

ÜNİVERSİTE YÖNETİM HİZMETLERİ ÖRGÜTÜ YÖNETİCİ KADROLARI İÇİN ATAMA-YÜKSELTME MODELİ ÖNERİSİ

Dr. Öğr. Üyesi Nalan SABİR TAŞTAN¹, Dr. Kürşat TAŞTAN²

¹ Ordu Üniversitesi, Ulubey MYO, nalantastan@hotmail.com - Orcid: 0000-0002-5833-4498

²Ordu Üniversitesi, kursattastan@hotmail.com - Orcid: 0000-0002-9476-4305 **Yazar Ünvanı,**

ÖZET

Çalışanların kariyer yolculuklarında yükselme haklarından mahrum kalmaları, yükselmelerin performans ve liyakate dayalı olmaması, şeffaf ve önceden tanımlı atama/yükseltme sistemlerinin olmaması yada uygulanmaması ve atama/yükseltmelerin nepotizme bağlı olarak gerçekleştirilmesi örgütsel bağlılığa darbe vuran önemli etkenlerdendir. Bilginin kuramcısı olan üniversitelerde de Yönetim Hizmetleri Örgütü çalışanları benzer durumlarla karşı karşıya kalmaktadır. Görevde yükselme ve unvan değişikliği sınavlarının yapılmaması, yapılan sınavlarda sadece şef ve daha alt kadrolara yükselme hakkı tanınması, yüksekokul/fakülte/meslek yüksekokulu sekreterliklerine ve daire başkanı/genel sekreter yardımcısı/genel sekreter kadrolarına lisans mezuniyeti olan ve gerekli hizmet yılı şartını sağlayan her personelin atanabilmesi, muvazaalı atamaların varlığı ve önlenememesi, bütün şube müdürlüğü kadroları dolu olduğu halde henüz görevde yükselme sınavı ile şube müdürü ataması yapılmamış üniversitelerin varlığı yükseköğretim alanında çalışan Yönetim Hizmetleri Örgütü personelini olumsuz etkilemektedir. Bu tür olumsuzlukların kurumlardaki iş verimliliğini olumsuz etkilediği ve personellerde motivasyon kaybı oluşturduğu yönetim biliminin bir gerçekliğidir. Diğer taraftan, Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) Kurumsal Dış Değerlendirme Akreditasyon ve İzleme Kılavuzu'nda, yükseköğretim kurumlarından insan kaynakları yönetimine ilişkin kuralların ve süreçlerin şeffaf bir şekilde yürütülmesi, bu süreçlerin kurumda çalışan herkes tarafından bilinmesi, eğitim ve liyakatin öncelikli kriterler arasında yer alması ve yetkinliklerin artırılmasının temel hedef olması gerektiği belirtilmektedir. Çalışmada, üniversite yönetim hizmetleri örgütü için sistemli bir atama yükseltme modeli geliştirilmeye çalışılmaktadır. Model, yürürlükteki mevzuata uygun olup, üniversite senatolarında karara bağlanabilecek yönergeler yada esaslarla uygulanabilecek şekildedir.

Anahtar Kelimeler: Üniversite Yönetim Hizmetleri Örgütü, Liyakat, Atama ve yükseltme, Yükseköğretimde Kalite, Yükseköğretim, Yönetici Atama.

ABSTRACT

The fact that employees are deprived of their right to promotion in their career journeys, promotions are not based on performance and merit, the absence or non-implementation of transparent and predefined appointment/promotion systems, and the fact that the nepotism on appointment/promotion is essential factors that affect organizational commitment. Employees of the Administrative Management Organization are faced with similar situations in universities, which are the theorists of knowledge. Generally, there are no exams for promotion and title change, if doing a promotion exam only the right is given to be promoted to the chief and lower positions in the exams. Every person with a bachelor's degree and who fulfilling the required year may be appointed to the manager. It is a reality of management science that such negativities negatively affect work efficiency in institutions and cause loss of motivation in personnel. On the other hand, according to the Turkish Higher Education Quality Council (THEQC) Institutional External Evaluation Accreditation and Monitoring Guide, the rules and processes related to human resources management from higher education institutions must carry out transparently, and these processes must know by everyone. Education and merit are among the priority criteria, and it is stated that increasing the competencies should be the main target. In the study, it is tried to develop a systematic assignment promotion model for the university administrative management organization. The model is in compliance with the current legislation and can be implemented with the guidelines or principles that can be decided in the university senates.

Keywords: University Administration Management Organization, Merit, Appointment and promotion, Quality in Higher Education, Higher Education, Executive Appointment.

