

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**AKADEMİSYENLERİN PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİNİN
ARAŞTIRILMASI VE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FİRDES ESRA KURT

**ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON**

DANIŞMAN: PROF. DR. NİHAT ERDOĞMUŞ

KOCAELİ-2007

ÖNSÖZ

2000’li yıllardan sonra örgütlerdeki gerçek verimliliğe ulaşmanın en önemli yolunun insandan etkin bir şekilde faydalanabilme gerçeği olduğu ortaya çıkmıştır. İnsanoğlu teknolojiadaki son derece hızlı gelişmenin bir sonucu olarak üretkenliği aynı paralelde arttıramamıştır. Şu bir gerçek ki teknoloji eğer onu etkin olarak kullanan insan yoksa tek başına hiçbir şey ifade etmemektedir. Başarıya yönelen bütün kurumlarda gerçek sermaye insandır.

2000’li yıllardan itibaren örgütlerde insanı ön plana çıkaran görüşlerin hakim olmasıyla beraber, performans değerlendirme sisteminin yönetsel fonksiyonlar arasındaki önemi daha da artmıştır. Performans değerlendirme çalışanlarınızı daha iyi tanımada bir araçtır. Eğer çalışanları nelerin motive ettiği belirlenirse, onlardaki gizli potansiyellerde ortaya çıkarılabilir. Böylece çalışanlarda beyni, yüreği, fiziği ile bütün yaratıcılığını işe yönelik ortaya koymaya çalışacaktır.

“Akademisyenlerin Performans Değerlemesinin Araştırılması ” başlıklı bu çalışmada, performans değerlemenin teorik içeriği açıklanmış, bu anlamda üniversitedeki akademisyenlerin performansının nasıl ölçüldüğü, bu konuda nelerin yapıldığı ya da yapılabileceği, eksiklikler varsa bunların ortaya koyulması ve nasıl giderilebileceği hakkında fikirler beyan edebilmek ve onların da bu yöndeki beklentilerini anlayabilmek yönündedir. Ayrıca çalışmada, farklı bir takım üniversitelerde görev yapan akademisyenlere yönelik anket çalışması uygulanmıştır. Böylece akademisyenlerin bu yönündeki fikirlerini ortaya koyabilmek adına önemli bilgiler sağlayacağı düşüncesindeyim.

Değerli katkılarından ötürü hocam Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ’a teşekkür ederim. Ayrıca çalışmam süresince benden desteklerini hiç esirgemeyen aileme, çalıştığım birimde şefim olan Selma ÖKTEM’e, çok yakın arkadaşım Emin Başak’a, hocam Özgür Doğan’a ve İlkey Çimen’e teşekkürü borç bilirim. Yaptığım çalışmanın da ilgilienlere faydalı olmasını dilerim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
İÇİNDEKİLER.....	II
ÖZET.....	VIII
ABSTRACT.....	IX
TABLolar VE ŞEKİLLER.....	X
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM.....	2
1. PERFORMANS DEĞERLEMEYE YÖNELİK KAVRAMSAL TEMELLER.....	2
1.1. PERFORMANS DEĞERLEMESİNİN TANIMI VE AMAÇLARI	2
1.1.1. Performans Değerlemenin Tanımı.....	2
1.1.2. Performans Değerlemenin Amaçları.....	11
1.2. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ	13
1.2.1. Performans Kriterlerinin (Ölçütlerinin) Belirlenmesi.....	13
1.2.2. Performans Değerleme Standartlarının Belirlenmesi.....	16
1.2.3. Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi.....	17
1.2.4. Performans Değerlemesini Yapacakların Belirlenmesi.....	17
1.2.4.1. Yöneticilerce Değerleme.....	17
1.2.4.2. Özdeğerleme.....	18
1.2.4.3. Eş Düzeyli Değerleme.....	18
1.2.4.4. Astların Değerlemesi.....	19
1.2.4.5. Müşterilerce Değerleme.....	19
1.2.5. Değerlemede Açık Görüşme.....	20
1.2.6. Değerlendiricilerin Eğitimi.....	21
1.2.7. Değerlemenin Yapılması.....	21
1.2.8. Değerleme Sonuçlarının Personelle Bildirilmesi.....	22

1.3. DEĞERLEME YÖNTEMLERİ.....	23
1.3.1. GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ	23
1.3.1.1. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi.....	23
1.3.1.2. Kontrol Listesi Yöntemi.....	28
1.3.1.3. Zorunlu Tercih Yöntemi.....	31
1.3.1.4. Kritik Olay Yöntemi.....	32
1.3.1.5. Başarı Kayıtları Yöntemi.....	34
1.3.1.6. Alan İncelemesi Yöntemi.....	34
1.3.1.7. Karşılaştırmalı Değerleme Yaklaşımları.....	35
1.3.1.7.1. Sıralama Yöntemi.....	36
1.3.1.7.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	36
1.3.1.7.3. Puan Tahsis Yöntemi.....	38
1.3.1.7.4. Zorunlu Dağıtım Yöntemi.....	39
1.3.2. MODERN PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ.....	40
1.3.2.1. Kişisel Değerlemeler.....	40
1.3.2.2. Amaçlara Göre Yönetim.....	40
1.3.2.3. Psikolojik Değerlemeler.....	41
1.3.2.4. Değerleme Merkezleri.....	41
1.4. PERFORMANS DEĞERLEMESİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR ..	42
1.4.1. PERFORMANS DEĞERLEME HATALARI	42
1.4.1.1. Halo Etkisi.....	42
1.4.1.2. Merkezi Eğilim Hatası.....	43
1.4.1.3. Aşırı Olumluluk ve Olumsuzluk.....	43
1.4.1.4. Farklı Kültürler.....	44
1.4.1.5. Kişisel Önyargı.....	44
1.4.1.6. En Son Eylemin Etkisi.....	45
1.4.2. SİSTEMDEN KAYNAKLANAN HATALAR.....	46

1.5. PERFORMANS DEĞERLEMEDE YENİ YAKLAŞIMLAR	49
1.5.1. 360 Derece Değerleme	49
1.5.1.1. 360 Derece Değerleme Sisteminin Tanımı ve Amacı.....	50
1.5.1.2. Geleneksel Performans Değerleme İle 360 Derece Değerleme Sistemi Arasındaki Farklar.....	50
1.5.1.3. 360 Derece Performans Değerleme Süreci.....	52
1.5.1.3.1. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Avantajları....	53
1.5.1.3.2. 360 Derece Performans Değerlemenin Dezavantajlar.....	54
1.5.2. Bilgisayarlı Değerleme.....	52
2. BÖLÜM.....	55
2. ÜNİVERSİTE, AKADEMİK PERSONEL VE AKADEMİK KARIYER İLE İLGİLİ KAVRAMSAL VE YASAL TEMELLER.....	55
2.1. ÜNİVERSİTE KAVRAMI, ÜNİVERSİTELER VE AKADEMİK PERSONEL İLE İLGİLİ YASAL DÜZENLEMELER	55
2.1.1. Üniversite Kavramı.....	55
2.1.2. Üniversitelerin Bugünkü Durumu.....	58
2.1.2.1. Üniversiteler.....	66
2.1.2.1.1. Vakıf Üniversiteleri.....	66
2.1.2.1.2. Devlet Üniversiteleri.....	66
2.1.3. 2547 SAYILI YÖK KANUNU.....	67
2.1.4. 657 SAYILI DEVLET MEMURLARI KANUNU	74
2.1.5. YÖK YÖNETMELİĞİ	75
2.1.6. YÖK'ün YAPISI.....	77
2.2. AKADEMİK KARIYER KURUMLARI.....	79
2.2.1. Enstitüler	79
2.2.2. Fakülteler ve Yüksekokullar	79
2.2.3. Bölümler.....	80

2.3. AKADEMİK ÜNVANLARA GÖRE KARIYER EDİNİM YOLLARI	80
2.3.1. Yüksek Lisans (Bilim Uzmanı).....	80
2.3.1.1. Tezli Yüksek Lisans.....	80
2.3.1.2. Tezsiz Yüksek Lisans.....	81
2.3.2. Doktora.....	81
2.3.3. Yardımcı Doçentlik.....	82
2.3.4. Doçentlik.....	82
2.3.5. Profesörlük.....	83
2.4. AKADEMİK PERSONEL KAVRAMI VE KAPSAMI.....	83
2.4. Akademik Personel Kavramı	83
2.4.1. Akademisyenlik Kavramı.....	83
2.4.2. Akademik Personel Kapsamı.....	86
2.4.2.1. Araştırma Görevlisi.....	86
2.4.2.2. Yardımcı Doçent.....	87
2.4.2.3. Doçent.....	88
2.4.2.4. Profesör.....	88
2.5. AKADEMİK KARIYER VE SORUNLARI.....	89
2.5.1. Akademik Kariyer Oluşumu	89
2.5.1.1. Kariyer Tanımı.....	89
2.5.1.2. Kariyer Safhaları.....	91
2.5.1.2.1. Keşif.....	92
2.5.1.2.2. Kurulma (Örgüte Giriş ve Kariyer Başlangıcı).....	92
2.5.1.2.3. Kariyer Ortası.....	93
2.5.1.2.4. Kariyer Sonu.....	94
2.5.1.2.5. Azalma (Emeklilik).....	95
2.5.1.3. Akademik Kariyer Kavramı.....	95
2.5.2. Akademik Kariyer Engelleri.....	96
2.5.2.1. Gözden Düşme (Derailing).....	97
2.5.2.2. İşten Çıkarılmak (Sözleşmenin Feshi).....	97
2.5.2.3. Stres ve Tükenmişlik (Burnout).....	98
2.5.2.4. Engellenme (Frustration).....	99

2.5.2.5. Cinsiyetten Kaynaklanan Kariyer Sorunu.....	100
2.5.3. Akademik Yaşamın Sorun Alanları	103
2.5.3.1. Azalan Mesleki İlgi Sorunu.....	104
2.5.3.2. Ücret Yetersizliği Sorunu.....	105
2.5.3.3. Fiziki Ortam Sorunları.....	106
2.5.3.4. Kadro Sorunu.....	107
2.5.4. Akademik Tatmin.....	107
2.5.5. Akademisyenlerin Beklentileri.....	110
3. BÖLÜM.....	111
3.1. AKADEMİK PERSONELİN PERFORMANS DEĞERLEMESİNİN AMAÇLARI.....	111
3.2. SİCİL SİSTEMİ.....	113
3.3. ÜNİVERSİTELERİN GELİŞTİRDİĞİ AKADEMİK ETKİNLİK KRİTERLERİ.....	123
3.4. ÖĞRENCİ ANKETLERİ DEĞERLEME SİSTEMİ.....	131
3.5 SINAVLAR.....	137

4. BÖLÜM.....	138
4.1. AKADEMİSYENLERİN PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİNİN ARAŞTIRILMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	138
4.1.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE ÖNEMİ.....	138
4.1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	139
4.1.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI.....	139
4.1.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	139
4.1.5. ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN TANIMLANMASI.....	140
4.1.6. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	141
4.1.7. ANAKÜTLE VE ÖRNEKLEM.....	141
4.1.8. VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ.....	142
4.1.9. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ.....	145
4.2. AKADEMİK PERSONEL DÜZEYİNDE MEVCUT AKADEMİK PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİNİN ARAŞTIRILMASI....	162
4.3. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	205
EKLER:	209
Ek 1: YARIYIL İÇİ BAŞARI DEĞERLENDİRME FORMU.....	209
Ek:2 ANKET SORU FORMU	210
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	218

ÖZET

Bu çalışmada Akademisyenlerin Performansının Değerlendirilmesinin Araştırılması konusu ele alınmıştır. Akademisyenlerin performansının nelerle ilişkilendirildiği, performans göstergelerinin neler olduğu ve akademisyenlerin bu yöndeki beklentilerini anlayabilmek için farklı birtakım Devlet Üniversitelerinde (Kocaeli, İstanbul, İstanbul Teknik, Karadeniz Teknik, Abant İzzet Baysal ve Gazi) görev yapan toplam 229 akademisyene anket çalışması uygulanmıştır.

İlk olarak giriş bölümü oluşturulmuştur. Birinci bölümde öncelikle performansla ilgili temel yaklaşımlar ve performans değerlemeye yönelik kavramsal temeller açıklanmıştır.

İkinci bölümde, üniversite, akademik personel ve akademik kariyer ile ilgili kavramsal ve yasal temeller üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde, akademik personelin performans değerlemesinin amaçları, sicil sistemi, üniversitelerin geliştirdiği akademik etkinlik kriterleri, öğrenci anketleri ve sınavlar ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde, araştırmanın konusu ve önemi, araştırmanın amacı, araştırmanın sınırları, araştırmanın yöntemi, araştırma probleminin tanımlanması, araştırmanın modeli, anakütle ve örneklem, veri toplama teknikleri, veri analiz yöntemi ve akademik personel düzeyinde mevcut akademik performans değerlendirme yöntemlerinin araştırılması ile ilgili elde edilen bilgiler ve veriler tablolar halinde ortaya konulmuştur.

ABSTRACT

In this study, the Research of the Evaluation of Academicians' Performance subject was taken into account. A survey was conducted to 229 academicians working at several state universities (Istanbul, Istanbul Technic, The Blacksea Technic, Abant İzzet Baysal and Gazi Universities) in order to understand what the performance of academicians is connected with, performance indicators and expectations of academicians in that way.

First of all, introduction section was constituted. In this section, basic approaches about performance and conceptual principals related to the evaluation of performance were explained.

In the second section, conceptual and legal principals about university, academic personnel and academic career were focused on.

In the third section, aims of evaluation of academic personnel's performance, register system, academic efficiency criterions developed by universities, student surveys and exams were taken into account.

In the last section; the data and information obtained on the subject, importance, aim, borders, method, and model of the research; the definition of the research problem, main mass and sampling, data collection techniques, data analysis method and the research of current academic performance evaluation methods were presented in the form of tables.

TABLOLAR VE ŞEKİLLER

Tablo 1.1: Zorunlu Dağılım Yöntemi Tablosu	24
Tablo 1.2: Grafik Değerleme Yöntemi Tablosu	25
Tablo 1.3: Derecelendirme Tablosu	26
Tablo 1.4: Derecelendirme ve Puanlama Yöntemini Gösteren Form Tablosu	27
Tablo 1.5: Kontrol Listesi Formu Örneği Tablosu	30
Tablo 1.6: Zorunlu Tercih Yöntemi Tablosu	31
Tablo 1.7: Kritik Olay Tablosu	33
Tablo 1.8: İkili Karşılaştırma Yöntemi Tablosu	38
Tablo 1.9: Puan Tahsis Yöntemi	39
Tablo 1.10: Zorunlu Dağıtım Yöntemi	40
Tablo 1.11: Geleneksel Performans Değerleme İle Çoklu Geri Bildirim Arasındaki Farklar Tablosu	51
Tablo 2.1: Haziran 1982’de Yüksek Öğretim Kurumlarının Sayısal Durum Tablosu	59
Tablo 2.2: 2005–2006 Öğretim Yılı Önlisans ve Lisans Düzeyindeki Öğrenci Sayıları Tablosu	60
Tablo 2.3: Devlet Üniversiteleri ve Kuruluş Tarihleri Tablosu	62
Tablo 2.4: Vakıf Üniversiteleri ve Kuruluş Tarihleri Tablosu	65
Şekil 2.1: Engellenme Sonucu Bireyde Oluşan Olumsuz Gelişmeler	100
Şekil 2.2: İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Neden ve Sonuçları	108
Şekil 3.1: Öğretim Elemanları İçin Sicil Belgesi	120
Tablo 3.1: Sicil Vermeye Yetkili Amirler (Öğretim Elemanları İçin)	122
Tablo 3.2: SCI+SSCI+AHCI’ teki Öğretim Üyesi Başına Düşen Yayın Sayısı Tablosu	126
Tablo: 3.3: Öğretim Elemanlarının Uluslararası ve Ulusal Yayın Sayıları Tablosu	129
Tablo 3.4: Anket Formu Tablosu	136
Şekil 4.1.6.1: Araştırmanın Modeli	141
Tablo: 4.1.9.1: Durum İşlem Özeti Tablosu	145

Tablo: 4.1.9.2: Akademik Unvan İle Bilimsel Çalışmalar Yapmak İçin Yeterli Zaman Olup Olmaması Durumu Arasındaki İlişkiyi Gösteren Tablo	145
Tablo: 4.1.9.3: Ki-Kare Testi Tablosu	146
Tablo: 4.1.9.4: Durum İşlem Özeti Tablosu	147
Tablo: 4.1.9.5: Akademik Unvan İle Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora Dersleri Dahil Haftada Girilen Toplam Ders Saati Arasındaki İlişkiyi Gösteren Tablo	147
Tablo: 4.1.9.6: Ki-Kare Testi Tablosu	148
Tablo: 4.1.9.7: Durum İşlem Özeti Tablosu	149
Tablo: 4.1.9.8: Akademik Unvan İle Öğrenci Anketi Sonuçlarının, Akademik Atama Ve Yükseltmelerde Etkili Olması Düşüncesi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Tablo	149
Tablo: 4.1.9.9: Ki-Kare Testi Tablosu	150
Tablo: 4.1.9.10: Durum İşlem Özeti Tablosu	151
Tablo: 4.1.9.11: Öğrenci Anketi Sonuçlarının, Akademik Atama Ve Yükseltmelerde Etkili Olması Düşüncesi İle Öğrenci Anket Sonuçlarına Göre Akademisyenin Ödül Ya da Ceza Alması Düşüncesi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Tablo	151
Tablo: 4.1.9.12: Ki-Kare Testi Tablosu	152
Tablo: 4.1.9.13: Durum İşlem Özeti Tablosu	153
Tablo: 4.1.9.14: Akademik Unvan İle Öğrenci Anketi Sonuçlarına Göre Akademisyenin Ödül Ya da Ceza Alması Düşüncesi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Tablo	153
Tablo: 4.1.9.15: Ki-Kare Testi Tablosu	154
Tablo: 4.1.9.16: Durum İşlem Özeti Tablosu	155
Tablo: 4.1.9.17: Akademik Unvan İle Sicil Değerleme Sonuçlarının, Performansla İlişkilendirilmesi Düşüncesi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Tablo	155
Tablo: 4.1.9.18: Ki-Kare Testi Tablosu	156
Tablo: 4.1.9.19: Durum İşlem Özeti Tablosu	157
Tablo: 4.1.9.20: Akademik Unvan İle Akademik Sicil Değerleme Sistemine Göre Akademisyenlerin Değerlendirilme Süreleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Tablo	157

Tablo: 4.1.9.20: Ki-Kare Testi Tablosu	158
Tablo: 4.1.9.21: Durum İşlem Özeti Tablosu	159
Tablo: 4.1.9.22: Akademik Sicilin Değerlendirilmesinde Üniversitelerin Başarılı Olması Durumu İle Sicil Değerleme Kriterlerinin Liyakat Esasına Dayalı Olarak Hazırlanması Arasındaki İlişkiyi Gösteren Tablo	160
Tablo: 4.1.9.23: Ki-Kare Testi Tablosu	160
Tablo 4.2.1: Cinsiyet Tablosu	162
Tablo 4.2.2: Yaş Grubu Tablosu	162
Tablo 4.2.3: Akademik Unvan Tablosu	163
Tablo 4.2.4: Görev Yapılan Üniversite Tablosu	163
Tablo 4.2.5: Görev Yapılan Fakülte Tablosu	164
Tablo 4.2.6: Lisansın Tamamlandığı Üniversite Tablosu	165
Tablo 4.2.7: Lisansın Tamamlandığı Fakülte	166
Tablo 4.2.8: Lisans Eğitimi Sonrasında Çalışılan Kurum Tablosu	166
Tablo 4.2.9: Öğretim Elemanı Olarak Görev Yaptığı Süre Tablosu	167
Tablo 4.2.10: Yüksek Lisans Eğitimini Tamamladığı Üniversite Tablosu	168
Tablo 4.2.11: Yüksek Lisans Eğitimini Tamamladığı Enstitü Tablosu	169
Tablo 4.2.12: Doktora Eğitimini Tamamladığı Üniversite Tablosu	170
Tablo 4.2.13: Doktora Eğitimini Tamamladığı Enstitü Tablosu	171
Tablo 4.2.14: Öğretim Üyeliği Dışında Sahip Olduğu İdari Görev Tablosu	171
Tablo 4.2.15: Medeni Durum Tablosu	172
Tablo 4.2.16: Eşin Çalışıp Çalışmaması Durumu Tablosu	172
Tablo 4.2.17: Eş İle Çalışılan Kurumun Durumu Tablosu	173
Tablo 4.2.18: Eşi Çalışıyorsa Ücret Durumu Tablosu	173
Tablo 4.2.19: Evlilik Hayatının İş Hayatı Üzerindeki Etkisi Tablosu	174
Tablo 4.2.20: Evlilik Hayatının İş Hayatı Üzerindeki Olumsuz Etkisi Tablosu	174
Tablo 4.2.21: Evlilik Hayatının İş Hayatı Üzerindeki Olumlu Etkisi	175
Tablo 4.2.22: Kariyer Gelişimi Açısından Eşin Destek Olması Durumu Tablosu	175
Tablo 4.2.23: Yeni Bir İşe Veya İşyerine Geçme Durumu Tablosu	176
Tablo 4.2.24: Yeni Bir İş Veya İşyerine Geçmek İçin En Önemli Kriterler Tablosu	176

Tablo 4.2.25: Kariyerine Başka Bir Bölgede Devam Etmek İstediginde Eşinin Tavrını Gösteren Tablo	177
Tablo 4.2.26: Eşi Kariyer Fırsatını Başka Bir Şehirde Bulduğunda Akademisyenlerin Tavrı Tablosu	178
Tablo 4.2.27: Bulunulan Fakültede Gelecekle İlgili Kadro Sıkıntısının Olup Olmadığı Durumunun Tablosu	179
Tablo 4.2.28: Bu Mesleğe Ne Zaman ve Nasıl Girdiğine Karar Vermesi Tablosu	179
Tablo 4.2.29: Bu Mesleğe Girmede En Çok Etki Eden Faktör Tablosu	180
Tablo 4.2.30: Mesleğe Başlarken Duyulan Heyecanın Hala Hissedilip Hissedilmediği Tablosu	180
Tablo 4.2.31: Çocuklarının da Herhangi Bir Üniversitede Öğretim Görevlisi Olmasını İstemesi Durum Tablosu	181
Tablo 4.2.32: Akademisyenlerin Kurumunu Değiştirmeyi Hiç Düşünüp Düşünmemesi Tablosu	181
Tablo 4.2.33: Çalışma Ortamını En Çok Olumsuz Etkileyen Faktörler Tablosu	182
Tablo 4.2.34: Akademik Sicilin Değerlendirilmesinde Üniversitelerin Başarılı Olup Olmadığı Tablosu	182
Tablo 4.2.35: Sicil Değerleme Kriterlerinin Liyakat Esasına Dayalı Olarak Hazırlanıp Hazırlanmadığı Tablosu	183
Tablo 4.2.36: Akademisyenlerin Sicil Değerleme Sonuçlarının Geri Bildirimi Tablosu	183
Tablo 4.2.37: Akademik Sicil Değerlemenin Akademik Atama ve Yükseltmelerde Dikkate Alınması Tablosu	184
Tablo 4.2.38: Başarı Karşılığı Olarak Öğretim Üyelerine Ödül ve Takdirin Geri Bildirim Olarak Verilmesi Tablosu	184
Tablo 4.2.39: Akademik Sicil Değerleme Sistemine Göre Akademisyenlerin Değerlendirilme Süreleri Tablosu	185
Tablo 4.3: Akademisyenlerin Değerlendirilmesinde İki Düzeyli Bir Değerlemenin Yeterli Olup Olmadığı Tablosu	185
Tablo 4.2.41: Akademisyenlerin Değerlendirilmesinde Birincil Düzey Değerlemede Kim Olmalıdır Tablosu	186

Tablo 4.2.42: Akademisyenlerin Değerlendirilmesinde İkincil Düzey Değerlemede Kim Olmalıdır Tablosu	186
Tablo 4.2.43: Unvanlar Arasındaki Farklılığa Göre Akademik Sicil Değerleme Kriterlerinin Farklı Olmasının İstenmesi Durumu Tablosu	187
Tablo 4.2.44: Sicil Değerleme Sonuçlarının Akademisyenlerin Ücret Ayarlamalarına Yansıtılmasının İstenmesi Durumu Tablosu	187
Tablo 4.2.45: Akademisyenlerin Sicil Değerleme Sonuçlarının, Performansla İlişkilendirildiği Düşüncesine Katılması Durumu Tablosu	188
Tablo 4.2.46: Akademik Sicil Değerleme Sonucu Kişinin Performansına Etki Eden Nitelikte Olmasının İstenmesi Tablosu	188
Tablo 4.2.47: Bilimsel Çalışma Yapmak İçin Yurt Dışına Çıkılması Durumu Tablosu	189
Tablo 4.2.48: Yurt Dışına En Son Ne Zaman Çıkıldığı Tablosu	189
Tablo 4.2.49: Akademisyenlerin, Bilimsel Çalışmalar Yapmak İçin Yeterli Zamanının Olup Olmaması Durumu Tablosu	190
Tablo 4.2.50: Yapılan Öğretim Üyeliği Mesleğinin Manevi Anlamda Tatmin Edip Etmemesi Tablosu	190
Tablo 4.2.51: Akademisyenlerin, Bilimsel Çalışma Yaparken İnternette Yararlanması Durumu Tablosu	191
Tablo 4.2.52: Kendi Alanında Abone Olduğu Süreli Yayınlar Tablosu	191
Tablo 4.2.53: Akademisyenlerin, Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora Dersleri Dahil Haftada Toplam Girdikleri Ders Saati Tablosu	192
Tablo 4.2.54: Akademisyenlerin, Üniversite Kaynak Aktarımı Yeterli Olmadığında Danışmanlık Hizmetinin Uygulanabilirliği Hakkındaki Düşünceye Katılmasını Gösteren Tablo	193
Tablo 4.2.55: Öğrencilerin, Akademisyenlerin Sınavlarından Elde Ettikleri Başarı Oranının Performansa Etki Etmesi Düşüncesine Katılmasını Gösteren Tablo	193
Tablo 4.2.56: Akademisyenlerin, Öğrenci Anketi Sonuçlarının, Akademik Atama Ve Yükseltmelerde Etkili Olması Düşüncesine Katılmasını Gösteren Tablo	194

Tablo 4.2.57: Öğrenci Anketleri Sonucuna Göre, Akademisyenin Ödül Ya da Ceza Alması Düşüncesine Katılmasını Gösteren Tablo	194
Tablo 4.2.58: Beklenen Profesör, Doçent, Yardımcı Doçent, Öğretim Görevlisi, Araştırma Görevlisi ve Okutman Maaşı Tablosu	195
Tablo 4.2.59: Son Beş Yıl İçinde Üretilen Ulusal Makale ve Tebliğ Sayısı Tablosu	197
Tablo 4.2.60: Son Beş Yıl İçinde Üretilen Ulusal Kitap, Araştırma, Diğer vs. Yayın Sayısı Tablosu	198
Tablo 4.2.61: Son Beş Yıl İçinde Üretilen Uluslar arası Makale ve Tebliğ Sayısı Tablosu	200
Tablo 4.2.62: Son Beş Yıl İçinde Uluslararası Kitap, Araştırma, Diğer vs. Yayın Sayısı	202
Tablo 4.2.63: Lisansta, Yüksek Lisansta, Doktorada, Tez Danışmanlığında Haftada Ortalama Girilmesi Gerektiği Düşünülen Ders Saati Tablosu	203

GİRİŞ

Günümüzde bilgi toplumu adı verilen yeni bir toplumsal düzenin ortaya çıktığı görüşü sık sık dile getirilmektedir. Bu toplumun en önemli kurumlarından biri de, bilginin üretildiği temel bir kurum olan üniversitedir. Üniversiteler modern devletin temel bilgi işlevini yerine getirirken, bu bilgiyi öğretme ve yaymada temel işlevleri arasındadır. Üniversite kültür olarak bilgi ile bilim olarak bilgi arasında iletişimi sağlayan bir kurumdur. Bu anlamda akademik kariyerde böyle bir yapı içerisinde daha sağlıklı bir ilerleme gösterir.

İnsan yaşam alanının en önemli alanlarından biri olan üniversiteler de farklılaşan çağa ayak uydurma çabası içerisinde gelişim ve değişim göstermektedir. Üniversite bir ülkenin geleceği açısından çok önem taşımaktadır. Çünkü bir toplumu oluşturan bireyler üniversitelerde verilen eğitimle topluma daha yararlı hale gelmektedir. Bir ülkenin kalkınabilmesi için üniversitelerdeki eğitime önem verilmesi gerekmektedir. Bilgi toplumunun yükselen değerlerinin başında sürekli kendini geliştirebilme olgusu yatmaktadır. Böyle bir toplumda akademisyenlerinde devamlı bir gelişme içinde olmaları beklenir. Bu nedenle akademisyenlerinde bu dinamizme yönelmeleri, toplumun kültürel, sosyal ve ekonomik değişme ve gelişime ayak uydurmaları gerekir.

Çağdaş akademisyen; değerler geliştiren, kaynak arayan, güçlükleri ve sorunları tanıyan, disiplinler arasında bağlantı kurabilen, insan ilişkilerini geliştiren, öğretme-öğrenme konusunda uzmanlaşmış, eldeki bilgilerden geleceğe yönelik olarak nasıl yararlanacağını bilen biri olmalıdır. Çağımızda akademisyenlerin yeni bilgi ve beceriler edinmeleri, bir dizi yeni yeterlilik ve bazı beceriler kazanmaları, tüm akademisyenlerin değişen işlevlerini ve yeni rollerini benimsemeleri ve bunları uygulamaya geçirmeleri beklenmektedir. Akademik kariyer, kriterleri ve yükselme ölçütleri YÖK tarafından belirlenen bir yapı içindedir. Bireylerde bu kriterlerin gereklerini yerine getirmekle yükümlüdür. Sadece bu kriterleri yerine getirmekle yetinmeyip bunları aşan bir çaba içerisinde de olmalıdırlar. Hem kendi değerlerini hem de kurumun değerlerini göz önünde bulundurmaları zorundadır. Salt kuruma bağlı kalamayacağı gibi kurumdan bağımsız bir hareket serbestisi içerisinde de olamaz.

1. BÖLÜM

1. PERFORMANS DEĞERLEMEYE YÖNELİK KAVRAMSAL TEMELLER

1.1. PERFORMANS DEĞERLEMESİNİN TANIMI VE AMAÇLARI

1.1.1. Performans Değerlemenin Tanımı

Performans yönetimi, ilk olarak 1955'te Peter Drucker tarafından ortaya atılan, hedeflerle yönetim ilkesine dayanmaktadır. Hedeflerle yönetim, kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi ve belirlenen bu hedefler doğrultusunda geliştirilen stratejilerin ve politikaların yönetimde kullanılmasıdır¹.

Performans yönetimi planlanmış hedefleri belli standartlar ve yeterli gereksinimlerle kişi, takım, kurum ya da kuruluştan en iyi sonuçları almaktır. Ne yapılması gerektiği konusunda anlaşma kurma işlemidir ayrıca uzun ya da kısa dönem için başarı olasılığını artırma girişimidir. Yönetime aittir ve yönetim tarafından sürdürülür². Bu bağlamda Performans Yönetiminin İlkelerine baktığımızda;

Performans yönetimi IRS tarafından 1996 yılında özetlenmiştir³.

- Birey, takım ya da bölüm hedeflerini şirket hedeflerine dönüştürür.
- Şirket hedeflerini açıklar.
- Sürekli gelişim ve değişim içerisindedir ve performans zamanla gelişir.
- Baskı ve kontrolden ziyade anlaşma ve işbirliğine güvenir.
- Bireyin performansında kendi yönetimini destekler.
- Alt ve üst ilişkilerinde açık ve dürüst bir yönetim şekli uygular.

¹ Selim Zaim, Hedeflerle Yönetim, Balanced Scorecard ve Stratejik Kalite Yönetimi, Akademik Araştırmalar Dergisi, C:3, No:12, 2002, s.189-201

² Michael Armstrong, A handbook of Human Resource Management Practice, 7th edition, Kogan Page, USA (US)Limited, 1999, s.431

³ Michael Armstrong, a.g.e., s.431-432

- Devamlı geri besleme ister.
- Geri besleme döngüsü deneyim ile bilgiyi bireylere kazanım olarak sağlar.
- Birleşik hedeflere karşı tüm performansını ölçer
- Tüm çalışma uygulamalı ve performansa bağlı olarak finansal ödüllerle ilgili olmalıdır.

İşletmeler, faaliyetlerini daha önceden belirledikleri hedeflere ulaşmak için gerçekleştirirler. İşletmelerin amaçlar sistemi, birbirine uyumlu farklı amaçların birleşmesinden oluşmaktadır. İşletmenin belirlenen temel amacı diğer alt amaçlarla desteklenmektedir. Yöneticilerin işletmenin faaliyetlerini objektif olarak değerleyebilmesi için ölçülebilir amaçlar belirlemeleri gerekmektedir. Bu amaçlar neticesinde oluşturulacak olan performans yönetim sistemi, yöneticilere geçerli ve güvenilir bilgiler sunabilmelidir⁴.

Performans değerlendirme, neredeyse tüm örgütler tarafından kullanılmaktadır. İşletmelerin, performans değerlemede kullandıkları araçlar ve belirledikleri hedefler birbirinden farklı olabilmektedir. Sonuç olarak performans değerlendirme, örgütlerde belli bir zaman dilimi içerisinde işgören davranışlarının ve başarılarının, ölçüm ve değerlendirmelerinin yapıldığı bir süreç olarak uygulanmaktadır. Bu sürecin uygun bir şekilde tasarlanması ve uygulanması, ödüllendirme, terfi, işten çıkarma ya da geri çağırma veya transfer uygulamaları gibi örgüt kararlarının verilmesinde kolaylık sağlama; işgörenin geliştirilmesinde yöneticilere yardımcı olma; işgörenin kariyer seçiminde yol gösterme gibi birçok avantajlar sağlamaktadır⁵.

Performans değerlemenin tarihsel sürecine bakıldığında, çok eski kaynaklarda bir kavram olarak geçmemekle birlikte, bireysel olarak performans değerlemelerin önemli bir konu olarak ele alındığı ifade edilmektedir. 1800'lü

⁴ Göksel Yücel, İşletmelerde İç Raporlama Sistemi, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsü Yayınları, 1986, s.13–15

⁵ Sibel Gök, 21.Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, Ocak 2006, s.40

yıllarda endüstride Robert Owen tarafından İskoçya'da bir pamuk imalathanesinde sessiz gözlem sistemi uygulanmıştır. Amerika Birleşik Devletleri'nde savaş bölümünde bulunan her bir erkek çalışana, iş değerlendirmelerinin yapılacağına bildirilmesiyle de resmi olarak performans değerlendirme uygulamalarının başladığı kabul edilmektedir. 1800'lü yılların sonuna doğru, performans değerlendirme uygulamalarında artış görülmektedir. ABD Federal Sivil Servisi'nin, devlet memurluğu atamalarında, hızlı ve verimli çalışmaların olarak bilinen başarıya göre atama ve terfi sistemini uyguladığı belirtilmektedir⁶.

Carnegie-Mellon Üniversitesi'nde, psikolojik özellikler dikkate alınarak yapılan satış elemanı seçiminde, endüstri psikologları tarafından geliştirilen adam adama kıyaslama sistemine ilişkin çalışmayla da performans değerlendirme süreci gelişmeye başlamıştır. Bu kıyaslama sistemi, I. Dünya Savaşı sırasında ABD askeri ordusu tarafından da kullanılmıştır. Bu yıllarda performans değerlemenin kullanımı, işte tutma, işten çıkarma, terfi ve ücret yönetimi kararlarının verilmesi gibi faaliyetlerde yönetsel amaçlı olmuştur. II. Dünya Savaşı'ndan önce üst kademe yöneticileri, performans değerlemenin dışında bırakılmışlardır. Performans değerlendirme genellikle sınıflama ölçeklerinde, iş performanslarına ya da gerekli becerilere bakılmaksızın tüm çalışanlar için geliştirilmiş birkaç kritere göre değerlendirilmede kullanılmıştır⁷.

Performans değerlendirme, bazı yönetim tekniklerinde olduğu gibi Amerikan ordusunda geliştirilen ve ilk uygulamaları Amerikan ordusunda ve kamu kurumlarında görülen bir sistemdir. Daha sonraları ise sanayide mavi yakalıların değerlendirilmesinde kullanılmıştır. 1930'lardan sonra ise beyaz yakalılar, yöneticiler ve uzmanlara daha çok uygulanmıştır.

Türkiye'deki performans değerlendirme ise tezkiye ya da sicil sistemi adı altında kamu kuruluşlarında geleneksel formu içinde eskiden beri vardı. Özel sektördeki kullanımı ancak 1970'lerde görülmeye başladı. O dönemde ülkemizde

⁶ Sibel Gök, a.g.e., s.41

⁷ Sibel Gök, a.g.e., s.41

faaliyet gösteren çokuluslu/yabancı sermayeli işletmeler merkez örgütlerinde kullanılan performans değerlendirme sistemlerini burada da uygulamıştır. Kamu sektöründe performans değerlendirme eskiden beri uygulanırsa da yıllar geçtikçe dinamik bir görüntü vermemiştir. Oysaki özel sektör işletmelerinde özellikle 1980'lerin sonları 1990'ların başlarında performans değerlemenin giderek daha da önem kazandığını söyleyebilmekteyiz. Bununla birlikte yeni yaklaşımlar denenmiş, var olan performans değerlendirme sistemleri yeniden ele alınarak düzenlenmiştir.

Çalışanlara performansları hakkında geribildirim veren ve uygulamacılar tarafından “ açık performans değerlendirme ” olarak adlandırılan sistemlerin yaygınlaşması da yine o döneme rastlamıştır. Daha sonraki gelişmelerde ise çoklu değerlemeleri (360 derece değerlendirme), yetkinliklere dayalı değerlendirme ve e-Performans Değerlendirme yani elektronik/bilgisayar ortamında gerçekleştirilen değerlemeleri çok yaygın olmasa da çeşitli işletmelerimizde görmekteyiz⁸.

İnsan kaynakları sistemlerinde, çalışanların performansının değerlendirilmesi son yıllarda üzerinde en fazla tartışılan konulardan biridir. Kimi örgütler, bunu “ personelin değerlendirilmesi ” şeklinde tanımlamaktadır. Kimileri ise yıllık “ eğitim ve geliştirme etkinlikleri ” nin bir bölümü olarak düşünmektedir. Kimi örgütler ise, “ performans için ödemeye ” ilişkin bir süreç olduğu savındadır. Kurumda çalışanların değerlendirilmesi yapılırken firmanın bir bütün olarak başarı düzeyini yansıtan kriterlerden başlamak gerekir. Yöneticiler, sadece dönem karını esas alırsa, uzun vade de büyüme stratejisini bir tarafa bırakıp, kısa vadeli karlılıkta yoğunlaşmaktadır.

Günümüzde işletmeler performans değerlemenin ne kadar önemli olduğunu bilmektedir. Bu bağlamda performans değerlemeyi, çalışanla çalışmayanı, çok çalışanla daha az çalışanı ayırt edip, bu kişilere ilişkin insan kaynakları yönetimi

⁸ <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=768>, Cavide Uyargil, “ Performans Değerlendirmenin Önemi ”, 16 Kasım 2001.

kararlarını adil bir biçimde almak için gerekli bir sistem olarak tanımlıyorlar. Tanımdaki amaç da ne kadar gerçekleşiyor, ayrıca incelenmesi gereken bir konudur.

Yoğun rekabet ortamı içinde örgütlerin etkili bir biçimde yönetilmesi zorunludur. Bugün firmalar, küresel rekabetten önemli bir şekilde etkilenmektedir. Varlıklarını devam ettirebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için rekabetçi durumlarını sürdürmek zorundadır. Örgütün başarısının devamı, çalışanlarının üstün performans göstermelerine ve performanslarının değerlendirilmesine bağlıdır⁹.

İşletmelerde performans değerlemeyi diğer insan kaynakları fonksiyonlarından soyutlayarak ele almak doğru olmaz. İnsan kaynakları yönetimi süreci bir bütün olduğundan insan kaynaklarının tüm işlevlerinin de birlikte etkin olması sürecin başarısı için gereklidir. Bu nedenle, bazı işletmelerin özellikle performans değerlemeyi ön plana çıkarıp, diğer insan kaynakları işlevlerini aynı derecede önemsememeleri performans değerlemenin başarısız olmasına neden olmaktadır.

Performans değerlemesi, temel olarak personelin işteki başarısını, yani çalışmalarını karşılığında elde ettikleri sonuçlarını ölçmeye yönelik olması gerekmektedir. Bununla beraber, çalışanlar tarafından üstlenilen görevlerin nasıl yerine getirildiği de önemlidir.

Performans ölçümünün sağladığı fayda, ölçüm yapmak için katlanılan maliyetten daha fazla olmalıdır. Performans ölçümü yapmanın esas amacının performansı geliştirmek olduğu bilinmelidir. Yöneticilerin de performans ölçümünü görevlerinin doğal ve gerekli bir parçası olarak görmesi gerekmektedir. Bu bağlamda işletme yönetiminin de performans ölçüm ekibine tam destek sağlaması gereklidir¹⁰.

⁹ Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, 6.Baskı, İstanbul: Arıkan Basım Yayım, Eylül 2006, s.320

¹⁰ Ali Coşkun, Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi, 1.Basım, İstanbul: Literatür Yayıncılık, Eylül 2006, s.3-4

Organizasyonların başarılı olabilmesi için sadece kişisel başarı yeterli değildir. Kişisel başarı ortaya konulmuş olsa bile bu durum organizasyonun başarısı için yeterli olamamaktadır. Bu nedenle çalışanın işteki başarısı değerlendirilirken, diğer çalışanlarla işbirliği yapma, diğer çalışanlarla ve müşterilerle iyi ilişkiler kurma, organizasyonun hedeflerini ön planda tutma vb. kriterlerin de değerlendirilmesine alınması gerekmektedir.

Organizasyon içinde yapılan performans değerlendirilme süreçlerine çalışanların katılımı önem taşımaktadır. Çalışanlar performans hedeflerinin ve değerlendirilme kriterlerinin saptanmasına katıldıklarında, kendi kendilerini değerlendirdiklerinde ve gösterdikleri performansları denetçilerle birlikte tartıştıkları zaman, organizasyonun amaçları doğrultusunda ekip ruhuyla çalışmaya daha çok eğilimli olurlar. Çalışanların kendi kendilerini değerlendirmesinin teşvik edilmesi, onlara, organizasyondaki tüm değerlendirilme sürecine önemli katkılarda bulunduğu mesajını verir.

Performans, çalışanın belirli bir süre içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Elde edilen sonuçlar olumlu ise, çalışanın görev ve sorumluluklarını başarılı bir şekilde yerine getirdiği ve yüksek bir performansa sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Tersine performansla ilgili sonuçlar yetersiz ise, çalışanın başarılı olmadığı ve düşük bir performansa sahip olduğu kabul edilir¹¹.

İnsan kaynaklarının en tartışmalı konularından biri performans değerlendirilmedir. Tartışmanın konusu ise değerlendirilmenin ne zaman ve nasıl yapılacağıyla ilgilidir. Buna rağmen performans değerlendirilme konusu hiç tartışma konusu edilmez. Performans değerlendirmeyi önemli kılan da, bir işletmede ya da kurumda işlerin iyi gidip gitmediğinin nesnel bir ölçütü olarak, o işletmede, kurumda çalışanların iş performansı üzerine odaklanır.

¹¹ Hüseyin Özgen, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, İnsan Kaynakları Yönetimi, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Şubat 2002, s.209.

Performans değerleme, günümüzde birçok işletmede kullanılmakta olan, işletmenin sağladığı dlleri çalışanların performansına bağlamak yoluyla işletmelerde adil ödül dağıtımını sağlamayı, çalışanları yüksek performans göstermeye motive etmeyi ve birey performansını artırmak yoluyla bir bütün olarak işletme performans değerleme sistemleri, işletmelerde ücret ve terfi kararlarında, insan kaynakları planlarının oluşturulmasında, eğitim ihtiyacının tespit edilmesinde, personel seçim sistemlerinin geçerliliğinin ispat edilmesinde kullanılan önemli bir bilgi kaynağıdır.

Performans değerlendirmenin mükemmel olması diye bir Şey yoktur. nemli olan, uygulandığı durumun koşullarını dikkate alarak yapılmasıdır. Olması gereken, yönetici ile çalışanların hangi işin yapılacağını, nasıl yapılacağını, istenilen sonuçlara nasıl ulaşılacağını ve sonuçta elde edilen performans ile birlikte kararlaştırılan hedeflerin birbirine ne lde uyduğu konularında ortak bir anlayışa varılmasıdır.

Performans değerleme süreci samimi ve dürüst bir iletişime dayanmalıdır. Yönetim amaçlarını, ihtiyaçlarını ve görevlerini açıkça bildirmeli, çalışanlar da bir işin en iyi nasıl yapılacağına ilişkin kendi görüşlerini ortaya koyabilmelidir. Çalışanların belirlenen hedefleri izleyebilmeleri için, işlerin nasıl yapılacağı ve performans kriterleri yönetim tarafından açıkça ifade edilmelidir.

Performans değerlendirmeleri, işgörenlerle işverenin önemli iş konularını tartışabilmeleri için fırsat sağlar. Organizasyonda alışan bireylerin yetenekleri birbirinden farklıdır. İyi bir performans değerlendirmesi, bireysel farklılıkları göz önünde bulundurur ve performansı net bir Şekilde ölçmek için öznel ve nesnel standartları bir arada kullanır.

Çalışanların performanslarına ilişkin kararlar insan kaynakları yönetimi sisteminin diğer bölümlerini de etkiler. Terfi, cret politikası, mesleki gelişim, görev tasarımı, işe alma kriterleri ve eğitim performans değerlendirmenin etkilediği alanlardan birkaçıdır.

Performans, en basit anlamda verimliliğin ölçülmesidir. Bu ölçüm kurum için yapılırsa “ Kurumsal Performans ”, çalışanlara yönelik yapılırsa “ Personel Performans Değerlendirilmesi ” amacı taşır ve işletmelerin personel politikasının etkinliğini ölçmede yarar sağlar. Bu ölçme hem yöneticiye hem de kuruma yansıyan sonuçlar doğuracaktır ¹².

Performans, belirli amaçlara yönelik planlı etkinlikler sonucu nicel ya da nitel olarak değer kazanmış kavramlardır. Bir işletmenin performansı; stratejik, taktiksel ve operasyonel amaçlarının gerçekleştirilmesinde, çalışanların işin nitelik ve gereklerini yerine getirmek için gösterdikleri tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Değerleme, ölçme sonuçlarını belirli bir ölçüt sistemine dayanarak, ölçülen nitelik hakkında bir değer yargısına varma süreci olarak tanımlanabilir ¹³.

Performans değerlemesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir. Bu değerlendirmenin sonucu çalışanlara duyurulur, böylece onlar da kendi performanslarına ilişkin yorumlarını bildirme olanağı bulurlar ¹⁴.

Başarı değerlendirme, çalışanın yeteneklerini, becerilerini, var olan gizli gücünü, iş alışkanlıklarını ve benzer niteliklerini diğer çalışanlarla karşılaştırarak yapılan bir ölçmedir. Yöneticinin daha önceden belirlenmiş standartları göz önünde bulundurarak çalışanla ilgili sonuç raporlarından aldığı bilgilere de dayanarak, başarısını değerlendirme olgusudur ¹⁵.

¹² <http://www.bilgiyonetimi.org>, Atilla Filiz, Performans Değerlendirme ve Yönetimi, 21.05.2006

¹³ Ergün Eraslan ve Onur Algün, “ İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı ”, Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt 20, No: 1, 2005, s.95

¹⁴ Margaret J. Palmer, Performans Değerlendirmeleri, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 9, çev. Doğan Şahiner, 1.Baskı, İstanbul: Rota Yayın Dağıtım, 1993, s. 9. [Palmer’ın kitabına başvuru yapılıyor]

¹⁵ <http://www.bilgiyonetimi.org>, a.g.e.

Kişisel başarı, kişinin özelliklerine uygun olan işi kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi, olarak tanımlanabilir. Bu tanıma göre başarıdan söz edebilmek için kişinin tanımlanmış bir işle karşı karşıya kalması, bu işin gerektirdiği bilgi ve becerilerine uygun olması ve o işi gerçekleştirip gerçekleştirmediğinin saptanmış olması gerekir. Bu işteki standarda ulaşma kişinin başarısı olarak düşünülürken, standardın altında kalma da başarısızlığı olacaktır. Bu sonuçların yöneticiler tarafından incelenmesi de kişinin başarısının değerlendirilmesidir ¹⁶.

Performans bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel/nitel olarak belirleyen bir kavramdır. İşletme performansı ise, belli bir dönem sonunda elde edilen sonuca göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesinin tanımıdır. Bu düzey, ölçme, karşılaştırma ya da değerlendirme ile belirlenir. İşletme gibi karmaşık bir yapı taşıyan sistemlerde bu değerlendirme çok boyutlu olmalıdır. Klasik yöntemlere göre değerlendirme yapan sistemlerin dayandığı verimlilik, karlılık, maliyet oranları yeni performans yönetimleri karşısında yetersiz kalmaktadır. Dolayısıyla daha yeni ve değişik kavramlar, ölçüm yöntemleri ve göstergeler geliştirilmektedir ve geliştirilecektir ¹⁷.

Performans, herhangi bir faaliyet sonucu nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bir işletmenin performansı, bu işletmede belirli bir zaman sonunda ortaya çıkan ya da faaliyetin sonucuna göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesini gösterir ¹⁸.

Performans, amacın gerçekleştirilme düzeyini belirlemek için kullanılan bir kavramdır. Bu bağlamda, örgütün, bölümün ve bireyin ayrı ayrı performans tanımları yapılabilir. Örgütün performansı, benzer işletmeler arasındaki durumu, borsada kağıdı varsa kağıtlarının değeri, bunlara ek olarak piyasadaki imajı ile yakından ilgilidir. Bölümün performansı, her ne kadar farklı ölçütler kullanılabilirse de

¹⁶ <http://www.bilgiyonetimi.org>, a.g.e.

¹⁷ Zühal Akal, “ Performans Kavramları ve Performans Yönetimi ”, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, Ocak 2003, s.1

¹⁸ Akal, “ Performans Kavramları ve Performans Yönetimi ”, s.7

genelde verilen hedefleri yakalama derecesidir. Personelin performansı ise, personelin görev ve sorumluluklarını ne denli etkin bir biçimde yerine getirip getiremediği ile ilgilidir ¹⁹.

Performans değerlendirme, yöneticinin önceden belirlenmiş olan standartları karşılaştırma ve ölçme yoluyla personelinin işteki performans değerlendirme sürecini ya da bireyin görevindeki başarısını, işteki tutumunu ve davranışlarını, ahlaki durumunu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, kısaca bireyin örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır. Yani performans değerlendirmesi; çalışan ile yönetici arasında ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, hem hatalar hem de başarılar açısından sorumluluğunun paylaşılmasına, eğitim ve gelişmesine olanak sağlayan dinamik bir sistemdir. Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik, kurum düzeyinde ise motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır ²⁰.

Performans değerlendirme, örgütte yürütülen faaliyetlerin başarıma düzeylerini ölçmeye yönelik bir süreçtir. Özenli yapıldığı takdirde, hem tüm çalışanlara ve insan kaynağı yönetimi birimine hem de sonuç olarak örgütün kendisine önemli katkıları olabilecek bir çabadır ²¹.

1.1.2. Performans Değerlemenin Amaçları

Performans değerlemesinin organizasyona en büyük katkılarından biri, organizasyonun amaçlarla yönetilmesini sağlamak ve böylece çalışanları yönlendirecek amaçların daha kolay bulunmasını ve hayata geçirilmesini sağlamaktır. Bu sayede organizasyon maliyetlerini düşürür ve iş gelişimini her alanda gözleme imkanı bulur.

¹⁹ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataoğlu, Gönül Budak, İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları, 2004, s.291'den Gönül Budak, " Performans Değerlemeden Performans Yönetimine ", Mercek Dergisi, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Sayı: 36, Yıl: 9, (Ekim 2004), s.127

²⁰ Eraslan, Ergün ve Onur Algün, a.g.e., s.96

²¹ Ferzan Bayramoğlu Yıldırım, " Yerel Yönetimin Geliştirilmesi Programı El Kitapları Dizisi: Belediyelerde İnsan Kaynağı Yönetimi ", T.C. Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı, İVLA Emme, İstanbul: Kent Basımevi, 1993, s.37

Performans değerlemesini yapmanın amaçları Şu Şekilde sıralanabilir²²:

- Performans değerlemesiyle elde edilen bilgileri, işletmede görevli tüm yönetici ve çalışanlara geribildirim yoluyla aktarmak suretiyle onların performansının iyileşmesine katkıda bulunmak.
- Çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemek ve daha önce uygulanmış olan eğitim programı sonuçlarını değerlendirmek.
- Çalışanlara hangi oranda ücret zammı ve her türlü ücret ayarlamalarının yapılması konusunda yöneticilere yardımcı olmak.
- Terfi, nakil, işten çıkarma ve benzer konularda objektif olma konusunda yöneticilere yardımcı olmak.
- Kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarına rehberlik etmek.
- Çalışanların iyi veya kötü performans veya baŐarımlarını tespit ederek kadrolama sürecindeki eksiklik ve yetersizliklerini gidermek.
- İnsan kaynakları planlaması, iş analizi ve diğer İK bilgi sistemindeki hatalı bilgileri tespit ederek işe alma, eğitim, değerlendirme ve diğer İK kararlarında hata yapılmasına engel olmak.
- İŞ tasarımındaki yanlıŐlıkları tespit etmek ve bu doğrultuda gerekli düzeltme iŐlemlerini yapılmasını sağlamak.
- alıŐan tüm personelin aile, finans, sağlık ve diğer özel sorunlarını değerlemeye dahil ederek bu konuda İK bölümünün çalışanlara yardımcı olmasını sağlamak.
- Tüm alıŐanlara inisiyatif kullanma, sorumluluk yüklenme ve görevlerini daha iyi yapma konusunda onları motive etmek ve arzu ederek, isteyerek çalışmalarını sağlamak.
- Yöneticiler ve astları arasında iyi bir iletişim ortamının kurulmasına yardımcı olmak.
- Terfi, nakil, ödüllendirme ve işten çıkarmalarda yasal bir temel oluşturmak.

²² Hüseyin zgen, Azim ztrk ve Azmi Yalçın, a.g.e., ss.211-212

- İK planlamasının talep ve arz tahminleri için doğru ve güvenilir bilgi girdilerini sağlamak.
- İK bölümü ve genelde işletmenin iyi veya kötü performans gösterip göstermediği hakkında geribildirim sağlamak.

Organizasyonda çalışan kişilerin iş performansları hakkında edinilen bilgiler yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. İşletmenin ücretlendirme politikası “ iyi işin karşılığı iyi ücret ” ise, performans değerlemesi sonucunda ortaya çıkan veriler çalışanların ücretleri, ikramiyeleri, terfileri, vb. üzerinde doğrudan doğruya etkili olacaktır. Çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştıkları konusundaki geribildirim verileri personele olumlu bir yaklaşım tarzı içerisinde verilip mesleki eğitimle desteklendiği takdirde oldukça yararlı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Üstelik bu geribildirimler çalışanların işletme içindeki kariyerlerinin ne şekilde ilerlediğini görmelerinde onlara yardımcı olacaktır.

1.2. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ

Performans değerlendirme sistemini kurabilmek, kurulmuş olsa bile bu sistemi işletebilmek kolay değildir. Şirketin yapısına ve kültürüne uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek kolay değildir. Oldukça uzmanlık gerektiren bir iştir.

Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Değerlemenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periodlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi söz konusudur.

1.2.1. Performans Kriterlerinin (Ölçütlerinin) Belirlenmesi

Performans değerlemesinde, kullanılabilecek kriterler yapılan görevin niteliğine, değerlemede kullanılan yöntem ve değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alana göre farklılıklar göstermektedir. Genel olarak kriterleri, performans ölçütleri, performans özellikleri ve kişisel nitelikler olarak üç kategoride toplayabiliriz.

Performans ölçütleri, çalışanın işini hangi derece ve kalitede yaptığının değerlendirilmesine yöneliktir. Performans özellikleri, iletişim, iş ilişkileri, tertip ve

düzen, verim vb. sonuçların nasıl gerçekleştiğini ortaya koyar. Kişisel nitelikler ise, algılama, değerlendirme, karar verme, eleştiriye açık olma, yaratıcılık, davranışsal esneklik vb. özelliklerdir.

Kişisel nitelikler, yapılacak görev nitelikleri gerektiriyorsa ve performansı etkileme potansiyeli varsa dikkate alınmalıdır. Çünkü kişisel karakterler kişinin özelliklerine bağlı olduğu için değişmez ve bunları her performans değerlendirme döneminde tekrar değerlemenin bir anlamı yoktur. Kişisel nitelikler daha çok personel seçim sürecinde ve kariyer yönetiminde dikkate alınmalıdır. Kişinin çalıştığı görevde uygun olmayan kişisel bir nitelik saptanmışsa, kişi ya o niteliğin eksikliğinin hissedilmeyeceği başka bir bölüme ya da iş akdine son verilmelidir.

Yöneticiler eğer elinde mevcut bulunan kadroyla varacağı hedefleri saptamak isterse, sahip olacağı kadro hakkında değerlendirme yapmaya ihtiyaç duyabilmektedir. Böylesi bir değerlendirme belli bir zaman ve yerle sınırlanmayıp her zaman devam etmelidir.

1- Geri Besleme:

Yöneticinin personelle ilişki içinde olması için biçimsel ve biçimsel olmayan yöntemlerdir. Bu genellikle yöneticinin insanları işlerinin başındayken ya da örneğin kahve içerlerken görüp konuşması şeklinde olur.

