Nilgün MÜJDECİ
12521511

GÜNEYDOĞU ANADOLU BÖLGESİNDEKİ BAZI ÜNİVERSİTELERDE GÖREV YAPAN ÖĞRETİM ELEMANLARININ SİNERJİK YÖNETİM ALGILARI

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

ŞANLIURFA – 2020



T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

GÜNEYDOĞU ANADOLU BÖLGESİNDEKİ BAZI ÜNİVERSİTELERDE GÖREV YAPAN ÖĞRETİM ELEMANLARININ SİNERJİK YÖNETİM ALGILARI

Nilgün MÜJDECİ

ŞANLIURFA – 2020

T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

GÜNEYDOĞU ANADOLU BÖLGESİNDEKİ BAZI ÜNİVERSİTELERDE GÖREV YAPAN ÖĞRETİM ELEMANLARININ SİNERJİK YÖNETİM ALGILARI

Hazırlayan
Nilgün MÜJDECİ

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Özcan ARSLANOĞLU

ŞANLIURFA – 2020

T. C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı 125215011 numaralı Nilgün MÜJDECİ 'nin hazırladığı "Güneydoğu Anadolu Bölgesindeki Bazı Üniversitelerde Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Sinerjik Yönetim Algıları" konulu **yüksek lisans** tezi ile ilgili tez savunması, 29/01/2020 tarihinde, saat 11:00'de yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABUL (başarılı) olduğuna oybirliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.

29/01/2020

Sınav Jürisi	Unvan, Adı Soyadı	Kanaati	İmzası
Danışman	Dr. Öğr. Üyesi Özcan ARSLANOĞLU	Kabul (Başarılı)	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Ahmet GÖÇEN	Kabul (Başarılı)	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Mevlüt KARA	Başarılı	

Bu tezin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Yapıldığını ve Enstitümüz Kurallarına Göre Düzenlendiğini Onaylarım.

11..../05/2020

Prof. Dr. Şevket ÖKTEN
Müdür

Not: a) Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan alıntıların, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

b) Tez, HÜBAK'tan Bilimsel Araştırma Projesi mali destek ☐Almıştır ☐Almamıştır.

HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ORJİNALLİK RAPORU VE BEYAN BELGESİ

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ

Adı-Soyadı	Nilgün MÜJDECİ
Öğrenci Numarası	125215011
Enstitü Anabilim Dalı	Eğitim Bilimleri
Programı	Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans
Başlık (Türkçe)	Güneydoğu Anadolu Bölgesindeki Bazı Üniversitelerde Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Sinerjik Yönetim Algıları

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 73 sayfalık kısmına ilişkin, 10/12/2019 tarihinde şahsım/ danışmanım tarafından **Turnitin** adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, benzerlik oranı % 24'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
2- Kaynakça hariç
3- Alıntılar hariç/dâhil
4- 6 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Yukarıda bilgileri verilen tezli/tezsiz lisansüstü programlarda seminer, dönem projesi, tez vb Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu tarafından kabul edilen lisansüstü orijinallik raporu alınması uygulama esasları ile belirlenen azami benzerlik oranlarını aşmadığını ve bütün bilgilerin, akademik kurallara uygun olarak toplanıp sunulduğunu, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı, blok şeklinde alıntılar yapmadığımı ve tüm alıntıların bilimsel atıf kuralları çerçevesinde kaynağını gösterdiğimi, Yükseköğretim kurulu bilimsel araştırma ve yayın etiği yönergesi ile Harran Üniversitesi bilimsel araştırma ve yayın etiği yönergesinin 8. maddesinde yer alan etik ihlallerden her hangi birisinin yer almadığını, etik ihlal tespiti halinde, Enstitü yönetim kurulunca, diplomamın iptal edilmesini kabul ediyorum.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

10/12/2019
Nilgün MÜJDECİ

Yukarıda yer alan raporun ve beyanın doğruluğunu onaylarım. 10/12/2019

Dr. Öğr. Üyesi Özcan ARSLANOĞLU
Danışman

ÖZET

GÜNEYDOĞU ANADOLU BÖLGESİNDEKİ BAZI ÜNİVERSİTELERDE GÖREV YAPAN ÖĞRETİM ELEMANLARININ SİNERJİK YÖNETİM ALGILARI

MÜJDECİ, Nilgün

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Özcan ARSLANOĞLU

Ocak, 2020, 86 sayfa

İnsanlar tarafından yeryüzünde birçok yapı kurulmuş ve tüm bu yapılar aynı zamanda belirli bir sisteme ve iş birliğine bağlı olarak yönetilmiştir. Bu yapılardan birisi de eğitim örgütleridir. Eğitim örgütlerinde insanların tek başlarına güçleri sınırlıdır; okullarda eğitimcilerin birlikte hareket etmeleri gerektiği, sinerji içinde iş birliği yaparak katılım odaklı, demokratik yönetim anlayışı sergilemeleri gerektiği kabul edilir. Sinerjik yönetim eğitim örgütlerinde verimliliği artıracak ve kaliteli bir öğretim yapılanmasına katkı sağlayacak olgudur. Çünkü bu yönetimin okulun ilgili paydaşların enerjilerinden yararlanmanın anahtarını sunacak bir yönetim tarzı olduğu söylenebilir. Bu açıdan bu araştırma Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki özel ve devlet üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının sinerjik yönetime ilişkin algılarını incelemek; katılımcı algılarının değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

İlişkisel tarama modeline göre gerçekleştirilen bu çalışmanın verileri Harran, Siirt, Hasan Kalyoncu ve Gaziantep üniversitelerinde görevli 619 öğretim elemanından elde edilmiştir. Öğretim elemanlarının sinerjik yönetim algı düzeylerini belirlemek üzere Balay ve Müjdeci (2013) tarafından geliştirilen Sinerjik Yönetim Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek liderlik, çalışanlar, mevzuat, kurum kültürü, iletişim, ekip çalışması olmak üzere 6 alt boyuttan oluşmaktadır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak üniversite türü (özel-devlet), unvan, alan, cinsiyet, yaş,

hizmet süresi, üniversitedeki hizmet süresi, bir yılda yapılan ulusal / uluslararası yayın sayısı değişkenlerine göre analiz edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda özel ve devlet üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanları algılarına göre gruplar arası anlamlı farklar bulunmuş, sinerjik yönetim ölçeğinden alınan puanlar cinsiyet değişkeni için anlamlı sonuç ortaya koymasa da diğer tüm değişkenler açısından anlamlı farklar bulunmuştur. Çalışma sonuçlarına göre özel kurumlar devlet kurumlarına nazaran daha fazla sinerjik yönetim özellikleri göstermektedir. Özel kurumlar liderlik ve çalışanları açısından daha esnek bir yapıya sahipken devlet kurumu olan üniversitelerde mevzuat daha fazla öne çıkmaktadır. Ayrıca genel olarak kıdemi ve çalışma yılı düşük olan çalışanların sinerjik yönetim algısı diğer gruplara nazaran anlamlı şekilde daha yüksektir.

Anahtar Kelimeler: Sinerji, Sinerjik Yönetim, Üniversite Öğretim Elemanı

ABSTRACT

SYNERGIC MANAGEMENT PERCEPTIONS OF ACADEMICIANS AT SOME UNIVERSITIES IN SOUTHEAST ANATOLIA

MÜJDECİ, Nilgün

Master's Thesis

Department of Educational Sciences

Advisor: Asst. Prof. Dr. Özcan ARSLANOĞLU

January, 2020, 86 pages

Many structures have been established by people over the world and all these structures have also been managed depending on a certain system and cooperation. One of these structures is educational organizations. In educational organizations, people have limited power by themselves alone; it is acknowledged that educators should act together in schools, cooperate in synergy and exhibit a participation-oriented and democratic management approach. Synergistic management is a phenomenon that will increase efficiency and contribute to a quality structure in educational organizations as it can be said this management will present the key of utilizing the energies of the relevant stakeholders. In this scope, the goal of this study was to examine the perceptions of university teaching staff working in private and public universities in the Southeastern Anatolia Region on synergistic management, and to determine whether their perceptions differ significantly according to several variables.

The data of this study which was carried out by relational scanning model was obtained from 619 faculty members working in Harran, Siirt, Hasan Kalyoncu and Gaziantep Universities. The Synergistic Management Scale developed by Balay and Müjdeci (2013) was used to determine the levels of perception of synergistic management of faculty members. The scale consists of 6 sub-dimensions: leadership, employees, legislation, corporate culture, communication, and teamwork. The data obtained from the study were analyzed by using SPSS program for variables of type of university (private-state), title, faculty, area, gender, age, length of service, service

duration in university, and the number of national and international publications per year.

As a result of the evaluation, differences were found between perceptions of private and state universities' teaching staff, the scores obtained from the synergistic management scale were not found to be significant for the gender variable, but significant differences were found for all other variables. According to the results, private institutions seem to show more synergistic management features than state institutions. While private institutions have a more flexible structure in terms of leadership and employees, legislation becomes more prominent in state universities. In addition, synergistic management perception of employees with less seniority and less working years is found to be significantly higher than other groups.

Keywords: Synergy, Synergistic Management, University Academicians

GÜNEYDOĞU ANADOLU BÖLGESİNDEKİ BAZI ÜNİVERSİTELERDE GÖREV YAPAN ÖĞRETİM ELEMANLARININ SİNERJİK YÖNETİM ALGILARI

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY TUTANAĞI II

ORJİNALLİK RAPORU VE BEYAN BELGESİ III

ÖZET IV

ABSTRACT VI

İÇİNDEKİLER VIII

TABLOLAR LİSTESİ XII

ŞEKİLLER LİSTESİ XIII

EKLER LİSTESİ XIV

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

PROBLEM DURUMU

1.1.ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ 2

1.2.ARAŞTIRMANIN AMACI 3

1.3.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ 4

1.4.SAYILTILAR 5

1.5.SINIRLILIKLAR 5

1.6.TANIMLAR 5

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. SİNERJİ KAVRAMI VE TANIMI 7

2.2. SİNERJİK YÖNETİM 10

2.3. SİNERJİK YÖNETİMLE İLGİLİ KAVRAMLAR 14

2.3.1. Liderlik 14

2.3.2.Çalışanlar 19

2.3.3. Mevzuat 21

2.3.4.Kurum Kültürü 22

2.3.5.İletişim 25

2.3.6. Ekip Çalışması 26

2.4. SİNERJİK YÖNETİM VE MODERN YÖNETİM ANLAYIŞLARI 29

2.4.1. Bilgi Yönetimi 29

2.4.2. Stratejik Yönetim 32

2.4.3. Kriz Yönetimi 34

2.4.4. Değerlerle Yönetim 35

2.4.5. İtibar Yönetimi 37

2.5. SİNERJİK YÖNETİM VE MODERN YÖNETİM ANLAYIŞLAR ÜZERİNE GENEL DEĞERLENDİRME 38

2.6. SİNERJİK YÖNETİM İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR 39

2.6.1. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar 39

2.6.2. Yurtiçi Yapılan Çalışmalar 41

2.7. SİNERJİK YÖNETİM İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALARIN GENEL DEĞERLENDİRMESİ 44

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ 45

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM 45

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI 47

3.4. VERİLERİN ANALİZİ 48

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

4.1.ÖZEL ÜNİVERSİTEDE GÖREV YAPAN ÖĞRETİM ELEMANLARININ SİNERJİK YÖNETİM ALGILARI 50

4.2. DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE GÖREV YAPAN ÖĞRETİM ELEMANLARININ SİNERJİK YÖNETİM ALGILARI 51

4.3. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETİM ELEMANLARININ SİNERJİK YÖNETİM ALGILARI 51

4.3.1 Öğretim Elemanlarının Sinerjik Yönetim Algılarının Üniversite Türü (Özel/Devlet) Değişkenine Göre Değerlendirilmesi 52

4.3.2 Öğretim Elemanlarının Sinerjik Yönetim Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Değerlendirilmesi 53

4.3.3 Öğretim Elemanlarının Sinerjik Yönetim Algılarının Yaş Değişkenine Göre Değerlendirilmesi 54

4.3.4. Öğretim Elemanlarının Sinerjik Yönetim Algılarının Görevli Oldukları Üniversiteye Göre Değerlendirilmesi 55

4.3.5. Öğretim Elemanlarının Sinerjik Yönetim Algılarının Ünvana Göre Değerlendirilmesi 56

4.3.6. Öğretim Elemanlarının Sinerjik Yönetim Göreve Göre Değerlendirilmesi 58

4.3.7. Öğretim Elemanlarının Sinerjik Yönetim Algılarının Kıdeme Göre Değerlendirilmesi 59

4.3.8. Öğretim Elemanlarının Sinerjik Yönetim Algılarının Hizmet Sürelerine Göre Değerlendirilmesi 61

4.3.9. Öğretim Elemanlarının Sinerjik Yönetim Algılarının Ulusal Yayın Sayısına Göre Değerlendirilmesi 62

4.3.10. Öğretim Elemanlarının Sinerjik Yönetim Algılarının Uluslararası Yayın Sayısına Göre Değerlendirilmesi 64

4.3.11. Öğretim Elemanlarının Sinerjik Yönetim Algılarının Alana Göre Değerlendirilmesi 65

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. ÖZEL VE DEVLET ÜNİVERSİTELERDE GÖREV YAPAN ÖĞRETİM ELEMANLARININ SİNERJİK YÖNETİM ALGILARINA İLİŞKİN TARTIŞMA 67

5.2. ÖĞRETİM ELEMANLARININ SİNERJİK YÖNETİM ALGILARININ BAZI DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİNE İLİŞKİN TARTIŞMA 68

5.3. SONUÇLAR 71

5.4. ÖNERİLER 72

KAYNAKÇA 74

EKLER

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Matematiksel Bir Dille Sinerji Kavramı 9
Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı 46
Tablo 3: Özel Üniversite Çalışanların Sinerjik Yönetim Algılarına İlişkin Bilgiler 50
Tablo 4: Devlet Üniversitesi Çalışanlarının Sinerjik Yönetim Algılarına İlişkin Bilgiler 51
Tablo 5: Ölçek ve Alt Boyut Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler 52
Tablo 6: Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Üniversite Türüne Göre Karşılaştırılması 50
Tablo 7: Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması 53
Tablo 8: Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması 54
Tablo 9: Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Üniversiteye Göre Karşılaştırılması 55
Tablo 10: Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Unvana Göre Karşılaştırılması 57
Tablo 11:Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Kurumda Göreve Göre Karşılaştırılması 58
Tablo 12: Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması 59
Tablo 13: Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Bulunduğu Üniversitedeki Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması 61
Tablo 14: Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Bir Yıl İçinde Yayınlanan Ulusal Yayın Sayısına Göre Karşılaştırılması 63
Tablo 15: Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Bir Yıl İçinde Yayınlanan Uluslararası Yayın Sayısına Göre Karşılaştırılması 64
Tablo 16: Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Alana Göre Karşılaştırılması 65

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yaşamsal Düzlük ve Sinerjinin Yönü 13

Şekil 2: Sinerjik Yönetimin Kurumsallaştırılması İçin Üst Yönetimin Ve Liderlerin Sahip Olması Gereken Özellikler 18

Şekil 3: Sinerji Etkisi 24

Şekil 4: Ekip Çalışması 27

Şekil 5: Bilgi Yönetiminde Bilgilerin Kullanımıyla İlgili Temel Prensipler 31

Şekil 6: Stratejik Döngü 33

Şekil 7: Sinerjik Liderin Görevleri 40

EKLER LİSTESİ

Ek-1 Demografik Bilgiler ek s.1
Ek-2 Sinerjik Yönetim Ölçeği ek s.3
Ek-3 Boyutları Belirtilmiş Sinerjik Yönetim Ölçeği ek s.6
Ek-4 Araştırma İzin Talep ve Onay Belgeleri ek s.9

GİRİŞ

Sinerjik yönetim, kurumlarda yüksek performans ve iş birliği için tüm grup içi ve yakın çevre faktörlerinin bir arada kullanılmasını ve ortak bir enerjiye dönüştürülmesi için sarf edilen çabaları içerir. Okullar için sinerjik yönetim yüksek öğrenci başarısı ve kaliteli öğrenme deneyimleri için öğretmenlerin ve idarecilerin uyum içinde çalışması, amaç bütünlüğü hissetmesidir. Sinerjik yönetimde en önemli konu kurumdaki resmi ve informal liderlerin sinerjiyi oturtmak için uyum sağlayıcı süreçlere öncülük etmesidir. Bu tip süreçler, okullarda ekip çalışması, demokratik uygulamalar ve çalışanların yönetime aktif olarak katılımını sağlayan faktörler şeklinde açıklanabilir.

Sinerjik yönetim kurumlarda ve gruplarda fonksiyonlar arası iletişim ve etkileşimi vurgulamaktadır. Bu açıdan Kavrakoğlu (1989) sinerjik yönetimi, sistemin parçaları arasında mümkün olan tüm etkileşimleri kullanmak ve sistem paydaşlarındaki ve unsurlarındaki geri beslemelerden yararlanmayı sağlamak için, bütün yönetim fonksiyonlarının gerekli yerlerde seferber edilmesi şeklinde yorumlamaktadır.

Sinerjik yönetim konusunda bugüne kadar yapılan çalışmalarda daha çok organizasyonlarda takım çalışması yoluyla sinerji oluşturulması, işletmeler arasında stratejik ittifaklar oluşturma yoluyla sinerji elde edilmesi ya da aynı anda birçok stratejinin bir arada uygulanmasıyla sinerjik sonuçlara ulaşılması gibi konular incelenmiştir (Pınar ve Turan, 2010). Genelde işletme alanında yapılan sinerji temelli bu çalışmaları eğitim örgütlerinde görmek çok mümkün değildir. Bu nedenle bu çalışmada yükseköğretim bağlamında üniversitedeki öğretim elemanlarının sinerjik yönetim algılarını ortaya koymak ve yüksek öğretim örgütleri açısından Türkçe alanyazınına öncü bir çalışma kazandırılmak istenmiştir.

Bu bölümde sinerjik yönetim ışığında problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıltılar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM
PROBLEM DURUMU

1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

İnsanlar tarafından yeryüzünde birçok yapı kurulmuş ve tüm bu yapılar aynı zamanda belirli bir sisteme ve iş birliğine bağlı olarak yönetilmiştir. Bu yapılardan birisi de eğitim örgütleridir. Eğitim örgütlerinde insanların tek başlarına güçleri sınırlıdır; okullarda eğitimcilerin birlikte hareket etmeleri gerektiği, iş birliği yaparak katılım odaklı, demokratik yönetim anlayışı sergilemeleri gerektiği kabul edilir. Bu noktada sinerjik yönetim kavramı önem kazanmaktadır; çünkü sinerjik bir örgütte, çalışanlar birbirine enerji vermekte ve ilham kaynağı olmaktadır (Akpolat ve Levent, 2018)

Sinerji; birlik ve beraberlik içerisinde, örgüt çalışanlarının ortak bir amaç etrafında ve yüksek motivasyonla hedefe kilitlenmeleri olarak tanımlanabilir. Sinerjik yönetim eğitim örgütlerinde verimliliği artıracak ve kaliteli bir öğretim yapılanmasına katkı sağlayacak olgudur çünkü bu yönetimin okulun ilgili paydaşların enerjilerinden yararlanmanın anahtarını sunacak bir yönetim tarzı olduğu söylenebilir. Bu nedenle bu çalışmada sinerjik yönetimin eğitim kurumlarına sağlayacağı katkı göz önünde bulundurulmuş ve öğretim elemanlarının sinerjik yönetime ilişkin algılarının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu algıları etkileyen faktörlerin (unvan, yaş vb.) ortaya konması da alanyazın için ayrıca önem taşımaktadır.

Eğitim örgütlerinde iç veya dış tehditleri, kurumun güçlü veya zayıf yönlerini, fırsatları ve paydaşları bilmeyen bir kurum personelinin etkin bir yönetim sürecinin yaşanmasına katkıda bulunamayacağı söylenebilir. Eğitim örgütlerinin talimat ile yönetilmesi güçtür.Eğitim örgütleri sinerji üzerine kurulu olması beklenen kurumlardır. Eğitim kurumlarının amaçlarına, misyonlarına ve vizyonlarına hizmet etmeleri için yönetimsel süreçler etkili bir şekilde sinerji ile şekillendirilmelidir.

Literatürde sinerjiye ilişkin birçok kaynak görülmektedir. Sinerjik yönetime ilişkin yapılan literatür taramalarında sinerji kavramına çok fazla rastlanılsa da "sinerjik yönetime" ilişkin kaynak pek yoktur. Gürlek'e (2010) göre, özellikle eğitim bilimlerinde sinerjik yönetime ilişkin çalışma sayısı çok az olduğundan yapılan

çalışmalarda ve bilimsel konuşmalarda insanlar sinerjik yönetimden çok sinerji kavramı üzerinde durmaktadır. Bu durum ise konunun yönetim alanından uzaklaşılmasına ve sinerjik yönetimin yeterince tartışılmasına engel teşkil etmektedir. Bu çalışmada da problem durumu olarak yükseköğretim çalışanlarının algılarına göre sinerjik yönetim ve bu yönetim tarzını etkileyen faktörler ele alınmıştır. Problem ve alt problemler araştırmanın amacı bölümünde detaylı şekilde açıklanmıştır.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki bazı özel ve devlet üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının sinerjik yönetime ilişkin algılarını incelemek ve katılımcıların sinerjik yönetim algılarının bağımsız değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Özel üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının sinerjik yönetim algıları nasıldır?
2. Devlet üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının sinerjik yönetim algıları nasıldır?
3. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının sinerjik yönetim algıları nasıldır ve katılımcı algıları;

a) Üniversite türüne (özel-devlet),
b) Cinsiyete,
c) Yaşa,
d) Üniversiteye,
e) Unvana,
f) Göreve,
g) Kıdeme,
h) Hizmet süresine,
i) Bir yılda yapılan ulusal yayın sayısına,
j) Bir yılda yapılan uluslararası yayın sayısına,
k) Alana göre manidar şekilde farklılık göstermekte midir?

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde, temel sermaye bilgi ve bilgiye sahip olan insandır. Bunun için günümüz toplumları eğitimin toplumsal kalkınmadaki yerinin öneminin farkındandır; bu nedenle bilgiyi üreten ve kullanan insanı yetiştirmeye çok önem vermiştir. Bu insanların yetiştirilmesine olan gereksinim eğitim örgütlerinin ve eğitim yöneticilerinin önemini bir kat daha artırmaktadır (Izgar, 2001). Yöneticilerden, her alanda kendini yenileyen ve kurumunu da bu yönde tetikleyen insanlar olmaları beklenmekte, karşılaştıkları problemleri takım duygusu ve sinerji ile çözümlemeleri arzulanmaktadır.

Literatürde sinerji son yirmi yıldır ABD'de ve Avrupa'da, son on yıldır da Türkiye'de sıkça kullanılan bir kavramdır (Baltaş, 2005). Sinerjinin ve sinerjik yönetimin bilim tarihinde ilk olarak tıpta, sonra işletme biliminde, yakın zamanda ise eğitim bilimlerinde kullanıldığı söylenebilir (Gürlek, 2010). Eğitim bilimlerini incelediğimizde sinerjik yönetime ilişkin yalnızca çok az tez ile makale karşımıza çıkmaktadır. Bu durum aslında sinerjik yönetimin eğitim bilimlerinde ne kadar yeni olduğunu gösterir.

Yaygın olarak sinerjinin bilinen anlamı, parçaların birleşerek ve birleşmeleriyle gelişen bağlantılar ile birlikte, bütünün oluşturması gereken enerjiden daha büyük bir enerjinin ortaya çıkmasıdır ($1 + 1 > 2$). Halbuki bu birleşmede farklı bir anlam mevcuttur, o da parçaların veya bileşenlerin hareketlerine bakarak bütünün hareketinin asla tahmin edilemeyeceğidir. Parçalar arasında gelişen etkileşimle, "tahmin edilemez" bir durumun ortaya çıkması söz konusudur (Diker ve Ökten, 2009). Bu tahmin edilemez gücün eğitim kurumları açısından bu ve benzer çalışmalar ışığında incelenmesi eğitim örgütlerinde kaldıraç etkisi görebilir.

Sinerji diğer bir açıdan örgüt için katılımı ifade etmektedir. Yönetim sürecinde katılım insan kaynaklarının tüm yeterliklerinden yararlanmayı garanti etmektedir. Böylece örgütün tüm bölümlerinin uyumlu çalışması sağlanabilir. Katılım olmaksızın bir örgüt birkaç kişinin önderliğine dayanması ile son bulabilir; sistemdeki her bir kişinin ve süreçlerin toplam katkısı ile ortaya çıkacak sinerji her zaman daha karlıdır

(Köseoğlu, Harrison, & Link, 1994) Bu bağlamda kuruluş amacı toplumun sürdürülmesi için çok önemli olan üniversitelerde sinerjik yönetim modeli etkili olarak kullanılmalıdır ve konu derinlemesine araştırılmalıdır.

Yönetim hayatının vazgeçilmez unsurları haline gelen takımlar örgütlerin kalbini oluşturur. Tek kişinin birim zamanda yaptığı iş grubun sinerjisi sağlandığında daha az zamanda daha kaliteli şekilde yapılabilmektedir (Topçu, 1999). Örgütsel motivasyonu olumsuz etkileyebilecek stresin, tükenmişliğin, yılgınlığın ve tehditlerin çok fazla olduğu üniversitelerde veya eğitim kurumlarında öğretim elemanları birim zamanda daha kalitesiz işler ortaya koymak zorunda kalabilir. Bu nedenle sinerjik güçten örgütün azami oranda yararlanması hem okullar hem de yükseköğretim kurumları için önemlidir.

Bu çalışma sinerjiyi eğitim kurumları açısından yönetim boyutuyla ele almaktadır; bugüne kadar eğitim bilimleri alanında tez düzeyinde nicel olarak çalışılmamış ve genel olarak eğitim örgütlerince pek irdelenmemiş bir konu olması nedeniyle bu çalışma alandaki boşluğu kısmen doldurabilir.

1.4. SAYILTILAR

Araştırmada seçilen üniversitedeki öğretim elemanları soruların cevaplanmasında birbirlerini yönlendirici tavırlardan ve davranışlardan kaçınmışlardır. Bu çalışmada öğretim elemanları gönüllü bireylerden seçilmiş olup, sorulara içtenlikle ve gerçek görüşlerini yansıtacak bir biçimde cevapladıkları varsayılmaktadır.

1.5. SINIRLILIKLAR

Bu araştırmada, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde varolan tüm üniversiteler değil de çalışanlara ulaşım, iletişim ve çalışanların ders yoğunluğu gibi nedenlerden dolayı toplam biri özel olmak üzere 4 üniversite örnekleme alınabilmiştir. Bu çalışma araştırma yapılan üniversiteler ile sınırlıdır.

1.6. TANIMLAR

Bu araştırmada kullanılan temel kavramlar:

Sinerji: İki veya daha çok parçanın, organın veya organizmanın tek tek yapamayacakları bir şeyi başarabilmek için birleşmeleri, bütünleşmeleri ile ortaya

çıkan güç ve enerjiye sinerji denmektedir (Webster English Dictionary, 2008). Sinerji bu açıdan bu çalışmada çalışanlar arası birliktelikten doğan uyum gücünü ifade etmektedir.

Sinerjik Yönetim: Organizasyonlarda çok-fonksiyonel çalışma gruplarının oluşturulması ve ekip çalışmasının yaygınlaştırılması, çalışanların karar alma ve yönetim sürecine katılımlarının sağlanması, tüm kaynakların (insan, bilgi, sistem, donanım vb.) etkin bir liderlik ile bir araya getirilmesi ve böylece daha yüksek bir enerjinin yaratılması sinerjik yönetim olarak adlandırılabilir.

İKİNCİ BÖLÜM
KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde sinerji, sinerjik yönetim ile ilgili kuramsal çalışmalara ve ilgili konuların alt boyutlarıyla ilgili açıklamalarına yer verilmiştir.

2.1. SİNERJİ KAVRAMI VE TANIMI

"Sinerji" sözcüğü Yunanca'da birlikte anlamına gelen 'sin' ile güç anlamındaki 'enerji' sözcüklerinden türetilmiştir" (Diker & Ökten, 2009,s.150). "Başka kaynaklarda ise sinerji kelimesi yani synergor Yunanca "birlikte çalışmak" anlamına gelmektedir" (Got & Sanz, 2002,s. 38). Sinerji kişilerin tek tek yapamayacakları bir şeyi başarabilmek için bir araya gelmeleriyle ortaya çıkan güç ve enerji olarak kabul edilebilir.

Birlikten gücün doğması sosyal anlamda kabul gören bir gerçektir. Sinerji örgütlerde bunun varlık derecesini ifade eden bir kavram olarak da kullanılmaktadır. Türk Dil Kurumu'na (t,y) göre sinerji şu şekilde tanımlanabilir;

1. Bir sonuca katkısı olabilecek birkaç etkenin belirli bir etkileşim sonucunda elde ettiği ortak güç.

2. Bir işi yapmak ve sonuçlandırmak için varılan ortak istek, güç.

3. Görevdeşlik

Bu tanımlardan yola çıkarak; bir örgütte sinerjiden söz edebilmek için örgütü oluşturan bireylerin ortak bir amacı olmasının gerektiği ve örgütte güçlü bir iletişimin varlığından söz edilmesi gerektiği söylenebilir.

Cüceloğlu (1997) ve Kavrakoğlu'na (2000) göre sinerji örgütte bir bütünün parçalarının toplamından daha büyük güç veya anlam ifade etmesidir. Birbirinden bağımsız bireylerin eş zamanlı olarak yapılacak faaliyet için yan yana geldiklerinde bireysel etkilerinin toplamından daha büyük bir etki oluşturmaktadırlar.

1+1=2 değil de 1+1=3 şeklinde tanımlanabilecek olan sinerjinin eğitim kurumlarında başarıyı tetikleyici unsur olduğunu öne sürülebilir. Sinerji eğitimsel açıdan eşgüdüm içerisinde, okul paydaşlarının ortak bir misyon ve vizyon etrafında pozitif enerji ile hedefe kilitlenmeleri olarak tanımlanabilir.

"Doğa bilimciler tarafından kullanılan sinerji kavramı, sosyal bilimler açısından birbirinden ayrı bağımsız varlıkların, eş zamanlı faaliyetlerle bir araya gelerek bireysel etkilerinin toplamından daha büyük bir etki oluşturması şeklinde de tanımlanmıştır" (Özdevecioğlu & İnce Balcı, 2012,s.28).

Dereli ve Baykasoğlu'na (2010,s.5) göre "sinerji farklı yeteneklerin bir araya gelmesiyle oluşan pozitif enerji ve ortaya çıkan katma değerdir." Sinerji kavramını örneklemek için bir zincirin gücü, o zincirin en zayıf halkasının gücüne eşittir şeklinde ifadeler kullanılmaktadır. Aktan'a (2005) göre sinerji bir grubu hareket ettiren enerjidir. İnsan sinerjisini, sosyal organizasyonlarda medeni yaşamı ilerletmek için her türlü ilginin, çabanın ve enerjilerinin birleştirilmesi olarak tanımlamıştır (Brown, 1940,s.457).

"Sinerji tanımlarının ortak noktaları dikkate alınarak sinerjinin kısaca bütünün parçaların toplamından daha fazla olması sebebiyle sisteme ya da gruba ait çıktının birimlerin ya da bireylerin yalnızken sergileyebilecekleri performanstan daha fazla olması şeklinde olduğu görülmektedir" (Özdevecioğlu ve İnce Balcı, 2012,s.29). İnsanlar tek başlarına olduklarında gerek psikolojik olarak gerekse bedensel güç olarak o işi yapmada yeterince istekli olmayabilirler. Bu durumu iyi bilen yöneticiler; bütünün parçalardan daha büyük olduğunu ve bireylerin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan sinerjinin her bir bireyin enerjisinin tek tek toplamından çok daha büyük ve etkili olduğunu bilerek etkinliklerde ekip çalışmasına ağırlık verirler. Tablo 1'de sinerji kavramı matematiksel bir dille ifade edilmiştir.

