

**T.C.**  
**HALIÇ ÜNİVERSİTESİ**  
**FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ PROGRAMI**

**ORGANİZASYONLARDA YENİDEN YAPILANMA SÜREÇLERİ**  
**VE**  
**BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**

Kadriye HUYSAL

**Tez Danışmanı**

Prof.Dr.Uğur ÇELTEKLİGİL

Şubat, 2009, İstanbul

**T.C.**  
**HALIÇ ÜNİVERSİTESİ**  
**FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

**Yönetim Bilişim Sistemleri** Programı Yüksek Lisans öğrencisi **Kadriye HUYSAL** tarafından hazırlanan “**Organizasyonlarda Yeniden Yapılanma Süreçleri ve Bir Uygulama**” adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Tarihi : 16.03.2009

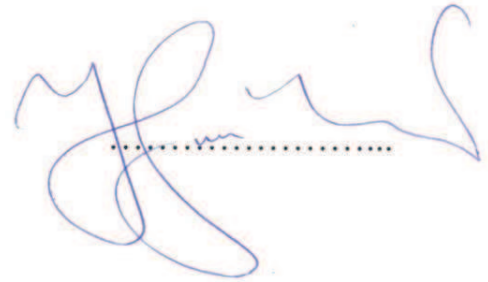
( Jüri Üyesinin Ünvanı , Adı , Soyadı ve Kurumu ) :

İmzası :

Jüri Üyesi: Prof.Dr.Uğur ÇELTEKLİGİL  
Danışman–HAL.Ü.Elek. ve Hab.Müh. ABD Öğr.Üyesi



Jüri Üyesi : Prof.Dr.Yavuz GÜNDÜZALP  
HAL.Ü.Bilgisayar Müh. ABD Öğr.Üyesi



Jüri Üyesi : Prof.Dr.Zeki AKSAN  
HAL.Ü.Uluslararası Tic.ve İşl.ABD Öğr.Üyesi



# İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
<b>KISALTMA LİSTESİ</b> .....	iv
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	v
<b>ÇİZELGE LİSTESİ</b> .....	vi
<b>ÖNSÖZ</b> .....	vii
<b>ÖZET</b> .....	viii
<b>ABSTRACT</b> .....	ix
<b>1. ORGANİZASYONLARDA YENİDEN YAPILANMA (REENGINEERING)</b> .....	<b>1</b>
1.1. Organizasyon.....	1
1.2. Yeniden Yapılanma Kavramı.....	1
1.3. Yeniden Yapılanmanın Ana İlkeleri.....	4
1.4. Yeniden Yapılanmanın Amacı.....	7
1.5. Yeniden Yapılanma Kavramının Ortaya Çıkışı.....	8
1.6. Yeniden Yapılanmayı Zorunlu Kılan Faktörler.....	11
1.6.1. <i>Ekonomi ve İş Dünyasındaki Eğilimler</i> .....	13
1.6.2. <i>Küresel Rekabet</i> .....	14
1.6.3. <i>Müşteri Kavramının Değişimi</i> .....	15
1.6.4. <i>Teknolojik Değişim</i> .....	16
1.7. Organizasyonları Değişime Zorlayan Faktörlerin Getirdikleri.....	17
1.8. Yeniden Yapılanmaya Gereksinim Duyan İşletme Türleri.....	18
1.9. Yeniden Yapılanma (Reengineering)'nın Diğer Yönetim Yaklaşımları İle İlişkisi.....	21
1.10. Yeniden Yapılanmaya Giden Şirketlerden Örnekler.....	27
<b>2. YENİDEN YAPILANMA SÜRECİ VE PLANLAMA</b> .....	<b>32</b>
2.1. Yeniden Yapılanma Süreci.....	32
2.2. Yeniden Yapılanma Sürecinin Planlanması.....	36
2.3. Yeniden Yapılandırmada Başlıca Roller.....	40
2.4. Yeniden Yapılanma Uygulandığında Oluşan Değişimler.....	42
2.5. Yeniden Yapılanmada Başarı Faktörleri ve Başarısızlığa Götüren Nedenler.....	45
<b>3. TÜRKİYE'DE YENİDEN YAPILANMA ÜZERİNE</b> .....	<b>47</b>
<b>4. TÜRKİYE'DE YÜKSEKÖĞRETİM SİSTEMİ VE YENİDEN YAPILANMA ÇALIŞMALARI</b> .....	<b>56</b>
<b>5. VAKIF ÜNİVERSİTELERİNİN TÜRK YÜKSEKÖĞRETİMİNDEKİ YERİ VE YAPILANMA SÜRECİ</b> .....	<b>63</b>
5.1. Vakıf Üniversitelerinin Tarihi.....	63
5.2. Vakıf Üniversitelerinde Eğitim-Öğretim.....	64

5.3.	Vakıf Üniversitelerinde Yasal Dayanak .....	66
5.4.	Vakıf Üniversitelerinde Yönetim Yapısı .....	67
5.5.	Vakıf Üniversitelerinde Finansman Yapısı .....	68
5.6.	Vakıf Üniversitelerinde Araştırma Faaliyetleri .....	69
5.7.	Vakıf Üniversitelerini Yeniden Yapılanmaya İten Faktörler .....	70
<b>6.</b>	<b>BİR VAKIF ÜNİVERSİTESİNDE YENİDEN YAPILANMA UYGULAMASI .....</b>	<b>73</b>
6.1.	Üniversitenin Tanımı ve Yasal Dayanağı .....	73
6.1.1.	<i>Misyon ve Vizyon Anlayışı</i> .....	73
6.1.2.	<i>Tanımlar</i> .....	74
6.1.3.	<i>Organlar</i> .....	76
6.2.	Üniversitenin Yapılandırılması .....	77
6.2.1.	<i>Mütevelli Heyet</i> .....	77
6.2.2.	<i>Eğitimdeki Yapılanma</i> .....	79
6.2.3.	<i>Akademik Yapılanma</i> .....	82
6.2.4.	<i>İdari Yapılanma</i> .....	83
6.3.	Üniversitenin Organizasyon Yapısı .....	85
6.4.	Üniversitenin Çevre Yapılanması .....	88
6.4.1.	<i>Görev Tanımlamaları</i> .....	88
6.4.2.	<i>İdari ve Akademik Personel Anlamında Yapılanma</i> .....	92
6.4.3.	<i>Bilgi ve İletişim Kaynakları İçerisinde Yapılanma (Otomasyon Sistemine Geçiş)</i> .....	101
6.4.4.	<i>Mali Kaynak Açısından Yapılanma</i> .....	102
6.4.5.	<i>Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) Anlamında Yapılanma Sistemi</i> .....	103
6.4.6.	<i>Tercih Edilebilirlik Yönünden Yapılanma</i> .....	105
6.4.7.	<i>Hedefler ve Stratejik Planlama Anlamında Yapılanma</i> .....	106
6.5.	Üniversiteyi Yeniden Yapılanmaya İten Faktörler .....	109
<b>7.</b>	<b>SONUÇ VE ÖNERİ .....</b>	<b>113</b>
<b>8.</b>	<b>EKLER .....</b>	<b>118</b>
<b>9.</b>	<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>123</b>
<b>10.</b>	<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>125</b>

## KISALTMA LİSTESİ

YY	:Yeniden Yapılanma
TKY	:Toplam Kalite Yönetimi
JIT	:Tam Zamanında Üretim-Just In Time
CAD	:Bilgisayar Destekli Tasarım-Computer Aided Design
CAM	:Bilgisayar Destekli Üretim-Computer Aided Manufacturing
GİMOP	:Gümrük Sistemleri Otomasyon Projesi
VEDOP	:Vergi Daireleri Otomasyon Projesi
UYAP	:Ulusal Yargı Ağı Projesi
POL-NET	:Polis Ağı Oluşturma Projesi
SPC	:İstatistiksel Proses Kontrolü-Statistical Process Control
TPM	:Toplam Verimli Bakım Yönetimi-Total Productive Maintenance/Management
5S	:Sınıflandır-Sırala-Sil-Standardlaştır-Sahiplen Sort-Set In Order-Shine-Standardize-Sustain
TUSİAD	:Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği
ABET	:Accreditation Board for Engineering and Technology-Akreditasyon Süreci
SCI	:Science Citation Index
SSCI	:Social Sciences Citation Index
AHCI	:Arts & Humanities Citation Index
AR-GE	:Araştırma-Geliştirme
IEP	:Kurumsal Değerlendirme Programı-Institutional Evaluation Programs
AYA	:Avrupa Yükseköğretim Alanı
ECTS	:Avrupa Kredi Transfer Sistemi-European Credit Transfer System
AB	:Avrupa Birliği
GİH	:Genel İdare Hizmetler Sınıfı
THS	:Teknik Sağlık Hizmetler Sınıfı
SHS	:Sağlık Hizmetleri Sınıfı
YHS	:Yardımcı Hizmetler Sınıfı
AHS	:Avukatlık Hizmetleri Sınıfı

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : İşletmeyi Değişime Zorlayan Baskılar.....	13
Şekil 2 : Ford'un Borçlar Bölümündeki Eski Süreci.....	28
Şekil 3 : Ford'un Borçlar Bölümündeki Yeni Süreci.....	29
Şekil 4 : İş Elması Şekli .....	44
Şekil 5 : Arçelik Firması Üretim İşletmesindeki Eski Organizasyon Şeması.....	54
Şekil 6 : Arçelik Firması Üretim İşletmesindeki Yeni Organizasyon Şeması.....	55
Şekil 7 : Üniversitenin Organizasyon Şeması .....	85
Şekil 8 : Vakıf Üniversitelerinde Ders Veren Öğretim Elemanı Başına Düşen Öğrenci Sayısı (2007-2008) .....	118
Şekil 9 : Vakıf Üniversitelerinde SCI+SSCI+AHCI'te Yayımlanan Yayınların Sayısı (2007- 2008).....	119
Şekil 10 : Vakıf Üniversitelerinde Öğrenci Sayıları (2007-2008) .....	120
Şekil 11 : Vakıf Üniversitelerine İlk 3 Tercihinde Yerleşen Öğrenci Sayıları .....	121

## ÇİZELGE LİSTESİ

Çizelge 1 : 1961 yılında Yükseköğretim Kurumlarındaki Sayısal Durum .....	57
Çizelge 2 : Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planında Gerçekleşen/Gerçekleşmeyen Hedefler (2001-2005) .....	58
Çizelge 3 : Seçilmiş Ülkelerde Özel Yükseköğrenim Kuruluşlarındaki Öğrencilerin Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Payı (%) .....	63
Çizelge 4 : Yükseköğretim Kurumlarının Birim Sayıları .....	65
Çizelge 5 : 2005 Yılında Vakıf Üniversitelerinde Devlet Katkısı ve Oranları .....	69
Çizelge 6 : Vakıf Üniversitelerinin, Öğrenci ve Öğretim Elemanı Sayısı ve Oranları .....	70
Çizelge 7 : Türkiye'nin Bologna Karnesi, Yıl 2005 .....	81
Çizelge 8 : Üniversitelerde İdari Kadro Şeması.....	85
Çizelge 9 : Vakıf Üniversitelerinde Uygulanması Gereken Akademik Kadro Yapılanması...	94
Çizelge 10 : Vakıf Üniversitelerinde Uygulanması Gereken İdari Kadro Yapılanması .....	96
Çizelge 11: Vakıf Üniversitelerinde SCI+SSCI+AHCI'teki Öğretim Üyesi Başına Düşen Yayın Sayısına Göre Sıralaması (2007-2008) .....	122

## ÖNSÖZ

Yükseköğretimdeki yeri hızla artan Vakıf Üniversitelerinin eğitim ve yönetim süreçlerinin yeniden yapılandırılması konusunun ele alındığı bu tez çalışmasında, Türkiye'deki üniversitelerin genel durumu değerlendirilmiş olup, Vakıf üniversitelerinin son durumları günümüz sistemine entegre edilerek tartışılmıştır.

Çalışmamızda, Türkiye'deki yükseköğretimi iyileştirme anlamında bugüne kadar kullanılan iyileştirme yöntemlerinden bahsedilip, en etkili tekniğin Yeniden Yapılanma olduğu kanısına varılmış ve Vakıf üniversitelerinde olması gereken sistem ve süreçler üzerine örnekler verilmiştir.

Bu çalışmanın hazırlanmasında değerli bilgileri ve önerileri ile destek olan tez danışmanım Prof.Dr.Uğur ÇELTEKLİGİL'e, tezimde yakın ilgi, yardımları ve desteğiyle yanımda olan Personel Daire Başkanı Doğan ÖZPINAR'a teşekkürü borç bilirim. Çalışmalarım sırasında teknik konulardaki yardımlarını ve desteğini benden esirgemeyen Öğr.Gör.Hakan Ömer ÖZTEK'e, teşekkürlerimi sunar, çalışmanın tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim.

Şubat 2009

Kadriye HUYSAL



## ÖZET

Günümüz dünyası; küreselleşme, rekabet ve teknolojik değişim süreci içinde bulunmaktadır. Bu gelişmeler, işletmeleri olduğu kadar kurumları da uluslararası ölçütlere uymaya zorlamaktadırlar. Her alanda oldukça yoğun bir rekabet ve değişim sürecinin yaşanmakta olduğu çağımızda, bu değişimden etkilenen sektörlerden birinin de eğitim sektörü olduğu rahatlıkla söylenebilir. Geleceğe yapılacak en büyük yatırımın eğitime yapılacak yatırım olduğu da bir gerçektir. Böylelikle işletmelerin yanı sıra yükseköğretimde alternatif bir imkân sunan vakıf üniversiteleri de artan sayıları ile birlikte bu rekabet ortamında ayakta kalabilmek, değişimi yakalamak ve başarılı olmak istiyorlarsa, değişime ayak uydurmak zorundadırlar.

Bu anlamda şimdiye kadar yapılan iyileştirme tekniklerinin yükseköğretim sistemimizde etkili bir sonuç vermediği görülmektedir. Bununla birlikte vakıf üniversitelerindeki yapılanmanın eksik ve tezatlıkları içinde barındıran bir yapılanma olduğu ve birçok vakıf üniversitesinin kurumsallıktan uzak olduğu bir gerçektir. Durumlarında çarpıcı sonuçlara ihtiyacı olan vakıf üniversitelerinin değişim karşısında ayakta kalabilmelerinin etkili yollarından biri değişimi anlayarak yeniden yapılandırılmalarıdır.

Çalışmamızda yükseköğretim sisteminin ve vakıf üniversitelerindeki yapının eksiklikleri belirtilmiş olup, mevcut sistem yeniden yapılandırılmamıştır. Fakat sorunlu süreçlerin düzeltilmesinde Yeniden Yapılanma (Reengineering) tekniğinin diğer adıyla Değişim Mühendisliğinin gerekliliğinden bahsedilmiştir. Bu anlamda çalışmanın birinci bölümünde yeniden yapılanma tekniği tanımı üzerinde durulmuş ve bu tekniğin planlanmasından bahsedilmiştir. Daha sonraki bölümlerde gerek dünyada gerekse Türkiye’deki işletmelerde yeniden yapılanma tekniğini uygulayan firmalardan örnekler verilmiş olup, yeniden yapılanma öncesi ve sonrasındaki süreçlerden bahsedilmiştir. Çalışmamızın dördüncü bölümünde yükseköğretim sistemimize giriş yapılmış, sistemdeki eksiklikler ve bu konuda yapılan çalışmalardan örnekler verilmiştir. Beşinci bölümde Vakıf Üniversiteleri konusuna girilmiş ve sayıları her geçen gün artan bu eğitim kurumlarının tarihi ve şu anki durumları üzerine bir değerlendirme yapılmıştır. Bu anlamda “Bir Vakıf Üniversitesinde Yeniden Yapılanma Uygulaması” adı altında altıncı bölümde vakıf üniversitelerinin eğitim ve yapılanmaları üzerine mevcut sistem baz alınarak yorum yapılmıştır.

21.inci yüzyılın Yeniden Yapılanma yılı olduğuna inananlar bu düşüncelerinde haksız sayılmazlar. Son yıllarda eğitim sistemi üzerine yapılan çalışmalar, eğitimde uluslar arası standardın yakalanması anlamında bugüne kadar yapılan iyileştirmelerin ötesinde bir başarı göstermiş olan eğitimde sorunlu süreçlerin Yeniden Yapılanma çalışmalarıdır.

## ABSTRACT

Today's world, globalization, competition and technological change are in the process. Institutions are forced to comply with the international criteria, as well as business enterprises. It can be said easily that the education domain is one of the domains which affected from the ongoing, very intense competition and process of change in the age in all areas. It is also a fact that the biggest investment for the future is the investment to the education. Thus, in addition to the business enterprises in this process, the foundation universities, with an increasing number and offering an alternative for the higher education, should adapt themselves to the change, in order to survive and to capture the changes.

In this regard, the technical improvements used so far in our higher education system are not seen to be effective. However it is a fact that the structures of the foundation universities have deficiencies and contrasts and many of them are far from corporate identity. One of the effective approaches for the foundation universities, which need remarkable results for their images, to survive is reengineering with an understanding of change.

In our study, the deficiencies in higher education and in the structure of foundation universities are specified but not reengineered. However the need of reengineering or with another name "Change Engineering" is mentioned, in order to better the problematic processes. In this context, the definition of the technique of reengineering is asserted in the first section and the planning of this technique is mentioned. The following sections include business enterprises from world and Turkey as example to application of the technique of reengineering and the processes before and after the reengineering is cited. In the fourth section of our study, our higher education system is introduced and examples from the deficiencies in the system and the related works in this area are given. Following the introduction of foundation universities, an assessment about the history and current status of these growing number institutions is made in the fifth section. In this regard, education and structure of the foundation universities are commented based on existing status in the sixth section, under the name "A reengineering practice in a foundation university".

The people, who name the 21st century as a reengineering century, are not wrong with this idea. The recent successful studies about the education are mostly the reengineering practices of the problematic processes in education.

# 1. ORGANİZASYONLARDA YENİDEN YAPILANMA (REENGINEERING)

## 1.1. Organizasyon

Organizasyon, işletme planında belirtilmiş olan amaç, araç ve yöntemlerin maddi ve beşeri anlamlarda düzenlenmesi, üretim faktörlerini en verimli biçimde yerleştirmek ve grup faaliyetlerinde etkin bir düzen sağlamaktır.<sup>1</sup> Organize etme ise, işletmenin amacına ulaşabilmesi için gereksinme duyduğu maddi ve beşeri araçlarla donatılması ve bu araçların en verimli olacakları veya en ekonomik şekilde çalıştırılacakları kısım veya bölümlere yerleştirilmesi anlamına gelir.

Organizasyon sürecini de kısaca şu şekilde açıklayabiliriz:

- Amaçlara ulaşmak için işleri belirleme,
- İş analizleri,
- Norm-kadro çalışması yapma,
- İşe alınacak personelin iş becerilerinin analizi,
- İş ve görev tanımları,
- Personelin yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi,
- Yöneticiler arasındaki yatay ilişkileri oluşturma,
- Yöneticilerin, kuruluşun yakın çevresindeki kişi, grup ve kuruluşlarla ne zaman, nasıl, hangi konularda, hangi yetkiler ölçüsünde ilişkiye gireceklerini belirleme,
- Raporlama ilişkilerinin belirlenmesi,
- Yöneticilerin komite toplantılarının neler olduğu ve komitedeki görevlerinin belirlenmesi,
- İşe uygun eleman seçme ve yerleştirme,

## 1.2. Yeniden Yapılanma Kavramı

Günümüzde artan rekabet, teknolojik gelişmeler, müşteri tercihlerinin değişmesi ve bununla birlikte oluşan belirsizlik ortamı, geleneksel örgüt yapılarını yetersiz kılmaktadır.

---

<sup>1</sup> Mustafa Taştan, **Yeniden Yapılanma Sürecinde Zincir Mağazalarında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Bir Uygulama**, İstanbul, 2007, s:4.

18.yüzyıl sanayi devriminin başlarında üretim sürecini basit aşamalara bölerek “iş bölümü” kavramını ortaya atan Adam Smith’in felsefesiyle şekillenmeye başlayan yönetim stratejileri, verimliliği üretim sürecine taşıyan Henry Ford ve daha birçok uzman tarafından geliştirilen tekniklerle bugüne kadar gelen yönetim prensiplerinin temelini oluşturmuştur. 20.yy’ın ortalarında ise artık bu geleneksel yaklaşımlardan uzaklaşılması ve prensiplerin yenilenmesi gerekmektedir. Çünkü bugün;

- Her şey son derece hızlı değişmekte,
- Müşteriler seçme özgürlüğüne sahip olmakta,
- Hiçbir şey sabit olmayıp, öngörülebilir değildir.

Değişim, genel anlamıyla bir varlık ya da durumun zaman içerisinde öncekine oranla farklı bir görüntüye veya başka bir içeriğe dönüşmesidir. Yeniden Yapılanma (YY) ise; “İletişim ve etkileşim halinde olunan çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında, mevcut durumun artık çaresiz ve yetersiz kalması halinde, örgütleri yeniden yapılandıracak ve ihtiyaçları giderebilecek düzeyde bireysel ve örgütsel anlamda yeni fikirlerin üretilmesi, karar verme ve bu kararların dinamik uygulanması süreci.”<sup>2</sup> olarak tanımlanabilir. Bu arada süreci “bir girdiyle başlayan, iç ve dış müşteriden gelen talep, bilgi veya hammadde ile, bu girdiye katma değer katarak belirli bir çıktı üreten birbiriyle bağlantılı adımlar, işlemler dizisidir”<sup>3</sup> şeklinde tanımlayabiliriz. Değişimin kaçınılmaz olduğu günümüz şartlarında, başarıyı yakalamanın yolu, değişim karşısında direnmek değil, değişimi kabullenip bizzat değişerek de yönetmektir.

18.yy’da, ürettiğini satan satıcıların yerini artık müşterinin istediğini üreten satıcılar almıştır. Dolayısıyla organizasyonların esas hedefi artık “müşteri” dir. Yeniden Yapılanma bu anlamda kurumları uzun vadede başarılı kılan faktörün sadece ürünler değil, üretim ve yönetim süreçleri yanı sıra müşteri memnuniyetinin önemli olduğu anlayışındadır. Burada Yeniden Yapılanma olarak ifade ettiğimiz kavram, bugün farklı isimlerle karşımıza çıkmaktadır. “Reengineering” ya da “Değişim Mühendisliği” bu anlamda Yeniden Yapılanma ile aynı anlamdadır. Yeniden Yapılanma ile ilgili bu ifadelerin dışında farklı kavramlar da kullanılmaktadır. Bazıları “İş Süreçlerinin Yeniden Yapılanması” (Business Process

---

<sup>2</sup> Serpil Sezer Kalaycı, **Eğitim Fakültelerinin Yeniden Yapılanması ve Kurumsallaşma**, Çanakkale, 2006, s:53.

<sup>3</sup> <http://www.biymed.com/pages/surecyonetimi.htm>

Reengineering) kavramını kullanarak dikkatleri “süreç” kavramı üzerine çekmek ve önemini vurgulamaya çalışırken, bazıları “İş Süreçlerinin Yeniden Tasarlanması” (Business Process Redesign) ve “İş Süreçlerinin İyileştirilmesi” (Business Process Improvement) kavramlarını kullanmaktadır. Bütün bu yaklaşımlar, Yeniden Yapılanmanın faydalandığı teknikler olmakla beraber aralarında şu benzerliklerle dikkat çekmektedir:

- Süreç Odaklı Düşünme,
- Radikal Değişim İsteği,
- Enformasyon Teknolojisinden Yararlanma,

Yeniden Yapılanma (YY) diğer adıyla değişim mühendisliği (Reengineering); organizasyonlarda kullanılacak kolay yollu onarım yöntemlerinden biri değildir. İş süreçlerini tamir etmek ya da iyileştirmek değil, her şeyi silip en baştan başlamak demektir. Yeniden Yapılanma uzmanlarından Michael Hammer ve James Champy, 1993 yılında yazdıkları “Reengineering The Corporation” isimli kitaplarında Yeniden Yapılanmayı, “maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli ve kritik performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve köklü bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır” olarak tanımlamışlardır. Bu anlamda Yeniden Yapılanma üzerine yapılan tanımlardan bazıları;

“Örgütsel düzeyde stratejik çıktılar (hedeflere erişebilme, rekabet edebilirlik) sağlayabilmek için bilgi teknolojilerinden de yararlanarak iş süreçlerinin yeniden, radikal bir şekilde tasarlanmasıdır.”<sup>4</sup>

“Yeniden yapılanma, organizasyonel performansta önemli iyileştirmeler sağlamak amacıyla, organizasyonun asıl yeteneklerine odaklanarak süreçlerin ve organizasyonel yapının temelden düşünülmesi ve tasarımıdır.”<sup>5</sup>

”Rekabet gücünü arttırarak hayatta kalabilmek, daha fazla kar etmek ve sürekli bir gelişme temposu içine girebilmek için; bir işletmenin hızla değişen dünya şartlarına ayak uydurmak üzere, kendisini fiziki ve psikolojik alanlarda baştan aşağı yeniden düzenlemesidir.”<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Devrim Akyol, **Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Bilgi Teknolojilerinin Yeri ve Önemi Üzerine Bir Değerlendirme**, İstanbul, 1999, s:20.

<sup>5</sup> Birol Akyüz, **Değişim Mühendisliği ve Talaşlı İmalat Sektörüne Uygulanabilirliği**, İstanbul, 1999, s.6.

<sup>6</sup> Cengiz Kahraman, **Değişim Mühendisliğinin Toplam Kalite Yönetimindeki Yeri ve Önemi**, İstanbul, 1998, s:40.

“Bir sistemdeki zamanın, insanların, yerin, bilginin ve ilişkilerin meydana getirdiği örüntünün değişimi.”<sup>7</sup>

“Yeniden Yapılanma; firmanın bugüne kadar olan tarihini silip tekrar işe başlarsak nasıl yapardık sorusunu kendimize sorup, firmanın iş anlayışını tekrar tasarlamaktır.”<sup>8</sup> bu kavram üzerine yapılan diğer bir tanımdır.

“Yeniden yapılanma, stratejik öneme sahip ve katma değer yaratan örgüt faaliyetlerinin ve bütün bunların bağlı olduğu sistemlerin, politikaların ve örgütsel yapının verimini artıracak biçimde, iş akışında tutarlılığı sağlamaya yönelik olarak, kökten ve hızlı olarak yeniden tasarlanmasıdır.”<sup>9</sup> olarak tanımlanmaktadır.

### 1.3. Yeniden Yapılanmanın Ana İlkeleri

Yeniden Yapılanma, tüm bu yapılan tanımlarla beraber dört ana düşünceye dayanmakta olduğu görülmektedir. Bunlar;

- Temelden Yeniden Düşünme,
- Radikal Değişiklikler Yaratma,
- Çarpıcı Sonuçlar Elde Etme.
- Stratejik Önem Taşıyan, Değer Yaratan Süreçler,

**Temelden Yeniden Düşünme:** Şirket/organizasyon sahiplerinin kendilerine sormaları gereken en temel sorunun “yaptığımız işleri neden yapıyoruz?” ve “neden bu şekilde yapıyoruz” olması gerektiğidir. Bu temel soruları sormak, insanları, işlerini yürütüş tarzlarının altında yatan söze dökülmemiş kural ve varsayımları gözden geçirmeye zorluyor. Çoğunlukla da bu kuralların çağdışı, hatalı ve uygunsuz oldukları görülüyor.<sup>10</sup>

İşletmelerin varlık nedenlerini ortaya koymaları veya kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istediklerini belirlemeleri “misyon açıklaması” olarak bilinmektedir. Misyon açıklaması, işletmenin genel felsefesi ile iş yapma felsefesini, kendini nasıl gördüğünü, hedef pazarını, ne üreteceğini, kullanacağı teknolojiyi, büyüme ve karlılık konusundaki düşüncelerini ve vermek

<sup>7</sup> Bkz (2), Kalaycı, s:53.

<sup>8</sup> Tuğrul Daim, **Neden Reengineering Yeniden Yapılanma**, Önce Kalite Dergisi, Temmuz 1995, s: 29.

<sup>9</sup> Oya Seymen, **İşletmelerde Yeniden Yapılanma**, İstanbul, 2000, s:4.

<sup>10</sup> Michael Hammer, James Champy, **Değişim Mühendisliği. İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, Çev.Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, Mart 1994, s.29.

istediği imajı kapsar. Öte yandan yeniden yapılanma çalışmalarına başlamadan önce, işletme yönetiminin vizyon geliştirmeye yönelik faaliyetleri de temelden yeniden düşünmenin diğer önemli boyutunu oluşturur. İleriyi görmek, geleceğe ait tahminler yapmak ve bu tahminlere göre işletmenin ana hedef ve stratejilerini belirlemek olarak tanımlanabilen “vizyon geliştirme” bu anlamda önemli bir adımdır.<sup>11</sup>

**Radikal Değişiklikler Yaratma:** Kelime anlamı olarak radikal, kökten anlamındadır. Yeniden yapılanma bu anlamda işin kökten yenilenmesidir. İşin geliştirilmesi, iyileştirilmesi ya da değiştirilmesi değildir.

Yeniden yapılanma bu özelliğiyle Toplam Kalite Yönetiminden (TKY) de büyük ölçüde ayrılır. İşletme yönetiminde her alanda sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi amaçlayan Toplam Kalite Yönetimi’nden farklı olarak Yeniden Yapılanma, işletmelerin iş ve iş süreçlerinde aşamalı ve marjinal iyileştirmeler yerine köklü ve bütünsel değişiklikler yapmayı ön görür. Bu köklü değişikliklerde üst kademe yöneticileri kadar, orta kademe yöneticileri de rol oynamak zorundadır.<sup>12</sup> Bunun yanında işletmelerin yeniden yapılanma uygulayacakları doğru süreci seçmeleri, yeniden yapılanmayı yönetecek kadrosunun oluşturulması ve değişimin uygulanacağı zamanın seçimi şirketleri bu konuda başarıya götürecek etkili faktörlerdir.

**Çarpıcı Sonuçlar Elde Etme:** Kalitesinde %10 oranında düşüklük olan ya da müşteriye verilen hizmet konusunda %10-%20 lik bir iyileştirmeye ihtiyacı olan bir firmanın yeniden yapılanmaya ihtiyacı yoktur. Geleneksel yöntemler zaten bu iş için yeterli olacaktır.

Yeniden Yapılanma ya da diğer adıyla değişim mühendisliği ancak, büyük bir patlamaya gereksinim duyulduğunda uygulanmalıdır. Marjinal geliştirme, bazı ayarlamalar yapılmasını gerektirir, çarpıcı geliştirmede ise eskiyi çöpe atıp yerine yenisini getirme söz konusudur.<sup>13</sup>

Yeniden Yapılanma, performansta büyük bir atılım sağlamak ve büyük çıkışlar yapmak anlamına geldiğinden, şirketlerin ürün ve hizmet kalitelerini geliştirmeyi ya da giderleri azaltmayı vaad etmez. Yeniden Yapılanma, eski bir bilgisayar sisteminin daha hızlı çalışmasını sağlayamayacaktır. Çünkü Yeniden Yapılanma, bir şeyi “tamir etmek” değildir.

---

<sup>11</sup> Erkut Altındağ, **İşletmelerde Süreçlerin Yeniden Yapılanmasında Performans Ölçümünün Rolü**, İstanbul, 2005, s:5.

<sup>12</sup> (a.g.e., s:6.)

<sup>13</sup> Bkz (10), Hammer, Champy, s:30.

**Stratejik Önem Taşıyan, Değer Yaratan Süreçler:** Michael Hammer ve James Champy'nin Değişim Mühendisliği İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto adlı kitaplarında iş sürecini, “*bir veya birkaç çeşit girdinin alınıp bunlardan müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetlerin toplamı*” olarak tanımlıyorlar. Aslında Yeniden Yapılanmada en fazla önem verilmesi gereken terimlerden bir tanesidir, süreçtir.

İşletme için stratejik önem taşıyan süreçler denildiğinde, işletmenin hedefleri, amaçları, pozisyonu ve belirlenmiş stratejisi açısından büyük önem taşıyan süreçler anlaşılır ve bunlar aynı zamanda işletmenin kendisini nasıl tanımladığına bağlıdır. Katma değer yaratan süreçler ise, müşterilerin istek ve ihtiyaçları açısından önemli ve gerekli olan ve ayrıca müşterilerin bedelini ödemeye istekli oldukları süreçlerdir.<sup>14</sup>

Michael Hammer'a göre süreç, “*bir müşterinin belirli bir ihtiyacını karşılayan faaliyetler ve görevler bütünüdür*”. Süreçlerde esas hedef, girdilerin çıktılara dönüştürülmesi sonucunda müşteriler için değer yaratan çıktılar elde edilmesidir. Yeniden Yapılanma uygulamasında en önemli noktalardan biri, sürecin düşünülmesi ve Y.Y'nın sürece uygulanması noktasıdır. Hammer ve Stanton, Değişim Mühendisliği Devrimi, Ne Yapmalı, Ne Yapmamalı (The Reengineering Revolution: A Hand Book, Harper Business, January, 1995) adlı eserlerinde bunları şu şekilde ifade etmişlerdir:

- Her bir sürecin özel girdilerini ve çıktılarını tanımlayabilmelisiniz,
- Süreç, birkaç organizasyon sınırını geçmeli. Tanımlanan süreç içinde en az üç organizasyon olmalı,
- Faaliyetlerden ve araçlardan çok, hedefler ve sonuçlar üzerinde odaklanılmalı. Süreç nasıl sorusuna değil, ne sorusuna cevap verilmeli,
- Kurumdaki herkes süreçleri, girdilerini ve çıktılarını kolayca anlayabilmeli, karmaşık olmamalı,
- Tüm süreçler doğrudan ya da diğer süreçlere katkıda bulunarak, müşterilerle ve müşterilerin gereksinimleriyle ilgili olmalı.

Süreç tasarımlarında işi kolaylaştıran unsurlardan biri de bilgidir. Bununla birlikte bu bilgiyi toplamamıza, işletmemize, saklamamıza ve dağıtmamıza hizmet eden bilgi teknolojileri,

---

<sup>14</sup> Bkz (11), Altındağ, s:6.



teknoloji yönetiminin en önemli araçlarından<sup>15</sup>. Geleceğe ilişkin kararlar almak, bulunan durumu yönetmek, şirketlerin enformasyon yapısının sağlam ve güvenilir olmasına dayanmaktadır. İş, radikal olarak yeniden tasarlanırken bilgi teknolojileri bir araç olarak kullanılır ve örgütsel düzeyde stratejik çıktılar elde edilmeye çalışılır. Mevcut süreçleri otomatikleştirmek hem üretkenlikte artış sağlayabilir, çevrim süreçlerini kısaltılabilir, hem de kaliteyi iyileştirip maliyeti düşürebilir. Otomasyon yaklaşımında teknolojik gücün olanakları, var olan iş süreci sınırları içinde maksimum oranda kullanılmaya çalışılırken, Yeniden Yapılanma (Değişim Mühendisliği) yaklaşımında süreçleri oluşturan etkinliklerin mantığı sorgulanmaktadır.<sup>16</sup> Bilgi teknolojilerinin kullanımı, gerek geçmiş süreci gerekse gelecek süreçleri görmemize süreçleri oluşturan etkinliklerin sorgulanmasında katkı sağlayan en önemli faktörlerden biridir.

#### 1.4. Yeniden Yapılanmanın Amacı

Süreçlerin tasarlanması ve yönetilmesi Y.Y'nın esasıdır. Bu yaklaşıma göre, işletme mensupları artık hiyerarşide yukarıya doğru değil, sonuçta işletmenin gerçek yöneticisi olan müşterilere yönelmelidir.

Yeniden Yapılanmada önemli olan unsurlar şunlardır:

- Görevlerin değil, çıktılarının çevresinde örgütlenmelidir,
- Süreç, çıktısını kullananlar tarafından gerçekleştirilmelidir,
- Bilgi, kaynağında yakalanmalı ve bilgiyi işleme işi, bilgiyi yaratan işle birleştirilmelidir,
- Coğrafi olarak dağınık kaynaklar merkezleşmiş kabul edilmelidir,
- Sonuçları bütünleştirmek yerine, paralel faaliyetler arasında bağlantı kurulmalıdır,
- Karar verme, işin bir parçası haline getirilmelidir.

Yeniden Yapılanmada önemli olan bu unsurlarla birlikte, Yeniden Yapılanma genel olarak şunları amaçlar:

- Operasyonları en verimli şekilde getirmek,
- Maliyetleri düşürmek,
- Kaliteyi yükseltmek,
- Karlılığı arttırmak,

---

<sup>15</sup> Bkz (4), Akyol, s:39

<sup>16</sup> A.g.e., s:22.

- Müşteri talebini arttırmak,
- Operasyonları birleştirmek,
- Rekabette öne geçmek ve en iyi olmak,
- Yeni fırsatlar yaratmak.<sup>17</sup>

### 1.5. Yeniden Yapılanma Kavramının Ortaya Çıkışı

Yeniden Yapılanmanın (Reengineering)'in nasıl ortaya çıktığı endüstriyel profesyoneller arasında halen tartışmalı bir konudur. Bazıları, Yeniden Yapılanmayı birkaç metodolojinin bir sentezi olarak birkaç yıl önce ortaya çıktığını iddia etmektedir. Bununla birlikte; İkinci Dünya Savaşı sonrası teknolojide en büyük gelişmeyi göstererek herkesi şaşkırtan Japonlar da Yeniden Yapılanma kavramının ortaya çıkmasında etkili olmuşlardır. Savaş sonrasında teknolojiyi en iyi şekilde kullanarak üstünlük sağlamaya çalışan ülkelerin yanı sıra, Japonlar ilk başta olumsuz görünen kaynakları farklı alanlarda kullanarak başarıyı yakalamışlardır. Batılı şirketler, pazarlama faaliyetlerini ön planda tutarken; Japonlar Toyota firmasında büyük bir değişim yapıp, üretimi ön plana alarak, pazarlama faaliyetlerinin de üretimdeki başarıyla ortaya çıkacağını savunmuşlardır. Japonların o dönemde Toyota ile başarılarının artmasına sebep olan sistemin adı Tam Zamanında Üretim (JIT) sistemidir. JIT Sisteminin ortaya çıkışı, Toplam Kalite Yönetiminin temellerinin atılmasını sağlamıştır. Japonların, o günkü koşullarda böyle bir değişimle öne geçmelerinde en büyük etken amaçlarının “en iyiyi üretmek” olmasıydı. Onlar için önemli olan SIFIR HATA idi. Ne kadar maliyetli olursa olsun hatasız üretmek hatalı üretmekten daha karlıdır görüşündeydiler. İşte Japonların kurduğu bu sistemle birlikte yeryüzünde başarıya ulaşmanın yolu bir anda değişmiş, işte bu değişim şirketleri başarıya ulaştıran yöntemlerin temellerini oluşturmuştur.<sup>18</sup>

1980'lerde Japon rakipleri tarafından yenilgiye uğratılan Amerikan otomobil endüstrisinin araba dizaynının montaj hattında, otomasyonu kullanmasıyla Yeniden Yapılanmanın başladığını savunanlar da az değildir.

Bununla birlikte, yaklaşık yüzyılı aşkın bir süredir Amerikalı girişimciler, ürün geliştirmesi, üretimi, dağıtımını ve iş organizasyonları oluşturmada dünyaya öncülük etmişlerdir. Buna rağmen,

---

<sup>17</sup> Bkz (5), Akyüz, s:14.

<sup>18</sup> Çiğdem Eda Yılmaz, **Değişim Mühendisliği ve Uygulaması**, Konya, 2006, s:19.

zamanla bu girişimcilerin performans kaybetmelerine sebep olan faktör, dünyanın, işletmelerin gelişme ve uyum sağlama kapasitelerinin ötesinde değişmesidir. Teknolojik değişim, ulusal pazarların genişlemesi, müşterilerin satın aldıkları ürün ve hizmet kalitesindeki beklentilerinin değişmesi, işletmelerin rekabet konusundaki yeteneklerini tekrar gözden geçirmelerine neden olmuştur. Bu yüzden şirketler temel organizasyon ilkelerinde bulunan, personelin çalışma saatlerini arttırmakla bu rekabette başarılı olamayacaklarını anladılar. Başarılı olmanın, şimdiye kadar uygulanan ve artık işe yaramayan iş süreçlerinin temelden değişimini sağlamakla olduğunun farkına varmışlardır.

Özellikle Amerika'da büyük umutlarla uygulanmaya başlayan Yeniden Yapılanmadan (Reengineering), maliyetlerin büyük oranlarda düşmesi, üretim sürecinin kısalması ve ürün kalitesinin artması konusunda elde edilmesi beklenen sonuçlar gerçekleşmeyince, süreci baştan dizayn ederken maliyetlerin düşürülmesi ya da üretim süresinin kısaltılması gibi faktörlerle birlikte, “süreçte neleri değiştirerek müşteriye nasıl daha iyi hizmet götürebiliriz” sorusuna cevap aradılar. Bu sorunun cevabının ise; müşteri için artı değer yaratmak ve müşteri memnuniyetine önem vermekte yattığının farkına vardılar.

Bilgi çağını yaşadığımız günümüzde, teknolojik gelişmeler sonucu iletişim ve ulaşım alanındaki bu denli bir değişim, büyük bir rekabeti de beraberinde getirmiştir. Geleneksel yöntemler kullanan işletmelerin rekabet güçleri azalmıştır. Bu nedenle işletmeler, yeni rekabet stratejileri araştırmaya başlamışlar ve çalışma yöntemlerinde radikal değişiklikler yapmışlardır. Yalnız dikkati çeken nokta şu ki; bu şirketler özellikle işlerinde uyguladıkları süreçlerde önemli değişiklikler yapmışlardı. Bu şirketlerin büyük değişimlere yönelme ve bu konuda gösterdikleri en büyük başarının kendilerine “yaptığımız işi nasıl en ucuza yaparız” değil “ bu işi neden yapıyoruz” sorusunun altında yattığıydı.

Gerçek olan şu ki; şirket personelinin tek yaptığı, organizasyondaki iç talepleri karşılamak olduğu, müşteri taleplerini karşılamak ya da yüksek kalitede ürün ve hizmet üretmenin ise bir sonraki adım olduğuydu. İşte Yeniden Yapılanma, ya da diğer adıyla Değişim Mühendisliği bu noktada bu şirketlerin ihtiyaç duyduğu felsefeydi. Çünkü bu şirketler, yüzyıllar boyunca alışagelmış oldukları yöntem ve teknikleri bir kenara bırakıp, her şeye sıfırdan başlamayı tercih etmişler, ürün ve hizmet kalitesini geliştirmek, ya da kar oranlarında %20 lik bir kar artışı hesabı yapmamışlardı. Yeniden Yapılanma bu anlamda “kritik performans ölçülerinde

çarpıcı gelişmeler sağlayabilmek için iş süreçlerinin esaslı bir analizi ve yeniden radikal tasarlanması”dır.

1776’da Adam Smith, “Ulusların Zenginliği” adlı eserinde, şirketlerin işçi verimliliğini artırıp ürünlerin maliyetlerinin düşürülmesi için inanılmaz fırsatlar sunmuştu. ”İş Bölümü” adını verdiği ilkeyi bir toplu iğne fabrikasında gözlemleri sonucunda ortaya çıkarmıştı. Ona göre, bir toplu iğne imalatında, her biri tek bir adımı gerçekleştiren uzmanlaşmış işçiler, her biri tam bir toplu iğneyi imal eden aynı sayıda işçiye göre daha fazla sayıda iğne üretecektir. İğne telini germenin, düzeltmenin, başının yapılmasının, parlatılmasının birer uzmanlık işi olduğunu, bu yüzden de iş bölümü yapılarak üretilen ürünlerin hem sayısında hem de kalitesinde bir artış olacağına inanmaktaydı. Bu ilkenin sağladığı avantajlar:

- Her bir işçinin kendi alanında uzmanlaşmış olması,
- Bir iş alanından diğerine geçilirken yitirilen zaman kaybının önlenmesi şeklinde özetlenebilir.