1. GİRİŞ

Yükseköğretimin sektörleşmesinin bir sonucu olarak tüm dünyada görülen yükseköğretimin dönüşüm süreci 2000'li yıllarla birlikte Türkiye'de de başlamış ve yükseköğretim alanı hem öğrenci çeşitliliği hem de üniversite sayısı anlamında nicel olarak büyümüştür (YÖK, 2019, s. 10). 1992 yılında 53 olan üniversite sayısı (51 devlet, 2 vakıf), 2005 yılında 77'ye ulaşmış (53 devlet, 22 vakıf) (Taştan vd., 2022), 2022 yılının sonunda ise 208'e (YÖK, 2022) yükselmiştir. Bu nicel büyüme, beraberinde, akademik personel sayısı ile üniversite yönetim hizmetleri örgütü personel (idari personel) sayısının artmasına (Yükseköğretim Bilgi Sisteminde idari personel sayısı ile ilgili istatistiki bir bilgi yer almamaktadır) ve bir çok yeni yöneticinin istihdamına neden olmuştur.

Bu yeni dönemle birlikte üniversitelerde insan kaynakları yönetimi politikaları önem kazanmış, akademik ve idari kadrolarda görev yapan personelin kimliklerini, toplumsal durumlarını ve statülerini oluşturmalarını sağlayan (Eryiğit, 2007, s. 8) kariyer yönetimi ve kariyer planlamaları ile ilgili bir çok düzenleme yapılmıştır.

Akademik personelin (öğretim elemanlarının) kariyer planlamaları 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun Beşinci bölümünde ve Yükseköğretim Personel Kanunu'nda açıkça belirtilirken idari personel ile ilgili düzenlemeler ise aynı Kanunu'nun Sekizinci bölümünde belirtilen genel hükümlerden oluşmaktadır (YÜKSEKÖĞRETİM KANUNU, 1981; YÜKSEKÖĞRETİM PERSONEL KANUNU, 1983). Diğer taraftan, daha çok teşkilat yapısının teşekkülü ile ilgili olan Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'nin Yönetmelik başlıklı 46. Maddesinde belirtilen “Yükseköğretim üst kuruluşları ve yükseköğretim kurumlarının idari teşkilatı, görevleri ve çalışma esasları, Yükseköğretim Kurulu tarafından çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir.” (YÜKSEKÖĞRETİM ÜST KURULUŞLARI İLE YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARININ İDARİ TEŞKİLATI HAKKINDA KANUN HÜKMÜNDE KARARNAME, 1983) hükmüne rağmen, belirtilen yönetmelik hiçbir zaman yayımlanmamıştır.

Konu ile ilgili tek yasal düzenleme “Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumları Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği”dir. Söz konusu yönetmelik, görevde yükselmeye tabi kadroları belirtmekte ve ilgili sınava yönelik düzenlemeleri içermektedir. Yani yönetmelik, sadece yönetici pozisyonu için (yönetim hizmetleri grubu) ilk basamaklar olan Şef, Müdür Yardımcısı ve Müdür (Çiftlik müdürü, yurt müdürü, hastane müdürü, müze müdürü, şube müdürü) kadroları ve diğer hizmet gruplarındaki (Araştırma ve Planlama Hizmetleri Grubu, İdari Hizmetleri Grubu, vb.) kadrolar için açılacak sınavlara yönelik düzenlemeleri içermektedir (YÜKSEKÖĞRETİM ÜST KURULUŞLARI İLE YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARI PERSONELİ GÖREVDE YÜKSELME VE UNVAN DEĞİŞİKLİĞİ YÖNETMELİĞİ, 2014). Üstelik Yönetmelikte belirtilen Müdür kadrosuna atanmak için görevde yükselme sınavına girme zorunluluğu bile üniversitelerde genel olarak uygulanmamaktadır. Sayıştay raporlarına göre 2021 yılında 26 devlet üniversitesinde Fakülte, Yüksekokul ve Enstitü Sekreteri kadroları kullanılarak “hülle atama” (bir personelin sınavsız atanabilecek bir kadroya atamasının yapılması ve sonrasında personelin atandığı kadrodan feragat ettirilerek görevde yükselme sınavıyla atanabilecek Müdürlük kadrolarına sınavsız olarak atanması) yapıldığı tespit edilmiştir (Memurlar.net, 2022).

Çalışanların kariyer yolculuklarında yükselme haklarından mahrum kalmaları, yükselmelerin performans ve liyakate dayalı olmaması, şeffaf ve önceden tanımlı atama/yükseltme

sistemlerinin olmaması yada uygulanmaması ve atama/yükseltmelerin nepotizme bağlı olarak gerçekleştirilmesi örgütsel bağlılığa darbe vuran önemli etkenlerdendir.

Çalışmada, öncelikle insan kaynakları yönetiminde kariyer yönetimi/planlaması ile ilgili teorik bilgi verilmekte, üniversitelerde yönetim hizmetleri örgütünde yer alan yöneticilerin yürürlükteki atanma koşulları ele alınmakta, daha sonra ise üniversite yönetim hizmetleri personelinin kariyer yönetimi için üniversite senatolarında karara bağlanabilecek yönergeler yada esaslarla uygulanabilecek sistemli bir atama yükseltme modeli geliştirilmeye çalışılmaktadır.