2- Yetiştirme:

Sorunları gidermenin sürekli bir yöntemidir. Bu yöntemde yönetici bir çalıştırıcı ya da işleri kolaylaştıran biri gibi davranır, olumlu ve verimli uygulamaları teşvik eder. Performansı gözden geçirmek üzere yapılan biçimsel görüşmelerin tamamlayıcısıdır.

3- Karşılıklı Görüşmeler:

Organizasyonun yapısına bağlı olarak üç ayda bir, altı ayda bir ya da yılda bir yapılacak biçimsel değerlendirmelerdir. Bu biçimsel uygulama, önceki performans değerlendirmesinde saptanan amaç ve hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğini gözden geçirmek üzere düzenlenir.

Performansı gözden geçirmenin başlıca üç tipi vardır²³:

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması şarttır. Daha sonra çalışanların ölçümlenecekleri değerlendirme boyutları olan kriterlerin tanımlanması işlemine geçilebilir²⁴.

Kriterlerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir²⁵:

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır.

- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda iş gören davranışları da göz önüne alınmalıdır.

- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.

- Kriter sayısı sınırlandırılmalı ve 10'u geçmemelidir.

Her kriter sayısal olarak ya da belli sıfatlar ve açıklamalara göre değerlendirilir. Bazen iyiden kötüye, bazen de kötüden iyiye sıralanır. Örneğin;

İş bilgisi:

Çok iyi, iyi, orta, yeterli, yetersiz

İş yeteneği:

Yetersiz, yeterli, orta, iyi, çok iyi

Kriterlerin sayısal değerlendirilmesi yanlıgılara yol açabilir. Örneğin, 1'den 10' a kadar bir not verilecekse 9 ile 10 arasındaki farkı anlamak güç olabilir. Üstelik insan yeteneklerinin sayısal değerlemeye tabi tutulması pek iyi karşılanmamaktadır.

²³ İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, " İşletmelerde Performans Değerlendirmeleri ", Kasım 2002, s.9

²⁴ S. Randall Schuler, " Managing Human Resources ", South Western Publishing Company, Cincinnati, 1998, s.418'den Zeyyat Sabuncuoğlu, " İnsan Kaynakları Yönetimi ", 1. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi, Eylül, 2000, s.162

²⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi , 1. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi, Eylül, 2000, s.163

Genel olarak değerlemeye temel olan kriterler dört grupta toplanabilir²⁶.

- Çalışmanın temel nitelik ve niceliği,
- İş bilgisi ve yeteneği,
- Bireysel özellikler,
- Bireyin ilişki ve davranışlar.

1.2.2. Performans Değerleme Standartlarının Belirlenmesi

Performans standartları, hem üstler hem de astlar için iki türlü bilgi içerir. Bunlardan birincisi “ neyin yapılması gerektiğidir ”. Bu da kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevleri yani görev tanımlarını içerir. İkincisi ise “ nasıl yapılması gerektiğidir ”. Performans standartları ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar²⁷.

Performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içerirler. Kantitatif standartlar arasında belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı sayılabilir²⁸.

Standartların başarılı olabilmesi için şu özellikleri taşıyıp taşımadıkları kontrol edilmelidir²⁹:

Spesifiklik: Her çalışanın kendinden neler beklendiğini tam olarak bilmelidir.

Ölçülebilirlik: Performans ölçümü standartlar nicel oldukları takdirde kolaydır. Söz konusu performans ölçümünde sayısal standartların kullanılması zorsa veya uygun değilse; görevin zamanında yerine getirmesi, takım faaliyetlerine katkılar vb. sayısal olmayan standartlar kullanılır.

²⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e. , s.163

²⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e. , ss.163-164

²⁸ Cavide Uyargil, “ İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi ”, İşletme Fakültesi Yayın No: 262, İstanbul 1994, ss.27-29’dan Zeyyat Sabuncuoğlu, “ İnsan Kaynakları Yönetimi ”, 1.Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi, Eylül 2000, s.164

²⁹ R. Arthur PELL, Simon A. SCHUSTER, “ The Complete, Idiots Guide to Managing People ”, Mac Millan Company, 1995, s.232’den Zeyyat Sabuncuoğlu, “ İnsan Kaynakları Yönetimi ”, 1. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi, Eylül, 2000, s.164

Gerçeklik: Standartlar ulaşılamaz olduğu takdirde, bunun farkına varan çalışanlar, bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçeceklerdir.

1.2.3. Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi

İş gören değerlendirilmesi fazla zaman alıcı ve zor bir görev olduğundan, modern işletmeleri yönetenler bu değerlendirilmeyi çok sık yapmanın verimli olmadığını düşünürler. Sık sık periodlarla yapılan değerlendirme çalışması zaman alıcı olduğu kadar kısa dönemde de değer yargılarında önemli değişiklikler getirmez. Ayrıca sık sık yapılan değerlendirmeler iş gören üzerinde baskı yaratabilir.

Bu nedenle en uygun görülen ve uygulamada kabul gören period altı aylık veya bir yıllık uygulamalardır. Dönem sonunda iş gören çalışması, başarı yada başarısızlığı, davranışları ve karşılaşılan değişiklikler gözden geçirilir ve değerlendirme formlarına işlenir³⁰.

1.2.4. Performans Değerlemesini Yapacakların Belirlenmesi

Değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılması konusunda çok değişik alternatifler sunulabilir.

1.2.4.1. Yöneticilerce Değerleme

Günümüzde en uygun değerlendirme şeklidir. Amir personeli iyi tanınması nedeniyle güvenilir olmaktadır. Öte yandan amir kendine yakın olan ast ile dostluk vb. ilişkiler içindeyse subjektif değerlendirme olabilir.

En yaygın uygulama, her çalışanın bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu uygulama, çalışmanı ve onun başarısını en yakından tanıyan kişi, ilk basamak yöneticisi olduğu gerçeğine dayanır. Böyle bir değerlendirme hiyerarşik yapıya uygun olarak gelişir. Yalnız böyle bir değerlendirilmenin her zaman tarafsız ve güvenilir yapılabilmesi de ayrı bir sorundur. Bir yönetici işinde başarılı olan bir çalışmanı aralarındaki çekişme ve sürtüşme nedeniyle duygusal kararlardan dolayı başarısız diye gösterebilir. Bu bağlamda çok yönetici tarafından ortak bir değerlendirme yapılması ikinci bir uygulama türü olarak bakılabilir. Eğer puanlama yöntemi

³⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e. , s.165

uygulanıyor ise birden çok yöneticinin puanlarının ortalaması alınır. Puanlamada yer alacak yöneticilerin kimlerden oluşması gerektiği ve sayısı tartışılabilir ³¹.

Yönetici tarafından değerlemenin yapılması bazı sakıncalar da doğurur. Örneğin ³²:

- Üstün, ödül ve ceza gücü nedeniyle astın kendisini baskı altında hissetmesi.
- Üst astına geribildirim yoluyla bilgilendirmeden kaçınmış olması, Cezalandırma durumunda astın çevresinden ve üstünden uzaklaşması, gibi sorunlar çıkabilir ³³.

1.2.4.2. Özdeğerleme

Kişinin kendi kendini değerlemesi giderek benimsenen bir modeldir. Yönetici astına kendi kendisini değerlemek üzere bir değerlendirme formu verir ve kişi kendisini nasıl algılıyor ve görüyorsa o şekliyle değerlendirir ³⁴. Birçok işletme tarafından kuşkuyla yaklaşılan bu değerlemede kişi kendini değerler.

Çalışanlardan böylesine bir değerlendirme istenmesinin nedeni kişinin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır ³⁵.

Yönetici, astı tarafından doldurulan formu daha sonra alarak kendi yaptığı değerlendirmeyle örtüşen veya çatışan noktaları saptama şansı elde eder. Örtüşmeyen noktaları isterse astıyla açık bir görüşme yaparak tartışabilir ³⁶.

1.2.4.3. Eş Düzeyli Değerleme

Uygulamada pek fazla görülmez. Personelin performansı iş arkadaşları tarafından değerlendirilir. Ancak iş arkadaşlarının iş hakkında bilgi sahibi olması ve terfi, transfer gibi konularda rekabetin olmaması gerekir.

³¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e. , ss.166-167

³² Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e. , s.167

³³ Randall Schuler, a.g.e., s.420'den Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e. , s.167

³⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e. , s.167

³⁵ PALMER, a.g.e., s.54'den Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e. , s.167

³⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e. , s.167

Aynı üniteden çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performansını değerlemesi istenebilir. Bütün gün yan yana çalışan takım arkadaşını yakından gözleyebilme fırsatını bulacağı bir gerçektir. Örneğin, takım arkadaşının devamlılığı veya toplantılara zamanında ve etkin katılımı, gönüllü çalışması, diğer arkadaşlarıyla yardımlaşması, bilgiyi paylaşması, kaliteli iş yapması gibi etkinlikleri değerlemeye alınabilir. Ancak kişi arkadaşını değerlendirirken negatif veya pozitif yönde duygusal değerlendirme olasılığının bu modelde çok yüksek olacağı unutulmamalıdır.

1.2.4.4. Astların Değerlemesi

Üst konumdaki yöneticiler tarafından kabul görmeyen bir değerlemedir.

Bir ilginç model de kişilerin astları tarafından değerlendirilmesidir. Bu model çok yaygın değildir. Çünkü üstler astlar tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar ve üstelik astlar üzerinde otorite kurmaları da zorlaşır. Bu modelin yararlı yönü; astların üstleriyle iletişim kurma, gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlamadaki becerilerini değerleyebilme fırsatı edinmeleridir³⁷.

Bu yöntemin başarılı olması için astın, performans değerlendirme konusunda eğitilmiş olması gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler de astların önerilerinin, yararlı olabileceğine kendilerini inandırabilmeleri gerekmektedir. Bu eğitim verilmezse, astlar, üstlerin, kişilik özelliklerine ve kendi ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladıklarına bakarak, işletme hedeflerini dikkate almaksızın değerlendirme yapacaklardır. Bu yüzden performans değerlemede astların görüşlerini yorumlarken ihtiyatlı olunmalıdır³⁸.

1.2.4.5. Müşterilerce Değerleme

Bu yöntem özellikle de hizmet sektöründe kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve iş kalitesi müşterinin değerlemesine bir form aracılığıyla sunulabilir. Müşteri amaçları, organizasyonun amaçlarıyla tam olarak

³⁷ Marc SINGER, “ Human Resources Management ”, PWS-KENT Publishing Company-Boston, 1990, s.223'den Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e., s.168

³⁸ Uyargil, a.g.e., s.34'den Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e., s.168

örtüşmese de, müşterilerin sağladığı bilgiler terfi, transfer eğitim gibi personel kararları için önemli bir girdi olabilir³⁹.

1.2.5. Değerlemede Açık Görüşme

Değerleme için seçilen yöntem uygulandıktan sonra değerlemeyi yapan yönetici ile değerlendirilen kişi arasında bir açık görüşme yapılmalıdır. Bu yönde yapılacak bir görüşme bir geribildirim süreci şeklinde işler ve çok büyük yararlar getirir⁴⁰. Böylece değerlendirilen kişi başarılı ve başarısız olduğu taraflarını öğrenir, gelişme göstermesi gereken noktalar daha da belirginleşir, işletme içerisinde yükselmesi ve kariyer sahibi olması yolları gösterilir, eksik olduğu yönlerinin de nasıl geliştirilebileceği belirlenir.

Değerleme görüşmesinde amaç değerlendirilen kişinin yetersizliklerini ortaya koymaktan çok onun gelişimini sağlamaktır.

Görüşmenin amaçları özet olarak şöyle sıralanabilir⁴¹:

- Çalışanın iş performansını daha önceden belirlenen; sorumluluklar, amaçlar ve performans beklentilerine göre tartışmak.
- Çalışanın değerlendirme periyodu boyunca gözlemlenen zayıf, güçlü yanlarını tartışma fırsatı vermek.
- Çalışanlara günlük iş sorunlarını çözmede yardımcı olmak.
- Çalışana; performansını ve kariyer yönünü etkileyen işle ilgili değişkenler hakkında duygularını ifade etme şansı yaratmak.
- Çalışanın bugünkü durumunu transfer ve terfi yönünde değiştirecek uzun dönemli eğitim ve gelişim çabalarını saptamak.
- Gelecekteki ücret artışı ve terfi kararları için temel oluşturmak.

³⁹ Raymond A. Noe, “ İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi ”, Çev: Canan Çetin, İstanbul: Beta, Aralık 1999, s.263

⁴⁰ Sabuncuoğlu, Performans Değerlemesi, a.g.e., s.170, (Sabuncuoğlu’ nun birinci eserine başvuru yapılıyor)

⁴¹ J. John Hampton (edt), “ AMA Management Book ”, AMACOM, 3. edition, Newyork, 1994, Chapter 4, s.62’den Zeyyat Sabuncuoğlu, “ Performans Değerlemesi ”, a.g.e., s.170

1.2.6. Değerlendiricilerin Eğitimi

Değerleyicilerin değerlendirme sistemi ve amaçları konusunda bilgili olmaları gerekir. Konuyu anlaması ve değerlendirmelerinin uyumlu olması gerekir. Bu nedenle de değerlendiricilerin de eğitimi gerekir. Değerleyicilerin eğitimindeki amaç; Yöneticiden kaynaklanan değerlendirme hatalarını önlemek yada en aza indirmektir⁴².

Değerleme görüşmelerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmeleri için, gerekli iletişim becerileri kazandırmak, böylece astlara objektif ve yapıcı sonuçlarla ilgili geri besleme sağlayabilmektir.

Değerlemeyi yapacak kişilerin eğitimine ağırlık verilir. Değerlemede kullanılacak yöntemlere ilişkin kriterler, dereceler gruba anlatılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının nasıl doldurulduğu gösterilir. Bunun için eğitici toplantılar düzenlenir. Değerleme yapılırken objektif davranmaları, peşin yargılara varmamaları ve duygusal davranıp haksız değerlemelere gitmemeleri konusunda önerilerde bulunur. Yapılan değerlendirme hem işgörenin denetimini hem de değerlemeyi yapan kişilerin özdenetimini sağlar. Değerlemeciler eğitilirken insancıl ilişkilerin önemi ön plana çıkarılır. Değerlenen bireylere karşı iyi davranmanın, onların güven ve anlayışını kazanmanın önemi ve yöntemleri vurgulanır.

1.2.7. Değerlemenin Yapılması

İnsanın yaşamı boyunca ölçme ve değerlendirme hep olur. Ölçme, betimleme işlemidir ve bir özelliğin ya da oluşumun niceliğini belirlemeye yardımcı olur. Ölçme verileri değerlendirmeyle anlam kazanmakta, iyi ve orta derece de bir değerlendirme ise, ölçme verilerine ihtiyaç göstermektedir.

Çalışanların değerlemesinin yapılabilmesi için firmanın bir bütün olarak başarı düzeyini ortaya koyan kriterlerin belirlenmesi gerekir. Sadece firmanın dönem karı esas alınır, yöneticiler uzun vadede büyüme stratejilerini bir tarafa bırakıp, kısa vade de karlılıkta yoğunlaşabilirler. Çalışanların değerlemesinin anlam kazanması için önce firmanın likidite düzeyi, pazar payı, verimlilik ve yeni bir ürünün piyasaya sürülme süresi gibi ölçülebilir başarı kriterlerinin değerlendirilmesinin yapılması gerekir. Öncelikle firmanın performansı ölçülmeden çalışanların

⁴² <http://www.bilgiyoneti.org>, a.g.e.

değerlemesi yapılıyorsa, başarısızlığın ödüllendirilmesi gibi bir tehlikeyle karşı karşıya kalınabilir.

1.2.8. Değerleme Sonuçlarının Personele Bildirilmesi

Performans değerlemesinde başarılı olunabilmesi için alt ve orta basamakta yer alan yöneticiler ile üst düzeydeki yöneticiler arasında yeterli bilgi alışverişi olmalıdır. Bu nedenle sık sık toplantılar düzenlenir, amaçlar belirlenir, performans değerlemesinin gereği vurgulanır. Düzenlenen toplantılarda, işletmelerde yapılması gereken işler, bunların gerektirdiği beceriler ve çalışanların değerlemesinde kullanılacak değerlendirme yöntemleri anlatılmaya çalışılır.

Hemen hemen her konuda başarılı olabilmek için çalışanlara yapılan işle ilgili bilgi vermektir. Yöneticilerden çıkan biçimsel bilgilerle çalışanların önyargı, kuşku ve gereksiz yorumlarına gerek kalmaksızın sorunlar ve konular açığa çıkar.

Genelde çoğu yöneticiler çalışanlara bilgi vermekte oldukça isteksiz davranır. Yöneticilere göre bilgi kaynakları işgörenleri ilgilendirmez ya da ilgilendirmemesi gerekir.

Performans değerlendirme oldukça hassas bir konudur. Değerleme sisteminden etkilenecek çalışanlar başka yorumlarda yapabilir. Çalışanlara yeterli bilgi verilmezse, bazı kişilerin işten çıkarılacağını ya da bazı primlerin kaldırılacağını düşünebilirler. Bu amaçla, değerlendirme sisteminin başarıya ulaşması için çalışanlara yeterli bilgiler verilmelidir.

1.3. DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

1.3.1. GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

1.3.1.1. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi

En eski ve yaygın performans değerlendirme yöntemlerindedir. Bu yöntemde çalışan; bağlı olduğu yöneticisi tarafından geçmişte belli bir dönemdeki güvenilirlik, girişimcilik, inisiyatif, insani ilişkiler, iş bilgisi, uyum, sorumluluk ve benzeri faktörler açısından sistematik biçimde değerlendirilir. Derecelendirme yöntemine ilişkin bir form kullanılır. Bu değerlemede çalışan diğer değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak bir bütün olarak değil de kriterlere göre değerlendirilir. Değerleyen kişi bu kriterleri göz önüne alarak teker teker değerlendirir. Daha sonra da kendi üst yöneticisinin onayına sunar.

Genel izlenim ve başarı durumlarına göre kişilerin önceden belirtilmiş yeterlik derecelerine ayrılmasıdır. Yeterlik derecelerinin sayısı duruma göre 3-5 arasında değişir. Örneğin zayıf, orta, iyi ve pekiyi gibi ⁴³. Formda personeli değerlemeyi sağlayan faktörler (girişimcilik, ilişkiler vb.) çok iyi, iyi, orta, kötü, çok kötü şeklinde 5 üzerinden puanlanır. Bu puanlar toplanır. Kolay bir yöntemdir ve tüm çalışanlara uygulanabilir.

Derecelendirmenin sıralamaya benzeyen yönü, değer yargısının kişilerin örgüt açısından taşıdıkları değere ve genel başarı durumlarına dayandırılmış olmasıdır. Türdeş bir grubun değerlendirilmesinde iyi sonuçlar verebilir. Bu yöntemin en sakıncalı yönlerinden biri de yöneticilerin daima orta derecede not verme eğiliminde olmalarıdır. Bu nedenle orta derecelerde bir yığılma olur. Bu yığılmayı giderebilmek için “ zorunlu dağıtım ” adı verilen bir yöntem önerilir. Bu yöntemde göre yöneticilerden çalışanlarını önceden belirtilmiş derecelere belli oranlarda dağıtması istenir.

Performans değerlendirme sistemlerinin asıl çıkış noktası bireyler arasındaki başarı farklılıklarını hassas bir biçimde belirlemek olduğundan, zorunlu dağılım

⁴³ Cahit Tutum, “ Personel Yönetimi ”, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara: Doğan Basımevi, 1979, s.160

yöntemi değerlendiricilere bu farklılıkları ortaya koyabilmek için bazı sınırlamalar getirmektedir⁴⁴. Zorunlu dağılım yönteminin oranları genelde şu biçimde belirlenebilir: Zayıf (%10), Yeterli (%20), Orta (%40), İyi (%20), Pekiyi (%10). Zorunlu dağılım yönteminin sağlıklı bir biçimde yapılabilmesi için değerlendirilecek olanların sayısının 40 tan az olmaması gerekir.

Tablo 1.1: Zorunlu Dağılım Yöntemi

Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	En Yüksek
%10	%20	%40	%20	%10

⁴⁴ Ernst & Young, “ Düşünceden Sonra İnsan Kaynakları ”, Editör: Figen Tahiroğlu, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2. Baskı, Kasım 2002, s.180

Tablo 1.2: Grafik Değerleme Yöntemi ⁴⁵

Değerlenen Özellik:	
Bölüm:	
Değerlemeyi Yapan:	Değerleme Tarihi:
İŞGÖRENİN ADI SOYADI	ÖLÇEK
AHMET YENİCİ	ÇOK YETERLİ- YETERSİZ-NORMAL-YETERLİ-ÇOK İYİ
TURHAN UYAR	ÇOK YETERSİZ-YETERSİZ-NORMAL-YETERLİ-ÇOK İYİ
RIZA DEĞERLİ	ÇOK YETERSİZ-YETERSİZ-NORMAL-YETERLİ-ÇOK İYİ
TURGUT UÇURUR	ÇOK YETERSİZ-YETERSİZ-NORMAL-YETERLİ-ÇOK İYİ
SALİH ÇATAR	ÇOK YETERSİZ-YETERSİZ-NORMAL-YETERLİ-ÇOK İYİ
MUSTAFA ELMAS	ÇOK YETERSİZ-YETERSİZ-NORMAL-YETERLİ-ÇOK İYİ
CEMAL HOŞOĞLU	ÇOK YETERSİZ-YETERSİZ-NORMAL-YETERLİ-ÇOK İYİ
KEMAL İNCESES	ÇOK YETERSİZ-YETERSİZ-NORMAL-YETERLİ-ÇOK İYİ
Dikkat: Bu ölçeye göre elemanlarınızı değerlerken, her elemanı ayrı ayrı düşününüz ve her bir kişi için uygun gördüğünüz noktayı işaretleyiniz.	

⁴⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e., s.174

Tablo 1.3: Derecelendirme Tablosu ⁴⁶

İş Görenin Adı Soyadı:		Toplam Puan:			
Bölümü:		İlk Amiri:			
Değerlemeyi Yapan:		Değerleme Tarihi:			
İşin Kısa Tanımı:					
Başarı Ölçütleri	Çok Yetersiz	Yeterli	Normal	Yeterli	Çok Yeterli
İş Bilgisi: Sahi olduğu teorik ve pratik bilgilerin yeterliliği					
Karar Verme: Kararların zamanında ve etkin verilmesi					
Planlama ve Örgütlenme: Kendi işini planlaması ve düzenlemesi					
Kaynak Kullanımı: İşgücü ve araçların doğru kullanımı					
Liderlik: İnisiyatif kullanma, öncü olma					
Sözel İletişim: İkna edici olma, kendisini dinletebilme					
Yazılı İletişim: Açık ve anlaşılır yazı yazma					
Mesleki Özellikler: Giyim, tutum, iş birliği anlayışı					
İnsan İlişkileri: Çevresiyle uyum ve saygılı davranış					

⁴⁶ Türkan Argon & Altay Eren, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1.Baskı, Şubat 2004, s.232

Tablo 1.4: Derecelendirme ve Puanlama Yöntemini Gösteren Form ⁴⁷

TARİH :							
PERSONELİN ADI :							
GÖREVİ :							
KRİTERLER	DERECELER					DEĞERLEYENLER	
	1	2	3	4	5	1.AMİR	2.AMİR
İş Bilgisi (25)	5	10	15	20	25		
Yaptığı İşin Kalitesi (20)	4	8	12	16	20		
Araştırma ve Yaratıcılık (15)	3	6	9	12	15		
İşe İlgili ve Devamlılık (10)	2	4	6	8	10		
Müşterilerle İlişki (10)	2	4	6	8	10		
Sorumluluk Alma (10)	2	4	6	6	10		
Üstlerle ve Arkadaşlarıyla İlişkiler (10)	2	4	6	8	10		
TOPLAM PUAN							
ORTALAMA PUAN							
DEĞERLEYEN (1.Amir)	DEĞERLEYEN (2.Amir)					ONAYLAYAN GENEL MÜDÜR	

⁴⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e., s.177

Derecelendirme yönteminde kullanılan kriterler şu şekilde örneklendirilebilir: İşin kalitesi, işin miktarı, iş bilgisi, inisiyatif, yargılama, devamlılık, işe bağlılık, işe ve çevreye uyum, insancıl davranış, sorumluluk, liderlik ve astları yetiştirme gibi.

Bu faktörlerden işin kalitesi ve işin miktarına ilişkin bir örnek göstermek gerekirse ⁴⁸:

Yapılan işin kalitesi:

1. İşin kalitesi düşüktür	Çok yetersiz
2. Kalite normalin altındadır	Yetersiz
3. İş tatminkardır	Orta
4. İş standartların üzerindedir	İyi
5. İşin kalitesi çok yüksektir	Çok iyi

Yapılan işin kalitesi:

1. Az miktarda iş çıkıyor	Yetersiz
2. Beklenenden az iş çıkıyor	Yetersiz
3. Yeterli iş yapıyor	Orta
4. Normalin üzerinde iş çıkarıyor	İyi
5. İş verimliliği çok yüksektir	Çok iyi

1.3.1.2. Kontrol Listesi Yöntemi

Kritik olay yönteminin daha geliştirilmiş bir modelidir. Bu değerlendirme yönteminde bir kısım işi tanımlamaya yönelik olarak hazırlanan bir değerlendirme listesi hazırlanır. Değerleyen kişi ya da yönetici bu listede yer alan çok sayıda hazır cümlelerden kişiye uygun olanları işaretler. İşaretlenen olumlu veya olumsuz cümleler daha sonra uzmanlar tarafından değerlemeye alınır. Duruma göre her cümlenin veya kriterin önemine göre belirli ağırlıklı puanlar da verilebilir.

⁴⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e., s.175

Bu yöntemde değerlemeyi yapan yönetici, kurumdaki personelin performans ve özelliklerini belirten ifadeleri işaretlemek suretiyle personelin toplam ağırlıklı puanını hesaplar.

Değerlendiricinin formda belirtilmiş faaliyetlerden işgörenin sahip olduğu ve gözlediği kriterleri seçmesine dayalı bir yöntemdir. Faaliyetlere puan atama işlemi gerçekleştirilerek formun sayısal hale getirilmesi mümkündür ⁴⁹.

Kontrol listesi yönteminin avantajları:

- Pratik ve maliyeti düşük bir yöntemdir,
- Faaliyetler açıklama içerdiğinden değerleyici açısından işaretleme işlemi kolay yapılmaktadır,
- Yöntem tutarlı sonuçlar verir.

Kontrol listesi yönteminin dezavantajları:

- Halo etkisi görülebilir,
- Ağırlıklı puanların iyi atanması gerekir,
- Aynı departmanda bile bazı faaliyetler aynı ağırlığa

Kontrol listesi yöntemi, derecelendirme yönteminin sahip olduğu olumlu ve olumsuz özellikleri bünyesinde barındıran bir değerlendirme yöntemidir.

Kontrol listesi yönteminin uygulanması kolay değildir. Her iş ya da iş grupları için ayrı ayrı liste hazırlamak oldukça zor ve zaman alıcıdır. Sonuçların değerlendirilmesi yapılan kişilere geribildirim pek yoktur ve değerlendirilmesi de oldukça karmaşıktır.

⁴⁹ Ergün Eraslan ve Onur Algün, a.g.e., s.97

Tablo 1.5: Kontrol Listesi Formu Örneği ⁵⁰

KONTROL LİSTESİ FORMU	
Adı, Soyadı :.....	Departman :.....
Değerlerin Adı :.....	Tarih :.....
<p>Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlediğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasında çizgi üzerine (x) işareti koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam olarak nitelemeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.</p>	
Yapacak işi yoksa kendine iş arar	
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir	
Astlar onun yönetiminde iyi çalışırlar	
Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir	
Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır	
Düzensiz şekilde çalışır	
Kendisine yeni bir iş verildiğinde o işin nasıl yapılacağına açıklanmasını ister	
Kendisini geliştirecek önerilere aldırmaz	
Çabuk öğrenir	
Başka birinin yardımını olmaksızın yeni bir işe	
Girişmek istemez	
Çalışırken küçük hatalar yapar	
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir	
Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır	
Yaptığı işi yarıda bırakır	

⁵⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e., s.187

1.3.1.3. Zorunlu Tercih Yöntemi

Personelin performansındaki olumlu veya olumsuzluğu belirleyen iki veya daha fazla ifadeden oluşan ifade grupları vardır. Değerlemeci bu ifade gruplarını dikkate alarak performansı değerler.

Değerlendiricinin gruplaşmış kriterler içinden her gruptan bir tanesini seçmesine dayanan bir yöntemdir.

Tablo 1.6: Zorunlu Tercih Yöntemi ⁵¹

ZORUNLU TERCİHLER	
1.	Çabuk öğrenir.....sıkı çalışır
2.	Çok iyi iş çıkarır.....diğerlerine iyi bir örnek olur
3.	Sık sık devamsızlık yapar.....sürekli işe geç kalır
4.	İşte çok hata yapar.....iş yoğun bir dikkatle yapar

Zorunlu seçim yönteminin avantajları ⁵²:

- Sayısal yöntem olması değerlendirmeyi kolaylaştırmaktadır,
- Uygulanması pratik ve ekonomiktir.

Zorunlu seçin yönteminin dezavantajları ⁵³:

- İşgörenin durumunu belirten bir seçenek yoksa bile bir seçenek işaretlenmelidir. Bu yöntem işgören arası fark değerlendirmesi için bir engel teşkil etmektedir.

Değerlendirmeyi yapan yönetici konumundaki kişiler, çeşitli başarı derecelerine değerlendirdikleri kişileri önceden belirlenmiş olan yüzdelik dilimlere göre dağıtırlar. Bu yüzden eleştiri alan bir yöntemdir.

⁵¹ Hüseyin Özgen, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, a.g.e., s.226

⁵² Ergün Eraslan ve Onur Algün, a.g.e., s.97

⁵³ Ergün Eraslan ve Onur Algün, a.g.e., s.97

1.3.1.4. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi, savaş sırasındaki gözlem ve uygulamalardan yola çıkılarak ortaya konulmuştur. İlk kez 2. Dünya Savaşında A.B.D hava kuvvetlerinde görevli havacıların başarı ya da başarısızlıklarında kritik olay ve davranışların neler olduğu dikkatle gözlenmiş ve ilgili kişilerle de yapılan görüşmelerin etkisiyle “ kritik olaylar ” listesi düzenlenmiştir. Bu yöntem endüstri alanında da kullanılmıştır.

Örneğin, bu tür kılavuzlardan bir tanesi beş alanda otuzbeş tür ilginç olay toplamıştır ⁵⁴:

- Fiziksel yeterlik,
- Düşünsel yeterlik,
- İş alışkanlıkları ve tutumları,
- Kişisel özellikler,
- Karakter

Bu durumlara göre kayıtlar haftalar ya da aylarca tutulmakta, olumlu ve olumsuz olay durumlarına göre ayrılmaktadır.

Kritik olay yöntemine göre geliştirilen bir değerlendirme formu örneği aşağıdaki gibi verilebilir ⁵⁵.

⁵⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e., s.178

⁵⁵ Ülkü Dicle, Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi, Ankara: ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 43, 1987, s.55

Tablo 1.7: Kritik Olay Tablosu

4. Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
a) Sorunları göremedi. b) Sorunların nedenlerini önemsemedi. c) Sorunların kaynağına inemedi.			d) Sorunların doğacağını önceden sezebildi. e) Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı.		
Tarih	Seçenek	OLAY	Tarih	Seçenek	OLAY
12.4.80	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu.	25.5.80	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi.
		<u>Açıklama:</u> Çok önemli ve özel ulakla gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmemi.			<u>Açıklama:</u> B yüksek fırınındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi.

Görevliler, bu listede yazılı kritik olaylara uygun ya da aykırı davranışları belirlemek için değerlendirilmiştir. Bu teknik de her meslek ve iş kategorisi için kritik olaylar dizisi geliştirilmesi gerekir. Daha sonra yönetici, çalışanlarının eylem ve davranışlarında rastladıkları kritik olayları (listede yazılı olanları ya da benzerlerini) kaydetmesi istenir. Bu işlem yaklaşık olarak altı ay ya da bir yıl boyunca sürer. Dönem sonunda izlenen sonuçlar değerlendirilir. Değerlemede önem verilen şey kişinin huy ve karakterinden çok gerçekleştirdiği eylem ve davranışlarıdır. Değerleme anlık gözlemlere değil, bütün dönem boyunca yapılan somut olaylara dayanır. Gözlemlenen olumsuz olayların değerlendirilen kişilere söylenmesi, çalışanların bu yöndeki davranışlarını düzeltmesine yardımcı olur.

Yönetici konumundaki kişilerin çalışanlarının görev sırasındaki davranış ve eylemlerini sistemli bir biçimde takip etmesi ve bunun sonuçlarını kaydetmesi yöntemidir. Bu yöntem değerlemeciden kaynaklanan yanlı değerlemeleri azaltır. Diğer taraftan, değerlemeciler kritik olayları genelde zamanında kaydetmezler ve bu

konuda özen göstermezler. Ayrıca çalışanlar bütün davranışlarının gözlemlendiğini ve kaydedildiğini bilmekten rahatsızlık duyabilmektedir.

Değerlemeyi yapacak olan yönetici konumundaki kişi, değerlendirme döneminde değerlendirdiği çalışanın başarısı ya da başarısızlığını gösteren spesifik davranışlarını forma kaydeder. Kaydedilen olaylar, çalışanın performansında yöneticinin dikkatini çeken kritik olaylardan meydana gelir. Sonra yönetici bu kritik olaylarla ilgili olarak çalışanına geribildirim sağlar.

Değerleme sonuçlarının çalışan personel ile birlikte tartışılması, birçok kurumda yöneticiler açısından olumsuz sonuçlara yol açabilir. Objektif olarak “ olumsuz ” değerlendirilen çalışanlar, ortaya daha iyi çalışma ve iş görme koyamamaktadır. Bu yüzden yöneticiler, mülakat yapmak istememekte, mülakat yapsalar bile düşük not vermeme eğilimi içerisinde olmaktadır.

1.3.1.5. Başarı Kayıtları Yöntemi

Kritik olay yöntemine oldukça yakın olan bir yöntemdir. Bu yöntem daha çok profesyoneller tarafından kullanılır. Yöntemin dezavantajı, kişinin yalnızca olumlu yönlerini içeriyor olmasıdır⁵⁶. Başarı kayıtları olarak, bireylerin yazılarını, konuşmalarını, yayınlarını, liderlik durumlarını ve diğer meslekteki başarıları belirtilebilir. Bunlardan elde edilen bilgiler, yöneticinin bir yıl içinde işletmeye yaptığı katkıları içeren yıllık raporlarda kullanılmaktadır. Kişinin terfisinin ve ücret artışının performansına da etki eden bu raporlardır.

1.3.1.6. Alan İncelemesi Yöntemi

Yöneticiler subjektif performans ölçülerini kullandıklarında bazı çalışanlarını diğerlerinden ayırmaları bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle yöneticiler, yüksek kalitede standardizasyonu sağlamak için “ alan incelemesi yöntemi ” ni kullanırlar. Değerlemeyi, uzman bir yönetici değerlendirilen çalışanın ilk yöneticisiyle birlikte yapmaktadır. Uzman olan kişi, ilgili yöneticiden çalışan kişinin performansı ile ilgili özel bilgiler almakta ve bu bilgilere göre bir değerlendirme işlemi yapmaktadır.

⁵⁶ <http://www.yigitoglu.org>, Performans Değerlemesi, Vedat Yiğitoğlu, 27.03.2005

Değerlenen personelle ilgili olarak düzenlenmiş değerlendirme formları ⁵⁷:

- Çeşitli değerlendiriciler arasındaki çelişkileri ortaya koymayı,
- Grupça bir uzmanlaşmaya varmayı,
- Standart olarak kullanılan ölçülerin her bir değerlendirici tarafından aynı biçimde anlaşılıp anlaşılmadığını saptamayı ve değerlendiricilere bu yolda gerekli uyarılarda bulunmayı amaçlamaktadır.

Bu değerlendirme sonuçları insan kaynakları uzmanı ile ilgili yönetici arasında tekrar tartışılır, yapılması gereken değişiklikler yapılır bunda yöneticinin de onayı alınır ve böylece çalışanın performansının değerlendirilmesi tamamlanmış olmaktadır. Bu yöntemin fazla maliyetli olması ve uygulanmasının da pratik olmaması nedeniyle, işletmeler tarafından fazla tercih edilmemektedir.

Alan araştırmasını gerektiren durumlar şunlar olabilmektedir ⁵⁸:

- Bazı değerlendiricilerin normal değerlendirme kurallarını uygulamadıklarından ve yan tuttuklarından kuşku edilen durumlar.
- Bazı değerlendiricilerin diğerlerinden daha yüksek standartlar kullandıklarının dikkati çekmesi gibi durumlar.
- Yapılan değerlendirmelerin birbiriyle karşılaştırılmasının söz konusu olduğu durumlar.

1.3.1.7. Karşılaştırmalı Değerleme Yaklaşımları

Buraya kadar tek bir çalışanın başarı durumunu değerlendiren değerlendirme yöntemleri açıklandı. Kullanılan bu yöntemlerin subjektif olmalarından kaynaklanan yanlı değerlendirme hatalarını azaltabilmek için, çalışanları gruplara ayırarak her gruba giren bireyleri birbirleri ile karşılaştıran yöntemleri kullanmak daha etkili olmaktadır.

Değerleme sırasındaki yanlı davranma hatalarını en aza indirebilmek için işletmeler karşılaştırmalı yöntemleri kullanırlar. Bu yöntem, genellikle insan kaynakları yöneticileri tarafından ücret artışları, terfiler, ödüllendirmeler vb. konularda uygulamaya konulur. Çalışanlar grup halinde değerlemeye alınır ve en iyi olan çalışandan en kötü olana doğru bir sıralama yapılır. Yaygın olarak kullanılan

⁵⁷ Doğan Canman, İnsan Kaynakları Yönetimi , Ankara: Yargı Yayınevi, Eylül 2000, s.175

⁵⁸ Doğan Canman, a.g.e., s.174

karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri Sıralama Yöntemi, İkili Karşılaştırma Yöntemi, Zorunlu Dağılım Yöntemi ve Puan Tahsis Yöntemidir ⁵⁹.

1.3.1.7.1. Sıralama Yöntemi

Çalışanları en iyiden en kötüye doğru sıralayarak, her bir çalışmanı bir bütün olarak ele alarak değerlendirmekte ve diğer çalışanlarla bir bütün olarak karşılaştırarak en iyiden en kötüye doğru çalışanları sıralamaktadır. Bu yöntemde göre çalışan diğer çalışanlara oranla daha iyi çalışıyor ve performans ortaya koyuyorsa sıralamanın en başında yer alır ⁶⁰. Eğer sıralama, örneğin ücret tespiti gibi bir amaçla yapılıyorsa, değerlendirici kağıtta yazılı isimler arasından kendi düşünce ve izlenimlerine göre en fazla değerli olduğuna inandığı kişinin ismini işaretleyerek o ismi kağıdın sağ başına yazar. İkinci olarak, en az değerli bulduğu çalışmanı işaretleyerek onu da kağıdın sağ yanına en alta yazar. Sol tarafta kalan isimler arasında en fazla değer verilen eleman seçilip işaretlenir ve bu isim de sağ yanda üstteki ismin altına yazılır. Bu işlem sol taraftaki isimlerin hepsi, sağ yandaki isimlerin oraya taşınana kadar devam eder.

Bu yöntem halo etkisi ve en son eylemleri dikkate alma gibi nedenlerden dolayı, yanlı değerlendirme yapılmasına sebep olmaktadır. Çalışanların kişisel özellik ve yeteneklerini göz ardı edip onları diğer çalışanlarla bütün olarak karşılaştırması, bu yöntemin bir başka eksik yönünü ortaya koymaktadır. Yanlı değerlemeler yüzünden başarılı olan bir çalışan alt sıralara düşebilmektedir. Bunu giderebilmek için, aynı çalışmanı birden fazla değerlemeciyle değerlendirerek ortalama değerlemeleri hesaplamak, biraz da olsa bu yöntemin eksikliğini ortadan kaldırmaktadır.

1.3.1.7.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi

Aynı grup içerisinde değerlendirilen çalışanlar birbirleriyle ayrı ayrı olarak karşılaştırılır. Bu yöntem çok sayıda karşılaştırma işlemi gerektirir.

Eşleştirme sayısı, $n(n-1):2$ formülü ile bulunur.

n = Değerlendirilecek kişi sayısıdır.

$n=30$ ise $[30(30-1):2=435]$ karşılaştırma yapmak gerekir.

⁵⁹ <http://www.yigitoglu.org>, a.g.e.

⁶⁰ Hüseyin Özgen, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, a.g.e., s.229

Yöntemin uygulanmasını bir örnekle açıklarsak. Örneğin A, B, C, D isimli dört elemanın performansları birbirleriyle karşılaştırılarak değerlendirilmek istenmektedir. İsimler kağıdın sol tarafına yazılır. Önce A ile B belirlenen bir kritere göre, örneğin, “ İşletme için yaptıkları faaliyetler ” yönünden karşılaştırılır. A'nın B'den daha değerli olduğu düşünülüyorsa A'nın isminin olduğu yere (V) işareti konulur. Bundan sonra A diğer isimlerle de teker teker karşılaştırılır. Aynı yöntem diğer isimler içinde tekrarlanır. Tüm bu işlemlerin sonunda en çok (V) işareti almış olan çalışan, değerlendiricinin gözünde en değerli, en az işaret almış olan çalışan en az değerli kişi olarak belirlenmiş olur.

AÇIKLAMA: Her bir çalışan ayrı ayrı olarak birbirleriyle karşılaştırılır ve bu karşılaştırma neticesinde daha başarılı bulunan çalışanın numarası ilgili kutunun içine yazılır. Diğerlerine göre daha başarılı bulunan çalışan her defasında bir puan alır. Değerleme sonunda alınan toplam puanlar çalışanın sıralamadaki yerini belirler⁶¹.

⁶¹ Hüseyin Özgen, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, a.g.e., s.230

Tablo 1.8: İkili Karşılaştırma Yöntemi ⁶²

Personel	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Ali ÖKSÜZ	1	1	4	1	1	1	1	9	1
2.Doruk ŞAŞMAZ		3	4	2	2	2	2	9	2
3.Ayşe KINALI			4	3	3	3	3	9	3
4.Veli DURMAZ				4	4	4	4	9	4
5.Hüseyin ZİL					6	5	8	9	10
6.Atacan KARTAL						6	8	9	10
7.Hamit NARİN							8	9	10
8.Zeki GÜL								9	10
9.Ahmet ÇINAR									9
10.Okan CAN									

1.3.1.7.3. Puan Tahsis Yöntemi

Bu yöntemle göre sabit toplam puan, örneğin 100 puan, grupta yer alan çalışanlara başarı durumlarına göre dağıtılmaktadır. Bunu bir örnekle açıkladığımızda, aşağıdaki tabloya göre Ahmet Çınar adlı çalışan 100 üzerinden 17 puan alarak ilk sırada yer alırken, Ali Öksüz ise 14 puan alarak ikinci sırada yer alır. Bu yöntemle yönetici, çalışanlar arasında nisbi bir karşılaştırma imkanı bulduğundan hata yapma oranını bir ölçüde azaltır. Bunun yanı sıra, yöntem halo etkisi ve merkezi eğilim hatalarının yapılmasına sebep olmaktadır⁶³.

⁶² Hüseyin Özgen, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, a.g.e., s.230

⁶³ Hüseyin Özgen, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, a.g.e., s.230

Tablo 1.9: Puan Tahsis Yöntemi ⁶⁴

ABC İŞLETMESİ PUAN TAHSİS YÖNTEMİ		
<u>Sıra</u>	<u>Puanlar</u>	<u>Personelin Adı ve Soyadı</u>
1	17	Ahmet ÇINAR
2	14	Ali ÖKSÜZ
3	13	Veli DURMAZ
4	11	Ayşe KINALI
5	10	Okan CAN
6	10	Doruk ŞAŞMAZ
7	9	Zeki GÜL
8	6	Hüseyin ZİL
9	5	Atacan KARTAL
10	5	Hamit NARİN
	<u>100</u>	

1.3.1.7.4. Zorunlu Dağıtım Yöntemi

Sıralama yöntemine benzer, değerlendirici burada çalışanları belirli dağılımlar içinde değerlemeye çalışır. Değerlendirici, çalışanı gruplara göre sıralamak zorundadır. Bu yöntem sayesinde, sürekli olumlu veya ortalama puan verme eğilimi ortadan kalkmış olmaktadır. Bu yöntem genellikle üstler tarafından kullanılmaktadır.

⁶⁴ Hüseyin Özgen, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, a.g.e., s.231

Tablo 1.10: Zorunlu Dağıtım Yöntemi

ABC İŞLETMESİ ZORUNLU DAĞITIM ÇİZELGESİ				
Personelin				
En iyi %10'u	Sonraki %20'si	Sonraki %40'ı	Sonraki %20'si	En kötü %10'u
<u>(çok iyi)</u>	<u>(iyi)</u>	<u>(orta)</u>	<u>(kötü)</u>	<u>(çok kötü)</u>
Ahmet ÇINAR	Ali ÖKSÜZ	Ayşe KINALI	Hüseyin ZİL	Hamit NARİN
Veli DURMAZ	Okan CAN	Atacan KAR	Doruk ŞAŞMAZ	Zeki GÜL

1.3.2. MODERN PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

1.3.2.1. Kişisel Değerlemeler

Bu yöntem kişisel gelişimi amaçlıyorsa, yararlı bir yöntemdir. Kişi kendini değerlerken savunma mekanizması daha az düzeyde çalışacak, bireysel gelişim daha fazla önem kazanacaktır. Kişinin ihtiyaç duyduğu alanda, kişisel değerlemeler olduğunda, bu durum gelecekte de bireylere hedeflerini hazırlamalarından yardımcı olacaktır. Bu yöntemin yararı çalışanların katılımını sağlaması iken, sakıncası ise kişinin kendi performansı konusunda daha toleranslı olacağıdır ⁶⁵.

1.3.2.2. Amaçlara Göre Yönetim

Değerlemeyi yapan yönetici ve çalışanlar, gelecekteki altı ay ya da bir yıllık süre için objektif olarak ölçülebilir olan ve karşılıklı olarak kabul edilen amaç ve hedefleri birlikte tespit etmektedirler. Karşılıklı görüşmeler sonucunda, yönetici ve çalışanlar üzerinde mutabık oldukları geleceğe dair hedefleri belirlemektedirler. Bu hedefler çalışanların gerçekleştirdikleri performans ile karşılaştırılarak, çalışanların performansı, yönetici ve çalışanlarla birlikte ortak olarak değerlendirilmektedir.

Bu değerlendirme yöntemi tüm çalışanların katılımıyla gerçekleştiği için örgüt amaçlarını gerçekleştirilmede motive edici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Amaçlara göre performans değerlemesi, çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının daha doğru ve gerçekçi bir şekilde belirlenmesine yardımcı olmaktadır.

⁶⁵ Hüseyin Özgen, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, a.g.e., s.233

Ama ve hedeflerin karşılıklı etkileşimle belirlenmesi, performans değerlemesindeki yanlış değerlendirme hatalarını da önemli ölçüde azaltmaktadır.

1.3.2.3. Psikolojik Değerlemeler

Performans değerlendirme de psikolog kullanıldığında, çalışanın geçmişteki performansı değil, gelecekte göstereceği performansı değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmeler, psikolojik testler, yöneticilerle görüşme, derinlemesine mülakatlar ve diğer değerlendirme yollarıyla gerçekleştirilebilir⁶⁶. Çalışanın, kariyerinin şekillenmesini sağlayan yerleştirme ve gelişim kararlarını etkilemektedir. Bu yöntem, yavaş ve pahalı olması nedeniyle, üst düzey yöneticiler ve yetenekli genç yöneticilerde uygulanmaktadır.

1.3.2.4. Değerleme Merkezleri

Geleceğe yönelik potansiyeli ele alan ancak tek psikologun sonucuna göre karar almayan bir başka değerlendirme yöntemidir. Değerleme merkezleri, birden fazla değerlendirme yöntemine ve birden fazla değerlemeciye dayalı, standartlaşmış bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu yöntem, daha fazla sorumluluk gerektiren görevlere gelmeye potansiyeli olan yöneticilere uygulanmaktadır. Burada, grup bir eğitim merkezinde veya otelde bir araya gelmekte ve bu eğitim sürecinde bireysel olarak değerlendirilmektedir.

Seçilen çalışanların derinlemesine özgeçmişlerinin bilinmesini, psikolojik testleri almalarını, derinlemesine mülakatını, lidersiz grup tartışmalarını içermektedir. Değerleme merkezleri hem zaman alıcı hem de yüksek maliyetli bir yöntemdir.

⁶⁶ Hüseyin Özgen, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, a.g.e., ss.233-234

1.4. PERFORMANS DEĞERLEMESİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

1.4.1. PERFORMANS DEĞERLEME HATALARI

1.4.1.1. Halo Etkisi

Değerlemecinin çalışan hakkındaki kişisel görüş ve düşüncesi performans sonuçlarına yansıdığına “ halo etkisi ” meydana gelir ⁶⁷.

Değerleyen kişinin çalışanın performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultusunda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir.

Kişinin halo etkisinin altında kalmasının çeşitli nedenleri vardır. İlk izlenim kişinin yanlış değerlendirme yapmasına neden olabilmektedir. Değerlenen kişi değerlendiriciyi olumlu ya da olumsuz etkilemişse, değerlendiren kişi de edindiği bu izlenimlere göre değerlemelerini sürdürecektir. Çalışanıdan ilk başta olumlu yönde etkilenen yönetici, sonraki değerlemelerinde çalışanın performansındaki bazı olumsuz yönlerini göremeyecek, onu başarılı bir işgören olarak değerlendirme hatasına gidecektir.

Örneğin, bir yönetici kendine bağlı olarak çalışan elemanını çok seviyorsa onun hakkında olumlu düşüncelere sahiptir. Bu durumda çalışanın performansını değerlendirirken objektif olmasını engelleyecektir. Değerlemeye çalışanın kişisel özellikleri, dostluğu, sevgi ve saygısı etki edecektir ⁶⁸.

Halo etkisinde ki diğer durumda, çalışanın performansının mükemmel iyi ya da kötü olması durumunda değerleyen kişi tamamen bu özelliklerden etkilenecek ve tüm değerlemeyi bu doğrultuda yapacaktır. Örneğin, çalışanın yaratıcılık konusunda mükemmel performans göstermesi diğer konularda da mükemmel performans göstereceği şeklinde değerlendirilmesidir. Eğer yönetici, çalışanı hakkında tüm bilgilere sahip değilse, bu tarz hataları yapma ihtimali de artmaktadır.

Bu tarz hataların bilinçli yapılmadığı varsayıldığı için, verilecek eğitimle değerlendiricilerin bilinçlendirilmesi yoluna gidilmektedir.

⁶⁷ Hüseyin Özgen, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, a.g.e., s.217

⁶⁸ Hüseyin Özgen, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, a.g.e., s.217

1.4.1.2. Merkezi Eğilim Hatası

Performans değerlemesinde en sık karşılaşılan sorunlardan biridir. Değerlemeyi yapan kişinin, çalışanların tümünün performansını orta derecede değerlendirme eğilimi sonucunda ortaya çıkar. Değerleyiciler, çalışanların performansını, çok iyi veya çok kötü şeklinde iki aşırı uçta değerlendirme yapmaktan kaçınırlar. Bu nedenle herkese ortalama puan vermeyi tercih ederler.

Hiç kimse yüksek düzeyde başarılı olarak değerlendirilmediği gibi, başarısız olarak da değerlendirilmez. Bu yüzden gerçek bir performans değerlendirme yapılmamış olur. Merkezi eğilim hatası, çalışanların boş kadrolara terfi ve transfer kararlarının yanlış alınmasına sebep olacağı için, değerlendirme yapan yöneticilerin mümkün olduğu kadar bu hataları yapmaktan kaçınmaları gerekmektedir⁶⁹.

Bunun önlenmesi için, sonuçların önemli olduğuna dair bilgilendirmenin yapılmasının yanı sıra, bazı istatistiksel yaklaşımlarında kullanılması gerekmektedir.

1.4.1.3. Aşırı Olumluluk ve Olumsuzluk

Değerlemeciler, fazla hoşgörü başka bir ifade ile değerlendirme enflasyonu, çalışanına kötü olmamak ve herkese karşı iyi olmak düşüncesiyle değerlendirme sürecinde herkese yüksek puan veren abartılı olumlu bir davranışta bulunarak hata yapmaktadırlar. Çalışanın güdüleneceği varsayımıyla hareket ederek, çalışanın suçlamanın anlamsız olduğu düşüncesine sahiptir. Bu durumun tam tersi olarak, değerlendirme çeşitli nedenlerle değerlendirme sürecinde aşırı ölçüde katı ve olumsuz davranışlar içerisinde bulunurlar. Hoşgörü eksikliğinde, çalışanın performansını eksik olarak değerlendirirler. Fazla hoşgörü, performans da olumsuz olan yönlerin gözden geçirilmesini, eksik hoşgörü ise, performans da olumsuz görülen tarafların ön plana çıkmasına sebep olur⁷⁰. Performans değerlemesinin temel standartları belli belirsizse ve tüm çalışanlar tarafından farklı şekilde anlaşılıyorsa, aşırı olumluluk ve aşırı olumsuzluk hatalarının ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bunu önlemek için, performans standartlarının kolayca ve somut bir şekilde anlaşılabilir şekilde ortaya konulması gerekmektedir.

⁶⁹ Hüseyin Özgen, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, a.g.e., s.217

⁷⁰ Türkan Argon & Altay Eren, a.g.e., s.238

1.4.1.4. Farklı Kùltürler

Değerleme yapan kişiler farklı kùltür ve alt yapıdan gelirler. Bu nedenle, değerlemeciler çalışanları değerlerken, bazı hataları yapmaktan kaçamazlar, Örneğin, doğu kùltürüyle yetişmiş bir Türk, batı kùltürüyle kendini yetiştirmiş bir İngiliz yönetici, Çin veya Afganistan kökenli çalışanını değerlerken hata yapabilir. Bu sebeple, farklı kùltürlerden gelen yöneticilerin kùltürler arasındaki farklılıkların bilincinde olmaları gerekir. Yoksa güvenilir ve doğru bir performans değerlendirme yapılamaz⁷¹.

1.4.1.5. Kişisel Önyargı

Performans değerlendirme sistemi içerisinde değerlemeci, çeşitli konulardaki önyargılarını değerlendirme işlemine yansıtırlar. Performans değerlemesini yaparken, yaş, cinsiyet, siyasi düşünce, din, dil, ırk, yabancı kökenli olma gibi unsurların etkisinde kalarak önyargılı bir davranış gösterebilir. Bunlarda kişisel önyargılara verilebilecek tipik örneklerdir⁷². Örneğin, bazı ülkelerdeki yabancı işçilere karşı işverenlerin ön yargılı davranışları doğru ve güvenilir bir değerlendirme yapılmasını engellemektedir. Performans değerlemede bu yönde ortaya çıkacak hatalar yalnızca kişisel önyargılar kapsamında değildir. Aynı zamanda yasal açıdan da bazı yükümlülükleri ortaya çıkaran bir hatadır.

Kişisel önyargılardan kaynaklanan değerlendirme sorunlarını ortadan kaldırmak için, değerlemeyi yapan yönetici ya da yöneticilerin, çalışanların kişisel özelliklerine değil, çalışanların performansına odaklanmaları gerekmektedir. Değerlemeyi yapan yöneticinin bunu gerçekleştirebilmesi için, sahip olduğu düşüncelerinden bağımsız olarak hareket etmesi gerekmektedir.

Özellikle geleneksel değerlendirme skalaları uygulanan organizasyonlarda, değerlendirme hatalarını önlemek ya da azaltmak için alınabilecek bazı önlemler belirtilmiştir⁷³:

⁷¹ Hüseyin Özgen, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, a.g.e., s.218

⁷² Türkan Argon & Altay Eren, a.g.e., s.239

⁷³ Tuğray Kaynak, ve Diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi , 2.Baskı, İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü, Yayın No:7, İstanbul, 2000, s.226

Değerlendiriciler öncelikle astlarının davranışlarının doğru olarak gözlemlenmesi konusunda eğitilmelidirler. Astının performansını doğru gözlemleyen amir, bu konuda not/kayıt tutmaya da özendirilmelidir.

Değerlendirme skalalarının oluşturulmasında aşağıdaki hususlar dikkate alınmalıdır ⁷⁴:

- Skala yardımı ile değerlendirilecek performans boyutu / kriteri işin sadece tek bir özelliğini temsil etmektedir. Diğer bir deyişle kriterler arasındaki geçişim olmamalıdır. Ayrıca bunlar açık, net ve anlaşılır bir biçimde tanımlanmalıdır.
- Skalada belirtilen puan aralıkları / dereceleri de anlaşılır ve açık bir biçimde ifade edilmelidir.
- Değerlendiriciler kısa bir sürede çok sayıda kişiye değerlendirmek zorunda kalmamalıdır.
- Değerlendiriciler yukarıda açıklanan değerlendirme hataları konusunda bilinçlendirilmeli ve eğitilmelidir.

1.4.1.6. En Son Eylemin Etkisi

Performans değerlendirme tüm dönemi kapsayacak şekilde yapılmalıdır. İşletmelerin genellikle değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, değerlemeyi yapan kişilerin zihninde, çalışanların en son eylem veya faaliyetleri canlılığını koruduğu için bunlar iyi veya kötü şekilde etki bırakarak yanlış değerlendirme yapılmasına sebep olacaktır.

Değerleme yapan kişiler, yakın geçmişteki olayları baz alacaklardır. Bunun yanı sıra, geçmiştekine göre daha başarılı bir performans gösteren kişiye, geçmişte yapmış olduğu hatalar hatırlatıldığında, bu o kişinin olumsuz yönde etkilenmesine sebep olacaktır. Ayrıca kişi, performans değerlemesinin yapılacağı süre yaklaştıkça performans farklarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

⁷⁴ Tuğray Kaynak, ve Diğerleri, a.g.e., ss.226-227

1.4.2. SİSTEMDEN KAYNAKLANAN HATALAR

1.4.2.1. Değerlendirilen Kişilik Midir, Yoksa Başarı Derecesi Midir?

Değerlemede en önemli sorunlardan birisi çalışanın kişiliğinin mi yoksa işteki başarı derecesinin mi değerlendirileceği sorunudur.

