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

ÜNİVERSİTE YÖNETİCİ PERSONELİNİN MESLEKİ GELİŞİM İHTİYAÇLARI

Çetin KILIÇ

Danışman:
Doç. Dr. Mustafa ÖZMUSUL

ŞANLIURFA - 2019

T. C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı 175215010 numaralı Çetin KILIÇ'ın hazırladığı "Üniversite Yönetici Personelinin Mesleki Gelişim İhtiyaçları" konulu **yüksek lisans** tezi ile ilgili tez savunması, 03/10/ 2019 tarihinde, saat 13.00'da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABUL (başarılı) olduğuna oybirliği/~~oy çokluğu~~ ile karar verilmiştir.

03/10/ 2019

Sınav Jürisi	Unvan, Adı Soyadı	Kanaati	İmzası
Danışman	Doç. Dr. Mustafa ÖZMUSUL	Kabul	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Özcan ARSLANOĞLU	Kabul	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Mert ÖZGÜNER	Kabul	

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

04./11../2019

Prof. Dr. Şevket ÖKTEN
Müdür

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

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

HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ORJİNALLİK RAPORU VE BEYAN BELGESİ

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ

Adı-Soyadı	Çetin KILIÇ
Öğrenci Numarası	175215010
Enstitü Anabilim Dalı	Eğitim Bilimleri
Programı	Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Başlık (Türkçe)	Üniversite Yönetici Personelinin Mesleki Gelişim İhtiyaçları

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisan tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 112 sayfalık kısmına ilişkin, 23/10/2019 tarihinde şahsım/ danışmanım tarafından **Turnitin** adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, benzerlik oranı % 17'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

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

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

Gereğini saygılarımla arz ederim.

23/10/2019
Çetin KILIÇ
İmzası

Yukarıda yer alan raporun ve beyanın doğruluğunu onaylarım. 23/10/2019

Doç.Dr. Mustafa ÖZMUSUL
Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı
(İmzası)

ÖZET

ÜNİVERSİTE YÖNETİCİ PERSONELİNİN MESLEKİ GELİŞİM İHTİYAÇLARI

KILIÇ, Çetin

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mustafa ÖZMUSUL

Ekim, 2019, 112 sayfa

Mesleklerin hayatta kalabilmeleri için hızlı gelişen teknolojiye ayak uydurabilmeleri zorunlu bir hale gelmiştir. Teknolojiye ayak uyduramayan meslekler ne yazık ki kaybolup gitmişlerdir. Gerek özel sektörde gerekse kamu kurumlarında mesleklerin çağa ve teknolojiye uyum sağlayabilmeleri için sürekli gelişmeye açık olmaları gerekmektedir. Günümüzde iş yaşamında sıkça bahsi geçen "Mesleki Gelişim" kavramı ile çalışanların, alanlarındaki değişikliklere uyum sağlayabilmeleri için gerekli hizmet içi eğitimlere önem verilmesi gerekmektedir. Bir toplum sosyal, ekonomik ve teknolojik alanda başarılı bir şekilde kalkınmak istiyorsa eğitime önem vermek zorundadır. Yetişmiş insan gücü ile kalkınmanın gerçekleşeceği muhakkaktır.

Bilime, eğitime ve teknolojiye ışık tutan ve topluma liderlik eden Üniversitelerde görev yapan yönetici personelin, daha verimli hizmet verebilmesi ve nitelikli bir iş ortamı oluşturabilmesi için kendilerini mesleki bakımdan geliştirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle bu konu araştırmaya konu edinilerek, üniversitelerde yönetici pozisyonunda görev yapan personelin mesleki gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada Harran Üniversitesi'nde görev yapan yönetici personelin görevlerini yürütürken karşılaştıkları sorunlar, yöneticiliğin zorlukları, mesleki gelişim ile ilgili eksiklikler ve ihtiyaç alanları, çözüm önerilerinin neler olacağı ile ilgili veriler toplanmıştır. Verilerin toplanmasında görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini 2018/2019 eğitim-öğretim yılında Şanlıurfa ilinde bulunan

Harran Üniversitesinde görev yapan yönetici personel oluşturmaktadır. Veriler, üniversitenin il merkezindeki yerleşkelerde görev yapan farklı ünvanlara sahip 21 yönetici personel ile yapılan görüşmeden oluşmaktadır. Araştırmada araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılmıştır. Veriler hazırlanan görüşme formlarına kaydedilerek daha sonra içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre Harran Üniversitesi'nde görev yapan yönetici personelin mesleki gelişimlerinin yeterli olmadığı, yönetici personel atamalarında liyakate önem verilmediği, mesleki gelişim ile ilgili etkinlikler ve hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yeterince yapılmadığı yönünde eleştiriler tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Mesleki gelişim, Üniversite, Yönetici personel, Hizmet içi eğitim, Liyakat

ABSTRACT

PROFESSIONAL DEVELOPMENT NEEDS OF THE UNIVERSTY ADMINISTRATIVE STAFF

KILIÇ, Çetin

Master's Thesis
Department of Educational Sciences
Advisor: Assoc. Prof. Dr. Mustafa ÖZMUSUL
October, 2019, 112 pages

Professions have to keep up with the fast developing technology to be able to survive. Some professions that could not keep pace with the current technology have unfortunately disappeared. Both in the private sector and public institutions, professions require to be open to the continuous development in order to adapt to the age and technology. With the concept of professional development frequently mentioned nowadays in business life, it is necessary to give importance to the in-service trainings necessary for employees to adapt to the changes in their fields. If a society wishes to be successful in sociological, economical, and technological fields, it must give importance to education. It is certain that development will take place with trained man power.

Administrative staffs who work in universities who shed light on science, education and technology and leads the society need to improve themselves professionally to be able to provide more efficient service and create a qualified work environment. That's why by including this subject in the research, it is aimed to determine the professional development needs of administrative staffs working in managerial positions in universities.

In this research, data were collected about problems faced by administrative staffs at Harran University during their duties, difficulties of management, deficiencies and needs related to professional development, and possible solutions. Interview method was used for data collection. In the 2018-2019 academic year, the sample consists of the administrative staff of Harran University in Şanlıurfa. The data consist

of interviews conducted with 21 managers who have different titles in the city center campuses of the University. Semi-structured interview forms prepared by the researcher were used. The data were recorded in prepared interview forms and then analyzed by content analysis method.

According to the research data, the study has found that the administrative staff's professional development at Harran University isn't sufficient, competence is disregarded when the staff are appointed, in-service training and professional development activities are not adequate.

Key Words: Professional development, University, Administrative staff, In-service Training, Competence.

ÜNİVERSİTE YÖNETİCİ PERSONELİNİN MESLEKİ GELİŞİM İHTİYAÇLARI

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	II
Orjinallik Raporu ve Beyan Belgesi	III
ÖZET	IV
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER	VIII
KISALTMALAR	XIII
TABLOLAR LİSTESİ	XIV
ŞEKİLLER LİSTESİ	XV
EKLER LİSTESİ	XVI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM
ARAŞTIRMA KONUSU İLE İLGİLİ BİLGİLER

1.1.PROBLEM DURUMU	2
1.2.ARAŞTIRMANIN AMACI	3
1.3.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	3
1.4.SAYILTILAR	4
1.5.SINIRLILIK	4
1.6.TANIMLAR	4

İKİNCİ BÖLÜM
KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. MESLEK VE MESLEK SEÇİMİ 6

2.2. MESLEKİ GELİŞİM 7

2.3. MESLEKİ GELİŞİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER 9

2.3.1. Liyakat 9

2.3.2. Meslek Etiği ve Mesleki Etik Kuralları 10

2.3.2.1. Doğruluk 10

2.3.2.2. Hukuka Uygunluk 11

2.3.2.3. Mesleki Yeterlilik 11

2.3.2.4. Mesleğe Bağlılık 12

2.3.2.5. Adalet 12

2.3.2.6. Dürüstlük 12

2.3.2.7. Tarafsızlık 12

2.3.2.8. İnsan Hakları 13

2.3.2.9. Sevgi saygı 13

2.3.2.10. Hoşgörü 13

2.3.2.11. Tutumluluk 14

2.3.2.12. Eleştiriye Açıklık 14

2.3.3. Etkili İletişim ve Yöntemleri 14

2.3.3.1. Empatik İletişim 15

2.3.3.2. Etkin İletişim 15

2.3.3.3. İkna Edici İletişim 16

2.3.4. Girişimci Fikirlere Sahip olmak 16

2.3.5. Kendini Geliştirme 16

2.3.5.1. Kişisel Özelliklerini Geliştirme 17

2.3.5.2. İlgi ve Yeteneklerini Geliştirme 17

2.3.5.3. İkna Becerilerini Geliştirme 18

2.3.5.4. Özgüveni Geliştirme 18

2.4. MESLEKİ GELİŞİMDE UYGULANAN HİZMET İÇİ EĞİTİM VE YÖNTEMLERİ 19

2.4.1. İş Başında Gözlemleme 22

2.4.2. İş Değiştirme(Rotasyon) 22

2.4.3. Düz Anlatım Yöntemi 23

2.4.4. Panel 23

2.4.5. Seminer 24

2.4.6. Örnek Olay 24

2.4.7. Rol Oynama Yöntemi 24

2.4.8. İşi Yaptırarak Öğretme Yöntemi 25

2.4.9. Beyin Fırtınası 25

2.4.10. Çalıştay 25

2.4.11. Konferans 26

2.4.12. Mesleki Alan Yazını Okuma 26

2.4.13. Alıştırma(Oryantasyon) Eğitimi 27

2.4.14. Mentor Eşliğinde Öğrenme 27

2.5. YÖNETİM VE YÖNETİCİ 28

2.5.1. Yöneticilerin Dikkat Etmesi Gereken Hususlar 29

2.5.1.1. İyi Bir Dinleyici Olmalı 29

2.5.1.2. Eleştiriye Açık Olmalı ve Eleştirel Bir Bakış Açısına Sahip Olmalı 30

2.5.1.3. Kucaklayıcı Olmalı 30

2.5.1.4. Geri Bildirimler Vermeli 30

2.5.1.5. Motivasyonu Arttıracak Etkinlikler Düzenlemeli 31

2.5.1.6. Tutarlı ve Örnek Davranışlar Sergilemeli 31

2.5.1.7. Adil Olmalı 31

2.5.1.8. Empati Kurmalı 31

2.5.1.9. Öz Yeterliliğe Sahip Olmalı 32

2.6. ÜNİVERSİTE YÖNETİMİ 33

2.6.1. Üniversite İdari Teşkilatı 34

2.6.1.1. Genel Sekreter 34

2.6.1.2. Genel Sekreter Yardımcısı 34

2.6.1.3. Daire Başkanı 35

2.6.1.4. Şube Müdürü 35

2.6.1.5. Şef 35

2.6.1.6. Fakülte, Meslek Yüksek Okulu ve Enstitü Sekreteri 35

2.7. ÜNİVERSİTE YÖNETİCİ PERSONELİN MESLEKİ GELİŞİMİ İLE İLGİLİ DAHA ÖNCE YAPILAN ARAŞTIRMALAR 38

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ 40

3.2. ÖRNEKLEM 40

3.3. VERİLERİN TOPLANMA SÜRECİ 43

3.4. VERİLERİN ANALİZİ 44

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1. ÜNİVERSİTEDE GÖREV YAPAN YÖNETİCİ PERSONELİN MESLEKİ GELİŞİMLERİNİN YETERLİLİĞİNE İLİŞKİN BULGULAR 46

4.2. ÜNİVERSİTEDE GÖREV YAPAN YÖNETİCİ PERSONELİN MESLEKİ GELİŞİME YÖNELİK İHTİYAÇ ALANLARINA İLİŞKİN BULGULAR 63

4.3. ÜNİVERSİTEDE GÖREV YAPAN YÖNETİCİ PERSONELİN MESLEKİ GELİŞİMLERİNİN SAĞLANMASI İÇİN YAPILMASI GEREKEN ÇALIŞMALARA İLİŞKİN BULGULAR 73

4.4. ÜNİVERSİTEDE GÖREV YAPAN YÖNETİCİ PERSONELİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLARA İLİŞKİN BULGULAR 82

4.5. ÜNİVERSİTEDE GÖREV YAPAN YÖNETİCİ PERSONELİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLARIN ÇÖZÜMÜNE YÖNELİK ÖNERILERE İLIŞKIN BULGULAR 91

SONUÇ VE ÖNERİLER 96

KAYNAKÇA 102

EKLER

KISALTMALAR

DMK Devlet Memurları Kanunu

KPSS Kamu Personeli Seçme Sınavı

MEB Milli Eğitim Bakanlığı

n.d. Tarih Yok

TCK Türk Ceza Kanunu

TDK Türk Dil Kurumu

VB. Ve Benzeri

VD. Ve Diğerleri

YÖK Yüksek Öğretim Kurumu

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Harran Üniversitesinin İl Merkezindeki Birimlerinde Görev Yapan Yöneticilere Ait Veriler	41
Tablo 2: Örneklemde Yer Alan Yöneticilere İlişkin Demografik Veriler	42
Tablo 3: Yönetici Personelin Mesleki Gelişimin Yeterliliğine İlişkin Görüşleri	46
Tablo 4: Yönetici Personelin Mesleki Gelişime Yönelik İhtiyaç Alanlarına İlişkin Görüşleri	63
Tablo 5: Mesleki Gelişimin Sağlanması İçin Yapılması Gereken Çalışmalara İlişkin Görüşleri	73
Tablo 6: Yöneticilerin Mesleklerini İcra Ederken Karşılaştıkları Sorunlar	82
Tablo 7: Yöneticilerin Mesleklerini İcra Ederken Karşılaştıkları Sorunlara Ait Çözüm Önerileri	91

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Üniversite İdari Teşkilatı 37

EKLER LİSTESİ

Ek-1. Görüşme Formu ek s.1

Ek-2. Kişisel Bilgiler Formu ek s.2

Ek-3. Görüşme Soruları ek s.3

Ek-4 Anket Uygulama İzni ek s.4

Ek-5 Etik Kurul Kararı ek s.5

Ek-6 Turnitin Raporu ek s.6

GİRİŞ

Bilgi ve teknolojinin hızla değiştiği ve geliştiği günümüz dünyasında kurumların da sürekli olarak bu değişim ve gelişmelere uyum sağlamaları gerekmektedir. Bireylerin çalıştıkları kurumlarda verimli olmaları için yaptıkları iş ile ilgili teknolojik gelişmeleri ve yenilikleri takip etmeleri ve öğrenmeleri zorunlu hale gelmiştir. Gelişmelere ve yeniliklere kapalı olan bireylerin başarıya ulaşmaları zorlaşmıştır.

Ülkemizde, özellikle devlet kurumlarında çalışan bireylerin, mesleki gelişim noktasında yetersiz kaldıkları, hatta son teknolojinin kullanıldığı dünyamızda ne yazık ki hala bilgisayar kullanamayan çalışanların olduğu bilinmektedir. Kurumların, süreklilik arz eden bu gelişmelere ve yeniliklere ayak uydurmasında yöneticilere büyük sorumluluk düşmektedir. Yöneticiler, öncelikle mesleki ve kişisel gelişim açısından kendilerini yetiştirerek çalışanlarına örnek ve öncü bir lider olmalı ve mesleki gelişimle ilgili gerekli imkân ve olanakları sağlamak zorundadır.

Bilime, eğitime ve teknolojiye ışık tutan ve en önemli kurumlardan birisi olan Üniversiteler, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri ve yenilikleri toplumla buluşturarak büyük bir misyona imza atmaktadırlar. Böylesine büyük bir sorumluluğu üstlenen üniversitelerin, mesleki gelişim ile ilgili çalışmalara kapalı olması düşünülemez. Topluma örnek olan ve yol göstermesi gereken üniversitelerin, bünyesinde barındırdığı bütün bireyleri mesleki gelişim açısından desteklemesi, takviye etmesi ve yönlendirmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada Meslek ve mesleki gelişim ile ilgili kavramların tanımı, Mesleki gelişimde önem arz eden kriterler ve özellikle Üniversitelerde Yönetici pozisyonunda görev yapan personelin mesleki gelişim ile ilgili yeterlilikleri ve ihtiyaçları belirlenmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA KONUSU İLE İLGİLİ BİLGİLER

1.1. PROBLEM DURUMU

Toplumda yaşanan değişim ve gelişmeler, kamu kurumlarında da etkisini göstermektedir. Ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler, kamu kurumlarında ve özel sektörde çalışan personeli yaşanan bu değişikliklere ve gelişmelere uyum sağlamaya ve yenilikleri takip etmeye zorlamıştır. Yaşanan değişiklik ve gelişmelerin farkında olan kurum ve kuruluşlar uyum sağlayabilmek için personeline eğitim vererek yetiştirmeyi hedeflemişlerdir. Yani çalışanlara hizmet içi eğitim vererek, yaşanan gelişmeleri ve değişiklikleri öğreterek çağın gerektirdiği şartlara uyum sağlamaya çalışmaktadırlar.

Günümüzde iş yaşamında sıkça bahsi geçen "mesleki Gelişim" kavramı ile çalışanların, yaşanan değişikliklere uyum sağlayabilmeleri için gerekli hizmet içi eğitimlere önem vermesi gerekmektedir. Bir toplumun sosyal, ekonomik ve teknolojik alanda başarılı bir şekilde kalkınması isteniyorsa eğitime önem vermek gerekmektedir. Yetişmiş insan gücü ile kalkınmanın gerçekleşeceği muhakkaktır.

Gökçe'ye (1990) göre üniversite; bilimsel üstünlüğün, akademik yeteneğin ve yönetim ustalığının ağır bastığı bir ortamdır. Üniversitelerin görevi dünyaya geniş açıdan bakan, özgürlüğünü kazanmasını ve korumasını bilen " insan" yetiştirmek ve topluma öncü olmaktır. Amaç üst düzeyde öğretim ve araştırma yaptırarak topluma bilimsel düşünme yeteneği ve becerisine sahip bireyler hazırlamaktır. Bilime, eğitime ve teknolojiye ışık tutan ve topluma lokomotiflik vazifesi gören, sosyal ve ekonomik kalkınmayı gerçekleştirecek insanları yetiştiren Üniversitelerin, kendi personelini yetiştirmesi ve mesleki gelişim konusunda duyarlı hale getirmesi gerekmektedir. Özellikle yönetici pozisyonunda olan personelin mesleki gelişimi ile ilgili bütün imkânlarını seferber etmelidir. Unutulmamalıdır ki, kişisel ve mesleki gelişim noktasında yetkinliğe ulaşmış bir yönetici çalışanlarına örnek bir lider olacak ve onların gelişimi için elinden geleni yapacaktır. Bu nedenle bu konu araştırmaya konu edinilerek, üniversitelerde yönetici pozisyonunda görev yapan personelin mesleki gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın temel amacı; Harran üniversitesinde yönetici pozisyonunda görev yapan personelin mesleki gelişim bakımından karşılaştıkları sorunlar, çözüm önerileri ve mesleki gelişim ihtiyaçlarını belirlemeye çalışmaktır.

Bu amaç doğrultusunda aşağıda verilmiş olan sorulara cevap aranmıştır:

Harran Üniversitesinde;

1. Yönetici pozisyonunda görev yapan personelin mesleki gelişimleri yeterli midir? Yeterli değilse nedenleri nelerdir?

2. Yönetici pozisyonunda görev yapan personelin mesleki gelişime yönelik ihtiyaç alanları nelerdir?

3. Yönetici pozisyonunda görev yapan personelin mesleki gelişimlerinin sağlanması için neler yapılabilir?

4. Yönetici pozisyonunda görev yapan yönetici personelin, görevini yaparken mesleki gelişim bakımından karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bilgi ve teknolojinin hızla değiştiği ve geliştiği günümüz dünyasında kurumların da yaşanan değişiklikler ve gelişmelere paralel olarak kendilerini geliştirmesi gerekmektedir. Personelin çalıştıkları kurumlarda verimli olmaları için yaptıkları iş ile ilgili teknolojik gelişmeleri ve yenilikleri takip etmeleri ve öğrenmeleri zorunlu hale gelmiştir. Gelişmelere ve yeniliklere kapalı olan bireylerin başarıya ulaşmaları zorlaşmıştır.

Ülkemizde, özellikle devlet kurumlarında çalışan bireylerin, mesleki gelişim noktasında yetersiz kaldıkları, hatta son teknolojinin kullanıldığı dünyamızda ne yazık ki hala bilgisayar kullanamayan çalışanların olduğu bilinmektedir. Kurumların, süreklilik arz eden bu gelişmelere ve yeniliklere ayak uydurmasında yöneticilere büyük sorumluluk düşmektedir. Yöneticiler, öncelikle kendilerini kişisel ve mesleki gelişim açısından yetiştirerek çalışanlarına örnek ve öncü bir lider olmalı ve mesleki gelişimle ilgili gerekli imkân ve olanakları sağlamak zorundadır.

Bilime, eğitime ve teknolojiye ışık tutan ve en önemli kurumlardan birisi olan üniversiteler, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri ve yenilikleri toplumla buluşturarak büyük bir misyona imza atmaktadırlar. Böylesine büyük bir sorumluluğu üstlenen üniversitelerin, mesleki gelişim ile ilgili çalışmalara kapalı olması düşünülemez. Topluma örnek olan ve yol göstermesi gereken üniversitelerin, bünyesinde barındırdığı bütün bireyleri mesleki gelişim açısından desteklemesi, takviye etmesi ve yönlendirmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada mesleki gelişimde önem arz eden hususlar, üniversitelerde yönetici pozisyonunda görev yapan idari personelin mesleki yeterlilikleri, mesleki gelişim ile ilgili ihtiyaçları ve görevlerini yaparken karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri detaylı olarak ele alınacağı için politikacılara, üst yöneticilere ve özellikle üniversitelerde yönetici pozisyonunda görev yapan personele fikir verme açısından yararlı olacağı varsayılmaktadır.

1.4. SAYILTILAR

1. Araştırmaya katılan yönetici personel görüşmede doğal davranmışlardır.

2. Yönetici personel görüşme sırasında sorulan sorulara samimi bir şekilde yanıt vermişlerdir.

1.5. SINIRLILIK

Araştırma, Şanlıurfa ilindeki Harran Üniversitesinin il merkezindeki birimlerinde görev yapan ve görüşmeyi kabul eden 21 idari yönetici personel ile sınırlıdır.

1.6. TANIMLAR

Meslek: Bireylerin hayatlarını devam ettirebilmek amacıyla yaptıkları kuralları toplumca önceden belirlenmiş ve belli bir eğitimle elde edilen bilgi ve becerilere dayanan faaliyetler olarak tanımlanabilir.

Mesleki Gelişim: Bir mesleğin daha iyi ve nitelikli yapılabilmesi için gerekli

yetişmişliğin gelişimi veya mesleğin gerektirdiği bilgi, birikim ve tecrübenin geliştirilmesi anlamına gelmektedir.

Yönetici: Üniversitede yürütülen idari iş ve işlemlerde karar verme, uygulama, değerlendirme ve gerektiğinde düzeltme süreçlerini yürüten kişiye denir.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. MESLEK VE MESLEK SEÇİMİ

Literatür incelendiğinde mesleğin çok çeşitli tanımlarının olduğu görülmektedir. TDK (n.d.) sözlüğü, arapça bir kelime olan mesleği, belirli bir eğitim görerek elde edilen, sistemli bilgi, birikim ve tecrübelere dayanan, topluma faydalı olmak, hizmet üretmek ve bu hizmetin neticesinde ücret almak için yapılan, kuralları önceden belirlenmiş iş olarak tanımlamaktadır. Bir başka tanımlamada ise meslek; insanların hayatlarını devam ettirebilmeleri için yaptıkları, bir eğitim neticesinde kazandıkları bilgi ve birikime dayanan ve kurallar çerçevesinde yapılan faaliyetler olarak tanımlanmıştır (Yanıkkerem, Altınparmak ve Karadeniz, 2004).

Mesleği sadece para kazanmak için yapılan bir iş olarak nitelemek yanlış olacaktır. Öncelikle ilgi ve yeteneklerine uygun işi severek yapıp topluma yararlı olmaktır. Bir mesleği değerli yapan özellik topluma faydalı olmasıdır. Günümüzde sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerden dolayı bir yandan farklı meslekler ortaya çıkarken, diğer yandan bazı meslekler kaybolmaya yüz tutmaktadır. Bu durum meslek seçiminde önemli bir sorun teşkil etmektedir. “Toplumların değişmesi ve gelişmesinde meslekler aktif rol oynamaktadır (Karakuş, Karadağ ve Işıkar, 2005).

Her mesleğin kendine has zorlukları ve yine kendine göre özellikleri bulunduğu bir gerçektir. Dolayısıyla bu zorluklar kişinin kabiliyetine ve kendine uygun bir mesleği seçtiği durumda işini severek yapacağı için hem başarılı olacak ve bu işi yaparken mutlu olacağı varsayılır. Bundan dolayıdır ki kişini meslek seçimi onun hayatını etkileyen çok önemli bir faktördür. Bu doğrultuda bir kişinin sevdiği ve ilgi alanına uyan mesleği seçmesi hayati önem arz etmektedir.

Meslek seçimi, bireyin yaşam biçimini de şekillendireceğinden önem arz etmektedir. Mesleğini icra eden birey, elde edeceği başarı ile kendini kanıtlamaya çalışacağından, başarılı ve mutlu olabilmesi için seçeceği mesleğe ait özelliklerin, kendi kişisel özelliklere (yetenek, beceri, ilgi ve istek) uygun olması gerekmektedir.

Bireylerin yaşam biçimini ilgilendirdiğinden meslek seçimi yapılırken doğru karar vermek gerekmektedir. Kişisel özelliklerine ve yeteneklerine uygun meslek seçmiş olan bireylerin işlerini severek yaptıkları, kendilerini geliştirdikleri ve topluma yararlı hizmetler sundukları görülmektedir. Ancak buna karşılık kişisel özelliklerine ve yeteneklerine uygun meslek seçmeyen bireylerin, işlerini severek yapmadıkları, çalışırken isteksiz oldukları, yeniliklere kapalı oldukları, bundan dolayı da verimli olmadıkları görülmektedir.

2.2. MESLEKİ GELİŞİM

Mesleki gelişim, genellikle kurum içerisinde hiyerarşi içinde bir üst makama yükselme olarak anlaşılmaktadır. Ancak çalışanlar, hiyerarşik olarak üst makamlara yükselmeden de mesleki olarak kendini geliştirebilirler. Mesleki gelişim, en kısa tanımı ile bireylerin meslekleriyle ilgili bilgi, birikim ve tecrübelerini geliştirme sürecidir (Güneş, 2016).

Bireyin kendisini geliştirmesi gereken alanların başında iş hayatı gelmektedir. Bireyin iş hayatı ve mesleğiyle alakalı olarak kendini sürekli olarak geliştirmesi, tüm çevresini de etkilemektedir. Kişinin mesleğindeki gelişmeler, değişikliklere uyum sağlaması, mesleğini icra etmesine yönelik gayretleri, mesleki gelişimi olarak değerlendirilebilir. Teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesinin neticesinde, çalışanlar meslekleriyle ilgili yeni gelişmelerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durumda çalışanın mesleğiyle alakalı olarak görmüş olduğu eğitim, mevcut bilgisi, yeteneği, becerisi ve davranışları bir süre sonra yetersiz kalmaktadır. Bundan dolayı da çalışanın mesleğiyle ilgili olarak kendisini sürekli olarak geliştirmesi zaruret haline gelmiştir. Mesleği ne olursa olsun çalışanın, kendisinden istenen verimi ve performansı göstermesi ve mesleğini en iyi bir şekilde icra etmesi gerekmektedir.

Kendini geliştirme yönünden bakıldığında, meslek, bireyin kendini geliştirmesine ve gerçekleştirmesine fırsat sağlaması açısından büyük önem arzetmektedir (Torun, 1996). Kendini geliştirme yeni bir kavram olmayıp insanlık tarihiyle aynıdır. Kendini geliştirme sürekli devam eden bir süreçtir. Ancak bilgi ve teknolojinin hızla gelişmesi ile çağı ve gelişmeleri yakalamak adına kendini geliştirme sorumluluktan öte bir zorunluluk haline gelmiştir. Mesleki açıdan incelendiğinde

çalışanlara örnek bir lider olmak isteyen yönetici personelin kendilerini mutlaka geliştirmesi gerektiği söylenebilir.

Kendini geliştirme, yönetici personelin iş hayatlarında, görev ve yükümlülüklerini en iyi bir şekilde ifa etmeleri ve görevlerini layıkıyla yapabilmeleri için vazgeçilmez unsurlardan biridir. Yönetim işlevlerini yerine getirmenin yanında, iş hayatının günümüzde, yöneticilere yeni sorumluluklar yüklemesinden dolayı yöneticilerin kendini geliştirmesi ihtiyaçtan çok zaruret haline gelmiştir (Torun, 1996).

İş başında, çalışanın kendini geliştirmesini etkileyen çeşitli etkenler bulunmaktadır. Bu etkenler;

- Bireyin kendi kişisel özellikleri (ilgi ve yetenekleri, becerisi, istekleri, motivasyonu, başarı güdüsü vb.),
- Çalışma ortamındaki motivasyon etkenleri (terfi olanakları, aidiyet, çalışma ortamı, fiziki koşullar vb.) şeklinde sıralanabilir (Fındıkçı, 1994).

Bireyin kendini geliştirmesi için öncelikle kendisini tanıması ve kişilik özelliklerini bilmesi gereklidir. Kendini tanıma, bireyin fiziksel, zihinsel ve ruhsal açıdan kendisinde olan özellikleri bilmesi ve bu özelliklerin farkına varması ve doğru bir şekilde değerlendirmesi ile alakalıdır. Yani bireyin kendi fiziksel özelliklerini, ilgi ve ihtiyaçlarını, yeteneklerini, düşüncelerini, amaç ve hedeflerini, duygularını, güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi ve tanımasını ifade eder.

İş ortamındaki motivasyon unsurları da bireyin kendini geliştirmesinde etkin rol oynamaktadır. Huzurlu bir ortamın olduğu, bireylerin sahiplendiği, başarılı personelin ödüllendirildiği iş yerlerinde başarıyı elde etmemek mümkün değildir. Böyle bir ortamda çalışan bireyler mutlu olduklarından kendilerini geliştireceklerdir.

"Bireylerin mesleki gelişimlerinin sağlanması sürecinde, öncelikle amaçlar ve hedefler belirlenmelidir. Hedefler doğrultusunda belirlenecek konular, bireylerin ilgi, istek ve ihtiyaçlarına uygun olmalıdır" (Demirel, 1997, s. 90). Bu süreçte mesleki gelişim ile ilgili olarak, bireyin sahip olduğu mevcut durum ile hedeflenen durumun, yani ihtiyaç analizinin yapılması gerekmektedir. Eksikliklerin doğru bir şekilde tespit edilmesi, bireye verilecek eğitimin amaç ve hedeflere ulaşmada önemli bir etkendir. Eksikliklerin tespiti için yapılan ihtiyaç analizi; görüşme, gözlem, anket gibi veri

toplama araçları kullanılarak yapılabilir. Yöneticilerin belirlenen İhtiyaçları, değerlendirilerek önem sırasına göre rapor haline getirilir. İhtiyaç analizi yaparken katılımcılara gerekli süre verilerek, abartılmadan olması gereken zaruri ihtiyaçlar belirlenmeli ve önem sırasına göre sıralandırılmalıdır (Koç, 2015).

