

ÇOKLU YÖNETİMİN NEDENLERİ, AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI: BİR KAMU ÜNİVERSİTESİNDE ARAŞTIRMA

Ayşehan ÇAKICI*

ÖZET

Türkiye kamu kurumlarında, bir kişinin farklı birimlerde yönetim pozisyonunda bulunması, pek rastlanmayan bir durumdur. Bununla birlikte, kamu üniversitelerinde bir kişinin birden fazla yönetim görevinde bulunduğuna sıkça rastlanmaktadır. Bu nedenle, araştırma, Türkiye’de akademik yöneticilerde rastlanan çoklu yönetimin, nedenlerini, avantajlarını ve dezavantajlarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın evrenini bir kamu üniversitesinde çoklu yönetim bulunan 18 akademik birim oluşturmaktadır. Bu birimlerde görevli 8 yöneticinin yanı sıra, 14 yönetici yardımcısı ve 99 akademik ve idari personel ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler yoluyla elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırmanın en önemli bulgusu, yönetici, yönetici yardımcıları ve çalışanlar bakış açısından, çoklu yönetimin avantajından çok dezavantajının olmasıdır. Yine üç bakış açısına göre, çoklu yönetimin en önemli nedeni, üst yönetimin o kişilere güvenmesidir. Katılımcıların aşağı yukarı yarısı çoklu yönetimin avantajı olduğunu düşünmemektedir. Avantajı olabileceğini düşünen diğer yarısına göre, yönetici ve yönetici yardımcılarında, bilgi ve deneyim aktarımı, çalışanlarda ise birimler arası bilgi alışverişi/işbirliği önde gelen kurumsal avantajlardır. Yöneticilere göre çoklu yönetimin dezavantajı daha çok kişiseldir. En önemli kişisel dezavantajlar; yorgunluk, akademik çalışmaları engellemesi ve özel yaşamı olumsuz etkilemesidir. Yönetici yardımcıları ve çalışanlara göre ise, çoklu yönetimin dezavantajı daha çok kurumsaldır. Bu kapsamda yönetici yardımcılarında göre ilk üç dezavantaj; yöneticinin bölünmesi ve yorulmasının yarattığı sıkıntılar, kendilerinde motivasyon kaybı ile işlerde aksamadır. Çalışanlar açısından ilk üç dezavantaj; işlerde aksama, iletişim ve ilişkilerde kopukluk ile çalışanlarda aidiyet ve motivasyon kaybıdır. Çoklu yönetimin dezavantajlarının etkinliği ve verimliliği etkileyen unsurlar olduğu söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Üniversite, Çoklu Yönetim, Çoklu Yönetici, Akademik yönetici

ABSTRACT

For a person, having managerial positions in different units is not a common situation in public institution in Turkey. However it has been usually witnessed that a person has more than one managerial position in public universities in Turkey. For this reason, this research aims to find out the reasons, advantages and disadvantages of multiple directorships in academy in Turkey. Research population had been determined as 18

* Doç. Dr. Mersin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, aysehana@yahoo.com

academic units in which multiple directorships were in question. Interviews had been conducted with 8 persons who had multiple directorships, their 14 assistants, and 99 academic and administrative staff working in those academic units. The data collected through the interviews were analysed via content analysis. The most important finding of the research was that multiple directorships had more disadvantages than advantages according to the directors, assistants, and academic and administrative staff. The main reason for multiple directorships was top management's trust in those persons. Almost half of the participants believed that multiple directorships had no advantages. The other parts of the participants thought that multiple directorships had some leading institutional advantages such as transfer of knowledge and experience from the view of directors and assistants, and knowledge exchange and cooperation between academic units from the point of academic and administrative staff. Directors stated that multiple directorships had personal disadvantages rather than institutional. The most personal disadvantages were tiredness, preventing academic studies and negative impacts on private life. Assistant directors and academic and administrative staff thought that multiple directorships had institutional disadvantages rather than personal. The first three disadvantages from the points of assistants were the problems of the directors' division and tiredness, loss of motivation in assistants and disruption of works. Academic and administrative staff believed that disruption of works, rupture in communication and relations, and loss of loyalty and motivation in staff were the leading three disadvantages. Additionally it might be argued that multiple directorships had disadvantages on efficiency and productivity.

Key Words: University, Multiple Directorships, Multiple directors, Academic Managers

1.Giriş

Modern kurumsal dünyada, bir kişinin birden fazla şirkette görevli olması veya birden fazla yerde yönetim kurulu üyesi olması ya da tam zamanlı olarak birden fazla mesleği yerine getirmesi olağandır. Böyle kişiler ikili veya çoklu memur veya yöneticiler olarak adlandırılmaktadır (Wells, 2000: 561). Bir firmada genel müdürün aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olmasının veya yönetim kurulu üyesinin, başka firmalarda da yönetim kurulu üyelikleri olmasının veya bir yöneticinin birden fazla firmaya hizmet vermesinin, firma performansına, iflas riskine, satın almaya, çeşitlendirmeye etkisi gibi konular özellikle yabancı finans yazınında ilgi çeken ve araştırılan konulardır. Son yıllarda firmalarda uygulanmaya başlanan kurumsal yönetimin (corporate governance) bunda önemli bir payı olduğu düşünülmektedir (Ferris ve Jagannathan, 1999: 31; Aygün ve İç 2010: 192; Kiel ve Nicholson, 2006: 530).

Normatif kurallar, herhangi bir kişinin yöneticilik sayısını sınırlandırmanın, onun üstlendiği iş yüküne bağlı olduğuna işaret etmektedir (Kiel ve Nicholson, 2006: 530). Herhangi bir yöneticinin üstlenebileceği yöneticilik sayısını, firma büyüklüğü, yönetim kurulunun büyüklüğü, firma performansı ve büyüme fırsatlarının etkilediği belirtilmektedir (Ferris ve Jagannathan, 1999: 31).

Çoklu yönetimin lehinde ve aleyhinde görüşler vardır. Aleyhinde görüş bildirenlere göre; çoklu yönetimde en yaygın sorun işlerin yapılması için yeterli zamanın bulunmamasıdır. Bu nedenle İngiltere gibi bazı ülkeler bu tip görevlendirmelere sınırlandırma getirmektedir. Hatta yöneticilerin kendileri de, bu konuda bir sınırlama gerektiğine inanmaktadırlar (Kiel ve Nicholson, 2006: 531). Çoklu yönetim karşıtlarına göre, çoklu yönetim yeteneklere göre yönetici atamaktan ziyade kayırmacılıkla atamayla ilgilidir. Çatışan çıkarlar ve bölünmüş sadakat en önemli sorundur (Nathanson ve Payne, 2011:75). Ayrıca birden fazla yöneticilik görevi olanların yönettikleri firmaların çıkarlarını etkin bir şekilde korumada yetersiz kalabileceklerine de inanılmaktadır (Ferris ve Jagannathan, 2001: 31). Vekalet teorisi göre, genel müdürün aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olması yönetim ve kontrol ayrımı ilkesiyle ters düşmektedir ve kaçınılması gereken bir durumdur. Türkiye’de yapılan bir araştırmada bu ikililiğin firma performansını negatif etkilediği bulunmuştur (Aygün ve İç 2010:193). Diğer yandan çoklu yönetimin aşırı iş yükü ve meşguliyet nedeniyle, yöneticilerin firma performansına zarar verebileceği, yönetimin kalitesini düşürebileceği belirtilmektedir. Çoklu yöneticilerin aşırı iş yükü yanı sıra sınırlı dikkat kapasiteleri ve zamanlarının bulunması nedeniyle, stratejik konularda doğru kararlar alabilme yetenekleri zayıflamaktadır (Ahn, Jiraporn ve Kim, 2010: 2011). Çoklu yönetimin lehinde görüş belirtenlere göre; ikili veya çoklu yönetim firma performansını artırmaktadır. Temsil teorisine göre, çoklu yönetim, etkili bir liderlik yaratacak, bu da etkili ve hızlı karar alma süreçlerine yol açacaktır (Aygün ve İç, 2010: 193). Dış kaynakları eşgüdümlü bir şekilde yönetebilme mekanizması/yolu olarak çoklu yönetimi destekleyen bir gelenekten de söz edilmektedir (Kiel ve Nicholson, 2006: 530). Çoklu yöneticilik görevleri olanların süper yetenekleri ve tecrübeleri olduğu, bu nedenle talep gördüğü görüşünü taşıyanlar da bulunmaktadır. Bu görüştekiler, yönetim görevi sayısını sınırlandırmanın, nitelikli yönetici kıtlığını artıracaklarını, daha az yetenekli ve tecrübeli yöneticiler ile çalışmanın, firma performansını olumsuz etkileyen bir sonuç yaratacağını savunmaktadırlar. Ayrıca çoklu yöneticilerin tecrübelerini aktardıkları için yararlı kurumsal yönetim (yönetişim) uygulamalarının yaygınlaşmasını sağladıkları ifade edilmektedir (Nathanson ve Payne, 2011:76). Çoklu yönetimin hem fırsat hem de tehdit unsuru olabileceği de değerlendirilmektedir. Fırsatlar; deneyim elde etme, ün kazanma, önemli kaynaklara erişim, meşruiyet şeklinde sıralanırken; iş yükünün önemli ölçüde artması nedeniyle yöneticilik görevlerini gereğince yerine getirememesi riski, tehdit olarak görülmektedir (Voordeckers, Steijvers ve Mercken, 2008:2).

Türkiye’de yönetim ve örgüt yazınında çoklu yönetimi inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Finansman yazınında ikili yönetimle (genel müdürün aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olması) ilgili araştırmalara azda olsa rastlanmıştır (Aygün ve İç, 2010).