Geleneksel yaklaşım, kişiliğin değerlendirilmesine ağırlık verirken, çağdaş yaklaşım ise kişinin işinde gösterdiği verimi ölçme eğilimindedir. Geleneksel yaklaşımın temelinde, kişisel nitelikler, özellikler ve alışkanlıklar yatar. Kişiliği oluşturan özellikler her şeyden önce gelir. Değerleme sisteminde önemli olan, bu özellikleri saptamaktır ⁷⁵.

Çağdaş yaklaşımda ise, kişisel özellikler arka planda kalır. Çalışanın ne olduğu ile değil ne yaptığı ile ilgilenir. Bireyin karakterine değil ne yaptığına bakılır. Uygulamalara baktığımızda ise, bu iki yaklaşımın karışımına rastlanır.

1.4.2.2. Kişi Bir Bütün Olarak Değerlendirilebilir Mi?

Günümüz mevcut sistemlerinde kişiler, bir bütün olarak değerlendirilmekte ve bu değerlendirme sonuçları, ya “ sıfatlar ” ya da “ puan ” olarak belirtilmektedir. Elde edilen sonuçlar, kişilerin karşılaştırılmasında bir ölçüt olarak kullanılmaktadır. Bu anlamda değerlemelerde bazı yanlışlar olmaktadır. Kişiler değerlendirilirken her alan için belli sıfat ya da puanlar verilir ve sonra bunların ortalaması alınır. Oysaki aynı işi gören iki kişiden biri, diğerinin zayıf olduğu bir alanda çok güçlü olabilir. Örneğin iki çalışandan biri, iş arkadaşları ve amirleriyle olan ilişkilerinde oldukça başarılı iken, “ yazılı belirtme ” yeteneği bakımından çok zayıf bir puan alabilir. Diğer çalışanın durumu bunun tam tersi olabilir. Değerlenen kişiler, tek tek her türlü faktörler bakımından değişik derecelerde yetersiz bulunabilir. Bu durum, kendilerinin bir bütün olarak iyi bir çalışma ekibi kurmalarına engel değildir ⁷⁶.

Normalde insanlar bir bütün olarak değerlendirilmelerine karşı olumsuz bir tepki duyarlar. Tüm bunlarda kişinin bir bütün olarak değerlendirilmesinin ortaya çıkardığı sakıncaları göstermektedir. Bu yüzden çağdaş değerlendirme sistemlerinde,

⁷⁵ Cahit Tutum, a.g.e., s.154

⁷⁶ Cahit Tutum, a.g.e., ss.154-155

çalışanın bir bütün olarak değerlendirilmesinin yerine güçlü ve zayıf taraflarının ortaya çıkarılmasına ağırlık verilmektedir.

1.4.2.3. Bir Araçla Birden Çok Amaç Gerçekleştirilebilir Mi?

Tek bir değerlendirme aracıyla birden çok amacın gerçekleştirilmeye çalışılması çok tartışılan konulardan biridir.

Hiçbir yöntem yoktur ki aynı anda hem çalışanların gizli kalmış yeteneklerini, hem eğitim gereksinmelerini ortaya çıkarsın, hem de yükselmelerinde ya da görevle ilişkisinin kesilmesinde nesnel bir ölçüt hizmeti görsün. Tüm bunların tek bir değerlendirme aracıyla ölçülebilmesini beklemek büyük bir yanılğı olur ⁷⁷.

1.4.2.4. Geçmiş Gelecek İçin Bir Gösterge Olabilir Mi?

Kişinin geçmişteki durumu (başarı ya da başarısızlığı) gelecek için bir gösterge değeri taşıyabilir mi? Kişinin geçen yıl sağlık durumunun iyi olması gelecek yıl için bir “ garanti ” olabilir mi? Kişinin geçmişteki başarısına bakarak bu başarının gelecekte de edeceği ileri sürülebilir mi? Bu sorulara kesin olarak “ evet ” demek olanaklı değildir. Kişinin geçmişte yaptığı işlerin geleceğe ait kestirmeler açısından, kuşkusuz bir değeri vardır. Ancak geçmişteki durumu, gelecekteki kararların tek dayanağı yapmak doğru değildir. Uygulamada ağırlık bütün ile “ geçmişe ” verilmektedir. Fakat kişinin o dönemde, ortaya çıkarmadığı yetenekleri olabilir ⁷⁸.

Dolayısıyla bunlar değerlendirme sırasında gözden kaçabilir. Bir kişi bir mevkiye yükseltilirken önemli olan, kişinin başka bir işte ya da başka bir düzeyde daha önce gösterdiği başarı derecesi değil bulunduğu mevkiin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışlara sahip olmasıdır. Bunlar geçmişteki kayıtlara bakılarak saptanmaz.

⁷⁷ Cahit Tutum, a.g.e., s.155

⁷⁸ Cahit Tutum, a.g.e., s.156

1.4.2.5. Değerleme Ölçütlerinin Nesnelliği Sağlanabilir Mi?

Kişisel özelliklerin ve niteliklerin ön plana çıktığı değerlendirme sistemlerinde bazı ölçütlerin öznel olması kaçınılmazdır.

Kişinin iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri, güvenilirlik, işe karşı tutumları gibi bir takım ölçütler “ değer biçme ”, unsurunun ağır bastığı ölçütlerdir. Değerleme sistemlerinde, daha somut ölçütlere yer verilmesi gerekir ⁷⁹.

1.4.2.6. Her Yıl Değerleme Yapmak Zorunlu Mudur?

Değerleme genellikle takvim yılına göre yapılmaktadır. Yılın belli bir ayında, geçmiş döneme ait bir değerlendirme yapılır.

Her yıl zoraki yapılan değerlemeyi gereksiz bir iş olmaktan kurtarmak için çeşitli öneriler ileri sürülür. Bunlardan biri, mesleki özelliği ağır basan işlerde değerlendirme aralığı genişletilebilir. Üç, beş yıl gibi. Diğerisi ise, değerlemenin belirli tarihler yerine belirli durumlara göre yapılmasıdır ⁸⁰.

1.4.2.7. Değerleme Sisteminin Etkinliği Artırılabilir Mi?

Yöneticiler genellikle çalışanlarla ilgili önemli kararlarda özellikle de belli mevkilere atamalarda değerlendirme sonuçlarını bir tarafa bırakır, başka etkenlere ağırlık verir. Bu davranış, yönetimin kendi koyduğu değerlemeye yine kendisinin güvensizlik duymasını ifade eder.

Bir değerlendirme sisteminin etkinliği üç koşulun varlığına bağlıdır ⁸¹:

- 1.Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda bir isteklendirme,
- 2.Başarı yeteneği ve kapasitesi,
- 3.İşin gerek ve isterleri konusunda açıklık.

Bir işletme, çalışanlarını seçerken titiz davranıyorsa, iş analizlerinde nesnel ölçütlere dayanıyorsa o zaman üyelerinin yetenek ve becerilerini etkileyebilir. Eğitim yoluyla da kişinin bilgi ve becerilerini artırabilir. Önemli olan bir diğer konuda rol belirginliğidir. Kişi işinin ne olduğunu ve kendisinden ne beklendiğini bilirse işe olan istekliliği o derece fazla olur. Aksi takdir de kendisinden ne gibi davranış ve

⁷⁹ Cahit Tutum, a.g.e., s.157

⁸⁰ Cahit Tutum, a.g.e., s.157

⁸¹ Cahit Tutum, a.g.e., s.158

etkinlikler beklendiğini bilmezse, ne derece yetenekli olursa olsun iş başarısı ve verimi düşük olur.

Doğru ve etkin bir değerlendirme sisteminin kurulması oldukça güçtür. İdeal olan sistemin ne olduğuna dair bir kural koymak sayısız sorunların çözüme kavuşturulmasını gerekli kılar. Bu anlamda en iyi işleyen sistem, içinde bulunduğu koşulları en iyi biçimde değerlendiren ve yönetimini de bulunduğu noktadan daha ileriye götüren sistemdir. Açık olan şudur ki, çalışanlar tarafından benimsenmeyen, işlemleri güç ve karışık olan, yöneticilerin görevlerini aşırı derecede kısıtlayan bir sistemin başarılı olması beklenemez.

1.5. PERFORMANS DEĞERLEMEDE YENİ YAKLAŞIMLAR

1.5.1. 360 Derece Değerleme

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri, tek bir yöneticinin yargısına dayandığı için öğrenme ve gelişimsel ihtiyaçların tersine, bireysel algılamalara odaklı, sübjektif ve tek yönlüdür. Bu bağlamda, böyle bir değerlendirmenin her zaman tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur. 360 derece geribildirim, işletmelerin geleneksel olan tek bir yönetici değerlendirmesinin sorunlarıyla başa çıkmak ve objektif bir değerlemenin yapılabilmesi amacıyla bireyin performans değerlendirmesinde kullanabileceği bir performans yönetim tekniğidir. 360 derece geribildirim, bireysel ve örgütsel gelişime destek olmak için çalışanların özel olarak tanımlanmış yeteneklerle ve davranışlarla ilgili olarak farklı kesimlerdeki birçok kaynaktan geribildirim aldıkları bir performans değerlendirme ve geliştirme sürecidir. 360 derece geribildirim yöntemi disiplinli bir şekilde uygulandığında birey, ekip ve örgüt performansını artırarak olumlu değişime öncülük edebilmektedir⁸².

⁸² Ferit Ölçer, “ 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç ”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:18, Sayı: 3-4, (2004 Eylül), s.213

1.5.1.1. 360 Derece Değerleme Sisteminin Tanımı ve Amacı

360 derece performans değerlendirme sisteminin amacı, orta ve üst düzey yöneticilerin güçlü ve zayıf yönlerini objektif olarak belirlemek ve değerlendirilen kişilere profesyonel gelişim desteği sağlamaktır. Sistem temel olarak değerlendirilen bireyin, üstü, astı, meslektaşı (eş düzey çalışanları), müşterisi ya da tedarikçisi konumundaki kişiler tarafından gözlemlenmesini ve bu gözlemlerden elde edilen verilerin birlikte değerlendirilmesini esas almaktadır⁸³.

1.5.1.2. Geleneksel Performans Değerleme İle 360 Derece Değerleme Sistemi Arasındaki Farklar

Geleneksel performans değerlendirme sisteminin tek boyutlu veri üretme mekanizması birçok açıdan eksik ve yetersiz kalmıştır. Bu değerlemenin adil ve güvenilir sonuçlar doğurması açısından astların ve meslektaşların görüşüne başvurma fikri ortaya çıkmıştır. Bu durum, çoklu geri bildirim sisteminin özellikle son on yıldaki gelişiminin temelinde yatan en önemli dinamiklerden biri olarak gösterilmektedir. Bu koşullarda gelişen müşteri odaklılık, iç ve dış müşteri taleplerinin iş süreçlerine yansıtılması, bürokratik ve hiyerarşik organizasyonel yapılardan yalın yapılar içinde takım bazlı çalışma biçimleri, geri bildirim elde etme ve kullanma ihtiyacı 360 derece geri bildirim sisteminin ortaya çıkmasına neden olmuştur⁸⁴.

Çoklu geri bildirim özellikle yönetici pozisyonundaki çalışanlar için önemli görülmektedir. Sistem sayesinde yöneticiler, üstleri, astları ve meslektaşları tarafından nasıl görüldüklerinden haberdar olmakta ve gelen verileri karşılaştırma olanağı bulmaktadırlar. Böylece liderlik becerileri, çalışanlara yaklaşım, yetkilendirme uygulamalarındaki tutum gibi kritik davranışlar hakkında farklı kaynaklardan veri elde edebilmektedir⁸⁵.

⁸³ Alma M. McCarty, Thomas N. Garavan, “ 360 Feedback Process: Performance Improvement and Employee Career Development ”, Journal of European Industrial Training, 25/1, 2001, s.6’den Zeyyat Sabuncuoğlu, “ 360 Derece Performans Değerleme Sistemi ”, Mess Mercek Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl: 10, Sayı: 39, (Temmuz 2005), s.114

⁸⁴ MCCARTY, Garavan, a.g.e., s.10’den Zeyyat Sabuncuoğlu, Mercek Dergisi, a.g.e., s.114

⁸⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, “ 360 Derece Performans Değerleme Sistemi ”, a.g.e., s.114

Tablo 1.11: Geleneksel Performans Değerleme İle Çoklu Geri Bildirim Arasındaki Farklar⁸⁶

KRİTERLER	GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLEME	ÇOKLU GERİ BİLDİRİM
• Amaç	Astlara, geçmiş performansları ve gelecek potansiyellerine ilişkin tek bir perspektiften geri bildirim sağlanır.	Performans, davranışlar ve gelişim ihtiyaçları hakkında farklı perspektiflerden veri sağlanmaktadır.
• Veri Kaynağı	Tek bir değerlemeci vardır: Yönetici	Değerlemeciler farklıdır: Astlar, üstler, meslektaşlar vb.
• Kaynağın Kimliği	Geri bildirim kaynağının kim olduğu bellidir.	Geri bildirim, değerlemeci gruplarından kolektif olarak toplanır. Değerlemecinin bireysel kimliği belirsizdir.
• Geri Bildirimin İçeriği	Davranışa ve iş performansına ilişkin değerlendirmeler tipik olarak iş biriminin ulaştığı sonuçlara göre oluşur.	Değerlendirmeler iş biriminin ulaştığı sonuçlara ve gelişimi istenen boyutlara göre yapılır.
• Ölçümleme Yöntemi	Likert ölçeğinin yanında niteliksel değerlendirmeler yer alır.	Temel olarak Likert ölçeği ile niceliksel veri toplanır.
• Diğer İnsan Kaynakları Kararları İle İlişkisi	Performans değerlendirme genellikle, ücretleme, görev tasarımı, terfi ve transferler ile eğitim ve geliştirme kararlarına temel oluşturur.	Veriler tipik olarak sadece eğitim ihtiyacının tespiti ve kariyer gelişimi için kullanılır.
• Süreci Şekillendiren Felsefe	Süreçlere odaklanılmaz, bireylerin değerlendirilmesi esastır. Otorite ve yöneticinin görüşünü kabul etme söz konusudur.	Çalışanı değerlemek değil geliştirmek esastır. Kendini değerlendirme söz konusudur.
• Sürenin İçeriği	Yıllık genel sonuçlar çoğu kez ücretleme kararlarını etkiler.	Değerleme yılın belli zamanlarını değil sürekli izlemeyi öngörür.
• Hedeflenen Çalışanlar	Organizasyondaki tüm çalışanlar.	Tipik olarak yönetsel kademelerde çalışanlar.

⁸⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, “ 360 Derece Performans Değerleme Sistemi ”, a.g.e., s.114

1.5.1.3. 360 Derece Performans Değerleme Süreci

Günümüz koşullarının ürettiği birçok gereksinimden dolayı performans değerlendirme sistemlerini çoklu geri bildirim üretecek biçimde tasarlama yoluna gidilmektedir. Tipik birçoklu geri bildirim sisteminin yapılandırılması, organizasyonel ihtiyaçlara göre bazı farklılıklar taşımakla birlikte aşağıdaki biçimde özetlenebilecek adımları içermektedir⁸⁷.

Öncelikle sistem amaçlarının net biçimde belirlenmesi ve ilgili taraflarla paylaşılması gerekmektedir. Sistemden elde edilen bilgiler en çok kariyer geliştirme ve eğitim faaliyetlerinin planlanmasında kullanılmaktadır. Sistemin sonuçları

- 1) Öncelikle sistem amaçlarının net biçimde belirlenmesi ve ilgili taraflarla paylaşılması gerekmektedir. Sistemden elde edilen bilgiler en çok kariyer geliştirme ve eğitim faaliyetlerinin planlanmasında kullanılmaktadır. Sistemin sonuçları, çalışanların üstün ve zayıf yönlerini ortaya koymakta, böylelikle geliştirilmesi gereken davranış ve beceriler ile kariyer planına temel oluşturacak profil özelliklerinin netleştirilmesi mümkün olmaktadır.
- 2) İkinci olarak veri toplama araçları yapılandırılmaktadır. Çoklu geri bildirim sisteminde farklı kaynaklardan elde edilen verilerin analizi için uygun soru formları ve değerlendirme ölçekleri oluşturulması önem taşımaktadır. Değerlemenin güvenilirliğini artırmak açısından ağırlıklı olarak niceliksel verilere yer verilmektedir.
- 3) Ölçüm araçlarına yansıtılacak, yani değerlemeye tabi tutulacak davranışların neler olduğu ve bunların hangi boyutlarda değerlendirileceği bir diğer aşamayı oluşturmaktadır. Sistemin hangi davranışları ölçümleyeceğinin, organizasyonel strateji ve insan kaynakları stratejisi ile ilişkilendirilmiş biçimde belirlenmesi gerekmektedir.

⁸⁷ MCCARTY, Garavan, a.g.e., s.11'den Zeyyat Sabuncuoğlu, " 360 Derece Performans Değerleme Sistemi ", a.g.e., s.115

- 4) Sonraki aşamada, değerlemecilerin kimler olacağı tespit edilmektedir. Değerlenecek bireylerin de görüşü alınarak, ilgili kişinin performansını doğrudan gözleme şansına sahip tarafların sisteme dahil edilmesi gerekmektedir.
- 5) Daha sonra değerlendirilen ve değerlemeci konumunda olan kişiler eğitime tabi tutulmakta, sistemin amaçları ve işleyiş biçimi hakkında ayrıntılı bilgiler verilmektedir.
- 6) Sistemin tasarımına ilişkin sayılan çalışmaların ardından işleyişe yönelik faaliyetler yerine getirilmekte ve bu kapsamda öncelikle değerlendirme formları ilgili taraflara dağıtılmaktadır.
- 7) Yapılan değerlendirmelerin ardından belirli zaman aralıklarında formlar üzerindeki veriler analize tabi tutulmaktadır.
- 8) Veri analizinin ardından sonuçlar raporlara aktarılmakta ve ilgili taraflara paylaşılmaktadır.
- 9) Son olarak değerlendirme sonuçlarına göre gelişim planları çıkarılmakta, hem bireylere hem de sistemin kendisine yönelik iyileşme alanları tespit edilmektedir.

1.5.1.3.1. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Avantajları

360 Derece Değerleme örgütün bütün fonksiyonlarının uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlayan, hem örgüte hem de çalışanlara geri besleme vermesi bakımından yönetsel yapısının en önemli dayanağıdır.

360 Derece Performans Değerlemenin Avantajları⁸⁸:

Objektif ve güvenilir geri bildirim sağlar.

Bireysel gelişim ve öğrenmeye destek verir.

0 Dijital ortamda gerçekleştirilmesi zaman tasarrufu sağlar.

0 Müşterilerin değerlemeye katılması ürün ve hizmet kalitesini artırır.

⁸⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, “ 360 Derece Performans Değerleme Sistemi ”, a.g.e., s.115

1.5.1.3.2. 360 Derece Performans Değerlemenin Dezavantajları

Sürekli iyileşmek ve gelişme göstermek işletme açısından hayatta kalabilmekle eş anlamlıdır. Bunun için sadece teknolojik dönüşümleri kullanmak çoğu zaman yetmeyecektir. Örgütteki insanı da sürece katıp etkin bir şekilde faydalanmanın yolu etkili bir performans yönetim sisteminin kurulmasına bağlıdır. Etkin bir performans değerlendirme sistemi ise her zaman çok yönlü geri beslemelerin alındığı dinamik bir organizasyon yapısı ile mümkündür. Yukarıdan aşağıya, hiyerarşinin baskın olduğu bir değerlendirme sistemi, işletmenin etkinliğini ve verimliliğini çoğu zaman çözmeyecektir. 360 Derece Değerleme Sisteminin tüm bu olumsuzlukları gidermede etkili olsa bile yine bu sisteminde dezavantajları mevcuttur.

360 Derece Performans Değerlemenin Dezavantajları⁸⁹:

- 0 Değerlenen yönetici çoklu değerlemeden dolayı kendisini baskı altında hissedebilir.
- 0 Değerleyen kişilerin oransal ağırlıkları doğru belirlenmezse sonuçlara güven azalır.
- 0 Değerleme grupları kendi çıkarlarını ön plana alabilirler.

1.5.2. Bilgisayarlı Değerleme

Bilgisayar teknolojisindeki son gelişmeler, çalışanların işlerindeki performanslarına ilişkin bilgilerin sürekli olarak bilgisayarlarca izlenip, toplanmasına ve analizine imkan vermektedir. Yöntem çalışanları hızlı ve objektif bir biçimde değerlese de gizliliği ortadan kaldırdığı gerekçesiyle başta çalışanlar olmak üzere çeşitli çevrelerce tepkiyle karşılanmıştır⁹⁰.

⁸⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, “ 360 Derece Performans Değerleme Sistemi ”, a.g.e., s.115

⁹⁰ Schuler, a.g.e., s.418’den Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e., s.168

2.BÖLÜM

2. ÜNİVERSİTE, AKADEMİK PERSONEL VE AKADEMİK KARIYER İLE İLGİLİ KAVRAMSAL VE YASAL TEMELLER

2.1. ÜNİVERSİTE KAVRAMI, ÜNİVERSİTELER VE AKADEMİK PERSONEL İLE İLGİLİ YASAL DÜZENLEMELER

2.1.1. Üniversite Kavramı

Eflatun ve Aristo'nun hiçbir politik ve dini baskı unsuru olmadan öğrencileri ile felsefi tartışma yarattıkları ortamdan esinlenerek, günümüze kadar evrensel ölçekte bağımsız ve tüzel kişiliğe sahip kurumlar olarak “universitas” üniversite adını almışlardır. Üniversiteler, felsefi tartışma ortamında akıl sürecini duygusal sürecin önüne alarak, kişilerin olayları görerek ve tartışarak farkına varılabilirliğini sağlayan ortamlardır. Üniversiteler, adı üstünde evrensel kurumlar olup geçmişten günümüze otoriteden bağımsız olarak bilgi üretmek ve yaymak konusunda çetin bir mücadeleden geçerek ve halen de bunun içinde olarak bugünlere kadar geldiler. Batıdaki köklü üniversiteler bu mücadelede bir adım öne geçmelerine karşın, onlar da mali yönden bağımlı olmaları nedeniyle yönetimlerinde doğal olarak parayı veren güç tarafından kontrol edilmek istenmektedirler⁹¹.

Üniversiteler bu anlamda her zaman otoriteye karşın, özgür tartışma ortamında, eleştirel düşünmeyi savunmuşlardır. Bu tartışmanın yapılması, her türlü düşüncenin otoriteye, tabulara ve kişilere bağılı olmaksızın, korku ile değil, sevgi ve paylaşım ile tartışılmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda üniversite ortamı, karşılıklı diyalektik tartışma ortamında herkesin kendisini ifade edebilme şansını bulması nedeniyle de tam demokratik kurumlardır. Kurumlara genellikle bu tartışma ortamını yürütebilecek belirli bir felsefi görüşü geliştirmiş ve bunu bir yaşam biçimi olarak kabul etmiş seçkin kişiler alınmaktadır. Bu bağlamda üniversite herhangi bir iş kapısı değildir.

⁹¹ <http://www.elyadal.org>; İbrahim Ortaş, “ Öğretim Üyesi ya da Bilim İnsanı Kimdir? ”, 2004.

Üniversite en kesin anlamda, sıradan insana kültürlü bir şahsiyet ve mesleğinin ideal bir üyesi olmayı öğreten kurum demektir. Üniversite programında hiçbir sahte tavıra müsamaha etmeyecektir. Öğrenciden gerçekten ne istenebiliyorsa sadece onu isteyecektir. Netice itibariyle, sıradan öğrencinin bilim adamı olacakmış gibi yaparak zamanını israf etmesine sebep olmaktan kaçınır. Gerçek bilimsel araştırma üniversitenin özünden çıkarılmalıdır ⁹². Üniversitelerin iki temel amacı vardır. Birincisi bilim ve teknoloji üretmek; ikincisi, bunu üretecek ve uygulayacak vasıfta insanlar yetiştirmektir.

Üniversiteler aynı zamanda bilim ve araştırma merkezleridir. Bir bilimsel konu üzerinde düşünmeyi, fikir sahibi olmayı başka bir ifade ile bilimsel düşünmeyi öğretirler.

Bu çerçevede üniversiteler, bilginin ve insan yetiştirme düzeninin kaynağıdır. Bu özelliği ile tüm toplumlarda yükseköğretim kurumları; kültür değerlerinin genç kuşaklara aşılmasında, araştırma yolu ile insanlığa yeni bilgiler kazandırılmasında, bunların kullanılmasında, korunmasında, aktarılmasında; kişinin kendini daha iyi tanimasında ve yaşadığı topluma liderlik ve hizmet ederek yaşam düzeyinin yükseltilmesinde büyük sorumlulukları vardır. İnsanlığa hizmet eden ve ona yardımcı olan pek çok buluş, yükseköğretim kurumlarının ürünüdür. Üniversite ile toplum iç içedir. Üniversitelerin gelişmişlik düzeyi, ülkelerin gelişmişlik düzeyiyle ilişkilidir ⁹³.

Öğretim üyesi bir de sosyal bilimci ise bu sorumluluğu daha da artmakta ve görüşleri ile çevresini aydınlatma, sorun çözme zorunluluğunda ve sorumluluğunda olmaktadır. Bu bakımdan hoca sorumluluğu ağır ve vicdani bir sorumluluktur. Bilim insanı ve öğretim üyesi bu bağlamda hiçbir grubun veya kurumun çıkarı içinde

⁹² Jose Ortega Gasset, Üniversitenin Misyonu, Çev. Bülent Üçpınar, İstanbul: Birleşik Yayıncılık, Ocak 1997, s.125

⁹³Aydoğan Ataunal, Türkiye’de Yükseköğretim (1923-1998) Yasal Düzenlemeler ve Değerlendirmeler, Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yükseköğretim Genel Müdürlüğü, 1998, ss.1-2

olmadan, bilgi birikiminin kendisine sağladığı objektif düşüncelerini özgür iradesi ile ortaya koymak durumundadır.

Bilim adamı; evrensel düşünen kişidir, objektiftir, ahlaki sorumluluğu yüksek olan kişidir, aydınlanmış kişidir, öngörüsü yüksek olan kişidir⁹⁴.

Öğretim üyesi hepimizin kabul edeceği gibi; aydınlanmış, geniş bilgili, görgülü, ufku geniş, toplumun gelişme dinamiklerini yaratan, topluma öncülük eden ve o toplumun beyin takımını oluşturan kişidir.

Öğretim üyesinin üç temel görevi bulunmaktadır: Eğitim ve öğretim, Bilimsel araştırma, Bulunduğu coğrafyadaki toplumun bilinçlenmesini sağlamaktır⁹⁵.

Bilim insanının her şeyden önce kendi çalışma konusunu tam ve etraflı olarak biliyor olması gerekir. Ondan sonra da toplumsal sorunlarla ilgilenmesi gerekir. Bu anlamda yetişmiş aydın kimlikli bilim adamı veya öğretim üyesi; içinde yaşadığı toplumun veya daha geniş anlamda dünyanın sorunlarını izlemek, tahlil etmek ve bilimsel bakış açısı içerisinde kendi görüşlerini oluşturmak durumundadır.

Bugün gelişmiş toplumların gelişmişlik değerleri, bu tür düşünen aydınların farklı düşünme ve yaratıları sonucu bugünkü düzeylerine gelmişlerdir. “ Ülkemizin tarım politikası nedir, küreselleşmenin tarım üzerindeki etkileri nelerdir, tarıma dayalı olarak artan çevre kirliliği ne boyuttadır, bunun insan sağlığı üzerindeki etkileri nelerdir, artan dünya nüfusuna bağlı olarak besin zincirinin güvencesi için alternatif yaklaşımlar ve yeni gelişmeler neler olmalıdır? ” gibi sorulara cevap veremez ve görüş oluşturamazsa, bu durumda bir lise hocasından hiçbir farkı kalmaz.

Bu bilgiden yoksun yetiştirilen üniversite mezunu da, oluş ve olaylara bütünsel bakma şansına sahip olmayacaktır. Bu bağlamda, üniversite öğretim üyeleri birer yaşam misyonerleri olarak çevresini aydınlatmakla kendi kendisini görevlendirmiş, yenilikler yaratma peşinde olan birer Sokrates olmak zorundadırlar.

⁹⁴ <http://www.elyadal.org/pivolka/12/oguy.htm>; a.g.e.

⁹⁵ <http://www.elyadal.org/pivolka/12/oguy.htm>; a.g.e.

Aksi takdirde akademisyenler, mektepleşmiş ileri lisenin birer memuru olma durumunun ilerisine gidemezler.

2.1.2. Üniversitelerin Bugünkü Durumu

6 Kasım 1981 yılında çıkarılan 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile Türk eğitim sistemi içindeki üniversite-akademi ikiliği ortadan kaldırılmış, değişik bakanlıklara bağlı yüksekokullar, konservatuvarlar üniversitelerin bünyesinde bünyesinde toplanmış, yükseköğretim kurumları arasındaki planlama, koordinasyon, eğitim çalışmalarında asgari müştereklik sağlanmıştır.

1981 yılında 19 devlet üniversitesi mevcut iken, bu sayı 1991’de 29’a ve 2000 yılından itibaren de 53’e çıkmıştır. Ayrıca, 1984 yılında özel Vakıf Üniversitelerinin de kurulmasıyla vakıf üniversitelerinin sayısı 2000 yılında 21’e çıkmıştır⁹⁶.

Haziran 1982’de, mevcut üniversite, akademi ve yüksek okullarla ilgili bazı sayısal bilgiler şöyledir ⁹⁷:

⁹⁶ İhsan Doğramacı, Günümüzde Rektör Seçimi ve Atama Krizi: Türkiye’de ve Dünyada Yükseköğretim Yönetimine Bir Bakış, Ankara: Meteksan A.Ş, s.28

⁹⁷ Yahya Akyüz, Türk Eğitim Tarihi: M.Ö. 1000 - M.S. 2004, 9. Baskıdan Bazı Eklerle Tıpkı Basım, Ankara: Pegem A Yayıncılık, Eylül 2005, s.334

Tablo 2.1: Haziran 1982’de Yüksek Öğretim Kurumlarının Sayısal Durumu

Yüksek Öğretim Kurumları	Sayı	Bağlı Kurum ve Okulların Sayısı	Öğretmen Sayısı	Öğrenci Sayısı
Üniversiteler	19	154	15677 Prof. 2267 Doç. 2540 A sis. 8021 Öteki Pers. 2849	133371
Akademiler	24	79	3473	65222
Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Yüksek Okullar	109	-	2705	48633
Diğer Bakanlıklara Bağlı Yüksek Okul	18	-	341	8223

Tablo 2.2: 2005–2006 Öğretim Yılı Önlisans Ve Lisans Düzeyindeki Öğrenci Sayıları

ÜNİVERSİTELER	TOPLAM ÖĞRENCİ SAYISI	2004–2005 ÖĞRETİM YILI MEZUNU
ABANT İZZET BAYSAL	20415	3194
ADNAN MENDERES	12535	1659
AFYON KOCATEPE	27362	4673
AKDENİZ	18396	2669
ANADOLU	821388	78541
ANKARA	34912	6257
ATATÜRK	37515	7990
ATILIM	2664	217
BAHÇEŞEHİR	4783	513
BALIKESİR	23662	3653
BAŞKENT	7464	890
BEYKENT	5846	828
BİLKENT	10771	1630
BOĞAZİÇİ	8588	1406
CELAL BAYAR	22538	3720
CUMHURİYET	24849	3793
ÇAĞ	1239	134
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART	18069	3303
ÇANKAYA	3453	574
ÇUKUROVA	28907	5537
DİCLE	18191	3983
DOĞUŞ	1911	381
DOKUZ EYLÜL	35728	6156
DUMLUPINAR	25364	4714
EGE	37610	4148
ERCİYES	28282	4719
FATİH	546	117
FIRAT	18811	3661
GALATASARAY	1985	363
GAZİ	64749	10720

GAZİANTEP	13099	1998
GAZİOSMANPAŞA	10512	2198
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ	623	23
HACETTEPE	25339	4779
HALIÇ	2532	317
HARRAN	7498	1147
IŞIK	1836	265
İNÖNÜ	17864	3460
İSTANBUL	51845	9347
İSTANBUL BİLGİ	7229	1269
İSTANBUL KÜLTÜR	5456	632
İTÜ	14377	2204
İSTANBUL TİCARET	3642	218
İZMİR EKONOMİ	4380	349
İZMİR YÜKSSEK TEKNOLOJİ ENS.	1327	160
KADİR HAS	3292	417
KAFKAS	11101	1465
K.MARAŞ SÜTÇÜ İMAM	13405	1734
KTÜ	43693	7836
KIRIKKALE	13327	2179
KOCAELİ	45226	7306
KOÇ	2912	402
MALTEPE	4346	709
MARMARA	42056	9418
MERSİN	20386	3134
MİMAR SİNAN GÜZEL SANATLAR	4794	918
MUĞLA	18593	2199
MUSTAFA KEMAL	13435	2170
NİĞDE	14785	4157
OKAN	897	-
ONDOKUZ MAYIS	29818	5120
ORTA DOĞU TEKNİK	15579	2567
ESKİŞEHİR OSMANGAZİ	12701	2285
PAMUKKALE	20421	2661
SABANCI	2441	223
SAKARYA	31899	5318

SELÇUK	70120	12547
TOBB EKONOMİ VE TEKNOLOJİ	732	-
TRAKYA	31073	5064
UFUK	577	-
ULUDAĞ	39853	8288
YAŞAR	1194	14
YEDİTEPE	12279	1402
YILDIZ TEKNİK	18450	3136
YÜZÜNCÜ YIL	13636	3035
ZONGULDAK KARAEMLAS	19332	3430

O günden günümüze geldiğimizde ise Devlet Üniversiteleri ve Kuruluş tarihleri aşağıdaki gibidir ⁹⁸.

Tablo 2.3: Devlet Üniversiteleri ve Kuruluş Tarihleri

DEVLET ÜNİVERSİTELERİ	KURULUŞ TARİHLERİ
1-ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ (BOLU)	11.07.1992 gün ve 3837 sayılı Kanun ile kuruldu.
2-ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ (AYDIN)	11.07.1992 gün ve 3837 sayılı Kanun ile kuruldu.
3-AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ (AFYON)	11.07.1992 gün ve 3837 Sayılı Kanun ile kuruldu.
4-AHI EVRAN ÜNİVERSİTESİ (KIRŞEHİR)	17.03.2006'da 5467 sayılı Kanun ile kuruldu.
5-AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ (ANTALYA)	20.07.1982 gün ve 41 SKHK (2809 S.K)
6-AMASYA ÜNİVERSİTESİ (AMASYA)	17.03.2006'da 5467 sayılı Kanun ile kuruldu.
7-ANADOLU ÜNİVERSİTESİ (ESKİŞEHİR)	30.11.1973 gün ve 1787 Sayılı Kanun ile kuruldu.
8-ANKARA ÜNİVERSİTESİ (ANKARA)	13.06.1946 gün ve 4936 Sayılı Kanun ile kuruldu
9-ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ (ERZURUM)	31.05.1957 gün ve 6990 Sayılı Kanun ile kuruldu.
10-BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ (BALIKESİR)	11.07.1992 gün ve 3837 sayılı Kanun ile kuruldu.
11-BOĞAZIÇI ÜNİVERSİTESİ (İSTANBUL)	12.09.1971 gün ve 1487 Sayılı Kanun ile kuruldu
12-BOZOK ÜNİVERSİTESİ (YOZGAT)	17.03.2006'da 5467 sayılı Kanun ile kuruldu.
13-CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ (MANİSA)	11.07.1992 gün ve 3837 sayılı Kanun ile kuruldu.
14-CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ(SİVAS)	09.02.1974 gün ve 1788 Sayılı Kanun ile kuruldu.
15-ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ (ÇANAKKALE)	11.07.1992 gün ve 3837 Sayılı Kanun ile kuruldu.

⁹⁸ <http://www.yok.gov.tr/hakkinda/uni>, 24.02.2007

16-ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ (ADANA)	30.11.1973 gün ve 1786 Sayılı Kanun ile kuruldu.
17-DİCLE ÜNİVERSİTESİ (DİYARBAKIR)	30.11.1973 gün ve 1785 Sayılı Kanun ile kuruldu.
18-DOKUZEYLÜL ÜNİVERSİTESİ (İZMİR)	20.07.1982 gün ve 41 SKHK (2809 S.K)
19-DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ (KÜTAHYA)	11.07.1992 gün ve 3837 Sayılı Kanun ile kuruldu.
20-DÜZCE ÜNİVERSİTESİ (DÜZCE)	17.03.2006'da 5467 sayılı Kanun ile kuruldu.
21-EGE ÜNİVERSİTESİ (İZMİR)	1955 yıl ve 6595 Sayılı Kanun ile kuruldu.
22-ERCİYES ÜNİVERSİTESİ (KAYSERİ)	18.11.1978 gün ve 2175 Sayılı Kanun ile kuruldu
23-ERZİNCAN ÜNİVERSİTESİ(ERZİNCAN)	17.03.2006'da 5467 sayılı Kanun ile kuruldu.
24-FIRAT ÜNİVERSİTESİ (ELAZIĞ)	11.04.1975 gün ve 1873 Sayılı Kanun ile kuruldu.
25-GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ(İSTANBUL)	06.06.1994 gün ve 3993 Sayılı Kanun ile kuruldu.
26-GAZİ ÜNİVERSİTESİ (ANKARA)	20.07.1982 gün ve 41 SKHK (2809 S.K)
27-GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ (GAZİANTEP)	27.06.1987 gün ve 3389 Sayılı Kanun ile kuruldu.
28-GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ (TOKAT)	11.07.1992 gün ve 3837 Sayılı Kanun ile kuruldu.
29-GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ (GEBZE)	11.07.1992 gün ve 3837 sayılı Kanun ile kuruldu.
30-GİRESUN ÜNİVERSİTESİ (GİRESUN)	17.03.2006'da 5467 sayılı Kanun ile kuruldu.
31-HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ (ANKARA)	08.07.1967 gün ve 892 Sayılı Kanun ile kuruldu.
32-HARRAN ÜNİVERSİTESİ (ŞANLIURFA)	11.07.1992 gün ve 3837 Sayılı Kanun ile kuruldu.
33-HİTİT ÜNİVERSİTESİ (ÇORUM)	17.03.2006'da 5467 sayılı Kanun ile kuruldu.
34-İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ (MALATYA)	03.04.1975 gün ve 1872 Sayılı Kanun ile kuruldu.
35-İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ (İSTANBUL)	1933 yıl(21.04.1924)
36-İSTANBULTEKNİK ÜNİVERSİTESİ (İSTANBUL)	1944 yıl
37-İZMİR YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ (İZMİR)	11.07.1992 gün ve 3837 Sayılı Kanun ile kuruldu.
38-KAFKAS ÜNİVERSİTESİ (KARS)	11.07.1992 gün ve 3837 Sayılı Kanun ile kuruldu.
39-KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ (KAHRAMANMARAŞ)	11.07.1992 gün ve 3837 Sayılı Kanun ile kuruldu.
40-KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ (TRABZON)	20.05.1955 gün ve 6594 Sayılı Kanun ile kuruldu.
41-KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ (KASTAMONU)	17.03.2006'da 5467 sayılı Kanun ile kuruldu.
42-KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ (KIRIKKALE)	11.07.1992 gün ve 3837 Sayılı Kanun ile kuruldu.
43-KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ (KOCAELİ)	11.07.1992 gün ve 3837 Sayılı Kanun ile kuruldu.
44-MARMARA ÜNİVERSİTESİ (İSTANBUL)	20.07.1982 gün ve 41 SKHK (2809 S.K)
45-MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ (BURDUR)	17.03.2006'da 5467 sayılı Kanun ile kuruldu.
46-MERSİN ÜNİVERSİTESİ (İÇEL)	11.07.1992 gün ve 3837 Sayılı Kanun ile kuruldu.

47-MİMAR SİNAN GÜZEL SANATLAR ÜNİVERSİTESİ (İSTANBUL)	20.07.1982 gün ve 41 SKHK (2809 S.K) ile Mimar Sinan Üniversitesi olarak kurulmuştur. 29.01.2004'de 5076 sayılı Kanun ile üniversitenin adı Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi olarak değişti.
48-MUĞLA ÜNİVERSİTESİ (MUĞLA)	11.07.1992 gün ve 3837 Sayılı Kanun ile kuruldu.
49-MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ (HATAY)	11.07.1992 gün ve 3837 Sayılı Kanun ile kuruldu.
50-NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ (TEKİRDAĞ)	17.03.2006'da 5467 sayılı Kanun ile kuruldu.
51-NİĞDE ÜNİVERSİTESİ (NİĞDE)	11.07.1992 gün ve 3837 Sayılı Kanun ile kuruldu.
52-ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ (SAMSUN)	11.04.1975 gün ve 1873 Sayılı Kanun ile kuruldu.
53-ORDU ÜNİVERSİTESİ (ORDU)	17.03.2006'da 5467 sayılı Kanun ile kuruldu.
54-ORTA DOĞU TEKNİK ÜNİVERSİTESİ (ANKARA)	04.06.1959 gün ve 7307 Sayılı Kanun ile kuruldu.
55-ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ (ESKİŞEHİR)	18.08.1993 gün ve 496 SKHK ile Osmangazi Üniversitesi olarak kuruldu. 06.07.2005'de 5379 sayılı KANUN ile adı "Eskişehir Osmangazi Üniversitesi" olarak değişti.
56-PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ (DENİZLİ)	11.07.1992 gün ve 3837 Sayılı Kanun ile kuruldu.
57-RİZE ÜNİVERSİTESİ (RİZE)	17.03.2006'da 5467 sayılı Kanun ile kuruldu.
58-SAKARYA ÜNİVERSİTESİ (SAKARYA)	11.07.1992 gün ve 3837 Sayılı Kanun ile kuruldu.
59-SELÇUK ÜNİVERSİTESİ (KONYA)	11.04.1975 gün ve 1873 Sayılı Kanun ile kuruldu.
60-SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ (ISPARTA)	11.07.1992 gün ve 3837 Sayılı Kanun ile kuruldu.
61-TRAKYA ÜNİVERSİTESİ (EDİRNE)	20.07.1982 gün ve 41 SKHK (2809 S.K)
62-ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ (BURSA)	11.04.1975 gün ve 1873 Sayılı Kanun ile kuruldu.
63-UŞAK ÜNİVERSİTESİ (UŞAK)	17.03.2006'da 5467 sayılı Kanun ile kuruldu.
64-YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ (İSTANBUL)	20.07.1982 gün ve 41 SKHK (2809 S.K)
65-YÜZÜNCÜYIL ÜNİVERSİTESİ (VAN)	20.07.1982 gün ve 41 SKHK (2809 S.K)
66-ZONGULDAK KARAELMAS ÜNİVERSİTESİ (ZONGULDAK)	11.07.1992 gün ve 3837 Sayılı Kanun ile kuruldu.

Tablo 2.4: Vakıf Üniversiteleri ve Kuruluş Tarihleri ⁹⁹.

1-ATILIM ÜNİVERSİTESİ (ANKARA)	15.07.1997'de 4281 sayılı Kanun ile kurulmuştur.
2-BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ(İSTANBUL)	18.01.1998'de 4324 sayılı Kanun ile kuruldu.
3-BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ(ANKARA)	15.01.1994 gün ve 3961 Sayılı Kanun ile kuruldu
4-BEYKENT ÜNİVERSİTESİ(İSTANBUL)	15.07.1997'de 4282 sayılı Kanun ile kurulmuştur.
5-BİLKENT ÜNİVERSİTESİ(ANKARA)	22.05.1985'de 529 sayılı YKK ile kurulmuştur.
6-ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ (TARSUS)	15.07.1997'de 4282 sayılı Kanun ile kurulmuştur.
7-ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ(ANKARA)	15.07.1997'de 4282 sayılı Kanun ile kurulmuştur.
8-DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ (İSTANBUL)	15.07.1997'de 4281 sayılı Kanun ile kurulmuştur.
9-FATİH ÜNİVERSİTESİ (İSTANBUL)	07.06.1996'da 4142 sayılı KANUN ile kurulmuştur.
10-HALİÇ ÜNİVERSİTESİ(İSTANBUL)	18.01.1998'de 4324 sayılı Kanun ile kurulmuştur.
11-IŞIK ÜNİVERSİTESİ (İSTANBUL)	07.06.1996'da 4142 sayılı KANUN ile kurulmuştur.
12-İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ (İSTANBUL)	07.06.1996'da 4142 sayılı KANUN ile kurulmuştur.
13-İSTANBUL BİLİM ÜNİVERSİTESİ (İSTANBUL)	28.03.2006'da 5475 sayılı Kanun ile kuruldu.
14-İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ (İSTANBUL)	15.07.1997'de 4281 sayılı Kanun ile kuruldu.
15-İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ (İSTANBUL)	14.04.2001'de 4663 sayılı Kanun ile kuruldu.
16-İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ (İZMİR)	14.04.2001'de 4663 sayılı Kanun ile kuruldu.
17-KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ (İSTANBUL)	30.05.1997'de 4263 sayılı Kanun ile kuruldu.
18-KOÇ ÜNİVERSİTESİ (İSTANBUL)	07.03.1992 gün ve 3785 Sayılı Kanun ile kuruldu.
19-MALTEPE ÜNİVERSİTESİ (İSTANBUL)	15.07.1997'de 4282 sayılı Kanun ile kuruldu.
20--OKAN ÜNİVERSİTESİ (İSTANBUL)	18.12.1999'da 4488 sayılı Kanun ile kuruldu.
21--SABANCI ÜNİVERSİTESİ(İSTANBUL)	07.06.1996'da 4142 sayılı Kanun ile kuruldu.
22-TOBB EKONOMİ VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ	01.07.2003'de 4909 sayılı Kanun ile kuruldu.
23-UFUK ÜNİVERSİTESİ (ANKARA)	18.12.1999'da 4488 sayılı Kanun ile kurulmuştur
24-YAŞAR ÜNİVERSİTESİ (İZMİR)	14.04.2001'de 4663 sayılı Kanun ile kuruldu.
25-YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ(İSTANBUL)	07.06.1996'da 4142 sayılı Kanun ile kurulmuştur.

⁹⁹ <http://www.yok.gov.tr/hakkinda/uni>, a.g.e.

2.1.2.1. Üniversiteler

1981’de değiştirilen anayasa yükseköğretim için yeni koşullar getirdi. Bunlardan birincisi, planlama, düzenleme, yönetim, öğretim ve araştırma gibi yükseköğretim kurumlarının önemli etkinliklerini yönlendirmek üzere anayasal bir kurum olarak Yükseköğretim Kurulu’nun yeniden kurulmasıydı. İkincisi ise, kar amacı gütmeyen ve yükseköğretim kurumları oluşturmayı amaçlayan vakıflara izin verilmesiydi. Yeni yükseköğretim kurumları yasası 1981’de yürürlüğe girdi ve kurumlar köklü biçimde yeniden yapılandırıldı. Bu yapılanmanın önemi, sistemdeki kurumsal ve işlevsel bölünmenin ortadan kalkmasıydı. Devlet akademileri yeni üniversiteler oluşturmak üzere birleştirildi, tüm meslek yüksekokulları ve konservatuarlar üniversitelere bağlandı ve öğretmen okulları çeşitli üniversitelerin bünyesinde eğitim fakültelerine dönüştürüldü¹⁰⁰.

Üniversitelerde verilen eğitim, fakülteler, dört yıllık yüksek okullar, iki yıllık meslek yüksek okulları ve Açık Öğretim yoluyla sürdürülmektedir.

2.1.2.1.1. Vakıf Üniversiteleri

Vakıf üniversitelerinin tanımını yaparsak, kamu kaynaklarından desteklenmeyen, öğrenim gören öğrencilerin ücretleri, vakıf gelirleri, bağışlar ve yardımlarla faaliyetlerini sürdürmeye çalışan bir kurumdur. Yine de Türkiye’deki Vakıf Üniversiteleri kamu kaynaklarından az da olsa pay almaktadır.

2.1.2.1.2. Devlet Üniversiteleri

1990’lardan sonra devlet üniversitelerinin sayısında hızlı bir artış yaşanmıştır. Devlet üniversitelerinde, önlisans, lisans, meslek yüksek okulları, açık öğretim, yüksek lisans ve doktora gibi farklı şekillerde ve sürelerde eğitim olanağı sunulmaktadır.

Üniversitelere olan yoğun talebi karşılayabilmek için ikinci eğitim-öğretim sistemi de önem kazanmaya başlamıştır. Açık Öğretim ve Meslek Yüksek okullarına da ağırlık verilmiştir.

¹⁰⁰ Kemal Gürüz, Dünyada ve Türkiye’de Yükseköğretim Tarihçe ve Bugünkü Sevk ve İdare Sistemleri, Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi, Ankara: ÖSYM Yayınları, 2001-4, s.303

a-) İkinci Eğitim-Öğretim

1992–93 yılında uygulamaya başlatılan ikinci öğretimin amacı, üniversiteye girmek isteyen öğrencilerin bir kısmının da olsa eğitim talebini karşılayabilmektir. Eğitim-öğretim saati 17:00'den sonra başlıyor ve ders ücretlerinde yapılan iyileştirmelerle de, akşam saatlerinde öğretim elemanlarının ders vermeleri sağlanmaktadır.

İkinci öğretim de okuyan öğrenciler, gündüz eğitim alan öğrencilerden daha fazla harç ödedikleri için kamuoyunda “ paralı eğitim ” olarak nitelendirilir. Genelde kökleşmiş ve kurumsal yapısını tamamlamış olan üniversitelerde ikinci öğretim bulunmamaktadır. İkinci öğretimi veren üniversitelerde öğretim elemanı sıkıntısı da yaşanmaktadır. Daha çok maddi olanaklara sahip olabilmek için fazla ders veren öğretim elemanları bu seferde bilimsel çalışmalara yeterince zaman ayıramamaktadır.

b-) Açık Öğretim

Toplumun yükselen kültür düzeyi ve gelişen teknoloji eğitime olan talebi artırmıştır. Bu durumda Açık Öğretimlerin var olmasına sebep olmuştur. Açık Öğretimde, öğretim elemanı ile öğrenci karşı karşıya gelmeden, eğitim malzemeleri önceden basılarak ve diğer medya araçları ile öğrenciler derslerini takip ederler.

c-) Meslek Yüksek Okulları

Liseyi bitiren her öğrenci üniversiteye girememektedir. Gelişen teknolojinin lise sonrası eğitim görmüş işgücüne olan talebinin artması, mesleki ve teknik eğitim yapan daha kısa süreli yükseköğretim kurumlarının kurulmasını gerekli kılmıştır.

2.1.3. 2547 SAYILI YÖK KANUNU

İlgili Kanunu'nun 3.maddesine göre bu kanunda yer alan ¹⁰¹:

a) Bilimsel özgürlük: Bilimsel etik kurallara titizlikle bağlı kalmak koşuluyla, öğretim elemanlarının üniversite içinde ve dışında özgürce bilimsel

¹⁰¹ <http://www.gov.tr/hakkinda/yapi.htm>; 11.05.2006

araştırma yapmalarını; bilimsel görüşlerini tartışma, yayımlama ve sanatsal dışavurum yoluyla hiçbir etki altında kalmaksızın açıklayabilmelerini ifade eder.

b) Stratejik plân: Yükseköğretim üst kuruluşları ve yükseköğretim kurumlarının orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performansını ölçmelerini ve bunlara ulaşmak için izlenecek yol ve yöntemler ile kaynak dağılımını içeren plandır.

c) Öz değerlendirme: Yükseköğretim kurumlarında verilen eğitim-öğretimin niteliğinin, her türlü eylem ve işlemin hukukun üstünlüğü ilkesine uygunluğunun, kurumun topluma karşı sorumluluğunun, kaynakların şeffaflık ve hesap verebilirlik esaslarına göre etkin ve verimli bir biçimde kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesidir.

ç) Dış değerlendirme (akreditasyon): Yükseköğretim kurumlarında diplomaya yönelik eğitim-öğretim programlarının ulusal ve uluslararası ölçütlere uygun bir şekilde düzenlendiği, değerlendirilmesinin yapıldığı ve yönetimin kalitesinin ölçüldüğü sistemdir.

d) İdarî ve malî özerklik: Üniversitelerin idarî ve malî konularda, Anayasa ve kanunlar çerçevesinde serbestçe karar alarak uygulayabilmeleridir.

e) Demokratik katılım: Yükseköğretim üst kuruluşları ile yükseköğretim kurumlarının; kuruluş, yönetim ve işleyişlerinde öğretim elemanları, öğrenciler ve diğer ilgili tarafların katılımını ve çoğulculuğu ifade eder.

f) Yükseköğretim: Ortaöğretime dayalı en az dört yarıyılı kapsayan her düzeydeki eğitim-öğretimi,

g) Üst kuruluşlar: Yükseköğretim Kurulu ile Üniversitelerarası Kurul, Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi ve Yükseköğretim Denetleme Kurulunu,

ğ) Yükseköğretim kurumları: Üniversiteler, yüksek teknoloji enstitüleri ve bunların bünyesinde yer alan fakülteler, enstitüler, yüksekokullar, konservatuarlar, meslek yüksekokulları ile uygulama ve araştırma merkezleridir.

h) Üniversite: Topluma ve insanlığa hizmet etmek amacıyla araştırmaların yapıldığı; bilimsel bilgi, kuram ve yöntemlerin yaratıldığı, geliştirildiği, öğretildiği, uygulandığı ve yayınlandığı; ulusal kültürün evrensel değerlerle yoğrulup yayıldığı;

özgür ve yaratıcı düşüncenin geliştirildiği ve her türlü bilimsel danışmanlığın yapıldığı; bilimsel özerklik ile idarî ve malî özerkliğe sahip, kamu tüzel kişiliğini haiz yükseköğretim kurumu demektir.

Üniversite ile eşdeğer statüye sahip olan yüksek teknoloji enstitüsü ise, özellikle yüksek teknoloji alanında araştırma-geliştirme, eğitim-öğretim, yayın ve danışmanlık yapan yükseköğretim kurumunu,

ı) Fakülte: Lisans düzeyinde en az sekiz yarıyılık eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, uygulama ve yayın yapan yükseköğretim kurumunu,

i) Enstitü: Belli bilim alanlarında veya bilim alanları arasında lisansüstü eğitim-öğretim, araştırma, uygulama ve yayın yapan yükseköğretim kurumunu,

j) Yüksekokul: Belirli mesleklere yönelik nitelikli insan gücü yetiştirmeyi amaçlayan sekiz yarıyılık eğitim-öğretim, uygulama, araştırma ve yayın yapan yükseköğretim kurumunu,

k) Konservatuar: Müzik ve sahne sanatları alanlarında eğitim-öğretim, araştırma yapan ve eser ortaya koyan yükseköğretim kurumunu,

l) Meslek yüksekokulu: Belirli mesleklere yönelik nitelikli insan gücü yetiştirmeyi amaçlayan uygulama ağırlıklı dört yarıyılık eğitim-öğretim yapan yükseköğretim kurumunu,

m) Bölüm: Fakülte ve yüksekokullarda kapsam ve nitelik yönünden bir bütün teşkil eden, bir veya birbirini tamamlayan ya da birbirine yakın birden fazla anabilim/anasanat dalından oluşan idari ve akademik temel birimi,

n) Anabilim/anasanat dalı: Bir bölüm içinde yer alan temel eğitim-öğretim birimini,

o) Uygulama ve araştırma merkezi: Eğitim-öğretimin desteklenmesi amacıyla, çeşitli alanların uygulama ihtiyacına ve bazı meslek dallarının hazırlık ve destek faaliyetlerine yönelik olarak araştırma, geliştirme ve uygulamaların yapıldığı yükseköğretim kurumunu,

Uygulama ve araştırma merkezi ile aynı statüye sahip olan sağlık uygulama ve araştırma merkezleri ise, tıp fakültelerinde mezuniyet öncesi ve sonrası tıp eğitimine ilişkin her türlü uygulama ve araştırmaların yapıldığı, aynı zamanda sağlık hizmetlerinin verildiği kurumu,

ö) Öğretim elemanı: Yükseköğretim kurumlarında görevli öğretim üyesi, öğretim görevlisi, okutman ve öğretim yardımcılarını,

p) Öğretim üyesi: Yükseköğretim kurumlarında görevli;

(1) Profesör: En yüksek düzeydeki akademik ünvana sahip öğretim üyesini,

(2) Doçent: Üniversitelerarası Kurulca doçentlik ünvanı verilen öğretim üyesini,

(3) Yardımcı doçent: Doktora, tıpta uzmanlık ya da sanatta yeterlik unvanını aldıktan sonra kazanılan ilk düzeydeki öğretim üyeliğini,

r) Öğretim görevlisi: Öğretim üyesi bulunmayan alanlarda ders vermek ve uygulama yaptırmakla yükümlü olan konusunda uzmanlaşmış öğretim elemanını,

s) Okutman: Çeşitli öğretim programlarında ortak zorunlu dersleri okutan ve/veya uygulayan öğretim elemanını,

ş) Öğretim yardımcıları: Yükseköğretim kurumlarında görev yapan araştırma görevlileri, uzmanlar, çeviriciler ve eğitim-öğretim plânlamacılarını,

t) Önlisans: Nitelikli insan gücü yetiştirmeyi amaçlayan, ortaöğretime dayalı en az dört yarıyılık bir programı kapsayan ve lisans öğretiminin ilk kademesini oluşturan yükseköğretimi,

u) Lisans: Ortaöğretime dayalı, en az sekiz yarıyılık bir programı kapsayan yükseköğretimi,

ü) Lisansüstü: Yüksek lisans, doktora, tıpta uzmanlık ve sanatta yeterlik eğitim-öğretimini kapsayan;

(1) Yüksek lisans: Bir lisans öğretimine dayalı ve en az iki yarıyılık eğitim-öğretim ve araştırmayı amaçlayan öğrenimi,

(2) Doktora: Lisans öğretimine dayalı en az sekiz yarıyıl veya yüksek lisansa ya da eşdeğer bir diplomaya sahip olanlar için en az altı yarıyılık programı kapsayan ve bağımsız bilimsel çalışma yapabilme liyakatine ulaşmış özgün bir araştırma ortaya koymayı amaçlayan temel akademik öğrenimi,

(3) Tıpta uzmanlık: Sağlık Bakanlığı tarafından düzenlenen esaslara göre yürütülen ve tıp doktorlarına belirli alanlarda özel beceri kazandırmayı ve yetki sağlamayı amaçlayan doktora eşdeğer öğrenimi,

(4) Sanatta yeterlik: Lisans öğretimine dayalı en az sekiz yarıyılık, yüksek lisansa dayalı en az altı yarıyılık programı kapsayan ve özgün bir sanat eserini ortaya koymayı, müzik ve sahne sanatlarında ise üstün bir uygulama ve yaratıcılığı amaçlayan doktora eşdeğer öğrenimi,

v) Yükseköğretimde eğitim-öğretim türleri:

(1) Örgün eğitim-öğretim: Öğrencilerin, eğitim-öğretim süresince ders ve uygulamalara devam etme zorunluluğunda oldukları, bir diplomaya yönelik olan normal eğitim-öğretim sürecidir.

