

# **YENİ KURULAN ÜNİVERSİTELERDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ: KİLİS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR ARAŞTIRMA**

## **Institutionalization Process in New Established Universities: A Research on Kilis 7 Aralık University**

**Doç. Dr. H. Mustafa PAKSOY**  
**Yrd. Doç. Dr. Abdullah SOYSAL**  
**Arş. Gör. Mehmet ÖZÇALICI**  
Kilis 7 Aralık Üniversitesi İİBF

### **ÖZET**

Kurumsallaşma, özel ve kamu kurum ve kuruluşları açısından yerine getirilmesi gereken çok önemli bir süreçtir. Bu süreç eğitim ve öğretim, bilimsel çalışma ve kamuoyunu bilgilendirme görevlerini yerine getirmeye çalışan üniversiteler için de önemlidir. Objektif değerlendirmelerin ortaya konulabilmesi açısından üniversitelerin özde yapılarına uygun olarak kurumsallaşmaları bilime ve topluma daha büyük katkı sağlamalarına yol açacaktır.

### **ABSTRACT**

Institutionalization is a very important process that has to be realized by private and public institution and organizations. The process is also important for universities which try to fulfill the tasks of education, scientific studies and notify the public. In terms of objective evaluation can be put forward, the institutionalization of universities according to their essence will lead to bigger contribution to science and society.

### **1.GİRİŞ**

Küreselleşme süreci, değişimi zorunlu hale getirmiştir. Gelecekte var olabilmenin ana unsuru olarak ifade edilen değişim; ekonomik, sosyal, siyasal ve teknolojik yapıları zaman zaman doğrudan, bazen da dolaylı olarak etkilemektedir. Dolayısıyla tüm birey, kurum ve örgütler bu etkilerin baskısı altındadır.

Değişim olgusu yenilikleri görebilmeyi ve o yeniklere uyum sağlanabilecek örgütsel yapıların düzenlenmesini gerekli kılmaktadır. Üniversiteler de değişim sürecinin doğrudan baskısı altında kalan

kurumlardır. Bu bağlamda üniversiteler, kurumsal yapıları, teknolojik donanımları, idari ve akademik personeli, öğrencileri ve etkileşim içinde olduğu paydaşları ile değişim sürecini yönetmek durumundadır. Bu sürece tüm paydaşların katılması, üniversitenin kurumsallaşma sürecini çok daha kolaylaştıracaktır.

Bu çalışmada, kurumsallaşma sürecinde paydaşların öneminden hareketle, üniversitelerin iç paydaşları olarak tanımlanan “idari personelin”, yeni kurulan bir üniversiteyi kurumsallaşma olguları açısından nasıl algıladıkları araştırılmıştır.

## **2.KURUMSALLAŞMA**

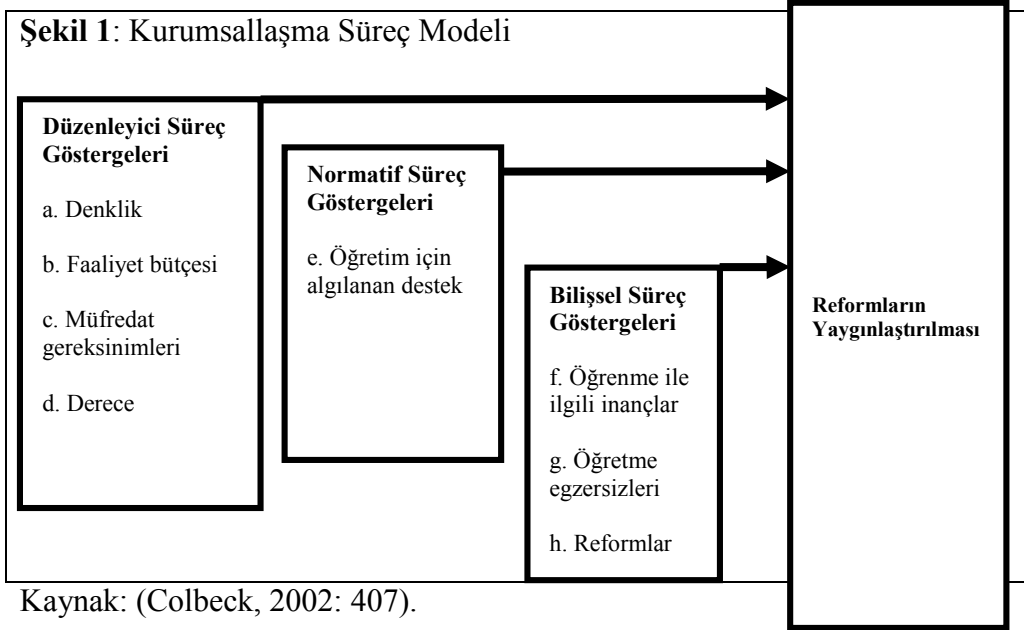
Kurumsallaşma kavramı, literatürde farklı tanımları olan bir kavramdır. Örgütsel açıdan kurumsallaşmayı March, çevresel değişimle birlikte organizasyonel değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanması şeklinde tanımlamıştır. Selznick ise örgütün ayrı bir kimlik kazanması ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi süreci olarak tanımlamıştır. Daha çok örgütün sosyal yapısı üzerinde duran ve kurumsallaşmanın süreç niteliğini ön plana çıkaran Ozankaya ise kurumsallaşmayı, bir işletmenin fonksiyonlarını yerine getirme biçimini anlatan, birlikte örgütlenen ve uyumlu bir bütünlük oluşturan düşünceler, davranış kalıpları ve değer yargılarıyla bunları görünür bir şekle sokan araç-gereçler, bayraklar, rozetler ve renkler gibi simgelerden oluşan bir bütün olarak tanımlamaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 72).

