

Türk Kamu Üniversitelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı: İş Tanımları Üzerinden Nitel Analiz

Human Resource Management Approach in Turkish Public Universities: A
Qualitative Analysis of Job Descriptions

Ahmet ALANLI¹

Öz

Bu çalışma, Türk kamu sektöründe insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının mevcut durumunu kamu üniversitelerinde personelden sorumlu birim başkanlıklarının iş tanımları üzerinden incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma nitel araştırma yöntemi benimsenerek tasarlanmış olup veriler doküman incelemesi yoluyla derlenmiştir. Ulaşılabilirlik olanağı nedeniyle örneklem kullanılmamış tam sayım yöntemi tercih edilmiştir. Veriler içerik ve betimsel analiz yöntemi ile çözümlenmiştir. Çalışma kapsamında birim adı, hiyerarşideki konumu, amaç, görevlerin sunulmuş biçimi, yetkinlikler, performans, kariyer planlama, eğitim ve gelişim ile iş tanımlarının güncelliği gibi kategorilere ulaşılmıştır. Araştırma sonucu inceleme konumuz kurumlarda İKY'ye geçişin sınırlı düzeyde kabul gördüğünü ortaya koymaktadır. Üniversitelerin önemli bir kısmında birim isimleri, organizasyon şemalarındaki yeri ve iş tanımlarının ayrıntılarında geleneksel personel yönetimi (PY) anlayışının halen devam ettirildiği anlaşılmaktadır. Üniversitelerin iş tanımlarında görevler genelde detay verilmeden, birbirinin aynı biçimde listelenmiş, açıklamalar ve davranış tarzlarını gösteren ifadeler sınırlı sayıdadır. Yetkinlik temelli özellikler ise az sayıda iş tanımında yer almakla birlikte bunlar da PY anlayışını yansıtan liderlik-yöneticilik ve sorun çözme üzerinde yoğunlaşmaktadır. Performans, kariyer planlama ve gelişime yönelik uygulamalar ya yer almamakta ya da yeterli derinlikte değildir. Ayrıca üniversitelerin çok azında iş tanımlarının güncel olduğu belirlenmiştir. Türkiye'nin beşeri sermayesinin önemli bir bölümüne eğitim hizmeti sunan üniversitelerin insanı merkeze alan İKY anlayışını benimsemeleri için insan kaynakları birimlerinin yeniden yapılandırılmaları, yetkinlik, performans değerlendirme ve gelişim faaliyetlerine odaklanılması ile saha çalışmalarının yapılması önerilmektedir.

Anahtar kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Personel Yönetimi, Kamu Sektörü, İş tanımı, Üniversite

Abstract

This study examines the current state of human resource management (HRM) practices in the Turkish public sector through the job descriptions of personnel unit heads in public universities. Using a qualitative research design, data were collected via document analysis, and the entire population was included due to accessibility. The data were analyzed using content and descriptive analysis methods. Categories such as unit names, hierarchical positions, purposes, tasks, competencies, performance, career planning, training, and the currency of job descriptions were identified. The findings reveal that the transition to HRM has been adopted only to a limited extent. In many universities, traditional personnel management (PM) practices remain evident in unit naming, organizational structures, and job description details. Tasks are often listed without elaboration, and behavioral or explanatory statements are rare. Although a few job descriptions include competency-based elements, these mainly focus on leadership and problem-solving, reflecting a PM orientation. Performance, career planning, and development practices are generally absent or insufficiently addressed, and job descriptions are current in only a few institutions. To promote a people-centered HRM approach, it is recommended that universities restructure their HR units, priorities competency-based practices, strengthen performance evaluation and development activities, and conduct field-based studies.

Keywords: Human Resources Management, Personnel Management, Public Sector, Job description, University

¹ Dr.Öğr. Üyesi, Burdur Mehmet Ersoy Üniversitesi /Gölhisar Meslek Yüksek Okulu,
ahmetalanli@mehmetakif.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-4888-8777>, <https://ror.org/04xk0dc21>

Giriş

Günümüzde organizasyonlar, küreselleşme, teknolojik yenilikler, ulusal ve uluslararası rekabet, göç, değişen işgücü gibi çok yönlü çevresel etmenlere uyum sağlayarak varlıklarını sürdürebilme çabası içindedirler. Böyle dinamik ortamlarda organizasyonların faaliyetlerini sürdürürken kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanması önemlidir. İKY yaklaşımı çerçevesinde söz konusu kaynakların en değerlisi olarak insan kaynağı öne çıkarılmaktadır (McGregor, 1988). Organizasyonların amaçları doğrultusunda insan kaynağının işe alınması, yerleştirilmesi, geliştirilmesi, ücretlendirilmesi, değerlendirilmesi ve emekli edilmesi gibi tüm iş ve işlemler İKY birimleri tarafından yürütülmektedir. Yeterli verimlilikte kurgulanmış İKY faaliyetlerinin organizasyonun performansına olumlu bir etkisi olacağı ileri sürülmektedir (Nishii vd., 2008). İnsan kaynakları yöneticileri çalışanlarla ilgili iş ve işlemlerde görevlerini yerine getirirken birçok yardımcı enstrümandan istifade etmektedir. İKY yöneticilerine, tüm süreçlerde destek sağlayacak ve rehberlik edecek en önemli araçlardan biri iş tanımlı belgeleridir (Switasarra & Astanti, 2021).

Bir organizasyon türü olan üniversiteler, ülkelerin kalkınması ve gelişmesi için ihtiyaç duyulan bilginin üretildiği ve ilgili kesimlere aktarıldığı, insan gücünün yetiştirildiği kurumlar olarak işlev görmektedir (Gedikoğlu, 2005). Üniversiteler bu değerli hizmeti, bünyesinde istihdam ettiği akademik ve idari personel aracılığıyla yani insan kaynağı vasıtası ile gerçekleştirmektedir. İyi organize olan bir İKY'nin üniversitelerde çalışanların motivasyonunu arttırdığı, iş tutumlarını ve işe yönelik davranışlarını olumlu etkilediği yönünde bulgular ortaya konulmuştur (Allui & Sahni, 2016; Aboramadan vd., 2020). Ancak, genel olarak değerlendirildiğinde üniversitelerde İKY alanındaki gelişmelerin daha çok kâğıt üzerinde kaldığı, bürokratik işlemlere dayandığı ve stratejik bir yaklaşımdan uzak olduğu ileri sürülmektedir (Argon, 2015; Szelągowska-Rudzka, 2018). Ayrıca, üniversitelerin iç işleyişinde iş yükünün dengesiz dağılımı, kurumsal özerklik sorunları, yönetim ve organizasyon aksaklıkları, üniversite-toplum ve üniversite-sanayi işbirliğinin yetersizliği, kaynak ve altyapı eksiklikleri gibi sorunların öne çıktığı görülmektedir (Kılınç vd., 2017). Bunun yanı sıra Yükseköğretim Kurulu'nun (YÖK) üniversitelerin atama ile eğitim ve öğretim süreçlerindeki müdahalesi ile rektör atamaların doğrudan Cumhurbaşkanı tarafından gerçekleştirilmesi özerklik ve siyasallaşma tartışmalarını artırmaktadır (Gül ve Gül, 2016; Aydın ve Mathews, 2021). Üniversitelerin sürdürülebilir olması ve amaçlarını başarı ile gerçekleştirebilmesi için esnek ve dinamik bir biçimde, güçlendirme, değerlendirme, motivasyon, çalışan sağlığı ve çalışma ortamının düzenlenmesi gibi İKY uygulamalarını geliştirmek zorunluluğu bulunmaktadır (Przytula vd., 2020).

Bu bağlamda iş tanımlı belgeleri üniversitelerde İKY'nin araçlarından biri olarak öne çıkmaktadır. İş tanım belgeleri, çalışanların pozisyonlarını, görevlerini, sorumluluklarını, yetkilerini, hiyerarşideki yerini, iş ile ilgili gereksinimleri izah eden yazılı bir metindir. Bu belgeler çalışanların görev ve sorumluluklarının açık bir şekilde belirlenmesine, yetki ve sorumluluk dengesinin kurulmasına destek sağlamaktadır (Susanto vd., 2024). İş tanım belgelerinin kim tarafından ve hangi yöntemle hazırlandığı gibi unsurlar, iş tanımının geçerliliği ve işlevselliği açısından önemlidir. İş tanımlarının, sistematik ve bilimsel tekniklerin izlendiği bir iş analizinin sonrasına ortaya çıkarılması, işin ve iş gerekliliklerinin ne olduğu hususunda daha isabetli saptamalar yapacağı belirtilmektedir (Geylan, 1989). Doğru verilerle ve doğru yöntemlerle oluşturulmuş iş tanımları, çalışanlara görev ve sorumluluklar hakkında bilgi vermenin ötesinde işe alımdan yerleştirmeye, eğitimden performans değerlendirmeye kadar çok sayıda İKY faaliyetlerine dayanak oluşturmaktadır (DeCenzo vd., 2010). Bu nedenle, kamu ve özel sektör organizasyonlarında İKY uygulamalarının geliştirilmesi ve niteliğinin artırılması açısından iş tanımlı odaklı çalışmaların faydalı olacağı düşünülmektedir.

İş analizi ve iş tanımlarının temelini Frederick W. Taylor'un Bilimsel Yönetim yaklaşımına kadar geri götürmek mümkündür (Lawler III, 1994). Zamanla yönetim ve örgüt düşüncesindeki gelişmeler, işgücü piyasasının değişimi, ürün ve hizmetlere yönelik beklentilerin niteliğinin artması ve çeşitlenmesi iş tanımının içeriğinde değişimlere yol açmıştır (Bratton & Gold, 2012:225). Bu bağlamda, iş tanımı belgeleri yalnızca çalışanların görev ve sorumluluklarını belirlemekle kalmayıp, yetkinlik bazlı bir yaklaşımla çalışanların tutumlarını, takım çalışmasına uyumlarını, işyeri iyileştirmelerine katkılarını da içermektedir (Hawkes & Weathington, 2014). Bu dönüşümle birlikte iş tanımı belgeleri, yalnızca görev tanımlama aracı olmanın ötesine geçerek, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının temel kaynağı haline gelmiştir (Switasarra & Astanti, 2021). Dolayısıyla, iş tanımlarının detaylı bir şekilde analiz edilmesi, organizasyonlardaki İKY uygulamalarının niteliği ve kapsamı hakkında önemli ipuçları sunabilir.

Yabancı alan yazında (DeLon, 1994; Lawler III, 1994; Al-Marwai & Subramaniam, 2009; Pennell, 2010; El-Hajji, 2011; Bodnarchuk, 2012; Hawkes & Weathington, 2014; Pato, 2015; Khairat, 2016; Switasarra & Astanti, 2021) ve Türk alan yazında (Argon, 1990; Erigüç & Ergin, 2003; Korkmaz & Aksu, 2025) iş tanımı ile ilgili çalışmaların yapıldığı tespit edilmiştir. Bu çalışmalarda, iş tanımının İKY işlevleri ile ilişkisi, iş bazlı ve yetenek bazlı iş tanımları üzerinde durulmuştur. Uluslararası alanda iş tanımları ve İKY ilişkisine dair çok sayıda araştırma bulunmasına rağmen, Türkiye'de özellikle üniversiteler bağlamında iş tanımı belgeleri üzerine yapılan çalışmaların son derece sınırlı olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede çalışmanın temel problemi, Türkiye'de kamu üniversitelerinde İKY uygulamalarının iş tanımı belgelerine nasıl yansıdığının ve bu belgelerin hangi ölçüde güncel ve stratejik olduğunun ortaya konulmasıdır. Bu kapsamda, çalışmanın kavramsal bölümünde İKY'nin tarihsel evrimi, kamu sektöründe ve kamu üniversitelerinde İKY ve iş tanımı kavramları ele alınacaktır. Daha sonra, yöntem, bulgular sunulacak, son bölümde ise sonuç ve önerilere yer verilecektir. Bu çalışma kamu üniversitelerinde İKY'nin işlevlerine ilişkin, iş tanımı üzerinden yapılan bir inceleme yoluyla alan yazına katkı sunmayı ümit etmektedir.