Adam Smith’in iş bölümü ilkesi, iğne üreticilerinin verimliliğini önemli ölçüde artırmış ve şirket yönetim tekniklerinin temelini oluşturmuştur. Yalnız bu teknik o yıllarda, organizasyon ne kadar büyükse işçinin uzmanlığı ve işin bölündüğü adımların sayısının da o kadar fazlalaşacağı gerçeğiyle karşı karşıya kalınacağını ortadan kaldırmıyordu. Daha sonra 1820’li yıllarda demiryolu işletmeciliği yapan Amerikan şirketleri “prosedür” kavramı ortaya çıkarmıştır. Amerika’da 1820’li yıllarda demiryolu inşa edilmeye başlanıldığında, demiryolu şirketleri, trenlerin her iki yönde hareket ettiği tek raylı hatlarda oluşabilecek çarpışmaları önlemek ve standart işletme prosedürleri yürütmek için gerekli organizasyon ve mekanizmaları yarattılar. Yönetimler, akla gelebilecek her olasılık için kural koyarken, işçileri de sadece kurallara göre hareket edecek şekilde yönlendirmişlerdi. Komuta-kontrol sistemi yaklaşık 150 yıl önce demiryollarının yarattığı bu ilkeye dayanmaktadır. Ancak görev sayısı arttıkça komple bir mal üretme ya da hizmet sunma süreci kaçınılmaz olarak karmaşıklaşmış ve bu süreci yönetmek ise tam bir kabus haline gelmiştir. Bu felsefe aynı zamanda organizasyonda görev alan insan sayısının, orta kademe yöneticilerin artmasına ve işi basit ve gereksiz adımlara bölen bir hiyerarşiye yol açmıştır. Böylece hizmet ya da ürün satın alacak müşteri ile üst düzey yöneticiler arasında mesafe artmış; müşteri tepkileri, yerine ulaşmadan bu hiyerarşide yok olup gitmiştir.

Bu ilkeler temelinde yönetilmiş tüm şirketler, zamanla değişen piyasa koşulları, rakip sayısındaki artış, teknolojiye hızlı gelişim, müşteri profilindeki değişim neticesinde yönetim

yapılarında değişiklik yapma zamanının geldiğine karar vermiş ve bu tarz bir değişime ayak uydurabilecek bir teknik arayışına gitmişlerdir.

Bununla birlikte, günümüzde uluslar arası ticarete standardizasyona gidilmesi de yeniden yapılanmayı gerektiren önemli unsurlardan biridir. Uluslararası Standartlar Örgütü'nün (ISO) ISO-9000 kalite güvence sistem standartları giderek yaygınlaşmaktadır. Avrupa Birliği'nde benzer şekilde "Conformite Europeene" kelimelerinin baş harflerinin kullanıldığı CE işareti, çoğu üründe zorunlu hale getirilmiştir. Bu gelişmeler, yeniden düşünerek ve dünyadaki değişimleri anlayarak değişimin gerekli olduğunu kavrayan üst yönetime, yeniden yapılanmanın gerekliliğini göstermektedir. Bilgi teknolojilerinde meydana gelen hızlı ve büyük değişimler de yeniden yapılanmada önemli bir rol oynamıştır. Bilgiye daha hızlı ulaşan, ulaşılan doğru bilgiyi etkin bir şekilde kullanan, her zaman rekabet gücünü bir şekilde kullanma başarısı gösteren işletmeler bu rekabet gücünü ellerinde tutmak için global teknolojik gelişmeleri izlemek zorundadırlar.<sup>19</sup>

Müşterilerin bilinçlenmesi ve müşteri beklentilerinin değişmesi, organizasyonları değişime zorlayan faktörlerin başında gelmektedir. Günümüzde kaliteli ve hızlı hizmet sunumu, ucuzluk, ürünün estetik değeri, emniyetli olması gibi faktörlerin önem kazanmasıyla birlikte pazarda ayakta kalma, hızlı değişime yetişebilme savaşı beraberinde Yeniden Yapılanma (Reengineering-Değişim Mühendisliği) kavramını ortaya çıkarmıştır.

### **1.6. Yeniden Yapılanmayı Zorunlu Kılan Faktörler**

Yeniden Yapılanma, verimliliği optimize etmek, kalite, maliyet, hizmet ve hız performans ölçülerinde gelişmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve kalıcı bir şekilde yeniden tasarlanması olarak tanımlanmaktadır. 22. yüzyıla girmeye hazırlanan işletmeler, Sanayi Devriminden bu yana yaşanan en güçlü ekonomik depremlerle karşı karşıya kalmışlardır. Çünkü değişim rüzgarları karşısında ancak tek şey sabit kalabilmiştir; o da her şeyin değişken olduğu gerçeğidir. Yeniden Yapılanmanın arkasında üç itici güç vardır. Müşteri, rekabet ve değişim. Müşterilerin daha çok şey istemeleri ve gereksinimleriyle ilgili daha çok şey bilmeleri, alternatiflerinin çok olması ve tedarikçilerine yaptıkları baskıları artırmaktadır. Çok hızlı bir değişim içinde bulunan bir dünyada şirketler planlama, denetim ve kontrollü büyüme yerine hız, yenilik, esneklik, kalite, maliyet ve hizmete önem vermek durumundadır.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Bkz (11), Altındağ, s.8.

<sup>20</sup> Bkz (5), Akyüz, s.4.

Değişime neden olan güçleri şöyle sıralamak mümkündür:

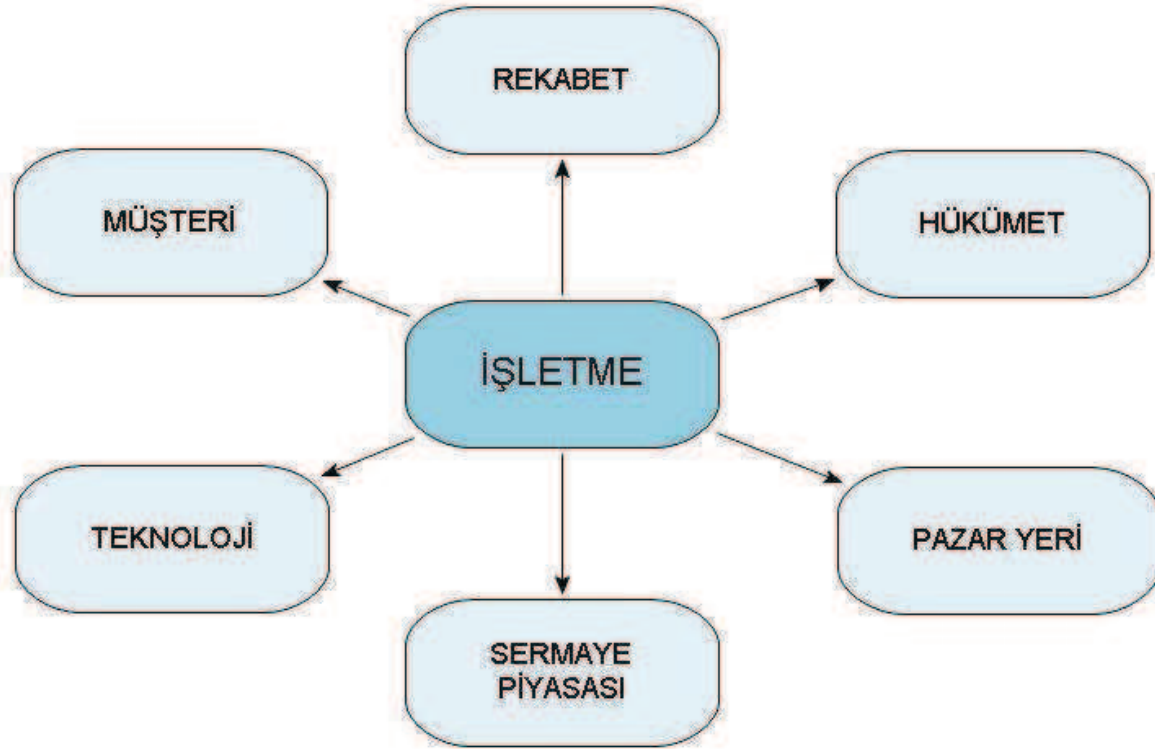
- Teknolojik değişim hızla devam etmektedir; öyle ki demode olma hızı da gittikçe artmaktadır. Örgütler rakiplerine karşı avantajlı duruma geçecekleri değişimi, göz ardı edemezler,
- Rekabet hızlanmakta ve gittikçe küreselleşmektedir.
- Müşterilerin talepleri daha da artmakta, kötü hizmet veya düşük kalite artık müşteriler tarafından kabul görmemektedir.
- Kamuya ait şirketlerin özelleştirilmesi devam etmekte ve tekelliliği önleyici korumacılık ortadan kalkmaktadır.<sup>21</sup>

Bütün bunlar, düşük maliyet ve yüksek kaliteye ulaşan işletmelerin ürünlerini müşterilerinin istedikleri kalitede ve zamanda sunabilme zorunluluğuna itmiştir. Bu nedenle müşteri odaklı yönetim sistemleri, müşteri memnuniyetini sağlamada önemli olmuştur. 20.yy'ın ikinci yarısında teknolojik gelişmelerle birlikte sanayi ve ticarete de önemli gelişmeler meydana gelmiştir. Dünya pazarları ve dünya malları gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda tedarikçi müşteri ilişkileri, üretim yöntemleri ve yönetim teknikleri değişmiş, rekabet sertleşmiş ve bunun sonucunda kuruluşlar sahip oldukları pazarlarda yeni ve güçlü rakipleri karşılarında bulmuştur. Uluslar arası rekabete açık ortamlarda rekabet gücünün belirleyici unsurları kalite-maliyet-hız dır. Böyle bir ortamda müşteri tarafından beklenen “kalite” sürekli değişmekte, buna bağlı olarak maliyet ve hız unsurları da işletmeyi hızlı bir değişime ayak uydurmaya zorlamaktadır. Sürekli olarak artan ve yükselen müşteri beklentilerinden daha hızlı hareket ederek kalitesini arttıran bir kuruluş, rekabet gücü kazanmakta ve pazarda başarıya ulaşmaktadır.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Bkz (5), Akyüz, s.26.

<sup>22</sup> (A.g.e., s.2.)



Şekil 1 : İşletmeyi Değişime Zorlayan Baskılar

Organizasyonların faaliyette bulunduğu çevre koşullarının sürekli değişim içinde olması nedeniyle değişen bu koşullara uyum sağlamak için zorunlu olarak bazı değişikliklere gidilmektedir. Organizasyonları değişime zorlayan faktörlerin başında; ekonomi ve iş dünyasındaki eğilimler, küresel rekabet, müşteri kavramındaki değişim, teknolojik değişim gelmektedir.

### 1.6.1. Ekonomi ve İş Dünyasındaki Eğilimler

Geçmişte işletmeler, kar elde etmek amacıyla insanların satın alacaklarına inandıkları ürünleri üretmekteydiler. İşletmelerin amacı maliyetleri mümkün olduğunca azaltarak en yüksek karları elde etmek idi. Maliyeti azaltırken genelde işletmeler ya ürün kalitesini düşürür ya da müşteri tatminini önemsemeyen müşteri tatmini için gerekli olan unsurlara zarar verirlerdi. Giderek çeşitlenen ürün yelpazesi ve üretim tekniklerinin geliştirilmesiyle piyasalarda rekabet arttı ve kaliteli ürün/hizmet önemli hale geldi. 21.yy'a girerken işletmeler, aynı 1700'lü yıllardaki sanayi devriminde yaşanmış çalkantılarla karşı karşıya gelmişler ve teknolojinin inanılmaz hızlı değişimi ve bilgi işlemedeki dinamiklik, işletmelerde bazı temel sorun ve uyum kargaşasını

ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte değişim, genel bir kural haline gelmiştir. 1950, 1960 hatta 1970’li yılların sabit ve önceden tahmin edilebilen büyüme durumu, yerini tarihsel geçmişi olmayan, radikal değişimlere bırakmıştır. Bu hızlı değişime tepki olarak global liderler, karlılığı ve büyümeyi yeniden oluşturacak öneriler sunmuşlardır. Pazarların küreselleşmesi, hükümet egemenliğinin kaldırılması ve liberalleşmesi yabancı işletmelerin (örneği Nissan, Toyota vb.) çevreyi korumaya yönelik çalışmalarına olanak tanımaktadır. Birleşmeler ve iş ağları arasındaki rekabet tekil işletmeler arasındaki rekabetten daha çok artmıştır.

Bununla birlikte, büyük pazarlar yerlerini küçük pazarlara bırakırken; “küçük güzeldir” anlayışı gerek girişimciler için gerekse büyük işletme sahipleri tarafından benimsenen bir anlayış olmaktadır. Ürünlerin yaşam süreleri kısalmakta ve her konuda müşteriye özel ürünler tasarlanmakta, teknoloji ise bu değişime paralel olarak gelişmektedir.<sup>23</sup>

### 1.6.2. Küresel Rekabet

Aynı pazarda çok sayıda işletme olması rekabeti kaçınılmaz kılmıştır. Performansı yüksek olan, müşteri taleplerine en iyi cevap veren işletmeler bu pazarda ayakta kalırken, müşteri isteklerine cevap veremeyen işletmeler bu pazarda yok olmaya mahkum olmuşlardır. Artık “uygun” olan ürünü sunmak yeterli olmamaktadır. Bir pazarda kalite veya fiyat önemliyken başka bir pazarda satış öncesi, satış sırası ve sonrası verilen hizmetler önem taşımaktadır. Performansı iyi olanlar diğerlerini pazardan silmektedir. Çünkü herhangi birisinin pazarda sunduğu en düşük fiyat, en yüksek kalite ve en iyi hizmet kısa sürede tüm rakipler için bir standart oluşturmaktadır. Arkalarında bir örgüt alışkanlığı olmayan veya kendilerini kısıtlayan geçmişleri olmayan yeni şirketler ise, mevcut şirketlerin daha en son yarattıkları ürünün maliyetini kısmaya fırsat bulmalarına izin vermeden, pazara bir sonraki ürün veya hizmeti sunuyorlar. Bu nedenle tüm köklü şirketler de bu değişken rekabette kendilerini yeni şirketlerden korumak zorunda kalmakla beraber “Rekabette üstünlük, müşteride oluşan değişimi yakalamaktan geçmektedir.”<sup>24</sup> düşüncesini esas alıyorlar.

Ekonominin globalleşmesiyle birlikte, işletmelerin her biri piyasaya farklı ürün ve hizmet sunabilecek duruma gelmişler ve çok sayıda rakiple karşı karşıya kalmışlardır. Ürünlerin kullanım süreleri kısalmış, bu süre yıllardan aylara inmiştir. Esas nokta şudur ki; ürün ve

<sup>23</sup> Bkz (18), Yalnız, s.3.

<sup>24</sup> A.g.e., s.8.



hizmetlerin kullanım sürelerinin azalmasının yanı sıra, yeni ürün geliştirip sunma süresi de kısalmıştır. Günümüzdeki işletmeler, artık aynı anda birçok yöne bakmak zorundadırlar çünkü bir işletmeyi işinden edebilecek değişiklikler genellikle işletmenin o anki beklentilerinin dışında gelişenlerdir. Zaten günümüz piyasasında şirketleri değişime zorlayan neden de budur.<sup>25</sup>

Yoğun küresel rekabet yeni bir ürünü piyasaya sunmak ve bu ürün ile rekabete geçme arasındaki zamanı çok azaltmıştır. Bu nedenle firmalar bu süreyi kullanabilmek için bilgi, beceri, ve deneyimlerini kullanarak yeni yapılar oluşturup rekabet üstünlüğü sağlarlar. Buna ek olarak rekabet baskısı işletmeleri daha karmaşık ortamlarda iş yapmaya zorlar. Ayrıca, yükselen rekabetin olduğu bir piyasada yetersiz işletme yapıları önemli sorunlara neden olur. Bu nedenle, işletmeler yapılarını ve çalışma biçimlerini değiştirecek ve güçlendirecek işletme süreçleri işletmelerin piyasadaki silinmesini önler. Bu süreç sırasında amaç, işletme içindeki ticari potansiyel ve yaratıcı güçlerin öne çıkartılması olmalıdır. Bu nedenle yeniden yapılanma süreci ile amaçlanan daha çok miktar değil daha yüksek kalite ve değerdeki üründür.<sup>26</sup>

### 1.6.3. Müşteri Kavramının Değişimi

1980’li yıllardaki müşteri-satıcı arasındaki ilişkide üstünlük sırası satıcıdan müşteriye geçmiştir. Neyi, ne zaman, nasıl istediğini ve nasıl ödeyeceğini artık müşteri belirlemeye başlamıştır. Gelişen teknoloji sayesinde her türlü bilgiye ulaşabilen müşteri, ihtiyaç ve gereksinimlerine cevap veren işletmelerden hizmet ya da ürün almayı tercih eder olmuştur. Artık dünyada “tüm müşteriler” diye bir kavram kalmamış, bunun yerine satıcının karşı karşıya kaldığı ve istediği hizmet ya da ürünü kendi zevklerine göre oluşturma kapasitesine sahip “müşteri” oluşmuştur.

1800’lü yıllarda Adam Smith’in “iş bölümü” düşüncesinin ardından Frederick Taylor firmaların dış müşteri ile ilgilenmektense daha çok içerideki işi destekleyip yönetmeye çalıştıklarına dikkatleri çekmiştir. Dr.Edwards Deming ise, işletmenin sadece kar-zarar ikilemi üzerine kurulamayacağını öne sürmüş ve işleri küçük bölümlere ayırarak bir bakıma insanlardaki yaratıcılığın öldürüldüğüne inanmıştı. Ona göre insanlar yaratıcı düşünmek için desteklenmeli ve sınırlandırılmamalıydılar. Japonya’da düşünceleri destek gören Dr.Edwards Deming, 1980’lerde

<sup>25</sup> Bkz (18), Yalnız, s.12.

<sup>26</sup> Aytaç Gökmen, **Durumsallık Yaklaşım Kapsamında Yeniden Yapılanma ve Küçülmenin İşletmelerdeki Etkisi**, Ankara, 2006, s:40.

Japon endüstrisi için müthiş bir rekabet avantajı yarattı. Bu arada Japonlar imalatlarını Tam Zamanında Üretim (JIT) ve kalite ile geliştirdiler. Uzak Doğu ülkeleri 1980'lerden sonra Tam Zamanında Üretim (JIT), Toplam Kalite Yönetimi (TKY) gibi süreç odaklı yaklaşımları benimserken, batılı ülkeler bu değişim karşısında ayakta kalabilmek için YY (Reengineering) felsefesini ortaya koymuşlar ve rekabet ortamında ayakta kalma çabası içine girmişlerdir.<sup>27</sup>

Rekabet baskısıyla birlikte artık şirketler, “yaptığını satan” olmaktan çıkıp, “satılabilirli yapan” hale gelmişlerdir. Satılabilirin ne olduğunu anlamak için, “kaliteyi müşteri belirler” anlayışını benimsemek gereklidir. Çünkü toplumun refah seviyesi arttıkça belli bir mala sahip olmanın ötesinde farklı bir mala sahip olma arzusu gelişir. Bu farklılık anlayışı ürüne ait değişik özellikleri kapsayabilir: Renk, tasarım, hız, satış sonrası servis, ödeme avantajları, kullanım kolaylığı v.s.<sup>28</sup> Teknoloji sayesinde bilgiye çabuk ulaşabilen müşteriler farklılığın yanında en ucuzu ve en kaliteliyi aramaya gitmektedirler.

#### 1.6.4. Teknolojik Değişim

Teknoloji, işletmelerin ölçek ekonomisi hedeflerine ulaşmalarında ve küreselleşmeye odaklanmalarında önemli rol oynamaktadır. Küresel işletmeler, performanslarını artırabilmek için teknolojiye bel bağlamaktadır. Yani teknoloji, hem küreselleşmenin bir sonucu, hem de küreselleşmeyi teşvik eden önemli bir faktör konumundadır.<sup>29</sup> Bütün bu gelişmelerin yanında iletişim, ulaşım ve bilgi teknolojisindeki baş döndürücü gelişmeler ekonomik sınırları ortadan kaldırmakta, toplumları ve kuruluşları kıyasıya bir rekabete zorlamaktadır. Teknolojideki gelişmelerin sağladığı verimlilik artışı, dünya pazarlarının küreselleşmesi ve bilgi toplumuna geçiş, şirketleri yeniden yapılanmaya zorlamıştır. Bu etki ve tepkinin sonucunda kalite, maliyet, hizmet ve hız dörtlüsünün oluşturduğu yeni değerler ortaya çıkmıştır.<sup>30</sup>

Bir çok değişim, global iletişim araçları, mikro işlemciler, yeni plastik ve sentetikler gibi yeni icatların kabulü ile bağdaştırılıyor. Yeni teknoloji ve ürünler; profesyonel seminerler, bilimsel dergiler ve uluslar arası iletişim araçlarıyla tüm dünyaya tanıtılıyor. Böylelikle değişim

---

<sup>27</sup> Elçin Erden, **Değişim Mühendisliği ve Bir Konfeksiyon İşletmesinde Uygulama Çalışması**, İzmir, 2006, s:6.

<sup>28</sup> Bkz (5), Akyüz, s.2.

<sup>29</sup> Bkz (18), Yalnız, s:21.

<sup>30</sup> Bkz (5), Akyüz, s.3.

hızlı bir şekilde yayılıyor.<sup>31</sup>Böylelikle değişim karşısında ayakta kalmaya çalışan şirketlerin işleri biraz daha zorlaşıyor.

Teknolojinin değişim üzerindeki etkisi, pazara sunulan ürünlerin akışından belli olmaktadır. Teknik değişime karşılık, iş dünyasının etkisinin büyük bir kısmı, işlerin yapıldığı yönteme göre kendini göstermektedir. Eğer teknoloji herhangi bir yolla kaliteyi artırabilir ya da maliyetleri düşürebilirse, o zaman bu bir avantaj yaratmada kullanılabilir. Sonuçta, tüm rekabetsel ticaret, önemli gelişmeler sunan her türlü yeni teknolojinin kullanımı için baskı altında kalabilir. Bu baskıyı avantaja çevirmek, Yeniden Yapılanma metodları kullanılabilen yatmaktadır.<sup>32</sup>

Bilgi teknolojisindeki gelişmeler iş olanakları hazırlamaktan fazlasını sunar. İşletme yöneticilerini yeni örgüt biçimleri hakkında düşünmeye sevk eder. Bilgi teknolojisi, işletmeleri küresel anlamda rekabette öne geçebilme olanağı sağlar. Teknolojinin getirdiği hızlı değişimlere zamanında ve mümkün olan en iyi biçimde cevap vermek ve örgüt yapısını bu duruma en esnek hale getirmek, dinamik pazar anlayışında müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerine daha iyi uyum sağlamak günümüz şirketlerinin hedefi haline gelmiş ve bu hedefe ulaşırken de bilgi teknolojileri etkin bir araç haline gelmiştir.

### 1.7. Organizasyonları Değişime Zorlayan Faktörlerin Getirdikleri

Şirketleri/organizasyonları değişime zorlayan bu faktörler, şirketleri baskı altına sokmaktadır. Bunun yanında bu faktörlerin getirilerinin başında olan değişimin amaçlarından birincisi; **etkinliği artırmaktır**. İşin gerekleri ile işi yapanın nitelikleri arasında açık çıkmaya başladığı anda etkinliğin azaldığı ve değişimin gerekli bir hale geldiği anlaşılmaktadır. Bu yüzden; YY bu değişimi zorunlu kılan faktörle birlikte, işi daha etkin yapmak, işin gerekleri ile işi yapanın niteliklerini bütünleştirmede etkin bir rol oynamaktadır. Bir diğer amaç; **verimliliği artırmaktır**. Verimliliği arttırmak isteyen şirket ve organizasyonlar, yapılan işler, iş yapma usulleri, kullanılan araç ve gereçler, örgütsel ilişkiler ve kişiler düzeyinde değişiklik yapma yoluna gidecektir. Değişimin diğer bir getirisi; **motivasyon ve tatmin düzeyini artırmaktır**. Monotonluk duygusundan kurtulmak, yeni hedefler belirlemek ve bu hedefler doğrultusunda gitmek, çalışanların motivasyonu ve tatmin düzeyini arttıracaktır.

---

<sup>31</sup> Bkz (18),Yalnız, s.4.

<sup>32</sup> A.g.e., s.12.

Kısacası, değişim beraberinde şirketlerin yararına olacak birçok avantaj getirmektedir. Bununla birlikte bu değişim karşısında başarılı olabilmek, doğru metodu doğru yerde kullanmak önemli bir rol oynamaktadır.

### 1.8. Yeniden Yapılanmaya Gereksinim Duyan İşletme Türleri

Günümüz iş dünyasındaki gelişmeleri incelersek, çok köklü değişimlerin yaşanmakta olduğunu görürüz. Bu değişimlerin bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Pazarlar bütünleşmektedir,
- İletişim teknolojisi ve bilgisayarlar gerçek bir bilgi çağı yaratmıştır,
- Daha fazla işi daha az sayıda kişiyle yapacak olanaklar aranırken yeni iş sahaları aynı hız ile açılmamaktadır,
- Tüm bu değişimlere karşın kamu yönetimleri durumu algulamakta ve önlem almakta son derece yavaş davranmaktadır,
- Bütün bu dinamikler yaşanırken çoğu şirket yöneticileri değişime ayak uyduramamış ve tam anlamıyla “çağın gerisinde” kalmışlardır.<sup>33</sup>

Bu kadar hızlı değişimin yaşandığı günümüzde elbette eski yöntemler yetersiz kalıyor. Henry Ford, tüm parçaları birleştirme işini tek bir işçiye vermek yerine, her işçinin görevini tek bir parçayı önceden belirlenen şekilde yerleştirmeye indirgemekle, işçilerin montaj hattındaki zaman kaybını, işi işçinin ayağına hareketli bantla getirmesiyle sona erdirmiş oldu.

General Motors’un kurucusu olan William Durant’ın halefi olan Sloan ise her araba modeli için bir bölüm oluşturup, ayrı parçaların yapımı için ayrı bölümler kurmuştur. Adam Smith’in “iş bölümü” ilkesini Ford, üretimde uygularken, Sloan yönetimde uygulamıştır.

Günümüzde her şeyin değişken olması, tahmin edilememesi, Adam Smith’in ve diğer şirket kurucuları tarafından bulunan yöntemleri geride bırakmıştır. Pazar genişlemesi, müşteri beklentileri, ürünlerin dayanıklılıkları, teknolojik değişim hızı gibi birçok etken değişimin hızının ve rekabet türünün ne yönde değişeceği konusunda bilinmezliği getirmiştir.

Pek çok şirkette rastlanan ve şirketleri başarısızlığa sürükleyen müşteri taleplerini karşılamak yerine şirket prosedürlerini uygulamaya çalışmak, yeniden yapılanmaya giden birçok şirkette görülen problemleri süreçlerin başında gelmektedir. Bir dağıtım şirketinin, dağıtım

---

<sup>33</sup> Bkz (5), Akyüz, s.5.

sürecinde yaptığı hata, müşteri siparişlerini hızla yerine getirmedeki amacını başarısızlıkla sonuçlandırıyor. Michael Hammer ve James Champy'nin, İş İdaresinde Bir Manifesto adlı eserinde bu konuda örnek olarak gösterebilecek bu şirketin, dağıtım sürecindeki prosedürü şöyleydi:

Fabrikada tamamlanmış ürünler, merkezi bir depoya (MD) gönderilirken müşteri siparişleri, daha küçük bölgesel depolara (BD) gönderiliyor. Bu şirkette bölgesel dağıtım depolarından biri, merkez depoya aynı coğrafi bölgede hatta aynı binada bulunabiliyor. Doğal olarak, bu bölgesel dağıtım deposu müşteri siparişlerini yerine getirecek kadar yeterli mala sahip olamıyor fakat koridorun karşısındaki merkez depodan bu müşteri siparişini almak çok uzun bir zaman almaz diye düşünülmesine rağmen bu siparişin gerçekleşmesi en acil durumlarda bile *on bir gün* sürüyor. Çünkü bu siparişin bölgesel depodan merkez depoya bildirilmesi, merkez deponun gerekli kontrolü yapması, ürünleri seçip göndermesi bu denli uzun sürüyor. Bunda en büyük etken ise, bölgesel depolar, müşteri siparişini yerine getirirken harcadıkları zamana göre değerlendirilirken, merkez deponun performans değerlendirmesi başka kriterlere göre oluyor. Merkez depoda önemli kriterler; envanter maliyeti, envanter devri, işgücü maliyeti... v.b. Sonuçta bölgesel deponun siparişi hızlandırması, merkez deponun kendi performans değerlendirmesini zedeleyeceği için, sipariş başka bir bölgesel depodan getirtiliyor. Bu ise şirket için ekstra maliyet, müşteri içinse zaman kaybı olmaktan öte gidemiyor. Şirketteki bu bölümler kendi üstlerine düşen görevi yerine getirmede herhangi bir sorun yaşamıyor. Ama şirketin bütününe değerlendirmeye aldığımızda sistem hiçbir işe yaramıyor.

Bu örnek istisna gibi görülse de bu aslında kuralın kendisini oluşturuyor. Şirket yöneticilerinin şirketlerinden bekledikleri davranış belki bu şekilde değildi ama neden bu davranış varlığını sürdürüyordu? Bu sorunun tek cevabı: Bu şirketlerin ve onların takipçilerinin artık eski performanslarını gösterememelerinin nedeni kendi içlerindeki bir hatadan değil, içinde çalıştıkları dünyanın, şirketlerin adapte olma veya gelişme kapasitelerinin ötesinde değişmiş olmasıdır. Organizasyonlarını dayandırdıkları ilkeler eski dönemlerin şartlarına tamamen uygundu, ama bugüne uzanamıyordu.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Bkz (10), Hammer, Champy, s.10.

İşletmelerin Yeniden Yapılanma gibi oldukça riskli, pahalı ve kesin sonucu bilinmeyen bir uygulamaya gitmeye karar vermeleri için yolunda gitmeyen faaliyetlerinin pazar kaybına uğruyor veya zarar ediyor olması gerekmektedir.

Yeniden Yapılanmaya giden şirketlerin Yeniden Yapılanmadan amaçladıkları başlıca değişimler şunlardır:

- Masrafları azaltmak ve optimum organizasyon,
- Müşteri tatminini artırmak,
- Satın alma maliyetlerini azaltmak,
- İş gören tatmininde artış,
- Yeni ürün veya teknoloji tanıtımı,
- Ürün geliştirme sürecinin hızlanması,
- Pazar payı artışı,
- Karlılık artışı.

Michael Hammer ve James Champy'nin Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto isimli kitabında yeniden yapılanmaya giden şirket türleri genel olarak üç grupta toplanmıştır: *Birincisi*; başı ciddi belada olan şirketler. Bunların zaten fazla bir seçeneği yoktur. Bir şirketin giderleri gelirlerine oranla çok fazlaysa bu şirket yeniden yapılanmaya (değişim mühendisliği) ihtiyacı var demektir.

*İkinci tip şirketler ise*; başı henüz dertte değil ama ufukta görünen belayı fark edip önlem almayı tercih eden ileri görüşlü şirket tipleridir. Bu şirketler, yeniden yapılanmayı başı derde girmeden uygulayacak vizyona sahip şirketlerdir.

*Üçüncü tip şirketler ise*, rakiplerine olan üstünlüklerini artırmayı hedefleyen şirketlerdir. Güçlü bir konumdayken yeniden yapılanmaya gitmek gerçekten cesaret gerektiren bir harekettir. O anki performansı ile yetinmeyip, daha iyisini yaratabilmek için uzun bir süre boyunca iyi sonuçlar vermiş uygulamalarını bir kenara bırakan şirketler oyunu kazanmaya devam edip, rakiplerini pazardan atma amacı içerisindedirler. İşletme organizasyonunu yaratmadaki tarihsel gelişim içerisinde, Yeniden Yapılanmaya örnek verilebilecek şirketlerin başında Ford ve General Motors gelmektedir. 20.yy başlarında Henry Ford, Adam Smith'in, iş bölümü ilkesini araba parçalarının montajında uygulamış, vasıflı montajcılara parçaları birleştirerek tüm arabayı yaptırmak yerine, her işçinin görevini tek bir parçayı önceden belirlenmiş şekilde yerleştirmeyi seçmiştir. Bununla birlikte, bilinen en büyük yenilik hareketli montaj hattıydı. İş için yer

değiştiren işçilerin artık iş ayağına geliyordu. Tabii bütün bu yenilikler görevleri kolaylaştırmış olabilirdi ama bu görevleri yerine getiren insanların koordinasyonu, işleri karmaşıklaştırmada en büyük rolü oynuyordu.

Ardından Alfred Sloan, etkinliği artırılmış fabrika sisteminin ihtiyacı olan yönetim profilini çizmiştir. Ne Henry Ford, ne de General Motors'un kurucusu William Durant, büyük organizasyonların ihtiyaç duyduğu tasarlama, imalat, montaj ve pazarlama işlerini yönetmeyi beceremiyorlardı. Özellikle araba ve model çeşidi fazla olan General Motors şirketinde sürekli olarak bir modelden ya fazla üretiliyor ya da hammadde olmadığından üretim durduruluyordu. Alfred Sloan, General Motors'un başına geçince Smith'in ilkesini yönetim kısmına uygulayarak, küçük ve merkeziyetçi olmayan bölümler yaratmıştı. Yöneticiler bu bölümleri küçük bir şirket merkezinden, üretimi ve mali rakamları gözleyerek yönetebiliyorlardı. A.Sloan, her araba modeli için bir bölüm oluşturmuş, ayrıca farklı türde parçaların üretimi için de farklı bir bölüm kurmuştu. Böylelikle, şirket yöneticileri, mühendis olmalarına gerek kalmadan, mali konularda sahip oldukları bilgiler dahilinde şirketi yönetebiliyorlardı.

Üst düzey yöneticiler o dönemin ayrıntılı planlama çalışmaları sonucu, içinde olmak istedikleri iş alanlarını, her alana ne kadar sermaye ayrılması gerektiğini ve bu iş alanlarının işletme müdürlerinin şirkete ne kadar kar getirmelerinin bekleneceğini saptıyorlardı. Şirket kontrolörleri, planlamacıları ve denetimcilerinden oluşan büyük kadrolar, üst düzey yönetimin gözü kulağı olacak şekilde çalışıyor, bölümlerin performansları ile ilgili verileri araştırıyor ve işletme müdürlerinin planları ile faaliyetlerini gerekli şekilde düzeltiyorlardı.<sup>35</sup> İşte bu tarz bir değişim yani şirket çalışanlarını yetkilendirme, Yeniden Yapılanma metodunun uygulanmasında önemli faktörlerden biri olmakla beraber şirketleri başarıya götürmede etkili olmaktadır.

### **1.9. Yeniden Yapılanma (Reengineering)'nın Diğer Yönetim Yaklaşımları İle İlişkisi**

Yeniden Yapılanma; kalite geliştirimi, toplam kalite yönetimi ve diğer modern kalite hareketlerine benzemez. Kalite programları ile yeniden yapılanmanın bazı ortak temaları paylaştıkları doğrudur gerçi. Tüm bu teknikler, süreçlerin önemini kavrar ve sürecin müşterisinin gereksinimleriyle işe başlayarak geriye doğru süreci inceler. Ama bu iki program arasında

---

<sup>35</sup> Bkz (10), Hammer, Champy, s:13.

temelde büyük farklılıklar vardır. Kalite programları bir şirketin mevcut süreçlerinin çerçevesi içinde çalışır ve bu süreçleri, Japonların *kaizen* dedikleri, sürekli ve aşamalı ilerleme yöntemiyle geliştirmeye çalışırlar. Amaç yapılanı, daha iyi yapmaktır. Kalite geliştiriminde, süreç performansının düzenli ve aşamalı bir şekilde geliştirilmesi amaçlanır. Yalnız günümüz koşullarında, rekabetin bu kadar acımasız olduğu bir ortamda çoğu zaman küçük küçük ve yavaş yavaş değişimlerden çok kurtarıcı niteliğinde olan radikal değişimlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgi ve iletişim alanındaki teknik ilerlemenin hızının kesilmediği dikkate alınır; söz konusu dönüşümün de hızlanarak devam edeceği kolaylıkla ileri sürülebilir. Bu anlamda Yeniden yapılanma, mevcut süreçleri geliştirerek değil tamamen ortadan kaldırarak ve yerlerine yenilerini koyarak ani bir çıkış yapmayı amaçlar.<sup>36</sup> Yeniden Yapılanma (Reengineering) ve **Toplam Kalite Yöntemi** (TKY) birbirinin yerine değil, birbirinin içinde yer alabilecek ve birbirini güçlendirecek yöntemler olarak karşımıza çıkmaktadır. TKY, organizasyonların ulaşmaya çalıştığı bir amaç olup, iyileştirmenin büyüklüğüne küçüklüğüne bakılmadan öncelikle sürekliliğe önem vermektedir. YY'nın amacı ise, var olanı iyileştirmek değil, yerine yenilerini koyarak sil baştan tasarımılandırma yapmaktır. TKY'de gözle görülür sonuçlara ulaşmak uzun yıllar sürebilir. YY'da ise; işletmelerde değişimin başarılabilmesi için güçlü bir baskı söz konusudur. YY çok daha hızlı ve kesin bir şekilde netice elde etmeyi vaat etmektedir. Ancak YY çabaları sonucunda başarıyı elde eden şirketlerin çok büyük bölümünün köklü bir TKY geleneğine sahip olmaları gözden kaçırılmaması gereken bir noktadır.<sup>37</sup> TKY, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve tüm faaliyetleri, kaliteyi üretim sırasında oluşturmak üzere düzenleyen bir sistemdir. Daha iyi ürün veya hizmet üretmek için yürütülen faaliyetler ise, daha düşük maliyet ve daha yüksek verimlilik ile sonuçlanarak amaçlanan rekabet gücünü yaratmaktadır.<sup>38</sup> TKY, müşteri tatminini arttırmayı amaçlar ve bununla birlikte organizasyonel performansın artırılmasına çalışılır. Ancak, TKY'den farklı olarak yeniden yapılanma, bunun ne şekilde ve nasıl yapılacağı üzerinde durur. Yeniden Yapılanmanın temel amacı radikal bir değişimi başarmaktır. TKY felsefesi genel anlamda toplumda, mal ve hizmet üretmek için kurulmuş olan tüm kuruluşların, gerek bir mal ve hizmeti sundukları kişi ve kuruluşlara (müşteriler) ihtiyaçlarına uygun

---

<sup>36</sup> Bkz (10), Hammer, Champy, s.44.

<sup>37</sup> Bkz (18), Yalnız, s:31.

<sup>38</sup> Bkz (5), Akyüz, s:28.



standartlarda (kalite, maliyetler, fiyatlar, teslim zamanı vb.) hizmet götürerek onları tatmin etme, gerekse bunun için gerekli ilişkileri en uygun düzeyde tutarak örgüt içinde çalışanlar ve tedarikçiler ile işletme arasındaki ilişkileri müşteri anlayışı ilkesi ile en tatmin edici düzeyde tutacak bir yönetim becerisini oluşturmaktır.<sup>39</sup>

Günümüzde işletme yönetiminde kullanılan bir diğer teknik **küçülme (downsizing)** dir. Küçülme pozisyonların ve işlerin planlı bir şekilde elenmesini anlatır. Küçülme, işleri sadece çalışanlar anlamında değil fonksiyonları, hiyerarşik seviyeleri veya birimleri küçülterek gerçekleştirilir. Değişim önerilerinin köklü olması ve organizasyonel yapıdaki tüm bireylerin gerek iş süreçlerindeki değişiklikler sonucu, yeni süreç içinde yeni görevlere sahip olmaları gerekse işlerine son verilen personelin sorumluluğunu göreve devam edenlerin üstlenmesi açısından iş yükünü arttırır bir yanı da vardır.

Küçülme (downsizing), kısa vadeli mali sonuçları geliştirmek için çalışanlardan ve işlerden kurtulmak anlamına gelir. Yeniden Yapılanma (Reengineering)'nin sorunlara karşı vereceği tepki böyle kısa vadeli etki yaratacak türden değildir. Yeniden Yapılanma, gereksiz işlerden kurtulmak ve işi yapmanın daha etkili yollarını bulmak için, işi en başından sonuna kadar yeniden düşündürmektir. Küçülmenin getirisi olarak işletmedeki çalışanların motivasyonu ve performansı düşürken Yeniden Yapılanmada çalışanlar gerekli yöntemler kullanılarak performansları ve motivasyonları artırılmaya çalışılır. Ekonomik kriz dönemlerinde işletmelerin giderlerini azaltarak daha etkin ve üretken bir yapıya ulaşması için bu yöntem kaçınılmaz olabilir. Azalan iş ortamlarında işten çıkarmalar sonucu ise, mevcut çalışanların iş yükünü arttırır.<sup>40</sup> Yeniden Yapılanma ise, çalışanların görevlerini değil, işleri ortadan kaldırır. Bununla beraber Yeniden Yapılanma küçülme olmaksızın uygulanabilir, ancak Yeniden Yapılanma olmadan küçülmeye gitmek kötü sonuçlar doğurabilir. YY, küçülme sonucu işletmede kalan personel için işin yeniden planlanması yolu olarak da düşünülebilir. YY (Reengineering), temel kriterler üzerinde durmaktadır. Sadece personel yapısındaki değişimlerle değil tüm organizasyondaki temel süreçlerde yapılacak olan değişimlerle ilgilenmektedir. Kısa vadeli sonuçlar gerçekleştirmek için var olan personelden ve işlerden kurtulmaya gidilerek tasarruf sağlanması yönetimi olarak

---

<sup>39</sup> Bkz (1), Taştan, s:43.

<sup>40</sup> Bkz (5), Akyüz, s:43.



sorumluluk ve haberleşme ilişkilerinin yeniden belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Reorganizasyonda, amaçlara ulaşmak için yapılan yapılanmalarda işletme kültüründe değişiklik yapılmaz iken, YY'nın temelinde işletme kültürü değişikliği yer almaktadır. Aralarındaki en belirgin fark ise; reorganizasyon çalışmalarının süresi, iki üç yıl süren YY çalışma süresinden kısadır. Genelde YY'da yapılacak hataların düzeltilmesi imkansızdır. Reorganizasyonda ise hataların düzeltilmesi mümkün ve hataların sonucu YY'da olduğu gibi net ve acı değildir.<sup>42</sup> Reorganizasyon, bir organizasyonun örgüt yapısının yeniden düzenlenmesini ifade eder. Mevcut organizasyon yapısının yetersiz ya da fazla gelmesi üzerine, mevcut yapı üzerinde iyileştirme yapılması yönünde bir düzenlemedir. Örgüt yapısını küçülterek ya da büyüterek daha az ya da daha çok sonuç elde etmeyi amaçlar. Yeniden yapılanma, reorganizasyon kavramını da içeren geniş boyutlu bir kavramdır. Hemen her kuruluşun amaçları, az-çok farklılıkla birbirine benzemektedir. Bunlar, kuruluşun (organizasyonun) konusunda, *verimli-nitelikli-ucuz* (ekonomik) mal veya hizmet üretimi olarak özetlenebilir. Özel kesimde bu çalışmalar "kar"a, kamu kesiminde "hizmet"e dönüktür. Reorganizasyon sayesinde, örneğin eskime, yetersizleşme gibi nedenlerle yukarıda belirtilen üç amaca dönük çalışmalara etkinlik kazandırmak mümkündür. Kamu kesiminde hizmetlerin gecikmesi, nitelikleşmesi ve pahalılaşması; özel kesimde ise verimliliğin, niteliğin düşüşü ve karın azalışı veya bunların artırılması isteği karşısında organizasyonun yeniden analize tabi tutulmasına ihtiyaç duyulur. Organizasyonel analiz aracılığıyla bu sonuçları doğuran nedenler saptanıp, amaçlar doğrultusunda yapılacak düzenlemelerle olumsuz durum giderilmeye çalışılır.<sup>43</sup> Yeniden Yapılanma ise, bir şirketin olumsuz giden yönlerini gidermeye yönelik bir çalışma olmayıp, olumsuz giden yönleri ortadan kaldırıp yerine yenilerini koymaktır.

