

T.C.
Fırat Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi



**ÜNİVERSİTELERDE YETENEK YÖNETİMİ KAPSAMINDA
YETENEK HAVUZU OLUŞTURMAYA YÖNELİK BİR MODEL
ÖNERİSİ**

Doktora Tezi

Seda GÜNDÜZALP
Prof. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN
Elazığ, 2016

T.C.
Fırat Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı

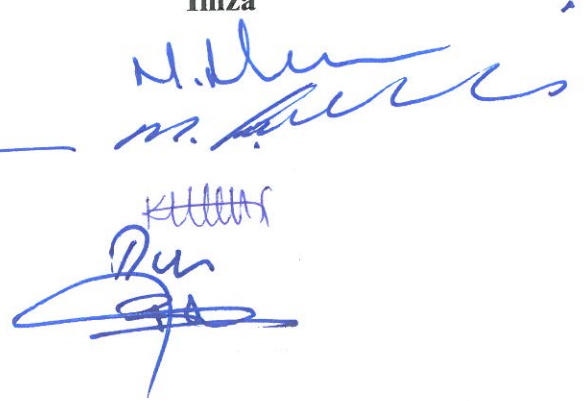
**ÜNİVERSİTELERDE YETENEK YÖNETİMİ KAPSAMINDA
YETENEK HAVUZU OLUŞTURMAYA YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ**

Mukadder BOYDAK ÖZAN'ın danışmanlığında hazırlamış olduğu "Üniversitelerde Yetenek Yönetimi Kapsamında Yetenek Havuzu Oluşturmaya Yönelik Bir Model Önerisi" başlıklı tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun.....tarih vesayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından..... tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda oy birliği ile başarılı sayılmıştır.

Jüri Üyeleri:

- 1: Prof. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN
- 2: Prof. Dr. Mustafa ÇELİKTEN
- 3: Prof. Dr. Abdülkadir ŞENGÜR
- 4: Doç. Dr. Muhammed TURHAN
- 5: Yrd. Doç. Dr. Ramazan YİRCİ

İmza



Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun tarih vesayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

BEYANNAME

Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Prof. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN danışmanlığında hazırlamış olduğum " Üniversitelerde Yetenek Yönetimi Kapsamında Yetenek Havuzu Oluşturmaya Yönelik Bir Model Önerisi" adlı doktora tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

(imza)

Seda GÜNDÜZALP

.../.../..

ÖN SÖZ

Yaşamın her alanında yetenekler, insanların günlük hayatını, eğitim durumunu, sosyal ve çalışma hayatını büyük ölçüde etkileyen ve yönlendiren önemli bir güçtür. Bu gücün doğru ve etkili bir biçimde yönlendirilmesi insanların çalışma hayatında başarılı ve dolayısıyla mutlu olmasını sağlayan bir unsurdur. Mutlu ve başarılı çalışanlar başarılı örgütleri beraberinde getirirler. Bu sebeple örgütler amaçlarına ulaşmada ve başarılı olma yolunda, çalışanların yeteneklerini ortaya çıkaracak ve doğru yerde, doğru zamanda kullanılmasını sağlayacak etkili stratejiler geliştirmelidirler. Yapısı gereği özerk olan üniversiteler de yetenekli çalışanların seçimi, yerleştirilmesi ve elde tutulması süreçlerini geliştirecek durumdadırlar. Yeteneklerin yönetilmesi olarak adlandırılan bu süreçte başarılı olan üniversiteler, doğrudan ve dolaylı olarak küreselleşme ve rekabet ortamında bir adım öne geçmeyi başaracaklardır.

Bu düşünceden yola çıkarak başladığım bu tez çalışmasında, öncelikle beni her yönde destekleyen, güvenen ve güven veren, akademik çalışmaların nasıl yapılacağını ve akademik ortamlarda sergilenmesi gereken davranışları kalıcı bir biçimde öğreten, doğru yönde motive eden değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN'a en samimi duygularıyla teşekkürlerimi sunuyorum.

Çalışmamda izlemem gereken yolları danıştığım Prof. Engin AVCI, Güngör YILDIRIM ve her anımda destekçim olan eşim Emrullah GÜNDÜZALP'e; yoğun çalışma ortamında vakit ayırarak uygulamalara katılan öğretim üyesi ve doktora öğrencilerine; ümitsizliğe kapıldığım anlarda bana vermiş oldukları destekleriyle ayakta durmamı sağlayan değerli arkadaşlarım Dr. Gönül ŞENER, Dr. Hakan POLAT ve Zübeyde YARAŞ'a ve bugünlere gelmemi sağlayan anneme, babama ve kardeşlerime bana verdikleri destekten dolayı teşekkür etmeyi bir boç bilirim.

Seda GÜNDÜZALP

Elazığ, 2016

ÖZET

Doktora Tezi

Üniversitelerde Yetenek Yönetimi Kapsamında Yetenek Havuzu Oluşturmaya Yönelik Bir Model Önerisi

Seda GÜNDÜZALP

Fırat Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı

Elazığ, 2016, Sayfa: XVIII+244

Araştırmanın amacı yetenek havuzu oluşturmaya yönelik geliştirilen yazılım aracılığı ile üniversitelerde yetenek yönetimi kapsamında doktora öğrencilerinin yetenek matrisindeki yerini tespit ederek, üniversitelere bir yetenek yönetimi model önerisi sunmaktır. Araştırmanın çalışma grubu, Fırat Üniversitesi'ne bağlı Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Bilimleri Enstitüsü ve Fen Bilimleri Enstitüsü'nde 2015-2016 eğitim öğretim yılı içerisinde öğrenim gören yeterlik sınavını geçmiş doktora öğrencileri ve bu öğrencilerin danışmanları konumundaki öğretim üyelerinden oluşmaktadır.

Araştırmada nicel ve nitel desenler bir arada kullanıldığı karma yöntem kullanılmıştır. Nicel desene ilişkin ölçek geliştirme adımlarına uygun olarak oluşturulan “Doktora Öğrencilerine Yönelik Akademik Potansiyel Değerlendirme Kriterleri Ölçeği” ile “Doktora Öğrencilerine Yönelik Akademik Performans Değerlendirme Kriterleri” formu hazırlanmıştır. Ölçeğin kapsam ve yapı geçerlilikleri incelenmiş açılımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Yapılan analizlerin ardından ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu kabul edilmiştir. Geliştirilen ölçek ve formlar görüşleri alınmak üzere yeterlik sınavını geçmiş doktora öğrencilerine ve bu öğrencilerin danışmanları konumundaki öğretim üyelerine sunulmuştur.

Araştırmada doktora öğrencilerinin yetenek matrisindeki yerini belirlemek amacıyla bulanık mantık yaklaşımı kullanılmıştır. Ayrıca doktora öğrencilerinin akademik beceri, akademik etik, liderlik, bilgi okuryazarlığı, akademik puan, akademik yayın ile akademik proje ve eğitim durumları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere veri madenciliği modellerinden birliktelik kuralları analizi yapılmıştır. Araştırmanın nitel deseni için ise, veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Oluşturulan bu form Fırat Üniversitesi'nde görev yapan öğretim üyelerine uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda, doktora öğrencilerinin akademik beceri, akademik etik, liderlik, bilgi okuryazarlığı durumları arasında birbirlerini etkiler yönde ilişki tespit edilmiştir. Bu öğrencilerin akademik yayın ile akademik proje ve eğitim durumları yönünde düşük düzeyde çalışma ortaya koydukları elde edilen sonuçlar arasında yer almıştır. Ayrıca genel bir değerlendirmeye; potansiyeli yüksek-performansı yüksek, potansiyeli yüksek-performansı orta, potansiyeli yüksek-performansı düşük doktora öğrencisi bulunurken; potansiyeli düşük-performansı yüksek, potansiyeli düşük-performansı orta doktora öğrencisi bulunmadığı tespit edilmiştir. Yüksek potansiyelli-düşük performanslı öğrenci varken, düşük potansiyelli-yüksek performanslı doktora öğrencisinin olmaması, akademik performans sergilemede yeterli veya yüksek düzeyde bir akademik potansiyele sahip olunması gerektiği sonucunu ortaya çıkarmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, doktora öğrencilerinin doğru yönde yönlendirilmesi için danışmanlarına eğitim verilmesi, üniversitelerin yetenek yönetimi sistemine geçerek, geliştirilen yetenek yönetimi yazılımını kullanmaları önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yetenek Yönetimi, Veri Madenciliği, Birliktelik Kuralları, Bulanık Mantık, Yetenek Matrisi.

ABSTRACT

Ph.D. Thesis

A Model for the Formation of a Talent Pool within the Talent Management in Universities

Seda GÜNDÜZALP

Firat University

Institute of Educational Science

Department of Education Administration Supervision Planning and Economy

Elazığ, 2016; page: XVIII+244

The aim of the research is to offer universities with a talent management model proposal by determining the position of doctoral students in the talent matrix within talent management in universities through the software developed for the formation of a talent pool. The study group of the research consisted of doctoral students studying in Institute of Social Sciences, Institute of Education Sciences, Institute of Medical Sciences and Institute of Science and Technology of Firat University in the 2015-2016 academic year who passed the proficiency exam and the faculty members who are the advisors of these students.

The mixed method, in which quantitative and qualitative designs are used together, was used in the research. “Academic Potential Evaluation Criteria for Doctoral Students Scale” which was formed in accordance with the scale development steps for the quantitative design, and the form of “Academic Potential Evaluation Criteria for Doctoral Students” were prepared. The content validity and construct validity of the scale were examined, and exploratory and confirmatory factor analyses were performed. The scale was accepted to be valid and reliable after the analyses performed. The scale and the form developed were submitted to doctoral students who passed the proficiency exam and the faculty members who are the advisors of these students to get their opinions.

The fuzzy logic approach was used in the research in order to determine the position of doctoral students in the talent matrix. In addition, the analysis of association rules from data mining models was performed to determine the relationship between doctoral students' academic skills, academic ethics, leadership, information literacy, academic scores, academic publications, academic projects and educational status. For the qualitative design of the research, the semi-structured interview form was formed as a data collection tool. This form created was applied to faculty members working in Firat University.

As a result of the research, a relationship which affected each other was determined between doctoral students' academic skills, academic ethics, leadership, information literacy status. The fact that these students performed study at low level for the academic publications, academic projects and educational status was among the results obtained. Besides, it was found by a general assessment that while there was a doctoral student with high potential-high performance, high potential-medium performance and high potential-low performance, there was not a doctoral student with low potential-high performance and low potential-medium performance. The absence of doctoral students with low-potential-high performance despite the presence of a student with high potential-low performance revealed that it is necessary to have an enough or high level academic potential in displaying academic performance. In line with these results obtained, it was suggested that training should be provided for the advisors to direct doctoral students in the right way, and universities should use the talent management software developed by moving into the talent management system.

Key Words: Talent Management, Data Mining, Association Rule, Fuzzy Logic, Talent Matrix

İÇİNDEKİLER

BEYANNAME	II
ÖN SÖZ	III
ÖZET	IV
ABSTRACT	VI
TABLolar LİSTESİ	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIII
GRAFİKLER LİSTESİ	XVI
EKLER LİSTESİ	XVII
SİMGELER LİSTESİ	XVIII
BİRİNCİ BÖLÜM	1
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	3
1.2. Araştırmanın Önemi	4
1.3. Araştırmanın Amacı	6
1.3.1. Araştırmanın Alt Amaçları	6
1.4. Sayıtlar	8
1.5. Sınırlılıklar	8
İKİNCİ BÖLÜM	9
2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	9
2.1. Yetenek Kavramı	9
2.1.1. Yetenek Tanımları	9
2.1.2. Yetenek Kavramının Tarihsel Gelişimi	12
2.1.3. Yetenek İle İlişkili Kavramlar	14
2.1.3.1. Yetkinlik	15
2.1.3.2. Beceri	16
2.1.3.3. Bilgi	17
2.1.3.4. Tutum	17
2.1.3.5. Performans	18
2.1.3.6. Potansiyel	18
2.1.4. Örgütsel Yetenek	19
2.1.5. Yetenekli Çalışanların Özellikleri	20
2.1.6. Yetenek Savaşları Olgusu	21

2.2. Yetenek Yönetimi	25
2.2.1. Yetenek Yönetimi Tanımı	25
2.2.2. Yetenek Yönetiminin Önemi.....	27
2.2.3. Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler	28
2.2.3.1. Küreselleşme, Rekabet ve Değişen Örgüt Yapıları	28
2.2.3.2. Bilişim Teknolojilerindeki Gelişmeler	30
2.2.3.3. Demografik Değişimler ve İşgücünün Değişen Profili.....	31
2.2.3.3.1. Yaşlanma.....	31
2.2.3.3.2. Nesil Farklılığı	32
2.2.4. Yetenek Yönetiminin İlişkili Olduğu Yönetim Kavramları	32
2.2.4.1. Stratejik Yönetim.....	33
2.2.4.2. Kurumsal Yönetişim	33
2.2.4.3. Kaizen	34
2.2.4.4. Sıfır hiyerarşi	34
2.2.4.5. Değişim mühendisliği	35
2.2.4.6. Personeli güçlendirme.....	35
2.2.4.7. Pareto Kuralı	36
2.2.4.8. Peter ilkesi.....	37
2.2.5. Yetenek Yönetiminde Sorumluluk Dağılımı.....	38
2.2.5.1. Tepe Yönetimin Sorumluluğu	38
2.2.5.2. Orta Kademe Yöneticilerin Sorumluluğu	39
2.2.5.3. İnsan Kaynakları Departmanının Sorumluluğu	39
2.2.6. Yetenek Yönetimi Aşamaları	40
2.2.6.1. Yetenek Yönetimi Hedeflerin ve Stratejilerin Belirlenmesi.....	41
2.2.6.2. Kritik Pozisyonların ve Yetenek Profiline Belirlenmesi	41
2.2.6.3. Yetenekli Çalışanları Tespit Etme ve Örgüte Çekme.....	41
2.2.6.4. Yetenek Havuzu Oluşturma.....	42
2.2.6.5. Yeteneği Yerleştirme	44
2.2.6.6. Yeteneği Geliştirme	44
2.2.6.7. Yeteneği elde tutma	45
2.2.7. Çalışanların Sınıflandırılması	46
2.2.7.1. Mc. Kinsey Sınıflandırması	46

2.2.7.2. Sandberg Sınıflandırması.....	46
2.2.7.3.Thomas Steward Sınıflandırması.....	47
2.2.7.4. Performansa Dayalı Sınıflandırma.....	48
2.2.7.4.1.Yetenekli Çalışanların Değerlendirilmesi	48
2.2.7.4.2. Performans, Potansiyel ve Yetkinlik değerlendirme.....	49
2.2.7.4.3.Yetenek Matrisi Oluşturma	50
2.8. İlgili Araştırmalar	52
2.8.1. Yurt içi Araştırmalar.....	52
2.8.2. Yurt Dışı araştırmalar	62
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	65
3. YÖNTEM	65
3.1. Araştırma Modeli	65
3.2. Çalışma Grubu	71
3.3. Veri Toplama Araçları	73
3.3.1. Doktora Öğrencilerine Yönelik Akademik Potansiyel Değerlendirme Kriterleri Ölçek geliştirme süreci	74
3.3.1.1.Doktora Öğrencilerine Yönelik Akademik Potansiyel Değerlendirme Kriterleri Ölçeğinin Geçerlik Çalışması	77
3.3.1.2.Kapsam Geçerliliği	77
3.3.1.3. Yapı Geçerliliği.....	79
3.3.1.4.Doktora Öğrencilerine Yönelik Akademik Potansiyel Değerlendirme Kriterleri Ölçeğinin Güvenirliği	90
3.3.1.5.Doktora Öğrencilerine Yönelik Akademik Performans Değerlendirme Kriterleri.....	91
3.4. Veri toplama Süreci.....	91
3.5. Verilerin analizi.....	91
3.5.1. Bulanık Mantık	92
3.5.2. Birliktelik kuralları	107
3.5.3.Puanlama kriterleri	110
3.5.4. Nitel Verilerin Analizi	112
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	113
4. BULGULAR VE YORUM.....	113

4.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular	113
4.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular	115
4.3. Üçüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular	119
4.4. Dördüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular	122
4.5. Beşinci Alt Amaca İlişkin Bulgular	126
4.6. Altıncı Alt Amaca İlişkin Bulgular	131
4.7. Yedinci Alt Amaca İlişkin Bulgular	135
4.8. Sekizinci Alt Amaca İlişkin Bulgular	170
4.9. Nitel Boyuta İlişkin Bulgu ve Yorumlar	171
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	177
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	177
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	177
5.1.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma:	177
5.1.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma:	178
5.1.3. Üçüncü Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	179
5.1.4. Dördüncü Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	181
5.1.5. Beşinci Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	183
5.1.6. Altıncı Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	187
5.1.7. Yedinci Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	190
5.1.8. Sekizinci Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	192
5.2. Nitel Boyuta İlişkin Bulgu ve Yorumlar	193
5.3. Öneriler	195
KAYNAKÇA.....	197
EKLER	228
ÖZGEÇMİŞ	242

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Nicel, Nitel ve Karma Araştırma Süreçleri.....	66
Tablo 2. Çalışma Grubunda Yer Alan Doktora Öğrencisi ve Öğretim Üyelerine Ait Bilgiler	72
Tablo 3. Çalışma Grubunda Yer Alan Öğretim Üyelerinin Değerlendirdikleri Öğrenci Sayıları.....	73
Tablo 4. Uzman sayısına göre KGO minimum değerleri.....	78
Tablo 5. KMO ve Bartlett Test Sonuçları	80
Tablo 6. Madde Faktör Yük Oranları.....	82
Tablo 7. Akademik Beceri Ölçeği Uyum Değerleri.....	85
Tablo 8. Akademik Etik Ölçeği Uyum Değerleri	86
Tablo 9. Liderlik Ölçeği Uyum Değerleri.....	88
Tablo 10. Akademik Okur Yazarlık Ölçeği Uyum Değerleri	89
Tablo 11. Ölçek Boyutlarının Cronbach α Değerleri	90
Tablo 12. .arff Dosyası.....	109
Tablo 13. Birliktelik Kuralları Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan Kurallar ve Güven Değerleri	127
Tablo 14. Birliktelik Kuralları Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan Kurallar ve Güven Değerleri	132
Tablo 15. 12 Numaralı Kümeye Yerleşen Öğrenciler	138
Tablo 16. 8 Numaralı Kümeye Yerleşen Öğrenciler	141
Tablo 17. 7 Numaralı Kümeye Yerleşen Öğrenci.....	146
Tablo 18. 4 Numaralı Kümeye Yerleşen Öğrenciler	150
Tablo 19. 3 Numaralı Kümeye Yerleşen Öğrenciler.....	155
Tablo 20. 2 numaralı kümeye yerleşen öğrenciler	160
Tablo 21. 6 numaralı kümeye yerleşen öğrenciler	163

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Talent: yetenek	12
Şekil 2. Tepe yönetiminin sorumluluğu (Caplan (2011)'den akt. Bahadınlı, 2013)	39
Şekil 3. Bir Örgütün İş Gücü Yapısı.....	47
Şekil 4. 9 kutu modeli (Sparrow ve diğerleri, 2011:30)	49
Şekil 5. Turkcell Yetenek Yönetimi Matrisi (Ceylan, 2007, s.114).....	50
Şekil 6. Boston Consulting Group Matrix (Sparrow ve diğerleri, 2011:29)	52
Şekil 7. Araştırma Modeli	67
Şekil 8. Açıklayıcı Tasarım (Explanatory Design) (Creswell ve Clark, 2011, s.76).....	68
Şekil 9. Survey araştırmanın adımları (Guyette, 1983, s. 50'den uyarlanmıştır)	70
Şekil 10. Survey araştırmanın temelleri (Hox, Leeuw ve Dilman, 2003, s.4).....	71
Şekil 11. Ölçek Geliştirme Adımları	74
Şekil 12. Akademik Beceri Boyutu Doğrulayıcı Faktör Analizi Standardize Edilmiş Yol Katsayısı.....	84
Şekil 13. Akademik Etik Boyutu Doğrulayıcı Faktör Analizi Standardize Edilmiş Yol Katsayısı.....	86
Şekil 14. Liderlik Boyutu Doğrulayıcı Faktör Analizi Standardize Edilmiş Yol Katsayısı.....	87
Şekil 15. Bilgi Okuryazarlık Boyutu Doğrulayıcı Faktör Analizi Standardize Edilmiş Yol Katsayısı.....	89
Şekil 16. Klasik Küme.....	92
Şekil 17. Klasik Mantık ve Bulanık Mantık Arasındaki Farklılıklar	93
Şekil 18. Bulanık Mantık ile sıcaklık değerlerinin gösterimi(Wikipedia, 2016).....	94
Şekil 19. Bulanık Sistem Yapısı (Öztemel, 2003, s. 18)	95
Şekil 20. Bulanık ve durulayıcı sistemler (Ertunç, 2012, s.27)	96
Şekil 21. Yetenek Matrisini Potansiyel Ekseninin Girdi ve Çıktı Temelleri.....	97
Şekil 22. Akademik Beceri Boyutu Üyelik Fonksiyonları	97
Şekil 23. Akademik Etik Boyutu Üyelik Fonksiyonları.....	98
Şekil 24. Liderlik Boyutu Üyelik Fonksiyonları	99
Şekil 25. Bilgi Okuryazarlık Boyutu Üyelik Fonksiyonları	99
Şekil 26. Potansiyel Çıkış Üyelik Fonksiyonları	100
Şekil 27. Yetenek Matrisini Performans Ekseninin Girdi ve Çıktı Temelleri.....	101

Şekil 28. Akademik Puan Boyutu Üyelik Fonksiyonları	102
Şekil 29. Akademik Yayın Boyutu Üyelik Fonksiyonları.....	103
Şekil 30. Akademik Proje ve Eğitim Boyutu Üyelik Fonksiyonları	103
Şekil 31. Performans Çıkış Üyelik Fonksiyonları	104
Şekil 32. FYYYS Akış Diyagramı	106
Şekil 33. FYYYS programının ara yüzü	107
Şekil 34. Doktora Öğrencilerinin Yetenek Matrisi.....	136
Şekil 35. Yetenek Grupları	137
Şekil 36. A130 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler	138
Şekil 37. A122 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler	139
Şekil 38. A52 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler	140
Şekil 39. A118 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler	142
Şekil 40. A92 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler	143
Şekil 41. A64 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler	144
Şekil 42. A9 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler	145
Şekil 43. A126 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler	147
Şekil 44. A55 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler	148
Şekil 45. A113 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler	149
Şekil 46. A94 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler	150
Şekil 47. A100 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler	151
Şekil 48. A117 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler	152
Şekil 49. A85 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler	153
Şekil 50. A3 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler	154
Şekil 51. A128 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler	156
Şekil 52. A117Kodlu Öğrenciye Ait Veriler	157
Şekil 53. A115 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler	158
Şekil 54. A99 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler	159
Şekil 55. A131 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler	160
Şekil 56. A91 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler	161
Şekil 57. A124 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler	162
Şekil 58. A129 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler	163
Şekil 59. A43 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler	164

Şekil 60. A121 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler	165
Şekil 61. A130 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler	166
Şekil 62. A31 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler	167
Şekil 63. Kadın Doktora Öğrencilerinin Yetenek Matrisindeki Yeri	168
Şekil 64. Erkek Doktora Öğrencilerinin Yetenek Matrisindeki Yeri	169
Grafik 17. Kadın ve Erkek Doktora Öğrencilerin Kümelerdeki Yüzde Oranları	169
Şekil 65. Yalnızca Danışman Analizi	170
Şekil 66. Yalnızca Öğrenci Analizi	173
Şekil 67. Yetenek Yönetimi Kavramına İlişkin Görüşler	171
Şekil 68. Üniversitelerde Yetenek Yönetimi Uygulaması Hakkında Görüşler	173
Şekil 69. Üniversitelerde Yetenekli Çalışanların Tespiti, Elde Tutulma ve Geliştirilme Süreci Hakkında Görüşler	174
Şekil 70. Üniversitelerde Yetenek Yönetimi Balık Kılçığı	176

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1. Saçılım Diyagramı.....	81
Grafik 2. Bulanık Küme	94
Grafik 3. Klasik Küme	98
Grafik 4. Doktora Öğrencilerin Akademik Puan Aralıkları	113
Grafik 5. Doktora Öğrencilerin Enstitülere Göre Akademik Puan Aralıkları	114
Grafik 6. Doktora Öğrencilerin Enstitülere Göre Akademik Puan Yüzdeleri.....	115
Grafik 7. Doktora Öğrencilerin Akademik Yayın Puan Aralıkları.....	116
Grafik 8. Doktora Öğrencilerin Enstitülere Göre Akademik Yayın Puan Aralıkları ..	117
Grafik 9. Doktora Öğrencilerin Enstitülere Göre Akademik Yayın Puan Yüzdeleri ..	118
Grafik 10. Doktora Öğrencilerin Akademik Proje ve Eğitim Puan Aralıkları	119
Grafik 11. Doktora Öğrencilerin Enstitülere Göre Akademik Proje ve Eğitim Puan Aralıkları.....	120
Grafik 12. Doktora Öğrencilerinin Enstitülere Göre Akademik Proje ve Eğitim Puan Yüzdeleri.....	121
Grafik 13. Doktora Öğrencilerinin Akademik Beceri Puan Aralıkları	123
Grafik 14. Doktora Öğrencilerinin Akademik Etik Puan Aralıkları.....	124
Grafik 15. Doktora Öğrencilerinin Liderlik Puan Aralıkları	125
Grafik 16. Doktora Öğrencilerinin Akademik Beceri Puan Aralıkları	126

EKLER LİSTESİ

EK 1. Araştırma İzin Belgeleri.....	228
EK 2. Etik Kurul İzin Belgesi	231
EK 3. Akademik Beceri Boyutu Doğrulayıcı Faktör Analizi t değerleri	231
EK 4. Akademik Etik Boyutu Doğrulayıcı Faktör Analizi t değerleri	232
EK 5. Liderlik Boyutu Doğrulayıcı Faktör Analizi t değerleri	234
EK 6. Bilgi Okuryazarlığı Boyutu Doğrulayıcı Faktör Analizi t değerleri	235
EK 7. Doktora Öğrencilerine Yönelik Akademik Potansiyel Değerlendirme Kriterleri Ölçeği.....	235
EK 8. Doktora Öğrencilerine Yönelik Akademik Performans Değerlendirme Kriterleri.....	240
EK 9. Online Ölçek Ekran Görüntüsü.....	241
EK 10. Tarama Raporu.....	242

SİMGELER LİSTESİ

vb.	: Ve benzeri
Akt.	: Aktaran
Çev.	: Çeviren
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
FYYS	: Fırat Yetenek Yönetimi Sistemi



BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

İnsanlık tarihinin ilk dönemlerinde insanoğlu için önemli olan temel ihtiyaçlar; yiyecek temin etmek, barınmak, çevreden gelebilecek tehlikelerden korunmak iken, zaman içerisinde insanoğlunun gereksinimleri değişime uğramıştır. Süregelen her yüzyılda çağın getirdiği özellikler ile insanoğlunun yöneldiği ve önem verdiği ihtiyaçlar değişiklik göstererek şekillenmiştir. İçinde bulunduğumuz yüzyılın dünyasında yaşanan sosyolojik, bilimsel ve teknolojik gelişim ve değişimler doğrultusunda ihtiyaçlar da farklılaşmaktadır. Yirmibirinci asrın insanı sadece temel ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan insan profili olmaktan uzaklaşarak hep daha mükemmeli ister duruma gelmektedir. Günümüz insanın ihtiyaçlar hiyererarşisine eğitim boyutu da eklenmiştir denilebilir. Yemek, güvenlik gibi temel ihtiyaçlarının karşılanmasını yeterli görmeyen günümüzün insanının, mükemmele ulaşma dürtüsüyle eğitim gereksinimi artış göstermektedir. Belirli bir eğitim ihtiyacının karşılanmasıyla çalışma hayatına atılan insanlar, kurumların onları değil bireysel özellikleri ile onların kurumları değiştirir durumu söz konusu olmuştur. Bu durumda örgütlerde de dönüşüm ve yeni bir yapılanma gereksinimi ortaya çıkmıştır. Artık günümüzün örgütleri, işe, işin yapılışına ve kurallara önem veren anlayış yerine çalışana, çalışanın ihtiyaçlarına, işin esnek yapısına ve esnek kurallardan oluşan bir anlayış ile yeni bir yapılanma sürecine girmektedir (Yumurtacı, 2014, s. 188; Tümen, 2014, s.104). Çalışan ve örgüt ilişkisinin çift yönlü olmasıyla, çalışanların yapısı örgütleri etkilemekte, örgütlerin yapısı da çalışanları etkilemektedir. Örgütlerin çağın özellikleriyle şekillenen yapısıyla çalışanların örgütün ihtiyaçlarını karşılama zorunluluğu söz konusudur. Çalışanların bireysel dürtüleriyle de örgütler, hep daha iyi olma ve rakiplerinden bir adım önde olma çabasıyla hareket etmeye başlamışlardır.

Özellikle 1990'ların başında Soğuk Savaş'ın sona ermesinin ardından küreselleşmeyle birlikte yüksek oranda bir ivme kazanan rekabet ortamının etkisi hemen her alanda hissedilmeye başlamıştır. Ağır rekabet ortamında ayakta kalabilmek için örgütler, dönüşüm gerçekleştirmenin gerekliliğini fark ederek gerekli yapıları oluşturma çabasına girmişlerdir (Geniş ve Usta, 2016, s. 2). Dönüşümlerle birlikte,

kurumların işleyişi, yönetimi, çalışanlardan beklentiler ve çalışanların performansları da etkilenmektedir. Kurumsal yönetimin önemli bir parçası olan insan kaynakları yönetimi açısından bakıldığında ise, küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerinin sürekli gelişimi, değişen rekabet koşulları insan kaynakları yönetiminde değişim veya dönüşüm gerçekleştirmeye başlamıştır. Örgütlerin iş yapıları değişmiş, eskiden değerli olanın değeri kalmamıştır. Buna bağlı olarak ihtiyaç duyulan çalışan profili de değişime göstermeye başlamıştır. Geçmiş yüzyılda maliyet olarak görülen çalışanlar, daha sonraları örgütlerin en değerli varlıkları haline gelerek, artık her çalışan örgütsel yapıda katma değer yaratan birer yetenek olarak görülmeye başlamıştır. Bununla birlikte insan kaynaklarının yönetimiyle çalışanları kaynak gibi kullanma anlayışı yerine yetenekli çalışanların yönetilmesi anlayışı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle de örgütler yetenekli bireyleri kendisine çekmek ve sahip oldukları yetenekli çalışanlardan da etkin bir şekilde yararlanabilmek için yeni bir yönetim yapısı oluşturma çabasına girmiştir (Doğan ve Demiral, 2007, s. 146; Geniş ve Usta 2016, s. 3; Tümen, 2014, s.1). Değişen dünyada 21. yüzyılın yöneticilerinin bu çabayla, şu sorulara cevap aramaya başlamıştır (Türkus, 2011, s. 8):

- “Rekabetçi iş dünyasında, yetenekli iş gücünü nasıl çekebilirim?”
- Örgüt başarısı içinde, en iyi performans gösteren çalışanlarım kim?
- Örgüt içindeki yetenekli iş gücünü nasıl geliştirip, elde tutabilirim?
- Çalışan yetkinlikleri performans hedeflerine ne kadar uygun?
- Eğitim geliştirme araçları ne kadar verimli?
- İşten ayrılma oranları nedir?”

Bu soruların karşılığını bulmak isteyen örgüt yöneticileri, üretimin çeşitliliği ve çalışan ihtiyaçlarına daha iyi hizmeti temel hedef haline gelmektedir. Bu hedefi gerçekleştirebilmenin yolu ise, örgüt için stratejik önem arz eden işleri belirleyerek, bu işlerde çalışacak yetenekli çalışanlarla işbirliği içinde olmaktan geçmektedir (Yumurtacı, 2014, s. 188). Ayrıca örgütlerin başarıya ulaşması açısından sadece yetenekli çalışanlara sahip olmak yeterli olmamakta, bu yetenekleri, örgütün kısa ve uzun vadeli hedefleri ile uyumlu hale getirip, etkili olarak kullanımında destek sağlayacak yöntemlere de ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada "yetenek yönetimi" kavramı karşımıza çıkmaktadır (Bahadınlı, 2013, s.16).

1.1.Problem Durumu

Örgütler günümüzde süregelen rekabet ortamında kendilerine yer bulabilmesi ve rekabeti sürdürebilmesi bağlamında örgütün amacının gerçekleşmesi adına en uygun insan gücünü seçebilmeli ve bu gücü iyi yönetebilmelidir. Artık örgütler başarıları arttırmak ve sürdürülebilirliklerini sağlayabilmek için sürekli kendilerini yenilemek ve ortaya çıkan son gelişmeleri takip etmek durumundadır. Son zamanlarda insan kaynakları yönetimine bir alternatif olarak yetenek yönetimi uygulamaları gündeme gelmiş, birçok şirket bu yöntemi uygulayarak şirket başarısını arttırmayı hedeflemiştir. İnsan kaynağını da tıpkı diğer üretim faktörleri gibi, rasyonellik ilkeleri doğrultusunda ve katı bir hiyerarşik yapılanma içerisinde örgütleyen yönetim anlayışının, uygulamada yetenekleri sıradanlaştırarak körelttiği ortaya çıkmıştır. Yeteneklerin ayırt edici gücünden yararlanmayan örgütlerin, gün geçtikçe dinamikleşen rekabet koşullarında, rekabet güçlerini kaybedecekleri tartışma götürmeyen bir ön kabul haline gelmiştir. Bu gelişim ve değişimine paralel olarak insan kaynağı yönetimi, yetenek kaynağı yönetimine dönüşmeye başlamıştır (Altuntuğ, 2009, s. 449). Yetenekli çalışanların, değer yaratan, üreten, yaratıcı işgücü olduğu ve bulunmasının hızla zorlaşarak uğruna yetenek savaşlarının olacağı kaçınılmaz bir öngörüdür. Bu sebeple örgütler yetenekli bireyleri kendilerine çekmek, onları elde tutmak, örgütsel bağlılıklarını sağlamak için ödül, eğitim, kariyer geliştirme ve lider mentorluğu gibi çeşitli fırsatlar sunmak zorunda kalacaktır. Bu durum insan kaynaklarının gelişim sürecine insan sermayesinin temel yapıtaşı olan yeteneklerinde eklenmesini gerekli kılmıştır (Çelik ve Zaim, 2011, s. 34). En yüksek performansa ve potansiyele sahip olan çalışanları, önce cezbetmek ve örgüte çekmek, daha sonra elde tutmak adına gerçekleştirilen sistematik yaklaşımların tamamı olarak nitelendirilebilecek Yetenek Yönetimi uygulamalarının temelinde, öncelikle örgütün kendisini iyi tanıması ve tanımlaması, daha sonra ise çalışanını iyi tanıması ve tercihlerini ve ihtiyaçlarını örgüt amaçları ve çıkarlarıyla paralel olarak değerlendirmesi ve bu doğrultuda karşılaması yatmaktadır (Demircioğlu, 2010, s. 53).

