenin “çalışkan” (2/15) bir yapıda olduğunu ifade etmek için bazı yöneticiler arı ve kaplumbağa metaforlarını kullanmıştır. Kedi metaforunu kullanan bir yönetici ise bunu kullanma sebebini, üniversitenin hür ve bilinçli bir yapıda olması gerekliliği olarak açıklamıştır.

Üniversitedeki gayri resmi kurallar ile ilgili olarak yöneticiler, çoğunlukla “akademik dereceye ve kıdeme göre” (4/15) belirli davranış kalıplarının oluştuğundan bahsetmektedir. Bununla beraber bazı yöneticiler üniversitede beraber çalıştıkları bireylerin, yenilikçilik, yaratıcılık ve farklılıklara karşı bir “direnc gösterme” (3/15) durumunun yayılma gösterdiğini dile getirmiştir. Yöneticilerin bir kısmı, kendilerine

ancak “sorun olursa başvurulduğunu” (2/15); çalışma arkadaşlarının sorunlarını doğrudan yöneticiyle çözmeye alışkanlıklarını ifade etmiştir.

Yöneticilerin bir kısmı, uygulamaların gerçekleştirilmesinde ve sorunları çözmeye aşamasında çoğunlukla “bireyselliği” (7/15) ön planda tutmaktadır. Senatonun aldığı kararlar üzerine “pek düşünmediğini” (3/15) iddia eden yöneticiler de mevcuttur. Diğer kısmı ise uygulamaları sadece “resmi normlara” (2/15) göre kararlaştırmaktadır.

Üniversitedeki ritüeller çoğunlukla “yemekler” (9/15) ve “yardımlaşma toplantıları” (5/15) olarak gerçekleşmektedir. Ancak “bayram törenlerinin” (7/15) işlevsel bulunmadığı çoğu yönetici tarafından dile getirilmiştir. Buna karşılık olarak yöneticilerin bir kısmı (3/15) üniversite gündemi dışındaki konular hakkında sohbet edebileceği ortamları ve üniversite dışında yemekler düzenlemeyi tercih etmektedir.

5.2. Öneriler

Araştırmanın sonuçlarından yola çıkılarak yapılabilecek öneriler şunlardır:

- a) Yöneticiler kurumsaldan ziyade kişisel davranmamalı, üst yönetim daha ulaşılabilir olmalı, akademik bakış açısı daha yüksek bir düzeyde tutulmalı ve üniversite yerelleşmeden kurtulmalıdır.
- b) Üniversitede yöneticilerin planladıkları uygulamalara öncelik verilmeli ve bunlar için fiziksel altyapının sağlanmasına üst yönetim destek vermelidir. Yöneticiler planları ile ilgili olarak yılgınlığa uğratılmamalıdır.
- c) Üniversitenin diğer üniversitelerle yapacağı ortaklıklar artırılmalıdır. Uluslararası projelere daha fazla ağırlık verilmelidir. Ulusal ortaklıklarda ise daha nitelikli ve uzun soluklu uygulamalar geliştirilmelidir.
- d) Devletin üst düzey yönetimi ile olan ilişkileri, üniversite birimlerine orantılı ve adil olarak yansıtılmalıdır.
- e) Üniversitedeki birimler arasındaki işbirliğinin ve iletişimin güçlü olması için yöneticiler, akademisyenler ve öğrenciler izole duruşlarından vazgeçmelidir. Üniversite, içe dönük yapısıyla içinde bulunduğu örgütsel alanın bir bileşeni olan kent hayatından kopmamalıdır. Öğrencilerin ihtiyaçlarına daha çok cevap vermeli ve öğrenciler için daha cazip hale getirilmelidir.

- f) Üniversiteyi simgeleyecek herhangi bir amblem, maskot veya arma seçiminde yöneticilerin fikri daha geniş kapsamlı olarak alınmalıdır.
- g) Rasyonel karar verme, bireylerin örgüt içerisinde kendi tercihleri ile hareket etmesini incelemektedir. Bireyler, farklı kişilik özellikleri ve olaylar karşısında farklı görüşleri nedeniyle, bazen örgüt standartlarına uyum sağlamada zorlanabilmektedir. Üniversitede yöneticilerin çoğunun bireysel tutumlardan ötürü kurumsal davranışları sekteye uğramaktadır. Yöneticiler arasında bireyselliğin ön planda olmamasını sağlayacak normlar geliştirilmelidir.
- h) Üniversite birimleri içinde sorunların üst düzey yönetimde çözülmesinin önüne geçilmelidir. Sorunların çözümünde hiyerarşinin etkin rol oynaması sağlanmalıdır.
- i) Yöneticiler, üniversite içinde ve dışında gayri resmi toplantılar aracılığıyla çalışma arkadaşlarıyla daha çok sosyalleşmelidir. Böylece üniversite içindeki bireylerin hangi konuda daha etkili olabileceğini gözleme fırsatını yakalayabilir.