Veri toplama araçlarıyla toplanan bilgiler derlendikten sonra, eksikliklerin incelenmesi, irdelenmesi ve çözüm yollarının belirlenmesi gereklidir. Yöneticilerin mesleki gelişim ile ilgili belirlenen ihtiyaçları çeşitli öğretim yöntemlerinden (panel, seminer, çalıştay, konferans, hizmet içi eğitim vb.) faydalanılarak giderilmeye çalışılır.

2.3. MESLEKİ GELİŞİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşyerlerinde mesleki gelişimi; meslek etiği, etkili iletişim, girişimci fikirlere sahip olma ve kendini geliştirme gibi faktörler etkilemektedir. Bu kavramlara sırasıyla aşağıda değinilecektir.

2.3.1. Liyakat

Bir görevin ehil olan kişiye verilmesi olarak tanımlanabilecek olan liyakat, görevin personel arasında en layık olan personel tarafından yaptırılmasını amaçlayan personel seçimidir. Liyakate önem verilmesi halinde kamu hizmetlerinin sadece layık olan kişiler tarafından yaptırılması sağlanacağından hizmette kalite ve verimlilik artacaktır.

Anayasanın 70 inci maddesine göre, "Her türk vatandaşı, kamu kurumlarındaki işlere girme hakkına sahiptir. Kamu kurumlarındaki işlere alınmada görevin gerektirdiği vasıflardan başka bir ayırım gözetilemez." Anayasa hükmünden de anlaşılacağı üzere her vatandaşa kamu hizmetlerine girme hakkı verilmiş ve görevin gerektirdiği vasıflardan başka hiçbir ayırımın yapılamayacağı belirtilmiştir. Devlet Memurları Kanunu'nda liyakat ilkesi tanımlanırken; devletin, kamu hizmetlerindeki görevlere girmede, görev içerisinde terfi etme ve yükselmede, işe son vermede liyakat sistemini esas tutması gerektiğini ve liyakat sistemini eşit şekilde uygulaması gerektiğini belirtmektedir. Personel seçiminde esas tutulması gereken liyakat sistemi ile ilgili ifadeler, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda açıkça izah edilmemiştir

(Aykaç, 1990). Dolayısıyla, kamu hizmetlerine girişte hangi kriterlere dikkat edilmesi gerektiği ile ilgili ayrıntılı bir düzenleme yapılmamıştır. Demokratik ve sosyal bir hukuk devleti olabilmek ve öyle kalabilmek için türk kamu yönetimi sisteminin olmazsa olmaz liyakat koşullarını kanunlaştırması ve uygulaması gerekmektedir (Öztürk, 2002).

2.3.2. Meslek Etiği ve Mesleki Etik Kuralları

TDK (n.d.) sözlüğünde etik; meslek sahiplerinin uymaları veya kaçınmaları gereken davranışlar olarak tanımlanmaktadır. İş ortamındaki davranışları düzenleyen, yönlendiren ve onlara yol gösteren etik kurallarına mesleki etik denilmektedir.

Mesleki etik, bireyin kendini denetlediği bir mekanizma gibi çalışmaktadır. Ancak diğer denetim mekanizmalarından farklı olarak içten gelir ve manevi tarafı vardır. Bireyin yaptığı davranış, sadece kendini değil, diğer meslektaşlarını ilgilendirir. Yanlış yapılan bir davranış, birey hakkında olumsuz düşünmeye sebep olmakla kalmaz, aynı zamanda mesleğe duyulan güveni de sarsar. Meslek etiği, her meslek sahibinin olabildiğince en iyi olması ilkesine dayanır. Bundan dolayı bazı mesleki kurallar belirlenmiştir. Bu kuralların amacı, personelin iş hayatında verimli olabilmesi için gerekli standartları belirlemektir. Meslek etiğinin bir gereği olarak meslek sahiplerinin kendi aralarındaki ilişkilerinde belli kurallara uymaları gerekmektedir (Aydın, 1993).

2.3.2.1. Doğruluk

TDK (n.d.) sözlüğünde doğruluk; düşüncenin gerçekte olanla örtüşmesi, önerme ve yargıların gerçeğe uygunluğu olarak tanımlanmaktadır. Doğruluk, güvenirliğe ve doğru sözlülüğü gösteren bir kavramdır. Etik davranış, bireylerin her zaman doğru olmayı, güvenilir olmayı, dürüst olmayı ve samimi olmayı gerektirir. İş ortamında doğru davranış tarzlarını sergilemek, dürüst, güvenilir, adaletli, tarafsız ve eşit olmak, yalan söylememek meslek etiğinin temel kurallarındandır.

Bireyler iş ortamında çalışmalarının her aşamasında doğru ve dürüst olmalıdırlar. Meslek etiğinde güvenirliği zedeleyen ve zarar veren en büyük etken

yalan söylemektir. Bireylerin iş ortamında ve iş dışında kurdukları ilişkiler samimi ve dürüst olmalı, yalandan kaçınılmalı ve yürütülen bütün faaliyetlerde güvenli bir ortam oluşturulmalıdır.

2.3.2.2. Hukuka Uygunluk

Çalışma ortamında yapılan işlerde ve çalışanlarla ilgili karşılaşılan sorunların çözümünde hukuk kurallarına uymak mesleki etik kurallarındandır. Günümüzde çalışanların iş yaşamında çalışma şartlarını düzenleyen yasal mevzuatlar mevcuttur.

İş hayatında hukuken suç teşkil eden ve kanuna aykırı emirler verilmemelidir. Türk Ceza Kanununun 24. maddesinin 3. Bendinde, "Konusu suç teşkil eden emir hiçbir surette yerine getirilemez. Aksi takdirde yerine getiren ile emri veren sorumlu olur." hükmünden de anlaşılacağı üzere konusu suç teşkil eden emirler verilmemeli, verilmiş olsa da kesinlikle yerine getirilmemelidir.

2.3.2.3. Mesleki Yeterlilik

İş yaşamında teknolojinin gelişmesine paralel olarak sürekli olarak değişiklikler ve gelişmeler yaşanmaktadır. Bu gelişmeleri takip ederek kendi mesleğine tatbik etmek ve kendini geliştirmek mesleki etik kuralları arasında önem arz etmektedir. Günümüzde belirli bir süre eğitimden sonra bir işi yapabilme yeterliliğine sahip bireylere yetkinliğin kanıtı için diploma ya da herhangi bir belge verilmektedir. Diploma ve belge verilirken bireylerin yeterliklerinin ölçülmesine dikkat edilmesi gerekmektedir. Yeterlik aynı zamanda bireyin, yetkinliğini kanıtlamak için sorumluluk alabilmesidir. Kendini geliştiren ve istenen yetkinliğe ulaşan yöneticiler yönetsel işlevlerde karar verme durumlarında konu ile ilgili bilgi toplayacak ve vereceği kararın artısı ve eksilerini dikkate alarak doğru olan seçeneği tercih edecektir (Öneren ve Çiftçi, 2013).

2.3.2.4. Mesleğe Bağlılık

Mesleki etik kurallarından biri de bireyin yapacağı işi severek yapması, değer vermesi ve işini en iyi şekilde yapmaya gayret etmesidir. Buna mesleğe bağlılık denmektedir. Bir başka ifadeyle mesleğe bağlılık, bireyin işi ile özdeşleşmesi olarak tanımlanmıştır (Güney, 2004). Bireyin mesleki hayatında sürekli olarak kendini geliştirmesi, yeniliklere açık olması, eğitim ve teknolojinin imkânlarından yararlanması işine verdiği değeri göstermektedir. Bireyin kendi gelişimini yeterli görmeyerek, iş arkadaşlarının da mesleki gelişimine katkıda bulunması da meslek etiği içerisindedir. Mesleğe bağlılık bireyin işini severek yapmasına, huzurlu bir çalışma ortamının oluşturulmasına ve verimin artmasına katkı sağlamaktadır.

2.3.2.5. Adalet

TDK (n.d.) sözlüğünde adalet, yasalarla belirlenen hakların, herkese eşit olarak kullandırılması olarak tanımlanmaktadır. Bireylere temel hak ve özgürlüklerin tanınmasını ve bireylere verilmiş olan temel hak ve özgürlüklerin toplum tarafından güvence altına alınmasını tarif eden etik ve hukuk kuralıdır.

Yöneticilerin, kurumda bireylere düşen ödevleri, sorumlulukları ve yükümlülükleri dağıtırken eşit ve adaletli olmaları gerekmektedir.

2.3.2.6. Dürüstlük

Doğruluk anlamında da kullanılan dürüstlüğün, beşeri hayatta ve toplumsal çevrede önemli bir yer teşkil etmektedir. Etik davranış olarak, diğer insanlarla ilişkilerde samimi ve dürüst olmayı gerektirir. Samimi olmayan ve dürüst davranmayan yöneticiler, çalışma ortamındaki güveni zedelerler.

2.3.2.7. Tarafsızlık

TDK (n.d.) sözlüğünde “Yansızlık” olarak tanımlanan tarafsızlık, bir başka ifadeyle insanın başkalarını ve olayları olduğu gibi görmesi ve ön yargılı davranmaması olarak tanımlanabilir.

Yönetici, bireylerle ilişkilerinde yanlı olarak davranmamalı ve herkese eşit hizmet vermek mecburiyetindedir. Özellikle siyasi tarafsızlık, yöneticilerin dikkat etmesi gereken sorumluluklarından biridir. Yöneticinin personeline karşı taraflı davranması, personelin üstlerine karşı güven duygularının zedelenmesine ve iş yerinde huzur ve güven ortamının bozulmasına sebep olur.

2.3.2.8. İnsan Hakları

İnsan hakları, tüm insanların ırk, dil, din, renk gözetmeksizin sırf insan olmalarından dolayı sahip olduğu vazgeçilmez haklardır. İnsan Hakları Evrensel Beyannamesinin 1. Maddesinde; bütün insanların özgür olduğu ve eşit haklara sahip olduğu ve birbirlerine kardeşlik duygusu ile davranmaları gerektiği belirtilmektedir. Bu nedenle insan haklarının vazgeçilmez unsurları olan temel hak ve özgürlüklere saygılı olmak etik değerlerin vazgeçilmez unsurudur.

2.3.2.9. Sevgi ve Saygı

İnsanların birbirlerine sevgi ve saygı göstermesi etik kurallarının vazgeçilmez unsurlarındandır. İş hayatında da çalışanların, mesleklerini ve meslektaşlarını sevmesi ve sayması gerekmektedir. Karşılıklı sevgi ve saygının hâkim olduğu bir çalışma ortamında huzur ve güven tesis edilir.

2.3.2.10. Hoşgörü

Hoşgörü; bir toplumda farklı düşünce ve görüşlere rağmen insanların birarada yaşamasına imkân sağlayan, karşılıklı saygı, sevgi ve anlayış temeline dayanarak kurulan etkili iletişim süreci olarak tanımlanmıştır (Gözübüyük, 2002). Bir başka ifade ile hoşgörü; bireyin diğer bireylerle iletişim kurarken kendini onların yerine koyması, düşüncelerini öğrenmeye çalışması, tepki geliştirmesi ve hata yapabileceklerini kabul etmesidir.

Hoşgörülü olmak, vicdani bir hesaplaşmayı gerektirdiğinden dolayı yöneticilerde olması gereken bir değerdir.

2.3.2.11. Tutumluluk

TDK (nd.) sözlüğünde tutumlu olmak; tasarruf etme, israf etmeme veya aşırı harcamalardan kaçınma olarak tanımlanmaktadır. Tutumlu olmak, işyerindeki imkânların amaçlarına uygun kullanılması, araç-gereç ve donanımların ekonomik, kullanışlı ve lüksten uzak olanlardan seçilerek kullanılması demektir.

2.3.2.12. Eleştiriye Açıklık

Tanım olarak eleştiri, "bir şeyin değerini vermek, o dünya içinde benzerlerine göre konumunu ve durumunu hükme bağlamak" demektir (Tural, 1993, s. 15). Yöneticilerin, hatalarını ve eksikliklerini görebilmeleri için, eleştiriye açık olmaları gerekmektedir. Ancak yapılan eleştiriler amacına uygun, objektif ve kişiye özel olmalıdır.

2.3.3. Etkili İletişim ve Yöntemleri

İletişim, bir paylaşım biçimidir. Bireylerin bilgi, duygu, düşünce ve becerilerini başkalarıyla paylaşabilmesi iletişim yolu ile olabilir. Etkili iletişim, yöneticilerin doğru kararlar verebilmeleri için gerekli bilgilerin toplanmasına, çalışanın kurum içerisindeki iş ve işlemlerden haberdar olmasına ve yönetimin istek, öneri ve şikâyetlerden haberdar olmasını sağlamaktadır (Paksoy ve Acar, 2001). İnsanların bir arada yaşayabilmesi ve sosyalleşebilmesi için etkili bir iletişim gereklidir. Etkili iletişim, zamanı etkili ve etkin bir şekilde kullanma olarak değerlendirilebilir. Etkili bir iletişim için iletilmek istenen mesajın açık ve net olması gerekir. Etkili bir iletişimin kurulabilmesi için aşağıdaki unsurlara dikkat edilmesi gerekmektedir;

- İletişimde kullanılan dil, sade ve açık olmalıdır.
- İletilen mesaj, karşıdakinin seviyesine uygun olmalıdır.
- Mesajlar iletilirken ses tonunun ve beden dilinin tutarlı olmasına dikkat edilmelidir.
- En uygun iletişim şekli tercih edilmelidir.

- Uygun şartlar ve ortam oluşturulmalıdır.
- İletişimi destekleyici kaynaklardan faydalanılmalıdır.
- Mesajı gönderen birey ve alıcının iletişimde istekli olması gereklidir (MEB, 2015).

Etkili iletişim kurmak için; empatik iletişim, etkin iletişim ve ikna edici iletişim gibi yöntemler kullanılabilir. Bu yöntemlere aşağıda değinilecektir.

2.3.3.1. Empatik iletişim

TDK (n.d.) sözlüğünde "duygudaşlık" olarak tanımlanan empati, bireyin kendini, karşısındaki bireyin yerine koyması, olaylara onun gibi bakarak duygu ve düşüncelerini doğru bir şekilde anlaması olarak da tanımlanabilmektedir. "Kendimizi karşımızdakinin yerine koyup olaylara onun gözüyle bakabilirsek, ancak bu durumda onun duygularını ve düşüncelerini anlamamız ve dolayısıyla da davranışlarına anlam vermemiz mümkün olur" (Dökmen, 2001, s.138).

Öncelikle, empati kuracak birey kendini karşısındaki kişinin yerine koyabilmeli ve olaylara onun gibi bakabilmelidir. İletişimde empati önemli bir unsurdur. Öğrenilebilir ve doğuştan gelen bir yetenek değildir. Sadece belli meslek grupları için değil tüm meslekler ve günlük iletişim için gereklidir ve buna dair eğitim programları vardır.

2.3.3.2. Etkin iletişim

Etkin iletişim, iletilecek mesajın doğru bir şekilde, alıcıya aktarılması olarak tanımlanmaktadır (Atsan, 2013). Etkin iletişim, hedeflenen anlamı mümkün olduğu kadar hedeflendiği şekilde karşıdaki kişiye iletmekle mümkün olur. Etkin iletişim, iletilen mesajda anlatılmak istenen düşüncenin tutarlılığına bağlıdır. Etkin iletişim, mesajın karşıdaki bireyin anlayabileceği şekilde gönderilmesiyle mümkün olur. Böylelikle mesajın tam olarak anlaşılması ve gerekli tepkinin verilmesi sağlanır.

2.3.3.3. İkna edici iletişim

İkna, belli bir konuda bireyin inanmasını sağlamaya çalışma veya inandırma olarak tanımlanır (Yüksel v.d., 2014). İletişimin bir amacı da karşıdakini ikna etme çabasıdır. İnsanlar genellikle başkalarının düşüncelerini ve davranışlarını, kendi düşünceleri ve istekleri doğrultusunda değiştirmek için ikna etmeye çalışarak bunu sağlarlar. İkna etmek için inandırıcı olmak gereklidir. İkna etmenin temelinde inandırma, inandırmanın temelinde de güvenirlik vardır.

2.3.4. Girişimci Fikirlere Sahip olmak

Bireyin, herhangi bir alanda fırsatları görüp, olası riskleri göze alarak, fırsatları değerlendirmesi ve süreci kararlı bir şekilde devam ettirmesine girişimcilik denir. Girişimci ise; "sermaye, teknoloji, fırsat, risk, emek gibi imkanları veya etkenleri doğru bir şekilde analiz edip hizmet üreten kişi olarak tanımlanmaktadır (Bozkurt v.d., 2012). Girişimci fikirlere sahip bir bireyde aşağıdaki özellikler bulunmalıdır:

- Girişimci, yenilikçi ve yaratıcı olmalı,
- Olası ve kabul edilebilir riskleri göze almalı,
- Öncü ve rekabetçi olmalı,
- Kendine güvenmeli ve kararlı olmalı,
- Planlı ve sistematik hareket etmelidir.

2.3.5. Kendini Geliştirme

Gelişim, istenen ve arzu edilen hedeflere doğru gerçekleşen olumlu değişikliklerdir. "Kendini geliştirmek ise; bireyin hedeflediği ve istediği noktaya varmak için vermiş olduğu çaba ve değişim sürecidir (MEB, 2015).

Kendi fiziksel, zihinsel ve ruhsal özelliklerini, yeteneklerini, becerilerini, ilgi alanlarını, ihtiyaçlarını bilen bireyin, idealinde ki yerde olabilmesi için kendini geliştirmesi gereklidir. Bunun için de kendi kişisel özelliklerini bilmesi, ilgi ve yeteneklerinin farkında olması ve yeniliklere açık olarak geliştirmesi gerekmektedir.

2.3.5.1. Kişisel Özelliklerini Geliştirme

Kişilik, bir insanı diğer insanlardan farklı yapan duygu, düşünce, davranış ve tutum gibi özelliklerinin tümü olarak tanımlanmaktadır (Köknel, 1985). Bireyin yardımsever olması, sabırlı veya sabırsız olması, ileri görüşlü olması, utangaç olması, alıngan olması, yumuşak huylu olması, asabi olması, ağır başlı olması, açık sözlü olması, vb. özellikler kişisel özellikleridir. Kendini tanıma ve geliştirme arzusu ile başlayan süreç içerisinde birey hangi kişisel özelliklere sahip olduğunu bilmelidir.

Kişisel gelişim ise, bireylerin eksikliklerini tespit ettikleri bir durumdan, daha iyi bir duruma doğru geliştirme sürecidir (Çoruk, 2007).

Kişisel gelişim bireyin kendini nasıl eğiteceği veya yetiştireceği ile ilgili sorumluluğu kendisinin yüklenmesini ve bütün yaşamınca sorumluluğun gerektirdiği çabayı sarf edeceği bir süreçtir. Bu sürecin sağlıklı gelişebilmesi için bireyin kendi kişisel özelliklerini bilmesi ve tanıması önem arz etmektedir.

2.3.5.2. İlgi ve Yeteneklerini Geliştirme

TDK (n.d.) sözlüğünde ilgi; bir kişi, durum veya olaya karşı kendini yakın hissetme veya hoşlanma olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle, kişileri belli faaliyetleri isteyerek yapmaya sevk eden içten gelen bir dürtüdür. Genel anlamda ilgi; birçok seçenek arasından birini tercih etme, bir işi zevk alarak ve isteyerek yapma durumudur.

Bireyin ilgisi ne kadar fazlaysa mesleğini icra ederken karşılaşacağı sorunların üstesinden gelmesindeki motivasyonu yüksek olur. İlgi duyulan alanda yeteneğe sahip olunması kişisel gelişime fayda sağladığı gibi başarıyı da arttırır. Ancak ilgi duyulan alanda yeteneğin az olması, ilgi duyulan meslekten uzaklaşmaya sebep olur.

Yetenek, üretkenlik oluşturacak şekilde insan doğasındaki uygulamaya dönük tekrarlanabilen duygu, düşünme ve davranış kalıbıdır. Bu tanıma göre yetenek insanın içindedir ve doğuştan gelir (Polat, 2011). Doğuştan gelen yetenekler, fark edildikten sonra desteklenerek uygun eğitim ile arttırılır. Her insanın kendine has özel yetenekleri bulunmaktadır. Bireyin kendini tanımasında ilgi ve yeteneklerinin farkında olması önem arz etmektedir.

2.3.5.3. İkna Becerilerini Geliştirme

İkna; bireyin, karşısındaki kişiye ait görüş, düşünce ve davranışlarına dair olumlu bir tutum geliştirmesine veya tutumunu değiştirmek için sarfettiği çaba olarak tanımlanmaktadır (MEB, 2015).

İş yerinde ikna edici olabilmek için bilgi bakımından donanımlı olmak gereklidir. Aynı zamanda dış görünüş, konuşma tarzı ve beden dili gibi birçok etkeni de göz önünde bulundurmak gerekir.

2.3.5.4. Özgüveni Geliştirme

Gelişim açısından en önemli kişisel özellik özgüvendir. Özgüven, en kısa tanımı ile bireyin kendine güvenmesidir. Özgüven, yaşamımız boyunca karşılacağımız sorunlarla etkili ve etkin bir biçimde mücadele etmemizi sağlayarak güçlüklere karşı dayanmamızı sağlar. Bu süreç, hayatta mutlu olabilmek için zorlukların üstesinden gelecek güce sahip birey olma deneyimidir (MEB, 2015).

İnsanları başarıya götüren yol özgüvenden geçer. Özgüveni olan bireyler kendilerini daha güçlü, azimli ve sabırlıdırlar. Özgüveni geliştirmek için bireylerin başarısını takdir etmek ve ödüllendirmek gerekir. Başarısının farkında olan bireylerin özgüven duyguları gelişir.

2.4. MESLEKİ GELİŞİMDE UYGULANAN HİZMET İÇİ EĞİTİM VE YÖNTEMLERİ

Hızla gelişen teknolojiye yetişebilmek için bireylerin mesleki gelişimlerine önem vermesi gerekmektedir. Eğitim, devletin birliğini ve bütünlüğünü sağlayan, kalkınması için itici rol oynayan devletin temel taşlarından birini oluşturmaktadır (Peker, 1989). Devletin en önemli görevlerinden birini teşkil eden eğitim, ulusal düzeyde işlenmelidir. Toplumların kalkınması ancak eğitim ile olabilir. Önceden belirlenmiş hedeflere varmak için bireyin bilgi, görüş, düşünce ve davranışlarında değişiklik yapma süreci eğitim aracılığıyla olmaktadır (Yüksel, 1992). Eğitimin itici gücünü ve kalkınmadaki önemini anlayan ülkeler, kamu kurumlarında ve özel sektörde bu gücü etkili bir şekilde kullanmaktadırlar (Gül, 2000).

Eğitim türlerinden biri hizmet içi eğitimdir. Hizmet içi eğitim, bireyin işe girdiği tarihten başlayarak işten çıkış tarihine kadar, iş yerinde kendisinden istenen performansı ve verimi sergilemek için gerekli bilgi, beceri ve tutumların öğretilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Can v.d., 1998).

Bir başka ifade ile hizmet içi eğitim, bireyin işe girerken veya girdikten sonra, gördüğü işin çeşitli devrelerinde mesleki bakımdam yetiştirilerek geliştirilmesidir. Bu eğitime yetiştirme de denilebilir (Eryılmaz, 2004). Yukarıda verilen tanımlarda da görüldüğü gibi hizmet içi eğitim, kişinin işe giriş tarihi itibari ile başlayıp işten ayrılıncaya kadar ki süreci ifade etmektedir.

Hizmet içi eğitim bir başka ifade ile şöyle tanımlanmaktadır. Kamu çalışanlarının yaptıkları işe yatkınlıklarını sağlamak, performanslarını arttırmak ve bundan sonra kendilerine verilecek sorumlulukları yerine getirmek için iş başında veya dışında uygulanan eğitim faaliyetleridir (Tutum, 1979).

Kalkandelen (1973), hizmet içi eğitimin amaçlarını aşağıdaki şekilde sınıflandırmış ve sıralamıştır;

Adaylık sürecinde:

- Çalışanın, kadro ve çevre gereklerine adaptasyonunu sağlama (intibak, oryantasyon)
- İşe alıştırma devresi (adaylık, hazırlama)

Hizmet sürecinde:

- Adaptasyon (Kadro ve çevreye)
- Değişikliklere adapte etme
- Bilgi yenileme
- Üst derecede ki görevlere hazırlama.

Taymaz (1981) ise, hizmet içi eğitimin amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralamıştır;

- Çalışana gerekli bilgi, beceri ve donanımların kazandınlması.
- Çalışanın yeteneklerinin belirlenerek istenen yönde geliştirilmesi.
- Çalışanın isteklendirilmesi, güdülenmesi ve moralinin yükseltilmesi.
- Çalışanın güven duygusunun oluşturulması, görevde yükselme veya terfi imkanının sağlanması.
- Kurum içerisinde çalışma disiplininin oluşturularak kurumsallaşmanın sağlanması.
- Çalışanın özlük haklarını kazanmasında, yapmış olduğu göreve dair duygu ve düşüncelerin gelişmesinde sorumluluklarını bilmesi.
- Çalışanın kurum yararı için yapılacak araştırma ve çalışmalara katılımı için teşvik edilmesi.
- Kurumda karşılaşılan sorunların ve anlaşmazlıkların giderilmesini sağlayacak donanımın kazandınlması.
- Kurumun her kademesinde ve aşamasında görev ve sorumluluk alabilecek nitelikte ve nicelikte personel bulundurulması.
- Kurumda etkili bir iletişim, işbirliği, koordinasyon ve olumlu insan ilişkilerinin sağlanması.
- Yeniliklere, gelişmelere ve değişikliklere uyum sağlanması.
- Sunulan hizmetin kalitesinin ve verimliliğinin artınlması.

- Meydana gelebilecek iş kazalarına karşı iş güvenliğinin sağlanması için gerekli tedbirlerin alınması.
- Kurum içerisinde gerekli bilinç ve şuurun oluşturularak kontrol ve denetimin azaltılması.
- Kurumun itibarının arttırılması

Kıral (2006), hizmet içi eğitimlerde özellikle yönetici pozisyonunda bulunan bireylere aşağıdaki alanlarda eğitimin verilmesi gerektiğini belirtmiştir;

- Liderlik
- Stratejik düşünme
- Yöneticilik becerilerini geliştirme
- Mesleki rehberlik
- Etkili personel yönetimi
- Hedeflerle yönetim
- Zaman yönetimi
- Proje yönetimi
- Etkin toplantı yapma
- Stresle başa çıkma
- İletişim becerileri
- Grup çalışması
- Müzakere ve tartışma becerileri
- Sunum becerileri
- Çatışma ortamı yönetimi
- Duygusal zeka
- Etkili yazışma teknikleri
- Etkili konuşma ve dinleme

- Zor insanlarla başa çıkma becerisi geliştirme
- İkna etme kabiliyeti
- Güvenilirlik vb.

Bunun için başta öğretim yöntemleri olmak üzere gelişime katkı sağlayacak yöntemleri uygulamak gerekmektedir. Mesleki gelişime katkı sağlayacak yöntemlerden bazıları aşağıda anlatılmıştır.

2.4.1. İş Başında Gözlemleme veya Eğitimi

Çalışanların iş yerinde iken eğitilmesinde kullanılan en etkili ve en eski yöntemlerden biridir. "Bu eğitim yönteminin amacı, kurumda işe yeni başlayan çalışanın yetiştirilmesi için, daha eski ve bilgi, birikim ve tecrübe sahibi usta bir çalışanınyanına verilmesidir (Kartal, 2001). Gözetim ve denetim esnasında çalışana sorular sorma, görev verme, talimat verme, anlatma, gösterme, öneri ve tavsiyelerde bulunma şeklinde kendini gösterir.

İş başında verilen eğitimin faydaları şu şekilde sıralanabilir;

- Maliyeti az olan ve zaman kaybını önleyen bir yöntemdir.
- Eğitim, bizzatihi iş görürken yapıldığı için etkilidir.
- İş görürken yapılabilecek hatalara anında müdahale olanağı verdiği için hemen düzeltme yapılabilir.
- Çalışanın bilgi ve becerisini arttırır (Aldemir,1985).

2.4.2. İş Değiştirme (Rotasyon)

İş değiştirme veya rotasyonu; çalışanın sistematik bir biçimde değişik işlerde çalıştırılarak bilgi, tecrübe ve becerisinin arttırılmasını sağlamaktır (Murat, 1986). Böylelikle çalışanlar, değişik yerlerde de çalıştıkları için geniş bilgi ve tecrübeye sahip olmaktadır.

2.4.3. Düz Anlatım Yöntemi

Anlatım yöntemi, önceden belirlenen bir konunun, belli yöntemlerle konusunda uzman bir kişi tarafından bir topluluğa anlatılmasıdır. Konunun anlatılmasında göze hitap eden araçlar kullanılabildiği gibi farklı yöntemlerde kullanılabilir (Murat, 1986). Anlatma bir konuşmacı tarafından belli bir gruba yapılan konuşmadır. Basit ve kolay bir yöntem olmasından dolayı kamu kurumlarında düzenlenen eğitim programlarında çok sık kullanılmaktadır.

Düz anlatım yönteminde pratik bilgilerden ziyade teorik bilgiler aktarıldığı için uygulamaya gerek duyulmamaktadır. Bundan dolayı bu yöntemin verimli ve başarılı olması, konuşmacının konuyu anlatma yeteneğine, ikna kabiliyetine ve dinleyicilerin dikkatini toplu tutmak için konuyu ilginç bir hale getirmesine bağlıdır. Fakat bu yöntemin teorik olması, pratikte personele herhangi bir bilgi ve beceri kazandırmadığından dolayı olumsuz neticelere sebep olmaktadır. Çünkü konuşmacının anlattığı konuların genellikle kuramsal konular olması, uygulamaya yer verilmemesi, dinleyicilerin anlatıma katılmamaları bu yöntemin, personeli göreviyle ilgili yeterli seviyeye getirmede eksik kaldığı ileri sürülerek eleştirilere maruz kalmaktadır. Anlatma yönteminde anlatılacak konunun, uygulama ile desteklenmesi, bu yöntemin daha da başarılı olmasını sağlayacaktır (Can vd., 1995).

2.4.4. Panel

Panel, 3-5 kişiden oluşan bir grubun, bir yöneticinin başkanlığında belli bir konu üzerinde tartışmasıdır (Öztürk, 2007). Birkaç kişinin belirli bir konuda tebliğler hazırlaması ve sunmasıdır. Bu yöntemde sunulan tebliğlerin ayrı bir tez olarak ortaya koyması gereklidir. Panelistler, tebliğlerini sunarken geniş bir dinleyici kitlesi konuşmaları dinler ve soru sorarak ya da tartışmalara katılarak konu üzerinde görüşlerini bildirir (Can vd., 1995).