(2) Yaygın eğitim-öğretim: Toplumun her kesimine değişik alanlarda bilgi ve beceri kazandırmayı ve yenilenmeyi amaçlayan ve kurslar yoluyla yapılan eğitim-öğretimi,

(3) Meslekî ve teknik eğitim bölgesi: Bir veya daha fazla meslek yüksekokulu ile eğitim-öğretim programları bütünlüğü ve devamlılığı içinde ilişkilendirilmiş, meslekî ve teknik ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarından oluşan eğitim-öğretim grubunu,

(4) Uzaktan öğretim: Eğitim-öğretimin her düzeyinde; basılı malzeme, radyo, televizyon ile diğer bilgi teknolojileri kullanılarak yapılan, öğrenen ile öğretmenin aynı mekânda bulunmasını gerektirmeyen ve etkileşimli uzaktan öğretim ile açık öğretimi de kapsayan eğitim-öğretimi,

Etkileşimli uzaktan öğretim: Ön lisans, lisans ve lisansüstü düzeylerde; bilgi teknoloji ve yöntemleri kullanılarak yapılan eğitim-öğretimi,

Açık öğretim: Yükseköğretimin belirli dallarında, devam zorunluluğu olmaksızın, sadece yarıyıl içi ve yarıyıl sonu sınavlarına katılmak koşuluyla yapılan uzaktan öğretimi,

(5) Sürekli eğitim-öğretim: Belli bir eğitim düzeyindeki bireylerin kendilerini hayat boyu geliştirmeleri ve yenilemeleri amacıyla yapılan ve diplomaya yönelik olmayan eğitim-öğretimi,

y) Bilim alanı: Üniversitelerde fen, sosyal ve sağlık ile ilgili konularda eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayın yapılan bilim gruplarını,

z) Öğrenci katkı payı: Öğrencilerden alınan eğitim-öğretim harcını, ifade eder.

Rektör

İlgili kanunu'nun 13.maddesine göre ¹⁰²:

a) Seçimi ve atanması: Devlet üniversitelerinde ve yüksek teknoloji enstitülerinde, Yükseköğretim Kurulunun belirteceği esaslara göre, profesörler arasından, üniversitelerin kadrolu öğretim üyelerinin katılacağı gizli oylamada üç aday seçilir. Bunlardan Yükseköğretim Kurulunun belirleyeceği iki aday Cumhurbaşkanına sunulur. Cumhurbaşkanı bu adaylardan birini rektör olarak seçer ve dört yıl için atar. Bir kimse en fazla iki defa rektör atanabilir. Üç ayrı bilim alanında eğitim ve öğretim yapan birimleri bulunan üniversitelerde, aynı bilim alanından arka arkaya iki dönemden fazla rektör seçilemez.

b) Görev, yetki ve sorumlulukları:

(1) Stratejik plana göre üniversitenin yatırım programlarını, hedeflerini; senatonun, yönetim kurulunun ve bağlı birimlerin görüş ve önerilerini aldıktan sonra üniversite bütçesini ve kadro ihtiyaçlarını hazırlar ve Yükseköğretim Kuruluna sunar. Alt birimlerden gelen kadro ihtiyacına uygun olarak birimlere dağıtımını sağlar.

(2) Üniversitenin birimleri ve her düzeydeki personeli üzerinde genel gözetim ve denetim yapar; idari ve akademik verimliliklerini izler, değerlendirir ve denetler.

(3) Üniversite ve yüksek teknoloji enstitüsünün tüzel kişiliğini temsil eder ve kurumun ita amiridir.

Senato

İlgili kanunu'nun 14.maddesine göre ¹⁰³:

a) Kuruluş ve işleyişi: Senato, rektörün başkanlığında, rektör yardımcıları, dekanlar, lisansüstü eğitim-öğretim yapan enstitü başkanları ile varsa araştırma enstitülerini temsilen bir müdür ve her fakülteden fakülte kurullarınca iki yıl için seçilen birer öğretim üyesi ile rektörlüğe bağlı yüksekokul, konservatuar ve meslek yüksekokullarını temsilen bir üyeden oluşur. Ayrıca doçentleri, yardımcı doçentleri, araştırma görevlilerini ve diğer öğretim elemanlarını temsilen birer kişi ve üniversite

¹⁰² <http://www.gov.tr/hakkinda/yapi.htm>; a.g.e.

¹⁰³ <http://www.gov.tr/hakkinda/yapi.htm>; a.g.e.

öğrenci temsilcisi kendileriyle ilgili konularda senato toplantılarına katılırlar ve oy kullanırlar.

Senato her yarıyıl en az iki defa üyelerin salt çoğunluğu ile toplanır ve toplantıya katılanların salt çoğunluğu ile karar alır.

b) Görevleri: Senato, üniversitenin akademik organı olup aşağıdaki görevleri yapar:

(1) Üniversitenin her düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayım faaliyetlerinin esasları hakkında karar alır, akademik takvimi belirler.

(2) Üniversitenin stratejik planlarını ve öz değerlendirme raporlarını hazırlar, hedef ve politikalarını saptar ve önerilerde bulunur.

(3) Üniversitelerarası Kurulun belirlediği esaslar dahilinde akademik personelin atama ve yükseltmelerinde uygulanacak ölçüt ve esasları belirler.

Üniversite Yönetim Kurulu

İlgili kanunu'nun 15.maddesine göre ¹⁰⁴:

a) Kuruluş ve işleyişi: Üniversite yönetim kurulu, rektörün başkanlığında dekanlar, lisansüstü eğitim-öğretim yapan enstitülerin başkanları ve üniversiteye bağlı değişik bilim alanlarını temsil edecek şekilde senato tarafından seçilecek üç profesörden oluşur.

b) Görevleri: Üniversite yönetim kurulu aşağıdaki görevleri yapar:

(1) Senatonun belirlediği ilkeler doğrultusunda profesör kadrolarına atamada oluşturulacak jürileri belirler ve jüri raporları sonuçlarına göre alınan kararı rektöre bildirir.

(2) Rektörün önerisi ile, gerekli gördüğü hallerde, bağlı oldukları birimlerin görüşünü de alarak, üniversitede görevli öğretim elemanlarının ve diğer personelin görev yerlerini değiştirebilir veya bunlara yeni görevler verebilir.

¹⁰⁴ <http://www.gov.tr/hakkinda/yapi.htm>; a.g.e.

2.1.4. 657 SAYILI DEVLET MEMURLARI KANUNU

Bu Kanunu'nun 2.maddesinde, Devlet memurlarının hizmet şartlarını, niteliklerini, atanma ve yetiştirilmelerini, ilerleme ve yükselmelerini, ödev, hak, yüküm ve sorumluluklarını, aylıklarını ve ödeneklerini ve diğer özlük işlerini düzenler¹⁰⁵.

Bu Kanununun 3.maddesinde ki temel ilkeleri şunlardır:

Sınıflandırma:

A) Devlet kamu hizmetleri görevlerini ve bu görevlerde çalışan Devlet memurlarını görevlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre sınıflara ayırmaktır.

Burada ki maddeye göre, akademisyenler de görevli oldukları üniversitede buldukları pozisyonun gerektirdiği niteliklere göre değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme bir sonraki aşamaya geçmek için gerekli olan bir süreçtir.

Kariyer:

B) Devlet memurlarına, yaptıkları hizmetler için lüzumlu bilgilere ve yetiştirme şartlarına uygun şekilde, sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkanını sağlamaktır.

Performans değerlemenin yapılmasının nedenlerinden biri de kariyerdir. Burada da kişilerin çalışma yaşamlarındaki durumunu belirleme de kariyerin öneme sahip olduğunu görebiliriz. Akademisyenler de, üniversitede ki çalışma yaşamları boyunca performanslarına göre kariyer basamaklarında ilerleme imkanı bulabilmektedir. Performanslarında yapılan değerlendirme kariyerlerine yansımaktadır.

Liyakat:

C) Devlet kamu hizmetleri görevlerine girmeyi, sınıflar içinde ilerleme ve yükselmeyi, görevin sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak ve bu sistemin eşit imkanlarla uygulanmasında Devlet memurlarını güvenliğe sahip kılmaktır.

Akademisyenler üniversitede ki mevcut boş kadrolara başvurduklarında hepsi aynı sınav mevzuatına tabi tutulur. Başvurduklarında ellerinde diploma, LES sonuç belgesi, varsa ÜDS veya KPDS sonuç belgesi olmalıdır. Yüksek lisans ve

¹⁰⁵ <http://sbe.gantep.edu.tr/657%20Devlet%20Memurlari%20Kanuni.doc>; Son değişiklikleriyle 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu 12.12.2004

doktora yaparlarken bu şartları herkes sağlamalıdır. Yardımcı doçentlik, doçentlik ve profesörlük içinde yine ÜDS veya KPDS'den belli bir puan alma şartı koyulmaktadır.

2.1.5. YÖK YÖNETMELİĞİ

1981 Üniversite reformundan önceki yıllarda, Türk yükseköğretim sistemi beş tür kurumdan oluşmaktaydı¹⁰⁶:

- Üniversiteler
- Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı akademiler
- Bir kısmı diğer bakanlıklara, çoğu Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı iki yıllık meslek yüksekokulları ile konservatuarlar
- Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı üç yıllık eğitim enstitüleri
- Mektupla öğretim yapan YAYKUR

Yükseköğretimin tüm düzeyleri için etkili ve koordineli bir merkezi planlamanın olmaması, özellikle de altmışlı ve yetmişli yıllarda yükseköğretim kurumlarının sayısı, çeşidi ve öğrenci sayıları ile başka bir çok hususta gözlenen hızlı artış nedeniyle yukarıda belirtilen yükseköğretim sistemi bir süre sonra başarısızlık ve yozlaşma işaretleri vermeye başlamıştır. Bunlara ek olarak 1960-80 arasında ortaya çıkan siyasi, sosyal ve ekonomik sorunlar, yükseköğretimdeki kötüye gidişi daha da artırmıştır. Bu nedenle yetmişli yılların sonunda köklü bir reform kaçınılmaz hale gelmiş ve sonunda 1981 reformu yürürlüğe konmuştur¹⁰⁷.

Yükseköğretim, 1981'de çıkarılan 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile akademik, kurumsal ve idari yönden yeniden yapılanma sürecine girmiştir. Bu kanunla ülkemizdeki tüm yükseköğretim kurumları Yükseköğretim Kurulu (YÖK) çatısı altında toplanmış, akademiler üniversitelere, eğitim enstitüleri eğitim fakültelerine dönüştürülmüş ve konservatuarlar ile meslek yüksekokulları

¹⁰⁶ <http://www.yok.gov.tr/hakkinda/hakkinda.htm>; 10.05.2006

¹⁰⁷ <http://www.yok.gov.tr/hakkinda/hakkinda.htm>; a.g.e.

üniversitelere bağlanmıştır. Böylece, söz konusu kanun hükümleri ve Anayasa'nın 130. ve 131. maddeleriyle kendisine verilen görev ve yetkiler çerçevesinde özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip bir kuruluş olan Yükseköğretim Kurulu, tüm yükseköğretimden sorumlu tek kuruluş haline gelmiştir.

Türk yükseköğretim sistemi 1982 yılı itibarıyla yirmiyedi üniversite ile bunlara bağlı fakülte, enstitü, yüksekokul, konservatuar ve yüksekokullarından oluşan birleşik bir yapıya dönüştürülmüştür. Bu meyanda, YAYKUR'un işlevleri Anadolu Üniversitesi'ne devredilerek uzaktan öğretimin ülkemizde yaygınlaşması hızlandırılmıştır.

Anayasa'da yer alan hükümlere uygun olarak getirilen yeni yasal düzenleme ile kar amacı gütmeyen vakıfların özel yükseköğretim kurmalarına imkan sağlanmıştır. Bu tür ilk üniversite olan Bilkent Üniversitesi, 1984'te kurularak faaliyete geçmiştir. Ancak, Bilkent Üniversitesi'nin yasal konumu, Anayasa Mahkemesi'nde açılan iki davanın sonucunda Mahkeme'nin bu tür üniversitelerin de kanunla kurulması gerektiğine karar vermesi üzerine, 1992 yılında çıkarılan 3785 sayılı Kanun'la açıklığa kavuşmuştur.

Halen ülkede 53'ü devlet, 24'u vakıf olmak üzere toplam 77 üniversite bulunmaktadır. Bunlardan, Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ile Almanya Federal Cumhuriyeti Hükümeti arasında imzalanan anlaşmaya göre kurulması kararlaştırılan İstanbul Batı Üniversitesi henüz faaliyete geçmemiştir¹⁰⁸.

¹⁰⁸ <http://www.yok.gov.tr/hakkinda/hakkinda.htm>; a.g.e.

2.1.6. YÖK'ün YAPISI

Yükseköğretim Kurulu, Türkiye Cumhuriyeti'nin 1982 Anayasası ile belirlenen yükseköğretim sisteminin temel esaslarına göre oluşturulan Anayasal bir kuruluştur.

Anayasamızın yükseköğretimin temel esaslarını belirleyen maddelerinin metinleri aşağıda yer almaktadır:

Yükseköğretim Kurumları ve Üst Kuruluşları

İlgili Kanunu'nun 130.maddesin de Çağdaş eğitim-öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde milletin ve ülkenin ihtiyaçlarına uygun insan gücü yetiştirmek amacı ile; ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapmak, ülkeye ve insanlığa hizmet etmek üzere çeşitli birimlerden oluşan kamu tüzel kişiliğine ve bilimsel özerkliğe sahip üniversiteler Devlet tarafından kanunla kurulur¹⁰⁹.

Kanunda gösterilen usul ve esaslara göre, kazanç amacına yönelik olmamak şartı ile vakıflar tarafından, Devletin gözetim ve denetimine tabi yükseköğretim kurumları kurulabilir.

Üniversiteler ile öğretim üyeleri ve yardımcıları serbestçe her türlü bilimsel araştırma ve yayında bulunabilirler. Ancak bu yetki, Devletin varlığı ve bağımsızlığı ve milletin ve ülkenin bütünlüğü ve bölünmezliği aleyhinde faaliyette bulunma serbestliği vermez.

Üniversiteler ve bunlara bağlı birimler, Devletin gözetimi ve denetimi altında olup, güvenlik hizmetleri Devletçe sağlanır.

Kanunun belirlediği usul ve esaslara göre; rektörler Cumhurbaşkanınca, dekanlar ise Yükseköğretim Kurulunca seçilir ve atanır.

¹⁰⁹ <http://www.yok.gov.tr/hakkinda/yapi.htm>; a.g.e.

Üniversite yönetim ve denetim organları ile öğretim elemanları; Yükseköğretim Kurulunun veya üniversitelerin yetkili organlarının dışında kalan makamlarca her ne suretle olursa olsun görevlerinden uzaklaştırılmazlar.

Üniversitelerarası Kurul:

İlgili yönetmeliğin 11.maddesin de Üniversitelerarası Kurul, üniversite rektörleri, Genelkurmay Başkanlığının Silahlı Kuvvetlerden dört yıl için seçeceği bir profesör ile her üniversite senatosunun o üniversiteden dört yıl için seçeceği bir profesörden oluşur ¹¹⁰.

Üniversitelerarası Kurul akademik bir organ olup aşağıdaki görevleri yapar:

(1) Yükseköğretim planlaması çerçevesinde, üniversitelerin eğitim öğretim, bilimsel araştırma ve yayım faaliyetlerini koordine etmek, uygulamaları değerlendirmek, Yükseköğretim Kuruluna ve üniversitelere önerilerde bulunmak,

(2) Teşkilat ve kadro yönünden ve Yükseköğretim Kurulu kararları doğrultusunda üniversitelerin öğretim üyesi ihtiyacını karşılayacak önlemleri teklif etmek,

(3) Üniversitelerin tümünü ilgilendiren eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayım faaliyetleri ile ilgili yönetmelikleri hazırlamak veya görüş bildirmek,

(4) Aynı veya benzer nitelikteki fakültelerin yada üniversitelere veya fakültelelere bağlı diğer yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretimine ilişkin ilkeler ve süreler arasında uyum sağlamak,

(5) Doktora ile ilgili esasları tespit etmek ve yurt dışında yapılan doktoraları, doçentlik ve profesörlük unvanlarını değerlendirmek,

¹¹⁰ <http://www.yok.gov.tr/hakkinda/hakkinda.htm>; a.g.e.

(6) Doçentlik sınavlarını düzenlemek ve ilgili yönetmelik gereğince doçent adaylarının yayın ve araştırmalarının değerlendirilmesi ve doçentlik sınavı ile ilgili esasları tespit etmek ve jürileri seçmektir.

2.2. AKADEMİK KARIYER KURUMLARI

2.2.1. Enstitüler

Enstitünün organları, enstitü müdürü, enstitü kurulu ve enstitü yönetim kuruludur. Enstitü müdürü, üç yıl için ilgili fakülte dekanının önerisi üzerine rektör tarafından atanır. Rektörlüğe bağlı enstitülerde bu atama doğrudan rektör tarafından yapılır. Süresi biten müdür tekrar atanabilir. Enstitü Kurulu, müdürün başkanlığında, müdür yardımcıları ve enstitüyü oluşturan ana bilim dalı başkanlarından oluşur. Enstitü yönetim kurulu, müdürün başkanlığında, müdür yardımcıları, müdürce gösterilecek altı aday arasından enstitü kurulu tarafından üç yıl için seçilecek üç öğretim üyesinden oluşur. Enstitü Kurulu ve enstitü yönetim kurulu, bu kanunla fakülte kurulu ve fakülte yönetim kuruluna verilmiş görevleri enstitü bakımından yerine getirirler. Enstitü Kurulu ve enstitü yönetim kurulu, bu kanunla fakülte kurulu ve fakülte yönetim kuruluna verilmiş görevleri enstitü bakımından yerine getirirler¹¹¹.

2.2.2. Fakülteler ve Yüksekokullar

Yüksekokulların organları, yüksekokul müdürü, yüksekokul kurulu ve yüksekokul yönetim kuruludur. Yüksekokul müdürü, üç yıl için ilgili fakülte dekanının önerisi üzerine rektör tarafından atanır. Rektörlüğe bağlı yüksekokullarda bu atama doğrudan rektör tarafından yapılır. Süresi biten müdür tekrar atanabilir. Yüksek okul kurulu, müdürün başkanlığında, müdür yardımcıları ve okulu oluşturan bölüm veya ana bilim dalı başkanlarından oluşur. Yüksekokul yönetim kurulu; müdürün başkanlığında, müdür yardımcıları ile müdürce gösterilecek altı aday

¹¹¹ <http://www.yok.gov.tr/yasa/kanun/kanun24.html>, 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun Bazı Maddelerinin Değiştirilmesi Ve Dört Geçici Madde Eklenmesi Hakkında Kanun, Kanun No: 3747, Kabul Tarihi: 29.05.1991, İlgili Kanunu'nun 19.Maddesi, 27.09.06

arasından yüksekokul kurulu tarafından üç yıl için seçilecek üç öğretim üyesinden oluşur¹¹².

2.2.3. Bölümler

Bir fakülte ya da yüksekokulda, aynı veya benzer nitelikte eğitim - öğretim yapan birden fazla bölüm bulunamaz. Bölüm, bölüm başkanı tarafından yönetilir. Bölüm başkanı; bölümün aylıklı profesörleri, bulunmadığı takdirde doçentleri, doçent de bulunmadığı takdirde yardımcı doçentler arasından fakültelerde dekanca, fakülteye bağlı yüksekokullarda müdürün önerisi üzerine dekanca, rektörlüğe bağlı yüksekokullarda müdürün önerisi üzerine rektörce üç yıl için atanır. Süresi biten başkan tekrar atanabilir. Bölüm başkanı, bölümün her düzeyde eğitim - öğretim ve araştırmalarından ve bölüme ait her türlü faaliyetin düzenli ve verimli bir şekilde yürütülmesinden sorumludur¹¹³.

2.3. AKADEMİK ÜNVANLARA GÖRE KARIYER EDİNİM YOLLARI

2.3.1. Yüksek Lisans (Bilim Uzmanı)

2.3.1.1. Tezli Yüksek Lisans

Tezli yüksek lisans programının amacı, öğrencinin bilimsel araştırma yaparak bilgilere erişme, bilgiyi değerlendirme ve yorumlama yeteneğini kazanmasını sağlamaktır¹¹⁴.

Tezli yüksek lisans programını tamamlama süresi dört yarıyıldır. Daha kısa sürede mezun olabilecek bir öğrenciyle ilgili düzenlemeler, ilgili senato tarafından kabul edilen yönetmelikte belirtilir. Dört yarıyıl sonunda kredili derslerini ve seminer dersini başarıyla tamamlayamayan veya yükseköğretim kurumunun öngördüğü en az genel not ortalamasını tutturamayan öğrencinin yükseköğretim kurumu ile ilişkisi kesilir¹¹⁵.

¹¹² <http://www.yok.gov.tr/yasa/kanun/kanun24.html>, İlgili Kanunu'nun 19.maddesi, a.g.e.

¹¹³ <http://www.yok.gov.tr/yasa/kanun/kanun24.html>, İlgili Kanunu'nun 21.maddesi, a.g.e.

¹¹⁴ <http://www.yok.gov.tr/uak/yonetmelikler/lusnav.html>, Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği, İlgili yönetmeliğin 9.maddesi.

¹¹⁵ <http://www.yok.gov.tr/uak/yonetmelikler/lusnav.html>, İlgili Yönetmeliğin 9.maddesi. a.g.e.

2.3.1.2. Tezsiz Yüksek Lisans

Tezsiz yüksek lisans programının amacı, öğrenciye mesleki konuda derin bilgi kazandırmak ve mevcut bilginin uygulamada nasıl kullanılacağını göstermektir. Tezsiz yüksek lisans programı İkinci Lisansüstü Öğretimde de yürütülebilir. Bu program toplam otuz krediden az olmamak koşuluyla en az on adet ders ile dönem projesi dersinden oluşur. Dönem projesi dersi kredisiz olup başarılı veya başarısız olarak değerlendirilir. İkinci lisansüstü öğretim programlarında sadece tezsiz yüksek lisans eğitimi yürütülebilir. Bu programlarda doktora ve tezli yüksek lisans eğitimi yapılamaz ¹¹⁶.

Tezsiz yüksek lisans programını tamamlama süresi en fazla altı yarıyıldır. İlgili yönetmelikler uyarınca başarısız olan öğrencinin yükseköğretim kurumu ile ilişkisi bu süreden önce kesilebilir ¹¹⁷:

2.3.2. Doktora

Doktora programının amacı, öğrenciye bağımsız araştırma yapma bilimsel olayları geniş ve derin bir bakış açısı ile irdeleyerek yorum yapma ve yeni sentezlere ulaşmak için gerekli adımları belirleme yeteneği kazandırmaktır ¹¹⁸.

Doktora çalışması sonunda hazırlanacak tezin,

- 1) Bilime yenilik getirme,
- 2) Yeni bir bilimsel yöntem geliştirme,
- 3) Bilinen bir yöntemi yeni bir alana uygulama, niteliklerinden birini yerine getirmesi gerekir.

Doktora programını tamamlama süresi yüksek lisans derecesi ile kabul edilenler için sekiz yarıyıl, lisans derecesi ile kabul edilenler için on yarıyıldır. Daha kısa sürede mezun olabilecek bir öğrenciyle ilgili düzenlemeler, senato tarafından kabul edilen yönetmelikte belirtilir ¹¹⁹.

¹¹⁶ <http://www.yok.gov.tr/uak/yonetmelikler/lusonav.html>, İlgili Yönetmeliğin 14.maddesi a.g.e.

¹¹⁷ <http://www.yok.gov.tr/uak/yonetmelikler/lusonav.html>, İlgili Yönetmeliğin 16.maddesi, a.g.e.

¹¹⁸ <http://www.yok.gov.tr/uak/yonetmelikler/lusonav.html>, İlgili Yönetmeliğin 18.maddesi, a.g.e.

¹¹⁹ <http://www.yok.gov.tr/uak/yonetmelikler/lusonav.html>, İlgili Yönetmeliğin 19.maddesi, a.g.e.

2.3.3. Yardımcı Doçentlik

Bir üniversite biriminde açık bulunan yardımcı doçentlik, isteklilerin başvurması için rektörlükçe ilan edilir. Fakültelerde ve fakültelere bağlı kuruluşlarda dekan, rektörlüğe bağlı enstitü ve yüksekokullarda müdürler; biri o birimin yöneticisi, biri de o üniversite dışından olmak üzere üç profesör veya doçent tespit ederek bunlardan adayların her biri hakkında yazılı mütalaa isterler. Yardımcı doçentler bir üniversitede her seferinde ikişer veya üçer yıllık süreler için en çok 12 yıla kadar atanabilirler. Her atama süresi sonunda görev kendiliğinden sona erer¹²⁰.

Yardımcı doçentliğe atanmada aranacak şartlar:

1-) Doktora veya tıpta uzmanlık unvanını veya Üniversitelerarası Kurulun önerisi üzerine Yükseköğretim Kurulunca tespit edilecek belli sanat dallarının birinde yeterlik kazanmış olmak,

2-) Fakülte, enstitü veya yüksekokul yönetim kurullarınca, biri o dilin öğretim üyesi olmak üzere seçilecek üç kişilik bir jüri tarafından; sınava girenin kendi bilim alanında Türkçeden yabancı dile, yabancı dilden Türkçeye 150-200 kelimelik bir çeviriyi kapsayan yabancı dil sınavını başarmak.

2.3.4. Doçentlik

Bir üniversite biriminde açık bulunan doçentlik kadrosu, rektörlükçe, isteklilerin başvurması için kadroların devamlı veya kısmi statüleri belirtilerek ilan edilir. Müracaat eden adayların durumlarını incelemek üzere rektör tarafından varsa biri ilgili birim yöneticisi, en az biri de o üniversite dışından olmak üzere üç profesör tespit edilir. Bu profesörler, adaylar hakkında ayrı ayrı mütalaalarını rektöre bildirirler. Rektör, bu mütalaalara dayanarak, üniversite yönetim kurulunun görüşünü

¹²⁰ <http://www.yok.gov.tr/yasa/kanun/kanun24.html>, İlgili 2547 Sayılı YÖK Kanununun 23.maddesi, a.g.e.

de aldıktan sonra atamayı yapar ¹²¹. Doçentliğe atamada doçentlik unvanını almış olmak gerekir.

2.3.5. Profesörlük

Profesörlüğe yükseltimede; Doçentlik unvanını aldıktan sonra en az beş yıl, açık bulunan profesörlük kadrosu ile ilgili bilim alanında çalışmış olmak, İlgili bilim alanında uygulamaya yönelik çalışmalar ve uluslararası düzeyde orijinal yayınlar yapmış olmak, Bir profesörlük kadrosuna atanmış olması gerekir ¹²².

Profesörlük kadrosuna başvuran adayların durumlarını ve bilimsel niteliklerini tespit etmek için üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsü yönetim kurulunca en az üçü başka üniversitelerden veya yüksek teknoloji enstitülerinden olmak üzere ilan edilen kadronun bilim alanıyla ilgili en az beş profesör seçilir. Bu profesörler her aday için ayrı ayrı olmak üzere birer rapor yazarlar ve kadroya atanacak birden fazla aday varsa tercihlerini bildirirler. Üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsü yönetim kurulunun bu raporları göz önünde tutarak alacağı karar üzerine, rektör atamayı yapar.

2.4. AKADEMİK PERSONEL KAVRAMI VE KAPSAMI

2.4. Akademik Personel Kavramı

2.4.1. Akademisyenlik Kavramı

Bilim insanı, evrendeki olay ve olguları inceleyen, onun altında yatan gizemin kaynağını araştıran ve bu gizemin nedenlerini anlamaya çalışan ve anladıklarını basitleştirip kitlelerin anlayabileceği bir şekilde yayın yolu ile duyuran kişidir. Ayrıca bilim insanı, anlamış olduğu doğal gizemi, yaşamı daha da kolaylaştıracak şekilde insanlığın hizmetine sunan kişidir. Ulaşım araçlarının gelişimi, modern tıbbi cihazlar, elektrik ve elektroniğin keşfedilmesi ve bu hizmetlerin geniş kitlelere ulaştırılması, konuya verilecek güzel örneklerdir. Bu

¹²¹ <http://www.yok.gov.tr/yasa/kanun/kanun24.html>, İlgili 2547 Sayılı YÖK Kanununun 25.maddesi, a.g.e.

¹²² <http://www.yok.gov.tr/yasa/kanun/kanun24.html>, İlgili 2547 Sayılı YÖK Kanununun 26.maddesi, a.g.e.

yönüyle bilim insanı hayatın her alanında yaşamı kolaylaştırmak için büyük bir mücadele içindedir. Ancak bilim insanı hiçbir zaman kıskanç duygularla bulgusunu salt kendisi ve çevresi için kullanmamıştır ve kullanmamalıdır.

Bu bağlamda bilim insanının, nasıl bir kişiliği vardır da insanlık için durmadan çalışır, özveride bulunur ve çoğu zaman da hayattayken toplumda hak ettiği itibarı görmez, hatta alay konusu edilir! Bilim insanlığı bir yaşam biçimidir. Her şeyden önce bilim insanı kendini aşmış, evrenselleşmiş kişidir. Kendine has bir yaşamsal disiplini olan, herkesten fazla toplumsal sorumluluk taşıyan kişidir. Ülke ve bölge sınırlarını aşan, yeryüzünün her noktasında meydana gelen olayların kendisini de ilgilendirdiğini düşünen kişidir. Dili ve dini evrenseldir. Sınırları evrenin sınırları ile ölçülmektedir. Bilim insanı hipotezini kurarken veya sonuçlarını açıklarken kendi dünya görüşleri doğrultusunda hareket edemez, hissi davranamaz. Bulguları veya bilimsel gerçekler, üzerinde çalıştığı herhangi bir konu kendisine ters geliyor diye çalışmamazlık edemez ve bulgularını gizleyemez. Hepimizin bildiği Galileo, bilim insanlarına çok güzel bir örnektir; bu değerli bilim insanı “ Yine de dünya dönüyor ” derken var olan doğal gerçeği, ölümü pahasına da olsa bilimsel ahlaka yakışır bir şekilde açıklamayı bir görev bilmiştir.

Peki, bilim adamı bir unvan mıdır? Varsa bu unvanı kim veya hangi kurumlar verir? Eğer bu unvan üniversite tarafından veriliyorsa; her üniversiteli, uzman ve öğretim üyesi ya da araştırmacı araştırma görevlisi, doçent, profesör, bilim adamı mıdır?

Bu anlamda bilim adamlığının bir unvanı vardır ve bu unvan bilimle uğraşan, toplum ve doğa yararına çalışmalar yapan ve yaşamını sorun çözmeye adanmış topluluğa verilen genel bir ibaredir. “ Ben bilim adamıyım ” diye bilim adamı olunmaz. Kişinin bilime katkıları toplum ve tarih tarafından itibar görürse unvan alır. Bilim adamı unvanı dendiğinde bir saygı, şükran duygusu sezilmekte ve bilimle uğraşanları onore etmek hedeflenmelidir. Bu bağlamda bir unvan olarak bilim adamlığı, Arş.Gör., Yrd. Doç., Doç., Prof. gibi akademik unvanlardan farklı olmak zorundadır. Doçentlik ve profesörlük gibi kişisel unvanların, yasa ve yönetmeliklerle

hangi koşulları yerine getiren kişilere verileceği bellidir. Örneğin; mevcut yasa ile üniversitede iyi bir öğrenci olmasanız bile uslu, hocasına veya yöneticilerine karşı saygıda kusur etmeyen, iyi bir kişi olarak “ araştırma görevlisi ” alınabilirsiniz. Sonra hocanın her dediğini yerine getirerek hocanın ölç dediğini ölçerek, tart dediğini tartarak doktoranızı tamamlayabilirsiniz. Hocanın yayınlarının yanına isminizi de yazarak yayın sayısına sahip olabilirsiniz. Hasbel kader dil sınavından geçerseniz önce doçent, beş yıl sonra da profesör olursunuz. Maalesef bu durumda olan sayısız akademisyen sayılabilir. Tabii aldığımız doçent veya profesör gibi kişisel unvanlar ile bilim adamlığı gibi toplumsal ve onursal unvanların farkı olması gerekir. Çünkü akademik unvan verilir, ancak bilim unvanı alınır.

Bilim adamlığı sadece akademisyenlerin tekelinde midir? Üniversitede sadece ders veren, birkaç uluslararası makale yazan, bu sayede doçent, profesör olan bir kişi bilim adamı mıdır? Örneğin bir ecza çırağı bilim adamı olabilir mi?

Tabii ki bilim adamlığı sadece akademisyenlerin, üniversite mensuplarının tekelinde değildir ve olamaz da. Ancak formel olarak öğretim üyesi, araştırmacı, uzman olmak bilim adamı olmak için yeterli değildir. Çünkü geçmişte buna benzer unvansız kişilerin bilime önemli katkıları olmuştur. Bunun için okullu veya diplomalı olmalarına da gerek yoktur.

Ancak okul bu işin kapısını açmaktadır. Diğer taraftan profesör mertebesine ulaşmış da ciddi hiçbir yayını olmayan birçok akademisyen bulunmaktadır. Ancak akademi, bilimsel disiplini işlediği ve metodolojik olarak olaya yaklaşılmasını sağladığı için o çatı altında toplanılması çok doğaldır. Bilim kuruluşlarının veya bilim adamlarının, bilimsel disiplin içinde temelde iddialarının bilimsel yöntemle ortaya konması ve bulgularının ve savlarının bilimsel süreçten ve süzgeçten geçirilmesi gerekir. Bu sürecin herkes tarafından tekrarlanabilir olması birinci şarttır. İddia sahiplerinin “ Ben yaptım oldu, o zaman olmuştur ” benzeri savunuları, bilim kuruluşlarının kabul etmediği bir olgu olduğu için bilimin akademi tekelinde olması

gerekir. Tasang, “Bir bilgin anlayışlı ve sabırlı olmalıdır. Çünkü onun yükü ağır ve yolu uzundur” diyor¹²³.

Bir yaşam biçimi olarak bilim adamlığı, her şeyden önce yetişkin birey davranışı ile hoşgörölü, alçak gönüllü, kendini denetleyebilen, sabırlı ve paylaşımcı yapısı ile tezlerine karşı yapılan bütün eleştirilerden ders çıkaran ve bildikleri ile değil bilmedikleri ile kendisini öz eleştiriye alan bir kişiliktir. Bu bağlamda bilim adamı kör inatçı değil, daha çok olayları tanımaya çalışan, aklına ve diline geldiği gibi konuşan değil, olayı akıl süzgecinden geçiren kişidir. Bilim adamı bilimsel olayları değerlendirirken sokak ağzı ile düşüncelerini karşıya benimsetmeye kalkmaz. Bilim insanı aynı zamanda hümanist kişiliktir. Aslında bunlar akademik terbiyenin ölçütleridir. Akademik terbiyenin oluşması için mutlaka mesleğe yeni başlayan kişinin tam bir üniversite ortamındaki farklılıkları teneffüs etmesi gerekir. Bunun için mutlaka genç öğretim üyelerinin yurtdışını ve üniversitelerdeki farklılıkları görmesi gerekir.

2.4.2. Akademik Personel Kapsamı

2.4.2.1. Araştırma Görevlisi

Araştırma görevlileri, bilimsel ve akademik çalışmalarının yanı sıra, derslerle ilgili uygulama, laboratuvar vb. çalışmalarla, ödev, proje vb. değerlendirmede, sınav gözetmenliğinde, araştırma ve deneylerde, öğrenci danışmanlığı ve kayıt işlerinde öğretim üyelerine yardımcı olurlar. Bunların dışında, ilgili yasal düzenlemeler çerçevesinde kendilerine verilen öbür görevleri de yaparlar. Ancak ders ve not veremezler, sınav kağıdı değerlendiremezler¹²⁴.

Kadro ilanı yapıldıktan sonra adaylar, form dilekçesi ve ekinde diploma örneği ve not çizelgesi (transcript) ile birlikte ilgili Bölüm Başkanlığına başvurur. Başvurular, Bölüm Kurullarının önerisi üzerine değerlendirilir. Bölümde yeterli öğretim üyesi yoksa yakın dallardan veya başka bir üniversiteden de jüri üyesi

¹²³ <http://www.elyadal.org/pivolka/12/oguy.htm>; a.g.e.

¹²⁴ T.C. Kocaeli Üniversitesi Akademik Yükseltme ve Atama İlke Ölçütleri, İzmit, Mayıs 2003.

seçilebilir. Adaylar, biçimi (yazılı/sözlü), türü (metin/problem/test), içeriği, düzeyi, değerlendirme yöntemi, vb. gibi konular ile gözetilecek diğer ölçütler ilgili Bölüm Kurullarınca belirlenen bir bilim sınavına tabi tutulurlar. Bu sınavı yukarıda belirlenen jüri yapar ve değerlendirir. Jüri raporu Bölüm Başkanlığı görüşü ile birlikte Dekanlığa, Enstitü veya Yüksekokul Müdürlüğüne, oradan da ilgili yönetim Kurulu kararı ile birlikte Rektörlüğe sunulur.

Araştırma görevlilerinin akademik gelişmeleri ve görev başarıları danışman görüşü de alınarak Bölüm Kurulunca her yarıyıl değerlendirilir. Bölüm Kurulu üyesi olmayan öğretim üyeleri de değerlendirmeye katılabilir. Bu değerlendirmeye Bölüm Akademik Etkinlik Raporunda yer verilir.

Araştırma görevlileri, çalışma raporu ile birlikte bilimsel ve akademik çalışmalarını en kısa sürede tamamlayabilmeleri için, beklentilerini yazılı olarak Bölüm Başkanlığına iletir.

Yükseköğretim Kanunu uyarınca araştırma görevliliği geçici bir görevdir. Yüksek lisans ya da doktora programının başarıyla ya da başarısızlıkla sona erdiği dönemin sonunda araştırma görevlilerinin görev süresi de kendiliğinden sona erer. Ancak, yüksek lisans programını başarıyla tamamlayan ve doktora programına devam etmek isteyen araştırma görevlilerinin herhangi bir doktora programı giriş sınavını başarıya değin, Bölüm Kurulunun gerekçeli önerisi ile görev süreleri her seferinde 1 yıl olmak üzere en fazla iki kez uzatılabilir. Bu iki yıl sonunda da bir doktora giriş sınavını başaramayan araştırma görevlilerinin üniversiteyle ilişkisi kesilir.

2.4.2.2. Yardımcı Doçent

Doktora çalışmalarını başarı ile tamamlamış, tıpta uzmanlık veya belli sanat dallarında yeterlik belge ve yetkisini kazanmış, ilk kademedeki akademik unvana sahip kişidir.

Yardımcı doçentlik için yabancı dil sınavı, biri o dilin öğretim üyesi olmak üzere, fakülte, enstitü veya yüksekokul yönetim kurulunca öğretim üyeleri arasından

seçilmiş üç kişilik bir jüri tarafından yapılır. Jüri üyeleri, o fakülte, enstitü veya yüksekokul içinde bulunmadığı takdirde, üniversitenin veya ileri teknoloji enstitüsünün başka kuruluşlarından veya başka yükseköğretim kurumlarından üye seçilmek suretiyle jüri oluşturulur.

Yardımcı doçentler, fakültelerde ve fakültelere bağlı kuruluşlarda ilgili dekanın, rektörlüğe bağlı enstitü ve yüksekokullarda ilgili müdürün, bölüm başkanının görüşüne dayanan önerisi ile, bir üniversitede veya ileri teknoloji enstitüsünde her seferinde ikişer veya üçer yıllık süreler için en çok 12 yıla kadar Rektör tarafından atanabilir. Her atama süresi sonunda görev kendiliğinden sona erer¹²⁵.

2.4.2.3. Doçent

Doçentlik sınavını başarmış akademik unvana sahip kişidir. Bir üniversite de veya yüksek teknoloji enstitüsünde açık doçentlik kadroları en yüksek tirajlı beş gazeteden birinde Türkiye ölçüsünde ve Resmi Gazete’de rektörlükçe ilân edilir. Bu ilânda adaylara en az 15 gün başvurma süresi tanınır ve son başvurma tarihi belirtilir. Açılan doçentlik kadroları ve dallarına ilişkin ilân, duyurulmak üzere diğer üniversiteler ile yüksek teknoloji enstitülerinin ilgili fakültelerine, enstitü veya yüksekokullarına gönderilir.

2.4.2.4. Profesör

En yüksek düzeydeki akademik unvana sahip kişidir.

Üniversitelerde veya yüksek teknoloji enstitülerinde profesörlük kadroları boşaldığında rektörler boşalan kadroları ve o kadro ile ilgili olarak adaylarda aranacak nitelikleri, kadronun devamlı veya kısmi statüde olduğunu da belirterek ilan ederler.

Profesörlük kadrosuna başvuran adayların durumlarını ve bilimsel niteliklerini tespit etmek için üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsü yönetim kurulunca en az üçü başka üniversitelerden veya yüksek teknoloji enstitülerinden

¹²⁵ <http://www.yok.gov.tr/mevzuat/yonet/yonet222.htm>; “ Yükseköğretim Kurulu Rektörler Komitesi Kurulması Hakkında Yönetmelik: Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atanma Yönetmeliği ”, 15 Mart 2005.

olmak üzere ilan edilen kadronun bilim alanıyla ilgili en az beş profesör seçilir. Bu profesörler her aday için ayrı ayrı olmak üzere birer rapor yazarlar ve kadroya atanacak birden fazla aday varsa tercihlerini bildirirler. Üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsü yönetim kurulunun bu raporları gözönünde tutarak alacağı karar üzerine, rektör atamayı yapar.

2.5. AKADEMİK KARIYER VE SORUNLARI

2.5.1. Akademik Kariyer Oluşumu

Akademik yaşamdaki kariyer ve kariyer sorunlarından bahsetmeden önce kariyerin kavramsal olarak çerçevesini açıklamak gerekmektedir.

2.5.1.1. Kariyer Tanımı

Kariyer kavramı insan kaynakları yönetim sisteminin alt sistemlerinden birisidir ve gün geçtikçe önemi artmaktadır. Genellikle meslek ile eş anlamlı kullanılan kariyer kavramı kısaca başarı, yükselmek, statü gibi kelimelerle tanımlanmaya çalışılmaktadır. Kariyer olgusunu meslek ile eş anlamlı kullanmak geçmişte sorun oluşturmazken, günümüzde gelinen noktada meslek kavramı kariyeri tanımlamakta yetersiz kalmaktadır. Çünkü meslek kavramı kariyeri tanımlayabilecek kadar geniş bir içeriğe sahip değildir¹²⁶.

Kariyer değişik şekillerde tanımlanmıştır. Kariyer; işgal edilen makam içerisinde bulunan pozisyonun bir sonucu olarak tarif edilirdi. Örneğin; üniversitede fakülte üyeleri asistanlık, doçentlik veya profesörlük mevkilerinde bulunabilirler. Kariyerler ayrıca yükselme durumu çerçevesinde de tarif edilirdi. Örneğin; bir mühendis kariyerine bazı görevlerle başlayabilir. Daha sonra bilgisine, tecrübesine ve performansına göre yükselir hatta mühendislik danışmanlığı, yüksek mühendislik, teknik uzmanlık mevkilerine de gelebilir¹²⁷.

Türkçede tam karşılığı bulunmayan kariyer kavramı, genellikle, ilerlemeye ve yönetim hiyerarşisinde yukarıya yükselmeye elverişli işleri tanımlamada

¹²⁶ Nihat Erdoğan; Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama ”, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Mart 2003, s.1.

¹²⁷ Raymond A.Noel, Editör: Canan Çetin, a.g.e.331

kullanılmaktadır. Ancak daha kapsamlı olarak kariyer, bir kişinin iş yaşantısındaki aktivite, sorumluluk, tutum ve davranışlarının gelişimi olarak tanımlanabilir.¹²⁸

Kariyer, bir insanın çalışabileceği seneler boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve devamlı olarak ilerlemesi, tecrübe ve yetenek kazanmasıdır¹²⁹.

Kariyerle ilgili popüler bir görüş de “örgütün merdivenlerinden yukarıya doğru hareket” düşüncesiyle bu kavrama bir sınırlama koymaktadır. Bununla birlikte kariyer, işle ilgili faaliyet ve tecrübelerin bir sonucu olarak ortaya çıkan davranış ve tutumları içermektedir¹³⁰.

Kariyer geliştirmenin bireysel amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz¹³¹;

- Bireylerin kendi kariyer başarılarını sağlamak,
- Terfi için personelin geliştirilmesini sağlamak,
- Kariyer olanaklarının bir sonucu olarak, personelin iş başarısının yükseltilmesini sağlamak,
- İş güvenliğini sağlamak,
- İş tatmini, iş sadakati, kendine güven ve işe bağlılığı yükseltmek,
- Bireysel eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesini sağlamak.

Kariyer geliştirmenin örgütsel amaçları ise şunlardır¹³²;

- Çalışanların potansiyelini yükseltmek,
- İş ahlakı oluşumu içinde örgütsel sadakati sağlamak,
- Personel devrini ve maliyetini azaltmak,
- Çalışanların iş tatminini sağlamak,
- Çalışanların tam kapasite ile çalışmasına neden olarak örgütsel hedeflere ulaşmayı sağlamak,

¹²⁸ www.sosyalhizmetuzmani.org, 27.09.06

¹²⁹ Salih Güney; Yönetim ve Organizasyon El Kitabı , Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s. 136.

¹³⁰ Çiğdem Kirel; “ Kariyer Gelişiminde Toplumlaşmanın Önemi ”, S. 4, Verimlilik Dergisi, 2000, s. 40.

¹³¹ Serpil Aytaç, Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları, İstanbul: Epsilon yayınları, 1. Bası, s. 167.

¹³² Serpil Aytaç, a.g.e., s. 168.

- İnsan kaynağından optimal düzeyde yararlanılmasını sağlamak.

Kariyer, kişinin seçtiği bir işte ilerleme ve gelişme derecesidir. Bu tanımda bireyin işinde gelişmek için iş dışı yaşamının da (bireyin bir bütün olarak) ele alınması gereği gizlidir. Bu durumda kariyer hakkında şu genellemeler yapılabilir¹³³.

- Sadece üst düzeyde, yüksek statülü işler için değil her meslek için kariyer vardır.
- Dikey hareketlilik yanında, aynı örgütsel kademede kalarak çeşitli bilgi, beceri ve yetenekler edinilerek de kariyer kazanılabilir.
- Bireyin kariyerinde sadece söz sahibi olan yönetim değildir. Birey kendi kariyerini kendisi de planlamaktadır.
- Kariyeri, bir örgüte üye olmakla kazanılan bir edinim şeklinde sınırlamamak gerekir. Birey iş dışındaki faaliyet ve yaşantıları ile kariyerine katkı yapabilmektedir.

2.5.1.2. Kariyer Safhaları

Kariyer safhaları ile ilgili çok sayıda model bulunmaktadır. Bu modellerin, büyük bir kısmı yaşa, bir kısmı da iş hayatındaki çalışma sürelerine bağlı olarak oluşturulmuştur.

Birey hayalindeki iş yaşamı ile gerçek iş yaşamını kafasında uyumlaştırmaya çalışırken, çalışma yaşamı boyunca çeşitli devrelerden geçer¹³⁴. Kariyer devreleri konusunda ayrımı yapılmış olan yaş aralıkları, bireyin gelişimine bağlı olarak değişiklikler gösterebilir. Özellikle de kadınların evliliklerinden ve doğum yaptıkları dönemlerden sonra çalışma yaşamına ara ya da son vermeleri, ayrıca ülkemizdeki emeklilik yaşının gelişkin ülkelere nazaran düşük olması sonucu kariyer devrelerinde kaymalar olabilmektedir.

¹³³ Halil Can; Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Adım Yayıncılık, 1991, s.275

¹³⁴ Fatih Yaman, Kariyer Aşamaları, Peryön Bülteni, S. 2, 1998, s.17.

2.5.1.2.1. Keşif

Bu devre bireyin çocukluk, ergenlik ve ilk yetişkinlik dönemlerini kapsamaktadır. Çocukluktan itibaren bireyler, çeşitli meslekler hakkında bilgi sahibi olur ve bunlarla ilgilenmeye başlarlar. Birey bu dönemde daha çok çevresindeki kişilerin meslekleri hakkında bilgi sahibi olur. Bu devredeki mesleki ilgileri ise sınırlı bilgileri çerçevesinde bir heves niteliğindedir.

Çoğu kişi için bu dönem 20'li yaşların ortasında bireyin okul eğitimini tamamlayıp ilk iş hayatına atıldığında sona erer. Bu dönemde bireyin başkalarının kariyerleriyle ilgili olarak beklentileri ortaya çıkar.

Bu aşamada kişi, kendi yeteneklerini de göz önünde bulundurarak, okuduğu kitaplardan, izlediği filmlerden yola çıkarak meslekler hakkında bilgi sahibi olur. Mesleklerin kuvvetli ve zayıf yönlerini değerlendirir. Kendi ilgi ve isteği doğrultusunda tercihini yapar.

2.5.1.2.2. Kurulma (Örgüte Giriş ve Kariyer Başlangıcı)

Bu dönemde birey farklı kaynaklardan iş arayışlarına başlar. İlk işi bulma, işe yerleşme, yetenek kazanmak, işi öğrenmek ve başkaları tarafından kabul edilmek bu süreçte olur. Bu evrede belirsizlik ve bunalımlar baş göstermeye başlar. Birey, kendini kanıtlayabileceği bir mevki bulma sorunuyla karşılaşır.

Kuruluş aşamasını iki kısma ayırabiliriz.

1-) Yerleşim, iş arama ve bulma;

Türkiye gibi işsizlik oranının çok yüksek olduğu ülkelerde iş arama faaliyetleri çoğu durumda oldukça uzun bir sürece yayılabilmektedir. İşe girdikleri ilk yıllarda gerçekleştiremeyen beklentileri, huzursuzluk ve hayal kırıklığı ile karşı karşıya kalırlar. Bu dönemde kişilerden beklenen faaliyet, işi öğrenme ve verilen talimatları takip etmedir.

2-) Yerleşme, başarıma ve terfiler;

Bu aşamaya geçiş için belli bir teknik bilgiye sahip olmak gerekir. Örgüte yeni gelenler, daha sonra örgütü tanırlar ve işinde tecrübe kazanmaya başlarlar. Başarıma farklı meslekler için farklı anlamlar ifade eder. Örneğin akademisyen için başarı, girdikleri sınavlar sonucu unvanlar elde etmek (uzmanlık, doçentlik, profesörlük gibi) ve böylece üniversitenin kariyer basamaklarından çıkmaktır.

Birey, çalıştığı kurumda başarılı olduğunda bağlılık ve yeterlilik duygusu gelişir. Başarı gösteremediği takdirde, güvensizlik ve başarısızlık duygusuna kapılır. Bu aşama kişinin kariyer gelişimi için çok önem arz etmektedir. Bu aşamayı başarılı şekilde geçemeyenler, sahip oldukları teknik beceriyi bağımsız olarak ortaya koyamazlar ve kendilerine olan güvenlerini kaybederler.

Akademik yaşama yeni başlayan akademisyenler, akademik kariyerlerinin başlangıcında birtakım sorunlarla karşılaşır. Özellikle de araştırma görevlileri bu sorunlarla daha fazla uğraşmaktadır. Çünkü akademik yaşamın başında yer almaktadırlar. İşin niteliğini anlayabilmek zaman alacağından, bu süreç kişiyi de bunaltacaktır.

2.5.1.2.3. Kariyer Ortası

Bu aşamada, çıraklıktan ustalığa geçen birey, artık işinde iyice ustalaşmış, yeri sağlamlaşmış, hatta hiyerarşik olarak birkaç basamak yükselmiştir. Dolayısıyla yaptığı yanlışlar cezalandırılır, başarılı olanlara ödül ve daha fazla sorumluluk verilir. Başarısız olanlar kendilerini tekrar gözden geçirir, hatalarını düzelterek yoluna giderler. Olmadı yeni bir iş ararlar.

Bireyin temel fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerinin önemi azalmış; başarı, saygınlık gibi gereksinimleri ön plana çıkmıştır. Bu açıdan Maslow hiyerarşisinde üst aşamalara yönelmiş olduğundan bahsedebiliriz. Birey, bir taraftan mevcut konumunu korumaya çalışırken diğer taraftan yükselme olanaklarını araştırmaktadır. Hızla değişen teknoloji ve rekabet koşulları, kariyerinin orta evresini yaşayan bireylerin bu değişiklikleri takip edebilmeleri için kendilerini geliştirmelerini zorunlu kılar.

Bu devrede karşılaşılan en önemli sorunlardan biri orta yaş krizidir. Bu kriz, iş yaşamından veya boşanma, hastalık, bir yakının ölümü gibi iş dışı bir nedenden kaynaklanabilir. Bu dönemde birey o güne kadar ki başarılarını ve hedeflerini gözden geçirir, hedeflerini hatta yaşama biçimlerini değiştirebilir. İş dışında ilgi alanlarının oluşturulduğu veya ikinci kariyer planlarının geliştirildiği dönem, bu dönemdir.

Orta yaş krizinin nedenlerinden biri, bireyin mesleki olarak durağan bir döneme girmesidir. “Kariyer Platosu” olarak adlandırılan bu dönemde birey, maddi

ve manevi açılardan yeni kazançlara giremez, iş yaşamı monotonlaşır. Bireyin kariyer platosuna girmesi, yetkinliklerini geliştirme sürecinin sonuna gelmesinin sonucu olabilir. Bu durum “birey odaklı plato” yu ifade eder. Diğer yandan bireyin mesleki açıdan durağan bir sürece girmesi, organizasyonun yapısından da kaynaklanıyor olabilir. Bir anlamda organizasyon içinde bireyin mesleki gelişimi için yollar tükenmiştir. Bu durum da “organizasyon odaklı plato”yu ifade eder¹³⁵.

Öğretim elemanlarını Akademik Kariyer Ortası sorunları bakımından değerlendirdiğimizde, birey işinde kalmaya karar verirse doyuma ulaştığı söylenebilir. Doyumsuzluk olması durumunda, işten uzaklaşma, verimi düşme, terk etme durumları meydana gelecektir. İşten uzaklaşma olmadığında, birey için daha sıkıntılı olacaktır bu da performansının hepten düşmesine yol açacaktır.

2.5.1.2.4. Kariyer Sonu

Birey yine olgunluk döneminde, ancak fiziksel olarak yaşlanmıştır. Bu dönemde öğrenme yavaşlamıştır, buna karşın büyük bir tecrübe birikimi kazanılmıştır. Birey bu devrede daha çok öğretici konumdadır. Bu konumu ile de çevresinden saygı görür. Orta yaş krizi sorunlarını atlatan birey, yaşamına yeni bir anlam vermiştir ve bu çerçevede yaşamını sürdürmektedir. Ayrıca bireyin sağlık sorunları, gündemini daha fazla meşgul etmeye başlamıştır. Bireyler bu safhada kişiliğe yönelim üzerinde odaklaşırlar, örgüte yönelimleri azalmaktadır.

Kariyer ortası devresinde karşılaşılan sorunların bir kısmı, bu devreye de taşınır. Bu devrede yükselme eğilimi gösterenlerin oranı çok düşüktür. Bireyin kariyeri daha çok durgunluk sürecine girer. Özellikle devre sonuna doğru bireyin iş yaşamına olan ilgisi azalır ve gerileme dönemine girer.

Devrelerin yaş ayrımları genel hatlarla yapılmıştır. Ancak ülkemizde ortalama ömür, gelişmiş ülkelere göre daha az olduğundan yaş gruplarının üst sınırları daha aşağıya da çekilebilir.

Öğretim üyeleri kariyerlerinin sonunda yoğun bilgi birikimi ve tecrübelerini aktarabilecekleri danışmanlıklarla ve yeni asistanlara rehberlik yaparak hem tatmin olma hem de genç akademisyenlere yol gösterme yoluna gidebilir.

¹³⁵ Tuğray Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s.246

2.5.1.2.5. Azalma (Emeklilik)

Emeklilik yaşı genel olarak 65 olmasına rağmen bazı bireyler bunu kabullenemezler. Emekli olmaları, bireyleri bir boşluk içine bırakır. Çünkü emeklilik bireyin kariyerinin son bulmasıdır. Bu süreçte bazı öğretim üyeleri emeklilik planı yaparken, bazıları da o güne kadar kazandığı deneyimlerinden başkalarını yararlandırma yoluna gider. Yine bazı öğretim elemanları, emeklilik planlarıyla birlikte Vakıf üniversitelerinde yeni arayışlara girer. Birey emeklilik döneminde çalışırken yapamadığı çiçek yetiştirme, resim yapma gibi kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını da karşılayabilir. Öğretim üyesi açısından emeklilik oldukça zordur.