Araştırmacılara yönelik öneriler ise aşağıdaki gibidir:

- a) Bir yüksek öğretim kurumunun her biriminin (fakülte/enstitü/yüksekokul) ayrı ayrı örgütsel alan çözümlemesi yapılarak birbiriyle olan etkileşimleri daha kapsamlı olarak araştırılabilir.
- b) Yeni kurumsalcılık kuramında yer alan mitler ve ritüeller ile ilgili yapılabilecek söylem analizi çalışması, kurumların bireyler tarafından nasıl değerlendirildiği konusunda hem kurama hem de kuruma katkı sağlayabilir.
- c) Zorlayıcı eşbiçimlilikle kurumların aynışması konusunda bir örnek olay çalışması yapılabilir. Özellikle özerkliğe sahip olmayan kurumların rasyonel karar verme konusunda yaratıcılıklarının hangi bileşenlerle olumsuz etkilendiğini saptamak amacıyla eşbiçimlilikleri incelenebilir.
- d) Örgütlerin patika bağımlılığı, yayılma ve eşbiçimlilik kavramına örnek teşkil edecek uygulamaları, doküman incelemesi yoluyla araştırılarak, örgütün kendine ait bir çözümleme raporu oluşturulabilir.

KAYNAKÇA

- Acer, E. K. (2015). *Türkiye’de yükseköğretimin genişlemesinin yeni kurumsalcılık perspektifi açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Akar, H. (2016). Durum çalışması. A. Saban ve A. Ersoy (Eds), *Eğitimde nitel araştırma desenleri* (ss. 113-149) içinde. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Aypay, A. (2001). Örgüt analizinde teorik gelişmeler: Yeni kurumsalcılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28, 501-511.
- Baskan, G. A. (2001). Türkiye’de yükseköğretimin gelişimi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 21-32.
- Berg, B. (2007). *Qualitative research methods for the social sciences* (6th Edition). USA: Pearson Education.
- Bolat, T & Seymen, O. (2006). Yönetim ve örgüt düşüncesinde kurumsalcılık yeni kurumsalcılık ve kurumsal eşbiçimlilik. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 223-254.
- Bullard, D. (2007). *Academic capitalism in social sciences faculty responses to the entrepreneurial university* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). University of Florida, USA.
- Clegg, S. & Bailey, J. (2008). *International encyclopedia of organization studies*. UK: Sage Pub.
- Clegg, S., Hardy, C., & Nord, W. (2003). *The individual in organizational studies: Great disappearing act?*. UK: Sage Pub.
- Cohen, M. D., March, J. D., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17, 1-25.
- DiMaggio, P. & Powell, W. (Eds) (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. USA: University of Chicago Press.
- Doğramacı, İ. (2007). *Türkiye’de ve dünyada yükseköğretim yönetimi*. Ankara: Meteksan Yayıncılık.
- Earley, C. (1997). *Harmony and social structure: An analysis of organizational behaviour across cultures*. UK: Oxford Press.
- Friedland, R. & Alford, R. (1991). Bringing society back in symbols, practices and institutional contradictions. In P. DiMaggio & W. Powell (Eds), *The new institutionalism in organizational analysis*. USA: University of Chicago Press.
- Gür, B. & Küçükcan, T. (2009). *Türkiye’de yükseköğretim karşılaştırmalı bir analiz*. Ankara: Seta Yayınları.
- Hall, P. & Taylor, R. (1996). Political science and three new institutionalism. *Political Science*, 44, 936-957.
- Hamle Gazetesi (1992, 4 Mayıs), “Üniversite İçin Çalışıyor”.