Panelde farklı görüşlerin dile getiriliyor olması, bu görüşlerin konuşulması ve tartışılması ve konu ile ilgili farklı çözüm önerilerinin ortaya çıkmasına katkı sağlayacağı için etkili ve faydalı bir eğitim yöntemidir.

2.4.5. Seminer

TDK (n.d.) sözlüğünde seminer; üniversitelerde öğretim görevlilerinin sorumluluğu altında öğrencilerin yapmış oldukları araştırmalarla ilgili rapor hazırlayarak tartışma şeklinde yürütülen grup çalışmasına denmektedir. Yetkili bir kişinin yönetiminde bir grubun, daha önceden belirlenmiş bir sorunu veya konuyu incelemek ve araştırmak üzere etkin bir şekilde katılarak yaptıkları çalışma yöntemidir. Seminer eğitimi hem semineri yönetecek olan hem de dinleyen açısından etkili bir eğitim ve geliştirme aracıdır (Aşıcı, 1971).

Seminer hazırlarken öncelikle yapılması gereken, konu belirlemektir. Konu belirlendikten sonra araştırma yapılarak sunumu yapabilecek kabiliyette ve bilgi birikimine sahip istekli kişiler tespit edilir. Seminerin sunulacağı sahne ve seyirci yerleri hazırlanır. Seminer konusu izleyicilere önceden açıklanmalı ve konu ile ilgili slaytlarla desteklenmelidir. Mesleki gelişim ile ilgili faaliyetlerde kullanılan bir yöntemdir.

2.4.6. Örnek Olay

Örnek olay yöntemi ile yönetici personelin yönetim ile ilgili bilgi, birikim ve tecrübelerini geliştirmesi amaçlanır (Ataol, 1993). Yönetici personelin görevini yaparken karşılaşabileceği sorunlar, bir senaryo haline getirilerek, yöneticilerin bu sorunlar karşısında nasıl davranmaları gerektiği sorulur. Yönetici personelin verdikleri cevaplar arasındaki farklılıklar gösterildikten sonra doğru davranış şekli anlatılarak kişilerin davranışlarında değişmelerin ve gelişmelerin olması beklenir.

Bu yöntemin temel amacı, kurum yöneticilerinin verecekleri önemli kararlar üzerinde tartışarak bireylerin karar verirken daha bilinçli düşünmelerini sağlamaktır.

2.4.7. Rol Oynama Yöntemi

Rol oynama yöntemi ile eğitime katılan bireylere farklı meslek rolleri verilerek bir başkası yerine geçerek onun gibi düşünmesi ve davranması istenir. Katılımcılar, kendilerine verilen rollerin gereğini yerine getirirler. Böylelikle belirlenmiş bir

konunun veya sorunun, rol oynama yöntemi ile gerçek bir davranış haline getirilerek çözülmesi hedeflenir (Ataol, 1993).

Rol oynama yöntemi, davranış gelişimine katkı sağlamakta, sorunlara çözüm bulma yeteneği kazandırmaktadır. Rol oynama yönteminin sakıncası ise katılımcılar kendilerine verilen rolleri ciddiye almadıkları için gerçekçi sonuçlar vermemektedir.

2.4.8. İşi Yaptırarak Öğretme Yöntemi

Bu yöntemin temelinde işe yeni gelen personelin tecrübeli ve yetkin bir personelin yanında bizzatihi işi yaparak öğrenme vardır. İşi yaptırarak öğretmenin, araç gereç, eğitim maliyetini azaltması ve öğrenilen konuların işe kolay bir şekilde aktarılması gibi faydaları vardır.

Bu yöntem, halkla sürekli iç içe olan ve doğrudan ilişkisi olan kamu personelinin eğitiminde yararlı bir şekilde kullanılmaktadır. Ülkemizde bu yöntem, genelllikle kamu kurumları ve teknik kuruluşlarda kullanılmaktadır (Canman, 1995).

2.4.9. Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası; hayal kurarak bir konu veya sorunun çözümü için yaratıcı fikirler üretmek için kullanılan bir teknik olarak tanımlanmaktadır (Demirel, 1995). Bireylerin herhangi bir tereddüdü olmadan görüşlerini rahat bir şekilde ifade ettikleri grup tartışma yöntemidirr. Beyin fırtınasında, farklı görüşlerin ortaya konulması beklenir. Kısa sürede birden çok sayıda görüş üretilir. Üretilen görüşlerin niteliğinden çok sayıca çokluğuna önem verildiğinden bireylerde yaratıcılığı geliştirir.

2.4.10. Çalıştay

TDK (n.d.) sözlüğünde çalıştay; uzman kişlerden oluşan bir grubun belli bir konu ile ilgili ön hazırlık yapmak üzere katıldıkları değerlendirme toplantılar olarak tanımlanmaktadır. Çalıştaylar; daha çok akademisyenlerin ve uzman kişilerin bir konu ile ilgili hazırlık yaparak inceleme ve değerlendirme çalışmalarının yapıldığı

toplantılardır. Mesleki gelişime katkı sağlayacak faaliyet, etkinlik ve çalışmaların belirlenmesi için çalıştaylar düzenlenmektedir.

Yaratıcı düşünme fikrini geliştirmesi, katılımcıların sorunlara farklı açılardan yaklaşmalarından dolayı fikir zenginliğinin oluşması ve sorunlara çözüm odaklı yaklaşıldığı için ilginin yüksek olması çalıştayın avantajlarındandır (Demirel, 2011).

2.4.11. Konferans

TDK (n.d.) sözlüğünde konferans; bir topluluğa önceden belirlenmiş bir konu ile ilgili bilgi vermek için yapılan konuşma olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, "Bilim, sanat, teknoloji gibi alanlarda uzman kişilerin belli bir konuya açıklık getirmek amacıyla topluluk karşısında yaptıkları planlı konuşmalar" olarak da tanımlanabilmektedir (Beyreli, Çetindağ ve Celepoğlu, 2006, s.168).

Konferansta konuşmacının vasıflarının iyi olması önemlidir. Bu vasıfların en başında hitabet özelliği gelir. Ayrıca konuşmacı konferans esnasında katılımcıların düzeyine uygun bir ses tonu ve anlatım dili kullanmalıdır. Konferansın olumsuz yönü ise katılımcıların pasif olması ve tek yönlü bir iletişim olmasından dolayı karmaşık konuların öğretiminin zor olmasıdır.

2.4.12. Mesleki Alan yazını Okuma

Bir konu ile ilgili daha önceden yapılmış araştırmalar ve çalışmalara alan yazın denir. Alanyazın taraması, araştırma konusu ile ilgili daha önce yayınlanmış kitaplar, tezler, makaleler, konferans bildirileri, dergiler, tarihi kayıtlar ve raporlar gibi eserlerin taranarak bulunması, incelenmesi ve bu sayede çalışmaya katkı sağlayacak bilgilerin elde edilmeye çalışılmasıdır (Demirci, 2014). İş yerlerinde mesleki gelişime katkı sağlamak amacı ile daha önceden yapılmış araştırmalar ve yazılmış kitaplar incelenerek bunlardan faydalanılabilir.

2.4.13. Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi

İşte alıştırma eğitimi, işe yeni başlayan çalışana kurumun genel durumunu, iş arkadaşlarını ve yapacağı işi tanıtarak işe ve kuruma adapte olmasını sağlamak için verilen eğitimdir. Bireyi kuruma, kurumu bireye tanıtma faaliyeti olarak da tanımlanabilir (Ataklı, 1992).

Bir başka ifadeyle oryantasyon; bir kurumda işe yeni başlayan çalışanlara, önceki ortamlarından,, yeni işe başladıkları ortama sorunsuz ve uyumlu bir şekilde geçiş yapmalarını sağlamak için yapılan çalışmalardır (Sevim ve Yalçın, 2006).

Genel olarak bireylerin kuruma ve işe adaptasyon süresini kısaltmak için verilen oryantasyon eğitimlerinin sadece işe yeni başlayan çalışana değil, daha sonra da uyum sürecini gerektirecek yada çalışanların vasıflarının geliştirilmesini gerektirecek bir durum olması halinde bu eğitimin sürekli olarak uygulanması gerekmektedir. Hızla gelişen teknoloji ile birlikte ekonomik ve sosyal gelişmelerinde gözönünde bulundurularak çalışanların tecrübe, yetenek ve yeni iş kollarındaki gelişmelere uyum sağlayabilmeleri açısından oryantasyon eğitimi önemli bir etkiye sahiptir (Sabuncuoğlu, 2005).

2.4.14. Mentör Eşliğinde Öğrenme

Mentörlük, daha tecrübeli bir birey ile (mentör) daha az tecrübeli olan birey (mentee) arasında gerçekleşen etkileşim, tecrübenin paylaşılması ile ustalığa ulaşılması sürecidir (Kuzu vd., 2012). Mentör, işe yeni giren tecrübesiz çalışanın, kendisini yetiştirmesine, geliştirmesine ve iyileştirmesine destek olan tecrübeli olan kişidir.

Mentörlerin görevi, işe yeni giren personele; işin amacına uygun sistematik ve pratik bilgileri vermek ve kullanılan araçların etkin ve ekonomik bir şekilde kullanım yollarını göstermektir.

2.5. YÖNETİM VE YÖNETİCİ

TDK (n.d.) sözlüğünde yönetim; idare etme, yönetme, çekip çevirme olarak ifade edilmektedir. Yönetim, daha önceden belirlenmiş olan hedeflere ulaşabilmek için bireylere iş yaptırabilme, onların yapmış oldukları işlerde koordinasyonu, işbirliğini ve motivasyonu sağlamak için yapılan çalışmalardır. En geniş anlamda yönetim, ortak amaçları gerçekleştirmek için işbirliği eden kişi kümelerinin eylemleri olarak tanımlanabilir (Mıhçıoğlu, 1985). Bu eylemleri ve süreci yürüten kişiye yönetici denir. Yöneticiler, farklı kişisel ve ruhsal özelliklere, düşüncelere, becerilere sahip çalışanları etkili ve etkin bir şekilde yönetmek için gerekli bilgi, birikim, istek, yetenek ve tecrübeye sahip olmalıdırlar.

Yönetici olmakla bireyler, insanlara yeteneklerini gösterme ve kendilerini başarıya götürecek bir ortam oluşturma fırsatı yakalarlar. Başarılı olmaları halinde örgütte ve toplumda statü ve saygınlık elde ederek, kişilerin, kendi bilgi ve birikimine, çabalarına, yetenek ve kabiliyetlerine gereksinim duyulmasından haz alırlar.

Kurumlarda, birlikteliği, işbirliğini, istikrarı ve sürekliliği sağlayan kültür ve değerlerin uygulayacısı ve diğer bireylere aktarıcısı rolünde olan yöneticilerin, bu konumlarından dolayı kişisel özellikleri, düşünceleri ve nelere önem verdiklerinin bilinmesi önemlidir (Özkalp, 2000).

Günümüzde küreselleşmeden dolayı çalışma alanlarının sayılarındaki artış, verimlilik, kalite, hız, esneklik ve yenilik, bilgi teknolojilerinin kullanımının yaygınlaşması, çalışma hayatını düzenleyen hukuki mevzuatlar ve benzeri gelişmeler nedeniyle yöneticilerin sorumlulukları artmıştır. Yöneticilerin de bilgi ve teknolojinin gelişmesine paralel olarak kendini geliştirmeleri zorunlu bir hale gelmiştir.

Yönetici geliştirme, yöneticilerin görevlerini ve sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmelerini hedefleyen, iş hayatında ve dışında öğrenmelerini ve gelişmelerini sağlayan süreç olarak tanımlanır (Koçel, 2003). Bu süreçte yöneticilerin, kendilerine gereken bilgi, beceri ve çalışma programının oluşturularak kendilerinin de katıldığı bir eğitim sürecidir. Bu sürecin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- Verimliği arttırmak
- Yeniliklere uyum sağlamak ve yeni yöntemler geliştirmek

- Yöneticiler ve iş görenler arasında sağlıklı bir iletişim sağlamak
- Yöneticilerin bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirmek
- Kurumun saygınlığını arttırmak
- Kurumun yönetim ve kontrol yükünü azaltmak
- Güven duygusunu geliştirmek
- Motivasyonu yükseltmek
- Yöneticileri üst görevlere hazırlamak (Barutçugil, 2006).

Belirlenen amaçlar doğrultusunda kendini sürekli geliştiren, yeniliklere açık, sorumluluğun farkında olarak daha fazla gayret ve çaba gösteren bir yöneticinin aşağıda açıklanan hususlara dikkat etmesi gereklidir.

2.5.1. Yöneticilerin Dikkat Etmesi Gereken Hususlar

2.5.1.1. İyi Bir Dinleyici Olmalı

Bir yöneticinin, her zaman çalışanları için ulaşılabilir olması ve onların projelerini ya da işle ilgili görüşlerini ve önerilerini dinlemesi gerekir. Ancak burada önemli olan nokta, gerçekten dinleyebilmektir. Çünkü çalışanlarına gerçekten kulak veren bir yönetici, tüm sorunları daha ortaya çıkmadan önce öngörebilir ve çözebilir. İyi bir dinleyicide aşağıdaki özellikler bulunmalıdır;

- Dikkatini karşısındaki bireye verir.
- Konuşmacının sözünü kesmez.
- Konuşmacıya rahat olması için kolaylık sağlar.
- Konuşmacıyla sürekli göz teması halinde bulunur.
- Konuşmacıyı dinlerken sadece konuşmacıya odaklanır.
- Ön yargılı olmamalıdır, yargılamadan dinlemelidir.
- Konuşmacının duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışır.
- Empatiye önem verir.

- Konuşmacıyı dinlerken başka bir şeyle meşgul olmaz ve sadece konuşmacıya odaklanır.
- Konuşmacının dile getirdiği duygu ve düşünceleri anladığını gösterecek şekilde tepkilerde bulunur.
- Hakaret etme, tehdit etme, suçlama, emir verme, uyarma, alay etme gibi davranışlardan kaçınır (MEB, 2015).

2.5.1.2. Eleştiriye açık olmalı ve eleştirel bir bakış açısına sahip olmalı

TDK (n.d.) sözlüğünde eleştiri, bir bireyin veya konunuun doğru ve yanlışlarını bularak gösterme olarak tanımlanmaktadır. Eleştirel bir bakış açısına sahip olmak, zaten eleştiriye açık olmayı da beraberinde getirir. Gelen eleştirileri değerlendiren bir yönetici, karar vermeden önce eleştirisel düşünür, kararını analiz eder ve mantığıyla hareket eder. Bu da, tüm konular hakkında doğru bir değerlendirme yapmak anlamına gelir. Bu yüzden iyi bir yönetici eleştiriye açık olmalı, tüm fikirleri değerlendirmeli ve buna göre karar alıp hareket etmelidir.

2.5.1.3. Kucaklayıcı olmalı

İyi bir yönetici ekip ruhunun ne kadar önemli olduğunu bilir ve bu ruhu yakalamak için de elinden geleni yapar. Bunun için ilk yapması gereken şey ise, "ben" kelimesini iş ortamından çıkarıp “biz” kelimesini yerleştirmektir.

2.5.1.4. Geri Bildirimler Vermeli

TDK (n.d.) sözlüğünde geri bildirim, iletilen mesajın alıcıda meydan getirdiği etkiye yönelik edinilen bilgi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar her zaman kendilerini geliştirmek için, yaptıkları işte ne ölçüde başarılı olup olmadıklarını bilmek isterler. Bu yüzden iyi bir yöneticide bulunması gereken en önemli özelliklerden birisi, çalışanlarına geri bildirimde bulunmaktır. Yöneticiler, ekiplerinin motivasyonlarını ancak onlara yeterli ve dürüstçe yaptıkları geri bildirimlerle sağlayabilirler.

2.5.1.5. Motivasyonu Arttıracak Etkinlikler Düzenlemeli

Motivasyon, bireyi isteklendiren ve davranışa yönlendiren içten gelen güç olarak tanımlanmaktadır (Keser, 2006). Bireyin motivasyonu ile başarı ve performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Motivasyonu yüksek olan bireylerin, çalışma isteği ve performansı yüksek olacağı için başarılı ve verimli olacaktır. Bundan dolayı motivasyon, kişinin performansına ve başarısına doğrudan etki etmektedir (Aytürk, 2010). Bundan dolayı iş hayatında çalışanları motive etmek için ne gerekiyorsa yapılmalıdır. Bu görev iş yerindeki yönetici personele düşmektedir. Yönetici olan kişi, çalışanlara cesaret vermeyi bilmeli; iyi bir yol gösterici olmak için de kendisine katması gerekenleri öğrenmelidir. Bu da ancak, motivasyon konusuna verilen önemle mümkün olabilir.

2.5.1.6. Tutarlı ve Örnek Davranışlar Sergilemeli

İyi bir yönetici, davranışlarıyla tutarlı ve örnek bir duruş sergilemelidir. Söylemleri ve yapmış olduğu davranışlar arasında tutarlılık olmalıdır. Hiçbir çalışan söylediklerini kendi hayatına uygulamayan bir yöneticiyi, ciddiye almaz.

2.5.1.7. Adil Olmalı

Adalet, bireysel ve toplumsal yapıda dirlik ve düzeni, eşitlik ve doğruluk esaslarına uygun bir şekilde davranmayı sağlayan hukuk kuralıdır (Çağrıcı, 1988). İyi bir yönetici, çalışanlarına iş yükünü her zaman eşit şekilde dağıtmalı, herkese adil bir şekilde davranmalı, haklıyı ve haksızı tarafsız bir şekilde ayırt etmelidir.

2.5.1.8. Empati Kurmalı

Empati, insanların birbirlerini anlamasında ve uygun davranış geliştirmesinde önemli bir etken olarak yer almaktadır. Empati, iletişimden kaynaklanan çoğu problemin ve sorunun ortaya çıkmasını engellediği gibi yaşanan sorunların da en aza indirilmesine ve çözülmesine yardımcı olmaktadır (Ersoy v.d., 2016). Empati yeteneği, her insanda bulunması gereken bir şeydir ancak özellikle yöneticilerin bu

özelliğe mutlaka sahip olması gerekir. Çünkü ancak empati yapabilen bir yönetici, çalışanlarına karşı anlayışlı davranabilir ve olaylara onların bakış açısından bakabilir. Empatik yaklaşım, bireyi başarıya ulaştıran unsurlardan biridir.

2.5.1.9. Öz Yeterliliğe Sahip Olmalı

Özyeterlik; bireylerin kendini anlayarak ve algılayarak karşılaştıkları sorunlar ile başa çıkma becerisi olarak tanımlanabilmektedir. Özyeterliği yüksek olan bireyler başarısızlıkları durumunda, sorunun çözümünde izledikleri yolu ve stratejiyi kontrol ederek, yapmış oldukları hataları düzeltip başarıya tekrardan odaklanabilmektedir (Yıldırım ve İlhan, 2010).

Yöneticilerin etkili ve başarılı olabilmeleri için özyeterliklerinin yüksek olması gerekmektedir. Bunun için de yöneticilerde teknik bilgilerle ilgili yeterlik, kavramsal yeterlik ve insani özelliklerle ilgili yeterlik alanında birikim sahibi ve kendini yetştirmiş olmalıdır (Şahin, 2000).

2.6. ÜNİVERSİTE YÖNETİMİ

2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanununun 3 maddesinin (d) bendinde üniversite; yüksek düzeyde eğitim veren ve bilimsel araştırmalar yapan fakülte, yüksekokul ve enstitülerden ve benzeri birimlerden teşekkül olan özerk eğitim kurumları olarak tanımlanmıştır. Üniversitelerin en temel amacı, bilgi üretmek, araştırmak, yenilemek ve öğrencilere aktarmaktır. Eğitim alanında en üst kademe olan üniversitelerin topluma öncülük etme ve model olma vasfının olması gerekmektedir. Çünkü üniversiteler, yeni değerler ve fikirler geliştirerek, topluma öncülük eden, etkileyebilen ve topluma rehberlik eden eğitim kurumlarıdır. Bundan dolayı üniversitelerin temel amacını, sadece eğitim-öğretim ve araştırma yapmakla sınırlamanın doğru olmayacağını, aynı zamanda topluma öncülük etme ve yol gösterme görevlerinin de önemli olduğunu bilmekte fayda vardır. Bunun yanında üniversiteler de diğer kurumlar gibi bürokratik hizmetlerin yürütüldüğü yapılar olarak görülebilir. Bu araştırmanın kapsamı içerisinde yer alan üniversitelerdeki idari yöneticiler (genel sekreter, daire başkanları, fakülte, enstitü, yüksekokul sekreterleri, şube müdürleri, şefler) de bu yapı içinde yer alan yöneticilerdir.

Yine 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 51. Maddesinin (a) bendinde, üniversitelerde rektöre bağlı olarak görev yapan idari teşkilatın, genel sekreter, hukuk müşavirleri, uzmanlar, daire başkanları, şube müdürleri ile büro görevlerini yürütmek üzere, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na tabi memurlardan oluştuğu hükmü yer almaktadır. Yani üniversite teşkilatını akademik teşkilat ve idari teşkilat olarak ikiye ayrılabilir. Araştırmada üniversitelerdeki idari teşkilat anlatılmış ve Şekil 1'de gösterilmiştir. Üniversitelerin de kurumsal olarak kendi hedef ve amaçlarının olduğunu bilen yöneticiler, çalışanların kişisel amaçlarıyla, kurumun amaçlarını ortak bir noktada birleştirebilmeleri gerekmektedir. Bunu sağlamak da ancak ortak bir kültür ve değerin oluşturulmasıyla mümkün olabilir.

Ülkenin ihtiyaç duyduğu nitelikli ve kaliteli insan potansiyelini yetiştiren ve toplum üzerinde büyük etkisi olan üniversitelerde, kurumun işleyişi, yönetim ve yöneticilere ait değerlerin ve kültürlerin araştırılması ve geliştrilmesi gerekmektedir. Bundan dolayı da, toplumların lokomotifi olan üniversitelerde yönetici olan kişilerin

mesleki gelişim düzeylerinin ve ihtiyaçlarının bilinmesi ve tespit edilen eksikliklerin bir an önce giderilmesi gerekmektedir.

2.6.1. Üniversite İdari Teşkilatı

Üniversitelerin idari yapılarına ilişkin bilgiler, 124 sayılı yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'de yer almaktadır. Üniversitelerin idari teşkilatlanmasını oluşturan yönetici kadrolara aşağıda değinilecektir.

2.6.1.1. Genel Sekreter

124 sayılı yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'nin 27. Maddesinde; "Genel Sekreter, üniversite idari teşkilatının başıdır ve bu teşkilatın çalışmasından Rektöre karşı sorumludur." hükmü ile genel sekreterin görev ve sorumluluğu tanımlanmıştır.

Daire başkanlıklarının tümü genel sekretere bağlıdır. Üniversitenin idari teşkilatında bulunan birimlerin uyum, verim ve düzen ve koordineli bir şekilde çalışmasını sağlamak için gerekli tedbirleri almak, üniversite senatosu ile üniversite yönetim kurulunda raportörlük görevini üstlenmek; bu kurullarda alınan kararların yazılmasını ve uygulanmasını takip etmek, arşivlenmesini sağlamak gibi görevlerinin yanı sıra fakülte, enstitü ve yüksekokul sekreterlerinin ve bu sekreterlerin bünyesinde görev yapan tüm idari personelin de çalışma düzenlerinin sağlanmasında görevi vardır.

2.6.1.2. Genel Sekreter Yardımcısı

Üniversitelerde genel sekretere yardımcı olmak ve genel sekreterin verdiği görevleri yapmakla sorumludur.

2.6.1.3. Daire Başkanı

Genel sekretere bağlı olarak görev yapan daire başkanları üniversitelerde idari ve teknik hizmetlerin yerine getirilmesinden sorumludurlar. Yapı işleri daire başkanlığı, idari ve mali işler daire başkanlığı, personel daire başkanlığı, bilgi işlem daire başkanlığı, sağlık, kültür ve spor daire başkanlığı, öğrenci işleri daire başkanlığı, kütüphane ve dokümantasyon daire başkanlığı, strateji geliştirme daire başkanlığı, olarak teşkilatlanmıştır.

2.6.1.4. Şube Müdürü

Daire başkanlıklarında görev yapan ve başkana karşı sorumlu olan yönetici personeldir. Başkanlık bünyesinde bulunan birimlerdeki idari hizmetlerin yürütülmesinden sorumludurlar.

2.6.1.5. Şef

Şube müdürlüklerinde görev yapan ve müdüre karşı sorumlu olan yönetici personeldir. İdari hizmetlerin yürütülmesinden sorumludur.

2.6.1.6. Fakülte, Enstitü ve Yüksekokul Sekreterleri

124 sayılı yükseköğretim üst kuruluşları ile yükseköğretim kurumlarının idari teşkilatı hakkında kanun hükmünde kararnamede fakülte ve yüksekokul idari teşkilatı ve görevleri tanımlanmıştır.

> *Madde 38 – Bir kampüs yapısı içerisinde yer alan fakülte ve yüksekokullarda, fakülte ve yüksekokul sekreterine bağlı yeteri kadar uzman ve personelden oluşan sekreterlik, fakültenin veya yüksekokulun idari işlerini yürütür.*
>
> *Merkezi olmayan bir yerleşim düzenindeki fakülte ve yüksekokullar ile üniversite rektörlüğünün bulunduğu şehirden başka şehirlerdeki fakülte ve yüksekokullarda idari yapı aşağıdaki şekilde düzenlenir.*

a) Fakülte İdari Teşkilatı ve Görevleri

1. Fakülte idari teşkilatı, fakülte sekreteri ile sekreterlik bürosundan ve ihtiyaca göre kurulacak öğrenci işleri, personel, kütüphane, mali işler, yayın ve destek hizmetleri biriminden oluşur.

2. Bir fakültede 1.inci fıkrada sayılan birimlerin kurulmasına ilgili üniversitenin önerisi üzerine Yükseköğretim Kurulunca karar verilir.

3. Fakülte sekreteri ile sekreterlik bürosu ve varsa bağlı birimler, fakültenin idari hizmetlerinin yürütülmesinden sorumludurlar.

b) Yüksekokul İdari Teşkilatı ve Görevleri

1. Yüksekokul idari teşkilatı, yüksekokul sekreteri ile sekreterlik bürosundan ve ihtiyaca göre kurulacak öğrenci işleri, personel, kütüphane, mali işler ve destek hizmetler biriminden oluşur.

2. Bir yüksekokulda, 1'inci fıkrada sayılan birimlerin kurulmasına ilgili üniversitenin önerisi üzerine Yükseköğretim Kurulunca karar verilir.

3. Yüksekokul sekreteri ile sekreterlik bürosu ve varsa bağlı birimler, yüksekokulun idari hizmetlerinin yürütülmesinden sorumludurlar.

Enstitü idari teşkilatı görevleri :

Madde 39 –

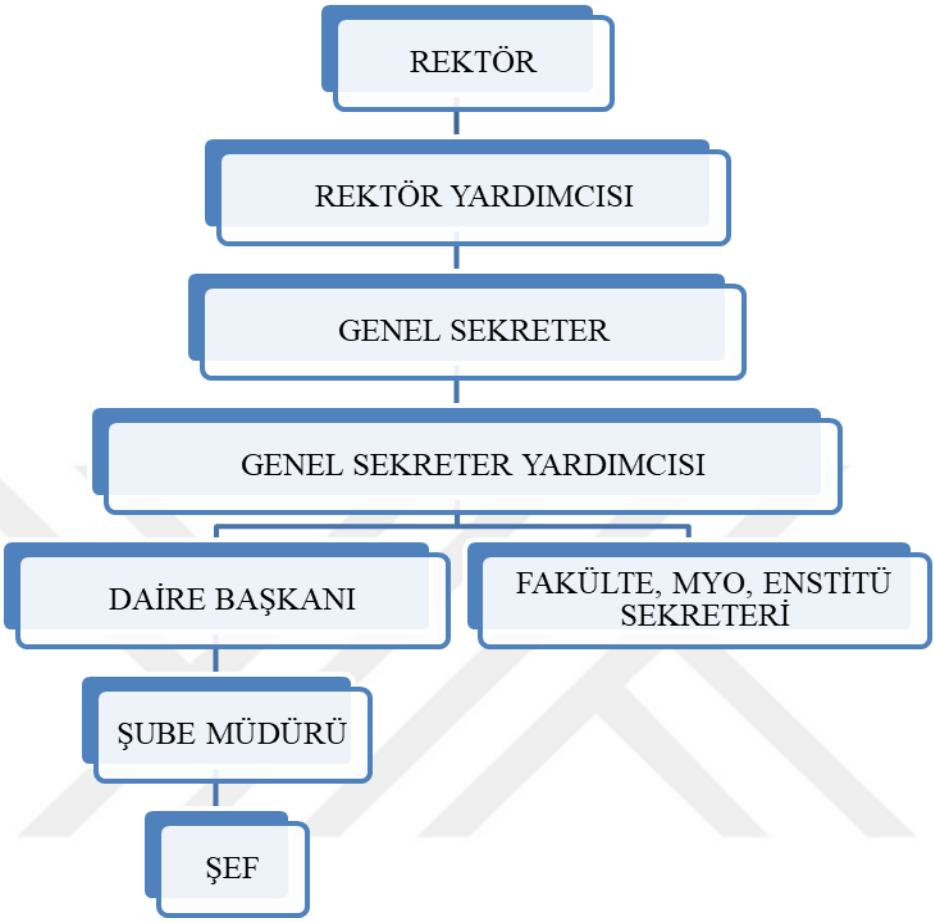
1. Enstitü idari teşkilatı, enstitü sekreteri ile sekreterlik bürosundan ve ihtiyaca göre kurulacak öğrenci işleri ve destek hizmetleri biriminden oluşur.

2. Bir enstitüde, 1'inci fıkrada sayılan birimlerin kurulmasına ilgili üniversitenin önerisi üzerine Yükseköğretim Kurulunca karar verilir.

3. Enstitü sekreteri ile sekreterlik bürosu ve varsa bağlı birimler, enstitünün idari hizmetlerinin yürütülmesinden sorumludur.

Fakültelerde, dekana bağlı, enstitü ve yüksekokullarda ise okul müdürüne bağlı olarak görev yapan ve ve yukarıdaki görevlerin yürütülmesinden fakülte, myo ve Enstitü sekreterleri sorumludur.

Şekil 1: Üniversite İdari Teşkilatı



Kaynak: Araştırmacı tarafından 124 sayılı yükseköğretim üst kuruluşları ile yükseköğretim kurumlarının idari teşkilatı hakkında kanun hükmünde kararnameden yararlanılarak oluşturulmuştur.