Çalışanlarından üstün performans ortaya koyabilmelerini sağlayacak olan yetenek yönetimi sistemi ile ilgili çalışmalara bakıldığında, eğitim alanında az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Ayrıca ülkemizde henüz yetenek yönetimi uygulamalarını hayata geçiren eğitim kurumu bulunmamaktadır. Yetenek yönetimi sisteminin diğer

alanlarda olduğu gibi eğitim alanında da çalışılması, incelenmesi ve uygulamaya geçilmesinin faydalı olacağı düşüncesiyle bu çalışma yapılmıştır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Yönetim alanında çalışan yeteneklerinin dile getirilip ön plana çıkarılması yaklaşık 40 yıllık bir geçmişe sahiptir. Bu süreç içerisinde bilim adamları kurumların işleyişi, verimliliği, başarısı ve sürdürülebilirliğinde çalışanların yeteneklerinin önemli bir yere sahip olduğunu çalışmalarıyla ortaya koymuştur. Özellikle küreselleşme ve rekabet ortamının getirdiği koşullar ile çalışan profili ve gereksinimlerinin değişkenlik göstermesi, çalışanların yeteneklerinin kurum içerisindeki önemini daha da arttırır bir hale getirmiştir. Günümüzde kurumlar küresel ve yerel rekabetin etkisini birebir hissetmekle beraber, bu rekabet ortamında kurumsal varlığını devam ettirmek adına gelişim ve değişimlere açık olmak zorunda kalmıştır. Bu değişime ayak uyduramayan; bilimsel, teknolojik ve sosyal gelişimlerin gerisinde kalarak, geleneksel yönetim anlayışını sürdürmekte ısrar eden kurumlar ise süreç içerisinde yok olup gitmektedir. Hem kar odaklı kurumlar, hem de kar amacı gütmeyen kurumlar çağın getirdiklerinden olan yetenek yönetimini kurumsal işleyişe yansıtmak zorundadır. 21. yüzyılın rekabet ortamı tüm sektörlerde yer alan kurumları, ayak uydurabilmelerinin çalışanlarının yeteneklerine bağlı olduğunu ve yeteneklerin etkin bir biçimde yönetilmesi gerektiğini anlamaya itecektir.

Yeteneklerin yönetilmesi sürecinin insan kaynakları yönetimi ile ilgili olduğu düşünülse de ortaya koyulan çalışmalarla kurumsal yönetimin önemli bir parçası olan insan kaynakları yönetiminin giderek yerini yetenek yönetimine bırakacağı öngörülmüş, birçok kurumun yetenek yönetimi uygulamalarına geçiş yaptığı saptanmıştır. Yapılan çalışmalara dayanarak, yüksek düzeyde performans ve başarı ortaya koyan kurumları, orta ve düşük düzey performansa sahip kurumlardan ayıran önemli noktanın, iyi şekilde organize edilmiş insan kaynakları yönetiminin değil, yetenekli çalışanların iyi bir şekilde yönetilmesi gerektiğine inanan bir yönetim anlayışının varlığı olduğu bu bağlamda söylenebilir.

Yetenekli çalışanların kurumsal başarı ve rekabetle başa çıkabilmenin kilit noktası haline geldiği günümüzde, yetenek yönetimini dikkate alan kurumlar başarılı sonuçlar alarak sürdürülebilirliklerini attırmaktadır. Yeteneklerin kurumsal çıktılara yansıdığını fark edemeyen veya bunu dikkate almayan kurumlar ise rekabetin getirdikleriyle baş edemeyip ya durağan bir yapıda ilerlemekte ya da gelişimsel olarak geriye gitmektedir. Kurumlarda fark yaratacak, yenilikçi, rekabet üstünlüğünü sağlayacak olanların yetenekli çalışanların olduğunu fark eden yöneticiler yetenek yönetimini iyi bir şekilde yürütmeyi öncelikleri haline getirirler. Yetenek yönetiminde yetenekli çalışanların kuruma çekilmesiyle kalmayıp, onları elde tutup gelişimlerini sağlamak ve yetenek yaklaşımını en tepe kademedен en alt kademeye kadar özümseme hale getirmek, yetenek yönetimi uygulamasının etkililiğinin sağlanması adına oldukça büyük bir önem arz etmektedir.

Ülkemizde yetenek yönetimi zamanla önemli bir gündem oluşturmaya başlamış ve birçok şirket bu yönetim anlayışını benimseyerek rekabet üstünlüğü sağlamada önemli adımlar atmıştır. Bununla birlikte yine de yetenek yönetiminin oluşturduğu gündem henüz yetersizdir. Özellikle kar amacı gütmeyen kurumlarda yetenek yönetimine dair yeterli farkındalığın oluşmadığı görülmüştür. Yapılan alan taramasında eğitim alanında yetenek yönetimi ile ilgili çok az sayıda çalışma olduğu, bu çalışmaların kurumsal veya yetenek yönetimine ilişkin görüş almakla sınırlı kaldığı tespit edilmiştir. Yetenek yönetimi olgusunun ve yapılan çalışmaların incelenmesiyle, eğitim kurumlarında yetenek yönetimi uygulamasının yansımalarının nasıl olacağı düşüncesiyle bu çalışmada yola çıkılmıştır.

Yetenek yönetimiyle ilgili eğitim alanında yurt dışı çalışmalar (Butterfield, 2008; Edwards, 2008; Davies ve Davies, 2010; Behrstock, 2010; Curtis ve Wurtzel, 2010; Ricco, 2010; Hopkins, 2011; Brandt, 2011; Brundrett, 2011; Odden, 2011; Lavania ve diğerleri, 2011; Rhodes, 2012; DeArmond ve diğerleri, 2012; Baranyai, 2013; Holm-Nielsen ve diğerleri, 2013; Rudhumbu, 2014; Bradley, 2016) olmasına karşın, yurt içinde sınırlı sayıda çalışmanın (Aytaç, 2014; Akar, 2015) olduğu tespit edilmiştir. Yetenek yönetiminin eğitim kurumlarında uygulanmasına geçiş sürecinde işe, yapısı gereği özerk olan üniversitelerden başlamanın doğru olacağı düşünülmektedir. Üniversitelerin insan kaynakları yönetiminde örgütlere benzerliği ve

çalışan performansının önemli ölçüde ölçülebilir olması yetenek yönetimi uygulamasının daha profesyonel bir biçimde yönetim süreçlerine adapte edilmesini sağlar nitelikte olduğu söylenebilir. Yukarıda belirtilen sebeplerden dolayı üniversitelerde yeteneklerin yönetilmesinin önemi fark edilmiş ve gerek üniversitelere gerekse yapılacak olan çalışmalara örnek teşkil etmesi, eğitim alanında yetenek yönetiminin gündem oluşturması amacıyla bu araştırmaya başlanmıştır.

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı; yetenek havuzu oluşturmaya yönelik geliştirilen yazılım aracılığı ile üniversitelerde yetenek yönetimi kapsamında doktora öğrencilerinin yetenek matrisindeki yerini tespit ederek, üniversitelere bir yetenek yönetimi model önerisi sunmaktır.

1.3.1. Araştırmanın Alt Amaçları

1. Doktora öğrencilerinin;
 - a) Lisans ortalaması, yüksek lisans ortalaması, ALES ve yabancı dil puanları dikkate alınarak hesaplanan akademik puanları hangi aralıkta ve ne düzeydedir?
 - b) Lisans ortalaması, yüksek lisans ortalaması, ALES ve yabancı dil puanları dikkate alınarak hesaplanan akademik puanları, enstitü değişkene göre hangi aralıkta ve ne düzeydedir?
2. Doktora öğrencilerinin akademik yayın puanları;
 - a) Hangi aralıkta ve ne düzeydedir?
 - b) Enstitü değişkenine göre hangi aralıkta ve ne düzeydedir?
- 3) Doktora öğrencilerinin; yapmış oldukları akademik proje ve almış oldukları eğitim sayıları dikkate alınarak hesaplanan puanları
 - a) Hangi aralıkta ve ne düzeydedir?
 - b) Enstitü değişkenine göre hangi aralıkta ve ne düzeydedir?

4) Doktora öğrencilerinin; kendilerinin ve danışman konumunda olan öğretim üyelerinin yapmış oldukları değerlendirme sonucunda

a) Akademik beceri boyutundan almış oldukları puanların ortalaması hangi aralıktadır?

b) Akademik etik boyutundan almış oldukları puanların ortalaması kaçtır ve hangi aralıktadır?

c) Liderlik boyutundan almış oldukları puanların ortalaması kaçtır ve hangi aralıktadır?

d) Bilgi okuryazarlığı boyutundan almış oldukları puanların ortalaması kaçtır ve hangi aralıktadır?

5) Doktora öğrencilerinin kendi yapmış oldukları değerlendirme sonucunda cinsiyet, akademik beceri, akademik etik, liderlik, bilgi okuryazarlığı, akademik puan, akademik yayın ile akademik proje ve eğitim durumları değişkenlerinden hangileri arasında ve ne düzeyde bir ilişki vardır?

6) Doktora öğrencilerinin danışman konumundaki öğretim üyelerinin yapmış oldukları değerlendirme sonucunda cinsiyet, akademik beceri, akademik etik, liderlik, bilgi okuryazarlığı, akademik puan, akademik yayın ile akademik proje ve eğitim durumları değişkenlerinden hangileri arasında ve ne düzeyde bir ilişki vardır?

7) Doktora öğrencileri kendilerinin ve danışmanlarının değerlendirmesi sonucunda;

a) Potansiyel ve performans durumlarına göre yetenek matrisinde hangi küme içerisinde yer almaktadır?

b) Potansiyel ve performans durumlarına göre cinsiyet değişkeni bakımından yetenek matrisinde hangi kümeye yerleşmektedir?

8) Doktora öğrencilerinin yalnızca danışmanlarının ve yalnızca kendilerinin değerlendirmesi sonucunda potansiyel ve performans durumlarına göre yetenek matrisinde hangi kümelere yerleşmektedirler?

Ayrıca çalışmada üniversitelerde yetenek yönetimi uygulamasına ilişkin görüşleri belirlemek amacıyla aşağıdaki alt amaçlar oluşturulmuştur.

1. Öğretim elemanlarının yetenek yönetimi uygulamasına ilişkin farkındalığı ne düzeydedir?

2. Öğretim elemanlarının üniversitelerde yetenek yönetimi uygulamasının gerekliliğine ilişkin görüşleri nelerdir?

3. Öğretim elemanlarının üniversitelerde yetenekli çalışanların, tespiti, elde tutulması, geliştirilmesi ile ilgili görüşleri nelerdir?

1.4. Sayıtlar

Bu araştırmanın sayıtları aşağıda sıralanmıştır:

1. Veri toplama aracının, araştırma amacıyla elde edilecek bilgiler için yeterli olduğu kabul edilmiştir.
2. Doktora öğrencilerinin ve danışmanları konumundaki öğretim üyelerinin ölçekleri doldururken gerçek durumlarını belirttikleri varsayılmıştır.
3. Doktora öğrencilerinin akademik performans ile ilgili doldurdıkları formdaki bilgilerin doğru olduğu kabul edilmiştir.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma;

1. Fırat Üniversitesi'ne bağlı Fen Bilimleri Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören doktora öğrencileri ile,

2. Seçilen doktora öğrencilerinin danışmanları konumundaki öğretim elemanlarıyla,

3. Oluşturulan yazılım ile,

4. Çalışma gruplarından toplanan veriler ile sınırlıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırmanın kuramsal dayanağını ortaya koyması amaçlanarak yapılan alan taraması sunulmuştur. Yetenek ve yetenek yönetimi ve ilişkili olduğu kavramlar verilerek, konuyla ilgili yapılan yurt içi ve yurt dışı araştırmalar özetlenerek bölüm sonlandırılmıştır.

2.1. Yetenek Kavramı

Yetenek yönetiminin kuramsal anlamda literatürdeki yerini ortaya koymadan önce yetenek kelimesinin tanımına, tarihsel gelişimine ve ilişkili olduğu kavramlara yer verilmiştir.

2.1.1. Yetenek Tanımları

Yetenek sözcüğü literatüre bakıldığında kavram olarak geçmişten günümüze farklı tanımlarla ifade edildiği görülmüştür. Yetenek kelimesi Türk Dil Kurumu tarafından;

- I. Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat,
- II. Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite,
- III. Kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır(eğitim bilimi),
- IV. Dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü(eğitim bilimi) olmak üzere dört farklı şekilde ele alınmıştır (TDK, 2016).

Yetenek kelimesinin İngilizce karşılığı olarak *Talent* ve *gift* terimleri kullanılmaktadır. Üstün yetenek anlamına gelen *gift* sözcüğü esas olarak bireyin sistematik bir eğitim ve öğrenme gerçekleştirmeden doğuştan gelen bir veya birden fazla alanda normalin üstünde bir potansiyele sahip olma anlamına gelmektedir. Bir başka ifade ile üstün yeteneğe sahip olma durumudur (Pherson, 1997; Atlı, 2013, s. 64).

Talent kelimesi ise antik zamanlarda ölçü ve para birimi olarak kullanılmış, günümüzde ise doğal ve doğuştan gelen yeteneğin sistematik bir eğitim ile uygulanması sonucu, çevresel ve kişisel etkenlerin birleşmesi ile özel bir yetenek alanında ürüne dönüşmesi, gözlenebilir bir hüner, marifet haline gelmesi anlamını ifade etmektedir (Atlı, 2013, s. 72; Wikipedia, 2016). Yetenek kelimesinin İngilizcede diğer bir karşılığı olarak Ability sözcüğünün ise “Giftedness” ve “Talent” kelimelerinin her ikisini de içeren bir anlamda yabancı yayınlarda kullanıldığı görülmüştür (Akarsu, 2004, s. 129).

Yetenek kavramı ile literatürde yapılan bazı tanımlamalar şöyledir:

“Yetenek bireyin potansiyel olarak herhangi bir konuda neleri iyi yapabileceği konusundaki becerisini ifade eder (Altınöz, 2009, s.4).”

“Yetenek bir bireyin tekrar edebilen düşünme, hissetme ve davranma yetilerinin üretken bir şekilde uygulanabilmesidir (Buckingham ve Vosburg, 2001, s.21).”

“Yetenek, sistematik olarak geliştirilen yeti, beceri ve bilgi ile ulaşılan olağanüstü bir ustalık düzeyidir (Gagne, 2004).”

“Yetenek kişinin yaşamını tam kapasite ile sürdürmesini sağlayan önemli varoluşsal öğelerden biridir (Ventegodt ve ark., 2003).”

“Yetenek kişinin tecrübeleriyle farklı yönlerde yapıcı etkileşimler kurma potansiyeldir (Feldman, 1986).”

“Yetenek kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerin tamamıdır. Bu durumda yetenek, bireylerin davranışlarını düzenlemede yararlandıkları zihinsel ve bedensel kapasiteleri olarak düşünülebilir (Erdoğan, 1999, s.87).”

“Yetenek kişinin düşünme, hissetme davranış kalitesini belirleyen, davranışa dönüşerek üretken uygulamalara yansıyan, kişinin ustalık düzeyine ulaştıran, potansiyelini oluşturan, performans ve başarısına yansıyan yüksek kabiliyetler bütünü ve doğuştan gelen güçtür (Akar, 2015, s.20).”

Yetenek bireyin belirli bir zaman dilimi içerisinde, işleri yaratıcılığını katarak daha kolay yapabilme ve başarıya ulaşmada etrafındaki bireyleri de harekete geçirebilme kabiliyetidir (Bahadınlı, 2013, s.9). Yetenek bireyin tekrarlayan düşünme, duygu, algılama, öğrenme, ortaya koyma ve üretme gücüne kaynaklık eden potansiyeli oluşturmaktadır. Yeteneğin potansiyel yanı, kişinin sadece geleceğe dönük ne yapıp

yapmayacağını değil, hangi düzeyde yaptığını da belirlemekte, ayrıca kişinin eylemlerini diğerlerinden daha başarılı şekilde sonuçlandırmasına da yol açmaktadır. Eğer bir kişi doğuştan meraklı, rekabetçi, ısrarcı ve sorumluluk sahibi ise onun yetenekli olduğu söylenebilir (Buckingham, 2002; Akar, 2015, s.21).

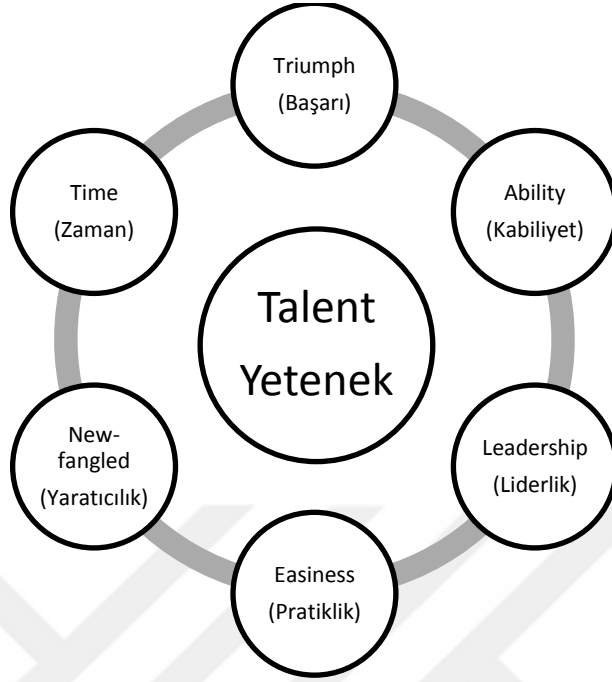
Yeteneklerin doğuştan olma özelliği yani kalıtsal olması ortak görüştür. Yetenek potansiyel olarak yapabilme kabiliyetini gösterir. Örneğin sözel yetenek, sayısal yetenek, ikna etme yeteneği, algılama yeteneği, ilişki kurma yeteneği potansiyel olarak pek çok alanda kişinin bazı şeyleri yapabileceği anlamına gelir. Yetenek genel bir özdür ve ham yetenekler büyük ölçüde doğuştan gelir. Yeteneklerin geliştirilebilir ve eğitilebilir olması doğuştan gelme özelliğini değiştirmez (Şencan, 2016). Yeteneğin doğuştan gelen, kişinin diğerlerinden daha iyi olduğuna ya da yaptığı özel bir potansiyele işaret ettiğini ifade eden Akar (2105, s.21) yeteneğin genel özelliklerini şu şekilde özetlemiştir;

- “Doğuştan gelen varoluşsal yapıdır,
- Belli ve özel alanlardaki üst düzey kabiliyetlerdir,
- Kişiyeye özel bir beceridir,
- Kişiyeye ustalık düzeyine ulaştırır,
- Beceri ve yeterlik geliştirmeye temel teşkil eden; öğrenme, üretme, sergileme gücü olarak kişinin potansiyelini vurgular,
- Öğrenme ortamı ile kişinin yeteneği performansa ve başarıya yansır,
- Yetenek ve performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır; yetenek arttıkça performans artar,
- Doğal yetenek, öğrenme ortamı, beceri olarak üç bileşenden oluşur,
- Gelişimsel/geliştirilebilir bir yapıdır”.

Deb (2005), “TALENT” kelimesini oluşturan her bir harfden yola çıkarak;

- “Triumph (Başarı),
- Ability (Kabiliyet),
- Leadership (Liderlik),
- Easiness (Pratiklik),
- New-fangled (Yaratıcılık) ve

- Time (Zaman)” kavramlarının bir bütünü olarak tanımlamaktadır.



Şekil 1. Talent: Yetenek

2.1.2. Yetenek Kavramının Tarihsel Gelişimi

Yetenek kavramının anlamı insanlık tarihi boyunca içinde bulunulan çağın şartlarına ve toplumların ihtiyaçlarına göre farklılık göstermiştir. Yetenek kelimesinin ilk sözlük anlamının “Assurlular, Babiller, Yunanlılar ve Romalılar tarafından ağırlık ifadesi olarak kullanılması” olduğu bilinmektedir. Daha sonraları gümüş ağırlığının karşılığı olarak ifade edilmesiyle yetenek parasal bir birim haline gelmiştir (Tansley, 2011). Yetenek kavramı tarih içerisinde başlangıçta askeri alanda kullanılan bir kavram olarak karşımıza ilk kez M.Ö 6 yy.da Eski Yunan’ın güney kısmında (Eski Sparta) rastlanmaktadır. Eski Sparta’da yetenek, askeri alanda, dövüş ve savaş sanatıyla ilgili eğitim ile bağlantılı olarak değerlendirilmiştir. O dönemde yetenek, liderlik ve savaş becerisinin karşılığı olarak kullanılmıştır. Yetenek kavramı benzer anlamda Eski Çin hanedanlığı döneminde de (M.S. 618-907) üstün yetenekli çocukların yeteneklerinin değerlendirildiği ve işlendiği imparatorluk sarayına gönderilmesiyle karşılık bulmuştur (Budak, 2008, s. 165; Atlı 2013, s. 73). Yetenek ile ilgili tarihteki ilk sistemli yaklaşımın ise Arap dünyasında Eflatun olarak bilinen Platon tarafından ortaya

koyulduğu bilinmektedir. Platon “Devlet” isimli eserinde üstün yeteneklileri “altın çocuklar” olarak nitelendirmiştir. Üstün yeteneklilerin titizlikle seçilip devleti yönetmek üzere eğitilmeleri gerektiğini savunmuştur. Bu kişilerin belleklerinin güçlü, kolayca aldanmadıkları ve net bir biçimde muhakeme ve karar verme güçlerinin olduğunu belirtmiştir (Platon, 1999; Atlı, 2013, s. 73).

Tarihsel gelişim süreci içinde yetenek kavramının bir eğilim veya temayül, hazine, zenginlik, zihinsel nimetler ve doğal yeti ve zihinsel becerilerle ilişkisi kurulduğu görülmektedir. Günümüze yakın çalışmalarda ise, bu kavram değişik şekillerde modellerle ifade edilmektedir. Yetenek kavramının net ve kesin bir tanımının olmaması ve açık uçlu bir kavram olarak değerlendirmesinin sebebi; yetenek kavramının toplumun ihtiyaçlarıyla şekillenen ve aranan insan tipi kavramına yeni unsurlar kazandırabilmesidir (Budak, 2008, s. 165; Tansley, 2011; Bahadınlı, 2013, s. 9).

Yetenek kavramının Türk tarihinde ilk kez ele alınması ise üstün yetenekli çocukların tespit edilmesi ve yetiştirilmesi ile Selçuklular döneminde karşımıza çıkmaktadır. “Gulamhane” olarak bilinen saray mektebinde öğrencilerin seçimi, yetiştirilmesinde yeteneklere göre bir değerlendirme yapıldığı bilinmektedir. Osmanlı dönemine gelindiğinde ise yetenek kavramına enderun olarak bilinen, Türk ve dünya tarihinde özel yeteneklere ve zekâya sahip bireylerin sistemli bir eğitime tabi tutuldukları ilk eğitim kurumunda rastlamaktayız (Topçu, 2009). Enderunun üstün yetenekli çocukların tespiti ve eğitiminin yanı sıra, kendi yeteneklerini kendilerinin keşfetmelerini sağlayacak bir ortam olduğunu söylemek mümkündür (Çorlu ve diğ., 2010). Etnik kökenin hiçbir öneminin olmadığı bu sistemde tek kıstas yetenekli ve başarılı olmaktır. Ancak Osmanlı’nın gerileme dönemiyle birlikte zamanla Enderun’da yetenek seçimi yerine, liyakat yerine kayırmanın yerini almasıyla eğitim düzeyi düşmeye başlamıştır (Atlı, 2013, s. 74; Kara, 2004).

Yakın tarihimize bakıldığında ise Sovyetler Birliğinin 1957 yılında ilk uzay aracını fırlatmış olmalarının nedeninin üstün zeka ve yetenekli çocukların eğitimine önem verdikleri olduğu Batı ülkeleri tarafından fark edilmiştir. Bu tarihten sonra da batı dünyasında üstün zekalı ve yetenekli çocukların eğitiminde bir çığır açılmıştır (Atlı, 2013). Batı dünyasındaki gelişmelerin yansımaları Türkiye’de görülmektedir.1964

yılında Ankara Fen Lisesi fen ve matematik alanında üstün yetenekli çocukların seçilmesini esas alarak bilim adamı yetiştirebilmek adına kurulmuştur (MEB, 2013, s. 2). 1948 yılında ise üstün yeteneklilere devlet desteğinin sağlanması amacıyla çıkarılan Harika Çocuklar yasası günümüzde yürürlükte olması ile birlikte 1976'den beri kanun kapsamında olmasına rağmen işlemez haldedir (Tunçdemir, 2004, s. 9).

2.1.3.Yetenek İle İlişkili Kavramlar

Yetenek tanımlarından da anlaşılacağı üzere, yetenek kavramı içinde bulunduğu çağın özelliklerine bağımlı olarak değişmektedir. Dresselhaus'a (2010) göre de yeteneğin farklı bileşenleri bulunmaktadır. Bu bileşenler; eğitimsel başarı ve gelişmiş öğrenme faktörleri, kişinin özel yetenekleri yâda iletişim ve ilişki yeteneği, motivasyon, risk alma eğilimi, eylem alanı, projeler ve benzeri özellikleri kapsar. Sonuç olarak, yeteneği sadece bir tanım ile tanımlayıp sınırlandırmak oldukça zordur.

Değişen bireysel, toplumsal ve örgütsel ihtiyaçları karşılamak üzere çağa uygun bilimsel gelişmeler ve fikirlere ihtiyaç artmaktadır. Bu ihtiyaçları karşılayabilecek ve çözüm üretebilecek yetenek kavramına ve yetenekli insanlara verilen önem bu nedenle her geçen gün artmaktadır. Günümüzde yetenek kavramına verilen önemin artması neticesinde bu kavramın herhangi bir ortamda, yazılı ve görsel medyada karşımıza çıkma olasılığı bir hali artmıştır. Öyle ki birçoğumuzun günlük yaşantısında duyduğu genel yetenek, özel yetenek, fiziki yetenek, yetenekli insan, yetenek havuzu, yetenekli çalışan, yetenek yıldızları gibi kavramlar yetenek kavramının yaşantımız ile ne derecede iç içe olduğunu gösteren küçük birer örnek olarak kabul edilebilir. İşte bu noktada yetenek kavramının artan önemini farklı açılardan irdeleyebilmek ve benzer kavramlarla anlam kargaşasını önleyebilmek için, yetenek kavramının benzer kavramlar ile ilişkisine değinmekte fayda olduğu düşünülmektedir (Atlı, 2013, s. 38; Bahadınlı, 2013, s. 240; Yumurtacı, 2014, s. 191). Bu nedenle yetenek kavramının neyi ifade ettiğini ve herhangi bir tanımla kısıtlandırılmaması gerektiğini ortaya koymak adına aşağıda yeteneğin ilişkili olduğu kavramlara değinilmiştir.

2.1.3.1.Yetkinlik

Yetkinlik kavramı 1957 yılından bu yana değişik bilimsel gelişmelerin yansınmasıyla işletmecilik alanında kullanılmıştır. İlk olarak 1957 yılında Selznick bir örgütün kilit başarı faktörlerini (fiziki ve beşeri kaynaklar ile yetenek ve beceriler) açıklarken yetkinlerden söz etmiştir. Ayırt edici yetenekler ve yetkinlikler düşüncesi daha sonra Prahalad ve Hamel tarafından geliştirilmiştir (Çayan, 2011, s. 7). Yetkinlik kavramı davranışa yönelik olarak ise ilk defa 1959'da White tarafından literatüre girmiş, kavram yönetim biliminde asıl yerini 1973'te McClelland'ın yayımladığı 'Testing for Competence Rather Than Intelligence' (Zeka Yerine Yetkinliği Ölçmek) isimli makale ile almıştır. McClelland (1973) yetkinlikleri yönetim biliminde kritere dayalı performans değerlendirmede kullanımını önermiştir (Çınar, 2010).

Shippmann ve arkadaşlarının yetkinlik tanımlamalarında netlik ortaya koymak için değişik tecrübelerle sahip alan uzmanları ile yaptıkları görüşmelerde “Yetkinlik nedir?” sorusuna verilen cevaplardan yetkinliğin; yüksek performansı ortalama performanstan ayırt eden, bireyin görevini başarıyla yerine getirirken sıklıkla tekrarladığı tutumlar bilgi, beceri ve özellikler; bilgi ve beceri düzeyini tanımlamaya yardım eden yapılar; bir rol veya işin temel sorumluluğunu gerçekleştirmede önemli olan, gözlemlenebilir davranışsal özellikler şeklinde tanımlanabilir (Ünsar, 2009, s.45; Shippmann ve ark., (2000)'den akt, Bahadınlı 2013:14). Yetkinliğin bireyin iş yaşamında üstlenmiş olduğu rolü ile sorumluluklarının büyük kısmını etkileyen, performansı ile bağlantılı olmasının yanı sıra; kabul edilen standartlarla ölçülebilir ve eğitim ve gelişim yolu ile ilerletilebilir yönü de bulunmaktadır (Lucia ve Lebsinger, 1999, s.124). Yetkinlikler aynı zamanda bireysel becerilerin örgüt için değer üretecek ya da değere katkıda bulunacak şekilde kullanabilme yetenekleri olarak kabul edilmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003, s. 14).

Yetkinlik, genel anlamda yetkin olma durumunu, yani belirli bir alandaki sorumluluk ve/veya görevleri yerine getirebilme durumunda olmayı ifade eder. Bu anlamı ile özellikle yükseköğretim alanının iki veya dört yıl süren eğitim süreçleri için kullanılır(Wikipedia, 2016 b). Eğitim alanında; eğitimci- öğrenci davranışlarını tanımlamak amacıyla kullanılmıştır (Çınar, 2010). Ayrıca Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi Yönetmelik Taslağı' nda (2011) yetkinlik, bilgiyi, kişisel, sosyal

ve/veya metodolojik becerileri, iş ve çalışma ortamları ile mesleki ve kişisel gelişim konusunda kullanabilme yeteneği olarak ifade edilmiştir.

2.1.3.2. Beceri

Beceri, Türk Dil Kurumu (2016) tarafından elinden iş gelme durumu, ustalık, maharet; kişinin yatkınlık ve öğrenime bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Beceri zamanla deneme yanılma yoluyla, eğitimle, okul veya kurslarla belli bir alandaki edinimleri kazanmadır. Beceri, bilgileri harekete geçirme işlemi olarak tanımlayan Perrenoud' a (1999) göre beceri, bilinen bütün kavram, bilgi, yöntem, teknik, süreç ve özel bilgilerin harekete geçirilerek uygulanmasıdır. Beceride yapma önemlidir. Örneğin, matematik işlemleri hızlı yapma, güzel yazı yazma, güzel konuşma, güzel resim çizme, hızlı daktilo yazma, insanları hoş karşılama ve onlara iltifat etme, güzel şarkı söyleme becerileri tanımlar. Beceride somut özellikler ağırlıklıdır, gözlenebilir kanıtlar vardır. Beceri alanları sayılamayacak kadar geniştir ve beceride performans vardır. Sonuçlar görülebilir niteliktedir ve ortadır (Bahadınlı, 2013, s. 15; Şencan, 2016). Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi Yönetmelik Taslağı' nda (2011) ise beceri bilgiyi uygulayabilme, problemleri çözebilme ve görevleri tamamlayabilme yeteneği olarak ifade edilmiştir. Genel anlamda beceri, karmaşık, uygulanan, bilinçli, bütün, başka durumlara aktarılan, sürekli geliştirilen, hazır bir güçtür (Güneş, 2012, s. 4).

Yetenek kavramı beceri kavramı ile çok yakından ilişkilidir. Pek çok durumda sergilenen bir başarının yetenek mi yoksa beceri mi olduğu konusu tam olarak netleştirmek kolay değildir. Yetenek geneldir, hamdır, geniştir, kapsamlıdır, spesifik bir beceriyle sınırlandırılmaz. Birbiriyle ilgili birden fazla beceri bir araya gelerek yeteneği oluşturur. Yeteneğin ortaya çıkması veya kanıtlanması için onu ortaya koyacak bazı becerilerin sergilenmesi gerekir. Yetenek genel bir özdür. Yetenekli çalışanların beceri edinme aşamaları daha hızlı ve sonuçları daha verimli olmaktadır (Altıöz, 2009, s.8; Bahadınlı, 2013, s.15; Şencan, 2016). Beceri bir kişiden diğerine aktarılabilen, bir işin nasıl yapılacağını belirten kavramdır. Yeteneği beceriden ayıran nokta kişiden kişiye aktarılamıyor oluşudur. Beceri bir yetenek türüdür (Değirmenci, 2015, s. 67).

2.1.3.3. Bilgi

Bilen varlık yani özne ile bilinmek istenen varlık yani nesne arasındaki ilişkinin sonucunda ortaya çıkan üründür (Wikipedia, 2016c). Bilgi, işlenmiş “veri”dir. Herhangi bir konu ile ilgili verilerin bir araya gelmesi ile oluşan açıklayıcı ifadeler bütünüdür (iibf.erciyes.edu.tr, 2016). Bilgi; mantıklı bir yargı ya da deneysel bir sonuç sunan, başkalarına sistemli şekilde bir iletişim aracıyla ulaştırılan, olgulara ya da düşünelere ilişkin düzenli ifadeler dizisidir (Bell, 1973, s. 175). Ayrıca bilgi, insanın etrafında olup bitenleri tam ve doğru olarak kavramasını sağlayan kişiselleştirilmiş enformasyon olarak da tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2002, s.10).