**Teknoloji,** Yeniden Yapılanmada önemli rol oynar ama asıl rolü eski süreçler için yeni mekanizmalar geliştirmek değil, yeni süreç tasarımlarının oluşturulabilmesini sağlamaktır.<sup>44</sup> Yeniden yapılanmanın otomasyonla aynı anlama geldiğini düşünenler olsa da otomasyon sadece yanlış şeyleri daha etkili bir şekilde yapma yöntemlerini teknoloji yoluyla daha etkili ve çabuk şekilde sunan ve YY'da rol oynayan etkili bir kavramdır. Yeniden yapılanma, bir teknoloji

---

<sup>42</sup> Bkz (18), Yılmaz, s:38.

<sup>43</sup> Bkz (1), Taştan, s:39.

<sup>44</sup> Bkz (5), Akyüz, s:21.

devrimi değil, iş ve operasyonlar devrimidir. Organizasyonlarda/şirketlerde başarıya giden yolda başarısızlıkların analizini edip, bu başarısızlıkları düzeltmek yerine yepyeni süreç ve anlayışla başarıyı hedefleyen bir tekniktir. Bu yolda bu tekniğin teknolojiden yararlanmaması imkansızdır ama bu tek başına teknolojinin Yeniden Yapılanma anlamına geldiği ifadesini doğrulamaz. Geçmişte bazı organizasyonlar, teknoloji kullanarak eski yöntemlerle yaptıkları işi, bilgi teknolojilerine büyük yatırımlar yaparak başarılı olacaklarını sandılar ama bu düşünceleri başarısız teknoloji yatırımdan öteye gidemedi. Bilişim teknolojisi, verilerin kayıtlanması, saklanması, işlenerek bilgiye dönüştürülmesi, bu bilgilere erişilmesi ve bunların çeşitli noktalara iletilmesi amacıyla kullanılan donanım ve yazılımlardan oluşur. Bilgi teknolojisinin kullanılmasıyla sistemde bilgi işleme kapasitesi arttırılmakta, karar süreci kolaylaştırılmakta bütünleşme ve eşgüdüm sağlanmakta ve hata yapma olasılığı azalmaktadır. YY'da, bilgi teknolojisinin kullanılması aslında sistem içinde eskiden beri kullanılan tündengeyim yönteminin, tümevarım yöntemine geçtiğini bize göstermektedir. Bunun anlamı ise, şirket içerisinde bir sorun olduğunda çözüm aramak yerine şirket içinde önce çözümün üretilmesi gerekliliğidir. Teknoloji bize tamamıyla eskiyi yıkıp en başta kendi başımıza yeni bir şey yaratmamızı söylüyorsa, bu YY'nın savunduğu bilişim teknolojisidir.<sup>45</sup>

Yeniden Yapılanma ile karşılaştırılan bir diğer teknik ise; *Tam Zamanında Üretim* (JIT)'dir. Japonlar tarafından II.Dünya Savaşından sonra uygulamaya başlatılmış bir sistemdir. Temel olarak sıfır stok anlayışı vardır. İşletme hammaddesini hemen alıp, üretime sokmakta ve süreç içerisindeki birimler arasında da stok biriktirmemektedir. Böylece, stok bulundurmamakla depolama, eskime v.b. maliyetlere katlanılmamaktadır. Sıfır hata en büyük amaçlarından biridir. Üretim kesinlikle hatasız yapılacak ve böylelikle kalite de artacaktır. Üretim sürecinde sürekli iyileştirme söz konusudur. Süreçlerde meydana gelen hataları bularak bunların ortadan kaldırılması için neler yapılabileceğini araştırmak, sürekli ve küçük küçük bir iyileştirme sağlamaktır. JIT, aynı zamanda işletme içerisindeki süreçlerde kullanılan makinelerden mümkün olduğunca seri bir üretim sağlanmasıdır. Eğer bu sağlanmazsa stoklar artacaktır. YY'da ise, JIT sistemine karşı çıkartılan bir alternatif uygulamadır. Küçük ve sürekli iyileştirmeler yerine radikal değişiklikler yapmayı amaçlar. Bununla beraber, JIT'de teknoloji kullanılmazken, YY değişimin büyük bir teknoloji değişimi ile olabileceğini savunur. Ayrıca JIT'nin sıfır stok anlayışı

---

<sup>45</sup> Bkz (18), Yalnız, s:43.

Japonya'nın coğrafi yapısı nedeniyle olabilecek bir düşünce iken, geniş araziler üzerine kurulmuş Japon şirketleri için stoklama derdi bulunmazken, günümüz şartlarında ayakta kalmaya çalışan şirketler için böyle bir olanak söz konusu değildir.

### 1.10. Yeniden Yapılanmaya Giden Şirketlerden Örnekler

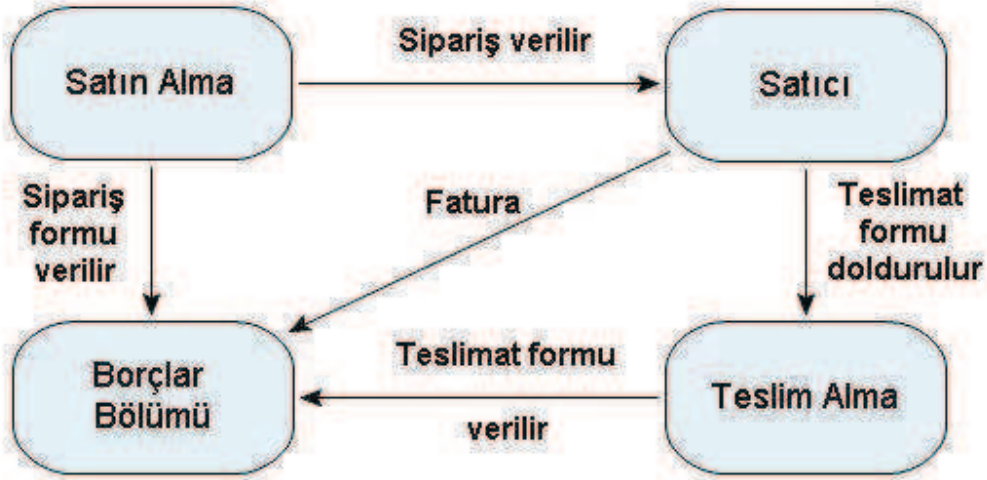
Yeniden Yapılanmaya giden ve bu yolda başarıya ulaşan en önemli şirketlerden biri de Ford Motor'dur. Ford Motor, bir sürecin müşterisinin aynı zamanda o şirketin müşterisi olması gerekmediğini, bu müşterinin şirketin içinden de olabileceğini ve Yeniden Yapılanmanın bu tür süreçlere de uygulanabileceğini öğrenen şirketlerdendir.

Yeniden Yapılanma felsefesinin kurucularından M.Hammer, 1994 yılında James Champy ile yazdığı Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto isimli kitabında Ford Motor'un tedarik sürecine uyguladığı değişimi şöyle anlatmıştır:

1980'li yılların başlarında pek çok şirket gibi Ford Motor Company de genel giderler ile idare masraflarını kısmanın yollarını aramaktaydı. Giderlerin azaltılabileceğinin düşünüldüğü bölüm borçlar bölümüydü. O dönemde Ford'un Kuzey Amerika'daki Borçlar bölümünde 500 kişi çalışmaktaydı. Ford'un yöneticileri bazı işleri otomasyon yardımıyla %20 oranında azaltıp memur sayısının 400'e indirebileceğini düşünüyorlardı. Yalnız yakın zamanda %25 hissesini satın aldıkları Mazda'yı ziyaret ettiklerinde borçlar bölümünde 5 kişinin çalışmakta olduğunu ve işlerin gayet iyi yürüdüğünü gördüklerinde şaşırmışlardı. Ford yöneticileri böylece, borçlar bölümünü içeren süreci yeniden düşünmek zorunda kalmışlardı. Yalnız burada üzerinde durulması gereken önemli nokta; Yeniden Yapılanmanın bölümler ya da diğer organizasyon birimleri üzerinde değil, bir temel iş süreçlerinin yeniden tasarlanması üzerinde yoğunlaşmak anlamına geldiğidir. "Borçlar" bölümüne YY uygulanamaz çünkü borçlar bölümü bir süreç değildir. Gerçek bir iş sürecine YY uygulandığında, işin yapılması için gerekli olan organizasyon yapısı kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Sonuçta, Ford Motor'da YY'yı uyguladığı süreç "borçlar" değil, "tedarik" oldu. Tedarik süreci, borçlar fonksiyonunun yanı sıra, satın alma ve teslim alma fonksiyonlarının da kapsamaktadır. Ford'un eski satın alma süreci oldukça gelenekseldi. Bu geleneksel süreci aşağıda şöyle özetleyebiliriz.

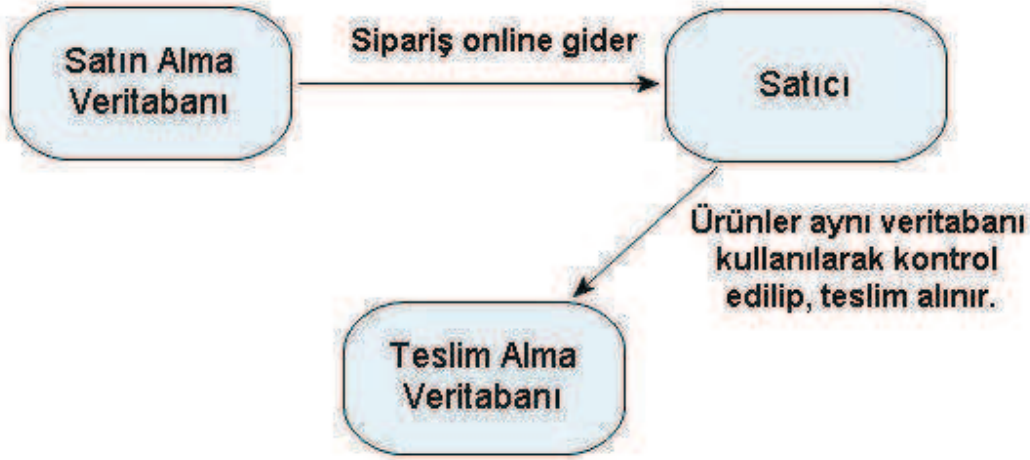
Satın alma birimi, bir satıcıya siparişi verir, siparişin bir kopyası borçlar bölümüne gönderilirdi. Satıcı malları Ford'a teslim ettiğinde teslim alma ofisindeki memur ürünlerin tanımlandığı bir formu doldurur ve borçlar bölümüne gönderirdi. Bir yandan da satıcı borçlar

bölümüne faturayı yollardı. Borçlar bölümüne bir sipariş için giden evrak sayısı üçe yükseliyordu. Sipariş formu, teslimat formu ve fatura. Bu arada memurlar, evrakların birbirine uymamasıyla uğraşarak zaman harcıyorlar ve evraklar arasındaki farkın nereden kaynaklandığını bulmak inanılmaz bir iş gücü harcanmasına sebep oluyordu. (Bkz. Şekil 2)



Şekil 2 : Ford'un Borçlar Bölümündeki Eski Süreci

Ford bu tedarik sürecine radikal değişiklikler uyguladı ve faturaya hiç yer vermedi. Sonuç ise çok şaşırtıcıydı. Çalışan sayısı 500'den 125 kişiye düşmüştü. Yeni süreç şöyle idi: Satın alma birimi satıcıya siparişi gönderdiğinde, siparişi on-line bir veritabanı programına giriyor. Satıcılar ürünleri teslim alma ofisine gönderiyor, teslimatta ise teslimat formu yerine teslim alınan ürünlerin verilen siparişe uyup uymadığı veritabanındaki siparişlerle karşılaştırılarak bulunuyordu. Yani ürünlerin teslimi artık veritabanında kayıtlıydı. Bilgisayar otomatik olarak bir çek hazırlıyor ve çek gereken zamanda satıcıya gönderiliyordu. Ford, böylece tedarik sürecine YY uygulayarak çalışan sayısında ve iş gücünde önemli bir değişim yapmıştır. (Bkz Şekil 3)



Şekil 3 : Ford'un Borçlar Bölümündeki Yeni Süreci

Dünya şirketlerinden bir diğeri olan IBM'in yan kuruluşu IBM Credit Corporation şirketi, IBM'in sattığı bilgisayar, program ve hizmetlerin finansmanını yapmaktadır. IBM Credit'in operasyonu ilk yıllarda şöyleydi:

IBM'in bölge satış temsilcisi bir finans talebi için aradığında görüşmeyi yapan memur, talebi not eder ve bu notu kredi bölümüne götürürdü. Buradaki bir uzman, alıcının kredi güvenilirliğini kontrol eder ve iş uygulamaları bölümüne bu talebi gönderirdi. İş uygulamaları bölümü standart kredi sözleşmesini müşterinin gereksinimlerine göre uyarlar ve gerekli incelemeler yapıldıktan sonra bölümden bir yetkili özel şartları talep formuna eklerdi. Daha sonra fiyat belirleyecek kişi, müşteriye verilecek uygun faiz oranını saptar ve bunu teklif mektubuna dönüştürecek yetkili memura gönderirdi. Ve son adımda yetkili kişi tüm bilgileri bir teklif mektubuna dönüştürür ve bölge satış temsilcisine gönderirdi. Bu bölümde karşılaşılan problemler şöyle tespit edilmiştir:

- Müşteri için bekleme süresi çok uzundu. (6-15 gün)
- Müşterilerin büyük kısmı bu kadar uzun sürede başka finans yolları bulmaktaydı.
- Satış elemanları kredi bölümünü sürekli aramakta, teklif mektuplarının son durumunu takip etmeye çalışmaktaydı. Genelde bu tip aramalar cevapsız kalmakta ve süreç içerisinde teklifin hangi safhada olduğu takip edilememekteydi.

IBM Credit bu süreci iyileştirmek için pek çok yol denedi. Örneğin, temsilcinin anlaşmanın durumu hakkındaki sorularını yanıtlayacak bir kontrol ofisi kurulmasına karar verildi. Yani, her bölümün talebi, zincirin bir sonraki halkasına iletilmesindense, talep ilk alındığı kontrol ofisine gelecekti. Burada bir yetkili tamamlanmış olan her adımı not edip, satış temsilcisine istediği bilgiyi verebilecekti. Ama ne yazık ki bu bilginin bedeli, gelgit zincirine bir halka daha eklenmesine neden olmuştu. En sonunda IBM Credit'teki iki yönetici bigün bu finans talebini kendileri dolaşarak izlemiş ve tüm personelden o anki işlerini bırakıp sadece gelen taleple ilgilenmelerini istemişti. Bu denemenin sonucu, asıl işin yapılması yalnızca doksan dakikaya düşmüştü. Eğer her bireyin kişisel performansı iki kat arttırılabilseydi bu süre kırk beş dakikaya düşürülebilirdi. Ancak, sorun görevlerde ya da bu görevleri yerine getiren insanlarda değil, sürecin kendi yapısındaydı. Diğer bir deyişle, değişmesi gereken sürecin adımları değil, sürecin kendisiydi. Sonuçta IBM Credit, tüm bu süreçlerde görev alan personel yerine genel sorumluları getirdi. Artık başvuru formları bürodan büroya gönderilmiyor, anlaşma temsilcisi adı verilen tek bir kişiyle bu işlem sonlandırılıyordu. Peki, bir genel sorumlu nasıl olmuştaki dört kişi yerine geçmişti? Yönetimdeki kredi finansmanındaki taleplerin her biri birbirinden benzersizdi ve işlenmeleri zordu. Bu nedenle eğitim oranı yüksek dört uzman tarafından incelenmesi gerekiyordu. Oysa bu varsayım hatalıydı. Taleplerin çoğu basit ve birbirinin benzeriydi. Üst düzey yöneticiler, bu süreçteki uzmanların yaptıkları işleri incelediklerinde işin büyük bir kısmının memur seviyesinde olduğunu anladılar. Bunun üzerine IBM Credit, bir bilgisayar sistemi geliştirdi. Anlaşma temsilcileri bu programda, standart bir modele sayıları yerleştirip, standart maddeleri seçmekten öte gitmiyordu. Zor taleplerde ise, az sayıdaki uzmanlardan yardım alabiliyorlardı. Bu aşamada bile paslaşmaya gerek kalmıyor, zira sorumlu ile yardım aldığı uzamanlar bir ekip halinde birlikte çalışıyorlardı. Böylelikle elde edilen kazanımlar şöyledir:

- IBM 6 günlük süreç zamanını 4 saate indirmiştir. (%100'lük bir gelişme)
- Eleman sayısında küçük bir azaltma yapılmıştı.
- Şirketin üstlendiği anlaşmalar yüz kat artmıştı.

IBM Credit'in bu başarısı, Yeniden Yapılanma tanımına tam anlamıyla uymaktadır. Şirket, süreçte *radikal* bir değişiklik yaparak, performansında *çarpıcı* bir sıçrama gerçekleştirmiştir. IBM Credit, "Teklifin hesaplanmasında nasıl bir geliştirim yapabiliriz? Kredi kontrolünü nasıl geliştiririz?" diye sormamıştı. Şirket "Kredi verme sürecini nasıl geliştirebiliriz?" sorusunu esas



almıştı. Ayrıca uzmanlaştırılmış adımları uzmanların gerçekleştirmesi gerektiği varsayımını da yıkmıştı.

YY' ya giden bir diğer şirket ise Sandoz'dur. Sandoz'daki çalışmaya, gerçekte üretim alanının dar gelmesine bir çözüm arayışı ile başlanmış, ancak, sorun sonuçta Yeniden Yapılanma (Reengineering) ile ele alınmıştır.

İlaç sanayinin genelinde olduğu gibi, başlangıçta Sandoz'da da yaygın üretim şekli dikey bölümlenmeye dayalıdır. Örneğin bir bölüm, bir işi alıp yapar, sonra bir başka bölüme iletir ve sorumluluğu orada biter. Toz karıştırma bölümünde yan mamul üretilmekte ve bu tür üretim şekli depolama ve üretim gibi ilave işlemleri gerektirmektedir. Bu işlemler ise, oldukça maliyetlidir. Sürekli stok miktarını kontrol etmek gerekir ve üstelik yeni bir değer oluşturulmaz. Bu çalışma yöntemine alternatif ne olabilir, diye sorulmuş, sonunda üretimi dikey olarak değil, yatay olarak organize etme fikri öne çıkmıştır. Bunun için, üretimi, baştan alıp sonuna kadar götüreceği şekilde değiştirmek gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmek için, iş merkezlerinin birbirleriyle doğrudan ilişkide olacağı bir mekân hazırlanmış, makineler mümkün olduğu kadar birbirine bağlanmıştır. En önemlisi ise, ilgili ürün hattından tek bir bölümün sorumlu olmasıdır. Bu çalışma öncesinde Sandoz'da granülasyon, tabletleme, kaplama, drajelleme ve kutulama gibi ana bölümler bulunup, bu bölümler ayrı ayrı şefler tarafından yönetilmektedir. Sonuçta çok basit gibi görünen değişikliklerin, Sandoz'a büyük kazançlar sağladığı görülmüştür. Örneğin, dünyadaki Sandoz topluluğu içinde, Türk Sandoz, en kısa üretim süresine sahip duruma gelmiştir. Bu yöntemle Sandoz'un, dünya genelinde ana ürünlerin üretim süresini 20 iş gününün altına indirmeyi hedeflediğinden bahsedilmiştir. Oysa bu süre şimdiden 10 iş gününün altına inmiştir. Üretim ön süresi yüzde 40, mekân ihtiyacı ise yüzde 25 oranında azalmış, yan mamul stokları yüzde 95 azalarak, yüzde 5'e inmiş, mamul stokları ise yüzde 20 düşmüştür.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> <http://www.gumrukkontrolor.org.tr/Yayinlar/Dergiler/52/8.html>

## 2. YENİDEN YAPILANMA SÜRECİ VE PLANLAMA

### 2.1. Yeniden Yapılanma Süreci

Yeniden Yapılanma şu soruyla başlar:”Elimdeki bilgi ve teknoloji kullanarak bu şirketi yeniden yaratıyor olsaydım nasıl bir şey yapardım?” Bu soruyla birlikte önce bir şirketin ne yapması gerektiği belirlenir, sonra da bunu nasıl yapması gerektiği.<sup>47</sup>

Yeniden yapılanma uygulandığı bir sürecin tam olarak nasıl olduğu sorusuna cevap vermek zordur, çünkü yeniden yapılanmanın uygulandığı süreçler iş yapısına göre değişik formlar almaktadır. Ama genel olarak şirket tecrübelerine bakıldığında görülen bazı ortak özellikler şunlardır:

- Pek çok iş, bir tek iş halinde birleştirilebilir.

Yani eskiden birbirinden apayrı olan iş ve görevler birleştirilerek tek bir iş haline getirilebilir. Bir sürece fazla sayıda kişinin karışması, kaçınılmaz olarak hataya ve yanlış anlamalara yol açmaktadır. Çünkü tüm süreci bilip, müşteri sorularına cevap verecek kimse yoktur. Siparişini zamanında alamamış ve bunun üzerine soruları cevaplanmamış müşteri ise, şirketle olan bağlantılarını koparır. Müşteri ile temas noktasını tek bir temsilci oluşturmalı ve mümkünse temas her defasında aynı yönetici ve temsilci ile sağlanmalıdır. Müşteri ile temas noktasını oluşturan kişi, işin olabildiği kadar çok kısmını gerçekleştirmeli ve diğer kısımların yerine getirilmesinde de söz sahibi olmalıdır. İşte bu sürece yeniden yapılanma uygulanırken, çeşitli adımların sorumluluğu birleştirildi ve bu sorumluluk bugün de şirketlerin vazgeçilmez çalışanlarına “müşteri temsilcileri” ne verildi. Bu kişi tüm süreci gerçekleştirmekte ve ayrıca müşteriye tek bağlantı kişisi olarak hizmet vermektedir. Bu bireye yeniden yapılanmada *vaka elemanı* deniyor. Eğer iş yüksek hızlı dijital devreler kuran Bell Atlantic’teki gibi tek bir işe dönüştürülemeyecek şekilde farklı yerlerde gerçekleşiyorsa, bu durumda her bir sürecin bir kısmını yerine getiren birden çok uzman elemana ihtiyaç vardır. Bell Atlantic siparişlerinde paslaşmaları ortadan kaldırmak için bu elemanları vaka ekibi dediğimiz bir grupta topladı. Şirketin farklı yerlerinde değişik bölümlerinde çalışan bu vaka ekibi tek bir birimde toplandı ve donanımın kurulmasıyla ilgili tüm sorumluluk bu gruba verildi. Ekibin üyeleri arasında paslaşma sırasında sorunlar olsa da, bunlar siparişin hızlı ve doğru şekilde yerini bulmasında sorumlu

---

<sup>47</sup> Bkz (10), Hammer, Champy, s:29.

kişinin kim olduğu sorusunun cevabını değiştirmiyordu. Birleştirilmiş süreçler, süreç yönetimleriyle ilgili genel giderlerin azalmasını, şirket denetimi yerine, yetkileri artırılmış elemanları kusursuz bir ürün ya da hizmet yaratmaya teşvik etmeyi, süreçlerde az kişi olacağından performans ölçümlerinin daha kolaylaşmasını yeğlemektedir.

- Kararları elemanlar verir.

Bugün pek çok şirkette yapılan en büyük hatalardan biri, elemanlarına yetki vermekten kaçan şirket yöneticilerinin bu hatalarını görememesidir. Süreçlere bir bütün olarak bakılmalı, fonksiyonel ayırımlar gözetilmeksizin tek bir birim, yetki ve sorumluluğunda olmalıdır. Yeniden yapılanma uygulayan şirketler vaka elemanlarına ya da vaka ekiplerine birbirini takip eden işler yaptırmanın (süreçleri yatay birleştirme yani bir mal veya hizmetin elde edilmesi sürecinin her aşamasında yer alan birimlerin birleşmesi) yanı sıra süreçleri dikey birleştirmeye gitme yetkileri de verilmektedir. Dikey birleştirme, elemanların yanıt almak için yönetime gitmek yerine kendi kararlarını kendilerinin vermesi anlamına gelir. İşin hem yatay hem dikey olarak birleştirmenin yararları gecikmelerin önlenmesi, genel giderlerin düşürülmesi, müşterilerden iyi tepkiler alınması ve elemanların yetkilerinin artırılmasıdır.

Görev odaklı geleneksel şirketlerde işe alınan elemanlardan kurallara uymaları beklenmektedir. Yeniden Yapılanmanın uygulandığı şirketlerde ise, kurallara uyan elemanlar değil, kendi kurallarını kendileri yaratan bireyler istenmektedir. Yönetim, ekiplere tüm sürecin tamamlanması sorumluluğunu verirken ekip üyelerine sürecin tamamlanması için gerekli kararları alma yetkisi de tanımaktadır.

- Süreç içindeki adımlar düz çizgi yerine doğal bir sıra içinde gerçekleştirilir.

Geleneksel süreçlerde, işlerin belli bir akışı vardır. Birinci adım olmadan bir sonraki adıma geçilmez. Ama bu işi yavaşlatmaktan başka bir şey değildir. Süreçlerin içindeki adımlar doğal bir sıra içerisinde gerçekleştirilebilmeli, paralel aktiviteler bir arada koordine edilerek, birbirinin sonuçlarını beklememelidir. Yeniden yapılanmanın uygulandığı süreçlerde iş, neyin neyi takip etmesi gerektiği göz önüne alınarak sıralandırılır. Aynı zamanda çizgisellikten arındırma süreçleri hızlandırır. Pek çok sürecin ilk ve son adımları arasında geçen zamanın azaltılması, ilk çalışmayı geçersiz kılacak ya da sonraki çalışmayla uyumsuz hale düşürecek büyük değişikliklerin etkisini azaltır.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Bkz (10), Hammer, Champy, s.49.

- Yaşayan kavramlar olarak süreçlerin pek çok yeni versiyonları yaratılmalıdır.

Eskiden tek tip ve sabit çıktıların işe yaradığı süreçler, farklı ve sürekli değişen pazarların yer aldığı bir dünyada mantık dışı kalmıştır. Modüler bir organizasyon yapısı inşa edilerek, gerektiğinde bileşenlerin yer değiştirilmesi ile yeni yapıların oluşabilmesi sağlanmalıdır.

- İşler en mantıklı yerde gerçekleştirilmelidir.

Bu özellik işin organizasyon sınırlarının ötesine geçmek gerekliliğini anlatmaktadır. Bir şirket bir deney yapmış, 3 dolarlık ürün satın almak için kendi içlerinde 100 dolar harcadıklarını görmüşlerdi. Ayrıca verilen siparişlerin %35 inin 500 dolar altındaki miktarlar olduğu anlaşılmış ve 500 dolarlık alım için şirket içinde 100 dolarlık harcama yapıldığı gözlemlenmiştir. Buna benzer örnekler elektronik eşya satan şirketlerde de görülmektedir. Eskiden elektronik eşyaların tamir işleri için şirketler servis ekibi kuruyor ve bu da ekstra masraf anlamına geliyordu. Bunun yerine artık pek çok şirket tamir işlerinin bir kısmını müşterilere aktararak hizmet sürecine yeniden yapılanma uygulamaktadır. Bu şirketlerin müşterileri artık bir teknisyenin elinde gerekli parçalarla gelmesi beklemeden basit onarımları kendileri yapmaktadır. Şuan Türk Telekom'un internet hizmeti ile ilgili pek çok müşterisine verdiği hizmet buna örnek gösterilebilir. Sorun çıktığında müşteri Türk Telekom müşteri hizmetlerini arar, sorunu operatöre anlatır ve operatör müşteriyi yönlendirerek sorun giderilmeye çalışılır. Ancak müşterinin halledemeyeceği büyüklükte bir sorun çıktığında servis elemanları devreye girmekte, böylece servis ekibine harcanan para şirketin kasasında kalıyor.

- Değer yaratmayan faaliyetler olan kontrol, sadece kritik noktalarda uygulanarak en az sayıda tutulmalıdır.

Geleneksel süreçler, hiçbir değer yaratmayan, sadece elemanların iş süreçlerini istismar etmemelerini sağlayan kontrol ve denetimlerle doludur. Bazı durumlarda kontrol etmenin maliyeti, işi gerçekleştirmenin maliyetinden kat kat fazla olmaktadır. Bu tarz denetimler genellikle, otomobil sigorta şirketlerinde görülmektedir. Geleneksel olarak sigorta şirketleri, arabaya gelen hasarı incelemek ve şirketin tamir için ne kadar ödeme yapacağını saptamak için talep uyarlayıcıları ve değerlendiricileri adı verilen adımları kullanarak tamircinin faturayı şişirmesini engellemeye yönelik bir süreç oluştururlar. Ancak uyarlayıcılar, maliyeti yüksek ve süreci yavaşlatan ayrıca müşterileri öfkeliendiren bir süreçtir. Bazı şirketler, küçük kazalarda uyarıcıları devreden çıkartmış, müşteriyi anlaştıkları bir tamirciye yönlendirmişlerdir. Peryodik olarak tamirciden alınan faturaları incelemiş, diğer tamircilerle bu faturaları karşılaştırmışlardır.

Eğer anlaşılan tamircide suiistimal varsa tamirciyi listeden çıkartıp, başka tamirciyle anlaşmaya gidilmiştir. Daha ucuza mal olan ve müşteriye memnun eden bir talep sürecinin faydaları suiistimal maliyetini telafi etmeye yetmiştir.

- İşlerin tamamlanmasında vaka yöneticileri, çok yönlü olarak birçok aşamayı yerine getirebilmelidir.

Yeniden yapılanmada sürecin adımları çok karmaşık ya da bir tek kişi veya küçük bir ekip tarafından birleştirilemeyecek kadar dağınık olduğunda vaka yöneticileri tampon vazifesi görerek, müşteri ve şirket arasında köprü görevi yaparak kendisini sürecin gerçekleştirilmesinden sorumlu tutar. Yalnız vaka yöneticilerinin bu rolü gerçekleştirebilmesi için, süreci gerçekleştiren bireylerin kullandığı bilgi sistemlerine ulaşabilmesi ve gerektiğinde destek almak üzere müşterilerin taleplerini ve sorularını asıl süreç sahiplerine götürebilmesi gerekmektedir.

- Merkeziyetçilik-ademi merkeziyetçilik kavramlarının avantajlarından aynı anda faydalanılmalıdır.

Bilgi teknolojileri sayesinde şirketlerin ayrı birimlerinin tamamen özerkmiş gibi faaliyet gösterip yine de merkeziyetçiliğin yarattığı boyutlarda hareket etmelerini sağlar. Bu teknoloji şirketlerin bölgesel saha ofislerinin bürokratik adımları ortadan kaldırmak, satış biriminde çalışan satış temsilcilerinin özerkliğini ve yetkisini arttırmak ve aynı anda şirketin satış üzerinde kontrolünü sağlamak üzere satış süreçlerine uygulanmaktadır.

- Mutabakat en aza indirgenmelidir.

Yeniden Yapılanmanın uygulandığı süreçlerde en aza indirgenmiş, değer yaratmayan işlerden birisi de mutabakattır. Bu, süreçteki gereksiz bağlantı noktalarının sayısı azaltılarak, mutabakat yapılmasını gerektiren durumlarda birbirleriyle uyumsuz veri alınması olasılığı azaltılmaktadır.

Tabii ki tüm bu sayılan ilkeler YY'da gerçekleşen süreçlere uygulanacağı söylenemez. Ne her bir süreç birbirine benzer, ne de Yeniden Yapılanma düz bir çizgidir.

Ama genel olarak temel performans kriterleri şunlardır:

- Üretkenlik,
- Hız, Kalite,
- Dakiklik,
- Müşteri hizmeti,

Yeniden Yapılanmada süreçlerin belirlenmesi, tasarımı ve analizinde bir sürecin tanımlanabilirlik kavramı şunlardır:

- Girdiler ve Çıktılar (Ürün/Hizmet),
- Müşteriler ve Tedarikçiler,
- Müşteri Beklentileri/İstekleri,
- Süreç Performansı.

Süreç bazlı organizasyonel yapı, hiyerarşik yapıya göre organizasyonun değer kattığı dinamik bir şeklidir. Hiyerarşik yapı ölçülemez ve geliştirilemezken, süreç bazlı organizasyonel yapılarda süreçlerin maliyeti, zaman çıktı kalitesi ve müşteri memnuniyeti vardır.<sup>49</sup>

## 2.2. Yeniden Yapılanma Sürecinin Planlanması

Yeniden Yapılanmanın yerleştirilmesi için yönetim literatüründe genel kabul görmüş kesin adımlar olmamakla birlikte uygulamada altı aşama izlenmektedir. Bu aşamalar:

- Amaçların açık ve net bir biçimde belirlenmesi,
- Yeniden Yapılanmadan geçirilecek sürecin belirlenmesi,
- Mevcut sürecin anlaşılması,
- Yeni süreç tasarımının oluşturulması,
- Yeniden Yapılanmanın yapılmasının sağlanması,
- Yeniden Yapılanmadan geçirilmiş sürecin uygulamaya sokulması.

İşletmenin iş yaptığı süreçlerin geliştirilmesi için katma değer etkisi olan süreçlerin de belirlenerek örgütün süreç haritası çıkarılmalıdır. Organizasyon şemaları gibi işletme içinde işin nasıl aktığını gösteren süreç haritaları hazırlanmaktadır. Yeniden Yapılanmada süreç haritaları vazgeçilmez bir araçtır. Ana iş süreçlerini oluşturan aktiviteleri ve onları destekleyen süreçleri anlamak önemlidir. Süreçleri anlama, onları hatırlatma ile daha iyi bir şekilde başarılıdır. Süreç haritaları organizasyon şemalarına göre daha basittir. İyi bir süreç haritası hazırlama iki aşamada gerçekleşir. Birinci aşamada, yöneticiler işlerinde ve fonksiyonlarında kritik güçleri tanımlar ve rakiplerine karşı kullanacakları bu güçlerini haritalamak için gerekli bilgiyi sağlar, ikinci aşamada ise, farklı fonksiyonlardan yöneticiler bir araya gelerek haritayı oluştururlar ve ortaya çıkan görüşleri ekiplerindeki üyelere iletirler. Rekabetin önemli boyutlarının ortaya konmasıyla,

---

<sup>49</sup> Bkz (5), Akyüz, s:18.

haritalar yöneticilere fikirlerini daha etkili bir biçimde iletmeleri için farklı disiplinler ve deneyimler verir. Gereği gibi çalıştığı zaman haritalama süreci, önemli görüşler ve kavramların iletebileceği kanallar ve bir iletişim dili yaratır.

İşletme içerisindeki tüm süreçler süreç haritası ile belirlendikten sonra, yeniden yapılanmadan geçirecek sürecin belirlenmesi için şu sorular sorulabilir:

- Problemleri süreçler hangileridir?
- Hangi sürecin işletme stratejisinde ve müşteri üzerinde etkisi daha fazladır?
- Hangi süreç, yeniden yapılanmayla başarı getirmesi açısından daha uygundur?
- Sürecin faaliyeti nedir ve ne kadar maliyet getirir?
- Yeniden Yapılanmada çalışacak olan süreç sahibinin, ekibin ve destekleyicilerin dayanma düzeyi nedir?
- Sürekli gelişme, gerekli gelişmeyi sağlayabilir mi?
- Süreçler, teknolojik ömürlerini doldurmuşlar mı? <sup>50</sup>

Yeniden Yapılanma sürecinin planlanması ve uygulamaya konulmasında birçok teknik olduğu görülse de aslında tüm tekniklerin birbirinden esinlenerek ortaya koyulduğu aşıkardır. Hammer ve Champy'nin ortaya koyduğu ve daha sonrasında Kodak firmasının da uygulamada başarılı sonuçlar elde ettiği sürecin başlıca adımları şunlardır:

- *Yeniden Yapılanmaya Giriş:* Üst yönetim projeyi başlatır. Mevcut durum açıkça şekilde ortaya konur. Bir vizyon belirlenerek tüm çalışanlara duyurulur.
- *İşletme Süreçlerinin Belirlenmesi:* İşletme içi ve dışıyla ilgili tüm süreçler, birbirleriyle ilişkileri de göz önüne alınarak geniş bir perspektifle incelenir. Tüm süreçlerin grafik yardımıyla gösterilmesi faydalıdır.
- *İşletme Süreçlerinin Seçilmesi:* En kolay şekilde yeniden tasarlanacak süreç seçilmeye çalışılır. Buradaki kriter, müşterilere yönelik iyileştirmenin en fazla olacağı sürecin seçilmesidir.
- *Seçilen Süreçlerin Anlaşılması:* Süreçlerin şimdiki durumları ve gelecekte olması beklenen durumları üzerinde yoğunlaşılır.

---

<sup>50</sup> Bkz (18), Yalnız, s:56.

- *Seçilen Süreçlerin Tekrar Tasarlanması:* Hammer ve Champy'ye göre, beşinci aşama, en önemlisidir. Hayal gücünün kimi zaman çılgınca bile sayılabilecek şekilde kullanılması ve yaratıcılık, süreçlerin radikal şekilde tasarlanmasında etkili faktörlerdir.
- *Yeniden Tasarlanan Süreçlerin Uygulanması:* Son aşama, tüm bu aşamalar sonunda ortaya çıkan yeni süreçlerin uygulanmasıdır. Hammer ve Champy'ye göre, önceki 5 aşama başarılı olursa, uygulamada bir sorun çıkmayacaktır. Bununla beraber, YY (Reengineering) çalışmalarındaki başarısızlığın önemli sebepleri zayıf yönetim ve açık olmayan hedeflerdir. Kişilerin değişime direncini de önemli bir engel olarak görmektedirler.<sup>51</sup>
- *İyi Ölçüm Sistemlerinin Kullanılması:* Süreç performansını, kontrol alanlarını ve sorumluluk artırmada yardımcı olacak işlenebilir bilgiyi sağlar. Ancak ölçüm sistemleri doğru, uygun bilgi getirmek zorundadır. Ölçümler, değişim için gerekeni açığa çıkarmalı ve süreç performansında tahmin edilemezliği azaltmalıdır.
- *Yönetim Metodlarının Analizi:* İş süreçlerinde çalışanları denetleme, onları geliştirme ve desteklemek için kullanılan uygulamalar ve teknikler içerir. Bunlar çalışanların günden güne performansının ilk ve en önemli takviyeleridir. Çalışanlara nasıl muamele edilmelidir? Yönetim, personelin gelişimi ve büyümesi desteklenmeli midir? Bu ve benzeri soruların cevapları süreç performansını kuvvetli bir şekilde etkiler.<sup>52</sup>

Kodak firmasını Yeniden Yapılanma çalışmaları sonucunda başarıya götüren ve şuan tüm dünya genelinde Kodak yöntemi olarak bilinen bu yönteme göre; YY (Reengineering) 5 basamaktan oluşmaktadır:

**1-Proje Başlangıcı:** Projenin planlanması, projeye ilgili kural ve prosedürlerin belirlenmesi aşamasıdır.

**2-Sürecin Anlaşılması:** Bu aşamada proje ekibi oluşturulur, süreç modelleri ve süreç yöneticileri belirlenir.

**3-Yeni Süreç Tasarımı:** Bilişim Teknolojisi imkânları göz önüne alınarak, seçilen işletme süreçleri tekrar tasarlanır.

---

<sup>51</sup> Bkz (27), Erden, s:15.

<sup>52</sup> Bkz (18), Yalnız, s:27.



**4-İşletme Dönüşümü:** Yeni tasarlanan süreçler uygulamaya konur. Bu süreçler için gereken örgütsel altyapı adaptasyonu sağlanır.

**5-Değişim Yönetimi:** Son basamak ilk dört aşamaya paralel olarak gerçekleştirilir. Yeniden Yapılanma (Reengineering) çalışmalarında ortaya çıkan ekip faaliyetine devam eder.

Kodak firmasını başarıya götüren ve literatüre geçen bu yöntem şöyle oluşmuştur. Rekabet karşısında değişimin kaçınılmaz olduğunu fark eden Kodak firması üretim sürecine yeniden yapılanma uygulamıştı. Eski ürün geliştirme süreci birçok farklı yöntemleri içinde barındırdığından oldukça karmaşıktı. Ardışık ürün geliştirme sürecinde, bir parça üzerinde çalışan birey ya da gruplar işe başlamak için, bir önceki sürecin tamamlanmasını beklemek zorunda kalıyorlardı. Bu da zaman kaybına neden oluyordu. Paralel tasarımlı süreçlerde ise, tüm parçalar aynı anda tasarlanır ve en sonunda birleştirilir. Ama bu yöntemde de; alt sistemler birbirini tutmuyordu. Çünkü tüm gruplar aynı temel makine tasarımı üzerinden çalışıyor olsalar bile yapılan değişiklikler, geliştirmeler diğer gruplara iletilemeyebiliyordu. Böylece, makinenin üretime hazır olduğunun sanıldığı anda en baştaki tasarıma geri dönmek zorunda kalınıyordu. Kodak'ta, kamera tasarımında paralel yöntem kullanılır, imalatta kullanılacak aletlerin tasarımında ise ardışık tasarım yöntemi kullanılırdı. Böylelikle üretim mühendislerinin çalışmaya, ürün tasarımcılarının çalışmaya başlamalarından ancak yirmi sekiz hafta sonra başlıyorlardı.

Kodak, ürün geliştirme sürecine, CAD/CAM-Bilgisayar Destekli Tasarım/Bilgisayar Destekli İmalat adı verilen yenilikçi bir teknoloji sayesinde yeniden yapılanma uygulayabildi. Bu teknoloji, mühendislerin bilgisayar istasyonlarında tasarım yapabilmelerini sağlarken, tasarım grupları ve bireyler veritabanını inceleyerek, önceki gün tasarımda bir sorun olduğunda anında müdahale etmelerine olanak sağlıyordu. Aynı zamanda *uyum mühendisliği* olarak ta bilinen bu yeni süreç, uzay ve otomotiv endüstrilerinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Kodak örneğinden de anlaşılacağı üzere, süreçlerin yeniden yapılandırılması; *maliyet, kalite, hizmet ve hız* gibi çağımızın performans ölçülerinde *çarpıcı* geliştirmeler sağlamak için iş süreçlerinin *temelden* yeniden düşünülmesi ve *radikal* bir şekilde yeniden tasarlanması gerekliliğini ortaya koymuştur.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Bkz (10), Hammer, Champy, s:40.

### 2.3. Yeniden Yapılandırma Başlıca Roller

Süreçlerin yeniden yapılanmasında roller işletmelerce değil çalışanlar tarafından uygulanmaktadır. Bu nedenle yeniden yapılanma (reengineering) uygulama aşamalarını incelemeyen önce bu uygulamada kimlerin ve nasıl rol alacağını incelemek gerekmektedir. Yeniden Yapılanma çalışmalarının başarıya ulaşmasının en önemli anahtarlarından biri, yeniden yapılanmayı işletmelerde gerçekte uygulayacak kişileri seçme ve organize etme yöntemleridir.

Şimdiye kadar yapılan yeniden yapılanma uygulamalarında aşağıda belirtilen roller tek başlarına ya da kombinasyon halinde ortaya çıktığı görülmüştür. Bu roller şöyle sıralanabilir.<sup>54</sup>

- Lider,

Yeniden yapılanmada ya da diğer adıyla değişim mühendisliğinde lider, tüm değişim çabalarını onaylayan ve motive eden üst düzey yönetici olarak tanımlanmaktadır. Aslında yeniden yapılanmanın gerçekleşmesini yeniden yapılanma lideri sağlar. Örgütün tersine dönmeyi sağlayacak ve insanları, yeniden yapılanmanın getireceği radikal değişiklikleri kabul etmeye ikna edecek etkide birisi olmalıdır. Lider olmadan organizasyon "kağıt üzerinde" bazı çalışmalar yapabilir ve hatta yeni süreç tasarımı kavramları üretebilir; ama lider olmadan yeniden yapılanmadan gerçek anlamda uygulanmaz. Lider rolüne kim uygundur? Yeniden yapılanmanın uygulanabilmesi için bu rol, yeniden yapılanmanın uygulandığı süreçlerdeki tüm çalışanlar üzerinde yetkiye sahip birisini gerektirir. Bu kişinin genel müdür olması şart değildir. Genellikle de lider genel müdür değildir zaten. Pozisyonu biraz daha düşük bir yönetici örneğin bir birimin müdürü olabilir. Ancak bu durumda liderin, o birimin süreçlerinin gerçekleştirilmesinde yararlanılan kaynaklar konusunda yetkili olması gerekmektedir.

