

**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÜNİVERSİTELERDE AKADEMİK PERSONELE YÖNELİK İNSAN
KAYNAKLARI PLANLAMASI: AVRUPA ÜNİVERSİTELER
BİRLİĞİ KRİTERLERİNE GÖRE TÜRKİYE’DE BİR
DEĞERLENDİRME**

DOKTORA TEZİ

Münire ÇİFTÇİ

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Hasan İBİCİOĞLU**

ISPARTA – 2010

T.C
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ SAVUNMASI ve SÖZLÜ SINAV TUTANAĞI

Gönderen : İşletme EABD Başkanlığı

Gönderilen : Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Enstitü Anabilim Dalımız ~~YÜKSEK LİSANS~~ / **DOKTORA** Programı öğrencisi
Muhammed G. İFTİĞİ tez çalışmalarını sonuçlandırmış ve
kurulan jüri önünde tezini savunmuştur. Sınav tutanağı aşağıdadır.
Tez Adı Değişikliği **YAPILDI / YAPILMADI**

01.10.2016
Tarih

Prof. Dr. Dürmuş ACAR
Enstitü Anabilim Dalı Başkanı

SINAV TUTANAĞI:

Jürimiz Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 25./39. maddesi uyarınca 01.10.2016 Cuma.....
günü saat 10.00..... 'de toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Unvanı, Adı Soyadı, Akademik
Personeli, Yineleme Durumu, Kayıtlı Olup Olmadığı, Planlanılan Tez, Anabilim Dalı, Enstitü Birlikli
konulu tezini incelemiş ve yapılan sözlü sınav sonunda **OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞU** ile aşağıdaki kararı almıştır.

☒ KABUL ☐ RED ☐ DÜZELTME

Tez Sınavı Jürisi	Ünvanı, Adı Soyadı	İmza
Başkan	Prof. Dr. Hasan İBİCİOĞLU	
Üye	Prof. Dr. İbrahim GÜNGÖR	
Üye	Doç. Dr. İlker Hüseyin GARİP	
Üye	Doç. Dr. Uysal KERMAN	
Üye	Yrd. Doç. Dr. A. Hüseyin EROĞLU	

Yukarıda adı geçen öğrenci Sınav Tutanağı'nda belirtildiği üzere mezun olmaya **HAK KAZANMIŞTIR** /
~~KAZANMAMIŞTIR~~
Gereğini rica ederim.

ENSTİTÜ YÖNETİM KURULU KARARI : Tarih: Karar No:

Enstitü Müdürü

MADDE-25 Tez Sınavının tamamlanmasından sonra Jüri tez hakkında salt çoğunlukla "KABUL", "RED", veya "DÜZELTME" kararı verir. Bu karar, Enstitü Anabilim Dalı Başkanlığınca tez sınavını izleyen üç gün içinde ilgili Enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi reddedilen öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç üç ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da tezi kabul edilmeyen öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir. Düzeltme alan öğrenci bir sonraki dönemde kayıt yaptırmak zorundadır.

MADDE-39 Tez Sınavının tamamlanmasından sonra Jüri tez hakkında salt çoğunlukla "KABUL", "RET" veya "DÜZELTME" kararı verir. Bu karar, Anabilim Dalı Başkanlığınca tez sınavını izleyen üç gün içinde ilgili Enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi reddedilen öğrencinin Yüksek Öğretim Kurumu ile ilişkisi kesilir. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç altı ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da tez kabul edilmeyen öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir.

ÖNSÖZ

Bu araştırmada, Avrupa Üniversiteler Birliği çerçevesinde Türk yükseköğretiminin yeniden yapılanma süreci ve kalite geliştirme çabalarının Üniversitedeki akademik personel planlaması ile ilişkisini incelemek ve değerlendirmek amacıyla, şu ana kadar yapılan stratejik planların içeriği sorgulanmıştır.

Araştırmanın başından beri hem tez konumun seçiminde hem de ilerleyen süreç içerisinde zamanını ve rehberliğini esirgemeyen her zaman saygı ve sevgiyle anacağım tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Hasan İBİCİOĞLU'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmanın yürütülmesinde yapıcı eleştirilerini ve önerilerini esirgemeyen tez izleme komite üyelerinden Sayın Doç. Dr. H.İlker ÇARIKÇI'ya tezin son haline gelmesinde tez savunmasındaki değerli katkıları dolayısıyla tez izleme komite üyeleri Sayın Prof. Dr. İbrahim GÜNGÖR, Sayın Doç. Dr. Uysal KERMAN ve Yrd. Doç.Dr. Hüsrev EROĞLU'a ve tezimi okuyarak düzeltmeleri yapan ve değerli öneriler sunan Doç.Dr. Ufuk TURNA'ya teşekkürlerimi borç bilirim.

Araştırma Süleyman Demirel Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından 2025-D-09 Nolu proje olarak desteklenmiştir. Bu maddi destek ve birim tarafından sağlanan hizmetler için teşekkür ederim

Ayrıca bu süreçte maddi ve manevi desteğini esirgemeyen ailem ve her zaman yanımda olan arkadaşım Yrd. Doç.Dr.Gamze GÖÇMEN YAĞCILAR'a teşekkür ederim.

Isparta, Ekim, 2010

Münire ÇİFTÇİ

ÖZET

ÜNİVERSİTELERDE AKADEMİK PERSONELE YÖNELİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI: AVRUPA ÜNİVERSİTELER BİRLİĞİ KRİTERLERİNE GÖRE TÜRKİYE’DE BİR DEĞERLENDİRME

Münire ÇİFTÇİ

Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Bölümü Doktora Tezi, 215 Sayfa, Ekim 2010

Danışman: Prof.Dr. Hasan İBİCİOĞLU

Bu araştırmada üniversitelerin hazırladığı stratejik planlar incelenmiştir. Bu inceleme nitel araştırma yöntem ve teknikleri kullanılarak yapılandırılmıştır. Araştırmada örneklem Avrupa Üniversiteler Birliğine üye devlet ve vakıf üniversiteleri olarak belirlenmiştir. Araştırmaya dahil olan üniversitelerin her biri bir durum olarak ele alınmıştır. Araştırma yöntemi olarak içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.

Bu araştırma, değişimin temel dinamiği olan insan kaynaklarının bu stratejiler içerisindeki yerini, üniversitelerin Bologna sürecinde geldiği ve gitmek istediği noktayı ve akademik personelin bu süreçte önemini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın bulguları, stratejik planlarını yapan ve yapmaya yeni başlayan üniversitelere ve yükseköğretim kurumlarının akademik personel ihtiyacını karşılayan YÖK ve yükseköğretim kurumlarının üye olduğu ve stratejik planlarının şekillenmesine yardımcı olan Avrupa Üniversiteler Birliği’ne ve diğer araştırmacılara kaynak oluşturması bakımından önemli olduğu kadar, Türkiye’nin yükseköğretimindeki yeniden yapılanma sürecine öneriler sunması açısından da önemlidir.

Anahtar Kelimeler: *İnsan Kaynakları Planlaması, Kalite, Stratejik Planlama, Üniversite, Avrupa Üniversiteler Birliği*

ABSTRACT**HUMAN RESOURCE PLANNING OF ACADEMIC PERSONNEL IN
UNIVERSITIES: AN ASSESSMENT IN TURKEY BY THE EUROPEAN
UNIVERSITY ASSOCIATION CRITERIA****Münire ÇİFTÇİ**

Suleyman Demirel University, Department of Business Administration Ph.D,
215 Pages, October 2010

Supervising Professor: Prof.Dr. Hasan İBİCİOĞLU

In the present study, strategical plans prepared by the universities have been analyzed. This analysis has been carried out by means of qualitative and quantitative research methods. Samples are the state and foundation universities which are member of European Association of Universities. Each university involved in the study has been considered as a case. Content analysis has been used as the research method.

The present study introduces the role of human resources which is the basic component of changes in these strategies, the progress the universities have made in Bologna Process, their objectives as the outcome of the process and the importance of academic staff for this process.

Findings of the study have significance in terms of being an importance source for the universities which have formed and newly started to form their strategical plans, Council of Higher education with the mission of providing academic staff to the higher education institutions, European Council of Universities whose members are higher education institutions and provides assistance to form strategical plans and other researchers in the field. This study is also important in the sense of stating recommendations for the process of reconstruction in Turkish higher education institutions.

Key Words: *Human Resources Planning, Quality, Strategic Planning, University, European University Association*

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi	7
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İlişkili Teoriler.....	9
1.1.1.1. Genel Sistem Teorisi.....	9
1.1.1.2. Rol Davranışı Bakış Açısı.....	9
1.1.1.3. Kurumsal Teori.....	9
1.1.1.4. Kaynak Bağımlılığı Teorisi.....	10
1.1.1.5. İnsan Sermayesi Teorisi.....	10
1.1.1.6. İşlem maliyetleri Teorisi	10
1.1.1.7. Kaynağa Dayalı Teori.....	10
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	10
1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Personel Yönetiminden Farkları.....	13
1.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Fonksiyonları.....	15
1.1.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	18
1.2. İnsan Kaynakları Planlaması	20
1.2.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Gelişimi Önemi ve Özellikleri.....	23
1.2.2. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler.....	26
1.2.2.1. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Dışsal Faktörler	27
1.2.2.1.1. Ekonomik Durum	27
1.2.2.1.2. Sosyal, Politik Ortam ve Yasalar.....	27
1.2.2.1.3. Teknoloji	27
1.2.2.1.4. Rekabet.....	28

1.2.2.2. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen İçsel Faktörler	28
1.2.2.2.1. Stratejik planlama	28
1.2.2.2.2. Bütçeler	28
1.2.2.2.3. Faaliyet Biçimi ve Hacmindeki Değişiklikler	28
1.2.2.2.4. Yüksek bilgi ve beceriye sahip personelin sağlanması.....	28
1.2.3. İnsan Kaynakları Planlama Sistemi.....	29
1.2.4. İnsan Kaynakları Planlama Süreci	29
1.2.4.1. İnsan Kaynakları Talebi.....	31
1.2.4.1.2. İnsan Kaynakları Talebinin Planlanması	32
1.2.4.1.3. İnsan Kaynakları Talebini Belirleyen Faktörler	32
1.2.4.1.3.1. İş Analizi.....	33
1.2.4.1.3.2. Gerçek İnsan Kaynağı İhtiyacı	33
1.2.4.1.3.3. İnsan Kaynağı Devir Oranı (Dönüşüm Oranı).....	34
1.2.4.1.3.4. Ek İnsan Kaynağı İhtiyacı	35
1.2.4.1.3.5. Devamsızlık Oranı	35
1.2.4.1.3.6. Yedek İnsan Kaynağı İhtiyacı.....	36
1.2.4.1.4. İnsan Kaynakları Talebinin Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler	37
1.2.4.1.4.1. Sezgisel Yöntemler	38
1.2.4.1.4.2. Basit Matematiksel Yöntemler	39
1.2.4.1.4.3. Karmaşık Matematiksel Yöntemler	40
1.2.4.2. İnsan Kaynakları Arzı.....	40
1.2.4.2.1. İçsel İnsan Kaynakları Arzı.....	41
1.2.4.2.1.1. İnsan Kaynakları Genel Envanteri	41
1.2.4.2.1.2. İnsan Kaynakları Beceri Envanteri	43
1.2.4.2.1.3. Yükseltme ve Yedekleme Planları.....	43
1.2.4.2.1.4. İnsan Kaynakları Devir Hızı	43
1.2.4.2.1.5. Devamsızlık Analizi.....	44
1.2.4.2.2. Dışsal İnsan Kaynakları Arzı.....	44
1.2.4.2.2.1. İş ve İşgücü Piyasasının Yapısı.....	44
1.2.4.2.2.2. Ekonomik Koşullar	45
1.2.4.2.2.3. Kültürel ve Demografik Koşullar	45
1.2.4.2.2.4. Yasal Düzenlemeler	46

1.2.4.3. Talep ile Arzın Karşılaştırılması ve Uyumlaştırılması	46
1.3. Örgütsel Strateji ve İnsan Kaynakları Planlaması	46
1.3.1. İnsan Kaynakları Stratejik Planlama Yaklaşımları	50
1.3.1.1. Klasik Stratejik Planlama Yaklaşımı	51
1.3.1.2. Neo-Klasik Stratejik Planlama Yaklaşımı	51
1.3.1.3. Modern Stratejik Planlama Yaklaşımı	51
1.3.1.4. Neo-Modern (Postmodern) Stratejik Planlama Yaklaşımı	51
1.4. Toplam Kalite ve Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması.....	52

İKİNCİ BÖLÜM

YÜKSEKÖĞRETİM, BOLOGNA SÜRECİ VE AVRUPA ÜNİVERSİTELER BİRLİĞİ

2.1. Yükseköğretim: Kavramsal Çerçeve.....	53
2.1.1. Tarihçesi	53
2.1.2. Yükseköğretimin Sosyal Sorumluluğu.....	57
2.1.3. Yükseköğretimde Akademik Personel	61
2.1.4. Yükseköğretim Özerkliği (Autonomy) ve Hesap Verebilirlik (Accountability) ...	63
2.1.5. Yükseköğretimde Kalite ve Akreditasyon.....	65
2.2. Bologna Süreci ve Avrupa Üniversiteler Birliği (AÜB/EUA).....	68
2.2.1. Bologna süreci.....	69
2.2.1.1. Sorbon Bildirgesi.....	69
2.2.1.2. Bologna Bildirgesi.....	71
2.2.1.3. Bologna Süreci	72
2.2.1.4. Bologna Sürecinin Amaçları.....	75
2.2.1.5. Bolonya Sürecine Üye olan Uluslararası Kuruluşlar.....	76
2.3. Avrupa Üniversiteler Birliği (AÜB/EUA)	77
2.3.1. Avrupa Üniversiteler Birliği Eğilim Raporları (Eğilimler I, II, III, IV, V).....	79
2.3.1.1. Eğilimler I Raporu.....	79
2.3.1.2. Eğilimler II Raporu.....	81
2.3.1.3. Eğilimler III Raporu	82
2.3.1.4. Eğilimler IV Raporu	87
2.3.1.5. Eğilimler V Raporu	88
2.3.2. Avrupa Üniversiteler Birliğini Kapsayan Politik Deklarasyonlar	90
2.3.2.1. Salamanca Kongresi/ 2001.....	90

2.3.2.2. Graz Bildirgesi/ 2003.....	91
2.3.2.3. Glasgow Bildirgesi	92
2.3.2.4. Lisbon Bildirgesi/2007	93
2.3.2.5. Prague Bildirgesi/ 2009.....	94

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARI VE AKADEMİK PERSONEL

3.1. Türkiye’de Yükseköğretim.....	95
3.1.1. Yükseköğretimin Yönetimi.....	98
3.1.1.1. Üst Kurullar.....	99
3.1.1.2. Üniversite, Fakülte, Enstitü ve Yüksekokul Organları.....	99
3.1.2. Yükseköğretimin Finansmanı	101
3.1.3. Yükseköğretimde Özerklik ve Hesap Verebilirlik	105
3.1.4. Yükseköğretimin İşlevleri.....	105
3.1.5. Yükseköğretimde Bologna Süreci ve Kalite.....	105
3.1.6. Yükseköğretimde Akademik Personel	107
3.2. Avrupa Üniversiteler Birliği Kriterlerine Göre Türkiye’deki Yükseköğretim Kurumları	111
3.2.1. Dış Kaynaklı Kısıtlar	111
3.2.1.1. Özerklik.....	111
3.2.1.2. Bütçe Politikaları	113
3.2.1.3. Vakıf üniversiteleri.....	114
3.2.1.4. Kurum Dışı Hesap Verebilirlik	115
3.2.1.5. Kurumlar Arası İşbirliği.....	116
3.2.2. İç Kaynaklı Kısıtlar	116
3.2.2.1. Misyon ve Strateji.....	116
3.2.2.2. Merkezi Yönetim.....	117
3.2.2.3. Finansman	118
3.2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi	119
3.3. Yükseköğretimde İnsan Kaynakları Planlaması	121
3.3.1. İnsan kaynakları planlamasının Gerekçesi	121
3.3.1.1. Dışsal Gerekçeler.....	122
3.3.1.1.1. Bologna Süreci ve Avrupa Üniversiteler Birliği Kaynaklı Gerekçeler ..	122

3.3.1.1.2. Yasalara Bağlı Gerekçeler.....	123
3.3.1.1.2.1. 5018 Sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu	124
3.3.1.1.2.2. Orta Vadeli Plan ve Programlar	126
3.3.1.1.2.3. 2547 Sayılı Yükseköğrenim Kanunu	127
3.3.1.1.2.4. 2914 Sayılı Yüksek Öğretim Personel Kanunu	129
3.3.1.1.2.5. Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği	131
3.3.1.1.2.6. Yükseköğretim Kurumları Arasında Öğrenci Ve Öğretim Üyesi Değişim Programına İlişkin Yönetmelik	133
3.3.1.1.3. Demografik Gerekçeler	134
3.3.1.1.4. Ekonomik Gerekçeler	134
3.3.1.1.5. Teknolojik Gerekçeler.....	134
3.3.1.2. İçsel Gerekçeler	135
3.3.1.2.1. Örgütsel Stratejik Gerekçeler	135
3.3.1.2.2. Mevcut İnsan Kaynağına İlişkin Gerekçeler	136
3.3.1.2.3. Teknoloji ve Bilgi Sistemine İlişkin Gerekçeler	136
3.3.1.2.4. Mali Yapıya İlişkin Gerekçeler	137
3.3.2. İnsan Kaynakları Planlamasının İlke Ve Değerleri.....	137
3.3.2.1. Kalite.....	137
3.3.2.2. İnsan Kaynakları İhtiyaçlarını Belirleme.....	138
3.3.2.3. Program Planlama.....	139
3.3.2.3.1. Performans yönetimi	139
3.3.2.3.2. Kariyer yönetimi.....	141
3.3.2.3.3. Eğitim ve Geliştirme	142
3.3.2.3.3. Ücretlendirme ve Ödüllendirilme	142

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AVRUPA ÜNİVERSİTELER BİRLİĞİ ÇERÇEVESİNDE TÜRKİYE'DE BİR DEĞERLENDİRME

4.2. Araştırmanın Amacı	144
4.3. Araştırmanın Varsayımları ve Hipotezi.....	145
4.4. Araştırmanın Önemi.....	145
4.5. Kapsam ve Sınırlılıklar	146

4.6. Araştırma Modeli.....	146
4.7. Veriler ve Toplanması.....	148
4.8. Kategoriler	151
4.9. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği.....	151
4.10. Verilerin Çözümü.....	152
4.11. Araştırma Bulguları ve Yorumlanması.....	152
4.11.1. Üniversitelerin Genel Bilgileri.....	153
4.11.2. Üniversitelerin Stratejik Planlama Bilgileri.....	157
4.7. Sonuçlar ve Öneriler	174
KAYNAKLAR.....	178
ÖZGEÇMİŞ	198

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
AET	: Avrupa Ekonomik Topluluğu
AKTS	: Avrupa Kredi Transfer Sistemi
BFUG	: Bologna Follow Up Group (Bolonya İzleme Grubu)
BP	: Bologna Process (Bologna Süreci)
CRE	: The Conference of European Rectors (Avrupa Rektörler Konferansı)
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
ECTS	: European Credit Transfer System (Avrupa Kredi Transfer Sistemi)
EHEA	: European Higher Education Area (Avrupa Yükseköğretim Alanı)
EQUIS	: The European Quality Improvement System (Avrupa Kalite Geliştirme Sistemi)
EUA	: European University Association (Avrupa Üniversiteler Birliği)
IEP	: Kurumsal Değerlendirme Programı
HEQC	: Higher Education Quality Council (Yüksek Öğretim Kalite Kurulu)
OECD	: Organisation for Economic Co-Operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Teşkilatı)
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
UA	: Ulusal Ajans
UNESCO	: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Kurumu)
YÖDEK	: Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu
ADEK	: Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu
YÖK	: Yükseköğretim Kurulu
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo1.1. Personel Kavramının Çeşitli Açılardan İncelenmesi	6
Tablo 1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi	11
Tablo 1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Faaliyet Alanları ve Fonksiyonları	15
Tablo 1.4: İnsan Kaynakları Planlama Sürecinin Temel Aşamaları	31
Tablo 1.4. : Stratejik Yönetimle İnsan Kaynaklarını Bütünleştirme	50
Tablo 3.1. Türkiye’de Bütçeden Yükseköğretime Ayrılan Pay ve Milli Gelire Oranı	104
Tablo4.1. Avrupa Üniversiteler Birliğine Üye Üniversiteler/Üniversitenin Türü ve Stratejik Planına Ulaşılan Üniversiteler	153
Tablo 4.2. Üniversite Türlerine Göre Stratejik Planı olan/olmayan Dağılımı	155
Tablo 4.3. Üniversitelerin Stratejik Planı Olan/Olmayan Dağılımı	155
Tablo 4.4. Üniversitelerin Türüne Göre Dağılımı	156
Tablo 4.5. Üniversitelerin Kuruluş Tarihine Göre Dağılımı	156
Tablo 4.6. Üniversitelerin Vizyon/Misyon İfadesinin Genel İçeriği Dağılımı	157
Tablo 4.7. Üniversitelerin Stratejik Amaçlarına Göre Dağılımı	157
Tablo 4.8. Üniversitelerin İnsan Kaynakları Stratejileri Dağılımı	158
Tablo 4.9. Üniversiteler ile Stratejik Amaçları Arasındaki İlişkinin Dağılımı	159
Tablo 4.10. Üniversiteler ile İnsan Kaynakları Stratejileri Arasındaki İlişkinin Dağılımı	167

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Ana Süreç Haritası	132
Şekil 3.2. Stratejik Planlama Süreci	135

GİRİŞ

Tarihsel süreç içerisinde yükseköğretim kurumlarının amacı ve işleyişi toplumların beklentilerine paralel bir şekilde farklılık göstermiştir. Ortaçağ Avrupa'sında ruhban sınıfını geliştirmeyi amaçlayan üniversiteler, 19. yüzyıl başlarında merkezi otoritenin ideolojisi doğrultusunda elit kadrolar yetiştirmeyi amaçlamıştır (Köksoy, 1997). Modern üniversite anlayışının gelişmesindeki en büyük rolü, Berlin üniversitesinin kurucusu Wilhelm von Humbolt oynamış ve yükseköğretimde “Humbolt modeli”ni uygulamaya koymuştur. Bu modele göre, üniversitenin görevi “bilim için bilim” yapmak, belli bir mesleğe yönelmeksizin araştırma, eğitim-öğretim yapmak ve bilgi üretmektir. İkinci Dünya Savaşı'na kadar olan dönemde Batı Ülkeleri'ndeki çağdaş üniversite modellerinin şekillenmesinde Fransa'nın Napolyonik, İngiltere'nin Newmanian, Almanya'nın Humboltian üniversite modellerinin karşılıklı etkileşimleri büyük rol oynamıştır (Kısakürek, 1976).

20. yüzyılın son çeyreğinde hızlanan, bilgiye dayalı küresel ekonomik yarış ile birlikte bilişim ve iletişim teknolojilerinde yaşanan önemli gelişmeler yükseköğretim alanında da sistemlerini yeniden değerlendirmelerini ve gelişmeler ışığında yeniden yapılandırmalarını beraberinde getirmiştir.

Bu değişimlere paralel olarak Yükseköğretim kurumları, öğrenci sayısında artış ve finansal kısıtlamalar şeklinde iki önemli gelişmeyle yüz yüze kalmışlardır; Kamu harcamalarında kaynakların kısıtlı olması ve yükseköğretime olan talebin artması devletleri merkeziyetçiliği azaltmaya ve kurumsal özerkliği kuvvetlendirmeye motive etmiş ancak kurumsal etkililik konusunda daha etkili kurallar geliştirmeye yöneltmiştir. 1990'lı yılların sonuna doğru üniversiteler kamu kuruluşları olarak görülmek yerine daha çok ticari örgütlenmeler olarak görülmeye başlanmıştır ve üçüncü kuşak üniversiteleri şekillenmeye başlamıştır.

Üçüncü kuşak üniversitelerinin kaynağı ABD'ye kıyasla yükseköğretim ve araştırmada giderek rekabet gücünü kaybeden Avrupa ülkelerinin Lizbon Süreci ile başlayan ve 2010 yılına kadar dinamik ve etkin bir bilgi toplumu ve ekonomisi oluşmayı hedefleyen Avrupa düzeyinde radikal bir hızda değişim yaşanmaktadır. Avrupa ülkelerinin bu değişim kapsamında, etkin ortak bir Avrupa Yükseköğretim

Alanı ve Avrupa Araştırma Alanı oluşturma çalışmaları Bolonya süreci ile şekillenmiş ve bunu takip eden süreçler ile desteklenerek geliştirilmiştir.

Yükseköğretimde Bologna süreci ile bağlantılı olarak yaşanan neo-liberal dönüşüm Avrupa Birliği'ne girdiği bu bütünleşme sürecinde Türkiye'nin yükseköğretim kurumlarında büyük bir değişime yönelmesine sebep olmuştur.

Türkiye'de fakülte, enstitü, konservatuar, yüksek okullar (2 ve 4 yıllık) ve araştırma merkezlerinden oluşan 95 devlet ve 51 özel üniversite bulunmaktadır (YÖK¹). Ancak, bu üniversitelerin çoğu yetersiz altyapı ve akademik kadro ile yeni kurulduğundan büyüklükleri ve eğitim kaliteleri göz önüne alındığında üniversiteler arası önemli bir fark ortaya çıkmaktadır. Bu farklılıkların yanında birçok sorunda dikkatleri çekmektedir.

Türkiye'de yeni açılan üniversitelerle birlikte üniversitelerin gayrisafi milli hasıladan her yıl ayrılan payların giderek azalma göstermesi üniversitelerin hizmetlerinin aksamasına niteliğin düşmesine, araştırma geliştirme hizmetlerinin azalmasına neden olmaktadır. Üniversitenin gelirleri proje ve öğrenci katkı payları ile sınırlıdır. Bu nedenle gelirler tamamen bütçeye dayanmaktadır (Akbay, 1996:25).

Üniversitelerin akademik personel sayısı yükseköğretime olan aşırı talebe cevap verecek seviyede artmamıştır. Gelişmiş birkaç üniversite dışında üniversitelerin önemli bir kısmı nitelik ve nicelik itibarıyla yetersiz bir öğretim kadrosuyla eğitim ve öğretim faaliyetlerini sürdürmektedir.

Yeni yükseköğretim kurumlarının kurulması halihazırda yetersiz olan akademik personelin önümüzdeki yıllarda artırılması gereğini ortaya çıkarmıştır (Saygın, 1996:141).

Yeni üniversitelerin kurulmasıyla bu sorun daha belirgin ve yoğun hale gelmiştir. Bu soruna yönelik önceki yıllarda yeni projeler geliştirilmiş ancak bunların uygulanmasında beklenen sonuçlara ulaşılamamıştır. Bu projeler 2547 sayılı Yükseköğretim Yasası ile Lisansüstü Eğitim ve Öğretim yaptırmak amacıyla kurulan enstitülerin faaliyete geçirilmesidir. Bu enstitülerin fonksiyonlarının tam olarak belirlenmemesi ve müstakil kadroların olmaması nedeniyle akademik personel arzına

¹ http://www.yok.gov.tr/content/view/527/222/lang,tr_TR/

cevap vermekte yetersiz kalmıştır. Diğer bir uygulama olan 1416 Sayılı kanunla yürütülen yurtdışında doktora eğitimi projesi de kısıtlı imkanları sebebiyle beklenen sonuçları vermemiştir.

Akademik personel kadrosunun yetersizliği akademik personelin üniversiteler arasında dengesiz dağılımından da kaynaklanmaktadır. Gelişmiş illerdeki üniversitelerde personel fazlalığı varken taşra illerde personel eksikliği yüzünden sıkıntı yaşamaktadırlar. Bu soruna çözüm olarak geliştirilen uzaktan eğitim projesi de bu soruna geçici bir çözüm sağlamaktadır.

Akademik personele yönelik üniversitelerin diğer bir sorunu pek çok alanda açık olmasına rağmen kadroların yetersiz olması ve mevcut kadrolara da istenen nitelikte başvuruların olmamasıdır (Öcal, 1996:24).

Bütün bu sorunlar dikkate alındığında Türkiye’de akademik personele yönelik köklü ve gerçekçi bir değişimin gerekliliği görülmektedir. Bu değişimin gerçekleşmesinde stratejik bakış önemlidir.

Stratejik bakış, modern yönetimde, stratejik yön, politika tasarımı ve hizmet arzına ilişkin konularda çevresel faktörleri odak unsur olarak görmeyi, geleceği doğru tahmin etmeyi, karşılaşılan sorunları çözebilmeyi kolaylaştıran ve değişim sürecinde etkili bir yaklaşım olarak görülmektedir. Bu yaklaşım, değişme isteğinde ve değişime uyum sağlama çabasında olan örgütlerin amaç, yapı, süreç ve işlevlerini yeniden değerlendirmelerini ve gelişmelere koşut olarak yeniden yapılandırılmalarını kaçınılmaz kılmaktadır. Stratejik hareket eden örgütler misyon, vizyon ve değerlerini ifade ederek örgütsel temellerini oluştururlar. Bu temeller dikkate alınarak stratejik planlama sürecinin başlatılması gerekir (Arslan,2009:730).

İnsan kaynakları örgütün temel noktalarından biridir. Bu yüzden örgütün varlık nedeni olan misyonu ile örgütün ideal geleceğini sembolize eden vizyonunun oluşturulmasında bu temel noktada dikkate alınmalıdır. İnsan kaynakları stratejik açıdan değerlendirildiğinde etkin bir planlama gerektirmektedir. Planlama stratejinin esasını oluşturmaktadır. Örgütün temel değerlerinden olan insan kaynaklarının planlanması ise stratejik değerler içerisinde yer alması ile mümkün olacaktır.

Rekabetçi ve girişimci sıfatlarını alan bilimi üreten ve yayan yükseköğretim kurumlarında, insan kaynakları planlaması, son yıllardaki gelişmelere binaen,

değişim için anahtar personel sayılan akademik personele yönelik yaşanan sorunlar dikkate alındığında önemli bir çözüm olarak görülmektedir.

Ekonomik, sosyal ve kültürel değişmeler ile bilgi toplumu olma yolundaki gelişmeler üniversitelerden daha nitelikli hizmet beklentisinin artmasına neden olmaktadır. Bu kapsamda her ülke üniversitelerinde kalite standartlarının oluşturulması ve uluslararası uyumun sağlanabilmesi amacıyla kendi yükseköğretim sistemlerini gözden geçirmektedir. Bu kapsamda Türkiye’de 2002 yılında başlatılan “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Kontrol Çalışmaları” 2005 yılında “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Süreci” olarak yeniden yapılandırılmıştır. Bu yeni yaklaşım, yükseköğretimde stratejik planlama uygulamalarında üniversitelerin kendi örgütsel temellerine (misyon, vizyon ve temel değerler) dayalı stratejik yapılanmalarını ve bu çerçevede kalite düzeylerini geliştirme çalışmalarını öngörmektedir. Üniversiteler stratejik planlama öncesi örgütsel temellerini belirleyerek süreci başlatmışlardır. Üniversitelerde bu süreç devam ederken 2003 yılında 5018 sayılı yasayla yürürlüğe konan “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nda yer alan Stratejik Planlamaya ilişkin hükümler kamu idarelerinde Stratejik Planlamaya ilişkin Usul ve Esaslar Hakkındaki Yönetmelik”, 2006 yılında yürürlüğe girmiştir. Bir yanda Yükseköğretim Kurumunca uygulamaya konulan periyodik izleme ve iyileştirme amaçlı üniversiteleri geliştirme süreci, diğer yandan kamu mali yönetimi reformları çerçevesinde üniversitelerde mali disiplini sağlamak, hesap verme sorumluluğunu geliştirmek amaçlı mali kontrol süreci stratejik planlar hazırlanarak başlatılmıştır (Arslan, 2009). Ayrıca Avrupa Üniversiteler Birliği Kurumsal Değerlendirme Çalışması sırasında kazanılan ivmede bu planların şekillenmesinde önemli bir etken olmuştur.

Üniversitelerin Yükseköğretim Kurumunun belirlediği usul ve esaslara göre hazırladıkları stratejik planlarının kalite anlayışı çerçevesinde ve mali zorunluluk temelinde hazırlanması dikkat çekicidir.

İlgili Literatür incelemesine dayanarak hazırlanan bu teorik araştırmanın genel hipotezi Türkiye’de Üniversitelerin stratejik planlama süreci içerisinde üniversitelerin geleceğini şekillendiren akademik personelin planlanmaması ve bu

yönde stratejilerin geliştirilmemesi durumunda üniversitelerin Bologna süreci ile birlikte yaygınlaşan kalite standartlarına ulaşmaları mümkün değildir. Bu genel hipotez çerçevesinde;

Birinci bölümde insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları planlamasının örgütler açısından stratejik önemini anlatan literatür incelenmiştir. İkinci bölümde dünyadaki yükseköğretimin tarihçesi ele alınarak yükseköğretime yönelik dünyadaki değişim ve gelişmeler açıklanmıştır. Bu çerçevede Bologna süreci, yükseköğretim kurumlarının kalite çalışmaları ve Avrupa Üniversiteler Birliği ve çalışmalarından bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde, Avrupa Üniversiteler birliği çerçevesinde Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarının kısıtlarından bahsedilmiştir. İnsan kaynaklarına yönelik kısıtların çözümü olarak önerilen insan kaynakları planlamasının gerekçeleri yine bu bölümde açıklanmaya çalışılmıştır. Son bölümde üniversitelerin sorunlarının çözümüne ve değişen ve gelişen dünyaya ayak uydurmak için yaptıkları stratejik planların incelemesi yapılarak akademik personele yönelik stratejilerin varlığı üniversitelerin özellikleri dikkate alınarak incelenmiştir. İçerik analizi kullanılarak incelenen stratejik planların durumu aktarılmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

Tüm dünyada her alanda gerçekleşen değişim süreci, örgütlerde de hızlı ve güçlü bir biçimde etkisini hissettirmektedir. Bu değişim süreci içinde yer alabilme ve rekabet ortamında varlığını koruyabilmede birçok örgütün insan kaynakları yönetim anlayışına yöneldiği görülmektedir. İnsan kaynakları kavramı, işletmede bulunan tüm işgücünü kapsadığı gibi, işletme dışında yararlanılacak potansiyel işgücüne de işaret etmektedir.

Tablo1.1. Personel Kavramının Çeşitli Açılardan İncelenmesi

Kavramlar	İlgi Odağı	Üretim Yöntemi	Çalışma Grubu	İnsan Bakış	İnsanın Nitelikleri
İş gücü İnsan Gücü	Üretim	İnsan Emeği	Genellikle yönetici olmayanlar	Üretim aracı ve maliyet unsuru	Kas gücü
Personel	Pazarlama ve finansman	Makineye dayalı	Bir işletmedeki bütün çalışanlar	Üretim araçlarından biri ve maliyet unsuru	Kas gücü yetenek ve zeka
İnsan Kaynakları	Rekabette üstünlük	Makineye ve otomasyona dayalı	Bir işletmedeki bütün çalışanlar	Elde edilmesi ve geliştirilmesi temel kaynak	Bilgi, beceri, temel yetenekler, potansiyel ve yetkinlikler
İnsan Sermayesi Entelektüel Sermaye	Bilginin üretilmesi ve kullanılması konusunda rekabet	Otomasyona dayalı	Bilgi işçileri dahil olmak üzere tüm çalışanlar	Temel yatırım ve sermaye	Bilgi, beceri, temel yetenekler, gelişme potansiyeli, fark yaratan yetkinlikler

Kaynak: Benligiray vd. 2008:4.

Tarihi süreç içerisinde çalışanlar için iş gücü, insan gücü daha sonrada personel sözcükleri kullanılmıştır. 1980'den beri insan kaynakları ve 1990'lardan beride insan sermayesi ya da entelektüel sermaye gibi tanımlamalar yapılmış ve kullanılmıştır (Güler, 2006:17; Benligiray vd, 2008:3). Bu kavramların karşılaştırılması Tablo 1.1.'de görülmektedir.

Tablo 1.1. incelendiğinde kavramların farklı anlamlar içerdiği görülmektedir. Çoğu kişi aynı şekilde düşündüğü için bu kavramları birbirinin yerine kullanmaktadır. Bu çalışmada insan kaynakları kavramı ve personel kavramı birlikte kullanılacaktır.

İnsan kaynakları kavramı kurumsal hedeflere ulaşmada örgütlerin kullanmak zorunda oldukları temel kaynaklardan biri olan beşeri kaynağı ifade eder. İnsan Kaynakları, örgütün bünyesinde bulunan en üst yöneticiden en alt düzeydeki personele kadar tüm çalışanları ve örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü kapsayan örgütlerin sahip oldukları en önemli kaynaklardan birisi olduğu uzun bir süreden beri yönetim biliminde (Hughes, 1976:13; Ögüt vd, 2004:278;İnce,2005:326-328) genel kabul görmüş bulunmaktadır.

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

Genel olarak yönetim; ortak amaçlara varmak isteyen bir grup insanın, işbirliği içinde düzenli ve bilinçli çaba göstermeleridir. Örgütün amaçlarına ulaşması için faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, koordinasyonu ve denetlenmesi süreci yönetimdir (Aldemir vd., 2001:24). Yönetim geniş kapsamlı bir kavramdır ve insan faktöründe dahil olmak üzere örgütün tamamını ilgilendirmektedir (Currie, 2002:3)

Örgütün genel amaçlarına ulaşabilmesi için etkin olan kaynaklar genel olarak para, personel, malzeme, yer ve zamandır (DeCenzo ve Robbins, 2007; Currie, 2002:3). Bu kaynaklar içerisinde en önemlisi “personel” olarak adlandırılan insan kaynağıdır (bkz, Chruden ve Sherman, 1984:4).

DeNisi ve Griffin'e göre bir örgütün insan kaynakları, amaçlarına ulaşmada, rekabet üstünlüğü sağlamada ve çevresel unsurların beklentilerini karşılamadaki çabaları nedeniyle örgütün en önemli varlıklarından biri durumundadır (Ögüt vd,

2004:278). Bu anlamda bakıldığında insan örgütlerin hem aracı hem de amacıdır. (İnce, 2005:327).

İnsan kaynaklarına örgütlerde değişen bu olumlu bakış açısına paralel olarak yönetimde insan kaynaklarının etkin yönetilmesi gerekliliği zorunlu hale gelmiştir. Günümüzde bu işlevi insan kaynakları yönetimi gerçekleştirmektedir.

İKY, örgütün insan boyutu ile ilgilenen kısmıdır. Her örgüt insanlardan oluşur ve doğru yeteneklere sahip insanları işe almak ve onları kalıcı kılmak, örgütün başarısı için ciddi bir unsurdur (DeCenzo ve Robbins,2007).

İKY, çalışanların düzeyi ve görevi ne olursa olsun, işletme içinde istihdam edildikleri süre içerisinde, onların örgüt amaçları doğrultusunda etkin ve verimli çalışmalarını sağlamak üzere görev alır. İKY bunları yaparken işletmede görev yapan insanların bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel biçimde kullanarak işletmeye katkılarını en üst düzeye çıkarmak ve işletmede görev yapan kişilerin yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlamak olmak üzere iki temel amacı karşılamayı ilke edinmektedir.

Fonksiyonel açıdan insan kaynakları yönetimi, çalışma ortamında kişinin işe alınmasından, eğitimine, ücret ayarlamasına, işyeri ile olan hukuki bağına, verimliliğine, performans değerlendirmesine, maddi ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına ve nihayet emekliliğine veya işten ayrılmasına kadar olan tüm süreçleri kapsar (Fındıkçı, 2003).

İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı, Literatürde ilk defa kullanılmaya başlandığı 1970'lerin başlarından günümüze kadar, kullanımı bakımından değişim ve gelişme içinde olmuştur. Bu kavram, terminolojide genellikle birbirinin yerine kullanılabilen farklı ifadeler ile adlandırılmıştır. "İstihdam Yönetimi" ilk kullanılan ifadelerden bir tanesidir. "İnsan İlişkileri Yönetimi", "Endüstriyel İlişkiler Yönetimi", "Personel Yönetimi" genel kullanım alanı bulmuş diğer ifadelerdir (Gönen ve Çelik, 2005:43; Gök, 2006:16). Bu ifadeler içeriğindeki değişmelerle birlikte özellikle strateji kavramındaki gelişmelerle birlikte zamanla yerlerini "İnsan Kaynakları Yönetimi" kavramına bırakmışlardır.

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İlişkili Teoriler

İnsan Kaynakları yönetimi ile ilgili teorik bakış açısı; sosyoloji, ekonomi, yönetim ve psikoloji gibi farklı alanlara odaklanmaktadır. Bu teorik bakış açıları (Jackson ve Schuler,2001:4-9);

1.1.1.1.Genel Sistem Teorisi

Bu teoriye göre örgüt içerisindeki bütün birimler birbirlerine bağımlı ve örgütler açık sistemlerdir. Wright ve Snell(1991)'e göre; insan kaynakları yönetiminde açık sistem bakış açısı; örgütlerin yetkinlik modeli tanımlamalarında kullanılmaktadır (akt.Jackson ve Schuler,2001:4-9). Bu modelde insan kaynakları yönetimi; işgörenleri elde etmeyi, faydalı hale getirmeyi ve yeteneklerini ortaya çıkarmayı sağlayan fonksiyonlardan oluşan bir alt sistemdir.

1.1.1.2. Rol Davranışı Bakış Açısı

Katz ve Kahn(1978) rol davranışını bireylerin tekrar eden davranışlarına uygun olarak diğerlerinin birbirleriyle ilişkili tekrarlanan davranışlar göstermesi olarak tanımlamıştır (akt.Jackson ve Schuler,2001). İnsan kaynakları yönetimi desteklenmesi istenen davranışları ve rol performansını değerlendirme şekli gibi örgüte bireylerin rol bilgisini yollayan başlıca unsurdur. Etkili bir insan kaynakları yönetimi işgörenlerin beklentilerinin yöneticileri, eş düzeyde çalışan arkadaşları ve üstleri gibi örgüt içerisindeki rol ortakları ile müşteriler, aile ve toplum gibi örgütsel sınırlar dışında kalan rol ortaklarının beklentilerini karşılaması gerekmektedir.

1.1.1.3. Kurumsal Teori

Bu kuram, örgütleri sosyal yapıya sahip bir çevrede performanslarını kabul ettirmeye çabalayan sosyal kuruluşlar olarak değerlendirmektedir (Meyer&Rowan; Zucker'den akt. Jackson ve Schuler,2001) kurumsallaşma üzerine yapılan araştırmalarda (Scott; Zucker'den akt. Jackson ve Schuler,2001) iç ve dış çevreden doğan baskılara odaklanılmıştır. Bu teoride değişime direnen kurumsallaşmış faaliyetler ve kurumsallaşmış çevredeki baskılarla örgütlerin benzer hale gelmesi (Meyer&Rowan, DiMaggio&Powel'den akt. Jackson ve Schuler,2001) olarak iki öneri dikkate alınmaktadır. Birinci öneride insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin örgütlerde derin ve önemli bir kök saldıgını örgütün geçmişi araştırılmadan bu faaliyetlerin anlaşılamayacağı ileri sürülmektedir. İkinci öneri ise, örgütte insan

kaynakları yönetimi faaliyetlerinin kolay bir şekilde benimseneceği ileri sürülmektedir.

1.1.1.4. Kaynak Bağımlılığı Teorisi

Bu kurama göre gruplar ve örgütler değerli kaynakları kontrol ederek birbirleri üzerinde güç kazanabilirler. Buna ilaveten insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve süreçleri de sistem içerisinde gücün dağılmasının varsayımsal olarak gösterebilirler (Osterman; Pfeffer&Cohen'den akt. Jackson ve Schuler,2001:4-9).

1.1.1.5. İnsan Sermayesi Teorisi

Bireylerin becerileri deneyimleri ve bilgilerinin örgüt için ekonomik değeri vardır (Becker'dan akt. Jackson ve Schuler, 2001:4-9). Örgütler insan sermayesinin değerini artırabilmek için insan kaynakları yönetimini çeşitli yollarla kullanabilirler

1.1.1.6. İşlem maliyetleri Teorisi

Bu teori insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işverenler ve personel arasındaki gizli veya açık birçok anlaşmanın idare edilmesinde ve yönetim yapısının başarılı olmasında nasıl kullanılması gerektiği ile ilgili öneriler sunmaktadır (Wright&McMahan'dan akt.Jackson ve Schuler,2001)

1.1.1.7. Kaynağa Dayalı Teori

Bu teoriye göre örgütler rekabet kaynaklarını etkin kullandıklarında rekabet avantajı elde ederler. Örgütün rekabetle ilişkili kaynakları fiziksel konum, insan ve örgütsel yapıdır(Schuler&McMillan'dan akt.Jackson ve Schuler,2001) .

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İnsan kaynakları yönetimi, yaklaşık 80 yıldan beri işlevsel bir uzmanlaşma ve uygulama alanı olarak kabul edilmiş olmakla birlikte, kökleri geçmişe uzanmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin gelişim süreci incelendiğinde temelde personel yönetiminin bir uzantısı olarak ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Personel yönetimi, Sanayi Devrimi'yle birlikte üretimin topraktan makineye yönelmesi ve yaşanan değişimler sonucunda ortaya çıkan gereksinimlerin bir ürünü olarak doğmuştur (Benligiray,2008:4-6; Bingöl, 2006:6; Büyüksulu, 1998:86; Ögüt,2004:279). Sanayi devriminin sonlarına doğru personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine belirgin bir şekilde geçiş başlamıştır. Teknolojideki ilerlemeler, işletmelerin

büyümesi, işçi sendikalarının gelişmesi örgütlerde personele yönelik ilginin artmasına ve bu alanda fonksiyonel ayrıma gidilmesine neden olmuştur.

Tablo 1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

Üst Düzey Yönetici					İnsan kaynakları yönetimi
Orta Düzey Yönetici				Çalışanlarla ilişkiler	
Alt Düzey Yönetici			Personel/Çalışanların günlük Sorunları		
Nezaretçi		Personel			
Büro elemanı	Kayıtlar				
	1940'lar	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler

Kaynak: Palmer ve Winters'ten akt. Gürüz, 2007:33.

Ancak personel yönetimi Birinci Dünya Savaşı'na kadar bir uzmanlık alanı olarak görülmemiştir. Yönetim ve davranış bilimlerindeki gelişmelerin çalışma ortamına yansması ancak İkinci Dünya Savaşı'nı izleyen dönemde gerçekleşmiştir. Bu gelişmelerle birlikte ortaya çıkan endüstri ilişkileri sistemi ve toplu pazarlık düzeni insan kaynakları yönetiminin örgütsel rolünü değiştirmiş ve örgüt içinde konumunu yükseltmiştir (Benligiray,2008:4-6, Büyüksulu, 1998:80).

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişim süreci dikkate alındığında örgütlerde öncelikle personel kayıtlarını tutan personel bölümü kurulmuştur. Bu bölümde tutulan kayıtlar genellikle personelin işletmeye giriş tarihleri, özgeçmişleri, aldıkları ücretler, örgüt içinde çalıştıkları işler, izinli, raporlu ya da devamsız oldukları günler, verilen disiplin cezaları gibi sicillerine ilişkin bilgileri ve ücret bordrolarını hazırlamak amacıyla çalışma süresine ve üretim miktarına ilişkin kayıtlar içermektedir.

1920'ler de sendikaların ve dış etkilerin de baskısıyla çalışma ilişkileri değişikliğe uğramış ve personel bölümü genişletilmeye başlanmıştır. Sendikalar ve örgüt dışındaki sosyal grupların baskısıyla personelin maddi çıkarları yanında sosyal

çıkarları da sağlanmıştır. Personel için yemek salonları, dinlenme alanları, eğlenecek ortamlar, ürünleri ucuza almalarını sağlayacak mağazalar, sağlık kurumları, personel şikayetlerinin dinlenmesini ve çözülmesini amaçlayan kulüpler kurulmuştur (Aldemir vd., 2001:18).

Bu dönemle birlikte insan kaynakları işlevleri gelişmeye başlamıştır ve örgütlerde kabul görmüştür. Böylece personel yönetiminin hacmi genişleyerek insan kaynaklarına dönüşmeye başlamıştır.

1930'lu yıllarda sendika yasasının çıkması işletmelerin, sendikalarla ilişkilerin düzenlenmesine ayrı bir önem vermelerine yol açmıştır. Bu dönemde genellikle çalışma ilişkileri bölümü olarak adlandırılan personel bölümünden, bütün personel ve sendikal ilişkilerden doğan sorumlulukları ve işleri üstlenmesi istenmiştir. Buna göre işe alma, atama, terfi, nakil, ücret belirleme, işten çıkartma ve sendikalarla ilişkileri yürütme görevleri bu bölüme verilmiştir. Daha sonra personel politikalarını düzenleme ve uygulama yetkisi de personel yönetimi kapsamına girmiştir.

1950'lerin ortalarından itibaren gelişme gösteren, personelin insancıl yönünü vurgulayan Argyris, Maslow, McGregor ve Herzberg'in çalışmaları görülmektedir. Özellikle McGregor'un Y Kuramı'nda ifadesini bulan personelin niteliklerinden örgütün tamamıyla yararlanamadığı, yönetimin işgücüne güvendiğinde ve sorumluluk verdiğinde işgücünün yüksek motivasyon, bağlılık ve verimlilik göstereceği görüşü, insan ögesinin örgütün bir değeri olarak değerlendirilmesi anlayışını kuvvetlendirmiştir (Gürüz, 2007:32; Benligiray vd, 2008:5; Koçel, 2007:171-179, Tüzün, 1996:8).

1960'lı yıllarda ve 1970'li yıllarda örgütler verimlilik için insanın önemini fark etmeye başladılar. Böylece personele verilen önemde artmaya başladı. Bu dönemden sonra işverenler, işi veren olmalarını sağlayan insanlara bakış açılarını yeniden gözden geçirme ihtiyacı hissettiler. Çünkü artık sadece insanı işi yapan olarak görmenin yanında sosyal bir varlık olduğunun fark edilmesi gerektiği ortaya çıkmıştı (Gürüz, 2007:33).

Ayrıca gelişen teknoloji, artan rekabet ve diğer çevresel unsurlar işletmelerin nitelikli personel talebini artırmıştı. Çünkü artık üretim teknolojisinin gelişmesiyle

birlikte fiziksel güce dayalı işler azalmış, bilgi ve yaratıcılık gerektiren işler artmaya başlamıştı. Dolayısıyla da işletmelerin ellerindeki insan gücünün niteliği, rekabet yeteneklerini ve başarılarını belirleyen temel unsur haline gelmişti. Bu arada insan, üretim sürecinin bir parçası olmaktan çıkmış, üretim ve hizmet sürecini belirleyen, yönlendiren ve koordine eden bir güç olarak ayrı bir önem kazanmaya başlamıştı. Bunun sonucu olarak da iş ortamında insanın rolü değişmiş, beklentileri artmış ve çeşitlenmişti. 1980'li yıllardan itibaren ortaya çıkan yeni gereksinimlere ve insana bakış açısındaki bu değişime paralel olarak personel yönetiminin içeriğinde de değişimler yaşandı ve örgütlerin pek çoğunda personel yönetimi yerini insan kaynakları yönetimine bıraktı (Benligiray,2008:4-6).

Bu gelişmede ve dolayısıyla bugünkü insan kaynakları yönetimi anlayış ve yaklaşımına varmada endüstri devrimi, bilimsel yönetim hareketi, endüstriyel psikolojideki gelişmeler, insan ilişkileri hareketi, davranış bilimlerindeki gelişmeler ve toplam kalite yönetimi etkili olmuştur. Ayrıca küreselleşme ve rekabetin etkisiyle, personelin niteliklerinin artması ve verimlilik, toplam kalite yönetimi ve müşteri memnuniyetinin rekabet üstünlüğü için kritik önem kazanması gibi etkenler, insan kaynakları yönetiminin örgütte stratejik rol üstlenmesini gerektirmiştir (Aldemir vd, 2001:18-19).

1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Personel Yönetiminden Farkları

1980'li yıllardan itibaren stratejik yaklaşım, toplam kalite, işletme kültürü, endüstri ilişkilerinde bireyselleşme, esnekleşme, Amerikan ve Japon stili insan kaynakları yönetimi gibi konuların yükselen bir ivme kazanması İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki farklılıkların daha net bir şekilde ortaya konulmasında etkili olmuştur.(Gök, 2006:23)

İnsan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden farklarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür: (Moore, 2002:354;Benligiray vd, 2008:6-7;Küçükönel ve Kurul, 70-73; Açıkalın, 1999: 43; Büyükuslu, 1998:76,82).

- İKY personel yönetiminin günümüz şartlarına dönüştürülmüş şeklidir. Esas itibariyle geleneksel personel yönetimi fonksiyonlarından çok farklı değildir.

- Personel yönetimi iş odaklı, İKY ise, insan odaklı bir bakış açısına sahiptir. Bu, personel yönetiminin insanı büyük ölçüde gözardı ettiği ve sadece işlerin en iyi şekilde yapılması üzerine odaklandığı; İKY'nin ise, doğru işlerin en iyi şekilde yapılmasını sağlamak için insanı ilgilendiren her türlü durumla ilgilendiği anlamına gelir.
- Personel Yönetimi çalışanların günlük meselelerine eğilerek departmansal bir fonksiyonu yerine getirmeye çalışırken İKY işletme başarı felsefesiyle hareket ederek çalışanların sorunlarına stratejik ve uzun vadeli bakmaktadır.
- Personel yönetimi anlayışı insanı temel bir maliyet unsuru olarak görüp, tüm uygulamalarını buna göre yapar. İKY ise, insana maliyet unsuru olarak değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak bakar.
- Personel yönetimi, personelle işletme, işletmeyle devlet arasında ve daha çok çalışanlarla ilgili mali-hukuki ilişkileri içeren bir bölüm niteliğinde olup, İKY'nin önemli bir alt çalışma alanını oluşturur.
- Personel yönetimi anlayışı daha çok geleneksel, hiyerarşik örgüt yapıları için geçerlidir ve ast-üst ilişkisini esas alır. Bu bağlamda daha çok yönetici olmayan personelle ilgilenir. İKY için ise, yönetici olan ya da olmayan örgütteki herkesin işbirliği içinde çalışması ve örgütsel performansa mümkün olan en yüksek katkıyı yapması önem taşır.
- Personel yönetimi kısa vadeli ve günlük işlerle uğraşırken, İK uzun vadeli ve stratejik bir bakış açısına sahiptir. Bu nedenle personel yönetimi daha alt örgütsel düzeyde faaliyet gösterirken insan kaynakları faaliyeti üst düzeyde, yönetimin merkezinde yer alır.
- Personel yönetiminin etkililiği önceden belirlenmiş personel politikalarının başarıyla uygulanmasıyla ölçülür. Buna karşılık İKY'nin başarısı örgütsel performansın artmasına yol açar.

- Personel yönetimi klasik yönetim anlayışı ile hareket ederken insan kaynakları yönetimi toplam kalite anlayışı ile hareket etmektedir (Gürüz, 2007:36).

1.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetimi iki amacı ilke edinerek personelin verimliliğini ve etkinliğini artırmayı amaçlamaktadır. Birinci amaç, örgütte görev yapan insanların bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel biçimde kullanmak ve etkinliği artırmaktır. İkinci amaç ise, örgütte görev yapan insanların yaptıkları işten doyum sağlamalarına katkıda bulunmaktır. (Küçükönel ve Korul, 2002:69-70)

Tablo 1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Faaliyet Alanları ve Fonksiyonları

Faaliyetler	İşlevleri	İlgili Konular
Genel Planlama	İK Planlaması	Stratejik İKY
	İş Analizi	İnsan kaynakları ihtiyaçlarının tahmin edilmesi, uygun yer ve zamanda İK'nın sağlanması
	İş Tasarımı	Kariyer ve başarı planlarının yapılması
		Stratejik ücretlendirme
İnsan Kaynaklarının Temini	Personel Bulma	İş analizlerinin yapılması, iş tanımlarının ve iş gereklerinin hazırlanması
	Personel Seçme	İşlerin yeniden tasarlanması
	Yerleştirme	İK planlamasının yapılması
		Yasaların izlenmesi
		İşlerin araştırılması
		İş tanımlarının ve iş gereklerinin güncellenmesi
		Personel bulma kaynaklarının değerlendirilmesi
		Etkili personel bulma çalışmalarının yapılması
		Personel seçme yöntemlerinin ve test ve görüşme tekniklerinin kullanılması
		İşe başlatma ve işe alıştırma –sosyalizasyon yapılması

İnsan Kaynaklarının Elde Tutulması	Eğitme ve Geliştirme Ödüllendirme Ücretlendirme Güvenlik ve Sağlık Sendikal işler	İş değerlemesi yapılması Teşvikli ücret sistemlerinin ve eke olanakların sağlanması Personel şikâyetlerinin çözülmesinde ve disiplinle ilgili prosedürlerin işletilmesinde adil davranmayı sağlayacak İK programlarının hazırlanması İş güvencesi, personel güvenliği ve sağlığıyla ilgili yasal gerekliliklerin izlenmesi ve yerine getirilmesi Sendikalarla ilişkilerin sürdürülmesi Toplu pazarlıkların yapılması Tazminat ve sigorta yönetimi ile İK bilgi sistemlerinin Yönetiminin gerçekleştirilmesi Gerektiğinde personel sayısının azaltılması Personelin çeşitli ihtiyaçlarının karşılanması
Bireysel ve Örgütsel Performans	Performans Değerleme Kariyer Planlama ve Geliştirme Disiplin Etme	Personel motivasyonu Performans yönetimi Toplam kalite yönetimi Personel katılım programları Kariyer yönetimi Eğitim yönetimi Ödül ve ücret yönetimi Disiplin ve değişim yönetimi İK uygulamalarının örgütsel stratejileri destekleyecek şekilde tasarlanması Örgütü yeniden yapılandırma çalışmalarının desteklenmesi İK uygulamalarının ölçülmesi, değerlendirilmesi ve diğer işlemlerinin sonuçlarıyla karşılaştırılması

Kaynak: Benligiray vd, 2008:8-9.

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri, insan kaynağının ve dolayısıyla örgütün etkinliğini arttırmaya yönelik faaliyetlerin bütünüdür (Yüksel, 1998, s.27).

Bu faaliyetlerin belli başlıları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Fındıkçı, 2003; Saldamlı, 2008:241):

- Örgütün iş tanımları ve gerekleri için iş analizleri yapmak (İnsan kaynakları planlaması),
- Örgütün amaca ulaşabilmesi için gerekli olan personel gereksinimini belirlemek personeli seçmek ve yerleştirmek,
- Personeli yönlendirmek ve eğitmek,
- Kariyer planlaması yapmak,
- Performans yönetimini ve ölçümünü yapmak,
- Ücret planlaması yapmak,
- Personeli ödüllendirmek ve motive etmek,
- Stratejik insan gücünü planlamak,
- Hızlı teknolojik gelişme ve bilgi artışı sonucu bireylerde oluşan bilgi eskimesini önlemek ve çalışanların bireysel gelişimlerini sağlamak,
- Örgütsel ortam içinde personelin aralarındaki bağlılığı geliştirmek ve kurum kültürünü yerleştirmek,
- İnsan merkezli işlevleri ve personel ilişkilerini yönetmek,
- Örgütsel sistem içinde insan ilişkilerini parçasal değil, bütünsel açıdan incelemek,
- İnsan odaklı yönetim yaklaşımı aracılığı ile örgütsel gelişmeyi sağlamak,
- Etkin bir örgütsel iletişim için vazgeçilmez olan bilgi akışı sürecini düzenlemek,
- İnsan kaynaklarını iç müşteri konsepti çerçevesinde değerlendirmek,
- Personelin optimum performans düzeyine ulaşmalarını sağlamak,
- İnsan kaynağının yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlamak.

Kısaca İKY'nin dört temel işlevi vardır: kadrolama, eğitim, güdüleme ve sosyal güvenlik. İşe alım, seçim ve stratejik insan kaynakları planlaması, kadrolama işlevini oluşturan basamaklar olarak ifade edilmektedir (DeCenzo ve Robbins, 2002, s.36).

1.1.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Porter (1985) insan kaynakları yönetiminin örgütlerin maliyetini düşürerek, üretim kaynaklarını artırarak ve hizmetlerini farklılaştırarak örgütün rekabet avantajını elde etmesine yardım edeceğini savunmaktadır. Dolayısıyla rekabet avantajının başarılmasında bu faaliyetleri stratejik açıdan yürütecek insan kaynaklarına ihtiyaç vardır (akt. Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 2001:29).

İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili tüm işlevlerin amacı, işletmenin faaliyette bulunduğu iş alanında, rekabet üstünlüğünü temin etmek ve yaşamının daha iyi bir konumda sürdürülebilmesini sağlamaktır. Bu durumun bir sonucu olarak, yeni ürünleri ve teknolojileri yaratabilecek ve kullanabilecek, yeni pazarlarda uyumlu olarak rekabet edebilecek, büyüme ve gelişmeyi başarabilecek ve tüm bu işlevleri birbirleri ile uyumlu olarak yapabilecek işgücünü işletmeye kazandırmak ve verimli olarak kullanmak, günümüzün en önemli konularındandır. Bu nedenle geleneksel rolünün ötesinde, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin stratejik bir rolü de vardır (Ülgen ve Mirze, 2004, s 295).

Strateji oluşturma süreci ile ilgili yapılan araştırmalarda, strateji oluşturma sürecinin ve strateji tiplerinin örgütsel şartlara ve yapıya bağlı olduğu belirtilmektedir. Literatürde strateji farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Genel düzeyde, aniden ortaya çıkan veya planlanan stratejiler arasındaki temel fark odak noktasının yönlendirme ve kontrol olmasıdır. Eğer stratejinin bir amacı varsa ve tasarlanmış ise planlanmış stratejidir (Mintzberg ve Waters,2002:32-33). Örgütün baskı kurarak izleyeceği strateji yanlış olmamakla birlikte dengeli değildir (Hamel ve Prahalad, 2002:36-49)

Strateji örgüt faaliyetleri arasında uyum yaratmaktır. Eğer faaliyetler arasında uyum söz konusu değilse, örgütü rakiplerinden farklı kılacak bir strateji olmayacak ve sürdürülebilirlik rekabette en düşük seviye olacaktır (Porter, 2002:86).

1980’li yılların başından itibaren insan kaynakları yönetimi ve strateji kavramları birlikte ele alınmaya başlanmış ve “stratejik insan kaynakları” kavramı ortaya çıkmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesini olası kılmak için tasarlanmış, planlı bir insan kaynakları faaliyetleri modeli olarak düşünülebilir.

İKY, stratejik yönetim sürecine stratejik insan kaynakları yönetimi ile entegre olmayı amaçlamaktadır (Wright ve McMahan, 1992). Bu entegrasyon ihtiyacının temelinde yatan düşünce, eğer insan kaynakları stratejik bir kaynak ise, bu kaynakların da stratejik olarak yönetilmesi gerektiğidir (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 1988).

Stratejik İKY’nin gelişiminde etkili olan nedenler (Dessler,2000,9-12):

- *Küreselleşme*, ekonomiden siyasete, politikadan kültüre, bilimden teknolojiye hemen hemen her alandaki değişimi ifade etmek için kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu değişim her alanı ve örgütü etkilemektedir. Örgütlerde insan küreselleşmenin etkisiyle dahada önemli hale gelmiştir.
- *Teknolojik gelişmeler*, hem örgütleri daha fazla rekabetçi olmaya zorlamakta hem de örgütlere rekabetçi üstünlük sağlamaktadır. Örgütlerin rekabetçiliklerini sürdürebilmek için yapı ve süreçlerini yeniden tasarımı, motive edici faktörlerini ve planlarını değiştirmesi, iş tanımlarını yeniden yapması ve yeni eğitim ve değerlendirme programları oluşturması gerekmektedir. Bu değişimleri tetikleyen en önemli unsurlardan birisi de kuskusuz teknolojidir.
- *Liberalleşme*: Daha etkin, daha hızlı ve daha rekabetçi olmak çok önemlidir. Çoğu endüstriyel sektörde devlet düzenlemeleri nedeniyle varolan sınırlamalar kalkmakta ve mevzuat gevşetilmektedir. Bunun en önemli sonucu ise çeşitli pazarların ani bir şekilde rekabete açılması ve böylece nitelikli işgücüne olan gereksinimlerin artmasıdır.

- *İşin niteliğindeki değişimler:* Küreselleşme, teknoloji ve rekabet dayalı işin niteliğinde de değişime neden olmuştur. Bu değişim, nitelikli personele ihtiyacı arttırmaktadır.
- *İşgücü çeşitliliği:* Irk, cinsiyet, yaş, değerler ve kültürel normlar gibi faktörlerin etkisiyle işgücü daha da çeşitlenmektedir. Artan çeşitlilik ise beraberinde insan kaynaklarından en etkin şekilde yararlanma zorunluluğunu getirmektedir (Öğüt vd,2004:282).

İnsan kaynakları uygulamalarının örgütün tasarım ve stratejileriyle uyumlu ve tutarlı olması gerekir (İlic ve Keçecioğlu, 2009).

İnsan kaynakları stratejisinin bir uygulama stratejisi olarak kendisine bağlı tüm alt işlevlerin faaliyet konuları ve planları ile birlikte ve örgütsel strateji ile tam bir bütünlük içinde olması gerekmektedir.

1.2. İnsan Kaynakları Planlaması

Planlama her etkinlikte olduğu gibi insan kaynakları yönetiminde de son derece önemli ve belirleyici süreçtir. İnsan kaynakları planlamasına ilişkin bilgilere değinmeden önce plan kavramı üzerinde durmak faydalı olacaktır. Plan Türk dil kurumu sözlüğünde, “bir işin, bir yapının, gerçekleştirilmesi için uyulması tasarlanan düzen” şeklinde tanımlanmaktadır (Fındıkçı, 2003:123-126). Planlama, “Alternatiflerin tespiti ve geliştirilmesi ile bu alternatiflerden optimal olan bir tanesinin seçimi işlemlerini kapsar” Bu tanımda planlama ile problem çözme ve karar verme arasındaki bağıntı açık bir şekilde görülmektedir. Karar vermede kullanılan temel tekniklerin iyi bilinmesi bir planlama için önemlidir (Hesapçıoğlu, 1994: 1). Smith (1971:19) planlamanın uzun vadeli örgütlerdeki herkesin uyguladığı detaylanmış bir plan olmaması gerektiğini bunun yerine sürekli yenilenen ve bilginin çerçevesinde gelişen karar alma ve kaynakların kullanımında yardımcı olan bir süreç olarak kullanılması gerektiğini vurgulamıştır. Bu bakış açısıyla etkili planlama yapan örgütler yeni dönüşümlere çok hızlı bir uyum sağlamaktadırlar.

Bu paralelde, planlama bir süreçtir. Planlama sürecinde zamana ilişkin risk unsuru dikkate alınmalıdır. Bir başka ifadeyle planlama risk altında karar verme işlevine dönüşmektedir. Demek ki plan ve programlar esas alınan planlama ufkunun uzunluğu ile bağlantılı ayrıntıya girerler. Planlama ufku, planlama faaliyetlerin

başladığı an ile ulaşılmak istenen hedefe varılmasını belirten an arasındaki zamanı belirtmektedir. Planlama ufkunun kısa tutulması durumunda yürütülecek plan ve programlama gayet ayrıntılı olmalıdır. Bu ufkun uzun tutulması halinde ise ayrı ve program çalışmalarının hassasiyeti azalmaktadır. Bu durum ise plan çalışmalarında belirsizlik oranının artmasına neden olmaktadır. Plan çalışmalarında esas olacak planlama zaman ufkunun belirlenmesinde çeşitli faktörlerden yararlanılmaktadır. İyi belirlenmiş bir planlama ufkü planlama çalışmalarını kolaylaştıracağı gibi, herhangi bir planlama dönemindeki çalışmaların hassasiyetini sağlamakta böylece belirsizlik minimum tutularak etkin bir planlama gerçekleşmektedir. Planlama ufkun içinde birden fazla planlama dönemi bulunabilir ve her planlama dönemi için alternatif plan/program geliştirilir (Hesapçioğlu,1994, 2-3).

İnsan kaynakları yönetiminde, yeter sayıda ve nitelikli personelin gereken zamanda sağlanabilmesi için örgütün planlama ufkunu dikkate alarak mevcut potansiyeli, gelişim trendi ve stratejik amaçları yansıtacak bir planlama yapılmalıdır (Tortop, 2007.96).

İnsan kaynakları planlaması faaliyetinin sonucunda, örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak gerekli niteliklere sahip, gerekli sayıda insan kaynağını gereken zamanda sağlayacak hareket programının hazırlanması amaçlanır (Tonus vd, 2008, 49-50)

İnsan kaynakları planlaması örgütün aşırı ya da eksik personelle çalışmasını önler, çevresel değişmelere örgütün uyum sağlayabilmesi için personelle ilgili etkinlikleri yönlendirir Bir örgütün gereksinim duyduğu nicelik yönünden yeterli, nitelik yönünden tutarlı, zamanlama yönünden uygun ekonomik yönden hesaplı personelin elde edilmesidir. (Aykaç,1999:101; Kaynak, 1989:10; Can vd, 2001:92; Bramham, 1989, 148; Yüksel, 2000, 70;Thomas, 1996, 5-6).

İnsan kaynakları planlaması, işletmenin ihtiyaç duyacağı insan kaynağının istihdamına yönelik uzun vadeli stratejiler geliştirme sürecidir. İnsan kaynağının planlanması, insan gücünün kurum içi ve kurum dışında meydana gelen gelişmelere uygun ve etkin biçimde kullanılabilmesi amacıyla gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmasına ilişkin bütün hazırlık çalışmalarını içerir. Diğer bir ifade ile insan kaynaklarının planlanması, değişen politik, ekonomik, akademik alandaki toplumsal

ve ticari gelişmelere cevap verebilecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasına ve gerekli uygulamalarının yapılmasına yöneliktir (Fındıkçı, 2003).

Örgütlerin sahip olduğu insan kaynaklarından daha akılcı şekilde yararlanmanın önemli bir yolu olan planlama; belirli bir zamanda ve yerde, en uygun sayıda ve nitelikte çalışanın bulunması; organizasyondaki mevcut insan kaynaklarının bilgi ve becerilerinin en uygun ölçüde kullanılabilmesidir. İnsan kaynakları planlaması, organizasyondaki İnsan Kaynakları'nı bir maliyet unsuru olmaktan çıkaran ve üretim etkeni haline dönüştüren bir işlemdir (Saldamlı, 242.)

Gallagher (2000)'e göre insan kaynakları planlaması, iş gücü planlamasının yanı sıra güdüleme, davranış ve örgüt kültürünü de içinde barındırmaktadır. Anderson (2004) ise bir örgütün insan kaynakları gereksinimlerini değişen koşullar ve gelişen iş gücü politikaları içinde, örgütün uzun vadeli verimliliğine uygun olan sistematik ve sürekli çözümleme süreci olarak tanımlamaktadır (Akt. Pektaş,2009).

Bütün tanımlar dikkate alındığında genel olarak insan kaynakları planlaması, Bir örgütün stratejik çalışmalarını destekleyecek ve amacına ulaşmasını sağlayacak personelin istenilen zamanda, gerek duyulan yerde, gereksinilen tür ve sayıda hazır bulundurulması ve bu personelin çalışmalarıyla söz konusu işi iktisadi anlamda en uygun bir şekilde yapmasını sağlayabilmek amacıyla yapılan plan çalışmalarının tümü olarak tanımlanabilir.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli konularından birisi olan insan kaynakları planlaması kavramı, bazı kaynaklarda işgücü planlaması (Sabuncuoğlu,1984), bazı kaynaklarda insan gücü planlaması (bkz.Barholomew,1976; Tortopvd, 2007:96; Tutum,1979:97), bazı kaynaklarda personel planlaması (Kaynak,1996), bazı kaynaklarda beşeri kaynaklar planlaması (Bingöl 1996, 65) bazı kaynaklarda insan kaynaklar planlaması (Beach,1985) şeklinde adlandırılmaktadır. Bu araştırma da ise insan kaynakları planlaması kavramı kullanılacaktır.

İnsan kaynakları planlaması kavramı örgüt için sadece gerekli işgücünün sayısının belirlenmesi olarak ele alınmamalıdır. İnsan kaynakları planlaması kavramı çok daha kapsamlı bir yapıya sahiptir. Kurumsal kaynak planlamasının insan kaynağı

boyutunu, insan kaynağı hareketinin planlanmasını, yedek planlanmasını, işe alma ve emekliliklerin planlanmasını hatta eğitimin planlanmasını kapsamaktadır. İnsan kaynakları planlaması bir organizasyonun gelecekteki insan kaynağı ihtiyacını öngörme ve ihtiyaç duyulan insan kaynağının tam sayısını ve tipini gösterecek programların planlanması sürecidir.

1.2.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Gelişimi Önemi ve Özellikleri

İnsan kaynakları planlaması konusu batılı literatürde, işletme bilimi kuramı içinde işgücü ekonomisi yada personel ekonomisi içerisinde ele alınırken son yıllarda ise artık doğrudan ayrı bir süreç olarak ilgili bilim dalı içerisinde işlenmeye başlamıştır. İnsan kaynakları planlamasının tanımı da söz konusu süreç içerisinde giderek daha tutarlı bir nitelik kazanmıştır.

İnsan kaynakları planlaması kavramı 20. yüzyılın başından itibaren ele alınmaya başlanmış ise de; 1960'lı yıllarda geleneksel personel yönetimi konuları arasında yer almaya başlamıştır. O dönemlerde çeşitli kaynaklarda belirtildiği üzere insan kaynakları planlaması kavramı insan gücü planlaması, işgücü planlaması, personel ekonomisi, personel planlaması gibi adlarla literatürde yer almaktaydı (Tortop, 2007:96)..

Personel planlaması bir işletmenin istenilen zamanda, gerek duyulan yerde, gereksinilen tür ve sayıda personelin hazır bulundurulması ve bu personelin çalışmalarıyla söz konusu işi en iktisadi anlamda uyumlu bir şekilde gerçekleştirme sürecidir.

Personel planlamasının amaçlara, işletmenin bütünsel amacını gerçekleştirme doğrultusunda; gerekli sayıda ve istenen yetenek ve beceri düzeyindeki personeli, doğru zamanlarda, gerek duyulan işler için hazır bulundurmaktır. Bunlar yaptıkları işlerle öngörülen amaçlara ulaşmayı sağlayacaklardır.(Kaynak, 1996:6-11).

Vetter(1967) tarafından işgücü planlaması “doğru sayıda ve doğru insanları, doğru yer ve zamanda çalıştırarak, hem örgütün hem de çalışanların uzun dönemdeki çıkarlarını en fazlalaştırmak” olarak tanımlanmaktadır. Bu dönemde planlama anlayışı, varılmak istenilen örgütsel konuma ulaşabilmek için var olan iş gücünü nitel ya da nicel olarak değiştirmek ve geliştirmek olarak görülmekteydi (akt. Pektaş,2009). 1970’li yıllarla beraber bu planlama anlayışı yerini “gelecekte gerek

duyulacak iş gücünü öngörerek, bu gereksinimle var olan iş gücü arasındaki farkı tanımlayabilmek” anlayışına bıraktı ve kamu kurumlarında da bu anlayış gelişmeye başladı (Tortop,2007:96).

İnsan kaynakları planlaması olgusunun önem kazanmaya başlaması ise oldukça yakın zamanlara rastlamaktadır (Kaynak, 1989:8). 20. yy başından itibaren makro düzeyde ortaya çıkan sorunlar, uzman personel sıkıntısı ve niteliksiz işgücü çokluğu, niteliksiz işgücünün geliştirilmesi ve istihdam edilmesi yönündeki çalışmaları arttırmıştır. Bu dönemde gerçekleştirilen insan kaynakları planlamasının temel olarak doğru sayıda, doğru nitelikteki çalışanın doğru zaman ve doğru yere yerleştirildiğinden emin olmak için bir dizi işlem içermektedir (Zeffane ve Mayo, 1994, Arslan, 1998:28; Gündoğdu ve Devecioğlu, 2009:12).

İnsan kaynakları planlaması, örgütler açısından verimliliği, dolayısıyla karlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğelerden sayılır. Çünkü planlama, buradaki anlamıyla, yalnız personel sayısından tasarrufu gerçekleştirecek bir gider düşürücü rolü oynamaz aynı zamanda işin niteliğine göre uygun personel seçiminin ve istihdamının da gerçekleştirilmesiyle etkin üretimin oluşturulmasında temel rol oynar. Bu yüzden örgütün, uzun dönemdeki başarısı, istihdam ettiği personelinin niteliğine bağlanmaktadır (Kaynak, 1989:7).

İnsan kaynakları planlaması yapmayan bir örgütün, sahip olduğu insan kaynağını gelişigüzel kullanması söz konusu olduğu gibi, personel alımı, terfi, nakil ve işe son verme gibi örgütün hayati faaliyetleri olarak nitelendirilebilecek işlemlerini de tamamen keyfi ve duygusal esaslara göre yapacağı düşünülebilir. Böyle bir durumda olan örgütlerin, nitelikli mal veya hizmet üretmeleri beklenemeyeceği gibi, rekabet ortamında veya kamuoyunun nitelikli hizmet beklentilerinin giderek arttığı günümüzde bu tür örgütlerin uzun dönemde varlıklarını sürdürmeleri mümkün olmayacaktır. Bu bağlamda insan kaynakları planlaması, gelecekteki personel ihtiyacının nitelik ve nicelik yönünden belirlenmesi, örgütsel değişimin yönlendirilmesi, yüksek bilgi ve beceri düzeyine sahip personelin temini ve örgütte tutulması gibi hususlarda önem taşıdığını söyleyebiliriz. Ayrıca insan kaynakları planlama, üst düzey yöneticilerin örgüt stratejilerini belirlemelerini gerektirmesi, örgütün şu andaki durumunun saptanması, geleceğe yönelik

düşüncelerinin neler olduğunun ortaya konulması bakımından da önem taşımaktadır (Aykaç, 1999:103-104). Ayrıca belirli büyüklükteki örgütlerin, gerek kamu kesiminde, gerekse özel kesimde olsun, girdileri üretime dönüştürebilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için bilimsel yöntem ve teknikleri kullanarak, insan kaynakları planlarını yapmak zorunluluğu vardır (Can vd 2001:92).

İnsan kaynakları planlama örgütün planlama süreciyle yakından ilişkili olduğu için zaman çerçevesi örgütsel planlarla bağlantılı olarak ele alınmalıdır. İnsan kaynakları planları örgütsel planlara paralel hazırlanmalıdır.

İnsan kaynakları planlamasının hedefleri aşağıdaki biçimde sıralanabilir (Aydoğdu, 2002:25).

- Özel ve genel ihtiyaçlarıyla ilgili uzun dönemli (stratejik) ve kısa dönemli işlevsel tahminler yapmak,
- Elemanları organizasyonda tutmak ve verimliliklerini arttırmak için onların ihtiyaçlarını karşılamak,
- İnsan kaynaklarına yapılan yatırımların yeterli ölçüde geri dönüşümünü sağlamak,
- İnsan kaynaklarına ilişkin ihtiyaçlarla bütün olarak organizasyonun faaliyeti arasında bağlantı kurmak,

Yapılan tanımlar ışığında insan kaynakları planlamasının ortak özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Burack-Mathys 1987; Werther-Davis,1989; Mozina-Stanley,1987; Sayles-Strauss,1981; Mathis-Jackson, 1991'den aktaran Tortop vd.,2007:99):

- İnsan kaynakları planlaması, doğrudan doğruya örgütün insan kaynağı ile ilgilidir.
- İnsan kaynakları planlaması, örgütün mevcut insan kaynakları potansiyelinin bir envanterinin çıkarılmasını gerektirir.
- İnsan kaynakları planlaması, insan kaynakları talebi, insan kaynakları arzı, personel bilgi sistemleri, başarı değerlemesi, personel eğitimi ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi gibi konuları kapsar.

- İnsan kaynakları planlaması, geleceğe yönelik tahminlerde bulunmayı gerektiren bir süreçtir.
- İnsan kaynakları planlaması, uzun dönemi kapsamı ve daha çok üst düzey yönetimin görevi kapsamında yer alan faaliyetlerle ilgili olmasından dolayı, stratejik planlama biçiminde yapılması zorunluluğu vardır.
- İnsan kaynakları ve personel sözcükleri kullanılırken, dikkat edilmesi gereken bir kavram da esnekliktir. Değişim kamu yönetiminde uyarılma ve yaratıcı olma yeteneği gerektirme, hiç bir plan uzun dönemde değişen koşullara cevap verememektedir. Dolayısıyla planlamada esnek bir yaklaşım benimsenmesi zorunlu olmaktadır (Smith, 1976:20;Aydoğdu, 2002:21).

Örgütleri sistematik bir insan kaynakları planlaması yapmaya yönelten etmenler şunlardır (Gündoğdu, 16);

- Gelecekteki Personel Gereksinmesi
- Değişimi Gerçekleştirmek
- Yüksek Bilgi ve Beceriye Sahip Personelin Sağlanması
- Stratejik Planlama
- Personel Planlamasının Temel Oluşu

İnsan kaynakları planlaması ile eğitim planlaması ve kalkınma planları arasında sıkı bir ilişki vardır. Kalkınma planları, eğitim planlaması ve insan kaynakları planlaması konu itibariyle birbirinden farklı olsalarda temel varsayımlar ve benimsedikleri yöntemler bakımından da birbirlerine benzemektedirler ve aralarında zorunlu bir ilişki kurulmasını gerektirmektedir (Hesapçioğlu, 1994, Tortop,2007)

1.2.2. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler

Örgütleri sistematik bir insan kaynakları planlaması yapmaya yönelten faktörler insan kaynaklarının stratejik olarak yönetilmesi açısından önem

taşımaktadır (Tonus, 2008,51-52;Can vd, 2001:93-94). Bu yüzden insan kaynakları planlaması yapılırken bu faktörler dikkate alınmalıdır.

1.2.2.1. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Dışsal Faktörler

Örgütler çevreleriyle sürekli etkileşim halindedirler. Dış faktörler olarak değerlendirilen çevresel değişiklikler ekonomik, sosyo politik, yasal, teknolojik ve rekabet durumunda olabilecek değişikliklerdir.

1.2.2.1.1. Ekonomik Durum

Ekonomik değişiklikler işgücü talebini yakından ilgilendiren, işletmenin kontrolü dışında gelişen ve tahmini zor olan işletme dışı faktörlerdir. Yüksek enflasyonist ortam, faiz oranlarındaki artış ve işsizlik gibi olumsuz ekonomik koşullar insan kaynakları planlamasını etkiler. Ortaya çıkan ekonomik bir kriz, işletmeleri küçülme yönünde etkileyebilecektir. Bu durum doğrudan insan kaynakları planlarının değiştirilmesine neden olabilecektir. Pek çok işletme böyle bir durumda insan kaynağı azaltarak yaşamına devam etmeyi tercih etmektedir.

1.2.2.1.2. Sosyal, Politik Ortam ve Yasalar

Sosyal, politik ve yasal değişiklikler de insan kaynakları planlaması üzerinde etkili olacaktır. Örneğin, işletmelerin sakat ve eski hükümlü çalıştırma zorunluluğunda meydana gelecek bir oran değişikliği veya emeklilik yaşının yükseltilmesi gibi yasal düzenlemeler işletmelerin insan kaynakları planlarını değiştirmesine neden olacaktır.

1.2.2.1.3. Teknoloji

Örgütler bulunduğu sektörde en son gelişme ve yeniliği uygulamak zorunluluğunda ise ve ürün hacminde değişiklikler söz konusuysa insan kaynakları planlaması yapması kaçınılmazdır. İnsan kaynakları planlaması yapan kişilerin teknoloji alanında meydana gelecek değişiklikleri önceden tahmin etmesi bu değişikliklerin insan kaynakları planlarını nasıl etkileyeceğini belirlemesi gereklidir. Yeni teknoloji bir bölümde ihtiyacı azaltırken, bir başka bölüme insan kaynağı ihtiyacını artıracaktır (Kaynak, 1989:208).

1.2.2.1.4. Rekabet

Rekabet koşullarındaki değişiklik insan kaynakları planlarını etkiler. Pazara yeni rakiplerin girmesi ve tam rekabet koşullarının oluşması üretimin artmasına, fiyatların düşmesine ve insan kaynağı ihtiyacı oluşmasına neden olabilir.

1.2.2.2. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen İçsel Faktörler

İnsan Kaynakları Planlaması üzerinde etkili olan başlıca içsel faktörler şunlardır:

1.2.2.2.1. Stratejik planlama

Çağdaş örgütler stratejik planlama ile ilgilenirler. İnsan Kaynakları planlaması da stratejik planlamanın bir parçasıdır.

1.2.2.2.2. Bütçeler

Bilindiği gibi bütçeler, bir faaliyetin tahmin edilen sonuçlarını sayılarla ifade eden kısa vadeli planlardır. Öncelikle faaliyetler için ayrılan para insan kaynağının sayısı ve niteliğini etkileyecektir.

1.2.2.2.3. Faaliyet Biçimi ve Hacmindeki Değişiklikler

Örgütlerin değişim ve dönüşümleri ile yeni girişimleri insan kaynakları planları üzerinde etkili olacaktır. Özellikle karmaşık ve büyük işletmelerde insan kaynakları planlaması önemlilik göstermektedir. Örgütlerin yeni faaliyet alanlarına girmesi, biçimini ve yapısını değiştirmesi veya başka örgütlerle işbirliği, birleşme ya da bütünleşmeye gitmesi sayı ve nitelik olarak tüm insan kaynakları planlarında değişikliklere yol açacaktır (Kaynak, 1989:207;Tonus vd, 2008,51-52)

1.2.2.2.4. Yüksek bilgi ve beceriye sahip personelin sağlanması

Son yıllarda örgütler insan kaynaklarını entelektüel sermaye olarak değerlendirmektedirler. İnsan kaynakları daha profesyonel gelişmiş ve eğitilmiş olmaktadır. Bu tür insan kaynağının sayısı genellikle sınırlı olduğundan aranıp bulunması ve geliştirilmesi oldukça uzun zaman alır. Bu yüzden insan kaynakları planlaması yapıp gelecekte örgütün sıkıntı yaşamaması sağlanır.

1.2.3. İnsan Kaynakları Planlama Sistemi

İnsan kaynakları planlaması ülke düzeyinde (makro) ve örgüt düzeyinde (mikro) olmak üzere iki farklı boyutta değerlendirilmektedir. Ülke düzeyinde ele alınan insan kaynakları planlaması ülke düzeyinde yapılan genel planların bir parçası olacaktır.

Örgüt düzeyinde yapılan insan kaynakları planlaması ise, ülke düzeyinde yapılan insan kaynakları planlamasının bir parçası değilse bile bu planlardan tamamen soyutlanamaz. Ülke düzeyinde ve örgüt düzeyinde yapılan bu planlar arasında en azından bir uyum sözkonusudur. Özellikle kamu örgütlerinde bu uyumun olması zorunlu olmasa bile sonuçlar açısından gereklidir. (Tortop vd, 2007:99)

Bu açıdan bakıldığında örgütlerde insan kaynakları planlaması, sistem içerisinde yer alan, bir üst sisteme bağlı yada üst sistemin kontrolünde bir alt sistemdir (merkezcil). Yada üst sistemden etkilenmeyen bağımsız bir alt sistemdir (Merkezkaç) (Kaynak,1989:206). Merkezi bir planlama bir merkezden yapılır ve diğer örgütler bu planlara uyum sağlar. Merkezi olmayan planda ise örgüt merkezden bağımsız hareket eder.

1.2.4. İnsan Kaynakları Planlama Süreci

İnsan kaynakları planlama çalışmalarına şirketin vizyonu, misyonu ve stratejik amaçları ile İKY felsefesi doğrultusunda başlanır. Ayrıca İKY'nin özel amaçlarının da bu sürece dahil edilmesi gerekir (Bingöl, 2006:129)

İnsan kaynakları planlaması süreci ile ilgili farklı görüşler bulunmaktadır. Özellikle insan kaynakları yönetiminin gelişmeye başladığı dönemde işgücü planlama süreci olarak örgütlerde uygulanan insan kaynakları planlama süreci mevcut personelin özelliklerinin belirlenmesi, işgücü arz ve talebinin belirlenmesi, ihtiyaç duyulan personelin belirlenmesi şeklinde (Belanger, 1979; Heneman, 1980; Beach,1980) ele alınmaktadır. (Aykaç, 1999: 104-105)

Ancak bu tür görüşlerin geçerliliğini yitirmiş yaklaşımlar olduğu öne sürülmektedir (Erve, 1989) Örgütlerin daha gerçekçi ve uygulanabilir planlar yapmaları stratejik öngörülerini ile mümkün olacaktır. Örgütlerin genel planları ile bütünleşmiş bir insan kaynakları planlaması süreci örgütün kendini tanımlamasından

başlar. Örgüt öncelikle vizyonunu ve misyonunu belirleyerek ne olduğunu ve gelecekte nerede olmak istediğini ortaya koymalıdır. Ortaya konan misyon ve vizyon ifadeleri stratejik planların şekillenmesine yardımcı olur. Örgütün gereksinim duyduğu nitelikte ve sayıda eleman; misyon ve vizyon doğrultusunda şekillenmiş amaçlara göre belirlenecektir. Bundan sonraki aşama, örgütün iç ve dış çevre analizinin yapılmasıdır. İç ve dış çevre analizi, örgütün içinde faaliyet gösterdiği çevredeki fırsatların ve dezavantajların belirlenmesidir. Dış çevre analizinde işgücü piyasası, ekonomik koşullar, sosyal ve demografik koşullar ve yasal düzenlemeler gibi insan kaynaklarını etkileyen faktörler irdelenirken, iç çevre analizinde örgütteki pozisyonlar ve mevcut elemanlar analiz edilir. Analiz aşamasını eldeki verilere göre insan kaynakları arz ve talebinin tahmin edilmesi aşaması takip eder. Çünkü insan kaynakları planlaması süreci gereksinim duyulan veya gereksinim fazlası elemanlara yönelik sadece sayısal değil, niteliksel önlemleri de gerektirir. Bu yüzden bir faaliyet programlaması ile arz ve talep öngörü sonuçlarına yönelik önlemler değerlendirilir. Son aşamada da planlama sürecinin denetimi yapılır (Bingöl, 200:129-143).

Örgütün stratejileri dikkate alınarak hazırlanacak bir insan kaynakları planlaması; ihtiyaçların tahmin edilmesi ve program planlaması olmak üzere iki aşamada gerçekleşir (Tortop, 2007:98).

İhtiyaçların tahmin edilmesi; talebin tahmin edilmesi, personel arzının belirlenmesi ve arz ve talebin karşılaştırılarak planların hazırlanmasını içeren üç temel unsuru içermektedir. Bu unsurlar, amaçların belirlenmesi, çevre analizi, iş analizi, performans değerlendirme gibi unsurlarla desteklenmektedir. Talebin tahmininde nitel ve nicel metotlar kullanılmaktadır. Nicel metotlar olarak trend analizi, oran analizi, işgücü kaybı analizi, nitel metotlar olarak ise daha çok subjektif değerlendirmeler kullanılmaktadır. İşgücü arzının tahmininde ise mevcut kaynaklar ele alınır ve buna göre bir değerlendirme yapılır. Arzu edilen durum talep ile arzın eşitliğidir (Gündoğdu, 2009:11; Aykaç, 1999:105-106).

Program planlaması ise, performans yönetimi, kariyer yönetimi, performans değerlendirmesi, yönetimde devamlılık, ödüllendirme yapısı gibi konuları içermektedir (Tortop, 2007:98)

İnsan kaynakları planlaması konusunda önemli çalışmalar yapan Beach, insan kaynakları planlamasının bir süreç olduğunu bu sürecin aşamalarının Tablo1'deki gibi olduğunu belirtmektedir (Tortop, 2007:101).

Tablo 1.4: İnsan Kaynakları Planlama Sürecinin Temel Aşamaları

Örgütün Amaçları Planları
Stratejik planlama, kamu politikası, sosyal trendler, ekonomik koşullar, teknoloji, Pazar koşulları, örgütün güçlü ve zayıf yönleri, planlanan dönemde öngörülen çıktı miktarı
Mevcut İnsan Kaynaklarının Durumu
Amaçların envanteri, işe göre gruplandırılmış personel sayıları, birimler, örgütsel düzey, yerleşim durumu, yaş, eğitim düzeyi, başarı derecesi
İnsan Kaynakları Tahmini
Mevcut işgücü
İşgücü ihtiyacı
Personel ihtiyacı ile mevcut personel sayısının karşılaştırılması
Tamamlanan Planlar
İşe alma, Personel Seçimi ve yerleştirme, Başarı Değerlendirme, Kariyer planlaması, Nakil, Terfi, İşe son verme, Eğitim ve Geliştirme, Gündüleme ve Ödül
Kontrol ve Düzeltme
Görülen ilerlemenin ölçülmesi, Planla karşılaştırılması, düzeltici işlemlerin yapılması, aksaklıkların görülmesi halinde insan kaynakları planlarının örgüt planları doğrultusunda değiştirilmesi, amaç envanterlerinin, tahminlerin ve gerçekleşen planların yenilenmesi

Kaynak: Aykaç, 1999:106.

1.2.4.1. İnsan Kaynakları Talebi

İnsan kaynakları talebi, bir örgütün gelecekte gereksinim duyacağı personeli ifade etmektedir. İnsan kaynakları talep tahmini ise, bir örgütün kısa ve uzun vadede ihtiyacı olan personelin sayı, tür ve nitelik olarak belirlenmesidir. Literatürde insan kaynakları talebi, işgücü gereksinmesi olarak da kullanılmaktadır (bkz.Bolton, 2002:24; bkz.Kaynak,1996). Talep, kendiliğinden oluşup ortaya çıkan bir olgu değildir. Birçok yan koşulların, gereksinimlerin, etmenlerin etkisiyle ve zaman sürecinde bunlarda meydana gelen değişimlerin de katkısıyla bir sorun olarak gelişir,

büyür ve planlaması bir gereklilik halini alır. (bkz.Bolton, 2002:21-22;Gündoğdu, 2009:12)

1.2.4.1.2. İnsan Kaynakları Talebinin Planlanması

İnsan kaynakları talebinin planlanması temelde, işletme açısından en yüksek verimin gerçekleştirilmesi doğrultusunda personel girdisini belli bir optimumda tutabilmektir. Personel girdisini belli bir optimumda tutabilmek uygulama açısından pek kolay olmayacaktır. Çünkü personel çok yönlü bir değişken olma özelliği taşımaktadır. Ayrıca örgüt stratejileri ile düşünüldüğünde insan kaynakları planlamasının zorluğu anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları talebinin planlanması; kuramsal olarak gelecekteki bir zaman sürecinde yapılması gereken işi nitelik ve nicelik olarak önceden belirlemek ve sonra belirlenen bu değerlerden giderek söz konusu işi yapacak belli özellikteki personeli sayısal olarak saptamaktadır (bkz, DeCenzo ve Robbins, 2007:129).

Tanımlar söz konusu süreçte nicel, nitel ve zamansal boyut olarak üç boyutun varlığını göstermektedir. Ayrıca işin yapılacağı yerin özelliklerini kapsayacak yerel boyutu eklemek tanımı daha anlaşılır yapacaktır. (Kaynak, 1996:23-24).

İnsan kaynakları planlaması ile ilgili “olan personel miktarı” ve “olması gereken personel miktarı” olmak üzere iki temel kavram dikkate alınmaktadır. Planlama uygulamasında her zaman bu iki büyüklüğün birbirine denk düşmesi, başka deyimle birbirlerini örtmesi amaçlanmaktadır. “olan personel miktarı”nın planlama süreci içinde belirlenmesi herhangi bir zaman içinde işletmede çalışan toplam personel sayısının saptanması veya süreç içinde personel miktarındaki azalış ve artışlar dikkate alınarak dinamik olmak üzere iki biçimde olabilir (Tortop vd., 2007:101-102).

1.2.4.1.3. İnsan Kaynakları Talebini Belirleyen Faktörler

İnsan kaynakları talebinin tahminine iş analizi, dönüşüm oranı, devamsızlık oranı ve dış çevreyle ilgili bilgiler insan kaynakları talebinin belirlenmesinde etkilidir (Tonus, 2008:55).

1.2.4.1.3.1. İş Analizi

Örgütte yapılan işler hakkında bilgi edinme ve işlerin özelliklerini sistematik bir biçimde belirleme sürecidir. İş analizleri personelin bölümlendirilmesini sağlayan işin yapısına ve temel karakteristiklerine ilişkin temel iş bilgilerini sunmaktadır. İş analizi bilgileri belirli biçimlerde düzenlenerek iş tanımları ve iş gerekleri oluşturulmaktadır. İş analizleri sonucu, işin içerdiği görevleri yerine getirebilecek personelde bulunması gereken özellikler, beceriler, biçimsel ve mesleki eğitim gibi bilgiler insan kaynakları talebinin belirlenmesi, boş pozisyonların doldurulması açısından önemli bir role sahiptir. Tüm bunlar, örgütte bulunan işlerin niteliklerinin, özelliklerinin ve bu işlerin hangi vasıflara sahip çalışanlar tarafından yerine getirilmesi gerektiğinin ortaya konmasına bağlıdır. İşletmede bulunan işlerin tanımlanması süreci olan iş analizi çalışmaları, bu yüzden insan kaynakları planlamasının önemli adımlarından birini oluşturmaktadır (Tonus, 2008:55;Gürüz, 2007:101-104).

Yönetime birbiri ile ilintili bileşenleri, bilimsel ve sayısal yönlerden gruplamaya imkân veren ve ayrıntılı bir bilimsel ve teknik çalışma olan iş analizi çalışmaları sonucunda bir takım çıktılar elde edilir. Bunlar işin işletmedeki yerini ve ne olduğunu açıklayan iş tanımı ve işin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için gereken bilgi, yetenek ve diğer nitelikleri açıklayan iş şartnamesi'dir. (Tonus, 2008:55)

1.2.4.1.3.2. Gerçek İnsan Kaynağı İhtiyacı

Gerçek insan kaynağı ihtiyacı işletmenin ekonomik amaçlarına ulaşabilmesi için, hedeflenen işi fiilen gerçekleştirecek insan kaynağına olan ihtiyaçtır. Gerçek insan kaynağı ihtiyacını hesaplamak için bir dönemde bir iş için bütün işlemlerinin yapılması için gerekli toplam zamanın, o dönemde bir kişinin o iş için kullanacağı zaman miktarına bölünmesiyle bulunur. Bu işlemler için aşağıdaki işlemlerin sırayla gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

ITZ: İşin bitirilmesinde yinelenen işlemler için ihtiyaç duyulacak toplam zaman

I:İşteki bir işlemin yineleniş sayısı

Z:İşlemin bir kere yapılması için gerekli zaman

i:İşlemin sıra sayısı

n: toplam işlem

$$ITZ = I \times Z$$

Daha sonra da bu toplam zaman kişi başına düşen çalışma zamanına bölünerek gerçek insan kaynağı ihtiyacı bulunur.

KÇZ = Kişi başına düşen çalışma zamanı

GİKİ: Gerçek İnsan Kaynağı İhtiyacı

ITZ yerine konulacak olursa

$$GİKİ = ITZ / KÇZ$$

şeklinde ifade edilir (Tonus, 2008:56).

1.2.4.1.3.3. İnsan Kaynağı Devir Oranı (Dönüşüm Oranı)

İnsan kaynağı devir oranıyla ilgili bilgiler; personelin işten ayrılma tarihi, nedenleri, iletişim adresi, yapılacak ödemeler, yeniden işe alınma olasılığıyla ilgili bilgileri içermektedir. Personelin işten ayrılması insan kaynağı açığı doğuracaktır. Personel açığının hızla kapanması, devir oranının doğru olarak tahminine bağlıdır. Bu yüzden ayrılan personelin türü ve yerlerinin kimlerle doldurulacağını saptanması oldukça güç olmaktadır. İnsan kaynağı dönüşümü, literatürde devir yada değişim oranı olarak da kullanılmaktadır. Bu oran belirli bir faaliyet döneminde işletmeye giren ve işletmeden çıkan personel sayısını ifade etmektedir. Bu oran şu şekilde hesaplanır (bkz.Sabuncuoğlu, 2000:40):

$$\text{İnsan Kaynağı Devir Oranı} = \frac{\text{İşten Çıkanların Toplam Sayısı}}{\text{Ortalama İnsan Kaynağı Sayısı}} \times 100$$

Ortalama personel sayısı ise şu şekilde hesaplanır:

$$\text{Ortalama İnsan Kaynağı} = \frac{\text{Dönembaşı İnsan Kaynağı} + \text{Dönemsonu İnsan Kaynağı}}{2}$$

İnsan kaynağı devir oranı üç aylık, altı aylık ve yıllık olarak yapılabilmektedir. İnsan kaynağı devir oranının her işletme için geçerliliği olan bir standardı bulunmamaktadır. İşletmenin yapısına, işkoluna, insan kaynağı sayısına ve

işletmenin büyüklüğüne göre bu oran değişik biçimlerde yorumlanabilir. Genel olarak, insan kaynağı planlaması açısından bu oranın dönemler arasında büyük değişimler göstermemesi tahmin yapmayı kolaylaştıracaktır (Bolton, 2002:19;Tonus, 2008:56)

1.2.4.1.3.4. Ek İnsan Kaynağı İhtiyacı

Ek insan kaynağı ihtiyacı işten çıkmalar nedeniyle ortaya çıktığından üzerinde durulacak konu insan kaynağı devir oranıdır. İnsan kaynağı dönüşüm oranı, bir dönem içinde işletmede oluşan toplam çıkış ya da giriş miktarının, o dönem içinde işletmede bulunan ortalama insan kaynağı sayısına bölünüp yüz rakamı ile çarpılması sonucu elde edilen oran olarak belirlenir (bkz.Sabuncuoğlu, 2000:45).

İnsan Kaynağı Devir Oranı = % (Çıkışlar / Ortalama İşgücü Sayısı) Buna göre ek insan kaynağı ihtiyacı;

$$EİKİ = İDO \times GİKİ \text{ dir.}$$

EİKİ: Ek İnsan Kaynağı İhtiyacı

İDO: İşgücü Dönüşüm Oranı

GİKİ: Gerçek İnsan Kaynağı İhtiyacı

j: Zaman Dönemi (j = 1, . . . ,n)

Ek insan kaynağı ihtiyacı üretimin aksamaması için boşalan kadrodaki yerin doldurulması için kullanılır. Planlayıcı açısından önemli olan, personel kadrolarının genişlemesi ve daralması sonucu oluşan işten çıkışlar ve işe girişlerin nasıl yorumlanacağıdır. İşletmeden çıkışlar varsa yani işletme küçülüyorsa işletmeden çıkışlar üzerine kurulu devir oranı kullanılır. İşletmeye girişler fazla ise işletme büyümektedir, bu durumda işe girişler üzerine kurulu oran işgücü devir oranı kullanılacaktır (Tonus,2008:57).

1.2.4.1.3.5. Devamsızlık Oranı

Devamsızlık bilgileri, insan kaynağının, izin ve yıllık tatilleri dışında programlanmamış bir biçimde işe geç gelmesi yada hiç gelmemesi durumudur. Devamsızlık oranı, belirli bir faaliyet döneminde devamsızlık nedeniyle kaybedilen

çalışma saatlerinin işletmenin planlanan çalışma saatlerine bölünmesiyle elde edilir (Geylan, 2003:122).

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Kaybedilen insan kaynağı saati toplamı}}{\text{Planlanan insan kaynağı saati toplamı}}$$

veya

$$\frac{\text{Devamsız sayısı}}{\text{Ortalama İK sayısı}} \times 100$$

İnsan kaynakları planlaması açısından devamsızlık oranının hesaplanması ihtiyaç tahmininin doğruluk payını artıracaktır (Tonus,2008:57).

1.2.4.1.3.6. Yedek İnsan Kaynağı İhtiyacı

Yedek insan kaynağı ihtiyacı; hastalık, kaza, izin ve benzeri nedenlerle ortaya çıkacak kaçınılmaz devamsızlık durumları karşısında, işin aksatılmadan yürütülmesi için gereksinilecek insan kaynağını ifade eder (bkz.Sabuncuoğlu, 2000:45). Yedek insan kaynağı ihtiyacı devamsızlık durumunda ortaya çıkar. Süreç içinde devamsızlık “beklenir” ya da “beklenmedik” bir nitelik gösterir. Yaz aylarında yıllık izinlerin kullanılması beklenir niteliğe, mazeret izinleri, hastalık izinleri de beklenmedik niteliğe örnek gösterilebilir. Devamsızlık, genellikle beklenmedik nitelik gösterir, bu nedenle yedek insan kaynağı ihtiyacının optimize edilmesi ihtiyacı doğmaktadır. Yedek insan kaynağı ihtiyacının optimize edilmesi için işletmedeki insan kaynağı kayıtlarının titizlikle incelenmesi ve devamsızlıklarla ilgili istatistiksel bilgilerin yorumlanması gerekmektedir. Yedek insan kaynağı ihtiyacı uygulamada iki şekilde belirlenebilir. Birincisi, yedek insan kaynağı ihtiyacını karşılayacak işgücü miktarının gerçek insan kaynağı ihtiyacı içinde yer almasıdır. Bu durumda;

Olması gereken insan kaynağı sayısı = gerçek insan kaynağı ihtiyacı + yedek insan kaynağı ihtiyacı olacaktır.

İkincisi ise yedek insan kaynağı ihtiyacını karşılayacak işgücü miktarının gerçek insan kaynağı ihtiyacını karşılayacak miktardan ayrı olarak sağlanması şeklinde olur. Bu durumda işe gelmeyenlerin yerine gerçek insan kaynağı kadrosundan kimin bakacağı planlanmalıdır.

Devamsızlık yüzdesi belirlendikten sonra yedek insan kaynağı ihtiyacı matematiksel olarak aşağıdaki gibi hesaplanır (Tonus,2008:57-58):

$$YİKİ = DO \times GİKİ$$

DO = % Devamsız Sayısı / Ortalama İnsan Kaynağı Sayısı

Ortalama İnsan Kaynağı Sayısı = (Dönem başı insan kaynağı sayısı + Dönem sonu insan kaynağı sayısı) / 2

YİKİ: Yedek İnsan Kaynağı İhtiyacı

DO: Devamsızlar Oranı

GİKİ: Gerçek İnsan Kaynağı İhtiyacı

j: Zaman Dönemi (j = 1, . . . ,n)

1.2.4.1.4. İnsan Kaynakları Talebinin Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler

İnsan kaynakları planlamacıları, hem iç hem de dış kaynaklarla ilgili bilgileri toplayarak insan kaynağı ihtiyacını tahmin edeceklerdir. Bu tahminler geçmiş ve şu an hakkındaki bilgilerden ve geleceğin tahmin edilmesinden çıkartılır. İhtiyaç tahmini farklı yöntemler kullanılarak yapılabilir ve farklı tahmin sonuçları belirlenebilir.

Talep tahmini yapılırken kullanılacak yöntemler geçmiş zamana ait veriler personel sayıları, becerileri, yöntemin güvenilirliği, zaman, bilgisayar kullanım ve gücü istatistiksel deneyim ve tahminler dikkate alınarak seçilmelidir.

İnsan kaynakları ihtiyaç tahmin yöntemleri temelde iki gruba ayrılabilir. Bunlar (Aldemir vd., 2001:46;Geylan, 2003:123-124):

- Sezgisel yöntemler
- Basit ve Karmaşık Matematiksel yöntemlerdir.

Uygulamada çoğu örgüt iki metodun kombinasyonunu kullanmayı tercih etmektedir. Örnek olarak, insan kaynakları planlama uzmanları bazı değişkenlerin değerlerini sezgisel olarak tahmin edebilir ve sonra bu değerleri tahmin denklemlerinde de kullanabilir yada matematiksel yöntemlerin sonuçlarıyla daha az niceliksel bilgilerin sonuçlarını birleştirerek son tahminlerini yapabilirler (Bkz.Tortop vd,2007:102-104).

1.2.4.1.4.1. Sezgisel Yöntemler

Sezgisel yöntemler, geleceğin tahmininde insan bilgisinden yararlanır. Sayısal verileri göz önünde tutar fakat sezgilere ve deneyimlerden gelen bilgilerin kullanılmasına da olanak verir. Sezgisel yöntemler, küçük işletmelerde ve insan kaynakları planlamasına yeni başlayan henüz bir veri tabanı olmayan yada karmaşık matematiksel modelleri kullanma deneyimi olmayan işletmelerde kullanılmalıdır.

Bir organizasyon yada çevresi değişim yada karışıklık içindeyse, önceki eğilimler ve korelasyonlar gelecek hakkında tam bir tahmin yapmaya olanak vermiyorsa sezgisel yöntemler tercih edilebilir. En basit sezgisel yöntemler (Tonus,2008:58);

Aşağıdan yukarıya (birim) tahmin yöntemi; Her birim yada bölüm kendi insan kaynağı ihtiyaçlarını tahmin eder. İdeal olarak yöneticilerin bazı verileri alırlar ve bunları kendi bakış açılarıyla birleştirerek tahminde bulunurlar. Özet olarak, birim ihtiyaçlarının tahmininin toplamı organizasyonun ihtiyaç tahminidir. İnsan kaynakları planlamacıları, birimlerden gelen tahminleri özetleyip birleştirmeden önce gözden geçirirler.

Yukarıdan aşağıya tahmin yöntemi; Deneyimli üst yöneticiler tarafından yukarıdan aşağıya yapılan tahmindir. Bu uzmanlar, eğilimlerin nasıl olduğunu, işletme planlarını ekonomiyi ve diğer faktörlerin organizasyonun değişik düzeylerindeki ihtiyaca etkisini tartıştıkları toplantılar düzenlerler. Tahminleri en iyi ve en kötü durum senaryoları oluşturarak en yakın biçimde belirlemeye çalışırlar.

Delphi yöntemi; Karar vermede ve özellikle uzun dönemli öngörülerde kullanılan sezgisel bir yöntemdir. Bu yöntemde bir konu hakkında bir kişi değil konu hakkında uzman olduğu düşünülen kişilere başvurulur (Aldemir vd., 2001:49) Bu yöntemde uzmanlar yüz yüze gelmez. Eğer uzmanlar farklı yerlerde ise oldukça ekonomik bir yöntemdir. Yıkıcı kişilik çatışmalarını en aza indirerek ve karar sürecinde baskın grup üyelerinin baskısını önleyerek karar vermenin kalitesini artırabilir. Bu süreçte ilk adım, uzmanlara bir fikri yada bu fikre nasıl sahip olduklarını soran bir anket formu geliştirmektir. Bu anketin sonuçları toplanarak uzmanlara ikinci bir formla geri bildirilir. Bu yolla uzmanlar ikinci form üzerinde dikkatle inceleme yapabilir yada değişiklik yapabilirler. Bu süreç uzmanların bir

sezgi üzerinde fikir birliğine varmasına kadar pek çok kez devam eder. Delphi yöntemi pek çok kez tekrarlanan isimsiz anketleri kullanır ve anketlerin tamamlanması zaman alıcı bir iştir. Bu nedenle bu yöntem sonuçların çok hızlı alınması gereken durumlara uygun değildir. Sezgisel yöntemlerde katılımcılar konu hakkında bilgili olmalıdır. Onların bilgisi, geçmiş ve şu andaki insan kaynağı sayısı, iş performansı, iş planları ve benzeri konularda sağlanan bilgiye eklenecektir (Tortop vd, 2007:103; Tonus, 2008:58-59).

1.2.4.1.4.2. Basit Matematiksel Yöntemler

Basit matematiksel yöntemler, ihtiyaç tahmininde sadece bir faktörü göze alarak tahmin yapılan yöntemlerdir. Örnek olarak, insan kaynağı ihtiyacının tahmini, başka hiçbir faktörü ele almadan sadece son beş yıldaki insan kaynağı düzeyi ele alınarak yapılabilir. İyi bir tahmin yöntemi gelecek yılların satışları, üretimi, diğer iş faktörlerini insan kaynağı ihtiyacıyla ilişkili olarak kullanarak tahminde bulunmalıdır. Basit matematiksel yöntemler temelde (Tonus vd,2008:59);

Verimlilik oranı; Bir yılda üretilen ortalama ürün sayısının direkt insan kaynağı sayısına oranı olarak belirlenir.

Kadrolama oranı; Direkt ve endirekt işçiliğin kullanıldığı kadrolama oranı diğer işlerdeki insan kaynağı ihtiyaçlarının sayısını hesaplayarak bulunur. Verimlilik oranının değişmesi, ofis işlerinde bilgisayar kullanımına gidilmesi, aynı sayıdaki insan kaynağı için daha az ofis personeline ihtiyaç duyulacağından kadrolama oranında değişikliği neden olacaktır.

Öğrenme eğrileri; Verimlilik oranı temel alınarak yapılan tahminlerde öğrenme eğrileri de kullanılabilir. Verimlilik oranı kazanılan deneyimle değişmeye başlayacaktır. Başlangıç periyodundan sonra verimlilik oranı giderek artmaya başlayacaktır. Artış ortaya çıkar çünkü çalışanlar yaptıkları işi tekrarlayarak daha etkin olmayı öğrenirler. Öğrenme eğrisi analizi yapabilmek için planlamacılar gelişim indeks²lerini hesaplamalıdır.

² Gelişim indeksi, her çıktının birim zamanda ikiye katlanması durumunda ortaya çıkan öğrenmenin oranıdır.

1.2.4.1.4.3. Karmaşık Matematiksel Yöntemler

Bazı tahmin yöntemleri karmaşık istatistiksel teknikleri kullanırlar. Uzun zamandır insan kaynakları planlaması yapan büyük organizasyonlar bu istatistiki yöntemleri kullanmayı tercih ederler. Bu tekniklerden en çok kullanılanları (Aldemir vd., 2001:50-51;Tonus vd., 2008:60);

Çoklu regresyon; Bu yöntem insan kaynakları ihtiyacıyla ilgili birden fazla faktörü dikkate aldığı için bu faktörlerin tahmininde kullanır. Örnek olarak; satışlar, kar, yatırımlar, gayri safi milli hasıla kullanılan faktörler arasındadır. Bu yöntem sadece etkili tarihsel veriler bulunduğu, sabit regresyon eşitliklerine uygun olduğunda ve verimlilik yada ürün karmasında ani değişiklikler olmadığı zaman uygulanabilir.

Doğrusal programlama; Faaliyetlerin amaçlara optimal olan kararların neler olduğunu bütün geçerli seçenekler arasından matematiksel model aracılığıyla elde edilmesini sağlar. Bu yüzden insan kaynakları tahmininde optimal sonuç elde etmek için bu yöntem kullanılmaktadır.

1.2.4.2. İnsan Kaynakları Arzı

İnsan kaynakları arzı, herhangi bir plan döneminde örgütlerin sahip olacağı personeli ifade etmektedir. Örgütlerde iş ve eleman analizi yapıldıktan ve örgütlerin insan kaynaklarına olan talebi belirlendikten sonra; örgüt bu talebi iki yoldan karşılayabilir. Birincisi örgüt iç işgücü arzı dediğimiz, bölümler arası transferler ve geri dönen elemanlar vb. sonucu oluşan arz, ikincisi ise yeni mezunların, işsizlerin, askerlik hizmetinden dönenlerin vb. oluşturduğu dış işgücü arzıdır (bkz, DeCenzo ve Robbins, 2007:129-130;Tonus vd, 2008:60).

İnsan kaynakları arzının tahmin edilmesinde izlenecek adımlar (Aldemir vd., 2001:52);

- İnsan Kaynakları envanterinin hazırlanması,
- Plan döneminde işletmeden çeşitli nedenlerle ayrılacak personelin sayısının tahmin edilmesi,
- İnsan Kaynakları envanterine, transferler ya da dışarıdan personel sağlamayla gelecek elemanların eklenmesi,

- Yükselmeler (terfi) veya tenzil edilecek insan kaynaklarının eklenmesi veya düşürülmesi,

Tüm bu adımlar göz önüne alınarak insan kaynakları arzının belirlenir (Aldemir vd., 2001:53)

1.2.4.2.1. İçsel İnsan Kaynakları Arzı

İç insan kaynakları arzı, mevcut personeli ifade eder. Bu personel ya kendi pozisyonunda yükselerek ya da örgütün herhangi bir yerindeki boşluğa transfer edilerek talebi karşılamaya yardım edebilir. İçsel insan kaynakları arzı sürekli olarak değişim içindedir. Çünkü örgüte yeni insanlar katılır, bir kısmı emekli olur, bir kısmı istifa eder, ölür ya da işten atılır. Örgüte giriş çıkışlar olduğu, eğitimlerle yeni beceriler kazandırıldığı ve çalışıldıkça iş üzerinde deneyim kazanıldığı için beceri karması da değişir.

Örgütteki mevcut personelin niteliklerinin belirlenmesi ve kayda geçirilmesi, yani örgüt iç analizinin insan kaynaklarına yönelik kısmının yapılması genel olarak envanter çalışmaları olarak adlandırılmaktadır. Bununla beraber insan kaynakları analizi sadece envanter çalışması ile sınırlı değildir. İnsan kaynakları analizinde mevcut insan kaynaklarının genel envanteri yanı sıra, beceri envanteri, personel değişim hızı ve devamsızlık oranları da çıkarılır (bkz., Dessler, 2000:126-133).

İnsan kaynakları arzının belirlenmesinde kullanılan araçlar;

- İnsan kaynakları genel envanteri,
- İnsan kaynakları beceri envanteri,
- yükseltim planlama şemaları,
- İnsan kaynakları devir oranı ve
- devamsızlık oranıdır.

1.2.4.2.1.1. İnsan Kaynakları Genel Envanteri

İnsan kaynakları envanteri, personel değerlendirme, insan kaynakları, planlama, örgüt analizi, eğitim, seçme ve yerleştirme gibi birçok insan kaynakları işlevinde kullanılmaktadır. İnsan kaynaklar yönetimi için önemli bir araç olması yönüyle envanter sürekli güncelleştirilmelidir. Sürekli güncelleştirilen bir envanter, insan

kaynaklarının etkin kullanımını sağlar; insan kaynakları planlamasının güvenilirliğini sağlar. Fakat bunların gerçekleştirilebilmesi bir ölçüde envanterde yer alan bilgilerin güvenilirliğine ve nasıl yorumlanacağına bağlıdır.

İnsan kaynakları envanterinin hazırlanmasında dikkate alınması gereken bir takım noktalar bulunmaktadır. Bunlar, envanterde yer alacak bilgilerin ne tür bilgiler olacağı, hangi yöntemler kullanılarak elde edileceği, bilgilerin ne amaçla kullanılacağı, ne tür bir kayıt sistemi ile muhafaza edileceği ve bu bilgilerin güvenilirliğinin nasıl sağlanacağı şeklindedir. Bu soruların cevaplandırılmasıyla elde edilecek bilgiler envanterin hedefini ve içeriğini belirleyecektir.

Örgütte çalışan elemanlar arasında nitelik ve nicelik olarak gruplandırma yapabilmek amacıyla envanter çalışması belirli bölümler halinde hazırlanabilir. Bu amaçla örgütün birimleri, ücret grupları ve düzeyleri, personelin cinsiyetleri, personelin yaşları, personelin pozisyonları ve kıdemleri, iş grupları, personelin beceri ve yetenekleri gibi özellikler dikkate alınarak farklı sınıflandırmalar yapmak mümkündür (bkz. Sabuncuoğlu, 2000:36).

Envanter hazırlanırken personelin sadece işleriyle ilgili beceri ve yeteneklerin yanı sıra tüm beceri ve yeteneklerinin kayda geçirilmesi planlama ve yerleştirme çalışmalarında büyük yarar sağlar. Bu açıdan beceri ve yeteneklerle ilgili olarak personelin gördüğü örgün ve yaygın eğitim, iş tecrübesi, personelin yetenek ve becerilerinin yeterli olduğu ve başarı ile yapabileceği işler, personelin öteki yetenek ve becerilerine yönelik bilgilerin toplanmasına özen gösterilmelidir.

İnsan kaynakları envanter çalışmaları belirli bir dönemde örgütün görüntüsünü yansıtır. İç ve dış çevresiyle dinamik bir yapı olan örgütte çalışanlarla ilgili bilgiler sürekli güncelleştirilmek durumundadır. Bu yüzden envanter sık sık gözden geçirilerek yenilenmeli ve değişiklikler kayda geçirilmelidir.

Envanter yoluyla elde edilen bilgiler, personelin yükseltilmesi yeni ya da özel bir görev verilmesi, personele ödenmekte olan maaşın ya da atandığı görevin doğrulanması, işletmenin üretim miktarını yükseltmesi ve faaliyetlerini yoğunlaştırması bakımından gerek duyduğu insan kaynaklarının değerlendirilmesinde yardımcı olmaktadır.

1.2.4.2.1.2. İnsan Kaynakları Beceri Envanteri

İnsan kaynaklarıyla ilgili plan yapılırken örgütteki personelin hangi becerilere sahip olduğunun bilinmesi önemlidir. Küçük örgütlerde çalışan kaç personel olduğu, bu personelin hangi işleri yaptıkları ve hangi becerilere sahip olduğunu bilmek nispeten kolaydır. Ancak büyük örgütlerde becerilerin dökümünü verecek bir envanter sistemi olmadan bu işleri yapmak oldukça zordur. İnsan Kaynakları Beceri Envanteri, personel hakkındaki bilgilerin düzenlenip gerektiğinde incelenmek üzere hazır bulundurulduğu bir arşivdir.