İnsanların çalışma hayatında başvurdukları alanda veya belirli bir süre çalıştıkları pozisyonda ne kadar bilgiye sahibi oldukları önemlidir. Genel olarak insanların bilgi hamalı olması istenmez. Önemli olan işe yarayacak ve kullanılacak bilgilerin kazanılmış olmasıdır. Çalışma hayatı insanlardan ayaklı ansiklopedi olmalarını istemez. Bilgi, sorunlara ve problemlerle uyarlanıp çözüm getirdiği veya çözüm sağlayabildiği sürece kıymetlidir. Çalıştığı pozisyona göre kimi zaman yaygın ve genel bilgi önemli olurken, kimi zaman da kristalize olmuş spesifik bilgilere sahip olma değerli olur (Şencan, 2016). Bu sebeple bilginin edinimi, içselleştirilmesi, paylaşımı ve değerlendirilmesi süreci çalışma hayatında oldukça önemlidir (Yılmaz, 2009, s. 114).

2.1.3.4. Tutum

Tutumlar insanların eğilimlerini yansıtır. Eğilimler davranış biçimiyle ilgili, duygularla ilgili veya düşüncelerle ilgili olabilir (Şencan, 2016). Allport’a (1935) göre tutum, “bireyin bütün nesnelere karşı göstereceği tepkiler ve durumlar üzerinde yönlendirici veya etkin bir güç oluşturan ve denem bilgilerde organize olan, ussal ve sinirsel bir davranışta bulunmaya hazır olma halidir”. Katz’a (1960) göre ise tutum, “bireyin çevresindeki bir simgeyi, bir nesneyi ya da bir olayı olumlu ya da olumsuz bir şekilde değerlendirme eğilimi” olarak tanımlanmıştır.

Tutum, bir kişinin kendine veya çevresindeki herhangi bir nesne, konu, ya da olaya karşı edindiği deneyim, bilgi, duygu ve motivasyona bağlı olarak örgütlediği zihinsel, duygusal ve davranışsal anlamda ilişkili olduğu tepki eğiliminin karşılığıdır.

Başka bir ifadeyle tutum, bireyin bir durum, olay ya da olgu karşısında ortaya koyması beklenen olası davranış biçimi olarak tanımlanabilir. Herhangi bir somut nesne, bir olay, kişi veya kişilere herhangi bir tutum sergilenebileceği gibi, soyut kavramlarda tutuma konu edilebilir (İnceoğlu, 2010, s.7).

2.1.3.5. Performans

Performans, kişinin almış olduğu girdileri, bilişsel, duyuşsal ve devinimsel gücüyle, içinde bulunduğu ortamda anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda işleyerek ortaya koyduğu çıktı ya da üründür (Balcı, 2005; Akal, 1996). Bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir kurumun o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neleri sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımı veya toplam ölçüsüdür (MEB, 2005; Bayram, 2005). Performans; yapılması gereken iş çerçevesinde önceden belirlenmiş ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan ürün, hizmet ya da düşüncedir (Pugh, 1991). Performans, kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi olarak da tanımlanabilir (Erdoğan, 1991, s. 154). Performans, belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal veya hizmet miktarıdır ve alan yazında işlevine göre etkinlik, verim, çıktı kavramlarıyla, bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu şeklinde ifade edilmektedir (Torrington ve Hall, 1995). Performans, çalışanın geliştirilmesi amacıyla güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenerek eğitilmesi ve yeteneklerinin artırılmasına yönelik eylemleri kapsayan ve bunun içinde bir yöneticinin astının başarısını belli periyotlar içinde gözden geçirilen ve bunu, bir değerlendirme görüşmesi yardımıyla astı ile tartışabildiği bir süreçtir (Çetin ve Mutlu, 2009).

2.1.3.6. Potansiyel

Potansiyel, henüz ortaya çıkmamış gizil güçtür (Atlı, 2013, s.78). Olası gerçekleşme ihtimalini ifade eden bu kavram, örgütlerde çalışanlar açısından ele alındığında, çalışanların yeni karşılaştıkları durumlarda yeni beceriler kazanabilen ya da mevcut becerileri ile yeni oluşumlarla mücadele edebilen kişiler için kullanılan bir

kavram olarak karşımıza çıkar. Yazıcıoğlu'na göre (2006) çalışanların mevcut becerileri ile yeni oluşan durumlarla mücadele edebilme ya da yeni beceri kazanabilme yetisine potansiyel denir. Performans çalışanın mevcut iş tanımı, rol ve sorumluluklarında başarı gösterip göstermediği ile ilgili iken, potansiyel ise çalışanın gelecekte yerleştirileceği yeni pozisyonlarda başarılı olup olmayacağını ölçütüdür (Berger ve Berger, 2004, s.6). Odiorne (1984) potansiyeli, örgüt için çalışanların geleceğe yapacağı katkı olasılığı olarak ifade etmiştir.

Örgütler kurum kültürüne uyacak, buna katkı sağlayacak potansiyele sahip adaylarla çalışmayı arzularlar. Gerekli bilgi, beceri ve potansiyele sahip çalışanların örgütye katkı sağlayacağı bariz bir durumdur. Potansiyel çalışanın gelecekte sorumluluk alabileceği üst görevler için ortaya koyacağı başarının ölçüsü olarak kabul edilmektedir (Altıöz, 2009, s.8). Potansiyel kavramı, çalışanlar için kullanıldığında yeni karşılaştıkları durumlarda yeni beceriler kazanabilen ya da mevcut becerileri ile yeni oluşumlarla mücadele edebilen kişilere yönelik olarak ifade edilebilir (Muslu, 2013, s.11)

Örgütler yüksek potansiyele sahip çalışanları kazanmak, elde tutmak ve değer katacak performans ortaya çıkaracak ortamı oluşturmak için yetenek yönetiminden yararlanmaktadırlar (Yazıcıoğlu, 2006, s.1).

2.1.4. Örgütsel Yetenek

Örgütsel yetenek işgücünün sahip olduğu yeteneklerin; bilgi, beceri ve zihinsel kabiliyetlerin karışımı ve çalışanların daha fazla üretmesini sağlayan potansiyelidir. (Tansley ve ark., 2006; Goffe ve Jones). Gubman (1998) örgüt yeteneğini, örgütsel başarı sağlamada kritik önem taşıyan, gözlenebilen, ölçülebilen bireysel performansın örgüte yansımaları olarak ifade etmektedir. Örgütsel yeteneğe sahip bireyler, belli bir seviyenin üzerinde potansiyele, yetkinliğe, beceriye ve performansa sahip, örgütlerin sürekli karşı karşıya kaldıkları değişimi ve gelişimi yönetebilecek ve örgütleri hedeflerine ulaşmalarında ve gelişmesinde etkin rol oynayan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Dutttagupta, 2006). Örgütsel yetenek kavramı, finansal, teknolojik ve stratejik dönüşümü yaparak yeteneklerin örgüte adapte ve entegre edilebilmesidir (Ulrich, 1987, s.171). Örgütsel yeteneklere lojistik yetenekler, öğrenme ve değişim

yetenekleri ile yenilik yapabilme yetenekleri örnek verilebilir (Ağraş ve Kılınç, 2014, s. 3).

2.1.5. Yetenekli Çalışanların Özellikleri

Bir örgüt iş verimini arttırması, çalışanlarından tam kapasite ile yararlanması, çalışanlarının içindeki potansiyeli açığa çıkarmak ve çalışanların yüksek performans sergilemesini istiyorsa öncelikle onların içindeki yeteneklerin farkına varması gerekmektedir (Altınöz, 2009, s.103; Çayan, 2011, s.6)

Yüksek potansiyel sahibi, engin bilgi ve beceriye sahip, değişim yönetiminde ve örgütün amaçlarına ulaşmasında etkin rol oynayan, değer yaratan ve yüksek performans gösteren, örgüte sağladığı katkısıyla değer yaratan, diğerlerine göre daha başarılı performans gösteren ve diğerleri tarafından gıpta edilen, örgütün temel yetkinliklerine sahip az sayıdaki kişiler yetenekli çalışanlar olarak nitelendirilmektedir (Berger ve Berger, 2004; Duttagupta, 2006; Lodewijk ve Mastenbroek, 2008; Thrift, 2008). Yetenekli çalışanlar örgüt kültürünü iyi bir biçimde okuyabilen ve gerekliliklerini yerine getirebilen çalışanlardır (Bahadınlı, 2013, s.21). Yetenekli çalışanların özelliklerini şöyledir (Fulmer ve Conger 2004; Ceylan, 2007, s.9)

- Öğrenme isteği ve becerisine sahip olma,
- Faaliyet gösterilen pazara odaklanabilme,
- İnisiyatif kullanma,
- Kişiler arası etkinlik sağlama
- Takım ruhuna yatkın olma,
- Liderlik özellikleri sergileyebilme,
- Değişim ile başa çıkabilme ve değişimi yönetebilme,
- Yaptığı işle ilgili anlam ve değer yaratma,
- Bilgi konusunda paylaşımcı olma ve etkin iletişim kurabilme,
- Yeni yetenekleri çekme,
- Ürünler ve süreçler ile ilgili yeni fikirler geliştirebilme.

Ayrıca yetenekli çalışanların şu özellikleri de gösterirler (Charan, 2007'den akt., Altınöz, 2009, s.11):

- “Çok tutunmadan ve inat etmeden sürekli araştırmaya ve incelemeye istekli olmak,
- Ne pahasına olursa olsun demeden, kayda değer bir şeyi başarmak için tutku sahibi olmak,
- Başkalarının fikirlerini çürütmeye gerek duymadan, yeni ve değişik fikirler açık olmak,
- Sorunları abartmadan ve neyin başarılacağı konusunda gerçekçi olmak,
- Hataları kabul etmek ve aynı hataları tekrar etmeden sürekli olarak öğrenmeye istekli olmak,
- Kibirli olmamak ve başkalarının vereceği tepkiden çekinmemek.”

Yetenekli çalışanların da görev yaptıkları örgütlerden beklentileri bulunmaktadır. Gelecekte kendini yenilemeyen ve beklentilerini karşılayamayacak olan örgütler, yeteneklerinin ve farklılığının olduğuna inanan yetenekli çalışanlar tarafından tercih edilmeyecektir (Muslu, 2013, s.60).

2.1.6. Yetenek Savaşları Olgusu

“Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir” sözü yaşamın her anında değişimin olduğunu ifade etmektedir. Çalışma dünyasında artarak süre gelen dinamizm, varlığın sürdürülebilmesi için yaşanan değişime uyum sağlamayı, büyümek ve lider konumuna yükselebilmek için de değişime yön vermeyi gerektirmektedir. Bunun yolu ise, sürekli olarak var olan yöntem, ürün ve hizmetlerini sorgulayan, ilkleri bulan ve uygulayan yenilikçi örgüt olmaktan geçmektedir. İş hayatı da bu değişim alanına girmekte ve işler bu değişimden etkilenmektedir. Bu zincirleme değişim sonucu ise işler yeni yetenekler gerektirmektedir. Yetenek rekabetiyle anlatılmak istenen de bu yetenekli personel arzının düşük olması, onları elde etme öncesi ve sonrasındaki gayretlerdir (Çırpan ve Şen, 2009, s.111; Muslu, 2013, s.18). Günümüzün rekabet ortamında küresel ekonominin dinamik yapısında yetenekli çalışanlara sahip olmak örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı ve büyüme sağlamalarında çok önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde yetenekli işgücünün eksikliği pazar payı, teknoloji, maddi kaynaklardaki eksiklikler kadar önem taşıyor bir durum almıştır. Bu koşullar

altında varlığını korumaya çalışan örgütler için yetenek, üzerinde önemle durulması gereken bir kavram haline almıştır (Bahadınlı, 2013, s.1). Yetenekli çalışanları bünyesine dahil etmek isteyen yöneticiler arasındaki rekabet, her geçen gün daha da artmaktadır. Bugünün örgütleri başarılarını devam ettirebilmek adına, donanımlı ve analitik özelliklere sahip, olaylar karşısında pratik çözümler ortaya koyabilecek yetenekli çalışanları istihdam etmek istemektedirler (Altınöz ve diğerleri, 2014, s.101). Teknolojik yeniliklerin ve küreselleşmenin hızlı artışı ile bilgiye ulaşmanın kolaylaştığı çağımızda bireylerin de nitelikleri artmış, eğitim seviyeleri yükselmiş, istekleri, kariyere bakış açıları ve dolayısıyla gereksinimleri de değişmiştir. Artık çalışanlar, kariyerlerini geliştirme uğruna sosyal hayatlarından ödün vermek istememektedirler. Bu sebeple yetenekli çalışanları kurumda tutmak isteyen örgütlerin, çalışanların bu beklentileri de dikkate alma ve karşılama zorunlulukları ortaya çıkmaktadır (Doğan ve Demiral, 2008, s. 168).

1950'li yıllarda sıradanmış gibi görünen, yönetici koçluğundan, performansa dayalı iş rotasyonuna, 360 derece geribeslemeye ve yüksek potansiyelli programlara kadar yönetim geliştirme uygulamalarının tümü o yıllarda yeni yeni keşfediliyordu. Örgüt içinde yetenekli çalışanları geliştirme uygulamaları, sayısı çok olmayan bazı büyük örgüt dışında, örgütlerin rekabet koşullarındaki artan belirsizlikleri çözümlenmekte yetersiz kaldıklarıyla 1970'li yıllarda önemini giderek kaybetmeye başladı. Bu süreçte örgütler, karşı karşıya kalacakları ekonomik yavaşlamayı öngöremediler ve yetenek kanallarının yönlendirilmesinde etkin ve başarılı olamadılar. Beyaz yakalı çalışanlar açısından geçici işten çıkarma politikalarının olmaması, yönetici arzı fazlası ile birleşerek, örgütlerde aşırı şişmeye yol açtı. 1980'lerin başına gelindiğinde yaşanan resesyon, hiyerarşinin keskin katmanlarını yeniden yapılandırarak ve yetenek geliştiren pek çok uygulamayı ve çalışanı ortadan kaldırmıştır. Yetenek yönetimi açısından 1980'li yıllar ise dönüm noktası niteliği taşımaktadır. Yetenek rekabeti ve yetenek yönetimi kavramları 1990'lı yıllardan itibaren ortaya atılmış, konuşulmaya ve yazılmaya başlanmış olmasına rağmen, yetenek rekabetinin gerçek anlamda 1980 sonrası iş dünyasında meydana gelen değişimler ve bilgi toplumuna geçiş ile yaşanmaya başladığını söylemek mümkündür. 1980'li yılların ortalarından itibaren bilginin en önemli yetenek haline geldiği, müşterilerin yetenekleri ödüllendirdiği, farklı nesillerin bir arada bulunduğu ve örgüte bağlılık gibi kavramların zayıfladığı bir

pazarda yetenek odaklı bir yetenek stratejisi geliştirmenin önemi artmıştır (Erdemir, 2006, s. 31; Bahadınlı, 2013, s. 26). 1990’larda geçici olarak işten çıkarılan yeteneklerin oluşturduğu havuz, ilerleyen zamanlarda örgütlerin dikkatini fazlasıyla çektiğinden, örgüt içinde yetenek bulmaya alternatif olarak ortaya çıkan dışarıdan yetenek bulma fikri önem kazanmaya başladı. Bununla birlikte ekonomi büyümeye başladıkça, örgütler giderek daha fazla oranda rakiplerinden yetenek çalmaya başladılar. Bunu sonucunda da yetenekli çalışanların elde tutulamaması sorunu gündeme geldi. Yatırım yaptıkları yetenekli çalışanlarının rakipleri tarafından cezbedilmesini izlemek zorunda kalan işverenler, çalışanlarını geliştirmeye yatırım yapmaktan daha da uzaklaşmayı tercih eder hale geldiler. Zaman içerisinde yetenekli çalışanların önemini ön gören büyük örgütlerin temel hedefi, kendi elindeki yetenekleri başkasına kaptırmadan, rakiplerinin elindeki yetenekleri kendi kadrolarına dahil etmek haline geldi. Dışarıdan yetenek bulma süreci, ABD tarihindeki en uzun ekonomik büyümenin sona erdiği 1990’ların sonunda, mevcut tüm yeteneklerin işe alınmış olmasıyla kaçınılmaz sınırlarına ulaşmıştı. Örgütler bir yandan deneyimli yetenek adaylarını cezbederken diğer yandan da ellerindeki deneyimli yeteneklerin rakipleri tarafından cezbedildiğini anladılar. Dışarıda sürdürülen yetenek arayışları, özellikle de kafatası avcılarının (headhunter) işin iğine girmesiyle daha da pahalı bir hale geldi ve sonra yöneticilerin ilgi alanlarının ilk sırasına, bugün de olduğu gibi, doğru insanları cezbetme ve elden kaçırmamanın doğurduğu meydan okumayla başa çıkabilmek yerleşti (Bahadınlı, 2013, s. 26). Bilgi ekonomisine geçişin ardından, nitelikli çalışana artan ihtiyaçla birlikte rekabette üstünlük yaratmak isteyen örgütlerin, bu üstünlüğu sağlamalarını ve korumalarını sağlayacak kritik dercede öneme sahip çalışanları kuruma katmak ve elde tutmak; örgüt dışına yönelik olumlu imaj ve itibar oluşturma için verdikleri mücadele “Yetenek Savaşları”nın doğmasına neden olmuştur. (Altınöz, 2009, s.15; Ceylan, 2007, s.12; Erkan, 2007, s. 30).

1990’lı yıllarda veya daha öncesine örgütün değeri ne kadardır diye sorulduğunda, hiç şüphesiz o örgütün sahip olduğu makine parkuru, tesisleri, binaları, arsaları vb. maddi varlıklarının değerine bakılırdı. Ancak günümüzde örgütlerin değerini; markalar, patentler, imaj, ün, tanınma, şirketin sahip olduğu personeller belirlemektedir (Çırpan ve şen, 2009, s. 112). “Yetenek Darboğazı” olarak tanımlanan durum önümüzdeki yıllar içerisinde örgütlerin yeteneğe duyacağı ihtiyaçın daha da

artacağını göstermektedir. Bu darboğaz, yetenekleri kazanmak ve elde tutabilmek için örgütlerin yetenek rekabeti içerisine girmesine neden olmuştur. Bilimsel çalışmalarda yetenek rekabeti konusunun artan seviyede tartışılır hale gelmesinin birkaç farklı nedeni bulunmaktadır. Dünyanın değişen demografik yapısı, örgütlerin iç ve dış çevrelerinde yaşanan değişimin hızı, artan işsizlik oranına rağmen yetenekli çalışan sayısında gözlemlenen düşüş bu nedenler arasında yer almaktadır. Örgütlerin çevre faktörlerindeki değişimler, bütüncül olarak bakıldığında yetenek rekabetinin ve yetenek yönetiminin ortaya çıkışının temel nedenlerini oluşturmaktadırlar (Bahadınlı, 2013, s. 24). Yetenek savaşlarıyla birlikte, yetenek yönetiminin günümüzde örgütün öncelikleri ve stratejileri üzerinde durması, yetenek ve yönetimin özellikle “strateji” ile birlikte ele alınarak yeniden tanımlanmasını da gerekli kılmıştır (Korkmaz ve Keçecioglu, 2014, s. 157).

Yetenek yönetiminin önemi ve uygulamaları ile ilgili en önemli gelişme Mc Kinsey & Company’ nin ilkinin 1997 yılında Amerika’da yaptığı, 77 büyük ölçekli, ikincisini 2000 yılında 35 büyük ve 19 orta ölçekli örgütte yaptığı araştırma olmuştur. Bu araştırmalar ile yetenek yönetimi ve yetenek savaşları olgusunun kavramsallaşmış ve yetenek yönetimi akademik yayınlara konu olmuştur. Bu araştırmalar yetenekli çalışanların işletme performansı üzerindeki etkisi üzerinde durulmuştur. Yaklaşık 3.000 yönetici ile görüşme yapılan bu araştırma, yüksek performans gösteren örgütlerin, orta derecede performans gösteren örgütlerin yetenek yönetimi konusunda farklı olarak ne yaptıklarını ortaya koymak amaçlanmıştır. Amaç örgütlerin güçlü yetenek havuzunu nasıl oluşturduklarını, yetenekleri nasıl cezbettiklerini, elde tuttuklarını ve geliştirdiklerini, ayrıca ileride yönetsel pozisyonlara yükselebilecek genç yetenek hattını nasıl oluşturduklarını tespit etmektir (Michaels ve diğerleri, 2001). Bu araştırmanın sonuçlarına göre, yüksek düzeyde performans gösteren örgütleri orta düzey performansa sahip örgütlerden ayıran nokta, iyi şekilde organize edilmiş insan kaynakları süreçleri değil, yetenekli çalışanların önemli olduğuna inanan bir yönetim anlayışının var olmasıdır (Bahadınlı, 2013, s. 27).

2.2. Yetenek Yönetimi

Yetenek kavramı zaman içerisinde psikoloji bilim adamları dışında, yönetim bilimciler tarafından da ele alınmaya başlanmıştır (Jackson ve Schuler, 1990; Gubman, 1998; Hiltrop, 1999; Michaels ve Diğerleri, 2001; McKinsey, 2001; Gardner, 2002; Heinen ve O’Neill, 2004; Chris ve Lynne, 2005; Mathew ve diğerleri, 2006; Lewis, ve Heckman, 2006; Lockwood, 2006, Mc Cauley ve Wakefield, 2006; Cannon ve McGee, 2007; Harris ve Foster, 2007; Pepe, 2007; Capelli, 2008; Rothwell, 2008; Collings ve Mellahi, 2009; Altuntuğ, 2009; Bersin, 2011; Watsons, 2012; Holm-Nielsen ve diğerleri, 2013; Atlı, 2013;) Psikolojide bireyin yeteneği açıklanırken, yönetim bilimlerinde sistemin yeteneği ve ya sistemdeki çalışanların yeteneği açıklanmaktadır (Akar, 2015, s. 21).

2.2.1. Yetenek Yönetimi Tanımı

Yetenek yönetimi ile ilgili olarak farklı araştırmalarda farklı tanımlamalara rastlamak mümkündür. Yetenek Yönetimi ile ilgili ilk çalışmayı yapan Mc Kinsey&Company’e göre, yetenek kişilerin sahip olduğu bilgi, beceri, tecrübe, zeka, yargılama, tutum, davranış ve karakterlerin bir bütünü olup bu kavramların geliştirilmesidir. Bu uygulamanın yönetsel sistemde işlerlik kazanması da “yetenek yönetimi” olarak ifade edilmektedir (Yumurtacı, 2014, s. 192):

Yetenek yönetimi kısa bir tanımlamayla; doğru zamanda, doğru çalışanı, doğru yerde istihdam etmektir (Jackson ve Schuler, 1990). Bu uygulama, örgütün rekabet stratejisini destekleyecek işgücü planlamasının yapılması, var olan yetenekli çalışanların tespit edilerek, ihtiyaç duyulan yeteneklerin belirlenmesi, bu ihtiyaçları karşılayacak olan nitelikli çalışanların cezbedilebilmesi için uygun çalışma ortamının oluşturulması, doğru adayların istihdam edilmesi, var olan yeteneklerinin geliştirilmesi ve elde tutulmalarını sağlanmasına yönelik stratejik temelli insan kaynakları faaliyetlerini kapsayan bir süreçtir (Alayoğlu, 2010, s. 71). Ayrıca Bahadınlı’ ya (2013, s.19) göre yetenek yönetimini, insan kaynakları yönetimine yüklenen yeni rollerin ve sorumlulukların getirdiği yeni bir anlayış, bir yönetim felsefesidir. Yetenek Yönetimi, liderlik yönetimi ya da insan kaynakları ve yedekleme planlamasından dahafazlası olup, örgütlerin rekabetçi pazar koşullarında varlığını sürdürebilmesi, hedeflerine

ulaşabilmesi, için gerekli yeteneğin cezbedilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesine yönelik stratejik ve sistematik bir yaklaşımdır.

Yetenek yönetimi ile ilgili olarak yapılmış tüm tanımlara bakıldığında farklı perspektiflerle yaklaşılmasına karşın yapılan tanımların ortak noktasının örgüt başarısını arttırmak olduğu görülmekle birlikte kavram ile ilgili olarak tek bir tanım bulunmadığı anlaşılmaktadır. Görüşlerin bir kısmı (Chowanec ve Newstrom, 1991; Williams ve Reilly, 2000; Olsen, 2000; Stockley, 2003; Byham, 2001; Heinen ve O'Neill, 2004; Mercer, 2005) yetenek yönetimini işe alım, performans değerlendirme, elde tutma gibi insan kaynaklarıyla bağlantılı, bazıları (Jackson ve Schuler, 1990; Kesler, 2002; Cheloha ve Swain, 2005; Smilansky , 2006) yetenek havuzu ile bağlantılı, bazı görüşler (Michaels, Hanfield-Jones ve Axelrod, 2001; Buckingham ve Vosburgh, 2001; Walker ve Larocco, 2002; Redford, 2005; Mccauley ve Wakefied, 2006) ise yetenek yönetiminin örgütün tümüne yayılan bir anlayış olarak tanımlamaktadır. Buradan çıkarılması gereken sonuçlardan en önemlisi, her örgütün kendine göre bir yetenek yönetim sistemi oluşturup, bu sistemi tanımlaması ve bunu stratejik boyutta uygulamaya taşıyabilmesidir (Yumurtacı, 2014, s. 193; Akar, 2105, s. 27). Yetenek yönetiminin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Economist Intelligence Unit 2006, s.5):

- “Etkin bir yetenek yönetimi işgücü verimliliğini artırarak bağlantılı kazanımların artmasını sağlar,
- Yetenek yönetimi stratejileri üst yönetim tarafından oluşturularak kontrol edilirken insan kaynakları departmanları bu stratejinin yürütülmesinden sorumludur,
- Yetenek yönetiminin diğer tüm stratejiler gibi örgütün genel stratejisi ile uyum içerisinde olmasının yanı sıra örgütün hedeflerine ulaşabilmek için liderlerin yetkinlik ve becerilerini ortaya çıkarmalıdır,
- Etkin bir performans değerlendirme ve ödüllendirme süreci başarılı bir yetenek yönetimi uygulamasının temel gerekliliklerinden birisidir,
- Yetenek geliştirme programları koçluk ve mentorluk gibi uygulamalarla desteklenen, teori ve pratiği bir araya getiren programlardır.”

Ayrıca günümüzde etkin bir yetenek yönetimi sistemi ile örgütler şu sorulara yanıt aramaktadırlar (Yumurtacı, 2014, s. 195);

➤ “Yetenekli çalışanları yerleştirmeyi nasıl bir yönetim süreci ile gerçekleştirebiliriz?”

➤ Her türlü eğitim ve gelişim programı ile yetenek ihtiyacı hızlı bir biçimde nasıl kazanılabilir?

➤ Yüksek performans ve başarı gerektiren anahtar pozisyonları nasıl tanımlarız?

➤ Uygun, esnek, güvenli ve zamanlı bir biçimde öğrenmeyi nasıl sağlarız?”

Varlığını devam ettirmek arzusunda olan örgütler için yetenek yönetimi bir zorunluluktur ve uzun vadeli bir bakış açısı, disiplinli, sistemli bir çalışma gerektirir (Çırpan ve Şen, 2009, s. 111). Örgütlerin örgütsel amaçlarına ulaşmada yetenek yönetimi stratejilerini doğru ve akılcı bir biçimde kullanabilmesi, “yetenek zihniyeti” oluşturarak bütün süreç ve sistemlere entegre etmesine bağlıdır (Ashton ve Morton, 2005, s. 28).

2.2.2.Yetenek Yönetiminin Önemi

Günümüz çalışma hayatında hemen hemen tüm sektörlerde artık en fazla önem örgütlerin insan sermayesi, müşteri sermayesi ve ilişki sermayesinden oluşan entelektüel sermaye olarak isimlendirilen bilgiye dayalı altyapılara verilmektedir. Entelektüel sermaye unsurlarından biri olan insan sermayesi çalışanın yetenek, bilgi ve deneyimlerinden oluşmaktadır (Atlı, 2013, s. 107). Değişimin çok hızlı yaşandığı çağımızda örgütler, rakiplerine karşı fark yaratmalarını sağlayacak, sırdan olmayan fikirlerle başarıyı arttıracak ve küresel rekabet ortamında üstünlük sağlamalarına en büyük katkıyı yapacak temel faktörün, yetenekli çalışanları elde tutmak ve onlardan örgüt amaçları doğrultusunda en iyi şekilde yararlanmak olduğunun farkına varmaya başlamışlardır (Doğan ve Demiral, 2008, s. 146). Örgütler, çalışanlarının örgüt kültürüne uygun olmasıyla birlikte, onların bu kültüre katkıda bulunmasını da isterler. Büyümek özellikle de küresel alanda büyümek isteyen örgütlerin doğru insanları hızlı ve etkili bir şekilde doğru işe yerleştirme stratejeleri olmadan hedeflerine ulaşma imkanları yoktur. Bununla birlikte mevcut yetenekli çalışanların, yeteneklerinden etkili bir şekilde yararlanmayı da beklerler. Böylelikle yetenekli çalışanların yönetilmesi ve doğru yönlendirilmesi önemi gittikçe artar. Örgütlerin bu ihtiyacını karşılayacak olan “Yetenek Yönetimi” kavramıyla ifade edilen sistemdir (Çayan,2011, s. 26; Bahadınlı,

2013, s. 38). Bu nedenle, yetenek yönetimi, örgütlerin insan kaynakları yöneticilerini ve akademisyenleri meşgul eden konular listesinde ön sıralarda yerini alarak gündem olmaya devam edecektir (Çırpan ve Şen, 2009, s.110)

Yetenek yönetimi uygulamaları sayesinde örgütler, küresel pazarda en yetenekli çalışanlar ile çalışabilme imkanı bulacaktır. Yeteneklerinin değerlendirildiğini gören çalışanlar daha da motive olacak ve örgüte bağlılıkları artacaktır. Motivasyonu ve bağlılığı artan çalışanların performansları da olumlu etkilenecek ve örgüt için daha üretken hale geleceklerdir. Yine yetenek yönetimi sayesinde yüksek potansiyel sahibi olan çalışanlar konusunda bir şeffaflık sağlanmış olacak ve potansiyeller verimli bir şekilde olmaları gerektiği yerlerde değerlendirileceklerdir (Bahadınlı, 2013, s.40).

2.2.3. Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler

Örgütsel değişimlerin kaçınılmaz bir hal alması, insan kaynaklarında yetenekli çalışanlardan etkin bir şekilde yararlanılmasını sağlayan yetenek yönetimi kavramına zemin hazırlayan gelişmelerden biri olmuştur. İşletmelerin sahiplik biçimleri, yönetsel sistemleri, büyüklükleri, çevre ile olan ilişkileri, kullandıkları teknolojiler, izledikleri stratejiler ve uyguladıkları politikalar, yapıları, davranış biçimleri, etkinlik düzeyleri, amaçları ve içinde etkinlikte buldukları çevre sürekli değişime uğramaktadır (Sucu, 2000, s. 16). Ayrıca yetenekli çalışanların, zekası, bilgisi, deneyimi ve yeteneği, günümüz örgütlerinin rekabette üstünlük sağlama çabalarının temel dayanağı olması; istihdam anlayışını daha esnek hale getirmesi, önemli ve ilgi çekici işler ve iş değerlerine yönelik büyük bir değişim ortaya koyması gibi özellikleri yetenek yönetimini gün yüzüne çıkaran olgular arasındadır (Altöz, 2009, s.2; Alayoğlu, 2010, s.74).

2.2.3.1. Küreselleşme, Rekabet ve Değişen Örgüt Yapıları

Rekabet olgusunun yol açtığı değişim, örgüt süreçleri, insan kaynakları ile teknoloji ve iş modellerin üzerinde dönüşüm yapacak etkiye sahiptir. Rekabet koşulları bazı iş alanlarında tamamen değişikliğe neden olurken, bazılarında ise önemli farklılıklar oluşturmaktadır. Bu çerçevede bazı sektörler göreceli olarak önemsiz; daha önemli bir durum almakta, kimi sektörler ise tamamen ortadan kalkmakta, hatta yeni sektörler ortaya çıkmaktadır. Tüm bu gelişmelere rekabet unsurunu stratejik bir faktör olarak ön

plana çıkarmıştır (Atlı, 2013, s. 40-41). Yaşanan küresel krizler zorlukları ve aynı zamanda fırsatları da beraberinde getirmektedir. Rakiplerin çalışan sayısını azaltması veya var olan çalışanların düşük performans gösteriyor olmaları, çalışma hayatına çok sayıda nitelikli adayların girmesini sağlayacak etkenlerdendir. Finansal krizlerin doğru görevlere doğru yeteneklerin yerleştirilmesinin neden önemli olduğunu ve yeteneklerden ne beklendiğinin yeniden tanımlanarak test edildiği ortamlar olmaktadır. Günümüzde kritik yeteneklerin değerlendirilerek ve yönetilmesi kavramına giderek artan ölçüde bir odaklanma söz konusudur. Bunun sonucunda değişiklikleri yürütecek ve sorumluluğu üstlenecek yetenekler de, aranan profiller de değişmektedir (Korkmaz ve Keçecioğlu, 2014, s. 160)

Dünyada ticaret ve pazar hareketleri ile bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler ulusal devletlerin sınırlarını aşarak tüm dünyada hissedilmeye başlanmıştır. Globalleşme ya da küreselleşme olarak adlandırılan bu olgu, ülkeler arasındaki ilişkilerin ve işbirliğinin boyutlarını tamamen değiştirmiştir (Aktan, 2016). Küreselleşmenin sonucuyla birlikte yaşanan hızlı değişim örgütlerin faaliyet gösterdikleri dış çevreyi gittikçe karmaşık ve değişken hale getirmektedir. Günümüzün ekonomik düzeni yeni fırsatlar ile birlikte riskleri de beraberinde getiren, bıçak sırtında yürümeyi seven, sürat tutkunu bir düzen halini almıştır (Ertürk, 2011, s. 56) Küreselleşme ile ülkeler arasındaki sınırların kalkması, bilgi ve teknolojiadaki gelişmeler, örgütler içerisinde insan faktörünün ön plana çıkması yetenek yönetimi kavramının da ön plana çıkmasına neden olmuştur (Çayan, 2011, s.28). Küreselleşme sonucunda birçok firma yeni coğrafyalara yayılmaktadır. Farklı coğrafyalarda iş yapabilmek, yerel yetenekler gerektirmektedir (Polat, 2011, s.28).