Tablo 1: Matematiksel Bir Dille Sinerji Kavramı

2 + 2 = Kaç Eder?
2 + 2 = 3 Faaliyetlerin kesişmesi, tekrar, israf; rekabet var, ortaklık yok.
2 + 2 = 4 Eşgüdüm, iş birliği ve birlikte çalışarak etkinlik sağlama.
3 + 1 = 4 Pek iyi olmayan bir sonuç; ortaklardan birinin gündemi ağır basar, ortaklar arasındaki farklılıklar çözümlenemez; sonuçta fazla bir fark sağlanmaz.
2 + 2 = 5 Sinerji; ortak çalışma kuruluşlar arasında daha etkin bir çalışma getirir.
2 + 2 = 6 Sinerji artı kaldıraç işlevi, ortak çalışma üçüncü taraflardan ilave finansman getirir.
2 + 2 = 7 Sinerji artı kaldıraç artı ana programların değiştirilmesi, başlıca birimler kendi programlarını gözden geçirir.
2 + 2 = 8 Sinerji artı kaldıraç artı programların yayılması artı etkiye sahip olması, ortaklıklar yalnızca ulusal politikalardan etkilenmekle kalmaz, onlara tepki de verir.

Kaynak: Anonim

Tablo 1 incelendiğinde, sayıların matematiksel dildeki anlamları dışında sosyal ilişkilerde kullanılabilecek anlamlar taşıdığı ve bu anlamlılığı ortaya çıkaran etkinin sinerji kavramı olduğu görülmektedir.

Sinerji bu özellikleri ile eğitim örgütlerinde katılımcılık, demokrasi, iş birliği, yetki devri, iletişim ve etkileşim üzerine dikkat çekerek örgüt üyelerinin birlikten doğan bir güçle hizmet etmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Artık yalnızca örgütleri yönetmekten ziyade, varolan sermaye ve kaynakları verimli kullanmak, örgütü meydana getiren paydaşlar arasında iş birliği oluşturarak ortaya çıkması beklenen enerjiden etkili bir şekilde faydalanmak istenmektedir.

Farklılıkların sinerji yönetiminde güçlü bir araç olduğu ancak bu enstrümanlardan doğru melodiyi yakalayacak kişinin ise kurum yöneticisi olduğu söylenebilir. İnsanlar tek başlarına olduklarında gerek psikolojik olarak gerekse bedensel güç olarak o işi yapmada yeterince istekli olmayabilirler. Yöneticiler bu durumda parçalardan oluşan toplam gücü sinerji ile ortaya çıkarmalıdır.

İnsanların amacını net olarak ifade eden bir lider etrafında örgütlendikleri ve kenetlendikleri zaman hayallerden çok daha öte işler başarabilecekleri düşünülebilir. İnsanların bireysel olarak zihinsel, bedensel, ekonomik ve psikolojik güçleri vardır. Sinerjik yönetimde organizasyonun performansının yüksek olabilmesi için bu güçlerin ortak enerjiye dönüştürülmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu ortak enerjiden doğacak

birlikteliğin örgütsel yönetimde üst düzey performans sağlanmasında ciddi katkıları olabilir.

2.2. SİNERJİK YÖNETİM

Sinerjik yönetim üzerine dünyada ilk bilimsel kitabı yayınlayan Doctoroff (1977) sinerjinin anahtar unsurları olarak güven, etkili iletişim, hızlı geri bildirim ve yaratıcı tartışmayı belirtmiştir.

"Çalışanların belirlenen hedeflere doğru yönlendirilmesi ve performans artışı, sinerji ve yaratıcı problem çözümü gibi pozitif çıktılar sağlanabilmesi için kültürel farklılıklardan sinerji kaynağı olarak faydalanan yeni yönetim yaklaşımları benimsenmeye başlanmıştır" (Özdevecioğlu ve İnce Balcı, 2012,s.28). Aynı dini inanca sahip insanlar farklı kültürel yaşantılara sahip olabilirler. Örneğin Karadeniz insanı ile Akdeniz insanının kültürü çok farklıdır ancak her iki yöre insanı da aynı dini inanca sahiptir. Aynı durum Güneydoğu insanı ile Ege yöresi insanları için de geçerlidir. Oysa Çanakkale Cephesi Savaşı'nı irdelediğimizde farklı kültüre sahip ancak aynı dini inanca sahip insanların ortak bir değeri çiğnetmemek ve korumak üzere nasıl bir araya geldiğini ve oluşturdukları sinerjiyle manevi değerlere nasıl sahip çıktılarını net olarak görebiliriz. Sinerjik yönetim araştırmaları bu olaylarda oluşan birlik duygusunun modern örgütlerde de örgüt amaçları için mikro düzeyde de nasıl oluşabileceğini inceleyen bir olgudur.

Aktan (1999) sinerjik yönetime organizasyondaki tüm kaynakların (insan, bilgi, sistem, donanım vb.) etkin bir liderlik ile bir araya getirilmesi ve böylece daha yüksek bir enerjinin yaratılması olarak yaklaşmaktadır. Kavrakoğlu (2000) sinerjik yönetimi birçok faktörün birlikte etkileşimi olarak görmüştür. Gürlek (2010) sinerjik yönetimi oluşturan faktörlerden bazılarının yönetici, çalışan, ekip, iş birliği, ortak amaç, çalışanı yetkili kılma, kişilere verilen değer, bütünü görme ve planlama olarak sayılabileceğini vurgulamıştır. Yahya ve Goh'a (2002) göre sinerjik yönetim, toplam kalite yönetiminin temel boyutlarından biridir ve aynı zamanda insan ve bilginin birbirleri ile ilişkilendirilerek kullanılmasıdır.

Sinerjinin örgütlerde önemini ortaya çıkarmak için Gürlek (2010), Töremen (2007), Pınar (2005), Diker - Çamlıbel (2003), Koçel (2003), Kavrakoğlu (2000) ve

Aktan (1999) işletme, eğitim vb. farklı alanlarda sinerjik yönetimi ve fonksiyonlarını incelemişler. Yazarlara göre sinerjik yönetimde örgütü oluşturan unsurlar arasında, özellikle insan unsurunun diğer örgüt unsurlarıyla ve birbirleriyle olan ilişkileri önemsenir ve irdelenir.

Sinerjik yönetim birlik ve beraberlik içerisinde, örgüt çalışanlarının ortak bir amaç etrafında ve yüksek motivasyonla hedefe kilitlenmeleri için ortaya konan yönetim tarzı olarak tanımlanabilir. Sinerjik yönetimin okullarda oluşan ekiplerdeki verimliliğe artı kazandıracak, etkili bir eğitim-öğretim yapılmasına katkı sunacak, eğitsel faaliyetlerde birlikten doğacak enerjiye pusula görevi sunacak ve bu bağlamda yöneticiye anahtar olabilecek bir yönetim tarzı olduğu söylenebilir.

Aktan'a (1999) göre sinerjik yönetim organizasyonlarda işlevsel ekiplerin meydana getirilmesi ve ekip çalışmasının yaygınlaştırılarak çalışanların karar alma ve yönetim sürecine katılımlarının sağlanmasıdır. Örgütte birbirinden farklı insanların örgüt başarısı bağlamında yönlendirilmesi sinerjik yönetimin bir özelliğidir.

Gürlek'e (2010) göre insanların tek başlarına yapabildikleri işler, eylemler ve zihinsel aktiviteler sınırlı olsa da bir araya geldiklerinde hayal ettiklerinden daha büyük bir enerji ortaya çıktığı ve işleri oldukça kısa sürede ve mükemmele yakın yaptıkları söylenebilir. İnsanların amacını net olarak ifade eden bir lider etrafında örgütlendikleri ve kenetlendikleri zaman hayallerden çok daha öte işler başarabildikleri düşünülebilir.

"Fonksiyonlar arası etkileşim ve iletişim üzerine kurulan sinerjik yönetim kavramı ile insan, bilgi, sistem, donanım gibi örgütteki tüm kaynakların etkin bir liderlik ile bir araya getirilmesi ve böylece daha yüksek bir enerjinin oluşturulması yani katılımcı ve bütünleştirici bir yönetim yaklaşımı kastedilmektedir" (Cook, 1999,s. 101, akt: Özdevecioğlu ve İnce Balcı, 2012,s. 31). Örgütlerde yatay ve dikey iletişim güçlü bir şekilde sağlandığında farklı birimler arası etkileşimin güçleneceği ve ortaya bir sinerji çıkacağı söylenebilir. İletişim ve etkileşim eksenli bu sinerjinin katılımcı ve bütünleştirici bir yönetim yaklaşımı çerçevesinde oluşacağı belirtilebilir. Lider ile örgüt üyeleri arasındaki etkileşim ile katılımcı ve bütünleştirici bir yönetim anlayışı sinerjik yönetim çerçevesinde değerlendirilebilir.

"Takım çalışmalarının başarıya ulaşabilmesi için takımların iyi yönlendirilmesi, iyi yönetilmesi, iyi motive edilmesi gereklidir. Bir yöneticinin başarısı, çalışanlarını takım olarak çalışmaya yöneltebilme kabiliyetine bağlıdır" (Dereli ve Baykasoğlu, 2010,s.5). Sinerjik yönetimin özünde ekip çalışmasının diğer bir deyişle takım çalışmasının yer aldığı söylenebilir. Her ne kadar ekip ile takım kelimeleri farklı anlaşılabilirse de genel olarak bu iki kavramın anlamca ve ifade ettiği yönetimsel süreçler bakımından eş manada kabul edilebileceği ifade edilebilir.

Özdevecioğlu ve İnce Balcı'ya (2012,s.31) göre "sinerjik yönetim; yönetim fonksiyonlarının tamamında eş zamanlı olarak yaratılan sinerji ile hayata geçirilebilecektir. Yani sinerjik planlama, sinerjik organizasyon, sinerjik yöneltme ve sinerjik denetim olarak sıralanan sinerjik yönetim fonksiyonlarının tamamında başarı sağlamak gerekmektedir." Yönetimin dört temel ögesi olan planlama, organizasyon, yöneltme ve denetimin birebir sinerjik yönetimin içinde de yer aldığı vurgulanabilir.

"Sinerjik planlama, stratejik planlamanın gerektirdiği analitik ve sistemli yaklaşımla, stratejik düşüncenin gerektirdiği sezgisel ve yaratıcı düşünceyi bir arada bulundurarak, ayrı ayrı ortaya çıkan sonuçlardan daha fazlasını yaratmayı amaçlayan bir planlama faaliyetidir" (Bonn, 2001,s.63, akt: Özdevecioğlu ve İnce Balcı, 2012,s. 31). Sinerjik yönetimde yönetimin dört temel ögesi olan planlama, organizasyon, yöneltme ve denetimin birebir yer aldığı ancak burada en esas alınan noktanın sinerji oluşturan unsurların bu süreçlere dahil edilerek diğer bir deyişle harmanlanarak yeniden sinerjik yönetim ögeleri olarak ortaya konulduğu belirtilebilir. Pınar (2005) sinerjik yönetimi sinerjik planlama, sinerjik organizasyon tasarımı, sinerjik yürütme ve sinerjik denetim fonksiyonlarını içerecek şekilde irdelemiştir.

Gürlek'e (2010) göre sinerjik yönetim, bireyler arasında güç ve iş birliğine, yetki devrine, ekip çalışmasıyla birlikte paylaşıma, eşgüdüme, çalışanlar arası uyuma, birlikte hareket etmeye, iletişim ve etkileşime vurgu yapmıştır. Tüm bunları sinerjik yönetimin olmazsa olmaz unsurları olarak görmüştür. Sinerjik yönetim modelinin örgüt kültürü oluşturmada ve bireylerin enerjilerini örgütün amaçları doğrultusunda kanalize etmede bir liderlik sanatı olduğu vurgulanabilir.

"Sinerji doğanın her yerinde vardır. İki bitkiyi yan yana diktiğinizde kökler birbirine karışır ve toprağın niteliğini artırır; böylece her ikisi de ayrı ayrı büyümesine

oranla daha iyi yetişir. İki tahta parçasını bir araya getirirseniz, ayrı ayrı taşıyabilecekleri ağırlıktan çok daha fazlasını kaldırırlar" (Covey, 1996,s.301).

İnsanlar yaptıklarıyla, söyledikleriyle ve hareketleriyle iletişime veya etkileşime geçtikleri kişilere mesajlar verirler. Mesajın verilme biçimine göre de geri dönüt alırlar. İletişimde muhataba verilen her bir mesaj sinerjik yönetim ögeleri açısından irdelendiğinde; insan davranışlarının yalnızca bireyin kendisini değil organizasyonun bugününü ve yarınını da etkilediği söylenebilir. Sinerji yaratmanın amacı, verimliliğin ve örgüte bağlılığın artması, olumlu kurum ikliminin ve ortak vizyonun oluşmasıdır. Bir araya gelmiş bireylerin farklı amaçlar ve beklentiler içerisinde olmaları neticesinde enerji değil olumsuz bir atmosfer oluşması şeklinde tanımlayabileceğimiz anti-sinerjinin organizasyonu olumsuz etkileyebileceğini söyleyebiliriz. Bu açından anti-sinerji bir grupta sinerjinin oluşmasını engelleyen, yani birlikten doğan gücün sağladığı enerjiyi durduran faktörler toplamına denmektedir. Şekil 1'de sinerjinin ve anti-sinerjinin yaşamın akışına etkileri yansıtılmıştır.

Şekil 1: Yaşamsal Düzlük ve Sinerjinin Yönü



Kaynak:(Can, 1999,s.28)

Şekil 1'de görüldüğü gibi insanlar arasında, günlük yaşamın doğal bir sonucu olarak sinerjinin veya anti-sinerjinin oluşabileceği söylenebilir. Bu noktada liderin, organizasyonda sinerji oluşturabilecek çalışanları bir araya getirerek ekip oluşturması ve bunu yapabilecek kadar çalışanlarını tanımasının önemli bir liderlik becerisi olduğu belirtilebilir. Şekil 1'e göre yaşamda birliktelik ve beraber çaba hayata artı değer

katarken yaşamda bireyselcilik ve kendi amaçlarını önceleme sinerjiyi oradan kaldırmaktadır.

Lai'a (2002) göre sinerjik yaklaşım insani ve teknik boyut içeren sistemlerde büyük resme bakmak, bütünden parçalara doğru bir yaklaşıma sahip olmak ve sistemin çeşitli bileşenleri arasındaki gerekli olan etkileşimleri dikkate almayı gerektiren bir yaklaşımdır. İnsanların oluşturdukları sistemlerin, her alanda olduğu gibi yönetimsel anlamda da kusurları vardır. Bu gerçeği bilen ve her zaman hatırda tutması beklenen yöneticilerden, sistemin çeşitli bileşenleri arasındaki gerekli olan etkileşimleri sağlamaya dönük tedbirler alması beklenir.

Kurumlarda engellerin olabileceği bilinen bir durumdur, lakin bireylerin çabaları sonrası oluşan enerji ile beraber sinerji ortamının oluşması ve engellerin kalkması sinerjik yönetim ile mümkün olabilir. Sinerjik yönetim, farklılıkları birlikte tutan ve bu farklılıktan enerji elde eden bir yönetim şeklidir. Yönetimde liderlik özelliği taşıyanların kişisel çabalarının sinerji oluşumuna pozitif katkı sunduğu, cankurtaran gibi çözüm odaklı düşündüğü ve çalışma ortamını sinerjik yönetimi oluşturacak hale getirebilmektedir.

Kavrakoğlu (2000) sinerjik yönetimi uygulamada kullanılabilecek teknikleri beyin fırtınası, Ishikawa diyagramı, nedensellik analizi ile güç alanı analizi olarak sıralamaktadır. Bu yöntemlerin, sinerjik yönetimde olmazsa olmazlar diyebileceğimiz katılıma, yetki devrine, iletişime, etkileşime, birlikte hareket etmeye ve ekip çalışmasına vurgu yaptığı söylenebilir.

2.3. SİNERJİK YÖNETİMLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Bu bölümde sinerjik yönetime ilişkin yapılan araştırmalarda ve çalışmalarda rastlanılan ilgili kavramlara yer verilmiştir. Literatür incelendiğinde liderlik, ekip çalışması, mevzuat, iletişim vb. kavramlarının sinerjik yönetimle ilgili en sık rastlanılan kavramlar olduğu görülmektedir. Bu kavramlar aşağıda sıralanmıştır.

2.3.1. Liderlik

"Liderlik, en kısa tanımıyla insanları etkileme sanatıdır. Her yönetici başarılı olabilmek için liderlik özelliklerine sahip olmalıdır. Lider tek adam değildir, ekibi olan

bir takım oyuncusudur. Lider insan odaklı, katılımcı, paylaşımcı, yaratıcı, yalın, açık, esnek ve öncü kişidir, misyon ve vizyon sahibidir" (Yatkın, 2007,s.133). Kurumda birbirlerinden yararlanan bireyler, beşerî sermayelerini bir araya getirerek sinerjik bir hava oluşturmaktadır. Bireyler grup sinerjisi ile tekil enerjilerinin çok ötesinde işler başarabilirler. Bu enerjiyi ortaya çıkarabilmek için bir lidere ihtiyaç vardır (Töremen ve Karakuş, 2008,s.3).

Ortak vizyon oluşturmaya çalışan organizasyonlar devamlı olarak üyelerinin kendi kişisel vizyonlarını geliştirmeye sevk eder çünkü toplu vizyon için sinerji ile gelişen bireysel vizyonlara ihtiyaç vardır. Bu bağlamda güçlü bir kişisel yönelim duygusuna sahip bireyler üyeler arası sinerji oluşturarak örgütü aynı vizyon etrafında toplayabilir.

"Gelecek için gittikçe belirginleşen bir durum, liderliğin yeni biçimlerinin ortaya çıkacağı ve liderlerin şimdikinden farklı liderlik biçimlerini öğrenmek zorunda kalacağıdır. Değişimin hızı arttıkça, değişmeyen tek şey, değişme ve sürekli öğrenme olacaktır" (Özden, 2005,s.109). Alanyazında liderlik ilk çalışılmaya başlandığı zamanlardan bugüne kadar yönetimsel anlamda işlevselliğini farklı açılardan sürdürmüştür. Zaman içerisinde liderliğe yeni anlamlar yükleneceği ve yönetimsel anlamda liderliğin bilimsel olarak çalışılacağı normal bir durumdur. Nitekim Erçetin'in (2000) aktardığı kadarıyla liderlik alanında sadece 20. yüzyılda 5000'den fazla çalışma yapılmış ve 350'den fazla da liderlik ve lider tanımı ortaya konmuştur.

"Liderlik bir davranış biçimidir. Belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelen insanların var olduğu her ortamda liderlikten söz edilebilir" (Yatkın, 2007,s.132). "Büyük planların yaratıcıları liderler, uygulayıcıları ise yöneticilerdir. İnsanlık tarihinde, bu iki yeterliği birleştirenlerin sayısı çok azdır" (Bursalıoğlu, 2005,s.13). "Sokrates'in öğrencisi Platon'a göre ise lider olabilmek için kişiler asgari 30–50 yıl arası çok güçlü ve filozofik bir eğitimden geçmelidir. Ya filozoflar kral olmalı ya da krallar filozof diyerek yaşlı bilge aristokratlarca ülkenin yönetilmesini öngörmektedir "(Dural, 2002,s. 35).

Liderliğin eğitim yönetimi alanında bir tür sinerjik etkisi olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü eğitimde her liderin etrafına pozitif enerji yaymakta olduğunu ve ekip üyelerinin liderden aldıkları enerjiyle başarılı çalışmalara imza attıklarını

söyleyebiliriz. Nitekim Iversen (1997,s.1) ve Harris' a (2004,s.370) göre (akt. Özdevecioğlu ve İnce Balcı, 2012,s.30) "Liderlik sinerjisi, etkin bir liderlik ile çalışanlara uygun bakış açısının oluşturulmasıyla doğan sinerjidir."

Ekip sinerjisi farklılıklardan beslenen en güçlü sinerji türüdür. Yönetim sinerjisi yönetimin tecrübesinden ve farklılıklardan yararlanma kapasitesinden kaynaklanan sinerji türüdür. Çalışma sinerjisi yeni gerçekleştirilecek faaliyetlerde mevcut kabiliyetlerin geliştirilerek kullanılmasıyla sağlanan sinerjidir. Tamamlayıcı sinerji işletme faaliyetlerinin sinerji yaratacak şekilde birlikte yürütülmesidir (Özdevecioğlu ve İnce Balcı, 2012).

Liderin ekipte oluşturduğu sinerjinin yaşamsal ve yönetimsel artılarının olduğu söylenebilir. Bu artıların yalnızca ekip üyelerinin değil kurumunda gelişimine ve değişimine katkılar sunduğu söylenebilir. Sinerji kavramı beraberinde yassılaşan yönetim anlayışını, iç müşteri kavramını ve ekip çalışmasını getirmektedir. Büyük ölçüde dinamizm ve bir o kadar da esnek işletmecilik gerektiren artan rekabet koşullarında, iş dünyasının gündemine giren yassılaşan yönetim anlayışı, yatay ilişkileri iletişimi gerektirmektedir. İç müşteri kavramı ise o işletmede çalışanlardır. İç müşteri mutluluğu sağlanmadan, dış müşterinin mutluluğuna ulaşılması zordur ve sinerjik yönetimde ekip çalışmasının olmazsa olmaz olduğu vurgulanabilir (Baltaş, 2005).

Liderlik başlı başına bir sanattır; tıpkı bir orkestra şefinin onlarca enstrümanı ahenk içerisinde yöneterek insan ruhunu dinlendiren ve bütünleştiren bir müzik yapması gibi. Bir örgütte lider de farklı özellik ve beklentilere sahip insanları bir araya getirerek onların sinerji oluşturmalarını ve örgüte artılar katmalarını sağlar. Böyle bir yönetimin sinerjik yönetim olduğunu, bu işlevi yerine getiren kişinin de sinerjik lider olduğunu ifade edebiliriz.

Yöneticilerin iletişime, ekip çalışmasına, kendi kendini yöneten ekiplerin oluşturulmasına, çalışanlarla yakın görüşme ve iş birliğine önem vermesi gerekmektedir (Aktan, 2005). Kurumda sinerji oluşturmak için yönetimin belirtilen bu yetenek ve kapasiteleri bünyesinde barındırması önem taşımaktadır.

Temel işlevlerinden biri çalışanları harekete geçirmek olan lider, ekibin yüksek motivasyonla çalışmasını sağlamalıdır (Baltaş, 2006). Gürlek (2010) ekip çalışmasının

sinerji oluşumu için uygun zeminin ve zamanın oluşmasını sağlayacağı ve bu hareketliliği sağlayacak kişinin lider olacağına vurgu yapmıştır. Liderlik kuramlarını irdelediğimizde çalışanları harekete geçirerek ekibin yüksek motivasyonla çalışmasını sağlama açısından sinerjik liderliğin sinerji oluşturacak bireyleri bir araya getirmesi, ekip çalışmasını yönetmesi ve sinerji oluşumu için uygun zeminin ve zamanın oluşmasını sağlaması bakımından diğer liderlik türlerinden farklılık gösterdiğini vurgulayabiliriz.

Alkın'a (2006) göre liderliğin amaca ulaşma ve sağlıklı bir örgüt yönetimi için katılımcı olma yönüne vurgu vardır. Lider sürükler, yol gösterir, kılavuzluk eder, en sıkıntılı zamanlarda sakindir, en rahat zamanlarda uyarıcıdır. Liderler üyelerin katılımını önemser ve her üyenin güçlü özelliğini örgütün başarısı için kullanılmalıdır. O halde örgütteki her bir birey yetenek, ilgi ve uzmanlık ölçüsüne göre yönetimsel süreçlere katılmalıdır.

Aktan (2005) kurumda sinerjik yönetim anlayışının kurumsallaştırılması için en başta üst yönetimin ve liderlerin belirli bazı özelliklere sahip olması gerektiğini belirtmiştir.

Şekil 2: Sinerjik Yönetimin Kurumsallaştırılması İçin Üst Yönetimin Ve Liderlerin Sahip Olması Gereken Özellikler

AÇIKLAMALAR \ ÖZELLİKLER	Yazılı iletişim	Sözlü iletişim	Vizyon	Esneklik	Karar verme gücü	Anlaşmazlıkların çözümü	Kendi kendini yönetme	Görüşme ve iş birliği	Planlama ve değerlendirme	Mali yönetim	İnsan kaynaklarının yönetimi
Kurumla ilgili gerçekleri ve bilgileri düzenli ve sistematik bir şekilde yazılı olarak halka ulaştırmalıdır.	✓										
Kurumla ilgili gerçekleri ve bilgileri çalışanlar ve vatandaşlarla paylaşmak; onları dinlemek, görüş ve önerilerinden istifade etmek.		✓									
Kurumun geleceği ile ilgili uzun dönemi esas alan bir bakış açısını benimsemek ve uygulamak.			✓								
Yeni enformasyona ve değişime açık olmak; beklenmeyen gelişmelere uyum gösterebilmek ve esnek olmak.				✓							
Kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için doğru kararlar almak; alınan kararların etkilerini süratle algılamak.					✓						
Kurum içerisindeki anlaşmazlıkları, fikir ayrılıklarını yapıcı bir tarzda düzenlemeye ve çözmeye çalışmak.						✓					
Çalışanların kendi kendilerini iyi bir şekilde yönetmeleri ve motive etmelerini sağlamada yardımcı olmak.							✓				
Kurumun başarıya ulaşması için yönetim ve çalışanlar arasında iş birliğinin geliştirilmesine çalışmak.								✓			
Kurumda uzun dönemi esas alan bir planlama ve strateji oluşturulmasını sağlamak.									✓		
Kurumun harcamaları ve gelirleri ile ilgili olarak etkin bir bütçe oluşturulmasını ve mali yönetimin geliştirilmesini sağlamak.										✓	
Çalışanlara yetki devretmek; çalışanları tanımak ve saygı göstermek, çalışmalarını ödüllendirmek; tüm çalışanlara adil ve eşit bir şekilde davranmak.											✓

Kaynak:Aktan (2005)'ten yazar tarafından tablolaştırılmıştır.

Şekil 2'de görüldüğü gibi sinerjik yönetimin kurumsallaştırılması için üst yönetimin ve liderlerin belirli bazı özelliklere sahip olması gerektiği belirtilmiştir.

2.3.2.Çalışanlar

Karar verme, iletişim ve eyleme geçme gibi faaliyetleri kapsayan sinerjik yönetim, özellikle iletişim ve liderlikte sağlanan sinerji ile çalışanların yönlendirilmesini içermektedir (Beaubien, 2004). Sinerjik yönetimde lider kadar çalışanların birbirine uyum gösterme gücü de çok önemlidir. Bu nedenle çalışanlar, sinerjinin önemli bir boyutu olarak kabul edilebilir. Lider çalışanlara yön verirken çalışanlar de birlikte çalışma duygusunu geliştirirse kurumda sinerjiye adım atılmış olunur.

Liderlerin çalışanlara değerli olduklarını hissettirmeleri, onları var olan potansiyellerini açığa çıkarmaya çalışmaları, liderlerin çalışanlarıyla sinerji yaratmasına ve rekabette üstün sonuçlar elde etmesine imkân sağlar. Yöneticinin olumlu bir tavırla çalışanlarına yaklaşması, onları motive etmesi ve bunun da çalışanlar arası sinerjiye sebep olması beklenir.

İnsanlar bir işletmeye, sadece işlerini ve görevleri yerine getirebilecek beceri ve uzmanlığı getirmezler; aynı ölçüde önemli olmak üzere kişilikleri, bireysellikleri, farklılıkları ve değerleriyle farklı bir renk getirirler. İşte bir işletmeye ruh veren de budur. Bir eğitim örgütünde görev yapan çalışanların kişilikleri, bireysellikleri, farklılıkları ve kendi inanç ve değerlerinin farklı olması oldukça olağan bir durumdur. Yöneticilerin bu farklılıkları başarıyla kurum lehine kullanmaları gerektiği düşünebilir.

Sinerjik yönetim, çalışanlar arasında etkin iş birliğini, iletişimi, etkileşimi ve güç birleşimini vurgular (Gürlek, 2010). Eğitim örgütlerinde çalışanlar arasında etkin iş birliğini, iletişimi, etkileşimi ve güç birleşimini sağlayacak kişilerin yöneticiler olduğu düşünülebilir.

Özdevecioğlu ve İnce Balcı'ya (2012,s.28) göre "farklı kültürlerden gelen çalışanların, yaratıcı problem çözme, yenilik ve sinerji kaynağı olarak görülmesi, sinerjik yönetimde önemli bir unsurdur." Geçmiş yaşantıları, deneyimleri, görgüleri, eğitimleri, hayata ve mensubu olduğu oluşuma (iş, meslek, okul, şirket, kültür, inanç vb.) bakış açısı farklı insanların doğal olarak kültürel yaşantıları ve algıları da farklı olacaktır. Yöneticinin, kültürel farklılıkları bir sinerji kaynağı olarak gördüğü, yeniliklere açık olduğu ve problem çözme becerilerini önemsediği bir ortamda

farklılıkların bir zenginlik kaynağı olarak görüldüğü ortamlarda sinerjik yönetimden söz edilebilir.

Ergül'e (2005,s.76) göre "kendini ilgilendiren konularda kararlara katılma, demokrasi ve kendi geleceklerine sahip bireyler gibi sloganlarla sunulan yönetime katılma, istismar edilmeden ve gerektiği gibi uygulanırsa, iş görenleri motive edebilir. Alınan kararda kendi payının da olduğuna inanan iş gören, kararı daha titiz bir şekilde uygulayacaktır." Herhangi bir örgütte veya okulda alınan, uygulanan ve olumlu neticelerde payı olduğunu düşünen ve yöneticiler tarafından da kendisine bu durum hissettirilen çalışanın aidiyet duygusunun artacağı ve daha verimli çalışacağı söylenebilir. Sinerji kavramsal olarak birlikteliği ve katılımcılığı içerdiği için her üye kurumda kararlarıyla olumlu ürünlere katkı sağlayabilmeli ve bir şeyler üretmenin hazzını yaşamalıdır.

"Çalışanların örgüt ve yönetimle bütünleşmelerini, örgütsel ve yönetimsel kararlarda söz sahibi olmaları ve sorumluluk üstlenmeleri katılım ile ifade edilir. Katılım, aynı zamanda paylaşmadır" (Şişman ve Turan, 2001,s.49). Eğitim örgütlerinde iç ve dış paydaş olarak da isimlendirilen kişilerin okul yönetimine katılımının sağlanması durumunda paydaşların yönetimle bütünleşmelerinin sağlanabileceği söylenebilir. Yönetimde katılımcılığın önemli bir stratejik unsur olarak kabul edilmesi, statü farkı gözetmeden eşit söz hakkına sahip olarak karar alabilmelerini ifade eder. Kararların sonuçlarından etkilenen ve kararları uygulamada sorumlu olan herkesin karar sürecine katılması öngörülmektedir. Hiyerarşiden çok, uzmanlık önemlidir. Bu stratejinin olumlu sonuç vermesi, yönetime katılanların yeterli düzeyde yetkilendirilmiş olmalarına bağlıdır. İç paydaşlara verilecek yetki ile dış paydaşlara verilecek yetkinin niteliğinin ve sınırlarının çok farklı olacağı vurgulanabilir. Yönetimsel süreçlere alınan kararların sonuçlarından etkilenen herkesin yetkilendirilmesinde nirengi noktasının uzmanlık olması gerektiği belirtilebilir.

"Örgütlenme sürecine katılımı gerçekleştiren yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar, kendi bireysel gereksinimlerini de ifade etme şansı bulacaklarından, örgütün amaçları, üyelerin bireysel amaçlarını da karşılayacak şekilde düzenlenebilir. Böylece formal örgüt yapısının oluşturulmasında, informal örgütün beklentileri de

dikkate alınmış olacaktır" (Karslı, 2006,s.147). Bireysel gereksinimlerini ifade eden insanlardan oluşmuş ekiplerin katılımcı bir yönetim anlayışıyla yönetildiği zaman sinerjik yönetimden söz edilebilir.

Çalışanlardan beklenen, enerjilerini ve yaratıcılıklarını en üst düzeyde iş ortamına yansıtmaları ve bunu başkalarının enerji ve yaratıcılığıyla birleştirerek sinerji yaratmalarıdır. Çalışanların enerjilerini ve yaratıcılıklarını en üst düzeyde iş ortamına yansıtabilmeleri için kurum kültürünün gelişmiş olması ve aidiyet duygusunun güçlü olması gerektiği söylenebilir.

