

## Üniversitede Akademisyen ve Yönetici Yetenekleri: Yetenek Yönetiminin Uygulanabilirliği Konusunda Bir İnceleme

Academic & Managerial Talent in Universities: Examining the Applicability of Talent Management

Filiz Akar\*

**To cite this article/ Atf için:**

Akar, F. (2019). Üniversitede akademisyen ve yönetici yetenekleri: Yetenek yönetiminin uygulanabilirliği konusunda bir inceleme. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – Journal of Qualitative Research in Education*, 7(2), 514-541. doi: 10.14689/issn.2148-2624.1.7c.2s.3m

**Öz.** Bu araştırmanın amacı, üniversitede akademisyen ve yönetici yeteneğinin tanımlanması ve yetenek yönetiminin üniversitede uygulanabilirliğinin yönetici deneyim ve görüşlerine dayalı olarak betimlenmesidir. Araştırmada temel nitel araştırma yaklaşımı kullanılmıştır. Katılımcılar ölçüt örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu üç kamu üniversitesinden 15 öğretim üyesi oluşturmuştur. Görüşme tekniği ile toplanan veriler, içerik analizi tekniği ile çözümlenmiştir. Araştırma bulgularına göre yetenekli akademisyen özellikleri liyakat, zihinsel yeterlikler, kişilik, değerler, çalışmaya karşı tutum ve uyum temaları altında bütüncül bir yapı göstermekte; yetenekli yönetici özellikleri ise iletişim-güdüleme, yönetim, bilimsel yeterlikler ile kişilik ve yönetsel değerler temaları altında toplanmaktadır. Yükseköğretimde yetenek yönetiminin gerekli ve yararlı olduğu ancak uygulanabilmesinin çeşitli düzenlemeler gerektirdiği, yeteneği çekme ve tutmada “olumlu çalışma şartları”nın önem taşıdığı, taşra ve merkez üniversitelerinde durumun farklılaştığı ortaya konulmuştur. Yetenek yönetimi uygulamaya dönük, yetenek-potansiyellerin tanımlanması, yetenek yönetimi ve akademik liderlik programlarının oluşturulması, üniversite-yerel yönetim işbirlikleri ile nitelikli akademisyenleri çekecek şehrin sosyo-kültürel olanaklarının geliştirilmesi, akademisyenlerde işdoymu ve olumlu çalışma şartlarını inceleyen araştırmalar önerilebilir.

**Anahtar Sözcükler:** İnsan kaynakları yönetimi, yetenek yönetimi, yükseköğretim, akademisyen

**Abstract.** The aim of this research is to define academics' and managerial talent in the university and to examine the applicability of talent management according to administrators' experience and views. In this study basic qualitative research method was used. Participants determined by purposeful sampling method and study group consists of 15 faculty members-administrators from three public universities. Data were collected through interviews and analyzed by content analysis technique. Findings show that talented academics' characteristics exhibit an integrated structure based on merit, high intellectual competencies, personality, values, harmony, attitude towards work themes; talented managers' characteristics were collected under the themes of communication-motivation, managerial competencies, scientific competencies, personality and managerial values. It has also been revealed that talent management is necessary and useful in higher education but applicability depends on some regulations, positive work environment is important variable for attracting and retaining talent and situation in central and provincial universities is differentiated. Identification of future talents-potentials; organizing talent management and academic leadership programs, development of socio-cultural opportunities of the city that will attract talented academics through university-local administrations collaborations, systematic examination of academics' views on job satisfaction and positive working conditions can be recommended.

**Keywords:** Human resources management, talent management, higher education, academic scholars

### **Makale Hakkında**

Gönderim Tarihi: 24.12.2018

Düzeltilme Tarihi: 13.03.2019

Kabul Tarihi: 22.03.2019

\* Sorumlu Yazar / Correspondence: Yozgat Bozok Üniversitesi, Türkiye, e-mail: [filiz.akar@bozok.edu.tr](mailto:filiz.akar@bozok.edu.tr) ORCID: 0000-0002-1597-

## Giriş

Örgütlerin yaşadığı sorunlar küreselleşmenin etkisiyle farklılaşmaktadır. Sürekli rekabet, bilgi çağı, değişime uyum sağlama, yenileşme gibi küresel ve demografik etkiler örgütleri olağanüstü şartlarda başarılı olmak ve bu başarıyı sürdürülebilir kılmak zorunluluğu ile karşı karşıya bırakmaktadır. Bu noktada yetenekli işgören ve yöneticilerle çalışmak, örgütlerin önceliği haline gelmiştir. 1990'lardan beri örgütler yönetim stratejilerini, yetenekli işgörenleri örgüte çekme, doğru rollerde çalıştırma, geliştirme, tutma ve kilit yönetim pozisyonlarına hazırlama yönünde tasarlama başlamışlardır (Kermally, 2004). Çünkü yüksek performanslı örgütler, sahip oldukları rekabet avantajının işgörenlerin yeteneklerine bağlı olduğunu ve bu yeteneklerin sürekli geliştirilmesi gerektiğini fark etmiştir (Sinclair, 2004). Araştırmalar yetenek ve yetenekli işgörenin, örgütlerin performans ve başarısındaki önemini; yetenek yönetiminin ise örgütlere üst düzey bir performans, rekabet avantajı ve sürdürülebilirlik sağladığını ortaya koymaktadır (Axelrod, Handfield-Jones ve Welsh, 2001; Michaels, Hanfield-Jones ve Axelroad, 2001).

Yirminci yüzyılın başında öncelikle psikoloji olmak üzere farklı bilim alanlarında incelenen yetenek, 1990'lardan itibaren yönetim bilimleri alanında incelenmektedir (Berger ve Berger, 2003; Kermally 2004; Li ve Devos, 2008). Yetenekler, örgütsel amaçlara ve performansa ayırt edici katkılar sağlayan, örgüte "rekabet avantajı" kazandıran, işgören ya da işgören gruplarıdır (Chartered Institute of Personnel and Development [CIPD], 2007; Li ve Devos, 2008). Örgütler için yetenekli işgörenler; örgüte çekilmesi, geliştirmesi ve örgütte tutulmaları için sistematik çalışmaların yapılması gereken kritik işgücünü oluşturmaktadır (Peters, 2006; Rothwell, 2005). Yetenek yönetimi ise örgütün uzun vadeli stratejileri ile yüksek performanslıları işe alma, geliştirme, yerleştirme, işgöreni işte tutma çalışmalarını, sistem ve uygulamada bütünleştirme etkinliğidir (Collings, 2014). Yetenek yönetimi, işgörenlerin en yüksek kapasitelerinin, örgütün en yüksek performansına ulaşabilmesi için yönetilmesi becerisidir (McCauley ve Wakefield, 2006). Kısaca yetenek kavramı ile kuruma özel, ayırdedici katkılar sağlayan yüksek potansiyelli birey/gruplar; yetenek yönetimi ile örgüt için özel değer taşıyan kişilerin tanımlanması, kuruma çekilmesi, yerleştirilmesi, geliştirilmesi, bağlılıklarının sağlanarak onları örgütte tutmayı sağlayacak çalışmaların sistemli olarak yürütülmesi ifade edilmektedir (CIPD, 2006).

Yetenek yönetimi rekabet avantajı ve sürdürülebilirlik ile ilişkilidir (Collings, Mellahi ve Cascio, 2018). İnsan kaynakları yönetiminde geline son aşama olarak kabul edilen yetenek yönetimi, şiddetli küresel ve demografik etkilerle başetmekte, örgütün ve çalışanların yeteneğinin oluşturduğu farkın anlaşılması ile uygulanmaya başlanmıştır (Cembrowski ve da Costa, 1998; Shelton-Johnson, 2006). Bu etkilerin bir kısmı; yaşlanma, emeklilik, düşük doğum oranları, nesil farklılıkları gibi demografik etkilerdir (Löffler, Goldgruber ve Hartinger, 2018; Naim, 2014). Yaşlanma ve emeklilik, örgütlerde insan kaynağının sürekliliği için önemli bir tehdit oluşturmaktadır. Diğer yandan nesil farklılıkları, yetenek yönetimi uygulamayı gerekli kılan bir diğer demografik etkidir. 1980'den sonra doğan ve 70 milyon kadar olduğu söylenen Y neslinin kariyerine başlayan ilk dalgası, iş yaşamındadır ancak bu neslin sık iş değiştirme tutumu yöneticilerde büyük hayal kırıklığı yaratmakta, ailelerini sorgulayarak yetişmiş bu nesil, işverenlerini de sorgulamaktadır (Li ve Devos, 2008).

Kermally'e (2004) göre örgütlerde yetenek yönetimi geliştirilmenin ilk nedeni küreselleşme ile değişen "iş yapma biçimidir", değişen işgücü yapısı ve yaşlanmaya karşı tedbir almak, ikinci neden örgütü bilgi odaklı yapmak, üçüncü neden ise yenilikçi örgüt olmaktır. Bu etkilerle başedebilmek için örgütlerin, bireysel ve örgütsel amaçlara ayırd edici katkılar sağlayan yüksek performans ve yüksek potansiyelli işgörenleri örgütlerine çekme, yerleştirme, geliştirme ve

örgütte tutmayı kapsayan sistematik bir yetenek yönetimi uygulamalarını gerektirmektedir (Garrow ve Hirsh, 2008; Rothwell, 2005). Örgütleri yetenek yönetimi uygulamaya iten diğer etkiler, iş yapma biçimindeki değişimler, mal ve hizmetlerin küresel ölçekte hareketliliği, bilişim teknolojilerinin hızlı iş yapmayı zorlaması, rekabet avantajı elde ederek sürdürülebilirlik sağlama zorunluğu, uluslararasılaşma, kalite ve akreditasyon gereklilikleridir (Al Ariss, Cascio ve Paauwe, 2014; Oladopo, 2014). İşgörenlerin yaptıkları işte anlam, amaç araması, çalıştıkları iş çevresinde maddi ve maddi olmayan ödül beklentilerinin artması, kilit pozisyonlarda çalışanların hızlı iş değiştirme ve işten ayrılmaları nedeniyle yaşanan işgücü kaybı da örgütleri yetenek yönetimi uygulamaya iten işgören yapısına bağlı etkenlerdir.

Bir örgütün yetenek yönetimi uygulayabilmesinin temel şartı “yetenek zihniyeti”ne sahip olmak, başlangıcı ise örgüt ve işgören yeteneklerinin tanımlanmasıdır. Yetenek yönetimi, sürekli bir yetenek bakışı ve tutumu ile başlar, üst lider ve yöneticilerce kültüre yansır ve yürütülür (Li ve Devos, 2008). Yeteneği tanımlarken, çeşitli ölçütleri dikkate alan farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Yetenekler, işgörenlerin ve örgütün yeteneği olarak iki başlık altında toplanabilir. İşgören yeteneği, “bireysel ve örgütsel başarı sağlamada kritik önem taşıyan, gözlenebilir, ölçülebilir, kişisel performans davranışları” (Gubman, 1998, 66); “Var olan katkısı, üst düzeyde sergileyebilecek potansiyeli ile örgütsel performansa ayırt edici ve farklı katkı sağlayan bireylerdir” (CIPD, 2007, 3). Yetenekli işgörenler en genel anlamda “yüksek potansiyelli”, “yüksek performanslı” ve “kritik yetenekler” olarak sınıflandırılmakla birlikte, her örgüt kendi stratejileri doğrultusunda farklı yetenek sınıflaması yapabilmektedir. Yeteneğin, değerli, nadir, az bulunur, taklit edilmesi zor olma gibi özellikleri bulunmaktadır (Lewis ve Heckman, 2006). En sık rastlanan yetenek kategorileri, performans ve potansiyeller dikkate alınarak çalışanların “yetenekli”, “katkıda bulunanlar”, “yüksek potansiyeller” ve “asıl yetenekler” olarak sınıflandırılmasıdır. Bir diğer yetenek sınıflandırması da; örgüt beklentileri üst düzeyde ilerleten yüksek kapasiteliler (superkeepers); örgüt beklentilerini ilerleten koruyucular (keepers) örgüt beklentilerini karşılayan yerleşik mensuplar (solid citizens); örgüt beklentilerinin altında kalanlar ise uymayanlar şeklindedir (Berger ve Berger, 2003). Yeteneklerin farklı kategorilere ayrılması, asıl yeteneklerin bulunmasını amaçlamayıp, her kategoride bulunan yeteneklere farklı gelişim ve eğitim programları sunabilme imkanı sağlamak içindir (Symes, 2008). Sears (2002) ise yetenekleri: liderlik yetenekleri, bilgi yetenekleri, teknoloji yetenekleri olmak üzere üç türde sınıflandırmıştır. Araştırmalarda, yükseköğretim kurumlarında liderlik yeteneklerinin; planlama, karar verme, organizasyon, iletişim, astlarını geliştirme, dış - iç çevre farkındalığı, kişilerarası etkileşim, duygusal zeka, değişimi yönetebilme ve program uygulama olduğu bulunmuştur (Christie, 2005; Heuer, 2003; Mackey, 2008, Akt: Riccio, 2010, 29).