Ulusal ekonomilerin uluslararası ekonomiler haline geldiği günümüzde işsizlik oranları artmasına rağmen yetenekli çalışanların sayısında azalma göze çarpmaktadır. Bu durum önümüzdeki yıllarda örgütlerin yeteneğe duyacağı ihtiyacın daha da artacağına işaret etmektedir. Yetenekli çalışan mevcudiyetinin kıtlığı, örgütlerin yetenekli çalışanları kazanmak ve elde tutabilmek için diğer örgütler ile yetenek rekabeti içerisinde girmesine neden olmuştur. Rekabet ve küreselleşme ile birlikte işletme dışında meydana gelen değişimler, işletme içinde de bazı örgütsel değişimleri gerekli kılmaktadır. Gerek örgüt içinde çalışan temin ve seçimine yönelik politika ve uygulamalar, gerekse örgüt dışına yönelik olumlu yönde imaj ve itibar oluşturma

çalışmaları üstün nitelikli adayları kazanmayı hedeflerken, “*Yetenek Rekabeti*” olgusunun doğmasına neden olmuştur. Bugün gelinen noktada hiçbir örgüt stratejisini, üstünlüklerini ve zayıflıklarını rakiplerine göre değerlendirmeden oluşturma şansına sahip olmayacaktır. Rekabet üstünlüğü sağlayacak etmenlerden biri yetenekler: varlıkları üstünlük sağlayacak şekilde kullandıracak bilgi ve çeşitli araçlar olarak ele alınmaktadır. Ekonomik sınırların ortadan kalkarak dünyanın tek bir pazar haline gelmesi yöneticilerin ve insan kaynakları departmanlarının rollerinde önemli değişiklikler meydana getirmektedir. Yöneticilerin farklı kültürlerden gelen yetenekleri yönetmeleri artık bir zorunluluk halini almıştır. Yetenek rekabeti, işgücünün daraldığı anlamına gelmemekle birlikte, yetenek arzındaki kıtlığı ifade eden bir durum olarak nitelendirilmektedir (Sürmeli ve Yükselen, 1999, s. 69; Ataman, 2002, s. 33; Erdemir, 2006, s. 30; Bahadınlı, 2013, s. 36). Ulusal ve uluslararası alanda yaşanmakta olan yoğun rekabet ortamında kalıcı olmaya ve başarılı sonuçlar elde etmeye çalışan örgütlerin yapmaları gereken en önemli işlerden biri, yetenekli çalışanları kendilerine çekmek ve onların uzun süreli çalışmalarını sağlayabilmektir (Değirmenci, 2015, s. 84)

2.2.3.2. Bilişim Teknolojilerindeki Gelişmeler

Bilgi teknolojilerindeki akıl almaz gelişmeler, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi sağlamıştır. Bu geçişle, toplumlar birbirine yaklaşmış, dünyayı küçük bir köy haline gelmiştir. Bilgi teknolojisine ulaşma imkanının artması ve 1980’li yılların başında kişisel bilgisayarların devreye girmesiyle birlikte insanlar artık her türlü bilgiye istedikleri zaman ve mekanda ulaşabilme olanağına sahip olmuşlardır. Bilgi teknolojileri pek çok örgüt tarafından da kullanılmakta, en basit işlemde en karmaşık olanına kadar bütün problemler bilgisayarlar aracılığıyla çözülür hale gelmiştir. Dünyadaki milyonlarca bilgisayarın bir ağa bağlanmasıyla gerçekleştirilen internet teknolojisi de büyük bilgi ve enformasyon bankalarına ulaşımı sağlamaktadır (Şeker, 2005, s. 377). Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki bu gelişmeler sonucu nitelikli çalışanlara artan ihtiyaçla, yetenekli çalışanları bünyelerine katıp, onların gelişimleri için her türlü imkanı sağlamak, yetenek yönetiminin önemli bir işlevi haline gelmektedir (Bahadınlı, 2013, s. 35; Engin, 2005, s. 2). Örgütler yetenek yönetimi ile elle tutulmayan insani değerlere doğru kayarak, bu doğrultuda yatırım yapmaya başlamıştır. Bununla beraber, örgütler, daha karmaşık ve yüksek bilişsel yetenek

gerektiren işler için daha fazla çalışanı işe almaktadır. Ayrıca, en değerli bilgi çalışanlarını işe alıp, elde tutup, verimliliğini arttırmak üzere organize olmaları da gerekmektedir (Çayan, 2011, s. 20).

2.2.3.3. Demografik Değişimler ve İşgücünün Değişen Profili

Yeryüzünde yaşayan nüfusun demografik yapısı, örgütlerin arzuladığı yönde gelişmemektedir. İncelemeler göstermektedir ki, dünyadaki yönetici ve nitelikli çalışan ihtiyacı gün geçtikçe artmakta, bu durumla ters orantılı olarak da nitelikli çalışan özelliklerine sahip nüfus azalmaktadır. Örneğin, Kuzey Amerika'da yönetici ihtiyacının gelecek beş yıl içerisinde 21 milyondan 24 milyona çıkması tahmin edilirken, 30-50 yaş arası nüfusun bu ihtiyaçla ters orantılı olarak 63 milyondan 60 milyona düşeceği öngörülmektedir (Çırpan ve Şen, 2009). Demografik dönüşüm nedeniyle yaş grupları arasındaki denge bozulmaktadır. Çalışma çağındaki nüfusun toplam nüfus içindeki oranının, emekli sayısındaki artış sonucu zaman içerisinde gerilemesiyle, iş gücü piyasasında istihdam kaybına neden olmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde ise nüfus artış hızının yüksek olması, potansiyel işgücünü artırmaktadır. Küreselleşme ile birlikte işgücü göçleri artacaktır (Argüden, 2011, s. 3)

2.2.3.3.1. Yaşlanma

Küreselleşen dünyada demografik anlamda da önemli değişimler yaşanmaktadır. Dünya nüfusu yaşlanma sürecine girmiştir (Türkiye Bankalar Birliği, Bankacılık ve Araştırma Grubu ve Erdönmez, 2007, s. 68). Geçtiğimiz yüzyılda doğurganlık hızlarında meydana gelen esaslı düşüşler, artan yaşam süreleri ile beraber yaş grafiğinin artış göstermesi küresel anlamda demografik dönüşümün sürecine girilmiş ve nüfusun genel yapısında yaşlanma meydana gelmiştir. Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde hızlı nüfus artışı söz konusu ve bunun sonucunda sorunlar (yoksullaşma, işsizlik, göç vs.) giderek ağırlaşmaktadır (Aktan, 2016). Bununla beraber işgücü arzında da yaşlanma ile örgütlerin yetenek rekabetinde kazanabilmeleri için genç nüfusa olan ihtiyacı yükselmektedir (Bahadınlı, 2013, s. 28). Bu durum yetenek yönetimi sürecinin de yeniden şekillenmesine neden olmaktadır (Yumurtacı, 2007, s. 10). Özellikle yaş ortalamasının giderek arttığı gelişmiş ülkelerde, ileri teknolojilerden faydalanılarak süreci kendileri açısından olumlu anlamda yönlendirme çalışmaları hız kazanmaktadır.

Öyle ki global işgücü hareketleri, nüfusları gittikçe yaşlanan gelişmiş ülkelerin yakından ilgilendiği alanlar haline dönüşmektedir. Demografik anlamda yaşanan bu gelişmeler beraberinde yetenekler için savaşmayı ve daha fazla mücadele etmeyi meydana getirmektedir (Yumurtacı,2014). Bu olumsuz durumdan etkilenmemek amacıyla ileriki yılları hedefleyerek, işgücü ya da yetenek havuzlarını oluşturmaları gerekmektedir. Bu noktada önemli olan nesil farklılıklarının farkında olmak ve çalışanların beklentilerini daha iyi anlamaktır (Bahadınlı, 2013, s. 29).

Demografik verilerle ortaya çıkan ülke nüfusunun yaşlanma problemi çalışan profilini etkileyen önemli bir göstergedir. Ülkelerin işgücü eğilimleri, onların gelişmişlik düzeyleriyle de alakalıdır. İşgücü profili genellikle nüfus bilimi yönünden ölçülmeye çalışılmıştır. Bu durum da demografik yaşlanma nedeniyle gelecekte işgücünün daha da azalacağı gerçeği ışığında, sürekli eğitim yoluyla yeteneklerin geliştirilmesi ve güncellenmesi, özellikle yaşlı işçiler açısından önem taşımaktadır (Akbaş, 2016).

2.2.3.3.2. Nesil Farklılığı

1965-1977 X Kuşağı olarak adlandırılan nesil; şüpheli, olayları ortadan kaldıran, ücret odaklı, kalıplara göre hareket eden; 1978-1987 yıllarında yaşayan Y Kuşağı olarak adlandırılan neslin özellikleri, özgüvenli, hak sahibi, imkansız hayal eden, git eğitim al diyen, içsel tatmin arayan, para kazanmak zor diyen, becerikli; 1987 sonrası Z Kuşağı diye adlandırılan neslin özellikleri, iyi eğitimli, kreatif ve ortakçı, teknoloji odaklı ve entegre, multitask ustası, anında geribildirim isteyen olarak sıralandırılmıştır (Döşemen, 2012, s.14-15; Atlı, 2013, s.47). Nesilden nesile yaşanan bu gibi farklılıklar çalışan profilini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen faktörler olmuştur.

2.2.4. Yetenek Yönetiminin İlişkili Olduğu Yönetim Kavramları

Yetenek Yönetimi kavramı birçok yönetim kavramıyla dolaylı veya doğrudan ilişkilidir. Bu kavramla ilgili olduğu düşünülen kavramlara aşağıda yer verilmiştir.

2.2.4.1. Stratejik Yönetim

Strateji, aslında ilk defa bir savaşı ya da bir savaş içinde bir çatışmayı kazanma hedefine karşılık gelen askeri kökenli bir kavramdır. Ancak strateji kavramı zamanla her alanda kullanılmaya başlanmıştır. Genel bir tanımla strateji, “Belirlenmiş bir amaç veya hedefin başarılması için insan ve insan dışı araçların tümünün kullanılması ile izlenecek yol ve yöntemler” olarak ifade edilmektedir (Özer, 2008, s. 481). Yetenek yönetimiyle örgülerin öncelikleri ve stratejileri üzerinde durmaları, yetenek ve yönetimin özellikle “strateji” ile birlikte ele alınıp yeniden tanımlanmasını gerekli kılmaktadır. Bu tanımlamanın yapılması aşamasında iş gücünün giderek çeşitlenmesi ve daha fazla hareketli bir yapı kazanması sebebiyle, yapılacak yetenek sınıflandırılmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Yetenek stratejisi olarak yeteneği örgüt dışından veya içerisinden elde etme seçenekleri bulunmaktadır. Yetenek oluşturmada etkin bir cezbetme ve elde tutma stratejisiyle zayıf performanslı olanları işe alma riski de azaltılır. Dışarıdan örgüte kazandırılan yetenekler, hızlı biçimde pozisyonunun doldurulmasının yanında örgüte “taze bir kan ve nefes” olarak kazandırılmış olur. Temelde örgütün stratejik yapısı, yetenek yönetimi uygulama ve programlarının biçimlendirilmesine öncülük ederken, yetenek yönetimindeki kritik süreçlerin (aday toplama, işe alım, geliştirme, ödüllendirme) strateji ve insan kaynaklarının diğer elemanlarla birlikte yürütülmesi önem taşımaktadır. (Korkmaz ve Keçecioğlu, 2014, s. 160).

2.2.4.2. Kurumsal Yönetişim

Yönetişim “Demokrasi, hukukun üstünlüğü ve insan hak ve özgürlüklerine önem veren, katılımcılığın, etkinlik ve etkililiğin, denetimin, yerinden yönetimin, açıklık, saydamlık ve hesap verebilirliğin, kalitenin, liyakatin ve etiğin hakim olduğu, sivil toplumu ön plana çıkaran ve sivil toplum kuruluşlarının gelişmesinin önünü açan, bağımsız işleyen bir yargı düzenine sahip olan, teknolojiye uyumlu bir ekonomik ve siyasi düzen” olarak tanımlanmıştır (Devlet Planlama Teşkilatı, 2007).

Yönetişim, örgütlerin üst hiyerarşik kadroları arasındaki güç ilişkisi ve dengeleri ile ilişkili bir kavramdır. İngilizce literatürde “*corporate governance*” olarak

adlandırılan kurumsal yönetişime “yönetişim”, “kurumsal egemenlik”, “kurumsal yönetim” ve hatta “örgütün üst yönetiminin yönetilmesi” de denilmektedir. Kurumsal yönetim ifadesinde geçen “yönetişim” kavramı, bir tarafın diğer tarafı yönettiği bir ilişkiden, karşılıklı etkileşimlerin öne çıktığı bir ilişkiler bütününe doğru dönüşümü ifade etmektedir (Dinler, 2009, s. 2).

2.2.4.3. Kaizen

Kaizen, belirli bir zaman diliminde müşteri rekabet güçlerinin etkilenmesi ve memnuniyetinin artırılması amacıyla süreçlere yönelik çalışan, süreç, zaman ve teknolojiye yavaş yavaş; fakat çok sayıda hızlı bir gelişme sağlamayı ve maliyetlerde düşmeye karşılık gelen bir kavramdır. Japoncada birleşik bir sözcük olan *kaizeni* oluşturan sözcüklerden *kai* değişim, *zen* ise daha iyi anlamına gelmektedir (Wikipedia, 2016f). Kaizen mutlak yetkiye, pozisyona ve yaşa bağlı olması gerekmeyen; kişisel deneyim ve inanca dayalı olarak farklı bir liderlik gerektirir (İmai, 2016, s. 5). Kaizen *çalışan boyutunda*, insanın kaynak olarak görülmesini, örgütün dışında da bu kaynaklara yönelmesini eğitim, yetiştirme, gelişmeye önem verip uygulamaya girişilmesini ekip oluşturmayı ve çalışanları yalnızca performansları sonucunda ortaya koydukları sonuçlar nedeniyle değil, gelişme sürecindeki katkıları nedeniyle de ödüllendiren bir sistemdir (Çetin, Besim ve Vedat, 2001).

2.2.4.4. Sıfır hiyerarşi

Sıfır Hiyerarşi, bir kavram olarak, daha çok bir ideali temsil etmektedir. Sıfır hiyerarşi, örgüt yapısının hiyerarşik açıdan farklı kademeler yerine, küçük ama kendi içinde yeterli ve benzer düzeydeki gruplardan oluşan bir yapı olarak görmektedir. Farklılığın mevki otoritesine dayanan hiyerarşik farklılık yerine, bilgi ve yetenek temeline dayandırılması sıfır hiyerarşide söz konusudur. Kendi kendini yöneten gruplara dayanan bu örgüt yapısının temel özelliği, her grubun küçük bir örgüt gibi davranış sergilemesidir (Koçel, 1995, s. 275-276).

Sıfır Hiyerarşi, organizasyonlardaki hiyerarşi merdivenlerinin azaltılması ve örgütlerin daha basık hale gelmesini içermektedir. Bu açıdan bakıldığında, örgütlerde

çalışanlar hep beraber ve kendilerine yetki verilmiş takımlar halinde, açık bir iletişim sistemi ve sorumlulukları yüklenme eğiliminde bulunmaktadır. Bu sistemde, yöneticiler, çalışanlara daha fazla güven duymaktadır (Doğan, 1997, s. 45). Örgüt yapısını tamamen değişik bir şekilde kurmayı öngören "Sıfır Hiyerarşi", iletişimi ast-üst ilişkisinden kurtarıp, özgürlüğe kavuşturmayı öngören bir yaklaşımdır. Bu sistemde kontrol ve koordinasyon merkezden değil, yerinden yürütülmektedir. İletişimde ast-üst ilişkisi kaldırılarak özgürlük sağlanmaktadır (Aynalı, 2016).

2.2.4.5. Değişim mühendisliği

“Her şeye yeniden başlamak” olarak nitelendirilen değişim mühendisliği, son zamanlarda değişimin sebep olduğu karmaşık sorunlarıyla baş edebilmek amacıyla ortaya atılan bir kavramdır. Bu kavramı, maliyet, esneklik, kalite, ve hız gibi çağın en önemli performans ölçütlerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla karar ve iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve yeniden tasarımı; bir başka ifadeyle sıfırdan başlamak şeklinde tanımlamaktadır (Hammer ve Steven, 1995). Değişim mühendisliği, iki yüz yıllık endüstriyel yönetim sonucu elde edilen bilgeliğin bir yana atılması anlamına gelmektedir. İşin nasıl yapıldığını unutup, şu anda en iyi şekilde nasıl yapılabileceğini saptamaktadır. Kısacası değişim mühendisliği performans ölçülerinde önemli artış sağlamak amacıyla iş süreçlerinin radikal şekilde yeniden tasarlanması olarak tanımlanmıştır (Akçakaya ve Yücel, 2007, s.4; Vurgun, 2016, s.5).

2.2.4.6. Personeli güçlendirme

Personeli güçlendirme ise eğitim, takım ruhu oluşturma, güven verme ve destek sağlama yolu ile personelin yaptıkları işin yetki ve sorumluluklarını üstlenmesini sağlayan bir yönetim yöntemidir (Sarılaltın ve Yılmaz, 2007). Personel güçlendirme, çalışanların kendi kararlarını verebilmelerini, kararlarının sonuçlarından sorumlu olmalarını, inisiyatif kullanarak işletme amaçlarını gerçekleştirmede özerkliğe sahip olmalarını, yöneticileri tarafından sağlanan eğitimlerle bilgi ve becerilerini artırabilmelerini ve çevreleri ile etkin iletişim kurabilmelerini sağlamaktadır. Çalışanların iş yerlerinde daha motive olmuş biçimde çalışmalarının ve iş doyumlarının

sağlanması, işlerine ve örgütlerine bağlılık düzeylerinin artırılması personel güçlendirme ile gerçekleştirilebilmektedir. Personel güçlendirme, işi yapan ile karar vereni yakınlaştırmakta, işlerin yapılma süresini kısaltmaktadır (Doğan ve Demiral, 2007; Demirbilek ve Türkan, 2008; Çuhadar,2005). Ancak güçlendirme uygulamaları her zaman ve her örgütte başarıyla sonuçlanmamaktadır. Bunun temel sebeplerinden biri lider konumunda olan kişilerin güçlendirmeyi tam olarak anlamadan ve örgütlerinin gerekliliklerini yeterince analiz etmeden uygulamaya aktarmaya çalışmaları olarak görülmüştür (Çavuş ve Demir, 2010).

Güçlendirme unsurları; daha az işten çıkarma, güç paylaşımı, örgütsel yapı ve örgüt kültürüne göre yönlendirme, her düzeyde yeniliklere açık olma; lider, birey, işbirlikçi çalışma ile yapı ve süreçte değişiklik; yönetici, yönetilecek personel ve organizasyon; uyumlaştırma, kaynaklar, koçluk etme, eğitim, bilgi, iklim olarak farklı şekillerde tanımlanmıştır (Carroll, 1994; Ettore, 1997; Koçel, 2001; Çoşkun, 2002; Barutçugil, 2004). Personel güçlendirme, çalışanları inanışlarında kendilerini güçsüz olarak hissetmeyip çok kuvvetli bir biçimde kendi bireysel etkinliklerine inanmaları şeklinde değişimlere sebep olan, kişinin kendi etkinliği ve yapabilirliğine inancının güçlendirilmesi davranışıdır (Conger,ve Kanungo 1988; Erkutlu ve Yüksel, 2003).

2.2.4.7. Pareto Kuralı

Vilfredo Pareto, tarafından ortaya konulan Pareto ilkesi, verimliliği ile sadece yüzeysel olarak ilgilidir. Pareto her iki kavramı da nüfustaki gelir ve zenginlik dağılımı bağlamında geliştirmiştir (Wikipedia, 2016e). Pareto Kuralı iş dünyasında yaygın bir kuraldır. "Satışların % 80'i müşterilerin % 20'sinden gelir." önermesi bu kurala bir örnektir. Matematiksel olarak, yeterince büyük bir sayıda katılımcının paylaştığı bir şey olması durumunda, her zaman 50 ile 100 arasında öyle bir k sayısı olacaktır ki % k, % (100 - k) katılımcı tarafından paylaşılmış olsun. Fakat k, eşit dağılım olan 50'den, küçük sayıda katılımcının kaynakların neredeyse tamamına sahip olduğu 100'e kadar değişebilir. 80 sayısı ile ilgili özel bir durum yoktur, fakat çoğu sistemde dağılımda dengesizliğin orta noktası olan bu civarda bir k değeri görülür.

Vilfredo Pareto, 1897 yılında yaptığı bir çalışma ile İtalya'daki servetin %80'ine İtalya'daki nüfusun %20'sinin (Peters, 2002, s. 17), İngiltere'deki toprakların %80'ine

ise İngiliz nüfusunun % 20'sinin sahip olduğunu ortaya koymuş ve daha sonraki yıllarda evinin bahçesinde, ürünün %80'ini ektiği tohumun %20'sinin verdiğini gözlemlemiştir. Sonraki çalışmalarında da bu oranın değişmediğini gözlemleyerek, çoğunluğun oluşmasının az sayıdaki nedenine dayalı bulunduğunu öngören matematiksel bir modelin olabileceğini varsaymıştır. İkinci dünya savaşından sonra bu modelin geçerli olduğu saptanmış ve bu kurala Pareto Kuralı denilmiştir (Çayan, 2011). Yetenek kavramı içinde geçerli olan Pareto Kuralı, işin %80'i çalışanların %20'si tarafından yapıldığını ortaya koymaktadır. İşletmelerin geleceğinin %95'i, çalışanların yalnızca %5'ini oluşturan en değerli çalışanlara bağlı bulunduğu ifade edilmektedir (Altınöz, 2009, s. 14).

Ekonomi ve bilgi biliminde 80/20 kuralı olarak da ifade edilen Pareto İlkesi, ürünlerin %80'inin, kaynakların %20'si tarafından gerçekleştirilebileceği fikrine dayanmaktadır (Yılmaz, 2005, s.2).

2.2.4.8. Peter ilkesi

1968 yılında Dr. Laurence J. Peter ve Raymond Hull tarafından ortaya atılan Peter İlkesi, bir hiyerarşi içerisindeki her çalışanın yetersizlik gösterdiği noktaya kadar terfi etme, atanma eğiliminde olduğunu iddia eden ilkedir. İlke, hiyerarşiye dayalı bir örgütte çalışanların yeterli oldukları sürece daha yüksek bir pozisyona terfileri nedeniyle, eninde sonunda artık yeterli olmadıkları seviyeye geleceklerini öngören bir yapıya dayanmaktadır (Wikipedia, 2016e). Çalışanlar görevlerini iyi yaptıkları sürece terfi ederler. Daha sonra öyle bir noktaya gelinir ki; mevcut pozisyonlarının haklarını verememeye ve kötü iş çıkarmaya başlarlar. Bu durumda çalışanlar işlerini iyi yaptıklarından dolayı terfi ettirilmekte fakat yeni pozisyonun gerektirdiği yeteneklerin çalışanda olup olmadığı göz ardı edilir. Bir başka ifade ile bir çalışan mevcut görevinde başarı gösterdikçe bir üst pozisyona yükseltirse, sonunda yeteneklerine uymayan bir pozisyona çıkarılıp, o görevinde uzun süre çalışması sağlanmış olmaktadır. Sonuçta kilit pozisyonlarda yeteneksiz çalışanların sayısı artarak, örgütün performansı düşüşe geçmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, işi iyi yapmak terfi için tek kriter olmamalıdır. Bu nedenle terfi kararı verilirken bir üst pozisyon için gerekli yeteneklerin neler olduğu tespit edilerek bir ön çalışma yapılmalı, iyi çalışan aday olduğu pozisyonun gerektirdiği yetkinliklere ve yeterliliklere sahip olana dek eğitilmelidir.

Aksi halde işletme açısından önemli olan pozisyonlara yeteneksiz personeller gelecek, bu da örgütün başarısına olan etkisi olumsuz yönde olacaktır ve rekabet ortamında örgütün performansının düşmesi ile sonuçlanacaktır (Çayan, 2011, s. 15; Muslu, 2013, s. 15).

2.2.5. Yetenek Yönetiminde Sorumluluk Dağılımı

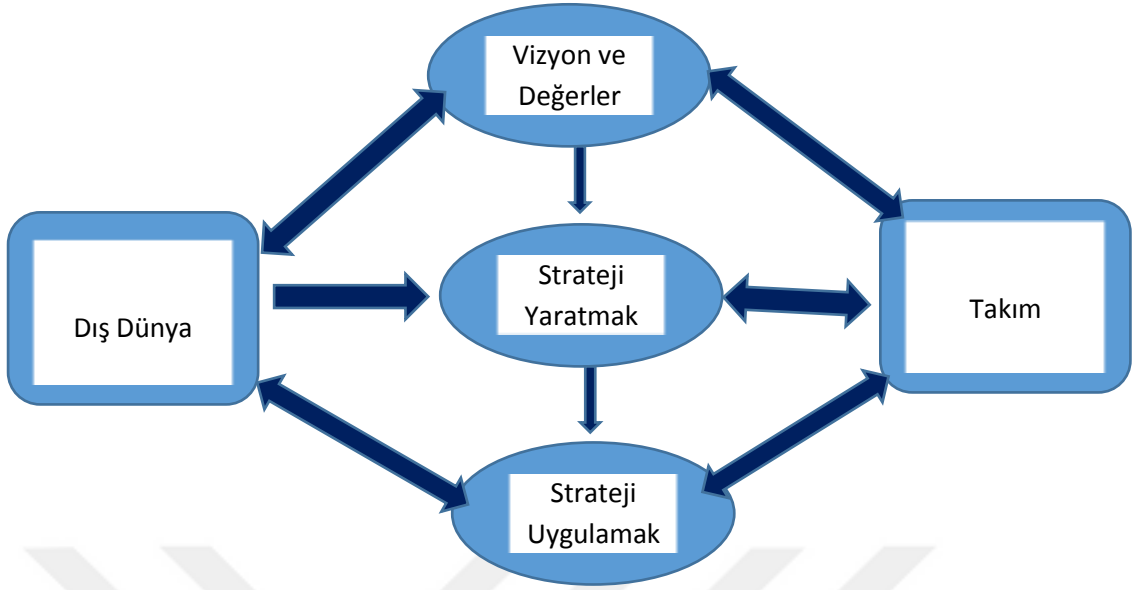
Yetenek Yönetimi İnsan Kaynakları uygulamaları üzerine kurulu, ancak sadece İnsan Kaynakları bölümünün inisiyatifine bırakılmayacak kadar önemli bir iştir. Yetenek Yönetimi örgütün tepeden tırnağa kadar tüm yönetim kademelerinin işin içerisinde yer almasını gerektiren, fakat özellikle tepe yönetimin destek, ilgi ve kontrolüne fazlasıyla ihtiyaç duyan, entegre bir insan kaynakları yaklaşımıdır (Çırpan ve Şen, 2009).

Yetenek yönetimi çalışanların ilk görüşte sürecin sorumluluğunun da insan kaynakları yönetimine ait olduğu bakışı hâkimdir. Oysaki sürecin stratejik olarak tüm örgütü ilgilendirecek bir uygulama olması sebebiyle üst yönetimin gerekli çabayı göstermesi ve zaman ayırması gerekmektedir. Üst yönetimin destek vermediği ve örgütün tümüne yayılmayan bir uygulama sonuç almayacaktır (Kaya, 2015).

2.2.5.1. Tepe Yönetimin Sorumluluğu

Genellikle, üst düzey yönetime, “tepe yönetimi”; bu kademede görev yapan yöneticilere de, “tepe yöneticileri” denilir. Buradaki yöneticiler en fazla yetki ve güce sahiptirler ve örgütün tüm yönetim sorumluluğunu taşırlar; örgütsel amaçları, uzun dönemli olan politika ve stratejileri belirlerler; örgütü dışarıda en geniş yetkilerle temsil ederler (Palamutçuoğlu, 2015, s.7).

Bir şirketin tepe yöneticisi yeteneği yönetmede en sorumlu kişidir (Atlı, 2013, s. 115). Yetenek yönetimi ile ilgili sorumluluk noktasında en önemli rol aldığı düşünülen insan kaynakları departmanı ile tepe yönetimi birbiriyle bağlantılı bir biçimde sorumluluk dağılımı gerçekleşir.



Şekil 2. Tepe yönetiminin sorumluluğu (Caplan (2011)'den akt. Bahadınlı, 2013)

2.2.5.2. Orta Kademe Yöneticilerin Sorumluluğu

Tepe yönetimi tarafından belirlenen genel amaçları gerçekleştirmek üzere uygulama planları oluşturan; alt kademedeki yöneticilerin çalışmalarını koordine eden bu grup, bölüm müdürü, fabrika müdürü, daire başkanı, idare amiri gibi isimlerle anılırlar. Orta kademe yöneticileri çok ve çeşitli uygulamaya dönük işleri yaparlar (Palamutçuoğlu, 2015, s.7)

2.2.5.3. İnsan Kaynakları Departmanının Sorumluluğu

Geçmişte Personel olarak da anılan İnsan Kaynakları bölümünün görevi örgütlerin etkinliğini artırmak için amaçlanan hedefleri (işe yerleştirme yöntemleri, ek kazançlar, maaşlar, insan kaynakları politikaları vb.) geliştirmek ve yönetmektir (Demirer, 2015, s.1).

Yetenek Yönetimi bağlamında insan kaynaklarının sorumlulukları ise; uygulayıcılara destek vererek taraflar arasındaki koordinasyonu sağlamak, yatırımları tespit etmek, sistemi sürekli iyileştirmek, uygulama disiplini denetlemek, gerekli olan gelişime ait planlama yapmak, büyük resmi ortaya koymak ve yetenek yönetimi konusunda örgütsel hafıza olmaktır (Çırpan ve Şen, 2009; Keinde, 2012, s. 180).

Yetenek yönetimi ile ilgili insan kaynakları bölümü tarafından üstlenilen sorumluluk çok yönlü olmaktadır. İnsan kaynakları bölümü hem operasyonel rolleri hem de stratejik rolleri birlikte götürerek, hem kontrol eden, hem de bir ortak olmalıdır. Ayrıca kısa ve uzun dönemde hem niteliksel, hem de niceliksel hedefler koymalıdır. Tüm bu sorumluluklar göz önüne alındığında yetenek yönetimin gerçek sahibinin insan kaynakları departmanı olduğunu söylemek yanlış olmaz (Bahadınlı, 2013). İnsan kaynakları departmanı yetenek yönetimi stratejileri kapsamında (Çelik, 2015);

- Sistemi tanımlayan,
- Taraflar arasındaki koordinasyonu sağlayan,
- Altyapıyı hazırlayan, yöneten ve sürekli iyileştiren,
- Yetenek ve üstün performansa dayalı sürdürülebilir bir kurumsal kültür oluşturan ve
- Denetleyen bir yönetim fonksiyonu olmalıdır.

Yetenek yönetimi sürecini en faydalı şekilde yürütebilmek ve sürekliliğini sağlamak için, şüphesiz sadece çalışanların birinci dereceden bağlı oldukları yöneticilere sorumluluğu yüklemek yeterli değildir. Bu bir bütünsel yaklaşımdır ve en başta yönetim kurulu üyeleri ve bir yapı olarak yönetim kurulunun kendisi, söz konusu örgütü gelecekte de kazanmaya odaklamak için nelerin yapılabileceği ve nelerin yapılması gerektiğini öngörmeye zaman ayırmalıdır. Kurullar, vaatlerin ne ölçüde yerine getirildiğini ve örgütün fonksiyonlarının ne denli verimli ve etkili çalıştığını izlemeli; mevcut çalışan morali ve tutumunu izleyerek yetenek akışını sağlamalıdır. Aynı zamanda, geleceğin liderleriyle görüş alışverişinde bulunmak ve toplantılar yapmak suretiyle gelecek kuşağın yeteneklerini beslemelidir (Demircioğlu, 2010, s. 56).

2.2.6. Yetenek Yönetimi Aşamaları

Yetenek yönetiminin amacına uygun bir biçimde gerçekleştirilebilmesi, bu uygulamayı kapsayan tüm süreçlerin titiz bir biçimde planlanmasına bağlıdır. Bu süreçler gruplandırılarak, açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

2.2.6.1. Yetenek Yönetimi Hedeflerin ve Stratejilerin Belirlenmesi

Yetenek yönetiminin temelini hedeflerin ve hedeflere ulaşma yolunda stratejilerin belirlenmesi oluşturmaktadır. Bu durum örgütün “neredeyiz?”, “ne olmak istiyoruz”, “İşe ve işletme faaliyetlerine ilişkin kararlarda yetenek nasıl bir rol oynayacak?”, “izleyeceğimiz yol nedir” bakış açısıyla hareket edilmesini beraberinde getirmektedir (Demir ve Yılmaz, 2010, s. 80; Acar, 2007, s. 33; Alayoğlu, 2010, s.73). Örgüt kültürü, amaç ve hedefleri doğrultusunda örgüt stratejisi ile uyum sağlayan bütünleşik bir yetenek stratejisi belirlenmesi Yetenek Yönetimi uygulamasında en önemli adımların başında gelmektedir (Alayoğlu, 2010, s.74).

2.2.6.2. Kritik Pozisyonların ve Yetenek Profilinin Belirlenmesi

Belirlenen stratejilerin hayata geçirilebilmesi için yönetsel ve teknik pozisyonlar belirlenmelidir. Bu aşamada, ideal çalışan sahip olması istenilen özellikler; bilgi, beceri, deneyim, ilgi ve eğitim, deneyim alanı vb. olarak ayrıntılı bir şekilde belirtilmelidir (Döşemen, 2012, s. 31). İdeal profile uygun yeteneklere sahip çalışanların kimler olduğunu belirlenmesi; mevcut ile ihtiyaç duyulan yetenek arasındaki açık ve bu açığın hangi spesifik alanlarda olduğu tespit edilmesi de bu aşamanın bir diğer adımıdır (Alayoğlu, 2010, s.74)

2.2.6.3. Yetenekli Çalışanları Tespit Etme ve Örgüte Çekme

Doğru kişiyi doğru zamanda doğru işte çalıştırabilmek için bütüncül yaklaşmak gerekmektedir (Çiftçi, 2016, s.13). Örgüt için gerekli yeteneklerin ne olduğu ve adayların hangi pozisyonlar için, hangi yeterlikleri taşıması gerektiğinin analizi, sayısal, niteliksel olarak belirlendikten sonra çekme sürecine başlanmaktadır (Akar, 2015, s. 84). Örgütü bireyin tercih ettiği iş yeri haline getirebilecek bütün stratejileri kapsayan bu aşamada, sürekli popüler olmaya çalışılmalı, marka imajı kurmalı ve örgütü çalışan nezdinde çalışılması arzulanan yer haline getirilmesi söz konusudur (Amstrong, 2009'dan akt., Terlemez, 2013, s.70). Doğru yeteneklerin örgüte çekilmesi, örgütlerin kullandığı işe alım kanallarının doğru seçilmesi ve doğru kullanılmasını

gerektirmektedir (Şahin, 2015, s.46). Yetenekli çalışanları örgüte çekmek doğru insanlara doğru mesajı verebilmeyi gerekli kılar. Gereksinim duyulan alanlarda yetenekli bireylerin örgüte çekilebilmesi ve elde tutulmasının sağlanması için, örgütü rakiplerine oranla farklı ve cazip kılacak sıradışı uygulamalara yer verilmesi için etkili stratejiler belirlenmelidir. Bu uygulamalar içerisinde, kariyer fırsatları, uygun çalışma ortamı, ücret ve ödüllendirme sistemleri, sosyal haklar, yarar paketleri ve benzerleri yer alır (Alayoğlu, 2010, s. 81)

2.2.6.4. Yetenek Havuzu Oluşturma

Yetenek yönetiminde en temel girdiyi sağlayan iç kaynaklardan yararlanma açısından kullanılan işe alım yöntemlerinden biri “yetenek havuzları”dır. Yetenek havuzları örgüt içinden veya dışından gelecekteki stratejik rollerde çalışması için hedeflenen adaylar için bir nevi bekleme salonudur (Altıntaş , 2007, s. 1; Atlı, 2014, s. 175). Örgütsel yedekleme amacını gerçekleştiren yetenek havuzlarında adayların yetenek değerlendirmeleri çeşitli açılardan yapılır. Bunlar yönetim becerisi, iletişim becerisi, liderlik becerisi, karar verme yeteneği, stratejik düşünme, risk alma, inisiyatif kullanma, iş tecrübesi gibi örgütlerin yapılarına göre değişkenlik gösteren kriterlerdir. İyi planlanmış yetenek havuzları çalışan ihtiyacının karşılaması ile birlikte beklenmeyen zamanlarda ortaya çıkabilecek olan üst düzey yönetici pozisyonlarının dahi doldurulabilmesi için kaynak olarak kullanılabilir bir özellik taşımaktadır (Baudreau ve Ramstad, 2005, s.132).