- Hawley, A. (1986). *Human ecology*. USA: University of Chicago Press.
- Hirsch, P. & Gillespie, J. (2001). Valuations accorded history across disciplines. In R. Garud & P. Karnoe (Eds), *Path dependence and creation*. USA: LEA Pub.
- Ikenberry, J. (2001). *After victory: Strategic restraint and the rebuilding of order after major wars*. USA: Princeton University Press.
- Immergut, E. (1998). *The theoretical core of the new institutionalism*. *Politics and Society*, 26, 5-24.
- İlkadım Gazetesi (1992, 29 Nisan), “Muğla’ya Açılacak Üniversite’nin Adı Gökova Olacak”.
- Kalaycı, S. (2006). *Eğitim fakültelerinin yeniden yapılanması ve kurumsallaşma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kavili, S. (2010). Türkiye yeni üniversitelerine kavuşurken: Türkiye’de yeni üniversiteler ve kuruluş gerekçeleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65, 1-30.
- Korkut, H. (2001). *Sorgulanan yüksek öğretim*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Krause, G. & Meier, K. (2003). *Politics, policy and organizations: Frontiers in the scientific study of bureaucracy*. USA: University of Michigan Press.
- Lichtmann, M. (2012). *Qualitative research in education: A user’s guide*. UK: Sage Pub.
- Lööf, M. (2014). *Path dependence and gradual change* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Södertörn University, Stockholm.
- Luckmann, T. & Berger, P. L. (1991). *The social construction of reality*. UK: Penguin Books.
- Merriam, S. (2013). *Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber* (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutional organizations: Formal Structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (2006). *The new institutionalism in education*. USA: State University of New York Press.
- Middaugh, M. (2010). *Planning and assessment in higher education: Demonstrating institutional effectiveness*. USA: Jossey&Bass Pub.
- Morgan, G. (2008). *Images of organization*. USA: Sage Publications.
- Mrityunjoy, B. (1995). *Organizational behaviour*. New Delhi: Allied Publishers.
- Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi 20.Yıl Raporu.
- Peters, G. (2005). *Institutional theory in political science*. UK: Ashford Colour Press Ltd.
- Poole, M. & De Ven, A. (2004). *Handbook of Organizational Change and Innovation*. UK: Oxford University Press.

- Sandfort, J. & Moulton, S. (2015). *Effective implementation in practice: Integrating public policy and management*. USA: Jossey&Bass Pub.
- Scheuer, S & Scheuer, J. (2008). *The anatomy of change: A neo-institutionalist perspective*. Denmark: Copenhagen Business School Press.
- Scott, R. & Meyer, J. (1994). *Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism*. USA: Sage Publications.
- Scott, R. (2001). *Institutions and organizations*. USA: Sage Publications.
- Scott, S. (1995). *Two sides to everything*. USA: State University of New York Press.
- Selznick, P. (1984). *The moral commonwealth: Social theory and the promise of community*. USA: University of California Press.
- Sert, S. (2008). *An analysis of the diffusion of structures and practices in a high-level bureaucratic organization in Turkey by using new institutional theory* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Srivastava, S. (2005). *Organizational behaviour and management*. New Delhi: Sarup&Sons Pub.
- Thelen, K. (1999). Historical institutionalism in comparative politics. *Annual Reviews of Political Science*, 2, 369-404.
- Thompson, J.D. (2007). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory* (5th edition). USA: Transaction Pub.
- Tolbert, P. (1985). Institutional environments and resource dependence: Sources of administrative structure in institutions of higher education. *Administrative Science Quarterly*, 30, 1-13.
- Walker, A. & Dimmock, C. (2002). *School leadership and administration: Adopting a cultural perspective*. UK: Routledge Pub.
- Williams, H. (2012). *Examining the nature of policy change: A new institutionalist explanation of citizenship and naturalisation policy in UK and Germany* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). University of Birmingham, UK.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zucker, L. & Tolberg, P. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform. *Administrative Science Quarterly*, 28, 22-39.

<http://www.mu.edu.tr> adresine Erişim Tarihi: 17/09/2016.

EKLER

Ek 1. Görüşme Formu

MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ'NİN ÖRGÜTSEL ALANININ VE TARİHSEL GELİŞİMİNİN YENİ KURUMSALCILIK KURAMI YOLUYLA ÇÖZÜMLENMESİ

GÖRÜŞME FORMU

Açıklama:

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin örgütsel alanının ve tarihsel gelişiminin yeni kurumsalcılık kuramı yoluyla çözümlenmesi hakkında bir tez hazırlamaktayım. Araştırmanın amacı, yeni kurumsalcılık kuramında yer alan eşbiçimlilik, yayılma, mit, metafor ve ritüel kavramları doğrultusunda Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin örgütsel alanının ve tarihsel gelişiminin çözümlenmesidir. Görüşmenin yaklaşık 1 saat süreceğini tahmin ediyorum. Eğer izniniz olursa, görüşmede zamanı daha iyi kullanabilmek ve söylediklerinizi unutmamak için ses kaydı yapmak istiyorum. Görüşme sorularına vereceğiniz yanıtlar ve ses kaydı, araştırmanın amacı dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılar için şimdiden teşekkür ederim.

Görüşmeye başlamadan önce, bahsettiğim konularla ilgili sormak istediğiniz bir soru varsa lütfen paylaşınız.

