T.C.

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU KURUMLARI ÖZELİNDE STRATEJİK ADAPTASYONUN PERSONEL VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ: BİR ÜNİVERSİTE ÖRNEĞİ (GTÜ)

Büşra Merve KOÇ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

GEBZE

2019

T.C.

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU KURUMLARI ÖZELİNDE STRATEJİK ADAPTASYONUN PERSONEL VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ: BİR ÜNİVERSİTE ÖRNEĞİ (GTÜ)

Büşra Merve KOÇ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN

GEBZE

2019

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	**YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU**

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..01.../..07.../2019. tarih ve 2019../..18..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 10/10/2019 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Büşra Merve KOÇ'un tez çalışması Strateji Bilimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE (TEZ DANIŞMANI)	: Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN	
ÜYE	: Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU	
ÜYE	: Dr. Öğr. Üyesi Volkan POLAT	

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun

...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

ÖZET

Endüstriyel olarak 20. yüzyılın sonlarından itibaren yaşanan gelişmelerle birlikte, özel sektördeki kurumlarda birçok değişim meydana gelmiştir. Yaşanan deneyimler ve duyulan ihtiyaçlar doğrultusunda, teknoloji, insan gücü, performans değerlendirme, personel verimliliği, stratejik uyum, stratejik yönetim, planlama, kalite yönetim sistemi gibi kavramların işletmelere girmesi ve sosyal gelişmeler hem küresel hem ulusal bazda, her kurumu etkilemiştir. Bu değişim ve dönüşümden kamu kurumları da etkilenmiştir ve etkilenmeye devam etmektedir. 21. yüzyılın gerekliliklerine ayak uyduramayan ya da atıl durumda olan kamu kurumları çağın gerisinde kalarak vatandaşına kaliteli ve sağlıklı hizmet sunamamaya başlamıştır. Bunun farkına varılmasıyla birlikte özel sektörde uygulanan bazı ilkeler ve stratejik prosedürler kamu kurumlarına uyarlanmaya başlanmış ve bu uygulamalardan da olumlu sonuçlar alındığı görülmüştür.

Bu çalışmada, yukarıda bahsedilen kavramlardan; stratejik uyum ile personel verimliliği üzerinde durulmuş ve bu iki kavramın kamu kurumlarında istihdam edilen personellerdeki yansıması değerlendirilmiştir. Araştırmada, hem nicel hem nitel boyutları bulunan karma yöntem kullanılmıştır. Çalışmada, önce nicel veriler elde edilmiş, ardından da nitel verilerle çalışma tamamlanmıştır. Nicel boyutta anket tekniği, nitel boyutta da görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmaya cevap bulabilmek için Gebze Teknik Üniversitesi'nde uygulanmak üzere, çoktan seçmeli bir anket hazırlanmış ve anketin yüzdelik dağılımlarına göre görüşme soruları belirlenerek, idari-akademik personelle birebir görüşme yapılmıştır. Çalışmada, uyum ve verimlilik arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya konmuş, bir kamu kurumunun kendi içinde sağlanan uyumun, personellerin verimliliğine ve performansına olumlu etki ettiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Adaptasyon, Personel Verimliliği, Kamu Kurumu.

SUMMARY

With the industrial developments since late 20th century, many changes have taken place within the organizations operating in the private sector. In line with organizational experiences and needs, the introduction of concepts such as technology, manpower, performance evaluation, staff productivity, strategic adaptation, strategic management, planning, quality management system has affected every organization both globally and nationally, along with social developments. Public institutions have also been affected by this change and transformation and continue to do so. The public institutions that were unable to keep up with the requirements of the 21st century or implement effective institutional policies have failed to provide quality and proper services for their citizens, falling behind the era. With the recognition of this fact, certain principles and strategic procedures implemented in the private sector began to be adapted to public institutions and positive results have been obtained from these practices.

In this study, of the above-mentioned concepts, “strategic adaptation” and “staff productivity” were examined and the reflection of these two concepts on the staff employed in public institutions was evaluated. For the research, a mixed method with both quantitative and qualitative dimensions was used. During the research, quantitative data were obtained first, and then the research was supplemented qualitative data. The questionnaire technique was used for the quantitative part and the interview technique was used for the qualitative part. In order to find answers to the questions of the research, a multiple-choice questionnaire was prepared to be conducted at Gebze Technical University and the interview questions were determined according to the percentage distributions of the questionnaire, leading to one-to-one interviews with the academic and administrative staff. As a result of the study, it was found that there is a significant correlation between adaptation and productivity, and it was determined that the adaptation maintained within a public institution has positive impact on staff productivity and performance.

Keywords: Strategic Adaptation, Staff Productivity, Public İnstitutions

TEŞEKKÜR

Her şeyden önce, tez çalışmamda bana destek olup, bilgi ve deneyimleriyle yolumu aydınlatan danışman hocam sayın Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN'e teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunuyorum. Öğrenmeye olan merakları ile bütün çocuklarına örnek olan, bana okuma sevgisini ve her şeyi sorgulayarak öğrenmeyi aşılayan annem Mediha ERDEN ile babam Doğan ERDEN'e can-ı gönülden teşekkür ederim, onların hakkını ne yapsam ödeyemem. Akademik kariyerine yıllarını veren, azmini ve çalışkanlığını her zaman örnek aldığım canım ablam Zuhal Arife KÜÇÜK'e, ailecek ondan çok umutlu olduğumuz biricik kardeşim Hüseyin Enes ERDEN'e; tez çalışmamdaki manevi desteklerinden, mesleki ve teknik yardımlarından dolayı teşekkür ederim. Değerli arkadaşlarım Hatice DEMİRTAŞ DOĞAN, Ş. Serda KAYMAN, Ayşe Hatun DİRİCAN, Pelin DOĞAN ile Berivan TATAR'a bilgi birikimlerini benimle paylaştıkları ve destekleri için teşekkür ederim. Görev yaptığım Gebze Teknik Üniversitesi Personel Dairesi Başkanlığı'ndaki çalışma arkadaşlarıma, amirlerime ve Rektörlük yönetimine anlayışları ve sağladıkları çalışma ortamı için, değerli GTÜ ailesine, vakit ayırarak anket çalışmasına ve görüşmeye katkıda bulundukları için teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak, benim için birçok fedakârlıkta bulunan, her anlamda bana destek olan, bütün şartlarımı kolaylaştıran, tek kişilik dev teknik ekibim, hayat arkadaşım, canım eşim Adem KOÇ'a teşekkür ederim. O olmasaydı bu kadar yol kat edemezdim, hep vâr olsun.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	i
SUMMARY	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	iv
KISALTMALAR DİZİNİ	vii
TABLOLAR DİZİNİ	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
1. GİRİŞ	1
2. STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM	3
2.1. Strateji Kavramı	3
2.2. Stratejik Yönetim Kavramı	8
2.3. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi	8
2.3.1. Klasik Anlayış Dönemi (1960-1970)	9
2.3.2. Stratejik Planlama Anlayışı Dönemi (1970-1980)	9
2.3.3. Rekabet Stratejisi Anlayışı Dönemi (1980-1990)	9
2.3.4. Kaynaklara Dayalı Anlayış Dönemi (1990'dan Günümüze)	9
3. STRATEJİK ADAPTASYON (UYUM)	10
3.1. Stratejik Adaptasyon (Uyum) Kavramı	10
3.2. Stratejik Adaptasyonu Oluşturan Etmenler	12
3.2.1. Çevresel Faktörler	12
3.2.1.1. Genel Çevre	13
3.2.1.2. İş Çevresi (Yakın-Rekabet Çevresi)	13
3.2.1.3. İç Çevre	13
3.2.1.4. Çevresel Belirsizlik	14
3.2.1.4.1. Çevresel Dinamizm	15
3.2.1.4.2. Çevresel Cömertlik	15
3.2.1.4.3. Çevresel Karmaşıklık	15
3.2.2. Örgüt Yapısı	16
3.2.2.1. Mekanik Örgüt Yapısı	17

3.2.2.2. Organik Örgüt Yapısı 17
3.2.2.3. Örgüt Yapısının Boyutları 20
3.2.2.3.1. Örgüt Yapısının Yapısal Boyutu 20
3.2.2.3.2. Örgüt Yapısının Bağlamsal Boyutu 22
3.2.3. Stratejilerin Uygulanması 24
3.2.3.1. Liderlik Tarzı 26
3.2.3.2. Organizasyon Yapısı 26
3.2.3.3. Organizasyon Kültürü 26
3.2.3.4. İletişim 27
3.2.4. Stratejilerin Uygulanmasını Etkileyen Faktörler 27
3.2.4.1. Örgüt Yapısı 28
3.2.4.2. Yönetim Tarzı 28
3.2.4.3. İşletmenin/Kurumun Çalışma Sistemi 29
3.2.4.4. Çalışanlar 29
3.2.4.5. Yetenek 30
3.2.4.6. Kontrol Mekanizması 30
3.3. Stratejik Adaptasyona Dair Yaklaşımlar 31
3.3.1. Koşul Bağımlılık Kuramı 31
3.3.2. Stratejik Adaptasyon Yaklaşımı 32
3.3.3. Ekolojik Yaklaşım 33
3.3.5. Durumsallık Yaklaşımı 34
3.3.6. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı 35
3.3.7. Kurumsallaşma Yaklaşımı 36
3.3.8. Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı 36
3.4. Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim Ve Stratejik Adaptasyon 38
3.4.1. Kamu Kurumu 38
3.4.2. Türk Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetimin Gelişimi 39
3.4.3. Türk Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim ve Stratejik Adaptasyonun Gerekliliği 41
3.4.4. Kamu Kurumlarında Stratejik Adaptasyon ve Stratejik Yönetimin Uygulanabilirliği 44
3.4. Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim ve Stratejik Adaptasyonun Uygulanmasından Yaşanılan Zorluklar 47
4. PERSONEL VERİMLİLİĞİ 50
4.1. Verimlilik Kavramı 50

4.2. Verimliliğin Faydaları 52
4.3. Personel Verimliliğini Etkileyen Faktörler 52
4.3.1. Dış Faktörler 53
4.3.1.1. Devlet Müdahaleleri 53
4.3.1.2. Ekonomik Şartlar 53
4.3.1.3. Kaynak Kıtlığı 54
4.3.2. İç Faktörler 54
4.3.2.1. Motivasyon 54
4.3.2.2. Yönetimin Rolü 55
4.3.2.3. Eğitim 55
4.3.2.4. Örgütsel Uygulamalar 56
4.3.2.5. Katılım 56
4.3.2.6. Çalışma Koşulları 56
4.3.2.7. Personelin Karakter Özellikleri 56
4.4. Kamu Kurumlarında Personel Verimliliği 57
4.4.1. Kamu Kurumlarındaki Personel Verimliliğini Olumsuz Etkileyen Faktörler ve Kısıtlar 58
5. KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK ADAPTASYONUN PERSONEL VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİNE DAİR BİR ÇALIŞMA 60
5.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı 60
5.2. Araştırma Yöntemi 60
5.3. Araştırmanın Kısıtları 61
5.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmesi 62
5.4.1. Demografik Özellikler 62
5.4.2. Çevresel Faktörlerin Değerlendirilmesi 63
5.4.3. Stratejik Uyumun Değerlendirilmesi 74
5.4.4. Personel Verimliliği Değerlendirmesi 91
5.5. Araştırmanın Nitel Değerlendirilmesi 106
6. SONUÇ VE ÖNERİ 166
KAYNAKLAR 169
ÖZGEÇMİŞ 178
EKLER 179

KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar		Açıklamalar
DPT	:	Devlet Planlama Teşkilatı
GTÜ	:	Gebze Teknik Üniversitesi
MEHTAP	:	Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi
SPSS	:	Statistical Package for the Social Sciences
SWOT	:	Strengths, Weakness, Opportunities, Threats
TODAİE	:	Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
VRIO	:	Value, Rarity, Imitability, Organization

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo No:	**Sayfa**
2.1: Strateji ve Özellikleri	6
2.2: Snow ve Miles'ın Strateji Tipolojisi	8
3.1: Mekanik Yapı ve Organik Yapı Karşılaştırılması	19
3.2: Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim Süreci	49
5.1: Akademik Personel Nitel Değerlendirme Eğilimi	107
5.2: İdari Personel Nitel Değerlendirme Eğilimi	142

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No: **Sayfa**

3.1: İşletme Çevresi 14
3.2: Örgüt Tasarımında Yapısal Ve Bağlamsal Unsurlar 20
3.3: Mc-Kinsey'in 7s Modeli 28
3.4: Venkatraman'ın Stratejik Adaptasyon Sınıflandırması 32
5.1: Diğer Üniversitelere Kıyasla, Öğrencilere Daha Çok Eğitim-Öğretim, Ar-Ge Ve Uygulama Alanı Sunma 63
5.2: Eğitim-Öğretim Alanında Yeni Uygulamaları Üniversite Olarak Sektöre İlk Sunma 64
5.3: Yükseköğrenim Alanında Bizi Doğrudan Etkilemeyen Değişimler ve Yeniliklerin Önemi 65
5.4: Türkiye'deki Üniversiteler Arasında Yerimizi Korumak İçin Kaliteye, Diğer Üniversitelerden Daha Fazla Öne Verilmesi 65
5.5: Üniversitenin Geniş Bir Eğitim-Öğretim ve Ar-Ge Alanı Olması 66
5.6: Üniversite İçindeki Eğitim-Öğretim ve Ar-Ge Faaliyetlerinin İlgili Diğer Birimlerle Koordineli Bir de Yürütülmesi 67
5.7: Çevredeki Fırsatları Değerlendirmede Çok Hızlı Bir de Hareket Etme 68
5.8: Mezun Olan Öğrencilerimizle Sürekli İrtibat Halinde Olma 68
5.9: Eğitim-Öğretim Kalitesi Açısından Diğer Üniversitelere Göre İmkanların Daha Çok Zorlanması 69
5.10:Öğrencilerin Beklentilerini Tahmin Etmenin Zorluğu 70
5.11: Öncü Üniversitelerin Sunduğu Uygulamaların Başarı ve Başarısızlıklarını Değerlendirip Sektöre Daha Gelişmiş Uygulamaların Sunulması 71
5.12: Yeni Gelen Öğrencilerin İhtiyaçlarının Mevcut Öğrencilerin İhtiyacı ve Taleplerinden Farklı Olması 72
5.13:Öğrenciler Eğitim-Öğretim Sistemiyle İlgili Olması 72
5.14: Eğitim-Öğretim Kalitesi ve Ar-Ge'nin, Eğitim Sektörünün Asli Özelliği Olması 73

Şekil No: **Sayfa**

5.15: Fark Ettiğimiz Fırsatları Değerlendirmek İçin Diğer Üniversitelerden Önce Harekete Geçme 74
5.16: Kurumda Görev Yapan Akademik Personelin Tercihlerinin ve Beklentilerinin Sürekli Değişmesi 75
5.17: Kurumda Görev Yapan İdari Personelin Tercihlerinin ve Beklentilerinin Sürekli Değişmesi 76
5.18: Akademik Personellerin Eğitim-Öğretim Sistemi ve Ar-Ge İle Yakından İlgili Olması 76
5.19: Yeni Gelen Akademik Personellerin İhtiyaç ve Taleplerinin, Mevcut Akademisyenlerden Farklı Olması 77
5.20: Kurumun Üst Yöneticilerinin Kararları Genellikle Akademik ve İdari Personele Danışarak Alması 78
5.21: Kurumumuzdaki Karar Alma Sürecinde, Hiyerarşik Yapıyı İhlal Edecek Olsa Bile, Söz Hakkının Konunun Uzmanına Verilmesi 78
5.22: Kurumdaki Akademik ve İdari Personellerin Görev Tanımlarının Net ve Keskin Bir de Belirlenmesi 79
5.23: Kurumun İdari Yöneticilerinin Önemli ve Zor Görevler İçin Diğer İdari Personele Yetki Vermekten Kaçınması 80
5.24: Idari Birimlerle Koordineli Olarak İş Yapmanın Zorluğu 81
5.25: Idari Birimlerin Birbirleriyle İletişiminin Her Zaman Kuvvetli, Koordinasyonunun Yüksek Olması 81
5.26: Ortak Bir Akademik Çalışma Yapılırken Akademik Personellerin Birbiriyle Uyumlu Çalışması 82
5.27: Akademik Personellerin Arasındaki Rekabet Yüksektir, Bu Yüzden Uyumlu Bir Çalışmanın Söz Konusu Olmaması 83
5.28: Akademik Personellerin İdari Personellere Kolay Ulaşması 83
5.29: Idari Personellerin Akademik Personellere Kolay Ulaşması 84
5.30: Idari Personellerden Talep Edilen İşlerin Zamanında ve Tam Yapılması 85
5.31: Akademik Personellerin Çalışmalarında Her Zaman Öncü ve Yenilikçi Olması 85

Şekil No: **Sayfa**

5.32: Kurumumuzda Faaliyetlerin İnformal İlişkilere ve İşbirliğine Dayalı Olarak Kontrol Edilmesi 86
5.33: Kurumumuzda Formal Süreç ve Prosedürlerin İhmal Edilmesi Pahasına Da Olsa İşlerin Yürümesine Önem Verilmesi 87
5.34: Kurumumuzda Değişen Koşullara Uyum Sağlanırken Başarılı Olsa Dahi Geçmiş Uygulamaların Dikkate Alınmaması, Özgün ve Farklı Davranılmasına Önem Verilmesi 88
5.35: Kurumumuzda İletişim Kanallarının Çok Açık Olması, Önemli Bilgilerin Kurum İçinde Serbest Bir de Dolaşması 89
5.36: Kurumumuzda Faaliyetlerin Yerine Getirilmesinde Personellerin Resmi ve Belirli İş Tanımlarına Sıkıca Bağlı Kalmasından Ziyade Kişisel Özelliklerin ve İçinde Bulundukları Koşulların Dikkate Alınması 90
5.37: Kurumda Bir Karar Alınırken Astların Katılımına ve Fikirlerine Büyük Önem Verilmesi 91
5.38: Her Zaman Planlı ve Programlı Çalışılması 92
5.39: Amirlerimin İşim Konusunda Beni Her Zaman Desteklemesi 92
5.40: Amirlerimin İşimi Doğru ve Zamanında Yapmam Konusunda Bana Güvenmesi 93
5.41: İşimi Daha İyi Yapmak İçin Her Zaman Yenilikçi Bir Arayış İçinde Olmak 94
5.42: Kendimden Kaynaklanan Aksaklıkları Olduğu Gibi Amirime Aktarma, Gizlememe 95
5.43: Hata Yaptığım Zaman Mazerete Başvurmama, Hatayı Kabullenme 96
5.44: Amirlerimin Beni ve İş Performansımı Takdir Etmesinin İşime Olumlu Yansıması 97
5.45: Çalışma Arkadaşlarımla Yaşadığım Olumsuz Olayların Verimliliğimi Olumsuz Etkilemesi 98
5.46: Amirimin İşine Hâkim Olmaması ve İş Konusunda Beni Gerektiği Gibi Desteklememesinin, İşimi ve Verimliliğimi Olumsuz Etkilemesi 99
5.47: Verilen Görevleri Önceden Belirlenen Standartlara ve Kanunlara Uygun Olarak Tamamlama 100

Şekil No: **Sayfa**

5.48: Çalışma Arkadaşlarımın Fikirlerime Önem Vermesi ve Mesleki Bilgilerimden Faydalanmak İstemesi 100
5.49: Amirimin Uzmanlık Alanıma Müdahale Etmesinin Verimliliğimi Olumsuz Etkilemesi 101
5.50: Amirlerimle Olan Kişisel İlişkimin İş Verimliliğimi Etkilemesine İzin Vermememem 102
5.51: Sahip Olduğum Görevin Gerektirdiği Teknik ve Mesleki Bilgiye Sahip Olma 103
5.52: Yaptığım İşin Amirim Tarafından, İşin Sonucuna Etki Edecek de Değiştirilmesinin O İşe Olan İnancımı ve İş Yapma İsteğimi Azaltması 104
5.53:Çalışma Arkadaşlarıma Danışmaktan ve Onlarla Fikir Alışverişi Yapmaktan Çekinmeme 105
5.54: Amirimin İşimi Doğru ve Zamanında Yapmam İçin Beni Sürekli Uyarması 106

1. GİRİŞ

Kamu kurumları, kuruluş amacı itibariyle kâr amacı gütmeyen, halka hizmeti ön planda tutan, rekabetin ve esnekliğin minimum düzeyde olduğu devlete bağlı kurumlardır. Ayrıca, vatandaşa devlet eliyle belirlenmiş standartlarla hizmet sunan, bu hizmetin her aşamasından sorumlu olan ve ülke genelinde insanların istihdamını sağlayan, sosyal devlet gerekliliği olan kurumlardır. Kamu eliyle sunulan bu hizmetler sağlık, eğitim, barınma, ulaşım başta olmak üzere birçok temel gereksinimi kapsamaktadır. Kamu kurumlarının herhangi bir rekabet ortamında olmaması, devlet güvencesi altında olmaktan kaynaklı rahatlık ve bir devlet kurumunun kendini kimseye ispat etmek zorunda olmadığı düşüncesi, birçok kamu personelinin değişim ve yeni kamu yönetim düzenine direnç göstermesine neden olmuştur. Ancak, belli dönemlerde krizlerin yaşanması, atıl durumda kalan kamu kurumlarının tek tek kapatılması ya da özelleştirilmesi, bu düşünceye sahip olan personellerin direncini kırmış ve onların da değişip dönüşerek düzene uyum sağladığı gözlemlenmiştir. Kamu kurumlarındaki bu değişim, personellerin uyum sağlaması gereken birçok kavramı, prosedürü ve bazı sistemleri de beraberinde getirmiştir. Bu değişim, özel sektördeki yönetim, istihdam, kalite, performans-verimlilik, strateji geliştirme vb. gibi konuların kamu sektörüne uyarlanması ve uygulanmasıyla yürütülmektedir.

Bir kamu kurumunun kaliteli hizmet sunabilmesi için elinde bulunan kısıtlı imkânları verimli, iktisatlı ve etkili kullanabilmesi gerekmektedir. Bunun için de kamu yönetiminin; bir kamu kurumunu oluşturan en önemli unsurların, maddi, maddi olmayan ve beşeri kaynaklar ile kurumun dışında kalan ama kurumu bir şekilde etkileyen çevre olduğunu göz önünde bulundurması; örgütsel, çevresel değişkenleri, teknolojik gelişmeleri, mevzuattaki değişiklikleri takip etmesi ve bunu yaparken de bütün bu kavramların birbiriyle uyum içinde olmasına önem vermesi gerekmektedir. İşte bu noktada, Klasik Yönetim Yaklasımı'nda ve işletme yönetiminde son yıllarda önemli bir yer tutan "Stratejik Adaptasyon" devreye girmektedir. Adaptasyon (uyum), örgütsel kaynakların çevresel fırsat ve tehditlerle uyumlu hale getirilmesi anlayışına dayanan ve işletmelerin performans farklılıklarının nedenlerini araştıran önemli bir araştırma konusudur.

Stratejik adaptasyonun, stratejik yönetim planlaması içerisinde sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi için bazı etmenlere gereksinimi bulunmaktadır. Stratejik adaptasyonu oluşturan etmenler, bir bakıma uygulanan stratejilerin uyumlu olup

olmadığının göstergesidir. Bu etmenler, Çevresel Faktörler, Örgüt Yapısı ve Stratejilerin Uygulanması olarak sıralanabilir. Stratejik adaptasyonun sağlıklı bir şekilde bir kamu kurumunda uygulanması, hem hizmet kalitesi hem personelin verimliliği olarak kurumu ileri bir seviyeye taşıyacaktır.

Bu bağlamda, çalışmada kamu kurumlarında stratejik uyumun personel verimliliği üzerine etkisi incelenmiştir ve çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde strateji ve stratejik yönetim ile ilgili kavramlar izah edilmiştir. Bu bölümdeki literatür araştırmasında, stratejik uyumun iyi anlaşılabilmesi için strateji ve stratejik yönetim kavramları ele alınarak incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, stratejik adaptasyon üzerinde durulmuş, konu kavramsal olarak ele alınmış ve stratejik adaptasyonu oluşturan etmenler, yaklaşımlar incelenmiştir. Son olarak bu bölümde, kamu kurumlarındaki stratejik yönetimin gelişimi, stratejik adaptasyonun durumu ve gerekliliği ayrıntılı olarak incelenmiştir. Kamu kurumlarındaki uyumun gerekliliği ve durumu hakkında bilgi verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, personel verimliliği ele alınmıştır. Bu bölümde, verimlilik kavramı, verimliliği etkileyen faktörler ve kamu kurumlarında personel verimliliğinin durumu incelenmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümü ise, "kamu kurumlarında stratejik adaptasyonun personel verimliliği üzerine etkisi" üzerine çalışmaya ayrılmıştır. Yöntem olarak karma yöntem kullanılmış, nicel olarak anket çalışması, nitel olarak ise görüşme yapılmıştır. Nicel veriler elde etmek amacıyla konuyla ilgili diğer anketler incelenerek bir anket hazırlanmıştır. Gebze Teknik Üniversitesi'nde uygulanan bu ankete 232 kişi katılmıştır. Katılımcıların 124'ü akademik personel, 108'i ise idari personeldir. Anketin sonuçları için SPSS 23 programı kullanılmış, frekans dağılımı analizi yapılmış ve bulgular değerlendirilmiştir. Yapılan analizlerden yola çıkılarak nitel çalışma için görüşme soruları hazırlanmış, akademik ve idari personellerle birebir görüşmeler yapılmıştır.

2. STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM

2.1. Strateji Kavramı

Strateji, kelimesi kök olarak strategos kelimesinden gelir, eski Yunancada "Generalin Sanatı" anlamındadır. Strategos, Eski Yunan generallerindendir ve bu sözcüğün ona ithafen kullanıldığı iddia edilir. Bu kelime, Eski Yunanca'da "stratos" (ordu) ve "ago" (yön tayin etmek) kelimelerinden oluşur. Latin dilinde ise strateji; yol, çizgi olarak tarif edilmektedir. Strateji kelimesi, Osmanlıca'ya orduları bir yerden bir yere aktarma manasında "sevk-ül ceyş" olarak geçmiştir. Askeri anlamda ise, savaşta izlenecek yol, genel savaş planı ve savaşın kazanılmasını sağlayacak olan temel verilerin tümüdür. Bu bağlamda, önce düşmanı tanımak, güçlü ve zayıf yönlerini bulmak-bilmek, savaş meydanını iyi çözümlemek, düşmanın nereden atağa geçeceğini iyi analiz etmek ve buna göre savaşta izlenecek yolu ortaya koymak gerekir. Kullanılacak teçhizatlar, askerlerin dizilimi gibi yolların tümü stratejiyi oluşturur. Planlama, yönetme ve sonuç alma; stratejinin temelini oluşturmaktadır. Bu kapsamda, yönetimin, askeri olarak birbirine benzediğini; hatta bazı durumlarda aynı özellikleri taşıdığını görülmektedir. Stratejinin farklı çevrelere göre farklı tanımlamaları bulunmaktadır.

Sözlük anlamı "bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı, bir alanda istenilen sonuca, hedefe ulaşmak amacıyla uygulanabilecek temel yönetim usulleri ve takip edilecek metotların hepsi" olarak ifade edilmektedir. Yönetim literatüründe ise strateji, "bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar, metotlar" olarak kullanılmaktadır. Türk Dil Kurumuna göre ise strateji, Bir ulusun veya ulusların, sulh ve muharebe zamanında benimsenen prensiplere destek vermek amacıyla politik, iktisadi, ruhani ve askerî disiplinleri bir arada kullanma sanatı, sevkülceyş, izlem.

Strateji, özel, kamu alanı ve kar amacı gütmeyen alanlarda hizmet veren tüm organizasyonlarda, hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşabilmek için yapılması gereken işlemlerin belirlenmesine imkan sunan bir yaklaşımdır (Web 4, 2010). Strateji, kuruma yön vermek ve pazarda üstünlüğü sağlamak amacıyla, kurum ve çevresinin sürekli çözümlenerek adaptasyonu sağlayacak hedeflerin belirlenmesi,

yapılacakların planlanması ve lazım olan teçhizat ve maddi kaynakların yeniden tertip edilmesi sürecidir (Dinçer, 1998).

Strateji, durumlardan en iyi şekilde faydalanmak ve başarıyı sağlama almak amacıyla yapılan karar verme süreçlerinin ve yürütülen uygulamaların hepsi olarak da nitelendirilebilir (Çetin ve Mutlu, 2009).

Diğer bir tanıma göre ise strateji; değişen çevresel ve seküler faktörler kapsamında en az zararla işletmenin varlığını sürdürmesi ve kalıcı olmak için bu faktörleri kendine adapte edebilmesidir. Strateji, bağlantılı olduğu organizasyon ile dış çevrenin Adaptasyonu olarak da tanımlanmaktadır. Örgütün içinde bulunduğu organizasyon-çevre-çalışanlar arasındaki etkileşim olarak da tanımlanmaktadır. Porter stratejiyi "bir seri farklı aktiviteleri içeren, eşsiz ve değerli bir konum yaratmak olarak tanımlamıştır. Porter'a göre strateji bir şeyleri daha iyi yapmakla ilgili değil, bir şeyleri farklı şekilde yapmakla ilgilidir. Ansoff'a göre ise strateji; birbirinden bağımsız şekilde ele alınması gereken bir planlama sürecidir. Ansoff stratejiyi kısmi belirsizlik durumlarında alınan kararların tümü olarak tanımlamıştır. Bunun için süreci planlamak önemlidir. Yani strateji resmi bir planlama sürecidir. Ayrıca Ansoff, stratejiyi, işletmenin uzun dönemli hedeflerinin amaçlarının tespit edilmesi ve bu amaçlara varmak için kurum kaynaklarının aktive edilmesini sağlayan bütünsel bir plan olarak tanımlamaktadır (Ansoff, 1965). Chandler ise stratejiyi, işletmenin en birinci hedeflerine ulaşabilmesi için belirgin ve toplamsal bir düşünce olarak tanımlamaktadır. Drucker ise stratejiye farklı bir yorum getirmiş, ekip liderinin vizyonu olarak, hasım ya da rakiplerden kurtulmak için ortaya konmuş politika ve taktikler olarak tanımlamıştır (Drucker, 1985).

Mintzberg stratejiyi, bir organizasyonun amaçları, kararları ve faaliyetlerini bütünleştirmiş plan veya model olarak belirlemiştir. (Mintzberg, Quinn ve Ghoshal, 1998). Mintzberg stratejiyi 5 farklı şekilde belirlemiştir. Mintzberg'in Strategy Safari adlı kitabında belirttiği "5P Modeli" aşağıdaki gibidir.

1-Plan

2- Ploy (Manevra)

3-Pattern (Model)

4- Position (Pozisyon-Konum)

5- Perspective (Bakış Açısı)

Henry Mintzberg'e göre stratejiler her zaman planlı ve gerçekçi bir şekilde ortaya çıkmamıştır. Kurumun-işletmenin bazı durumlarda karşı karşıya kaldığı tehdit ve fırsatlara bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Mintzberg' e göre strateji işletmelerin ne yapmayı planladıkları değil (deliberate), gerçekte ne yaptıklarıdır (emergent). Bu anlayışa dayanarak Mintzberg stratejiyi; "Bir hüküm ve hareket sürecinde ortaya çıkan bir tablo" olarak tanımlamıştır. Bu tablo planlanmış fiillerin veya planlanmamış emprovize fiillerin bir neticesi olarak meydana gelebilmektedir. Mintzberg stratejik yönetim düşüncesinin gelişim sürecinde on farklı düşünce Okulunun olduğunu belirtmektedir (Mintzberg, 1998). Tasarım Okulu, strateji oluşturma sürecini, tehditler ve fırsatlar arasında adaptasyonu sağlamak olarak tanımlarken Planlama Okulu biçimsel bir süreç, Konumlandırma Okulu ise analitik bir süreç olarak görür. Bu Okullar arasında Tasarım Okulu stratejinin bilinen en eski okul olarak ilk sırada yer almaktadır. Mintzberg, James Waters ile yaptığı "Durumsallığın Gereği Olarak Doğaçlama (Emergent) Strateji" çalışmasında stratejiyi Tablo 2.1'deki gibi sıralamıştır.

Tablo 2.1. Strateji ve Özellikleri

STRATEJİ	ÖZELLİKLERİ
Planlı	Stratejiler resmi planlar ile oluşturulur.Talepler ve beklentiler yönetim tarafından net bir şekilde belirlenmiştir. Bu stratejiler herhangi bir olumsuzluk olmaması halinde sonuca kararlı bir şekilde ulaşır.
Girişimsel	Stratejiler, vizyon sahibi bir yönetici ya da liderin bağımsız, özgür, yenilikçi, proaktif bakış açısına bağlı olarak oluşur: Bir önderin liderliğindeki faal organizasyonlarda stratejiler lidere meydana gelmektedir. Stratejiler tamamen programlı değildir ve genel olarak doğaçlama gerçekleşir.
Düşünsel (ideolojik)	Stratejiler, tüm kurumun ya da işletmenin ortak vizyonlarından ve değerlerinden oluşur. Kurum çevresel faktörlere ve herhangi bir olumsuzluğa karşı proaktif bir tavır içindedir. Hedeflerden ayrılma gibi bir durum söz konusu değildir. Ayrıca stratejiler daima planlıdır.
Şemsiye	Stratejiler sınırlı şekilde oluşturulur. Örgütsel davranışları sınırlayan lider; karmaşıklık ve belirsizlik ortamlarında hedefe ulaşmak için sınırları tespit eder. Stratejilerin bir kısmı programlı bir kısmı da emprovizedir.
Proses	Stratejiler bir ilerlemenin ürünüdür. Liderler stratejinin süreçsel faaliyetlerinden sorumludur, ihtiva üretme ve sürecin altını doldurma ile ilgili durumlardan uygulama yapan çalışan sorumludur. Stratejilerin bir kısmı programlı bir kısmı da emprovizedir

Tablo 2.1.'in Devamı

Bağlantısız	Stratejiler uygulama birimleri içinde meydana gelir. Bunlar kurumun diğer bölümleri ile zaman zaman bağımsız zaman zaman da cansız bir bağlantı içindedir ve bazı durumlarda kurumun hedefleri ile örtüşmeyebilirler. Stratejiler uygulama yapanlar bakımından programlı olsa bile örgüt bakımından emprovizedir.
Uzlaşım	Stratejiler liderlerin anlaşmasından ve ortak bir paydada birleşmesinden doğar. Ana yönetimin strateji yaratmada rahat hareket ettiği durumlarda ortaya çıkar ve stratejiler çoğu zaman emprovizedir.
Zorlama	Stratejiler çevresel faktörlerin devreye girmesiyle oluşur. Çevre, kuruma doğrudan ya da dolaylı olarak teknolojik, ekonomik veya mevzuat veya bazında standartlar getirerek stratejiyi mecbur kılar. Bu halde stratejiler zorunlu olarak emprovizedir ancak kurum bunları programlı yapabilir.

Kaynak: (Web 2, 2011)

Mintzberg, bütün bu stratejilerin uygulamada bir bileşen şeklinde ortaya çıktığını ve bunların ister istemez etkileşim halinde olduğunu savunmaktadır.

Miles ve Snow ise tüm örgütlerin kendi endüstrisindeki diğer örgütlerle karşılaştırılınca dört kategoriden birine girdiği bir tipoloji sınıflandırması yapmıştır. Miles ve Snow'a göre, her tipin hitap ettiği piyasaya göre kendine özgü bir stratejisi vardır ve her biri kendi piyasa stratejisi ile adaptasyonlu olan belli bir teknoloji, yapı ve süreç konfigürasyonuna sahiptir (Miles and Snow et all., 1978).

Snow ile Miles'ın strateji tipolojisi üç hususun önemini vurgulamaktadır (Matsuno and Mentzer, 2000).

• İşletme çevresini anlama düzeyine göre strateji seçer.

• Seçilen strateji belirli performans boyutlarına odaklanmayı sağlar.

• İşletme belirlenen performanslarda iyi sonuç almaya çalışır.

Snow ile Miles strateji tiplerini; savunmacı, öncü, analizci ve tepki verici olarak dört tip olarak adlandırılmıştır. Miles ve Snow'un belirlediği bu dört strateji tipi şu şekilde belirtilebilir (Miles and Snow et all., 1978).

1. Savunmacı: Üst yönetimin sabit yapıda olduğu, muhafazakar, belli başlı değerleri taşıyan kapalı örgütlere hitap eden bir stratejidir. Bu yapıdaki örgütler, mevcut durumu korumak, istikrarlı alan oluşturmak için sınırlı üretim yapmaktadırlar Koruyucu Kültür özelliğini taşıyan kurumların strateji prosesi planlama ve çözümlemeye ehemniyet verme, ortaya çıkan sorunlara çözüm bulmayı birinci sırada

tutma olarak tanımlanabilir. Savunmacı kurumlar yüksek nitelik, iyi hizmet ve uygun fiyat gibi faydaya dayalı egemenliğini muhafaza etmeye çalışır (Eker, 2013).

2. Öncü: Yeniliklere ve gelişime açık, dışa dönük yapıda olan stratejilerdir. Durağanlığa tahammülleri yoktur. Özgünlük ve yenilikle varlıklarını sürdürürler. Bu tip stratejilerin uygulanmasında liderlik de çok önemlidir. Liderin de yenilikçi, dışa dönük ve risk alabilen yapıda olması gerekmektedir. Daima canlı ve dinamik yapıdadırlar. Anahtar kelimesi "yenilik"tir (Eker, 2013).

3. Analizci: Öncü ve Savunmacı strateji tiplerinden farklı olarak ne çok durağan ne de fazla hareketlidir. Mevcut durumu planlı bir tutumla inceleyip eldeki verilere göre girişimde bulunur. Aceleci davranmadan, planlı bir şekilde riski en aza indirerek strateji geliştirir. Değişim yaparken rakiplerinin stratejilerini inceleyerek onların düştüğü hataya düşmemeye dikkat ederler. Garantici ve temkinlidir. Anahtar kelimesi "denge"dir (Eker, 2013).

4. Tepkici: Bu yapıdaki örgütler değişken ve sabit olmayan bir adaptasyon göstermektedir. Değişen çevre koşullarına ve baskıya göre tavır sergilemektedirler. Istikrarlı bir istikrarsızlık mevcuttur. Düzensizlik ve değişkenlik baskındır. Anahtar kelimesi "istikrarsızlık"tır (Miles and Snow, 1978).

Tablo 2.2. Snow ve Miles'ın Strateji Tipolojisi

STRATEJİ	AMAÇLAR	ÇEVRE	YAPISAL ÖZELLİKLER
Savunmacı	Stabilite ve etkinlik	Stabil	Sıkı kontrol; yaygın işbölümü; yüksek derecede formalleşme; merkezileşme
Analizci	Stabilite ve esneklik	Değişken	Orta derecede merkezi kontrol; güncel faaliyetler üzerinde sıkı kontrol; yeni teşebbüsler için düşük düzeyde kontrol
Öncü	Esneklik	Dinamik	Gevşek bir yapı; yaygın olmayan işbölümü, düşük dereceli formalleşme,ademi merkeziyetçilik.

Kaynak: Robbins, 1990

2.2. Stratejik Yönetim Kavramı

Stratejik yönetim kavramı, 20. yüzyılın yarısında işletme sektöründe kullanılmaya başlanılmıştır. Yeni kamu yönetimi anlayışının bir getirisi olarak stratejik yönetim; iştirak ve saydamlık temelinde programla, uygulamaya geçir, kontrol sağla ve revize et sarmalı içerisinde işleyen bir sistemdir. Stratejik yönetim, planlama ve programlamaya dayalı, uygulamalarının takip edildiği, performansın kontrol edildiği ve değerlendirmelerin yapıldığı sistemli ve hareketli bir yönetim tarzıdır (Gül ve Kırılmaz, 2013). Dinçer stratejik yönetimi, "Strateji planlama yapılabilmesi için ihtiyaç duyulan araştırma, analiz etme, değerlendirmeya tabi tutma ve tercih çabalarını, planlaması yapılan bu stratejileri uygulayabilmek için işletme içi tüm önelemlerin alınarak faaliyete geçirilmesi ve yapılan bu çalışmaların kontrolü ile ilgili faaliyetlerin tamamını kapsar." şeklinde açıklamaktadır (Dinçer, 2007). Stratejik yönetimle ilgili yazında yer alan tanımlamalar kısaca aşağıdaki gibidir. Eren stratejik yönetimi;

"Stratejilerin düşünülmesi için gerekli veri araştırma, tetkik ve değerlendirmeleri, uygulamaya koymadan hedeflerle örtüşmesi bakımından tekrar kontrol edilmesi ve uygulama aşamasında da grup içi bütün teknik ve güdülenme tedbirlerini almayı içeren ve kurumun birinci dereceden yönetimini yakından ilgilendirenl bir prosesler bütünüdür." şeklinde tanımlamıştır (Eren, 2005). *Örgütün, faal ve randımanlı olarak var olması ve varlığını sürdürebilmesi için stratejik yönetim üç aşamadan meydana gelmektedir Bunlar, "Stratejik Planlama", "Stratejinin Uygulanması", "Stratejilerin Denetimi ve Değerlendirilmesi"dir (Sobacı, 2008). Stratejik yönetim çevrenin taranması, strateji oluşturma, uygulama, ölçme ve değerlendirmeyi de kapsayan, bir organizasyonun uzun dönem performansını belirleyen yönetsel kararlar ve faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir"* (Akdemir, 2010).

Bu tanımlamalara bakıldığında, stratejik yönetim, belli bir amaç için kurulmuş organizasyonların, hedeflerine ulaşmak için izlemesi gereken yönetsel süreçler olarak tanımlanabilir.

2.3. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Stratejinin kökeni eski yunan mitolojisine kadar gitmektedir, ancak stratejik yönetimin tarihi son 60 yıla dayanmaktadır. 1960 öncesindeki dönemde, Drucker, 1946 yılında yayınladığı "Concepts Of The Corporations" (Şirketler Kavramı) adlı çalışmasıyla işletme dünyasına kılavuzluk etmiştir. Fakat, iş hayatı anlamında,

sektörün 1960'lardan itibaren biçimlenmeye başladığı kabul edilmektedir (Yavuz, 2013). Keskin bir ayrım yapılamasa da bu süreç, dört dönemde incelenebilir.

2.3.1. Klasik Anlayış Dönemi (1960-1970)

İkinci Dünya Savaşı sonrasında kalkınma amaçlı yapılan girişimler ve işletmelerin kurulması, stratejik yönetimin parlamasını ve önem kazanmasını sağlamıştır. Genişleme, satın alma, iş alanları çeşitliliği gibi kavramlar, bu dönemin odak noktası olmuştur. Ansoff, Chandler, Drucker bu dönemde önemli akademik çalışmalar yapan kişiler arasındadır. SWOT Analizi, Öğrenme Analizi, BCG Matrisi Klasik Dönemin önemli çalışmalarındandır (Yavuz, 2013).

2.3.2. Stratejik Planlama Anlayışı Dönemi (1970-1980)

Klasik dönemde temelleri atılan stratejik yönetim bu dönemde yaşanan petrol krizi, enflasyon, piyasalardaki durgunluktan olumsuz anlamda etkilenmiştir. Zorlu geçen bir dönem olmasından dolayı strateji planlamadan ziyade, "nasıl strateji geliştirilir?" odaklı bir dönem yaşanmıştır. Bu dönemin başlıca konusu ise Değer Zinciri kavramıdır. Mintzberg bu dönemin önemli isimlerindendir (Yavuz, 2013).

2.3.3. Rekabet Stratejisi Anlayışı Dönemi (1980-1990)

Ağır piyasa koşullarından dolayı, bu dönemde şirketler globalleşmiştir. Bu dönemde Porter verimli eserler vermiş ve yol gösteren çalışmalar yapmıştır. 5 Güç ve Stratejik Seçim modellerini geliştirilmiştir. Bu stratejik yönetim anlayışı o dönemlerden bugüne kadar gelmiştir. Stratejik yönetimde misyon, vizyon, değer algısı, örgüt kültürünün gelişmesi ve irdelenmesi bu döneme denk gelmektedir (Yavuz, 2013).

2.3.4. Kaynaklara Dayalı Anlayış Dönemi (1990'dan Günümüze)

Avrupa Birliği'nin kurulması, soğuk savaşın sona ermesi, diğer Avrupa ülkelerinin dışa açılmasıyla, dış kaynaklardan iç kaynaklara bir yönelim olmuştur. Strateji geliştirmede şirket içindeki kaynaklar büyük öneme sahip olmuşlardır. Bu anlayışa göre yetenekli insan gücü ile iç kaynakların birleşmesi ve stratejik yönetime bir yön verilmesi hedeflenmiştir. Temel Yetkinlik, Değer Sistemi ve Oyun Teorisi bu dönemde ön plana çıkmış; Prahalad ve Hamel yetkinliklerin yaratılması konusunda önemli çalışmalar yapmıştır. J. Barney ise VRIO Analizi ile işletmelerin önem ve değerlerini incelemiştir (Yavuz, 2013).

Bahsedilen bu 4 dönemin dışında stratejik yönetimin bir de erken dönemi bulunmaktadır. 1900'lü yılların başında henüz gelişmeyen stratejik yönetim akademisyenlerden çok iş adamlarının ilgi alanıydı. Henry Ford, Alfred Sloan gibi iş adamları stratejik yönetim anlayışını geliştirmek için önemli çalışmalar yapmışlardır. James Mckinsey ise kurduğu şirketle, akademik tabanlı çalışmalar yaparak işletmelere strateji üretme ve geliştirmede önemli katkılarda bulunmuştur.

Türkiye'de ise stratejinin 2000'li yıllarda, bağımsız bir saha olarak ayrışmaya başladığı görülmüştür (Barca ve Hızıroğlu, 2009). Ülkemizde strateji ve stratejik yönetim alanında özellikle 2000'li yıllardan itibaren yapılan araştırmalarda artış görülmektedir. Yerel yazında strateji alanındaki yabancı dergilerde çıkan Türk yazarlı makalelere 2000'li yıllardan itibaren daha fazla rastlanılmaktadır (Çubukçu, 2018).

3. STRATEJİK ADAPTASYON

3.1. Stratejik Adaptasyon Kavramı

Adaptasyon (Uyum), Türk Dil Kurumu'nda "bir bütünün parçaları arasında bulunan uygunluk, ahenk" olarak ifade edilmektedir. Türk litaretüründe, adaptasyon kavramı yerine; uyum, ahenk, etkileşim, bütünleşme veya entegrasyon gibi kavramlar da kullanılmaktadır. Yabancı litaretürde ise; fit, adaptation, coherence veya harmony terimlerinin kullanıldığı görülmektedir (Çubukçu, 2018). Adaptasyon, bir bütünün bir kısmının gereksinimleri, hedefleri ve temel yapılarının, diğer kısmının gereksinimleri, hedefleri ve temel yapıları ile tutarlı halde olmasıdır (Dinçer, 1998). Bir başka tanıma göre ise işletmenin/kurumun hedef ve değerlerinin; kaynakları, kapasite ve altyapısı ile adaptasyonlu eşlemiş, bütünleşmiş olmasıdır. Genel tanım olarak ise İşletmeler ve kurumların, içinde bulunduğu çevresel koşullarda varlığını devam ettirmesidir. Adaptasyon, örgütsel kaynakların çevresel fırsat ve tehditlerle uyumlu hale getirilmesi anlayışına dayanan ve işletmelerin performans farklılıklarının nedenlerini araştıran önemli bir araştırma konusudur. Adaptasyon, çok sayıda yapı ve bağlam değişkeninin eş zamanlı olarak gösterdikleri içsel tutarlılık, şeklinde tanımlanabilmektedir Ayrıca bulundukları çevresel koşullarla

adaptasyonlu olan stratejiler; buna göre örgüt yapısı ve planlamalar yaparak başarılı olma, performanslarını arttırma ve varlıklarını sürdürme konusunda daha verimli olmaktadır (Doğrul, 2014). Ancak yine de stratejik adaptasyonun tanımlanmasında tam bir fikir birliği bulunmaktadır çünkü stratejik adaptasyon kavramı çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır.

Nadler ve Tushman (1980) adaptasyon kavramını, bir bileşenin hedefleri veya yapısının diğer bir bileşenin hedef veya yapısı ile tutarlı olması olarak tanımlanmıştır (Aktaş, 2012). Andrews, Selznick ve Chandler, stratejik adaptasyonu işletmenin kuvvetli ve zayıf tarafları ile çevresel tehdit ve avantajlar arasında gerekli adaptasyonu sağlamak olarak görmektedir (Dinçer, 1998). Stratejinin tanımını yaparken bahsedilen Tasarım Okulu'nun öncülüğünü Andrews, Selznick ve Chandler yapmıştır. Bu okulun stratejik adaptasyona en büyük katkısı, işletmelere çevre analizini dahil etmesi, dış fırsat ve iç yetenek adaptasyonu görüşünü ortaya atmış olmasıdır. Tasarım Okulu, örgütün iç yetenekleri ile çevrenin sunduğu fırsatları adaptasyonlaştırma fikrinden yola çıkarak, stratejiyi bilinçli ve analitik bir süreç olarak görmüştür (Snow and Hambrick, 1980). Chandler'a göre bir işletme, önce stratejilerini belirlemeli ardından bu stratejilere uygun örgüt yapısı oluşturulmalıdır. Çünkü Chandler'a göre örgüt yapısı ve adaptasyon arasında doğrudan bir bağ bulunmaktadır. Burton, uyumsuzluk kavramından yola çıkarak adaptasyonu tarif etmiş ve ikisinin arasındaki ilişkinin birbirini tamamladığını, adaptasyonun, olması gereken hali, adaptasyonsuzluğun ise ideal olmayan durumdan yön değiştirme olduğunu belirtmiştir. İşletmelerin uyum sağlama yetenekleri uygulanan stratejiye bağlı olarak performans çıktısı vermektedir (Matsuno & Mentzer, 2000). Ansoff, Steiner, Argenti, gibi araştırmacılar ise stratejik adaptasyonun uzun süreli bir planlamaya dayalı olduğunu savunur. Bu planlama, amaç belirleme, stratejilere karar verme, iç ve dış analizlerin yapılması, muğlaklık ve tehlike seviyesinin tespit edilmesi gibi etaplardan oluşur (Eren, 2006)

Stratejik adaptasyon konusunda önemli çalışmalar gerçekleştiren Miles ve Snow'a göre stratejik adaptasyon, "çevresel değişim ve belirsizlik karşısında hem dış çevreyle etkili adaptasyonu hem de içsel karşılıklı bağımlılıkların verimli şekilde yönetilmesini öngören dinamik bir süreci" ifade etmektedir (Miles and Snow vd., 1978). Miles ve Snow'a göre, stratejik adaptasyon, hem bir durum hem de adaptasyon haline ulaşmak için yaşanan süreci ifade etmektedir. Yani stratejik adaptasyon, hem bir süreç hem de bu sürecin sonucudur. Schindehutte ve Morris,

stratejik adaptasyonu işletmenin yeteneğini, yaklaşımını ve gerçek adaptasyon seviyesini kapsayan çok yönlü bir kavram olarak nitelendirmektedir (Schindehutte and Morris, 2000).

Bütün bu tanımlamalardan çıkarılan sonuç, stratejik adaptasyonu sağlayan yani işletmede/kurumda iç ve dış etkenler arasında ahenk yakalayan, değişime ayak uyduranlar, hem uzun ömürlü hem de sistemli işletmeler/kurumlardır. Ve bazı araştırmacılara göre stratejik adaptasyon, stratejik yönetimin en temel ilkesidir.

3.2. Stratejik Adaptasyonu Oluşturan Etmenler

Stratejik adaptasyonun, stratejik yönetim planlaması içerisinde sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi için bazı etmenlere gereksinimi bulunmaktadır. Stratejik adaptasyonu oluşturan etmenler, bir bakıma uygulanan stratejilerin uyumlu olup olmadığının göstergesidir. Bu etmenler Çevresel Faktörler, Örgüt Yapısı ve Stratejilerin Uygulanması olarak sıralanabilir.

3.2.1. Çevresel Faktörler

Bir kurumun/işletmenin faaliyet gösterdiği alanın çevresinden etkilenmesi kaçınılmazdır. Bundan dolayı da varlığını sürdürmek isteyen bir örgüt stratejilerini çevreye göre değiştirip düzenleyecek, planlamasını çevresine göre tasarlayacaktır.

Çevre işletme kültürü içinde tanımlanacak olursa, "örgütün sınırları dışında kalan her şey" denilebilir (Robbins, 1990). Çevre, türleri bakımından 2 başlıkta incelenmektedir; birincisi, oluşturduğu etki bakımından makro nitelik taşıyan politik, ekonomik, sosyal, yasal ve ekolojik çevresel koşulları içeren "genel çevre" ikincisi ise, faaliyet gösterilen çevredeki müşteriler, rakipler ve diğer çıkar gruplarıdır (Okumuş vd., 2010). Mintzberg de çevreyi meydana getiren önemli etkenleri; müşteri, rakipler, jeopolitik şartlar, mali konular, politik iklim vb. şeklinde sıralamıştır. Çevre ile ilgili bazı araştırmacıların tanımı aşağıda yer almaktadır. Dess ve Beard (1984) çevreyi karmaşıklık, dinamiklik ve cömertlik olmak üzere üç temel özellik olarak ele almıştır (İğci, 2008). Ackoff (1971) ise çevreyi, sistem dışında olan fakat sistemi etkileyen özelliklerin, konuların bütünü olarak ifade etmiştir. Kempner (1980) çevreyi, bir sistemin içinde olan ve aynı zamanda dışında kalan her şey olarak tanımlamıştır. (Çolakoğlu, 2006)

Kısacası kurumun ya da bir işletmenin sınırları dışında kalan, rakipler, müşteriler, teknoloji, kaynaklar gibi tüm öğeler, işletmenin dış çevresini tanımlamaktadır. Strateji araştırmacıları çevrenin daha rahat analiz edilebilmesi için çevreyi Genel çevre (uzak), İş çevresi (rekabet/yakın) İç çevre olarak 3'e ayırmıştır.

3.2.1.1. Genel Çevre

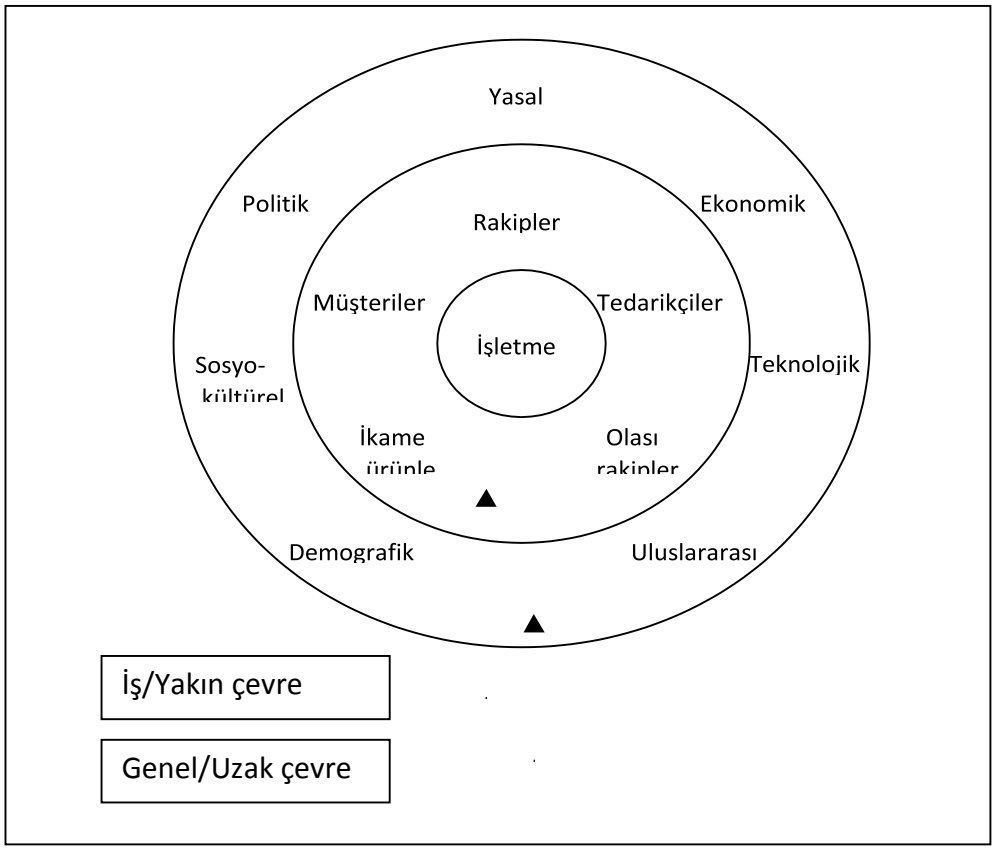
Geniş bir şekilde yayılmış, örgütün günlük operasyonlarını/faaliyetlerini direkt olarak etkilemese de, dolaylı olarak etkileyen dıştaki tabakadır (Daft, 2000). Bu çevre, Politik/Yasal, Demogrofik, Ekonomik, Sosyo-Kültürel, Global (Küresel) ve Teknoloji olarak tanımlanabilir (İğci, 2008). Devinimin yüksek olduğu dinamik yapıdaki genel çevre müdahale kabul etmemektedir. Çünkü genel çevreyi oluşturan bu faktörler birbirinden bağımsız şekilde örgütleri etkilemektedir. Bundan dolayı, bir kurum ancak fırsatları ve tehditleri iyi analiz ederek genel çevreye karşı hazırlıklı olabilir.

3.2.1.2. İş Çevresi (Yakın-Rekabet Çevresi)

Kurumun/işletmenin kendi sınırları içerisindeki çevredir. Müşteriler, tedarikçiler, rakipler, ticari organizasyonlar, ortaklıklar, hizmet alımı yapılan kurumlar bu çevreyi oluşturmaktadır (İğci, 2008). Porter, yakın iş çevresinin oynadığı rolün, günümüzde farklılaştığını söylemektedir. Porter'a göre iş çevresi, faaliyet gösterilen alanda rekabet anlamında çok büyük öneme sahiptir.

3.2.1.3. İç Çevre

İşletmenin iç çevresi ise, mevcut çalışanlar, yönetim ve kurumsal kültürden oluşmaktadır (Daft, 2000).



Şekil 3.1. İşletme Çevresi

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2004

Hitt, çevrenin küresel, dinamik, karmaşık, belirsiz, hızlı ve beklenmedik değişikliklerle dolu olduğunu savunmakta, bunu da stratejik faaliyetlere bağlamaktadır. (Hitt vd., 1998)

3.2.1.4. Çevresel Belirsizlik

Belirsizlik, kişinin bir şeyi önceden kesin olarak tahmininde algılanan yetersizlik olarak tanımlanmaktadır. Çevresel belirsizliğinin kelime grubu olarak tanımı ise, sanayi alanındaki ilişkiler, iktisadi çevre, devlet politikaları, rakipler, teknoloji, globalleşme, kanuni düzenlemeler, tedarik zinciri ve halkaları, müşteriler gibi dış çevrenin örgüt üzerindeki tesirlerini kurumun anlayabilme kapasitesinin olmaması durumudur. Belirsizlik, çevresel analizleri ve strateji belirlemeyi etkileyebileceği için dikkate alınması gereken bir unsurdur.

Duncan (1972) ve Milliken (1987), çevresel belirsizliğin, bir karar alma sürecinde çevresel faktörlerin kuruma/işletmeye ne gibi etkilerinin olacağına dair yeterli bilginin olmamasından kaynaklandığını savunmaktadır. Duncan belirsizliği

çevrenin önceden öngörülemezliği ve dinamizmin seviyesi olarak tanımlamıştır (Çolakoğlu, 2006). Pfeffer ve Salancik'e göre (1978), bir örgütün karşılaştığı çevresel belirsizlik düzeyi, örgütteki karar birimlerinin sahip olduğu güç ve otorite ile tespit edilir. Jones, çevresel belirsizliği üç temel boyuta dayandırmaktadır; çevresel dinamizm, çevresel cömertlik ve çevresel karmaşıklık (Jones, 2004).

3.2.1.4.1. Çevresel Dinamizm

Çevredeki faktörlerin değişme sıklığını, bir bakıma istikrarsızlığı belirtir. Sürekli değişen dinamikler aslında istikrardaki düzensizliği göstermektedir. Dinamiklik arttıkça çevresel belirsizlik de artış göstermekte, bu durum yöneticilerin toplamak zorunda oldukları bilginin kapsamını ve sürekliliğini de artırma zorunluluğu oluşturmaktadır (Özer ve Akça, 2007). Dinamikliğin artması, çevresel belirsizliği de arttırmaktadır.

3.2.1.4.2. Çevresel Cömertlik

Kurumların ihtiyaç duydukları kaynakları elde edebilme imkânıdır, çalışmalarında cömertliği, iş örnekleri oluştururken ve aktive ederken ihtiyaç duyulan kaynakların sınırlılığı ya da çokluğu olarak tanımlamışlardır. (Zott ve Amit 2004). Çevresel cömertlik büyümeyi destekler, organizasyonların büyüme durumları çevresel yeteneği ile bağlantılıdır (İğci, 2008).

3.2.1.4.3. Çevresel Karmaşıklık

Karmaşıklık, çevrenin heterojenliği, farklılığı, kurumu/çalışanları etkileyen çevresel öğelerin sayısı ve çeşitliliği ile ilgilidir (Mason, 2007). Kurumların çok ve değişik hususlarda karar almak durumunda kalmaları çevresel karmaşıklığın bir özelliğidir. Çevrede karmaşıklığın artması ve değişim sonucunda meydana gelen belirsiz ortam, örgütlerin çevrelerine karşı daha duyarlı ve uyumlu olmalarını gerektirmektedir (Naktiyok ve Kök, 2006). Karmaşıklık arttıkça kurum karar almada ve uygulamada daha istikrarlı ve dikkatli davranmak zorunda kalacaktır. Bu yapı, yöneticilerin-amirlerin öngörü ve yeni fikir ortaya atma konusunda gelişmesini sağlayacaktır.

3.2.2. Örgüt Yapısı

Stratejik adaptasyonu oluşturan etmenlerden bir diğeri örgüt yapısıdır. Örgüt kelimesi kökeni bakımından Yunanca'ya dayanmakta ve araç anlamına gelmektedir. Organ kelimesinin ilk hali "organon"dan gelir. Türk Dil Kurumu ise, ortak bir hedefi veya işi yapmak için bir araya gelmiş işletme veya şahısların meydana getirdiği birlik, teşkilattır. Genel anlamıyla ise birden fazla kişinin belli hedefler için toplanarak oluşturdukları ve işlerini, organize olacak biçimde söz konusu hedeflere uygun olarak yönlendirdikleri oluşumlardır. Örgüt kültürünün bir grubu "sosyal bir tutkal" misali bir arada tuttuğuna dair bir görüş vardır. Kilmann (1985) örgüt kültürünü, bir grubu bir arada tutan ve kuşaklarca paylaşılarak günümüze gelen ilkeler, ideolojiler, değerler, ananeler, inanışlar, beklentiler, tavırlar ve kuralların tamamı olarak tanımlamaktadır (Wasti, Fiş, 2010).