Havuz sisteminde havuza dahil olan çalışanlar için çok net belirlenmiş belli pozisyonlar yoktur. Ancak bazen belli kademeler için ayrı havuzların oluşturulduğu uygulamalara rastlanmaktadır. Örneğin belli yönetsel kademeler için oluşturulan yüksek potansiyel havuzları buna bir örnektir. Havuz uygulamasına diğer örnekler yeni mezun havuzları, üst yönetim yedekleme havuzu sayılabilir. Küreselleşen dünyada yetenek havuzları da artık sınırlarını genişletmek zorunda kalmaktadır. Özellikle uluslararası örgütlerde yetenek havuzlarının ve yedekleme yönetiminin geniş coğrafi alanları kaplaması nedeni ile farklılık yönetimi konusu zorunlu olarak gündeme gelmektedir (Bahadınlı, 2013, s.93).

Yetenek havuzu yaklaşımında, çalışanların sistematik olarak tespit edilmesi, değerlendirilmesi, geliştirilmesi ve ihtiyaç duyulan pozisyonun niteliklerine en uygun

şekilde yerleştirilmesi ve yerleştirme için uygun bir zaman planlaması yapılmakta ve buna göre yol alınmaktadır (Çayan, 2011, s.65; Muslu, 2013, s.82).

İşletmeler yetenek havuzuna girenlere zorunlu eğitimler uygulamaktadır. Bu eğitimde yetenek havuzunda bulunan adaylara, çalışacakları konumdaki ve yöneticilik potansiyellerini belirlemek üzere mülakatlar, psikoanalitik analizler, potansiyeli saptamaya yönelik değerlendirme merkezi uygulamaları yapılmakta ve çalışanın yüksek iş performansına sahip olmasına yönelik özellikler aranmaktadır. Söz konusu özellikler arasında; çalışanın başarıya isteği, sağduyu sahibi olma ve sözlü iletişim becerisinin yüksekliği gibi yetkinlikler yer almakta ve çalışanın sürekli öğrenme yeteneğine sahip olması istenmektedir (Altınöz, 2009, s. 101-102).

Yetenek havuzları sayesinde çalışanların mevcut potansiyelleri ve performansları dikkate alınarak bu havuza dâhil edilmeleri sağlanır. Mevcut atama ve kadro açıklarında gerekli yetenekler bu havuzdan seçilir. Böylece çalışanlar açısından örgütlerinde doğru işleyen bir kariyer planı olduğunu hissetmeleri sağlanmış olur (Alkaya, 2014). Burada önemli olan kurumsal ve bireysel gelişim ihtiyaçlarını araştırarak rasyonel bir şekilde belirlemek, uygulamaları tek elden yöneterek, örgütün menfaatlerini maksimize etmektir. Örgütsel bağlılığın, duruşun ve verimliliğin sağlanması yolunda, yetenek havuzlarının örgüt kültürüyle uyumlu olmasının zorunluluğu, öncelikli hedef olarak ele alınmalıdır (Uçkun ve diğerleri, 2013, s. 45)

Yetenek havuzları oluşturmanın faydaları şu şekilde özetlenebilir (Uçkun ve diğerleri, 2013, s.39):

- “Adayları tanımak, onların güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmak daha kolay olur, bu da seçim kararını daha isabetli kılar.
- İşletme içerisinde, diğer işgörenlerin örgüte bağlılığını, moral ve motivasyonunu olumlu şekilde etkiler Adaylar örgütü, bölümü ve atanma ihtimali olan pozisyonları bildikleri için, yeni duruma uyumları daha hızlı olur; dışarıdan yapılacak atamalara göre, uyum konusuna ilişkin ortaya çıkabilecek olumsuz etkiler en aza indirilebilir.
- Bu şekilde bir atama veya terfi, bir eğitim yolu ve yöntemi olarak kullanılabilir, bu da organizasyona geri dönüşü olan bir yatırım olarak düşünülür.
- İşletmenin imajına olumlu katkı sağlar.

- Terfilerde, standart bir kariyer yolu oluşur ve işgörenler bu çerçevede terfi edebilmek için çaba harcarlar, bu da işletme içerisinde rekabet yaratır.
- Adayları tanımak, onların güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmek daha kolay olur; bu da seçim kararını daha isabetli kılar.”

Örgütler oluşturdukları yetenek havuzu sistemleri ile mevcut kadrolar ve oluşacak yeni pozisyonlar için en uygun ve yetenekli çalışanlara hızlı bir biçimde ulaşma imkanına sahip olurlar. Dünya ve Türkiye'nin önde gelen şirketleri ve gruplarından bazıları yetenek havuzları yaklaşımını benimsemektedir. Sabancı, Koç, HSBC Bankası, Procter & Gamble firması, Doğuş Grubu, Alarko Holding, Turkcell, Türk Hava Yolları, Shell ve Pfizer yetenek havuzu programını uygulayan kuruluşlara örnek gösterilebilir (Polat, 2011, s. 35; Muslu, 2013, s.83, Uçkun ve diğerleri, 2013, s.36). Ayrıca büyük uluslararası örgütlerden olan Google, BestBuy, P&G, Sysco, Sprint gibi örgütler karmaşık veri toplama ve analiz yöntemlerini kullanarak sahip oldukları yeteneklerden en fazla değeri elde etmeyi amaçlamışlardır (Bahadınlı, 2013, s.84).

2.2.6.5. Yeteneği Yerleştirme

Yerleştirme; yetenekli çalışanların performanslarının sistematik olarak değerlendirilmesi ve kariyerlerinin yönetilmesi ile terfi ettirilmesi, ödüllendirilmesi ya da geliştirme etkinliklerine yönlendirilmesinde bir aracı işlevdir. Bu aşamada performans değerlendirme ve kariyer yönetimi temel işlevlerdir. Örgütler çalışanları doğru zamanda doğru işlerle eşleştirmek için, kariyer rehberleri, kariyer haritaları hazırlamakta, işgörenlerin hangi beceri ve yeterlik düzeyine geldiklerinde, hangi rol ve görevleri yürütebileceklerini açıklamaktadırlar (Akar ve Balcı, 2016, s.959).

2.2.6.6. Yeteneği Geliştirme

Eğitim, mentorluk, koçluk, rotasyon gibi tüm öğrenme ve geliştirme uygulamaları yetenekli çalışanların geleceğe hazırlık planı dâhilinde dikkate alınır (Alayoğlu, 2010, s.82). Yetenekli olsalar dahi çalışanların örgütün ihtiyaçları doğrultusunda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda gizli kalan

potansiyelin ortaya çıkarılması ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarının arttırılmasında da bu faaliyetlerin etkisi olmaktadır (Muslu, 2013, s.72)

2.2.6.7. Yeteneği elde tutma

Örgütü ilk terk etmek isteyenler yüksek performanslı çalışanlar olacağı bilinmektedir. Örgütlerin iş stratejileri ile birlikte yürütülmesi zorunlu olan yetenek stratejileri ihtiyaç duyulduğunda güçlü bir liderlik gücünün oluşturulmasını da sağlar. Bu oluşum güçleri geleceğe hazırlayan “sürdürülebilirlik” düşüncesinin de ağırlıklı olarak yeteneklerin kazanılması ve elde tutulmasının yer almasını olanaklı kılar. Süreç sırası ile yetenek tanımının yapılması, yeteneklerin güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerinin belirlenmesi, yedekleme yönetimi, performansın ödüllendirilmesi ve ölçme ile yürütülür. Bu sürecin hem kendi içinde bütünleşik hem de gelecekteki iş stratejileri ile birlikte yürütülmesi ve ayrılmaz bir parçası olması sürdürülebilirlik açısından önemli bir güvencedir (Korkmaz ve Keçecioglu, 2014, s. 161). Wellins ve Schweyer’ın (2008) yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre yetenekli çalışanlar, iş-yaşam dengesi gözetilerek niteliklerine uygun rol ve sorumluluğun verildiği bir görev ile kendilerini geliştirme, yenileme ve sürekli öğrenme konusunda imkân ve fırsatların sunulduğu, uyumlu mesai arkadaşlarının olduğu, kendilerini özerk ve bağımsız hissettikleri bir ortam tercih etmekte; ayrıca yönetici ve liderlerin kendilerine değer vermelerini, fikirlerine saygı göstermelerini, maddi ve manevi olarak teşvik etmelerini beklemektedirler (Alayoğlu, 2010, s.82). Yeteneklerin örgüte çekilmeleri için örgütsel markalarına ve imajlarına yatırım yapmaları gerekmektedir. Ayrıca örgütün esnek ve hareketli yapıya uygun olması, örgüt içinde çalışanın kendi yeteneklerini keşfedebilecek ortamın sağlanması ve ödüllendirme politikalarının uygulanması yetenekli çalışanların da örgütün tercihinde önemli rol oynadığı öngörülmektedir (Değirmenci, 2015, s.71). Yetenekli çalışanların önemli olduklarının hissettirilmesi, uygun bir çalışma ortamının sağlanması, gösterdikleri performans ve katkılarının farkında olunduğunun gösterilmesi, niteliklerine bağlı olarak doğru pozisyonlarda görevlendirilmesi, motive edici ücret ve ödül planları ile örgüte aidiyetlerinin güçlendirilmesi gibi uygulamalara yer verilmesidir. Elde tutma, değerli çalışanlarını kaybetmemek için örgütlerin gösterdiği çabalar olarak ifade edilebilir. Rekabete bağlı olarak işgücü hareketliliği ve çalışan

bağlılığı, daha iyi ücret ve şartlar sunan örgütler karşısında artmaktadır (Muslu, 2013, s.93).

2.2.7. Çalışanların Sınıflandırılması

Sınıflandırma benzer özellik taşıyan bireyleri bir araya getirerek çeşitli gruplar oluşturmaktır. Benzer niteliklere sahip çalışanları sınıflandırıp, elde edilen gruplar üzerinde etkin stratejiler geliştirmek yetenek yönetiminin en temel unsurudur. Literatürde çalışanlar çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır.

2.2.7.1. Mc. Kinsey Sınıflandırması

McKinsey, “ War for Talent” isimli çalışmasında çalışanları A grubu, B grubu ve C grubu olmak üzere üç sınıfa ayırmıştır (Altınöz, 2009, s. 38):

A Grubu Çalışanlar: En nitelikli çalışanlardan oluşan bu gruptaki çalışanlar, örgütün üstün başarısında direkt rol alan kişilerdir. Bu kişiler sürekli olarak sonuç alarak, diğer çalışanlara örnek olan ve onların motivasyonunu arttıran grubu oluşturur. Örgüt çalışanlarının en üstteki en iyi %10-20’lik kısmını meydana getirirler.

B Grubu Çalışanlar: Sınırlı potansiyele sahip ama beklentileri karşılayan düzeyde performans ortaya koyan bu gruptaki çalışanlar, orta %60-70’lik kısmı oluştururlar.

C Grubu Çalışanlar: Bu gruptaki çalışanlar, belirli aralıklarla kabul edilebilir sonuçlar elde ederler. En alttaki %10-20’lik kısmı meydana getirirler.

2.2.7.2. Sandberg Sınıflandırması

Altuntuğ (2009)’un aktarımına göre; Sandberg, Volvo şirketi için yapılan bir araştırmadan yola çıkarak, bu şirketteki çalışanların, işle ilgili tanımlarına, yaptıkları işin kendileri için ne anlama geldiğine ve işin bütünselliğine ilişkin algılamalarına dair verdikleri yanıtlara dayanarak üç farklı çalışan profili ortaya atmıştır. Bunlar:

Birinci Profil: İşin tanımında teknik özellikleri öne çıkartmakta ve işlerin tanımlanmış kuralları takip ederek başarılacağına inanmaktadırlar.

İkinci Profil: Sistem yaklaşımı doğrultusunda, ise etki eden tüm faktörleri göz önüne almakta ve takım çalışmasına önem vermektelerdir.

Üçüncü Profil: Yine sistem yaklaşımı içerisinde karşılıklı etkileşimleri öne çıkartmakla birlikte, işi sadece teknik bir olgu olarak algılamamaktadır. Bu gruptakiler, müşteri ile empati yaparak, inisiyatif kullanarak ve yaratıcılıklarını işlerine aktararak; farklı müşteri beklentilerini karşılamaya odaklanmaktadırlar.

Sınıflandırmaya göre çalışanlar kuralcı çalışanlardan takım halinde çalışabilen ve örgütü bir sistem olarak görebilen çalışanlara ve bir sistem dahilinde çalışan ancak değişken gruplara da açık olan çalışanlar olarak sınıflandırma yapmıştır. Yetenek yönetimi kapsamında bakıldığında asıl önemli profil üçüncü profil olmaktadır. Çünkü bu profil çalışanları farklılıklar yaratarak örgüte rekabet avantajı sağlamaktadırlar (Terlemez, 2013, s.90).

2.2.7.3.Thomas Steward Sınıflandırması

Bu sınıflandırma türünde çalışanlar, örgütte sağladığı katma değere göre sınıflandırılmaktadır (Stewart, 1998'ten akt., Güngör, 2013, s.69):

1 YERİ ZOR DOLAR, DÜŞÜK KATMA DEĞERLİ (<i>BİLGİYLE DONATIN</i>).	2 YERİ ZOR DOLAR, YÜKSEK KATMA DEĞERLİ (<i>YAPISAL SERMAYEYE KATIN</i>).
3 YERİ KOLAY DOLAR, DÜŞÜK KATMA DEĞERLİ (<i>OTOMASYONA GEÇİN</i>).	4 YERİ KOLAY DOLAR, YÜKSEK KATMA DEĞERLİ (<i>FARKLILAŞTIRIN YADA DISARIYA VERİN</i>).

Şekil. 3. Bir Örgütün İş Gücü Yapısı

Yeri Kolay Dolar, Düşük Katma Değerli: Düz ve yarı kalifiye işgücünü ifade etmektedir. Örgütler, bu gruptaki çalışanlara gereksinim duyabilir ama bu tür insanlar örgüt açısından yüksek bir katma değer oluşturmaz. Bu tür insanların olduğu bölümlerde uygulanacak en etkin strateji otomasyona geçmektir.

Yeri Zor Dolar, Düşük Katma Değerli: Kalifiye fabrika işçileri, deneyimli sekreterler ya da kalite güvencesi, hesap denetimi, işletme iletişimi türünden büro

işlerini gören işlerin karmaşık bir bölümünü öğrenmiş olan kimseler çalışanlar bu gruptadır. Doldurulması zor ve yaptıkları işler önemli olabilir ancak bunlar müşterilerin değer verdiği şeyler değildir. Bu tür insanların olduğu bölümlerde uygulanacak en uygun strateji ise bu kişilerin bilgi ile donatılmasıdır.

Yeri Kolay Dolar, Yüksek Katma Değerli: Çalışanlar müşterilerin yüksek değer biçtiği işleri yaparlar, ama örgütte bu tür özelliklere sahip çalışan sayısı oldukça fazladır. Bu tür insanların olduğu bölümlerde uygulanacak strateji ise farklılaştırmaya gitmek ya da işleri dışarıya yani başka örgütlere vermektir.

Yeri Zor Dolar, Yüksek Katma Değerli: İşletme içinde yeri doldurulamaz role sahip ve birey olarak da yeri hemen hemen hiç doldurulamayacak konumda yer alan insanlar bulunmaktadır. Bu çalışanlar için örgütlerde uygulanabilecek en etkin strateji ise bu tür insanların sermayeye katılmasıdır.

2.2.7.4. Performansa Dayalı Sınıflandırma

Performansa dayalı yapılan sınıflandırmada, çalışanların yetenek, bilgi ve yetkinliklerine göre ortaya koydukları performans sonuçlarıyla, üstün performans gösteren çalışanlar üstün yetenekliler olarak sınıflandırılırken, kritik performans grubunu oluşturan çalışanlar bir diğer yetenek grubun beklenen performans seviyesinin üstüne çıkan grubu oluşturmaktadır. Örgüt bu çalışanların yeteneklerinin farkında olarak onları değerlendirmelidir (Terlemez, 2013, s.89).

2.2.7.4.1. Yetenekli Çalışanların Değerlendirilmesi

Yeteneklerin değerlendirilmesine ilişkin temel adımlar şu şekilde sıralanabilir (Alayoğlu, 2010, s.82):

a) “Gelişim planları kapsamında çalışanlara yönelik yapılan yatırımlar sonucunda, ideal çalışan profili ile var olan açığın ne derecede kapandığı ölçülmeli ve buna göre değerlendirilmelidir.

b) Yapılan değerlendirme sonuçları, çalışanların terfi ettirilmesi, potansiyel adaylar havuzunda kalmaya devam etmesi veya havuzdan çıkarılmasına ilişkin kararın verilmesinde belirleyici olmalıdır.

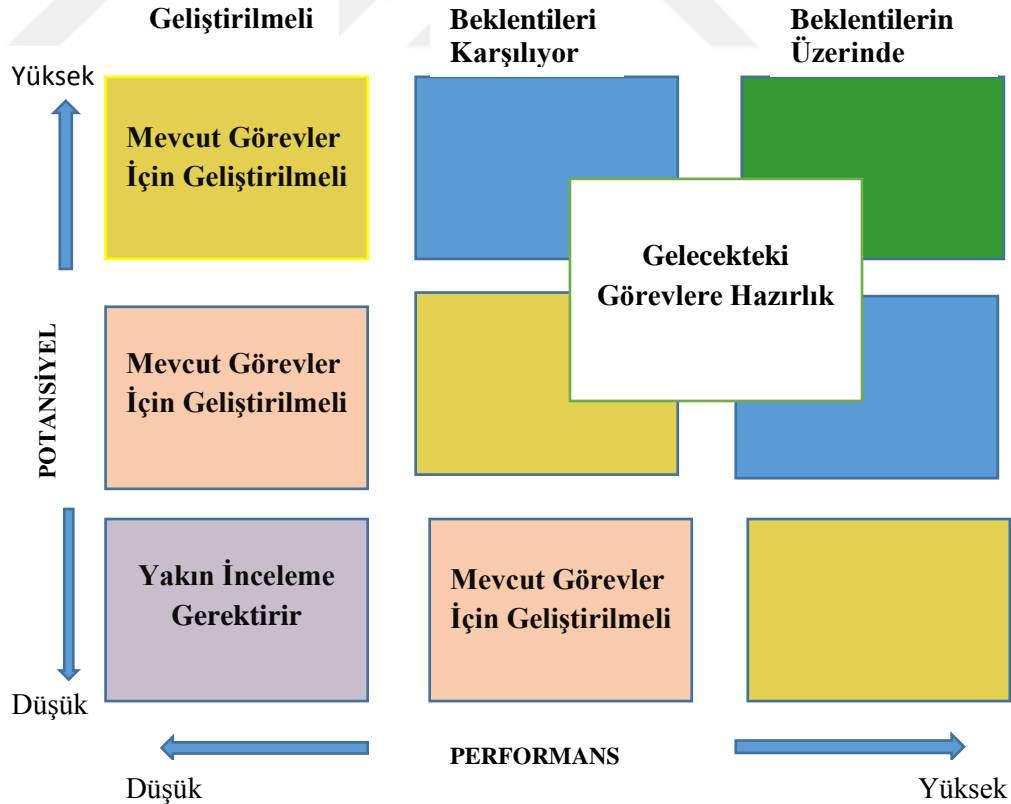
c) Bu değerlendirmede, işgörenlerin mevcut eksikliklerinin atanacağı pozisyondaki başarısına etki etme olasılığı ve söz konusu açığın kapanmasının alacağı süre gibi faktörler göz önünde bulundurulmalıdır.

d) Potansiyel yetenek havuzunda bulunan işgörenler, bir ihtiyaç durumunda yetiştirildikleri pozisyona atanmak üzere değerlendirmeye alınmalıdır.

e) Terfi kararının verilmesinin ardından ataması yapılan işgören, yeni görevinde izlenmeli ve kendisine sistematik bir biçimde geri bildirimde bulunulmalıdır.”

2.2.7.4.2. Performans, Potansiyel ve Yetkinlik değerlendirme

Kilit noktada olan pozisyonlar için belirlenen heder profile ulaşabilmek için, potansiyel adaylar belirlenir. Burada örgüt içinden veya dışından yararlanılabilir. Fakat öncelikle örgütün sahip olduğu yetenekler değerlendirmeye alınmalı, daha sonra örgüt dışından yeni yetenekleri bulma yoluna gidilmelidir (Döşemen, 2012, s.32). Günümüzde piyasada Decision Tree, Neural Network, Rough Set Teori, Bayesian Teori ve Fuzzy Logic gibi pek çok sınıflandırma tekniği bulunmaktadır (Kaya, 2015)



Şekil 4.9 kutu modeli (Sparrow ve diğerleri, 2011, s.30)

Martin ve Schmidt (2010, s.54) Harvard Business Review de yayınlanan “How to Keep Your Top Talent” isimli makalede altı yıl boyunca 100 şirkette “yükselen yıldız” olarak sınıflandırılmış 20,000 çalışan üzerinde yürüttükleri çalışmayı aktarmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre bugünün kritik performans eksikliği gelecekteki kritik roller için % 70 oranında temelini oluşturmaktadır. Ready ve Conger (2010, s. 82) ise 45 şirkette çalışan insan kaynakları üst düzey yöneticileri ile yaptıkları yüksek potansiyel üzerine 12 görüşme sonucunda; bir şirkette çalışanların %3-5’i yüksek potansiyelli olarak değerlendirdikleri görülmüştür.

2.2.7.4.3.Yetenek Matrisi Oluşturma

Çalışanların performans ve potansiyeli değerlendirmesi sonucu, çalışanlar belirlenen yetenek matrisine yerleştirilir. Yetenek matrisi, kurum tarafından çalışanların sınıflandırıldığı bir tablodur. Bu tablo genellikle üç, dört ya da altılı sınıflandırmadan oluşur (Güngör, 2013, s.67). Yetenek matrisi yedekleme haritasının oluşmasında veri sağlar. Bu adımdan sonra ise çalışanların yetenek matrisindeki pozisyonlarına göre yatay ve dikey iç hareket olasılıkları ve bunların zamanı, ücret ve yan hakları ve gelişim olanakları belli olur (Atlı, 2012, s. 139). Türkiye’de yetenek yönetimi yaklaşımını uygulayan öncü örgütlerden **Turkcell’in kullandığı yetenek matrisi** aşağıdaki tablodaki gibidir.

%20	Yüksek Performans (Stretch)	Yüksek Performans Yüksek Potansiyel (Jump)	PERFORMANS PROFİLİ
%70	Etkin Performans (Fit)	Etkin Performans Yüksek Potansiyel (Grow)	
%10	Düşük Performans (Move)	Gelişebilir Performans (improve)	

Şekil 5. Turkcell Yetenek Yönetimi Matrisi (Ceylan, 2007, s.114)

Yüksek Performans Yüksek Potansiyel (jump): Söz konusu matriste %20'lik kısım yüksek performans grubunu ifade eder. 0-12 ay içerisinde bir üst pozisyona terfi etme olasılığı olan yüksek performanslı çalışanları;

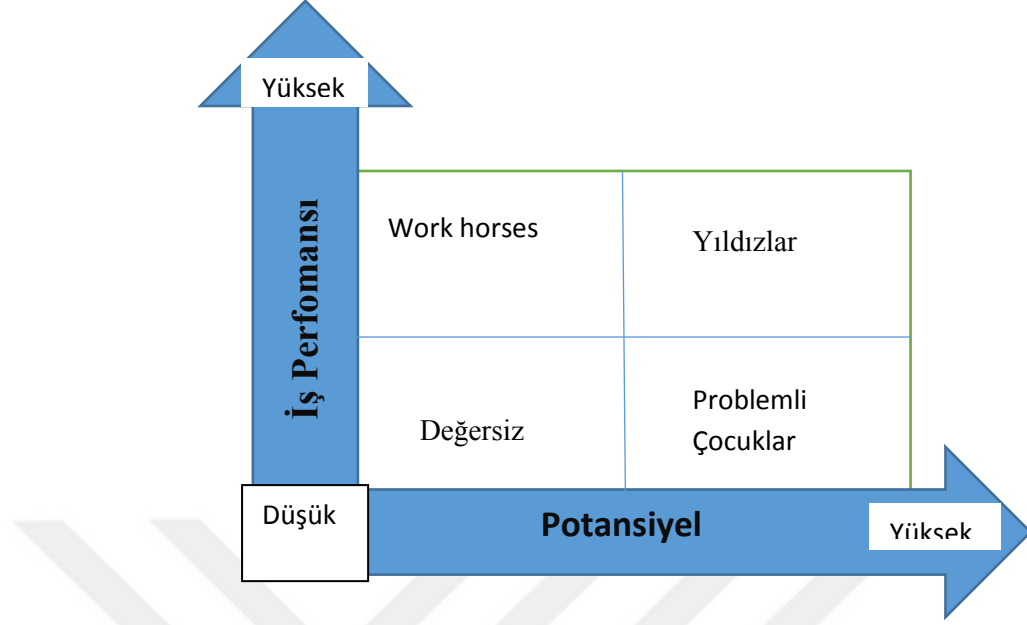
Yüksek Performans (stretch): 0-12 ay içerisinde bir üst pozisyona terfi etme olasılığı bulunmayan, ancak görev ve sorumlulukları arttırılacak olan yüksek performanslı çalışanları ifade eder.

Etkin Performans Yüksek Potansiyel (grow): Kendisinden beklenen performansı gösterip, işi zenginleştirilerek sorumlulukları arttırılacak olan çalışanlar bu grupta yer almaktadır. 70'lik kısımda yer alan çalışanlar, kendilerinden bekleneni ortaya koyabilen etkin performans grubunu ifade eder. Buradaki kritik soru da "Görev tanımını zenginleştirilip, sorumlulukları arttırılabilir mi?" sorusudur.

Etkin Performans (fit): Bu grup kendisinden beklenen performansı sergileyerek, taşıdığı sorumluluklarla görevine devam edecek olan çalışanları ifade etmektedir.

Gelisebilir Performans (improve): Bu gruptaki çalışanlar, kendilerinden beklenen performansı ortaya koyamayan ancak, belirli bir potansiyeli olup, % 70'lik dilime geçme şansı bulunan kişilerdir.

Düşük Performans (Move): Kendisinden beklenen performansı gösteremeyen aynı zamanda %70'lik dilime geçme olasılığı olmayan çalışanlardır.



Şekil 6. Boston Consulting Group Matrix (Sparrow ve diğerleri, 2011:29)

Lancaster üniversitesi yönetim okulundaki “Centre for Performance-Led HR” üyeleri Boston Consulting Group matrisini kendi yetenek portfolyolarına göre uyarlayarak Şekil X deki gibi bir matris oluşturmuşlardır (Sparrow ve diğerleri, 2011, s.30).

Yetenek yönetimi ülkemizde daha çok özel sektörde yaygın olarak uygulanmaktadır. Türk Telekom, Turkcell, Türkiye Microsoft, TEB, General Electric gibi şirketler yetenek yönetimini başarılı bir şekilde uygulayan örgütler arasındadır (Tümen, 2014, s.67-73)

2.8. İlgili Araştırmalar

Ülkemizde ve yurt dışında yetenek yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalar incelenerek, bu bölümde genel hatları ile özetlenmiştir.

2.8.1. Yurt içi Araştırmalar

Öner (2014) “Bankacılık Sektöründe Yetenek Yönetimi ve İlişkilendirildiği İnsan Kaynakları Fonksiyonları: Bir Uygulama” isimli yüksek lisans tez çalışmasında,

finans sektöründe Türkiye’de öncü kuruluş olarak nitelendirilen özel bir bankanın yetenek yönetimi yaklaşımı ve yetenek yönetimi ile ilgili çalışmaları örnek uygulama olarak incelenmiştir. Araştırma sonunda bankanın yönetiminin sürdürülebilir büyüme stratejileriyle doğru orantılı, özellikle kritik pozisyonlar için seçme – yerleştirme ve eğitim - gelişim programlarına vermiş olduğu önem ve bu doğrultuda izlemiş olduğu stratejisiyle entegre bir yetenek yönetimi programı yapılanmasına sahip olduğu belirtilmiştir. Söz konusu bankanın mutlu çalışanlar yaratmaya odaklandığı, bunu da sağlamış olduğu kariyer imkanları, ücret ve yan haklar ile kişilere sağladığı özel eğitim uygulamalarıyla başarıyla sürdürdüğü tespit edilmiştir.

Abur (2011) “Advanced Skill Management In Workflow Systems (İş Akışı Sistemlerinde Gelişmiş Yetenek Yönetimi)” isimli doktora tez çalışmasında, iş akışı ve Yetenek Yönetimi disiplinlerini bir araya getiren bilgi tabanlı bir sistem yaklaşımı, e-Worker’ı tanıtmayı amaçlamıştır. Çalışmada iş akışı modeliyle entegre edilmiş yetenek yönetimi modeli gösterilmiş ve yeteneklerin tanımlanması, işe alınması ve değerlendirilmesi üzerine önerilen yöntemler tartışılmıştır. Dokuz Eylül Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği Bölümü’nde uyarlanarak geliştirilen model ile, bütünleşik bir sistem olan yetenek yönetimi uygulamalarının bölümün karar verme mekanizmalarını ve eğitim süreçlerini nasıl iyileştirdiği, mühendislik eğitimi akreditasyonu için gereken temel standartları ne şekilde karşıladığı ve süreçlerin kalitesini nasıl etkilediği bu çalışmada gösterilmiştir.

Savaş (2015) “Nepotizmin Yenilik ve Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi” isimli yüksek lisans tez çalışmasında, İşletmelerde çalışanların nepotizm (akraba kayırmacılığı) algılamaları ile yenilik ve yetenek yönetimi üzerindeki ilişkiyi tespit ederek nepotizmin yenilik ve yetenek yönetimi üzerine etkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Aile üyelerinin kayırılmasının aile üyesi olmayan diğer çalışanları olumsuz etkilediği görülmekle birlikte, örgütlerde yenilik yönetimi ve yetenek yönetimini de olumsuz etkilediği görülmüştür.

Şahin (2015) “Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma” isimli doktora tez çalışmasında, konaklama işletmelerinde yetenek yönetimi uygulamalarının gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini, yetenek yönetiminin boyutları ve yenilik performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu

bağlamda konaklama işletmelerinde yetenek yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için bazı öneriler getirmiştir. Getirilen bu öneriler arasında profesyonel danışmalık desteğinin alınması, bilimsel çalışmalarla desteklenmesi ve ayrıca bir yetenek yöneticisinin de atanması yer almıştır.

Aksakal (2015) “Yetenek Yönetimi Temelli Personel Atama Probleminin Çok Amaçlı Bulanık Modellenmesi” isimli doktora tez çalışmasında, çalışanların yetenek düzeylerini dikkate alacak şekilde personel atama sürecinde yaşanan problem üzerinde çalışılmış ve çok kriterli karar verme yöntemleriyle belirlenen çalışan yetenekleri matematiksel modele dâhil edilerek çözüm yolları ortaya koymayı amaçlamıştır. Çok kriterli karar verme yöntemleri sonucunda elde edilen değerlendirme sonuçları oluşturulan matematiksel model için kısıta/kısıtlara dönüştürülmüş ve bu kısıtların personel atama sürecindeki problem üzerindeki etkisi ile elde edilen sonuçların kullanılabilirliği çalışmada ele alınmıştır. Çalışma sonucunda kullanılan yöntemler ve dikkate alınan kısıtlar aracılığıyla modelin anlamlı ve uygulanabilir sonuçlar verdiği görülmüştür.

Manyaslı (2015) “İşletmelerde Yeni İnsan Kaynakları Modeli Olarak Yetenek Yönetimi: İstanbul'da KOBİ'ler Üzerine Bir Alan Araştırması” isimli yüksek lisans tez çalışmasında, yetenek yönetimini öncelikle kavramsal olarak ele almış, yetenek yönetiminin uygulanma süreci, Türkiye ve KOBİ'ler açısından önemi ve yetenek yönetimine ilişkin son gelişmeleri araştırmıştır. Ayrıca çalışmada İstanbul ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin yetenek yönetiminin bütünsel bakış açısına ne düzeyde sahip oldukları, yetenek yönetiminin hangi alanlarında gelişmeye daha çok ihtiyaç duyulduğunu da inceleme konuları arasında değerlendirmiştir. Çalışma sonucunda KOBİ'lerin genel olarak yetenek yönetiminin performans odaklı adımlarında yeterli oldukları; ancak yedekleme yönetimi, yetenekli çalışanların ödüllendirilmesi, yetenekli çalışanların oryantasyonu ve yetenekli çalışanları geliştirme konularında önemli eksikliklerinin bulunduğunu ortaya koymuştur.