Tarih:/...../2014

Saat (Başlangıç/Bitiş):/.....

Gamze Gonca TÜRKÖĞLU

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yön. Tef. Plan. Eko. ABD

Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

- 1) Yaşınız:
- 2) Cinsiyetiniz:
- 3) Mezun olduğunuz bölüm(ler):
- 4) Görev yaptığınız birim(ler):
- 5) Yöneticilik deneyiminiz:
- 6) Yayınlarınız (varsa):
- 7) Yurtdışı deneyiminiz (varsa):

BÖLÜM II

Tarihsel Perspektif

1) Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde görev yaptığınız sürece üniversite ile ilgili hafızanızda olumlu veya olumsuz yer etmiş olay veya olaylar nelerdir?

Sonda: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde yöneticilik yaptığınız süreçte sizi en çok etkileyen olaylar nelerdir? Bu olaylardan nasıl (olumlu/olumsuz) etkilendiniz? Nedenini paylaşır mısınız?

2) Yöneticilerinden biri olduğunuz üniversitenin /enstitünün / fakültenin / yüksekokulun kurulmasını gerektiren koşullar sizce nelerdi?

Sonda: Yöneticisi olduğunuz birim hangi koşullar altında kuruldu? Birimin kurulmasına neden ihtiyaç duyuldu? Kuruluş aşamasında hangi güçlüklerle veya desteklerle karşılaştınız?

3) Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin ya da üniversitede görev yaptığınız enstitünün / fakültenin / yüksekokulun uygulamalarında örnek alınan bir model var mı? Eğer varsa, o modelden biraz bahseder misiniz?

Sonda: Görev yaptığınız üniversite biriminde size ilham veren uygulamaları olan bir model varsa, nasıl olduğunu paylaşır mısınız?

4) Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde yapmayı planladığınız veya olmasını istediğiniz uygulamalar varsa, bunların neler olduğunu ve hangi amaçla planlandığını paylaşır mısınız?

Sonda: Üniversitede gerçekleşmesini istediğiniz uygulamalar nelerdir? Bu uygulamaların amaçları nelerdir? Açıklar mısınız?

5) Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde görev yaptığınız günden bugüne planladığınız uygulamalardan hangileri gerçekleşmiştir? Açıklar mısınız?

Sonda: Üniversitede planladığınız uygulamalardan (fiziksel koşullar, akademik özlük hakları, eğitim-öğretim, araştırma, yayın faaliyetleri...vb.) hangileri gerçekleşmiştir? Uygulamaların nasıl gerçekleştiğini, nasıl bir süreçten geçtiğini açıklar mısınız?

6) Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde görev yaptığınız süre içerisinde, sizin planladığınız ama gerçekleştirilemeyen uygulamalar hangi alandı? Onları engelleyen nedenler sizce nelerdi?

Sonda: Üniversitede planladığınız ama gerçekleştirilemeyen uygulamaların hangi alanda (fiziksel koşullar, sosyal hizmetler, bilimsel araştırma ve yayın faaliyetleri, ödenek ve kadro ihtiyaçları...vb.) olduğunu ve gerçekleşmesine engel olan sebepleri açıklar mısınız?

Örgütsel Alan Perspektifi

1) Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin ilişki ve etkileşim içerisinde olduğu üniversiteler hangileridir? Bu üniversitelerle olan ilişkiyi nasıl betimlersiniz?

Sonda: Üniversitenin etkileşim içerisinde olduğu diğer üniversiteleri ve bu üniversitelerle nasıl bir ilişki (rekabet, işbirliği, formalite, ...vb.) içinde bulunduğunu açıklar mısınız?

2) Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin devletin üst düzey yönetimiyle (cumhurbaşkanı, başbakan, bakanlar kurulu...vb.) ilişkisi sizce nasıldır?

Sonda: Üniversite'nin devletin üst düzey yönetimiyle olan ilişkisini; rektör ve dekan atamaları, yeni fakülte kurulması, ad değişikliği...vb. konularda nasıl değerlendirirsiniz?

3) Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin YÖK ile ilişkisi sizce nasıldır?

Sonda: Üniversitenin YÖK'le olan ilişkisinin nasıl (kuralcı, zorlayıcı, hiyerarşik, denetleyici, engelleyici, kolaylaştırıcı ...vb.) olduğunu düşünüyorsunuz? YÖK taleplerinize karşı nasıl davranıyor?

4) Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'ni bir metafor ile betimlemenizi istesem, üniversiteyi neye benzeterek betimlersiniz? Bu benzetmeyi hangi sebeple kullandınız?