Emeklilikle birlikte işini kaybeden birey, kendini yararsız ve verimsiz hisseder. Aynı zamanda birey, aile yaşamındaki yeni ekonomik problemler ve düzenlemelerinde yükünü omuzlarında taşımak zorunda kalacaktır.

Bu safhanın öğretim üyeleri açısından önemi, kazanmış oldukları bilgi, deneyim ve tecrübelerini genç nesillere aktarmaları, emekli olsalar bile aynı örgüt içerisinde kalmaları ya da Vakıf üniversitelerinde görev almalarıdır.

2.5.1.3. Akademik Kariyer Kavramı

Akademik yaşam, öğretim elemanının işiyle uğraşarak geçirdiği zamanı ifade eden bir kavramdır. Bununla birlikte iş dışı yaşamın gelişim ve planlanmasında büyük bir etkiye sahiptir.

Akademik yaşam, öğretim elemanının ilk defa üniversitede çalışmak isteği ile başlar, akademik unvana bağlı olan kariyer basamaklarından yükselerek aktif çalışma yaşamının sona ermesinden sonra işiyle ilgili maddi kazanç, değer, tutum ve yargılar etkisini sürdürdüğü müddetçe devam eder.

Akademik yaşamın sergilendiği çalışma ortamı, akademisyenlerin üzerinde etkili olan faktörlerin tümüdür. Bu nedenle iş ortamı hem işin yerine getirilmesini sağlar, hem de o ortamda çalışan öğretim elemanının gözlemlediği, etkilendiği yaşam alanıdır. Bu yaşam alanında kişilerin üstlendikleri roller, kullandıkları teknolojik yapı, yöneticiler ve iş arkadaşları ile sosyal ilişkiler ön plana çıkmaktadır. Çalışma alanı sosyal davranış alanından oluşmaktadır. Dolayısıyla kişinin bilgi, beceri ve yeteneklerinin uygulandığı ortamdır.

2.5.2. Akademik Kariyer Engelleri

Öğretim üyeleri için, akademik standartlar vazgeçilmez bir öğedir. Bireyin bu amaca ulaşması için, hedefini doğru tanınması ve bu hedefe ulaşmayı çok istemesi gerekmektedir.

Öğretim elemanlarının en büyük sıkıntılarından biride akademik unvanların dağıtılmasıyla ilgili sorunlardır. Üniversitelerde artan öğrenci sayısına cevap verebilmek için yardımcı doçentlik kadrosu temin edilmiştir. Yardımcı doçentlik, doçentlik, profesörlük unvanlarını almak kolaylaştırılmıştır. Bu unvanlar kadrosuz olarak bile dağıtılmıştır.

Öğretim üyelerinin yükseltilme ve atamalarında açık ve nesnel kriterler gösterilmelidir. Akademik terfiler eğitim ve araştırma çabalarına göre belirlenmelidir.

Öğretim elemanları kendilerini geliştirme şartları bakımından da kısıtlı imkanlara sahiptir. Yaptığı bilimsel araştırmasını yurtiçinde kongre, sempozyum gibi bilimsel etkinliklerde sunmak isteyen öğretim elemanı parasal açıdan bir çok sıkıntıyla karşılaşmaktadır. Yurt dışında katılacakları mesleki seminer, kongre ve konferanslar da devlet bütçesi tarafından yeteri kadar destek görmemektedir.

Kariyer, bireyle ilgili bir kavram olduğu için kariyerde karşılaşılan bazı sorunlar doğrudan bireyi etkilemektedir. Çalıştığı örgütte istediği yere gelemeyen ve tatmin olamayan birey, bu ihtiyaçlarına cevap verilemediği için gerginlik içinde olacaktır.

Bu anlamda kariyer ile ilgili bir takım sorunlar ortaya çıkabilir. Kariyerin değişik evrelerinde karşılaşılan bazı sorunlar kariyeri engelleyecektir. Bu sorunlar “gözden düşmek, işten çıkartılmak, stres ve tükenmişlik, engellenme, cinsiyetten kaynaklanan kariyer sorunu”dur.

2.5.2.1. Gözden Düşme (Derailing)

İşinde yükselmeyi uman kişinin, üstlerinin güvenini kaybederek işinde gereken motivasyonu ve verimi gösteremediği için gözden düşmesini ifade eder.

Bu durumun nedenleri¹³⁶;

- Kişiler arası çatışma
- Üst yönetimle anlaşmazlık
- Aşırı rekabet hırsı
- Çevreye karşı kötü muamele
- Yönetime aşırı bağlılık
- Uyumsuzluk
- Yeteneksizlik, olarak sıralanmaktadır.

Gözden düşmeye akademisyenler açısından bakıldığında, bireyde gerginlik, kendine güvensizlik, endişe, suçluluk duygusu yaratmanın yanında bilimsel etkinlik ortaya koymasını azaltacaktır. Üniversite açısından sonuçları, zamanın ve hizmetin boşa gitmesi, maliyetin artması ve üniversitenin asıl görevi olan bilimsel bilgi üretiminin azalmasıdır.

Bu nedenle gözden düşmenin gerçek sebepleri araştırılmalıdır. Sebep bulunduğundan sonra sorunun nasıl çözüleceğine dair çözüm önerileri ortaya konmalıdır.

2.5.2.2. İşten Çıkarılmak (Sözleşmenin Feshi)

Çalışan kişinin, kendi dışındaki sebeplerden dolayı işten ayrılmak zorunda kalmasıdır. Sözleşmeli çalışan kişilerde her an işten çıkarılma korkusu vardır. Yasal olarak iş güvencesi hakkından yararlanan çalışanlar için böyle bir durum yoktur. İşten çıkarılma farklı sebeplerden kaynaklanabilir. Çalışanın performansının düşük bulunması ya da işverenin haklı bir gerekçeye sahip olduğu için işten çıkartılma kararını vermesi her zaman geçerli değildir. Bazen işten çıkartılmalar çalışanların kontrolü altında değildir. Fabrikanın kapatılması, işletmenin küçültülmesi, sözleşme süresinin bitmesi ve uzatılmaması gibi sebepler örnek olarak verilebilir.

¹³⁶ Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları, T.C Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Araştırma Fonu İşletmesi, Bursa, Haziran 2001, s.79

Akademisyenler açısından bu durumu değerlendirdiğimizde karşılaştıkları sorunlar, araştırma görevliliği ve yardımcı doçentlik gibi statülerin sözleşmeli statüler olmasıdır. Akademisyenler doçentlik itibaren daimi kadroya geçebilmektedir. Fakat buraya kadar korku ve endişe içinde gelmektedirler. Sözleşmesi sona eren öğretim elemanının sözleşmesi çeşitli sebeplerle uzatılmayabilir. Bu durumda kişi işsiz kalmaktadır. Uzmanlığını veya doktorasını tamamlayan araştırma görevlisi için yeni bir iş durumunun yaratılması zaman alabilmektedir. Akademisyenliği kendine meslek edinmeyi isteyen kişiler için başka üniversiteler veya meslek yüksek okulları bir alternatif olarak değerlendirilebilir.

2.5.2.3. Stres ve Tükenmişlik (Burnout)

Stresle ilgili yapılan yaygın tanımlardan birisine göre, bir kişinin üzerinde rahatsızlık ve sıkıntıya yol açmada etkili her türlü “etken” stresi meydana getirmektedir. Başka bir tanım, stresin, stres vericilere “stressors” yani stres sebeplerine karşı, kişilerin gösterdiği “tepki” olduğunu ifade etmektedir¹³⁷.

Strese neden olan sebepler çok çeşitli olabilir. Bunlar ekonomik bunalım ve durgunluk, siyasal başarısızlık, teknolojik değişim, çevre kirliliği vb. dış faktörler olabileceği gibi; hastalık, ölüm, işsizlik, maddi sıkıntı, boşanma, ailevi sorunlar gibi bireysel ve iş hayatından kaynaklanan sorunlarda olabilir.

Tükenmişlik sürekli iş baskısından kaynaklanan kronik bir duygusal bitkinlik halidir. Tükenmişlik yıkıcı stresin özel bir halidir ve çoğu zaman doğrudan strese işaret etmek için de kullanılabilir. Tükenmişlik yaşayanlar, genellikle işlerine çok fazla duygusal katkı yapmak durumunda olan insanlardır. Bu gibi insanlar kendi kendilerine genellikle çok yüksek standartlar belirlerler¹³⁸.

Akademisyenler açısından değerlendirdiğimizde, akademik terfi, iş güvenliği, transfer, kariyer beklentisi ve kariyer gelişimi ile ilgili beklentileri onlar açısından stres kaynaklarını oluşturmaktadır.

¹³⁷ Feyzullah Eroğlu, Davranış Bilimleri, İstanbul: Beta Basım Yayım, Genişletilmiş 7. Baskı, Mart 2006, s.402

¹³⁸ Halil Can, Öznur Aşan ve Eren Miski Aydın, Örgütsel Davranış, İstanbul: Arıkan Basım Yayım, Eylül 2006, s.240

Performans değerlemelerdeki adaletsizlik, akademik yükseltmeler esnasında alınan yanlış kararlar, ücret eşitsizliği, ders dağılımındaki adaletsizlik gibi durumlarda akademisyenlerde stres yaratabilir. Uzun zamandır kadro almayı bekleyen ve planlarını da bu doğrultuda yapan kişi kadroya yerleştirilmediğinde mutsuz olur. Çalışmanın bir anlamı olmadığını düşünür. Yaşadığı hayal kırıklığı bilimsel aktivite üretmesini engeller.

2.5.2.4. Engellenme (Frustration)

Örgütte alışan birey, sahip olduğu kişilik özelliklerini, bilgi, beceri ve yeteneklerini de beraberinde getirir. Sahip olduğu bu kişilik özellikleri zamanla değişimler gösterecektir. Bu değişimler olumlu yönde olabileceği gibi olumsuz yönde de olabilecektir.

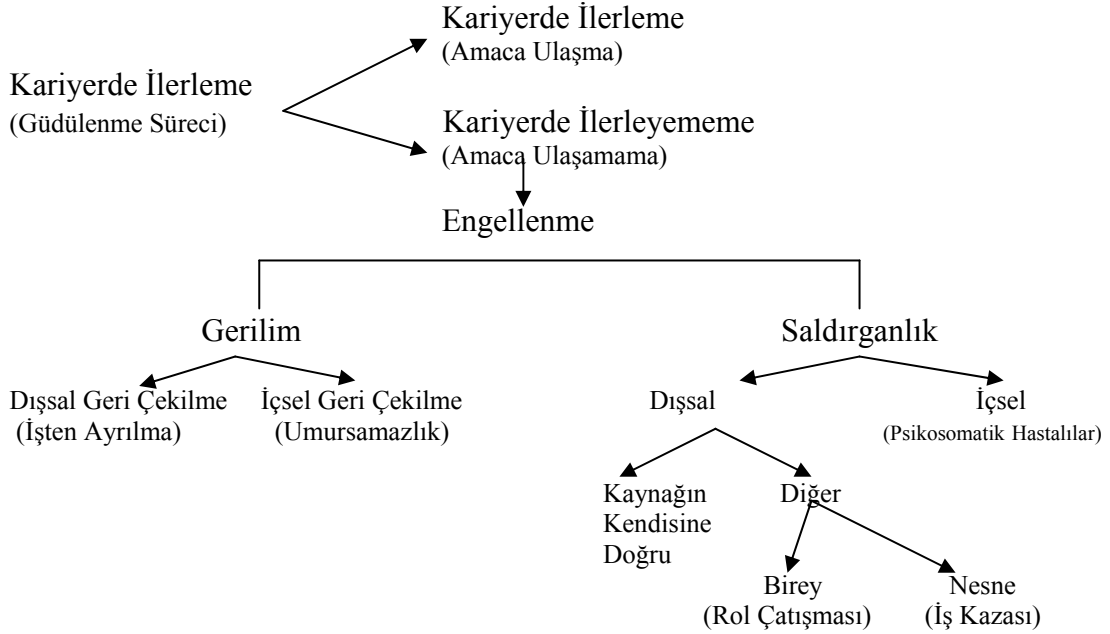
Olumlu anlamda yaşana gelişme bireyin kişisel gelişmesine de katkıda bulunacaktır. Bireyin kişisel gelişmesi, kendine olan güven duygusu, fiziksel ve duygusal sağlığı, kariyerindeki ilerlemenin verdiği başarı duygusu olarak kendini gösterir.

İnsanın çok sayıda ihtiyaç ve amaçları olmasına karşın bu ihtiyaçları karşılayan kaynakların, amaçlara ulaştıran araçların sınırlı olması engellenme yaratan en önemli etkenlerden biridir.

İnsan hayatında engellenme esastır. Toplumdaki her birey, engellenmeye maruz kalmaktadır. Bazı fertlerde bu durum geçici, bazılarında devamlı; bazılarında sınırlı ölçüde, bazılarında ise aşırı şekilde görölmektedir. Engellenme kavramı, bireyin davranışları ile ihtiyaçları arasında herhangi bir engeli ifade ettiği için, bu duygu bireyde gerginlik ve tedirginlik yaratacaktır.

Örgüt yönetimi bireyin ihtiyaçlarının, isteklerinin ve beklentilerinin neler olduğunu öğrenebildikleri takdirde bireylerdeki engellenme duygusunu ve bunun yol açtığı olumsuz sonuçları azaltabilir. Engellenme sonucu bireyde oluşan olumsuz gelişmeler aşağıdaki şekildeki gibi gösterilmektedir.

Şekil 2.1: Engellenme Sonucu Bireyde Oluşan Olumsuz Gelişmeler¹³⁹:



Stres, öğretim elemanının akademik yaşamdaki kariyerini engelleyecektir. Bu durum, veriminin düşmesiyle birlikte istenmeyen davranışların ortaya çıkmasına sebep olacaktır. İstenmeyen davranışlarda saldırganlık olarak kendini gösterecektir.

2.5.2.5. Cinsiyetten Kaynaklanan Kariyer Sorunu

Toplumda yaygın olan cinsiyet rolleri beklentileri, değişmekte olan bireysel ve toplumsal gereksinimlere tam olarak cevap verememektedir. Çünkü bu beklentilerin büyük kısmı gelenekseldir. Günümüz koşullarında halen geleneksel rol beklentileriyle hareket ediliyor olması, cinsiyete dayalı ayrımcılık yapılmasına yol açmaktadır. Cinsiyete dayalı ayrımcılık çalışma yaşamıyla ilişkili olarak, temelde aşağıda belirtilen aşamalarda veya alanlarda karşımıza çıkmaktadır¹⁴⁰:

- Meslek seçimi ve işe eleman alımı,
- Karşı cinsiyeti taşıyan kişilerin farklı algılamaları ve onlara farklı davranılması (Azınlık konumu ve cinsel taciz)

¹³⁹ Ayşe Can Baysal ve Erdal Tekarslan, İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 2. Baskı, 1996, s.351

¹⁴⁰ Ümit Berkman ve Diğerleri, Yönetim ve Organizasyon, Editör: Salih Güney, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Temmuz 2001, s.332

- Örgütsel kaynak ve olanakların paylaşılmasıdır.

2000'li yıllara doğru kadınların önceden sadece erkeklere açık olan iş dünyasına girdikleri ve bu dünyada güç, yetki ve mevki elde etmek için yoğun bir mücadele verdikleri görülmektedir. Çalışma yaşamında küreselleşme etkisiyle görülen değişimler ve yeni değerler, iş yaşamında erkek hakimiyetinin kırılarak kadının güçlenmesine neden olmuştur¹⁴¹.

Kadın sorununun başlangıcı belki de insanlık tarihinin başlangıcına kadar götürülebilir. Tarihin çeşitli evrelerinde görülen bu sorun nitelik olarak bazı değişiklikler göstermiş, kadınların erkek egemenliği altında yaşamaları, yani erkek baskınlığı günümüzde de kendisini hissettirmektedir. Kadın sorunu ülkemizde de önemli bir sorun olarak kendini göstermektedir¹⁴².

Bu anlayışın geçmiş zamanlarda daha yaygın olduğunu da belirtebiliriz. Son yıllarda kadınların eğitim seviyesindeki artış, mesleklerinin zirvesinde olan kadınların sayısını arttırmıştır.

Kadınların çalışma yaşamında çok sayıda yer almaları bile yeterli oranda görülmemektedir. Çünkü kadınların çalışma yaşamında sayılarının artması onların alt statülerden kurtulmasını sağlayamamaktadır. Yani yöneticilik pozisyonları erkek egemenliği altında kalmaya devam etmektedir¹⁴³.

Kadının aile yaşamındaki rolü ve sorumluluğu, mesleğinde ilerleyebilmesini engellemektedir. Bu eğilim birçok örgütte kadınlara yönelik ayrımcılığın temelini oluşturan “ cam tavan ” kavramını ortaya çıkarmaktadır. Cam tavan, örgütte üst yönetim pozisyonları için kadınlara konulan bir engeldir. Üst pozisyonlara yükselmeye çalışan kadınların engelle karşılaştıkları, “ tavana ”

¹⁴¹ Sabahat Bayrak ve Atilla Yücel, “ Kadın Cinsiyeti, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks Mu? ”, Erciyes Üniversitesi 8.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 25–27 Mayıs 2000 Nevşehir, s.125

¹⁴² Gönül İçli ve Cemal Yalçın, “ Üniversite Çalışma Yaşamında Cinsiyet Ayrımı: Cumhuriyet Üniversitesi Örneğinde ”, Cumhuriyet Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:18, (Aralık 1995), s.125

¹⁴³ Gönül İçli ve Cemal Yalçın, a.g.e., s.125

vurdukları anlatılmaya çalışılmaktadır. Çok fazla kadın bundan şikayet etmektedir. Bu tavan kırılması oldukça da zor bir durumdur.

Çalışma yaşamındaki kadın kendine birtakım hedefler koymakta, ama ulaşmak istediği nokta, “ kadın olduğu için ” kendisine kapatılmaktadır. Cam tavanın neden kaldırılmadığı ile ilgili çeşitli sebepler ortaya koyulmaktadır. Bu sebepler şunlardır¹⁴⁴:

1-) Kadınların çocuk büyütme için kariyer süreçlerini yavaşlatmaları veya durdurmaları, mesleklerinde üst noktalarına ulaşmaları için önemli bir engeldir.

2-) Kadınlar genelde aile ve iş hayatındaki rollerini dengeleme arayışları içindeler. Böylece mesleki başarı için gerekli olan zamanı ayıramamaktalar.

3-) Birçok zeki ve başarılı kadın büyük örgütlerden ayrılıp kendi işyerlerini kurmaya başlamışlardır.

4-) Kadınlar geleneksel olarak insan kaynakları alanlarındaki kariyer kadrolarını seçmekte, matematik ve fen bilimlerine ilgi duymamaktadır.

5-) Ev yaşamındaki rollerine uygun, esnek çalışma saatlerine sahip kariyer arayışlarına yönelmektedir.

Öğretim elemanı olarak kadının karşılaştığı en büyük sorun, toplumsal rol ve görevi gereği, annelik, eşlik görevinin yanında akademisyenlik mesleğini devam ettirebilmek, akademik kariyer basamaklarında girdiği sınavları başarılı bir şekilde verip belli unvanları elde etmektir. Akademisyenlik hayatında, çalışma saatleri belli olmadığından, bu durum kadının ev yaşantısını sekteye uğratabilmekte dolayısıyla akademik ilerlemesini geciktirebilmektedir.

Columbia Üniversitesi'nden bir grup araştırmacı, kadınların akademik hayattaki sorunlarının, erkeklerin farklı bir toplumsallaşma içinde olmalarından, kadınlarla akademik danışman arasındaki uyumsuzluktan, kariyer seçimlerinden, kadroya geçmek için kullandıkları stratejiden, otoritenin uygulandığı politikadan kaynaklandığını ortaya koymuşlar¹⁴⁵.

Aile sorumluluklarının kadınların profesörlük aşamasına yükselmelerini engellediği tahminin ötesinde somut bir olgudur. 1989 yılında profesörlere yönelik

¹⁴⁴ Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları, a.g.e., s.86

¹⁴⁵ www.atominsan.com/kadin.htm, Kadın ve Bilim, Özgür Ergin, Mayıs 1997

olarak yapılan bir anket çalışmasında, kadınların akademik kariyer aşamalarını ortalama olarak daha geç ve uzun ara-sürelerde tamamladıklarını ortaya koymuştur. Ancak bunun tek nedeni aile yükümlülükleri değildir. Çünkü anket uygulanan kadınların görece büyük bir kısmı birden fazla dalda lisans yapmış, pek çoğu profesörlük unvanına ancak dolaylı yollardan ulaşabilmiştir¹⁴⁶.

Sonuç olarak, bilimde var olan tekelleşmeyi, cinsiyete dayalı ayrımcılığı ortadan kaldırmak, kadını ve erkeği eşit ve insan olarak görmektir. Bunun yanı sıra, ırk, din ve kültür boyutundaki başka ayrımcılıklarında yapılmamasıdır.

2.5.3. Akademik Yaşamın Sorun Alanları

Toplumun beyin gücünü üniversiteler oluşturduğuna göre, aydın kesimin en üst düzeyde kişilerini öğretim üyeleri ve bilim adamları oluşturur.

Öğretim üyeliği sürekli çaba ve etkinlik ister. Çünkü ders verme sürekli kendini geliştirmeyi gerekli kılan bir uğraştır. Bunun yanında bilimsel araştırma, inceleme yapma, kitap, makale yazma gibi faaliyetlerde eklenince öğretim üyeliğinin özel yaşama yer vermeyecek kadar sorumluluk ve sevgi gerektiren bir uğraş olduğu söylenebilir. Fakat yoğun ders yükü altında bunalan, yaptığı işin karşılığını hem maddi hem de manevi olarak alamayan, akademik unvan almada, yükseltimede, kadrolara atanmada subjektif kurallara maruz kalan öğretim üyeliği mesleği cazibesini yitirerek çok sayıda öğretim elemanının üniversiteden uzaklaşmasına yol açmıştır.

Öğretim üyeliğinin niceliği değil daha çok niteliği önemlidir. Görevi hem mevcut bilgileri öğrencilere aktarmak hem de temel bilimsel araştırmalar yapmaktır. Öğretim üyesi nitelikli olmazsa nitelikli ve çağdaş eğitim verilemez.

Öğretim elemanının kendine özgü duygu, düşünce, değer ve tutumları olmalıdır. Çünkü toplumdaki duruşu, rolü, sahip olduğu değerler, yaratıcılığı ve üreticiliği ile yaşamın bütün alanlarında öncelikle bilimsel düşüncüyü ve tutumu benimsemesi ve daha sonra buna uygun davranışlar sergilemesi gerekmektedir.

¹⁴⁶ www.atominsan.com/kadin.htm, a.g.e.

Bugünkü toplumumuzda akademisyenler, akademik yenilik, nitelik ve nicelik açısından birtakım sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunları aşağıdaki gibi bazı başlıklar altında toplayabiliriz.

2.5.3.1. Azalan Mesleki İlgi Sorunu

Öğretim üyeliğine kimlerin ne kadar istekli olduğu sorusuna cevap toplumun üniversiteye nasıl baktığıyla ilişkilidir. 1980 öncesinde çok başarılı öğrenciler üniversitelerde kalmak ve bu şekilde yükselerek kariyer yapmak istemekteydi. Oysaki 1980 sonrasında bu sayı azalmıştır.

Serbest piyasadaki seçeneklerin maddi üstünlüğü, öğretim üyeliğini gözde meslek olmaktan çıkarmıştır. Ekonomik durumu tehdit eden durumlar ortaya çıktıkça öğretim elemanının iş tatminsizliği artmıştır.

Mesleklerin saygınlığı ile getirdikleri gelir arasındaki ilişkinin hep doğru orantıya sahip olmadığını yani toplum içinde saygın olan mesleklerin aynı oranda gelir getirmediğini görebilmekteyiz.

Mesleğin bireye hem maddi hem de manevi tatmin sağlayan bir uğraş olması gerekir. İsteyerek seçilmiş, eğitim alarak ve emek vererek kazanılmış meslekler bireye psikolojik ve sosyal tatmin sağlar. Öğretim elemanı böylece mesleğine duyduğu ilgi oranında mesleğinin gerektirdiği görev ve sorumlulukları da yerine getirir. Öğretim elemanının mesleğe ilgi duyabilmesi için mesleğin kendisini maddi ve manevi anlamda doyurması gerekir.

Öğretim elemanlığı görevinin çekici olabilmesi için maddi karşılığının en azından bugünkünden farklı olması, kişinin iş tatminsizliğini azaltacak ve motivasyonunu artıracak önlemlerin bir an önce alınması gerekmektedir.

İnsanlara iş yaptırabilmek her zaman kolay değildir. İnsan eğer isterse etkili ve verimli çalışır. İstemezse onu yönetmeye çalışan kişilerin işi baya zordur. Bu anlamda insanı harekete geçiren, bir işi yapmaya yöneltten faktör ihtiyaçlarıdır. İnsan yaşamı boyunca ihtiyaçlarını giderme peşinde koşar. İhtiyaçlarını giderebilirse

mutlu, gideremezse mutsuz insan olur. İhtiyaçların bir amaca yönelik davranışa dönüşme sürecine, motivasyon süreci denir¹⁴⁷.

Tatminsizlik söz konusu olduğunda insanlar yaşamaları boyunca aynı meslekte kalmayıp, kendilerini daha mutlu hissedecekleri başka meslek ve kariyer yönelimlerine başvurabilirler.

2.5.3.2. Ücret Yetersizliği Sorunu

Çalışma yaşamında ücret önemli bir güdüleme aracıdır. Ülkemizde ekonomik koşulların yeterli düzeyde olmaması da ücreti, diğer güdüleme araçlarının da önüne çıkarmaktadır. Bu nedenle, ücret gelişmekte olan ülkelerde kişinin işinden memnun olmasını sağlayan önemli bir ekonomik faktör olarak görülmektedir.

Üniversitede ki asıl görevi bilim üretme, hizmet kalitesini artırmak olan öğretim elemanları, yaşam şartlarının getirdiği zorluklarla, verdiği derse ve buna bağlı öğrenci sayısındaki “ ek ders ücreti ” sorunu ile bilim adamı niteliğinden uzaklaşabilmektedir.

Öğretim elemanlarının maaşlarının yetersizliği, maaş açısından üniversite personeli ile diğer kurumlar arasındaki maddi dengenin bozulmuş olması sebepleriyle üniversiteler, başarılı ve nitelikli öğrenciler tarafından tercih edilmez olmuştur. Kaliteli öğretim elemanları maddi sorunlar nedeniyle üniversiteden ayrılmak zorunda kalmıştır. Serbest piyasanın üniversitedeki maddi olanaklara olan üstünlüğü, akademisyenlik mesleğinin yıldızını söndürmüştür.

Daha fazla maddi olanak nedeniyle verilen aşırı ders yükü de öğretim üyelerini bilimsel araştırma çalışmalarından uzaklaştırmıştır. Ders saatlerinin fazla olması yüzünden öğretim elemanları bilimsel çalışmalara yeterli zaman ayıramamakta, verdikleri derslerde de sürekli kendilerini tekrar etmektedirler. Ek ders ücretleri ve gece öğretimi de bu sorunu daha fazla artırmaktadır. Bunun yerine ek ders ücreti uygulamasının kaldırılarak, öğretim üyelerinin maaşlarının iyileştirilmesi yoluna gidilmelidir.

¹⁴⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu & Melek Tüz, Örgütsel Psikoloji, Gözden Geçirilmiş 4. Baskı, Bursa: Furkan Ofset, Eylül 2003, s.117

Öğretim elemanlarının ücretlerinin doyurucu olması yani refah düzeyinin artırılması, üniversitelerdeki eğitim kalitesinin yükselmesine ve bilimsel gelişmelere imkan sağlamış olacaktır.

2.5.3.3. Fiziki Ortam Sorunları

Bu konuda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği fiziki mekan ile buralarda kullanılan araç ve gereçlerin durumudur.

Üniversite ortamının fiziki olumsuz koşulları, araç, gereç eksikliği, kalabalık sınıflar, yoğun sınavlar, bir odayı birden fazla öğretim elemanının paylaşması, bu nedenle gerçekleşmesi güç olan bilimsel çalışma ortamı ve buna benzer sorunlar öğretim elemanlarını bilimsel bilgiyi elde etmesinde, araştırmasında ve uygulamasında zorluklar çıkarmaktadır.

Çağdaş bilim insanının yetiştirilmesinde üniversitelerin; laboratuvar, kütüphane, okuma ve çalışma salonları, lojman ve öğretim elemanlarının kendilerine ait bir çalışma odası, boş zamanlarını değerlendirebilme imkanını sağlayacak olumlu fiziki koşullar sağlanabilmelidir.

Bilgisayar donanımlarının da yetersizliği ayrı bir sorun alanı teşkil etmektedir. İnternetin günümüz teknolojisinde yaygınlaşması gerekirken, internetinde bilimsel bilgiye kısa zamanda ulaşma konusunda bir yol olduğunu söyleyebildiğimize göre, bilgisayar donanımlarının eksikliği, uluslar arası bilgi ağına girebilme olanaklarının yaygınlaştırılmaması, bilgisayarı olmayan hatta bunu kullanmayı bilmeyen öğretim elemanlarının olması, bilim adamı sıfatına erişmesi konusunda bekleneni ortaya koyamamaktadır.

Bilimsel araştırmalar için fiziki, sosyal ve psikolojik ortam hazırlanmalıdır. Araştırma faaliyetlerinin önemi bu kadar belirgin olmasına rağmen, yüksek öğrenime olan fazla talep, fiziki imkan ve mali kaynak yetersizliği üniversitelerdeki öğretimi yürütme çabalarının kısıtlı olarak yürütülmesine sebep olmaktadır.

2.5.3.4. Kadro Sorunu

Akademik kadrolarda ki yetersizlik, akademik yükseltme ve atamaların kadro şartına bağlı olması sorunlar yaratmaktadır. İdari kadro sayısının yetersiz oluşu, verilen kadroların bazılarının da birbirine bağlı olması, hizmetlerin gerçekleştirilmesinde sıkıntılar yaratmaktadır.

Bugün üniversitelerde, özellikle de devlet üniversitelerinde 1981'den önce kurulan sisteme göre seçilmiş öğretim üyeleriyle, bundan sonra getirilen YÖK Yasası'na göre öğretim üyeliğine yükseltilmiş, bundan dolayı farklı ölçütlerle bu unvanı kazanmış öğretim üyelerinin oluşturduğu heterojen bir topluluk vardır. Öğretim üyeliğinin ilk aşaması olan bilimde doktora eğitimi ve diploması, buna yeni açılan üniversitelerde dahil, hemen her üniversitede verilebilmektedir. Oysaki gelişmiş ülkelere bakıldığında bunun bu kadar yaygın olmadığını görebilmekteyiz. 1981'den sonraki dönemde doktorasını veren herkesin “ yardımcı doçent ” olabilmesi sağlanmıştır.

Öğretim üyeliğine yükseltmelerde, evrensel ölçütler ve bilimsel yaklaşım esas alınarak “ liyakat ” sistemi esas alınmalıdır. Bugün üniversitelerimizde akademik terfi veya yükseltmelerde, bilimsel liyakatin her zaman ölçüt olarak alınmadığını görebilmekteyiz.

Akademik yükseltmelerde kadrosuzluk engelleyici bir faktör olmaktan çıkarılmalıdır. Kadrolar daha esnek bir hale getirilmeli ve sistem liyakat esasına göre yürütülmelidir.

2.5.4. Akademik Tatmin

Öğretim elemanının yaptığı işin bir değeri vardır. Bu değer iç ve dış değer olarak belirtilebilir. Akademisyenin yaptığı işten zevk alması, haz duyması ve başarıya duygusu iç değeri oluşturur. Öğretim elemanının yaptığı işin getirdiği parasal, ekonomik gelir ve bireye saygınlık sağlama gibi toplumsal değerler dış değerleri oluşturur.

Akademik yaşamda, öğretim elemanının ortaya koyduğu işin işlevsel değerini arttıran, çalışma ortamında harekete geçiren, ona bu enerjiyi veren ve bu hareketliliğin devamını sağlayan birtakım iç ve dış nedenler vardır. Bu nedenler kişinin işine yönelmesine, işini sevmesine ve benimsemesine dolayısıyla ondan

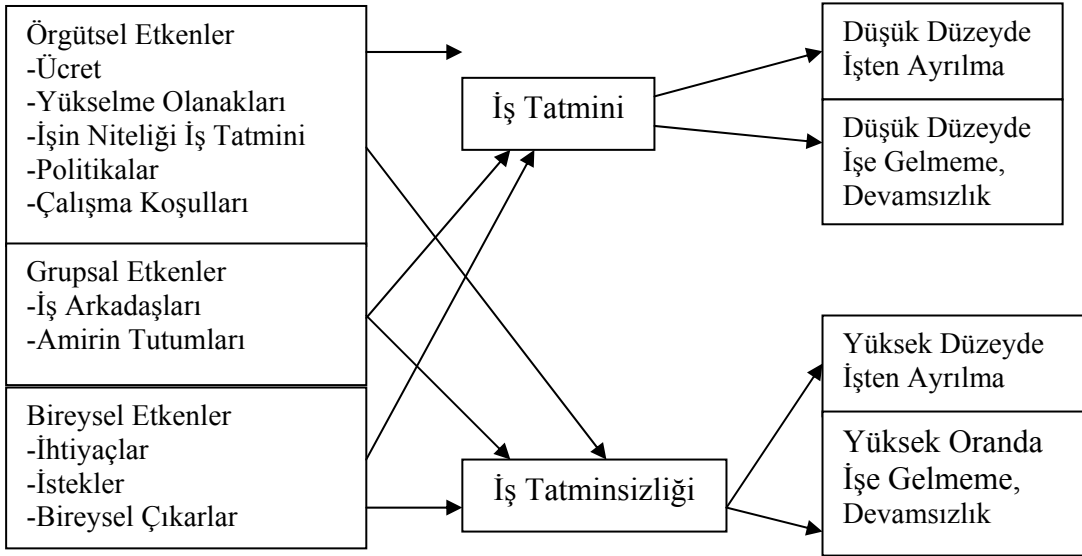
doyum almasını sağlar. Bu durumda, işiyle tamamen bütünleşen akademisyen, akademik yaşamı boyunca etkili, istekli ve mutlu bir şekilde çalışır.

Kişiyi en çok motive eden faktör, kendi hedef ve amaçlarıdır. Çalıştığı ortamda iş motivasyonunu sağlayan öğretim elemanı fiziksel ve ruhsal tatmini sağlar. İşine yoğunlaşan akademisyen yeni hedef ve amaçlar ortaya koyar. Kişinin bilgi, beceri, yetenek ve zihinsel özellikler bakımından ortaya koyduğu işe uygun olması, kişinin işinden memnun olmasını sağlar.

Tatmin, yapılan bir işten, etkinlikten mutlu olmaktır. İş tatmini ise, kişinin yaptığı işten beklenti ve isteklerini karşılayabilmesidir. Kişinin yeteneklerinin yaptığı işe uygun olması, onun işinden tatmin olmasını sağlar.

İş tatmini veya tatminsizliğine neden olan etken ve sonuçları aşağıdaki şekil ile göstermek mümkündür¹⁴⁸.

Şekil 2.2: İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Neden ve Sonuçları



Yukarıdaki şekle göre akademisyenlerin çalışma yaşamında tatmin olmalarını sağlayan birçok etmen vardır. Örgütsel etmenler, öncelikle ücret olmak üzere, üniversite yönetimi tarafından akademisyenlere sağlanan her türlü ekonomik imkanlar, üniversitenin yapısı ve yönetim politikaları, üniversitede ilerleme

¹⁴⁸ Enver Özkalp & Çiğdem Kirel, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1997, s.104

olanakları, teknoloji ve çalışma koşullarıdır. Grupsal etmenler, üniversite içindeki dikey ve yatay ilişkilerdir. Sosyal ilişkilerde iş tatmini açısından önem taşımaktadır. Bireysel etmenler ise, akademisyenlerin kişilik, tutum, yaş, cinsiyet, beceri ve yetenekleri, eğitim, ihtiyaç ve gereksinimleri olarak belirtilebilir.

Akademisyenlerin iş tatminini sağlayan ve motivasyona yönelten araçları üç başlık altında toplamak mümkündür¹⁴⁹.

a-) Ekonomik araçlar (ücret, maddi ödül, ek ders ücretleri, ikinci eğitim ücretleri vb.)

b-) Psiko-Sosyal araçlar (çalışmada bağımsızlık, sosyal katılım, değer ve statü kazanma, gelişme, başarı artırma, kültür, sanat, gezi vb. sosyal uğraşlar)

c-) Örgütsel ve Yönetimsel araçlar (yetki ve sorumluluk üstlenme, eğitime ve yükseltme, kararlara katılma, fiziki koşulların iyileştirilmesi, yönetimle ortak bir noktada denge uyumu sağlama-amaç birliği)

Akademisyenlerin fiziksel, ruhsal, zihinsel ve sosyal ihtiyaçları karşılanmadığında tatminsizlik durumu meydana gelir. İhtiyaç ve gereksinimlerin yeteri kadar karşılanmadığı durumda oluşan düşük iş tatmini, akademisyenlerin davranışlarını olumsuz etkileyecektir.

Akademisyenin iş tatminsizliği, yetiştirmekle sorumlu olduğu gençlerinde sağlıksız yetiştirilmesine ve eğitilmesine bu da sağlıksız nesillerin ortaya çıkmasına sebep olacaktır. Bundan dolayı akademisyenlerin işten sağladıkları tatminin hangi düzeyde olduğunu ve hangi değişkenlerle nasıl değiştiğini bilmenin önemi büyüktür. İş tatmininin artırılmasında en başta Yüksek Öğretim Kurumu olmak üzere üniversite yönetimlerine önemli görevler düşmektedir. Öğretim elemanlarının sorun yaşadığı alanları iyileştirme yolunda politikalar üretmelidir. Böylece işini severek yapan akademisyenlerin bilime olan katkıları da artacaktır.

Üniversitelerdeki sosyal imkanların kısıtlı olması, yeterli mali imkanların yaratılamaması, çalışma koşullarının yetersiz kalması, öğrenci yoğunluğu ve fazla ders yükü nedeniyle bilimsel-mesleki çalışmalara yeterli zaman ayrılamaması, bilimsel çalışmalar için gerekli olan araç, gereç, doküman eksikliği, uluslar arası

¹⁴⁹ Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları, a.g.e., s.63

bilimsel yayın edinme ve bilimsel toplantılara katılma konusunda karşılaşılan zorluklar, yükseltirmede karşılaşılan bazı subjektif engeller gibi sebepler öğretim üyeliğinin cazibesinin giderek azalmasına ve nitelikli eleman sağlanmasında güçlüklerle karşılaşılmasına sebep olmaktadır.

2.5.5. Akademisyenlerin Beklentileri

Çalışma hayatında, çalışanların ilgi, yetenek ve işlerinden beklentileri ile örgüt amaçları arasındaki uyumun sağlanması olması gereken istihdam ilkesi olarak söylenebilir. Akademisyenler, iş alanındaki yetkilerini kullanarak, sorumluluklarını yerine getirirler.

Bilimsel çalışmaların yapıldığı, öğrencilere meslek eğitiminin yanında bilimsel düşünme becerisinin de kazandırılmaya çalışıldığı üniversiteler de bu görevleri akademisyenler yerine getirmektedir. Akademisyenler bu görevlerini yerine getirirken bireysel farklılıkları beraberinde üniversite içindeki davranışını belirlerken üniversite yönetiminden de bazı beklentiler içinde akademik yaşamda ki yerini alır. Bunlar¹⁵⁰:

- Yaptığı iş karşılığında iyi bir gelir elde etmek,
- İş güvencesinin olması,
- Bulunduğu üniversitenin modern alet ve materyallerle donatılması, teknolojik yeniliklerin varlığı,
- Çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurabileceği bir ortam,
- Akademik unvanları elde edebilme, yükselebileme şansı,
- Yaptığı işin her kesim tarafından saygı görmesi,
- Öğretim elemanı olarak değer verilmek,
- Kendini, bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirebilme olanağının sağlanması ve benzerleridir.

Akademisyenlerin üniversiteden beklentisi ile üniversitenin akademisyenlerden beklentilerinin uyuşmadığı bir durumda sürtüşme ve zorluklar ortaya çıkar, bu da çatışmalara sebep olur. Birey ve örgüt arasında karşılıklı uyumun sağlanabilmesi, karşılıklı inanç ve güvenin sağlanmasına bağlıdır.

¹⁵⁰ Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları, a.g.e., s.61

3.BÖLÜM

3.1. AKADEMİK PERSONELİN PERFORMANS DEĞERLEMESİNİN AMAÇLARI

Performans yönetimi son yıllarda giderek yaygınlaşan bir kavram olup, yönetimin planlama ve denetim faaliyetlerinin daha geniş sınırlarda ve performans kavramındaki gelişmeler çerçevesinde uygulanmasına yönelik gelişmiş bir yönetim anlayışıdır. Bu sayede örgüt hedeflediği amacına ulaşabilmek, mevcut ve geleceğe yönelik durumlarla ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın gelişiminde sürekliliği sağlayacak düzenlemeleri gerçekleştirmek ve tedbirleri almak görevlerini idareye yüklemektedir. Bu sürecin, örgütün her biriminde ve gerekli görülen zamanda uygulanması mümkündür. Etkin bir performans yönetimi için gerek kamu yönetimi gerek işletmelerde geniş anlamda performans yönetimi için mevcut durumun belirlenmesi, mevcut kaynaklarla daha üst seviyeye ulaşıp ulaşılamayacağını belirlemenin, ulaşılmak istenen ideal seviyenin belirlenmesi gerekmektedir¹⁵¹.

Performans ölçümünün yapılıp yapılmayacağı veya nasıl yapılacağı düşünülürken, kamu kurumlarında performans ölçümlerinin hangi amaçla kullanılacağı sorusunun da cevabı düşünülmelidirler. Çünkü performans ölçümü önemli sayılacak kadar maliyet ve çaba gerektirir. Uygun performans standartlar geliştirmek, veri toplamak, bu bilgileri işlemek, analiz etmek ve toplanan bilgiyi hazırlanan standartlar içerisine yerleştirmek, ölçüm raporlarını hazırlayıp ilgili yerlere göndermek ve bu raporları okuyup yorumlamak gibi aşamalar bir maliyet gerektirmektedir¹⁵².

2547 Sayılı YÖK Kanun’undan sonra, üniversitelerde ki akademik kadrolara atanmada ve bu kadroların tanımlanmasında birtakım değişiklikler meydana gelmiştir. Bununla birlikte, daha önce var olmayan “ yardımcı doçentlik ”

¹⁵¹ Mehmet Songur, Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü, Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını, No: 6, 1995, s.16

¹⁵² Asım Balcı ve Diğerleri (ed.), Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar: Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri, Modeller, Dünya ve Türkiye Yansımaları, Ankara: Seçkin Yayınevi, Birinci Baskı, Eylül 2003, ss.171-172

kavramı ortaya çıkmıştır. Profesörlük ve doçentlik atamalarında da değişik bir sistem getirilmiştir. Özellikle de devlet üniversitelerinde, 1981'den önce var olan sisteme göre seçilmiş öğretim üeleriyle, bundan sonra uygulanan YÖK Yasası'na göre öğretim üeliğine yükseltilmiştir. Bundan dolayı farklı ölçütlerle bu unvanları alan öğretim üyelerinden oluşan “ heterojen ” bir topluluk meydana gelmiştir. Diğer taraftan, öğretim üeliğinin ilk aşaması olan bilimde doktora eğitimi ve diploması (bunun tıpta karşılığı uzmanlık) yeni açılan üniversitelerde dahil hemen her üniversitede yaygın bir uygulama olarak verilebilmektedir. Gelişmiş ülkelerde bu böyle değildir.

1981'den sonra uygulanan sistemde “ yardımcı doçentlik ” unvanı getirilmiştir. Kişinin doktorasını tamamladıktan sonra, hemen yardımcı doçent olabilmesi sağlanmıştır. Oysaki kişinin öğretim üeliği için gerekli olan eğitim, öğretim formasyonuna ait bir bilgi ve tecrübeye sahip olmaması, önemli bir noksanlık olarak görülmektedir.

Üniversiteler, öğretim üeliğine yükseltimede evrensel bir ölçüt ve bilimsel yaklaşım düşüncesine uygun olduğu için “ liyakat ” sistemini esas almalıdır. Bu ilke bir görevi başarı ile yapabilme gücünü belirtir. Sözcük anlamı olarak uygunluk, elverişlilik ve yeterlilik olarak tanımlanır. Bu sistem, etkili ve verimli kişilerin seçilerek; belli bir göreve en uygun kişinin getirilmesini sağlar.

“ Dar anlamda liyakat açık yarışma sınavlarını yani ¹⁵³

- a) Yeterli Duyurma,
- b) İlgilenen herkese başvurma fırsatını tanıma,
- c) Aranılan koşulların gerçekçi olması,
- d) Ayrım gözetilmemesi,
- e) Yeteneğe göre sıralamaya olanak verecek bir seçme ve değerlendirme yönteminin uygulanması
- f) Sonuçlar hakkında bilgi vermeyi belirtmektedir ”.

Bu ilke sayesinde kamu kesiminde siyasal kayırcılığın önüne geçmesi bakımından anlam kazanır.

¹⁵³ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, 4.Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001, s.16

Oysa üniversitelerde akademik terfi veya yükseltmelerde, bilimsel liyakatin, her zaman bir ölçüt olarak ele alınmadığını görebilmekteyiz. Günümüzde “kıdemli” olmak, “ iyi insan ” ya da “ yöneticilere yakın ” olmak gibi bilimsel liyakatla alakası olmayan faktörler zaman zaman akademik yükseltmelerde etkili olabilmektedir.

3.2. SİCİL SİSTEMİ

Kamu personelinin başarı değerlendirmesi, 657 Sayılı Devlet Memurları Yasasında yayınlanan Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğiyle düzenlenmiştir. Bu yönetmeliğin amacı, devlet memurlarının mesleki yeterliliğinin belirlenmesi için sicilinde bulunacak bilgileri, ayrılış sicilinin verileceği durumları, sicil raporlarının biçimini, taşıyacağı soruları, sicil raporlarının doldurulmasında uygulanacak not yöntemini, notların derecelendirilmesini, düzenlenme zamanını, uyarılan memurlarca yapılacak itirazları ve bunları inceleyecek makamları, sicil raporlarının korunmasını ile görevli makamlara dair esasları, sicil amirlerini ve diğer konuları düzenlemektir¹⁵⁴.

Devlet memurlarının başarısını değerlendirme, birinci, ikinci ve gerektiğinde üçüncü ita amiri tarafından yapılmaktadır. Birinci derece ita amiri, memurun ilk yöneticisini, ikinci derece sicil amiri, memurun görevli bulunduğu kurumun üst yöneticisidir. Birinci ve ikinci derece sicil amirlerinin değerlemeleri arasında büyük farklılıklar bulunduğu takdirde üçüncü derece ita amiri devreye girer.

Bu bağlamda akademisyenlerin sicil değerlendirme sistemine baktığımızda durumun biraz daha farklı olduğunu görebiliriz. Çünkü akademisyenler, diğer memurlar gibi tamimiyle 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'na tabi değildir. Öncelikle 2547 Sayılı YÖK kanununa tabidir.

Memurların başarı değerlendirmesinde puanlama (notlama) sistemi esas alınmıştır ve notlama, sicil raporu temel alınarak yapılır. Oysaki öğretim elemanlarının başarı değerlemesinde Akademik Sicil Raporu'nun performans değerlemesine etkisi yoktur. Bu nedenle, 2547 Sayılı YÖK kanunu ile 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda, öğretim elemanlarının performans değerlemesine

¹⁵⁴ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, a.g.e., s.190

ilişkin bir ibare yoktur. Bu nedenle YÖK tarafından 2006 yılı içerisinde performansla ilgili düzenlemeleri içeren bir reform yapılacaktı. Bu performans reformu çıksaydı ya da gerçekleşme fırsatı bulsaydı akademik ve idari siciller önem arz edecek hatta maaşlarda belirli bir miktar artış olacaktı. Bunun sonucu olarak da performans değerlendirme kriterleri oluşturulabilecekti.

Akademik siciller yazıyla belirtilmektedir. Akademik siciller, performansa doğrudan etki etmemektedir. Uygulanması, hayata geçirilmesi özel şirketlerdeki gibi olmadığından etki eden bir nitelik taşımamaktadır. Çünkü kanunlarda performans değerlemeye yönelik bir çalışma yoktur. Değerleme sonucu, sicili düşük ya da yüksek çıkan öğretim elemanının performansıyla ilişkilendirilmemektedir.

Akademik Sicillerin yapılma zamanı, yılda bir kez, içinde bulunulan yılın temmuz ayının sonundan, diğer yılın temmuz ayının sonuna kadar olan tarihte, idari siciller ise, ilgili yılın ocak ayının başından, yılsonuna kadar olan süreyi kapsamaktadır. Akademik siciller belirli konular hakkında yazılı sonuçların elde bulundurulmasını amaçlayan ve bu bağlamda mevzuatlarla desteklenmiş bir uygulama niteliği taşımaktadır.

Oysaki idari personelin sicil raporları, sicil amirleri tarafından memurlarının genel durum ve davranışları, mesleki yeterlilikleri, yönetsel yeterlilikleri ve yurt dışı görev yeterliliklerinin ana boyutları ile ilgili soruların her biri, 100 tam puan üzerinden değerlendirir ve sorulara verdikleri notların toplamını soru sayısına bölerek memurun sicil notunu belirlerler. Her bir sicil amirince verilecek notların ortalaması alınarak memurun sicil notu ortalaması belirlenir¹⁵⁵. İlgili idari personelin 6 yıllık sicil notlarının ortalamasının 90 ve daha üstü ise bir üst kademeye geçme şansı yakalamaktadır. Bu da dolayısıyla maaşlarda kadro derecelerine göre artış sağlamaktadır. İdari personel sicilleri biraz daha fazla mevzuatla değil performansla birlikte ilişkilendirilmektedir.

657 sayılı yasada başarılı olan idari memurların ödüllendirilmesi öngörülmüştür. Görevinde olağanüstü gayret ve çalışması ile başarı sağlayan memurlara, merkezde atamaya yetkili amirler, illerde valiler ve kaymakamlar

¹⁵⁵ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, a.g.e., s.191

tarafından takdirname verilir ve takdirname personelin siciline işlenir. Yine olağanüstü başarılı memurlar, sınıflara göre 1 veya 2 aylığına denk parasal ödül alabilmektedirler¹⁵⁶.

Akademik sicil ve idari sicil belgeleri mevzuattan gelmektedir. Sicil raporlarındaki kriterler içerik olarak doğrudur. Ancak bir yıllık çalışmayı değerlendirirken bu kriterlere tam ve sağlıklı bir şekilde uyulup uyulmadığı tartışılabilir. Değerlemeyi yapan birinci sicil amirlerinin verdiği nota genelde ikinci sicil amirleri uymaktadır. Çünkü ikinci sicil amirinin birebir öğretim elemanıya çalışmamasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla birinci sicil amirinin objektif bir değerlendirme yapması önem arz etmektedir.

Sicil raporları ve sicil dosyasının doldurulmasında gizlilik esas alınmıştır. Bu nedenle akademik ve idari siciller ilgili kişilere bildirilmemektedir. Ancak yeni çıkan bilgi edinme kanunu uyarınca ilgililer dilekçeyle başvurduklarında sicil notları kendilerine yazılı olarak verilmektedir. Hem akademisyenin hem de idari personelin kendi isteğiyle.

Akademik sicile göre değerlendirilen akademisyenlerin sicil raporlarında yazılı bulunan kusur ve eksiklikleri kendilerini düzeltebilmeleri adına onlara geri bildirilmemektedir. Birtakım aksaklıklar varsa bunların bertaraf edilebilmesi için üniversite kurum olarak YÖK'e bunu bildirmelidir. Bu sorunu kurumsal anlamda çözmek gerekmektedir.

Fakültelerde dekanlar, yüksek ve meslek yüksekokullarında ve enstitülerde müdürler, rektörlüğe bağlı birimlerde bölüm başkanları birinci sicil amiri olarak yer alırken, bütün birimleri kapsayacak şekilde akademik personelin sicillerini doldurarak katkı sağlayan rektör ise ikinci sicil amiri olarak yer almaktadır.

Sicil değerlendirme sonucunda, akademisyenlerin yaşam koşullarının iyileştirilmesinde ücret zammı ve her türlü ücret artışı kendilerine yansıtılmamaktadır. Mevzuatta buna yönelik bir madde bulunmamaktadır. Akademisyenler gerçek anlamda görevlerini yapamıyor.

¹⁵⁶ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, a.g.e., s.192

Akademik personel sicil raporları atama ve yükseltmelerde ölçüt olarak esas alınmadığından herhangi bir etkisi de bulunmamaktadır. Ama dikkate alınmasında yarar ve fayda sağlama kanaati taşınmaktadır. Bazı üniversitelerde akademik sicil raporu (senato kararınca) doldurulmamaktadır. Bu bağlamda akademik sicil raporu olumluda olsa olumsuzda olsa akademik atama ve yükseltmelere yansıtılmadığından akademisyenin görevini direkt etkilememektedir.

Akademik sicil raporuna göre iki düzeyli bir değerlendirme bulunmaktadır. Akademisyenlerde birinci sicil amirleri, dekan, yüksekokul müdürü, meslek yüksek okul müdürü, enstitü müdürü ve rektörlüğe bağlı bölüm başkanları iken, ikinci sicil amiri rektördür. İdari personelde ise, birinci sicil amiri daire başkanı, fakülte-yüksekokul-enstitü sekreterleri, rektörlüğe bağlı birimlerde birim müdürleri, hastanelerde hastane başmüdürü iken, ikinci sicil amiri genel sekreterdir.

Akademisyenlerde karar uyumsuzluğu ortaya çıktığında üçüncü sicil amirine gidilmez. Bu Şekil 3.1'deki belgeye dayalı olarak da söylenebilir. Oysaki idari personelde sicil notları arasında birinci ve ikinci birim amirleri arasında 10 ve daha üzeri puan farkı var ise, üçüncü sicil amiri olarak rektöre başvurulmaktadır. Dolayısıyla üçüncü sicil amirinin verdiği not dikkate alınmaktadır.

Akademik personel kanun olarak önce 2547 ve 2914 sayılı kanuna tabidir. Bu kanunlar, Yükseköğretim kurumlarının ve öğretim elemanlarının her türlü özlük haklarına ilişkin düzenlemeleri içermektedir. Hüküm bulunmayan hallerde 657'ye tabi olmaktadır.

Akademik personel için başarının karşılığı olarak ödül ve takdir olayı bulunmamaktadır. Çünkü buna yönelik bir uygulama akademik personel için oluşmamıştır. Ancak idari personelde ödül ve takdir olayı yasa koyucu tarafından konulmuştur. Ödül ve takdir olayını akademisyenler için uygulayan üniversiteler bulunmaktadır. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 122.maddesi (takdirname) ve 123.maddesi (ödül) Devlet Memurlarına bu hakkı vermiştir. Dolayısıyla akademisyenlerde kamu kurumunda görev yapması ve kendi mevzuatı dışında (2547 ve 2914) 657 sayılı tabi olması nedeniyle bu uygulamadan faydalanması gerekmektedir.

Akademik sicil değerleme yılda bir defa içinde bulunulan yılın 31 Temmuz tarihinden diğer yılın 31 Temmuz tarihine kadar olan süre içinde yapılmaktadır. Bu süre değerleme için yeterli bulunduğundan değişmesine gerek görülmemektedir. Çünkü çalışanın performansını uzun dönemde değerlendirmek daha faydalı olmaktadır. Böylece iş ve kişilik anlamdaki gelişimi bu süre içerisinde daha rahat görülebilmektedir. Mesleki anlamda bilgi edinme, bilgiyi geliştirme, bilgiyi paylaşma, mesai arkadaşlarına ve amirlerine karşı tutum ve davranışları, görevini yerine getirmedeki çalışkanlığı, kabiliyeti ve verimliliğinin görülmesi açısından 1 yılın yeterli olduğu söylenebilir.

Tüm akademik personel için sicil belgesi içeriği aynıdır. Hepsi için çalıştığı birim bazında birinci sicil amiri ile ikinci sicil amiri bulunmaktadır.

Öğrencilerin ilgili hocanın sınavlarından aldıkları iyi veya kötü notlar akademisyenlerin sicil notlarını etkilememektedir. Subjektif unsurların etkisi göz önünde bulundurulmasından dolayı yansıtılmamaktadır.

Özel kurumlarda performansa dayalı olarak ortaya konan sistem, kamu kurum ve kuruluşlarında sicil tanımlaması başlığı altında değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Ama ikisi arasındaki işlevler çok farklı olmaktadır. Örneğin, performans değerleme kamu kurumlarında özlük haklarında bir iyileştirme sağlamamakta, atama veya yükseltmelerde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.

Tüm bu eksikliklerin YÖK farkında bulunmaktadır. İlgili kamu kurum ve kuruluşlarıyla yazışmalar yapılmaktadır. Bununla ilgili veriler basın ve yayın organlarınca aktarılmaktadır. Üniversitedeki akademik ve idari personelin özlük haklarına, akademisyenlerin eğitim ve öğretimle ilgili gelişmelerine yardımcı olmak amacıyla faaliyetlerde bulunmaktadır.

Akademik siciller eğitim, ücret ve kariyer gibi örgütsel uygulamalara aracılık etmemektedir. Kanun koyucu akademik sicilleri değerlendirme kapsamında dikkate almaktadır. Dolayısıyla, eğitim, ücret, kariyer veya atama gibi işlemlerde dikkate alınmamaktadır. Sadece üniversiteler bakımından değil YÖK ve hükümet düzeyinde de eksiklik olduğu için eğitim, ücret ve kariyer gibi performansın temel öğelerine aracılık edememektedir.