Örgüt, bir grup insanın belli bir hedef doğrultusunda birlik olup bu birliğe gerektiğinde maddi kaynakları koyup, ilişkilerini yine belli bir sistemi temel alarak düzenledikleri toplumsal sistemdir (Aşkun,1981). Örgütler insanların gereksinimleri karşısında ortaya çıkan yapılardır. Eren örgütü, işletmenin hedefe ulaşabilmesi için maddi ve insani araçlarla teçhizatlı hale getirmek ve bu araçların en randımanlı olacakları veya çalıştırılacakları bölümlere konumlandırması olarak tanımlamaktadır (Eren, 2008). Gerloff'a göre örgütler, belli hedefleri gerçekleştirmek üzere kurulan, tanımlanabilir planları, yapıları ve sistemleri bulunan kuruluşlardır (Gerloff, 1985). Ülgen ve Mirze'ye göre ise örgüt, iki veya daha fazla kişinin hedeflerine ulaşmak için toplanarak takım çalışması yaptıkları ekiplerdir. (Ülgen ve Mirze, 2004)

Bu tanımlamalardan yola çıkılarak, örgüt için tek başına yapılamayacak bir işi yapmak, o işin temel fonksiyonlarını yerine getirmek ya da belli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen, ortak hedefi, etkileşimi ve kazancı olan koordineli yapılar denilebilir.

Örgüt yapısı, örgütü oluşturan en önemli faktördür. Örgütü ortaya koyan tüm öğelerin dağılımı ve bunların arasındaki düzeni belirleyen bir ifadedir. Bu yapılar, hedeflerin gerçekleşebilmesi için organizasyondaki bölümlerin işleri ve örgütün hedefleri arasındaki uyumu sağlamak için ortaya konmaktadır. Black ve Porter'a göre örgüt yapısı, örgütlerin çalışanlarını belirli görevlere ayırma ve onları koordine etme biçimleridir (Black and Porter, 2000). Bartol ve Martin örgüt yapısını; "örgütsel hedefleri başarmak için bireylerin ve grupların görevlerini bağdaştırmak için

düzenlenmiş etkileşimler ve koordinasyonun resmi şeklidir.” şeklinde tanımlamıştır (Bartol and Martin, 1991).

Burns ve Stalker (1961), hedefler ve gerçekleştirilen eylemlerin kalitesi, görev dağılımı ve ehilleşme, şekillendirme, merkezileşme, hiyerarşik seviye, kontrol alanı, emir-komuta-kurmay çalışan arasındaki ilişkiler ve iletişim kapsamları üzerinde durarak bunları organik ve mekanik yapılar diye sınıflandırmaktadır (Özcan, 2010).

3.2.2.1. Mekanik Örgüt Yapısı

Katı bir yapıdır, merkezi güç hakimdir ve daha çok durgun bir çevre için uygundur. Bürokratik yapıya benzemektedir çünkü resmi kurallar ve hiyerarşi vardır. Ast-üst ilişkisi mevcuttur. Mekanik örgüt yapıları kişileri tahmin edilebilir şekilde davranmaya zorlamaktadır. Roller net ve intizamlı bir biçimde tanımlanmıştır ve karar verme son derce merkezi yapıdadır. Bu tür yapılarda terfi etmek oldukça yavaştır ve kişinin kariyer yolu bellidir. (Torlak, 2008) Devlet kurumları, aile şirketleri bu yapıya örnektir. Bu yapının özellikleri:

• Ehlileşmiş görevler

• Net olarak belirlenmiş vazife, mesuliyet ve teknik yöntemler

• Keskin hiyerarşik yapı

• Bilginin tepe yönetimde toplanması

• Dikey bildirim

•Eylemlerin idaresi ve çalışma tavırlarında idarecilerin hüküm ve emirlerinin geçerli olması (Özcan, 2010).

Burns ve Stalker’e göre dış çevre stabil olduğunda örgütün iç çevresi kurallar, prosedürler, açıkça tanımlanmış yetki hiyerarşisi tarafından karakterize edilmektedir. Örgüt yüksek derecede formalleşmeye ve merkezileşmeye sahiptir. Burns ve Stalker bu tür yapıları “mekanik yapılar” olarak tanımlamışlardır (Daft, 2000).

3.2.2.2. Organik Örgüt Yapısı

Mekanik yapıya göre daha esnektir. Bu yapı, güncel ve sirkülasyonun hızlı olduğu bir çevrede çalışan ve hiyerarşik düzende tespit edilen davranış dışında etkinlik gösterme gerekliliği olduğunda devreye girmektedir. Hızla değişen çevrelerde örgütün iç yapısı, kontrolün ve hiyerarşik kademelerin daha az olduğu,

değişen koşullara kolayca adapte olabilecek şekildedir. Bu tür yapılarda genellikle kurallar ve prosedürler yazılı olmamaktadır. Karar verme yetkisi merkezileşmemiştir. Yetki hiyerarşisi açıkça tanımlanmamıştır. Burns ve Stalker bu tür yapıları ise "organik yapılar" olarak tanımlamıştır (Daft, 2000).

Organik yapılarda çalışanlar birlikte çalışırlar ve her biri diğer çalışanların görevleri hakkında belli ölçüde bilgiye sahiptirler. Bu nedenle işler çok sert çizgilerle birbirlerinden ayrılmamakta ve iş tanımları çalışanlar arasındaki birlikten doğmaktadır. Bu tür örgütlerde daha az kurallar ve düzenlemeler vardır; çalışanların yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerini teşvik etmek için özgürlük verilmektedir. Özellikleri:

• Yapı içindeki işlere tecrübe ve bilgi açısından yardımda bulunur

• Üst yöneticileri her şeye hakim olan ve bütün kararları almak zorunda olan kişiler olarak düşünülmemektedirler.

• Devamlı kontrol edilen ve tekrar tanımlanan işler ve düzenlemeler vardır

• Kişiler görevlerini belirlenen kurallardan ziyade, örgüt yararı ve amaçlarının göz önünde bulundurulması gerektiği bilinci ile yapmaktadırlar.

• Yalnızca tepe yönetimde bir araya gelen değil örgütün tamamına hakim olan bilgi aktarımı vardır.

• Yatay bildirim vardır, emir ve kararlardan ziyade enformasyona dayalıdır (Özcan, 2010).

Neyin nasıl uygulanacağı, liyakat ve sorumlulukların ortaya konduğu, biçimsel sistemi kapalı olarak gören mekanik örgüt yapısına karşın, örgütü açık sistem olarak gören, (Koçel, 1998) merkezileşmemiş ve daha esnek yapıda olan organik örgüt yapısının karşılaştırması Tablo 2.1'de yer almaktadır.

Tablo 3.1. Mekanik Yapı İle Organik Yapı Karşılaştırması

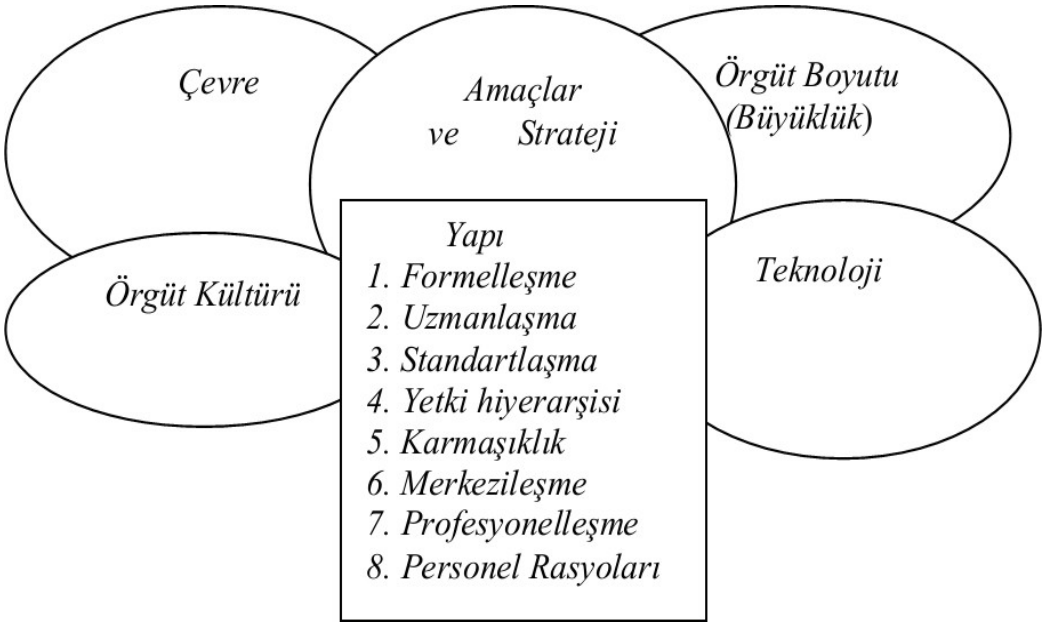
Mekanik Yapılar (tahmin edilebilirlik, hesap verilebilirlik)	**Organik Yapılar** (esneklik, Adaptasyon (Uyum) sağlama, yenilik)
Yüksek derecede yatay ve dikey farklılaşma – otorite ve kontrole dayanan hiyerarşik yapı	Yüksek derecede karmaşık yatay ve dikey bütünleşme - otorite ağı ve görev bilgisine bağlı control
Yüksek derecede formalleşme – tanımlı değişmeyen iş yapma biçimleri, roller, sorumluluklar ve talimatlar	Düşük derecede formalleşme – sorumluluklar ve görevlerin değişen durumlara göre yeniden tanımlanması
Merkezileşme – kararlar, hiyerarşinin üst düzeyinde alınır.	Ademi merkeziyetçilik – karar vermede bilgiye önem verilir.
Yazılı kurallar, prosedürler yoluyla standardizasyon	Ortak problem çözme ve etkileşim yoluyla görevlerin ve metotların yeniden tanımlanması
Pozisyona dayanan güç ve güç ile yakından denetim	Denetimden uzak kişisel uzmanlık ve yaratıcılık. Uzmanlığa dayanan güç.
Emir şeklinde dikey iletişim (ast-üst arası)	Sık yatay iletişim, çoğunlukla kişiler arası ve departmanlar arası danışma şeklinde gerçekleşir.

Kaynak: Hatch&Cunliffe, (2006) (Özcan, 2010)

Her strateji bir örgüt yapısı içinde uygulanmaktadır. Dolayısıyla stratejik kararların verilmesi, uygulanması, örgüt yapısı içinde yerleşmiş strateji süreçlerini etkili kılacak veya engelleyecek güç ilişkileri ile sağlanmaktadır. Bu sebeple, işletmelerde örgüt yapısı ile strateji arasında karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır (Jennings and Hindle, 2004). Örgüt yapısının boyutları araştırmacılar tarafından farklı açılardan ele alınmıştır. Burns ve Stalker yapıyı emir-komuta, esneklik olarak değerlendirip mekanik ve organik olarak ikiye ayırarak ele almışken, Lawrence ve Lorsch, örgüt yapısında, bütünleşme ve farklılaşma kapsamlarını; hedefler, zaman, bireyler arası sosyal iletişim ve formalleşme konuları temelinde ele almıştır.

3.2.2.3. Örgüt Yapısının Boyutları

Örgüt yapısı bağlamsal ve yapısal olarak incelenmektedir. Yapısal boyutlar, biçimselleşme, bütünleşme, merkezileşme ve uzmanlaşma şeklinde sıralanmaktadır (Pleshko, 2007). Bağlamsal boyutlar ise, örgüt ve çevresini tüm olarak kategorize eden ve yapısal boyutlara etki eden örgütsel ortamı belirleyen strateji, teknoloji, çevre gibi unsurlar ve bunlarla örgütün arasındaki ilişkidir (Daft, 2000).



Şekil 3.2. Örgüt Tasarımında Yapısal ve Bağlamsal Unsurlar

Kaynak: Özdaşlı, 2010

3.2.2.3.1. Örgüt Yapısının Yapısal Boyutu

Biçimselleşme, bütünleşme, merkezileşme, uzmanlaşma, yetki hiyerarşisi, karmaşıklık, profesyonelleşme ve personel oranlarıdır.

I. Biçimselleşme: Bir işin yapılırken belirlenen ilke ve prosedürlere ne derece bağlı olarak yapıldığını gösterir. Önceden planlanan ve uyulması zorunlu olan yöntemlerin uygulanması demek biçimselleşmenin yüksek olması demektir. Ancak, biçimselleşme, örgüt içi iletişimi kolaylaştırma, karmaşayı azaltma gibi bir özelliğe sahipse de, yüksek düzeyde biçimselleşmenin olması bürokratikleşmeye neden olmaktadır (Doğrul, 2014)

II. Bütünleşme: Germain ve diğerlerine göre (1994), Bütünleşme, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, çeşitli alt birimlerin adaptasyon içinde faaliyetlerini

gerçekleştirmelerini destekleyen, zıtlaşmayı ve işlerde tekrarı azaltan ve alt bölümleri bir araya getiren ilişkiler anlamındadır (Ünüvar, 2009).

III. Yetki Hiyerarşisi: Çalışanların kime karşı sorumlu olduğunu belirtir. Organizasyonlar ast-üst olarak yapılanırlar. Bu durum onlara çalışanları yönetme ve denetleme fırsatı verir.

IV. Karmaşıklık: Organizasyonda alt birimlerin ve eylemlerin çok olması ile ilgilidir.

V. Profesyonelleşme: Personellerin görevleriyle ilgili olarak aldıkları eğitimin seviyesidir. Bir örgütte profesyonelleşmenin yüksek olması personellerin eğitim süreleriyle tespit edilir.

VI. Personel Oranları: Örgüt içindeki personellerin farklı işlev ve birimlere dağılımıdır. Personel oranları; yönetsel oran, uzman personel oranı, dolaylı endüstriyel miktarın doğrudan endüstriyel miktara oranı gibi çeşitli rasyoları kapsar.

VII. Merkezileşme: Kararların hangi kademe tarafından verildiğini gösteren boyuttur. Eğer bir örgütte kararları en üstteki yönetici alıyorsa merkezi; yetki alt kademeye doğru aktarılmışsa (yetki devri) örgüte âdemi merkezi bir yapı hâkimdir (Doğrul, 2014). Karar alma mekanizmasının hızlı yapıda olması gerekiyorsa ve örgüt organik bir sisteme sahipse âdemi merkezi yapı o örgüt için daha etkili olacaktır. Ancak, organizasyonların bir bütün olarak görülüp değerlendirilmesi gereken konularda tüm organizasyonu bütün perspektifleriyle görebilen üst kademe yöneticilerinin kararları daha isabetli olacaktır (Ünüvar, 2009).

VIII. Uzmanlaşma: Uzmanlaşma genel olarak bir organizasyondaki işlerin belirli bir yetenek veya bilgiyi ne kadar gerektirdiğinin ölçüsü olarak tanımlanabilir. Uzmanlığı, Hage mesleki özelliklerin niceliği ve bu özelliklerin gerektirdiği eğitimin süresi; Reimann ise formel iş tanımlarında belirtilen özel niteliklerin derecesi bakımından ele almaktadır (Robbins, 1990). Uzmanlaşmayı fonksiyonel uzmanlaşma ve sosyal uzmanlaşma olmak üzere iki gruba ayırmaktadır. İş bölümü olarak da bilinen fonksiyonel uzmanlaşma işin basit ve tekrarlanabilir parçalarına ayrıldığı, çalışanın bunlardan sadece biri ya da birkaçından sorumlu olduğu ve çalışanların birbirlerini ikame edebildiği uzmanlaşma türüdür. Sosyal uzmanlaşmada ise bir kimsenin özel bilgi ve beceri gerektiren bir işte veya alanda uzmanlaşmasıdır (Ünüvar, 2009).

3.2.2.3.2. Örgüt Yapısının Bağlamsal Boyutu

Bağlamsal olarak örgüt yapısı, Strateji, Çevre, Teknoloji, Büyüklük ve Örgüt Kültürü olarak ele alınmaktadır.

I. Örgüt Yapısı-Strateji: Chandler 1960'lı yılların başında yayınlamış olduğu "Strateji ve Yapı" adlı eserinde örgüt yapısı ve strateji arasındaki ilişki üzerinde durmuştur. Araştırma sonucunda yapının stratejiyi izlediği ve her strateji değişiminin organizasyonda değişiklikler yaptığını ancak bu değişimin, uygulama başladığında ve yönetsel sorunlar ortaya çıktığında aşama aşama ortaya çıktığını belirtmiştir (Eren, 2005). Chandler, örgütlerin çevresel değişikliklere uyum sağlaması için yeni stratejiler belirlemesi ve bu yeni stratejilerin de beraberinde yeni örgütsel yapıların ortaya çıkması gerektirdiğini savunmaktadır (Eren, 2008).

II. Örgüt Yapısı-Çevre: Örgüt yapısını etkileyen bir unsur olarak çevre, sabit ve değişken çevre olarak iki gruba ayrılabilir. Sabit (stabil) çevreler, ürün ve hizmetlerin çok fazla değişkenlik göstermediği, teknolojiyi takip etme hızının yavaş olduğu, müşteri ve rakiplerin davranışlarının durağan olduğu, yeni rakiplerin çok az olduğu, politik, ekonomik ve sosyal koşulların çok fazla değişkenlik göstermediği, yapılan düzenlemelerle tutarlı devlet politikalarının bulunduğu çevreler olarak tanımlanabilir. Değişken çevreler ise ürün ve hizmetlerin sürekli olarak değiştiği, büyük teknolojik yeniliklerin olduğu, rakip ve müşterilerin davranışlarının sürekli olarak değişkenlik gösterdiği, önceden öngörülemeyen ve değişen devlet düzenlemelerinin yapıldığı ve de toplumdaki birçok kişinin değerlerinin de hızla değiştiği çevreler olarak belirtilebilir (Hellriegel and Slocum, 1982). Yapılan araştırmalarının sonucunda durgun çevrelerde mekanik örgüt yapısı, değişen çevrelerde ise organik örgüt yapısının en uygun yapı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Campbell and Craig, 2005). Örgüt yapısı ile çevre arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer araştırmalar ise Emery-Trist Çalışması, Robert Duncan Araştırması ve Thompson Çalışmasıdır.

III. Örgüt Yapısı-Teknoloji: Teknoloji organizasyonda, kişileri, grupları, örgüt ilişkilerini, yönetim tekniklerini etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknoloji hangi işlerin yapılacağını, çalışanların sahip olacakları nitelikleri, üretimin kalitesini, örgüt içindeki iletişim tarzını etkilemektedir (Efil, 1998).

Yazında, örgüt yapısı ile teknoloji arasındaki ilişki ile ilgili olarak referans alınan iki büyük çalışma bulunmaktadır. Birincisi, Woodward'ın çalışması, ikincisi ise Perrow'un çalışmasıdır.

Woodward'ın Çalışması: Woodward, kullanılan teknoloji ile örgüt yapısı arasında belirgin bir ilişki saptamıştır. Woodward'a göre, örgütte kullanılan teknolojiler, örgüt yapısını etkileyen veya oluşturan unsurlara etki etmektedir. Ayrıca Woodward, organizasyonun etkinliğinin, teknoloji ile yapının 'adaptasyonuna' bağlı olduğu sonucuna varmıştır (Mohr, 1976).

Perow'un Çalışması: Perrow örgüt yapısını teknoloji ve yapı arasındaki ilişki bağlamında, işleri yapabilmek için çalışanlar arasındaki düzenlemeler olarak görmüştür. Ona göre bir materyalin örgütsel bir yapıda değiştirilmesi esnasında, kişiler birbirleriyle etkileşim kurmak zorunda kalırlar. Bu etkileşim şekli örgüt yapısı olarak tanımlanır (Mohr, 1976). Perrow teknolojinin örgüt yapısının bazı özelliklerini belirleyeceğini ifade etmiştir (Stanfield, 1976). Perrow da Woodward gibi her tipteki teknolojinin uygun yapıyla ilişkilendirildiğinde en iyi örgütsel performansın sağlanacağını savunmuştur (Senior, 2002).

Örgüt yapısı ve teknoloji arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer araştırmalar, Aston Grubu Araştırması, Thompson'un Temel Teknolojiler Sınıflandırması araştırmalarıdır.

IV. Örgüt Yapısı-Büyüklük: Örgüt yapısını etkileyen faktörlerden bir diğeri ise "büyüklük" olarak belirtilebilir. Büyük organizasyonlar (genel olarak 2000 ve daha çok çalışanı bulunanlar) küçük organizasyonlara göre daha çok uzmanlaşma, daha çok departmanlaşma, daha çok dikey seviyelere, kurallara ve düzenlemelere sahip olma eğilimindedirler (Robbins, 2005). Büyük işletmelerde/kurumlarda prosedürlerin ve kuralların yaygın olarak kullanılması nedeniyle ilişkilerin daha resmi bir düzeyde olduğu görülmektedir. Büyüklük, koordinasyon sağlamak için bir araç olarak kabul edilen kural ve prosedürler aracılığıyla gerçekleştirilen standartlaşma gibi örgüt yapısına ilişkin belirli birçok özellikleri açıklamaktadır (Şahin, Koparal vd. 2004). Yapılan çalışmalara göre büyüklüğün yapı üzerinde dört etkisi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi örgüt büyüdükçe artan karmaşıklık derecesi; ikincisi, büyüyen organizasyonlarda genişleyen örgütün yönetimini sağlayabilmek için pozisyon sayısını arttırma; üçüncüsü, büyüyen organizasyonda düzeni ve dengeyi sağlamak için ek kurallar ve düzenlemeler yapma; dördüncü ve son olarak ise, örgütün genişlemesi ile artan kural ve düzenlemeler nedeniyle alt

kademelerde karar vermenin artması ve bu durum da örgütün merkezileşmeden uzaklaşmaya başlaması yani ademi-merkezi yapının oluşmasıdır (Bartol and Martin, 1991). Örgüt yapısı ile büyüklük arasındaki bir ilişki olmasına karşın bu ilişki doğrusal değildir. Büyüklüğün yapıya etkisi azalan bir orandadır. Büyüklüğün etkisi organizasyon genişlerken daha önemsiz hale gelmektedir (Robbins, 2005).

V. Örgüt Yapısı- Örgüt Kültürü: Stratejik yönetim okullarından biri olan Kültür Okulu, strateji belirlemenin örgüt kültürünün etkisiyle şekillendiğini savunmaktadır. Buna göre stratejinin oluşması kurum elemanlarının paylaşılan inanç ve anlayışlarına dayalı sosyal bir etkileşim sürecinin sonunda oluşur ve kültür taklit edilmesi imkansız bir olgu olduğu için de işletmelerin/kurumların rekabet avantajının kaynağı olabilir (Bakoğlu ve Özcan, 2010). Örgüt kültürü, toplum kültürünün bir alt kültürüdür. Dolayısıyla örgüt kültürü, bir örgütün içinde yer alan bireylerin davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar ve de değerler, inançlar ile alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilir (Köse vd. 2001). Özdaşlı örgüt kültürünü,

"Örgüt çalışanlarınca yaratıcılığın ve yeniliğin paylaşılan normlar, inançlar ve değerler setinin bir parçası olarak tanımlamak mümkün olabilir. Bu değerler; etik davranışa, iş gören adanmışlığına veya müşteri odaklılığa dair olabilir. Farklı örgütlerde farklı değer setleri vardır. Örgüt kültürü yazılı olmasa da örgütte anlatılan hikâyelerde, örgütte çalışanların slogan ve seremonilerinde ve giyim tarzlarında görülebilir." şeklinde ifade etmiştir (Özdaşlı, 2010).

Kısaca, örgütsel yapı kültürü; kültür de örgütsel yapıyı etkilemektedir. Ancak iki kavram da birbirinden ayrılamaz değildir. Sadece, organizasyon içinde bağlantılı ve önemli rollere sahip, belirleyici iki unsurdur.

3.2.3. Stratejilerin Uygulanması

Sürekli gelişen ve değişen dünyada, yaşanan gelişmelere ve değişime ayak uydurabilmek, hem işletmeler hem de kamu kurumları açısından zorunluluk gerektirmektedir. Eldeki kaynakların etkin bir şekilde kullanılması, sunulan hizmet kalitesinin beklentileri karşılaması önem arz etmektedir. (Gül ve Kırılmaz, 2013). Jennigns ile Hindle stratejilerin uygulanmasını:

"Her strateji bir örgüt yapısı içinde uygulanmaktadır. Dolayısıyla stratejik kararların verilmesi, uygulanması, örgüt yapısı içinde yerleşmiş bulunan strateji süreçlerini etkili kılacak veya engelleyecek güç ilişkileri ile sağlanmaktadır. Bu

sebeple, işletmelerde örgüt yapısı ile strateji arasında karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır" şeklinde açıklamıştır (Jennings and Hindle, 2004).

Durna ve Eren'e göre orta kademe yöneticileri stratejik yönetimin uygulanabilirliği açısından kilit bir role sahiptirler. Örgüt stratejisi hakkındaki bilgiyi alt düzeylerde çalışanlara aktaracak ve onlardan gelen bilgiyi üst yönetime iletecek ve örgüt stratejisinin uygun strateji olup olmadığını ilk fark edenler orta kademe yöneticiler olacaktır (Sobacı, 2008).

İşletmenin stratejik yönetim uygulamasına başlanmasının kararlaştırılması ile işlemeye başlayan bu süreç sırasıyla yükümlülüklerin tanımlanması ve tanınması, misyon ve değerlerin açığa çıkarılması, iç, dış çevresinin değerlendirmesi, karşılaşılan stratejik problemlerin tanımlanması, etkili olması muhtemel strateji alternatiflerinin belirlenmesi, açığa çıkarılmış strateji seçenekleri içerisinden uygulamaya konulacakların seçilmesi ve içselleştirilmesi ve gelecek tasarımını ifade eden vizyonun oluşturulmasıyla devam etmektedir (Alyakut, 2007). Stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması için gerekli olan diğer önemli konu, organizasyonun yapısının belirlenen stratejiler ile uyumlu olmasıdır. Stratejiler tespit edilirken kurumsal yapı ile bu yapının bir unsuru olan yöneticilerin ve çalışanların kişisel ve mesleki tecrübe ve bilgi birikimleri göz önünde bulundurulmalıdır (Sobacı, 2008).

Seçilen stratejilerin uygulanması stratejik adaptasyona dahil olan bir süreçtir. Stratejik yönetim sürecinin başarısı büyük ölçüde seçilen stratejinin başarıyla uygulanmasına bağlıdır. Uygulama süreci, seçilen stratejilere uygun olarak hazırlanan plan ve programların gerçekleştirilmesi için yönetimin yapacağı her türlü faaliyet olarak tanımlanabilir. Bu süreç, planlama, örgütleme, motive etme, liderlik, yönlendirme, bütünleştirme, haberleşme, yenilik yapma ve kontrol etme gibi bütün yönetim fonksiyonlarını kapsar. Bir stratejinin başarıyla uygulanabilmesi, kurum veya örgüt kültürünün onu desteklemesinden ve benimsemesinden geçer. Stratejilerin sağlıklı uygulanabilmesi için o kurumun organizasyon yapısının, kurum kültürünün, kullandığı bilgi sistemlerinin, yöneticilik/liderlik anlayışının ve yönetim tarzının anlaşılır ve kuruma yerleşmiş olması gerekmektedir.

Stratejik yönetim sürecinde, belirlenen stratejilerin uygulanması işletmenin yapısına bağlıdır. Örgüt kuramcıları, örgüt yapısını, fiziksel ve sosyal yapı olmak üzere iki gruba ayırmaktadır. Fiziksel yapı bina, makine, kuruluş yeri gibi

unsurlardan oluşurken sosyal yapı ise çalışanlar, pozisyonlar, bölümler vb. gibi sosyal elemanlar ve bunlar arasındaki ilişkinin oluşturduğu yapıdır (Ülgen ve Mirze, 2004). Alınan stratejik kararları uygulama süreci olan stratejik yönetime, kurumsal anlamda baktığımızda, kamu kaynaklarını kullanan kurumun bu kaynakları en etkili ve verimli bir şekilde yönetmesini ve bu etkinliği ve verimliliği ölçmesini içerdiği görülmektedir (Canpolat, 2010). Kâr etme amacı olmayan kamu sektörü için en önemli husus, kaynakların etkin ve verimli kullanılarak kaliteli hizmet sunulmasıdır. Stratejilerin uygulanmasında adaptasyonu sağlayacak ve uygulamada kullanılacak ana unsurlar Liderlik tarzı, iletişim sistemi, organizasyon kültürü ve organizasyon yapısıdır. (Arıcıoğlu vd., 2017). Bu unsurlar kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir.

3.2.3.1. Liderlik Tarzı

Başarılı bir strateji uygulamasında yaşanan zorluk, yeni bir strateji karşısında çalışanların sergilediği tutumdur. Böyle bir durumda çalışanların iş anlayışları ve yeteneklerinin yönetici/lider tarafından bu doğrultuda yönlendirilmeleri ve desteklenmeleri gerekmektedir. Bu nedenle liderlik anlayışı her anlamda önem arz etmektedir. Stratejik liderlikle ulaşılabilir bir gelecek oluşturmak ve bir fark yaratmak için takım çalışması, vizyon belirleme, esneklik, stratejik düşünme tarzı gerekmektedir.

3.2.3.2. Organizasyon Yapısı

Doğru bir organizasyon yapısı, örgütün stratejisini uygulamasına olanak tanıdığı için önemlidir. Bir işletmenin düzgün bir yapıda olması stratejilerin uygulanmasını kolaylaştırır ve hata oranını minimuma indirir. Organizasyon yapısı işletmelerin bütün faaliyetleri içi bir zemin oluşturur. Eğer ki bu yapı uygun ve elverişli bir biçimde kurulmazsa işletmenin yürüteceği stratejik yönetim faaliyetleri de başarıya ulaşamayacaktır. (Web 3, 2017)

3.2.3.3. Organizasyon Kültürü

Stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve kontrol aşamalarının tamamında örgüt kültürünün yadsınamaz bir etkisi vardır. Örgüt kültürü, yöneticilerin liderlik tarzını, zamanlarını nasıl yönettiklerini, çalışanlardan ne talep ettiklerini ve nasıl karar aldıklarını anlatır. Çalışanların da süreçte yer aldığını düşündüğümüzde, çalışanların strateji uygulama sürecine katılımları sağlanarak vizyon, misyon ve

strateji ile adaptasyonun sağlanması, bu yolla ortak vizyonun uygulanmasının gerçek sonuçlarını algılanmaları sağlanabilecektir. Tüm bu eylemlerin örgüt kültürüne etkin bir şekilde uyumu da oldukça önemlidir (Varon, 2002). Organizasyon kültürü uygulanacak/uygulanan stratejileri destekler. Bu durum, stratejik hedefler ile örgütün ilkeleri ve değerleri arasındaki tutarlılığın, özellikle yönetsel eylemler bağlamında ve uygulama stratejisi için kritik olduğunu belirtmektedir (Sabourin, 2012).

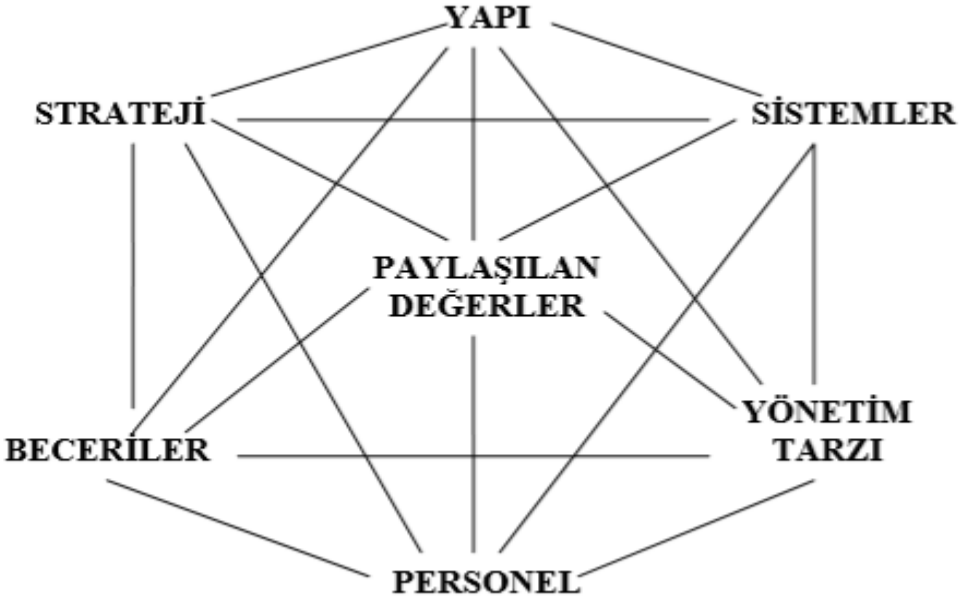
3.2.3.4. İletişim

Her şeyden önce yönetim, yeni stratejinin içeriği, anlamı ve sebepleri hakkında tüm çalışanları bilgilendirmek, çalışanlara yeni görev ve sorumlulukları açıklamak için iletişim kanallarından faydalanmak durumundadır. Kurumsal iletişim ve strateji uygulama üzerine yapılan bir araştırmada, işletme içi iletişimin yalnızca stratejinin oluşturulmasında değil aynı zamanda stratejinin başarıyla uygulanmasında önemli bir yere sahip olduğu tespit edilmiştir (Arıcıoğlu, vd., 2017). Stratejilerin sağlıklı uygulanabilmesi için, stratejilere uyumlu örgütsel yapının oluşturulması ve tüm kaynakların harekete geçirilmesi gerekmektedir.

3.2.4. Stratejilerin Uygulanmasını Etkileyen Faktörler

Stratejik yönetim uzun bir süreçtir. Belirlenen stratejilerin etkin ve doğru bir şekilde uygulanması, hem stratejik adaptasyonun sağlanmasını hem de bir stratejik yönetim sürecinin tamamlanarak yeni bir sürecin başlamasını sağlar. Stratejik planlamanın eyleme dönüşmesi için birden fazla değişkenin ilişki halinde olması gerekmektedir. Stratejilerin uygulanmasını etkileyen bu değişkenleri örgüt yapısı, işletme/kurum sistemi, yönetim tarzı, çalışanlar, yetenekler ve kontrol sistemi olarak sıralanabilir. Mc-Kinsey'in 7S modeli örtüşmektedir. 7S modeli Stracture (Yapı), strategy (strateji), systems (sistemler), staff (çalışanlar), styles (tarz), skills

(yetenekler) ve shared value (paylaşılan değerler) olarak sıralanabilir.



Şekil 3.3. Mc-Kinsey'in 7 S modeli

Kaynak: Have vd., 2003,

Stratejilerin uygulanmasını etkileyen belirleyici faktörler kısaca aşağıdaki gibidir.

3.2.4.1. Örgüt Yapısı

Stratejik adaptasyonu oluşturan etmenlerden biri olan örgüt yapısının önemine, önceki bölümde değinilmişti. Örgüt kuramcıları, örgüt yapısını, fiziksel ve sosyal yapı olmak üzere iki gruba ayırmaktadır. Fiziksel yapı bina, makine, kuruluş yeri gibi unsurlardan oluşurken sosyal yapı ise çalışanlar, pozisyonlar, bölümler vb. gibi sosyal elemanlar ve bunlar arasındaki ilişkinin oluşturduğu yapıdır (Ülgen ve Mirze, 2004).

3.2.4.2. Yönetim Tarzı

Bir kurumun yönetim şekli, çalışanın aidiyet duygusunu etkilemektedir. Yönetimin benimsediği bütün kurumsal politikalar, kurum çalışanında aidiyet duygusunu geliştirmeli ve çalışanların gerek yönetime karşı olan tutumunda gerekse performansında olumlu bir etki bırakmalıdır. Yönetim tarzları da kurum kültürünü belirleyen faktörlerden birisidir. Yönetim tarzı, kurum kültürünü ve kurum kimliğini de etkilemektedir (Sağır, 2011). Çizel çalışmasında işletmelerde olması gereken

yönetim tarzından, *"İşletmenin seçtiği stratejilerin uygulama başarısını etkileyen bir diğer unsur işletmenin sistemleridir. İşletme bir sistemler bütünüdür. Bir sistem olarak işletmenin alt sistemleri, onun bölümleridir. İşletmelerde süreç, akış ve bağlantılar (sistemler) çeşitli oluşumlar halindedir. Enformasyon sistemleri, üretim sistemleri, kontrol sistemleri, ölçüm sistemleri, karar sistemleri bunlardan bazılarıdır. Paylaşılan değerler, işletmenin kurum kültürü olarak adlandırılır. Kurum kültürü, işletmelerde oluşan, bireysel davranışları ve işletme davranışlarını yönlendiren, paylaşılan ve kabul edilen tüm değerler, anlayışlar, düşünce sistemleri, inançlar ve varsayımlar olarak tanımlanır."* şeklinde bahsetmiştir (Çizel, 2005).

İşletmelerin sahip olduğu kurumsal kültür, onu diğer işletmelerden ayırmakta, faaliyetlerin nasıl yapılacağına ışık tutmaktadır. Seçilen stratejilerin başarı ile uygulanabilmesi için uygun bir kurum kültürü gereklidir. Strateji uygulamasında diğer değişken ise yönetsel ve örgütsel sistemlerdir. Bunlar yönetim bilgi, karar destek ve üst yönetim bilgi sistemleri olarak üçe ayrılabilir.

3.2.4.3. İşletmenin/Kurumun Çalışma Sistemi

Vizyon ve misyon sahibi her kurum ve kuruluşun varlığını sürdürebilmesi için belli bir yönetim ve çalışma sistemine sahip olması gerekmektedir. Yönetim tarafından belli ilkelere ve prosedürlere göre belirlenen ve örgütçe benimsenen her strateji, kurumun çalışmasında maksimum fayda sağlar. Stratejilerin doğru bir şekilde uygulanmasında, yönetimin çalışana yaklaşımı, ast-üst ilişkileri, mesai ve mola saatleri, iş bölümü-tanımı,etik ve bunların sistematik bir düzen içinde yürütülmesi etkilidir. stratejilerin sağlıklı bir şekilde uygulanmasını ve bu uygulamadan verim alınması için yönetim ve yöneticinin tavrı önemlidir. Bir kurumun/işletmenin yöneticisi, çalışanda aidiyet duygusunu oluşturarak geliştirmek ve çalışanların motivasyonunu sağlamakla yükümlüdür. Bundan dolayı, kurumun benimsediği politikalar ve prensipler stratejilerin uygulanması için büyük önem teşkil etmektedir.

3.2.4.4. Çalışanlar

Çalışanların eğitim durumu, iş tanımı, işe olan ilgisi, çalışma ortamı, eğitim durumuyla kurumdaki pozisyonunun örtüşmesi, çalışma arkadaşlarıyla ilişkisi belirlenen stratejilerin uygulanmasında etkilidir. Yüksek iş tatmini yaşayan,

kurumuna karşı aidiyeti kuvvetli olan, iş ilişkileri iyi olan ve ekip ruhu taşıyan bir çalışandan alınan verim yüksek olacağından, stratejilerin uygulanma oranı da yüksek olacaktır. Çalışma ortamı, stres yoğunluğu, yetkilendirme, esneklik, motivasyon, ast-üst ilişkileri, sorumluluk düzeyi gibi faktörler çalışanları ve çalışanların performansını etkileyecektir.

3.2.4.5. Yetenek

Stratejilerinin uygulanmasında de hazırlanmasında olduğu gibi, kurumun/işletmenin yetenekleri çok önemlidir. Eğer sahip olduğu yetenekler planlanan stratejilerle uyumlu değilse, uygulamada başarısızlık kaçınılmazdır. Bu nedenle, örgütler, yeteneklerini seçilen stratejilere uygun olarak geliştirmek zorundadırlar. Yeteneklerin geliştirilmesinde etkili iki yöntem; Süreç yenileme (re-engineering) ve kıyaslamadır (benchmarking). Geliştirilemeyen yetenekler ise, İşletme dışı kaynaklardan yararlanılarak (outsourcing) temin edilir (Ülgen ve Mirze, 2004). Süreç yenileme, planlanan faaliyetler kapsamındaki tüm süreçlerin yeniden gözden geçirilmesi, yapılandırılması, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yolu ile köklü değişiklikler yapılarak imajın yeniden yaratılmasıdır. Kıyaslama ise, sektör veya sektör dışındaki başarılı işletmelerin/kurumların olumlu ve değer yaratan yeteneklerinin gözlem ve analiz yolu ile öğrenilmesi ve bunların benzer bir şekilde, kıyaslama çalışmasını yürüten işletmede uygulanmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2004). Dış kaynaklardan faydalanma ise, işletmenin kendi iyileştiremediği ve geliştiremediği önemli yeteneklerini, bu konuda uzman olan başka bir işletmeden satın alması veya onun aracılığı ile kullanmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2004).

3.2.4.6. Kontrol Mekanizması

Kurum tarafından belirlenen ilkelerin sağlıklı bir şekilde uygulanıp uygulanmadığını tespit etmek için kullanılan son mekanizma kontroldür. Kontrol sistemi, belirlenen amaç ve hedeflerin uygulanabilirliğini ölçen düzeltici, denetleyici ve son aşamadır. Bir yöneticinin kendi yetki alanındaki stratejilerin maksimum düzeyde uygulandığını tespit etmesi, kendi yetki alanına hakim olduğu ve kontrol mekanizmasını başarıyla yürüttüğünün ispatıdır. Kontrol süreci dört safhadan meydana gelir (Dinçer, 1998).

1. Başarı standartlarının (performans kriterlerinin) belirlenmesi,
2. Uygulama sonuçlarının ve başarının ölçülmesi,
3. Standartlarla gerçekleşen sonuçların karşılaştırılması,
4. Düzeltici tedbirlerin alınması.

Kontrol mekanizmasının işlevsel olması için,

1. Kontrol ileriye yönelik ve düzeltici olmalı
2. Kontrol tarafsız olmalı
3. Kontrol kapsayıcı olmalı
4. Kontrol mekanizması anlaşılabilir olmalı
5. Kontrol mekanizması sık sık gözden geçirilmelidir. (Saruhan ve Yıldız, 2009)

Bütün bu faktörlerin aktif bir şekilde uygulanması, bu sürecin başarıyla yönetildiğini ve stratejik adaptasyonun sağlandığını göstermektedir. Önemli olan tüm bu sürecin tamamlanarak yeni bir stratejik planlama sürecinin başlatılması için gerekli olan eksikliklerin, risklerin tespit edilmesidir.

3.3. Stratejik Adaptasyona Dair Yaklaşımlar

Doğrul (2014), çalışmasında stratejik adaptasyon yaklaşımlarına geniş yer vermiştir. Bu bağlamada, kurumların çevresiyle adaptasyonu ve çevresel değişikliklere adapte olabilmesi için ortaya atılan bazı yaklaşımlar bulunmaktadır. Stratejik Adaptasyonla ilgili araştırmalarda temel alınan iki yaklaşım bulunmaktadır. Birincisi Drazin ve Van De Ven'e ait (1985) koşul bağımlılık kuramını baz alan stratejik adaptasyon yaklaşımları (örtüşme-adaptasyon). Diğeri ise Venkatraman'ın (1989) konfigürasyon yaklaşımını baz alan stratejik adaptasyon yaklaşımıdır. Drazin ve Van De Ven, koşul bağımlılık kuramı içinde adaptasyonu, seçim, etkileşim ve sistem yaklaşımı olarak tanımlamıştır (Doğrul, 2014).

3.3.1. Koşul Bağımlılık Kuramı

a) Seçim Yaklaşımı: Seçim yaklaşımına göre "Adaptasyon", örgütsel bağlamın, yani çevre, strateji, kültür, teknoloji ve büyüklük gibi değişkenlerin örgüt tasarımını etkilediği düşüncesinden hareket ederek, incelenen bağlam ve tasarım değişkenleri arasındaki ilişkiler (korelasyonlar) bakımından tanımlanır (Doğrul, 2014).

b) Etkileşim Yaklaşımı: Drazin ve Van de Ven, adaptasyonun, bağlam ve yapının belirli kombinasyonlarına bağlı olarak performans üzerinde pozitif bir etki

olduğunu savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre değişkenlerin birbiriyle olan etkileşimi adaptasyonu etkilemektedir. Kısaca bu yaklaşım, bağlam ve yapı değişkenlerinin performans üzerindeki etkileşim etkisi olarak tanımlanabilir (Gerdin and Greve, 2004).

c) Sistem Yaklaşımı: Bu yaklaşıma göre adaptasyon, çevreyle uygunluk gösteren ve içsel olarak tutarlı olan bir örüntüdür. Sistem olarak adaptasyon yaklaşımındaki varsayım, içsel olarak tutarlı, sınırlı sayıda ve eşit derecede etkili konfigürasyon olduğu ve kurumların/işletmelerin karşılaştıkları koşullara göre bu formlardan herhangi birini seçebilecekleridir. Bu nedenle bu adaptasyon yaklaşımında bir örgütün ideal olandan uzaklaştıkça yani sapma gösterdikçe performansının da azalacağı beklenir (Zaefarian, 2011).

3.3.2. Stratejik Adaptasyon Yaklaşımı

Venkatraman'ın (1989) yapmış olduğu adaptasyon çalışmaları değişkenleri baz alan daha ampirik çalışmalardır. Venkatraman adaptasyonu, adaptasyonun belirlilik derecesi, adaptasyon ilişkisinde yer alan değişken sayısı ve adaptasyon ilişkisinin bir performans sonucu üretip üretmemesine göre, üç boyut temelinde sınıflandırmıştır. Bu üç boyuta göre adaptasyon, düzenleyici, aracı, eşleştirme, ortak değişim, profilden sapma ve geştalt yaklaşımlarına göre ele alınabilir.

Düşük	Profilden sapma olarak Adaptasyon (Uyum)	Geştalt olarak Adaptasyon (Uyum)	Çok
Adaptasyon (Uyum)a dayanan ilişki biçiminin	Aracılık olarak Adaptasyon (Uyum)	Ortak değişim olarak Adaptasyon (Uyum)	**tasyon (Uyum) eşitliğinde yer alan değişken sayısı**
Yüksek	Düzenleyici olarak Adaptasyon (Uyum)	Eşleştirme olarak Adaptasyon (Uyum)	Az
	Performansla ilişkili	Performansla ilişkili değil	
	adaptasyona dayanan ilişkinin performansla ilişkili olup olmaması		

Şekil 3.4. Venkatraman'ın (1989) Stratejik Adaptasyon Sınıflandırması
Kaynak: Venkatraman (1989)

a) Düzenleyici Olarak Adaptasyon: Bu yaklaşım iki değişken arasındaki uyumu ifade etmektedir. Ancak, düzenleyici değişkenin kendisiyle ilgili değil, bu değişkenin diğer değişkenleri düzenlemek, şekillendirmek suretiyle performans üzerinde yaratılan ortak etkiyi ifade etmektedir.

b) Aracılık Olarak Adaptasyon: Bir veya daha fazla sayıdaki sebep değişkeni (strateji) ile sonuç değişkeni (performans) arasında önemli bir aracılık mekanizmasının (örgüt yapısı) varlığını tanımlamaktadır (Gerdin and Greve, 2004).

c) Eşleştirme Olarak Adaptasyon: Adaptasyonun, bir bağımlı değişkene etki etmeden teorik olarak belirlenmiş olmasıdır (Venkatraman, 1989). Yani, iki değişken arasındaki uyumun ölçülmesi herhangi bir performans değişkeninden bağımsız olarak geliştirilmektedir.

d) Ortak Değişim Olarak Adaptasyon: Adaptasyon "teorik olarak ilişkili bir dizi değişken arasındaki içsel tutarlılık veya ortak değişim (kovaryans) modeli" olarak tanımlanır (Venkatraman, 1989). Bu yaklaşımda önceden belirlenmiş ilişkili değişkenlerin içsel tutarlılığı denetlenmektedir.

e) Profilden Sapma Olarak Adaptasyon: Bir stratejinin uygulanmasında ideal bir biçim olarak tanımlanan belli bir dışsal profile uygunluk açısından değerlendirmeyi temel almaktadır (Venkatraman, 1989).

f) Geştalt (bütün) Olarak Adaptasyon: Adaptasyon, örgütsel gerçekliğin anlamlı ve uygun bir parçasını kollektif olarak tanımlayan çok sayıdaki değişkene eş zamanlı olarak bakılmasını inceler (Doğrul, 2014). Bu yaklaşıma göre adaptasyon tek başına değil organize edilmiş bir bütünlük içinde anlam kazanmaktadır.

Stratejik adaptasyona ilişkin olarak ele alınan diğer önemli yaklaşımlar; Ekolojik Yaklaşım, Stratejik Seçim Yaklaşımı, Durumsallık Yaklaşımı, Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı, Kurumsallaşma Yaklaşımı ve Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı'dır..

3.3.3. Ekolojik Yaklaşım

Ekolojik Yaklaşıma göre, işletmenin/kurumun çevresindeki yeni değişikliklerle uyumlu olması devamlığı sağlar. Çevresindeki değişikliklere uyumlu olmayan kurumlar varlığını sürdüremez. Ekolojik yaklaşım, bir işletmenin/kurumun çevre tarafından seçilme sürecidir. Bu süreçte çevre ile uyumlu ve kaynaklarını da çevrenin öngördüğü biçimde kullanabilen işletmelerin/kurumların varlıklarını devam

ettirebilme veya çevre tarafından seçilme şansları daha yüksek olacaktır (Tayauova, 2009).

3.3.4. Stratejik Seçim Yaklaşımı

Stratejik Seçim Yaklaşımı, tercihlere ve seçimlere dayanmaktadır. Stratejik udaptasyonda en çok önemesenen yaklaşımlardan biridir. John Child (1972), Hrebeniak ve Joyce (1985) bu yaklaşımla ilgili çalışma yapan araştırmacılardır. Kurumun/işletmenin gidişatına ve gösterdiği adaptasyona göre, yaptığı tercihler ve seçtiği stratejiler işletmenin/kurumun adaptasyonunu arttırır ya da azaltır. Yöneticiler veya liderler çevresel etmenleri göz önüne alarak tehditleri ve fırsatları ortaya çıkaracaktır. Yani, yöneticilerin yaptığı seçimler kurumun kaderini belirlemektedir. Bu yaklaşım, bir yandan kurumu kısıtlarken bir yandan da ona yeni fırsatlar ve seçimler sunmaktadır.

Bu nedenle, stratejik seçim üst yönetim tarafından önemli stratejik kararlarla ve planlamalarla oluşturulan aktif bir adaptasyon sürecidir (Lewin vd. 2004) Stratejik seçim yaklaşımında, çevreden etkilenmek ve çevreyi etkilemek iç içe geçmiş bir halk gibidir. Kurumun geleceği ve bekası için yapılan stratejik seçimler kısıtlayıcı olabilirken başka bir açıdan yeni fırsatlar yaratabilmektedir. Yani stratejik yaklaşım bir bakıma SWOT Analizi sürecidir. Child, işletmenin/kurumun stratejik seçiminin; kurumun faaliyet alanlarına, başarı kriterlerine ve örgüt yapılarına göre belirlendiğini savunmaktadır. (Child, 1997) Stratejik seçim yaklaşımı işletmelerin/kurumların rekabet çevrelerini, amaçlarını ve örgüt yapılarını kendileri seçerek çevreye adaptasyon sağladıkları görüşünü ortaya koymaktadır (Tayauova, 2009).

3.3.5. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımına göre, bir kurumu/işletmeyi ileriye taşımak, varlığını sürdürmek ve yönetmek için tek bir en iyi yol bulunmamaktadır. Her durum ve koşulda, değişebilen şartlara adaptasyon göstermek esastır. Her koşulda en iyi olmayı değil, belirli durum ve şartlarda iyi ve başarılı olmayı savunmaktadır. Örgütün başarısı birden fazla dinamiğe bağlıdır. Durumsallık yaklaşımı, özellikle çevrenin işletme üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Söz konusu yaklaşımda, çevre koşulları belirsizlik, değişirlilik, kestirilebilirlik, dengelilik vs. gibi boyutlar açısından incelenmiş ve bu boyutlara uygun yapı, süreç ve stratejiler ortaya konmuştur (ör:

durgun çevrede mekanik örgüt yapısının hakim olması) (Daft, 2001). Burns, Stalker, Lawrence, Lorsch, Thompson, ve Duncan, bu yaklaşımda çaışmaları olan başlıca araştırmacılardır. Durumsallık yaklaşımına göre,

- Organizasyonlarda tek bir en iyi yol yoktur.
- Organizasyonda kullanılan her bir yolun etki ve verimliliği farklıdır.
- Organizasyonun oluşturulması, içinde bulunduğu çevre koşullarına bağlıdır.

Durumsallık yaklaşımı işlevselliğini yitirmeyen çevresel karmaşıklık arttıkça da önemini koruyacak bir yaklaşımdır. Durumsallık Yaklaşımının amacı, yöneticilere örgüt içinde başarıya ve hedeflere ulaşmak için olası stratejileri önermektir. Stratejik adaptasyon sürecini destekleyecek bazı unsurlar geliştiren bu yaklaşım, her zaman önem teşkil edecek bir yaklaşımdır (Tayauova, 2009).

3.3.6. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı

Kaynak bağımlılığı yaklaşımı, açık sistem temellidir. Örgütlerin kendi kendine kaynak sağlayamayacağı, örgütün sürekli ihtiyaç duyduğu ve sağlamak zorunda olduğu kaynak ya da kaynakların var olduğu; bunların ise dışarıdan sağlama gerekliliği söz konusudur (Eğilmez, 2011). Çevre ve örgütün kaynakları arasındaki ilişkiyi temel almaktadır. Thompson, Aldrich, Pfeffer ve Salancik bu alanda çalışmalar yapmıştır. Kurumun/işletmenin varlığını sürdürebilmesi için ihtiyaç duyduğu kaynakların sınırlı olduğu ve bu nedenle de çevresinden (rakipler, taşeronlar, müşteriler, sponsorlar) destek alması gerektiği savunulmaktadır.

Bir kurumun/işletmenin dışarıdan destek alması demek bir anlamda kurumun kaynak bakımından çevresine bağımlı olması demektir. Ancak, bu bağımlılık kurumların/işletmelerin kaynak sağlamadaki belirsizliğini azaltmakta bu durum da kurumun varlığını sürdürmesinin kolaylaştırmaktadır. Kaynak bağımlılığı yaklaşımı, işletmelerin kaynak belirsizliğinin azaltılması, örgütler arası karşılıklı bağımlılık ilişkisinin ve güç dengelerinin yönetilmesi konularına odaklanmaktadır (Pfeffer and Salancik, 1978). Bu yaklaşıma göre, kurumlar/işletmeler yapılarını ve tüm ağlarını etkileyen çevresel koşullar/belirsizlikler karşısında kriz yönetimi ile karar kapasitesine ve çevreyle kaynak bağımlılığı ilişkilerini yönetme yeteneğine sahiptir. Kurumların/işletmelerin çevresel adaptasyonu sağlayabilmesi, kaynak belirsizliğini en aza indirgemesi ve varlıklarını sürdürebilmesi için kendi yapı ve davranışlarını

incelemeleri ve kaynaklarını kontrol altında tutmaları gerekmektedir (Tayauova, 2009).

3.3.7. Kurumsallaşma Yaklaşımı

Kurumsallaşma yaklaşımı, organizasyonların yapı ve davranışlarının, sadece faaliyet gösterdikleri alanların koşulları tarafından etkilenmedğini savunmaktadır. Organizasyonlar, kurumsal baskılar ve beklentiler tarafından da etkilenmektedir. Kurumsallaşma Yaklaşımı, belli bir çevrede faaliyet göstermekte olan organizasyonların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme, parelellik öngörmektedir. Kurumsallaşma, formal yapı unsurlarının çevre tarafından uyumlu olarak kabul edilmesini ve işletmelerin/kurumların meşrulaşmasını sağlayan bir süreçtir (Tolbert and Zucker, 1983). Kurumsallaşma yaklaşımına göre, örgütler dışarıdan gelen baskılardan çok etkilendiği için örgüt yapısını ve stratejilerini bu baskılara göre şekillendirmektedir. Böylelikle kurumsallaşmış yapılar dışarıdan daha az zarar görmekte, çevresel belirsizliklere karşı daha dirençli olmaktadır. Kurumların/işletmelerin zamanla değişen yapısal özellikleri, bir süre sonra sabitleşerek, çevreleri tarafından kabul görmekte ve süreklilik kazanmaktadır, yani benzeşmektedir (Tayauova, 2009).

3.3.8. Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı

"Örgütsel öğrenme" kavramı, ilk olarak Cyert ve March (1963) tarafından ortaya atılmıştır. Bu yaklaşım, kurumlardaki örgüt yapısının öğrenme, uygulama, karar alma, bilgi ve beceri edinme, öğrendiğini uygulama vb. süreçlerini incelemektedir. Örgütler için gün geçtikçe çevreye adaptasyon sağlama kabiliyetini artırmak, ayakta kalmanın şartı haline gelmektedir. Bu olgu da öğrenen örgüt yaklaşımının yöneticilerin gündemine girmesine neden olmaktadır. Çünkü çevresinden bilgi akışını sağlayamayan, bilgi oluşturamayan, bunlara işlerlik kazandırıp belirli kararlara dönüştüremeyen örgütlerin çevreleri ile bağları zayıflayarak kopmakta, uyumları kaybolmaktadır (Öneren, 2008). Cyert ve March örgütleri "uyumlu öğrenme sistemleri" (adaptive learning systems) olarak tanımlamış ve çalışma standartlarını, prosedürleri ve aşamalı öğrenmeyi işletme davranışlarını belirleyen unsurlar olarak kabul etmiştir (Cyert and March, 1963). Bu alanda araştırmalar yapmış olan Huber örgütsel öğrenmenin, dört öğeden meydana geldiğini belirtmektedir. Bu öğeler sırasıyla, bilgi edinme, bilginin dağıtılması ve

yaygınlaştırılması, bilginin yorumlanması ve bilginin uygulanmasıdır (Huber, 1991). Örgütsel öğrenme yaklaşımı stratejik adaptasyonda örgütsel adaptasyonu sağladığı için büyük önem arz etmektedir. Kurumsal varlığı sürdürmek, vizyonu yaşatmak ve çevreye uyum sağlamak için öğrenen, bilgi edinen, öğrendiğini verimli bir şekilde uygulayan örgütler dışarıdan gelen çevresel baskılara karşı denge halinde olacaktır. Bir bakıma örgütsel öğrenme, stratejik uyumu doğurmaktadır (Tayauova, 2009).

Tüm bu Stratejik adaptasyon yaklaşımlarına bakıldığında, bir kurumun varlığını sürdürebilmesinde çevresel adaptasyonun esas olduğunu ve tüm bu yaklaşımların ortak paydası olduğu söylenebilir. Her durumda çevresel koşulları ve dış baskıları iyi bir şekilde süzgeçten geçiren kurum ve işletmeler daha kalıcı olacaktır.

3.4. Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim Ve Stratejik Adaptasyon

Özel sektörde ortaya çıkan ve daha çok özel işletmelerde kullanılan strateji ve stratejik yönetim kavramı yine özel sektör tarafından günümüze kadar geliştirilmiştir. Ancak değişen dünya düzeniyle birlikte kamu kurumlarının da ihtiyaçları farklılaşmış ve farklı bir yapılanmaya gidilmiştir. Literatürde, özel sektörde dahî stratejik adaptasyonla ilgili yapılan çalışmaların kısıtlı olduğu dikkate alınırsa, kamu kurumlarında bu konuyla ilgili hiç çalışılmadığı söyleyenebilir. Diğer bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde ise, işletmeleri ya da kurumları stratejik adaptasyona ulaştıran faktörler yani stratejik yönetim süreci, sağlıklı bir şekilde uygulandığında elde edilen sonuç aslında stratejik adaptasyondur. Bu bağlamda da aslında kamu kurumlarında sevk ve idare edilen stratejik yönetim sürecinin doğru ve akılcı şekilde uygulandığında kurumu ya da işletmeyi stratejik adaptasyona ulaştırdığı söylenebilir.

3.4.1. Kamu Kurumu

Türk Dil Kurumu'na göre "belirli kamu hizmetlerini yerine getirmek amacıyla oluşturulan kamu tüzel kişisi"dir. Bir başka tanıma göre ise, bir devletin yönetiminden ve işleyişinden sorumlu kurumdur. Kamu kurumları birçok ayrı çeşitte bulunmaktadır. Kamu hizmetlerinin görülmesi amacıyla kurulmuş, tüzel kişiliği olan kurumlar, amme müesseseleridir. Kamu kurumları, çoğunlukla merkezi yönetimde bakanlıklar olarak, teşkilat kanunlarında, ana hizmet, danışma ve denetim ve yardımcı hizmet birimleri şeklinde düzenlenmektedir. Merkezi kurumların yanında, belediyelerin ve üniversitelerin bir kamu kurumu olarak her birinin ayrı tüzel kişiliği vardır. Bu nedenle her bir belediye ve üniversite bir kamu kurumudur (Kırılmaz, 2013). Kamu kurumlarının belli bir sahibi bulunmamaktadır, kamu kurumları vatandaş için vardır ve sahibi tüm vatandaşlardır. Kamu kurumları, seçimle yönetime gelenlerin atadığı bürokratlar tarafından yönetilmektedir. Bundan dolayı da kamu kurumlarındaki işleyişi ya da yapısal konum, özel sektör işletmeleri gibi değerlendirilemez.

