

ÖRGÜTLEME İLKELERİ

ve

REORGANİZASYON

Bir Kamu Üniversitesi Personel
Daire Başkanlığı Uygulaması

İçindekiler

Giriş	13
-------------	----

KISIM 1

Örgütlenme İlkeleri ve Reorganizasyon

1. Yönetim ve Organizasyon	19
---	-----------

1.1. Yönetim ve İşlevleri	19
--	-----------

1.1.1. Planlama	21
1.1.2. Örgütlenme	23
1.1.3. Yönlendirme	25
1.1.4. Denetim	25

1.2. Örgüt Kuramları ve Kısa Tarihçe	26
---	-----------

1.2.1. Klasikler	27
1.2.2. Neoklasikler	29
1.2.3. Modern Yaklaşımlar	30
1.2.4. Çağdaş Yaklaşımlar: Şebeke ve Sanal Örgütler	31
1.2.4.1. Şebeke Örgütler	31
1.2.4.2. Sanal Örgütler	33

2. Örgüt Yapısının Temelleri	37
---	-----------

2.1. Organizasyon Tanımı, Anlamı ve Önemi	37
--	-----------

2.1.1. Süreç Olarak Organizasyon Kavramı-Örgütlenme	39
2.1.2. Sonuç Olarak Organizasyon Kavramı	40
2.1.3. Örgüt Şeması	41

2.2. Örgütlenmenin Temel Unsurları	41
---	-----------

2.2.1. İşbölümü ve Uzmanlaşma	42
2.2.2. Emir Komuta Zinciri	43
2.2.3. Yetki ve Sorumluluk	45
2.2.4. Biçimselleşme	50
2.2.5. Yönetim Alanı	50
2.2.6. Bölümlere Ayırma	53

3. Bölümlere Ayırma İlkeleri ve Yöntemleri	55
---	-----------

3.1. Bölümlere Ayırmada İlkeler	55
--	-----------

3.1.1. Benzer İşlerin Dikkate Alınması İlkesi	55
---	----

3.1.2. Uzmanlaşmadan Yararlanma İlkesi	55
3.1.3. Denetimi Kolaylaştırma İlkesi	56
3.1.4. Koordinasyonu Kolaylaştırma İlkesi.....	57
3.1.5. Girdileri Azaltma İlkesi	58
3.1.6. İcra ile Denetimi Birbirinden Ayırma İlkesi.....	60
3.1.7. Örgütün Sahip Olduğu İmkânların Dikkate Alınması İlkesi	60
3.1.8. Önemli İşe Yüksek Pozisyon Verme İlkesi.....	61
3.2. Bölümlere Ayırma Yöntemleri.....	61
3.2.1. İşlevsel Bölümlere Ayırma	61
3.2.2. Ürün Temeline Göre Bölümlere Ayırma.....	63
3.2.3. Coğrafik Temele göre Bölümlere Ayırma	64
3.2.4. Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma	65
3.2.5. Sayı Temeline Göre Bölümlere Ayırma	66
3.2.6. Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayırma	66
3.2.7. Süreç veya Araca Göre Bölümlendirme	66
3.2.8. Proje ve Matris Örgüt Yapıları	67
3.2.9. Karma Bölümlere Ayırma Yöntemi.....	69
4. Örgüt Yapısının Belirlenmesine Etki Eden Faktörler	71
4.1. Örgütün Amaç ve Stratejileri.....	71
4.2. Örgüt Büyüklüğü.....	72
4.3. Örgütsel Teknoloji	72
4.4. Çevre	73
4.4.1. Mekanik Örgütler	74
4.4.2. Organik Örgütler	76
5. Örgütsel Değişim ve Reorganizasyon	79
5.1. Örgütsel Değişim Kavramı.....	79
5.1.1. Değişimin Nedenleri	82
5.1.1.1. Dışsal Nedenler	83
5.1.1.2. İçsel Nedenler	83
5.1.2. Değişime Karşı Tepki ve Nedenleri.....	84
5.1.2.1. Rasyonel Nedenler	85
5.1.2.2. Psikolojik Nedenler	85
5.1.2.3. İş ile İlgili Nedenler.....	85
5.1.2.4. Kişisel Nedenler	86
5.1.2.5. Sosyal Nedenler	87
5.1.3. Değişime Direncin Önlenmesi	87
5.1.3.1. Eğitim ve iletişim.....	89
5.1.3.2. Katılım	89
5.1.3.3. Kolaylaştırma ve destek	89
5.1.3.4. Müzakere	89