Yetenek yönetimi kuramsal olarak yeteneği çekme, yerleştirme geliştirme ve tutma boyutlarından oluşmaktadır (Laumer, Eckhardt ve Weitzel, 2010). Yeteneği çekme, örgütün strateji ve hedefleri doğrultusunda tanımlanmış yetenek ve yetenek gruplarını belirleme, seçme ve işe alımıdır. Yapılan bir araştırmada, 6900 yöneticinin %89’u iş yaşamında en güç konunun “yetenekli kişileri kuruma çekmek” olduğunu belirtmiştir (Axelrod vd., 2001). Yetenekler artık küresel düzeyde farklı coğrafyalarda olabilmektedir. Yeteneği çekmede, işgören değer önermesi yaratma (Employee Value Proposition [EVP]) ve işveren markası olma önem taşır. İşgören değer önermesi, örgütün, yetenekli adayları çekebilme gücünü oluşturan özgün nitelik ve kalitesidir. Cezbetme olarak da anılan çekme çalışmaları, yetenekli işgören özellik ve tercihleri, pozisyon analizleri, iç ve dış çekme kanalları kullanımı, seçme, işe alım faaliyetlerinden oluşmaktadır (Hatun, 2010). Yeteneği çekme kanalları, işgören referansı, web sitesi, üniversiteler, e-istihdam- danışman firmalar, kuruma özel online simülasyonlar, video

özgeçmişler, kurum içi bültenler, sosyal sorumluluk ve yetenek programlarıdır (Akar, 2015; Hatum, 2010; Li ve Devos, 2008). Yetenek sözkonusu olduğunda aslında hangi örgütte çalışacağını seçen taraf yetenekli işgörendir (Akar, 2015). Yetenekli çalışanların genellikle daha iyi maaş ya da yan gelir peşinde koşma olasılıkları azdır. Yüksek yetenekteki işgörenler genellikle, yeni işlere başvurmayan, sosyal medyada CV'lerini buldurmamalarıdır (Laumer, Eckhardt ve Weitzel, 2010). Örgütlerin, yetenekli işgörenleri cezbetmek için maddi, fiziksel imkanlardan çok, heyecan ve ilham verici bir iş ve iş çevresi sağlamaları, yönetirken hassas davranmaları gerekmektedir. Seçme sürecinde ise referans kontrolü, psikometrik testler, görüşme gibi birey odaklı yöntemler; grup testleri, sunum, çalışma deneyimi, rol oynama gibi değerlendirme merkezli çoklu seçme yöntemlerinde kullanılmaktadır (Elegbe, 2010).

Yeteneği yerleştirme boyutu “doğru kişinin doğru yerde çalışması için performansa bağlı olarak bir dizi farklılaştırılmış kariyer yönetimi çalışmasını kapsar (Li ve Devos, 2008). Tanımlanmış yetenek ya da yetenek gruplarının performanslarının sistematik olarak değerlendirilerek terfi ettirilmesi, ödüllendirilmesi ya da geliştirilmesidir. Geliştirme, işgören yetenekleri ile örgütün amaç ve stratejileri arasında bağ kuran “çalışanları yeni sorumluluklar almaya hazırlamak için, sürekli yeni beceriler ve yapabilirlikler edinmesini sağlama sürecidir” (Cheese, Thomas ve Craig, 2008). Örgütler yetenek geliştirme stratejilerini, uzun vadeli amaçlar, kısa dönemli hedeflerle tutarlı; bireyin, grubun ve sistemin verimlilik ve etkililiğini düzenlemek (Ginsburg, 1993); yetenek açığını (talent gap) kapatmak (Akar, 2015), liderlik rollerine yönlendirilecek kilit çalışan/gruplara; ya da belli bir işgücüne değil, örgütteki tüm işgücünün kapasitesini geliştirmek için yeni beceriler edindirmek (Kermally, 2004) için kurabilirler. Geliştirme çalışmaları, iş başında koçluk/mentorluk, problem çözme toplantıları, rotasyon, kişiye özel proje, yetki ve görev gücü artırma, kurum içi (e-learning), kurum dışı eğitimler, rehberli okumalar, kurslar, psikolog/danışman yardımı, sektör dışı kurum ve alanlarda projeler yürütülmesi şeklinde olabilmektedir. Geliştirme faaliyetleri, kilit pozisyonlara hazırlayan yetenek havuzu programları ya da liderliğe hazırlık programları şeklinde de uygulanabilmektedir.

Örgütün başarı, sürdürülebilirlik ve etkililiğini garantiye alan yetenek yönetiminin kilit noktası ise, yeteneği çekme ve tutma uygulamalarıdır (Mabaso ve Moloi, 2016; Pandita ve Ray, 2018). Çünkü, yetenekli işgörenlerin işten ayrılmasının örgüte; üretim kaybı, tüketici memnuniyetsizliği, kalite problemleri, yönetim sürecinde aksama, bilgi, deneyim, zaman ve maliyet kaybı gibi bedelleri olmaktadır (Philips ve Edwards, 2009). Yeteneği tutma boyutu; iş doyumu, iş ortamı tasarımı, sağlık ve güvenlik, iş güvenliği, örgüt kültürü, iş-yaşam dengesi, ödeme, ödül ve takdir, iş performansının tanımlanması gibi çalışmaların programlar halinde sistematik olarak yürütülmesidir. Yeteneği tutma, yöneticilerin bakış açısı, örgüt kültürü ve bağlılık sağlama ile ilişkilidir. Brantley ve Coleman'a (2001) göre kültür, çalışanların bir örgüte katılma ve kalma nedenidir. Eğer bir kişi bir örgütte kalmıyorsa, bunun en önemli nedeni o örgütün kültürüdür. Öğrenebilme, değişme, yenileşme kapasitesi uygun şekilde motive edilip, güvenilir bir ortamda yaratıcılığı desteklenen insan ögesi, örgütlerin uzun süreli varlığını ve sürekliliğini garantilemektedir (Wagner, 2009). Rekabetçi yetenek ortamında, örgütler nitelikli işgücü kıtlığını işgören bağlılığını sağlayarak çözme eğilimindedir. Yeteneği yönetebilmekte “bağlılık” en önemli sayılan ancak en az anlaşılan ve başarılabilen konudur (Athey, 2008). Örgütler, nitelikli çalışanları örgüte kazandırmak ve tutmak için esnek şartlar, ekstra ücretler, geliştirme etkinlikleri, güçlü yönlerini hayata geçirebilecekleri rollere getirme, performanslarını geliştirebilecekleri bağlantıları sağlamaya odaklanmalıdır.

Eğitim örgütlerinde ve özellikle yükseköğretimde yetenek yönetimi bağlamındaki çalışmaların gerekli ama yetersiz olduğu görülmektedir (Heuer, 2003; Riccio, 2010). Eğitim, günümüzde bireyler için küresel değişimlerin gerektirdiği yeterlikleri edinme ve yaşamını sürdürebilmek için stratejik bir faktör haline gelmiş, öğrenme ve eğitim açlığı oluşmuştur (Contreras, 2008; Šolc, Markulik ve Sütöová, 2014). Toplumun üniversitelerden beklentileri artmış ve karmaşıklaşmıştır. Son yıllarda yükseköğretimde, üniversite özerkliğini artırma gereksinimi, yükseköğretim yönetimine daha geniş toplumsal katılım, üniversite faaliyetlerinde şeffaflık talebi, mezunların istihdamını sağlama ihtiyacı gibi hızlı değişimler yaşanmıştır (Šolc, Markulik ve Sütöová, 2014). Üniversitelerden, iyi bir akademik eğitim, geliştirdiği bilgi ve teknoloji birikimi, kamu kurumlarıyla etkili işbirliği kapasitesini güçlendirerek toplumsal yarar sağlaması, ekonomik ve sosyal gelişimin itici gücü olması; bilgi temelli ekonomilerin aracısı olma rolünü yürütmesi beklenmektedir (Sidrat ve Ayadi Frikha, 2018). Diğer yandan üniversiteler, “sürdürülebilir gelişme” sağlayan kurumlardır. Üniversite yönetimi yapı ve sistemleri, toplumsal ve ekonomik gelişim bağlamında önem kazanmıştır (Solc, Markulik ve Stoeva, 2014). Nogoya Deklerasyonu (2014) yükseköğretimin sürdürülebilirlik konusundaki rolünü; yükseköğretim desteği ile başarılabilecek ekonomik, sosyal, kültürel, çevre ve eğitim hedeflerini belirlemiştir (Aleixo, Leal ve Azeiteiro, 2018,1664). Uluslararası düzeyde “sürdürülebilirlik” bağlamında kalkınma, gelişme; kalite sistemleri, ulusal ve uluslararası işbirlikleri artmıştır. Birçok üniversite, fakülte ve bölüm yöneticisi kalite konusuna daha önce olmadığı kadar eğilmektedir (Rusu, 2016). Bu doğrultuda üniversite yönetici ve çalışanlarının niteliği, yönetim ve karar mekanizmalarının kalitesi üniversiteden beklenen rolleri karşılamada kritik önem taşımaktadır. Üniversite yöneticileri, idari ve akademik kadrolarının niteliği de profesyonel bir yaklaşımla ele almayı gerektiren değişim ve etkiler altındadır. Uluslararasılaşma ve bilgi teknolojisindeki gelişmeler, yükseköğretimde liderlerinin yenilikçilik rolleri (Lašáková, Bajzíkóvá ve Dedze, 2017, 69); başarı ve başarıyı sürdürebilir kılmakta akademisyen ve yönetici yeterlikleri öne çıkmaktadır (Agrawal, 2010; Boer ve Goedegebuure, 2009; Contreras, 2008).

Üniversitede yetenekli akademik ve idari kadroların ve yetenek yönetimi yapısının kurulmasının toplumsal ve ekonomik gelişmeye olan katkı bağlamında bir gereklilik olduğu söylenebilir. Yükseköğretimde özelleşme, çok disiplinli yaklaşımlar, kalite güvence sistemleri, akreditasyon, girişimci üniversite modeli, uluslararası akademik hareketlilik, hesap verebilirliğe dayalı yönetim gibi konularda değişim söz konusudur. Üniversite liderlerinin sorumlulukları, hesap verebilirlikleri ve performans beklentileri artmıştır (Bisbee ve Miller, 2003). Kar amaçlı örgütlerde yetenekli çalışan kariyerinin erken basamaklarında tanımlanıp liderliğe hazırlanırken, akademik kültürde idari becerilere değil, yöneticilerin bulunduğu disiplinlerdeki mükemmelliğine değer verilmektedir. Bu anlamda yükseköğretimde yetenek temelli bir insan kaynakları yönetimi anlayışının yerleşmesi güç olmakla birlikte gereklidir (Sumardi ve Othman, 2009; Agrawal, 2010). Eğitimde liderlik yeterlikleri, işgören bağlılığını sağlama, bilişim teknolojilerini öğretim süreçlerinde kullanma, ulusal ve küresel entegrasyon, farklı finansal olanakları yaratma, ilham verici bir örgütsel kültür oluşturacak norm ve değerleri stratejik yönetim süreçlerine aktarma gibi bir çok sorumluluğu gerektirmektedir (Florida, 1999).

Üniversiteler, sosyal, ekonomik, kültürel ve politik gelişmelerde kilit unsur olarak, insan sermayesini eğitmek ve yetiştirmekte hayati rol oynayan kurumlardır (Mirkamali ve Thani, 2011). Bu açıdan üniversiteler eğitim-öğretim, topluma hizmet ve araştırma alanlarında etkililiğini artırarak, küresel ve demografik etkilerle başedecek nitelikli akademik ve idari kadroların oluşturulmasına dönük yetenek temelli bir insangücü yaklaşım ve uygulamalarına ihtiyaç olduğu söylenebilir. Ancak alanyazında yüksek nitelikli akademisyenlerin işe ve örgüte

bağlılığını sağlamak için, çekme ve tutmanın önemle üzerinde durulması gerektiği belirtilmektedir (Naim, 2014; Pandita ve Ray, 2018; Theron, Barkhuizen ve du Plessis, 2014). Tam zamanlı ve sürekli sözleşme ile çalışmak yerine, çoğu ülkede yarı zamanlı sözleşmeyle çalışan akademik kadroların sayısı artarken (Austin, Chapman, Farah, Wilson ve Ridge, 2014), nitelikli akademik kadrolar özel sektör eğitim kurumlarına geçme, sıklıkla iş değiştirme veya işten ayrılma niyeti taşımaktadırlar (Mabaso ve Dlamini, 2018). Ülkemizdeki duruma sayısal olarak bakıldığında 2017-2018 Eğitim Öğretim Yılı itibariyle Türkiye'deki kamu ve vakıf üniversitesi sayısı 201'e, öğretim elemanı sayısı 160 972 ye, fakülte ve yüksekokullardaki öğrenci sayısı 7 010 598 e ulaşmıştır (YÖK, 2018). Bu bağlamda ülkemizde hem kurumsallaşma ve akademik geleneklerini oluşturma yolunda yeni kurulmuş çok sayıda üniversitenin olması, hem de performans ve etkililiğe önemli katkı sağlayacak nitelikli akademisyenlerin işgücü devrini azaltıp örgütsel bağlılıklarının sağlanması açısından yetenek yönetiminin önem taşıdığı söylenebilir.

Yukarıda açıklanan gerekçelerle bu araştırmanın amacı, akademisyen ve yönetici yetenekleri ile yetenek yönetiminin uygulanabilirliğinin üniversite yöneticilerinin deneyim ve görüşlerine dayalı olarak betimlenmesidir. Bu doğrultuda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Yönetici deneyim ve görüşlerine göre yetenekli akademisyen özellikleri nedir?
2. Yönetici deneyim ve görüşlerine göre yetenekli yönetici özellikleri nedir?
3. Üniversitelerde yetenek yönetimi uygulanabilirliği konusundaki yönetici görüşleri nedir?
4. Yetenekli akademisyenleri üniversiteye çekme ve tutma konusunda yönetici görüşleri nedir?

## Yöntem

### Araştırmanın Deseni

Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden, temel nitel araştırma türündedir. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamında, gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya koymaya yönelik, nitel bir sürecin izlendiği araştırmalardır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Temel nitel araştırma, genel, temel ve açıklayıcı özellik gösteren çalışmaları belirten nitel araştırma türüdür. Özellikle eğitim, yönetim, sağlık, sosyal hizmet, danışmanlık gibi uygulamalı alanlarda en çok kullanılan, temel ve yorumlamacı türdeki araştırmalardır. Temel nitel araştırmaların altını çizen özellik, bireylerin kendi sosyal dünyalarıyla etkileşime girerek gerçekliği inşa etmeleridir. Araştırmacı, olgunun ilgili kişilerdeki anlamıyla ilgilenir. Burada anlam kişilerce keşfedilen değil, inşa edilen anlamlardır (Merriam, 2009, s.22). Dolayısı ile bu araştırma, yükseköğretimde yönetim görevini de yürüten farklı kurumlaşma düzeyinde üniversitelerde ve farklı bölümlerde görev yapan öğretim üyelerinin deneyim ve görüşlerine dayalı olarak üniversitede yetenek ve yetenek yönetimini detayları ile ele alarak betimleme amacı taşımaktadır.

### Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, 2014-2015 Eğitim Öğretim yılında üç kamu üniversitesine bağlı beş farklı fakültede yönetim görevini de yürüten 15 öğretim üyesinden oluşmuştur. Araştırmanın

çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği ile belirlenmiştir. Nitel araştırmalarda katılımcı seçmenin amacı, kasıtlı olarak araştırma kapsamında ele alınan araştırma probleminin, en iyi şekilde anlaşılmasına yol açacak olan en uygun kişilere ulaşabilmektir (Creswell, 2017, s.81). Çalışma grubu belirlenirken dört ölçüt gözetilmiştir. Bu ölçütler: a) Çalışma grubunda yeni kurulmuş (son 10 yıl) ve kurumlaşmış (30 yıl ve üstü kuruluş) kamu üniversitelerinin temsil edilmesi b) Katılımcıların fiilen bir yükseköğretim kurumunda yönetim görevini sürdürüyor olması c) Farklı disiplinleri temsil eden fakültelerde görev yapıyor olmak (Tıp, Mühendislik, Fen, Edebiyat, Eğitim, İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri [İİBF]) d) Araştırmaya katılmaya gönüllü olmaktır. Araştırmanın çalışma grubu Tablo 1’de verilmiştir. Çalışma, üniversite düzeyinde yetenek ve yetenek yönetimi konusundaki görüşlerin incelenmesini amaçladığından farklı disiplinlerden görüşlerin kurumsal bir bütünlük içinde temsil edilebilmesi açısından çalışma grubunda farklı fakültelerden katılımcılar yer almıştır.

**Tablo 1.**

*Çalışma Grubuna İlişkin Kişisel Bilgiler*

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Univ.	Fakülte	Bölüm	Akademik	Yönetici	Mesleki	Yönetici
						Unvan	Unvan	kıdem	kıdem
Ahmet	Erkek	63	A	Tıp	Cerrahi	Prof. Dr.	Bölüm Bşk.	28	13
Selim	Erkek	50	B	Fen Edebiyat	Sosyoloji	Yrd.Doç.Dr	Bölüm Bşk.	26	1
Meral	Kadın	45	B	İİBF	İşletme	Doç. Dr.	Bölüm Bşk.	12	4
Sinan	Erkek	40	B	Fen Edebiyat	TürkDili Ed.	Doç. Dr.	Dekan Yrd.	8	2
Mehmet	Erkek	42	B	Mühendislik	İnşaat Müh.	Doç. Dr.	Bölüm Bşk.	19	4
Kerem	Erkek	67	A	İİBF	Ekonomi	Prof. Dr.	Bölüm Bşk.	37	25
Melih	Erkek	37	B	Fen Edebiyat	Matematik	Doç. Dr.	Bölüm Bşk.	15	8
Mustafa	Erkek	60	A	Fen	Matematik	Prof. Dr.	Bölüm Bşk.	31	7
Özgür	Erkek	53	A	Mühendislik	Jeoloji Müh.	Prof. Dr.	Bölüm Bşk.	10	1
Bülent	Erkek	63	A	Mühendislik	İnşaat Müh.	Prof. Dr.	Bölüm Bşk.	35	4
Serdar	Erkek	61	A	Eğitim	Eğitim Bil.	Prof. Dr.	Bölüm Bşk.	29	20
Koray	Erkek	43	B	Fen Edebiyat	Biyoloji	Doç. Dr.	Dekan Yrd.	19	2
Kemal	Erkek	39	C	Edebiyat	Sosyoloji	Doç. Dr.	Bölüm Bşk.	13	2
Kadir	Erkek	52	C	Edebiyat	Felsefe	Prof. Dr.	Bölüm Bşk.	13	2
Erhan	Erkek	44	C	Edebiyat	TürkDili Ed.	Doç. Dr.	Bölüm Bşk.	15	5

**Veri Toplama**

Araştırmada veriler yarı-yapılandırılmış Yönetici Görüşme Formu aracılığı ile görüşme tekniği kullanılarak toplanmıştır. Yönetici Görüşme Formu, Açıklama, Kişisel Bilgi Formu, Yetenek Yönetimi Soru Formu olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Formun giriş bölümünde araştırmanın amacı, yöntemi, süreci, katılımcıdan beklenenler, araştırmaya gönüllü katılım, ses kaydı izni, uyulacak etik ilkeler detaylı olarak açıklanmıştır. Kişisel bilgi formunda katılımcıların demografik bilgilerini içeren sorular yer almıştır. Yönetici görüşme formu, araştırmanın amaçları doğrultusunda hazırlanmış olan sekiz temel soru ve sonda sorulardan oluşmuştur. Yönetici görüşme formu taslağı, alan uzmanı ve nitel araştırma konusunda deneyimli beş öğretim üyesine gönderilerek uzman görüşüne sunulmuştur. Gelen görüşler

doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılarak görüşme formu taslağı, görüşmelerde kullanılacak şekilde son haline getirilmiştir. Sorulardan bazıları “Üniversitede akademisyen yeteneklerinin tanımlanması konusundaki görüşleriniz nelerdir?”, “Size göre yetenekli akademisyenin özellikleri nelerdir”, “Yetenekli akademisyenin mesleğini icra ederken sergilediği ayırddedici davranışları nasıldır?”, “Yetenekli ve yüksek potansiyelli akademisyenleri üniversiteye çekme ve tutma konusundaki algı ve deneyimleriniz nasıldır?”, “Üniversitelerde yetenek yönetimi uygulanması konusundaki görüşleriniz nasıldır ?” şeklindedir.

Araştırmanın katılımcılarına araştırmanın amacı, süreci, etik ilkeler açıklanarak, gönüllü katılımcılar saptanmıştır. Ön görüşmelerde üç ayrı şehirde, üç ayrı üniversitenin farklı fakültelerinden, yönetim görevini de yürüten katılımcıların görüşme için uygun tarih ve saatleri saptanmıştır. Görüşmeler katılımcıların izni alınarak ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. İki katılımcı görüşlerini yazılı olarak iletmiş, bir katılımcı ses kaydını tercih etmemiş bu nedenle görüşmede, görüşler detaylı not alınarak kaydedilmiştir. Görüşmelerin gerçekleştirilmesi sürecinde 15 görüşmenin üçü, çalışma konusunda detaylı olarak bilgilendirilen bir öğretim üyesinin işbirliği ile gerçekleştirilmiştir. Her bir görüşme 60 ila 90 dakika arasında sürmüş, tüm görüşmeler beş ayda tamamlanmıştır. Görüşmeler, iki katılımcı dışında ses kayıt cihazı ile kaydedilmiş, yanı sıra görüşmede detaylı, yazılı notlar alınmıştır.

### **Geçerlik ve Güvenilirlik**

Araştırmanın dış geçerliğini (aktarılabirlik) artırmak için Yönetici Görüşme Formunda görüşme tarih, saat ve yer bilgileri ile soru maddeleri, görüşme sırasında kullanılacak biçimiyle hazırlanmış, süreç ve aşamalar açıklanmıştır. Araştırma soruları amaçlar doğrultusunda hazırlanmış sekiz temel soru ve sonda sorulardan oluşmuştur. Yönetici Görüşme Formu hazırlanırken, araştırmanın iç geçerliliğini (inandırıcılık) artırmak amaçlı detaylı bir alanyazın taraması yapılmış, konuyla ilgili yapılmış araştırmalar ve kuramsal temeller incelenmiştir. Özellikle araştırmanın amacı ile doğrudan ilişkili olan araştırmalar detaylı olarak incelenmiş ve soruların amaçlara uygun içerik ve anlaşılabilirliğe sahip olmasına dikkat edilmiştir. Veri toplama aracı ile yakın geçmişte yöneticilik yapmış olan bir öğretim üyesi ile pilot görüşme yapılmıştır. Soruların, anlaşılabilirlik ve netliği araştırma amacına dönük uygunluğu pilot görüşme ile denenmiştir. Aracın güvenilirliğini (tutarlılık) artırmak amacıyla içerik analizi sürecinde ana temalar belirlenirken araştırma amacı ile doğrudan ilgili ifadeleri analize dahil etmeye dikkat edilmiştir. Ayrıca araştırma bulguları katılımcıların ifadelerinden doğrudan alıntılarla desteklenerek verilmiştir. Güvenirlik kapsamında (tekrar edilebilirlik) gerek veri toplama, gerekse analiz aşamasında objektif yaklaşım göstermeye dikkat edilmiştir.

### **Verilerin Analizi**

Verilerin analizinde içerik analizi tekniğı kullanılmıştır. İçerik analizi “belirli kurallara dayalı kodlamalarla, bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiğı sistematik, yinelebilir bir tekniktir” (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2010). Bu teknikte önemli yönlerden biri verileri kodlamadır. Yazılı metinler, tek tek öncelikle kodların, kodlardan temaların elde edilebilmesi için analiz edilir (Creswell, 2017, s.30). Verilerin kodlanmasıyla, aynı biçimde kodlanmış tüm verileri okur, o kodun özünde ne olduğunu bulmaya çalışırız (Glesne, 2013). Kodlardan temaların elde edilebilmesi için öncelikle ses kayıtları ile elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Aktarılan veriler,



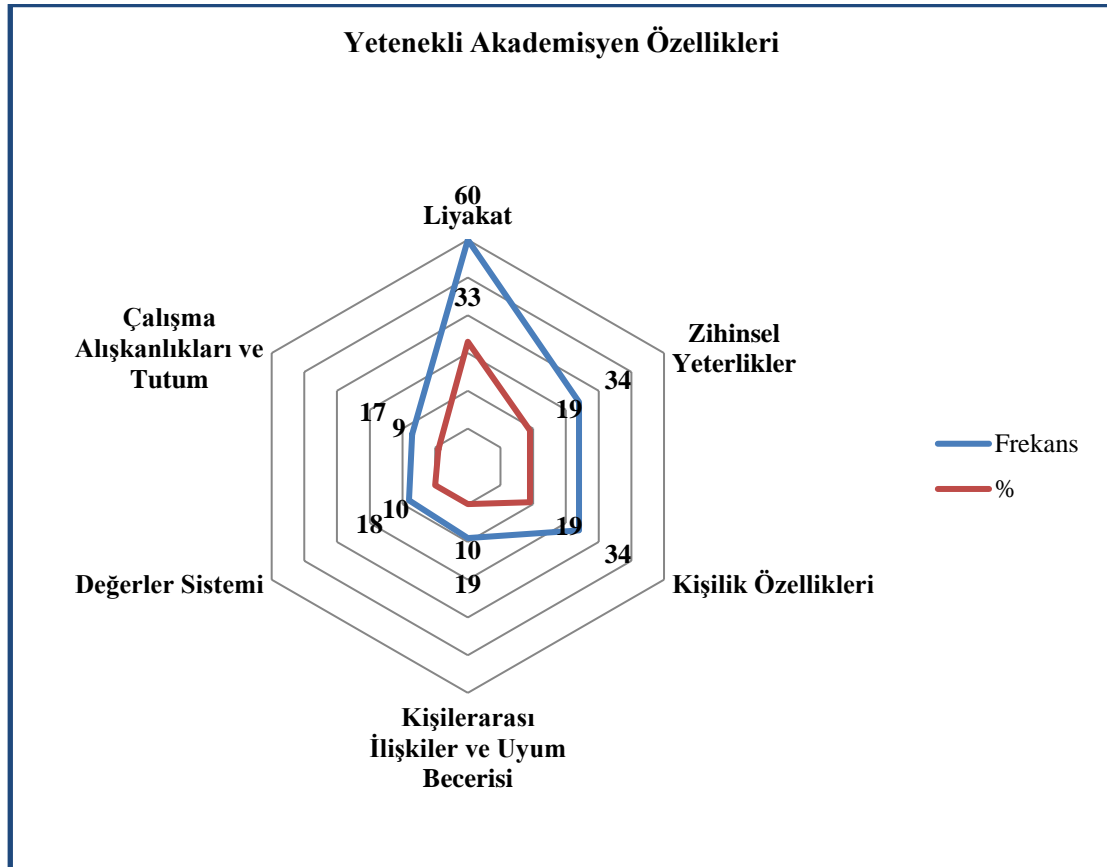
araştırmanın amaçları doğrultusunda temel görüşleri temsil eden ifade ve sözcüklere ayrılarak kodlanmıştır. Birbiri ile ilişkili kodlanmış veriler, ana temalar altında birleştirilerek, araştırma soruları çerçevesinde gruplandırılarak düzenlenmiştir. Çalışmada kurumsallaşmış üniversite (A), kurumsallaşmakta olan iki üniversite (B) ve (C) olarak; araştırmaya katılan üniversite yöneticilerinin her biri, cinsiyete uygun isim kodları verilerek kodlanmıştır. Verilerin analizinde frekans (f), yüzde (%) de kullanılmış, görüşler aktarılırken doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

### Bulgular

Araştırmanın ilk amacı yetenekli akademisyen özelliklerinin neler olduğu konusunda yönetici görüşlerini ortaya koymaktır. Bu amaca yönelik olarak bulgular doğrudan alıntılar ile desteklenerek sunulmuştur.

#### Yetenekli Akademisyen Özellikleri

Katılımcıların yetenekli akademisyen özellikleri konusundaki görüşleri altı ana temada toplanmaktadır. Bu temalar Şekil 1 de verilmiştir.