2.7. ÜNİVERSİTE YÖNETİCİ PERSONELİN MESLEKİ GELİŞİMİ İLE İLGİLİ DAHA ÖNCE YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Tez konusu ile ilgili daha önce yapılan araştırmalar incelendiğinde mesleki gelişimle ilgili okul yöneticilerinin mesleki gelişimi konusunda birçok çalışmanın yapıldığı görülmüştür. Üniversitelerde görev yapan yöneticilerle ilgili daha çok akademisyenlerle ilgili çalışmalar ve az sayıda idari yöneticilerle ilgili çalışma yapıldığı tespit edilmiştir. Üniversitelerde görev yapan idari yöneticilerle ilgili çalışmalardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Bilbay (2011), yapmış olduğu çalışmada akademik personelin görüşleri dikkate alınarak; üniversite yönetici personelinin yöneticiliklerinin yeterlik düzeylerini incelemiştir. Araştırma sonucunda, yöneticilik düzeylerinin düşük seviyede olduğu sonucuna varılmıştır.

Deliveli (2004), yapmış olduğu çalışmada üniversite yöneticilerinin bilgiyi yönetme beceri ve yeterliklerini incelemiş ve araştırmanın sonucunda üniversitelerde bilgi yönetimi konusunda girişimlerde bulunulması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Önder (2014), yapmış olduğu çalışmada akademisyen görüşleri doğrultusunda üniversite yöneticilerinin stratejik liderlik davranışları konusunu incelemiş ve araştırma sonucunda fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokul yöneticilerinin stratejik liderlik uygulama düzeylerinin farklı olduğu sonucuna varılmıştır.

Durceylan (2003), yapmış olduğu çalışmada üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerler konusunu incelemiş ve araştırma sonucunda, üniversite yöneticilerinin otorite ve hiyerarşik düzenin gerekli olduğuna inandıklarını, bu değerlerin toplumun genelinin kabul etmiş olduğu değerler olduğu sonucuna varılmıştır.

Gök (2014), yapmış olduğu çalışmada üniversite yöneticilerinin glokal liderlik ve uygulamalarına ilişkin görüşleri konusunda araştırma yapmış, araştırma sonucunda üniversite yöneticilerinin glokal (küre-yerel) liderlik ile ilgili yeterli bilgilerinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Beytekin ve Göktürk (2012), yapmış oldukları çalışmada yükseköğretim yöneticilerinin idari davranışları, duygusal ve sosyal yeterlikleri konusunda yapmış

oldukları araştırmada İstanbul ve Helsinki üniversitelerinde görev yapan yöneticileri karşılaştırmış ve sonuç olarak yöneticilerin idari davranışlarıyla duygusal ve sosyal yeterlikleri hakkındaki görüşlerinde önemli derecede farklılıkların olduğu anlaşılmıştır.

Sonuç olarak; üniversitelerde görev yapan idari yöneticilerin mesleki gelişimleri ile ilgili yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu ve çeşitli konularda eksiklikler olduğu tespit edilmiştir. Toplumda önemli bir yeri olan üniversitelerde, idari kadrolarda görev yapan yöneticilerin mesleki yeterlilikleri, gelişimleri, sorunları ve ihtiyaç alanları ile ilgili yapılacak çalışmaların önemi ortaya çıkmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, örneklemi, ölçme araçları, verilerin toplanması, verilerin analizinde kullanılan yöntemler ve araştırmada takip edilen süreç yer almaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma nitel bir araştırma olduğu için nitel araştırma modeli kullanılmıştır. Üniversite yönetici personelin mesleki gelişim ihtiyaçlarına ilişkin yönetici görüşleri incelenmiştir. Az sayıda kişi ile görüşerek derinlemesine bilgi elde etmek için nitel yöntem tercih edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2004). Nitel araştırma modeli, insanın kendi çalışmasıyla şekillendirdiği toplumsal sistemlerin derinliklerine inmek, irdelemek ve kendi sırlarını çözebilmek için geliştirdiği bilgi üretme modellerinden birisidir (Özdemir, 2010).

3.2. ÖRNEKLEM

Harran üniversitesinin il merkezindeki birimlerinde 2019 yılı şubat ayı itibari ile 743 idari personel görev yapmaktadır. Bu personelin 75'i idari yönetici konumunda görev yapmaktadır. İdari yöneticilere ait bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Harran Üniversiteesinin İl Merkezindeki Birimlerinde Görev Yapan Yöneticilere Ait Veriler

Sıra	Ünvanı	Sayısı
1	Genel Sekreter	1
2	Genel Sekreter Yardımcısı	2
3	Daire Başkanı	7
4	Şube Müdürü	14
5	Fakülte Sekreteri	11
6	Meslek Yüksek Okulu Sekreteri	10
7	Enstitü Sekreteri	3
8	Şef	27
	Toplam	75

Kaynak: Araştırmacı tarafından, Harran Üniversitesi Personel Daire Başkanlığından alınan verilere göre hazırlanmıştır.

Araştırmanın örneklemini, 2018-2019 eğitim öğretim yılında Harran Üniversitesinin il merkezindeki birimlerinde görev yapan ve idari yönetici konumunda olan 75 kişi arasından görüşmeyi kabul eden 21 yönetici oluşturmaktadır. Araştırmada kolay ulaşılabilir durum örneklemesi yaklaşımına uygun olacak şekilde idari yönetici personelden oluşan bir yönetici grubu belirlenmiştir. Kolay ulaşılabilir durum örneklemesinde temel amaç, araştırmaya pratiklik ve hız kazandırarak maliyeti düşük olan bir örneklemin tercih edilmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2004). Örneklemdeki yöneticilere ait bilgiler ise Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Örneklemde Yer Alan Yöneticilere Ait Demografik Bilgiler

Değişkenler		**n**
Yöneticilik Görevi	Genel Sekreter	1
	Genel Sekreter Yardımcısı	1
	Daire Başkanı	2
	Daire Başkan Yardımcısı	2
	Şube Müdürü	5
	Fakülte, MYO, Enstitü Sekreteri	8
	Şef	1
	Koordinatör	1
Cinsiyet	Kadın	3
	Erkek	18
Kıdem	10 yıl ve altı	4
	11-20 yıl	3
	21 yıl ve üzeri	14
Yaş	30 – 40 yaş arası	8
	41 – 50 yaş arası	9
	51 yaş ve üzeri	4
Eğitim Durumu	Orta Öğretim veya MYO Mezunu	1
	Lisans	13
	Yüksek Lisans	5
	Doktora	2

Kaynak: Araştırmacı tarafından, araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre hazırlanmıştır.

Tablo 2'de görüldüğü gibi örneklemde yer alan yöneticiler; 1 genel sekreter, 1 genel sekreter yardımcısı, 2 daire başkanı, 2 daire başkan yardımcısı, 5 şube müdürü, 8 fakülte, meslek yüksek okulu veya enstitü sekreteri, 1 şef ve 1 koordinatörden oluşmaktadır. Örneklem grubunda 27 şef olmasına rağmen, görüşmeyi kabul eden şef sayısı 1 olduğu için 1 şef ile görüşülmüştür. Katılımcıların 3'ü kadın, 18'i erkektir. Kıdem değişkenine göre değerlendirildiğinde kıdemi; 10 yıl ve altı olanların 4 kişi, 11-20 yıl arası olanların 3 kişi, 21 yıl ve üzeri olanların ise 14 kişi olduğu görülmektedir. Yaş değişkenine göre değerlendirildiğinde 30-40 yaş arası olanların 8 kişi, 41-50 yaş arası olanların 9 kişi, 51 yaş ve üstü olanların ise 4 kişi olduğu görülmektedir. Son olarak eğitim durumu değişkenine göre değerlendirildiğinde önlisans mezunu olanların 1 kişi, lisans mezunu olanların 13 kişi, yüksek lisans mezunu olanların 5 kişi ve doktora mezunu olanların ise 2 kişi olduğu görülmektedir.

3.3.VERİLERİN TOPLANMA SÜRECİ

Bu araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşmecinin kendini rahat bir şekilde ifade edebileceği imkân ve kolaylık sağlanabildiğinden ve yapılandırılmamış görüşmeye göre daha kolay olmasından dolayı yarı yapılandırılmış görüşme tercih edilmektedir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2013). Yöneticilerin görüşme esnasında verdikleri yanıtların altında yatan sebepleri en ince ayrıntısına kadar inceleyebilmek ve sürece bağlı olarak yöneticilere yeni sorular sorabilmek amacıyla, araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme soruları hazırlanırken konu ile ilgili literatür taraması yapılmış, akabinde Harran Üniversitesinde görev yapan bir kısım yönetici personel ile görüşülerek konu ile ilgili hangi soruların sorulması gerektiği ile ilgili görüşleri alınarak, sorulacak sorular tesbit edilmiştir. Görüşme formu 2 kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda yöneticilerin kişisel bilgilerinin istendiği 5 soru yer almaktadır. İkinci kısımda ise üniversitelerde yönetici personelin mesleki gelişim ihtiyaçları ile ilgili 4 soru yer almaktadır. Hazırlanan taslak görüşme formu ile ilgili olarak üniversitede görev yapan 3 öğretim üyesi ve 1 türkçe öğretmeninden görüşleri alınmıştır. Uzman görüşü alındıktan sonra görüşme formuna son şekli verilmiş ve hazırlanan görüşme soruları yöneticilere sorulmuştur.

Çalışmanın tüm süreci ayrıntılı olarak sunularak veri toplama aracının güvenirliği ve geçerliliği arttırılmaya çalışılmıştır. Ayrıca çalışma neticesinde elde edilen veriler, alanında uzman bir akademisyene verilerek tema oluşturması istenmiş, oluşturulan tema ile araştırmacının oluşturduğu temaların birbirine yakın olduğu görülmüştür. Bunların yanında yöneticilerin görüşleri doğrudan aktarılarak araştırmanın güvenirliği arttırılmaya çalışılmıştır. Son olarak elde edilen görüşme soruları, araştırmaya katılan 5 yönetici personel ile görüşülerek teyit ettirilmiştir.

Görüşmeyi kabul eden yönetici personele, kendilerini rahat hissedecekleri bir yerde görüşmenin yapılabileceği ifade edilmiş ve kendi istekleri doğrultusunda bir kısım yönetici ile görev yaptıkları birimlerde, bir kısmı ile de pastane vb. ortamlarda yüz yüze görüşme yapılmıştır. Yöneticilere, araştırmanın amacı ve öneminden bahsedilmiş ve kişisel bilgilerinin gizli tutulacağına dair açıklama yapılmıştır. Yöneticilerle yapılan görüşmeler, not tutma tekniği kullanılarak kayıt altına alınmış ve bu şekilde veriler elde edilmiştir. Görüşmeler 27 Kasım- 31 Aralık 2018 tarihleri arasında yapılmıştır. Görüşme esnasında araştırma konusunun önemi ile ilgili değerlendirmeler yapılmıştır.

3.4.VERİLERİN ANALİZİ

Verilerin analizi için yöneticilerle yapılan görüşmelerde not tutma tekniği ile elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılarak analiz edilmiştir. Yöneticilerin görüşme sorularına vermiş oldukları yanıtlar içerik analizi yapılarak incelenmiştir.

Elde edilen veriler dört aşamada analiz edilmektedir;

- Elde edilen verilerin kodlanması,
- Veriler üzerinde çalışılarak temalar oluşturulması,
- Verilerin oluşturulan kodlara ve temalara göre tanımlanması ve organize edilmesi,
- Verilerin yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek, 2004).

Veriler analiz edilirken benzer yanıtlar gruplar haline getirilerek

sınıflandırılmıştır. Görüşme yapılan yöneticiler kodlanmış (Y1; Yönetici 1) ve yöneticilerin görüşleri analiz edilirken aynı yanıtlar gruplar haline getirilerek temalar ve kategoriler oluşturulmuştur. Görüşme tekniği neticesinde elde edilen veriler tablo haline getirilerek frekans değerleri belirtilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde, yöneticilere yöneltilen araştırma soruları ile ilgili elde edilen bulgular sunulmuştur.

4.1. ÜNİVERSİTEDE GÖREV YAPAN YÖNETİCİ PERSONELİN MESLEKİ GELİŞİMLERİNİN YETERLİLİĞİNE İLİŞKİN BULGULAR

Yöneticilere mesleki gelişim ile ilgili, *''Üniversitemizde yönetici pozisyonunda görev yapan personelin mesleki gelişimlerini yeterli buluyor musunuz? Bulmuyorsanız nedenlerini açıklar mısınız?''* sorusu sorulmuş, verilen cevaplar ve bunların tekrarlanma sıklığı Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Yönetici Personelin Mesleki Gelişimin Yeterliliğine İlişkin Görüşler

S.n.	Görüşler	f
1	Mesleki Gelişimlerini yeterli bulmuyorum(Y1,Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7,Y8,Y9,Y10,Y11,Y12,Y13,Y14,Y15,Y16,Y17,Y18,Y19,Y20,Y21)	21
2	Yönetici atamalarında liyakate önem verilmemektedir (Y1,Y2, Y3, Y4, Y5,Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11,Y12,Y14,Y15,Y16,Y17,Y18,Y19,Y20)	19
3	Yönetici olarak atandıktan sonra kendini geliştirme ve yenilemeye kapalı olma (Y2,Y7,Y9,Y10,Y11, Y13, Y17,Y18,Y21)	9
4	Yönetici personele yönelik yeterli hizmet içi eğitim verilmemektedir (Y9,Y16,Y17,Y18,Y19)	5
5	Yönetici personel, üst yöneticiler tarafından desteklenmemektedir (Y13,Y17)	2
6	Yönetici personelin branşına göre görevlendirilmemesi (Y18,Y20)	2
7	Rektörlere verilen geniş yetkilerden kaynaklanan keyfi uygulamalar mesleki gelişimi olumsuz etkilemektedir (Y1,Y7)	2
8	Yönetici atamaları ile ilgili mevzuat yetersizdir. (Y1)	1
9	Yaşadığımız toplumun değer yargıları, ekonomik baskılar ve stres bireylerin gelişimini engellemektedir (Y10)	1
10	Örgüt kültürü ve takım çalışması bulunmamaktadır (Y8)	1
11	Yöneticilerin çoğu çözüm odaklı değiller (Y7)	1
12	Ast-üst ilişkilerinde kopukluk var (Y6)	1
13	Yöneticilere yeterince değer ve önem verilmemektedir (Y14)	1
14	Yöneticilerde liderlik özellikleri de olmalı (Y17)	1

Kaynak: Araştırmacı tarafından, araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre hazırlanmıştır.

Tablo 3'de görüldüğü gibi "yönetici personelin mesleki gelişimlerini yeterli buluyormusunuz?" Sorusuna bütün yöneticiler, "yeterli bulmuyorum" cevabını vermiştir. Aynı şekilde, Bilbay (2011) akademik personelin görüşleri doğrultusunda üniversite yöneticilerinin yeterlilikleri konulu yüksek lisans tez çalışmasında Cumhuriyet Üniversitesi yöneticilerinin de yöneticilik konusunda yetersiz olduğu sonucuna varmıştır.

"Yeterli bulmuyorsanız nedenlerini açıklar mısınız?" sorusuna ise en çok (1) Yönetici atamalarında liyakate dikkat edilmediği, (2) Yönetici olarak atandıktan sonra kendini geliştirme ve yenilemeye kapalı olma, (3) Yönetici personele yönelik yeterli hizmet içi eğitim verilmemektedir (4) Rektörlere verilen geniş yetkilerden kaynaklanan keyfi uygulamalar mesleki gelişimi olumsuz etkilemektedir, (5) Yönetici personel, üst yöneticiler tarafından desteklenmemektedir şeklinde eleştiriler sıralanmaktadır.

Yöneticilerin sıklıkla tekrar ettiği ve ülkemizde yönetici atamalarındaki sisteme yönelik eleştiride bulunduğu konunun, yönetici atamalarında liyakate önem verilmediğidir. Bu konu ile ilgili yöneticilerin görüşlerini ortaya koyan ifadelerden bazıları aşağıdaki şekildedir:

Y1: Rektörler geniş yetkilere sahip olduklarından dolayı üniversitelerde istedikleri gibi kadro dağıtmaktadırlar. Çünkü üst düzey kadrolar için bir sınav şekli yoktur. Liyakate bakılmadan referans veya diğer adıyla torpile göre atamalar yapıldığından liyakatsiz kişiler yönetici olabilmektedir. Oysa üniversitelerde idari kadrolar olmazsa hiçbir iş yürümez. Üniversitenin belleği bunlardır. Bu yüzden liyakat çok önemlidir. Ne yazık ki rektörler değiştikçe idari amirler de değişiyor. Bu sistem tabi ki yanlış. Kurumsal kimliğin oluşması için süreklilik esastır. Dolayısıyla üniversite personelinin mesleki gelişim gibi bir kaygıları yoktur. Rektörden rektöre değişen sistemde personelin kendini geliştirme gibi bir kaygısı da doğal olarak olamaz."

Y1; üniversitelerde idari işlerin yürütülmesinin temel taşı olan idari ve kadrolara atamalarla ilgili yetkinin rektörlerde bulunmasından dolayı, çoğunlukla bu yetkilerin keyfi kullanıldığını ve ehil olmayan kişilerin yönetici olduğunu, ayrıca her rektör değişikliği döneminde gelen rektörün kendi ekibini oluşturmak adına

yöneticilerin çoğunun değiştirildiğini, bundan dolayı da sürekli değişen yöneticilerden dolayı kurumsallaşmanın sağlanamadığını ve mesleki gelişimin gerçekleşemediği eleştirisinde bulunmuştur. Kurumsallaşmayı ve mesleki gelişimi olumsuz etkileyen bu sorunun ortadan kaldırılması için bütün yönetici kadrolara atamaların, liyakati esas alacak görevde yükselme sınavlarına göre yapılması gerekmektedir. Ayrıca, rektörden rektöre değişen ve yeri geldiğinde keyfiliğe dönüşen idari yönetici atamalarının önüne geçmek için etkin ve etkili bir performans sistemi oluşturularak performansı yüksek olan yöneticilerin görev yeri değişikliklerinin önüne geçmek için gerekli mevzuat çalışması yapılmalıdır.

Y2: "Üniversitemizde görev yapan yönetici pozisyonundaki idarecilerin gelişimlerini yeterli bulmuyorum. Sebep ise; atamalarda liyakate dikkat edilmemesi diye düşünüyorum. Liyakatsiz yöneticilerin de kariyer planları olmadığından mesleki gelişime kapalı oluyorlar."

Y2; yöneticilerin mesleki gelişiminin yetersiz olmasının nedenini, atamalarda liyakatin dikkate alınmadığını, liyakatsiz yöneticilerin de kendilerini geliştirmek veya kariyer yapmak gibi bir hedeflerinin veya planlarının olmadığını belirtmektedir.

Y4: Mesleki gelişimin yetersizliğin nedenini şöyle açıklamak istiyorum. Öncelikle bir birim için gerekli olan yönetici personel ihtiyacını gidermek amacı ile görevlendirilen personele verilen görev uygun mu? Personel kendisine verilen bu görevi yapmak istiyor mu? Verilen görev konusunda yeterli mi? Söz konusu olan görev için yeterli alt yapıya bilgi ve beceriye sahip mi? Buna benzer unsurların oluşması için yeterli zamanı varmı?

Saymış olduğum örnekler çoğaltılabilir zaten bunlardan birinin olumsuz olması durumunda yönetici personelden mesleki gelişim beklenemez."

Y4; yönetici atamalarında veya görevlendirilmelerinde yürütülmesi gereken görevin, ataması düşünülen yönetici tarafından istenip istenmediği, görev konusu ile ilgili yeterli bilgi, beceri ve alt yapının olup olmadığı ile ilgili liyakat esaslarına dikkat edilmesi gerektiği belirtilmektedir.

Y6 : Mesleki gelişimlerini yeterli bulmuyorum. Çünkü yöneticilik temelde alınan bir eğitimle sağlanmaktadır ve tecrübe ile pekiştirilmelidir. Fakat günümüzde eğitime ve tecrübeye bakılmaksızın idareci ve yönetici atamalarında referansa göre

atamalar yapılmaktadır. Bu sebepten yönetici idaresinde çalışan personellerde işe motive olamama, alt/üst ilişkilerinde ki kopukluktan dolayı takım ruhu sağlanamamaktadır. Takım ruhu sağlanamadığından hem yöneticilerin hem de beraber çalışmakta olduğu personelin mesleki gelişimleri geri planda kalmaktadır."

Y6; yöneticiliğin temelde alınan bir eğitimle sağlandığını ve tecrübe ile pekiştirilmesi gerektiğini, ancak günümüzde yönetici atamalarında eğitime ve tecrübeye bakılmadığını ve referansa göre atamaların yapıldığını ifade etmektedir. Bunun da diğer personelin moral ve motivasyonunu düşürdüğünü belirtmektedir. Yani liyakate önem verilmesi gerekmektedir.

Y7: Partizanlık, cemaat, siyasi kimlik ve sendikal kimliklerle üst yöneticiler atanıyorlar. Onlarda kendilerine biat edecek ekip kurduklarından üniversite veya kurum asli görevini yerine getiremiyor. Bilgi, tecrübe, vizyon sahibi liyakatli yönetim ile senkronize çalışacak iyi bir genel sekreterle bir çok sorun giderilir."

Y7; üniversitelerde yönetici atamalarında liyakate değil, siyasi kimlik, cemaat ve sendikal kimliğe bakılarak yapıldığını belirterek personel atamalarındaki sisteme yönelik eleştirisini ifade etmiştir. Bu kriterlere göre atamalar yapıldığından işleyişte sorunlar yaşandığını ve sorunların çözümü için üniversite genel sekreterlerine büyük iş düştüğünü, bilgili, tecrübeli, vizyon sahibi, liyakatli bir yönetim ile çalışacak bir genel sekreter ile sorunların giderileceğini belirtmektedir.

Y8: Yöneticilerin yüklendikleri sorumlulukları ve görevleri başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için bazı vasıflara sahip olmaları gerekmektedir. Bunlar arasında, genel kültür sahibi olmak, ikna kabiliyeti olmak, analitik düşünmek, hitabet gücü gibi sosyal özellikler sayılabilir. Buna göre yöneticilerle çalışanları birbirinden ayıran en önemli özellik, yöneticilerin karar verme yetki ve sorumluluklarının olmasıdır."

Y8; Yöneticilerin başarılı olabilmeleri için genel kültür sahibi olmak, muhakeme gücü ve analitik düşünebilme, hitabet ve ikna kabiliyeti, karar verme, gibi bazı özelliklere sahip olması gerektiğini ifade ederek liyakate dikkat çekmektedir.

Y10: "İdarecilik yöneticilik temelde başlamalıdır. Günü kurtarma yöntemiyle çalışan bir bireyin hedefi olmaz. Bir çok çalışan referans yöntemiyle yönetici olmuştur. Bu pozisyon liyakat ister, ahlak ister, adalet ister."

Y10; İdarecilik ve yöneticiliğin temelde başlaması gerektiğini, bu pozisyon için liyakatin önemli olduğunu, ancak yöneticilerin bir çoğunun referans yöntemiyle atandıklarını belirtmektedir.

Y12 : Tabi ki bulmuyorum. Yönetici personelin mesleki yeterliliği ve gelişimi bence çok önemli ve üstünde durulması gereken bir konudur. Sizde biliyorsunuz ki üniversitelerde iki türlü yönetici ataması var. Bunlardan biri görevde yükselme sınavı ile şeflikten başlayarak müdürlük ve daha sonrası ile oluyor. Yapılan sınavda da yönetici seçiminde ne kadar liyakati esas tuttuğu kafalarda soru işareti bırakıyor. Bunun dışında bizzatihi rektör tarafından daire başkanlığı, fakülte, MYO ve enstitü sekreterliği kadrolarına yapılan atamalar var ki bu konu daha sıkıntılıdır. Bu atamalarda liyakate bakılmadığı gibi genelde referansa göre atama yapılmaktadır. Bunun neticesinde de genelde liyakati olmayan kişiler yönetici olmaktadır."

Y12; üniversitelerde iki türlü yönetici atamasının olduğunu, bunlardan birinin şef ve müdür kadroları için görevde yükselme sınavı ile yapılan atamalar olduğunu ve bu sınavın dahi yeterliliği konusunda soru işaretleri varken, diğer atama şekli olan ve rektörlerin insiyatifinde olan ve daire başkanlığı ve sekreterlik kadrolarına yapılan atama şeklinin daha da sıkıntılı olduğu, liyakate bakılmadığı için genelde ehil olmayan kişilerin yönetici olduklarını belirtmektedir.

Y17 : Bulmuyorum. Yönetici personelin gördüğü eğitimin yanında liderlik özelliklerinin de olması gerekiyor. Sadece eğitimle veya üniversite mezunu olmakla yönetici olunmuyor. Ama ne yazık ki yönetici personel atanırken eğitim durumu, kıdeme veya torpile bakılıyor."

Y17; liyakatin sadece eğitim veya üniversite mezunu olmak ile sağlanamayacağını, yöneticilerde liderlik vasıflarının da olması gerektiğini belirtmektedir.

Y20: "Yeterli bulmuyorum. Çünkü;

- *Liyakatsiz atamalar*
- *Mevcut yöneticilerin eğitim seviyelerinin düşük olması*
- *Yöneticilerin ilgili oldukları alanda yöneticilik yapmamaları*

- *Atamalarda siyasi baskılardan dolayı atamalar neticesinde beceriksiz kişilerin yönetici olması*
- *Bir çok personel üniversite kurulduğunda ilk personel olmaları nedeniyle yetersiz oldukları halde birçok kademeye yerleşmeleri nedeniyle birimlerde verimsizlik oluşması."*

Y20; yönetici atamalarında liyakate önem verilmemesi ve yöneticilerin ilgili oldukları veya anladıkları alanlarda görevlendirilmemelerinden dolayı sorunlar yaşandığını ifade etmektedir.

Yöneticilerle yapılan görüşmelerde mesleki gelişimlerinin yetersiz olmasının nedenlerinin arasında en çok personel atamalarında liyakate önem verilmediğini vurgulamışlardır.

Bir görevin ehil olan kişiye verilmesi olarak tanımlanabilecek olan liyakat, görevin personel arasında en layık olan personel tarafından yaptırılmasını amaçlayan personel seçimidir. Liyakate önem verilerek kamu hizmetlerinin sadece layık olan kişiler tarafından yaptırılması sağlanacağından hizmette kalite ve verimlilik artacaktır.

Anayasanın 70 inci maddesine göre, "Her türk vatandaşı, kamu kurumlarındaki işlere girme hakkına sahiptir. Kamu kurumlarındaki işlere alınmada görevin gerektirdiği vasıflardan başka bir ayırım gözetilemez." Anayasa hükmünden de anlaşılacağı üzere her vatandaşa kamu hizmetlerine girme hakkı verilmiş ve görevin gerektirdiği vasıflardan başka hiçbir ayırımın yapılamayacağı belirtilmiştir. Devlet memurları kanunu'nda liyakat ilkesi tanımlanırken; devletin, kamu hizmetlerindeki görevlere girmede, görev içerisinde terfi etme ve yükselmede, işe son vermede liyakat sistemini esas tutması gerektiğini ve liyakat sistemini eşit şekilde uygulaması gerektiğini belirtmektedir. Personel seçiminde esas tutulması gereken liyakat sistemi ile ilgili ifadeler, 657 sayılı devlet memurları kanununda açıkça izah edilmemiştir (Aykaç, 1990). Dolayısıyla, kamu hizmetlerine girişte hangi kriterlere dikkat edilmesi gerektiği ile ilgili ayrıntılı bir düzenleme yapılmamıştır. Demokratik ve sosyal bir hukuk devleti olabilmek ve öyle kalabilmek için türk kamu yönetimi sisteminin olmazsa olmaz liyakat koşullarını kanunlaştırması ve uygulaması gerekmektedir (Öztürk, 2002).

Danıştay 5. dairesinin 1988/1286 sayılı kararrına göre ise, kamu hizmetlerine, görevin gerektirdiği vasıfları taşıyan her vatandaş başvurabilir. Görevin gerektirdiği vasıflar; bireyin öğrenim düzeyi, askerlik durumu, yaşı, sabıka kaydı gibi genel veya özel şartlar gerektiren hizmet gruplarında istenen vasıflar olabilir.

Ülkemizde kamu hizmetlerine giriş için ilk defa 1999 ylında devlet memurluk sınavı yapılarak, sınav sonucuna göre kamu kurumlarına yerleştirmeler yapılmıştır. Daha sonra 2002 yılından itibaren kamu hizmetine girmek isteyen adaylara kamu personeli seçme sınavı (KPSS) uygulanmaya başlamıştır. KPSS, günümüzde yapıldığı şekliyle sürekli eleştirilmektedir (Baştürk, 2007). Çünkü personel seçimi aşamasında objektifliği sağlamak, liyakati sağlamak ve personel seçiminin şeffaf bir şekilde yapılmasını amaçlayan KPSS sınavı, özellikle üniversitelerin farklı bölümlerinden mezun olanların, bölümlerine bakılmaksızın aynı sınavla değerlendirilmesinden dolayı eleştirilmektedir. Bir öğretmen ile bir mühendisin aynı sınava tabi tutularak değerlendirilmesinin liyakat esasına ne kadar uygun olduğu sorgulanmaktadır.

Bunun dışında kamu hizmetlerine girdikten sonra kurumlarda görevde yükselme sınavları yapılarak sınav sonuçlarına göre personelin görevde yükselmesi sağlanmaktadır. Yükseköğretim üst kuruluşları ile yükseköğretim kurumları personeli görevde yükselme ve ünvan değişikliği yönetmeliğinde, görevde yükselme ve unvan değişikliğine tabi kadro unvanları belirtilmiştir. Bu kadrolardan genel sekreter, genel sekreter yardımcısı, daire başkanı, fakülte sekreteri, enstitü sekreteri, meslek yüksekokulu sekreteri, hastane başmüdürü ve hukuk müşaviri gibi kadrolara görevde yükselme sınavına tabi tutulmadan üniversite yönetim kurulunun kararı ve rektör onayı ile atama yapılmaktadır. Dolayısıyla herhangi bir sınava tabi tutulmadan yapılan bu atamalarda torpil ve kayırmacılığın ön planda tutulduğu ve liyakat esasına dikkat edilmediği ile ilgili eleştirilere maruz kalmaktadır. Bu kadroların dışındaki hastane müdürü, özel kalem müdürü, şube Müdürü, şef, uzman, koruma ve güvenlik şefi gibi kadrolara görevde yükselme sınavlarına tabi tutularak atamalar yapılmaktadır. Bilbay (2011), yapmış olduğu çalışmada "Yöneticilerin seçiminde ve görevlendirilmesinde yöneticilik ile ilgili eğitim alma durumları dikkate alınmalı ve yöneticilik alanında eğitim almış personelin görevlendirilmesi tercih edilmelidir." sonucuna vararak, yönetici seçiminde liyakatin önemine değinmiştir.

Konular arasında yer alan "yönetici olarak atandıktan sonra kendini geliştirme ve yenilemeye kapalı olma" konusu, katılımcılar tarafından dile getirilen bir diğer ölçüttür. Bu konudaki düşüncelerini ifade eden katılımcılara ait bazı görüşler aşağıdaki şekildedir:

Y2 : "Üniversitemizde görev yapan yönetici pozisyonundaki idarecilerin gelişimlerini yeterli bulmuyorum. Çünkü yönetici olarak atandıktan sonra kendilerini gelecekleri son noktada görüyorlar ve geliştirmeye gerek görmüyorlar. Herhangi bir kariyer planları olmuyor."