3.4.2. Türk Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetimin Gelişimi

Türkiye'de stratejik yönetimin Eren (1979) ve Dinçer (1991) ile literatüre girdiği söylenebilir. Ancak uzunca bir süre sadece yazın olarak kalmıştır ve asıl 2000'li yıllarda uygulamaya geçilmiştir. Fakat 70'li yıllardan sonra yaşanan gelişmeler ister istemez düzen konusunda değişikliğe gidilmesine yol açmıştır. 1962-1963 yılları arasında TODAİE ve DPT işbirliğiyle yürütülmüş olan Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP), Türk Kamu Yönetimi sisteminin gelişimine yönelik gerçekleşen en önemli değişim projelerinden biridir. Bu projenin amacı merkezi hükümet sisteminde belirlenen görevlerin ilgili birimlere sorumluluklarının verilmesi, kamu organizasyonlarının koordinasyonunu temin etmek, kamu sistemindeki teşkilatlandırmayı iyileştirmek, etkin mali kontrolü sağlamak ve personel sisteminin daha verimli olması için kamu kurumlarına önerilerde bulunmak şeklinde özetlenebilmektedir. (Coşkun ve Nohutçu, 2005)

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı bu süreci,

"20. yüzyılın son çeyreğiyle birlikte hız kazanan ekonomik, siyasal ve teknolojik gelişmeler kamu yönetimini de derinden etkilemiş; kamu hizmeti ve kamu yönetimi anlayışında ciddi değişimlere yol açmıştır. Yaşanan bu değişim ve dönüşümde küreselleşme, hızlanan teknolojik gelişme, devletler arasındaki karşılıklı bağımlılığın giderek derinleşmesi, toplumların ihtiyaç ve beklentilerinin çeşitlenmesi, demokratikleşme akımları, karar alma süreçlerinde katılımcılık ve sivil toplum bilincinin gelişmesi gibi etmenler önemli rol oynamaktadır." şeklinde açıklamaktadır (web 1, 2014). Bu çerçevede, daha çok özel sektörde yaygınlık kazanmış olan stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları kamu yönetimine de taşınmıştır. Kamuda stratejik yönetimin başlangıç noktasını, Kırılmaz şu şekilde açıklamaktadır:

"Türkiye'de, hâkim olan hiyerarşik, katı, bürokratik kamu yönetimi, yerini giderek daha esnek ve pazar ekonomisine dayalı kamu yönetimine bırakmaya başlamıştır. Türkiye'de 1980'lerden itibaren, geleneksel yönetim anlayışı ve uygulamaları itibar kaybetmeye başlamıştır. Devletin klasik ya da asli görevlerini daha etkin yerine getirebilmesi için yapısının küçültülmesi, gereksiz ağırlıklarından

arındırılması, hizmet yöntemlerinin değiştirilerek piyasa mekanizmasından daha çok yararlanılması, girdilerden çok çıktılara odaklanma, amaçlara göre yönetim, performans ve kaliteyi iyileştirme yönündeki düşünceler uygulamaya konulmaya başlanmıştır" (Kırılmaz, 2014). Dinçer, Kamu yönetiminde stratejik yönetim dendiğinde genel yönetim sürecinden tamamen farklı bir yönetim olarak algılanmaması gerektiğini savunmaktadır. Dinçer'e göre stratejik yönetim; planlama, örgütlendirme, yürütme, eşgüdüm ve denetim gibi genel yönetimin temel fonksiyonlarını içeren, bu fonksiyonları düzenli ve sistemli bir şekilde yerine getiren bir yönetim yaklaşımıdır. Ancak stratejik yönetimde bu temel fonksiyonlar sürekli değişen dış çevre üzerinde odaklanmaktadır (Dinçer, 1996). Stratejik yönetim, geliştirilen stratejilerin uygulanması, sonuçların değerlendirilmesi ve alınan karar ve faaliyetlerin tümüdür (Dinçer, 1998). Bu yönüyle, stratejik yönetim, çevreye ve gelişmelere adaptasyon için sürekli ve yinelenen bir yaklaşımdır. Stratejik yönetim, stratejiler ile işlemleri ve uygulamaları birbirine bağlar. Uygulama, stratejiyi amaca, hedefe ve sonuçlara dönüştürür. Stratejik yönetim sonuçlara odaklıdır. Tüm dünyada artan rekabet karşısında Stratejik Yönetim önem kazanmaya başlamıştır. Sadece özel sektörde değil, kamu ve üçüncü sektörde faaliyet gösteren tüm organizasyonlar globalleşme ve bunun getirdiği rekabet nedeniyle daha stratejik düşünmeye, stratejik planlamaya, stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem vermişlerdir (Bay vd., 2016). Geçmiş dönemlere bakıldığında, kamu yönetiminin, uzun soluklu olduğunu, bu nedenle de sürekliliği sağlamak adına katı, değişime kapalı, bürokrasiye sıkı sıkıya bağlı olduğu söylenebilir. Ancak, yasa yürütücüler küreselleşmeyle birlikte değişen çevreye ve zamana adaptasyon sağlamak durumunda olduğunun farkına varmışlardır. Bunun için de her ne kadar uygulamalarda farklılıklar olsa da özel sektörü örnek almışlardır.

Değişen ve gelişen dünyayla birlikte, devletin ifa ettiği kamu görevlerinin kalite ve miktar olarak değişime uğraması, beraberinde hizmetlerin yerine getirilmesiyile ilgili yeni yapılanma ve örgütlenme biçimlerini ortaya çıkarmıştır. Teknolojinin gelişmesiyle zamanla yarışır hale gelen insanların gereksinimleri de farklılaşmıştır. Bilgisayar kullanımının yaygınlaşması, memur alım süreçlerinin belli kanun ve yönetmeliklere bağlanması, malzeme alım prosedürlerinin değişmesi,

kurum içi hiyerarşik yapıdaki, yönetimdeki değişiklikler; aslında değişen dünya düzeninin doğurduğu olgunun yani stratejik yönetim sürecinin bir parçasıdır ve dolayısıyla bütün bunların sağlanması ya da işlenmesi, beraberinde çevreye adaptasyon mecburiyetini ve kurum içi adaptasyonu getirmektedir. 1970'li yılların sonlarını takriben başlayan sosyal, siyasi, iktisadi ve teknolojik ilerlemeler, yönetim sektörünü de etkilemiş kamuda ve özel sektörde egemen olan "yönetim modellerini" önemli değişikliğe uğratmıştır. Tradisyonel kamu yönetimi anlayışı sorgulanmış ve yeni yönetim anlayışı ve tekniklerinin "kamu yönetiminde" uygulanması gerektiği gündeme getirilmiştir. Bu yönetsel modellerinden biri de "stratejik yönetim"dir (Parlak, 2013). Türkiye'de "Stratejik Plan ve Yönetim" için kamu kurum ve kuruluşlarda reform 22.12.2005 tarihinde 5436 sayılı "Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun" ile kamu kurum ve kuruluşlarında "strateji birimlerinin" oluşturulması mecburi olmuştur.

3.4.3. Türk Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim ve Stratejik Adaptasyonun Gerekliliği

Dünyada olduğu gibi Türkiye'de de hızla değişen iç ve dış koşullara uyum için, merkezi bir devlet biriminin kamu ile özel kesim arasında eşgüdüm sağlama ihtiyacı bulunmaktadır. (Yılmaz, 1999) Bu nedenle de kamu sektöründe de özel sektörde olduğu gibi stratejik plan yapma, düşünme ve stratejik hareket etme gibi özelliklerin edinilmesi yani stratejik yönetim olgusunun kamu sektörüne kazandırılması gerekmektedir.

Kamu Yönetimi Reformunun temellerinden biri olan 5018 sayılı Kanun kapsamında kamu kurumlarında stratejik planlama yapma yükümlülüğü getirilmiş ve stratejik planlama, kamu reformunun bir aracı olarak düşünülmüştür. Bu nedenle de kamuda stratejik planlama da dikkat edilmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır.

- Öncelikle kamu kurumlarının stratejik planlamaya yönelik eğitim ve altyapı eksiklikleri giderilmelidir.
- Stratejik planlamada liderliğin yerini hiçbir şey tutamadığından, stratejik planlama sürecinin güçlü liderler ve karar alıcıların desteğinde yürütülmesi sağlanmalıdır.

- Personele esas önemli olanın değişimi sağlamak olduğu iletilmeli ve destekleri alınmalıdır (Gürer, 2006).

Bu hususlara dikkat edildiği takdirde doğru, sonuç odaklı ve örgütsel anlamda katılımcı bir süreç tesis edilmiş olacaktır. Torlak ve Uzkurt, kamuda stratejik yönetimin önemini vurgulamışlardır. Torlak ve Uzkurt'a göre, kamu kurumlarınca kamu kaynaklarının rasyonel bir şekilde kullanılması, hizmet kalitesi ve faaliyetlerinin vatandaşların beklentilerini karşılayabilmesi gerekmektedir. Stratejik yönetimin iyi uygulandığı kurumlarda, kaynakların etkin ve verimli kullanımı söz konusu olacaktır. Çünkü stratejik yönetim süreci içerisinde kurumun sahip olduğu fiziki duruma, insan kaynaklarına ve ekonomik kaynakların durumuna ilişkin analizler yapılmaktadır. Bu analizler neticesinde kaynaklar, kurum stratejik amaçları doğrultusunda kullanılır (Torlak ve Uzkurt, 1999). Dölkeleş kamudaki stratejik yönetimi; *"Kamu kurumlarında amaç, kamu kaynaklarını daha etkin ve daha verimli kullanarak vatandaşa en iyi ve kaliteli hizmetin sunulmasıdır. Kaliteli hizmet sunulması için yaşanan gelişmelere ayak uydurulması, sürekli hizmet kalitesini artırmak için arayış içerisinde olması, vatandaşların beklentilerinin ve memnuniyetinin sağlanması gerekir. Bunların üstesinden gelinmesi için geleceğe yönelik hedeflerin tespit edilmesi, hedeflere ulaşmak için izlenecek yolun çizilmesi, başarı için şarttır. Dolayısıyla kamu idarelerinin de stratejik yönetim tekniğini uygulamaları gerekir."* şeklinde açıklamıştır (Dölkeleş, 2019). Değişimin ve gelişimin kaçınılmaz olduğu bir dünyada kamu kurumları da hizmet verdiği vatandaşın beklentilerini karşılamak için gerekli değişim ve dönüşümleri yapmak zorundadır. Yılmaz dört yaklaşımsal stratejiden bahsederek:

"Her ülkede değişimin gerektirdiği yeni amaçlara ulaşmak için değişik yollar izlenmektedir. Ancak genel olarak dört yaklaşımsal stratejiden bahsedilebilir.Bunlar:

- ***Piyasacı Strateji:*** *Rekabeti ve sözleşmeyi esas alır.*
- ***Yönetsel Strateji:*** *Yöneticilerin profesyonel yetenek ve çalışmalarını temel alır ve yöneticilerin güçlendirilmesini amaçlar.*
- ***Program Stratejisi:*** *Kaynakların yeniden dağıtımı için mevcut politikalar ve bunların uygulanmasına yönelik programların analizine ve yeniden değerlendirilmesi esasına dayanır.*

• ***Aşamalı ve Yavaş Değişim Stratejisi:*** *Kamunun daha verimli çalışması için kurallar ve uygulamanın sürekli gözden geçirilmesi esasına dayanır."* (Yılmaz, 2002). şeklinde açıklamıştır.

Bu yaklaşımlar arasında kamuya uygulanması en uygun olanı Yılmaz'a göre yönetsel stratejidir. Yönetsel strateji, kamu yönetimine gerçekten "yeni" ifadesine yer verecek bir açılımı içeren yaklaşımdır. Çünkü "yöneticilerin yönetmesine müsaade etmek" şeklinde formülize edilen bu yaklaşım, tradisyonel kamu yönetimi bağlamında çok mühim ve temel bir değişimi öngörmektedir. Bu yaklaşım, geleneksel standartlaşmanın ters etkide bulunduğu, personellerin meydana gelen hizmeti bir tarafa bırakıp kurallara bağlı kalmakla meşgul olduklarını, yüksek oranda kırtasiyecilik işlemleri sebebiyle maliyetlerin arttığı bu nedenle de kamu yönetiminin ağır ve işlevsiz bir form haline getirdiğini ileri sürmektedirler. Kamunun sınırlı kaynaklarını verimli bir şekilde kullanma hususunda gayretli olan yöneticiler, kötü bir kamu sisteminin içine hapsoldukları için başarılı bir performans ortaya koyamamaktadır. (Yılmaz, 2002) Bu nedenle, denilebilir ki, yeni yönetim anlayışını benimsemek ve stratejik yönetim süreci içinde çalışmak kamu kurumlarına modernlik, dinamizim kazandırır ve toplumsal memnuniyeti arttırır. Geleneksel kamu yönetimi ile stratejik yönetim süreci karşılaştırıldığında, yeni yönetim anlayışının kamu kurumlarını ileriye taşıyacağı net bir şekilde görülebilir.

Türk literatüründe yapılan tanımlamalara ve çalışmalara bakıldığında çıkarılan sonuç, şimdiye kadar özel sektörde uygulanan stratejik yönetim sürecinin 2000'li yıllarda kamuya adapte edilmesiyle kamu kurumlarında yeni bir yola girildiği ve olumlu sonuçlar alındığıdır. Kısaca özetlenecek olursa, stratejik yönetim sürecinin doğru bir mekanizmayla uygulanması, kurum içi ve dışı stratejik adaptasyonun sağlanması sürecini doğuracaktır.

Yılmaz'a göre kamu sektöründe stratejik yönetimin başarı unsurları,

- Tepe yönetimin kurumu ve çalışanını sahiplenmesi
- Kapasite meydana getirme
- Durum çözümlemesi
- İştirakçilik
- Prosesin iyi idare edilmesi
- Programın uygulamaya geçirilmesi olarak belirlenmiştir. (Yılmaz, 2008)

Bütün bunların sonucu olarak,

- Yönetim ikliminde değişim
- Kurumu/işletmeyi tanıma, kurum içi/dışı irtibatı sağlayabilme
- Tepe yönetimin sahipliğini temin edebilme
- Stratejik yönetim hususunda yöntem bilgisi ve uygulama kapasitesi
- Stratejik planlanma ile maliyetlendirme ve uygulama bağı kurabilme
- E-dönüşüm ile adaptasyon sağlayabilme (Yılmaz, 2008)

gibi stratejik adaptasyona ulaşma sağlanmaktadır.

Sonuç olarak, rijit olmayan, gerekli alan ve zamanlarda müdahale edilen, insan kaynağına, kaliteye, yeniliğe önem verilen ve yetki devriyle genişletilen esnek bir yönetim anlayışının var olduğu kamu kurumlarında gelişim ve adaptasyon kaçınılmazdır.

3.4.4. Kamu Kurumlarında Stratejik Adaptasyon ve Stratejik Yönetimin Uygulanabilirliği

Stratejik yönetim kültürünün Türk literatürüne son yıllarda girdiğini dikkate alınacak olursa, söz konusu adaptasyonun ve stratejik yönetim sürecinin yeni yeni sistematize edildiğini söylenebilir. Bircan, kamu kurumlarında stratejik yönetimin başarıya ulaşmasının kilit noktasını aşağıda belirtmiştir. Buna göre:

"Yeni dönemin (dünya düzeninin) belirleyicisi olan bilim ve teknolojiden tam olarak yararlanabilmek için, kurumsal yapılarda ve her seviyedeki örgütlenmelerde değişikliklerin yapılması zorunlu hale gelmiştir. Kıyasıya rekabet, yapısal değişimler ve uluslararası bağımlılık, Türkiye'nin çağı yakalamak için köklü, yapısal değişim ve toplumsal dönüşümleri gerçekleştirmesini gerektirmektedir. Bu ise, ülke stratejisi kadar, bu stratejinin hedeflerine odaklı kurumların da uzun dönemli stratejiler geliştirmeleri ile olanaklıdır. Kamu kuruluşları Türkiye'nin hedefleri ve kalkınma ilkeleri doğrultusunda koordine edilmek suretiyle başarıya ulaştırılabilirler" (Bircan, 2002).

Kırılmaz, İç İşleri Bakanlığı üzerinde yapmış olduğu araştırmanın sonucunda kamu kurumları ile ilgili olarak;

"Stratejik yönetim anlayışının kurumlara yüklediği yönetim süreçlerini bünyesinde uygulayabilme becerisini gösterebildiği ölçüde, stratejik yönetimin etkinliği sağlanacak dolayısıyla stratejik yönetimden beklentiler realize edilmiş olacaktır." tespitinde bulunmuştur. (Kırılmaz, 2013) Burada, staretjik adaptasyona ulaşmanın stratejik yönetim sürecinin realize edilmesinden geçtiğini söylenebilir. Tunç ise Türkiye'deki durumu şöyle açıklamıştır:

"Genel olarak kamu yönetiminde stratejik düşünce ve anlayışlar kamu kurum ve kuruluşlarını daha sistematik ve etkin kılmışlardır. Bir örgüt için başarıyı elde edebilmenin temel faktörlerinden biri olmaya başlayan strateji, uygulamada ve hazırlık aşamasında önemli sorumluluklar ve deneyimler gerektirmektedir, bunu yerine getiren örgütler, işletmeler, devletler, kamu yönetimleri başarıyı elde edebilmişlerdir. Türkiye yaşanan bu değişim, dönüşüm ve gelişmelerden etkilenmiş kuramsal düzeydeki tartışma ve çalışmaların yaygınlaşmasıyla birlikte, kamu kurum ve kuruluşlarında sistematik bir hizmetin verilebilmesi, etkinliğin ve verimliliğin sağlanması, kronikleşmiş kurumsal sorunların bertaraf edebilmesi ve kaliteli hizmet için gerekli bazı kurumsal ve yasal düzenlemeler hayata geçirilmeye başlanmıştır. Uluslararası sözleşmelerinde etkisiyle 2000'lerin başlarında çeşitli düzenlemeler yapılmış, Türkiye'de kamusal alanda bulunan tüm kurum ve kuruluşlar için stratejik plan yapma zorunluluğu getirilmiş, akabinde stratejik yönetim süreci için çeşitli birimler oluşturulmuştur." (Tunç, 2015). Tunç yazınında, Türk kamu kurumlarının stratejik plan/planlar hazırlarken Devlet Planlama Teşkilatı tarafından hazırlanan ve Tablo 3.2.'te yer alan süreci takip ettiklerini belirtmiştir.

Tablo 3.2. Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim Süreci

Plan ve Programlar Paydaş Analizi GZFT Analizi	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
Kuruluşun varoluş gerekçesi Temel İlkeler	MİSYON VE İLKELER	Nereye ulaşmak istiyoruz?
- Arzu edilen gelecek	VİZYON	
Orta vadede ulaşılacak amaçlar Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	AMAÇLAR VE HEDEFLER	
- Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri	STRATEJİLER	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
Detaylı iş planları Maliyetlendirme Performans programı Bütçeleme	FAALİYETLER VE PROJELER	
Raporlama Karşılaştırma	İZLEME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendi-ririz?
- Geri besleme - Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi - Performans göstergeleri - Uygulamaya yönelik ilerleme ve so-nuçların değerlendirilmesi	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	

Kaynak (DPT, 2018)

Bu tabloda, kamu kurumlarının neden-sonuç ilişkisi içerisinde stratejik yönetim sürecini uygulamaya başladığı görülebilir. Doğru soruları sorarak ilerlemek her sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de mümkün görünmektedir.

Türkiye'de stratejik yönetimin uygulanabilmesi, dolayısıyla stratejik adaptasyona ulaşabilmesi için yoğun bir çaba gerekmektedir. Bunun nedeni ise stratejik yönetimin özel sektör kökenli olması ve kamu yönetiminin özel sektörden farklı bazı özellik ve ilkelere sahip olmasıdır. Bundan dolayı, stratejik yönetimin kamu yönetiminde uygulanması yoğun bir çalışma ve planlama süreci gerekmektedir. Ülkemizde stratejik yönetimin etkin olabilmesi için kamu yönetiminin örgütsel yapısında, bürokratik kültüründe, kamu yönetimine bakış açısında ve kamu yönetiminin sunduğu kamusal hizmetlere bakış açısında bir zihniyet değişimini gerektirmektedir (Sobacı, 2008).

Stratejik adaptasyonun sağlanabilmesi için planlamanın, stratejik düşünmenin ve stratejik yönetimin önemi yadsınamaz. Stratejik adaptasyon ile stratejik yönetim kavramını birbirinden ayrı düşünülmesi pek doğru olmaz. Bu nedenle şu söylenebilir ki, stratejik yönetim sürecinin doğru ve akılcı bir şekilde ülkemizdeki kamu kurumlarında uygulanması stratejik adaptasyonu kaçınılmaz kılacaktır. Bunun için de kamuda stratejik yönetim prosedürlerinin geliştirilerek yaygınlaşması gerekmektedir. Yaygınlaşabilmesi için de uyumsuz olan ya da yanlış giden bazı düzenlemelerin değişmesi gerekmektedir.

3.4. Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim ve Stratejik Adaptasyonun Uygulanmasından Yaşanılan Zorluklar

Stratejik yönetim, kamu kurumlarının sistematik bir şekilde işlevsel ve modern hale gelmesinde büyük önem arz etmektedir. Ancak, Türk kamu yönetiminin konumu ve süregelen geleneksel tarzı, modern bir tarz olan stratejik yönetimi benimsemede zorlanabilir. Ülkemizde, kamu kurumlarındaki geleneksel yönetim tarzında değişikliğe ve düzenlemeye gidilirken dikkat edilmesi gereken ilk unsur, stratejik yönetim tarzının adaptasyonudur. Stratejik yönetim tarzının yabancı ülkelerden taklit yoluyla alınması halinde, uygulanabilirlik konusunda altyapı olarak sıkıntı yaşanabilir. Bu nedenle, Türk kamu yönetiminin kendine has özelliklerine göre değerlendirme yapılmalıdır.

Kalkınma Bakanlığınca yürütülen (Kalkınma Bakanlığı, 2013) "Stratejik Yönetimde Kapasite Geliştirme Teknik Destek Projesi" kapsamında hazırlanan "Stratejik Yönetimde Kapasite Geliştirme Teknik Destek Projesi Revize Edilmiş Taslak Boşluk Değerlendirme Raporu"nda Türkiye'de stratejik yönetim reformunun mevcut durumu analiz edilmiş, bu alanda başarılara ve mevzuattaki boşluklara değinilmiştir, Türkiye'deki kamu yönetimi için verimli, faydali ve eksikliklere göre uyarlanmış bir sistem oluşumunu ortaya çıkarmaya yönelik olarak tavsiyeler verilmiştir (Kırılmaz, 2013). Türk kamu sektöründe stratejik yönetimin uygulanmasında yaşanılan zorlukları:

- Stratejik yönetimin özel sektör çıkışlı olması nedeniyle kamu yönetici ve personelinin olumsuz görüşleri.
- Tepe yöneticilerinin stratejik yönetime karşı önyargılı olmasından dolayı kurumlardaki çalışmalara destek vermemeleri.
- Sosyolojik bazda özellikle de kamu kurumlarında iştirakçiliğin gelişmemiş olması ve kamu kurumlarında değişimin istenmemesi.
- Kamu kurumlarının birlikte işbirliği yapma, üretme, karar alma ve anlaşma kültürüne eğilimli olmaması.
- Yerel yönetimlerde kalifiye personel sayısının kıtlığı.
- Amaçlar konusunda kurumun tamamen uyumlu hale getirilmesi ve bütünleştirilmesinde yaşanan zorluklar.
- Stratejik planlamanın uzun bir süreci kapsamasından dolayı, yeterli katılımın olmaması ve motivasyonda yaşanan sorunlar.
- Kamu kurumlarının, yaşanan yönetici ve personel hareketliliği, yetersiz ofis ortamı, teçhizat ve kaliteli personel olmaması gibi bazı yapısal sorunlar.
- Kamu kurumlarında stratejik yönetimde olması gereken veri tabanlarının azlığı.
- Kamuda stratejik yönetim süreci bazında eğitim ve danışmanlık ihtiyacının varlığı, ancak bunu temin edecek kurum ve kuruluşun az olmasıdır (Songür, 2007; 2011).

Kamu kurumlarında stratejik yönetim tatbikinde, yeni uygulamalara karşı direniş gösterilmesi, bu uygulamaların başarısız ve yararsız olacağı yönündeki düşünce bir zorluk olarak değerlendirilebilir. Kamu kurumlarının mevcut yapıyı muhafaza ederek değişime direniş göstermesi, katılımcı bir kültürü benimsememesi stratejik yönetimin uygulanması sürecinde güçlük meydana getirmektedir (Kırılmaz, 2014). Kırılmaz'a göre, kamudaki gizlilik algısı da stratejik yönetimin uygulanması dolayısıyla stratejik adaptasyonun sağlanmasına engeldir. Çünkü, stratejik yönetim anlayışı şeffaflığı, katılımı ve hesap verilebilirliği kapsamaktadır. Kırılmaz, kamuya yerleşen teammüllerden kurtulmuş, şeffaf ve açık hale getirilmiş bir yönetim anlayışının gerekliliğinden bahsetmiştir (Kırılmaz, 2014).

Sobacı'ya göre ise kamu kurumlarında stratejik yönetimin uygulanmasında 2 türlü zorluktan bahsedilebilir. Birincisi kamu sektörü ve özel sektör farklılıklarından

kaynaklanan sorunlardır. Özel sektörden farklı olarak; müşteri-vatandaş ikilemi, kamu kurumlarında rekabet anlayışının olmaması, kâr amacı güdülmemesi, farklı yönetim teknikleri, siyasal baskılar, vatandaş talebi, kıt mali kaynaklar, hukuki kısıtlamalar stratejik yönetim anlayışının uygulanmasını, dolayısıyla stratejik adaptasyonu zorlaştırmaktadır. İkinci zorluk ise Türk kamu yönetiminin kendine has özelliklerinden kaynaklanan sorunlardır. Buna göre, Türk kamu yapısının merkezi, katı bir büroktatik yapıya sahip olması beraberinde direnç getirecektir. Bunun yanı sıra geleneksel bir anlayış içinde olması, kapalı yönetim anlayışı, siyasal ve yönetsel kültürün geleneksel yapıdan kurtulamaması, merkeziyetçilik, bürokrasi, ağırkanlılık, gizlilik ve kapalılık, sorumluluktan kaçma ihtimali, yoğun bir kuralcılık, yönetsel yozlaşma, liyakat ilkesinin önemsenmemesi, adam kayırmacılık, kurumlar arası eşgüdüm eksikliği ve personel rejiminde yaşanan yetersizlikler Türk Kamu Yönetiminin Kendine Has Özelliklerinden Kaynaklanan Sorunlarıdır (Sobacı, 2008).

Sonuç olarak, Türk kamu yönetiminin bazı özellikleri ile stratejik yönetim modeli kaynaşamamakta ve amaca hizmet edememektedir (Kırılmaz, 2014).

Bu bağlamda, Türk Kamu Yönetimi için pek tanıdık olmayan bir faktör olan stratejik yönetim süreci ilk olarak ülke yapısı esas alınarak ülke deneyimlerine dayalı olarak uygulanmalı, başarısızlığa neden olan etkenler iyi bir şekilde araştırılmalı, söz konusu süreçler suistimal edilmeden uygulamaya geçirilmeli ve kurumsal hedefler yerine getirilmeye çalışılmalıdır. Dünyada ve dolayısıyla Türkiye'de hâkim olmaya başlayan yeni yönetim yaklaşımları, kamu yönetim alanını da tamamen etkisi altına almaya başlamıştır. Yeni yönetim anlayışlarını benimseyerek uygulayan ülkelerde daha nitelikli ve işlevsel kamu hizmetleri sunulabilmektedir. Bu bakımdan, stratejik yönetim süreçleri her şeyiyle birlikte benimsenmeli, halka arz edilen kamu hizmetlerinin faalliği, işlevselliği ve niteliği arttırılmalıdır (Tunç, 2015).

4. PERSONEL VERİMLİLİĞİ

4.1. Verimlilik Kavramı

Kök olarak verim; ortaya çıkan, beklenilen, istenilen sonuç anlamındadır. Verimlilik ise en bilinen tanımı ile stabil ya da kıt kaynakların etkin bir şekilde kullanılarak istenilen sonuca ulaşılmasıdır. Bir başka tanıma göre verimlilik, uygun ve doğru olan işleri, doğru biçimde ve iktisadi bir çalışma ile gerçekleştirmeyi amaçlayan bilinçli bir tarzdır (Kahya ve Karaböcek, 2009). Ayrıca, etkililik, etkinlik, kalite, üretkenlik, kârlılık gibi kavramlar verimlilikle ilgili hatta verimlilikle özdeşleşen kavramlardır.

Verimlilik kavramının, literatürde ilk defa Geogius Agricola'nın 16. yüzyılda yayımlanan "De Re Metallica" adlı kitabında kullanıldığı belirlenmiştir (Fourastié, 1968). Agricola, kıymetli madene verilen önemi belirtecek şekilde, "madenin yer altından çıkarılması yöntemlerini, çıkan cevherin zenginleştirilerek nasıl kullanıma elverişli hale getirileceğini araştırırken verimliliği şu yöntemler artırır" diyerek verimlilikten bugünkü anlamıyla ilk bahseden bilim insanı olmuştur (Manzak, 2014). İlerleyen dönemlerde ise verimlilik kavramı, 19. yüzyılda Taylor tarafından kullanılmıştır ve Taylor'ın kullandığı şekliyle İngilizce karşılığı "efficiency" dir. Taylor, gereğinden fazla çalışmadan, işin yapılış şekli değiştirilerek, toplamdaki üretim miktarının arttırılabileceğini iddia etmişti. İşin parçalara ayrılıp, incelenmesi ve sonra yeniden bir araya getirilmesi anlayışı Taylor ile ortaya çıkmış ve özdeşleşmiştir. Örgütsel etkinlik ve verimlilik etkenlerinin bir arada irdelenmesi ise, İngilizcede "productivity" olarak ele alınan yeni bir kavramın doğmasına yol açtı. Verimlilik anlayışında bu değişikliğin ortaya çıkmasında örgütsel etkinliği hedefleyen yeni tekniklerin rolü de olmuştur (Kara ve Seyhan 2016).

Özdamar'a göre verimlilik, "bir ülkenin kalkınmışlık seviyesinin en önemli ölçütlerinden birisidir. Ülkede yapılan üretime karşılık tüketilen kaynakları belirlemeye yönelik bir kavram olarak kullanılmaktadır. Değişen sosyo-ekonomik

koşullar ve doğal dengeler nedeniyle verimlilik kavramı, ekonomik ve örgütsel yeteneklerin yanı sıra doğal yaşamı ve çevreyi korumak, çalışanlara iyi bir yaşam ve çalışma şartları sağlamak, koşulları ve kaynakları en akılcı bir biçimde kullanmak gibi bazı özelliklere tanımlanır hale getirmektedir." (Özdamar, 1988).

Kahya ve Karaböcek'e göre verimlilik, en düşük kaynak harcaması ile en yüksek ve verimli sonuca ulaşmaktır (Kahya ve Karaböcek, 2009). Japon Verimlilik Merkezi'ne göre olması gereken verimlilik kavramı aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

- "Verimlilik, gelişmeci bir düşünce yapısında özellikle insanda sürekli gelişimi hedefleyen bir düşüncedir.
- "Bugünün dünden iyi, yarının bugünden daha iyi olması" fikrini savunan bir inançtır.
- Ekonomik ve sosyal yaşamın sürekli değişen koşullara adaptasyonunun sağlanmasıdır.
- Yeni teknik ve metotları uygulama çabasıdır.
- İnsanın gelişimini savunmaktır" (Bostancıoğlu, 2014).

Bu tanıma göre, verimlilik sürekli gelişmek olarak özetelenebilir.

Drucker'e göre, verimlilik, işlerin doğru yapılmasyla ilgilidir (Ekinci ve Yılmaz, 2002). Kamu kurumlarının zarar etmeleri yöneticileri ilgilendirmediği, zarar etse bile kamuda, özel sektördeki gibi iflas söz konusu olmadığı için özel sektöre göre verimlilik ve etkinlik oranı düşük olmaktadır (Özkaya, 2013). Ramsay (2008), verimliliğin tanımını:

"Verimlilik üretim tipinin farklı olmasına veya sistemin politik, mali ya da sosyal sistem olmasına göre değişkenlik göstermez. Bu anlamda verimlilik kavramı, daima üretilen mal ve hizmetin miktar ve niteliğiyle, bunları üretmek için kullanılan kaynaklar arasındaki ilişki olarak kalır. Ancak geçmişe göre bir farklılığı vardır; bu da verimlilik kavramının her gün artan bir şekilde kaliteyle ilişkilendirilmesidir. Günümüz verimlilik zihniyetinde çıktının, girdinin ve sürecin niteliği önemlidir. Daha da önemlisi iş gücünün, yönetimin ve çalışma şartlarının niteliğidir. Bu durumda, verimlilik karşımıza sosyal ve ekonomik ifadelerle birlikte ele alınması gereken oldukça geniş bir kavram olarak çıkmaktadır" şeklinde yapmıştır (Yükçü ve Atağan, 2009). Verimlilik, uygulaması basit ve tüm kurumlarda kullanılması mümkün olduğu

için bir performans ölçütüdür. Kalite, verimlilik, kârlılık, maliyet, yenilikçilik, çalışma azmi, eğitim düzeyi, uyum, liderlik, kriz yönetimi, vatandaş memnuniyeti ve personel memnuniyeti, performans değerlendirme sisteminin önemli kriterleridir. Yani verimlilik bir performans değerlendirmesinin olmazsa olmazıdır, hem bir ölçüt hem de bir sonuçtur.

4.2. Verimliliğin Faydaları

Verimliliğin, çalışanlar ve kurum/işletme için ayrı ayrı faydaları bulunmaktadır (Özsoy, 2012). Çalışanlar Açısından Faydaları

- Karar üretme prosedürüne katılım imkanı sağlar,
- Başarılarının bilincinde olmayı, gururlanmayı sağlar,
- İşlerinin makro boyuta ulaşmasını, artmasını ve tatminini sağlar,
- Örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmaya yönelik gayretlerinin ödüllendirilmesini sağlar.
- Kariyer gelişimine ve motivasyonuna katkı sağlar.

Kurum/İşletme Açısından Faydaları

- Daha iyi bir örgüt ve birimin disiplinli kontrolünü sağlar,
- Daha aktif bir planlama ve kaynak temini sağlar,
- Etkili bir denetleme için temel oluşturur,
- İş birikimlerinin ve fazla mesainin azaltılmasına, ekarte edilmesine ve daha yoğun bir iş akışının oluşturulmasına yardımcı olur,
- İs programlarını geliştirir (Özsoy, 2012).

4.3. Personel Verimliliğini Etkileyen Faktörler

Personel verimliliği, örgütün başarı sağlamasında çok büyük ve önemli katkıları olan bir faktördür. Kurumun/işletmenin varlığını sürdürebilmesinde, büyümesinde ve daha üretken olmasında çalışanların emeği yadsınamaz. Bu yüzden de personelin verimliliği kurum açısından büyük önem taşımaktadır. Personellerin yüksek verimle işlerini yapabilmesi için, motivasyonlarını yüksek tutmak ve işin temelindeki amacın bilincinde olmalarını sağlamak gerekmektedir. Personel verimliliğini etkileyen faktörler iç ve dış faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Verimliliği etkileyen dış

faktörler, genel olarak ekonomik kaynaklıdır. Dış faktörleri, devlet müdahaleleri, kaynak kıtlığı, ekonomik şartlar olarak sıralanabilir. İç faktörleri ise motivasyon, yönetimin rolü, eğitim, iş örgütleme, katılım, çalışma koşulları ve personelin karakter özellikleri şeklinde sıralanabilir.

4.3.1. Dış Faktörler

4.3.1.1. Devlet Müdahaleleri

Anayasa'nın 166. maddesinde yer alan, *"Ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmayı, özellikle sanayiin ve tarımın yurt düzeyinde dengeli ve uyumlu biçimde hızla gelişmesini, ülke kaynaklarının döküm ve değerlendirilmesini yaparak verimli şekilde kullanılmasını planlamak, bu amaçla gerekli teşkilatı kurmak Devletin görevidir……. yatırımlarda toplum yararları ve gerekleri gözetilir; kaynakların verimli şekilde kullanılması hedef alınır. Kalkınma girişimleri, bu plana göre gerçekleştirilir."* (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982) ifadesi doğrultusunda, devlet gerekli gördüğü durumlarda, kalkınmayı ilgilendiren özel ve kamu alanlarına müdahalelerde bulunabilir. Bu müdahalelerin altında ise "kamu yararı" yatmakta olup eldeki kaynaklarla kontrol sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu da kamusal ya da özel sektörde üretimi ve verimliliği olumsuz olarak etkileyebilir.

4.3.1.2. Ekonomik Şartlar

Ülkemizde ve dünyanın birçok yerinde, ulusal ya da küresel bazda yaşanan siyasi, stratejik veya askeri durum yaşandığında, bundan ilk etkilenen sektör, finans (ekonomi) sektörü olmaktadır. Ülke genelinde yaşanan herhangi bir gerilim ilk olarak borsa ve finans sektörünü etkilediği için özel ve kamusal alanda hizmet veren kurumlar mali olarak sarsılmaktadır. Bu sarsılma beraberinde, üretim, verimlilik, performans kaybı ile sektörel belirsizlik ve krizi getirmektedir. Devlet, pazardaki rekabeti kurabilmek için sektördeki kurum ve kuruluşların kararlarını etki edecek sınırlamalar koyabilmektedir. Bu sınırlamalar ürünün fiyatı ya da miktarı konusunda olabilmektedir. Ayrıca pazara giriş ve çıkışları da devlet kontrol altında tutabilmektedir (Sarısoy, 2010). Bu durum üretimi, dolayısıyla verimliliği etkilemektedir.

4.3.1.3. Kaynak Kıtlığı

Sınırsız olan insan ihtiyacının karşılanması için yeryüzünde var olan kaynaklar kullanılmaktadır. Sınırsız ihtiyaçlar için sınırlı kaynakların plansız bir şekilde işlenerek kullanılması kaynak kıtlığına neden olmaktadır. Toprak, emek ve sermaye olarak addedilen bu kaynaklara fiyat biçildiği takdirde ise her kaynak kıt yani sınırlı hale gelmektedir. Üretim faktörleri olan toprak, emek ve sermayeden biri olmadığı ya da sınırlı miktarda olduğu zaman da hem üretim hem verimlilik sekteye uğramaktadır.

4.3.2. İç Faktörler

4.3.2.1. Motivasyon

Örgütlerdeki motivasyon oranı, personellerin çalışmasını yakından etkilemektedir. Çalışanlar motivasyon seviyelerine göre güdülenerek daha yüksek ya da daha düşük performans gösterir, işleri ve iş ortamlarının durumuna göre daha verimli olurlar. Bu nedenle, örgütler personelerinin sadece mali beklentilerini değil, aynı zamanda psikolojik ihtiyaçlarını da karşılamalıdır. Fizyolojik, psikolojik ve sosyolojik gereksinimleri karşılayan yönetici, performansı yükseltmek ve personelden verim alabilmek için motivasyon yollarını belirleyecektir. Personellerin verimliliğinin yükseltilmesinde en etkili politika motivasyondur. Kişiler motive edildikleri ölçüde verimliliği yükseltme eğilimi gösterilebilir. Güdülenmeyen personelin, iyi bir performans göstermesi ve verimli çalışması beklenemez. Personel, yeteneklerine uygun iş yapmıyorsa bu durum, hoşnutsuzluğa, tatminsizliğe ve tedirginliğe yol açar. Personelin ihtiyaçları doğrultusunda yapılacak bir motivasyon eylemi; uyumlu, güvenli ve rahat bir ortamın oluşmasına yol açarak motivasyonu ve dolayısıyla da verimliliği artırabilecektir (Abacı, 2015). Böylece hem personellerin ihtiyaçları karşılanacak hem de işletmenin/kurumun hedeflerine ulaşması sağlanacaktır. Yöneticinin hedefler doğrultusunda personeli olumlu yönlendirmesi ise ancak motivasyon ile mümkün olacaktır (Yumuşak, 2008). Motivasyonun sağlanabilmesi için önemli ilkeler aşağıda yer almaktadır.

- ✓ Örgütte güven ortamı olmalı, çalışanların önerilerine ve sorunlarına ılımlı yaklaşılmalı

- ✓ Performans temel faktör kabul edilmeli, terfi sisteminde ayrım yapılmaksızın personeller için istihdam ve kariyer sağlayacak eşit fırsatlar oluşturulmalı
- ✓ Personellere performanslarının karşılığı verilmeli ve örgütün başarısına olan katkıları göz önünde bulundurulmalı
- ✓ Homojen ve güvenli çalışma şartları ve sağlık hizmetleri sağlayarak, tüm personellerin sağlık, güvenlik ve refahları korunmalı
- ✓ Oryantasyon, rotasyon ve mesleki gelişme programları sağlayarak, personellerin beceri ve yetenekleri artırılmalıdır (Yıldız, 2008).

4.3.2.2. Yönetimin Rolü

İşi yapan ve işi yürüten arasındaki iletişim ve ilişki yapılan işin sonucuna etki eder. Kurumda yönetici pozisyonunda olan bir yöneticinin işe hâkim olması, çalışanlarını sağlıklı bir şekilde yönlendirmesi, eğitmesi ve sorumluluğun bilincinde olması personelin verimliliğini ve motivasyonunu etkilemektedir. İşi planlayan, iş dağılımını yapan ve işi denetleyen yönetici, çalışanını iyi tanımalı ve iş dağılımını ona göre yapmalıdır. Personellerle bire bir iletişim halinde olan yöneticinin, personelin kendi potansiyelini ortaya koyması için isteklerini, bilgi ve becerilerini göz önünde bulundurması gerekmektedir. Personelinin potansiyelinin farkında olan ve ona göre iş dağılımı yapan yöneticinin o personelden yüksek verim almaması imkansızdır.

4.3.2.3. Eğitim

Eğitim, ömür boyu süren ve hiç bitmeyen bir süreçtir. Gelişen, dönüşen ve dijitalleşen dünyada her şey sürekli değişime uğramaktadır. Bu her sektör için geçerlidir. İş hayatında da bir personelden maksimum düzeyde verim alınması ve yüksek performans sergilenmesi bekleniyor ise o personele iyi bir eğitim verilmesi gerekmektedir. Bu eğitim hem teorik hem uygulamalı olmalıdır ki personel işinde öğrendiklerini hayata geçirebilsin. Örneğin, işe yeni başlayan personele oryantasyon eğitimi verilerek personelin kurumu, kurumun işleyişini ve çalışma arkadaşlarını tanıma, anlama ve benimseme imkanı verilmelidir. Birim değiştirecek personele rotasyon eğitim verilerek ise yeni üsteleneceği iş hakkında bilgi aktarımı sağlanmalı ve kişinin kendini geliştirmesine yardımcı olunmalıdır. Bunların yanı sıra, hizmet içi

eğitimler, seminer ve kurslar çalışanların kendini geliştirmelerine, motive olarak çalışmalarına, kariyer gelişimine, iş tatminine, sorumluluk anlayışına ve özgüvenine katkıda bulunacaktır. Böylelikle, motivasyonu yüksek bir şekilde işe gelen personel ise yüksek verimle çalışacaktır.

4.3.2.4. Örgütsel Uygulamalar

Örgüt içindeki takım çalışmasının uyum içinde olması personel verimliliğini olumlu anlamda etkilemektedir. Bireysel çalışmalara göre uyum içinde yapılan takım çalışmalarının personelin motivasyonunu ve verimliliğini arttırdığı düşünülmektedir. Takım çalışması,yapılan iştem kâr payı dağıtımı ve esnek çalışma bu uygulamalara örnektir (Yıldız, 2008).

4.3.2.5. Katılım

Verimliliğin gelişiminde ve uygun ortamın temininde, değişim sürecine tüm personellerin aktif katılımı önemlidir. Kendi koşullarını en iyi bilen yine personeller olduğu için bunları yönetime daha sağlıklı bir şekilde iletebilirler. Bu nedenle, personeller için, kendi çalışma şartlarını etkileyebilecekleri ve bazı şeylerin değiştirilerek nasıl daha iyi yapılabileceğini tavsiye edecekleri bir ortamın oluşturulması önemlidir.

4.3.2.6. Çalışma Koşulları

Bir örgütte fikirleri önemsenen, iş ortamı homojen yapıda olan, maddi-manevi iş tatmini yaşayan, sosyal, psikolojik ihtiyaçları karşılanan ve çalışma süreleri insanî boyutta olan personel bu şartlar altında yüksek verimle çalışır.

4.3.2.7. Personelin Karakter Özellikleri

Hangi sektör olursa olsun, verimliliği sağlayan en büyük faktörü ve temel kaynağı insandır. Personelin işe uygunluğu, çalışkanlığı, azmi, etkililiği, sorumluluk bilinci, ekip çalışmasına yatkınlık ve hatta içe ya da dışa dönük olması, kişinin yaptığı işi, dolayısıyla verimliliğini etkilemektedir. Bu konuda yöneticiye büyük iş

düşmektedir. Çalışanını tanıyan iyi bir lider, kişinin taşıyabileceği sorumluluğu, onun karakterine göre vermelidir.

4.4. Kamu Kurumlarında Personel Verimliliği

Kamu kurumlarının zarar etmeleri yöneticileri ilgilendirmediği, zarar etse bile kamuda, özel sektördeki gibi iflas söz konusu olmadığı için özel sektöre göre verimlilik ve etkinlik oranı düşük olmaktadır (Özkaya, 2013). Kamu kurumları, kâr amacı gütmeyen, halka hizmeti ön planda tutan, rekabetin ve esnekliğin minimum düzeyde olduğu devlete bağlı kurumlardır. Dolayısıyla, kamu kurumlarında çalışan personeller yani memurlarda verimlilik, özel sektördeki verimlilikle bir tutulamaz. Bunun birden çok sebebi bulunmaktadır. Merkeziyetçilik, siyasileşme, yetki sınırlarının belirsiz olması, liyakat, enformasyon sistemlerinin eksikliği, kamu kurumlarının yapısı, yetersizlikleri, ve istihdam politikları kamudaki personel verimliliğinin/performansının ölçümünde kaşılaşılan güçlüklerdir. Özkaya kamudaki gelişmeyi:

"Kamu hizmetlerinde etkinlik ve etkililik arayışları, 1980'li yıllara dek geleneksel kamu yönetimi paradigması içinde sistemin girdilerine odaklanmıştır. 1980'li ve 1990'lı yıllarda oluşan yeni kamu işletmeciliği yaklaşımı ise kamu hizmetlerinde performans artısını hedeflemekte ve girdilere değil çıktılara, yani kamusal sistemin yarattığı sonuçlara odaklanmaktadır" şeklinde açıklamıştır (Özkaya, 2013).

Kamu sektörünün aksine, özel sektörde rekabetin yoğun olması, teşvik unsurları, çalışanların kariyer hedefleri ve "güçlü olan hayatta kalır" felsefesi, beraberinde bazı personel ölçümlerini getirmektedir. Kamuda hizmet veren kurumların kâr amacı gütmemesinden dolayı üretim ya da etkililiğin yüksek olup olmaması çok önem arz etmemektedir. Bu da verimliliğin ölçülmesini zorlaştırmaktadır. Kamu alanında rekabet anlayışının olmaması ve sektörün tekelci yapıda olması nedeniyle kamuda performans ve verimlilik düşük olmaktadır. Performans sonuçları, verimliliği, hizmet niteliğinin, vatandaş memnuniyetini yakından etkilemektedir. Kamu sektöründe mülkiyet anlayışının olmaması yani

sahibinin olmaması, kaynakların etkin kullanılmamasına ve verimliliğin düşük olmasına neden olmaktadır (Özkaya, 2013).

Sahiplik bilinci olan sektörlerde işletmeler ya da kişiler mülkiyetlerini geliştirip büyütmeyi hedeflerken, kamuda bu bilinç olmadığı için personeller aynı motivasyonla çalışmamaktadır. Kâr amacıyla kurulmuş bir işletmede yüksek kâr elde etmek performans ölçütü olurken, kamu kurumunda kıt kaynaklarla hizmetin tam olarak gerçekleştirmesi olabilir. Bu durumdaki performans kavramında ekonomiklik ve verimlilik ön plandadır (Özkaya 2013). Ancak, kamuda verimliliğin ve etkinliğin artırılması için kaynakların etkin bir şekilde kullanılarak sunulması ve hizmetlerin tam anlamıyla yerine getirilmesi büyük önem taşımaktadır. Çünkü kamudaki verimlilik, ancak hizmetlerin yerine getirilmesiyle ölçülebilir.

4.4.1. Kamu Kurumlarındaki Personel Verimliliğini Olumsuz Etkileyen Faktörler ve Kısıtlar

Kamu sektöründe personel verimliliğini dolayısıyla performans değerlendirmesini olumsuz olarak etkileyen faktörler:

- İflasın olmaması
- Rekabet anlayışının olmaması
- Mülkiyet kavramının olmaması
- Personel azlığı
- İşe katkısı olmayan personel varlığı
- Bürokrasi ve kırtasiyecilik,
- Rüşvet ve yolsuzluklar
- Yönetim sirkülasyonu
- Yenilik ve yaratıcılığın yetersizliği
- Siyaset
- Denetim eksikliği
- İletişimsizlik
- Liderlik anlayışının olmaması
- Hatalı politikalar şeklindedir (Özkaya 2013).

Kısıtlar,

- Kamu kurumları, herkese hizmet vermekle yükümlü olduğundan birden fazla hedef grubu bulunmaktadır, seçim ya da ayırma şansı yoktur.
- Kamu kurumlarının ticari bir niteliği olmadığı için iflas durumu bulunmamaktadır.
- Kamu kurumlarında faaliyetlerin ölçülmesi güçtür ve bu nedenle de sonuçların (çıktı) değerlendirilmesi de zordur.
- Kanunlarla yürütüldükleri için devlete karşı sorumlulukları vardır ve bu nedenle hizmette esneklik, özel sektöre göre daha azdır, rijit yapı söz konusudur (Özkaya, 2013).

Teknolojinin ilerlemesi, yaşam standartlarının değişmesi, sosyo-kültürel yapı, medeniyet düzeyinin ve enformasyon sistemlerinin gelişmesi ile vatandaş bilinçlenerek kendisine devlet tarafından sunulan hizmeti sorgulamaya başlamıştır. Bu sorgulama, kamu kurumlarının da yenilenmesine, içe dönük yapıdan şeffaf bir yapıya geçmesine ve daha duyarlı olmasına yol açmıştır. Katı ve merkeziyetçi yönetim anlayışından uzaklaşılmaya başlanmıştır.

Kamunun kıt kaynakları ile daha etkili ve kaliteli hizmet verebilmek için, daha zorlayıcı performans ölçütlerinin uygulanması, denetim merciileri tarafından yıllık etkili kontroller yapılması, kamu kurumları arasında rekabet ortamı oluşturulması, yöneticilerin sorumluluklarının arttırılması, vatandaşların taleplerine karşı daha duyarlı ve açık politikalar izlenmesi, personel yönetiminin geliştirilmesi ve teknolojiden yararlanılması hizmetlerin daha hızlı ve kaliteli olmasını ve memnuniyetin artmasını sağlamıştır.

5. KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK ADAPTASYONUN PERSONEL VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİNE DAİR BİR ÇALIŞMA

5.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmanın amacı, kamu kurumlarının işlerliğini yitirmemek adına yaptığı değişikliklerden doğan yeni düzende, stratejik uyumun kamu personelinin verimliliğini nasıl ve neden etkilediğini yani kamu kurumlarının strateji-örgüt yapısı, strateji-çevre, örgüt yapısı-çevre uyumlarının, personellerin verimliliğine etkilerini tespit etmektir. Uygulama, bir kamu kurumu olan Gebze Teknik Üniversitesi (GTÜ) bünyesinde gerçekleştirilmiştir. Amaç, devletin eğitim sektöründeki bir kurumu olan GTÜ'de idari ve akademik kadroda görev yapan personellerin, hem birbirleriyle olan ilişkileri hem de kendi hizmet sınıfları içerisindeki ilişkileri ve uyumlarının verimlilikleri üzerine etkisi olup olmadığının analiz edilmesidir.

Bu araştırma kapsamında, Gebze Teknik Üniversitesi personellerine ulaşılarak anket çalışması ve birebir görüşme yapılmıştır. Anket, e-posta yoluyla katılımcılara iletilmiştir. Ankete toplam 232 kişi katılmıştır. Katılımcıların 128'i akademik personel, 104'ü ise idari personeldir. Ankette, değerlendirme dışı bırakılan cevap bulunmamaktadır. Anket cevapları, birebir görüşmenin zeminini hazırlamak ve görüşme sorularını tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Anket sonuçlarından yola çıkılarak görüşme soruları hazırlanmış, yine üniversite evreninden farklı unvan ve sınıflardan (teknik hizmetler sınıfı, genel idare hizmetleri sınıfı vb.) 10 idari personel ve farklı unvanlardan 10 akademik personel ile soru-cevap şeklinde yüz yüze görüşmeler yapılmıştır.

5.2. Araştırma Yöntemi

Bu araştırmada karma yöntem kullanılmıştır. Hem nitel hem nicel çalışma yapılmıştır. Ancak yine de nicel verilerden çok "neden, nasıl" soruları üzerinde durulmuştur.. İlk önce, mail yoluyla katılımcılara iletilen anket, sonrasında da birebir

görüşme yapılmıştır. Araştırmadan tutarlı ve anlamlı sonuçlar elde etmek için, yazında kapsamlı bir araştırma yapılmış ve anket teorik bir temele dayandırılmıştır. Anket sonuçları, frekans dağılımıyla yüzdesel olarak değerlendirilmiş ve bar grafiği kullanılarak görselleştirilmiştir. Anket 4 bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölüm demografik bilgileri içermektedir. İkinci bölüm çevresel faktörleri, üçüncü bölüm stratejik uyumu, dördüncü bölüm ise verimliliği ölçmektedir. Ankette, Rensis Likert'in geliştirdiği 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) Kurumsal (örgüt) kültür, stratejik uyum ve personel verimliliği üzerinde, personellerin tutum ve düşüncelerinin ölçülmesinde güvenilir ve uygun bir metot olan "Likert Ölçeği"nin kullanılması uygun bulunmuştur. Ankette benzer çalışmalar yapan Doğrul'un anket çalışmasından Rekabet Stratejileri (16 soru), İşletme Çevresi (5 soru) ve Üst Yönetim Felsefesi (7 soru); Özsoy'un anket çalışmasından Uygulama (1 soru) Beceri (1 soru); Yıldız'ın anket çalışmasından Algılanan Örgütsel Destek (1 soru) Çalışan Verimliliği (1 soru); Bostancıoğlu'nun anket çalışmasından ise İş ilişkileri (2 soru) İş Performansı (5 soru) ölçeklerinden faydalanılmıştır. Anket sonrası yapılan birebir görüşmelerde ise katılımcıların verdiği cevaplardan yola çıkılarak, en çok tekrarlanan veriler derlenmiş ve eğilimler tespit edilmiştir. Akademik ve idari personele yöneltilen görüşme sorularının sayısı, hizmet sınıfı farklılığından dolayı değişkenlik göstermiştir. Akademik personele yöneltilen soru sayısı 27 iken, idari personele yöneltilen soru sayısı 20'dir.

5.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın kısıtlarından biri olarak, anketin yalnızca tek bir üniversitede uygulanması yani tek bir örneklem olmasıdır. Tümevarım yöntemiyle tek bir kamu kurumundan yola çıkarak tüm kamu kurumlarının stratejik uyumunun personel verimliliğine etkisinin incelenmesi, bir kısıt olarak değerlendirilmektedir. Bir diğer kısıt ise, anketin ve görüşme sorularının üniversitenin hizmet sunduğu öğrencilere yani dış müşteriye uygulanmamış olmasıdır. Çalışmanın tek taraflı olarak yalnızca iç müşteri tarafından cevaplanması ve öğrencilerle ilgili hususların üniversite personelinin bakış açısıyla değerlendirilmesi çalışmanın bir başka kısıtıdır. Çalışmada, personellerin öğrencilerle ilgili değerlendirmede bulunması kadar,

öğrencilerin de personellerle ilgili görüşlerini sunması ve eğitim sektörünün kamuya ait bir kurumu olan üniversiteye dair değerlendirmelerini yapması da çalışma için aslında önem arz etmektedir. Tezin, konu itibariyle yazında çok çalışılmamış olması ve verimlilik kavramının daha çok üretim sektöründe kullanılıyor olması nedeniyle, araştırma sırasında bazı kavramsal daralmalarla karşılaşılmıştır, bu da bir diğer kısıttır.

5.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmesi

232 kişi tarafından cevaplanan anket çalışmasından elde edilen bulgular, SPSS 23 programında frekans dağılımı yöntemiyle yüzdelik dilimlere ayrılmış ve bar grafiğinde gösterilmiştir. Ankette, olumludan olumsuza ya da olumsuzdan olumluya eğilim gösteren cevaplar yorumlanmıştır.

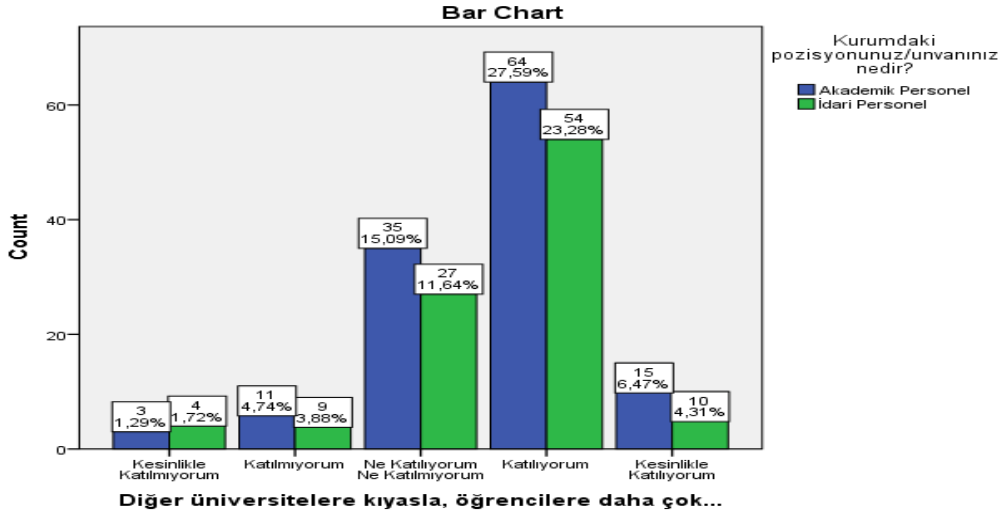
5.4.1. Demografik Özellikler

Anketin ilk 6 sorusu, yaş, cinsiyet, unvan vb. gibi demografik özellikleri kapsayan sorulardır. Ankete toplam 232 kişi katılmıştır. Katılımcıların 128'i (%55,18) akademik personel, 104'ü (%44,82) ise idari personeldir. 128 akademik personelin 66'sı kadın akademisyen 62'si erkek akademisyendir. 104 idari personelin ise 53'ü kadın 51'i erkek idari personeldir. Ankete katılanların %51'ini kadınlar, %49'unu erkekler oluşturmaktadır. 232 kişinin 119'unu kadınlar 113'ünü erkekler oluşturmaktadır. Kadınların katılımının erkeklerden daha çok olduğu görülmektedir. Ankete katılanların yaş ortalaması ise 37'dir. Ankete katılım gösteren akademik personelin %51,72'si lisansüstü (yüksek lisans-doktora) idari personelin ise %25'i lisans mezunudur. Kurumda görev yapanlara bakıldığı zaman, 0-5 yıl arası çalışanların yüksek oranının yüksek olduğu, GTÜ'nün genç ve dinamik bir yapıda olduğu, ayrıca uzun yıllar çalışanların oranının düşüklüğünden de sirkülasyonun fazla olduğu söylenebilir.

5.4.2. Çevresel Faktörlerin Değerlendirilmesi

7-Diğer üniversitelere kıyasla, öğrencilere daha çok eğitim-öğretim, Ar-Ge ve uygulama alanı sunma.

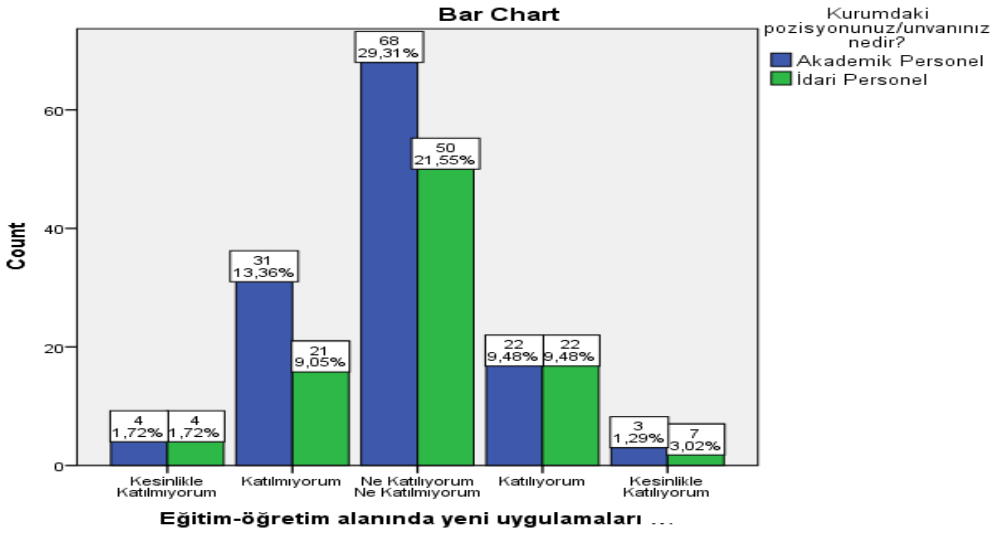
Diğer üniversitelere göre Ar-Ge'ye önem verme hususunda idari-akademik personel hemfikir iken kararsız kalanların oranı akademik+idari %26 ile azımsanamayacak kadar yüksektir. Her ne kadar katılıyorum cevabını verenler çoğunlukta olsa da kurumun ar-ge'ye önem verme konusunda farklı fikirler bulunmaktadır. Akademik ve idari personel, her seçenekte hemen hemen aynı oranda cevap vermiştir.



Şekil 5.1. Eğitim-Öğretim Alanında Yeni Uygulamaları Üniversite Olarak Sektöre İlk Sunma.

8-Eğitim-Öğretim alanında yeni uygulamaları üniversite olarak sektöre ilk sunma.

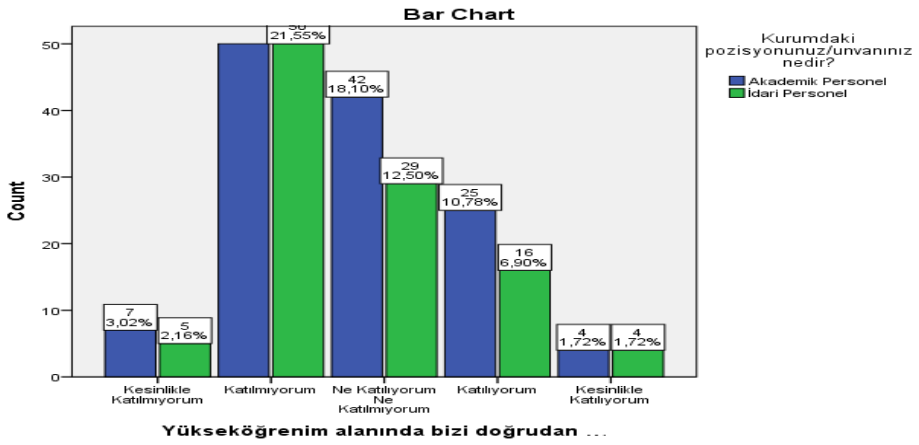
Hem akademik hem idari personel, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum seçeneklerine aynı oranda ve sayıda cevap vermiştir. Ancak katılmıyorum ve ne katılıyorum ne katılmıyorum seçeneklerinde akademik personelin üstünlüğü bulunmaktadır. Yenilikleri kurum olarak uygulamaya koyma konusuna katılmayan ya da çekimser kalan akademik personel daha fazladır. Buradan çıkarılan sonuç ise üniversite personelinin büyük bir oranının yeni uygulamaların hayata geçirilmesine kayıtsız kaldığı ya da bu konuda bilgi sahibi olmadığıdır.



Şekil 5.2. Eğitim-Öğretim Alanında Yeni Uygulamaları Üniversite Olarak Sektöre İlk Sunma

9-Yükseköğrenim alanında bizi doğrudan etkilemeyen değişimler ve yeniliklerin bizim için çok önemli olmaması.