Şekil 1. Yetenekli akademisyen özelliklerine ilişkin görüşler

Şekil 1 den anlaşılacağı gibi, yetenekli akademisyen özellikleri sırasıyla Liyakat (f=60, %33), Zihinsel Yeterlikler (f=34, %19), Kişilik Özellikleri (f=34, %19), Kişilerarası İlişkiler ve Uyum Becerisi (f=19, %10), Değerler Sistemi (f=18, %10), Çalışma Alışkanlıkları ve Tutum (f=17,%9) olmak üzere altı ana tema altında toplanmaktadır.

Yetenekli akademisyen özelliklerini gösteren altı ana temaya bağlı alt temalar Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.**

*Yetenekli Akademisyen Özellikleri*

Ana Temalar	Alt Temalar	f
<b>Liyakat</b> (f=60, %33)	Nitelikli bilimsel üretim yapabilme ve yazarak yayma	11
	Alanında uzmanlık ve başarılı olma	9
	Nitelikli araştırmacı olma	6
	Kurum kültürüne ayırdedici katkı sağlama	6
	Güncel gelişmeleri takip etme	6
	Nitelikli kültürel, sanatsal ve insani altyapıya sahip olma	6
	İyi düzeyde yabancı dil bilme	5
<b>Zihinsel Yeterlikler</b> (f=34, %18)	Disiplinlerarası çalışabilme	3
	Öğrenmeye karşı meraklı ve sorgulayıcı olma	7
	Düşünsel sorgulama ve tartışmalar yapma	5
	Düşünsel anlamda özgür olma	5
	Yeni bir düşünce ortaya koyma	4
	Merakını gidermede sebatkar olma	3
	Analitik düşünme	2
<b>Kişilik Özellikleri</b> (f=34,%18)	Olay ve olgulara çok yönlü bakma	2
	Problem temelli düşünme	2
	Uyumlu-çatışmasız olma	6
	Meraklı ve sorgulayıcı olma	6
	Araştırma yapmayı sevmeye	4
	Yenilikçi olma	4
	Sosyal olma	3
<b>Uyum ve İletişim</b> <b>Becerisi</b> (f=19, %10)	Bağımsız olma	3
	Yaratıcı olma	2
	Sonuç odaklı olma	2
	Birlikte çalışılabilme, uyumlu olma	6
	Etkili iletişim kurma	6
	Psikolojik sorunlardan arınmış olma	3
	Ekip çalışmasına yatkınlık ve işbirliği yapma	2
<b>Değerler Sistemi</b> (f=18, %9)	Kurum-meslektaş-öğrenci ile eşit ilişki kurma	1
	Kurum kültürü ile duygusal bağ kurma	1
	Öğrenciye ufuk gösterme misyonunu sahiplenme	5
	Mesleğini yaşam tarzı olarak algılama	3
	Evrensel farkındalığa sahip olma	2
	İşini hayat felsefesi yapma	2
	Parayı ikinci planda tutma	2
<b>Çalışma Alışkanlıkları</b> <b>ve Tutum</b> (f=17,%9)	İnsani değerlerle donanmış olma	2
	Verimli çalışma	3
	Yöntemli çalışma ve yöntemi uygulama	3
	Çalışkan olma	2
	Gelişmiş problem çözme becerisine sahip olma	2
Yaptığı işi sevmeye ve ne yapmak istediğini bilme	2	
Özgün çalışabilme	1	

Liyakat, zihinsel yeterlikler ve kişilik özellikleri yetenekli akademisyenin temel özellikleri olarak değerlendirilmektedir. Öncelikle vurgulanan liyakat ve bilim insanı olma özelliği bir yönetici tarafından;

*Bilim insanı niteliklerini taşımak; analitik düşünebilme, sentez gücü, sorgulayabilme, iyi soru sorabilme, bu çok önemli. Alternatif getirebilme, özetleyebilme, tartışabilme, yani bir görüşün artılarını eksilerini ortaya koyabilme, yapıcı eleştirebilme diyebiliriz (Serdar, 61 yaş, Eğitim Fakültesi, Üniv. A) olarak ifade edilmiştir.*

Liyakat teması kaspamında “nitelikli bilimsel araştırmalar yapma, bunu yayıma dönüştürme”, “fikir üretme”, “bilgiye karşı merak duyma ve azimle ilerleme” gibi özellikler en sık ifade edilen yetenekli akademisyen özellikleridir. Bu görüşlere ek olarak iki katılımcının liyakat temasına ilişkin görüşlerinden örnekler aşağıda verilmiştir:

*Bilimsel çalışmaları iyi olacak, araştırmalarını uluslararası, impact faktörleri yüksek dergilerde bilimsel yayınlara dönüştürmüş olacak, uluslararası bilim camiasını izleyecek ve entegre olacak. Konu ile başbaşa bıraktığınızda yapamıyor kişi. Ama bu kişiler konuyu kendi başına çalışmayı biliyor, nereden başlayacağını planlamayı biliyor. Uluslararası düzeyde bilim camiasına entegre olmuş oluyor (Özgür, 53 yaş, Mühendislik Fakültesi, Üniv. A.).*

*Yetenekli akademisyen, verimli çalışan ve bilimsel üretim yapan, lisansüstü öğrencilerin yetişmesini temin eden kişilerdir. Ürettiklerini mutlaka kaliteli yayına dönüştürmeli, üniversite ve ülkesinin adını duyurmalı. Bölümün, çalıştığı birimin geleceğine ışık tutacak görüşler önerebilmeli (Mustafa, 60 yaş, Fen Fakültesi, Üniv. A.).*

Yönetici görüşlerine göre yetenekli akademisyenler, liyakati, kişilik ve bilimsel eserlerinin kalitesi ile kuruma ve kurum kültürüne ayırddedici katkı sağlayanlardır. Kişilik özellikleri teması kapsamında “yenilikçi ve sorugulayıcı olma”, “uyumlu – çatışmasız olma”, “meraklı ve araştırmacı olma” en sık ifade edilen özelliklerdir. Kurum kültürüne ayırddedici katkıya ilişkin örnek yönetici görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Sebat çok çok önemli. Hiç yılmadan usanmadan, iğneyle kuyu kazma mantığı içinde artık yeter diyememesi, belki biraz işkolik aynı zamanda kendisini ve çevresini düşünebilen, bilinçli yaşayabilen, yenilik ve değişimleri takip edebilen, proaktif düşünebilen. Kurum kültürünü akademik gelenekleri bir marka olarak etkileyen kişiler (Bülent, 61 yaş, Eğitim Fakültesi, Üniv. A.).*

*Kuruma katkısı farklı oluyor, yaptıklarıyla kurumun reklamını yapıyor; yetenekliler ben biliyorum demiyorlar; öğrenmeye çok açıklar (Melih, 37 yaş, Fen Edebiyat Fakültesi, Üniv. A.).*

Yetenekli akademisyenlerin kurum kültürüne yaptığı ayırddedici katkıyı bir yönetici sosyalleşme süreci içinde “marka olma” bağlamında aşağıdaki ifadeleriyle açıklamıştır:

*Yetenekli diyorsanız biraz bir marka olabilmeli. Kültürü etkileme, ekol olma, merak, alternatif sunabilme. Bilim insanı olma özellikleri ve marka olabilme faktörü çok önemli. Marka olabilmeye sosyalleşme mantığı içinde bakarsak, örgüt bireye kültürünü empoze ediyor, ama birey hiç bir zaman pasif değil, bu sosyalleşmede örgütün bireye baskısı, empozesi, kültürünü kabul ettirmesi hegomonik bir durum arz edebiliyor, ama bazı bireyler de de tersi bir etki olabiliyor. Bazen o örgütü dönüştürebilme özelliğine bile sahip. Ama bu herkeste bulunmuyor, işte o yetenekli. Örgütü sürükleyebilen dönüştürebilen. Bu herkeste bulunmuyor. O insanı ordan çekip aldığınızda çökme noktasına geliyor. Bugünkü akademik camiada o, kültüre olan katkısıyla, uluslararası yayın yapma, konsorsiyumlara dahil olma, yeni bir kültürün oluşmasına katkı getirme, akademik geleneklere sahip olma. Yani böyle bir kaç tanenin olması koca kurumu sürükleyebiliyor. Bazen çok sayıda insan olur, ama böyle bir şey yoksa olmuyor, yetenek bana göre bu. Onları bulmak. Yeni bir atılım, program, yaratıcılık, model olmak, ekol olmak, okul olmak (Serdar, 61 yaş, Eğitim Fakültesi, Üniv. A.).*

Yetenekli akademisyen özellikleri, Uyum ve İletişim Becerisi (f=19), Değerler Sistemi (f=18) Ve Çalışmaya Karşı Tutum (f=17) temalarını da kapsamaktadır. “Uyumlu ve birlikte çalışılabilir olma” en sık ifade edilen alt temadır. Kurum kültürü ile uyumlu olma ve işini severek yapma iki yönetici tarafından aşağıdaki görüşlerinde olduğu ifade edilmiştir:

*Bir ana bilimdalına çok nitelikli bir akademisyen getirdik. Getirilen kişinin bölümde kavga etmediği kimse kalmamış, öğrenci huzursuz, çok iyi İngilizce konuşsa ne olur. Uyumlu olmayan davranışlar, bölümde diğerlerinin akademik performansını etkiliyor (Bülent, 63 yaş, Mühendislik Fakültesi, Üniv. A).*

*Kişiyi kendimiz analiz etmeye çalışıyoruz; işini seviyor mu; yeteneği var mı; sonra uyum çok önemli, diğerleriyle ve bölümle uyum sağlayabilir mi? Bunların tespiti çok önemli. Biz başarılı bir bölümüz, herkes odasında severek çalışır, işiyle uğraşır (Koray, 43 yaş, Fen Edebiyat Fakültesi, Üniv. B).*

Öğrenciyi ufuk gösterme, evrensel farkındalıklara ve insani değerlere sahip olma, parayı ikinci planda tutma, mesleğini yaşam tarzı olarak algılama gibi değerlere sahip olma ayırddedici yetenekli akademisyen özellikleri olarak sıralanmaktadır. Değerler ve çalışma yaşamına yaklaşım iki yönetici tarafından aşağıdaki görüşlerinde olduğu gibi dile getirilmiştir:

*Akademisyenlik meslek değil yaşam tarzıdır, gerçek bir akademisyen olmak acılı bir süreç, acılı bir meslek, bağımsız kişilik ve kültürel altyapı çok önemli. Dünya klasiklerini okumuş olmalı, yaptığı işte kaybolma, kuram ve olgularla bağımsız olması önemli (Kerem, 67 yaş, İİBF, Üniv. A).*

*Kişiyi kendini 8.30-5.30 programlamamalı, sadece dersini verip gitmek olmaz, akademik çalışmalarını devam ettirmesi gerekiyor; hesap yapmamalı, para karşılığı düşünmemeli herşeyi (Özgür, 53 yaş, Mühendislik, Üniv. A).*

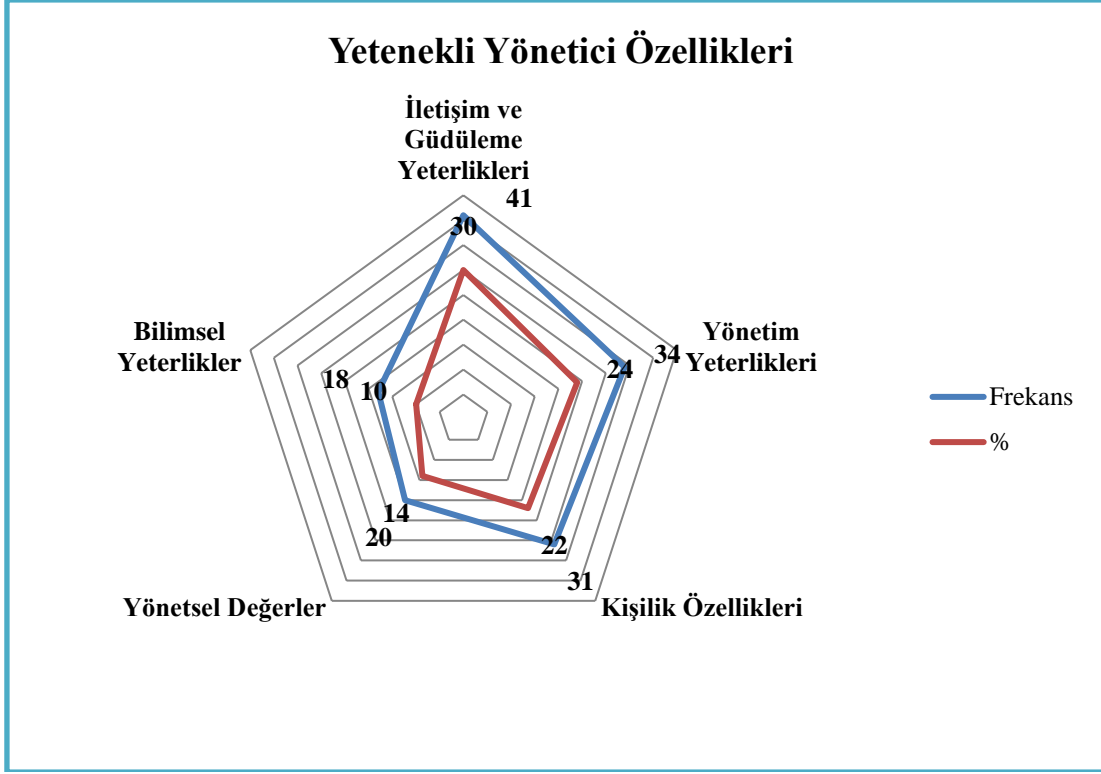
Yeteneği, çalışmaya karşı disiplinli tutum özelliği çerçevesinde ele alan bir katılımcı ise görüşlerini;

*Kısa süreli algılayan ve hızlı kavrayan akademisyen, yetenekli olsa dahi akademik kurallar çevresinde kendini disipline edecek. Tek başına yetenek olmaz. O alanın istediği bilimsel disiplin çerçevesine tabi olmalı ve bu çerçevede çalışabilmeli (Erhan, 44 yaş, Edebiyat Fakültesi, Üniv. C)*

biçiminde açıklamıştır. Görüldüğü gibi liyakat, nitelikli bilimsel eser üretme ve yayımlama, bilgiye karşı meraklı ve sabırlı olma, planlama, analiz ve senteze dönük zihinsel yeteneklere sahip olma, parayı ikinci planda tutma, sistemli çalışabilme, kültürel bir altyapıya sahip olma, uyumlu olma gibi özellikler ile “kurum kültürüne ayırddedici katkı sağlama” yetenekli akademisyen özellikleri olarak öne çıkmaktadır.