2.3.3. Mevzuat

Mevzuatı bir ülkede yürürlükte olan yasa, tüzük, yönetmelik vb.'nin tümü olarak tanımlayabiliriz. Yazılı hukuk kuralları topluluğu ise mevzuatı anlayabileceğimiz bir başka tanımlamadır. Mevzuat sunduğu kurallar nedeniyle kurumdaki sinerjiyi derinden etkileyebilir. Mevzuatın kurum çalışanlarına karşı sert yaptırımlar barındırması çalışanlarda korkuya sebep olabilir. Mevzuatın çalışanların esnekliğini ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurularak hazırlanması durumunda kurum içi sinerjiye destek olacağı söylenebilir. Nitekim Türkiye yükseköğretim kurumları açısından bakıldığında Yükseköğretim Kanunu (2547), Yüksek Öğretim Personel Kanunu (2914), Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu (2809), Yükseköğretim Kurumlarında İkili Öğretim Yapılması, 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanununun Bazı Maddelerinin Değiştirilmesi ve Bu Kanuna Bir Ek Madde Eklenmesi Hakkında Kanun (3843) gibi kanunlar üniversite çalışma şartlarını etkileyen yasal metinlerdir.

Değişimi destekleyen yönetim kurumlarının çalışanlarının yalnızca mevzuata bağlı kalmalarını ve sorumlu olmalarını değil, mevzuatla beraber hareket edecek örgütlenmeyi ve iş birliğini vurguladıkları söylenebilir. Eğitim kurumlarında yalnızca mevzuata dayalı çalışmanın gerçek anlamda bir sinerji oluşturmayacağı ifade edilebilir.

Çiğdem'e (2007,s.62) göre "mevzuatın incelenmesi faaliyet alanlarının belirlenmesine öncülük etmekte ve tanımlamalara kolaylık sağlamaktadır ve ayrıca mevzuat, kuruluşun varlık nedenini temsil eden misyonun oluşturulmasına yardımcı olmaktadır."

Eğitim örgütüne yeni katılan kişi örgütün norm ve değerlerini idrak ederken mevzuatı, rol model kimseler ya da öğreticilerin talimatları, yaptığı çalışmalar sonucunda aldığı ödül ve cezaları, kıdemli çalışanların rehberlik gibi çeşitli kaynakları kullanır. (Balcı, 2000). Eğitim örgütüne yeni dahil olmuş bir çalışana özellikle mevzuat konularında danışmanlık yapılarak onun demokratik ve hukuki haklarını bilmesinde yardımcı olunması gerektiği ifade edilebilir. Haklarını ve sorumluluklarını iyi bilen bir çalışanın daha verimli ve doğru işler yapacağı düşünebilir.

Türk eğitim sisteminde örgütsel sosyalleşme süreci ile ilgili sorunlardan biri, eğitim sistemimizin değer ve norm kalıplarını şekillendiren mevzuatın katı yapısıdır. Bu katılıktan dolayı bunları öğrenmede ve yaşamada /uygulamada güçlükler yaşanmaktadır. Öyle ki sosyalleşmeyle sağlanmaya çalışılan ve iki yönlü olması gereken uyum, eğitimimizde âdete tek yönlü olarak uygulanmak istenmektedir. Sistem, iş görenlerin (yönetici, öğretmen vb.) psikolojik sözleşme gereği bağımsızlığından ödün vermesini, yasal isteklerini kabul etmesini isterken üyelerine doyum sağlayıcı iş ortamı yaratma görevini yerine getirmede yetersiz kalmaktadır (Memduhoğlu, 2008,s.149). Mevzuat uygulamalarından dolayı kurum için yazışmaların günlerce sürmesi ve yapılacak işle ilgili sürecin uzaması çalışanlarda bıkkınlığa yol açabilir. Mevzuatın, çalışanları motive eden ve onları bıktırmadan eğitime katkı sağlamalarına yardımcı olan bir özellikte olması beklenir.

"Türk eğitim sisteminde sosyalleşme, mevzuata endeksli olarak yöneticiler, müfettişler ve kıdemli meslektaşlarla sağlanmaya çalışılmaktadır" (Memduhoğlu, 2008,s.149). Türk eğitim sisteminde yöneticiler, müfettişler ve kıdemli meslektaşların yeni başlayanlara rehberlik ve rol model olarak yararlı olmaları gerektiği ifade edilebilir.

Yakın tarihte Türkiye'de yönetici atamalarıyla ilgili olarak Millî Eğitim Bakanlığınca kriterler ortaya konmuştur. Lakin eğitimle ilgili mevzuat incelendiğinde Türkiye'de liderlik değil yöneticilik yapmaları beklendiği söylenebilir.

2.3.4. Kurum Kültürü

"Kurum kültürü kurum gerçeğinin görülmesine imkân veren düşünsel bir yapı yani bir paradigmadır. Bu paradigma kişilere kategoriler, rutin süreçler, iyi ve kötü çözüm önerileri sunar ve üyelerin kurumda nasıl davranacaklarını bilme yeteneklerini

arttırır" (Atay, 2001 Akt. Güçlü, 2008,s.148). Kurum kültürü çalışanların kurumun amaçlarına hizmet etmesi bağlamında gerekli olduğu düşünülebilir.

Kurum kültürü çalışanlar arasındaki iletişimi de yakından etkiler. Kurum kültürünün oluşturduğu iklim, çalışanlar arasındaki ilişkileri, morali ve örgütsel çatışmaları anlamamıza yardımcı olur. "Parçaların birbirleriyle olan ilişkileri, bir ailede ya da kurum içinde sinerjik bir kültür yaratılmasını sağlar. İlgine kadar içtense sorunların çözümlenmesine katılım o kadar içten bireylerin açığa çıkan yaratıcılığı o kadar büyük ve yarattıklarına karşı bağlılığı da o denli güçlü olur" (Covey, 1996,s.302). Parçalar arası uyumun ve iş birliğinin kurum kültürünün gelişimine katkıda bulunacağı söylenebilir.

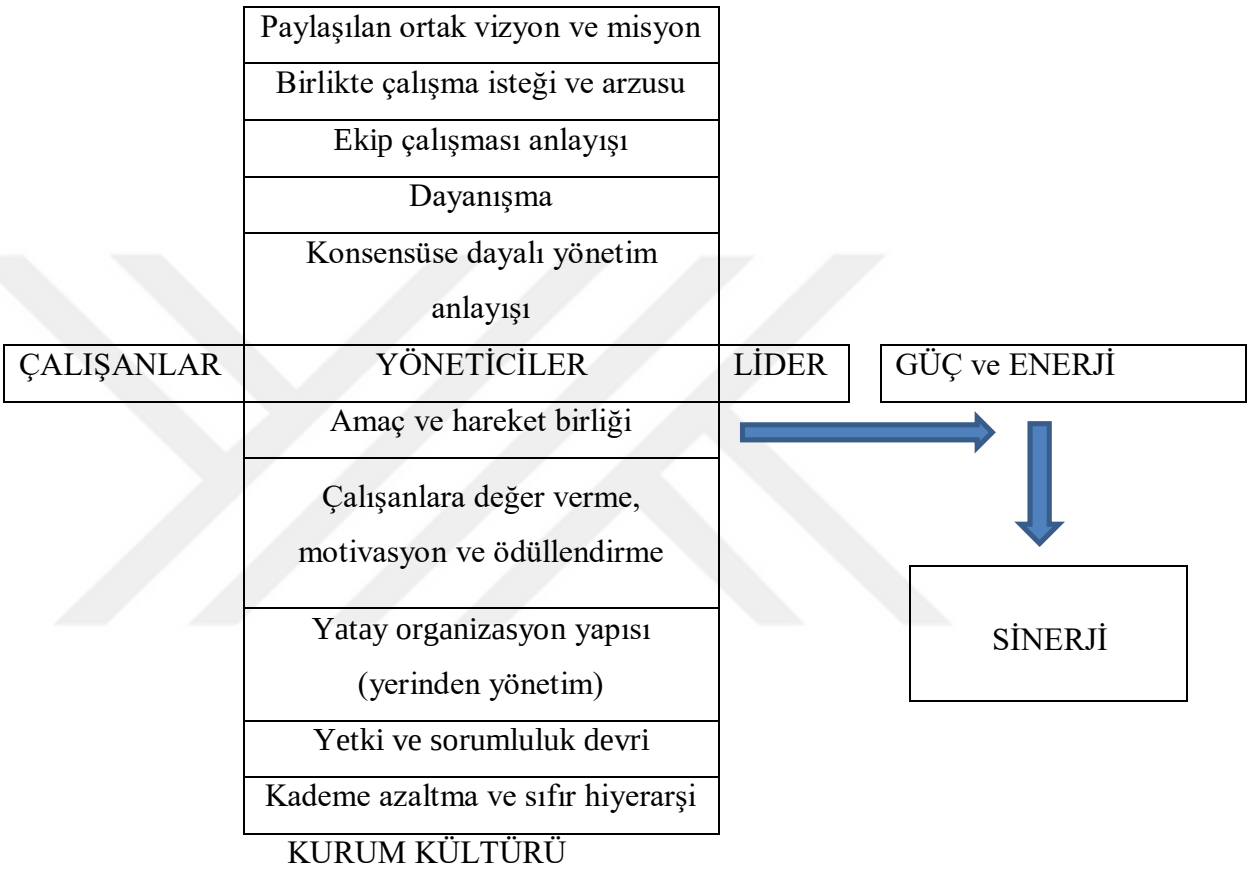
"Kurum kültürü, bir kurumun içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir" (Dinçer, 1992,s.271). Normlar örgüt içindeki kişilerin davranışlarını etkiler ve çalışmalarına pusula görevi görür. Normlar, örgütün tüm üyeleri tarafından benimsediği için kolektiftir. (Aydın, 2001). Kurum kültürünün insanların olmazsa olmazı olarak nitelendireceğimiz temel insani değerlerin kurum lehine kullanılacağı bir ortam olduğu düşünülebilir.

"Sinerjik yönetimin temeli, kurumda bir toplam kalite kültürü ve bununla beraber paylaşma kültürü oluşturmaktadır. Kurumda; vizyon paylaşımı, bilgi paylaşımı, iş paylaşımı, kazanç paylaşımı, yetki ve sorumluluk paylaşımının olduğu kurum kültürünün oluşması gerekmektedir" (Aktan, 2005,s.204).

"Yönetsel başarının temel özellikleri, değişime çabuk uyum sağlamak, farklı kültürlerden gelen insanları etkilemek ve performans için kabul edilmiş iş değerleri etrafında toplamaktır" (Ehtiyar, 2003,s.66). "Eğitimde yapılacak bir değişme, okul kültürü ve toplumsal kültür çiğnenerek gerçekleştirilemez. Kültürün ana öğelerinden değerler ve normlar, okul personelinin ortak hareket etmesini sağlamaktadır." (Çelikten, 2006,s.80). Değişimin artık her an yaşandığı dünyamızda eğitim kurumları da doğal olarak bu süreçten etkilenmektedir. Okul yöneticilerinin değişim sürecini eğitim paydaşları lehine yönlendirmeleri beklenir.

Gürlek (2010) sinerjik yönetimin kurum kültürünü geliştireceği ve toplumsal dinamiklerin sinerji oluşumunu sağladığı, ancak oluşan sinerjinin yeterince kullanılamadığını ifade etmiştir. Şekil 3' de sinerji etkisinin paydaşları yer almaktadır.

Şekil 3: Sinerji Etkisi



Kaynak: Aktan (1999:175)

Şekil 3'de görüldüğü üzere kurumda ekip çalışması ve çalışanların yönetime katılımını sağlayan faktörler sinerji etkisinin önemli kaynağıdır. Çalışanlar, yöneticiler, liderler güç ve enerji oluşturur ve sinerjiyi destekler. Amaçlanan ortak vizyon ve misyon, işbirliği, ekip çalışması anlayışı, konsensüse bağlı yönetim anlayışı, birlikte hareket etmeyi, saygı-sevgiyi, motive olmayı, yetki devrini ve sıfır hiyerarşi gibi özellikler liderde, kurumda ve çalışanda sağlıklı şekilde oluşursa sinerjinin tam anlamda var olduğu söylenebilir.

"Türk kamu sektöründe hâkim olan bürokratik kültür, iş görenlerin belli sembollere, değerlere, davranış kalıplarına ve varsayımlara uygun davranmasını

gerekli kılmaktadır. Yöneticinin odasından geri geri çıkılması, üstlerin görüldüğü anda ayağa kalkılıp ceket düğmelerinin iliklenmesi gibi davranışlar bürokratik kültürün getirdiği davranışlardır" (Güçlü, 2008,s.148). Son yıllarda bu durumun şeffaf yönetim ilkeleri gereğince azaldığından ve günümüzde artık yöneticilerin bürokratik kültürden çok kısmen medeni kültür davranışları sergilediğinden söz edilebilir.

2.3.5. İletişim

İletişim sinerjik kurumların önemli bir aktarım aracıdır. Sinerji birlikten güç alarak çalışma ruhu ve enerjisi olarak tanımlandığında iletişim de burada yönlendirici bir rol görevi üstlenmektedir. Hızla gelişen ve değişen dünyada "birey" yerine, "biz" anlayışı konmak isteniyor. Bu mesajı etkin bir iletişim kanalı ile kuruma yaydığımızda sinerjik iklime kapı aralayabiliriz.

Kurumların amaçlanan hedeflere ulaşması için çalışanlar biraraya gelerek ekipler kurulmaktadırlar. Kurulan ekiplerde öz iletişim, paydaşlarla iletişim ve kurum iletişimi sinerjinin anahtar koşulları içerisindedir.

"Hızlı değişimlere çabuk uyum sağlayabilen esnek yapıdaki toplumsal sinerji ile daha statik bir yapıya sahip olan mevcut kamu kurumları arasında da iletişim ve etkileşim kanalları, düğüm noktaları, yeni yönetim birimleri gelişerek eskisinden daha karmaşık bir düzen oluşur" (Diker Çamlıbel, 2003,s.96). Kamu kurumları arasındaki iletişim ve etkileşim kanallarının sinerjik yönetim açısından yararlı ve gerekli olduğu söylenebilir.

Weiss'e (1993,s.60) göre "karara katılım sürecinde açıklanması istenilen şeyler sorulmalı ve anlaşılamayan noktalar belirtilmelidir. Karşı taraftaki kişi sözünü bitirdiği zaman, doğru anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etmek için söylenenler kısaca özetlenmelidir. Her iki tarafın da doğru anlamış olduğunu kabul etmemesi durumunda ise gerçek bir iletişimden söz edilemeyecektir."

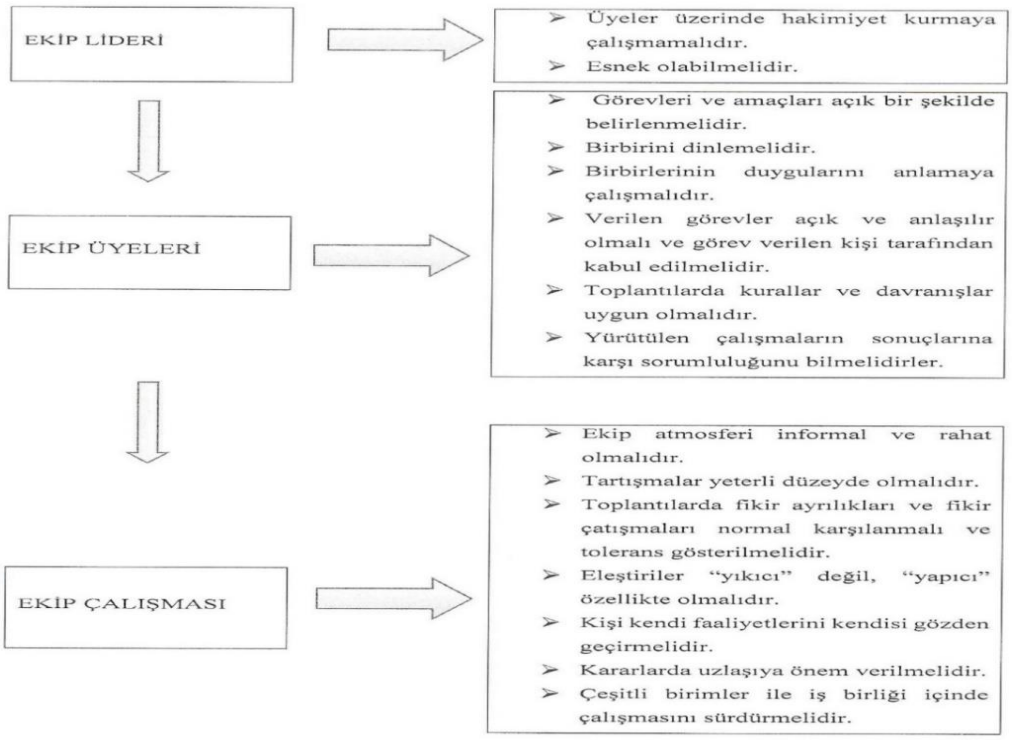
"Katılımcı ve kalite anlayışına dayalı yönetimde başarılı olabilmek için kurumsal iletişim sistemi tek yönlü bir yapıdan, çok yönlü bir yapıya kavuşturulmalıdır. Kurum içinde bilgi içerikli iletişim ağının kurulması ve tüm çalışanların bu bilgi iletişiminde aktif olarak yer alması önemli katkılar sağlayacaktır" (Yatkın, 2007,s.142). Günümüz eğitim örgütlerinde katılımcı ve kalite anlayışına dayalı yönetimin; eğitim çalışanlarınca istendiği ve beklendiği düşünülebilir.

"Her alanda hızlı ve köklü değişimlerin yaşandığı dünyada, çalışma yaşamında becerinin yerini bilgi, tekdüze çalışmanın yerini yenilikçilik, bireysel çalışmanın yerini takım çalışması, yukarıdan aşağıya doğru sağlanan iletişimin ve eşgüdümün yerini çift yönlü iletişim ve yatay eşgüdüm almıştır" (Sargut, 1995,s.122). Çift yönlü iletişimin ve yatay eşgüdümün kurumsal sinerjiyi pozitif yönde etkileyeceği, takım üyeleri arasındaki ilişkileri geliştireceği ve sinerjik yönetimin kurum kültürünü oluşturmaya katkı sağlayacağı söylenebilir. İletişimin yönü ve sürekliliği bağlamında yenilikçiliğin, takım çalışmasının, çift yönlü iletişimin ve yatay eşgüdümün gerekli olduğu söylenebilir.

2.3.6. Ekip Çalışması

Büyüyen, gelişen ve küreselleşen dünyada daha hızlı sorun çözmek ve başarı sağlamak istiyorsak öncelikle ekip çalışmasına önem vermemiz gerekmektedir. Baltaş (2006) ekip çalışmasının işgücünü harekete geçireceğini, verimliliği ve iletişimin kalitesini yükselteceğini, yeni fikirlerin yaratılmasını ve bireylerin tek başlarına ortaya koyacaklarından daha başarılı işler çıkarmalarını sağlayacağına değinmektedir. Tecim'e (2005) göre ekip çalışmasında, kuruma yarar sağlayacak sinerjinin oluşabilmesi için oluşturulacak ekiplerde Şekil 4' deki noktalara dikkat edilmesi yararlı olabilecektir.

Şekil 4: Ekip Çalışması



Kaynak: Tecim (2005)'ten yazar tarafından tablolaştırılmıştır.

Özer'e (2003) göre yönetimsel işlevler açısından önemli bir yeri olan ekip oluşturma, en yalın anlamda bir insan topluluğunun, paylaşılan bir hedef doğrultusunda kaynaşarak hareket etme ivmesi kazanmasıdır. Baltaş (2006) etkin bir ekip için üye sayısının en üst sınırının 12 olarak belirtildiğini, ancak en başarılı ekiplerin ortalama 6–8 kişiden oluşması gerektiğini vurgulamıştır. Büyük ekiplerde alt gruplar karar sürecinde üstünlük mücadelesine girerek performansı olumsuz etkileyebilirler. Küçük ekiplerde ise üyeler arası iletişim ekip çalışmasını kolaylaştırır. Halat çekme oyununu örnek verirsek, ekip üye sayısı arttıkça ipe uygulanan toplam kuvvetin arttığı, kişilerin ortalama çekme kuvvetinin ise düştüğünü görebiliriz. Ayrıca bir kurumu oluşturan yapının belirlenmesinde yapılacak işi gerçekleştirecek kadar yeterli ve uygun adaylar olması gerektiği vurgulanabilir.

İki ile ikinin toplamı dörtten fazla eder. İnsanın merkeze alındığı yeni üretim ve yönetim anlayışında işler daha ziyade takım çalışmaları ile yürütülmekte, bu sayede çeşitli konularda uzmanlaşma ve verimlilik artışı sağlanmaktadır. "Takım elamanları, bilgi, dikkat, sabır, fiziki dayanım, süreklilik ve yaratıcılık gibi farklı özellikleri bir

araya getirir. Takım çalışması ve sorumluluğun takımca paylaşılması sayesinde iş birliği ile kimsenin başaramayacağı düşünülen işlerin üstesinden gelinebilir. Takım üyelerinin farklı yöre ve kültürden olması takımın etkinliğini artırır" (Muter, 1999, akt. Memduhoğlu, 2010,s.214). Aynı takımda yer alan bireylerin birbirlerine artılar katacağı, birbirlerini olumlu etkileyecekleri ve yapılan paylaşımların önce bireylere devam eden süreçlerde ise takıma ve ilerleyen zamanlarda ise örgüte olumlu katkılar sunacağı söylenebilir. Bu süreçlerin bilinçli ve sağlıklı işletilmesinin ve birbirlerine artılar katan bireylerin bir araya getirilmesinin sinerjik yönetim olduğu söylenebilir.

Akkoç'a (2007,s.16) göre "ekip çalışmasına yatkın olmak, kişinin bir grupla birlikte ortak amaçlar doğrultusunda sinerji yaratacak bir çalışmaya girebilmesidir." Ekip çalışması her insanın çalışma tarzı değildir. Bazı bireyler, yalnız çalışmayı severler ve yalnız bırakıldıklarında daha verimli ve işe yarar çalışmalarda bulunurlar. Bazı bireyler ise ekip çalışmasına yatkındırlar ve arkadaşlarıyla birlikte ortak amaçlar doğrultusunda sinerji oluşturabilirler. Yönetici veya lider çalışanlarını iyi tanıması gerektiği ve ekip çalışmasıyla yürütülmesi planlanan çalışmalarda kişilerin ekip çalışmasına yatkınlığını dikkate alması gerektiği söylenebilir. Ekip çalışmasına yatkın olmayan ancak alanında uzman kişilerin bir araya getirilmesiyle oluşturulan ekipte sinerji yerine anti sinerji oluşacağı ve bu durumun örgüte zarar verebileceği söylenebilir.

"Her ekip üyesinin farklı hedefleri ve beklentileri olması ve bunların etkisiyle ekibi farklı algılaması doğaldır. İşin sırrı, farklı amaçları ve algıları kaynaştırmak ve ekibin aynı amaçlarda buluşmasını sağlamaktır" (Baltaş, 2011,s.28). Farklı amaçlarla ve algılarla bir araya gelmiş insanların aynı amaç ve algı etrafında yoğunlaşmaları için gerekli altyapıyı hazırlayan ve ekip üyelerini yönlendiren kişinin, lider olduğu söylenebilir.

Üstün performanslı bir ekibin farklı kişilik yapılarına sahip kişilerden oluşması tavsiye edilir. Bilgi, birikim ve deneyimde çeşitliliği artırmak, farklı görüş ve bakış açılarını bir araya getirmek sinerjiyi olumlu etkiler (Baltaş, 2011). Bir ekip çalışmasında yetenekler, ilgiler, kültürel farklılıklar, üstün performans, deneyim gibi özelliklerin yanında aralarında sinerji oluşturabilecek bireylerin bir araya getirilmesinin önemli olduğu dikkate alınmalıdır.

"Ekip çalışması, sadece kişilerin veya grupların bir araya getirilmesi değil, bunların birbirini etkileyecek yapıda bütünleşmesidir. Aynı tip okulda aynı öğelerin bulunmasına rağmen, birinin verimli diğerinin verimsiz çalışması, bir bakıma bu dayanışma ve birleşme ile yorumlanabilir" (Bursalıoğlu, 2005,s.160). Aralarında sinerji oluşacağına ve bunun okula olumlu yansıyacağına inanan bir yöneticinin ekibi oluştururken yalnızca ilgi ve yeteneklere değil bir araya getirilmesi planlanan ekip üyeleri arasındaki etkileşimi, ikili ilişkileri ve bireylerin genç yaşlardan itibaren takım çalışmasını öğrenmelerini dikkate alması gerektiği söylenebilir.

Ekip çalışmasının benimsenmesini sağlamak, çağdaş işletmeler için bugün olmazsa olmaz bir öneme sahiptir" (Baltaş, 2011,s.20). İster eğitim kurumu olsun isterse herhangi bir işletme veya Sivil Toplum Kuruluşu (STK) hepsinin varlığının bir amacı vardır. Ve yine her bir oluşumun ulaşmak istediği bir yer vardır. Bu yer insana ve insanlığa artılar kattığı ölçüde kutsaldır. Yalnızca bireysel egoların tatmin edildiği veya maddi karşılıkların beklendiği bir şekilde dizayn edilmiş bir örgütte ekip çalışmasından söz etmenin çok da olası olmayacağı vurgulanabilir. Yöneticiler için olmazsa olmaz olanların her bir ekip üyesi için de olmazsa olmaz olduğu ve bunların neler olacağının katılımcı bir yönetim anlayışıyla belirlendiği örgütlerde başarı ve zafer kaçınılmaz bir güzellik olarak karşımıza çıkacaktır.

2.4. SİNERJİK YÖNETİM VE MODERN YÖNETİM ANLAYIŞLARI

Sinerjik yönetim alanyazında daha yeni üzerine çalışılmaya başlanmış bir konudur, bu konuya ışık tutacak modern yönetim anlayışlarının da aktarılması konunun daha iyi anlaşılmasına destek olacaktır. Bu bölümlerde ilgili modern yönetim anlayışları açıklanmıştır.

2.4.1. Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi, karar vericilere ilgili bilgilerin zamanında verildiği süreci ifade eder (Davis, 1997). Bir örgüt bilgileri üç alanda stratejik olarak kullanır: Çevresindeki değişiklikleri hissetmek; yenilik için yeni bilgi oluşturma ve eylemler hakkında kararlar vermek. Anlamlandırma, bilgi oluşturma ve karar verme süreçlerini bütüncül bir biçimde yöneten bilen organizasyon akıllıca ve kararlı davranmak için doğru

anlayışa ve bilgiye sahip olacaktır (Choo, 1996). Nitekim bilgi yönetimi doğru kişiye doğru yerde ve doğru zamanda doğru bilgiyle ulaşmayı amaçlamaktadır (Robertson, 2005).

Peter Drucker (2009) bilgiyi ekonomide kilit nokta ve pozitif oluşumun tek kaynağı olduğunu belirtmiştir. Bilgi yönetimi çağımızın giderek artan rekabetçi ve zorlu çalışma ortamına bağlı olarak önem kazanan bir olgudur. İş hayatında makine ve malzeme dışında "bilgi" kavramının tanımlanması ve ön planda tutulması, bilgi süreçlerinin nasıl yönetilebileceği konusunu gündeme getirmektedir. Entelektüel sermayenin yönetilmesinden öte bir kavram olarak bilgi yönetimi bilginin oluşturulması, dönüştürülmesi ve kullanılması gibi bilgiye ilişkin bütün faaliyetleri kapsamaktadır (Çakar, Yıldız ve Dur, 2010). Bilgi yönetimi sadece bir organizasyonun bilgi kaynaklarını ekonomik bir faaliyet olarak yönetmekle sınırlı değildir; bireylerin bilgi girdilerini ve çıktılarını kendilerinin kullanmasıyla da ilgilidir (Espejo ve Watt, 1988).

Bilginin rolü o kadar önemlidir ki, yeni bir işlev ortaya koymaktadır: Bilgi Yönetimi İşlevi. Bu işlev, kuruluşlardaki bilgileri yönetmenin tüm yönleriyle ilgilidir. Bununla birlikte, bilgi teknolojisi (IT) kullanımındaki artış, pek çok kişinin bilgi yönetimini bilgi teknolojisi yönetimi ile karıştırmasına sebep olmuştur. Teknoloji bilgi yönetimi işlevi için önemli bir husus olmasına rağmen, hikâyenin yalnızca bir bölümünü anlatır. Bilgi yönetimi teknolojik işlevden daha geniştir ve organizasyonda bilginin toplandığı ve her düzeyinde karar vermeye yardımcı olmak için kullanılan bilinçli süreç olarak görülmelidir (Hinton, 2006).

Bilgi yönetiminde bilginin kullanımıyla ilgili temel 12 prensip vardır. Bu prensipler aşağıda tablo olarak verilmiştir. (Allee, 1997)

Şekil 5: Bilgi Yönetiminde Bilginin Kullanımıyla İlgili Temel Prensipler

SIRA NO	PRENSİP	AÇIKLAMA
1.	**Bilgi dağınıktır**	Bilgi, her şey birbirine bağlı olduğundan, bir şeyin belli bir bilgi yönünü bir diğerinden düzgün bir şekilde izole edemezsiniz. Bilgi evrende, yalnızca bir faktöre bağlı değildir.
2.	**Bilgi kendi kendini organize eder**	Bilgi benlik, örgütsel veya grup kimliği ve amacını organize eder.
3.	**Bilgi, topluluk arar**	Bilgi, yaşamayı istediği gibi gerçekleşmeyi de ister. Hiçbir şey bu ilkeyi internetten daha güzel açıklayamaz.
4.	**Bilgi, dil yoluyla gezinir.**	Deneyimlerimizi açıklayacak bir dil olmadan, bildiklerimizle iletişim kuramayız. Örgütsel bilginin genişletilmesi, iş deneyimimizi tanımlamak için kullandığımız dilleri geliştirmemiz gerektiği anlamına gelir.
5.	**Bilgiyi sınırlamaya ne denli dikkat edersen, o kadar çok kayar.**	Bilgiyi kodlanmış bilgi-belgeler, patentler, kütüphaneler, veri tabanları şeklinde bağlamaya çalışmak caziptir. Fakat bilgi kodlamada ve kategorilendirmede çok fazla sertlik ve formalite yaratıcılıkta duraksamaya yol açar.
6.	**Gevşek muhtemelen daha iyidir.**	Yüksek uyarlanabilir sistemler özensiz görünmektedir. Farklı, merkezi olmayan sistemlerin hayatta kalma oranı daha yüksektir. Bu, bilgiyi çok sıkı denetlemeye çalışan kaynakların olduğu ve enerjiyi boşa harcamamız anlamına gelir.
7.	**Tek bir çözüm yoktur.**	Bilgi her zaman değişiyor. Şimdilik, yönetime en iyi yaklaşım, seçenekleri açık tutarken ilerlemeleri sürdürecek yaklaşımdır
8.	**Tek bir çözüm yoktur.**	Bilgi her zaman değişiyor. Şimdilik, yönetime en iyi yaklaşım, seçenekleri açık tutarken ilerlemeleri sürdürecek yaklaşımdır.
9.	**Kimse sorumlu değil.**	Bilgi toplumsal bir süreçtir. Bu, hiç kimsenin kolektif bilgi için sorumluluk alamayacağı anlamına gelir.
10.	**Kural ve sistemleri empoze edemezsiniz.**	Bilgi gerçekten kendi kendini organize ediyorsa, bilgiyi ilerletmenin en önemli yolu kendini örgütleme engellerini kaldırmaktır. Destekleyici bir ortamda, bilgi kendine iyi bakacaktır
11.	**Gümüş kurşun yoktur.**	Bilgiyi geliştirmek için tek bir kaldıraç noktası veya en iyi uygulama yoktur. Bilgi çok seviyeli ve çeşitli şekillerde desteklenmelidir
12.	**Bilgiyi nasıl tanımlarsanız, sizi öyle yönetir.**	Bilgi sorunu kendini birçok yolla gösterebilir. Örneğin, bilginin sahipliği hakkında endişeniz olursa telif hakları ve patentlerle korunan kodlanmış bilgiye yol açar.