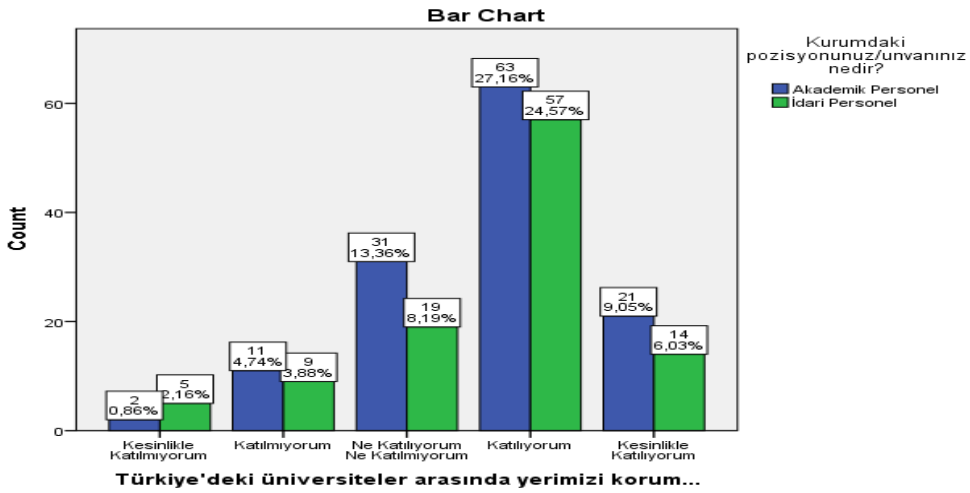
Katılmıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneklerinde her iki kadro personeli aynı oranda cevap vermiştir. Kesinlikle katılmıyorum ve katılıyorum seçeneklerinde her iki kadro personeli arasındaki fark az olsa da, ne katılıyorum ne katılmıyorum seçeneklerinde akademik personelin %5,60 (13 kişi) daha fazla olduğunu söylenebilir. Akademik personelin idari personele göre daha çekimser olduğunu ya da bilgi sahibi olmadığı için konuya daha nötr yaklaştığını söylenebilir.



Şekil 5.3. Yükseköğrenim Alanında Bizi Doğrudan Etkilemeyen Değişimler Ve Yeniliklerin Önemi

10-Türkiye'deki Üniversiteler arasında yerimizi korumak için kaliteye, diğer üniversitelerden daha fazla önem verilmesi.

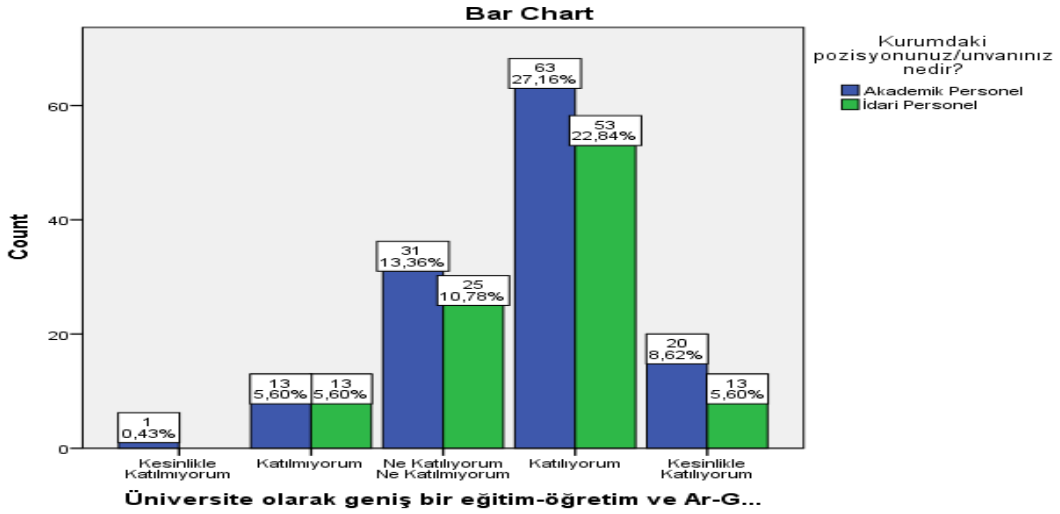
Akademik ve idari personel bu soruda dağınık bir profil çizmiştir. Hem ayrı ayrı hem kendi aralarında farklı oranlar mevcuttur. Kesinlikle katılmıyorum seçeneği hariç diğer seçeneklerde akademik personelin idari personelden daha çoğunlukta olduğu söylenebilir. İki kadro personeli arasında en bariz farkın olduğu seçenek %5,17'lik farkla ne katılıyorum ne katılmıyorum seçeneğindedir. Akademik personel bu seçenekte idari personele göre daha çekimser bir tavır sergilemiştir.



Şekil 5.4.Türkiye'deki Üniversiteler Arasında Yerimizi Korumak İçin Kaliteye, Diğer Üniversitelerden Daha Fazla Önem Verilmesi

11-Üniversite olarak geniş bir eğitim-öğretim ve Ar-Ge alanının olması

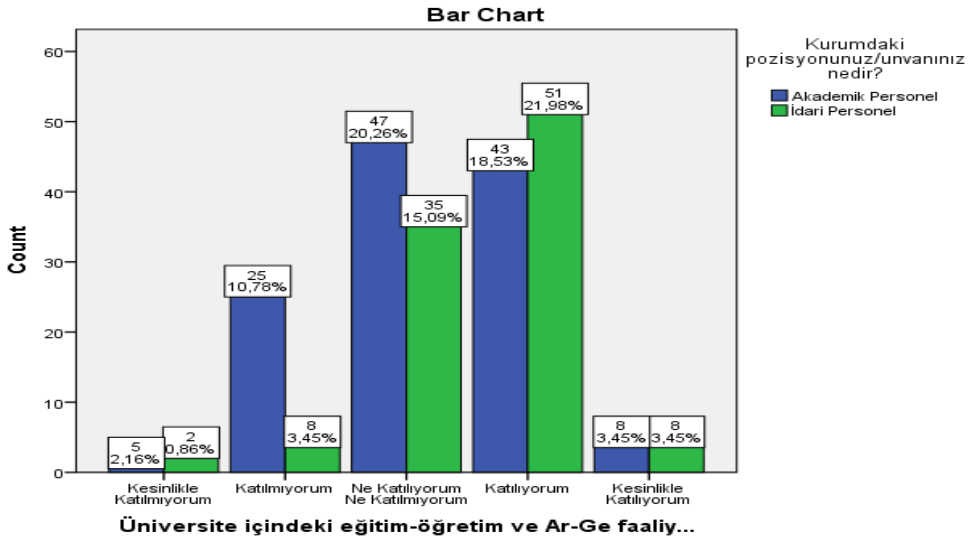
İdari ve akademik personelin her ikisi de %5,60 oranında katılmıyorum cevabını vermiştir. Diğer seçeneklerde de düzgün bir dağılım görünmektedir. Katılıyorum cevabını verenlerin yüksek olmasının sebebinin, üniversitenin genç, gelişime açık ve yeni bir üniversite olmasından kaynaklandığı söylenebilir.



Şekil 5.5. Üniversitenin Geniş Bir Eğitim-Öğretim Ve Ar-Ge Alanı Olması

12-Üniversite içindeki eğitim-öğretim ve Ar-Ge faaliyetlerin ilgili diğer birimlerle koordineli bir şekilde yürütülmesi.

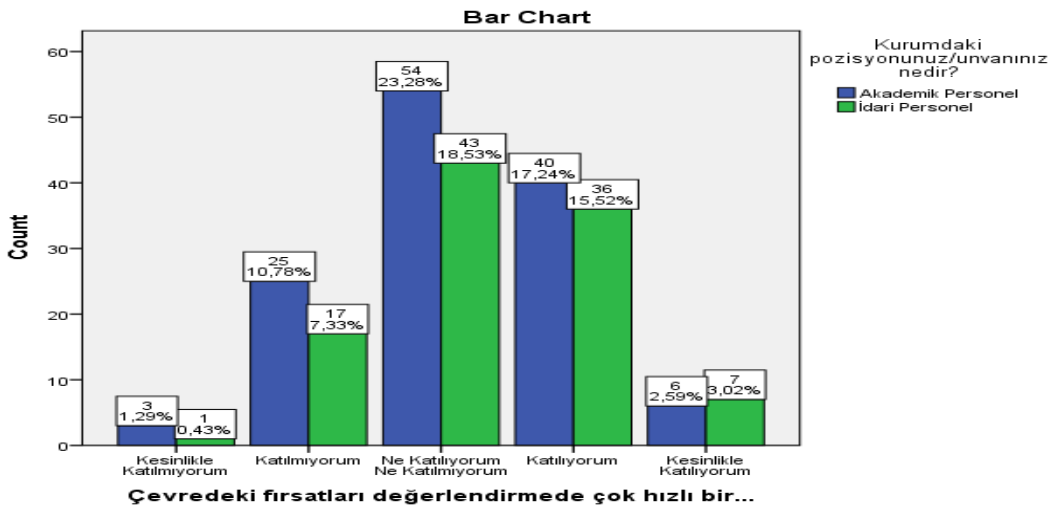
Kesinlikle katılmıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri hariç, diğer seçeneklerde idari ve akademik personeller arasında fikir ayrılığı mevcuttur. Bu fikir ayrılığı en çok %7,33'lük farkla katılmıyorum seçeneğindedir. Akademik personel katılmıyorum seçeneğine idari personelden daha çok katılım göstermiştir. Bunu %5,17'lik oran farkıyla ne katılıyorum ne katılmıyorum seçeneği takip etmektedir. Yine bu seçenekte de akademik personel çoğunluktadır ve çekimser kalmıştır. Katılıyorum seçeneğinde ise idari personelin %3,45'lik bir farkla akademik personelden daha çok katılım göstermiştir. Kesinlikle katılıyorum seçeneği aynı oranda tercih edilmiştir, kesinlikle katılmıyorum seçeneğinde ise yine akademik personelin fazla olduğunu görmekteyiz. Her iki personelin de bu konu hakkında pek fikir sahibi olmadığı söylenebilir.



Şekil 5.6. Üniversite İçindeki Eğitim-Öğretim Ve Ar-Ge Faaliyetlerinin İlgili Diğer Birimlerle Koordineli Bir Şekilde Yürütülmesi

13-Çevredeki fırsatları değerlendirmede çok hızlı bir şekilde hareket edilmesi.

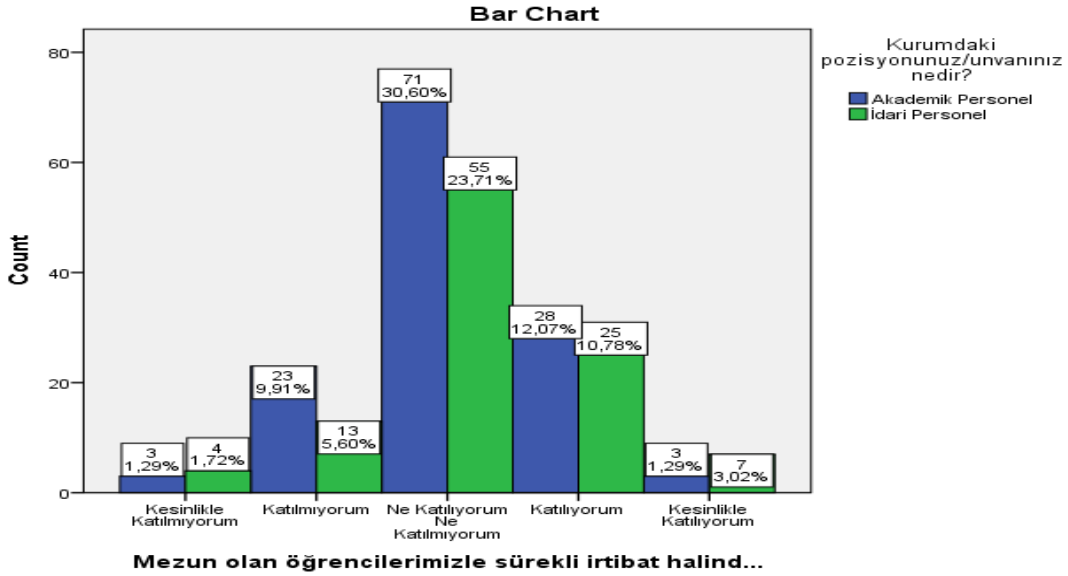
Kesinlikle katılıyorum seçeneği hariç diğer seçeneklerde akademik personelin ağırlığı bulunmaktadır. İdari personelin %3,02'si çevredeki fırsatları çok hızlı bir şekilde değerlendirdiği hususuna kesinlikle katılmaktadır. En fazla yoğunluk ne katılıyorum ne katılmıyorum seçeneğinde mevcuttur. Her iki kadro personeli de yüksek oranda çekimser kalmıştır. Ne katılıyorum ne katılmıyorum diyenlerin oranının yüksekliğini düşünecek olursak her iki personel sınıfının da üniversite çevresine dair çok bilgi sahibi olmadığını ya da çevreye karşı kapalı olduğu (ilgisiz) söylenebilir.



Şekil 5.7. Çevredeki Fırsatları Değerlendirmede Çok Hızlı Bir Şekilde Hareket Edilmesi

14-Mezun olan öğrencilerimizle sürekli irtibat halinde olma.

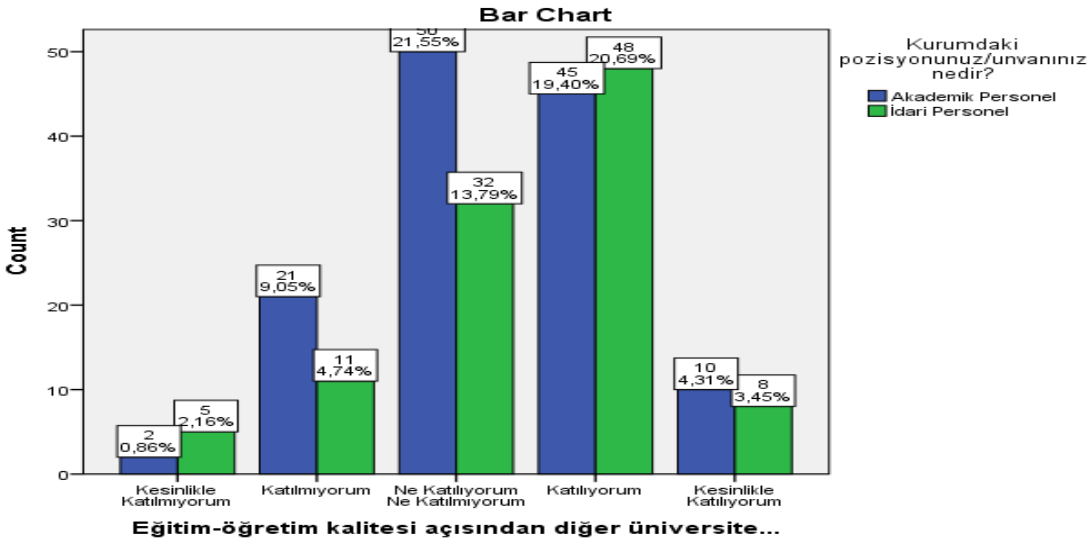
Kesinlikle katılmıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneği hariç diğer tüm seçeneklerde akademik personelin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Katılıyorum seçeneğinde her iki kadro da birbirine yakın orandadır. Her iki kadroda çalışan personel de mezun olan öğrencilerin durumu konusunda çok da bilgi sahibi değildir.



Şekil 5.8. Mezun Olan Öğrencilerimizle Sürekli İrtibat Halinde Olma

15-Eğitim-öğretim kalitesi açısından diğer üniversitelere göre imkanlarının (sınırları) daha çok zorlanması.

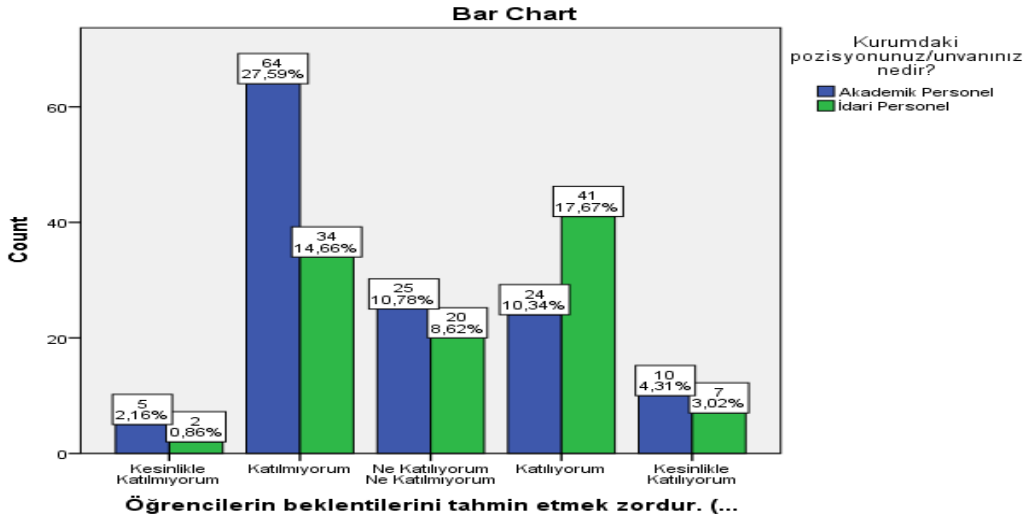
Eğitim-öğretim ile iç içe olan akademik personelin çoğunluğunun eğitim kalitesi için imkanları zorlama konusunda çekimser kaldığı görülmektedir. Ne katılıyorum ne katılmıyorum seçeneğindeki iki kadro personelinin arasında %7,76'lık bir fark bulunmaktadır. İdari personel ise kalite konusunda daha kararlı bir tablo çizmektedir.



Şekil 5.9.Eğitim-Öğretim Kalitesi Açısından Diğer Üniversitelere Göre İmkanların Daha Çok Zorlanması

16-Öğrencilerin beklentilerini tahmin etmek zor olması.

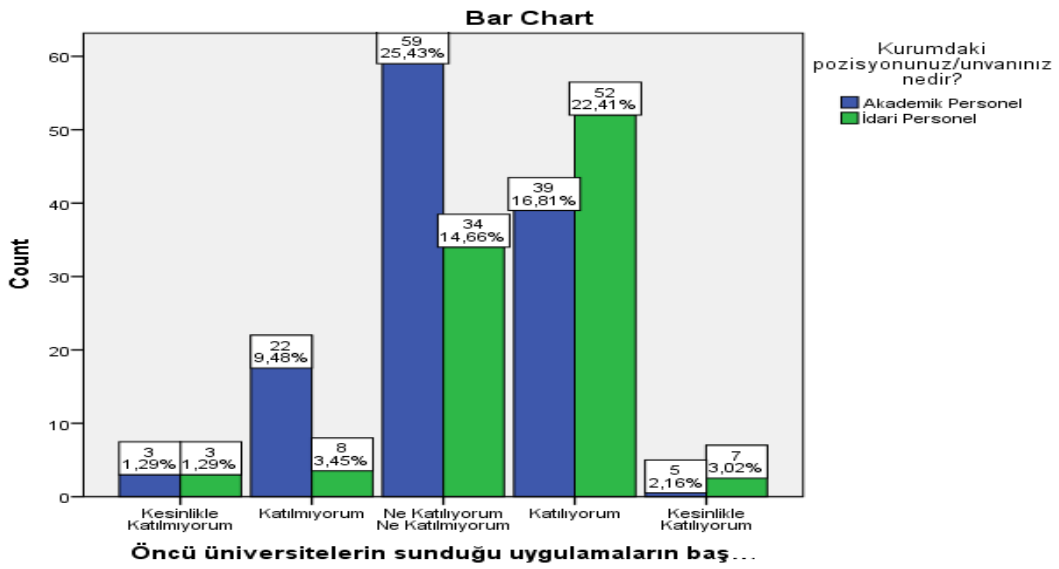
Bu soruya %27,59'luk bir oranla katılmıyorum cevabını veren akademisyenlerin, öğrencilerini tanıdığını ve onların ne istediğini tahmin edebildiği söylenebilir. Akademik personelin katılmıyorum seçeneğinde; idari personelin ise katılıyorum seçeneğinde yoğunlaştığı görülmektedir. Cevap tutarlılığı ve yoğunluğu açısından idari ve akademik personel farklı fikirlerdedir.



Şekil 5.10.Öğrencilerin Beklentilerini Tahmin Etmenin Zorluğu

17-Öncü Üniversitelerin sunduğu uygulamaların başarı ve başarısızlıklarını değerlendirip sektöre daha gelişmiş uygulamalar sunmanın tercih edilmesi.

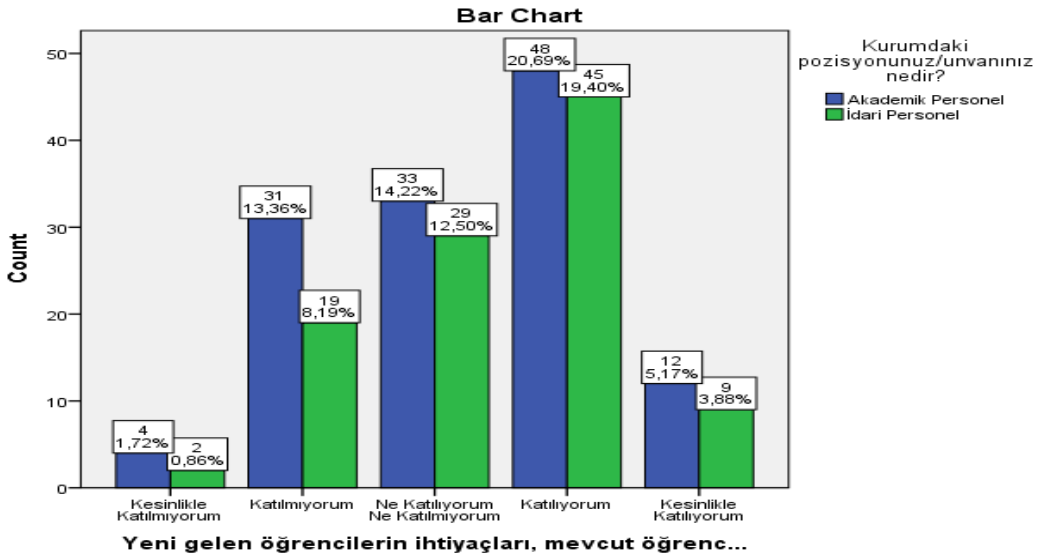
Bu soruya kesinlikle katılmayanların oranı idari ve akademik personelde de aynıdır. Ne katılıyorum ne katılmıyorum cevabını verenlerin çoğunluğunu akademik personel oluşturmaktadır. Akademisyenlerin çoğunluğu çekimser kalmaktadır. Bunun nedeni üniversitenin sunmuş olduğu uygulamaları takip etmemeleri ve bilgi sahibi olmamalarından kaynaklı olabilir.



Şekil 5.11. Öncü Üniversitelerin Sunduğu Uygulamaların Başarı ve Başarısızlıklarını Değerlendirip Sektöre Daha Gelişmiş Uygulamaların Sunulması

18-Yeni gelen öğrencilerin ihtiyaçlarının, mevcut öğrencilerin ihtiyacı ve taleplerinden farklı olması.

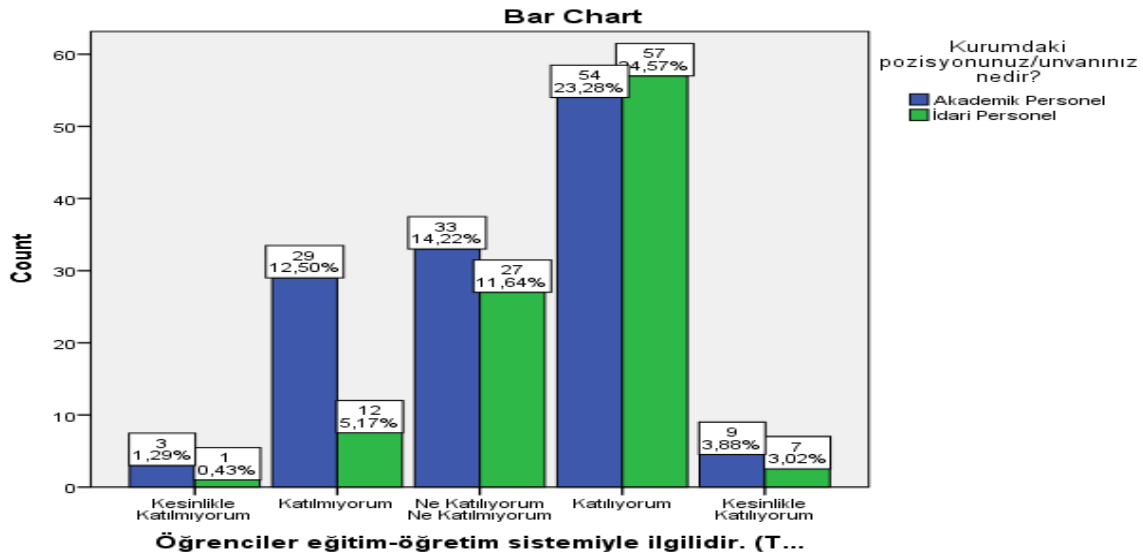
Bu soruda, akademik personelin her seçenekteki oranı idari personele göre daha yüksektir. Ancak, katılıyorum seçeneğindeki oranın yüksekliğinden, değişimin hızlı olduğu seküler düzende, hem akademik hem idari personelin, öğrencilerin ihtiyaçlarındaki farklılıkları tespit edebildiği görülmektedir. Her öğrencinin ihtiyacı farklıdır ve her personelin karşılaştığı öğrenci profili farklıdır. Seçeneklerdeki dalgalanmanın karşılaşılan karakter yapılarından kaynaklandığı söylenebilir.



Şekil 5.12. Yeni Gelen Öğrencilerin İhtiyaçlarının Mevcut Öğrencilerin İhtiyacı Ve Taleplerinden Farklı Olması

19-Öğrencilerin eğitim-öğretim sistemiyle ilgili olması.

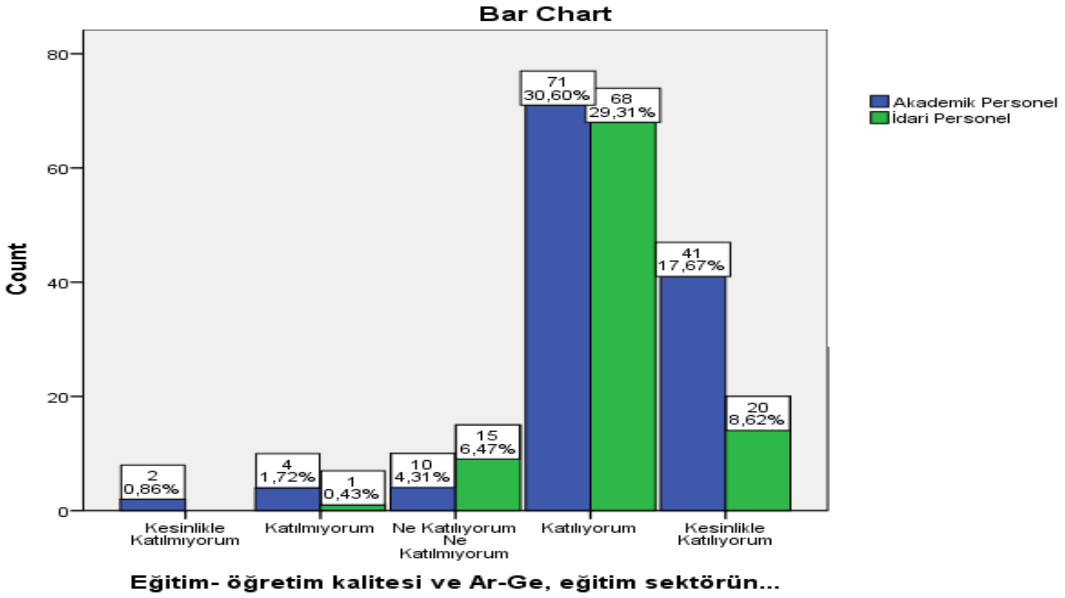
Akademik ve idari personel arasındaki oran farkları göze çarpıyor. Her iki kadroda görev yapan personelin ne katılıyorum ne katılmıyorum ve katılıyorum seçeneğindeki oranı birbirine yakın. Ancak katılmıyorum diyen akademik personelin oranı daha yüksek.



Şekil 5.13. Öğrenciler Eğitim-Öğretim Sistemiyle İlgili Olması

20-Eğitim-öğretim kalitesi ve Ar-Ge'nin, eğitim sektörünün asli özellikleri olması.

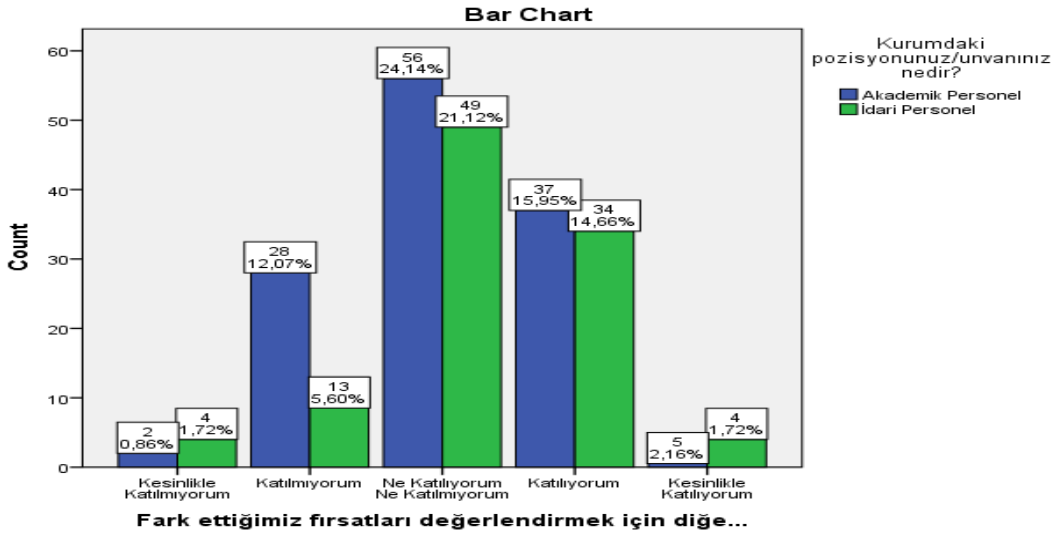
Hem akademik hem idari personel eğitim kalitesi ve Ar-Ge'nin sektörün en önemli özelliği olduğu konusunda hemfikirdir. Ancak yine de akademik personelin kendi içinde fikir ayrılıkları bulunmaktadır.



Şekil 5.14. Eğitim- Öğretim Kalitesi Ve Ar-Ge'nin, Eğitim Sektörünün Asli Özelliği Olması

21-Fark edilen fırsatların değerlendirmesinde diğer üniversitelerden önce harekete geçilmesi.

Ne katılıyorum ne katılmıyorum cevabını verenlerin yoğunluğundan anlaşılacağı gibi, her iki personel sınıfı da çevresel gelişmelerle ilgili çok bilgi sahibi değildir. Ancak, katılmıyorum diyen akademik personelin oranı idari personelin iki katından fazladır. Bu oran katılıyorum seçeneğinde birbirine yakındır. Her iki personel sınıfı da kendi içinde, çevresel bir soru olan 21. soruda tutarlı cevap vermemiştir.

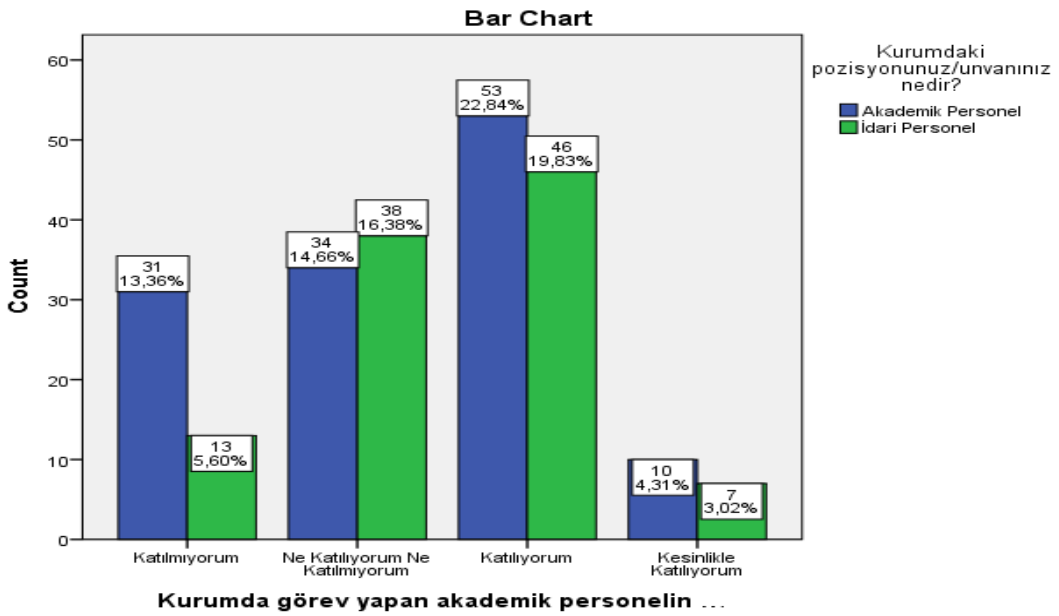


Şekil 5.15. Fark Edilen Fırsatların Değerlendirilmesinde Diğer Üniversitelerden Önce Harekete Geçilmesi

5.4.3. Stratejik Uyumun Değerlendirilmesi

22-Kurumda görev yapan akademik personelin tercihleri ve beklentilerinin sürekli değişmesi.

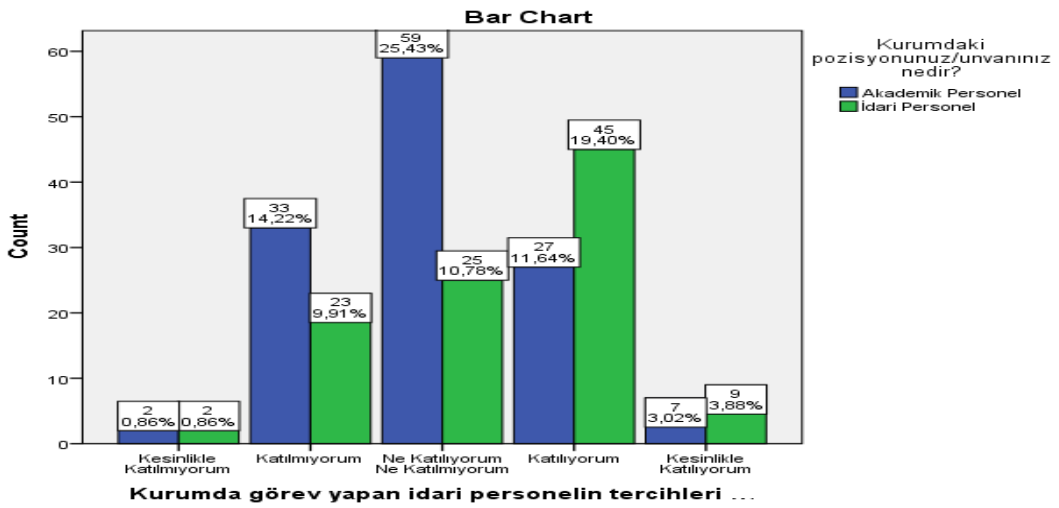
Katılmıyorum cevabını veren idari ve akademik personel arasında bariz bir oran farkı bulunmaktadır. Diğer seçeneklerde ise oran farkı azdır. İdari ve akademik personelin diğer seçeneklerde hemen hemen aynı fikirde olduğu söylenebilir. İdari personelin %16,38'i ne katılıyorum ne katılmıyorum cevabını vererek çekimser kaldığını ve akademik personelin talepleri konusunda bilgi sahibi ya da ilgili olmadığı söylenebilir.



Şekil 5.16. Kurumda Görev Yapan Akademik Personelin Tercihlerinin ve Beklentilerinin Sürekli Değişmesi

23-Kurumda görev yapan idari personelin tercihlerinin ve beklentilerinin sürekli değişmesi.

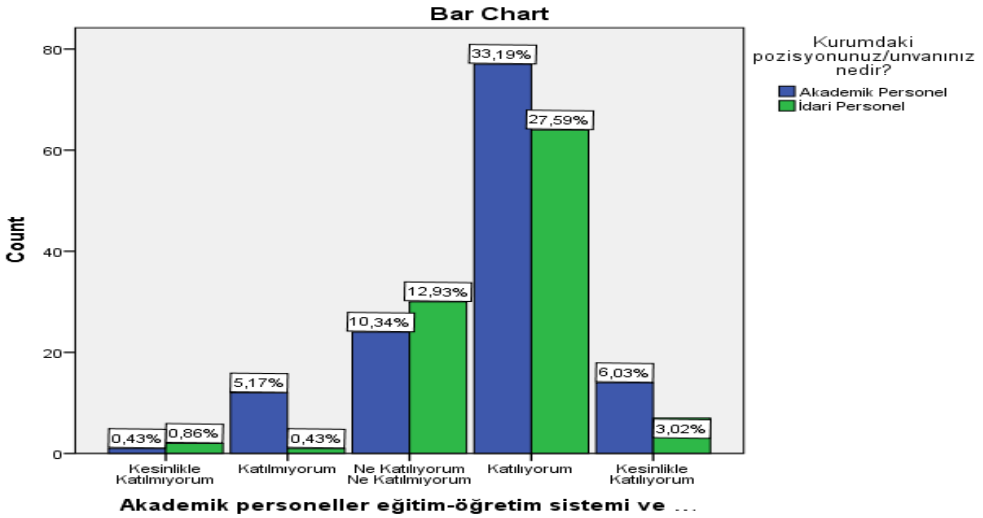
Akademik personelin çoğunluğu ne katılıyorum ne katılmıyorum cevabını vermiştir. iki zıt cevap olan katılıyorum ve katılmıyorum seçeneğinde ise farklılık bulunmaktadır. Akademik personelin %14,22'si katılmıyorum derken, idari personelin %19,40'ı katılıyorum cevabını vermiştir. Bu cevapla, idari personel, taleplerinin sürekli değiştiğini kabul etmektedir. Ancak idari personelden katılmıyorum diyen %9,91'lik oranının da dikkate alması gerekmektedir. Akademik personellerin taleplerinin değiştiğiyle ilgili olan soruda kesinlikle katılmıyorum seçeneği hiç tercih edilmemişken, bu soruda 2 idari personel, 2 akademik personel olmak üzere toplam 4 kişi kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.



Şekil 5.17. Kurumda Görev Yapan İdari Personelin Tercihlerinin ve Beklentilerinin Sürekli Değişmesi

24-Akademik personellerin eğitim-öğretim sistemi ve Ar-Ge ile yakından ilgili olması.

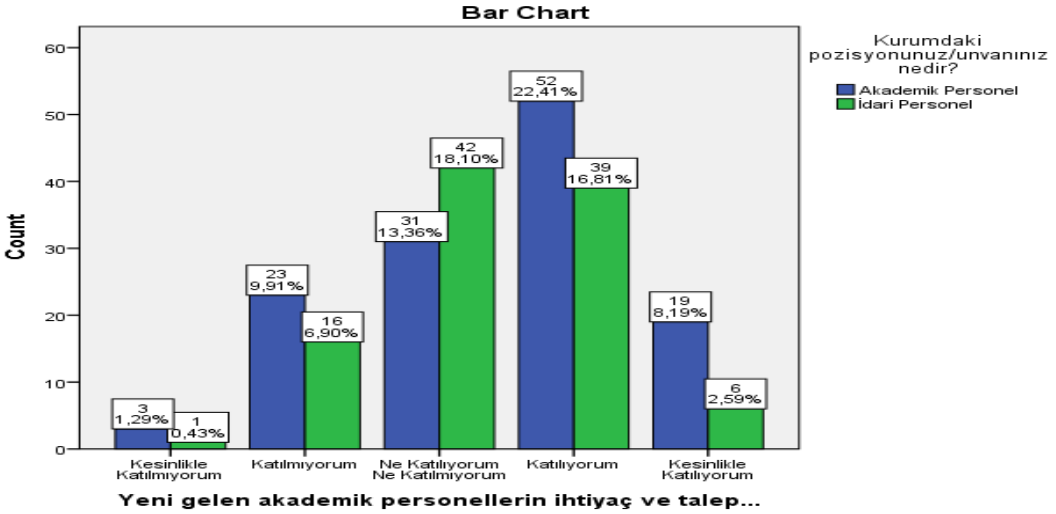
Her iki kadroda çalışan personelde bu soruya büyük çoğunlukla katılıyorum cevabını vermiştir. İdari personelin seçeneklerdeki dağılımı daha kararlıyken akademik personelin kendi içinde de farklı seçenekleri tercih ettiği görülmektedir.



Şekil 5.18. Akademik Personellerin Eğitim-Öğretim Sistemi ve Ar-Ge İle Yakından İlgili Olması

25-Yeni gelen akademik personellerin ihtiyaç ve taleplerinin, mevcut akademisyenlerden farklı olması.

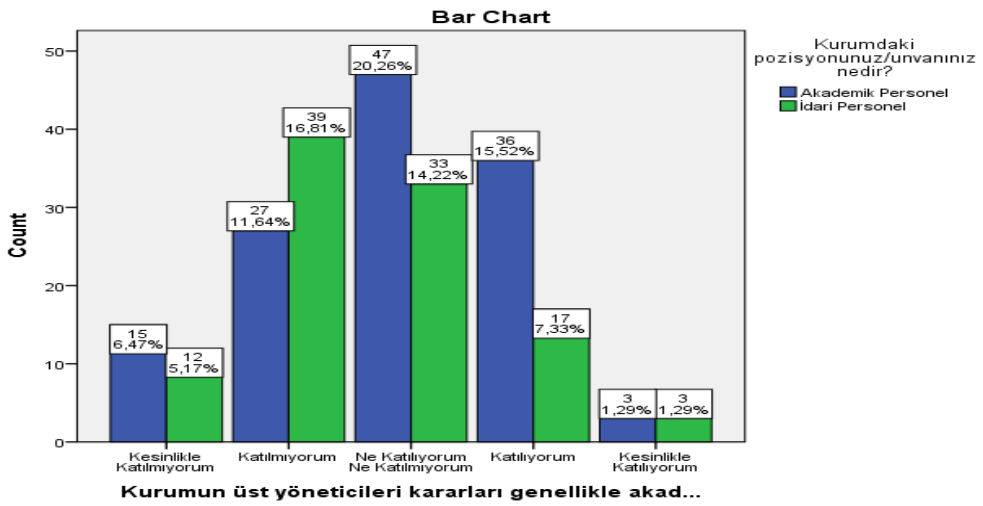
Akademik ve idari personelin seçenekler arasında en çok ne katılıyorum ne katılmıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneklerinde bulunmaktadır. Akademik personeller arasında katılmıyorum ve katılıyorum seçenekleri arasında da ortalama %12'lik bir cevap farkı vardır. Katılıyorum diyen akademik personelin oranı daha fazladır.



Şekil 5.19. Yeni Gelen Akademik Personellerin İhtiyaç ve Taleplerinin, Mevcut Akademisyenlerden Farklı Olması

26-Kurumun üst yöneticilerinin kararları genellikle akademik ve idari personele danışarak alması.

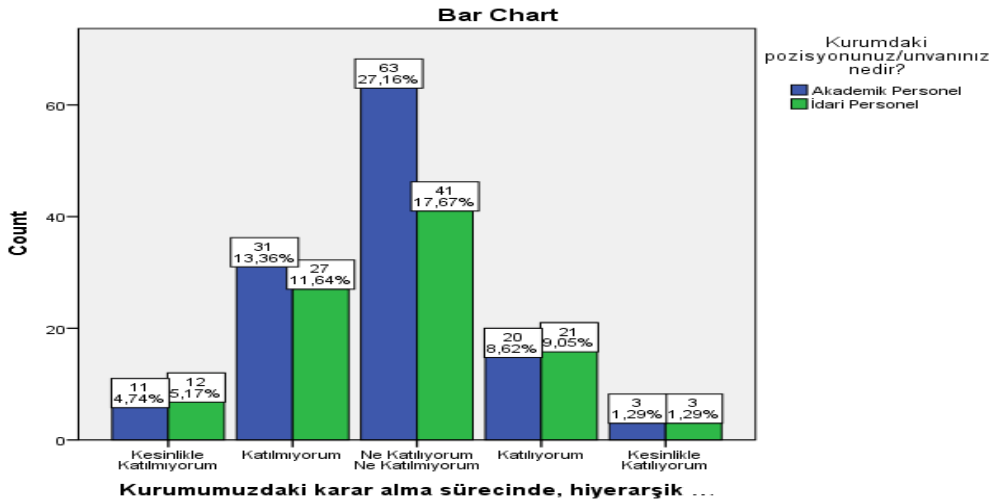
Hem idari hem akademik personelin kesinlikle katılmıyorum seçeneğinde oranları birbirine yakındır, kesinlikle katılıyorum seçeneğini ise her iki kadrodan da aynı sayıda personel tercih etmiştir. Katılmıyorum seçeneğinde idari personel çoğunluktayken katılıyorum seçeneğinde akademik personel çoğunluktadır. Bu konuda idari ve akademik personel arasında fikir ayrılığı olduğu söylenebilir.



Şekil 5.20. Kurumun Üst Yöneticilerinin Kararları Genellikle Akademik ve İdari Personele Danışarak Alması

27-Kurumumuzdaki karar alma sürecinde, hiyerarşik yapı ihlal edilecek olsa bile, söz hakkının konunun uzmanına verilmesi.

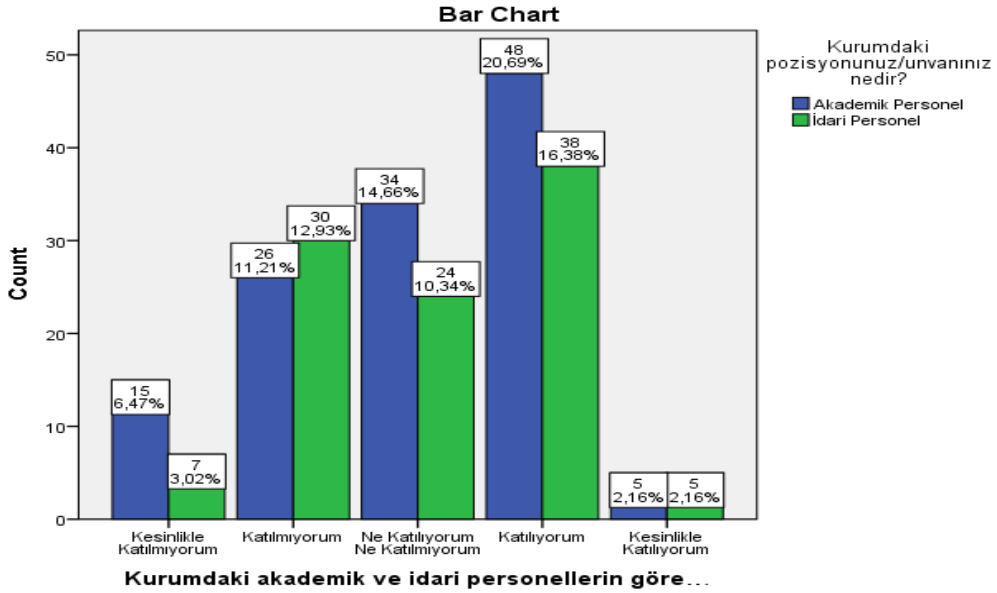
Kesinlikle katılıyorum seçeneğini her iki personel sınıfı da aynı oranda seçmiştir. Kesinlikle katılmıyorum cevap oranları her iki sınıfta da birbirine yakındır. Bu önermeye katılım çekimserden olumsuza doğru bir seyir göstermektedir. %44.8'lik bir oranla personellerin kararsız bir tutum sergilediği söylenebilir.



Şekil 5.21. Kurumumuzdaki Karar Alma Sürecinde, Hiyerarşik Yapıyı İhlal Edecek Olsa Bile, Söz Hakkının Konunun Uzmanına Verilmesi

28-Kurumdaki akademik ve idari personellerin görev tanımlarının net ve keskin bir şekilde belirlenmesi.

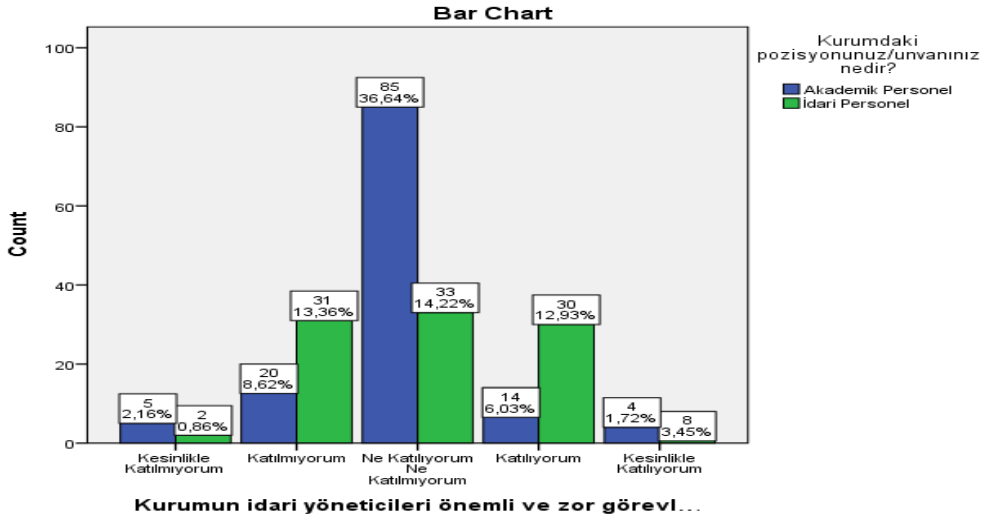
İdari ve akademik personel arasındaki en büyük fark kesinlikle katılmıyorum ve katılıyorum seçeneklerinde göze çarpmaktadır. Görev tanımlarının keskin bir şekilde yapıldığı görüşüne katılıyorum cevabını %20,69'luk oranla akademik personel vermiştir. Cevapların dağılımında dengesizlik vardır. Her iki kadro personeli de aynı oranda kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.



Şekil 5.22. Kurumdaki Akademik Ve İdari Personellerin Görev Tanımlarının Net ve Keskin Bir Şekilde Belirlenmesi

29-Kurumun idari yöneticilerinin önemli ve zor görevler için diğer idari personele yetki vermekten kaçınması.

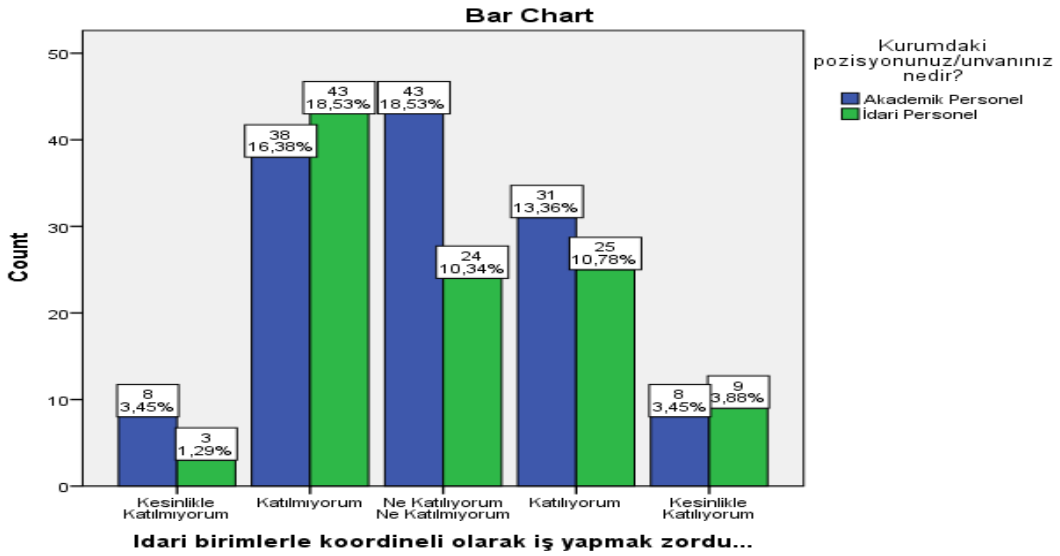
Seçenekler arasında bariz bir oran farkı bulunmaktadır. Akademik personelin idari yapılanmayı bilmemesinden kaynaklı olarak çekimser bir tutum sergilediği söylenebilir. İşin içinde olan idari personelde ise 3 seçenek arasındaki oran farkı çok azdır. Özellikle iki zıt seçenek olan katılıyorum ve katılmıyorum şıkları arasında %0,43'lük bir fark bulunmaktadır.



Şekil 5.23. Kurumun İdari Yöneticilerinin Önemli ve Zor Görevler İçin Diğer İdari Personele Yetki Vermekten Kaçınması

30-Idari birimlerle koordineli olarak iş yapmanın zor olması.

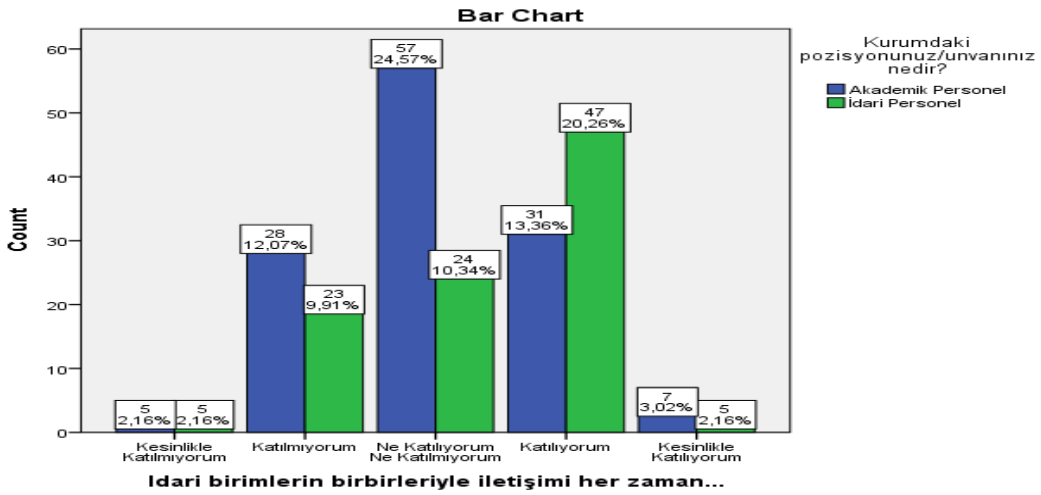
İdari personelin %10'undan fazlası bu soruya katılıyorum diyerek bir özeleştiri yapmıştır. Aslında idari personelle dolaylı da olsa çalışmak durumunda olan akademik personel ise ne katılıyorum ne katılmıyorum diyerek çekimser kalmıştır. Kesinlikle katılmıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneklerinde ise akademik ve idari personelin oran farkı bulunmaktadır.



Şekil 5.24. Idari Birimlerle Koordineli Olarak İş Yapmanın Zor Olması

31-Idari birimlerin birbirleriyle iletişiminin her zaman kuvvetli, koordinasyonu yüksek olması.

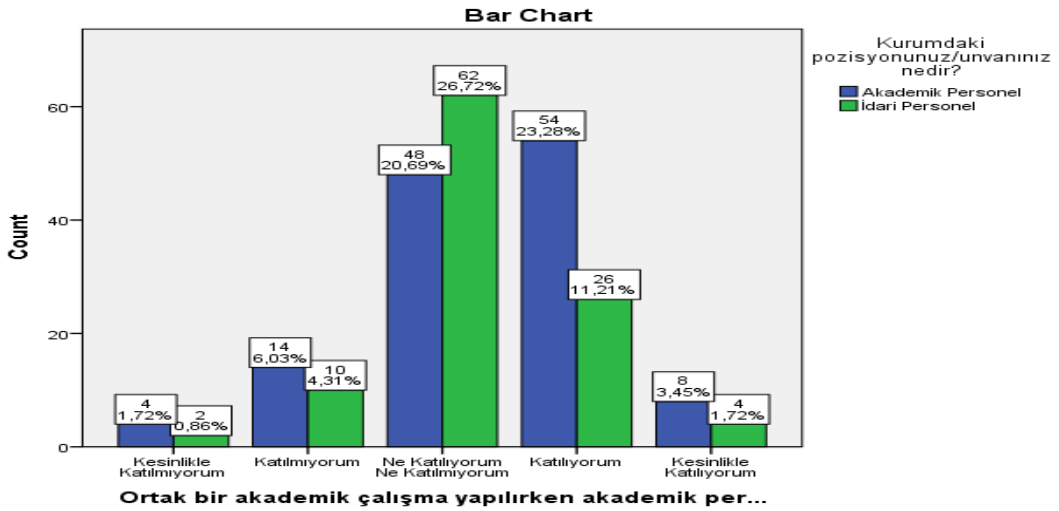
Her iki kadro personeli de %2,16 ile kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. Akademik personelden ne katılıyorum ne katılmıyorum cevabını verenler aynı cevabı veren idari personelin ortalama iki katıdır. Akademik personelin idari kadroda işleyişi bilmediği için çekimser kaldığı göülmektedir. Ancak, kesinlikle katılıyorum seçeneğinde akademik personelin idari personelden daha yüksek bir yüzdesi bulunmaktadır.



Şekil 5.25. Idari Birimlerin Birbirleriyle İletişiminin Her Zaman Kuvvetli, Koordinasyonunun Yüksek Olması

32-Ortak bir akademik çalışma yapılırken akademik personellerin birbiriyle uyumlu çalışması.

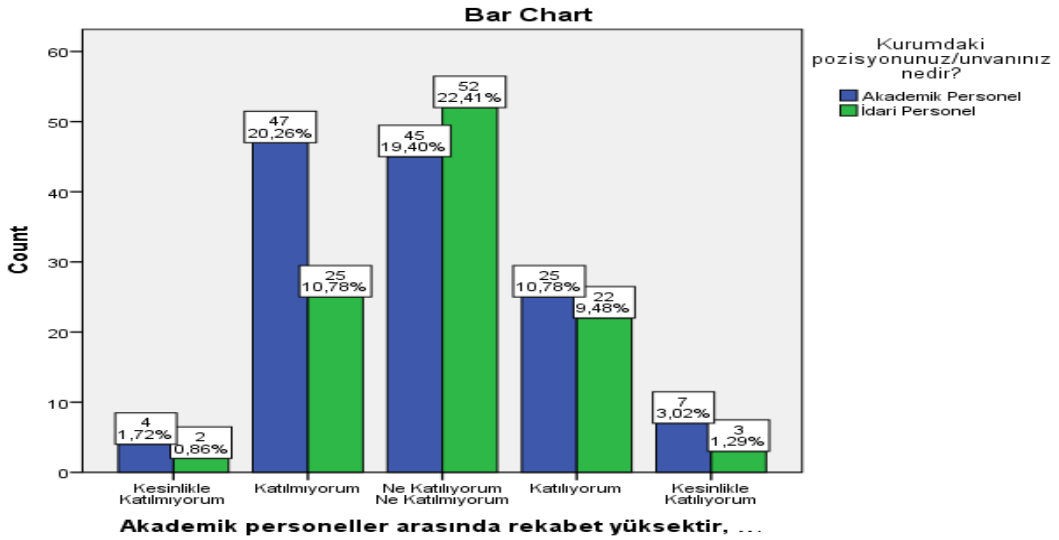
Akademik çalışmalar, İdari personellerin bilgi sahibi olmama ihtimalinin çok yüksek olduğu çalışmalardır. Bu yüzden de idari personelin %26,72'si çekimser kalmıştır. Ancak işin mutfağında olan akademik personellerin de bu seçenekteki oranı azımsanamayacak seviyededir.



Şekil 5.26. Ortak Bir Akademik Çalışma Yapılırken Akademik Personellerin Birbiriyle Uyumlu Çalışması

33-Akademik personeller arasındaki rekabetin yüksek olması, bu yüzden uyumlu bir çalışma söz konusu olmaması.

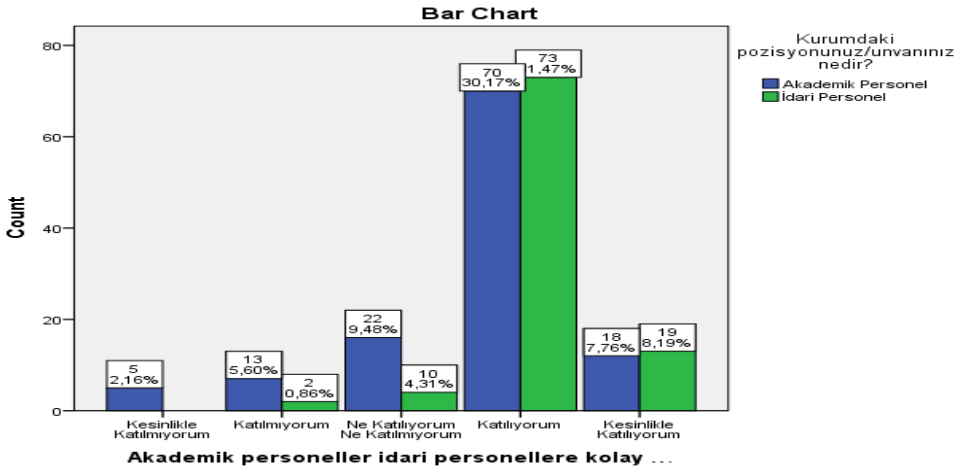
Bir önceki soruya katılmıyorum cevabı veren akademik personel ile bu soruya katılmıyorum cevabı veren akademik personel arasında çok yüksek bir fark bulunmaktadır. Aynı fark katılıyorum seçeneğinde de mevcuttur.



Şekil 5.27. Akademik Personellerin Arasındaki Rekabetin Yüksek Olması, Bu Yüzden Uyumlu Bir Çalışmanın Söz Konusu Olmaması

34-Akademik personeller idari personellere kolay ulaşmaktadır.

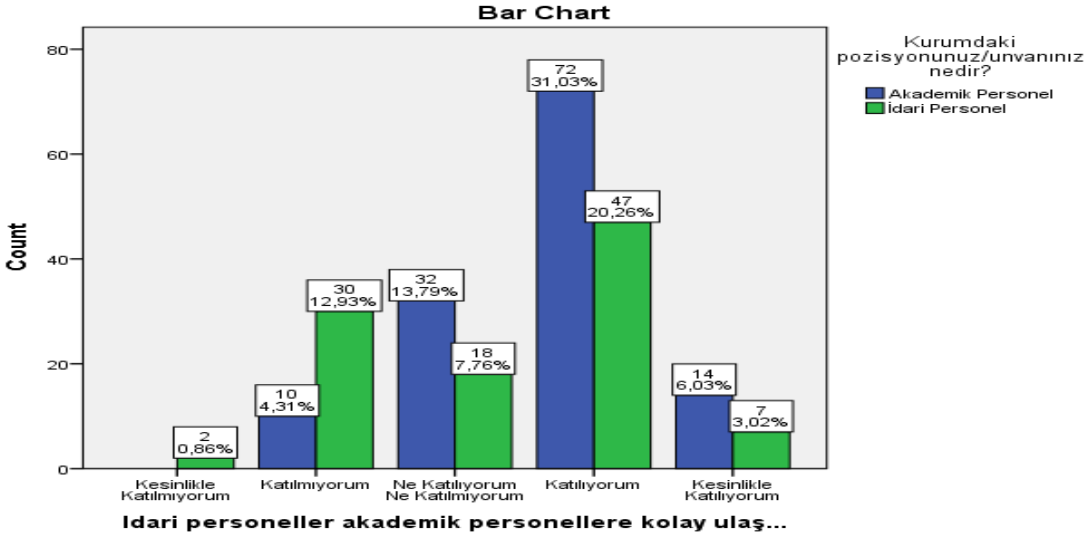
İdari personel bu soruya %31,47'lik bir oranla katılıyorum cevabını vererek kendilerine ulaşılması konusunda aralarında hem fikir olmuşlardır. Akademik personel de her ne kadar aynı fikirde olsa da 18 kişi olumsuz görüş bildirmiştir. İdari personellerin tercihlerinde bir tutarlılık mevcuttur. Ancak akademik personelin %2,16'sı bu soruya kesinlikle katılmıyorum, %5,60'ı da katılmıyorum cevabını vermiştir.