### **Yetenekli Yönetici Özellikleri**

Araştırmanın ikinci amacı, yöneticilerin deneyim ve görüşlerine dayalı olarak üniversitede yönetici yeteneklerinin incelenmesidir. Yönetici yetenekleri konusundaki görüşler beş ana temada toplanmaktadır. Bu temalar Şekil 2 de verilmiştir.



Şekil 2. Yetenekli yönetici özelliklerine ilişkin görüşler

Şekil 2’de verilen katılımcı görüşlerine göre üniversitede yetenekli yönetici özellikleri sırasıyla İletişim ve Güdüleme Yeterlikleri (f=41, %30), Yönetimsel Değerler (f=20, %14), Bilimsel Yeterlikler (f=18, %10) olmak üzere beş ana temada toplanmaktadır. Katılımcıların tümü yöneticinin iletişim becerileri ve güdüleyici olumlu çalışma ortamı oluşturma yeteneğinin önemini vurgulamışlardır. Görüşlere göre üniversitede yetenekli yönetici en başta huzurlu çalışma şartları oluşturabilen, sorun çözmeye yardımcı iletişim becerilerine sahip olanlardır. Yöneticinin hem bir çok idari konu ile uğraşan hem de çalışanların sorunlarını anlayan, dinleyen, empati kuran, huzurlu çalışma şartları sağlayan kişiler olması gerekliliği belirtilmektedir. Yetenekli yöneticinin huzurlu çalışma şartları oluşturmadaki rolü üç üniversiteden katılımcılar tarafından önemli bir yetenek alanı olarak ifade edilmiştir. Bu özelliği kurumlaşmış bir üniversiteden katılımcı;

*Huzuru sağlamak için seçildim, huzur çok önemli, yönetici çok sabırlı olmalı ve huzurlu bir çalışma ortamı; baştan kriterler konularak, bilinçli olarak yönetici seçilmeli (Özgür, 53 yaş, Mühendislik Fakültesi, Üniv. A).*

biçimindeki görüşüyle dile getirmiştir.

Bu konuda kurumsallaşmakta olan iki farklı üniversiteden katılımcılar ise görüşlerini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir:

*Adaletli ve eşitlikçi olmalı, insanları motive edebilmelidir. Duygusal zekası gelişmiş olmalı. Olumsuz duygularını kontrol edebilmeli, olumlu duygularını problem çözmeye ve insanları, sorunları anlamada ve çözmeye kullanabilmelidir. (Kadir, 52 yaş, Edebiyat Fakültesi, Üniv. C).*

*Hızlı karar-hızlı çözüm, idare etme sanatını bilecek; sorunları hızla çözmeye çalışacaksın, Verimli olmak için mutlu olmalarını sağlamak lazım. Huzursuzluk olursa verim alamayız (Sinan, 40 yaş, Fen Edebiyat Fakültesi, Üniv. B).*

Yetenekli yönetici özelliklerini gösteren beş ana temaya bağlı alt temalar Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3.**

*Yetenekli Yönetici Özellikleri*

Ana Temalar	Alt Temalar	f
<b>İletişim ve Yeterlikleri</b> 41 (%30)	Huzursuzlukları engelleme	10
	İnsanları motive etme	5
	Çalışanlarına değerli olduğunu hissettirme	5
	İnsanlar arası ilişkileri hoşgörülle dengeleme	4
	Çalışma ortamında olumlu hava yaratma	3
	Etkili iletişim kurma	2
	Dert dinleme	2
	Olumsuz duygularını kontrol etme	2
	İnsanları, sorunları anlama	2
	Çalışma şartlarını kolaylaştırma	2
	Farklı kişilikleri benimseme	1
	Çalışanların performansını değerlendirme	1
	Ulaşılabilir ve konuşulabilir olma	1
	Gelişmiş duygusal zekaya sahip olma	1
<b>Yönetim Yeterlikleri</b> 34 (%24)	Çalışanlara geliştirici olanaklar sağlama	7
	Akademik kültür vizyonu oluşturma	3
	Kurumun geleceği için insan yetiştirme	3
	Kuruma ayırdedici katkı sağlama	3
	Hızlı çözüm üretme	3
	Doğru ve etkili karar verme	3
	Bilgilendirici olma ve mentorluk yapma	2
	Problem tespitini doğru yapma	2
	İşbirliği ve kararlara ortak katılım sağlama	2
	Şeffaf ve hesapverebilir olma	2
Bürokratik engelleri ve bürokrasiyi azaltma	2	
Program ve standartları bilme-uygulama	2	
<b>Kişilik Özellikleri</b> 31 (%22)	Adaletli olma ve yönetme	10
	Hoşgörülü olma	7
	Objektif ve demokratik olma	4
	Çözüm odaklı olma	4
	Girişimci olma	3
	Sabırlı olma	2
Hayatı ve insanları tanıma	1	
<b>Yönetimsel Değerler</b> 20 (%14)	Huzurlu iş ortamı sağlama	6
	Görüş, işbirliği ve kararlara katılma değer verme	4
	Yönetirken akademik değerleri gözetme	3
	Örgütsel değerlerin gelişmesine katkı sağlama	2
	Değer farkındalığı yaratma	2
Kurumsal kültürü önemseme	2	
<b>Bilimsel Yeterlikler</b> 13 (%10)	İyi akademisyen olma nitelikleri taşıma	5
	Bilimsel görüş, duruş, etik ve iş ahlakı olma	5
	Akademik hayat ve kurumsal yönetim geleneği taşıma	2
	Sürekli araştırmacı olma	1

ana temalarda en sık ifade edilen yetenekli yönetici özellikleri, huzursuzlukları engelleme (f=10), adaletli olma ve yönetme (f=10), çalışanlara geliştirici olanaklar sağlama (f=7), hoşgörülü olma (f=7) huzurlu iş ortamı sağlama (f=6), iyi akademisyen olma (f=5), insanlara değer verme (f=5) ve güdüleme (f=5) alt temalarıdır. Yöneticilerde iletişim ve güdüleme yeteneğinin önemli olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanlara değerli olduğunu hissettirmesi, olumsuz duyguları kontrol edebilmesi, etkili iletişim kurabilmesi, ulaşılabilir, konuşulabilir olması, farklı kişilikleri benimseyebilmesi, duygusal zekasının gelişmiş olması gibi iletişim becerileri önem taşımaktadır. Bu yeterliklerden en sık ifade edilen “huzurlu çalışma ortamı sağlama ve huzursuzlukları engelleme” özellikleri katılımcılar tarafından aşağıdaki örnek görüşlerde olduğu gibi ifade edilmiştir:

*Çalışan ve üreten insan hiç bir zaman problem çıkarmaz. Huzur olunca çalışılıyor. Baştan yetenekliyi çekmek, işiyle ilgili kişiler olarak çalışmaya yöneliyor. Boş kalan insan problem çıkarıyor. Bölümde huzur olunca çalışılıyor (Koray, 43 yaş, Fen Edebiyat Fakültesi, Üniv.B).*

*Mutluluğu sağlayacak ortam önemli; huzurun olmadığı yerde olmuyor; kişisel uygulamalara maruz kalmayacak. Bilim adamı olduğu için değerli hissedecek (Sinan, 40 yaş, Fen Edebiyat Fakültesi, Üniv.B).*

Çalışanlara geliştirici olanaklar sağlama, etkili karar verme, bürokrasiyi azaltma, şeffaf ve hesap verebilir olma, kararlara katılım sağlama gibi yönetim yeterlikleri de yöneticilerin ikinci sıradaki yetenek temasını oluşturmaktadır. Adaletli olma ve yönetme (f=10) ile hoşgörülü olma (f=7) da yetenekli yöneticide olması gereken kişilik özellikleri olarak öne çıkmaktadır. Bu görüşler iki katılımcı tarafından aşağıdaki görüşlerde belirtildiği gibi deneyimlenmiştir:

*Kurumsal güvenin tesis edilerek akademisyenlerin kendilerini güvende hissetmelerinin sağlanması gerekir. Onlara önemli ve değerli oldukları söz, davranış ve uygulamalarla hissettirilmelidir. Çalışma ortamlarında esnekliğin sağlanması, aşırı ders yükü veya idari yük yüklenmemesi gibi (Kadir, 52 yaş, Edebiyat Fakültesi, Üniv. C).*

*Yöneticilik vasıflarını taşıyan, yönetici vasıflarını taşıyarak yetenekli olacak. Adil olacak, bulunduğu birimin gelişmesi için gayretli bir biçimde çaba sarfedecek (Erhan, 44 yaş, Edebiyat Fakültesi, Üniv. C).*

Yöneticinin, yönetirken sahip olduğu değerler sistemi ile bilimsel yeterliği de yeteneği temsil eden özellikler olarak öne çıkmaktadır. “Kararlara katılıma değer verme”, yönetirken “akademik değerleri gözetme”, “iş ahlakına sahip, iyi akademisyen olma” yönetsel ve bilimsel yeterlikler teması altında yer alan öne çıkan özelliklerdir. Akademiada yönetici yeteneklerinin değerler sistemine de bağlı olduğunu belirten görüşler ifade edilmiştir. Bu görüşlere ilişkin örnekler aşağıda verilmiştir:

*Yönetici akademik olarak yeterli olmayınca ego çıkıyor, yetkisiyle ezme ortaya çıkıyor. Akademik yeterlik çok önemli. “Lafta kalmayan şeffaflık”, “Bilimsel etik ve iş ahlakı olmadan olmaz” Herkese eşit mesafede durmalı, çalışma ortamında sıcaklık çok önemli, böyle bir ortamda kişi ayrılabilir hale iletişim sürüyor. Yönetici yetersizse, kendisi problem üretmeye başlıyor. Akademik olarak yeterli olması gerekir. Rencide etmeyecek şekilde iletişim kurması gerekir. Yönetici problemleri doğru tespit edip, çözüm için hep birlikte düşünerek karar verip, sonucunda paylaşacak (Koray, 43 yaş, Fen Edebiyat Fakültesi, Üniv. B).*

*Akademisyeni klasik hiyerarşik yapı ile çalıştıramazsınız. Akademik kültürü oluşturmada standartlar, kurallar ve gelenekleri oluşturabilmeli. Özgür bilim insanların birlikte yönettikleri bir akademia; ekol ve okul olmayı başarabilme; öğretim lideri olmalı; akademia da yönetmek farklıdır” (Serdar, 61 yaş, Eğitim Fakültesi, Üniv. A).*

Akademik ortamda en önemli yönetici yetenekleri; huzurlu çalışma ortamı sağlama bağlamında gelişmiş iletişim ve güdüleme becerilerine; geliştirme ve karar süreçleri odaklı profesyonel yönetim

yeterliklerine; adaletli olma, hoşgörüyü içeren kişilik özelliklerine; iş ortamı huzuru, katılımı ve akademik değerleri gözetmeyi kapsayan yönetsel değerlere; iyi akademisyen, bilimsel duruş ve iş ahlakına sahip olma açısından bilimsel yeterlikler temalarında toplanmaktadır.

### Yeteneği Çekme ve Yeteneği Tutma

Yetenekli akademisyenleri çekme ve tutma konusundaki görüşler, “olumlu çalışma şartları”, “sınırlılıklar” ve “avantajlar” temaları altında toplanmaktadır. Yeteneği çekme ve tutmada sınırlılık ve avantajların merkez ve taşra üniversitelerinde farklılaştığı görülmektedir. Üniversitelerde yeteneği çekme konusundaki görüşler Tablo 4’te verilmiştir.