Mevcut personelin yetenek, beceri, eğitim, deneyim gibi kişisel özelliklerini yansıtan bir çalışmadır (Sabuncuoğlu, 2000:39). Beceri envanteri; eğitim, yabancı dil düzeyi, katıldığı hizmet içi eğitimler, iş deneyimi, yaş, cinsiyet, kıdem durumu, alınan ödül ve cezalar, bugüne dek çalıştığı işletmeler ve pozisyonlar, ileride üstlenebileceği işler gibi bilgileri içermektedir (bkz.Can vd.2001:99-100).

1.2.4.2.1.3. Yükseltme ve Yedekleme Planları

Etkin bir kariyer yönetiminin temel yapı taşlarından birisi de kariyer adımlarını ve gelişim çizgilerini gösteren yükseltme ve yedekleme planlarıdır. Yükseltme ve yedekleme planları örgütte düzeylere yerleştirilebilecek muhtemel adayları gösterir (Bkz. Werther ve Davis, 1996:176-185).

1.2.4.2.1.4. İnsan Kaynakları Devir Hızı

Personelin devir hızı oranları insan kaynakları yönetiminde ve özellikle planlama çalışmalarında dikkate alınması gereken bilgilerdendir. Örgütlerin eleman toplama, seçme ve istihdam etme süreçleri ve bu süreçlerin getirdiği maliyetler düşünüldüğünde bu bilgilerin kolay ve etkin kullanımının önemi ortaya çıkacaktır.

İnsan kaynakları devir hızı, bir örgütte çalışan personelden belirli bir dönem içinde işlerinden ayrılanların yüzdesini gösterir. İK devir hızı, örgütlerde insan kaynakları politikalarının yorumlanmasına ilişkin önemli bir araçtır. Bu oran, işletmenin büyüklüğüne, işkoluna, yapısına, personel sayısına göre yorumlanabilir. Bu yüzden tüm örgütler veya herhangi bir sektör için optimal bir devir hızı belirlenemez. Ancak her örgütün kendi yapısına uygun düşen optimal bir İK devir hızına sahip olması gerekir. Personel devir hızı analizi gelecekteki muhtemel insan

kaynakları açıklarının belirlenmesinde kullanılarak insan kaynakları planlama sonuçlarının gerçekçiliğine ve tutarlılığına katkıda bulunur.

1.2.4.2.1.5. Devamsızlık Analizi

İnsan kaynakları planlamasının iç çevre analizinde kullanılan önemli bir araç da devamsızlık oranıdır. Devamsızlık oranı belirli bir dönemde kaydedilen işgücü saatleri toplamının planlanan toplam işgücü saatlerine oranlanması ile elde edilir. Çalışanların devamsızlığına yol açan nedenlerin; hastalık, ulaşım güçlükleri, düşük ücret, ağır çalışma koşulları, kadın çalışanların çocuklarına bakımı, işin monoton olması, düşük moral ya da iş doyumsuzluğu, dışarıda yapılması gereken işler, işe uyumsuzluk ya da ilgisizlik, yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla kötü ilişkiler ve aşırı iş yükü olarak sıralanabilir. Devamsızlık oranının belirlenmesi ve iyi yorumlanması örgütün insan kaynakları politikaları ile ilgili sağlıklı sonuçlara erişilmesini mümkün kılar.

1.2.4.2.2. Dışsal İnsan Kaynakları Arzı

İnsan kaynakları planlaması sürecinde dış çevre analizi, işgücü piyasasının şimdiki ve gelecekteki eğilimlerinin analizi anlamına gelmektedir. Örgüt aynı zamanda diğer örgütlerde yararlandığı işgücü piyasasından gereksinim duyduğu elemanları temin edebilmek için bu piyasayı etkileyen koşulları yakından tanımak zorundadır. Buna istenen nitelikteki elemanlar istenen zamanda ve istenen maliyetle rakiplerden daha önce ulaşmak zorunluluğu da eklenince dışsal insan kaynakları arzından en etkin biçimde faydalanmanın da önemi ortaya çıkar.

Gelecekte işletmenin ihtiyacı olabilecek nitelikli personelin tahmininde dış işgücü piyasası verileri önemli bir role sahiptir. Bunların başlıcaları; iş ve işgücü piyasasının yapısı, ekonomik koşullar, sosyal ve demografik koşullar ve yasal düzenlemelerdir (bkz.Dessler, 2000:133-146;Tonus vd., 2008:62-63).

1.2.4.2.2.1. İş ve İşgücü Piyasasının Yapısı

Çalışma sistemlerinde ve işgücü piyasasında meydana gelen değişimler işletmelerin gereksinim duydukları personeli bulma süreçlerini doğrudan etkilemektedir. Politik, teknolojik, ekonomik ve sosyal bir takım etkiler sonucunda meydana gelen bu değişimler özellikle de personel yönetiminden insan kaynaklarına

geçiş sürecini hızlandırmış ve yeni çalışma sistemleri ile farklı bir çalışan profilinin oluşmasına yol açmıştır. Son dönemde işgücü profilinde meydana gelen değişimlerin insan kaynakları arzına büyük etkileri olmuştur.

1.2.4.2.2.2. Ekonomik Koşullar

Ekonomik yapıda meydana gelen dalgalanmalar örgütün insan kaynakları planlaması çalışmalarını yakından ilgilendirmekte, özellikle ülke işgücü istihdamının durumu gereksinim duyulan personelin bulunması sürecine ve çalışanların niteliklerinin değişmesine doğrudan etkide bulunmaktadır.

Ekonomik büyüme, dışa açılma ve rekabet edebilme gibi olumlu koşullar örgütlerin nitelikli personel istihdam etme gereksinimlerini arttırmakta, insan kaynakları talebinin artmasına neden olmaktadır. Ayrıca söz konusu ekonomik değişiklikler talep edilen personel niteliklerini de belirlemekte, insan kaynakları arzının sadece niceliksel değil, niteliksel olarak da değişime uğraması sonucunu doğurmaktadır.

Enflasyon, sektörel dalgalanmalar, ekonomik daralma ve küçülme eğilimleri gibi olumsuz koşullar ekonomide işsizliği körüklerken örgütlerde kariyer yükselmesi ve iş güvencesi sağlama imkânlarının azalmasına yol açmıştır. Örgütler buna karşılık insan kaynakları planlaması çalışmalarını farklı bir yaklaşımla ele alma zorunluluğu ile karşı karşıya kalmışlar ve sahip olunan insan kaynaklarından en üst verimin alınması amacını önde tutmuşlardır.

1.2.4.2.2.3. Kültürel ve Demografik Koşullar

Örgütlerin içinde yaşadıkları topluma karşı birtakım görevleri ve sorumlulukları ve toplumunda örgütlerden beklentileri bulunmaktadır. Bu görev, sorumluluklar ve beklentiler toplumun kültürü ile yakından ilgilidir. Örgütlerin içinde bulundukları topluma olumlu katkıda bulunmaları, çalışanların yaşam kalitesini arttırmaları ve onlardaki potansiyeli işleyip ortaya koyarak topluma yararlı hale gelmelerini sağlamaları bu beklentiler arasındadır. Bu tür beklentilerin tümü sosyal sorumluluk adı altında özetlenmektedir. Örgütler sosyal sorumluluklarına ve kültürel koşullara özen gösterdikleri ölçüde toplum gözünde değer kazanırlar. Kurum imajı açısından olumlu bu gelişme mevcut çalışanların verimliliğini arttıracak gibi personel bulma ve istihdam etme işlevlerini de olumlu yönde etkileyecektir.

Demografik koşullar ise; çalışanların eğitim düzeyi, yaş, ırk, cinsiyet ve emek katılanların yüzdesi gibi bir takım özelliklerin dikkate alınmasıyla ilgilidir. İşgücünü bu özellikleri insan kaynakları arzını ve talebini doğrudan etkilemektedir. Uzun dönemli ve sürekli bir insan kaynakları işlevi olan planlama çalışmalarında genç nüfusun toplam nüfus içindeki yeri, eğitim düzeyindeki nitel ve nicel değişimler, çalışan kadın nüfusunun toplam işgücüne oranı, yaşam süresinin artması, vb. demografik özellikler dikkate alınmak durumundadır.

1.2.4.2.2.4. Yasal Düzenlemeler

Yasalarda yapılan değişikliklerle, emeklilik yaşı, emeklilik süresi, kıdem tazminatları, belirli oranlarda özürliülerin ve eski hükümlülerin işe alınma zorunluluğu gibi yasal düzenlemeler örgütlerin planlama çalışmalarını doğrudan etkilemektedir.

Günümüzde insan kaynaklarının değişen yapısı personele yönelik hakların siyasi iradeler tarafından daha yakından ele alınmasına neden olmuş, bu da örgütlerin insan kaynakları taleplerine yönelik kısıtlamalar ve sınırlamalar getirmiştir. Devletin etkin olduğu ekonomilerde getirilen yasal düzenlemeler de planlamacıların dikkate alması gereken konulardır.

1.2.4.3. Talep ile Arzın Karşılaştırılması ve Uyumlaştırılması

İnsan kaynakları planlamasının amaçların, arz ve talebin belirlenmesinden sonraki aşaması olan arz ve talebin karşılaştırılması, insan kaynakları planlamasıyla ilgili son kararın verilmesine yardımcı olan aşamadır. Yönetimin en çok önem verdiği aşama da arz ve talebin karşılaştırılmasıdır. Genellikle insan kaynakları planları dendiğinde, arz ve talebin karşılaştırılması anlaşılmaktadır (Tonus,2008:63-64).

1.3. Örgütsel Strateji ve İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması organizasyonun insan kaynağı ihtiyacının temel planlama sürecidir. Temelde insan kaynakları planlamasının başarısı, büyük oranda insan kaynakları bölümünün planlaması ile örgütün genel planlamasının uyumuna bağlıdır. Örgüt gelecek için plan yaparken insan kaynakları planlaması ile organizasyonun stratejik planlaması arasında bir ilişki kurmak durumundadır.

Stratejik planlama, organizasyonun temel hedeflerini belirleme ve bu hedeflere ulaşmak için kapsamlı planlar geliştirme sürecidir. Stratejik planlama öncelikle yapıyı, süreci ve bunların insan kaynakları ilişkisini içeren organizasyonun temel yönelimini belirlemektir (Bkz.DeCenzo ve Robbins, 2007:1224-127).

Bu bağlamda stratejik planlama;

- Organizasyonun hedefini açıkça ortaya koymalıdır.
- İnsan kaynakları örgüt hedeflerine bağlı olmalıdır.
- Faaliyet planı eğilimli ve yetenekli personeli kapsayan biçimde hazır veya elde edilebilir kaynakların ışığında hazırlanmalıdır.

Bryson (1995) stratejik planlamayı; örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve neyi neden yaptığına şekil veren ve yol gösteren temel kararları ve eylemleri üretmek için disipline edilmiş çaba, şeklinde tanımlamıştır. Stratejik planlama, bir örgütün kendisi için belirlenmiş olan yüksek amaçlara ulaşabilmesi için devamlı olarak kendini geliştirmeye yönelik bir araçtır. Stratejik planlama, örgütün bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Kuruluş bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eder. Bu çerçevede stratejik planlama; sonuçların planlanmasıdır, değişimin planlanmasıdır, gerçekçidir, kaliteli yönetim aracıdır, katılımcı bir yaklaşımdır, uzun vadeli bir yaklaşım olup esnek bir araçtır (İlğan vd,2008: 83)

Stratejik planlamanın özellikleri (İlğan vd, 2008:86):

- Stratejik planlama; stratejik planın hazırlanması, planın uygulanması, bu sürecin izlenmesi ve değerlendirilmesinin birbirini takip ettiği döngüsel bir yönetim modelidir.
- Stratejik planlama sürekli iyileştirme ve kaliteye yönelik çabalar, bütçeleme, kaynak planlaması, program değerlemesi performans gözlemlene ve raporlama faaliyetlerini bütünsel hale getirir.

- Stratejik planlama kalite yönetiminin söz konusu olduğu bir ortamda maksimum performans verir. Kalite yönetimi paydaş tatminine önem veren bir yaklaşımdır ve süreçlerin, ürünlerin hizmetlerin ve kurumsal kültürün geliştirilmesinde tüm kurum mensuplarının katılımı üzerine temellenmiştir. Burada asıl olan ise tek vuruşluk bir anlayıştan çok sürekli iyileştirme. Kalite yönetimi ve stratejik planlamanın temel unsurları aynıdır ve sorunların ve fırsatların tanımlanmasında sistematik bir yaklaşım sunarlar. Örgütler kaliteyi stratejik planlama sürecinin bir parçası olarak tanımlamak durumundadırlar.
- Bütçeleme, stratejik planın yürütülmesine yönelik kaynakların sağlanması ve finansman biçimlerini belirler. Mali portreyi ihmal eden bir planlama faaliyeti gerçekleştirilemez
- Kaynak planlaması stratejik planlamanın bir unsurudur stratejinin temel amacı örgütün kaynak ve kabiliyetleri ölçüsünde çevreye uyumunun sağlanmasıdır.
- Stratejik hedeflere ulaşmada stratejik plan çevriminin performans gözlemlene ve raporlama unsurları kurum tarafından geliştirilecek gözlemlene ve raporlama teknikleriyle en azından yıllık olarak ortaya konulmalıdır. Performansa yönelik bilgiler politika yapıcıların bilgilendirilmesinin ve kamuya yönelik raporlama faaliyetlerinin bir temelini oluşturur.

Örgütte insan kaynakları planlaması, örgütün geleceği bakımından olduğu kadar, örgütün sahip olduğu kaynağın akılcı kullanımı bakımından da önem taşımaktadır. İnsan kaynakları planlamasının uzun dönemi kapsamı, nitelikleri gereği daha çok üst düzey yönetimin görev alanına girmeleri, insan kaynakları planlamasının, zorunlu olarak stratejik planlama alanına biçiminde yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır (Tortop vd,2007:98).

Gallagher (2000)'a göre insan kaynakları planlaması, örgütün stratejik planlama süreciyle yakından ilişkilidir ve katkı sağlamaktadır. Bu yüzden insan kaynakları bölümünün katılımını sağlayabilmek için yeni fırsatlar oluşturulmasında stratejik planlama süreci gözden geçirilmelidir. Süreç kazara dahi olsa oluşabilecek

aksiliklere hazırlıklı olarak sistematik ve bilinçli olarak planlanmalıdır. Kaynak gereksinimleri hem nicel hem de nitel koşullar altında değerlendirilmelidir. Var olan iş gücünün becerileri kadar, pazarda bulunan iş gücünün de becerileri bu değerlendirmede önemli olacaktır. Örgütün stratejik planı pazardaki veri ve izdüşümlerle adım adım yapılmıyorsa, insan kaynakları planlaması da yetersiz olacaktır (akt. Pektaş, 2009).

Stratejik süreç yukarıdan aşağıya doğru bir planlama süreci oluşturmak değildir. Temel amaç tüm yönetim kademelerini planlama süreci içerisine dahil etmektir. Bu süreç planlama aşamasında tüm bilgilerin aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya akışını sağlamaktadır. Aynı zamanda örgütün tüm düzeylerinde iletişimi ve koordinasyonu sağlayarak, insan kaynakları yönetimi bölümünün de planlama sürecinde etkin olarak yer almasını sağlamaktır. Bu ise stratejik insan kaynakları planının oluşturulması ile mümkündür. Stratejik insan kaynakları planlaması örgütün hedefleri ile insan kaynakları hedeflerini bütünleştirmelidir. Gutknecht ve Miller (1990)'a göre örgüt yönetimi, insan kaynakları birimlerinden örgütün stratejik planlarına uygun ve destekleyici insan kaynakları planlaması beklemektedir (Akt.Pektaş, 2009).

Tablo 1.4. : Stratejik Yönetimle İnsan Kaynaklarını Bütünleştirme

Stratejik Analiz	Strateji Düzenlemek	Strateji Uygulama
Stratejik içeriği oluşturma: Örgüt kapsamı Örgütün güçlü ve zayıf yanları Dış fırsatlar ve tehditler Kaynaklar ve rekabet avantajı Stratejik sorunlar	Geleceği nasıl yöneteceğiz ve tahmini performansı açıklamak: Değerler, yol gösteren prensipler Misyon ve vizyon Amaçlar ve Hedefler Aksiyon planları Kaynak dağılımı	Sonuçları elde etmek için süreci uygulamak: Örgütsel değişim Performans ve Ödüller Stratejik kadrolama Eğitim ve Geliştirme İş ilişkileri
İş Sayısı (mevcut durum ve gelecekteki arzu edilen arasındaki açık), ilişkili kişiyi belirlemek	İnsan kaynakları stratejilerini amaçlarını ve aksiyon planlarını tanımlamak	İnsan Kaynakları yönetim sürecini Uygulamak

Kaynak: Walker, 1995:432.

İnsan kaynakları planlaması stratejik yönetimin bir parçasıdır. İnsan kaynakları planlamasının ilk aşaması örgütün stratejik planlarıdır. Yasal düzenlemeler, ekonomik, sosyal ve teknolojik koşullar örgütün dış çevresi oluşturmaktadır. Amaçlar, politikalar, örgüt iklimi gibi öğelerde iç çevresini oluşturmaktadır. Bütün bu öğeler insan kaynakları planlaması ile doğrudan ilişkilidir (Can vd.2001:97). Tablo 1.4’de görüldüğü gibi stratejik planlama bir süreçtir. Bu sürecin her aşamasında insan kaynakları planlaması da etkin rol oynar. Yani stratejik plan öğelerinin kapsamında insan faktörü de yer almaktadır.

Bu kapsamda insan kaynakları planlaması ve örgüt stratejisi birbirinden bağımsız değildir. Miller’a göre insan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği, örgütün yönetim süreçleri ve rekabet üstünlüğünün sağlanmasına yönelik olarak örgüt üst yönetimi tarafından tasarlanan “örgütsel stratejilerin” uygulanmasına ilişkin karar ve davranışları ile ilişkilidir (Chew ve Chong, 1999: 1036). Huselid, Jackson ve Schuler, (1997: 171) “stratejik” olarak tanımladıkları “insan kaynakları yönetimini” örgüt hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olan, beşeri sermayeyi temin eden, içsel olarak tutarlı politika ve uygulamalar setinin tasarlanması ve gerçekleştirilmesi olarak tanımlamışlardır. (Bayat,2008:73) İnsan kaynakları yönetiminin stratejik bir yapı olarak gelişiminde Tichy, Fombrun ve DeVanna’nın önemli katkıları olmuştur. Bu araştırmacıların yanı sıra Davis, rekabet üstünlüğünü ve ürün yaşam döngülerini kullanarak, stratejik açıdan insan kaynakları yönetimini açıklamıştır. Walker gibi bazı araştırmacılar, insan kaynaklarını stratejik planlama ile birlikte ele alan bir çerçeve çizmişler; Miles, Snow, Cameron ve Greiner ise stratejik uyumun mutlaka sağlanması gerektiğini öne sürmüşlerdir (Baird ve Meshoulam, 1988: 116 aktaran Bayat, 2008:74).

1.3.1. İnsan Kaynakları Stratejik Planlama Yaklaşımları

İnsan kaynaklarının stratejik planlamasına yönelik çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunlar Klasik Stratejik Planlama, Ne-o Klasik Stratejik Planlama, Modern Stratejik Planlama, Ne-o Modern Stratejik Planlama yaklaşımıdır (Sabuncuoğlu, 2007:107-115).

1.3.1.1. Klasik Stratejik Planlama Yaklaşımı

Bu planlama örgütle ilgili stratejik kararların alınması ve örgütün çevre ile uyum içinde bulunmasını temel amaç olarak kabul etmiştir. Bu amaca ulaşmanın en etkili aracının da stratejik planın olduğu görüşü dikkate alınmaktadır.

1.3.1.2. Neo-Klasik Stratejik Planlama Yaklaşımı

Bu yaklaşım klasik stratejik planlama yaklaşımının örgütün stratejik planlamasında insan kaynaklarına gerektiği kadar önem vermediğine ve bu yüzden başarısızlığa uğradığı varsayımıyla stratejik planların başarısı için örgütün insan kaynaklarını esas alması gerekliliğini temel alan bir yaklaşımdır.

1.3.1.3. Modern Stratejik Planlama Yaklaşımı

Örgüt stratejilerinin belirlendiği aşamada amaçların ve hedeflerin örgütün insan kaynaklarını dikkate alarak hazırlanmasını; iç ve dış analizlerin insan kaynakları temelli gerçekleştirilmesini, değişimin ekonomik, sosyal, teknolojik boyutu kadar insan kaynaklarını ilgilendiren nüfus gibi boyutlarının da dikkate alınması gerektiğini öngören bir yaklaşımdır.

1.3.1.4. Neo-Modern (Postmodern) Stratejik Planlama Yaklaşımı

Örgütün stratejik planının modern yaklaşım varsayımlarına; örgütün içinde bulunduğu iç ve dış koşulların örgüt kültürü ile etkileşiminin hangi yönde geliştiğinin yanı sıra, teknolojik gelişmelerin etkilerini daha ciddi ve ayrıntılı olarak değerlendirme kapsamına alması gerekliliği düşünülmektedir. Bu yaklaşımın insan kaynakları konusundaki değerlendirmeleri daha geniş kesimler için etkili olacağını ve yeni bir anlayış benimsediğini ortaya koyacaktır. Devletin rolünün ne olması gerekliliğinin sorgulandığı günümüzde örgütlerin insan kaynakları konusundaki görüş ve değerlendirmelerinin yeniden ele alınması gerekir. Özellikle kamu kurumlarının yeniden yapılandırıldığı bu dönemde insan kaynakları uygulamalarının özel bir örgüt biçiminde ele alınması vurgulanmaktadır. Bu durum insan kaynaklarının yeni bir anlayışla ele alınması yani insan kaynaklarının stratejik planla uyumlaştırılmasını gerektirmektedir. Stratejik planların neo-modern yaklaşım temelli hazırlanması örgütün verimliliği açısından önemlidir (Sabuncuoğlu, 2007:113)

1.4. Toplam Kalite ve Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması

Toplam kalite yönetimi küresel rekabet koşullarında örgütlerin varlıklarını sürdürmelerini sağlayacak bir yönetim modeli olarak geliştirilmiştir. TKY salt bir örgütsel iç etkinlik değil (Pamela & Goodman 1998); yüksek kaliteli çıktılar elde etmek ve bunu sürdürebilmek için (Flynn vd. 1994) planlama, üretim sürecini ve sonrasını birlikte ele alan, geniş kapsamlı müşteri odaklı yönetim taktik ve stratejiler bütünüdür (Akt. Erkılıç, 2007:52; Akman, 2008:98). Kalite yönetimi örgütün, kaliteye ilişkin paydaşların beklentilerini karşılayan bir yönetim sürecidir. Toplam kalite yönetimi ile kaynakların etkin ve verimli kullanılması amaçlanmaktadır.

Literatürdeki bir çok çalışma TKY uygulamalarının örgüt performansı üzerindeki etkisinin pozitif yönde olduğunu ortaya koymaktadır (Akt.Akman, 2008:98). TKY'nin temel ilkeleri müşteri odaklılık, işlevsel liderlik, stratejik planlama, çalışanların katılımı/takım çalışması, süreç yaklaşımı, süreç ve verilerle yönetim, sürekli iyileştirme, insan kaynakları yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluktur (İlğan vd., 2008: 74-77;bkz.Sabuncuoğlu, 2000:23-24;Erkılıç, 2007:52).

Toplam kaliteye ulaşmak isteyen örgütler için insan kaynakları önemlidir. Örgütler insanların özellikle fikir gücünden oluşan entellektüel sermayeyi örgütsel performansı artırmak için önemli bir araç olarak görmektedirler (Sabuncuoğlu, 2000:20-21).

İKİNCİ BÖLÜM

YÜKSEKÖĞRETİM, BOLOGNA SÜRECİ VE AVRUPA ÜNİVERSİTELER BİRLİĞİ

2.1. Yükseköğretim: Kavramsal Çerçeve

2.1.1. Tarihçesi

Günümüzde bilgi toplumu adı verilen yeni bir toplumsal düzenin ortaya çıktığı görüşü sık sık dile getirilmektedir. Bu toplumun en önemli kurumlarından biri de, gerçekleri arayan bilim üreten ve yayan temel mekanlardan olan yükseköğretim kurumlarıdır (Timur,2000:13).

Yükseköğretim kurumları olan üniversiteler, tarihi olarak, gerçekleri ortaya koymak bilimi geliştirmek ve yaymak işlevi ile ortaya çıkmadılar. Üniversitelerin kökenlerini Eflatun'un “Akademi”(Academia) ve Aristo'nun “lise”(Lyceum)’sinin mirasından gelmektedir. Eflatun M.Ö 400 yıllarında kurduğu “Academia”sında bireyleri mutlu kılmak suretiyle onları ideal toplumda birbiriyle uyum içinde yaşayan vatandaşlar olarak yetiştirmek amacıyla eğitim veriyordu. Aristo’nun M.Ö 387’de kurduğu “Lyceum”da ise sadece gerçek aranıyordu (Wissema, 2009:3;Gürüz, 2001: 1; Bkz, Bilgin, 2009:34-35).

Yükseköğretim kurumları, henüz üretim faktörü olarak değerlendirilmediği dönemlerde dinsel veya siyasal otoriteye eleman yetiştirme amacını taşırdı (Timur, 2000:36). Üniversiteler hemen bir kerede kurulmamışlardır. Bunlar adım adım ortaya çıkmışlardır. Örneğin Paris üniversitesi yalnız felsefe ve ilahiyat okullarıyla etkinliklerine başladı. Bu tip okullar önceleri “studium Generale” ismini alıyordu; daha sonra üniversite olarak isimlendirildi. Ortaçağlarda tamlik bütünlük anlamına gelen universitas bir dizi ortak çalışma yapan dernekler için kullanılırdı. Bu yüzden bu kavram hocalar ve öğrenciler derneği (doctores et docenti) belirtmek için kullanılmıştır (Wissema,2009). Katedral okullarına yakın yerlerde kurulan ve kilisenin otoritesi altında olan bu okullar aralarına ruhban olmayan sınıftan kişilerin katılımıyla belli bir özerklik kazanmıştır. (Timur, 2000: 42).

Üniversiteler Nationes*, fakülteler ve kolejlerden oluşan bağımsız kurumlar olarak kendi başlarına örgütlenmişlerdir. Makama getirilen görevlilerin çoğu seçimle atanıyordu ve güç kazanımını önlemek amacıyla kısa süreli görev yapıyordu. Nationes ve fakülteler birlikte üniversiteyi oluşturuyordu

Bu yapı Avrupa’da hızla yayılmaya başladı. Bologna üniversitesi 1158’te beratını alarak dünyanın en eski üniversitesi sıfatını kazanmış oldu. 1200 yılında Paris Üniversitesi kuruldu ve Oxford, Cambridge, Arrezo, Palencia, Padua, Napoli ve diğerleri arka arkaya kurulmaya başladı (Gürüz, 2001; Timur, 2000). 13 yy’ın sonunda yaklaşık yirmi üniversite vardı ve 14 yy’da aralarında Prag Üniversitesinde bulunduğu yirmibeş tane daha kuruldu. 16 yy’da reform ve karşı reform hareketlerinin teşvikleriyle çok sayıda yeni üniversite kuruldu.

Temel olarak iki üniversite modeli vardı. Bologna, öğrencilerin profesörleri belli bir ücret karşılığı çalıştırdıkları bir öğrenci üniversitesi olarak ifade edilmektedir. Paris, hocaların egemen güç oldukları bir profesörler üniversitesiydi. Bologna ve Paris ortaçağ üniversitelerinin iki arketipi olarak görülmektedir. Kısaca ortaçağ üniversiteleri devletlerden ve kiliseden gördükleri koruma ve kendi özellikleri nedeniyle güçlü yapıları. Üniversiteler ortak dil olan Latince sayesinde resmi olmayan bir birlik oluşturdular. (Wissema,2009:10-11)

Copernicus, Kepler, Galileo ve Newton gibi bilim adamları üniversitelerde ders vermediler; öğrenmeye odaklı bu insanlar kendi imkanlarıyla yada burslu çalışmalar yaptılar. Bilimin büyük uyanışı kendi kurulu düzenini tehdit ettiğini gören üniversiteler dışında gerçekleşti.

Rönesans, Reform ve karşı reform ve aydınlanma dönemlerinde üniversiteler meydan okumalarla karşılaştılar. Statükolarını sürdürmek için yeni bilim dallarını ve araştırma yöntemlerini kabul etmeyerek karşı koydular ve rekabetin ortaya çıkmasına neden oldular. Bu rekabet ortamında yeni üniversiteler kuruldu*.

Dünyada, Rönesans'tan itibaren üniversiteler üzerinde kilisenin etkisi azalırken, devletin etkisi artmaya başlamıştır. Bu dönemlerde kilisenin etkisinin azalması ile devlet ya da siyasi otorite üniversitede profesör ve öğrenci seçiminde

* (bkz.Wisseman,2009) Öğrencilerin geldikleri ülkeyi ya da anadillerini temsilen kurdukları örgütler

* Almanya’da Humboldt Üniversiteleri (bkz Wissema,2009)

etkili olmaya ve üniversiteler üzerinde denetimini artırmaya başlamıştır. Bu arada üniversitede nelerin okutulacağı sorusu da gündeme gelmiş ve tartışmalar daha çok öğretim programları üzerinde yoğunlaşmıştır.

Böylece, bilimsel bilgi üretimini ve ücretsiz ve evrensel eğitim ilkesini merkeze alan ikinci kuşak üniversite olarak ifade edilen (bkz. Wisseman, 2009), modern üniversite Fransız Devrimi'nin ve Napoleon Savaşlarının etkisiyle Almanya'da doğmuştur. Fransa'da ise bu gelişmeler Napoleon'un 1806'da çıkardığı Üniversite Kanunu ile üniversiteleri kapatıp yerine elit yükseköğretim kurumlarının kurulmasıyla gerçekleşmiştir (Timur, 2000: 65). Ancak Fransa'da kurulan bu üniversite tipinden daha çok Almanya'da kurulan üniversite tipi modern üniversitenin kaynağı olarak değerlendirilmektedir (Timur, 2000: 64-66). Humbolt modeli ile birlikte, araştırma alt yapısının oluşturulması için profesörlerin yönetiminde uzmanlaşmış kürsüler ya da enstitüler kurulmuştur. Bu üniversiteyi biçimlendiren iki olgudan biri üniversite dışında gerçekleşmeye başlayan bilim devrimi iken, öteki ulus devletlerin doğmuş olması ve ulusçuluğun gelişmesi olarak tanımlanmaktadır. Modelde, üniversitenin bilimsel ve örgütsel otonomiye sahip olması ve yalnızca finansal denetime tabi tutulması, kurullar eliyle yönetilmesi ve eşitler arasında birinci olarak görülen rektörün bir yıllığına üniversite profesörleri tarafından seçilmesi; profesörlere iş güvencesi veren "tenür" sistemlerinin geliştirilmesi; üniversitenin, fırsat eşitliği kapsamında toplumun tüm kesimlerine açık olması ve devlet tarafından finanse edilmesi öngörülmüştür. Üniversite yönetiminin kurumsal bir yapı kazanmasının kökenlerinin Humbolt'un fikirlerine dayandığı ve kurduğu üniversite sisteminde yer alan araştırma ve öğretimin birliği ilkesinin günümüz üniversitesini kalıcı bir şekilde etkilediği belirtilmektedir.

20. yüzyılın ilk yarısında Humbolt tipi üniversite sistemi tekrar ele alınarak üniversite anlayışının yeniden biçimlenmesine çalışılmıştır. Bu dönemde üniversite artık bilgiye değil aksiyona dönük hale gelmiştir. Bu dönemin örnek üniversitesi Amerika'da gelişmeye başlayan girişimci üniversitedir (Üçüncü Kuşak Üniversiteler). Bu üniversitelerde; Rektör, artık daha uzun süreli olarak seçilen/atanan, lider niteliği ön plana çıkan, toplam kalite anlayışında girişimci bir konumdadır. Multiversite başlangıçta öğrenci sayısının azlığı nedeniyle elitist bir tablo çizmişse de günümüzde artık kitle eğitimi yapılmaktadır. Bu dönüşüm

dünyanın sanayi toplumundan bilgi toplumuna, Fordist üretimden esnek üretime geçiş ile yakından ilgili olup, üniversite yönetiminden üniversite yönetişimine geçiş olarak dünyanın ekonomik ve siyasal değişimleri ile benzer bir gelişim süreci izlemektedir. Devlet artık üniversite hizmetlerinin sağlayıcısı olmaktan çok düzenleyicisi olma işlevini üstlenmeye doğru bir eğilim sergilerken, bunun doğal sonucu olarak üniversiteler de mali sorunlarını gidermek için ihtiyaçlarını öğrencilerden ve girişimci üniversite olmanın gereği olarak üniversite-sanayi işbirliği çerçevesinde piyasaya yönelik bilim üretimi karşılığı piyasadan karşılamaya başlamıştır. Bu dönemde uluslararası geçerliliği ve saygınlığı olan diploma önemini yitirmeye başlamış, gelişen teknolojinin ve yaşanan değişimin hızına yetişebilmek için ömür boyu öğretim kavramı ön plana çıkmıştır. Bu dönemle birlikte ileri sürülen önemli tezlerden birisi, bilimle teknolojinin giderek aynı şey haline geldiğidir. Bu görüşün temel dayanağı, bilimin maddi üretim için kullanılacağı, bunun dışında bir bilimsel faaliyetin anlamsız olduğu şeklinde ele alınmaktadır (Arap, 2010:6-8).

Aydınlanma sürecinin önemli kurumlarından biri olarak karşımıza çıkan üniversitenin toplumsal işlevi ve rolü geçmişte açıkça ortadayken günümüzde toplumsal ve ekonomik gelişmelere bağlı olarak bu işlev ve rollerin yeniden tanımlanmasına gereksinim duyulmaktadır (Currie ve Vidovich'ten aktaran Tunç ve Çelikkaleli, 2005, 181). Çünkü üniversite sosyolojik anlamda bir üst-yapı kurumudur. Diğer bir ifadeyle topluma ve onun alt yapısına göre biçimlenmektedir. Nitekim tarihi süreçte; Alman üniversitesi rasyonalist ve idealist, Fransız üniversitesi pozitivist ve ansiklopedik, İngiliz üniversitesi amprik ve teolojik, Amerikan üniversitesi pragmatik biçimlerde oluşmuştur (Ülker, 2008:226).

Üniversitenin ekonomik, toplumsal, siyasal ve sosyal işlevleri genel olarak literatürde; Eğitim, araştırma ve hizmet (toplumsal etkinlikler) olarak sınıflandırılmaktadır (Kreber, 2000). Eğitim işlevi, üniversitenin, belirli birikime sahip bireylere verdiği, genelde mesleki beceri içerikli derslerin, etütlerin, stajların, projelerin ve stüdyoların bütünüdür. Araştırma işlevi, öğretim elemanlarının kendi alanlarında evrensel bilgi birikimine katkı yapmayı umdukları çalışmalarla ilgilidir. Bu çalışmalar alanlarına ve çalışmanın niteliğine göre deneysel, kuramsal, sezgisel, örnek olay, uygulama raporu vb. biçimde olabilmektedir. Araştırma bulguları uzun dönemde öğretimin niteliğini de etkilediğinden, öğretimin itici gücü

durumundadırlar. Araştırma, öğrencilerin ve toplumun gereksinimlerini karşılamada katkıda bulunurken topluma ve çeşitli sosyal örgütlere gönüllü bilgilendirme olanağı da sunmaktadır. Hizmet işlevi ise, günlük yaşamdaki çeşitli sosyo-politik durumların araştırılması ve ortaya çıkarılması ile ilgilidir. Üniversitenin kamusal niteliğinin bir gereği olarak, araştırma ve eğitim etkinliklerinin yaygınlaşmasına yönelik değerlendirme, hakemlik, jüri, gibi destek hizmetleri ile elde edilen bilgileri topluma sunma, bulgular doğrultusunda kamu politikalarına yön verme, üniversitenin hizmet işlevi ile ilgilidir. Hizmet işlevi daha çok üniversitenin kendi finansmanını sağlayan topluma karşı olan sorumluluklarının gereğidir. Üniversitenin işlevselliği, öğretim elemanlarının bu kültürü oluşturma ve uygulamadaki çabalarıyla sağlayabilecektir. Üniversitelerin işlevlerini etkili biçimde yerine getirilebilmesi, çevresel koşulların ve örgütsel işleyişin uygun biçimde düzenlenmesine bağlıdır. Bilimsel etkinliklerin gerçekleştirilmesinde üniversitenin fiziki koşulların uygunluğu, teknolojik altyapının yeterliği ve finansman kaynaklarının miktarı önemlidir. Üniversitelerin fiziki koşullarının geliştirilmesi, teknolojik altyapının bilimsel gelişmeler ışığında yenilenmesi ve bilimsel çalışmalar için yeterli maddi kaynağın ayrılması öğretim elemanlarının bilgi üretme sürecine daha aktif bir biçimde katılımları açısından önemlidir. Günümüzde üniversiteden hem mesleki beceri kazandıracak, hem öğrenci memnuniyetini arttıracak hem de piyasa gereksinimlerini karşılayacak etkinlikler beklenmektedir.

Kapitalist anlayışa göre üniversite, bir işletme olarak bilgidan azami gelir elde etmesi gereken bir kurum olarak görülür. Bu anlayış, üniversitenin, toplum sorunlarına çözüm önerileri getirme, olayları analiz etme, sorunların gerçek nedenlerini ortaya çıkartma gibi geleneksel işlevlerinin yerine, öğrenci memnuniyetini arttırma, gelir getirici araştırmalar yapma gibi etkililik ve verimlilik kavramlarına yüklenen farklı anlamlara bırakmaktadır (Tunç ve Çelikkaleli, 2005).

2.1.2. Yükseköğretimin Sosyal Sorumluluğu

05-08 Temmuz 2009 tarihleri arasında Paris'teki UNESCO Genel Merkezi'nde düzenlenen Dünya Yüksek Öğretim Konferansı³ katılımcıları olarak; 1998 Dünya Yüksek Öğretim Konferansı Deklarasyonu ve sonuçlarının ilgili

³ Konferansın konusu "Yükseköğretimin Yeni Dinamikleri ve Toplumsal Değişim ve Kalkınma İçin Araştırmalar"dır.

kararlarına uyarak ve altı bölgesel konferansın⁴ sonuç ve önerileriyle birlikte, bu Dünya Konferansı'nın tartışma ve sonuçları paralelinde aşağıdaki sorumluluklar ortaya konulmuştur (UNESCO, 2009):

- Bir kamusal hizmet olarak yükseköğretim tüm paydaşların, özellikle de hükümetlerin sorumluluğundadır.
- Günümüzdeki ve gelecekteki küresel zorluklar karşısında, sosyal, ekonomik, bilimsel ve kültürel boyutları da kapsayan çok boyutlu konulardaki anlayışımızı geliştirme ve bu konulara cevap verebilme becerimizi artırmada, yükseköğretimin sosyal sorumluluğu vardır.
- Yükseköğretim kurumları, kurumsal özerklik ve akademik özgürlük bağlamında yürüttüğü temel işlevler⁵ aracılığıyla, disiplinler arası boyutu artırmalı ve sürdürülebilir kalkınma, barış ve refahın gerçekleşmesine katkıda bulunacak olan diğerkamlığı teşvik etmelidir.
- Yükseköğretim sadece günümüzdeki ve gelecekteki dünya için somut beceriler kazandırmakla birlikte sorumlu vatandaşların eğitime de katkı sağlamalıdır.
- Kurumların farklı görevleri ve performanslarıyla ilgili olarak daha fazla bilgi, açıklık ve şeffaflığa ihtiyaç vardır.
- Kalite, uygunluk, etkinlik, şeffaflık ve sosyal sorumluluk aracılığıyla kurumsal görevleri tamamlamak için özerklik gereklidir.
- Yükseköğretime katılım oranlarının artırılması önemli bir küresel eğilimdir. Bu konuda ortaya çıkabilecek büyük farklılıklar sürmekte ve eşitsizliğin önemli bir kaynağı olmaya devam etmektedir.
- Yükseköğretim, erişimi genişletmede hakkaniyet, uygunluk ve kalite hedeflerini eş zamanlı olarak sürdürmelidir.
- Bilgi toplumu, yükseköğretim sistemlerinde birbirinden farklı öğrencilere hitap eden ve farklı kurumlardan oluşan çeşitliliğe ihtiyaç duyar. Devlete ait

⁴ Cartagena de Indias, Makao, Dakar, Yeni Delhi, Bükreş ve Kahire

⁵ Eğitim-öğretim, araştırma, kamusal hizmet

yükseköğretim kurumlarına ilave olarak, toplumsal hedefleri gözetten özel yükseköğretim kurumlarının da önemli bir rolü vardır.

- Yükseköğretim kurumları, eğitim ve öğretim sistemlerini geliştirecek nitelikteki fonksiyonları yerine getirmek için fakültelerindeki akademik personel ve diğer çalışanların eğitimine yatırım yapmalıdır.
- Bilimsel araştırmaların sonuçları, bilimsel kaynaklara ulaşmada olduğu gibi bilgi ve iletişim teknolojileri yoluyla daha rahat erişilebilir hale getirilmelidir.
- Yükseköğretim kurumları tarafından verilen eğitim, toplumsal ihtiyaçlara cevap verebilir ve bu ihtiyaçları öngörebilir nitelikte olmalıdır⁶.
- Kalite güvencesi, çağdaş yükseköğretimin vazgeçilmez bir işlevidir ve tüm paydaşların sürece dahil olması gereklidir. Kalite, hem kalite güvence sistemlerinin kurulmasını, hem de kurumlar içinde kalite kültürünün teşvik edilmesini gerektirir.
- Kalite kriteri, yükseköğretimin tüm hedeflerini; özellikle de öğrencilerin eleştirel ve bağımsız düşünceleri ve yaşam boyu öğrenme kapasitelerini geliştirmelerini yansıtmalı, yenilikçilik ve çeşitliliği teşvik etmelidir. Yükseköğretimde kaliteyi sağlamak için donanımlı, yetenekli, kendini mesleğine adanmış akademik personelin cezbedilmesi ve elde tutulmasının öneminin anlaşılmasını gerektirir.
- Politika ve yatırımlar geniş yelpazede yükseköğretimdeki eğitim ve araştırmayı desteklemelidir. Bu destek sadece üniversitelerle de sınırlı kalmamalı, aynı zamanda yeni ve çeşitli öğrenenlerin hızlı değişen ihtiyaçlarına da cevap verebilir olmalıdır.
- Yükseköğretimde uluslararası işbirliği için dayanışma, karşılıklı saygı ve insani değerler ile kültürler arası diyalogun desteklenmesi temel alınmalı ve bunlar ekonomik krize rağmen teşvik edilmelidir.
- Dünya çapındaki tüm yükseköğretim kurumlarının gelişmişlik uçurumunu kapatmada sosyal sorumlulukları vardır. Bunu, bilginin sınırların ötesine

⁶ Bu maddeye, araştırmayı teşvik etmek ve mesleki ve teknik eğitim, girişimcilik eğitimi ve yaşam boyu öğrenme programlarının teşvik edilmesi de dahildir.

taşınmasını, özellikle de gelişmekte olan ülkeler lehine artırıp, beyin dolaşımını artırmak için ortak çözümler bulmaya çalışarak ve beyin göçünün olumsuz etkilerini hafifletmeye çalışarak yapmalıdırlar.

- Araştırma, akademik personel ve öğrenci değişimleri alanlarındaki ortaklıklar, uluslararası işbirliğini teşvik etmektedir. Daha geniş tabanlı ve dengeli bir akademik değişimin teşvik edilmesi, çok boyutlu ve çok kültürlü işbirliklerini garantileyen mekanizmalarla bütünleştirilmelidir.
- Ortaklıklar, ortaklığa dahil olan tüm ülkelerdeki ulusal bilgi kapasitelerinin yaratılmasını pekiştirmelidir. Böylece, yüksek kaliteli araştırmacı kaynaklarının daha fazla çeşitlenmesi ile bölgesel ve küresel düzeyde bilgi üretimi garantilenmiş olur.
- Yükseköğretimin herkesin yararına olacak şekilde küreselleşmesi için, erişim ve başarıda hakkaniyeti sağlamak, kaliteyi teşvik etmek ve ulusal egemenliğe olduğu kadar kültürel çeşitliliğe de saygı göstermek önemlidir.
- Yükseköğretimin sınır ötesine açık olması; kaliteli eğitim sunduğu, akademik değerleri teşvik ettiği, diyalog ve işbirliğinin temel prensiplerine, karşılıklı anlayışa, insan haklarına, kültürel çeşitliliğe ve milli egemenliğe saygı duyduğu sürece yükseköğretime önemli katkılar sağlayabilmektedir.
- Yeni dinamikler yükseköğretim ve araştırmanın görünümünü dönüştürmektedir. Bu dinamikler, tüm dünyadaki yükseköğretim sistemlerinde⁷, kaliteyi ve sürdürülebilirliği sağlamak için ulusal, bölgesel ve uluslararası düzeyde ortaklıklar ve uyumlu eylemler gerektirir.
- Yeterliliklerin tanınması, kalite güvencesi, yönetim, araştırma ve yenilik gibi alanlarda daha fazla bölgesel işbirliği arzulanmaktadır. Yükseköğretim, eğitim ve araştırmada uluslararası, bölgesel ve ulusal boyutları yansıtmalıdır.
- Birçok ülkedeki araştırma ve yenilik için artan finansman ihtiyacı neticesinde, kurumların araştırma ve yenilikleri artırmak için küçük ve orta ölçekli işletmeler ile çok paydaşlı kamu-özel ortaklıkları geliştirerek, yeni yollar arama yoluna gitmeleri gerekmektedir.

⁷ Sahra Altı Afrika'sı'nda, Gelişmekte olan Küçük Ada Ülkeleri'nde ve diğer Az Gelişmiş Ülkelerde

- Bilimin temel alanlarındaki esas araştırma için büyük miktarlarda yatırım gerekliliği ve küresel bilgiyi bölgesel problemler ile ilişkilendirme sorunu yüzünden, temel ve esas araştırma ile uygulamalı araştırma arasında sağlıklı bir dengenin sürekliliğini sağlamak giderek zorlaşmaktadır. Araştırma sistemleri, toplumun hizmetindeki bilimi ve disiplinler arası sistemi desteklemek adına daha esnek bir yapıda düzenlenmelidir.
- Akademik personelin araştırma yapma ve burs alma fırsatlarına sahip olabilmesi yükseköğretimin kalitesi ve istikameti açısından çok önemlidir. Akademik özgürlük, günümüzün sürekli evrilen ve değişken küresel ortamında korunması gereken bir temel değerdir.
- Yükseköğretim kurumları nüfusun refahı ile ilgili konulara temas edecek öğretim ve araştırma alanları bulmalı ve bölgesel olarak ilgili bilimsel ve teknolojik gelişmeler için güçlü bir zemin oluşturmalıdır.
- Yerel bilgi sistemleri, ortaya çıkan güçlükleri anlamamızı kolaylaştırabilir; yükseköğretim, doğru bilginin paylaşılması ve taşınmasını kolaylaştırmak için toplumlar ve sivil kuruluşlar arasında karşılıklı fayda sağlayan ortaklıklar kurmalıdır.
- Kaynakların oldukça azaldığı günümüzde paydaşlar yeni buluşlar yapma, elektronik kütüphane kaynakları kullanımını yoğunlaştırma ve eğitim, öğretim ve araştırmanın desteklenmesi için araçlar kullanmaya teşvik edilmektedirler.

2.1.3. Yükseköğretimde Akademik Personel

Üniversite bir gelenek içinde kendi mensuplarını ve toplumun değişik tabakalarından gelen insanları akademik faaliyete katar önce yüksek lisans doktora programlarından geçirerek onlara akademik kimlik kazandırır. Akademisyenler gerçeği aramak için bilimsel bir anlayışa sahip ve bilimsel yöntemleri kullanırlar. Akademisyenler birer teknisyen değildirler bilimin ne olduğunu bilimin yöntemiyle yöntem sorunlarıyla bilim felsefesi ile ortaya koymaya çalışırlar. Bu onları diğer meslek grubunda çalışanlardan ayırır (Bilgin, 2009:21-22).

Bir üniversiteyi üniversite yapan, sahip olduğu nitelikli akademik personeldir. Bir üniversite sahip olduğu akademik personelin niteliği kadar niteliklidir. Bugün özellikle gelişmiş ülke üniversitelerinde akademik personelin niteliğine büyük önem verilmektedir.

Akademik personel toplumun düşünmesi için para verdiği insanlardır. Aydınlanmış, geniş bilgili, görgülü, ufku geniş, toplumun gelişme dinamiklerini yaratan, topluma öncülük eden ve o toplumun beyin takımını oluşturan kişidir. Üniversitelerin entelektüel sermayesidir.

Yükseköğretim kurumlarında görev yapan; Profesör, Doçent, Yardımcı Doçent, Öğretim Görevlisi, Okutman, Çevirici, Eğitim-Öğretim Planlamacısı, Araştırma Görevlisi ve Uzman akademik personel olarak sınıflandırılmaktadır.

- ABD akademik personelin ana kaynağı “tennure (devamlı statü)”sistemidir. Amerika Birleşik Devletleri üniversitelerinde yardımcı doçent (assistant professor) olarak göreve başlanılır, öğretim üyesi altı-yedi yıllık çalışma sonunda yayınları, öğretim performansı yeterliyse doçent (associte professor) derecesine yükselir. Doçent olanlar yeterli yayın yaparak “tennure (devamlı statü)” sahibi olurlar (Korkut, 2001).
- Almanya’da üniversite akademik kademeleri “profesör” ve “üniversite asistanı” dır. Bunun yanı sıra geçici olarak görevlendirilen öğretim görevlisi, okutman, öğretim ve araştırma asistanları bulunmaktadır. Üniversite asistanı olmak için doktora yaptıktan sonra, üç yıl kendi alanında çalışması gerekir. Bu koşulları yerine getirenler üç yıl süre ile üniversite asistanlığına atanabilmektedirler. Profesörler üniversitenin önerisi üzerine eyalet yetkili bakanınca atanırlar. Profesörler “daimi” veya “geçici” statüde atanabilirler.
- Fransa’da öğretim elemanları “profesör”, “doçent”, yardımcı doçent” ve “asistan” şeklinde dört kademeye ayrılır. Ayrıca, öğretim görevlisi, okutman, yardımcı araştırma personeli adı altında bir akademik grup daha vardır. Doçentler ilgili üniversitenin önerisi, Milli Yükseköğretim Konseyi’nin görüşü üzerine Milli Eğitim Bakanı

tarafından atanırlar. Profesörler Milli Yükseköğretim Konseyi'nin görüşü üzerine Cumhurbaşkanı tarafından atanmaktadır (Erdem, 2006:307)

Üniversitelerin fakülte, yüksekokul ve enstitü birimlerinde çalışan akademik personel çalıştıkları birimin en önemli insan kaynaklarıdır. Çünkü üniversitenin akademik birimleri amaçlarını yerine getirmeyi, adını duyurmayı ve ön plana çıkmayı akademik personelin yaptığı çalışmalarla gerçekleştirmektedir.

Akademik personel yükseköğretim kurumlarının temel işlevleri olan Eğitim ve öğretim, bilimsel araştırma ve toplumsal hizmeti yansıtan taraftır.

Akademik personelin bilimsel sorumluluğu genelde yükseköğretimin/ üniversitenin amaçlarını özelde de biriminin amaçlarını gerçekleştirmekle bilimsel anlamda yükümlülüğü ile ilişkilidir.

Eğitim ve öğretim sorumluluğu ağır ve vicdanı bir sorumluluktur. Bu nedenledir ki akademik personel hiç bir grubun veya kurumun çıkarı içinde olmadan, bilgi birikiminin sağladığı objektif düşüncelerini özgür iradesi ile ortaya koymak durumundadır.

Ayrıca akademik personelin, bilgiye ulaşma, ulaştığı bilgileri diğer bireylerle paylaşarak onların da düşüncelerini ve yeterliklerini geliştirmelerine katkıda bulunma sorumluluğu vardır. Akademik etkinliğin özü, araştırma süreçleri ile bilgiye ulaşmak ve bunları yayın ve öğretim yolu ile topluma yaymaktır. Üniversitede, toplumsal sorunlarla ilgili yapılan çalışmalar ve araştırmalar toplumsal gelişime önemli katkılar sağlamaktadır (Bleiklie, 2002, s. 7). Ancak, akademik mesleki süreç giderek, akademik etkinlikleri belgelendirme (sertifikalar, sınav sonuçları, jüri değerlendirmeleri gibi) niteliğine bürünmektedir (Osborne ve ark. 1995, s. 24). Akademik personelin davranışını, mesleki normlar ve değerlerden çok formal yapılar (etik kurallar, yasa maddeleri), kontrol etmektedir (Clark, 1994, s. 2).

2.1.4. Yükseköğretim Özerkliği (Autonomy) ve Hesap Verebilirlik (Accountability)

Üniversitelerin kurumsal faaliyetlerine bakıldığında sadece bir eğitim kurumu olmadığı görülecektir. Üniversitenin bilimsel bilgiyi öğrencilere aktarması öğretim fonksiyonudur. Eğitim fonksiyonu sadece öğretimle ilgili değildir. Aynı zamanda

öğrencilere bir hayat tarzı, bir hayat algılaması ve bir gerçeklik algılamasını da aktarır. Bunun için üniversitelerin özgür olması gerekir (Bilgin , 2009:21-22).

Kelime anlamı olarak özerklik “bir topluluğun , bir kuruluşun ayrı bir yasaya bağlı olarak kendini yönetme hakkı” dır (Erdem, 2006:303). Yükseköğretimde özerklik üniversitede kimlerin öğrenim göreceği, kimlerin öğreteceği, nelerin öğretilmesi, nelerin araştırılacağı, üniversiteden kimlerin mezun olacağı konularında karar almada üniversitenin bir kurum olarak ne derece yetki sahibi olduğu anlamında kullanılmaktadır (Doğramacı, 2007:9).

Yükseköğretimde özerklik öğretim üyelerine özgü kişisel bir yetki değil, bütünüyle kurumsal bir nitelik taşımaktadır. Buna göre üniversitede özerklik özellikle kaynak kullanımına ilişkin göreceli bir kavramdır (Günay, 2008:267).

OECD üniversite özerkliğini aşağıda özetlenen 8 ölçütte tanımlamaktadır (Bircan,2008:10;YÖK, 2006:42):

- Mülkiyet hakkı
- Borçlanabilme potansiyeli
- Yaratılan kaynakları, kendi amaçları doğrultusunda bağımsız harcayabilmek
- Akademik program ve ders içeriklerini belirleyebilmek
- Akademik personelin işe alınmasına ve işten çıkarılmasına karar verebilmek
- Çalışanların ücretlerini belirleyebilmek
- Öğrenci kontenjanlarını belirleyebilmek
- Öğrenci harçlarını (tuition fee) belirleyebilmek

Üniversite özerkliğini tanımlayan bu sekiz ölçütten beşinin mali, ikisinin akademik ve birinin ise idari özerkliğe ilişkin olduğu gözlenmektedir (YÖK, 2006:43).

İdari Özerklik, kendi başına yürütülebilir kararlar alıp işlemler yapabilen ve bunları uygulama yetkisi bulunan her kuruluşun bu yeteneğini anlatmak için

kullanılan bir terimdir. Üniversitelerin idari özerkliği bu kurumların kendi üyelerinin demokratik usulle oluşturdukları organlar eli ile yönetilmesi ve denetlenmesi ile üniversite organlarının, öğretim üye ve yardımcılarının üniversite dışındaki makamlar tarafından görevlerinden uzaklaştırılmayacağı anlaşılmaktadır. Mali özerklik, üniversitelerin kendi kaynaklarından yararlanarak kendi harcamalarını yönetmesini ifade etmektedir. Mali özerklik üç boyutludur; kendi bütçesini hazırlama, kendi mali kaynaklarını oluşturma ve kendi mali kaynaklarını kullanma (Aktan, 2004;17-18). Akademik Özgürlük, Lima Bildirgesine göre *akademik bir çevre üyelerinin tek tek ya da toplu halde bilgiyi araştırma, inceleme, tartışma, belgeleme, üretme, yaratma, öğretme, anlatma veya yazma yoluyla edinmelerinde, geliştirmelerinde ve iletmelerindeki özgürlükleri* anlamına gelir. Gerek Anglo-Sakson ülkelerinde, gerekse Batı Avrupa ülkelerinde, üniversitelerin evrensel işlevlerini (eğitim-öğretim, araştırma ve topluma hizmet) herhangi bir etki ve baskıya uğramadan yerine getirebilmeleri için gerekli önlemler alınmıştır. Bugün dünyada üniversitelerde akademik özgürlük, öğretim üyelerinin akademik özgürlüklerinin korunması ve üniversitenin değişen politik koşullarından etkilenmemesini sağlamak olarak algılanmaktadır (Erdem, 2006:304).

Üniversitenin hesapverebilirliği (accountability), faaliyetleri bakımından topluma karşı olan sorumluluğunu ne ölçüde yerine getirdiğinin denetlenmesini ifade etmektedir (Gürüz, 2001:272)

Özerklik ve hesap verebilirlik bir madalyonun iki yüzüdür. Kalite güvencesi biçiminde kurum dışı hesap verebilirlik, toplumun düzgün bir şekilde hizmet almasını sağlamak amacıyla 1980'li yıllarda gündeme getirilmiştir. Sorumlulukla başa baş giden özerklik kavramı daha sonra, yönetimin etkililiğini (kurumsal rekabet edebilirliği sağlamak için), girişimciliği (yenilikçi yöntemlerle gelir sağlamak için) ve stratejik kurum profili inşasını da (sınırlı kaynakların, her bir üniversitede diğer üniversitelerden ayırt edici olarak, tanımlanmış uzmanlık alanlarında yoğunlaşmasını sağlamak için) kapsamak üzere genişletilmiştir (Visakorpi vd, 2008:66).

2.1.5. Yükseköğretimde Kalite ve Akreditasyon

Kalite, müşteri memnuniyeti ve ürün gibi kavramlar imalat endüstrisinde doğmuştur. Bu kavramların çoğu hizmet endüstrilerine kolaylıkla uyarlanmıştır.

Ancak bazı kavram veya saptamaların olduğu gibi hizmet endüstrilerinde kullanılması uygun değildir. İmalat sektöründe hatasız, standart ürünler üretmek önemli bir hedef olsa da yükseköğretimin amacı değişim göstermeyen, standartlara uygun öğrenciler mezun etmek değildir. Yükseköğretimde kalite milli ve ahlaki değerleri, müşteriye ve sürekli iyileştirmeyi vurgular bu bağlamda yükseköğretimde kalite, öğrencinin şimdi ve gelecekte okuluna ve topluluğa bağlılığını artıracak sosyal psikolojik ilmi ve ahlaki değerlerini geliştirecek sistemlerin sürekli iyileştirilmesidir (Özcan, 1997:35).

Eğitim bir hizmet dalıdır ancak eğitimde müşterinin kim olduğu diğer hizmet alanlarındaki kadar belirgin değildir (Cruickshank, 2003). Öncelikle, eğitimi veren kurumun kamu, vakıf ya da özel olma durumu vardır. Yükseköğretim kurumları kar amacı gütmese de üniversitelere öğrenciler bir eğitim bedeli ödemektedir. Dolayısıyla üniversiteler özellikle vakıf üniversitelerine ödenen bir eğitim bedeli ve bunun karşılığında verilen bir eğitim hizmeti söz konusudur (Bengisu, 2007:741).

Eğitimde akla gelen ilk müşteri büyük olasılıkla öğrencidir⁸. Öğrencilere müşteri gözüyle bakmak onların her istediğini yapmak anlamına gelmez (Spanbauer, 1995). Bunun yerine, eldeki kaynaklarla olabilecek en iyi eğitimi vermek anlamına gelir. Kalite felsefesi insan odaklıdır ve işletmelerin amacı para kazanmak olsa bile müşterinin sömürülmesi, vahşi kapitalizm gibi bir bakış açısı söz konusu değildir. Kalite uzun ömürlü, kalıcı, güvene dayalı, sürekliliği hedefleyen bir ilişki gözetir.

Yüksek öğretimde hizmeti sağlayan, kurumdur. Ancak eğitim kalitesini belirleyen paydaşlar (müşteriler) vardır ve bu paydaşların sağlanacak hizmete katkısı değişebilir. Bu paydaşların hepsi yükseköğretim kalitesinde etkilidir.

Yükseköğretimde iç (öğrenciler, aileler, işverenler, genel olarak toplum ve vergi yükümlülükleri) ve dış (öğretim üyeleri ve idari personel) olmak üzere iki tür paydaş grubu vardır (Serin ve Aytekin, 2009:88). İç paydaşlar bir süreç akışında bir sonraki kişi veya bölümdür. Örneğin bir üniversitede ana süreçlerden biri eğitimidir. Ana süreçlerin birçok alt süreci bulunur. Örneğin günlük eğitimin sağlanabilmesi için öğretim üyesinin üniversiteye ulaşım araçlarıyla gelmesi ve dersi vereceği sınıfa

⁸ Öğrenciyi Üniversitede müşteri gibi değil ürün gibi değerlendirmek kalite ve farklılaşma açısından önemlidir.

girmesi gerekir. Eğer akademik personele servis hizmeti üniversite tarafından sağlanıyorsa, akademik personel bir iç paydaştır ve taşıma hizmetini sağlayan birim de tedarikçidir. Bu örnekte öğrenciler dış paydaş veya son müşteridir. Taşımadaki aksama o günkü eğitimi de aksatacak, hem iç hem de dış paydaşlar şikâyetçi olacaktır. Sınıflar dersin başlayacağı saatte herhangi bir nedenle kilitli ise bu da hem iç hem dış paydaşları rahatsız edecektir.