Çevik (2014) “Turizm Sektöründe Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Antalya Yöresinde Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tez çalışmasında, Antalya'daki beş yıldızlı otellerin insan kaynakları departmanlarının yetenek yönetimi ile ilgili faaliyetleri ne düzeyde yerine getirdiklerini belirlemeyi, bu otellerde yetenek

yönetimi bakış açısının ne denli önemli olduğunu ve yetenek yönetimi faaliyetlerinin uygulanmasına ilişkin öneriler ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışma sonucunda elde edilen yetenek yönetimi yaklaşımının benimsenmeye başladığı fakat yetenek yönetimi uygulamalarının henüz yeterli seviyede olmadığı ortaya konulmuştur.

Tümen (2014) “İşletmelerde İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi Açısından Yetenek Yönetimi Yaklaşımı” isimli yüksek lisans tez çalışmasında, yetenek yönetiminin uzman kişilerin bakış açıları, uygulama aşamaları, yurtiçi ve yurtdışı şirketlerde uygulama örnekleri kapsamında nasıl görüldüğünü belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışma sürecinde uzman görüşlerine bakıldığında yetenek yönetim uygulaması adı altında sürdürülen sistemlerin aslında insan kaynakları yönetim süreçlerinin başarılı bir uygulaması olduğunu belirtmiştir. Araştırma kapsamındaki yöneticilerle yapılan görüşmelerde de yetenek yönetimi uygulamaların çoğunun insan kaynakları yönetim basamaklarını tam ve doğru uygulamaların yapılması ile sağlandığı kabul edilmiştir. Bu duruma örnek olarak incelenen firmalardan birinde yetenek yönetimi adı altında herhangi bir uygulama yapılmazken insan kaynakları fonksiyonlarındaki başarısı ve deneyimli yöneticilerin katkılarıyla belirli bir sisteme oturtulmuş insan kaynakları yönetimi ile diğer firmalardan bir adım önde olduğunu belirtmiştir. Yine aynı şekilde Türkiye’de ilk yetenek yönetim uygulamalarını yapan bir diğer firmada da aslında eğitime verdiği önemle, çalışanına verdiği değer ve gelişim uygulamaları, performans sistemleri ile diğer şirketlerden daha başarılı ve turnover oranı çok düşük bir şirket olduğunu belirtmiştir.

Terlemez (2013) “Stratejik İnsan Kaynakları Bağlamında Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği” isimli yüksek lisans tez çalışmasında, yetenek yönetiminin bankacılık sektöründeki yerini belirleyerek, yetenek yönetimi ve bankacılık sektörü ilişkisini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda sektöründe iyi olduğunu belirlediği bankalardan biri üzerinde araştırmasını yapmıştır. Araştırma sonucunda yetenek yönetimi uygulamalarının insan kaynakları bünyesinde oluşturulan yetenek yönetimi bölümünde gerçekleştirildiğini ortaya koymuştur. Yetenek yönetimi bölümünde eğitim, yedekleme ve kariyer gelişimi, gelişim ve destekleme, çalışan performans yönetimi, değerlendirme merkezi uygulama programlarının yürütülen uygulamalar olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca banka içerisinde

yapılan yetenek yönetimi uygulamalarının ve uygulama sonuçlarının bankaya olumlu etkilerinin olduğunu ortaya koymuştur.

Kaya (2015) “Yetenek Yönetiminin Firma Performansına Etkisi” isimli yüksek lisans tez çalışmasında, işletmeler için yetenek yönetimi kavramının önemini ortaya koymayı ve firma performansı üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramlarının firma performansı üzerindeki etkisini de çalışma kapsamında ele almıştır. Çalışmadaki tüm alt faktörler arasında orta kuvvette korelasyon bulunduğunu, özellikle performans faktörleri ile ilişki içerisinde olan alt faktörlere bakıldığında yetenek yönetiminin ilk 2 boyutunun yüksek düzeyde mali ve büyüme performansını etkilediği bulgusuna ulaşmıştır. Yetenek yönetimine verilen önem verilmesiyle firmaların mali ve büyüme performansında da artışın gözleneceğini ifade etmiştir.

Bayık (2015) “Diyanet İşleri Başkanlığında Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansına Etkisi: Yedi Bölge Örneği” isimli yüksek lisans tez çalışmasında, kamu kurumlarında yetenek yönetimi ile performans yönetimi ilişkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda Diyanet İşleri Başkanlığı Çalışanlarının cinsiyet, yaş ve eğitim durumları ile yetenek yönetimi ve performans algı puanlarını karşılaştırmış, yetenek yönetimi boyutları ile performans algısı puanları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmasının sonuçlarına bakıldığında cinsiyete ve yaş gruplarına göre hem yetenek yönetimi alt boyutlarının, hem de performans algı puanlarının arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmadığı, eğitim durumuna göre ise sadece yetenek yönetiminin yaratıcılık boyutunun puanı gruplar arasında anlamlı farklılık bulunduğunu ortaya koymuştur. Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre ise performans yönetimi ile yetenek yönetimi boyutlarından kurum desteği, yetenek algısı, motivasyon ve yetkinlik arasında pozitif bir ilişki bulunurken, yaratıcılık boyutu arasında ise negatif bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir.

Ağraş (2013) “Rekabetçi Davranışların Oluşmasında Örgütsel Yeteneklerin Etkileri: Türkiye’deki Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma” isimli doktora tez çalışmasında, Türkiye’deki otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarının oluşmasında sahip oldukları belirli örgütsel yeteneklerinin rolünü ve etkilerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışmasında “Türkiye’deki otel işletmelerinin rekabet davranışlarının

oluşmasında belirli örgütsel yeteneklerin etkisi vardır” görüşü teziyle hareket etmiş ancak bu tezi bütünüyle doğrulanamamıştır. Bu durumun nedenini bazı örgütsel yeteneklerin rekabetçi davranışları açıklamaması olarak belirtmiştir. Çalışmasında yapılan Faktör modeli ve regresyon analizi sonuçlarına göre, yenilik yapabilme yeteneğinin otel işletmelerinin “işbirlikçi” ve “savunmacı” rekabetçi davranışlarını anlamlı şekilde açıkladığını, lojistik yeteneklerin ise “tepkisel” rekabetçi davranışları açıkladığını tespit etmiştir. Ayrıca otel işletmelerinin ve otel yöneticilerinin belirli özelliklerine bağlı olarak otel işletmelerinin rekabetçi davranışları ve örgütsel yeteneklerinin farklılaştığını ortaya koymuştur.

Bahandın (2013) “İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil Ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma)” isimli doktora tez çalışmasında Türkiye’de tekstil, otomotiv ve ilaç sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışmanın sonucunda yetenek yönetimi uygulamaları algısının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca iş tatmininin, yetenek yönetimi uygulamaları soyut algısı ile örgüte duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında kısmi aracı rolü olduğunu belirtmiştir.

Demircioğlu (2010) “Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi ve Finans Sektöründen Bir Uygulama” isimli yüksek lisans tez çalışmasında bir bankanın yetenek yönetimi programını incelemiştir. Bu inceleme sonucunda çalışmanın gerçekleştirildiği bankanın sahip olduğu marka anlayışı ile yetenek yönetimi sürecinin uyumlu olduğu ve yetenek yönetimi kapsamında yapılan uygulamaların çalışanların motivasyonunu arttırdığını ortaya koymuştur. Bu sonucun yanı sıra yetenek programına sadece yöneticilerin dâhil edilmesinden dolayı yetenek yönetimi anlayışının işletme geneline yayılmadığını da belirttiği görülmüştür.

Eraslan’ın (2011) “İşe Alım Sürecinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikası ve Örgüte Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tez çalışmasında çalışanların bağlı oldukları işletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının olduğunu bilmeleri örgüte bağlılıklarını ve alt boyut olan duygusal bağlılıkları arttırmakta olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonucun yanısıra yetenek

yönetimi doğrultusunda çalışmalar yapıldığını bilen çalışanların ise işe devam etme niyetinde olduğunu ortaya koymuştur.

Karalar'ın (2008) "The Effects Of Talent Management On The Performance Of The Employees In The Manufacturing Sector And An Application In A Multinational Company Operating In Turkey" isimli yüksek lisans tez çalışmasında, Türkiye'de faaliyet gösteren çok uluslu bir ambalaj şirketindeki çalışanlar üzerinde çalışmasını gerçekleştirmiş ve çalışanların büyük çoğunluğunun (% 80.65) yetenek yönetimi uygulamasının performansları üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu bulgusunu ortaya koymuştur.

Akbaş (2013) bankacılık sektörü üzerinde yapmış olduğu "The Relationship Between Talent Management And Retention Of Employees: A Case Study In Banking Sector" isimli yüksek lisans tez çalışmasında, kişisel gelişimlerine yatırım yapılan yetenekli çalışanların organizasyondan ayrılma olasılığının azaldığı bulgusunu ortaya koymuştur.

Çilingir (2008) "The Role Of Assessment Centers in Talent Management And An Implementation" isimli yüksek lisans tez çalışmasında, bir şirkette yetenek yönetiminde kullanılan Değerleme Merkezi metodunu incelemiş, ve şirketin belirlemiş olduğu amaçlarına bu metotla ulaşabildiğini ortaya koymuştur.

Çayan (2011) Niğde ilinde bulunan devlet hastanelerinde görevli çalışanların performansını yetenek yönetimi boyutlarının ne yönde etkilediğinin saptaması amaçladığı "Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama" isimli yüksek lisans tez çalışmasında, yetenek yönetimi boyutlarının performans üzerine etkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Yalçın (2013) "Yetenek Yönetiminde Kurumsal İletişim Uygulamalarının Rolü ve Etkinliği" isimli yüksek lisans tez çalışmasında, sektöründe ilk sıralarda yer alan ulusal ve uluslararası beş şirketin üst düzey yöneticileriyle yaptığı görüşme neticesinde, kurumsal iletişim, yetenek yönetiminin hem etkinliğini ve hem de başarılı olmasını pozitif anlamda etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Yazıcıoğlu (2006) "Yetenek Yönetiminde Bir Uygulama: Üst Düzey Yönetici Yedekleme Amaçlı Geliştirme Programı" isimli yüksek lisans tez çalışmasında, Türkiye' de bulunan GSM şirketlerinden biri olan Turkcell bünyesinde

gerçekleştirmiştir. Araştırmada yetenek yönetimi ve yedekleme yönetimi fonksiyonlarını ele alarak diğer insan kaynakları süreçleriyle ilişkisini açıklamış ve yedekleme amaçlı, yüksek potansiyelli çalışanların seçimi, değerlendirilmesi, şirket stratejileri çerçevesinde geliştirilmesi ile ilgili bir program geliştirerek örnek bir uygulama ortaya koymuştur. Çalışma sonucunda stratejik insan kaynakları yönetimi uygulayan işletmelerde orta ve uzun vadeli planlarına ulaşmada yetenek ve yedekleme yönetimi uygulamasına ihtiyaç duyulduğunu belirterek, örgütün amaç ve stratejilerine uygun olan yaklaşımın ve sürecin örgüte özel olarak tasarlanması gerekliliğine dikkat çekmiştir.

Yıldız Çırak (2014) “Yetenek Yönetimi Bileşenlerinin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Finans Sektöründe Bir Uygulama” isimli yüksek lisans tez çalışmasında işletmelerdeki çalışanların, memnuniyeti üzerindeki liderlik uygulamaları, yönetim kabiliyetleri, ileri yönetim ve sistem oluşturma teknikleri, üst düzey yönetim yetenekleri, ödüllendirme ve performans değerlendirme teknikleri ve personel seçim kriterlerinden oluşan yetenek yönetimi bileşenlerinin etkisini ortaya çıkarmayı ve yetenek yönetiminin insan kaynağı üzerindeki etkisini ortaya koyarak literatüre katkı sağlamayı amaçlamıştır. Çalışma sonucunda işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlamada etkili yetenek yönetimi uygulamalarının gerçekleştirilmesi insan kaynağının memnuniyetini arttırarak, performansını olumlu yönde etkilediğini, adil ve güvenilir performans sisteminin çalışanların kuruma olan güven ve aidiyet duygusunu arttırdığı, aynı şekilde yöneticilerin çalışanları geri bildirim ile beslemesi çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir.

Karabıyık (2015) “Türk Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yaklaşımı Çerçevesinde Yetenek Yönetimi” isimli yüksek lisans tez çalışmasında yetenekli çalışanların işe alımları, kariyer planlamaları, ücret politikaları, sosyal imkanları, eğitim olanakları performans ölçümleri gibi başlıklarda görüşme yöntemiyle bilgi toplamıştır. Bu çalışmanın sonucunda yetenekli çalışanların bulunabilmesi için işe alımlarda kişilik envanteri, matematiksel ve mantıksal sınamalar, yönetsel beceriler, satış becerileri, sosyal iletişim, yabancı dil seviyelerinin ölçüldüğü, yılda iki defa performans değerlendirmesinin yapıldığı, 360 derece performans değerlendirmesinin kullanıldığı, yetenekli çalışanlara pirim şeklinde ek ödemelerin yapıldığı, gelecekteki kariyer

hedeflerine yönelik ek eğitim olanakları verildiği, sosyal faaliyetler katılımlarına teşvik edildiğini ortaya koymuştur.

Waheed (2013) “Yetenek Yönetimi Ve Kariyer Planlama Sistemi Tasarımı” isimli, doktora tez çalışmasında; çalışanları yüksek doğrulukla sınıflandırmak için kullanılacak istatistiksel yöntemin belirlenmesini amaçlamıştır. Çalışanların hepsinin gerekli koşullar sağlandıktan sonra (kendisini geliştirme ve yetenek testi alması gibi) yetenek havuzunda yer alabileceklerini belirtmiştir. Çalışmasında çalışanları yetenek yönetimine göre Buzdağlar, Omurgalar, Yükselen Yıldızlar, Yıldızlar olmak üzere dört başlıkta sınıflandırmıştır. Çalışmasında üç uygulama gerçekleştirmiş ve üç uygulama arasında z-Skora dayalı istatistiksel analiz yönteminin diğer yöntemlere göre daha iyi sonuç verdiğini tespit etmiştir. Ayrıca çalışmada sinir ağları ve karar ağacı sınıflandırma yöntemleri kullanılmış ve diğer yapılan istatistiksel yöntemlerle elde edilen sonuçlar doğrulanmıştır.

Doğan (2003) “İşletmelerde Öz Yeteneğe Dayalı Yapılanma ve Stratejik Yönetim: Bir Öz Yetenek Bileşeni Olarak Yöre Sektörüyle Uyumun Meslek Yüksekokullarındaki Programların Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tez çalışmasında, programların fiziki ve teknolojik altyapısı, programı uygulayan öğretim elemanlarının mesleki yeterliliği ile programlarla yöre sektörü arasındaki uyum faktörleriyle programların rekabet gücü arasında yüksek bir korelasyon ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kanap Güngör(2013) “Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış: İşletmelerde Yetenek Yönetimi Ve Çalışan Performansı Üzerine Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tez çalışmasında yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların performanslarına etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmada sonucunda yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisinin önemli olduğunu ortaya koymuştur.

Erçokses (2009) “Training And Development Of Employees In Talent Management Process And An Application” adlı yüksek lisans tez çalışmasında bir şirketin, yetenek yönetimi kapsamında eğitim ve gelişim aktivitelerini incelemiştir. Çalışmanın sonucu olarak yetenek yönetimi uygulamasının çalışanların performans ve motivasyonlarını arttırdığı bulgusuna ulaşmıştır.

Ceylan (2007) “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama” isimli yüksek lisans tez çalışmasında, yetenek yönetimi kavramı ele almıştır. Çalışmada Türkiye’ de bulunan GSM şirketlerinden biri olan Turkcell incelemeye dâhil edilmiştir. Şirketin yetenek yönetimi sisteminin yetenekleri tanımaya, geliştirmeye ve elde tutmaya yönelik olduğunu belirtmiştir. Yetenek yönetimi uygulamasının söz konusu şirketin belirli bir bölüm ya da departmanında değil genel olarak uygulandığı ve tüm çalışanların bu uygulama içinde yer aldığını saptamıştır. Bu durumun tüm çalışanların potansiyelinin analiz edilmesine imkân sağlamadığı ve şirketin değerleri konusundaki farkındalığını arttırdığını ortaya koymuştur. Bu uygulamaların yüksek potansiyelli çalışanların memnuniyetini ve bağlılığını arttırmaya yönelik olumlu etkisinin olduğu, aynı zamanda da işgücü devrinin düşürülmesinde olumlu gelişmeler gözlemlendiğini belirtmiştir. Bu uygulama sürecinde oluşturulan yetenek matrisinde geri bildirim verilmesinin sistemin olumlu yanı olarak görülmesine karşın yeteneklerin keşfedilmesi, seçme ve yerleştirilmesine yönelik uygulamalarının kapsam dışında tutulmasını sistemin eksikliği olarak ortaya koymuştur.

Demircioğlu(2010) “Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi ve Finans Sektöründen Bir Uygulama” isimli tez çalışmasında, yetenek yönetimi kavramını ele almıştır. Türkiye’de finans sektöründe öncüsü konumundaki olduğunu belirttiği özel bir bankanın uyguladığı yetenek yönetimi yaklaşımı ve yetenek yönetimiyle ilgili olan programları incelemiştir. Bankanın marka anlayışı ile yetenek yönetimi sürecinin birbiriyle aynı doğrultuda ilerlediğini saptamıştır. İşinin lideri olan yetenekleri çalışanları geliştirmek belirlenen hedeflerine ulaştırmak yetenek yönetimi programının ana hedefi olarak belirlendiğini ifade etmiştir. Bu hedef çerçevesinde şekillenen programda zamana yayılmış eğitim/gelişim uygulamalarının bulunması ve sınıf içi eğitimlerin öncesi ve sonrasında interaktif uygulamalar ile pekiştirilmesinin sağlanması çalışanların motivasyonu ve katma değer açısından önemli olduğunu vurgulamıştır.

Muslu (2013) “ Yetenek Yönetimi ve Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması: Sivas İli Örneği” isimli yüksek lisans tez çalışmasında Sivas ilinde bulunan özel ve kamu bankalarında çalışanların, yetenek yönetimine ilişkin algılarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışmasında yapmış olduğu analizler neticesinde katılımcıların yetenek yönetimi ve uygulamalarına dair görüşlerinin olumlu olduğunu ortaya koymuştur.

Altunoğlu, Atay ve Terlemez (2015) “İnsan Kaynakları Bakış Açısından Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği” isimli araştırmada stratejik insan kaynakları bağlamında yetenek yönetimi ile bankacılık sektörünün ilişkisini ortaya koymayı amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Türkiye’ de bulunan ve sektöründe lider olarak belirtilen bankalardan biri üzerinde çalışma gerçekleştirilmiştir. Örnek olay yöntemi seçilerek yapılan araştırmada bankanın insan kaynakları ve yetenek yönetimi uygulamalarının bankayı olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Bankada genel yönetim felsefesi olarak yetenek yönetiminin uygulandığı belirtilmiştir. Çalışanlar kategorilere ayrılmamakta her çalışan potansiyel yetenek olarak görüldüğü, bu uygulamalarının bankayı olumlu yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Dolayısıyla yetenek yönetimi uygulamaları insan kaynakları bölümünün işi olarak görülmemiş bu alanda uzmanlaşmaya gidildiği ve olumlu sonuçlar elde etme ile yetenek yönetimi kullanımı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu söylenebildiği görülmüştür. Bankanın yetenek yönetimi sürecinde işe alımlarda yeni mezunları daha çok tercih ettiği, geleceğin yöneticileri olabilecekleri düşüncesi ile yetiştirmeye çalıştığı, böylece yedekleme planlarının yapıldığı belirtilmiştir. Araştırmaya göre banka çalışanlarını potansiyel yetenek olarak görmekte ve çalışanlar kariyer imkânlarında fırsat eşitliğine sahip olmaktadır. Bu durumun çalışanların aidiyet duygularını ve motivasyonlarını yükselttiği ve bankanın pazardaki konumu da olumlu yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Tüm bunlara ek olarak incelenen bankanın yönetim akademisi adı ile yönetici gelişim programı uygulamalarının profesyonel bir şekilde yürütüldüğü de saptanmıştır.

2.8.2. Yurt Dışı araştırmalar

Holm-Nielsen, Thorn, Olesen ve Huey (2013)’ün “Talent development as a university mission: The Quadruple Helix” yaptığı çalışmada Aarhus Üniversitesi’ in araştırma, eğitim, bilgi değişimi ve yetenek gelişimini kapsayan dördü disiplin modeli olarak tasarlanan “ The Quadruple Helix” modeli incelenmiştir. Söz konusu modelin üniversitenin kalitesini korumak ve küresel bilgi toplumu olmas yeteneğini arttığı bu çalışmanın sonucunda ortaya koyulmuştur.

Rhodes (2012) “Should leadership talent management in schools also include the management of self-belief? ” isimli çalışmada öz-yeterlik algısının yetenek

yönetiminin önemli bir bileşeni olduğunu ve insanların potansiyelinin kaybolmayacağı, sadece okullarda yanlış yönlendirmeler olduğunu ifade etmiştir.

Behrstock (2010) “Talent Management in the Private and Education Sectotr: A Literature Rewiew” adlı kuramsal çalışmasında birçok sektörde yetenek yönetimi alanında eğitim sektörüne göre daha başarılı olduğunu, ve eğitim alanında literatürde yeterli çalışmanın bulunmadığını tespit etmiştir.

Höglund (2012) “Quid pro quo? Examining Talent Management Through The Lens of Psychological Contracts” isimli çalışmasında, yetenek yönetimine psikolojik sözleşme bakış açısı ile yaklaşarak, yetenek ve becerileri geliştirmeye yönelik psikolojik sözleşme yükümlülüklerinin, insan sermayesi ile yetenek yönlendirmesi arasındaki ilişkide kısmi aracı rolü üstlendiğini tespit etmiştir. Yetenekli çalışanlara ayrımcı davranışlar gösterilmesinin, çalışanların hem motivasyonu hem de yeteneklerini geliştirmeye karşı hissettikleri zorunluluk üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu bu çalışmada elde edilen sonuçlardan bir diğeri olmuştur.

Lavana, Sharma ve Gupta (2011) “Faculty Recruitment And Retention: A Key For Managing Talent In Higher Education” adlı çalışmada, en iyi yetenekleri çekmek ve onları elde tutmak için yükseköğrenim kurumlarının birbiriyle yarıştığını belirterek; bunu için de bu kurumların etkili bir strateji tasarlamaları gerektiği ortaya koymuşlardır.

Baranyai (2012) “The Talent Managing Work of the Balaton-Felvideki Szin-Vonal Primary Art School” isimli çalışmasında, yetenek yönetiminin Macaristan’da eğitim kurumlarında 2008 yılından itibaren ortak bir öncelik haline geldiğini ve büyük ölçüde sivil kuruluşlar tarafından desteklendiğini ifade etmiştir.

Brandt (2011)’in “Transforming Education with Talent Management” isimli çalışmasında, okullarda yetenek yönetimi stratejileri ve yazılımları etkili olarak kullanıldığı takdirde, öğretmenlerin güçlenmesine, ne yaptıklarını net görmelerine ve özgüven kazanmalarına yardımcı olacağı belirtilmiştir.

Tatlı, Vassilopoulou ve Özbilgin (2013) “An Unrequited Affinity Between Talent Shortages And Untapped Female Potential: The Relevance Of Gender Quotas For Talent Management In High Growth Potential Economies Of The Asia Pacific Region” ismiyle yapılan Asya Pasifik bölgesinde yapılan araştırmanın sonucunda göre, cinsiyet kotası uygulamalarının yetenek kıtlığının gözlemlendiği ekonomilerde yetenek

yönetimi stratejisi belirlenmesinde bir zorunluluk olduğu ifade edilmiştir. Özellikle gelişmekte olan ekonomilerde yetenek kıtlığını ortadan kaldırmak için yetenekli kadın çalışan potansiyelinin ortaya çıkarılarak kullanılması gerektiği bu çalışmada belirtilmiştir.

Iyria (2013)'ün yaptığı araştırma sonuçlarına göre literatürde yer alan yetenek yönetimi çalışmalarının örgüt performansı ile direkt olarak ilişkilendirmediği, örgüt performansında yetenek yönetiminin rolünü araştıran çalışmalara ihtiyaç olduğunu belirtmiştir.

Rudhumbu (2014) "Implementation of Talent Management Strategies in Higher Education: Evidence from Botswana" isimli çalışmada Botswana'daki üniversitelerde yetenek yönetimi stratejileri hala için bir dizi bilgi ve beceri durumlarını kapsayan bir süreç olarak çalıştığını belirtmiştir.

Peet, Walsh, Sober ve Rawak (2010) "Generative Knowledge Interviewing: A method for knowledge transfer and talent management at the University of Michigan" isimli çalışmada, yükseköğrenim kurumlarında liderlik gelişiminin de bilgi ve yetenek yönetimi kadar geçerli olduğunu ortaya koymuştur.

Kehinde (2012) "Talent Management: Effect on Organizational Performance" adlı çalışmada yetenek yönetiminin örgütlerin performansı üzerindeki etkisini araştırmış, yetenek yönetimi uygulamaları ile kar oranları ve yatırımların getirileri arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Lodewijk ve Mastenbroek (2008) "Initial Screening: A talent's qualities within the matching process between employer and talent in the Business Sector" isimli yetenek ve işveren arasındaki ilişkiyi süreç içinde nasıl açıklandığını belirlemeye çalıştığı çalışmada, örgütlerin DNA'sında var olan yeteneklerin belirlenmesinde, örgüt kültürünün ve amacının net bir biçimde ortaya koyulması gerektiği ifade edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubunun belirlenmesi, veri toplama araçları, veri toplama araçlarının geliştirilmesi, veri toplama araçlarının dağıtılması, toplanması, uygulamaya yönelik işlemler ve verilerin analizinde kullanılan tekniklere ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Abowitz ve Toole (2009), her araştırma yönteminin kendine göre zayıf ve güçlü yönlerinin olduğunu, metodoloji sürecinin titiz bir biçimde tasarlanması gerektiğini vurgulamıştır. Creswell (2003, s. 23) bu sürece ilişkin, araştırmalarda hangi yöntemin kullanılacağına kişisel deneyimler ve araştırma problemine bağlı olarak karar verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu çalışmada da araştırmanın amacına uygun olarak nicel ve nitel verilerin birlikte kullanıldığı karma yöntem kullanılmıştır. Johnson ve Onwuegbuzie (2004, s. 17) karma yöntemi, bir çalışmada nitel ve nicel araştırma tekniklerinin, yöntemlerinin, yaklaşımlarının ve kavramların tek bir araştırmada birleştirilmesi olarak tanımlamaktadır. Nitel ve nicel metotların tek bir çalışmada kullanılmasıyla ortaya çıkan karma yöntem modelinin, araştırmaya kattığı zenginlik, geçerlik ve güvenilirlik açısından sosyal ve davranışsal akademik çalışmalarda, üçüncü bir metot olarak sıklıkla tercih edildiği görülmüştür (Brewer ve Hunter, 1989; Creswell, 2012, s. 535; Creswell ve Plano Clark, 2014, s. 4; Gökçek ve diğerleri, 2013, s. 436; Östlund, Kidd, Tashakkori ve Teddlie, 2003, s. 697; Wengstörn ve Rowa-Dewar, 2011, s. 369). Pragmatik yaklaşım temelli karma araştırma yöntemi kullanılan çalışmalarda, nicel ve nitel veri toplama araçları ile veri analiz teknikleri kullanılarak sonuçlar istatistiksel olarak karşılaştırılabilir veya aralarındaki ilişkiler belirlenebilir ve araştırılan konu ile ilgili kompleks süreçler tümleşik olarak açıklanarak ortaya farklı bakış açıları çıkarılabilmektedir (Bulsara, 2016, s. 5; Creswell, 2003, s. 217-218).

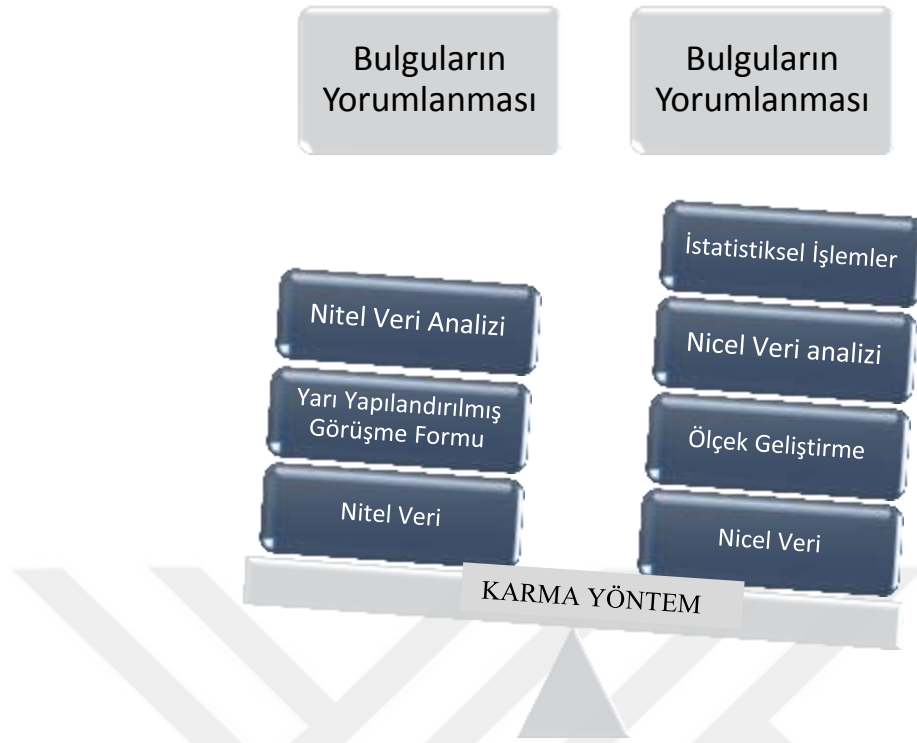
Johnson ve Turner (2003, s. 298) karma metotların temel prensibinin, farklı stratejilerle çoklu veri toplamayı, birbirini tamamlayıcı güçlü yanlarının ve birbirleriyle

örtüşmeyen zayıf yanlarının kombine edildiği sonuçları ortaya koymak olduğunu belirtmiştir. Araştırmalarda yer alan araştırma sorularının en iyi ve en açıklayıcı yanıt karma araştırma yaklaşımlarıyla ortaya koyulabilir. Nicel metotlarda doğrulama, tündengelim, hipotez testi, standart veri toplama, açıklama, tahmin ve istatistikler analizlere odaklanılırken, nitel metotlarda tümevarım, keşif, inceleme, teori oluşturma, araştırmacının veri toplamada birincil araç olması ve nitel verilerin analizi söz konusudur. Bu nedenle araştırmacılar karma yöntemi kullanırken, nitel ve nicel yöntemlerin tüm karakteristiklerini dikkate almalıdır (Johnson ve Onwuegbuzie, 2004, s. 18). Nicel, nitel ve karma araştırma metotlarının özellikleri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Nicel, Nitel ve Karma Araştırma Süreçleri. (Creswell, 2003, 2. 17)

Nicel Araştırma Metotları	Nitel Araştırma Metotları	Karma Araştırma Metotları
Önceden belirlenmiş	Gelişmekte olan metotlar	Hem önceden belirlenmiş hemde gelişmekte olan metotlar
Döküman tabanlı sorular	Açık Uçlu Sorular	Hem açık uçlu hemde kapalı uçlu sorular
Performans verisi	Görüşme verisi	Tüm olasılıklar dayalı verilerden oluşan çoklu formlar
Tutum verisi	Gözleme dayalı veri	
Gözlemsel veri	Görsel-işitsel veri	
Sayıma dayalı veri	Döküman verisi	
İstatistiksel Analiz	Metin ve resim analizi	İstatistiksel ve metin analizi

Bu araştırmada karma yöntem tercih edilerek nicel ve nitel metotların avantajlarının tek bir çalışmada ortaya koyulması, farklı perspektiflerle okuyucuların zihninde araştırmayla ilgili bütünsel bir yapı oluşturulması hedeflenmiştir. Araştırma modeline ilişkin ana süreçler Şekil 7’de sunulmuştur.



Şekil 7. Araştırma Modeli

Bu çalışmanın amacına uygun olarak karma araştırma tasarımlarından nitel verilerin nicel verilerin açıklanmasında destekleyici olarak kullanıldığı açıklayıcı tasarım (Explanatory design) kullanılmıştır. Burada nitel verilerden, nicel verilerden elde edilen bulguların yorumlanmasında daha açıklayıcı ve anlaşılır kılmak adına yararlanma söz konusudur (Bulsara, 2016, s. 14; Creswell ve Plano Clark, 2011). Ayrıca açıklayıcı tasarım, araştırmacıların önemli ya da önemli olmayan, beklenmeyen ve ya şaşırtıcı sonuçları açıklamak için nitel verilere ihtiyaç duyduğunda kullanmaları uygun olan bir yaklaşımdır (Morse, 1991). Araştırmada kullanılan açıklayıcı tasarıma ilişkin süreçler Şekil 8’de verilmiştir.



Şekil 8. Açıklayıcı Tasarım (Explanatory Design) (Creswell ve Clark, 2011, s.76)

Açıklayıcı tasarımda ilk olarak nicel veriler toplanıp analiz edilir. Bu aşamayı nitel verilerin toplanması ve analiz edilmesi takip eder. Çalışmanın nitel aşaması nicel verilerden elde edilen sonuçlarla ilişkili olarak tasarlanır. Burada araştırmaya nicel verilerle başlanması, araştırmacıların genellikle nicel verilere nitel verilerden daha fazla önem vermesinden kaynaklanmaktadır (Creswell ve Clark, 2011, s. 73). Bu tasarım kullanılarak (Creswell ve Clark, 2011, s. 78; Bulsara, 2015, s. 79);

- İnsan davranışlarının temelinde yatan sebepleri belirlemede yetersiz kalan istatistiksel işlemlerin ve anketlerin eksik yönleri tamamlanabilir,
- Farklı aşamalarla tanımlamalar, uygulamalar ve raporlar daha anlaşılır hale getirilebilir,
- Gerçekler ve rakamlar arasında derinlik sağlanır,
- Daha önceden araştırmacılar tarafından ulaşılmamış bilgilere ulaşılabilmektedir,
- Yeni bir nicel veri toplama süreci başlatılabilir.