Y2; yönetici personelin yönetici olarak atandıktan sonar kendilerini kariyer olarak gelecekleri en son yer olarak gördükleri için gelişime kapalı olduklarını belirtmektedir.

Y7: "Üniversitemizde yönetici olarak görev yapan personelin kendini geliştirme sorunları olduğuna inanıyorum. Yöneticilerimizin bir çoğu ya gelmiş olduğu yeri veya makamı yeterli görüyor, ya da kendine güveni olmadığı için yapamam, edemem korkusu olduğu için kendini geliştiremiyor. Bunun yanında bir çok sebepten dolayı şevki kırıldığı için artık herşeyi boş veren yöneticilerimizde kendini geliştirmenin önemini yitiriyor. Yöneticilerimizin şevkinin kırılmasına sebep olan nedenlerden bir kaçını söylemek gerekirse, bunlar; yönetimden yeterli desteğin verilmemesi ve kendine güvenilmemesi, takdir edilmeme, ödüllendirilmeme gibi nedenler sıralanabilir."

Y7; yönetimden yeterli desteğin verilmemesi, güven problemi ve takdir edilmeme gibi nedenlerden dolayı bir çok yöneticinin kendini yeterli gördüğü ve geliştirmediğini ifade etmektedir.

Y9 : "Bu yöneticilerin ayrıca, kurumsal amaçları yerine getirmek, bunu yaparken risk almak ve çalışanların sorumluluğunu da üstlenmek, çalışanlara yol göstermek, örnek olmak, liderlik etmek ve sorunlarını çözmek gibi görevlerinin olduğu düşünüldüğünde, idari yöneticilerin bu görevleri ve sorumlulukları yerine getirirken mesleki gelişimlerinin nasıl etkilendiğini, araştırmaya değer bulmaktayım. Saymış olduğum özellikleri taşıyan yöneticiler kendilerini gelişime sürekli açık tutacak ve geliştirecektir. Ancak gelişime kapalı olan ve yeterli olduğunu düşünen yöneticiler kendilerini geliştiremeyecekleri için

kurumlarına katkı sağlayamamaktadırlar."

Y9; yöneticilerde risk almak, örnek olmak, yol göstermek, sorumluluk almak gibi liderlik özelliklerinin bulunması gerektiğini ifade etmektedir. Bu özeliklere sahip olan yöneticilerin kendini geliştireceğini, sahip olmayanların ise geliştiremeyeceğini belirtmektedir.

Y10: "Mesleki gelişimleri yeterli bulmuyorum. Çünkü; idarecilik yöneticilik temelde başlamalıdır. Günü kurtarma yöntemiyle çalışan bir bireyin hedefi olmaz. Tabi kurum ve ast olarak çalışan personelinde etkisi büyüktür. Yöneticilerin altlarında çalışanlar için geleceğe yönelik hedefler ortaya koymalıdır. Benlik duygularından sıyrılan öğretme derdine düşmelidir."

Y10; günümüzde yöneticiliğin günü kurtarma psikolojisiyle yapıldığını belirterek bu şekilde yapılan yöneticiliklerde herhangi bir hedef olmayacağı için başarılı olamayacağını savunmaktadır.

Y11: "Bir başka neden de idareci pozisyonuna atanan personel sonrasında kendini yenileme ve geliştirme çabasına girmiyor. Bulunduğu konumunu yeterli görüyor. Üniversitemizde yönetici olan bir personel geldiği noktayı yeterli görüyor. O makama veya o birime bir şeyler katma, daha da ileriye taşıma, güzelleştirme, geliştirme kaygısı taşımıyor. Bu saydığım nedenler her yöneticide olmamakla birlikte maalesef çoğunda böyle olduğunu düşünüyorum."

Y11; çoğu yöneticinin temsil ettiği makamı ve yaptığı görevi daha ileriye taşıma, geliştirme ve bir şeyler katma kaygısı taşımadıklarını ifade etmektedir.

Yöneticilerle yapılan görüşmelerde sorulan "Üniversite yönetici personelinin mesleki gelişimlerinin yetersiz olmasının nedenleri nelerdir?" sorusuna en çok verilen cevaplardan biri de "Yönetici olarak atandıktan sonra kendini geliştirme ve yenilemeye kapalı olma" olmuştur. Yönetici olarak atanan personelin birçoğu göreve başladıktan sonra birçok sebepten dolayı kendini geliştirememektedir. Herhangi bir hedefin olmaması, tükenmişlik, özgüven ve özyeterliğin eksikliği gibi sebepleri sayabiliriz.

Özyeterlik; bireylerin kendini anlayarak ve algılayarak karşılaştıkları sorunlar ile başa çıkma becerisi olarak tanımlanabilmektedir. Özyeterliği yüksek olan bireyler

başarısızlıkları durumunda, sorunun çözümünde izledikleri yolu ve stratejiyi kontrol ederek, yapmış oldukları hataları düzeltip başarıya tekrardan odaklanabilmektedir (Yıldırım ve İlhan, 2010).

Yöneticilerin etkili ve başarılı olabilmeleri için özyeterliklerinin yüksek olması gerekmektedir. Bunun için de yöneticilerde teknik bilgilerle ilgili yeterlik, kavramsal yeterlik ve insani özelliklerle ilgili yeterlik alanında birikim sahibi ve kendini yetştirmiş olmalıdır (Şahin, 2000).

Tükenmişlik; bireyin fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak kendini yorgun hisstettiği bir süreç olarak tanımlanabilir (Çokluk, 2003). Tükenmişliğe sebep olan unsurları bireysel ve kurumsal unsurlar olarak ayırabiliriz. Bireysel unsurlar; bireyin yaşı, mesleği, medeni durumu, kişiliği, iş doyumu, motivasyonu, üstlerinden gördüğü destek gibi hususlar sıralanabilir (Izgar, 2001). Bunun yanında çok çalışma, başaramama korkusu, kendi değerlerinden taviz verme, ekonomik sorunlar gibi bireysel unsurlar ifade edilebilir (Işıkhan, 2004).

Özyeterliliğin eksik olması ve tükenmişlik sendromu, yöneticilerin kendilerini geliştirmesi ve yenilemesini olumsuz olarak etkilemektedir.

Diğer bir konu olan "Yönetici personele yönelik yeterli hizmet içi eğitim verilmemektedir" görüşü katılımcılar tarafından vurgulanan bir diğer ölçüttür. Bu konuda bazı katılımcıların görüşü aşağıda verilmektedir:

Y9 : Yöneticilere sürekli mesleki gelişim zorunluluktur. Sürekli mesleki gelişim ile anlatılmak istenen üniversite yöneticilerinin bilgi ve becerilerinin üniversitenin gelişimi ve ihtiyaçlarına uygun olmasını sağlayan, bunların sürekli geliştirilmesini veya arttırılmasını sağlayan ve ömür boyu süren bir öğrenme sürecidir. Bunun için hizmet içi eğitimlere önem verilmesi gerekmektedir."

Y9; yönetici personelin bilgi ve becerisinin sürekli olarak geliştirilmesi için hizmet içi eğitimlere önem verilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Y16: "Üniversitemizde yönetici pozisyonda görev yapan personelin bazılarının mesleki gelişmelerini yeterli bulmuyorum. Nedenine gelince; personel, yöneticilik görevine getirilmeden önce görev alanı ile ilgili sahip olması gereken bilgi ve birikime sahip olmamalarından ve uzmanlık alanlarında yapılan seminerlere

katılmamalarından dolayıdır."

Y16; yönetici personelin mesleki gelişimlerinin yetersiz olmasının nedeni olarak, yöneticiliğin gerektirdiği bilgi ve birikime sahip olunmaması olarak belirtmektedir.

Y17: "Yönetici olarak atanan personelin kendini geliştirmesi için üst yöneticiler tarafından takibi yapılmalıdır. Ancak mevcut sistemde yönetici personelin kendini geliştirmesi için üst yönetim tarafından seminer, konferans, sınav gibi faaliyetler düzenlenmemektedir."

Y17; yönetici personelin mesleki gelişimine yönelik hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi gerektiğini ve bu eğitimlerin üst yöneticiler tarafından takibinin yapılması gerektiğini ifade etmektedir.

Y18: "Yöneticilere yönelik kayda değer herhangi bir eğitim verilmemektedir. Bundan dolayı da yönetici personel kendini güncelleyememektedir. Ayrıca atanan yöneticilerin atandıkları kadrolarda herhangi bir bilgi birikimine sahip olmamaları sorunlara sebep olmaktadır."

Y18; yöneticlere yönelik hizmet içi eğitimlerin verilmediğini belirtmektedir.

Yöneticilerle yapılan görüşmelerde sorulan "Üniversite yönetici personelinin mesleki gelişimlerinin yetersiz olmasının nedenleri nelerdir?" sorusuna en çok verilen cevaplardan bir diğeri de "Yönetici personele yönelik yeterli hizmet içi eğitim verilmemektedir" olmuştur.

Teknolojik, sosyal ve ekonomik manada hızlı bir değişim ve gelişimin yaşandığı çağımızda bu değişim ve gelişimin neticesi olarak etkisi küçünsenmeyecek derecede bir toplumsal hareketlilik yaşanmaktadır. Kamu yöneticilerinin, günden güne artan ve yenilenen toplumun ihtiyaçlarını ve beklentilerinikarşılayabilecek bir şekilde yetiştirilebiilmeleri için sistematik, planlı ve sürekli bir eğitim sürecinden geçirilmeleri gerekmektedir (Onaran, 1967).

Bu gerekliliği yerine getirmek için kamu yöneticilerinin mesleki gelişimi ve eğitimi için bir takım düzenlemeler yapılmıştır. Öğretim kurumlarında, insanın yaşadığı topluma uyum sağlayabilmesi ve yaşamını sürdürebilmesi için gerekli bilgi,

tecrübe ve davranışlar kazandırılır. Ancak, ileri ki hayatında ve meslek yaşamında bu bilgiler yeterli olmayabilir. Ortaya çıkan eksiklikleri tamamlamak ve yenilikleri takip edebilmek için hizmetiçi eğitim önemli bir rol oynamaktadır. Bilimsel, teknolojik, sosyal ve ekonomik gelişmeler, hizmetiçi eğitimi zorunlu kılmaktadır.

Hizmet içi eğitim, çalışanın işe giriş yaptığı tarihten itibaren başlayarak işten çıkış tarihine kadar istenen performans ve verimin alınabilmesi için gerekli bilgi, beceri ve davranışların planlı ve sistemli bir şekilde öğretilmesidir (Can vd, 1995). Başka bir tanıma göre ise hizmet içi eğitim, kamu görevlilerinin verimliliklerini arttırmak ve ileriki zamanlarda alacakları görev ve sorumlulukları layıkıyla yapabilmeleri için iş başında veya dışında yetiştirilmeleri sürecidir (Tutum,1979).

DMK'nun 214. Maddesinde, devlet memurlarının yetiştirilmesini sağlamak, performans ve verimliliklerini artırmak ve daha ileriki zamanlarda yüklenecekleri görev ve sorumluluklara hazırlamak amacıyla uygulanacak hizmet içi eğitim, hazırlanacak mevzuatlar çerçevesinde devlet personel başkanlığı ve ilgili kurumlarla birlikte yürütüleceğini ifade etmektedir. Bu maddeden anlaşılacağı üzere memurların eğitimi ve yetiştirilmesinden kurumlar sorumlu tutulmaktadır.

Ülkemizde kamu kurumlarında çalışan personelin hizmet içi eğitimi için yasal mevzuat yeterli olmasına rağmen, hizmet içi eğitimde uygulanan yöntemler yetersiz kalmaktadır. Kamu kurumlarında uygulanan hizmet içi eğitimlerde basit ve masrafsız olması nedeniyle genelde düzanlatım yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntemde, personele kazandırılması gereken bilgi ve beceriler teoride kaldığı için verimli olmamaktadır.

Bir diğer konu olan "Rektörlere verilen geniş yetkilerden kaynaklanan keyfi uygulamalar mesleki gelişimi olumsuz etkilemektedir" görüşü katılımcılar tarafından vurgulanan ve mesleki gelişimi olumsuz olarak etkileyen bir diğer ölçüttür. Bu konuda bazı katılımcıların görüşü aşağıda verilmektedir:

Y1 : Yeterli bulmuyorum. Çünkü 657 ye göre çalışan idari kadrolar için henüz yeterli bir yönetmelik hazırlanmamıştır. Yöneticiler 657 ve 2547 sayılı yasa arasında sıkışıp kalmıştır. En üst amir Genel Sekreterdir. Rektör geniş yetkilere sahip olduğundan üniversitelerde en mağdur kesim de bunlardır. Çünkü üst düzey kadrolar

için bir sınav şekli yoktur. Oysa üniversitelerde idari kadrolar olmazsa hiçbir iş yürümez. Üniversitenin belleği bunlardır. Ne yazık ki rektör değiştikçe idari amirler de değişiyor. Bu sistem tabi ki yanlıştır. Kurumsal kimliğin oluşması için süreklilik esastır. Dolayısıyla üniversite personelinin mesleki gelişim gibi bir kaygıları yoktur. Rektörden rektöre değişen sistemde personelin kendini geliştirme gibi bir kaygısı da doğal olarak olamaz. Uygulamada durum daha da vahimdir. Örneğin her dekan ve rektör sekreterini değiştiriyor. Sonuçta yönetimde olanların hepsi sürekli acemilerden oluşuyor. Böyle bir durumda haliyle işler aksıyor. Mevcut mevzuata aykırı öyle çok iş yapılıyor ki, üniversiteye onarılmaz tahribatlara neden oluyor."

Y1, işleyişe yönelik eleştirilerini dile getirerek üniversitelerde yönetici atamalarında mevzuattan kaynaklanan sorunlar olduğunu, ayrıca rektörlere atamalarla ilgili geniş yetkilerin verildiğini, bununda keyfi uygulamalara neden olduğunu belirtmektedir. Keyfi olarak yapılan atamalar ve yer değiştirmelerin liyakatsiz personelin yönetici olmasına sebep olduğunu, bundan dolayı da kurumsallaşmanın sağlanamadığını ve diğer personelin de moral ve motivasyonunu etkileyerek verimi düşürdüğünü ifade etmiştir. Çözüm olarak da yönetici atamaları ile ilgili YÖK'ün bir sınav geliştirerek yönetici atamalarında liyakate önem vermesi halinde personelin kendini geliştireceğini ifade etmektedir.

Y7: "Genel sekreter, üniversitelerde idari teşkilatın en üstteki makamıdır ve bu teşkilatın çalışmasından rektöre karşı sorumludur. Ancak üniversitelerde rektörlere verilen geniş yetkilerden dolayı idari işlerde dahi rektörün izni olmadan hiç bir şey yapılamıyor. Kendi ekibini dahi kuramayan, yetkisi ve etkisi olmayan genel sekreterler ve diğer üst amirler başarısız oluyorlar."

Y7, üniversitelerde idari teşkilatın üst amiri olan genel sekreterlerin, rektörlere verilen geniş yetkilerden dolayı kendi yetkilerini kullanamadıklarını ve bundan dolayı başarısız olduklarını belirtmektedir.

Yöneticilerle yapılan görüşmelerde sorulan "Üniversite yönetici personelinin mesleki gelişimlerinin yetersiz olmasının nedenleri nelerdir?" sorusuna en çok verilen cevaplardan bir diğeri de "Rektörlere verilen geniş yetkilerden kaynaklanan keyfi uygulamalar mesleki gelişimi olumsuz etkilemektedir" olmuştur.

Yetki kavramı, TDK (n.d.) Türkçe sözlükte; “bir görevi ya da bir işi, kanunların verdiği imkânlara göre belirli şartlarla sağlayan hak, salahiyet olarak tanımlanmaktadır.” İdare hukukunda ise yetki, idari teşkilat içerisindedeki iiş ve işlemlerin, mevzuatla belirlenmiş makamlar tarafından yine mevzuatla belirlenmiş sınırlar dahilinde kullanılması olarak ifade edilimektedir (Akyılmaz, 2015).

Kamu kurumlarında idarecilere tanınan yetkiler, kamu hizmetlerinin düzenli, verimli ve etkili bir şekilde yerine getirilmesinin sağlanması anayasa ve kanunlarla belirlenir.

2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanununun 13. Maddesinde, üniversitelere rektörün Cumhurbaşkanınca atanacağı ve rektörlük makamının üniversitenin tüzel kişiliğini temsil ettiği belirtilmektedir.

> “Yine aynı maddede Rektörlerin Görev, Yetki ve Sorumlulukları başlıklı (b) bendinde;
>
> *(1) Üniversite kurullarına başkanlık etmek, yükseköğretim üst kuruluşlarının kararlarını uygulamak, üniversite kurullarının önerilerini inceleyerek karara bağlamak ve üniversiteye bağlı kuruluşlar arasında düzenli çalışmayı sağlamak,*
> *(2) Her eğitim - öğretim yılı sonunda ve gerektiğinde üniversitenin eğitim öğretim, bilimsel araştırma ve yayım faaliyetleri hakkında Üniversitelerarası Kurula bilgi vermek,*
> *(3) 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,*
> *(4) Gerekli gördüğü hallerde üniversiteyi oluşturan kuruluş ve birimlerde görevli öğretim elemanlarının ve diğer personelin görev yerlerini değiştirmek veya bunlara yeni görevler vermek,*
> *(5) Üniversitenin birimleri ve her düzeydeki personeli üzerinde genel gözetim ve denetim görevini yapmak,*
> *(6) Bu kanun ile kendisine verilen diğer görevleri yapmaktır.*
> *Üniversitenin ve bağlı birimlerinin öğretim kapasitesinin rasyonel bir şekilde kullanılmasında ve geliştirilmesinde, öğrencilere gerekli sosyal hizmetlerin sağlanmasında, gerektiği zaman güvenlik önlemlerinin alınmasında, eğitim - öğretim, bilimsel araştırma ve yayım faaliyetlerinin 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."

Yukarıda görüldüğü üzere rektörlerin yetki ve sorumlulukları kanunlarla düzenlenmiştir. "Bu bakımdan yöneticiler, takdir yetkisini kullanırken kamu yararını gözeterek, eşitlik ilkesine önem vermeli ve en önemlisi yasal mevzuatın kendilerine vermiş olduğu yetki ve sınırları aşmamalıdır (Gözübüyük, 2005).

Sayıştay Başkanlığının 2019 yılı denetim raporunda, Harran Üniversitesinde mevzuat gereği bir tane kadro olmasına rağmen uygulamada biri fiili diğeri ise resmi olmak üzere iki genel sekreterin görev yaptığı, üniversitenin Genel Sekreter Kadrosunda bulunan personelin başka bir görev için görevlendirildiği, Personel Daire Başkanı kadrosunda bulunan personelin ise vekaleten Genel Sekreter kadrosuna atandığı yazmaktadır. Aynı şekilde yine Sayıştay Başkanlığının 2018 yılı denetim raporunda Kocaeli Üniversitesinde mevzuat gereği bir tane kadro olmasına rağmen uygulamada biri fiili diğeri ise resmi olmak üzere iki genel sekreterin görev yaptığı tespit edildiği yazmaktadır. Göreve gelen rektörlerin kendi ekiplerini kurmak istemesi bu gibi durumları ortaya çıkarmaktadır.

Diğer bir konu olan "Yönetici personel, üst yöneticiler tarafından desteklenmemektedir" görüşü katılımcılar tarafından vurgulanan ve mesleki gelişimi olumsuz olarak etkileyen bir diğer ölçüttür. Bu konuda bazı katılımcıların görüşü aşağıda verilmektedir:

Y13 : "Üniversitemizde yönetici pozisyonunda görev yapan personelin mesleki gelişimlerinin kesinlikle yeterli olmadığını düşünüyorum. Bunun sebeplerine gelinecek olursa; mesleki gelişim için idarecilerin yeteri kadar zaman ayıramaması, mesleği ile ilgili gelişmeleri takip etmemesi, üst kademedeki yöneticilerin alt kademedeki yöneticilere gelişim konusunda destek vermemesidir."

Y13; yönetici personelin mesleki gelişimlerinin yetersiz olmasının nedenlerinden biri olarak, üst kademedeki yöenticilerin alt kademedeki yöneticilere

destek vermemesi olarak görmektedir.

Y17 : "Üst yöneticilerce yönetici personele gerekli imkan ve olanakların verilmemektedir."

Y17; mesleki gelişimin sağlanması için gerekli imkân ve olanakların verilmesi gerektiğini, ancak bu imkânların verilmediğini belirtmektedir.

Günümüzde küreselleşmeden dolayı çalışma alanlarının sayılarındaki artış, verimlilik, kalite, hız, esneklik ve yenilik, bilgi teknolojilerinin kullanımının yaygınlaşması, çalışma hayatını düzenleyen hukuki mevzuatlar ve benzeri gelişmeler nedeniyle yöneticilerin sorumlulukları artmıştır. Yöneticilerin de bilgi ve teknolojinin gelişmesine paralel olarak kendini geliştirmeleri zorunlu bir hale gelmiştir.

Kurumların yönetiminde üst yöneticilerin yönetim tarzı, kurumun şekillenmesi ve hizmet sunmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bilgiler, düşünme, yetenekler, empati, dikkat, duygu, algılama, liderlik vb. gibi süreç ve duygular, kişisel davranışları etkileyen önemli unsurlardır. Bireyler arasındaki farklı ve ortak özelliklerin de belirleyici ölçütleri olmaktadır (Eren, 2001). Yöneticilerin yönetim biçimine şekil veren bu vasıflar alt yöneticilerin de uygulamalarının şekillenmesine yön vermektedir. Otoriter bir üst yöneticinin altında görev yapan yönetici, kurallara daha dikkat edecek ve çalışma sistemini üst yöneticiye göre şekillendirecektir. Veya performansa dayalı çalışma sistemine önem veren, çözüm odaklı, güven veren, cezalandırma yerine ödüllendirmeyi tercih eden bir üst yöneticinin mahiyetinde görev yapan alt yöneticiler daha rahat görev yapacak ve verimli bir çalışma ortamı oluşturacaktır.

Yöneticilerin temel amaçlarından birisi, işleyişin sağlıklı bir şekilde devam etmesi için uygun imkan ve olanakları sağlamaktır. Aksi taktirde ihtiyaçları karşılanmayan, gerekli imkan ve olanakların sağlanmadığı bir ortamda çalışan personelin iş verimi, moral ve motivasyonu düşecektir. Bir başka ifadeyle, bireyde verimsizlik ve performans düşüklüğü, tükenmişlik, iş doyumsuzluğu gibi sonuçlar ortaya çıkabilecektir (Fındıkçı, 2001). Bu nedenle yönetim, çalışanın sahip olduğu enerjiyi ve potansiyeli etkin ve etkili bir şekilde kullanacak şekilde maddi ve manevi bütün desteği sunarak kurumun hedeflerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini ve çalışanın işinde verimli ve etkili olmasını sağlamalıdır.

Üst yönetim desteği, üst yöneticinin verimli bir çalışma ortamı oluşturmak için astına verdiği her türlü desteği ifade etmektedir. Bu destek ile güven, huzur, verim ve motivasyonun sağlandığı bir çalışma ortamının oluşturulması kolaylaşır.

Üst yönetimde bulunan yöneticiler, astlarının başarılı olabilmesi için sorunlarına çözüm bulmak zorundadır. Kurum içerisinde, üst yönetim tarafından personelin ihtiyaçları ve sorunları görülerek samimi bir şekilde giderilmesi halinde personelin, kendi kurumuna, yönetime ve kurumun amaçlarına yönelik güven duygusu artacaktır (Şimşek ve Taşçı, 2006). Astların, üst yönetim tarafından desteklendiklerini görmesi, kendilerine değer verildiğini gösterecektir.

4.2. ÜNİVERSİTEDE GÖREV YAPAN YÖNETİCİ PERSONELİN MESLEKİ GELİŞİME YÖNELİK İHTİYAÇ ALANLARINA İLİŞKİN BULGULAR

Yöneticilere sorulan "Yönetici personelin mesleki gelişime yönelik ihtiyaç alanları nelerdir?" sorusuna verilen yanıtlar ve bu yanıtların tekrarlanma sıklığı Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Yönetici Personelin Mesleki Gelişime Yönelik İhtiyaç Alanlarına İlişkin Görüşler

Sıra	Görüşler	f
1	Hizmet içi eğitimler düzenlenmeli (Y1,Y2,Y3,Y4, Y5, Y6, Y7, Y8,Y9,Y10,Y11,Y12,Y13,Y15,Y16,Y17,Y18,Y19,Y20,Y21)	20
2	Üst yönetim tarafından her türlü destek verilmeli (Y2,Y4,Y9, Y10, Y11,Y12,Y13,Y14)	8
3	Kurumlararası işbirliği olmalı(Y4, Y5, Y9, Y10,Y12)	5
4	Moral ve motivastonu arttıracak etkinlik ve aktiviteler düzenlenmeli (Y6,Y10,Y13)	3
5	Yönetici personelin atanmasında liyakate önem veren görevde yükselme sınavları yapılmalı (Y1, Y15,Y21)	3
6	Yerinde ödül ve ceza kullanılmalı (Y17)	1
7	Mesleki gelişim ile ilgili otokontrol mekanizması kurulmalı (Y1)	1
8	Mesleki işbirliği ve etkileşimin sağlanması gerekiyor (Y8)	1
9	Güven (Y20)	1

Kaynak: Araştırmacı tarafından, araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre hazırlanmıştır.

Tablo 4'te görüldüğü gibi "yönetici personelin mesleki gelişime yönelik ihtiyaç alanları nelerdir?" sorusuna ise en çok (1) Hizmetiçi eğitimler düzenlenmeli, (2) Üst yönetim tarafından her türlü destek verilmeli, (3) Kurumlararası bilgi alışverişinde bulunulmalı, (4) Moral ve motivasyonu arttıracak etkinlik ve aktiviteler düzenlenmeli, (5) Yönetici personelin atanmasında liyakate önem veren görevde yükselme sınavları yapılmalı şeklinde sıralanmaktadır. Tablo 4 incelendiğinde

katılımcıların en çok dile getirdikleri konunun yönetici personele yönelik hizmet içi eğitimin verilmesi gerektiği görülmektedir.

Katılımcıların, yönetici personele yönelik hizmet içi eğitimler düzenlenmeli ile ilgili görüşlerini ortaya koyan ifadelerden bazıları aşağıdaki gibidir:

Y1: "Yönetici personelin mesleki gelişimi ile ilgili ihtiyaç alanlarının başında hizmet içi eğitimlerin eksikliği gelmektedir. Yöneticilere yönelik hizmet içi eğitimler düzenlenmemektedir."

Y1; mesleki gelişimin sağlanması için gereken ihtiyaç alanlarının başında personele hizmet içi eğitimin verilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Y2 : Genellikle bakıldığında bilim ve teknolojinin hızla geliştiği dünyada idarecilerin ;

- *Bilgisayar sistemleri ile ilgili eğitim*
- *Yazılım ve veri yönetimi ile ilgili eğitim*
- *Güncel kanun takibi (idareyi bağlayıcı tüm kanunlar gibi, yüksek öğretim kanunu, devlet memurları kanunu, ihale kanunu, iş kanunu v.b.) gibi alanlarda idareci yetiştirmek için hizmet içi eğitim verilmesi gerekiyor."*

Y2'de hizmet içi eğitimin önemine vurgu yapmış ve özellikle mevzuat ve bilgisayar teknolojisi konusunda eğitim verilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Y3 : Devletin ve kurumların temel mevzuatının yanı sıra ikincil mevzuatı alanlarında da sürekli eğitim ve güncel değişime adapte olacak kurum içi ve bağlantılı, ilgili, ilişkili alanlarda hizmet içi eğitim verdirilmesi ; mesleki gelişimlerinin sağlanmasında hem yönetici personele ve kuruma ciddi anlamda bir katkı yapacaktır."

Y3; güncel değişikliklere adapte olabilmek için hizmet içi eğitimin önemine değinmiştir.

Y4 : Yönetici personelin mesleki gelişimine yönelik ihtiyaç alanlarını şöyle sıralayabiliriz ;

Öncelikle yönetici personel sürekli kendini yenilemek ve geliştirmek

zorundadır kendi branşına göre gelişen yenilikleri takip etmek hatta bulunduğu görevde bunu uygulama alanı olmasa, kısa sürede gerçekleşmese bile konuya hâkim olmak ve bilgi sahibi olmak için hizmetiçi eğitimlere önem vermek zorundadır."

Y4; yönetici personelin kendini yenilemesi ve geliştirebilmesi için hizmet içi eğitimin gerekliliğine değinmiştir.

Y6 : Mesleki gelişime katkı sağlamak için ;

- *İş hukuku*
- *Personel hakları*
- *Kamu hukuku*
- *İdare hukuku*
- *Mesleki bilgi*
- *Yazılım ve donanım bilgisi*
- *Psikoloji*
- *İletişim alanlarında hizmetiçi eğitim verilmesi gerekmektedir."*

Y6; yönetici personele verilmesi gereken hizmet içi eğitim konularını belirtmiştir.

Y11: "Yönetici personelin mesleki gelişimi ile ilgili en az 6 aylık dönemler halinde hizmetiçi eğitime tabi tutulması ve alanında uzman kişiler tarafından bu eğitimin verilmesi düşüncesindeyim. Üniversitemizde bu alanda tecrübeli akademik personelin olduğu bilinmektedir. Mesleki gelişimle ilgili üst yönetimin belli aralıklarla toplantı yapıp eksik ve yanlışları ya da olumlu ve doğru işleri idarecilere iletmesi gerektiğini düşünüyorum. Üniversitemizde iyi uygulamalar çalıştayı yapılması gerektiğine inanıyorum."

Y11; mesleki gelişimin katkı sağlamak için hizmet içi eğitimlerin uzman kişiler tarafından verilmesi gerektiğini ve bu eğitimlerin verimliliğinin takibinin yapılması gerektiğini belirtmektedir.

Y12 : Yönetici personel yönettiği personele her anlamda örnek olması ve yol göstermesi gereken kişi demektir. Personeline iyi örnek olması gereken yöneticinin kendini sürekli geliştirmesi ve yetiştirmesi gerekir. Bilgili ve donanımlı olmalıdır.

Değişen ve gelişen dünyamızda yöneticilerinde değişime ve gelişime uyum sağlayabilmeleri için hizmetiçi eğitimlere önem vermeleri gerekir. Özellikle hizmetiçi eğitimlerde liderlik, insan yönetimi, ikna kabiliyeti, etkili iletişim, empati, moral-motivasyon, teknoloji gibi konularda eğitim verilmelidir."

Y12; hizmet içi eğitimin önemine vurgu yaparak yöneticiliğin liderlik boyutuna önem verilmesi gerektiğini ve bu konuda eğitimler verilmesi gerektiğni belirtmektedir.

Y17: "Yönetici ilk olarak liderlik özelliklerini kendi üzerinde bulundurmalı

- *Personel yönetimi konusunda eğitim almalı*
- *İnsanlarla etkili ve etkin iletişim kurabilmeli*
- *Empati kurabilmeli*
- *Personeli motive edebilmeli*
- *Ödüllendirmeyi yerinde kullanabilmeli*
- *Teknolojiye uyum sağlamalı*
- *Görev yapacağı birim ile ilgili eğitim almalı"*

Y17'de yöneticiliğin liderlik boyutu üzerinde durulması gerektiğini ve bu konuda eğitim verilmesi gerektiğini vurgulamaktaır.