Kurumsallaşma süreci; düzenleyici, normatif veya bilişsel olabilir. Düzenleyici süreçler, resmi kural koyma, izleme ve yaptırım aktivitelerini içerir. Bireyler, kurumsallaşmış kurallar sisteminin varlığını ve geçerliliğini kuralların adil, doğru veya uygun olduklarına inanmalarına gerek kalmadan kabul edebilirler. Kurumlar etkin bir şekilde çalışırlar çünkü bireyler resmi veya resmi olmayan kuralların ihlal edilmesinin maliyetinin çok ağır olduğunu bilirler. Normatif süreçler, toplumda neyin uygun olduğuna dair hislerden oluşur. Düzenleyici süreçlere benzer olarak, normatif süreçler de kuralların takip edilmesini içerir. Bireyler normatif kuralları izlerler çünkü bunu yapmayı hem ahlaki açıdan uygun bulurlar hem de hukuki bakımdan doğru olarak algırlar. Örneğin fakülte, yöneticilerin ve akademisyenlerin, işbirlikçi öğrenme veya aktif katılımı öğrencilerin konuyu öğrenmelerinin güçleneceğine inanırlarsa, dersleri grup projelerini içerecek şekilde düzenlerler. Bilişsel süreçler, bir faaliyetin yaygın uygulaması ve kabulünden oluşur. Faaliyetler ve davranışlar, insanlar onları sosyal yaşamın temel parçaları olduklarını kabul ettikleri zaman kurumsallaşmaya başlarlar. Bilişsel kurumsallaşmanın bir göstergesi, bir faaliyetin veya yapının fikri

olarak doğru olduğuna inancın yaygınlaşmasıdır. Bilişsel kurumsallaşmanın bir başka kanıtı da, bireyler faaliyeti diğer faaliyetlerle birleştirdiklerinde, örgütteki diğer bireyler benzer faaliyetler uyguladıklarında veya diğer örgütlerdeki bireyler faaliyeti uyguladıklarında ortaya çıkar (Colbeck, 2002: 398-399).

Kurumsallaşma süreci ağırlıklı olarak kurumun yakın çevresi tarafından etkilense de, aynı çevrede bulunan firmalar farklı yollar izleme konusunda birbirlerinden ayrılırlar. Selznick örgüt liderlerinin kurumsal misyonu tanımlamaları ve bu misyonun bütünlüğünü korumaları gerektiğini savunur. (Alpay, 2008: 436).

Aşağıdaki şekilde ve takip eden açıklamalarda bir üniversitede yapılması düşünülen reformların kurumsallaştırılması hakkında bazı bilgiler yer almaktadır (Colbeck, 2002: 403-406):



**Düzenleyici Kurumsallaşma Süreci:** Düzenleyici kurumsallaşma süreci örgütsel ve bireysel davranış için temel rehber görevi görür. Eğer bu rehberler ihlal edilirse, yaptırımlar uygulanır. Düzenleyici kurumsallaşma sürecinin göstergeleri arasında denklik, faaliyet bütçesi, müfredat gereksinimleri ve fakülte derecesi sayılabilir.

1-Denklik: mühendislik için denklik acentesi, diğer bütün denklik sağlayıcı acenteler gibi girdilerin değerlendirilmesinden ziyade çıktılarının değerlendirilmesine yönelmiştir. Stark ve Lowther' in çalışmalarında gösterildiği gibi, uzmanlık alanları ve sanat disiplinleri birçok benzer öğrenci çıktısını destekler.

Reformun yaygınlaştırılmasındaki olası denklik etkisi, değerlendirme ölçütlerinin reformları zorlama derecesine ve gözden geçirme için zaman çizelgesine bağlı olabilir.

Denklik ölçütlerinin gözden geçirilmesi zamanı ne kadar erken olursa, fakültenin reformla ilgili aktivitelere katılması o kadar artar.

2-Operasyon Bütçesi: Reformlar okul bütçesinden düzenli bir şekilde fonlanırsa, reformların başarılı olma şansı artar. Bazı yöneticiler reformların okul bütçesinden fonlanmasının bir defaya mahsus sıcak para ile fonlanmasından daha yararlı olacağını düşünmektedirler.

3-Müfredat İhtiyaçları: Öğretim müfredatına alınması gereken bir ders, öğrencilerin okuldan mezun olmaları için zorunlu veya ilerleyen sınıflarda almaları gereken dersler için bir ön hazırlık niteliğinde ise, bu dersin öğrenciler tarafından benimsenmesi daha kolay olur. Buna rağmen kredileri azalır veya hiç kalmazsa reformların geleceği zarar görebilir.

4-Dereceler: Yeniden düzenlenen bir kursu zorunlu kılmak, eğer fakülte, o dersin öğretildiği durumlarda ödül veya öğretilmediği durumlarda ceza uygulamazsa, kurumsallaşma garanti edilemez. Bunu gerçekleştirebilmek için reformların uygulanması terfi kararlarında kullanılabilir.

**Normatif Kurumsallaşma Süreci:** Normatif kurumsallaşma süreci değerler (neyin değerli olduğu) ve normların (işlerin nasıl yapılması gerektiği) iletişiminden oluşur. Bunlar uygun bir şekilde dahil olma ve harekete geçme için sosyal bir çerçeve hazırlarlar. Normatif kurumsallaşma süreci yöneticilerin ve akademisyenlerin öğretim için desteklerini içerir.