Son on yılda yükseköğretim kurumlarının ve bu kurumlarda eğitim gören öğrenci sayılarındaki hızlı artış, bu artışta özel sunum biçimlerinin payının yüksekliği ve devlet üniversitelerinin özerkliklerinin genişletilmesi gibi gelişmeler tüm ülkelerde yükseköğretimde “Kalite Güvencesi” sorununu gündeme getirmiştir. Uluslararası öğrenci hareketliliği, sınır ötesi üniversiteler ve küreselleşen ekonomide hizmetlerin serbest dolaşımı nedeniyle yükseköğretimde “kalite güvencesi” sadece ulusal değil, uluslararası bir boyut kazanmış, diplomaların tanınması ve akreditasyon konuları ikili veya çok taraflı ilişkilerde önemli gündem maddelerinden biri haline gelmiştir. 1980’li yıllardan başlayarak tüm sanayilemiş ülkeler yükseköğretimde kalite güvencesini sağlamak için bir “Ulusal Kalite Güvence Ajansı” (National Quality Assessment Agency) kurmuşlardır. Bu ulusal ajansların tamamına yakın bir kısmı devlet tarafından finanse edilmekte ancak devletten bağımsız özerk kurumlar olarak çalışmaktadırlar (YÖK,2006:43).

Yükseköğretimde kalite güvencesi bilincini oluşturmak; Yükseköğretim kurumlarının iç veya öz değerlendirmelerini (internal assessment) incelemek ve değerlendirmek; Kurumların güçlü ve zayıf yanlarını belirlemek, sorunların giderilmesi için öneriler sunmak ve gelişmeleri izlemek; Kamuoyunu ve ilgili yurtdışı kurumları bilgilendirmek, saydamlığı sağlamak bu ajansın temel görevleridir (YÖK,2006:43-44).

Yükseköğretim kurumlarında kalitenin yükseltilmesi konusunda, kurum bazında çalışmalar yanında, konunun ülkesel, bölgesel ve uluslararası boyutta ele alınması, kalite iyileştirme yanında, bu alanda ortak hedeflerin paylaşılması, bilimde olduğu gibi bilimle ilgilenen öğrenci ve akademik personelinde serbest dolaşımının sağlanması gibi alanlarda önemli gelişmeler yaşanmaktadır (Rehber, 2002:27). Avrupa ve çevresindeki ülkelerin, Avrupa Yükseköğretim Alanı oluşturma

çalışmaları çerçevesinde yükseköğretimde kalite güvence sistemleri konusundaki ortak birikime ve anlayışa dayalı bir sistem oluşturma çabaları, Yükseköğretimde Avrupa Kalite Güvencesi Birliği'nin (ENQA European Association for Quality Assurance in Higher Education) kuruluşunu sağlamıştır. Daha sonra bu çabalar Lizbon ve Bologna süreçleri ile desteklenerek geliştirilmiş ve büyük ivme kazanmıştır. ENQA, Bologna sürecinde üye ülkelerin kalite güvence sistemlerinin karşılıklı tanınması ve bu çalışmaların koordinasyonundan sorumlu kuruluş olarak bu çalışmalarda önemli bir rol üstlenmiştir. ENQA'nın yürütmekte olduğu bu çalışmalara Avrupa Üniversiteler Birliği (EUA), Avrupa Yükseköğretim Kurumları Birliği (EURASHE) ve Avrupa Ulusal Öğrenci Birlikleri (ESIB) destek vermekte ve gelişmeler Bologna İzleme Grubu (BFUG) tarafından takip edilmektedir (YÖK, 2006:44). Bu kapsamda yürütülmekte olan çalışmaların içerisinde, Avrupa yükseköğretimin güçlendirilmesi, kalite düzeylerinin yükseltilmesi ve ortak kabul görmüş belirli standartlarda yükseköğretim sistemlerinde kalite güvence sistemlerinin oluşturulması yer almaktadır (YÖKb). Bu çalışmalardaki amaç ortak bir akademik standart tutturmak çeşitli disiplinlerin eğitiminde akreditasyon kriterleri belirlemek üniversite eğitime bağlı mesleklerin kalitesini akredite edecek prensiplerin tespit edilmesi giderek önem kazanmaktadır (Bilgin, 2009:47-48).

Akreditasyon, bir programdaki eğitim-öğretim düzeyinin belirli bir asgari standartta olup olmadığının belirlenmesidir. Bir programın akredite olması, eğitimin derecesini değil, belirlenen asgari standartları sağlayıp sağlamadığının ölçümüdür. Akreditasyon, saydamlık, ve hesapverebilirlik kalite güvencesini oluşturan alt unsurlardır (Günay, 2008:271)

2.2. Bologna Süreci ve Avrupa Üniversiteler Birliği (AÜB/EUA)

Avrupa Üniversiteleri 20. yüzyılın ortalarından itibaren bir duraklama dönemine girmiştir. 20. yüzyılın sonuna doğru Avrupa Ülkeleri; üniversitelerin gelişimi ve ilerlemesine yönelik ciddi olarak çalışma yapmaya başlamışlardır.

2000'li yılların başında hemen hemen tüm Avrupa ülkeleri, kendi yükseköğretim sistemlerinin sorunlarına çözüm bulmak amacıyla idari ve mali konularda yasal düzenlemeler yapmışlardır. Bu düzenlemeler ile bazı ülkelerde⁹

⁹ Avusturya, Polonya, Çek Cumhuriyeti, Bulgaristan, Romanya, Macaristan

radikal değişimler, bazı ülkelerde¹⁰ ise birtakım iyileştirmeler gerçekleştirilmiştir. Ancak tüm Avrupa ülkelerini ve özellikle AB' yi ilgilendiren ortak sorun ülkelerin çok farklı üniversite geleneklerine ve en önemlisi kalite ve eğitim süreçlerine sahip olmasıdır. Bu farklılıklar eski sosyalist ülkelerin Avrupa ile bütünleşmesinden sonra daha da artmış ve Avrupa'da ve öncelikle AB'de yükseköğretim sistemlerinin uyumlaştırılması, yakınlaştırılması ve uzun dönemde ortak bir Avrupa Yükseköğretim Alanı (European Higher Education Area EHEA) oluşturulması girişimini tetiklemiştir. AB ve çevresindeki ülkeler için ortak bir Avrupa Yükseköğretim Alanı'nın (AYA) oluşturulması;

- Diplomaların tanınması ve akreditasyon
- Öğrenci hareketliliğinin arttırılması
- Üniversiteler arasında işbirliği yoluyla bilim ve teknolojiye rekabet gücünün geliştirilmesi bakımından büyük önem taşımaktadır. (YÖK, 2007: 48)

2.2.1. Bologna süreci

Mayıs 1998'de Fransa, Almanya, İngiltere ve İtalya'nın Avrupa Yükseköğretim Alanı, iki kademeli derece sistemi ve hareketlilik oluşturmak üzere imzaladığı Sorbonne Bildirgesi ile başlayan süreç, 1999 Bologna Bildirgesi'ne imza atan 25 ülke ile genişlemiş ve bugünkü terimsel ismini almıştır. Türkiye'nin 2001 Prag Bildirgesi ile resmen katıldığı Bologna Sürecine, 2007 yılı itibariyle 47 ülke katılmıştır.

2.2.1.1. Sorbon Bildirgesi

Avrupa Birliğinin hazırladığı yeni yasalar, araştırmalar ve uzman raporları yükseköğretim sistemlerindeki sürekli gelişme eğilimini ortaya koymuştur. Sorbon bildirgesi bu tür faaliyetlerin sonucunda ortaya çıkmıştır.

Sorbon Bildirgesinin hazırlık çalışmaları Fransa Eğitim Bakanı tarafından başlatılmış ve Almanya, İtalya ve İngiltere eğitim bakanları ile yapılan ortak çalışmalar sonucunda bildirge metninin taslağı oluşturulmuştur. Bildirge dört ülkenin eğitim bakanı tarafından imzalanmıştır. Diğer ülkelerin hükümetlerinin temsilcileri

¹⁰ Almanya, Fransa, İspanya

de konferansta hazır bulunmalarına rağmen bildirgeyi imzalamamışlardır (Süngü, 2008).

Avrupa Yüksek Öğretim Sisteminin Oluşturulması Konusunda Ortak Bildirge başlıklı Sorbon bildirgesinde; Avrupa'da yüksek öğrenim için bir alan oluşturmak ve akademik derecelerin uluslar arası tanınmasını sağlamak, Avrupa yüksek öğrenim alanı ile ilgili olarak hareketliliği artıracak ve daha yakın işbirliği sağlayacak öğretim-öğrenim ortamını geliştirmek ve bunun önündeki engelleri kaldırmak için sürekli gayret göstermek ve yurtdışında geçirilen öğrenim süreleri ve hayat boyu öğrenim kapsamında alınan derslerin tanınmasında AKTS'nin yanı sıra yüksek öğretim sonucunda edinilen beceri ve akademik derecelerin tanınması konusunda yönerge ve toplantıların sağlayacağı yararları değerlendirilmektedir. Ayrıca bildirge, öğrenci ve öğretim elemanı hareketliliğinin artmasını ve akademik derecelerinin çerçevelerinin ve öğrenim sürelerinin uyumlu hale getirilmesini teşvik etmektedir.

Bu bildirgeye imza atanlar yalnızca Avrupa Birliğinin en büyük dört ülkesini değil Avrupa yüksek öğretiminde üç önemli modeli de temsil etmektedir. Bu modeller bireysel gelişim modeli (İngiltere), Humbolt ya da araştırma modeli (Almanya) ve profesyonel gelişim modeli (Fransa) şeklinde sıralanabilir. Bu üç model de nüfusun küçük bir kısmı yükseköğretim görürken geliştirilmişler ve artık yüksek öğretimde talebin artmasından kaynaklanan baskıyla yüz yüze kalmışlardır. Yüksek öğretime olan talep artışı ve ekonomik politikalardan kaynaklanan bütçe kesintileri Avrupa ülkelerinde yükseköğretimde idari ve ekonomik politikaların birbirine benzemesine yol açmıştır. Talep artışının eğitim-öğretime olan etkisi ise daha çok eğitim-öğretimin planlanması ve müfredatın içeriği ile ilgilidir.

Sorbon bildirgesinde bahsedilen Avrupa yüksek öğretim alanı yeni duyulan bir kavram değildir. Eğitimde işbirliğine açık bir Avrupa alanı oluşturulması Socrates eğitim programının amaçlarından bir tanesidir. Fakat bu işbirliği bir yüksek öğretim alanı oluşturamayacak kadar azdır. Bir Avrupa yüksek öğretim alanının en az üç unsuru olmalıdır. Birinci unsur, öğrenci ve öğretim elemanlarının hareketliliği sağlanmalı; ikinci unsur, üniversitelerde verilen belge ve sertifikalar Avrupa yüksek öğretim alanı içerisinde tanınmalı; üçüncü unsur ise yüksek öğretim kurumları ulusallıktan ziyade Avrupa yükseköğretim alanının bir parçası olarak düşünülmelidir.

Bu unsurların hiç biri bildirgenin yayımlandığı dönemde Avrupa yüksek öğretim alanında mevcut değildir (Süngü, 2008).

Bu bildirgenin tanınmasını sağlayan, Fransa ve Almanya'da yükseköğretim reformlarıdır. Bu reformlar da bildirgeyi imzalayan ülkelerin bildirgeyi uygulamadaki kararlılıklarını göstermektedir. Ayrıca Sorbon bildirgesinin tek başına bir eylem olmaması ve arkasından bu konuda yapılan faaliyetlerin devam etmesidir. Avrupa Birliğine üye olan diğer ülkeler de Sorbon bildirgesini imzalayan dört ülkeye katılmaya ve deklarasyonu imzalamaya davet edilmiştir.

2.2.1.2. Bologna Bildirgesi

Bologna Konferansı 18-19 Haziran 1999'da gerçekleşmiştir. Avrupa Birliği Rektörler Konferansı ve Avrupa Üniversiteler Birliğiyle Bologna Üniversitesinin ortaklaşa düzenledikleri Konferansta; hazırlanan rapor katılımcılara sunulmuştur. Raporun sunumundan sonra katılımcılarla beraber öğrenme yapılarının düzenlenmesi, akademik becerilerin belirlenmesinde esneklik rekabet ve Avrupa yüksek öğretim alanı ve insan kaynağı geliştirme konusunda tartışmalar yapılmıştır ve bildirge 29 Avrupa ülkesinin eğitim bakanları (ya da vekilleri) tarafından imzalanmıştır. Son olarak ise sürecin devamlılığını sağlamak için katılımcılar 2001 yılının baharında Prag'da yapılacak konferansa davet edilmişlerdir.

Bologna Bildirgesinde Avrupa yüksek öğretim alanının oluşturulması için; Kolay anlaşılır ve karşılaştırılabilir derece yapıları, Lisans ve lisansüstü şeklinde iki temel aşamaya dayanan derece yapılarının benimsenmesi, Öğrenci hareketliliğini teşvik edecek AKTS gibi bir kredi sisteminin oluşturulması, Öğrenci ve öğretim elemanlarının hareketliliği, Kalite güvencesi, Yüksek öğretimde Avrupa boyutu olmak üzere yedi amaç belirlenmiştir (YÖKe):

Bildirgede kültür, dil ve ulusal eğitim sistemlerinin çeşitliliğine ve üniversite özerkliğine saygı duyulduğu ifade edilmiş; hükümetler arası ve yüksek öğretim konusunda faaliyet gösteren Avrupa sivil toplum örgütleri ile işbirliği yaparak Avrupa yüksek öğretim alanının güçlendirilmesi kararıyla belge sonlandırılmıştır. Gelişmeleri değerlendirmek amacıyla iki yıl içerisinde başka bir konferansın toplanması gerekliliği belirtilmiştir.

Sorbon Bildirgesi ve Bologna bildirgesi karşılaştırıldığında (Süngü,2008);

- Diploma eki, AKTS ve öğrenci, öğretim elemanı hareketliliği gibi daha önceden uygulanmakta olan faaliyetlere ilişkin amaçlar her iki deklarasyonda da bulunmaktadır ancak kalite güvencesi ve uluslar arası rekabet gibi yeni amaçlar Bolonya bildirgesinde bulunmaktadır. Ayrıca Sorbon bildirgesinde anahtar konulardan biri olan akademik derecelerin ve derece yapılarının uyumunun sağlanması amacı Bolonya bildirgesinde daha net bir şekilde açıklanmıştır.
- İçerik olarak Bologna bildirgesi çoğunlukla planlı Avrupa Birliği faaliyetleri ile ilgilidir. Bologna bildirgesinin hükümetler arası olan tarafı ise Sorbon bildirgesine verdiği destekten kaynaklanmaktadır. Bologna bildirgesi, eğitim bakanlarının ortak politikalar belirlediği Sorbon bildirgesinden farklı olarak hükümetler arası resmi bir belge olmaktan ötedir. Bologna bildirgesi, Sorbon'da belirlenen ulusal reform ve derece yapılarındaki değişiklikleri desteklemektedir. Amaçlara ulaşmak için bir zaman sınırı belirlemiş ve izleme sürecini de başlatmıştır. Ayrıca Bologna bildirgesi Avrupa Birliğinin konuya ilişkin faaliyetlerinin artmasını sağlamış ve yeni faaliyetler için kapı aralamıştır.
- Bologna bildirgesi resmiyette hükümetler arası bir belgedir. Avrupa'nın yükseköğretimden sorumlu bakanları tarafından imzalanmıştır. Bildirgeyi imzalayan bakanlar çoğu Erasmus programı altında belirtilen amaçlara ulaşmak için yüksek öğretim politikalarında işbirliği yapacaklarını belirtmişlerdir.

2.2.1.3. Bologna Süreci

Bologna bildirgesi sonrasında başlatılan izleme süreci “Bologna Süreci” olarak bilinmektedir. Bologna bildirgesi “kaydedilen gelişmeleri değerlendirmek ve atılacak yeni adımları belirlemek” şeklinde alınan bir kararla bitirilmektedir. İzleme süreci ya da sürekli gözetim Avrupa Birliğinin her alanda bağlayıcı olmayan kararlara üye ülkelerin uyumunu kontrol etmek için kullandığı bir yöntem olmuştur.

Sorbon izleme grubu, planlandığı şekilde Temmuz 1999'daki Bologna Toplantısından sonra çalışmalarını sonlandırmak üzere toplanmıştır. Çalışma grubu

gelecekte yapılacak işleri görüşerek, Bologna izleme grubunu yapılandırmıştır. Toplantıda Bologna bildirgesinde belirlenen amaçların birbirleriyle işbirliği içinde çalışan farklı aktörler tarafından gerçekleştirilmesi gerektiği ifade edilerek yeni bir çalışma grubunun daha oluşturulması ve Komisyonun süreçte en tepede olması gerektiği kararlaştırılmıştır. Yeni izleme grubunun Eylül ayında eğitim bakanları toplantısı sırasında oluşturulması planlanmıştır.

İzleme grubu Prag Toplantısı öncesinde Avrupa Birliğine başkanlık edecek olan ülkelerden sırasıyla Finlandiya, Portekiz, Fransa ve İsveç temsilcilerinden, Çek Cumhuriyeti temsilcisinden, Avrupa Komisyonu, ve Rektörler Konferansı temsilcilerinden oluşmaktadır. Ayrıca bildirgeyi imzalayan bütün ülkelerin temsilcilerinden oluşan genişletilmiş bir danışma kurulu bulunmaktadır ve bu temsilciler ulusal gelişmeler konusunda da rapor vermektedirler. 2000 ve 2001 yıllarında izleme grubu ve genişletilmiş danışma grubu pek çok defa toplanmıştır.

İzleme süreci Bologna bildirgesinde belirtilen bütün amaçları kapsamaktadır. Yalnızca derece yapılarının uyumunun sağlanması ya da Prag Konferansına hazırlık yapılmasına ilişkin değildir. Bu nedenle mevcut Erasmus faaliyetlerini teşvik etmek için veya Avrupa Birliği içerisinde yeni projeler başlatmak için bir yol olarak düşünülebilir. Her toplantıda katılımcılar, birbirlerini gelişmeler konusunda bilgilendirmişlerdir. Bologna sürecindeki uygulamalara ilişkin ilk rapor Bologna Konferansından bir yıl sonra çalışma grubundaki ulusal temsilciler tarafından hazırlanmıştır.

Bologna süreci öncesinde oluşturulan çalışma grubu, Bologna Konferansında yapılmasına karar verilmiş olan işlemleri kolaylaştırmak ve Prag Konferansına hazırlık yapmak için raporlar hazırlatmış ve konuya ilişkin faaliyetleri desteklemiştir. “Trends in Learning Structures in Higher Education” başlıklı çalışma bir izleme raporu ile (Eğilimler II) desteklenmiştir.

Prag Toplantısı öncesinde Komisyon tarafından yapılan veya yapılması desteklenen diğer çalışmalar ise diploma eki, Kredi Toplama ve Transfer Sistemi (ACTS), Avrupa Kalite Güvencesi Ağı, ulus aşırı eğitim, Avrupa'da akademik derecelerin uyumunun sağlanması, akademik programlar, öğretim kurumları ve lisans derecelerinin akreditasyonunun sağlanması ile ilgilidir.

Mart 2001'de Eğilimler II raporu, akademisyenlerin; ulusal temsilcilerin; Salamanka Konferansında oluşturulmuş olan komisyonun katıldığı bir konferansta tartışılmıştır. Bu konferans (Avrupa Yükseköğretim Kurumları Toplantısı) akademisyenler tarafından planlanmış ve düzenlenmiş olan bir faaliyettir. Prag konferansı öncesinde Avrupa yükseköğretim alanını şekillendirmeye yönelik olarak bir mesaj hazırlanmıştır. Bu mesajda Avrupa yüksek öğretim kurumları Bologna Deklarasyonuna olan desteklerini ifade etmişlerdir. Eğilimler II raporu ve Salamanka Toplantısının çıktılarından elde edilen bilgilerle Prag Konferansı öncesinde konferansa katkı sağlayacak olan bir diğer belge ise “Bologna Sürecini Geliştirmek” başlıklı rapordur. Bu rapor Bologna sürecinin başlangıcından beri olan gelişmeler hakkında kısa bir bilgi vermekte ve Avrupa yüksek öğretim alanı ile izleme sürecine yönelik önerilerde bulunmaktadır.

Ulusal bazda yükseköğretimin paydaşlarını Bologna süreci ve gelişmeler konusunda bilgilendirmek için seminerler düzenlenmektedir. Ülkelerin bir kısmı yüksek öğretim sistemlerini bildirgenin amaçlarına uyumlu hale getirmek için yeni kanunlar çıkarmışlar; bir kısmı ise hala yasal değişiklikler yapmaya devam etmektedirler. 2001 yılına kadar Fransa, Almanya, İtalya, Avusturya, Hollanda ve Norveç'te derece yapıları konusunda yasal değişiklikler yapılmıştır. Bologna sürecine katılan ülkelerde eğitim sistemleri önemli reformlar gerçekleştirmektedirler. Bu reformların pek çoğu Bologna Bildirgesinin amaçlarında da belirtilen derece yapıları ile ilişkilidir.

Avrupa'nın yüksek öğretimden sorumlu bakanlarının Prag toplantısı 18-19 Mayıs 2001'de gerçekleşmiştir. Bütün üyelerin hazır bulunduğu bir oturumda toplantıya katılan bakanlar toplantı ile ilgili kararları özetlemişler ve Prag Bildirgesi'ni yayımlamışlardır. Eğitim bakanları Prag Toplantısını Avrupa Birliği'nin genişlemesinin bir sembolü olarak kabul ettiklerini belirtmişlerdir.

Sorbon ve Bologna Bildirgelerinin aksine Prag Bildirgesi Avrupa Komisyonu ve onun olumlu katkılarından söz etmektedir. Prag Bildirgesi, Bologna Bildirgesinde belirtilmiş olan amaçları tek tek incelemekte sağlanan başarılar ve üzerinde çalışılması gereken alanlara değinmektedir. Bologna Bildirgesinde olduğu gibi, Prag Bildirgesi de 2003 yılında Berlin'de bir izleme toplantısı düzenlenmesi kararı ile sona

ermektedir. Ayrıca Prag Bildirgesi ile resmi bir hazırlık grubu ve sayısı artırılmış bir çalışma grubu da oluşturulmuş ve bu oluşum bildirgede belirtilmiştir. Bildirgede faaliyetlerin yaygınlaştırılması desteklenerek sürecin öncelikleri ile ilgili izleme grubunun düzenleyeceği seminerler teşvik edilmektedir. Bildirgeye ilişkin önemli olan bir nokta da *yüksek öğretimin kamu yararına olması ve kamusal bir sorumluluk olarak kalmasının vurgulanmasıdır*.

Prag Bildirgesinde demokratik değerler, kültürlerin ve dillerin çeşitliliği, yüksek öğretim sistemlerinin farklılığına atıfta bulunularak Avrupa yükseköğretim alanının zenginliklerine işaret edilmektedir (Süngü, 2008).

2.2.1.4. Bologna Sürecinin Amaçları

Sürecin siyasal amacı, Bilgi çağının gerektirdiği bilgi temelli ve rekabet gücü yüksek sürdürebilir bir ekonomi oluşturarak vatandaşlarına kaliteli yaşam koşulları yaratabilmektir.

Eğitsel amacı ise vatandaşlarına bilgi çağında yaşanan hızlı değişim ve dönüşümleri karşılayabilme yeterliliği vermek ve 2010 yılına kadar Amerika ile rekabet edebilen bir Avrupa eğitim sistemine sahip olmaktır. Bologna Süreci, Avrupa genelinde eğitim kalitesini, iş dünyası ve sivil toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde arttırarak ortak sorunların çözümü ve olumlu yanların paylaşılmasından sağlanan edinimlerin Avrupa ülkeleri arasında geçerliliğini sağlayacak sistemlerin kurulmasını öngörmektedir (Arslan ve Bahadır, 2007:224).

Bologna sürecinin önemli önceliklerinden bir tanesi de sosyal boyutudur. Avrupa Yükseköğretim Alanının rekabet ediciliği ve çekiciliği için sosyal boyut gerekli şartlardan biridir. Prag bildirisinde Yükseköğretimin herkes için eşit erişilebilir olması ve öğrencilerin çalışmalarını ekonomik ve sosyal geçmişlerine ilişkin engellere maruz kalmadan tamamlayabilmelerine olanak sağlanması kararlaştırılmıştır. Sosyal boyut hükümetlerin özellikle sosyal olarak dezavantajlı öğrencilere finansal ve ekonomik açıdan yardım etme ölçütlerini ve onlara rehberlik ve danışma hizmetleri sağlamalarını kapsamaktadır (AB Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi Başkanlığı, 2005: 5)

2.2.1.5. Bolonya Sürecine Üye olan Uluslararası Kuruluşlar

Bologna sürecinin uluslar arası düzeyde birinci ve en üst politik seviyesi her iki yılda bir toplanarak yapılan “durum tespiti” sonuçlarını değerlendirip yeni hedefler saptayan ve alınan kararları bildiri ve bildirgelerle kamuoyuna duyuran yükseköğretimden sorumlu Avrupa Bakanları toplantılarıdır. Sürecin ikinci politik seviyesini Bologna İzleme Grubu (Bologna Follow-Up Group/BFUG) oluşturmaktadır. BFUG, Bologna Süreci’ne katılan ülkelerin yükseköğretimden sorumlu temsilcilerinin oluşturduğu bir gruptur. Bu grubun başkanlığı AB dönem başkanlığı ile eş zamanlı olarak değişmektedir. BFUG’de oy kullanma hakkına sahip olan Avrupa Komisyonu dışında kalan kuruluşlar, BFUG’nin resmi danışman üyeleridir.

- European Commission (Avrupa Komisyonu),
- Council of Europe (Avrupa Konseyi),
- EUA – European University Association (Avrupa Üniversiteler Birliği),
- EURASHE – European Association Institutions in Higher Education (Avrupa Yükseköğretim Kurumları Birliği),
- ESIB – The National Unions of Students in Europe (Avrupa Ulusal Öğrenci Birlikleri),
- UNESCO-CEPES – Center for Higher Education, (Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Organizasyonu – Yükseköğretim Merkezi)
- EI – Education International Pan-European Structure (Uluslararası Eğitim Avrupa Yapısı),
- ENQA – European Association for Quality Assurance in Higher Education (Avrupa Yükseköğretim Kalite Güvencesi Birliği),
- ETUCE – Union of Industrial and Employers’ Confederations of Europe (Avrupa Sanayi ve İşverenler Konfederasyonları Birliği)
- BFUG üyeleri; Bologna süreci çalışmalarının Avrupa çapında ve kendi ülkelerindeki gelişiminden ve izlenmesinden sorumludur.

Bologna Süreci'nin sonuç olarak hedefi, sürecin kapsadığı yükseköğretim ve araştırma alanlarının çekiciliğini ve bilgi temelli ekonomiler açısından rasyonelliğini arttırmaktır. Çekiciliğin arttırılarak, nitelikli beyin gücü göçünün önlenmesi ve ortak alana dışarıdan öğrenci kazandırılması öngörülmektedir. Sürecin kapsadığı alandaki ulusal yükseköğretim sistemlerini, yükseköğretim aşamalarında mezunların kazandıkları nitelikler veya yeterlilikler açısından karşılaştırılabilir duruma getirerek genişletilmiş ortak Avrupa ekonomik alanında nitelikli iş gücü hareketliliğini yükseltmek sürecin bir diğer temel hedefidir. Bu nedenle ulusal yükseköğretim sistemlerinin ve kurumlarının uyumlulaştırması çalışmaları yürütülmektedir ve bu çalışmalarda ortak bir planlama, uygulama ve karşılaştırma dili kullanılması için bir dizi yöntem ve araç geliştirilmektedir. Ulusal anlamda; Avrupa Nitelikler Çerçevesi'nin yükseköğretim aşamaları ile uyumlu Ulusal Yeterlilikler Çerçeveleri'nin geliştirilmesi ve belgelendirilmesi bu yöntem ve araçların en önemlilerinden birisidir. Yükseköğretim kurumları içinde ise iç ve dış paydaşların katılımı ile iç ve dış kalite güvencesi sistemleri kurma, Ulusal Yeterlilikler Çerçevesi'nde belirtilen yükseköğretim öğrenme çıktılarını sağlayacak öğretim programları geliştirme ve öğrenci is yüküne dayanan ortak bir kredi toplama, biriktirme ve transfer sistemine geçiş (AKTS - Avrupa Kredi Transfer Sistemi) ise, diğer önemli yöntem ve araçları oluşturmaktadır. (Edinsel, 2008:7)

2.3. Avrupa Üniversiteler Birliği (AÜB/EUA)

Bologna Süreci ile hedeflenen ortak Avrupa Yükseköğretim Alanının gerçekleştirilmesinde ortaya çıkabilecek sorunların yükseköğretim ayağından dile getirilmesinde en önemli rol Avrupa Üniversiteler Birliğine (European University Association-EUA) düşmektedir. 31 Mart 2001 tarihinde Avrupa Birliği Rektörler Konferansı Konfederasyonu ile Avrupa Üniversiteleri Birliği'nin (CRE) birleşimi ile kurulan Avrupa Üniversiteler Birliğinin amacı (bkz.Salamanca Convention 2001) Avrupa yükseköğretim kurumları ile araştırma kurumları arasında ortak bir refleks yaratmak, daha güçlü üniversiteler için yeni finansal kaynaklar ve yerleşik kalite kültürü oluşturmaktır. Bologna İzleme Grubunun bir üyesi olan Avrupa Üniversiteler Birliği süreç hedeflerine yönelik aktiviteler düzenlemekte ve eğilim raporları düzenleyerek sürece destek vermektedir (Arslan ve Bahadır,2007:226). Ayrıca Avrupa Üniversiteler Birliği, yükseköğretim kurumlarının öğretim ve araştırma

faaliyetleri ile idari hizmetlerin değerlendirilmesi, kalitenin geliştirilmesi, bağımsız dış değerlendirme süreci ile kalite düzeyinin onaylanması ve Üniversitenin ulusal ve uluslararası tanınırlığının artırılmasını amaçlamaktadır.

Avrupa Üniversiteler Birliği, hem Avrupa Üniversitelerinin hemde ulusal rektörler kurullarının temsilcisi olarak Avrupa'daki yükseköğretim topluluğunun sesidir (Eğrican, 2008:157)

Birlik üyeleri arasında eğitim ve araştırma faaliyeti içerisinde bulunan Avrupa Üniversiteleri, ulusal rektör birlikleri ile yüksek öğrenim ve araştırma alanlarında faaliyet göstermekte olan farklı kuruluşlar yer almaktadır. Birlik bünyesinde Avrupa çapında 46 ülke ve 800'den fazla üye yer almaktadır.

AÜB, üye çeşitliliği ve eşsiz sektörel bilgisi sayesinde Avrupa'nın gelecekteki yüksek öğrenimi ile araştırma alanlarının şekillendirilmesinde vazgeçilmez bir rol üstlenmektedir.

AÜB'nin; Bologna sürecindeki faaliyeti, Avrupa Birliği bünyesindeki araştırma politikasının yönlendirilmesine katkısı ile hükümetler arası kurumlar, Avrupa kurumları ve uluslararası birlikler ile olan ilişkisi yüksek öğrenim, araştırma ve yenilik konularında üniversiteler için büyük önem taşıyan mevzuların görüşülmesindeki etkinliğini güçlendirmektedir (EUAa).

AÜB'nin; gelişmekte olan EHEA (Avrupa Yüksek Öğrenim Alanı) ve ERA (Avrupa Araştırma Alanları)'na yönelik yükseköğretim kurumlarının rolünü güçlendirmek ve üyeler ile üyelik servisleri organizasyonu yapmak ve kalite gelişimi ve üniversitelerin Avrupa profillerini geliştiren projelerle katkıda bulunmak hedefleridir.

Bologna süreci içerisinde önemli bir yeri olan Avrupa Üniversiteler Birliği;

- Avrupa düzeyinde: ortak politikalar geliştirir,
- Avrupa'da yüksek öğrenimin şeffaflığını artırır,
- Uluslar arası düzeylerde: Global eğilimlere üyeleri hazırlar,
- Bologna İzlem Grubunda (BFUG) yer alır,
- Bologna hedeflerine yönelik aktiviteler düzenler,

- Eğilim raporları hazırlar (Trends I, II, III, IV, V): Bologna sürecini besleyen geri bildirim raporları yürütür ve sonuçlarını yayımlar.

Üniversitelerin stratejik ve kalite yönetim kapasitesi hakkında değerlendirme yapan Avrupa Üniversiteler Birliği Kurumsal Değerlendirme Programları oluşturmuştur. Bu programların; karar verme süreçlerini ve örgüt yapısını ele alarak bir üniversitenin değişme kapasitesini değerlendirmek temel amacdır. Bu amaç ekseninde programın hedefleri (Eğrican, 2008:157);

- Üniversitede Kurumsal özerkliği Güçlendirmek ve kurumsal değişimi desteklemek
- Üniversitenin konumunu, ihtiyaçlarını, misyonunu ve kültürünü göz önüne alarak, iç değerlendirme yapabilme becerisini geliştirmek
- Kalite yönetimi ve stratejik değişim konularındaki iyi ve başarılı uygulama örneklerini açığa çıkararak kurumsal gelişmeyi desteklemek
- Üniversitenin uluslar arası ölçekte bir dış değerlendirmeden geçmesini sağlamak
- Değişim programlarının uygulanabilirliğini kolaylaştırmak
- Üniversitenin tanınırlığını artırmak
- Üniversitenin stratejik planını hazırlamak

2.3.1. Avrupa Üniversiteler Birliği Eğilim Raporları (Eğilimler I, II, III, IV, V)

2.3.1.1. Eğilimler I Raporu

Bu döküman, Mayıs 1998 tarihli, Avrupa da yükseköğretim yeterlikler sistemleri mimarisinin bütünleştirilmesine çağrıda bulunan, Sorbon Bildirgesi'nin izleme görevine bir katkı niteliğindedir.

Bu dökümanın ana amaçları; Avrupa'daki yükseköğretim sistemleri arasında yakınlaşma alanlarının haritasını çıkarmak, bunları etkileyen eğilimleri tanımlamak ve gelecekte daha büyük bir yakınlaşma gerçekleştirecek yolları belirlemektir.

Raporda;

- *Üniversite ve üniversite dışı sektörlerin birbirinden ayrılma çizgileri berraklığını kaybetmektedir.*
- *Birçok ülke, transfer ve akademik krediler toplamak için çeşitli sistemler kabul etmiştir ve etmektedirler. Bunlardan çoğu, birçok kurumda yer etmeye başlayan ECTS sistemine uyumludurlar.*
- *Üniversitelere daha çok özerklik verme yönünde bir eğilim mevcuttur ve bu da birçok ülkede yeni kalite kontrol ve değerlendirme girişimleriyle beraber yürümektedir.*
- *Avrupa yükseköğretimi dışarıdan artarak gelen problemlerle karşı karşıyadır.*
- *İngilizce'ye yabancı deniz-ötesi ülkelerden gelen ulusötesi eğitim nosyonu, birçok Avrupa ülkesinde hızla büyümektedir. Bu sayede, geleneksel, ulusal ve devlet sistemlerinin yanında, başlı başına yeni bir yükseköğretim sektörü oluşmaktadır gibi konular üzerinde durulmuştur.*

Ayrıca raporda; Avrupa'da yeterlik yapıları alanında arzulanan yakınlaşma ve şeffaflığı arttıracabilecek olan dört ana yol önerilmiştir. Bunlar;

- AKTS sisteminin tedrici bir şekilde kabul edilmesi¹¹.
- Yeterlikler için ortak fakat esnek bir çerçeve kabul edilmesi. Katı ve tekdüze modeli (3-5-8 modeli gibi) Avrupa için hem istenen bir durum değil hem de uygun değildir.
- Kalite güvencesi, değerlendirme ve akreditasyonda geliştirilmiş bir Avrupa boyutu
- Avrupalılar'ı yeni öğrenim fırsatlarını kullanmaları için desteklemek.

Sonuç olarak rapor; belirtilen eylem başlıklarının birleşmiş etkileri, Avrupa yükseköğretim fikrini diğer ülkelerin öğrencileri, çalışanları ve öğretim görevlileri

¹¹ Hayatboyu öğrenim açısından ulusal/kurumsal sistemlerin esnekliğini geliştirecek, bunların birbirleriyle ve dünya sistemleriyle olan uyumunu sağlayacak ve AB/AET alanı içinde ve dışında hareketliliği arttıracaktır.

açısından daha da anlaşılır ve çekici hale getireceğini; Avrupa rekabetçiliğinin artacağını belirtmektedir.

2.3.1.2. Eğilimler II Raporu

Eğilimler II, Bologna Deklarasyona taraf olan diğer devletleri incelemektedir. Bu inceleme(Haug ve Tauch, aktaran YÖK, Trends II Raporu):

- Eğilimler I raporunun ulaştığı tüm temel sonuçları teyit etmektedir.
- İki aşamalı sistem alanındaki gözlemleri güçlendirmektedir, fakat Bologna Deklarasyonu'nda belirtilen derece yapıları için kullanılan tanımlamalara tam anlamıyla eşdeğer olmamaktadır.
- Akreditasyona doğru hareket ile ilgili gözlemleri teyit etmektedir;
- Her seviyede uzun çalışma programlarının ve esnek olmayan tek disiplinli müfredatların halen çeşitli ülkelerde varlıklarını sürdürdüklerini göstermekte ve bunların Bologna Deklarasyonu ilkelerine uydurulması gerektiğini belirtmektedir.

Ayrıca raporda Bologna Deklarasyonu'nun izleme süreci ile ilgili bilgiler bulunmaktadır(Haug ve Tauch, aktaran YÖK, Trends II Raporu);

Rapor, sürecin ana amaçları; hareketlilik, istihdam edilebilirlik, rekabetçilik, üzerine görüş birliğini içermektedir (Haug ve Tauch, aktaran YÖK, Trends II Raporu);

Raporda, yaklaşma süreci araçları olarak aşağıdaki maddeler verilmektedir (Haug ve Tauch, aktaran YÖK, Trends II Raporu):

- Rahatça okunabilen ve karşılaştırılabilen dereceler: Bologna, çeşitliliği ve esnekliği cesaretlendirmektedir. Bugün, daha çok yan sistemler ve daha profesyonel lisans/yüksek lisans arasında daha fazla köprü kuran ikili sisteme rastlanmaktadır.
- Lisans/lisans üstü aşamaları: İki aşamalı yapıya doğru olan hareket, önceden kabul edilen reformların uygulamaya geçmesi, lisans/yüksek lisans yapılarının getirilmesi ve birkaç yeni ülkede reformların uygulamaya geçirilmesi vasıtasıyla devam etmektedir.

- Kredi biriktirme ve transfer sistemleri: ECTS ve bunun kabul edilmesi konusunda güçlü bir itici güç bulunmaktadır.
- Kalite güvencesi: daha fazla kalite güvencesine doğru daha güçlü bir hareket bulunmaktadır, fakat bu hareket çok çeşitli yollarla yapılmaktadır:

Eğilimler II raporu imza sahibi olmayan altı ülkeyi, Arnavutluk, Bosna-Hersek, Hırvatistan, Kıbrıs, Makedonya ve Yugoslavya Federal Cumhuriyeti, kapsamaktadır. Özellikle uzun dönem yapısal reformlar için bir referans noktası ve bütün Avrupa’da değişiklik için bir gündem olarak, bu altı ülkede Bologna Bildirgesi büyük bir ilgi toplamaktadır.

İlgileri olduğu halde Türkiye, Rusya ve bazı Bağımsız Devletler Topluluğu ülkelerini kapsamamaktadır

Raporda; Bologna sürecinin ve Avrupa yükseköğretiminin geleceğinin iki temel ilkeye bağlı olduğunun işaret edilmesi önemli bir husus olarak değerlendirilmektedir:

- Avrupa’daki öğrenciler Avrupa’da etkili bir şekilde kullanabilecekleri derecelerin eğitimini almaya ihtiyaçları ve buna da hakları bulunmaktadır;
- Avrupa’da yükseköğretim kurumlarının ve hükümetlerin en önemli sorumlulukları, öğrencilerine bu tarz yeterlikleri derecelendirmek durumunda olabilmek için bütün adımları atmayı garanti altına almaktır.

2.3.1.3. Eğilimler III Raporu

Bu rapor, Bologna reformları ile ilgili çok önemli son gelişmeleri yakalamayı hedeflemektedir. Bologna (1999) ve Prag (2001) Konferansları için yazılan Eğilimler I ve II Raporu’nun takibi niteliğindedir. Öte yandan bu iki rapordan farklı olarak Eğilimler III (2003) Raporu yükseköğretimden sorumlu Bakanlar ve Rektörler Konferansı’nın yanı sıra öğrenciler, işverenler ve en önemlisi Yükseköğretim Kurumları’nın kendi bakış açılarını yansıtmakta, böylece Bologna Süreci’nin mevcut aşamasının durumu hakkında kapsamlı bilgi vermektedir. Diğer bir deyişle, bu

çalışma Bologna Sürecinde bugüne kadar uygulanan yukarıdan-aşağı yaklaşım ile Yükseköğretim Kurumlarının önemli rol oynadığı ve oynaması da gereken mevcut aşağıdan-yukarı süreç arasındaki tamamlayıcılığa duyulan ihtiyacı vurgulamaktadır.

Bu raporda aşağıdaki konular vurgulanmıştır (EUA, Eğilimler III Raporu aktaran YÖK).;

- *Son iki yıl içerisinde Bologna Süreci konusunda bilinçlilik artışı¹², Yine de, Eğilimler 2003 araştırmasının sonuçları ve diğer birçok kaynak reformların uygulamasını yapacak ve onlara somut bir anlam kazandıracak olan yükseköğretim halk temsilcilerinin çoğunluğuna ulaşması gerektiğini belirtilmektedir.*
- *Birçok hükümet yükseköğretim kurumlarının Bologna reformlarını uygulamasını mümkün kılacak yasal çerçevelerin oluşturulmasında önemli ölçüde ilerleme kaydederken, bunların sadece yarısı bu reformlar için yükseköğretim kurumlarına finansman sağlıyor gibi görünmektedir.*
- *Senato/Konsej veya fakülte/bölüm seviyesinde katılım yoluyla Bologna taraf ülkeleri üniversitelerinin %63'ünde öğrenciler Bologna Sürecine resmi olarak dahil edilmiştir.*
- *Bakanlık temsilcileri, Rektörler Konferansı, ve Yükseköğretim Kurumlarına göre Bologna Süreci'nde en çok bahsi geçen itici güçler akademik kalite ve mezun istihdamının artırılmasıdır.*
- *Giden ve gelen öğrenci hareketliliği Avrupa çapında artarken, gelen hareketliliği Avrupa Birliğine aday olan ülkelere kıyasla Birlik içinde daha çok artış göstermektedir. Kurumların geneli giden ve gelen öğrenci oranında bir dengesizlik olduğunu bildirmektedir.*
- *Taraf ülkelerin üçte ikisinden fazlasındaki yükseköğretim kurumların çoğunluğunda öğretim kadrosu artmış bulunmaktadır.*

¹² Genel anlamda bilinçlilik diğer yükseköğretim kurumlarından ziyade üniversitelerde gelişmiştir.

- *AB üyesi ülkelerin çoğunluğunda hareketlilik için kamu fonları artırılmıştır. Fakat, aynı durum aday ülkelerin çok azında geçerlidir.*
- *Hareketlilik ile ilgili karşılaştırılabilir ve Avrupa çapında olan, öğrencilerin mali ve sosyal durumlarını kapsayan veri Avrupa hareketliliğindeki ilerlemeyi gözlemlemek ve dünyanın diğer bölgeleriyle kıyaslamak için acilen gerekmektedir.*
- *Eğilimler III isimli araştırmaya katılan kişiler tarafından akademik kalitenin artırılması ve Avrupa iş piyasası için mezunların hazırlanması ilk iki hedef olarak sıralanırken, Avrupalı olmayan ülkelerde Avrupa yükseköğretim sistemlerinin çekiciliğini artırmak ise Bologna Sürecinin üçüncü itici gücü olarak yer almaktadır. Avrupa Birliği şu ana kadar birçok kurum tarafından en öncelikli alan olarak ifade edilmektedir.*
- *Ülkelerin çoğunluğu ulusal beyin göçünün önlenmesi ve yabancı bilim adamlarının ülkeye göç etmesi ile ülkenin profesyonel ve nitelikli iş gücünün artmasına dair teşvik politikaları geliştirmektedir.*
- *Yükseköğretimin bir kamu malı ve kamusal sorumluluk olarak ele alındığı bir Avrupa Yükseköğretim Alanı oluşturma düşüncesi üzerinde geniş bir fikir birliği mevcuttur. Taşınabilir burs ve krediler ile geliştirilmiş akademik ve sosyal danışmanlığı kapsayan sosyal ve mali destek şemaları yükseköğretime daha geniş çapta erişebilirlik, daha fazla öğrenci hareketliliği ve gelişmiş mezuniyet oranları için gerekli koşullardır.*
- *Yükseköğretim kurumları azalan fonlarla karşı karşıya kaldığından ötürü işbirliği ve dayanışma ile rekabet ve mükemmeliyet arasındaki çatışma hala büyümektedir. Kamusal fon için diğer politika fonlarıyla rekabet esnasında, Yükseköğretim kurumları hala yükseköğretim mezunları ve Yükseköğretim-bazlı araştırmaların sosyal ve ekonomik refaha olan katkısı konusunda parlamentolar ve hükümetleri ikna etmek zorunda kalmaktadır.*

- *Lisans ve lisan üstü aşamalarına dayanan eğitim yapılarının başlatılması ile ilgili olarak yasal anlamda önemli ilerlemeler kaydedilmiştir.*
- *Avrupa’da planlanmış doktora çalışmaları için duyulan ihtiyaç defalarca dile getirilmektedir. Doktora öğrencilerini çoğunlukla kendi başlarına bırakan ve onlar için sadece kişisel denetimi mümkün kılan geleneksel prosedür artık daha fazla modern toplumun zorluklarını karşılamamakta ve Avrupa Yükseköğretim Alanı’nın gerçekleşmesine engel olmaktadır.*
- *Avrupa üçüncü aşama doktora çalışmalarının düzenlenmesi konusunda ikiye bölünmüş durumdadır. Ülkelerin yarısında, doktora öğrencileri başlıca kişisel gözetim ve özel ders almaktayken, diğer yarısında kişisel çalışmaya ek olarak doktora dersleri de verilmektedir. Yükseköğretim Kurumları hala doktora seviyesinde ulus ve Avrupa çapında nasıl işbirliği yapacakları, bunun yapısal doktora çalışmalarının özellikle çok disiplinli ve uluslararası bir çerçevede düzenlenip düzenlenmeyeceği konularında zorluklarla karşılaşmaktadır.*
- *Avrupa Yükseköğretim Alanı içerisinde “kolaylıkla anlaşılabilir ve karşılaştırılabilir dereceler” hedefini gerçekleştirmek doğrultusunda, ortak bir Avrupa Yeterlikler Çerçevesi ile uyumlu olarak, dış referans noktalarına dayalı¹³ yeterlik çerçevelerinin detaylı olarak şekillendirilmesi için hükümetlerin ve Yükseköğretim Kurumları’nın Bologna Sürecinin bir sonraki aşamasına geçmesi esas olacaktır.*
- *Ortak müfredat ve ortak dereceler Yükseköğretim Kurumları ve öğrenciler arasında açık bir şekilde daha fazla destek görürken, bunlar kurumsal gelişim için henüz temel unsurlar olarak görülmemektedir.*

¹³ Yeterlik tanımlayıcıları, seviye tanımlayıcıları, beceriler ve öğrenim sonuçları

- *Bologna Süreci ülkelerinin yarısından fazlasında yasalar ortak dereceler sonucunda diploma verilmesine henüz imkan tanımamaktadır.*
- *Bologna imza sahibi ülkelerin üçte ikisi şuana kadar tanıma için en önemli yasal araç olan Lizbon Tanıma Anlaşması'nı onaylamışlardır.*
- *Akademik personelin yarıdan fazlasının Lizbon Tanıma Anlaşması hükümlerinin hepsinin çok fazla veya hiç farkında olmadığı ifade edilmiştir.*
- *Avrupa Kredi Transfer Sistemi (AKTS) açıkça Avrupa Kredi Sistemi olarak ortaya çıkmaktadır. Birçok ülkede AKTS yasal bir gereklilik haline gelmişken, ulusal kredi sistemleri olan diğer ülkeler AKTS ile uyumlarını garanti altına almaya çalışmaktadır.*
- *Özerkliğin artması normalde devlet müdahalesinin azalması ve daha fazla bağımsız olunması anlamına gelirken, uzatılmış dış kalite güvencesi prosedürleri ve sonuç-odaklı finansman mekanizmalarının yanı sıra toplumda diğer paydaşların gittikçe artan etkisi tarafından eşlik edilmektedir.*
- *Yaşam boyu öğrenme ve bunun Sürekli Eğitim ile ilişkisi her zaman belirsiz olmuştur ve çeşitli ulusal çevrelere göre değişiklik gösterir.*
- *Avrupa yükseköğretim kurumlarının büyük çoğunluğu öğretim ve araştırmaya verdikleri göreceli ağırlık konusunda birbirlerine benzemektedir.*
- *Yükseköğretim kurumları giderek artan biçimde çeşitlendirilmiş profiller geliştirme ihtiyacındadır. Çünkü kamu ve özel sektör fonları için rekabet yükseköğretim piyasasının bölümlerinin uluslararasılaşması, hatta küreselleşmesi sonucu artmıştır.*
- *Gelecek için büyük bir zorluğu, araştırma ve öğretim ortaklarının çeşitlendirilmesinden kaynaklanan ihtiyaçlar oluşturur.*

2.3.1.4. Eğilimler IV Raporu

Eğilimler IV, bilgi toplamanın merkezinde, 62 üniversiteyi yerinde ziyaretle ve geniş alan araştırması yoluyla üstlenilmiştir. Eğilimler IV, Bologna reformlarının Avrupa üniversitelerinde uygulanma durumuyla ilgili en güncel ve derin bilgiyi sunmaktadır.

Bu raporda aşağıdaki konulara değinilmiştir (EUA, Trends IV):

- Üniversitelerde reformların gerekliliğiyle ilgili genel kabul üniversitelerde yaygınlaşmaya başlamıştır.
- Reformların ne dereceye kadar desteklendiği ya da desteklenmediği ile ilgili değişiklik gerektiği konusunda büyük ölçüde uzlaşısı vardır.
- Birkaç ülkede yapısal reformla ilgili bazı yasal engeller olsa da üç dereceli sistemin Avrupa çapında tanıtılmasında önemli ilerleme kaydedilmiştir.
- Mezunlarının istihdam edebilirliği ile ilgili reformların daha erken başladığı ülkelerdeki kurumlar, iş piyasasının ilk derece mezunlarını kabul edilebilirliği ile ilgili daha az sorun rapor etmektedir.
- Kurumlar dahilinde kalitenin geliştirilmesindeki başarıyla kurumsal özerkliğin derecesi arasında doğrudan korelasyon olduğuna dair açık kanıtlar vardır. İç kalite süreçlerine en fazla sahip olan kurumlar aynı zamanda en fazla işlevsel özelliğe de sahip olan kurumlardır.
- Tanıma konusunda önemli ilerleme kaydedilmiştir.
- Birçok Üniversite için müfredatı yeniden yapılandırma, yeni çalışma programları oluşturmanın getirdiği zorluklar ve daha esnek bir öğrenen-odaklı eğitim için destek ve ek danışma üzerine odaklanması, kendi araştırma faaliyetlerine öncekinden daha az zaman ayırabildikleri anlamına gelmektedir.

Eğilimler IV şunu göstermektedir ki sürekli reform ve yenilik birçok üniversitede gerçekleşmiştir. Reformların başarılı olması için; toplum içinde şu andaki dönemin kültürel bir değişimi de beraberinde getirdiği ve yerleşik

yükseköğretim kavramlarını dönüştürdüğü için reformların sürdürülebilirliğinin sağlanmasının zaman ve desteğe ihtiyacı olduğuna dair bir farkındalık oluşturulması gereklidir. Hükümetler, hedeflere sadece yasa değişikliğiyle ulaşamayacağı konusunda duyarlı olmalıdır. Başarılı reformun ön koşulu olarak kurumlara daha fazla işlevsel özerklik gereklidir ve bunun için kurumlar, yönetim yapılarını, kurumsal liderliği ve iç yönetimi güçlendirmenin gerekli olduğunu kabul etmelidir. Reformun finansmanı sorunu irdelenmelidir ve bununla beraber, Avrupa'nın gelişen bilgi toplumlarının taleplerine araç olarak yükseköğretime yatırım fikri de tartışılmalıdır. Unutulmamalıdır ki, Avrupa'nın gücü yükseköğretimin toplumsal ihtiyaçlara cevap veren bir kamusal sorumluluk olması fikrinden gelir ve bu da uzun süreli ve sürdürülebilir kamu finansman temeli gerektirir.

2.3.1.5. Eğilimler V Raporu

Bu raporda diğer raporlardan farklı olarak ilk defa hem nitelik, hem de nicelik ile ilgili metodolojiler bir arada kullanılmıştır. Eğilimler V raporu, Bologna reformlarının ne derece uygulandığını ve doğasını analiz etmektedir. Rapor bir yandan yükseköğretim reformlarını uygulamada kaydedilen ilerlemeyi gösterirken, diğer yandan kurumların pek çok toplumsal ihtiyaca cevap vermeleri istendiğinde karşılaştıkları sorunlara da işaret etmektedir.

Rapor bir kez daha üniversitelerin, oluşmakta olan Avrupa Yükseköğretim Alanı'na yönelik artan şekilde sorumluluk aldıklarını doğrulamaktadır. Bu bağlamda odak noktası hükümet eylemlerinden, reformların kurumlarda uygulanmasına doğru kaymıştır. Reformların uygulanması, daha fazla öğrenci-merkezli ve probleme dayalı öğrenme fikri temelinde geniş destek görmüştür. Önceki raporlarda yer alanlardan farklı olarak diğer bir önemli gelişme, kurumların bakış açılarında son dört yıl öncesine göre önemli değişiklikler olmasıdır. Sürece dahil olan 908 kurumun büyük çoğunluğu Avrupa Yükseköğretim Alanı'na doğru hareketin hızlanmasının yaşamsal önemde olduğunu düşünmektedir.

Eğilimler V Raporu, istihdam edebilirlik konusunun tüm derecelerde müfredat gelişimi reformunda yüksek önceliğe sahip olduğunu vurgular. Bu konu, ulusal sınırları ve uygulama önceliklerini aşmaktadır. Fakat, sonuçlar aynı zamanda

bu önceliğin kurumsal uygulamaya dahil edilmesiyle ilgili daha yapılacak çok şeyin olduğunu da gözler önüne sermektedir.

Yeni derece yapılarının oluşturulması, genel olarak Bologna Süreci'nin temel hedefi olarak algılansa da, bu sürecin en belirgin kalıtımı kıtanın tamamında eğitim modellerinde meydana gelecek değişiklikler olacaktır. Yükseköğretim kurumları yavaş yavaş öğretmen-merkezli eğitimden, öğrenci-merkezli anlayışa doğru kaymaktadır.

Avrupa kredi transfer sisteminin (AKTS) hem kredi toplama hem de kredi transferi sistemi olarak kullanılması Avrupa kıtasında yaygınlaşmaya devam etmektedir.

Avrupa Yükseköğretim Alanı için Bergen Yeterlikler Çerçevesi'nin kabul edilmesini takiben yeterlikler çerçevesi oldukça siyasi bir tartışma konusu olmasına rağmen, Eğilimler V göstermektedir ki, yükseköğretim kurumlarını ulusal seviyelerin geliştirilmesi konusunda bilgilendirme ve işin içine dahil etme konusunda hala, çok fazla çalışmanın yapılması gerekmektedir.

Eğilimler V'e göre; şartların kalitesini sağlamanın yanı sıra, profesyonel kadro ve yeterli kaynak temel problemlerdir.

Eğilimler V raporu, iç kalite sürecinin yüksek kurumsal özerklik ile ilişkili olduğunu belirten Eğilimler IV ve EUA kalite kültür projesinin sonuçlarını doğrulamaktadır. Dış kalite güvence sistemleri de kalite konusunu geliştirmek adına çaba göstermelidirler. Kurumlar üzerindeki bürokratik baskı konusunda endişeler hala devam etmektedir. Kurumlar, yaratıcılığı geliştirme ve görevlerini ifa etme konularında, sorumlu ve uyumlu bir kalite kültürü oluşturma konusunda ısrarcı olmalıdırlar.

Raporda; hareketliliğin Avrupa Yükseköğretim Alanında karakteristik bir öneme sahip olduğu ve akademisyenleri, öğrenimin ve diğerleri tarafından ileri sürülen yeterliklerin tanınması hususlarındaki "karşılıklı inanç ve güven" ilkesini kabul etmeleri konusunda teşvik etme çabalarının artmasını sağladığı belirtilmektedir.

Hayat boyu öğrenimin genelde karmaşık bir konu olduğu ve çoğu kurum ve çevrelerce yanlış anlaşılmakta olduğu raporda yer alan bir husustur. Bir kez daha hayat boyu öğrenimin tanınmasına ilişkin sorunlar rapor içerisinde dile getirilmektedir. Bazı yükseköğretim kurumlar, Bologna reformlarının uygulanması konusunun hayat boyu öğrenimin uygulanmasından önemli bir faktör olarak öne çıktığını belirtmekle beraber, hemen hemen tüm kurumlar yükseköğretimde katılımın artırılması gerektiğinde hemfikir durumdadırlar.

Eğilim V Raporu'nda bahsedilen konular Avrupa Yükseköğretim Alanı'nın gelişimi yönünde uygulamalara yer verirken, gelecekte karşılaşılabilecek üç kilit sorunu da ifade etmektedir:

- Yükseköğretim kurumları ve diğer sosyal paydaşlar arasındaki ilişkinin geliştirilmesi;
- Yükseköğretim kurumlarının hayat boyu öğretim gelişmelerine ilişkin gerekli düzenlemeleri yapabilme kapasitelerini geliştirmeleri
- Yükseköğretim kurumlarının 2010 sonrası Avrupa Yükseköğretim Alanı'nın devam edeceğini hesaba katmaları ve buna ilişkin planlarını yapmaları konuları önümüzdeki süreçte karşılaşılabilecek zorluklar olarak göze çarpan hususlardır.

Eğilimler araştırmaları, kurumların Avrupa içerisinde olduğu kadar dışarıdaki gelişmelere de açık olduklarını göstermektedir. Bunun yanında araştırmalar, dünyanın diğer bölgelerindeki yükseköğretim kurumlarının Avrupa'daki gelişmelerden de stratejik olarak etkilendiklerini göstermektedir.

2.3.2. Avrupa Üniversiteler Birliğini Kapsayan Politik Deklarasyonlar

2.3.2.1. Salamanca Kongresi/ 2001

Avrupa Yükseköğretim Kurumları Bologna Bildirisi'nin prensiplerine olan desteklerini ve önümüzdeki on yılın bitiminde Avrupa Yükseköğretim Alanı'nı gerçekleştirme hedefine olan bağlılıklarını bir kez daha yinelemiştir. Salamanca'da, Avrupa Üniversiteler Birliği'nin (EUA) kurulmasını hükümetlere ve toplumlara seslerini daha etkili bir biçimde duyurmanın, dolayısıyla onları destekleyerek Avrupa Yükseköğretim Alanı'nda kendi geleceklerini

şekillendirmenin sembolik ve uygulanabilir bir değeri olarak görmektedirler (Salamanca Convention 2001).

Bu kongrede aşağıdaki maddeler ön planda tutulmuştur (YÖK);

- Avrupa Yükseköğretim Alanının paydaşların beklentilerini (kalitenin gösterilmesi) karşılamak suretiyle temel akademik değerler üzerine kurulmalıdır.
- Kalite değerlendirmesi hakikaten kurumların ve programların hedeflerini ve görevlerini göz önünde bulundurmalıdır.
- Yenilikler ve gelenekler; akademik üstünlük ve toplumsal/ekonomik ilişki; müfredatların uyumu ve öğrencilerin seçim özgürlüğü arasında bir denge kurulması gerekmektedir.
- Avrupa’da ve dünyada öğrenciler, arkadaşlar/ortaklar, ve toplum tarafından kabul edilmek ve güvenilmek için kalitenin gösterilmesi ve garanti edilmesi gerekmektedir.
- Kalite Avrupa Yükseköğretim Alanı’nda güvenin, ilişkinin, hareketliliğin, uyumluluğun ve cazipliğin varolması için son derece önemli bir unsurdur.