2. KARIYER YÖNETİMİ/PLANLAMASI

Günümüzde, örgütlerin en zor ve en pahalı elde edebildiği kaynak insan kaynağıdır. Diğer bütün kaynaklar (farklı yöntem ve uygulamalarla) dışarıdan tedarik edilebilirken örgütsel başarı ile oldukça yakın ilişkili olan insan kaynakları (Eryiğit, 2007, s. 1), örgütlerin rekabet avantajı elde etmesindeki en önemli unsurlardan biri olarak bünyelerinde bulundurulması gereken en temel kaynaktır.

Bu temel kaynağı yani örgüte değer katan insan kaynaklarını korumanın (Şimşek & Öge, 2014) başlıca sağlayıcısı ise örgütlerde kariyer yaklaşımlarını uygulamaktır. Geleneksel kariyer yaklaşımı, bireyin belli bir çalışma süresi boyunca örgütte gelebileceği hiyerarşik basamakların önceden belli olduğu bir yapıya işaret etmektedir. Bireyin, kariyeri boyunca kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için uygulanan programlara, eylemlere ve faaliyetlere ise kariyer geliştirme denilmektedir (Tunçer, 2012). Kariyer geliştirme bir planlama dahilinde personelin ve örgütün işbirliği (Şimşek & Öge, 2014) ile yapılmalıdır. Kariyer planlaması açısından personelin ve örgütün bakış açıları ve uygulamaları birbirinden farklıdır.

Örgütlerde, nitelikli personelin uzun süreli olarak istihdam edilebilmesi için örgütsel kariyer yönetimi uygulamalarının varlığı oldukça önemlidir. Genel olarak kariyer yönetimini uygulayabilen örgütler personelin örgüte bağlılığını sağlamakta daha başarılıdır (Yurtseven, 2019). Kariyer yönetimi, örgütlerde çalışanların merak duydukları çalışma alanlarını, sahip oldukları üstünlükleri, yetenekleri ve zayıflıklarını belirledikleri, örgütte sunulan yükselme ve ilerleme olanakları hakkında bilgi sahibi oldukları ve bunları gerçekleştirmek için izledikleri bir yoldur (Noe, 2009, s. 400). Örgütler, kariyer yönetimini uygulayarak personelin beklenti ve hedefleri ile örgütün amaç ve hedeflerinin bütünleşmesini sağlarlar. Böylelikle personelin işine duyduğu tatmin ve bağlılık artar. Aidiyet duygusu artan personel ise kendini bağlı bulunduğu örgüte ait hisseder (Büyükyılmaz vd., 2018, s. 2).

3. ÜNİVERSİTELERDE YÖNETİCİLERİN ATANMASI İLE İLGİLİ MEVCUT DURUM

Üniversitelerin yönetim hizmetleri örgütündeki yönetici kadroları sırasıyla Şef, Müdür, MYO Sekreteri, Enstitü/Yüksekokul Sekreteri, Fakülte Sekreteri, Daire Başkanı, Genel Sekreter Yardımcısı, Genel Sekreter'dir. Şef ve Müdür kadrolarına yapılacak atamalar “Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumları Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği” hükümlerine göre yapılması gereken görevde yükselme sınavı ile yapılmalıdır.

MYO Sekreteri, Enstitü/Yüksekokul Sekreteri, Fakülte Sekreteri, Daire Başkanı (Hukuk Müşaviri ve Hastaneler Baş Müdürü de Daire Başkanı ile emsal kategoride yer almaktadır), Genel Sekreter Yardımcısı, Genel Sekreter kadrolarına yapılacak atamalar ise 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun Yönetim Örgütleri başlıklı Sekizinci Bölümün 51 ve 52. Maddelerinde belirtilen hükümlere göre yapılmaktadır. Buna göre, Genel Sekreter, Genel Sekreter Yardımcısı, Daire Başkanları, Müdürler (burada müdürler ifadesinden kastedilen Hastane Baş Müdürlüğü gibi Daire Başkanlığı emsali bağımsız birimlerdir, görevde yükselme yönetmeliğinde belirtilen Müdür kadroları değildir) ve Hukuk Müşavirleri üniversite yönetim kurulunun görüşü alınarak rektör tarafından atanmaktadırlar. Fakülte, enstitü, yüksekokul ve Meslek Yüksekokulu Sekreterinin atanması ise ilgili dekan ve müdürün önerisi üzerine rektör tarafından yapılmaktadır (YÜKSEKÖĞRETİM KANUNU, 1981).