1. Literatür

1.1.İnsan Kaynakları Yönetimi Alanının Gelişimi

İKY üst yönetimin bir alt fonksiyonu olarak organizasyonlarda insan unsuru ile ilgili süreçlerin yürütülmesinden sorumludur. İKY, çalışanların bilgi, beceri, yetenek gibi sahip oldukları beşeri sermayelerini organizasyonun amaçlarına etkili bir şekilde ulaşması sağlayacak şekilde yapılandırılma işlemlerini gerçekleştirmektedir. İKY'nin kavramsal ve kuramsal anlamda incelenmesi, ilkelerin belirlenmesi sanayi devrimi ile birlikte ortaya çıktığı yaygın bir düşünce olarak kabul edilmektedir. Ancak, işlevsel anlamda ilkçağ avcı topluluklarından kabile yaşamına kadar tüm irili ufaklı toplumlarda, işbölümü, seçme, ödüllendirme ve cezalandırma gibi faaliyetlerin izlerine rastlamak mümkündür (Bass, 1994: 3-5). Kurumsal bağlamda ise İKY, daha önce refah sekreterleri ve istihdam ofisleri şeklinde yapılandırılmış, 1910'lu yıllarda ise bu faaliyetler PY birimleri altında toplanmıştır (Alanlı, 2022). PY birimleri, işe alma, eğitim, ödüllendirme, ücretlendirme ve özlük kayıtlarının tutulması gibi rutin ve teknik işlemler ile sorumlu yönetim birimleri olarak faaliyet göstermiştir (Kaufman, 2014).

Klasik yönetimin önemli temsilcilerinden olan Taylor, Fayol ve Weber tarafından yapılan çalışmaların PY'nin içerik olarak zenginleşmesine önemli katkıları olduğu belirtilmektedir (Turan, 2015; Civek & Özkahveci, 2021; Yuwono & Rachmawati, 2024). Taylor'un temsilcisi olduğu bilimsel yönetim teknikleri ile yapılan araştırmalarda verimliliğin sağlanması için işler belirli parçalara bölünmüş, zaman ve hareket etütleri ile işlerin analizi yapılmış ve her çalışanın işleri belirgin bir şekilde iş tanımlarında belirtilmiştir (Berman vd., 2013). Bu vesile ile verimliliğin sağlanacağı öngörülmüştür. Ayrıca, bilimsel yönetim teknikleri

ile doğru personelin seçilmesi, performansa göre ücretlendirme ve eğitim konusunun üzerinde durulmuştur (Turan, 2015). Fayol, geliştirdiği örgütlenme ilkeleri ve yönetim ilkeleri çerçevesinde ast-üst ilişkisi, yetki ve sorumluluk dengesi, ücretlendirme, emir-komuta zinciri, disiplin gibi iş yerinde çalışan ilişkileri üzerinde araştırmalar yaparak katkı sunmuştur (Yuwono & Rachmawati, 2024). Weber ise özellikle kamu sektöründe çalışanların işe alma, yükselme, yetiştirme ve ücretlendirme gibi konularda göz önünde tutulması gereken liyakat ilkesi üzerine araştırmaları ile PY'nin bilimsel altyapısına destek sağlamıştır (Civek & Özkahveci, 2021).

İKY alanını etkileyen başka bir yaklaşım insan ilişkileri okulu ve bu okul içerisinde popüler olan Hawthorne araştırmalarıdır. Araştırmalar işyerinde insanların sadece fizyolojik değil psikolojik ve sosyolojik faktörlerin etkisiyle davranış sergilediğini ortaya koymuş, insanın diğer üretim faktörlerine oranla önemi vurgulanmış, insanı merkeze alan anlayışın ilk nüveleri atılmıştır (Ekinci, 2019). Sonraki dönemlerde Maslow (1954), Herzberg (1957), McGregor (1960) ve Likert (1961) gibi davranış bilimlerinden uzmanların katkısıyla PY'nin işlevleri daha da genişlemiştir (Kaufman, 2014). 1970'li yıllara kadar kayıt tutan, çalışanların özlük işlemleri ile ilgili uğraşan PY birimleri, insan gelişimini merkeze alan kariyer yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş zenginleştirme gibi teknikleri uygulamaya başlamıştır (Deadrack & Stone, 2014). Bu bağlamda, bu birimlerin isimleri de insanın en değerli kaynak olduğu anlayışı ile biçimlenen İKY'ne dönüşmüştür (Üsdiken & Wasti, 2002:5).

Tablo 1. Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farklar

Boyut	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Odak	İdari işler	İş stratejisiyle uyumlu hale getirme
Temel	Özlük, maaş vb. rutin işler	Rutin işlerin haricinde performans, yetenek yönetimi, liderlik geliştirme vb. yenilikçi işler
Fonksiyonlar	Tepkisel ve görev odaklı	Proaktif ve çalışan odaklı
Yaklaşım	Merkezeleşmiş	Üst yönetimle iş birliği içinde bütünleşik
Karar Verme	Maliyet unsuru	Geliştirilmesi gereken değerli kaynak
İnsana bakış	İşe göre	Bireyin yeterliliklerine göre
İşe alma	Hizmet içi eğitim	Sürekli iş başı ve iş dışı eğitim

Kaynak: Çetinel, 2003; Li & Estacio, 2024

Tablo 1 incelendiğinde PY birimlerinde yönetim anlayışı ile İKY yaklaşımının farklı olduğu görülmektedir. Yetkinlik temelli işe alımların yapılması, organizasyon amaçları ile İKY birim amaçlarının bütünleştirilmesi, çalışanların sürekli geliştirilmesi ve güçlendirilmesi İKY anlayışının önemli özellikleri arasında yer almaktadır. 1980'li yıllara kadar maliyet unsuru olarak görülen insan unsuru, yeni anlayışla birlikte organizasyonu başarıya ulaştıran değerli bir kaynağa dönüşmüştür.

Bu çerçevede, İKY'nin tarihsel gelişiminde öne çıkan stratejik ve elektronik yaklaşımlara da değinmek gerekir. Stratejik İKY, insan kaynağını yalnızca operasyonel bir unsur olarak değil, örgütsel amaçlarla bütünleşen ve uzun vadeli başarıya katkı sağlayan bir değer olarak ele almaktadır (Wright & McMahan, 1992; Armstrong ve Taylor, 2023). Elektronik İKY ise dijitalleşmenin etkisiyle işe alımdan performans yönetimine kadar pek çok sürecin bilişim teknolojileri aracılığıyla daha hızlı, şeffaf ve verimli yürütülmesi olarak ifade edilmektedir. (Bondarouk & Ruel, 2009; Alanlı, 2022). Dolayısıyla günümüzde İKY, hem stratejik bütünleşme hem de dijitalleşme ekseninde yeniden şekillenmekte, PY birimlerinde benimsenen yönetim anlayışı ile önemli bir farklılık oluşturmaktadır.

1.2.Kamu Sektöründe ve Üniversitelerde İnsan Kaynakları Yönetimi

Türkiye'de PY ile ilgili bilimsel çalışmalar 1950'li yıllarda işletme iktisadı alanında iş yerinde insan ilişkileri başlıklarında başlamış, 1970'li yılların başında ayrı bir bilim dalı olarak

sürdürülmüştür (Üsdiken & Wasti, 2002). 1980’li yıllarda ise öncelikli olarak özel sektörde PY kavramının yerine İKY kavramı yaygınlık kazanmıştır. Özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de 1980’li yıllardan sonra çalışanların iş ve işlemleri ile sorumlu olan bölümlerin adı İKY’ne dönüşmeye başlamıştır (İzci & Yıldız, 2017). İKY kavramının kamu sektöründe kullanımının yaygınlaşmasının 2000’li yılların başlarında olduğunu söylemek mümkündür (Eryılmaz, 2012). Diğer yandan İKY’nin kamu sektöründe uygun olup olmadığı hususunda tartışmalar gerçekleştirilmiştir. Tahtalıoğlu & Özgür (2022) kamu sektöründe İKY dönüşümünün yavaş olduğu, olumlu bir neticeye ulaşabilmek için öncelikli olarak nitelikli insan gücünün gerekli olduğunu ileri sürmektedir. İlave olarak kamuda İKY’ne geçişin söylemsel olduğu, gerçekte ise değişimlerin bir yönetim modası (Arı & Boylu, 2015) ve tabela değişimi şeklinde değerlendirilmesi gerektiğini iddia edenler de bulunmaktadır.

Kamuda İKY, kamu sektöründe faaliyet gösteren çalışanların hak ve sorumluluklarını içeren, hizmet sunumuna ilişkin süreçlerde rehber edineceği usul, kural ve düzenlemeler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Tutum, 1980). Kamu sektöründe İKY anlayışı geleneksel kamu PY’ye yönelik eleştirel bir bakış açısını içinde barındırmaktadır (Jordan & Battaglio, 2014). Geleneksel kamu PY, kurallara dayalı, süreçleri önceleyen, disiplin ve tecrübeyi önemseyen, iş odaklı ve rutin idari işleri yürüten faaliyetlerden oluşmaktadır (Brown, 2004). Ancak, 1980’lerde dünyada ve paralel olarak Türkiye’de küreselleşmenin ekonomik ve sosyal çevre şartlarını değiştirmesi, rekabetçiliğin artması, işgücü niteliğinin değişmesi gibi nedenlerle kamu hizmeti sunumlarında aksaklıklar ve personel performansında düşüşler ortaya çıkmıştır. İlave olarak hükümete güvenin azalması, bütçelerin kısılması, toplumda iyi ve kaliteli hizmete yönelik beklentilerin yükselmesi (Berman vd, 2013) kamu yönetiminde ve bir alt dalı olan PY kural, süreç ve tekniklerinde reform arayışlarını gündeme getirmiştir. Bu reformlar genel olarak yeni kamu yönetimi yaklaşımı çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.

Yeni kamu yönetimi düşüncesi, özel sektör uygulamalarının ve tekniklerinin kamu sektörüne dâhil edilmesini, verimlik, performansa dayalı yönetim, esneklik ve merkeziyetçiliğin azaltılmasını öngörmektedir. Bu reformlar uygulandığında etkin, etkili, verimli ve kaliteli hizmet sunulacağı iddia edilmektedir (Brown, 2004). İKY bağlamında değerlendirildiğinde yetkinliğin, yaratıcılığın ve esnek istihdamın ön planda olduğu bir yönetim anlayışı egemen olmaya başlamaktadır. Çalışanlar, sadece kurallara uyan ve idari işler yürüten yönetilenler yerine kamu politika tasarımının karar alma mekanizmasında katılımcı olan, kendini güncelleyen, beceri ve yeteneklerini devamlı geliştiren değerli varlıklar olarak görülmektedir (Pena-Lopez, 2025).