Türkiye’de üniversiteler çoklu yönetimin sıkça rastlanabildiği kurumlardır. Türkiye’de üniversite akademik yöneticileri; alt kademelerde kısmen seçimle, yukarı doğru gittikçe atama yolu ile görevlendirilmektedir. 2547 sayılı Yükseköğretim kanununda üniversite yöneticileri rektör, dekan, enstitü müdürü, yüksekokul müdürü ile bölüm, anabilim dalı ve ana sanat dalı başkanı şeklinde sıralanmaktadır. Bu kurumlarda dekanlar rektörün önerisi üzerine Yükseköğretim Kurulunca, müdürler ise dekanın önerisi üzerine veya doğrudan rektör tarafından atanabilmektedir. Bölüm başkanları dekan veya müdürün önerisi üzerine rektör tarafından atanmaktadır

(<http://www.yok.gov.tr>). Üniversitelerde çoklu yönetim görevleri, genellikle sözü edilen pozisyonlarda görülmektedir. Örneğin; rektör yardımcısının aynı zamanda bir fakülte dekanı, bir fakültede bölüm başkanı olan bir öğretim üyesinin bir meslek yüksekokulunda müdür veya bir müdür aynı zamanda dekan yardımcılığı görevinde de bulunabilmektedir. Bu çalışmada, üniversitelerde sıkça rastlanan çoklu yönetimin avantaj ve dezavantajları ile nedenleri ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

2.Araştırmanın Amacı

Üniversiteler giderek büyümekte, yönetim pozisyonları çoğalmakta, bu pozisyonlarda yer alabilecek öğretim üyesi sayısı da artmaktadır. Bununla birlikte çoklu yönetim uygulaması hemen hemen her üniversitede rastlanır bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Üniversitelerde aynı birimde iki yönetim görevi üstlenilmesi olağandır. Örneğin İİBF dekanının aynı zamanda alanı olan işletme bölüm başkanı olması. Bu araştırmada çoklu yönetim, bir kişinin aynı kurumda birden fazla farklı yerlerde yönetim pozisyonlarında bulunması durumu olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda, birden fazla yönetim görevi olan kişiler de çoklu yönetici olarak adlandırılmıştır.

Üniversitelerde akademik yöneticilerde rastlanan çoklu yönetim uygulaması, yönetimde etkinliğin sağlanabilmesi açısından, irdelenmesi ve tartışılması gereken, üzerinde düşünölmeye değer bir konudur. Bu nedenle araştırmanın amacı, üniversitelerde çoklu yönetimin nedenlerini, avantaj ve dezavantajlarını yöneticiler, yönetici yardımcıları ve çalışanlar perspektifinden belirlemeye çalışmaktır. Bu doğrultuda yanıtları bulunmaya çalışılan araştırmanın soruları, aşağıda ifade edilmiştir:

- Çoklu yönetimin nedenleri nelerdir?
- Çoklu yönetimin avantajları nelerdir?
- Çoklu yönetimin dezavantajları nelerdir?

Araştırmanın üniversite üst yönetimine, çoklu yönetici atamalarının sonuçları hakkında bilgi sağlayacağı, bu uygulamanın avantaj ve dezavantajları dikkate alınarak çoklu yönetimin yeniden gözden geçirilebileceği düşünülmektedir. Ayrıca dolaylı olarak daha kurumsal ve katılımcı bir yönetim anlayışının gelişimine katkı sağlaması da olasıdır.

3.Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın verileri, “görüşme formu yaklaşımı” yöntemiyle elde edilmiştir. Görüşme formu yöntemi benzer konulara yönelmek yoluyla değişik kişilerden aynı tür bilgilerin alınması amacını taşır. Belirli bir forma dayalı görüşme, farklı bireylerden daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi edinmeyi olanaklı kılar. Önceden hazırlanmış sorular yanı sıra daha ayrıntılı bilgi almak için ek sorular sorulabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008:122).

Araştırmanın evrenini, bir kamu üniversitesinde çoklu yönetimin söz konusu olduğu akademik birimler oluşturmaktadır. Bu araştırmanın yürütüldüğü sıralarda (Nisan-Haziran 2012) söz konusu üniversitede fakülte, yüksekokul, meslek yüksekokulu ve enstitülerin toplamı 41 olup; bunun 8’inde çoklu yönetim uygulaması söz konusudur. Yedi yönetici iki farklı, bir yönetici ise dört farklı yerde yöneticilik

yapmaktadır. Dolayısıyla çoklu yönetimden etkilenen 18 birim bulunmaktadır. Araştırmanın evrenini, bu birimlerin yöneticileri, bu yöneticilerin yardımcıları, birimde görevli akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Görüşmeler 8 yöneticinin yanı sıra, 14 yönetici yardımcısı, 58 akademik ve 41 idari personel olmak üzere toplam 99 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Ayrıca konu ile ilgili olarak rektör ve üç rektör yardımcısının görüşleri de alınmıştır. Görüşmeler, 9 Nisan - 15 Haziran 2012 tarihleri arasında yönetici ve yönetici yardımcılarıyla bireysel, akademik ve idari personelle de genellikle grup görüşmesi şeklinde yapılmıştır.

Tablo.1
Görüşme Yapılan Birimler ve Çalışan Sayısı

#	Çoklu Yönetim Görevleri	Personel sayısı		Görüşülen kişi sayısı		
		Aka- demik	İdari	Yönetici Yardımcısı	Aka- demik	İdari
1	İletişim fakültesi dekanı	16	6	2	4	2
	FEF Psikoloji bölümü başkanı	8	-	-	4	-
2	Sağlık hizmetleri MYO müdürü	7	5	2	2	2
	Bio-İstatistik ve Tıbbi Bilişim A.B.D. Başkanı	4	-	-	2	-
3	Takı Teknolojisi ve Tasarımı YO Müdürü	4	2	-	4	2
	Güzel Sanatlar Enstitüsü Müdürü	-	1	-	-	1
	Heykel Bölüm Başkanı	6	-	-	2	-
	Sahne Sanatları Bölüm Başkanı	4	-	-	1	-
4	Rektör Yardımcısı	-	4	-	-	4
	İngiliz Dili ve Edebiyatı Bölüm Başkanı	10	-	2	3	-
5	Sağlık Yüksekokulu Müdürü	16	5	2	8	2
	Göğüs Hastalıkları Anabilim Dalı Başkanı	5	-	-	2	-
6	Genel Sekreter	-	4	1	-	4
	Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Müdürü	14	7	1	4	4
7	ABC MYO (uzaktan eğitim) Müdürü	6	12	2	2	8
	Fizik Bölüm Başkanı	14	-	1	4	-
8	XYZ Uyg. Tek. ve İşletmecilik YO Müdürü	8	5	1	4	4
	İİBF Dekan Yardımcısı	43	10	-	12	8
Toplam		165	59	14	58	41

Açık uçlu olarak hazırlanan görüşme sorularına verilen yanıtlar, kodlamaya dayalı içerik analizine (tümevarımcı analiz) tabi tutulmuştur. Kodlama, verilerin içerik analizine tabi tutulması ve veriler arasında yer alan anlamlı bölümlere (bir kelime, cümle, paragraf gibi) isim verilmesidir. Verilerin kodlar aracılığıyla kategorize edilerek temaların bulunması, bu temalara göre düzenlenerek betimlenmesi ve bulguların yorumlanması içerik analizinin önemli aşamalarıdır (Yıldırım ve Şimşek 2008: 228-239). İçerik analiziyle, birbirine benzeyen veriler belirli kodlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilmiş, (kategorize edilmiş) ve yorumlanmıştır. *Kodlamanın geçerliliğini güçlendirmek amacı ile iki akademisyene de kodlama yaptırılmıştır*². Araştırmacının

² Prof. Dr. Ayşe BALCI KARABOĞA(Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi)

Yrd. Doç. Dr. Sıddıka GİZİR (Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi)

kendisinin ve iki akademisyenin yaptığı kodlamaların tutarlılığının %80 oranında yüksek olduğu görülmüştür). Araştırmada yüzdelik hesaplamalar kelime tekrar sayısına göre yapılmış ve yorumlanmıştır.

4.Araştırmanın Bulguları

4.1.Yönetici ve Yönetici Yardımcılarının Profili

Çalışmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerine bakıldığında; 2'si kadın 6'sı erkektir. Hizmet yılı 16-31 yıl arasında değişmekte olup 6'sı profesör, 2'si doçent unvanını taşımaktadır. Yaş aralığı 40-65'tir.

Araştırmaya katılan yönetici yardımcılarının demografik özelliklerine bakıldığında; 8'i kadın 6'sı erkektir. Yaş aralığı 31-55 arasında değişmektedir. En az 16 hizmet yılına sahip bulunmaktadırlar. Unvanlara göre dağılım, 2 profesör, 5 doçent, 3 yardımcı doçent, 4 öğretim görevlisi şeklindedir.

Araştırmada yönetici dışındaki akademik ve idari personelin demografik bilgileri alınmamıştır. Bunun nedeni, araştırmaya samimi düşüncelerini aktarmalarını sağlamaktır.

4.2.Çoklu Yönetimin Nedenleri

4.2.1.Yöneticilere Göre Çoklu Yönetimin Nedenleri

Çoklu yöneticilere, kendilerine birden fazla yönetim görevi verilmesinin nedenleri sorulmuş, verilen yanıtlar incelenerek anlamlı bölümlere ayrılmış ve kodlanmıştır. Kodlamada kullanılan kavramlar verilerin içinden yararlanılarak türetilmiştir. Kodlar iki ana tema altında sınıflandırılmıştır. Bunlar; güven ve zorunluluk şeklindedir. Tablo 3'den de görülebileceği gibi katılımcıların geneli çoklu yönetimin nedenini güven (%70) olarak göstermiştir. Diğer neden %30 oranla zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır. Bu temaların açıklamaları aşağıda yer almaktadır:

Tablo.2

Yöneticilere Göre Çoklu Yönetimin Nedenlerine İlişkin Dağılım

Çoklu Yönetimin Nedenleri	n	%
1.GÜVENMEK	15	70,0
Tanımak (huy, kişilik, yaklaşım v.b.)	6	40,0
İyi İnsan ilişkileri (Uyumlu, iletişimi iyi)	4	26,7
Bilgili, yeterli ve deneyimli olmak	3	20,0
Sorun götürmemek	2	13,3
2.ZORUNLULUK	6	30,0
Hiyerarşik unvan koşulu	2	33,3
Üst yönetimin isteği	2	33,3
Kimsenin idari görev almak istememesi	2	33,3

1-Güvenmek: Araştırmaya katılan yöneticiler, üst yönetimce kendilerine birden fazla yöneticilik görevinin verilmesinde en belirleyici faktörün “güven” olduğunu düşünmektedirler. Katılımcılar güveni; kişinin o işi yapabileceğine ve kurumun emanet edilebileceğine ilişkin üst yönetimin inancı olarak betimlemektedir. Güven teması altında; sırasıyla kişiyi tanımak, iyi insan ilişkileri, bilgili ve deneyimli olmak, sorun götürmemek kodları yer almaktadır. Bunlar, güvenin oluşmasında önemli etkiye sahiptir. Bu çerçevede üst yönetimin, görevlendireceği şahsın huyunu, kişiliğini, bakış açısını, yaklaşımını ve katkısını bilmesi önemli bulunmaktadır. Bunun yanı sıra insan ilişkilerinde iyi olmak da güven yaratmaktadır. Bununla kastedilen astları ve üstleriyle uyumlu çalışmak ve iyi iletişim kurmaktır. Katılımcılar, yasa, yönetmelik ve mevzuat ile teknik konularda bilgili olmanın ve geçmişte idari görevler yapmış bulunmanın da tercih nedeni olduğuna işaret etmişlerdir.