5.1.3.5. Manipülasyon ve kooptasyon.....	90
5.1.3.6. Açık veya Kapalı Zor Kullanma.....	90

5.2. Reorganizasyonun Anlamı ve Reorganizasyon İhtiyacı 90

5.2.1. Reorganizasyon Nedenleri	91
5.2.1.1. Etkililiği artırmak	91
5.2.1.2. Verimliliği artırmak	92
5.2.1.3. Değişen Çevre Koşullarına Uyum Sağlamak.....	92
5.2.1.4. Yeni Teknoloji Almak.....	92
5.2.1.5. Talep Artış ya da Azalışına Cevap Vermek	93
5.2.1.6. Yeni Ürünler Üretmek ya da Hizmetler Sunmak	93
5.2.1.7. Motivasyon ve Doyum Düzeyini Artırmak	93
5.2.2. Reorganizasyon Süreci	94
5.2.2.1. Amacın Saptanması.....	94
5.2.2.2. Örgüt Analizinin Yapılması	94
5.2.2.3. Yeni Bir Örgüt Şemasının Oluşturulması	95
5.2.2.4. Oluşturulan Örgüt Şemasının İlgililerle Tartışılması.....	95
5.2.2.5. İş Tanımlarının Yapılması	95
5.2.2.5.1. İş Analizlerinin Yapılması	96
5.2.2.5.2. İş Tanımları ve İş Gereklilerinin Yazılması.....	99

KISIM 2

Kamu Üniversitelerinin İdari Yapısı ve Bir Kamu Üniversitesi Personel Daire Başkanlığı Reorganizasyon Uygulaması

6. Türkiye’de Kamu Yönetimi Yapılanması ve Yükseköğretim Kuruluşları 103

6.1. Kamu Üniversitelerinin İdari Yapılanması106

6.1.1. Üniversite Üst Yönetimi	107
6.1.1.1. Rektör	107
6.1.1.2. Senato	108
6.1.1.3. Üniversite Yönetim Kurulu.....	108
6.1.2. Üniversite Akademik Örgütlenmesi	109
6.1.2.1. Fakülteler	109
6.1.2.1.1. Dekan.....	109
6.1.2.1.2. Fakülte Kurulu.....	110
6.1.2.1.3. Fakülte Yönetim Kurulu	110
6.1.2.2. Enstitüler.....	111
6.1.2.3. Yüksekokullar	111
6.1.2.4. Konservatuvar	111
6.1.2.5. Bölümler	111
6.1.2.6. Uygulama ve Araştırma Merkezi.....	112
6.1.3. Üniversite İdari Örgütlenmesi	112

6.1.3.1. Genel Sekreterlik.....	113
6.1.3.2. Hukuk Müşavirliğinin Görevleri	113
6.1.3.3. Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığının Görevleri	114
6.1.3.4. Personel Daire Başkanlığının Görevleri.....	114
6.1.3.5. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının Görevleri.....	114
6.1.3.6. Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının Görevleri.....	115
6.1.3.7. Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığının Görevleri	115
6.1.3.8. Kütüphane ve Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı Görevleri	115
6.1.3.9. Bilgi İşlem Daire Başkanlığının Görevleri.....	115
6.1.3.10. İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığının Görevleri	115
6.1.3.11. Hastane Başmüdürlüğünün Görevleri.....	116
6.1.4. Fakülte İdari Teşkilatı ve Görevleri.....	116
6.1.5. Yüksekokul İdari Teşkilatı ve Görevleri.....	116
6.1.6. Enstitü İdari Teşkilatı ve Görevleri	117
6.2. Mintzberg Modeli ve Üniversitelerde Örgütsel Tasarım	117
6.2.1. Mintzberg'in Örgüt Tasarımı Modeli.....	117
6.2.2. Üniversitelerde Örgüt Yapısı ve Personel Daire Başkanlığının Yeri	121
6.2.3. Personel Daire Başkanlığı Birimlerinin Örgütlenmesi.....	123
6.2.4. İnsan Kaynakları İşlevleri	125
6.2.4.1. Kadrolama (İstihdam) İşlevi	126
6.2.4.2. Geliştirme İşlevi	126
6.2.4.3. Ücretleme İşlevi	126
6.2.4.4. Uyumlaştırma İşlevi	127
7. ABC Üniversitesi Personel Daire Başkanlığı Reorganizasyon Uygulaması.....	129
7.1. Personel Daire Başkanlığında Reorganizasyon İhtiyacı	129
7.2. ABC Üniversitesi Personel Daire Başkanlığında Yapılan Reorganizasyon Çalışmaları	131
7.2.1. Çalışmanın Amacı ve İzlenen Yöntem	132
7.2.2. Proje Ekibinin Oluşturulması ve Eğitimi	132
7.2.3. Bilgi Toplama Formunun Geliştirilmesi	133
7.2.4. Bilgi Toplama Süreci	133
7.2.5. Reorganizasyon Çalışmaları.....	134
7.2.6. İş Tanımlarının Yazılması	135
7.2.6.1. İş Tanımı Formunun Hazırlanması	135
7.2.6.2. İş Tanımlarının Yazılması ve Atanacaklarda Aranacak Niteliklerin Belirlenmesi.....	136
8. Personel Daire Başkanlığının Mevcut Örgüt Yapısının İrdelenmesi ve Yeni Yapının Önerilmesi.....	137
8.1. Personel Daire Başkanlığının Kuruluşu, Görevleri, Organizasyon Yapısı ve Kadrosu	137