- Süreç Sahibi,

Yeniden yapılanmanın belli bir sürece uygulanması sorumluluğunu taşıyan süreç sahibi, prestijli, güvenilir ve şirket içinde etkili, genellikle çizgisel sorumluluk taşıyan orta kademe yönetici olmalıdır. Liderin işi, yeniden yapılanmanın büyük çapta uygulanmasıysa, süreç sahibinin işi de küçük çapta, yani her bir süreç seviyesinde uygulanmasını sağlamaktır. Geleneksel organizasyonlarda insanların süreç bazında düşünmeye eğilimli olmamaları nedeni ile çoğu işletmede süreç sahibi yoktur. Süreçlerin sorumluluğu organizasyon sınırlarıyla bölünmüştür. Yeniden Yapılanmanın en önemli ilk adımlarından birisinin, işletmenin ana

---

<sup>54</sup> Bkz (18), Yalnız, s:59.

süreçlerinin belirlenmesi olmasının nedeni de budur. Süreç sahibi bir yeniden yapılanma (reengineering) ekibi oluşturmalı ve ekibin görevini yerine getirebilmesini sağlamak için gerekli her şeyi yapmalıdır. Süreç sahibi, ekibe gereken kaynakları sağlar, bürokratik engelleri aşar ve fonksiyonel grupları sürecin içinde yer alan diğer yöneticilerin işbirliğini kazanmaya çalışır. Süreç sahibi aynı zamanda ekibi motive eder, ilham verir ve yönlendirir. Ekibin eleştirmeni, sözcüsü, gözlemcisi ve bağlantı kişisi olarak çalışır.

- Yeniden Yapılanma Ekibi,

Yeniden Yapılanmada gerçek iş yeniden yapılanma ekibi tarafından yapılır. Fikirleri ve planları üreten ve gerçeğe dönüştüren bu ekibin üyeleridir. İş yeniden yaratan aslında bu insanlardır. Ancak her bir sürece uygulanacak yeniden yapılanma için ayrı ayrı ekiplere gereksinim vardır. Hiçbir ekip yeniden yapılanmayı aynı anda birden fazla sürece uygulayamaz. Bu da, birden fazla sürece yeniden yapılanmayı uygulayan işletmelerde birden fazla yeniden yapılanma ekibi bulunması gerektiği anlamına gelir.

Geleneksel organizasyonlar sorun çözümünde analitik ve ayrıntı odaklıdır; doğru çözümün ilk seferde bulunmasına büyük önem verirler ve uzun süreli analiz sonucu çok kolay şekilde uygulanabilecek kusursuz bir plana inanırlar. Yeniden Yapılanma (reengineering) ise ekibin, iş yapmanın yeni yollarını yaratırken sürekli bir öğrenme sürecinden geçmesini gerektirir. Yeniden Yapılanma ekibinin üyelerinin geleneksel sorun çözme tarzını unutmaları gerekir ki bu bazıları için oldukça zordur.

- İdare Komitesi,

İdare komitesi, yeniden yapılanma yönetim yapısında isteğe bağlı olarak yer alır. Kimi organizasyonlar bu komiteye çok önem verirlerken, kimileri de komite olmadan da işlerini sürdürebilmektedirler. Üst düzey yöneticilerden oluşan bir topluluk olan idare komitesi, genellikle süreç sahiplerini de içerir, ama onlarla kısıtlı değildir. Komite, organizasyonun genel yeniden yapılanma stratejisini planlar. Bu gruba lider başkanlık etmelidir. Bireysel süreçler ve projelerin kapsamını aşan konular idare komitesine gelir.

- Yeniden Yapılanma Çarı,

Süreç sahipleri ve ekipleri kendi özel yeniden yapılanma projeleri üzerinde yoğunlaşırlarken tüm organizasyon içindeki yeniden yapılanma çalışmasının tamamını aktif şekilde yönetmekten sorumlu olan kişiye yeniden yapılanma çarı denir. Gerçi liderin bu yönetim konusunda doğru bir bakış açısı vardır ama yeniden yapılanma çalışmasını günlük olarak

yönetecek zamana sahip değildir. Yeniden Yapılanma Çarı, lidere bağlı yeniden yapılanma personelinin başkanı olarak işlev görür. İlke olarak doğrudan lidere rapor vermesi gerekir ama akla gelebilecek her türlü rapor yöntemi de uygulanabilir. Çarın iki işlevi vardır. Bunlardan birincisi her bir süreç sahibi ile yeniden yapılanma ekibini destekleyip anlaşabilmelerini sağlamak; ikincisi ise sürmekte olan tüm yeniden yapılanma faaliyetlerini koordine etmektir.

#### 2.4. Yeniden Yapılanma Uygulandığında Oluşan Değişimler

Birçok şirket örneğinde gördüğümüz üzere yeniden yapılanmanın uygulandığı şirketlerde oluşan değişimlere bir göz atalım:

- İş birimleri işlevsel bölümlerden süreç ekiplerine doğru değişir.

IBM Credit kredilendirme sürecinde, dört uzmanı tek bir süreç ekibinde gruplandırmanın ötesinde bir iş başarmıştır. Artık her eleman bir anlaşmayı başından sonuna kadar götürebilir hale gelmiştir. Şirket, on-line veri tabanını kullanan bir elemanın, uzmanların yaptığı işi tek başına yapabildiğini, geriye kalan zor işler için de birkaç uzmandan yardım alabilecek duruma getirmiştir. Böylece kredi taleplerine cevap verme süresi, büyük bir gelişme kaydetmişti.

- İşler, basit görevlerden çok boyutlu işlere dönüşür.

Bireysel olarak bir görevden sorumlu olmak yerine sürecin sonuçları açısından toplu sorumluluğa sahip süreç ekibi elemanlarının daha farklı işleri vardır. Ekibin tüm üyelerinin farklı yetenekleri farklı becerileri vardır. Bu nedenle yaptıkları işler birbirinin aynı değildir. Ama yine de işleri arasındaki sınırlar çok keskin değildir. IBM Credit'te eski işler, bir tek görevi yerine getiren uzmanlar tarafından gerçekleştirilmekteydi. Yeni anlaşma temsilcileri ise pek çok görevi gerçekleştirmekteydi.

- İnsanların rolleri değişir. Roller kontrol edilenden yetkilendirene doğru kayar.

Görev odaklı geleneksel şirketlerde işe alınan elemanlardan kurallara uymaları beklenir. Yeniden yapılanma uygulanmış şirketler ise, kurallara uyan elemanlar değil, kendi kurallarını kendi yaratan bireyler ister. Yönetim ekiplere tüm bir sürecin tamamlanması sorumluluğunu verirken ekip üyelerine sürecin tamamlanması için gerekli kararları alma yetkisi de tanınmalıdır.

- İşe hazırlanma değişir. Yetiştirilmiş elemanlar yerine eğitilmiş bireylerin işe alınması.

Geleneksel şirketlerde, elemanların yetiştirilmelerine önem verilir. İşçilere bir işin nasıl yapılacağı ya da belirli durumlarla nasıl başa çıkılacağı öğretilir. Yeniden yapılanma uygulayan şirketlerde ise yetiştirme yerine *eğitime* önem verilir. Yetiştirme, beceri ve nitelikleri arttırarak

elemanlara bir görevin “nasıl” larını öğretir. Eğitim ise öngörülerini ile anlayışlarını geliştirerek “niye” leri öğretecektir. Şirkete alınacak elemanlar, eğitilmiş ancak yapılacak iş için gerekli becerileri olmayan adaylardan oluşabilir. Bu büyük bir sorun değildir. Zira bunlar öğrenmeyi bilen insanlardır. Şirketler, işlerinin ne gerektirdiğini bilip onu yapan, kendilerine uygun yeri kendileri yaratan elemanlara ihtiyaç duymaktadır.

- Yeniden yapılanma uygulamış şirketlerde, ücret politikasını şirkete katkı ve performans belirler. Şirketlerde performans, yaratılan değere göre ölçülür ve ücretin de buna göre belirlenmesi gerekir.
- Terfi kriteri performanstan yeteneğe doğru kayar.

İyi yapılan bir iş için ikramiye vermek uygun bir ödüldür. Ancak yeni bir işe terfi ettirmenin uygun olduğunu söylemek imkânsızdır. Organizasyon içinde terfi ettirilme performansın değil, yeteneğin sonucudur. Dolayısıyla bu bir ödül değil, bir değişikliktir.

- Elemanların patronları için değil, müşteri için çalıştıklarına inanmalarını gerektirir.

Xerox Corporation elemanlarına maaşları ile müşteriler arasındaki bağlantıyı açıkça göstermek için, yöneticilerinin ikramiyelerini müşteri tatminine göre belirlemiştir. İkramiyeleri yalnızca birimlerinin performansına dayandığında yöneticiler sürekli birimlerin yaptığı hatalar ve yargılar hakkında birbirlerine savaş açmaktayken, müşteri tatmininin önemli olduğu bu anlayışla, iç çatışmalar ortadan kalkar.

- Yöneticiler amirden antrenöre doğru değişir.

Bir işin bir yerden diğerine akışını yöneten, gözleyen, kontrol eden geleneksel patronların yerini, kolaylaştırıcı ve katalizör rolü oynayan, görevi elemanları ve onların yeteneklerine göre geliştirerek, bu elemanların değer üreten süreçler gerçekleştirebilmelerini sağlayan antrenörler almıştır. Gerçekte yöneticilik, mühendislik ya da satıcılık gibi ayrı bir yetenektir. Bir işte iyi olmak ile iyi bir yönetici olmak arasında çok az bağlantı vardır. Yeniden yapılan şirketlerde, yöneticiler güçlü etkileşim yeteneğine sahip olmalı, başkalarının başarılarıyla gurur duymayı bilmelidirler. Bu tür bir yönetici kaynak sağlamak, elemanlarına uzun vadede kariyerlerini geliştirmelerini sağlamak için orada olan bir kılavuzdur.

- Organizasyon yapılarında hiyerarşiden sadeliğe geçiş gözlemlenir.

Organizasyon yapısı sade olmalıdır. Çünkü iş birbirleriyle eşit olan, özerk şekilde çalışan ve az sayıda yöneticiden destek alan ekipler tarafından gerçekleştirilmelidir. Elemanlar gereken herkesle iletişim kurarlar. Kontrol, süreci gerçekleştirene verilmiştir.

- Üst düzey yöneticiler skor tutma işinden bir lidere dönüşürler.

Yeniden yapılanmanın getirdiği değişikliklerden biri de; üst düzey yöneticileri müşteriye ve şirketin değer üreten işleri yapan elemanlarına yaklaştırır. Bir işin başarıyla gerçekleştirilmesi, görev odaklı işlevsel yöneticilerden çok yetkilendirilmiş elemanların davranış ve çalışmalarına dayanır. Bu nedenle üst düzey yöneticiler, sözleri ve yaptıklarıyla elemanların değer ve inançlarını etkileyip güçlendiren liderler olmalı. Şirkete bakış açıları sadece finansal açıdan olan yöneticilerin yerini, süreçleri tasarlayan, elemanların motivasyonunu sağlarken işin yapılış şekliyle yakından ilgilenen liderler almaktadır.

Hiçbir futbol antrenörü ekibine “ üç sayı farkla kazanmanızı istiyorum. Gidin oynayın ve bana rapor verin” demez. Sahaya çıkıp oyun oynamadıkları gibi, oyun planının oluşturulmasında ve oyuncuların performanslarıyla yakından ilgilenirler.

Yeniden yapılanmanın şirketlere sağladığı yararlar incelenirken, M.Hammer ve J.Champy şirketteki tüm öğeleri; insanların, işlerin, yöneticilerin ve değerlerin birbirine bağlı olduğunu savunup bunlara iş sistemi elmasının dört noktası adını vermektedirler.



Şekil 4 : İş Elması Şekli

Şekilden de anlaşılacağı üzere, şirketteki öğelerin birbirine bağlılıkları bir döngü oluşturmakta, bu da öğelerden birinde gerçekleşen başarının, süreçleri başarıya götürmede etkili olduğunu göstermektedir.

## 2.5. Yeniden Yapılanmada Başarı Faktörleri ve Başarısızlığa Götüren Nedenler

Hammer ve Stanton yeniden yapılanma uygulamalarındaki kritik başarı faktörlerini şöyle özetlemişlerdir:

- Bir sürece yeniden yapılanma uygulamaya başlamadan önce, yeniden yapılanmanın ne olduğunu öğrenilmelidir.
- Yeniden yapılanmaya başlamadan önce süreçler belirlenmelidir. Yeniden yapılanmanın sadece süreçlere uygulanabileceğini unutulmamalıdır.
- Süreçleri anlamak yeniden yapılanmanın ilk temel adımı; bu süreçlerin analiz edilmesi ise zaman kaybından başka bir şey değildir. Yeniden yapılanmada süreçlerin analizine ayıracağımız zaman önceden belirlenmeli ve sınırlanmalıdır.
- Uygun bir lider olmadan yeniden yapılanmaya başlanması ölümcül hata olacaktır. Eğer lideri yeniden yapılanma konusunda gerçekten ciddi değilse ve kendini bu işe adamamışsa, tüm çabaların boşa gitmesi kaçınılmazdır.
- Yeniden yapılanma, süreç tasarımı konusunda radikal ve atılım sağlayacak fikirler gerektirir. Uygulamalarında ise; yaratıcı düşünce ve fikirleri mutlaka ödüllendirilmelidir.
- Sürecin tasarımından hemen uygulamaya geçilmemelidir. Önce fikirlerin işe yarayıp yaramayacağı denenmelidir. Tasarım konusunda bulunacak hatalar ve kusurlar böylece düzeltilebilir. Fikirden doğruca uygulamaya geçmek başarısızlıktan başka bir sonuç vermez.
- Yeniden yapılanma; hız, kavrama gücü, çıktılar ve kazanca inanmadır.
- Süreçlere yeniden yapılanma uygularken, süreçle ilgili ayrıntılar gözden kaçırılmamalı, organizasyonda çalışanların bundan ne sağlayacağı yararlar kendilerine iyi anlatılmalıdır.<sup>55</sup>
- Yeniden yapılanma, süreç tasarımı konusunda köklü ve atılım sağlayacak fikirler gerektirir. İnsanları kendi sınırlarının dışına çıkmaya ve zor hedeflere ulaşmaya teşvik etmelidir. Bu amaçla, yaratıcı düşüncenin ödüllendirilmesi ve tüm yeni fikirlerin değerlendirilmesi gerekir.

---

<sup>55</sup> Bkz (27), Erden, s:19.

Yeniden yapılanmanın her uygulandığı süreçlerin başarı göstermesi her zaman garanti değildir. Bu da yeniden yapılanmanın yanlış anlaşılmasından kaynaklanmaktadır.

Hammer ve Champy yeniden yapılanma uygulamalarında başarısızlık sebeplerini şöyle özetlemişlerdir.<sup>56</sup>

- Bir süreci değiştirmek yerine tamir etmeye çalışmak.
- İş süreçleri üzerinde yoğunlaşmamak.
- Sürecin yeniden tasarlanması dışında her şeyi göz ardı etmek.
- İnsanların değer ve inançlarını göz ardı etmek.
- Küçük sonuçlarla yetinmeye hazır olmak.
- Yeniden yapılanmayı uygulamaya geçirmekten çok erken vazgeçmek.
- Organizasyonda daha işin başında çözülecek sorunu ya da yeniden yapılanma çalışmasının kapsamını dar bir şekilde tanımlamak.
- Organizasyon kültürünün ve yönetici davranışlarının yeniden yapılanmaya engellemesine izin vermek.
- Yeniden yapılanmayı en alt yönetim kademelerinden başlatarak uygulamaya koymak.
- Yeniden yapılanma yönetimini işten anlamayan birilerine vermek.
- Yeniden yapılanmaya ayrılan kaynaklar konusunda cimrilik etmek.
- Yeniden yapılanma konusunu şirket gündeminin ortalarına gömmek.
- Yeniden yapılanma uygulamalarında aynı anda tüm süreçleri radikal bir yeniden tasarıma tabi tutmaya çalışmak. (Tüm enerjinin pek çok yeniden yapılanma projesi arasında dağılması.)
- Yeniden yapılanmayı, yönetimle ilgili eğitim ve seminer çalışmalarından ayırt etmeyi başaramamak.
- Yeniden yapılanmayı kimseyi mutsuz etmeden gerçekleştirmeye çalışmak.
- Yeniden yapılanmanın getirdiği değişimlere gösterilen direnç karşısında geriye çekilmek.

---

<sup>56</sup> Bkz (10), Hammer, Champy, s.189-202.



### 3. TÜRKİYE’DE YENİDEN YAPILANMA ÜZERİNE

Dünya şirketlerinde yeniden yapılanma uygulamaları bu şekilde iken, Türkiye yeniden yapılanma anlamında ilk denemelerini kamu alanında yapmıştır. Cumhuriyetin ilk yıllarında yeni anlayış ve ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar doğrultusunda bazı kamu alanında yapılanmaya ihtiyaç duyulmuş, bu yüzden kamu yönetimi örgütlerinin yapısı değiştirilmiş veya yeni kamu yönetim birimleri oluşturulmuştur. Yapılan bu köklü düzenlemeler sonucunda Cumhuriyet rejimine uygun bir idari altyapı oluşturulmuştur. Ancak özellikle II.Dünya Savaşından sonra, kamu yönetimini daha etkin ve verimli hale getirme yönünde bir gereksinim ortaya çıkmış, bu gereksinim doğrultusunda yapılması gereken düzenlemelere dair, dönemin hükümetlerinin görevlendirilmesiyle yerli ve yabancı uzmanlar tarafından raporlar hazırlanmıştır. Bu raporların en önemlilerinden bir tanesi Başbakanlığın görevlendirmesi sonucunda F.Neumark tarafından 1949 yılında hazırlanan “Devlet Daire ve Müesseselerinde Rasyonel Çalışma Hakkında Rapor” dur. Bu rapor, Türkiye’de idari yeniden yapılanma üzerine yapılan ilk kapsamlı çalışma olarak nitelendirilmektedir. Ancak bu rapor ve hazırlanan daha başka raporların sonuçlarının uygulamaya aktarılması mümkün olmamıştır. Daha sonra 27 Mayıs 1960 Askeri Müdahalesinden sonra iş başına gelen hükümet kamu yönetiminin daha etkin ve verimli hale getirilmesi için 1961 yılında Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü tarafından “İdari Reform ve Reorganizasyon Hakkında Ön Rapor” hazırlanmış ve yayınlanmıştır. Bunu 1963 yılında “Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi Raporu” takip etmiş fakat bu da yaşama geçirilememiştir. 1990’lı yıllarda kamu alanında yeniden yapılanma kapsamında “Kamu Yönetimi Araştırma Projesi” yürütülmüş, 1991 yılında rapor yayınlanmış fakat proje bulguları kapsamlı ve sistematik bir biçimde uygulamaya aktarılamamıştır.

Cumhuriyetin kuruluşundan itibaren devletin toplumsal ve ekonomik hayattaki sorumluluk ve faaliyet alanı sürekli genişletilmiş, kamu kesiminin giderek daha fazla mali kaynak tüketmeye başlaması, aşırı kamu harcamaları ve izlenen dengesiz ekonomi politikaları nedeniyle yüksek enflasyon ve bütçe açıkları kronik hale gelmiştir.

Bunun doğrudan bir sonucu olarak, örgüt yapısı ve personel istihdamı yönüyle sürekli büyüyen ve ayrıntılı kurallara bağımlılığı artan bürokrasinin ağır işleyen hantal bir mekanizma haline gelmesi, söz konusu yeniden yapılanma ihtiyacını, 21.yy başlarında acil bir zorunluluk haline getirmiştir.

Bu yüzden 10 Aralık 2003 tarihinde TBMM’nce 5018 sayılı kamu yönetiminin mali ayağını oluşturan kanun kabul edilmiştir. Kanun, kamu mali yönetimini, “kamu kaynaklarının tanımlanmış standartlara uygun olarak etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlayacak yasal ve yönetsel sistem ve süreçler” olarak tanımlamıştır. Bu kanun aynı zamanda geleceğe yönelik planlama anlamında “stratejik planlama” maddesini de içinde barındırarak kamu yönetiminde köklü ve etkili bir yeniden yapılanma uygulaması hedefindedir. Burada stratejik plandan kasıt; “kamu idarelerince” kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuatlar ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını, önceden belirlenmiş göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle hazırlanan plandır. Stratejik planlama, yeniden yapılanmanın temelinde yatan sorularından olan üç temel sorunun “Neredeyiz? , Nereye Gitmek İstiyoruz?, Gitmek İstedığımız Yere Nasıl Ulaşabiliriz?” sorularının cevaplanmasına yardımcı olmuştur.

Teknolojik gelişmelerle artan verimlilik, dünya pazarlarının küreselleşmesi, bilgi toplumuna geçiş aşamalarının yaşanması, ürün ömürlerinin kısılması, yeni ürünü pazara sunma süresinin kısılması ve sürekli değişen müşteri ihtiyaçları, 1990’larda işletmeleri yeniden yapılanma çalışmaları içine girmeye zorlamıştır. Türkiye’de dünya ekonomileriyle bütünleşmek için bir yandan küreselleşmenin içinde yer alarak bir yandan da ekonomik güç odaklarıyla ilişkilerini sürdürerek Avrupa Birliği’ne tam katılma iradesini açıklamıştır. Bu katılım amacını gerçekleştirmek için, 1995’te imzaladığı Gümrük Birliği Anlaşması nedeniyle Türkiye hızlı yapısal değişimleri ve rekabeti yakalamak için köklü değişim ve toplumsal dönüşümlere zorlanmaktadır. Küreselleşmenin avantajlarından yararlanmak için Türkiye’ye yeniden yapılanmanın sunduğu fırsatlar şunlardır:

- Yeni organizasyon ve yönetim tekniklerinin çok düşük düzeyde uygulanıyor olması, Türkiye’ye eskiyi atıp yeniye adapte olmasını kolaylaştıracak ve bu adaptasyon süresini azaltacak bir avantaj sağlayacaktır. Oysa gelişmiş ülkeler fonksiyonel hiyerarşik organizasyonları uzun süredir uyguladıklarından, süreç odaklı yönetimlere geçişleri daha zordur ve uzun süre alır.
- Türkiye sanayisi dışa dönük olarak geliştirilmek istenildiğinden; gıda, beyaz eşya ve tekstilde belli bir rekabet gücü oluşturulmuştur. Ancak bu rekabetin sürekliliğini sağlamak

ve diğer sektörlere de yaymak ancak yeniden yapılanma sürecine ayak uydurabilmesiyle mümkün olacaktır.

- Türkiye'deki yeni teknolojilerden yeni ürünler geliştirme konusunda tam anlamıyla yararlanılmamaktadır. Türkiye yeniden yapılanmanın sunduğu yeni teknolojiden yararlanarak yeni fırsatlar yaratma şansını yakalayacaktır.
- Yeniden yapılanmanın süreç ve müşteri odaklı olması, pazardaki değişimlere uyum sağlayacak esnek ve dinamik bir yapı göstermesi açısından, küçük ve orta ölçekli işletmelerde başarı şansını arttırmaktadır. Türkiye imalat sanayisinin büyük çoğunluğunun küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluştuğu düşünüldüğünde bu da bir fırsat olmaktadır.
- Türkiye'nin rekabet gücünü arttıracak insan kaynakları, özellikle nüfus artışındaki hızı ve genç nüfusun çoğunlukta olduğu göz önünde tutulacak olursa, yeniden yapılanmanın üretken, rekabetçi ekonomik yapı oluşturacak ve destekleyecek insan kaynakları geliştirme yaklaşımı bu anlamda Türkiye'yi başarıya götürecektir.
- Yeniden yapılanma uygulamalarının gerektirdiği zekice tasarlanmış iş süreçlerinin yaratılmasında, değişime uygun, yaratıcı gücü ve anlayışı yüksek Türk toplumu iyi bir potansiyel oluşturmaktadır.
- Yeniden yapılanma uygulamalarının, yeni kaynaklar yaratılmasında ve makro düzeyde refahı düzeltmesinde en uygun araç olması, Türkiye'nin istikrarsız makro ekonomik yapısını düzeltecek ve mevcut teşvik sistemlerinin yetersizliğini azaltacak bir etki yaratacaktır.

Türkiye koşulları düşünüldüğünde, alınacak yolun çok uzun olması ve zaman kıstasının kısıtlı olması, Türkiye'nin rekabete yetişmesi için bir sıçrama yapmasını gerektirmektedir. Tam Zamanında Üretim, Öğrenen Organizasyon, Sıfır Hiyerarşi, Toplam Kalite Yönetimi gibi yaklaşımlar gerekli olan ancak rekabete ancak bir sıçramayla yetişecek bir Türkiye için yetersiz tekniklerdir. Türkiye'nin ihtiyacı olan atılımı yeniden yapılanma sağlayacaktır, çünkü yeniden yapılanma sıçramayı sağlayacak radikal ve çarpıcı gelişmeler sunmaktadır.

Bununla birlikte, Türkiye'nin yeniden yapılanma uygularken karşılaşacağı muhtemel sorunlar şunlardır:

- Tepe yönetiminin kararlılığı ve desteğindeki eksiklikler.
- Organizasyon kültür kavramının yeterince özümsememesi nedeniyle sadece teorik olarak kalması, uygulamaya geçirilemeyerek gözetilmemesi.

- Uygulamaların zor ve zaman alıcı olması nedeniyle amaçlardan ödün verme.
- Liderlik ve motivasyon eksikliği.
- Tam katılımın sağlanamaması.
- Teknolojik ve sosyal ( beşeri ) tasarımların uygulamaya konulmasında toplumsal kültürün göz ardı edilerek, birebir kopyalama yönteminin kullanılması.
- Vizyon eksikliği, konuya geçici bir moda olarak bakılması.
- Takım çalışmaları yerine bireysel çekişmelere girilmesi.
- İş süreçlerinin fonksiyonel bağımlılıktan kurtarılamaması.
- İç / Dış müşteri kavramının yerleştirilememesi.
- Toplumsal kültürün geliştirilememesi.
- Eğitim eksikliği.
- Yan sanayi eksikliği.
- Teşvik ve ödül sistemlerinin eksikliği.
- Devlet ve sosyal kurumların (sendika, dernek, meslek odaları vs.) tutucu yapıları.

Böylelikle günümüzde bir taraftan değişen toplumsal koşulların vatandaşta ortaya çıkardığı daha kaliteli ve etkin bir kamu hizmeti isteği, diğer tarafta AB ile bütünleşme çalışmalarının oluşturduğu baskı ve değişen küresel şartlar ile teknolojinin dayattığı değişimle gelişmiş bulunmaktayız.<sup>57</sup>

Türkiye’de bununla beraber özellikle kamu yönetiminde yapılan yeniden yapılanma çalışmalarının başında e-devlet uygulaması gelmektedir. YY (Reengineering) çalışmaları kapsamında yapılan başlıca projeler;

**Mernis Projesi;** ilk defa 1974 yılında gündeme gelmiş ve 1976 yılında ihaleye açılmıştır. Bu projede, 1966 yılında ancak 600 ilçenin nüfus bilgileri bilgisayar ortamına aktarılabilmiştir. 2000 yılında ise 923 ilçenin yazılımı tamamlanmıştır. 2001 yılsonunda ise herkese vatandaşlık numarası verilmesi ve internet üzerinden bu numaraların öğrenilmesi aşaması gerçekleştirilmiştir.

---

<sup>57</sup> İsmail H. Biçer ve Hakan Sungur, **Değişim Mühendisliği ( BPR ) Yaklaşımının Türkiye Şartlarında Uygulanabilirliği Üzerine Bir Modelleme Çalışması**, 5. Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmişler ve Tebliğler-Oturum 4D (Edi.), İstanbul, 1996, s: 557–572 )

**Gimop Projesi;** Gümrük Sistemleri Otomasyon projesi (GİMOP) , ülke çapında 48 noktada 56 gümrük idaresini ve 18 başmüdürlüğü birbirine bağlamaktadır. Türkiye'nin kamu sektöründeki ilk veri ambarı uygulamasını oluşturmaktadır. Nisan 2001 itibariyle tüm gümrük işlemlerinin yüzde 83'ü elektronik ortamda yürütülür duruma gelmiştir.

**Vedop Projesi;** Vergi Daireleri Otomasyon Projesi (VEDOP) ile iş yükünün azaltılması, vergi dairesi çalışanlarında etkinlik ve verimliliğin artırılması amaçlanmıştır. Projenin uygulanması ile vergi dairelerindeki işlemler hızlanmış, raporlama ve sorgulama işlemleri kolaylaşmıştır.

**Uyap Projesi;** Ulusal Yargı Ağı projesiyle bütün mahkemeler kendi aralarında ve yüksek mahkemelerle, ayrıca kamu kurum ve kuruluşları ile birbirine bağlanması amaçlanmıştır. Bu proje ile tüm yargı hizmetlerinin kalitesi de yükseltilmiş olacaktır.

**Pol-Net Projesi,** Polis Ağı Oluşturma 2000 projesi, 1989 yılında başlamıştır. Altı il bölge merkezi olarak belirlenmiş ve buralarda merkez sistemden daha küçük sistemler kurularak aralarında bağlantı sağlanmıştır.

**Meb-Net Projesi,** 1999 yılının sonuna kadar tüm altyapının tamamlanması, 2000 yılında da tüm ilköğretim okullarının network ağı ile birbirlerine internet ile de dış dünyaya bağlanması hedeflenmiştir. Gerçek anlamda e-devletleşme ve özellikle açık ve şeffaf politikalar izlenerek halkın bilgilendirilmesi, katılımı artıracağı söyleyebiliriz. Fakat aynı zamanda katılımın devlet tarafından teşvik edilmesi gerekir. Sadece internet yolu ile bilgi verme katılımı teşvik etmez. Toplumun büyük bir kısmının politik süreçten haberinin olmaması halkın katılımını azaltmaktadır. Gerçek anlamda e-devletleşme bilgi toplumuna geçişin bir başlangıcıdır. Devletin halkı bilgilendirmesi dışında, özellikle internet açısından erişim politikaları ve özellikle ucuz ve hızlı internet konusunda politikalar geliştirmesi gerekmektedir. Yoksa verilen bilgiden yararlanamayan bir toplumla karşı karşıya kalınabilir. Türkiye'de; e-devlet sürecinde, yeni geliştirilen projeler dışında, bilgilendirme amaçlı, basit, yetersiz ve birbirinden kopuk e-hizmetler verilmektedir. Kurumların hazırladıkları WEB sayfaları, çoğunlukla statik bilgiler içermekte ve kurumsal bazda bilgilendirme yapılmaktadır. Kurumlar arası iletişim kurma, bilgilendirme ve

etkileşimli hizmet servisleri çok az seviyededir. Kurumlar bilgilendirme konusunda, nispeten yeterli olsa da, e-hizmet alanında çok yetersiz olduğunu söyleyebiliriz.<sup>58</sup>

Kamu alanında yukarıda bahsettiğimiz yeniden yapılanma çalışmaları, küresel rekabetin göz ardı edilemeyeceği günümüzde, Türkiye için başarılı gelişmelerdir. Fakat Dünya'daki gerek jeopolitik gerek siyasal açıdan tüm dünya ülkelerinin gözü üzerinde olan bir ülke için yetersizdir çalışmalardır.

Dünya'daki yeniden yapılanma uygulayan özel şirketlerin yanında Türkiye ve Dünya pazarlarında yerini almış başarılı işletmelerin geçmişlerinde yeniden yapılanma hareketleri görmek mümkündür. Öyle ki şirketlerin yaptıkları bu başarılı çalışmalar sayesinde rekabeti elinde tutma yeteneğine sahip olmuşlardır. Bu firmalardan biri, Türkiye'de %50'nin üzerinde pazar payına sahip **Arçelik A.Ş'**dir. Yurtiçinde Arçelik, Beko, Altus ve Arstil'e ek olarak, uluslararası büyüme stratejisi paralelinde; bünyesine kattığı Elektra Bregenz, Blomberg, Arctic, Leisure, Grundig ve Flavel markaları ile uluslararası pazarlardaki konumlandırımları ile tüm tüketici segmentlerine hitap edecek bir ürün gamına sahip olmuştur. Uluslararası net konsolide ciro sunun içinde kendi markaları ile yaptığı satışların oranı %80'e ulaşmıştır.<sup>59</sup> Dört ülkede on iki üretim ve pazarlama şirketine sahip, 18.000 den fazla çalışanı ile birlikte, yıllık ortalama %12'lik bir büyüme ile 6 milyar € ciroya ulaşmayı hedeflemektedir. Kurum kültürü ve sahip olduğu değerlerin başında, nitelikli insan kaynağı, tüketici beklentilerini aşarak karşılayan bir hizmet anlayışı, kendi teknolojisini üretme konusundaki kararlılığı ve doğal kaynakları korumaya yönelik ürünler geliştirmeyi ilke edinen çevreci yaklaşımı gelmektedir.

Türkiye'nin önde gelen elektronik ve beyaz eşya üreticilerinden biri olan Arçelik firmasında, yığın üretimin artan rekabet ortamında artık işletme için kar sağlanılmayacağına karar verilmiş ve müşteri memnuniyetini ön plana çıkararak üretim süreçleri tasarlanmıştır. 1995 yılında tüm işletmelerini kapsayacak yeniden yapılanma çalışmaları başlatılmıştır. Bu faaliyetlerin tüm işletmelere uygulanabilmesi için, her işletmeden yöneticiler seçilmiş ve Genel Müdürlükte yürütülecek çalışmaya bu yöneticiler o işletmenin temsilcisi olarak katılmışlardır. Yeniden yapılanma uygulama amaçlarının ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli aşamaların belirlenmesi,

---

<sup>58</sup> Yelım Nur Şirin, **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Sürecinde Etik Sorunlar ve Türkiye**, Muğla, 2006, s:20.

<sup>59</sup> Bkz (18), Yalınz, s:88.

organizasyon ve süreç haritalarının çıkartılması ve işletmeler bazında süreçlere uygulanılıp performansların ölçülmesi yaklaşık üç yılı aşan bir süre almıştır. Sonuçta bu çalışma ile tüm işletmelerde radikal değişiklikler yapılmış ve çarpıcı sonuçlar alınmıştır. Burada, Arçelik firmasının Ankara Sincan Bulaşık Makinesi İşletmesinde yapılan yeniden yapılanma örnek olarak alınmıştır.

İşletmede temel olarak değiştirilmek istenenler;

Düşünce Yapısı,

- Hata için belirli bir kabul edilebilirlik belirlenmesi, o parçanın belirli bir kalitenin üzerinde üretilmesini engeller. Bu nedenle yeterince iyi den sıfır hataya doğru değişim gereklidir.
- Yığın üretim sistemlerinde bütün bilgiler yöneticilerdedir ve o kişiler bu bilgileri kendilerinde saklı tutarlar. Bu durum çalışanlar arasında huzursuzluk ve belirsizlik yaratır. Bu nedenle bütün bilgilerin çalışanlara sunulması gerekmektedir.

Çalışma Şekilleri;

Yığın üretim sistemleri "İTME" yöntemiyle üretim gerçekleştirir. Müşterinin siparişleri uzun dönemleri kapsayan tahmini rakamlardır. Bu rakamlara göre ihtiyaç listeleri düzenlenir. Günlük kullanımın çok üzerinde stoklanan malzemeler stok maliyeti, fazla alan gereksinimi gibi olumsuzluklara neden olmaktadır. Yığın üretimde, yüksek miktar ve standart üretim ön plandadır. Fakat yapılan araştırmalarda, modelleri en çok sayıda ve değişik şekilde kullananların aynı zamanda en kaliteli ve en verimli üretimi gerçekleştirdikleri görülmüştür. Üstelik çeşitlilik müşteri tatmini açısından işletmeye daha büyük avantajlar sağlamaktadır. Bu nedenle yüksek miktarda standart üretimden, düşük miktarda çok çeşitli üretime geçiş gereklidir.

Organizasyon Yapısı;

Organizasyon için amaçlanan yapı şu şekildedir:

- Yüksek, dar ve hiyerarşik örgüt yapısından basık ve geniş yapıya geçiş öngörülmüştür.

Arçelik Bulaşık Makinası Üretim İşletmesinin, yukarıda belirlenen amaçlara ulaşmak için nasıl değiştiği ve organizasyon yapısının nasıl şekillendiği aşağıdaki gibidir:

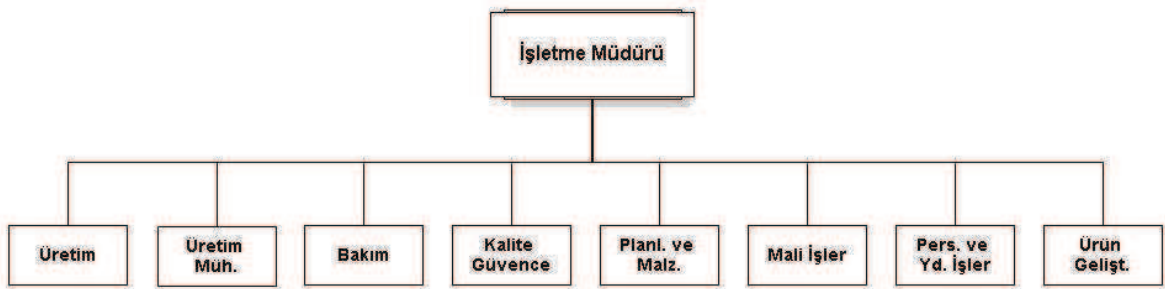
- Bu aşamada, üretim şeklini değiştirmek için, üretim sürecini oluşturan dönüşüm, taşıma, kontrol, stok ve bekleme tek tek ele alınmış ve her biri için farklı yöntemler kullanılmıştır. Dönüşümde; verimlilik süresini azaltma, sürekli iyileştirme ve görsel fabrika; taşımada

kanban; kontrolde oto kontrol ve SPC; stok için tam zamanında üretim (JIT)ve bekleme için üretken bakım, TPM ve 5S kullanılmıştır.

- Bu aşamada organizasyon yapısındaki değişiklikler ele alınmıştır. Fonksiyon bazında departman duvarları yıkılarak süreç bazında operasyonel gruplar oluşturmuştur.

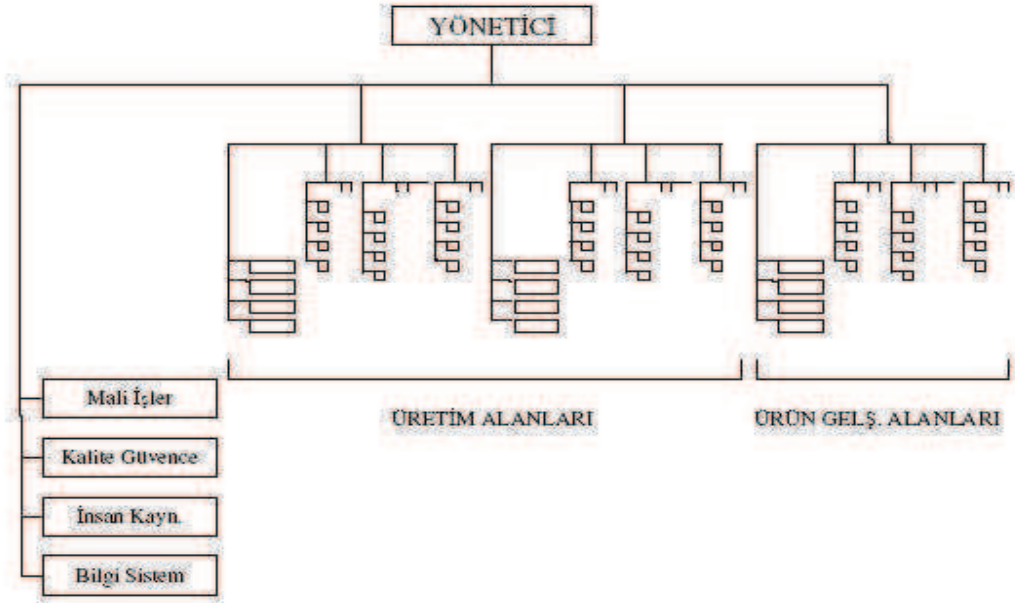
Arçelik firması işletmelerinde, yeniden yapılanma faaliyetlerini başarıyla sonuçlandıran önemli faktörlerden birisi 5S kuralıdır. Burada organizasyon 5S'teki Sınıflandır-Sırala-Sil-Standartlaştır-Sahiplen ilkelerini temel olarak almıştır.

Organizasyon Yapısındaki Değişim; Arçelik Ankara Sincan Bulaşık Makinası işletmesinde yeniden yapılanma uygulaması sonucu organizasyon yapısı da değiştirilmiştir. Eski organizasyonda hiyerarşi; yukardan aşağı, müdürlük, şeflik ve işçiler şeklinde tanımlanırken, yeni yapıda şeflik kaldırılmış, bu görevdeki çalışanlar uzman olarak tanımlanarak başka görevlere aktarılmıştır. (Bkz. Şekil 5) Ayrıca bir yöneticiye bağlı üretim alanları ve ürün geliştirme alanları oluşturulmuştur. Bu alanlarda, takım mühendisleri ve işçilerden oluşan üretim takımları mevcuttur. Üretim ve ürün geliştirme alanlarından kendilerine bağlı mali işler, kalite güvence, insan kaynakları ve bilgi sistemleri de oluşturulmuştur. Yeni organizasyonda yer alan tüm alanların misyonları Arçelik misyonuna bağlı olarak ifade edilmiş ve yazılmıştır. Arçelik firmasına ilişkin organizasyon şemasındaki değişiklikler aşağıda verilmiştir.(Bkz. Şekil 6)



Şekil 5 : Arçelik Firması Üretim İşletmesindeki Eski Organizasyon Şeması





Şekil 6 : Arçelik Firması Üretim İşletmesindeki Yeni Organizasyon Şeması<sup>60</sup>

Arçelik 1998 yılında biten bu yeniden yapılanma çalışmaları ile birlikte üretimde büyük başarılar göstermiş ve bu başarısını yıllar boyunca kullanmıştır. Günümüzde artık yöneticiler giderek daha fazla yeniden yapılanma felsefesine yönelmektedirler. Genel olarak, "müşterilerin, hissedarların, çalışmaların, diğer ortakların ve çevrenin eş zamanlı olarak tatmin edilmesi" şeklinde belirtilmekte olan yeniden yapılanma, sürekli geliştirmenin yapılamadığı ya da mevcut sürecin iyileştirilemediği işlerde ortaya çıkmalıdır. Yeniden yapılanma toplam kalite hedefleriyle örtüşmek zorundadır. Aksi takdirde harcanan onca zaman, para ve emek boşa gitmiş demektir. Arçelik firmasından da göreceğimiz üzere, yapılan çalışmalar boşa gitmemiştir.

<sup>60</sup> Bkz (18), Yalnız, s.95.