Üstlere sorun götürmemek, problem çıkarmamak diğer bir neden olarak gösterilmiştir. 12 yıldır çoklu yöneticilik yapan biri “Çaresiz kaldığım zamanlar dışında yukarıya hiçbir zaman sorun taşımadım” diyerek bunun önemli bir özellik olabileceğini belirtmiştir.

2-Zorunluluk: Araştırmaya katılan yöneticiler, ilgili alanda başka Profesör (dekanlık ve bölüm başkanlığı için) olmamasını zorunlu neden olarak görmekteyiz. Ayrıca bazı katılımcılar, diğer öğretim üyelerinin görev almak istememelerini zorlayıcı neden olarak görmektedir. Üst yönetimin isteği karşısında görevi reddedememek de zorunlu nedenler arasındadır. Bir yönetici “Bazı görevleri almama yönünde sözler sarf ettim. Rektörün ‘ben sizin yapmanızı istiyorum. Benim için 2 saat fazla çalışmanı istiyorum. Size güveniyorum’ deyince bir şey diyemedim”. Şeklindeki ifadesi Rektörün istemesinin önemini göstermektedir.

4.2.2.Yönetici Yardımcılarına Göre Çoklu Yönetimin Nedenleri

Çoklu yöneticilerin yardımcılarına, yöneticilerine birden fazla yönetim görevi verilmesinin nedenleri sorulmuş; verilen yanıtlar, içerik analiziyle anlamlı bölümlere ayrılarak kodlanmıştır. Bu kodlar arasındaki ortak yönlerden yola çıkarak tematik kodlama yapılmış ve kodlar dört ana tema altında toplanabilmektedir. Bunlar; güvenmek, ödüllendirmek, kontrol sağlamak ve zorunluluk. Bunların izahı aşağıdaki gibidir.

Tablo.3

Yönetici Yardımcılarına Göre Çoklu Yönetimin Nedenlerine İlişkin Dağılım

Çoklu Yönetimin Nedenleri	n	%
1.GÜVENMEK	15	71,4
Tanımak (huy, kişilik, yaklaşım v.b.)	9	47,4
Başarılı ve deneyimli bulmak	4	21,1
Uyumlu kişilik	3	15,8
Yukarıya sorun götürmemek	3	15,8
2.ÖDÜLLENDİRMEK	2	9,5
Destek verenleri ödüllendirmek	1	50,0
Yakın çevreye mevki sağlamak	1	50,0
3.KONTROL SAĞLAMAK	2	9,5
Kontrolü elde tutmak	2	100,0
4.ZORUNLULUK	2	9,5
İlgili alanda başka profesörün olmaması	1	50,0
Kurumun yeni yapılanması	1	50,0

1-Güvenmek: Güvenmek çoklu yöneticilerde olduğu gibi çoklu yönetici yardımcılarının değerlendirmelerinde de en belirleyici neden olarak ortaya çıkmıştır. Yönetici yardımcılarının güvenmek ile kastettikleri; üst yönetimin çoklu yöneticileri kişilik ve akademik olarak yeterli bulmaları ve kendilerini her ortamda destekleyeceklerine ilişkin inanca sahip olmaları durumudur. Bu kapsamda üst yönetimin; öncelikle kişiliğini, huyunu, ilişkilerini ve yaklaşımlarını bildikleri, uyumlu ve yukarıya sorun götürmeyecek veya sorunun kaynağı olmayacak kişilere ve başarılı ve deneyimli buldukları şahsiyetlere güven duymakta oldukları belirtilmektedir. Bir yönetici yardımcısının şu ifadeleri, kişiyi tanımanın neden güven duymada en belirleyici unsur olarak ortaya çıktığını açıklamaktadır.

“Tanıdıkları ve güvendikleri birini tercih ediyorlar. Çünkü tanımadıkları insanları tanımak zaman ister. Bu kişilere görev vermek risklidir. Dolayısıyla kolay ve pratik bir yol, tanıdık-bildik insanları görevlendirmek. Ayrıca kontrol edilmesi, daha kolay.”

2-Ödüllendirmek: Ödüllendirmek, yakın çevreye fayda sağlamak anlamında kullanılmıştır. Yakın çevre, iş ve özel ilişkiler sonucunda yönetime bağlı ve destekleyici oldukları algısı yaratanlardır. Yönetici yardımcılarının üzerinde durdukları diğer bir neden de üst yönetimin yönetici atamalarında, idareye yakınlık ve özel ilişkilere yer verildiği hususudur. Seçimler de oy vermemenin yöneticilik konusunda bütün özellikleri taşımasına rağmen o kişinin gözden çıkarılması anlamına geldiği, oy vermenin güven uyandırıcı etki yarattığı ve o kişilerin ödüllendirilmesi gerektiğinin düşünüldüğünü ifade eden katılımcılar olmuştur.

3-Kontrol Sağlamak: Bazı katılımcılar, üst yönetimin olabildiğince az sayıda yönetici ile muhatap olma isteğinde olduklarını, bu yüzden bir yöneticiye birden fazla görev yüklediklerini belirterek, böylece daha rahat kontrol, düzen ve karar alımı sağlanabileceği görüşünü taşımaktadır.

4-Zorunluluk: Kadroda yeterli kadar profesör, doçent ya da yardımcı doçent bulunmaması durumunun ya da yeni kurulan birim olmasının zorlayıcı nedenler olabileceği düşünülmektedir.

4.2.3.Çalışanlara Göre Çoklu Yönetimin Nedenleri

Çoklu yönetimin olduğu birimdeki akademik ve idari personele, çoklu yönetimin nedenleri sorulmuş, alınan yanıtlar incelenerek kodlanmış, kodlar dört ana tema altında sınıflandırılmıştır. Bunlar; güvenmek, ödüllendirmek, kontrol sağlamak ve kurumsallaşamamak şeklindedir. İlk üç tema yönetici yardımcılarının temalarıyla aynı çıkmıştır. Kelime tekrar sayısından güvenmek yine en belirleyici neden olarak ortaya konmuştur. Bunların açıklaması aşağıdaki gibidir.

1-Güvenmek: Çalışanların değerlendirmelerinde de çoklu yönetimin en belirleyici nedeni (%76)güven ya da tersinden bakılırsa diğerlerine güvenmemek olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan idari ve akademik personel güveni, üst yönetimin kişiyi 'benim adamım' diye algılaması durumu olarak betimlemektedirler. Başka bir anlatımla; sorun getirmeyen, uyumlu, üstten gelen talep ve kararları reddetmeyen, yeri geldiğinde muhalif görüş belirtmeyen, üstlerle iyi geçinen ve onlara başarılı olduklarını hissettiren kişiler güven duyulan kişiler olarak tarif edilmiştir. Katılımcıların geneli, bu tanım dışında kalanlar ile henüz üstlerce tanınmamış olanların yönetime aday olarak görülmediğini, bunun da üstlerin değerlendirmesine göre seçeneksizlik algısı yarattığını düşünmektedir. Bir katılımcının "Diğerlerinin yeteneklerini araştırmak yerine kendi tanıdıkları ve güvendikleri veya tanıdık ve güvendikleri kişilerin önerileri temel alınarak atamalar yapılıyor" şeklindeki ifadesi çalışanların genel görüşünü yansıtmaktadır.

Tanımanın yanı sıra uyum ve onay davranışı göstermek güven duyulmasında diğer önemli etken olarak gösterilmiştir. Kendi birimindeki sorunları kendi içinde çözen, yukarıya sorun bildirmeyen ve işi yapabileceğine inanılması da güvenilmesi ve tercih edilmesinde rol oynayan diğer unsurlar olarak belirtilmiştir.

Tablo.4

Çalışanlara Göre Çoklu Yönetimin Nedenlerine İlişkin Dağılım

Çoklu Yönetimin Nedenleri	n	%
1.GÜVENMEK	56	75,7
Tanımak (huy, kişilik, yaklaşım v.b.)	24	42,9
Uyumlu olması	19	33,9
Yukarıya sorun götürmemek	7	12,5
İş yapabileceklerine inanmak	6	10,7
2.ÖDÜLLENDİRMEK	9	12,2
Destek verenleri ödüllendirmek	6	66,7
Yakın çevreye mevki sağlamak	3	33,3
3.KONTROL SAĞLAMAK	5	6,8
Kontrolü elde tutmak	5	100,0
4.KURUMSALLAŞAMAMAK	4	5,4
Yönetici atama ölçütlerinin olmaması	2	50,0
Profesyonel düşünememek	2	50,0

2-Ödüllendirmek: Çoklu yönetim uygulamasında, destekleyici ve katkı sağladıklarını (ADEK, Kalite Koordinatörlüğünde hizmet etmek gibi) düşündükleri ve yakın ilişkiler içinde oldukları kişilere fayda sağlamak (saygınlık, maddi menfaat, güç, onurlandırmak gibi) amacının da bir neden olabileceğini düşünen katılımcılar olmuştur.

Bir katılımcı “Rektörlük seçimlerinde önemli rol oynayanların bu gün yönetim görevlerinde olmasının tesadüfi olmadığını düşünüyorum.” şeklinde görüş belirtmiştir.

3-Kontrol Sağlamak: Çoklu yönetimin, yönetim işini az ve dar tutmak anlamına geldiğini, daha merkezi ve hiyerarşik bir yapı oluşturulduğu, bunun da kontrolü ve idareyi kolaylaştırdığı ve üst yönetimin her şeyden haberdar olmasını sağlayan bir yol olduğunu düşünen katılımcılar da olmuştur. Bir çalışan, “çoklu yönetimle üst yönetim dar ve bildik bir çevreyle hareket etmekte, bu da her şey kontrolüm altında algısı yaratmaktadır” şeklinde farklı bir görüş belirtmiştir.