**Tablo 4.**

#### Üniversitelerde Yetenekli Akademisyeni Çekme ve Tutma

Ana Temalar	Alt temalar	f	(%)
Olumlu Çalışma Şartları	Yönetim desteği	14	15
	Gelişme olanakları	12	13
	Tanınma ve takdir	11	11
	Toplam	37	39
Merkez Üniversite	Sınırlılıklar (Kadro)	14	15
	Avantajlar (Güçlü kültür)	17	17
	Toplam	31	32
Taşra Üniversitesi	Sınırlılıklar (Sosyal imkanlar)	18	19
	Avantajlar (Kadro)	10	10
	Toplam	28	29

Bulgulara göre üniversitelere yetenekli akademisyenleri çekme ve tutmada “Olumlu çalışma şartları” (f=37) tüm katılımcılar tarafından ifade edilen birinci ana temayı oluşturmaktadır. Yönetim yaklaşımı ve uygulamalarıyla hissedilen destek (f=14), gelişme olanaklarının sağlanması (f=12), tanınma, takdir ve değer gördüğünü hissetme (f=11) kurumsallaşma farkı olmaksızın katılımcılar tarafından vurgulanmaktadır. Bu tema altındaki görüşlere örnekler aşağıda verilmiştir:

*Bizler beyniyle yorulan insanlarız. Çekebilmek için mutluluğu orada bulacağım ve çalışacağım dedirtebiliyorsanız, mutsuz yerden mutlu yere akademisyen çekebilirsiniz. Bilimsel olarak çalışabileceği ortamın sağlanması. Kütüphane, sosyal, mutlu çalışma ortamı sağladığımızda çekebileceğimizi düşünüyorum. Fark ettiren mutlu olmak. Orda değil de burda mutlu olacağım diyebiliyorsa bireyi oraya çekersiniz (Erhan, 52 yaş, Edebiyat Fakültesi, Üniv. C).*

*İş huzuru o kadar önemli ki bazen maaş hiç sorulmuyor; önce şehir sonra lojman, okul soruluyor. Mutluluğu sağlayacak ortam önemli; huzurun olmadığı yerde olmuyor; kişisel uygulamalara maruz kalmayacak, bilim adamı olduğu için değerli hissedecek (Sinan, 40 yaş, Fen Edebiyat Fakültesi, Üniv. B).*

*Bir akademisyen kurumundan ne ister bunun tespitinin yapılması gerekir. Kurumsal güvenin tesis edilerek akademisyenlerin kendilerini güvende hissetmelerinin sağlanması gerekir. Onlara önemli ve değerli oldukları söz, davranış ve uygulamalarla hissettirilmelidir. Çalışma ortamlarında esnekliğin sağlanması, aşırı ders veya idari yük yüklenmemesi gibi (Kadir, 52 yaş, Edebiyat Fakültesi, Üniv. C).*

Yetenekli akademisyenleri çekme ve tutma konusunda katılımcı görüşleri sınırlılıklar ve avantajlar olmak üzere farklılaşmaktadır. Merkez üniversitelerde yeterli kadro bulunmaması (f=14); taşradaki üniversitelerde üniversite ve şehrin eğitsel, sosyal ve kültürel imkanların yetersizliliği (f=18) yeteneği



çekme ve tutmada sınırlılık oluşturmaktadır. Bu durum katılımcılar tarafından aşağıdaki biçimde ifade edilmiştir:

*Taşra üniversitelerinde bu bir sorun. İnsanları burda mutlu olacaklarına inandırmak lazım; şehrin onlara ne vereceğini iyi anlatmak lazım. Neye geleyim diye soruyor akademisyen (Sinan, 40 yaş, Fen Edebiyat Fakültesi, Üniv. B).*

*Yetenekli insan paraya gelmez, parayı 2. planda düşünür. Taşrada kadro imkanı var ancak çok yetenekliyi merkez üniversiteler çeker (Mehmet, 42 yaş, Mühendislik Fakültesi, Üniv. B).*

*İlk sorulan lojman var mı? 2. öğretim var mı? Bilimsel etkinlik desteği vb., çocuğu varsa okul – kreş imkanları, şehrin gelişmişliği çok önemli, kampüs içi çözüm varsa, şehrin dezavantajı aşılabiliyor (Melih, 37 yaş, Fen Edebiyat Fakültesi, Üniv. B).*

Yeteneği çekme konusunda merkez ve taşradaki üniversiteler farklı avantajlara sahiptir. Güçlü bir kurum kültürü (f=17) merkez üniversitelerde avantaj iken, kadro alabilmek (f=10) taşradaki üniversitelerden avantaj olarak belirtilmekte ancak yeterli olmadığı anlaşılmaktadır. Bu konuda katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıda verilmiştir:

*Merkezi üniversitelerin tersine taşrada böyle bir imkan yok. Merkezde devamlılık var, taşra üniversitelerinde uygulanamazsa (yetenek yönetimi) kurumsallaşamama gibi bir soruna neden olur. (Erhan, 52 yaş, Edebiyat Fakültesi, Üniv. C).*

*Taşradaki üniversitelerdeki yetenekli akademisyeni herkes ister ama bu akademisyenleri tespit, kazanılma ve tutma çok zor. Taşra üniversitesiyiz. Yetenekli insanlar buraya gelmek istemiyor. 5 yıl Ankara da beklerim ama ..... gelmem diyor. Yetenekli insanları almak için elimden geleni yapıyorum. Referansla gelmeye karşıyım. Kişiyi kendimiz analiz etmeye çalışıyoruz; işini seviyor mu; yeteneği var mı; sonra uyum çok önemli, diğerleriyle ve bölümle uyum sağlayabilir mi? Bunların tespiti çok önemli. (Koray, 43 yaş, Fen Edebiyat Fakültesi, Üniv. B).*

Merkez üniversitelerdeki kadro sorunları bir sınırlılık iken, yeteneği çekme konusundaki merkez üniversiteler tarafından verilen teşvikler katılımcılar tarafından aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

*Kadro sorunu önemli, kabiliyetli olanları takip edip, kadro bulmaya çalışıyoruz, ÖYP ile gidiyorlar (Mustafa, 60 yaş, Fen Fakültesi, Üniv. A).*

*Üniversite teşvik ediyor, makaleye özendirilen çok şey var: Bilgisayar veriyor, akademisyen olarak yurt dışında kalma, vb. (Özgür, 53 yaş, Mühendislik Fakültesi, Üniv. A).*

Yeteneği çekme ve tutmada şehrin ve üniversitenin sosyo-kültürel olanakları ile kadro imkanlarının etkisinin olduğu; çalışma ortamında “uyum, huzur, değer görme ve çalışan memnuniyetin sağlanması, yönetimce desteklenme” gibi olumlu çalışma şartlarının yetenekli akademisyenleri üniversitelere çekme ve tutmada büyük önem taşıdığı görülmektedir.

### **Yetenek Yönetiminin Uygulanabilirliği**

Araştırmanın dördüncü amacını oluşturan yetenek yönetiminin üniversitelerde uygulanabilirliğine ilişkin görüşler “olumlu”, “olumsuz” ve “uygulanabilme şartları” olarak üçe ayrılmaktadır. Üniversite yöneticilerinin yetenek yönetiminin uygulanabilirliği konusundaki görüşleri Tablo 5’te verilmiştir.

**Tablo 5.**

*Üniversitelerde Yetenek Yönetiminin Uygulanabilirliği Konusundaki Görüşler*

Ana Tema	Alt temalar	f	(%)
<b>Olumsuz görüşler</b>	Uygulandığını düşünmüyorum	10	24
	Var olan şartlarda uygulanması zor	2	5
<b>Toplam</b>		12	29
<b>Olumlu görüşler</b>	Kısmen uygulanıyor	3	7
<b>Toplam</b>		3	7
<b>Uygulanabilme şartları</b>	Yetenek temelli yönetim anlayışı	6	15
	Yeteneği çekme ve tutma olanaklarının sağlanması	6	15
	Yetenek ölçütlerinin belirlenmesi	5	12
	Yönetici atama mevzuatının sınırlılıkları	5	12
	Yetenek arayan yöneticilerin atanması	4	10
<b>Toplam</b>		41	64

Üniversitelerde yetenek yönetiminin uygulanması konusunda katılımcıların çoğu olumsuz (f=12) bir algıya sahiptir. Yetenek yönetiminin üniversitelerde kısmen uygulandığını görüşünü (f=3) kurumsallaşmış bir üniversite olan A Üniversitesi katılımcıları taşımaktadır. Yetenek yönetiminin uygulanması konusunda olumsuz görüş bildiren katılımcılar aynı zamanda yetenek yönetiminin uygulanması gerektiğini, üniversite ve topluma yararlı sonuçlar üreteceğini belirtmektedir. Bu görüş bir katılımcı tarafından görüşü;

*Yetenek yönetiminin üniversitelerde uygulanması, kesinlikle evet. Bence şirketlerden daha çok üniversitelere uygulanmalı. Çünkü aydın sınıfı endüstriyellerin başat unsurudur (Kemal, 39 yaş, Edebiyat Fakültesi, Üniv. C)*

biçiminde ifade etmiştir. Yetenek yönetiminin yararını vurgulayan bir başka katılımcı ise görüşlerini;

*Üniversitede verimliliğin artması, akademik gelişmeye önemli katkı sağlar. Çalışanların memnuniyetini artırır. Kurum kültürünün yerleşmesine katkı sağlar (Kadir, 52 yaş, Edebiyat Fakültesi, Üniv. C) olarak açıklamıştır.*

Katılımcıların, hem görüş hem de önerileri “uygulanabilme şartları” temasını oluşturmuştur. Katılımcılara göre yetenek yönetimi uygulayabilmek için “yetenek temelli bir yönetim anlayışı” (f=6), yetenekli akademisyeni üniversiteye çekme ve üniversitede tutma sorunlarını giderme (f=6), “yetenek ölçütlerini belirleme (f=5), yönetici atama mevzuatının sınırlılıklarını (f=5) ve yetenek arayan yöneticileri atama (f=4) gibi yaklaşım ve uygulamaları gerektirmektedir. Yetenek yönetimi uygulamada olumlu çalışma şartları, işgören memnuniyetinin sağlanması ve yeteneği çekme ve tutma olanaklarının önemini vurgulayan bir katılımcı görüşlerini aşağıdaki gibi belirtmiştir:

*Çalışanların memnuniyetinin sağlanmış olması önemli bir faktör. Bugün akademisyenler hangi kurumda neler olduğunu, çalışanlarının memnuniyet durumunun ne düzeyde olduğunu, ne gibi imkanlar sağlandığını kolaylıkla bilebiliyorlar. Kurumun avantajlı taraflarını öne çıkarması ve tanıtması önemlidir. İşe alınacak kişilerin herhangi bir öğretim üyesi olduğu için değil, kurum için önemli olduğu için işe alındığının hissettirilmesi gerekir. Sosyal imkanlar, kreş, spor ve dinlenme tesislerinin varlığı birçok akademisyenin kurumda kalması için önemli bir unsurdur (Kadir, 52 yaş, Edebiyat Fakültesi, Üniv. C).*

Yetenek yönetiminin üniversitelerde uygulanabilirliği konusunda görüşlerin çoğunluğu olumsuz olsa da yetenek yönetiminin uygulanması gerektiği ve yararlı olacağı ifade edilmektedir. Verilerin analizinde, öneriler “uygulanabilme şartları” teması altında toplanmıştır. Katılımcılar, yetenek anlayışı geliştirme, yetenek ölçütleri belirleme, yeteneği arayan yöneticileri atama,

yetenekli akademisyeni çekme ve tutma için sosyal-kültürel imkanlar, huzurlu çalışma ortamı, dengeli iş yükü gibi işten memnuniyeti sağlayacak şartların oluşturulmasının yetenek yönetimi uygulanabilmesini, bunun da yükseköğretime katkı ve yarar sağlayacağı görülmüştür.

### Tartışma

Üniversite yöneticilerinin deneyim ve görüşlerine dayalı olarak yetenek ve yetenek yönetimi olgusunun incelenmesinin amaçlandığı bu çalışmada, akademisyen ve yönetici yeteneklerinin betimlenmesi ilk amacı oluşturmuştur. Üniversitelerde, ayırdedici yetenekli akademisyen özellikleri liyakat, üst düzey zihinsel yeterlikler, kişilik özellikleri, iletişim ve uyum becerisi, değerler sistemi, çalışma alışkanlıkları ve tutum olarak ortaya konulmuştur. Yetenekli akademisyen özellikleri en başta nitelikli bilimsel üretim yapabilme ve yazarak yayma kapasitesi, alanında uzmanlık ve nitelikli araştırmacı olma, meraklı ve sorgulayıcı kişilik özellikleri ile öne çıkmaktadır. Yükseköğretimde 100 akademisyen, dekan, bölüm başkanı, insan kaynakları sorumlusu katılımcılarla akademik yeteneklerin incelendiği çalışmada, yetenekli akademisyen özelliklerinin; en temel bileşenlerinin zihinsel kabiliyetler (alan uzmanlığı-liyakat, bilimsel anlayış ve akademik uzmanlık), yaratıcılık (yenilikçi ve girişimci olma), yüksek performans, iletişim ve işbirliği becerisi olduğu bulunmuştur (Thunnissen ve Van Arensbergen, 2015). Benzer şekilde, Oxford Üniversitesi kariyer geliştirme planında, akademik kadrolarda alan uzmanlığı, araştırmacılık niteliklerini vurgulayan yüksek potansiyelliler grubuna odaklanılmaktadır (University of Oxford, HR Action Plan, 2011). Birlikte çalışılabilir ve uyumlu olma, yöntemli çalışabilme, öğrenciye ufuk gösterme, mesleğini yaşam tarzı olarak algılama, alanında uzman, bilim insanı olma ve bunu eserleri ile yayabilme bütünlüğü içinde, akademik kültüre ayırdedici katkı sağlama akademik yetenekler olarak belirtilmektedir. Davies ve Davies'e (2010) göre yetenekli bireyler, örgüte fark yaratan bir katkı yapmak ve değer görmek ihtiyacı hissederler. Benzer şekilde bir diğer araştırma bulgusu da yüksek öğretimde yeteneğin tek bir bileşenin değil, farklı bileşenlerin biraraya gelerek, örgüte özel, paydaşlar üzerinde etki gücünü vurgulayan bütüncül bir anlam taşıdığı bulunmuştur (Thunnissen ve Van Arensbergen, 2015).