#### **4. TÜRKİYE’DE YÜKSEKÖĞRETİM SİSTEMİ VE YENİDEN YAPILANMA ÇALIŞMALARI**

Son yıllarda dünyada çok hızlı bir değişimin olduğu, gerçekleştirilen yeniliklerin toplumsal, siyasal ve ekonomik alanda etkisini gösterdiği gözlemlenmektedir. Örneğin bilginin toplanması, işlenmesi, aktarılması, kullanılması ve yeni bilgi üretimine yönelik her alanda bilgi ve iletişim teknolojisinde değişimlerin yaşandığı yeni bir dönemin içerisinde yaşıyoruz. Hemen her alanda yaşanan hızlı değişme ve gelişme acaba eğitim alanında da gerçekleşmekte midir? Strateji, politika, iş ve sosyal sektör konuları hakkında danışmanlık yapan Amerikalı yazar Peter Drucker’ın bu anlamda görüşleri ilgi çekicidir:

“Önümüzdeki yıllarda eğitim alanında meydana gelecek değişiklikler, modern okulun üç yüzyılı aşkın bir süre önce kitapların basılmasıyla ortaya çıkışından bu yana görülen değişikliklerden daha büyük olacaktır. Bilginin gerçek sermaye ve zenginlik yaratan başlıca kaynak haline geldiği bir ekonomi, eğitim performansı ve eğitim sorumluluğu açısından eğitim sistemine ve okullara yeni ve zorlu talepler yönelmektedir. Okullardaki pek çok geleneksel disiplinin hatta bilgi derken neyi kast ettiğimiz konusunda da bir takım değişikliklerle karşı karşıyayız.”

Ülkemizde sürekli olarak bahsedilen “fabrika” tipi eğitim anlayışı ve örgütlenmesi mevcuttur. Ekonomik talepler ve toplumsal gereksinimler eğitim sisteminin değişmesi, dönüşmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Ülkemizde yükseköğretim 1924 yılında çıkarılan bir kanunla Darülfünun-u Osmani adını taşıyan ilk üniversite ile başlamıştır. Daha sonra Kemal Atatürk, 1931 yılında yükseköğretimi modernleştirmek için köklü reformlar başlatmıştır. 1950’li yıllarda büyük kentler dışında da üniversitelerin açılması gündeme gelmiş ve 1959 yılında üniversitelerin sayısı 9’a çıkmıştır Fakat mevcut yükseköğretim kurumlarının ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmayı yeterli derecede desteklemediği, belli teknolojileri uygulayacak ve uzun dönemde teknoloji üretecek yeterli sayıda teknik iş gücünü yetiştirecek yapıdan uzak bulunduğu, mesleki ve teknik yükseköğretimde ise eğitimin teorik düzeyde kaldığı 1961 yılında Yükseköğretim Kurumlarındaki sayısal durum tablosundan açıkça görülmektedir.(Bkz.Çizelge 1)

Çizelge 1 : 1961 yılında Yükseköğretim Kurumlarındaki Sayısal Durum

	Eğitim Çağı Nüfusu (19-22 Yaş)	Öğrenci Sayısı	Okullaşma Oranı (%)	Öğretim Elemanı Sayısı	Öğrenci- Öğretim Elemanı Oranı (%)
Yükseköğretim Kurumları	1.816.000	1.000	3,4	4.100	14,9

1981 yılında, bugün hala yürürlükte olan Yükseköğretim Kanunu (2547 Sayılı Kanun) sektör açısından yasal çerçeve sağlamış, Yükseköğretim Kurulu (YÖK)'nu kurmuş ve "vakıf" üniversiteleri olarak tanımlanan özel üniversitelerin kurulması için hükümler ortaya koymuş fakat zaman zaman değişikliğe uğramıştır. 1992 yılında 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanununun 13.üncü Maddesinin Değiştirilmesi Hakkındaki 3826 sayılı Kanun, rektör seçim prosedürlerini YÖK'ün müdahalesi olmaksızın, rektör adaylarının üniversite tarafından seçilmesini sağlamak amacıyla değiştirdiği için politik etkileri bakımından önemli olmuştur. YÖK'ün müdahalesinin olmamasına ilişkin bu hüküm daha sonra Danıştay tarafından bozulmuştur. 1981 tarihli Yükseköğretim Kanunu sonuç olarak, "yirmi beş defa değiştirilmiş, seksen altı hükmü tadil edilmiş; yirmi üç madde ve çok sayıda geçici madde eklenmiştir. Bu değişikliklerle Kanun artık kurucu bir yasal düzenleme olarak işlev görmemektedir. Bununla birlikte Türk Yükseköğretimi dikkate değer bir büyüme göstermiş ve 1923 ile 2004 yılları arasında;

- Üniversite sayısı 1'den 78'e yükselmiş,
- Öğrenci kayıtları 2.914'ten 1.820.994'e çıkmış,
- Yıllık mezun öğrenci sayısı 321'den 282.911'e ulaşmış ve
- Akademik personelin sayısı 307'den 78.804'e sıçramıştır.

2001 yılından sonra kurulan bir üniversiteye ek olarak, Mart 2006 tarihindeki yeni bir yasayla 15 üniversitenin daha kuruluşu kabul edilmiştir. 2006-2007 akademik yılı için toplam kayıt sayısı 2.419.214 öğrenciye ulaşmıştır.<sup>61</sup> 2008 yılı itibariyle vakıf üniversitelerindeki sayı 33'e ulaşmış ve bu üniversitelerdeki toplam öğrenci sayısı ortalama 123,527'ye ulaşmıştır. Dolayısıyla giderek artan bir organizasyon için yeni bir temel yasa gereklidir.

Yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren gelişmiş ülkelerde bilgi toplumuna geçiş süreci başlamış ve bilgi ekonomisi adı verilen yeni bir küresel ekonomik yapı oluşmuştur. Bu yeni

<sup>61</sup> Tusiad, **Türkiye'de Yükseköğretim:Eğilimler, Sorunlar ve Fırsatlar**, İstanbul, Ekim 2008-10/473, s:42.

yapıda bireylerin ekonomik gücü, bilgi ve öğrenim düzeyleri ile ülkelerin rekabet gücü beşeri ve sosyal sermayeleri ile ölçülür hale gelmiştir.

Bu süreç, bilginin üretilmesi ve paylaşılmasından birinci derece sorumlu olan üniversitelerden beklentileri arttırmış ve hemen tüm ülkelerde yükseköğretim toplumların ilgi odağı haline gelmiş ve bu artan beklentileri karşılayacak şekilde, yükseköğretimin **yeniden yapılandırılması** gündeme gelmiştir.<sup>62</sup>

Bununla birlikte yükseköğretimde iyileştirme anlamında çalışmalar da olmuştur. İlk olarak 1963'lü yıllarda eğitimde yükseköğretimle ilgili hedef gerçekleştirme anlamında 5 yıllık yapılanma planları yapılmıştır. Bu planlarda eğitimde kalite ve yeterlilik ön plana çıkarılmaya çalışılmış ve yükseköğretim kurumları sayısında bir artış sağlanmıştır. 1963'ten bu yana uygulanmakta olan ve 2001-2005 yıllarını kapsayan Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planları sonrasında gerçekleştirilen/gerçekleştirilemeyen hedefler aşağıdaki tabloda verilmektedir. (Bkz.Çizelge 2)

Çizelge 2 : Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planında Gerçekleşen/Gerçekleşmeyen Hedefler (2001-2005)

Planlar	1	2	3	4	5	6	7	8
İlke ve Politikalar								
Yükseköğretimde fırsat eşitliği sağlanacaktır	+	-	-	-	+			+
Burs-Harç-Kredi imkânları arttırılacaktır.	+		+			+		+
Öğretim Elemanı açığı giderilecektir.	+	+	+	+	+	+	+	+
Öğretim Elemanı bölgesel dağılım bozukluğu giderilecektir.		-	-	+				
Araştırmaya ağırlık verilecektir.	-	-	-					
Yükseköğretimde kapasite yaratılacaktır.	+	+	+	+	+			
Yeni üniversite açma kıstaslara bağlanacaktır.		-	-		-		-	

<sup>62</sup> Yükseköğretim Kurulu, **Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi**, Ankara, Şubat,2007,s:13.

Yükseköğretimin niteliği arttırılacaktır.		-	+					
Yükseköğretim kurumlarına özerklik sağlanacaktır.		-					-	
Yükseköğretim kurumları arasında koordinasyon sağlanacaktır.		-	-	*				
Meslek lisesi mezunlarına üniversiteye giriş imkânı verilecektir.		-	+					
Meslek lisesi mezunlarına alanlarında eğitime teşvik edilecektir.		-	-		+			
Örgün eğitim dışındaki yöntemler geliştirilecektir.			+				+	
Üniversite/sanayi iş birliği birleştirilecektir.			-			+		
Yükseköğretimin yapısı yeniden düzenlenecektir.				*		-	-	-
Yükseköğretimin insan gücü ve istihdama göre planlanacaktır.	+	-	+	+	+	+		
Kurumlar arasında bilimsel rekabet sağlanacaktır.						-		
Mesleki eğitimde uygulamalı eğitim yapılacaktır.						+		+
Yabancı dille ilgili programa teşvik edilecektir.		+		+	+		+	+
Vakıfların/özel kesimin üniversite kurlmaları teşvik edilecektir.						+	+	
Üniversitelerin ihtisaslaşması teşvik edilecektir.						+		
Yükseköğretim finansman imkânları geliştirilecektir.		+				+		-
Yatay ve dikey geçişlere imkân sağlanacaktır.							+	
Basın değerlendirmesi için performans ölçümü yapılacaktır.								-
YÖK, koordinasyon ve planlamadan sorumlu olacaktır.								-
ÖSYM, YÖK dışında özerk olarak yeniden yapılandırılacaktır.								-
Akademik terfiler bilimsel liyakate bağlanacaktır.								+

(-) Hedef gerçekleşmedi (+) Hedef kısmen gerçekleşti. (\*) Hedef tam gerçekleşti.<sup>63</sup>

<sup>63</sup> Yılmaz Tuna, **Kalkınma Planlarında Yükseköğretim**, Milli Eğitim Dergisi, Güz 2003, Sayı 160.

Plana baktığımızda hedeflerde kısmi ya da tam gerçekleştirmeler olmakla birlikte bazı başarısızlıkların olduğu da görülmektedir. Tam gerçekleşen hedeflerin sayısındaki azlık ise; yükseköğretim sisteminin artık ihtiyaçları karşılayamaz bir hale geldiğini göstermektedir.

1994 yılında Prof.Dr.Kemal Gürüz'ün koordinatörlüğünde, Prof.Dr.Erdoğan Şuhubi, Prof.Dr.A.M.Celal Şengör, Prof.Dr.Kazım Türker ve Prof.Dr.Ersin Yurtsever tarafından hazırlanan ve TÜSİAD tarafından yayınlanan "Türkiye'de ve Dünyada Yükseköğretim, Bilim ve Teknoloji" başlıklı raporun 244.sayfasında şöyle bir gözlem yer almaktadır:

"Türkiye'de hiçbir dönemde kendi içinde tutarlı bir yükseköğretim, bilim ve teknoloji politikası olmamıştır ve halen de yoktur. Bu konuların artık kendi başlarına bir üretim faktörü oluşturduğu ve dolayısıyla ülkenin genel ekonomik politikasından ayrı düşünülemez. Ülkemizde henüz farkına varılmış değildir."

Bu gözlemin bugün için de geçerli olduğunu düşünmekle beraber şunu da vurgulamak doğru olacaktır: Türkiye'de tarihin belirli kesitlerinde bazı kesimlerin yükseköğretim politikaları olmuş; ancak bu politikalar üniversiteler dâhil yükseköğretimin çeşitli paydaşları tarafından ya yeteri kadar benimsenmemiş ya da anlaşılmamıştır. 1982 tarihli 2547 sayılı Yükseköğretim (YÖK) Yasası bugün üniversiteleri merkeziyetçi bir yapıda kontrol etme anlamında bir kambur olmaktan öte gidememiştir. Bu nedenledir ki, 2547 sayılı kanun yasalastığı günden bugüne kadar YÖK sisteminde değişim, her siyasi partinin gündeminde olmuş, birçok sivil toplum kuruluşu ve üniversiteler anti-YÖK söylemi geliştirmiş, "kurullarla yönetim, seçim ve demokrasi" önemli sloganlar haline gelmiştir.<sup>64</sup> 2003 Ekim ayında TUSİAD'ın Yükseköğretimin Yeniden Yapılandırılması: Temel İlkeler isimli raporunda Yükseköğretim sisteminin artı ve eksiler şöyle belirtilmiştir:

- Sistem okullaşma oranlarının olumlu yönde değişmesini sağlamış ama yeterli kaynak ve imkân olmadan büyüme, yükseköğretim sistemimizde nitelik sorununu ön plana çıkarmıştır.
- Uluslar arası bilimsel yayın endeksinde Türkiye'nin performansı yükselmiştir.

---

<sup>64</sup> Tusiad, **Yükseköğretimin Yeniden Yapılandırılması: Temel İlkeler**, Tusiad-T/2003-10-365, İstanbul, Ekim 2003 Raporu, s:15.

- Vakıf üniversitelerinin kurulmasıyla birlikte yükseköğretimde rekabet ortamı yaratılmış, sunulan eğitim ve hizmet kalitesinde seçenekler artmıştır.
- Rekabet bazı üniversiteleri performanslarını uluslar arası ölçüklere göre tescil ettirmeye yönelmiştir. Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ), Bilkent ve Boğaziçi üniversiteleri Mühendislik Fakültelerinin tüm bölümlerini Accreditation Board for Engineering and Technology (ABET) akreditasyon sürecine tabi tutmuş; ODTÜ, Boğaziçi, Marmara ve Uludağ üniversiteleri Avrupa Üniversiteleri Birliği'nin kurumsal kalite sürecine tabi olmuşlar; İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ) ve Erciyes üniversiteleri ise aynı sürece 2003-2004 akademik yılında uygulamaya koymuşlardır.
- “Hangi üniversitenin uluslar arası kriterlere göre daha çok yayın ürettiği” , “ iyi öğrencilerin hangi üniversiteyi tercih ettiği” soruları üniversiteler arası rekabetin en önemli iki konusundan biri olmuştur.
- “Etkin yönetici” modeli bazı üniversitelerde etkin ve girişimci bir yönetim tarzının ortaya çıkmasını sağlamakla beraber aynı sistem “otoriter” liderlere fırsat verdiği için Türk yükseköğretim kamuoyunda eleştirilere hedef olmuştur.

Bununla beraber YÖK sisteminin en önemli dar boğazı, merkeziyetçi ve tek tip niteliğinin, 1982 yılında hem okullaşma oranlarını arttırmak hem de üniversite hayatına belirli bir asgari standart getirmek bağlamında bir işlevi olmuştur. Ancak, yükseköğretim hayatımızın çeşitlenmesi ve farklılaşması nedeniyle YÖK elbisesi artık dar gelmeye başlamıştır.

YÖK'ün en büyük erdemlerinden biri olan, üniversiteleri gündelik siyasi gelişmelerden ve hükümetlerin baskısından uzak tutabilmeyi amaçlayan yapısı, son günlerde ülkemizde yaşanan siyasi kutuplaşmanın üniversitelerimize yansımaları önlemeye yetmemiştir.<sup>65</sup> Bu sebeptendir ki, eğitim sisteminde yapılan düzenlemeler, programlarda yer aldığı ölçüde anlam kazanır. Programlar ulaşılacak amaçları (hedefleri), bu amaçlara ulaşabilmek için seçilecek ve belli ilkelere göre düzenlenecek içeriği, uygulanacak yöntemleri, destekleyici araç-gereçleri, amaçlara ne kadar ulaşılabildiğini gösteren değerlendirme ölçütlerini kapsamaktadır.

Türkiye'deki üniversitelerin, toplumdaki sosyal, ekonomik ve politik etmenlerin önünde bulunamadıklarından, toplumdaki değişimlere bağlı olarak değiştiklerini ve geçmişte olduğu gibi bugün de toplumda dinamik ve değişmeyi yönlendiren kurumlar olmadıkları belirtmektedir. Bu,

---

<sup>65</sup> Bkz (64), Tusiad, s:19.

ülkemizde yaklaşık her on yılda bir yükseköğretim yasa değişikliğine gereksinim duyulmasının temel nedenidir. Oysa eğitim alanında ortaya çıkan en yeni yaklaşımlardan yeni kurumsalcılık, eğitim kurumlarının yalnızca çevrelerinden etkilenmediklerini, çevreyi değiştirerek aktif bir durumda olabildiklerini ileri sürmektedir.

Eğitim örgütleri, bir yandan yaşanan değişimlerden etkilenirken, aynı zamanda toplumsal bir kurum olarak değişimi başlatmak ve yönlendirmek sorumluluğu ile yükümlü olduklarından, değişimin hem nedeni hem de bir sonucudur. Bu kurumlarda değişim süreci, bilgi ve deneyim gerektiren, isteklilik ve gönüllülük esasına dayanan kolay olmayan bir süreçtir.<sup>66</sup>

Türkiye'nin yükseköğretimde yeniden yapılanmaya gitmesi gerektiği muhakkaktır. Sorun sadece 2547 sayılı yasa kapsamında değil, yükseköğretim kurumlarını ilgilendiren mali hükümler ve hatta personel rejimi de gündeme getirildiğinde ihtiyaçları karşılamayan bir sistemle karşı karşıya kaldığımız açıktır.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Bkz (2), Kalaycı, s:55.

<sup>67</sup> Bkz (64), Tusiad, s:20.



## 5. VAKIF ÜNİVERSİTELERİNİN TÜRK YÜKSEKÖĞRETİMİNDEKİ YERİ VE YAPILANMA SÜRECİ

### 5.1. Vakıf Üniversitelerinin Tarihi

Dünyada büyüyen yükseköğretim yapısındaki gelişmelere bakıldığında bazı ülkelerde özel öğretim kurumlarının yükseköğretim sistemleri içerisindeki payının %50'lerin üzerinde olduğu görülür. (Bkz. Çizelge 3) Yükseköğretimde özelleşme oranındaki artış belirli ülkelerle sınırlı değildir. Dünya genelinde, özel yükseköğretim kurumlarında eğitim öğretim gören öğrencilerin oranı 1985'de yaklaşık %18 iken, günümüzde %30'a yaklaşmıştır. Bununla birlikte, Fransa ve Almanya gibi ülkelerde özel yükseköğretim kurumu oranı halen düşüktür. Türkiye'de, özel yükseköğretim kurumu bulunmamakla birlikte vakıf üniversiteleri, öğrenciden alınan ücretler açısından bu statüde değerlendirilse bile ülkemizdeki bu oran %6 civarındadır.<sup>68</sup>

Çizelge 3 : Seçilmiş Ülkelerde Özel Yükseköğretim Kuruluşlarındaki Öğrencilerin Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Payı (%)

Ülke Adı	Toplam Öğrenciye Oranı
Güney Kore	80
Japonya	76
Hindistan	75
Brezilya	71
Filipinler	67
Kolombiya	64
Belçika	63
Endonezya	60
Şili	58

Türk yükseköğretimine ilk kez 1984 yılında giren vakıf üniversiteleri, zaman içerisinde artan sayıları ve büyüyen öğrenci kapasiteleriyle bir kamu kurumu olarak, devlet üniversitelerinin yanında yer almaktadır.

<sup>68</sup> Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, **Vakıf Üniversiteleri Raporu**, Ankara, 2007, s:5.

İlk vakıf üniversitesi, 1984 yılında kurulan ve 1986-1987'de eğitime başlayan Bilkent Üniversitesidir. Bunu, 1992 yılında kurulan Koç Üniversitesi, 1994'de kurulan Başkent Üniversitesi izlemiş ve vakıf üniversitesi sayısı 1996'da 8'e, 1997'de 15'e, 1999'da 20'ye, 2001'de 23'e, 2002'de 24'e, 2006'da 25 ve 2008 yılı itibariyle bu sayı 33 olmuştur. Bu üniversitelerin dışında üniversite ile bağlantısı olmayan vakıf meslek yüksekokulları da bulunmaktadır.

Vakıf Üniversiteleri, sayıca tüm üniversitelerin üçte birine yakınına oluşturmakla birlikte, öğrenci oranı bakımından, yalnız örgün eğitim dikkate alındığında bu oran %5.8'dir.<sup>69</sup>

## 5.2. Vakıf Üniversitelerinde Eğitim-Öğretim

Vakıf üniversiteleri artan sayılarıyla birlikte eğitim kaliteleri açısından değerlendirmeye alındığında, devlet üniversitelerindeki eşdeğer programlara giren öğrencilere göre daha düşük puanla öğrenci alması nedeniyle, eğitimin nitelikleri hep eleştiri konusu olmaktadır. Örneğin; bazı mühendislik dallarını seçen öğrenciler, nitelikleri ve aldıkları puanlar itibari ile bu dalların gerektirdiği alt yapıya sahip olamadan eğitim-öğretim görerek yükseköğrenimlerini tamamlıyorlar. Vakıf üniversitelerinde tercih oranının yüksek oluşu bu üniversitelerde verilen eğitimin niteliği için elbette iyi bir göstergedir. Yapılan bir araştırmaya göre, üniversite tercihinde öğrencilerin yalnız %29.7'si üniversite kadrosunun niteliğinden etkilenmektedirler. O halde tercih oranının yüksek oluşunda başka etkenler de bulunmaktadır. Öğrencilerin büyük kentlerde ve ailelerinin yanında okumak istemeleri ve vakıf üniversitelerinden istedikleri programlara yerleşme şansları bulabilmeleri, bu etkenler arasındadır. Bu anlamda Yükseköğretim Kurumu'nun 2007 Vakıf Üniversiteleri raporunda öğrenci sayılarının vakıf üniversitelerindeki dağılımı Şekil-10'da verilmiştir.

Yükseköğretim Kurulu'nun 2007 yılı Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi raporundaki Nisan 2006 yılı YÖK kayıtlarına göre, Yükseköğretim Kurumlarının birim sayıları aşağıdaki çizelgede verilmiştir. (Bkz. Çizelge 4)

---

<sup>69</sup> Bkz (68), Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, s:6.

Çizelge 4 : Yükseköğretim Kurumlarının Birim Sayıları

	Üniversite Sayısı	Fakülte Sayısı	Enstitü Sayısı	Yüksekokul Sayısı	MYO Sayısı	Toplam Birim Sayısı
<b>Devlet Üniv.</b>	68	549	259	236	599	<b>1711</b>
<b>Vakıf Üniv.</b>	25	126	71	10	24	<b>256</b>
<b>4702 Sayılı Kanunla Vakfa Bağlı Kurulan MYO'ları</b>		-	-	-	5	<b>5</b>
<b>Genel Toplam</b>	<b>93</b>	<b>675</b>	<b>330</b>	<b>246</b>	<b>628</b>	<b>1972</b>

Bununla birlikte, Haziran 1999'da 29 Avrupa ülkesi yükseköğretimde yeniden yapılanma anlamında yayınladıkları Bologna Bildirisinde Türkiye'nin 2005 Bologna Süreci Raporunda şunlar ifade edilmektedir; “vakıf üniversitelerinin yalnızca, kanunlarda ortaya konan temel akademik gerekliliklere ve yapılara uymaları gerekmektedir. Bunun dışında, mütevelli heyetleri tarafından kabul edilmiş olan kurallara ve düzenlemelere uygun olarak kendi işlerini yönetme konusunda tamamıyla serbesttirler. Mütevelli heyetleri rektörleri ve dekanları belirlemektedir; ancak rektörlerin atanması YÖK'ün onayına tabidir.”<sup>70</sup>

Eğitimde niteliği etkileyen en önemli faktörlerden birisi, öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısıdır. Öğretim elemanı başına öğrenci sayısının yüksek olduğu vakıf üniversitelerinde, Tam Zamanlı öğretim elemanı istihdamı yerine, ders saat ücretli öğretim elemanı istihdamının tercih edildiği dikkati çekmektedir. Ancak “öğrenci sayısı/öğretim elemanı” sayısı oranı bakımından vakıf üniversiteleri arasında bu kadar büyük dağılımın olması şüphesiz eğitimin niteliğinde farklılaşma anlamına gelmektedir. (Bkz. Şekil 8) Bu oranın yüksek olması, vakıf üniversitelerinde artan öğrenci talebine karşılık standart norm-kadrolarının kurulmamasından kaynaklanmaktadır. %70 Tam Zamanlı öğretim elemanı, %30 Ders Saat Ücretli öğretim elemanı kadrosunun Vakıf Üniversitelerinin yönetimi tarafından uygulanması gereklidir.

<sup>70</sup> Bkz (61), s:83.

Aynı zamanda öğrencilerin vakıf üniversitelerine ilk 3 tercih sırası ile ilgili dikkate değer veriler bulunmaktadır. Vakıf üniversitelerini ilk 3 tercihte yerleşen öğrenci sayılarındaki artış, (Bkz. Şekil 11) aday öğrencilerin ihtiyacına binaen devlet üniversitelerinin kontenjanlarının yetersiz oluşuyla birlikte, vakıf üniversitelerin puanlarının düşük olması, daha önce bahsettiğimiz gibi ailesi yanında okumak isteyen öğrencilerin çokluğu gibi faktörlerden etkilenmektedir. Bununla birlikte her geçen yıl vakıf üniversitelerinin sayısındaki artış eğitim sektöründe rekabet ortamı yaratmakla birlikte, eğitim kalitesinde ciddi yapılanmalar gerçekleşmediği sürece yükseköğretimde daha da kötüye gitmeye engel olamayacaktır. Her yıl vakıf üniversitelerine Yükseköğretim Denetleme Kurulu tarafından yapılan denetlemelerin, sadece yönetim seviyesinde değil, bölümler bazında da yapılması gereklidir.

### 5.3. Vakıf Üniversitelerinde Yasal Dayanak

Vakıf üniversitelerinin yasal dayanağı, Anayasanın 130. uncu maddesinde yer almıştır. Bu maddeye göre, kazanç amacına yönelik olmamak şartı ile vakıflar tarafından, devletin gözetim ve denetimine tabi yükseköğretim kurumları kurulabilir. Vakıf yükseköğretim kurumlarının hangi usulde olacağı, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun Ek 3.maddesinde gösterilmiştir. Vakıflar tarafından kurulan üniversiteler devlet üniversiteleri gibi kanunla kurulmakta olup, kamu tüzel kişiliğine sahiptirler. Anayasanın 130.uncu maddesinin son paragrafı uyarınca, vakıflar tarafından kurulan yükseköğretim kurumları mali ve idari konular dışında akademik çalışmaları ve öğretim elemanlarının sağlanması yönünden, devlet yükseköğretim kurumları için anayasada belirtilen hükümlere tabiidir. 2547 sayılı kanunun Ek 8. 9. ve 10.uncu maddelerinde;

- Vakıflarca kurulacak yükseköğretim kurumlarındaki akademik organların, devlet yükseköğretim kurumlarındaki akademik organlar gibi düzenleneceği ve onların görevlerini yerine getireceği,
- Öğretim elemanlarının niteliklerinin devlet yükseköğretim kurumlarındaki öğretim elemanlarının niteliklerinin aynısı olduğu,
- Devlet yükseköğretim kurumlarında çalışmaları yasaklanmış veya disiplin yoluyla bu kurumlardan çıkarılmış kişilerin, vakıf yükseköğretim kurumlarında görev alamayacakları,
- Vakıf yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretim esasları, öğretim süreleri ve öğrenci hakları ile ilgili hususların 2547 sayılı kanun hükümlerine tabi olduğu,

- Bu kurumların mali, idari ve ekonomik konularda yükseköğretim kurulunun gözetim ve denetimine tabi oldukları belirtilmektedir.<sup>71</sup>

#### 5.4. Vakıf Üniversitelerinde Yönetim Yapısı

Devlet üniversitelerinin yönetim yapısı, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ve 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu ile akademik personelin özlük hakları ve işleyişi; akademik yapılanmada ise Üniversitelerde Akademik Teşkilat Yönetmeliği, İdari Personelin teşkilat yapılanması ve işleyişi ise; Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı hakkında 124 sayılı hükmünde Kararname ile ana hatlarıyla belirlenmiştir. Diğer taraftan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu bu üniversitelerde önemli destekleyici bir unsur olmaktadır.

Vakıf Üniversitelerinin yönetim yapısı, akademik ve idari olmak üzere ikiye ayrılır. Akademik yapı aynen devlet üniversitelerinde olduğu gibi organize edilerek, senato ve yönetim kurulları aracılığıyla 2547 sayılı kanun ve ilgili yönetmelik hükümlerine göre icra edilmekte idari yönetim ise, birçok farklılıkları olmakla beraber, 124 sayılı Kanun hükmündeki kararname hükümlerine benzer şekilde ifa edilmeye çalışılmaktadır. Vakıf üniversitelerini devlet üniversitelerden ayıran en önemli husus; mali yönetimin ve istihdam onayının Mütevelli Heyeti'nin elinde olmasıdır. Vakıf üniversitelerinde öğretim elemanları sözleşme usulü ile çalıştıklarından, mütevelli heyet, öğretim elemanlarının göreve alınması, ücretlerinin tespiti, üniversite harcamalarının belirlenmesi ve genel olarak bütçesinin oluşturulması suretiyle parasal yetkiyi kullanma görevini yürütür. Rektör, Mütevelli Heyetin doğal üyesi olmakla birlikte, genelde mütevelli heyet tarafından alınan kararların uygulayıcısı konumundadır.

Vakıf Üniversitelerinde İdari ve Akademik yapılanma, Yükseköğretim Kanununun bir maddesine atıf yapılarak Devlet Üniversitelerinde olduğu gibi düzenlenmesi öngörülmüştür. Daha sonra Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği yayınlanarak Vakıf Üniversitelerinin kendilerince çıkartılacak Ana Yönetmelikleriyle İdari ve Akademik yapılanmalarının düzenlenmesi istenilmiştir. Ancak, Vakıf Yükseköğretim Kurumlarının, yukarıda belirtilen yönetmelikle yürütülmesinde önemli sorunlar yaşanmaktadır. Bunların en önemlisi de; istihdam şekillerinde ortaya çıkmaktadır. Devlet üniversitelerinde özellikle İdari Teşkilatı ile personelin

---

<sup>71</sup> Bkz (68), Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, s:6.

görev tanımları, görevde yükseltilmeleri 657 sayılı Devlet Memurları kanunu ve ilgili yönetmeliklere göre belirlenmiş fakat Vakıf üniversitelerinde; personel hakları, görev tanımları, personel istihdam esasları ve benzeri konularında 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu yerine, 4857 sayılı İş Kanununa göre hareket edilmiştir. “İşverenler ile bir iş sözleşmesine dayanılarak çalışan işçilerin, çalışma şartları ve çalışma ortamına ilişkin hak ve sorumluluklarına ilişkin düzenlenen bu kanun, hem idari hem de akademik personele işçi haklarıyla aynı hakları vermiştir. Her ne kadar Vakıf Üniversiteleri İdari Personel Teşkilat yapılanmalarının ve personel istihdamlarını ana yönetmelikleriyle Devlet üniversiteleri gibi düzenlenmesi öngörülmekte ise de, hukuki paralelliğin sağlanmasında gerekli yasal alt yapının oluşturulmaması nedeniyle uygulamalarda önemli farklılıklar ve zorluklar ortaya çıkmaktadır. ( İstihdam ve Sosyal Güvenlik Kurumları farklılıkları, pasaport ayrıcalığı gibi.)

### **5.5. Vakıf Üniversitelerinde Finansman Yapısı**

Vakıf üniversiteleri üç ayrı finansman kaynağına sahiptir.

- Kurucu vakfın katkısı
- Öğrenci harçları
- Devlet yardımıdır.

Bu üç ayrı gelen gelirlerin oranları, vakıf üniversitelerine göre değişmektedir. Vakıf üniversitelerini, gelirlerinin dağılımları bakımından iki gruba ayırmak mümkündür. İlk gruptaki vakıf üniversitelerinde güçlü bir kurucu vakıf bulunup gelirlerin büyük oranı bu kaynak tarafından karşılanmaktadır. İkinci gruptakilerde ise, üniversite gelirlerinin büyük oranı öğrenci harçlarından sağlanmaktadır. Vakıf üniversitelerinin sayıca büyük bölümü ikinci gruba girmektedir. 2005 yılı için, vakıf üniversitelerinde öğrenci harçlarının toplam gelire oranının dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir. (Bkz. Çizelge 5)

Çizelge 5 : 2005 Yılında Vakıf Üniversitelerinde Devlet Katkısı ve Oranları

Üniversite Adı	Toplam Gelirler	Devlet Yardımı	Devlet Yardımı Oranı
Bilkent Üni.	176.368.891 YTL	2.901.000 YTL	%1.6
Sabancı Üni.	85.339.721 YTL	681.000 YTL	%0.8
Başkent Üni.	71.619.904 YTL	1.934.000 YTL	%2.7
Koç Üni.	61.773.957 YTL	815.000 YTL	%1.3
İst.Kültür Üni.	37.508.508 YTL	960.000 YTL	%2.6
Çankaya Üni.	19.295.378 YTL	700.000 YTL	%3.6
Işık Üni.	18.019.619 YTL	435.000 YTL	%2.4
Haliç Üni.	14.770.174 YTL	402.000 YTL	%2.7
Çağ Üni.	10.063.079 YTL	185.000 YTL	%1.8
Ufuk Üni.	7.791.728 YTL	68.000 YTL	%0.9

Vakıf üniversitelerine yapılan devlet yardımından yararlanılması, bazı kriterlere bağlanmıştır. Bu kriterler, vakıf üniversitelerinin, öğretim üyesi yetiştirmelerini, burslu öğrenci kontenjanlarını artırmalarını ve gelişmelerini özendirici yükümlülükler taşımaktadır. Bir vakıf üniversitesinin hangi koşullarda devlet yardımı alabileceği, 2547 sayılı yasanın Ek Madde 18’de açıklanmıştır.

### 5.6. Vakıf Üniversitelerinde Araştırma Faaliyetleri

Köklü bir geçmişe sahip olmamalarına karşın, vakıf üniversitelerinin en azından bir kaçının, araştırma faaliyetleri bakımından bugün oldukça iyi bir konumda olduğu söylenebilir. 2006 verilerine göre, değişik atıf endekslerinde yayınlanan Türkiye kaynaklı yayın sayısı sıralamasında, vakıf üniversitelerinin, tüm üniversiteler arasında, öğretim elemanı başına düşen yayın sayısı sıralamasında, ilk dört sırayı aldıkları görülür. 2007-2008 yıllarında vakıf üniversitelerinde SCI+SSCI+AHCI’te yayımlanan yayın sayısına göre sıralaması Şekil 9’da verilmiştir.

Türkiye’nin özellikle 1990’lı yıllardan başlayarak akademik atama ve yükseltmeler dış yayınlarla ilişkilendirmesinin ve dış yayınları özel biçimde özendirmesinin etkili olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan, araştırmacı başına yayın açısından kayda değer başarı sağlandığı görülmektedir. Dış yayın teşvik politikalarında nicelikten çok nitelik üzerinde durma zamanının geldiği anlaşılmaktadır. Üniversiteler yayın üretimine ağırlık verirken doktora derecesi üretimini arttıramamışlardır. Türkiye’nin bu tarihten sonra yayın sayısını arttırabilmesi ve yayın kalitesini

geliştirebilmesi için doktora sayısındaki artışı hızlandırması gerekecektir. Araştırma kültürünün derinleşmediği bir yerde yayın sayısının artması çok anlam taşımayacaktır. AR-GE'ye ayrılan kaynakların hızla arttırılması sadece kamu kaynaklarıyla karşılanamaz. Sanayi kesiminin AR-GE payının artık hızla artması gerektiği açıkça görülmektedir.<sup>72</sup> Genellikle bütçesi öğrenci harçlarına dayanan vakıf üniversitelerinin, yayın performansının düşük olduğu göze çarpmaktadır. Bazı vakıf üniversitelerinin yayın alanında başarılı olması, ilgili üniversitelerin araştırmaya kaynak aktarması ve bunun yanında öğretim elemanı seçmedeki esneklikleri ve performansa göre ücret belirleme politikasıyla ilgili olduğu düşünülmektedir. Öte yandan, bazı vakıf üniversitelerinde, öğretim elemanlarına sağlanan alt yapı, derslerin icra edilmesi için bile olsa, liselerin gerisinde kalabilmektedir.

Öğretim elemanlarının, tüm üniversitelere göre oransal dağılımına bakıldığında, tüm üniversitelerdeki öğretim elemanlarının %9.4 ünün vakıf üniversitelerinde istihdam edildiği görülür. Çizelge 6'da 2007 yılına ait Vakıf üniversiteleri raporunda, öğrenci ve öğretim elemanı sayısı ve oranlarına bakıldığında görülen şu ki; bu oran araştırma görevlileri için %4.6'dır. Dolayısıyla vakıf üniversitelerinde araştırma görevlisi istihdamı öteki öğretim elemanlarına göre daha düşüktür. Bu durum, vakıf üniversitelerinin öğretim üyesi yetiştirmede yeterince istekli olmadıklarını ya da bu alana kaynak aktarmaya öncelik vermediklerini göstermektedir.<sup>73</sup>

Çizelge 6 : Vakıf Üniversitelerinin, Öğrenci ve Öğretim Elemanı Sayısı ve Oranları

Öğrenci ve öğretim elemanı sayısı	Vakıf Üniversiteleri	Tüm Üniversiteler	Oran (%)
Öğrenci sayısı (Örgün)	95.782	1.646.689	5,8
Öğretim Üyesi	2.502	32.095	7,8
Araştırma Görevlisi	1.331	28.749	4,6
Öğretim Elemanı Toplamı	7.762	82.250	9,4

### 5.7. Vakıf Üniversitelerini Yeniden Yapılanmaya İten Faktörler

Son yıllarda vakıf üniversitelerinin ve özel üniversitelerin sayısındaki artıştan dolayı eğitim anlamında rekabet ortamı fazlalaşmaktadır. Türkiye'nin, yükseköğretimdeki dünyadaki

<sup>72</sup> Bkz (62), Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, s:117.

<sup>73</sup> Bkz (68), Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, s:18.



gelişmelere kayıtsız kalması mümkün değildir. Gerek yükseköğretime olan talebin karşılanması, gerekse devlet üniversitelerinin üzerindeki kontenjan baskısının azaltılması bakımından, vakıf üniversiteleri, üzerinde durulması gereken bir seçenek durumundadır. Yükseköğretime olan aşırı talebi göz önünde bulunduran ve yükseköğretimde devlet üniversitelerinin yanında bir çeşitliliğinin olması gerektiğini düşünenler, 1970’li yıllarda “özel üniversite” seçeneğini gündeme getirmişlerse de bu deneyim başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Üniversite önündeki yığılmanın giderek artması, Devlet üniversiteleri yanında bu kez vakıflar aracılığı ile üniversite kurulmasını gündeme getirmiştir. İlk kez 1984’de bir vakıf üniversitesinin kurulması ile Türk Yükseköğretimine giren vakıf üniversitelerinin sayısı giderek artmış ve 2006 yılı sonunda 25’e, 2008 yılında ise bu sayı 33’e ulaşmıştır. Türkiye’de Vakıf yükseköğretim kurumlarının hangi usulde kurulacağı 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun Ek 3. maddesinde gösterilmiştir. Vakıflar tarafından kurulan üniversiteler devlet eliyle kurulan üniversiteler gibi kanunla kurulmakta olup, kamu tüzel kişiliğine sahiptir.

Devlet üniversitelerindeki gibi, vakıf üniversiteleri de üç ayrı performans kriterine göre değerlendirilebilir. Bu kriterler; eğitim-öğretim, araştırma faaliyetleri ve topluma hizmettir. Günümüz Türkiye’sini geleceğe taşıyan iş adamlarıdır. Ancak, iş hayatının gayretleri Türkiye’yi belli bir sınıra kadar ilerletebilir. Eğer Türkiye, kaybettiği bilimin çekirdeğini yeniden oluşturamazsa gelişmiş ülkelerin arasına katılamaz. Üniversitelerden beklentilerin gerçekleşebilmesi için, yapılarının da gerçekçi ve beklentilere uygun olması gerekir. Günümüzde üniversitelerin idari yapıları, ya tamamen devlet kurumu, ya da özel şirket ve vakıf niteliğindedir. Bu şekildeki tekli tip bir idari yapıdan bilimsel ve düşünce özgürlüğünü oluşturması beklemek hatadır. Hem maddeten hem de yönetim açısından hür olmayan kurumlar özgür ortam oluşturamazlar. Böyle kurumların sadece adları üniversite olur. Kendisi tek yerden yönetilemeyen bir kurumun, çoğulcu yapılara hoş görülme davranması, yöneticilerin demokratlık anlayışlarıyla doğru orantılı olur. Bu nedenle üniversitelerin yönetimleri çoğulcu bir yapıya dönüştürülmelidir.<sup>74</sup> Bununla birlikte üniversitelerde öğretim üyelerine idari görevler verilmesi de üniversiteleri araştırma ve bilim yapma anlamında teşvik edici bir hareket değildir. Üniversitelerden beklenen hizmetleri yerine getirmek için, saf bilim adamı tipini oluşturmak gereklidir. Rektörlük, dekanlık, bölüm başkanlıkları ve yardımcılıkları gibi idari görevler, bilimle

---

<sup>74</sup> <http://www.ihkpcu.com/makale/univ.htm>

uğraşmak isteyen bir öğretim üyesi için engel teşkil etmektedir. Ayrıca, idari göreve gelmek isteyen ve bu makama gelen öğretim üyeleri, bilimsel ya da siyasi rakiplerine karşı tarafsız olamazlar. Tüm bunlar vakıf üniversiteleri ve devlet üniversitelerinde eksik görülen noktaların başında gelmektedir. Bütün hayatı bilim, araştırma yapma ve ders verme üzerine geçen bir Öğretim Üyesinin veya Öğretim Elemanının en verimli olacağı dönemlerde bir ve birden daha fazla tamamen bürokrasi kuralları içerisinde idari görevlerle yükümlendirilmesi, ders yüklerinin bazı durumlarda sıfıra veya yarıya indirilmesi, eğitim-öğretimden ve öğrenciden uzaklaştırılması Türk Yükseköğretim Sistemine ve gelişmesine yönelik yapılan en büyük engel niteliğinde görülmelidir. Buradaki ana unsur, 2547 sayılı kanundaki idari görevlerin akademik personel tarafından deruhte edilmesi hükümleri yetişmiş eğitim kadrosunun yanlış yerlerde istihdamına dolayısıyla israfına neden olmaktadır. Türk Yükseköğretim Kurumlarının çoğunda öğretim elemanları sayıları çok yetersiz olmasının yanında mevcut sistemin bir öğretim üyesine yüklediği birden fazla idari görevler göz önünde bulundurulduğunda bu üniversitelerdeki öğrencilerin ne kadar eğitim ve öğretim olanakları ve fırsat eşitliğinden faydalanabilecekleri son derece açıktır. Bu itibarla Türkiye'deki öğretim elemanları ve öğrenci sayıları oranları, öğrencilerin eğitimdeki kalitelerinin artırılması, üniversitelerin esas işlevlerinin yerine getirilmesi ve toplumsal faydalarının sağlanması bakımından öğretim elemanlarının temsili idari görevler haricinde tüm idari görevlerinin yetişmiş idari personel kadroları tarafından yürütülmesinin gerekliliği tartışılmalıdır.

Tüm bu aksaklıklar küçük onarım yoluyla değil, Yeniden Yapılanma tekniği uygulanarak ve gerekli yasal düzenlemeler yapılarak aşılabılır. Bugüne kadar sekiz yıllık stratejik planlarla yeniden yapılanma çalışmaları yapan devlet üniversitelerinin tüm bu çalışmaları iyileştirme olmaktan öteye gidemediği göz ardı edilemeyecek bir sonuçtur. Eğitimde radikal ve çarpıcı sonuçlar almanın, giderek yükseköğretime olan talebin artmasına bağlı olarak zorunlu bir hal aldığı açıktır.

## **6. BİR VAKIF ÜNİVERSİTESİNDE YENİDEN YAPILANMA UYGULAMASI**

Projemizde uygulama olarak seçtiğimiz üniversite, organizasyon şeması ve teşkilatlanmasıyla ilgili bilgiler verilecek, özelden genele diğer vakıf üniversitelerine ilişkin genel bir çalışmanın yanı sıra mevcut yasal sistemlere entegrasyonu da düşünülerek değerlendirme yapılacaktır. Projede üniversite için Yeniden Yapılanma (Reengineering) tekniği uygulamasına geçilmeyecek, durumunun düzeltilmesinde kullanılması gereken tekniklerden sadece neden YY (Reengineering)'nin seçilmesi gerekliliği tartışılacaktır.