2.3.2.2. Graz Bildirgesi/ 2003

28-30 Mayıs 2003 tarihleri arasında Graz’da yapılan II. Avrupa Yükseköğretim Kurumları Konvansiyonu’nda oluşturulan Graz Deklarasyonu, EUA (Avrupa Üniversiteler Birliği) politikasının temel belgesidir. Bu bildirmede kalite ve kalite güvencesinin önemi üzerinde durularak; Kalite güvencesinin Bologna sürecinde önemi sürekli artan bir yeri olduğundan bahsedilmiştir.

Bildirmeye katılan Avrupa Üniversiteler Birliği, EUA, Avrupa için kurumsal özerkliğin sorumluluk yaratıp sorumluluk gerektirdiği inancına dayanan yani üniversitelerin iç kalite kültürünün oluşmasında sorumlu olduğu ve bir sonraki gerekli adımın bütün paydaşların içinde olduğu Avrupa düzeyinde ilerleme olduğu inançlarını temel alan eşit bir kalite güvencesi politikası önermektedir. Ayrıca; Avrupa Üniversiteler Birliği, paydaşların ve özellikle üniversitelerin profesyonel

“Avrupa için Yükseköğrenim Kalite Komitesi” oluşturmaları için işbirliği yapmalarını önermektedir.

Bunların yanında Bildirgede (bkz.Graz Declaration; 2003);

- Mevcut bir iç kalite kültürü ve etkili prosedürler, enerjik entelektüel ve eğitimsel erişimleri teşvik eder. Etkin liderlik, yönetim ve yönetişim de bunu yapmaktadır. Öğrencilerin de aktif katılımıyla, üniversiteler, çalışma programları ve hizmet bölümleri dahil, etkinliklerin tamamını değerlendirmeli ve izlemelidir. Dış kalite güvence prosedürleri iç izlemelerin etkili yapılmış olup olmadığını denetleyen kurumsal denetime odaklanmalıdırlar.
- Kalite güvencesine Avrupa boyutu getirmenin amacı konu alanları ve ulusal koşulların farklılıklarını gözetirken, şeffaflığı arttırmak ve karşılıklı güveni sağlamaktır.
- Avrupa için kalite güvence prosedürleri; akademik ve kurumsal kaliteyi geliştirmeli, kurumsal özerkliğe saygı duymalı, iç kalite kültürünü geliştirmeli, düşük maliyetli olmalı, kalite güvence temsilcilerinin değerlendirmelerini içermeli, bürokrasiyi ve maliyeti en aza indirmeli ve aşırı düzenlemelerden kaçınmalıdır.

Bu bildirgede; “Reformların başarıyla uygulanması her kurumda liderlik, kalite ve stratejik yönetimi gerektirmektedir. Hükümetler, üniversitelerin kendi kurum içi örgütsel ve idari konularında uzun dönemli kararlar vermelerini olanaklı kılan koşulları yaratmalıdır. Hükümetler ve üniversiteler, yenilikçiliği olanaklı kılmak ve desteklemek için yeterli süreye sahip sözleşmeler müzekere edip akdetmelidir.” (EUA Graz Deklarasyonu 2003)

2.3.2.3. Glasgow Bildirgesi

Glasgow Deklarasyonu’nun ortaya koyduğu eylemler ile üniversitelerin Avrupa’yı küresel çevrede önemli bir aktör yapma konusunda tam katkı sağlayacağı kesinleşmiştir. Bu eylem planı, 2001 Salamanca’da ve 2003 Graz’da Avrupa Üniversiteler Birliği (EUA) tarafından başlatılan çalışmaları izler.

...Üniversiteler, kendi kurumsal görev ve amaçlarına uyan bir iç kalite kültürünü geliştirmeyi taahhüt etmiştir. Bu taahhüt EUA'nın kalite ile ilgili faaliyetlerine dahil olan artan sayıdaki kurumlarla kanıtlanmaktadır. Üniversiteler, tüm paydaşların ortaklığından ve prosedürler, amaçları ve takibi üzerine varılan ortak anlaşmadan kaynaklanan dış kalite güvencesi prosedürlerinin meşruluğuna ve bu prosedürlere duyulan güvene ikna olmuştur.

Üniversiteler özerklik ve hesap verebilirlik arasındaki dengeyi kurumsal denetleme prosedürleriyle sağlanmasını savunmaktadır. Bu prosedürler: kalite kontrolündense stratejik gelişim ve değişime hedeflidir; Avrupa değerlendirme takımları aracılığıyla bir Avrupa boyutu geliştirmek ve toplumla olan ilişkiyi dikkate almak ve Bologna Süreci'nin sosyal boyutunu taahhüt etmek üzere tasarlanmıştır

Üniversiteler, Avrupa üniversitelerinin tümünden kalitesini güçlendirecek olan hesap verebilirlik prosedürlerini artırmak için Avrupa düzeyinde bir diyalog ve ortaklık¹⁴ taahhüt etmiştir (Glasgow Declaration, 2005).

2.3.2.4. Lisbon Bildirgesi/2007

Bu Bildirgede yükseköğretim kurumlarına yönelik;

“Üniversiteler liderliği daha fazla pekiştirmek ve profesyonel yönetimi güçlendirmek için çaba göstereceklerdir.”... “Özerklik, arazi gibi belli başlı varlıkların ve personelin denetimi anlamına gelmektedir... .” (EUA Lizbon Deklarasyonu 2007)

“Hükümetler kurumsal özerklik ilkesini, birçok kurumsal misyonu barındıracak ve akademik özerkliği (müfredat, programlar ve araştırma), mali özerkliği (torba bütçe), örgütsel özerkliği (üniversitenin yapısı) ve personel özerkliğini (işe alım, maaş ve terfilerden sorumlu olma) içerecek şekilde kabul etmeye teşvik edilmektedir.” (EUA Lizbon Deklarasyonu 2007)

“Öğrenciler ilgili komitelerde görev alarak kendi üstlerine düşeni yapmalıdırlar.” (EUA Lizbon Deklarasyonu 2007)

¹⁴ Kalite Güvencesi için Avrupa Kurumu (ENQA), Avrupa Ulusal Öğrenci Birlikleri (ESIB), EUA ve Avrupa Yüksek Öğretim Kurumları Birliği (EURASHE)'in dahil olduğu

“Akademik personeli öğrenci merkezli çalışma fikrine motive etmek ve bu konuda eğitmek için özel bir çabanın sarf edilmesi gerekmektedir. Öğrenciler ve öğrenci temsilcileri bu yeni yaklaşımların sonuçları ile ilgili sürece dahil olmalıdır.”
(EUA Lizbon Deklarasyonu 2007)

“Stratejik yönetim yaklaşımı... üniversite içinde araştırma uzmanlıklarının bir havuzda toplanmasını teşvik edecek, Avrupa ve ulusal araştırma fonu araçlarının sunduğu fırsatları maksimuma çıkaran çalışma süreçleri yaratacaktır... Bireysel yetenek araştırma sürecinin kilit unsuru olduğu sürece, üniversitenin güçlü olduğu alanlarda uzmanlar yetiştirerek ekipler oluşturmak ve araştırma altyapısının yaratılması ve kullanılmasında optimum seviyeye erişmek, başarının can alıcı noktaları olmaya devam edecektir. Araştırmanın artan maliyeti (bilimsel altyapı da dahil olmak üzere) öncelikleri tanımlama ihtiyacını daha da kuvvetlendirecektir.”
(EUA Lizbon Deklarasyonu 2007)

2.3.2.5. Prague Bildirgesi/ 2009

Bu bildirgede;

- Avrupa Üniversiteler Birliği (EUA)’nin Bologna Süreci’ne aktif katılımı konusundaki olumlu görüşler bildirilmiştir.
- Bakanlar, Avrupa’nın her tarafında, kalite standardının güvence altına alınmasında kalite güvence sisteminin merkezi rolünün bilincindedirler. Ayrıca, tanınma ve kalite güvencesi ağları arasında yakın işbirliğini teşvik etmişlerdir. Ulusal kalite güvencesi sistemlerinin kabul edilmesinde sıkı işbirliğinin ve karşılıklı güvenin gerekliliğinin önemini vurgulamışlardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARI VE AKADEMİK PERSONEL

3.1. Türkiye’de Yükseköğretim

Türkiye’de Batılı anlamda yüksek öğretim kurumlarının tarihsel gelişimi, batı ülkelerinde görülen sürece göre oldukça yenidir (Sargın, 2007:134). Günümüzdeki yapı ve statüye sahip üniversiteler 1832’te kurulan Darülfünunla başlar (Bilgin, 2009:38). Cumhuriyet döneminde üniversitenin gelişiminde Alman ve ABD etkisinin varlığı görülmektedir. Cumhuriyetin ilanından sonra başlayan eğitim seferberliği döneminde Ankara’da 1925 yılında Hukuk Mektebi, 1926 yılında Gazi Eğitim Enstitüsü, 1930 yılında Ziraat Enstitüsü kurulmuştur. 1932 yılında İstanbul’da Darülfünunun 1933’de yeniden yapılandırılmasına zemin hazırlayacak bir rapor hazırlanmıştır (Erdoğan, 2002,6). Bu raporun ardından, Büyük Millet Meclisi 1933’de Darülfünunun yerini almak üzere, 18 Kasım 1933’te açılan İstanbul Üniversitesini 2253 Sayılı Yasa ile onaylamıştır (Gürüz, 2001, 229). 1933 yılında yapılan üniversite reformlarının ardından, günümüzde de kullanılan akademik unvanlar kullanılmaya başlanmıştır. Bu reformla “Humbolt modeli”nin bazı unsurları ütöpik bulunsa da üniversitelere yerleştirilmeye çalışılmıştır. 4936 ve 1750 sayılı yasalar da bu modele bağlı çerçeve yasalar olarak değerlendirilmektedir.

1944 yılında yine İstanbul’da İstanbul Teknik Üniversitesi kurulmuştur. Bu dönemde Ankara’da da önemli gelişmeler olmuş ve yukarıda değinilen bazı yüksek okullara ilave fakülteler kurulmuştur. Bunlar Dil, Tarih ve Coğrafya Fakültesi (1937), Fen Fakültesi (1943) ve Tıp Fakültesi (1945)’dir. Ayrıca 1935 yılında İstanbul’daki Mülkiye Mektebi, Siyasal Bilgiler Fakültesi adı altında Ankara’ya taşınmıştır. Bu gelişmelerin ardından 12.06.1946 gün ve 4936 Sayılı Üniversiteler Kanunu ile Türkiye’nin üçüncü üniversitesi olarak Ankara Üniversitesi kurulmuştur. Bu dönem aynı zamanda Türk yüksek öğretiminde bir reform dönemidir

Girişimci üniversite modelinin ise, 1950’lerde (Widmann, 2000: 59) temelleri atılmaya, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile birlikte uygulamaları netleşmeye

başlamıştır (Tekeli, 2003: 138; Türel, 2004:164). Sürecin devamında “Girişimci üniversite”nin temel unsurlarından olan kitle eğitimi sağlamak amacıyla üniversite sayısı hızla artırılmıştır. 1981 yılından sonraki dönemlerde vakıf üniversitelerinin de kurulmaya başlamasıyla bu artış hızlanmıştır (Sargın, 2007:141). 1981’de çıkarılan 2547 sayılı yükseköğretim Kanunu ile Yükseköğretim Kurulu yeniden ihdas edilmiş ve yükseköğretim kurumları tek bir çatıda toplanmıştır (Türeyen, 15).

Daha sonra Anayasa’da yer alan hükümlere uygun olarak getirilen yeni yasal düzenleme ile kar amacı gütmeyen vakıfların özel yükseköğretim kurumları kurmalarına imkan sağlanmış ve ilk olarak 1984’de Bilkent kurulmuştur (Özaslan vd., 1998:40).

1992 yılında üniversite sayısında artış yaşanmış, 21 yeni devlet üniversitesi ve iki yüksek teknoloji enstitüsü, Koç Üniversitesi¹⁵ kurulmuştur. 1994 yılında Galatasaray Üniversitesi ve üçüncü vakıf üniversitesi olarak Başkent Üniversitesi kurulmuştur. Bu gelişmeler sonucunda 1994 yılında Türkiye’deki toplam üniversite ve yüksek teknoloji enstitülerinin sayısı 56’ya ulaşmıştır. Bu tarihte 42 ilimize yayılmış olan bu yükseköğretim kuruluşlarının 17’si üç büyük kentte, İstanbul (8), Ankara (6) ve İzmir’de (3) toplanmıştı. 1994 ile 2006 yılları arasında kurulan ve faaliyete geçen 22 yeni vakıf üniversitesi ile üniversite ve yüksek teknoloji enstitülerinin sayısı 78’e ulaşmıştır. 1 Mart 2006 tarih ve 5467 sayılı yasayla 15 yeni devlet üniversitesi, 5475 Sayılı Kanun ile İstanbul Bilim Üniversitesi adında bir vakıf üniversitesi ile 5656 Sayılı Kanunla kurulan 5 vakıf üniversitesi ve 5662 Sayılı Kanunla kurulan 17 devlet üniversitesi kurulması ile devlet üniversiteleri sayısı 85’e yükselmiştir. 31 vakıf üniversitesi de eklenince toplam üniversite sayısı 116’ya ulaşmıştır. Bu üniversiteler ülkede 72 il’e yayılmış bulunmaktadır.

2006 yılında üniversiteler arasında işbirliği protokolleri yapılmaya başlanmıştır. Atatürk, Cumhuriyet, Erciyes, Fırat, Gaziosmanpaşa, İnönü, Kafkas, Karadeniz Teknik, Yüzüncü Yıl üniversiteleri arasında ön lisans, lisans ve lisansüstü öğretim, araştırma ve geliştirme ve sosyal ve kültürel etkinlikler konularında geniş bir işbirliğini içeren bir protokol imzalanmıştır. İstanbul’daki üniversitelerin bir kısmı da ortak bir doktora programı yürütmeye karar vermişlerdir.

¹⁵ Vakıf Üniversitesi

Ayrıca, yeni değişiklikler ve gelişmelerle birlikte her ilde bir üniversite hedefine bağlı olarak yeni üniversiteler açılmaya başlanmıştır. Ocak 2010 itibarıyla Türkiye’de 94 Devlet, 45 Vakıf Üniversitesi olmak üzere, toplam 139 üniversite bulunmaktadır. Bu üniversiteler arasında çok köklü bilgi birikimi ve deneyime sahip olanların yanında yeni kurulmuş, gerekli donanım ve tecrübeden yoksun üniversiteler de olduğundan, üniversiteler arasındaki farklılık oldukça yüksektir. Üniversite sayısının her geçen gün arttığı Türkiye’de, akademik personele olan ihtiyaçta artmaktadır (Bkz., Özaslan vd., 1998:40)

Türkiye’de yükseköğretim, ortaöğretim sonrası minimum iki yıl süreli programların tümü olarak tanımlanır. Sistem, üniversiteler (devlet ve vakıf) ve yükseköğretimin üniversite dışı kurumlarından (polis akademisi/koleji ve askeri akademi/kolej) oluşur. Her bir üniversite lisans düzeyi programları sunan fakülteler ve mesleki ağırlıklı dört yıllık okullardan ve tamamen mesleki özellikte kısa süreli programlar sunan iki yıllık meslek yüksek okullarından meydana gelir.

Lisansüstü programlar Yüksek Lisans Diploması ve Doktora Diplomasından oluşur. İki türde yüksek lisans diploması vardır: Tezli yüksek lisans ve tezsiz yüksek lisans programları. Tezli yüksek lisans programlarının süresi iki yıl, tezsiz yüksek lisans programlarının süresi ise bir buçuk yıldır. Doktora programlarının süresi en az üç buçuk, en çok altı yıldır ve derslerin tamamlanması, doktora yeterlilik sınavının geçilmesi ve doktora tezinin hazırlanması ile savunulmasından oluşur. Tıbbi uzmanlık programları doktora düzeyi programlara denktir ve araştırma hastanesi olan Tıp Fakültelerinde gerçekleştirilir.

Yükseköğretime kabul lise son sınıfta okuyan ya da lise mezunu olanların katıldığı, yurt çapında yapılan sınavlarla olur. Sınav yılda bir kez yapılır ve Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) tarafından gerçekleştirilir. Bazı ön lisans programlarına meslek liselerinden sınavsız geçiş olabildiği gibi, ön lisans programları mezuniyeti sonrası ilgili lisans programlarına dikey geçiş sınavı (DGS) ile geçiş yapılabilmektedir. Sınavla giriş siteminde yaşanan aksaklıklar bu sistemin değişimine yönelik yükseköğretimde çalışmalar devam etmektedir.

Yükseköğretim sistemi, Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) tarafından düzenlenir. 1981 yılında kurulan YÖK; Yükseköğretim kurumlarının eğitim,

araştırma, yönetim, planlama ve organizasyonu ile ilgili faaliyetlerini düzenler. 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu, Türkiye’de yükseköğretimde uygulanan ana kanundur. Tüm üniversiteler (devlet ve vakıf) aynı kanun ve yönetmelik/kurallara tabiidir. Tüm devlet ve vakıf üniversiteleri ilgili kanunla kurulur.

Yükseköğretim, yükseköğretim kanununda ki "Ana İlkeler" doğrultusunda planlanır, programlanır ve düzenlenir (2547 Yükseköğretim Kanunu, Madde 5):

Yükseköğretim Kurumlarının görevleri yine aynı kanunda geçmektedir (2547 Yükseköğretim Kanunu; Madde 12).

3.1.1. Yükseköğretimin Yönetimi

Türkiye’de, devlet üniversiteleri de, vakıf üniversiteleri de kanunla kurulmakta, kamu tüzel kişisi özelliğini taşımakta ve kamu yönetim ve denetim organlarının akademik, idari ve mali gözetim ve denetimi altında kamu hizmeti sunmaktadırlar.

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunuyla yükseköğretimin yönetimi “Kıta Avrupası Modeli” nden “Anglo-Sakson Modeli” temel ilkelerine dayandırılmıştır. Buna göre Anglo-Sakson ülkelerinde olduğu gibi bir ara kuruluş olarak “Yükseköğretim Kurulu (YÖK)” oluşturulmuştur. (Gürüz ve Diğerleri 1994, Gürüz 2001). Türkiye’de yükseköğretim 1982 Anayasasının 130. ve 131 maddelerine ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununa göre “üst kurullar “ ve “üniversite, fakülte, enstitü ve yüksekokul organları” tarafından yönetilmektedir¹⁶

Üniversitelerde ne tür organların bulunacağı, bu organların görevlerinin neler olduğu ve nasıl oluşturulacakları 2547 sayılı yasada tanımlanmıştır.

Türkiye’de üniversite sisteminin ABD’dekine benzer biçimde “şirket” gibi çalışmasını, “modern işletmecilik teknikleri” ile yönetilmesini, yeni liberal anlayışı benimsenmesini isteyen çevrelerde üniversite reformunun ana eğilimi olarak özel girişimi ön plana alan, kamu müdahalesini kaynak sağlamak, kimi düşünceleri sınırlamak ve gerektiğinde tasfiye yapmakla sınırlayan Amerikan modelin (Girişimci Üniversite) Türkiye koşullarına aktarılması öne çıkarılmıştır (Timur, 2000: 351-353, 366).

¹⁶ 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunun 6. 7. 8. 9. 11. 12. 13. 14. 15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. maddeleri

3.1.1.1. Üst Kurullar

Yükseköğretim yönetiminde üst kurullar “Yükseköğretim Kurulu (YÖK)”, “Yükseköğretim Denetleme Kurulu” ve “Üniversitelerarası Kurul” dur.

Yükseköğretim Kurulu (YÖK), 2547 sayılı yasanın 6. maddesine göre Cumhurbaşkanınca seçilen yedi Profesör, Bakanlar Kurulu’nca seçilen yedi üye, Genel Kurmay Başkanlığı’nca seçilen bir üye, Milli Eğitim Bakanlığı’nca seçilen iki üye, Üniversitelerarası Kurul’ca seçilen yedi profesörden oluşmaktadır. Yürütme Kurulu genel kurul tarafından seçilmekte ve dokuz kişiden oluşmaktadır. Görevi, yükseköğretimde eşgüdümleme ve planlamayı sağlamaktır.

Yükseköğretim Denetleme Kurulu, 2547 sayılı yasanın 8. maddesine göre Yükseköğretim Kurulu’nca önerilen beş Profesör, Danıştay’ca seçilen bir üye, Sayıştay’ca seçilen bir üye, Milli Eğitim Bakanlığı’nca seçilen bir üyeden oluşmaktadır. Görevi, yükseköğretim kurumlarında eğitim-öğretim ve diğer faaliyetlerin 2547’ye uygunluğunu denetlemek, disiplin ve ceza işleri konusunda soruşturma yapmaktır.

Üniversitelerarası Kurul, 2547 sayılı yasanın 11. maddesine göre rektörler, üniversitelerden ikişer profesör ve oy hakkı olmadan raportör olarak katılan genel sekreterden oluşmaktadır. Görevi, üniversitelerin eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve etkinliklerin eşgüdümünü sağlamak, uygulamaları değerlendirmek, üniversitelerin öğretim üyesi ihtiyacını önermek, lisansüstü eğitim ilkeleri, benzer fakültelerin eğitim-öğretim ilkeleri arasında uyum sağlamak, doçentlik sınavlarını yapmak ve yurt dışı akademik unvanların eşdeğerliğine karar vermektir.

3.1.1.2. Üniversite, Fakülte, Enstitü ve Yüksekokul Organları

Üniversite organları “Rektör”, “Senato” ve “Üniversite Yönetim Kurulu”ndan; fakülte organları “Dekan”, “Fakülte Kurulu” ve “Fakülte Yönetim Kurulu”ndan; enstitü organları “Enstitü Müdürü”, “Enstitü Kurulu” ve “Enstitü Yönetim Kurulu”ndan; yüksekokul organları “Yüksekokul Müdürü”, “Yüksekokul Kurulu” ve “Yüksekokul Yönetim Kurulu”ndan oluşmaktadır.

Üniversite Organları: Rektör, 2547 sayılı yasanın 13. maddesine göre devlet üniversitelerinde profesör akademik unvanına sahip kişiler arasından; üniversite öğretim üyeleri tarafından seçilecek adaylar arasından Cumhurbaşkanınca atanır.

Görev süresi 4 yıldır. İki dönemden fazla rektörlük yapılamaz. Vakıf üniversitelerinde rektör adaylarının seçimi ve rektörün atanması ilgili mütevelli heyeti tarafından yapılır. Görevi, ilgili kanunlara-yönetmeliklere göre üniversiteyi birinci derecede yetkili ve sorumlu olarak yönetmektir.

Senato, 2547 sayılı yasanın 14. maddesine göre rektör, rektör yardımcıları, dekanlar, fakülte temsilcisi birer öğretim üyesi, enstitü ve yüksekokul müdürlerinden oluşur. Görevi, üniversitenin eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayın faaliyetlerinin esasları hakkında karar almak; yıllık eğitim program ve takvimini karara bağlamak; üniversite yönetim kuruluna üye seçmektir.

Üniversite Yönetim Kurulu, 2547 sayılı yasanın 15. maddesine göre rektör, dekanlar, üç profesör ve oy hakkı olmaksızın rektör yardımcılarında oluşur. Görevi, yatırım programlarını ve bütçe tasarılarını incelemek; fakülte, yüksekokul, enstitü yönetim kurullarının kararlarına yapılacak itirazları kesin karara bağlamaktır.

Fakülte Organları: Dekan, 2547 sayılı yasanın 16.maddesine göre rektörün üniversite içinden veya dışından önereceği üç profesör arasından Yüksek Öğretim Kurulu'na üç yıl süre ile seçilir ve atanır. Görevi, ilgili kanunlara-yönetmeliklere göre fakülteyi rektöre karşı birinci derece sorumlu olarak yönetmektir. Fakülte Kurulu, 2547 sayılı yasanın 17. maddesine göre dekan, bağlı bölüm başkanları, (varsa) bağlı enstitü ve yüksekokul müdürleri, üç profesör, iki doçent ve bir yardımcı doçentten oluşmaktadır. Görevi, fakültenin eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayın faaliyetlerini düzenlemek ve bununla ilgili plan, program yapmak, fakülte yönetim kurulu ve senatoya üye seçmektir. Fakülte Yönetim Kurulu, 2547 sayılı yasanın 18. maddesine göre dekan, üç profesör, iki doçent ve bir yardımcı doçentten oluşmaktadır. Görevi, fakültenin eğitim-öğretim plan, program ve takvimini yapmak; yatırım, program ve bütçe tasarısını hazırlamaktır.

Enstitü Organları: 2547 sayılı yasanın 19. maddesine göre Enstitü Müdürü, fakülteye bağlı enstitülerde fakülte dekanının önerisi üzerine, rektörlüğe bağlı enstitülerde doğrudan rektör tarafından üç yıl için atanır. Görevi, ilgili kanunlara yönetmeliklere göre enstitüyü yönetmektir. Enstitü Kurulu, müdür, müdür yardımcıları ve enstitüyü oluşturan ana bilim dalı başkanlarından oluşur. Enstitü

Yönetim Kurulu, müdür, müdür yardımcıları, müdürce aday gösterilen altı aday içerisinde enstitü kurulunca üç yıl için seçilen üç öğretim üyesinden oluşur.

Yüksekokul Organları: 2547 sayılı yasanın 20. maddesine göre Yüksekokul Müdürü, fakülteye bağlı yüksekokullarda fakülte dekanının önerisi üzerine, rektörlüğe bağlı yüksekokullarda doğrudan rektör tarafından üç yıl için atanır. Görevi, ilgili kanunlara yönetmeliklere göre yüksekokulu yönetmektir. Yüksekokul Kurulu, müdür, müdür yardımcıları ve okulu oluşturan bölüm veya ana bilim dalı başkanlarından oluşur. Yüksekokul Yönetim Kurulu, müdür, müdür yardımcıları, müdürce aday gösterilen altı aday içerisinde yüksekokul kurulunca üç yıl için seçilen üç öğretim üyesinden oluşur (bkz.Hatipoğlu, 2000:233-236).

Akademik yöneticilerin göreve getirilme şekilleri ise devlet ve vakıf üniversitelerinde farklılık göstermektedir. Devlet üniversitelerinde rektörler, öğretim üyelerinin seçtiği altı adaydan, Yükseköğretim Genel Kurulunun gizli oyla belirleyeceği ve sunacağı üç aday arasından Cumhurbaşkanı'nca atanmaktadır. Vakıf üniversitelerinde ise rektör, Yükseköğretim Kurulunca onaylanan bir adayın mütevelli heyeti tarafından atanması ile göreve getirilmektedir. Ayrıca, devlet üniversitelerinde üst yönetici rektör iken, 1 Mart 2006 tarihinde çıkarılan 5467 sayılı kanunla vakıf üniversitelerinde üst yönetici mütevelli heyeti başkanları olmuştur.

2547 sayılı yasaya göre, üniversite, fakülte, yüksekokul ve enstitülerin açılması yasaya, meslek yüksekokulu ve bölümlerin açılması ise Yükseköğretim Kurulu kararına tabidir.

Yükseköğretimin yönetiminde hemen göze çarpan yönetime katılma konusunda özellikle öğretim üyeleri dışındaki diğer öğretim elemanlarının ve öğrencilerin kurullarda yer almayarak alınacak kararlarda söz sahibi olamamalarıdır.

3.1.2. Yükseköğretimin Finansmanı

Yükseköğretimin finansmanı, devlet ve vakıf üniversiteleri itibariyle iki temel yöntemle yapılmaktadır. Anayasal olarak devlet üniversitelerinde kamusal finansman, vakıf üniversitelerinde ise özel finansman sistemi benimsenmiş bulunmaktadır.

Devlet üniversitelerinin kamusal finansman şekli bütçe ile finansmandır. Dünyadaki kalite yönetimi ve performans yönetimi konusundaki gelişmeler sonucu 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'yla değiştirilmiş ve 2006 yılından itibaren uygulanmaya başlanmıştır. Bu kanun, kamu idarelerinin stratejik plan hazırlamalarını, kurum bütçelerini de hazırladıkları bu stratejik plana göre yapmalarını öngörmektedir.

Devlet üniversiteleri, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa göre Özel Bütçeli Kuruluşlar içerisinde yer almıştır. Özel bütçe, bir bakanlığa bağlı veya ilgili olarak belirli bir kamu hizmetini yürütmek üzere kurulan, gelir tahsis edilen; bu gelirlerden harcama yetkisi verilen, kuruluş ve çalışma esasları özel kanunla düzenlenen ve bu kanuna ekli (II) sayılı cetvelde yer alan her bir kamu idaresinin bütçesidir. Özel bütçeli kuruluşlar, belli ölçüde özerkliğe sahip, kendi gelir kaynakları olan, kendi mal varlıkları bulunan tüzel kişiliğe sahip kuruluşlardır. Bütçeler; Orta Vadeli Program ve Mali Planda belirlenen temel büyüklükler ile ilke ve esaslar, kalkınma planı ve yıllık program öncelikleri ile kurumun stratejik planları çerçevesinde belirlenmiş ödenek tavanları, kamu idarelerinin stratejik planları ile uyumlu çok yıllık bütçeleme anlayışı, idarenin performans hedefleri göz önüne alınarak hazırlanır.

Vakıf üniversiteleri finansman modelinde ise, özde özel finansmana dayalı olmakla birlikte, bu kurumlara 2547 sayılı yasanın Ek.18.maddesi ile giderlerine katkıda bulunmak amacıyla ve bütçedeki ödenekle sınırlı olmak kaydıyla hazine yardımı yapılması, kamusal finansman ögesinin de kullanıldığını göstermektedir. Vakıf Üniversitesinin gelir Kaynakları: Kurucu vakfın katkısı, öğrenci harçları, devlet yardımlarıdır. Vakıf üniversitelerinin en önemli kaynağı öğrenci harçlarıdır vakıf üniversitelerine devlet yardımı sınırlıdır (Erçelebi, 2008:36).

Yükseköğretim kanunu 55. maddede yükseköğretim üst kuruluşları, yükseköğretim kurumları ve bunlara bağlı birimlerin gelir kaynakları;

- Her yıl bütçeye konulacak ödenekler,
- Kurumlarca yapılacak yardımlar,
- Alınacak harç ve ücretler,

- Yayın ve satış gelirleri,
- Taşınır ve taşınmaz malların gelirleri,
- Döner sermaye işletmelerinden elde edilecek karlar,
- Bağışlar, vasiyetler ve diğer gelirlerdir.

Devlet üniversitelerinin gelir kaynakları genel olarak bütçe ödenekleri (% 80), döner sermaye kanalıyla yapılan hizmetler, bağışlar, yardımlar, kantin, kafeterya, yurt işletmeleri ve kiralardan elde edilen gelirler (% 19) ve öğrencilerin ödediği harç ve katkı payları (%1) dir. Oranlar yıldan yıla değişmemektedir (Gürüz ve Diğerleri 1994).

Gelir kaynaklarından döner sermaye gelirleri içerisinde “tıp fakültelerinin döner sermaye gelirleri” büyük yer tutmaktadır. Bu nedenle de tıp fakültesi bulunan üniversitelerimizde hastane işletmeciliği, akademik faaliyetlerin önüne geçmeye başlamıştır.

2010 yılı için yükseköğretime ayrılan pay rakamsal olarak, 9 milyar 355 milyon TL’dir ve milli gelirin %0,91’ine denk gelmektedir. Yükseköğretim bütçesinin %50,52’si (4 milyar 727 milyon TL) personel harcamaları oluşturmaktadır. Mal ve hizmet alım giderleri 1 milyar 338 milyon TL, Sermaye gideri ve cari transferler toplamı ise 2 milyar 373 milyon YTL, sosyal güvenlik devlet primi giderleri ise 916 milyon 186 bin TL’dir (EĞİTİMSEN, 2009).

Tablo 3.1. Türkiye’de Bütçeden Yükseköğretime Ayrılan Pay ve Milli Gelire Oranı

Yıllar	Yükseköğretim Bütçesinin Konsolide Bütçeye Oranı(%)	Yükseköğretim Bütçesinin Milli Gelire Oranı (%)
2002	2,55	0,89
2003	2,27	0,94
2004	2,45	0,86
2005	3,34	1,07
2006	3,35	1,04
2007	3,21	1,05
2008	3,29	1,02
2009	3,33	0,79
2010	3,24	0,91

Kaynak: EĞİTİMSEN, 2009

Türkiye’de büyük yatırımlara gidilmeden yükseköğretimde gelir ve kapasite artışını açık öğretim ve ikinci öğretim sisteminin kurulması ve geliştirilmesi ile sağlamak hedeflenmiştir. Türkiye’de açık öğretim Anadolu Üniversitesi’nde başlamıştır. Açık öğretim Türkiye’deki yükseköğrenim öğrencilerinin çok yüksek bir oranına hizmet vermektedir. İkinci öğretim 1992 yılında çıkartılan “Yükseköğretim Kurumlarında ikili Öğretim Yapılması Hakkındaki 3843 Sayılı Yasa”yla var olan fizikî sermayenin ve bir ölçüde de olsa insan sermayesinin öğretimde daha etkin değerlendirilmesine gidilmiştir.

Türkiye’de her yıl artan oranda üniversite açılmaktadır. Yeni üniversitelerle birlikte öğrenci sayısının ve akademik personel ihtiyacının artışı ortadayken yükseköğretim bütçesinin geçmiş yıllarla hemen hemen eşit düzeyde belirlenmesi, üniversitelerin kaynak sıkıntısı yaşamasına neden olmaktadır. Bu durum beraberinde üniversiteleri yeni kaynak alanlarına yönlendirmektedir. Üniversitelerin “kendi kaynağını yaratma” arayışına girmeleri ticari kaygıları ortaya çıkarması açısından Anglo Sakson üniversite yani girişimci üniversite anlayışına yönelme olarak görülebilir. Türk yükseköğretiminin yönetimi Anglo-Sakson Modeli ilkelerine

dayandırılmışsa da finansman kaynakları ve bütçesi hala Kıta Avrupa'sı Modeli ilkelerine göre işlemektedir. Buna bir nevi karma model uygulaması diyebiliriz.

3.1.3. Yükseköğretimde Özerklik ve Hesap Verebilirlik

1982 Anayasasının 130. maddesine göre Devletin varlığı ve bağımsızlığına, ülkenin bütünlüğü ve bölünmezliği aleyhinde faaliyette bulunmamak üzere üniversiteler ile öğretim üyeleri ve öğretim yardımcıları her türlü bilimsel araştırma ve yayında bulunabilirler. Yine Anayasanın aynı maddesine göre üniversitelerin bütçeleri genel ve katma bütçelerin bağlı olduğu esaslara uygun olarak denetlenir.

Buna göre Türkiye’de üniversite özerkliği bilimsel açıdan, bir öğretim elemanının inandığı gerçekleri, akademik üstlerin veya üniversite dışındaki herhangi bir makamın görevden uzaklaştırma veya sorumlu tutma korkusu olmadan söyleyebilme, yazabilme ve yayınlayabilme olanağına sahip olabilme şekilde açıklanmakta; mali açıdan ise, merkezi güç tarafından çizilmiş belli sınırlar içerisinde kalmak koşulu ile söz konusu olabileceği ifade edilmektedir.

3.1.4. Yükseköğretimin İşlevleri

Yükseköğretimin 1982 Anayasasının 130. ve 2547 sayılı yasanın 4. maddesinde yazılan üniversitenin işlevlerine baktığımızda, dünyadaki diğer üniversiteler gibi “eğitim-öğretim”, “bilimsel araştırma” ve “topluma hizmet”in amaçlandığı görülmektedir. Bugün üniversitelerde “eğitim-öğretim” ve “bilimsel araştırma” işlevleri iç içe birbirine girmiş durumdadır.

Türkiye’deki devlet ve vakıf üniversitelerinin çoğu kitlelere yönelik eğitim veren “kitlesel eğitim üniversiteleri” konumundadırlar. Bilimsel araştırma işlevini yerine getirmek üzere Teknoloji Enstitüleri kurulmuştur (MEB 2002, Karakütük 2002).

3.1.5. Yükseköğretimde Bologna Süreci ve Kalite¹⁷

Türkiye’de resmi katılım tarihi olan 2001 yılından sonra Avrupa Yükseköğretim Alanı ile bütünleşme yolunda Bologna Süreci’nin öngördüğü eylem başlıklarına göre gerçekleştirilen çalışmalar şunlardır(YÖK, 2007: 32-33):

¹⁷ Bu bölüm Yükseköğretim Kurulu tarafından hazırlanan “Türkiye’nin Yükseköğretim Stratejisi”nden faydalanılarak hazırlanmıştır.

- 11 Mart 2005 tarihli YÖK Genel Kurul kararı ile, 2005-2006 eğitim-öğretim yılı sonu itibariyle tüm yükseköğretim kurumları için Diploma Eki ve Avrupa Kredi Transfer Sistemi uygulaması zorunlu hale getirilmiştir. YÖK tarafından hazırlanan “Yükseköğretim Kurumları Öğrenci Konseyleri ve Yükseköğretim Kurumları Ulusal Öğrenci Konseyi Yönetmeliği” 20 Eylül 2005 tarih ve 25942 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. 26 Aralık 2005’te de Türkiye Ulusal Öğrenci Konseyi çalışmalarına başlamıştır.
- YÖK tarafından hazırlanan “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme Ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği” 20 Eylül 2005 tarih ve 25942 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Yönetmelik gereğince Yükseköğretim Akademik Değerlendirme Ve Kalite Geliştirme Komisyonu (YÖDEK) oluşturulmuştur.
- “Avrupa Bölgesinde Yükseköğretim ile ilgili Belgelerin Tanınması” Lizbon Sözleşmesi, 23.02.2006 tarih ve 5463 sayılı kanunla onaylanıp 28.02.2006 tarih ve 26094 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.
- Türkiye’deki Bologna süreci çalışmalarını değerlendirmek için Türk Ulusal Ajansı Temmuz ayında 12 kişiden oluşan Bologna Rehberleri Ulusal Takımını kurmuştur.

Dünyadaki ve Avrupa’daki gelişmeler ışığında Türkiye’de de yükseköğretimde kalite standartlarının oluşturulması ve bu alanda uluslararası ve Avrupa ile uyumluluğun sağlanabilmesi için Yükseköğretim Kurulu tarafından “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme” yönetmeliği yayımlanmış ve Yönetmelik kapsamında, çalışmaları koordine etmek üzere, Yükseköğretim Kurumları Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu (YÖDEK) kurulmuştur. YÖDEK, yükseköğretim kurumlarında akademik değerlendirme ve kalite geliştirme çalışmalarını ilgili yönetmelik ışığında yürütülebilmesine rehberlik edecek süreçlerin tanımlandığı YÖDEK Rehberini yayımlamıştır. Bu Yönetmelik ve Rehber gereği, yükseköğretim kurumları kendi öz değerlendirme raporlarını hazırlamakta ve bu raporlar doğrultusunda stratejik

planlarını hazırlamakta ve uygulanmasını değerlendirmektedir. Avrupa Yükseköğretim Alanı çerçevesinde Yükseköğretim Kurumu Başkanlığı Türkiye Yükseköğretim Stratejisi Kitabını hazırlamış ve yayımlamıştır. Yine Yükseköğretim Kurumları Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu, Yükseköğretim kurumlarından alınan raporlar doğrultusunda Türkiye Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Raporu hazırlık çalışmaları devam etmektedir.

Ayrıca Bologna süreci içerisinde yer alan uluslar arası bir kuruluş olan Avrupa Üniversiteler Birliği (EUA) kurumsal değerlendirme çalışmaları yaparak kalite ve Bologna sürecine yönelik gelişmeleri üniversiteler için değerlendirmektedir. Türkiye’deki 56 tane devlet ve vakıf üniversitesi bu değerlendirme için EUA’ya başvurmuştur.

EUA rehberlerinin 2004-2005 yılları arasını baz alan değerlendirme sonuç raporlarına göre kalite güvencesi ve akreditasyon konusu Türkiye’nin en zayıf olduğu konudur. Türkiye’nin kalite güvencesi ve akreditasyon alanında ve sürdürülebilir bir kalite kültürü oluşturmada önemli sorunları bulunmaktadır (Arslan ve Bahadır, 2007:226-227).

3.1.6. Yükseköğretimde Akademik Personel

2547 sayılı yasaya göre üniversitede çalışan akademik personelin hepsine birden “öğretim elemanları” denilmektedir. Öğretim elemanları öğretim üyesi (profesör, doçent, yardımcı doçent), öğretim görevlisi, okutman ve öğretim yardımcılardan (araştırma görevlileri, uzman, çevirici, eğitim-öğretim planlamacıları) oluşmaktadır. Üniversitelerde profesör ve doçentler “daimi statü”de, diğer öğretim elemanları “kısmi (geçici) statü” de görev yaparlar.

Üniversitelerde öğretim üyesi kaynağı genelde “araştırma görevlileri” dir. Araştırma görevlileri, 2547 sayılı yasanın 35. maddesine göre araştırma ve doktora yapmak üzere yurt içi ve dışında başka üniversiteye gönderildiklerinde, bağlı bulundukları yükseköğretim kurumlarında “mecburi hizmetlerini” yerine getirmek zorundadırlar; aksi takdirde yükseköğretim kurumlarında görev verilmez.

Öğretim elemanları, üniversitede devamlı statüde görev yapar (Madde 36 – (21/01/2010 -5947/3 md.).

Öğretim elemanları, bu Kanun ile diğer kanunlarda belirlenen görevler ve telif hakları hariç olmak üzere, yükseköğretim kurumlarından başka yerlerde ücretli veya ücretsiz, resmi veya özel başka herhangi bir iş göremezler, ek görev alamazlar, serbest meslek icra edemezler. Öğretim elemanının görevi ile bağlantılı olarak verdiği hizmetin karşılığında telif ücreti adıyla bir bedel tahsil etmesi halinde 58 inci madde hükümleri uygulanır.

Öğretim üyesi, kadrosunun bulunduğu yükseköğretim birimi ile sınırlı olmaksızın ve ihtiyaç bulunması halinde görevli olduğu üniversitede haftada asgari on saat ders vermekle yükümlüdür. Öğretim görevlisi ve okutmanlar ise, haftada asgari on iki saat ders vermekle yükümlüdür.

Öğretim elemanlarının, ders dışındaki uygulama, seminer, proje, bitirme ödevi ve tez danışmanlıklarının kaç ders saatine karşılık geldiği; kendi üniversitesi dışındaki devlet veya vakıf üniversitelerine bağlı yükseköğretim kurumlarında haftada verebileceği azami ders saatleri ve uzaktan öğretim programlarında verdikleri derslerin örgün öğretim programlarında verilen kaç ders saatine tekabül ettiği Yükseköğretim Kurulu tarafından belirlenir.

Rektör, rektör yardımcısı, dekan, enstitü ve yüksekokul müdürlerinin ders verme yükümlülüğü yoktur. Başhekimler, dekan yardımcıları, enstitü ve yüksekokul müdür yardımcıları ve bölüm başkanları, bu madde hükümlerine göre haftada asgari beş saat ders vermekle yükümlüdür.”

Yükseköğretim Kurulunca; bu kanun kapsamındaki Devlet yükseköğretim kurumlarının, çeşitli bilim ve sanat dallarındaki öğretim üyesi ihtiyaçları ve bu öğretim üyesi ihtiyaçlarının hangi yükseköğretim kurumlarından karşılanacağı, öğretim üyesi mevcutları dikkate alınarak tespit edilir ve ihtiyaçlar karşılanmak üzere ilgili üniversitelere bildirilir. Bu üniversitelerin rektörleri Yükseköğretim Kurulunca ihtiyaç listelerinin kendilerine intikal ettirilmesi tarihinden itibaren en çok iki hafta içinde ihtiyaçları karşılamak üzere hangi öğretim üyelerini görevlendirdiklerini Yükseköğretim Kuruluna bildirirler. Bu görevlendirmeler bir yarı yıldan az, dört yarı yıldan fazla olmamak üzere kadroları kendi üniversitelerinde kalmak kaydıyla yapılır.

Bu madde hükümlerine göre veya 40 ıncı maddenin (b) fıkrası hükmüne göre yapılan görevlendirmelerde tebligat, işten ayrılma, mehil müddeti ve işe başlama konularında Devlet memurlarına ilişkin hükümler uygulanır.

Bu madde veya bu Kanunun 40 ıncı maddesinin (b) fıkrası hükümlerine göre yapılan görevlendirmelerde, görevlendirme kararında görev süreleri belirtilir. Bunlara özlük hakları kurumlarında devam etmek kaydıyla görev yapacağı kurumun bulunduğu yer ve özelliklerine göre o kurum kadrolarında çalışanların yararlandıkları ödenek ve diğer haklar ve 6245 sayılı Harcırah Kanununa göre geçici görev yolluğu, görev yapacağı üniversite bütçesinden ödenir. (Madde 41 – (Değişik: 17/8/1983 - 2880/22 md.)

Bu maddede veya bu Kanunun 40 ıncı maddesinin (b) fıkrasında belirtildiği şekilde görevlendirildikleri kendilerine tebliğ edilenlerden kanuni süresi içinde göreve başlamayanlar istifa etmiş sayılır. Bu şekilde istifa etmiş sayılanlar, bu hizmeti yerine getirmedikçe herhangi bir yükseköğretim kurumunda yeniden görevlendirilemezler ve diğer kamu kuruluşlarında çalıştırılmazlar.

1992 yılında çıkartılan “Yükseköğretim Kurumlarında ikili Öğretim Yapılması Hakkındaki 3843 Sayılı Yasa”yla var olan fizikî sermayenin ve bir ölçüde de olsa insan sermayesinin öğretimde daha etkin değerlendirilmesine gidilmiştir. Aynı fizikî altyapı ve mekan kullanılarak, normal örgün öğretim bittikten sonraki saatlerde ikinci öğretim yapılmakta ve öğretim mevcut akademik kadrolar tarafından ek ücret karşılığı gerçekleştirilmektedir. Fizikî yatırımların etkin kullanılması açısından çeşitli yararlar sağlayan bu uygulama, akademik personelin aşırı ders yükü taşımaya neden olmakta ve onların kendilerini yenilemelerini ve araştırma yapmalarını güçleştirerek, insan sermayesinin yanlış kullanılmasına neden olmaktadır.

Türkiye’de yükseköğretim sistemin hem nicelik hem de nitelik olarak önemli düzeyde akademik personel açığı vardır. Yükseköğretim sistemlerinin başarıları, büyük ölçüde akademik personelin niteliğine bağlıdır. Üniversite akademik yaşamının giriş kapısı doktora derecesi aldıktan sonra açılmaktadır. Türkiye’nin varolan doktoralı eleman yetiştirme kanalları yeterli sayı ve kalitede doktoralı insangücü üretememektedir. Gerek üniversite sisteminin talebini gerek araştırma

alanının talebini karşılamak için doktora düzeyinde eğitimli insangücü açığını kapamak gerekir. Nitelikli bilim insanı ve akademik personel sayısını artırmak bunların alanlara göre dengeli dağılımını gerçekleştirmek yükseköğretim sisteminin öncelikle aşılması gereken bir darboğazıdır. Çok sayıda yeni yükseköğretim kurumunun açılması, yükseköğretim kurumlarında kaliteli öğretimi sağlamakta ilk aşamayı oluşturacak akademik personel oranlarının düşürülmesi ve Avrupa Araştırma Alanı'nın başarılı bir aktörü olabilmesi için, Türkiye'nin doktora ve doktora sonrası eğitim kanallarını genişletmesi ve bunun maliyetinin makul sınırlar içinde kalmasını sağlaması gerekmektedir. Yükseköğretimin gerek dünyadaki gerek Türkiye'deki yapılanması içinde akademik personelin özellikle devlet üniversitelerinde sürekli bir statü ve görelî gelir kaybı içine girmesi, üniversitenin yönetiminde merkezi konumdan marjinal konumlara itilmeleri, yaratıcılık coşkuları artırılacak öznelere olarak görülmekten çok, verim alınması için sıkıştırılması ve sürekli denetlenmesi gereken öznelere olarak muamele görmeleri, Türkiye'de yükseköğretim sisteminde yabancılaşma yaratmıştır. Böyle bir ortamda bireyler kendi kabukları içine kapanmakta, birlikte yapılacak faaliyetlere katılmamakta, faaliyetlerini büyük ölçüde akademik yükseltmelerine yardımcı olabilecek işlerle sınırlamaktadır. Bu ise yükseköğretim kurumlarının sosyal sermayesini ve sosyal sermaye yaratabilme kapasitesini çok azaltmaktadır. Bunun için de üniversiteler yönetim kültürlerini geliştirmek sorunuyla karşı karşıyadırlar.

Türkiye'de, akademik personel bir yandan söylem düzeyinde yüceltilerek, onların başarması gerekenler konusunda çok yüksek beklentiler yaratılırken, öte yandan sosyal statü kayıpları hızlanmakta ve onlara ilişkin güvensizlik sık sık dile getirilmektedir. Yükseköğretim kurumlarıyla toplum arasındaki ilişkinin gerçekçi beklentiler üzerinden ve güven açığı yaratmayacak biçimde kurulması gerekmektedir. Günümüzdeki güven açığının doğmasında iki sorunun belirleyici olduğu gözlenmektedir. Bunlardan birincisi üniversite kadrolarının oluşmasında ve yükseltmelerinde liyakat esaslı değerlendirme pratikleri sadakat esaslı değerlendirmeleri ortadan kaldıramamaktadır. Bu durum da, üniversiteler arası hareketliliği engellenmekte, üniversiteleri sadece içten beslenen kapalı sistemler haline getirmektedir. Liyakat esaslı gelişmeye yönelik istekler büyük ölçüde sözde kalmaktadır. Bunun değişik nedenleri bulunmaktadır. Liyakat esaslı gelişmenin

temel mekanizması olan akran değerlendirmeleri (peer review) yaklaşımının tüm dünyada belli sorunları olduğu bilinmektedir, ama Türkiye’de hakim olan insan ilişkileri kültürü içinde bu yaklaşımın işletilmesinde çok daha önemli zorluklar bulunmaktadır. İkinci sorun, üniversitenin toplumla ilişkilerinin kurulma biçimine ilişkin etik standartların, piyasa değerleri tarafından önemli ölçüde aşındırılmasından kaynaklanmaktadır. Her iki alanda da yapılacak düzenlemeler üniversitelerin geleceğinin şekillenmesinde stratejik öneme sahiptir (YÖKa,2007:132).

3.2. Avrupa Üniversiteler Birliği Kriterlerine Göre Türkiye’deki Yükseköğretim Kurumları

Avrupa Üniversiteler Birliği (EUA)¹⁸’nin Kurumsal Değerlendirme Programı (IEP) çerçevesinde büyüklük, özellik ve coğrafi konum olarak farklılık gösteren 17 Türk üniversitesi değerlendirilmiştir. Bu program çerçevesinde değerlendirilen üniversitelerin kısıtları dış kaynaklı ve iç kaynaklı olarak gruplandırılmıştır.

3.2.1. Dış Kaynaklı Kısıtlar

3.2.1.1. Özerklik

Türkiye’de devlet üniversiteleri bütçe, vakıf üniversiteleri ise öğrenci kontenjanı baskı altındadır (Bircan,2008:10). Bu açıdan Türkiye’deki üniversiteler idari ve mali açıdan özerk değildir (İnan, 2008:19) ¹⁹.

Kurumsal özerklik, üniversitelerin potansiyellerini kullanabilmeleri için son derece önemlidir. Pek çok Avrupa ülkesinde üniversitelerin özerkliği, yasal çerçeveler dahilinde güçlü bir şekilde sağlanmıştır. Bu anlamda bakıldığında Türkiye’de var olan sistemin, Avrupa’da az sayıda rastlanan ve sayısı azalan sistemlerden biri olduğu söylenebilir. Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK), kamu üniversitelerini tek bir idari sistem altında sıkı bir şekilde birleştirmiştir. YÖK, yüksek öğretim sistemini düzenleyen bir organdır ve üyelerinin üçte ikisi üniversite öğretim üyelerinden oluşmaktadır.

Devlet üniversiteleri;

¹⁸ Değerlendirme yapmak için Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) tarafından davet edilmiştir.

¹⁹ Yök Kanununda sadece bilimsel özerkliğe vurgu yapılmaktadır.

İç yönetim sistemini geliştirme konusunda özgür değildir ve küçük çaplı da olsa örneğin rektör yardımcısı sayısının sınırlandırılması gibi bazı önemli düzenlemeler bulunmaktadır.

- Üniversite, izin olmaksızın iç yapısını düzenleme serbestisine sahip değildir. Örn. yeni fakültelerin açılması ya da fakülte kapatılması.
- Rektörler ve dekanların atanmasına ilişkin son karar YÖK tarafından alınmaktadır.
- Dereceye yönelik olan ve olmayan yeni programların açılması için YÖK onayına ihtiyaç bulunmaktadır.
- Yeni personel alımları YÖK tarafından düzenlenmektedir.

Avrupa Üniversiteler Birliği raporlarına göre; Türkiye, büyük olasılıkla, daha önce Avrupa’da yaşananlara benzer baskılar altında olduğu için, üniversite yönetişimi ve eğitime ilişkin koşullarda bir değişikliğin gerekli olduğunun farkındadır. Her ülkede toplumun geneli tarafından “özerklik” kavramının anlaşılması devam eden bir süreçtir. Türkiye’de özerk üniversite yönetişimi, üniversite liderlerinin, kurumlarının misyon ve amaçlarını ulusal stratejiye uygun olarak tanımlamalarını ve YÖK ile üzerinde anlaşılmış hedeflere ulaşılmasından sorumlu olmalarını gerektirecektir. Bu, aslında, yakın zamanda başlatılan ve yıllık olarak YÖK’e sunulan kurumsal planlar ile uygulamaya konmuştur. Kurumsal stratejik planlar üretilmesi kavramının özünde yalnız hesap verebilirlik yoktur; münferit kurumsal planlar ve hedeflerin kurum çeşitliliğine neden olması ve üniversite liderlerinin, ulusal düzeydeki düzenlemelerin çok fazla müdahalesi olmaksızın hedeflerine ulaşmaları için yetkilendirilmeleri de bu kavramın özünde yatmaktadır. 2005 yılında Dünya Bankası için hazırlanan politika araştırmasının da ortaya koyduğu gibi, “70’i aşkın üniversitenin olduğu bir sistemde, her bir üniversite açısından hesap verebilirliğin YÖK gibi tek bir merkezi kuruma yapılmasını beklemek gerçekçi değildir. Söz konusu sistem ancak bütün üniversitelerin basit, bir örnek gözetimlerden geçmesini sağlamak amacıyla aynı modelde işletildikleri durumlarda mümkün olabilirdi. Bu ise, tam da özerkliğin antitezidir” (Visakorpi vd., 2008:66-67)

Türkiye’de yüksek kaliteli araştırma üniversiteleri ve uzmanlaşmış teknik üniversiteler bulunmaktadır. Diğer ülkelerde olduğu gibi, çoğunluğu, kalite açısından değişkenlik gösteren genel öğretim kurumlarıdır. Yasama çerçevesine rağmen pek çok yükseköğretim kurumunun bu kadar farklı yollarda gelişme gösterebilmiş olmasının nedenlerinden biri üniversitelerin tarihçesi ile ilgilidir. Bazıları, bugünün yapısını belirleyen 1981 tarihli kanundan önce kurulmuşken diğerleri sürekli değişen yasal düzenleme ortamında kendi yollarını çizebilmişlerdir. Küçük ve daha yakın zamanda kurulmuş olan üniversiteler de büyük çoğunlukla bir “ana” kurumdan ayrıldıkları ve dolayısıyla o üniversitenin geleneğini yansıttıkları için kalite açısından değişkenlik göstermektedirler. Kalitede değişkenliğe ve merkezi olarak belirlenmiş şablondan çeşitliliğe yol açan diğer bir etken de, bir üniversitedeki liderliğin gücüdür. Yenilikçi rektörler, var olan çerçeve içinde bile, uygulamada üniversiteleri için kendine özgü ve spesifik bir yol çizme fırsatına sahiptirler(Visakorpi vd., 2008:75).

Türk üniversiteleri araştırmalarını organize etmekte kayda değer bir özerkliğe sahiptir. Araştırma finansmanı sağlayan en önemli ulusal kamu kurumu Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK)’dur. Uzman heyetler tarafından değerlendirilen belirli göstergeler ve kriterler temelinde üniversitelere fon tahsis etmektedir. TÜBİTAK üyeleri ulusal yükseköğretim yönetim organlarında yer almaktadır.

3.2.1.2. Bütçe Politikaları

Devlet üniversiteleri için performansa dayalı bütçe tesis edilmesine yönelik hükümler, Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu bağlamında 2006 yılının başında yürürlüğe girmiştir. Bu kanuna göre üniversitelerin bütçe ödenekleri, YÖK, Maliye Bakanlığı ve Devlet Planlama Teşkilatı arasında yapılan bir anlaşma temelinde ve TBMM’nin onayını takiben tahsis edilir. Bu kanun uyarınca devlet üniversiteleri, önceden belirlenmiş göstergeler çerçevesinde izlenen ve değerlendirilen belirli hedeflere sahip yıllık stratejik plan sunmaktadır. Mevcut devlet bütçesinin, Batı Avrupa ülkelerinin torba bütçe sistemleri²⁰ ne göre kısıtlayıcı bir nitelikte olduğu

²⁰ En basit bütçeleme sistemi ”lump-sum” veya “torba bütçe” olarak adlandırılır. Torba bütçelerde oldukça geniş hizmet kategorileri vardır ve bunlara verilmiş ödenek bulunur.

söylenbilir. Bu kısıtlayıcılık, üniversitelerin özerkliğini önemli ölçüde etkilemektedir.

Yeni düzenlemelerin üniversitelerdeki uygulamasının etkililiğini belirlemek için henüz çok erkendir. Ancak, genel olarak tüm düzenleyici ortam dikkate alındığında, Avrupa Üniversiteler birliği kurumsal değerlendirme incelemesini yapanlar, üniversitelerin stratejik hedefleri ve kurum içi ihtiyaçlarına uygun olarak bütçelerini en iyi şekilde kullanmaları için bu hükümlerin yeterliliğine ikna olmamışlardır(Visakorpi vd., 2008:80-82).

3.2.1.3. Vakıf üniversiteleri

Vakıf üniversiteleri, Türkiye'nin kalkınmasında, rekabetçi ve nitelikli insan gücü yetiştirilmesinde, AR-Ge ve danışmanlık hizmetlerinde, teknoloji üretiminde ve kamuya hizmette, devlet üniversiteleri ile birlikte topluma katkı sağlayan kamu tüzel kişiliği olan kuruluşlardır (Bircan, 2008:9).

Türkiye'nin 2005 Bologna Süreci Raporu ifade etmektedir ki; “vakıf üniversitelerinin yalnızca, kanunlarda ortaya konan temel akademik gerekliliklere ve yapılara uymaları gerekmektedir. Bunun dışında, mütevelli heyetleri tarafından kabul edilmiş olan kurallara ve düzenlemelere uygun olarak kendi işlerini yönetme konusunda tamamiyle serbesttirler. Mütevelli heyetleri rektörleri ve dekanları belirlemektedir, ancak rektörlerin atanması YÖK'ün onayına tabidir.” Devlet üniversitelerine kıyasla, özel üniversiteler yapı, idare ve finansman konularında kesinlikle büyük bir özgürlükten yararlanırlar. Yine de, muhtemelen kamuyu korumak amacıyla sistemin içine inşa edilmiş çeşitli kurum dışı kontroller mevcuttur. Kanuna göre, vakıf üniversiteleri kâr amacı gütmeyen vakıflar tarafından kurulur. Devlet üniversiteleri gibi, kuruluşun YÖK tarafından onaylanması ve Parlamento tarafından kabul edilmesi gereklidir. YÖK'ün rektörler ve dekanların atamalarını onaylaması zorunludur. Bu üniversiteler kendi yapılarını kurabilir ama vakıf statüsünde olmaları sebebiyle, bir mütevelli heyeti oluşturmaları zorunludur. Kendi bütçe tahsisat sistemleri vardır ve öğrenim harçlarını belirleyebilirler, belirli kriterler karşılandığı takdirde devletten mali destek almaya da hak kazanabilirler. Bunlar arasında, öğrencilerin % 15'i için burs sağlamak yönünde yasal gereklilik de bulunmaktadır. Her bir lisans programına kayıt yapabilecek öğrenci sayısını YÖK

belirlemektedir. Bu üniversiteler, YÖK tarafından belirlenen akademik gerekliliklere de uymak zorundadır. YÖK tarafından belirlenen kalite güvence ilkelerine ve düzenlemelerine de tabi olan vakıf üniversiteleri için yıllık kurum dışı incelemeler zorunludur. Türkiye’de vakıf üniversitelerine getirilen bazı kurallar hesap verebilirlik ilkesinin gerektirdiğinden çok daha müdahalecidir. Bunlar, sağlam bir kalite güvence yapısı ile beraber yürütüldüğünde, özellikle güncel tartışmaların sonucunda sektör de olgunlaştıkça, yumuşatılabilirler. Bu üniversitelere ilişkin başlıca endişe kaynağı; devlet üniversitelerindeki personelin ulusal düzeyde belirlenmiş rekabetçi olmayan maaş skalasından kaynaklandığı anlaşılan, iki tür kurum arasındaki maaş düzeyi farkı nedeniyle devlet üniversitelerindeki akademisyenlerde ve bazı politika yapıcılarda yol açtığı eşitsizlik duygusudur (Visakorpi vd., 2008:80-82).