Şekil 5.28. Akademik Personellerin İdari Personellere Kolay Ulaşması

35-Idari personellerin akademik personellere kolay ulaşması.

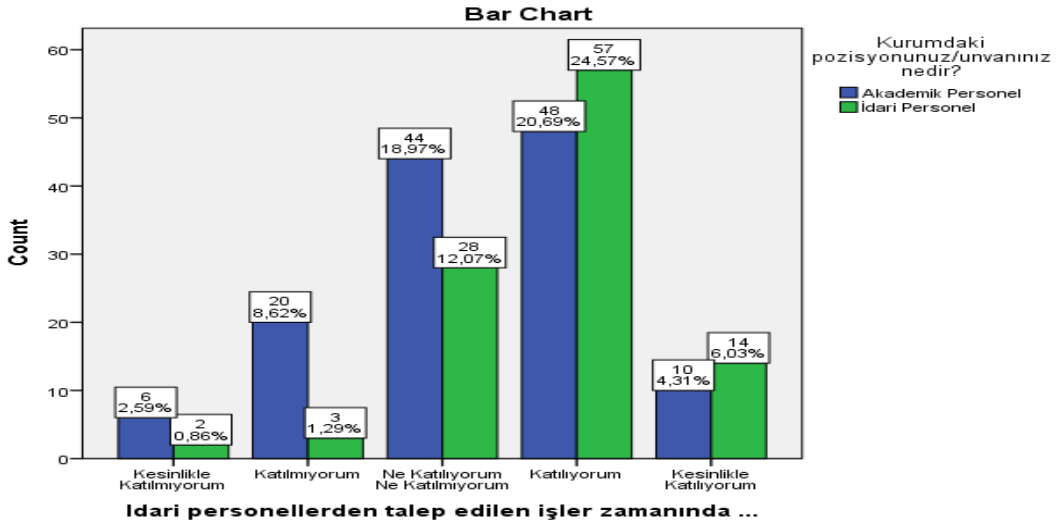
İdari personellere ulaşma konusunda akademik personelin sahip olduğu olumlu bir bakış açısını bu soruda idari personelin pek de paylaşmadığı söylenebilir. Bunun nedenleri, akademik personellerin esnek bir çalışma tarzına sahip olması, o esnada derste ya da laboratuvarda olmaları vb. gibi sıralanabilir. Ancak yine de her iki kadro personeli de katılıyorum cevabında yoğunlaşmıştır.



Şekil 5.29. Idari Personellerin Akademik Personellere Kolay Ulaşması

36-Idari personellerden talep edilen işlerin zamanında ve tam yapılması.

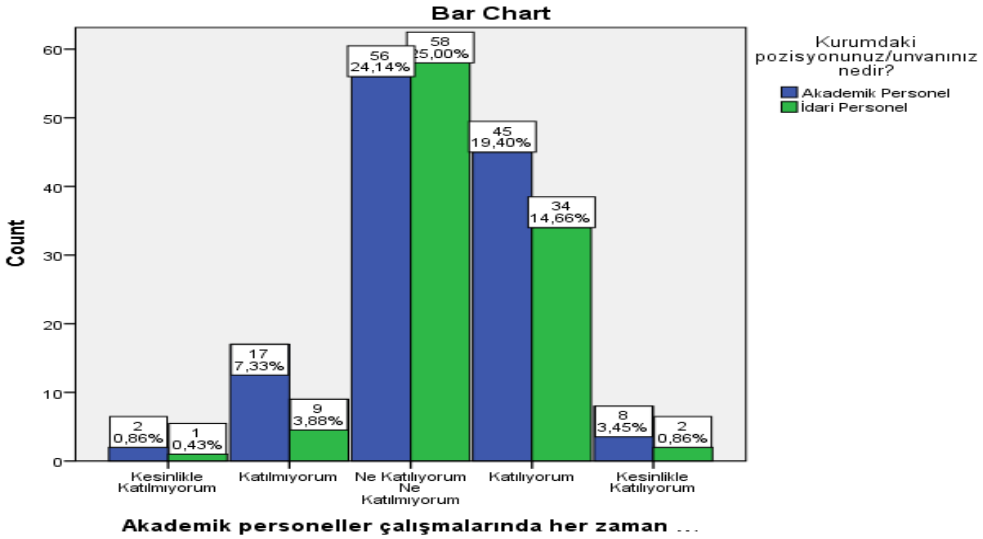
Katılıyorum cevabındaki yoğunluktan hem idari hem akademik personelin aşağı yukarı aynı fikirde olduğu söylenebilir. Ankete katılan akademik personelin %8,62'si katılmıyorum demiştir. Bu da yadsınamayacak bir orandır. İdari personelin iş performansı konusunda kendisine güvendiğini ve işini doğru yaptığına inandığı sonucu çıkarabilmektedir.



Şekil 5.30. Idari Personellerden Talep Edilen İşlerin Zamanında Ve Tam Yapılması

37-Akademik personellerin çalışmalarında her zaman öncü ve yenilikçi olması.

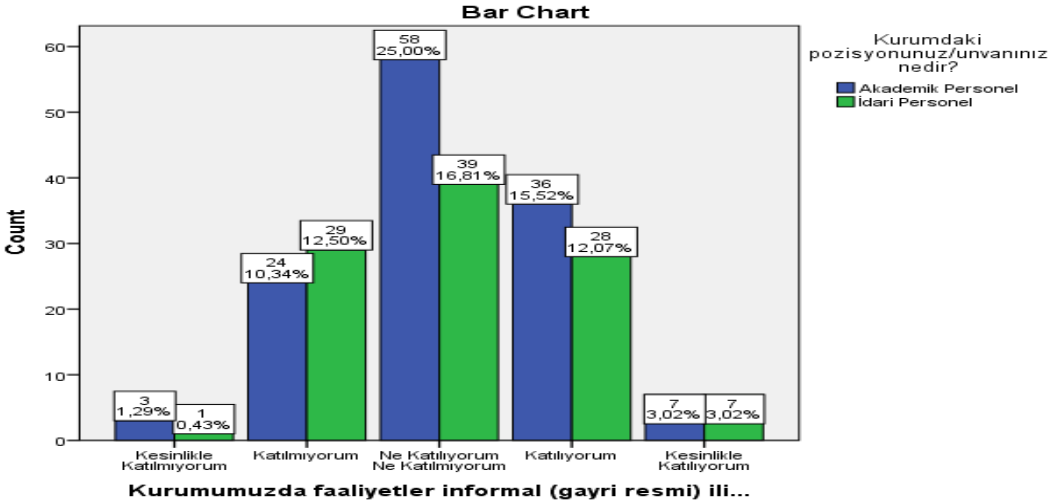
Akademik personel, çalışmalarında yenilikçi ve öncü olduğu konusunda çekimser kalmıştır. İdari personelin çekimser olması normal karşılanabilir ancak akademisyenlerin çalışmalarında izledikleri yol konusunda kararsızlığı mevcut, ya da akademisyenler bilgi eksikliği yaşamakta. Katılıyorum cevabını veren akademisyenlerin de oranı hemen hemen çekimser olanlara yakındır. Buradan da akademik personellerin kendi içinde fikir birliği içinde olmadığı sonucu çıkmaktadır.



Şekil 5.31. Akademik Personellerin Çalışmalarında Her Zaman Öncü Ve Yenilikçi Olması

38-Kurumumuzdaki faaliyetlerin informal (gayri resmi) ilişkilere ve işbirliğine dayalı olarak kontrol edilmesi.

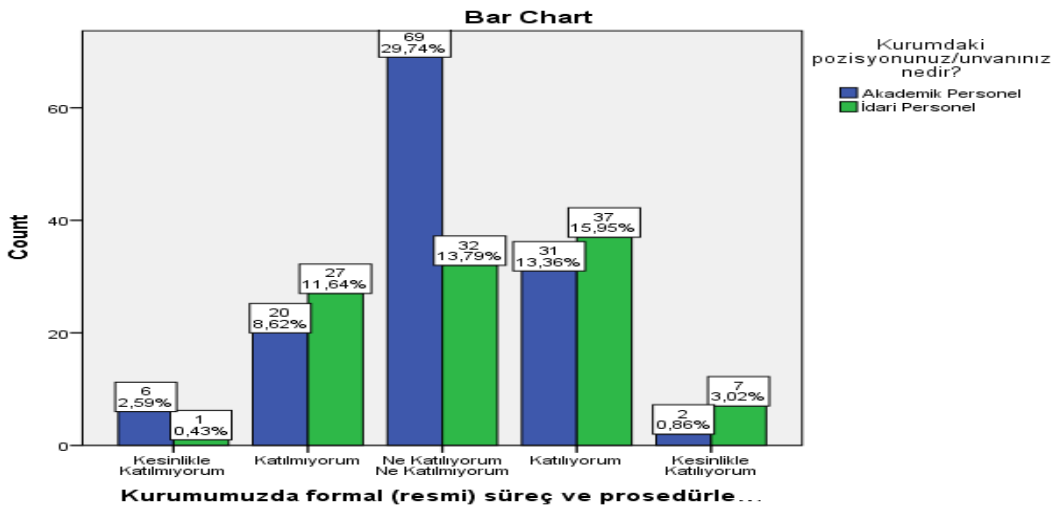
Bu soruda akademik personelin daha çekimser olduğu görülmektedir. Bu da akademik personelin işleyişle çok ilgili olmadığını göstermektedir. Kesinlikle katılıyorum seçeneğinde her iki kadro da eşit dağılım sergilemektedir.



Şekil 5.32. Kurumumuzda Faaliyetlerin İnformal İlişkilere Ve İşbirliğine Dayalı Olarak Kontrol Edilmesi

39-Kurumumuzda formal (resmi) süreç ve prosedürlerin ihmal edilmesi pahasına da olsa işlerin yürümesine önem verilmesi.

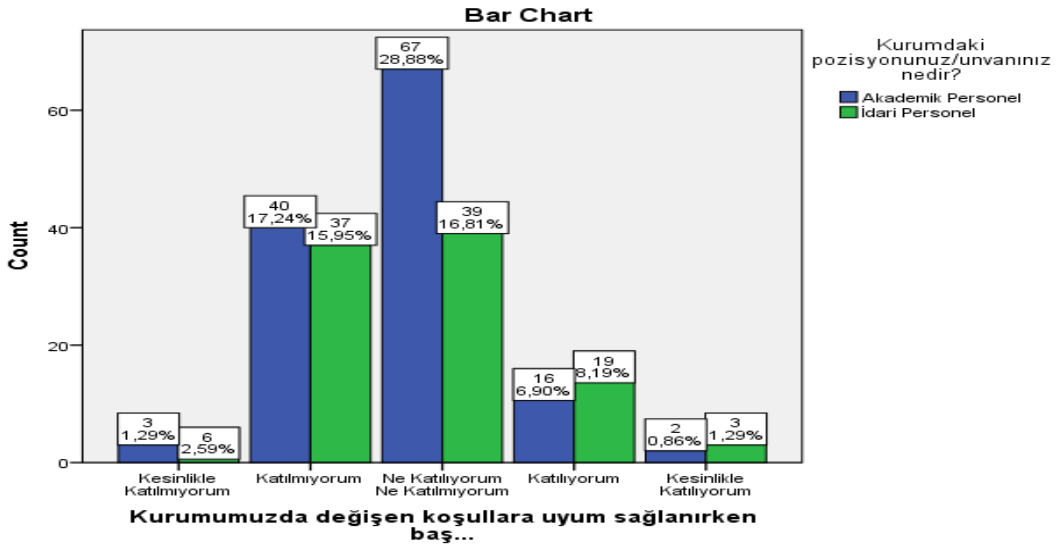
Akademik personelin çoğunluğunun, yine ne katılıyorum ne katılmıyorum seçeneğini tercih ederek çekimser bir duruş sergilediği söylenebilir. İdari personellerin cevaplarında daha dengeli bir dağılım görünmektedir. Akademik ve idari personel, iki zıt seçenek olan kesinlikle katılıyorum ve kesinlikle katılmıyorum şıklarına da katılım göstermiştir.



Şekil 5.33. Kurumumuzda Formal Süreç ve Prosedürlerin İhmal Edilmesi Pahasına da Olsa İşlerin Yürümesine Önem Verilmesi

40-Kurumumuzda değişen koşullara uyum sağlanırken başarılı olsa dahi geçmiş uygulamalar dikkate alınmaması, özgün ve farklı davranılmasına önem verilir.

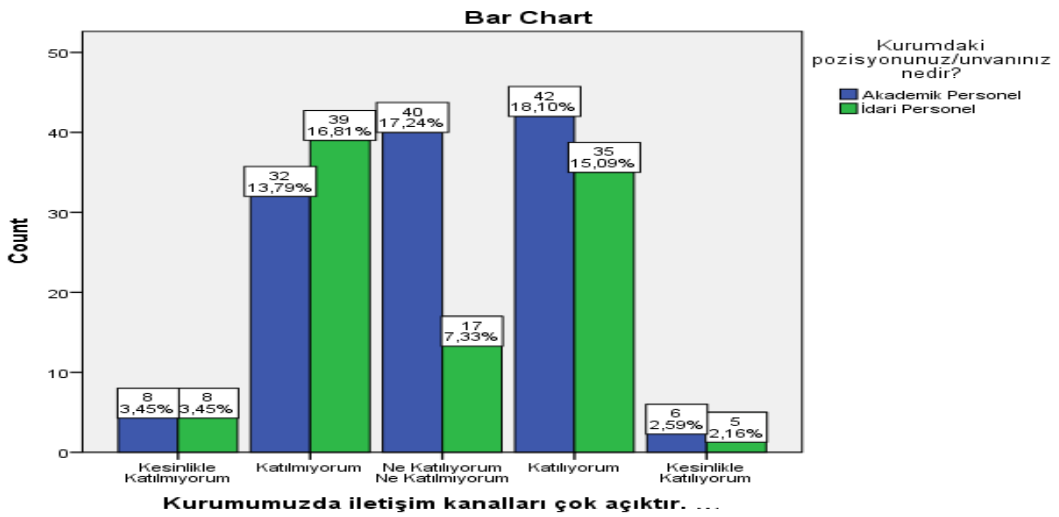
İdari ve akademik personelin arasındaki en büyük oran farkının ne katılıyorum ne katılmıyorum seçeneğinde olduğu görülmektedir. Diğer seçeneklerde iki kadro personeli de hemen hemen birbirine yakın cevaplar vermiştir. Akademik personel olumsuz seçenekler olan kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum seçeneklerinde ve çekimser seçenek olan ne katılıyorum ne katılmıyorum seçeneğinde idari personele göre çoğunluktadır. Buradan da akademik personelin üniversite işleyişinde bilgi sahibi olmadığı söylenebilir.



Şekil 5.34. Kurumumuzda Değişen Koşullara Uyum Sağlanırken Başarılı Olsa Dahi Geçmiş Uygulamaların Dikkate Alınmaması, Özgün Ve Farklı Davranılmasına Önem Verilmesi

41-Kurumumuzda iletişim kanallarının çok açık olması, önemli bilgilerin kurum içinde serbest bir şekilde dolaşması.

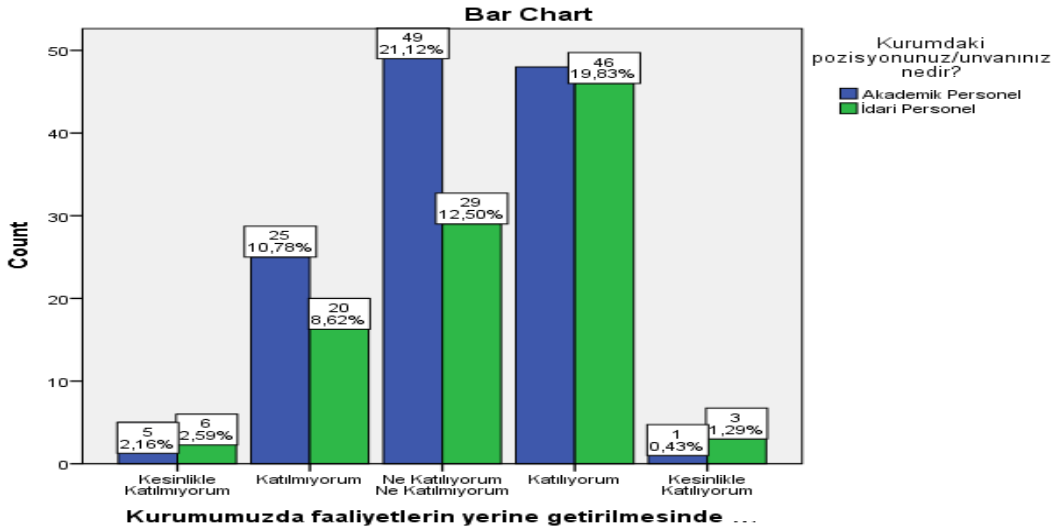
Kesinlikle katılmıyorum seçeneğini her iki kadro personelinin %3,45'i tercih ederek kurumda iletişim kanallarının açık olmadığını savunmuştur. Katılmıyorum seçeneğinde ise idari personelin daha yoğun olduğu görülmektedir. Akademik personelin %17,24'ü ne katılıyorum ne katılmıyorum diyerek çekimser kalmıştır ancak bu seçeneğe yakın bir oranla katıldığını ifade edenler bulunmaktadır. İdari personelin katılıyorum seçeneğindeki yoğunluğuna bakarak kendi içinde bilgi akışına ve iletişim kanallarına akademik personelden daha hakim olduğu söylenebilir. Yine de bilginin gizlilik durumu ya da yayılma hızına göre bu cevabın değişkenlik göstereceği söylenebilir.



Şekil 5.35. Kurumumuzda İletişim Kanallarının Çok Açık Olması, Önemli Bilgilerin Kurum İçinde Serbest Bir Şekilde Dolaşması

42-Kurumumuzda faaliyetlerin yerine getirilmesinde personellerin resmi ve belirli iş tanımlarına sıkıca bağlı kalmasından ziyade kişisel özelliklerin ve içinde bulundukları koşulların dikkate alınması.

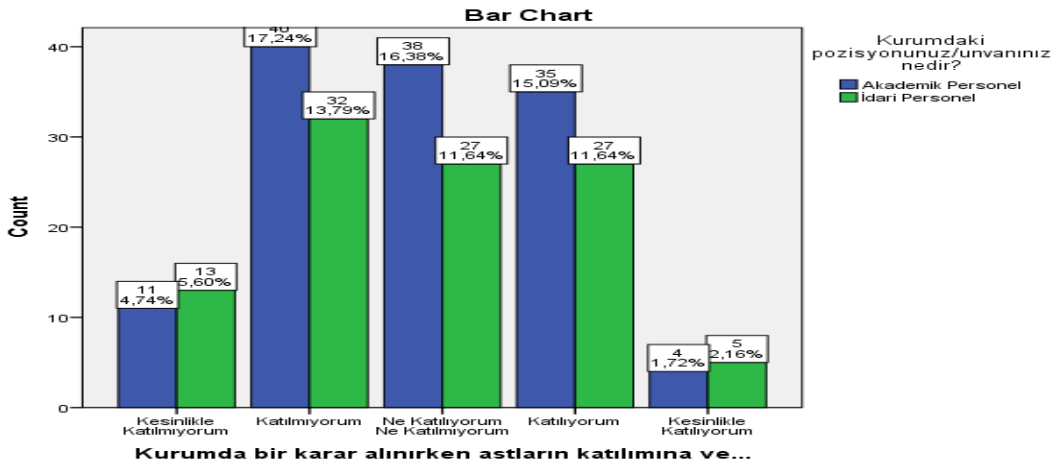
Akademik personelden çekimser tercih yapanlar çoğunluktadır. Bu sorudaki amaç, bir iş yapılırken kişisel özelliklerin ve deneyimlerin mi resmi ve dar kalıplara sıkıştırılmış kuralların mı ağır bastığının tespit edilmesiydi. Ancak, akademisyenlerin birbirine yakın oranda ya çekimser kaldığı ya da katıldığı görülmektedir. İdari personellerin ise %19,83'ü katılıyorum diyerek kişisel özelliklerin göz ardı edilmediğini göstermektedir.



Şekil 5.36. Kurumumuzda Faaliyetlerin Yerine Getirilmesinde Personellerin Resmi Ve Belirli İş Tanımlarına Sıkıca Bağlı Kalmasından Ziyade Kişisel Özelliklerin Ve İçinde Bulundukları Koşulların Dikkate Alınması

43-Kurumda bir karar alınırken astların katılımına ve fikirlerine büyük önem verilmesi.

Bu soruda kadrolar arasında birbirine yakın ve dengeli bir tercih dağılımı olduğu görülmektedir. Akademik ve idari personel, kurumdaki karar sürecine katılım konusunda hemen hemen aynı fikirde. Kesinlikle katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum seçeneklerinde idari personel yoğunluktayken, katılmıyorum, ne katılıyorum ne katılmıyorum ve katılıyorum seçeneklerinde akademik personel biraz daha yoğundur.

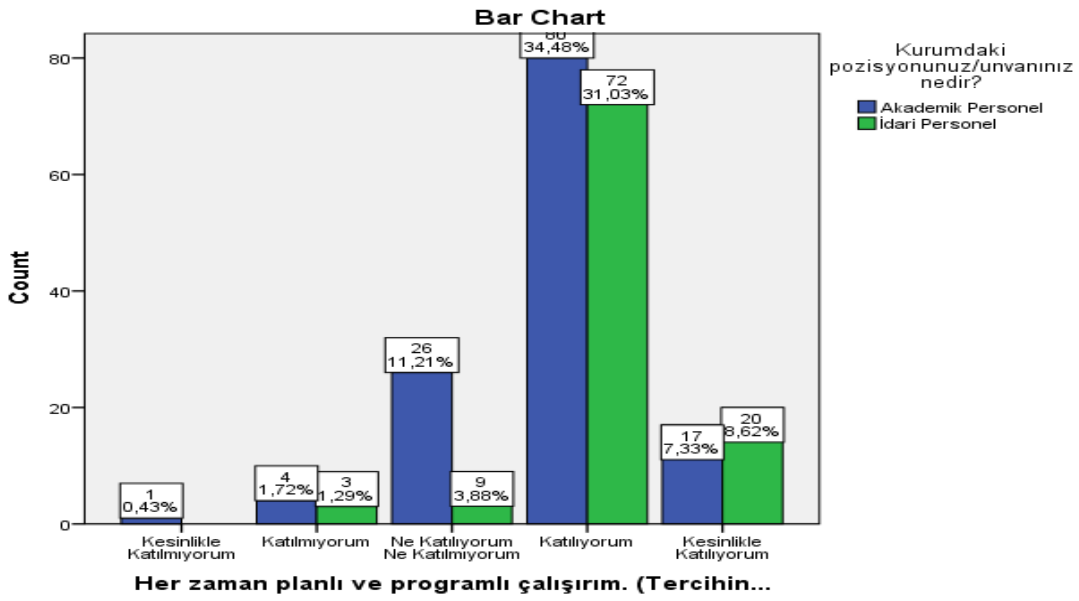


Şekil 5.37. Kurumda Bir Karar Alınırken Astların Katılımına Ve Fikirlerine Büyük Önem Verilmesi

5.4.4. Personel Verimliliği Değerlendirmesi

44-Her zaman planlı ve programlı çalışılması.

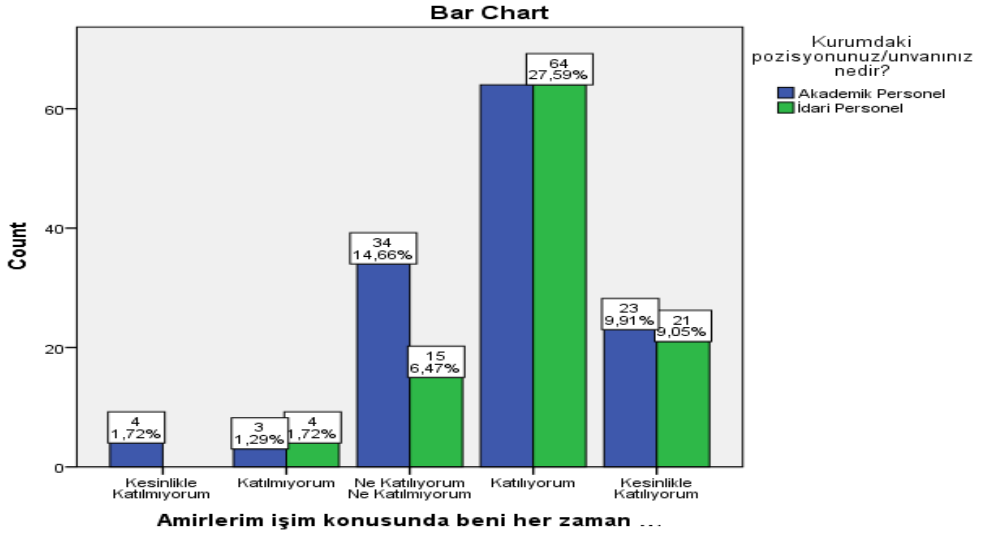
Akademik ve idari personel arasındaki en büyük görüş ayrılığı ne katılıyorum ne katılmıyorum seçeneğinde olmuştur. İki sınıf personelinin aynı seçenekteki oran farkı %7,33'tür. Bu seçenekte akademik personel idari personele göre daha çekimser davranmıştır. Yine de katılıyorum cevabındaki yoğunluktan dolayı ortalama %32'lik bir fikir birliği bulunmaktadır. İdari personelin kesinlikle katılmıyorum seçeneğini hiç tercih etmemesi, ne katılıyorum ne katılmıyorum seçeneğine çok az katılım göstermesi, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneklerindeki yüksek oranı, kendine güvendiğini göstermektedir. Akademik personel daha dağınık bir profil sergilemektedir.



Şekil 5.38. Her Zaman Planlı Ve Programlı Çalışılması

45-Amirlerimin işim konusunda beni her zaman desteklemesi.

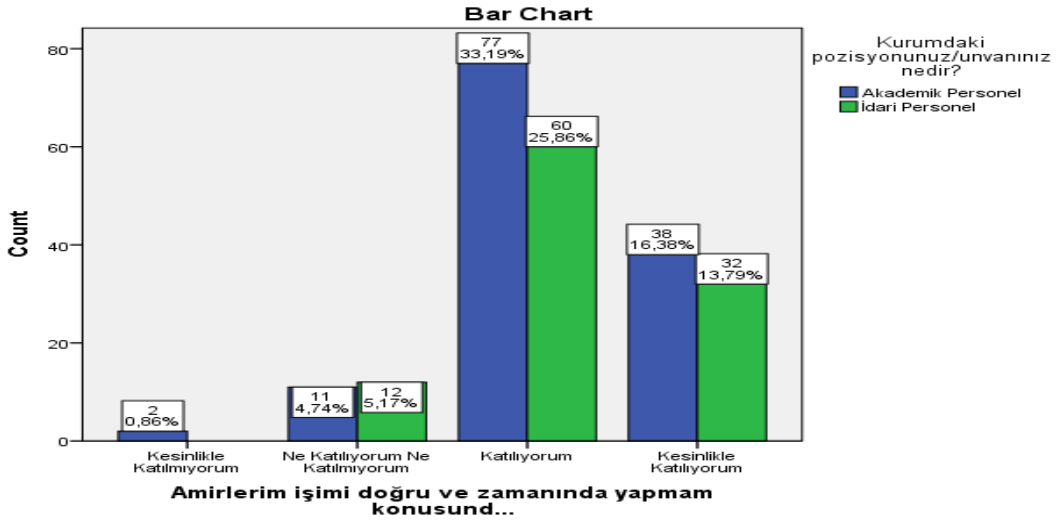
Akademik personelin idari personele göre daha kararsız olduğu gözlemlenmiştir. Her ne kadar katılıyorum seçeneğinde iki kadro personeli de aynı oranda olsa da ne katılıyorum ne katılmıyorum seçeneğinde %14,66'lık bir oranla akademik personelin daha kararsız olduğu söylenebilir.



Şekil 5.39. Amirlerimin İşim Konusunda Beni Her Zaman Desteklemesi

46-Amirlerimin işimi doğru ve zamanında yapmam konusunda bana güvenmesi.

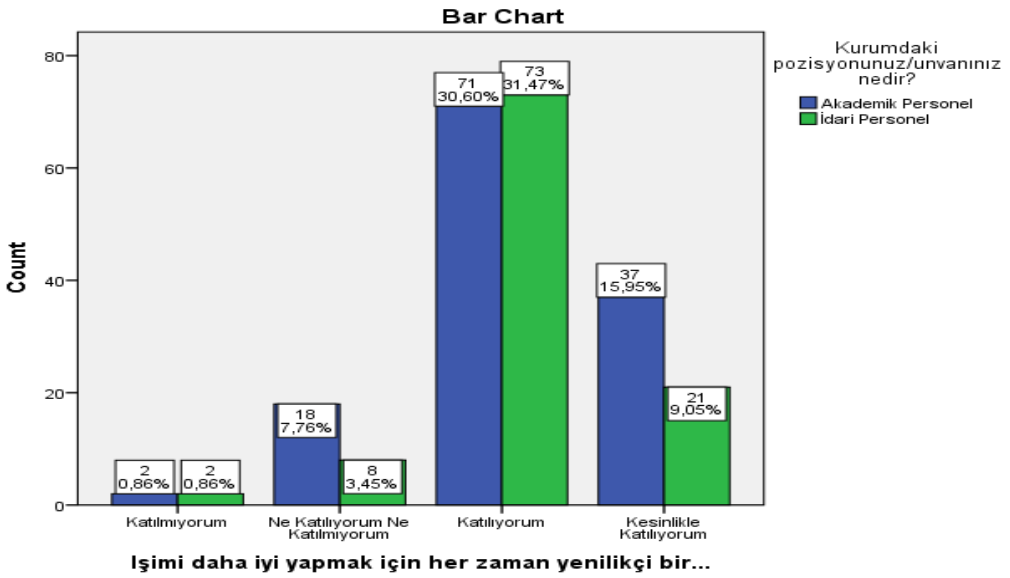
İdari personelden kesinlikle katılmıyorum seçeneğini tercih eden bulunmamaktadır. Her iki sınıf personelinin de katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmasından, amirleri ile aralarında güven duygusunun geliştiği söylenebilir. Bu duygu akademik personelde daha çok gelişmiştir.



Şekil 5.40. Amirlerimin İşimi Doğru ve Zamanında Yapmam Konusunda Bana Güvenmesi

47-Işimi daha iyi yapmak için her zaman yenilikçi bir arayış içinde olma.

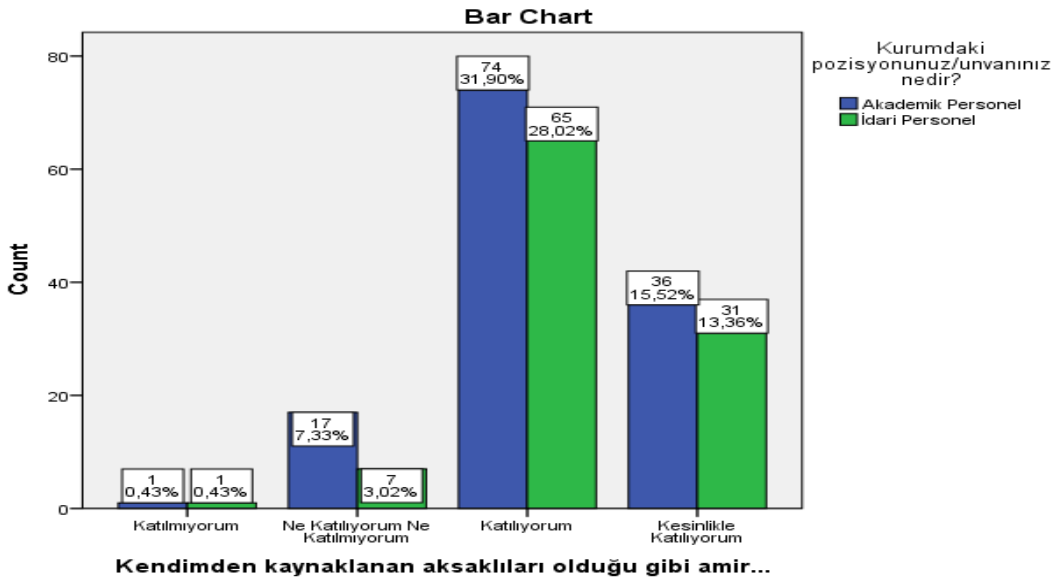
Kesinlikle katılmıyorum (0 kişi) ve katılmıyorum (2'şer kişi) seçeneklerinde, idari ve akademik personelin hem fikir olduğu görülmektedir. Ne katılıyorum ne katılmıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneklerinde, idari ve akademik personel arasında oran farkı bulunmaktadır. Katılıyorum seçeneğinde ise hemen hemen birbirine yakın bir oran söz konusudur. Bu dağılımdan; akademik personel yenilikçilik konusunda daha dağınık bir profil sergilediği sonucu çıkarılabilir. İdari personel ise yenilikçi olduğu konusunda daha istikrarlı bir tercihte bulunmuştur. Ne katılıyorum ne katılmıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneklerinde akademik personel daha yoğunken, katılıyorum seçeneğinde idari personelin yoğun olduğu görülmektedir.



Şekil 5.41. Işi Daha İyi Yapmak İçin Her Zaman Yenilikçi Bir Arayış İçinde Olma

48-Kendimden kaynaklanan aksaklıkları olduğu gibi amirime aktarma, gizlememe.

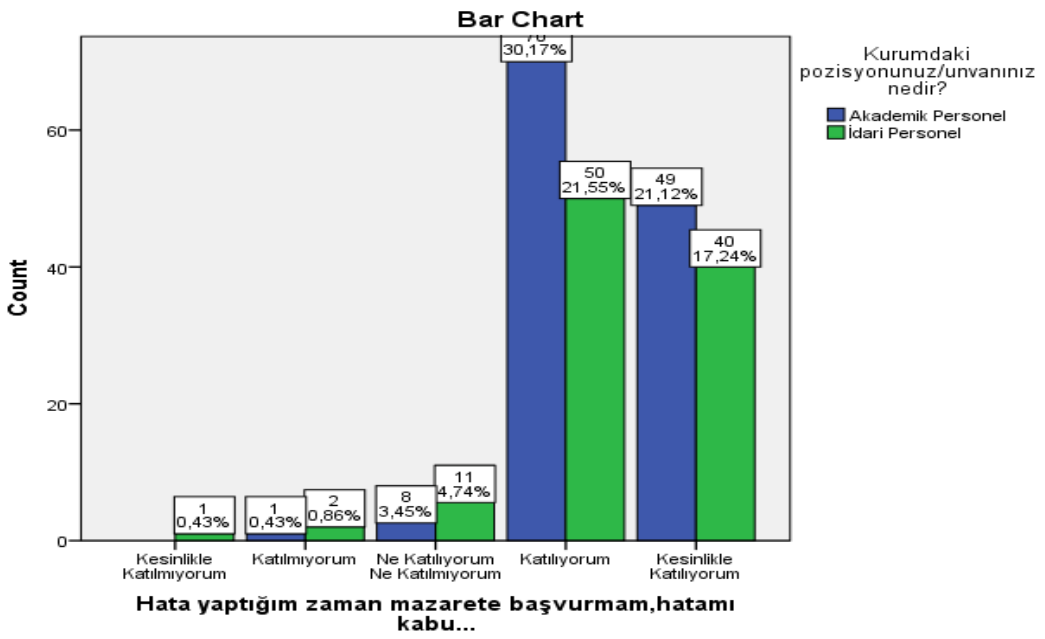
Kesinlikle katılmıyorum (0 kişi) ve katılmıyorum (1'er kişi) seçeneklerinde, idari ve akademik personel hem fikirdir. Akademik personelden ne katılıyorum ne katılmıyorum cevabını verenler idari personele göre daha fazladır. Katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneklerinde de akademik personelin daha yoğundur. Bu soruya kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevabını veren akademik personelin oranı idari personele göre yüksek olduğu halde ne katılıyorum ne katılmıyorum cevabında da idari personele göre yoğun olması dikkat çekicidir.



Şekil 5.42. Kendimden Kaynaklanan Aksaklıkları Olduğu Gibi Amirime Aktarma, Gizlememe

49-Hata yaptığım zaman mazarete başvurmama, hatamı kabullenme.

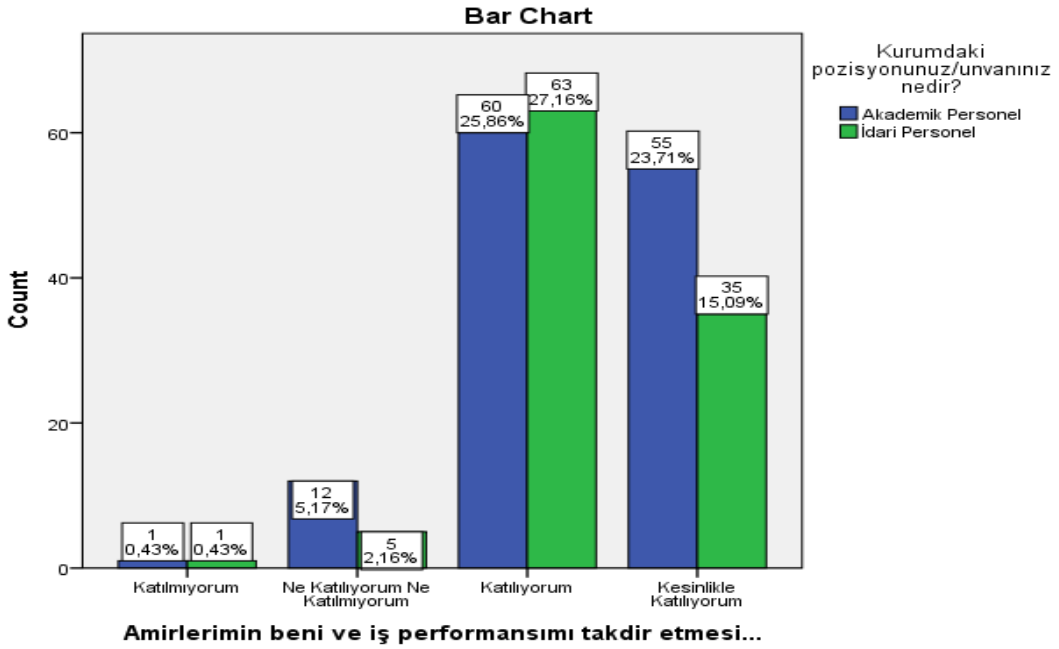
Katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneklerinde her iki kadro personeli fikir birliğinde olsa da, bu soruya akademik personelden kesinlikle katılmıyorum cevabını veren olmamıştır. İdari personelin ise bu seçenekteki oranı %0,43'tür. Bu soruda ne katılıyorum ne katılmıyorum seçeneğinin oranının her iki personel sınıfında da düşük olması, kurum personellerinin hatalarını kabullenme konusunda net davrandıklarını göstermektedir. Ancak akademik personelinin katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneklerinde idari personelden daha yüksek bir orana sahip olması, akademik personelin hatalarıyla yüzleşme konusunda daha açık olduklarını ifade etmektedir.



Şekil 5.43. Hata Yaptığım Zaman Mazarete Başvurmama, Hatayı Kabullenme

50-Amirlerimin beni ve iş performansımı takdir etmesinin işime olumlu yansıması.

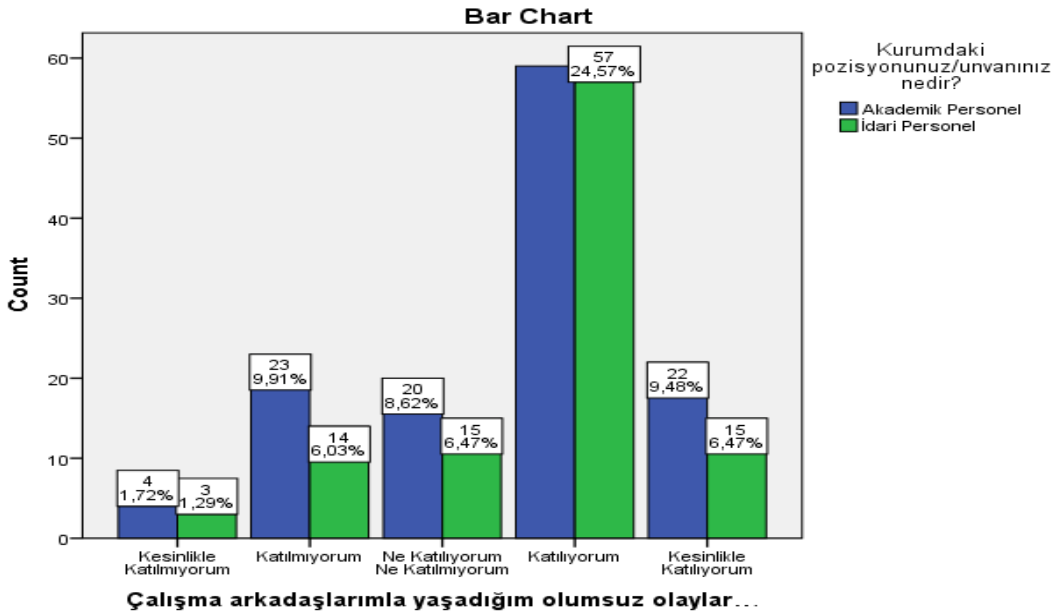
Her iki kadro personeli de bu soruya kesinlikle katılmıyorum cevabını veren olmamıştır. Katılmıyorum cevabı ise her iki personelden de aynı oranda verilmiştir. Ne katılıyorum ne katılmıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneklerinde akademik personelin idari personelden daha yüksek oranda olduğu görülmekte ve her iki cevapta da iki personel arasında oran farkı bulunmaktadır. Katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevaplarındaki yoğunluktan kurum personelinin, emeklerinin beğenilmesi ve takdir edilmesinin işlerine olumlu yansıdığı söylenebilir.



Şekil 5.44. Amirlerimin Beni ve İş Performansımı Takdir Etmesinin İşime Olumlu Yansıması

51-Çalışma arkadaşlarımla yaşadığım olumsuz olayların verimliliğimi olumsuz etkilemesi.

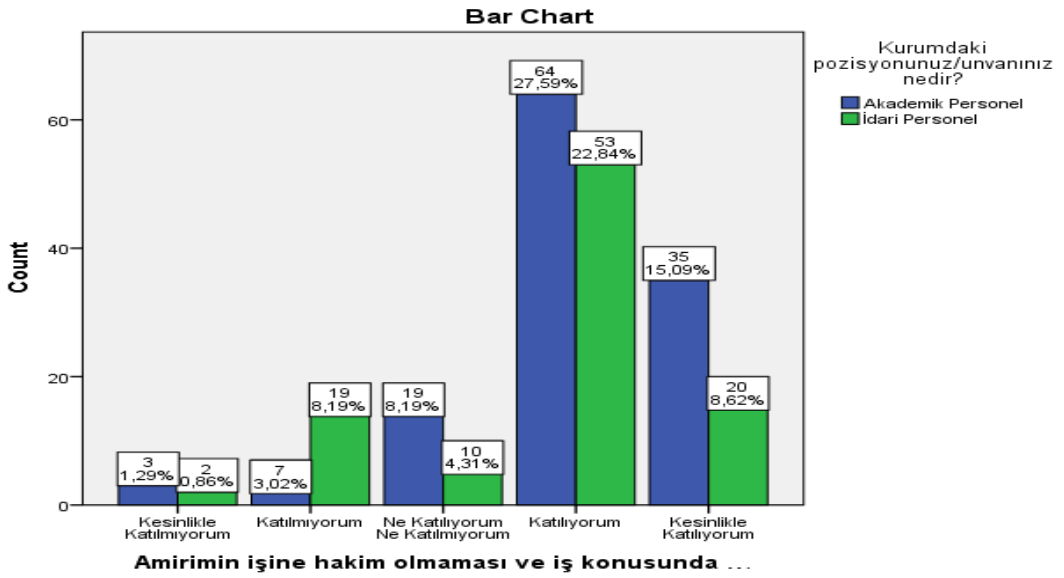
Verimliliği yakından ilgilendiren bir sorudur. Verilen cevaplarda her iki kadro personeli de birbirine yakın cevaplar vermiştir. Ancak, akademik personel katılıyorum seçeneği hariç diğer seçeneklerde idari personele göre daha baskındır. Katılmıyorum cevabında akademik personelin daha yüksek oranda olmasını; akademik personelin hedefe daha odaklı olmasından dolayı çevresel olumsuzlukları tolere edebilmesi olarak yorumlanabilir.



Şekil 5.45. Çalışma Arkadaşlarımla Yaşadığım Olumsuz Olayların Verimliliğimi Olumsuz Etkilemesi

52-Amirimin işine hâkim olmamasının ve iş konusunda beni gerektiği gibi desteklememesinin, işimi ve verimliliğimi olumsuz etkilemesi.

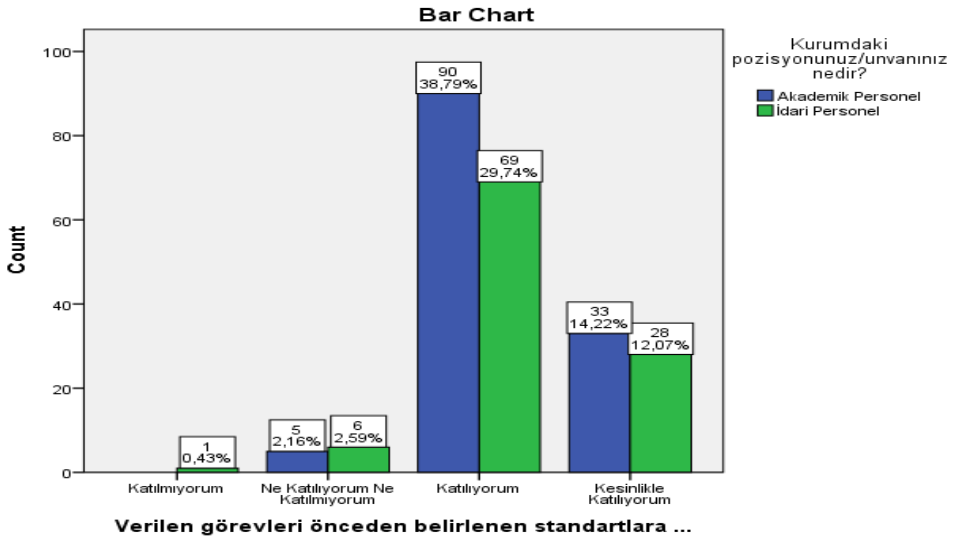
Bu sorudaki seçeneklerin oranlarında değişkenlikler bulunmaktadır. Özellikle katılmıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneklerinde bariz bir oran farkı vardır. Katılmıyorum seçeneğinde idari personelin oranı yüksek iken kesinlikle katılmıyorum seçeneğinde akademik personelin oranı yüksektir.



Şekil 5.46. Amirimin İşine Hâkim Olmaması Ve İş Konusunda Beni Gerektiği Gibi Desteklememesinin, İşimi Ve Verimliliğimi Olumsuz Etkilemesi

53-Verilen görevlerin önceden belirlenen standartlara ve kanunlara uygun olarak tamamlanması.

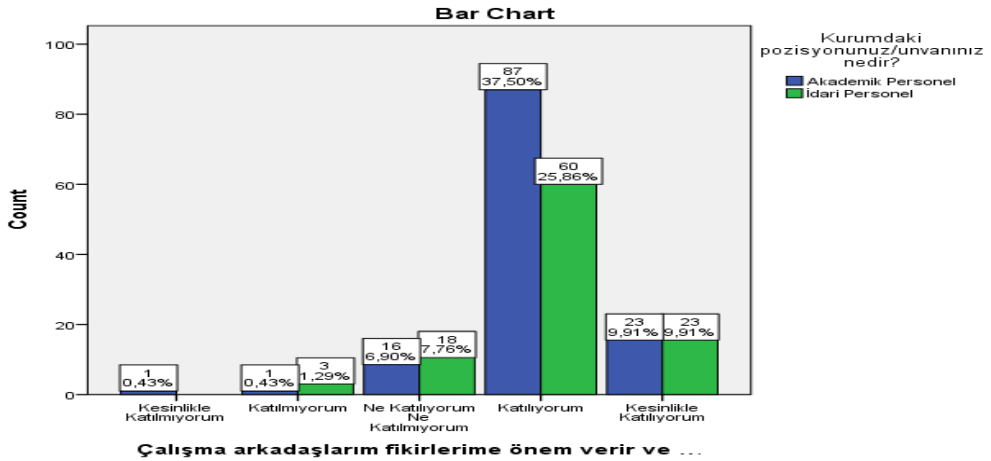
Hem idari hem akademik personel, katılmıyorum seçeneği hariç diğer seçeneklerde hem fikir durumdadır. İdari personelden 1 kişi katılmıyorum seçeneğini tercih ederken akademik personelden bu seçeneği tercih eden bulunmamaktadır. Her iki kadro personeli de her ne kadar işlerini belli standartlara göre yaptıkları konusunda aynı fikirde olsa da, katılıyorum seçeneğinde akademik ve idari personel arasında %9,05'lik (21 kişi) bir fark bulunmaktadır.



Şekil 5.47. Verilen Görevleri Önceden Belirlenen Standartlara Ve Kanunlara Uygun Olarak Tamamlama

54-Çalışma arkadaşlarımın fikirlerime önem vermesi ve mesleki bilgilerimden faydalanmak istemesi.

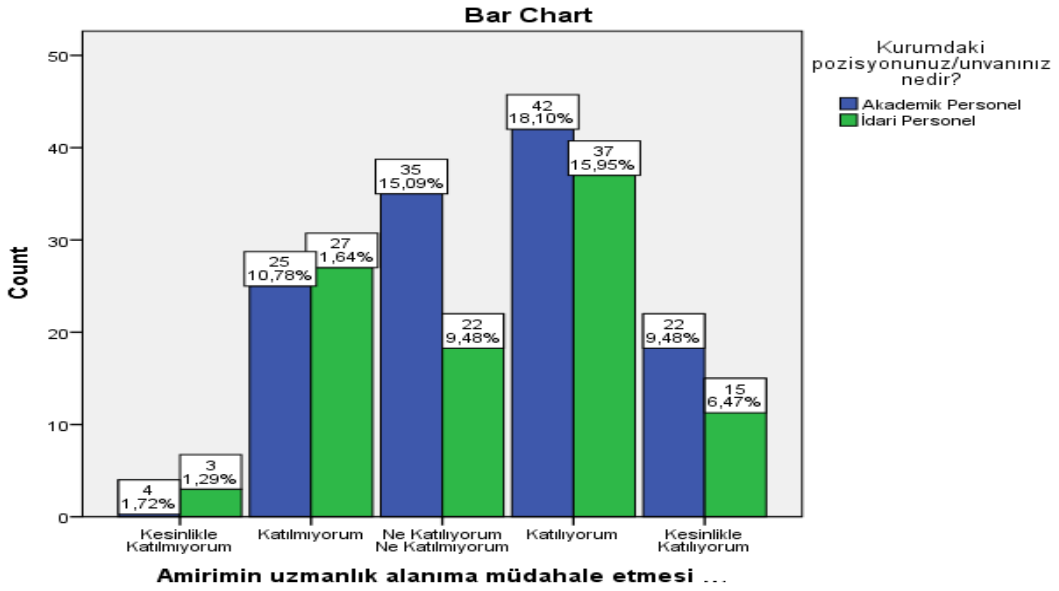
Akademik personelden sadece 1 kişi kesinlikle katılmıyorum cevabını verirken, idari personelden bu seçeneği tercih eden olmamıştır. Katılıyorum seçeneği hariç diğer seçeneklerde idari-akademik personelin uyumlu cevaplar verdiği söylenebilir. Ancak katılıyorum seçeneğinde idari ve akademik personel arasında %11,64 oranında bir fark vardır. İdari personelin tercihleri akademik personele göre biraz daha dağınık bir profil çizmektedir.



Şekil 5.48. Çalışma Arkadaşlarımin Fikirlerime Önem Vermesi ve Mesleki Bilgilerimden Faydalanmak İstemesi

55-Amirimin uzmanlık alanıma müdahale etmesinin verimliliğimi olumsuz etkilemesi.

Kesinlikle katılmıyorum ve katılıyorum seçeneklerinde, akademik ve idari personelin birbirine yakın orandadır. Ne katılıyorum ne katılmıyorum, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneklerinde akademik personelin daha yoğun olduğu söylenebilir. Çekimser olanların oranı yadsınamaz. Ancak akademik personelin kendine müdahale edilmesinden daha çok rahatsızlık duyduğu söylenebilir. Bunun nedeni ise akademik personellerde, idari personellere göre uzmanlaşmanın daha yaygın olmasıdır. Genel olarak ise branşında uzmanlaşmış personelin alanına müdahale edilmesinden hoşlanmadığı sonucu çıkarılabilir.

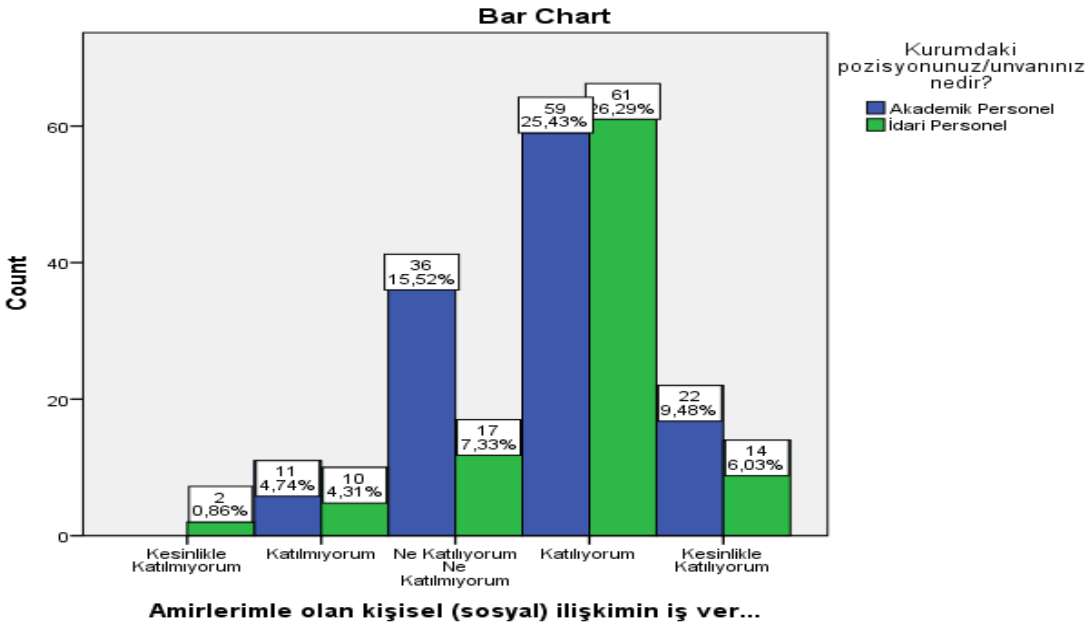


Şekil 5.49. Amirimin Uzmanlık Alanıma Müdahale Etmesinin Verimliliğimi Olumsuz Etkilemesi

56-Amirlerimle olan kişisel (sosyal) ilişkimin iş verimliliğimi etkilemesine izin vermemem.

İdari ve akademik personel arasında yorum farkı bulunmaktadır. Katılmıyorum, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneklerinde birbirine yakın oranlar mevcutken, ne katılıyorum ne katılmıyorum seçeneğinde akademik personel ile idari personel arasında %8,19'luk (19 kişi) bir fark bulunmaktadır. Akademisyenler, amirleriyle olan ilişkilerini konumlandırma konusunda idari

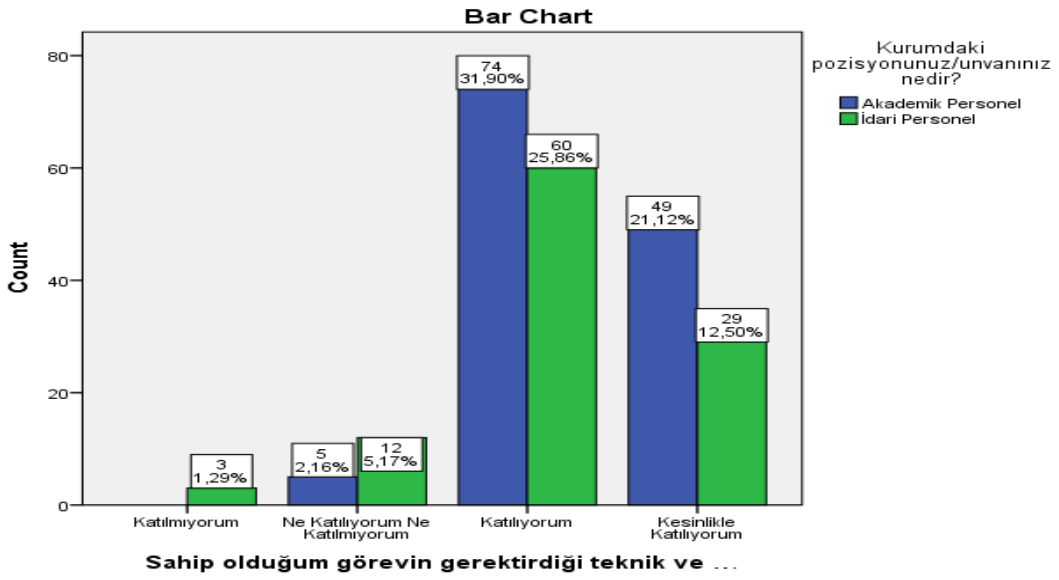
personele göre daha çekimser kalmıştır. Kesinlikle katılmıyorum seçeneğine ise akademik personel hiç katılım göstermemiştir.



Şekil 5.50. Amirlerimle Olan Kişisel (Sosyal) İlişkimin İş Verimliliğimi Etkilemesine İzin Vermemem

57-Sahip olduğum görevin gerektirdiği teknik ve mesleki bilgiye sahip olmam.

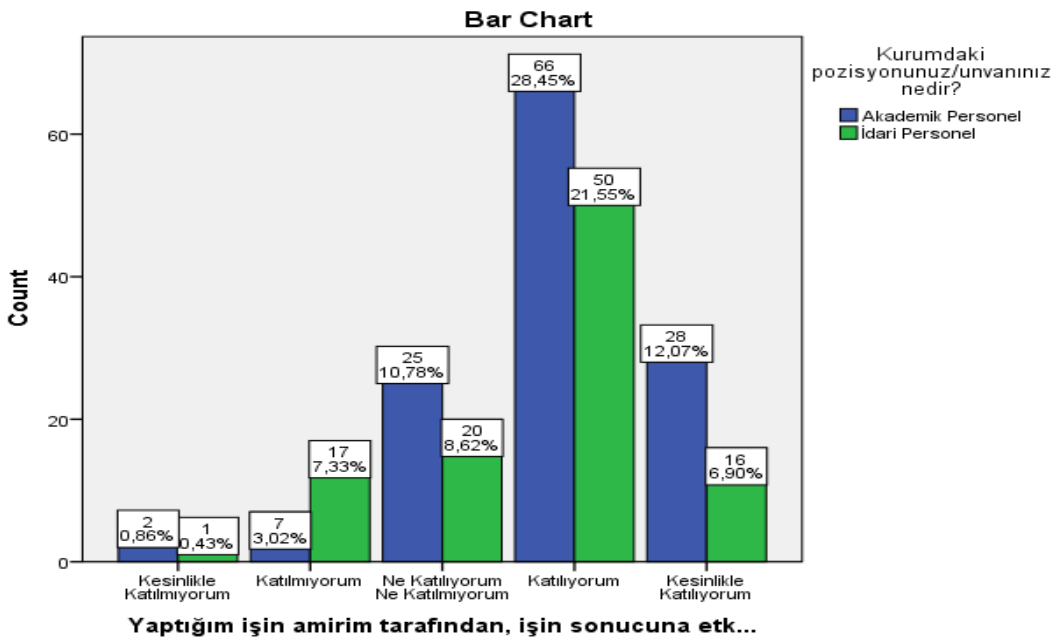
Liyakati ölçen bu önermede kesinlikle katılmıyorum cevabı bulunmamaktadır. İdari personelin akademik personele göre daha dağınık bir profil sergilemiştir. Akademik personel daha özgüvenli ve işini bilen bir izlenim yaratmaktadır. Ancak katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneklerindeki oran ve kişi farklarına bakılırsa, hem idari hem akademik personelin, mesleki bilgi konusunda kendini yeterli gördüğü söylenebilir.



Şekil 5.51. Sahip Olduğum Görevin Gerektirdiği Teknik ve Mesleki Bilgiye Sahip Olma

58-Yaptığım işin amirim tarafından, işin sonucuna etki edecek şekilde değiştirilmesinin o işe olan inancımı ve iş yapma isteğimi azaltması.