4-Kurumsallaşamamak: Çok azda olsa çoklu yönetimin nedenleri arasında kurumsallaşamamış olmayı gösterenler olmuştur. Yönetim görevinin görev tanımının olmaması, yönetimin herkes tarafından yapılabilir bir iş olarak görülmesi, atama kriterlerinin belli bir standardının olmaması, özel yeteneklerden ziyade kişisel ilişkilerin ön plana çıkması kurumsallaşamamanın sonuçları olarak görülmüş ve çoklu yönetimin nedenlerinden biri olarak gösterilmiştir.

4.3. Çoklu Yönetimin Avantajları

4.3.1.Yöneticilere Göre Çoklu Yönetimin Avantajları

Yöneticilere, çoklu yönetimin avantajları sorulmuştur. Buna göre, yöneticilerin ikisi “kesinlikle hiçbir avantajının olmadığını” belirtirken üçü “aslında bir avantajı yok” belki bilgi ve deneyim aktarımı olabilir” görüşünü taşımaktadır. Avantajı olduğunu belirten üç yöneticinin açıklamaları kodlamaya tabi tutulmuştur. Kodlar tematik olarak; kurumsal avantajlar ve kişisel avantajlar şeklinde sınıflandırılmıştır.

Tablo.5

Yöneticilere Göre Çoklu Yönetimin Avantajları

Çoklu Yönetimin Avantajları	n	%
1.KURUMSAL AVANTAJLAR	6	75,0
Deneyim aktarımı	3	50,0
İlişkiler ağıının (çevre) genişlemesi	2	33,3
Farklı birimleri tanıma/karşılaştırma	1	16,7
2.KİŞİSEL AVANTAJLAR	2	25,0
Saygınlık	1	50,0
Kişisel gelişim/özgüven	1	50,0

1-Kurumsal Avantajlar: Çoklu yöneticiler (3kişi) birden fazla yerde yöneticilik yapmanın kurumsal açıdan avantajlarının; bilgi ve deneyim aktarımı, ilişkiler ağıından yararlanma ve farklı birimleri tanıma/karşılaştırma olabileceğini düşünmektedirler. Deneyim aktarımı; sorun çözme, çatışma çözme, rutini öğrenme, yeni uygulamaları diğer birime de taşıma şeklinde olabileceği belirtilmiştir. Farklı birimlerde yöneticiliğin, iç ve dış çevre öğeleriyle ilişkiler ağıının genişlemesine, bunun da bazı sorunların ilişkiler ağını kullanarak çözmeye katkı sağladığı düşünülmektedir. Yöneticilerden biri, idareciye en fazla iki görev verilebileceğini onun da ancak hizmet

alanlarının aynı olması durumunda isabetli olabileceğini, aksi halde verimsizliğin kaçınılmaz olduğunu belirtmiştir.

2-Kişisel Avantajlar: Sadece iki katılımcı, çoklu yönetimin kişisel olarak saygınlık sağladığı ve farklı perspektiflerden bakabilme becerilerini, sorun ve çatışma çözme becerilerini geliştirdiği yönünde görüş bildirmiştir. Yöneticiler fikirlerini farklı platformlarda ifade edebilme olanağının sağlanması yani aynı zamanda senato, yönetim kurulu üyeliği ya da temsilciliği görevlerinin olmasını kişisel gelişim/özgüven sağlar şeklinde yorumlamaktadırlar. Her farklı yöneticilik görevinde yoğun insan ilişkileri yaşamının kurumun bütününe tanıma açısından oldukça önemli olduğunu, her kişinin huyunun, düşüncesinin, farklılıklarını aynı potada yoğurmanın tecrübe kazandırdığını böylelikle kişisel gelişim sağladığı belirtilmektedir.

4.3.2. Yönetici Yardımcılarına Göre Çoklu Yönetimin Avantajları

Çoklu yönetim görevinde bulunanlar, 14 yardımcıya sahiptir. Bu yardımcıları, çoklu yönetimin avantajları sorulduğunda, geneli hiçbir avantajı olmadığını beyan etmiştir. Kalan 6 yönetici yardımcısının açıklamaları kodlanarak, Tablo 6'daki gibi tek bir tema altında toplanmıştır.

Tablo.6
Yönetici Yardımcılarına Göre Çoklu Yönetimin Avantajları

Çoklu Yönetimin Avantajları	n	%
KURUMSAL AVANTAJLAR	12	100,0
Bilgi ve deneyim aktarımı	6	50,0
Üst yönetime yakınlık	3	25,0
Birimler arası işbirliği	2	16,7
Farklı bakış açısı getirmesi	1	8,3

Kurumsal Avantajlar: Yönetici yardımcıları, çoklu yönetimin akla gelebilecek avantajının, farklı birimlerdeki rutin işleyiş ve yeni uygulamalar konusunda edinilen bilgi ve deneyimin aktarımı olabileceğini düşünmektedirler. 3 yönetici yardımcısı ayrıca çoklu yöneticilerin üst yönetime yakın olmalarının gücü ile buldukları birimin ihtiyaçlarına daha rahat kaynak (akademik kadro, idari personel, araç-gereç, sınıf ve içerden öğretim elemanı temini gibi) yaratıyor olmaları, işlerin hız kazanmasını sağlamaları, stratejik hedeflerin kavranması ve bölüm içi düzenlemenin hızla gerçekleştirilmesini avantaj olarak görmektedirler. Bazı yönetici yardımcıları başlangıçta, yöneticilerinin üst yönetime yakın olmasının birimlerine önemli avantajlar sağlayabileceğini düşündüklerini, ancak zaman içinde beledikleri gibi olmadığını belirtmişlerdir. Yönetime yakınlıkla kastedilen çoklu görevlendirilen kişinin üst yönetimle ilişkilerinin güçlü olması durumudur. Birimler arası işbirliği daha ziyade Kalite sistemi, ADEK gibi uygulamalar hakkında bilgi alış-verişi, sempozyum gibi aktivitelerde destek alma şeklinde olmaktadır. Bir yönetici yardımcısı, alan dışından birinin farklı bakış açısı kattığı, kapalı yapının dışına çıktığı yönünde görüş belirtmiştir.

4.3.3.Çalışanlara Göre Çoklu Yönetimin Avantajları

Görüşme yapılan 99 akademik ve idari personelin 51'i çoklu yönetimin hiçbir avantaj sağlamadığı görüşündedir. Arta kalan 48 kişinin yanıtları kodlanarak, kurumsal ve kişisel avantajlar şeklinde iki tema altında sınıflandırılmıştır. Kelime tekrar sayılarına göre yüzdelik hesaplamalar yapılmıştır.

1-Kurumsal Avantajlar: Bazı çalışanlara göre, bir kişide çoklu yönetimin varlığı ilk etapta o kişinin üst yönetime yakın olan biri (yönetimin adamı) algısı yaratmaktadır. Bu da, çalışanlara üst yönetimle ilişkileri güçlü olan bir yöneticinin, bu ilişkileri kullanarak birime özellikle kaynak temini açısından önemli katkılar sağlayabileceğini düşündürmektedir. Dolayısıyla ilişkiler ağı ile kastedilen başta üst yönetim olmak üzere üniversite içi ve dışı çevre gücüdür. Araç gereç temininde kolaylık, üniversite tesislerinin kullanım izninde kolaylık, öğretim elemanı ve derslik temininde kolaylık, sponsor bulmada kolaylık sağlandığı düşünülmektedir.

Çoklu yöneticiye bağlı birimdeki elemanların kendi aralarında, yeni uygulamalar ve işleyişle ilgili iletişim kurmaları ve bilgi alış verişinde bulunmaları mümkün olmaktadır. İşbirliği ise akademik etkinliklerde destek ile öğretim elemanı ve derslik temini konusunda olmaktadır. Çoklu yöneticinin bir yerde edindiği uygulama ve süreçlere ilişkin bilgi ve deneyimi sorumlu olduğu diğer birime de aktarması avantajlar arasında belirtilmiştir. Yöneticinin uğrayacağı zaman dilimleri çalışanlarca bilindiği için imzalatılacak belgeler, konuşulacak meseleler konusunda hazırlıklı ve planlı oldukları çok az personel tarafından dile getirilmiştir. Yine çok az sayıda personel, dışarıdan birinin farklı bakış açısı getirdiği görüşünü taşımaktadır.

Tablo.7
Çalışanlara Göre Çoklu Yönetimin Avantajları

Çoklu Yönetimin Avantajları	n	%
1.KURUMSAL AVANTAJLAR	38	71,7
Birimler arası bilgi alışverişi/ işbirliği	13	34,2
İlişkiler ağının (iç ve dış çevre) gücü	11	28,9
Bilgi ve deneyim aktarımı	8	21,1
Planlı olmaya zorlaması	3	7,9
Farklı bakış açısı getirmesi	3	7,9
2.KİŞİSEL AVANTAJLAR	15	28,3
Güç ve saygınlık	7	46,7
Maddi avantaj	4	21,7
Kişisel gelişim	2	13,3
Birim akademisyenlerine maddi avantaj	2	13,3

2-Kişisel Avantajlar: Az sayıda katılımcı çoklu yönetimin o kişiye statü, güç ve saygınlık sağladığı, yönetsel konularda, bilgi, beceri, görgü ve öz güven açısından gelişim gösterdiğini düşünmektedir. Ayrıca, uzaktan eğitim, ikinci öğretim, yaz okulu uygulamalarından maddi avantajlar elde ettikleri düşünülmektedir. Bir çalışan bu durumu, "Paranın döndüğü yerlerde herkes çeşmenin başında oturmak istiyor" şeklinde ifade etmiştir. Yine çok az sayıda çalışan da çoklu yöneticinin, bazı akademisyenlere

ücretli ders ve sınav gözetmenliği şeklinde maddi avantajlar sağladığı ve bu şekilde kişisel ilişkilerini güçlendirdiği yönünde görüş belirtmiştir.