8.2. Personel Daire Başkan Yardımcılığı I (SSS)	143
8.2.1. Kadro ve İstatistik Şube Müdürlüğü	143
8.2.2. Eğitim Enformasyon Şube Müdürlüğü	146
8.2.3. Akademik Personel Tayin Şube Müdürlüğü	148
8.3. Personel Daire Başkan Yardımcılığı II (SSS)	149
8.3.1. İdari Personel Tayin Şube Müdürlüğü	149
8.3.2. Sicil Şube Müdürlüğü.....	151
8.3.3. İdari İşler Şefliği	152
8.4. Personel Daire Başkan Yardımcılığı III (BBB)	153
8.4.1. Personel Şube Müdürlüğü (BBB)	153
8.5. Başkanlığa Doğrudan Bağlı Birimler	154
8.5.1. Özlük Hakları ve Tahakkuk Şube Müdürlüğü (SSS)	154
8.5.2. Özlük Hakları ve Tahakkuk Şube Müdürlüğü (BBB)	155
8.5.3. İş Sağlığı ve Güvenliği Şube Müdürlüğü.....	157
8.6. Personel Daire Başkanlığının Önerilen Örgüt Yapısı ve Kadrosu.....	158
Sonuç ve Değerlendirme	161
Kaynaklar	165
Index.....	169
EK 1: ABC Üniversitesi İdari Teşkilatı İş Analizi Bilgi Toplama Formu.....	173
ABC ÜNİVERSİTESİ İDARİ TEŞKİLATI İŞ ANALİZİ BİLGİ TOPLAMA FORMU	173
EK 2: Personel Daire Başkanlığı İçin Önerilen Örgüt Yapısına Göre Hazırlanan Görev Tanımları	187
1. BAŞKANLIK OFİSİ GÖREV TANIMLARI	188
1.1. Personel Daire Başkanlığı	188
1.2. İdari İşler Şefliği.....	192
1.3. Planlama ve Kadro Şube Müdürlüğü Görev Tanımları	198
1.3.1. Planlama Şefliği	200
1.3.2. Kadro ve İstatistik Şefliği	204

Giriş

Üniversiteler bir toplumun geleceğini şekillendiren en önemli yapılardan biridir. Toplumun geleceğe taşıyan, gençliği geleceğe hazırlayan toplumun vazgeçilmez kurumlarıdır. Örgütlü toplumlarda bu gibi önemli yapıların nasıl yönetildiği önem kazanmaktadır. Yönetim kavramı her örgüt için olduğu gibi üniversiteler için de önemlidir ve bu önemi nedeniyle üniversitelerin de iyi yönetilmesi gerekir. Topluma örnek yapılar olmaları üniversitelerin iyi işleyen mekanizmalar olmalarını gerekli kılar.

Yönetim aslında insanlar bir arada yaşamaya ve çalışmaya başladığından beri gündemde olan bir kavramdır. Yönetimin bilimsellik kazanması ve bugün ulaştığı duruma gelmesi bilimsel işletmecilik öncesi dönemden başlayarak klasik, neo-klasik ve modern dönemin yaşanması sonucu olmuştur. Günümüzde çağdaş yaklaşımlar yönetim düşünce sisteminin hala gelişmekte olduğunu göstermektedir.

Hemen her alanda çok hızlı bir değişim örgütleri kendi konumlarını yeniden değerlendirme, ortaya çıkan yeni koşullara uyum sağlamaya zorlamaktadır. Diğer bir deyişle örgütler kendilerini sorgulayarak, toplumun değişen yapısını, beklentilerini ve çevrelerinde olup bitenleri analiz etmekte ve güne, çağa ayak uydurmaya çalışmaktadırlar. Üniversiteler de bu durumun dışında değildir.

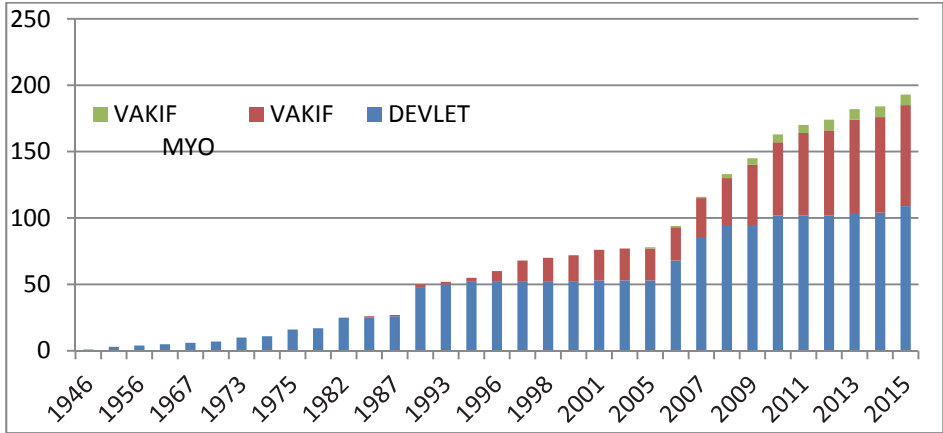
Eğitim, araştırma ve topluma hizmet sunmak üniversitelerin temel görevleri olarak kabul edilmektedir. Üniversitelerin bu görevlerini başarıyla yapabilmeleri konusu hem dünyada hem ülkemizde çok yoğun bir şekilde tartışılmaktadır. Bu tartışmalar altyapı, finans, insan kaynakları vb. konularla birlikte ağırlıklı olarak akademik konularda yoğunlaşmaktadır. Bir yükseköğretim kurumunun eğitim, araştırma, kamu hizmeti işlevlerinin yerine getirilmesindeki başarısı, sadece akademik kadrolarının kaliteli olmasıyla gerçekleştirilemez. Bu kurumların başarısı aynı zamanda, güçlü ve kaliteli bir destek kadrosunun da varlığına bağlıdır. Yükseköğretim kurumlarında esas olarak, akademik kadrolar tarafından yürütülen akademik faaliyetler yanında, idari kadrolar tarafından yürütülmesi gereken oldukça yoğun idari faaliyetler de vardır.