5-Öğretim için algılanan destek: Dekanların ve başkanların, fakülte davranışlarını doğrudan düzenleme yetenekleri sınırlıdır. Akademik hayatta etkin yöneticiler ahlaki ikna yolu ile yöneticilik yaparlar. Öğretmeye yönelik bariz bağlılık, reformların sürekliliğine ve yayılmasına katkıda bulunur. Bazı okullarda müfredatlarda değişiklik yapıldığında bunun ilk uygulayıcıları dekanlar ve başkanlar olurlar. Fakülte eğer meslektaşların bu reformları desteklediğini algılayorsa reformların başarılı olma şansı artar.

**Bilişsel Kurumsallaşma Süreci:** Bilişsel Kurumsallaşma Süreci birçok insanın bir faaliyeti, işlerin doğal olarak yapıldığı şekli olduğunu benimsemesi ve buna uygun davranması sonucu oluşur. Bilişsel kurumsallaşmanın göstergeleri arasında; fakültenin reformla uyumlu öğrenme hakkındaki inançları, reform tarafından savunulanlara benzer öğretim tekniklerinin uygulanması ve reform davranış ve uygulamalarının, reform çabasına direkt olarak katılmamış fakülteler tarafından uygulanması.

6-Öğrenme ile İlgili İnançlar: Müfredat reformlarının bilişsel kurumsallaşmasının göstergesi; daha fazla fakülte üyesinin ve lisans öğrencilerinin reform çabaları tarafından savunulan uygulama ve fikirleri öğrenmeleri gerektiğine inanmaları durumunda ortaya çıkar.

7-Öğretme Egzersizleri: fakülte üyelerinin yenilikçi süreçleri takip etmeleri uygulanması düşünülen reformlarla ilgili olabilir. Böyle bir durumda reformların uygulanmasında yeniliklerin kullanılması kolaylaşabilir.

8-Reformlara katılım: Daha önceki yenilikçi reformları başarıyla uygulayabilen üniversiteler yenilikçi diğer reformlarda da başarılı olabilirler.

**Reformların Yaygınlaştırılması:** Kurumsallaşma artan sayıda bireylerin yenilikle ilgili tutum ve davranışları kendilerine uyarlamaları ve bunları uygulamaları ile oluşur.

Bir kurumun kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması, kendilerine özgü selamlaşma biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini kültür haline getirmesi ve bu sayede diğer kurumlardan farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünme sürecinin (Soysal, 2007: 30) temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aydemir vd., 2004: 608):

-Kurumsallaşma bir yeniden yapılanma ve değişim sürecidir.

-Kurumsallaşma yardımıyla işletmeler, hızla değişen çevre koşullarında, nerede olduklarını ve nereye gittiklerini görebilecekleri bir alt yapıya kavuşabilirler.

-Kurumsallaşma, tüm özel ve kamu kurum ve kuruluşları açısından önemlidir.

-Kurumsallaşma ile işletmede önemli bir değişim süreci yaşanacağı için, kurumsallaşma uzun bir zaman sürecini ve sabrı gerektirir.

Öte yandan kurum kültürü, kurumsallaşma sürecini hızlandıran faktörlerden birisi olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda kurum kültürünün oluşmasında toplumsal kültür önemli rol oynamaktadır. Kurum kültürü, kurumun içinde bulunduğu içsel ve dışsal çevrenin koşullarından ve bunların etkileşiminden etkilenmektedir. Durumsal etkiler modellerine göre kurumsal yapıyı etkileyen faktörler, toplumların endüstriyelleşme sürecinde aldıkları yer, kurumların stratejik gelişim sürecinde aldıkları yer, teknolojik yeterlilik, kurumların büyüklüğü, içinde buldukları endüstri/ sektör ve kontrol statüsüdür. Kurumlar, ayrıca içinde buldukları sosyo-ekonomik ve örgütsel sistemlerden de etkilenmektedirler. Bunlar arasında, politik sistem, eğitim sistemi, endüstri ilişkileri ve devletin üretimdeki rolü ön plana çıkar. Kurumsal kültürü etkileyen diğer içsel koşullar arasında çalışanların özellikleri de azımsanmayacak öneme sahiptir (Aycan ve Kanungo, 2000, s. 28-29).

### **3. KİLİS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ'NDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırma ile 2007 yılında kurulan üniversitelerden biri olan Kilis 7 Aralık Üniversitesi'nin iki yıl gibi kısa bir sürede kurumsal olarak geldiği düzeyi ortaya koyabilmek amaçlanmıştır. Bunun için, üniversitede çalışan idari personelin kurumsallaşma sürecine ilişkin algıları ve uygulama ile ortaya çıkan durumlara ilişkin görüşleri anket kullanılarak elde edilmiştir.

Kurumsallaşma, bir kurumun kendi kimliğini oluşturması ve geleceğe ilişkin hedefler ortaya koyabilmek açısından yeni kurulan örgütsel yapılarda oldukça önemli bir süreçtir ve bu sürecin en önemli unsurları bire bir süreci yaşayan ve o süreci işleten çalışanlardır. Üniversitelerde idari personel, süreci hem etkilemekte, hem de süreçten etkilenmektedir. Özellikle de Kilis 7 Aralık Üniversitesi'nde çalışan idari personelin önemli bir kısmının (yaklaşık %%50) KPSS ile işe alındığı göz önünde bulundurulursa, etki ve etkilenme gerçeği daha belirgin olarak görülebilir.