Kamu sektöründe insan kaynakları uygulamalarını kendi koşulları içinde değerlendirmek daha doğru olur. Özel sektörden alınan İKY uygulamaların doğrudan kamuya uyarlanması, evrensel İKY anlayışını yansıtır. Evrensel İKY anlayışı, her yerde ve her durumda aynı yöntemlerin işe yarayacağı varsayımına dayanır (Sayılar, 2008). Özel sektörde organizasyonlar ağırlıklı olarak kar odaklı olarak faaliyet göstermektedir. Ancak, kamu sektörünün, kendine has bir takım özellikleri bulunmaktadır. Rainey (2009) bu özellikleri mülkiyetin kamuya ait olması, finansmanın kamu kaynakları ile yapılması ve karar alma mekanizmalarında siyasi otoritenin baskın ve organizasyonların mülkiyetinin kamuya ait olması şeklinde sıralamaktadır (Leisink vd, 2021). Kamu sektöründe İKY alanında çalışanların haklarını savunan sendikaların varlığı, bireysel performansa dayalı ücretlendirmenin nadir olması, kamu yararı, toplumsal eşitlik, adalet ve hesap verebilirlik gibi çok fazla sayıda amaca hizmet etmesi, politik etkenler, yasal düzenlemeler, bütçe kısıtlamaları, yönetsel özerkliğin sınırlı olması ve vatandaş beklentileri gibi faktörler, kamu sektöründeki organizasyonların işleyişini daha karmaşık hale getirmektedir (Knies vd., 2022).

Bu bağlamda, kamu sektörünün özgün kurumları arasında yer alan üniversitelerde İKY'nin işleyişi ayrıca önem taşımaktadır. Üniversitelerin, araştırma, eğitim ve toplumsal katkı sağlama gibi temel üç önemli sorumluluğu bulunmaktadır. Bu nedenle üniversitelerin toplumun önünde giden, esnek, hızlı ve değişim sürecini iyi yöneten kurumlar olması önemlidir (Aydın, 2024). Türkiye'de yükseköğretim kurumları 1981 yılında kabul edilen 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu kapsamında YÖK koordinasyonunda ve denetiminde devlet üniversiteleri ve vakıf üniversiteleri olmak üzere iki farklı statüde hizmet vermektedir. Üniversiteler içindeki örgütlenme, yönetim işlevleri rektörlük kurumu üzerine kurgulanmıştır (Gül ve Gül, 2016). 2018 yılından itibaren 2547 sayılı kanuna 703 sayılı KHK ile yapılan değişiklikle daha önce YÖK'ün onayı ile atanan Rektörler, doğrudan Cumhurbaşkanı tarafından göreve getirilmeye başlanmıştır. Rektörlerin üniversite içerisinde gerçekleştirdiği tüm atamalar ile eğitim & öğretim süreçleri ile ilgili yenilik ve değişikliklerinde ise son onay merkezi YÖK'tür (Gül & Gül, 2016). Bu çerçevede, üniversitelerin üzerinde Cumhurbaşkanlığı ve YÖK'ün geniş yetkilerinin bulunması, yükseköğretimde özerklik tartışmalarını beraberinde getirmekte, eleştirel ve yaratıcı düşüncenin gelişimine olumsuz etkilediği belirtilmektedir (Aydınlı & Mathews, 2021).

Üniversitelerin sunacağı hizmetlerin kalitesi ve başarısı çalışanlarının kapasitesine ve niteliğini arttırmasına bağlıdır (Çam-Tosun, 2015). Üniversitelerde insan kaynakları temel olarak akademik, idari ve destek hizmetleri kadrolarından oluşmaktadır. Yükseköğretim kurumlarında İKY işlevleri arasında işe alma ve seçme, yerleştirme, iş değerlemesi ve ücretlendirme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, kariyer planlama ve disiplin sayılabilir (Yılmaz, 2022). Üniversitelerde insan kaynaklarından sorumlu birimler "Personel Daire Başkanlığı" ünvanı ile Genel Sekretere bağlı olarak kurulan idari teşkilatın içerisinde yer almaktadır (124 Sayılı Yükseköğretim Üst Kuruluşları İle Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, R.G. Tarih:21.11.1983, Sayı:18228). 2013 yılında 5018 sayılı kanunda yapılan değişiklikle Genel sekretere bağlı olarak teşkilatlanan başkanlıkların ayrı harcama yetkilisi olması sonucunda genel sekreterin daire başkanlıkları üzerindeki emir verme, karar alma ve kaynak dağıtma yetkileri azalmış ve görevleri büyük ölçüde koordinasyonla sınırlandırılmıştır (Mirze, 2022).

Uygulamada Rektör veya Rektör Yardımcıları ile kendilerine bağlı olan daire başkanlıkları arasında koordinasyon ve harcama yetkilerinin farklı pozisyonlarda olması nedeniyle karmaşık bir yapı ortaya çıkmış, çeşitli çatışmalara yol açmıştır (Taştan & Taştan, 2023). Ayrıca, özellikle akademik kadroların işe alım ve atama süreçlerinin subjektif ve kayırmacılığa açık olması, göreve atanma ve yükselme usullerinin karmaşık ve belirsizliği, üniversite çalışanlarının farklı hukuk kurallarına tabi tutulması tartışma konusu olmuştur (Avcı, 2016; Arabacı & Akıllı, 2019; Varcan, 2020). Bunun yanı sıra akademik kadroyu ödüllendirmek amacıyla düzenlenen akademik teşvik sisteminin bilimsel kaliteyi artırmaktan çok, araştırmacıları sayısal puan toplamaya yönlendirdiği ifade edilmektedir (Ulutürk, 2015). Bunun yanında, akademisyenlerin mesleki gelişimlerinin yeterince desteklenmediği ve bütüncül bir performans değerlendirme sisteminin olmadığı vurgulanmaktadır (Yılmaz, 2022).

Kamu hizmetlerine yönelik vatandaş beklentileri günümüzde daha kaliteli, şeffaf ve hesap verebilir uygulamalara yönelmiştir. Kamu sektöründe İKY'de yeni kamu yönetimi anlayışının etkisiyle esneklik, performans odaklılık ve verimlilik ön plana çıkarken katı ve kurallara dayalı bürokratik yapı eleştirilere konu olmaktadır. Üniversiteler özelinde bakıldığında ise, yükseköğretim kurumlarının araştırma, eğitim ve toplumsal katkı sorumluluklarını yerine getirebilmesi, nitelikli insan kaynağının varlığına bağlıdır. Ancak, üst yönetim ile daire başkanlıkları arasındaki rol ve yetki karmaşası, işe alım ve yükselme süreçlerinin subjektifliğe açık olması, performans değerlendirme, kariyer planlama ve hizmet içi eğitim sistemlerinin yetersizliği, akademik teşvik mekanizmasının kaliteyi artırmaktan çok

niceliksel hedeflere yönlendirmesi, üniversitelerdeki İKY'nin başlıca sorunları arasında yer almaktadır. Dolayısıyla gerek kamu sektöründe gerekse üniversitelerde İKY, değişen koşullara uyum sağlayabilmek ve kamu yararına hizmetin niteliğini yükseltebilmek için daha şeffaf, ve çalışanların mesleki gelişimini destekleyen bir yapıya kavuşturulmalıdır.

1.3. İş tanımı

İKY, organizasyonlarda daha etkili ve verimli bir insan kaynağı yönetimi gerçekleştirebilmek için işlerin niteliği, çalışanların beceri ve yetkinliği ile her çalışanın işyerinde üstlendiği roller hakkında detaylı bilgi toplama faaliyetlerini yürütmektedir (Rohr, 2016). Çünkü bu bilgiler birimlerin ayrıştırılmasında, rollerin dağıtılmasında, beceri ve yetkinlerin optimum şekilde kullanılmasında önemli katkılar sunmaktadır. İş analizi olarak adlandırılan bu bilgi derleme sürecinin en önemli çıktılarında biri iş tanımı raporlarıdır (Armstrong & Taylor, 2023). İş tanımı, işin yürütülmesi için üstlenilecek olan yetki, görev ve sorumluluklar ile işi yapacak kişide bulunması gereken özelliklerinin yazılı olduğu bir belgedir. Ayrıca, işin gerçekleştirilmesini sağlayan tüm dikey ve yatay iletişim kanallarını, çalışma koşullarını, gerekli malzemeleri ve ekipmanları ve performans kriterlerini de kapsamaktadır (El-Hajji, 2011). İşe alım, ücretlendirme, eğitim, performans değerlendirme gibi işlemlerin temelini oluşturmaktadır (Erigüç & Ergin, 2003). İş tanımı çalışan kişinin hiyerarşideki yerini ortaya koyarken (Krumer-Nevo vd, 2011), organizasyon içinde yapılan işlerin birbiri ile ilişkisini ve birimlerin sınırlarının belirlenmesine katkıda bulunur (Bilgin, 2004).

İş tanımına ilişkin çalışmaların kökeni, işlerin rasyonel bir şekilde bölünebileceği, süreçlerle ilgili yöntem ve tekniklerin iyileştirilebileceğini savunan Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımına kadar uzanmaktadır (Lawler III, 1994). İş tanımında genelde, iş ünvanı, amaç, bölüm adı, işin yapıldığı yer, çalışma koşulları, deneyim, beceri ve nitelik gereksinimleri, işler ve sorumluluklar, yetkiler, hiyerarşik konum, performans standartları yer almaktadır (El-Hajji, 2011; Bratton & Gold, 2012). Bilgin & Aytürk (2003) iş tanımında olması gereken bölümleri üç başlık altında sınıflandırmışlardır. Birinci bölümde, iş kimliği, kurumun, birimin ve kadronun adı, kadronun kodu, sınıfı ve statüsü ve düzenleme tarihi bilgilerini kapsamaktadır. İkinci bölümde, görev ve sorumluluklar hakkında bilgiler listelenmektedir. Üçüncü bölümde ise işin gerektirdiği nitelikler ve çalışma koşullarına ilişkin bilgiler belirtilmektedir. Bu kısımda, öğrenim durumu, kişisel deneyim, yabancı dil ve bilgisayar bilgisi, zihinsel ve bedensel çaba gerekleri ile iş ortamı ve iş riski detaylandırılmaktadır. Tarihsel bağlamda değerlendirildiğinde 1940-1960' yıllarda iş tanımları yöneticiler tarafından yapılır, çalışanların görevleri ve faaliyetlerini içerir ancak kişilik özelliklerine iş tanımlarında yer verilmezdi (Hawkes & Weathington, 2014). Organizasyonlar sonraki dönemlerde sadece görevlerin ve sorumlulukların listelendiği, belli becerilere dayalı dar kapsamlı iş tanımlarının çevresel koşullara uyum sağlamada yetersiz kaldığını tecrübe ettikleri için daha esnek, liderlik, iletişim ve takım çalışması gibi daha kalıcı yetkinlikleri içeren, çalışanların gelişimlerini destekleyecek tanımları tercih etmeye başlamışlardır (Joinson, 2001; Pennell, 2010).

Tablo 2. Görev ve yetkinlik temelli iş tanımları karşılaştırması

Görev Temelli İş Tanımı	Yetkinlik Temelli İş Tanımı
Görevler, sorumluluklara, yapılması gereken işlere odaklanır	Görevler ve sorumluluklar, yetkinlikleri, becerileri ve davranış tarzlarına odaklanır
Bireysel performansa odaklanır.	Bireysel performansın örgütsel performansa katkısına bakar
Belirsiz, tutarsız, görev odaklı	Standartlaştırılmış yetkinlik odaklı
Temel ve temel olmayan işler listelenir.	Temel ve temel olmayan işler listelenir.
Yetkinliklerle iş uyumu aranmaz, stratejilerin belirlenmesinde çalışan katılımı sağlanmaz.	Yetkinliklerle iş uyumu aranır, strateji ve hedeflerin belirlenmesine çalışanlar katılır

Kaynak: Bodnarchuk, 2012

Tablo 2’de görev ve yetkinlik temelli iş tanımları hakkında bilgi verilmiştir. Görev bazlı iş tanımları PY anlayışına, diğeri ise İKY yaklaşımına daha yakındır. Yetkinlik bazlı iş tanımında, bireysel performansın örgütsel performans olmadan yetersiz kaldığı, organizasyon amaçlarının yetkinliklerle uyumlu olması gerektiği hususun vurgulandığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, özellikle iş tanımlarında görevler belirtilirken, görev temelli tanımlarda açıklama olmadan tek tek liste usulü benimsenirken, yetkinlik bazlı iş tanımlarında görevlerin ne şekilde yerine getirileceğine dair davranış tarzlarına odaklanıldığı görülmektedir

İş tanımında yer alan işin özelliklerinin, gerekli olan teknik malzemelerin ve işin yapılması için beklenen tecrübe ve beceriler ilişkin bilgilerin, tatmin edici düzeyde, kapsamlı ve işlevsel olması iş analizi sürecinin kalitesine bağlıdır (Stredwick, 2005). Bu nedenle, iş analistinın özenle seçilmesi, iş hakkına bilgi verecek personelin eğitilmesi ve bilinçlendirilmesi, farklı kaynaklardan istifade edilmesi ve son olarak analiz ile ilgili personelinin görüşünün alınması, iş analizin detaylı ve amaca uygun olması açısından çok önemlidir (Geylan, 1989). Ayrıca, iş tanımı formlarının hazırlanmasında ve iş tanımlarının ortaya çıkarılma aşamasında, iş değerlendirme uzmanlarının, varsa sendika temsilcilerinin, denetçilerin ve çalışanların katılımının sağlanmasına dikkat edilmelidir (El-Hajji, 2011).