### **6.1. Üniversitenin Tanımı ve Yasal Dayanağı**

T.C. Anayasası'nın 130.uncu maddesi ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun Ek Madde 2 hükümlerince kurulan, mali ve idari konular dışında 2547 Yükseköğretim sayılı kanun, 4857 sayılı iş kanunu gibi temel kanunlarla ve Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği'ne göre yapılandırılması ön görülen kamu tüzelkişiliğine sahip bir Yükseköğretim kurumudur.

#### **6.1.1. Misyon ve Vizyon Anlayışı**

Bir üniversitenin misyonu, işleyişinin köşe taşıdır ve dolayısıyla her bir unsurunun stratejik planla bağlantılı olması gerekmektedir. Stratejik plan, üniversitenin temel amaçlarını, zaman çizelgeli planlanmış eylemlere dönüştürmekte ve sorumlulukları belirlemektedir.

Bugüne kadar Institutional Evaluation Programs (IEP) tarafından değerlendirilen tüm üniversitelerin bir misyon tanımı vardır ancak az sayıda üniversitenin buna ilişkin kapsamlı bir stratejik plana ve çok daha az sayıda üniversitenin buna ilişkin bir bütçe ve araştırma planına sahip olduğu gözlenmiştir. Misyonlarında uluslar arası ölçekte önde gelen bir araştırma üniversitesi olma hedefi belirlerken öğretim alanında potansiyel mükemmelliklerini ve toplumdaki rollerini ihmal eden çeşitli üniversiteler de bulunmaktadır. Bu anlamda; üniversite mensuplarının kurumun rolü ve profili üzerine stratejik tartışmalara dahil edilmesi, üniversitenin güçlü olduğu noktaları ve amaçlarını yansıtan açık bir misyonun belirlenmesinde tüm üniversite paydaşlarının katılımının sağlanması ve her bireyin bu misyonun yerine getirilmesine katkıda bulunmaya motive edilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte stratejiye yönelik olarak; üniversitenin gereksinimlerini ve önceliklerini tespit eden, tespit edilmiş etkinliklere ilişkin bir

zaman çizelgesi ortaya koyan ve farklı aktörler açısından sorumlulukları belirleyen bir uygulama planının geliştirilmesi gerekmektedir.<sup>75</sup> Bu anlamda üniversiteler, misyon ve vizyonlarını belirlemede, fakülteler ve bölümleri de dikkate alarak oluşturmalarıdır.

Bununla beraber, bilgi toplumunun küreselleşmiş dünyasında ekonomi, bilgiye ve bilgili insan gücüne bağlı hale gelmiştir. Küresel bilgi toplumu içindeki yarışma, çoklu beceriye ve yaşam boyu öğrenme kapasitesine sahip olan işgücüne ihtiyacı arttırmıştır. Bu durumda yükseköğretime ilişkin vizyon şöyle açıklanabilir: “Yükseköğretim bir kitle (yığın) eğitimi niteliği kazanarak, genel eğitim vizyonunun anlayışı içinde, ilk aşamalarında dünyanın değişen koşullarına uyum sağlayabilecek esnek ve açık programlar izlerken, daha sonraki aşamalarda ileri uzmanlaşmaya yönelerek, ömür boyu öğrenmeye açık, kalite bakımından dünya standartlarına uygunluğu kabul gören bir hale gelmelidir. Vizyonun bir başka vurgusu, verilen yükseköğretimin uluslar arası standartta bulunması ve bunun geçerliliğinin uluslar arası ve ulusal bağımsız kurumlarca tanınmakta olmasıdır. Bu vurgu, hem eğitimin kalitesini garanti etmesi, hem de küreselleşen dünya içinde mobiliteyi olanaklı kılması bakımından önem kazanmaktadır.”<sup>76</sup>

### 6.1.2. Tanımlar

- Akademik Birimler

**Fakülte;** yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayın yapan; kendisine birimler bağlanabilen dört yıllık lisans eğitime dayalı bir yükseköğretim kurumudur.

**Enstitü;** üniversitelerde ve fakültelerde birden fazla benzer ve ilgili bilim dallarında lisansüstü, eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve uygulama yapan bir yükseköğretim kurumudur.

**Yüksekokul;** belirli bir mesleğe yönelik eğitim-öğretime ağırlık veren dört yıllık lisans eğitime dayalı bir yükseköğretim kurumudur.

**Konservatuvar;** müzik ve sahne sanatlarında sanatçı yetiştiren dört yıllık lisans eğitime dayalı bir yükseköğretim kurumudur.

**Meslek Yüksekokulu;** belirli mesleklere yönelik ara insan gücü yetiştirmeyi amaçlayan dört yarıyılık eğitim-öğretim sürdüren bir yükseköğretim kurumudur.

**Uygulama ve Araştırma Merkezi;** yükseköğretim kurumlarında eğitim-öğretimin desteklenmesi amacıyla çeşitli alanların uygulama ihtiyacı ve bazı meslek dallarının hazırlık ve

<sup>75</sup> Bkz (61), Tusiad, s:97.

<sup>76</sup> Bkz (62), Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, s:143.

destek faaliyetleri için eğitim-öğretim, uygulama ve araştırmaların sürdürüldüğü bir yükseköğretim kurumudur.

**Bölüm;** amaç, kapsam ve nitelik yönünden bir bütün teşkil eden, birbirini tamamlayan veya birbirine yakın anabilim ve ana sanat dallarından oluşan; fakültelerin ve yüksekokulların eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve uygulama birimidir. Anabilim dalı ve ana sanat dalları bilim ve dallarından oluşur.

**Ön Lisans;** ortaöğretime dayalı, en az dört yarıyılık bir programı kapsayan ara insan gücü yetiştirmeyi amaçlayan veya lisans öğretiminin ilk kademesini teşkil eden bir yükseköğretimdir.

**Lisans;** ortaöğretime dayalı, en az sekiz yarıyılık bir programı kapsayan bir yükseköğretimdir.

**Lisans Üstü;** yüksek lisans, doktora, tıpta uzmanlık ve sanatta yeterlik eğitimini kapsar ve aşağıdaki kademelere ayrılır.

- *Yüksek Lisans:* (Bilim uzmanlığı, yüksek mühendislik, yüksek mimarlık, master): Bir lisans öğretimine dayalı eğitim-öğretim ve araştırmanın sonuçlarını ortaya koymayı amaçlayan bir yükseköğretimdir
- *Doktora:* Lisansa dayalı en az altı veya yüksek lisansa veya eczacılık veya fen fakültesi mezunlarınca Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı tarafından düzenlenen esaslara göre bir laboratuvar dalında kazanılan uzmanlığa dayalı en az dört yarıyılık programı kapsayan ve orijinal bir araştırmanın sonuçlarını ortaya koymayı amaçlayan bir yükseköğretimdir.
- *Tıpta Uzmanlık:* Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı tarafından düzenlenen esaslara göre yürütülen ve tıp doktorlarına belirli alanlarda özel yetenek ve yetki sağlamayı amaçlayan bir yükseköğretimdir.
- *Sanatta Yeterlik:* Lisansa dayalı en az altı, yüksek lisansa dayalı en az dört yarıyılık programı kapsayan ve orijinal bir sanat eserinin ortaya konulmasını, müzik ve sahne sanatlarında ise üstün bir uygulama ve yaratıcılığı amaçlayan doktora düzeyinde lisansüstü bir yükseköğretim eşdeğeridir.
- Öğretim Kadrosu

**Öğretim Elemanları:** Yükseköğretim kurumlarında görevli öğretim üyeleri, öğretim görevlileri, okutmanlar ile öğretim yardımcılarıdır.

**Öğretim Üyeleri:** Yükseköğretim kurumlarında görevli profesör, doçent ve yardımcı doçentlerdir.

- Profesör: En yüksek düzeydeki akademik unvana sahip kişidir.
- Doçent: Doçentlik sınavını başarmış akademik unvana sahip kişidir.
- Yardımcı doçent: Doktora çalışmalarını başarı ile tamamlamış, tıpta uzmanlık veya belli sanat dallarında yeterlik belge ve yetkisini kazanmış, ilk kademedeki akademik unvana sahip kişidir.

**Öğretim Görevlisi:** Ders vermek ve uygulama yaptırmakla yükümlü bir öğretim elemanıdır.

**Okutman:** Eğitim-öğretim süresince çeşitli öğretim programlarında ortak zorunlu ders olarak belirlenen dersleri okutan veya uygulayan öğretim elemanıdır.

**Öğretim Yardımcıları:** Yükseköğretim kurumlarında, belirli süreler için görevlendirilen, araştırma görevlileri, uzmanlar, çeviriciler ve eğitim-öğretim planlamacılarıdır.<sup>77</sup>

### 6.1.3. Organlar

- Mütevelli Heyet
- Üniversite Organları
  - Rektör
  - Senato
  - Üniversite Yönetim Kurulu
- Fakülte Organları
  - Dekan
  - Fakülte Kurulu
  - Fakülte Yönetim Kurulu
- Enstitüler
  - Enstitü Kurulu
  - Enstitü Yönetim Kurulu
- Yüksekokullar
  - Yüksekokul Kurulu
  - Yüksekokul Yönetim Kurulu
- Üniversite İdari Organları

---

<sup>77</sup> <http://www.yok.gov.tr/mevzuat/kanun/kanun2.html>

21.11.1983 tarihli Resmi Gazetede yayınlanan 124 sayılı Yükseköğretim Üst Kuruluşları İle Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname kapsamında; Üniversite İdari Teşkilatı aşağıdaki birimlerden oluşacağı;

- Genel Sekreterlik
- Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı
- Personel Daire Başkanlığı
- İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı
- Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
- Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı
- Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı
- Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
- Hukuk Müşavirliği
- Üniversite Hastanesi Başmüdürlüğü
- Stratejik Planlama Daire Başkanlığı

şeklinde yapılanması ön görülmekte ise de; Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği çerçevesinde vakıf üniversitelerince düzenlenen Ana Yönetmeliklerinde farklı isimde veya başka ilave Daire Başkanlıkları da oluşturulmaktadır.

Görev tanımları, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ve 124 sayılı kanun hükmündeki kararnamede kısmen görülebilmektedir. Vakıf üniversitelerindeki idari görevler, devlet üniversitelerindeki gibi aynen ve paralel olarak yürütüldüğünden, vakıf üniversitelerinde istihdam edilen idari görevlilerin görev tanımlarının, istihdam esaslarının, görevde yükseltmelerinin belirlenecek norm kadrolara göre mutlaka düzenlenmesi gerekmektedir.

## **6.2. Üniversitenin Yapılandırılması**

### **6.2.1. Mütevelli Heyet**

Günümüzde yükseköğretimin yönetimi için arayışlar bir uçta Kuzey Amerika ülkelerinde “iş yönetimi” (managerial) modeli ile diğer uçta Kıta Avrupa’sının “meslektaş yönetimi” (collegial) modeli arasındaki geniş yelpazede sürmekte ve ülkeler bu iki uç arasında kendilerine en uygun modeli bulmaya çalışmakta ve çoğunlukla “girişimci” üniversite modeli diye adlandırılan bir modele yönelmektedir.

“İş Yönetimi Modeli” (ABD, Kanada) tümüyle üniversite dışından atanan üyelere oluşan bir “Yönetim Kurulu/ Mütevelli Heyeti” (Board of Trustees), bu kurul tarafından üniversite içinden veya dışından atanan, tam yetkili bir Başkan (President) ve Yönetim Kurulu’nun onayı ile Başkan tarafından üniversite içinden veya dışından atanan diğer yardımcıları ile akademik birim yöneticilerinden (Dekan, Bölüm Başkanı v.b.) oluşan güçlü dikey bir yönlendirici çekirdeği (strong steering core) bulunan bir modeldir. Bu modelde, akademik kurulların karar yetkileri oldukça sınırlı kalmaktadır.

“Meslektaşlar Yönetimi Modeli” (Finlandiya, Yunanistan, Fransa, Almanya, İsviçre, Japonya) ise sınırlı yetkilerle donatılmış yöneticilerin (Rektör, Dekan, Bölüm Başkanı v.b.) seçim ile belirlenmesini ve Senato, Üniversite Konseyi, Fakülte ve Bölüm Kurulları ile de yatay bir yönetimi öngörmektedir. Bu modeli uygulayan ülkelerde yöneticilerin seçimi ve yöneticiler ile kurumlar arasındaki yetki paylaşımı açısından önemli farklılıklar gözlenmektedir. Örneğin, bazı ülkelerde Rektör tek dereceli bir seçim ile belirlenmekte, seçmen kitlesi tüm akademik ve idari personel ile öğrencilerden oluşmakta (Yunanistan), bazı ülkelerde ise sadece akademik personelden oluşmaktadır (Finlandiya).

“Girişimci Model”de (İngiltere, Avustralya, Hollanda v.b.) ise çoğunluğunu üniversite dışından atanan üyelerin oluşturduğu bir “Yönetim Kurulu” idari ve mali sorumluluğu ve yönetimi üstlenmekte, rektörü seçip atamakta, “Üniversite Senatosu” ise akademik yönetimi üstlenmektedir. Benzer şekilde Rektör tarafından atanan Dekanlar ve Dekanlar tarafından atanan Bölüm Başkanları kendi birimlerinde tam yetki ile idari ve mali yönetimi, bu birimlerin akademik kurulları ise akademik yönetimi üstlenmektedir.

“İş Yönetimi Modeli”ni benimseyen ABD ve Kanada gibi ülkelerde üniversiteler ile Federal ve/veya Eyalet Hükümetleri arasındaki ilişki “Üniversite Mütevelli Heyetleri” tarafından sağlanırken, “Meslektaşlar Yönetimi” veya “Girişimci Yönetim” modelini uygulayan ülkelerde yükseköğretim kurumları genellikle bir bakanlığa (Eğitim Bakanlığı, Yükseköğretim Bakanlığı veya Bilim Teknoloji Bakanlığı) bağlıdırlar.<sup>78</sup>

Türkiye’de ise; vakıflarca kurulacak yükseköğretim kurumunun, vakıf yönetim organı dışında en az yedi kişiden oluşan bir mütevelli heyeti bulunur. Mütevelli heyet üyeleri vakıf idare

---

<sup>78</sup> Bkz (62), Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, s:25.



uzvu tarafından Devlet memuru olma niteliklerine sahip ve yükseköğrenim görmüş adaylar arasında beş yıl için seçilir. Mütevelli heyet üyeleri kendi aralarından bir başkan seçer.

Mütevelli heyet vakıf yükseköğretim kurumunun tüzel kişiliğini temsil eder. Vakıf yükseköğretim kurumlarının yöneticileri, Yükseköğretim Kurulu'nun olumlu görüşü alınarak mütevelli heyet tarafından atanır. Mütevelli heyet; vakıf yükseköğretim kurumu yöneticilerine uygun gördüğü ölçüde yetkilerini devredebilir, yükseköğretim kurumunda görevlendirilecek yöneticiler ve öğretim elemanları ile diğer personelin sözleşmelerini yapar, atamalarını ve görevden alınmalarını onaylar, yükseköğretim kurumunun bütçesini onaylar ve uygulamaları izler, ayrıca vakıfça hazırlanan yönetmelik hükümlerine göre diğer görevleri yürütür.

Vakıf üniversitelerine genel olarak bakmak gerekirse, vakıf üniversitelerinin hukuksal statüleri ile ilgili sorunlar bulunmaktadır. Mütevelli heyet ile kurucu vakıf arasındaki ilişkiler, üniversite öğretim kadrosu ile mütevelli heyet ve hatta kurucu vakıf arasındaki ilişkilerin, vakıf üniversitelerinin özerklikleri üzerindeki etkileri, bu etkinin Anayasa karşısındaki durumu ve bunlarla ilgili yargısal başvuru yollarının kullanılmasından kaynaklanacak sorunlar tartışmaya açık konulardır.

Vakıf üniversitelerinde mütevelli heyetlerinin kompozisyonlarının etkisi de uygulama içerisinde önemli bir yer tutmaktadır.

...”mütevelli heyeti başkanlarının yönetime aşırı karışması eleştiri konusu olmaktadır. Gerek dünya uygulamalarının gelişme yönü, gerekse Türkiye’deki Vakıf Üniversiteleri Yönetmeliğinin genel esprisi, mütevelli heyetinin ve başkanının ilke olarak yönetime ve akademik konulara karışmamasıdır. İta amirliğinin Rektörden alınarak Mütevelli Heyet Başkanına verilmesi bu ilkeyle uyum içinde değildir.”<sup>79</sup>

### 6.2.2. Eğitimdeki Yapılanma

Üniversite kurumunu yaratan ve tüm dünyaya yayılmasını sağlayan, 20.yüzyılın başına kadar bu alanda rakipsiz olan Avrupa Üniversiteleri, 20. yüzyılın ortalarından itibaren bir duraklama dönemine girmiş ve üstünlüklerini ABD’ye kaptırmışlardır. Shanghai Jiao Tong Üniversitesi Endeksine göre 2004 yılında dünyanın en iyi 20 üniversitesinin 17’si ABD’de, 2’si İngiltere’de ve 1 tanesi de Japonya’dadır. Küreselleşen dünyada birleşerek ve genişleyerek tek bir

---

<sup>79</sup> Bkz (62), Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, s:56.

pazar ve tek bir blok halinde “dünyanın en rekabetçi bilgi tabanlı ekonomik gücü” olmayı hedefleyen Avrupa, bu hedefin odak noktasında yer alan üniversitenin sorunlarına ancak 1990’lı yılların ortasından itibaren ciddi olarak eğilmeye başlamıştır.

Haziran 1999’da 29 Avrupa ülkesi Bologna Bildirisi’ni yayınlarak Bologna süreci ve Avrupa Yükseköğretim Alanı (AYA)’nın oluşturulması yönündeki ilk adımı atmışlardır. Bu bildiri; Sorbonne bildirisinde önerilen

- İki aşamalı bir yapı oluşturulması (lisans-yükseklisans),
- Avrupa Kredi Transfer Sistemi (ECTS)’nin benimsenmesi ve sömester sistemine geçilmesi,
- Akademik hareketliliğin artırılması ve bunun önündeki engellerin azaltılması önerileri kabul edilmekte ve bunlara ek olarak,
- Akademik derecelerin “okunabilir” (readable) ve karşılaştırılabilir olması için alınan eğitimin içeriğini özetleyen “diploma eki” (diploma supplement) verilmesi,
- Yükseköğretimde kalite güvencesini sağlamak için Avrupa ülkeleri arasında işbirliği yapılması (European Co-operation in Quality Assurance),
- Yükseköğretim kurumlarının eğitim ve araştırmalarında Avrupa’ya özgü konulara gerekli ağırlığı vermesi,

kararları alınmış ve böylece Bologna Süreci başlatılmıştır.

Bu kararlar doğrultusunda Mayıs 2001 de Prag’da, Türkiye’nin de katılımıyla 33 Eğitim Bakanı “Avrupa Yükseköğretim Alanı’na Doğru” başlıklı bir ortak bildiri yayınlarak ve Bologna bildirisinde ortaya konan 6 eylem başlığı (action line) doğrultusundaki gelişmeleri değerlendirilerek,

- yaşam boyu eğitimin geliştirilmesi,
- Öğrencilerin AYA’nın oluşturulmasında etkin katılımlarının sağlanması,
- AYA’nın diğer ülke öğrencileri açısından çekiciliğinin artırılması, ve Avrupa da sınırlar ötesi eğitimin (transnational education) geliştirilmesi için işbirliğine gidilmesi hedeflerini eklemişlerdir. Türkiye’nin 2005 yılı Bologna Karnesi Çizelge 7’de verilmiştir.<sup>80</sup>

---

<sup>80</sup> Bkz (62), Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, s:31.

Çizelge 7 : Türkiye'nin Bologna Karnesi, Yıl 2005

<b>KALİTE GÜVENCESİ</b>	<b>ORTA(Some Progress)</b>
Ulusal Kalite Ajansı	ORTA
Kullanılan Ölçütler	ORTA
Öğrencilerin Katılımı	ORTA
Uluslar arası Katılım	ORTA
<b>İKİLİ SİSTEM</b>	<b>MÜKEMMEL(Excellent Performance)</b>
Uygulama Düzeyi	MÜKEMMEL
Öğrenci Oranı	MÜKEMMEL
1.inciden 2.nciye Geçiş	ÇOK İYİ (Very Good Performance)
<b>DİPLOMA VE EĞİTİM</b>	<b>ÇOK İYİ</b>
<b>SÜRELERİNİN TANINMASI</b>	
<b>Diploma Eki</b>	<b>ÇOK İYİ</b>
<b>Lizbon Konvansiyonu</b>	<b>İYİ</b>
<b>ECTS</b>	<b>ÇOK İYİ</b>
<b>GENEL</b>	<b>İYİ (Good Performance)</b>

Türkiye'nin bu tablodan anlaşılacağı üzere, kalite güvencesi dışında durumu iyidir. Türkiye'de vakıf üniversitelerine eğitim yapısına bakarsak, Vakıf üniversitelerinin yüksek puanlı burslu öğrencilerle düşük puanlı ücret ödeyen öğrencilerin öğretimlerini birlikte gerçekleştirmeleri nedeniyle, mezunları arasında önemli nitelik farklılaşmaları bulunmaktadır. Bu sorunun çözülmesi, büyük ölçüde Türkiye'de akademik kalite değerlendirme sistemlerinin başarıyla çalışması ve vakıf üniversitelerinde de bu mekanizmanın iyi işletilmesine bağlıdır. Vakıf üniversitelerine yönelik bir eleştiri de, düşük puanla öğrenci almaları ve devlet üniversitelerine giremeyen bu öğrencilerin yüksek ücretle üniversitede okuma fırsatı bulmaları nedeniyle, bu üniversitelerin eğitimde fırsat eşitliğini zedelediği yönündedir. Bu görüşe karşılık, "bu üniversitelerin hiç olmazsa devlet üniversitelerinin kontenjanları dışında kalanlardan ekonomik durumları uygun olanların devlet üniversitelerine baskısını azalttığı ve bunlara yükseköğrenim olanağı sunarken yurt dışına gidecek önemli bir kaynağın yurt içinde kalmasını sağladığı, bu durumun devlet üniversitelerinin kontenjanları dışında kalanlar açısından bir neden oluşturmadığı" görüşü savunulmaktadır.<sup>81</sup>

<sup>81</sup> Bkz (68), Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, s:20.

### 6.2.3. Akademik Yapılanma

Yükseköğretim kapasitelerinin hızla geliştirilmesi istendiği bir dönemde, öncelikle yapılması gereken, yeterli bir öğretim üyesi yetiştirme programının geliştirilmesidir. Başarı fiziki altyapı yatırımlarından çok, insan unsurunu geliştirmeye yapılan yatırıma bağlı olacaktır.

Türkiye'nin yüksek nitelikli insan gücü yetiştirmedeki birinci programı, 2547 sayılı yasanın 33.üncü maddesi uyarınca YÖK tarafından yurt dışına gönderilen araştırma görevlileridir. Üniversitelerinin öğretim elemanı açığını gidermek amacıyla, bir taraftan araştırma görevlileri lisansüstü eğitim için yurtdışına gönderilirken, diğer taraftan yurtiçi lisansüstü programlarının etkin hale getirilmesine çalışılmıştır. 1987-2005 yılları arasında YÖK tarafından lisansüstü eğitim amacıyla 29 değişik ülkeye 3776 araştırma görevlisi gönderilmiştir. Bu araştırma görevlileri yaklaşık %50 si A.B.D.'ye, %38'i İngiltere'ye, geriye kalan %12'si ise 27 değişik ülkeye gitmiştir.

Başvurulan ikinci yol, gelişmekte olan üniversitelerin araştırma görevlilerinin doktora eğitimleri için, gelişmiş üniversitelerden yararlanmaları olmuştur. 2547 sayılı yasanın 35.maddesi çerçevesinde gelişmekte olan üniversitelerin araştırma görevlileri, gelişmiş üniversitelerde görevlendirilmişlerdir. Halen 3340 araştırma görevlisi bu çerçevede eğitimlerini sürdürmektedirler. Bütün bu sayılar Türkiye'nin gereksinimleri karşısında küçük kalmaktadır.<sup>82</sup>

Bununla birlikte Öğretim elemanları enerjilerinin önemli bir bölümünü "ikinci öğretim" programları ya da başka kurumlarda ek ders yükü üstlenmek suretiyle gelirlerini arttırmak için harcamaktadır. Haftalık ders yükü 35 saat olan bir öğretim elemanının araştırma kapasitesi ve motivasyonu üzerinde olumsuz etkisi göz ardı edilemez. Bazı vakıf üniversitelerinde haftalık ders yükünün bu sayıdan çok fazla olan öğretim elemanlarına rastlamak, bu üniversitelerin eğitim kalitelerinin, eğitim karşılığı verilen paraların ne kadarının karşılığının alındığı konusunda tam bir muammadır.

Personel geliştirme stratejileri, yeni kadrolara yönelik eğitim, kurum içi iş değişim programları gibi kavramlar konusunda birçok üniversitede farkındalık olmadığı gözlenmiştir. AYA'da, yeni öğretim yöntemlerine talep vardır ve eğitimde öğrenci merkezli yaklaşım teşvik edilmektedir. Türkiye'deki üniversitelerde de bu konular acilen ele alınmalıdır.<sup>83</sup>

<sup>82</sup> Bkz (62), Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, s:106.

<sup>83</sup> Bkz (61), Tusiad, s:117.

Vakıf üniversitelerinin Türk yükseköğretimindeki konumlarına yapılan en büyük eleştirilerden birisi, bu üniversitelerin, devlet üniversiteleri kadrolarında yetişen öğretim üyelerini bünyelerine alarak, devlet üniversitelerini zor durumda bıraktıkları, bir bakıma öğretim üyesi yetiştirmeye kaynak ve çaba harcamadan, “hazıra konma anlayışıyla kadrolarını oluşturdukları” görüşüdür. Vakıf üniversitelerinin büyük bölümünün araştırma görevlisi istihdam etmek ve öğretim üyesi yetiştirmek için ayırdığı kaynakla ilgili veriler, bu eleştiriye haklı gösterir mahiyettedir.<sup>84</sup>

#### 6.2.4. İdari Yapılanma

Vakıf üniversitelerinde idari teşkilatın; 124 sayılı Yükseköğretim Üst Kuruluşları İle Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname kapsamında yapıldığını ve oluştuğu birimlerden daha önceki başlıklarda söz edilmiştir. Bununla birlikte AB sürecine girmeye çalışan Türkiye, 5018 sayılı kanunla üniversitelerdeki idari yapılanmayı ve daire başkanlıklarına mali kaynak sağlama ve yetkilendirme anlamında yapılanmaya gitmiştir. Avrupa Birliği uyum yasaları çerçevesinde hazırlanan 5018 sayılı kanun, Kalkınma Planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve mali saydamlığı sağlamak üzere, kamu mali yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm mali işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve mali kontrolü amacıyla düzenlenmiştir.

Bu kanunla merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri, sosyal güvenlik kurumları ve mahalli idarelerden oluşan genel yönetim kapsamındaki idarelerinin rol ve sorumlulukları, mali yönetim ilke ve standartları ile kontrolünün aynı olması hedeflenmiştir. Kanundaki en önemli özellik, geleneksel anlayış terk edilerek yerine modern anlayışlı bir yapılanma öngörülmesidir. Devlet Personel Reform yasası çıkartılmadan bu kanunun uygulanmasında hayli zorlukların yaşanılması kaçınılmaz gözükmektedir. Nitekim Maliye Bakanlığınca aralıklı olarak çıkartılan tebliğlerle kanunun aksayan yönlerinin giderilmesine çalışılmaktadır.

Ancak yapılan hata açıkça ortadır ki devletin böyle bir uygulamayı aralıklı olarak çıkarılan tebliğlerle sağlamaktansa yeniden yapılanmaya gidip, değişim yapılması gereken süreçler

---

<sup>84</sup> Bkz (68), Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, s:20.

belirleyip, bir yeniden yapılanma ekibiyle bu uygulamanın kesin ve net bir şekilde sisteme entegre edilmesi gerekmektedir. Halen gerek yükseköğretim kurumlarında gerekse devlet teşkilat yapısında hantal ve yavaş işleyen bir sistemin başarısız bir şekilde devam etmesinde en büyük etken, bugüne kadarki yapılanma çalışmalarının, iyileştirme anlamında ve belirli zaman aralıklarında yapılan kalite yönetimi tekniklerinden öteye gidememiş olmasıdır. İçinde bulunduğumuz bu sistemin çoğalan genç nüfus ve toplumsal beklentilere cevap vermediği de açık bir gerçektir.

Bir yükseköğretim kurumunun ister öğretim, ister araştırma, ister kamu hizmeti işlevlerinin yerine getirilmesindeki başarısı, sadece akademik kadrolarının yetişkin olmasıyla gerçekleştirilemez. Bu kurumların başarısı aynı zamanda, güçlü ve kaliteli bir destek kadrosunun da varlığına bağlıdır.

Yükseköğretim kurumlarında esas olarak, akademik kadrolar tarafından yürütülen akademik faaliyetler yanında, idari kadrolar tarafından yürütülmesi gereken oldukça yoğun idari faaliyetler de vardır. Günümüzdeki mevcut yapılanmada, yükseköğretim kurumları için fevkalade önemli destek hizmetleri, üniversite genel sekreterlikleri ve bunların altında fakülte, enstitü, yüksekokul sekreterlikleri, daire başkanlıkları, hukuk müşavirlikleri ve bazı müdürlükler eliyle yürütülmektedir. Bu anlamda;

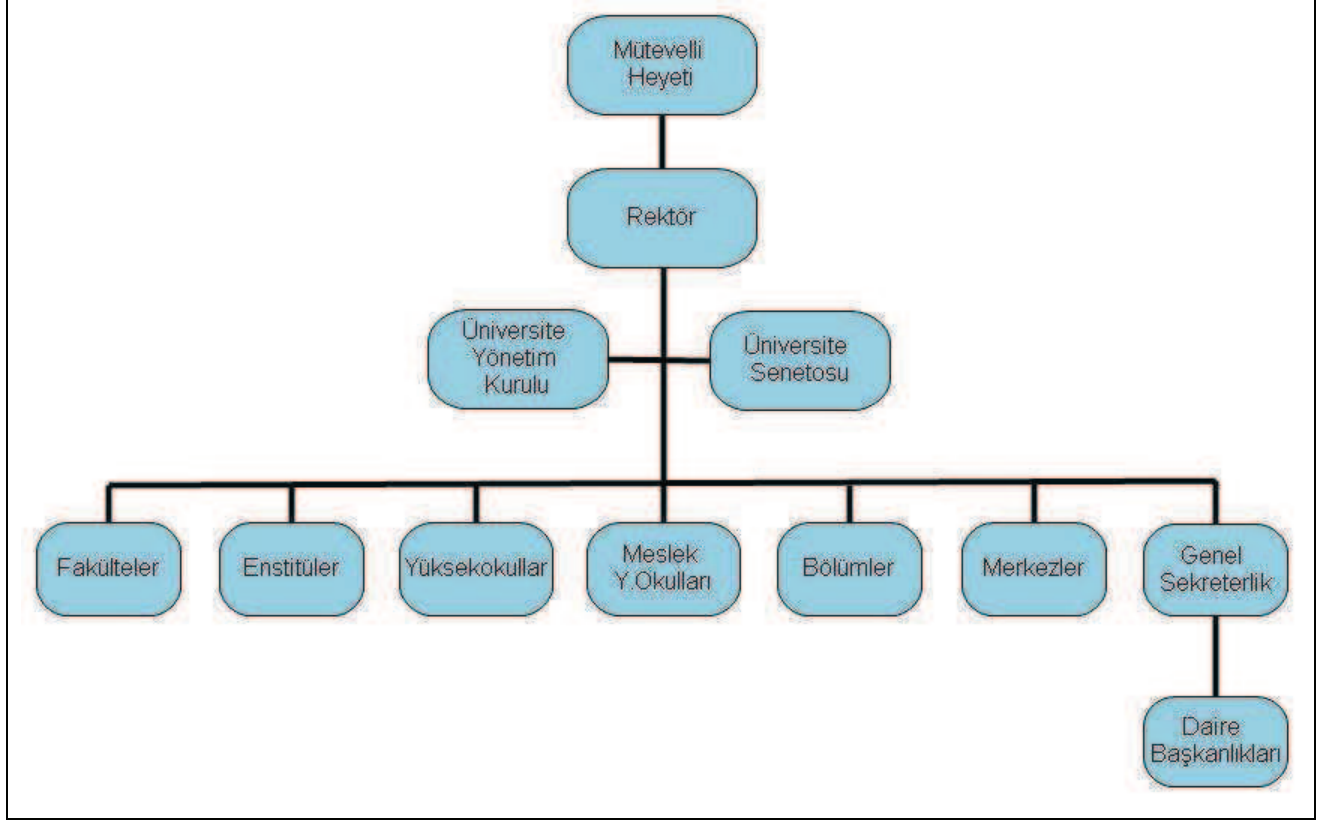
- Üniversitelerin faaliyetleri için gerekli destek kadrolarında yüksek nitelikli personelin görevlendirilmesi,
- Destek kadrolarında kaliteli personelin çalışmasını sağlayacak düzeyde ücret ve özlük haklarıyla donatılmasının sağlayacak statülerin geliştirilmesi ve verilmesi,
- Bu kadrolara atamalarda liyakat esasının hâkimiyetinin sağlanması gerekmektedir.<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup> Bkz (62), Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, s:200.

### 6.3. Üniversitenin Organizasyon Yapısı

Şekil 7 : Üniversitenin Organizasyon Şeması



Çizelge 8 : Üniversitelerde İdari Kadro Şeması

#### Rektörlük Merkez Teşkilatı

##### Genel Sekreterlik

- Genel Sekreter
- Genel Sekreter Yardımcısı
- Şef
- Memur
- Bilgisayar İşletmeni

##### Yapı İşleri Daire Başkanlığı

- Daire Başkanı
- Şube Müdürü

- Şef
- Memur
- Mühendis
- Mimar
- Tekniker
- Teknisyen
- Bilgisayar İşletmeni

Personel Daire Başkanlığı

- Daire Başkanı
- Şube Müdürü
- Şef
- Memur
- Bilgisayar İşletmeni

Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

- Daire Başkanı
- Şube Müdürü
- Şef
- Memur
- Bilgisayar İşletmeni

Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı

- Daire Başkanı
- Şube Müdürü
- Şef
- Memur
- Bilgisayar İşletmeni
- Yurt Müdürü
- Yurt Memuru
- Psikolog
- Rehber ve Psikolojik Danışman
- Antrenör



- Tabip
- Diş Tabibi
- Fizyoterapist
- Hemşire
- Sağlık Memuru
- Diyetisyen

#### Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı

- Daire Başkanı
- Şube Müdürü
- Kütüphaneci
- Memur
- Uzman

#### Bilgi İşlem Daire Başkanlığı

- Daire Başkanı
- Şube Müdürü
- Programcı
- Sistem Analisti
- Çözümleyici
- Bilgisayar İşletmeni
- Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni
- Bilgisayar Teknisyeni

#### İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı

- Daire Başkanı
- Şube Müdürü
- Şef
- Memur
- Veznedar
- Sayman
- Avniyat Saymanı
- Ambar Memuru

- Hizmetli
- Teknisyen Yardımcısı
- Kaloriferci

#### Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

- Daire Başkanı
- Şube Müdürü
- Memur
- Uzman

#### Hukuk Müşavirliği

- Hukuk Müşaviri
- Avukat
- Memur

#### Üniversite Hastanesi Başmüdürlüğü

- Her Unvandan Sağlık Personeli

#### **Fakülte/Yüksekokul/Enstitü İdari Teşkilatı**

- Fakülte/Yüksekokul/Enstitü Sekreteri
- Şef
- Memur

### **6.4. Üniversitenin Çevre Yapılanması**

#### **6.4.1. Görev Tanımlamaları**

*Rektör*; profesör akademik unvanına sahip kişiler arasından görevdeki rektörün çağrısı ile toplanacak üniversite öğretim üyeleri tarafından seçilecek adaylar arasından Cumhurbaşkanınca atanır. Rektörün süresi 4 yıldır. Süresi sona erenler aynı yöntemle yeniden atanabilirler. Ancak iki dönemden fazla rektörlük yapılamaz. Rektör, üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsü tüzelkişiliğini temsil eder. Vakıf üniversitelerinde rektör adaylarının seçimi ve rektörün atanması ilgili mütevelli heyet tarafından yapılır. Rektörlerin yaş haddi 67 dir. Ancak rektör olarak atanmış olanlara görev süreleri bitinceye kadar yaş haddi aranmaz.

*Senato*; rektörün başkanlığında, rektör yardımcıları, dekanlar ve her fakülteden fakülte kurullarınca üç yıl için seçilecek birer öğretim üyesi ile rektörlüğe bağlı enstitü ve yüksekokul

müdürlerinden teşekkül eder. Senato, her eğitim-öğretim yılı başında ve sonunda olmak üzere yılda en az iki defa toplanır. Rektör gerekli gördüğü hallerde senatoyu toplantıya çağırır. Senato, üniversitenin akademik organı olup aşağıdaki görevleri yapar:

- Üniversitenin eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayım faaliyetlerinin esasları hakkında karar almak,
- Üniversitenin bütününe ilgilendiren kanun ve yönetmelik taslaklarını hazırlamak veya görüş bildirmek,
- Rektörün onayından sonra Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girecek olan üniversite veya üniversitenin birimleri ile ilgili yönetmelikleri hazırlamak,
- Üniversitenin yıllık eğitim-öğretim programını ve takvimini inceleyerek karar bağlamak,
- Bir sınava bağlı olmayan fahri akademik unvanlar vermek ve fakülte kurumlarının bu konudaki önerilerini karara bağlamak,
- Fakülte kurulları ile rektörlüğe bağlı enstitü ve yüksekokul kurullarının kararlarına yapılacak itirazları inceleyerek karara bağlamak,
- Üniversite yönetim kuruluna üye seçmek,
- Bu kanunla kendisine verilen diğer görevleri yapmaktır.

*Üniversite Yönetim Kurulu;* rektörün başkanlığında dekanlardan, üniversiteye bağlı değişik öğretim birim ve alanlarını temsil edecek şekilde senatoca dört yıl için seçilecek üç profesörden oluşur. Rektör gerektiğinde yönetim kurulunu toplantıya çağırır. Rektör yardımcılarını oy hakkı olmaksızın yönetim kurulu toplantılarına katılabilirler. Üniversite yönetim kurulu idari faaliyetlerde rektöre yardımcı bir organ olup aşağıdaki görevleri yapar.

- Yükseköğretim üst kuruluşları ile senato kararlarının uygulanmasında belirlenen plan ve programlar doğrultusunda rektöre yardım etmek,
- Faaliyet plan ve programlarının uygulanmasını sağlamak; üniversiteye bağlı birimlerin önerilerini dikkate alarak yatırım programını, bütçe tasarısını taslağını incelemek ve kendi önerileri ile birlikte rektörlüğe sunmak,
- Üniversite yönetimi ile ilgili Rektörün getireceği konularda karar almak,
- Fakülte, enstitü ve yüksekokul yönetim kurullarının kararlarına yapılacak itirazları inceleyerek kesin karara bağlamak,
- Bu kanun ile verilen diğer görevleri yapmaktır.

*Dekan;* fakültenin ve birimlerinin temsilcisidir. Rektörün önereceği, üniversite içinde veya dışında üç profesör arasından Mütevelli Heyetince üç yıl süre ile seçilir ve normal usul ile atanır. Süresi biten dekan yeniden atanabilir. Görev, yetki ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir:

- Fakülte kurullarına başkanlık etmek, fakülte kurullarının kararlarını uygulamak ve fakülte birimleri arasında düzenli çalışmayı sağlamak,
- Her öğretim yılı sonunda ve istendiğinde fakültenin genel durumu ve işleyişi hakkında rektöre rapor vermek,
- Fakültenin ödenek ve kadro ihtiyaçlarını gerekçesi ile birlikte rektörlüğe bildirmek, fakülte bütçesi ile ilgili fakülte yönetim kurulunun da görüşünü aldıktan sonra rektörlüğe sunmak,
- Fakültenin birimleri ve her düzeydeki personel üzerinde genel gözetim ve denetim görevini yapmak,
- Bu kanun ile kendisine verilen diğer görevleri yapmaktır.

*Fakülte Kurulu;* dekanın başkanlığında fakülteye bağlı bölümlerin başkanları ile varsa fakülteye bağlı enstitü ve yüksekokul müdürlerinden ve üç yıl için fakülte'deki profesörlerin kendi aralarından seçecekleri üç, doçentlerin kendi aralarından seçecekleri iki, yardımcı doçentlerin kendi aralarından seçecekleri bir öğretim üyesinden oluşur. Fakülte kurulu normal olarak her yarıyıl başında ve sonunda toplanır. Fakülte kurulu akademik bir organ olup aşağıdaki görevleri yapar.

- Fakültenin, eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayım faaliyetleri ve bu faaliyetlerle ilgili esasları, plan, program ve eğitim-öğretim takvimini kararlaştırmak,
- Fakülte yönetim kuruluna üye seçmek,
- Bu kanunla verilen diğer görevleri yapmaktır.

*Fakülte Yönetim Kurulu,* dekanın başkanlığında fakülte kurulunun üç yıl için seçeceği üç profesör, iki doçent ve bir yardımcı doçentten oluşur. Fakülte yönetim kurulu dekanın çağrısı üzerine toplanır. Yönetim kurulu gerekli gördüğü hallerde geçici çalışma grupları, eğitim-öğretim koordinatörlükleri kurabilir ve bunların görevlerini düzenler. Fakülte yönetim kurulu, idari faaliyetlerde dekana yardımcı bir organ olup aşağıdaki görevleri yapar:

- Fakülte kurulunun kararları ile tespit ettiği esasların uygulanmasında dekana yardım etmek,
- Fakültenin eğitim-öğretim, plan ve programları ile takviminin uygulanmasını sağlamak,

- Fakültenin yatırım, program ve bütçe tasarısını hazırlamak,
- Dekanın fakülte yönetimi ile ilgili getireceği bütün işlerde karar almak,
- Öğrencilerin kabulü, ders intibakları ve çıkarılmaları ile eğitim-öğretim ve sınavlara ait işlemleri hakkında karar vermek,
- Bu kanunla verilen diğer görevleri yapmaktır.

*Enstitü Kurulu;* müdürün başkanlığında, müdür yardımcıları ve enstitüyü oluşturan ana bilim dalı başkanlarından oluşur.

*Enstitü Yönetim Kurulu;* müdürün başkanlığında, müdür yardımcıları, müdürce gösterilecek altı aday arasından enstitü kurulu tarafından üç yıl için seçilecek üç öğretim üyesinden oluşur. Enstitü kurulu ve enstitü yönetim kurulu, bu kanunla fakülte kurulu ve fakülte kuruluna verilmiş görevleri enstitü bakımından yerine getirirler.

*Yüksekokul Kurulu;* müdürün başkanlığında, müdür yardımcıları ve okulu oluşturan bölüm veya ana bilim dalı başkanlarından oluşur.

*Yüksekokul Yönetim Kurulu;* müdürün başkanlığında, müdür yardımcıları ile müdürce gösterilecek altı aday arasından yüksekokul kurulu tarafından üç yıl için seçilecek üç öğretim üyesinden oluşur. Yüksekokul kurulu ve yüksekokul yönetim kurulu bu kanunla fakülte kurulu ve fakülte yönetim kuruluna verilmiş görevleri yüksekokul bakımından yerine getirir.

*Yüksekokul ve Enstitü Müdürleri;* Rektörün önereceği adaylar arasından Mütevelli Heyetinin onayı ile seçilir ve üç yıl süre ile atanırlar.

*Bölüm;* bölüm başkanı tarafından yönetilir. Bölüm başkanı; bölümün aylıklı profesörleri, bulunmadığı takdirde doçentleri, doçent de bulunmadığı takdirde yardımcı doçentler arasından fakültelerde dekanca, fakülteye bağlı yüksekokullarda müdürün önerisi üzerine dekanca, rektörlüğe bağlı yüksekokullarda müdürün önerisi üzerine rektörce üç yıl için atanır. Süresi biten başkan tekrar atanabilir. Bölüm başkanı bölümün her düzeyde eğitim-öğretim ve araştırmalarından ve bölüme ait her türlü faaliyetin düzenli ve verimli bir şekilde yürütülmesinden sorumludur.