Yeni kurulan üniversitelerin, kuruluş sürecindeki en önemli sorunlarından birisinin “kurumsallaşma” süreci olduğu dikkate alınır, bu çalışma ilke elde edilen sonuçların kurumsallaşma sürecindeki üniversitelerdeki yöneticilere değerlendirme ve bakış açısı kazandırabilecektir.

#### **3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları**

**Araştırma, en son 2007 yılında yeni kurulan üniversitelerden biri olan Kilis 7 Aralık Üniversitesi'ni kapsamakta olup, üniversitede çalışan idari personelle sınırlandırılmıştır.**

#### **3.3. Araştırmanın Varsayımları**

1-Anketi cevaplayan idari personelin, anket sorularını doğru algıladıkları ve doğru cevapladıkları varsayılmıştır.

2-Anketi cevaplayan, idari personellerin cinsiyetlerine göre (bağımsız değişken) görüşlerinde farklılıklar olduğu varsayılmıştır.

#### **3.4. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın yöntemi; örnek kütle seçimi, veri toplama yöntemi ve verileri değerlendirme yöntemlerinden oluşmaktadır.

**Örnek Kütle Seçimi:** Araştırma kapsamında ana kütle, Kilis 7 Aralık Üniversitesi'nde çalışan idari personel oluşturmaktadır. Araştırmada, ana kütle tamamı “örnek kütle” olarak belirlenmiştir. Ancak, anketin yaz tatili döneminde yapılmış olması ve sürekli olarak üniversiteye yeni personelin katılıyor olması nedeniyle, ana kütle tümüne ulaşılammıştır.

**Veri Toplama Yöntemi:** Veri toplama yöntemi olarak “anket” metodu seçilmiştir. Anketler yüz yüze görüşülerek yapılmıştır.

**Verileri Değerlendirme Yöntemi:** Anket yoluyla elde edilen veriler, SPSS’te “Frekans Dağılımı” yöntemi tablolaştırılarak açıklanmıştır. Ayrıca aritmetik ortalamalar hesaplanmıştır. Daha sonra, cinsiyet bağımsız değişkeni ile bağımlı değişkenler “T Testi” ile analiz edilerek yorumlanmıştır.

### **3.5. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi ve Analizi**

Araştırma verileri, örnek kütle kapsamında yer alan Kilis 7 Aralık Üniversitesi idari personelinden 70 personelle anket yapılarak elde edilmiştir.

Araştırmaya toplam 70 idari personel katılmış olup, bunların %68,6’sı (48) bay ve %31,4’ü (22) ise bayan dır. Araştırmaya katılan idari personelin eğitim düzeyleri ise şöyledir: %4,3’ü (3) ilköğretim mezunu, %28,6’sı (20) lise mezunu, %22,9’u (16) meslek yüksek okulu mezunu, %41,4’ü (29) fakülte mezunu iken %2,9’u (2) ise lisansüstü eğitim görmüştür.

Eğitim düzeyleri açısından bakıldığında, meslek yüksek okulu mezunları ile lisansüstü eğitim görenler de fakülte mezunları ile birlikte gruplandırıldığında katılımcıların %67,2’sinin üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Bu da, üniversitenin kurumsallaşma sürecini hızlandırıcı önemli bir dinamik olarak değerlendirilebilir.

Tablo 1’de, katılımcıların üniversitenin kurumsallaşma düzeyine belirleyebilmek için sorulan sorulara verdikleri cevaplar ve bu cevapların aritmetik ortalamaları verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi, katılımcıların “yaptığım işi tanımlayan yeteri kadar bilgi ve doküman var” şeklindeki soruya %57,1 oranında “evet” ve “kısmen” cevabıyla birlikte %84,2 oranında olumlu cevap verilmesi ve aritmetik ortalamanın yaklaşık 1,5 olarak hesaplanması, üniversitede işlerin hazırlanmış belli bir plan ve program çerçevesinde yapıldığının göstergesi olarak yorumlanabilir ki, kurumsallaşmanın temelinde geleceğin planlanması çok gerekli bir zorunluluktur. Personele tahsis edilen fiziki mekanın yeterliliği konusunda yarıdan daha azının “evet” cevabını vermesi ve teknolojik donanımın yeterliliği konusunda ise yarıdan az fazlasının “evet” cevabını vermesi, yeni kurulan ve hatta çoğu eski üniversitelerin bile bu konularda çok ciddi sorunlar yaşadığının bilinen bir gerçek olması ile açıklanabilir. Katılımcıların çok büyük bir kısmı (82,9) “deneyim ve yeteneklerinin yaptığı işe uygun” olduğunu belirtmişler ve bu soruya verilen cevabın aritmetik ortalaması 1’e yakın iken katılımcıların “uzmanı olmadığım işleri yapmak zorunda kalıyorum” sorusuna verdikleri cevap %61,4 oranında “hayır” ve aritmetik ortalaması 2,5’e yakındır. Katılımcıların “yaptığım işte