Bu atamalar için belirlenen yasal kriterler ise kadroya atanmak için gerekli olan hizmet yılı şartı ile mezuniyet şartının sağlanmasıdır. 2547 sayılı Kanun'a göre Genel Sekreterlerin üniversite lisans diplomasına, fakülte sekreterleri ile enstitü ve yüksekokul sekreterlerinin yükseköğretim diplomasına sahip olmaları şartı (YÜKSEKÖĞRETİM KANUNU, 1981) var iken 2014 yılında yayımlanan ve halen yürürlükte olan “Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumları Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği”nin 20. Maddesinin “d” bendine göre “Şube müdüründen daha üst görevlere, en az dört yıllık yüksek öğrenim mezunu olmak kaydıyla, genel hükümlere göre sınavsız atama yapılır” hükmü bulunmaktadır (YÜKSEKÖĞRETİM ÜST KURULUŞLARI İLE YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARI PERSONELİ GÖREVDE YÜKSELME VE UNVAN DEĞİŞİKLİĞİ YÖNETMELİĞİ, 2014).

4. ÜNİVERSİTELERDE YÖNETİCİ KADROLARI İÇİN KARIYER YÖNETİMİ İLE İLGİLİ MODEL ÖNERİSİ

Genel olarak Türkiye'deki kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanan görevde yükselme sistemi önemli bir sorun alanı olarak personelin örgütsel bağlılığını etkileyen faktörler arasında yer

almaktadır (Ak, 2018, s. 471). Bilginin kuramcısı olan üniversitelerde de Yönetim Hizmetleri Örgütü çalışanları benzer bir sorun alanıyla karşı karşıya kalmaktadır. Görevde yükselme ve unvan değişikliği sınavlarının yapılmaması, yapılan sınavlarda sadece şef ve daha alt kadrolara yükselme hakkı tanınması, muvazaalı atamaların varlığı ve önlenememesi, bütün şube müdürlüğü kadroları dolu olduğu halde henüz görevde yükselme sınavı ile şube müdürü ataması yapılmamış üniversitelerin varlığı, yüksekokul/fakülte/meslek yüksekokulu sekreterlikleri ile daire başkanı/genel sekreter yardımcısı/genel sekreter kadrolarına lisans mezuniyeti olan ve gerekli hizmet yılı şartını sağlayan her personelin atanabilmesi yükseköğretim alanında çalışan Yönetim Hizmetleri Örgütü personelini olumsuz etkilemektedir.

Bu tür olumsuzlukların kurumlardaki iş verimliliğini olumsuz etkilediği ve personellerde motivasyon kaybı oluşturduğu yönetim biliminin bir gerçekliğidir. Diğer taraftan, Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) Kurumsal Dış Değerlendirme Akreditasyon ve İzleme Kılavuzu'nda, yükseköğretim kurumlarından insan kaynakları yönetimine ilişkin kuralların ve süreçlerin şeffaf bir şekilde yürütülmesi, bu süreçlerin kurumda çalışan herkes tarafından bilinmesi, eğitim ve liyakatin öncelikli kriterler arasında yer alması ve yetkinliklerin artırılmasının temel hedef olması gerektiği belirtilmektedir (Kurumsal Dış Değerlendirme Akreditasyon ve İzleme Kılavuzu Sürüm 3.0, 2022).

Konu ile ilgili olarak üniversite yönetim hizmetleri personelinin memnuniyetini ve örgütsel bağlılığını artıracak şekilde, liyakat ve ehliyet ilkelerine önem verilen, üniversitelerin kendi özel ihtiyaçlarına göre önceden tanımlı ve ilan edilmiş kriterlerin güvence altına alındığı bir yönetici atama modelinin kurulması gerekmektedir (Ak, 2018, s. 472).

Böyle bir modelin başarılı bir şekilde uygulanması ile “yapılan atamalarda ve terfilerde akrabalık veya tanıdık-dost ilişkilerine ya da siyasi veya din temelli ortaya çıkan gruplara öncelik verilmesi; kamu kaynaklarının siyasi iktidara yandaş, seçmen kesimlerini kayıracak biçimde yönlendirilmesi” olarak tanımlanan örgütsel ve yönetsel anlamda kayırmacılığın (Özkanan & Erdem, 2014, s. 179) önüne geçilebilecektir.

Belirtilen açıklamalar çerçevesinde, üniversitelerin yönetim hizmetleri örgütü için önerilen yönetici atama modeli Görsel 1’de gösterilmektedir.

Görsel 1. Üniversite Yönetim Hizmetleri Örgütü Kariyer Yönetim Modeli



Görsel 1’de görüldüğü gibi Şef, Uzman ve eşdeğer pozisyonlar ile başlayan Yönetim Hizmetleri Örgütü Kariyer Yönetim Modelinde her kariyer basamağı için önceden tanımlı kriterler belirlenmiştir.

Şef, Uzman ve eşdeğer kadrolara atanma kriterleri

- En az 3 yıl memur, bilgisayar işletmeni veya eşdeğer kadrolarda görev yapmak ve görevde yükselme sınavını kazanmak yada kariyer meslek sınavı ile mesleğe atanmak.
- Diğer yükseköğretim kurumlarında yada kamu kurum ve kuruluşlarında en az 2 yıl eşdeğer görevde bulunanlar naklen atanabilir.