İş tanımlarının organizasyonlara ve çalışanlara çeşitli olumlu katkıları bulunmaktadır. Çalışanların iş tanımları vasıtası ile kendilerinden beklenenleri bilmeleri ve farkında olmalarının performanslarına olumlu etkisi olduğu ileri sürülmektedir (Mauliadiani vd., 2019; Sudrajat, 2021). Bunun yanı sıra, iş tanımlarının örgüt bilincinin hatta birim bilincinin oluşmasına olumlu katkısı sağladığı, iş yerinde çatışmaların önlenmesinde, adaletin tesis edilmesinde önemli rol oynadığı vurgulanmaktadır. Ayrıca iş tanımları, ücretlendirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve işe alım- işe yerleştirme süreçlerinde kriter belirleme ve ölçüt oluşturma nedeniyle referans bir belge olarak değerlendirilmektedir (DeCenzo vd., 2010).

Türk kamu yönetimi özelinde değerlendirildiğinde, iş tanımları çeşitli faydalar sağlayabilir. Bilgin (2004), iş tanımlarının insan gücü planlamasına temel oluşturduğunu, görevlerin açık biçimde tanımlanmasını, sınıflandırılmasını ve uygun kadrolarla ilişkilendirilmesini sağladığını belirtmektedir. İş tanımları aynı zamanda, işe en uygun personelin seçilmesinde kritik bir rol oynamaktadır (Hawkes & Weathington, 2014). Nitekim, kamu sektörü üzerinden yapılan araştırmalar, personel alımına yönelik yasal düzenlemelerin var olmasına karşın iş tanımlarının doğru ve açık biçimde yapılmamasının, işe alım süreçlerinde yetersizliğe yol açtığını ve bu durumun kurum performansını olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır (Ashraf, 2017). Ayrıca, iş tanımları, çalışanların eğitimi ve gelişimi için ihtiyaçların belirlenmesinde dayanak oluşturan bir belge olarak kullanılabilir (Rohr, 2016). İş tanımlarına uygun olarak yürütülen görevler, çalışanların doğru pozisyonlar için gerekli bilgi ve becerilerle donatılmasını sağlar (Pato, 2015). İlave olarak, iş tanımları kariyer yolculuklarında görevlerin gerektirdiği bilgi ve becerileri edinme ve kendilerini geliştirme noktasında çalışanlara yol gösterici olabilir (Gan & Kleiner, 2005). Türkiye’de özellikle bakan değişiklikleri sonrası üst düzey yöneticilerde meydana gelen hareketlilik, organizasyon yapısında görev değişikliklerine yol açabilmektedir. Bu noktada, iyi hazırlanmış iş tanımlarının önemi daha da iyi anlaşılabilir. Çünkü, iş tanımları sadece mevcut görevleri düzenlemekle kalmaz, aynı zamanda görevlerin başka çalışanlara devredilmesi sürecinde de kurumun sürekliliğini sağlar (Pennell, 2010). Diğer yandan, iş tanımları, iş değerlemesi ve iş derecelendirmesi uygulamalarına temel oluşturarak, eşit işe eşit ücret ilkesine dayalı adil bir ücret sisteminin kurulmasına olanak sağlar (Bilgin, 2004). Bu yönleriyle iş tanımları, hem

yönetsel etkinliği hem de çalışan memnuniyetini artırmaya katkı sunan stratejik araçlar olarak değerlendirilmektedir (Armstrong & Taylor, 2023; Yılmaz, 2022).

İş tanımları, İKY'nin temel araçlarından biri olmakla birlikte, uygulamada çeşitli güçlüklerle karşılaşabilmektedir. Öncelikle, yöneticilerin iş tanımlarının amaçları ve kullanımına ilişkin bilgi ve motivasyon eksikliği bu araçların etkinliğini sınırlandırmaktadır. Bunun yanı sıra, birçok iş tanımı belirsiz, güncellenmemiş, eksik ya da çok geniş hazırlanması nedeniyle kafa karışıklığına yol açabilmektedir. İş tanımı formatlarının çoğu zaman iyi organize edilmemiş ya da standartlaştırılmamış olması anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Ayrıca, söz konusu belgeler özellikle tecrübeli çalışanların hareket alanını daralttığı için yenilikçi fikirler üretmelerine engel olabilir. Son olarak, iş süreçlerinde meydana gelen değişiklikler, mevcut iş tanımlarının güncelliğini yitirmesine ve bu belgelerin etkinliğini azalmasına neden olabilir (Bratton & Gold, 2012; Khairat, 2016). İş tanımlarından hedeflenen sonuçların alınabilmesi için katı ve sınır hatları keskin bir şekilde değil esnek ve daha anlaşılır bir şekilde yazılmalıdır (Pennell, 2010;1 Stredwick, 2005). Çünkü çalışanlar iş tanımlarının katılığı, kuralcılığı ve sınırlılığını ileri sürerek kendi işlerini belirli dar çerçevede tutup yapılacak bazı işleri de görev kapsamını girmiyor diyerek yapmaktan imtina edebilir, çalışanlar ve birimler arasında rol çalma kavgası ortaya çıkabilir, işbirlikçi çalışma ortamı zarar görebilir (Beardwell vd., 2004).

Sonuç olarak, kamu yönetimi organizasyonlarından olan üniversitelerde iş tanımları, İKY faaliyetlerinin yürütülmesine önemli katkılar sunabilir. Doğru ve net verilerle hazırlanmış iş tanımları, akademik ve idari kadroların görev ve sorumluluklarındaki belirsizliği azaltarak iş yerinde çatışmaların önlenmesine ve adaletin tesis edilmesine yardımcı olabilir. Ayrıca, işe alım süreçlerinde doğru adayın belirlenmesini sağlarken, ücretlendirme, kariyer planlama ve eğitim süreçlerinin planlamasında da rehber olarak kullanılabilir. İş tanımlarından hedeflenen neticenin elde edilebilmesi için şeffaf, esnek ve çalışanların yetkinlik ve gelişim odaklı roller üstlenmesini destekleyecek şekilde tasarlanması ve yapılandırılması önemlidir.

2. Yöntem

Araştırma deseni: Bu çalışma, iş tanımları üzerinden Türk kamu üniversitelerinin İKY anlayışını ve uygulamasını incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Gözlem, görüşme, doküman incelemesi veya görsel kaynaklardan derlenen verilerin irdelenmesi ve analiz edilmesi sürecine nitel araştırma denilmektedir (Patton, 2002).

Veri toplama yöntemi: Bu araştırma sürecinde veriler doküman incelemesi tekniği ile toplanmıştır. Doküman incelemesi yöntemi, araştırılması amaçlanan olay ya da olgulara dair bilgi barındıran yazılı kaynakların çözümlenmesini kapsar (Yıldırım & Şimşek, 2013). Bu araştırma kapsamında kamu sektöründe faaliyet gösteren üniversitelerin personel ile sorumlu birim başkanlıklarının iş tanımları veri kaynağı olarak kullanılmıştır. Bu çalışmada kullanılan iş tanımları üniversitelerin resmi internet sitelerinden araştırmacı tarafından indirilmiş ve incelenmiştir.

Veri kaynaklarının seçimi: Türkiye’de güncel olarak 208 üniversite bulunmaktadır (<https://istatistik.yok.gov.tr/>, erişim tarihi: 27.09.2025). Bu çalışmada örneklem seçimine gidilmemiş olup ulaşılabilirlik nedeniyle tam sayım yöntemi tercih edilmiştir. Türkiye’deki 208 üniversitenin 129’u kamu (devlet) üniversitesi olup, bu üniversitelerin internet sayfaları ayrıntılı olarak incelenmiştir. Yapılan tarama sonucunda 54 üniversitede iş tanım belgelerinin bulunduğu belirlenmiştir. 57 üniversitenin internet sitesinde iş tanımı olmadığı görülmüştür. Ayrıca 17 üniversitenin personelden sorumlu birimlerin internet sitesinde iş tanımlarının içeriklerine benzer şekilde bilgiler sunulduğu görülmüş ancak evrak numarası ya da onay durumu olmadığı için inceleme dışında tutulmuştur. Bir üniversitenin ise yetki kısıtı nedeniyle internet sitesinde ilgili bölüme ulaşılamadığı için iş tanımı değerlendirmeye alınamamıştır.

Dolayısıyla, 129 kamu üniversitesinden oluşan evreninin tamamı incelenmiş, internet siteleri üzerinden belgelerine ulaşılan 54 kamu üniversitesi üzerinden değerlendirmeler gerçekleştirilmiştir.. .

Araştırmada iş tanım belgeleri incelenen üniversiteler, bulgular ve analizlerde kolaylık sağlaması U1'den U54'e kadar kodlanmıştır. Kodlar ve üniversite isimleri aşağıdaki gibi iki sütun hâlinde listelenmiştir:

Tablo 3. Araştırma kapsamında yer alan üniversiteler

Kod	Üniversite Adı	Kod	Üniversite Adı
U1	Dokuz Eylül Üniversitesi	U28	Ankara Üniversitesi
U2	Bartın Üniversitesi	U29	Ardahan Üniversitesi
U3	Tarsus Üniversitesi	U30	Sivas Cumhuriyet Üniv.
U4	İstanbul Teknik Üniversitesi	U31	Burdur M. Akif Ersoy Üniv.
U5	Aydın Adnan Menderes Üniversitesi	U32	Bolu A. İzzet Baysal Üniv.
U6	İstanbul Üniversitesi	U33	Bitlis Eren Üniversitesi
U7	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	U34	Bingöl Üniversitesi
U8	Kırıkkale Üniversitesi	U35	Bilecik Şeyh Edebali Üniv.
U9	Ege Üniversitesi	U36	Batman Üniversitesi
U10	Pamukkale Üniversitesi	U37	Muş Alparslan Üniversitesi
U11	Sivas Bilim ve Teknoloji Üniv.	U38	Balıkesir Üniversitesi
U12	Selçuk Üniversitesi	U39	Düzce Üniversitesi
U13	Mardin Artuklu Üniversitesi	U40	Mersin Üniversitesi
U14	Kafkas Üniversitesi	U41	Çankırı Karatekin Üniv.
U15	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniv.	U42	Nevşehir H. Bektaş Veli Üniv.
U16	Kastamonu Üniversitesi	U43	Hakkâri Üniversitesi
U17	Samsun Üniversitesi	U44	M. Sinan Güzel Sanatlar Üniv.
U18	Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi	U45	Isparta Uyg. Bilimler Üniv.
U19	Erzurum Teknik Üniversitesi	U46	İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi
U20	Hitit Üniversitesi	U47	İzmir Demokrasi Üniversitesi
U21	Abdullah Gül Üniversitesi	U48	İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa
U22	Adana Alp. T. Bil. ve Tek. Üniv.	U49	Niğde Ömer Halisdemir Üniv.
U23	Afyon Kocatepe Üniversitesi	U50	Sakarya Uyg. Bilimler Üniv.
U24	Aksaray Üniversitesi	U51	Kırklareli Üniversitesi
U25	Alanya Alaaddin Keykubat Üniv.	U52	Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi
U26	Ankara Hacı Bayram Veli Üniv.	U53	Kilis 7 Aralık Üniversitesi
U27	Ankara Müz. ve Güz. Sanatlar Üniv.	U54	Yalova Üniversitesi