3.2.1.4. Kurum Dışı Hesap Verebilirlik

Özerkliğe, sorumluluk ve dolayısıyla bir çeşit hesap verebilirlik eşlik etmelidir. Üniversitelerin kurum dışı hesap verebilirliği; eğitim, araştırma ve hizmetlerinin kalitesinden ve kamu ve özel fonların etkin kullanımından sorumlu oldukları anlamına gelmektedir. Avrupa’da yükseköğretim üzerine anket yapan Eğilimler V Raporu, katılımcı kurumların dörtte üçünden fazlasının, ulusal kalite güvence sistemlerinin kurumsal özerkliği artırdığını düşündüklerini ortaya koymuştur. Kurumların kendileri tarafından uygulanan sağlam bir kurum içi kalite güvence sistemi, hükümetlerde ve toplumda kurum dışı kontrolü yumuşatmak için yeterli ölçüde güven duygusu üretmektedir ve kurumlar işlerini yönetme özerkliğine sahip olduklarında, kurum içi hesap verebilirlik açısından daha büyük bir sorumluluk duygusuna sahip olmaktadır. Bu durum, kurumsal kalite ile bağlantılı olarak özerkliğin önemine vurgu yapmış olan EUA Glasgow Deklarasyonu’nda da dile getirilmiştir.

Türkiye’de YÖK 2005 yılında, “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme”ye yönelik bir yönetmelik çıkarmıştır: “Yönetmelik, yükseköğretim kurumlarının eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerinin değerlendirilmesi, kalitelerinin geliştirilmesi, bağımsız dış değerlendirme süreciyle kalite düzeylerinin onaylanması ve tanınması konusundaki çalışmalara ilişkin esasları düzenlemektedir. Dış değerlendirme tavsiye edilmekle

birlikte zorunlu değildir. Her ne kadar zorunlu olmasa da, dış değerlendirme, Avrupa Yükseköğretim Alanında Kalite Güvencesi İçin Standartlar ve İlkeler'e uygun olarak her beş yılda bir yürütülecektir. 2006'tan bu yana üniversitelere, yılda bir kere iç değerlendirmelerini yerine getirme ve öz değerlendirmelerini dikkate alarak stratejik planlarını hazırlama görevi verilmiştir. YÖK'ün bu düzenlemeleri, Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu (YÖDEK)'nin kurulması sonucunu vermiştir. Bu Komisyon'un görevi, yükseköğretim kurumlarında değerlendirmeleri organize etmek ve yürütmek, kurulacak olan ulusal kalite güvencesi ajanslarının işletme ruhsatlarını onaylamaktır. Kalite güvence sisteminin Türkiye'de yakın zamanda uygulandığı düşünüldüğünde, Avrupa Üniversiteler birliği kurumsal değerlendirme inceleme raporlarında bunun etkilerine dair fazla bir kanıt bulunmamaktadır. Aşağıdaki örnek, incelemeyi yapanların üniversite mensuplarıyla görüşmelerinden aldıkları geribildirimleri anlatmakta ve kurum dışı program değerlendirmesinin eksikliğinin sakıncaları üzerine yorumda bulunmaktadır (Visakorpi vd., 2008;91-93).

3.2.1.5. Kurumlar Arası İşbirliği

Türk üniversiteleri arasındaki işbirliğinden pek az Kurumsal Değerlendirme raporunda bahsedilmektedir. Bu rapora göre; Türkiye'de üniversiteler arasındaki etkileşimin artırılmasıyla; öğretim ve araştırma alanlarında işbirliklerinin yanı sıra ekipman gibi kaynakların paylaşılması ve öğrenci ve öğretim elemanı değişimi gibi konularda büyük bir potansiyelden yararlanılabilir(Visakorpi vd., 2008;94).

3.2.2. İç Kaynaklı Kısıtlar

3.2.2.1. Misyon ve Strateji

Bir üniversitenin misyonu, işleyişinin köşe taşıdır ve dolayısıyla her bir unsurunun stratejik planla bağlantılı olması gerekmektedir. Uygulanması gereken bu unsurlar, kıyaslama çalışmaları için başlangıç noktası olabilirler. Stratejik plan, üniversitenin temel amaçlarını, zaman çizelgeli planlanmış eylemlere dönüştürmekte ve sorumlulukları belirlemektedir. Üniversitenin örgütsel birimlerinin faaliyet planlarının stratejik planla ilişkili olması ve yönetimden bireye kadar tüm düzeyleri kapsamı gerekmektedir. Misyon ve stratejik plan bütçe, araştırma ve akademik faaliyet gibi belirli odak alanları ile ilgili planlara da temel oluşturmaktadır. Son

olarak, kurum içi kalite güvence sistemi bu alanda belirlenmiş kıyaslama ölçütleriyle bağlantılandırılmalıdır. Üniversitelerin bir misyon tanımı vardır ancak az sayıda üniversitenin buna ilişkin kapsamlı bir stratejik plana ve çok daha az sayıda üniversitenin buna ilişkin bir bütçe ve araştırma planına sahip olduğu gözlenmiştir. Stratejik plan ve faaliyet planları ile misyon, üniversiteyi bütünlüklü ve tutarlı bir varlığa dönüştürebilecek yönetsel araçlardır (Visakorpi vd., 2008;97-98).

3.2.2.2. Merkezi Yönetim

Üniversite yönetiminin yapısını ulusal yasalar belirlemektedir. Üniversitelerde genel yönetimden iki temel organ sorumludur. Bu organlar, Senato ve Yönetim Kurulu'dur.

Bununla birlikte, ulusal yasalarla da uyumlu olarak, Üniversite düzeyinde yönetim yetkileri Rektör'dedir. Rektör, atamış olduğu rektör yardımcıları, genel sekreter, okul ve araştırma merkezlerinin yöneticileri ve diğer yöneticilerle birlikte çalışmaktadır. Dekanların ismi Rektör tarafından YÖK'e bildirilmekte, ancak atama YÖK tarafından yapılmaktadır.

Dış düzenleyici çerçevenin, Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarının iç yönetimini etkilediği açıktır. Yönetim ve karar alma yapılarına ilişkin olarak ulusal düzenlemeler rektörlerin fakülte dekanlarını yalnızca tavsiye edebileceğini ancak atama yapamayacağını belirtir; rektör yardımcısı sayısını üçle sınırlar ve tüm idari birimlerin yöneticisi olarak genel sekreterin mevkisini ve yetkilerini belirler. Üniversitenin stratejik ve yönetim kararlarında kurumsal yapı ve büyüklüğünün de etkisi bulunmaktadır. Bu noktada, kayıt olan öğrenci sayısında olduğu gibi, akademik birimlerin, yani fakülte ve bölümlerin sayıları ve türleri, kadrolu olanlar da dahil olmak üzere pozisyonların sayıları ve türleri de kurum dışından karara bağlanmaktadır. Ayrıca mali kaynakların tahsisatı da önceden belirlenmiştir. Türkiye'deki aşırı düzenlenmiş kurumsal yapı, rekabet edebilirliğin farklılaşma ve değişimin esneklik anlamına geldiği girift bir Avrupa yükseköğretim sistemi bağlamında, üniversitelerin gelişimine engel oluşturmaktadır. (Visakorpi vd., 2008;98-103).

3.2.2.3. Finansman

Dünya üzerindeki ülkelerin büyük bir bölümünde kamu üniversitelerinin gelişimine yönelik en büyük sıkıntılarından biri, yetersiz finansmandır. Finansman kaynaklarının daha fazla farklılaştırılması ise olası bir çözüm önerisi olarak görülmektedir. Bu tip durumlarda, hükümet tarafından eğitim faaliyetlerinin desteklenmesi amacıyla sağlanan fonlar üniversite bütçelerindeki en büyük kalemi oluşturmaktadır. Burada önemli olan nokta, diğer kaynaklardan sağlanan fonların arttırılmasıdır. Bununla birlikte alternatif fon kaynakları bulunduğunda ise, bir takım dalgalanmaların etkilerinden korunmak amacıyla, sözkonusu kaynakların farklılaştırılması önemlidir. Bazı açılardan Türk kamu üniversitelerinin şanslı olduğu söylenebilir. Çünkü hükümetten sağlanan fonlara önemli ölçüde destek olacak şekilde, döner sermaye fonlarının yaratılması mümkündür. Buna karşılık, Üniversitenin gelirlerinin %50'sinden fazlası döner sermaye gelirleri tarafından oluşmaktadır. Bu finansal kaynakların korunması ve geliştirilmesi, Üniversitenin finansal yönetim süreçleri açısından son derece önemlidir.

Avrupa Üniversiteler Birliği Kurumsal Değerlendirme tarafından incelenen üniversitelerin yalnızca bazılarında üniversite liderleri çeşitli mali taktikler için olanaklar tespit etmiş ve bunları eyleme dönüştürebilmiştir. Her ne kadar döner sermayenin yalnızca kullanım açısından değil idari anlamda da son derece bürokratik olduğu belirtilse de, özellikle personelin araştırma ve uluslararası faaliyetleri ile ilgili harcamalar olmak üzere, bazı masrafların karşılanmasında bağımsız bir şekilde kullanılabildiği kaydedilmiştir. Verilen bir örnekte, araştırma projelerinin rekabetçi bir temelde finanse edilmesi için kurum içi bir sistem kurulduğu belirtilmiştir. Bazı üniversitelerin, teknoparklar ya da benzeri projeler çerçevesinde, iş ve sanayi dünyası ile ek gelir getirici bağlantıları vardır. Ulusal düzenlemelere göre bu fonların neredeyse tamamı gelir getiren birimlere geri gitmekte ve bu durum daha az gelir getiren bölüm ve fakülteler ile aralarında bir gerilime neden olmaktadır. İnceleme raporlarının çoğu üniversite çapında bir mali strateji ve kurum içi tahsisat politikası ihtiyacını dile getirmiştir. Söz konusu raporlarda ayrıca, kurum dışı düzenleyici çerçevenin geçerli olduğu mevcut şartlar altında, üniversite liderlerinin, kurumlarının kaynak yönetimini geliştirmelerine olanak sağlayacak kurumsal yaklaşım önerileri ortaya konmuştur. Tanımlanmış ve şeffaf bir bütçe tahsisat

modeli, üniversite liderlerinin kaynakları rasyonalize etmesine, stratejik hedeflerle uyumlu önceliklerin belirlenmesine ve uygulanmasına olanak sağlayacaktır. Söz konusu model aynı zamanda üniversite camiasının kurumun gelişiminde ortak sorumluluk almasını sağlayacaktır. (Visakorpi vd., 2008;113-115).

3.2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi

Diğer örgüt tiplerinden farklı olarak üniversiteler, farklı yeteneklere ve becerilere sahip insanların zekası, motivasyonu ve enerjisi üzerine kurulmuş entelektüel yapıdaki örgütlerdir. Bu nedenle, insan kaynaklarının yönetimi ve geliştirilmesi, modern bir üniversitenin yaratılması sürecinde atılacak en önemli adımlardan biridir.

Vakıf üniversiteleri, genellikle devlet üniversitesinden emekli olmuş bilim insanları ile burslu öğrenci statüsündeki araştırma görevlilerinden oluşmaktadır. Emeklilik yaşının değişmesi ve yeni açılan üniversitelerle birlikte vakıf üniversitelerinin devlet üniversitesinden beslenme olanağı düşmektedir. Burslu araştırma görevlileri ise iş güvenliği olmadığı için işten ayrılmaları kolay olmaktadır (Erçelebi,2008:38).

Devlet üniversitelerinde insan kaynaklarına ilişkin olarak, düzenlemeler yine, fakülte düzeyinde, personel ve kadro sayısını belirlemektedir. Akademik personel devlet memuru statüsünde olup, genelde düşük kabul edilen belirli maaşlarla çalışmaktadırlar. Bu durum personeli birden fazla işte çalışmaya ya da daha iyi maaş veren vakıf üniversitelerine geçmeye zorlamaktadır. Doçent ve profesörlerin kadro garantisi bulunması, teşviklerin olmaması ile birleşince çoğu durumda rehavete neden olmaktadır(Visakorpi vd., 2008).

Öğretim elemanları enerjilerinin önemli bir bölümünü “ikinci öğretim” programları ya da başka kurumlarda ek ders yükü üstlenmek suretiyle gelirlerini artırmak için harcamaktadır. Haftada en az on saat ders yasal zorunluluktur ve ek ders saatlerinin ücretleri ayrıca ödenmektedir. Verilen bir örnekte öğretim elemanının haftalık ders yükü 35 saattir. Aşırı ders yükünün araştırma kapasitesi ve motivasyon üzerinde olumsuz etkisi vardır. Üniversite personeli, kişisel çabaların ötesinde, ilave geliri ek ders ücretleri dışında nasıl elde edeceğine ilişkin somut bir fikre sahip görünmemektedir. Kurum dışı düzenleyici çerçevenin üniversitelerde

insan kaynakları yönetimini de olumsuz yönde etkilediği bildirilmiştir. Öğretim elemanlarının gelirlerini artırmak amacıyla ek ders yükü üstlenmesi araştırma kapasitelerini düşürmektedir. İş güvencesi, mevcut ortamda, yenilikçi öğretim ve araştırmayı engelleyen diğer bir etmendir çünkü üniversite personeli devlet memurudur ve bu konumlarında geçirilen belirli zaman dilimleri sonrasında kadro almaktadır. Devlet memuru statüsü nispeten düşük ücretlidir ancak işten çıkarmaya mahkeme yoluyla itiraz edilebildiği için, tam iş güvencesi anlamına gelmektedir. Doçent ve profesör kadrolarına atanmak YÖK tarafından belirlenmiş hükümler çerçevesinde olurken, “akademik bir ünvanı olmayan öğretim görevlileri Devlet Memurları Kanunu’nun hükümlerine tabi olup münferit olarak kurumlar tarafından terfi ettirebilmektedir”. Kadro atamalarının ulusal düzeyde yapılması, ihtiyaç olup olmadığına bakılmaksızın açık kadroların fakülteler tarafından mümkün mertebe çabuk doldurulmasına neden olmakta, bu da tıkanıklığa sebebiyet vermektedir. İçten besleme ortak bir özelliktir; Avrupa Üniversiteler Birliği kurumsal değerlendirme incelemesini yürütenlerin görüşme yaptığı personelin büyük bir kısmı aynı üniversiteden mezun olmuştur. Genç öğretim elemanlarının ancak yaşça büyük profesörler emekliye ayrıldıktan sonra kadro alması mümkün olduğundan, bu durum bazı üniversitelerde öğretim kadrosunun yaşlanmasına neden olmaktadır. Bazı üniversitelerde ise personel gençtir fakat profesör sayısı ast pozisyonların sayısını geçmektedir.

Avrupa Üniversiteler Birliği Kurumsal Değerlendirme raporuna göre; *“Personel tabanını zenginleştirecek ve değişen ihtiyaçlara odaklanmayı sağlayacak ‘taze kan’ politikaları sınırlıdır. Kurum içi atamalar devlet finansmanına ek bir yük getirmediğinden profesör ve doçent atamaları, dışarıdan ziyade neredeyse her üniversitede, kurum içinden yapılmaktadır. Benzer şekilde genç yardımcı doçentlerin, öğretim ve araştırma görevlilerinin atamaları da üniversitenin ihtiyaçlarından çok hükümetin insan gücü planlamalarına göre yapılmaktadır. Devletin yükseköğretimde personel alım politikaları, üniversitelerin daha kapsamlı hedeflere ulaşmak amacıyla kendi personel alım stratejilerini değiştirmeleri önünde bir engel olarak özerkliği sınırlandırmaktadır.”*

Personel geliştirme stratejileri, yeni kadrolara yönelik eğitim, kurum içi iş değişim programları gibi kavramlar konusunda birçok üniversite aynıdır. Avrupa

Yükseköğretim Alanı'nda, yeni öğretim yöntemlerine talep vardır ve eğitimde öğrenci merkezli yaklaşım teşvik edilmektedir.

Değerlendirme kapsamında insan kaynaklarına yönelik önerilen faaliyetler;

- İnsan kaynakları planlamasının ve yönetiminin, kısa, orta ve uzun dönemli hedefler temelinde stratejik yönetimin bir parçası haline getirilmesi,
- Liyakat temelinde bir kariyer planına bağlı olarak maaş artışlarına olanak sağlayan ve yalnızca öğretimi değil, araştırma performansını, personel gelişimine katılımı ve aynı zamanda öğrenci geribildirim sonuçlarını da içeren, farklılaştırılmış bir liyakat sisteminin kurulması,
- Her bir üniversitede personel gelişim stratejilerinin, yeni mevkilere yönelik eğitimlerin ve iş değişim programlarının tesis edilmesi,
- Yeni öğretim metodolojileri ve eğitime öğrenci merkezli yaklaşım ile ilgili olarak personel eğitiminin sağlanması (Bkz. Visakorpi vd, 2008:116-118).

3.3. Yükseköğretimde İnsan Kaynakları Planlaması

3.3.1. İnsan kaynakları planlamasının Gerekçesi

Yükseköğrenim sistemindeki değişim paralelinde bu değişime iten güçler değişime duyulan gereksinim ve değişime karşı takınılan genel tutum insan kaynakları planlamasının gerekçesini oluşturmaktadır.

Yüksek öğrenim kurumlarında değişime sebep olan iç ve dış kaynaklar vardır. Sistemde dış kaynaklar değişim için iç kaynaklardan daha güçlü bir etkiye sahiptir. İç kaynakların sistemi değişime itme çabaları sistemin alt sistemleri ile ilişkili olduğundan çoğu kez sistemce özümselebilir. Ama dış kaynakların sistemi değişime itme çabaları sistemin yaşamasıyla doğrudan ilişkili olduğundan kolay kolay gözardı edilemez. Yükseköğrenimde değişim dış kaynaklı ortaya çıkmıştır. Bu yüzden yükseköğretim kurumları bu değişime zorlanmışlardır.

3.3.1.1. Dışsal Gerekçeler

3.3.1.1.1. Bologna Süreci ve Avrupa Üniversiteler Birliği Kaynaklı Gerekçeler

Dış Kaynaklı değişim, özellikle ABD'ye kıyasla yükseköğretim ve araştırmada giderek rekabet gücünü kaybeden Avrupa ülkelerinin Lizbon Süreci ile başlayan ve 2010 yılına kadar dinamik ve etkin bir bilgi toplumu ve ekonomisi oluşmayı hedefleyen Avrupa düzeyinde radikal bir hızda yaşanmaktadır. Avrupa ülkelerinin bu kapsamda, etkin ortak bir Avrupa Yükseköğretim Alanı ve Avrupa Araştırma Alanı oluşturma çalışmaları Bologna süreci ile şekillenmiş ve bunu takip eden süreçler ile desteklenerek geliştirilmiştir. Günümüzde bu kapsamdaki çalışmalar büyük ivme kazanarak devam etmektedir. Bu kapsamda yürütülmekte olan çalışmaların içerisinde, Avrupa yükseköğretimin güçlendirilmesi, kalite düzeylerinin yükseltilmesi ve ortak kabul görmüş belirli standartlarda yükseköğretim sistemlerinde kalite güvence sistemlerinin oluşturulması yönündeki çalışmalar en önemli gündem maddesi haline gelmiştir.

Üniversitelerin merkeziyetçi idari yapıları, üniversitelerin rekabet güçlerini artırmalarını engellemektedir. Üniversitelerin daha özerk bir bakış açısıyla yönetim üzerine yapılandırılmaları gerekmektedir. Yükseköğretim alanında karşılaştırmalı nitelikleri ve uyumu teşvik etmek amacıyla Bologna Süreci ile 2010 yılına kadar kurulması düşünülen Avrupa Yükseköğretim Alanı'na yakınsama süreci başlatılmalıdır. (TEPAV,2006:8).

Bologna süreci kapsamında 2001 yılında gerçekleştirilen Salamanca Kongresi'nde Avrupa Üniversiteler Birliği (EUA) kurularak üniversiteler için özerklik-sorumluluk prensibi benimsenmiştir. 2003 yılındaki Graz Kongresi'nde de aynı şekilde üniversitelerin toplumsal sorumluluğu vurgu yapılarak konunun önemi pekiştirilmiştir. Avrupa Üniversiteler Birliği, 56 Türk üniversitesi de dahil olmak üzere, 46 ülkede 800'ü aşkın üye (üniversiteler ve rektörler konferansları) üniversiteye, kurumsal yönetim ve kalite yönetimi alanlarındaki güçlü ve zayıf yönlerinin incelenmesi fırsatını sunmaktadır. İncelemeler EUA-IEP (Avrupa Üniversiteler Birliği-kurumsal Değerlendirme Programı) tarafından yürütülmektedir.

Bu değerlendirmeler emsal değerlendirmeleridir. Değerlendirme ekiplerinin tüm üyeleri rektörlük gibi yönetici pozisyonlarında görev almış ya da almakta olan üniversite liderlerinden oluşmaktadır. Dolayısıyla üniversite liderlerinin karşı karşıya oldukları zorlukları iyi bilmekte ve doğru sorulara işaret edebilmektedirler. IEP değerlendirmesi, bugünkü üniversite liderlerine, stratejik yönetim süreçlerini iyileştirme ve üniversitelerinin değişim kapasitesini artırma çabalarına yardımcı olmak için tasarlanmış bir araçtır. IEP Kılavuz İlkeleri'ne göre, Program İnceleme Ekipleri'nden "aşağıdaki alanları incelemesi istenmektedir:

- Karar verme süreçleri, kurumsal yapılar ve stratejik planlamanın etkinliği,
- Kurum içi kalite süreçleri ve bu süreçlerin sonuçlarının karar alma ve stratejik planlamada ne derece kullanıldığı; kurum içi mekanizmalar ve süreçlerde algılanan boşluklarda ne derece kullanıldığı.” (Akt. Visakorpi vd., 2008:45)

İnceleme süreci, her bir kurumun spesifik misyonu ve hedefleriyle işe başlayan, destekleyici ve biçimlendirici bir süreçtir. Bu sürecin biçimlendirici yapısının dayandığı temel esas; bir bütün olarak üniversite camiasına, kurumunun güçlü ve zayıf noktaları ile karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri anlama fırsatı sağlayan özdeğerlendirme aşamasıdır.

Üniversitelerin uluslararası bilinirliğini artırmak için Üniversiteler Avrupa Üniversiteler Birliğine üye olmaktadır. Avrupa Üniversiteler Birliği kurumsal Değerlendirme Sürecine giren üye üniversiteler, gelecek için yeni dinamikler belirlemektedir. Kurumsal değerlendirme; üniversitelerin kalitesi, bu kaliteyi belirlemeye temel olan stratejik planların hazırlanması ve kurumsallaşma sağlanabilmesi için bir gereklilik olarak görülmektedir (Eğrican, 2008:164).

3.3.1.1.2. Yasalara Bağlı Gerekçeler

Yasalar örgütü planlama yapmaya yöneltmektedir (Aldemir vd, 2001:41). Küreselleşme ile birlikte dünyadaki ve beraberinde Türkiye'deki gelişmeler özellikle Avrupa birliğine uyum sürecinde yapılan reformlar üniversiteleri de etkilemiş ve yapısal değişime yöneltmiştir. Bu değişimi yasalar ve yasaları

destekleyen diğer unsurlar zorunluluğu ile sağlamaktadır. Bu değişime örgütü uyumlaştırmak ve örgütte yer alan personeli özellikle akademik personeli yönlendirebilmek ve değişime direncini azaltmak için planlama yapılması gereklidir.

Üniversitelere görev ve sorumluluklar yükleyen, üniversitelerin faaliyet alanını düzenleyen, üniversite tarafından üretilen mal ve hizmetlerin kapsamı, bu mal ve hizmetlerden faydalananların kimler olduğu, üniversite tarafından sunulan hizmetlerin nitelik ve niceliğine ilişkin hükümlerin neler olduğu, üniversitenin organizasyonuna, çalışma usullerine ve iş süreçlerine ilişkin düzenlemeler, üniversitenin diğer kamu ve özel sektör kuruluşları ile ilişkilerini düzenleyen hükümlerin yer aldığı yürürlükte çok sayıda kanuni düzenleme bulunmaktadır.

Yürürlükteki kanuni mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülükler açısından Anayasal bir kurum olan üniversitelerin görev ve sorumlulukları Anayasa ile belirlenmiştir. Anayasanın tüm hükümleri üniversiteleri ilgilendirmekle birlikte asıl ilkeler;

“Yükseköğretim Kurumları” başlıklı 130’ncu Maddesinde “Çağdaş eğitim-öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde milletin ve ülkenin ihtiyaçlarına uygun insan gücü yetiştirmek amacı ile; ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapmak, ülkeye ve insanlığa hizmet etmek üzere çeşitli birimlerden oluşan kamu tüzel kişiliğine ve bilimsel özerkliğe sahip üniversiteler Devlet tarafından kanunla kurulur... Üniversiteler ile öğretim üyeleri ve yardımcıları serbestçe her türlü bilimsel araştırma ve yayında bulunabilirler. Ancak, bu yetki, Devletin varlığı ve bağımsızlığı ve milletin ve ülkenin bütünlüğü ve bölünmezliği aleyhinde faaliyette bulunma serbestliği vermez...”

3.3.1.1.2.1. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu

Bu Kanun, kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamak üzere, kamu malî yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm malî işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve malî kontrolü düzenlemeyi amaçlamaktadır (Madde 1). Merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri ve genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin malî yönetim ve

kontrolünü kapsar. Avrupa Birliği fonları ile yurt içi ve yurt dışından kamu idarelerine sağlanan kaynakların kullanımı ve kontrolü de bu Kanun hükümlerine tâbidir (Madde 2).

Kanunun uygulanmasında; Merkezî yönetim kapsamındaki kamu idareleri: Bu Kanuna ekli (I), (II)²¹ ve (III) sayılı cetvellerde yer alan kamu idareleri (Madde 3-b) dahildir.

Bu kanuna göre;

Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar. Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar. Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkilidir. Kamu idareleri bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlarlar. Kamu idarelerinin bütçelerinin stratejik plarlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğu ve idarelerin bu çerçevede yürütecekleri faaliyetler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirlemeye Maliye Bakanlığı yetkilidir (Madde 9). Stratejik plan: Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan stratejik plandır (Madde 3-n).

Bakanlar, hükümet politikasının uygulanması ile bakanlıklarının ve bakanlıklarına bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşların stratejik planları ile bütçelerinin kalkınma planlarına, yıllık programlara uygun olarak hazırlanması ve

²¹ Üniversiteler Özel Bütçeli Kuruluşlar II numaralı cetvelde yer almaktadır.

uygulanmasından, bu çerçevede diğer bakanlıklarla koordinasyon ve işbirliğini sağlamaktan sorumludur. Bu sorumluluk, Yükseköğretim Kurulu, üniversiteler ve yüksek teknoloji enstitüleri için Millî Eğitim Bakanına... aittir (Madde 10).

Hükümet politikaları, kalkınma planları, yıllık programlar, stratejik planlar ile bütçelerin hazırlanması, yetkili organlarda görüşülmesi, uygulanması ve uygulama sonuçları ile raporların kamuoyuna açık ve ulaşılabilir olması,... Zorunludur. Malî saydamlığın sağlanması için gerekli düzenlemelerin yapılması ve önlemlerin alınmasından kamu idareleri sorumlu olup, bu hususlar Maliye Bakanlığınca izlenir (Madde 7b).

3.3.1.1.2.2. Orta Vadeli Plan ve Programlar²²

Bu programlar ilk uygulama yılı Avrupa Birliğine katılım müzakerelerinin başlangıcıyla çıkan, sürdürülebilir yüksek büyüme sağlanmasında temel bir araç niteliğindedir. Refah düzeyini artırmak ve gelişmişlik düzeyi bakımından Avrupa Birliği ortalamalarına ulaşmak ve üyeliği hızlandırmak bu programların hedefleridir.

Ayrıca programlarla; sürdürülebilir gelişme süreci, sağlam bir sosyal bünyeye, geniş katılıma ve nitelikli insan gücüne dayalı olarak kamuda kapsamlı bir yeniden yapılanma ile desteklenecek ve etkin bir şekilde yönetilecektir.

Avrupa Birliğine üyelik yolunda, toplumun bütün kesimlerinin gözetildiği ve ülkemizin ekonomik ve sosyal kalkınmasının hızlandırıldığı bir ortamda, insanların yaşam kalitesini yükseltmek Orta Vadeli Programların temel amacıdır.

Programların temel amacına hizmet etmek üzere, Türkiye'nin beşeri ve iktisadi varlıkları etkin bir şekilde değerlendirilerek;

- İstikrarlı bir ortamda sürdürülebilir büyümenin sağlanması,
- Ekonomide rekabet gücünün artırılması,
- İnsan kaynaklarının geliştirilmesi²³,
- Sosyal içermenin güçlendirilmesi,
- Bölgesel gelişmişlik farklarının azaltılması,

²² 10.12.2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu doğrultusunda DPT tarafından hazırlanan 2006-2012 Yılları kapsayan 5 plan

²³ Detaylı bilgi için bkz DPT, 2006-2008 Orta Vadeli Plan 10-11.

- Kamuda iyi yönetişimin yaygınlaştırılması,
 - ve fiziki alt yapının iyileştirilmesi (DPT, 2006-2008 Orta Vadeli Plan)
- olarak alt amaçlar belirlenmiştir.

Kamu idarelerinde stratejik yönetimin gerektirdiği dönüşümün sürdürülmesi, yönetsel kararların stratejik planlara dayanan, orta ve uzun vadeli bakış açısı ile şekillendirilmesi, uygulanacak politikaların maliyeti, etkilediği kesimler ve fırsat maliyeti de göz önüne alınarak, bütçenin, kamu idarelerinin performansını gösterecek bir yapıya kavuşturulması amaçlanmıştır. Bu çerçevede; Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ve Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu güncellenecektir. Stratejik planlar ve performans programları çerçevesinde ölçme, izleme ve değerlendirme süreçleri geliştirilecektir (i).... Kamu idarelerinde mevcut idari ve beşeri kapasite, nitelik ve nicelik olarak stratejik yönetim anlayışı doğrultusunda geliştirilecek, yönetim kültürünün yeni yapıya uyarlanmasına dönük programlar düzenlenecektir (iii). (DPT, 2010-2012 Orta Vadeli Plan)

Kamu kurum ve kuruluşlarında etkili bir insan kaynağı planlamasının yapılması, hizmet gereklerine uygun sayı ve nitelikte personel istihdamının sağlanması temel amaçtır. Bu çerçevede; Kamu personeli bilgi sisteminin oluşturulmasına yönelik çalışmalar yürütülecektir, Kamu personel sisteminin gerek mevzuat gerekse kurumsal açıdan iyileştirilmesine yönelik çalışmalar yapılacaktır. (DPT, 2010-2012 Orta Vadeli Plan)

3.3.1.1.2.3. 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu

Yükseköğretim Kurulu, tüm yüksek öğretimi düzenleyen ve yükseköğretim kurumlarının faaliyetlerine yön veren, bu kanunla kendisine verilen görev ve yetkiler çerçevesinde özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip, bir kuruluştur. Yükseköğretim Kuruluna; Yükseköğretim Denetleme Kurulu, Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi ile gerekli planlama, araştırma, geliştirme, değerlendirme, bütçe, yatırım ve koordinasyon faaliyetleri ile ilgili birimler bağlıdır. (2547 Yükseköğretim Kanunu Madde 6 – (Değişik: 2/12/1987 - KHK - 301/1 md.). Yükseköğretim kurulunun görevleri bu kanunla belirtilmiştir (2547 Yükseköğretim Kanunu, Madde 7 – (Değişik: 17/8/1983 - 2880/3 md.):

Ayrıca bu kanunda Rektör'ün görevi ise (Madde 13)'de yer almaktadır. Bunlar:

- ...
- *Üniversitenin yatırım programlarını, bütçesini ve kadro ihtiyaçlarını, bağlı birimlerinin ve üniversite yönetim kurulu ile senatonun görüş ve önerilerini aldıktan sonra hazırlamak ve Yükseköğretim Kuruluna sunmak,*
- *Gerekli gördüğü hallerde üniversiteyi oluşturan kuruluş ve birimlerde görevli öğretim elemanlarının ve diğer personelin görev yerlerini değiştirmek veya bunlara yeni görevler vermek,*
- *Üniversitenin birimleri ve her düzeydeki personeli üzerinde genel gözetim ve denetim görevini yapmak,*
- ...

Ayrıca yine aynı maddede belirtildiği gibi Rektör;

- *Üniversitenin ve bağlı birimlerinin öğretim kapasitesinin rasyonel bir şekilde kullanılmasında ve geliştirilmesinde, ...devlet kalkınma plan, ilke ve hedefleri doğrultusunda planlanıp yürütülmesinde, bilimsel ve idari gözetim ve denetimin yapılmasında ve bu görevlerin alt birimlere aktarılmasında, takip ve kontrol edilmesinde ve sonuçlarının alınmasında birinci derecede yetkili ve sorumludur(Madde13).*

Bu kanunun 15. Maddesinde Üniversite yönetim kurulunun görevleri olarak;

- *Yükseköğretim üst kuruluşları ile senato kararlarının uygulanmasında, belirlenen plan ve programlar doğrultusunda rektöre yardım etmek,*
- *Faaliyet plan ve programlarının uygulanmasını sağlamak; üniversiteye bağlı birimlerin önerilerini dikkate alarak yatırım programını, bütçe tasarısı taslağını incelemek ve kendi önerileri ile birlikte rektörlüğe, vakıf üniversitelerinde ise mütevelli heyetine sunmak*,*

* 1/3/2006 tarihli ve 5467 sayılı Kanunun 3 üncü maddesiyle; bu bentte yer alan "sunmak" ibaresinden önce gelmek üzere ",vakıf üniversitelerinde ise mütevelli heyetine" ibaresi eklenmiş ve metne işlenmiştir.

-

Kanunun 22. Maddesinde Öğretim üyelerinin görevleri:

- *Yükseköğretim kurumlarında ve bu kanundaki amaç ve ilkelere uygun biçimde önlisans, lisans ve lisansüstü düzeylerde eğitim - öğretim ve uygulamalı çalışmalar yapmak ve yaptırmak, proje hazırlıklarını ve seminerleri yönetmek,*
- *Yükseköğretim kurumlarında, bilimsel araştırmalar ve yayımlar yapmak,*
- *İlgili birim başkanlığınca düzenlenecek programa göre, belirli günlerde öğrencileri kabul ederek, onlara gerekli konularda yardım etmek, bu kanundaki amaç ve ana ilkeler doğrultusunda yol göstermek ve rehberlik etmek,*
-

3.3.1.1.2.4. 2914 Sayılı Yüksek Öğretim Personel Kanunu

Bu Kanun, öğretim elemanları tanımına giren personeli sınıflandırmak, aylıklarını ve ek göstergelerini düzenlemek, derece yükseltilmesi ve kademe ilerlemesinin şekil ve şartları ile sosyal haklardan yararlanma, ek ders ücreti, üniversite, idari görev ve geliştirme ödeneklerinin miktarını tespit etmek, emekli ve yabancı öğretim elemanlarının sözleşmeli olarak çalıştırılma usul ve esaslarını belirlemeyi amaçlamaktadır (Madde 1) .

Bu Kanun üniversite öğretim elamanlarının aylık, ödenek ve sair özlük haklarını kapsar (Madde 2).

Kanunun 3. Maddesinde öğretim elemanlarının sınıfları ile başlangıç dereceleri belirtilmektedir. Buna göre:

- Öğretim üyeleri sınıfı: Bu sınıf, profesörler, doçentler ve yardımcı doçentlerden oluşur.

Profesörler, profesör kadrosuna atandıkları tarihi izleyen aybaşından itibaren birinci derecenin, Doçentler, doçent kadrosuna atandıkları tarihi izleyen aybaşından itibaren üçüncü derecenin, Yardımcı doçentler, yardımcı doçent kadrosuna atandıkları tarihi izleyen aybaşından itibaren beşinci derecenin, ilk kademe aylığını alırlar.

Öğretim üyeleri başlangıç derecelerine göre üst dereceye atananlar, bu dereceleri kazanılmış hak olarak aldıktan sonra geçirecekleri her yıl için bir kademe ilerlemesinden yararlanırlar.

- Öğretim görevlileri ve okutmanlar sınıfı: öğretim görevlileri ile okutmanlardan oluşur.
- Öğretim yardımcıları sınıfı: Bu sınıf, araştırma görevlileri ile uzman, çevirici ve eğitim - öğretim planlamacılarından oluşur.

Öğretim görevlileri, okutmanlar ve öğretim yardımcılarının giriş dereceleri (657 sayılı Devlet Memurları Kanununun değişik 36 ncı maddesinin "Ortak Hükümler"i ile getirilen kademe ilerlemesi ve derece yükselmesine ilişkin hükümleri hariç) Devlet Memurları Kanunu hükümleri uyarınca öğrenim niteliğine ve süresine göre tespit edilecek kazanılmış hak aylık derece ve kademelerine iki derece eklenmek suretiyle belirlenir(Madde 3)

Öğretim üyelerinden 3 üncü maddenin (A) bendinde gösterilen kadrolara atandıkları tarihte kazanılmış hak aylık dereceleri; unvanları için öngörülen giriş derecelerinin üzerinde olanlar ile bu kadrolara derece yükselmesi suretiyle ulaşanlar hakkında 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun değişik 161 inci maddesi uygulanır ve kazanılmış hak aylıkları başlangıç derecelerinin ileri kademelerine gelenlerin aylıkları, bu kademeler üzerinden ödenir. Bunların başarılı geçen hizmet süreleri, kazanılmış hak derecelerinde kademe ilerlemesi yapılmak suretiyle değerlendirilir.

Üniversite öğretim elamanlarının aylıklarının hesaplanmasında, Devlet memurlarının aylıklarına esas olan gösterge tablası ve katsayı dikkate alınır (Madde 5;Değişik: 9/4/1990- KHK -418/28 md.; İptal: Ana.Mah.'nin 5/2/1992 tarih ve E.1990/22, K.1992/6 Sayılı Kararı ile; yeniden düzenleme: 18/5/1994-KHK/527/20 md.)

Yükseköğrenimi tamamladıktan sonra, hizmete girmeden önce veya hizmet sırasında yüksek lisans veya yükseköğrenim üstü uzmanlık öğrenimi görenlere, bir kademe ilerlemesi; tıpta uzmanlık belgesi alanlara veya doktora yapanlara ve doçentlik unvanını alarak doçent kadrosuna atananlara bir derece yükselmesi

uygulanır (Madde 6). Kanunun 7. Maddesinde Derece yükseltilmesi esaslarıda yer almaktadır.

3.3.1.1.2.5. Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği

Yükseköğretim Kurulu tarafından ülkemizdeki yükseköğretim kurumlarının akademik ve idari hizmetlerinin kalite düzeylerinin iyileştirilmesi ve Bolonya Süreci kapsamında kalite güvencesi konusunda ülkeler arası işbirliğinin geliştirilmesi yönünde öngörülen çalışmaların başlatılması amacıyla hazırlanan Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği, 25942 Sayı ve 20.09.2005 tarihli Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu kapsamda, Üniversitelerarası Kurul'un 30.09.2005 tarihinde gerçekleştirilen 148 nolu toplantısında Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu üyeleri belirlenmiş ve çalışmalarına başlamıştır. Bu Yönetmelik,

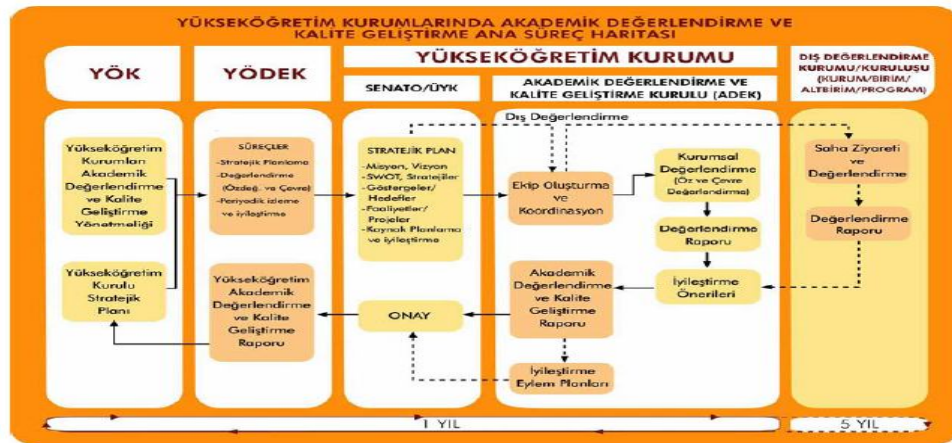
- *2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 7 ve 65 inci maddelerine dayanılarak hazırlanmıştır. (Madde 3).*
- *Yükseköğretim üst kurulları ile yükseköğretim kurumlarının akademik ve idari hizmetlerinin değerlendirilmesi, kalitelerinin geliştirilmesi, kalite düzeylerinin onaylanması ve tanınması çalışmaları ile ilgili görev, yetki ve sorumluluklarına ilişkin hükümleri kapsar (Madde 2)*

Yönetmelikte iç değerlendirme konuları 15. maddede belirtilmiştir. Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu yükseköğretim kurumlarının iç değerlendirme sürecini oluştururken ayrıntılı olarak belirleyebileceği bu konular:

- *Yükseköğretim Kurulunun stratejik planı ve hedefleri doğrultusunda belirleyeceği misyonu, vizyonu ve stratejik hedefleri,*
- *Akademik birimlerinin ölçülebilir nitelikteki hedefleri, bu hedeflerle ilgili performans göstergelerinin belirlenmesi ve bunların periyodik olarak gözden geçirilmesi,*
- ...

- Mali kaynaklarının eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetler için etkin ve verimli kullanılması,
- Eğitim ve öğretim süreçleri, ders program ve yükleri, eğitim programlarının etkinliği, öğrenci katılımı ve memnuniyeti başta olmak üzere öğrencilerinin kalite ve performansları ile ilgili çalışmaları,
- Araştırma faaliyetleri ve etkinliği ile akademisyenlerinin kurumsal çalışmalara katılımı ve memnuniyeti başta olmak üzere ilgili süreçleri,
- ...
- Topluma açıklık ve toplum hizmetleri,
- ...

Yönetmeliğin 19. Maddesi “Bir yükseköğretim kurumu her yıl periyodik olarak, bir sonraki takvim yılı başına kadar, kendi yıllık iç veya dış değerlendirme raporunu, kurum içi periyodik gözden geçirme sonuçlarını, Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonunun yıllık raporunu ve yükseköğretim üst kurullarının ilgili kararlarını dikkate alarak, bir sonraki takvim yılı için stratejik planını hazırlar, iyileştirme eylem planlarını oluşturur ve yürütür” şeklindedir.



Şekil 3.1. Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Ana Süreç Haritası

Kaynak: YÖDEK, 2008:1

Yükseköğretim Kurumları Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği kapsamında, yükseköğretim kurumlarının akademik değerlendirme ve kalite geliştirme çalışmalarının sistematik bir şekilde yürütebilmeleri için gerekli süreçleri ve performans göstergelerini tanımlamıştır. Belirlenen süreçler; Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Süreci, Stratejik Planlama Süreci, Kurumsal Değerlendirme Süreci ve Periyodik İyileştirme ve İzleme Süreci şeklindedir.

3.3.1.1.2.6. Yükseköğretim Kurumları Arasında Öğrenci Ve Öğretim Üyesi Değişim Programına İlişkin Yönetmelik

Kısaca "Farabi Değişim Programı" olarak adlandırılan Yükseköğretim Kurumları Arasında Öğrenci ve Öğretim Üyesi Değişim Programı, üniversite ve yüksek teknoloji enstitüleri bünyesinde ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim-öğretim yapan yükseköğretim kurumları arasında öğrenci ve öğretim üyesi değişim programıdır.

Farabi Değişim Programı, öğrenci veya öğretim üyelerinin bir veya iki yarıyıl süresince kendi kurumlarının dışında bir yükseköğretim kurumunda eğitim ve öğretim faaliyetlerine devam etmelerini amaçlamaktadır.

Farabi Değişim Programının uygulanmasına ilişkin ilkeler, Yönetmelik ve Esas ve Usuller tarafından ayrıntılarıyla belirlenmiştir.

Yönetmeliğin 1. Maddesinde; değişim programının amacı yer almaktadır²⁴. 4. Madde de ise hareketliliğin tanımı: “*Öğretim Üyesi Hareketliliği: Öğretim üyelerinin, Farabi Değişim Programı kapsamında kendi kurumu ile protokolü olan bir başka yükseköğretim kurumunda gerçekleştirdikleri faaliyetleri*” olarak tanımlanmıştır.

Öğretim üyesi hareketliliği ve kapsamı ise 29. Maddede “*Yükseköğretim kurumlarında görev yapan tüm öğretim üyeleri öğretim üyesi hareketliliğine katılabilirler. Bu hareketlilik, bir yükseköğretim kurumunda görevli öğretim üyesinin, bir başka yükseköğretim kurumunda gerçekleştireceği eğitim-öğretim faaliyetlerini kapsar*” şeklinde ifade edilmektedir.

²⁴ “Yükseköğretim Kurumları Arasında Öğrenci ve Öğretim Üyesi Değişim Programının işleyişine ilişkin usul ve esasları düzenlemektir” (MADDE 1).

3.3.1.1.3. Demografik Gerekçeler

Akademik personele yönelik insan kaynakları planlaması yaparken demografik faktörlerin gözardı edilmemesi gerekir. Nüfus önemli bir demografik faktör olup planlama çalışmalarını etkiler. Planlama çalışmalarında personel ihtiyacı belirlenirken nüfusun yapısı, genel yaş ortalaması, genel eğitim, ve kültür durumu gibi faktörlerin dikkate alınması gerekir (Aldemir vd., 2001:40-41). Türkiye genç nüfusun yoğun olduğu ülkelerden biridir. Genç nüfusun fazla olması işsizlik ve iş ihtiyacını da beraberinde getirecektir. Aynı şekilde eğitim durumu değerlendirildiğinde üniversite mezunu fazla olduğundan akademik personel alımı için konulan lisans ortalama, sınav şartları (Dil ve Yeterlilik /ALES) ve lisansüstü eğitim şartı potansiyel personeli sınırlandırmaktadır. Aynı şekilde kadınların çalışma hayatında yer alması çalışan kadın nüfusunun artması da planlama çalışmalarını etkileyecektir (Doğum izinleri pozitif ayrımcılık gibi). (Gürüz, 2007:99;Bkz.Can vd., 2001:94).

3.3.1.1.4. Ekonomik Gerekçeler

Ekonomik değişimler planlama faaliyetlerini yakından etkilemektedir. Genel ekonomik durum, enflasyon, artan işgücü maliyetleri, yaşam standartlarının değişmesi ve beraberinde beklentilerin artması yükseköğretim kurumlarını da etkilemektedir. Ekonomik yapıdaki gelişmeler, mevcut akademik personeli elinde tutmak yada nitelikli akademik personeli çekebilmek için üniversitenin sunduğu/sunacağı imkanları etkileyecektir. Artan tüketim eğilimleri yaşam standartlarının yükselmesi ile personel örgütten daha fazla beklenti içine girmektedir. Enflasyon ücretleri etkilemekte ve personel maliyetlerini artırmaktadır. Özellikle üniversiteler için ayrılan bütçeler bu değişimlerden olumsuz etkilenmektedir. Bütün bu koşullar dikkate alındığında insan kaynakları planlaması yapmanın gerekliliği görülmektedir.

3.3.1.1.5. Teknolojik Gerekçeler

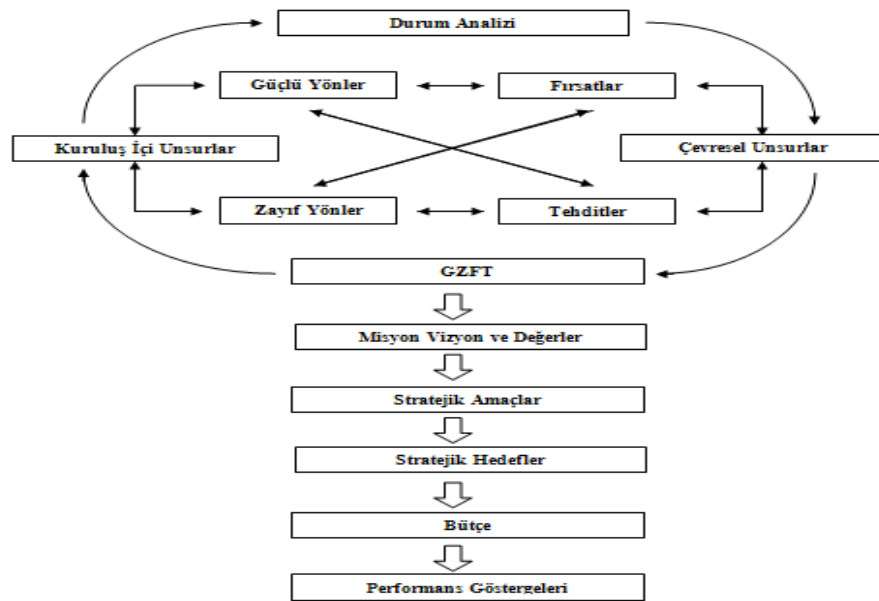
Yeni iletişim ve bilişim teknolojileri insan kaynağı niteliğini ve çalışma koşullarını değiştirmiştir. Bilgi teknolojileriyle kas gücü ile çalışma dönemini sona erdirmiş fikir işçisi denilen zihin gücü ve yaratıcılığıyla çalışan yeni bir işgücü kavramını ortaya çıkarmıştır. Üniversitelerin, akademik personelinin zihin gücü ile

çalışan fikir işçileri olduğu göz önüne alındığında, bu değişimden en çok etkilenen kurum olduğu söylenilebilir. Bu değişim çalışma şekillerini de değiştirmiş sanal çalışma-mobil çalışma (bir yere bağlı olmadan çalışma) part-time çalışma dönemlik çalışma birden çok işte çalışma gibi yeni çalışma şekillerini ortaya çıkarmıştır (Gürüz, 2007:100). Akademik personelin performansını geliştirmek ve yükselmek için bilimsel çalışma yapma zorunluluğu hissetmesi ayrıca mesleki gelişme için üniversite dışında yada üniversite içinde danışmanlık yapması ve ilaveten derslere girmesi üniversitelerin bu personele yönelik planlama çalışmalarını titizlikle yapmasını gerektirmektedir.

3.3.1.2. İçsel Gerekçeler

3.3.1.2.1. Örgütsel Stratejik Gerekçeler

Stratejik planlamada, kurumun içine odaklı ve dış çevrenin ayrıntılı bir analizine önemli yer verilmesi ve kuruluşun çevresi ile ilişkisini anlama ve değişen çevre içinde uyum sağlaması önemlidir. Çevredeki gelişmelerin izlenmesi, çevresel eğilimlerin anlaşılması, sürekli ve etkili eğilimlerin diğerlerinden ayrıştırılmasını gerektirir (Bkz. Şekil 3.1.)



Şekil 3.2. Stratejik Planlama Süreci²⁵

²⁵ Bkz. Afyon Kocatepe Üniversitesi Stratejik Planı

Yükseköğretim kurumlarının değişimi ve gelişimine yönelik Avrupa'daki gelişmeler ve yükseköğretim kurumlarına yönelik artan talep yükseköğretim kurumlarının stratejik planlama yapmaları gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Değişen çevrede ayakta kalabilmek ve çevrenin beklentilerini karşılayabilmek için stratejik bir bakış açısı önemlidir.

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı bu çevrede insan kaynakları yönetimi stratejik yönetimin başarısı açısından önemli bir uygulama alanıdır (Sabuncuoğlu, 2000:34). İnsan kaynakları örgütü maliyetler, personel ve değişimlere uyum sağlama yeteneği açısından etkilemektedir. Değişim yaşayan örgütlerde insan kaynaklarının örgütsel stratejik amaçlar ve hedefler içerisinde yer alması ve planlamasının yapılması gerekmektedir.

3.3.1.2.2. Mevcut İnsan Kaynağına İlişkin Gerekçeler

Örgütlerde personel devir hızı, devamsızlık oranları bunların temelinde yatan nedenler ve bu değişkenlere ilişkin gelecekteki tahminlere planlamada önemli bir belirleyicidir. Aynı şekilde personel kalitesi, nitelikleri, bilgi beeri ve eğitim düzeyleri ile organizasyonlara bakış açıları planlamanın etkinliği üzerinde belirleyicidir (Sabuncuoğlu, 2000:34).

Öğretim Üyesi/öğrenci oranı üniversitenin gelişmişlik ölçütü olarak ele alınmaktadır. Bu oran gelişmiş ülkelerde çok düşüktür. Türkiye'de üniversitelerdeki öğretim elemanının dağılım dengesizliği öğretim elemanlarının yer değiştirme oranlarını artırmaktadır. (İspir, 1996:94)

3.3.1.2.3. Teknoloji ve Bilgi Sistemine İlişkin Gerekçeler

İnsan kaynakları planlamasında personelin talebini belirlemeye yönelik çalışmalar önemlidir. Bu verilerin özellikle büyük işletmelerde düzenlenmiş bir bilgi sisteminden gelmesi, güvenilir olması ve örgütün kullanımına uygun olması gerekir. İnsan kaynakları planlamasının etkinliğini sağlamak için oluşturulacak bilgi sistemindeki veriler örgütün stratejik planları, örgütün mevcut durumu ve insan kaynakları spesifik bilgilerini içeren veriler olmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000:35).

3.3.1.2.4. Mali Yapıya İlişkin Gerekçeler

Üniversitelerin temel sorunlarından biri olan kaynakların yetersizliği üniversitelerin temel işlevlerinin her aşamasında büyük bir sıkıntı olmaktadır.

Üniversitelerin yatırım ve cari harcamaları için ihtiyaç duyduğu maddi olanakların temelde devletçe karşılandığı bilinmektedir. Fakat ayrılan bu bütçe üniversitenin niteliğini artırmak için yeterli gelmemektedir. Özellikle akademik personelin eğitimi, gelişimi ve ücretlendirmesi bu kısıt altında yeteri kadar iyileştirilememektedir. Bu yüzden mali özerkliğin olması gerekiyor. Üniversiteler verdikleri hizmetler karşılığında makul düzeyde öğrenci katkı payı almaları, topluma hizmet işlevleri çerçevesinde yapacakları bilgi transferi, sorunlara çözüm üretme ve buluşları ekonomiye uyarlamaya çalışmaları ile elde edecekleri gelirlerin artırılması ve bunların üniversite tarafından kolayca kullanılması, üniversitenin dışa dönük hizmetlerinden elde ettikleri gelirlerin vergiden muaf olması ve üniversite tarafından kullanımı üzerinden sınırlama olmaması, üniversite bütçesi içerisindeki kalemler arasında aktarma yapılabilmesi üniversitelerin mali yapılarını kontrol etmelerine ve kalitesinin artmasına neden olacaktır (Taner, 1996:52-53)

3.3.2. İnsan Kaynakları Planlamasının İlke Ve Değerleri

3.3.2.1. Kalite

Yükseköğretimde kalite konusu önemlidir. Öğrenci sayısının artışı kalitede düşüşe sebep olmamalıdır. Kalitenin ölçülmesi ve anlaşılması için standartların bilinmesi önemlidir. Bu standartların ölçümünün ve değerlendirilmesinin yapılması ise kalite güvencesi için gereklidir. Ölçme ve değerlendirmelerin şeffaf ve açık olması ise ölçümün hem kurum içi hem de kurum dışından özerk kurumlarca yapılması gerekir.

Yükseköğretim kurumunda insan kaynaklarının tam potansiyelinden yararlanmak üzere akademik personelin ve öğrencilerin görüşlerini dikkate alan, kurumun politika ve stratejileri ile uyumlu bir insan kaynakları stratejisi geliştirmesi, bu stratejilerin iyileştirilmesi, akademik personelin beceri ve yeteneklerinin hedeflenen standartlar doğrultusunda geliştirilmesi için gerekli istihdam, eğitim ve kariyer planlarının hazırlanması ve uygulanması, performanslarının sürekli olarak gözden geçirilmesi herkesin sürekli iyileştirmeye katılmaları, akademisyenler, idare

ve öğrenciler arasında etkin bir iletişim kurulması kalite açısından önemlidir (Znc Schmidt, 1995 aktaran Sarvan vd. 1997:104).

Yükseköğretimde okullaşma oranı düşükse de bu oranlar; akademik personelin kalitesini düşürmeden planlı bir biçimde belli bir zamanda artmalıdır (Gültekin, 1996:57).

3.3.2.2. İnsan Kaynakları İhtiyaçlarını Belirleme

Öğretim elemanı gereksinimin karşılanması için en köklü çözüm, kuskusuz yükseköğretim kuruluşlarının yeterli sayıda kaliteli doktoralı eleman yetiştirebilmesidir. Bu doğrultuda atılacak adımlar arasında aynı kentteki ve coğrafi açıdan birbirine yakın üniversitelerin güçlü ortak doktora programları açmaları, görece gelişmiş üniversitelerin diğer üniversitelerin araştırma görevlilerine doktora eğitimi verme uygulamasının desteklenerek sürdürülmesi, orta dönemde ise gelişmiş üniversitelerimizin zaman içinde giderek lisansüstü eğitime yönelmeleri ve doktora öğrencilerinden öğrenim harcı alınmaması, tam tersine doktora öğrenciliğinin çeşitli destekler yoluyla özendirilmesi sayılabilir. Doktora programı açacak bölümlerin sadece belirli sayıda öğretim üyesine sahip olması yeterli bir kıstas olarak görülmemeli, değerlendirmelerde öğretim elemanlarının nitelikleri, ders yükleri, lisansüstü tez öğrencisi sayıları ve son yıllardaki yayın performansı gibi ölçütlere giderek daha çok ağırlık verilmelidir. Yurtiçindeki mevcut doktora programlarının kalitesinin artırılmasında yükseköğretim kuruluşları içinde yer alan enstitülere büyük görev düşmektedir. Bugüne kadar asıl işlevlerine yönelik olarak genellikle cılız bir performans sergileyen ve daha ziyade öğrenci işlerine yönelik bürokratik işlemlere boğulup kalan bu enstitülerin yüksek lisans ve doktora programlarının tasarlanması, çok disiplinli ve uygulanabilir araştırmaların yapılması ve tümüyle üniversitenin araştırma gündeminin oluşturulması ve yönlendirilmesi amacına yönelmesi gereklidir.

Doktorasını yurtiçindeki yükseköğretim kurumlarında yapan öğrencilere belirli sürelerle yurtdışında eğitim görme olanağı tanıyan ve kademeli, etkin ithal ikamesi olarak nitelenebilecek bir uygulamanın yaygınlaştırılmasında büyük yarar vardır.

Ayrıca doktoralı eleman sayısını artırabilmek için kısa erimde bir süre daha yurtdışına doktora eğitimi için öğrenci gönderilmesi gerekli görülmektedir. Ancak bu öğrencilerin, gidecekleri ülke ve yükseköğretim kurumlarının ve doktora eğitimlerine başladıktan sonra uzmanlaşacakları alanların seçilmesinde yurtiçindeki kurumların gereksinimleri ve ilgili bilim dallarındaki ulusal ve uluslararası gelişmeler bugünküne kıyasla daha ince ayrıntıda planlanmalı ve denetlenmelidir.

Öğretim elemanlarının sayısının ve yabancı dil bilgisi ve yurt dışı deneyimi gibi açılardan da donanımları artırılarak niteliklerinin yükseltilmesi, son yıllarda yükseköğretim sisteminde yaşanan hızlı genişlemenin olumsuz etkilerini biraz olsun giderebilmek ve orta ve uzun dönemde de okullaşma oranlarının artırılabilmesi için de gereklidir.

Üniversitelerin değişik değişim programları aracılığıyla kısa sürelerle de olsa daha fazla sayıda yabancı öğretim elemanı ve öğrenci çekmeleri özendirilmelidir.

Akademik piyasadaki arz ve talabi dengelemeyi güçleştiren nedenler bulunmaktadır. Yükseköğretimdeki hızlı büyümeye bağlı olarak akademik personel alt yapısını oluşturan lisansüstü öğrencilerinin yetersizliği, görevde kalma süresinin belirsizliği bu dengeyi bozmaktadır (Bkz.Rosovsky, 2004:148)

3.3.2.3. Program Planlama

Örgütün stratejileri dikkate alınarak hazırlanacak bir insan kaynakları planlamasında; ihtiyaçların tahmin edilmesi ve program planlaması yapılması gerekir. Program planlama, performans yönetimi, kariyer yönetimi, performans değerlendirmesi, ücretlendirme, eğitim, geliştirme, ödüllendirme gibi konuları içermektedir.