Akademik sicil raporunda ki 2.madde ilgili akademisyenin öğretim araştırma ve uygulama yeteneği başlığı altında bakıldığında, ilgilinin mesleğini icra etme, geliştirme, başkalarına aktarma ve bilimsel aktivitelerindeki etkinlikler performans göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır.

Kamu kuruluşlarında başarı değerlendirme süreci, hem uygulanan yöntemler hem de uyulması gereken kurallar bakımından, özel sektör kuruluşlarına göre farklılık göstermektedir. Kamu kuruluşlarında başarı değerlendirilmesiyle ilgili yasal mevzuata uyma zorunluluğu, bu konuyla ilgili tüm kamu kuruluşlarında bir örnek uygulamalar görülmesine neden olmaktadır. Devlet üniversiteleri de kamu kuruluşu kapsamına girmektedir. Kamu kuruluşlarında temel başarı değerlendirme yöntemi olarak “sicil sistemi” uygulanmaktadır. Sicil sistemi akademisyenleri de ilgilendirmektedir. Çünkü özlük hakları açısından 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu’na tabi bulunmaktadır.

Yöneticiler bağlı oldukları örgütü en verimli bir şekilde yönetmek isterler. Örgütlerin verimli bir şekilde çalışabilmesi için iyi nitelikli elemanların sağlanması, bu elemanların iyi yetiştirilmesi ve önemli görevlere getirilmesi gerekmektedir. Kaliteli elemanın sağlanıp, işin başına getirilip, yeterliğine göre hakkının verilebilmesi için, çalışanların durumlarıyla ilgili bilgi veren, başarı ve başarısızlıklarını gösteren kayıt ve bilgiler gerekmektedir. Bunun da yapılabilmesi için sicile gereksinme vardır. Sicil sistemi kamu görevlilerinin daha dikkatli çalışmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda amiri de memurunu izlemeye zorlamaktadır. Memur işe yeni girdiğinde dikkatli de davranırsa, çalışmalarının sonra da izlenmesi gerekir. Çalışırken, farkına varmadıkları yetenek veya kusurları ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle siciller, hem çalışanlar bakımından, hem de çalıştığı örgüt bakımından arz etmektedir. Personelin geleceği ile ilgili kararlar, kademe ve derece yükselmeleri aldığı sicillere göre yapılmaktadır.

Siciller, çalışanların yer değiştirmesinde, işten çıkarılmasında, emekliye ayrılmasında, sınav sonuçlarının değerlendirilmesinde esas teşkil etmektedir. Ayrıca çalışanın eğitim almaya ihtiyacının olup olmadığını ve eğitim programlarının başarı derecesini göstermektedir.

Sicil yöntemiyle kamu kuruluşlarında ki personelin çalışması değerlendirilmelidir. Yöneticinin çalışanı hakkında ki düşüncesi anlaşılmalıdır. Değerleme sonucu personelin eksikliklerinin ortaya konup düzeltilmesi, tamamlanması ve zayıf olan taraflarının iyileştirilmesi sağlanmalıdır.

Bu bağlamda sicil sistemine göre akademisyenlerin performanslarının değerlendirilmesine ilişkin yöntemler aşağıda ki tablolarda anlatılmıştır.

Şekil 3.1’de öğretim elemanları için sicil belgesi gösterilmiştir. Sicil belgesinde ilgili akademisyenin Adı ve Soyadı, Ünvanı, Baba Adı, Doğum Yeri ve Yılı, çalıştığı Yükseköğretim Kurumu, Görevime Başlama Tarihi, Varsa Kurum İçi İdari Görevi, Sicil No kısımları yer almaktadır.

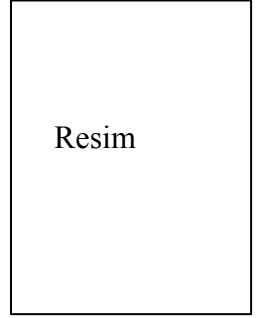
Yükseköğretim Kanunu’nun 4. ve 5. maddelerinde belirtilen amaç ve ilkeleri gerçekleştirmedeki tutumu ve uyumuna, Öğretim Araştırma ve Uygulama Yeteneği, Sicil Amirinin Kanaati ile ilgili kısımları 1’inci sicil amiri olan dekan, 2’inci sicil amiri olan rektör tarafından değerlemeye tabi tutulur.

Öğretim elemanlarının sicil değerlendirme belgesinde ki, Öğretim Araştırma ve Uygulama Yeteneği, akademisyenin performansını ölçmeye yönelik olabilir. Bu kısımda, akademik etkinlik değerlendirmesinin SCI, SSCI, AHCI tarafından taranan dergilerde yayımlanan yayınlardan, Ulusal Hakemli dergilerde yayımlanan yayınlardan, ulusal diğer bilimsel dergilerde yayımlanan makaleler, teknik not, editöre mektup gibi yayınlardan tam metin, özet metin olarak yayımlanan bildiri ya da poster veya gösteriden, yurtdışında ve yurt içinde yayımlanan kitapları sayılabilir.

Şekil 3.1:
ÖĞRETİM ELEMANLARI İÇİN
SİCİL BELGESİ¹⁵⁷

SİCİL YILI: 2007

Adı ve Soyadı : _____
 Baba Adı : _____
 Doğum Yeri ve Yılı : _____
 Çalıştığı Yükseköğretim Kurumu : _____
 Göreve Başlama Tarihi : _____
 Sicil No : _____



I. SİCİL AMİRİ

II. SİCİL AMİRİ

Yükseköğretim Kanunu'nun 4. ve 5.
 Maddelerinde belirtilen amaç ve ilkeleri
 Gerçekleştirmedeki tutumu ve uyumu : _____

Öğretim Araştırma ve Uygulama Yeteneği : _____

Sicil Amirinin Nihai Kanaati : _____

BİRİNCİ SİCİL AMİRİNİN

Adı ve Soyadı : Prof. Dr.

Unvanı : DEKAN/ MÜDÜR

Düzenlenme Tarihi : _____

İKİNCİ SİCİL AMİRİNİN

Adı ve Soyadı : Prof. Dr. Sezer Ş.KOMSUOĞLU

Unvanı : REKTÖR

Düzenlenme Tarihi : _____

¹⁵⁷ <http://www.kou.edu.tr>, 20.02.07

Tablo 3.1’de öğretim elemanları için sicil vermeye yetkili amirler gösterilmiştir. Üniversitelerde Rektörlerin, 1’inci sicil amiri Yükseköğretim Kurulu Başkan’dır. 2’inci ve 3’üncü sicil amirleri yoktur. Rektör yardımcıları, Dekanlar Rektörlüğe bağılı Yüksekokul, Enstitü ve Konservatuar Müdürlerinin 1’inci sicil amirleri Rektördür. 1’inci sicil amirinin değerlemesi olumsuz olduğu takdir de 2’inci sicil amiri olan Yükseköğretim Kurulu Başkanlığına gönderilecektir.

Fakültelerde Dekan Yardımcıları, Kadrolu Öğretim Elemanlarının 1’inci sicil amiri Dekan, 2’inci sicil amiri Rektör, 3’üncü sicil amiri Yükseköğretim Kurulu Başkan’dır.

Rektörlüklere bağılı Enstitü, Yüksekokul ve Konservatuarlarda Müdür Yardımcıları, Kadrolu Öğretim Elemanlarının 1’inci sicil amiri Müdür, 2’inci sicil amiri Rektör, 3’üncü sicil amiri Yükseköğretim Kurulu Başkan’dır.

Fakültelere bağılı Enstitü ve Yüksekokullarda Müdürün 1’inci sicil amiri Dekan, 2’inci sicil amiri Rektör, 3’üncü sicil amiri Yükseköğretim Kurulu Başkan’dır. Müdür yardımcıları, Kadrolu Öğretim Elemanlarının 1’inci sicil amiri Müdür, 2’inci sicil amiri Dekan, 3’üncü sicil amiri Rektördür.

SİCİL BAĞLANTILARI ÇİZELGESİ

Tablo 3.1: Sicil Vermeye Yetkili Amirler (Öğretim Elemanları İçin)¹⁵⁸

S.No	1'inci Sicil Amiri	2'inci Sicil Amiri	3'üncü Sicil Amiri
A) ÜNİVERSİTELERDE			
1. Rektörler	Yükseköğretim Kurulu Başkanı	-	-
2. Rektör Yardımcıları, Dekanlar Rektörlüğe Bağlı Yüksekokul, Enstitü ve Konservatuar Müdürleri	Rektör (X)	Yükseköğretim Kurulu Başkanı	-
B) FAKÜLTELERDE			
Dekan Yardımcıları, Kadrolu Öğretim Elemanları	Dekan	Rektör	Yükseköğretim Kurulu Başkanı
C) REKTÖRLÜKLERE BAĞLI ENSTİTÜ, YÜKSEKOKUL VE KONSERVATUARLARDA			
Müdür Yardımcıları, Kadrolu Öğretim Elemanları	Müdür	Rektör	Yükseköğretim Kurulu Başkanı
D) FAKÜLTELERE BAĞLI ENSTİTÜ VE YÜKSEKOKULLARDA			
1. Müdür	Dekan	Rektör	Yükseköğretim Kurulu Başkanı
2. Müdür Yardımcıları, Kadrolu Öğretim Elemanları	Müdür	Dekan	Rektör
(X) Sicillerin, personeli alma ve atamaya yetkili birim amirliğince sonuçlandırılması esastır. Bu bakımdan Üniversitelerde Rektör Yardımcıları Dekanlar, Rektörlüğe bağlı Enstitü, Yüksekokul ve Konservatuar Müdürlerinin sicilleri olumsuz olduğu takdirde ikinci sicil amiri olan Yükseköğretim Kurulu Başkanlığına gönderilecektir.			

¹⁵⁸ [http:// www.kou.edu.tr](http://www.kou.edu.tr), a.g.e.

3.3. ÜNİVERSİTELERİN GELİŞTİRDİĞİ AKADEMİK ETKİNLİK KRİTERLERİ

Öğretim üyeliğine yükseltilmeye ki kriterler 2547 Sayılı Kanuna göre belirlenmektedir. Üniversiteler de kendi kriterlerini belirlerken 2547 Sayılı Kanunu baz almaktadır. Bazı üniversitelerin akademik terfi ve yükseltmelerde ortaya koyduğu kriterlere bakıldığında durum daha somut olarak ortaya koyulabilmektedir. Örnek olarak Abant İzzet Baysal, Adnan Menderes, Akdeniz, Ankara, Atatürk, Cumhuriyet, Çanakkale Onsekiz Mart, Dicle, Gazi ve İstanbul Üniversitelerindeki kriterlere genel olarak bakılmıştır.

2547 Sayılı YÖK Kanunu'na göre örnek olarak alınan üniversitelerdeki Yardımcı Doçentliğe Başvurma ve Atanma Kriterlerinde;

Yardımcı doçentliğe başvurabilmek için adayın doktora yapmış, tıpta uzmanlık unvanını almış veya üniversitelerarası kurulun önerisi üzerine Yükseköğretim Kurulunca tespit edilecek sanat dallarının birinde yeterlik kazanmış olmak şarttır.

Bazı üniversiteler doktor unvanı aldıktan sonra, en az 2 yıl, bazısı da 1 yıl alanında çalışmış olmak şartını arar. Yardımcı doçentlik kadrosuna başvuracak olan aday, doktora ya da uzmanlık tezini veya bu tezlerden üretilmiş en az bir makaleyi yayınlamış olmalıdır.

Bazı üniversiteler adaydan, doktora ya da uzmanlık tezi veya bunlardan üretilenler dışında en az üç özgün yayın yapmış olmalı ve bunlardan en az birisinde tek isim veya 1., 2., 3. isim olarak yer almış olmalıdır.

Yardımcı doçentlik kadrosuna başvuran adayın dekan, profesörlerden oluşturulacak üç kişilik komisyon önünde bir deneme dersini başarı ile vermesi gerekmektedir.

Adayın, en az bir Türkçe yayın (tam metinli makale veya kitap bölümü veya kitap) yapmış olmasını zorunlu kılmaktadır. Bazı üniversitelerde doktora tezi konusu kapsamında hakemli bir dergide yayın yapmış olma şartını aramaktadır.

Adayın, Üniversitelerin Akademik Etkinlik Değerlendirmesinden sonra almaları gereken puanlarda yine üniversiteden üniversiteye değişiklik arz eder. Bazısı en az 150 puan, bazısı en az 160 puan almasını istemektedir.

Adayın, ürettiği bir makale veya özgün yayınlarından en az birisini SCI, SCI-Expanded, SSCI veya AHCI kapsamında bulunan dergilerde yapmış olmalıdır.

Yardımcı doçentlik kadrosuna başvuracak adayın, SCI, SCI-Expanded, SSCI ve AHCI kapsamında yer alan dergilerdeki tam metinli makalelerinden, uluslar arası yabancı dillerde yayınlanmış kitaplarından en az 50 puan almış olmalıdır. Bazı üniversitelerde 40 puan almış olma şartını aramaktadır.

Yardımcı doçentlik kadrosuna başvuracak adayın ÜDS'den aldığı yabancı dil notu en az 70 olmalıdır. Yabancı dil notu üniversiteden üniversiteye değişiklik göstermektedir. Bazısı KPDS'den dil notunu 60, bazısı ÜDS'den 55 ya da 60 olarak belirler. Bazı üniversiteler dil sınavını kendisi yapmaktadır. Türkçe'den yabancı dile, yabancı dilden Türkçe'ye adayın kendi bilim alanında 150 ile 200 kelime arasında, bir çeviriyi kapsar. Sınav sırasında adayın sözlük kullanmasına izin verilmektedir.

2547 Sayılı YÖK Kanun'u kapsamında örnek olarak alınan üniversitelerdeki Doçentliğe Başvurma ve Atanma Kriterlerinde;

Doçentlik kadrosuna başvuracak aday, doktora veya tıpta uzmanlık unvanını aldıktan sonra en az 4 yıl ilgili bilim alanında çalışmış olmalıdır. Bazı üniversiteler doktor unvanı alındıktan sonra Yükseköğretim Kurumlarında en az 2 yıl, bazısı 3 yıl bazısı da 5 yıl çalışmış olma şartı aramaktadır.

Adayın, Üniversitelerarası Kurul tarafından kabul edilmiş olan “ Doçentlik Sınavı Başvuru Koşullarında ” kendi alanı için öngörülen yayın koşulunu yerine getirmesi ve en az bir tanesinde tek isim veya 1., 2., 3. isim olarak yer aldığı en az 3 yayın yapmış olmalıdır.

Akademik etkinliklerden şartlara uygun olarak 150 puan almış olmak gerekmektedir. Bazı üniversiteler 160 puan alma şartını aramaktadır.

Doçentlik kadrosuna başvuran aday, kendi bilim alanında en az 1 kongreye/bilimsel toplantıya katılmış ve bizzat bildiri sunmuş olmalı ve bunu belgelemelidir.

Adayın ÜDS'den aldığı yabancı dil notu en az 75 olmalıdır. Bu puan üniversiteden üniversiteye göre değişebilmektedir.

Doçentlik kadrosuna başvuran adayın toplam puanı en az 350 olmalıdır. Bu da üniversiteden üniversiteye farklılık arz etmektedir. Bazısı 280 puan, bazısı da 500 puan alma şartını aramaktadır.

2547 Sayılı YÖK Kanun'u kapsamında örnek olarak alınan üniversitelerdeki Profesörlüğe Başvurma ve Atanma Kriterlerinde;

Yürürlükte olan Üniversitelerarası Kurulun geliştirdiği doçentlik kriterlerini sağlamış olmalıdır.

Doçent unvanı alındıktan sonra alanında en az 5 yıl görev yapmış olmalıdır.

Akademik etkinliklerden şartlara uygun olarak en az 300 puan almış olması gerekmektedir. Yine bu puan üniversiteden üniversiteye değişiklik göstermektedir.

Profesörlük kadrosuna başvuran adayın başlıca araştırma eseri olarak sunduğu çalışmanın doçentlik unvanı alındıktan sonra yapılmış; tek yazarlı bir kitap veya hakemli dergilerde yayınlanmış tek yazarlı bir makale ya da yurt dışı hakemli dergilerde yayınlanmış, adayın birinci isim olduğu bir makale olması gerekir. Bazı üniversiteler, adayların yayınlarından en az iki eserine AHCI (Arts and Humanities Citation Index), SCI-Expanded (Science Citation Index-Expanded), SCI (Science Citation Index) ve TÜBİTAK yayın teşvik programı içinde tanımlanan dergilerde atıf yapılmış olma şartı aramaktadır.

Doçentlik sonrasında kendisinin başlıca yazar olduğu en az 1 adet başlıca eseri olmalıdır.

Toplam puanı en az 600 olmalıdır. Bazı üniversitelerde bu puan 450 ya da 800 olabilmektedir.

Bazı üniversitelerde doçentlik sınavı başvuru asgari koşulları kapsamında olmak üzere en az iki yayımı aramaktadır.

Örnek olarak verilen üniversitelerin çoğunda unvan farklılaştıkça adaydan beklenen kriterlerde değişmekte ve daha iyisini ortaya koyması beklenmektedir. Adayların liyakat sistemine göre değerlendirilmesinde bilimsel esaslar göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Çünkü liyakat sistemi nispeten değişken bir durumdur. Değerlemeyi yapanların ve bu değerlemede kullanılan yöntemlerin de belli olmayışı ayrı bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Adayın, atanacağı unvana göre değerlemeye tabi olduğu kriterler ve değerlemeyi yapan kişiler de değişmektedir.

Bu bağlamda aşağıda ki Tablo 3.2’de 2006 Yılında Tüm Üniversitelerde SCI+SSCI+AHCI’ teki Öğretim Üyesi Başına Düşen Yayın Sayısına Göre Sıralama gösterilmiştir¹⁵⁹.

*Öğretim Üyesi sayısı ÖSYM tarafından çıkarılan 2005–2006 yılı Yükseköğretim İstatistikleri kitabından alınmıştır.

*Sadece tam makaleler alınmış olup diğer doküman tipleri dikkate alınmamıştır.

Tablo 3.2: SCI+SSCI+AHCI’ teki Öğretim Üyesi Başına Düşen Yayın Sayısı

	ÜNİVERSİTE ADI	SCI+SSCI+AHCI	Öğr.Üye.Say.	ORAN
1	TOBB EKONOMİ EKNOLOJİ ÜNV.	40	33	1.21
2	IŞIK ÜNİVERSİTESİ	38	35	1.09
3	BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ	357	340	1.05
4	KOÇ ÜNİVERSİTESİ	140	134	1.04
5	GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ	130	132	0.98
6	ORTA DOĞU TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	710	729	0.97
6	İZMİR YÜKSEK TEKNOLOJİ	105	108	0.97
8	İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ	329	392	0.84
8	BİLKENT ÜNİVERSİTESİ	244	292	0.84
10	ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ	59	71	0.83
11	ERCİYES ÜNİVERSİTESİ	436	544	0.80
12	BOĞAZİÇİ ÜNİVERSİTESİ	281	354	0.79
12	HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ	1017	1286	0.79
14	DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ	42	58	0.72
14	ATILIM ÜNİVERSİTESİ	52	72	0.72
14	KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM	168	234	0.72
17	SABANCI ÜNİVERSİTESİ	103	146	0.71
18	FATİH ÜNİVERSİTESİ	74	107	0.69
19	FIRAT ÜNİVERSİTESİ	402	596	0.67
19	GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ	193	289	0.67
21	KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ	185	281	0.66
22	İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	544	858	0.63
23	ODOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ	457	734	0.62
24	ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNV.	132	218	0.61
25	AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ	312	523	0.60
26	İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ	31	53	0.58
26	YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ	202	350	0.58
26	KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ	237	412	0.58

¹⁵⁹ http://www.yok.gov.tr/duyuru/orana_gore.pdf, 20.02.07

29	KAFKAS ÜNİVERSİTESİ	83	145	0.57
30	HARRAN ÜNİVERSİTESİ	153	271	0.56
30	ANKARA ÜNİVERSİTESİ	904	1627	0.56
32	GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ	133	244	0.55
33	SELÇUK ÜNİVERSİTESİ	418	771	0.54
34	İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ	1161	2212	0.52
35	KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	312	624	0.50
36	PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ	199	403	0.49
36	SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ	294	599	0.49
38	ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ	364	753	0.48
39	ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ	348	754	0.46
39	MERSİN ÜNİVERSİTESİ	183	400	0.46
41	MARMARA ÜNİVERSİTESİ	360	799	0.45
41	EGE ÜNİVERSİTESİ	594	1333	0.45
43	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	508	1145	0.44
43	NİĞDE ÜNİVERSİTESİ	94	214	0.44
43	DİCLE ÜNİVERSİTESİ	194	442	0.44
46	CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ	154	356	0.43
46	ESKİŞEHİR OSMANGAZİ	203	471	0.43
48	ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ	164	387	0.42
48	GAZİ ÜNİVERSİTESİ	694	1651	0.42
48	AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ	159	379	0.42
48	ZONGULDAK KARAELEMAZ ÜNV.	127	303	0.42
52	MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ	114	278	0.41
52	ABANT İZZET BAYSAL	141	344	0.41
54	ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ	448	1120	0.40
55	CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ	165	419	0.39
55	YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	181	462	0.39
57	TRAKYA ÜNİVERSİTESİ	194	504	0.38
58	BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ	85	257	0.33
58	ANADOLU ÜNİVERSİTESİ	199	604	0.33
60	MUĞLA ÜNİVERSİTESİ	67	220	0.30
61	SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	128	444	0.29
62	YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ	105	307	0.28
63	DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ	54	224	0.24
64	KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ	15	66	0.23
65	YAŞAR ÜNİVERSİTESİ	6	27	0.22
66	BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ	12	71	0.17
67	GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ	14	108	0.13
67	UFUK ÜNİVERSİTESİ	8	64	0.13
69	İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ	13	116	0.11
69	MALTEPE ÜNİVERSİTESİ	11	103	0.11
71	İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ	12	118	0.10
71	İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ	5	50	0.10
73	HALIÇ ÜNİVERSİTESİ	5	75	0.07

74	ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ	1	29	0.03
75	MİMAR SİNAN ÜNİVERSİTESİ	1	264	0.00
76	BEYKENT ÜNİVERSİTESİ	0	46	0.00
77	İSTANBUL BİLİM ÜNİVERSİTESİ	0	0	0.00
78	OKAN ÜNİVERSİTESİ	0	22	0.00
79	15 YENİ ÜNİVERSİTE*	29	0	0.00
	TOPLAM	16836	32073	0.52

*Yeni kurulan 15 Üniversitenin öğretim üyesi sayıları istatistik kitabında yer almadığından öğretim üyesi sayıları ve öğretim üyesi başına düşen makale sayısı (oran) hesaplanamamaktadır. Ancak bu Üniversiteler tarafından yayımlanan toplam 29 makale bulunmakta olup bu sayı toplama dahil edildiğinde 2006 yılının net toplamı 16836 olmaktadır.)

2001 yılında Prag’da düzenlenen toplantı ile Bologna Sürecine katılan ülkemizdeki üniversitelerin bu sürece uyumlaştırılması için yoğun çalışmalar devam etmektedir. Yükseköğretim Kurulu’nun bu konu ile ilgili 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu’nun 7. ve 65. maddelerine göre hazırladığı “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği” 20 Eylül 2005 tarihli Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmeliğe göre artık, Türkiye’deki üniversitelerin tamamının iç ve dış değerlendirme sürecine başlamaları ve bu süreci üniversite senatosu tarafından yetkili kılınacak Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulu’nun yürütmesi öngörülmektedir. Bu nedenle Gazi Üniversitesi Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulu (GÜADEK) tarafından da Programdaki Öğretim Elemanlarının Uluslararası ve Ulusal Yayın Sayıları aşağıda ki Tablo 3.3’te gösterilmiştir¹⁶⁰.

Dolayısıyla artık üniversitelerde de öğretim elemanlarının performansını daha iyi değerlendirmeye yönelik adımlar atılmaktadır.

¹⁶⁰ <http://www.guadek.gazi.edu.tr/GUADEKozdegerlendirmeelkitabi.doc>, 20.02.07

Tablo: 3.3: Öğretim Elemanlarının Uluslararası ve Ulusal Yayın Sayıları

Türü	Toplam yayın sayısı			Öğretim elemanı başına düşen yayın sayısı		
	2006	2005	2004	2006	2005	2004
SCI/SCI-Expanded / SSCI/AHCI tarafından taranan dergiler						
Diğer indeksler tarafından taranan dergiler						
Ulusal Hakemli dergiler						
Uluslararası kongrelerde sunulu bildiriler						
Uluslararası kongrelerde poster bildiriler						
Ulusal kongrelerde sunulu bildiriler						
Ulusal kongrelerde poster bildiriler						
Bilimsel/sanatsal kitaplar						
Bilimsel/sanatsal kitaplarda bölümler						
Sergi						
Konser						
Defile						

Bu anlamda öğretim üyelerinin performanslarının değerlendirilmesinde ki amaçları ortaya koyabilmek gerekmektedir.

Öğretim üyelerinin, öğrettikleri konu hakkında yeterli bilgi donanımına sahip olup olmadığını ortaya koymak,

Öğretim üyelerinin, bilgilerini öğrencilere aktarabilecekleri ve öğrencileri anlayabilecekleri deneyim ve beceriye sahip olup olmadıklarını ortaya koymak,

Öğretim üyelerinin, kendi performansları ile ilgili geri bildirim sağlamaları,
Akademik birimlere öğretim elemanı alırken ve atama yaparken asgari düzeyde yeterliliğe sahip olduklarından emin olunmasını sağlamak,

Öğretim elemanlarına öğretme kapasitelerini geliştirecek ve genişletecek olanaklar sunulmalıdır.

Kurumlar eğitimde yetersiz olan öğretim elemanlarına becerilerini kabul edilebilir bir düzeye kadar geliştirebilmeleri için olanaklar sunmak,

Üniversitelerde ki sorunlu alanları ortaya çıkarmak ve geliştirilebilecek alanları belirlemek,

Üniversitenin işlem ve süreçlerinde ortaya konan kriterlerin gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak,

Üniversitelerin değerlemede genel olarak başarılı olup olmadığını belirlemek,

Değerlemenin varsayımlara dayalı olarak değil de, gerçek verilere, liyakat esasına dayanılarak yapıldığından emin olmak,

Şeffaflık sağlanarak, her akademisyenin kendi performansını gözlemesini sağlamak,

Üniversitelerin, akademisyenlerin isteklerini, ihtiyaçlarını karşılayıp karşılayamadığını belirlemek,

Üniversitelerdeki performans değerlendirme hakkında bildiklerimizin doğruluğunu onaylamak ve bilmediklerimizi ortaya çıkarmak,

Performans değerlemesiyle elde edilen bilgileri, üniversitede görevli bulunan rektör, dekan ve ilgili akademisyenlere geribildirim yoluyla aktarmak suretiyle akademisyenlerin performansının iyileşmesine katkıda bulunmak,

Akademisyenlerin eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemek ve daha önce uygulanmış olan eğitim programı var mı varsa sonuçlarını değerlendirmek,

Akademisyenlerin yaşam koşullarının iyileştirilmesinde hangi oranda ücret zammı ve her türlü ücret ayarlamalarının yapılması konusunda ilgililere yardımcı olmak,

Akademik atama ve yükseltmelerde objektif olma konusunda ilgililere yardımcı olmak,

Akademisyenlerin kariyerlerini planlama ve geliştirme çalışmalarına rehberlik etmek,

Akademisyenlerin iyi ya da kötü performanslarının tespit edilerek, akademik yükseltilme sürecindeki eksiklik ve yetersizlikleri gidermektir.

3.4. ÖĞRENCİ ANKETLERİ DEĞERLEME SİSTEMİ

Öğrenci Anketlerine göre değerlendirmenin beklenenin altında olmasının performansa doğrudan etki eden bir nitelikte olup olmadığı iki türlü cevaplandırılabilir. Bu konuda idari anlamda herhangi bir yaptırım yapılmamaktadır. Hatta hiçbir üniversitede de böyle bir yaptırım bulunmamaktadır. Öğretim görevlisinin performansı düşük çıktığında sadece kendisine özeleştirilmiştir. Çok gelişmiş ülkelerde bile (İngiltere) bu sonuçlara göre karar vermek zor olmaktadır. Öğrencinin başarısını ölçerek akademisyeni değerlendirme yolu da bulunmaktadır. İkinci anlamda, Kalite Güvence Sistemi, Avrupa'da, İskandinavya ülkelerinde, Türkiye'de Yüksek Öğretim Kurumlarında kalite geliştirme ve iç değerlendirme konusunda mevzuatlar hazırlanmıştır.

YÖK tarafından çıkartılan en son yönetmelik de somut adımlar atılmaktadır. Adımlardan bir tanesi de bu yönetmeliğin öngördüğü konularda yer almaktadır. Yani Kalite Güvence Sistemiyle performans ölçümü yapılmaya çalışılmaktadır.

Anketteki sorular iyi hazırlanıp, iyi cevaplandırıldığında bunun yanında cevapların da samimi olduğuna inanıldığında sonuçlar performansla ilişkilendirilebilir. Bu da çapraz sorularla öğrenciyi tartarak olabilir. Tabi ki bu sonuçlar şimdilik, performansın ilgili olduğu ücret, eğitim, kariyer gibi kavramlarla ilişkilendirilmemektedir. Ancak ilgili akademisyene, tüm öğretim üyeleri arasında iltifatlar edilmekte, yılın hocası seçilmektedir. Sadece gururunu okşama tarzı davranışlarda bulunulabilmektedir.

Öğrenci Anketlerine göre değerlendirme sonuçları, belirli bir konu hakkındaki soruları genele yayarak bir bakıma test yapmaktadır. Anket sorularına genel katılımı artması için 25 soruluk anket 6 soruya indirilmiştir. Benzer olan sorular kaldırılmıştır. Bu da anketi hazırlayanlar açısından bir deneyim niteliğindedir.

Sonuçlar karşılaştırılabilmek için arşivde tutulmaktadır. Bu da veri tabanı oluşturmaktadır. (Bu veri tabanı yıllar itibariyle öğrencinin anketlere katılımının nasıl olduğunu anlayabilmek adına önem taşımaktadır.) Öğrenci kendi şifresiyle sadece kendisi girebilmektedir. Dolayısıyla performansa doğrudan etki yapmasa da geçmişteki bilgilerde kullanılarak gelecekteki değerlemenin sonuçlara nasıl yansıtacağına ışık tutmaktadır. Vakıf üniversitelerindeki durum tam olarak nasıldır bilinmemektedir.

Öğrenci Anketlerine göre değerlemenin genel olarak başarılı olduğuyla ilgili kesin bir şey söylenememektedir. 82 üniversitede intikal eden bilgiler sohbetten öteye geçememektedir. Ama bu konuda tüm Türkiye’de bir başlangıç içerisinde bulunmaktadır. Birkaç yıl geçmeden de başlangıçla ilgili bir şey söylenememektedir.

Öğrenci Anketlerindeki değerlendirme akademik yöndedir. Sorular kişinin cinsiyeti, ırkına yönelik vs. değildir. Akademisyenin derse hazırlığından, dersi işlemesine kadar akademik yönüyle ilgili soruları içerir. Yani akademisyenin verdiği dersle ilgili olmakta, kişisel olmamaktadır.

Öğrenci Anketleri değerlendirme sonuçları akademisyenlere bildirilmektedir. Akademisyenler tüm bu sonuçları kendi sayfalarından görebilmektedir. Genel ortalama dışında şu nasıldı bu nasıldı şeklinde bir incelemeye gidilmemektedir. Anketi cevaplayanların kimliklerine dair bilgiler saklı tutulmaktadır. Amaç sadece değerlemeye yöneliktir.

Öğrenci Anketlerinin değerlemesindeki aksaklıkların giderilmesi adına 25 sorudan oluşan anket soruları hem değiştirilmiştir hem de sayısı azaltılmıştır. Daha önceden olan 25 serbest bölge orada yazılan hakaret içerici şeylerden dolayı kaldırılmıştır. Çünkü orada yazılanlar eleştiri boyutundan çok, hakaret boyutuna varmıştır. Anketin düzeltilebilmesi zaman alacaktır. Anketi düzeltme ihtiyacı cevap verenler, cevaba muhatap olanlar ve bu anketleri düzenleyenler tarafından gelmektedir. Bu anketlerdeki bazı tarzda sorular bazı birimlerin doldurmasına gerek olmayan kısımlar içerebilmektedir. Bu da karışıklığa sebep olmaktadır. Örneğin, sosyal bilimlerde okuyan öğrenciye, laboratuvar çalışmalarından memnun musun diye sorulduğunda likert ölçeğine göre bütün sorulara cevap veriliyor. Cevap verilmeyen

sorular ortalamanın düşmesine neden olmaktadır. Laboratuara girmeyen öğrenciler, o kısımları boş bırakmaktadır.

Bu nedenle o ve benzeri sorular anketten kaldırılmıştır. Daha çok herkesi kapsayan, herkesin cevaplayacağı, ortalamayı etkileyecek tarzda genel sorular hazırlanmıştır. Çünkü o soruya cevap verenler ile vermeyenler soruya katılımı da etkilemektedir ve pasiflik durumu yaratmaktadır.

Anket soruları hazırlanırken toplantılar yapılmakta, onlarında görüşlerine başvurulmakta ve genel olarak hazırlanan sorular internet sayfasına verilmektedir. 30–40 kişinin bir araya gelerek herkesin istediği sorular yazılmaktadır. Çok ekstrem sorular anketten kaldırılmıştır. Anket soruları sistematik olmayan bir tarzda, öğretim üyelerine sorularak, görüşlerine başvurularak hazırlanmaktadır. Bu konularla ilgili henüz toplantılar başlamamıştır ama yapılmaya başlanacaktır.

Öğretim görevlilerine soruların türleri gönderilmekte ve onlardan yazılı olarak cevaplar alınmaktadır. Yenilik olduğu için bunu kabul etmek zordur olmaktadır. Öğretim üyeleri hakkında sorular hazırlanması alışık olunmayan bir durumdur yaratmaktadır. Çünkü öğrencinin hocaya not vermesi hiç kabullenemeyen hocalar olmaktadır. Bunun da kabul edilebilmesi için bir süreç gerekmektedir. Bu nedenle bu yeniliğin bir ihtiyaç, bir gereksinim olduğunu anlatmak hem zaman hem de amaç istemektedir. Bütün üniversite hocalarını toplayıp yeniliği anlatmak zor olabilmektedir. Bu anlamda yapılan bu anketlerin hem başarı için hem de performans ölçülmesinde bir araç olduğu vurgulanarak dikkatli olun öğrenci karşısında ölçülüyorsunuz gibi ifadeler diplomatik bir dille anlatılmalıdır. Sonucun istenilen noktaya varabilmesi için, açık ifadeler olmasa bile söylendiği zamanlar olabilmektedir.

Öğrenci Anketleri Değerleme sonuçları akademik atama ve yükseltmelerde dikkate alınmamaktadır. Ama performans ölçülmesinde etkisi olabilecek bir yöntemdir. En azından haftanın, ayın ya da yarıyılın hocası şeklinde sayfa yapılacaksa orada gösterilebilir. Görev süresinin uzatılması, yerinin değiştirilmesi şeklinde bir uygulama yoktur. Bölüm başkanları, dekanlar düzenli ve sürekli olarak bu konulara bakmamaktadır.

Anket sonuçlarına göre kendi hatasını görüp, kendini düzeltme yönüne gidebilmektedir. Eğer öğrenci kesiminde bir hoşnutsuzluk varsa başka yöntemlerde vardır. Genel bir eğilim verdiği için anketler önemlidir. İleride akademik atama ve yükseltmeye etkisi olabilir. Bu anlamda üniversitedeki öğretim üyelerinin performansı düşük çıktığında, görev süresi uzatılmayabilir, verdiği dersler ondan alınabilir ya da görev yeri değiştirilebilir, maaşına zam gelebilir, iyi puanlar verilebilir, üniversite düzeyinde tanıtım yapılabilir.

Öğrenci Anketleri Değerlemesi, öğretim üyesinin çalışmasını etkileyip etkilemediğine sistematik olarak bakılmamıştır. Bu ancak gözlemlerle yapılabilmektedir. Serbest bölgede yazılanlar öğretim üyelerini kırmıştır. Anketlerin sistematik olması için çok özel anketler hazırlanmalıdır. Bu anlamda anketin cevaplarına baktınız mı, samimi buldunuz mu tarzında soruların ne ile ilgili olduğunu öğrenmeye yönelik olmalıdır. Bunun neticesinde, öğretim üyeleri davranışlarını düzeltti mi buna vurgu yapabilmelidir. Anket, sonuçlara göre davranışlarını düzeltebilme yönünde olması gerekmektedir.

Öğrenci anketine göre değerlendirilen akademisyene henüz ödül ve ceza bulunmamaktadır. 50 kişilik bir sınıfta en az yarı yarıya katılan kişilerin verdiği cevapların sonuçlarına göre değerlendirilmelidir. Yüksek katılımlı, öğrencilerin samimi cevaplar verdiği inandırıldığı zaman ödüllendirme ve ceza yoluna gidilmelidir. Bunun dışında öğrenci konseyinde en iyi hocamıza şöyle bir ödüllendirme yapılabilir. İyi hoca, herkesin dersinden yüksek notlarla geçtiği hoca değildir. İyi bir hocanın dersinden alınan notlar, %10A, %25B, %30C, %25D, %10E olacak şekilde dağılmalıdır. Bütün öğrencilerin dersinden A aldığı hocaya yılın hocası unvanı verilemez. Buna karşılık herkesin dersinden D alması, ilgili ders hocasının dersi iyi işleyemediğini, iyi zaman belirleyemediğini, kendisinin bile yapamayacağı soruları öğrenciye sorduğu düşüncesini yaratabilir. Çünkü sınıfta ne herkes çok iyidir ne de çok kötüdür. Aynı anda herkes uçlarda değerlendirilmemelidir.

Öğrenci Anketine göre değerlendirme rasyonel aralıktadır. Bir öğrenci hocasını 9–10 haftada tanıyabilmelidir. Dönem başında yapılan bir anket doğru sonuç vermez. Bu nedenle 9–10 hafta geçtikten sonra anket yapılmalıdır. Vizelerden sonra final sınavları başlamadan anketler yapılmaktadır. Her sönestr da anketler yapılmaktadır.

Belki tıp fakültesinde bunun süresi ve aralığı değişebilmektedir. Diğer bütün fakültelerde anketin bu şekilde yapılması doğrudur.

Öğrenci Anketlerinde ki sorular unvanlar farklılaştıkça değişmemektedir. Anketler, hocanın derse devamı konusunda, derse giren öğretim elemanının ve okutmanlarının performansını ölçmeye yöneliktir.

Öğrencilerin değerlemeye tabi olan akademisyenin sınavlarından elde ettikleri başarı oranları değerlemeye etki etmemektedir. Çünkü anketler sınavlar başlamadan yapılmaktadır.

Öğrenci Anketlerinin performansa yansıtılabilmesi için yürürlükte mevzuat yoktur. Anket sonuçlarına göre ödül veya ceza verilememektedir. Bunun gerçekleştirilebilmesi için yasal dayanağın olması gerekmektedir. Altyapı mevcut değildir. Bu durum ilgisizlikle alakalıdır. Sosyal olaylarda ölçüm yapmak oldukça zordur. Gerekli olan alt yapının hazırlanmasının maliyetinin buna değip değmeyeceği de ayrı bir tartışma konusudur. Birilerinin buna mesai ve zaman ayırması gerekmektedir. Bu mesai ne kadar verimli bir çalışma olur yine ayrı bir tartışma konusudur. Yapılan çalışmanın anlamlı olabilmesi için sistematik olmalı, yönerge hazırlanmalıdır. Bu anlamda gelenekselleşmesi gerekir. Ciddi olan bir üniversitede buna sahip çıkan, yürüten bir organ olması gerekir. Anketlerden beklenen tatmin edici bir sonuç olmalıdır. Bu nedenle performans tanımının iyi yapılması gerekir.

Performans ödüllendirmesi çok geniş bir alandır. Ödüllendirme alanı kişinin gönlünün alınması, akademik kurulda ilgili hocanın en yüksek puanı aldığı şeklinde vurgulanarak belirtilebilir. Performansa dayalı ödüllendirme tıp fakültelerinde uygulanmaktadır. Hasta, reçete ve mesai saatine göre ücretlere yansıtılmaktadır.

YÖK bu eksikliklerin farkındadır. Bunun için yönetmelik yayınladı, olumlu adımlar atmaya çalışıyor. Dolayısıyla, altyapının, mevzuatın başlatılması olumlu bir adım olmuştur.

Bununla ilgili olarak da aşağıda Tablo 3.4'te ki anket formu, meslek yükseköğretimdeki fiziksel, teknik ve yönetsel altyapı ile insan kaynakları yani üniversitede ki öğretim elamanları ile ilgili mevcut durumu belirlemeye yönelik

olarak hazırlanmıştır. Anket sonucunda elde edilecek bilgiler, meslek yüksekokullarındaki eğitim kalitesini artırmada yol gösterici olacaktır ¹⁶¹.

Tablo 3.4: Anket Formu

İNSAN KAYNAKLARI İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELER	Bu seçenek bizim için uygun değildir	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	0	1	2	3	4	5
Mesleki dersleri okutan öğretim elemanlarımızın sektör deneyimi bulunmaktadır.						
Öğretim elemanlarımızın sayısal olarak yeterli olduğunu düşünüyorum.						
Öğretim elemanlarımız bilgi teknolojilerini kullanmada yeterlidir.						
Öğretim elemanlarımız yeterli düzeyde yabancı dil bilmektedir.						
Öğretim elemanlarımız kendi alanlarıyla ilgili ulusal ve uluslararası özgün projeler geliştirme motivasyonu içerisindedirler.						
İdari personelimizin sayısal olarak yeterli olduğunu düşünüyorum.						
İdari personelimiz bilgi teknolojilerini kullanmada yeterlidir.						
Diğer (lütfen belirtiniz):						

¹⁶¹ <http://www.yok.gov.tr/egitim/myo/myoanket.doc>, 20.02.07

3.5 SINAVLAR

İlgili öğretim üyesinin yaptığı sınavlar performans değerlemeye şimdilik yansıtılmamaktadır. Öğrencilerin o derste başarılı ya da başarısız olması, ilgili akademisyenin performansı ile ilişkilendirilmemektedir. Şimdilik istenildiği gibi uygulanamasa da gittikçe önemi artarak öğrenci anketlerinde de hocanın performansına yönelik sorular yer almakta, öğrencinin başarısına ne kadar katkı da bulunabildiği anlaşmaya çalışılmaktadır.

Bununla ilgili Kocaeli üniversitesinin Ek 1'deki, Yarıyıl İçi Başarı Değerlendirme Formu ilgili akademisyenin dersle ilgili başarısını ortaya koyabilmektedir. Aynı zamanda bu da performansı ile ilişkilendirilebilmektedir.

4. BÖLÜM

4.1. AKADEMİSYENLERİN PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİNİN ARAŞTIRILMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın konusu performans değerlemedir. Performans ölçümünün yapılıp yapılmayacağı veya nasıl yapılacağı düşünülürken, kamu kurumlarında performans ölçümlerinin hangi amaçla kullanılacağı sorusunun da cevabı düşünülmelidirler. Çünkü performans ölçümü önemli sayılacak kadar maliyet ve çaba gerektirir. Uygun performans standartlar geliştirmek, veri toplamak, bu bilgileri işlemek, analiz etmek ve toplanan bilgiyi hazırlanan standartlar içerisine yerleştirmek, ölçüm raporlarını hazırlayıp ilgili yerlere göndermek ve bu raporları okuyup yorumlamak gibi aşamalar bir maliyet gerektirmektedir.

Ayrıca maliyet boyutunun yanı sıra performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı yerler göz önüne alındığında birçok insan kaynakları fonksiyonu içinde hayati derecede önem taşıyan bir girdi niteliğinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yapılması maliyetli olan performans değerlendirme sonuçları insan kaynakları fonksiyonları için gerektiği şekilde kullanılmazsa örgütün katlanması gereken maliyetler daha da artacaktır.

Performans değerlendirme sürecinin, örgütün her biriminde ve gerekli görülen zamanda uygulanması mümkündür. Etkin bir performans yönetimi için gerek kamu yönetimi gerek işletmelerde geniş anlamda performans yönetimi için mevcut durumun belirlenmesi, mevcut kaynaklarla daha üst seviyeye ulaşıp ulaşılamayacağını belirlenmesi, ulaşılmak istenen ideal seviyenin belirlenmesi gerekmektedir.

4.1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Akademik Personelin Performansının Değerlenmesinin nasıl bir süreç olduğu ve bu süreç içinde akademik personelin yerine getirmekle yükümlü oldukları kriterlerin neler olduğunu belirlemeye çalışmaktır. Aynı zamanda konuyla ilgili kavramlara açıklık getirmek, akademisyenlerin içinde buldukları koşullar içerisinde neler yapabildiklerinin, kurumdaki sıkıntılarının ve kariyerlerindeki gelişim süreçlerinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

4.1.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Bu araştırmada kamu üniversiteleri personelinin performans değerlemesi incelenmektedir. Kamu üniversitelerini temsil eden 6 üniversite çalışmanın örneklemini teşkil etmektedir. Bunlar sırasıyla, Abant İzzet Baysal, Kocaeli, İstanbul, İstanbul Teknik, Gazi, Karadeniz Teknik Üniversiteleridir. Bu üniversitelerde görev okutman, araştırma görevlisi, yardımcı doçent, doçent ve profesör düzeyinde çalışan (görev yapan) kişilerle anket yapılarak verilere ulaşılmıştır.

4.1.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırma tanımlayıcı bir araştırmadır. Üniversitelerde görev yapan akademik personelin performans değerlemesinin yapılıp yapılmadığı, yapılıyorsa nasıl yapıldığı, kendilerinden nelerin beklendiği, bu beklentileri karşılayıp karşılayamadıkları ve performansını etkileyen faktörlerin neler olduğu konusu incelenmiştir. Performans değerlemeye ilişkin olarak gerçekleştirilen bu çalışmada veri toplama aracı olarak ankette yararlanılmıştır. Ekler bölümünde yer alan anket formu 57 sorudan oluşmaktadır.

Anket, Kocaeli, Abant İzzet Baysal, Gazi, İstanbul, İstanbul Teknik ve Karadeniz Teknik Üniversitelerinde görev yapan akademik personel olmak üzere toplam 229 kişiye uygulanmıştır.

4.1.5. ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN TANIMLANMASI

Akademik Personelin Performansını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesidir.

Bu kapsamda, aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1-) Akademik Unvan ile Bilimsel Çalışmalar Yapmak İçin Yeterli Zaman Olup Olmaması Durumu Arasında İlişki Var Mıdır?

2-) Akademik Unvan İle Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora Dersleri Dahil Haftada Girilen Toplam Ders Saati Arasında İlişki Var Mıdır?

3-) Akademik Unvan İle Öğrenci Anketi Sonuçlarının, Akademik Atama Ve Yükseltmelerde Etkili Olması Düşüncesi Arasında İlişki Var Mıdır?

4-) Öğrenci Anketi Sonuçlarının, Akademik Atama Ve Yükseltmelerde Etkili Olması Düşüncesi İle Öğrenci Anket Sonuçlarına Göre Akademisyenin Ödül Ya da Ceza Alması Düşüncesi Arasında İlişki Var Mıdır?

5-) Akademik Unvan İle Öğrenci Anketleri Sonucuna Göre Akademisyenin Ödül Ya da Ceza Alması Düşüncesi Arasında İlişki Var Mıdır?

6-) Akademik Unvan İle Sicil Değerleme Sonuçlarının, Performansla İlişkilendirilmesi Düşüncesi Arasında İlişki Var Mıdır?

7-) Akademik Unvan İle Akademik Sicil Değerleme Sistemine Göre Akademisyenlerin Değerlendirilme Süreleri Arasında İlişki Var Mıdır?

8-) Akademik Sicilin Değerlendirilmesinde Üniversitelerin Başarılı Olması Durumu İle Sicil Değerleme Kriterlerinin Liyakat Esasına Dayalı Olarak Hazırlanması Arasında İlişki Var Mıdır?

4.1.6. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırmanın teorik kısmında betimleyici, uygulama kısmında ise keşfedici yöntemden yararlanılmıştır. Çünkü keşfedici yöntem, ilişki bulmaya, durum belirlemeye, okuyucuya bilgi vermeye yöneliktir. Bu nedenle uygulamada, istatistiksel verilere ve anket gibi tekniklere dayanarak Akademik Personelin Performansının Değerlenmesiyle ilgili bilgi vermek amaçlanmıştır.

Dolayısıyla bu çalışmada kütüphane kaynaklarının özetleri veya onlardan yapılan alıntılar yanında araştırma problemi ve buna bağlı sorular belirlenip, cevapların aranması yoluna gidilmiştir.

Şekil 4.1.6.1: Araştırmanın Modeli



4.1.7. ANAKÜTLE VE ÖRNEKLEM

Araştırmadaki ana kütle Türkiye'deki Kamu Üniversiteleridir. Örneklem olarak 6 devlet üniversitesi belirlenmiştir. Türkiye'deki 82 üniversitenin adı kağıtlara yazılarak bir torbanın içine atılmıştır. Daha sonra iadesiz olarak 6 tane kağıt torbanın içinden rast gele çekilmiştir. Sırasıyla 6 kağıtta yazan üniversiteler şunlardır:

1. Karadeniz Teknik Üniversitesi (KTÜ)
2. İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ)
3. Gazi Üniversitesi
4. İstanbul Üniversitesi
5. Kocaeli Üniversitesi
6. Abant İzzet Baysal Üniversitesi (AİBÜ)

Üniversite büyüklükleri göz önüne alınarak örneklem seçimi yapılmıştır. Buna göre, İstanbul Üniversitesinden 55, İstanbul Teknik Üniversite'sinden 24,

Karadeniz Teknik Üniversite'sinden 56, Gazi Üniversite'sinden 50, Kocaeli Üniversite'sinden 13, Abant İzzet Baysal Üniversite'sinden 31 kişi seçilerek toplamda 229 denekle yüz yüze görüşülerek anket formu uygulanmıştır.

4.1.8. VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ

Araştırma ile ilgili bilgiler, araştırmacı tarafından hazırlanan ve Ek'te yer alan "Akademisyenlerin Performansının Değerlendirilmesi ve Bu Yöndeki Beklentilerini Araştırma Anketi" aracılığıyla toplanmıştır. Uygulama araştırmacının bizzat kendisi tarafından yürütülmüştür.

Araştırma ilişki bulmaya, durum belirlemeye, okuyucuya bilgi vermeye yönelik olduğundan keşifsel nitelikte bir araştırma olup, anket tekniğine dayanarak belirli konularda bilgi üretmek amaçlanmış, istatistiksel analizler yoluyla da sonuçlara ulaşılmıştır. Keşfedici nitelikteki çalışmalar yalnızca kütüphane kaynaklarının özetleri veya onlardan yapılacak alıntılarla hazırlanamaz. Araştırmacının araştırma sorusunu kendisinin belirlemesi ve toplayacağı verilerle onu cevaplandırması da esastır. Bu anlamda, istatistiksel tekniklerden tanımsal istatistiklerden, ortalamalar ve çıkarımsal istatistiksel tekniklerden de Ki-Kare analizinden yararlanılmıştır.

Anket formu açık ve kapalı uçlu olmak üzere toplam 57 sorudan oluşmaktadır. Anket Formu hazırlanırken yerli ve yabancı literatürdeki soru envanterlerinden yararlanılarak bir kısmı oluşturulmuştur. Daha sonra anket formu uzman kişilere gösterilerek bazı düzenlemeler yapılmıştır. Anket formunun cevaplayıcılar tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etmek için 20 kişi ile ön görüşme yapılmıştır. Bu aşamada anlaşılmayan kısımlar düzeltilerek anket formuna son hali verilmiştir.

Anket beşli Likert tipine göre hazırlanmaya çalışılmıştır. Fakat bazı sorularda bu kural uygulanmamıştır.

Anket üç kısımdan ve toplam 57 sorudan oluşmaktadır. İlk 4 soru ankete katılan çalışanların demografik özelliklerini göstermektedir. Bu sorulardan birincisinde çalışanların cinsiyeti, diğer sorularda yaşı, akademik unvanı, görev yaptığı üniversite ve fakültesinin ne olduğu sorulmuştur.

5–31 arasındaki sorular akademik personelin kariyeri ile ilgili unsurların yer aldığı sorulardır. Beşinci soruda lisans eğitimini tamamladığı fakülte, arkasında ki sorularda başka kurumda çalışıp çalışmadığı, öğretim elemanı olarak kaç yıldır çalıştığı, lisansüstü eğitimini ve doktorayı tamamladığı üniversite ve fakülte, öğretim üyeliği dışında herhangi bir idari görevi olup olmadığı, medeni durumu, evliyse çocuk sayısı, eşinin çalışıp çalışmama durumu, evlilik hayatının iş hayatı üzerinde etkisi olup olmadığı, etkiliyse olumlu ya da olumsuz etkilerinin neler olduğu, kariyer gelişimi açısından eşinin destek olup olmaması, bugünkü koşullarda akademisyenlerin almaları gereken ücretin ne olduğu, yeni bir işe geçmeyi düşünüp düşünmedikleri, yeni bir işe geçmelerinde etkili olabilecek kriterlerin neler olduğu, buldukları fakültede gelecek ile ilgili kadro sıkıntılarının olup olmadığı, kadro sıkıntıları olması durumunda ne yapmayı düşündükleri, bu mesleğe ne zaman ve nasıl girmeye karar verdikleri, mesleğe girmede en çok etki eden faktörün ne olduğu, mesleğe başlarken duyulan heyecanın hala duyulup duyulmadığı, çocuklarının da herhangi bir üniversitede öğretim üyesi olmasını isteyip istemedikleri, kurumunu hiç değiştirmeyi düşünüp düşünmedikleri ve çalışma ortamını en çok olumsuz etkileyen faktörün ne olduğu sorulmuştur.

32–57 arasındaki son kısım da ise, akademik personelin performansı ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Otuz ikinci soruda, akademik sicil değerlendirilmesinde üniversitelerin başarılı bulunup bulunmadıkları, akabinde ki sorularda sicil değerlemenin liyakat esasına dayalı olarak hazırlanıp hazırlanmadığı, akademisyenlerin sicil değerlendirme sonuçlarının onların eksiklerini, hatalarını düzeltebilme adına geri bildirilmesi fikrine katılıp katılmadıkları, akademik sicil değerlendirme sisteminin akademik atama ve yükseltmelerde dikkate alınıp alınmadığı, başarının karşılığı olarak, öğretim üyelerine ödül ve takdirin geribildirim olarak verilmesi düşüncesine katılıp katılmadıkları, sicil değerlendirme süresinin ne kadar sürede bir yapılması gerektiğini, akademisyenlerin değerlendirilmesinde iki düzeyli bir değerlemenin yapılmasının yeterli olup olmadığını, birincil ve ikincil düzey değerlendirilmede kimin olması gerektiği, unvanlar arasındaki farklılığa göre akademik sicil değerlendirme kriterleri ve değerlendiricilerin farklılaşp farklılaşmaması, sicil değerlendirme sonuçlarına göre akademisyenlerin yaşam koşullarının iyileştirilmesinde

ücret ayarlamalarıyla ilgili bir sonuç ortaya çıkıp çıkmaması, sicil değerlendirme sonuçlarının sadece yazılı sonuçlar olarak elde bulundurulmuş ancak performansla ilişkilendirilmeyen bir nitelikte olup olmadığının düşünülmesi, akademik sicil değerlendirme sonucunun, kişinin performans değerlemesine doğrudan etki etmesi gereken nitelikte olmasının istenip istenmediği, son beş yıl içinde ulusal ve uluslararası kaç bilimsel eser ürettikleri, bilimsel çalışma yapmak için yurt dışına çıkıp çıkmadıkları, çıktılarsa en son ne zaman çıktıkları, bilimsel çalışma yapmak için yeterli zamanlarının olup olmaması, yapmış oldukları öğretim üyeliği mesleğinin onları manevi anlamda tatmin edip etmediği, bilimsel çalışmalar yaparken internetten yararlanıp yararlanmadıkları, kendi alanları ile ilgili süreli yayınlara aboneliklerinin olup olmadığı, lisans, yüksek lisans ve doktora dersleri dahil haftada toplam ne kadar süre derse girdikleri, onlara göre bir akademisyenin haftada ortalama kaç saat derse girmesi gerektiği, danışmanlık hizmetinin uygulanabilirliği hakkında ne düşündükleri, öğrencilerin değerlemeye tabi olan akademisyenin sınavlarından elde ettikleri başarı oranlarının değerlemeye etki edip etmemesi, üniversitelerde uygulanan öğrenci anketleri sonuçlarının akademik atama ve yükseltmelerde etkili olmasını isteyip istemedikleri, öğrenci anketleri sonucuna göre akademisyenlerin ödül yada ceza alması düşüncesine katılıp katılmadığı ile ilgili sorular sorulmuştur.

Anketler hem araştırmacı vasıtasıyla hem de akademik personele soruların mail ile gönderilmesiyle ulaştırılmış ve bir ay süre sonunda toplanmıştır.

4.1.9. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ

Anket yöntemi ile elde edilmiş olan veriler bilgisayar ortamında SPSS (Statistical For Social Sciences) for Windows Release 13.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bu program yardımıyla örneklem bulguları, sıklık oranları ve yüzdeleri hesaplanarak tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo: 4.1.9.1: Durum İşlem Özeti

	Durumlar					
	Geçerli		Kayıp		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Akademik Unvan * Bilimsel Çalışmalar Yapmak İçin Yeterli Zaman Olup Olmaması Durumu	229	100,0%	0	,0%	229	100,0%

Tablo: 4.1.9.2: Akademik Unvan İle Bilimsel Çalışmalar Yapmak İçin Yeterli Zaman Olup Olmaması Durumu Arasındaki İlişki

		Bilimsel Çalışmalar Yapmak İçin Yeterli Zaman Olup Olmaması Durumu			Toplam
		Hayır	Kısmen	Evet	
Akademik Unvan	Araştırma Görevlisi	24	90	28	142
	Öğretim Görevlisi	1	3	1	5
	Yardımcı Doçent	3	29	13	45
	Doçent	2	8	7	17
	Profesör	2	9	9	20
Toplam		32	139	58	229

Tablo: 4.1.9.3: Ki-Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,399(a)	8	,180
Likelihood Ratio	11,185	8	,191
Linear-by-Linear Association	8,396	1	,004
N of Valid Cases	229		

H_0 : Akademik Unvan ile Bilimsel Çalışmalar Yapmak İçin Yeterli Zaman Olup Olmaması Durumu Arasında İlişki Yoktur.