Kaynak: Allee (1997)'den yazar tarafından tablolaştırılmıştır.

Yeni ekonominin en belirgin özelliği, bilgi varlıklarını toplanmasından, üretim dağılımına kadar bilginin ekonomik değerinin farkına varma yeteneğidir. Bilgi temelli bir organizasyon olmanın gerektirdiği rekabetçiliğe rağmen, üst düzey yöneticiler, firmalarını bilgi yönetimi programları aracılığıyla dönüştürmede zorluk yaşamıştır. Bu durum özellikle örgütlerinin uzun süren geçmişine ve iş başarısının geleneğine sahip olması durumunda görülmektedir (Gold, Malhotra ve Segars, 2001).

2.4.2. Stratejik Yönetim

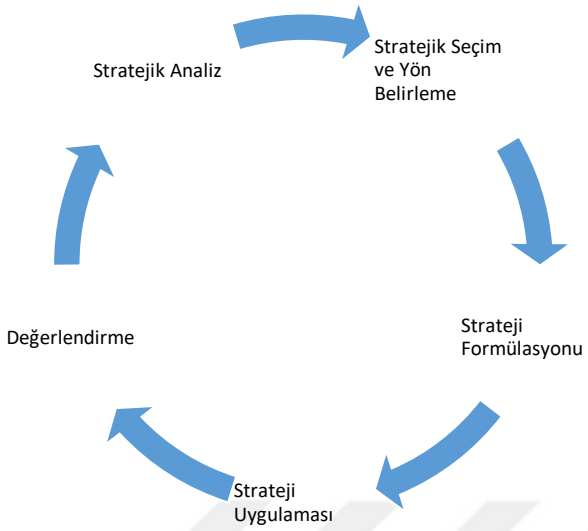
Stratejik yönetim dünyanın birçok ülkesinde kamusal yönetim reformları nedeniyle çeşitli kamu kurumlarında gündem maddesi haline gelmiştir. Bununla birlikte, kamu kurumlarının stratejik yönetimi pratikte nasıl uyguladığını ve hangi araçların kullanıldığını araştıran çok az çalışma bulunmaktadır (Höglund, Holmgren, Mårtensson ve Svärdsten, 2018).

Örgütlerin içinde oldukları çevrenin değişken ve belirsiz olması nedeniyle kurumların bu çevreye hızlı bir adaptasyon süreci önemlidir, örgütlerin geleceğe ilişkin uyarlanabilir, yenilenebilir, dönüştürülebilir yönetim tarzları benimsemeleri zorunlu hale gelmiş olup bu durum akıllara stratejik yönetimi getirmektedir (Altınkurt ve Yılmaz, 2017). Nitekim, stratejik yönetim sürekli değişim ve gelişim içinde olan, çevreye etki edebilecek, kontrol sunabilecek, bu değişime adapte olabilecek örgütlere ihtiyaç olduğunu ileri sürer (Güçlü, 2003).

Stratejik yönetim araştırmalarının tanımlayıcı bir amacı, örgütsel performansa destek çıkan mekanizmayı belirlemek, örgütsel performanstaki çeşitliliği anlamak ve sonuç olarak, yöneticilere yüksek kurumsal performansı nasıl sağlayacakları konusunda önemli bir kılavuz sunmaktır (Guo, 2015). Örgütlerde bu kılavuzun işe etkin konulabilmesi için de bazı temel tanımların doğru konumlandırılması gerekmektedir. Bunların başında doğru bir strateji tanımı gelmektedir. Chandler (1962) stratejiyi bir kuruluşun temel uzun vadeli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve gerekli eylemlerin benimsenmesi ve bu hedefleri gerçekleştirmek için kaynak tahsisi olarak tanımlamıştır. Mintzberg (1994) ise stratejinin "bir plan, desen, bir konum, bir bakış açısı olduğunu ve dipnotta ek olarak bunun bir hile, bir rakibin üstesinden gelmek için tasarlanmış bir manevra" olabileceğini de belirtmiştir.

Bill'e (2004) göre stratejik süreç, doğru tanım, temel düşünce ve planlamayı içerir şekilde şu döngüden oluşur.

Şekil 6: Stratejik Döngü



Kaynak: Bill (2004)'den yazar tarafından tablolaştırılmıştır.

Şekil 6'te görüldüğü gibi stratejik süreç stratejik analiz, stratejik seçim ve yön belirleme, strateji formülasyonu, strateji uygulaması, değerlendirmeden oluşan döngüden oluşur.

Strateji tanımının iyi oturduğu örgütler ayrıca iyi bir strateji geliştirme sürecini yürütmeli, stratejik planlama ve düşünceye önem vermelidir. Yoğun bir stratejik düşünce süreci stratejik bir plan için öncüldür ve bir kez stratejik plan geliştirildiğinde örgüt amaçlarına yönelik olarak sistemin meyve vermesi de stratejik yönetimin etkililiğine bağlıdır; bu nedenle stratejik yönetim, stratejik düşüncenin meyvelerini ve faydalarını hasatlama ve kullanma gayretini temsil eder (Nickols, 2011).

İnsanlar sorunları tanımlarlar, sorunları araştırırlar, çözerler ve neredeyse tüm sorunlar, insanları konu olarak bir şekilde temel alır, bu nedenle stratejik yönetim, insanlar tarafından ve insanlar için yapılan beşeri bir faaliyettir (Powell, 2014). Viljoen (1994) stratejik yönetimi, bir organizasyonun yönünü belirleyerek uzun vadede performansını artıracak faaliyetlerin belirlenmesi, seçilmesi ve uygulanması süreci olarak görür ve örgütün veya kurumun içsel becerileri ve kaynakları ile değişmekte olan dış çevre arasında devam eden bir uyumluluk oluşturarak stratejik yönetime devam ettiğini varsayar. Stratejik yönetimin amacı, bir tarafta örgüt ve kaynakları, diğer tarafta ise çevre ve ihtiyaçları arasındaki dinamik gerilime aracılık etmektir. Bireyleri güçlendiren ve bilinmeyenlerle başa çıkabilmek için stratejik seçimler

yapmak ve kendini organize etme kapasitelerini geliştiren paylaşılan bir örgütsel vizyon oluşturmak stratejik yönetimin temel öğelerindendir (Bill, 2004).

2.4.3. Kriz Yönetimi

Brock, Sandoval ve Lewis (1996) okullar için geçerli bir kriz tanımı sunarak, krizlerin "acil durumu" olan ve tüm okul topluluğunu etkileyebilecek ani ve beklenmedik olaylar olduğunu söylemektedir. Okullarda kriz, personellerin ya da öğrencilerin performans yeteneklerini etkileyebilecek alışılmadık derecede güçlü duygusal reaksiyonlar yaşamasına neden olan herhangi bir durum olarak düşünülebilir (MacNeil ve Topping, 2009).

Kriz durumlarından sonra "Ne işe yaradı? ve Ne yanlış gitti?" gibi klasik sorular yöneltilir. Burada tüm süreçlerin eleştiriler ile kurumsal hafızaya alınması önemlidir. Bu süreçlerin yorumlanmasında acil durum yönetiminde üç önemli koşul olan iletişim, koordinasyon ve kontrol dikkate alınmaktadır (Comfort, 2007).

Örgütsel krizlerin etkisi günümüzdeki kadar güçlü olmamıştı ve kriz yönetimi ile ilgili daha önceki araştırmalar yeterli derecede kurumların hafızasına entegre edilmemiştir. (Pearson ve Clair, 1998). Eğitim alanında yetkililer (okul ilçe ve il yönetimleri), kriz yönetimi planlamasına yönelik beklentileri sıralamış ve okullar için kriz durumunda yönetim çerçeveleri geliştirmiştir; fakat bunlar kanıtların sistematik bir şekilde gözden geçirilmesine dayanan bir mantık yerine genellikle yerel deneyim, bilgelik, sağduyu, yargı veya tekil mesleki perspektiflere dayanmaktadır (MacNeil ve Topping, 2009). Nitekim çoğu okul yöneticisi ve idaresi kriz müdahalesinde veya stres koşulları altında (yeterli bilgi, zaman ve kaynakların olmadığı durumlarda) etkin kararlar alması için gerekli bir deneyime sahip değildir. Polond (1995) bu konudaki çalışmasında bir krizi yönetmek için çok az okulun hazırlıklı olduğu ve çok az okulda kriz önleme faaliyetlerine vurgu yapıldığına dikkat çekmiştir.

Okullarda gerçekçi ve uygulanabilir bir kriz yönetimi için Everett (1991,s.16) çalışmasında alanyazın taraması ve kişisel deneyimine dayanarak aşağıdaki tavsiyeleri sunmaktadır:

(1) Hangi kriz müdahale işlemlerinin etkili olduğunu belirlemek için daha fazla araştırma yapılması gerekir;
(2) Kriz yönetimi planı çeşitli trajik olaylara uygulanabilir olmalıdır;

(3) Kriz planında belirli insanlara verilmiş sorumluluklar olmalıdır; böylece görevler kişiler bellidir,
(4) Dokümantasyon ve kayıt defteri formları geliştirilmeli ve yayınlanmalıdır;
(5) Okullar çalışanlarını daha etkin bir şekilde eğitmeli ve kullanmalıdır;
(6) Akran danışmanları bir krizin ardından grup tartışmalarına öncülük etmemelidir;
(7) İnsanların krizin iyileştirilmesi veya gözden geçirilmesi gerektiği konusunda bilgilendirme;
(8) Her okul binasında eğitimli bir sözcüsü olmalıdır;
(9) Bir kriz döneminde medyanın okul binasına erişimi engellenmelidir;
(10) Okul bölgesi, acil durumlar veya şiddet olaylarıyla başa çıkmak için daha kolay hazırlanmış olabilir;
(11) Değerlendirme prosedürleri ve beraberindeki formların geliştirilmesi gerekmektedir;
(12) Tüm okul danışmanları bir kriz sırasında öğrencilere yardımcı olmak durumundadır.

Bunlara ek olarak Paraskevas'a (2006) göre kuruluşlar, kriz yönetimi planlarının ve kriz yönetimi ekiplerinin rolünü yeniden tanımlamalıdır. Etkili bir kriz yönetimi, organizasyon veya kurum içinde yaşayan (birlikte gelişen) bir sistem olarak görülmelidir. Örgüt, karmaşıklık ilkeleri benimsenerek sistem daha etkili hale getirebilir

2.4.4. Değerlerle Yönetim

Çalışanların belli değerler etrafında toplanmasını, bütünleştirilmesi ve bu bütünleşmenin örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik kullanılması değerlerle yönetimi akla getirmektedir (Yılmaz, 2017). "Yöneticilerin karar, planlama ve uygulama gibi yönetsel eylemlerinde kurumun ve üyelerinin değerlerini dikkate alması önemlidir çünkü yöneticilerin örgütlerini değerlere göre yönetme durumları, çalışanların örgüte ilişkin tutumlarını ve dolaylı olarak da çalışan iş doyumlarını etkileyebilecek önemli bir değişkendir" (Altınkurt ve Yılmaz, 2012). Nitekim başarılı organizasyonlar veya kurumlar açık bir değer sistemi tarafından desteklenenler arasından çıkmaktadır (Kenny, 1994) ve kurumdaki örgütsel değerler çalışanlara ilişkin memnuniyet, sadakat ve bağlılığı etkilemektedir (Boxx, Odom ve Dunn, 1991)

Örgüt çalışanlarının sahip olduğu değerler ile uyumlu olan kurumsal değerler, çalışanlarca kolaylıkla kabullenilmekte ve bu değerler kurumsal bütünleşme, örgütsel vatandaşlık bilincinin oluşmasına katkı sağlamaktadır, ayrıca yöneticilerin bireysel ve örgütsel başarıya ilişkin algılarına, kişilerle ilişkilerine, kararlarına, sorunlara bakışına ve problem çözümü gibi birçok alanda kişisel ve örgütsel değerler etki göstermektedir (Vurgun ve Öztop, 2011)

Değerlere göre yönetim okullar açısından insanların sadece mantıki ve mekanik olarak hareket eden varlık olmaktan çok değerler çerçevesinde hareket eden bir varlık olarak görülmesidir. Bu nedenle değerlerle yönetim, bireylerin mantıki ve duygusal davranışlarını aynı anda gösterebileceğini ileri süren bir yaklaşımdır (Karaköse ve Altınkurt, 2009).

İşyeri kültürü, çalışanları doğrudan şirket misyonuna bağlayan müşteriler ve hissedarlar da dâhil olmak üzere tüm şirket paydaşları için sonuç oluşturmada etkindir. Fakat bu sonuçları üretmek için kurumlar istedikleri işyeri kültürünü temsil eden maddi ve manevi anlamda değer taşıyan değerler oluşturmak veya var olanı desteklemek zorundadır çünkü belli başlı işyeri kültürü ve değerlerinin, çalışan bağlılığını zamanla güçlendirdiği kanıtlanmıştır (Collier ve Murphy, 2016).

Değerlerin bireylerin davranışları üzerinde doğrudan temel bir etkiye sahip olabileceği kabul görse de bu bağlantının bağlamsal faktörler tarafından zayıflatılacağı veya güçlenebileceği de bilinmektedir. Burada işyerinde bağlamsal faktörleri düzenlemede lidere önemli işler düşmektedir. Nitekim 21. yüzyılda ahlaki ve etik eksiklikler, hem kamusal hem de özel sektörde birçok sorunu beraberinde getirmiştir; buna karşılık, liderlik ve yönetim teorisyenleri liderlerde etik ve ahlakın önemine yeniden vurgu yapmaya başlamış ve bir sürü değer temelli liderlik modellerini de öne sürmüştür (Copeland, 2014). Değer odaklı bir liderin eylemleri, çalışanlara ilham verir ve onları iyi şeyler yapmaya ve gerçekten önem verenler üzerine yoğunlaşmaya motive eder (Kraemer, 2011). Warwas'a (2015) göre kurum liderlerinin rolü ve özellikle liderlerin gösterdiği davranışlar değer temelli yönetimin belirgin olduğu yönetim sonuçlarının oluşumunda etkindir.

2.4.5. İtibar Yönetimi

Modern organizasyonlar veya kurumlar dinamik ortamda varlığını sürdürmekte ve mevcut risklerin yanı sıra farklı baskı gruplarının etkisi altında kalmaktadır. Kurumun hayatta kalmasını ve esnekliğini sağlamak için itibarını etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Dimitrova, 2016). Fortune 500 şirketlerinin içeren deneysel bir çalışma, "itibar yönetiminin" kurumun halkla ilişkileri yönlendiren önemli bir felsefe olarak zemin kazandığını göstermektedir (Hutton, Goodman, Alexander ve Genest, 2001).

Kurumsal itibar, diğer benzer organizasyonlara göre bir kuruma rekabet avantajı sağlayan ve kurumun maddi olmayan bir değeridir (Dimitrova, 2016). İtibar yönetimi kurum için güven, bağlılık ve kalıcı ilişkiler kurarak olumlu bir izlenim oluşturmayı, sürdürmeyi ve güçlendirmeyi ele alır. Pozitif itibar, şirketlerin değer oluşumuna katkıda bulunan önemli soyut bir araç olarak düşünülür (Morschheuser ve Redler, 2015). Pozitif kurumsal itibar değer yaratma potansiyelleri nedeniyle örgütlerin geleceği açısından kritiktir; aynı zamanda, soyut karakteri nedeniyle rakip firmalarca kopyalanması zordur (Roberts ve Dowling, 2002).

54 makale ve kitabı inceleyen çalışmasına dayanarak Walker (2010, s. 370) kurumsal itibarı şu şekilde tanımlamaktadır: “Kurumsal itibar bir şirketin geçmişteki eylemlerinin ve gelecek umutlarının normal standartlara nispeten konuya özgü tutarlı toplam algısal temsilidir”. Araştırmalar kurumsal itibarın, bir kuruluşun kimliğini ve kültürünü değerlendiren tüm ilgili paydaşların algılarının toplamı olarak değerlendirmektedir (Morschheuser ve Redler, 2015). Gerçeklik ve kurumsal itibar ayrılmaz bir şekilde birbirine bağlıdır. En yetenekli ve tecrübeli halkla ilişkiler uzmanı bile, kötü bir şirket için iyi bir ün ve imaj üretemez (Morley, 2002).

Bir kuruluşun kurumsal itibarı, başka bir paydaşla temasa geçen her bir iş birimi, bölümü ve çalışanın eylemlerinden etkilenir (Gotsi ve Wilson, 2001). İyi bir kurumsal itibarın değerinin net bir şekilde ortaya koyulmasıyla, liderler için görevler bu temel özelliği küresel olarak yönetme sürecine dönüşmektedir. Bu görevler büyük sorumluluklar, farklı halkla ilişkiler uzmanlık alanlarında çok çeşitli beceri ve tecrübeler gerektirmektedir. (Morley, 2002)

İtibar ve mali performans arasında olumlu bir ilişki olduğu için iyi itibara sahip firmalar, üstün kâr çıktılarını daha iyi sürdürebilirler (Roberts ve Dowling, 2002). Kurumsal itibar yönetimi için oluşturulan stratejilerin olumlu bir değişime yönelik olması durumunda kurumun itibarı önemli rekabet avantajları sunmaktadır (Dimitrova, 2016).

2.5. SİNERJİK YÖNETİM VE MODERN YÖNETİM ANLAYIŞLAR ÜZERİNE GENEL DEĞERLENDİRME

Yukarıdaki bölümlerde ilgili modern yönetim anlayışları açıklanmıştır. Bu anlayışlar sinerji yönetimi ile yakından ilgili olmasa da sinerji ile birlikte gelişen çağdaş yönetim anlayışlarıdır ve sinerjik yönetimin dayandığı birlikte çalışma olgusunun önemini ve sinerjik yönetimin boyutlarını dolaylı yollardan vurgulamaktadır. Bilgi yönetimi karar vericilere zamanında ilgili bilgilerin verildiği süreci ifade ederken sinerjik yönetimin liderlik ve iletişim süreçleri ile yakında ilgilidir. Sinerjik yönetimde iletişim ne kadar gerekliyse bilgi yönetiminde de iletişim o kadar önemlidir. Stratejik yönetim açısından bakıldığında örgütlerin geleceğe ilişkin uyarlanabilir, yenilenebilir, dönüştürülebilir yönetim tarzları benimsemeleri zorunlu hale gelmiştir, bu açıdan sinerjik yönetimin sunduğu farklı gelişmelere adapta olabilen ve değişimleri grup içinde irdeleyerek çözen takım ruhu ve çalışan özellikleri bu çağda önem kazanmaktadır. Kriz yönetimi ani olayların çözümüne odaklanmakta, değerlerle yönetim değerlerin ve toplumsak bütünlüğü vurgulamakta ve itibar yönetimi de kurumun sağlıklı konumlandırmasını irdelemektedir. Tüm bu anlayışlar aslında sinerji içinde çalışan ekiplerin önemini ifade etmekte krizin çözümünde, değerlerin benimsenmesinde ve itibarın korunmasında sinerjik liderin özelliklerine vurgu yapmaktadır. Sinerjik lider çalışanları kurumun marka değeri ve misyonu doğrultusunda harekete geçirerek ekibin yüksek motivasyonla çalışmasını sağlar. Sinerjik lider farklı bireyleri bir araya getirmesi, ekip çalışmasını yönetmesi ve sinerji oluşumu için uygun zeminin ve zamanın oluşmasını sağlaması bakımından zor durumlarda bile örgütün yönetimini kolaylaştırmakta olduğu söylenebilir.

2.6. SİNERJİK YÖNETİM İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Bu başlık altında sinerjik yönetim ve örgütler ile ilgili yapılan çalışmaların içerikleri sunulmuştur. Bu kapsamda ilk önce sinerjik yönetim ile ilgili yurt dışı çalışmalara değinilmiş ve sonrasında yurtiçinde yapılan çalışmalara bakılmıştır.

2.6.1. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Alanyazında yapılan çalışmalar incelendiğince eğitim alanında sinerjik yönetim ve lider ile ilgili olarak yeterli sayıda çalışma görülmemektedir. Nitekim yurtdışı yapılan çalışmalar veri tabanlarından incelenmiş ve bu çalışma için en ilgili olduğu düşünülen beş çalışma aşağıda listelenmiştir. Yükseköğretim kurumlarında sinerjik yönetim açısından ise hiçbir sinerjik yönetim çalışması bulunamamıştır.

Goncharuk ve Monat'ın (2009) Amerika'da sinerjistik bir performans yönetimi modelini temel alan alanyazın araştırması odaklı çalışmalarında araştırmacılar sinerjik performans yönetim modelinin şirketler üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmacılar çalışma sonuçlarında iç kıyaslamanın işletme verimliliğini maksimuma çıkarmada önemli bir değer olabileceğini ifade etmiş, modelin israfı %20-49 oranında azaltırken %18-89'luk verimlilik artışı sağlandığı belirtmiştir. Ayrıca çalışmada önemli bir not olarak etkili sinerjik performans yönetim modeli kullanan işletmelerin, zayıf sinerjik performans yönetim sistemlerine sahip olanların verimliliğinin neredeyse iki katı olabileceği belirtilmiştir.

Sinerjinin örgütsel yönetimdeki yeri ile ilgili çalışmalardan birisi Amerika'da McKeown (2012) tarafından ortaya konulmuştur. Yapılan bu kitap çalışmasında sinerjik yönetim, örgütsel işleyişe engel olan durumlara karşı etkili bir yöntem olarak ele alınmıştır. McKeown (2012) kitabında örgütlerdeki sinerjik yönetimin kuramsal temellerinden bahsettikten sonra uygulamalar için de önerilerde bulunmaktadır. Sinerjik yönetim için sinerjik liderin olmasının gerekliliği vurgulanmıştır. McKeown'a (2012) göre sinerjik liderin 8 görevi vardır.

Şekil 7: Sinerjik Liderin Görevleri



Kaynak: McKeown (2012)'dan yazar tarafından tablolaştırılmıştır.

Şekil 7'de görüldüğü üzere sinerjik yönetim için sinerjik liderin düzenleme yapmak,çözüm üretmek,farklılıkları yorumlamak,bağ kurmak,sıralama ve koreografi,cesaretlendirmek,ahenk oluşturmak ve ilerletmek görevleri olmasının gerekliliği vurgulanmıştır

Cravalho (2014) tarafından yapılan çalışmada sinerjiyi ortaya çıkaran deneyimler öğretimsel liderler açısından incelenmiştir. Çalışmaya göre sinerji farklı parçaları sentez yoluyla bir araya getirebilmek ve bütüne hizmet eden bir yapı ortaya koymaktır. Çalışma sonucuna göre grupta sinerji oluşturan durumlar "a) Çevre sinerjiyi oluşturur, b) İnsanlar sinerjiyi oluşturur ve c) Tutku sinerji oluşturur'' şeklinde ele alınmıştır.

Climer (2016) çalışmasında yaratıcı sinerji ölçeği geliştirmiştir. Takımların, grupların yaratıcı sinerji ile ilgili davranışlarını değerlendirmek için bir ölçek geliştiren Climer (2016) yaratıcı sinerjiyi kolektif yaratıcı sonuçların bireysel çabalarının toplamından daha büyük olduğu ekip üyeleri arasındaki etkileşim şeklinde açıklar. Çalışmada yaratıcı sinerjiyi hangi faktörlerin etkilediğini belirlemek için takımların iç süreç değişkenlerine bakılmıştır. Araştırma sürecinde 830 yetişkine anket yapılmış ve yaratıcı sinerji için üç faktörü tanımlayan yeni bir ölçek öne sürülmüştür: takımın amacı, takım dinamikleri ve takım yaratıcı süreci. Çalışma sonucunda yaratıcı sinerji ölçeğinin daha yaratıcı olmak isteyen takımlar için değerli bir ölçme aracı olacağı ve gruplara takım amaçları, takım dinamikleri ve takım yaratıcı süreçleri hakkında önemli geri bildirimler vereceği yazar tarafından ifade edilmiştir.

Zainuddin (2019) eğitimsel sinerji yönetimi modeli adlı karşılaştırma analizi desenine dayanan çalışmasında eğitimin amacını, insan düşüncesini ve iyi davranışları geliştirmek şeklinde açıklar. Bu amaç için sinerjik bir model önemlidir. Eğitimsel Sinerji Yönetimi Modeli bir döngü modeli olarak iyi eğitimin iyi insan kaynakları üretebileceğini ve iyi insan kaynaklarının da süreci doğal yapabileceğini açıklar. Zainuddin'a (2019) göre insan kaynakları uygun bir şekilde yönetilirse, eğitim kesinlikle ülke ekonomisinin seviyesini yükseltir. Ülke ekonomisi yüksekse, o zaman insanlar refah içinde olacaktır.

2.6.2. Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar

Sinerjik yönetim ile ilgili çalışmalar bu kavramsal çerçevede olduğu gibi Türkiye'de de az sayıdadır. Az sayıda olan bu çalışmalar ise genel olarak teorik düzeydedir. Bu sebeple konuyla ilişkin sekiz çalışmaya yer verilmiştir.

Töremen (2001) tarafından sinerjinin eğitim alanında ele alındığı ilk çalışmalardan biri "Okul Yönetiminde Bir Tür Yaratıcılık: Sinerji'dir." Töremen'e göre sinerji, ilke merkezli liderliğin temelidir. Bir çeşit harekete geçirici görevi yapar, birleştirir ve insanların sahip oldukları güçleri ortaya çıkarır. Sinerjiyi ortaya çıkaracak takımın temel dinamikleri karşılıklı anlama ve anlaşma, açık iletişim, karşılıklı güven, karşılıklı destek, bireylerarası farklılıkların etkili yönetimi, takımın seçici kullanımı ve liderliktir.

Ehtiyar (2003) tarafından ortaya konulan çalışmada uluslararası şirketlerin farklı kültürel ögeler ile birlikte yönetsel faaliyetlerinin nasıl bir anlayış geliştirmesi gerektiği ve kültürel farklılıklar noktasında nasıl sinerjik kazançlar elde edebileceğine yönelik teorik bir inceleme yapılmıştır. Söz konusu çalışmada, uluslararası işletmelerin farklı kültürel etkiler ile birlikte nasıl bir yönetim anlayışı sergilemesi gerektiği ve kültürel anlamda nasıl sinerjik kazançlar elde edebileceğine yönelik kavramsal bir irdeleme yapılmıştır.

Töremen ve Karakuş (2007) tarafından okullardaki sinerjinin önündeki engellerin öğretmenler tarafından neler olarak algılandığı yönünde nitel bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Buna göre çalışmaya katılan öğretmenler sinerjik yönetimin önündeki engelleri şöyle sıralamıştır:

- Eğitim sistemindeki yetersizlikler,
- Yöneticilerin etkisiz uygulamaları,
- Öğretmenler arasındaki iletişim ve kaynaşma sorunları,
- Okulun yapısal eksiklikleri,
- Öğretmenlerin bireysel yönelimli kişisel özellikleri,
- Düşük iş tatmini düzeyleri,
- Birbirlerine yönelik ön yargılı tutumları

Sinerjik yönetimin önündeki bu engellerin kaldırılması için de şu çözüm önerilerinde bulunmuşlardır:

- Grubu daha bağlaşık hâle getirmek ve bir takım ruhu oluşturmak için ortak sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmelidir.
- Öğretmenler arasındaki statü çatışmaları adil bir şekilde çözümlenmelidir.
- İş birliği yapmaları için öğretmenler güdülenmeli ve gerekli kaynaklar sağlanmalıdır.
- İş birliğini vurgulayan normlar okul kültürünün içine yerleştirilmelidir.
- Okul daha kararlı bir yapıya kavuşturulmalıdır.

Pınar ve Turan (2010) tarafından sinerjik yönetim uygulamalarının strateji bileşenleri için nasıl etki gösterdiğini belirlemek için bir çalışma ortaya konmuştur. Bu çalışmada yönetim literatüründe giderek daha çok üzerinde durulmaya başlanan sinerjik yönetsel uygulamalar ve bu uygulamaların yine sinerjik bir yaklaşımla Fuchs, Mifflin, Miller ve Whitney (2000) tarafından geliştirilen strateji bileşenleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu amaçla, öncelikle sinerji ve sinerjik yönetim tanımlarından hareketle sinerjik yönetim fonksiyonları olarak araştırmacılaın adlandırdığı sinerjik planlama, sinerjik organizasyon tasarımı, sinerjik yürütme ve sinerjik denetim kavramları geliştirilmiştir. Daha sonra da Fuchs v.d.'nin (2000) stratejik entegrasyon yaklaşımında ortaya koymuş oldukları strateji bileşenleri yön belirleme, ürün-pazar odaklanması, kaynaklar/yetenekler, organizasyon/ kültür ve bu bileşenlerin oluşumuna kaynaklık eden strateji okulları incelenmiştir. Buna göre sinerjik planlama, sinerjik yürütme ve sinerjik denetim fonksiyonlarının yön belirleme üzerinde, sinerjik yürütme fonksiyonunun ürün/pazar odaklanması üzerinde, sinerjik organizasyon tasarımı ve sinerjik yürütme fonksiyonlarının ise kaynaklar/yetenekler ve organizasyon/kültür üzerinde etkili olduğu bulunmuştur.

Özdevecioğlu ve İnce Balcı (2011) tarafından yapılan teorik çalışmada ise kültürel sinerji kavramının kuramsal çerçevesi çizilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmanın amacı yeni yönetim yaklaşımlarından görülen kültürel sinerji yönetimi kavramını teorik olarak çeşitli yönleriyle ortaya koymak ve literatürü zenginleştirmektir. Yapılan literatür çalışmasında sinerji kavramının 10 farklı şekilde incelendiği görülmektedir. Kültürel sinerji yönetimi, bu kavramı yönetsel ve kültürel açıdan ele almaktadır. Kültürel sinerji yönetimi ile sinerjik uyum yaratmak için etkili iletişim, ortak çatışma yönetimi ve yapıcı süreçlerden faydalanılmaktadır. Çalışmada ulaşılan sonuç, kültürel sinerji yönetiminin, kültürel şok gibi birçok engelle karşılaşabileceği ancak zor da olsa uygulamaya aktarıldığında performans artışı gibi pozitif çıktılar sağlama potansiyeline sahip olduğu yönündedir. Özdevecioğlu ve İnce Balcı'ya göre (2011) kültürel sinerji durum tespiti, kültürel yorum, kültürel yaratıcılık ve kültürel sinerji olmak üzere 4 aşamada bakış açısı geliştirmeyi ve durumu tanımlama, temeldeki kültürel kabulleri belirleme, kültürel kesişmeleri belirleme, kültürel olarak sinerjik alternatifleri yaratma, bir alternatifi seçme ve sinerjik çözümleri uygulama olarak sıralanan 6 aşamada uygulamayı içeren bir süreçtir. Değişim hızının yüksek olması, pazarın giderek genişlemesi, işgücü yapısının değişmesi gibi gelişmelerden dolayı işletmeler, kültürel sinerji yönetimi gibi farklılıkları içeren yeni yönetim yaklaşımlarına yönelmektedir. Kültürel farklılıkları sinerji kaynağı olarak gören bu yaklaşım; insan, bilgi, sistem, donanım gibi örgütteki tüm kaynakların etkin bir liderlik ile bir araya getirilmesi ve böylece daha yüksek bir enerjinin yaratılmasını amaçlamaktadır.

Aktan (2012) çalışmasında sinerjiyi kavramsal düzeyde incelemiştir. Çalışmaya göre sinerjik yönetim geniş anlamda kaynakların (insan, bilgi, sistem, donanım vs.) etkin bir liderlik ile beraber ortaya konarak daha pozitif bir enerjinin yaratılmasını ifade eder. Dar anlamda ise yönetime tüm çalışanların işbirliği içerisinde verimli bir şekilde katılımının sağlanmasıdır.

Yılmaz, Çelik, Abul ve Nalçın (2014) tarafından sinerjik liderliği araştıran bir çalışma yürütülmüştür. Bu amaç doğrultusunda ise 6 il ve 65 ilçede faaliyet gösteren köklü bir kuruluşun çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Buna göre çalışanların sinerjik liderlik algısının örgütsel ataleti azalttığı tespit edilmiştir. Bu etkiye çalışanların özyeterlilik algılarının kısmi aracılık rolüyle etki ettiği de ortaya konmuştur. Elde edilen bu bulgular neticesinde örgütlerinde sinerjik liderlik davranışı

sergileyen liderlerin, örgütsel ataleti yenme, üstesinden gelme ve engelleme noktasında başarılı olabilecekleri söylenebilir. Ayrıca bu ilişkide çalışanların özyeterliliklerinin de etkili olduğu ifade edilebilir.