3.3.2.3.1. Performans yönetimi

Performans, çalışanların kurumun belirlediği hedeflere ulaşmada yaptıkları işe göre farklı biçimde ve düzeyde bulundukları katkıdır. Performans yönetimi çalışanların performansının takibini ve geliştirilmesini amaçlayan performans değerlendirmesi sistemidir. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlem basamaklarından olan performans değerlendirme; personele verilen işlerin ne ölçüde

başarıldığını ya da işgörmeye yeteneklerinin ne olduğunu saptamaktır. Örgütte görevi ne olursa olsun personelin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, kısacası tüm yönlerinin bir bütün olarak ele alınmasıdır. Performans değerlendirme, çalışanların etkinliğinin artırılması amacıyla bireyin elde ettiği başarıları belirleyen temel süreçleri içeren örgütsel bir sistemdir. Performans değerlendirme bir örgütte işlerin iyi gidip gitmediğini nesnel olarak ölçer.

Performans değerlendirme, astlar ve üstler arasındaki ilişkilerin ve iletişimin geliştirilmesini, çalışanların performans sorunları ile baş edebilmelerini sağlayacak bir yapı ortaya koyar. Çalışanların performanslarının altı aylık ve/veya bir yıllık dönemlerle düzenli olarak değerlendirilmesi; yöneticilerin, çalışanların iş tatmini, kariyer hedefleri, eğitim ihtiyaçları ve diğer kişisel sorunları hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlar.

Her çalışan, kendinden ne beklediğini ve üstünün gösterdiği performans hakkındaki düşüncesini bilme ihtiyacındadır. Performans değerlendirme; örgütün çalışanın başarılarını önemseydiğini, başarıyı teşvik ettiğini gösterir ve çalışanın iyi performans göstermesini engelleyen noktaların tespit edilmesi, bu doğrultuda kendisine gerekli olanakların tanınmasını sağlamak suretiyle, açık bir şekilde bu ihtiyacı karşılar.

Genel olarak performans değerlendirme sisteminin faydaları:

- Örgütsel hedef ve amaçların çalışanlara duyurulmasını sağlar.
- Yönetim bilgi sistemine bir kaynak teşkil eder.
- İş yerinde güçlü ve sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur.
- Örgütün verimliliğini artırır.
- Örgütün hedeflerine ulaşma derecesinin, özdeğerlendirmesini yapar.
- İnsan kaynakları planlamasına bir alt yapı oluşturur.
- Örgütün eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar.
- İnsan kaynakları sistemlerinin denetimine yardımcı olur.

Üniversitedeki kaynaklarından bir olan insan kaynaklarını, üniversitenin amaçları doğrultusunda, etkili kullanmak için akademik personelin, performans düzeyini belirlemek önemlidir.

Üniversitelerde görev yapan akademik personel için tek bir iş tanımı yapmanın güçlüğü, aynı zamanda performanslarının geliştirme zorluklarını da beraberinde getirmektedir. Bu zorlukları ortadan kaldırmak için ortak bir iş tanımı yerine akademik personelin bulunduğu akademik birimdeki kriterler esas alınarak performans ölçümü yapılmalıdır. Genel olarak akademik personelin performans değerlendirmesi eğitim, araştırma ve hizmet boyutu ele alınarak yapılmaktadır. (Çakmak,2008:189).

3.3.2.3.2. Kariyer yönetimi

Öğretim üyeliği kademelerinin işlevsel kademeler olmadığı yardımcı doçent, doçent ve profesörlerin görev tanımları aynı olduğu, aynı işlevleri gerçekleştirdikleri, kademelerin başarı ve birikimini gösteren onursal kademeler olduğu gözönüne alınırsa bir üst kademeye yükselmek için birikim ve başarı şansını sağlayan bir öğretim üyesinin kadrosuzluktan dolayı yükseltilmemesi sorun olmaktadır (Ergüder, 1996:48).

Bir üniversite için en büyük potansiyel tehlikelerden biri, akademik kariyerin finansal nedenlerden dolayı cazibesini yitirmesidir. Bu nedenle en kalifiye doktora mezunlarının, tecrübeli öğretim elemanlarının ve araştırmacıların üniversitelere çekilmesi güçleşmektedir. Türkiye'deki güncel durumun iyi olduğu söylenemez. Üstelik yakın gelecekte Türk yükseköğretim sistemi büyüdükçe, bu durumun daha da olumsuzlaşması mümkündür. Mevcut durumda kamu üniversitelerinin personeli çok düşük bir baz maaş seviyesinde görev yapan devlet memurlarıdır. Bu nedenle Üniversiteden elde edilebilecek ek gelirlerin varlığı son derece önemlidir.

Üniversite faaliyetlerinin pekçok alanında terfileri kontrol etmek suretiyle işgücünün geliştirilmesini kısıtlayan çok sayıda ulusal düzenleme mevcuttur. Türk üniversitelerindeki terfi süreçleri, kurum içerisindeki terfi kararlarından önce, ulusal ölçekte belirlenen onay koşullarının karşılanmasına bağlıdır. Ulusal sistem ise kendi başına, öğretim elemanının gerçek pedagojik performansını ve diğer uygunluk

kriterlerini net bir şekilde hesaba katmamaktadır. Oysa bu noktalar, bağımsız bir terfi sistemi için son derece önemli olabilecek konulardır.

3.3.2.3.3. Eğitim ve Geliştirme

Akademik personelin bilgi ve görgülerinin artırılmasına yönelik yurtiçi ve yurtdışı kongre bilimsel etkinliklere katılımlarını sağlayacak ve teşvik etmek ulusal ve uluslar arası bilgi ve akademik personel değişiminin etkinliğini sağlamak gerekir.

Akademik personelin kendini geliştirmeye yönelik eğitimlere katılabilmesi için araştırmaya ayrılan özel zamanları olmalıdır. İdari görevler verilirken, ders programları yapılırken, eğitim ve sınavlar ile ilgili zaman tabloları oluşturulurken, bu konu gözönünde bulundurulmalıdır. Bir bölüm içerisindeki akademik kadronun iş yükü, bireylerin eğitim (program geliştirme ve inovasyon), araştırma (finansman ve denetimin sağlanmasına, dış paydaşlarla paylaşımın ve etkileşimin artırılmasına yönelik uygulamaların geliştirilmesi dahil) ve idari (her kademedeki) güçlerini yansıtacak şekilde farklılaştırılmalıdır.

Ayrıca akademik personelin yetiştirilmesi için Akademik Gelişim Birimi ve Proje Biriminin gerçekleştirdiği programların yaygınlaştırılması son derece önemlidir.

Akademik kadronun gelişiminin desteklenmesi için eğitim önemlidir. Bu bağlamda, eğitim becerilerinin, araştırma kapasitesinin ve yabancı dil yeterliliklerinin geliştirilmesine yönelik hizmetiçi eğitimlerin yanında bireysel eğitim ihtiyaçlarının karşılanması gerekir.

Eğitim ve gelişim için yurtdışına gönderilen araştırma görevlileri 5 yıllık gönderilmesi yerine birer yıllık olarak beş ayrı kişinin gönderilmesi (Akbay, 1996:28) finansal sıkıntı yüzünden eğitim ve geliştirmenin daraltılan kapsamının açılmasını sağlayacaktır.

3.3.2.3.3. Ücretlendirme ve Ödüllendirilme

Üniversitelerin gelecekteki kadrolarını araştırma görevlileri karşılamaktadır. Araştırma görevlilerinin çok iyi yetişmiş ve iyi yabancı dil bilen gençlerden oluşması üniversitelerin akademik kadroları için büyük önem arz etmektedir. Oysa araştırma görevlilerinin maaşlarının düşük olması bu mesleğe karşı ilgiyi azaltmakta nitelikli

lisans öğrencilerinin bu mesleği tercih etmemesine neden olmaktadır (Akday, 1996:28).

Akademik personelin maaşları batı düzeyinin çok altında kalmakta ve Türkiye koşullarında uygun yaşam düzeyini sağlayamamaktadır. Üniversite çalışanlarına ayrılan kaynak azaldıkça nitelikli elemanları üniversiteye çekmek ve tutmak zorlaşmaktadır (Yayla, 1996:98)

Gelecekte ihtiyaç duyulan akademik personeli sağlamak için Lisansüstü eğitim mali yönden desteklenmeli ve mevcut personelin yaşam standartları yükseltilmelidir.

Pekçok iyi üniversitede eğitim hizmetlerini başarılı bir şekilde sunan, başarılı araştırmalar yürüten, üniversitelere ve topluma önemli katkılar sunan öğretim elemanları mevcuttur. Dengeli bir akademik kariyerin bütün bu sözedilen unsurları uygun bir şekilde ödüllendirilmelidir. Bu ödüllendirme sistemleri bir taraftan da bazı alanlarda daha az katkı sağlayan ancak başka yönleriyle çok iyi olan bireyleri de içermelidir. Ödüllendirmenin nasıl ve ne ölçüde yapıldığı, kurumun temel amaçlarının bir yansımasıdır.

Kısa dönemde, bireysel düzeyde ve birimler düzeyinde kaliteli eğitim faaliyetlerinin ödüllendirilmesi ve bu doğrultuda personelin güdülenmesi için bir takım özendirici unsurların varlığı ve başarının kurumsal anlamda takdir edilmesi son derece önemlidir. Pekçok üniversitede öğretim elemanları, “eğitim portföylerini” hazırlamaları konusunda cesaretlendirilmektedir. Bu portföyler içerisinde öğretim elemanını eğitim ve öğrenme konusundaki yaklaşımlarını şekillendiren temel değerlerine ve ilkelerine ilişkin kayıtlar ve dokümanlar bulunmaktadır. Ayrıca, becerilerini geliştirmek üzere aldıkları eğitimler, okudukları yayınlar, öğrencilerin aktif ve derin bir öğrenme sürecine odaklanmalarını ve gelişimlerini destekleyen yöntemler ve yenilikler de eğitim portföyü içerisinde bulunmaktadır. Belirli bir program içerisindeki çalışan öğretim elemanlarından oluşan bir grup ise birlikte bir “program portföyü” oluşturabilmektedir. Bu tip portföyler ve öğrenciler ile iş arkadaşlarından sağlanan geribildirimler, ödüllendirme sürecine temel teşkil edebilecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AVRUPA ÜNİVERSİTELER BİRLİĞİ ÇERÇEVESİNDE TÜRKİYE’DE BİR DEĞERLENDİRME

4.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, Bologna süreci perspektifinde ve Avrupa üniversiteler Birliği kalite çalışmaları ışığında Türkiye’de yükseköğretim kurumlarında yaşanan değişimlere ışık tutmak ve yapılan stratejik planların içeriği incelenerek akademik personele yönelik stratejileri ve stratejilerin insan kaynakları planlaması ile ilişkisini incelemektir.

Bologna süreci ile birlikte yükseköğretim kurumlarında kalite temelli bir yönetim anlayışı gelişmeye başlamıştır. Türkiye’de yükseköğretim kurumlarında kalite temelli yönetimin önündeki temel engeller(Aytaç vd., 2001:99):

- Yüksek öğretimde yığılma
- Bütçe kısıtlılığı
- Mali kaynak yetersizliği
- Akademik Personele Sunulan kaynakların yetersizliği
- Akademik Personel yetersizliği
- Bilgi üretmedeki kısırlık

Kaliteyi olumsuz etkileyen bu sorunların giderilmesi için yükseköğretim kurumları değişmeye ve yeniden yapılanmaya başlamıştır. Kalite çalışmalarıyla birlikte stratejik hareket edilmeli ve kurumların stratejileri belirlenmelidir. Bu stratejiler Bu açıdan bakıldığında yeniden yapılanmanın diğer bir ifadeyle değişimin temeli insan kaynaklarıdır. Bu değişim sürecinde insan kaynaklarının etkinliği planlama ile sağlanabilir. İnsan kaynakları planlanması, örgütün stratejisi ile bütünlük göstermelidir.

Bu araştırmada amaç yükseköğretim kurumlarında yaşanan/yaşanacak değişimin yol haritası sayılan stratejik planlarda akademik personele yönelik stratejilerinin varlığını tespit etmektir.

4.3. Araştırmanın Varsayımları ve Hipotezi

Akademik Personele Yönelik İnsan kaynakları planlamasının yapılan stratejik planlarda varlığını sorgulayan bu araştırmanın varsayımları:

- Yükseköğretim sistemindeki mevcut yapılanma Akademik personel planlanmasını teşvik etmektedir.
- Yükseköğretim kurumlarının stratejik planlarına ulaşılabilir.
- Hazırlanan Stratejik planlar insan kaynakları politikalarını yansıtmaktadır
- İnsan kaynaklarına yönelik temel bir strateji bulunmaktadır.
- Akademik personele yönelik stratejiler idari personel stratejilerinden farklıdır.
- Üniversitelerin hazırladığı stratejik planlar insan kaynakları planlaması için yol göstericidir.

Araştırmanın hipotezi ise yukarıdaki varsayımlara dayalı olarak aşağıdaki gibidir;

Türkiye’de üniversitelerin stratejik planlama süreci içerisinde akademik personelin planlanması ve bu yönde stratejilerin geliştirilmesi durumunda üniversitelerin Bologna süreci ile birlikte yaygınlaşan kalite standartlara ulaşmaları mümkündür.

4.4. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, Bologna sürecine dahil olan yükseköğretim kurumlarını değerlendiren Avrupa Üniversiteler Birliği perspektifinde üniversitelerin stratejik planlarını incelemek ve değişimin temel dinamiği olan insan kaynaklarının bu stratejiler içerisindeki yerini tespit ederek bugüne kadar gelinen noktayı görmek ve bundan sonra yapılacak çalışmalara katkı sağlaması açısından önemlidir. Araştırmanın bulguları stratejik planlarını yapan ve yapmaya yeni başlayan üniversitelere ve yükseköğretim kurumlarının akademik personel ihtiyacını karşılayan YÖK ve yükseköğretim kurumlarının üye olduğu ve stratejik planlarının şekillenmesine yardımcı olan Avrupa Üniversiteler Birliği’ne ve diğer

araştırmacılara kaynak oluşturmaları bakımından önemli olduğu kadar, Türkiye'nin yükseköğretimindeki yeniden yapılanma sürecine öneriler sunması açısından da önemlidir.

4.5. Kapsam ve Sınırlılıklar

Bu araştırmanın kapsamını, Türkiye'deki stratejik planlarına ulaşılan kamu ve vakıf üniversitelerinin stratejik planlarının içeriği oluşturmaktadır. Bu araştırma Avrupa Üniversiteler Birliğine üye devlet ve vakıf üniversiteleri içerisinde stratejik planları bulunan üniversiteleri kapsamaktadır. Bu anlamda insan kaynaklarına yönelik planlamanın varlığının irdelendiği stratejik planlar araştırmacının tek yönlü bakış açısından ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan yanlışlıklar olabilir.

4.6. Araştırma Modeli

“Üniversitelerde Akademik Personale Yönelik İnsan Kaynakları Planlaması: Avrupa Üniversiteler Birliği Çerçevesinde Türkiye’de Bir Değerlendirme” konulu çalışma, durum saptama çalışmasıdır. Bu çalışma nitel araştırma yöntem ve teknikleri kullanılarak yapılandırılmıştır. Araştırma yöntemi olarak içerik analizi - content analysis- yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya dahil olan üniversitelerin her biri bir durum olarak ele alınmıştır.

İçerik analizi yönteminin tarihsel gelişimi içinde farklı tanımları yapılmıştır. Bu farklılık, içerik analizi yöntemine farklı bakış açılarından kaynaklanmaktadır. Runkel ve McGrant (1972), söylenen ve yazılan her şeyin içerik çözümlemesine tabi tutulabileceği belirtilmektedir (Akt.Öğülmüş, 1991:219). İçerik analizi, metinlere ve kullanıldıkları bağlamlara yönelik anlamlı ve geçerli çıkarımlar yapabilmek için kullanılan bilimsel bir araştırma yöntemidir (Krippendorff 2004 Aktaran; Gürel ve Alem, 2010:335). Bilgin (2003), içerik analizini, çeşitli söylemlere uygulanan birtakım metodolojik araç ve teknikler bütünü, kontrollü bir yorum çabası ve genellikle tümdengelimle dayanan bir okuma aracı olarak değerlendirmektedir (Gürel ve Alem, 2010:336).

İçerik analizi özellikle veriye ulaşma sorunu olduğunda ve araştırmacının ulaşabileceği veri, bireylerin verdikleri bilgi ile sınırlı olduğunda kullanılan bir analizdir (Öğülmüş, 1991:219).

İçerik analizini temel amacı, sözel/yazılı ve bunların dışında kalan materyali sayısal verilere dönüştürmektedir. Ayrıca, içerik analizinde mesajlardan bir çıkarımda bulunma da söz konusudur (Batı, 2003:106).

Bilgin (2006), içerik analizini, çok çeşitli söylemlere uygulanan birtakım metodolojik araç ve tekniklerin bütünü olarak tanımlarken, içerik analizi tekniklerinin ise; bir söylemi anlama ve yorumlamada, öznel etkenlerden kurtulmayı sağlama amacı taşıdığını belirtmektedir. Robert ve Bouillaget (1995) ise; içerik analizini çeşitli metinlerin içeriğini kendini doğrudan okumaya vermeyen temel öğelerini sınıflandırmak ve yorumlamak amacıyla yöntemsel, sistematik, objektif ve nicel olarak incelenmesini sağlayan teknik olarak tanımlamışlardır (Akt. Kurulgan ve İspir, 216-217).

Kısaca içerik analizi, sözel ve yazılı verilerin belirli bir problem veya amaç bakımından sınıflandırılması, özetlenmesi, belirli değişken veya kavramların ölçülmesi ve bunlardan belirli bir anlam çıkarılması için taranarak kategorilere ayrılmasıdır (Yalçın,3). Araştırmacı, verileri teker teker okuyarak, kodlar ve kategorilere ayırır. Bu elde ettiği kodlara ve kategorilere dayalı olarak araştırma sonuçlarını ortaya koyar (Merriam, 1998, Akt.Karadağ,2009:76).

- İçerik analizi araştırmanın problemi ve amacı saptandıktan sonra:
- Örneklemin belirlenmesi
- Kodlama yönergesinin hazırlanması
- Verilerin analizi ve
- Sayım sisteminin belirlenmesi olarak dört ana bölümden oluşmaktadır (Öğülmüş, 1991:219).

Birinci bölüm, araştırma probleminin tanımlanma aşamasıdır. Araştırılacak olan metnin hangi yönlerinin araştırılacağı kuramsal ya da kavramsal çerçeve ile belirlenmektedir. İkinci bölüm, örneklemin alınması ve metnin depolanmasıdır. İçerik analizi yönteminin en fazla zaman alan bu bölümünde üzerinde araştırma yapılan konuyla ilgili metin tanımlanarak örnekleme dahil edilmektedir. Son aşamada ise veriler analiz edilerek değerlendirme yapılmaktadır.

Bologna süreci ile yeniden yapılanmaya çalışan üniversiteler Avrupa Üniversiteler Birliği Kurumsal Değerlendirme Programı çalışmaları sonuçlarına göre pek çok soruna kalıcı çözümler getirmek zorundadır. Bu sorunlardan biri olan akademik personele yönelik insan kaynakları planlamasının gerekliliğidir. Değerlendirme raporları sonuçlarını doğrulamak amacıyla stratejik planlar incelenmiştir. Bu çalışmada yükseköğretim stratejisi dikkate alınarak üniversitelerde yaşanan değişimi ve bu değişimden etkilenen üniversitelerin akademik personele yönelik insan kaynakları çalışmalarını saptamaktır.

Türkiye’de yükseköğretim kurumlarının anahtar personeli konumundaki akademik personele yönelik insan kaynakları planlamasının varlığını araştırmak için öncelikle; insan kaynakları planlama süreci dikkate alınarak örgütsel stratejiler taranmış ve ulaşılan stratejiler tek tek incelenmiştir.

Avrupa Üniversiteler Birliğine üye ve stratejik planını hazırlayan ve paylaşan üniversiteler kapsama dahil edilmiştir. Çalışmada örneklem seçimine gidilmeyerek çalışma evrenin tamamına ulaşılması hedeflenmiştir. Ancak Türkiye’deki yükseköğretim kurumlarının sadece 56’sı Avrupa Üniversiteler Birliğine üyedir. Ayrıca üye üniversitelerin birçoğu yeni kurulması nedeniyle stratejik planını tamamlamamış ya da hazırlık aşamasındadır.

Bu yüzden araştırmanın örneklemini Türk üniversiteleri içinde Avrupa Üniversiteler Birliğine üye olan, stratejik planlarını hazırlayan ve bunu paylaşım açan devlet üniversiteleri ve vakıf üniversiteleri oluşturmaktadır. Yapılan taramada stratejileri Devlet Planlama Teşkilatı (DPT)’nce onaylanan ve bu planları internet üzerinden paylaşım açılan 94 devlet üniversitesinden Avrupa Üniversiteler birliğine üye 44 üniversite ve 51 vakıf üniversitesinden Avrupa Üniversiteler Birliğine üye 11 üniversite örnekleme dahil edilmiştir. 33 devlet üniversitesinin stratejik planı ve 1 vakıf üniversitenin stratejik planına ulaşıldığından örneklem 34 üniversite ile sınırlandırılmıştır.

4.7. Veriler ve Toplanması

Araştırmada incelenen Avrupa Üniversiteler Birliğine üye üniversitelerin stratejik planlarıdır. Araştırmada ihtiyaç duyulan veriler, <http://www.sp.gov.tr/spler.html#top> siteleri ve üniversitelerin kendi siteleri tek tek

taranarak derlenmiştir. Veriler, örnekleme dahil olan 33 devlet üniversitesi ve 1 vakıf üniversitesine aittir.

Araştırmanın analitik süreci üç aşamadan oluşmaktadır: üniversitelerde akademik personele yönelik insan kaynakları planlamasının varlığını tespit etmeye yönelik ilk adım stratejik planların incelenmesi olmuştur. Öncelikle 2007 yılında yayınlanan yükseköğretim stratejisi temel alınarak bir kodlama yönergesi geliştirilmiştir. Yükseköğretim stratejisinde yer alan ve üniversitelerin stratejilerinin oluşturulmasında esas alınması tavsiye edilen bu stratejiler:

Üniversitenin temel işlevlerini içeren Vizyon/misyon ifadesi;

- Eğitim-Öğretim
- Araştırma
- Kamusal Hizmet

Stratejik Amaçların İçeriği

- Akademik Özgürlük
- Yönetmel Özgürlük
- Eğitim ve Öğretimde Üretkenlik
- Kalite
- Etkin Kaynak Kullanımı
- İnsan Kaynakları
- Mali özerklik
- Saydamlık
- Hesap verebilirlik
- Farklılaşma
- Eneklık
- Katılım
- Toplumsal/Sosyal İlişkiler

- Uluslararası İlişkiler

Bu amaçlar içerisinde yer alan İnsan Kaynakları amacının kapsamını, özellikle akademik personele yönelik, belirlemeye yönelik stratejiler

- Akademik Personel havuzunu oluşturmak (Tedarik)²⁶
- Akademik Personel Seçimi (nitelikli yetişmiş insanların liyakat ölçütünü esas alarak atanmasını sağlamak)²⁷
- Akademik personelin üniversitelerarası hareketliliğini artırmak
- Akademik personelin kişisel gelişimini desteklemek
- Akademik Personelin Ödüllendirilmesi
- Akademik personelin kariyer gelişimi
- Akademik personelin yaşam standartlarının artırılması (Ücret, Sosyal İmkanlar gibi)
- Akademik personelin performans gelişimi ve ölçümlerinin yapılması
- Akademik personelin işine olan bağlılığı (Aidiyet duygusu)
- Üniversitedeki birimlerin akademik personele yönelik ideal kadrolarının belirlenmesi (akademik personel sayısı, öğrenci sayısı oranı, yaş dağılım dengesi gibi)
- Akademik personelin eğitimi²⁸

İkinci aşamada bu stratejiler esas alınarak geliştirilen kodlama yönergesi üniversitelerin stratejileri tek tek taranarak incelenmiştir. Üçüncü aşamada İncelenen stratejiler geliştirilen sınıflandırma yöntemine göre SPSS programına aktarılmıştır.

²⁶ Türkiye'nin İnsan Sermayesi İçindeki Doktora ve Sonrası Eğitimli İşgücünü Hızla Artırmak İçin Stratejik Seçimler (Doktoralı sayısını yeterli düzeye çıkarma yollarını geliştirmek, Doktora öğrencilerine eğitimlerini sürdürmeye olanak verecek mali olanakları sağlamak, Doktora programlarının düzenlenmesinde doktoraların kalite artışını sağlayacak yeni düzenlemelere gitmek, Yurtdışı ve içinde doktora sonrası çalışmalar yapılması yollarını geliştirmek, Güzel sanatlar fakültelerinde ve konservatuvarlarda doktoralı kanalları oluşturmak) (YÖK,2007:191,141)

²⁷ Öğretim Üyelerinin Atamaları Ve Terfilerinde ve Kendilerini Geliştirmelerini Sağlamakta İzlenecek Yollar (YÖK,2007:195)

²⁸ Öğretim Üyelerinin Yaşam Standartının Yükseltilmesi Ve Özlük Haklarının Geliştirilmesi İçin Stratejik Seçimler esas alınarak düzenlenmiştir (YÖK, 2007:198)

4.8. Kategoriler

İçerik çözümlemesinin temel noktalarından birisi araştırmada kullanılacak kategorilerin belirlenmesidir. Araştırmada önceden geliştirilmiş amaca uygun kategoriler kullanılabileceği gibi yeni bir kategori sistemi de geliştirilebilir. Önemli olan kategorilerin homojen, ayırt edici, objektif olması ve bütünsellik taşımasıdır.

Bu çalışmada örneklem içinde yer alan stratejiler Üniversitelerin İsmi, Üniversitelerin kuruluş tarihi, Avrupa Üniversiteler Birliğine Üyeliği, Üniversitenin türü, stratejik Planı, Vizyon/misyon ifadesinin içeriği (3), Stratejik amaçları (14) ve stratejik amaçlar içinde insan kaynakları stratejileri(11) çerçevesinde araştırılmıştır.

4.9. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği

Araştırmanın iç geçerliğini sağlamak için:

- Araştırma da elde edilen veriler, bulgular bölümünde sunulurken söz konusu duruma ilişkin bilgiler ortaya konulduktan sonra yorumlama yoluna gidilmiştir.
- Bulguların tutarlılığının sağlanması için kategorileri oluşturan temaların kendi aralarındaki tutarlılığı içsel homojenlik ve dışsal heterojenlik ölçütleri dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Veri analizi sürecinde kodlamaları araştırmacı haricinde başka araştırmacılar tarafından da yapılarak karşılaştırılmıştır.

Stratejik planların kodlama yönergesine göre incelenmesi için üç adet kodlayıcı kullanılmıştır.

Kodlayıcıların üç kişi olmasının nedeni içerik analizinin başlıca ilkeleri arasında bulunan birden fazla kodlayıcının gerekliliği ilkesidir. Bu durum, araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği için önemli kabul edilmektedir.

Kodlayıcılar arasındaki güvenilirliği artırmak için onlara, kullanılan sınıflandırma ölçütlerinin ve kodlamanın içeriği ve anlamı açıklanmıştır. Kodlayıcıların eğitiminden sonra kodlama formu ön teste tabi tutulmuştur. Pilot çalışmanın sonuçlarına göre gerekli görülen düzeltmeler yapılmıştır. Daha sonra kodlayıcılara her bir strateji için bir kodlama formu verilmiş ve her bir kodlayıcı, stratejileri tanımlanan kategorilere göre sınıflandırmıştır. Kodlayıcılar arası uyuma

(Kurulgan ve İspir, 2009:217), sağlandığından bu çalışmanın güvenilir olduğu söylenebilir

Araştırmanın dış geçerliğini sağlamak için:

- Araştırmanın yöntem bölümünde, model, örneklem, veri toplama aracı, verilerin çözümlenmesi süreçlerindeki işlemlere ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Benzer araştırma yapacak araştırmacılara, çalışma modeli kurgularken yardımcı olabilmek amacıyla; araştırma da, üzerinde çalışılan durum ve kullanılan yöntemler, araştırmanın ilgili bölümlerinde detayları ile sunulmuştur.
- Bilgisayar ortamına aktarılan tez kayıtları ve çözümlemeleri ileriki dönemde olası teyide yönelik olarak muhafaza edilecektir. (Karadağ, 2009:79)

4.10. Verilerin Çözümü

Çalışmada elde edilen verilerin çözümlenmesinde, bir başka deyişle kategorilerden elde edilen verilerin sayı ve yüzdeleri bulmak ve belirli bir ögenin yoğunluğunu ve önemini anlamak için frekans dağılımlarından yararlanılmıştır. Ayrıca kategoriler arasında karşılaştırma yapabilmek için çaprazlama (crosstabs) yöntemi kullanılmıştır. İstatistiksel işlemler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Yapılan çalışmada elde edilen veriler analiz edilerek her kategori için sayı ve yüzde değerlerini gösteren tablolar oluşturulmuştur. Daha sonra bu tablolar kuramsal bölümde yer alan bilgiler ile ilişkilendirilerek değerlendirilmiştir.

4.11. Araştırma Bulguları ve Yorumlanması

Türkiye'deki Yükseköğretim kurumlarının stratejik planlarının içeriklerine ilişkin yapılan istatistiksel çözümlemeler sonucunda elde edilen bulgular ve bunların yorumları bu başlık altında açıklanmıştır. Elde edilen bulguların ilgili literatürdeki bulgularla karşılaştırılarak yapılan değerlendirmelerine ise sonuç kısmında yer verilmiştir.

4.11.1. Üniversitelerin Genel Bilgileri

Tablo 4.1. Avrupa Üniversiteler Birliğine Üye Üniversiteler/Üniversitenin Türü ve Stratejik Planına Ulaşılan Üniversiteler

Avrupa Üniversiteler Birliğine Üye Üniversiteler				
Üniversitenin İsmi	Üniversitenin Türü		Stratejik Planı Var mı?	
Abant İzzet Baysal	Devlet		Evet	
Adnan Menderes Üniversitesi	Devlet		Evet	
Afyon Kocatepe Üniversitesi	Devlet		Evet	
Akdeniz Üniversitesi	Devlet		Evet	
Anadolu Üniversitesi	Devlet		Evet	
Ankara Üniversitesi	Devlet		Evet	
Atatürk Üniversitesi	Devlet		Evet	
Bahçeşehir Üniversitesi		Vakıf		Hayır
Bilkent Üniversitesi		Vakıf		Hayır
Boğaziçi Üniversitesi	Devlet			Hayır
Çağ Üniversitesi		Vakıf		Hayır
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	Devlet			Hayır
Çankaya Üniversitesi		Vakıf		Hayır
Çukurova Üniversitesi	Devlet		Evet	
Dicle Üniversitesi	Devlet		Evet	
Doğuş Üniversitesi	Devlet			Hayır
Dokuz Eylül Üniversitesi	Devlet		Evet	
Dumlupınar Üniversitesi	Devlet		Evet	
Ege Üniversitesi	Devlet		Evet	
Erciyes Üniversitesi	Devlet		Evet	
Erzincan Üniversitesi	Devlet			Hayır

Fırat Üniversitesi	Devlet			Hayır
Gazi Üniversitesi	Devlet		Evet	
Hacettepe Üniversitesi	Devlet		Evet	
İnönü Üniversitesi	Devlet		Evet	
Işık Üniversitesi		Vakıf		Hayır
İstanbul Bilgi Üniversitesi		Vakıf		Hayır
İstanbul Teknik Üniversitesi	Devlet			Hayır
İstanbul Üniversitesi	Devlet		Evet	
İzmir Ekonomi Üniversitesi		Vakıf	Evet	
Kadir Has Üniversitesi		Vakıf		Hayır
Karadeniz Teknik Üniversitesi	Devlet		Evet	
Kırıkkale Üniversitesi	Devlet		Evet	
Koç Üniversitesi	Devlet			Hayır
Kocaeli Üniversitesi	Devlet		Evet	
Maltepe Üniversitesi		Vakıf		Hayır
Marmara Üniversitesi	Devlet		Evet	
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	Devlet		Evet	
Mersin Üniversitesi	Devlet		Evet	
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	Devlet		Evet	
Mimar Sinan Üniversitesi	Devlet		Evet	
Mustafa Kemal Üniversitesi	Devlet		Evet	
Namik Kemal Üniversitesi	Devlet			Hayır
Ondokuz Mayıs Üniversitesi	Devlet			Hayır
Pamukkale Üniversitesi	Devlet		Evet	
Sabancı Üniversitesi		Vakıf		Hayır
Sakarya Üniversitesi	Devlet		Evet	
Selçuk Üniversitesi	Devlet		Evet	

Süleyman Demirel Üniversitesi	Devlet		Evet	
Trakya Üniversitesi	Devlet			Hayır
Uludağ Üniversitesi	Devlet		Evet	
Gaziantep Üniversitesi	Devlet		Evet	
Yeditepe Üniversitesi		Vakıf		Hayır
Yüzüncü Yıl Üniversitesi	Devlet			Hayır
Yıldız Teknik Üniversitesi	Devlet		Evet	
	44	11	34	21

Tablo 4.2. Üniversite Türlerine Göre Stratejik Planı olan/olmayan Dağılımı

Üniversite türü/Stratejik Plan	Evet	Hayır	Toplam
Devlet	33	11	44
Vakıf	1	10	11
Toplam	34	21	55

Tablo 4.3. Üniversitelerin Stratejik Planı Olan/Olmayan Dağılımı

Stratejik Planı var mı?	Frekans	%	Kümülatif Toplam
Evet	34	61,8	61,8
Hayır	21	38,2	100,0
Toplam	55	100,0	

Tablo 4.1.'e göre Avrupa Üniversiteler Birliği Kurumsal Değerlendirme Programına katılan Üniversite sayısı 55'dir. Bu 55 üniversite içerisinde Tablo 4.2.'de görüldüğü gibi 34'i Devlet ve 21'i Vakıf üniversitesidir. Tablo 4.3.'te stratejik planı olan/olmayan üniversitelerin dağılımı verilmiştir. Bu üniversiteler içerisinde 34'inin stratejik planına ulaşılmıştır. 34 üniversitenin 3'ünün stratejik planlamasının

içeriğindeki bilgilerin yeterli olmasından dolayı ölçüme dahil edilmemiştir. Stratejik planı hazır olmayan yada ulaşılamayan üniversite sayısı ise 21’dir.

Tablo 4.4. Üniversitelerin Türüne Göre Dağılımı

Üniversitenin Türü	Frekans	%
Devlet	44	80,4
Vakıf	11	19,6
Toplam	55	100,0

Tablo 4.4. incelendiğinde Avrupa Üniversiteler Birliği Kurumsal Değerlendirme programına katılan Üniversiteler içerisinde 44’i Devlet ve 11’i vakıf üniversitesidir.

Tablo 4.5. Üniversitelerin Kuruluş Tarihine Göre Dağılımı

Üniversitenin Kuruluş Tarihi	Frekans	%
_1980	20	36,4
1981-1990	10	18,2
1991-2000	21	38,2
2001-2010	4	7,3
Toplam	55	100,0

Değerlendirilen üniversitelerin kuruluş tarihleri 18. yüzyıldan 20. yüzyılın sonlarına kadar değişiklik göstermektedir. En eski iki kuruluş; 1773 yılında kurulmuş olan İstanbul Teknik Üniversitesi ile 1863 yılında Robert Koleji olarak kurulup daha sonra 1971 yılında devlet üniversitesi haline gelmiş olan Boğaziçi Üniversitesi’dir. Marmara Üniversitesi’nin öncü kurumu 1883 yılında kurulmuştur. En yenisi 1996 yılından bu yana faaliyet göstermekte olan Yeditepe Üniversitesi olmak üzere, diğer kurumların tümü 20. yüzyılda kurulmuştur. 21. yüzyılda kurulan üniversiteler ise yeni açılan veya mevcut üniversitelerden ayrılarak yeni kurulan üniversitelerden oluşmaktadır.

4.11.2. Üniversitelerin Stratejik Planlama Bilgileri

Tablo 4.6. Üniversitelerin Vizyon/Misyon İfadesinin Genel İçeriği Dağılımı

Vizyon/Misyon İfadesinin İçeriği	Frekans	%
Eğitim	31	56,4
Araştırma	31	56,4
Kamusal Hizmet	29	52,7

Stratejik plan içerisinde geleceğe yönelik durum saptamasında yer alan misyon ve vizyon ifadeleri incelendiğinde Yükseköğretim Kurumunun 2007 stratejisinde yer alan vizyon içeriği temel alınarak geliştirilen kodlama yönergesine göre stratejik planı bulunan 31 üniversitenin vizyon/misyon ifadesi üniversitenin temel işlevleri olan eğitim, araştırma ve topluma hizmet faaliyetlerini içermektedir. 2 üniversitenin vizyon/misyon ifadesi kamusal hizmet faaliyetini içermemektedir. Bu üniversitelerin vizyon/misyon ifadesi eğitim, araştırma ve kalite temelli oluşturulmuştur.

Tablo 4.7. Üniversitelerin Stratejik Amaçlarına Göre Dağılımı

Stratejik Amaçlar	Frekans	%
Akademik Özgürlük	1	1,8
Yönetmelik Özgürlük	7	12,7
Eğitim-öğretimde üretkenlik	30	54,5
Kalite	19	34,5
Etkin Kaynak Kullanımı	20	36,4
İnsan Kaynakları	22	40,0
Mali Özerklik	14	25,5
Saydamlık	13	23,6
Hesap verebilirlik	5	9,1
Farklılaşma	6	10,9
Esneklik	7	12,7
Katılım	14	22,5
Toplumsal/Sosyal ilişkiler	27	49,1

Uluslar arası ilişkiler	22	40
-------------------------	----	----

Üniversitelerin stratejik amaçları incelendiğinde akademik özgürlüğe yönelik stratejik amacı bulunan 1(1,8); yönetsel Özgürlüğe yönelik stratejik amacı bulunan 7 (12,7); Eğitim-öğretimde üretkenliğe yönelik stratejik amacı bulunan 30(54,5); Kaliteye yönelik stratejik amacı bulunan 20(36,4); Etkin Kaynak Kullanımına yönelik stratejik amacı bulunan 20 (36,4); İnsan Kaynaklarına yönelik stratejik amacı bulunan 22(40,0); Mali Özerkliğe yönelik stratejik amacı bulunan 14(25,5); Saydamlığa yönelik stratejik amacı bulunan 13(23,6); Hesap verebilirliğe yönelik stratejik amacı bulunan 6(10,9); Farklılaşma ya yönelik stratejik amacı bulunan 6(10,9); Esnekliğe yönelik stratejik amacı bulunan 7 (12,7); Katılıma yönelik stratejik amacı bulunan 14 (22,5); Toplumsal/Sosyal ilişkiler yönelik stratejik amacı bulunan 27 (49,1); Uluslar arası ilişkiler yönelik stratejik amacı bulunan 22 (40) üniversite vardır.

Tablo 4.8. Üniversitelerin İnsan Kaynakları Stratejileri Dağılımı

İnsan kaynakları Stratejileri	Frekans	%
Akademik Personel havuzunu oluşturmak (Tedarik)	14	25,5
Akademik Personel Seçimi (nitelikli yetişmiş insanların liyakat ölçütünü esas alarak atanmasını sağlamak)	7	12,7
Akademik personelin üniversitelerarası hareketliliğini artırmak	15	27,3
Akademik personelin kişisel gelişimini desteklemek	3	5,5
Akademik Personelin Ödüllendirilmesi	4	7,3
Akademik personelin kariyer gelişimi	5	9,1
Akademik personelin yaşam standartlarının artırılması (Ücret, Sosyal İmkanlar gibi)	20	36,4
Akademik personelin performans gelişimi ve ölçümlerinin yapılması	10	18,2
Akademik personelin işine olan bağlılığı (Aidiyet duygusu)	4	7,3
Üniversitedeki birimlerin akademik personele yönelik ideal kadrolarının belirlenmesi (akademik personel sayısı, öğrenci sayısı oranı, yaş dağılım dengesi gibi)	26	47,3
Akademik personelin eğitimi	24	43,6

Üniversitelerin insan kaynaklarına yönelik stratejileri incelendiğinde Akademik Personel havuzunu oluşturmaya (Tedarik) yönelik stratejik amacı bulunan 14 (25,0); Akademik Personel Seçimine (nitelikli yetişmiş insanların liyakat ölçütünü esas alarak atanmasını sağlamak) yönelik stratejik amacı bulunan 7 (12,7); Akademik personelin üniversitelerarası hareketliliğini artırmaya yönelik stratejik amacı bulunan 15(27,3); Akademik personelin kişisel gelişimini desteklemeye yönelik stratejik amacı bulunan 3(5,5); Akademik Personelin Ödüllendirilmesine yönelik stratejik amacı bulunan 4 (7,3); Akademik personelin kariyer gelişimine yönelik stratejik amacı bulunan 5(9,1); Akademik personelin yaşam standartlarının artırılmasına (Ücret, Sosyal İmkanlar gibi) yönelik stratejik amacı bulunan 20(36,4); Akademik personelin performans gelişimi ve ölçümlerinin yapılmasına yönelik stratejik amacı bulunan 10(18,2); Akademik personelin işine olan bağlılığı (Aidiyet duygusu) yönelik stratejik amacı bulunan 4 (7,3); Üniversitedeki birimlerin akademik personele yönelik ideal kadrolarının belirlenmesine (akademik personel sayısı, öğrenci sayısı oranı, yaş dağılım dengesi gibi) yönelik stratejik amacı bulunan 26(47,3) ve Akademik personelin eğitime yönelik stratejik amacı bulunan 24(43,6) üniversite vardır.

Tablo 4.9. Üniversiteler ile Stratejik Amaçları Arasındaki İlişkinin Dağılımı

Üniversitenin İsmi		Akademik Özgürlük		Yönetmelik Özgürlük		Eğitim-Öğretimde Üretkenlik		Kalite	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
1	Abant İzzet Baysal	0	%0	0	%0	1	3,3	0	%0
2	Adnan Menderes Üniversitesi	0	%0	0	%0	1	3,3	1	5,3
3	Afyon Kocatepe Üniversitesi	0	%0	0	%0	1	3,3	1	5,3
4	Akdeniz Üniversitesi	1	%100	0	%0	1	3,3	1	5,3
5	Anadolu Üniversitesi	0	%0	1	14,3	1	3,3	1	5,3
6	Ankara Üniversitesi	0	%0	1	14,3	1	3,3	0	%0
7	Atatürk Üniversitesi	0	%0	0	%0	1	3,3	1	5,3
8	Bahçeşehir Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
9	Bilkent Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
10	Boğaziçi Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
11	Çağ Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0

12	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
13	Çankaya Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
14	Çukurova Üniversitesi	0	%0	0	%0	1	3,3	0	%0
15	Dicle Üniversitesi	0	%0	0	%0	1	3,3	0	%0
16	Doğuş Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
17	Dokuz Eylül Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
18	Dumlupınar Üniversitesi	0	%0	0	%0	1	3,3	0	%0
19	Ege Üniversitesi	0	%0	0	%0	1	3,3	1	5,3
20	Erciyes Üniversitesi	0	%0	0	%0	1	3,3	0	%0
21	Erzincan Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
22	Fırat Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
23	Gazi Üniversitesi	0	%0	0	%0	1	3,3	0	%0
24	Hacettepe Üniversitesi	0	%0	1	14,3	1	3,3	1	5,3
25	İnönü Üniversitesi	0	%0	0	%0	1	3,3	0	%0
26	Işık Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
27	İstanbul Bilgi Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	1	5,3
28	İstanbul Teknik Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	1	5,3
29	İstanbul Üniversitesi	0	%0	1	14,3	1	3,3	0	%0
30	İzmir Ekonomi Üniversitesi	0	%0	0	%0	1	3,3	1	5,3
31	Kadir Has Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
32	Karadeniz Teknik Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
33	Kırıkkale Üniversitesi	0	%0	0	%0	1	3,3	1	5,3
34	Koç Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
35	Kocaeli Üniversitesi	0	%0	0	%0	1	3,3	1	5,3
36	Maltepe Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
37	Marmara Üniversitesi	0	%0	0	%0	1	3,3	1	5,3
38	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	0	%0	0	%0	1	3,3	0	%0
39	Mersin Üniversitesi	0	%0	0	%0	1	3,3	1	5,3
40	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	0	%0	0	%0	1	3,3	0	%0
41	Mimar Sinan Üniversitesi	0	%0	0	%0	1	3,3	1	5,3
42	Mustafa Kemal Üniversitesi	0	%0	0	%0	1	3,3	0	%0
43	Namık Kemal Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
44	Ondokuz Mayıs Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
45	Pamukkale Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0

46	Sabancı Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
47	Sakarya Üniversitesi	0	%0	1	14,3	1	3,3	1	5,3
48	Selçuk Üniversitesi	0	%0	0	%0	1	3,3	1	5,3
49	Süleyman Demirel Üniversitesi	0	%0	1	14,3	1	3,3	1	5,3
50	Trakya Üniversitesi	0	%0	0	%0	1	3,3	0	%0
51	Uludağ Üniversitesi	0	%0	1	14,3	1	3,3	1	5,3
52	Gaziantep Üniversitesi	0	%0	0	%0	1	3,3	1	5,3
54	Yeditepe Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
55	Yüzüncü Yıl Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
56	Yıldız Teknik Üniversitesi	0	%0	0	%0	1	3,3	0	%0
Toplam		1	100	7	100	30	100	19	100

Tablo 4.9. Devamı

Üniversitenin İsmi		Etkin Kaynak Kullanımı		İnsan Kaynakları		Mali Özerklik		Saydamlık		Hesap Verebilirlik	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
1	Abant İzzet Baysal	0	%0	0	%0	1	7,1	0	%0	0	%0
2	Adnan Menderes Üniversitesi	0	%0	1	4,5	0	%0	0	%0	0	%0
3	Afyon Kocatepe Üniversitesi	0	%0	1	4,5	0	%0	0	%0	0	%0
4	Akdeniz Üniversitesi	1	5	1	4,5	1	7,1	0	%0	1	20
5	Anadolu Üniversitesi	0	%0	1	4,5	0	%0	0	%0	0	%0
6	Ankara Üniversitesi	0	%0	1	4,5	0	%0	0	%0	0	%0
7	Atatürk Üniversitesi	0	%0	1	4,5	0	%0	0	%0	0	%0
8	Bahçeşehir Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
9	Bilkent Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
10	Boğaziçi Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
11	Çağ Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
12	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
13	Çankaya Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
14	Çukurova Üniversitesi	1	5	0	%0	1	7,1	0	%0	0	%0
15	Dicle Üniversitesi	1	5	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
16	Doğuş Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
17	Dokuz Eylül Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0

18	Dumlupınar Üniversitesi	0	%0	1	4,5	0	%0	1	7,7	0	%0
19	Ege Üniversitesi	1	5	1	4,5	0	%0	1	7,7	0	%0
20	Erciyes Üniversitesi	1	5	1	4,5	1	7,1	1	7,7	1	20
21	Erzincan Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	1	7,7	0	%0
22	Fırat Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	1	7,7	0	%0
23	Gazi Üniversitesi	0	%0	1	4,5	0	%0	1	7,7	0	%0
24	Hacettepe Üniversitesi	1	5	0	%0	1	7,1	1	7,7	0	%0
25	İnönü Üniversitesi	1	5	1	4,5	0	%0	0	%0	0	%0
26	Işık Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
27	İstanbul Bilgi Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
28	İstanbul Teknik Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
29	İstanbul Üniversitesi	1	5	0	%0	0	%0	1	7,7	0	%0
30	İzmir Ekonomi Üniversitesi	1	5	1	4,5	1	7,1	0	%0	0	%0
31	Kadir Has Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
32	Karadeniz Teknik Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
33	Kırıkkale Üniversitesi	1	5	0	%0	0	%0	1	7,7	1	20
34	Koç Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
35	Kocaeli Üniversitesi	1	5	1	4,5	0	%0	0	%0	0	%0
36	Maltepe Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
37	Marmara Üniversitesi	1	5	1	4,5	1	7,1	0	%0	0	%0
38	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	1	5	0	%0	1	7,1	0	%0	0	%0
39	Mersin Üniversitesi	1	5	1	4,5	1	7,1	0	%0	0	%0
40	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	1	5	1	4,5	1	7,1	1	7,7	0	%0
41	Mimar Sinan Üniversitesi	1	5	0	%0	1	7,1	1	7,7	0	%0
42	Mustafa Kemal Üniversitesi	1	5	1	4,5	0	%0	1	7,7	1	20
43	Namık Kemal Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
44	Ondokuz Mayıs Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
45	Pamukkale Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
46	Sabancı Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
47	Sakarya Üniversitesi	0	%0	1	4,5	1	7,1	1	7,7	0	%0
48	Selçuk Üniversitesi	0	%0	1	4,5	1	7,1	1	7,7	0	%0
49	Süleyman Demirel Üniversitesi	1	5	0	%0	1	7,1	1	7,7	1	20
50	Trakya Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0

51	Uludağ Üniversitesi	0	%0	1	4,5	0	%0	1	7,7	0	%0
52	Gaziantep Üniversitesi	1	5	1	4,5	0	%0	0	%0	0	%0
54	Yeditepe Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
55	Yüzüncü Yıl Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
56	Yıldız Teknik Üniversitesi	1	5	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
Toplam		20	100	22	100	14	100	13	100	5	100

Tablo 4.9. Devamı

Üniversitenin İsmi		Farklılaşma		Esneklik		Katılım		Toplumsal/Sosyal İlişkiler		Uluslararası İlişkiler	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
1	Abant İzzet Baysal	1	16,7	0	%0	1	7,1	1	3,7	1	4,5
2	Adnan Menderes Üniversitesi	0	%0	1	14,3	0	%0	1	3,7	1	4,5
3	Afyon Kocatepe Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	1	3,7	1	4,5
4	Akdeniz Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	1	3,7	1	4,5
5	Anadolu Üniversitesi	1	16,7	0	%0	0	%0	1	3,7	1	4,5
6	Ankara Üniversitesi	0	%0	0	%0	1	7,1	1	3,7	0	%0
7	Atatürk Üniversitesi	1	16,7	0	%0	1	7,1	1	3,7	1	4,5
8	Bahçeşehir Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
9	Bilkent Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
10	Boğaziçi Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
11	Çağ Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
12	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
13	Çankaya Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
14	Çukurova Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	1	3,7	1	4,5

15	Dicle Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	1	3,7	1	4,5
16	Doğuş Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
17	Dokuz Eylül Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
18	Dumlupınar Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	1	3,7	0	%0
19	Ege Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	1	3,7	0	%0
20	Erciyes Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	1	3,7	0	%0
21	Erzincan Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
22	Fırat Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
23	Gazi Üniversitesi	0	%0	1	14,3	1	7,1	1	3,7	1	4,5
24	Hacettepe Üniversitesi	0	%0	0	%0	1	7,1	1	3,7	1	4,5
25	İnönü Üniversitesi	0	%0	0	%0	1	7,1	1	3,7	1	4,5
26	Işık Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
27	İstanbul Bilgi Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
28	İstanbul Teknik Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
29	İstanbul Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	1	3,7	1	4,5
30	İzmir Ekonomi Üniversitesi	0	%0	1	14,3	1	7,1	1	3,7	1	4,5
31	Kadir Has Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
32	Karadeniz Teknik Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
33	Kırıkkale Üniversitesi	0	%0	0	%0	1	7,1	1	3,7	0	%0
34	Koç Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
35	Kocaeli Üniversitesi	0	%0	1	14,3	1	7,1	0	%0	0	%0
36	Maltepe Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
37	Marmara Üniversitesi	0	%0	1	14,3	0	%0	0	%0	0	%0
38	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	1	16,7	1	14,3	1	7,1	0	%0	1	4,5
39	Mersin Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	1	3,7	1	4,5
40	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	1	16,7	1	14,3	1	7,1	1	3,7	1	4,5

41	Mimar Sinan Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	1	3,7	1	4,5
42	Mustafa Kemal Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	1	3,7	0	%0
43	Namik Kemal Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
44	Ondokuz Mayıs Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
45	Pamukkale Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
46	Sabancı Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
47	Sakarya Üniversitesi	0	%0	0	%0	1	7,1	1	3,7	1	4,5
48	Selçuk Üniversitesi	0	%0	0	%0	1	7,1	1	3,7	1	4,5
49	Süleyman Demirel Üniversitesi	0	%0	0	%0	1	7,1	1	3,7	1	4,5
50	Trakya Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
51	Uludağ Üniversitesi	1	16,7	0	%0	1	7,1	1	3,7	1	4,5
52	Gaziantep Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	1	3,7	1	4,5
54	Yeditepe Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
55	Yüzüncü Yıl Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
56	Yıldız Teknik Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
Toplam		6	100	7	100	14	100	27	100	22	100

Araştırmada, 56 Avrupa Birliği Üyesi Üniversite içinden stratejik planına ulaşılan 35 Üniversitenin stratejik amaçları, Akademik Özgürlük, Yönetmelik Özgürlük, Eğitim ve Öğretimde Üretkenlik, Kalite, Etkin Kaynak Kullanımı, İnsan Kaynakları, Mali özerklik, Saydamlık, Hesap verebilirlik, Farklılaşma, Eneklik, Katılım, Toplumsal/Sosyal İlişkiler, Uluslararası İlişkiler olarak belirlenmiştir. Bu amaçlar dikkate alındığında üniversitelerin amaçlara göre dağılımı ise şu şekildedir:

Akademik Özgürlük amacı dikkate alındığında; Akdeniz Üniversitesi dışındaki diğer üniversitelerin stratejik planlarında Akademik özgürlük ile ilgili bulgulara rastlanılmamıştır.

Yönetmelik Özgürlük amacı dikkate alındığında Anadolu, Ankara, Hacettepe, İstanbul, Sakarya, Süleyman Demirel ve Uludağ olmak üzere toplam 7 üniversitenin Stratejik planında yer almaktadır.

Eğitim-Öğretimde Üretkenlik amacı Abant İzzet Baysal, Adnan Menderes, Afyon, Akdeniz, Anadolu, Ankara, Atatürk, Çukurova, Dicle, Dumlupınar, Ege, Erciyes, Gazi, Hacettepe, İnönü, İstanbul, İzmir Ekonomi, Kırıkkale, Kocaeli, Marmara, Mehmet Akif Ersoy, Mersin, ODTÜ, Mimar Sinan, Mustafa Kemal, Sakarya, Selçuk, Süleyman Demirel, Trakya, Uludağ, Gaziantep, Yıldız Teknik olmak üzere toplam 30 üniversitenin stratejik planında yer almaktadır.

Kalite amacı, Adnan Menderes, Afyon, Akdeniz, Anadolu, Atatürk, Ege, Hacettepe, İstanbul Bilgi, İstanbul Teknik, İzmir Ekonomi, Kırıkkale, Kocaeli, Marmara, Mersin, Mimar Sinan, Sakarya, Selçuk, Süleyman Demirel, Uludağ, Gaziantep olmak üzere toplam 19 üniversitenin stratejik planında yer almaktadır.

Etkin Kaynak Kullanımı amacı, Akdeniz, Çukurova, Dicle, Ege, Erciyes, Hacettepe, İnönü, İstanbul, İzmir Ekonomi, Kırıkkale, Marmara, Mehmet Akif Ersoy, Mersin, ODTÜ, Mimar Sinan, Mustafa Kemal, Süleyman Demirel, Gaziantep, Yıldız Teknik olmak üzere toplam 20 üniversitenin stratejik planında yer almaktadır.

İnsan Kaynakları amacı, Adnan Menderes, Afyon, Akdeniz, Anadolu, Atatürk, Dumlupınar, Ege, Erciyes, Gazi, İnönü, İzmir Ekonomi, Kocaeli, Marmara, Mersin, ODTÜ, Mustafa Kemal, Sakarya, Selçuk, Uludağ, Gaziantep olmak üzere toplam 22 üniversitenin stratejik planında yer almaktadır.

Mali Özerklik amacı, Abant İzzet Baysal, Akdeniz, Çukurova, Erciyes, Hacettepe, İzmir Ekonomi, Marmara, Mehmet Akif Ersoy, Mersin, ODTÜ, Mimar Sinan, Sakarya, Selçuk, Süleyman Demirel, olmak üzere toplam 14 üniversitenin stratejik planında yer almaktadır.

Saydamlık amacı, Dumlupınar, Ege, Erciyes, Erzincan, Fırat, Gazi, Hacettepe, İstanbul, Kırıkkale, ODTÜ, Mimar Sinan, Mustafa Kemal, Uludağ olmak üzere toplam 13 üniversitenin stratejik planında yer almaktadır.

Hesap verebilirlik amacı, Erciyes, Kırıkkale, Mustafa Kemal, Süleyman Demirel, olmak üzere toplam 5 üniversitenin stratejik planında yer almaktadır.

Farklılaşma amacı, Abant İzzet Baysal, Anadolu, Atatürk, Mehmet Akif Ersoy, ODTÜ, Uludağ olmak üzere toplam 6 üniversitenin stratejik planında yer almaktadır.

Esneklik amacı, Adnan Menderes, Gazi, İzmir Ekonomi, Kocaeli, Marmara, Mehmet Akif Ersoy, ODTÜ, Uludağ olmak üzere toplam 7 üniversitenin stratejik planında yer almaktadır.

Katılım amacı, Abant İzzet Baysal, Ankara, Atatürk, Gazi, Hacettepe, İnönü, İzmir Ekonomi, Kırıkkale, Kocaeli, İzmir Ekonomi, Kocaeli, Mehmet Akif Ersoy, ODTÜ, Sakarya, Selçuk, Süleyman Demirel, Uludağ olmak üzere toplam 14 üniversitenin stratejik planında yer almaktadır.

Toplumsal/sosyal ilişkiler amacı Abant İzzet Baysal, Adnan Menderes, Afyon, Akdeniz, Anadolu, Ankara, Çukurova, Dicle, Dumlupınar, Ege, Erciyes, Gazi, Hacettepe, İnönü, İstanbul, İzmir Ekonomi, Kırıkkale, Mersin, ODTÜ, Mimar Sinan, Mustafa Kemal, Sakarya, Selçuk, Süleyman Demirel, Uludağ, Gaziantep, olmak üzere toplam 27 üniversitenin stratejik planında yer almaktadır.

Uluslararası ilişkiler amacı, Abant İzzet Baysal, Adnan Menderes, Afyon, Akdeniz, Anadolu, Atatürk, Çukurova, Dicle, Gazi, Hacettepe, İnönü, İstanbul, İzmir Ekonomi, Mehmet Akif Ersoy, Mersin, ODTÜ, Mimar Sinan, Sakarya, Selçuk, Süleyman Demirel, Uludağ, Gaziantep, olmak üzere toplam 22 üniversitenin stratejik planında yer almaktadır.