Yönetici yetenekleri ise sırasıyla yüksek düzeyde iletişim ve güdüleme, yönetim yeterlikleri, kişilik özellikleri, değerler sistemi ve alanında bilimsel yeterlik başlıklarında toplanmaktadır. Vincent de (2004) yükseköğretimde yöneticiler üzerine yaptığı çalışmada, iletişim ve kişilerarası ilişki, yönetim ve profesyonelliğin etkili liderlik özellikleri olduğunu bulmuştur (Akt: Stevenson, 2008). En başta gelen ayırdedici yönetici yeteneği, çalışanlara huzurlu, geliştirici ve güdüleyici olanaklar sağlama olarak betimlenmektedir. Üniversite dekanları ile yapılan bir çalışmada da üniversitenin yenilikçi ve geliştirici bir kültürel değişime, kurumsal amaçları yenileme, çalışanları geliştirme ve motivasyonlarına odaklanması gerektiği bulunmuştur (Lapina, Kairiņa ve Aramina, 2015). Alanyazında da üniversite çalışanlarının mutluluk, moral ve motivasyonunun kritik önem taşıdığı, yöneticilerin, çalışana sağlanan ruhsal girdinin, maddi ödemeler kadar motive edici yönlerini değerlendirmesi gerekliliği, çalışanın motivasyonunu farklı modellerle düzenlemeleri gereği belirtilmektedir (Ginsburg, 1993). Yönetici yeteneğinde "huzur ortamı oluşturma, çatışmaları engelleme" özelliğinin öne çıkması, yöneticilerden, idareciden çok bütüncül bir liderlik beklentisini ortaya koymaktadır denilebilir. Dekanların değişen rolleri konusunda yapılan çalışmada, yöneticilerin meslektaşları için iyi bir iş çevresi sağlama ve bunu sürdürme, niteliği yüksek akademisyenleri işe alma, ihtiyaçlarına duyarlı olma, iyi iletişim kurma ve vizyon sunmanın bir liderlik gerekliliği olduğu

belirtilmektedir. Güdüleyici ve olumlu iş çevresini içeren kültür oluşturmaya odaklanan akademik liderlik kavramı ise “akademik liderler, yüksek düzeyde performans, profesyonellik, bağlılık-adanmışlık gerektiren bir kültür yaratmalı, üniversitelerde liderlik en önemli başarı unsuru sayılmalıdır, çünkü liderlik stili, çalışan motivasyonu ve çalışan moralinde en etkili unsurdur” şeklinde ifade edilmektedir (Ginsburg, 1993). Bu çalışmada adaletli yönetme, hoşgörülü olma, yönetirken katılım ve iş etiğine değer verme, bilimsel anlamda yetkin olma da yetenekli yönetici özellikleri olarak sıklıkla ifade edilmiştir.

Çalışmanın bir diğer alt amacı yeteneği çekme ve tutma konusunda yönetici algılarının incelenmesidir. Yeteneği çekme ve tutma konusundaki görüşler, “olumlu çalışma şartları”, kurumsallaşmış ve yeni kurulmuş üniversitelerde farklılaşan “avantaj” ve “sınırlılıklar” olarak üç tema altında toplanmaktadır. Üniversitelerin sağladığı yönetim desteği, gelişme olanakları, tanınma-takdir nitelikli akademisyenleri çekme ve tutmakta en önemli unsurlardır. Üniversitede yapılan bir araştırmaya göre de yürütülen işin sağladığı doyum, iş ortamında olumlu danışmanlık desteği, rekabetçi bir ödeme ve gelir yapısının özellikle yüksek performanslı akademisyenlerin o kurumda kalmalarındaki en önemli faktörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Maboso ve Moloji, 2016). Bir başka çalışmada ödeme ve tazminatlar, duygusal tanınma-takdir, performans yönetim sistemi, mentorluk, kariyer geliştirme olanakları (Theron, Barkhuizen ve du Plessis, 2014); teknoloji temelli özel üniversitelerdeki çalışmaya göre ise, performansın değerlendirilmesi, olumlu fiziksel çalışma şartları, iş güvenliği, iş zenginleştirme, arkadaşça bir çalışma kültürünün yetenek yönetimi uygulamalarında en yüksek etkiye sahip olduğu bulunmuştur (Salau ve vd., 2018). Bu bağlamda araştırma bulgularının alanyazınla örtüştüğü söylenebilir. Yüksek nitelikli akademisyenleri çekmek ve tutmakta, işten ayrılmaları önlemekte örgütsel bağlılık ve işdoyumlarını sağlamak kilit önem taşımaktadır (Maboso ve Dlamini, 2018). Alanyazında bir çok görüş ve bulgu akademiada çalışanların iş doyumunu ve örgütsel bağlılığının sağlanmasının önemini vurgulayan sonuçlara işaret etmektedir. 13 yüksek öğretim kurumunda yapılan araştırma akademisyenlerin %74’ünün daha önce bir başka kurumda iş aradığı, yüksek öğretimde akademik personelin işten ayrılma ve kurumda tutulmasının giderek büyüyen bir problem olduğu (Theron, Barkhuizen ve du Plessis, 2014), yanı sıra 2030’da Dünya daki işgücünün %75’ini oluşturacak olan Y Nesli’nin, bağlılıklarının sağlanması ve işte tutmanın en güç konular olduğu sıklıkla ifade edilmektedir (Naim, 2014). Bu bağlamda yetenek yönetimi uygulamaları ve örgütsel bağlılığı sağlama, örgütlerin sürdürülebilirliği ve başarısında önemli yer tutmaktadır (Pandita ve Ray, 2018; Mabaso ve Dlamini, 2018). Ericson ve Gratton’a (2008) göre de sunulan ortam, işin merak uyandırması ve heyecanlandırması, yetenekli çalışanları cezbetmekte ve sonucunda yetenekli çalışanlar kurumu sadakatleriyle ödüllendirmektedirler.

“Kadro” olanakları, güçlü kültür, teşvikler ve çalışma şartları kurumsallaşmakta olan üniversitelerde bir avantaj iken; bulunan şehrin sosyal, kültürel olanaklarının kısıtlılığı nitelikli kadroları çekme ve tutmada dezavantajdır. Buna karşın kurumlaşmış merkez üniversitede “kadro verememek” nitelikli akademisyenleri çekmekte sınırlılık iken, üniversitenin kültürü ile şehrin sağladığı eğitsel, sosyal ve kültürel olanaklar “avantaj”dır. Kurumsallaşmış üniversiteler lehine böyle bir farkın oluşması alanyazında “işveren markası” olma, “işgören değer atfı” ve “iş doyumunu-örgütsel bağlılık” kavramları ile açıklanabilir. Birçok görüş nitelikli işgörenleri çekmede en önemli faktörün işgören markası olduğunu ve örgütlerin en başta olumlu işveren markası olmak için çabalaması gerektiğine odaklanmaktadır (Pandita ve Ray, 2018). İşveren markası olma (employer branding), oluşturduğu iş ortamı ve şartları ile özellikle nitelikli işgörenin çalışmayı tercih edeceği bir marka olmayı; işgören değer önermesi (employee value proposition) ise işgören üzerinde; değerleri, kültürü, imajı ile anlam taşıyan, öğrenme, gelişme,

sosyal ilişkiler, iyi performansı ortaya çıkaran işyeri iklimini ile kuruma ilişkin bir değerler sistemi oluşmasını ifade etmektedir (Pandita ve Ray, 2018). Diğer yandan kurumsal yönetim gelenekleri oluşmuş olumlu, destekleyici bir ortamın yanı sıra, üniversite ve şehir imkanlarının da nitelikli akademisyenleri çekme ve tutmada önemi ortaya çıkmaktadır. Görev yapılan şehirdeki sosyal ve kültürel olanaklar, çocuklar için iyi eğitim imkanları, lojman olanakları taşradaki üniversitelerde bir sınırlılık oluşturmaktadır. Viyana ve Münih Üniversitelerinin bulunduğu şehirlerde belediye ve üniversitelerin yabancı yetenekli akademisyenleri çekerek şehrin refahını artırmaya yönelik politikalarının incelendiği araştırmada; tahsis edilen kartlarla residanslarda kalmada öncelik, Erasmus ve Marie Curie programı ile araştırma desteği, göçmenlik-vize işlemlerinde kolaylık, üniversitede yetenekli genç akademisyenlere ve doktora öğrencilerine ek burs imkanları, çalışma şartlarını düzenleyen mevzuat, şehir içi ulaşımında indirimler, yabancı dil kursları, özel sektör-üniversite girişimlerine fon sağlama gibi çekme ve tutma politikalarının uygulandığı görülmektedir. Araştırmada bu iki şehirdeki üniversitelerin Dünyanın En iyi Üniversiteleri sıralamasında birisinin 52. Diğerlerinin ise 151-200 bandında yer aldığı vurgulanmıştır (Reiner, Meyer ve Sardadvar, 2017). Bu açıdan şehrin yerel yönetim-üniversite işbirliği içinde akademisyen ve öğrencilere iş-yaşam dengesini gözetten eğitsel-sosyal olanaklar projeler ve işbirlikleri ile sağlanabilir.

Gerçekleştirilen araştırmanın bir diğer sonucu ise, üniversitede yetenek yönetiminin uygulanmasının zor ama yetenek yönetiminin gerekli ve yararlı olduğudur. Benzer şekilde yetenek yönetiminin üniversitede uygulanma zorlukları ifade edilmektedir. Lynch'e (2007) göre üniversiteler, kendi yeteneklerini geliştirmek konusunda sanayinin ve iş dünyasının çok gerisinde kalmıştır. Yükseköğretim kurumları, öğrencilerini geliştirmek için önemli performans gösterirken, kendi idari personelinin becerilerini geliştirmek konusunda aynı başarıyı göstermemişlerdir. Yükseköğretimde yetenek yönetimi hala keşfedilmeye açık geniş bir alan olmayı sürdürmektedir (Riccio, 2010). Katılımcılara göre yetenek yönetimi uygulamak için üniversitelerde yetenek anlayışı geliştirme, yetenek ölçütlerinin belirlenmesi, atama-mevzuat sınırlılıklarının giderilmesi, yeteneği çekme ve tutma olanaklarının sağlanması gerekmektedir. Bu sonuca göre yükseköğretimde yetenek yönetimi uygulanabilmesi çeşitli şartların oluşmasına bağlıdır. Eğitim kurumları, kendi misyon ve hedefleri ile paralel, istenen yetenek geliştirme çıktılarını oluşturma ihtiyacı içindedirler (Austin, 1993) ve motivasyon ve bağlılığının detaylı olarak düşünülmesini gerektiren yeteneği yönetme stratejileri konusunda detaylı olarak düşünmelidirler (Gupta ve Haque, 2015).

Bu sonuçlara göre yetenek yönetimi geliştirme, en başta liyakata dayalı akademisyen ve akademik liderlik ile potansiyel ve performansı artıran olumlu, destekleyici, iş ortamı oluşturmaya işaret etmektedir. Yüksek öğretimde "akademik liderlik" ve "yetenek temelli stratejik yönetim" yaklaşım ve uygulamalarının geliştirilmesinin kurumsallaşma, etkililik ve verimliliğe katkısının olacağı söylenebilir. Bu açıdan yüksek öğretimin yönetiminde yetenek anlayışının geliştirilmesi, yöneticilerde akademik liderlik eğitimleri, geleceğe dönük yönetici yetiştirme ve yetenek yönetimi programları hayata geçirilebilir. Akademisyenlerin bağlılığı ve işdoyumunun sağlanmasında olumlu çalışma koşulları oluşturmanın önemini ortaya koyulmuş olmasına bağlı olarak, üniversitelerde toplam ödül sisteminin kurulması, takdir ve tanınma ihtiyacını giderecek etkinlikler, mesleki gelişim ihtiyaçlarını gidermek için özel birimler, sistematik olarak işdoyumunu incelemeleri yapılabilir. Yetenek temelli bir yönetim yaklaşımının hayata geçirilebilmesine dönük yetenek tanımlama araştırmaları ile üniversitelerin kendi bünyelerinde yetenek ölçütleri komisyonları kurarak, ileride gerekli olacak yetenek alanları ve

ölçütleri belirlenerek, özellikle yönetim kadrolarına gelecek kişileri önceden belirleyen, akademik liderlik yetenek havuzu kurulabilir.

Yüksek nitelikli akademisyenler, gerek yeteneği çekme gerekse yeteneği tutma konusunda “huzur ve olumlu çalışma şartları” kurumsallaşma farkı olmaksızın katılımcılar tarafından vurgulanmaktadır. Bu kavramların taşıdığı yönetsel karşılıklar değerlendirildiğinde, liyakata, olumlu çalışma şartları ve işgörenlerin iş doyumuna dayalı yetenek temelli bir yönetim anlayışıyla destekleyici kültür oluşturmanın önemi ortaya çıkmaktadır denilebilir. Çalışmada işgören memnuniyeti ve iş doyumunun da nitelikli akademisyenleri çekme ve tutmada önemli kavramlar olduğu görülmektedir. Kurumsallaşmakta olan üniversitelerin, buldukları şehrin yerel yönetimleriyle işbirliği içinde nitelikli akademisyenleri çekme ve tutmaya yönelik işbirlikleri, politikalar geliştirebileceği, projeler üretmesi önerilebilir.

### Kaynaklar / References

- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173-179.
- Agrawal, S. (2010). Talent development model for business schools: Factor analysis. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 45(3), 481-491.
- Akar, F. (2015). *Yetenek yönetimi*. Ankara: İmge Yayınevi.
- Aleixo, A. M., Leal, S., & Azeiteiro, U. M. (2018). Conceptualization of sustainable higher education institutions, roles, barriers, and challenges for sustainability: An exploratory study in Portugal. *Journal of Cleaner Production*, 172, 1664-1673.
- Athey, R. (2008). It's 2008: Do you know where your talent is? Connecting people to what matters. *Journal of Business Strategy*, 29 (4), 4-14.
- Axelrod, E. L., Handfield-Jones, H., & Welsh, T. A. (2001). The war for talent, survey-part two. *McKinsey Quarterly*, 2, 9-12.
- Austin, A. E., Chapman, D. W., Farah, S., Wilson, E. & Ridge, N. (2014). Expatriate academic staff in the United Arab Emirates: the nature of their work experiences in higher education institutions. *Higher Education*, 68(4), 541-557.
- Austin, A. W. (1993). *Assessment for excellence: The philosophy and practice of assessment and evaluation in higher education*. Phoenix, AZ: Oryx Press.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2003). *Talent management handbook*. USA: McGraw-Hill Trade.
- Bisbee, C. D., & Miller, M. T. (2003). *A survey of the literature related to executive succession in land grant Universities*. (Unpublished doctoral dissertation). University of Arkansas, USA.
- Boer, H., & Goedegebuure, L. (2009). The changing nature of academic deanship. *Leadership*, 5 (3), 347-364.
- Brantley, M. E., & Coleman, C. Y. (2001). *Winning the technology talent war: A manager's guide to recruiting and retaining tech workers in a Dot-Com world*. New York: McGraw-Hill.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2006). *Talent management: Understanding the dimensions*, CIPD, London.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2007). *Talent management, research insight*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Cheese, P., Thomas, R. J., & Craig, E. (2008). *The talent powered organizations: Strategies for globalization, talent management and high performance*. Kogan Page Ltd., England: London.
- Cembrowski, B. J., & Da Costa, J. L. (1998). Succession planning for management staff at a western Canadian postsecondary technical institute. *Paper presented at the Annual Meeting of The American Educational Research Association*, USA: San Diego.
- Christie, D. (2005). *Learning to grow our own: A study of succession planning at Douglas College*. (Unpublished Masters thesis), Royal Roads University, Canada.
- Collings, D. G. (2014). Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities. *Journal of World Business*, 49, 253-261.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2018). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 1-51.