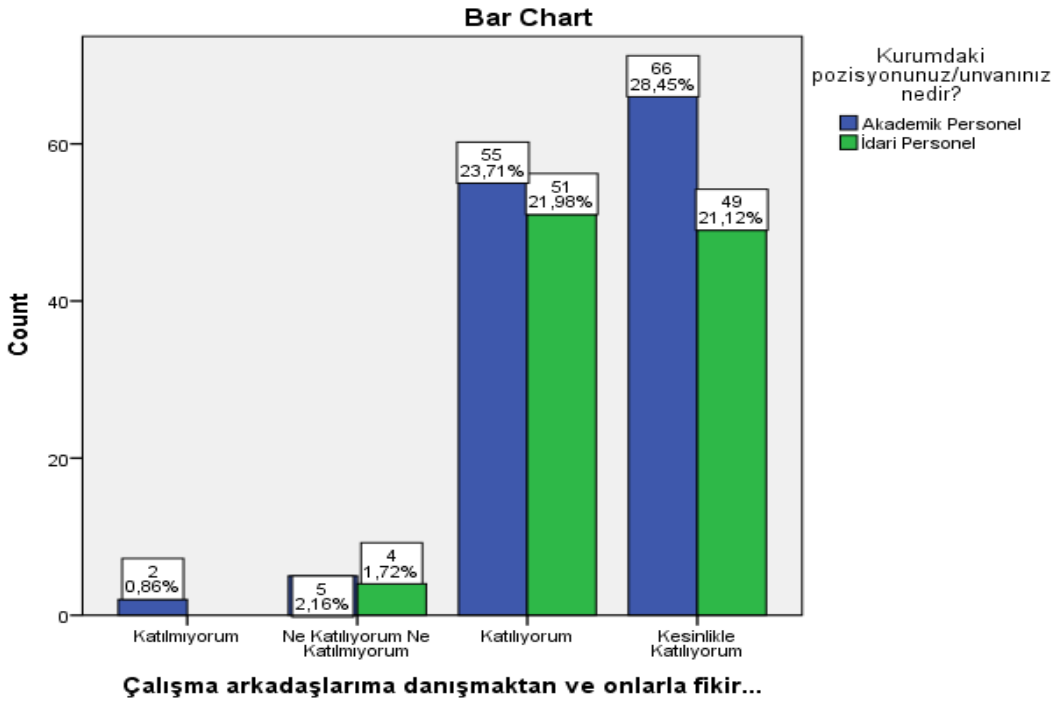
Her iki kadro personeli de bu soruda dağınık bir profil çizmiştir ancak katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşarak hem fikir olmuşlardır. Bu sorunun, "Amirimin uzmanlık alanıma müdahale etmesi verimliliğimi olumsuz etkiler." sorusu ile aynı minvalde olmasına rağmen seçenek oranları birbirinden farklıdır. Özellikle akademik personelin bu soruya verdiği cevaplar ile 55. soruya verdiği cevap arasında ciddi oran farkları bulunmaktadır. İdari personel her iki soruya da, akademik personele göre daha tutarlı cevap vermiştir. Özellikle her iki sorunun katılmıyorum seçeneğinde akademik personelin çok farklı oranlarda cevap verdiği gözlemlenmiştir. (55. Soru katılmıyorum oranı: %10,78, 58. Soru katılmıyorum oranı: %3,02) Bu oranlardan da idari personelin daha net ve tutarlı olduğu sonucu çıkarılabilir.



Şekil 5.52. Yaptığım İşin Amirim Tarafından, İşin Sonucuna Etki Edecek Şekilde Değiştirilmesinin O İşe Olan İnancımı ve İş Yapma İsteğimi Azaltması

59-Çalışma arkadaşlarıma danışmaktan ve onlarla fikir alışverişi yapmaktan çekinmemem.

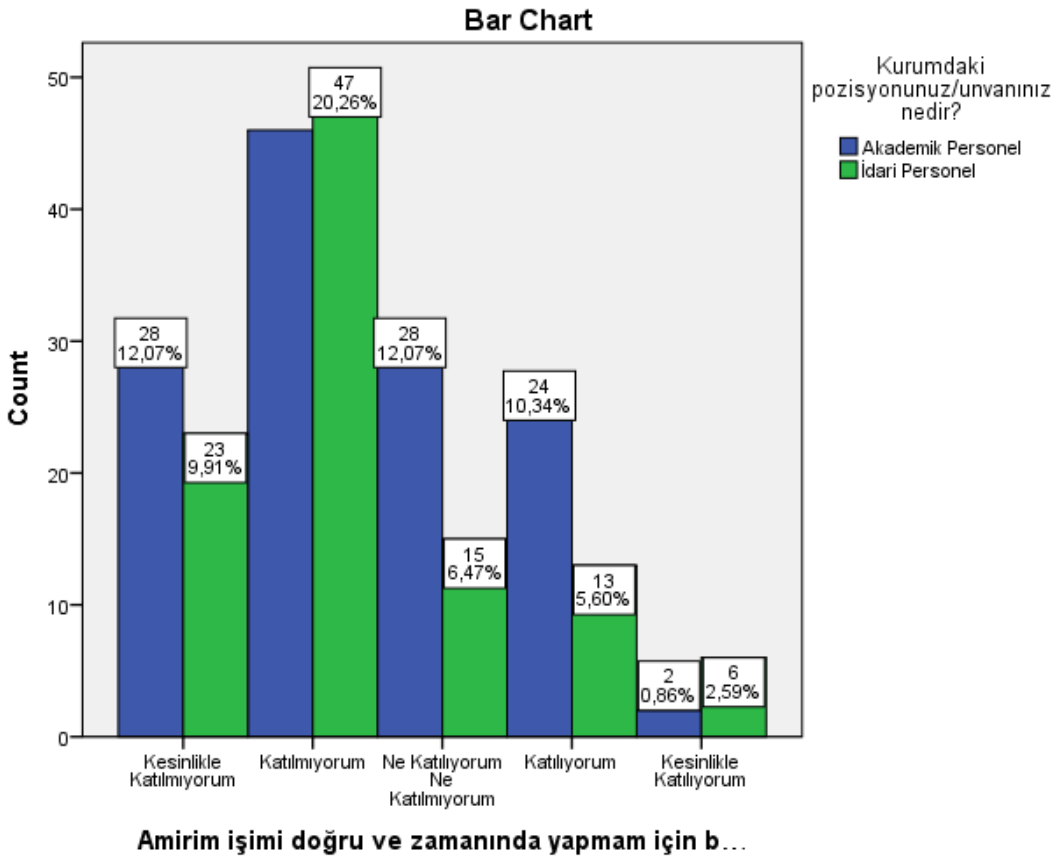
Her iki kadro personeli de tutarlı ve birbirine yakın cevaplar vermiştir. Bireysel bir soru olsa da 54. soru olan "Çalışma arkadaşlarım fikirlerime önem verir ve mesleki bilgilerimden faydalanmak isterler" sorusunun cevapları ile tutarlıdır Hem idari hem akademik personelin kendi içlerinde birbiriyle yardımlaşmaktan ve fikir alışverişi yapmaktan imtina etmedikleri sonucu çıarılabilir.



Şekil 5.53. Çalışma Arkadaşlarıma Danışmaktan ve Onlarla Fikir Alışverişi Yapmaktan Çekinmeme

60-Amirimin işimi doğru ve zamanında yapmam için beni sürekli uyarması.

İdari ve akademik personelin en çok hem fikir olduğu seçenek katılmıyorum seçeneğidir. En çok ne katılıyorum ne katılmıyorum ve katılıyorum seçenekleri arasında idari-akademik personel farkı bulunmaktadır. Akademik personelin amirlerinden iş ile ilgili olarak uyarı alma hususunda neden çekimser davrandığı bilinmemektedir. Katılıyorum cevabındaki akademisyen yoğunluğundan, akademik personelin idari personele göre daha baskı altında çalıştığı söylenebilir.



Şekil 5.54. Amirimin İşimi Doğru ve Zamanında Yapmam İçin Beni Sürekli Uyarması

5.5. Araştırmanın Nitel Değerlendirilmesi

Akademik ve idari personelle yapılan görüşmeler, ayrı tablolarda bir araya getirilmiş ve eğilimler belirlenmiştir. Görüşmeler, katılımcılardan randevu alınarak birebir yapılmıştır ve verilen cevaplar eş zamanlı olarak bilgisayara yazılmıştır. Görüşmede isim ve unvan kullanılmamış olup, akademik personel AGÖRÜŞMECİ 1, 2, 3……. ; idari personel ise İGÖRÜŞMECİ 1, 2, 3……. şeklinde isimlendirilmiştir. Nitel araştırmada idari personele 20; akademik personele 27 soru sorulmuştur.

Tablo 5.1. Akademik Personel Nitel Değerlendirme Eğilim Tablosu

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
1	Sizi kurumda tutan şey nedir?	AGÖRÜŞMECİ 1: Ailevi şeylerden dolayı. Ailemin burada olmasından dolayı ve endüstriyle bağlantılı işler yaptığım için bu kurumdayım. AGÖRÜŞMECİ 2: Mesleğimle ilgili araştırma proje yapma, öğrenme yetiştirme gibi akademik konularda iyi İmkânlara sahip olduğunu düşünüyorum, ayrıca departman olarak da diğer meslektaşlarımızla bilgi alışverişi olsun yardımlaşma olsun, çok iyi bir ortam oluşturduk. İyi bir ortamda olduğumu hissediyorum. AGÖRÜŞMECİ 3: Laboratuvarın donanımlı olması, Türkiye'de hatırı sayılır bir laboratuvarın sorumlusu olmam ve rahatlıkla kullanacağım bir pozisyonda bulunmam, bir de bilimsel çalışmalar için. AGÖRÜŞMECİ 4: Araştırma altyapısı ve iş arkadaşlarımla olan uyum. AGÖRÜŞMECİ 5: Alanımda çalışma İmkânı bulmam. AGÖRÜŞMECİ 6: : Kendi kariyer planım, buraya ilişkin bir kariyer planı yapmıştım çünkü. AGÖRÜŞMECİ 7: Şu anda kadro şartlarım burada kalmama elverişli olduğu için buradayım. Kurumu çok seviyorum. Akademik kadro zorunluluğu olsa da bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyuyorum ama benim için zorunluluk değil. AGÖRÜŞMECİ 8: Üniversite olması. Akademik kariyer AGÖRÜŞMECİ 9: Aslında hiçbir şey. Başlarken buraya geldiğim için buradayım, tutan özel bir şey yok. AGÖRÜŞMECİ 10: Astlar ve üstler arasındaki insani ilişkiler ve üstler tarafından gösterilen destek ve çalışanlar arası genel saygı ve üniversitenin altyapı olanakları.	Altyapı olanakları, akademik araştırma, ortam, iyi ilişkiler

Tablo 5.1.'in Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
2	Kurumdan ayrılmak isteseniz bunun nedeni ne olurdu?	AGÖRÜŞMECİ 1: Altyapı yetersizliğinden ve kaliteli öğrencinin yok denecek kadar az olmasından dolayı. AGÖRÜŞMECİ 2: Hiç düşünmedim ama akademik özgürlüğümün olmadığını hissedersem ayrılmayı düşünebilirim. AGÖRÜŞMECİ 3: Üst unvanda çalışmalarıma devam edeceğim bir üniversitede bir pozisyon bulmak. AGÖRÜŞMECİ 4: Değişiklik ve bilimsel ilerleme isteği olurdu. AGÖRÜŞMECİ 5: Farklı bir şehirde yaşama isteği olurdu. AGÖRÜŞMECİ 6: Ulaşım zorluğu. AGÖRÜŞMECİ 7: Daha iyi bir kadro. AGÖRÜŞMECİ 8: Akademik alan farklılığından dolayı, burası teknik bir üniversite benim alanım daha sosyal bilimlere yakın olduğu için ancak bu sebepten giderim AGÖRÜŞMECİ 9: : Tutan bir şey olmadığı için ayrılmak için nedenim de yok. Yurt içinde kurum değiştirerek hiçbir şeyin değişmeyeceğini bildiğim için, durmak için olmadığı gibi ayrılmak için de bir nedenim yok. AGÖRÜŞMECİ 10: Parasal sebepler olabilir, özel bir yere. Mali olarak katkı sağlayacak pozisyonlar ama başka bir devlet üniversite olmazdı.	Daha iyi bir kadro, pozisyon,akademik özgürlük

Tablo 5.1.'in Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
3	Üniversitenin eğitim-öğretim alanındaki yenilikleri takip ettiğini ve bunları uygulamaya koymada hızlı hareket ettiğini düşünüyor musunuz? Neden? Öneriniz nedir?	AGÖRÜŞMECİ 1: Biz daha lisans eğitimine yeni geçtik. O yüzden ne iyi ne kötü diyebilirim, diğer bölümleri pek bilmiyorum. Ama sanayinin kalbindeyiz İmkânları görüp hızlı hareket edersek hızlı yol alabiliriz. AGÖRÜŞMECİ 2: Takip edebiliyor, yenliklerden haberimiz hemen oluyor iletişim çağından dolayı. Uygulamaya geçirebilmek için maddi İmkânlar gerekiyor bu İmkânlar olduğu sürece uygulama olabilir. AGÖRÜŞMECİ 3: Kesinlikle düşünüyorum. Öğrenci kalitesini arttırmak için yöneticilerin ellerinden geleni yaptığını ve çalışanlardan çok öğrencileri düşündüklerini düşünüyorum. AGÖRÜŞMECİ 4: Türkiye'nin şartlarında bunu çok iyi yaptığımızı düşünüyorum, daha iyi yapılabilir ancak Türkiye şartlarında iyi. AGÖRÜŞMECİ 5: Takip ettiğini düşünüyorum genel olarak müfredatı güncel tutmaya çalışıyoruz, bir değişiklik önerisi olduğu zaman hayat geçirilmeye çalışılıyor. AGÖRÜŞMECİ 6: Takip ediyoruz, uygulamada başarı çift taraflıdır. Eğitimcinin eğitilmesi ve öğrencinin de bunu desteklemesi gerekiyor, genel olarak akademisyenlerin yenilikçi ve araştırmacı olduğunu düşünüyorum. AGÖRÜŞMECİ 7: Evet, takip ediyoruz ve değişen koşullara ayak uyduracak değişiklikleri yapma gayretindeyiz. AGÖRÜŞMECİ 8: Takip ediyoruz bence, nerde GTÜ'nün adını söylesem hep olumlu şeyler duyuyorum bu da yenilikleri takip ettiğimizin göstergesi kimse buraya köhne bir üniversite demiyor. AGÖRÜŞMECİ 9: Çok düşünmüyorum, kendi bölümümde bir şey göremiyorum. Üniversite olarak bilemem belki başka bir bölümde vardır. AGÖRÜŞMECİ 10: Bence diğer üniversitelerden aşağıda değiliz. Küresel ölçekte geri kalıyoruz. Ben GTÜ'yü Fransa'yla karşılaştırırsam sınıfta kalır, haksızlık olur buraya. Diğer ulusal üniversiteler içinde geri değil.	Takip, yenilik, değişiklik,Türkiye şartları,

Tablo 5.1.'in Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
4	Kalite deyince ne anlıyorsunuz? Kalite sistemi ve kalitenin kurumumuzda uygulanması konusundaki düşünceleriniz nelerdir?	AGÖRÜŞMECİ 1: Kalite bence personel sayısını da içeren bir sistem. Ama personel yetersizliği yaşanıyor. Ben Portekiz'de bulundum sadece bölümün 7 sekreteri vardı. Her bölümün ayrı bir personel sistemi olması lazım. Hem sayı hem insanların kalitesi önemli. Kalite sisteminin bize yansıdığını düşünmüyorum kanunen ismi var cismi yok. AGÖRÜŞMECİ 2: Kalite deyince belli bir standart aklıma geliyor. Herhangi bir ihtiyaç olduğunda bir standart olması lazım kalite yönetimi de bunu sağlıyor. Kurumda da uygulanabiliyor. Biraz zaman alsa da alışmaya başladık. AGÖRÜŞMECİ 3: Prosedür olarak uygulanıyor her bölümden belirlenen sorumlularla, ama üniversiteye aktarılırken sanayi ile aynı çıktıları kullanması bize angarya oluyor, üniversiteye göre revize edilmesi tek bir kanalda yürütülebileceği şekilde düzenlenmesi lazım. Kalite biriminin yapması lazım, üniversitenin makale sayısı, mezuniyet durumu, lisans öğrenci sayısı belli zaten. Üniversitenin kalitesini gösterecek şeyler belli, bunlar üzerinden minimize edilmesi lazım. Sanayi değiliz ama sistem olduğu gibi bize getirildi bu da bize iş yükü oluşturuyor. AGÖRÜŞMECİ 4: Bu sürecin içinde bulundum. Kurumumuzda kalite kullanılmaya çalışılıyor. Ancak henüz emekleme durumunda. Tam olarak bilinmediği kanaatindeyim. Şu andaki kalite sistemimiz bir eğitim kurumuna uygulanacak standartta değil endüstriye uygun bir kaliteyi uygulamaya çalışıyoruz. Bunun düzelmesi için yapılması gereken bu kalite sisteminin eğitim kurumuna uygun kısmını almak ya da eğitime uygulanması için yeni bir kalite sistemini baştan yazmak. AGÖRÜŞMECİ 5: Niteliktir. Bence niteliğin yükseltilmesidir ve bunun nicel karşılığı eninde sonunda alınır. Nitelik olarak bir kalite problemi olduğunu düşünmüyorum. Kalite, çok niceliksel bir değişken olarak düşünülmemeli. AGÖRÜŞMECİ 6: Kalite önemli bir konu ama kalite yönetim sisteminin uygulanması evraklar üzerinde olacak bir şey değil. Zaten okulun akademik yükselmelerde hoca kalitesine önem vermesi gerekiyor belli bir kaliteyi koruması için veriyor da. Bence eğitim-öğretim kalitesi olarak yüksek durumdayız. Ama tüm işlerimizi bırakıp kaliteyle uğraşıyoruz ve evrak üstünde kalıyor. Sürekliliğin reel bir artış göstermesini beklemenin, hem matematik açısından hem bizim açımızdan çok gerçekçi bir bakış açısı olmadığını düşünüyorum. Bunun için sekreterya olması gerektiğini düşünüyorum.	Kalite,kalite sistemi, standart, kağıt üstünde, uygulanma

Tablo 5.1.'in Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
4	Kalite deyince ne anlıyorsunuz? Kalite sistemi ve kalitenin kurumumuzda uygulanması konusundaki düşünceleriniz nelerdir?	AGÖRÜŞMECİ 7: Benim için kalite, bir şeyin ihtiyacımı karşılama düzeyidir. Üniversitedeki kalite çalışmaları sevindirici ama uygulamada kağıt üstünde kalıyoruz. Kalite çalışmalarının başlamasıyla birimimizde bazı işlerin daha düzenli yapılması ve düzenli hale gelmesi kalitenin getirisidir. Ama hala kağıt üstünde kalan noktalar da vardır. AGÖRÜŞMECİ 8: Kalite karşı tarafın talebinin tamamıyla karşılandığı durumdur bence. Konuya genel olarak hakim değilim. İçeride kalite işleri nasıl yürütülüyor onu bilmiyorum. AGÖRÜŞMECİ 9: Tamamen gereksiz, lüzumsuz ve sonuç vermeyen faaliyetleri içeriyor. Yapılan çalışmalardaki analizlerin iyileştirmesi yok, girdisi var ama çıktısı yok. Benim hayatımda iyileştirdiği bir şey yok, bol bol evrak isteniyor ama sonuç yok. Realist olmadığı için bir işe yaramıyor. AGÖRÜŞMECİ 10: Kalite deyince hizmet ve çalışmaların yüksek standarta erişmesine yönelik etkileri anlıyorum. Bence uygulanıyor, bazı şeyler kağıt üstünde kalmıyor, bazıları kalıyor. Yani aslında idari birimlerin kaliteyle ilgili şeyleri kağıt üstünde kalmıyor, akademik birimlerde kağıt üstünde kalıyor. Mesela yapı işleriyle bir iş yaparken sonuç alabiliyoruz. Akademisyen öğrenci ilişkisinde daha iyi olabilir, bu pek ölçülemiyor çünkü öğrenci olduğundan daha iyi bildirimde bulunuyor memnun olmasa bile.	Kalite,kalite sistemi, standart, kağıt üstünde, uygulanma

Tablo 5.1.'in Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
5	Sizce geniş bir eğitim-öğretim ve Ar&Ge alanımızın olmasının göstergesi nedir?	AGÖRÜŞMECİ 1: 2006 yılında bu kuruma görevlendirmeyle geliyordum o zaman daha hevesli ve araştırma gücü olduğunu görüyordum. Ama şimdi o kadar değil özellikle lisans açılınca araştırma oranı düştü, bizim laboratuvarlarımız ve İmkânlarımız yetersiz. Göstergesi çok sayıda laboratuvarı olmasıdır. Yurtdışında üniversitelerde bir bölümün 7-8 tane laboratuvarı var. Güçlendirilmesi lazım endüstrinin tam ortasındayız konum olarak. sanayiyle işbirliğini yapabilecek bir bölüm bizim bölümümüz ama İmkânlar yetersiz. Para yok deniliyor. AGÖRÜŞMECİ 2: Bunun göstergesi fakültelerin ve değişik enstitülerin çok olması. Bölüm sayımız laboratuvarlarımız, sayısal olarak yeterli. AGÖRÜŞMECİ 3: Bence yok, üniversite olduktan sonra 9 enstitü açıldı. Benim hayalim, donanımlı olarak laboratuvar açılmasıydı. Teknolojik cihazların olduğu laboratuvar ve alanlarındaki çok iyi hocaların bunları yönetip çalıştırmasıydı ama bunlar yapılmadı sadece kadro dolduruluyor, bazı laboratuvar diğer birimlere geçirildi. Bundan ziyade yeni laboratuvarların kurulması gerekiyordu. AGÖRÜŞMECİ 4: Türkiye şartlarında oldukça iyi bir pozisyondayız. Bunun göstergesi de bölüm sayımızın fazla olması bunun anlamı, bir iş yapıldığı ve başarı anlamına geliyor. Bir şeyin temeli atılıyor bu başarı için önemli bir adım bunun arkası gelecektir. AGÖRÜŞMECİ 5: Kendi alanım özelinde her anabilim dalında çalışma İmkânı var öğrencilerin, diğer bölümler hakkında bilgim yok. AGÖRÜŞMECİ 6: Bence var, en iyi göstergesi yayınlar, farklı alanlardan hemen hemen her bölüm bulunmakta. AGÖRÜŞMECİ 7: Pek çok devlet üniversitesiyle karşılaştırıldığımızda iyi bir durumdayız, bunun göstergesi sahip olduğumuz akademik ve fiziki altyapıdır. AGÖRÜŞMECİ 8: Okuduğum zaman diğer üniversitelere kıyasla daha iyi bir durumda olduğumuzu söyleyebilirim. Hocaların hepsinin arka planı yurt dışına dayalı, buradaki öğrenciler evrensel bir eğitim sisteminin içindeler, yerel ve dışa kapalı bir üniversite olduğumuzu düşünmüyorum bu da göstergedir.	iyi, bölüm sayısı,yurt dışı, laboratuvar,bilimsel

Tablo 5.1.'in Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
5	Sizce geniş bir eğitim-öğretim ve Ar&Ge alanımızın olmasının göstergesi nedir?	AGÖRÜŞMECİ 9: Geniş bir alan bence yok belli alanlarda sıkışmış durumda. Göstergesi de uluslararası alanda bir başarısı yok, öğretim üyesi sayısı yeterli değil, lisansta hocalar öğrencilerle ve derslerle uğraşıyor, sayımız az olduğu için geniş bir araştırma alanımız yok, okulun diğer birimlerini bilmiyorum ama genel olarak yok. AGÖRÜŞMECİ 10: Var, en iyi üniversitelerden biri bu konuda. Bizim bölümden eğitimlerine yurt dışında devam eden öğrencilerin geri bildiriminde görüyoruz ki başarılı bir şekilde devam ediyorlar orada, yurt dışında sarsılmıyor, hocaları memnun. Genel olarak fakülte bazında iyi ama okul bazında konuşamam. Bazen kendi öğrencilerim için sözlü geri bildirim alıyoruz olumlu olarak.	iyi, bölüm sayısı,yurt dışı, laboratuvar,bilimsel

Tablo 5.1.'in Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
6	Üniversite içindeki eğitim-öğretim ve Ar-Ge faaliyetlerinin yürütülmesi ile ilgili diğer birimlerle kopukluk ya da koordinasyon eksikliği olduğunu düşünüyor musunuz? Eğer düşünüyorsanız nedeni nedir ve giderilmesi için ne yapılmalıdır?	AGÖRÜŞMECİ 1: Kopukluk değil de olumlu dönüş almada sıkıntı yaşıyoruz. Kısıtların olduğunun farkındayız. Bazı ortak kullanım alanlarında kopukluk yaşayabiliyoruz. O ortak alanların kuruma ait olduğunun bilincinde olmaları gerekiyor. AGÖRÜŞMECİ 2: Hayır düşünmüyorum. Diyelim ki her dönem ders programları hazırlanıyor, ortak dersler var diğer fakültelerin verdiği dersler iki fakülte bir araya gelip koordinasyonu sağlıyor. Bir probllem olmuyor AGÖRÜŞMECİ 3: Düşünmüyorum. Şimdiye kadar ki tüm gözlem ve deneyimlerim herkesin iş birliği ve desteğe açık olduğu yönünde. AGÖRÜŞMECİ 4:Pas geçmek istiyorum çünkü bilmiyorum. Türkiye'de ortak çalışma geleneği zayıf. O yüzden çoğu çalışma yarıda kalıyor. AGÖRÜŞMECİ 5: Benim direk yaşadığım bir şey olmadı ama diğer bölümlerin ders programıyla ilgili koordinasyonu sağlayan bir ekibimiz var, işleyişi sürdürüyorlar çok sıkıntı yaşamadık. AGÖRÜŞMECİ 6: Zannediyorum koordinasyon eksikliği sadece buranın sorunu değil genel olarak yoğunluk olan üniversitelerde var. Ama yine de proje bazlı disiplinler arası ortak çalışmalar yapılabiliyor. Başka biri birimle iletişime geçip hemen geri dönüş alabiliyoruz. O yüzden kopukluk çok olmuyor. AGÖRÜŞMECİ 7: Bu soruya cevap verecek kadar sürece hakim değilim. AGÖRÜŞMECİ 8: Birbiriyle bağlantısızlıklarına hiç şahit olmadım, belki daha uzun süredir burada olsaydım bu konu hakkında fikrim olurdu. AGÖRÜŞMECİ 9: Hocalar çalışmak istedikten sonra öyle bir kopukluk olmaz. AGÖRÜŞMECİ 10: Hayır olmuyor. Genel koordinasyon olarak gayet iyi	ortak, koordinasyon, bağlantı, genel koordinasyon iyi

Tablo 5.1.'in Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
7	Sizce, üniversite olarak çevredeki fırsatları (ar-ge, üniversite-sanayi işbirliği, akademik organizasyonlar vb.) hızlı bir şekilde görüp, değerlendiriyor muyuz? Nasıl-neden?	AGÖRÜŞMECİ 1: Hayır, düşünmüyorum. Sadece hocaların kişisel çabalarıyla gidiyor. Altyapısı sağlam olan hocalar iş yapabiliyor kendi isimleriyle. Ekipman ve insan kaynağı eksiği var ve mali İmkânsızlıklar mevcut. AGÖRÜŞMECİ 2: Bence iyiyiz. Bunun en önemli nedeni de Türkiye'nin sanayi merkezlerinden birindeyiz. Mesela Şişecam'la bilim ve teknoloji adına ortak projemiz var, sanayiyle ortak olarak yürütüyoruz, oradan uzman kişiler gelip ders verebiliyor, sektörün ihtiyacı olan personelin yetişmesine yardımcı oluyoruz, üniversitemiz de destek oluyor AGÖRÜŞMECİ 3: Yapılan şeyler var ama devam eden, vizyonu geliştiren ve kaliteyi arttıran sirkülasyonda değil. AGÖRÜŞMECİ 4: Akademik olarak verdiğimiz reaksiyonlar oldukça hızlı, yerinde ve güzel ama sanayi ile iş yapmaya kalkıştığımızda yetersiz bu da Türkiye'nin genel problemi akademi-sanayi iş birliği zayıf, bunu beceremeyen bir ülkeyiz. AGÖRÜŞMECİ 5: Gözlemlediğim kadarıyla webte görüyorum yeterli bir etkileşim olduğunu işbirliği yapılıyormuş gibi görünüyor ama bunun öğrencilerimize yansımasını çok bilmiyorum. AGÖRÜŞMECİ 6: Çok hızlı iletişim kurduğumuzu düşünüyorum, web'ten takip ettiğimde gayet fazla işbirliği, protokoller ve anlaşmalar görüyoruz ama devamının gelip gelmediği konusunda endişeliyim. İlk iletişim çok hızlı oluyor ama sanayinin ve ekonominin durumundan dolayı devamı olamayabiliyor ortaklık protokolü tanışma evresinde kalıyor, devam etmesi ve sonuçlandırılması gerekiyor. AGÖRÜŞMECİ 7: Bence iyiyiz. Tek eksiğimiz bazı fiziki İmkânsızlıklar. AGÖRÜŞMECİ 8: Ben değerlendirildiğini düşünüyorum. Etkinlikleri yakından takip ediyorum o yüzden imzalanan protokolleri biliyorum, her anlamda çok hareketlilik ve işbirliği içinde olduğumuzu düşünüyorum. Ancak sonuçları hakkında bir bilgim yok, ben dışarıdan baktığımda bunu görüyorum. AGÖRÜŞMECİ 9: Ortaya değerlendirilmiş bir fırsat gelmedi. İşe yarayan ortaya çıkan bir şey görmedim. Bana göre fırsatları var konum olarak sanayiye yakın olması bana kişisel bir fırsat olur ama kuruma da faydası olur, mesela tekno parklara yakın olması, fiziksel yakınlık nedeniyle fırsatlar oluşabilir ya da Tübitak kampüsüne yakın olması bir takım avantajlar sağlıyor o da yakın olduğundan bir özelliği olduğundan değil yani. AGÖRÜŞMECİ 10: Bence çok iyiyiz. Sabancı'yla protokol imzaladık aktif olarak. İki taraf da memnun. Aselsan'dan proje aldık Gebze'de bir sürü firmayla bağlantılıyız, danışmanlık alıyoruz. Bir iş yapmasak bile tanışıyoruz, gidiyoruz geliyoruz. Protokoller çok oluyor ama devamı gelmiyor. 20 tane imzalıyorsun 18i devam ediyor, bizim imzaladığımız protokollerin nerdeyse hepsi etkili bir şekilde devam etti.	sanayi,imkansızlık, protokol, devamlılık

Tablo 5.1.'in Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
8	Akademisyenlerin öğrencilerini okul sonrası da takip etmesi ve onları kariyerlerini yönetmeleri konusunda yardımcı olmaları gerektiğine inanıyor musunuz? Bu konudaki önerileriniz nedir?	AGÖRÜŞMECİ 1: Size sanayideki ve yurtdışındaki tecrübelerimi aktarıyorum. Doktora sonrası pozisyonlar bulmaları için bağlantı kurmaya çalışıyoruz. iş yaptığımız firmalara söylüyoruz. Katkılarımız oluyor, bence olmalı hatta üniversitenin bu konuda tekno-parkının TTO'nun gelişmesi lazım. Sonuçta biz tanıştığımızda sanayicilerle, öğrencileri de tanıştırırız. O yüzden bağların kuvvetlendirilmesi lazım. AGÖRÜŞMECİ 2: Elbette, mesela doktorasını bitirecek öğrencinin post doktorasını rahat geçirebilmesi için öğrenciye görev verebilir veya başka üniversitelerdeki bağlantılarla öğrenciye destek olunabilir. Stajların iyi yapılması sağlanabilir. AGÖRÜŞMECİ 3: Kesinlikle takip edilmeli. Hocanın referans olması ve yol gösterecek şekilde rehberlik yapması gerekiyor ama zorunlu olamaz. O işi hakkıyla yapacak kişilere referans olunması gerekiyor, nüfuzunu kullanarak bir yerlere gelmeye çalışanlara değil. AGÖRÜŞMECİ 4: C: Bence irtibat halinde olması gerekiyor bunun 2 yönlü faydası var, öğrenciye endüstri içinde doğru karar vermesi için yardımcı olabiliriz, öğrencilerimiz de bize endüstriyle ilgili bilgi verebilir tecrübelerini aktararak. henüz öğrenci olanlara faydalı olabilir. Çift yönlü bir faydadır. Yurtdışında bu uygulanmaktadır. AGÖRÜŞMECİ 5: Eğer öğrencinin de talebi varsa gerekiyor. Elimden geldiğince yardımcı olmaya çalışıyorum. AGÖRÜŞMECİ 6: Öğrenci daha mezun olmadan yapması gerekiyor kariyer planını. Bizim işimiz supervısor'luk, mesleki olarak yardımcı olmamız lazım, staj olsun, başka bir şey olsun. Ne istediklerini bilmeleri açısından yüksek lisansa bırakmadan daha lisanstayken öğrencinin kapasitesini bilip yönlendirmek lazım, şahsen öyle yapıyorum. AGÖRÜŞMECİ 7: Hocaların öğrencileri desteklemesi gerekiyor ama bu hoca bazında değişiklik gösterebilir. AGÖRÜŞMECİ 8: Evet düşünüyorum, zaten kafası karışık olan öğrenci mezuniyetten sonra geri geliyor ve biz de onlara geri bildirim yapıyoruz. Çok önemli bir konu, illa öğrenci içerdeyken değil dışarıdayken de geri bildirim sağlanmalı.	Öğrenci,yardımcı, zorunlu olmamalı,yurt dışı,mezuniyet

Tablo 5.1.'in Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
8	Akademisyenlerin öğrencilerini okul sonrası da takip etmesi ve onları kariyerlerini yönetmeleri konusunda yardımcı olmaları gerektiğine inanıyor musunuz? Bu konudaki önerileriniz nedir?	AGÖRÜŞMECİ 9: Takip etmesi gerekmiyor ama belli ölçüde danışmanlık yapması lazım. Geleceğe yönelik destekleri olabilir. Öğrenci-danışmanı arasında bu tür diyalog geçmelidir ama danışmanın üzerinde çok yük olduğu ve hoca sayısı az olduğu için yürümez, kaldıramaz hoca. Realize olmaz ancak ısrarcı bir öğrenci olması lazım. Benim bir tekniğim var. Mesela senden biri bir şey istedi, önce onu görmezden geliyorsun, kişi yine gelmezse bu durumda 2. raunda geçilemiyor. Kişi ısrarla geliyorsa 2. aşamaya geçiliyor, yine 3. de ısrarla geliyorsa bir şey yapmak istediğini görüp, ikna olup gerçekçi kişilerle muhatap oluyorum. Israrcı olmayan ve gerçekten istemeyenleri böylece elemiş oluyorum, yoksa baş edemem. AGÖRÜŞMECİ 10: Akademisyen yardımcı olmalı biz yardımcı oluyoruz. Ama akademisyen yardımcı olmak zorunda olmamalı, iş tanımında olmamalı. Ama zaten parlak öğrenciler için yol açıyoruz, iyi bir akademisyene iyi öğrencisine yardımcı olmalı, ama görev olarak tanımlanmamalı.	Öğrenci,yardımcı, zorunlu olmamalı,yurt dışı,mezuniyet

Tablo 5.1.'in Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
9	Akademisyen olarak eğitim kalitesini yükseltmek için çalışmalar yapıyor musunuz yoksa eğitim konusunda elinizdeki İmkânları kullanmak size daha mı cazip geliyor?	AGÖRÜŞMECİ 1: Sistemin tamamen değişmesi gerekiyor, Avrupa ve Amerika'da çalıştım. Orada yüksek lisans ve doktora öğrencileri sorun çözmek için çalışıp tez yazıyor. Burada ise çocuklar bir yandan işte çalışıp bir yandan da haftada yarım gün gelerek tez yazmaya çalışıyorlar. Çocuk sanayide iş bulmuş, akademik çalışmak istiyor ama İmkânları kısıtlı. Yüksek lisansın ya da doktoranın baştan savma olmaması için sistemin değişmesi lazım. AGÖRÜŞMECİ 2: Derslerimde önceden, anlatıp bir yandan da tahtaya yazardım, ama şimdi ders notlarımı güncelledim, literatürü tarayıp görsel olarak daha zengin bir hale getirdim. Öğrencilere de veriyorum power point çıktılarını, son3-4 yıldır bunu yapıyorum. AGÖRÜŞMECİ 3: Akademik olarak elimden geleni yapıyorum, kendi deneyimlerimi aktarıyorum. Ancak kalitenin arttırılması için daha kaliteli öğrenci gelmesi lazım. AGÖRÜŞMECİ 4:Öncelikle elde mevcut olan seviyeyi korumak ve sürdürmek önemli, uzun vadede onu geliştirmek için bir şeyler yapılmalı, bunun için de kendimi geliştiriyorum, dünyadaki gelişmeleri takip ederek kendimi geliştirmeye çalışıyorum bunun da direk olarak eğitim kalitesiyle ilgili olduğu kanaatindeyim. AGÖRÜŞMECİ 5: Eğitim kalitesi öğrencilerle ilgili bir şey, o yüzden öğrencilerin seviyesini arttırmaya çalışıyoruz, var olan düzeni korumaktansa. AGÖRÜŞMECİ 6: Her dönem kendi çalışmalarımı ve kaynaklarımı revize ediyorum ya da beklediğim uygulamaları değiştiriyorum, diğer okullarda neler yapıldığına bakıyorum. Sürekli yenilenmesi gerekiyor, durduğumuz zaman dışarıda kalıyoruz, her şey çok hızlı değişiyor takip etmek durumundayım. AGÖRÜŞMECİ 7: Bu soruyu pas geçiyorum. AGÖRÜŞMECİ 8: Yükseltmek için çalışıyorum. Eldeki İmkânları kullanmak sıkıcı ve öğrenci için verimsiz olabilir, güncel veriler baz alınarak ders sunum ve projeleri veya ödevlerin kalitesi yükseltilebilir, bu öğrencilerin dikkatini çeker hem de çağa daha yakın olunabilir. AGÖRÜŞMECİ 9: Her yıl ders notlarımı güncelliyorum, revizyonları ders sırasında yapıyorum öğrenciden gelen geri bildirime göre, ders dökumanlarım her sene değişiyor, öğretim üyesi sayısı az öğrenci sayısı çok olduğu için fazlasını yapamıyoruz, yaptığımız tek şey dökümanları sabit tutmamak. AGÖRÜŞMECİ 10: Lisansta eldeki İmkânlar uygun tamam böyle devam edelim diyoruz genel eğilim olarak ama lisansüstü eğitimde yenilikler yapmaya çalışıyoruz.	öğrenci seviyesi,kalite, eğitim,güncelleme revize,geliştirme

Tablo 5.1.'in Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
10	Bir akademisyen olarak öğrencilerin bir üniversiteden beklentilerini karşıladığına inanıyor musunuz, nasıl karşılıyorsunuz?	AGÖRÜŞMECİ 1: Bölüm olarak ekipman sıkıntısı yaşıyoruz. Öğrenciler istiyor ama İmkânımınz yok. Sarf malzeme eksiği var, cihazların bakımının yapılması hep sıkıntı. Bunlar sağlanmadığı için öğrenciler sadece teorik çalışıyor ve bu da hayal kırıklığına yol açıyor. Sosyal olarak da sıkıntı var. Yemekte bile alternatif üretilmesi lazım, öğrencilerin sosyal olarak vakit geçirmelerini sağlayacak şeyler yok. Dinlenme, yurt, ders çalışma alanları eksik. En basitinden market bile olması lazım. Yeşilin korunmasının yanı sıra temel ihtiyaçlarının karşılanması lazım. AGÖRÜŞMECİ 2: Karşılıyoruz. Mesleki olarak sağlıyoruz. Kadromuz yeterli, sosyal açıdan gelişmeye ihtiyacımız var, mesela yurt eksiğimiz var, ama kampüs olarak öğrencinin beklediği her şeyi sunuyoruz. AGÖRÜŞMECİ 3: Kişiye bağlı bir şey. Yani kişisel beklentilerle şekillenen bir durum, kimi yüksek lisans yapıp gideyim derken kimi daha çok iş yapayım istiyor. Biz de öğrenciye ona göre davranıyoruz. AGÖRÜŞMECİ 4: Sadece lisansüstü öğrencileri için söyleyebilirim ki bilimsel anlamda aradıkları şeyi buluyorlar ama idari anlamda sürekli değişen dünya düzeni onları yönetmelik tüzük olarak rahatsız ediyor olabilir. AGÖRÜŞMECİ 5: Bence karşılıyoruz, sonuçta lisans eğitim almaya geliyorlar ve kadromuz yeterli bu eğitimi vermek için. Sosyal faaliyetler olarak eksiklikler var, üniversitenin çevresinde öğrencilerin kendilerini gerçekleştirebilecekleri bir yer yok, fiziksel olarak kampüs buna elverişli değil. Sanayinin içindeyiz. Üniversite çocukların derse girip çıkacağı bir yer değil bütün günlerini geçirdikleri bir yer. AGÖRÜŞMECİ 6: Bence genel olarak üniversite eğitiminin tamamının öğrencilere çok iyi hizmet verdiğini düşünmüyorum. Çocukların beklentisi çok aşağıda zaten, amaçları sadece üniversite bitirmek. Biz onların beklentilerini karşılıyor olabiliriz ama mevcut eğitim sistemi beklentilerini karşılamıyor. Çok fazla mezun var ama istihdam yok. İhtiyaç fazlası olduğu için de bu üniversite için bir sorun olabiliyor. AGÖRÜŞMECİ 7: Beklentilerde, öncelikle sosyal İmkânlar ve işe girme İmkânları daha sonra diğer şeyler geliyor. Sosyal İmkânların kısıtlı olması biraz hayal kırıklığına uğratıyor öğrencileri. Ancak iş bulabilme İmkânlarının fazlalığı ve üniversitenin akademik kalitesinin yüksekliği bakış açılarını olumlu etkiliyor, bu nedenle sosyal İmkânların kısıtlı oluşunu bu durum ekarte ediyor. Beklentileri bir bakıma karşılanmış oluyor.	imkan, sosyal hayat,kampüs, beklenti, karşılıyoruz, yurt imkanı

Tablo 5.1.'in Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
10	Bir akademisyen olarak öğrencilerin bir üniversiteden beklentilerini karşıladığına inanıyor musunuz, nasıl karşılıyorsunuz?	AGÖRÜŞMECİ 8: Buna çok hakim değilim ama öğrencilere tanıtımlarda hep teknik üniversite olduğumuzu, sanayiye yakın olduğumuz için mezun olanların çoğunun iş sahibi olduğunu, organize sanayi bölgesinde olduğumuzu Erasmus İmkânının diğer üniversitelere göre gelişmiş olduğunu söylüyoruz, bu da onlara cazip geliyor ve beklentilerini karşılıyor. Bence çıktıkları zaman dış dünyaya yakın olacak şekilde eğitilmeleri gerekiyor. AGÖRÜŞMECİ 9: Düşünmüyorum, birincisi çünkü öğrenciler bir üniversiteden ne beklediğini ve üniversiteyi bilmiyor ikincisi de idari ve ekonomik şartlar öğrencinin isteklerini karşılamada yetersiz. AGÖRÜŞMECİ 10: Büyük oranda evet. Sosyal İmkânlarda karşılamadığımızı düşünüyorum, eğitim öğretimde karşılıyoruz. Ama yurt ve SKS ile ilgili şeylerde vasat kalıyoruz. Bir kampüste yurt olursa o kampüs yaşar.	imkan, sosyal hayat,kampüs, beklenti, karşılıyoruz, yurt imkanı

Tablo 5.1.'in Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
11	Türkiye'nin önde gelen üniversitelerinin faaliyetlerini takip ediyor musunuz? Verimli faaliyetler yapmak için biz nasıl takipte olmalıyız, önerileriniz nedir?	AGÖRÜŞMECİ 1: Az çok takip ediyorum. Bilkent, ODTÜ, Sabancı, Koç. Verimli faaliyetler için çok iyi yatırım ve maddi destek lazım. Hem hocaların hem yönetimin yurtdışı bağlantılarının olması gerekiyor. Fırsatımız var, iyi değerlendirilmeli. AGÖRÜŞMECİ 2: Genelde İTÜ'yü takip ediyorum. Bence bilimsel açıdan bolca yayın yapan bir üniversite olmamız lazım, konferanslar düzenleyen bir üniversite olmamız lazım. Reklam yapılabilir ve öğrencilere değişik İmkânlar sunulabilir. AGÖRÜŞMECİ 3: Yaptıkları konferanslara gidiyorum, yayınlarını takip ediyorum. Alanıma uygun İYTE'yi takip ediyorum. Yurt dışından gelen hocaların olduğu üniversitelerin konferanslarına gidiyoruz. Yapmak için yapılmaması lazım sırf konferans olsun diye yapılmasını savunmuyorum. Konferansa gelen kişiler, maddi destek, konunun popülerliği her şeyi etkiliyor. Öncü bir üniversite ama sürekli para yok diye gezinmek yapmak istediğimiz bilimsel programları yapmamızı engelliyor. AGÖRÜŞMECİ 4: Direk seçip takip etmiyorum genel olarak bilimsel gelişmeleri takip ediyorum dolayısıyla o konuda da üniversitelerin ne yaptığını görmüş oluyorum ters takip yapıyorum yani. Ankara üniversitesi mezunu olduğum için Ankara'yı özel olarak zaman zaman takip ettiğimi söyleyebilirim. AGÖRÜŞMECİ 5: Genel olarak kendi alanımı takip etmeye çalışıyorum, İTÜ ve İstanbul Üniversitesi'ni takip ediyorum. Takip edilen bir üniversite olmak için öğrenci kalitesini arttırmak lazım bunun için de üniversitenin puanının yükseltilmesi gerekiyor. İyi öğrencilerin burayı tercih etmesi için projeler üretilebilir. AGÖRÜŞMECİ 6: İTÜ ve ODTÜ'yü takip ediyorum. Devlet üniversitelerinde çalışan hocalar ders vermek için özel üniversiteleri tercih ediyor, çünkü devlette ders ücretleri problem oluyor, deneyimli hocalarla ilgili. Devlet-özel üniversitesi arasında rekabet oluyor. Araştırma bütçeleri yaratmak lazım ve ders ücreti ödemesinin ona göre yapılmalı. Yeni bir şeyler vadetmek gerekiyor, ortak proje çatısında toplamamız gerekir ki dışarıdan hocalar da gelebilsin. AGÖRÜŞMECİ 7: Çok yakından değil ama takip ediyorum.	İTÜ, ODTÜ, takip ediyorum,konferans, bilimsel,yayın,alan takibi

Tablo 5.1.'in Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
11	Türkiye'nin önde gelen üniversitelerinin faaliyetlerini takip ediyor musunuz? Verimli faaliyetler yapmak için biz nasıl takipte olmalıyız, önerileriniz nedir?	AGÖRÜŞMECİ 8: Kendi alanımla ilgili takip ediyorum. YTÜ, Mimar Sinan ve Bilgi Üniversitesi'ni takip ediyorum. Bence üniversite olarak öncü üniversiteleri örnek alıyoruz, olmalı da ama bunun yanında bizim de bir şeyler üretmemiz gerekiyor, bize özgü olması gerekiyor. GTÜ'yü GTÜ yapan, diğerlerinden fark yaratan bir şey olması gerekiyor. AGÖRÜŞMECİ 9: Ediyorum, hiçbir farkları yok, çünkü kanunlar ve İmkânlar aynı. Sadece öğrenciler ve hocaların kalitesi fark yaratabilir. İTÜ ye yoğun olarak bakıyorum, ODTÜ, Boğaziçi, Sabancı'ya bakıyorum. AGÖRÜŞMECİ 10: Boğaziçi, Bilkent Dokuz Eylül, Marmara, Sabancı, ODTÜ, yakından takip ediyorum. Araştırmaları kuvvetlendirmemiz proje sayısını ve üniversitenin aldığı proje sayısı artmalı. Temel bilimler araştırmaları ön plana çıkmalı. Akademik kadro gençleştirilmeli. Eğitim veren hocaların yanı sıra araştırma yapan genç ve dinamik hocalarla sistem kuvvetlendirilmeli.	İTÜ, ODTÜ, takip ediyorum,konferans, bilimsel,yayın,alan takibi

Tablo 5.1.'in Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
12	Sizce yeni gelen öğrencilerin ihtiyaçlarındaki değişikliklerin temel nedeni nedir? Bu değişikliklerle nasıl baş edebiliriz?	AGÖRÜŞMECİ 1: Olumsuz anlamda değişiklik var. Kalite konusunda her geçen gün öğrenci kalitesi düşüyor. İyi üniversitelerden mezun olanlarda da kalite düşüyor. Öğrenciler çok araştırmadan bilmeden geliyorlar, sadece bir unvanımız olsun çabasındalar, doktoranın ne olduğunu bile bilmiyorlar. AGÖRÜŞMECİ 2: Bir farklılık olmadı, talepleri genelde aynı oluyor. AGÖRÜŞMECİ 3: Artık daha çok önem veriliyor öğrencilere burs İmkânı sağlanıyor. Şimdiki neslin en büyük problemi işimi yürütecek kadar şey bileyim düşüncesi. Öğrenci, hocanın verdiği görevlerin kapasitesinde olmadığı için sadece yapabileceğini yapıyor. Ama eski öğrencilere göre daha cüretkarlar, daha fazla beklentiye giriyor. Hoca öğrenciyi tartıp biçiyor ve ona göre davranıyor, yolunu açabiliyor. Hocalar taleplerini ve beklentilerini mantıklıysa karşılamak için ellerinden geleni yapıyorlar. AGÖRÜŞMECİ 4: Bilgim yok. Pas geçiyorum. AGÖRÜŞMECİ 5: Maalesef olumsuz yönde oluyor. Önceden her sınıfta dersi götüren 4-5 öğrenci olurdu ama şimdi 1 öğrenci ancak takip ediyor dersi. Bir azalma var ilgide. Var olan seviyeye ulaşmaktan ziyade var olan seviyeyi düşürme eğilimi var. AGÖRÜŞMECİ 6: Çok temel talepleri oluyor, yurt gibi mesela. Kampüsün yaşanabilir olması için çalışılması gerekiyor, donatı eksikliklerimiz var. Çocuklara farklı İmkânlar burslar verilebilir en basitinden bir fotokopi. Temel yaşam fonksiyonlarının karşılanması gerekiyor. Öğrencilerin %99'u Anadolu'dan geliyor, o yüzden temel beklentileri var. Kampüs içinde kalabilirse ve gece çalışmaları için derslikler olursa öğrenciler için daha cazip olur, ulaşım ve toplu taşıma konusunda ellerinde yükleri olduğu zaman taşımada sorun yaşıyorlar, toplu taşımada da kolaylık sağlanması gerekiyor. AGÖRÜŞMECİ 7: Geçen seneyle kıyaslamak doğru değil ama ulaşım İmkânlarının artmış olması tercih edilmesini arttırdı. Bu sene üniversiteyi tercih edenlerin büyük çoğunluğu Marmaray'ın açılması nedeniyle tercih etti. Akademik sıralamadaki yükselişimiz de tercih edilmemizde etkili oldu. AGÖRÜŞMECİ 8: Pas geçiyorum, karşılaştırma yapabilecek bir deneyimim olmadı. AGÖRÜŞMECİ 9: 5 yıldan fazla geçen sürede değişebilecek bir süreç. Kısa periyotlarda değişim olmuyor, teknoloji ve aile farkı var jenerasyonlar arasında, lisede aldığı eğitim de farklılaştırıyor. AGÖRÜŞMECİ 10: Puanlar düştü ama değişiklik oldu diyemeyiz. 3 aşağı 5 yukarı aynı öğrenciler. Öğrencilerin hocalardan beklentileri düşük. Sınavda ne soracağı belli ve derse girip çıkan hoca istiyorlar	olumsuz, kalite,düşüyor,temel, talep,beklenti

Tablo 5.1.'in Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
13	Akademik personellerin üniversiteden talepleri sürekli değişmekte midir? Değişmiyorsa neden değişmiyor ve bu konuda ne yapılmalı?	AGÖRÜŞMECİ 1: Bize yeni gelen arkadaşlar yurtdışından genelde. Onlar hep modern ve popüler alanda çalıştığı için burada da aynı düzeni sürdürmek istiyorlar haklı olarak. O düzen sağlanamayabiliyor. Temel şeyleri üniversitenin vermesi lazım. Ödeneklerin ona göre ayarlanması lazım. AGÖRÜŞMECİ 2: Onların da bir farkı yok. Temel ihtiyaçların giderilmesini talep ediyorlar. Cihaz, laboratuvar ihtiyacı vs. Bölümdeki hocalar olarak genelde temelimiz burası. O yüzden isteklerimiz de belli oluyor. Yurt dışıyla karşılaştıramam. AGÖRÜŞMECİ 3: Benim masamın bile olmadığı dönemler oldu, ama şimdiki düzende bunlar düşünülüyor. Temel istekler vardır lab, cihazlar gibi. Bozulduğu zaman insan bir destek bekliyor. Ders yükü ve ders verilecek ortamların iyi olması, öğrenci kalitesi, çalışmalarını devam ettirmesi için maddi destek talebinde bulunuyor. Ofis ya da oda sıkıntısı da yaşanıyor. Dönemsel olarak değişen sıkıntılar, genelde beklenti ve istekler değişmiyor, Değişmemesinin nedeni, akademisyen yaptığı işi daha iyi yapabilmek için talepte bulunur ve bunlar genel şeylerdir. Akademisyenler bazı şeylerin değişmeyeceğine inandığı için beklentilerini minimumda tutuyor. Yoksa herkesin başka talepleri olabilir. AGÖRÜŞMECİ 4: Bu soruyu da pas geçiyorum, 3 yıldır buradayım tecrübem bu konuda bir şey söylemek için yeterli değil. AGÖRÜŞMECİ 5: Genel olarak bir farklılık yok. Sonuçta çalışmaların desteklenmesini ister akademisyen gidilen konferansların desteklenmesini ister, eskiden de akademisyenin talebi buydu şimdi de bu. AGÖRÜŞMECİ 6: Akademik personelin taleplerinin karşılanamadığını düşünüyorum. Mesela ben 1 senede ancak bilgisayar alabildim, ortada bir pasta var ama bize verilmiyor değil ama ödeneklerin arttırılması lazım uluslararası konferanslar için 1400 tl ödeniyor ama ona uçak bileti bile alınamıyor, konaklamayı kendimiz karşılıyoruz. İşin komik tarafı, atama yenilemelerde bu tarz çalışmalarımız olmasını istiyorlar, (proje, yayın, uluslararası konferans) uluslararası ilişkiler kurulduğunda okulun adı kullanılıyor ama İmkân sağlanmıyor. İstemek kolay ama hocanın kendini geliştirmesi için İmkânın sağlanması gerekiyor. AGÖRÜŞMECİ 7: Bunu gözlemleme şansım olmadı.	temel ihtiyaç,talep,yurt dışı, konferans,beklenti, değişim

Tablo 5.1.'in Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
13	Akademik personellerin üniversiteden talepleri sürekli değişmekte midir? Değişmiyorsa neden değişmiyor ve bu konuda ne yapılmalı?	AGÖRÜŞMECİ 8: Pas geçiyorum, karşılaştırma yapabilecek bir deneyimim olmadı. Kendi açımdan, akademik açıdan gelişime açık bir üniversite bekliyordum, beklentim eğitim alanında açık olmalarıydı, onlar da bana herhangi bir kısıtlama yapmadılar, beklentilerimi karşıladılar ama uzun vadede daha görmedim göreceğim. Şimdilik böyle devam ediyorum. AGÖRÜŞMECİ 9: Çok değişmiyor, benzer talepler temel ihtiyaçları istiyor, tek başına oturacağı oda ve bilgisayar. Yurt dışı konferanslara gitmek için fırsat ister, deneysel çalışıyorsa alet edevat ister, akademik istek çok değişmez, çünkü temel ihtiyaçlar aynı, akademisyenin bunlar dışında bir şey istemek aklına bile gelmiyor. AGÖRÜŞMECİ 10: Eski hocalar kurumun limitlerini biliyorlar, yeni başlayan hoca talepte bulunuyor. Doğru taleplerde bulunuyorlar en basitinden printer bir temel ihtiyaç. Yurt dışından gelen hocalar daha yüksek standartta talepte bulunuyor, lab istiyor mesela eski hocalar taleplerde daha gerçekçi davranıyor.	temel ihtiyaç,talep,yurt dışı, konferans,beklenti, değişim

Tablo 5.1.'in Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
14	Sizce personeller, üniversite yönetimine daha çok katılım sağlamalı mı?	AGÖRÜŞMECİ 1: Katılmalı, bizim dertlerimiz yukarıya eş zamanlı olarak söylenmeli ki orası da bilsin, çözüm bulsun. Sıkıntılarımızın çözülmesi, İmkânların sağlanması projelerin desteklenmesi için gerekli. AGÖRÜŞMECİ 2: Sağlamalı ama bunun hangi yolla yapıldığı önemli. Bizim memur olarak haklarımız yazılı, kanunlara bağlı. Bir yere kadar etkili olabilir, üniversite yönetiminin de çok fazla bir şey yapabileceğini sanmıyorum sistem kanunlarla belirlenmiş olduğu için. AGÖRÜŞMECİ 3: Hayır katılmamalı. Bu egoyu okşayan bir durum olduğu için kişinin kalitesini düşürmesine sebep olur. İyi ve aktif bir akademisyenin oradan çekilip yönetime verilmesi sorundur. İdari personeller daha sabit. Ayrıca sürekli aynı akademisyenin yönetimde olması da iyi bir şey değil bu sürekli aynı politikanın devam etmesine, yandaşlarının söz sahibi olmasına ve gruplaşmaya sebep olur. 3-4 seneyi aşmamalı. Bir takım ihtiyaçlarını daha kolay karşıladığı ve bazı gereksinimleri elde ettiği için bazı akademisyenler yönetimde yer almak isteyebiliyor. AGÖRÜŞMECİ 4: Bir akademisyenin kendisini yönetimden uzak tutması lazım. Bence idari sistemdeki mekanizmanın ağırlığı akademisyenlere itici geliyor. AGÖRÜŞMECİ 5: Bu konuda bilgim yok. Ama hangi konuda kim uzmansa o kişinin fikir beyan etmesi gerekir ki var olan sonuç işe yarasın. AGÖRÜŞMECİ 6: Demokratik bir yönetim olduğunu düşünüyorum, rektörler karşılarındakini dinliyor ve değerlendirmeye alıyor. Son iki yönetimdir herkesin fikrini soran ve değerlendiren merciler oldu. Ama sizin seçmediğiniz bir yönetici. Bölüm başkanı bile olsa idari ve akademik personelin seçimiyle olması gerekiyor. Kişilik özelliklerine göre iki yönetimdir demokratik ve katılımcı bir düzendeyiz. AGÖRÜŞMECİ 7:Kesinlikle, daha demokratik bir yönetim olması ve çalışanların daha doyum alarak çalışması için katılmaları gerekiyor. Bana gelen geri dönüşlerden ikili görüşmelerden şunu söyleyebilirim ki akademisyenler bir önceki yönetime göre, yeni yönetime karşı biraz mesafeli, yönetimin 1 sene önce değişmesi ve yeni yönetim, bazı şeyleri oturtmaya çalıştığı için akademisyenlerle yeteri kadar yakın ilişkiler kuramadı.	katılım, demokratik, yönetim yönetici,sorun,idari, akademisyen

Tablo 5.1.'in Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
14	Sizce personeller, üniversite yönetimine daha çok katılım sağlamalı mı?	AGÖRÜŞMECİ 8: Aktif olup olmadıklarını bilmiyorum ama insanları daha iyi anlamak için yönetimde bulunmalarını doğru buluyorum. Yöneticilik vasfı önemli bir şey, akademisyenler yönetimde olsun ama ille de yönetici olmak zorunda değil. İdariler de katılmalı ama onlara da deneyim alanına göre görev verilmeli. Yönetim alanında deneyimli olanlara yer verilmesi gerektiğini düşünüyorum. AGÖRÜŞMECİ 9: Gerekiyor, ama günümüzde katılım sağlasa bile işe yaramaz yönetici onu dinler hatta dinliyormuş gibi yapar ve yine kendi dediğini yapar. Kanuni altyapı bakımından da İmkânsız. AGÖRÜŞMECİ 10: Katılım sağlaması gerekiyor. Bir kere yöneticinin aşağıdaki durumdan haberi olmalı, geri bildirimde bulunmalı ve personele yakın olmalı, sorunlardan haberdar olmalı ki sorunları çözsün, sorunları ve başarıları da bilmesi gerekiyor.	katılım, demokratik, yönetim yönetici,sorun,idari, akademisyen

Tablo 5.1.'in Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
15	Akademisyenler sizce yönetime biraz uzak mı, neden?	AGÖRÜŞMECİ 1: Değil bence, yönetimle ilişkilerimiz son derece iyi. Diğer bölümleri bilmiyorum. AGÖRÜŞMECİ 2: Aslında akademisyenler genelde meşguldür. O yüzden de idari işlerle zaman harcamak istemiyor, angarya olarak görüyor, o yüzden yönetim işine çok girmiyorlar. Kimse idari işlere pek yanaşmıyor. Projeler, makaleler, ders yükü yoğun olmamıza neden oluyor. Benim görüşüm bu işleri biri yapacaksa da herkes sırayla yapmalı. AGÖRÜŞMECİ 3: Hayır değiller. Tamamen bulunduğu pozisyonla ilgili. Mesela bir Araştırma Görevlisi, sadece kendi dünyasıyla teziyle eğitimiyle ilgili ama ben kalite yapıyorum ve ister istemez yönetimle muhatap oluyorum, onun dışında durup dururken gerek duymuyoruz, gerektiği durumlarda yönetimle ilgili şeyleri takip ediyorum. AGÖRÜŞMECİ 4: Bir akademisyen olarak bilinçli olarak uzak ve yabancı kalıyoruz, çünkü oradaki akışlardan ve mekanizmalardan bilgimiz yok, idari konuların yürütülmesi devlet mekanizması yavaş işleyen ve süreklilik isteyen bir şey. Derdimizi anlatmak için ağır bir mekanizma. Daha süratli bir reaksiyon olsaydı bilim adamının sözünün olması iyi olurdu. AGÖRÜŞMECİ 5: Uzak olduğunu düşünmüyorum. AGÖRÜŞMECİ 6: Bence uzak değiller, her akademisyenin idari görevlere katılımı var. Ama çok iyi bir akademisyen olmanız iyi bir yönetici olmanız anlamına gelmiyor, hiç yönetici olmayan birine bölüm başkanlığı verirseniz efektif ve gerçekçi çözüm bulamaz. İyi yönetici olmak farklı bir şey, akademisyen üretmeli ama yöneticinin işi mevzuattır. Yönetime uzak ya da yakın olmak hocanın kapasitesiyle ve iletişimiyle de alakalı bir şey. AGÖRÜŞMECİ 7: Akademisyenlerin bunu farklı yorumladığını düşünüyorum. Yani bu akademisyenlerin bakış açısıyla ilgili bir durum. AGÖRÜŞMECİ 8: Pas geçiyorum, o kadar akademisyen tanıdığım yok o yüzden bu konuda bir deneyimim olmadı. AGÖRÜŞMECİ 9: Mesafeli duruyor çünkü Türkiye'de sistem belli insanların elinde, istese de giremez çünkü bütün kurumlarda aynı, adam belli gruba nakletmiş her işi, benim adamım senin adamım durumu var. AGÖRÜŞMECİ 10: Bazıları uzak. Yakın olması için bence sosyal ilişkiler artmalı informal etkinlikler artmalı açılış, kokteyl, bayramlaşma, ağaç dikme şenliği gibi. Yöneticiyle alt birimler bir araya gelmeli. Bunlar bir araya geldikleri ve sosyal etkileşimin arttığı faaliyetlerdir, basite alınmamalıdır. Bir kısmı çekiniyor yönetime yakın olmaya, bir kısmı da öyle bir ortam bulamıyor olabilir.	Akademisyen, uzak, değil,idari,yönetim, yönetici,bilinç