#### Fakülte/Yüksekokullardaki Her Bölüm Unvan Tanımları

- Profesör
- Doçent
- Yardımcı Doçent
- Öğretim Görevlisi

- Araştırma Görevlisi
- Uzman

Rektörlük

- Okutman
- Ortak Zorunlu Dersler ve Hazırlık Birimi

Enstitülerde

- Araştırma Görevlisi

Her devlet üniversitesi ve vakıf üniversitelerinde görev tanımları aynı olmakla beraber, günümüzde bazı vakıf üniversitelerinin yönetim yapılarında farklılıklar görülebilmektedir. (Bazı vakıf üniversitelerinin yönetim yapısında Rektörlük başta gelirken kimi vakıf üniversitelerinde ise; Mütevelli Heyeti Başkanlığı yönetim yapısının başında gelmektedir. Ancak bu durum Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği ile çelişmektedir.)

Ayrıca yine vakıf üniversitelerinin yönetim ve idari yapılarına bakıldığında, yeni idari birimler görülmektedir. Provost bunlardan biridir. Son günlerde yaygın olarak görülmekte olan Provost, Akademik İşlerden Sorumlu Rektör Yardımcısıdır. Eğitim ve araştırma programlarının yönetiminden sorumlu kişidir. Provost, akademik öncelikleri ve düzenlemeleri; akademik kadronun seçim, atama, performans değerlendirmesi ve yükselme süreçlerini yönetmekle görevlidir. Bunun yanında idari yapılanmalardaki görev tanımlarında da farklılıklar görülmektedir. Daire Başkanlığı kavramı giderek değişmekte yerini ofis ya da merkez terimleri almaktadır. Öğrenci Dekanlığı, Psikolojik Danışma ve Gelişim Ofisi, Sosyal Sorumluluk Ofisi gibi ve Basın ve Halkla İlişkiler Daire Başkanlığı-Personel Müdürlüğü gibi yeni birimler birçok vakıf üniversitesinde idari birimler altında yer almaktadır. Devletin yavaş işleyen hiyerarşik yapısı dikkate alındığında, vakıf üniversitelerinin yeniden yapılanma sürecinde çağdaş, modern, uluslar arası düzeyde, teknoloji ağırlıklı unsurlarla donanımlı teşkilatlanmalarının daha kısa sürede tamamlama olanakları fazladır. Bu süreçte, vakıf üniversitelerinin eğitim sektöründeki rekabetini, kalite güvencesini etkileyeceği gibi, müşteri konumunda olan öğrenci ve öğrenci velilerinin bu sürece dâhil edilmelerinin de önemli katkısı olacaktır.

#### **6.4.2. İdari ve Akademik Personel Anlamında Yapılanma**

Daha öncede bahsedildiği gibi, vakıf üniversitelerinde idari ve akademik yapılanma son dönemde oldukça değişiklik göstermektedir. Son dönemde yurt dışı eğitim sistemine yatkın bir

hizmet anlayışıyla donanan vakıf üniversiteleri, donanımlı ve alanında uzman akademik kadrosuyla, gerekse uluslar arası düzeyde yayınlanan yayın sayılarıyla marka olmuşlardır. Bununla birlikte, vakıf üniversitelerinin en önemli sorunlarından biri, önemli bir bölümünün henüz kurumsallaşamamış olmasıdır. Yönetim kademesindeki akademik kadrosunun devlet deneyimi bulunması ve üniversite geleneğinden gelmiş olması, kurumsallaşmada pozitif bir etken olmakla birlikte “kurucuların bu üniversiteleri, bir kamu kurumundan çok kendi şahsi *şirketleri* gibi görme eğilimi, kurumsallaşma sürecini olumsuz etkilemektedir.<sup>86</sup>

Vakıf üniversitelerinde akademik ve idari yapılanmaları her ne kadar 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununa yapılan atıflar çerçevesinde düzenlenmesi öngörülmekte ise de, bu tüm vakıf üniversitelerinin mevcut yapılanmaları incelendiğinde, akademik yapılandırmaların nispeten genel hükümlere göre oluşturulduğu ancak idari yapılandırmalarında devlet üniversitelerinden bağımsız ve çok farklı şekilde dizayn edildiği görülmektedir. *Bu durum vakıf üniversitelerinin stratejik planlarında, kurumlaşmalarında ve norm kadro oluşturmalarında bir zafiyet olarak görülmelidir. Bugün devlet üniversitelerinde, kuruluşlarında ihdas edilen kadrolar ve genel bütçe içersinden tahsis edilen bütçe imkânları çerçevesinde tarifi yapılmış uygulamalarla 5/10 yıllık gelişme planlarına göre hareket edilmektedir. Akademik ve idari kadro ihdasları, o kurumun gelişimine, öğrenci sayısının artışına, çalışanlarının kadro/görev ilerlemelerine ve benzer ihtiyaçlara cevap verebilecek, ileriye doğru politika üretebilecek serbest/kullanılabilir ve kapalı/izne bağlı olarak kullanılabilir (tasarruf edilebilir) şeklinde düzenlenmiştir.*

Bu bakımdan vakıf üniversiteleri stratejik planları doğrultusunda öncelikle norm kadro yapılarını oluşturmaları ve 5/10 yıllık gelişmelerine göre birim bazında ve bir piramit halinde kadro sayılarını belirlemeleri temel bir unsur olarak görülmeli ve bu konuda bir yasal düzenleme yapmaları gerekmektedir. Aksi takdirde çok farklı ve yanlış bir istihdamın, vakıf üniversiteleri üzerinde birçok bakımdan olumsuz sonuçları kaçınılmaz olacaktır.

Bu anlamda vakıf üniversitelerinin akademik ve idari kadro yapılanmalarında stratejik plan kapsamında serbest ve saklı olmak üzere kadro ihdas etmeleri gerekmekte olup, bu saklı kadroların öğrenci artışı, personelin yükseltilme, atama ve ayrılma durumlarında üniversiteyi

---

<sup>86</sup> Bkz (62), Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, s:168.

garantiye alan bir sistemdir. Bu sebeple üniversiteler, stratejik planlarını yaparken bu olguya dikkat etmelidir. (Bkz. Çizelge 9)

Çizelge 9 : Vakıf Üniversitelerinde Uygulanması Gereken Akademik Kadro Yapılanması

AKADEMİK KADRO YAPILANMASI								
Vakıf Mütevelli Heyeti ve Üniversite Rektörlüğünce müştereken 5 yıllık %5 oranında artışlı planlamaya göre gelişim/bütçe/öğrenci sayısına göre (5) Fakülte, (3) Yüksekokul, (1) Rektörlük birimlerinden oluşan standart kadro yapılanmasını ihtiva etmektedir.								
<b>AÇIKLAMA</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>Öğretim Elemanına düşen öğrenci sayısı yaklaşık 10 olarak hesaplanmıştır.</li> <li>Başlangıçta 7.000 hedefli öğrenci sayısına göre kadro yapılanması gerçekleştirilmiş ve büyüme oranı yıllık %5 olarak ve 5 yıllık planlamaya göre 5 yıl sonra ulaşılabilecek tahmini öğrenci sayısı 8.932'dur.</li> <li>Her bölümün (3) ABD/ASD ihtiva edecek şekilde yapılandırılmıştır.</li> <li><b>Saklı kadroların</b> 5 yıllık süre içerisinde Üniversitenin gelişimine/bütçesine ve birimlerin ihtiyacına göre Vakıf Mütevelli Heyeti ve Rektörlük iznine bağlı olarak kullanılabilir hale yani serbest kadrolara dönüştürülmesi hedeflenmiştir.</li> <li>Enstitülere ayrıca ihdas edilen 102 Arş.Gör.kadrosu saklı kadrolar içerisinde gösterilerek süreklilik arz etmeyen ve amacı dışında kullanılmayan hareketli kadrolar olup, Öğretim Elemanı yetiştirmek amacıyla her ABD/ASD'na 1 lisanüstü öğrenim yapacak Arş.Gör./Öğr.Gör. hedeflidir. Bu saklı kadrolar izne bağlı olarak serbest bırakılması öngörülmüştür. Öğrenci/öğretim elemanı oranına dahil edilmemiştir.</li> </ul>								
<b>İhdas Edilen Serbest+Kapalı Toplam Kadro Sayıları:</b>								
PROF.	DOÇ.	YRD.DOÇ.	ÖĞR.GÖR.	ARŞ.GÖR.	OKUTMAN	UZMAN	TOPLAM	
130	130	130	260	260	63	23	996	
<b>Kullanılabilir/Serbest Kadrolar:</b>								
PROF.	DOÇ.	YRD.DOÇ.	ÖĞR.GÖR.	ARŞ.GÖR.	OKUTMAN	UZMAN	TOPLAM	
102	102	102	204	102	47	15	674	
<b>Saklı/İzne Bağlı Olarak Kullanılabilecek Kadrolar:</b>								
PROF.	DOÇ.	YRD.DOÇ.	ÖĞR.GÖR.	ARŞ.GÖR.	OKUTMAN	UZMAN	TOPLAM	
28	28	28	56	56	16	8	220	
<b>Enstitüler(3 Enstitü ) İçin:</b>								
PROF.	DOÇ.	YRD.DOÇ.	ÖĞR.GÖR.	ARŞ.GÖR.	OKUTMAN	UZMAN	TOPLAM	
0	0	0	0	102	0		102	
<b>Serbest Kadroların Fakülte/Yüksekokul/Enstitülerin Bölüm ve ABD'na Göre Dağılım Tablosu</b>								
<b>A FAKÜLTESİ</b>								
	PROF.	DOÇ.	YRD.DOÇ.	ÖĞR.GÖR.	ARŞ.GÖR.	TOPLAM	90 Kadro*5 Fak=450	
<b>BÖLÜM 1</b>								
ABD	1	1	1	2	1	6		
ABD	1	1	1	2	1	6		
ABD	1	1	1	2	1	6		
<b>BÖLÜM 2</b>								



ABD	1	1	1	2	1	6	
ABD	1	1	1	2	1	6	
ABD	1	1	1	2	1	6	
BÖLÜM 3							
ABD	1	1	1	2	1	6	
ABD	1	1	1	2	1	6	
ABD	1	1	1	2	1	6	
BÖLÜM 4							
ABD	1	1	1	2	1	6	
ABD	1	1	1	2	1	6	
ABD	1	1	1	2	1	6	
BÖLÜM 5							
ABD	1	1	1	2	1	6	
ABD	1	1	1	2	1	6	
ABD	1	1	1	2	1	6	
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>90</b>	
<b>A YÜKSEKOKULU</b>							54 Kadro*3 Y.Ok.= 162
BÖLÜM 1	<b>PROF.</b>	<b>DOÇ.</b>	<b>YRD.DOÇ.</b>	<b>ÖĞR.GÖR.</b>	<b>ARŞ.GÖR.</b>	<b>TOPLAM</b>	
ABD	1	1	1	2	1	6	
ABD	1	1	1	2	1	6	
ABD	1	1	1	2	1	6	
BÖLÜM 2							
ABD	1	1	1	2	1	6	
ABD	1	1	1	2	1	6	
ABD	1	1	1	2	1	6	
BÖLÜM 3							
ABD	1	1	1	2	1	6	
ABD	1	1	1	2	1	6	
ABD	1	1	1	2	1	6	
<b>TOPLAM</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>9</b>	<b>54</b>	
<b>REKTÖRLÜK</b>							
	<b>OKUTMAN</b>	<b>UZMAN</b>	<b>TOPLAM</b>				
BÖLÜM 1	32	5	37				
BÖLÜM 2	5	5	10				
BÖLÜM 3	5	5	10				
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>47</b>	<b>15</b>	<b>57</b>				
<b>ENSTİTÜLER</b>							
Kapalı/izine bağlı olarak kullanılabilir Arş.Gör.kadrolarının ABD dallarına göre dağılımı.							

	ARŞ.GÖR.		ARŞ.GÖR.		ARŞ.GÖR.	34 Kadro*5 Enstitü=102
ENSTİTÜSÜ-1		ENSTİTÜSÜ-2		ENSTİTÜSÜ-3		
A. ABD	3	A. ABD	3	A. ABD	3	
B. ABD	3	B. ABD	3	B. ABD	3	
C. ABD	3	C. ABD	3	C. ABD	3	
D. ABD	3	D. ABD	3	D. ABD	3	
E. ABD	3	E. ABD	3	E. ABD	3	
F. ABD	3	F. ABD	3	F. ABD	3	
G. ABD	3	G. ABD	3	G. ABD	3	
H. ABD	3	H. ABD	3	H. ABD	3	
I. ABD	3	I. ABD	3	I. ABD	3	
K. ABD	3	K. ABD	3	K. ABD	3	
L. ABD	3	L. ABD	3	L. ABD	3	
M. ABD	1	M. ABD	1	M. ABD	1	
<b>TOPLAM</b>	<b>34</b>	<b>TOPLAM</b>	<b>34</b>	<b>TOPLAM</b>	<b>34</b>	
Saklı/izne bağlı kadroların Enstitüler haricinde birimleri itibariyle dağılımı yapılmamıştır.						

Yukarıdaki bahsedilen akademik kadro yapılanması aynı zamanda idari kadro yapılanmasında ve kadro sayı ve unvanlarını belirlenmesinde uygulanabilir bir sistemdir. Bu anlamda sınıfları, unvanları ve kadro durumları konusunda idari personel kadro yapılanmasının aşağıdaki gibi olması mevcut durumdaki değişiklikler karşısında sistemin devamını sağlayacaktır. (Bkz. Çizelge 10)

Çizelge 10 : Vakıf Üniversitelerinde Uygulanması Gereken İdari Kadro Yapılanması

<b>İHDAS EDİLEN İDARİ KADROLAR</b>
Vakıf Mütevelli Heyeti ve Üniversite Rektörlüğünce müştereken 5 yıllık planlamaya göre gelişim/bütçe/öğrenci/akademik personel sayılarına göre standart kadro yapılanmasını ihtiva etmektedir.
<b>AÇIKLAMA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Başlangıçta 7.000 hedefli öğrenci + 674 akademik personel toplamına göre 397 idari serbest personel kadrosu ihdas edilerek ve bunların 5 yıllık %5 artışlı sayısına (8932 öğrenci + 996 akademik personel) göre 518 idari kadro yapılanması gerçekleştirilmiştir.</li> <li>Bir personele 19 kişi (öğrenci + akademik personel) düştüğü planlanarak hesaplanmıştır.</li> <li>Büyüme oranı yıllık %5 olarak ve 5 yıllık planlamaya göre 5 yıl sonra ulaşılacak tahmini öğrenci sayısı 8.932, öğretim elamanı sayısı ise 996 olacaktır.Bununla birlikte İdari personel sayısı 518 olması planlanmaktadır.</li> <li>Saklı kadroların 5 yıllık süre içerisinde Üniversitenin gelişimine/bütçesine ve birimlerin ihtiyacına göre Vakıf Mütevelli Heyeti ve Rektörlük iznine bağlı olarak kullanılabilir hale yani serbest kadrolara dönüştürülmesi hedeflenmiştir.</li> <li>Kadro dağılımı ve görev unvanları Devlet üniversitelerindeki hizmet sınıflarına göre yapılandırılmıştır.</li> </ul>

<b>İhdas Edilen Toplam Kadro Sayıları:</b>					
<b>GİH</b>	<b>THS</b>	<b>SHS</b>	<b>AHS</b>	<b>YHS</b>	<b>TOPLAM</b>
<b>286</b>	<b>38</b>	<b>75</b>	<b>2</b>	<b>117</b>	<b>518</b>
<b>Kullanılabilir/Serbest Kadrolar:</b>					
<b>GİH</b>	<b>THS</b>	<b>SHS</b>	<b>AHS</b>	<b>YHS</b>	<b>TOPLAM</b>
<b>216</b>	<b>25</b>	<b>61</b>	<b>2</b>	<b>93</b>	<b>397</b>
<b>Saklı/İzne Bağlı Olarak Kullanılabilecek Kadrolar</b>					
<b>GİH</b>	<b>THS</b>	<b>SHS</b>	<b>AHS</b>	<b>YHS</b>	<b>TOPLAM</b>
<b>70</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>24</b>	<b>121</b>
Saklı kadroların 5 yıllık süre içerisinde Üniversitenin gelişimine/bütçesine ve birimlerin ihtiyacına göre Vakıf Mütevelli Heyeti ve Rektörlük iznine bağlı olarak kullanılabilir hale yani serbest kadrolara dönüştürülmesi hedeflenmiştir.					
<b>REKTÖRLÜK MERKEZ TEŞKİLATI</b>					
<b>Genel Sekreterlik</b>					
<b>Sınıfı</b>		<b>Serbest kadro</b>	<b>Saklı kadro</b>	<b>Toplam</b>	
GİH	Genel Sekreter	1		1	
GİH	Genel Sekreter Yard.	2	1	3	
GİH	Şube Müdürü	2	1	3	
GİH	Şef	1	1	2	
GİH	Memur	1	1	2	
GİH	Bilgisayar İşletmeni	1	1	2	
GİH	Sekreter	2	1	3	
	<b>Toplam</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	
<b>Yapı İşleri Daire Başkanlığı</b>					
<b>Sınıfı</b>		<b>Serbest kadro</b>	<b>Saklı kadro</b>	<b>Toplam</b>	
GİH	Daire Başkanı	1		1	
GİH	Şube Müdürü	1	1	2	
GİH	Şef	1	1	2	
GİH	Memur	1		1	
GİH	Bilgisayar İşletmeni	1		1	
THS	Mühendis	2	1	3	
THS	Mimar	1	1	2	
THS	Kimyager	1		1	
THS	Tekniker	3	1	4	
THS	Teknisyen	4	4	8	
THS	Laborant	2	3	5	
YHS	Teknisyen Yardımcısı	8	4	12	
	<b>Toplam</b>	<b>26</b>	<b>16</b>	<b>42</b>	

Personel Daire Başkanlığı				
Sınıfı		Serbest kadro	Saklı kadro	Toplam
GİH	Daire Başkanı	1		1
GİH	Şube Müdürü	1	1	2
GİH	Şef	1	1	2
GİH	Memur	1	1	2
GİH	Bilgisayar İşletmeni	1	1	2
	<b>Toplam</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>9</b>
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı				
Sınıfı		Serbest kadro	Saklı kadro	Toplam
GİH	Daire Başkanı	1		1
GİH	Şube Müdürü	1	1	2
GİH	Şef	3	2	5
GİH	Programcı	1	1	2
GİH	Memur	3	2	5
GİH	Bilgisayar İşletmeni	3	2	5
	<b>Toplam</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>20</b>
Sağlık, Kültür Ve Spor Daire Başkanlığı				
Sınıfı		Serbest kadro	Saklı kadro	Toplam
GİH	Daire Başkanı	1		1
GİH	Şube Müdürü	3		3
GİH	Şef	3		3
GİH	Memur	3	1	4
GİH	Bilgisayar İşletmeni	3	1	4
GİH	Yurt Müdürü	1	1	2
GİH	Yurt Memuru	3	1	4
SHS	Psikolog	2	1	3
SHS	Rehberlik ve Psi.Danış.	2	2	4
SHS	Antrenör	3		3
SHS	Tabip	2	1	3
SHS	Dış Tabibi	2		2
SHS	Fizyoterapist	2		2
SHS	Hemşire	5	2	7
SHS	Sağ.Memuru	2	3	5
SHS	Diyetisyen	1		1
YHS	Ahçı	3	2	5
YHS	Servis Ele.	15	5	20
	<b>Toplam</b>	<b>56</b>	<b>20</b>	<b>76</b>

Mediko Sosyal Merkezli yapılanma ön görülmüştür

<b>Kütüphane Ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı</b>					
Sınıfı		Serbest kadro	Saklı kadro	Toplam	
GİH	Daire Başkanı	1		1	
GİH	Şube Müdürü	1		1	
GİH	Şef	1		1	
GİH	Memur	2		2	
GİH	Kütüphaneci	5	5	10	
GİH	Uzman	5	3	8	
	<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>23</b>	
<b>Bilgi İşlem Daire Başkanlığı</b>					
Sınıfı		Serbest kadro	Saklı kadro	Toplam	
GİH	Daire Başkanı	1		1	
GİH	Şube Müdürü	1		1	
THS	Programcı	3	1	4	
THS	Sistem Analisti	1		1	
THS	Çözümleyici	1		1	
GİH	Bilgisayar İşletmeni	3		3	
THS	Veri Haz.İşlet.	3		3	
THS	Bilgisayar Teknisyeni	4	2	6	
	<b>Toplam</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>20</b>	
<b>İdari Ve Mali İşler Daire Başkanlığı</b>					
Sınıfı		Serbest kadro	Saklı kadro	Toplam	
GİH	Daire Başkanı	1		1	
GİH	Şube Müdürü	3		3	
GİH	Sivil Savunma Uzmanı	1		1	
GİH	Şef	3	1	4	
GİH	Memur	4		4	
GİH	Bilgisayar İşletmeni	4		4	
GİH	Veznedar	2		2	
GİH	Sayman	1		1	
GİH	Ayniyat Saymanı	1	1	2	
GİH	Ambar Memuru	3	1	4	
GİH	Şoför	10	5	15	
GİH	Güvenlik Gör.	30	5	35	
YHS	Hizmetli	50	3	53	
YHS	Kaloriferci	2		2	
	<b>Toplam</b>	<b>115</b>	<b>16</b>	<b>131</b>	

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı					
Sınıfı		Serbest kadro	Saklı kadro	Toplam	
GİH	Daire Başkanı	1		1	
GİH	Şube Müdürü	1		1	
GİH	Uzman	1		1	
GİH	Şef	1		1	
GİH	Memur	1		1	
GİH	Bilgisayar İşletmeni	1		1	
	<b>Toplam</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	
Hukuk Müşavirliği					
Sınıfı		Serbest kadro	Saklı kadro	Toplam	
AHS	Hukuk Müşaviri	1		1	
AHS	Avukat	1		1	
GİH	Memur	1		1	
GİH	Bilgisayar İşletmeni	1		1	
	<b>Toplam</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	
Üniversite Hastanesi Başmüdürlüğü					
Sınıfı		Serbest kadro	Saklı kadro	Toplam	Hastane yatak sayısına göre personel sayıları değişebilir.
SHS	Her Unvanda Sağ.Pers.	40	5	45	
GİH	Memur ve v.b.	10	3	13	
YHS	Hizmet ve Bakım Pers.	15	10	25	
	<b>Toplam</b>	<b>110</b>	<b>18</b>	<b>128</b>	
Fakülte/Y.O./Enstitü İdari Teşkilatı					
Sınıfı		Serbest kadro	Saklı kadro	Toplam	5 fakülte 3 y.okul 3 enstitü birlikte gösterilmiştir.
GİH	Fak/YO/Enstitü Sekreteri	11		11	
GİH	Şef	11		11	
GİH	Memur	22	11	33	
GİH	Bilgisayar İşletmeni	22	11	33	
	<b>Toplam</b>	<b>66</b>	<b>22</b>	<b>88</b>	
	<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>442</b>	<b>121</b>	<b>563</b>	

Fakültelerin yardımcı hizmet ve teknik hizmetler kadroları Merkez Teşkilatı içinde yer almıştır.

GİH:Genel İdare Hizmetler Sınıfı  
THS:Teknik Hizmetler Sınıfı  
SHS:Sağlık Hizmetler Sınıfı  
YHS:Yardımcı Hizmetler Sınıfı  
AHS:Avukatlık Hizmetler Sınıfı

### 6.4.3. Bilgi ve İletişim Kaynakları İçerisinde Yapılanma (Otomasyon Sistemine Geçiş)

Yeniden yapılanmada en önemli araç olan teknoloji her alanda olduğu gibi eğitim alanında etkili bir araç olmaya devam edecektir. Dünyada yükseköğretim alanında yeni teknolojilerin kullanımında önemli gelişmeler yaşanırken Türkiye’de bu gelişmelerin tam olarak yaşandığı söylenemez.

Yükseköğretim kurumlarında, sınırlı kaynaklardan yararlanarak hazırlanan ders notlarına ya da öğrenciye not tutturularak bellettirme esasına dayanan bir öğretim yöntemi oldukça yaygındır. Derslerinde yeni öğretim teknolojilerinden yararlanan öğretim üyelerinin de genelde bu teknolojinin olanaklarından yeterli düzeyde yararlanmadıkları görülmektedir. Bu durum, üniversitelerde “ne öğreteceğiz” sorusunun, “nasıl öğreteceğiz” sorusunun önüne geçmesiyle yakından ilişkilidir. “Nasıl öğreteceğiz” sorusuna önem verilmedikçe, yeni teknolojilerin doğru kullanımı gerçekleştirilemediği gibi, bu teknolojilerin öğretim kalitesine yapabilecekleri katkılardan da yeterince yararlanılamaz.. Sonuç olarak, eski ve yeni teknolojiler sınırlı maddi olanaklar içinde kullanılmaya devam etmektedir. Donanım ve öğretim tasarımı boyutunda yeni teknolojilerin verimli kullanılması ve doğru seçilmesi için, öğretim elemanlarına, öğrencilere ve her düzeydeki yöneticilere sorumluluklar düşmektedir. Teknoloji öğretimi uygulamaları ve planlamasında, takım çalışması anlayışı, öğretim tasarımı ve proje geliştirme sürecinde başlama noktası olarak ele alınmalıdır. Proje takımları oluşturulurken, bu takımında stratejik planlama, kaliteli öğretim süreçlerine duyarlı uzmanlarla, gerekli teknik beceri sahiplerinin dengeli bir biçimde yer alması sağlanmalıdır. Bu bağlamda Massachussets Institute of Technology (MIT)’nin tüm isteyenlerin faydalanabileceği ders malzemeleri projesinden yararlanılabilir. Bu tek örnek değildir başkaları da vardır. Birçok ülkede yapıldığı gibi, Türkiye de üniversiteler arası bir iş bölümüyle, bu malzemenin çevrilmesine ve yeni ders malzemeleri hazırlamasına girişebilir. Bu bakımdan Atatürk Üniversitesinin AtaNesA projesi bunun bir başlangıcı olabilir. Bu konudaki bir ortak çaba yüksek öğretimin kalitesinin geliştirilmesine önemli bir katkıda bulunacaktır.<sup>87</sup>

Vakıf üniversitelerinde enformasyon teknolojisinin etkinliği ise; entelektüel sermayenin yapısal sermaye unsuru ile ilişkilendirilebilir. İçinde bulunduğumuz bilgi ekonomisi çağında enformasyon teknolojisinin etkinliği, Türkiye’deki vakıf üniversitelerini de, bilgiyi üretme ve

---

<sup>87</sup> Bkz (62), Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, s:189.

paylaşma hızını ve kalitesini önemli ölçüde destekleyen bir unsurdur. Vakıf üniversitelerinde enformasyon teknolojisine yapılan yatırım, üniversitenin mevcut ve gelecek performansını önemli ölçüde arttıracaktır. Vakıf üniversitelerinde enformasyon teknolojisinin etkin kullanımına ilişkin yapılan bir araştırmada, enformasyon teknolojisinin etkinliği, vakıf üniversitelerinde sorunlu kullanım alanına karşılık geliyor. Türkiye’deki vakıf üniversitelerinin verimliliklerini arttırmaya yönelik performanslarını geliştirmek için enformasyon teknolojisine yapacakları yatırımları önemli ölçüde arttırmaları gerekliliği göz ardı edilemeyecek bir sonuçtur.<sup>88</sup> Yükseköğretim teknoloji anlamında yapılan çalışmalarının bir sonucu üniversitelerde uzaktan eğitim hizmetinin verilmesi olarak gösterilebilir. Ama bu sonuç, üniversitelerin ayrıca paralı eğitim veren vakıf üniversitelerinin teknoloji anlamında hala eksiklerinin olduğunu gerçeğini değiştirmemektedir. Eski yöntemlerin uygulandığı herhangi bir vakıf üniversitesinde hala kayıt ve not sisteminin elektronik ortamda olmaması, yeni ve modern teknoloji sistemiyle donatılmış üniversitelerin yanında yok olup gitmesi olası bir ihtimaldir.

#### 6.4.4. Mali Kaynak Açısından Yapılanma

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu üniversitelerin mali açıdan yapılanması anlamında yeniden yapılanma çalışmalarından biridir. Bu kanunla merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri, sosyal güvenlik kurumları ve mahalli idarelerden oluşan genel yönetim kapsamındaki idarelerinin rol ve sorumlulukları, mali yönetim ilke ve standartları ile kontrolünün aynı olması hedeflenmiştir. Bütçe ödeneklerinin kullanılması kriterleri değiştirilerek harcama sürecinde önemli değişiklikler yapılmış, rol ve sorumluluklar değiştirilmiştir. Harcama yetkisi bütçeyle ödenek verilen kişilere verilmiş, gerçekleştirme işlemlerini yapan kişilere ise gerçekleştirme görevlisi denilmiştir. Harcama yetkilisine en yakın olan kişi ödeme emri belgesini düzenlemekle görevli *gerçekleştirme görevlisi* olarak tayin edilmiş ve giderin mevzuata uygunluğundan sorumlu tutulmuştur. Saymanların yerine muhasebe yetkililerinin yetki ve sorumluluklarında azalma olmuş, mevzuata uygunluk kontrol ve sorumlulukları ile ödenek kontrol sorumlulukları kaldırılmıştır. İç kontrol, mali kontrol ve mali hizmetler birimi getirilmiş ayrıca iç denetçi kadroları ihdas edilmiştir. Ancak bu düzenleme yapılırken uygulayıcı durumda

---

<sup>88</sup> Dr.Özlem Atan, **Vakıf Üniversitelerinde Entelektüel Sermayeye Yönelik Sorunlar ve Türkiye’nin 2023 Vizyonunda Öngörüler**, Türkiye’nin 2023 Vizyonun’da Vakıf Üniversiteleri Kongresi, Ankara, Nisan 2008, s:10.



olan görevlilerin tarifi bu görevlere atanacakların açık ve net bir tarifi yapılamamıştır. Devlet Personel Reform yasası çıkartılmadan bu kanunun uygulanmasında zorlukların yaşanılması kaçınılmaz gözükmektedir. Arkalarında, kaynak yönünden güçlü bir vakıf bulunmayan vakıf üniversiteleri, büyük ölçüde öğrenciden aldıkları ücretlerle yaşamaktadır. Sağlayabildikleri nitelikli öğretim elemanlarını istihdam ediyor olsalar da bunlara diğerleri kadar yüksek ücret verememekte ve daha çok ders yükü verip araştırma alanında zorlayıcı olmamaktadır. Bu kurumlarda, özellikle de vakıf üniversitelerinin ilk kuruluş yıllarında, ders saat ücretli öğretim elemanı sayılarının oransal olarak yüksek tutulması, zaman zaman da kayırmalar yapılması, öğretim niteliğini bir ölçüde olumsuz etkilemektedir.

Henüz kurumsallaşma aşamasındaki vakıf üniversitelerinin en büyük eksiklerinden biri de, üst ve alt birimlerinin gereksinmelerini planlayabilecekleri bir bütçe düzenlerinin olmamasıdır. “Bu tür kurumlarda bütçe, bir plan çerçevesinde olmadan gerçekleştirilmekte ve akademik organların değil, akademik ortama daha uzak mütevelli heyet başkanının tercih ve önceliklerine göre oluşturulmaktadır.” Bu yüzden bazı vakıf üniversitelerinde öğrenci başına yapılan eğitim-öğretim harcaması, altyapı yönünde kullanıldığını göstermektedir.

Bunun yanı sıra vakıf üniversitelerinin önemli bir bölümü, büyük kentler yakınında, kendilerine ait bir kampüse sahiptirler. Ancak sayıları az da olsa bir bölümü, kent merkezlerinde kira karşılığı tutulan ve üniversitelere uygun olmayan apartman veya iş hanı niteliğindeki mekânlarda eğitim yapmaktadırlar. Bu üniversitelerde yüksek meblağı bulan kira giderleri, kurucu vakıf üniversitelerinin kuruluş amacı ile çelişen bu duruma, daha uzun yıllar seyirci kalmamalıdır.<sup>89</sup> Bu yüzden YÖK, vakıf üniversitelerin açılmasında daha titiz davranmalı ve üniversite kurma kriterlerinde köklü değişiklikler yapmalıdır.

#### **6.4.5. Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) Anlamında Yapılanma Sistemi**

Araştırma ve geliştirme (Ar-Ge); kültür, insan ve toplumun bilgisinden oluşan bilgi dağarcığının artırılması ve bunun yeni süreç, sistem ve uygulamalar tasarlamak üzere kullanılması üzerine kurulan bir sistemdir. Temelde yürütülen yaratıcı çalışmaları, çevreye uyumlu ürün tasarımı veya yazılım faaliyetleri ile alanında bilimsel ve teknolojik gelişme sağlayan, bilimsel ve teknolojik bir belirsizliğe odaklanan, çıktıları özgün, deneysel, bilimsel ve

---

<sup>89</sup> Bkz (68), Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, s:20.

teknik içerik taşıyan faaliyetleri içeren, 5746 sayılı kanunla Yükseköğretim Kurumları Mevzuatı içinde yer alan bir kanundur.

Ar-Ge çalışmaları örgün öğrenim veren üniversitelerin herhangi bir lisans programından bir yıl içinde mezun olabilecek durumdaki öğrenci, bununla birlikte yüksek lisans, doktora öğrencisi ya da lisans, yüksek lisans veya doktora derecelerinden birini ön başvuru tarihinden en çok beş yıl önce almış kişilerin, teknoloji ve yenilik odaklı iş fikirlerini, desteği veren merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri tarafından desteklenmesi uygun bulunan bir iş planı çerçevesinde, katma değer ve nitelikli istihdam yaratma potansiyeli yüksek teşebbüslere dönüştürebilmelerini teşvik etmek için yapılan sermaye desteğidir.

Araştırmanın Avrupa'nın küresel ekonomide rekabet edebilirliği bağlamında uygunluğu, (Avrupa Konseyi tarafından 2000 yılında kabul edilip 2005 yılında yenilenen) Lizbon Gündemi'nin en üst sıralarında yer almaktadır. Geleneksel olarak başlıca araştırma kurumları olan üniversiteler, yaptıkları araştırmaların piyasayla ilintisi bağlamında mercek altına alınmıştır. Üniversitelerin uygulamalı araştırma çıktıları rekabetçilik açısından Avrupa'nın ihtiyaçlarına ne ölçüde yanıt verebilmektedir? Üniversiteler, gelir getiren araştırmalar ile, uygulamalı araştırmaların temelini oluşturan, kısa dönemde olmasa da uzun dönemde ülke ekonomisi ve Avrupa için eşit değerde önemli olan teorik temel araştırmalar arasındaki dengeleri nasıl kurmaktadır? Araştırma performansı ve rekabet gücü ilgili olarak, 2008 OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) raporu da benzer odak alanları belirlemiş, üye ülkelerdeki yükseköğretim kurumlarının son yıllarda yönetim açısından dört temel yönde reforma gittiğini belirtmiştir:

- öncelikli olarak tanımlanan alanlarda araştırmaya odaklanmak,
- araştırmanın kalitesini artırmak için finansman mekanizmalarını değiştirmek,
- araştırmanın değerlendirilmesinin önemini vurgulamak ve
- yeterli sayıda uzman yetiştirmek (kritik kütle)

Türkiye, araştırma parametrelerinde hızla ilerlemektedir. (“Shanghai sıralaması” olarak bilinen) “Dünya Üniversiteleri Akademik Sıralaması”nda iki Türk üniversitesinin adı geçmektedir. İstanbul Üniversitesi ve Hacettepe Üniversitesi. Ülkenin büyüklüğü düşünüldüğünde, Türkiye'nin daha fazla ilerleme sağlaması için olağanüstü potansiyeli bulunmaktadır. Türkiye'nin 2005-2007 Bologna Süreci raporunda, son on yılda yüksek lisans mezunları dört kat, doktora mezunları iki kat artsa da, özellikle doktora düzeyindeki artışın

öğretim elemanı ve araştırmacı açığını kapatmak için yeterli olmadığı belirtilmektedir. Bu kaygı, YÖK'ün Yükseköğretim Stratejisi taslağında da şöyle dile getirilmektedir: "...Türkiye, AB'ye üyelik süreci içinde Avrupa Araştırma Alanı'nın önemli bir parçası olmayı amaçladığı için, GSYİH (Gayri Safi Yurtiçi Hasılası)'ndan Ar-Ge'ye ayırdığı payı belli bir süreç içinde % 2'nin üstüne çıkaracaktır. Ama Türkiye bu düzeyde bir Ar-Ge harcaması yapmaya karar verse de, bu miktardaki bir harcamayı araştırma personeli sayısındaki darboğaz dolayısıyla gerçekleştiremeyecektir."<sup>90</sup>

Vakıf üniversitelerinde bilimsel araştırma fonuna ayrılan payın üniversite bütçesi içindeki payı entelektüel sermayenin yapısal sermaye unsuru ile ilişkilendirilebilir. Oysa ki vakıf üniversitelerinde bilimsel araştırma fonuna ayrılan payın memnuniyet verici olması, bütçede Ar-Ge'ye ayrılan payın yüksek olması anlamına gelmektedir. Böylece, entelektüel sermayenin bilgiyi üretme anlamında desteklendiği söylenebilir. Bilimsel araştırmaların finansal anlamda desteklenmesi sonucunda üniversitenin gelecekte değer yaratma potansiyeli artacak ve bu değer ekonomik katma değere dönüşecektir. Ancak, yapılan araştırma sonucunda görülmektedir ki, vakıf üniversitelerinin bu konuda gereken desteği vermediği ve bu nedenle memnuniyet düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür. Entelektüel Sermayenin verimliliği açısından ele alındığında bütçede Ar-Ge'ye ayrılan payın "sorunlu kullanım" alanına karşılık geldiği kanısına varılmıştır.<sup>91</sup> Vakıf üniversitelerde yeniden yapılanma çalışmalarında Araştırma-Geliştirme için ciddi çalışmalar yapılmalı ve önemi vurgulanmalıdır.

#### **6.4.6. Tercih Edilebilirlik Yönünden Yapılanma**

Eğitim sektörü pastasında bir hayli yer alan vakıf üniversiteleri, gerek çalışanlar açısından gerekse öğrenciler açısından eğitim sektöründe tercih edilen sektörler arasında yer almaktadır. Akademisyenlerin, idari kadroda görev alacak çalışanların ve öğrencilerin tercihlerinde ilk sırada yer alan bir üniversite konumunda olmak, şu anki rekabet ortamında yakalanması zor bir noktadır.

Personel performansı kurumları başarıya götüren faktörlerin başındadır. Günümüz Türkiye'sinin şu anki kriz ortamı zaten yüksek olan işsiz sayısının daha da fazlaşmasına, bu

---

<sup>90</sup> Bkz (61), Tusiad, s:128.

<sup>91</sup> Bkz (88), Atan, s:12.

durumda çalışan personelin seçeneklerini azalmasına sebep olmaktadır. Bu yüzden küçülmeye (downsizing) giden işveren, küçülmenin getireceği olumsuz sonuçları ve işi bilen personelin az olduğu, her yeni elemanın sıfırdan başlayıp zaman ve çaba israfına sebep olacağını düşünememektedir. Bu anlamda henüz kurumsallaşma gösterememiş kuruluşlarda,

- Personel haklarında standardın olmaması,
- Personelin değersiz olduğu izlenimi verilmesi,
- Görev ve iş tanımı yapılmaması,
- Akademik ve idari personelde performans ya da sicil değerlendirmesi yapılmaması,
- Sorumluluk almama duygusunun benimsenmesi,
- Durum ve hedef raporlarının oluşturulmaması,

idari yapıda kurumsallaşma anlamında eksikliklerin oluşmasına neden olmaktadır. Bu anlamda hem insanlara iş gücü yaratma anlamında hem de öğrencilere eğitim hizmeti verme anlamında ciddi sıkıntılar yaşanmakta, eğitim sektörünün bel kemiğinden birini oluşturan vakıf üniversitelerinde devletin hantal yapısından farklı bir hizmet anlayışı bekleyen öğrenci ve veliler bu yapısal aksaklıktan dolayı çoğu zaman hayal kırıklığına uğramaktadırlar.

Vakıf üniversitelerinin önemli bir kısmı, daha çok öğrencinin ilgisini çekebilmek ve daha kısa zamanda gelişebilmek amacıyla, büyük alt yapı ve ciddi donanım gerektiren, mezunları büyük sorumluluk alacak fakülte, bölüm ve programları açma taleplerinde ısrarcı davranmaktadırlar. Hukuk, inşaat, makine mühendisliği gibi dalların vakıf üniversitelerinde açılmasında daha seçici davranılması gerektiği, bu kurumları yakından tanıyanların üzerinde ittifak ettikleri bir görüştür.

#### **6.4.7. Hedefler ve Stratejik Planlama Anlamında Yapılanma**

Türkiye'nin yükseköğretiminin bu kadar büyümüş ve karmaşıklaşmış olması gerçeği karşısında, Yükseköğretim Kurulu'nun kendisine yasalarla verilmiş olan, yükseköğretim sistemini yönlendirmek görevini yerine getirebilmesi için, müzakere edilmiş ve üzerinde oйдаşma sağlanmış bir stratejik planı geliştirmiş olması gerekirdi. Oysa, kuruluşundan bu yana geçen 25 yıllık sürede Yükseköğretim Kurulu, sadece bir kez, 1991 yılında yükseköğretimi yönlendirmek için bir gelişme planı hazırlamıştır. Bu plan, Türk Yükseköğretiminin 1992'deki genişlemesini yönlendirmişse de, daha sonraki yıllarda yenilenememiş ve gündemden kalkmıştır. Daha sonraki yıllarda, zaman zaman Yükseköğretim Kurulu yükseköğretimi yönlendirmekte

yararlandığı bazı stratejik görüşler geliştirmiş olmasına karşın, ne yazık ki, şimdiye kadar bu görüşlerine toplumda müzakere edilmiş, üzerinde oydaşma sağlanmış bir stratejik plan olma niteliğini kazandıramamıştır. Bu nitelikte bir stratejik plan eksikliğinin önemli olumsuz sonuçları görülmüş ve Yükseköğretim Kurulu'nu toplumda sürekli tartışılan, eleştirilen bir kurum haline getirmiştir. Bu eksikliğin, belki bundan da daha olumsuz bir sonucu, yükseköğretimdeki yapının karmaşıklığına ve toplum açısından büyük önemine karşın, bu kuruma yöneltilen eleştirilerin çoğu kez, sıg ve kişi, ya da küçük grup çıkarlarıyla yönlendirilmiş bir düzeyde kalması olmuştur. Yükseköğretim Kurulu'nun topluma sunduğu çok yönlü ve özenle çalışılmış bir stratejik plan önerisinin olmadığı bir durumda, yükseköğretim üzerindeki tartışmalar yapıcı bir nitelik kazanamamakta, enerji ve zaman kaybının ötesinde bir sonuç doğuramamaktadır.<sup>92</sup> Bununla birlikte Türkiye'deki gerek devlet üniversiteleri gerekse vakıf üniversitelerinin hedeflerinden biri; yayın sayılarındaki endekslerin biran önce düzeltilmesi gerektiğidir. Öğretim üyelerine verilen idari görevler, üniversiteleri eğitim ve araştırma yerleri olmaktan çıkarmış, birer siyasal meclis haline getirmiştir. Yükseköğretim Kurulu'nun Vakıf Üniversiteleri raporundan alınan verilere göre, 2007 yılında üniversitelerde SCI + SSCI + AHCI'teki öğretim üyesi başına düşen yayın sayısına göre sıralaması Ekler bölümünde Çizelge 9'da verilmiştir. Mali yönetim anlamında hedefler ise; 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme ile kamu idarelerinin; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performansları önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamalarıdır. Bu plana bağlı olarak üst yöneticiler ve bütçeyle ödenek tahsis edilen harcama yetkilileri tarafından idari sorumlulukları çerçevesinde her yıl düzenlenecek olan bu faaliyet raporlarının, stratejik planlama ve performans programları uyarınca yürütülen faaliyetleri, belirlenmiş performans göstergelerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini açıklayacak şekilde hazırlanmalıdır. Üniversitelerin stratejik plan çerçevesinde bölümlerdeki akademik kadro piramitleri oluşturulmalı, bu kadroyla birlikte uzun vadede hedefler belirlenmelidir.