tüm bilgi, deneyim ve yeteneklerimi kullanıyorum” sorusuna verdikleri cevap ise, %78,6 oranında “evet”tir ve aritmetik ortalaması 1’e yakındır. Bu sonuçlar, katılımcıların büyük oranda uzmanı oldukları işleri yaptıklarını ve bu sonucun üniversitede kurumsallaşma süreci açısından olumlu bir sonuç olduğunu gösterebilir. Çünkü örgütün en temel iki kaynağından biri olan beşeri kaynakların örgütlenme sürecinde uzmanlaşmayı ifade eden iş bölümü açısından doğru konumlandırıldığını ifade eder. Ayrıca katılımcıların “yaptığı işlerde yetki ve sorumluluklarının açıkça belirlendiği” şeklindeki soruya verdikleri cevap, %61,4 oranında “evet”tir. Yine bu sonuçta, örgütlenme sürecinde yetki ve sorumlulukların belirlenmesi gerekliliği açısından olumlu sayılabilecek bir orandır. Çünkü “kısmen” diyenlerin oranının %34,3’tür ve bu oranla birlikte neredeyse katılımcıların tamamına yakını yetki ve sorumluluklarının açıkça belirlendiğini ifade etmiş olmaktadır. Öte yandan katılımcıların, birimdeki görev dağılımının “evet” ve “kısmen” cevabıyla birlikte %88,6 oranında hakkaniyet gözetilerek yapıldığına inanmaları üniversitede personelin işe motivasyonu ve emir komuta sürecinin işleyişi; Bununla birlikte katılımcıların 2/3’ünden fazlasının kendilerine kararlara katılma fırsatı verildiğini, sorunlarını birim amirine kolaylıkla anlatabildiklerini ve özlük haklarının zamanında verildiğini belirtmeleri yöneltme işlevinin etkinliği ve personelin iş süreçlerine katılımı açısından olumlu yorumlanabilecek oranlardır. Araştırmada, katılımcıların “yetki ve sorumlulukların dışında başka işlerde yapıyorum” sorusunda “evet” ve “kısmen” cevapları toplamında %55,7’lik bir orana ulaştıkları ve aritmetik ortalamasının 2’nin üzerinde olduğu görülmektedir ki, bu sonuç üniversitenin kuruluş aşamasında yetersiz personele sahip olmasından ve üniversitenin yasal sürece bağlı olarak personel temininde belli prosedürleri takip etmesi gerekliliğinden dolayı bir personelin birden çok görevle yetkilendirilmiş olmasından kaynaklanabilir ve kurumun sürekliliği açısından da bu yetkilendirilmelerin de bir zorunluluk olduğu kaçınılmazdır. Bununla bağlantılı olarak, “yaptığım işi tam olarak yapabilmem için başka personele gereksinim var” şeklindeki soruya verilen cevabın %48,6 oranında “evet” ve “kısmen” cevabıyla birlikte bu oranın %65,7 olması personelin birden çok görevle yetkilendirilmiş olduğunu doğrulayabilecek bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Katılımcıların “ben olmasam da birimdeki işlerimi mesai arkadaşlarım aksatmadan yürütür” şeklindeki soruya %45,7 oranında “evet” ve “kısmen” cevabıyla birlikte %85,7’lik olumlu cevap vermeleri, üniversitede personelin birbirine güvendiğini ve kurumda iyi sayılabilecek bir koordinasyonun bulunduğunu ifade edebilir ki, “iş arkadaşlarımla iyi bir iletişim içindeyim” şeklindeki soruya %90,0 oranında “evet” cevabının verilmiş olması ile örtüşmektedir ve üniversite de iyi bir koordinasyon olduğunu doğrulayabilecek bir gösterge olarak yorumlanabilir. Ayrıca bu



oran, üniversitede örgüt kültürü oluşumuna katkı sağlayabilecek bir sonuç olarak da değerlendirilebilir. Katılımcıların “evet” ve “kısmen” cevabıyla birlikte %84,3 oranında birim amirlerinin işlerin yürümesi açısından toplantı yapıyor olduğunu belirtmeleri, kurum içindeki koordinasyonu olumlu etkileyecek bir sonuç olarak değerlendirilmesine fırsat vermektedir. Katılımcıların %32,9’unun yaptıkları görevlerle ilgili değişiklikler konusunda görüşlerinin alındığını ve %28,6’inin de sürekli görev değişikliklerinden rahatsız olduklarını belirtmeleri kurumsallaşma sürecini olumsuz etkileyebilecek ve dikkate alınması gereken oranlar olarak değerlendirilebilir ve bu oranlar denetim sürecini de zayıflatabilecek sonuçlar olarak algılanabilir. Ancak, üniversitede hızlı bir personel sirkülasyonu yaşandığı göz önünde bulundurulur ve görev değişikliklerinin ilgili personelin de görev değişikliği konusunda önceden bilgilenmesi sağlanabilirse bu süreçte yaşanabilecek olumsuzlukların daha kolay izale edilebileceği söylenebilir. Katılımcıların %60’ın üzerinde oranlarla yaptıkları işlerin yeniliklere ve değişime açık olduğunu ve kendilerini geliştirme fırsatı verdiğini belirtmeleri, üniversitenin kurumsal ve yasal işleyişi açısından olması gereken bir sonuç olarak değerlendirilebilir ve personelin bu beklentilerini sağlayabilecek ortamların oluşturulmasının kurumsallaşma sürecine olumlu katkı yapabileceği düşünülebilir. Ancak katılımcıların işlerini daha iyi yapabilmek için mesleki eğitim almaları gerektiğine %30 oranında “evet” cevabını vermeleri bir paradoks olarak değerlendirilebilir. Bu durum, personelin yaptığı işleri büyük oranda uzmanlık alanlarına uygun yapıyor olduklarını düşünmeleri ve katılımcıların %67,2’sinin üniversite mezunu olarak belli alanlarda uzman olduklarını düşünüyor olmaları ile açıklanabilir.