Sonda: Üniversiteyi hangi metaforla (eşya, masal kahramanı, tarihi olay, hayvan, bitki,vb.) betimlersiniz? Bu metaforu kullanma sebebiniz nedir?

5) Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde birçok farklı organ bulunmaktadır. Bunlar arasındaki etkileşimi ve eşbiçimliliği –aynı örgütsel alanda eşleşmelerini- nasıl değerlendirirsiniz?

Sonda: Üniversite içindeki farklı birimlerin, etkileşimleri sonucu meydana gelen benzerliklerinin nedenleri (ortak yasal çevre, yöneticilerin kuralları aynen uygulaması, başarılı birimlerin taklit edilmesi...vb.) sizce nelerdir? Örgütsel yapıdaki bu benzerlikler sizce hangi yolla (örgütlerdeki etkili kişilerle, resmi çevrelerin yönlendirmesiyle, topluma uygunluk düşüncesiyle...vb.) yayılmıştır?

6) Sizce ne gibi etik değerler, inanışlar ve gayri resmi / yazılı olmayan kurallar, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin uygulamalarında etkilidir?

Sonda: Üniversitenin uygulamalarını hangi gayri resmi kurallar ve etik değerler etkilemektedir?

7) Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin senatosunda alınan kararların uygulamaya dönüştürülmesinde, sizce bireysel inisiyatifler mi, yoksa resmi normlar mı önceliklidir? Nasıl?

Sonda: Bireylerin ve resmi düzenlemelerin, üniversitenin uygulamalarındaki önceliğini nasıl açıklarsınız?

8) Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde, iş arkadaşlarınızla çalışma saatleri içinde veya dışında belirli aralıklarla gerçekleştirdiğiniz törenler, etkinlikler veya toplantılar varsa, bunların nasıl olduğunu paylaşır mısınız?

9) Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde, iş arkadaşlarınızla çalışma saatleri içinde veya dışında belirli aralıklarla gerçekleştirdiğiniz törenler, etkinlikler veya toplantıların hangileri etkili ve işlevseldir? Nedenleriyle açıklar mısınız?

Sonda: Üniversitede çalışma arkadaşlarınızla gerçekleştirdiğiniz törenlerin, etkinliklerin veya toplantıların hangilerini etkili ve işlevsel bulduğunuzu, nedenleriyle paylaşır mısınız?

ÖZGEÇMİŞ

1986 yılında Milas'ta doğdum. İlkokulu Sakarya İlkokulu'nda, ortaokul ve liseyi Milas Anadolu Lisesi'nde tamamladım. 2004-2008 yılları arasında Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi İlköğretim Matematik Öğretmenliği bölümünden mezun oldum. 2008 yılında Milas'taki Beçin Ortaokulu'na atandım. 2014 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi'ne kayıt oldum. 2016 yılında ise Ankara Batıkent Ortaokulu'na atandım. Çalışmalarım aşağıda yer almaktadır:

- 1) “Youth Role in Cross-Border Cooperation Context” Timisoara, (AEBR Hibesi) 2017
- 2) On the Move: Flight and Migration (Göç Çalıştayı) Viyana (Avrupa Konseyi Hibesi) 2016
- 3) Turkish Teacher Programme (Türk Öğretmen Çalıştayı) CERN (İSVİÇRE) (MEB hibesi) 2015
- 4) Gökyüzü Farkındalığı Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi (TÜBİTAK hibesi) 2015
- 5) Uygarlıklar Vadisinde Doğa Temelli Ekoloji Eğitimi Adnan Menderes Üniversitesi (TÜBİTAK hibesi) 2014
- 6) Science Education On Ecology (Bilim Eğitimi Sempozyumu) (Bildiri Sunumu) University Of Helsinki (Helsinki Üniversitesi-Finlandiya) 2013
- 7) Sınıf İçinde Yapılandırmacı Etkinlikler Öğretmen Çalıştayı (Düzenleyici Olarak) 2013
- 8) Encouraging Creative Thinking (Comenius Hizmetiçi Eğitimi) ITC-PRAGUE (Prag – Çek Cumhuriyeti) (ULUSAL AJANS hibesi) 2012
- 9) Milas İlçesinde Akademik Başarı Düzeyinin Araştırılması ve Artırılması İçin Alternatif Yerel Projeler - Milas İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü AR-GE Birimi Ekibi 2012
- 10) IV. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi (Bildiri Sunumu) - Eğitim Denetmenlerinin Sicil Amirliği Yetkisinin Kaldırılmasına İlişkin Denetmen Görüşleri (Muğla İli Örneği) (Prof. Dr. Ahmet DUMAN ile) 2012