4.10. Üniversiteler ile İnsan Kaynakları Stratejileri Arasındaki İlişkinin Dağılımı

Üniversitenin İsmi	Akademik Personel Havuzu Oluşturmak (Tedarik)		Akademik Personel Seçimi		Akademik Personel Hareketliliği		Akademik Personelin Kişisel Gelişimi		Akademik Personelin Ödüllendirilmesi		Akademik Personelin Kariyer Gelişimi	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
1 Abant İzzet Baysal	1	7,1	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
2 Adnan Menderes Üniversitesi	1	7,1	1	14,3	1	6,7	1	33,3	0	%0	0	%0

3	Afyon Kocatepe Üniversitesi	1	7,1	0	%0	1	6,7	0	%0	1	25	1	20
4	Akdeniz Üniversitesi	1	7,1	0	%0	0	%0	1	33,3	0	%0	0	%0
5	Anadolu Üniversitesi	0	%0	0	%0	1	6,7	0	%0	1	25	0	%0
6	Ankara Üniversitesi	1	7,1	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
7	Atatürk Üniversitesi	0	%0	1	14,3	1	6,7	0	%0	0	%0	0	%0
8	Bahçeşehir Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
9	Bilkent Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
10	Boğaziçi Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
11	Çağ Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
12	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
13	Çankaya Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
14	Çukurova Üniversitesi	0	%0	0	%0	1	6,7	0	%0	0	%0	1	20
15	Dicle Üniversitesi	1	7,1	1	14,3	0	%0	0	%0	0	%0	1	20
16	Doğuş Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
17	Dokuz Eylül Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
18	Dumlupınar Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
19	Ege Üniversitesi	1	7,1	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
20	Erciyes Üniversitesi	0	%0	0	%0	1	6,7	0	%0	0	%0	0	%0
21	Erzincan Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
22	Fırat Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
23	Gazi Üniversitesi	1	7,1	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
24	Hacettepe	1	7,1	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0

	Üniversitesi												
25	İnönü Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
26	Işık Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
27	İstanbul Bilgi Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
28	İstanbul Teknik Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
29	İstanbul Üniversitesi	0	%0	1	14,3	0	%0	0	%0	1	25	0	%0
30	İzmir Ekonomi Üniversitesi	0	%0	0	%0	1	6,7	0	%0	0	%0	0	%0
31	Kadir Has Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
32	Karadeniz Teknik Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
33	Kırıkkale Üniversitesi	0	%0	1	14,3	1	6,7	0	%0	0	%0	0	%0
34	Koç Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
35	Kocaeli Üniversitesi	1	7,1	0	%0	0	%0	1	33,3	0	%0	0	%0
36	Maltepe Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
37	Marmara Üniversitesi	0	%0	0	%0	1	6,7	0	%0	1	25	1	20
38	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	0	%0	0	%0	1	6,7	0	%0	0	%0	0	%0
39	Mersin Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
40	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	1	7,1	1	14,3	1	6,7	0	%0	0	%0	1	20
41	Mimar Sinan Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
42	Mustafa Kemal Üniversitesi	1	7,1	0	%0	1	6,7	0	%0	0	%0	0	%0
43	Namık Kemal	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0

	Üniversitesi												
44	Ondokuz Mayıs Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
45	Pamukkale Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
46	Sabancı Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
47	Sakarya Üniversitesi	0	%0	1	14,3	1	6,7	0	%0	0	%0	0	%0
48	Selçuk Üniversitesi	0	%0	0	%0	1	6,7	0	%0	0	%0	0	%0
49	Süleyman Demirel Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
50	Trakya Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
51	Uludağ Üniversitesi	1	7,1	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
52	Gaziantep Üniversitesi	1	7,1	0	%0	1	6,7	0	%0	0	%0	0	%0
54	Yeditepe Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
55	Yüzüncü Yıl Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
56	Yıldız Teknik Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
Toplam		14	100	7	100	15	100	3	100	4	100	5	100

4.10. Devamı

Üniversitenin İsmi		Akademik Personelin Yaşam Standartları		Akademik Personelin Performans Gelişimi ve Ölçümü		Akademik Personelin İşine olan Bağlılığı (Aidiyet Duygusu)		Akademik Personelin İdeal Kadroların Belirlenmesi		Akademik Personelin Eğitimi	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
1	Abant İzzet Baysal	0	%0	1	10	0	%0	1	3,8	0	%0
2	Adnan Menderes Üniversitesi	1	5	0	%0	0	%0	1	3,8	1	4,2
3	Afyon Kocatepe Üniversitesi	1	5	1	10	1	25	1	3,8	1	4,2
4	Akdeniz Üniversitesi	1	5	1	10	1	25	1	3,8	1	4,2

5	Anadolu Üniversitesi	1	5	0	%0	0	%0	1	3,8	1	4,2
6	Ankara Üniversitesi	1	5	0	%0	0	%0	1	3,8	1	4,2
7	Atatürk Üniversitesi	1	5	0	%0	0	%0	1	3,8	1	4,2
8	Bahçeşehir Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
9	Bilkent Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
10	Boğaziçi Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
11	Çağ Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
12	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
13	Çankaya Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
14	Çukurova Üniversitesi	1	5	1	10	1	25	1	3,8	0	%0
15	Dicle Üniversitesi	1	5	0	%0	0	%0	1	3,8	0	%0
16	Doğuş Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	1	3,8	0	%0
17	Dokuz Eylül Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	1	3,8	0	%0
18	Dumlupınar Üniversitesi	1	5	0	%0	0	%0	1	3,8	0	%0
19	Ege Üniversitesi	1	5	0	%0	0	%0	0	%0	1	4,2
20	Erciyes Üniversitesi	1	5	0	%0	0	%0	1	3,8	1	4,2
21	Erzincan Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	1	3,8	0	%0
22	Fırat Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	1	3,8	0	%0
23	Gazi Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	1	3,8	1	4,2
24	Hacettepe Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	1	3,8	1	4,2
25	İnönü Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	1	4,2
26	Işık Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
27	İstanbul Bilgi Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
28	İstanbul Teknik Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
29	İstanbul Üniversitesi	1	5	1	10	0	%0	1	3,8	1	4,2
30	İzmir Ekonomi Üniversitesi	0	%0	1	10	0	%0	1	3,8	1	4,2
31	Kadir Has Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
32	Karadeniz Teknik Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
33	Kırıkkale Üniversitesi	0	%0	0	%0	1	25	1	3,8	1	4,2
34	Koç Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
35	Kocaeli Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	1	3,8	1	4,2
36	Maltepe Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
37	Marmara Üniversitesi	1	5	0	%0	0	%0	1	3,8	1	4,2
38	Mehmet Akif Ersoy	1	5	0	%0	0	%0	1	3,8	1	4,2

	Üniversitesi										
39	Mersin Üniversitesi	1	5	0	%0	0	%0	1	3,8	1	4,2
40	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	1	5	1	10	0	%0	1	3,8	1	4,2
41	Mimar Sinan Üniversitesi	1	5	1	10	0	%0	0	%0	1	4,2
42	Mustafa Kemal Üniversitesi	1	5	1	10	0	%0	1	3,8	1	4,2
43	Namık Kemal Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
44	Ondokuz Mayıs Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
45	Pamukkale Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
46	Sabancı Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
47	Sakarya Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	1	3,8	0	%0
48	Selçuk Üniversitesi	0	%0	1	10	0	%0	0	%0	0	%0
49	Süleyman Demirel Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	1	3,8	1	4,2
50	Trakya Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
51	Uludağ Üniversitesi	1	5	0	%0	0	%0	1	3,8	1	4,2
52	Gaziantep Üniversitesi	1	5	1	10	0	%0	1	3,8	1	4,2
54	Yeditepe Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
55	Yüzüncü Yıl Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
56	Yıldız Teknik Üniversitesi	0	%0	0	%0	0	%0	1	3,8	0	%0
Toplam		20	100	10	100	4	100	26	100	24	100

Araştırmada üniversiteler ile üniversitelerin stratejik insan kaynakları planlaması arasındaki ilişkinin dağılımı şu şekilde saptanmıştır;

Akademik Personel Havuzu Oluşturmak (Tedarik) stratejisi, Abant İzzet Baysal, Adnan Menderes, Afyon, Akdeniz, Ankara, Atatürk, Dicle, Ege, Erciyes, Gazi, Hacettepe, Kocaeli, ODTÜ, Mustafa Kemal, Uludağ, Gaziantep olmak üzere toplam 14 üniversitenin stratejik planında yer almaktadır.

Akademik Personel seçim stratejisi, Adnan Menderes, Atatürk, Dicle, İstanbul, Kırıkkale, ODTÜ, Sakarya olmak üzere toplam 7 üniversitenin stratejik planında yer almaktadır.

Akademik Personel hareketliliği stratejisi, Adnan Menderes, Afyon, Anadolu, Atatürk, Çukurova, Erciyes, İzmir Ekonomi, Kırıkkale, Marmara, Mehmet Akif Ersoy, ODTÜ, Mustafa Kemal, Sakarya, Selçuk, Gaziantep olmak üzere toplam 15 üniversitenin stratejik planında yer almaktadır.

Akademik Personel kişisel gelişim stratejisi, Adnan Menderes, Akdeniz, Kocaeli olmak üzere toplam 3 üniversitenin stratejik planında yer almaktadır.

Akademik Personel Ödüllendirilme stratejisi, Afyon, Anadolu, İstanbul, Marmara üzere toplam 4 üniversitenin stratejik planında yer almaktadır.

Akademik Personel kariyer geliştirme stratejisi, Afyon, Çukurova, Dicle, Marmara, ODTÜ, üzere toplam 5 üniversitenin stratejik planında yer almaktadır.

Akademik Personel yaşam standartları stratejisi, Adnan Menderes, Afyon, Akdeniz, Ankara, Atatürk, Çukurova, Dicle, Dumlupınar, Ege, Erciyes, İstanbul, Marmara, Mehmet Akif Ersoy, Mersin, ODTÜ, Mimar Sinan, Mustafa Kemal, Uludağ, Gaziantep olmak üzere toplam 20 üniversitenin stratejik planında yer almaktadır.

Akademik Personel Performans Gelişimi ve Ölçüm stratejisi, İzzet Baysal, Afyon, Akdeniz, Çukurova, İstanbul, İzmir Ekonomi, ODTÜ, Mimar Sinan, Mustafa Kemal, Selçuk, Gaziantep olmak üzere toplam 10 üniversitenin stratejik planında yer almaktadır.

Akademik Personelin işine olan bağlılığı (aidiyet duygusu) stratejisi, Afyon, Akdeniz, Çukurova, Kırıkkale olmak üzere toplam 4 üniversitenin stratejik planında yer almaktadır.

Akademik Personel İdeal kadroların belirlenmesi stratejisi, Abant İzzet Baysal, Adnan Menderes, Afyon, Anadolu, Akdeniz, Ankara, Atatürk, Çukurova, Dicle, Doğuş, Dokuz Eylül, Dumlupınar, Erciyes, Erzincan, Fırat, Gazi, Hacettepe, İstanbul, İzmir Ekonomi, Kırıkkale, Kocaeli, Marmara, Mehmet Akif Ersoy, Mersin, ODTÜ, Mustafa Kemal, Sakarya, Süleyman Demirel, Uludağ, Gaziantep, Yıldız Teknik olmak üzere toplam 26 üniversitenin stratejik planında yer almaktadır.

Akademik Personel Eğitim stratejisi, Adnan Menderes, Afyon, Anadolu, Akdeniz, Ankara, Atatürk, Ege, Erciyes, Erzincan, Fırat, Gazi, Hacettepe, İnönü,

İstanbul, İzmir Ekonomi, Kırıkkale, Kocaeli, Marmara, Mehmet Akif Ersoy, Mersin, ODTÜ, Mustafa Kemal, Süleyman Demirel, Uludağ, Gaziantep olmak üzere toplam 24 üniversitenin stratejik planında yer almaktadır.

4.7. Sonuçlar ve Öneriler

Stratejik düşünme, kapsayıcı politikalar tasarlama ve potansiyellerini kullanmaları yönünde üniversite üyelerini motive etme konularında üniversitelerin kapasitelerini ve kalitelerini geliştirmelerine olanak tanınmalıdır. Çoğu kurumla karşılaştırıldığında, üniversitelerin başarısı, çalışanlarının yaratıcılığına daha fazla bağlıdır.

Stratejik planın hazırlanmasında yükseköğretim kurumları bir bütün olarak kaliteli ve sürekli en iyiyi arayan eğitim, öğretim, araştırma ve sanat anlayışı; Eleştirel düşünce ve yaratıcılığı öne çıkaran eğitim, araştırma ve yönetim anlayışı; Tüm kurumsal faaliyetlerde şeffaf, etik, sorumluluk taşıyan ve paylaşma anlayışının yaygınlığı; Bireylere ve ulusal değerlere saygılı ve sorumluluk taşıyan davranış biçimi; İşbirliği ve takım çalışmasını bireysel çabaların ötesinde yücelten anlayış; Öğrenci, akademik kadrolar ve tüm çalışanlarına karşı saygılı ve onları gözeten ilkelilik gibi ortak değerlerde bulunduğu görülmektedir.

Ayrıca stratejik planın başarısında Yüksek akademik performans arayışı; Rekabetçi lisansüstü programlar; En yeni öğretim tekniklerinin yaygınlaştığı lisans programları; Motivasyonu yüksek bir üniversite gençliği; Akademik iklimi her konuda yakalamış araştırmacı ve eğitici kadroları; Dış paydaşlarla işbirliğine açık, yürekli projelere imza atmaya hazır akademik kadrolar, Tüm çalışanlarının sorunlarını gönülden paylaşan ve onların sorunlarını kendi sorunu olarak gören her kademedeki yönetim kadroları; Çok kişinin özlem ve beğeni ile baktığı bir yerleşke ve üniversite altyapısı ve dünya üniversiteleri arasında yer alma gibi faktörler dikkate alınmaktadır.

Türkiye'nin Avrupa Üniversiteler Birliğine üye Kurumsal Değerlendirme programına katılan yükseköğretim kurumlarının stratejik planlarının incelenerek akademik personele planlama çalışmalarının tespitine yönelik bu araştırma 31 Devlet ve 1 vakıf olmak üzere 32 üniversitenin değerlendirmesine dayanmaktadır.

Bu araştırmanın temelini oluşturan 32 üniversite, Kurumsal Değerlendirme programının değerlendirmelerinin çoğunun yapıldığı döneme kıyasla Türkiye üniversitelerini daha az temsil ediyor olabilir.

Bu araştırmanın diğer araştırmalardan farkı Avrupa Üniversiteler Birliğini dikkate alarak bu kurumun yaptığı çalışmalar ve kalite ekseninde ulusal yasalar ve zorunluluk altında Türkiye’de yükseköğretim kurumlarının hazırladığı stratejik planların tek tek incelenerek sorgulanmasıdır.

Bu inceleme sonucunda yükseköğretim kurumlarının; 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve Yükseköğretim Kurumları Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği kapsamında stratejilerini hazırladığı tespit edilmiştir. Az sayıdaki Yükseköğretim kurumları Bologna süreci kapsamında kalite bilinci edinip Avrupa Üniversiteler Birliği Kurumsal Değerlendirme çalışmaları paralelinde stratejilerini hazırlamışlardır. Pek çok üniversite mevcut durumunu geliştirmekten ya da sorunların kaynağını ortadan kaldırmaktan ziyade sistem içerisinde yapılanları taklit etmiştir. Hazırlanan stratejik planlar içerisinde yer alan stratejik amaçlar çok dar kapsamlı ve sınırlıdır. Ayrıca stratejik amaçlar içerisinde insan kaynağına yönelik amacı bulunan üniversite sayısı çok azdır. Olanlar ise kurumsal değerlendirmeye katılıp tamamlayan üniversitelerdir. İnsan kaynağı amacı bulunan üniversiteler içerisinde ise akademik personele yönelik etkin bir planlamanın varlığından söz etmek mümkün değildir. Akademik personele yönelik stratejiler farklı amaçlar altında farklı sorunların çözümü için yer almaktadır.

Üniversitedeki birimlerin akademik personele yönelik ideal kadrolarının belirlenmesi yani nitel ve nicel çalışmaların yapılmasına yönelik stratejileri birçok üniversite geliştirmiştir. Fakat bu çalışmalar norm kadro esaslarına yönelik olup insan kaynakları planlaması mantığından uzaktır. Çünkü akademik personel başına düşen öğrenci sayısı üniversitelerin hemen hemen hepsinde çok yüksektir*.

Akademik personelin ücretlendirilmesi (aldıkları maaş ve ders ücretleri) yetersiz olmasına rağmen stratejik planlarda bu konu üzerinde hiç durulmamıştır.

* bkz.

<http://www.osym.gov.tr/Genel/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFFD4AF1EF75F7A79689DAC10DE3DF29AC6>. 10.10.2010

Akademik personelin iş yükü (özellikle II Öğretim, Uzaktan Eğitim gibi uygulamalarla birlikte) artmıştır. Bununla ilgili stratejik planlarda düzeltme yer almamaktadır.

Akademik personelin işine olan bağlılığı (aidiyet duygusu) ile ilgili stratejiler yetersiz kalmıştır. Akademik personelin maddi olarak, özellikle vakıf üniversitelerinin bu konuda tatmin edici olması, düşük tatmin yaşaması sonucu bulunduğu üniversiteyi terk etme eğilimi bulunmaktadır. Bu soruna çözüm olarak akademik personelin kariyer gelişimine yönelik üniversitelerde strateji bulunmamaktadır.

Akademik personelin yaşam standartlarını artırmaya yönelik stratejik hedefler yeteri düzeyde geliştirilmemiştir. Üniversitelerin araştırma ve bilimsel üretim için gerekli alt yapı ve teşvik edici sistemler yeteri düzeyde olmadığından akademik personelin kişisel gelişimi ihmal edilmektedir.

Akademik personelin eğitim ve geliştirilmesine yönelik faaliyetler hizmet içi eğitimlerle sınırlı kalmış ve gelişimine yönelik gelişmiş üniversiteler dışında strateji geliştiren üniversite çok azdır.

Stratejilerin incelenmesi sonucu elde edilen bu veriler ışığında kaliteyi amaç edinen ve bu doğrultuda Avrupa Üniversiteler Birliğine üye olan yükseköğretim kurumları (Kurumsal Değerlendirme Raporlarında Yükseköğretim kurumlarının bu eksiklikleri belirtilmiştir) Avrupa üniversiteleri ile kıyaslandığında kalite standartlarının aşağısındadır. Yükseköğretim kurumlarının çağın gerektirdiği kalite düzeyine ulaşabilmeleri mevcut stratejilerini iyileştirmeleri ile mümkün görünmektedir.

Bu iyileştirmenin sağlanması, Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarının hızlı bir biçimde gelişiyor olması dikkate alınarak, sistemi bir bütün olarak yeniden ele almayı gerektirmektedir. Türkiye'deki politika yapıcılar ve üniversite aktörleri, konuya ilişkin uluslararası çalışmalar da dahil olmak üzere pek çok araştırmanın açığa vurduğu gibi, kapsamlı ve bütüncül bir şekilde sistemin gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bu araştırma değişimi savunmaktadır.

Stratejik planlama faaliyeti ve hazırlanan stratejik planlar, kurumsal gelişme ve iyileştirme çabalarının bir aracı olarak görülmelidir. Araçların varlık nedeni de vizyon, misyon ve amaçlara katkı yapması ölçüsündedir.

YÖK'ün eğitim sektöründe kritik bir rol oynadığı açıktır. YÖK, üniversiteleri sistem düzeyinde yönlendirmek ve temsil etmek anlamında bu rolünü oynamaya devam etmelidir. Değişmesi gereken, bugün büyük ölçüde YÖK tarafından yürütülen düzenleyici sistemdir. Bunun değişmesi için, mevcut sistemi yöneten zihniyetten de uzaklaşmak önemlidir.

YÖK tarafından hazırlanan strateji (Yükseköğretim stratejisi,2007), çeşitli konularda çok sayıda çözüm içermekle birlikte, büyük ölçüde mevcut gerçekliği temel almaktadır. Özerkliği artırmayı desteklerken, üniversitelerin iç yönetimine fazlasıyla müdahale etmektedir. Gerçek bir değişimin, Türkiye'de yükseköğretim için tanımlanmış bir misyon ve vizyondan hareketle gelmesi gereklidir. Bu misyon ve vizyon, sektörün gelecekte ulusal ve uluslararası toplumdaki yerini göz önüne almalı ve geniş anlamda yükseköğretim camiası tarafından kabul görmelidir.

Bu misyon ve vizyona ulaşma araçları, tüm konuların en alttaki yetkili tarafından ele alınmasını ifade eden yerindenlik kavramına dayanmaktadır. Değişimin merkezinde, özerkliğin doğru şekilde anlaşılması yatmaktadır. Sorumlulukla (kararlar ve eylemlerden kaynaklanan gerçek sonuçları olan sorumluluk) birleşen özerklik, kendi kendini düzenleyicidir. Dış çerçeve, bütün aktörlerin ortak amaçlar ve vizyon doğrultusunda çalışmasını güvence altına alacak kontrolleri koyarken, yalnızca ana hedefleri ve köşe taşlarını belirler. Üniversite camiasındaki her kişiye sorumluluk verilmesi gereklidir. Sadece –öğretim ve araştırma gibi- günlük görevler için değil, aynı zamanda kişinin tanımlanmasına katkıda bulunduğu vizyon doğrultusunda çalışması için de sorumluluk üstlenmesi gereklidir.

Türkiye'de yükseköğretim için uzlaşılmış bir misyon ve vizyon üzerine ulusal bir strateji inşa edilmeli ve bu stratejiler akademik personelin etkinliğini sağlamaya yönelik olmalıdır.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- ADELMAN, C. **The Bologna Club: What US Higher Education Can Learn From A Decade Of European Reconstruction**. Washington, DC: Institute for Higher Education Policy, 2008.
- AKBAY, G. *Ankara Üniversitesi: Üniversitelerin Temel Sorunları, Üniversitelerin Temel sorunları: Çağdaş Eğitim-Çağdaş Üniversite Üniversitelerimizin Gelişmişlik Durumu*, 23 Mart 1996.
- AKTAN, Ç.C., *İdeal Bir Üniversite için On Temel İlke; Nasıl Bir Üniversite?*, (Ed.Ç.C AKTAN), Değişim Yayınları, İstanbul, 2004.
- ALDEMİR, C., A. ATAOL ve G. BUDAK, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Fakülteler Kitapevi, İzmir, 2001.
- AYKAÇ, B., **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, 1. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 1999.
- AYTAÇ, M., S.AYTAÇ, Z.FIRAT, N. BAYRAM, A.KESER, **Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları**, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, 2001.
- BARUTÇUGİL, İ., **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. Kariyer Yayıncılık. İstanbul, 2004.
- BENLİGİRAY, S., **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Edt.Ramazan Geylan), 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2008.
- BİLGİN, V. **Türkiye’de Üniversite Sorunu ve Üniversite Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**, TÜRK EĞİTİM-SEN, Ankara, 2009.
- BİNGÖL, D., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2006.
- BOLTON, T. **Human Resource Management**, Blackwell Business, Oxford, 2002.

- BURACK, E. H., ve N. J. MATHYS, **Human Resource Planning: A Pragmatic Approach to Manpower Staffing and Development**. Brace-Park's Human Resource Application Series. Lake Forest: Brace-Park Pres, 1980
- BÜYÜKUSLU, A.R., **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul, 1998.
- CAFOĞLU, Z., *TKY ve İnsan*, (Ed.M.ÇORUH), **Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Uygulanması**, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, 1999.
- CAN, H., A.AKGÜN ve Ş.KAVUNCUBAŞI, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.Baskı, Siyasal Kitapevi, 2001.
- CHRUDEN, H.J. & A.W.SHERMAN, **Managing Human Resources**, 7.Pb, South Western Pub.Co., West Chicago, 1984.
- CROSIER, D., L. PURSER, and H. SMİDT. **Trends V: Universities shaping the European Higher Education Area**. Brussels: European University Association, 2007
- CURRIE, D., **Personnel in Practice**, 4.Ed., Blackwell Pub., British, 2002.
- DeCENZO, D. and S.P.ROBBİNS, **Human Resource Management**, 5.Ed., John Wiley & Sons Inc., America, 1996.
- DeCENZO, D.A. and S.P.ROBBİNS, **Fundamentals of Human Resource Management**, 9.Pb., John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, 2007.
- DESSLER, G., **Human Resource Management**, 8.Pb, Prantice Hall, New Jersey, 2000.
- DOĞRAMACI, İ., **Türkiye’de ve Dünyada Yükseköğretim Yönetimi**, Meteksan A.Ş., Ankara, Eylül, 2007.
- EREN, E., **Startejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5.Baskı, Beta Yayınları, 2000.

- ERGÜDER, Ü. *Boğaziçi Üniversitesi: Üniversitelerin Temel Sorunları, Üniversitelerin Temel sorunları: Çağdaş Eğitim-Çağdaş Üniversite Üniversitelerimizin Gelişmişlik Durumu*, 23 Mart 1996.
- EVANS, G.R., *Akademisyenler ve Gerçek Dünya*, (Çev.E.KILIÇ), İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2007.
- FINDIKÇI, İ., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2003.
- GALLAGHER, P. *Human Resource Planning*. Broadstairs, Kent, UK: Scitech Educational, 2000.
- GASSET, J.O.Y., *Üniversitenin Misyonu* (Çev:N.G.IŞIK), YKY, İstanbul, 1998.
- GEYLAN, R., *Kadrolama*, C.Koparal(Edt), *Yönetim Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2003.
- Glasgow Declaration, *Strong Universities for a Strong Europe*, EUA Publications, 2005.
- GÖK, S., *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta yayınları, İstanbul, 2006.
- GRANT, R. M., *Contemporary Strategy Analysis*, 4.pb., Blackwell Business, 2002.
- Graz Declaration 2003, *Forward from Berlin: the Role of the Universities*, EUA Publications, 2003.
- GUTKNECHT, D. B. ve J. R. MILLER, *The Organizational and Human Resources Sourcebook*. Lanham: University Press of America. 1990
- GÜLTEKİN, A., *Cumhuriyet Üniversitesi: Üniversitelerin Temel Sorunları, Üniversitelerin Temel sorunları: Çağdaş Eğitim-Çağdaş Üniversite Üniversitelerimizin Gelişmişlik Durumu*, 23 Mart 1996.
- GÜNAY D. *Yirmibirinci Yüzyılda Üniversite, Değişim Çağında Yükseköğretim*, (Ed.:Ç.C. Aktan), Yaşar Üniversitesi Yayını, Mart, Sayfa: 77-88, İzmir, 2007.

- GÜNAY D., *Vakıf Üniversitesi Statüsü ile Kalite Güvencesi ve Akreditasyon İlişkisi*, (Ed. İ.,BİRCAN), **Türkiye'nin 2023 Vizyonunda Vakıf Üniversiteleri**, Atılım Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2008.
- GÜRÜZ, D. ve G.Ö.YAYALACI, **İletişim Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kapital Medya hiz., İstanbul, 2007.
- GÜRÜZ, K. (Editör), E. Şuhubi, A.M.C. Şengör, K. Türker, E. Yurtsever. **Türkiye'de ve Dünyada Yükseköğretim, Bilim ve Teknoloji**, İstanbul: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD), 1994.
- GÜRÜZ, K. **Dünyada ve Türkiye'de Yükseköğretim** (Tarihçe ve Bugünkü Sevk ve İdare Sistemleri), ÖSYM Yayınları, Ankara, 2001.
- HAMEL, G. ve C.K. PRAHALAD, *Strategy as Stretch and Leverage*, in S.SEGAL-HORN, **The Strategy Reader**, Blackwell Publishing, 3p., Oxford, UK, 2002.
- HATİPOĞLU, M.T., **Yaşanan Üniversite ve Sorunları**, TÜMÖD, Ankara, 1997.
- HATİPOĞLU, T., **Türkiye Üniversite Tarihi**, 2. Baskı, Selvi Yayınları, Ankara, 2000.
- HESAPÇIOĞLU, M., **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1994.
- HITT, M.A., R.D. IRAELAND and R.E. HOSKISSON, **Strategic Management**, 3 Pb, South Western College Pub., Ohio, 1999.
- HUGHES, D.B., *Introduction* in D.J. Bartholomew (eds), **Manpower Planning**, Penguin Education, England, 1976.
- İNAN, Ö., *Türkiye'de Üniversitelerin Yeniden Yapılandırılması*, (Ed. İ.,BİRCAN), **Türkiye'nin 2023 Vizyonunda Vakıf Üniversiteleri**, Atılım Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2008.
- İSPİR, E., *Fırat Üniversitesi: Üniversitelerin Temel Sorunları*, **Üniversitelerin Temel sorunları: Çağdaş Eğitim-Çağdaş Üniversite Üniversitelerimizin Gelişmişlik Durumu**, 23 Mart 1996.

- JACKSON, S.E. ve R.S. SCHULER, *Understanding Human Resource Management in The Context of Organizations and Their Environments* in R.S. SCHULER ve S.E. JACKSON (eds), **Strategic Human Resource Management**, Blackwell Business, 3p., Oxford, UK, 2001.
- KAYNAK, T., **İnsan Kaynakları Planlaması**, 2.Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 1996.
- KOÇEL, T. **İşletme Yöneticiliği**, 11. Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2007.
- LENGNICK-HALL, C.A. ve M. LENGNICK-HALL, *Strategic Human Resources Managements: A Review Of The Literature and a Proposed Typology* in R.S. SCHULER ve S.E. JACKSON (eds), **Strategic Human Resource Management**, Blackwell Business, 3p., Oxford, UK, 2001.
- Lisbon Declaration Europe's Universities beyond 2010: Diversity with a Common Purpose EUA Publications, 2007.
- McBEATH, G. **The Handbook of Human Resource Planning**, Blackwell Pub., Oxford, UK, 1992.
- MINTZBERG, H. ve J.A. WATER, *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, in S.SEGAL-HORN, **The Strategy Reader**, Blackwell Publishing, 3p., Oxford, UK, 2002.
- MOORE, C., *Human Resource Management in the Public Sector* in TOWERS, B.(Ed.), **The Handbook of Human Resource Management**, 2.Pb. Balckwell Businessi, Oxford, 1998.
- ÖCAL, A. *Anadolu Üniversitesini: Üniversitelerin Temel Sorunları, Üniversitelerin Temel sorunları: Çağdaş Eğitim-Çağdaş Üniversite Üniversitelerimizin Gelişmişlik Durumu*, 23 Mart 1996.
- ÖZASLAN, İ., E.KORKMAZ, Ö.F. BATIRAE, M.E. ERKAL, **Yükseköğretim Kurumlarının Bölgeselarası Gelişme Farklılıkları Açısından Önemi ve İşlevleri**, İTO, Yayın No: 1998-19, 1998.
- ÖZCAN, K.C. *Yükseköğretimde Kalite*, (Ed.M.ÇORUH), **Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme**, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, 1997.

- PORTER, M.E., *What is Strategy* in S.SEGAL-HORN, **The Strategy Reader**, Blackwell Publishing, 3p., Oxford, UK, 2002.
- Prague Declaration, European Universities-Looking Forward With Confidence
EUA Publications, 2009.
- REBORE, R.W., **Human Resources Administration in Education**, 8.Pb., Pearson Int.Ed., USA, 2009.
- REHBER, E., **Yükseköğretimde Kalite Sorunu: Akreditasyon ve Kalite Yönetimi**, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, 2002.
- ROSOVSKY, H., Üniversite: Bir Dekan Anlatıyor, (Çev: S.ERSOY), 17.Baskı, TÜBİTAK, 2004.
- SABUNCUOĞLU, Z., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000.
- SALMI, J. **Dünya Çapında Üniversiteler Kurmanın Zorluğu**, (Çev:K.Yamaç), The World Bank, Washington, Efil yayınevi, Ankara, 2009.
- SARVAN, F., Ş. CÖMERT ve K.KARAKAŞ, Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Uygulanabilirliğini İrdeleyen Teorik Bir Yaklaşım, (Ed.M.ÇORUH), **Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme**, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, 1997.
- SARVAN, F., Ş. CÖMERT ve K.KARAKAŞ, Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Uygulanabilirliğini İrdeleyen Teorik Bir Yaklaşım, (Ed.M.ÇORUH), **Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme**, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, 1997.
- SAYGIN, E, İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü: *Üniversitelerin Temel Sorunları*, **Üniveristelerin Temel sorunları: Çağdaş Eğitim-Çağdaş Üniversite Üniversitelerimizin Gelişmişlik Durumu**, 23 Mart 1996.
- SCHULER, R.S. ve S.E. JACKSON, Strategic Human Resource Management, Blackwell Business, 3p., Oxford, UK, 2001.
- SMITH, A.R., *The Philosophy of Manpower Planning* in D.J. Bartholomew (eds), **Manpower Planning**, Penguin Education, England, 1976.

- STOREY, J., **Management Of Human Resources**, 5. Pb, Blackwell Pb, Oxford, UK.
- SURSOCK A. & H. SMİDT, Trends 2010:A Decade Of Change in European Higher Education, EUA Publications 2010.
- ŞAYLAN, G. **Kamu Personel Yönetiminden İnsan kaynakları Yönetimine Geçiş Kritik ve reform Önerileri**, TESEV, İstanbul, 2000.
- TANER, T. *Celal Bayari Üniversitesi: Üniversitelerin Temel Sorunları, Üniversitelerin Temel sorunları: Çağdaş Eğitim-Çağdaş Üniversite Üniversitelerimizin Gelişmişlik Durumu*, 23 Mart 1996.
- TİMUR, T. **Toplumsal Değişme ve Üniversiteler**, İmge yayınları, Ankara, 2000.
- TONUS, H.Z. **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Edt.Ramazan Geylan), 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2008.
- TORTOP N., B.AYKAÇ, H.YAYMAN ve M.A.ÖZER, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, Nobel yayınları, Ankara, 2007.
- TOSUN, H., **Yükseköğretimde Mevcut Durum, Performans Değerlendirme ve Yeniden Yapılanma**, Ankara Ticaret Odası, 2004.
- TUTUM, C. **Personel Yönetimi**, Türkiye ve Orta doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:179, Ankara, 1979.
- TÜREYEN, M.N., **Yükseköğretim Kurumları-Kampüsler**, Tasarım Yayın, İstanbul.
- ÜLKER, H.İ., *Yükseköğretimde Akademik Taylorizmin Sonu*, (Ed. İ.,BİRCAN), **Türkiye'nin 2023 Vizyonunda Vakıf Üniversiteleri**, Atılım Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2008.
- ÜSTÜN, E.F., **Bilim, İnsan ve Üniversite**, Ege Üniversitesi Rektörlük Yayınları, İzmir.
- VURAL, B.A. **Human Matters In Distance Education: A Comparative Case Study In Traditional Universities**, Ege University Fakulty of Education Publications No:8, İzmir, 2002.

- WALKER, J.W. *The Ultimate Human Resource Planning: Integrating The Human Resource Function with the Business* in FERRIS, G.R. &S.D.ROSEN& D.T.BARNUM (Eds), **Handbook of Human Resource Management**, Blackwell Business, Oxford, 1996.
- WERTHER, W.B. & K.DAVIS, **Human Resources and Personel Management**, 4.Pb, McGraw Hill, 1996.
- WISSEMA, J.G., **Üçüncü Kuşak Üniversitelere Doğru**, Çev.:Özyeğin Üniversitesi, Özyeğin Üniversitesi Yayınları, İstanbul,2009.
- WINSTON, G. C. and, D. J. Zimmerman, **Peer Effects in Higher Education** (February). NBER Working Paper Series, 2003.
- YAYAN, M., *AB Eğitim Programları ve Türkiye'nin Yararlanma Kabiliyeti*, **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı 158, Bahar 2003.
- YAYLA. Y, *Galatasaray Üniversitesi: Üniversitelerin Temel Sorunları, Üniversitelerin Temel sorunları: Çağdaş Eğitim-Çağdaş Üniversite Üniversitelerimizin Gelişmişlik Durumu*, 23 Mart 1996.
- YİĞİTBAŞI, Ş., *Afyon Kocatepe Üniversitesi: Üniversitelerin Temel Sorunları, Üniversitelerin Temel Sorunları: Çağdaş Eğitim-Çağdaş Üniversite Üniversitelerimizin Gelişmişlik Durumu*, 23 Mart 1996.
- YÜKSEL, Ö., **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.
- YÜZBAŞIOĞLU, N., **2000'li Yıllarda Strateji ve Planlama**, Çizgi Kitapevi, Konya, 2004.

MAKALELER

- ÅKERLIND, G. S. Academic Growth and Development: How Do University Academics Experience It?, *Higher Education*, Vol. 50, No. 1 (Jul., 2005), pp. 1-32
- AKMAN, G., C. ÖZKAN ve H. ERİŞ, *Strateji Odaklılık Ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi*, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi** Yıl:7 Sayı:13 Bahar 2008/1 , 93-115.

- AKTAN, Ç.C., *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama*, **Çimento İşveren Dergisi**, Temmuz - Ağustos 2008, 4-21.
- ARAP, S. K., *Türkiye Yeni Üniversitelerine Kavuşurken: Türkiye’de Yeni Üniversiteler ve Kuruluş Gerekçeleri*, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 65-1, 2010,1-29.
- ARAY, O., *Üniversite, Akademi Deyince...*, **Çankaya Üniversitesi Gündem**, Sayı: 28, Ocak 2008 (10. Yıl özel Sayısı), 9-12.
- ARSLAN, M. M., *Türk Devlet Üniversitelerinde Değerlerin Analizi*, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Eylül 2009, Cilt:17, No:3, 729-742.
- ARSLAN, M.M. ve H. BAHADIR, *Bologna Süreci ve Türkiye*, **Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**. 2, 2007: 222-229.
- BAŞARAN, İ. E. *Sistemi Yenileme İçin Bir Model Önerisi*, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: 13 Sayı: 1, 1980, 327-337.
- BAŞBUĞ, G., P. ÜNSAL, *Kurulacak Bir performans Değerlendirme Sistemi Hakkında akademik Personelin Görüşleri: Bir Kamu Üniversitesinde Yürütülen Anket Çalışması*, **Psikoloji Çalışmaları Dergisi**, Cilt 29, Sayı 29 (2009), 1-27.
- BATI, U., *Reklam Dilinin Sözdizimsel Nitelikleri Üzerine Bir İçerik Analizi*, **Journal of Qafqaz University**, Fall 2003, Number: 12, 99-109.
- BAY, M. *Bir Projeye Ait Kısıtlılıkların Her Yıl Farklı Olması Durumunda Projenin Doğrusal Programlama İle Değerlendirilmesi*, **Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi**, Sayı 11 Yıl 9 Aralık 2006,180-190.
- BAYAT, B., *İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği*, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10 / 3 (2008), 67-91.
- BAYRAKTAR, B. B. ve A. K. YILDIZ, *Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği*, **Bilgi Dünyası**, 2007, 8(2): 280-296.
- BENGİSU, M., *Yüksek Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, **Journal of Yasar University**, 2(7) Temmuz 2007, 739-749.

- BENLİGİRAY, S., *Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Yapılan Lisansüstü Tezler ve Bu Tezlerde İncelenen Temaların Analizi: 1983-2008 Dönemi*, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Nisan 2009, 4(1), 167-197.
- BİRCAN, İ., *Açılış Konuşması, Türkiye’nin 2023 Vizyonunda Vakıf Üniversiteleri*, (Ed. İ.BİRCAN), Atılım Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2008.
- BIRTWISTLE, T., *Towards 2010 (and then beyond) – The Context of The Bologna Process, Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, Vol. 16, No. 1, March 2009, 55–63.
- BOYD, B. K. and E. REUNING-ELLIOTT, *A Measurement Model of Strategic Planning*, **Strategic Management Journal**, Vol. 19, No. 2 (Feb., 1998), 181-192.
- BURGESS, T. F. H.& A. LEWIS &T., *MOBBS Academic Workload Planning Revisited*, **Higher Education**, Vol. 46, No. 2 (Sep., 2003), 215-233.
- ÇAKMAK, A ve O. BÜYÜKYILMAZ., *Akademik Personelin Performans Değerleme Sistemine Dair Algıları ve Yeni Bir Sistem Tasarımı için Öneriler*, **Türkiye’nin 2023 Vizyonunda Vakıf Üniversiteleri**, (Ed. İ.BİRCAN), Atılım Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2008.
- ÇINAR, İ., *İnsan Kaynağını Geliştirme Bağlamında Değişim Yönetimi*, **Ege Eğitim Dergisi**, 2005 (6) 1, 81–93.
- DELANTY, G. *The University in the Knowledge Society*, **Organization** , 8(2), 2001, 149-153.
- DEMİR, Y. ve M. F. ÇAVUŞ, *İnsan Kaynakları Planlamasının Etkinliğinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS)*, **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı 20, Nisan,Mayıs,Haziran, 2010,1-17.
- DEVELİOĞLU, K., G. HAŞİT ve Ü. G. BAĞCI, *Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa (DORSAB) ’da Bir Uygulama*, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:15, Ağustos, 2006, 191-204.

- DORING, A., Challenges to the Academic Role of Change Agent, *Journal of Further and Higher Education*, Vol. 26, No. 2, 2002, 139-148.
- DUMAN, A. *Avrupa Birliği, Türkiye ve Eğitim*, **Mülkiye**, Cilt: XXVI, Sayı: 233, 2002, 191-207.
- DUMAN, B. *Öğrenme-Öğretme Sürecindeki Entelektüel Sizofrenizm*, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Bahar 2008, 6(2), 287-321.
- EĞRİCAN, N., *Vakıf Üniversitelerinde Kurumsal Değerlendirme Pratiği: Yeditepe Üniversitesi Örneği*, **Türkiye'nin 2023 Vizyonunda Vakıf Üniversiteleri**, (Ed. İ. BİRCAN), Atılım Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2008.
- ERÇELEBİ, H., *Türkiye'de Vakıf Üniversitelerinin Yeri ve Önemi*, **Türkiye'nin 2023 Vizyonunda Vakıf Üniversiteleri**, (Ed. İ. BİRCAN), Atılım Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2008.
- ERDEM, A. R., *Türkiye'de Yükseköğretim ve Değişimi*, **Üniversite ve Toplum**, Cilt 4, Sayı 2, Haziran 2004.
- ERDEM, A. R., *Dünyadaki Yükseköğretimin Değişimi*, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:15, 2006, 299-315.
- ERDEM, B., *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi*, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 11 Mayıs, 2004, 35-55.
- ERKİLİÇ, T. A., *Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması*, **GAU J. Soc. & Appl. Sci.**, 2(4), 2007, 50-62.
- GEDİKOĞLU T., *Avrupa Birliği Sürecinde Türk Eğitim Sistemi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, Haziran 2005, 66-80.
- GILLESPIE, J. F. & W. E. LEININGER & H. KAHALAS, *A Human Resource Planning and Valuation Model*, **The Academy of Management Journal**, Vol. 19, No. 4 (Dec., 1976), 650-656.

- GÖNEN, S. ve M. ÇELİK, *Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İç Denetim ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Ortaklığı*, **Ege Akademik Bakış**, Cilt 5, Sayı 1-2, Ocak-Temmuz 2005.
- GÜLER, E. Ç., *İşletmelerin E- İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler*, **Ege Akademik Bakış**, Cilt 6, Sayı 1, Ocak 2006.
- GÜNDOĞDU, C., ve S. DEVECİOĞLU, *Spor İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlaması*, **e-Journal of New World Sciences Academy**, Volume: 4, Number: 1, Article Number: 2B0002, 2009, 10-20.
- GÜREL, E. ve J. ALEM, *Postmodern Bir Durum Komedi Üzerine İçerik Analizi: Simpsonlar*, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Volume: 3, Issue: 10, 2010, 332-347.
- GÜRER, H. *Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler*, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 63 Ekim-Aralık 2006 , 91-105.
- HOSMER, L. T., *Strategic Planning as if Ethics Mattered*, **Strategic Management Journal**, Vol. 15, Special Issue: Strategy: Search for New Paradigms (Summer, 1994), 17-34
- İBİCİOĞLU, H. *İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Stratejik sektörel Eğitim Organizasyonları Modeli*, **SDÜ İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:7,S:1, 2002, 75-83.
- İLĞAN, A., vd., *Örgütsel Gelişim Aracıları Olarak Toplam Kalite Yönetimi ile Stratejik Yönetim Ve Planlama Yaklaşımları*, **Çukurova Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi**, Yıl:2008/Cilt:3/Sayı:35,72-92.
- İLİC, D. ve T. KEÇECİOĞLU, *Örgütsel Strateji İle İnsan Kaynakları Uygulamalarının Uyumlaştırılması Üzerine Bir Değerlendirme*, **FBE Journal**, Volume: 10/11, Fall, 2008-2009.
- JACKSON, S.E. ve R.S. SCHULER, *Organizational Strategy and Organizational Level as Determinants of Human Resource Management Practices*, **Human Resource Planning**, Volume:10, Number:3, 125-142.

- KARADAĞ, E., *Eğitim Bilimleri Alanında Yapılmış Doktora Tezlerinin Tematik Açıdan İncelemesi*, **Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 10, Sayı 3, Aralık 2009, 75-87.
- KARAKÜTÜK, K., *İnsan Kaynakları*, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: 30, Sayı: 1, 1997, 115-132.
- KARAMAN, A., *Maastricht Sonrası AB Eğitim ve Gençlik Programları*, **Çimento İşveren Dergisi**, Sayı 2, Cilt 14, MART 2000 , 16-27.
- KEÇECİOĞLU, T., *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Kaynak Bazlı Bakış Açısı Üzerine Değerlendirmeler*, **Ege Akademik Bakış**, 9(1), 2009, 159-171.
- KURULGAN, M. ve B. İSPİR, *Bilgi-Belge Merkezlerinin Yönetimi: Türkiye'deki Literatüre Yönelik İçerik Analizi*, **Bilgi Dünyası**, 2009, 10 (2), 205-230.
- KÜÇÜKÖNAL, H. ve V. KORUL, *Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt IV / Sayı: 2 / Aralık 2002, 67-90
- LEGNICK-HALL, C. A. and M. L. LEGNICK-HALL, *Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology*, **The Academy of Management Review**, Vol. 13, No. 3 (Jul., 1988), 454-470.
- LEONTIADES, M. and A. TEZEL, *Planning Perceptions and Planning Results*, **Strategic Management Journal**, Vol. 1, No. 1 (Jan. - Mar., 1980), 65-75.
- MILES, R. E., C. C. SNOW, A. D. MEYER, H. J. COLEMAN, Jr. *Organizational Strategy, Structure, and Process* , **The Academy of Management Review**, Vol. 3, No. 3 (Jul., 1978), 546-562.
- ÖĞÜLMÜŞ, S., *İçerik Çözümlemesi*, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: 24 Sayı: 1, 1991, 213-228.
- ÖĞÜT, A., T. AKGEMCİ ve M. T. DEMİRSEL, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci*, **Selçuk**

- Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi:** Sayı: 12, 2004, 277-290.
- ÖZAKMAN, S. Y., *İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Bir Model Önerisi*, **Yönetim Dergisi**, Yıl: 6 Sayı: 20 Ocak 1995, 49-52.
- POWELL, T. C. *Strategic Planning as Competitive Advantage*, **Strategic Management Journal**, Vol. 13, No. 7 (Oct., 1992), 551-558.
- SALDAMLI, A., *İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği*, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl: 7 Sayı: 13 Bahar 2008, 239-263.
- SARGIN, S. *Türkiye’de Üniversitelerin Gelişim Süreci ve Bölgesel Dağılımı*, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl/Volume: 3, Sayı/Issue: 5, 2007, 133-150.
- SAYILAR, Y., *Türkiye’deki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Açısından Stratejik Seçim ve Kurumsal Belirlenimin Olası Etkileri*, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 63 Sayı: 2, 2008, 219-248.
- SERİN, H., ve A. AYTEKİN, *Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi*, **Bartın Orman Fakültesi Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 15, 2009, 83-93.
- SEVİNÇ, A. *Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 2, Sayı 3, 2006, 183-197.
- SIMON, H. A. *Strategy and Organizational Evolution*, **Strategic Management Journal**, Vol. 14, Special Issue: Organizations, Decision Making and Strategy (Winter, 1993), 131-142.
- SÜNGÜ, H., *Yüksek Öğretimin Avrupa Birliği Politikalarına Girmesi ve Genişlemesi*, **Üniversite ve Toplum**, Cilt 8, Sayı 2, Haziran 2008.
- TEICHLER, U. *Higher education policy and the world of work: changing conditions and challenges*, **Higher Education Policy**, Cilt 12, 1999, 285-312.

- TUNÇ, B. ve Ö. ÇELİKKALELİ, *Üniversitede Bilgi Kültürü: Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Örneği*, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, Aralık 2005, 181-195.
- TURAL, N., *Küreselleşmenin Üniversite Üzerine Etkileri: Çeşitli Ülkelerden Örnekler*, **Eğitim Araştırmaları**, Ocak:6. 2002, 99-120.
- TURAN, S., *Öğrenen Toplumlara Doğru Avrupa Birliği Eğitim Politikalarında Yaşam Boyu Öğrenme*, **Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi**, Cilt:5, No:1, Güz:2005, 87-98.
- YILMAZ, K. ve M. B. HORZUM, *Küreselleşme, Bilgi Teknolojileri ve Üniversite*, **Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 6 Sayı: 10 Güz 2005, 103-121.

DiĞER KAYNAKLAR

- 2547 Yükseköğretim Kanunu,
<<http://www.yok.gov.tr/content/view/435/183/lang,tr/>>, 04.06.2009.
- 2914 Sayılı Yüksek Öğretim Personel Kanunu,
<http://www.yok.gov.tr/content/view/436/lang,tr_TR/>,04.06.2009
- 5018 Sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2003,
<<http://web.deu.edu.tr/shmyo/shmyoPDF/5018kanun.pdf>>, 19.12.2009.
- AB Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi Başkanlığı. **Bologna Süreci'nin Türkiye'de Uygulanması Projesi 2004-2005 Sonuç Raporu**. Haziran 2005.
- ACAR, İ. A. vd, *Üniversitelerde Stratejik Planlama Sürecinde Eğitime Yönelik Sürdürülebilir Kalite Uygulamaları: Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği*, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005.
- BERGEN COMMUNIQUE. **The European Higher Education Area – Achieving the goals**. Communiqué of the Conference of European

Ministers Responsible for Higher Education, May 20, in Bergen, Norway.
2005

BERLIN COMMUNIQUÉ. **Realising the European Higher Education Area.**

Communiqué of the Conference of the Ministers Responsible for Higher Education, September 19, in Berlin, Germany. 2003

BFUG. A framework for qualifications of the European Higher Education Area.
Copenhagen: Danish Ministry of Science, Technology and Innovation.
2005

BISHOP, J. **The Bologna process and Australia: Next steps.** Australian
Government Department of Education, Science and Training. 2006

BLEIKLIE, I. Academic leadership and emerging knowledge regimes in
Governing knowledge: A study of continuity and change in higher
education, (Ed.Dordrecht, Kluwer), 2000,<
<http://www.springerlink.com/content/p352025q40k31132/fulltext.pdf>>,
10.02.2010.

DPTa, **Orta Vadeli Program (2006-2008)**, 2005,
<www.dpt.gov.tr/DocObjects/Download/2265/200608.pdf>, 19.12.2009.

DPTb, **Orta Vadeli Program (2007-2009)**, 2006,
<<http://ekutup.dpt.gov.tr/program/200709.pdf>>, 19.12.2009.

DPTc, **Orta Vadeli Program (2008-2010)**, 2007,
2008,<<http://ekutup.dpt.gov.tr/program/200911.pdf>>, 19.12.2009.

DPTd, **Orta Vadeli Program (2009-2011)**, 2008,
<<http://ekutup.dpt.gov.tr/program/200911.pdf>>, 19.12.2009.

DPTe, **Orta Vadeli Program (2010-2012)**, 2009, <
<http://ekutup.dpt.gov.tr/program/201012.pdf>>, 19.12.2009.

DPTf, **Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013)**, 2009,
<<http://ekutup.dpt.gov.tr/program/2009.pdf>>, 19.12.2009.

EDİNSEL, K., **Bologna Süreci'nin Türkiye'de Uygulanması “ Bologna Uzmanları Ulusal Takımı Projesi” 2007-2008 Sonuç Raporu**, Haziran 2008.

EĞİTİMSEN, 2010 Yılı Eğitim ve Yükseköğretim Bütçesi İhtiyaçları Karşılammaktan Çok Uzak! 8 Kasım 2009, <http://egitimsenburdur.org/index.php?option=com_content&task=view&id=311&Itemid=1>, 10.02.2010

EUAA, <http://www.eua.be/index.php>

EUAB, Project Report Trends in Learning Structures in Higher Education , 7 June 1999, <http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/OFFDOC_BP_trend_I.1068715136182.pdf>, 02.01.2010.

EUAC, Trends 2003 Progress towards the European Higher Education Area, <<http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Trends2003final.1065011164859.pdf>>, 02.01.2010.

EUAD, Trends IV: European Universities Implementing Bologna, <http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/TrendsIV_FINAL.1117012084971.pdf>,02.01.2010

HAUG, G. and C. TAUCH, Towards the European higher education area : survey of main reforms from Bologna to Prague;Summary and conclusions, <http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/OFFDOC_BP_trend_II.1068715483262.pdf>,02.01.2010.

http://ec.europa.eu/education/index_en.htm

http://europa.eu/documentation/index_en.htm

<http://www.ihep.org/Research/thebolognaprocess.cfm>

<http://www.osym.gov.tr/Genel/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFFD4AF1EF75F7A79689DAC10DE3DF29AC6>. 10.10.2010

- İNCE, M., *Değişim Olgusu Ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları*, 2005,
http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2005/14/MINCE.PDF, 10.01.2009.
- KARACAN, A. R., Türkiye Ve Bazı Ülkelerde Yükseköğretim Kurullarının Temel İşlevi Ve Merkezi Düzenlemeye Karşı Üniversitelerin Kurumsal Özerklik Beklentileri. < <http://eab.ege.edu.tr/pdf/4/C4-S1-2-%20M1.pdf>>, 05.02.2010.
- KUTLU, E., **Avrupa Birliği**,
<http://www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/IOLTP/2292/unite09.pdf>,
 (10.11.2009).
- OĞUZ, A., *Bilgi Çağında Yüksek Öğretim Programları*, **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı 164, Güz 2004, < <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/164/oguz.htm>>, 15.02.2010.
- ÖNDEROĞLU, S., *Avrupa Birliği'nde Yüksek Öğretimle İlgili Çalışmalar*, <http://www.anatomidernegi.org/belge/bologna_sureci.pdf>, 10.09.2009.
- PEKTAŞ, M. S. *Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*, **Uzmanlık Yeterlilik Tezi**, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, Haziran 2009.
- Resmi Gazete, Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 26 Mayıs Cuma, Sayı : 26179, 2006.
- Salamanca Convention 2001: The Bologna Process and the European Higher Education Area, 2001.
- ŞENSES, F., *Uluslararası Gelişmeler Işığında Türkiye Yükseköğretim Sistemi: Temel Eğilimler, Sorunlar, Çelişkiler ve Öneriler*, <<http://erc.metu.edu/menu/series07/0705.pdf>>, 23.10.2008.
- TEPAV/ EPRI – AB Çalışma Grubu, Avrupa Birliği Müzakere Sürecinde “Eğitim ve Kültür”, 13 Mayıs 2006,

<<http://www.tepav.org.tr/tur/admin/dosyabul/upload/AvrupaBirligiMuzakereSurecindeEgitimveKultur.pdf>>, 02.04.2010.

TRENDS II RAPORU, *Avrupa Yükseköğretim Alanına Doğru Avrupa*

Yükseköğretim Alanına Doğru: Bologna'dan Prag'a Temel Reformlar Araştırması 1999 Eğilimler I Raporuna Dahil Edilmeyen Ülkelerdeki Yapılar ve Eğilimler Araştırması

<<http://bologna.yok.gov.tr/index.php?page=yazi&c=24&i=64>>, 16.04.2010.

TRENDS I RAPORU, 7 Haziran 1999, *Yüksekeğitimdeki Öğrenme Yapılarında*

Yeni Eğilimler" Avrupa'da Yükseköğretimdeki Öğrenim Yapılarında Yeni Eğilimler ve Meseleler,

<<http://bologna.yok.gov.tr/index.php?page=yazi&c=24&i=65>>, 16.04.2010.

UNESCO, 2009 *Dünya Yükseköğretim Konferansı: Yükseköğretimin Yeni*

Dinamikleri ve Toplumsal Değişim Ve Kalkınma İçin Araştırmalar Sonuç Bildirgesi, Paris. 05-08 Temmuz 2009, (08 Temmuz 2009), <<http://bologna.yok.gov.tr/index.php?page=yazi&i=87>>, 10.11.2008.

VISAKORPI J., F. STANKOVIC, J. PEDROSA, C. ROZSNYAI, **Türkiye'de Yükseköğretim: Eğilimler, Sorunlar ve Fırsatlar (Yükseköğretim Sistemi Üzerine 17 Türk Üniversitesinin EUA-IEP Kurumsal Değerlendirme Raporlarına Dayanan Gözlemler ve Öneriler)**, (Çev:TUSİAD), Yayın No. TUSİAD-T/2008-10/473, İstanbul, 2008.

YALÇIN, N. & S.BİLİCAN & F. KEZER & Ö. YALÇIN, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi'nde Yayımlanan Makalelerin Niteliği: İçerik Analizi*, <<http://oc.eab.org.tr/egtconf/pdfkitap/pdf/453.pdf>>, 13.10.2009.

YÖDEK, **Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Rehberi**, (Sürüm: 2007/1.1), Nisan, 2007.

YÖDEK, **Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme Ve Kalite Geliştirme Rehberi**, Nisan, 2007.

YÖKa, **Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi**, Ankara-Şubat 2007,
<http://www.yok.gov.tr/content/view/557/238/lang,tr_TR/>, 10.10.2009.

YÖKb, Kalite Güvencesi, <
<http://bologna.yok.gov.tr/index.php?page=yazi&c=68&i=70>>,
10.10.2009.

YÖKc, **Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi (Taslak Rapor)**, Ankara, 2006.

YÖKd, Yükseköğretim Kanunu (2547),
<<http://www.yok.gov.tr/content/view/435/183/lang,tr/>>, 12.10.2009.

YÖKe, Bologna Süreci Durum Değerlendirme Raporu 2005-2007,
<http://www.veterinary.ankara.edu.tr/erasmus/bologna_07.pdf>, 12.10.2009.

YÜCEL, İ.H., **Türkiye'de Bilim Teknoloji Politikaları ve İktisadi Gelişmenin Yönü**, YAYIN NO. DPT: 2690, 2006,
<<http://ekutup.dpt.gov.tr/bilim/yucelih/bilim.pdf>>, (10.02.2009).

Yüksek Öğretim Kurumlarının Özerkliği ve Akademik Özgürlük Üzerine Lima Bildirgesi, <<http://yogm.meb.gov.tr/LimaBildirgesi.htm>>, 02.05.2010.

Yükseköğretim Kurumları Arasında Öğrenci ve Öğretim Üyesi Değişim Programına İlişkin Yönetmelik,
<<http://turkuaz.yok.gov.tr/Farabi/farabiAdm/files/2952aa6dd4869622e2675bd73e7a2679.pdf>>, 10.10.2009.

Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği, <http://www.yodek.org.tr/download/yonetmelik_dl.pdf>, 10.11.2009.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Münire ÇİFTÇİ

Doğum Yeri/Tarihi: Gürün/1984

Medeni Hali: Bekar

İLETİŞİM BİLGİLERİ

Tel: 0246 211 3040

Gsm: 0536 354 69 02-0544 433 25 77

munire84@gmail.com

munire@iibf.sdu.edu.tr

Halikent Mah. Can Yapı Sitesi A Blok Daire:9 Isparta

EĞİTİM

2007-2010 Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora, Dip. Noto: 87,25

2004-2006 Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans, Dip. Noto: 94

2000-2004 Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Dip. Notu: 82

AKADEMİK VE MESLEKİ DENEYİM

- 2008-2010 SDÜ İ.İ.B.F. Araştırma Görevlisi
- 2008 Güz Dönemi Isparta MYO Ücretli Ders Sorumlusu
- 2008 Isparta SDÜ İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü
- 2008 Bahar Dönemi Burdur Bucak MYO Ücretli Ders Sorumlusu
- 2007 Güz Dönemi Isparta MYO Ücretli Ders Sorumlusu
- 2006 Bahar Dönemi Sivas Şarkışla Aşık Veysel Meslek Yüksek Okulunda Ücretli Ders Sorumlusu
- 2005 Güz Dönemi Yozgat Akdağmadeni Meslek Yüksek Okulunda Ücretli Ders Sorumlusu

- 2004-2005 Sivas Aslı Mobilya A.Ş. Müşteri Temsilcilisi ve Üretim Planlama Sorumlusu

YABANCI DİL VE BİLGİSAYAR

- İyi Düzeyde İngilizce
- Microsoft Office XP, Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel, Gold ve Logo Muhasebe Programları

BİLİMSEL ÇALIŞMALAR

Hakemli dergilerde yayımlanan teknik not, editöre mektup, tartışma, vaka takdimi ve özet türünden yayınlar dışındaki makale

Münire ÇİFTÇİ, Türkiye’de İşsizliğe Çözüm Önerisi Olarak Kadın Girişimciliğin Geliştirilmesi: Mikro Kredi Uygulamaları, Çimento-İşveren, ÇEİS EYLÜL 2010 Sayı 5 Cilt 24, 42-56.

Münire ÇİFTÇİ, Girişimci Üniversite ve Üçüncü Kuşak Üniversiteler, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 27 Ağustos 2010, 341-349.

Uluslararası toplantıda sunularak tam metin olarak yayımlanan bildiri

Mete KARAYEL and Münire ÇİFTÇİ, Entrepreneurship In Transition Economies: A Literature Review Of The Central And Eastern European Countries (Ceecs), First International Conference On Management And Economics: Current Issues In Emerging Economies In Global Perspective, Tirana, 28-29 March 2008, 174-196.

Münire ÇİFTÇİ ve Hatice BAYSAL. Bologna Süreci Yükseköğretim Açısından Bir Akılcılaştırma Mı?, Uluslararası Türkiye Cumhuriyeti Sempozyumu, Süleyman Demirel Üniversitesi, 22-24 Ekim 2008, Isparta, 532-553.

Hasan İBİCİOĞLU, Belma Ak, Münire ÇİFTÇİ, İbrahim Yaşar GÖK and Seher DERYA, The Relationship Between The Sustainable Development And The Vision Of Nations: The Sample Of Ottoman Empire, International Symposium On Sustainable Development, Sarajevo, 9-10 2009, 337-342.

İlker H. Çarıkçı, Aygen Oksay, Münire Çiftçi ve Seher Derya, Türk Yöneticilerinde İş-Aile Yaşam Çatışması, International Davraz Congress; Social And

Economic Issues Shaping The World's Future New Global Dialogue, 24-27 September 2009, 1429-1442.

Ulusal toplantıda sunulacak tam metin olarak yayımlanan bildiri

Hasan İBİCİOĞLU, Münire ÇİFTÇİ ve Seher DERYA, Örgütlerde Yıldırma (Mobbing): Kamu Sektöründe Bir İnceleme, Yönetim Ve Ekonomi Bilimleri Konferansı, İzmir, 24-25 Eylül 2009,217-230.

Uluslararası Nitelikteki; Bilimsel, Mesleki, Sosyal, Kültürel Ve Ekonomik Kurum ve Kuruluşların Yönetimlerinde, Kurullarında, Komisyon Yada Komitelerinde Görev

International Davraz Congress; Social And Economic Issues Shaping The World's Future New Global Dialogue, 24-27 September 2009,Koordinatörlük