Akpolat ve Levent (2018) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin eğitim örgütlerinde algıladıkları örgütsel sinerji düzeyinin ortaya konması için bir ölçme aracının geliştirilmesi amaçlanmıştır. Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeğinin dört faktörlü yapı sergilediği tespit edilmiştir. Bu boyutlar "etkileşim ve takdir etme, bütünleşme, strateji, güncellenme ve güçlenme" olarak belirtilmiştir. Çalışma sonucunda Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği'nin öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeyini ortaya koymak için kullanılabilecek, güvenirliği ve geçerliği olan bir araç olduğu ifade edilmiştir.

2.7. SİNERJİK YÖNETİM İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALARIN GENEL DEĞERLENDİRMESİ

Yukarıdaki başlık altında sinerjik yönetimle ilgili yapılan çalışmaların özetleri sunulmuştur. Bu kapsamda ilk önce sinerjik yönetim ile ilgili yurt dışı çalışmalara değinilmiş ve sonrasında yurtiçinde yapılan çalışmalara bakılmıştır. Yurtdışı çalışma kapsamında beş adet, yurtiçi çalışma kapsamında sekiz çalışmaya yer verilmiştir. Yapılan çalışmaların genelinin işletme temelli olduğu çalışmalarda sadece dört tanesi eğitim ile ilgilidir ve yükseköğretim odaklı yapılan bir sinerjik yönetim çalışmasına ise rastlanılmamıştır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde eğitim örgütlerinde sinerjik yönetim için uygun olacak genel bir görüş birliğini ifade etmek mümkün değildir çünkü her çalışma farklı açılardan sinerjik yönetimi incelemiş ve genelde işletmelere dönük önerilerde bulunulmuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu ile araştırmada kullanılacak veri toplama araçları, verilerin toplanması, verilerin analizi, evren, örneklem, geçerlik ve güvenirlik ile ilgili bilgiler bulunmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu çalışmada araştırma modeli olan ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Tarama modellerinde amaç var olan durumu olduğu şekli ile betimlemek; ilişkisel (karşılaştırmalı) tarama modelinde ise amaç birden fazla değişkenin birbirlerine ve gruplara göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelemektedir (Karasar, 2015,s.77).

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma evrenini Güneydoğu Anadolu bölgesinde bulunan bir özel ve dört devlet üniversitelerinde görevli 3.680 öğretim elemanı[1] oluşturmaktadır. İmkanat/Uygun örnekleme (Opportunity Sampling veya Convenience Sampling) yoluyla öğretim elemanına (n=619) ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 2'de gösterilmiştir.

[1] Yüksek Öğretim Kurumu güncel istatistiklerinden elde edilmiştir: https://istatistik.yok.gov.tr/

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Demografik Değişken	Gruplar	n	%
Üniversite	Devlet	542	87,6
	Özel	77	12,4
Cinsiyet	Kadın	185	29,9
	Erkek	434	70,1
Yaş grupları	20-29 yaş	163	26,3
	30-39 yaş	253	40,9
	40-49 yaş	135	21,8
	50 yaş ve üstü	68	11,0
Üniversite	A Üniversitesi	237	38,3
	B Üniversitesi	112	18,1
	C Üniversitesi	190	30,7
	D Üniversitesi	80	12,9
Unvan	Öğretim görevlisi	130	21,0
	Araştırma görevlisi	174	28,1
	Dr (Yrd.Doç/Dr.Öğrt.Üyesi)	191	30,9
	Doç. Dr.	77	12,4
	Prof. Dr.	47	7,6
Görev	Bölüm başkanı ve üstü	102	16,5
	Öğretim elemanı	517	83,5
Mesleki kıdem	1-5 yıl	244	39,4
	6-10 yıl	97	15,7
	11-15 yıl	102	16,5
	16-20 yıl	75	12,1
	21 yıl ve üstü	101	16,3
Bulunduğu üniversitedeki hizmet süresi	1-5 yıl	389	62,8
	6-10 yıl	88	14,2
	11-15 yıl	59	9,5
	16-20 yıl	46	7,4
	21 yıl ve üstü	37	6,0
Bir yılda yayınlanan ulusal yayın sayısı	Hiç	221	35,7
	1-2 yayın	288	46,5
	3-4 yayın	89	14,4
	5 ve üstü yayın	21	3,4
Bir yılda yayınlanan uluslararası yayın sayısı	Hiç	270	43,6
	1-2 yayın	279	45,1
	3 ve üstü yayın	70	11,3
Alanı	Fen bilimleri	235	38,0
	Eğitim bilimleri	85	13,7
	Sosyal bilimler	212	34,2
	Sağlık bilimleri	87	14,1

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının %87,6'sı devlet üniversitesinde %12,4'ü özel üniversitelerde görev yapmaktadır. Öğretim elemanlarının %29,9'u kadın, %70,1'i erkektir. Öğretim elemanlarının %26,3'ü 20-29 yaş, %40,9'u 30-39 yaş, %21,8'i 40-49 yaş grubunda, %11'i 50 yaş ve üstüdür. Öğretim elemanlarının %38,3'ü A Üniversitesi, %18,1'i B Üniversitesi, %30,7'si C Üniversitesi, %12,9'u D Üniversitesinde görev yapmaktadır. Öğretim elemanlarının %21'i öğretim görevlisi, %28,1'i araştırma görevlisi, %30,9'u doktor

(Yrd.Doç./Dr.Öğrt.Üyesi), %12,4'ü doçent doktor, %7,6'sı profesör doktor unvanına sahiptir. Öğretim elemanlarının %16,5'inin bölüm başkanı ve üstü idari görevi bulunmaktadır. Öğretim elemanlarının %39,4'ünün meslekteki hizmet süresi 1-5 yıl, %15,7'sinin 6-10 yıl, %16,5'inin 11-15 yıl, %12,1'inin 16-20 yıl, %16,3'ünün 21 yıl ve üstüdür. Öğretim elemanlarının %62,8'inin bulunduğu üniversitedeki hizmet süresi 1-5 yıl, %14,2'sinin 6-10 yıl, %9,5'inin 11-15 yıl, %7,4'ünün 16-20 yıl, %6'sının 21 yıl ve üstüdür. Öğretim elemanlarının %35,7'si bir yılda hiç ulusal yayın yapmamakta, %46,5'i yılda 1-2 ulusal yayın yapmakta, %14,4'ü 3-4 yayın, %3,4'ü yılda 5 ve üstü ulusal yayın yapmaktadır. Öğretim elemanlarının %43,6'sı bir yılda hiç uluslararası yayın yapmamakta, %45,1'i yılda 1-2 uluslararası yayın yapmakta, %11,3'ü yılda 3 ve üstü uluslararası yayın yapmaktadır. Öğretim elemanlarının %38'isinin alanı fen bilimleri, %13,7'si eğitim bilimleri, %34,2'sinin sosyal bilimler, %14,1'inin alanı sağlık bilimleridir.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Veri toplama aracının ilk bölümünde öğretim elemanlarının cinsiyet, yaş grupları, görev yaptığı üniversite, üniversite türü, unvanı, görevi, mesleki kıdemi, bulunduğu üniversitedeki hizmet süresi, bir yılda yayınladığı ulusal ve uluslararası yayın sayısı ve alanı bilgilerinden oluşan demografik bilgi formu yer almaktadır.

Veri toplama aracının ikinci bölümünde Balay ve Müjdeci (2013) tarafından geliştirilen ve güvenirlik ve geçerlik çalışmaları yapılan "Sinerjik Yönetim Ölçeği" yer almaktadır. Ölçek beşli likert tipinde (1: hiç katılmıyorum, 5: tamamen katılıyorum) 54 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte "liderlik çalışanlar, mevzuat, kurum kültürü, iletişim, ekip çalışması" olmak üzere 6 boyut bulunmaktadır. Ölçekte geçerlik ve güvenirliğe kanıt sağlamak amacıyla Cronbach's Alpha analizi, madde test korelasyonları, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Sphericity testi ve açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğe madde-toplam korelasyonları katsayısı 0.35'ten yüksek olan 54 madde dahil edilmiştir. Sinerjik Yönetim Ölçeğinin güvenirlik çalışması olarak iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır. Yapılan analizde, Ölçeğin tümüne ait güvenirlik katsayısı 0.95 bulunmuştur. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,97'dir. Ölçekte yer alan tüm maddelerin, madde-toplam korelasyonlarının "0.26 ile

0.70" arasında değiştiği görülmektedir. Madde çıkarıldığında ölçeğe ilişkin iç tutarlılık katsayısı incelendiğinde, hiçbir maddede katsayının düşme veya yükselme göstermediği ve bu katsayının tüm maddeler için 0.94 olduğu görülmüştür.

3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Verilerin analizinde SPSS® 21.0 paket programı kullanılmıştır. Öğretim elemanlarının demografik bilgileri frekans ve yüzde tablosu olarak gösterilmiştir. Ölçek puanlarının normallik sınamasında çarpıklık (skewness) katsayısı kullanılmıştır. Sürekli bir değişkenden elde edilen puanların normal dağılım özelliğinde kullanılan çarpıklık katsayısının (skewness) ±1 sınırları içinde kalması puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanabilir. "Normal dağılım sağlanması durumunda karşılaştırma ve ilişki testlerinde parametrik testler (t testi, ANOVA, Pearson korelasyonu), normal dağılım koşulunun sağlanmadığı durumlarda ise parametrik testlerin alternatifi olan non-parametrik testler (örneğin t testi yerine Mann Whitney U testi, ANOVA yerine Kruskal Wallis H testi, Pearson korelasyonu yerine Spearman Rho korelasyonu) kullanılabilir" (Büyüköztürk, 2011,s.40). Yapılan normallik sınamasında (Tablo 5'te çarpıklık katsayısı ile gösterilmiştir) ölçek ve alt boyut puanlarının normal dağılım gösterdiği tespit edildiğinden puanların cinsiyet, görev yapılan üniversite türü ve görev değişkenlerine göre karşılaştırılmasında bağımsız iki örneklem t testinden; yaş grupları, görev yapılan üniversite, unvan, mesleki kıdem, üniversitedeki hizmet süresi, bir yılda yayınlanan ulusal ve uluslararası yayın sayısı, alan değişkenlerine göre karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testinden yararlanılmıştır. Bağımsız iki örneklem t testlerinde varyansların homojenliği için Levene varyansların eşitliği testi (Levene's test for equiality of variances) kullanılmıştır. Bağımsız iki örneklem t testi tablolarında Levene sütununda ilgili değerlere yer verilmiştir. Levene testinde F değerine ait p değeri anlamlı olduğunda SPSS yazılımı ile otomatik olarak sunulan "varyansların eşit olmadığı varsayımına ait t değeri"; F değerine ait p değeri anlamlı olmadığında "varyansların eşit olduğu varsayımına ait t değeri" kullanılmıştır. ANOVA testinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık görüldüğünde farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla öncelikle Levene test istatistiği dikkate alınmıştır. SPSS programında "homogeneity of variance test" istatistiği seçilerek elde edilen Levene test tablosunda p değeri anlamlı olduğunda ($p<0,05$) LSD post hoc testinden; Levene

test t ablosunda p değeri anlamlı olmadığında (p>0,05) yine SPSS programında sunulan "Equal Variances Not Assumed" sekmesinde yer alan Dunnett's C post hoc testinden yararlanılmıştır. Bağımsız iki örneklem t testinde anlamlı farklılık görüldüğünde bağımsız değişkenin etki büyüklüğünü belirlemek amacıyla Cohen's d istatistiği kullanılmıştır. Cohen's d istatistiğinde 0 – 0,20 aralığı "düşük"; 0,20 – 0,50"orta düzeyde"; 0,50 ve üstü "büyük etki" olarak kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2011: 44). Analizlerde güven aralığı %95 (p<0,05) olarak ele alınmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde öğretim elemanlarının sinerjik yönetim algıları odaklı araştırma probleminin çözümüne yönelik öğretim elemanlarından toplanan veriler üzerinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu bölümde Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki özel ve devlet üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının sinerjik yönetime ilişkin algılarını incelemek; katılımcıların değişkenlere göre görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla ilgili bölümler altında bulgular sıralanmıştır.

4.1. ÖZEL ÜNİVERSİTEDE GÖREV YAPAN ÖĞRETİM ELEMANLARININ SİNERJİK YÖNETİM ALGILARI

Çalışmanın ilk araştırma sorusu özel üniversitede görev yapan öğretim elemanlarının sinerjik yönetim algıları genel ve alt boyutlarda ne düzeyde olduğu üzerinedir.

Tablo 3: Özel Üniversite Çalışanlarının Sinerjik Yönetim Algılarına İlişkin Bilgiler

	Boyut	N	Minimum	Maximum	$\overline{X}$	s
	Liderlik	77	1,00	5,00	3,5445	,88587
	Çalışanlar	77	1,00	5,00	3,5668	,71026
	Mevzuat	77	1,00	5,00	3,3950	,91939
Özel	Kurum Kültürü	77	1,00	5,00	3,3803	,87347
	İletişim	77	1,00	5,00	3,3181	1,0216
	Ekip Çalışması	77	1,00	5,00	3,4448	,97301
	Genel	77	1,00	5,00	3,4716	,62771

Tablo 3'de görüldüğü üzere 77 özel üniversite çalışanı çalışmaya katılmış ve bu katılımcıların sinerjik yönetim algıları ortalamaları genel ve alt boyutlarda $\bar{x}$ = 3,31 ve $\bar{x}$ = 3,56 arasında değişmektedir. Bu açıdan özel üniversitede görevli öğretim elemanlarının sinerjik yönetim algıları Çalışanlar boyutunda en yüksekken ($\bar{x}$ = 3,56) İletişim boyutunda en düşüktür ($\bar{x}$ = 3,31). Özel üniversitede görevli öğretim elemanlarının sinerjik yönetim algıları genel boyut açısından $\bar{x}$ = 3,47'dir.

4.2. DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE GÖREV YAPAN ÖĞRETİM ELEMANLARININ SİNERJİK YÖNETİM ALGILARI

Çalışmanın ikinci araştırma sorusu devlet üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının sinerjik yönetim algıları genel ve alt boyutlarda ne düzeyde olduğu üzerinedir.

Tablo 4: Devlet Üniversitesi Çalışanlarının Sinerjik Yönetim Algılarına İlişkin Bilgiler

	Boyut	**N**	**Minimum**	**Maximum**	$\overline{X}$	**s**
	Liderlik	542	1,00	5,00	2,9170	,96005
	Çalışanlar	542	1,00	5,00	2,9640	,84999
	Mevzuat	542	1,00	5,00	3,1800	,89979
Devlet	Kurum Kültürü	542	1,00	5,00	2,5991	,89323
	İletişim	542	1,00	5,00	2,5609	,94033
	Ekip Çalışması	542	1,00	5,00	2,7426	1,00205
	Genel	542	1,00	5,00	2,9071	,71367

Tablo 4'de görüldüğü üzere 542 devlet üniversite çalışanı çalışmaya katılmış ve bu katılımcıların sinerjik yönetim algıları ortalamaları genel ve alt boyutlarda $\bar{x}$ = 2,56 ve $\bar{x}$ = 3,18 arasında değişmektedir. Bu açıdan devlet üniversitelerinde görevli öğretim elemanlarının sinerjik yönetim algıları Mevzuat boyutunda en yüksekken ($\bar{x}$ =3,18) İletişim boyutunda en düşüktür ($\bar{x}$ = 2,56). Devlette görevli öğretim elemanlarının sinerjik yönetim algıları genel boyut açısından $\bar{x}$ = 2,90'dır.

4.3. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETİM ELEMANLARININ SİNERJİK YÖNETİM ALGILARI

Çalışmanın üçüncü araştırma sorusu özel ve devlet üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının (toplu) sinerjik yönetim algıları genel ve alt boyutlarda ne düzeyde olduğu üzerinedir.

Tablo 5'te sinerjik yönetim ölçek ve alt boyut puanlarının ortalama, standart sapma, çarpıklık değerlerinden oluşan betimsel istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 5: Ölçek ve Alt Boyut Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler

Alt Boyut	n	$\bar{X}$	SS	Çarpıklık
Liderlik	619	3,00	0,97	-0,08
Çalışanlar	619	3,04	0,86	-0,13
Mevzuat	619	3,21	0,90	0,08
Kurum Kültürü	619	2,70	0,93	0,27
İletişim	619	2,66	0,98	0,27
Ekip Çalışması	619	2,83	1,02	0,17
SİNERJİK YÖNETİM	619	2,98	0,73	0,11

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının liderlik (3,00±0,97), çalışanlar (3,04±0,86), mevzuat (3,21±0,90), kurum kültürü (2,70±0,93), iletişim (2,66±0,98), ekip çalışması (2,83±1,02) alt boyut puanları ve sinerjik yönetim uygulamalarına ilişkin algı puanlarının (2,98±0,73) "orta düzeyde" olduğu tespit edilmiştir. (En yüksek puan 5 – en düşük puan 1 = 4/5=0,80: 1,00-1,80: çok düşük1,81-2,60: düşük; 2,61-3,40: orta; 3,41-4,20: yüksek; 4,21-5,00: çok yüksek).

4.3.1. Öğretim Elemanlarının Sinerjik Yönetim Algılarının Üniversite Türü (Özel/Devlet) Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Tablo 6'da sinerjik yönetim ölçek ve alt boyut puanlarının görev yapılan üniversite türüne göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 6: Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Üniversite Türüne Göre Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Üniversite Türü	n	$\bar{X}$	SS	sd	Levene F	t	p	Cohen's d
Liderlik	Devlet	542	2,92	0,96	617	1,37	-5,42	**0,000**	0,67
	Özel	77	3,54	0,89					Yüksek
Çalışanlar	Devlet	542	2,96	0,85	617	7,11**	-6,79	**0,000**	0,78
	Özel	77	3,57	0,71					Yüksek
Mevzuat	Devlet	542	3,18	0,90	617	0,16	-1,96	0,051	-
	Özel	77	3,40	0,92					
Kurum Kültürü	Devlet	542	2,60	0,89	617	0,04	-7,20	**0,000**	0,89
	Özel	77	3,38	0,87					Yüksek
İletişim	Devlet	542	2,56	0,94	617	1,20	-6,54	**0,000**	0,77
	Özel	77	3,32	1,02					Yüksek
Ekip Çalışması	Devlet	542	2,74	1,00	617	0,28	-5,77	**0,000**	0,71
	Özel	77	3,44	0,97					Yüksek
sinerjik yönetim	Devlet	542	2,91	0,71	617	4,02*	-7,25	**0,000**	0,83
	Özel	77	3,47	0,63					Yüksek

*p<0,05 **p<0,01

Liderlik (t=-5,42; p<0,05), çalışanlar (t=-6,78; p<0,05), kurum kültürü (t=-7,20; p<0,05), iletişim (t=-6,54; p<0,05), ekip çalışması (t=-5,77; p<0,05) alt boyut puanlarının ve sinerjik yönetim ölçeği (t=--7,25; p<0,05) puanlarının görev yapılan üniversite türüne göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Özel üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının sinerjik yönetim ölçek ve liderlik, çalışanlar, kurum kültürü, iletişim, ekip çalışması alt boyut puanlarının devlet üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Etki büyüklüğü incelendiğinde üniversite türü değişkeninin liderlik, çalışanlar, kurum kültürü, iletişim, ekip ve sinerjik yönetim algısı üzerindeki etkisinin yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Mevzuat alt boyut puanlarının görev yapılan üniversite türüne göre anlamlı farklılık göstermediği (p>0,05) tespit edilmiştir.

4.3.2. Öğretim Elemanlarının Sinerjik Yönetim Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Çalışmada özel ve devlette çalışan öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre sinerjik yönetim algıları arasında anlamlı fark olup olmadığı t-Testi ile incelenmiştir.

Tablo 7'de sinerjik yönetim ölçek ve alt boyut puanlarının cinsiyete göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 7: Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	$\overline{X}$	SS	sd	Levene F	t	p
Liderlik	Kadın	185	2,93	0,89	617	5,08*	-1,07	0,284
	Erkek	434	3,02	1,01				
Çalışanlar	Kadın	185	3,04	0,80	617	1,83	-0,04	0,965
	Erkek	434	3,04	0,88				
Mevzuat	Kadın	185	3,26	0,88	617	1,26	0,93	0,353
	Erkek	434	3,18	0,91				
Kurum Kültürü	Kadın	185	2,65	0,84	617	3,06	-0,73	0,468
	Erkek	434	2,71	0,96				
İletişim	Kadın	185	2,64	0,98	617	0,02	-0,20	0,845
	Erkek	434	2,66	0,98				
Ekip Çalışması	Kadın	185	2,75	1,03	617	0,21	-1,23	0,221
	Erkek	434	2,86	1,02				
sinerjik yönetim	Kadın	185	2,96	0,69	617	1,60	-0,35	0,725
	Erkek	434	2,98	0,75				

*p<0,05 **p<0,01

Sinerjik yönetim ölçek ve alt boyut puanlarının öğretim elemanlarının cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermediği (p>0,05) tespit edilmiştir.

4.3.3 Öğretim Elemanlarının Sinerjik Yönetim Algılarının Yaş Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Çalışmada özel ve devlette çalışan öğretim elemanlarının yaşlarına göre sinerjik yönetim algıları arasında anlamlı fark olup olmadığı ANOVA ile incelenmiştir.

Tablo 8'te sinerjik yönetim ölçek ve alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre karşılaştırılmasına ait tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 8: Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	Yaş Grupları	n	$\overline{X}$	SS	$F_{(3;\ 615)}$	p	Levene	Anlamlı Fark
Liderlik	A-20-29 yaş	163	3,15	0,93	3,13	**0,025**	0,55	**A>C,D**
	B-30-39 yaş	253	3,01	0,99				
	C-40-49 yaş	135	2,82	0,99				
	D-50 yaş ve üstü	68	2,91	0,91				
Çalışanlar	A-20-29 yaş	163	3,23	0,78	4,92	**0,002**	2,347	**A>B,C**
	B-30-39 yaş	253	2,98	0,91				
	C-40-49 yaş	135	2,88	0,83				
	D-50 yaş ve üstü	68	3,12	0,80				
Mevzuat	A-20-29 yaş	163	3,27	0,89	1,34	0,260	0,74	
	B-30-39 yaş	253	3,12	0,93				
	C-40-49 yaş	135	3,24	0,85				
	D-50 yaş ve üstü	68	3,31	0,92				
Kurum Kültürü	A-20-29 yaş	163	2,78	0,96	2,03	0,108	0,72	
	B-30-39 yaş	253	2,71	0,91				
	C-40-49 yaş	135	2,53	0,88				
	D-50 yaş ve üstü	68	2,78	0,98				
İletişim	A-20-29 yaş	163	2,85	1,01	3,59	**0,013**	1,27	**A>C,D**
	B-30-39 yaş	253	2,63	0,99				
	C-40-49 yaş	135	2,49	0,96				
	D-50 yaş ve üstü	68	2,61	0,84				
Ekip Çalışması	A-20-29 yaş	163	3,04	1,08	4,48	**0,004**	2,53	**A>B,C**
	B-30-39 yaş	253	2,76	1,03				
	C-40-49 yaş	135	2,65	0,99				
	D-50 yaş ve üstü	68	2,94	0,83				
sinerjik yönetim	A-20-29 yaş	163	3,12	0,72	3,64	**0,013**	0,63	**A>B,C**
	B-30-39 yaş	253	2,94	0,74				
	C-40-49 yaş	135	2,85	0,71				
	D-50 yaş ve üstü	68	3,02	0,69				

Liderlik (F=3,13; p<0,05), çalışanlar (F=4,92; p<0,05), iletişim (F=3,59; p<0,05), ekip çalışması (F=4,48; p<0,05) alt boyutları ve sinerjik yönetim ölçeği (F=3,64; p<0,05) puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit

edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre;

- 20-29 yaş grubu öğretim elemanlarının kurumlarındaki sinerjik yönetimin liderlik ve iletişim alt boyutlarına ilişkin algı puanlarının, 40-49 yaş ve 50 yaş ve üstü öğretim elemanlarının puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

- 20-29 yaş grubu öğretim elemanlarının kurumlarındaki sinerjik yönetimin çalışanlar, ekip çalışması alt boyutlarına ve genel olarak sinerjik yönetime ilişkin algı puanlarının30-39 yaş ve 40-49 yaş grubu öğretim elemanlarının puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Mevzuat ve kurum kültürü alt boyut puanlarının öğretim elemanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği (p>0,05) tespit edilmiştir.

4.3.4. Öğretim Elemanlarının Sinerjik Yönetim Algılarının Görevli Oldukları Üniversiteye Göre Değerlendirilmesi

Tablo 9'da sinerjik yönetim ölçek ve alt boyut puanlarının öğretim elemanlarının görev yaptıkları üniversiteye göre karşılaştırılmasına ait tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 9: Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Üniversiteye Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	Üniversite	n	$\overline{X}$	SS	$F_{(3;\,615)}$	p	Levene	Anlamlı Fark
Liderlik	A Üniversitesi	237	2,87	0,99	10,51	**0,000**	0,59	**A>B,D**
	B Üniversitesi	112	3,14	0,94				
	C Üniversitesi	190	2,86	0,94				
	D Üniversitesi	80	3,48	0,89				
Çalışanlar	A Üniversitesi	237	2,83	0,84	14,02	**0,000**	2,97*	**D>A,B,C** **B,C>A**
	B Üniversitesi	112	3,10	0,86				
	C Üniversitesi	190	3,05	0,85				
	D Üniversitesi	80	3,52	0,69				
Mevzuat	A Üniversitesi	237	3,13	0,93	1,54	0,202	0,81	
	B Üniversitesi	112	3,26	0,83				
	C Üniversitesi	190	3,20	0,91				
	D Üniversitesi	80	3,37	0,91				
Kurum Kültürü	A Üniversitesi	237	2,45	0,92	18,75	**0,000**	0,70	**D>A,B,C** **B,C>A**
	B Üniversitesi	112	2,77	0,85				
	C Üniversitesi	190	2,70	0,88				
	D Üniversitesi	80	3,31	0,86				
İletişim	A Üniversitesi	237	2,51	0,93	15,40	**0,000**	0,43	**D>A,B,C**
	B Üniversitesi	112	2,69	0,99				
	C Üniversitesi	190	2,54	0,94				
	D Üniversitesi	80	3,31	0,97				
Ekip Çalışması	A Üniversitesi	237	2,69	1,00	12,27	**0,000**	0,89	**D>A,B,C**
	B Üniversitesi	112	2,81	0,98				

	C Üniversitesi	190	2,76	1,03				
	D Üniversitesi	80	3,45	0,92				
	A Üniversitesi	237	2,83	0,71				**D>A,B,C**
sinerjik yönetim	B Üniversitesi	112	3,05	0,70	15,42	**0,000**	1,30	
	C Üniversitesi	190	2,93	0,72				
	D Üniversitesi	80	3,43	0,63				

*p<0,05 **p<0,01

Liderlik (F=10,51; p<0,05), çalışanlar (F=14,02; p<0,05), kurum kültürü (F=18,75; p<0,05), iletişim (F=15,40; p<0,05), ekip çalışması (F=12,26; p<0,05) alt boyutları ve sinerjik yönetim ölçeği (F=15,42; p<0,05) puanlarının görev yapılan üniversiteye göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi (çalışanlar alt boyutu için Dunnett's C) sonuçlarına göre;

- A Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının liderlik alt boyut puanlarının, B ve D üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

- D Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının çalışanlar ve kurum kültürü alt boyut puanlarının, A, B ve C üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. ve C üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının çalışanlar ve kurum kültürü alt boyut puanlarının, A Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

- D Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının iletişim ve ekip çalışması alt boyut puanları ve sinerjik yönetim ölçek puanlarının, A, B ve C üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Mevzuat alt boyut puanlarının görev yapılan üniversiteye göre anlamlı farklılık göstermediği (p>0,05) tespit edilmiştir.

4.3.5. Öğretim Elemanlarının Sinerjik Yönetim Algılarının Ünvana Göre Değerlendirilmesi

Tablo 10'da sinerjik yönetim ölçek ve alt boyut puanlarının öğretim görevlilerinin unvanına göre karşılaştırılmasına ait tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 10: Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Unvana Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	Unvan	n	$\overline{X}$	SS	$F_{(4; 614)}$	p	Levene	Anlamlı Fark
Liderlik	A-Öğretim görevlisi	130	3,08	1,00	1,53	0,192	1,73	
	B-Araştırma görevlisi	174	3,00	0,94				
	C-Doktor	191	2,99	0,97				
	D-Doç. Dr.	77	2,76	1,07				
	E-Prof. Dr.	47	3,11	0,84				
Çalışanlar	A-Öğretim görevlisi	130	3,20	0,75	2,94	**0,020**	2,01	**A>C,D**
	B-Araştırma görevlisi	174	3,08	0,88				**B>D**
	C-Doktor	191	2,95	0,90				
	D-Doç. Dr.	77	2,84	0,88				
	E-Prof. Dr.	47	3,11	0,77				
Mevzuat	A-Öğretim görevlisi	130	3,16	0,85	1,82	0,124	0,73	
	B-Araştırma görevlisi	174	3,16	0,92				
	C-Doktor	191	3,30	0,91				
	D-Doç. Dr.	77	3,06	0,96				
	E-Prof. Dr.	47	3,39	0,83				
Kurum Kültürü	A-Öğretim görevlisi	130	2,80	0,90	1,61	0,171	0,57	
	B-Araştırma görevlisi	174	2,65	0,92				
	C-Doktor	191	2,69	0,93				
	D-Doç. Dr.	77	2,53	0,98				
	E-Prof. Dr.	47	2,88	0,90				
İletişim	A-Öğretim görevlisi	130	2,92	1,00	5,06	**0,001**	0,48	**A,B>C,D**
	B-Araştırma görevlisi	174	2,72	1,00				
	C-Doktor	191	2,50	0,94				
	D-Doç. Dr.	77	2,41	0,94				
	E-Prof. Dr.	47	2,71	0,90				
Ekip Çalışması	A-Öğretim görevlisi	130	3,08	0,97	5,19	**0,000**	2,15	**A,B,E>C,D**
	B-Araştırma görevlisi	174	2,90	1,08				
	C-Doktor	191	2,64	0,99				
	D-Doç. Dr.	77	2,62	1,06				
	E-Prof. Dr.	47	2,99	0,85				
sinerjik yönetim	A-Öğretim görevlisi	130	3,08	0,64	2,50	**0,041**	0,89	**A,B,E>D**
	B-Araştırma görevlisi	174	2,98	0,75				
	C-Doktor	191	2,95	0,74				
	D-Doç. Dr.	77	2,78	0,79				
	E-Prof. Dr.	47	3,10	0,67				

*Doktor: Yardımcı Doçent ve doktorasını yapmış üniversitede çalışan kişiler.

Çalışanlar ($F=2,94$; $p<0,05$), iletişim ($F=5,06$; $p<0,05$), ekip çalışması ($F=5,19$; $p<0,05$) alt boyutları ve sinerjik yönetim ölçeği ($F=2,50$; $p<0,05$) puanlarının unvana göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre;

- Öğretim görevlisi unvanına sahip öğretim elemanlarının çalışanlar alt boyut puanlarının, doktor ve doçent doktor unvanına sahip öğretim elemanlarının puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırma görevlisi unvanına sahip öğretim elemanlarının çalışanlar alt boyut puanlarının, doçent

unvanına sahip öğretim elemanlarının puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

- Öğretim görevlisi ve araştırma görevlisi unvanına sahip öğretim elemanlarının iletişim alt boyut puanlarının, doktor ve doçent unvanına sahip öğretim elemanlarının puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

- Öğretim görevlisi, araştırma görevlisi ve profesör unvanına sahip öğretim elemanlarının ekip çalışması alt boyut puanlarının, doktor ve doçent unvanına sahip öğretim elemanlarının puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

- Öğretim görevlisi, araştırma görevlisi ve profesör unvanına sahip öğretim elemanlarının sinerjik yönetim ölçeği puanlarının, doçent unvanına sahip öğretim elemanlarının puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Liderlik, mevzuat, kurum kültürü alt boyut puanlarının unvana göre anlamlı farklılık göstermediği (p>0,05) tespit edilmiştir.