Verilerin Analizi: Verilerinin çözümleme sürecinde nitel analiz tekniklerinden olan betimsel ve içerik analizi tekniği bir arada kullanılmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2013). Kurumların internet sitesinden araştırmacının bilgisayarına indirilen veriler, detaylı, dikkatli ve özenli bir biçimde okunmuş, notlar alınmış, önemli hususların altı çizilmiş, geçici sınıflandırmalar yapılmıştır. Daha sonra, tekrardan aynı belgeler okunmuş, gözden geçirilmiş, oluşturulan sınıflandırmalar birbirleri ile karşılaştırılarak ilişkisel bağlantıların doğru kurgulandığına emin olunmak istenmiştir. Ayrıca bu süreçte, insan kaynakları konusunda çalışan bir akademisyene sınıflandırmalar gönderilmiş ve görüşlerine başvurulmuştur. Akademisyen görüşü dikkate alınarak okumalar tekrar yapılmış ve son hali verilmiştir. Araştırma kategorileri oluşturulurken alan yazında yapılan çalışmalardan istifade edilmiştir (Çetinel, 2003; Bodnarchuk, 2012; Li & Estacio, 2024)

Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği bilimselliğin sağlanması hususunda çok önemlidir. Veri elde etme ve analiz sürecinin ayrıntılı bir biçimde sunulması, kullanılan

formların standartlaştırılması, veri farklılaştırılması, meslektaş ve uzman görüşü ile literatürdeki bulgular ile desteklenmesi gibi teknikler geçerliliğin ve güvenilirliğin sağlanmasında kullanılabilecek yöntemler arasında sayılabilir (Lincoln & Guba, 1986; Graneheim & Lundman 2004). Bu çalışmada öncelikli olarak verileri elde etme ve kategorilere ulaşma yöntemleri detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Daha sonra kategoriler konusunda kamu insan kaynakları dalında uzman bir meslektaş ile istişare edilmiş ve görüş birliğine varılmıştır. Bulgular kısmında, sözkonusu kategorilere ilişkin belgelerden zaman zaman direk alıntılar yapılmıştır. Son olarak tartışma bölümünde alan yazın ile bulguların karşılaştırılması yapılarak geçerlilik ve güvenilirlik konusunda açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

3. Bulgular

Bu bölümde iş tanımlardan elde edilen bilgilerin içerik analizi ile çözümlendikten sonra ulaşılan bulgular hakkında bilgi verilmiştir. Bulgular ile ilgili Tablo 4’de kategoriler, açıklamalar ve üniversiteler şeklinde sunulmuş, metin kısmında detayları hakkında bilgi paragraflar halinde verilmiştir.

Tablo 4. İş tanımlarından üretilen kategorilerin listesi

Kriter Adı	Açıklamalar	Üniversiteler
Birim adı	Personel Yönetimi/İnsan Kaynakları Yönetimi	Tamamı Personel Dairesi Başkanlığı
Hiyerarşideki Yeri	Kime bağlı çalıştığı? (Rektör, Genel Sekreter, vb.)	Diğer birimlerle aynı hiyerarşik konumda, Genel Sekretere bağlı.
Amaç	Organizasyon amaçları ile bütünleştirme var mı?	U2,U4,U8, U12, U13, U14, U23, U29,U34, U41, U42, U43, U45, U46, U47, U44
Görevlerin Sunuluş Şekli	Açıklamalı, yetkinlik odaklı	U10, U52, U53
Yetkinlik	Liderlik, sorun çözme, zaman yönetimi vb.	U3, U4, U7, U11, U12, U14, U17, U20, U21, U26, U33, U36, U46,
Performans	Performans değerlendirme çalışmaları var mı?	U29
Kariyer	Kariyer planlama tanımlanmış mı?	U3, U7, U11, U15,U20, U21, U29,U33,U49,U53
Eğitim	Eğitim belirtilmiş mi?	Kırk Sekiz Üniversite
Gelişim	Gelişim olanakları belirtilmiş mi?	U29,U45,U54
İş tanımının güncelliği	2020 Sonrası revize edilenler	U3, U6, U9,U10, U12,U13, U17, U21, U23, U25,U29,U30,U31,U36,U38,U41,U42,U43,U45,U48

İş tanımlarından üretilen ilk kategorinin adı “Birim adı” şeklindedir. İş tanımları incelendiğinde üniversitelerin tamamında insan kaynağı ile ilgili sorumlu birimin adının “Personel Daire Başkanlığı” olduğu görülmüştür. Başkanlığın hiyerarşideki konumu ise üniversite genel sekreterliği altındaki idari ve mali işler, öğrenci işleri başkanlığı gibi birimlerle aynı düzeydedir. PY yaklaşımında insan yönetimi ile sorumlu birimler genellikle idari bir destek birimi olarak değerlendirilir ve hiyerarşideki konumları diğer birimlerle eşit ya da onlara bağlı olacak şekilde konumlandırılırdı. İKY yaklaşımıyla birlikte, bu birimler stratejik bir konuma yükseltilmiş ve organizasyonun tüm hiyerarşisinde stratejik bir rol üstlenir hâle gelmiştir (Çetinel, 2003; Beardwell vd., 2004:19). Bu bağlamda üniversitelerde insan kaynakları ile sorumlu birimlerin organizasyon şemasındaki yerlerinin geleneksel PY yaklaşımına daha yakın bir seyir izlediğini söylememek mümkündür. Bunun başlıca nedeni,

personel daire başkanlıklarının üst düzey yönetici olan Rektör ile iletişimini genel sekreterlik aracılığıyla gerçekleştirmesi ve diğer idari birimlerle aynı düzeyde konumlanmasıdır.

İş tanımlarında türetilen diğer kategorinin adı ise “Amaç” olarak belirlenmiştir. İKY’nin en belirleyici özelliklerinden biri insan kaynakları biriminin amaçları ile organizasyonun amaçlarının bütünleştirilmesidir (Armstrong & Taylor, 2023:66). Bu kapsamda on altı üniversitenin amaçlarında organizasyonun amacı ile bütünleştirmeyi dikkate alan vurgulara rastlanmıştır. Bu vurgulara iş tanımları içerisinde “...üniversitesi üst yönetim tarafından belirlenen amaç ve ilkelere uygun olarak; ... insan kaynakları yönetimi (birimi) ile ilgili gerekli tüm faaliyetlerin etkenlik ve verimlilik ilkelerine uygun olarak yürütülmesi amacıyla çalışmaları yapmak” (U2, U8, U12, U41, U46), “Üniversitenin insan kaynağı hedeflerine yönelik olarak üst yönetim tarafından belirlenen politikalar çerçevesinde gerekli çalışmaları yapmak, üst yönetime önerilerde bulunmak”(U45) ve “...Üniversitesi Rektörlüğü’nce belirlenen amaç, ilke ve talimatlar doğrultusunda, Üniversitenin personel konularındaki görevlerin sağlıklı, düzenli ve uyumlu bir şekilde yürütülmesi...”(U34) biçiminde örnekler verilebilir. Diğer üniversitelerde ise organizasyon ya da üst yönetim belirtilmeden, personel politikaları ve personel sisteminin gelişimine ilişkin önerilerin sunulması amaçlar arasında sayılmıştır. İş tanımlarından anlaşıldığı üzere diğer üniversitelerin üst yönetimle doğrudan bağlantısı olmayıp daha teknik boyutta ve bağımsız işler yapan birimler konumundadırlar.

“Görevlerin Sunuluş Şekli” kategorisi, görev ve sorumlulukların hem biçimsel hem de içeriksel olarak nasıl düzenlendiği ile ilgilidir. Geleneksel görev bazlı iş tanımlarında iş listeleri uzun, sınırları katı ve içerik açısından tamamen iş ve eylem odaklıdır (Hawkes ve Weathington, 2014). Ancak işlerin listelendiği bu yaklaşım, değişen ve dinamik çevre koşullarında yetersiz kalmaya başlamıştır(Swarnalatha & Mukherjee, 2024). Çünkü bu tür iş tanımları çalışanları yalnızca kendi görev alanlarına odaklanmaya yönlendirmekte, onların organizasyonun bütününe olan katkılarını göz ardı etmektedir (Gan & Kleiner, 2005). Bu nedenle, günümüzde organizasyonlar, görev bazlı iş tanımları yerine daha esnek ve açıklayıcı; ‘katılır, destek olur, yardımcı olur’ gibi ifadelerin kullanıldığı, çalışana gelişim imkânı sunan iş tanımlarını tercih etmektedir (Pennel, 2010). İş tanımları incelendiğinde üç üniversitenin görev ve sorumluluk listelerinde, talimatların nasıl yapılacağına dair de direktiflerin olduğu belirlenmiştir. Tek tek işlerin sayıldığı iş tanımlarına “*Daire personelinin daha üst kademeler için yetiştirilmeleri yönünde gerekli önlemleri alarak, hizmet içi eğitim programlarının uygulanmasını sağlamak, iş tasarımı yapmak, işleri azaltmak, basitleştirmek*” (U6), “*Üniversite bünyesindeki İnsan Kaynakları süreçlerinin verimli ve etkin bir şekilde yürüyebilmesi için birimlerle yapacağı ortak çalışmalarla gerekli İnsan Kaynakları sistemlerinin kurulmasını, prosedür, yönerge ve yönetmeliklerin oluşturularak uygulanmasını sağlamak*” (U20) cümleleri örnek olarak verilebilir. Açıklamalı bir şekilde yapılan iş tanımları ise metinlerde, “*Astlar için gerekli yönlendirmeyi yapmak, astların işlerini koordine etmek, gerektiğinde yardımcı olmak*” (U10, U53) ve “*Astları için gerekli yönlendirmeleri yapmak, astların işlerini koordine etmek, işbirliği ve uyum içinde görev yapmaya teşvik etmek, Biriminde çalışan personelin görev dağılımını; personelin uzmanlık alanları, deneyimleri, tercihleri ve verimliliklerini gözетerek mümkün olduğu kadar adil ve etkin bir şekilde gerçekleştirmek*” (U52) biçiminde vurgulanmaktadır.

Yetkinlik temelli iş tanımları, görevlerden ve sorumlulukların yanında çalışanların becerilerine ve yetkinliklerine odaklanmaktadır (Lawler III, 1994). Değişken iş ortamlarına uyum sağlamak için değişmeyen yetkinliklerden oluşan iş tanımlarının daha önemli olduğu vurgulanmaktadır (Joinson, 2001). Üniversitelerin dinamik bir yapıya sahip olması ve çevresel değişimlere ayak uydurabilmesi için yetkinlik bazlı iş tanımları kullanmalarının katkısı olabilir Tablo 4’de görüldüğü üzere iş tanım belgeleri incelenen elli dört üniversitenin on üçü’nde yetkinlikler yazılmıştır. Detayına bakıldığında bazı üniversitelerin çeşitli ve çok miktarda yetkinlikleri, bazılarının ise az sayıda birbirinin aynısı olan yetkinlikleri iş tanımları kapsamına

aldıkları belirlenmiştir. Bunun yanında dikkati çeken diğer husus liderlik ve yöneticilik niteliğine sahip olmak yetkinliğinin fazla miktarda iş tanımında yer almasıdır. İş tanımlarında vurgular “*Yöneticilik vasfına sahip olmak, önderlik yeteneğine sahip, Liderlik, Yöneticilik niteliklerine sahip olmak, Yöneticilik niteliklerine sahip olmak*” (U3,U4, U11,U12,U13,U14,U20,U21,U26,) şeklinde yapılmıştır. Bu yetkinliği ise sorun çözme yeteneğinin “*çözüm odaklı olmak, sorun çözebilme yeteneğine sahip olan, sorun çözme, sorun çözebilme*” (U7, U14,U17,U21,U26,U46) takip ettiği görülmüştür.