Tablo 1’de verilen bağımlı değişkenler, bağımsız değişken olarak belirlenen cinsiyete göre (bay, bayan) “T Testi” ile analize tabi tutulmuş ve cinsiyete göre katılımcıların üniversitenin kurumsallaşmasına ilişkin görüşlerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermedikleri test edilmiştir. Analiz sonucunda; “yaptığı işi tam olarak yapabilmem için başka personele gereksinim var” ile “yaptığım iş kendimi geliştirme fırsatı vermektedir” değişkenlerinde bay ile bayanların düşünceleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

Tablo 2’de görüldüğü gibi, personelin yaptığı işi tam olarak yapabilmek için başka personele gereksinim olduğunu belirtmeleriyle ilgili ankete verdikleri cevaplardan hareketle yapılan T Testi sonucu,  $p < 0,05$  olduğundan ankete katılan bay ve bayanların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Bay personelin işini yapabilmek için başka personele gereksinim duymaları ( $X = 1,7083$ ), bayan personelden ( $X = 2,1818$ ) daha düşüktür.

**Tablo 1: Katılımcıların Kurumsallaşma Sürecine İlişkin Değerlendirmeleri**

Bağımlı Değişkenler	Evet		Kısmen		Hayır		Aritmetik Ortalama*
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Yaptığım işi tanımlayan yeteri kadar bilgi ve doküman var	40	57,1	19	27,1	11	15,7	1,5857
İşimi tam olarak yapabilmem için bana tahsis edilen fiziki mekân yeterlidir.	31	44,3	18	25,7	21	30,0	1,8571
İşimi tam olarak yapabilmem için bana tahsis edilen teknolojik donanım yeterlidir	37	52,9	17	24,3	16	22,9	1,7000
Yaptığım iş bilgi, deneyim ve yeteneklerime uygundur	58	82,9	9	12,9	3	4,3	1,2143
Uzmanı olmadığım işleri yapmak zorunda kalıyorum	9	12,9	18	25,7	43	61,4	2,4857
Yaptığım işte tüm bilgi, deneyim ve yeteneklerimi kullanıyorum	55	78,6	12	17,1	3	4,3	1,2571
Yaptığım işteki yetki ve sorumluluklarım açık bir şekilde belirlenmiştir	43	61,4	24	34,3	3	4,3	1,4286
Birimimdeki görev dağılımı hakkaniyet gözetilerek yapılmaktadır	41	58,6	21	30,0	8	11,4	1,5286
Birim amirim, yaptığım işle ilgili kararlara katılma fırsatı verir	52	74,3	15	21,4	3	4,3	1,3000
Yaptığım işle ilgili sorunlarımı birim amirime kolaylıkla anlatabiliyorum	58	82,9	9	12,9	3	4,3	1,2143
Özlük haklarım zamanında verilmektedir	48	68,6	12	17,1	10	14,3	1,4571
Yetki ve sorumluluklarımın dışında başka işlerde yapıyorum.	21	30,0	18	25,7	31	44,3	2,1429
Yaptığım işi tam olarak yapabilmem için başka personele gereksinim var	34	48,6	12	17,1	24	34,3	1,8571
Ben olmasam da birimdeki işlerimi mesai arkadaşlarım aksatmadan yürütür	32	45,7	28	40,0	10	14,3	1,6857
İş arkadaşlarımla iyi bir iletişim içindeyim	63	90,0	7	10,0	-	-	1,1000
Birim amirim, işlerin daha sağlıklı yürümesi için bazen birimdeki personelle toplantılar yapıyor	48	68,6	11	15,7	11	15,7	1,4714
Yaptığım görevle ilgili yapılan değişiklikler konusunda görüşlerim alınır	23	32,9	22	31,4	25	35,7	2,0286
Sürekli görev değişikliği beni rahatsız etmektedir	20	28,6	12	17,1	38	54,3	2,2571
Yaptığım iş, yeniliklere ve değişime açıktır	46	65,7	19	27,1	5	7,1	1,4143
Yaptığım iş, kendimi geliştirme fırsatı vermektedir	43	61,4	19	27,1	8	11,4	1,5000
İşimi daha iyi yapmam için mesleki eğitim almam gerektiğine inanıyorum	21	30,0	18	25,7	31	44,3	2,1429

\*Aritmetik ortalamada; 1: Evet, 2: Kısmen, 3: Hayır olarak değerlendirilmiştir.

**Tablo 2:** “Yaptığım İşi Tam Olarak Yapabilmem İçin Başka Personele Gereksinim Var” Sorusuna İlişkin T Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	X	S	sd	t	p
Bay	48	1,7083	0,84949	68	2,079	0,041
Bayan	22	2,1818	0,95799			

Tablo 3’te görüldüğü gibi, yaptıkları işin kendilerini geliştirme fırsatı verip vermediğini ilişkin yöneltilen soruya verdikleri cevaplardan hareketle yapılan T Testi sonucu,  $p < 0,05$  olduğundan ankete katılan bay ve bayanların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Bay personel ( $X = 1,3542$ ), bayan personele göre ( $X = 1,8182$ ) yaptıkları işin kendilerini geliştirme fırsatı verdiğini daha belirgin olarak ifade etmektedir.