Günümüzdeki mevcut yapılanmada, yükseköğretim kurumları için çok önemli olan destek hizmetleri, üniversite genel sekreterlikleri ve bunların altında fakülte, enstitü, yüksekokul sekreterlikleri, daire başkanlıkları, hukuk müşavirlikleri ve bazı müdürlükler eliyle yürütülmektedir. Başarılı bir üniver-

site, kullanıcı beklentilerini karşılayan bir kütüphanecilik hizmetinin verilmesini, öğrencilerle ilgili kayıt-kabul vs. işlerinin kolaylıkla, düzenli ve güvenli bir ortamda gerçekleştirilmesini, bazı alanlarda çok büyük ölçekli işletmeleri de gerekli kılan dev tesislerin (ısıtma, su, elektrik vb.) alt yapılarının her an hizmet vermeye devam etmesinin sağlanmasını gerekli kılmaktadır. Benzer şekilde üniversitelerde verilmekte olan sağlık, barınma, beslenme, ulaşım gibi destek hizmetlerin her birinin yönetilmesi çoğu üniversitede neredeyse orta ölçekli bir kasaba nüfusuna denk gelen bir topluluğa hizmet anlamına gelir.

Son yıllarda, yükseköğretimde okullaşma oranlarında çok olumsuz skora sahip olan Türkiye’de, bu açığın kapatılması için neredeyse bir kampanya gibi yeni üniversiteler açılmaktadır. Bu artışa paralel olarak sektöre ayrılan toplam kaynak artmasına karşın üniversite sayısındaki artışı karşılayacak düzeyde olamamaktadır. Mayıs 2015 itibarıyla Türkiye’de 109 Devlet Üniversitesi, 76 Vakıf Üniversitesi ve 8 Vakıf Meslek Yüksekokulu olmak üzere toplam 193 yükseköğretim kurumu vardır. Türkiye’deki üniversite sayılarının gelişimi Şekil 1’de görülmektedir. Yükseköğretim kurumlarında görülen sayısal artışlar, kaynakların yeni üniversitelere kaymasına, mevcut büyük üniversitelere daha az kaynak ayrılmasına neden olmaktadır. Bu durum kaynakların daha verimli ve etkili kullanılması için Üniversite yönetimlerinde baskıyı daha da artırmaktadır. Kaynakları etkili ve verimli kullanabilmek için iyi yönetmek ve organize etmek gerekir.

Şekil 1. Türkiye’de Üniversite Sayısının Yıllara Göre Gelişimi



Kaynak: www.yok.gov.tr yararlanarak hazırlanmıştır, erişim: 28 Mayıs 2015

Bu türden hizmetlerin verilmesi karmaşık ve üst düzeyde, teknik, idari, finansal becerilere sahip uzman kadroları gerekli kılar. YÖK Strateji Raporu

ru'nda (2007: 201) da belirtildiği gibi “destek hizmetleri diye adlandırılan, bir kısmı yukarıda sayılan faaliyetlerin günümüz üniversitelerinde yeterli nitelikteki personel tarafından, gerektiği biçimde” yürütüldüğünü söylemek güçtür. Üniversitelerin stratejik amaçları doğrultusunda yukarıda özetlenen işleri yapacak kadroların planlanması, tedariki, seçimi, eğitimi ve niteliklerine uygun özlük haklarının sağlanması gibi konular ön plana çıkmaktadır. Bu konularda strateji ve politikaların belirlenmesinde Üniversite üst yönetimlerine destek olacak ve yol gösterecek olan yapı, İnsan Kaynakları birimleridir. Mevcut sistemde bu birimler kuruluş kanununda “Personel Daire Başkanlığı” olarak ifade edilmektedir. Diğer idari/destek birimleri gibi Üniversitelerde Personel Daire başkanlıkları da çoğu zaman ihmal edilmişlerdir. Oysa günümüzde kamu üniversitelerinde bu birimin yürütmesi gereken işlevler can alıcı bir konumdadır. Bu durumun iki yönü vardır. İlki Personel Daire Başkanlığının üniversitenin tüm personel işlevlerini stratejik amaçlara uygun bir şekilde yürütmesi, ikincisi bunu sağlayabilmek için kendi örgüt ve personel yapısının bu amaca uygun olarak oluşturulmasıdır.