Tablo 5.1.'in Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
16	Kendi görev tanımınız dışında, iş yükü ile karşı karşıya kalıyor musunuz, nasıl?	AGÖRÜŞMECİ 1: Evet. Hoca sayımız az olduğu için komisyon görevlerinde artış oluyor, dersler, projeler, bölümle ilgili sorumluluklar artıyor. Görevlendirmeyle giden, emekli olan hocalarımız var. Onların yerine alım olmadığı için işler bize kalıyor. AGÖRÜŞMECİ 2: Kaldım. Bölüm başkan yardımcılığı yaptım 2 sene. Çok fazla işlerimi aksatmadı ama. Komisyonlara üyeliğim var, ama artık alıştım bu işe. AGÖRÜŞMECİ 3: Kalamıyorum çünkü görev tanımım gereksiz bir şekilde çok geniş yazıldığı için gelen her idareci her işi verebiliyor. Kadro ilanına çıkıldığı zaman şartlara uygun bir iş tanımı yapılmalı genel değil özel olmalı. AGÖRÜŞMECİ 4: Türkiye'nin genel bir problemi olarak görev tanımı o kadar esnek ki sınırları belirsiz olduğu için bu soruya net cevap veremiyorum. Burada yaptığım işlerin iş tanımım içinde olup olmadığını bilmediğim için ayıramıyorum. Ama yaptığım işler arasında benimle alakasız diyeceğim şey iş sağlığı ve güvenliği ve atık yönetimi konusudur. Bunlar iş tanımımda tanımlanmış şeyler değil. AGÖRÜŞMECİ 5: Hayır kalmıyorum AGÖRÜŞMECİ 6: Bence kalıyorum, komisyonlar giriyor işin içine. Bir bölüm başkanı olarak tutup web sayfasını yapmak bana kalıyor ve bu angarya geliyor. Bunu neden birimimizde görevlendirilecek bilgi işlemden bir uzman yapmıyor bu benim iş tanımım dışında. Komisyondaki akademisyenlerin idari görevle uğraşması yorucu. AGÖRÜŞMECİ 7: Karşı karşıya kalmıyorum. AGÖRÜŞMECİ 8: İlk zamanlarda kalıyordum ama artık kalmıyorum. İlk başladığım zamanlarda uzmanlık alanım ve iş tanımım dışında işlerle karşı karşıya kalıyordum ancak bunu dile getirdikten sonra sistem yerleşti birimde insanların kafasına ne iş yaptığım yerleşti. Bu yardım etmeyle, destekle karıştırılmamalı, elimden geldiğince yardımcı olurum. AGÖRÜŞMECİ 9: Karşılaşıyorum, idari yükler oluyor, sistem öyle değil maalesef. İdari personelin yapacağı şeyleri benim yapmamam lazım, ar-ge ve eğitim-öğretim benim işimse iş yüküm oluyor, komisyona girmek gereksiz ben uygulayıcıyım, ama karmaşık kanuni yapı mecbur bırakıyor. AGÖRÜŞMECİ 10: Görev tanımımım dışında bir işle karşılamadım zaten görev tanımım acayip yüklü.	kalıyorum, kalmıyorum,iş tanımı, komisyon, idari yük,iş tanımının belirsizliği

Tablo 5.1.'in Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
17	İdari personellerle çok sık iletişime geçer misiniz ve onlarla yaşadığınız ya da yaşamakta olduğunuz en büyük sıkıntı nedir?	AGÖRÜŞMECİ 1: Orta-normal çok sık değil. Problemle karşılaşmadım ama idari personelin de eğitiminin tam yapılması gerekiyor sorun yaşanmaması için. AGÖRÜŞMECİ 2: Zaman zaman iletişime geçiyorum. Açıkçası şimdiye kadar ki başvurularımı hep neticelendirdim, hep yardımcı oldular kanunlar ve yönetmelikler çerçevesinde. AGÖRÜŞMECİ 3: C: Çok sık değil ama muhatap oluyoruz illaki, sorun yaşamıyorum. Genelde köklü bir idari yapı var ve idari personelden memnunum. AGÖRÜŞMECİ 4: Evet, zaman zaman sıkıntı oluyor ama bunu bu kelimeyle ifade etmek ne kadar uygun. Çünkü o arkadaşlarımızın bize yardımcı olması konusunda problem yaşamadım. Daha çok onların iş akışındaki değişiklerden dolayı zaman zaman belirsizlikler yaşanıyor, işimizin uzadığı oluyor ama bu onların elinde değil belki işin tabiatında var. AGÖRÜŞMECİ 5: Hayır pek iletişimde değilim, hayır yaşamadım AGÖRÜŞMECİ 6: Pek yaşamadım açıkçası. Çalışma arkadaşları açısından şanslıyız. Ama genel olarak baktığımda bunların içerisinde ne yaptığını bilmediğim idari personeller var. Tavırdan kaynaklı problem oldu geçtiğimiz senelerde yaşandı ama sonradan yaşanmadı. AGÖRÜŞMECİ 7: Çok sık bir arada olmak durumdayım ama bir sıkıntı yaşamadım, yaşamıyorum. AGÖRÜŞMECİ 8: Hiç iletişime geçmiyorum, öyle bir pozisyonum yok. AGÖRÜŞMECİ 9: Çok sık iletişime geçmiyorum en fazla bölüm sekreteriyle. Ciddi bir problem olmuyor ama idari personel sürekli devir dayım olursa sıkıntı olur, işi bilmediği için ya da unuttuğu için. AGÖRÜŞMECİ 10: Çok sık iletişime geçiyorum hayır yaşamıyorum. Herkesle çok yakın çalışıyorum.	Yaşamıyorum, idari personel, çok sık,iletişim, memnuniyet

Tablo 5.1.'in Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
18	Ortak bir çalışma/proje/deney yaparken, diğer akademisyenlerle ne gibi sorunlar yaşıyorsunuz ve sizce bu sorunların nedeni nedir?	AGÖRÜŞMECİ 1: Ortak proje yapmaya çok sık çalışıyorum ve sıkıntı yaşamıyoruz, diğer bölümlerle kopukluk oluyor, kendi içimizde sıkıntı yaşamıyorum. AGÖRÜŞMECİ 2: Hayır yaşamadım. AGÖRÜŞMECİ 3: Evet yaşıyorum. Ortağın sorumluluğunda olan bir iş yükünü zamanında yapmaması aksamasına ve işin uzamasına neden oluyor. Sorumluluk bilincine sahip olup olmaması bunun nedeni. AGÖRÜŞMECİ 4: : Arkadaşlarımızla aramızda çıkan sorunun nedeni kendi içimizden değil de dış nedenlerden dolayı, ortak karar alırken çıkıyor. Mesela sarf malzeme dışarıdan geliyor. Gelmesinde aksama yaşandığında ortak çözüm üretmede sıkıntı yaşıyoruz. Onun dışında bununla ilgili tecrübeli değilim. Dışarıdan üniversitedeki arkadaşlarla ortak çalışma yaparken görüşme problem oluyor, buluşma konusunda sıkıntı yaşandığı için sonuca ulaşmadan kalıyor, bir iki deney bir iki görüşmeyle kalıyor, sonucu olmuyor. AGÖRÜŞMECİ 5: Sorun yaşamıyoruz. Ortak çalışmalarımda şimdiye kadar bir sorun yaşamadım. AGÖRÜŞMECİ 6: Hayır yaşamadım, birlikte çalıştığım akademisyenlerle bir sıkıntı yaşamadım AGÖRÜŞMECİ 7: Bir sıkıntı yaşamadım, gayet keyifle çalışıyoruz. AGÖRÜŞMECİ 8: Henüz öyle bir çalışma yapmadım. Eski iş yerimde çalışmıştım ama herkes üzerine düşeni yaptığı için herhangi bir sıkıntı yaşamadım. AGÖRÜŞMECİ 9: Çok sorun yaşamıyoruz, büyük bir problem olmaz AGÖRÜŞMECİ 10: Sorun yaşamıyorum. Ortak projeye davet etmediğim (çalışma konusu olmadığı için, izinde olduğu için) bazı akademik personeller gönül koyabiliyor.	Sorun,sıkıntı, yaşamadım, ortak, sorumluluk,problem

Tablo 5.1.'in Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
19	Sizce akademisyenler çalışmalarında öncü ve yenilikçi davranıyor mu, davranmıyorsa bunun nedeni sizce nedir?	AGÖRÜŞMECİ 1: Bizim bölümde davrandıklarını düşünüyorum. Ama gelen hocalar da İmkânsızlıktan sisteme ayak uyduruyor bir süre sonra. Asistan yok, laboratuvar yok. Hoca yurtdışında çalışmış ve burada çarkın altında ezilip gidiyor, köreltiliyorlar. Yöneticilere çok iş düşüyor. AGÖRÜŞMECİ 2: Evet davranıyorlar. Devamlı projelerde görev almaya çalışıyoruz, proje başvurusunda bulunuyoruz. Araştırmalarımızı en son literatürlerle karşılaştırarak yapıyoruz ve yeni katkılar sunmaya çalışıyoruz. AGÖRÜŞMECİ 3: Genel olarak evet %50'nin üzerinde öyle olduklarını düşünüyorum. Türkiye'de yapılan sıralamalarda ar-ge üniversitesiyiz. Yenilikçi bir üniversiteyiz, kısır konularda kalmıyoruz, dünyadaki bilim camiasında çalışılan güncel konuları çalıştığımız için gelişmeye açık ve yenilikçi bir konumdayız. Gidişatı takip ediyoruz. Üniversitemizde akademisyenlerin patent sayısında artış vardır bu da yenilikçiliğin göstergesidir. AGÖRÜŞMECİ 4: Türkiye'deki akademisyenlerin öncülük yapmadığı kanaatindeyim. Bizim yaptığımız işler konumuzun küresel öncülerinin yaptıklarını taklitten ibaret. Fikir üretme konusunda akademisyen olarak yetersiziz. AGÖRÜŞMECİ 5: Genel olarak vakıf değilim, genel olarak özgün çalışmalar yapılamasına yönelik bir eğilim olduğunu düşünüyorum. AGÖRÜŞMECİ 6: Bence davranıyor, davranmak da zorunda. Zaten ürettiğinizi denetleyenler de buna bakıyor aksi takdirde yayınınızı yayınlatamazsınız. AGÖRÜŞMECİ 7: Genel olarak herkes çok özverili çalışıyor. Akademisyenlerin öncü ve yenilikçi olduğunu düşünüyorum. AGÖRÜŞMECİ 8: Bununla ilgili bir bilgim yok. AGÖRÜŞMECİ 9: Diğer birçok üniversiteye göre öncü davranıyorlar ama uluslararası seviyede yetersiz. Ulusal açıdan iyi. Diğer okullar daha kötü durumda bir kısım üniversitede sadece ders yapıyorlar lise olmuş durumdalar. AGÖRÜŞMECİ 10: Bazısı davranıyor bazısı davranmıyor, %50- %50 bence. Bölüm bazında söylüyorum. Akademik aktiviteler denetlenmiyor, akademik çıktıyı değerlendiren bir mekanizma yok, kişi yenilikçi de olsa hoca, yenilikçi olmasa da hoca. Kimse yenilikçiliği değerlendirmiyor. Bu ülke genelinde böyle, akademik çıktılar değerlendirilmiyor. Bu üniversite dışında bir panel düzenlenerek değerlendirebilir. Ülke olarak küresel ölçekte yarışmak ve değerlendirilmek önemli.	Yenilikçi, akademisyen, üniversite,davranıyor,bilim,yayın,ulusalda yeterli,küresel

Tablo 5.1.'in Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
20	Üniversitedeki işlerinizi bireysel ilişkilerinizle mi yoksa hiyerarşik düzen yoluyla mı yürütürsünüz ya da çözümlersiniz?	AGÖRÜŞMECİ 1: Genelde bireysel olarak hallediyorum. AGÖRÜŞMECİ 2: Hiyerarşik düzene dikkat ederim. Her şeyin bir standartı olmalı AGÖRÜŞMECİ 3: Daha çok bireysel ilişkilerimle hallediyorum. AGÖRÜŞMECİ 4: Her ikisini de kullanıyorum. AGÖRÜŞMECİ 5: Hiyerarşik düzenle yürütürüm. AGÖRÜŞMECİ 6: EBYS üzerinden yaptığımız her şeyde hiyerarşiyi takip ediyorum ama diğer konularda bireysel ilişkilerimi kullanıyorum. AGÖRÜŞMECİ 7: Bu üniversite içinde her iş hiyerarşik düzenle işliyor diyemeyiz. Hiyerarşik düzen bozulmadan ikili ilişkilerle de işler yürütülüyor. İş yürürken her ikisi de devreye giriyor. Ben de her ikisini de kullanıyorum. AGÖRÜŞMECİ 8: C: Prosedür neyse onu izliyorum, yolunu öğreniyorum ona göre davranıyorum. AGÖRÜŞMECİ 9: İkisini de kullanıyorum hangisi hızlıysa, ama bireysel ilişkiler duruma göre tercih edilebilir. Kişiyi tanıyorsam direk sorarım AGÖRÜŞMECİ 10: Hiyerarşiyi bozmuyorum ama ikisiyle de hallediyorum.	bireysel, hiyerarşi, ikisi

Tablo 5.1.'in Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
21	Sizce kurumdaki iletişim kanallarında gizliliğe yeteri kadar önem veriliyor mu, size gizli bilgi akışı oluyor mu?	AGÖRÜŞMECİ 1: Dikkat ediliyordur ama dedikodu var, genelde gayri resmi şekilde duyuyorum. AGÖRÜŞMECİ 2: Gizli şeyler paylaşılmıyor, gizli kalıyor. Resmi şekilde öğreniyorum AGÖRÜŞMECİ 3: Hepsi gelmese de bazı kişiler bazı şeyleri hemen öğreniyor. Bireysel özelliğimden ve iş yükümden ben çok ilgilenmesem de bazı kişiler meraklı olduğu için hemen öğrenebiliyor. İletişim yanlışlarından kaynaklı bir şekilde haberlerin duyulmasına sebep oluyor. Umurumda olmayan şeyleri bile duyabiliyorum. AGÖRÜŞMECİ 4: Hayır önem verilmiyor. Çok ağzı gevşek bir kurum olduğumuzu düşünüyorum. İnsan kalitesiyle alakalı bir problem. Çok emin olmamakla birlikte %95 Bu Türkiye'nin genel bir problemi diye düşünüyorum. AGÖRÜŞMECİ 5: Önem verildiğini var sayıyorum. AGÖRÜŞMECİ 6: Çok dedikodu olduğunu görebiliyorum. Kurum küçük olduğu için her şey hemen yayılıyor. AGÖRÜŞMECİ 7: Genel izlenim olarak bilgiler hızlı yayılıyor ancak benim şahit olduğum herhangi bir olay yaşanmadı. Söylentiyle de duyuluyor AGÖRÜŞMECİ 8: Hiç öyle bir şey yaşamadım, bilemiyorum. AGÖRÜŞMECİ 9: İki türlü de öğreniyorum. Bence kurumun bilgisayar serverleri (Office 365) kurumun kendi uhdesinde ve kontrolünde olmadığı için güvenlik problemi aşikardır. Kurum önem verse bile anlamı yok, çünkü ABD'ye ait olan Office 365'i kullanarak tüm kritik bilgileri ABD'ye devretmiş oluyor. AGÖRÜŞMECİ 10: Gizliliğe önem veriliyor. Dedikodu oluyor ama o her kurumda var. Rahatsızlık verici seviyede bir dedikodu ortamı olduğunu düşünmüyorum.	Dedikodu, yayılıyor, Gizli, gizliliğe önem veriliyor ama dedikodu var

Tablo 5.1.'in Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
22	Kurumla ilgili yapıcı bir fikir beyan ettiğinizde, bu fikir yönetim tarafından dikkate alınıyor mu?	AGÖRÜŞMECİ 1: istediğim şeyler şu ana kadar alındı, yapıldı diyemem, öyle olmaz böyle olur diyorsunuz ama dinlenmiyor dikkate alınmıyor. Yapmak istemediklerinden değil İmkânsızlıktan yapılamıyor. AGÖRÜŞMECİ 2: Alınıyor, cevap da veriliyor, yapılamayacaksa da bu söylenir. İmkân meselesi biraz da. Bütçeyle birlikte hareket ediliyor, biz istediğimiz şeyleri okulun menfaati için istiyoruz ama iş yine maddi imkânlara dayanıyor. İmkânları varsa yapıyorlar. AGÖRÜŞMECİ 3: : Genelde dikkate alınmıyor. İsteklerin karşılanması da davranışlar da yaşa göre dikkate alınıyor, aynı unvanda olunsa bile yaş olarak daha büyük olanın istek ve söylemleri daha fazla dikkate alınıyor. AGÖRÜŞMECİ 4: Söylediğimiz fikirler yönetim tarafından dinleniyor, onlara ulaşabiliyoruz dikkate alınıyoruz. Türkiye'nin genel problemi şu; derdimizi anlatıyoruz ama uygulama konusunda ve harekete geçme konusunda problem yaşıyoruz. AGÖRÜŞMECİ 5: Evet dikkate alınıyor. AGÖRÜŞMECİ 6: Evet alınıyor. Amirlerimizle konuştuğumuzda bir öneri sunduğumuzda hemen dikkate alınır. AGÖRÜŞMECİ 7: Evet kesinlikle alınıyor ve var olan koşullar içinde onu gerçekleştirmek için çaba sarf ediliyor. AGÖRÜŞMECİ 8: Dikkate alınıyor, uzmanlık alanıma değer veriliyor. AGÖRÜŞMECİ 9: : İşine geliyorsa alır işine gelmezse almaz, sistematik bir düzen olmadığı için dikkate alınmıyor. AGÖRÜŞMECİ 10: Alınıyor uygulamaya geçiriliyor. %80i uygulamaya geçiliyor, İmkân dahilinde yüksek oranda yapılıyor.	imkan,evet,dikkate alınıyor, uygulama

Tablo 5.1.'in Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
23	Kendinizi geliştirmek adına yaptığınız çalışmalar nelerdir?	AGÖRÜŞMECİ 1: Mümkün olduğu kadar multi-disipliner çalışıyorum yurtdışı bağlantılarımı aktif tutuyorum, endüstriyle bağlantıda kalıyorum, bir yurtdışı konferansına bile zor gidiyoruz. AGÖRÜŞMECİ 2: Bizim için en önemli şey projeler yapıp bilimsel yayına çevirmek. Bunu yapıyorum, başka araştırma gruplarını takip ediyorum ve en son bilgilere ulaşmaya çalışıyorum. AGÖRÜŞMECİ 3: C: Makale çalışmaları yapıyorum. Yeni gelen arkadaşlara konularında yardımda bulunmak adına destek oluyorum bu hem onların daha hızlı ilerlemesini sağlıyor hem de benim kendimi geliştirmemi, yeni konuları öğrenmemi sağlıyor, trendi kaçırmamış oluyorum. Her konuda fikir sahibi olmuş oluyorum. AGÖRÜŞMECİ 4: Makale okumak, kitap okumak, konumla alakası olsun olmasın kendimi geliştirmek için bilimsel buluşmalara, seminer ve konferanslara katılıyorum. Bence çok önemli bir eğitim ve iletişim aracı olan youtube videolarını izliyorum, TEDX sohbetleri çok kıymetli, insanın kendini geliştirmesi için mesleki sohbetler. Kendini geliştirmek için bana kalırsa en önemli şey şirket ve kişi biyografileri okumak, başarı ve başarısızlık öykülerini okumak çok faydalı. AGÖRÜŞMECİ 5: Literatürü takip etmeye çalışıyorum, bilimsel araştırmalarla ilgili kitaplar okuyorum. AGÖRÜŞMECİ 6: Okuyorum, gezip görüyorum, sergileri ve seminerleri takip ediyorum. Kişisel üretimime bakıyorum, stratejik üretimden bahsetmiyorum, yani bir unvan almak için değil de kendi istediğim üretimimden bahsediyorum. AGÖRÜŞMECİ 7: Doktora çalışmama devam ediyorum. İlişki için olduğum ya da olabileceğim kurumlarla da yakın ilişkiler içindeyim. Yani kurumun yararına kullanmak üzere bireysel ilişkilerimi sıcak tutuyorum, bunun geri dönüşünü de alıyorum. AGÖRÜŞMECİ 8: Doktora yapıyorum, kendi alanımla ilgili doktora öğrencisi olduğum için şanslıyım. Akademik olarak kendi alanımı, çalışmaları takip ediyorum AGÖRÜŞMECİ 9: İşimizin dışında bir şey yok. Literatürü çok yakından ve derinden takip etmeye çalışıyorum. Kendi konumla ilgili olarak konuları yakından sistematik olarak takip ediyoruz. AGÖRÜŞMECİ 10: Kongrelere katılıyorum yurt içi, yurt dışı, yayınları takip ediyorum.	makale,seminer,literatür, bilimsel, konferans

Tablo 5.1.'in Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
24	İş ile ilgili bir hata yaptığınızda bahanelere saklanır mısınız yoksa rasyonel davranıp hatanızı kabullenir misiniz?	AGÖRÜŞMECİ 1: Genelde kabul etme yoluna ve hatayı düzeltme yoluna gidiyorum AGÖRÜŞMECİ 2: Tabi kabullenirim, düzeltme yoluna giderim. AGÖRÜŞMECİ 3: Bu durumda kaldığım zaman en son raddeye kadar o hatayı düzeltmek için elimden geleni yaparım, bir çıkış bulamadığım zaman bunu karşı tarafa aktarıyorum. Bahanelere sığınmak en sevmediğim konudur. AGÖRÜŞMECİ 4: Ben hatasını görür görmez kabul eden bir insanım. Tüm insanlığın en büyük sıkıntısı "bilmiyorum" diyememek, benim kanaatim bilmiyorum demek ilimdendir, neyi bilmediğinin farkında olmak önemlidir, ancak o zaman teşhisi koymuşsunuz demektir, tedavi edebilirsiniz. AGÖRÜŞMECİ 5: Genelde hatamı kabul ederim ve düzeltmeye çalışırım AGÖRÜŞMECİ 6: Ben fazla gerçekçi bir tipim, her zaman yaptığım şeyi nasıl daha iyi yapabilirim düşüncesinin peşinde olduğum için hatamı kabul ederim ve benden kaynaklanıyorsa böyle olmamalıydı derim. AGÖRÜŞMECİ 7: Kabullenirim. Bahane bulma ihtiyacı hissetmem, sorunu gidermek için yapılabilecek İmkânları devreye sokmaya çalışırım AGÖRÜŞMECİ 8: C: Hatamı kabullenirim, öğrenirim hatamı ve bir daha yanlış yapmam o işi. AGÖRÜŞMECİ 9: Şu ana kadar karşılaşmadım ama bahanelere sığınmam. Asıl mesele o büyük hatayı oluşturmamak için gerekli önlemleri öngörerek almaktır. Çözmeye çalışırım. AGÖRÜŞMECİ 10: Kabul ederim, hata fark ettiğimiz zaman duruyoruz, geri çevirip düzeltmeye çalışıyoruz, hatayı saklamıyoruz, üst yönetimimizle de paylaşıyoruz, saklamıyoruz, geciktirmiyoruz.	kabul ederim ,hata, düzeltmek

Tablo 5.1.'in Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
25	Çalışma arkadaşlarınızla iş konusunda yaşadığınız ne gibi sorunlar, sizi nasıl etkilemektedir?	AGÖRÜŞMECİ 1: Genel olarak akademisyenler arasında kıskançlık oluyor, ortak çalışma kültürü yok, üretim kültürü yok, bunlar sorun oluyor. AGÖRÜŞMECİ 2: Olmadı ama çalışma ortamında böyle olması huzursuzluk yaratır, başıma gelmedi. AGÖRÜŞMECİ 3: Verilen görevi düzgün ve zamanında yapmama konusunda sorun yaşarım, ortak kullanılan alanlarda diğer grubun yaptığı yanlış ya da plansız kullanım soruna neden oluyor, kişisel egolar bazen sorun çıkartıyor. Verimim düşüyor böyle zamanlarda. AGÖRÜŞMECİ 4: : Kişisel ilişkilerin olumlu ya da olumsuzluğundan çok etkilenen bir insanım. Olumsuz bir şey olduğu zaman bloke bile oluyorum, iş konusunda uyumlu olmak benim için önemli. Uyumdan kastım fikirdaş olmak değil ortak bir yol bulabilmek ve profesyonel davranmaktır. Her ne kadar dargın da olsa işlerini yürütecek profesyonellikte olmalı iki insan. AGÖRÜŞMECİ 5: Şu ana kadar yaşamadım eğer karşılaşırsam da orada sorunu çözücü taraf olurum. AGÖRÜŞMECİ 6: Yaşamadım, biz paylaşıyoruz birbirimizle, anlatıyoruz, hasis davranmıyoruz kapalı kutu olma durumu yok bizde. AGÖRÜŞMECİ 7: Genel anlamda sorun yaşamıyorum. AGÖRÜŞMECİ 8: Hiçbir şey yaşamadım, açık bilgi akışı olduğu zaman sıkıntı yaşamıyorum. AGÖRÜŞMECİ 9: Pek bir sıkıntı yaşamıyorum, herkes kendi işine gücüne bakıyor, bu iş biraz bireysel bir iş. AGÖRÜŞMECİ 10: Bazen benimle konuşma cesareti olmayanlar ya da özgüvenleri eksik olanlar makam atlayıp yukarı gidebiliyorlar. Ya da kendini benimle eş gördüğü için makamıma bölüm başkanı olarak bakmıyor. Bana haber vermeden üst yönetime, dekana gidiyor, onunla kotarıyor işini. O zaman rahatsızlık duyuyorum, makamımdan dolayı rencide oluyorum.	yaşamadım, sıkıntı,sorun,ortak orta yol

Tablo 5.1.'in Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
26	Amirinizin işinize müdahale etmesi verimliliğini neden nasıl etkiler?	AGÖRÜŞMECİ 1: Olumsuz etkiler, her zaman yerinde olamaz bir akademisyen. laboratuvarı kullanıyorsunuz bir konferansa gidiyorsunuz ama amiriniz sizi 9-5 orda tutmaya çalışıyor, akademik çalışma yapmasanız bile yerinizde olmanız onun için daha iyi oluyor. Ama burada yaşamadım. AGÖRÜŞMECİ 2: Verimliliğimi düşürür. Akademik özgürlük çok önemli. Dekan da olsa onlar bizim meslektaşlarımız ve arkadaşlarımız akademik ortamda amir memur ilişkisinden çok meslektaş ilişkisi olmalı. Mesleki açıdan işimize karışılmasını istemeyiz. AGÖRÜŞMECİ 3: Müdahale edilebilir bir durum olabilir. İşim aksadığı ve kaldığı için motivasyonum düşüyor, çok sık olmasa da böyle bir potansiyel var burada. AGÖRÜŞMECİ 4: Amir ya da başka birinin işime müdahale etmesi sorun değil, üslubuna bağlı, mantıklı bir argüman sunuyorsa uyarım, diretirse yine amiriniz olduğu için yaparsınız ama gönülsüz yaparsınız. Fikrini açıkça söyleyen bir insanım. AGÖRÜŞMECİ 5: Verimliliğim etkilenir. AGÖRÜŞMECİ 6: Amir konusunda şanslıyız amirimiz yaptığımız işte yol gösterici bir tavır sergiliyor, öyle olsa yapığım işi etkilerdi ama amirimiz yol gösterici. AGÖRÜŞMECİ 7: Bizde müdahale olmuyor, daha çok takım olarak çalışma yapılıyor, arkadaşça tavsiyeler oluyor. AGÖRÜŞMECİ 8: C: Etmiyor, etseydi verimliliğimi etkilerdi, müdahale etse kısıtlanırım ve mesleğime uygun davranamam, farklı bir disiplinden geldiğim için alanımda kısıtlanmış olurum. AGÖRÜŞMECİ 9: Etkiler ama müdahale yok. Olumsuz yönde etkiler, zaman çalar motivasyonu bozar ama o tür bir müdahale yok. AGÖRÜŞMECİ 10: Verimliliğimi düşürür çok karşılaşmıyoruz ama. Dekan da rektör de müdahale etmiyor.	amir, olumsuz etkilenirim, müdahale olmuyor,verimlilik

Tablo 5.1.'in Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
27	Çalışırken amirlerinizden yana bir baskı hissederseniz ya da bir sıkıntı yaşayıp uyarı alırsanız nasıl bir tavır sergilersiniz ve bu işinizi nasıl etkiler?	AGÖRÜŞMECİ 1: Keskin bir tavır sergilerim ve kesinlikle karşı çıkarım. Çünkü baskı olursa orası üniversite olmaktan çıkar, hapishane olur. AGÖRÜŞMECİ 2: Konuşarak çözme yoluna giderim. Yaşamadım. İş resmiyete binerse (şikayet vs.) o kurumda kaldığınız sürece huzursuzluk olacaktır, sözlü olarak halletmeye çalışırım. AGÖRÜŞMECİ 3: Ben duygusal bir insanım öyle bir şey hissedersem verimliliğim çok etkileniyor. Motivasyonum düşüyor, kendi kabuğuma çekiliyorum, her türlü, her şeyimi etkiliyor. Mesela yapmak istemediğim bir işin verilmesi konusunda sıkıntı yaşıyorum, angarya iş gibi geliyor. Akademik personelin yapmaması gereken işlerin, akademik personele mümkün olduğu kadar verilmemesi gerekiyor. Bazı görevleri, sadece bazı kişilerin yapması gerekiyor. AGÖRÜŞMECİ 4: Şu ana kadar buradaki amirimle bir sorun yaşamadım iki amirim oldu sıkıntı yaşanmadı. Bunun nedeni de benim ve amirlerimin yurtdışı görmüş olması diye düşünüyorum. Daha önce yaşadım, büyük ihtimal tükenmişlik sendromuna götürür beni. Yurtdışında işimle ilgili zaman baskısı yaşadım bu baskı insanı hasta ediyor. Böyle olduğu zaman çalışma verimimin düşeceği kesin, buna duruma bağlı olarak çözüm bulamama ihtimali yani hastalığa gömülme ihtimali var, burada bunu yaşayacağımı sanmıyorum. Buradaki amirlerimin kapısı her zaman açık bu yüzden çok rahatım. AGÖRÜŞMECİ 5: : Eğer haksız bir durumla karşılaşırsam bunu ifade ederim ve çözmeye çalışırım. Muhtemelen verimliliğim olumsuz etkilenir. AGÖRÜŞMECİ 6: Kesinlikle yürümez, çünkü saygı çerçevesinde yürümesi gerektiğine inanıyorum. Böyle bir tavır olursa motivasyonum düşer, baskıcı, ezici bir tavır olması hoş olmaz. Bu yaştaki tecrübem, konunun konuşulmaması gerektiğini söylüyor ama konuşulmalı her halükarda. Karşı tarafa olumsuz bir şey söylerseniz agresyona neden oluyor, pek konuşulmuyor toplumsal olarak. Karşıdaki kişinin tavrı ve kişiliği de konuşmada önemli. Üslup çok önemli. Şu anki konjöktürde insanlar gerçekteki öz duygularını paylaşamıyor çünkü bu kişisel algılanabiliyor. Beni çok rahatsız etmiyorsa konuşmamayı tercih ederim. Şu anki yönetiminde böyle bir şey yaşamadım böyle bir şey olsa şu anki ortam, konuşulması için uygun. AGÖRÜŞMECİ 7: Böyle bir baskı hissetmiyorum, hissetmedim.	Haksızlık, düzeltme,amir,çözüm, baskı,verim,hissetmek

Tablo 5.1.'in Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
27	Çalışırken amirlerinizden yana bir baskı hissederseniz ya da bir sıkıntı yaşayıp uyarı alırsanız nasıl bir tavır sergilersiniz ve bu işinizi nasıl etkiler?	AGÖRÜŞMECİ 8: Nedenini sorarım, yanlış anlaşılma varsa düzeltmeye çalışırım. Uyarıldıysam bir yerde bir sıkıntı olmasın diye uğraşırım. AGÖRÜŞMECİ 9: Haksızsam kabul ederim, kendimi düzeltmeye çalışırım. Haklıysam uyarıya karşı uyarı yazarım. AGÖRÜŞMECİ 10: Bir yerde yanlış yaptığım için uyarılıyorsam olumsuz etkilenmem hatayı düzeltirim ama haksız bir şey olursa konuşurum, empati kurarım onun bakış açısıyla. Ne yapmadık da öyle bir izlenim oldu diye düşünürüm. Tepkisel davranmam, anlamaya çalışırım.	Haksızlık, düzeltme,amir,çözüm, baskı,verim,hissetmek

Tablo 5.2. İdari Personel Nitel Değerlendirme Eğilim Tablosu

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
1	Sizi kurumda tutan şey nedir?	İGÖRÜŞMECİ 1: Verdiğim emekler, kurduğum ilişkiler ve zaman içinde gelişen aidiyet duygusu. İGÖRÜŞMECİ 2: İlk atandığım kurum olduğu için seviyorum. İGÖRÜŞMECİ 3: İş ortamı ve çalışma arkadaşları, okulun doğal çevresi. İGÖRÜŞMECİ 4: Ben cumartesi-Pazar günleri bile işe gelmeyi seviyorum burası benim, kurum benim kurumum, ben buraya memur olduğum için gelmiyorum, burayı sevdiğim için geliyorum. Ortamı arkadaşları, yönetimi seviyorum her anlamda. İGÖRÜŞMECİ 5: Eve, aileye yakınlık, çalışma ortamının rahatlığı. İGÖRÜŞMECİ 6: Burayı ve birimimi seviyorum İGÖRÜŞMECİ 7: İş ortamı, yöneticilerin bana karşı tutumları ve koşulların rahat olması (Yemek hizmeti, servis) İGÖRÜŞMECİ 8: Aileme yakın olması. Onlar için geldim. İGÖRÜŞMECİ 9: Gebze'de olması ve buraya girmenin idealim olması İGÖRÜŞMECİ 10: Çalıştığım birimi seviyorum.	Ortam, yakınlık, aile, seviyorum

Tablo 5.2.'nin Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
2	Kurumdan ayrılmak isteseniz bunun nedeni ne olurdu?	İGÖRÜŞMECİ 1: Güzelleştirmeye ve katkı sağlamaya çalıştığım mesleğimle ilgili alanlarda uğrayacağım destek kaybı ve bu konudaki ölçüsüz umutsuzluk. İGÖRÜŞMECİ 2: Farklı bir kurumda yükselme imkanım olursa giderim. İGÖRÜŞMECİ 3: : Ailevi sebeplerden (eş tayini vs.) İGÖRÜŞMECİ 4: Emeklilik İGÖRÜŞMECİ 5: Ailevi sebepler ya da meslek değişikliği İGÖRÜŞMECİ 6: Şehir değişikliği isteği. İGÖRÜŞMECİ 7: Emeklilik İGÖRÜŞMECİ 8: Farklı bir alanda çalışma, meslek değişikliği İGÖRÜŞMECİ 9: Sosyal haklarımın daha iyi olabileceği bir kurum olursa giderim, ya da yaşamayı düşüneceğim bir yer olursa giderim. İGÖRÜŞMECİ 10: Liyakatsizlikten. Hak edenlerin hak ettiği yerde olmamasından dolayı giderim.	Ailevi sebepler, meslek değişikliği, emeklilik

Tablo 5.2.'nin Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
3	Kalite deyince ne anlıyorsunuz ve kalite sistemi ve kalitenin kurumumuzda uygulanması konusundaki düşünceleriniz nelerdir?	İGÖRÜŞMECİ 1: Benim kaliteden anladığım gerçekten de yapılan tüm çalışmaların geriye dönük olarak kontrol edilebilir olması ve üretilen değerlerin, hizmetlerin çalışılan kurumu ya da kuruluşu daha üst bir çizgiye taşıyıp taşımadığının kolayca takip edilebilmesidir. Uygulandığını düşünmüyorum her şeyin sadece bir doküman bürokrasisine dönüştüğüne inanıyorum. Ürettiğimiz hizmet ve değerler hem iş hayatımızda hem de sosyal hayatımızda bizi bir yere taşımıyorsa burada kaliteden söz edilemez İGÖRÜŞMECİ 2: Düzenli ve verimli çalışmayı anlıyorum. Ancak kurumumuzda kalitenin tam olarak uygulandığını düşünmüyorum. Çünkü birçok şey göstermelik yapılıyor. İGÖRÜŞMECİ 3: Yavaş yavaş uygulanmaya başlandı. Kalite deyince işlerin düzgün, hızlı bir şekilde ilerlemesini anlıyorum. İGÖRÜŞMECİ 4: : Kalite belirlenen standartlar çerçevesinde yönetim sisteminin kurulmasıdır bence. Kamudaki kaliteyle özeldeki kalite arasında farklar var. Ürün anlamında kamuda kaliteyi ölçmek daha zor. Hizmet sektörü ile imalat sektörü arasında. İmalatta kaliteyi ölçebilirsiniz ama hizmet sektöründe ölçmek çok zor. ISO mesela kamuya uygun değil, ISO'nun devlete uygulanabilir olduğunu düşünmüyorum, kamu için belirlenen 72 standart üzerinde durulması daha önemli. Çünkü kamuda iç kontrol sistemi daha önemli. 72 iç kontrol standartlarının uygulanması kamuda kaliteyi yeterli seviyeye getirecektir. Zaten 72 standartın 50 si ortak. Sayıştay gelince de 72'yi istiyor, ISO'yu değil. İGÖRÜŞMECİ 5: Kurumda kalite uygulanmıyor, çünkü olmayan şeyler oldurulmaya çalışılıyor. Evrak üzerinde yapılıyor her şey. Kalite deyince işin doğru, anlaşılır ve mevzuata uygun yapılmasını anlıyorum. İGÖRÜŞMECİ 6: Kalite bence her konuda olması gereken şeydir, standarttır. %50 civarında uygulanıyor. Gerçeklere uygun yapılmıyor, kitabına uyduruluyor göstermelik yapılıyor birçok şey. İGÖRÜŞMECİ 7: Kalite deyince mevzuatta ne yazıyorsa onun uygulanmasını anlıyorum. Sadece kağıt üstünde teoride var, pratikte yok.	Standart, olumsuz eğilim, uygulama,göstermelik

Tablo 5.2.'nin Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
3	Kalite deyince ne anlıyorsunuz ve kalite sistemi ve kalitenin kurumumuzda uygulanması konusundaki düşünceleriniz nelerdir?	İGÖRÜŞMECİ 8: Yapılan işin kişiye göre değil de belli bir standarta oturtularak yürütülmesini anlıyorum. İyi anlatılmadığını ve iyi denetlenmediğini düşünüyorum. İyi anlatılmadı ve kurumun adaptasyonu sağlanmadı, herkes kendi kendine öğrensin gibi düşünüldü. Bir iş veriliyor ama peşine düşülmüyor. Seneden seneye sadece göstermelik bir kontrol yapılıyor ve tıkanan noktalarda çözüm üretilmiyor. İGÖRÜŞMECİ 9: İnsan kaynakları yönetiminin uygulanmış şeklidir. Zaman zaman uygulanmıyor, ne var diyebiliriz ne yok diyebiliriz. İGÖRÜŞMECİ 10: A'dan Z'ye her basamakta tanımlı olan faaliyetlerdir. Hayır, kurumda uygulanamıyor. Kaliteyi içselleştirmiyoruz. İş planı olmadığı için kalite de işlemiyor. Stratejik plan hatalı hazırlandı, yani birimler yapamayacakları hedefleri belirlediler denetleneceğini düşünmeden, bu yüzden uygulanamadı.	Standart, olumsuz eğilim, uygulama,göstermelik

Tablo 5.2.'nin Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
4	Sizce personellerin, üniversite yönetimine daha çok katılım sağlaması gerekiyor mu? Yönetim, personellerin görüş ve önerilerine açık mıdır?	İGÖRÜŞMECİ 1: Kesinlikle sağlaması gerekiyor ama belli bir hiyerarşi içinde. Herkesin fikir ve düşüncelerini iletebileceği ve bunların dinlenebileceği bir mercii olması gerekiyor. Böylece mevzular kişiselleşmemiş olur hem de sorunlar çözülür. Yönetimin, insanların sıkıntılarını nasıl ve hangi yolla dinleyebileceği ve değerlendirebileceğiyle ile ilgili olarak hiyerarşik anlamda bilgili, yeterli ve konulara hakim yöneticilerden destek alamadığını düşünüyorum. Yönetimin bu konularla ilgili bilgilendirilebileceği bir merci yok. Bunu da etrafındaki üst düzey yöneticilerin çekinik kalmasından kaynaklı olduğunu düşünüyorum. Rektör hocanın bilgilendirilmesi gerektiğini ve iletişim trafiğini sağlanması gerektiğini düşünüyorum. İGÖRÜŞMECİ 2: Katılmalı bence. Daire başkanları toplantısı gibi belirli aralıklarla tepe yöneticilerle görüşülmesi gerekiyor. Hayır, çok açık değil. Aslında bizi dinlerler ama uygulamada problem var. Yöneticiler kendilerine yakın kişilerin görüş ve önerilerine önem veriyor. İGÖRÜŞMECİ 3: Gerekiyor. Fikir alışverişi açısından ortaya iyi ve yeni şeylerin çıkması için gerekli, ama uygun kişilerle yapılması gerekir. Bence açık, söylediğimiz şeyleri dinleyip dikkate alıyorlar. İGÖRÜŞMECİ 4: Bence zaten var, yeterli seviyede olduğunu düşünüyorum. Bizde daha çok yönetişim var yönetim yok. Kendi birimimde de bu var, biz her noktada yönetime katılabiliyoruz, daha geniş olması, karar almayı ve süreyi zora sokabilir, bu seviye iyi. Yönetim kesinlikle açık. Herkes her konuda, her durumda rektöre ulaşabiliyor. Resmi ya da gayri resmi şekilde yönetime ulaşabilir hatta bana göre fazla ulaşıyor. Bu kurumda ulaşılamama gibi bir sorunumuz olmadı. İGÖRÜŞMECİ 5: Tabi ki, sonuçta söz sahibi olan kişiler alt kademede çalışan kişilerin koşullarını bilmiyor, idariler akademiklerin işi bilmediği için önyargılı konuşuyor, akademikler de idarilerin işini bilmediği için konuşuyor, bilmeleri açısından katılım sağlanmalı. Kulaktan dolma değil, yönetimde olacak kişilerin de her şeyi çarpıtan kişiler olmaması gerekiyor. Personeller korkuyorlar, korkmasalar yönetim görüş ve önerilere açık. Bazı kişiler beni ilgilendirmez deyip yaşanan bir haksızlığı dile getirmiyor, dilsiz sağır kalıyor. Çevremde gördüğüm kadarıyla yönetim böyle şeyleri dikkate alıyor. Üst yönetim toplantılarında olaylar alt personel tarafından farklı aksettiriliyor.	Katılım, yönetim, yönetici,dikkate alma,idari

Tablo 5.2.'nin Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
4	Sizce personellerin, üniversite yönetimine daha çok katılım sağlaması gerekiyor mu? Yönetim, personellerin görüş ve önerilerine açık mıdır?	İGÖRÜŞMECİ 6: Katılım olmalı, üniversiteyi daha iyi tanıyoruz, dışarıdan gelen biri işleyişi bilemez mutfakta olan personel daha iyi bilir. Birim ve bölüm bazında değişir bence katılım durumu, kendi bölümüm dikkate alıyor görüşlerimizi. Üst yönetimin almadığını düşünüyorum çünkü genel sekreterden yukarı çıkılmıyor, ulaşamıyoruz daha yukarıya. İGÖRÜŞMECİ 7: Kesinlikle gerekiyor, sonuçta söz sahibi değiliz, idari personel çoğunlukta olmasına rağmen söz hakkına sahip değiliz. Daha şeffaf daha demokratik olması için katılımın olması lazım. Kendi çalıştığım birimde öneri ve fikirlerime açıktırlar ama üst yönetimin o kadar açık olduğunu söyleyemem. İGÖRÜŞMECİ 8: Genel mantıkta katılım sağlaması gerekiyor. Çünkü eski sistemde üniversite kendi yönetimini seçiyordu özerk yapısından dolayı. Ama şimdi bu sistem bozuldu. Hatta idarilerin de bu seçime katılması düşünülüyorken ve konuşuluyorken birden geriye gidildi. Tamamen tepeden inme ve kurumu tanımayan bir yönetimle yönetiliyoruz. Her yönetim değişikliğinde kurum bu yüzden bocalıyor ve kurum kültürü oluşamıyor. Görüş ve öneriye açık olmasıyla ilgili herhangi bir fikir alışverişi, anket yapmıyor, o yüzden pek açık olduğu söylenemez. İGÖRÜŞMECİ 9: Herkesin söz hakkı olması gerekir fakat bu hangi ayarda olmalı ve ne derece değerli olmalı o görüşler, onun ölçülmesi gerekiyor, hızlı karar verilmesi gereken konularda yönetim bunu soramaz personele. Merkez kaç yönetimin olması lazım ve her personelin kendi bulunduğu birimindeki işi yapabilmesi gerekir. Teoride fikirlere açıktır ama uygulamada ne oranda vardır bilemiyorum. İGÖRÜŞMECİ 10: Kesinlikle, mesela eskiden uygulanan rektör seçiminde idari personelin de görüşünün alınması gerekiyordu. Yöneticiler akademik oldukları için sadece akademisyenlere yönelik fikirleri hayata geçiyorlar, idari personele yönelik fikirler hayata geçirilmiyor. Hayır, açık değiller, çünkü kendi bildiklerini daha çok okuyorlar.	Katılım, yönetim, yönetici,dikkate alma,idari

Tablo 5.2.'nin Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
5	Sizce üniversitelerde hiyerarşik düzen mi daha önemlidir yoksa bilgi düzeyi mi daha önemlidir?	İGÖRÜŞMECİ 1: Bilgi düzeyi ve tecrübe daha önemlidir. Çünkü bir devlet memurunun kurum içindeki işleyişi sağlıklı bir şekilde yürütmesi için kurum kültürüne hakim olması gerekir. Yılların verdiği tecrübeyle sorunların nasıl üstesinden geleceğini herkesten daha iyi bilir tecrübeli bir memur. Tarafları birbirine zıtlaştırmadan ve mevzuatlara yönetmeliklere en uygun olacak şekilde çözmeyi bilecektir. İGÖRÜŞMECİ 2: Bilgi düzeyi önemlidir. Hiyerarşik yapıdaki kişilerin işi tam anlamıyla bilmemesinden dolayı aksaklıklar yaşanıyor, bilgi düzeyi daha önemlidir. İGÖRÜŞMECİ 3: Bilgi düzeyi önemlidir. Hiyerarşik pozisyondan ziyade bilgiyi hızlı bir şekilde takip etmek ve uygulamak gerekiyor. İGÖRÜŞMECİ 4: Olması gereken bilgidir ama şu anki kurguda hiyerarşi daha fazla, keşke bilgi daha önemli olabilse. İGÖRÜŞMECİ 5: Bazı olaylarda hiyerarşik düzen önemlidir. Yapılması gereken işlerde amir atlanırsa amirin haberi olmuyor, işlerde aksaklık oluyor, o yüzden hiyerarşik düzende ilerlemesi lazım. Basit işlerde o işi yapan kişiyle irtibata geçilebilir. İGÖRÜŞMECİ 6: İkisi de çok önemli. Hiyerarşik düzen atlanamaz. Herkes ben daha iyi biliyorum derse düzen olmaz. Keşke işi bilen insan yönetici olsa, bence başta yöneten bir yönetici olmalı. İGÖRÜŞMECİ 7: Bence bilgi düzeyi önemlidir, daha genç daha dinamik olması açısından. İGÖRÜŞMECİ 8: Liyakat sistemiyle alakalı bir şey, öyle bir sistem uygulanmadığı için hiyerarşi ön planda ama bu kötü bir durum. Bence hangi iş olursa olsun bilen insanın amir olması gerekiyor. İGÖRÜŞMECİ 9: Yerine göre değişir. Bu kamunun kanayan yarasıdır, birinde bilgi vardır ama yönetim becerisi yoktur ya da tam tersi. İkisinin bir arada olduğu insanı eleyip aradan seçmek gerekiyor, belli kıvama gelen memurun işinde uzmanlaşıp yönetime seçilmesi gerekiyor. İGÖRÜŞMECİ 10: Bilgi düzeyi daha önemlidir ama Türkiye'de hiyerarşi daha önde kimse bilgiye bakmıyor. Hiyerarşik yapıda liyakatsiz atama daha fazla, hiyerarşinin olmadığı yerlerde bilgi düzeyine göre yani liyakate göre atama daha fazla. Birbiriyle doğru orantılı.	Bilgi, bilgi düzeyi,hiyerarşi önemli,yönetici

Tablo 5.2.'nin Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
6	Üniversiteyi etkileyen bir konuda karar alınırken personele danışılmalı mıdır, akademisyenler sizce yönetime biraz uzak mı, neden?	İGÖRÜŞMECİ 1: Uzak duruyorlar ve akademisyenlerin işi yönetim değil. Bana göre akademik birimlerde en üst amirin akademisyen olması kesinlikle normal ve olması gereken de bu. Ama idari kademedeki üstlerin idari kadrodan seçilmesi ve danışılması uygun olur. Bunlarla ilgili mevzular kişiselleştirilmiş dahi olsa bu konuları değerlendirecek ve gerçekteki sıkıntıların ne olduğunu tespit edecek bir komisyonun olması gerektiğine inanıyorum. Haftalık olarak rektör hocaya rapor edilmesi gerektiğini düşünüyorum ki o da yaşanan aksaklıkları resmi olarak öğrensin ve çözüm bulsun, sonra da kişiye bilgi verilsin. İGÖRÜŞMECİ 2: Tabiki de danışılmalıdır, her ne kadar üst yöneticilerin kararıyla yönetiliyor olsak da bu kurumun işleyişi personellerin çalışmasıyla yürütülüyor. Aksine akademisyenler yönetime daha yakın. Yönetimle irtibata geçip işlerini daha kolay hallediyorlar. İGÖRÜŞMECİ 3: : Hayır mesafeli olduklarını düşünmüyorum. Yönetimle hep çok samimi ve pozitif ilişkileri olduğunu görüyorum. İGÖRÜŞMECİ 4: Kesinlikle danışılmalı, ben hep yapıyorum. Ya personelim beni ikna ediyor ya da ben onları ikna ediyorum. Aynı şekilde üst yönetimle de işliyor. Aşağıdan geldiğiniz zaman işleyişi bilmiş oluyorsunuz ben oradan geldim. Oraları biliyorum, o yüzden daha kolay işliyor süreç, bana söylendiği zaman da gocunmam. Uzak değiller ama uzak olmayı tercih ediyorlar bu yukarının yaptığı bir şey değil akademisyenlerin tercihi. İGÖRÜŞMECİ 5: Anket şeklinde sorulabilir, çünkü o kadar çok kişinin görüşünün alınması zordur. Akademisyenlerin hepsi değil ama mesafeli olanlar var, işler bilinmediği için mesafeliler. İGÖRÜŞMECİ 6: Danışılmalıdır. Çünkü personel işi yapan taraftır ve yöneticinin göremediği şeyi daha iyi analiz edebilir, hayır bence uzak değiller, yönetimin içindeler. Çünkü genelde akademisyenlerden seçiliyor yöneticiler, bence akademisyenler istiyor yönetimde olmayı. İGÖRÜŞMECİ 7: Aksine akademisyenler daha çok yönetimde olmak istiyor ama akademik olarak kendi iş alanıyla ilgili olması bilime odaklanması gerekiyor. İdari olarak bir şey bilmediği halde (kanun, yönetmelik) yönetici oluyor. İdari personelin idari yönetici olması gerekiyor. Ülkemizde yeteri kadar İBBF mezunu var, onların yönetimde istihdam edilmesi gerekiyor. Bilimde ülkemizin yeri belli, akademisyenlerin güçlerini başka yöne harcamaları bizi geriye götürüyor.	uzak,mesafe, akademisyen yönetici,tercih

Tablo 5.2.'nin Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
6	Üniversiteyi etkileyen bir konuda karar alınırken personele danışılmalı mıdır, akademisyenler sizce yönetime biraz uzak mı, neden?	İGÖRÜŞMECİ 8: Danışılmalıdır. Çünkü alınan kararlarda üniversite bir aile gibi düşünülmeli. Aidiyet duygusunun oluşması için fikirlerine değer verildiğini insan bilmek ister, o yüzden danışılmalı. Akademisyenler idari işlere uzak ama genel olarak üniversite kültüründe akademisyenler kilit noktada rol oynuyor, kararları onlar alıp uyguluyor. Bu uygulama iyi değil çünkü akademisyenlerin öncelikli işlerinin akademisyenlik olmasından dolayı idari işlere çok az zaman ayırıyorlar. Bu da devamlılığı sağlamıyor. İGÖRÜŞMECİ 9: İkisinden de var uzak da yakın da, yönetimde olmayı istemek kişisel özelliklerle alakalı bir şey bence. Sosyolojik olarak herkes çıkarı peşindedir. Her akademisyen de yönetime yakın olmak ister, çünkü yönetimin meteryali çok, akademisyen de yükselmek için o materyalleri kullanmak ister, niye istemesin sonuçta o merdivenleri çıkmak istiyor. İGÖRÜŞMECİ 10: Kesinlikle danışılmalı, mesela stratejik plan hazırlanıyor ama işin yapılabilirliğini bilmeden kişiler sallayabiliyor ama ilgili personele sorulsa ölçülebilir ve yapılabilir hedefleri söyleyecek, çünkü işi yapan personel. Evet, uzaklar, akademisyenler sadece yayın yapma, araştırma yapma peşindeler, angarya işi idari personele bırakıyorlar, ama bizim akademisyenlerimiz katma değerli bir şey üretemiyor, yaptıkları kağıt üzerinde kalıyor. Aslında bu iş böyle olsun diye idari personeli yanlış yönlendiriyor. Halbuki idari personelin doğrusunu bildiğini bilse işi ona bırakır, çünkü bu zaman kaybına işin baştan yapılmasına neden oluyor. İdari görev alan akademisyene 3-4 tane idari görev veriliyor sonra onu takip edemiyorlar, işten verim alınamıyor.	uzak,mesafe, akademisyen yönetici,tercih

Tablo 5.2.'nin Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
7	Kendi görev tanımınız dışında, iş yükü ile karşı karşıya kalıyor musunuz, nasıl?	İGÖRÜŞMECİ 1: Tabi ki. İzinde olanların yerine bakmak ve bazı angarya işler veriliyor. Kişilerin arasındaki iletişimsizlik yüzünden (kişisel çatışmalar, rekabet) 3. Kişi olarak iletişim koordine etmek zorunda kalmak, hem yazılı hem sözlü olarak (en zoru da bu) İGÖRÜŞMECİ 2: : Evet kalıyorum. Ekstra tahmin etmediğimiz işler çıkabiliyor, o işler de bana veriliyor. Başka birimlerin personel yetersizliğinden kaynaklanan desteği de benden sağlıyorlar. İGÖRÜŞMECİ 3: Bazen. Aniden ortaya çıkan durumlarda gelen kişiler mağdur olmasın diye insiyatif kullanarak kendim yapıyorum. İGÖRÜŞMECİ 4: İş yükü demeyim ama kendi kendime yaptığım şeyler oluyor. Fikrimin sorulduğu konularla da yakından ilgilenmeyi seviyorum. Birçok konuda yardımcı olmayı ve onların danışmaları olmak hoşuma gidiyor, sonuna kadar katkıda bulunmayı seviyorum. Bu bir yük değil benim için. İGÖRÜŞMECİ 5: Ekstra bir görevlendirme olursa kalıyorum. Komisyon vs. İGÖRÜŞMECİ 6: Kalıyorum ama bu durumdan şikayetçi değilim, sorumluluk almak burayı daha çok sahiplenmemi sağlıyor. İGÖRÜŞMECİ 7: Yok kalmıyorum, genelde kendi görev tanımımla ilgili işleri yapıyorum. İGÖRÜŞMECİ 8: Evet, yeni çıkan uygulama da ya da mevzuattaki değişiklikte faydalı olmak adına işin içine girebiliyoruz. Bu ekstra bir iş yükü oluyor. İGÖRÜŞMECİ 9: Kalıyorum, mecburen karşılaşıyorum, ama memurun görev tanımı amiri tarafından verilen işlerdir. O yüzden de yaparım, izne çıkan personeller olduğu zaman da işlerin yetişmesi hizmetin verilmesi gerekir. Hizmetin kalitesi de önemli işler yürümezse kimse izne gidemez herkes çakılı kalır kimseyi memnun edemezsiniz. İGÖRÜŞMECİ 10: Çok fazla kalıyorum. İş planı olmadığı için sıkışan hocaların işleri son günlerde bizi sıkıştırıyor. Mesela 6 aylık projeye son 1 hafta bizi dahil edip bize iş yükü çıkarıyor.	Kalıyorum, ekstra, iş yükü,izin

Tablo 5.2.'nin Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
8	Yöneticiniz size ne sıklıkta kendi iş tanımınız dışında görevler vermektedir?	İGÖRÜŞMECİ 1: Yılda 2-3 kere olan bir şey, angarya işler oluyor. İGÖRÜŞMECİ 2: Şu anki amirim kendi iş tanımım dışında iş vermiyor. Önceki amirlerim çalıştıramadıkları personellerin de işlerini bana veriyorlardı, bununla ilgili çatışma yaşıyordum şikayetimi dile getirdiğimde. Artık çok şükür yaşamıyorum İGÖRÜŞMECİ 3: Hayır vermiyor. İGÖRÜŞMECİ 4: Hayır vermiyorlar. Çok nadir araştırmamı istedikleri konular oluyor ama bundan da çok memnun oluyorum. İGÖRÜŞMECİ 5: Eskiden olurdu ama olmuyor, amirim bu konuda çok titiz. İGÖRÜŞMECİ 6: Sıklığı yok ama rutine bağlandığı için zamanı geldiğinde o işi yapmak durumunda kalıyorum. Dönem dönem karşı karşıya kalıyorum. İGÖRÜŞMECİ 7: Kendi görev tanımım dışında görev vermiyor. İGÖRÜŞMECİ 8: Nadiren, çok sık olmuyor. Ancak yeni bir uygulama olursa. İGÖRÜŞMECİ 9: Çok sık değil ama karşılaşıyorum, izinde olan birisi olunca. İGÖRÜŞMECİ 10: Çok başlılık var bizde birden fazla amirim var, 3-4 tane yöneticimiz oluyor hepsi iş verdiği zaman işler doğru düzgün gitmiyor. İş tanımının içinde olsa yine o kadar sorun olmaz, ama herkes bir şey verip araştır öğren yap diyor, öyle olunca uzmanlaşma olmuyor devlette.	Amir, çok sık,hayır,iş tanımı

Tablo 5.2.'nin Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
9	İdari personellerle yaşadığınız ya da yaşamakta olduğunuz en büyük sıkıntı nedir?	İGÖRÜŞMECİ 1: Amirlerini arkasına alarak kendi işini başkasına yıkmaya çalışan idari personeller var. En büyük sıkıntım kişilerin işlerini yapmak istememeleri ve bu yüzden işlerin aksaması ve saygısızlık. İGÖRÜŞMECİ 2: İşimle ilgili irtibat halinde olduğum diğer personelleriyle ilgili bir sıkıntım yok. Ancak, sürekli irtibatta olduğum kişinin olmaması halinde görüşmek zorunda kaldığım diğer ilgili personelle sorunlar yaşıyoruz. Geçici olarak yerine bakan kişinin işle ilgilenmek istememesi ya da bilmemesinden dolayı. İGÖRÜŞMECİ 3: Böyle bir şeyi 1 kere yaşadım, genel olarak sıkıntı yaşamıyorum. İGÖRÜŞMECİ 4: Genel olarak kurumda bazı kişiler dedikodu üretiyorlar, boş insanlar var keşke bunlar hiç olmasa o insanlar kuruma zarar veriyor. Bir kere büyük bir sorun yaşadım, sorun yaşadığım kişinin problemleri vardı, yardımcı olmaya çalıştım ama sonuç alamadım o yardımdan. Onun dışında başka da yaşamadım. İGÖRÜŞMECİ 5: Hayır sıkıntı yaşamıyorum. Ama çalışma saatlerine uyulmaması bir engel çıkartabilir. İGÖRÜŞMECİ 6: Yok çok şükür. Hiç yaşamadım. İGÖRÜŞMECİ 7: İşleyiş konusunda, imza konusunda sıkıntılar yaşıyoruz. İGÖRÜŞMECİ 8: Görevlerini takip etmemeleri. İşlerini benimsemeyenler günü kurtarmaya çalışıyor, sadece rutinde kalıyor. İşini geliştirme yoluna gitmiyor. Bu yüzden de ağır kalıyor ve o kişiyi sürekli iteklemek gerekiyor. Bu da bizi yavaşlatıyor. İGÖRÜŞMECİ 9: Bilgi eksikliğinden kaynaklı sorunlar çıkıyor, ama o da bilgi paylaşımıyla çözülüyor. İGÖRÜŞMECİ 10: Kendi iş yüklerini bize paslamaya çalışıyorlar, kendi işlerini yapmaktan kaçınıyorlar.	sıkıntı, yaşamıyorum,işi kabullenme,iş yükü,görev takibi

Tablo 5.2.'nin Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
10	İdari personeller veya birimler arasındaki koordinasyonsuzluk/iletişimsizlik ne gibi sorunlara yol açmaktadır?	İGÖRÜŞMECİ 1: Bu soru çok geniş, o yüzden çözüm odaklı cevap vereceğim. Her personelin yedeği olması gerekiyor, devlette devamlılık esastır, işlerin yürütülmemesi ile ilgili bahane üretilemez. Her birimin her komisyonun yedeği olması gerekiyor ki işler yürüsün. İGÖRÜŞMECİ 2: İşlerin hatalı gelmesine, hatalı işin süreci uzatmasına neden oluyor. İGÖRÜŞMECİ 3: İşlerin aksamasına neden oluyor. Ama çok sık yaşadığım bir durum değil. İGÖRÜŞMECİ 4: Bence yok, çünkü üniversite küçük o yüzden iletişim rahat. Bizde iletişim o kadar iyi ki bu müthiş bir şey, çok hızlı çözüm üretebiliyoruz. Koordinasyonsuzluk da hiç yok, bir dönem çok geçici bir süre oldu, sonra toparlandı. İGÖRÜŞMECİ 5: İşin aksamasına yol açıyor ya da yanlış yapılmasına yol açıyor. İGÖRÜŞMECİ 6: Çok yaşamıyorum böyle şeyleri, kimseye bırakmıyorum bu tarz şeyleri, sorun çıkmaması için ben devreye giriyorum. Çok iletişim kopukluğu olmuyor. İGÖRÜŞMECİ 7: Kesinlikle bir sorun oluyor. En çok zamanında gelmeyen-gitmeyen evraklarla ve zamanında yapılmayan bilgilendirmelerle ilgili sorunlar yaşamaktayım. İGÖRÜŞMECİ 8: Herhangi bir işin hızlı bir şekilde sonuçlanmasını ve çözüm üretilmesini yavaşlatıyor. İGÖRÜŞMECİ 9: Hizmetin kalitesizleşmesine yol açıyor, bürokrasi engeli ortaya çıkıyor, birimlerin birbiriyle uyumlu çalışmamasına yol açıyor, gelen öğrenci ya da akademisyen de doğru hizmeti alamaz. İGÖRÜŞMECİ 10: Bu iş beni ilgilendirmiyor deyip işin içinden çıkıyorlar. Resmi yazı ve maille iletişim olduğu zaman koordinasyonsuzluk çok fazla yaşanmıyor artık.	Çözüm, hızlı,aksama