H_1 : Akademik Unvan ile Bilimsel Çalışmalar Yapmak İçin Yeterli Zaman Olup Olmaması Durumu Arasında İlişki Vardır.

“ Akademik Unvan ile Bilimsel Çalışmalar Yapmak İçin Yeterli Zaman Olup Olmaması Durumu Arasında İlişki Vardır ”diyebilmek için;

Anlamlılık düzeyinin $< 0,005$ olması gerekir.

Oysaki anlamlılık düzeyi $0,18 > 0,005$ olduğundan;

H_0 : Hipotezi Kabul Edilecektir.

H_1 : Hipotezi Reddedilecektir.

Buna göre, akademik personelin, akademik unvanı ile bilimsel çalışmalar yapabilmek için gereken zamanı bulması arasında ilişki yoktur. Dolayısıyla, tüm akademik personel bu konuda aynı görüştedir.

Tablo: 4.1.9.4: Durum İşlem Özeti

	Durumlar					
	Geçerli		Kayıp		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Akademik Unvan * Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora Dersleri Dahil Haftada Girilen Toplam Ders Saati	86	37,6%	143	62,4%	229	100,0%

Tablo: 4.1.9.5: Akademik Unvan İle Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora Dersleri
Dahil Haftada Girilen Toplam Ders Saati Arasındaki İlişki

		Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora Dersleri Dahil Haftada Girilen Toplam Ders Saati								Toplam
		Hiç Derse Girmiyorum	2-6 Saat	7- 11 Saat	12- 16 Saat	17- 21 Saat	22- 26 Saat	27- 31 Saat	32 Saatten Fazla	
Akademik Unvan	Öğretim Görevlisi	0	1	1	1	1	0	0	0	4
	Yardımcı Doçent	3	4	7	11	7	8	2	3	45
	Doçent	0	1	3	9	1	1	1	1	17
	Profesör	0	6	5	4	1	4	0	0	20
Toplam		3	12	16	25	10	13	3	4	86

Tablo: 4.1.9.6: Ki-Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,747(a)	21	,474
Likelihood Ratio	23,455	21	,320
Linear-by-Linear Association	1,380	1	,240
N of Valid Cases	86		

H_0 : Akademik Unvan İle Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora Dersleri Dahil
Haftada Girilen Toplam Ders Saati Arasında İlişki Yoktur.

H_1 : Akademik Unvan İle Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora Dersleri Dahil
Haftada Girilen Toplam Ders Saati Arasında İlişki Vardır.

“ Akademik Unvan İle Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora Dersleri Dahil
Haftada Girilen Toplam Ders Saati Arasında İlişki Vardır ” diyebilmek için;

Anlamlılık düzeyinin $< 0,005$ olması gerekir.

Oysaki anlamlılık düzeyi $0,474 > 0,005$ olduğundan;

H_0 : Hipotezi Kabul Edilecektir.

H_1 : Hipotezi Reddedilecektir.

Buna göre; akademik personelin, akademik unvanı ile lisans, yüksek lisans ve doktora haftada ortalama girmesi gereken ders saati arasında ilişki yoktur. Dolayısıyla, bütün öğretim üyeleri benzer ders yüküne sahiptir.

Tablo: 4.1.9.7: Durum İşlem Özeti

	Durumlar					
	Geçerli		Kayıp		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Akademik Unvan * Öğrenci Anketi Sonuçlarının, Akademik Atama Ve Yükseltmelerde Etkili Olması Düşüncesi	229	100,0%	0	,0%	229	100,0%

Tablo: 4.1.9.8: Akademik Unvan İle Öğrenci Anketi Sonuçlarının, Akademik Atama Ve Yükseltmelerde Etkili Olması Düşüncesi Arasındaki İlişki

		Öğrenci Anketi Sonuçlarının, Akademik Atama Ve Yükseltmelerde Etkili Olması Düşüncesi					Toplam
		Çok Az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla	
Akademik Unvan	Araştırma Görevlisi	35	31	43	21	12	142
	Öğretim Görevlisi	5	0	0	0	0	5
	Yardımcı Doçent	12	9	17	4	3	45
	Doçent	3	5	6	1	2	17
	Profesör	6	4	5	3	2	20
Toplam		61	49	71	29	19	229

Tablo: 4.1.9.9: Ki-Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,368(a)	16	,303
Likelihood Ratio	17,976	16	,325
Linear-by-Linear Association	,081	1	,776
N of Valid Cases	229		

H_0 : Akademik Unvan İle Öğrenci Anketi Sonuçlarının, Akademik Atama Ve Yükseltmelerde Etkili Olması Düşüncesi Arasında İlişki Yoktur.

H_1 : Akademik Unvan İle Öğrenci Anketi Sonuçlarının, Akademik Atama Ve Yükseltmelerde Etkili Olması Düşüncesi Arasında İlişki Vardır.

“ Akademik Unvan İle Öğrenci Anketi Sonuçlarının, Akademik Atama Ve Yükseltmelerde Etkili Olması Düşüncesi Arasında İlişki ” vardır diyebilmek için; Anlamlılık düzeyinin $< 0,005$ olması gerekir.

Oysaki anlamlılık düzeyi $0,303 > 0,005$ olduğundan;

H_0 : Hipotezi Kabul Edilecektir.

H_1 : Hipotezi Reddedilecektir.

Buna göre; akademik personelin, akademik unvanı ile öğrenci anketi sonuçlarının, akademik atama ve yükseltmelerde etkili olması düşüncesi arasında ilişki yoktur. Dolayısıyla, bütün akademik personel bu konuda aynı görüştedir.

Tablo: 4.1.9.10: Durum İşlem Özeti

	Durumlar					
	Geçerli		Kayıp		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Öğrenci Anketi Sonuçlarının, Akademik Atama Ve Yükseltmelerde Etkili Olması Düşüncesi * Öğrenci Anket Sonuçlarına Göre Akademisyenin Ödül Ya da Ceza Alması Düşüncesi	229	100,0%	0	,0%	229	100,0%

Tablo: 4.1.9.11: Öğrenci Anketi Sonuçlarının, Akademik Atama Ve Yükseltmelerde Etkili Olması Düşüncesi İle Öğrenci Anket Sonuçlarına Göre Akademisyenin Ödül Ya da Ceza Alması Düşüncesi Arasındaki İlişki

	Öğrenci Anket Sonuçlarına Göre Akademisyenin Ödül Ya da Ceza Alması Düşüncesi						Toplam
	Çok Az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla		
Öğrenci Anketi Sonuçlarının, Akademik Atama Ve Yükseltmelerde Etkili Olması Düşüncesi	Çok Az	54	4	3	0	0	61
	Az	17	26	5	1	0	49
	Orta	11	18	38	2	2	71
	Fazla	3	5	9	11	1	29
	Çok Fazla	2	1	0	3	13	19
Toplam		87	54	55	17	16	229

Tablo: 4.1.9.12: Ki-Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	292,330(a)	16	,000
Likelihood Ratio	219,679	16	,000
Linear-by-Linear Association	120,035	1	,000
N of Valid Cases	229		

H_0 : Öğrenci Anketi Sonuçlarının, Akademik Atama Ve Yükseltmelerde Etkili Olması Düşüncesi İle Öğrenci Anketleri Sonucuna Göre Akademisyenin Ödül Ya da Ceza Alması Düşüncesi Arasında İlişki Yoktur.

H_1 : Öğrenci Anketi Sonuçlarının, Akademik Atama Ve Yükseltmelerde Etkili Olması Düşüncesi İle Öğrenci Anketleri Sonucuna Göre Akademisyenin Ödül Ya da Ceza Alması Düşüncesi Arasında İlişki Vardır.

“ Öğrenci Anketi Sonuçlarının, Akademik Atama Ve Yükseltmelerde Etkili Olması Düşüncesi İle Öğrenci Anket Sonuçlarına Göre Akademisyenin Ödül Ya da Ceza Alması Düşüncesi Arasında İlişki Vardır ” diyebilmek için;

Anlamlılık düzeyinin $< 0,005$ olması gerekir.

Bu bağlamda sonuç anlamlıdır. Çünkü anlamlılık düzeyi $0,000 < 0,005$ olduğundan;

H_0 : Hipotezi Reddedilecektir.

H_1 : Hipotezi Kabul Edilecektir.

Buna göre, öğrenci anketi sonuçlarının, akademik atama ve yükseltmelerde etkili olması ile öğrenci anket sonuçlarına göre akademisyenin ödül ya da ceza alması arasında ilişki vardır. Dolayısıyla, tüm akademik personel bu konuda aynı görüşte değildir.

Tablo: 4.1.9.13: Durum İşlem Özeti

	Durumlar					
	Geçerli		Kayıp		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Akademik Unvan * Öğrenci Anket Sonuçlarına Göre Akademisyenin Ödül Ya da Ceza Alması Düşüncesi	229	100,0%	0	,0%	229	100,0%

Tablo: 4.1.9.14: Akademik Unvan İle Öğrenci Anketi Sonuçlarına Göre Akademisyenin Ödül Ya da Ceza Alması Düşüncesi Arasındaki İlişki

		Öğrenci Anketi Sonuçlarına Göre Akademisyenin Ödül Ya da Ceza Alması Düşüncesi					Toplam
		Çok Az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla	
Akademik Unvan	Araştırma Görevlisi	52	37	29	15	9	142
	Öğretim Görevlisi	5	0	0	0	0	5
	Yardımcı Doçent	18	9	14	1	3	45
	Doçent	4	3	8	0	2	17
	Profesör	8	5	4	1	2	20
Toplam		87	54	55	17	16	229

Tablo: 4.1.9.15: Ki-Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,573(a)	16	,158
Likelihood Ratio	23,969	16	,090
Linear-by-Linear Association	,049	1	,825
N of Valid Cases	229		

H_0 : Akademik Unvan İle Öğrenci Anketi Sonuçlarına Göre Akademisyenin Ödül Ya da Ceza Alması Düşüncesi Arasında İlişki Yoktur.

H_1 : Akademik Unvan İle Öğrenci Anketi Sonuçlarına Göre Akademisyenin Ödül Ya da Ceza Alma Düşüncesi Arasında İlişki Vardır.

“ Akademik Unvan İle Öğrenci Anketi Sonuçlarına Göre Akademisyenin Ödül Ya da Ceza Alması Düşüncesi Arasında İlişki Vardır ” diyebilmek için;

Anlamlılık düzeyinin $< 0,005$ olması gerekir.

Anlamlılık düzeyi $0,158 > 0,005$ olduğundan;

H_0 : Hipotezi Kabul Edilecektir.

H_1 : Hipotezi Reddedilecektir.

Buna göre, akademik unvan ile öğrenci anketi sonuçlarına göre akademisyenin ödül ya da ceza alma düşüncesi arasında ilişki yoktur. Dolayısıyla, tüm akademik personel bu konuda aynı görüştedir.

Tablo: 4.1.9.16: Durum İşlem Özeti

	Durumlar					
	Değer		Kayıp		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Akademik Unvan * Sicil Değerleme Sonuçlarının, Performansla İlişkilendirilip İlişkilendirilmediği	228	99,6%	1	,4%	229	100,0%

Tablo: 4.1.9.17: Akademik Unvan İle Sicil Değerleme Sonuçlarının, Performansla İlişkilendirilmesi Düşüncesi Arasındaki İlişki

		Sicil Değerleme Sonuçlarının, Performansla İlişkilendirilmesi Düşüncesi					Toplam
		Çok Az	Az	Fikrim Yok	Fazla	Çok Fazla	
Akademik Unvan	Araştırma Görevlisi	3	7	67	53	12	142
	Öğretim Görevlisi	0	2	1	2	0	5
	Yardımcı Doçent	2	6	12	20	5	45
	Doçent	0	3	3	9	2	17
	Profesör	2	0	4	5	8	19
Toplam		7	18	87	89	27	228

Tablo: 4.1.9.18: Ki-Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	45,273(a)	16	,000
Likelihood Ratio	37,965	16	,002
Linear-by-Linear Association	2,526	1	,112
N of Valid Cases	228		

H_0 : Akademik Unvan İle Sicil Değerleme Sonuçlarının, Performansla İlişkilendirilmesi Arasında İlişki Yoktur.

H_1 : Akademik Unvan İle Sicil Değerleme Sonuçlarının, Performansla İlişkilendirilmesi Arasında İlişki Vardır.

“ Akademik Unvan İle Sicil Değerleme Sonuçlarının, Performansla İlişkilendirilmesi Arasında İlişki Vardır ” diyebilmek için;

Anlamlılık düzeyinin $< 0,005$ olması gerekir.

Bu bağlamda sonuç anlamlıdır. Çünkü anlamlılık düzeyi $0,000 < 0,005$ olduğundan;

H_0 : Hipotezi Reddedilecektir.

H_1 : Hipotezi Kabul Edilecektir.

Buna göre, akademik unvan ile sicil değerlendirme sonuçlarının, performansla ilişkilendirilmesi arasında ilişki vardır. Dolayısıyla, tüm akademik personel bu konuda aynı görüşte değildir.

Tablo: 4.1.9.19: Durum İşlem Özeti

	Durumlar					
	Geçerli		Kayıp		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Akademik Unvan * Akademik Sicil Değerleme Sistemine Göre Akademisyenlerin Değerlendirilme Süreleri	227	99,1%	2	,9%	229	100,0%

Tablo: 4.1.19.20: Akademik Unvan İle Akademik Sicil Değerleme Sistemine Göre Akademisyenlerin Değerlendirilme Süreleri Arasındaki İlişki

		Akademik Sicil Değerleme Sistemine Göre Akademisyenlerin Değerlendirilme Süreleri					Toplam
		0-6 Ay	1-2 Yıl	3-4 Yıl	4-5 Yıl	6 Yıldan Fazla	
Akademik Unvan	Araştırma Görevlisi	15	90	24	11	0	140
	Öğretim Görevlisi	0	2	2	1	0	5
	Yardımcı Doçent	4	25	12	3	1	45
	Doçent	1	13	3	0	0	17
	Profesör	4	8	5	1	2	20
Toplam		24	138	46	16	3	227

Tablo: 4.1.9.20: Ki-Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,921(a)	16	,071
Likelihood Ratio	21,222	16	,170
Linear-by-Linear Association	1,086	1	,297
N of Valid Cases	227		

H_0 : Akademik Unvan İle Akademik Sicil Değerleme Sistemine Göre Akademisyenlerin Değerlendirilme Süreleri Arasında İlişki Yoktur.

H_1 : Akademik Unvan İle Akademik Sicil Değerleme Sistemine Göre Akademisyenlerin Değerlendirilme Süreleri Arasında İlişki Vardır.

“ Akademik Unvan İle Akademik Sicil Değerleme Sistemine Göre Akademisyenlerin Değerlendirilme Süreleri Arasında İlişki Vardır ” diyebilmek için; Anlamlılık düzeyinin $< 0,005$ olması gerekir.

Anlamlılık düzeyi $0,071 > 0,005$ olduğundan;

H_0 : Hipotezi Kabul Edilecektir.

H_1 : Hipotezi Reddedilecektir.

Buna göre, akademik unvan ile akademik sicil değerlendirme sistemine göre akademisyenlerin değerlendirilme süreleri arasında ilişki yoktur. Dolayısıyla, tüm akademik personel bu konuda aynı görüştedir.

Tablo: 4.1.9.21: Durum İşlem Özeti

	Durumlar					
	Geçerli		Kayıp		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Akademik Sicilin Değerlendirilmesinde Üniversitelerin Başarılı Olup Olmadığı * Sicil Değerleme Kriterlerinin Liyakat Esasına Dayalı Olarak Hazırlanıp Hazırlanmadığı	229	100,0%	0	,0%	229	100,0%

Tablo: 4.1.9.22: Akademik Sicilin Değerlendirilmesinde Üniversitelerin Başarılı Olması Durumu İle Sicil Değerleme Kriterlerinin Liyakat Esasına Dayalı Olarak Hazırlanması Arasındaki İlişki

		Sicil Değerleme Kriterlerinin Liyakat Esasına Dayalı Olarak Hazırlanması					Toplam
		Çok Az	Az	Fikrim Yok	Fazla	Çok Fazla	
Akademik Sicilin Değerlendirilmesinde Üniversitelerin Başarılı Olması Durumu	Çok Az	10	30	5	3	1	49
	Az	4	58	19	7	1	89
	Fikrim Yok	2	13	46	6	0	67
	Fazla	0	5	6	12	0	23
	Çok Fazla	0	0	0	0	1	1
Toplam		16	106	76	28	3	229

Tablo: 4.1.9.23: Ki-Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	186,763(a)	16	,000
Likelihood Ratio	106,242	16	,000
Linear-by-Linear Association	50,582	1	,000
N of Valid Cases	229		

H_0 : Akademik Sicilin Değerlendirilmesinde Üniversitelerin Başarılı Olması Durumu İle Sicil Değerleme Kriterlerinin Liyakat Esasına Dayalı Olarak Hazırlanması Arasında İlişki Yoktur.

H_1 : Akademik Sicilin Değerlendirilmesinde Üniversitelerin Başarılı Olması Durumu İle Sicil Değerleme Kriterlerinin Liyakat Esasına Dayalı Olarak Hazırlanması Arasında İlişki Vardır.

“ Akademik Sicilin Değerlendirilmesinde Üniuersitelerin Başarılı Olması Durumu İle Sicil Değerleme Kriterlerinin Liyakat Esasına Dayalı Olarak Hazırlanması Arasında İlişki Vardır ” diyebilmek için;

Anlamlılık düzeyinin $< 0,005$ olması gerekir.

Bu bağlamda sonuç anlamlıdır. Çünkü anlamlılık düzeyi $0,000 < 0,005$ olduğundan;

H_0 : Hipotezi Reddedilecektir.

H_1 : Hipotezi Kabul Edilecektir.

Buna göre, akademik sicilin değerlendirilmesinde üniuersitelerin başarılı olma durumu ile sicil değerleme kriterlerinin liyakat esasına dayalı olarak hazırlanması arasında ilişki vardır. Dolayısıyla, akademik personel arasında bu konuda görüş birliği yoktur.

4.2. AKADEMİK PERSONEL DÜZEYİNDE MEVCUT AKADEMİK
PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİNİN
ARAŞTIRILMASI

Tablo 4.2.1: Cinsiyet

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kadın	63	27,5	27,5	27,5
	Erkek	166	72,5	72,5	100,0
	Toplam	229	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 63'ü kadın, 166 kişisi ise erkektir. Kadınlar örneklem gurubun %27,5'ini, erkekler ise %72,5'ini oluşturmaktadır.

Tablo 4.2.2: Yaş Grubu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	<24	12	5,2	5,2	5,2
	25–35	146	63,8	63,8	69,0
	36–45	51	22,3	22,3	91,3
	46–55	15	6,6	6,6	97,8
	56–65	5	2,2	2,2	100,0
	Toplam	229	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 12'si (% 5,2) 24 yaşından küçük, 146'sı (%63,8) 25–35 yaş arasında, 51'i (%22,3) 36–45 yaş arasında, 15'i (%6,6) 46–55 yaş arasında, 5'i (%2,2) 56–65 yaş arasında yer almaktadır.

Tablo 4.2.3: Akademik Unvan

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Araştırma Görevlisi	142	62,0	62,0	62,0
	Öğretim Görevlisi	5	2,2	2,2	64,2
	Yardımcı Doçent	45	19,7	19,7	83,8
	Doçent	17	7,4	7,4	91,3
	Profesör	20	8,7	8,7	100,0
	Toplam	229	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 142'si (%62,0) Araştırma Görevlisi, 5'i (%2,2) Öğretim Görevlisi, 45'i (%19,7) Yardımcı Doçent, 17'si (%7,4) Doçent, 20'si (%8,7) Profesördür.

Tablo 4.2.4: Görev Yapılan Üniversite

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Karadeniz Teknik	56	24,5	24,5	24,5
	Gazi	50	21,8	21,8	46,3
	Abant İzzet Baysal	31	13,5	13,5	59,8
	İstanbul	55	24,0	24,0	83,8
	İstanbul Teknik	24	10,5	10,5	94,3
	Kocaeli	13	5,7	5,7	100,0
	Toplam	229	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 56'sı (%24,5) Karadeniz Teknik Üniversitesini, 50'si (%21,8) Gazi Üniversitesini, 31'i (%13,5) Abant İzzet Baysal Üniversitesini, 55'i (%24,0) İstanbul Üniversitesini, 24'ü (%10,5) İstanbul Teknik Üniversitesini, 13'ü (%5,7) Kocaeli Üniversitesini oluşturmaktadır.

Tablo 4.2.5: Görev Yapılan Fakülte

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	İktisadi ve İdari Bilimler	124	54,1	54,1	54,1
	Mühendislik	105	45,9	45,9	100,0
	Toplam	229	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 124'ü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 105'i Mühendislik Fakültesidir. İktisadi ve Bilimler Fakültesi örneklem gurubun %54,1'ini, Mühendislik Fakültesi ise %45,9'unu oluşturmaktadır.

Tablo 4.2.6: Lisansın Tamamlandığı Üniversite

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	İstanbul	55	24,0	24,1	24,1
	Karadeniz Teknik	46	20,1	20,2	44,3
	Gazi	30	13,1	13,2	57,5
	İTÜ	25	10,9	11,0	68,5
	Ankara	12	5,2	5,3	73,8
	Selçuk	9	3,9	3,9	77,7
	Kocaeli	7	3,1	3,1	80,8
	Hacettepe	6	2,6	2,6	83,4
	Abant İzzet Baysal	5	2,2	2,2	85,6
	Boğaziçi	5	2,2	2,2	87,8
	Anadolu	4	1,7	1,8	89,6
	Erciyes	4	1,7	1,8	91,4
	Marmara	3	1,3	1,3	92,7
	ODTÜ	3	1,3	1,3	94,0
	Osmangazi	2	,9	,9	94,9
	Uludağ	2	,9	,9	95,8
	Atatürk	1	,4	,4	96,2
	Atılım	1	,4	,4	96,6
	Bakû	1	,4	,4	97,0
	Bilkent	1	,4	,4	97,4
	Çankaya	1	,4	,4	97,8
	Çukurova	1	,4	,4	98,2
	Doğu Akdeniz	1	,4	,4	98,6
	İnönü	1	,4	,4	99,0
	Mimar Sinan	1	,4	,4	99,4
	Yıldız Teknik	1	,4	,4	100,0
	Toplam	228	99,6	100,0	
Kayıp	Veri	1	,4		
TOPLAM		229	100,0		

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 55'i (%24) lisansını İstanbul Üniversitesinde, 46'sı (%20,1) Karadeniz Teknik Üniversitesinde, 30'u (%13,1) Gazi Üniversitesinde, 25'i (%10,9) İstanbul Teknik Üniversitesinde, 12'si (%5,2) Ankara Üniversitesinde tamamlamıştır. Örneklem gurubun kalan kısmı da farklı bir takım üniversitelerde lisansını tamamlamıştır. 1 kişi (%0,4) ise lisansını tamamladığı üniversiteyi belirtmemiştir.

Tablo 4.2.7: Lisansın Tamamlandığı Fakülte

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	İktisadi ve İdari Bilimler	113	49,3	50,0	50,0
	Mühendislik	105	45,9	46,5	96,5
	Fen-Edebiyat	8	3,5	3,5	100,0
	Toplam	226	98,7	100,0	
Kayıp	Veri	3	1,3		
TOPLAM		229	100,0		

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 113'ü (%49,3) lisansını İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde, 105'i (%45,9) Mühendislik Fakültesinde, 8'i (%3,5) Fen-Edebiyat Fakültesinde tamamlamıştır.

Tablo 4.2.8: Lisans Eğitimi Sonrasında Çalışılan Kurum

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Hayır	178	77,7	77,7	77,7
	Evet	51	22,3	22,3	100,0
	Toplam	229	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 178'i (%77,7) lisans eğitimi sonrasında herhangi bir kurumda çalışması sorusuna hayır derken, 51'i (%22,3) ise evet demiştir.

Tablo 4.2.9: Öğretim Elemanı Olarak Görev Yaptığı Süre

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1 Yılda Az Bir Sure	5	2,2	2,2	2,2
	1-5 Yıl Arası	105	45,9	46,1	48,2
	6-10 Yıl Arası	58	25,3	25,4	73,7
	11-15 Yıl Arası	25	10,9	11,0	84,6
	16-20 Yıl Arası	16	7,0	7,0	91,7
	21-25 Yıl Arası	12	5,2	5,3	96,9
	26 Yılda Fazla	7	3,1	3,1	100,0
	Toplam	228	99,6	100,0	
Kayıp	Veri	1	,4		
TOPLAM		229	100,0		

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 5'i (%2,2) 1 yıldan az bir süredir, 105'i (%45,9) 1-5 yıl arası, 58'i (%25,3) 6-10 yıl arası, 25'i (%10,9) 11-15 yıl arası, 16'sı (%7,0) 16-20 yıl arası, 12'si (%5,2) 21-25 yıl arası, 7'si (%3,1) 26 yıldan fazla bir süredir öğretim elemanı olarak görev yapmakta olduğunu belirtmiştir. 1 kişi (%0,4) ise öğretim elemanı olarak görev yaptığı süreyi belirtmemiştir.

Tablo 4.2.10: Yüksek Lisans Eğitimini Tamamladığı Üniversite

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	İstanbul	51	22,3	24,6	24,6
	Karadeniz Teknik	40	17,5	19,3	43,9
	Gazi	28	12,2	13,5	57,4
	İstanbul Teknik	25	10,9	12,1	69,5
	Abant İzzet Baysal	16	7,0	7,7	77,2
	Kocaeli	11	4,8	5,3	82,5
	Ankara	5	2,2	2,4	84,9
	Selçuk	4	1,7	1,9	86,8
	Marmara	3	1,3	1,4	88,2
	ODTÜ	2	,9	1,0	89,2
	Anadolu	2	,9	1,0	90,2
	Kırıkkale	2	,9	1,0	91,2
	Birmingham	1	,4	,5	91,7
	Boğaziçi	1	,4	,5	92,2
	Catholic University of America	1	,4	,5	92,7
	Columbia University	1	,4	,5	93,2
	Dumlupınar	1	,4	,5	93,7
	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü	1	,4	,5	93,7
	Hacettepe	1	,4	,5	94,2
	İnönü	1	,4	,5	94,7
	İstanbul ve Fisk Üniversiteleri	1	,4	,5	95,2
	Londra	1	,4	,5	95,7
	Manchester	1	,4	,5	96,2
	Old Dominion University	1	,4	,5	96,7
	OnSekiz Mart	1	,4	,5	97,2
	Stanford	1	,4	,5	97,7
	Stevens Institute of Cell	1	,4	,5	98,2
Syracuse	1	,4	,5	98,7	
Yıldız Teknik	1	,4	,5	99,5	
Western Michigan University	1	,4	,5	100,0	
	Toplam	207	90,4	100,0	
Kayıp	Veri	22	9,6		
TOPLAM		229	100,0		

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 51'i (%22,3) İstanbul Üniversitesinde, 40'ı (%17,5) Karadeniz Teknik Üniversitesinde, 28'i (%12,2) Gazi Üniversitesinde, 25'i (%10,9) İstanbul Teknik Üniversitesinde, 16'sı (%7,0) Abant İzzet Baysal Üniversitesinde, 11'i (%4,8) Kocaeli Üniversitesinde yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. 22 kişi (%9,6) ise yüksek lisans eğitimini henüz tamamlamadığı için belirtmemiştir. Örneklem grubunun geriye kalan kısmı da farklı bir takım üniversitelerde yüksek lisansını tamamlamıştır.

Tablo 4.2.11: Yüksek Lisans Eğitimini Tamamladığı Enstitü

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Sosyal Bilimler	102	44,5	51,8	51,8
	Fen Bilimler	95	41,5	48,2	100,0
	Toplam	197	86,0	100,0	
Kayıp	Veri	32	14,0		
TOPLAM		229	100,0		

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 102'si (%44,5) Sosyal Bilimler Enstitüsünde, 95'i (%41,5) Fen Bilimler Enstitüsünde Yüksek Lisans Eğitimini tamamlamıştır. 32 kişi (%14,0) ise henüz yüksek lisansını tamamlamadığı için enstitüsünü de belirtmemiştir.

Tablo 4.2.12: Doktora Eğitimi Tamamladığı Üniversite

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	
Geçerli	İstanbul	29	12,7	25,0	25,0
	Gazi	22	9,6	19,0	44,0
	İstanbul Teknik	19	8,3	16,4	60,4
	Karadeniz Teknik	16	7,0	13,8	74,2
	Hacettepe	3	1,3	2,6	76,8
	Kocaeli	3	1,3	2,6	79,4
	Marmara	3	1,3	2,6	82,0
	Abant İzzet Baysal	2	,9	1,7	83,7
	Anadolu	2	,9	1,7	85,4
	Ankara	2	,9	1,7	87,1
	Arizona State	1	,4	,9	88,0
	Boğaziçi	1	,4	,9	88,9
	Clemson University	1	,4	,9	89,8
	Columbia University	1	,4	,9	91,6
	Cornell University	1	,4	,9	92,5
	Exeter	1	,4	,9	93,4
	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü	1	,4	,9	94,3
	Karlsruhe Technique	1	,4	,9	95,2
	Leicester University	1	,4	,9	96,1
	Londra	1	,4	,9	97,0
	Loughborough	1	,4	,9	97,9
	Manchester	1	,4	,9	98,8
	ODTU	1	,4	,9	99,7
Ohio State University	1	,4	,9	99,1	
Purdue University	1	,4	,9	100,0	
Toplam	116	50,7	100,0		
Kayıp Veri	113	49,3			
TOPLAM	229	100,0			

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 29'su (%12,7) İstanbul Üniversitesinde, 22'si (%9,6) Gazi Üniversitesinde, 19'u (%8,3) İstanbul Teknik Üniversitesinde, 16'sı (%7,0) Karadeniz Teknik Üniversitesinde doktora eğitimini tamamlamıştır. 113 kişi (%49,3) ise henüz doktora eğitimine başlamadığı ya da tamamlamadığı için üniversiteyi belirtmemiştir. Örneklem grubun geriye kalan kısmı da farklı bir takım üniversitelerde doktora eğitimi tamamlamıştır.

Tablo 4.2.13: Doktora Eğitimini Tamamladığı Enstitü

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Sosyal Bilimler	52	22,7	49,1	49,1
	Fen Bilimler	54	23,6	50,9	100,0
	Toplam	106	46,3	100,0	
Kayıp	Veri	123	53,7		
TOPLAM		229	100,0		

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 52'si (%22,7) Sosyal Bilimler Enstitüsünde, 54'ü (%23,6) Fen Bilimleri Enstitüsünde Doktora Eğitimini tamamlamıştır. 123'ü (%53,7) henüz Doktora Eğitimine başlamadığı ya da tamamlamadığı için enstitüsünü belirtmemiştir.

Tablo 4.2.14: Öğretim Üyeliği Dışında Sahip Olduğu İdari Görev

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Hayır	206	90,0	90,7	90,7
	ADEK Komisyon Üyesi	1	,4	,4	91,2
	Bölüm Başkan Yardımcısı	5	2,2	2,2	93,4
	Bölüm Başkanı	3	1,3	1,3	94,7
	Ana Bilim Dalı Başkanı	3	1,3	1,3	96,0
	Dekan Yardımcısı	5	2,2	2,2	98,2
	Sosyal Bilimler Ens.Müd.Yrd.	1	,4	,4	98,7
	Fen Bilimler Ens.Müd.Yrd.	1	,4	,4	99,1
	Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi Sekreterliği	1	,4	,4	99,6
	KOSGEB İcra Kurulu Üyesi	1	,4	,4	100,0
	Toplam	227	99,1	100,0	
	Kayıp	Veri	2	,9	
TOPLAM		229	100,0		

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 206'sının (%90,0) Öğretim Üyeliği dışında sahip olduğu herhangi bir görevi yok iken, 1'i (%0,4) ADEK Komisyon Üyesi, 5'i (%2,2) Bölüm Başkan Yardımcısı, 3'ü (%1,3) Bölüm Başkanı, 3'ü (%1,3) Ana Bilim Dalı Başkanı, 5'i (%2,2) Dekan Yardımcısı, 1'i (%0,4) Sosyal Bilimler Enstitü Müdür Yardımcısı, 1'i (%0,4) Fen Bilimler Enstitü Müdür Yardımcısı, 1'i (%0,4) Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi Sekreterliği, 1'i (%0,4) KOSGEB İcra Kurulu Üyesi görevlerini yerine getirmektedir. 2 kişi (%0,9) ise sahip olduğu Öğretim Üyeliği görevini belirtmemiştir.

Tablo 4.2.15: Medeni Durum

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evli	109	47,6	47,8	47,8
	Bekar	119	52,0	52,2	100,0
	Toplam	228	99,6	100,0	
Kayıp	Veri	1	,4		
TOPLAM		229	100,0		

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 109'su (%47,6) evli iken, 119'u (%52,0) evlenmemiştir. 1 kişi (%0,4) ise bu soruya yanıt vermemiştir.

Tablo 4.2.16: Eşin Çalışıp Çalışmaması Durumu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evet	87	38,0	79,8	79,8
	Hayır	22	9,6	20,2	100,0
	Toplam	109	47,6	100,0	
Kayıp	Veri	120	52,4		
TOPLAM		229	100,0		

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 87'si (%38) eşinin çalıştığını, 22'si (%9,6) eşinin çalışmadığını belirtmiştir. 120 kişi (%52,4) ise evli olmadığından bu soruya yanıt vermemiştir.

Tablo 4.2.17: Eş İle Çalışılan Kurumun Durumu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Aynı Kurumda Çalışıyoruz	19	8,3	24,1	24,1
	Farklı Kurumda Çalışıyoruz	60	26,2	75,9	100,0
	Toplam	79	34,5	100,0	
Kayıp	Veri	150	65,5		
TOPLAM		229	100,0		

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 19'u (%8,3) eşi ile aynı kurumda çalışmakta, 60'ı (%26,2) eşi ile farklı kurumda çalışmaktadır. 150 kişi (%65,5) ise evli olmadığından bu soruya yanıt vermemiştir.

Tablo 4.2.18: Eşi Çalışıyorsa Ücret Durumu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Eşim İle Aynı Ücreti Alıyoruz	21	9,2	26,6	26,6
	Eşimin Ücreti Benden Düşüktür	28	12,2	35,4	62,0
	Eşimin Ücreti Benden Yüksekler	30	13,1	38,0	100,0
	Toplam	79	34,5	100,0	
Kayıp	Veri	150	65,5		
TOPLAM		229	100,0		

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 21'i (%9,2) eşim ile aynı ücreti alıyoruz, 28'si (%12,2) eşimin ücreti benden düşüktür, 30'u (%13,1) eşimin ücreti benden yüksektir şeklinde yanıtlarını belirtmiştir. 150 kişi (%65,5) ise evli olmadığından bu soruya yanıt vermemiştir.

Tablo 4.2.19: Evlilik Hayatının İş Hayatı Üzerindeki Etkisi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Etkili Değildir	26	11,4	23,9	23,9
	Kısmen	24	10,5	22,0	45,9
	Orta	25	10,9	22,9	68,8
	Fazla	22	9,6	20,2	89,0
	Çok Fazla	12	5,2	11,0	100,0
	Toplam	109	47,6	100,0	
Kayıp	Veri	120	52,4		
TOPLAM		229	100,0		

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 26'sı (%11,4) evlilik hayatının iş hayatı üzerinde etkili olmadığını, 24'ü (%10,5) kısmen etkili olduğunu, 25'i (%10,9) orta düzeyde etkili olduğunu, 22'si (%9,6) fazla etkili olduğunu, 12'si (%5,2) çok fazla etkili olduğunu belirtmiştir. 120 kişi (%52,4) ise evli olmadığından bu soruya yanıt vermemiştir.

Tablo 4.2.20: Evlilik Hayatının İş Hayatı Üzerindeki Olumsuz Etkisi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Stres	2	,9	2,9	2,9
	İş Yoğunluğu	13	5,7	18,6	21,4
	Zaman Sorunu	43	18,8	61,4	82,9
	Diğer	12	5,2	17,1	100,0
	Toplam	70	30,6	100,0	
Kayıp	Veri	159	69,4		
TOPLAM		229	100,0		

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 2'si (%0,9) stresi, 13'ü (%5,7) iş yoğunluğunu, 43'ü (%18,8) zaman sorununu, 12'si (%5,2) ise diğer etkenleri evlilik hayatının iş hayatı üzerindeki olumsuz etkisi olarak belirtmiştir. 70 kişi (%30,6) ise

evli olmadığından ya da herhangi bir etkisi olmadığından dolayı bu soruya yanıt vermemiştir.

Tablo 4.2.21: Evlilik Hayatının İş Hayatı Üzerindeki Olumlu Etkisi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Paylaşım-Destek-Dayanışma	34	14,8	42,5	42,5
	Huzurlu-Mutlu-Düzenli Bir Yaşam	29	12,7	36,3	78,8
	Ekonomik Destek	1	,4	1,3	80,0
	Diğer	16	7,0	20,0	100,0
	Toplam	80	34,9	100,0	
Kayıp	Veri	149	65,1		
TOPLAM		229	100,0		

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 34'ü (%14,8) paylaşım-destek-dayanışma, 29'u (%12,7) huzurlu-mutlu-düzenli bir yaşam, 1'i (%0,4) ekonomik destek, 16'sı (%7,0) diğer etkenleri evlilik hayatının iş hayatı üzerindeki olumlu etkisi olarak belirtmiştir. 149 kişi (%65,1) ise evli olmadığından ya da herhangi bir etkisi olmadığından dolayı bu soruya yanıt vermemiştir.

Tablo 4.2.22: Kariyer Gelişimi Açısından Eşin Destek Olması Durumu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok Az	3	1,3	2,8	2,8
	Az	7	3,1	6,4	9,2
	Orta	27	11,8	24,8	33,9
	Fazla	39	17,0	35,8	69,7
	Çok Fazla	33	14,4	30,3	100,0
	Toplam	109	47,6	100,0	
Kayıp	Veri	120	52,4		
TOPLAM		229	100,0		

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 3'ü (%1,3) çok az, 7'si (%3,1) az, 27'si (%11,8) orta düzeyde, 39'u (%17,0) fazla, 33'ü (%14,4) çok fazla düzeyde kariyer

gelişimi açısından eşinin destek olduğunu belirtmiştir. 120 kişi (%52,4) ise evli olmadığından bu soruya yanıt vermemiştir.

Tablo 4.2.23: Yeni Bir İşe Veya İşyerine Geçme Durumu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evet	56	24,5	24,7	24,7
	Hayır	171	74,7	75,3	100,0
	Toplam	227	99,1	100,0	
Kayıp	Veri	2	,9		
TOPLAM		229	100,0		

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 56'sı (%24,5) yeni bir işe veya işyerine geçmeyi düşünürken, 171'i (%74,7) geçmeyi düşünmemektedir. 2 kişi (%0,9) ise bu soruya yanıt vermemiştir.

Tablo 4.2.24: Yeni Bir İş Veya İşyerine Geçmek İçin En Önemli Kriterler

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Ücret-Kariyer-Saygınlık	94	41,0	47,0	47,0
	İş Güvenliği-İş Huzuru-İş Tatmini	42	18,3	21,0	68,0
	Çalışma Saatlerindeki Esneklik-Çalışma Ortamı	11	4,8	5,5	73,5
	Bulunduğu İşinden Nefret Etmesi-Mutsuz Olması	6	2,6	3,0	76,5
	Yönetim Tarzı	5	2,2	2,5	79,0
	Diğer	42	18,3	21,0	100,0
	Toplam	200	87,3	100,0	
Kayıp	Veri	29	12,7		
TOPLAM		229	100,0		

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 94'ü (%41,0) ücret-kariyer-saygınlık, 42'si (%18,3) iş güvenliği-iş huzuru-iş tatmini, 11'i (%4,8) çalışma saatlerindeki esneklik-çalışma ortamı, 6'sı (%2,6) bulunduğu işten nefret etmesi-mutsuz olması,

5'i (%2,2) yönetim tarzı, 42'si (%18,3) diğer etkenleri yeni bir işe veya işyerine geçmek için önemli kriter olarak görmektedir. 29 kişi (%12,7) ise bu soruya herhangi bir kriter belirtmemiştir.

Tablo 4.2.25: Kariyerine Başka Bir Bölgede Devam Etmek İstediginde Eşinin Tavrı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kararı Bana Bırakır	66	28,8	60,6	60,6
	Uygun Görmez	20	8,7	18,3	78,9
	Uygun Görür	23	10,0	21,1	100,0
	Toplam	109	47,6	100,0	
Kayıp	Veri	120	52,4		
TOPLAM		229	100,0		

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 66'sı (%28,8) kariyerine başka bir bölgede devam etmek istediğinde eşinin tavrı olarak kararı bana bırakır derken, 20'si (%8,7) uygun görmez, 23'ü (%10,0) uygun görür şeklinde belirtmiştir. 120 kişi (%52,4) ise evli olmadığından bu soruya yanıt vermemiştir.

Tablo 4.2.26: Eşi Kariyer Fırsatını Başka Bir Şehirde Bulduğunda Akademisyenlerin Tavrı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Aynı Kurumda, Aynı İşyerimde Çalışmaya Devam Ederim	13	5,7	15,7	15,7
	Kendime Uygun Bir Kariyer Fırsatı Bulursam, Eşimle Birlikte Giderim	57	24,9	68,7	84,3
	Kariyerimden Vazgeçerek Eşimle Birlikte Giderim	3	1,3	3,6	88,0
	Gitmemesi Konusunda Eşimi İkna Ederim	10	4,4	12,0	100,0
	Toplam	83	36,2	100,0	
Kayıp	Veri	146	63,8		
TOPLAM		229	100,0		

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 13'ü (%5,7) eşi kariyer fırsatını başka bir şehirde bulduğundaki tavrını, aynı kurumda, aynı işyerimde çalışmaya devam ederim şeklinde belirtirken, 57'si (%24,9) kendime uygun kariyer fırsatı bulursam, eşimle birlikte giderim, 3'ü (%1,3) kariyerimden vazgeçerek eşimle birlikte giderim, 10'u (%4,4) gitmemesi konusunda eşimi ikna ederim şeklinde belirtmiştir. 146 kişi (%63,8) ise evli olmadığından bu soruya yanıt vermemiştir.

Tablo 4.2.27: Bulunulan Fakültede Gelecekle İlgili Kadro Sıkıntısının Olup Olmadığının Durumu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Hayır	52	22,7	22,7	22,7
	Çok Az	10	4,4	4,4	27,1
	Az	25	10,9	10,9	38,0
	Orta	57	24,9	24,9	62,9
	Fazla	41	17,9	17,9	80,8
	Çok Fazla	44	19,2	19,2	100,0
	Toplam	229	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 52'si (%22,7) bulunulan fakültede gelecekle ilgili sıkıntısının olmadığını, 57'si (%24,9) orta düzeyde, 44'ü (%19,2) çok fazla, 41'i (%17,9) fazla, 25'i (%10,9) az düzeyde, 10'u (%4,4) çok az düzeyde olduğunu belirtmektedir.

Tablo 4.2.28: Bu Mesleğe Ne Zaman ve Nasıl Girdiğine Karar Vermesi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Lisans Döneminde	133	58,1	59,1	59,1
	Yüksek Lisans Döneminde	18	7,9	8,0	67,1
	Doktora Döneminde	1	,4	,4	67,6
	Diğer	73	31,9	32,4	100,0
	Toplam	225	98,3	100,0	
Kayıp Veri		4	1,7		
TOPLAM		229	100,0		

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 133'ü (%58,1) lisans döneminde, 18'i (%7,9) yüksek lisans döneminde, 73'ü (%31,9) diğer etkenlerden dolayı, 1'i (%0,4) doktora döneminde bu mesleğe girmeye karar verdiğini belirtmektedir. 4 kişi (%1,7) ise bu soruya yanıt vermemiştir.

Tablo 4.2.29: Bu Mesleğe Girmede En Çok Etki Eden Faktör

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	İdealim Oldu	113	49,3	49,3	49,3
	Hocalarım	52	22,7	22,7	72,1
	Aile, Akraba, Arkadaş Çevrem	44	19,2	19,2	91,3
	Eşim	2	,9	,9	92,1
	Diğer	18	7,9	7,9	100,0
	Toplam	229	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 113'ü (%49,3) idealim oldu, 52'si (%22,7) hocalarım, 44'ü (%19,2) aile-akraba-arkadaş çevresi, 18'i (%7,9) diğer etkenlerden dolayı, 2'si (%0,9) eşim diyerek bu mesleğe girmede en çok etki eden faktör olarak belirtmiştir.

Tablo 4.2.30: Mesleğe Başlarken Duyulan Heyecanın Hala Hissedilip Hissedilmediği

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok Az	21	9,2	9,2	9,2
	Az	30	13,1	13,1	22,3
	Orta	73	31,9	31,9	54,1
	Fazla	74	32,3	32,3	86,5
	Çok Fazla	31	13,5	13,5	100,0
	Toplam	229	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 21'i (%9,2) bu mesleğe başlarken duydukları heyecanın çok az düzeyde olduğunu belirtirken, 30'u (%13,1) az düzeyde, 73'ü (%31,9) orta düzeyde, 74'ü (%32,3) fazla düzeyde, 31'i (%13,5) çok fazla düzeyde olduğunu belirtmiştir.

Tablo 4.2.31: Çocuklarının da Herhangi Bir Üniversitede Öğretim Görevlisi Olmasını İstemesi Durumu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok Az	28	12,2	12,3	12,3
	Az	29	12,7	12,7	25,0
	Orta	75	32,8	32,9	57,9
	Fazla	61	26,6	26,8	84,6
	Çok Fazla	35	15,3	15,4	100,0
	Toplam	228	99,6	100,0	
Kayıp	Veri	1	,4		
TOPLAM		229	100,0		

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 28'i (%12,2) çocuklarının da herhangi bir üniversitede öğretim görevlisi olmasını çok az isterken, 29'u (%12,7) az düzeyde, 75'i (%32,8) orta düzeyde, 61'i (%26,6) fazla düzeyde, 35'i (%15,3) çok fazla düzeyde olduğunu belirtmiştir. 1 kişi (%0,4) ise bu soruya yanıt vermemiştir.

Tablo 4.2.32: Akademisyenlerin Kurumunu Değiştirmeyi Hiç Düşünüp Düşünmemesi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evet	100	43,7	43,7	43,7
	Hayır	129	56,3	56,3	100,0
	Toplam	229	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 100'ü (%43,7) kurumunu değiştirmeyi düşünürken, 129'u (%56,3) kurumunu değiştirmeyi hiç düşünmemektedir.

Tablo 4.2.33: Çalışma Ortamını En Çok Olumsuz Etkileyen Faktörler

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	İşyerinin Fiziki Koşulları (Aydınlanması, Isı, Işık, Çalışma Ortamı)	28	12,2	12,3	12,3
	Beşeri İlişkilerde Yaşanan Sorunlar	129	56,3	56,6	68,9
	İşyerinin Tanıdığı Sosyal İmkânlar	18	7,9	7,9	76,8
	Diğer	53	23,1	23,2	100,0
	Toplam	228	99,6	100,0	
Kayıp Veri	1	,4			
TOPLAM		229	100,0		

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 28'i (%12,2) çalışma ortamını en çok olumsuz etkileyen faktörler olarak işyerinin fiziki koşullarını-çalışma ortamını belirtirken, 129'u (%56,3) beşeri ilişkilerde yaşanan sorunları, 18'i (%7,9) işyerinin tanıdığı sosyal imkânları, 53'ü (%23,1) diğer faktörleri belirtmiştir. 1 kişi (%0,4) ise bu soruya yanıt vermemiştir.

Tablo 4.2.34: Akademik Sicilin Değerlendirilmesinde Üniversitelerin Başarılı Olup Olmadığı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok Az	49	21,4	21,4	21,4
	Az	89	38,9	38,9	60,3
	Fikrim Yok	67	29,3	29,3	89,5
	Fazla	23	10,0	10,0	99,6
	Çok Fazla	1	,4	,4	100,0
	Toplam	229	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 49'u (%21,4) akademik sicilin değerlendirilmesinde üniversiteleri çok az başarılı bulurken, 89'u (%38,9) az, 67'si (%29,3) fikrim yok, 23'ü (%10,0) fazla, 1'i (%0,4) çok fazla başarılı bulunduğunu belirtmiştir.

Tablo 4.2.35: Sicil Değerleme Kriterlerinin Liyakat Esasına Dayalı Olarak Hazırlanıp Hazırlanmadığı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok Az	16	7,0	7,0	7,0
	Az	106	46,3	46,3	53,3
	Fikrim Yok	76	33,2	33,2	86,5
	Fazla	28	12,2	12,2	98,7
	Çok Fazla	3	1,3	1,3	100,0
	Toplam	229	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 16'sı (%7,0) sicil değerlendirme kriterlerinin liyakat esasına dayalı olarak hazırlandığı düşüncesine çok az katılırken, 106'sı (%46,3) az, 76'sı (%33,2) fikrim yok, 28'si (%12,2) fazla, 3'ü (%1,3) çok fazla katıldığını belirtmiştir.

Tablo 4.2.36: Akademisyenlerin Sicil Değerleme Sonuçlarının Geri Bildirimi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok Az	22	9,6	9,6	9,6
	Az	48	21,0	21,0	30,6
	Fikrim Yok	34	14,8	14,8	45,4
	Fazla	88	38,4	38,4	83,8
	Çok Fazla	37	16,2	16,2	100,0
	Toplam	229	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 22'si (%9,6) akademisyenlerin sicil değerlendirme sonuçlarının geri bildirimini düşüncesine çok fazla katılırken, 48'i (%21,0) az, 34'ü (%14,8) fikrim yok, 88'i (%38,4) fazla, 37'si (%16,2) çok fazla katıldığını belirtmiştir.

Tablo 4.2.37: Akademik Sicil Değerlemenin Akademik Atama ve Yükseltmelerde Dikkate Alınması

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok Az	39	17,0	17,0	17,0
	Az	77	33,6	33,6	50,7
	Fikrim Yok	69	30,1	30,1	80,8
	Fazla	37	16,2	16,2	96,9
	Çok Fazla	7	3,1	3,1	100,0
	Toplam	229	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 39'u (%17,0) akademik sicil değerlemenin akademik atama ve yükseltmelerde dikkate alınması düşüncesine çok az katılırken, 77'si (%33,6) az, 69'u (%30,1) fikrim yok, 37'si (%16,2) fazla, 7'si (%3,1) çok fazla katıldığını belirtmiştir.

Tablo 4.2.38: Başarı Karşılığı Olarak Öğretim Üyelerine Ödül ve Takdirin Geri Bildirim Olarak Verilmesi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok Az	6	2,6	2,6	2,6
	Az	11	4,8	4,8	7,4
	Fikrim Yok	14	6,1	6,1	13,5
	Fazla	119	52,0	52,0	65,5
	Çok Fazla	79	34,5	34,5	100,0
	Toplam	229	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 6'sı (%2,6) başarı karşılığı olarak öğretim üyelerine ödül ve takdirin geri bildirim olarak verilmesi düşüncesine çok az katılırken, 11'i (%4,8) az, 14'ü (%6,1) fikrim yok, 119'u (%52,0) fazla, 79'u (%34,5) çok fazla katıldığını belirtmiştir.

Tablo 4.2.39: Akademik Sicil Değerleme Sistemine Göre Akademisyenlerin Değerlendirilme Süreleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	0–6 Ay	24	10,5	10,6	10,6
	1–2 Yıl	138	60,3	60,8	71,4
	3–4 Yıl	46	20,1	20,3	91,6
	4–5 Yıl	16	7,0	7,0	98,7
	6 Yıldan Fazla	3	1,3	1,3	100,0
	Toplam	227	99,1	100,0	
Kayıp	Veri	2	,9		
TOPLAM		229	100,0		

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 24’ü (%10,5) akademik sicil değerlendirme sistemine göre akademisyenlerin değerlendirilme süresini 0–6 ay arasında belirtirken, 138’i (%60,3) 1–2 yıl arasında, 46’sı (%20,1) 3–4 yıl arasında, 16’sı (%7,0) 4–5 yıl arasında, 3’ü (%1,3) 6 yıldan fazla bir süre aralığında belirtmiştir. 2 kişi (%0,9) ise, bu soruya yanıt vermemiştir.

Tablo 4.2.40: Akademisyenlerin Değerlendirilmesinde İki Düzeyli Bir Değerlemenin Yeterli Olup Olmadığı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok Az	17	7,4	7,4	7,4
	Az	69	30,1	30,1	37,6
	Fikrim Yok	91	39,7	39,7	77,3
	Fazla	45	19,7	19,7	96,9
	Çok Fazla	7	3,1	3,1	100,0
	Toplam	229	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 17’si (%7,4) akademisyenlerin değerlendirilmesinde iki düzeyli bir değerlendirilmenin yeterli olduğu düşüncesine çok az katılırken, 69’u (%30,1) az, 91’i (%39,7) fikrim yok, 45’i (%19,7) fazla, 7’si (%3,1) çok fazla katıldığını belirtmiştir.

Tablo 4.2.41: Akademisyenlerin Değerlendirilmesinde Birincil Düzey Değerlemede Kim Olmalıdır

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Dekan	50	21,8	22,5	22,5
	Rektör	11	4,8	5,0	27,5
	İlgili Bölüm Başkanı	154	67,2	69,4	96,8
	İlgili Enstitü Başkanı	3	1,3	1,4	98,2
	YÖK Başkanı	4	1,7	1,8	100,0
	Toplam	222	96,9	100,0	
Kayıp	Veri	7	3,1		
TOPLAM		229	100,0		

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 50'si (%21,8) akademisyenlerin değerlendirilmesinde birincil düzeyde Dekan olmalı derken, 11'i (%4,8) Rektör, 154'ü (%67,2) İlgili Bölüm Başkanı, 3'ü (%1,3) İlgili Enstitü Başkanı, 4'ü (%1,7) YÖK Başkanı olmalı demiştir. 7 kişi (%3,1) ise bu soruya yanıt vermemiştir ya da seçeneklerde olmayan başka bir şey yazmıştır. Kimi cevaplayıcı bunun için komisyon kurulmalı, kimi cevaplayıcı ise değerlemeyi öğrenciler yapmalıdır demiştir.

Tablo 4.2.42: Akademisyenlerin Değerlendirilmesinde İkincil Düzey Değerlemede Kim Olmalıdır

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Dekan	147	64,2	66,8	66,8
	Rektör	15	6,6	6,8	73,6
	İlgili Bölüm Başkanı	45	19,7	20,5	94,1
	İlgili Enstitü Başkanı	10	4,4	4,5	98,6
	YÖK Başkanı	3	1,3	1,4	100,0
	Toplam	220	96,1	100,0	
Kayıp	Veri	9	3,9		
TOPLAM		229	100,0		

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 147'si (%64,2) akademisyenlerin değerlendirilmesinde ikincil düzeyde Dekan olmalı derken, 15'i (%6,6) Rektör, 45'i

(%19,7) İlgili Bölüm Başkanı, 10'u (%4,4) İlgili Enstitü Başkanı, 3'ü (%1,3) YÖK Başkanı olmalı demiştir. 9 kişi (%3,9) ise bu soruya yanıt vermemiştir ya da seçeneklerde olmayan başka bir şey yazmıştır. Kimi bunun için komisyon kurulmalı kimisi de değerlemeyi öğrenciler yapmalıdır demiştir.

Tablo 4.2.43: Unvanlar Arasındaki Farklılığa Göre Akademik Sicil Değerleme Kriterlerinin Farklı Olmasının İstenmesi Durumu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evet	150	65,5	66,4	66,4
	Hayır	76	33,2	33,6	100,0
	Toplam	226	98,7	100,0	
Kayıp	Veri	3	1,3		
TOPLAM		229	100,0		

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 150'si (%65,5) unvanlar arasındaki farklılığa göre akademik sicil değerlendirme kriterlerinin farklı olmasına evet derken, 76'sı (%33,2) hayır demiştir.

Tablo 4.2.44: Sicil Değerleme Sonuçlarının Akademisyenlerin Ücret Ayarlamalarına Yansıtılmasının İstenmesi Durumu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evet	187	81,7	82,0	82,0
	Hayır	41	17,9	18,0	100,0
	Toplam	228	99,6	100,0	
Kayıp	Veri	1	,4		
TOPLAM		229	100,0		

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 187'si (%81,7) sicil değerlendirme sonuçlarının akademisyenlerin ücret ayarlamalarına yansıtılmasına evet derken, 41'i (%17,9) hayır demiştir.

Tablo 4.2.45: Akademisyenlerin Sicil Değerleme Sonuçlarının, Performansla İlişkilendirildiği Düşüncesine Katılması Durumu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok Az	7	3,1	3,1	3,1
	Az	18	7,9	7,9	11,0
	Fikrim Yok	87	38,0	38,2	49,1
	Fazla	89	38,9	39,0	88,2
	Çok Fazla	27	11,8	11,8	100,0
	Toplam	228	99,6	100,0	
Kayıp	Veri	1	,4		
TOPLAM		229	100,0		

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 7'si (%3,1) akademisyenlerin sicil değerlendirme sonuçlarının, performansla ilişkilendirilmesi düşüncesine çok az katılırken, 18'i (%7,9) az, 87'si (%38,0) fikrim yok, 89'u (%38,9) fazla, 27'si (%11,8) çok fazla katıldığını belirtmiştir. 1 kişi (%0,4) ise, bu soruya yanıt vermemiştir.