Bu çalışma yukarıda belirtilen bakış açısıyla ABC¹ Üniversitesi tüm idari birimlerinde gerçekleştirilen iş analizleri reorganizasyon ve norm kadro projesi kapsamında yer alan personel daire başkanlığında yürütülen yeniden yapılanma (reorganizasyon) çalışmalarını kapsamaktadır. Üniversitelerde idari yapıların bu yaklaşımla incelendiği herhangi bir yayına rastlanmamıştır. Kitabın amacı bu konudaki ihtiyaca katkı sağlamaktır. Kitap iki temel kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda bu uygulamaya temel olan yönetim işlevleri, örgütlenme ilkeleri ve reorganizasyon ile ilgili temel konulara yer verilmiştir. Bu kitap organizasyon ve yönetim konularının tamamını kapsama iddiasında değildir. Amaç, kitabın ikinci kısmındaki uygulama örneği ile ilgili kavramsal alt yapısının oluşturulmasıdır. İkinci kısımda öncelikle kamu üniversitelerinde idari yapılanmaya değinildikten sonra bu yapının kuramsal arka planı açıklanmaktadır. Ardından ABC Üniversitesinde gerçekleştirilen reorganizasyon çalışmaları ve sonuçları konusunda bilgi verilmiştir. Bu kapsamda çalışmanın yöntemi, Başkanlığın mevcut yapısı ile işleyişi ve önerilen yeni örgüt yapısı ve bu yapıya uygun olarak hazırlanan görev tanımı örnekleri Ek 2’de yer almaktadır.

¹ Üniversitenin ismi teknik nedenlerle kullanılmamış, ABC rumuzuyla ifade edilmiştir.

Kaynaklar

- Aldemir, C., Ataol, A. & Budak, G. 2001. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yay.
- Bakan, İ. & Baydaş, A. 2004. 'Sanal Organizasyonlar.' In İ. Bakan (Ed.) *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*: 443-88. İstanbul Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Başaran, İ. E. 1984. *Yönetime Giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Bensghir 1996.
- Beshears, F. (no date). 'Mintzberg's Taxonomy of Organizational Forms '.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Polat, O. İ. & Barış, E. 2009. *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Budak, G. & Budak, G. 2004. *İşletme Yönetimi*. İzmir.
- Can, H. 2002. *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi
- Can, H., Azizoğlu, Ö. A. & Aydın, E. M. 2011. *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. & Yıldırım, S. 2009. *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Certo, S. C. 1994. *Modern Management*. USA: Allyn & Bacon.
- Çelik, Z. & Gür, B. S. 2014. 'Yükseköğretim Sistemlerinin Yönetimi ve Üniversite Özerkliği: Küresel Eğilimler ve Türkiye Örneği ' *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4:1, 18-27.
- Daft, R. 1991. *Management*. USA: Dryden Press.
- Daft, R. L. 2007. *Understanding the Theory and Design of Organizations*. USA: Thompson Shouth-Western Inc.
- Daft, R. L. 2015. *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- De Cenzo, D. & Robbins, S. 1999. *Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Emre, C. 2006. In C. Uluyağcı (Ed.) *Yurttaşlık Ve Çevre Bilgisi*. Anadolu Üniversitesi.
- Eraslan, İ. H. & Bulu, M. 2004. 'Şebeke Organizasyonlar.' In İ. Bakan (Ed.) *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*: 489-507. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. .
- Eren, E. 2011. *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Erigüç, G. 2012. 'Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Tıbbi Personelin Önemi.' In M. Tatar (Ed.) *Sağlık Kurumları Yönetimi-I*: 192-220. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın.
- Erigüç, G. & Ergin, G. 2003. 'Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçerken İş Analizi: Kamu Hastaneleri Personel Bölümlerinde Bir Uygulama.' *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 6:1, 115-34.
- Erigüç, G. & Tekeş, K. 2003. 'Yönetimsel Düzeylerde İş Analizi ve İş Değerleme: Hastane Yönetimi Açısından Bir Uygulama.' *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 6:1, 21-43.
- Erigüç, G. & Tekin, P. Ş. 2005. 'Çocuk Hemşireliği Hizmetlerinde İş Analizine Dayalı İş Tanımı ve İş Gereklilerinin Oluşturulmasına Yönelik Bir Uygulama. ' *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8:2, 215-44.
- Ertürk, M. 2012. *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Genç, N. 2004. *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gözbüyük, A. Ş. 2001. *Türkiye'nin Yönetim Yapısı* Ankara: Turhan Kitabevi
- ABC Üniversitesi 2007. 'ABC Üniversitesi Stratejik Planı 2007-2011.'
- ABC Üniversitesi 2012. 'ABC Üniversitesi Stratejik Planı 2013-2017 '. Ankara: ABC Üniversitesi.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. W. 1993. *Management*. NY, USA: Addison-Wesley.
- Hitt, M. A., Black, J. S. & Porter, L. W. 2005. *Management*. USA: Pearson Education International.
- Höbel, Z. & Karkın, N. 2013. 'Üniversite İdari Personelinin Yönetimsel ve Örgütsel Sorunları:Pamukkale Üniversitesi (PAU) Örneği.' *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 4:1, 135-59.
- Ivanchevich, J. 2004. *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Kalkandelen, A. H. 1976. *İşletmelerde ve Kamu Kuruluşlarında Norm Kadro ve Reorganizasyon*. Ankara: TODAİE yay.
- Koçel, T. 2003. *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Küçükcan, T. & Gür, B. S. 2009. 'Türkiye'de Yükseköğretim:Karşılaştırmalı Bir Analiz.' Ankara: SETA | Siyaset, Ekonomi Ve Toplum Araştırmaları Vakfı.
- Lawler, E. E., Benson, G. S. & McDermott, M. 2012. 'What Makes Performance Appraisals Effective?' *Compensation & Benefits Review*, 44:4, 191-200.
- Lunenburg, F. C. 2012 'Organizational Structure: Mintzberg's Framework.' *International Journal Of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*, 14:1.
- Milkovich, G. T. & Newman, J. M. 1999. *Compensation*. New York: Mc Graw-Hill Inc.