**Tablo 3:** “Yaptığım İş Kendimi Geliştirme Fırsatı Vermektedir” Sorusuna İlişkin T Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	X	S	sd	t	p
Bay	48	1,3542	0,56454	68	2,702	0,009
Bayan	22	1,8182	0,85280			

#### 4.SONUÇ

Kurumsallaşma, bir örgütsel yapının devamlılığı açısından çok önemli bir olgudur. Kurumsallaşma sürecine girmeyen ya da bu süreci gerçekleştirme yönünde hızlı davranmayan örgütler kendi alanlarında rekabet yarışını kaybetme riskiyle karşı karşıya kalacaklardır. Çünkü, günümüzde iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler rekabeti kaçınılmaz hale getirmiştir ve kurumsal yapıya kavuşmamış örgütlerin de rekabet şansını ortadan kaldırmıştır. Bu bağlamda, üniversitelerin de kendi yasal ve işlevsel sorumluluklarını yerine getirebilmek, ulusal ve uluslararası alanda diğer üniversitelerle rekabet eder hale gelebilmek için mutlaka kurumsallaşma sürecini tamamlamaları gerekmektedir.

Kilis 7 Aralık Üniversitesi’nde idari personelle üniversitenin kurumsallaşma sürecine ilişkin algılarını belirleyebilmek amacıyla yapılan araştırmada elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara bağlı öneriler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

(1)Personelin, kurumsallaşma açısından çok önemli olan ve yasa, yönetmelik ve yönerge olarak tanımlayabileceğimiz bilgi ve dokümanın varlığına ilişkin algıları büyük oranda önemli sayılabilecek bir düzeydedir. Ancak bu oranın orta vadede yükseltilmesi önerilebilir.

(2)Yeni kurulan ve hatta eski üniversitelerin bile ortak sorunu olarak değerlendirebileceğimiz fiziki mekan ve teknolojik donanım eksikliği, devletin üniversitelere sağladığı bütçelerin yanın da üniversite-sanayi işbirliği ve projeler yoluyla giderilebilecek bir sorundur. Bu sorunun çözümünde, iç ve dış paydaşların harekete geçirilmesi önerilebilir.

(3)Personelin büyük oranda işini severek yaptığını ve uzmanı olduğu işi yaptığını, işini yaparken bilgi, yetenek ve deneyimlerini kullanıyor olduğunu, iş arkadaşlarıyla iletişim içinde olduğunu ve işle ilgili sorunlarını birim amirlerine kolaylıkla aktarıyor olduğunu, özlük haklarının zamanında verildiğini belirtmeleri üniversitenin örgütlenme ve koordinasyon açısından önemli aşamalar kaydettiğini gösterir ki, bular da kurumsallaşma açısından olumlu gelişmeler olarak değerlendirilebilir.

(4)Üniversitenin yeni kurulması ve gereksinim duyduğu personeli belli süreçleri takip ederek alıyor olması, örgütlenme sürecini yavaşlatmaktadır, fakat bu eksiklik orta vadede giderilebilecektir.

(5)Personelin yaptıkları işin kendilerini geliştirme fırsatı bulduklarını ve yaptıkları işin yeniliklere ve değişime açık olduklarını belirtmeleri, personel açısından bir kariyer fırsatı oluşturmaktadır. Bu fırsat, kurumsal işleyiş açısından kurumsallaşma sürecine olumlu katkı yapabilir.

## **KAYNAKLAR**

ALPAY, Güven v.d. (2008), “Performance Implications of Institutionalization Process in Family-owned Businesses: Evidence from an Emerging Economy”, *Journal of World Business*, 43.

AYCAN, Zeynep ve Rabindra N. KANUNGO (2000), “Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri”, *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, 1. Basım, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.

AYDEMİR, Burhan, O. A. Seymen ve A. D. A. Taşçı (2004), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama”, *I. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul.

COLBECK, Carol L. (2002), “Assesing Institutionalization of Curricular and Pedagogical Reforms”, *Research in Higher Education*, Vol.: 43, No: 4.

KARPUZOĞLU, Ebru (2001), *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

SOYSAL, Abdullah (2007), “Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları ve Kurumsallaşma Gerçeği”, *Çimento İşveren Dergisi*, Sayı: 2, Cilt: 21.

**EKLER****Ek 1: Grup İstatistikleri**

	CINS	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
YAPIŞ	Bay	48	1,1667	,42941	,06198
	Bayan	22	1,3182	,64633	,13780
TAMYAP	Bay	48	1,7083	,84949	,12261
	Bayan	22	2,1818	,95799	,20424
YENİ	Bay	48	1,3958	,60983	,08802
	Bayan	22	1,4545	,67098	,14305
GELİŞME	Bay	48	1,3542	,56454	,08148
	Bayan	22	1,8182	,85280	,18182
KATI	Bay	48	1,3542	,60105	,08675
	Bayan	22	1,1818	,39477	,08417
İLET	Bay	48	1,1042	,30871	,04456
	Bayan	22	1,0909	,29424	,06273
ÖZ	Bay	48	1,5000	,77184	,11141
	Bayan	22	1,3636	,65795	,14028
KULLAN	Bay	48	1,2500	,48378	,06983
	Bayan	22	1,2727	,63109	,13455
YETKİ	Bay	48	1,3958	,57388	,08283
	Bayan	22	1,5000	,59761	,12741
BAŞKA	Bay	48	2,1042	,92804	,13395
	Bayan	22	2,2273	,68534	,14612
FİZİKİ	Bay	48	1,9167	,84635	,12216
	Bayan	22	1,7273	,88273	,18820
TEKNO	Bay	48	1,7292	,81839	,11813
	Bayan	22	1,6364	,84771	,18073
YETERİ	Bay	48	1,5417	,71335	,10296
	Bayan	22	1,6818	,83873	,17882
AMİR	Bay	48	1,2083	,45934	,06630
	Bayan	22	1,2273	,61193	,13046
UZMAN	Bay	48	2,5000	,68417	,09875
	Bayan	22	2,4545	,80043	,17065
DEĞİL	Bay	48	1,5208	,71428	,10310
	Bayan	22	1,5455	,67098	,14305
AKSATMA	Bay	48	1,6250	,67240	,09705
	Bayan	22	1,8182	,79501	,16950
MESLEK	Bay	48	2,1667	,83369	,12033
	Bayan	22	2,0909	,92113	,19639
GÖRÜŞ	Bay	48	2,0625	,80968	,11687
	Bayan	22	1,9545	,89853	,19157
RAHAT	Bay	48	2,1875	,91457	,13201
	Bayan	22	2,4091	,79637	,16979
TOPLANTI	Bay	48	1,4167	,76724	,11074
	Bayan	22	1,5909	,73414	,15652