Tablo 4.2.46: Akademik Sicil Değerleme Sonucu Kişinin Performansına Etki Eden Nitelikte Olmasının İstenmesi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok Az	7	3,1	3,1	3,1
	Az	32	14,0	14,0	17,1
	Fikrim Yok	45	19,7	19,7	36,8
	Fazla	111	48,5	48,7	85,5
	Çok Fazla	33	14,4	14,5	100,0
	Toplam	228	99,6	100,0	
Kayıp	Veri	1	,4		
TOPLAM		229	100,0		

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 7'si (%3,1) akademik sicil değerlendirme sonucunun kişinin performansına etki eden bir nitelikte olması düşüncesine çok az katılırken, 32'si (%14,0) az, 45'i (%19,7) fikrim yok, 111'i (%48,5) fazla, 33'ü

(%14,4) çok fazla katıldığını belirtmiştir. 1 kişi (%0,4) ise bu soruya yanıt vermemiştir.

Tablo 4.2.47: Bilimsel Çalışma Yapmak İçin Yurt Dışına Çıkılması Durumu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evet, Kendi İmkânlarımla	13	5,7	5,7	5,7
	Evet, Kurum İmkânlarıyla	18	7,9	7,9	13,5
	Evet, Hem Kendi, Hem de Kurum İmkânlarıyla	36	15,7	15,7	29,3
	Hayır, Hiç Çıkmadım	162	70,7	70,7	100,0
	Toplam	229	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 13'ü (%5,7) bilimsel çalışmalar yapmak için yurt dışına kendi imkanlarıyla çıktığını, 18'i (%7,9) kurum imkanlarıyla çıktığını, 36'sı (%15,7) hem kendi hem de kurum imkanlarıyla çıktığını, 162'si (%70,7) hiç çıkmadığını belirtmiştir.

Tablo 4.2.48: Yurt Dışına En Son Ne Zaman Çıkıldığı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Hiç Çıkmadım	125	54,6	54,6	54,6
	1 Yılda Az Bir Süre Önce Çıktım	36	15,7	15,7	70,3
	1-5 Yıl Önce Çıktım	50	21,8	21,8	92,1
	6-10 Yıl Önce Çıktım	12	5,2	5,2	97,4
	11 Yılda Uzun Süredir Çıkmadım	6	2,6	2,6	100,0
	Toplam	229	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 125'i (%54,6) yurt dışına en son hiç çıkmadım derken, 36'sı (%15,7) 1 yıldan az bir süre önce çıktım, 50'si (%21,8) 1-5 yıl önce çıktım, 12'si (%5,2) 6-10 yıl önce çıktım, 6'sı (%2,6) 11 yıldan uzun süredir çıkmadım diye belirtmiştir.

Tablo 4.2.49: Akademisyenlerin, Bilimsel Çalışmalar Yapmak İçin Yeterli Zamanının Olup Olmaması Durumu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Hayır	32	14,0	14,0	14,0
	Kısmen	139	60,7	60,7	74,7
	Evet	58	25,3	25,3	100,0
	Toplam	229	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 32'si (%14,0) akademisyenlerin bilimsel çalışmalar yapmak için yeterli zamanının olmadığını, 139'u (%60,7) kısmen zaman bulabildiğini, 58'i (%25,3) zaman bulabildiğini belirtmiştir.

Tablo 4.2.50: Yapılan Öğretim Üyeliği Mesleğinin Manevi Anlamda Tatmin Edip Etmemesi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok Az	13	5,7	5,7	5,7
	Az	17	7,4	7,4	13,1
	Orta	96	41,9	41,9	55,0
	Fazla	65	28,4	28,4	83,4
	Çok Fazla	38	16,6	16,6	100,0
	Toplam	229	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 13'ü (%5,7) yapılan öğretim üyeliği mesleğinin manevi anlamda çok az tatmin ettiğini belirtirken, 17'si (%7,4) az, 96'sı (%41,9) orta, 65'i (%28,4) fazla, 38'i (%16,6) çok fazla tatmin ettiğini belirtmiştir.

Tablo 4.2.51: Akademisyenlerin, Bilimsel Çalışma Yaparken İnternette Yararlanması Durumu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Orta	16	7,0	7,0	7,0
	Fazla	50	21,8	21,8	28,8
	Çok Fazla	163	71,2	71,2	100,0
	Toplam	229	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 16'sı (%7,0) bilimsel çalışma yaparken orta düzeyde internette yararlanırken, 50'si (%21,8) fazla düzeyde, 163'ü (%71,2) çok fazla düzeyde yararlanmaktadır.

Tablo 4.2.52: Kendi Alanında Abone Olduğu Süreli Yayınlar

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Hayır	149	65,1	65,1	65,1
	Evet	80	34,9	34,9	100,0
	Toplam	229	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 149'u (%65,1) kendi alanında abone olduğu süreli yayınlar sorusuna hayır derken, 80'i (%34,9) evet demiştir.

Tablo 4.2.53: Akademisyenlerin, Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora Dersleri Dahil Haftada Toplam Girdikleri Ders Saati

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Hiç Derse Girmiyorum	3	1,3	3,5	3,5
	2–6 Saat	12	5,2	14,0	17,4
	7–11 Saat	16	7,0	18,6	36,0
	12–16 Saat	25	10,9	29,1	65,1
	17–21 Saat	10	4,4	11,6	76,7
	22–26 Saat	13	5,7	15,1	91,9
	27–31 Saat	3	1,3	3,5	95,3
	32 Saatten Fazla	4	1,7	4,7	100,0
	Toplam	86	37,6	100,0	
Kayıp	Veri	143	62,4		
TOPLAM		229	100,0		

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 3'ü (%1,3) hiç derse girmiyor, 12'si (%5,2) 2–6 saat, 16'sı (%7,0) 7–11 saat, 25'i (%10,9) 12–16 saat, 10'u (%4,4) 17–21 saat, 13'ü (%5,7) 22–26 saat, 3'ü (%1,3) 27–31 saat, 4'ü (%1,7) 32 saatten fazla derse girdiğini belirtmiştir. 143 kişi (%62,4) ise, araştırma görevlisi olduğu için bu soruya yanıt vermemiştir.

Tablo 4.2.54: Akademisyenlerin, Üniversite Kaynak Aktarımı Yeterli Olmadığında Danışmanlık Hizmetinin Uygulanabilirliği Hakkındaki Düşünceye Katılmasını

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok Olumsuz	7	3,1	3,1	3,1
	Olumsuz	24	10,5	10,6	13,7
	Fikrim Yok	52	22,7	22,9	36,6
	Olumlu	90	39,3	39,6	76,2
	Çok Olumlu	54	23,6	23,8	100,0
	Toplam	227	99,1	100,0	
Kayıp	Veri	2	,9		
TOPLAM		229	100,0		

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 7'si (%3,1) üniversite kaynak aktarımı yeterli olmadığında danışmanlık hizmetinin uygulanabilirliği hakkında çok olumsuz düşünürken, 24'ü (%10,5) olumsuz, 52'si (%22,7) fikrim yok, 90'nı (%39,3) olumlu, 54'ü (%23,6) çok olumsuz düşünmektedir.

Tablo 4.2.55: Öğrencilerin, Akademisyenlerin Sınavlarından Elde Ettikleri Başarı Oranının Performansa Etki Etmesi Düşüncesine Katılmasını Gösteren Tablo

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evet	109	47,6	48,2	48,2
	Hayır	117	51,1	51,8	100,0
	Toplam	226	98,7	100,0	
Kayıp	Veri	3	1,3		
TOPLAM		229	100,0		

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 109'su (%47,6) öğrencilerin sınavlarından elde ettikleri başarı oranının performansa etki etmesi sorusuna evet derken, 117'si (%51,1) hayır demiştir. 3 kişi (%1,3) ise, bu soruya yanıt vermemiştir.

Tablo 4.2.56: Akademisyenlerin, Öğrenci Anketi Sonuçlarının, Akademik Atama Ve Yükseltmelerde Etkili Olması Düşüncesine Katılmasını Gösteren Tablo

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok Az	61	26,6	26,6	26,6
	Az	49	21,4	21,4	48,0
	Orta	71	31,0	31,0	79,0
	Fazla	29	12,7	12,7	91,7
	Çok Fazla	19	8,3	8,3	100,0
	Toplam	229	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 61'i (%26,6) öğrenci anketi sonuçlarının, akademik atama ve yükseltmelerde etkili olması düşüncesine çok az katılırken, 49'u (%21,4) az düzeyde, 71'i (%31,0) orta düzeyde, 29'u (%12,7) fazla düzeyde, 19'u (%8,3) çok fazla düzeyde katıldığını belirtmiştir.

Tablo 4.2.57: Öğrenci Anketleri Sonucuna Göre, Akademisyenin Ödül Ya da Ceza Alması Düşüncesine Katılmasını Gösteren Tablo

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok Az	87	38,0	38,0	38,0
	Az	54	23,6	23,6	61,6
	Orta	55	24,0	24,0	85,6
	Fazla	17	7,4	7,4	93,0
	Çok Fazla	16	7,0	7,0	100,0
	Toplam	229	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 87'si (%38,0) öğrenci anketleri sonucuna göre, akademisyenlerin ödül ya da ceza alması düşüncesine çok az katılırken, 54'ü (%23,6) az düzeyde, 55'i (%24,0) orta düzeyde, 17'si (%7,4) fazla düzeyde, 16'sı (%7,0) çok fazla düzeyde katıldığını belirtmiştir.

Tablo 4.2.58: Beklenen Profesör, Doçent, Yardımcı Doçent, Öğretim Görevlisi, Araştırma Görevlisi ve Okutman Maaşı

Beklenen Ücretler (YTL)	Profesör		Doçent		Yardımcı Doçent		Öğretim Görevlisi		Araştırma Görevlisi		Okutman	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1000							1,0	0,4	5,0	2,2	8,0	3,5
1500			1,0	0,4	2,0	0,8	19,0	8,2	52,0	22,6	64,0	27,9
2000	1,0	0,4	1,0	0,4	28,0	12,2	93,0	40,5	110,0	48,0	90,0	39,2
2500	1,0	0,4	14,0	6,1	54,0	23,5	45,0	19,7	24,0	10,4	16,0	7,0
3000	15,0	6,6	52,0	22,7	76,0	33,1	22,0	9,6	13,0	5,7	11,0	4,8
3500	22,0	9,6	37,0	16,1	19,0	8,3	4,0	1,7	1,0	0,4	1,0	0,4
4000	48,0	20,9	61,0	26,6	13,0	5,7	4,0	1,7	3,0	1,3	2,0	0,9
4500	14,0	6,1	5,0	2,1	1,0	0,4	1,0	0,4				
5000	67,0	29,3	14,0	6,1	8,0	3,5	4,0	1,7	2,0	0,9	2,0	0,9
5500	1,0	0,4	1,0	0,4								
6000	12,0	5,2	5,0	2,2	4,0	1,7	2,0	0,9	1,0	0,4	1,0	0,4
6500												
7000	3,0	1,3	4,0	1,7	3,0	1,3	1,0	0,4				
7500	5,0	2,2	2,0	0,9								
8000	6,0	2,6	4,0	1,7	1,0	0,4						
8500			1,0	0,4								
9000			1,0	0,4								
10000	9,0	3,9										
Toplam	204	89,1	203	88,6	209	91,3	199	86,9	211	92,1	196	85,6
Kayıp Veri	25	10,9	26	11,4	20	8,7	30	13,1	18	7,9	33	14,4
Toplam	229	100,0	229	100,0	229	100,0	229	100,0	229	100,0	229	100,0

Profesörlerde beklenen en düşük maaş 2000 YTL iken, en yüksek 10.000 YTL'dir. Herkes tarafından en çok beklenen maaş 5000 YTL'dir. Sonrasında sırasıyla 4000 YTL, 3500 YTL, 4500 YTL, 6000 YTL diye devam etmektedir.

Doçentlerde beklenen en düşük maaş 1500 YTL iken, en yüksek 9000 YTL'dir. Herkes tarafından en çok beklenen maaş 4000 YTL'dir. Sonrasında sırasıyla 3000 YTL, 3500 YTL, 5000 YTL, 2500 YTL diye devam etmektedir.

Yardımcı Doçentlerde beklenen en düşük maaş 1500 YTL iken, en yüksek 8000 YTL'dir. Herkes tarafından en çok beklenen maaş 3000 YTL'dir. Sonrasında sırasıyla 2500 YTL, 2000 YTL, 3500 YTL, 4000 YTL diye devam etmektedir.

Öğretim Görevlilerinde beklenen en düşük maaş 1000 YTL iken, en yüksek 7000 YTL'dir. Herkes tarafından en çok beklenen maaş 2000 YTL'dir. Sonrasında sırasıyla 2500 YTL, 3000 YTL, 1500 YTL, 3500 YTL diye devam etmektedir.

Araştırma Görevlilerinde beklenen en düşük maaş 1000 YTL iken, en yüksek maaş 6000 YTL'dir. Herkes tarafından en çok beklenen maaş 2000 YTL'dir. Sonrasında sırasıyla 1500 YTL, 2500 YTL, 3000 YTL, 4000 YTL diye devam etmektedir.

Okutmanlarda beklenen en düşük maaş 1000 YTL iken, en yüksek maaş 6000 YTL'dir. Herkes tarafından en çok beklenen maaş 2000 YTL'dir. Sonrasında sırasıyla 1500 YTL, 2500 YTL, 3000 YTL, 4000 YTL diye devam etmektedir.

Tablo 4.2.59: Son Beş Yıl İçinde Üretilen Ulusal Makale ve Tebliğ Sayısı

Son Beş Yıl İçinde Üretilen Ulusal Makale ve Tebliğ Sayısı	Son Beş Yıl İçinde Ulusal Makale Yayımlayan Akademisyen Sayısı		Son Beş Yıl İçinde Ulusal Tebliğ Yayımlayan Akademisyen Sayısı	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
0	93,0	40,6	105,0	45,9
1	30,0	13,1	23,0	10,0
2	33,0	14,4	27,0	11,8
3	15,0	6,6	27,0	11,8
4	11,0	4,8	13,0	5,7
5	12,0	5,2	14,0	6,1
6	10,0	4,4	6,0	2,6
7	5,0	2,2	4,0	1,7
8	4,0	1,7	3,0	1,3
9	-	-	-	-
10	5,0	2,2	1,0	0,4
11	2,0	0,9	-	-
12	-	-	3,0	1,3
13	3,0	1,3	1,0	0,4
14	-	-	-	-
15	2,0	0,9	-	-
16	-	-	-	-
17	-	-	-	-
18	1,0	0,4	-	-
19	-	-	-	-
20	2,0	0,9	1,0	0,4
21	-	-	-	-
22	-	-	-	-
23	-	-	-	-
24	-	-	-	-
25	-	-	-	-
26	-	-	-	-
27	-	-	-	-
28	1,0	0,4	-	-
	-	-	-	-
TOPLAM	229	100,0	229	100,0

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 93'ü (%40,6) son beş yıl içinde hiç ulusal makale üretmemiş iken, 30'u (%13,1) bir tane, 33'ü (%14,4) 2 tane, 15'i (%6,6) 3

tane, 11'i (%4,8) 4 tane, 12'si (%5,2) 5 tane, 10'u (%4,4) 6 tane, 5'i (%2,2) 7 tane, 4'ü (%1,7) 8 tane, 5'i (%2,2) 10 tane, 2'si (%0,9) 11 tane, 3'ü (%1,3) 13 tane, 2'si (%0,9) 15 tane, 1'i (%0,4) 18 tane, 2'si (%0,9) 20 tane, 1'i (%0,4) 28 tane üretmiştir.

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 105'i (%45,9) son beş yıl içinde hiç ulusal tebliğ üretmemiş iken, 23'ü (%10,0) 1 tane, 27'si (%11,8) 2 tane, 27'si (%11,8) 3 tane, 13'ü (%5,7) 4 tane, 14'ü (%6,1) 5 adet, 6'sı (%2,6) 6 adet, 4'ü (%1,7) 7 adet, 3'ü (%1,3) 8 adet, 1'i (%0,4) 10 adet, 3'ü (%1,3) 12 adet, 1'i (%0,4) 13 adet, 1'i (%0,4) 20 adet üretmiştir.

Tablo 4.2.60: Son Beş Yıl İçinde Üretilen Ulusal Kitap, Araştırma, Diğer vs. Yayın Sayısı

Son Beş Yıl İçinde Üretilen Ulusal Kitap, Araştırma ve Diğer vs. Yayın Sayısı	Son Beş Yıl İçinde Ulusal Kitap Yayınlayan Akademisyen Sayısı		Son Beş Yıl İçinde Ulusal Araştırma Yayınlayan Akademisyen Sayısı		Son Beş Yıl İçinde Ulusal Diğer vs. Yayınlayan Akademisyen Sayısı	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
0	199	86,9	191	83,4	202	88,2
1	14	6,1	18	7,9	12	5,2
2	10	4,4	11	4,8	8	3,5
3	4	1,7	4	1,7	2	0,9
4	-	-	2	0,9		
5	2	0,9			1	0,4
6						
7						
8					1	0,4
9						
10						
11						
12					1	0,4
13						
14						
15			2	0,9		
Toplam	229	100,0	228	99,6	228	99,6
Kayıp Veri			1	0,4	1	0,4
TOPLAM	229	100,0	229	100,0	229	100,0

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 199'u (%86,9) son beş yıl içinde hiç ulusal kitap yayınlamamış iken, 14'ü (%6,1) 1 adet, 10'u (%4,4) 2 adet, 4'ü (%1,7) 3 adet, 2'si (%0,9) 5 adet üretmiştir.

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 191'i (%83,4) son beş yıl içinde hiç ulusal araştırma üretmemiş iken, 18'i (%7,9) 1 adet, 11'i (%4,8) 2 adet, 4'ü (%1,7) 3 adet, 2'si (%0,9) 4 adet, 2'si (%0,9) 15 adet üretmiştir.

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 202'si (%88,2) son beş yıl içinde ulusal diğer vs. yayın üretmemiş iken, 12'si (%5,2) 1 adet, 8'si (%3,5) 2 adet, 2'si (%0,9) 3 adet, 1'i (%0,4) 5 adet, 1'i (%0,4) 8 adet, 1'i (%0,4) 12 adet üretmiştir.

Tablo 4.2.61: Son Beş Yıl İçinde Üretilen Uluslararası Makale ve Tebliğ Sayısı

Son Beş Yıl İçinde Üretilen Uluslararası Makale ve Tebliğ Sayısı	Son Beş Yıl İçinde Uluslararası Makale Yayınlayan Akademisyen Sayısı		Son Beş Yıl İçinde Uluslararası Tebliğ Yayınlayan Akademisyen Sayısı	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
0	131	57,2	141	61,6
1	33	14,4	25	10,9
2	20	8,7	17	7,4
3	12	5,2	9	3,9
4	10	4,4	6	2,6
5	7	3,1	5	2,2
6	3	1,3	4	1,7
7	5	2,2	3	1,3
8	3	1,3	2	0,9
9	1	0,4	2	0,9
10			6	2,6
11	1	0,4	1	0,4
12	-	-	3	1,3
13	-	-	-	-
14	-	-	-	-
15	1	0,4		
16	-	-	1	0,4
17	1	0,4		
18	-	-	2	0,9
19	-	-	-	-
20	-	-	-	-
21	-	-	-	-
22	-	-	-	-
23	-	-	-	-
24	-	-	-	-
25	-	-	1	0,4
26	-	-	-	-
27	-	-	-	-
28	-	-	-	-
29	-	-	-	-
30	-	-	-	-
31	-	-	-	-
32	-	-	-	-
33	-	-	1	0,4
Toplam	228	99,6	229	100,0
Kayıp Veri	1	0,4		
TOPLAM	229	100,0	229	100,0

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 131'i (%57,2) son beş yıl içinde hiç uluslararası makale üretmemiş iken, 33'ü (%14,4) 1 adet, 20'si (%8,7) 2 adet, 12'si (%5,2) 3 adet, 10'u (%4,4) 4 adet, 7'si (%3,1) 5 adet, 3'ü (%1,3) 6 adet, 5'i (%2,2) 7 adet, 3'ü (%1,3) 8 adet, 1'i (%0,4) 9 adet, 1'i (%0,4) 11 adet, 1'i (%0,4) 15 adet, 1'i (%0,4) 17 adet üretmiştir.

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 141'i (%61,6) son beş yıl içinde hiç uluslararası tebliğ üretmemiş iken, 25'i (%10,9) 1 adet, 17'si (%7,4) 2 adet, 9'u (%3,9) 3 adet, 6'sı (%2,6) 4 adet, 5'i (%2,2) 5 adet, 4'ü (%1,7) 6 adet, 3'ü (%1,3) 7 adet, 2'si (%0,9) 8 adet, 2'si (%0,9) 9 adet, 6'sı (%2,6) 10 adet, 1'i (%0,4) 11 adet, 3'ü (%1,3) 12 adet, 1'i (%0,4) 16 adet, 2'si (%0,9) 18 adet, 1'i (%0,4) 25 adet, 1'i (%0,4) 33 adet üretmiştir.

Tablo 4.2.62: Son Beş Yıl İçinde Uluslararası Kitap, Araştırma, Diğer vs. Yayın Sayısı

Son Beş Yıl İçinde Üretilen Uluslararası Kitap, Araştırma ve Diğer vs. Yayın Sayısı	Son Beş Yıl İçinde Uluslararası Kitap Yayınlayan Akademisyen Sayısı		Son Beş Yıl İçinde Uluslararası Araştırma Yayınlayan Akademisyen Sayısı		Son Beş Yıl İçinde Uluslararası Diğer vs. Yayınlayan Akademisyen Sayısı	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
0	222	96,9	221	96,5	223	97,4
1	3	1,3	1	0,4	3	1,3
2	2	0,9	4	1,7	2	0,9
3	1	0,4				
4			1	0,4		
5						
6						
7						
8						
9						
10			1	0,4		
Toplam	228	99,6	228	99,6	228	99,6
Kayıp Veri	1	0,4	1	0,4	1	0,4
TOPLAM	229	100,0	229	100,0	229	100,0

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 222'si (%96,9) son beş yıl içinde hiç uluslararası kitap üretmemiş iken, 3'ü (%1,3) 1 adet, 2'si (%0,9) 2 adet, 1'i (%0,4) 3 adet üretmiştir.

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 221'i (%96,5) son beş yıl içinde hiç uluslararası araştırma üretmemiş iken, 1'i (%0,4) 1 adet, 4'ü (%1,7) 2 adet, 1'i (%0,4) 4 adet, 1'i (%0,4) 10 adet üretmiştir.

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 223'ü (%97,4) son beş yıl içinde hiç uluslararası diğer vs. yayın üretmemiş iken, 3'ü (%1,3) 1 adet, 2'si (%0,9) 2 adet üretmiştir.

Tablo 4.2.63:Lisansta, Yüksek Lisansta, Doktorada, Tez Danışmanlığında
Haftada Ortalama Girilmesi Gerektiği Düşünülen Ders Saati

Akademisyenlere Göre Girilmesi Gereken Ders Saati	Lisansta Haftada Ortalama Girilmesi Gerektiği Düşünülen Ders Saati		Yüksek Lisansta Haftada Ortalama Girilmesi Gerektiği Düşünülen Ders Saati		Doktorada Haftada Ortalama Girilmesi Gerektiği Düşünülen Ders Saati		Haftada Ortalama Tez Danışmanlığı Yapması Gerektiği Düşünülen Saat	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1	1	0,4	5	2,2	7	3,1	16	7,0
2	7	3,1	38	16,6	52	22,7	74	32,3
3	32	14,0	112	48,9	113	49,3	67	29,3
4	30	13,1	42	18,3	38	16,6	20	8,7
5	10	4,4	10	4,4	7	3,1	20	8,7
6	61	26,6	13	5,7	7	3,1	19	8,3
7	1	0,4	1	0,4				
8	31	13,5	3	1,3	1	0,4	1	0,4
9	7	3,1						
10	26	11,4	2	0,9	2	0,9	7	3,1
11								
12	9	3,9					2	0,9
13								
14	1	0,4						
15	9	3,9	1	0,4			1	0,4
16	2	0,9						
17								
18	1	0,4						
19								
20			1	0,4				
Toplam	228	99,6	228	99,6	227	99,1	227	99,1
Kayıp Veri	1	0,4	1	0,4	2	0,9	2	0,9
TOPLAM	229	100,0	229	100,0	229	100,0	229	100,0

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 61'i (%26,6) 6 saati lisansta haftada ortalama girilmesi gereken ders saati olarak belirtirken, 32'si (%14,0) 3 saat, 31'i (%13,5) 8 saat, 30'u (%13,1) 4 saat, 26'sı (%11,4) 10 saat, 10'u (%4,4) 5 saat, 9'u (%3,9) 12 saat, 9'u (%3,9) 15 saat, 7'si (%3,1) 9 saat, 2'si (%0,9) 16 saat, 1'i (%0,4) 18 saat, 1'i (%0,4) 14 saat, 1'i (%0,4) 7 saat, 1'i (%0,4) 1 saat olarak belirtmiştir.

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 112'si (%48,9) 3 saati yüksek lisansta haftada ortalama girilmesi gereken ders saati olarak belirtirken, 42'si (%18,3) 4 saat, 38'i (%16,6) 2 saat, 13'ü (%5,7) 6 saat, 10'u (%4,4) 5 saat, 5'i (%2,2) 1 saat, 3'ü (%1,3) 8 saat, 2'si (%0,9) 10 saat, 1'i (%0,4) 7 saat, 1'i (%0,4) 15 saat, 1'i (%0,4) 20 saat olarak belirtmiştir.

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 113'ü (%49,3) 3 saati doktorada haftada ortalama girilmesi gereken ders saati olarak belirtirken, 52'si (%22,7) 2 saat, 38'i (%16,6) 4 saat, 7'si (%3,1) 1 saat, 7'si (%3,1) 5 saat, 7'si (%3,1) 6 saat, 7'si (%3,1) 8 saat, 2'si (%0,9) 10 saat, 1'i (%0,4) 8 saat olarak belirtmiştir.

Araştırmaya katılan 229 kişiden, 74'ü (%32,3) 2 saati haftada ortalama tez danışmanlığı yapması gereken ders saati olarak belirtirken, 67'si (%29,3) 3 saat, 20'si (%8,7) 4 saat, 20'si (%8,7) 5 saat, 19'u (%8,3) 6 saat, 16'sı (%7,0) 1 saat, 7'si (%3,1) 10 saat, 2'si (%0,9) 12 saat, 1'i (%0,4) 8 saat, 1'i (%0,4) 15 saat olarak belirtmiştir.

4.3. SONUÇ ve ÖNERİLER

Akademik kariyer, çerçevesi YÖK tarafından çizilen, üniversiteler aracılığıyla ülkedeki eğitim hizmetlerini vermeyi amaçlayan, bireylerin mesleki gelişimlerini ortaya koymaya çalışan bir alan olarak ele alınabilir. Nerede yaparsanız yapın kariyer, aslında bir mesleki gelişimdir. Buradaki kariyerde de mesleki gelişimler standartlara bağlanmıştır.

Akademik kariyere sahip bireylerden çoğunlukla asgari düzeyde belirli kriterleri yerine getirmeleri beklenir. Oysa şirketler ya da özel sektör olarak adlandırabileceğimiz kuruluşlarda bireylerden azami düzeyde yararlanılması (yararlanma) amaçlanmaktadır.

Birey bu süreçte akademik kariyerini planlarken birtakım faaliyetlerini de yerine getirmesi gereklidir. Öncelikle bireysel değerlendirme yapar. Bu anlamda, kişinin kendisini bir bütün olarak gözden geçirmesi, eksik yönlerini yeteneklerin, bilgi ve becerilerini değerlendirmesi gereklidir.

Yapılan araştırma sonuçlarına göre, “ Akademik Unvan İle Bilimsel Çalışmalar Yapmak İçin Yeterli Zaman Olup Olmaması ” arasındaki ilişkiye bakıldığında aralarında ilişki olmadığı görülür. Buna göre, 142 araştırma görevlisinden 90’nı kısmen, 5 öğretim görevlisinden 3’ü kısmen, 45 yardımcı doçentten 29’u kısmen, 17 doçentten 8’i kısmen, 20 profesörden 9’u kısmen zaman bulduğunu belirtmiştir. Bu konuda neredeyse tüm akademisyenler aynı görüştedir. Dolayısıyla, bilimsel çalışmalar yapmak için yeterli zaman ayırma unvanlara bağlı olarak değişmemektedir. Tüm akademisyenler bu konuda yeterli zamanı bulamamaktadır.

“ Akademik Unvan İle Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora Dersleri Dahil Haftada Girilen Toplam Ders Saati ” arasındaki ilişkiye bakıldığında aralarında ilişki olmadığı görülür. Çoğunun ders yükü oldukça fazladır. Bu bağlamda, haftada girilen lisans, yüksek lisans ve doktora dersleri akademik unvana bağlı olarak değişmemektedir. Dolayısıyla, tüm akademisyenler benzer ders yüküne sahiptirler.

“ Akademik Unvan İle Öğrenci Anketi Sonuçlarının, Akademik Atama Ve Yükseltmelerde Etkili Olması Düşüncesi ” arasındaki ilişkiye bakıldığında aralarında ilişki olmadığı görülür. Akademik personelin çoğu etkili olması düşüncesi bakımından olumsuz düşünceye sahiptir. Bu nedenle, öğrenci anketi sonuçlarının, akademik atama ve yükseltmelerde etkili olması düşüncesi akademik unvana bağlı olarak değişmemektedir. Dolayısıyla, tüm akademik personel bu konuda aynı görüştedir.

“ Öğrenci Anketi Sonuçlarının, Akademik Atama Ve Yükseltmelerde Etkili Olması Düşüncesi İle Öğrenci Anket Sonuçlarına Göre Akademisyenin Ödül Ya da Ceza Alması Düşüncesi ” arasındaki ilişkiye bakıldığında aralarında ilişki vardır ve sonuç anlamlıdır. Akademik personelin kimisi bu konuda çok az, kimisi az, kimisi orta düzeyde düşüncesini belirtmiştir. Dolayısıyla, bu konuda tüm akademik personel arasında görüş birliği yoktur.

“ Akademik Unvan İle Öğrenci Anketi Sonuçlarına Göre Akademisyenin Ödül Ya da Ceza Alması Düşüncesi ” arasındaki ilişkiye bakıldığında aralarında ilişki olmadığı görülür. Bu nedenle, öğrenci anketi sonuçlarına göre akademisyenin ödül ya da ceza alması düşüncesi akademik unvana göre değişmemektedir. Akademik personelin çoğu, bu düşünceye çok az katılmaktadır. Dolayısıyla, bu konuda tüm akademik personel benzer düşünceye sahiptir.

“ Akademik Unvan İle Sicil Değerleme Sonuçlarının, Performansla İlişkilendirilmesi Düşüncesi ” arasındaki ilişkiye bakıldığında aralarında ilişki vardır ve sonuç anlamlıdır. Sicil değerlendirme sonuçlarının performansla ilişkilendirilmesi düşüncesi akademik unvana bağlı olarak değişmektedir. Unvanlar farklılaştıkça görüşlerde değişmektedir. Dolayısıyla, tüm akademik personel arasında bu konuda görüş birliği yoktur.

“ Akademik Unvan İle Akademik Sicil Değerleme Sistemine Göre Akademisyenlerin Değerlendirilme Süreleri ” arasındaki ilişkiye bakıldığında ilişki olmadığı görülmektedir. Buna göre, değerlendirilme sürelerini 140 araştırma

görevlisinden 90'nı 1–2 yıl, 5 öğretim görevlisinden 2'si 1–2 yıl, 45 yardımcı doçentten 25'i 1–2 yıl, 17 doçentten 13'ü 1–2 yıl, 20 profesörden 8'i 1–2 yıl arasında olarak belirtmiştir. Akademik sicil değerlendirme sistemine göre akademisyenlerin değerlendirilme süreleri akademik unvana bağlı olarak değişmemektedir. Dolayısıyla, tüm akademik personel bu konuda aynı görüştedir.

“ Akademik Sicilin Değerlendirilmesinde Üniversitelerin Başarılı Olması Durumu İle Sicil Değerleme Kriterlerinin Liyakat Esasına Dayalı Olarak Hazırlanması ” arasındaki ilişkiye bakıldığında ilişki vardır ve sonuç anlamlıdır. Sicil değerlendirme kriterlerinin liyakat esasına dayalı olarak hazırlanması akademik sicil değerlendirilmesinde üniversitelerin başarılı olmasına göre değişmemektedir. Dolayısıyla, akademik personel arasında bu konuda görüş birliği yoktur.

Akademik personelin büyük çoğunluğu akademisyenlerin değerlendirilmesinde birincil düzeyde, ilgili bölüm başkanının olması gerektiğini belirtmiştir. Bu anlamda mevcut şartlarda birincil düzeyde değerleyen kişi konumunda Dekan değil de İlgili Bölüm Başkanını belirtmişlerdir.

Yine akademik personelin büyük çoğunluğu akademisyenlerin değerlendirilmesinde ikincil düzeyde ilgili bölüm başkanının olması gerektiğini belirtmiştir. Bu anlamda mevcut şartlarda ikincil düzeyde değerleyen kişi konumunda Rektör değil de İlgili Bölüm Başkanını belirtmişlerdir.

Akademik personelin büyük çoğunluğu son beş yıl içinde hiç ulusal makale ve tebliğ, ulusal kitap, ulusal araştırma üretmemiştir. Bu anlamda bilimsel çalışma yapabilmek için yeterli zamanı bulamamaktadırlar.

Yine akademik personelin büyük bir çoğunluğu, son beş yıl içinde hiç uluslararası makale ve tebliğ, uluslararası kitap, uluslararası araştırma üretmemiştir. Dolayısıyla akademik etkinlikler için yeterli zamanı bulamamaktadırlar.

Öğrencilerin akademik personelin sınavlarından elde ettikleri başarı oranının performansa etki etmesi konusunda hayır diyenlerin sayısı evet diyenlerden biraz daha fazladır. Çünkü büyük çoğunluk sınav sonuçlarının performansa ilişkilendirilmesini doğru bulmamaktadır. Bir akademisyen sınavlarında çok kolay sorular sorduğunda öğrencilerin başarı oranları yüksek olurken, başka bir akademisyen daha zor sorular sorduğunda, sınıfın elde etmiş olduğu başarı da düşük olmaktadır. Bu anlamda öğrenci sınav sonuçları performansa etki etmede objektif bir yaklaşım tarzı getirmeyecek, birtakım haksızlıklara yol açabilecektir. Bu nedenle bu olumsuzlukların ortadan kaldırılabilmesi için, sınav açısından değerlendirme de daha objektif yaklaşımlar ortaya konulmalıdır. Sınav sonuçlarına göre başarılı ya da başarısız olma durumları objektif bir şekilde incelenip, ortaya konulmalıdır.

Akademik personelin büyük bir çoğunluğu, öğrenci anketleri sonuçlarının, akademik atama ve yükseltmelerde etkili olması düşüncesi konusunda olumlu düşünmektedir. Sonuçların performansa etki etmesini istemektedir. Fakat ortada şöyle de bir çelişki vardır; hem sonuçların atama ve yükseltmelerde etkili olmasını isterken, hem de öğrenci anketleri sonucuna göre de akademisyenin ödül ya da ceza alması düşüncesine büyük bir çoğunluk katılmamaktadır. Eğer ki öğrenci anketleri sonuçları, akademik atama ve yükseltmelere yansıtılacaksa bunun sonucu olarak ödül ya da ceza durumunun da olması gerekir. Bununla birlikte, öğrenci anketinde yer alacak olan sorular akademisyenin akademik yönü ve akademik etkinlikleriyle ilgili olmalıdır. Akademik personelin, değerlendirilmesi konusunda olumsuz bir düşünceye kapılmaması için anket soruları bünyesinde subjektif unsurları barındırmamalıdır.

Akademik personelin büyük bir kısmının bilimsel çalışmalar yapmak için yeterli zamanları bulunmamaktadır. Bu durum, haftada ortalama olarak çok fazla derse giriyor olmalarından kaynaklanmaktadır. Fazla sayıda girdikleri ders saatleri akademik personelin çok fazla zamanını alarak onları yormakta ve kendi bilimsel etkinliklerine, çalışmalarına yeterli zamanı ayıramamalarına neden olmaktadır. Bu nedenle akademik personelin yüksek şevk ve heyecan ile çalışabilmesi, bilimsel çalışmalarına yeterli zamanı ayırabilmesi için üzerindeki ders yükü azaltılmalıdır.

EKLER:

Ek 1: YARIYIL İÇİ BAŞARI DEĞERLENDİRME FORMU

.....FAKÜLTESİ /YÜKSEKOKULU

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ

Öğretim Üyesinin Adı Soyadı

Dersin Adı

	ADEDİ	AĞIRLIĞI	HAFTASI
ARA SINAV			
KISA SINAV			
ÖDEV			
DÖNEM ÖDEVİ			
LABORATUAR			
SEMİNER			
DİĞER			

Yarıyıl içi çalışmalarının başarı notuna katkısı %50

Yarıyıl sonu sınavının başarı notuna katkısı %50

Yarıyıl sonu sınavına girme hakkı elde edebilmek için gerekli koşullar:

1.
2.
3.
4.

Not : Teorik derslere en az % 70, Uygulamalı derslere en az % 80 devam koşulu zorunludur.

BÖLÜM KURULU KARAR TARİHİ:

İMZA

BÖLÜM/PROGRAM BAŞKANI

İMZA

ÖĞRETİM ÜYESİ

Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Yüksek Lisans programı bünyesinde yürütülen bu anket çalışması, “Akademisyenlerin Performansının Değerlendirilmesi ve Bu Yöndeki Beklentilerini Araştırmayı Amaçlamaktadır”. Söz konusu anket sorularını cevaplayarak sağlamış olduğunuz yardım ve katkılarınızdan dolayı teşekkür eder. Saygılar sunarım.

F.Esra KURT

Kocaeli Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

Ek:2 ANKET SORU FORMU

DEMOGRAFİK SORULAR

1-) Cinsiyetiniz

a) Kadın

b) Erkek

2) Yaşınız

a) 24 ve aşağısı

b) 25-35

c) 36-45

d) 46-55

e) 56-65

f) 66 ve yukarısı

3) Unvanınız (Akademik Statünüz)

a) Araştırma Görevlisi

b) Öğretim Görevlisi

c) Yrd. Doç. Dr

d) Doç. Dr.

e) Profesör

f) Okutman

4) Halen görev yaptığınız;

- Üniversite :

- Fakülte :

- Meslek Yüksek Okulu :

- Yüksek Okul :

- Enstitü :

- Bölüm :

- Anabilim dalı :

KARİYERLE İLGİLİ SORULAR

5) Lisans eğitiminizi tamamladığınız fakülte ve bölümünüzün adını lütfen belirtiniz.

Üniversite :

Fakülte :

Bölüm :

6) Lisans eğitiminiz sonrasında başka bir kurumda çalıştınız mı?

a)Evet

b) Hayır

7) Öğretim elemanı olarak kaç yıldır görev yapıyorsunuz?

a) 1 yıldan az bir süre b) 1-5 yıl arası c) 6-10 yıl arası

d) 11-15 yıl arası e) 16-20 yıl arası f) 21-25 yıl arası g) 26 yıldan fazla

8) Lisansüstü eğitiminizi (yüksek lisans-doktora) tamamladığınız yeri lütfen aşağıda belirtiniz.

MASTER : Üniversite

Enstitü

Anabilim dalı

DOKTORA : Üniversite

Enstitü

Anabilim Dalı

9) Öğretim üyeliği dışında idari bir göreviniz var mı? Var ise lütfen aşağıda görevinizi belirtiniz.

a)Evet ()

b) Hayır

10) Medeni durumunuz?

a) Evli

b) Bekar (21.soruya geçiniz)

11) Kariyerinizin bundan sonraki kısmına şu an bulunduğunuz ülke, şehir veya bölge dışında devam etmek isterseniz eşinizin tavrı ne olur?

a) Kararı bana bırakır.

b) Uygun görmez.

c) Uygun görür

- 12) Eşiniz çalışıyorsa ve kendisi kariyer fırsatını başka bir şehirde bulacak olsa, siz kendi kariyeriniz açısından nasıl bir karar verirsiniz?
- a) Aynı kurumda, aynı işyerimde çalışmaya devam ederim.
b) Ancak kendime uygun bir kariyer fırsatı bulursam, onunla birlikte ben de giderim
c) Kariyerimden vazgeçerek eşimle birlikte giderim.
d) Gitmemesi konusunda eşimi ikna ederim.
- 13) Çocuğunuz var mı? Varsa sayısını lütfen belirtiniz.
- a) Evet () b) Hayır
- 14) Eşiniz çalışıyor mu? Çalışıyor veya emekli ise lütfen aşağıda işini belirtiniz.
- a) Evet b) Hayır
- 15) Eşiniz çalışıyor ise, durumunuz aşağıdaki seçeneklerden hangisine uyuyor?
- a) Aynı Kurumda Çalışıyoruz b) Farklı Kurumda Çalışıyoruz
- 16) Eşiniz çalışıyor ise ücret durumu aşağıdakilerden hangisine uymaktadır?
- a) Eşim ile aynı ücreti alıyoruz
b) Eşimin ücreti benden düşüktür.
c) Eşimin ücreti benden yüksektir.
- 17) Evlilik hayatınızın iş hayatınız üzerinde etkisi var mıdır?
- a) Çok fazla
b) Fazla
c) Orta
d) Kısmen
e) Etkili değildir (20.soruya geçiniz)
- 18) Eğer olumsuz etkileri var ise bunlar nelerdir?
.....
- 19) Eğer olumlu etkileri var ise bunlar nelerdir?
.....

- 20) Kariyer gelişiminiz açısından eşiniz size destek oluyor mu?
 a) Çok fazla b) Fazla c)Orta d) Az e) Çok az
- 21) Sizce bu günkü koşullarda net ücretler ne olmalıdır?
 — Profesör :
 — Doçent :
 — Yrd. Doç. :
 — Öğretim görevlisi :
 — Araştırma görevlisi :
 — Okutman :
- 22) Yeni bir işe veya işyerine geçmeyi düşünür müsünüz?
 a) Evet b) Hayır
- 23)Yeni bir işe ya da işyerine geçmek için sizce en önemli kriterler nelerdir?

- 24) Bulduğunuz fakültede geleceğiniz ile ilgili kadro sıkıntınız var mı?
 a) Çok fazla b) Fazla c) Orta d) Az e) Çok az
 f) Hayır (26. soruya geçiniz)
- 25) Kadro sıkıntınız varsa bu durumda ne yapmayı düşünüyorsunuz?
 a) Kadro imkanı bulup kariyer yolum açılana kadar bekleyeceğim.
 b) Özel eğitim kurumuna (Vakıf Üniversitesi gibi) geçiş yapabilirim.
 c) Başka bir Devlet Üniversitesine geçiş yapabilirim.
 d) Üniversite dışında başka bir iş imkanı aramayı düşünürüm.
 e) Diğer
- 26) Bu mesleğe girmeye nasıl ve ne zaman karar verdiniz?

- 27) Bu mesleğe girmenizde size en çok etki eden faktör hangisi olmuştur?
 a) İdealim oldu b) Hocalarım c) Aile, akraba, arkadaş çevrem
 d) Eşim e) Diğer
- 28) Mesleğe başlarken duyduğunuz heyecanı (şevki) hala hissediyor musunuz?
 a) Çok fazla b) Fazla c) Orta d) Az e) Çok az

29) Çocuklarınızın da herhangi bir üniversitede öğretim üyesi olmasını ister misiniz?

- a) Çok fazla b) Fazla c) Orta d) Az e) Çok az

30) Kurumunuzu ve işyerinizi değiştirmeyi hiç düşündünüz mü?

- a) Evet b) Hayır

31) Çalışma ortamınızı aşağıdakilerden hangisi en çok olumsuz etkiliyor?

- a) İşyerinin fiziki koşulları (aydınlanması, ısı, ışık, çalışma odasının fiziki sorunları)
 b) Beşeri ilişkilerde yaşanan sorunlar
 c) İşyerimin tanıdığı sosyal imkanlar
 d) Diğer

PERFORMANSLA İLGİLİ SORULAR

32) Akademik sicil değerlendirilmesi konusunda genel olarak üniversitelerin başarılı olduğunu düşünüyor musunuz?

- a) Çok fazla b) Fazla c) Fikrim yok d) Az e) Çok az

33) Sicil değerlendirme kriterlerinin liyakat esasına dayalı olarak hazırlandığı düşüncesine katılıyor musunuz?

- a) Çok fazla b) Fazla c) Fikrim yok d) Az e) Çok az

34) Akademisyenlerin sicil değerlendirmesi sonuçlarının, akademisyenlerin eksiklerini, hatalarını düzeltebilmesi adına geri bildirilmesi fikrine katılıyor musunuz?

- a) Çok fazla b) Fazla c) Fikrim yok d) Az e) Çok az

35) Akademik sicil değerlendirme sisteminin akademik atama ve yükseltmelerde dikkate alındığı düşüncesine katılıyor musunuz?

- a) Çok fazla b) Fazla c) Fikrim yok d) Az e) Çok az

36) Başarı karşılığı olarak, öğretim üyelerine ödül ve takdirin geribildirim olarak verilmesi düşüncesine katılıyor musunuz?

- a) Çok fazla b) Fazla c) Fikrim yok d) Az e) Çok az

- 37) Akademik sicil değerleme sistemine göre akademisyenler ne kadar sürede bir değerlendirilmelidir?
- a) 0–6 ay
 - b) 1–2 yıl
 - c) 3–4 yıl
 - d) 4–5 yıl
 - e) 6 yıldan fazla
- 38) Akademisyenlerin değerlendirilmesinde iki düzeyli (1.Derece Amir, 2.Derece Amir) bir değerlemenin yapılmasını ne kadar yeterli buluyorsunuz?
- a) ok fazla
 - b) Fazla
 - c) Fikrim yok
 - d) Az
 - e) ok az
- 39) Akademisyenlerin değerlendirilmesinde birincil düzey değerlemede kim olmalıdır?
- a) Dekan
 - b) Rektör
 - c) İlgili Bölüm Başkanı
 - d) İlgili Enstitü Başkanı
 - e) YK Başkanı
- 40) Akademisyenlerin değerlendirilmesinde ikincil düzey değerlemede kim yer almalıdır?
- a) Dekan
 - b) Rektör
 - c) İlgili Bölüm Başkanı
 - d) İlgili Enstitü Başkanı
 - e) YK Başkanı
- 41) Unvanlar arasındaki farklılığa göre akademik sicil değerlendirme kriterleri ve değerlendiriciler farklılaşmalı mıdır?
- a) Evet
 - b) Hayır

42) Sicil değerlendirme sistemi sonucunda akademisyenlerin yaşam koşullarının iyileştirilmesinde ücret ayarlamalarıyla ilgili bir sonuç ortaya çıkmalı mıdır?

- a) Evet b) Hayır

43) Sicil sistemi değerlendirme sonuçlarının, yazılı sonuçlar olarak elde bulundurulmuş ancak performansla ilişkilendirilmeyen bir yapıda olduğunu düşünüyor musunuz?

- a) Çok fazla b) Fazla c) Fikrim yok d) Az e) Çok az

44) Akademik sicil sistemi değerlemesi sonucunun, kişinin performans değerlemesine doğrudan etki etmesi gereken bir nitelikte olmasını istiyor musunuz?

- a) Çok fazla b) Fazla c) Fikrim yok d) Az e) Çok az

45) Son beş yıl içinde kaç bilimsel eser ürettiniz? Lütfen sayısını belirtiniz.

ULUSAL

- a) Makale
b) Tebliğ
c) Kitap
d) Araştırma
e) Diğer

ULUSLARARASI

- a) Makale
b) Tebliğ
c) Kitap
d) Araştırma
e) Diğer

46) Yurt dışına bilimsel çalışma yapmak için çıktınız mı? (Lütfen kaç kez çıktığınızı belirtiniz)

- a) Evet, kendi imkanlarımla
b) Evet, kurum imkanlarıyla
c) Evet, hem kendi, hem de kurum imkanlarıyla
d) Hayır hiç çıkmadım.

47) Yurt dışına en son ne zaman çıktınız?

- a) 1 yıldan az bir süre önce b) 1-5 yıl önce c) 6-10 yıl önce çıktım
d) 11 yıldan uzun süredir çıkmadım e) Hiç çıkmadım

48) Bilimsel çalışmalar yapmak için yeterli zamanınız oluyor mu?

- a) Evet b) Kısmen c) Hayır

- 49) Halen yapmış olduğunuz öğretim üyeliği mesleği sizi manevi anlamda tatmin ediyor mu?
 a) Çok fazla b) Fazla c) Orta d) Az e) Çok az
- 50) Bilimsel çalışmalarınızı yaparken internetten yararlanıyor musunuz?
 a) Çok fazla b) Fazla c) Orta d) Az e) Çok az
- 51) Kendi alanınızda süreli yayınlara (dergilere) aboneliğiniz var mı?
 a) Evet
 b) Hayır
- 52) Lisans, Yüksek lisans ve Doktora dersleri dahil, haftada toplam ne kadar süre derse giriyorsunuz? (Bu soruyu araştırma görevlileri cevaplandırmayacaktır)
 a) Hiç derse girmiyorum b) 2-6 saat c) 7-11 saat d) 12-16 saat
 e) 17-21 saat f) 22-26 saat g) 27-31 saat h) 32 saatten fazla
- 53) Sizce bir akademisyen haftada ortalama kaç saat derse girmeli?
 — Lisans :
 — Yüksek Lisans :
 — Doktora :
 — Tez Danışmanlığı :
- 54) Öğretim üyesinin kendini geliştirmesi açısından üniversite kaynak aktarımı yeterli olmadığı için danışmanlık hizmetinin uygulanabilirliği hakkında ne düşünüyorsunuz?
 a) Çok olumlu b) Olumlu c) Fikrim yok d) Olumsuz e) Çok olumsuz
- 55) Öğrencilerin, değerlemeye tabi olan akademisyenin sınavlarından elde ettikleri başarı oranları değerlemeye etki etmeli midir?
 a) Evet b) Hayır
- 56) Üniversitelerde uygulanan Öğrenci Anketleri sonuçlarının akademik atama ve yükseltmelerde etkili olmasını istiyor musunuz?
 a) Çok fazla b) Fazla c) Orta d) Az e) Çok az
- 57) Öğrenci Anketleri sonucuna göre akademisyenlerin ödül ya da ceza alması düşüncesine katılıyor musunuz?
 a) Çok fazla b) Fazla c) Orta d) Az e) Çok az

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları, T.C Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Araştırma Fonu İşletmesi, Bursa, Haziran 2001.

Akal, Zühal; **Performans Kavramları ve Performans Yönetimi**, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, Ocak 2003.

Akyüz, Yahya; **Türk Eğitim Tarihi: M.Ö. 1000 - M.S. 2004**, 9. Baskıdan Bazı Eklerle Tıpkı Basım, Ankara: Pegem A Yayıncılık, Eylül 2005.

Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları, 2004, s.291'den Gönül Budak, “ Performans Değerlemeden Performans Yönetimine ”, Mercek Dergisi, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Sayı: 36, Yıl: 9, (Ekim 2004).

Armstrong, Michael, **A handbook of Human Resource Management Practice**, 7th edition, Kogan Page, USA (US)Limited, 1999.

Ataünal, Aydoğan; **Türkiye’de Yükseköğretim (1923-1998) Yasal Düzenlemeler ve Değerlendirmeler**, Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yükseköğretim Genel Müdürlüğü, 1998.

Aytaç, Serpil; **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**, İstanbul: Epsilon yayınları, 1. Basım.

Balcı, Asım ve Diğerleri (ed.); **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar: Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri, Modeller, Dünya ve Türkiye Yansımaları**, Ankara: Seçkin Yayınevi, Birinci Baskı, Eylül 2003.

Bayrak, Sabahat ve Atilla Yücel; **Kadın Cinsiyeti, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks Mu?** , Erciyes Üniversitesi 8.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 25–27 Mayıs 2000 Nevşehir.

Bayramoğlu, Yıldırım Ferzan; **Yerel Yönetimin Geliştirilmesi Programı El Kitapları Dizisi: Belediyelerde İnsan Kaynağı Yönetimi**, T.C. Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı, IVLA Emme, İstanbul: Kent Basımevi, 1993.

Baysal, Ayşe Can ve Erdal Tekarslan; **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 2. Baskı, 1996.

Berkman, Ümit ve Diğerleri; **Yönetim ve Organizasyon**, Editör: Salih Güney, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Temmuz 2001.

Can, Halil; **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Adım Yayıncılık, 1991.

Can, Halil, Öznur Aşan ve Eren Miski Aydın; **Örgütsel Davranış**, İstanbul: Arıkan Basım Yayım, Eylül 2006.

Can, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı; **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001, s.16

Canman, Doğan; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Yargı Yayınevi, Eylül 2000.

Coşkun, Ali; **Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi**, 1.Basım, İstanbul: Literatür Yayıncılık, Eylül 2006.

Bingöl, Dursun; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6.Baskı, İstanbul: Arıkan Basım Yayım, Eylül 2006.

Ernst & Young, **Düşünceden Sonra İnsan Kaynakları**, Editör: Figen Tahiroğlu, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2. Baskı, Kasım 2002.

Dicle, Ülkü; **Yönetimsel Başarımın Değerlendirilmesi**, Ankara: ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 43, 1987.

Doğramacı, İhsan; **Günümüzde Rektör Seçimi ve Atama Krizi: Türkiye’de ve Dünyada Yükseköğretim Yönetimine Bir Bakış**, Ankara: Meteksan A.Ş.

Ergin, Özgür; www.atominsan.com/kadin.htm, Kadın ve Bilim, , Mayıs 1997.

Eroğlu, Feyzullah; **Davranış Bilimleri**, İstanbul: Beta Basım Yayım, Genişletilmiş 7. Baskı, Mart 2006.

Eraslan, Ergün ve Onur Algün; **İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı**, Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt 20, No: 1, 2005.

Erdoğan, Nihat; **Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama**”, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Mart 2003.

Filiz, Atilla; <http://www.bilgiyonetimi.org>, **Performans Değerlendirme ve Yönetimi**, 21.05.2006.

Gasset, Jose Ortega; **Üniversitenin Misyonu**, Çev. Bülent Üçpınar, İstanbul: Birleşik Yayıncılık, Ocak 1997.

Gök, Sibel; **21.Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, Ocak 2006.

Güney Salih; **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

Gürüz, Kemal; **Dünyada ve Türkiye’de Yükseköğretim Tarihçe ve Bugünkü Sevk ve İdare Sistemleri**, Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi, Ankara: ÖSYM Yayınları, 2001–4.

İçli, Gönül ve Cemal Yalçın; **Üniversite Çalışma Yaşamında Cinsiyet Ayrımı: Cumhuriyet Üniversitesi Örneğinde**, Cumhuriyet Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:18, (Aralık 1995).

İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi; **İşletmelerde Performans Değerlendirmeleri**, Kasım 2002.

Kaynak, Tuğray ve Diğerleri; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü, Yayın No:7, İstanbul, 2000.

Kırel Çiğdem; **Kariyer Gelişiminde Toplumlaşmanın Önemi**, S. 4, Verimlilik Dergisi, 2000.

Noe, A. Raymond; **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, Çev: Canan Çetin, İstanbul: Beta, Aralık 1999.

Ölçer, Ferit; **360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:18, Sayı: 3–4, (2004 Eylül).

Ortaş, İbrahim; <http://www.elyadal.org>, **Öğretim Üyesi ya da Bilim İnsanı Kimdir?**, 2004.

Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Şubat 2002.

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kırel; **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1997, s.104

Palmer, J. Margaret; **Performans Değerlendirmeleri**, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 9, çev. Doğan Şahiner, 1.Baskı, İstanbul: Rota Yayın Dağıtım, 1993.

Sabuncuoğlu, Zeyyat; **360 Derece Performans Değerleme Sistemi**, Mess Mercek Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl: 10, Sayı: 39, (Temmuz 2005).

Sabuncuoğlu, Zeyyat; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi, Eylül, 2000.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz; **Örgütsel Psikoloji**, Gözden Geçirilmiş 4. Baskı, Bursa: Furkan Ofset, Eylül 2003.

Songur, Mehmet; **Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü**, Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını, No: 6, 1995.

Tutum, Cahit; **Personel Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara: Doğan Basımevi, 1979.

T.C. Kocaeli Üniversitesi Akademik Yükseltme ve Atama İlke Ölçütleri, İzmit, Mayıs 2003.

Uyargil, Cavide; <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody>, **Performans Değerlendirmenin Önemi**, 16 Kasım 2001.

Yaman, Fatih; **Kariyer Aşamaları**, Peryön Bülteni, S. 2, 1998.

Yiğitoğlu, Vedat ; <http://www.yigitoglu.org>, **Performans Değerlemesi**, 27.03.2005

Yücel, Göksel; **İşletmelerde İç Raporlama Sistemi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakóltesi Muhasebe Enstitüsü Yayınları, 1986.

Zaim, Selim; **Hedeflerle Yönetim, Balanced Scorecard ve Stratejik Kalite Yönetimi**, Akademik Araştırmalar Dergisi, C:3, No:12, 2002.

<http://www.yok.gov.tr/hakkında/uni>, 24.02.2007.

<http://sbe.gantep.edu.tr/657%20Devlet%20Memurlari%20Kanuni.doc>;Son Değişiklikleriyle 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu 12.12.2004.

<http://www.yok.gov.tr/yasa/kanun/kanun24.html>, **2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun Bazı Maddelerinin Değiştirilmesi Ve Dört Geçici Madde Eklenmesi Hakkında Kanun**, Kanun No: 3747, Kabul Tarihi: 29.05.1991, İlgili Kanunu'nun 19.Maddesi, 27.09.06.

<http://www.yok.gov.tr/mevzuat/yonet/yonet222.htm>; **Yükseköğretim Kurulu Rektörler Komitesi Kurulması Hakkında Yönetmelik: Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atanma Yönetmeliği**, 15 Mart 2005.

www.sosyalhizmetuzmani.org, 27.09.06.

<http://www.guadek.gazi.edu.tr/GUADEKozdeğerlendirmeelkitabi.doc>, 20.02.07.