4.4.Çoklu Yönetimin Dezavantajları

4.4.1. Yöneticilere Göre Çoklu Yönetimin Dezavantajları

Çoklu yöneticilere çoklu yönetimin dezavantajları sorulmuş, yanıtlar incelenerek anlamlı bölümlere ayrılmış kendi içinde anlamlı bütün oluşturan bu bölümler kodlanmıştır. Kodlamada kullanılan kavramlar verilerin içinden yararlanılarak türetilmiştir. Kodlar; kurumsal dezavantajlar, kişisel dezavantajlar olmak üzere iki tema altında kategorize edilmiştir. Kelime tekrar sayılarından yüzdelik hesaplamalar yapılmıştır.

1-Kurumsal Dezavantajlar: Çoklu yönetim daha çok, iş, sorun, takip ve sorumluluk demektir. Bu algıyla yöneticiler “zaman yetmiyor”, “toplantılar çakışıyor”, zihin bölünüyor”, “aşırı iş yükü” gibi ifadelerle kurumsal dezavantaj vurgusu yapmışlardır. Ancak genel kanı “işler bir şekilde yürüyor, biz çoklu görevlerimizi başarıyla yerine getiriyoruz, ama çok özverili çalışıyor, yoruluyoruz” şeklindedir. Dolayısıyla dezavantajının daha çok kişisel olduğunu düşünmektedirler.

Tablo.8

Yöneticilere Göre Çoklu Yönetimin Dezavantajları

Çoklu Yönetimin Dezavantajları	n	%
1.KURUMSAL DEZAVANTAJLAR	6	26,3
Zamanın yetmemesi	3	40,0
Toplantıların çakışması	1	20,0
Zihin bölünmesi	1	20,0
Aşırı iş yükü	1	20,0
2.KİŞİSEL DEZAVANTAJLAR	14	73,7
Yorgunluk	5	35,7
Akademik faaliyetleri etkilemesi	4	28,6
Özel yaşantıyı etkilemesi	3	21,4
Stres	2	14,3

2-Kişisel Dezavantajlar: Çoklu yönetim olağanüstü performans/çalışma gerektiriyor, bu da kişiyi fiziksel ve mental olarak yoran ve yıpratın bir etki yapıyor düşüncesi genellenebilir. Yöneticilerin yarısı çoklu yönetimin, akademik görevlerini (ders, tez danışmanlığı gibi) sınırlamak zorunda bıraktığı, bilimsel yayın çalışmalarını azalttığını belirtmişlerdir. 3 yönetici çoklu yönetimin özel yaşantılarını etkilediği, aile ve çocuklarına yeterince zaman ayıramadıkları, tatil yapamadıklarını dile getirmişlerdir.

Yöneticilere, “Çoklu görevleri yetiştirebilmek için ne yapıyorsunuz?” şeklinde yöneltilen sonda sorusuna şu yanıtlar alınmıştır:

Yardımcılarına yetki devretmek, görevleri paylaşmak, işe erken başlamak, akşam geç çıkmak, zaman zaman dersleri asistanlara, toplantılara diğer öğretim üyelerini göndermek, yönetsel görevleri yardımcılarına paylaşmak, çok çalışmak, e-mailden görüş almak. Bazı kararları elden almak. Çok gerekmedikçe

toplantı yapmamak. Az ders ve tez danışmanlığı yürütmek. Bilimsel çalışmaları asistan veya doktora öğrencileriyle birlikte yapmak.

Çoklu yöneticilerin çoklu yönetime neden “**hayır**” diyemedikleri, ikinci sonda sorusu olarak sorulmuş ve şu yanıtlar alınmıştır:

- Görevden kaçıyor algısı yaratmamak
- Rektöre kabalık olacağını ve onu kırabileceğini düşünmek
- Lütuf olarak görmek/layık görülme ve bundan onur duymak
- Güveni boşa çıkarmamak
- Emir telakki etmek

Çoklu yöneticilere yönetim dışındaki görevleri de sorulmuştur. Verilen yanıtlara göre, ders sayıları 4-25 saat arasında değişmektedir. En az üç kurul üyelikleri vardır. 1-2 arası değişen tez danışmanlıkları bulunmaktadır. Bazı yöneticilerin koordinatörlük, soruşturmacılık gibi görevleri de bulunmaktadır.

4.4.2. Yönetici Yardımcılarına Göre Çoklu Yönetimin Dezavantajları

Çoklu yöneticilerin yardımcılarına çoklu yönetimin dezavantajları sorulmuş verilen yanıtlar içerik analizine tabi tutulmuştur. Düzenlenen kodlardan yöneticilerde bölünme ve yorgunluk, yönetici yardımcılarında motivasyon kaybı, yöneticilerde tanıma ve hakimiyet sorunu, işlerde aksama, yönetimde otorite boşluğu kategorileri oluşturulmuştur.

Tablo.9

Yönetici Yardımcılarına Göre Çoklu Yönetimin Dezavantajları

Çoklu Yönetimin Dezavantajları	n	%
1.YÖNETİCİLERDE BÖLÜNME VE YORGUNLUK	14	28,0
Yeterince zaman ayıramama	5	35,7
Zihnin, enerji ve ilginin dağılması	2	14,3
Aşırı yorgunluk	3	21,4
Odaklanamama	2	14,3
Sahiplenme/aidiyet düşüklüğü	1	7,1
Önceliklerin karışması	1	7,1
2.YÖNETİCİ YARDIMCILARINDA MOTİVASYON KAYBI	12	24,0
Yetkisiz sorumlu olmak	4	33,3
İnisiyatif almaktan çekinmek	2	16,7
Yönetici yardımcısı ile fakülte/yüksekokul sekreteri arasındaki anlaşmazlıkları artırması	3	25,0
İş yükü artışı	2	16,7
Bilimsel çalışmalara zaman ayıramama	1	8,3
3.İŞLERDE AKSAMA	12	24,0
Sorunlara zamanında müdahale edememe	3	25,0
İşler ve imzaların bekletilmesi	2	16,7
İşlerin birikmesi, aceleye gelmesi	2	16,7
Önemli kararların tartışılmaması	1	8,3
Yanlış uygulamaların tekrarı	2	16,7
Akademik faaliyetlerin aksaması	2	16,7
4.YÖNETİCİLERDE TANIMA VE HAKİMİYET SORUNU	9	18,0
Yapıyı, kültürü, personeli bilememe	3	33,3
Sorun/olaylara şahit olamama	2	22,2
Alanı anlayamama	2	22,2
Aksayan konuları görememe	1	11,1
İş takibi yapamama	1	11,1
5.OTORİTE BOŞLUĞU	3	6,0
Başiboşluk, gevşeme ve disiplinsizlik	1	33,3
Düzensizlik, çatışma ve karmaşa	2	66,7

1-Yöneticilerde Bölünme ve Yorgunluk: Yöneticilerde bölünme ve yorgunluk, yönetici yardımcılarının tamamının katıldığı bir dezavantajdır. Yönetici yardımcılara göre çoklu yönetim daha fazla sorun, sorumluluk ve iş yükü anlamına gelmektedir. Bütün bunları layıkıyla yapabilmek için gereken zaman ve enerji ise kısıtlıdır. Yöneticilerde bölünme ve yorgunluk çoklu yönetimin getirdiği bir sorundur. Dolayısıyla yönetici yardımcılarını, çoklu yöneticilerin, birimlere yeterince zaman ayıramamaları, zihin, enerji ve ilgilerinin dağılması, aşırı yorgunluk, konu ve sorunlara odaklanamaması, öncelikleri karıştırmaması, düşük düzeyde sahiplenme ve aidiyet sorunu yaşamalarını önemli dezavantajlar olarak görmektedirler. Bazı yönetici yardımcılarını yöneticilerin öncelik sıralamasındaki yerlerini merak ettiklerini dile getirmişlerdir.

Yöneticim kendini nereye ait hissediyor? Hangi birimi daha çok sahipleniyor? Sorularını sormadan edemediklerini belirten yönetici yardımcıları olmuştur.

2-Yönetici Yardımcılarının Motivasyon Kaybı: Yönetici yardımcıları yetkisiz ancak sorumlu olmalarının motivasyonlarını düşürdüğünü belirtmişlerdir. Bu durumu bir yönetici yardımcısı şöyle açıklamaktadır “Yetki devri veya yetki kabulü sorunu yaşanıyor. İdari ve akademik personel, yönetici yardımcılarını yetkili olarak görmüyor. Soruna müdahale etmek istiyorum. Müdürün varlığı isteniyor. Her türlü konu/sorun müdür yardımcısı atlanarak müdüre iletiliyor. Müdür onayı alınmadan hiç bir şey yapılmıyor”

Yetki ve sorumluluğun paylaşıldığı birimdeki yönetici yardımcısı “bir birimde karar süreçlerinde yardımcılarla birlikte hareket ediliyor, yardımcılar aktif kullanılıyor ve gerekli yetki veriliyorsa çoklu yönetim fazla etkilemese de. Ancak yine de daha etkili olabilmek için tek yönetim görevi olmalı” şeklinde görüş belirtmiştir.

Fakülte/yüksekokul sekreterleri ile yönetici yardımcıları arasında ast-üst ilişkisi olmadığı için yöneticinin olmadığı durumlarda anlaşmazlık yaşanabiliyor. Bazı yardımcılara göre sekreterin müdürden habersiz bir şey yapmak istememesi yardımcılara yok sayması can sıkıcı bir durum yaratmaktadır. Bu meseleye bir Y.O. sekreterinin yanıtı şu şekilde olmuştur. “Müdür adına karar alamayız. İmza atamayız. Sadece işleri takip ederiz. Müdür yardımcıları içinde bu geçerli. Karar alınması gereken acil bir durumda beklediyseniz ‘bu kadar acildi niye beni beklediniz’ beklemeyip bir karar aldıysanız ‘bu kararı neden böyle aldınız’ deniliyor. İş hatalı yapıldıysa tekrar başa dönüyoruz. O nedenle tam yetkili müdürden talimat almak istiyoruz”. Fak./Y.O.Sekreterleri ile yönetici yardımcıları arasındaki anlaşmazlığın bir nedeni de olayları müdür/dekana aktaran kişinin, diğerinin gözünde ispiyoncu durumuna düşmesidir.

Yardımcılar, yanlış karar vermektan çekindikleri için inisiyatif alamadıklarını, işlerin istendik hızda yürümediğini, buna artan iş yükü ve sorumluluk eklenince, motivasyon sorunu yaşanabildiğini belirtmişlerdir.