Müdür atanma kriterleri

- Şef veya uzman yada teknik müdürlük kadroları için alanına göre mühendis, çözümleyici, programcı, istatistikçi, kütüphaneci, vb. olarak en az 2 yıl görev yaptıktan sonra görevde yükselme sınavında başarılı olmak.
- Diğer yükseköğretim kurumlarında yada kamu kurum ve kuruluşlarında en az 2 yıl Müdürlük ve eşdeğer görevde bulunanlar Müdür kadrosuna naklen atanabilir.

MYO Sekreteri atanma kriterleri

- En az 2 yıl müdürlük görevinde bulunmak şartı ile ilgili yükseköğretim kurumunda müdürlük kademi en yüksek olan personele, merkeze en uzak lokasyondaki MYO Sekreterlik görevi teklif edilir.

- Merkezdeki bir MYO Sekreterlik görevinin boşalması durumunda alt kademedan atama gerçekleştirilmeden önce lokasyonlar arasından yakından uzağa doğru diğer MYO Sekreterlerine merkezdeki görev teklif edilir.
- MYO Sekreterleri atandıkları tarihten itibaren eğer 3 yıl dolmamışsa yer değişikliğini istememe hakkına sahiptir, ancak 3 yılın üzerindeki görev sürelerinde resen atama üst yöneticinin inisiyatifine bağlı olarak gerçekleştirilebilir.
- Bu şekilde boş kalan MYO Sekreterliği kadrosuna bir önceki maddede belirtilen müdürlük kıdemi en yüksek müdür atanır.
- Diğer yükseköğretim kurumlarında en az 2 yıl MYO/Enstitü/Yüksekokul/Fakülte Sekreteri ve üstü görevlerde bulunanlar, lokasyonlar arasından yakından uzağa doğru ilerleme teklifleri yapıldıktan sonra boş kalan en uzak lokasyondaki MYO Sekreteri kadrosuna naklen atanabilir.

Enstitü/Yüksekokul Sekreteri atanma kriterleri

- En az 2 yıl MYO Sekreterliği görevinde bulunmak şartı ile ilgili yükseköğretim kurumunda MYO Sekreterliği kıdemi en yüksek olan personele merkeze en uzak lokasyondaki Enstitü/Yüksekokul Sekreterlik görevi teklif edilir.
- Merkezdeki bir Enstitü/Yüksekokul Sekreterlik görevinin boşalması durumunda alt kademedan atama gerçekleştirilmeden önce lokasyonlar arasından yakından uzağa doğru diğer Enstitü/Yüksekokul Sekreterlerine merkezdeki görev teklif edilir.
- MYO Sekreterleri atandıkları tarihten itibaren eğer 3 yıl dolmamışsa yer değişikliğini istememe hakkına sahiptir, ancak 3 yılın üzerindeki görev sürelerinde resen atama üst yöneticinin inisiyatifine bağlı olarak gerçekleştirilebilir.
- Bu şekilde boş kalan Enstitü/Yüksekokul Sekreterliği kadrosuna bir önceki maddede belirtilen MYO Sekreterliği kıdemi en yüksek MYO Sekreteri atanır.
- Atanacak MYO Sekreteri olmaması durumunda bir alt basamaktaki Müdür kadrosunda bulunan müdürlük görevinde en kıdemli personele sırasıyla görev teklif edilir ve kabul etmesi durumunda atanır.
- Diğer yükseköğretim kurumlarında en az 4 yıl MYO/Enstitü/Yüksekokul/Fakülte Sekreteri ve üstü görevlerde bulunanlar lokasyonlar arasından yakından uzağa doğru ilerleme teklifleri yapıldıktan sonra boş kalan en uzak lokasyondaki Enstitü/Yüksekokul Sekreteri kadrosuna naklen atanabilir.

Fakülte Sekreteri atanma kriterleri

- En az 2 yıl Enstitü/Yüksekokul Sekreterliği görevinde bulunmak şartı ile ilgili yükseköğretim kurumunda Enstitü/Yüksekokul Sekreterliği kıdemi en yüksek olan personele merkeze en uzak lokasyondaki Fakülte Sekreterliği görevi teklif edilir.
- Merkezdeki bir Fakülte Sekreterliği görevinin boşalması durumunda alt kademedeki atama gerçekleştirilmeden önce lokasyonlar arasından yakından uzağa doğru diğer Fakülte Sekreterlerine merkezdeki görev teklif edilir.
- Fakülte Sekreterleri atandıkları tarihten itibaren eğer 3 yıl dolmamışsa yer değişikliğini istememe hakkına sahiptir, ancak 3 yılın üzerindeki görev sürelerinde resen atama üst yöneticinin inisiyatifine bağlı olarak gerçekleştirilebilir.
- Bu şekilde boş kalan Fakülte Sekreterliği kadrosuna Enstitü/Yüksekokul Sekreterliği kıdemi en yüksek Enstitü/Yüksekokul Sekreteri atanır.
- Atanacak Enstitü/Yüksekokul Sekreteri olmaması durumunda bir alt basamaktaki MYO Sekreterliği kadrosunda bulunan MYO Sekreterliği görevinde en kıdemli personele sırasıyla görev teklif edilir ve kabul etmesi durumunda atanır.
- Hiçbir MYO sekreterinin görevi kabul etmemesi durumunda bir alt basamak olan Müdür kadrosunda en kıdemli personele sırasıyla görev teklif edilir ve kabul etmesi durumunda atanır.
- Diğer yükseköğretim kurumlarında en az 4 yıl MYO/Enstitü/Yüksekokul/Fakülte Sekreteri ve üstü görevlerde bulunanlar lokasyonlar arasından yakından uzağa doğru ilerleme teklifleri yapıldıktan sonra boş kalan en uzak lokasyondaki Enstitü/Yüksekokul Sekreteri kadrosuna naklen atanabilir.