Yöneticilerin yukarıdaki yorumlarından da anlaşılacağı üzere yöneticilere sorulan "Yönetici personelin mesleki gelişime yönelik ihtiyaç alanları nelerdir?" sorusuna, yöneticilerin yukarıdaki yorumlarından da anlaşılacağı üzere, personele hizmet içi eğitim düzenlenmesi gerektiği ifade edilmiştir. Yönetici yorumlarında özellikle;

- Mevzuat ile ilgili eğitim (İş kanunu, DMK, idare hukuku, yüksek öğretim kanunu, ihale kanunu vb.)
- Mesleki eğitim
- Etkili iletişim

- Teknik ve teknoloji kullanma eğitimi (Bilgisayar, yazılım, donanım vb.)
- Personel yönetimi
- Empati kurma
- Rehberlik ve psikoloji gibi eksikliği tespit edilen alanlarda hizmet içi eğitim verilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Konular arasında yer alan "Üst yönetim tarafından her türlü destek verilmeli" katılımcılar tarafından sıklıkla vurgulanan bir diğer ölçüttür. Bu konudaki görüşlerini ifade eden katılımcılara ait bazı görüşler aşağıdaki şekildedir:

Y2 : Yönetici personelin mesleki gelişiminin sağlanması için her türlü maddi ve manevi desteğin üst yöneticiler tarafından sunulması gerekir. Gerekli imkân ve olanağa sahip yöneticilerin kendilerini geliştirmesi daha kolay olur."

Y2; mesleki gelişimin sağlanması için üst yönetim tarafından maddi ve manevi her türlü desteğin verilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Y4 : Gelişime yönelik ihtiyaç alanları yöneticinin görev yaptığı konuma göre farklılık gösterebilir. Yönetici ofise bağlı masa başı dediğimiz görevde bulunuyorsa işi gereği iyi bir ofis donanımına sağlıklı çalışma ortamına ve gerekli olan görsel ve basılı doküman ve bilgilere kolay erişim sağlanmalıdır.

Ofis içi ve gerekli durumlarda ofis dışında sahada görev yapan birimin yönetici personeli ise uygulamada gerekli olan pratik ve teorik çalışmaların yapılması, kendi görev alanı ile ilgili araştırmaları yapması, yeni gelişimleri yerinde takip etmesi, sistemleri her türlü cihaz ekipman ve makinaları bunlara ait işletme ve uygulamaları yerinde görme, inceleme ve test etmesi için gerekli olan çalışma alanlarına inceleme ve fikir edinmesine ihtiyacı vardır. Benzer işler için farklı kurum ve kuruluşların yöneticileri ile fikir alışverişinde bulunması, sunulan önerileri değerlendirmesi, ani verilen kararlardan uzak durması gerekir."

Y4; ofiste ve sahada çalışan yöneticilerin ihtiyaçlarının farklı olduğuna değinerek farklılığın dikkate alınarak kendilerine destek verilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Y9 : Yöneticilik mesleğini, mesleki hizmetin etkinliğini ve verimliliğini,

gelişimini sürekli arttırmak amacıyla yöneticilere değişen ve gelişen dünya koşulları, bilim ve teknolojideki gelişmeler ve toplumun gereksinimleri çerçevesinde, mesleki becerilerinin sürekli arttırılması için gerekli ortam, imkan, olanak ve fırsatları sunmak, kazanılan yeni bilgi ve becerilerin değerlendirilerek referans oluşturmak gerekir."

Y10 : "Üst yöneticiler tarafından destek verilmeli, özellikle başarılı yöneticiler üst yönetim tarafından taltif edilmelidir."

Y10; üst yönetimin alt kademedeki yöneticilere, özellikle başarılı olanların taltif edilerek destek verilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Y11 : Mesleki gelişimle ilgili üst yönetimin belli aralıklarla toplantı yapıp eksik ve yanlışları ya da olumlu ve doğru işleri idarecilere iletmesi gerektiğini düşünüyorum."

Y11; mesleki gelişimle ilgili üst yönetimin aralaklarla toplantı yaparak yöneticilere olumlu veya olumsuz dönüt vermilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Y13 : "Öncelikle yönetici pozisyonundaki personelin özgüveninin yükselmesi için üst yöneticileri tarafından destek verilmesi gerekmektedir. Baskı ile sorumlulukların tamamı personelin üstüne yüklenerek hevesinin kırılması durumunda kendisini geliştirmesi beklenemez. Yöneticinin kendini geliştirmesi için maddi ve manevi olarak amirinden destek görmesi, hizmet içi eğitim verilmesi ve elde olan imkânların gelişim için kullanılması gerekmektedir."

Y13; mesleki gelişimin sağlanması için yönetici personelin özgüveninin arttırılması gerektiğini belirterek manevi olarak destek verilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Y14: "Yöneticinin kendisini güvende hissetmesi gerekir. Liyakatli olmalı, bu konuda üst yönetime güvenmeli. Yeterli derecede üst yönetimden yardım almalıdır."

Sonuç olarak yöneticiler; kendilerini geliştirebilmeleri için üst yönetim tarafından kendilerine;

- Sağlıklı bir çalışma ortamının sağlanması,

- Gerekli her türlü araç, gereç ve teçhizatın karşılanması,
- Takdir edilme ve ödüllendirilmenin yapılması,
- Karşılıklı güven duygusunun geliştirilmesi,
- Aralıklarla toplantılar düzenlenmesi gibi alanlarda destek verilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar.

Konular arasında yer alan "Kurumlararası işbirliği olmalı" konusu, katılımcılar tarafından vurgulanan bir diğer konudur. Konu ile ilgili görüşlerini dikkat çekici bir şekilde ifade eden katılımcılara ait bazı görüşler aşağıdaki şekildedir:

Y4: Benzer işler için farklı kurum ve kuruluşların yöneticileri ile fikir alışverişinde bulunulması, sunulan önerilerin değerlendirilmesi mesleki gelişim için faydalı olacaktır."

Y4; diğer kurumlar ile fikir alışverişinde ve işbirliği içinde bulunmanın mesleki gelişime katkı sağlayacağını belirtmektedir.

Y5 : Yöneticinin mesleki alanlarda ki varsa eksikliklerinin giderilmesi için konu ile ilgili eğitimlere, seminerlere, sempozyum gibi gelişime katkısı olabilecek eğitimlere önem vererek bunu düzenli hale getirmek sadece mesleki olarak değil aynı zamanda farklı kurum ve kuruluşlardan yöneticilerle bilgi ve tecrübe alışverişi açısından önemlidir."

Y12 : Ayrıca uzmanlık gerektiren konularda görev yapan personel diğer kurumlarda geçici olarak görevlendirilip gelişimleri sağlanabilir."

Y12; uzmanlık gerektiren personelin geçici olarak diğer kurumlarda görevlendirilmelerinin faydalı olacağını ifade etmektedir.

"Toplumların ve grupların istikrar içerisinde varlıklarını sürdürmelerinin ve gelişmelerinin yolu, kurumların ve kurumlar arası ilişkilerin sağlam ve sağlıklı bir şekilde yürütülmesinden geçer. Bir toplumun ana yapısal öğeleri olan kurumlar, insanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak amacıyla oluşturulmuş belirli değerler üzerine inşa edilmiş yapılardır" (Türkkahraman, 2009, s.43).

Kurumlararası işbirliği ve güçlü bir iletişim, toplumsal gelişimin sağlanması için ve toplumda işleyişin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi açısından önemlidir. Kurum içi ve kurumlar arasındaki iletişimden kaynaklanan yanlış anlaşılmalar ve bilgilendirmeler çatışmalara neden olabilmektedir (Açıköz, 2005).

Kurumlar arasında oluşturulacak güçlü ve iyi ilişkiler, toplumdaki bölünmelerin ve ayrışmaların azalmasına etkileyerek, toplumsal barışın ve bütünleşmenin kolay bir şekilde gerçekleşmesine hizmet eder. "Toplumdaki ve kurumlardaki işbirliğini, verimliliği, başarıyı ve sürekliliği devam ettirebilmek için etkin ve etkili bir iletişimin sağlanması gereklidir (Cüceloğlu, 1999).

Konular arasında yer alan "Moral ve motivasyonu arttıracak etkinlik ve aktiviteler düzenlenmeli" konusu, katılımcılar tarafından üzerinde durulan bir diğer ölçüttür. Bu konu ile ilgili görüşlerini ifade eden katılımcılara ait bazı dikkat çeken görüşler aşağıdaki şekildedir:

Y6: "Personelin kaynaşmasını ve moral-motivasyonunu yükseltecek gezi, piknik, eğlence gibi aktivitelerin düzenlenmesi gerekir."

Y6; yönetici personelin mesleki gelişimlerine katkı sağlamak için moral-motivasyonu arttıracak etkinliklerin ve aktivitelerin düzenlenmesi gerektiğini belirtmektedir.

Y10: "Yılda en az bir defa olmak üzere araştırma ve geliştirmeye yönelik yurtiçi-yurtdışı kongrelerine katılmaları sağlanmalıdır."

Y10; yurt içi veya yurt dışında düzenlenecek kongrelere katılımın gelişime katkı sağlayacağını ifade etmektedir.

Y13 : Yönetici personelin mesleki gelişimine yönelik ; mevzuat ile ilgili eğitimler, günün şartlarına uygun mesleği ile alakalı işini kolaylaştıracak olan bilgisayar programları ile ilgili eğitimler, teorikte öğrenmiş olduğu bilgileri uygulamada görebileceği geziler, kendini geliştirmesi ve zamanı yakalayabilmesi ve teknolojik gelişmeleri takip edebileceği fuarlar gibi alanlarda bulunması kişisel gelişime katkıda bulunacaktır."

Motivasyon, bireyi kendisinden beklenen davranışa sevk eden ve içten gelen

bir güç olarak tanımlanmaktadır (Keser, 2006). Bu kavram kurumlar açısından incelendiğinde; motivasyon, kurumun ve personelin ihtiyaçlarını giderecek bir çalışma ortamı oluşturarak personelin verimli olması için şevklendirilmesi olarak ifade edilebilir. Personelin motivasyonu ile verim arasında pozitif bir ilişki vardır. Motivasyonu yüksek olan bireylerin, performansları yüksek olacağı için verim artacaktır. Bundan dolayı motivasyon bireyin performansı ve başarısı ile doğrudan ilişkilidir (Aytürk, 2010). Motivasyonun yönetim açısından zor olan tarafı, bireyleri amaçlanan hedeflere yöneltmenin güç olmasıdır. Yöneticilerin başarısı da, personelin belirlenen hedefler doğrultusunda motivasyonunu sağlayıp hedeflere ulaşıp ulaşamadıkları ile ilgilidir. Bundan dolayı kurumlarda personeli sürekli motive etmek ve mutlu kılmak için yöneticilere sorumluluklar düşmektedir. Motivasyonun temelinde amaç ve başarılı olma vardır. Amacı olmayan bir iş için motivasyondan bahsedilemez. İş hayatında bireyin çalışmasının nedeni ücret, ödül, ihtiyaçlarını karşılamak, terfi etmek gibi nedenler içindir. Bireyin motivasyonunu etkileyen maddi ihtiyaçlarının yanında sosyal ihtiyaçları da bulunmaktadır. Rahat ve huzurlu bir çalışma ortamının oluşturulması ve işyerindeki stresin atılması için düzenlenecek etkinlik ve aktiviteler bu ihtiyacı karşılayabilir. İşyerinde veya dışarıda düzenlenecek etkinlik, piknik, eğlenceler ve teknik geziler gibi aktivitelerle çalışma ortamındaki monotonluk en aza indirilerek stres atılabilir.

Konular arasında yer alan "Yönetici personelin atanmasında liyakate önem veren görevde yükselme sınavları yapılmalı" konusu, katılımcılar tarafından önemle vurgulanan bir diğer konudur. Bu konu ile ilgili düşüncelerini ifade eden katılımcılara ait bazı görüşler aşağıdaki şekildedir:

Y1 : Tüm yönetici kadroları için liyakate ehemmiyet veren görevde yükselme sınavlarının düzenlenmesi gerekir."

Y1; üniversitelerde bulunan bütün yönetici kadroları için görevde yükselme sınavlarının düzenlenmesi gerektiğini belirtmektedir.

Y15: "Kurum tarafından zorunlu eğitime gönderilerek yöneticiliğini yaptığı alanda ilgili mevzuat ve yönetmelik hakkında bilgilendirilerek ve yöneticiliği boyunca aralıklarla yeterlilik ve görevde yükselme sınavına tabi tutulması gerekir."

Y15; yönetici personelin yöneticilik süresince aralıklarla yeterlilik sınavlarına tabi tutulmalarının mesleki gelişimlerine katkı sağlayacağını belirtmektedir.

Y21: "Mesleki gelişim için kısa süreli kurslar ve akabinde sınavlara tabi tutularak sonuçlarını görebilecekleri bir değerlendirme sistemi geliştirmek gerekiyor."

"Yönetici personelin mesleki gelişime yönelik ihtiyaç alanları nelerdir?" sorusuna verilen "yönetici personelin atamasında liyakate önem verilmelidir" yanıtı ile ilgili daha önceki bölümlerde ayrıntılı izahat yapıldığından bu bölümde tekrar yer verilmemiştir.

4.3. ÜNİVERSİTEDE GÖREV YAPAN YÖNETİCİ PERSONELİN MESLEKİ GELİŞİMLERİNİN SAĞLANMASI İÇİN YAPILMASI GEREKEN ÇALIŞMALARA İLİŞKİN BULGULAR

Yöneticilere, "Yönetici pozisyonunda görev yapan personelin mesleki gelişimlerinin sağlanması için neler yapılabilir?" sorusuna verilen yanıtlar ve bu yanıtların tekrarlanma sıklığı Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Mesleki Gelişimin Sağlanması İçin Yapılması Gereken Çalışmalara İlişkin Görüşler

Sıra	Görüşler	f
1	Hizmet içi eğitimler düzenlenmeli (Y1,Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7,Y8,Y9,Y10,Y11,Y12,Y13,Y16,Y17,Y18,Y19,Y20,Y21)	19
2	Yönetici atamalarında liyakate önem verilmeli (Y1,Y2,Y3,Y4,Y5,Y6,Y7,Y9,Y10,Y12,Y14,Y16,Y17,Y19,Y21)	15
3	Motivasyonu ve gelişimi arttıracak aktiviteler ve etkinlikler düzenlenmeli (Y4,Y5,Y6,Y7,Y9,Y10,Y12,Y14,Y17,Y18)	10
4	Üst yöneticiler tarafından desteklenmeli (Y4,Y12,Y13,Y14,Y20)	5
5	Yeterlilik ve görevde yükselme sınavları düzenlenmeli (Y1,Y9, Y15)	3
6	Yönetici personelin mesleki gelişimi için birimler arasında rotasyon uygulanmalı (Y1,Y10)	2
7	Kalifiye personel yetiştirmek için memurluk meslek yüksek okulları kurulmalıdır (Y11)	1
8	Keyfi uygulamaların önüne geçilmesi için rektörlere verilen yetkiler yeniden düzenlenmeli (Y1)	1
9	Örgüt kültürünün oluşması ve takım çalışmasının sağlanması için üst yönetici personel bazı yetkilerini astlarıyla paylaşmalıdır (Y8)	1
10	Oryantasyon programları düzenlenmeli (Y6)	1

Kaynak: Araştırmacı tarafından, araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre hazırlanmıştır.

Tablo 5'te görüldüğü gibi "Yönetici pozisyonunda görev yapan personelin mesleki gelişimlerinin sağlanması için neler yapılabilir?" sorusuna ise en çok (1) Hizmetiçi eğitimler düzenlenmeli, (2) yönetici atamalarında liyakate önem verilmeli, (3) Motivasyonu ve gelişimi arttıracak aktiviteler ve etkinlikler düzenlenmeli, (4) Üst Yöneticiler tarafından desteklenmeli, (5) Yeterlilik ve görevde yükselme sınavları düzenlenmeli şeklinde sıralanmaktadır.

Tablo 5 incelendiğinde katılımcıların sıklıkla üzerinde durduğu konunun hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi gerektiği görülmektedir. Katılımcıların bu konuda verdikleri cevapların bazıları aşağıdaki gibidir:

Y1 : "Üniversite yönetiminin idari kadroları düşünerek kişisel gelişim seminerleri ve kurslarının düzenlenmesi gerekmektedir."

Y3 : "Öncelikle, görev yaptığı kurumun temel mevzuatı ile kurumun görev alanının neler olduğu ; kurumun ve kamunun diğer yönetim düzeyleri ile uyum içinde nasıl görev yapılacağının ve görevinin yetki altı ve yetki aşımı sınırlarının bir hizmet içi eğitim programı ile verdirilmesi ve mesleki alanda yetiştirilmeleri gerekir."

Y3; hizmet içi eğitimler verilirken öncelikle yöneticilerin görev tanımı ve yetkileri konusunda eğitimler verilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Y9 : Yöneticilere yapılacak kurslar, seminerler, sempozyumlar, paneller, atölye çalışmaları, teknik geziler, süreli-süresiz yayınlar (kitap, broşür, CD, video, vb) ve meslek içi eğitime yönelik etkinlikler aracılığıyla mesleki gelişim sağlanmalıdır."

Y10: "İnsan ilişkileri (amir, memur, öğrenci, vatandaş) ile ilgili alanlarda halkla ilişkiler eğitimi verilmeli."

Y12: "Bunun dışında hizmet içi eğitimin verilmesi gerektiğini düşünüyorum. Ancak şu anda kurumlarımızda personele verilen hizmet içi eğitimler verimli olmamaktadır. Personelin isteksiz ve zorunlu olarak katıldığı eğitimler verimli olmamaktadır. Hizmet içi eğitimleri verimli ve cazip hale getirmek için çalışmalar yapılmalıdır. Dört duvar arasında verilen hizmet içi eğitimlerden ziyade personelin hem eğleneceği, hem de öğreneceği etkinlikleri kapsayan eğitimler verilmelidir. Bu yurt içi-yurt dışı gezi olabilir. Teknik geziler olabilir. Tiyatro gibi etkinlikler olabilir."

Y12; personele verilen mevcut hizmet içi eğitimlerin verimli olmadığını ve personelin isteksiz ve zorunlu olarak katıldığını belirtmektedir. Hizmet içi eğitimlerin daha verimli ve eğlenceli olması için cazip hale getirilmesi gerektiğini ve bu alanda çalışmalar yapılması gerektiğini ifade etmektedir.

Y17 : Mesleki seminerler, çalıştay ve konferanslar düzenlenebilir. Özellikle liderlik, etkili iletişim, personel yönetimi, empati vb. eğitimler verilmesi gerekir."

Y21 : Yönetici personelin işiyle ilgili mesleki becerilerini destekleyen kurslar ve eğitimler düzenlenmelidir. Ancak bu eğitimler halen düzenlenen ve verimli olmayan alışılagelmiş hizmet içi eğitimler olmamalıdır. Çünkü alışılagelmiş eğitimlerde, personeli zorla bir yere toplayıp eğitim verilmektedir, personel isteksiz olarak geldiği için bu eğitimlerden verim alınamamaktadır. Bu eğitimleri cazip hale getirmek gerektiğini düşünüyorum. Bunun için de önerim; personele her alanda eğitim verecek uzman kişilerden oluşan bir birim oluşturularak bu kişilerin belirli bir plan doğrultusunda her gün birimlere giderek personele eksik duyulan alanda birebir ve göstererek eğitim verilmesidir."

Y21'de alışılagelmiş hizmet içi eğitimlerin verimsiz olduğunu ifade ederek uzman kişilerde oluşan bir hizmet içi eğitim biriminin kurularak, bu uzman kişilerin birimlere giderek personele eksik duyulan alanlarda yerinde eğitim verilmesinin daha faydalı olacağını berlirtmektedir.

Yöneticilere, "Yönetici pozisyonunda görev yapan personelin mesleki gelişimlerinin sağlanması için neler yapılabilir?" sorusuna en çok hizmet içi eğitimler düzenlenmeli yanıtı verilmiştir. Yukarıda yönetici görüşlerinden de anlaşılacağı üzere ve daha önceki konularda değinildiği için bu kısımda yer verilmemiş, ancak ilave olarak burada;

- Seminer, kurslar, paneller, sempozyumlar, atölye çalışmaları, konferanslar, çalıştaylar düzenlenmesi,
- Üniversitelerde oluşturulacak ve bünyesinde uzman personel bulunan hizmet içi eğitim birimlerinin kurularak, bu eğitimlerin gerekirse uzman personel tarafından birimler gezilerek bire bir eğitim verilmesi gerektiği belirtilmektedir.

Konular arasında yer alan "yönetici atamalarında liyakate önem verilmeli" konusu, katılımcılar tarafından etkili bir şekilde vurgulanan bir diğer ölçüttür. Konu ile ilgili görüşlerini dikkat çekici bir şekilde ifade eden katılımcılara ait bazı görüşler aşağıdaki şekildedir:

Y1 : Daire başkanlığı ve fakülte- yüksekokul sekreterliği yapacak kişilerin mutlaka örgün eğitimden mezun olanlardan olması gerekiyor. Çünkü mevcut birçok üniversitenin idari amirleri genelde açık öğretimden mezun. Bu durum üniversitedeki

örgün eğitimi anlamasını engelliyor, eğitimi basite alarak üniversitenin kurumsallaşmasını engelliyor."

Y1; üniversitelerde özellikle daire başkanlığı ve fakülte-yüksekokul sekreterliği yapacak kişilerin üniversitelerin örgün eğitimi veren bölümlerinden mezun olan kişilerden olması gerektiğini belirtmektedir. Açık öğretim fakülteleri mezunlarının yönetici olmaları halinde üniversitelerdeki işleyişi tam olarak anlayamadıklarını iddia etmektedir.

Y2 : Bence idarecinin eğitim, kişilik, bilgi ve beceri açısından yeterli kişilerden belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca siyasi aktörlerin kurum için idari görev alacaklarda aktif rol alması engellenmelidir."

Y2; yöneticilerin eğitim, kişilik, bilgi ve beceri açısından yeterli kişilerden belirlenmesi gerektiğini belirterek liyakatin önemine değinmiştir. Ayrıca yönetici atamalarında torpil ve kayırmacığın engellenmesi gerektiğini belirtmiştir.

Y7: "Öncelikle yöneticinin yöneticilik vasıflarını üzerinde taşıması gereklidir. Bunun için de;

- *Personeli arasında ayırım yapmayıp herkese eşit davranmalıdır.*
- *Dinlemesini bilmelidir.*
- *Görevini yaparken bir amir gibi değil arkadaş gibi davranmalıdır.*
- *Personeline yeri geldiğinde rehberlik etmeli*
- *Karar verme konumunda olan yönetici personeli ile istişare edip karar vermelidir.*
- *Asık suratlı olmamalıdır.*
- *Önyargılı olmamalıdır.*
- *İletişim dilini iyi kullanmalı, empati kurmalıdır.*
- *Ben dilini değil, biz dilini kullanmalıdır.*
- *Gelişime ve sürekli öğrenmeye açık olmalıdır.*
- *Davranışlarıyla personeline örnek ve yol gösterici olmalıdır.*
- *Bütün davranışlarıyla tutarlı olmalı ve örnek bir duruş sergilemeli, temsil*

kabiliyetinin yanında mutlaka; iyi bir planlama ve organizasyon oluşturma, güdüleme, etkili bir koordinasyon yapma ve rehberlik gibi yetkinliğe sahip olmalıdır.

- *Teknolojiyi kullanabilmeli.*
- *En önemlisi de işini ve insanları sevmelidir."*

Y7; yöneticilerde bulunması gereken özellikleri ayrıntılı olarak izah etmiştir.

Y12: "Yönetici personelin mesleki gelişimlerinin sağlanması için en önemli olan personel atamalarında liyakate dikkat edilmesidir. Liyakatli ve ehil olan yöneticiler zaten kendilerini geliştirecektir."

Liyakat ile ilgili olarak daha önceki bölümlerde ayrıntılı bir şekilde izahat yapılmıştır. İlave olarak yukarıda yönetici görüşlerinden de anlaşılacağı üzere bazı yöneticiler, personel atamaları ve görevlendirilmelinde yapılan siyasi baskı, torpil, kayırmacılık gibi sisteme yönelik eleştirilerini dile getirmişlerdir. Ayrıca yöneticilerde bulunması gereken özelliklerle ilgili görüşler ifade edilmiştir.

Konular arasında yer alan "Motivasyonu ve gelişimi arttıracak aktiviteler ve etkinlikler düzenlenmeli" konusu üzerinde de durulmuştur. Mesleki gelişimi etkileyen önemli faktörlerden olan bu konu ile ilgili düşüncelerini ifade eden katılımcılara ait bazı görüşler aşağıdaki şekildedir:

Y4 : "Üst yönetimin belirli zamanlarda yönetici personel ve çalışanları ile toplantılar düzenlemesi her fırsatta yöneticinin yanında olduğunu varsa sorunların giderilmesi ve taleplerin karşılanması hususunda gerekli çalışmaların yapılacağını söylemesi gerekir. Yöneticinin çalışan personellerinin nitelikli kendi konularında tecrübeli olmaları aynı zamanda yöneticinin de kendi meslek gelişimine katkı sağlar. Yönetici personelin iş performansının arttırılmasına yönelik zaman içerisinde beklentilerinin giderilmesi gerekmektedir. Örneğin terfi ettirilmesi varsa kadro beklentisinin giderilmesi teknik gezi, izin ve ödül verilmesi (plaket, başarı belgesi vb) gibi."

Y4; yönetici personelin moral ve motivasyonunun yükseltilmesi için üst yönetim tarafından desteklenmesi gerektiğini, başarılı personelin ödüllendirilmesi, terfi ettirilmesi, teknik gezi gibi aktivitelerin düzenlenmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Y5 : Yönetici personelin mesleki gelişimin sağlamak için belirli zaman dilimlerinde toplantılar düzenleyerek bu toplantılarda hem ikili ilişkilerin gelişimini sağlayıp iş akışına fayda sağlamak hem de belli konularda daha tecrübeli personellerin bilgi birikimlerini paylaşabilmeleri acısından önemlidir. Bunun yanında yönetici personel yönetmekle mükellef olduğu birimin personellerinin eksik noktalarını tespit etmek açısından da çok önemlidir. Yönetici personelin mesleki gelişimini sağlamak için kendi birimi içerisinde toplantılar dışında yönetici personelin de kendi aralarında belirli periyotlarda toplantılar yapmaları, durum değerlendirme ve bilgi alışverişi açısından önemlidir."

Y5; kurum içerisinde düzenlenecek toplantıların personelin kendi arasında bilgi alışverişinde bulunması, eksikliklerin tespit edilmesi ve değerlendirmelerin yapılması açısından önemli olduğunu belirtmektedir.

Y6 : Mesleki Gelişimin sağlanması için ;

- *Oryantasyon programları ile personelin motivasyonunun sağlanması.*
- *Performansa göre ödüllendirme yapılarak motive edilmesi.*
- *Personelin kaynaşmasını ve moral-motivasyonunu yükseltecek gezi, piknik, eğlence gibi aktivitelerin düzenlenmesi gerekir."*

Y6' da yönetici personelin mesleki gelişimlerinin sağlanması için moral-motivasyonu arttıracak etkinliklerin ve aktivitelerin düzenlenmesi gerektiğini belirtmektedir.

Y10: "Diğer önemli konu kurum dışında örnek olarak gösterilen kurumlarda eğitime gönderilmelidir. Bunun dışında yılda en az bir defa olmak üzere araştırma ve geliştirmeye yönelik yurtiçi-yurtdışı kongrelerine katılmaları sağlanmalıdır."

Y10; yönetici personelin, örnek olarak gösterilen kurumlara eğitim için gönderilmelerinin faydalı olacağını belirtmektedir.

Y17: "Yurt içi ve yurt dışı geziler vasıtasıyla yeniliklerden ve gelişmelerde haberdar olunabilir. Yöneticilik alanında popüler olmuş kişilerin hayat hikayeleri ile ilgili etkinlikler düzenlenebilir."

Y17; yöneticilik alanında popüler olmuş kişilerin davet edilerek tecrübelerinin anlatıldığı etkinliklerin düzenlemenin mesleki gelişime katkı sağlayacağını belirtmektedir.

Y18: "Yöneticilerin iyi uygulamalar çerçevesinde başka kurumlara geçici olarak görevlendirilebilir."

Motivasyonla ilgili daha önceki konularda gerekli bilgi verildiği için bu kısımda yer verilmemiştir. Mesleki gelişimin sağlanmasında önemli bir yere sahip olan ancak kurumlarımızda eksikliği hissedilen motivasyonu arttıracak etkinliklerin düzenlenmesi, gelişimi arttıracağı gibi sağlıklı ve huzurlu bir çalışma ortamının oluşturulması, kaynaşma, iş barışı gibi alanlarda katkı sağlayacaktır.

Konular arasında yer alan "Üst Yöneticiler tarafından desteklenmeli" konusu, katılımcılar tarafından sıklıkla tekrar edilen ve önemle vurgulanan bir diğer ölçüttür. Bu konudaki görüşlerini vurgulayarak ifade eden katılımcılara ait bazı görüşler aşağıdaki şekildedir:

Y4: "Yönetici pozisyonunda görev yapan personelin mesleki gelişimlerinin sağlanması için ilk önce çalışma iş yeri koşullarının uygun olması ve huzurlu bir ortamın oluşturulması gerekir. İş yeri huzursuzluğu yönetici personelin çalışma verimliğini düşürür düşüncesindeyim.

Yönetici personelin düşüncelerinin daha üst yönetici tarafından dikkate alınması ve uygun görülmese bile bunu karşı tarafa uygun bir şekilde söylemesi gerekir.

Üst yönetimin belirli zamanlarda yönetici personel ve çalışanları ile toplantılar düzenlemesi her fırsatta yöneticinin yanında olduğunu varsa sorunların giderilmesi ve taleplerin karşılanması hususunda gerekli çalışmaların yapılacağının söylemesi gerekir."

Y4; mesleki gelişimin sağlanmasına katkı sağlamak için yöneticilerin üst

yöneticiler tarafından desteklenmesi gerektiğini, başarılı olabilmeleri için her türlü imkân ve olanağın sağlanması gerektiğini belirtmektedir.

Y12 : Ayrıca yöneticilerin yönetim tarafından desteklenmesi, ödüllendirilmesi gelişimlerine katkı sağlayacaktır."

Y13 : "Öncelikle yönetici pozisyonundaki personelin özgüveninin yükselmesi için üst yöneticileri tarafından destek verilmesi gerekmektedir. Baskı ile sorumlulukların tamamı personelin üstüne yüklenerek hevesinin kırılması durumunda kendisini geliştirmesi beklenemez. Yöneticinin kendini geliştirmesi için maddi ve manevi olarak amirinden destek görmesi, hizmet içi eğitim verilmesi ve elde olan imkânların gelişim için kullanılması gerekmektedir."