4.3.6. Öğretim Elemanlarının Sinerjik Yönetim Algılarının Göreve Göre Değerlendirilmesi

Tablo 11'de sinerjik yönetim ölçek ve alt boyut puanlarının kurumdaki göreve göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t-testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 11: Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Kurumdaki Göreve Göre Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Görev	n	$\overline{X}$	SS	sd	Levene F	t	p	Cohen's d
Liderlik	Bölüm başkanı ve üstü	102	3,23	0,95	617	0,05	2,74	**0,006**	0,29
	Öğretim elemanı	517	2,95	0,97					Orta
Çalışanlar	Bölüm başkanı ve üstü	102	3,13	0,80	617	0,68	1,18	0,240	
	Öğretim elemanı	517	3,02	0,87					
Mevzuat	Bölüm başkanı ve üstü	102	3,33	0,86	617	0,38	1,51	0,132	
	Öğretim elemanı	517	3,18	0,91					
Kurum Kültürü	Bölüm başkanı ve üstü	102	2,86	0,93	617	0,02	1,91	0,057	
	Öğretim elemanı	517	2,66	0,92					
İletişim	Bölüm başkanı ve üstü	102	2,80	0,98	617	0,09	1,68	0,094	
	Öğretim elemanı	517	2,63	0,98					
Ekip Çalışması	Bölüm başkanı ve üstü	102	2,98	1,02	617	0,03	1,60	0,110	
	Öğretim elemanı	517	2,80	1,02					

Liderlik (t=2,74; p<0,05) alt boyut puanlarının ve sinerjik yönetim ölçeği (t=2,31; p<0,05) puanlarının kurumdaki göreve göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit

edilmiştir. Kurumda bölüm başkanı ve üstü olan öğretim elemanlarının sinerjik yönetim ölçek ve liderlik alt boyut puanlarının idari görevi olmayan öğretim elemanlarının puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Etki büyüklüğü incelendiğinde görev değişkeninin liderlik ve sinerjik yönetim algısı üzerindeki etkisinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanlar, mevzuat, kurum kültürü, iletişim ve ekip çalışması alt boyut puanlarının kurumdaki göreve göre anlamlı farklılık göstermediği (p>0,05) tespit edilmiştir.

4.3.7. Öğretim Elemanlarının Sinerjik Yönetim Algılarının Kıdeme Göre Değerlendirilmesi

Tablo 12'de sinerjik yönetim ölçek ve alt boyut puanlarının mesleki kıdeme göre karşılaştırılmasına ait tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 12: Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	Mesleki Kıdem	n	$\overline{X}$	SS	$F_{(4;\ 614)}$	p	Levene	Anlamlı Fark
Liderlik	A-1-5 yıl	244	3,16	0,96	4,48	**0,001**	**0,44**	**A>B,C,D**
	B-6-10 yıl	97	2,88	1,02				
	C-11-15 yıl	102	2,92	0,93				
	D-16-20 yıl	75	2,67	1,01				
	E-21 yıl ve üstü	101	3,02	0,90				
Çalışanlar	A-1-5 yıl	244	3,19	0,83	4,79	**0,001**	**1,12**	**A>C,D**
	B-6-10 yıl	97	2,99	0,93				
	C-11-15 yıl	102	2,82	0,86				
	D-16-20 yıl	75	2,84	0,85				
	E-21 yıl ve üstü	101	3,09	0,78				
Mevzuat	A-1-5 yıl	244	3,26	0,90	1,24	0,291	**0,37**	
	B-6-10 yıl	97	3,14	0,92				
	C-11-15 yıl	102	3,09	0,93				
	D-16-20 yıl	75	3,13	0,82				
	E-21 yıl ve üstü	101	3,32	0,92				
Kurum Kültürü	A-1-5 yıl	244	2,78	0,95	3,70	**0,006**	**0,94**	**A,B,E>D**
	B-6-10 yıl	97	2,70	0,91				
	C-11-15 yıl	102	2,58	0,83				
	D-16-20 yıl	75	2,38	0,87				
	E-21 yıl ve üstü	101	2,83	0,97				
İletişim	A-1-5 yıl	244	2,85	1,01	5,93	**0,000**	**1,55**	**A>B,C,D**
	B-6-10 yıl	97	2,59	1,04				
	C-11-15 yıl	102	2,44	0,95				
	D-16-20 yıl	75	2,33	0,89				
	E-21 yıl ve üstü	101	2,71	0,86				
Ekip Çalışması	A-1-5 yıl	244	3,01	1,08	7,14	**0,000**	**2,76***	**A,E>B,C,D**
	B-6-10 yıl	97	2,74	1,03				

	C-11-15 yıl	102	2,53	0,97				
	D-16-20 yıl	75	2,51	0,93				
	E-21 yıl ve üstü	101	3,01	0,87				
sinerjik yönetim	A-1-5 yıl	244	3,11	0,73	5,66	**0,000**	**0,46**	**A>B,C,D**
	B-6-10 yıl	97	2,91	0,76				**E>C,D**
	C-11-15 yıl	102	2,83	0,67				
	D-16-20 yıl	75	2,74	0,68				
	E-21 yıl ve üstü	101	3,06	0,70				

Liderlik (F=4,48; p<0,05), çalışanlar (F=4,79; p<0,05), kurum kültürü (F=3,70; p<0,05), iletişim (F=5,93; p<0,05), ekip çalışması (F=7,14; p<0,05) alt boyutları ve sinerjik yönetim ölçeği (F=5,66; p<0,05) puanlarının mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi (sinerjik yönetim ölçek puanları için Dunnett's C testi) sonuçlarına göre;

- Mesleki kıdemi 1-5 yıl olan öğretim elemanlarının liderlik ve iletişim alt boyut puanlarının, mesleki kıdemi 6 yıl ve üstü olan öğretim elemanlarının puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

- Mesleki kıdemi 1-5 yıl olan öğretim elemanlarının çalışanlar alt boyut puanlarının, mesleki kıdemi 11-15 yıl ve 16-20 yıl olan öğretim elemanlarının puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

- Mesleki kıdemi 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 21 yıl ve üstü olan öğretim elemanlarının kurum kültürü alt boyut puanlarının, mesleki kıdemi 16-20 yıl olan öğretim elemanlarının puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

- Mesleki kıdemi 1-5 yıl ve 21 yıl ve üstü olan öğretim elemanlarının ekip çalışması alt boyut puanlarının, mesleki kıdemi 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl olan öğretim elemanlarının puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

- Mesleki kıdemi 1-5 yıl olan öğretim elemanlarının sinerjik yönetim algı puanlarının, mesleki kıdemi 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl olan öğretim elemanlarının puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Mesleki kıdemi 21 yıl ve üstü olan öğretim elemanlarının sinerjik yönetim algı puanlarının, mesleki kıdemi 11-15 yıl ve 16-20 yıl olan öğretim elemanlarının puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Mevzuat alt boyut puanlarının mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermediği (p>0,05) tespit edilmiştir.

4.3.8. Öğretim Elemanlarının Sinerjik Yönetim Algılarının Hizmet Sürelerine Göre Değerlendirilmesi

Tablo 13'te sinerjik yönetim ölçek ve alt boyut puanlarının bulunduğu üniversitedeki hizmet süresine göre karşılaştırılmasına ait tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 13: Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Bulunduğu Üniversitedeki Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	Kurumdaki Süre	n	$\overline{X}$	SS	$F_{(4; 614)}$	p	Levene	Anlamlı Fark
Liderlik	A-1-5 yıl	389	3,20	0,96	15,47	**0,000**	1,73	**A>B,C,D,E**
	B-6-10 yıl	88	2,60	0,94				
	C-11-15 yıl	59	2,92	0,90				
	D-16-20 yıl	46	2,32	0,88				
	E-21 yıl ve üstü	37	2,74	0,67				
Çalışanlar	A-1-5 yıl	389	3,19	0,84	10,08	**0,000**	1,56	**A>B,C,D**
	B-6-10 yıl	88	2,65	0,90				
	C-11-15 yıl	59	2,90	0,84				
	D-16-20 yıl	46	2,73	0,76				
	E-21 yıl ve üstü	37	2,99	0,62				
Mevzuat	A-1-5 yıl	389	3,26	0,93	1,66	0,157	1,39	
	B-6-10 yıl	88	3,09	0,96				
	C-11-15 yıl	59	2,99	0,84				
	D-16-20 yıl	46	3,16	0,74				
	E-21 yıl ve üstü	37	3,27	0,77				
Kurum Kültürü	A-1-5 yıl	389	2,83	0,93	6,34	**0,000**	0,71	**A>B,D**
	B-6-10 yıl	88	2,42	0,90				
	C-11-15 yıl	59	2,62	0,81				
	D-16-20 yıl	46	2,31	0,96				
	E-21 yıl ve üstü	37	2,57	0,84				
İletişim	A-1-5 yıl	389	2,85	1,00	13,60	**0,000**	5,09**	**A>B,C,D,E**
	B-6-10 yıl	88	2,20	0,96				
	C-11-15 yıl	59	2,55	0,85				
	D-16-20 yıl	46	2,11	0,69				
	E-21 yıl ve üstü	37	2,51	0,68				
Ekip Çalışması	A-1-5 yıl	389	3,00	1,04	9,90	**0,000**	3,90**	**A>B,C,D**
	B-6-10 yıl	88	2,45	1,03				
	C-11-15 yıl	59	2,68	0,94				
	D-16-20 yıl	46	2,29	0,82				
	E-21 yıl ve üstü	37	2,84	0,62				
sinerjik yönetim	A-1-5 yıl	389	3,12	0,73	12,84	**0,000**	2,29	**A>B,C,D**
	B-6-10 yıl	88	2,66	0,75				
	C-11-15 yıl	59	2,85	0,65				
	D-16-20 yıl	46	2,60	0,57				
	E-21 yıl ve üstü	37	2,89	0,52				

Liderlik (F=15,47; p<0,05), çalışanlar (F=10,08; p<0,05), kurum kültürü (F=6,34; p<0,05), iletişim (F=13,60; p<0,05), ekip çalışması (F=9,90; p<0,05) alt boyutları ve sinerjik yönetim ölçeği (F=12,84; p<0,05) puanlarının bulunduğu üniversitedeki hizmet süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi (iletişim ve ekip çalışması alt boyut puanları için Dunnett's C testi) sonuçlarına göre;

- Bulunduğu üniversitedeki hizmet süresi 1-5 yıl olan öğretim elemanlarının liderlik ve iletişim alt boyut puanlarının, bulunduğu üniversitedeki hizmet süresi 6 yıl ve üstü olan öğretim elemanlarının puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

- Bulunduğu üniversitedeki hizmet süresi 1-5 yıl olan öğretim elemanlarının çalışanlar, ekip çalışması alt boyut puanlarının ve sinerjik yönetim ölçek puanlarının bulunduğu üniversitedeki hizmet süresi 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl olan öğretim elemanlarının puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

- Bulunduğu üniversitedeki hizmet süresi 1-5 yıl olan öğretim elemanlarının kurum kültürü alt boyut puanlarının, bulunduğu üniversitedeki hizmet süresi 6-10 yıl ve 16-20 yıl olan öğretim elemanlarının puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Mevzuat alt boyut puanlarının bulunduğu üniversitedeki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermediği (p>0,05) tespit edilmiştir.

4.3.9. Öğretim Elemanlarının Sinerjik Yönetim Algılarının Ulusal Yayın Sayısına Göre Değerlendirilmesi

Tablo 14'te sinerjik yönetim ölçek ve alt boyut puanlarının bir yılda yayınlanan ulusal yayın sayısına göre karşılaştırılmasına ait tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 14: Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Bir Yıl İçinde Yayınlanan Ulusal Yayın Sayısına Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	Ulusal Yayın	n	$\overline{X}$	SS	$F_{(3; 615)}$	p	Levene	Anlamlı Fark
Liderlik	A-Hiç	221	3,10	0,99	1,91	0,127	0,89	
	B-1-2 yayın	288	2,90	0,95				
	C-3-4 yayın	89	3,07	0,96				
	D-5 ve üstü yayın	21	2,95	1,12				
Çalışanlar	A-Hiç	221	3,17	0,86	3,11	**0,026**	0,19	**A>B**
	B-1-2 yayın	288	2,93	0,83				
	C-3-4 yayın	89	3,06	0,88				
	D-5 ve üstü yayın	21	3,07	0,87				
Mevzuat	A-Hiç	221	3,27	0,91	0,57	0,632	0,07	
	B-1-2 yayın	288	3,17	0,90				
	C-3-4 yayın	89	3,19	0,90				
	D-5 ve üstü yayın	21	3,19	0,88				
Kurum Kültürü	A-Hiç	221	2,70	0,93	1,08	0,359	0,08	
	B-1-2 yayın	288	2,64	0,92				
	C-3-4 yayın	89	2,85	0,93				
	D-5 ve üstü yayın	21	2,69	0,94				
İletişim	A-Hiç	221	2,83	1,02	3,69	**0,012**	0,65	**A>B,C**
	B-1-2 yayın	288	2,56	0,93				
	C-3-4 yayın	89	2,55	0,97				
	D-5 ve üstü yayın	21	2,63	1,05				
Ekip Çalışması	A-Hiç	221	3,04	1,06	4,93	**0,002**	0,97	**A>B,C**
	B-1-2 yayın	288	2,70	0,97				
	C-3-4 yayın	89	2,71	1,02				
	D-5 ve üstü yayın	21	2,88	1,04				
sinerjik yönetim	A-Hiç	221	3,08	0,75	2,69	**0,046**	0,50	**A>B**
	B-1-2 yayın	288	2,89	0,71				
	C-3-4 yayın	89	3,00	0,68				
	D-5 ve üstü yayın	21	2,97	0,81				

Çalışanlar ($F=3,11$; $p<0,05$), iletişim ($F=3,69$; $p<0,05$), ekip çalışması ($F=4,93$; $p<0,05$) alt boyutları ve sinerjik yönetim ölçeği ($F=2,69$; $p<0,05$) puanlarının bir yıl içinde yayınlanan ulusal yayın sayısına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre;

- Bir yıl içinde hiç ulusal yayın yapmayan öğretim elemanlarının çalışanlar alt boyut puanları ve sinerjik yönetim ölçek puanlarının, bir yıl içinde 1-2 ulusal yayın yapan öğretim elemanlarının puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

- Bir yıl içinde hiç ulusal yayın yapmayan öğretim elemanlarının iletişim ve ekip çalışması alt boyut puanlarının, bir yıl içinde 1-2 ve 3-4 ulusal yayın yapan öğretim elemanlarının puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Liderlik, mevzuat, kurum kültürü alt boyut puanlarının bir yıl içinde yayınlanan ulusal yayın sayısına göre anlamlı farklılık göstermediği (p>0,05) tespit edilmiştir.

4.3.10. Öğretim Elemanlarının Sinerjik Yönetim Algılarının Uluslararası Yayın Sayısına Göre Değerlendirilmesi

Tablo 15'de sinerjik yönetim ölçek ve alt boyut puanlarının bir yılda yayınlanan uluslararası yayın sayısına göre karşılaştırılmasına ait tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 15: Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Bir Yıl İçinde Yayınlanan Uluslararası Yayın Sayısına Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	Uluslararası Yayın	n	$\overline{X}$	SS	$F_{(2;\ 616)}$	p	Levene	Anlamlı Fark
Liderlik	A-Hiç	270	3,00	0,97	2,51	0,082	0,06	
	B-1-2 yayın	279	2,94	0,97				
	C-3 ve üstü yayın	70	3,23	0,96				
Çalışanlar	A-Hiç	270	3,12	0,84	2,63	0,073	0,44	
	B-1-2 yayın	279	2,95	0,86				
	C-3 ve üstü yayın	70	3,08	0,91				
Mevzuat	A-Hiç	270	3,24	0,88	0,48	0,620	1,34	
	B-1-2 yayın	279	3,17	0,94				
	C-3 ve üstü yayın	70	3,24	0,87				
Kurum Kültürü	A-Hiç	270	2,61	0,90	3,64	**0,027**	0,22	**C>A**
	B-1-2 yayın	279	2,72	0,93				
	C-3 ve üstü yayın	70	2,93	0,97				
İletişim	A-Hiç	270	2,76	1,00	2,62	0,074	0,33	
	B-1-2 yayın	279	2,57	0,95				
	C-3 ve üstü yayın	70	2,59	1,01				
Ekip Çalışması	A-Hiç	270	2,95	1,02	3,33	**0,036**	0,09	**A>B**
	B-1-2 yayın	279	2,73	1,02				
	C-3 ve üstü yayın	70	2,76	0,99				
sinerjik yönetim	A-Hiç	270	3,01	0,71	1,69	0,186	0,15	
	B-1-2 yayın	279	2,92	0,75				
	C-3 ve üstü yayın	70	3,07	0,72				

Kurum kültürü (F=3,64; p<0,05) ve ekip çalışması (F=3,33; p<0,05) alt boyut puanlarının bir yıl içinde yayınlanan uluslararası yayın sayısına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre;

- Bir yıl içinde 3 ve daha fazla uluslararası yayın yapan öğretim elemanlarının kurum kültürü alt boyut puanlarının, bir yıl içinde hiç uluslararası yayın yapmayan öğretim elemanlarının puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

- Bir yıl içinde hiç uluslararası yayın yapmayan öğretim elemanlarının ekip çalışması alt boyut puanlarının, bir yıl içinde 1-2 uluslararası yayın yapan öğretim elemanlarının puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Liderlik, çalışanlar, mevzuat, iletişim alt boyut puanları ve sinerjik yönetim ölçek puanlarının bir yıl içinde yayınlanan uluslararası yayın sayısına göre anlamlı farklılık göstermediği (p>0,05) tespit edilmiştir.

4.3.11. Öğretim Elemanlarının Sinerjik Yönetim Algılarının Alana Göre Değerlendirilmesi

Tablo 16'de sinerjik yönetim ölçek ve alt boyut puanlarının öğretim elemanlarının alanına göre karşılaştırılmasına ait tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 16: Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Alana Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	Alan	n	$\overline{X}$	SS	$F_{(3; 615)}$	p	Levene	Anlamlı Fark
Liderlik	A-Fen bilimleri	235	3,05	0,92	2,79	**0,040**	1,90	**A,B>C**
	B-Eğitim bilimleri	85	3,20	0,91				
	C-Sosyal bilimler	212	2,87	0,99				
	D-Sağlık bilimleri	87	2,96	1,08				
Çalışanlar	A-Fen bilimleri	235	3,08	0,86	5,18	**0,002**	1,13	**A>D**
	B-Eğitim bilimleri	85	3,31	0,80				**B>A,C,D**
	C-Sosyal bilimler	212	2,96	0,82				
	D-Sağlık bilimleri	87	2,85	0,92				
Mevzuat	A-Fen bilimleri	235	3,19	0,92	0,35	0,791	0,40	
	B-Eğitim bilimleri	85	3,30	0,92				
	C-Sosyal bilimler	212	3,20	0,86				
	D-Sağlık bilimleri	87	3,18	0,96				
Kurum Kültürü	A-Fen bilimleri	235	2,77	0,94	4,55	**0,004**	1,73	**A,B>C,D**
	B-Eğitim bilimleri	85	2,94	0,91				
	C-Sosyal bilimler	212	2,58	0,87				
	D-Sağlık bilimleri	87	2,52	0,98				
İletişim	A-Fen bilimleri	235	2,66	1,01	1,01	0,389	0,54	
	B-Eğitim bilimleri	85	2,78	0,95				
	C-Sosyal bilimler	212	2,65	0,97				
	D-Sağlık bilimleri	87	2,52	0,97				
Ekip Çalışması	A-Fen bilimleri	235	2,87	1,04	1,93	0,124	0,36	
	B-Eğitim bilimleri	85	3,03	1,02				
	C-Sosyal bilimler	212	2,75	0,99				
	D-Sağlık bilimleri	87	2,74	1,04				
sinerjik yönetim	A-Fen bilimleri	235	3,01	0,74	3,59	**0,014**	0,86	**B>C,D**
	B-Eğitim bilimleri	85	3,17	0,68				
	C-Sosyal bilimler	212	2,90	0,68				
	D-Sağlık bilimleri	87	2,87	0,81				

Liderlik ($F=2,79$; $p<0,05$), çalışanlar ($F=5,18$; $p<0,05$), kurum kültürü ($F=4,55$; $p<0,05$) alt boyutları ve sinerjik yönetim ölçeği ($F=3,59$; $p<0,05$) puanlarının öğretim elemanlarının alanına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre;

- Fen ve eğitim bilimleri alanındaki öğretim elemanlarının liderlik alt boyut puanlarının, sosyal bilimler alanındaki öğretim elemanlarının puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

- Fen bilimleri alanındaki öğretim elemanlarının çalışanlar alt boyut puanlarının, sağlık bilimleri alanındaki öğretim elemanlarının puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Eğitim bilimleri alanındaki öğretim elemanlarının çalışanlar alt boyut puanlarının, fen, sosyal ve sağlık bilimleri alanındaki öğretim elemanlarının puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

- Fen ve eğitim bilimleri alanındaki öğretim elemanlarının kurum kültürü alt boyut puanlarının, sosyal ve sağlık bilimleri alanındaki öğretim elemanlarının puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

- Eğitim bilimleri alanındaki öğretim elemanlarının sinerjik yönetim ölçeği puanlarının, sosyal ve sağlık bilimleri alanındaki öğretim elemanlarının puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Aşağıdaki bölümde ilgili araştırma sorularına dönük olarak tartışma bölümleri genel verilmiştir. 1., 2., 3., araştırma sorularına ilişkin tartışma 5.1 nolu başlık altında Cinsiyet, Yaş, Üniversiteye, Alana vb. değişkenlere göre tartışma sonuçlar 5.2. nolu başlık altında verilmiştir.

5.1. ÖZEL VE DEVLET ÜNİVERSİTELERDE GÖREV YAPAN ÖĞRETİM ELEMANLARININ SİNERJİK YÖNETİM ALGILARINA İLİŞKİN TARTIŞMA

Sinerjik yönetimin öğretim elemanları arasındaki durumunun araştırıldığı bu çalışmadan elde edilen bulgulardan önemli bir sonuç devlet üniversitelerinin sinerjik yönetim algılarının ve mevzuat hariç tüm alt boyutlarının özel üniversitelerden anlamlı düzeyde düşük çıkmasıdır. Mevzuat açısından anlamlı farkın sebebi devlet kurumlarında veya tüm ülkedeki üniversiteler için mevzuatın bağlayıcı olması ve çalışan herkesin bu kuralları tamamen takip etmesi ile açıklanabilir. Diğer boyutlarda özel üniversitenin lehine bir sonucun çıkması özel eğitim kurumlarının esnek olması ve genelde personel seçim ve yönetim süreçlerinin kendi yapılarına has olması ile açıklanabilir. Türkiye'de yükseköğrenim hizmetinin devlet aracılığıyla gerçekleştirildiği hatırlandığında söz konusu bulgu devlet kurumları için yenileşme çalışmalarında yol gösterici olabilir.

İletişim sinerjik yönetimin bir boyutudur. Özel ve devlet üniversiteleri arasında çalışan öğretim elemanları ile ilgili bir diğer çalışma da Dost ve Cenkseven (2007) tarafından Türkiye'nin çeşitli özel ve devlet üniversitelerinde çalışan 2570 öğretim elemanının katılımıyla yapılmıştır. Buna göre devlet üniversitelerinde iş ortamındaki olumsuz kişilerarası ilişkilerin sorun olduğunu belirten öğretim elemanı oranı %50,2 olarak tespit edilmişken bu oran özel üniversitelerdeki öğretim elemanları için %25,6 olarak ortaya konmuştur. Nitekim bu çalışmadaki iletişim, liderlik ve çalışanlar boyutları kişilerarası ilişkiler ile ilgili olup bu boyutlardaki sonuçlar özel üniversite çalışanları lehinedir. Yani özel üniversite öğretim elemanları kendi kurumlarına ilişkin daha yüksek bir iletişim, liderlik ve çalışan algısına sahiptir çünkü özel kurumlar kendi personeli kendi yapılarına uygun şekilde seçmekte ve daha esnek bir yönetim yapısı

sağlamaktadırlar. Bu açıdan öğretim elemanlarının özel ya da devlet üniversitelerinde çalışma durumuna göre sinerjik yönetim algılarının incelendiği çalışmamızda ortaya konan özel üniversitelerde çalışan öğretim elemanlarının sinerjik yönetime ilişkinin algılarının devlet üniversitelerinde çalışan öğretim elemanlarından daha fazla olmasının Çivilidağ (2011) ile Dost ve Cenkseven'in (2007) çalışmalarıyla aynı doğrultuda olduğu belirtilebilir. Zira yukarıda belirtildiği gibi bu çalışmalarda iletişim, iş doyumu ve dolaylı yoldan sinerji noktasında özel üniversitelerin lehine sonuçlara ulaşılmıştır.

Özel üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının yönetimlerini devlet üniversitelerinde çalışan öğretim elemanlarınınkinden daha fazla sinerjik algılamalarının nedenlerinden birisinin çalışmaya katılan özel üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının sayılarının az olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Bir diğer sebep olarak da özel çalışma ortamının öğretim elemanlarına mevzuat vb. açılardan daha esnek çalışma imkânı sunması olabilir.

5.2. ÖĞRETİM ELEMANLARININ SİNERJİK YÖNETİM ALGILARININ BAZI DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİNE İLİŞKİN TARTIŞMA

Sinerjik yönetim ölçek ve alt boyut puanlarının öğretim elemanlarının cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermediği görüldü. Cinsiyet açısından sinerjik yönetimi dikkate alan bir çalışma ile karşılaşılmamıştır. Fakat diğer değişkenler açısından manidar farkların olduğu görülmektedir

Yaş boyutundan bakıldığında genç öğretim elemanlarının ileri yaşlardaki öğretim elemanlarına göre iletişim, liderlik, çalışanlar ve ekip çalışması alt boyutlarında daha yüksek puanlara sahip olması gençlerin birlikte çalışmaya daha uygun olduklarını düşündürebilir. Fakat alanyazında sinerjik yönetimle ilgili bunu destekleyen ve reddeden bir çalışma olmamakla birlikte sinerjinin bir parçası olabilecek kavramlar, yani kurumda uyumla veya bütün şeklinde çalışmayı etkileyecek bazı kavramlar (tükenmişlik, duyarsızlaşma) açısından bakıldığında farklı sonuçlar görülmektedir. Demir, Türkmen ve Doğan (2015) tarafından akademisyenlerin tükenmişlikleri üzerine yapılan araştırma sonucuna göre yaş ile tükenmişlik arasında negatif yönlü ve zayıf ilişki tespit edilmiştir. Yani yaş arttıkça

tükenmişlik azalmaktadır. Yine aynı konuyla ilgili Ardıç ve Polatçı (2008) tarafından yapılan çalışmada da genç akademisyenlerin ileri yaşlılara göre daha fazla duyarsızlaşma yaşadıkları ortaya konmuştur. Öğretim elemanlarının örgüt kültürü algılarına ilişkin İra (2011) tarafından yapılan çalışmada da 24 yaş ve aşağısı öğretim elemanları ile 45 yaş ve üzeri yaştaki öğretim elemanlarının diğer aralıklardaki öğretim elemanlarına göre anlamlı düzeyde daha fazla destekleyici örgüt kültürü algısına sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Yaş değişkenine ilişkin farklı sonuçlar alanyazında bulmak mümkündür. Bu çalışma açısından gençler lehine anlamlı fark çıkması genç çalışanların iletişim, ekip çalışması ve liderlik anlamında yaşadığı olayların olumlu olmasından kaynaklanabilir.

Öğretim elemanlarının görevli oldukları üniversiteye göre ölçek ve alt boyut puanlarının karşılaştırılması durumunda D Üniversitesi öğretim elemanları ölçeğin ilgili boyutları noktasında kendi kurumlarını diğer üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarına göre daha sinerjik, iyi iletişime sahip, ekip çalışmasına yatkın şeklinde algılamaktadır. Bu anlamlı farkın sebebi özel üniversitenin devlet kurumlarına nazaran esnek yapıya sahip olması ve bilindik mevzuattan kısmen uzak olmaları ile açıklanabilir.

Unvanlara göre alt boyutlar değerlendirildiğinde iletişim, çalışanlar ve ekip çalışması alt boyutlarında öğretim görevlisi ve araştırma görevlisi unvanına sahip öğretim elemanlarının anlamlı derecede daha yüksek puan aldıkları da görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretim görevlisi ve araştırma görevlisi unvanına sahip öğretim elemanlarının diğer unvanlardaki öğretim elemanlarına göre çalıştıkları ortamı sinerjik yönetim olarak daha yüksek düzeyde algıladıkları söylenebilir. Böylece yaşça daha genç olan öğretim elemanlarının çalıştıkları ortamda yaşça ileri olanlara göre sinerjik yönetim noktasında daha yüksek algılara sahip olduğu söylenebilir.

Göreve göre bakıldığında öğretim elemanlarından bölüm başkanı ve üstü görev yapanların liderlik alt boyutu ile sinerjik yönetim ölçek puanları diğerlerinden daha yüksek bulunmuştur. Bu durum söz konusu kişilerin görece lider konumunda bulunmalarıyla ilişkilendirilebilir. Şöyle ki Gürlek'in (2010) yaptığı çalışmalarda yatılı bölge okullarındaki öğretmenler öğretimsel görevlerinin çağrışımlarını "paylaşım, özveri, eğitmenlik, öğretmenlik, rehberlik, arkadaşlık, sorumluluk, objektiflik, gül yetiştirilen toprak ve lokomotif" olarak ifade ederken yöneticilik

görevlerinin çağrışımları "hiyerarşi, aile reisliği, otorite, sorumluluk, arkadaşlık, yönetici olduklarını hissettirme" şeklinde sıralamışlardır. Buna göre liderlik özelliği içeren görevlerde bulunan öğretim elemanlarının liderlik ile ilgili alt boyuttan yüksek puan sergilemeleri kendilerini o konuda yetkin görmeleri ile açıklanabilir.

Meslekte kıdem olarak 1-5 yıl çalışma süresine sahip öğretim elemanlarının mevzuat hariç tüm boyutlarda anlamlı düzeyde yüksek puanlara sahip olması yaş değişkenindeki sonuçlar ile benzerlik göstermektedir. Genç çalışanlar daha ileri çalışma süreli meslektaşlarına nazaran sinerjik yönetim algıları yüksek denebilir.

Kurumda hizmet sürelerine göre baktığımızda yine kurumda daha az çalışma süresi olanların (1-5 yıl) diğer gruplara nazaran sinerjik yönetimi algıları yüksektir.

Öğretim elemanlarının görev sürelerine ilişkin sinerjik yönetim algıları yaşa ve unvana göre yapılan değerlendirme ile paralellik göstermektedir. Sinerjik Yönetim algısına ilişkin en yüksek puana sahip grup 1-5 yıl arasındaki çalışma süresine sahip gruptur. Bunu 21 yıl ve üzerinin takip etmesi şaşırtıcı olmakla birlikte 11-15 ve 16-20 yıl çalışma süresine sahip öğretim elemanlarının sinerjik yönetim algılarına ilişkin puanları görece en düşük düzeydedir.

Hiç bilimsel yayın yapmayan öğretim elemanlarının sinerjik yönetim algıları diğer gruplara göre anlamlı derece daha yüksek çıkmıştır. Bu durum beklenen bir sonuç olmamakla birlikte çok farklı sebeplerden etkilenebilir. Şöyle ki Ak ve Gülmez (2014) öğretim elemanlarının bilimsel yayınlarıyla ilgili yaptığı çalışmasında uluslararası bilimsel yayın sayısının az olmasının sebeplerinden birisi olarak ders yükünün fazla olmasını dile getirmiştir. Ders yükünün olumsuz etkilerinden bahsederken dikkate alınması gereken bir diğer nokta da Ardıç ve Polatçı (2008) tarafından yapılan çalışmadır. Bu çalışmaya göre hiç ders yükü olmayan ve 36 saatten fazla yüke sahip akademisyenlerin duyarsızlaşma yaşadığını dile getirmektedir. Yani ders yükünün hiç olmayışı ile aşırı fazla olması da olumsuz sonuçlara neden olmakla birlikte makul düzeyde ders sayısının öğretim elemanlarının bilimsel çalışmalarına olumlu katkısının olacağı söylenebilir. Buradan hareketle öğretim elemanlarının sinerjik yönetim algısının yüksek olmasının işlerinde verimli olacağına ilişkin beklenti doğurması makulken, aslında bu durumun birçok faktörden olumlu ve olumsuz etkilenebileceğini göstermektedir.