Daire Başkanı atanma kriterleri

- En az 2 yıl Fakülte Sekreterliği görevinde bulunmak şartı ile ilgili yükseköğretim kurumunda Yüksek Lisans (ilgili alanlardan, örn: Personel Daire Başkanlığı için İşletme, Yönetim, İnsan Kaynakları Yönetimi, Kamu Yönetimi, Hukuk, vb. alanlardan) mezunu olan Fakülte Sekreterliği kıdemi en yüksek olan personele Daire Başkanlığı görevi teklif edilir.
- Yüksek Lisans mezunu olan Fakülte Sekreteri olmaması durumunda Lisans mezunu olan Fakülte Sekreterliği kıdemi en yüksek olan personele Daire Başkanlığı görevi teklif edilir.
- Atanacak Fakülte Sekreteri olmaması durumunda bir alt kademedeki öncelikle Yüksek Lisans mezunları olmak üzere Enstitü/Yüksekokul kadrosunda bulunan

Enstitü/Yüksekokul Sekreterliği görevinde en kıdemli personele sırasıyla Daire Başkanlığı görevi teklif edilir ve kabul etmesi durumunda atanır.

- Hiçbir Enstitü/Yüksekokul Sekreterinin görevi kabul etmemesi durumunda bir alt basamak olan MYO Sekreteri kadrosunda en kıdemli personele sırasıyla görev teklif edilir ve kabul etmesi durumunda atanır.
- Hiçbir MYO Sekreterinin görevi kabul etmemesi durumunda bir alt basamak olan Müdürlük kadrosunda en kıdemli personele sırasıyla görev teklif edilir ve kabul etmesi durumunda atanır.
- Diğer yükseköğretim kurumlarında yada kamu kurum ve kuruluşlarında en az 4 yıl Daire Başkanı ve üstü görevlerde bulunanlar Daire Başkanı kadrosuna naklen atanabilir.
- Daire Başkanı atamalarında Yapı İşleri Daire Başkanlığı ve Bilgi İşlem Daire Başkanlığı kadrosuna atama kuralı olarak ilgili dairelerin görev alanında bulunan teknik bölümlerden mezun olma şartı bulunmaktadır.
- Bu iki teknik daire başkanlığına Daire Başkanı atamalarında MYO/Enstitü/Fakülte Sekreteri olarak görev yapma şartı aranmaz, ancak Daire Başkanı olarak atanabilmek için en az 5 yıl Teknik Şube Müdürü kadrosunda görev yapmak gerekmektedir.

Genel Sekreter Yardımcısı atanma kriterleri

- En az 2 yıl Daire Başkanlığı görevinde bulunmak şartı ile ilgili yükseköğretim kurumunda Yüksek Lisans mezunu olan Daire Başkanlığı kıdemi en yüksek olan personele Genel Sekreter Yardımcısı görevi teklif edilir.
- Yüksek Lisans mezunu olan Daire Başkanı olmaması durumunda Lisans mezunu olan Daire Başkanlığı kıdemi en yüksek olan personele Genel Sekreter Yardımcısı görevi teklif edilir.
- Atanacak Daire Başkanı olmaması yada hiçbir Daire Başkanının görevi kabul etmemesi durumunda bir alt kademedeki öncelikle Yüksek Lisans mezunları olmak üzere Fakülte Sekreteri kadrosunda bulunan Fakülte Sekreterliği görevinde en kıdemli personele sırasıyla Daire Başkanlığı görevi teklif edilir ve kabul etmesi durumunda atanır.
- Hiçbir Fakülte Sekreterinin görevi kabul etmemesi durumunda bir alt kademe kadroda bulunan en kıdemli personele sırasıyla görev teklif edilir ve kabul etmesi durumunda atanır.
- Diğer yükseköğretim kurumlarında yada kamu kurum ve kuruluşlarında en az 4 yıl Genel Sekreter Yardımcısı ve üstü görevlerde bulunanlar Genel Sekreter Yardımcısı kadrosuna naklen atanabilir.