Y20: "Ayrıca üst yönetici konumunda olanların da ilgili yöneticilere mutlaka ön ayak olmaları gerekmektedir."

Konular arasında yer alan "Yeterlilik ve görevde yükselme sınavları düzenlenmeli" konusu, katılımcılar tarafından vurgulanan bir diğer ölçüttür. Bu konudaki görüşlerini ifade eden katılımcılara ait bazı görüşler aşağıdaki şekildedir:

Y1 : YÖK'ün görevde yükselme sınavları düzenlemesi ve rektörlere verilen geniş yetkilerin adaletli bir şekilde yeniden ele alınması gerekir."

Y1; yöneticilikler için YÖK'ün görevde yükselme sınavları düzenlemesi gerektiğini ve rektörlere verilen geniş yetkilerin yeniden düzenlenmesi gerektiğini belirtmektedir.

Y15: "Yöneticilerin seçiminde liyakate bakılmalı ve görevde yükselme sınavları yapılmalıdır. Belirli aralıklarla yöneticiler yeterlilik sınavına tabi tutulmalı ve yöneticiliğin cazip hale getirilmesi gerekir diye düşünüyorum."

Y15; yönetici seçiminde liyakatin esas tutulması için görevde yükselme sınavları ve yöneticilerin mesleki gelişimlerinin takibi için aralıklarla yeterlik sınavları düzenlenmesi gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca yöneticiliğin cazip hale getirilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Yeterlilik ve görevde yükselme sınavlarının düzenlenmesi gerektiği ile ilgili daha önceki konularda yer verilmiştir. Burada ilaveten yönetici personel için belli aralıklarla yeterlilik sınavlarının düzenlenerek personelin kendini geliştirmesinin sağlanabileceği belirtilmiştir.

Yöneticilere, "Yönetici pozisyonunda görev yapan personelin mesleki gelişimlerinin sağlanması için neler yapılabilir?" sorusuna verilen yanıtlara bakıldığında;

- Kurumlarımızda personele yönelik verilen hizmet içi eğitimlerin yetersiz veya verimsiz olması,
- Sürekli eleştirilen personel atamaları ve görevlendirilmelerinde ülkenin kanayan bir yarası olan liyakat esasına gerekli ehemmiyetin verilmediği
- Çalışanların gelişimine olumlu katkı sağlayacak faaliyetlerin düzenlenmediği
- Yöneticilerimize başarılı olabilmeleri için gerekli desteğin verilmediği
- Yöneticilerin mesleki gelişimlerinin takip ve control edildiğini gösterecek yeterlilik sınavları denetim ve kontrol sistemlerinin olmadığı görülmektedir.

4.4. ÜNİVERSİTEDE GÖREV YAPAN YÖNETİCİ PERSONELİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLARA İLİŞKİN BULGULAR

Yöneticilere sorulan "Bir yönetici olarak mesleğinizi icra ederken karşılaştığınız sorunlar ve çözüm önerileriniz nelerdir?" sorusuna, sorunlar olarak verilen yanıtlar ve bu yanıtların tekrarlanma sıklığı Tablo 6'de verilmiştir.

Tablo 6. Yöneticilerin Mesleklerini İcra Ederken Karşılaştıkları Sorunlar

Sıra	Görüşler	f
1	Üst yönetim tarafından yeterli destek verilmemektedir (Y2, Y4,Y8, Y10,Y11, Y12, Y13,Y16, Y17,Y18, Y19, Y20)	12
2	Liyakatsiz personel (Y4, Y6, Y7,Y10, Y11, Y12, Y13, Y14, Y15, Y16,Y21)	11
3	Hizmetiçi eğitimin verilmemesi (Y1, Y3, Y5, Y6, Y7,Y10, Y13,Y14,Y18,Y19)	10
4	Kurumsallaşmanın sağlanmaması (Y1,Y2,Y3, Y6,Y7,Y9,Y13,Y16,Y21,	9
5	Disiplin eksikliği (Y1,Y4,Y5,Y10,Y11,Y12,Y16,Y17)	8
6	Personelde sahiplenme duygusunun yerleşmemiş olması (Y1, Y4, Y6, Y7, Y10, Y11, Y12, Y14)	8
7	Ödüllendirmenin yeterince yapılmaması (Y10,Y13,Y17)	3
8	Yönetici personele yetkilerinin kullandırılmaması (Y13,Y18)	2
9	Mesai saatlerine dikkat edilmiyor (Y5, Y10)	2
10	Yönetici personelin yetkinliğini kanıtlayamama (Y8)	1
11	Personel arası gruplaşmalar (Y1)	1
12	Bölgesel sorunlar(eğitim durumu, aşiret ve kabilecilik) (Y20)	1
13	Personele rotasyon uygulanmaması (Y1)	1

Kaynak: Araştırmacı tarafından, araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre hazırlanmıştır.

Tablo 6'da görüldüğü gibi "Bir yönetici olarak mesleğinizi icra ederken karşılaştığınız sorunlar ve önerileriniz nelerdir?" sorusuna ise en çok (1) Üst yönetim tarafından yeterli destek verilmemektedir, (2) Liyakatsiz personel, (3) Hizmetiçi

eğitimin verilmemesi, (4) Kurumsallaşmanın sağlanmaması, (5) Disiplin eksikliği şeklinde sıralanmaktadır. Tablo 6 incelendiğinde katılımcıların sıklıkla dile getirdikleri konunun, "üst yönetim tarafından kendilerine yeterli desteğin verilmediği" olduğu görülmektedir. Bu konu ile ilgili katılımcıların vermiş olduğu cevapların bazıları aşağıdaki şekildedir:

Y4 : Kendi kısıtlı imkanlarımız ile gerçekleştirmeye çalıştığımız hizmetlerde yeteri kadar araç gereç ve ekipmanların bulamamaktayız."

Y4; yöneticilik görevini kısıtlı imkânlarla yapmaya çalıştıklarını ifade etmektedir.

Y8 : Kurumsal anlamda zorluk sayıca azınlıkta olduğumuz yöneticiler arasında kendimizi kabul ettirmek ve yetkinliklerimizi kanıtlamak için daha çok çalışmak zorunda olmamızdır. Bunun sonucunda kadın olarak yönetime katılmak konusunda daha çok desteğe ihtiyaç duymaktayız."

Y8; kadın olarak kendilerini diğer yöneticiler arasında kabul ettirme noktasında sıkıntı çektiklerini, bundan dolayı da daha çok desteğe ihtiyaçlarının olduğunu belirtmektedir.

Y17 : "Üst yöneticilerce yönetici personele gerekli imkan ve olanaklar verilmemektedir."

Y18 :

- *"Yönetici personele verilen mevzuattaki yetkiler yönetim tarafından kullandırılmamaktadır.*
- *Tüm yöneticilerin kendi yetkisindeki kendi görevlerini yapma imkanlarının verilmesi*
- *Üst yöneticiler tarafından alt yöneticiye baskı yapılmakta ve görev alanına müdahale edilmektedir."*

Y18; farklı bir konuya değinerek mevzuattan kaynaklı yetkilerinin üst yönetim tarafından kullandırılmadığını belirterek kendi yetkileri kapsamındaki görevlerini yapmalarına engel olunduğunu ifade etmektedir.

Yukarıdaki görüşlerden anlaşılacağı üzere yöneticiler; ilgili mevzuat tarafından kendilerine verilen yetkilerin, üst yönetim tarafından kullandırılmadığı ve görev alanlarına baskı sureti ile müdahale edildiği ile ilgili eleştirilerini dile getirmişlerdir.

Konular arasında yer alan "Liyakatsiz personel" katılımcılar tarafından sıklıkla vurgulanan bir diğer sorundur. Bu konudaki düşüncelerini dile getiren katılımcılara ait bazı görüşler aşağıdaki şekildedir:

Y4 : Yönetici olarak karşılaştığım sorunlar çalışma alanlarında yeterli sayıda kalifiye personelin bulunmaması."

Y4; görevini yürütürken kalifiye personel bulamamaktan dolayı sorun yaşadığını belirtmektedir.

Y6 :

- *"Personelin kurumun işleyiş sistemini bilmemesinden dolayı kendi idarecisine bildirmesi gereken bilgileri başka idareciyle paylaşması kurum içinde kargaşaya yol açmaktadır.*
- *Kuruma referans aracılığı gelen personeli çalıştırma konusunda sürekli referansının yönetici ile bağlantıya geçmesi nedeniyle bu personellerden yaptıkları görev hususunda istenilen verim alınamamaktadır.*
- *Kurumda görev yapan personelin hizmet ve kalite sorumluluğu taşımamaları."*

Y6; referans aracılığı ile kurumda çalışan personelin, referaansına güvenerek çalışmamasından dolayı sorun yaşadığını, ayrıca çoğu personelin sorumluluk taşımadığını belirtmektedir.

Y7: "Verilen bir görevi icra ederken karşılaştığımız sorunlar genelde o birimin şube müdürlerinde takılıyor. Daire başkanından kesin talimat almadığı sürece kendi inisiyatifini yetkisini kullanamıyorlar. Bu da şube müdürlerinin kendi yetki ve sorumluluklarını yeterince bilmediğini gösteriyor. Liyakat esasına dayanmayan seçimler yapılmaktan kaynaklanan bir sorun. Kurumumuzda iş akışı yukardan aşağıya

doğru işlediğinden alt birimler (şb. md.) yapılacak işin ehemmiyetini ya da ciddiyetini kavrayamıyorlar. Talimatı direk daire başkanından almak onların işine geliyor."

Y7; yönetici seçiminde liyakatin esas tutulmamasından dolayı liyakatsiz yöneticilerin insiyatif alamadıklarını, bundan dolayı da işleyişte aksamaların olduğunu belirtmektedir.

Y11 : Görevimi yürütürken en çok karşılaştığım sorun kalifiye eleman yetersizliğidir. Mevcut personelin de çoğu sorumluluk almaktan kaçınmaktalar. Kurumlarda ne yazık ki çalışsam da aynı maaşı alacağım, çalışmasam da aynı maaşı alacağım zihniyeti hâkim olduğu için genelde personel çalışmamaktadır."

Y11; kalifiye personel eksikliği ve personelin sorumluluk almamasından dolayı sorun yaşadığını belirtmektedir. Ayrıca kadro güvencesinden dolayı çalışsam da aynı maaşı alacağım, çalışmasam da aynı maaşı alacağım düşüncesinin hâkim olduğunu ifade ederek kadro güvencesinin meydana getirdiği sıkıntıya vurgu yapmaktadır.

Y14 : Personel atamalarında liyakat esas olması gerekirken torpile göre atamalar oluyor. Liyakatsiz kişiler de iş akışını sekteye uğratıyorlar."

Y14; torpil ve kayırmacılık esas tutularak yapılan atamalardan dolayı liyakatsiz kişilerin atandığını, bunun da iş akışını ve verimi düşürdüğünü belirtmektedir.

Yönetici personelin görevlerini icra ederken kaşılaştıkları sorunlardan biri olan liyakatsiz atamalar ile ilgili olarak daha önceki bölümlerde gerekli izahat yapılmıştır. Ancak yukarıdaki yönetici görüşlerine istinaden;

- Liyakate bakılmadan torpil, kayırmacılık veya referans aracılığı ile yapılan atamalar ve görevlendirmelerde personelin, referanslarına güvenerek çalışmadığı, böylelikle bu personelden verim alınamadığı
- Liyakat esasına dikkat edilmediği için kalifiye personel görevlendirmelerinin yapılamadığı belirtilmiştir.

Konular arasında yer alan "Hizmetiçi eğitimin verilmemesi" katılımcılar tarafından yoğun bir şekilde dile getirilen bir sorundur. Bu konudaki düşüncelerini ifade eden katılımcılara ait bazı görüşler aşağıdaki şekildedir:

Y1 :

- *"Güncel mevzuatı bilmeyen bilmeyen personelin yanlış işler yapması*
- *Protokol ve halkla ilişkiler konusunda eğitim almayan personelin yanlış ve kaba davranışları*
- *İnsan kaynakları yönetimi alanında personele hizmetiçi eğitimlerin verilmemesi."*

Y1; özellikle mevzuat, insan kaynakları ve protokol ile ilgili personele hizmet içi eğitimlerin verilmemesinden dolayı sorun yaşadığını belirtmektedir.

Y3 : "Üniversitemizde, farklı düzeylerde görev yapılan mevcut yönetici pozisyonları vardır. Genel olarak bir yükseköğretim kurumunda görev yapıldığı bilinci kesinlikle unutulmamalıdır. Mevcut yönetici kadrolar görevlerini yerine getirirken, görev alanlarına ast ve üst ilke ve yetkilerine bakmadan, etiksel olmayan görev sınırlarını ihlal etmemeleri gerekir. Bizden, sonraki yönetici kuşağa, problem odaklı olmak yerine, çözüm odaklı yönetici adayların yetişmesinde mevcut yöneticiler rol model olmalı. Kamu hizmeti sunulurken, personelin ve hizmet alanların kamu hizmetinden müşteri odaklı bir algının uyandırılmasında büyük bir önem vermeleri gerekmektedir. Yönetici, etkili bir kurumsal iletişime ve güvene açık olunmalıdır. Yönetici, beraberinde çalışan personeli kamu hizmetinin devamlılığı için her alanda yönetici adaylarına; gerekli eğitim ile tedbirleri yasa ve yetki çerçevesinde hazırlamak ve liyakatlı ve temsil yeteneği olan yönetici adaylarını yetiştirmek zorundadır."

Y3; etkili ve personeline rol model olabilecek yönetici personelin yetiştirilebilmesi için hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi gerektiğini belirtmektedir.

Hizmet içi eğitim ile ilgili önceki bölümlerde ayrıntılı açıklama yapıldığından burada yer verilmemiştir.

Konular arasında yer alan "Kurumsallaşmanın sağlanmaması" katılımcılar tarafından üzerinde durulan bir sorundur. Bu konudaki düşüncelerini ifade eden katılımcılara ait bazı görüşler aşağıdaki şekildedir:

Y1 :

- *"Uzun süre aynı birimde görev yapan personelin sık sık değiştiği için üst düzey personele geçici gözüyle bakması ve işini samimi bir şekilde yapmaması*
- *Rektörden rektöre, dekandan dekana değişen uygulamaların personel üzerindeki olumsuz etkisi*
- *Aidiyetlik duygusunun gelişmemiş olması*
- *Kurumsallaşamama."*

Y1; rektörlere verilen geniş yetkilerden dolayı her rektör değişikliğinde yönetici personelin görev yerlerinin değiştirilmesinden dolayı personelin yöneticilerini geçici olarak gördükleri için kurumsallaşmanın sağlanamadığını belirtmektedir.

Y2 : Bir idareci olarak karşılaştığım sorunlar genellikle ;

- *Üst düzey idarecilerin eğitim ve becerilerine uygun görevlendirilmemeleri,*
- *Üst düzey idarecilerin duygusal davranmaları,*
- *Günü birlik işlerden çok sürdürülebilir iş akışının olmayışı,*
- *Üst düzey idarecilerin görevlendirmelerle görev yapmalarından dolayı özverinin tam olmaması,*
- *Üst düzey idarecilerin kendi kadronsunu oluşturmakta sıkıntı yaşaması yani iş gücünü oluşturan alt birim çalışanlarının geçmişten gelen yanlış iş alışkanlıklarını yıkamamak."*

Y2; yukarıda belirtmiş olduğu sorunların kurumsallaşamamaktan dolayı kaynaklandığını ifade etmektedir.

Y6 :

- *Yönetici ile personel kopukluğu; sık sık yapılan yönetici ve personel değişimleri sebebiyle kurum içinde çalışan personellerin sürekli birbirlerine yabancı kalmaları.*
- *Yöneticilerin kendilerini ispatlama ve üst yönetime yaranma çabaları sebebiyle kendi mesleklerini unutmaları ve çalışanlarından bihaber olmaları.*
- *Personelin kurumun işleyiş sistemini bilmemesinden dolayı kendi idarecisine bildirmesi gereken bilgileri başka idareciyle paylaşması kurum içinde kargaşaya yol açmaktadır.*
- *Kurumda çalışan personellerin sorumlu oldukları görevi bırakıp yalan yanlış bilgiler ortaya atarak idarecisini yıpratmaya yönelik faaliyetlerde bulunması; ve üst yönetim tarafından bu bilgilerin doğruluğunun araştırılmadan ve değerlendirilmeden dikkate alınarak yönetici personele yaptırım uygulanması.*
- *Kurumda üst yöneticilerin personelle birebir görüşme sağlaması alt yönetici imajının zedelenmesine sebep olmaktadır."*

Y6'da yönetici personelin sürekli görev yerinin değiştirilmesi, personelin üst yöneticilere şikayetlerini iletmesinde hiyerarşiye riayet etmemesi gibi sorunların kurumsallaşamamaktan kaynaklandığını belirtmektedir.

Y21:

- *"Bilgi paylaşımında bulunmayan ve direnen personel*
- *Üstlerine saygı göstermeyen personel*
- *Eksiğini görmeyen ve kendini başarılı zanneden personelin kadro beklentisi içerisine girmesi*
- *İşiyle mantıki değil de duygusal bağ kuran personelden dolayı sorun yaşanmaktadır. Personel görevini yaparken bazen duygusal davranmaktdır."*

Kurum, uzun yıllar zarfında oluşmuş olan ve kendine özgü bir kültüre ve kurallara sahip olan bir oluşumu ifade eder. Kurumsallaşma ise sözü edilen özelliklere sahip olmak için uygulanan sürece denmektedir (Ural, 2004). Kurumsallaşma, bir örgütte, işletmede veya kurumda önceden belirlenmiş olan kuralların tam olarak uygulanması ve benimsenmesidir. Diğer bir ifade ile "insanın kendi kişisel hayatından, aile hayatına, insanlar arası ilişkilere, kurum ve kuruluşlarda belli kurallar geçerli olmaktadır (Gür, 2011).

Kurumsallaşma sürecini etkileyen faktörlerden biri de kurum kültürüdür. Kurum kültürü, kurumun içinde bulunduğu toplumun kültüründen etkilenmektedir. Bunun dışında kurumsallaşmayı, toplumun eğitim ve sosyo-ekonomik durumu, fiziki imkânlar, teknolojik yeterlilik gibi faktörler de etkilemektedir. Çalışanların kişisel özellikleri de kurum kültürünü etkileyen unsurlar arasında önemli bir yere sahiptir (Aycan ve Kanungo, 2000).

Kurumsallaşma, örgütsel yapının sürekliliği açısından çok önemlidir. Teknolojide yaşanan hızlı gelişmeler, örgütlerin diğer örgütlerle rekabet edebilmesi için kurumsallaşmayı zorunlu kılmaktadır. Kurumsallaşma ile kurumların işleyişi daha sağlıklı, verimli ve hızlı olmaktadır.

Konular arasında yer alan "Disiplin eksikliği" katılımcılar tarafından görevlerini ifa ederken karşılaştıkları bir sorundur. Bu konu ile ilgili düşüncelerini ifade eden katılımcılara ait bazı dikkat çekici görüşler aşağıdaki şekildedir:

Y5 : Yönetici olarak görevimi icra etmeye çalıştığım bu süre zarfında karşılaştığım sorunlar ve tespitler ; personelin kurum genelinde mesai saatlerine riayet konusunda eksiklikleri mevcut olup mesai saatleri içerisinde görev yerlerini sık sık terketmektedirler."

Y5; görev yapmış olduğu kurum genelinde personelin mesai saatlerine riayet etmediklerini belirterek disiplin eksikliğinin olduğunu ifade etmektedir.

Y10 :

- *Sorunların temelinde insan psikolojisi vardır.*

- *Çalışanların fiziki şartlarının iyi olmaması, ekonomilerinin kötü olması, aile içi huzursuzlukları, akraba ilişkilerinin tamamının belki daha fazlasının iş yeri arkadaşları ve amirlerine yansıtmaları*
- *Çalışanların görev tanımı yapılmış olmasına rağmen işlerini eksik ve yanlış yapmaları,*
- *Bugüne kadar saygı görmediği için, saygı göstermeyi hiç aklının ucundan geçirmeyen çalışanlar,*
- *Günün 8 saatinin sadece 1 saati çalışarak geçirmek geri kalan zamanı boşa geçirmek istemeleri,*
- *Hizmet ve kalite derdi olmayan çalışanlarla mücadele etmenin sıkıntıları bazı şeyleri başıboşluğa sürüklüyor.*

Y11 : Kurumlarda ne yazık ki çalışsam da aynı maaşı alacağım, çalışmasam da aynı maaşı alacağım zihniyeti hakim olduğu için genelde personel çalışmamaktadır."

Y12: "Disiplin kuralları tam olarak uygulanmamaktadır."

Y17 : "Çalışmayan ve sorunlu personele gerekli yaptırımlar uygulanmıyor."

Disiplin; çalışanın değişik yöntemler kullanılarak, kurumun hedeflerinin gerçekleşmesi için kullanılan bir araçtır. Kurumda düzenin korunması için belli yasal kuralların uygulanması disiplin olarak ifade edilmektedir (Genç, 1998). Başka bir ifadeyle disiplin, örgütün, amaçlarını gerçekleştirmesi için belirlenmiş kurallarla personelden istenen tutum ve davranışların gösterilmesidir. Huzurlu, güvenli ve uyumlu bir çalışma ortamı oluşturmak ve örgütün amaçlarına ulaşması açısından disiplin önemli bir yere sahiptir. Kurum ve kuruluşlardaki işleyişin sağlıklı ve verimli bir şekilde devamı açısından oldukça önemli olan disiplin; ödül, ceza, terfi, ücret gibi yöntemlerle sağlanmaya çalışılmaktadır.

Kamu yönetiminin etkili ve verimliliği üzerinde büyük etkisi olan disiplin kurallarının etkili bir şekilde uygulanması gerekmektedir.

4.5. ÜNİVERSİTEDE GÖREV YAPAN YÖNETİCİ PERSONELİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLARIN ÇÖZÜMÜNE YÖNELİK ÖNERİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Yöneticilere sorulan "Bir yönetici olarak mesleğinizi icra ederken karşılaştığınız sorunlar ve çözüm önerileriniz nelerdir?" sorusuna çözüm önerisi olarak verilen yanıtlar ve bu yanıtların tekrarlanma sıklığı Tablo 7'da verilmiştir.

Tablo 7. Yöneticilerin Mesleklerini İcra Ederken Karşılaştıkları Sorunlara Ait Çözüm Önerileri

Sıra	Görüşler	f
1	Liyakate göre atamalar ve görevlendirmeler yapılmalıdır (Y1, Y2, Y3, Y4, Y6, Y9, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14, Y15, Y16, Y19, Y21)	15
2	Yöneticilere üst yönetim tarafından her türlü destek verilmelidir (Y4,Y8, Y10,Y12,Y13, Y16, Y18,Y19,Y20)	9
3	Kurum içerisinde disiplinin sağlanabilmesi için gerekli kurallar ve yaptırımlar uygulanmalıdır (Y4, Y5, Y6, Y10, Y12, Y17, Y19, Y21)	8
4	Rektörlere verilen ve keyfi uygulamalara sebep olan yetkiler sınırlandırılmalıdır (Y1, Y2, Y6, Y12, Y13, Y15, Y18)	7
5	Hizmet içi eğitimler verilmelidir (Y1, Y3, Y13, Y14, Y19)	5
6	Başarılı personel ödüllendirilmelidir (Y6, Y10, Y12, Y13, Y17)	5
7	657 sayılı Devlet Memurları Kanunu yeniden düzenlenmelidir (Y1, Y11, Y12, Y17)	4
8	Çalışan ve çalışmayan personelin farkının oluşturulabilmesi için performansa göre maaş sistemine geçilmelidir (Y4, Y11, Y12)	3
9	Personelin yapacağı veya yaptığı görevin farkına varması için görev tanımı ve İş Akış şemaları oluşturulmalıdır (Y5, Y7, Y10)	3
10	Yönetici, etkili bir kurumsal iletişime ve güvene açık olmalıdır (Y3,Y7,Y9)	3
11	Yöneticiler personele rol model olmalıdır (Y3, Y7)	2
12	Alışılagelmiş hizmet içi eğitimlerin yerine daha verimli olacak şekilde birebir eğitim verilmelidir. (Y12, Y21)	2
13	Personel ile istişare edilmeli ve bazı kararlara personel dahil edilmelidir (Y9)	1
14	Kalifiye personel yetiştirilebilmesi için Memurluk Meslek Yüksek Okulları kurulmalıdır.(Y11)	1

Kaynak: Araştırmacı tarafından, araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre hazırlanmıştır.

Tablo 7'de görüldüğü gibi "Bir yönetici olarak mesleğinizi icra ederken karşılaştığınız sorunlar ve önerileriniz nelerdir?" sorusuna çözüm önerisi olarak en çok (1) Liyakate göre atamalar ve görevlendirmeler yapılmalıdır, (2) Yöneticilere üst yönetim tarafından her türlü destek verilmelidir, (3) Kurum içerisinde disiplinin sağlanabilmesi için gerekli kuralların ve yaptırımların uygulanması gerekir, (4) Rektörlere verilen ve keyfi uygulamalara sebep olan yetkiler sınırlandırılmalıdır, (5) Hizmet içi eğitimler verilmeli şeklinde sıralanmaktadır. Çözüm önerileri ile ilgili katılımcıların vermiş olduğu cevapların bazıları aşağıdaki şekildedir:

Y1 : Uzun süre aynı birimde görev yapan personelin sık sık değiştiği için üst düzey personele geçici gözüyle bakması ve işini samimi bir şekilde yapmaması. Bunun için rektörlere verilen abartılı insiyatif hakkı keyfi uygulamalara neden olduğu için yapılacak düzenlemelerle yetkiler sınırlandırılmalıdır. Bunun dışında bütün personele aralıklarla mevzuat, protokol, iletişim, teknolojinin kullanımı ile ilgili hizmet içi eğitim verilmesi gerekmektedir."

Y1; personelin sürekli ve keyfi olarak görev yerlerinin değiştirilmesinin önüne geçilebilmesi için rektörlere verilen yetkilerin yeniden düzenlenmesi gerektiğini ve personele aralıklarla hizmet içi eğitimlerin verilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Y3 : Bizden, sonraki yönetici kuşağa, problem odaklı olmak yerine, çözüm odaklı yönetici adayların yetişmesinde mevcut yöneticiler rol model olmalı. Kamu hizmeti sunulurken, personelin ve hizmet alanların kamu hizmetinden müşteri odaklı bir algının uyandırılmasında büyük bir önem vermeleri gerekmektedir. Yönetici, etkili bir kurumsal iletişime ve güvene açık olmalıdır. Yönetici, beraberinde çalışan personeli kamu hizmetinin devamlılığı için her alanda yönetici adaylarına; gerekli eğitim ile tedbirleri yasa ve yetki çerçevesinde hazırlamak ve liyakatli ve temsil yeteneği olan yönetici adaylarını yetiştirmek zorundadır."

Y3; çözüm odaklı, etkili bir iletişim kurabilen, personeline güven veren, liyakatli ve temsil yeteneği olan yönetici adayların yetiştirilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Y4 : "Çözüm olarak şu öneriler sunulabilir ;

- *Üst idarenin yöneticiye verilen görevlerin yerine getirilmesi için gerekli olan her türlü teknik desteği sağlaması*

- *Verilen görevi yerine getirmede sorunlu olan personele diğer personellerde örnek olacak şekilde kanunların uygun gördüğü en üst seviyede gerekli olan yaptırımın uygulanması*
- *Performansa göre ücret verilmesi örneğin her personelin asgari ücret gibi taban bir aylığı olmalı bunun üstüne yaptığı görev kadar ücret ilave edilmesi*
- *Görevini yapan ve yapmak istemeyen personel arasındaki gelir dağılımı dengesinin sağlanması*
- *Diğer illerde bulunan kurumlar arasında personel görevlendirilmesinin kolaylaştırılması üst yönetici oluru ile mesaisine ihtiyaç duyulmayan personelin başka bir ilde görevlendirmenin kolaylaştırılması."*

Y6: "Çözüm önerileri;

- *Liyakate ehemmiyet vererek personel alımının yapılacağı bir sistem geliştirilmeli*
- *Her rektör değişiminde yapılan kadro değişikliklerinin önüne geçilmeli*
- *Kurumsallaşmanın bir gereği olan hiyerarşiye riayet edilmeli*
- *Ödüllendirme ve cezalandırmanın yerinde kullanılması gerekmektedir."*

Y10: "Öneriler:

- *Disiplinin sağlanması için gerekli yaptırımlar uygulanmalıdır.*
- *Huzurlu ve rahat bir çalışma ortamının oluşturulabilmesi için gerekli imkan ve olanaklar sağlanmalıdır.*
- *Sorunlu personele yaptırım uygulandığı gibi çalışan ve başarılı personelin de ödüllendirilmesi gerekmektedir."*

Y12: "Çözüm önerileri;

- *657 sayılı devlet memurları kanununda değişiklik yapılarak özellikle kadro olayının kaldırılması, bütün personelin sözleşme statüsüne geçirilmesi gerekir. Ayrıca disiplin kuralları uygulanabilir ve adil olmalı.*

- *YÖK ile ilgili mevzuatlarda değişiklik yapılarak rektörlerin keyfi uygulamaların önüne geçmek için yetkileri sınırlandırılmalı*
- *Personele hizmet içi eğitim verilmelidir.*
- *Alt yöneticilere yeterli destek verilmelidir."*

Y13 : "Çözüm Önerileri :

- *Yönetici pozisyonunda çalışan personelin imkanlarının iyileştirilmesi.*
- *İşlerin yürütülebilmesi için gereken ekipman araç ve gereçlerin temin edilmesi.*
- *İşi bilen, idarecilik kabiliyeti olan, tecrübeli ve liyakat sahibi personelin kıymetinin bilinmesi ve sürekli yerinin değiştirilmemesi.*
- *Başarılı idarecilerin ödüllendirilmesi, insan olarak herkesin yapabileceği gibi idarecilerin de bazen hata yapabileceğinin bilinmesi.*
- *Sorumluluk verilen idarecinin kararlarına saygı duyulması ve yetkinin de kendisine verilmesi.*
- *Personelin mesleki eğitimi için gerekenin yapılması maliyet ve zamana bakılmaksızın eğitimin desteklenmesi."*

Y15: "Yöneticilerin birden fazla parametre ile derecelendirilmesi ve bunun şeffaf ve objektif bir şekilde yapılması gerekmektedir. Kişilerin insiyatifine bırakılan veya insiyatifi ile verilen yöneticilikler liyakatten uzak ve kurumsallığın yitirilmesine neden olur."