İKY ile ilişkilendirilebilecek başka bir başlık ise performans değerlendirme işlevi olup Tablo 4’de “Performans” alt başlığı ile gösterilmiştir. Kapsama alınan iş tanımlarında sadece bir üniversitenin iş tanımında performans değerlendirme görevinin olduğu tespit edilmiştir. İş tanımında, “*Disiplin ve performans hükümleri gereğince, Daire Başkanlığında çalışan personel için başarı ve performans değerlendirmesini yapmak*”(U29) belirtilen görevin performans ile ilgili olduğu değerlendirilmiştir. Diğer bir alt başlık ise “Kariyer” biçimindedir. Kariyer planlama çalışmaları da İKY yaklaşımın öngördüğü modern işlemlerden bir diğeridir. Araştırma kapsamında incelenen verilerin on tanesinde kariyer planlama çalışmalarının yer aldığı belirlenmiştir. Kariyer planlama metin içinde genelde insan gücü planlama ile birlikte vurgulanmıştır. Ayrıca, sözkonusu üniversitelerin kariyer planlamanın geçtiği cümlede, kelimeler ve virgülün aynı şekilde dizilim gösterdiği tespit edilmiştir. İlgili cümlenin iş tanımlarında şu şekilde “*Üniversitenin insan gücü, kariyer planlaması ve personel politikasıyla ilgili çalışmalar yapmak*” (U3,U7,U11,U15,U20,U21,U29,U33,U49,U53) belirtildiği izlenmiştir.

İş tanımları incelendiğinde görevler listesinde “eğitim” başlığında 48 adet üniversitenin olduğu belirlenmiştir. Eğitim kapsamında gelişime genellikle vurgu yapılmadığı ve hizmet içi eğitim kavramının daha yaygın olduğu tespit edilmiştir. Bu görevlendirme metin içerisinde “*Daire Başkanlığı personelinin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını belirlemek*” (U12, U17), “*Üniversite personelinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarını düzenlemek ve uygulama işlemlerini yapmak*” (U5,U7, U18, U19, U20) örneklerinde olduğu gibi hizmet içi eğitim olarak genel bir ifade ile belirtilmiştir. Çalışanların, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirilmesi yönünde kapasitesinin güçlendirilmesine yönelik işlemler “gelişim” başlığı altında toplanmıştır. Bu başlık altında, hizmetiçi eğitim gibi genel ifadelerin ötesinde mesleki gelişim ve becerilerin desteklenmesine yönelik vurgular yer almaktadır. Üç üniversitenin iş tanımında tespit edilen cümleler “*Personelin mesleki bilgi ve becerilerinin artırılmasına yönelik gerekli çalışmaları yapmak*” (U29), “*Sorumluluğu altındaki personelin yetiştirilmesini sağlamak, personel tarafından yerine getirilen iş ve işlemlerinin takibini yaparak, personelin gelişim süreçlerini kontrol etmek*”(U45), “*Birimi ile ilgili eğitim, öğretim, araştırma ve geliştirme konularında; çalıştay, seminer, sempozyum, kongre, konferans gibi bilimsel ve eğitsel toplantılar düzenlemek, katılmak, yayınlar yapmak, gerektiğinde bu konularda bölgesel ve uluslararası kişi ve kuruluşlarla ortak araştırma ve çalışmalar yapmak*” (U54) şeklindedir.

İKY yaklaşımı çerçevesinde iş tanımlarının değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmesi için esnek ve sürekli güncel tutulması gerekmektedir. İş tanımlarının güncelliği incelendiğinde, 54 üniversiteden 20’sinin belgeleri 2020 ve sonrasına ait iken, geriye kalan 34 üniversitenin belgelerinde ya tarih belirtilmemiş ya da 2020 öncesine aittir.

4. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada Türk kamu sektöründe faaliyet gösteren üniversitelerin personel daire başkanlık birimlerinin iş tanımları içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. İncelenen iş tanımlarında, performans değerlendirme, kariyer planlama ve çalışan gelişimi gibi önemli İKY uygulamalarının çok az yer aldığı tespit edilmiştir. Araştırma bulguları, üniversitelerde İKY anlayışına geçişin sınırlı düzeyde gerçekleştiğini, mevcut yapılanmanın ise daha çok PY

yaklaşımının özelliklerini yansıttığını göstermektedir. Benzer şekilde, Arslan, Akdemir & Karşı (2013) Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi örneğinde İKY uygulamalarının beklenen düzeyden oldukça uzak olduğunu tespit etmişlerdir. Uluslararası literatür de bu bulguları desteklemekte, yükseköğretim kurumlarında İKY'nin kurumsallaşmasının yavaş ilerlediği, uygulamaların çoğu zaman bürokratik veya işletme odaklı algılandığı ve akademik kültür ile uyumlu bulunmadığı belirtilmektedir (Allui & Sahni, 2016; Szelągowska-Rudzka, 2018; Przytula vd., 2025).

Bulguların ayrıntısına göz atıldığında öncelikli olarak gerek birimlerin isimleri gerekse de organizasyon şemalarındaki konumları itibarıyla üniversitelerdeki yapının halen PY yaklaşımının özelliklerini yansıttığı söylenebilir. İKY yaklaşımında bu birimlerin yalnızca idari işleri yürüten destek unsuru değil eğitim, performans değerlendirme ve kariyer planlama gibi işlemleri kapsamı ve üst yönetim düzeyinde karar alma süreçlerine katılım sağlanması beklenmektedir (Armstrong & Taylor, 2023). Erdut (2002), insan kaynakları yöneticilerinin üst düzey unvanlar kazanarak (örneğin koordinatör, genel müdür yardımcısı) örgütlerin tepe yönetiminde yer almalarının, İKY'nin stratejik öneminin göstergesi olduğunu ifade etmektedir. Ancak incelenen üniversitelerde bu tarz bir stratejik bir rol ve üst yönetimle bir ilişkiye rastlanmamıştır. Üniversitelerin tamamında “Personel Daire Başkanlığı” unvanının kullanımı aynen devam etmekte olup hiyerarşideki konumları öğrenci işler, idari ve mali işler gibi diğer destek birimler ile aynı düzeyde yapılandırılmıştır. Bu durum İKY ile PY arasında uygulayıcılar arasında işlevsel bir ayrım ya da farkındalığın oluşmadığına işaret etmektedir. Benzer şekilde alan yazında üniversitelerde İKY yaklaşımının çoğunlukla söylemsel kaldığı, gerçek anlamda henüz yeterince uygulanmadığı vurgulanmaktadır (Szelągowska-Rudzka, 2018).

İKY'nin en önemli farklılıklarından biri insan kaynakları biriminin amaçları ile organizasyonun genel amaçlarının uyumlaştırılması ve bütünleştirilmesidir (Li & Estacio, 2024). Arora vd. (2024) İKY stratejilerinin organizasyonun genel amaçları ile uyumlaştırılmasının, kurumsal etkinlik ve performans üzerinde doğrudan etkili olduğunu vurgulamaktadır. Bulgular değerlendirildiğinde sadece on altı üniversitenin İKY birimlerinin iş tanımında bu yönde ifadelerin olduğu belirlenmiştir. Başka bir deyişle üniversitelerinin çoğunun rolünün organizasyonun stratejik planlama ya da karar alma süreçlerine katkı sağlamak yerine, daha çok teknik ve idari işlerin yürütülmesi ile sınırlandırıldığı söylenebilir. Bu durum İKY anlayışının benimsenme düzeyinin düşük olduğuna işaret etmektedir.

İş tanımlarında görevlerin sunuluş biçimine bakıldığında üniversitelerin çoğunlukla yapılacak iş ve işlemleri, nasıl yapılacağını açıklamadan, uzun bir liste olarak yazdıkları görülmektedir. Bu durum ise alan yazında belirtildiği üzere (Gan & Kleiner, 2005; Hawkes & Weathington, 2014; Swarnalatha & Mukherjee, 2024) çalışanların organizasyonu bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirmeleri yerine kendi görev alanlarına daha fazla odaklanmalarına yol açabilir. Ayrıca, bazı iş tanımlarında görevlerin birbirinin neredeyse aynısı olacak şekilde tekrarlandığı, bazılarında ise oldukça genel ifadelerle yazıldığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde Erigüç & Ergin (2003) ile Bulut (2012) tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda da iş tanımlarının yüzeysel hazırlandığı bulgusuna rastlanmıştır. Buna karşın sınırlı sayıda iş tanımında, katılır, destek olur, yardımcı olur gibi çalışana gelişim olanağı sunan (Pennel, 2010) yetkinliklere ağırlık veren daha esnek ve yönlendirici ifadelerin yer aldığı görülmüştür. Bu bulgu, Aytekin (2022) tarafından Türk kamu sektöründe yaptığı çalışmada yetkinlik temelli yaklaşımın henüz gelişmediği bulgusu ile örtüşmektedir.

Araştırmada ulaşılan önemli bulgulardan biri, üniversitelerin iş tanımlarında performans değerlendirme unsurunun neredeyse hiç yer almamasıdır. Bu durum, Türk kamu sektöründe bireysel performans uygulamalarının yaygın olmadığına ilişkin literatürle örtüşmektedir. Nitekim 2011 yılında “sicil” sisteminin kaldırılmasının ardından yerine bütüncül bir bireysel

performans sistemi konulamamış, performans uygulamaları kurumların inisiyatifine bırakılmış, uygulamalar ise sınırlı kalmıştır (Bilgin & Sevim, 2022; Koruk, 2023). Bununla birlikte, performans yönetiminin yükseköğretimde küresel bir trend hâline gelmesine rağmen (Przytula vd., 2025) Türkiye’de ve küresel ölçekte tartışma konusu olduğu görülmektedir. Performans değerlendirme ölçüm kriterlerinin ne derece uygulanabilir olduğu ve akademik özgürlük konusu henüz sonuca ulaştırılamamıştır (Yılmaz, 2022). Bazıları performans değerlendirme sistemlerinin bilimsel çalışmaların kalitesini artırmak yerine yanlış yönlendirici teşvikler, manipülatif davranışlara yol açabileceğini ileri sürmektedir (Melo & Figueiredo, 2020). Türkiye özelinde yapılan bir çalışmada ise akademik teşvik sisteminin bilimsel kaliteyi artırmaktan ziyade, araştırmacıları sayısal puan toplamaya yönlendirdiği ifade edilmektedir (Ulutürk, 2015). Bir başka araştırmacı ise performansın araştırma çıktılarına dayalı yapılmasının (yayın, proje sayısı gibi) öğretim kalitesini olumsuz etkileyebileceği yönünde uyarılar yapmaktadır (Cadez vd., 2017). Bu çerçevede, araştırma bulgularımız Türk kamu üniversitelerinde performans yönetiminin kurumsal işleyişte henüz yeterince içselleştirilemediğini göstermekte aynı zamanda yükseköğretim kurumlarında performans yönetiminin niteliği ve amaçları konusundaki uluslararası tartışmalarla da uyumlu bir görünüm sergilemektedir.