---

<sup>92</sup> Bkz (62), Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, s:7.

Bununla birlikte, eski ve yeni teknolojiler sınırlı maddi olanaklar içinde kullanılmaya devam etmektedir. Donanım ve öğretim tasarımı boyutunda yeni teknolojilerin verimli kullanılması ve doğru seçilmesi için, öğretim elemanlarına, öğrencilere ve her düzeydeki yöneticilere sorumluluklar düşmektedir. Teknoloji öğretimi uygulamaları ve planlamasında, takım çalışması anlayışı, öğretim tasarımı ve proje geliştirme sürecinde başlama noktası olarak ele alınmalıdır. Proje takımları oluşturulurken, bu takımda stratejik planlama, kaliteli öğretim süreçlerine duyarlı uzmanlarla, gerekli teknik beceri sahiplerinin dengeli bir biçimde yer alması sağlanmalıdır.

Ülkemiz yeniden yapılanma anlamında Avrupa Yükseköğretim Alanı ile bütünleşme çalışmaları, 2001 yılında Bologna Süreci'ne resmi olarak katılımı ile başlamıştır. Bu süreçte;

- YÖK başkanlığının koordinasyonunda yürütülen Diploma Eki ve Avrupa Kredi Transfer Sistemi'ne ilişkin çalışmalar tamamlanmıştır.
- Öğrencilerin sürece aktif katılımını sağlayacak ulusal öğrenci birliklerinin kurulması konusunda, YÖK tarafından hazırlanan “Yükseköğretim Kurumları Öğrenci Konseyleri ve Yükseköğretim Kurumları Ulusal Öğrenci Konseyi Yönetmeliği”, 20 Eylül 2005 tarih ve 25942 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği”, 20 Eylül 2005 tarih ve 25942 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.
- Ülkemiz tarafından 1 Aralık 2004 tarihinde imzalanan “Avrupa Bölgesinde Yükseköğretim ile ilgili Belgelerin Tanınması” Lizbon Sözleşmesi, 23.02.2006 tarih ve 5463 sayılı kanunla onaylanıp, 28.02.2006 tarih ve 26094 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Söz konusu Sözleşmenin “Diplomaların Değerlendirilmesiyle ilgili Temel İlkeler” başlıklı III. Bölümünde yer alan 5 temel ilkesi uyarınca, denklik başvurusu değerlendirmelerinde esas alınmak üzere, Yurtdışı “Yükseköğretim Diplomaları Denklik Yönetmeliği”nde gerekli düzenlemeler yapılması, 13.04.2006 tarihli YÖK Genel Kurul kararı ile kabul edilmiştir.

Türkiye, halen AB ile tam üyelik müzakerelerini yürütmekte olduğu için, geliştirilecek strateji açısından AB yükseköğretim alanındaki gelişmelerin de yakından bilinmesi gerekmektedir. Dünya değişirken, Türkiye de dünyayla etkileşim içinde değişmektedir. Bu nedenle, hem toplumun, hem de toplumda yaşayan bireylerin, yükseköğretim sisteminden

beklentileri sürekli olarak yeniden biçimlenmektedir. Tabii ki, önerilecek strateji, bu yenilenen beklentileri karşılamak durumundadır.<sup>93</sup>

### 6.5. Üniversiteyi Yeniden Yapılanmaya İten Faktörler

Projemizde uygulamaya aldığımız üniversite başta olmak üzere diğer vakıf üniversiteleri ve devlet üniversitelerinin ciddi anlamda YY (Reengineering) olan ihtiyaçlarını şu sebeplere bağlayabiliriz:

- Vakıf üniversiteleri, devletin kamu hizmeti yükünü azaltmak amacıyla sisteme alınmışlar, Vakıf Tüzel Kişiliği hukuksal yapısı aracılığıyla özel kesime ait gönüllü ve yeterli kimi kaynakların bu alana transferini sağlama amacı üzerine bina edilmişlerdir. Bu transferin sağlanmasında, elbette ki kamusal mali katkılar ve kolaylıklar yoluyla bazı özendirici düzenlemeler de yapılmaktadır. Ancak, bu düzenlemelerin yapılmasında da son derece dikkatli olunmalı; toplumsal kaynakların toplumun vicdanı yaralayıcı, esasen kendisi yeterli bir mal varlığı koymayarak üniversiteye kurmaya kalkışacakların iştahlarını kabartıcı sonuçlar doğurmasının önüne geçilmelidir.<sup>94</sup>
- Vakıf üniversitelerinin hukuksal statüleri ile ilgili sorunlar bulunmaktadır. Mütevelli heyet ile kurucu vakıf arasındaki ilişkiler, üniversite öğretim kadrosu ile mütevelli heyet ve hatta kurucu vakıf arasındaki ilişkilerin, vakıf üniversitelerinin özerklikleri üzerindeki etkileri, bu etkinin Anayasa karşısındaki durumu ve bunlarla ilgili yargısal başvuru yollarının kullanılmasından kaynaklanacak sorunlar tartışılabilir. Rektörün seçimi ve görev süresinin, Devlet üniversitelerindeki rektörlerden farklılık göstermesi bu sorunlar arasında yer almaktadır.
- Vakıf üniversitelerinin en önemli sorunlarından biri, önemli bir bölümünün henüz kurumsallaşamamış olmasıdır. Yönetim kademesindeki akademik kadrosunun Devlet deneyimi bulunması ve üniversite geleneğinden gelmiş olması, kurumsallaşmada pozitif etken olmakla birlikte, “kurucuların bu üniversiteleri, bir kamu kurumundan çok kendi “şirketleri” gibi görme eğilimi, kurumsallaşma sürecini olumsuz etkilemektedir.”

<sup>93</sup> Bkz (62), Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, s:13.

<sup>94</sup> Ali Akyıldız, **Bilgi Toplumunda Hukuk**, C.III, İstanbul, Beta, 2003, s:459.

- Henüz kurumsallaşma aşamasındaki vakıf üniversitelerinin en büyük eksikliklerinden biri de, üst ve alt birimlerinin gereksinmelerini planlayabilecekleri bir bütçe düzenlerinin olmamasıdır. “Bu tür kurumlarda bütçe, bir plan çerçevesinde olmadan gerçekleştirilmekte ve akademik organların değil, akademik ortama daha uzak mütevelli heyet başkanının tercih ve önceliklerine göre oluşturulmaktadır.” Bazı vakıf üniversitelerinde öğrenci başına yapılan eğitim-öğretim harcamasının öğrenciden alınan eğitim giderlerinin çok altında olması, bu tercihin eğitim-öğretim yerine altyapı yönünde kullanıldığını göstermektedir.
- Vakıf üniversitelerinin, düşük puanlı öğrenci almaları nedeniyle, iyi yetiştirilmemiş mezunlar verme olasılığı ortak kaygılar arasında yer almaktadır. Ancak, bu da, bu tür mezunların girecekleri işlerde başarılı olup olmamalarıyla kısa zamanda ortaya çıkacak ve bu üniversitelerin geleceklerini belirleyecektir. Devlet ya da vakıf üniversitelerinin daha kaliteli olmaları ve nitelikli mezun vermeleri, bir akademik denetim mekanizmasıyla sağlanabilir”<sup>95</sup>
- Üniversitenin gelirinin düzenli bir şekilde yükselmesi ama buna ilişkin bu gelirin şeffaf ve ihtiyaçlar dahilinde kullanılmaz olması,
- Personel istihdamının sağlıklı yapılmaması ve bu birimlerde işlerin yürütmesinde problemlerin yaşanması,
- Birimler arasındaki iletişimin otomasyon yerine sözlü bildirimlere dayanması,
- Çalışanları yetkilendirme, çalışanın kendini işe motive etmesini sağlamada eksikliklerin olması,
- Kriz anında müşterilerin cevap alabilecek personelin bulamaması,
- Aşırı personel istihdamı yaşanmakla birlikte, kalkınma plan ve programlarını yürütmek için gerekli olan nitelikli personel sıkıntısının çekilmesi,
- Bürokratik mekanizma, üretimi ve verimliliği arttıran, katma değer oluşturan ve dolayısıyla kalkınma amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlerden çok kişisel çıkar peşinde koşma, koltuk kapma savaşı içinde olma ve adam kayırma gibi yolsuzluğu besleyen faaliyetler peşinde olma,

---

<sup>95</sup> Bkz (68), Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, s.19.



- Kamu örgütlerinin geleneksel bürokratik anlayıştan doğan katı hiyerarşik yapıları, teknoloji ve iletişim sistemlerinin yetersizliği ve insan kaynaklarının verimsiz kullanmaları nedeniyle liderlik, karar verme ve uygulama süreçlerinde aksaklıklar ortaya çıkmakta, gerek bireysel ve toplumsal ihtiyaçları karşılamaları, gerekse bu yapılarıyla değişim gereklerini karşılayabilmelerinin son derece güç hale gelmesi,
- Personel maaşlarının yetersiz ve maaş belirlenmesinde herhangi bir kriterin olmaması. Gerek akademik, gerekse idari personelin performans değerlendirmesine bakılmaması,
- İşlerin yürümesinde karar merciinin tek bir noktada toplanması ve bu merciye ulaşmadaki zorluktan doğan aksaklıklar ve aşırı zaman kayıpları,
- Personel istihdamının eğitim, yetenek ve değerlendirme olmaksızın sağlanması,
- Yukarıdan aşağıya doğru bir bilgi paylaşımı söz konusu olduğundan, alınan kararların nedenlerinin anlaşılmasının ve örgütsel bağlılığın artması,
- Organizasyondaki tüm çalışanların yönetime aktif olarak katılmadıkları bir yönetim anlayışının yürürlükte olması,
- Personel güçlendirme çalışmalarına yönelik süreç kurallarının belgelenmemesi, takip edilmemesi ve iyileştirilmemesi,
- İşe devam standartlarının ve disiplin metotlarının tespit edilmemesi,
- Personelin hizmet içi eğitim verilmesindeki eksikliklerin olması,
- Yetki olmaksızın sorumluluk yüklenen yöneticilerin seçilmesi,
- Öğretim Elemanlarının ders yükü belirlenmesinde herhangi bir standarda uyulmaması,
- Eğitim seviyesi yüksek personel, kurum seviyesinin yükselmesi anlamına geldiğinin farkına varılmaması ve personel eğitim seviyesi yükseltilmesine önem verilmemesi. Bu anlamda kurumların personel yetiştirmeye yönelik kurum içi dönüş kapsamında çalışma yapmamaları.
- İşe girişlerin profesyonelce yapılmaması. Üniversiteler ciddi kuruluşlar olmalarına rağmen personel kaliteleri oldukça düşük, müşteri memnuniyetsizliğine sebep veren amatör çalışanlardan oluşmaktadır. Personel seçiminde dikkatli olunmaması.
- Gerek akademik, gerekse idari personelin performanslarına önem verilmeli, performansları kötü yönde etkileyen faktörler ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır.

- Akademisyenlere uluslar arası hakemli dergilerde yayın çıkarma anlamında herhangi bir hedef konulmaması.
- Öğrencilerin mesleklerinde teorik dersler yanında laboratuvar çalışmalarına imkan sağlayacak nitelikte nitelikli laboratuvarların bulunmaması.
- Yeterli otomasyon sistemlerinin oluşturulmaması.
- İdari ve akademik kadrolarda, yönetimin yaşlı, emekli, yeni teknolojilerden uzak kişilerden oluşmuş olması.

## 7. SONUÇ VE ÖNERİ

Yöneticiler giderek daha fazla Yeniden Yapılanma felsefesine yönelmektedirler. Genel olarak Yeniden Yapılanma, "müşterilerin, hissedarların, çalışmaların, diğer ortakların ve çevrenin eş zamanlı olarak tatmin edilmesi şeklinde tanımlanabilir. Çünkü insan bilgi ve teknolojiyi bir arada tutmaktadır. Eğer sürekli geliştirme yapılamıyorsa veya mevcut süreç iyileştirilemiyorsa işler yeniden yapılandırılmalıdır. Yeniden yapılanma toplam kalite hedefleriyle örtüşmek zorundadır. Aksi takdirde harcanan onca zaman, para ve emek boşa gitmiş demektir. Yeniden Yapılanma devrimi, insanlık tarihinin ender dönüm noktalarından birisi; geçmişten tam anlamıyla kopmadır. Geleceğin tarihçileri, 20. yüzyıldaki belli bir noktayı işaretleyip, geçmişin işinin bu noktada geleceğin işine dönüştüğünü söyleyeceklerdir. Bizim çağımız Yeniden Yapılanma (Reengineering) devrimi çağı olarak anılacaktır. Günümüzün gelişen teknolojilerle donanmış dinamik iş ortamı, dinamik stratejiler ve dinamik organizasyonlar gerektirmektedir. Yeniden Yapılanma bir kereliğe mahsus değildir. Bundan on yıl sonra belki de daha önce süreçleri tekrar baştan değiştirmek gerekecektir. Amaç bu değişikliği şimdiden yapmak değil, zamanı gelince değişikliği yapmak zorunluluğunu görmeyi ve değişikliği mümkün olabildikince problemsiz geçirmeyi mümkün kılacak dinamik bir organizasyonu şimdiden oluşturmaktır.<sup>96</sup>

Rekabet şartlarının belirlenmesi, kalitenin önemi ve tercih edilebilirlik kıstasları günden güne değişmekte ve bu değişimin içerisinde ayakta kalmak isteyen tüm şirketler, organizasyonlar bu değişime ayak uydurmak zorundadır. Bir ülkenin geleceğe yönelik en büyük yatırımı olan eğitim sistemimizin bir bölümü olan Vakıf üniversitelerinin Yeniden Yapılanmasına yönelik yapılan genel değerlendirmeler göstermektedir ki, özetlenen sorunların yakın gelecekte çözülmemesi, vakıf üniversitelerinin önemli bir bölümünü, 1970'li yıllarda yaşanan özel üniversitelerin akıbeti ile karşı karşıya getirebilir. Böyle bir durumla karşılaşılmasında;

- Vakıf üniversitelerinin kurucuları ve diğer yetkilileri süratli bir şekilde problem yaşadıkları ve bugüne kadar iyileştirmelerle bile düzelme sağlanamamış süreçlerine yeniden yapılanma tekniği uygulamalıdır.
- Öncelikle yönetmelikle idare edilen vakıf üniversitelerinin her türlü düzenlemelerini ve işleyişini kapsayan ayrı ve yeni bir kanunun Yükseköğretim Kurulu tarafından

---

<sup>96</sup> Bkz (18), Yalnız, s:97.

hazırlanmasının gerekliliği görülmektedir. Kanun bir zorunluluk arz etmekte olup bütçe planlaması stratejik planlar çerçevesinde gerçekleştirilmeli. Bu anlamda 5018 sayılı Mali Kamu Kontrol Kanununun aşağıda belirtilen uygulama sürecine bakıldığında;

Bu anlamda **5018 sayılı Mali Kamu Kontrol Kanununun** uygulama zorlukları olmakla birlikte, kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve mali saydamlığı sağlamak üzere, kamu mali yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm mali işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve mali kontrolü düzenlemek amacıyla hazırlanan bu kanun bir devrim niteliğinde olup bu kanunla devlet kurumlarında olacağı gibi vakıf üniversitelerinin de bu uygulama süreçlerine yapısal olarak katılmaları yararlı ve gerekli olacaktır. Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren bu kanunun getirdiği;

”Her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında görevli ve yetkili olanlar, kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak elde edilmesinden, kullanılmasından, muhasebeleştirilmesinden, raporlanmasından ve kötüye kullanılmaması için gerekli önlemlerin alınmasından sorumludur ve yetkili kılınmış mercilere hesap vermek zorundadır.” hükümleri ile **hesap verme sorumluluğu,**

“Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.” hükümleri ile **stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme,**

“Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorunda olmaları” hükümleri ile **bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlama,**

“Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının ve bütçelerinin kalkınma planına, yıllık programlara, kurumun stratejik plan ve performans hedefleri ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanımını sağlamak, kayıp ve kötüye kullanımının önlenmesinden, mali yönetim ve kontrol sisteminin işleyişinin gözetilmesi, izlenmesi ve bu Kanunda belirtilen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinden Bakana; mahalli idarelerde ise meclislerine karşı sorumludurlar.” hükümleri **üst yöneticilerin hesap verme sorumluluğu**”

“Kamu gelir, gider, varlık ve yükümlülüklerinin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yönetilmesini, Kamu idarelerinin kanunlara ve diğer düzenlemelere uygun olarak faaliyet göstermesini, her türlü mali karar ve işlemlerde usulsüzlük ve yolsuzluğun önlenmesini, karar oluşturmak ve izlemek için düzenli, zamanında ve güvenilir rapor ve bilgi edinilmesini, iç kontrol faaliyetlerinin nesnel risk yönetim analizlerine göre belirlenmiş en riskli alanlar üzerinde yoğunlaşmasını, sağlamak” hükümleri ile **iç kontrolün sağlanması,**

“Bütçeyi hazırlamak, izleyen iki yılın bütçe tahminlerini yapmak, bütçe kayıtlarını tutmak, bütçe ilke ve esasları çerçevesinde, ayrıntılı harcama programı ve hizmet gereksinimleri dikkate alınarak, ödenek gönderme belgelerini düzenlemek, harcama yapılması ve gelir elde edilmesine ilişkin mali işlemleri yürütmek, bütçe uygulama sonuçlarına ilişkin verileri toplamak, değerlendirmek ve bunların raporlanmasını sağlamak, idarenin bütçe kesin hesabını hazırlamak, stratejik plan ve performans programlarının hazırlanmasını koordine etmek ve sonuçlarının konsolide edilmesi çalışmalarını yürütmek, idarenin mülkiyetinde veya kullanımında bulunan taşınır ve taşınmazlara ilişkin kayıtları tutmak, mali kanunlar ile ilgili diğer mevzuatın uygulanması konusunda harcama yetkililerine gerekli bilgileri sağlamak.” hükümleri ile **mali hizmetler biriminin oluşturulması,**

“İç denetim, kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız ve nesnel güvence sağlayan danışmanlık faaliyetidir. Bu faaliyetler, idarelerin yönetim ve kontrol yapıları ile mali işlemlerinin risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek yönünde sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla ve genel kabul görmüş standartlara uygun olarak gerçekleştirilir. İç denetim, iç denetçiler tarafından yapılır” hükümleri ile **iç denetimin sağlanması,**

“Sayıştay tarafından yapılacak harcama sonrası dış denetimin amacı, genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin hesap verme sorumluluğu çerçevesinde, yönetimin mali faaliyet, karar ve işlemlerinin; kanunlara, kurumsal amaç, hedef ve planlara uygunluk yönünden incelenmesi ve sonuçlarının Türkiye Büyük Millet Meclisine raporlanmasıdır.” Hükümleri ile **dış denetimin sağlanması,**

gibi 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunuyla merkezi planlamadan stratejik planlamaya, merkezi yönetimden yerinde yönetime, hiyerarşik yönetimden katılımcı ve paylaşımcı yönetime, kuralcı ve bürokratik içe dönüklükten saydam ve hesap verebilmeye, ferdi odaklıktan çıktı ve hedef odaklığa, mevzuata uygunluktan performans denetimine geçiş, anlayışının yeni uygulamada yer alması gerekmektedir.

Bu kanun içerisinde Özel Bütçe Kapsamındaki İdareler olarak,

- Yükseköğretim Kurulu
- Üniversiteler
- İleri teknoloji Enstitüleri de yer almaktadır. Dolayısıyla vakıf üniversitelerinde mali kontrol ve yapılanmalarının öz denetim sağlamaları aynı paralelde düzenlemeleri kaçınılmaz gözükmektedir.

Bununla birlikte vakıf üniversiteleri,

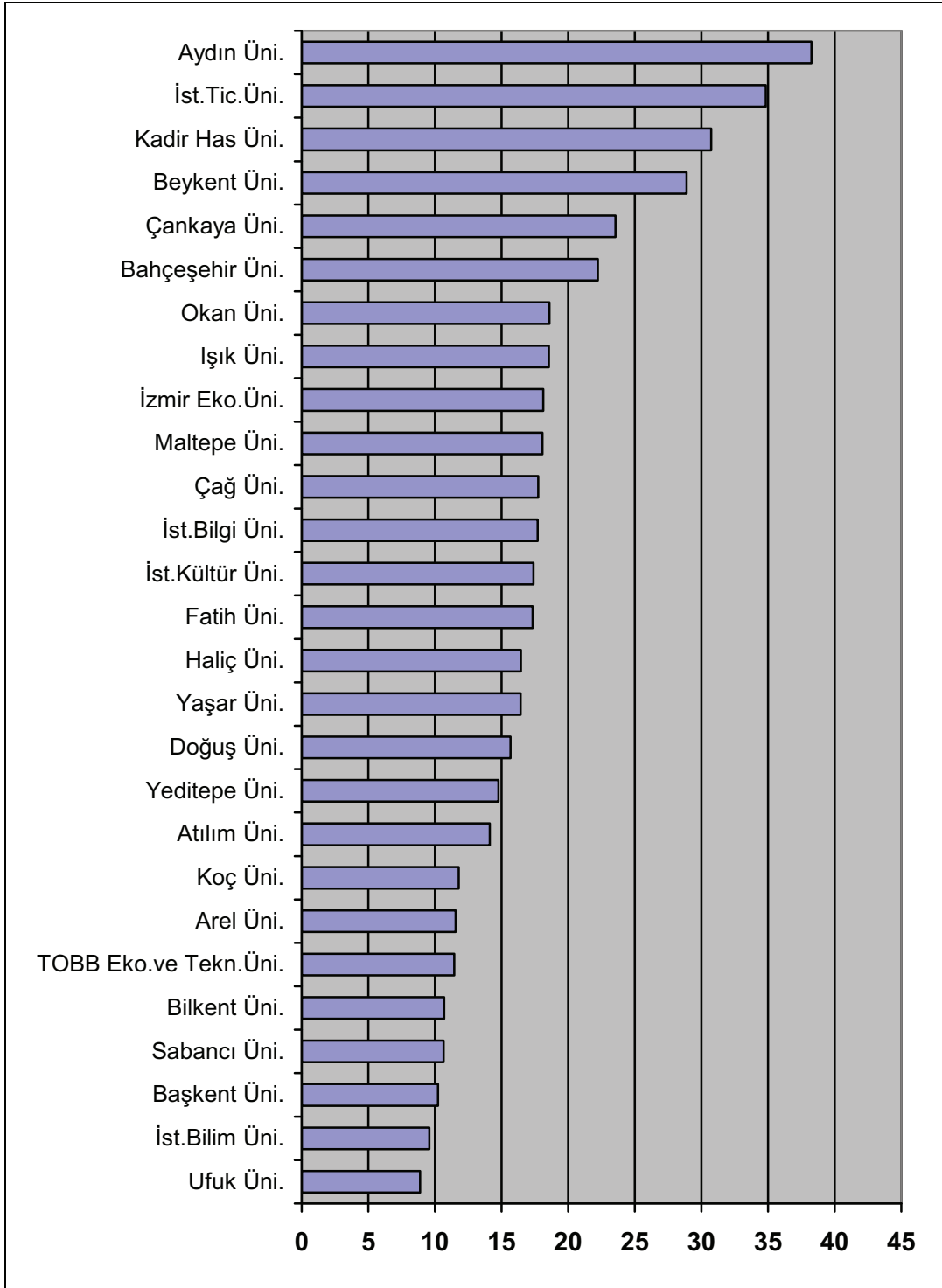
- Stratejik planları değerlendirmede kurumsallaşma süreci hızlandırılmalı,
- Norm kadro uygulamasına geçilmeli, kurumsal kadrolaşma hızlandırılmalıdır,
- Öğretimde kalite hedefleri belirtilmeli,
- Öğretim elemanlarının yayın sayılarında belirli hedefler belirlenmeli,
- Eğitim öğretim belirli bir teknoloji altına inmemeli bunun için yöneticiler belirli bir bütçe ayırmalı,
- Ar-Ge'ye ayrılan payın düşük olduğu vakıf üniversiteleri bu konuya gereken önemi ve bütçeyi ayırmalı,
- Akademik personelin idari görevlerde istihdam israfı önlenmeli ve eğitimle iç içe olmaları sağlanmalı
- Kaliteli ve nitelikli idari personel istihdamına yönelip, akademisyenlerin bilim akademisyenlik mesleklerinden uzaklaşmamalarını sağlamalıdır.

- Vakıf üniversitelerinde istihdam edilen idari görevlilerin görev tanımlarının, istihdam esaslarının, görevde yükseltilmeleri belirlenecek norm kadrolara göre yeniden düzenlenmeli,
- Vakıf üniversitelerinin stratejik planlarında, kurumlaşmalarında norm kadro oluşturmamaları bir zafiyet olarak görülmelidir. Bugün devlet üniversitelerinde, kuruluşlarında ihdas edilen kadrolar ve genel bütçe içerisinde tahsis edilen bütçe imkanları çerçevesinde tarifi yapılmış uygulamalarla 5/10 yıllık gelişme planlarına göre hareket edilmektedir. Akademik ve idari kadro ihdasları, o kurumun gelişimine, öğrenci sayısının artışına, çalışanlarının kadro/görev ilerlemelerine ve benzer ihtiyaçlara cevap verebilecek, ileriye doğru politika üretebilecek serbest/kullanılabilir ve kapalı/izne bağlı olarak kullanılabilir (tasarruf edilebilir) şeklinde düzenlenmelidir.

Görüldüğü üzere, eğitim sistemimizde doğal olarak eğitim kurumlarındaki pastada payı olan vakıf üniversitelerinde de ciddi bir yeniden yapılanma ihtiyacı görülmektedir. Bugüne kadar devlet üniversitelerinde yapılan küçük iyileştirmeler bir sonuç vermemiş olup, AB'ne giriş sürecinde ülkemizin de içinde olduğu Bologna ve Lizbon süreçleri gibi çalışmaları gerek etkileri, gerek radikal kararları , çarpıcı sonuçları, gerekse dünya standardizasyonuna uygunluğu açısından yeniden yapılanma niteliğindedir.

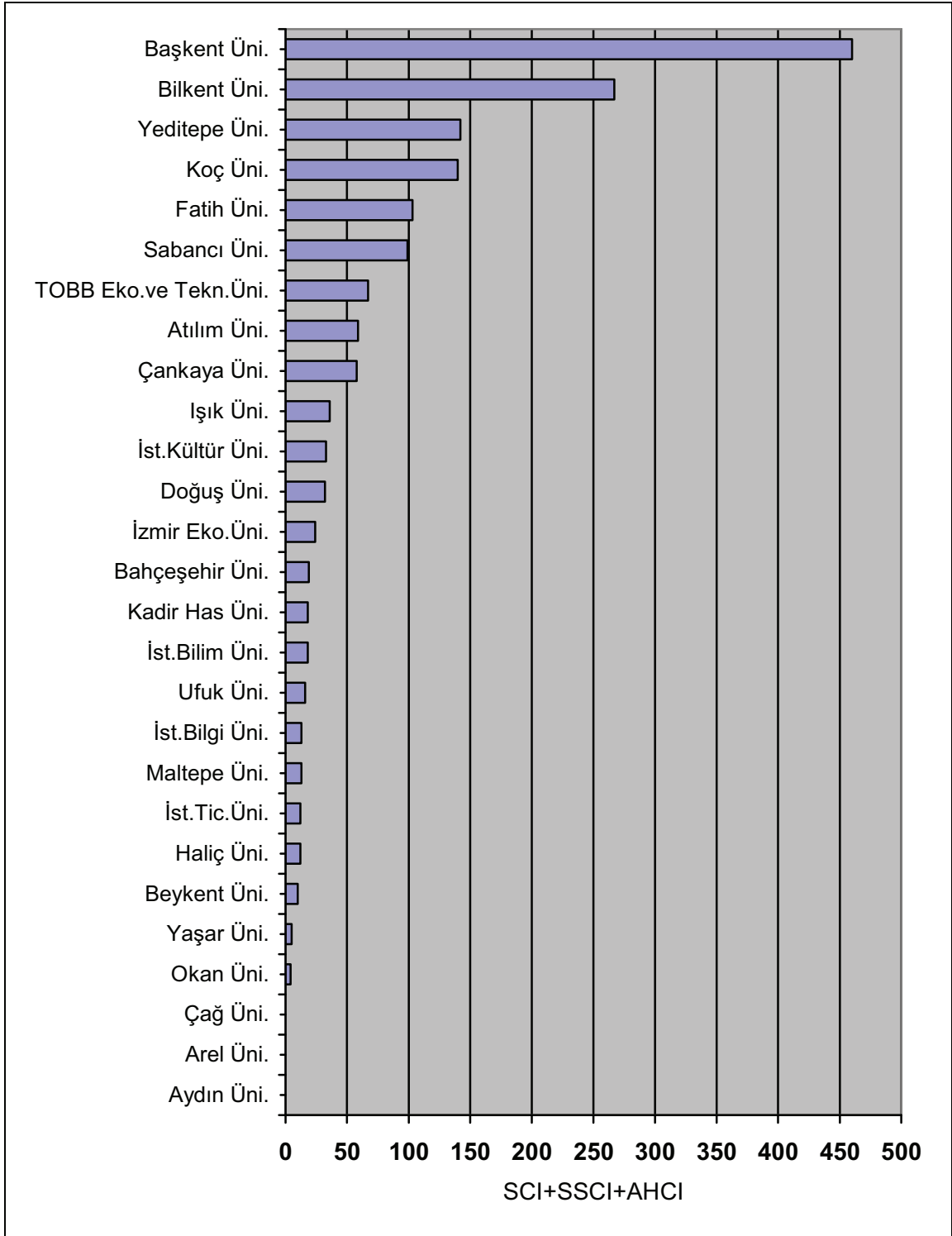
## 8. EKLER

Şekil 8 : Vakıf Üniversitelerinde Ders Veren Öğretim Elemanı Başına Düşen Öğrenci Sayısı (2007-2008)

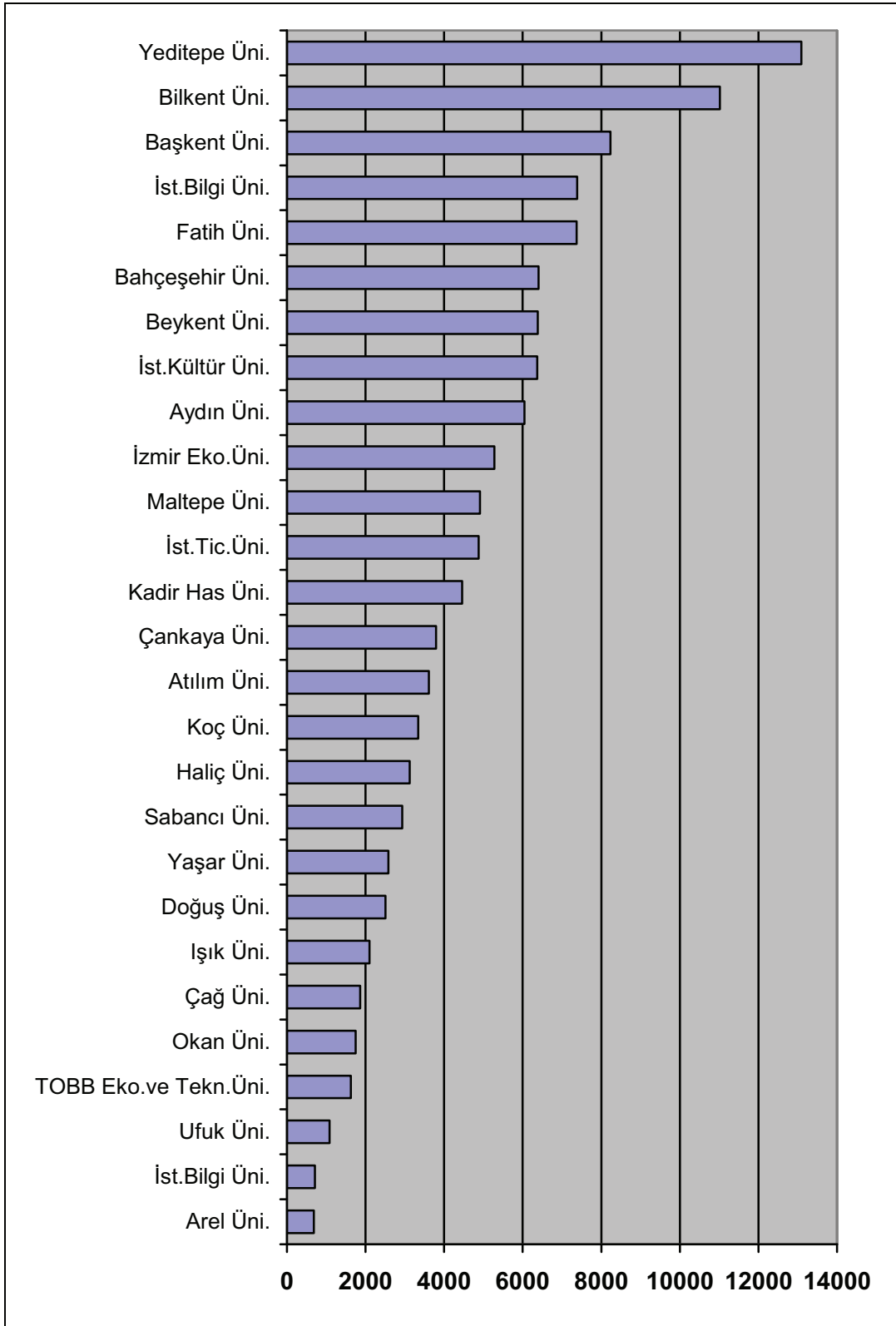




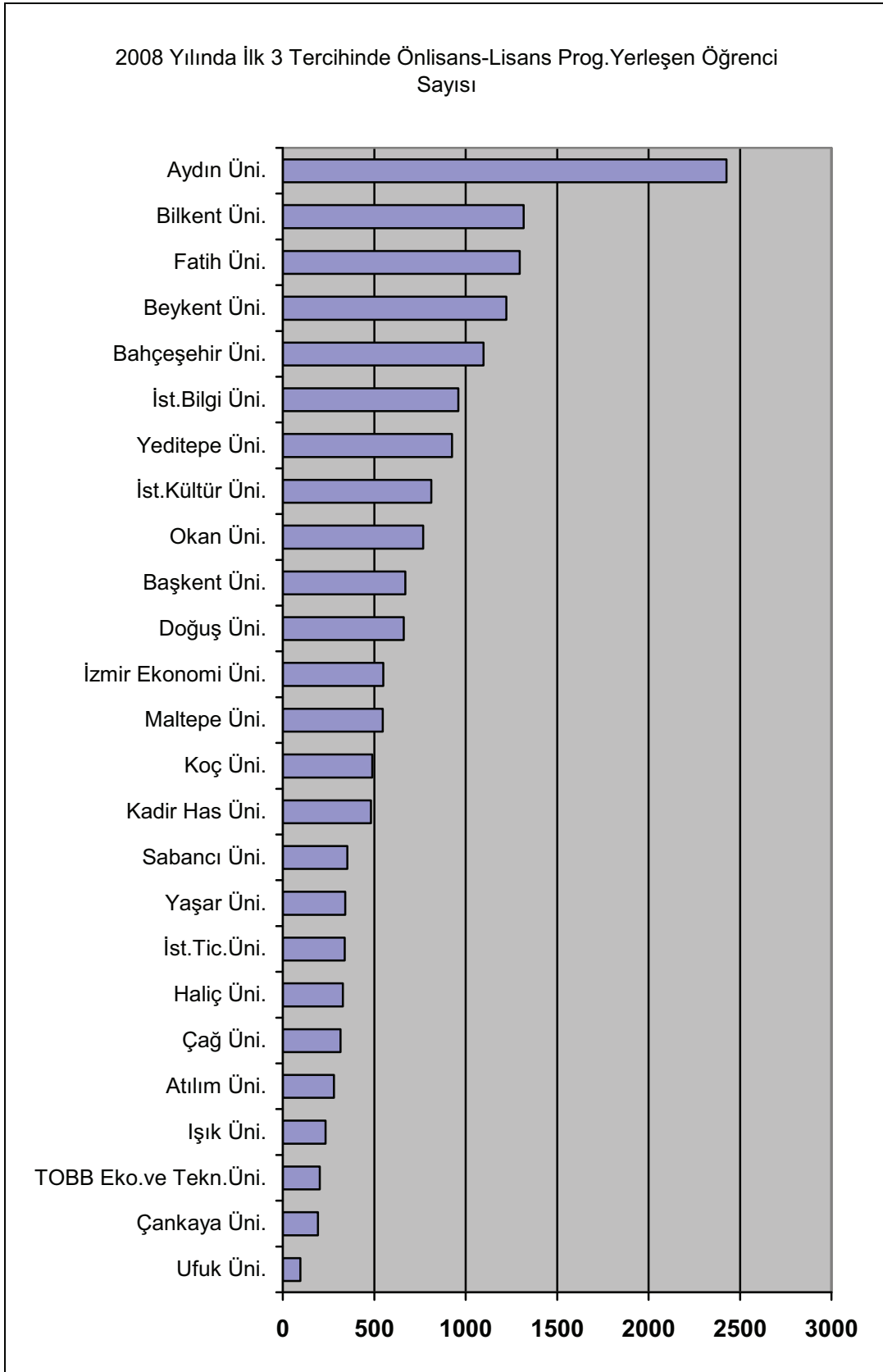
Şekil 9 : Vakıf Üniversitelerinde SCI+SSCI+AHCI’te Yayımlanan Yayınların Sayısı  
(2007-2008)



Şekil 10 : Vakıf Üniversitelerinde Öğrenci Sayıları (2007-2008)



Şekil 11 : Vakıf Üniversitelerine İlk 3 Tercihinde Yerleşen Öğrenci Sayıları



Çizelge 11: Vakıf Üniversitelerinde SCI+SSCI+AHCI'teki Öğretim Üyesi Başına Düşen Yayın Sayısına Göre Sıralaması (2007-2008)

ÜNİVERSİTE ADI	SCI+SSCI+AHCI*	ÖĞR.ÜYE.SAY.	ORAN
Tobb Eko.ve Tek.Üni.	67	46	1,46
Başkent Üni.	460	353	1,30
Koç Üni.	140	140	1,00
Bilkent Üni.	267	319	0,84
Çankaya Üni.	58	71	0,82
Atılım Üni.	59	76	0,78
Fatih Üni.	103	135	0,76
Doğuş Üni.	42	58	0,72
Işık Üni.	36	52	0,69
Sabancı Üni.	99	154	0,64
Doğuş Üni.	32	71	0,45
İzmir Ekonomi Üni.	24	62	0,39
İstanbul Bilim Üni.	18	48	0,38
Kadir Has Üni.	18	56	0,32
Yeditepe Üni.	142	464	0,31
İstanbul Kültür Üni.	33	116	0,28
Bahçeşehir Üni.	19	84	0,23
İstanbul Ticaret Üni.	12	55	0,22
Ufuk Üni.	16	89	0,18
Haliç Üni.	12	79	0,15
Yaşar Üni.	5	40	0,13
Okan Üni.	4	36	0,11
İstanbul Bilgi Üni.	13	122	0,11
Maltepe Üni.	13	123	0,11
Beykent Üni.	10	96	0,10
Çağ Üni.	0	33	0,00
TOPLAM	1702	2978	12,48

\*Sadece full article (tam makale) ler alınmış olup, diğer doküman tipleri dikkate alınmamıştır. Her indekste sadece bir defa yer alan makaleler toplamı alınmıştır. Oran da bu sayı üzerinden hesaplanmıştır.

## 9. KAYNAKLAR

- AKYILDIZ, Ali, **Bilgi Toplumunda Hukuk**, C.III, İstanbul, Beta Yayınları, 2003.
- AKYOL, Devrim, **Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Bilgi Teknolojilerinin Yeri ve Önemi Üzerine Bir Değerlendirme**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üni.Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999.
- AKYÜZ, Birol, **Değişim Mühendisliği ve Talaşlı İmalat Sektörüne Uygulanabilirliği**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üni.Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 1999.
- ALTINDAĞ, Erkut, **İşletmelerde Süreçlerin Yeniden Yapılanmasında Performans Ölçümünün Rolü**, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üni.Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005.
- ATAN, Özlem, **Vakıf Üniversitelerinde Entelektüel Sermayeye Yönelik Sorunlar ve Türkiye'nin 2023 Vizyonunda Öngörüler**, Türkiye'nin 2023 Vizyonunda Vakıf Üniversiteleri Kongresi, Ankara, Nisan 2008.
- BİÇER, İ., H.-SUNGUR, H., **Değişim Mühendisliği ( BPR ) Yaklaşımının Türkiye Şartlarında Uygulanabilirliği Üzerine Bir Modelleme Çalışması**, 5. Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmişler ve Tebliğler-Oturum 4D (Edi.), İstanbul, 1996.
- DAİM, Tuğrul, **Neden Reengineering Yeniden Yapılanma**, Önce Kalite Dergisi, Temmuz, 1995.
- ERDEN, Elçin, **Değişim Mühendisliği ve Bir Konfeksiyon İşletmesinde Uygulama Çalışması**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üni.Fen Bilimleri Enstitüsü, İzmir, Ekim 2006.
- GÖKMEN, Aytaç, **Durumsallık Yaklaşımı Kapsamında Yeniden Yapılanma ve Küçülmenin İşletmelerdeki Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üni.Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006.
- HAMMER, M.- CHAMPY, J., **Değişim Mühendisliği İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, Çev.Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, Mart 1994.
- KAHRAMAN, Cengiz, **Değişim Mühendisliğinin Toplam Kalite Yönetimindeki Yeri ve Önemi**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üni.Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998.
- KALAYCI, S., Serpil, **Eğitim Fakültelerinin Yeniden Yapılanması ve Kurumsallaşma**, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale, 2006.
- SEYMEN, A., Oya, **İşletmelerde Yeniden Yapılanma (Reengineering) Süreç-Odaklı Organizasyonlarda ve Otel İşletmelerinde Uygulanması**, Beta Yayınları, İstanbul, Şubat 2000.

ŞİRİN, N., Yelim, **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Sürecinde Etik Sorunlar ve Türkiye**, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üni.Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla, Kasım 2006.

TUNA, Yılmaz, **Kalkınma Planlarında Yükseköğretim**, Milli Eğitim Dergisi, Sayı 160, Güz 2003.

TUSİAD, **Türkiye’de Yükseköğretim: Eğilimler, Sorunlar ve Fırsatlar**, Tusiad-T/2008-10/473, İstanbul, Ekim 2008.

TUSİAD, **Yükseköğretimin Yeniden Yapılandırılması: Temel İlkeler**, Tusiad-T/2003-10-365, İstanbul, Ekim 2003.

YALNIZ, Çiğdem, **Değişim Mühendisliği ve Uygulaması**, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006.

YÖK, Yükseköğretim Kurulu, **Türkiye’nin Yükseköğretim Stratejisi**, Ankara, Şubat 2007.

YÖK, Yükseköğretim Kurulu, **Vakıf Üniversiteleri Raporu**, Ankara, 2007.

<http://www.biymed.com/pages/surecyonetimi.htm>

<http://www.gumrukkontrolor.org.tr/yayinlar/dergiler/52/8.htm>

<http://ihkupcu.com.tr>

<http://www.yok.gov.tr/mevzuat/kanun/kanun2.html>

## 10. ÖZGEÇMİŞ

Kadriye HUYSAL

Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı

Yüksek Lisans

### **Eğitim**

2005 Lisans : Trakya Üniversitesi Fizik Bölümü

2000 Lise : Pertevniyal Lisesi

### **İş**

Ekim 2005-devam : Haliç Üniversitesi Personel Şefi

### **Kişisel Bilgiler**

Doğum Yeri ve Yılı : İstanbul, 20.05.1982