Sinerjik yönetim algısı en yüksek **alan** eğitim bilimleri olarak bulunmuştur. Eğitim bilimleri alanındaki bu algının sebeplerinden bazıları; toplumla görece daha fazla iletişim halinde olunması, eğitimin iletişim ve sinerjiyi zorunlu kılan doğal yapısı olarak sayılabilir.

5.3. SONUÇLAR

Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki bazı özel ve devlet üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının sinerjik yönetime ilişkin algılarını incelemek ve katılımcıların sinerjik yönetim algılarının bağımsız değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan bu çalışmada şu sonuçlar elde edilmiştir: Özel kurumlar devlet kurumlarına nazaran daha fazla sinerjik yönetim algısı göstermektedir. Özel kurum çalışanları liderlik ve çalışanları açısından daha esnek bir yapıya sahipken devlet kurumu olan üniversitelerde mevzuat daha fazla öne çıkmaktadır.

Çalışmada dikkat çekici diğer bir sonuç ise genel olarak kıdemi düşük olan çalışanların sinerjik yönetim algısı diğer gruplara nazaran anlamlı şekilde daha yüksektir. Bu durumunda genel çerçevede aynı kurumlarda çalışma süresi uzadıkça ve kıdem yükseldikçe sinerjik yönetim algısı azaldığı çıkarımı yapılabilir. Genç veya daha az süre aynı kurumda bulunan kişilerin sinerjik yönetim algılarının yüksek olması kurumda ve meslekte yeni olmalarının sağladığı heyecan ile açıklanabilir.

Devlet üniversitelerinde görevli öğretim elemanlarının sinerjik yönetim algıları mevzuat boyutunda en yüksekken iletişim boyutunda en düşüktür. Devlet üniversitesinde çalışan öğretim elemanlarının sinerjik yönetim algılarını genel boyut açısından artırmak için kurum içi olumlu değişimler ve öğretim elemanlarının kurum içi istekleri göz önüne alınmalıdır. Bu noktada yatay ve dikey kariyer imkânlarının daha fazla genişletilmesi öğretim elemanlarının kurum değiştirmeleri noktasında motive edici olabilir. Ek olarak bu değişikliklerin öğretim elemanlarının isteği dışında, sosyal ve duygusal bağlar göz ardı edilerek herhangi bir zorunlu işlem vb. şekilde yapılması sinerjik yönetim algılarının olumsuz etkilenmesi noktasında bir risk olarak kabul edilebilir.

Bu çalışmada elde edilen ifade edilen sinerjik yönetimin alanyazınla ilgisi kavramsal düzeyde ele alındığında tartışmaya farklı bir bakış açısı katmak için Csikszentmihalyi tarafından geliştirilen Akış (Flow) kuramı da ele alınabilir. Akış kuramı genel anlamda "kişinin bir işi yaparken kendinden geçmesi" olarak tanımlanabilir. Akış bireysel bir yaşantıdır. Sinerjik Yönetimi ise "örgütsel akış" olarak tanımlamak mümkündür. Akış, kişinin tek başına öznel tecrübesiyken sinerjik yönetimde akış, örgüt içerisindeki tekillerin bir olarak hareket edip akış deneyimini örgütün tamamı yalnızca bir bireymiş gibi yaşamasıdır. Şöyle ki her ikisinde de yapılan işten elde edilen verim en üst düzeydedir, matematiksel olarak mevcut enerjiden fazlası ortaya konmaktadır. Buna göre sinerjik yönetim algısının örgütsel akış olarak düşünülerek kavramsal anlam genişliği sağlanacağı söylenebilir. Csikszentmihalyi tarafından geliştirilen akış kuramının sinerjik yönetim ile arasındaki durumu açıklama noktasında bir aracı olabilir. Akış kuramının toplumsal tecrübesi olarak nitelendirilebilecek ve bu çalışmada dile getirilen "örgütsel akış" kavramı üzerine araştırmalar yapılarak alan yazına katkı sağlanabilir.

5.4. ÖNERİLER

Öneri olarak çalışmada araştırmacılara ve uygulayıcılara şunlar sunulabilir:

1- Öğretim elemanlarının genel olarak kıdem ve hizmet süresinin az olması sinerjik yönetim ile ilgili anlamlı sonuçlar göstermiştir. Bu ilişkinin içeriği nitel çalışmalar ile desteklenebilir.

2- Yükseköğretim kurumlarında özel ve devlet arasındaki sinerjik yönetim algısı farkını anlamak adına iki kurum yapısının detayları incelenerek kurumları için uygulama rehberi oluşturulabilir. Zira çalışmalar sonucunda özel üniversitelerdeki sinerjik yönetim algısının devlet üniversitelerinden yüksek olmasının sebepleri tespit edilerek devlet üniversitelerinde gerekli değişimler sağlanmalıdır.

3- Genelde farklı yönetim anlayışlarında cinsiyete göre farklar görülürken bu çalışmada cinsiyetin sinerjik yönetim algılarının üstünde bir etkisinin olmadığı görülmüştür, farklı örneklemlerde bu değişken test edilerek sonuçların neye göre değiştiği açıklanabilir.

4- Sinerjik yönetimde eğitim örgütleri paydaşlarının yol haritasının ülkeye uzun vadede neler kazandırabileceğinin ve olumsuz yönlerinin iyi hesaplanması gerektiği

ve sonucun ortaya çıktıktan sonra değiştirilmesinin mümkün olmadığı bilinci bütün eğitimcilere hissettirilmeli ve sinerji kavramını eğitim örgütlerin doğal özelliği haline getirmelidir.

5- Eğitim örgütlerinin, uzun vadeli yatırımların yapıldığı ve insanın merkeze alınarak insandan hareketle insanın güçlendirildiği bir yapıda olduğu söylenebilir. Eğitim örgütlerinde bugün yaptığımız bir yatırımın karşılığını ya da sonucunu uzun vade de görebiliriz. Bu durum aslında insana yapılan yatırımın ne kadar hassas ve önemli olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle birlikten gelen gücün enerji olarak yansıdığı örgütler sinerji kavramını içselleştirmelidirler.

6- Özellikle özel üniversitelerin devlet okullarından anlamlı düzeyde yüksek sinerjik yönetim algısına sahip olmalarının daha iyi araştırılması için daha geniş örneklemlerde çalışmaların tekrarlanması ve elde edilen sonuçların irdelenmesi önemlidir.

7- Sinerjik yönetimin eğitim kurumlarında performansı ve kaliteyi olumlu yönde etkileyen bir yönetim tarzı olduğu ifade edilebilir. Ancak çalışmada bir yıl içerisinde hiç bilimsel yayın yapmayanların çalıştıkları kuruma ilişkin sinerjik yönetim algılarının yüksek olması sinerjik yönetim çalışmaları için önemle irdelenmesi gereken bir noktadır. Zira öğretim elemanlarının en önemli görevlerinden biri bilimsel yayın yapmaktır. Ancak öğretim elemanlarının bir diğer görevi olan ders yükü fazlalığı buna engel de oluşturabilir. Bu durumun açıklanabilmesi için bundan sonraki çalışmalardan şu noktaların üzerinde durulabilir:

a. Sinerjik yönetim, kurumların asli beklentileri arasında nasıl bir uyum olabilir?

b. Sinerjik yönetim kavramına ait alan yazındaki anlam ile çalışmalara katılan kişilerin anladıkları şey aynı mıdır?

c. Öğretim elemanları iş saatlerinin ne kadarını bilimsel yayın hazırlamaya ayırabilmektedir?

KAYNAKÇA

Adair, J. (2006). *Etkili iletişim* (Çeviren: Çolakoğlu, Ö.).İstanbul: Babıâli KültürYayıncılığı.

Ak, M , Gülmez, A . (2014). Türkiye'nin uluslararası yayın performansının analizi. *Akademik İncelemeler Dergisi* (AID), 1 (1), 22-49. Retrieved from http://dergipark.org.tr/akademikincelemeler/issue/1559/19187.

Akkoç, Z. (2007). *Duygusal zekâ.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Akpolat, T., & Levent, A. F. (2018). Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği'nin Geliştirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *14*(2), 728-744.

Aktan, C. C. (1999). *2000' li yıllarda yeni yönetim teknikleri.Sinerjik yönetim*. İstanbul: TÜGİAD Yayını.

Aktan, C. C. (2012). Sinerjik Yönetim: Organizasyonlarda Sinerji Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, *4*(1), 260-272.

Aktan, C. C. (2005). *Değişim çağında yönetim* İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Allee, V. (1997). 12 principles of knowledge management. *Training & Development*, *51*(11), 71-74.

Altınkurt, Y., & Yılmaz, K. (2017). Stratejik yönetim ve stratejik liderlik. *Pegem Atıf İndeksi*, 154-171.

Alkın, M. C., (2006). *Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi S.B.E.

Altınkurt, Y., & Yılmaz, K. (2012). Ortaöğretim okullarında değerlerle yönetim, örgütsel adalet ve iş doyumu arasındaki ilişki. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2*(4), 50-68.

Ardıç, K. & Polatcı, S . (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama (GOÜ örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 10 (2), 69-96. Retrieved from http://dergipark.org.tr/gaziuiibfd/issue/28328/301039.

Aydın, İ. (2012). *Yönetsel, mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Balay, R. & Müjdeci, N. (2013). Sinerjik Yönetim Ölçeğinin Geliştirilmesi. Sözlü Bildiri. 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi. 7-9 Kasım Marmara Üniversitesi İstanbul.

Balcı, A. (1995). *Örgütsel Gelişme.* Ankara: Pegem Yayıncılık.

Balcı, A. (1997). *Sosyal bilimlerde araştırma: yöntem, teknik ve ilkeler.* Ankara: TDFO Yayıncılık.

Baltaş, A. (2006). *Bir solukta ekip yönetimi*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Baltaş, A. (2011). *Ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Başaran, İ.E. ve Çınkır, Ş. (2011). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetim*. Ankara: Ekinoks Yayıncılık.

Bill, A (2004). *Understanding strategic management in local government* (Doctoral Dissertation). University of Wolverhampton.

Boxx, W. R., Odom, R. Y., & Dunn, M. G. (1991). Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion: An empirical examination within the public sector. *Public Personnel Management*, *20*(2), 195-205.

Brock, S. E., Sandoval, J. & Lewis, S. (1996). *Preparing for crises in the schools: a manual for building school crisis response teams.* Brandon, Vermont: Clinical Psychology.

Brown, G. A. (1940). *The Laws of nature determıne how to measure educational progress, the journal of educational research*, 33, (6), 457-459. (Publishedby: Taylor & Francis, Ltd.,Stable URL: http://www.jstor.org/stable/27526701 Erişim Tarihi: 29/12/2012 16:38).

Burke, J. B. (1983). *Synergisticmanagement: thetask of theflightnurse*. U. S.National Library of Medicine National Institutes of Health, (http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/6847564 Erişim tarihi: 30.11.2012).

Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi elkitabı*: *istatistik, araştırma deseni, spss uygulamaları ve yorum,* Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş. (2011). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı (14. Baskı). Ankara: PEGEM Akademi.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT.

Choo, C. W. (1996). The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International journal of information management*, *16*(5), 329-340.

Climer, A. E. (2016). *The development of the creative synergy scale* (Doctoral dissertation). Antioch University. Antioch University Repository and Archive. Erişim Adresi: http://aura.antioch.edu/etds/270.

Collier, D., & Murphy, T. (2016). What are some Best-in-Class Examples of Corporate Cultures and Values Brought-to-Life in Workplace Behaviors that drove Clear Business Results?.

Comfort, L. K. (2007). Crisis management in hindsight: Cognition, communication, coordination, and control. *Public Administration Review*, *67*(1), 189-197.

Copeland, M. K. (2014). The emerging significance of values based leadership: A literature review. *International journal of leadership studies*, *8*(2), 105.

Covey, S. R. (1996). *Etkili insanların yedi alışkanlığı. kişisel değişim için altın kurallar. (*Çeviren:Suveren, G. ve Deniztekin, O.*). İstanbul: Varlık Yayınları.*

Cravalho, E. K. (2014). *The synergy of teacher leaders: identifying the characteristics of a teacher leader community* (Doctoral dissertation). University of Hawaii at Manoa.
Csikszentmihalyi, M. (2005). Akış mutluluk bilimi. *Çev. Semra Kunt Akbaş). Ankara: Hyb Yayıncılık.*

Cüceloğlu, D. (1997). *İyi düşün doğru karar ver*. İstanbul : Sistem Yayıncılık.

Çakar, N. D., Yildiz, S., & Dur, S. (2010). Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri. *Ege Akademik Bakis*, *10*(1), 71-93. Retrieved from https://search.proquest.com/docview/752128185?accountid=15958

Çelik, V. (2012). *Okul kültürü ve yönetimi.* Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Çelikten, M. (2006). Kültür ve öğretmen metaforları. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,21,* 269-283.

Çiğdem, T. (2007): *Kamu kurumlarında stratejik planlama*,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Çivilidağ, A. (2011). Üniversitelerdeki öğretim elemanlarının psikolojik taciz (mobbing), iş doyumu ve algılanan sosyal destek düzeyleri (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü).

Demir, R., Türkmen, E., & Doğan, A. (2015). Akademisyenlerin tükenmişlik düzeylerinin demografik değişkenler açısından incelenmesi. *International Journal of Social Sciences and Education Research,* 1(4), 986-1008.

Dereli, T. ve Baykasoğlu, A. (2010). *Takım yönetimi*. (http://home.anadolu.edu.tr/~naksu/takim.pdf, Erişim tarihi: 01.12.2012).

Diker, Çamlıbel, N. (2003). *Belirsizlik ortamında planlama düşüncesi 'sinerjetik toplum-sinerjik yönetim ve sinerjist planlama modeli'*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Diker, N., & Ökten, A. N. (2009). From Chaos to Order: "Synergetic Society, Synergic Administration and Synergistic Planning" Case Study: The Building Process of a Primary School in the Process of Self-Organization after the 1999 Marmara Earthquakes/Kaos' dan Düzene;"Sinerjetik Toplum, Sinerjik Yönetim ve Sinerjist Planlama"-Örnek Olay: 1999 Marmara Depremleri Sonrası Kaos ve Kendi-Kendine Organizasyon Süreci İçinde Bir İlkokulun Yapımı. *Megaron, 4*(3), 147.

Dimitrova, Y. P. (2016). Communication strategies for reputation management of the company. *Romanian Journal of Economics, 43*(52), 5-13.

Dimitrova, Y. P. (2016). Communication strategies for reputation management of the company. *Romanian Journal of Economics, 43*(2 (52)), 5-13.

Dost, Ö , Cenkseven, Y . (2007). Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan öğretim elemanlarının mesleki sorunları. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 16 (2), 203-218. Retrieved from http://dergipark.org.tr/cusosbil/issue/4377/59981.

Dökmen, Ü. (2004). *Küçük şeyler.* İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Drucker, P. F. (2009). *Managing in a time of great change*. Harvard Business Press.

Dural, B. (2002). *Atatürk'ün liderlik sırları*. İstanbul: Okumuş Nam Yayınları.

Ehtiyar, R. (2003). Kültürel sinerji: uluslararası işletmelere yönelik kavramsal bir irdeleme.*Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5, 66-78.

Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Eren, E. (2006). *Stratejik yönetim* (Timur, N, Ed.). Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1491,(http://books.google.com/books?id=sKuBlAno4v0C&pg=PR1&dq=erol+eren&ei=NgmdS_pr2NM25tNcH&hl=tr&cd=2#v=onepage&q=erol%20eren&f=false Erişim tarihi: 30.12.2012).

Ergeneli, A , Eryiğit, M . (2001). Öğretim elemanlarının iş tatmini: Ankara'da devlet ve özel üniversite karşılaştırması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 19 (2), 159-178. Retrieved from http://dergipark.org.tr/huniibf/issue/29692/319342

Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), 67-79. (www.e-sosder.com/dergi/1467-79.pdf Erişim tarihi: 03.01.2013)

Espejo, R., & Watt, J. (1988). Information management, organization and managerial effectiveness. *Journal of the Operational Research Society*, *39*(1), 7-14.

Everett, S. M. (1991). Crisis Management in Schools. Accessed at https://eric.ed.gov/?id=ED334491

Fuchs, P. H., Mifflin, K. E., Miller, D., & Whitney, J. O. (2000). Strategic integration: Competing in the age of capabilities. *California Management Review*, *42*(3), 118-147.
Frost, J. (2014). Values based leadership. *Industrial and commercial training*, *46*(3), 124-129.

Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, *18*(1), 185-214.

Goncharuk, A. G., & Monat, J. P. (2009). A synergistic performance management model conjoining benchmarking and motivation. *Benchmarking: An International Journal*, *16*(6), 767-784.

Got, E. and Sanz, F. (2002). Mergers&acquisitions: avoidingthepath of decay. Sweden: LinköpingUniversty. (http://www.ep.liu.se/exjobb/eki/2002/iep/008/ Erişim tarihi: 01.12.2012)

Gotsi, M., & Wilson, A. (2001). Corporate reputation management:living the brand". *Management Decision*, *39*(2), 99-104.

Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü, *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.

Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *23*(2).

Guo, G. (2015). *Demystifying variance in performance: Toward a multilevel longitudinal perspective of strategic management* (Doctoral dissertation, University of Miami).

Gürlek, Y. (2010). *Yatılı ilköğretim bölge okullarındaki yöneticilerin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların sinerjik yönetime ilişkin görüşleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

Hinton, M. (2006). Introduction: Managing the Information Management Function. In *Introducing Information Management* (pp. 5-7).

Höglund, L., Holmgren, M., Mårtensson, M., & Svärdsten, F. (2018). Strategic Management in the Public Sector-How Tools Enable and Constrain Strategy-Making. *International Public Management Journal*,

Hutton, J. G., Goodman, M. B., Alexander, J. B., & Genest, C. M. (2001). Reputation management: the new face of corporate public relations?. *Public Relations Review*, *27*(3), 247-261.

İra, N. (2011). Eğitim fakültelerinde örgütsel kültür ve yönetsel etkililik (Doctoral dissertation, DEÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü).

Joanne C. P. and Terry R. A., (1991). Team Building in South Africa: Cross Cultural Synergy in Action, Public Administration Quarterly,15, (1), 65-82 (Publishedby: SPAEF, Stable URL: http://www.jstor.org/stable/40861541, erişim tarihi: 29/12/2012).

Kara, S. (2006). *Yazılı basın işletmelerinin haber üretim sürecinde sinerjik yönetim anlayışı*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Karaköse, T., & Altınkurt, Y. (2009). Okul Yöneticilerinin ve İl Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanlarının Değerlere Göre Yönetim İle İlgili Görüşlerinin İncelenmesi (Kütahya İli Örneği). *Journal of Values Education, 7*(17).

Karasar, N. (2012). *Araştırmalarda rapor hazırlama*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Karasar, N. (2015). Bilimsel Araştırma Yöntemi. 28. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karslı, M. D. (2006). *Etkili okul yöneticiliği*. İstanbul: Morpa Yayıncılık.

Kavrakoğlu, İ. (1994). *Sinerjik yönetim*. İstanbul: Kalder Yayınları.

Kavrakoğlu, İ. (1989). Sinerjik Yönetim [Synergistic Management], Yöneylem Araştırması 12. Ulusal Kongresi, Bilkent Üniversitesi, Ankara.

Kenny, T. (1994). From vision to reality through values. *Management development review, 7*(3), 17-20.

Köksal, P. (2008). *Sinerjik yönetim açısından strateji bileşenleri ve kaynakların irdelenmesi: gemi inşa sektöründe bir işletme örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Kraemer, H. M. (2011). *From values to action: The four principles of values-based leadership*. John Wiley & Sons.

Köseoğlu, M., Harrison, D. K., & Link, D. (1994). Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü. *Verimlilik Dergisi*, 4, 19-38.

Lai, L. S. (2002). A SynergisticApproachto Information SystemsProject Management. Department of Information Systems: City University of Hong

Kong.(http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.4.8155&rep=rep1&type=pdf Erişim tarihi: 30.11.2012).

MacNeil, W., & Topping, K. (2009). Crisis management in schools: evidence based. *The Journal of Educational Enquiry, 7*(1).

McKeown, L. (2012). *The synergist: How to lead your team to predictable success*. New York, NY: Palgrave Macmillan.

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Basic Books.

Morley, M. (2002). Corporate Reputation Management. In *How to Manage Your Global Reputation* (pp. 17-27). Palgrave Macmillan, London.

Morschheuser, P., & Redler, J. (2015). Reputation Management for Scientific Organisations—Framework Development and Exemplification. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, *18*(4), 1-35.

Nickols, F. (2011). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. *Distance Consulting LLC*, 1-8.

Özden, Y. (2005). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Özdevecioğlu, M. ve İnce Balcı, F. (2011). Kültürel sinerji yönetimi: kavramsal çerçeve*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *28*(38), 27-45.

Özer, K. (2003*). Gerçekçi yönetişim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Paraskevas, A., (2006). Crisis management or crisis response system?: A complexity science approach to organizational crises, *Management Decision, 44* (7), pp.892-907, https://doi.org/10.1108/00251740610680587

Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review, 23*(1), 59-76.

Pınar, A. H. (2005). *Bir rekabet stratejisi olarak sinerjik yönetimin endüstri işletmelerinde geliştirilmesi üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Pınar, A. H., & Turan, M. (2010). Sinerjik Yönetsel Uygulamaların Strateji Bileşenleri Üzerindeki Etkisine ilişkin Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19*(2), 427-449.

Poland, S. (1995). The role of school crisis intervention teams to prevent and reduce school violence and trauma, *School Psychology Review*, *23*(2), pp 175–89.

Powell, T. C. (2014). Strategic management and the person. *Strategic Organization*, *12*(3), 200-207.

Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic management journal*, *23*(12), 1077-1093.

Sargut, S. (1995). *Bürokrasinin türkiye'deki darboğazı: ulusal kültür-makine örgüt uzlaşmazlığı. Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyum Bildirileri,* Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, *I,121-14.*

Senge, P.M. (1998). *Beşinci disiplin*. (Çev: A. İldeniz ve A. Doğukan). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Siegall, M., & Gardner, S. (2000). Contextual factors of psychological empowerments. *Journal Personal Rewiew, 29* (6), 703-722.(http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00483480010296474Erişim tarihi:06.02.2013).

Şişman, M. (2012). *Eğitimde mükemmellik arayışı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Şişman, M. ve Turan, S. (2001). *Eğitimde toplam kalite yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Şişman, M. (2012). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Tecim, V. (2005). *Organizasyonel değişim gerçekleştirilmesinde değişim mühendisliği (stratejik yönetim sunusu),* Dokuz Eylül Üniversitesi, (http://www.deu.edu.tr/userweb/vahap.tecim/dosyalar/2_Deg_Muh.pdf Erişim tarihi: 02.12.2012).

Töremen, F. (2001). Okul yönetiminde bir tür yaratıcılık: sinerji. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11 (1), 201-213. (http://web.firat.edu.tr/sosyalbil/dergi/arsiv/cilt11/sayi1/201-212.pdf Erişim tarihi: 15.011.2012).*

Töremen, F. ve Karakuş M. (2008). Okullarda işleri kolaylaştırma çabası: okul yönetiminde kolaylaştırıcı liderlik. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, IIV (25) 1-11. (http://www.esosder.org/dergi/25001-011.pdf Erişim tarihi: 15.12.2012).

Töremen, F. ve Karakuş M. (2007). Okullarda sinerjinin engelleri: takım çalışması üzerine nitel bir çalışma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7 (1),619-645.

Vurgun, L., & Öztop, S. (2011). Yönetim ve örgüt kültüründe değerlerin önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *16*(3).

Yatkın, A. (2007). Toplam kalite yönetiminde liderlik: liderlikte kalite.*İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9 (1), 126-147.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. 4. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yılmaz, K. ve Memduhoğlu, H.B. (2010). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Yılmaz, A., Çelik, A., Abul, A., & Nalçın, A. Z. (2014). *Sinerjik liderler örgütsel ataleti yener mi? Çalışanların özyeterliliğinin aracılık etkisi.* 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Konya.

Yılmaz, K. (2017). Değerlerle yönetim. *Pegem Atıf İndeksi*, 304-321.

Walker, K. (2010). A systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory. *Corporate Reputation Review, 12*(4), 357–387.

Warwas, J. (2015). Principals' leadership behaviour: values-based, contingent or both?. *Journal of Educational Administration, 53*(3), 310-334.

Webster's English Dictionary Online Sözlük. (Erişim tarihi: 16.012.2012). (http://www.websters-online-dictionary.org/definition/synergy).

Weiss, D. H. (1993). *Başarılı ekip nasıl yaratılır* (Çev.: Berktay, F.). İstanbul: Rota Yayınları.

Zainuddin, Z. (2019). *Model of Educational Synergy Management*. In Proceedings of the 1st International Conference on Innovation in Education (ICoIE 2018). Atlantis Press. Doi: 10.2991/icoie-18.2019.137.

EKLER

EK-1 Demografik Bilgiler

GÜNEYDOĞU ANADOLU BÖLGESİNDEKİ BAZI ÜNİVERSİTELERDE GÖREV YAPAN ÖĞRETİM ELEMANLARININ SİNERJİK YÖNETİM ALGILARI

Değerli Katılımcılar,

Bu araştırma, Güneydoğu Anadolu Bölgesindeki Bazı Üniversitelerde Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Sinerjik Yönetim Algılarını öğrenmek amacıyla yapılmaktadır. Ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; kişisel bilgilere ilişkin sorular, ikinci bölümde ise *Sinerjik Yönetime İlişkin Algılar"*a yönelik ifadelere yer verilmiştir. Her bir ifade için yalnızca bir seçenek işaretlemeniz gerekmektedir. Veriler bilimsel amaçlar için kullanılacağından metin üzerine isminizi yazmanıza gerek yoktur. Araştırmaya yaptığınız katkılardan dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Nilgün MÜJDECİ
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER

Açıklama: Lütfen aşağıdaki seçenekleri okuyarak, ilgili seçeneğin yanındaki parantezin içine (**X**) işareti koyunuz; ya da ilgili boşluğu doldurunuz.

1. Cinsiyetiniz **a.** Kadın ( ) **b.** Erkek ( )

2. Yaşınız a. 20-29 ( ) **b.** 30-39 ( ) **c.** 40-49( ) **d.** 50 -59 ( ) **e.** 60 yıl ve üstü ( )

3. Üniversite türünüz **a.** Devlet üniversitesi ( ) **b.** Özel üniversite ( )

4. Çalıştığınız üniversite:

A Üniversitesi ( ) B Üniversitesi ( )

C Üniversitesi ( ) D Üniversitesi ( )

5. Unvanınız

a. Öğretim Görevlisi ( ) **b.** Araştırma Görevlisi ( ) **c.** Doktor ( )

d. Yrd. Doç. Dr. ( ) **e.** Doç. Dr. ( ) **f.** Prof. Dr. ( )

6. Göreviniz:

a. Bölüm Başkanı ve Üstü ( ) **b.** Öğretim Elemanı ( )

7. Mesleki kıdeminiz / Hizmet süreniz

a. 1- 5 yıl ( ) **b.** 6-10 yıl ( ) **c.** 11-15 yıl ( ) **d.** 16-20 yıl ( ) **e.** 21 yıl ve üstü ( )

8. Şu an görev yaptığınız üniversitedeki hizmet süreniz

a. 1- 5 yıl ( ) **b.** 6-10 yıl ( ) **c.** 11-15 yıl( ) **d.** 16-20 yıl ( ) **e.** 21 yıl ve üstü ( )

9. Bir yılda yaptığınız ortalama ulusal yayın sayısı

a. Hiç yayınım yok ( ) **b.** 1-2 ( ) **c.** 3-4 ( ) **d.** 5 -8 ( ) **e.** 9 ve üstü ( )

10. Bir yılda yaptığınız ortalama uluslararası yayın sayısı

a. Hiç yayınım yok ( ) **b.** 1-2 ( ) **c.** 3-4 ( ) **d.** 5 -8 ( ) **e.** 9 ve üstü ( )

11. Üniversitenizin bulunduğu il

a. Gaziantep ( ) **b.** Siirt ( ) **c.** Şanlıurfa ( )

12. Alanınız

- Fen Bilimleri
- Eğitim Bilimleri
- Sosyal Bilimler
- Sağlık Bilimleri

13. Görev yaptığınız fakülte / Yüksekokul

- Eğitim Fakültesi
- İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
- Mühendislik Fakültesi
- Fen-Edebiyat Fakültesi
- Hukuk Fakültesi
- Mimarlık ve Tasarım Fakültesi / Güzel Sanatlar ve Mimarlık Fakültesi
- Yabancı Diller Yüksekokulu
- Güzel Sanatlar Fakültesi
- İlahiyat Fakültesi
- Sağlık Bilimleri Fakültesi
- Tıp Fakültesi
- Veteriner Fakültesi
- Ziraat Fakültesi
- İletişim Fakültesi

EK-2 Sinerjik Yönetim Ölçeği

Açıklama: Bu bölümde, *Sinerjik Yönetim* ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Verilen her ifadeye ilişkin katılma düzeyiniz için size en uygun gelen seçeneğe (**X**) işareti koyunuz.

Madde No	İFADELER	Katılma Dereceniz				
		Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tam Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Çalıştığım kurumun yöneticileri, çalışanlarına tercih yapma hakkı tanırlar.					
2	Çalıştığım kurumun yöneticileri, çalışanların kendi düşüncelerini serbestçe ifade etmelerine hoşgörüyle yaklaşırlar.					
3	Çalıştığım kurumun yöneticileri, çalışanların kuruma ilişkin düşüncelerini dikkate alırlar.					
4	Çalıştığım kurumun yöneticileri, çalışanları motive ederler.					
5	Çalıştığım kurumun yöneticileri, çalışanlarını karar alma süreçlerine dâhil ederler.					
6	Çalıştığım kurumun yöneticileri, belli konularda yetki devretmeye olumlu bakarlar.					
7	Çalıştığım kurumun yöneticileri, değişime ve gelişime açıktırlar.					
8	Çalıştığım kurumun yöneticileri, çalışanlarına adil davranırlar.					
9	Çalıştığım kurumun yöneticileri, başarılı çalışanlarını ödüllendirirler.					
10	Çalıştığım kurumun yöneticileri, çalışanlarına güven verirler.					
11	Çalıştığım kurumun yöneticileri, çalışanlarının eleştirilerine açıktırlar.					
12	Çalıştığım kurumun yöneticileri, çalışanlarının farklılıklarına saygı duyarlar.					
13	Çalıştığım kurumdaki faaliyetler için yapılan görevlendirmelerde gönüllülük esas alınır.					
14	Çalıştığım kurumun fiziksel imkânları verimli bir çalışma ortamı sunmaktadır					
15	Çalıştığım kurumun çalışanları, kendilerini sürekli geliştirirler.					
16	Çalıştığım kurumun içinde ve dışında gerçekleştirilen hizmet içi eğitim seminerlerine kurum çalışanları gönüllü olarak katılırlar.					
17	Çalıştığım kurumdaki çalışanlar, işlerini bağlılık duygusuyla yaparlar.					
18	Çalıştığım kurumun çalışanları, kurum stratejisini ve planlarını hayata geçirmek için çaba ortaya koyarlar.					
19	Çalıştığım kurumun çalışanları, potansiyellerini gerçekleştirebilirler.					
20	Çalıştığım kurumun çalışanları, meslektaşlarının bilgi ve tecrübelerinden yararlanırlar.					
21	Çalıştığım kurumun çalışanları, bilgi ve becerilerini kurumun yararına kullanırlar.					
22	Çalıştığım kurumun çalışanları, bireysel ve kurumsal değişmelere uyum sağlarlar.					