Araştırma bulguları, kariyer planlamanın sınırlı sayıda üniversitenin iş tanımlarında yer aldığını ve çoğunlukla insan gücü planlaması ile birlikte, tekrarlayan ve benzer kalıp ifadelerle sunulduğunu göstermektedir. Bu durum, kariyer planlamanın kurumsal bir stratejik araç olarak değil, daha çok mevzuata dayalı bir beklenti düzeyinde ele alındığını ortaya koymaktadır. Oysa İKY yaklaşımında kariyer planlama, çalışanların gelişim potansiyelini açığa çıkaran, örgütsel hedeflerle uyumlu yetkinlikleri teşvik eden teknikleri ile bireysel ve kurumsal gelişime destek olan önemli bir fonksiyon olarak değerlendirilmektedir (Beardwell vd., 2004). Aksi durumda, çalışanlar kariyer imkanlarının sınırlı olduğunu fark ettiklerinde iş tatminin düştüğü ileri sürülmektedir (Ramhit, 2019). Baruch’un (2013) vurguladığı üzere, akademik sistemin doğası diğer kurum ve kuruluşların işleyişinden farklıdır. Zira üniversitelerde araştırma, ders verme, yayın yapma ve idari görevler gibi çok farklı boyutlar bir arada yürütülmekte; emeklilik yaşı genellikle daha geç olduğundan kariyer döngüsü daha uzun sürmekte iş piyasası mantığından ziyade bilimsel üretim, akademik unvanlar, kurumsal kültür ve akademik özgürlük gibi kavramlar belirleyici olmaktadır. Bu nedenle akademide kariyer planlama, diğer sektörlerdeki gibi standart kalıplarla değil, akademik ortama uygun stratejik ve pratik uygulamalarla ele alınmalıdır.

İş tanımları incelendiğinde üniversitelerde eğitim başlığının yaygın olarak hizmet içi eğitim kavramı ile sınırlı tutulduğu, çalışanların sürekli gelişimine ve yetkinliklerinin artırılmasına yönelik vurguların ise oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Yalnızca üç üniversitenin iş tanımlarında, personel gelişimine ve yetkinlik kazanmasına yönelik çalışanların mesleki bilgi ve becerilerinin artırılması gibi gelişim odaklı ifadelere yer verildiği tespit edilmiştir. Benzer bulguya, bir belediye üzerinden araştırma yapan Arıbaş & Doğan’ında (2022) ulaşıldığı belirlenmiştir. Hizmet içi eğitim çalışanların yaptıkları işle ilgili bilgi ve becerileri öğrenmeleri için önemlidir ancak tek başlarına yeterli değildir. Çalışanların işlerine yönelik doğru davranışı ve tutumu geliştirebilmeleri için iş başı ve hizmet içi eğitimin yanı sıra, koçluk, mentorluk, rehberli uygulama, geribildirim, gözlem, okuma, tartışma, deneme, kendi kendine öğrenme ve akran öğrenmesi gibi diğer gelişimsel faaliyetlerde de bulunmaları gerekmektedir (Garavan, 1997).

Araştırma bulguları, 2020 yılından sonra güncellenen iş tanımlarının sınırlı sayıda olduğunu ve bazı tanımlarda tarihsel bilginin yer almadığını ortaya koymuştur. Bu durum, iş tanımlarının güncellenmesi süreçlerinin kurumsal düzeyde yeterince sistematik işlemediğine işaret etmektedir. Oysa değişen ve gelişen dinamik çevresel şartlara uyum sağlamak için iş

tanımlarının güncel tutulması büyük önem taşımaktadır (El-Hajji, 2011). Literatürde, organizasyonel yapının ve iş rollerinin değişime açık olduğu günümüz iş dünyasında, iş tanımlarının statik belgeler olarak değil, yaşayan dokümanlar olarak ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır (Al-Marwai & Subramaniam, 2009). Ayrıca, iş tanımlarının yılda en az bir kez gözden geçirilmesi ve görev veya sorumluluklarda önemli bir değişiklik meydana geldiğinde bu güncellenmenin bekletilmeden yapılması gerektiği önerilmektedir (Tyler, 2013). Bu bağlamda, üniversitelerde iş tanımlarının güncellenme sıklığına ilişkin kurumsal mekanizmaların geliştirilmesi çalışanların rollerini daha net kavramalarına katkı sunacaktır.

Bulgular çerçevesinde, İKY alanında uygulamaya ve gelecekte yürütülecek akademik araştırmalara yararlı olabileceği düşünülen öneriler aşağıda sunulmuştur.

Kamu sektöründe verimlilik ve etkinliğin artırılması için İKY uygulamalarının hayata geçirilmesi gerekmektedir. Öncelikle, üniversitelerde “Personel Daire Başkanlığı” gibi geleneksel ve bürokratik ifadelerin, “İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı” gibi kavramlarla değiştirilmesi, kurumların modern İKY anlayışını benimsemelerine yardımcı olabilir.

İnsan kaynakları birimlerinin, üst yönetimle birlikte stratejik karar alma süreçlerine katılım sağlayabilecek şekilde organizasyon şemalarında yeniden konumlandırılması ve bu birimlerin daha stratejik bir düzeyde pozisyon almaları önerilmektedir.

İş tanımları, üniversitelerin stratejik hedefleri ile uyumlu olacak şekilde yeniden hazırlanmalı ve iş tanımlarında görevlerin sunumları anlaşılır, sonuca ulaşmayı kolaylaştıran ve çalışanların anlamasını, benimsemesini sağlayan ifadelerden oluşmalıdır.

Üniversitelerde hizmet içi eğitimin yanı sıra çalışanların bireysel performanslarını artıracak ve kişisel gelişimlerine katkı sunacak gelişim odaklı eğitim planları hazırlanmalıdır. Bu kapsamda mentorluk, akran öğrenmesi ve koçluk gibi yöntemler (Garavan, 1997) yaygınlaştırılmalıdır.

Performans değerlendirme, etkinlik ve verimliliğin artırılması için önemli bir araçtır. Bu süreç, çalışanların kabul edebileceği kriterler çerçevesinde, akademik özgürlükle çelişmeyen (Melo & Figueiredo, 2020) katılımcı nitelikte tasarlanmalıdır.

İş tanımlarının değişen şartlara uyumlu hale getirebilmesi için güncellenmelidir. İKY birimin koordinasyonunda oluşturulacak komisyonlar kanalı ile bu güncellemeler yapılabilir. Ayrıca, güncellemeler ve iş tanımlarının içeriği ile ilgili çalışanlar bilgilendirilmelidir.

Bu çalışma belge incelemesi yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Gelecek araştırmalarda saha çalışmaları ile yapılacak derinlemesine incelemeler, üniversitelerin İKY uygulamalarının ve dönüşüm düzeylerinin daha kapsamlı şekilde anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Değerlendirme/Evaluation:

Çift Taraflı Kör Hakemlik Sistemi

Double Blind Refereeing System

Etik Beyan Metni/ Ethics Declaration Text:

Çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur.

It is hereby declared that scientific and ethical principles were adhered to during the preparation of this study and that all studies used are cited in the references.

Etik Bildirim/Ethics Notification: info@esosder.org

Yapay Zekâ Kullanımı /Use of Artificial Intelligence:

Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde yapay zekâ tabanlı herhangi bir araç veya uygulama kullanılmamıştır. Çalışmanın tüm içeriği, yazar(lar) tarafından bilimsel araştırma yöntemleri ve akademik etik ilkelere uygun şekilde üretilmiştir.

No artificial intelligence-based tools or applications were used in the preparation of this study. All content of the study was produced by the author(s) in accordance with scientific research methods and academic ethical principles.

Çıkar Çatışması Beyanı/ Declaration of conflict of interest:

Bu çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması bulunmamaktadır.

There is no potential conflict of interest in this study.

Kaynakça

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H. & Dahleez, K. A. (2020). Human resources management practices and organizational commitment in higher education: The mediating role of work engagement. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 154–174. <https://doi.org/10.1108/ijem-04-2019-0160>
- Alanlı, A. (2022). İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 1(1), 53-72.
- Alanlı, A. (2022). Kamu sektöründe dijitalleşmenin insan kaynakları yönetimine etkisi: Mardin ilinde nitel bir araştırma. *PESA Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(3), 100–117.
- Allui, A. & Sahni, J. (2016). Strategic human resource management in higher education institutions: Empirical evidence from Saudi. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 361–371. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.044>
- Al-Marwai, S. A. & Subramaniam, I. D. (2009). A review of the need for writing & updating job descriptions for 21st century organizations. *European Journal of Social Sciences*, 12(2), 241–251.
- Arabacı, İ. B. & Akıllı, C. (2019). Yenilenen yükseköğretim kurumları insan kaynakları yönetimi konusunda akademisyen görüşleri. II. Uluslararası Battalgazi Multidisipliner Çalışmalar Kongresi Tam Metin Kitabı, 227–245.
- Argon, T. (2015). Eğitim kurumlarında insan kaynakları yönetimi işlevlerinin uygulanabilirliğine ilişkin eğitim çalışanlarının görüşleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3), 851–869. <https://doi.org/10.17860/efd.44266>
- Arı S. G. & Boylu, Y. (2015). İş dünyasına yönelik yayınlarda insan kaynakları yönetimi: Türkiye’de yayınlanan dergiler üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 123–142.
- Arıbaş, N. & Doğan, E. (2022). Kamuda insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi: Yeşilyurt Belediyesi üzerinden bir inceleme. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 338–363.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2023). *Armstrong’s handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Arora, S., Malhotra, L. & Ruhil, M. (2024). Aligning strategic HR management with business objectives: Examining the effect on organizational effectiveness and performance. *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*, 5(3), 31–42.
- Arslan, H., Akdemir, A. & Karslı, M.D. (2013). How human resource operations work in higher education institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 742–751
- Ashraf, J. (2017). Examining the public sector recruitment and selection, in relation to job analysis in Pakistan. *Cogent Social Sciences*, 3(1), 1–11.
- Avcı, M. (2016). Yükseköğretim kurumlarında akademik personel atama usulü. *Amme İdaresi Dergisi*, 49(1), 57–117.
- Aydın, İ. (2024). Üniversitelerde örgütsel atalet, değişmeye direnç ve değişim yönetimi. İçinde K. Karakütük (Ed.), Eğitim ekonomisi ve planlaması: Prof. Dr. Kasım Karakütük’e bilime adanmış 40 yıla armağan (ss. 149–169).