- Mintzberg, H. 1980. 'Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design.' *Management Science*, 26:3, 322-41.
- Mintzberg, H. 1993. *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc.
- Öğüt, A. 2012. *Bilgi Çağında Yönetim*. ANKARA: Nobel Yayınevi.
- Öğüt, A. & Sevinç, İ. 2002. 'Küreselleşme ve Bilgi Toplumu Bağlamında Şebeke ve Sanal Organizasyon Yapıları ve Elektronik Ticaret ' I. *Ulusal Bilgi ve Ekonomi Kongresi*: 837-56. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi.
- Özer, M. A. 2005. 'Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi.' *Sayıştay Dergisi*, 59, 3-46.
- Özer, M. A. 2008. *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Pınar, A. 2007. 'Kamu sektöründe yeniden yapılanma sürecinde istihdam ve ücretler.' *22. Türkiye Maliye Sempozyumu*: 237-50. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Plachy, R. J. 1987. 'Compensation Management: Cases And Applications: The Point-Factor Job Evaluation System: A Step-By-Step Guide, Part 1.' *Compensation and Benefits Review*, 19:4, 12-28.
- Poister, T. H. & Streib, G. 1999. 'Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models and Processes.' *Public Productivity & Management Review*, 22:3, 308-25.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. K. 2002. *Management*. NJ, USA: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. & Coulter, M. 2013. *Fundamentals of Management*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. 1997. *Personel Yönetimi Politika ve Yönetimsel Teknikler*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. 2001. *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sayan, İ. Ö. 2009. 'Türkiye'de Kamu Personel Sistemi: İdari, Askeri, Akademik, Adli Personel Ayrımı.' *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64:1.
- Sayan, İ. Ö. 2013. 'Türkiye'de İdari Sistem ve Örgütlenme.'
- Stoner, J. E. & Freeman, R. E. 1989. *Management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Printice Hall.
- Şimşek, Ş. 1998. *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Mikro Dizgi.
- T.C. Marmara Üniversitesi 2011. 'Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Yönergesi.' In P. D. Başkanlığı (Ed.). İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi.
- Taşlıyan, M. & Karayılan, D. 2004. 'Organizasyonda Değişim ve Yönetimi.' In İ. Bakan (Ed.) *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*: 253-69. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Timur, H. 2008. *Organizasyon, Reorganizasyon, İş Tanımları ve Norm Kadro*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Timur, H. & Kılıç, M. 2005. *İş Değerlendirmesinde Puanlama Yöntemi: İki Örnek Uygulama*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Tortop, N., İsbir, E. G. & Aykaç, B. 2005. *Yönetim Bilimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Tosun, K. 1992. *İşletme Yönetimi Genel Esaslar*. Ankara: Savaş Yayınları.
- Tüzün, K. İ. 2012. 'Yönetimde Erken Dönem: Klasik ve Neoklasik Yaklaşımlar.' In H. C. Sözen & H. N. Basım (Eds.) *Örgüt Kuramları*: 11-33. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ülgen, H. 1997. *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma Vakfı.
- Yeloğlu, H. O. 2011. 'Türk Toplumsal Kültürünün Örgüt Yapılarına Olan Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma ' *ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2:4.
- Yeniçeri, Ö. 2002. *Örgütsel Değişimin Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yıldırım, S. 2014. *Yönetim Teorileri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Yüksek Öğretim Kurumu 2007. 'Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi.' Ankara: Yüksek Öğretim Kurumu.
- Yüksel, Ö. & Murat, G. 2001. 'Sanal Örgütlenmeler: Enformasyon Teknolojilerinin İşletmelerin Örgüt Yapısına ve Rekabet Gücüne Yansımaları.' *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3:3, 1-13.