Genel Sekreter atanma kriterleri

- En az 2 yıl Genel Sekreter Yardımcısı görevinde bulunmak şartı ile ilgili yükseköğretim kurumunda Yüksek Lisans mezunu olan Genel Sekreter Yardımcısı kıdemi en yüksek olan personele Genel Sekreter görevi teklif edilir.
- Yüksek Lisans mezunu olan Genel Sekreter Yardımcısı olmaması durumunda Lisans mezunu olan Genel Sekreter Yardımcısı kıdemi en yüksek olan personele Genel Sekreter görevi teklif edilir.
- Atanacak Genel Sekreter Yardımcısı olmaması yada Genel Sekreter Yardımcısının görevi kabul etmemesi durumunda bir alt kademedeki öncelikle Yüksek Lisans mezunları olmak üzere Daire Başkanı kadrosunda bulunan Daire Başkanlığı görevinde en kıdemli personele sırasıyla Genel Sekreter görevi teklif edilir ve kabul etmesi durumunda atanır.
- Hiçbir Daire Başkanının görevi kabul etmemesi durumunda bir alt kademe kadroda bulunan en kıdemli personele sırasıyla görev teklif edilir ve kabul etmesi durumunda atanır.
- Diğer yükseköğretim kurumlarında yada kamu kurum ve kuruluşlarında en az 4 yıl Genel Sekreter ve üstü görevlerde bulunanlar Genel Sekreter kadrosuna naklen atanabilir.

Görevlendirmelerin ortak kuralları

- 2547 sayılı Kanun'un 13. Maddesinin yönetim hizmetleri örgütü personeli için kullanılmaması esastır.
- Vekaleten görevlendirmeler kıdem hesabında dikkate alınmamaktadır.
- Görevde yükselme sınavlarında mülakat yapılması esastır. İlgili kurumda hakkaniyetli bir şekilde mülakat yapılamayacağı anlamına gelebilecek şekilde mülakat yapmadan yazılı sınav sonuçlarına göre atama yapılması yönetici seçimi için uygun bir yol değildir.
- Kariyer Yönetim Modelinde belirtilen yıl şartları kurum içinden yükselmelerde olabilecek en alt kademeye teklif götürüldüğü halde sağlanamıyorsa atama yapılmak istenen kadroya en yakın unvanında o unvanın kıdemli personeline teklif götürülür.

5. SONUÇ

Nicel büyümesini tamamlayan Türk yükseköğretim sisteminde nitelikli bir sistem oluşturma yönündeki çalışmalar devam etmesine rağmen sistemin temel yapısını etkileyen bir çok önemli sorunun (karar alma süreçlerinde paydaşların temsil edilmemesi (Taştan & Sabır Taştan, 2021),

akademik yükseltme ve atamalarda sistematik problemler (Sabır Taştan & Taştan, 2021), kalite yönetiminin törenselleşmesi olarak uygulanması (Taştan vd., 2022; Taştan & Yılmaz, 2021), farklı akademik değerlendirme kriterlerinin karmaşıklığı (Sabır Taştan vd., 2022), idari teşkilatların en üst yöneticisi olarak akademisyen Genel Sekreterlerin görev yapması (Sabır Taştan & Taştan, 2022)) çözümü noktasında genel bir isteksizlik olduğu görülmektedir.

Gücü elinde bulunduran yükseköğretim sistemi yöneticileri genel olarak sistem kurmaktan kaçınmakta ve hakkaniyetli olduğuna inandığı kendi bireysel kararlarının uygulanması yönünde tercihte bulunmaktadır. Üniversite yönetim hizmetleri örgütünde gerçekleştirilen yönetici atamalarında da bu durum sıklıkla göze çarpmaktadır.

Kanun gereği görevde yükselme sınavı sonucuna göre atama yapılması gereken müdür kadrolarına yapılan bütün atamaların hülle yolu ile sınavsız ve tamamen idarenin takdir ettiği kişilerden yapıldığı üniversitelerin sayısının fazlalığının yanı sıra hiçbir yöneticilik görevi bulunmayan memurların yada diğer meslek gruplarından çalışanların bile doğrudan yönetici kadrolarına hatta Genel Sekreter kadrosuna atandığı (Sabır Taştan & Taştan, 2022) örneklerin varlığı yükseköğretim sistemi açısından üniversite yönetim hizmetleri personeline, yükselmelerin performans ve liyakate dayalı olduğu, şeffaf ve önceden tanımlı atama/yükseltme sisteminin oluşturulmasını gerekli kılmaktadır.

Çalışmada, alanda belirtilen sorunlara çözüm bulabilmek amacıyla yürürlükteki kadro/pozisyonlar ve yasal mevzuat çerçevesine uygun şekilde sistemli bir kariyer yönetim modeli geliştirilmeye çalışılmıştır. Modelin üniversite senatolarında çıkarılacak Yönergelerle uygulanması mümkündür. Modelin uygulanması ile personelin kurumuna aidiyetinin yükseleceği, iş motivasyonunun yükseleceği, hakkaniyetli ve sistemli bir kurumda çalışıyor olma algısının gelişeceği ve örgütsel bağlılığın artacağı değerlendirilmektedir.