Tablo 5.2.'nin Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
11	Akademik personele ulaşma konusunda ne gibi sıkıntılar yaşamaktasınız? Sizce bunun nedeni ve çözümü nedir?	İGÖRÜŞMECİ 1: Yerinden ulaşmak %60 oranında mümkün olamıyor. Çünkü hocalar çok hareketli. Birçok hocanın idari görevleri, dersleri ve akademik çalışmaları onların sabit olmamasına neden oluyor. Bunu normal görüyorum. Bunun çözümü de hocaların mail ve cep telefonlarına sürekli bakmalarıdır. Çünkü bizim onlara ulaşmamız zorunlu ve zaruri. İGÖRÜŞMECİ 2: Ofis telefonlarından kendilerine ulaşamıyoruz bu durumda cepten arıyoruz. Ancak hocanın uygun bir boşluğunda iletişime geçip işimizi hallediyoruz. Derste olması ya da izinde olmasından kaynaklanıyor. İGÖRÜŞMECİ 3: Hayır sıkıntı yaşamıyorum. İGÖRÜŞMECİ 4: Birim olarak yaşamıyoruz, şahıs olarak da yaşamıyoruz. Cepten ulaşabilme imkanımız var. Hiçbir hocanın "cepten niye aranıyorum?" dediğini duymadım. İGÖRÜŞMECİ 5: Akademik personellerin saat mefhumu olmuyor, ulaşma konusunda sıkıntı yaşıyorum ama ben cep telefonlarından ulaşabiliyorum. Kurum dışında çalıştıkları için ulaşılamıyor, çalışmak için çıkıyorlar. İGÖRÜŞMECİ 6: Kişiden kişiye değişiyor, bazı akademisyenlere hemen ulaşabiliyorum ama bazıları var, istediğin kadar mail at dönüş yapmıyor. Bence bunun nedeni karakterleri. Kimisi sorumluluk bilincinde ve hemen dönüş yapıyor, bazıları da idari işleri çok önemsemiyor o yüzden maile bakmıyor bile. İGÖRÜŞMECİ 7: Üst yönetimde olan akademik personele ulaşma konusunda sıkıntı yaşıyorum bunun nedeni karşı tarafın yerinde olmaması ya da karşı tarafın işe olan bakış açısı. İdari işler akademik yöneticilere angarya geliyor. Çözümü de akademisyenlerin idari işlerden mümkün olduğunca geri durmasıdır. İGÖRÜŞMECİ 8: Çok büyük bir sıkıntı yaşamıyoruz. Birebir çalışmadığımız için çok sıkıntı yaşamıyoruz. İGÖRÜŞMECİ 9: Yok ulaşabiliyorum maille ya da ceple ulaşabiliyorum nerede olursa, çünkü nasıl, hangi saatte açacağını ya da cevap vereceklerini biliyorum. İGÖRÜŞMECİ 10: Hayır yaşamıyorum, telefonla rahatça ulaşabiliyoruz.	Yaşamıyorum, telefon,ulaşma, önemseme

Tablo 5.2.'nin Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
12	Üniversitedeki işlerinizi bireysel ilişkilerinizle mi yoksa hiyerarşik düzen yoluyla mı yürütürsünüz ya da çözümlersiniz?	İGÖRÜŞMECİ 1: Bireysel ilişkilerimle çözüyorum. Bunu yaparken hiyerarşiyi bozmuyorum, resmi işleri hiyerarşik düzen içinde diğer birim içindeki işlerini de Kuvvetli arkadaşlık bağlarım ve tatlı dilimle hallediyorum. İGÖRÜŞMECİ 2: Hiyerarşik düzenle hallediyorum. İGÖRÜŞMECİ 3: Hiyerarşik düzene göre halletmeye çalışıyorum, daha resmi olarak işler daha iyi yürüyor. İGÖRÜŞMECİ 4: Bireysel ilişkilerimle hallederim hiyerarşik düzende pek çalışmıyorum. Derdimiz iş çözmek olduğu için bireysel ilişkilerle yürütmek sorun edilmiyor bizde. İGÖRÜŞMECİ 5: Bireysel ilişkilerimi daha çok kullanıyorum, küçük üniversite olmamızın avantajını kullanıyorum İGÖRÜŞMECİ 6: Bireysel ilişkilerimle çözüyorum, daha kolay ve rahat oluyor. İGÖRÜŞMECİ 7: Duruma göre değişiyor, karşılıklı güven duygusu çerçevesinde kimi zaman bireysel kimi zaman resmi olarak işlerimizi yürütüyorum. İGÖRÜŞMECİ 8: Hiyerarşik düzenle hallederim. Nadiren kişisel ilişkilerimi kullanıyorum ama hiyerarşik sistemden yanayım. İGÖRÜŞMECİ 9: Hiyerarşik düzenle yani silsile yoluyla hallediyorum. Bireysel ilişkilerimi kullandığım yerler oluyor olmuyor diyemem. Hızlı olmak açısından doğru hizmeti vermek adına olabiliyor ama rutin işlerde silsile yani hiyerarşiyi takip ediyorum. İGÖRÜŞMECİ 10: Acilse bireysel hallediyorum, normalse hiyerarşik şekilde yapılıyor	bireysel, hiyerarşi, resmi Küçük kurum olmasından dolayı rahat iletişim var

Tablo 5.2.'nin Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
13	Sizce kurumdaki iletişim kanallarında gizliliğe yeteri kadar önem veriliyor mu? Gizli ya da önemli bilgileri daha çok hangi kanallardan öğreniyorsunuz,(resmi, gayriresmi)	İGÖRÜŞMECİ 1: Söylentilerle öğreniyorum daha çok, şahsi olarak benim öyle bir kanalım yok genelde resmi yazışmalarla öğreniyorum. Ne kadar gizliliğe önem verilse de, söylentilere engel olunamaz. Bu iş, sözlü karar seviyesinden resmi yazı seviyesine geldiği an itibari ile söylentiye ve dedikoduya açık hale gelir, bu kişisel bir durum değil, genel bir durumdur. Herkesin dostu arkadaşı vardır, iş yazıya döküldü mü duyulmasına engel olunamaz. Aynı zamanda bu söylentilerin erken duyulmasının bir faydası da olabilir. Çünkü gelen tepkilerle konunun bir kez daha ele alınmasını kararın incelenmiş olmasını bir daha sorgulanmasını (kanuni çerçevede) sağlayabilir. İGÖRÜŞMECİ 2: Resmi şekilde de öğreniyorum ya da gayri resmi şekilde bir ortamda konuşulurken duyuyorum, Aslında gizliliğe önem veriliyor ama insanların kulaktan dolma bilgilerle yaydığı dedikodular sonucunda gün yüzüne çıkabiliyor bazı şeyler. İGÖRÜŞMECİ 3: Resmi şekilde öğreniyorum. Biraz dolaştığın zaman magazin kısmı da bir şekilde duyuluyor. Bence önem veriliyor. İGÖRÜŞMECİ 4: : Hayır, Aslında gizliliğe önem veriliyor ama küçük olduğumuz için duyuluyor. Küçük kurum olduğu için herkes her şeyi biliyor duyuyor. İki düzen de çalışıyor bence, konuya göre değişiyor. İGÖRÜŞMECİ 5: : Önem veriliyor çünkü resmi yazıyla duyuyorum daha çok. Gizli bilgiler alt personelde çok duyuluyor. İGÖRÜŞMECİ 6: C: Bu konuda çok yorum yapamam, bilmiyorum. Ben genelde gayri resmi kanallardan ortamlardan duyuyorum. İGÖRÜŞMECİ 7: Gizliliğe ne kadar önem verilirse verilsin üniversitenin küçük olması ve bireyler arasındaki ilişkilerden kaynaklı olarak burada bir şey gizli kalmıyor. Gayri resmi yollardan daha çok öğreniyorum, dedikodu ve kulaktan kulağa yayılan haberlerle.	Dedikodu,resmi, gayri resmi önem verme,gizli,küçük kurum

13	Sizce kurumdaki iletişim kanallarında gizliliğe yeteri kadar önem veriliyor mu? Gizli ya da önemli bilgileri daha çok hangi kanallardan öğreniyorsunuz,(resmi, gayriresmi)	İGÖRÜŞMECİ 8: Evet, önem veriliyor. Resmi kanallardan öğreniyorum ama dışarıya kapalı bir insan olduğum için bu şekilde öğreniyorum. Orada burada dolaşsam dışarıda da öğrenirim. İGÖRÜŞMECİ 9: Bir laf eklene eklene farklı bir hal alıyor, ne yazık ki çalışılan yerde dedikodu var. Gizli olması gereken yazılar gizli kalıyor kurumda. Herkesin bilebileceği şeylerin duyulması sıkıntı değil bence ama gizli tahkikat yapılan birisi hakkında konuşulması büyük sıkıntı. İGÖRÜŞMECİ 10: C: Hayır önem vermiyor, hatta duyulması için zemin hazırlayarak psikolojik ön hazırlık yapıyor. Söylentiyle öğreniyorum, insanların toplu olarak bulunduğu yerlerden duyuyorum.	Dedikodu,resmi, gayri resmi önem verme,gizli,küçük kurum

Tablo 5.2.'nin Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
14	Sizce bir kamu kuruluşunda katı iş tanımları mı yoksa kişisel beceri ve deneyimler mi daha önemlidir?	İGÖRÜŞMECİ 1: Devlet memuru olan herkes verilen işi yapmak zorundadır, bilmiyorsa öğrenmek zorundadır. Beceri ve yeteneğe kalırsa insanlar benim şuna becerim yok, ben bunu yapamam diyebilir. Eğitime ihtiyacı varsa bunu yönetimden talep eder, yönetimin de bu eksikliği gidermesi gerekmektedir. Verilen göreve göre o görevin gereği olan tüm eğitimleri o kişinin almasını sağlamalıdır yönetim. İGÖRÜŞMECİ 2: Her ikisi de olmalı. İş kabiliyeti olmayan insanla çalışmak çok zor. Bu yüzden yetenekli ve zeki olmalı, bunun yanında iş tanımı da olmalı. İGÖRÜŞMECİ 3: Kişisel beceriler ve deneyimler daha önemli. Ama her ikisinin de olması ve dikkate alınması lazım. İGÖRÜŞMECİ 4: : Kesinlikle kişisel beceriler ön planda olmalı, kendimde de yaşadım bunu. Bitirdikleri bölüme göre insanların kafası farklı çalışıyor. Eğitim, kişisel özellikler çok etkili, verimi de etkiliyor. Katı iş tanımları örneğin bakanlıkta geçerlidir ama işin kalitesi kişiye uygun iş olmalı. Herkes her işi yapamaz, iyidir yeteneklidir ama bazılarında olmuyor. Mühendislik mezunu adamla maliye mezunu adamın mantığı farklıdır, ona uygun iş verilmesi ya da değişiklik yapılması lazım. İGÖRÜŞMECİ 5: Kişisel şeylere göre değişmemeli, kişinin iş tanımı neyse onu bilip yapması gerekiyor. Kalitede bu vardır, her işin bir işleyişi vardır, hiç bilmeyen biri bile o işe geçtiğinde ya da ben yokken işin tanımına bakarak o işi yapabilmeli, standart düzen olmalı. İGÖRÜŞMECİ 6: Beceri ve deneyimler önemli, katı kurallardan ziyade o işi anlayanların o işi yapması lazım. İGÖRÜŞMECİ 7: Bilgi ve deneyimlerin ön planda olması gerekiyor. Mezun olduğu bölüme ve iş deneyimlerine göre yapılanmanın olması gerekiyor. İGÖRÜŞMECİ 8: Kişisel tecrübe ve beceriler önemlidir. Önemli olan işin başarılı ve zamanında yerine getirilmesidir. Katı kuralların olması memnuniyetsizliğe yol açabilir, bu da işin tıkanmasına neden olabilir. İGÖRÜŞMECİ 9: Çalışan ya da çalışmayan insanlar var. Bence herkes bir şeyler yapabilir, kamuda olmanın rahatlığını kullanıyorlar suistimal ediyor iş yapmayarak. 20 yıldır bu düşüncedeyim. Bana göre iş insana göre olmalı, o işi yaparken mutlu ve huzurlu olabilmeli. İş disiplini kurum kültürüyle ilgili burada da o oturmadığı için insanlar nasıl yatarımın peşinde. Memuru yatıran amiri, amir iş yaptıramıyor. İGÖRÜŞMECİ 10: Bence kişisel beceri ve deneyimlere bağlı olarak iş tanımının yapılması önemlidir.	Kişisel beceri, deneyim iş tanımı,eğitim durumu

Tablo 5.2.'nin Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
15	Kurumla ilgili yapıcı bir fikir beyan ettiğinizde, bu fikir yönetim tarafından dikkate alınıyor mu?	İGÖRÜŞMECİ 1: Hemen dikkate alınmaz ya da alındığıyla ilgili ben bir geri dönüşüm almayabilirim. (tamamen tecrübelerim ışığında kişisel fikrimi söylüyorum) bununla ilgili geri dönüş yapılmasa da gereğinin yapıldığını bizzat gözlemledim, bu da yönetimin bizim fikirlerimize karşı duyarsız kalmadığımı gösteriyor. İGÖRÜŞMECİ 2: Dikkate alınıyor ama uygulama yapılmıyor, söylediğim fikirler havada kalıyor. Yine de fikirlerimi söylemeye devam ediyorum. İGÖRÜŞMECİ 3: Alınıyor, bir fikir öne sürdüğümde değerlendirip geri bildirimde bulunuyorlar. Daha geniş ve ayrıntılı açıklama talebinde bulunuyorlar ve geri dönüş yapıyorlar. İGÖRÜŞMECİ 4: Kesinlikle alınıyor ve yapılıyor. Yapılamıyorsa da mutlaka bir nedeni vardır. İGÖRÜŞMECİ 5: Karşılıklı olarak ortaklaşa fikir alışverişi yapılarak dikkate alınır ya da alınmaz. Yönetim fikirlerimizi dikkate alıyor, bunun örneğini de yaşadım. İGÖRÜŞMECİ 6: Kendi birimim için söylüyorum evet dikkate alır, yapabilirse yapar. İGÖRÜŞMECİ 7: çalıştığım birimin faaliyet alanı içerisinde bulunan konularla ilgili fikirleri amirlerimle paylaşırım.kendi içimizde görüşüldükten sonra uygun bulunması halinde üst yönetime aktarılır. genellikle amirlerimiz tarafından üst yönetime bildirildiği için fikirlerimiz kabul görüyor. İGÖRÜŞMECİ 8: Genellikle alınır, %50-%50. Bazen de "amaan iş çıkarma başımıza" denilebiliyor. İGÖRÜŞMECİ 9: Evet alınıyor, değişim olduğu zaman dikkate alınabiliyor. İGÖRÜŞMECİ 10: Alınır, kuruma zamandan ve paradan kazandıracak bir fikir sunarsam dikkate alınıyor, eğer küçük bir iyileştirmeyse mevcut düzenin korunmasını istiyorlar ama büyük bir iyileştirmeyse dikkate alıyorlar.	Dikkate alma, yönetim, geri dönüş yapılıyor, kurum önem veriyor

Tablo 5.2.'nin Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
16	Kendinizi geliştirmek adına yaptığınız çalışmalar nelerdir?	İGÖRÜŞMECİ 1: Öncelikle her konuda objektif olmaya çalışıyorum ve bunu kendime sürekli hatırlatıyorum. Yönetmelik ve mevzuat okuyorum (imkan buldukça) güncel gelişmeleri takip ediyorum. İlgimi çeken bir seminer olursa giderim. İGÖRÜŞMECİ 2: Geliştirebildiğim kadarıyla geliştirdiğimi düşünüyorum. Sadece yönetmelik değişikliklerini takip ediyorum. İGÖRÜŞMECİ 3: Yönetmelik, mevzuat okumaya çalışıyorum. Elimden geldiğince iyi birileri geldiği zaman konferans ve seminerlere kayılıyorum. Ama çok gelen giden olmuyor. İGÖRÜŞMECİ 4: Temel olarak yaptığım şey, hâlâ bilmediğim eksik kaldığım kendi alanımla ilgili konular var mevzuat açısından, onları takip ediyorum. Bizde mevzuat çok geniş olduğu için kopmamanız lazım, dairemde personelimden daha çok şey bilmem gerekiyor o yüzden işle ilgili her gün bir şeyler hâlâ öğreniyorum ve öğrenmek zorunda hissediyorum, kişisel gelişim olarak artık bir şey yapmıyorum. İGÖRÜŞMECİ 5: Sürekli okuyup araştırıyorum, sürekli diğer üniversitelere bakıyorum ve resmi gazeteyi okuyorum, mevzuatla ilgili kafama yatmayan bir şey varsa örneklerini araştırıyorum. Bilmediğim konularda yardım aldığım oluyor diğer personellerden. Kendimi geliştirmeyi seviyorum. İGÖRÜŞMECİ 6: Kurslara seminerlere katılıyorum, değişik eğitim programlarına katılıyorum, 3 tane bölüm okudum, okumayı seviyorum. İnternet üzerinden değişik eğitim programlarına katılıyorum, kitap ve dergi okuyorum. İGÖRÜŞMECİ 7: Eğitimlere, seminerlere katılıyorum. Yaptığım iş benim kapasitemin çok altında olduğu için kendimi geliştirecek bir şey yok. Mezun olduğum bölüm ve memuriyetten önceki iş deneyimlerime kıyasla burası daha stabil geliyor. İGÖRÜŞMECİ 8: Mesleki olarak işimle ilgili araştırma ve uygulamaları takip ediyorum, diğer üniversitelerdeki örnek çalışmalara göz atıp, fikir alışverişi için iletişime geçiyorum, mevzuat taraması yapıyorum, resmi gazeteyi takip ediyorum. İGÖRÜŞMECİ 9: Değişim yapıyorum kendimde. Değişen yönetmelik ve kanunlarla birlikte gerekli değişiklikleri yapıyorum. Prezantabl çalışan olmalıyız. Benzer örneklerle ilgili üniversitelerle görüşüyorum. İşleyiş tarzını ve bakış açılarını inceliyorum. İGÖRÜŞMECİ 10: İşimi geliştirecek eğitimler alıyorum, yüksek lisans yaptım. Seminer ve konferanslara katılıyorum. Alan dışından olsa bile farklı bir bakış açısı kazanmak için gidiyorum.	Okuma,eğitim,mevzuat, seminer,yönetmelik, araştırma

Tablo 5.2.'nin Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
17	İş ile ilgili bir hata yaptığınızda bahanelere saklanır mısınız yoksa rasyonel davranıp hatanızı kabullenir misiniz?	İGÖRÜŞMECİ 1: Hatamı kabullenirim, hatta amirimin fark etmediği durumlarda da özrümü iletip telafi etmeye çalışırım. İGÖRÜŞMECİ 2: Hatamı kabul ederim. Hatadan kaçmanın insanın kendini geliştirmesini etkilediğini ve engellediğini düşünüyorum. İGÖRÜŞMECİ 3: Hatayı yaptığımı kabullenirim. Telafi etmeye çalışırım, nasıl düzelteceğimi bilmiyorsam de öğrenmeye çalışırım. İGÖRÜŞMECİ 4: Hepimiz hata yapıyoruz, personellerim için de geçerli, onlar da yapabilir. Yaptığınız işi biliyorsanız kendinizden eminseniz hata hiç sorun değildir, açıklıkla söylerim. Asla personelim yaptı demem benim de hatam vardır, ben de üstlenirim. İGÖRÜŞMECİ 5: Yanlış yaptığımı kabul ediyorum. Hata yapan alt personelimi de sahiplenirim, kendime kızdığım çok zamanlar da oluyor. İGÖRÜŞMECİ 6: Direk kabul ederim ve söylerim, o işi çözerim. İGÖRÜŞMECİ 7: Kesinlikle hemen kabul ederim ve halletmek için elimden geleni yaparım. İGÖRÜŞMECİ 8: Hatamı kabul ederim ve düzeltmek için elimden geleni yaparım. Hata fark edilmese bile kendimi ifşa ederim ama önce kurtarmaya çalışırım. İGÖRÜŞMECİ 9: Her zaman kabul ederim, sonrası için dikkat ederim, o hatamı örnek alırım ve amirimle bunu paylaşırım. İGÖRÜŞMECİ 10: Kabul ederim, düzeltirim.	kabul ederim,hata,düzeltme, sorunu hallederim.

Tablo 5.2.'nin Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
18	Çalışma arkadaşlarınızla iş konusunda yaşadığınız ne gibi sorunlar, sizi nasıl etkilemektedir?	İGÖRÜŞMECİ 1: Çok etkilenirim. Demorolize olurum enerjim düşer ve bu benim mesaimdeki 1-2 saatime mal olur. Çünkü iletişim ve saygı benim için çok önemli, takım ruhu da önemli. Karşı taraftan bunu alamadığımda demorolize oluyorum ve performansımı etkiliyor. İGÖRÜŞMECİ 2: Ofiste herkesin her işi yapmaması sıkıntı oluşturuyor. Özellikle yıllık izne çıkılacağı zaman bütün işi bilen personel mağduriyet yaşıyor. Beni olumsuz etkiliyor, kendimi enayi gibi hissediyorum, işi yapmaktan imtina etmiyorum ama bu dengeyi amirlerin sağlaması gerekiyor. Amirin işi bilen personeli, işi bilmeyen personel yüzünden mağdur etmemesi gerekiyor. İGÖRÜŞMECİ 3: Hiç yaşamıyorum İGÖRÜŞMECİ 4: Kurumun menfaati için çalıştığım ve kurum için gayret gösterdiğim halde bunu kişisel algılayıp kişisel problem haline getirirse çok üzülürüm. Ben bir işi halletmek için direk işin muhatabını ararım, amirim diye illa amiri aramam. Mesela bir yönetici bir bilgi için "niye benden istemedin de personelimden istedin" derse çok üzülürüm ama etkilenmem. İGÖRÜŞMECİ 5: İş iştir, arkadaşlık arkadaşlıktır, etkilenmem. Sorun da yaşamıyorum. İGÖRÜŞMECİ 6: Çok yaşamıyorum ama yaşadığım zaman motivasyonumu düşürüyor. İGÖRÜŞMECİ 7: Çalışma arkadaşlarımla bir sorun yaşamıyorum ama yaşarsam duygusal olarak etkilenirim ve performansım düşer. İGÖRÜŞMECİ 8: Kişisel ilişkiler çok fazla ön plana alındığı zamanda insanlar birbirlerine alınganlık gösteriyorlar, bu durum işimi olumsuz etkiliyor. Ofiste çok samimi olunması iş konusunda profesyonelliği etkiliyor. Memnuniyetsiz bir ifadeyle ortalıkta dolaşıldığı zaman canım sıkılıyor. O yüzden iş arkadaşlarıyla çok samimi olunmaması gerekiyor bence, resmiyetin belli bir şekilde korunması gerekiyor. İGÖRÜŞMECİ 9: İletişimsizlik sorun olabilir, beceri eksikliği olan insanlarla çalışmak beni etkiler. Onun işini de takip etmek zorunda kalırım ve bana iş yükü olmuş olur, ama şu anda çok şükür yok, onları temizledik. İGÖRÜŞMECİ 10: İş bölümünde kendi üzerlerine düşen işi yanlış yapmaları tüm planları bozar, bu sefer her şey baştan başlar, bu da sinirleri gerer. Karşı tarafın hatasını düzeltmek için benim iş yüküm de artıyor, kısıtlı bir süre varsa stres olurum.	Etkilenme,yaşamak,performans düşme sorun,iş

Tablo 5.2.'nin Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
19	Amirinizin işinize müdahale etmesi verimliliğini neden nasıl etkiler?	İGÖRÜŞMECİ 1: Olumsuz etkiler, ne maksatla müdahale ettiğini bilirsem zaten yöntemimi değiştiririm, işi güncellerim ama maksadı farklıysa bunu gözlemlerim ve ilgili yerlere bildiririm. İGÖRÜŞMECİ 2: Bunu sürekli yaşıyorum, çok sık yönetim değiştiği zaman ayak uydurmada zorlanıyoruz. Ayak uydurmaya çalışıyoruz, kötü etkileniyorum, çöküş yaşıyorum öyle durumlarda. İGÖRÜŞMECİ 3: Bir sıkıntı yaşamıyorum. İGÖRÜŞMECİ 4: Epeydir müdahale etmiyorlar. Eski dönemlerde müdahil olduğunda çok sıkıntılı olurdu, son dönemlerde, yaklaşık 10 yıldır yaşamıyorum. İGÖRÜŞMECİ 5: Sonuçta o da amirim olmuş ve yapılacak işi söylüyor, beni dinlemesi önemli. Çok fazla yapıldığı zaman etkilenirim, bir iki kere olmasından etkilenmem. İGÖRÜŞMECİ 6: Kesinlikle etkiliyor. Çok özveride bulunacaksam bir tık daha az özveride bulunuyorum. Biraz çekiliyorum. İGÖRÜŞMECİ 7: Amirim işime müdahale etmez, herhangi bir hata gördüğünde düzeltmem için uyarır. İGÖRÜŞMECİ 8: Olumlu bir müdahaleyse gocunmam. Zaten müdahale etmezler. Engelleyici bir şeyle karşılaşmadım sadece yeni fikirlere açık olma konusunda bazen sorun yaşanmakta. Benim için fikir alışverişi daha iyi. İGÖRÜŞMECİ 9: Olumlu yönde müdahale ederse olumlu yönde verimliliğim etkilenir, deneme yanılma yaparız, amirin dediğini yaparız, olmazsa değiştiririz, amirim ayrıntıya takılı kalmaz. İGÖRÜŞMECİ 10: Etkiler, işi yapan ben olduğum ve doğrusunu bildiğim için benim yapmam daha doğru olur ama amir de tecrübesi olmadığı halde kendi istediği şekilde yapılmasını isterse sıkıntı. Sonunda benim bildiğim gibi yapılır ama zaman kaybı yaşanmış olur.	Etkilenme,müdahale, amir, olumlu

Tablo 5.2.'nin Devamı

Sıra	Soru	Cevap	Eğilim
20	Çalışırken yöneticilerinizden yana bir baskı hissederseniz ya da sıkıntı yaşayıp bir uyarı alırsanız nasıl bir tavır sergilersiniz ve bu işinizi nasıl etkiler?	İGÖRÜŞMECİ 1: Saygımı elden bırakmam. Karşılıklı çözüm aradığımı belli eden uzlaşmacı bir konuşma başlatırım. Bir sıkıntım olursa amirimden memnun olduğum şeylerden bahsederim sonra da yardımlarını rica ederim. Saygın ve şık bir şekilde talebimi ortaya koymaya çalışırım. İGÖRÜŞMECİ 2: : Çok kötü etkileniyorum, sonra düşünmeye çekilirim, kendimi toparladıktan sonra neyin doğru olduğuna karar veriyorum. Gerekirse arkadaşlarımın fikrini alıyorum. Bu baskıyı yapanla yüzleşmem onun yerine bir üst makama giderim. İGÖRÜŞMECİ 3: Neden böyle yapıldığıyla ilgili konuşurum, çözemezsem bir üst kanala geçerim. Bu durum iş verimliliğimi etkilemez. İGÖRÜŞMECİ 4: Kısa vadede kızar üzülürüm uzun vadede eski usul devam ederim. Kişiye bağlı olarak konuşurum, nasıl daha iyi olacağına dair konuşurum. İGÖRÜŞMECİ 5: O an beklerim ve sonradan söylerim, eskiden o anda patlardım. Ama artık bekleyip sakinleşip konuşuyorum. Son raddeye gelmişse de konuşurum. Ama çok fazla başıma gelmedi. 2000'li yılların başında çok sorun yaşardım ama üniversiteye geçince yaşamadım. İGÖRÜŞMECİ 6: Konuya göre değişir, hatalıysam telafi etmeye çalışırım, değilsem konuyu izah ederim. Bir müddet iletişimimi kısıtlarım amirimle. İGÖRÜŞMECİ 7: Herhangi bir sıkıntı yaşamıyorum. Memuriyette kalmamın en büyük nedeni amirlerimle olan iyi ilişkilerimdir. Amirim olduğu için bir şey diyemem ama karşı tarafın üslubuna göre değişir. Haklı olduğum ve inandığım noktalarda itirazımı sunarım, çalışma performansım olumsuz etkilenir. İGÖRÜŞMECİ 8: Sınırları çizerim, işle ilgili konularda daha keskin olurum. Memnuniyetsizliğimi anlatırım ama işimi de yaparım, sorumluluğumu bırakmam. Davranış şekillerini düzeltmelerini isterim. Sonuçta üstün de asta karşı sorumluluğu vardır, bunu isteme hakkım var. İGÖRÜŞMECİ 9: Amirimin benimle empati yapmasını isterim, işler önem derecesine göre gittiği için elindekini bırak bunu yap diyebilir üst kuruluşlardan istenen bilgilerin hemen temin edilmesi gerekebilir. Kurumun menfaatine olan konularda gocunmadan yaparım. İGÖRÜŞMECİ 10: Eğer uyarısında haklıysa pozitif etkiler. Ama uyarısında haksızsa iş motivasyonum düşer, direk gider paylaşırım yanlış davrandığını yüzüne söylerim. Çünkü konuşmadığın her şey birikerek daha kötü sonuçlar doğuruyor.	Etkilenme,çözümkonuşma, amir

6. SONUÇ VE ÖNERİ

Bu tez çalışmasında kamu kurumlarının, mevcut örgüt yapıları ve çevresel faktörler aracılığıyla literatürde büyük önemi olan "stratejik uyumun, kurumların performansını ve verimliliğini olumlu yönde etkilediği" görüşü incelenmiştir. İlk önce nicel araştırma yapılmış ve katılımcılara anket uygulanmıştır. Anketten elde edilen bilgiler ışığında ise görüşme soruları hazırlanmış ve rızası olan kişilerle görüşme yapılmıştır.

Geniş bir perspektiften bakıldığında, akademik personellerin kurumun işleyişi ve yapılanması hakkında çok bilgi sahibi olmadığı söylenebilir. Ya emin olmadığı için ne katılıyorum ne katılmıyorum seçeneğine idari personelden daha çok katılım göstermiştir ya da daha bireysel çalışmalarda bulunduğu ve üniversitenin işleyişine çok dahil olmadığı için çekimser kalmıştır. İdari personel ise hem görüşmenin hem anketin genelinde akademik personele göre daha kararlı ve daha özgüvenli bir profil çizmiştir. Cevaplarının daha duygusal ve deneyimsel olduğu görülmektedir. İdari personelin yaşadığı deneyimlerin, düşüncelerini şekillendirdiğini ve buna göre kuruma karşı bir tutum oluşturduğunu söylenebilir. Akademik personellerin bir kısmı, yönetime karşı ciddi bir mesafe sergilerken, bir kısmının yönetimde yer alma konusunda daha istekli olduğu görülmektedir. Diğer bir kısmı da akademik personellerin atanmasını ve unvan değişikliğini kapsayan mevzuatta atanma kriteri olarak yer alan "idari görev alma" mecburiyetinden kaynaklı yönetimde yer aldığını beyan etmiştir. Akademik personelin çekimser kaldığı konularla ilgili sorulara verdikleri yanıtlardan, konu hakkında bilgisi olmasa da soruları mantık çerçevesinde süzgeçten geçirerek cevapladığı söylenebilir.

Yapılan görüşmelerde, idari ve akademik personelin en çok rahatsızlık duyduğu ve memnun olmadığı konulardan biri, akademik personellerin idari düzeni ilgilendiren işlerde yani yönetimde yer alması. İdari personel, kadro bekleyen ve kamu işleyişi hakkında bilgi sahibi olan bir idari memur yoğunluğu bulunduğunu, onlara öncelik verilmesi gerektiğini, kadro bekleyen yetkin memurlar varken, görevi bilim üretmek olan akademisyenlerin yönetimde yer almasının doğru olmadığını savurnuken, akademik personel de evrak işleriyle ve bürokrasiyle uğraşmaktan

bilimsel çalışmalara yeteri kadar vakit ayıramadığını ve akademisyenlere verilen idari görevlerin minimize edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Görüşme sırasında tespit edilen ve her iki kadro personelinin de memnun olmadığı bir diğer konu ise kalite yönetim sistemidir. Çağdaş yönetimlerde son yıllarda uygulanması büyük önem kazanan Kalite Yönetim Sistemi'nin devlet kurumlarına uygulanmasında eksiklikler olduğu ve işlerin sadece kâğıt üstünde yürütüldüğü konusunda her iki kadro personeli de hem fikirdir.

Akademik personel ile idari personelin yaşadığı sıkıntıları ayrı ayrı ele alınacak olursa, akademik personelin en çok rahatsızlık duyduğu konular, özellikle yurt dışı konferans ve kongrelere katılım ödeneklerinin az olması, derslik ve teçhizat azlığı ile öğrenci kalitesindeki tek düzelik. Akademik personeller bu konulardaki eksikliklerin giderilmesiyle ilgili çalışma yapılması konusunda hem fikir. Çünkü akademisyenler, yükseköğrenimin temel sorunları olan bu sıkıntıların giderilmesi halinde daha rahat ve verimli br şekilde bilimsel çalışma yapacakları görüşünü savunmaktadırlar.

İdari personellerin en çok rahatsızlık duyduğu konular ise, liyakatsiz kişilerin yönetime getirilmesi, görevde yükselme imkânlarının kısıtlı olması, mesleki eğitim eksikliği ve görev tanımlarının belirsiz olmasından kaynaklı olarak işlerin tam randımanlı takip edilememesidir. İdari personeller, yönetimin taleplerini dikkate alması konusunda daha duyarlı olması gerektiğini savunmaktadır.

Genel olarak her iki personel sınıfı da iş tanımlarına, konumlarına ve deneyimlerine göre tutarlı ve objektif cevaplar vermişlerdir. Akademik ve idari personel özellikle yönetim konusunda hemen hemen aynı fikirdedir. Yaşanılan deneyimlerden dolayı birbirlerine karşı önyargılı değillerdir. Çünkü genelde akademik personelin idari personelle; idari personelin de akademik personelle ilgili mutlaka bir deneyimi bulunmaktadır. Bu nedenden dolayı uyumlu çalışma konusunda bir sıkıntı yaşamamaktadırlar.

Gebze Teknik Üniversitesi, 1992 yılında lisansüstü eğitim vermek ve araştırma yapmak üzere Enstitü olarak kurulmuş olup, 2015 yılına kadar Yüksek Teknoloji Enstitüsü olarak varlığını sürdürmüştür. Kasım 2015'te "Üniversite"

statüsünü kazanmıştır. Butik bir araştırma Enstitüsü iken Teknik Üniversite olan kurumun çalışanları için bu yeni konumu kabullenmek biraz zaman gerektirmiştir. Kabuk değiştiren özel sektör olsun kamu sektörü olsun her kurumda bazı sancılı dönemler yaşanması hem normal hem de olasıdır. Ancak, herkesin birbirini tanıdığı, hiyerarşinin minimum düzeyde olduğu ve kurumsal kimliğin yok denecek kadar az olduğu bu kamu kurumunda, yeni düzene geçilirken çekilen sancılar, bu aile ortamı ve butik bir kurum olunması sebebiyle kolay atlatılmıştır.

Personeller arasında maksimum adaptasyonun sağlanması için örgüt yapısının sağlam olması, dış müşteri olan öğrenciye sunulan hizmette kalitenin yükseltilmesi ve iç müşteri olan personelden tam verim alınabilmesi için yukarıda bahsedilen ve halledilmeyi bekleyen hususlar üzerinde önemle durulmalıdır.

Yönetimin tüm sıkıntı ve şikâyetlerden haberdar olması için personelle daha sık bir araya gelmesi, toplu organizasyonların yapılması (toplantı, kokteyl, kahvaltı organizasyonları vb.) yöneticinin personelini tanıması ve daha ulaşılabilir olması gerektiği düşünülmektedir. Homojen bir yapıda olduğu için yöneticilerin çalışanlara inmesi ve onların sıkıntılarından haberdar olmasının zorluk derecesi çok düşüktür.

Sonuç olarak, kamu kurumlarındaki stratejik uyumun personel verimliliği üzerine etkisinin nitel olarak araştırıldığı bu çalışmada, bir kamu kurumunda stratejik uyumun sağlanmasının personelin verimliliği ve performansı üzerine olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. Çevresel faktörler ile örgüt yapısı iyi analiz edildiğinde, personellerin verimliliğinin artmasının birbiriyle doğru orantılı olduğu görülmüştür.

KAYNAKLAR

Abacı K., (2015), "Kamu Sektöründe Çalışanların Motivasyonlarının, Verimlilik Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Saha Çalışması", 5. Ulusal Verimlilik Kongresi, 1-28.

Akdemir B., (2010), "Stratejik Yol Haritası Uygulamasının Stratejik Yönetim Bilincine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma," E-Journal Of New World Sciences Academy, 5, 4, 321.

Aktaş M., (2012), "İşletme Stratejisi ve Performans Yönetimi İlişkisi: Strateji-Yapı Perspektifi." İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14(1), 95.

Alyakut B.,(2007). Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Süreci ve Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Uygulamalarının İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Arıcı E. D., (2008), "Rekabet Stratejisi, Örgüt Yapısı ve Performans İlişkilerinin Gıda Perakende Sektörü Bağlamında Araştırılması", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi.

Arıcıoğlu M.A., Gökce Ş., Salur M.N. (2017), "Strateji Uygulamalarına Etki Eden Faktörler ve Bu Faktörlerin Performans Üzerine Etkisi: Türkiye'deki Ticari Bankalar Üzerine Bir Araştırma" KMÜ Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 19 (33) 104-105.

Aşkun İ. C. (1981), "Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları", Kurgu Dergisi, 4, 1-39

Aydın M. G., (2014), "Verimlilik Kavramı: Klasik ve Neoklasik Yaklaşımların Karşılaştırılması", Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi, 306, 1.

Aygün A., (2012), "Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi.

Bakoğlu R. ve Özcan, E. D., (2010), "İşletme Düzeyinde Strateji Paradokslarının Mintzberg'in On Stratejik Yönetim Okulu Açısından Değerlendirilmesi" 57-69.

Barca M. ve Hızıroğlu, M. (2009), "2000'li Yıllarda Türkiye'de Stratejik Yönetim Alanının Entellektüel Yapısı", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 4, 1, 144.

Bartol M.K. and Martin D.C. (1991), "Management", McGraw Hill.

Bay M., Akpınar S., Yılmazer R., (2016), “Stratejik Yönetim Süreci İçinde Sektör Rekabet Analizi ve Bir Uygulama”, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 42, 1409.

Bircan İ., (2002) “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon, Planlama Dergisi 11-19.

Black J.S and Porter L.W.,(2000), “Management, Meeting New Challanges”, Prentice-Hall.

Bostancıoğlu A.İ. , (2014), “İş Yaşam Dengesi Ve İş Yaşam Dengesinin Çalışan Verimliliği Üzerine Etkileri: İstanbul İli Kağıthane İlçesi Lise Ve Dengi Okul Öğretmenleri Üzerinde Bir Alan Araştırması”, Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi.

Buchanan D. and Huczynski A., (1997), “Organizational Behaviour”, 3rd. Edition Prentice Hall.

Campbell D. J. and Craig .T, (2005), “Organisations and The Business Environment”, 2nd. Edition, Elsevier.

Canpolat H. (2010), “İl Düzeyinde Stratejik Planlama ve Sivas İli Uygulamaları Değerlendirilmesi”, Maliye Dergisi, 159,),1-20.

Child J., (1972), “Organization Structure, Environment And Performance: The Role Of Strategic Choice.” Sociology, 6, 1-22.

Child J., (1997), “Strategic Choice In The Analysis Of Action, Structure, Organizations And Environment: Retrospect And Prospect”, Organization Studies, 45.

Coşkun B. ve Nohutçu A., (2005),“Türkiye’de Kamu Yönetiminde Yeninden Yapılanma: Kurumsal- Tarihsel Perspektif, Genel Değerlendirmeler ve Saptamalar”.

Çankaya M., (2013), “Sağlık Bakanlığı İle “Birlikte Kullanım Ve İşbirliği Protokolü” Uygulamasına Giden Üniversite Hastanelerinde Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Personel Verimliliğine Etkisi (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Örneği),” Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi .

Çetin C. ve Mutlu C.E., (2009) “Temel İşletmecilik”.

Çizel B., (2005), “İşletme Stratejileri İle Enformasyon Sistem Stratejilerinin Adaptasyonu (Stratejik Adaptasyon) ve Stratejik Adaptasyonun Antalya Yöresindeki Konaklama İşletmelerinde Araştırılması”, Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi.

Çolakoğlu B., (2006), “Yönetimde Yeni Paradigmaların Çevresel İhtiyaçları Tatmin Etme Boyutları”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi.

Çubukçu M., (2018), “Strateji Ve Yapı Adaptasyonu Konusunda Literatürdeki Mevcut Çalışmalar”, Sakarya İktisat Dergisi 7, 3, 79-99.

Daft R.L. (2001), Organization Theory and Design, South-Western College Publishing, USA, 16, 51, 63.

Day R.H., (2002), “Adapting, Learning, Economizing And Economic Evolution”, In Mie Augier, James C. March, The Economics Of Choice, Change And Organization.

Demir M., (2017), “Örgüt Kültürü İle Örgütsel Yapı Arasındaki İlişkinin İki Farklı Ulusa Ait İşletmeler Üzerinde Karşılaştırmalı Analizi”, Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi.

Devlet Planlama Teşkilatı, “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu”, 2018, 4.

Dinçer Ö., (1996) (1998), “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”.

Dinçer Ö., (2007), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.

Doğrul Ş.B., (2014), “Stratejik Adaptasyonun İşletmenin Finansal Performansına Etkisi: Borsa İstanbul’da İşlem Gören İmalat İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi.

Dölkeleş T., (2019), “Değişen Yönetim Anlayışı, Stratejik Yönetim Ve Stratejik Planlama: Zonguldak Belediyesi Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi.

Drazin R. ve Van de Ven, A. H. (1985), “Alternative Forms Of Fit In Contingency Theory”, Administrative Science Quarterly, 30 (4), 514-539.

Drucker, P. F. (1994), “Etkin Yöneticilik”.

Duncan R., 1972. “Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty”, Administrative Science Quarterly, 17, 313-327.

Efil İ., (1998), “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”.

Eğilmez Ö., (2011), “Kaynak Bağlamında Dış Kaynak Kullanımının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma’’, SBE Yüksek Lisans Tezi, Bilecik Üniversitesi.

Eker M., (2013), “İşletme Stratejisi Tipleri”, 1

Ekinci H. ve Yılmaz, A. (2002), “ Kamu Örgütlerinde Yönetsel Etkinliğin Artırılması Üzerine Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi, İİBF. Dergisi, 19, 37.

Eren E, (2005), “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”.

Eren E., (2006), “Stratejik Yönetim”, Anadolu Üniversitesi.

Eren E., (2008), "Yönetim ve Organizasyon".

Fourastié J. (1968), “Prodüktivite”, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.

Gerdin J. and Greve, J. (2004), “Forms Of Contingency Fit In Management Accounting Research-A Critical Review”, Accounting, Organization And Society, 29, 303-326.

Gerloff E., (1985), “Organizational Theory And Design: A Strategic Approach For Management, Singapore” Mcgraw-Hill.

Güçlü Y.T. , (2018) “İnsan Kaynakları Yönetiminin Bir Parçası Olarak Performans Değerlendirme Sisteminin Personel Verimliliği Üzerindeki Etkisi” ,Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi.

Gül N., (2017), “Stratejik Yönetim Ve Kamu Çalışanları Açısından Stratejik Yönetim”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi.

Gül S. K. ve Kırılmaz, M. (2013), “Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim” .

Gürer H., (2006).“Stratejik Planlamanın Temelleri Ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, Sayıştay Dergisi, 63, 106.

Hannan M. and Freeman J.H., (1977), “The Population Ecology Of Public Organizations”, 926-964.

Haraç S., (2015), “Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci: Çorlu Belediyesi Stratejik Planları Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.

Hatch M.J. and Cunliffe A.L. (2006), “Organization Theory: Modern, Symbolic And Postmodern Perspectives,” Second Edition, Oxford: Oxford University Press.

Hellriegel D. and Slocum J.W. Jr, (1982), Management, Addison-Wesley Publishing Company, 291-292.

Hitt M.A., Keats, B.W. and DeMarie, S.M., (1998), “Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century”.

Huber G. P., (1991), “Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures”, Organization Science, 2, 88- 115.

İğci E., (2008), “Stratejik Esneklik ve Firma Performansı Arasındaki İlişki ve Çevresel Dinamizmin Bu İlişkiye Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.

Jennings D.F. and Hindle, K. (2004), “Corporate Entrepreneurship And Equifinality: An Empirical Analysis Of Strategy-Structure-Performance”, Academy Of Management Best Conference, 1-8.

Kahya E. ve Karaböcek, K. (2009). “Bir Atölyede Oranlarla İşgücü Verimlilik (WPMR) Modelinin Tasarımı ve Uygulaması”, 2.

Kara M.A. and Seyhan M., 2016, “Verimlilik Kavramı ve İşletmelerde Verimliliğin Önemi: AKFA Çay Fabrikası Örneği)”, International Journal of Academic Value Studies, 2 (3) .

Kırılmaz M., (2013), “Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim: İçişleri Bakanlığı Örneği”, Türk İdare Dergisi, 150, 157-177.

Kırılmaz M., (2014), “Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetimin İçselleştirilmesi Sorunu: Stratejik Plan Model Önerisi”, Türk İdare Dergisi 478, 291-297, 303,318.

Koçel T., (2005), “İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar”.

Koçel T., (2005), “İşletme Yöneticiliği”.

Koçel T.,(1998), “İşletme Yöneticiliği”

Köse S., Tetik S., Ercan C., (2001), “Yönetim Ve Ekonomi”, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., 7, 1, 1.

Lewin A.Y.,Weigelt B.C. and Emery J.D., (2004), “Adaptation And Selection In Strategy And Change: Perspectives On Strategic Change In Organizations”.

Mason R.B., (2007), "The External Environment's Effect On Management And Strategy: A Complexity Theory Approach", Management Decision, 45 (1), 10.

Matsuno K., Mentzer J.T., (2000), “The Effect of Strategy Type on Market Orientation-Performance Relationship”, Journal of Marketing, 64, 1-16.

Miles E.R., Snow C.C.,Meyer, A.D. and Coleman J.H Jr., (1978), “Organizational Strategy, Structure, And Process”, Mcgraw-Hill.

Miles R.E., Snow C.C., Meyer A.D., Coleman H.J., (1978) “Organizational Strategy, Structue, And Process”, Academy Of Management Review, 3, 546-562.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., ve Lampel, J. (1998),”Strategy Safari”, The Free Press, New York, 5-6.

Mohr L.B., (1976), “Organizational Technology and Organizational Structure”, Administrative Science Quarterly, 16, 4, 445.

Naktiyok A., ve Kök, B. S., (2006), “Çevresel Faktörlerin İç Girisimcilik Üzerine Etkileri”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 8, 2, 77-96.

Okumuş F. , Altınay, L. ve Chathoth, P. K. (2010), “Strategic Management For Hospitality And Tourism”.

Öneren M., (2008), “İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 4, 7, 163-178.

Özcan D. E., (2010), “Algilanan Örgüt Yapisi İle İş Tatmini Arasindaki İlişkide Kişilik Özelliklerinin Rolü ve Bir Araştirma”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi.

Özdamar S., (1988), “Endüstriyel İlişkiler ve Verimliliğin Önemi”, Türkiye’de Endüstriyel İlişkiler ve Verimlilik Semineri Notları”.

Özdaşlı K., (2010), “İşletmelerde Yenilikçi Örgüt Yapısı Oluşturmak: Çok Unsurlu Bir Model Önerisi”, 1, 94-110.

Özer G., Akça Y. (2007), “Çevresel Özelliklerin Kurumsal Kaynak Planlaması (Kkp) Uygulama Başarısı Ve Algılanan Organizasyonel Performans Üzerindeki Etkisi” Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1, 1-26.

Özkaya S., (2018), “Performans Yönetimi ve Kamu Sektöründe Performans Yönetimi”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi.

Özsoy N., (2012), “360 Derece Performans Öz Değerlendirme Sistemlerinin Çalişan Verimliliği ile İlişkisi -Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi.

Parlak B., (2013), “Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri”.

Perrow C., (1967), “Organizational Analysis: A Sociological View”, London: Tavistock.

Pfeffer J. and Salancik G.R., (1978), “The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective”, Harper & Row, New York.

Pleshko L.P., (2007), “Strategic Orientation, Organizational Structure, And The Associated Effects On Performance”, Journal Of Financial Services Marketing, 12 (1), 53–64.

Robbins S.P., (1990), “Organization Theory: Structure, Design, And Applications”, Third Edition, Prentice Hall.

Robbins S.P., (2005), “Organizational Behaviour”, Eleventh Edition, NewJersey: Pearson Prentice Hall.

Sabourin V., (2012), “Through The Lenses Of Strategy Execution: Obstacles In Engineering Management” Leadership And Management In Engineering, 54.

Sabuncuğolu Z., (2005), “İnsan Kaynakları Yönetimi”.

Sağır M., (2011), “Kurum Kültürü Kavramı ve İşletmelerde Kurum Kültürünün Önemi”, Selçuk Üniversitesi Kadınhanı Faik İçil Meslek Yüksekokulu Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi, 1, 114-126.

Sarısoy S. (2010) “Düzenleyici Devlet ve Regülasyon Uygulamalarının Etkinliği Üzerine Tartışmalar” Maliye Dergisi sayı 159, 281.

Saruhan S.C. ve Yıldız L.M., (2009), “Çağdaş Yönetim Bilimi”.

Schindehutte M. and Morris M., (2000), “Adaptation As A Core Entrepreneurial Competency: Components, Antecedents, And Outcomes”, American Marketing Association, Conference Proceedings.

Senior B., (2002), “Organisational Change”, Second Edition, Prentice Hall.

Snow C. ve Hambrick D., (1980), “Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical And Methodological Problems”, Academy of Management Review, 5(4), 527.

Sobacı M.Z. (2008), “Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler” Yönetim Bilimleri Dergisi 6, 1,110-113, 116-118.

Songür N. ve Çınar T., (2007), “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim”, Yerel Yönetimlerde Yatırım Planlaması ve Hizmet Sunumu, TODAİE, 5-48.

Songür N. ve Kartal F., (2011), “Kamu Yönetiminde Değişim ve Stratejik Planlama”, Türkiye’de Kamu Yönetimi ve Kamu Politikaları, Ankara: TODAİE , 357,191-220.

Stanfield G.G., (1976), “Technology And Organization Structure As Theoretical Categories”, Administrative Science Quarterly, 21, 489.

Şahin M. ve Koparal C., (2004), “Durumsallık Yaklaşımı”, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, 1457, 69-84.

Tayauova G., (2009), “Uluslararası Girişimcilik ve Stratejik Adaptasyon: Kırgızistan’da Faaliyet Gösteren Türk İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi.

Tolbert P.S., Zucker L., (1983) “Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: the Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935”, Administrative Science Quarterly, 28, 1, 25.

Torlak N. G., (2008), “Organizasyon Teorileri”.

Tosi H. L. Jr. and Slocum J. W. Jr. (1984), “Contingency Theory: Some Suggested Directions”, Journal of Management, 10 (1), 9-26.

Tunç A., (2015), “Türkiye’de Kamu Kurum Ve Kuruluşlarında Değişimin Bir Simgesi Olarak “Stratejik Planlama ve Yönetimi Hakemli Dergi 3, 84.

Ülgen, H. ve Mirze S.K., (2004), “İşletmelerde Stratejik Yönetim”.

Ünüvar M., (2009), “Tedarik Zinciri Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Yapıya Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Ege Üniversitesi, 559-592.

Varon E., (2002), “Implementation Is Not For The Meek”, 16 (4), 18.

Venkatmaran N. and Camillus, J. C. (1984), “Exploring The Concept Of “Fit” In Strategic Management”, Academy Of Management Review, 9 (3), 513-525.

Venkatraman N., (1989), “The Concept Of Fit İn Strategy Research: Toward Verbal And Statistical Correspondence”, Academy Of Management Review, 14 (3), 423-444.

Wasti A.S. ve Fiş A.M., (2010), “Örgüt Kültüründe Sıkılık-Esneklik Boyutu ve Kurumsal Girişimciliğe Etkisi”, 1-38.

Web 1, (2014), http://www.sp.gov.tr/tr/html/56/Kamuda+Stratejik+Yonetim/

Web 2, (2011), http://iibf-dersleri.blogspot.com/2011/02/stratejik-yonetim-kavramlari-vizyon.html (Erişim Tarihi:23/02/2011)

Web 3, (2017), http://www.yonetselzihin.com/organizasyon-ve-yonetim-teorisi/organizasyon-yapisi-ve-stratejik-yonetim/.html (Erişim Tarihi: 05/11/2017)

Web 4, (2010), http://www.halilpehlivan.com/dokumanlar/STRATEJ%C4%B0K%20Y%C3%96NET%C4%B0M%20UYGULAMALARI (Erişim Tarihi: 13/12/2010)

Woodward J., (1965), "Industrial Organization: Theory And Practice", London Oxford University Press.

Yavuz S., (2013), "Stratejik Yönetim Alanının Tarihsel Gelişimine Bir Bakış", 3. Sanayi Şûrası, 3-4.

Yıldız S., (2008) "Örgüt Kültürünün, İşten Ayrılma Eğilimi Ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı", Yüksek Lisans Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi.

Yılmaz A., (2008), "Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı Ülke ve Kamu Kurumları Düzeyinde Strateji Yönetimi", 28, 37.

Yılmaz C., (1999), "Piyasa Ekonomilerinde Ulusal Planlama ve Çeşitli Planlama Yaklaşımları", Amme İdaresi Dergisi, 1, 86-101.

Yılmaz O., (2002), "Bir Kamu Yönetimi Reformu İçin Strateji Seçenekleri", Planlama Dergisi Özel sayı, 21-29.

Yumuşak S., (2008), "İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Isparta,13, 3.

Yükçü S. ve Atağan G., (2009), "Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23, 4, 1-13.

Zaefarian G., (2011), "Understanding The Interplay Between Business Relationships And Business Strategy Using Configuration Theory", Phd Thesis, Manchester Business School.

Zott C. and Amitt R., (2004), "Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms", Organizations Science, 181-199.

ÖZGEÇMİŞ

11.04.1985 tarihinde Ankara'da doğan Büşra Merve KOÇ, Çorlu Ticaret Borsası Süper Lisesi'nden mezun olmuştur. Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde lisans öğrenimi tamamlamıştır. Mezun olduktan sonra Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Strateji Bilimi anabilim dalında Yüksek Lisans öğrenimine başlamıştır. 2012 yılının Ocak ayından beri, Gebze Teknik Üniversitesi Personel Dairesi Başkanlığı'nda görev yapmaktadır.

EKLER

EK-A: Anket Formu Örneği

Sayın Katılımcı,

Bu anket, çalışmakta olduğunuz kurumun stratejik uyumu ile personel verimliliği arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan bir çalışmanın ürünüdür. Anket; çevre, uyum, verimlilik olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır ve Yüksek Lisans tezi için kullanılacaktır. Araştırmanın doğruluğu ve güvenilirliği açısından anketteki ifadelere samimiyetle cevap vermeniz ve ifadeleri boş bırakmamanız önem arz etmektedir. Vakit ayırarak anketi doldurduğunuz için teşekkür ederim.

Büşra Merve KOÇ
GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü
Strateji Bilimi Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

A. Yaşınız: ……

B. Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek

C. Eğitim Durumunuz: ( ) Ortaöğretim ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( ) Doktora

D. Kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz ? ……..

E. Kurumda hangi kadroda çalışıyorsunuz ? ( ) Akademik Kadro ( ) İdari Kadro

F. Kurumdaki poziyonunuz/unvanınız nedir ? ……

1) Aşağıdaki ifadeler, kurumunuzun çevresiyle ile ilgilidir. Size yakın olan cevabı işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum **(1)**	Katılmıyorum **(2)**	Ne katılıyorum ne katılmıyorum **(3)**	Katılıyorum **(4)**	Kesinlikle katılıyorum **(5)**
Diğer üniversitelere kıyasla, öğrencilere daha çok eğitim-öğretim, Ar-Ge ve uygulama alanı sunarız					
Eğitim-öğretim alanında yeni uygulamaları üniversite olarak sektöre ilk biz sunarız					
Yükseköğrenim alanında bizi doğrudan etkilemeyen değişimler ve yenilikler bizim için çok önemli değildir.					
Türkiye'deki üniversiteler arasında yerimizi korumak için kaliteye diğer üniversitelerden daha fazla önem veririz					
Üniversite olarak geniş bir eğitim-öğretim ve Ar-Ge alanımız vardır.					
Üniversite içindeki eğitim-öğretim ve Ar-Ge faaliyetleri ilgili diğer birimlerle koordineli bir şekilde yürütülmektedir.					
Çevredeki fırsatları değerlendirmede çok hızlı bir şekilde hareket ederiz					
Mezun olan öğrencilerimizle sürekli irtibat halindeyiz.					
Eğitim-öğretim kalitesi açısından diğer üniversitelere göre imkânları (sınırları) daha çok zorlarız					
Öğrencilerin beklentilerini tahmin etmek zordur					
Öncü üniversitelerin sunduğu uygulamaların başarı ve başarısızlıklarını değerlendirip daha gelişmiş uygulamaları sunmayı tercih ederiz.					
Yeni gelen öğrencilerin ihtiyaçları, mevcut öğrencilerin ihtiyaç ve taleplerinden farklıdır.					
Öğrenciler eğitim-öğretim sistemiyle ilgilidir.					
Eğitim- öğretim kalitesi ve Ar-Ge bu sektörün asli özellikleridir.					
Fark ettiğimiz fırsatları değerlendirmek için diğer üniversitelerden önce harekete geçeriz.					
Eğitim-öğretim sektöründe öğrencilerin eğitime yönelik tercih ve hedefleri sürekli değişmektedir.					

2) Aşağıdaki ifadeler, kurum içi uyum ile ilgilidir. Size yakın olan cevabı işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum **(1)**	Katılmıyorum **(2)**	Ne katılıyorum ne katılmıyorum **(3)**	Katılıyorum **(4)**	Kesinlikle katılıyorum **(5)**
Kurumda görev yapan akademik personelin tercihleri sürekli değişmektedir..					
Kurumda görev yapan idari personelin tercihleri sürekli değişmektedir.					
Akademik personeller eğitim-öğretim sistemi ve Ar-Ge ile yakından ilgilidir..					
Yeni gelen akademik personellerin ihtiyaç ve talepleri mevcut akademisyenlerden farklıdır.					
Kurumun üst yöneticileri kararları genellikle akademik ve idari personele danışarak almaktadırlar					
Kurumumuzda karar alma sürecinde hiyerarşik yapıyı ihlal edecek olsa bile, söz hakkı konunun uzmanına verilir.					
Kurumdaki akademik ve idari personellerin görev tanımları net ve keskin bir şekilde belirlenmiştir.					
Kurumun idari yöneticileri önemli ve zor görevler için diğer idari personele yetki vermekten kaçınırlar.					
Idari birimlerle koordineli olarak iş yapmak zordur.					
Idari birimlerin birbirleriyle iletişimi her zaman kuvvetli; koordinasyonu yüksektir.					
Ortak akademik bir çalışma yapılırken akademik personeller birbiriyle her zaman uyumlu çalışmaktadır.					
Akademik personeller arasında rekabet yüksektir, bu yüzden uyumlu bir çalışma söz konusu değildir.					
Akademik personeller idari personellere kolay ulaşmaktadır.					
Idari personeller akademik personellere kolay ulaşmaktadır.					
Idari personellerden talep edilen işler zamanında ve tam yapılmaktadır.					
Akademik personeller çalışmalarında her zaman öncü ve yenilikçidir.					
Kurumumuzda faaliyetler informal (gayri resmi) ilişkilere ve işbirliğine dayalı olarak kontrol edilir.					
Kurumumuzda formal (resmi) süreç ve prosedürlerin ihmal edilmesi pahasına da olsa işlerin yürümesine önem verilir.					
Kurumumuzda değişen koşullara uyum sağlamada geçmiş uygulamalar başarılı olsa dahi dikkate alınmaz. Özgün ve farklı davranılmasına önem verilir.					
Kurumumuzda iletişim kanalları çok açıktır. Önemli bilgiler kurum içinde serbest bir şekilde dolaşır.					
Kurumumuzda faaliyetlerin yerine getirilmesinde personellerin resmi ve belirli iş tanımlarına sıkıca bağlı kalmasından ziyade kişisel özellikleri ve içinde bulundukları koşullar dikkate alınır.					
Kurumda bir karar alınırken astların katılımına ve fikirlerine büyük önem verilir.					

3) Aşağıdaki ifadeler, personel verimliliği ile ilgilidir. Size yakın olan cevabı işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum **(1)**	Katılmıyorum **(2)**	Ne katılıyorum ne katılmıyorum **(3)**	Katılıyorum **(4)**	Kesinlikle katılıyorum **(5)**
Her zaman planlı ve programlı çalışırım					
Amirlerimden işim konusunda her zaman destek görürüm.					
Amirlerim işimi doğru ve zamanında yapmam konusunda bana güvenir.					
Işimi daha iyi yapmak için her zaman yenilikçi bir arayış içindeyim.					
Kendimden kaynaklanan aksaklıları olduğu gibi amirime aktarırım, gizlemem.					
Yaptığım hatalar için mazarete başvurmam,hatamı kabullenirim.					
Amirlerimin beni ve iş performansımı takdir etmesi işime olumlu yansır.					
Çalışma arkadaşlarımla yaşadığım olumsuz olaylar verimliliğimi olumsuz etkiler					
Verilen görevleri önceden belirlenen standartlara uygun olarak tamamlarım					
Çalışma arkadaşlarım fikirlerime önem verir ve mesleki bilgilerimden faydalanmak isterler.					
Amirimin uzmanlık alanıma müdahale etmesi verimliliğimi olumsuz etkiler.					
Amirlerimle olan kişisel (sosyal) ilişkimin iş verimliliğimi etkilemesine izin vermem.					
Sahip olduğum görevin gerektirdiği teknik ve mesleki bilgiye sahibim.					
Yaptığım işin amirim tarafından, işin sonucuna etki edecek şekilde değiştirilmesi o işe olan inancımı ve yapma isteğimi azaltır.					
Çalışma arkadaşlarıma danışmaktan ve onlarla fikir alışverişi yapmaktan çekinmem.					
Amirim işimi doğru ve zamanında yapmam için beni sürekli uyarır.					

Teşekkürler…

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

EK-B: Rektörlük İzin Yazısı

18.06.2019

İLGİLİ MAKAMA

İlgi: Büşra Merve KOÇ'un 17.06.2019 tarih ve E.4399 kayıt tarihli dilekçesi

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Strateji Bilimi Anabilim Dalı 135471008 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi Büşra Merve KOÇ'un , tezinde kullanmak üzere yapacağı anket ve görüşme çalışmasını, kurumumuzda uygulamasında bir sakınca bulunmamaktadır.

Bilgi edinmenizi rica ederim.

Uğur MERCAN
Genel Sekreter Yardımcısı