Index

- Adokrazi, 121
akademik, 13, 106, 107, 108, 109, 110,
121, 122, 123, 131, 143, 144, 148,
149, 151, 153, 164
amaç, 21, 22, 25, 27, 28, 30, 32, 38, 43,
51, 58, 61, 71, 94, 105, 130, 144,
146
Basit Yapı, 119
biçimsel olmayan örgüt, 29
biçimsel örgüt, 29
Biçimselleşme, 50, 119
bilimsel yönetim, 26, 27
Bölümlendirilmiş Yapı, 120
bölümlere ayırma, 24, 42, 52, 53, 55,
56, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 69,
137
Bölümlere Ayırma İlkeleri, 55–61
Bölümlere Ayırma Yöntemleri, 61–69
bürokrasi teorisi, 27
çatışma yönetimi, 25
değişim, 13, 33, 35, 41, 50, 67, 79, 80,
81, 82, 83, 85, 86, 87, 89, 90, 143
değişim elemanları, 87, 89
dekan, 109
Denetim, 51, 52, 75, 77
Dikey farklılaşma, 73
direnç, 80, 85, 86, 87, 89, 90
eğitim, 13, 19, 27, 51, 52, 60, 68, 76,
83, 88, 89, 97, 99, 105, 106, 107,
108, 109, 110, 111, 112, 115, 118,
119, 122, 124, 126, 130, 133, 136,
138, 142, 146, 148, 157, 158
Ekip, 76, 132, 181, 191
emir komuta, 25, 33, 42, 43, 44, 61,
154
emir komuta zinciri, 25, 42, 44
enstitü, 13, 108, 109, 110, 111
etkililik, 20, 28, 29, 30, 56, 59, 72
fakülte, 13, 108, 109, 110, 111, 116
formel, 24, 45, 75
görev, 15, 24, 40, 45, 47, 50, 51, 53,
55, 60, 61, 75, 77, 86, 93, 95, 96, 99,
107, 108, 112, 114, 117, 129, 131,
132, 133, 134, 135, 136, 137, 138,
139, 142, 143, 144, 145, 148, 149,
150, 151, 152, 153, 154, 155, 156,
157, 158, 160
görev tanımı, 15, 136, 137, 142, 143,
158
hat yetki, 125
hiyerarşi, 21, 23, 32, 43, 45, 52, 58, 67,
121, 142
idari, 13, 14, 15, 53, 56, 79, 103, 105,
106, 108, 110, 112, 113, 116, 117,
121, 122, 123, 129, 131, 132, 133,
138, 146, 148, 149, 150, 151, 153,
157, 164
iletişim, 25, 29, 32, 33, 34, 35, 41, 44,
50, 63, 64, 75, 77, 87, 88, 89, 90, 92,
98, 133, 136
insan kaynakları, 13, 24, 37, 61, 80, 95,
97, 118, 123, 124, 125, 127, 130,
131, 132, 133, 136, 143, 144, 145,
146, 148
insan kaynakları yönetimi, 61, 95, 97,
125, 127
insangücü, 19, 131