- Aydınlı, E. & Mathews, J. (2020). Searching for larger status in global politics: Internationalization of higher education in Türkiye. *Journal of Studies in International Education*, 25(3), 247–265.
- Aytekin, İ. (2022). Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetiminin Türkiye kamu kurumları bağlamında mevcut durumu. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(25), 118-139.
- Baruch, Y. (2013). Careers in academe: The academic labor market as an eco-system. *Career Development International*, 18(2), 196–210.
- Bass, B. M. (1994). Continuity and change in the evolution of work and human resource management. *Human Resource Management*, 33(1), 1-31
- Beardwell, I., Holden, L., & Claydon, T. (2004). *Human resource management: A contemporary approach* (4th ed.). Pearson Education Limited
- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P. & Van Wart, M. R. (2013). *Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems* (4th ed.). SAGE Publications.
- Bilgin, K. U. & Aytürk, N. (2003). Türkiye’de kamu kuruluşlarında norm kadro. *Türk İdare Dergisi*, 438, 157-179.
- Bilgin, K. U. (2004). Performans yönetiminde insan kaynağı planlaması. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(2) , 123-147
- Bilgin, K. U. & Sevim, V. (2022). Kamu personeli bireysel performans değerlendirmesi: “Ağırlıklı performans puanlama modeli”. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24(42), 255–276.
- Bondarouk, T. V. & Ruel, H. J. M, (2009). Electronic human resource management: Challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), s.505–514.
- Bodnarchuk, M. (2012). *The role of job descriptions and competencies in an international organization: Case: Foster Wheeler Energia Oy*. (Lisans tezi, Savonia Uygulamalı Bilimler Üniversitesi). Kuopio/Finlandiya
- Bratton, J. & Gold, J. (2012). *Human resource management: Theory and practice* (5th ed.). Palgrave Macmillan.
- Brown, K. (2004). Human resource management in the public sector. *Public Management Review*, 6(3), 303–309
- Bulut, M. B. (2012). Kamu sektörü ve özel sektör işletmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi (Kayseri ili örneği). *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(33), 175–191.
- Cadez, S., Dimovski, V. & Groff, M. (2017). Research, teaching and performance evaluation in academia: The salience of quality. *Studies in Higher Education*, 42(8), 1455–1473.
- Civek, F. & Özkahveci, E. (2021). Weber bürokrasi kuramı ve insan kaynakları yönetimi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (39), 364-394.
- Çam-Tosun, F. (2015). Üniversitede bütçe yönetiminin üniversite bileşenlerinin yaşantılarına yansımaları. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 33–47.

- Çetinel, F. G. (2003). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine: tarihsel bir perspektif. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 175-200.
- Deadrick, D. L. & Stone, D. L. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management*, 24(3), 193–195.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P. & Verhulst, S. L. (2010). *Fundamentals of human resource management* (10th ed.). John Wiley ve Sons.
- DeLon, B. (1994). Job descriptions: What they are, are not, and can be. *College ve Research Libraries News*, 55(6), 1–3.
- Ekinci, N. (2019). Klasik, neoklasik teori, sistem ve durumsallık yaklaşımları ile bunların karşılaştırılması ve toplam kalite yönetimi içerisindeki yerlerinin değerlendirilmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6 (11), 16–38.
- El-Hajji, M. A. (2011). Some recent trends in writing job description for the purpose of job evaluation: A Reflective view. *American International Journal of Contemporary Research*, 1(3), 6-14.
- Erigüç, G. & Ergin, G. (2003). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçerken iş analizi: Kamu hastaneleri personel bölümünde bir uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 6(1), 115-134.
- Erdut, T. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkilerinde değişim*. İzmir: Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını.
- Eryılmaz, B. (2012). *Kamu yönetimi: Düşünceler, yapılar, fonksiyonlar, politikalar* (5. baskı). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Gan, M. & Kleiner, B. H. (2005). How to write job descriptions effectively. *Management Research News*, 28(8), 48-54.
- Garavan, T. N. (1997). Training, development, education and learning: Different or the same? *Journal of European Industrial Training*, 21(2), 39–50.
- Gedikoğlu, T. (2005). Avrupa Birliği sürecinde Türk eğitim sistemi: Sorunlar ve çözüm önerileri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 66–80.
- Geylan, R. (1989). İş tanımları dosyalar arasında kalmaktan nasıl kurtulur? *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 99-110.
- Graneheim, U.H. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures, and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Educ. Today*, 24, 105–112.
- Hawkes, C. L. & Weathington, B. L. (2014). Competency-based versus task-based job descriptions: Effects on applicant attraction. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 15(3), 190-211.
- İzci, F. & Yıldız, M. (2017). Türkiye’de kamu personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş: Temel sorunlar ve çözüm önerileri. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(3), 397–412.
- Joinson, C. (2001). Refocusing job descriptions. *HR Magazine*, 46 (1), 66-72.
- Jordan, T. & Battaglio, R. P. Jr. (2014). Are we there yet? The state of public human resource management research. *Public Personnel Management*, 43(1), 25–57.

- Kaufman, B. E. (2014). The historical development of American HRM broadly viewed. *Human Resource Management Review*, 24, 196-218
- Koruk, A. (2023). Türk kamu yönetiminde bireysel performans değerlendirme ve değerlendirme önündeki engeller. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 9(2-1), 166-183.
- Khairat, G. (2016). Investigating the importance of applying job descriptions to human resources management functions in Egyptian travel agencies. *International Academic Journal Faculty of Tourism and Hotel Management*, 2(2), 205–230.
- Kılınç, A. Ç., Çepni, O., Kılcan, B. & Palaz, T. (2017). Öğretim üyelerinin görüşlerine göre Türkiye’de yeni kurulan üniversitelerin sorunları: Nitel bir araştırma. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 7(2), 282–293.
- Knies, E., Borst, R. T., Leisink, P. & Farndale, E. (2022). The distinctiveness of public sector HRM: A four-wave trend analysis. *Human Resource Management Journal*, 32(4), 799–825.
- Korkmaz, S. & Aksu, M. (2025). İş tanımı algısının rol belirsizliği ile ilişkisinin analizi: Bir kamu kurumu örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(3), 230–256.
- Krumer-Nevo, M., Weiss-Gal, I. & Levin, L. (2011). Searching for poverty-aware social work: Discourse analysis of job descriptions. *Journal of Social Policy*, 40(2), 313–332.
- Lawler III, E. E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of organizational behavior*, 15(1), 3-15.
- Leisink, P., Borst, R. T., Knies, E. & Battista, V. (2021). Human resource management in a public-sector context. In E. Parry, M. J. Morley, & C. Brewster (Eds.), *The Oxford handbook of contextual approaches to human resource management* (online edn, 14 Apr. 2021). Oxford University Press.
- Li, D. Y. & Estacio, J. D. (2024). The evolution of HRM: From personnel management to strategic partner. *Open Access Library Journal*, 11(1), 1–5.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E. G. (1986). But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New Directions for Program Evaluation*, 30, 73-84
- Mauliadiani, R. S., Siahaan, E. & Harahap, R. H. (2019). The influence of job description and leadership on the employees’ work effectiveness at the Sanitation and landscaping agency of medan with supervision as moderating variable. *International Journal of Research and Review*, 6(8), 478–493.
- McGregor, E. B. (1988). The public sector human resource puzzle: Strategic management of a strategic resource. *Public Administration Review*, 48(6), 941-950.
- Melo, A. I. & Figueiredo, H. (2020). Performance management and diversity in higher education: An introduction. *Tertiary Education and Management*, 26(3), 247–254.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Jossey-Bass
- Mirze, S. K. (2022). İşletmelerde Koordinasyon ilişkileri: Koordinatörler. <https://skadrimirze.com/yazilarim/isletmelerde-koordinasyon-iliskileri-koordinatörler/> (Erişim Tarihi:27.09.2025)

- Nishii, L. H., Lepak, D. P. & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the ‘why’ of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503–545
- Pato, B. S. G. (2017). Formal options for job descriptions: Theory meets practice. *Journal of Management Development*, 36(8), 1008–1028.
- Patton, M. Q. (2002). *How to use qualitative methods in evaluation* (3rd ed). London: Sage Publications
- Pena-Lopez, I. (2025). *New public governance in practice: A toolbox model for public policy in times of networks, uncertainty and complexity*. In *Proceedings of the 4th Congress of Economics and Business of Catalonia* (pp. 1–27). College of Economists of Catalonia
- Pennell, K. (2010) The role of flexible job descriptions in succession management. *Library Management*, 31(4/5), 279–90.
- Przytula, S., Strzelec, G. & Krysinska-Koscianska, K. (2020). Re-vision of future trends in Human Resource Management (HRM) after COVID-19. *Journal of Intercultural Management*, 12(4), 70–89.
- Przytula, S., Sulkowski, L. & Kulikowski, K. (2025). *Human resource management in higher education institutions: An International perspective*. Londra: Routledge
- Ramhit, K.S. (2019). The impact of job description and career prospect on job satisfaction: A quantitative study in Mauritius. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(0), s.1-7.
- Rohr, S. L. (2016). Harnessing the power of the job description. *Human Resource Management International Digest*, 24(6), 8–11.
- Sallan Gül, S. & Gül, H. (2016). Türkiye’de yükseköğretimin gelişimi, güncel durumu ve eleştirisi. *Toplum ve Demokrasi Dergisi*, 8(17), 51-66.
- Sayılar, Y. (2008). Türkiye’deki insan kaynakları yönetimi uygulamaları açısından stratejik seçim ve kurumsal belirlenimin olası etkileri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63(2), 219–249.
- Stredwick, J. (2005). *An introduction to human resource management* (2nd ed.). Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Sudrajat, A. A. (2021). Optimization of job descriptions and job specifications on employee performance in Bandung State Administrative Court. *Eduvest -Journal of Universal Studies*, 1(5), 304–310.
- Susanto, P. C., Sugiyanto, S., Rachman, S., Saepudin, T. H. & Ismail, D. H. (2024). Human resource management concepts: Recruitment, job analysis, job evaluation, remuneration and organizational development. *Green International Journal of Law and Social Sciences*, 2(3), 88–104.
- Swarnalatha, M., & Mukherjee, S. (2024). Competency based job description leads to organizational productivity: An integrated literature review approach. *Academy of Marketing Studies Journal*, 28(4), 1-12.
- Switasarra, A.V. & Astanti, R.D. (2021). Literature review of job description: Meta-analysis. *International Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 3(1), 35-44.

- Szelałowska-Rudzka, K. (2018). Human resources management in higher education institutions in Poland. *Management*, 22(1), 208–225.
- Üsdiken B. & Wasti A. S. (2002). Türkiye’de akademik inceleme alanı olarak personel veya insan kaynakları yönetimi, 1972-1999. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(3), 1-37.
- Tahtalıoğlu, H. & Özgür, H. (2022). Personel/insan kaynakları yönetimi derslerinin kamuda insan kaynağını etkin kullanma becerisine olası katkısına dair içerik analizi. *Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi*, 6(2), 452–471.
- Taştan, K. & Sabır Taştan, N. (2023). Üniversite idari teşkilatlarının yeniden yapılandırılması. İçinde Ş. Gümüşoğlu (Ed.), 9th International Mardin Artuklu Scientific Researches Conference, the Book of Full Texts on Social Sciences (s. 48-61). Mardin, Türkiye
- Turan, H. (2015). Taylor’s “Scientific Management Principles”: Contemporary issues in personnel selection period. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(11), 1102–1105.
- Tutum, C. (1980). Türk personel sisteminin sorunlarına genel bir yaklaşım. *Amme İdaresi Dergisi*, 13 (3), 95-107.
- Tyler, K. (2013). Job worth doing: Update descriptions. HR Magazine. <https://www.shrm.org/topics-tools/news/hr-magazine/job-worth-update-descriptions>
- Ulutürk, S. (2015). Yeni kamu işletmeciliği yaklaşımından hareketle üniversitelerde performans uygulaması üzerine bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 27–40.
- Varcan, N. (2020). Yükseköğretim kurumlarında öğretim üyeliğine atanma sürecinde farklı düzenlemeler nedeniyle yaşanabilecek sorunlar. *Anadolu University Journal of Faculty of Economics*, 2(2), 34-48.
- Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992), Theoretical perspectives of strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(1), 295-320.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevleri.
- Yılmaz, D. V. (2022). Yükseköğretim kurumlarında stratejik insan kaynakları yönetimi. İçinde M. Sağır (Ed.), Örgütsel strateji ve stratejik insan kaynakları yönetimi: Sektörel uygulamalar (ss. 599–619). Beta Yayınları.
- Yuwono, M. A. & Rachmawati, D. (2024). Development of Henri Fayol's principles of management on the implementation of governance in the banking industry in Indonesia. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 11(6), 803–824.
- Yükseköğretim üst kuruluşları ile yükseköğretim kurumlarının idari teşkilatı hakkında Kanun Hükmünde Kararname (R.G. Tarih:21.11.1983, Sayı:18228).