Madde No	İFADELER	Katılma Dereceniz				
		Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tam Katılıyorum
		1	2	3	4	5
23	Çalıştığım kurumun çalışanları, etik ilkeleri gözeterek iş yaparlar.					
24	Çalıştığım kurumun çalışanları, kurumun vizyonunu hisseder ve yaşarlar.					
25	Çalıştığım kurumun çalışanları, kurumdaki sosyal etkinliklere gönüllüce katılırlar.					
26	Çalıştığım kurumun çalışanları, kurumun amaç ve değerlerine uygun hareket etmeyi görev sayarlar.					
27	Çalıştığım kurumun çalışanları, kurumun amaç ve değerlerini yaşatmak için ellerinden gelen çabayı ortaya koyarlar.					
28	Çalıştığım kurumun yönetimine ilişkin mevzuatın sık sık değişmesi kafa karışıklığına sebep olmaktadır.					
29	Çalıştığım kurumun yönetimine ilişkin mevzuat, açık bir dille yazılmadığından çatışmalara yol açmaktadır.					
30	Çalıştığım kurumun yönetimine ilişkin mevzuat, yönetimin çalışma hızını azaltmaktadır.					
31	Çalıştığım kurumun yönetimine ilişkin mevzuat, nitelikli hizmet üretimine engeller oluşturmaktadır.					
32	Çalıştığım kurumun yönetimine ilişkin mevzuat, diğer kurumlarla işbirliği gücünü azaltmaktadır.					
33	Çalıştığım kurumun yönetimine ilişkin mevzuat, mevcut sorunları çözmede yeterli değildir					
34	Çalıştığım kurumun yönetimine ilişkin mevzuat, kurum enerjisinin boşa harcanmasına yol açmaktadır.					
35	Çalıştığım kurumun yönetimine ilişkin mevzuatta boşluklar olduğu için çalışanlar arasında sorunlar yaşanmaktadır.					
36	Çalıştığım kurumun yönetimine ilişkin mevzuat, özlük haklarını korumamaktadır.					
37	Çalıştığım kurumun yönetimine ilişkin mevzuat, çalışanlara kendilerini rahatça ifade etme imkânı vermemektedir.					
38	Çalıştığım kurumun yönetimine ilişkin mevzuat, yöneticiler tarafından farklı anlaşılmakta ve uygulanmaktadır.					
39	Çalıştığım kurumun yönetimine ilişkin mevzuat, çalışanlar tarafından yeterince bilinmemektedir.					
40	Çalıştığım kurumu diğer kurumlardan ayıran kendine özgü bir sloganı vardır.					
41	Çalıştığım kurumun kimliğini simgeleyen ortak semboller vardır.					
42	Çalıştığım kurumdaki çalışanlar arasında biz" duygusu ve güçlü değerler kümesi vardır.					
43	Çalıştığım kurumda dinamik ve sürekli yenilenen bir kurum kültürü bulunmaktadır.					
44	Çalıştığım kurumun kültürü, çalışanların ihtiyaçlarına cevap verecek özelliklere sahiptir.					

	İFADELER	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tam Katılıyorum
		1	2	3	4	5
45	Çalıştığım kurumun kültürü, öğrenci ve velilerin ihtiyaçlarına cevap verecek özelliklere sahiptir.					
46	Çalıştığım kurumumun vizyon ve misyonu tüm çalışanlar tarafından paylaşılır ve kabul edilir.					
47	Çalıştığım kurumun çalışanları, çalışma saatleri dışında da bir araya gelirler.					
48	Çalıştığım kurumun çalışanları arasında çok yönlü bir iletişim vardır.					
49	Çalıştığım kurumda göreve yeni başlayan çalışanlara, uyum eğitimi yapılarak iletişim güçlendirilir.					
50	Çalıştığım kurumun çalışanları arasında samimi bir ortam vardır.					
51	Çalıştığım kurumun çalışanları, birlikte çalışmaktan büyük haz duyarlar.					
52	Çalıştığım kurumda kurulmuş olan ekibin üyeleri arasında işbölümü vardır.					
53	Çalıştığım kurumun çalışanları, kurumu etkileyen problemlerin çözümü için oluşturulan ekiplerde aktif görev alırlar.					
54	Çalıştığım kurumdaki çalışma grupları arasında bağlılık vardır.					

EK-3 Boyutları Belirtilmiş Sinerjik Yönetim Ölçeği

Açıklama: Bu bölümde, *Sinerjik Yönetim* ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Verilen her ifadeye ilişkin katılma düzeyiniz için size en uygun gelen seçeneğe (**X**) işareti koyunuz.

Madde No	İFADELER	Katılma Dereceniz				
		Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5
	Liderlik					
1	Çalıştığım kurumun yöneticileri, çalışanlarına tercih yapma hakkı tanırlar.					
2	Çalıştığım kurumun yöneticileri, çalışanların kendi düşüncelerini serbestçe ifade etmelerine hoşgörüyle yaklaşırlar.					
3	Çalıştığım kurumun yöneticileri, çalışanların kuruma ilişkin düşüncelerini dikkate alırlar.					
4	Çalıştığım kurumun yöneticileri, çalışanları motive ederler.					
5	Çalıştığım kurumun yöneticileri, çalışanlarını karar alma süreçlerine dâhil ederler.					
6	Çalıştığım kurumun yöneticileri,belli konularda yetki devretmeye olumlu bakarlar.					
7	Çalıştığım kurumun yöneticileri, değişime ve gelişime açıktırlar.					
8	Çalıştığım kurumun yöneticileri, çalışanlarına adil davranırlar.					
9	Çalıştığım kurumun yöneticileri, başarılı çalışanlarını ödüllendirirler.					
10	Çalıştığım kurumun yöneticileri, çalışanlarına güven verirler.					
11	Çalıştığım kurumun yöneticileri, çalışanlarının eleştirilerine açıktırlar.					
12	Çalıştığım kurumun yöneticileri, çalışanlarının farklılıklarına saygı duyarlar.					
13	Çalıştığım kurumdaki faaliyetler için yapılan görevlendirmelerde gönüllülük esas alınır.					
	Çalışanlar					
14	Çalıştığım kurumun fiziksel imkânları verimli bir çalışma ortamı sunmaktadır					
15	Çalıştığım kurumun çalışanları, kendilerini sürekli geliştirirler.					
16	Çalıştığım kurumun içinde ve dışında gerçekleştirilen hizmet içi eğitim seminerlerine kurum çalışanları gönüllü olarak katılırlar.					
17	Çalıştığım kurumdaki çalışanlar, işlerini bağlılık duygusuyla yaparlar.					
18	Çalıştığım kurumun çalışanları, kurum stratejisini ve planlarını hayata geçirmek için çaba ortaya koyarlar.					
19	Çalıştığım kurumun çalışanları, potansiyellerini gerçekleştirebilirler					

	İFADELER	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5
20	Çalıştığım kurumun çalışanları, meslektaşlarının bilgi ve tecrübelerinden yararlanırlar.					
21	Çalıştığım kurumun çalışanları, bilgi ve becerilerini kurumun yararına kullanırlar.					
22	Çalıştığım kurumun çalışanları, bireysel ve kurumsal değişmelere uyum sağlarlar.					
23	Çalıştığım kurumun çalışanları, etik ilkeleri gözeterek iş yaparlar.					
24	Çalıştığım kurumun çalışanları, kurumun vizyonunu hisseder ve yaşarlar.					
25	Çalıştığım kurumun çalışanları, kurumdaki sosyal etkinliklere gönüllüce katılırlar.					
26	Çalıştığım kurumun çalışanları, kurumun amaç ve değerlerine uygun hareket etmeyi görev sayarlar.					
27	Çalıştığım kurumun çalışanları, kurumun amaç ve değerlerini yaşatmak için ellerinden gelen çabayı ortaya koyarlar.					
	Mevzuat					
28	Çalıştığım kurumun yönetimine ilişkin mevzuatın sık sık değişmesi kafa karışıklığına sebep olmaktadır.					
29	Çalıştığım kurumun yönetimine ilişkin mevzuat, açık bir dille yazılmadığından çatışmalara yol açmaktadır.					
30	Çalıştığım kurumun yönetimine ilişkin mevzuat, yönetimin çalışma hızını azaltmaktadır.					
31	Çalıştığım kurumun yönetimine ilişkin mevzuat, nitelikli hizmet üretimine engeller oluşturmaktadır.					
32	Çalıştığım kurumun yönetimine ilişkin mevzuat, diğer kurumlarla işbirliği gücünü azaltmaktadır.					
33	Çalıştığım kurumun yönetimine ilişkin mevzuat, mevcut sorunları çözmede yeterli değildir					
34	Çalıştığım kurumun yönetimine ilişkin mevzuat, kurum enerjisinin boşa harcanmasına yol açmaktadır.					
35	Çalıştığım kurumun yönetimine ilişkin mevzuatta boşluklar olduğu için çalışanlar arasında sorunlar yaşanmaktadır.					
36	Çalıştığım kurumun yönetimine ilişkin mevzuat, özlük haklarını korumamaktadır.					
37	Çalıştığım kurumun yönetimine ilişkin mevzuat, çalışanlara kendilerini rahatça ifade etme imkânı vermemektedir.					
38	Çalıştığım kurumun yönetimine ilişkin mevzuat, yöneticiler tarafından farklı anlaşılmakta ve uygulanmaktadır.					
39	Çalıştığım kurumun yönetimine ilişkin mevzuat, çalışanlar tarafından yeterince bilinmemektedir.					

		Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5
	Kurum Kültürü					
40	Çalıştığım kurumu diğer kurumlardan ayıran kendine özgü bir sloganı vardır.					
41	Çalıştığım kurumun kimliğini simgeleyen ortak semboller vardır.					
42	Çalıştığım kurumdaki çalışanlar arasında "biz" duygusu ve güçlü değerler kümesi vardır.					
43	Çalıştığım kurumda dinamik ve sürekli yenilenen bir kurum kültürü bulunmaktadır.					
44	Çalıştığım kurumun kültürü, çalışanların ihtiyaçlarına cevap verecek özelliklere sahiptir.					
45	Çalıştığım kurumun kültürü, öğrenci ve velilerin ihtiyaçlarına cevap verecek özelliklere sahiptir.					
46	Çalıştığım kurumumun vizyon ve misyonu tüm çalışanlar tarafından paylaşılır ve kabul edilir.					
	İletişim					
47	Çalıştığım kurumun çalışanları, çalışma saatleri dışında da bir araya gelirler.					
48	Çalıştığım kurumun çalışanları arasında çok yönlü bir iletişim vardır.					
49	Çalıştığım kurumda göreve yeni başlayan çalışanlara, uyum eğitimi yapılarak iletişim güçlendirilir.					
50	Çalıştığım kurumun çalışanları arasında samimi bir ortam vardır.					
51	Çalıştığım kurumun çalışanları, birlikte çalışmaktan büyük haz duyarlar.					
52	Çalıştığım kurumda kurulmuş olan ekibin üyeleri arasında işbölümü vardır.					
53	Çalıştığım kurumun çalışanları, kurumu etkileyen problemlerin çözümü için oluşturulan ekiplerde aktif görev alırlar.					
54	Çalıştığım kurumdaki çalışma grupları arasında bağlılık vardır.					

EK-4 Araştırma İzin Talep ve Onay Belgeleri

T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 14754235/ 300 – 101
Konu: Anket

07/04/2014

FEN EDEBİYAT FAKÜLTESİ DEKANLIĞINA

İlgi : Rektörlük Makamının 09.12.2013 tarih ve 300-1574-9848 sayılı yazısı.

İlgi yazı gereği Enstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Nilgün MÜJDECİ'nin Doç.Dr. Refik BALAY'ın Danışmanlığında yürütmekte olduğu **"Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde Görev Yapan Üniversite Öğretim Elemanlarının Sinerjik Yönetim Algıları"**konulu anket çalışmasını üniversitemiz bünyesinde bulunan fakültelerde görev yapan tüm öğretim elemanlarına uygulanması talebi ile ilgili Rektörlük Makamının uygun görüş yazısı ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Recep ÇİĞDEM
Müdür

Eki :
1-Kişisel Bilgilendirme ve Anket (4 Sayfa)
2-Rektörlük Makamının Onay Yazısı (1 Sayfa)

Harran Üniversitesi Osmanbey Kampusu
Sosyal Bilimler Enstitüsü 63300-ŞANLIURFA
0 (414) 318 37 70 (faks)
0 (414) 318 68-69
e-mail: sosbilens@harran.edu.tr

T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 14754235/ 300 – 101
Konu: Anket

07./04/2014

ZİRAAT FAKÜLTESİ DEKANLIĞINA

İlgi : Rektörlük Makamının 09.12.2013 tarih ve 300-1574-9848 sayılı yazısı.

İlgi yazı gereği Enstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Nilgün MÜJDECİ'nin Doç.Dr. Refik BALAY'ın Danışmanlığında yürütmekte olduğu **"Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde Görev Yapan Üniversite Öğretim Elemanlarının Sinerjik Yönetim Algıları"**konulu anket çalışmasını üniversitemiz bünyesinde bulunan fakültelerde görev yapan tüm öğretim elemanlarına uygulanması talebi ile ilgili Rektörlük Makamının uygun görüş yazısı ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Recep ÇİĞDEM
Müdür

Eki :
1-Kişisel Bilgilendirme ve Anket (4 Sayfa)
2-Rektörlük Makamının Onay Yazısı (1 Sayfa)

Harran Üniversitesi Osmanbey Kampusu
Sosyal Bilimler Enstitüsü 63300-ŞANLIURFA
0 (414) 318 37 70 (faks)
0 (414) 318 68-69
e-mail: sosbilens@harran.edu.tr

T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 14754235/ 300 -104
Konu: Anket

07/04/2014

İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DEKANLIĞINA

İlgi : Rektörlük Makamının 09.12.2013 tarih ve 300-1574-9848 sayılı yazısı.

İlgi yazı gereği Enstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Nilgün MÜJDECİ'nin Doç.Dr. Refik BALAY'ın Danışmanlığında yürütmekte olduğu **"Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde Görev Yapan Üniversite Öğretim Elemanlarının Sinerjik Yönetim Algıları"**konulu anket çalışmasını üniversitemiz bünyesinde bulunan fakültelerde görev yapan tüm öğretim elemanlarına uygulanması talebi ile ilgili Rektörlük Makamının uygun görüş yazısı ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Recep ÇİĞDEM
Müdür

Eki :
1-Kişisel Bilgilendirme ve Anket (4 Sayfa)
2-Rektörlük Makamının Onay Yazısı (1 Sayfa)

Harran Üniversitesi Osmanbey Kampusu
Sosyal Bilimler Enstitüsü 63300-ŞANLIURFA
0 (414) 318 37 70 (faks)
0 (414) 318 68-69
e-mail: sosbilens@harran.edu.tr

T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 14754235/ 300 -101
Konu: Anket

07/04/2014

MÜHENDİSLİK VE DOĞA BİLİMLERİ FAKÜLTESİ DEKANLIĞINA

İlgi : Rektörlük Makamının 09.12.2013 tarih ve 300-1574-9848 sayılı yazısı.

İlgi yazı gereği Enstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Nilgün MÜJDECİ'nin Doç.Dr. Refik BALAY'ın Danışmanlığında yürütmekte olduğu **"Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde Görev Yapan Üniversite Öğretim Elemanlarının Sinerjik Yönetim Algıları"**konulu anket çalışmasını üniversitemiz bünyesinde bulunan fakültelerde görev yapan tüm öğretim elemanlarına uygulanması talebi ile ilgili Rektörlük Makamının uygun görüş yazısı ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Recep ÇİĞDEM
Müdür

Eki :
1-Kişisel Bilgilendirme ve Anket (4 Sayfa)
2-Rektörlük Makamının Onay Yazısı (1 Sayfa)

Harran Üniversitesi Osmanbey Kampusu
Sosyal Bilimler Enstitüsü 63300-ŞANLIURFA
0 (414) 318 37 70 (faks)
0 (414) 318 68-69
e-mail: sosbilens@harran.edu.tr

T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı :88141843/300- 382
Konu : Anket Uygulaması

16/12/2013

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

İlgi: 09/12/2013 tarih ve 300-1574-9848 sayılı Rektörlük Makamının yazısı.

Anabilim Dalınız yüksek lisans öğrencisi Nilgün Müjdeci'nin **"Güneydoğu Anadolu Bölgesinde görev yapan Üniversite Öğretim Elemanlarının Sinerjik Yönetim Algıları"** konulu anket çalışması, ilgi yazı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Recep ÇİĞDEM
Müdür

Ek:
Yazı(1 sayfa)

Harran Üniversitesi Osmanbey Kampusu
Sosyal Bilimler Enstitüsü 63300-ŞANLIURFA
0 (414) 318 37 70 (faks)
0 (414) 318 37 68 - 69
e-mail: sosbilens@harran.edu.tr

T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Genel Sekreterlik

Sayı : 26130895 / 300-736-9698
Konu : Anket Uygulaması

05.12.2013

ÖĞRENCİ İŞLERİ DAİRE BAŞKANLIĞINA

İlgi : 28.11.2013 tarih ve 300-1537 sayılı yazınız.

İlgi yazı gereği, Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Nilgün MÜJDECİ'nin Doç. Dr. Refik BALAY danışmanlığında yürütmekte olduğu belirtilen **" Güneydoğu Anadolu Bölgesinde Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Sinerjik Yönetim Algıları"** konulu tez çalışmasını Aralık 2013-Mayıs 2014 tarihleri arasında Üniversitemiz Öğretim Elemanlarına uygulaması talebi Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. İbrahim Halil MUTLU
Rektör

Diyarbakır yolu üzeri. Yenişehir Kampusü 63300-ŞANLIURFA
Telefon: (0 414) 3183012
e-mail : gensek@harran.edu.tr
Fax: (0 414) 318 31 91

T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88141843/300- 395
Konu : Anket Uygulaması

20/12/2013

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

İlgi: 17/12/2013 tarih ve 300-1628-10103 sayılı Rektörlük Makamının yazısı.

Anabilim Dalınız yüksek lisans öğrencisi Nilgün MÜJDECİ'nin **"Güneydoğu Anadolu Bölgesinde görev yapan Üniversite Öğretim Elemanlarının Sinerjik Yönetim Algıları"** konulu anket çalışması ile ilgili Siirt Üniversitesi Rektörlüğünden izin talebinde bulunulmuş olup, ilgili kurumdan gelen cevap, yazı ekinde gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Recep ÇİĞDEM
Müdür

Ek:
Yazı(1 sayfa)

Harran Üniversitesi Osmanbey Kampusu
Sosyal Bilimler Enstitüsü 63300-ŞANLIURFA
0 (414) 318 37 70 (faks)
0 (414) 318 37 68 - 69
e-mail: sosbilens@harran.edu.tr

T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 78521740-300- 1536-9651
Konu : Anket Uygulaması

28/11/2013

HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi: Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 22.11.2013 tarih ve 365 sayılı yazısı.

İlgi yazı gereği, Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Nilgün MÜJDECİ'nin Doç.Dr.Refik BALAY'ın danışmanlığında yürütmekte olduğu "Güneydoğu Anadolu Bölgesinde görev yapan Üniversite Öğretim Elemenlarının sinerjik yönetim algıları" konulu tez çalışmasını Üniversiteniz Öğretim Elemanlarına Aralık 2013 – Mayıs 2014 tarihleri arasında anket uygulaması yapılması için gerekli müsaadenin verilmesini arz ederim.

Prof. Dr. İbrahim Halil MUTLU
Rektör

Ek:
- İlgi yazı Sureti (8 sayfa)

Dağıtım:
- Gaziantep Üniversitesi Rektörlüğüne,
- Siirt Üniversite Rektörlüğüne,
- Hasan Kalyoncu Üniversite Rektörlüğüne,
- Zirve Üniversite Rektörlüğüne,

Diyarbakır Yolu Üzeri Tugay Karşısı Yenişehir 63300 ŞANLIURFA Tel: (0414) 318 30 00-2463
Fax: (0414) 318 3197 e-posta: ogrenci@harran.edu.tr Elektronik Ağ: http://ogrenci.harran.edu.tr

T.C.
SİİRT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 57467356- 439
Konu : Anket Uygulaması

12.12.2013

HARRAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi: 28.11.2013 tarih ve 1536-9651 sayılı yazınız.

İlgi sayılı yazınızda Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Nilgün MÜJDECİ'nin Doç.Dr.Refik BALAY'ın danışmanlığında yürütmekte olduğu "Güneydoğu Anadolu Bölgesinde görev yapan Üniversite Öğretim Elemanlarının Sinerjik Yönetim Algıları" konulu tez çalışmasını Üniversitemiz Öğretim Elemanlarına Aralık 2013-Mayıs 2014 tarihleri arasında anket uygulaması yapılması ile ilgili talebiniz Rektörlüğümüz tarafından uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

Prof. Dr. Murat ERMAN
Rektör

Siirt Üniversitesi Rektörlüğü, 56100 Siirt
Tel : 0-484-2232078/1260
Faks : 0-484-2232038
e-posta :

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜ

Sayı : 64922182.00-251
Konu : Anket Uygulaması Hk.

24.04.2014

HARRAN ÜNİERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi: 28.11.2013 tarih ve 78521740-300-1536-9651 sayılı yazınız.

İlgi yazı ile Üniversiteniz Yüksek Lisans Öğrencisi Nilgün MÜJDECİ'nin tez çalışmasını yürütebilmesi için Üniversitemiz Öğretim Elemanlarına yönelik bir anket uygulamak için müsaade istemektedir. İlgili kişinin Üniversitemiz Öğretim Elemanlarına anket uygulaması uygun görünmüştür.

Bilgilerini ve gereğini arz ederim

Prof.Dr. Tamer Yılmaz
Rektör

Havalimanı Yolu 8. km Şahinbey / GAZİANTEP Tel: + 90 (342) 211 80 80 Faks: +90 (342) 211 80 81 www.hku.edu.tr E-Posta: info@hku.edu.tr

T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 78521740-300- 1536-9651
Konu : Anket Uygulaması

28/11/2013

HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi: Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 22.11.2013 tarih ve 365 sayılı yazısı.

İlgi yazı gereği, Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Nilgün MÜJDECİ'nin Doç.Dr.Refik BALAY'ın danışmanlığında yürütmekte olduğu "Güneydoğu Anadolu Bölgesinde görev yapan Üniversite Öğretim Elemenlarının sinerjik yönetim algıları" konulu tez çalışmasını Üniversiteniz Öğretim Elemanlarına Aralık 2013 – Mayıs 2014 tarihleri arasında anket uygulaması yapılması için gerekli müsaadenin verilmesini arz ederim.

Prof. Dr. İbrahim Halil MUTLU
Rektör

Ek:
- İlgi yazı Sureti (8 sayfa)

Dağıtım:
- Gaziantep Üniversitesi Rektörlüğüne,
- Siirt Üniversite Rektörlüğüne,
- Hasan Kalyoncu Üniversite Rektörlüğüne,
- Zirve Üniversite Rektörlüğüne,

UYGUNDUR
Prof.Dr. Tahsin YILMAZ
Hasan Kalyoncu Üniversitesi Rektörü

Diyarbakır Yolu Üzeri Tugay Karşısı Yenişehir 63300 ŞANLIURFA Tel: (0414) 318 30 00-2463
Fax: (0414) 318 3197 e-posta: ogrenci@harran.edu.tr Elektronik Ağ: http://ogrenci.harran.edu.tr

T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 78521740-300- 1536-9651
Konu : Anket Uygulaması

28/11/2013

GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi: Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 22.11.2013 tarih ve 365 sayılı yazısı.

İlgi yazı gereği, Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Nilgün MÜJDECİ'nin Doç.Dr.Refik BALAY'ın danışmanlığında yürütmekte olduğu "Güneydoğu Anadolu Bölgesinde görev yapan Üniversite Öğretim Elemenlarının sinerjik yönetim algıları" konulu tez çalışmasını Üniversiteniz Öğretim Elemanlarına Aralık 2013 – Mayıs 2014 tarihleri arasında anket uygulaması yapılması için gerekli müsaadenin verilmesini arz ederim.

Prof. Dr. İbrahim Halil MUTLU
Rektör

Ek:
- İlgi yazı Sureti (8 sayfa)

Dağıtım:
- Gaziantep Üniversitesi Rektörlüğüne,
- Siirt Üniversite Rektörlüğüne,
- Hasan Kalyoncu Üniversite Rektörlüğüne,
- Zirve Üniversite Rektörlüğüne,

Diyarbakır Yolu Üzeri Tugay Karşısı Yenişehir 63300 ŞANLIURFA Tel: (0414) 318 30 00-2463
Fax: (0414) 318 3197 e-posta: ogrenci@harran.edu.tr Elektronik Ağ: http://ogrenci.harran.edu.tr

HARRAN ÜNİVERSİTESİ AKADEMİK PERSONEL ÇİZELGESİ (DOLU)

Birimler ve Ünvanlar	Prof.	Doç.	Yrd.Doç.	Öğr.Gör.	Arş.Gör.	Okutman	Uzman	Eğt.Öğr. Pln.	Çevirici	Toplam
Eğtim Fak.		2	11	11	24					48
Fen Edebiyat Fak.	14	21	34	3	30		1			103
Güzel Sanatlar Fak			2	1	6					9
İkt.İd.Bil.Fak.	2	8	15	1	15					41
İlahiyat Fak.	9	4	18	2	12	2	1			48
Mühendislik Fak.	10	5	25	1	33		1			75
Tıp Fak.	25	25	66	3	141		1			261
Veteriner Fak.	9	6	19		6					40
Ziraat Fak.	24	11	33		12					80
Rektörlük						44	5			49
Fen Bilimleri Enst.										
Sağlık Bilimleri Enst.										
Sosyal Bilimler Enst										
Sağlık Hiz.MYO			1	16	1	2				20
Şanlıurfa Tek.Bil.MYO		1	3	25		1				30
Şanlıurfa Sos.Bil.MYO			1	23		2				26
Akçakale MYO			1	8						9
Birecik MYO				16						16
Bozova MYO		1	2	4						7
Ceylanpınar MYO				3						3
Hilvan MYO			1	8						9
Siverek MYO				10		1				11
Suruç MYO			2	7		1				10
Viranşehir MYO				10		1				11
Sağlık Yüksekokulu		1	4	4	4					13
Bed.Eğt.ve Sp.YO			3	1	3					7
Tur.ve Ot.İşl.Y.O.			1	2	2					5
Yabancı Diller Y.O.						4				4
Devlet Konservatuarı		1	2		1					4
Viranşehir Sağ.Y.O.										
Genel Toplam	93	86	244	159	290	58	9			939

Abdulhalim DÜNDAR
Personel Daire Başkanı

HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ TAM GÜN STATÜDE ÇALIŞAN ÖĞRETİM ELEMANLARININ SAYISI

NİSAN/2014

Bölüm / Program	Prof.Dr.	Doç.Dr.	Yrd. Doç.Dr.	Öğr.Gör.Dr	Öğr.Gör.	Okutman	Arş.Gör.	Uzman	ÖĞR.ÜYE. TOPLAMI	GENEL TOPLAM
EĞİTİM FAKÜLTESİ										
İlköğretim Bölümü	1		2			1			3	4
Eğitim Bilimleri Bölümü	2		3		2				5	7
Yabancı Diller Bölümü			1						1	1
GÜZEL SANATLAR VE MİMARLIK FAKÜLTESİ										
İç Mimarlık ve Çevre Tasarımı			4		2		1		4	7
Mimarlık	2		1		3		4		3	10
Görsel İletişim Tasarımı		1	2						3	3
HUKUK FAKÜLTESİ										
Devletler Özel Hukuku A.B.D			2				1		1	2
Medeni Usul ve İcra İflas Hukuku A.B.D									0	1
Anayasa Hukuk A.B.D.	1	1					1		2	3
Ceza ve Ceza Muhakemesi Hukuku A.B.D			1				2		1	3
Medeni Hukuk A.B.D	1									1
Mali Hukuk A.B.D			1						1	1
Ticaret Hukuku A.B.D							1		0	1
İKTİSADİ,İDARİ ve SOSYAL BİLİMLER FAKÜLTESİ										
İktisat	2	1	1		1		2		4	7
İşletme	3		2				2		5	7
Siyaset Bilimi ve Uluslar arası İlişkiler		1	2				1		3	4
Psikoloji	3		4		1		1		7	9
Sosyoloji	1								1	1
Uluslar arası Ticaret ve Lojistik	2		1		2		1		3	6
MÜHENDİSLİK FAKÜLTESİ										
Bilgisayar Mühendisliği			3		2		2		3	7
Elektrik - Elektronik Mühendisliği	2		3		1		2		5	8
İnşaat Mühendisliği	4		2		1		3		6	10
SAĞLIK BİLİMLERİ YÜKSEKOKULU										
Fizyotarapi ve Rehabilitasyon	1	1			2		1		2	5
Beslenme ve Diyetetik	3		4		1				7	8
Hemşirelik	1	2	1		2		1		4	7
YABANCI DİLLER YÜKSEKOKULU			1			22			1	23
HASAN KALYONCU MESLEK YÜKSEKOKULU										
Adalet Programı					3				0	3
İlk ve Acil Yardım Programı			1		2				1	3
GENEL TOPLAM	**29**	**7**	**42**	**0**	**25**	**23**	**26**	**0**	**76**	**152**

FAKÜLTELER TOPLAMI	ÖĞR.ÜYE. TOPLAMI	FAKÜLTE GENEL TOPLAM
EĞİTİM FAKÜLTESİ	9	12
GÜZEL SANATLAR VE MİMARLIK FAKÜLTESİ	10	20
HUKUK FAKÜLTESİ	5	12
İİSBF	23	34
MÜHENDİSLİK FAKÜLTESİ	14	25
SAĞLIK BİLİMLERİ YÜKSEKOKULU	13	20
YABANCI DİLLER YÜKSEKOKULU	1	23
HASAN KALYONCU MESLEK YÜKSEKOKULU	1	6
FAKÜLTELER TOPLAMI	76	152

Mustafa ÖZTÜRK
Hasan Kalyoncu Üniversitesi
Genel Sekreter Yrd.

GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ

FAKÜLTE /YÜKSEKOKUL veya MESLEK YÜKSEL OKULU ADI	PROFESÖR	DOÇENT	YARDIMCI DOÇENT	ÖĞRETİM GÖREVLİSİ	ÖĞRETİM ELEMANI GENEL TOPLAMI
ARABAN MYO	0	0	1	4	5
BEDEN EĞİTİMİ ve SPOR YO.	0	1	3	3	7
DİŞ HEKİMLİĞİ FAKÜLTESİ	0	5	9	0	14
FEN-EDEBİYAT FAKÜLTESİ	9	14	47	6	76
GAZİANTEP EĞİTİM FAKÜLTESİ	1	9	28	0	38
GÜZEL SANATLAR FAKÜLTESİ	0	0	7	3	10
HUKUK FAKÜLTESİ	2	0	5	0	7
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ	4	8	17	2	31
İLAHİYAT FAKÜLTESİ	1	0	8	0	9
İLETİŞİM FAKÜLTESİ	0	1	4	0	5
HAVACILIK VE UZAY BİLİMLERİ FAKÜLTESİ	0	0	1	2	3
İSLAHİYE İKT. Ve İDR. BİL. FAK.	0	1	1	5	7
İSLAHİYE MYO	0	0	3	11	14
MİMARLIK FAKÜLTESİ	0	1	4	1	6
MÜHENDİSLİK FAKÜLTESİ	42	22	41	2	107
NACİ TOPÇUOĞLU MYO	0	0	2	21	23
NİZİP MYO	0	0	4	16	20
NİZİP EĞİTİM FAKÜLTESİ	0	0	9	0	9
NURDAĞI MYO	0	0	2	4	6
OĞUZELİ MYO	0	0	2	18	20
SAĞLIK BİLİMLERİ FAKÜLTESİ	1	2	10	7	20
SAĞLIK HİZMETLERİ MYO	0	0	5	14	19
SİVİL HAVACILIK YO	0	0	0	1	1
TIP FAKÜLTESİ	105	47	49	0	201
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ YO	0	0	0	0	0
TURİZM VE OTELCİLİK MYO	0	0	4	8	12
TÜRK MUSİKİSİ DEVLET KONSER.	0	0	0	18	18
YABANCI DİLLER	0	0	0	0	0
GAZİANTEP MYO	0	2	16	91	109
NİZİP MYO	0	0	4	16	20
TOPLAM	165	113	286	253	817

Ü.Şirin ÖNGEN
Kadro Atama Müdür V.