Araştırmada nicel verilerin toplanıp analiz edildiği süreçte; kurumların, olayların, objelerin, grupların, varlıkların ve çeşitli alanların “ne” olduğunu betimlemeye, açıklamaya çalışan survey yöntemi kullanılmıştır (Arıcı, 1984, s. 70). Araştırmanın

sürecini bir akış planı şeklinde ilk olarak Campbell ve Katona (1953) tarafından kullanılan bu yöntem, artış gösteren sorunların yanıtlamada, var olan veya gözlenen problemleri çözmede, ihtiyaçları ve amaçları değerlendirmede, karşılaşılan durumların spesifik olup olmadığını belirlemede, zaman içindeki eğilimleri analiz etmede, var olanı, önemi ve şartların ne olduğu açıklamada kullanılır (Isaac ve Michael, 1997, s. 136; Scheuren, 2004, s. 9). Survey araştırmalarda, “İnsanlar böyle davranır” önermesinin yerini “Belirlenmiş gruptaki insanlar bu şartlar altında bu gibi davranışlar ortaya koyarlar” önermesi alır (Visser ve diğerleri, 2000, s. 246). Belirlenmiş bir grubun inançları, istekleri, düşünceleri, tutumları, motivasyon ve davranışlarını nicel olarak tanımlamaya yarayan survey yönteminde genellikle değişkenler arasındaki ilişki incelenir. Araştırmacı değişkenler arasındaki ilişkiyi tanımlayan bir model kurmak durumundadır. Survey araştırmalarda hedef grubu yansıtan örnek gruptan alınan verilerle bağımlı ve bağımsız değişkenler aracılığıyla var olan durum betimlenir. Survey araştırma için gerekli olan veriler insanlardan toplandığı için bu yöntem öznel olma özelliği taşımaktadır (Glasow, 2005, s. 1; Groves, 2011, s. 870; Kerlinger, 1973; Kraemer, 1991, s. 13; Mathiyazhagan ve Nandan, 2010, s. 34). Ayrıca bu yöntem sosyal bilimler, istatistik ve psikoloji bilimini içinde barındırması ile çok disiplinli bir alan olduğundan oldukça önemlidir (Lynn, Erens ve Sturgis, 2012, s. 3).

Nitel verilerin toplanıp analiz edildiği süreçte ise araştırma tekniği olarak, metin içinde tanımlanan belirli karakterlerden tarafsız ve sistematik sonuçlar elde etmek amacıyla kullanılan içerik analizi yöntemi kullanılmıştır (Stone ve diğerleri, 1966, s. 213). İçerik analiziyle bir metin üzerinden soruna ilişkin bulguları niceliksel olarak ortaya koyulur (Koçak ve Arun, 2006, s.23). Amaç, toplanan verilerin ve kavramlar ve ilişkilerle anlamlandırılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 227).

Araştırmaya başlamadan önce dikkate alınması gereken adımlar Şekil 9’da verilmiştir.



Şekil 10. Survey araştırmanın temelleri (Hox, Leeuw ve Dilman, 2003, s.4)

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmada nicel veriler elde etmek için oluşturulan çalışma grubu, Fırat Üniversitesi'ne bağlı Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Bilimleri Enstitüsü ve Fen Bilimleri Enstitüsü'nde 2015-2016 eğitim öğretim yılı içerisinde öğrenim gören yeterlik sınavını geçmiş doktora öğrencileri ve bu öğrencilerin danışmanları konumundaki öğretim üyelerinden oluşmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme yönteminde örneklemin problemle ilgili olarak belirlenen niteliklere sahip kişiler, olaylar, nesnelere ya da durumlardan oluşturulması söz konusudur (Büyüköztürk, 2012, s. 11)

Çalışma grubunun belirlenmesinde ölçüt olarak, doktora öğrencilerinden yeterlik aşamasını geçenler kabul edilmiştir. Bu durumun öncelikli sebebi yeterlik aşamasını geçmiş doktora öğrencilerinin potansiyel akademik personel olmalarıdır. Ayrıca;

- Doktora öğrencilerinin yeterlik aşamasına kadar belirli bir performans sergilemiş olmaları,
- Danışmanlarının bu öğrencileri değerlendirebilmeleri için belirli bir zaman geçirmeleri,

➤ Yeterlik aşamasına kadar doktora öğrencilerinin hem ders döneminde hem de bilimsel araştırma yapma sürecinde danışmanlarıyla daha fazla etkileşimde bulunmaları nedeniyle çalışma grubunun doktora öğrencilerinden yeterliği geçmiş öğrencilerle sınırlandırılması uygun görülmüştür.

Ayrıca öğrencilerin kendini değerlendirmelerinin yanı sıra, bir de onları danışmanlarının değerlendirmesinin daha tarafsız ve daha hassas sonuçlar ortaya koyulacağı düşünüldüğünden, her öğrencinin danışmanının kendi öğrencisini değerlendirmesi için, çalışma grubunda yer alan doktora öğrencilerinin danışmanları da çalışma grubuna dahil edilmiştir.

Buna göre araştırma kapsamında belirlenen çalışma grubunda yer alan öğrenci ve öğretim üyesi sayısı Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Çalışma Grubunda Yer Alan Doktora Öğrencisi ve Öğretim Üyelerine Ait Bilgiler

Enstitü	Öğrenci sayısı		Öğretim Üyesi Sayısı	
	Kız	25	Prof.	27
Fen Bilimleri Enstitüsü	Erkek	49	Doç.	10
			Yrd. Doç.	6
	Toplam	74		43
	Kız	11	Prof.	7
Sosyal Bilimler Enstitüsü	Erkek	14	Doç.	5
			Yrd. Doç.	3
	Toplam	25		15
	Kız	5	Prof.	7
Sağlık Bilimleri Enstitüsü	Erkek	8	Doç.	3
		13	Yrd. Doç.	10
	Toplam	21		21
	Kız	7	Prof.	6
Eğitim Bilimleri Enstitüsü	Erkek	12	Doç.	5
			Yrd. Doç.	4
	Toplam	19		19

Kaynak: Fırat Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Çalışma grubunda yer alan doktora öğrencileri ile öğretim üyesi sayısının eşit olması beklenir. Ancak Tablo 2’de görüldüğü üzere öğrenci ve danışman sayısı birbirlerine eşit değildir. Bunun sebebi bazı öğretim üyelerinin birden fazla doktora öğrencisine sahip olmasıdır. Aşağıdaki Tablo 3’te çalışma grubunda yer alan öğretim üyelerinin değerlendirecekleri öğrenci sayıları verilmiştir.

Tablo 3. Çalışma Grubunda Yer Alan Öğretim Üyelerinin Değerlendirilecekleri Öğrenci Sayıları

Enstitü	Bir öğrenciyi değerlendiren öğretim üyesi sayısı	İki öğrenciyi değerlendiren öğretim üyesi sayısı	Üç öğrenciyi değerlendiren öğretim üyesi sayısı	Dört ve üzeri öğrenciyi değerlendiren öğretim üyesi sayısı
Fen Bilimleri Enstitüsü	24	10	6	3
Sosyal Bilimler Enstitüsü	8	3	2	2
Sağlık Bilimleri Enstitüsü	7	3	-	-
Eğitim Bilimleri Enstitüsü	11	4	-	-

Araştırmanın nitel boyutunda ise, çalışma grubu Fırat Üniversitesi’nde görev yapan 46 öğretim üyesi oluşmaktadır.

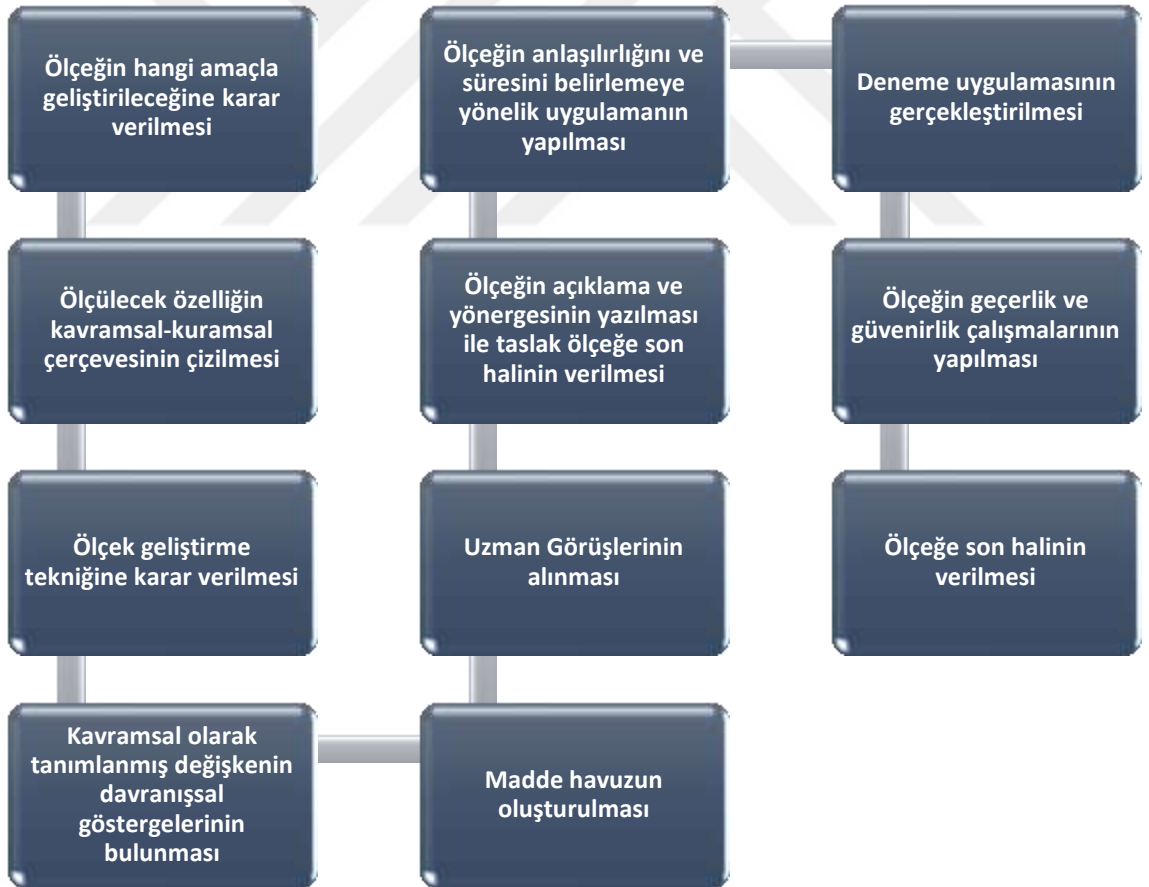
3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada nicel veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen “Doktora Öğrencilerine Yönelik Akademik Potansiyel Değerlendirme Kriterleri Ölçeği” ile Doktora Öğrencilerine Yönelik Akademik Performans değerlendirme Kriterleri” kullanılmıştır. Nitel veri toplama aracı olarak ise iki açık uçlu ve bir kapalı uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur.

3.3.1. Doktora Öğrencilerine Yönelik Akademik Potansiyel Değerlendirme Kriterleri Ölçek geliştirme süreci

Araştırmada, ölçek geliştirme sürecinde tündengelimci yöntem kullanılmıştır. Ölçek geliştirme çalışmalarında, ölçülmesi istenen özelliğin iyi tanımlanması ve göstergelerinin açık ve net bir şekilde ifade edilmesi gerektiğinden, araştırmada problem durumuyla ilgili literatür titiz bir biçimde taranmıştır (Çakmak ve ark., 2014, s. 756)

Öncelikle ölçek geliştirme süreçleri irdelenmiş ve ölçek geliştirme adımları ve ilkeleri bu çalışmada 12 başlıkta ele alınmıştır(Turgut, 1978; Crocker ve Algina, 1986; Rust ve Golombok, 1997; Edenborough, 1999; Murphy ve Davidshofer, 2005; Şeker ve Gençdoğan, 2006; Tezbaşaran, 2008; Coaley, 2010; Cohen ve Swerdlik, 2010; Korkmaz, 2010; Erkuş, 2012; Özpınar, 2012). Bu başlıklar aşağıda sunulmuştur.



Şekil 11. Ölçek Geliştirme Adımları

3. **Ölçeğin hangi amaçla geliştirileceğine karar verilmesi:** “Doktora Öğrencilerine Yönelik Akademik Potansiyel Değerlendirme Kriterleri Ölçeği” doktora öğrencilerinin akademik ortamda potansiyel düzeylerinin yeteneklerini ortaya çıkarması ve bu yeteneklerin hangi düzeyde olduğunun belirlenmesi amacıyla hazırlanmasına karar verilmiştir.
4. **Ölçülecek özelliğin kavramsal-kuramsal çerçevesinin çizilmesi:** Doktora öğrencilerinin yeteneklerini ortaya çıkartacağı düşünülen değişkenlerin belirlenmesi için titizlikle alan yazın taraması yapılmıştır.
5. **Ölçek geliştirme tekniğine karar verilmesi:** Literatür taramasının ardından yeterli kuramsal birikimin bulunması nedeniyle ölçeğin tümden gelim yöntemiyle oluşturulmasına karar verilmiştir. Tümdengelim yönteminde madde havuzunun oluşturulmasında konuyla ilgili daha önce yapılmış çalışmalardan yararlanılmaktadır. Bu yaklaşım ilgili konuda geniş bir yazın taraması yapılmasını ve konuyla ilgili kuramsal çerçevenin netleştirilmesini gerektirmektedir. Böylece ölçek kuramsal olarak belli bir temele oturmakta, soruların geliştirilmesi kolaylaşmakta ve bu da ölçeğin kapsam geçerliliğini artırmaktadır (Schwab, 1980, s. 6; Sarıgül, 2015, s. 204)
6. **Kavramsal olarak tanımlanmış değişkenin davranışsal göstergelerinin bulunması:** Ölçülmesi hedeflenen yapının soyut tanımından farklı olarak yapının daha somut, gözlemlenebilir ve ölçülebilir bir nitelikte ifade edilmesi amacıyla kavramsal olarak tanımlanmış değişkenlerin davranışsal olarak işe vuruk tanımları yapılmıştır.
7. **Madde havuzun oluşturulması:** Madde havuzu oluşturulurken akademik ortamda çalışan bir kişinin hangi özelliklere sahip olması gerektiği titiz ve geniş kapsamlı bir şekilde araştırılmıştır. Araştırma sonunda 321 maddelik bir havuz oluşturulmuştur. Madde havuzunda yer alan maddelerden gereksiz olduğu veya diğer maddelerle benzerlik gösterdiği düşünülen 31 madde araştırmacı tarafından çıkarılarak 290 maddelik bir madde havuzu oluşturulmuştur (Heppner ve Petersen, 1982; Allen ve Meyer, 1990; Ekvall ve Arvonen, 1991; Doyle, 1994; Renzulli, 1999; Sombreff ve Schakel, 1999; Köklü, 2000; TÜBA, 2002; Park, 2003; Aldemir, 2003; Semerci, 2003; Güçlü, 2003; Polat, 2004; Adıgüzel, 2005; Redfort, 2005; Polat, 2005; Tengilimioğlu, 2005; Çelik ve Aslan, 2006; Poyraz, 2006;

Yazıcıoğlu, 2006; Odabaşı, vd., 2007; Uçak ve Birinci, 2008; Polat ve Odabaşı, 2008; Aykanat, 2010; Karakuş, 2010; Korkmaz, 2010; Korkmaz, 2012; Gömleksiz ve Öner, 2011; Çam ve diğerleri, 2011; Gerçek, vd., 2011; Adıgüzel, 2011; Çelik, 2011; Aydın, 2012; Tabak, vd., 2013; Yaman, 2013; Waheed, 2013; Karademir ve Saracaloğlu, 2013; Sevim, 2014; Argon, 2014; Çorapçıgil, 2014; Kılıç Çakmak, Çebi ve Kan, 2014; Özder ve diğerleri, 2014; Öner, 2014; MYK, 2014; Tankut, 2015; Wikipedia, 2015; Özdemir ve diğerleri, 2015; Meb, 2015; NEA, 2015).

- 8. Uzman Görüşlerinin alınması:** Uzman Görüşü Yönergesi formu oluşturulmuştur. Uzmanların görüşlerinin alınabilmesi için üçlü derecelendirme (uygun/ uygun değil/revize edilmeli-neden/) kullanılmıştır. Hazırlanan uzman değerlendirme formunda uzmanlar ölçeklerdeki maddeler hakkındaki görüşlerini, Uzman Görüşü Yönergesi formları üzerine her bir madde için “√” işareti koyarak uygun olup olmadığını işaretlemiş, uygun olup düzeltilmesini önerdikleri maddelere ilişkin düşüncelerini “revize edilmeli/neden” bölümünde belirtmişlerdir. Uzman görüşlerine dayanılarak öneriler doğrultusunda bazı maddeler çıkarılmış ve bazı maddeler öneriler doğrultusunda düzenlenerek yeniden yazılmıştır. Bu aşamada gerçekleştirilen işlemler kapsam geçerliği başlığı altında ayrıntılı olarak verilecektir.
- 9. Ölçeğin açıklama ve yönergesinin yazılması ile taslak ölçeğe son halinin verilmesi:** Taslak ölçek deneme uygulaması yapılmak üzere gerekli açıklama ve yönergeler yazılarak hazır hale getirilmiştir.
- 10. Ölçeğin anlaşılabilirliğini ve süresini belirlemeye yönelik uygulamanın yapılması:** Ölçeğin cevaplanabilme süresini ve anlaşılabilirliğini değerlendirebilmek amacıyla yapılan ön deneme aşamasında öğretim üyelerinin öğrencilerini değerlendirdikleri ölçeği ortalama 15 dakikada cevaplandığı; doktora öğrencilerinin kendilerini değerlendirdikleri “Doktora Öğrencilerine Yönelik Akademik Potansiyel Değerlendirme Kriterleri Ölçeği”ni yaklaşık 18 dakikada cevaplandıkları tespit edilmiştir.
- 11. Deneme uygulamasının gerçekleştirilmesi:** Taslak ölçek toplamda 119 doktora öğrencisi ve öğretim üyesine uygulanmıştır.
- 12. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarının yapılması:** Deneme uygulamasının ardından elde edilen verilerle ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır.

13. Ölçeğin elde Edilmesi: Yapılan geçerlik ve güvenirlik analizi sonucunda 86 maddeden oluşan geçerli ve güvenilir “Doktora Öğrencilerine Yönelik Akademik Potansiyel Değerlendirme Kriterleri Ölçeği” elde edilmiştir.

3.3.1.1.Doktora Öğrencilerine Yönelik Akademik Potansiyel Değerlendirme Kriterleri Ölçeğinin Geçerlik Çalışması

Eğitimde kullanılan ölçme araçlarının geçerliği, ölçme aracı geliştirme sürecinin en önemli konularından birisidir. Geçerlik, her şeyden önce ölçülecek özelliği başka bir özellikle karıştırılmadan tam ve doğru olarak ölçmesi ve ölçme aracının amacına hizmet etmesidir (Crocker ve Algina, 1986, s. 46; Downing ve Haladyna, 1989, s.37; Ergin, 1995, s. 125).

Eğitim alanında kullanılan ölçme araçlarının daha çok soyut ve karmaşık olmasıyla test maddelerinin dolayısıyla ölçümlerin yansızlığı ve geçerliği ölçme alanının temel sorunlarından biridir. Bilindiği üzere, eğitimde ölçme yapılacak uygulamalarının temel amaçlarından biri de bireyler ya da test maddeleri hakkında bilgi edinmektir. Bunun için hatalardan arınmış ve geçerliği yüksek ölçme araçlarına ve ölçüm sonuçlarına ihtiyaç duyulur (Acar, 2007, s. 969)

Ölçmenin amacına göre geçerlik yaklaşımı genel olarak üç grupta ele alınmaktadır. Bunlar sırasıyla kapsam, ölçüt ve yapı geçerliğidir (Erkuş, 2003; Kelecioğlu ve Göçer Şahin, 2014, s. 1). Araştırmada kapsam geçerliği ve yapı geçerliği analizleri yapılmış, ölçüt geçerliği analizi yapılmamıştır. Bir ölçeğin ölçtüğü varsayılan davranış ya da özelliklerin, bilinen bir başka ölçme aracından elde edilen sonuçlarla ilişki derecesi ölçüt geçerliğini vermektedir(Schiavetti, 2002’den akt, Toğram ve diğerleri, 2013, s. 16). Alan yazında doktora öğrencilerinin potansiyel kriterlerinin belirlenmesi adına geliştirilmiş hiçbir ölçek bulunmadığından, bu çalışmada ölçüt geçerliği analizi yapılamamıştır.

3.3.1.2.Kapsam Geçerliliği

Kapsam geçerliği için sıkça kullanılan yöntemlerden biri olan, uzman görüşlerine başvurulmuştur (Büyüköztürk, 2003, s.167-168) Uzman görüşlerine dayanarak ölçek geliştirme çalışmalarında kapsam geçerlik oranı KGO (Content

Validity Ratio or Index) adı verilen bir ölçüt kullanılması uygun olur (Grant ve Davis, 1997).

$$KGO = \frac{N_e - N/2}{N/2}$$

Burada;

N_e : “gerekli” seçeneğini işaretleyen uzman sayısı

N : Toplam uzman sayısı

Veneziano ve Hooper (1997, s.68) tarafından geliştirilen, her bir madde için elde edilen KGO değerleri için istatistiksel olarak anlamlı minimum değerleri aşağıda verilen Tablo 4’ te gösterilmiştir.

Tablo 4. Uzman sayısına göre KGO minimum değerleri

Uzman Sayısı	Minimum Değer
5	0.99
6	0.99
7	0.99
8	0.78
9	0.75
10	0.62
11	0.59
12	0.56
13	0.54
14	0.51
15	0.49
20	0.42
25	0.37
30	0.33
35	0.31
40+	0.29

Tabloda, ölçekte yer alması gereken maddelerin sahip olması gereken minimum KGO verilmiştir. Bu özelliklere sahip maddeler ölçüğe konur, diğer maddeler ise ölçüğe alınmazlar (McKenzie ve diğerleri, 1999). Ölçek geliştirme çalışmalarında yalnızca kuramsal form hazırlama ve KGO katsayısının kullanılmasının bir avantajı, gözlem sayıları ile ilgilidir. Uzman görüşlerine dayanarak ölçeğin kuramsal formunun geçerliği için (KGO kullanılarak) minimum 5 uzman görüşü yeterli olabilmektedir (Yurdugül, 2016, s. 3)

İlk aşamada oluşturulan madde havuzunda yer alan 290 madde araştırmacı üç uzman eşliğinde yeniden değerlendirilerek madde sayısı 127'ye düşürülmüştür. Elenen maddeler; aynı özelliği ölçtüğü düşünülmesi ve araştırmanın amacına uygun olmadığı gerekçesiyle madde havuzundan çıkarılmıştır. Elde edilen 127 maddelik taslak ölçek formu alanında uzman 8 öğretim üyesinin görüşleri alınmak üzere “uzman görüşü alma formu” olarak hazırlanmıştır. Söz konusu formda her bir madde için uygun, uygun değil ve revize edilmeli/neden kutucukları oluşturulmuş, uzmanlardan maddeler için düşüncelerini formda belirtmeleri istenmiştir. Uzman görüşü ile elde edilen verilere ilişkin bilgiler ve hesaplanan KGO değerleri Tablo da yer almaktadır.

Taslak ölçek formunda yer alan maddelerden KGO değerleri 0,78'den küçük olanlar çıkarılmış, revize edilmesi gerekenler uzman görüşleri doğrultusunda yeniden yazılmış ve 99 maddelik ölçek elde edilmiştir.

3.3.1.3. Yapı Geçerliliği

Davranış bilimlerinde duyuşsal bir özelliği, kişilik ve gelişim gibi birçok özellikleri ölçmek amacıyla geliştirilen ölçme araçlarının yapı geçerliliği faktör analizi tekniği kullanılarak incelenebilir (Büyüköztürk, 2002, s. 470). Faktör analizi işlemlerinin temel amacı belirli bir yapıyı diğer yapılarla karıştırmadan ölçebilecek maddeleri seçerek kendi içinde tutarlı bir ölçek oluşturmaktır (Tezbaşaran, 2008, s. 52). Ölçeğin faktör yapısını ortaya koymak amacıyla ilk olarak açımlayıcı faktör analizi (AFA) ardından doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. AFA'de belirli bir faktör altında toplanan değişkenlerin, kuramsal yapıyı yansıtan değişken olup olmadığına ilişkin sorgulama yapılır (Green, Salkind ve Akey, 1999).

Ölçek geliştirme çalışmalarında faktör analizi yapılabilmesi için ulaşılması gereken örneklem büyüklüğü konusunda farklı ölçütler ve görüşler vardır. Genel kabul olarak örneklem büyüklüğünün ölçekteki madde sayısının 5 ile 10 katı kadar olması istenmektedir (Kass ve Tinsley, 1979; Kline, 1994; Pett, Lackey ve Sullivan, 2003; Tavşancıl, 2005). Örneklem büyüklüğü, güçlü, güvenilir ilişkiler ve belirgin faktör olduğu durumlarda, değişken sayısından fazla olması koşuluyla 50 olarak kararlaştırılabilir (Tabachnick ve Fideli, 2001'den akt., Büyüköztürk, 2002, s. 480). Buna dayanarak deneme uygulamasında örneklem büyüklüğü 119 olarak belirlenmiştir.

Verilerin analize hazırlanması aşamasında her bir madde için kayıp değerlerin incelenmesi gerekir(Çoklu, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014:21). Bu amaçla Seriler Ortalaması (Series Mean) analizi yapılarak kayıp değerlere yeni değerler atanmıştır.

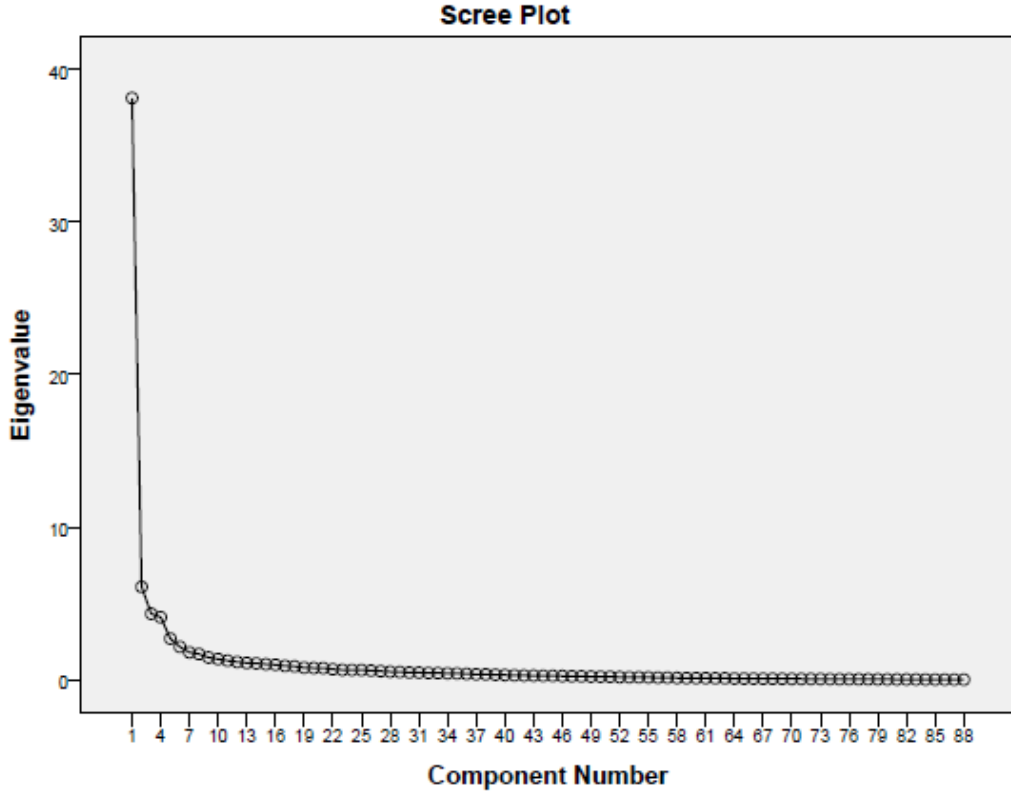
Verilerin faktör analizi yapıp yapılamayacağı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenebilmektedir. Araştırmada KMO'nun 0.50'dan yüksek, Barlett Sphericity testinin anlamlı çıkması, bir başka deyişle maddeler arasında yüksek kolerasyonlar olması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir(Hair ve diğerleri, 1998:3754; Kalaycı, 2010:322). Tablo 5'te KMO ve Barlett Sphericity test sonuçları verilmiştir.

Tablo 5. KMO ve Bartlett Test Sonuçları (Ön Uygulama)

	Kaiser-Meyer-Olkin	0,738
Bartlett's	X ²	12554,669
Test	Sd	3828
	p	,000

Tablo 5'te de görüldüğü gibi KMO değeri 0.738, Bartlett testi sonucu 12554,669(p=.00)olarak tespit edilmiştir. Bu değerler veri setinin faktör analizi yapmak için uygun olduğunu göstermektedir.

Yapılan AFA sonucunda ölçek maddelerinin özdeğeri 1' den büyük 16 faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu 16 faktörün ölçeğe ilişkin açıkladığı varyans ise %62.29' dur. Faktör sayısı alanyazın dikkate alınarak ve çalışmanın amacı kapsamında dört faktör ile sınırlandırılarak AFA tekrarlanmıştır.



Grafik 1. Saçılım Diyagramı

Saçılım diyagramında grafik eğrisinin hızlı düşüş gösterdiği beşinci noktadan sonra plato yaptığı Şekil de görülmektedir. Beşinci noktadan sonra faktörlerin varyansa yaptığı katkı azalarak birbirine yakın değerler almıştır (Fabrigar ve diğerleri, 1999)

Varimax dik döndürme tekniği kullanılarak belirlenen faktör yük oranlarına göre; hiçbir faktörde yüklenmeyen faktör yükü .30'un altında olan 13 madde ölçekten çıkarılmış, ölçekte binişik özellik gösteren madde olmamıştır. Geriye kalan 86 maddenin faktör yükleri ve faktör ortak varyansı Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Madde Faktör Yük Oranları

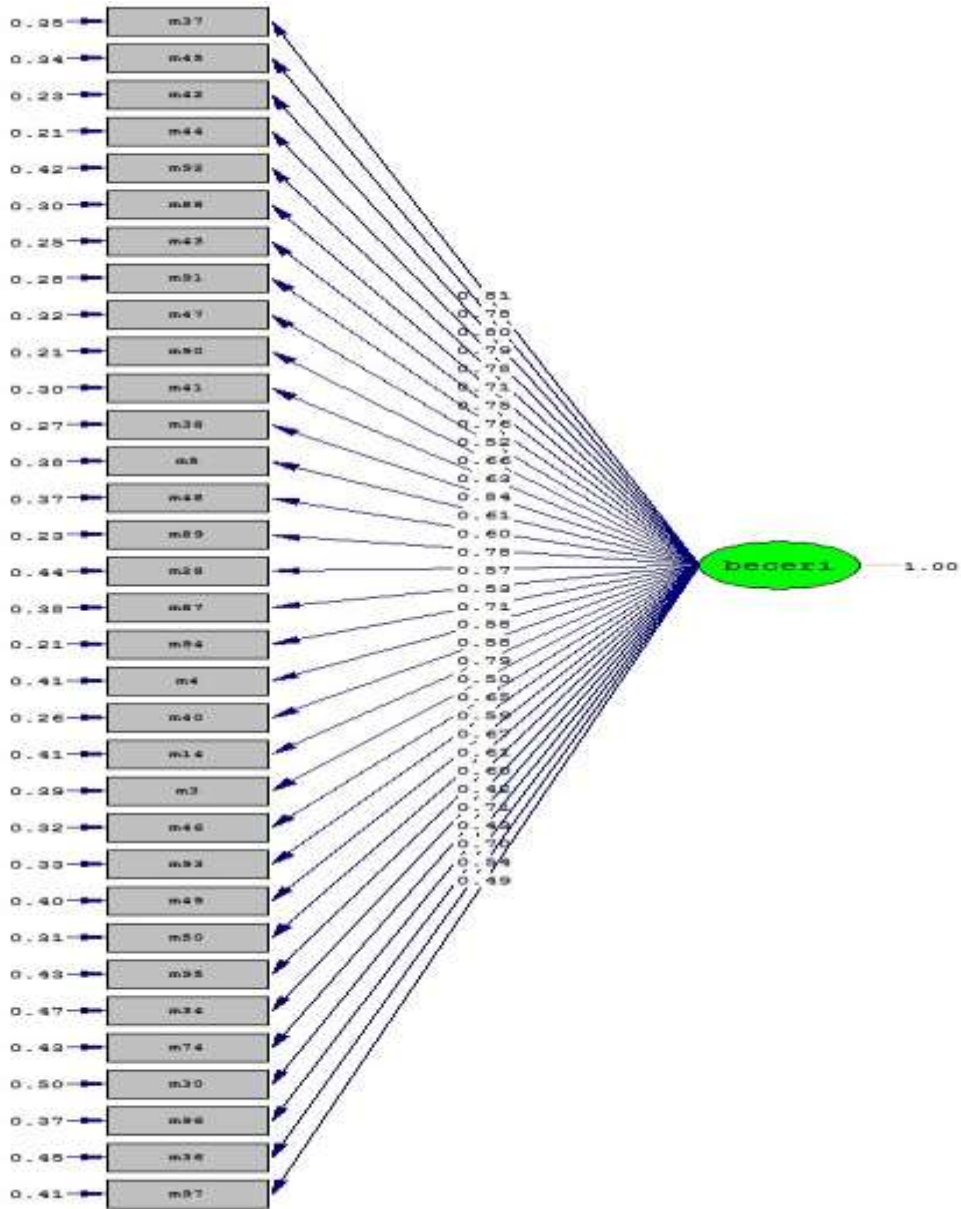
Madde No	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
M37	,815			
M45	,810			
M42	,809			
M44	,776			
M92	,748			
M88	,731			
M43	,730			
M91	,728			
M47	,724			
M90	,698			
M41	,690			
M38	,684			
M5	,682			
M48	,678			
M89	,673			
M28	,672			
M87	,670			
M94	,668			
M4	,629			
M40	,626			
M14	,623			
M3	,602			
M46	,574			
M93	,566			
M49	,541			
M50	,527			
M95	,521			
M34	,504			
M74	,493			
M30	,489			
M96	,482			
M36	,451			
M97	,341			
M76		,871		
M78		,820		
M77		,808		
M82		,793		
M83		,790		
M84		,777		
M75		,772		
M85		,770		
M81		,729		
M80		,693		
M79		,656		
M86		,651		
M27		,487		
M35		,348		
M10			,810	
M11			,745	
M12			,653	
M18			,633	
M15			,606	
M16			,569	

M26	,556	
M19	,545	
M17	,529	
M7	,496	
M23	,488	
M29	,486	
M21	,480	
M13	,468	
M22	,462	
M33	,406	
M31	,347	
M60		-,836
M58		-,761
M59		-,758
M61		-,723
M62		-,720
M55		-,704
M69		-,695
M64		-,688
M63		-,674
M65		-,657
M56		-,648
M54		-,645
M66		-,637
M72		-,631
M68		-,606
M52		-,599
M57		-,563
M67		-,558
M51		-,555
M71		-,542
M70		-,534
M39		-,325

AFA ile elde edilen ölçek formu üzerinde DFA yapılmıştır. DFA maddeler ile faktörler bağıntılarının birer hipotez olarak ele alınıp test edilmesi; bir başka ifadeyle gizil değişkenler ve gözlenen ölçümler arasındaki ilişkilerin ölçülmesi ilkesine dayanır (Pohlmann, 2004; Korkmaz, 2012). Doğrulayıcı faktör analizi daha önceden tanımlanıp sınırlandırılmış bir yapının, bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığını test eden analizdir. Açımlayıcı faktör analizi ile elde edilen değişken gruplarının hangi faktör ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu test etmede belirlenen “k” sayıda faktöre katkıda bulunan değişken gruplarının, bu faktörlerce yeterince temsil edilip edilmediğinin belirlenmesinde doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmaktadır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010, s. 275). Ayrıca doğrulayıcı faktör analizi ölçme araçlarının geliştirilmesi, düzenlenmesi ve yeniden gözden geçirilmesi çalışmalarında çok kullanışlıdır (Floyd and Wideman, 1995, akt. Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk,

2010, s. 276). AFA ile belirlenen akademik beceri, akademik etik, liderlik, bilgi okuryazarlık faktörleri madde sayısının fazla olması nedeniyle birer ölçek olma özelliği taşımaktadır. Bu nedenle DFA her bir faktör için ayrı ayrı yapılmıştır. Bu faktörlerden akademik beceri boyutuna ilişkin yapılan DFA sonuçları Tablo 7’ de verilmiştir.