istihdam, 58, 72, 106, 121, 143, 144
iş analizi, 95, 96, 97, 98, 99, 132, 133,
134, 136
iş analizleri, 15, 98, 117, 129, 131,
134, 136, 158
iş bölümü, 53, 76
iş değerlendirme, 126, 132
iş değerlendirmesi, 97
iş gereklileri, 95, 96, 97, 99, 144, 145
iş tanımı, 95
İşgücü, 84
işlevsel, 44, 45, 47, 61, 62, 63, 67, 68,
75, 91, 135, 150, 151, 163
kadro, 15, 58, 107, 110, 133, 138, 142,
143, 145, 153, 155, 157, 160
kadrolama, 126, 143
Kadrolama, 126
Kamu, 101, 103, 104, 105, 106, 109,
112, 114, 121, 129, 138, 147
karar, 22, 45, 46, 48, 49, 50, 52, 53, 65,
72, 73, 75, 76, 77, 89, 91, 93, 96,
103, 108, 109, 110, 116, 119, 123,
145, 149
kitle üretimi, 31, 119
komuta, 21, 25, 33, 42, 43, 44, 45, 46,
47, 61, 67, 75, 77, 94, 139, 150, 151,
154
kontrol, 20, 24, 27, 28, 32, 33, 46, 51,
60, 62, 81, 114, 122
kooptasyon, 88, 90
koordinasyon, 22, 24, 32, 37, 39, 40,
43, 45, 57, 67, 68, 105, 119, 120,
123, 125, 151, 153
koordine etmek, 21, 25, 117, 119
kurmay, 44, 45, 46, 124
küreselleşme, 79
liderlik, 25, 29, 51
Makine bürokrasisi, 119
manipülasyon, 88
matris, 20, 44, 67
matris yapı, 44, 67
mekanik örgüt, 72, 73, 74, 75
Merkezi yönetim, 103
merkezileşme, 48, 72
merkezileşmeme, 48
mesleki standart, 76
Mintzberg Modeli, 117
motivasyon, 25, 29, 83, 91, 93, 131
müzakere, 88
organik örgüt, 74, 76, 77
öğrenci, 116, 118, 155
öğrenen örgüt, 79
örgüt, 13, 15, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 29,
30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40,
41, 43, 44, 45, 46, 47, 50, 51, 53, 55,
57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 65, 66, 67,
68, 69, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 79,
82, 83, 84, 85, 86, 90, 91, 92, 93, 94,
95, 97, 99, 117, 118, 119, 121, 123,
125, 126, 127, 129, 132, 133, 134,
135, 137, 138, 142, 158
örgüt geliştirme, 62
örgüt kültürü, 25
örgüt şeması, 41, 69, 95, 97, 99, 121,
137, 138, 158
Örgüt tasarımı, 43, 44, 117
Örgütlenme, 24, 25, 39, 91
örgütler, 13, 19, 21, 31, 32, 33, 34, 35,
37, 38, 44, 62, 71, 72, 73, 75, 76, 77,
79, 80, 91, 92, 119, 120
örgütsel çevre, 30, 74
örgütsel değişim, 80
örgütsel düzey, 48, 50
örgütsel strateji, 24, 71
örgütsel tasarım, 24, 42, 71, 121
örgütsel yapı, 29, 30, 31, 33, 41, 44,
45, 48, 51, 52, 59, 63, 65, 67, 71, 72,
73, 74, 75, 76, 90

Örgütün Temelleri, 37–53
özlük hakları, 15, 121, 142, 156
performans, 63, 97, 114, 124, 125, 130,
132, 142, 147, 148
Personel Daire Başkanlığı, 15, 101,
113, 114, 121, 123, 129, 131, 132,
133, 134, 135, 136, 137, 138, 140,
141, 142, 143, 144, 158, 159, 160
Personel Yönetimi, 124
Profesyonel Bürokrasi, 119, 122, 123
Proje ekibi, 133, 134
rasyonellik, 30
rektör, 107, 108
reorganizasyon, 15, 90, 91, 92, 94, 129,
132, 133, 137, 143, 158, 160
sanal, 31, 33, 34, 35
sicil, 151, 152, 153
sistem, 24, 29, 30, 83, 118, 144, 147
sorumluluk, 24, 25, 42, 44, 46, 47, 50,
53, 75, 77, 93, 99, 125, 135
strateji, 15, 21, 22, 71, 82, 91, 114,
117, 119
süreç, 21, 32, 33, 37, 39, 41, 73, 80, 81,
82, 83, 86, 90, 118, 132, 133, 135,
147
şebeke, 31, 32, 33, 34, 35
tahakkuk, 62, 118, 156
teknoloji, 19, 24, 33, 71, 72, 82, 83, 92,
106, 157
teşkilat, 112
uzmanlaşma, 28, 42, 53, 56, 58, 62, 64,
72, 75, 119
ücret, 55, 58, 85, 97, 124, 126, 130,
132, 145, 146, 147
ücret yönetimi, 97, 132
üniversite, 13, 14, 106, 107, 108, 109,
112, 113, 116, 117, 118, 122, 123,
131, 132, 134, 144
üniversiteler, 13, 14, 103, 105, 120,
123
verimlilik, 20, 27, 28, 42, 59, 83, 119
vizyon, 91
yapısal tasarım, 75
Yatay farklılaşma, 73
yeniden yapılanma, 15, 79, 90
yerel yönetim, 103
yetki, 24, 25, 41, 42, 44, 45, 46, 47, 48,
49, 50, 53, 56, 61, 63, 68, 75, 77, 92,
93, 95, 96, 99, 109, 112, 117, 124,
125, 130, 139, 142, 160
yetki devri, 46, 49
yönetim, 13, 15, 19, 21, 22, 26, 27, 28,
29, 30, 31, 32, 37, 39, 40, 41, 42, 45,
47, 48, 50, 51, 52, 53, 71, 72, 74, 75,
77, 79, 83, 91, 95, 97, 103, 105, 107,
108, 109, 110, 111, 112, 117, 119,
120, 121, 122, 124, 125, 129, 132,
135, 142, 147, 148, 154
Yönetim, 28, 29, 30, 32, 44, 50, 52,
81, 103, 108, 110, 111, 113, 115,
121, 134, 151
yönetim alanı, 29, 42, 50, 51, 52, 53,
75, 154
Yönetim ve İşlevleri
Denetim, 25
Örgütlenme, 23
Planlama, 19
Yönlendirme, 25
Yüksek Öğretim Kanunu, 137
yüksekokul, 13, 108, 109, 110, 111,
116
yükseköğretim kurumu, 13, 14, 109,
111, 112