- Contreras, Y. M. (2008). *A Descriptive study: Coaching school leaders for 21st century schools: A new context for leadership development*. (Unpublished doctoral dissertation). University of La Verne, California.
- Cresswell, J. W. (2017). *Karma yöntem araştırmalara giriş*. M. Sözbilir (Çev). Ankara: Pegem.
- Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418-426.
- Elegbe, J. A. (2010). *Talent management in the developing world: Adopting a global perspective*. England: Gower Publishing Ltd.
- Erickson, T. J., & Gratton, L. (2008). Burada çalışmak ne anlama geliyor? *Yetenek yönetimi. Harvard business review dergisinden seçmeler*. İstanbul: Mess Yayınları, No. 552.
- Florida, R. (1999). The role of the university: Leveraging talent, not technology. *Issues Science Technology*, 16 (4), 67-73.
- Garrow, V., & Hirsh, W. (2008). Talent management: Issues of focus and fit. *Public Personnel Management*, 37(4), 389-402.
- Glesne, C. (2013). *Nitel araştırmaya giriş*. A. Ersoy ve P. Yalçinoğlu (Çev. Edt.) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Hatum, A. (2010). *Next generation talent management: Talent management to survive turmoil*. England: Palgrave Macmillan.
- Heuer, J. J. (2003). *Succession planning for key administrators at ivy-plus universities* (Unpublished doctoral dissertation). University of Pennsylvania, USA.
- Ginsburg, S. G. (1993). *Paving the way for the 21st century: Human factor in higher education financial management*. Washington D.C.: National Association of College and University Business Officers Publication.
- Gubman, E. L. (1998). *The talent solution: Aligning strategy and people to achieve extraordinary results*. New York: McGraw-Hill Professional Book Group.
- Gupta, M., & Haque, M. M. (2015). *Talent retention: A major concern for organizations. Conference Proceedings of international conference on research and business sustainability* (pp. 624-627). Indian Institute of Technology Roorkee.
- Kermally, S. (2004). *Developing and managing talent*. London: Thorogood Publishing.
- Lapina, I., Kairiša, I., & Aramina, D. (2015). Role of organizational culture in the quality management of university. 20th International Scientific Conference Economics and Management (ICEM-2015). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 770-774.
- Lasakowa, A., Bajzikova, L., & Dedze, I. (2017). Barriers and drivers of innovation in higher education: Case study-based evidence across ten European universities. *International Journal of Educational Development*, 55, 69-79.
- Laumer, S., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2010). Electronic human resources management in an e-business environment. *Journal of Electronic Commerce Research*, 11(4), 240-250.
- Lewis, E. R., & R. J. Heckman (2006). T+D, Talent management: a critical review. *Human Resource Management Review*, 16 (2), 139-154.
- Li, F. F. & Devos, P. (2008). Talent management: art or science: The invisible mechanism between talent and talent factory. *Unpublished Master's Thesis*, University of Kalmar, Sweden.
- Löffler, K., Goldgruber, J., & Hartinger, G. (2018). Moving towards a competence center for geriatric medicine and care: Quality management and human resource management as major support factors. *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*, 32(1), 47-55.



- Lynch, D. (2007). *Can Higher Education Manage Talent?* www.csun.edu. 10.11.2018 tarihinde <http://www.insidehighered.com/views/2007/11/27/lynch> adresinden alınmıştır.
- Mabaso, C., & Moloi, K.C.(2016). The influence of compensation on talent retention at a TVET College. 14.12.2018 tarihinde <https://ssrn.com/abstract=2851760> adresinden alınmıştır.
- Mabaso, C. M., & Dlamini, B. I. (2018). Total rewards and its effects on organisational commitment in higher education institutions. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1),1-8.
- Mackey, J. A. (2008). *Community college leadership succession: Perception and plans of community college Leaders. (Unpublishes doctoral dissertation)*. University of Arizona, USA
- McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). Talent management in the 21 st century: Help your company find, develop and keep its strongest workers. *The Journal For Quality & Participation*, 29(4), 4-7.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. USA: John Willey & Sons.
- Michaels, E., Hanfield-Jones, H., & Axelroad, B. (2001). *The war for talent*. USA: Harvard Business School Press.
- Mirkamali, S. M., & Thani, F. N. (2011). A study on the quality of work life (QWL) among faculty members of University of Tehran (UT) and Sharif University of Technology (SUT). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 179-187.
- Naim, M. F. (2014). Leveraging social media for Generation Y retention. *European Journal of Business and Management*, 6 (23), 173-179.
- Oladapo, V. (2014). The impact of talent management on retention. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(3), 19-36.
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement—a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50 (4), 185-199.
- Peters, T. (2006). Leaders as talent fanatics. *Leadership Excellence*, 23(11), 12-13.
- Philips, J. J., & Edwards, L. (2009). *Managing talent retention: An ROI approach*. USA: Pfeiffer Publishing.
- Reiner, C., Meyer, S., & Sardadvar, S. (2017). Urban attraction policies for international academic talent: Munich and Vienna in comparison. *Cities*, 61, 27-35.
- Riccio, S. J. (2010). *Talent management in higher education: Identifying and developing emerging leaders within the administration at private colleges and universities (Unpublished doctoral thesis)*. University of Nebraska, Faculty of the Graduate College, Nebraska.
- Rothwell, W. J. (2005). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. (Third Edition), USA: Amacom Books.
- Rusu, C. (2016). From quality management to managing quality. *Social and Behavioral Sciences*, 221, 287-293.
- Salau, O., Osibanjo, A., Adeniji, A., Oludayo, O., Falola, H., Igbino, E., & Ogueyungbo, O. (2018). Data regarding talent management practices and innovation performance of academic staff in a technology-driven private university. *Data in Brief*, 19,1040–1045.
- Sears, D. (2002). *Successful talent strategies: Achieving superior business results through market-focused staffing*. USA: Amacom Books.
- Sidrat, S., & Ayadi Frikha, M. (2018). Impact of the qualities of the manager and type of university on the development of the entrepreneurial university. *Journal of High Technology Management Research*, 29, 27–34.

- Sinclair, M. L. (2004). *A Talent management strategy for the justice. Institute of BC.* (Unpublished doctoral dissertation). Royal Roads University, Victoria.
- Shelton-Johnson L. (2006). Talent management & succession planning. AASHTO Standing Committee on Quality Annual Conference.
- Šolc, M., Markulík, S. & Sütóová, A. (2014). Quality in contemporary university environment. *Social And Behavioral Sciences*, 143, 703 – 707.
- Sumardi, W. A., & Othman, R. (2009). The three faces of talent management in Malaysia. *International Journal of Business Research*, 10(1), 181-185.
- Stevenson, M. (2008). *Change for the future: presidents and deans real and ideal leadership practices at community and junior colleges in Mississippi.* (Unpublished Doctoral dissertation). Mississippi State University, USA.
- Symes, C. B. (2008). Kaliteli çalışmak kaliteli yaşamak. *Önce Kalite Dergisi*, 17 (127), 22-25.
- Theron, M., Barkhuizen, N., & Du Plessis, Y. (2014). Managing the academic talent void: Investigating factors in academic turnover and retention in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 01-14.
- Thunnissen, M., & Van Arensbergen, P. (2015). A multi-dimensional approach to talent: An empirical analysis of the definition of talent in Dutch academia. *Personnel Review*, 44(2), 182-199.
- University of Oxford. (2011). University of Oxford HR excellence in research badge: Gap analysis and action plan pdf. 02.03.2012 tarihinde <http://www.admin.ox.ac.uk/media/global/wwwadminoxacuk/localsites/personnel/documents/informationforstaff/> adresinden alınmıştır.
- Wagner, C. (2009). When mentors and mentees switch roles. *The futurist*, 43(1), 6-7.
- Yıldırım A. & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- YÖK (2018). *Yüksek öğretim istatistikleri (2017-2018)*. Ankara: 20.07.2018 tarihinde <https://istatistik.yok.gov.tr/> adresinden alınmıştır.

#### Yazar

Dr. Filiz Akar rehberlik ve psikolojik danışmanlık lisans, eğitim yönetimi ve politikası yüksek lisans ve doktora programlarını tamamlamıştır. İnternet bağımlılığı, siber zorbalık, yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetimi, iş yaşamı kalitesi ve anlamlı iş konularında çalışmaktadır.

#### İletişim

Dr. Öğr. Üyesi Filiz Akar, Yozgat Bozok Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Anabilim Dalı  
e-posta: [filiz.akar@bozok.edu.tr](mailto:filiz.akar@bozok.edu.tr)  
[cologne97@yahoo.com](mailto:cologne97@yahoo.com)

## Summary

**Purpose and Significance.** The problems experienced by organizations differ because of globalization and demographic changes. Organizations are under the effects of continuous competition, information age, adaptation to change and innovation, internationalisation, quality requirements, obligation to succeed in exceptional circumstances and to make their success sustainable (Al Ariss, Cascio & Paauwe , 2014; Oladopo, 2014 ). At that point, working with talented employees and managers has become the priority of organizations. Because talent management can guarantee sustainable competitive advantage for companies (Trevisan, Veleso, Cunha da Silva, Dutra & Fischer, 2014, p.50). Talent management which is accepted as the last stage of human resources management, has been started to implemented with an understood of the difference created by the talented employees and organization in order to cope with the severe global and demographic effects (Chambrowski & da Costa, 1998; Shelton-Johnson, 2006). Talent management focuses on leadership and key management positions to establish the workforce structure integrated with the strategic objectives of the organization, and is applied to attract, recruit, develop and retain effective and best employees in the organization. Talent management “ensures the linkages between component parts of staffing, performance management and development are aligned, shows the importance of managing the system of practices” (Stiles & Trevor, 2006, p.6). On the other hand higher education institutions also under the effects of demographic and global changes in recent years. There are rapid development of higher education such as requirements to increase the autonomy of universities and greater public participation in the management of higher education, demands for transparency, requirements for future employment of graduates in jobs (Šolc, Markulik & Sütőová, 2014, p.704). Universities are expected to provide good academic training, develop skills, contribute to edify society, enrich knowledge, develop technology and bring it to the benefit of the community (Sidrat & Ayadi Frikha, 2018, p.27). However “there is a lack of talent management in higher education. But higher education environment that prides itself on continuous learning and forward thinking spends very little time and effort identifying its future leaders” (Riccio, 2010, p.17). There are limited researches about talent management in universities. For these reasons, the aim of this research is to define academic and managerial talent in the university and to examine the applicability of talent management according to administrators’ experience and views.

**Methodology.** In this study, a basic qualitative research method was used. The main feature of qualitative research is an interest in meanings, perspectives, and understandings (Woods, 2005). Participants are determined by a purposeful sampling method. The study group consists of 15 faculty members and administrators from three public universities at different institutional levels. Data were collected through interviews and the collection process lasted for five months. “Much qualitative research is itself relational, in that data are gathered by using one-to-one interactions between researcher and participants” (Tracy, 2013, p. 6). Data were analyzed using a content analysis technique identifying common themes and sub-themes throughout the material.

**Results.** The findings show that talented academics exhibit an integrated structure of characteristics based on merit, high intellectual competencies, personality, values, harmony, and attitude towards work themes. In this study, it was found that the most talented academics are capable of producing high-quality scientific work and disseminating it in writing; they also have merit and expertise in their disciplines, being qualified researchers. Curiosity, questioning, and reliability are seen by the participants as characteristics possessed by talented academics. It was

expressed that these individuals contribute to corporate culture with such talents as planning, analyzing, and synthesizing capabilities; ability to work systematically; having a cultural infrastructure; and maintaining harmony in the work environment. Talented managers' characteristics were collected under the themes of developed communication-motivation competence, management and scientific competencies, personality and managerial values. Managerial talents, such as providing developmental opportunities to employees, making effective decisions, reducing bureaucracy, being transparent and accountable and participating in decisions, constitute the second theme of talented managers characteristics in University. Being tolerant and fair when managing academic units, comes to the forefront as the personality traits that should be in the talented manager. In this study, it is found that talent management is necessary and useful in higher education but implementation of the talent management depends on some conditions. Providing a positive work environment has been found to be an important factor for attracting and retaining talent.

**Discussion.** According to these results, the development of talent management in higher education institution points to creating a positive, supportive work environment, professional academic leadership and high level academic merit. First of all having a talent mindset at the managerial level and supportive working environment are distinctive cultural factors in order to attract and retain talent. It can be said that the development of "academic leadership" and "talent based strategic management" approaches and practices in higher education will contribute to institutionalization, effectiveness and efficiency. In this respect, the development of talent, academic leadership training for future manager in universities could be recommended. Talent management programs can be implemented. Depending on the commitment of academics and the importance of creating positive working conditions in ensuring job satisfaction, activities that will need to be established, appreciation and recognition of the total reward system in universities, programmes to solve the professional development needs and systematic job satisfaction examinations can be carried out. Establishing talent management commissions within the academic units of the universities could enable to determine talent criterias that will be necessary in the future. Academic leadership talent pool programmes can be developed to fill the management positions beforehand.