Son olarak, kariyerlerinin bütün basamaklarını sınavla ve çalışmayla kazanmış üniversite üst yöneticilerinin, yükselme imkânı verilmeyen yönetim hizmetleri örgütü personeline empati göstermeleri gerektiğini vurgulamak yerinde olacaktır.

KAYNAKÇA

Ak, M. (2018). Örgütsel Bağlılık ve Görevde Yükselme (Kariyer): Kamu Sağlık Sektöründe Çalışanların Görevde Yükselmeye (Kariyer Sistemine) İlişkin Adalet Algılarının Bartın İli Örneğinde İncelenmesi. *Journal of International Social Research*, 11(57), 469–497.

<https://doi.org/10.17719/jisr.2018.2465>

Büyükyılmaz, O., Karakulle, İ., & Karataş, İ. (2018). Örgütsel Kariyer Yönetiminin Duygusal Bağlılık Üzerinde ki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 1–29.

Eryiğit, N. (2007). *Örgütsel Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği*. Selçuk Üniversitesi.

Memurlar.net. (2022). *Sayıştay'dan 26 Üniversiteye Hülle Atama Yapmayın Uyarısı*.

memurlar.net. <https://www.memurlar.net/haber/1043906/sayistay-dan-26-universiteye-hulle-atama-yapmayin-uyarisi.html>

Noe, R. A. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi* (C. (Çev. . Çetin (ed.); 4. baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım.

Özkanan, A., & Erdem, R. (2014). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 179–206.

Sabır Taştan, N., Çetin, A., & Atıcı, K. B. (2022). Yükseköğretimde Sosyal , Beşerî ve İdari Bilimler Temel Alanı İçin Çok Kriterli Karar Analizi Temelli Bir Performans Ölçümü Model Önerisi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 12(1), 187–200.

<https://doi.org/10.5961/higheredusci.1013848>

Sabır Taştan, N., & Taştan, K. (2022). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Üniversite Genel Sekreterleri. İçinde A. Kazankaya & M. A. Ateş (Ed.), *Ahi Evran 2nd International Conference on Scientific Research* (ss. 548–556). Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi.

Sabır Taştan, N., & Taştan, K. (2021). Yükseköğretimde Kaliteye Ulaşmada Sistemsel Bir Soruna Eleştirel Bakış: Her Akademik Yükselmeye Yeniden Atanma Zorunluluğu. İçinde A. Kazankaya, M. Alev Ateş, & K. İpekdal (Ed.), *Ahi Evran International Conference on Scientific Research* (ss. 958–965). Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi.

Şimşek, M. Ş., & Öge, H. S. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. baskı). Eğitim Kitabevi.

Taştan, K., & Sabır Taştan, N. (2021). Yükseköğretimde Kaliteye Ulaşmada Sistemsel Bir Soruna Eleştirel Bakış: Yök ve Üak'ın Yapısında Paydaşların Temsil Edilmemesi. *International Cappadocia Scientific Research Congress, 15-17 December*, 253–254.

Taştan, K., & Yılmaz, S. (2021). Yeni Kurumsal Kuram Argümanlarıyla Türk Yükseköğretim Sisteminde Kalite Yönetiminin Benimsenmesi Üzerine Teorik Model Çalışması. *Black Sea Journal of Public and Social Science*, 4(2), 79–91.

<https://doi.org/10.52704/bssocialscience.912717>

Taştan, K., Yılmaz, S., & Sabır Taştan, N. (2022). *Diffusion and Adoption of Quality*

- Management in Turkish Higher Education* (1. baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.
<https://www.nobelyayin.com/diffusion-and-adoption-of-quality-management-in-turkish-higher-education-18827.html>
- Tunçer, P. (2012). Career Management in the Understanding of Changing Human Resources Management. *Ondokuz Mayıs Univ. Eğitim Fakültesi, Volume 31*(31), 203–233.
<https://doi.org/10.7822/egt91>
- Yükseköğretim Üst Kuruluşları İle Yükseköğretim Kurumları Personeli Görevde Yükselme Ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği, (2014).
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=19573&MevzuatTur=7&MevzuatTerTip=5>
- YÖK. (2019). *Türkiye Yükseköğretim Sistemi*.
- YÖK. (2022). *Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi*. <https://istatistik.yok.gov.tr/>
- YÖKAK.(2022) Kurumsal Dış Değerlendirme Akreditasyon ve İzleme Kılavuzu Sürüm 3.0. Yükseköğretim Kanunu, Pub. L. No. 2547 (1981).
<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2547.pdf>
- Yükseköğretim Personel Kanunu, Pub. L. No. 2914 (1983).
- Yükseköğretim Üst Kuruluşları İle Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, Pub. L. No. 124 Sayılı KHK (1983).
- Yurtseven, S. (2019). *Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Pamukkale Üniversitesi.