Y18: "Çözüm için;

- *Üst yönetim tarafından yöneticilerin kendi ekiplerini kurmalarına imkan verilmesi gerekmektedir.*
- *Yöneticilerin görev alanına ve yetkilerinin kullanımına müdahale edilmemeli."*

Yöneticilere sorulan “Bir yönetici olarak mesleğinizi icra ederken karşılaştığınız sorunlar ve çözüm önerileriniz nelerdir?” sorusuna, çözüm önerileri olarak verilen yanıtlar incelendiğinde;

- Liyakate göre atamalar ve görevlendirmelerin yapılması gerektiği,
- Yöneticilere gerekli her türlü desteğin verilmesi gerektiği,
- Kurum içerisinde disiplinin sağlanabilmesi için gerekli kuralların ve yaptırımların uygulanması gerektiği,
- Rektörlere verilen, ancak keyfi uygulamalara sebep olan yetkilerin sınırlandırılması gerektiği,
- Hizmet içi eğitimlerin verilmesi gerektiği,
- 657 sayılı devlet memurları kanunu’nda köklü değişiklikler yapılarak performansa dayalı maaş sistemine geçilmesi gerektiği,
- Ödül ve cezanın yerinde kullanılması gerektiği gibi çözüm önerileri sunulmaktadır.

Sayıştay Başkanlığının Kocaeli Üniversitesinin 2018 yılı denetim raporunda, üniversitelerde fiili olarak birden fazla genel sekreter bulunması hususu, sadece Kocaeli Üniversitesi’nin değil hemen hemen tüm üniversitelerin rektörlük seçimlerinden sonra karşılaşmış olduğu yapısal bir sorun olduğu, bu nedenle söz konusu yapısal sorunun kalıcı bir şekilde çözümlenebilmesi için çalışanların kazanılmış haklarını koruyarak genel sekreter kadrosunda bulunanların mevcut yönetimle gelip gitmesini sağlayacak bir yasal değişiklik yapılması gerektiği yazmaktadır. Bu yasal değişikliğin sadece genel sekreter kadrosu için değil üst yönetimdeki diğer kadroları da kapsayacak şekilde yapılması sağlanmalıdır.

Bu bölümde araştırma konusu ile ilgili elde edilen bulgular ve bulgular ile ilgili daha önceden yapılan çalışmalar incelenerek konu üzerinde tartışılarak gerekli yorumlar yapılmıştır. Bundan sonraki bölümde, yönetici görüşmelerinden elde edilen sonuçlar ve öneriler yer alacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuçlar:

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgulara istinaden ortaya çıkan sonuçlar ve öneriler belirtilmektedir.

Üniversitede Görev Yapan Yönetici Personelin Mesleki Gelişimlerinin Yeterliliğine İlişkin Sonuçlar

- Yöneticilerin tümüne göre, Harran Üniversitesinde idari kadroda görev yapan yönetici personelin mesleki gelişimleri yeterli değildir.
- Yöneticilerin hemen hemen hepsine göre, yönetici ve personelin atama ve görevlendirilmelerinde mesleki gelişimi büyük ölçüde etkileyen liyakat esasına önem verilmemektedir. Ayrıca yeterlilik ve bütün kadroları kapsayacak şekilde görevde yükselme sınavları düzenlenmemektedir.
- Yöneticilerin yarısına yakınına göre, yönetici olarak atanan personel daha sonra özgüven ve özyeterlilik eksikliği ve tükenmişlik gibi etkenlerden dolayı kendini geliştirememektedir.
- İki yöneticiye göre, her rektör değişiminde idari kadrolarda yapılan değişiklikler sürekliliği ve mesleki gelişimi olumsuz etkilemektedir.
- Beş yöneticiye göre, personele yönelik yeterli hizmet içi eğitim verilmemektedir. Ayrıca klasik hizmet içi eğitimler verimli olmamaktadır.
- Bir yöneticiye göre, yönetici atamaları ile ilgili mevzuat yetersizdir.
- İki yöneticiye göre, yönetici personele fiziki imkan, araç, gereç, teçhizat, personel konularında yeterli destek verilmemektedir.

Üniversitede Görev Yapan Yönetici Personelin Mesleki Gelişime Yönelik İhtiyaç Alanlarına İlişkin Sonuçlar

- Yöneticilerin hemen hemen hepsi, hizmet içi eğitimlere önem verilmesi gerektiği konusunda görüş birliğine varmışlardır.
- Yöneticilerin yarısına yakını, üst yönetim tarafından kendilerine her türlü

imkan ve olanak sağlanması ve destek verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

- Beş yöneticiye göre, kurumlararası iş birliği alanında çalışmalar yapılması gerekmektedir.
- Üç yöneticiye göre, personelin moral ve motivasyonunu arttıracak etkinlik ve aktiviteler düzenlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir.
- Üç yöneticiye göre, yönetici atamalarında liyakatin esas tutulacağı görevde yükselme sınavlarının düzenlenmesi gerekmektedir.
- Bir yöneticiye göre, başarılı veya sorunlu personel için yerinde ve zamanında ödül ve ceza sisteminin kullanılması gerekmektedir.
- Bir yönetici, mesleki gelişim ile ilgili otokontrol mekanizması kurularak yöneticilerin mesleki gelişimlerinin kontrol ve takip edilmesi gerektiğini ifade etmiştir.
- Bir yöneticiye göre, personelin kendini güvende hissedeceği bir iş ortamının oluşturulması için her türlü tedbirin alınması gerekmektedir.

Üniversitede Görev Yapan Yönetici Personelin Mesleki Gelişimlerinin Sağlanması İçin Yapılması Gereken Çalışmalara İlişkin Sonuçlar

- Yöneticilerin hemen hemen hepsine göre, yönetici personel için de hizmet içi eğitimler düzenlenmesi gerekmektedir.
- Yöneticilerin yarısından fazlasına göre, yönetici atamalarında liyakate önem verilmesi gerekmektedir.
- Yöneticilerin yarısı, motivasyonu ve gelişimi arttıracak aktivite ve etkinliklerin düzenlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir.
- Beş yöneticiye göre, üst yöneticiler tarafından kendilerine her türlü desteğin verilmesi gerekmektedir.
- Üç yöneticiye göre, mesleki yeterliliğin ve gelişimin takibi ve kontrolü için aralıklarla yeterlilik ve görevde yükselme sınavlarının düzenlenmesi

gerekmektedir.

- İki yöneticiye göre, yönetici personelin mesleki gelişimi için birimler arasında rotasyon sisteminin uygulanması gerekmektedir.
- Bir yöneticiye göre, kalifiye memur yetiştirmek için memurluk meslek yüksek okullarının veya bölümlerinin açılması gerekmektedir.

•Bir yöneticiye göre, keyfi uygulamaların önüne geçilmesi için rektörlere verilen yetkilerin yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

Üniversitede Görev Yapan Yönetici Personelin Görevlerini İcra Ederken Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Sonuçlar

- Yöneticilerin yarısından fazlasına göre, üst yönetim tarafından yeterli destek verilmemektedir.
- Yöneticilerin yarısına göre, personel atamalarında liyakate önem verilmemektedir.
- Yöneticilerin yarısı, yeterli hizmet içi eğitim verilmediğini belirtmişlerdir.
- Yöneticilerin yarısına yakını, Harran üniversitesinin kurumsallaşamadığını belirtmiştir.
- Yöneticilerin yarısına yakınına göre, üniversitede disiplin kuralları uygulanmadığından dolayı disiplin eksikliği bulunmaktadır.
- Yöneticilerin yarısına yakınına göre, personelin üniversiteyi sahiplenme duygusu gelişmemiştir.
- Üç yöneticiye göre, başarılı personel ödüllendirilmemektedir.

Üniversitede Görev Yapan Yönetici Personelin Görevlerini İcra Ederken Karşılaştıkları Sorunlara Dair Çözüm Önerilerine İlişkin Sonuçlar

- Yöneticilerin yarısından fazlasına göre, üniversitelerde yönetici atamaları ile ilgili mevzuatın yeniden düzenlenerek atamalarda liyakate önem verilmesi gerekmektedir. Özellikle görevde yükselme sınavları ve idari personelin görev ve yetkileri ile ilgili düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.
- Yöneticilerin yarısına yakını, başarıyı yakalayabilmeleri için üst yönetim tarafından kendilerine maddi, manevi her türlü desteğin verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.
- Yöneticilerin yarısına yakınına göre, disiplinin sağlanabilmesi için üniversitede disiplin kurallarının mutlaka uygulanması gerekmektedir.
- Yedi yöneticiye göre, üniversitelerde rektörlere verilen yetkilerin keyfi kullanılmasından dolayı mesleki gelişim olumsuz etkilenmektedir. Özellikle personel atamaları, görevlendirmeler, terfiler ve görevde yükselmelerin, rektörlerin yetki ve insiyatifinde olmaması gerekmektedir.
- Beş yöneticiye göre, personele yönelik yeterli derecede hizmet içi eğitimler verilmelidir. Alışılagelmiş hizmet içi eğitimlerin yerine daha verimli olacak şekilde bire bir eğitim verilmelidir. Hizmet içi eğitimler için, bünyesinde uzman personel barındıracak bir birim oluşturularak, gerekirse uzman personel birimlerdeki personele birebir ve uygulamalı eğitim vermelidir.
- Beş yöneticiye göre, çalışma ortamındaki monotonluğu azaltmak ve motivasyonu arttırmak için etkinlik ve aktiviteler düzenlenmelidir. Başarılı personel ödüllendirilmelidir.
- Dört yöneticiye göre, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda köklü değişiklikler yapılmalı ve sabit kadro yerine sözleşmeli kadroya geçilmelidir.
- Üç yöneticiye göre, çalışan ve çalışmayan personel arasında farkın oluşması için performansa dayalı maaş sistemine geçilmelidir.

- Bir yöneticiye göre, kalifiye memur yetiştirilebilmesi için üniversitelerde memurluk meslek yüksek okulları açılmalıdır.

Öneriler:

Üniversitede Görev Yapan Yönetici Personelin Mesleki Gelişimlerinin Yeterliliğine İlişkin Tespit Edilen Sorunlara Ait Çözüm Önerileri

- Üniversite yönetici personelin mesleki gelişimi için, özellikle üniversitelerde personelin motivasyonunu düşürecek uygulamalardan kaçınılmalıdır. Örneğin, her rektör değişiminde görev yerinin değişeceği korkusu içinde çalışan veya görev yeri değiştirilen personelin çalışma şevkinin kırılmasına neden olabilecek keyfi uygulamalardan kaçınılmalıdır.
- Yönetici olarak görev yapan personelin kendine olan özgüveninin arttırılması ve mesleki gelişiminin sağlanması için üst yönetim tarafından her türlü destek verilmelidir.
- Üniversitelerde genel sekreter, genel sekreter yardımcısı, daire başkanı, fakülte, MYO ve enstitü sekreterliği gibi üniversite yönetim kurulu kararı ve rektör onayı ile ataması yapılan kadrolara da herhangi bir eleştiriye maruz kalmaması görevde yükselme sınavları ile atama yapılmalı veya bu kadrolar, rektörlük dönemini kapsayacak şekilde geçici kadrolar olarak düzenlenmelidir.
- Hizmet içi eğitimlerde personelin zorunlu olarak katıldığı ve verim alınmayan uygulamalar yerine üniversite bünyesinde oluşturulacak ve uzman bir ekibin görevlendirileceği hizmet içi eğitim birimi kurularak, personele birebir ve uygulamalı eğitimin verilmesi sağlanmalıdır.

Üniversitede Görev Yapan Yönetici Personelin Mesleki Gelişime Yönelik İhtiyaç Alanları ve Yapılması Gereken Çalışmalar ile İlgili Öneriler

- Klasik hizmet içi eğitimlerin yerine üniversite bünyesinde oluşturulacak ve uzman bir ekibin görevlendirileceği hizmet içi eğitim birimi kurularak, personele birebir ve uygulamalı eğitimin verilmesi sağlanmalıdır. Özellikle etkili iletişim, mevzuat ve teknoloji kullanımı ile ilgili eğitimler verilmelidir.
- Üst yönetim tarafından her türlü imkan ve olanak sağlanmalı ve destek verilmelidir.
- Kurumlararası iş birliğine önem verilmelidir.
- Personelin moral ve motivasyonunu arttıracak etkinlik ve aktiviteler düzenlenmelidir.
- Yönetici atamalarında liyakatin esas tutulacağı görevde yükselme sınavları düzenlenmelidir.
- Disiplin kuralları uygulanmalı ve ceza-ödül sisteminin yerinde kullanılması sağlanmalıdır.
- Yöneticilerin mesleki gelişimlerinin kontrol ve takip edilebileceği bir sistem kurulmalı ve aralıklarla mesleki yeterlilik sınavları düzenlenmelidir.
- Yönetici atama ve yer değişiklikleri mesleki gelişimi olumsuz etkileyeceğinden dolayı keyfi uygulamaların önüne geçecek düzenlemeler yapılmalıdır.
- Kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için kurum içindeki hiyerarşiye dikkat edilmeli ve disiplin kurallarının uygulanmasına önem verilmelidir.
- Etkili bir denetim mekanizması kurularak birimlerdeki işleyişi denetlemek için mevzuata uygun olarak habersiz denetlemeler yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

Adalet. (24 Mayıs 2018). Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b0663bbcc7175.42726299 adresinden edinilmiştir.

Açıköz, H. M. (2005). *Etkili İletişim*. Ankara: Elis Yayınları.

Akyılmaz, B., Sezginer, M. ve Kaya, C. (2015). *Türk İdare Hukuku*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Aldemir, C. (1985). *Örgütler ve Yönetimi*. İzmir: Bilgehan Basımevi,

Aşıcı, Ö. Z. (1971). *Personel Yönetimi*. İzmir: Ege Üniversitesi İktisadi ve Ticari İlimler fakültesi Yayınları, s.66.

Ataklı, A. (1992). Verimlilik İçin İşe Alıştırma Eğitimi ve Önemi. *Verimlilik Dergisi*,10

Ataol, A. (1993). *Personel Yönetimi*. İzmir: Bilgehan Basımevi.

Atsan, M. (26 Mayıs 2018). Etkin İletişim https://mustafaatsan.wordpress.com/2013/07/28/etkin-iletisim adresinden edinilmiştir.

Aycan, Z. ve Kanungo, R. (2000), Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri, Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. Ankara: 1. Basım, Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Aydın, M. (1993). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Aykaç, B. (1990). Personel Yönetiminde Yeterlik İlkesi. *Amme İdaresi Dergisi*,23(4), 91-109.

Aytürk, N. (2010). *Örgütsel ve Yönetsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Barutçugil, İ. (2002). *Eğiticinin eğitimi: Eğitim becerilerinin geliştirilmesi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Baştürk, R. (2007). Kamu Personel Seçme Sınavına Hazırlanan Öretmen Adaylarının Sınav Kaygı Düzeylerinin İncelenmesi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(2), 163-176.

Beyreli, L., Çetindağ, Z., Celepoğlu A. (2006). *Yazılı ve Sözlü Anlatım*, Ankara: Pegem A Yayınları.

Beytekin, O.F., Göktürk, Ş.D. (2012). Yüksekğretim Yöneticilerinin İdari Davranışları, Duygusal ve Sosyal Yeterlikleri: Kültürlerarası Bir Araştırma. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2(1),3 3-42.

Bilbay, A. (2011). *Üniversite Yöneticilerinin Yeterlikleri* (Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi: Sivas.

Bozkurt, Ö., Kalkan, A. ve Koyuncu, O. (2012). Türkiye'de Girişimciliğin Gelişimi: Girişimciler Üzerinde Nitel Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. Ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.

Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.

Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1998). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.

Canman, A. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayınları.

Cüceloğlu, D. (1999). *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çağrıcı, M. (1988). Adalet. Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi. (c.1, ss.341-343) Ankara.

Çalıştay. (9 Mayıs 2018). Http://www.globalbilgiler.com/2016/03/calistay-nedir.html adresinden edinilmiştir.

Çokluk, Ö. (2003). *Örgütlerde Tükenmişlik*, Editörler: Cevat Elma, Kamile Demir, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Ankara: Anı Yayıncılık, s. 111.

Çoruk, A. (2007). *Okul Müdürlerinin Kişisel Gelişim Çabaları Ve Birlikte Çalıştığı Öğretmenlerin Kişisel Gelişimlerine Katkıları* (Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi: Çanakkale.

Danıştay 5.D., E.1987/2417, K. 1988/1286, Danıştay Dergisi, S.74-75, s.302.

Deliveli, K. (2004). *Üniversite Yöneticilerinin Bilgiyi Yönetme Beceri ve Yeterlikleri* (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi: Konya.

Demirci, A. (2014). Literatür Taraması. *Coğrafya Araştırma Yöntemleri Dergisi*, 73.

Demirel, Ö. (1995). *Genel Öğretim Yöntemleri*, Ankara: Usem Yayınları.

Demirel, Ö. (1997). *Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Program Geliştirme*. Ankara: Usem Yayınları.

Demirel, Ö. (2011). *Öğretim İlke ve Yöntemleri*. Ankara: Pagem Akedemi Yayıncılık

Devlet Memurları Kanunu. (15 Mayıs 2018). https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf adresinden edinilmiştir.

Doğruluk. (18 Mayıs 2018). Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5aff338162c420.44244606 adresinden edinilmiştir.

Dökmen, Ü. (2001). *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati. 15. baskı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Durceylan, B. (2003). Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler. (Yüksek Lisans Tezi). Osmangazi Üniversitesi: Eskişehir.

Eleştiri. (26 Mayıs 2018). Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b09c601b9e335.90787472 adresinden edinilmiştir.

Empati. (19 Mayıs 2018). Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5aff41ea685e45.43604186 adresinden edinilmiştir.

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Ersoy, E. ve Köşger, F. (2016). Empati: Tanımı ve Önemi. *Osmangazi Tıp Dergisi*.

Eryılmaz, B. (2002). *Kamu Yönetimi*. İstanbul: Umuttepe Yayınları.

Etik. (2 Mayıs 2018). Türk Dil Kurumu Sözlüğü. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5aea1bdd5eb711.47086354 adresinden edinilmiştir.

Fındıkçı, İ. (1994). *Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi: İstanbul.

Fındıkçı, İ. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları

Genç, T. (1998). *Kamu Yönetimi*. Ankara.

Geri bildirim. (26 Mayıs 2018). Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&kelime=geri%20bildirim&guid=TDK.GTS.546f3e68074507.92621091 adresinden edinilmiştir.

Gök, Ö. (2014). *Üniversite Yöneticilerinin Glokal Liderlik ve Uygulamalarına İlişkin Görüşleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi: Ankara

Gökçe, B. (1990). *Yükseköğretimde Sorunlar ve Çözümler 'Türkiye Koşullarında Yeni Bir Üniversite Nasıl Kurulmalı*" Üniversite Öğretim Üyeleri Derneği Yayınları, İstanbul: Cem Yayınevi.

Gözübüyük, M. (2002). *Türkiye'de demokrasi ve hoşgörü kültür ve eğitiminin yaygınlaşmasında sivil toplum kuruluşlarının yeri ve önemi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.

Gözübüyük, Ş. (2005). *Yönetim Hukuku*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Gül, H. (2000). Türkiye'de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim, *Dokuz Eylül Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***,** 2(3).

Güneş, F. (2016). Mesleki Gelişim Yaklaşımları ve Öğretmen Yetiştirme, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24.

Güney, S. (2004). *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Gür, A. (2011). *Profesyonel yöneticilerin aile şirketlerinin kurumsallaşmasına etkisi: bir uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı: İstanbul.

Işıkhan, V. (2004). *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Ankara: Sandal Yayınları.

Izgar, H. (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

İlgi. (18 Mayıs 2018). Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5aff314b944778.49704693 adresinden edinilmiştir.

İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi. (22 Mayıs 2018). https://www.tbmm.gov.tr/komisyon/insanhaklari/pdf01/203-208.pdf adresinden edinilmiştir.

Kalkandelen, A. ve Hayrettin. (1979). *Hizmetiçi Eğitim El Kitabı*. Ankara: Ajans Türk Gazetecilik ve Matbaacılık

Karakuş A., Karadağ, N., Birgili, F., Işıkay, Ç., Çadır G. ve Çeker D. (1995). Lise son sınıf kız öğrencilerinin hemşirelik mesleğine bakış açıları ile mesleği tercih etme durumları. *Hemşirelik Forumu Dergisi*, 5(1),17-20.

Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.

Kartal, N. (2001). *İstanbul Deri Sanayi işletmelerinde Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Bir Araştırma (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel.

Kıral, T. (2006). *Kişisel Gelişim Eğitimlerine Yöneticilerin Tutumları* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi: İstanbul.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. (8. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Konferans. (9 Mayıs 2018). Türk Dil Kurumu Sözlüğü, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cd910d7600b63.13133620 adresinden edinilmiştir.

Köknel, Ö. (1985) *Kaygıdan Mutluluğa Kişilik*, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

Kuzu, A., Kahraman, M. ve Odabaşı H. F. (2012). Mentörlükte yeni bir yaklaşım: E-mentörlük *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(4),173-183.

Meslek. (29 Mayıs 2018). Türk Dil Kurumu Sözlüğü. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5ae5398bbd8e95.63175556 adresinden edinilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı. (2015). *Mesleki Gelişim (Etkili İletişim)*. Ankara.

Murat, S. (1986). *İşletme Düzeyinde İş gören Eğitimi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Onaran, Oğuz. (1967), *Yönetici Sınıfın Eğitimi Belçika, Fransa, İngiltere, Türkiye*. Ankara: TODAİE Yayınları.

Önder, H.C. (2014). *Üniversite Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Davranışlarına ilişkin Akademisyen Algıları*. (Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi: Bolu.

Öneren, M. ve Çiftçi, G. (2013). Yöneticilerin Öz Yeterlilik ve Karar Verme Tarzlarına İlişkin Özel Bankalarda Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*.

Özdemir, A. (2017). Üniversitelerin Türk İdari Teşkilatı İçerisindeki Yeri ve Üniversite Teşkilatı. *İktisadiyat Dergisi*.

Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal Bilimlerde yöntembilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1).

Özkalp, E. (2000). Türkiye'de Yönetim ve Gelişen Kültür Boyutu. *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 16 (1-2), 469-488.

Öztürk, M. ve Sancak, S. (2007). Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri. Yaşar Üniversitesi: İzmir.

Öztürk, N. K. (2002). Liyakat sistemini korumanın farklı bir yolu: Liyakat İlkesi Koruma Kurulu. *Türk İdare Dergisi*, Haziran, 129-143.

Paksoy, M. ve Acar, A. C. (2001), *İletişim ve İletişim Modelleri, Örgütsel İletişim.* Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

Peker, Ö. (1989). *Yönetici Eğitimi***.** Ankara: TODAİE Yayını.

Polat, S. (2011). *Yetenek Yönetimi*. Ankara: Ankara Sanayi Odası.

Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Furkan Ofset.

Sayıştay Denetim Raporu. (2019). https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12700 adresinden edinilmiştir.

Seminer. (9 Mayıs 2018). Türk Dil Kurumu Sözlüğü, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=SEM%C4%B0NER adresinden edinilmiştir.

Sevim, S. A. ve İlhan, Y. (2006), Kısa Süreli Bir Oryantasyon Programı Denemesi: Öğrencilerin Uyum Düzeyleri ve Programa İlişkin Görüşleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt: 39, Sayı: 2.

Şahin, A.A. (2000). İlköğretim Yöneticilerinin Yeterlilikleri. *Eğitim Yönetim Dergisi*. Sayı 22.

Şimşek, S. ve Taşçı, A. (8 Mayıs 2019). Örgütlerde "Güven" Konsepti Ve Emniyet Örgütünde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi, İnternet Adresi: https://www.academia.edu/1856270/Örgütlerde_Güven_Konsepti_Ve_Emniyet_Örgütünde_Güven_Modellerinin_Değerlendirilmesi adresinden edinilmiştir.

Tarafsızlık. (26 Mayıs 2018). Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5b09b60691cc28.82499448 adresinden edinilmiştir.

Taymaz, H. (1981). *Hizmetiçi Eğitim*. Ankara: A.Ü.E.F. Yayınları.

Torun, O. (1996). *Davranışsal Bir Süreç Olarak Yöneticilerde Kendini Geliştirme Yaklaşımı* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi: İstanbul.

Tural, S. (1993). *Edebiyat Bilimine Katkılar*. Ankara: Ecdâd Yayınları.

Tutum, C. (1979). *Personel Yönetimi*, Ankara: TODAİE Yayınları.

Tutumluluk. (26 Mayıs 2018). Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5b09b8b5330e36.87632064 adresinden edinilmiştir.

Türk Ceza Kanunu. (26 Nisan 2018). https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5237.pdf adresinden edinilmiştir.

Türkkahraman, M. (2009). Teorik ve Fonksiyonal Açıdan Toplumsal Kurumlar ve Kurumlararası İlişkiler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 25-46.

Ural, A. (2004). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu*. İstanbul: Sistem Yayıncılık

.

Yanıkkerem, E., Altınparmak, S. ve Karadeniz, G. (2004). Gençlerin meslek seçimini etkileyen faktörler ve benlik saygıları. *Nursing Forum Dergisi*, 7(2), 61- 62.

Yetki. (25 Nisan 2019). Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cc1aac4164ff0.85509440 adresinden edinilmiştir.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Yıldırım, F. ve İlhan, İ. Ö. (2010). Genel Özyeterlilik Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 21 (4), 301-308

Yılmazöz, M. (2009). Türkiye'de Kamu Personel Yönetimi Sorunu. *Maliye Dergisi*, 157, Temmuz-Aralık, 293-302.

Yönetim. (9 Mayıs 2018). Türk Dil Kurumu Sözlüğü, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cd910de646ca1.59178671 adresinden edinilmiştir.

Yüksek Öğretim Kanunu. (13 Haziran 2018). http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2547.pdf adresinden edinilmiştir.

Yükseköğretim Personel Kanunu. (13 Haziran 2018). http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2914.pdf adresinden edinilmiştir.

Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. (13 Haziran 2018). http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/4.5.124.pdf adresinden edinilmiştir.

Yüksel, Ö. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Yüksel, A., Sandıkçıoğlu, B. ve Onay, A. (2014). *İkna Edici İletişim*. Eskişehir: *Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi Yayını*.

EKLER

EK-1. Görüşme Formu

HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU
GÖRÜŞME FORMU

Sayın Yönetici;

Bu çalışma, Doç. Dr. Mustafa ÖZMUSUL ve Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Çetin KILIÇ tarafından yürütülen bir çalışmadır. Bu çalışmanın amacı Üniversite Yönetici Personelinin Mesleki Gelişim İhtiyaçlarına ilişkin görüşlerini çeşitli değişkenlere göre analiz etmektir. Bu çalışmaya katılırsanız sizden görüşme için yaklaşık 30 dakika kadar zaman ayırmanız istenecektir. Bu çalışmada sizden Üniversite Yönetici Personelinin Mesleki Gelişim İhtiyaçları ile ilgili hazırlanmış olan soruları cevaplandırmanız beklenmektedir. Çalışmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmeyecektir. Cevaplarınız tamamen gizli tutulacak ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir ve elde edilecek bilgiler bilimsel yayımlarda kullanılacaktır.

Çalışma, kişisel rahatsızlık verecek unsurlar içermemektedir. Ancak, çalışma sırasında sorulardan ya da herhangi bir nedenden ötürü kendinizi rahatsız hissederseniz çalışmayı yarıda bırakıp çıkmakta serbestsiniz. Çalışma sonunda, bu çalışmayla ilgili sorularınız cevaplanacaktır. Bu çalışmaya katıldığınız için şimdiden teşekkür ederiz. Çalışma hakkında daha fazla bilgi almak ve sorularınız için Çetin KILIÇ (532 617 70 13 – cetinkilic02@harran.edu.tr) ile iletişim kurabilirsiniz.

EK-2. Kişisel Bilgiler Formu

KİŞİSEL BİLGİLER FORMU

1. Cinsiyetiniz
2. Yaşınız
3. Eğitim Düzeyiniz
4. Kıdeminiz
5. Göreviniz

EK-3. Görüşme Soruları

GÖRÜŞME SORULARI

1. Üniversitemizde yönetici pozisyonunda görev yapan personelin mesleki gelişimlerini yeterli buluyor musunuz? Bulmuyorsanız nedenlerini açıklar mısınız?
2. Yönetici personelin mesleki gelişimine yönelik ihtiyaç alanları nelerdir?
3. Yönetici pozisyonunda görev yapan personelin mesleki gelişimlerinin sağlanması için neler yapılabilir?
4. Bir yönetici olarak mesleğinizi icra ederken karşılaştığınız sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?

EK-4. Anket Uygulama İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 26/11/2018 E.46490*BEKR3JSCB*

T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı: 78521740-100
Konu : Anket Uygulama İzni (Çetin KILIÇ)

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 23/11/2018 tarihli ve 46296 sayılı yazı,

İlgi yazı ile, Enstitünüz Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Çetin KILIÇ'ın Öğretim Üyesi Doç. Dr. Mustafa ÖZMUSUL'un danışmanlığında yürütmekte olduğu "Üniversite Yönetici Personelin Mesleki Gelişim İhtiyaçları" konulu tezi ile ilgili Üniversitemiz birimlerinde görevli yönetici personel ile anket çalışması gerçekleştirme talebi uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Recep ÇİĞDEM
Rektör V.

Evrakı Doğrulamak İçin : http://ebys.harran.edu.tr/envision/Validate_Doc.aspx?V=BEKR3JSCB

Adres:Mardin Yolu 22. km Osmanbey Kampüsü Haliliye/ŞANLIURFA
Telefon:0414 318 3020 Faks0414 318 3197
e-Posta:ogrenci@harran.edu.tr Elektronik Ağ:http://ogrenci.harran.edu.tr/
Bilgi için: İsmail DEDEOĞLU
Unvanı: Bilgisayar İşletmeni
Dahili No: 1392

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

EK-5. Etik Kurul Kararı

T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU

Tarih: 12.10.2018
Saat: 14:00
Sayı: 2018/50
Konu: Çetin KILIÇ

Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun yaptığı toplantı sonucunda Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi **Çetin KILIÇ'**ın araştırmacı, danışmanı **Doç. Dr. Mustafa ÖZMUSUL**'un yürütücü olduğu **"Üniversite Yönetici Personelinin Mesleki Gelişim İhtiyaçları"** konulu yüksek lisans tez çalışması oybirliğiyle uygun bulunmuş ve 12 Ekim 2018 tarihinden geçerli olmak üzere onaylanmıştır.

Prof. Dr. Murat AKGÜNDÜZ
Başkan

Doç. Dr. Z. Demet KIRBULUT
Başkan Yardımcısı

Prof. Dr. Abdullah ÇELİK

Prof. Dr. Mehmet ÖNAL

Prof. Dr. Mehmet Irfan YEŞİLNACAR

Dr. Öğr. Üyesi Nazmiye Gülel CENNETKUŞU

Dr. Öğr. Üyesi. Adnan KIRMİT

Ek-6. Turnitin Raporu

ÜNİVERSİTE YÖNETİCİ PERSONELİNİN MESLEKİ GELİŞİM İHTİYAÇLARI

ORIGINALITY REPORT

17%	15%	8%	11%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	www.idarehukuku.net Internet Source	1%
2	earsiv.gop.edu.tr Internet Source	1%
3	web.harran.edu.tr Internet Source	1%
4	www.strateji.ibu.edu.tr Internet Source	1%
5	Submitted to Ondokuz Mayıs Universitesi Student Paper	<1%
6	www.int-e.net Internet Source	<1%
7	www.eab.org.tr Internet Source	<1%