Bir yönetici yardımcısının, “ihtiyacım olduğunda ulaşamayabiliyorum ve bazen önceliklerin diğer birimlere verildiğini hissediyorum” ve “iş yükünün çoğunluğu bana kalıyor akademik çalışmalarına bu nedenle daha az zaman ayırabiliyorum” şeklindeki ifadeleri çoklu yönetimin yönetici yardımcılarının motivasyona etkisi olabileceğini göstermektedir.

3-İşlerde Aksama: Yönetici yardımcıları, yöneticinin bulunmadığı zamanlarda, karar verilmesi ve çözümlenmesi gereken konu ve sorunların bekletilebildiği, acil çözülmesi gereken meselelerin ötelenbildiği belirtilmiştir. Bir yönetici yardımcısının “günlük ve anlık müdahale gerektiren işler ötelenmiş oluyor. Özellikle çetrefilli ve çelişkili durumlarda müdahil olamıyorsunuz. İyi niyetle yapılan bir iş hatalı ise suçlu duruma düşüyorsunuz” ifadesi rutin işlerde aksama olmasa da rutin olmayan durumlarda sıkıntıya işaret etmektedir.

Önemli kararların tartışılmadan alınması ve işlerin aceleyle getirilmesi hataya neden olabilmekte, işlerin ve imzaların bekletilmesi hizmet bekleyen kesimde olumsuz imaja sebebiyet verebilmekte, görüşünü bazı yönetici yardımcıları paylaşmaktadır. Ayrıca yönetici yardımcılarında birden fazla idari görevi bulunan yöneticilerin tüm yapabilecekleri görevleri de yapamaz duruma geldiklerini ve yönetimde kalite kaybı olduğunu bildirmişlerdir. İki ayrı yerde idareci olmak yeterince zor bir durumken bir

birine oldukça uzak alanlarda (örneğin farklı ilçelerde) görevli yöneticilik yapan yönetici yardımcılarını özellikle hızlı alınması gereken kararlarda gecikmeler olduğunu, toplantılarda aksaklıklar yaşanabildiğini, iki yere de yeteri kadar zaman ayrılmadığı konusunun üzerinde özellikle durmaktadırlar. Birimler arası bazı uygulamaların karşılaştırılması yarar sağlamakta ise de bazen hata tekrarına sebebiyet verdiği düşünülmektedir. İki yönetici yardımcısı, A birimindeki uygulamayı üzerine düşünmeden aynen B biriminde de yapmaya çalışmalarının, hataları tekrara yol açtığını dile getirmiştir.

İki yönetici yardımcısı da çoklu yöneticiliğin birimlerindeki yönetsel işleri aksatmadığını, ancak akademik işleri aksatabildiğini belirtmişlerdir. Öğretim elemanının verdiği ders sayısını azaltması nedeniyle, öğrencilerin öğretim elemanının bilgi birikiminden mahrum kalmalarını ve öğrencilerin istedikleri zaman ulaşamamalarını ciddi bir sakınca olarak gördüklerini söylemişlerdir.

4-Yöneticilerde Tanıma ve Hakimiyet Sorunu: Yönetici yardımcılarını, birimi tanıyamamayı çoklu yöneticinin birimin yapısı, kültürü ve çalışanlar hakkında yeterli olarak bilgi sahibi olamama durumu olarak betimlemektedirler. Hakim olamamayı ise birimdeki iş ve işleyişi bilememe, işleri takip edememe olarak tanımlamaktadırlar. Yöneticinin içerden birinin olmaması ve birime aralıklı gelmesi, gözlem yapma olanağını ortadan kaldırmaktadır. Birimi tanıyamama birime hakimiyeti de olumsuz etkilemektedir. Çoklu yönetici dışarıdan ve farklı alandansa, buna alanı (mesleği) ve alan insanlarını anlayamama sorunu da eklenebilmektedir. Bir müdür yardımcısı bu durumu şu sözleriyle açıklamaktadır “ Her akademisyen kendi alanıyla ilgili bilgi, algı ve felsefeye sahiptir. Alana yabancı olunca cesaretsiz davranamıyor. Anlatamama sorunu yaşanıyor”. Yönetici yardımcılarının çoğu, tanıyamama ve hakim olamamanın, isabetli çözümler üretebilme ve aksayan yönleri görebilmeyi negatif yönde etkileyebildiğini düşünmektedir.

5-Otorite Boşluğu: Bazı yönetici yardımcılarını, yöneticinin birimin başında olamamasının, birimde disiplin, gevşeme ve karmaşa sorunu yaratabildiği görüşünü paylaşmıştır. Özellikle mesai saatlerine uymama, izin almadan gelmeme gibi davranışlardan söz etmişlerdir. Karmaşanın, beklenmedik bir olay meydana geldiğinde kimin müdahale edeceği konusunda ortaya çıkmakta olduğu, çatışmanın ise akademik ve idari yöneticilerinin rol belirsizliği durumunda yaşanabildiği belirtilmiştir.

4.4.3.Çalışanlara Göre Çoklu Yönetimin Dezavantajları

Çalışanlara, çoklu yönetimin dezavantajlarına verdiği yanıtlardan, içerik analizi yoluyla, önce kodlar üretilmiş, daha sonra bu kodlardan yararlanarak kategoriler teşkil edilmiştir. Buna göre; işlerde aksama, iletişim ve ilişkilerde kopukluk, çalışanlarda aidiyet ve motivasyon kaybı, yöneticide bölünme ve yorgunluk, yöneticide tanıma ve hakimiyet sorunu, otorite boşluğu, katılımcılığı ve kurumsallaşmayı engelleme kategorileri elde edilmiştir.

1-İşlerin Aksaması: Çalışanlar; iş akışının ve süreçlerin yavaşlaması, sorunların çözümünün ertelenmesi, belgelerin imzasının gecikmesi, acil durumlarda beklenmesi, önemli kararların yeterince tartışılmadan, elden alınması ile kimi zaman akademik görevlerin ihmal edilmesi durumlarını işlerin aksaması olarak betimlemektedirler. Bir çalışan “yöneticim üç yarım gün geliyor. İş akışı çok zor.

Çözülmesi gereken meselelerde her dakika telefonla aramak bizi tedirgin ediyor Elzem konular aceleye geliyor. Gözden kaçan hatalar olabiliyor. Okumadan imzalamalar olabiliyor” Bir başka çalışan “İşlerin ötelenmesi veya yetişmeyeceği duygusu bizde psikolojik baskı yaratıyor” diğer bir çalışan “akademik görevler devrediliyor. Akademik işimizi bırakıp yöneticimizin bir boşluğunu doldurmaya çalışıyoruz” ve “Öğrencinin ihtiyaç duyduğu zamanlarda bölüm başkanına ulaşabilmesi zorlaşıyor” ifadeleri çoklu yönetimin idari işler kadar akademik işleri de aksatabileceğini göstermektedir. Derslerin toplantılarıyla çakıştığı zamanlarda yapılamaması, çoğu zaman asistanlara devredilmesi, öğrencilerin öğretim elemanının birikimlerinden yeterince yararlanamaması durumlarından söz edilmiştir. Ayrıca öğretim elemanının yoğunluğu nedeniyle tez danışmanlıklarının aksadığı, bu deneyimi yaşayan çalışanlarca dile getirilmiştir.

2-İletişim ve İlişkilerde Kopukluk: Çalışanlar yöneticilerini ihtiyaç duyduklarında bulamamalarını, doğal iletişim olanaklarının yaratılamaması ve beşeri ilişkiler geliştireme durumunu ulaşma ve iletişim sorunu olarak betimlemektedirler. Çalışanların çoğu iletişim ve ilişkilerin zayıflamasını en önemli dezavantajlar arasında değerlendirmektedirler. İletişimde aksama karşılıklı bilgi, görüş sağlamaya ilişkin, ilişkilerde aksama ise beşeri ve sosyal ilişkilere ilişkindir. Beşeri ilişkiler diğer kişileri anlama, iyi geçinebilme, birlikte çalışabilme durumudur. Sosyal ilişkiler ise bir araya gelme ve paylaşımları artıran aktivitelerdir. Bazı çalışanlara göre; yöneticiyle yüz yüze iletişimin düşük düzeyde olması karşılıklı tanıma ve anlamayı ve de beşeri ilişkilerin gelişimini engellemektedir. Bazı çalışanlara göre de çoklu yöneticinin bölünmüşlüğü ve yorgunluğu onun zaman zaman daha gergin ve agresif davranmasına neden olmakta, bu da kişisel ilişkileri zedelemektedir.

Sorun ve konular için yöneticiyi sıklıkla telefonla aramak ve uzun izahatta bulunmak zorunda kalmalarının kendilerinde sıkıntı yarattığı, özellikle sekiz yüksekokul/fakülte sekreterinin ortak görüşü olarak ortaya çıkmıştır. Yöneticinin alan dışından olması anlatamama sorununu, aşırı yorgun olması da anlatılanların dikkatle dinlenmemesi sorununu yarattığı, az sayıda çalışanın dillendirdiği dezavantajlar olmuştur. Bir çalışan “Doğrudan ve dolaylı formal iletişim kurabilesek bile, doğal ve yüz yüze iletişim çok az gerçekleşiyor. Sosyalleşme ve aktivasyon olanakları yaratılamıyor. Ruhsuz ve mekanik bir iş ortamı ortaya çıkıyor. Bu da aidiyet ve motivasyonu olumsuz etkiliyor” Bir başka çalışan “Sosyal ilişkiler kopuk, arada bir gelen yönetici ile kaynaşma olmuyor. Son iki yılda kimse baloya katılmadı” şeklindeki ifadeleri sosyal ilişkilerin zayıfladığına işaret etmektedir.