Ek 2: Bağımsız Örnek Testi

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
YAPIŞ	Equal variances assumed	5,343	,024	-	68	,249	-,1515	,13039	-,41169	,10866
	Equal variances not assumed			-	29,811	,324	-,1515	,15110	-,46018	,15715
TAMYAP	Equal variances assumed	2,174	,145	-	68	<b>,041</b>	-,4735	,22771	-,92787	-,01910
	Equal variances not assumed			-	36,732	,054	-,4735	,23822	-,95629	,00932
YENI	Equal variances assumed	,426	,516	-,362	68	,718	-,0587	,16204	-,38205	,26463
	Equal variances not assumed			-,350	37,509	,729	-,0587	,16797	-,39889	,28146
GELİŞME	Equal variances assumed	10,103	,002	-	68	<b>,009</b>	-,4640	,17173	-,80669	-,12134
	Equal variances not assumed			-	29,747	,027	-,4640	,19924	-,87107	-,05696
KAT1	Equal variances assumed	6,877	,011	1,227	68	,224	,1723	,14051	-,10803	,45272
	Equal variances not assumed			1,426	59,379	,159	,1723	,12087	-,06948	,41418
ILET	Equal variances assumed	,116	,734	-,169	68	,866	,0133	,07835	-,14309	,16960
	Equal variances not assumed			-,172	42,680	,864	,0133	,07695	-,14196	,16847
ÖZ	Equal variances assumed	2,027	,159	,717	68	,476	,1364	,19015	-,24307	,51580
	Equal variances not assumed			,761	47,417	,450	,1364	,17913	-,22392	,49665
KULLAN	Equal variances assumed	,484	,489	-,165	68	,869	-,0227	,13739	-,29689	,25143
	Equal variances not assumed			-,150	32,773	,882	-,0227	,15159	-,33122	,28576
YETKI	Equal variances assumed	,308	,581	-,696	68	,489	-,1042	,14967	-,40283	,19449
	Equal variances not assumed			-,685	39,361	,497	-,1042	,15197	-,41147	,20313
BAŞKA	Equal variances assumed	11,251	,001	-,556	68	,580	-,1231	,22153	-,56516	,31895
	Equal variances not assumed			-,621	54,067	,537	-,1231	,19822	-,52051	,27430
FIZIKI	Equal variances assumed	,431	,514	,858	68	,394	,1894	,22084	-,25129	,63007
	Equal variances not assumed			,844	39,306	,404	,1894	,22437	-,26433	,64311
TEKNO	Equal variances assumed	,063	,803	,436	68	,665	,0928	,21307	-,33237	,51797
	Equal variances not assumed			,430	39,549	,670	,0928	,21591	-,34373	,52933
YETERİ	Equal variances assumed	1,746	,191	-,722	68	,473	-,1402	,19420	-,52768	,24738
	Equal variances not assumed			-,679	35,490	,501	-,1402	,20634	-,55884	,27854
AMIR	Equal variances assumed	,337	,564	-,144	68	,886	-,0189	,13165	-,28165	,24377
	Equal variances not assumed			-,129	32,285	,898	-,0189	,14634	-,31693	,27905
UZMAN	Equal variances assumed	1,135	,291	,244	68	,808	,0455	,18591	-,32552	,41643
	Equal variances not assumed			,231	35,633	,819	,0455	,19717	-,35456	,44547
DEĞİL	Equal variances assumed	,182	,671	-,136	68	,892	-,0246	,18053	-,38487	,33563
	Equal variances not assumed			-,140	43,265	,890	-,0246	,17633	-,38017	,33093

AKSATM	Equal variances assumed	,684	,411	-	68	,296	-,1932	,18345	-,55925	,17288
A	Equal variances not assumed			1,053	35,331	,329	-,1932	,19532	-,58956	,20320
MESLEK	Equal variances assumed	,977	,326	,341	68	,734	,0758	,22184	-,36692	,51844
	Equal variances not assumed			,329	37,375	,744	,0758	,23032	-,39076	,54227
GÖRÜŞ	Equal variances assumed	1,064	,306	,500	68	,618	,1080	,21579	-,32264	,53855
	Equal variances not assumed			,481	37,236	,633	,1080	,22440	-,34663	,56254
RAHAT	Equal variances assumed	2,989	,088	-,978	68	,331	-,2216	,22651	-,67358	,23040
	Equal variances not assumed			-	46,474	,308	-,2216	,21507	-,65438	,21119
TOPLAN	Equal variances assumed	,036	,851	-,894	68	,375	-,1742	,19494	-,56325	,21476
T1	Equal variances not assumed			-,909	42,526	,369	-,1742	,19173	-,56104	,21255