Tablo.10
Çalışanlara Göre Çoklu Yönetimin Dezavantajları

Çoklu Yönetimin Dezavantajları	n	%
1.İŞLERDE AKSAMA	56	21,7
İşlerin ötelenmesi	19	33,9
Acil konu/sorunların zamanında çözülememesi	6	10,7
İmzaların gecikmesi	3	5,4
Kararların tartışılmadan alınması	4	7,1
Prosedürlerin atlanması	4	7,1
İş kalitesinin düşmesi	8	14,3
Akademik işleri etkilemesi	12	21,4
2.İLETİŞİM VE İLİŞKİLERDE KOPUKLUK	55	21,3
İhtiyaç anında ulaşamama	25	45,5
Beşeri ve sosyal ilişkileri geliştirememesi	13	23,6
Yüz yüze iletişim kuramama	11	20,0
Aynı dili konuşamama	6	10,9
3.ÇALIŞANLARDA AİDİYET VE MOTİVASYON KAYBI	43	16,7
Önemsenmedikleri algısı	19	44,2
Mesleklerinin küçümsendiği algısı	8	18,6
Güvensizliğin yarattığı kırgınlık	8	18,6
Yöneticilerinin üst yönetim odaklı olduğu algısı	4	9,3
Çalışan memnuniyetini azaltması	4	9,3
4.YÖNETİCİDE BÖLÜNME VE YORGUNLUK	40	15,5
Odaklanamama	10	25,0
Meseleleri karıştırma ve unutma	9	22,5
Yeterince zaman ayıramama	12	30,0
İş yükü ve sorumluluk artışı	5	12,5
Zihin ve fiziki yorgunluk	4	10,0
5.YÖNETİCİDE TANIMA VE HAKİMİYET SORUNU	35	13,6
Alanı bilmeme	14	40,0
Kendi gözlemlerine sahip olamama	9	25,7
Personel ve öğrenci sorunlarına vakıf olamama	4	11,4
İşleri takip edememe	8	22,9
6.OTORİTE BOŞLUĞU	19	7,4
Başboşluk, gevşeme ve disiplinsizlik	12	63,2
Düzensizlik, çatışma ve karmaşa	7	36,8
7.KATILIMCILIĞI VE KURUMSALLAŞMAYI ENGELLEMESİ	10	3,9
Katılımcılığı engellemesi	6	60,0
Kurumsallaşmayı engellemesi	4	40,0

3-Çalışanlarda Aidiyet ve Motivasyon Kaybı: Çalışanların yarısı, çoklu yönetimin kuruma aidiyet ve motivasyona olumsuz etkide bulunduğunu düşünmektedirler. Çalışanlara göre birime arada bir gelen yönetici, önemsenmediklerine

ilişkin bir algıya, alan dışından olması mesleklerinin küçümsendiği algısına, kendi seslerine değil üst yönetimin isteklerine uygun hareket edilmesini, üst yönetim odaklı olduğu algısına, üst yönetimin içerdeki kişileri, yönetim görevinin dışında bırakmalarını da kendilerine güvenilmediği algısına sebebiyet verdiğini düşünmektedir. Tüm bu algılar çalışanların kuruma aidiyetini ve motivasyonu olumsuz yönde etkilemektedir. Bu algılara, birde iletişim ve sosyal ilişkilerdeki zayıflık eklendiğinde çoklu yönetimin çalışanların moral, motivasyon ve memnuniyetini olumsuz yönde etkilediği söylenebilir.

Çalışanların; “İhmal edildiğimizi düşünüyorum”, “Öncelik sıralamasında ikinci planda olduğumuzu düşünüyoruz”, “Bize değer verilmediğini düşünüyoruz”, “Önem sıralamasında neredeyiz? Yöneticim kendini nereye ait hissediyor? Kendi içimizde sorduğumuz sorular” şeklindeki ifadeleri motivasyona etkisini göstermektedir. Çoklu yönetim başka insanlara güvensizlik algısı yaratabileceğinden çalışanlarda kırgınlık, kızgınlık duygusu yaratabilmekte bu da kuruma aidiyeti ve kurumu sahiplenmeyi negatif etkileyebilmektedir.

4-Yöneticide Bölünme ve Yorgunluk: Çalışanlara göre, çoklu görev, birden fazla yere zihinsel ve zamansal olarak bölünme ve iş yükü artışı demektir. Bu durum kişi için yıpranma ve yorulma anlamını taşır. Bu konuda çalışanların görüşü; “yöneticinin birimlere yeterince zaman ayramaması, işlere odaklanmaması, meseleleri karıştırması ve unutmaması fiziksel, zihinsel ve zamansal bölünmüşlüğü ve yorgunluğun sonuçlarıdır” şeklinde özetlenebilir.

5-Yöneticide Tanıma ve Hakimiyet Sorunu: Çalışanlar, çoklu yöneticinin alan dışı biriminin yapısını, kültürünü ve personelini yeterince bilememesi durumunu tanıma sorunu, birimi tanıyamamanın bir sonucu olarak iş ve işleyişleri bilememesi ve takip edememesini de hakimiyet sorunu olarak betimlemektedir. Bir çalışan “Anlamak ve bilmek çok önemli. Haftada iki gün giderek birimi tanıyamazsınız. İçerden birilerinin etkisinde kalırsınız” Bir başka çalışan “Çoklu yönetimde, kurumu, personeli tanıma gerçekleşmiyor. Yönetici kendi gözlemlerine sahip olamıyor. Üçüncü kişilerin aktarmalarına göre değerlendirme yapıyor. Aktarmalar doğruyu yansıtmayabilir. Bu da çalışanlarla yönetici arasında kopukluk yaratıyor” ifadeleriyle çoklu yönetimin birimleri tanımayı engellediğine işaret etmektedirler. “Alan dışından ise öğrenme ve gelişme olmuyor. Çünkü sorunu ve konuyu kendi alanı açısından değerlendiriyor”, “Alan dışından olduğu için akademik çalışmaları anlayamıyor. Meslekten biri olmadığı için çalışmalarımızı küçümsüyor” ifadeleri, alanı olmayan bir birimde yöneticilik yapmanın, tanıyama ve hakimiyet sorununa katkı yaptığını düşündürmektedir.

6-Otorite Boşluğu: Bazı çalışanlar, otorite boşluğunu da çoklu yönetimin dezavantajları arasında görmüştür. Otorite boşluğu ile kastedilen, yöneticinin kurumun başında olmaması durumunun yarattığı çalışma düzeni ve disiplin sorunudur. Bir çalışanın “Yönetici yerinde olmadığına kimse işini ciddiye almıyor. Başın olmadığı yerde kargaşa, çatışma ve başıboşluk yaşanabiliyor”, bir başka çalışanın “Yöneticinin bölünmüşlüğü çalışanlara da yansıyor, mesai düzenliliği, gevşeme ve disiplinsizlik yaratıyor”, “Beklenmedik ve ani gelişen durumlarda yetki karmaşası yaşanıyor” şeklindeki ifadeleri otorite boşluğuna işaret etmektedir.

7-Katılımcılığı ve Kurumsallaşmayı Engellemesi: Çalışanların çok azı, çoklu yönetimin katılımcılığı azalttığı ve kurumsallaşmayı olumsuz etkilediği görüşüne de yer vermiştir. Katılımcı yönetimle, yönetim görevinin paylaşılması ve dönüşümlü olarak

yapılması, kurumsallaşmayla da, kişisel değerlendirmelere göre değil standart yönetim kriterleri belirleyip buna göre atama/görevlendirme yapılması kastedilmektedir.

4.5. Üst Yönetimin Çoklu Yönetimi Değerlendirmesi

Araştırmayı tamamlayabileceği düşünülerek, üst yönetimin görüşlerine de başvurulmuştur. Rektör, çoklu yönetimin tek nedeninin seçeneksizlik olduğunu dile getirmiştir. Seçeneksizlikle kastedilenler; nitelikli ve uyumlu çalışabileceklerine inandıkları kişilerin sayısının sınırlı olması, pek çok kişinin yönetim görevi almak istememesi ve bazı bölümlerde öğretim üyesi sayısı yeterli olsa da bölüm içi çatışmaların olmasıdır. Rektör çoklu yönetimin dezavantajı olmadığını belirtmiştir. “Kişi tercih yapıp çoklu görevlerinden birini bırakmalı. Bir üst yönetim pozisyonu teklif ettiğim kişiye alt pozisyondaki görevi bırakın veya yöneticisine alt pozisyondaki göreve başka birini atayın demem. O kararı verecek olanlar kişilerin kendileridir” ifadeleriyle konu hakkındaki görüşlerini belirtmiştir.

Rektör yardımcılarının üçü de çoklu yönetime karşı olmakla beraber seçeneksizliğin bu durumu kaçınılmaz kıldığı görüşünü taşımaktadırlar. Seçeneksizlik ile kastettikleri Rektörün görüşü ile paralellik göstermektedir. Üç rektör yardımcısından biri, birden fazla yönetim görevi aynı birimde ise avantaj, farklı birimlerde ise dezavantajlıdır değerlendirme yapmıştır. İkincisi çoklu yönetimin hiçbir avantajının olmadığı, kişisel açıdan yorgunluk ve yıpranma nedeni olduğunu belirtmiştir. Üçüncüsü ise yönetim görevinin tek olmasından yana olduğu avantajdan çok dezavantaj içerdiğini ifade etmiştir.

Rektör ve rektör yardımcılarının tercihinde/güven duymalarında şu kriterler rol oynamaktadır: Kişinin kendileriyle uyumlu çalışması, deneyimli ve nitelikli olması, insanlarla iletişimin iyi olması, yukarıya sorun taşımaması ve yetkilerini kötüye kullanmaması. Bu sıralama (son madde hariç) yönetici, yönetici yardımcıları ve çalışanların değerlendirmeleriyle paralellik göstermektedir.

5.Sonuç ve Öneriler

Çoklu yönetim, bir kişinin farklı birimlerde birden fazla yönetim pozisyonunda yer alması olarak tanımlanmıştır. Bu araştırmada, çoklu yönetimin, nedenleri, avantajları ve dezavantajları yöneticiler, yönetici yardımcıları ve çalışanların bakış açısından değerlendirilmiştir.

Araştırmanın önemli sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

-Yönetici, yönetici yardımcıları ve çalışanlara göre çoklu yönetimin en önemli nedeni üst yönetimin kişiye güvenmesidir. Bu güvenin oluşmasında, üst yönetimin kişiyi tanıması, kişiyi uyumlu bulması, kişinin sorun taşımaması ve kişinin görevi yapabileceğine ilişkin kanaati rol oynamaktadır.

-Yöneticilere göre çoklu yönetimin nedenleri; güvenmek ve zorunluluktur. Yönetici yardımcıları ve çalışanlar bu iki faktöre ek olarak ödüllendirmek ile kontrol etmek faktörlerini de çoklu yönetimin nedenleri olarak değerlendirmektedir.

-Yöneticilerin, yönetici yardımcılarının ve çalışanların aşağı yukarı yarısı, çoklu yönetimin hiçbir avantajı olmadığını düşünmektedir.

-Avantajı olabilir diyen yönetici ve yönetici yardımcılarını ‘bilgi ve deneyim aktarımını’ kurumsal avantajlar içinde ön plana çıkarırken, çalışanlar ‘bilgi alış-verişi ve işbirliğini’ öne çıkartmaktadır.

-Yöneticilerin geneli, çoklu yönetimin dezavantajının kişiye olduğunu düşünmektedir. Yorgunluk ve yıpranma, akademik çalışmaları ve özel yaşamı olumsuz etkilemesi ile yarattığı stres kişisel dezavantajlar olarak sıralanmıştır.

-Yönetici yardımcılara göre, çoklu yönetimin dezavantajları sırasıyla; yöneticide bölünme ve yorgunluk kaynaklı sıkıntılar, kendilerindeki motivasyon kaybı, işlerde aksama, yöneticilerde tanıma ve hakimiyet sorunu ile otorite boşluğu şeklinde ortaya çıkmıştır.

-Çalışanlara göre çoklu yönetimin dezavantajları sırasıyla; işlerde aksama, iletişim ve ilişkilerde kopukluk, çalışanlarda aidiyet ve motivasyon kaybı, yöneticilerde bölünme ve yorgunluk, yöneticilerde tanıma ve hakimiyet sorunu, otorite boşluğu ile katılımcılığı ve kurumsallaşmayı engellemesidir. Yönetici yardımcılarının dezavantaj sıralamasına benzerlik göstermekle beraber çalışanlar, iletişim ve ilişkilerde kopukluk ile kurumsallaşma ve katılımcılığı engellemesi görüşleriyle farklılaşmaktadır.

Görüşme aralarında sorulan sorulara verilen yanıtlardan ve izlenimlerden şu sonuçları çıkarmak mümkündür:

-Rektörün kişiye birden fazla yönetim görevi vermesi, güvenin ve becerikli bulunmanın işareti olarak görülmekte ve bu durum onur ve gurur duymalarına neden olmaktadır. Genel olarak çoklu yönetimin bir lütuf olarak görüldüğü ve kişileri onurlandırdığı söylenebilir.

-Çoklu yöneticiler, kişisel olarak belirtilen dezavantajları yaşasalar da üst yönetimin güvenini boşa çıkarmamak için çok çalıştıklarını ve kendilerini başarılı bulduklarını düşünmektedirler.

-Yöneticiler, çoklu görevlerini yetiştirebilmek için, yetki ve görevlerini devretmekte ve mesai saatlerini uzatmaktadır.

-Çoklu yöneticilerden hiç biri, yöneticilik yapma niteliği olan pek çok çalışanın yönetimce fark edilmediği konusuna değinmemişken, bu duruma, yönetici yardımcılarını ve çalışanlardan dikkat çekenler olmuştur.

-Üst yönetim, çoklu yönetimin en önemli nedeninin **seçeneksizlik** olduğunu düşünmektedir. Seçeneksizlik olduğu görüşüne rektör yardımcılarını ile çoklu yöneticilerin tamamı katılmaktadır. Oysa yönetici yardımcılarını ve çalışanların çoğu, çoklu yönetimin nedeninin seçeneksizlik olduğuna kesinlikle katılmamaktadırlar.

-Çoklu yöneticilerin tamamı çoklu yönetimi kabul etme nedenini, Rektörün isteği olması, kendisinin seçilen, uygun görülen ve güvenilen biri olması ve görevden kaçıyor algısı yaratmak istememesi şeklinde açıklamaktadır. Yönetici yardımcılarını ve çalışanlara göre çoklu yönetime ‘hayır’ diyememe nedenleri farklıdır. Yönetime yakın olmanın avantajlarından yararlanmak, geçici yönetim görevi bittiğinde elinde bir yönetim pozisyonunu tutmak, hâkimiyeti elden bırakmamak, güç nüfuz elde etmek gibi nedenleri olduğunu düşünmektedirler. Dolayısıyla çalışanların çoğu, yöneticilerden farklı olarak çoklu yönetimi özgeci (fedakar) bir davranış olarak değil faydacı bir davranış olarak değerlendirmektedir. “Çoklu yönetim, kişiye, çoklu statü ve haklar sağlamaktaysa ve yönetimin gereğini yapamamak sorun oluşturmamaktaysa reddedilmesi zordur” görüşü çalışanlar arasında yaygındır.

Yukarıda belirtilen genel sonuçlardan sonra, şu önerilerde bulunulabilir:

-Avantajından çok dezavantajları bulunan çoklu yönetim uygulaması çok mecbur kalmadıkça tercih edilmemelidir.

-Öğretim üyesi sayısının çok fazla olduğu bir üniversitede seçenekleri artırmak için kişilere fırsat verilebilir.

-Tanımak ve güvenmek çok önemliyse, bunun yolları oluşturulabilir. Örneğin insan kaynakları beceri envanteri çıkarılabilir, dolaşarak yönetim uygulamasına gidilebilir, personelle aylık toplantılar düzenlenebilir, dönüşümlü yöneticilik anlayışı gelenekselleştirilebilir.

-Yönetici yardımcıları, bölüm başkanlıkları ve anabilim dalı başkanlıkları öğretim üyeleri arasında dönüşümlü olarak yapılabilir.

-Çoklu görevler arasından bir tercih yapmaları, kişilere bırakılan bir karar olmamalıdır. Üst yönetim, bu tercihi yapmasını kişiden isteyebilir.

-Çoklu yönetim yerine katılımlı yönetimle, farklı fikirlerin etkileşimi ve sinerji yaratması sağlanabilir.

-Çoklu yönetimin ve görevlerin nitelik kaybına yol açacağı bir gerçektir. Zihinlerde 'işler nasıl olsa yürür' anlayışından ziyade 'işler gerektiği gibi yürür' anlayışı yerleştirilebilir.

-Çoklu yönetim uygulaması, hemen her üniversitede başvuru alan bir yoldur. Nedenler aynıdır. Kişiler farklıdır. Dolayısıyla sadece var olan yönetimlere mal edilemez. Tanıdık, bildik, güvenilir kişilerle çalışma anlayışımız, kültürel bir anlayıştır ve bu anlayışın değişmesi kolay değildir. Bununla birlikte bu sıralama; nitelikli, bilgili, tanıdık, bildik, güvenilir şekline dönüştürülebilir.

Son söz olarak; çoklu yönetim üst yönetim tarafından tekrar gözden geçirilmelidir. Yukarıda belirtilen dezavantajlara ilave olarak şu gerekçeler de bunu gerekli kılmaktadır:

1.Çoklu yönetim görevi üstlenen kişiler ellerinden geleni yapıyorlardır hiç kuşkusuz. Ancak insan doğası, zamanın, emeğin, kapasitenin, enerjinin, ilginin bölünmesine pek müsait değildir.

2.Kişilerin güvendikleri insanlarla çalışmak istemesi çok normal olmakla beraber, yüzlerce insana güvenmemek anlaşılır değildir.

3.Çoklu yönetim, başarılı bir yöneticiyi başarısız yapacak dezavantajlara sahiptir. Başarı hazzı lider yöneticiler için elzemdir. İmza yönetimi ile bu hazzı duymak olası değildir.

4.Başarılı görülen bir kişinin her yere aynı anda aynı başarıyı götüreceği inancı yanılıdır.

5.Çoklu yönetim güvenli ve kolay bir yönetici kadrosu oluşturma modeli olabilir ancak bölünmüşlük ve yorgunluk nedeniyle etkinliği, kalitesi ve verimliliği tartışmalıdır.

6.Üniversiteler, demokratik ve katılımcı bir toplum yaratmada öncü kurumlardır. Çoklu yönetim, demokratik ve katılımcı yönetimi değil daha hiyerarşik yapıyı temsil etmektedir.

Bundan sonraki araştırmalar için akademik öneriler ise şunlar olabilir:Çoklu yönetim sorunsalı diğer üniversiteleri de kapsayacak araştırmalarla daha iyi irdelenebilir. Daha açıklayıcı sonuçlar elde edilebilir. Çoklu yönetimin olduğu birimler ile diğer birimlerde, bu araştırmada dezavantaj olarak ortaya konan, işlerin aksamaması, ilişkilerin zayıflaması, otorite boşluğu, çalışanların motivasyonu, yöneticinin birimi

tanıma ve hakimiyeti ile kurumsallaşma ve katılımcılık boyutlarında bir farklılık olup olmadığı araştırılabilir. Çoklu yönetimin olduğu yerlerdeki çalışanların memnuniyeti araştırılabilir. Öğrencilerin çoklu yönetim konusundaki algıları ve memnuniyetleri araştırılabilir.

Kaynakça

- Aygün, M. ve İç, S. (2010). “Genel Müdürün Aynı Zamanda Yönetim Kurulu Üyesi Olması Firma Performansını Etkiler Mi?” **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, 47: 192-201.
- Ahn, S., Jiraporn, P. ve Kim, Y.S. (2010). “Multiple Directorships and Acquirer Returns” **Journal of Banking & Finance**, 34: 2011-2026.
- Ferris, S.P. ve Jagannathan, M. (2001) “The Incidence and Determinants of Multiple Corporate Directorships”, **Applied Economics Letters**, 8: 31-35
- Jiraporn, P., Kim, Y.S. ve Davidson, W.N. (2007). “Multiple Directorships and Corporate Diversification” **Journal of Empirical Finance**, 15: 418-435.
- Kiel, G. ve Nicholson, G.J. (2006). “Multiple Directorships and Corporate Performance in Australian Listed Companies”, **Journal of Competition**, 14 (6): 530-547
- Nathanson, A. ve Payne, J. (2011). “The Perils of Multiple Directorships”, **Annual Review of Civil Litigation**, 73-77
- Voordeckers, W., Steijvers, T. ve Mercken, R. (2008). “Multiple Directorships in Medium-Sized Firms” **Research in Entrepreneurship and Small Business**,
- Wells, J.K. (2000). “Multiple Directorships. The Fiduciary Duties and Conflicts of Interest That Arise When One Individual Serves More Than One Corporation”, **The John Marshall Law Review**, 33: 561-575
- www.yok.gov.tr