İlk olarak akademik beceri boyutuna ilişkin doğrulayıcı faktör analizi standardize edilmiş yol katsayıları Şekil 12’de; uyum değerleri ise Tablo 7’de verilmiştir (t değerleri için Bkz. Ek 3)



Chi-Square=1339.90, df=495, P-value=0.00000, RMSA=0.120

Şekil 12. Akademik Beceri Boyutu Doğrulayıcı Faktör Analizi Standardize Edilmiş Yol Katsayısı

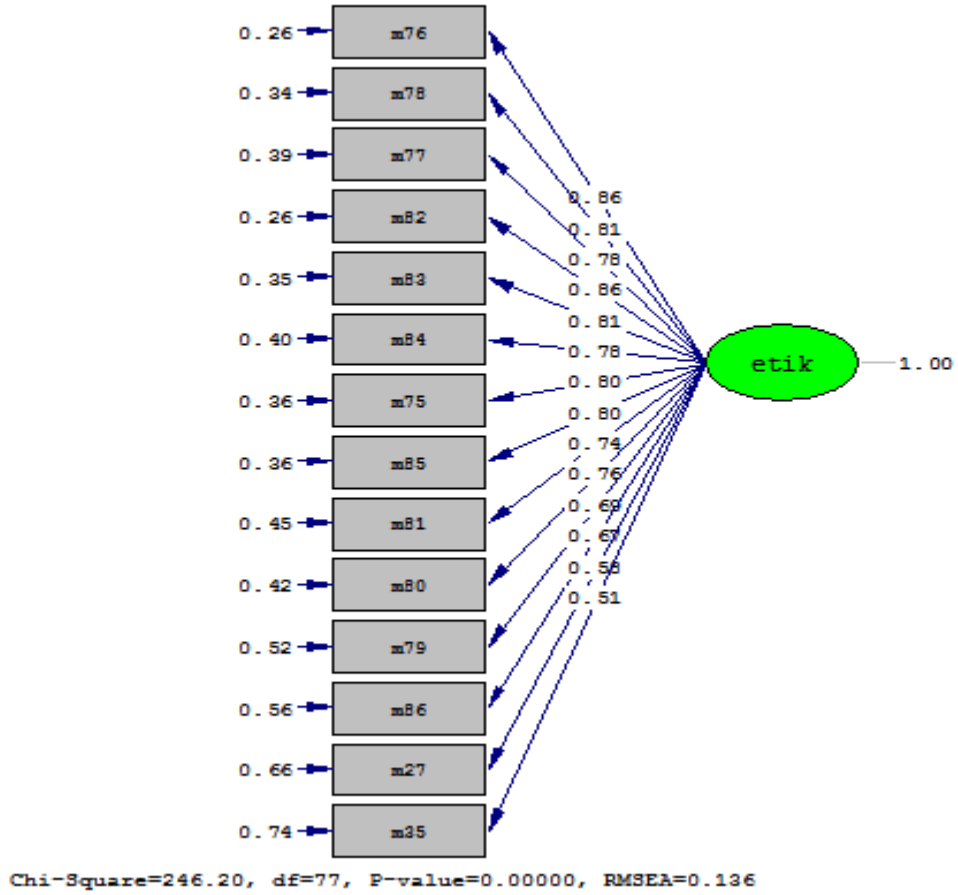
Tablo 7. Akademik Beceri Ölçeği Uyum Değerleri

<i>Uyum Ölçütleri</i>	<i>İyi Uyum</i>	<i>Kabul Edilebilir Uyum</i>	<i>Model</i>
X^2/sd	$X^2/sd \leq 3$	$X^2/sd \leq 4-5$	2.70
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$	0.12
SRMR	$0 \leq SRMR \leq .05$	$.05 < SRMR \leq .10$	0.06
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1$	$.90 \leq NFI < .95$	0.93
NNFI	$.97 \leq NNFI \leq 1$	$.95 \leq NNFI < .97$	0.95
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1$	$.95 \leq CFI < .97$	0.96
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1$	$.90 \leq GFI < .95$	0.59
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1$	$.85 \leq AGFI < .90$	0.54
IFI	$.95 \leq IFI \leq 1$	$.90 \leq IFI \leq .95$	0.96

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2011, s.37; Seçer, 2013, s. 152; Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003; Sümer, 2000.

Modelin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, X^2/sd değerinin 2.70 olduğu, bu bulgu X^2/sd değerinin iyi uyumuna işaret etmektedir. Diğer uyum indekslerine bakıldığında, RMSEA değerinin, 0.12, GFI'nin .59 ve AGFI'nin .54 olduğu belirlenmiştir. Bu değerler, RMSA, GFI ve AGFI'nin zayıf uyumda olduğunu göstermektedir. Standardize edilmiş RMR'nin uyum indeksinin .06, NNFI uyum indeksinin .95 ve CFI uyum indekslerinin ise .96 olması kabul edilebilir uyumu destekleyen bulgulardır. Bu sonuçlar doğrultusunda Akademik Beceri boyutunun tek faktörlü yapısının doğrulandığı söylenebilir.

Akademik Etik boyutuna ilişkin doğrulayıcı faktör analizi standardize edilmiş yol katsayıları Şekil 13'de; uyum değerleri ise Tablo 8'de verilmiştir (t değerleri için Bkz. Ek 4)



Şekil 13. Akademik Etik Boyutu Doğrulayıcı Faktör Analizi Standardize Edilmiş Yol Katsayısı

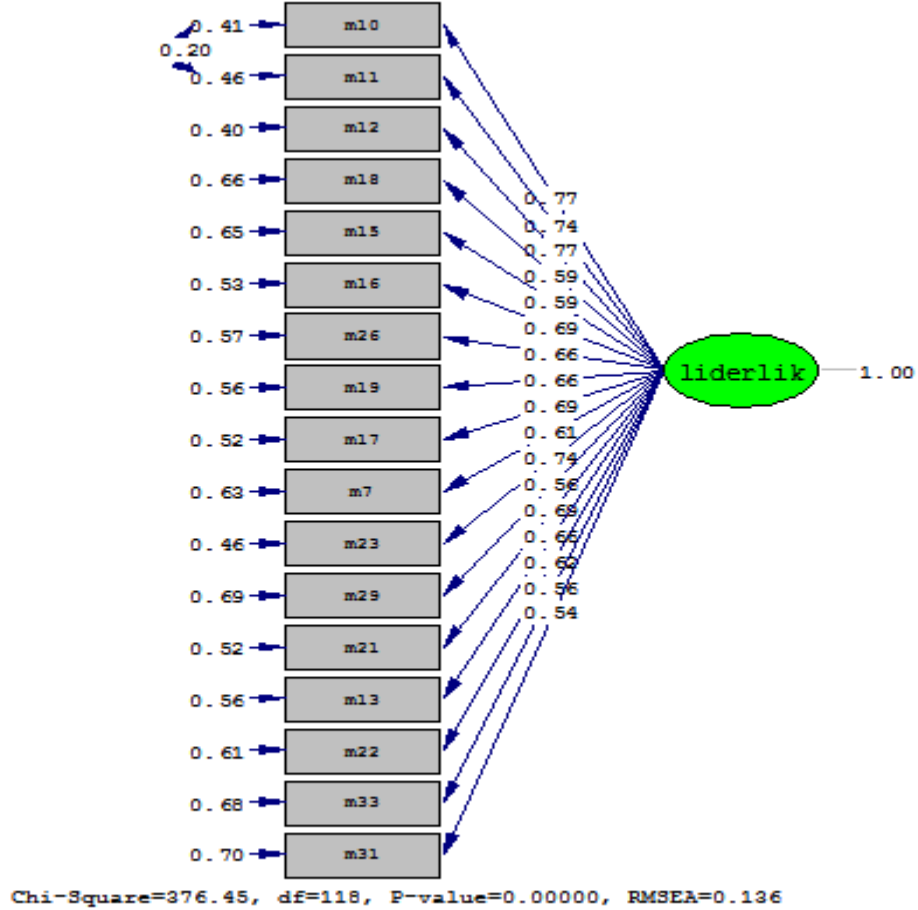
Tablo 8. Akademik Etik Ölçeği Uyum Değerleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model
χ^2/sd	$\chi^2/sd \leq 3$	$\chi^2/sd \leq 4-5$	3.19
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$	0.13
SRMR	$0 \leq SRMR \leq .05$	$.05 < SRMR \leq .10$	0.05
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1$	$.90 \leq NFI < .95$	0.94
NNFI	$.97 \leq NNFI \leq 1$	$.95 \leq NNFI < .97$	0.95
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1$	$.95 \leq CFI < .97$	0.96
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1$	$.90 \leq GFI < .95$	0.77
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1$	$.85 \leq AGFI < .90$	0.69
IFI	$.95 \leq IFI \leq 1$	$.90 \leq IFI \leq .95$	0.96

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2011, s. 37; Seçer, 2013, s. 152; Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003; Sümer, 2000)

Modele ilişkin uyum değerlerine bakıldığında, X^2/sd değerinin 3.19 olduğu, bu değer kabul edilir uyum değeri olduğu görülmüştür. RMSEA'nın 0.13, GFI'nin .77 ve AGFI'nin .69 olması zayıf uyumu işaret etmektedir. Diğer uyum indeksi değerlerine bakıldığında, standardize edilmiş RMR'nın uyum indeksinin .05, olduğu ve iyi uyumu, NNFI (.95) ve CFI (.96) uyum indeksleri ise kabul edilebilir uyumu gösterdiği görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda akademik etik boyutunun tek faktörlü yapısının doğrulandığı söylenebilir.

Liderlik boyutuna ilişkin doğrulayıcı faktör analizi standardize edilmiş yol katsayıları Şekil 14'te; uyum değerleri ise Tablo 9'da verilmiştir (t değerleri için Bkz. Ek 5)



Şekil 14. Liderlik Boyutu Doğrulayıcı Faktör Analizi Standardize Edilmiş Yol Katsayısı

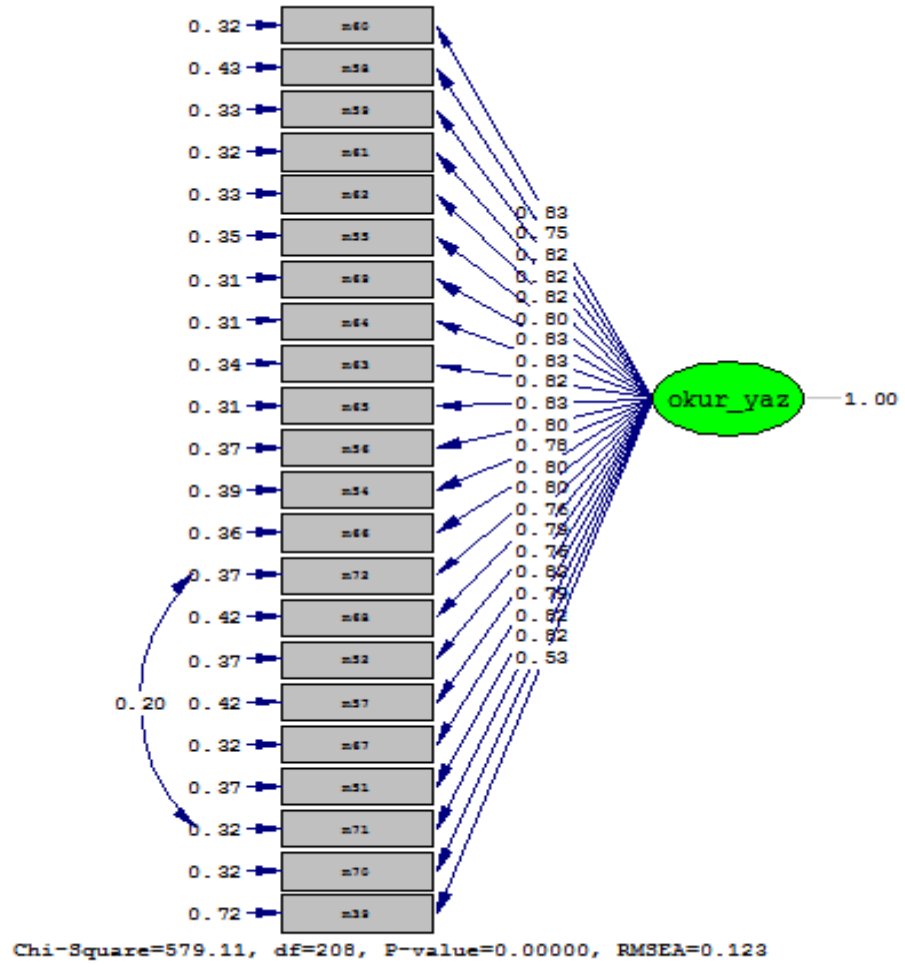
Tablo 9. Liderlik Ölçeği Uyum Değerleri

<i>Uyum Ölçütleri</i>	<i>İyi Uyum</i>	<i>Kabul Edilebilir Uyum</i>	<i>Model</i>
X^2/sd	$X^2/sd \leq 3$	$X^2/sd \leq 4-5$	3.19
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$	0.13
SRMR	$0 \leq SRMR \leq .05$	$.05 < SRMR \leq .10$	0.08
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1$	$.90 \leq NFI < .95$	0.90
NNFI	$.97 \leq NNFI \leq 1$	$.95 \leq NNFI < .97$	0.92
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1$	$.95 \leq CFI < .97$	0.93
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1$	$.90 \leq GFI < .95$	0.73
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1$	$.85 \leq AGFI < .90$	0.65
IFI	$.95 \leq IFI \leq 1$	$.90 \leq IFI \leq .95$	0.93

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2011, s37; Seçer, 2013, s. 152; Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003; Sümer, 2000.

Modele ilişkin uyum değerlerine bakıldığında, X^2/sd değerinin 3.19 olduğu, bu değer kabul edilir uyum değeri olduğu görülmüştür. RMSEA 0.13, GFI .73, AGFI .65, NNFI .92 ve CFI .93 uyum indeksleri zayıf uyumu işaret etmektedir. Diğer uyum indekslerine bakıldığında, standardize edilmiş RMR'ın uyum indeksinin .08, olması kabul edilebilir uyumu göstermektedir. Uyum değerleri bütün olarak ele alındığında liderlik boyutunun tek faktörlü yapısının doğrulandığı söylenebilir.

Bilgi okuryazarlık boyutuna ilişkin doğrulayıcı faktör analizi standardize edilmiş yol katsayıları Şekil 15'de; uyum değerleri ise Tablo 10'da verilmiştir (t değerleri için Bkz. Ek 6)



Şekil 15. Bilgi Okuryazarlık Boyutu Doğrulayıcı Faktör Analizi Standardize Edilmiş Yol Katsayısı

Tablo 10. Akademik Okur Yazarlık Ölçeği Uyum Değerleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model
X^2/sd	$X^2/sd \leq 3$	$X^2/sd \leq 4-5$	2.78
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$	0.12
SRMR	$0 \leq SRMR \leq .05$	$.05 < SRMR \leq .10$	0.05
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1$	$.90 \leq NFI < .95$	0.95
NNFI	$.97 \leq NNFI \leq 1$	$.95 \leq NNFI < .97$	0.96
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1$	$.95 \leq CFI < .97$	0.97
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1$	$.90 \leq GFI < .95$	0.69
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1$	$.85 \leq AGFI < .90$	0.62
IFI	$.95 \leq IFI \leq 1$	$.90 \leq IFI \leq .95$	0.97

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2011, s37; Seçer, 2013, s. 152; Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003; Sümer, 2000.

Modelin uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde, X^2/sd değerinin 2.78 olduğu, bu değer iyi uyuma işaret ettiği görülmüştür. Diğer uyum indeksi değerlerine bakıldığında, RMSEA değerinin, 0.12, GFI'nin .69 ve AGFI'nin .62 olduğu belirlenmiştir. Bu değerlerin, RMSA, GFI ve AGFI'nin zayıf bir uyuma işaret ettiğini göstermektedir. Standardize edilmiş RMR'nin uyum indeksi (.05) iyi uyumu gösterirken, NNFI uyum indeksinin .96 ve CFI uyum indekslerinin ise .97 olması kabul edilebilir uyumu destekleyen bulgulardır. Bu sonuçlar doğrultusunda Akademik Okur Yazarlık Ölçeğinin tek faktörlü yapısının doğrulandığı söylenebilir.

3.3.1.4.Doktora Öğrencilerine Yönelik Akademik Potansiyel Değerlendirme Kriterleri Ölçeğinin Güvenirliği

Ölçek maddelerine verilecek cevapların üç veya daha fazla olması durumunda güvenirliliği ölçme yöntemlerinden Cronbach α katsayısı kullanılır. Cronbach α güvenirlilik katsayısının .70 ve daha yüksek olması, test puanlarının güvenirliliği için yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2007). Ölçek boyutlarının Cronbach α değerleri Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11. Ölçek Boyutlarının Cronbach α Değerleri

Boyutlar	Cronbach α
Akademik Beceri	.98
Akademik Etik	.93
Liderlik	.95
Bilgi okuryazarlığı	.97
Toplam güvenirlilik	.99

Tablo 11 incelendiğinde akademik beceri boyutunun Cronbach α değerinin .98, akademik etik boyutunun Cronbach α değerinin .93, liderlik boyutunun Cronbach α değerinin .95, bilgi okuryazarlığı boyutunun Cronbach α değerinin .97, genel Cronbach α değerinin .99 olduğu görülmektedir. Bu değerler söz konusu ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.3.1.5.Doktora Öğrencilerine Yönelik Akademik Performans Değerlendirme Kriterleri

Doktora öğrencilerinin akademik performansını ortaya çıkaracak kriterler, alan yazın taraması sonucunda, Fırat Üniversitesi Rektörlüğü'nün yüksek lisans ve doktora öğrencisi alımlarındaki oranlar ve Akademik Teşvik Ödeneği Yönetmeliği'deki kriterler esas alınarak belirlenmiş ve 14 maddeden oluşan bir form hazırlanmıştır.

3.4. Veri toplama Süreci

Çalışma grubunda yer alan doktora öğrencileri ve öğretim üyelerine ulaşabilmek ve uygulamaları sorunsuz yürütülebilmek adına uygulama süreci titiz bir biçimde planlanmıştır. Öncelikle çalışmada yer alacak doktora öğrencileri ve öğretim üyeleri bilgileri Fırat Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'ndan alınarak her bir enstitü için ayrı ayrı öğrenci ve öğretim üyesi isimleri listelenmiştir. Çalışmada sadece öğrencinin uygulamaya alınması anlamsız olacağından uygulamaya öncelikle öğretim üyelerinden başlanması, öğretim üyelerinin uygulamaya katılmayı kabul etmesi halinde öğrencileri ile iletişime geçilmiştir. Söz konusu öğretim üyelerine ulaşabilmek için telefonla randevü alınmış ve periyodik olarak odalarına gidilmiştir. Bazı öğretim üyeleri ve doktora öğrencilerine elektronik ortamda ulaşılmış ve Google online anket sistemi ortamında ölçekler bu kişilere gönderilmiştir (Bkz.Ek 9).

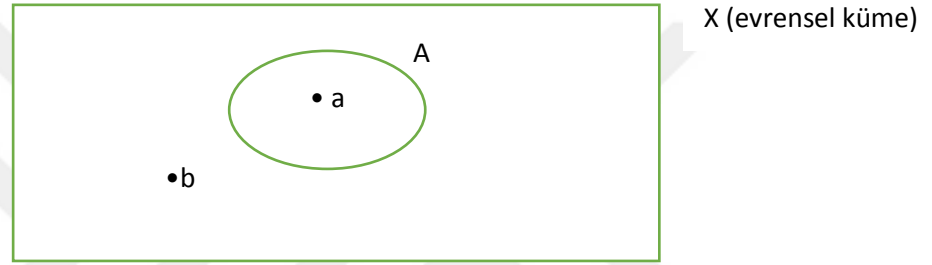
Bu süreç sonunda doktora öğrencisinin ve bu öğrencilerinin danışmanları konumundaki öğretim üyelerinin doldurduğu toplamda 262(131+131) ölçek elde edilmiştir. Elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılarak gerekli analizler yapılmıştır.

3.5. Verilerin analizi

Araştırmada verilerin çözümlesinde SPSS, WEKA, MATLAB, FYYSS ve Nvivo paket programları kullanılmıştır. Ölçek geliştirme sürecinde SPSS, Lisrell; birliktelik kuralları analizi için WEKA, fuzzy logic analizi için MATLAB ve FYYSS, içerik analizi için Nvivo programlardan yararlanılmıştır.

3.5.1. Bulanık Mantık

Araştırmada doktora öğrencilerinin yetenek matrisindeki yerini belirlemek amacıyla bulanık mantık (fuzzy logic) yaklaşımı kullanılmıştır. Temelleri eski Yunan felsefesine dayanan, uygulamada ise, yapay zekanın yönlendirici bir unsuru olan bulanık mantık, Aristoteles'ten günümüze gelen klasik küme üyeliğine ve mantığına karşı oluşturulmuş bir yaklaşımdır (Murat ve Uludağ, 2008, s. 4367; Ören ve Koçyiğit, 2016). Klasik kümelerde bir eleman bir kümeye ya aittir ya da değildir. Bir başka ifade ile klasik küme bir önermenin kesin doğru ya da kesin yanlış olduğu anlamına gelir (Elmas, 2003; Arı, 2009, s. 14).



Şekil 16. Klasik Küme

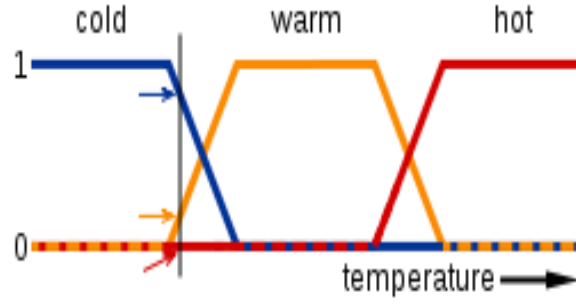
Şekilde de görüldüğü gibi X evrensel kümesinin elemanları $\{a, b\}$, evrensel kümenin alt kümesi olan A kümesinin elemanı ise $\{a\}$ 'dir. Burada kesin bir ifade ile $\{a\}$ A kümesinin elemanı, $\{b\}$ A kümesinin elemanı değildir diyebiliriz.

Aristo mantığında kendini kısa ifadelerle sınırlandırma vardır ve uzatılmış ifadeleri ve aynı zamanda yaklaşık değerleri kullanmaya izin verilmez. Örneğin dışarıda hava yaklaşık 50 derecedir ifadesine Aristo mantığında yer yoktur (Rosenstein, 2004, s. 328). Bu mantığa karşı olarak 1964 yılında Zadeh tarafından ortaya atılmış bulanık mantığın temelinde varlık ile yokluk arasında veya doğru ile yanlış arasında kesin bir ayırım söz konusu değildir. Bulanık mantık yaklaşımında iki çıktılı Aristo mantığı yerine, kesin ve güvenilir olmayan bilgileri yorumlanarak, bunlardan çıkan sonuçlarla insanın karar verme sürecindeki belirsizliği modellemek söz konusudur (Doğanalp, 2012, s. 1; Ertunç, 2012, s. 7). Yani, beyaz ile beyazımsı arasındaki sınır, kırmızı ile kırmızımsı arasındaki sınır belli ve net değildir; birinden diğerine sürekli kesintisiz bir geçiş vardır; bu bir oluşturma ve geçişler süreklilik gösterir (Işıklı, 2008, s. 108).



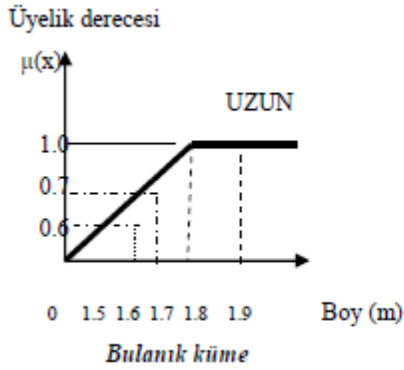
Şekil 17. Klasik Mantık ve Bulanık Mantık Arasındaki Farklılıklar(Ertunç, 2012, s. 8)

Bulanık mantık; ikili mantık sistemine karşı geliştirilen ve günlük hayatta kullandığımız değişkenlere üyelik dereceleri atayarak, olayların hangi oranlarda gerçekleştiğini belirleyen çoklu mantık sistemidir (Çobanoğlu, 2000, s. 2). Bulanık kümelerde her bir varlığa ait üyelik derecesi bulunur. Varlıkların üyelik derecesi, 0-1 aralığında herhangi bir değer (0.2, 0.7, 0.94 gibi) olabilir(Zadeh, 1965, s. 340). Örnek olarak normal oda sıcaklığını 23 derece olarak kabul edersek, klasik küme kuramına göre 23 derecenin üzerindeki sıcaklık derecelerini sıcak olarak kabul ederiz ve bu derecelerin sıcak kümesindeki üyelik dereceleri "1" olur. 23 altındaki sıcaklık dereceleri ise soğuktur ve sıcak kümesindeki üyelik dereceleri "0" olur. Soğuk kümesini temel aldığımızda bu değerler tersine döner. Bulanık küme yaklaşımında üyelik değerleri [0,1] aralığında değerler almaktadır. Örneğin 14 derecelik sıcaklık için üyelik derecesi "0", 23 sıcaklık derecesi için üyelik değeri "0,25" olabilir(Erkuş, 2012, s.7; Wikipedia, 2016.)

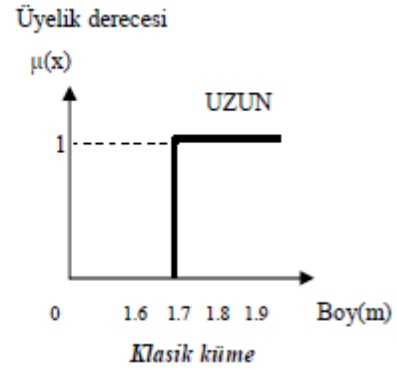


Şekil 18. Bulanık Mantık ile sıcaklık değerlerinin gösterimi(Wikipedia, 2016).

Üyelik derecesi gösterimini başka bir örnek ile açıklayacak olursak; “Uzun boylu kime denir?” sorusuna cevap verecek olan bir “uzun” alt kümesinin her iki mantığa göre tanımı farklılık gösterir. Klasik küme mantığına göre, 160 cm hatta 169 cm boyundaki bir kişi de uzun boylu insanlar kümesi içinde değildir (Grafik 2, Grafik3). Oysa bulanık mantık yaklaşımına göre 160 cm boyundaki bir kişi kısa grubuna dahil edilemez. Çünkü kısmen de olsa bu kişi, uzun boylu insanlar kümesi içerisinde yer alır. Bulanık mantıkta 160 cm boyundaki bir kişi 0.6 üyelik derecesiyle, 170 cm boyundaki bir kişi 0.7 üyelik derecesiyle, 180 cm. boyundaki bir kişi de 1.0 üyelik derecesiyle uzun boylu olabilir (Çobanoğlu, 2000, s. 5).



Grafik 2. Bulanık Küme

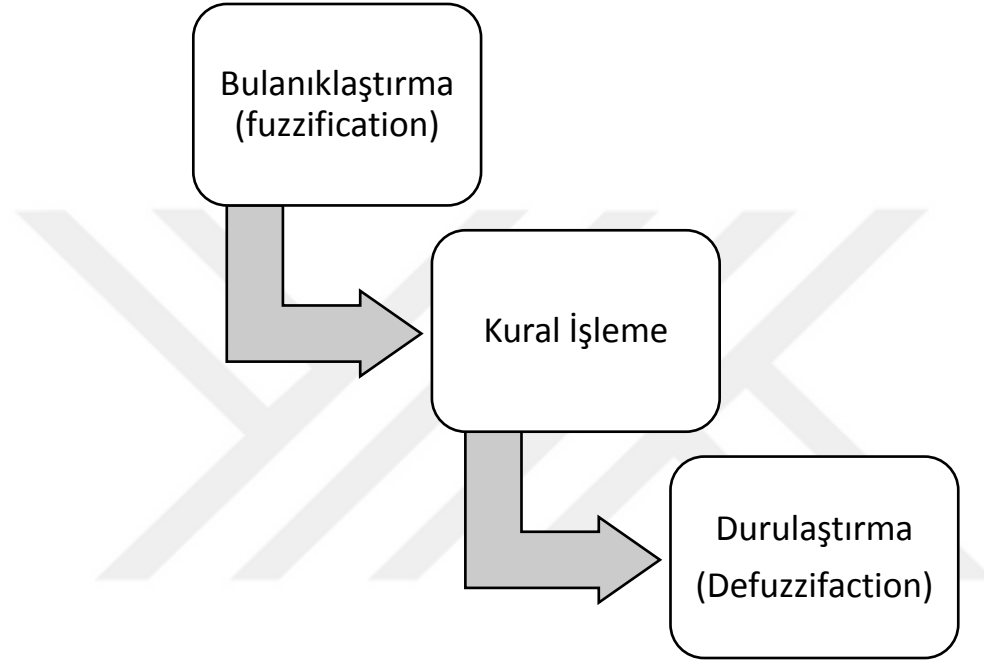


Grafik 3. Klasik Küme

İsminin insanlarda çağrıştırdığının aksine bulanık mantık, belirsiz ifadelerle yapılan, belirsiz işlemler değildir. Gelişmiş bir olasılık hesaplama yöntemi de olmayan bulanık mantıkta modelleme aşamasında değişkenlerin ve kuralların esnek bir biçimde belirlenmesi söz konusudur. Bu esneklik, asla rasgelelik veya belirsizlik içermez. Nasıl bir lastik içinde bulunduğu duruma göre şeklini değiştirirken yapısını ve bütünlüğünü

koruyabilirse, bir bulanık model de değişen koşullara değişen karşılık verirken özündeki yapıyı muhafaza eder (Kıyak ve Kahvecioğlu, 2003, s. 64). Bulanık mantık, insan bilgi ve deneyimlerinden yararlanarak, bunların kural tabanları halinde işlenip, her bir kural tabanının belirli bir matematik fonksiyona karşılık gelecek şekilde sonuç çıkarılmasıdır. (Ertunç, 2012, s. 6).

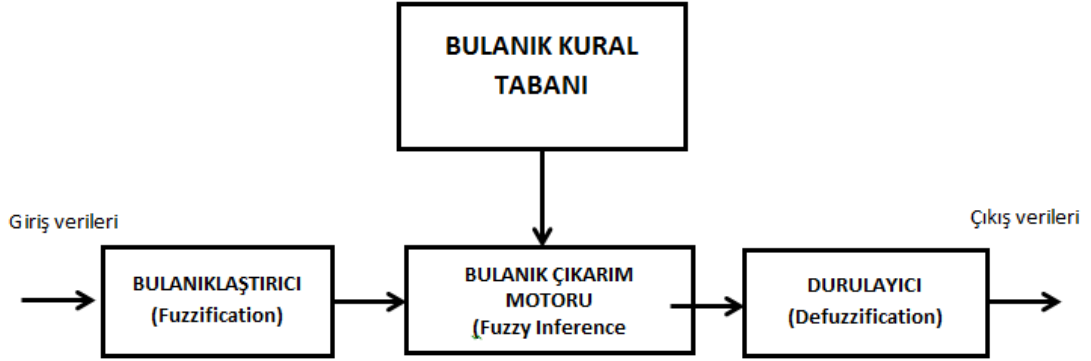
Bir bulanık mantık işlem sürecinin aşamalarını Şekil 19’da sunulmuştur.



Şekil 19. Bulanık Sistem Yapısı (Öztemel, 2003, s. 18)

Bulanıklaştırma, sayısal giriş değişkenlerinin (kesin verilerin) bunlara karşılık gelen bulanık kümeye dönüştürme işlemidir (Çobanoğlu, 2000, s. 19). Bu aşamada bulanık girdi değerleri üretmek için üyelik dereceleri depolanır; tanımlamada, kişisel kümeler ve çok özel bağıntılar kurulur (Baron, 1993’den akt.. Işıklı, 2008, s. 7). Kural işleme, değişkenlerinin kurallarını kullanarak problemin çözüm alanını belirleme işlemidir (Özdemir, 2009, s. 45). Kurallar, ‘eğer ... ise, ... olsun’ şeklinde koşullu durumlarla formüle edilirler (Piegat, 2001). Kurallar dizisi uzman görüşü veya bilgi bankasından elde edilerek oluşturulur (Ertunç, 2012, s. 25). Durulaştırma aşaması ise bulanık olan bilgilerin kesin sonuçlar haline dönüştürülmesi için yapılan işlemler olarak ifade edilmektedir (Kıyak ve Kahvecioğlu, 2003, s. 67). Karar verme biriminden gelen

bulanık bir bilgiden bulanık olmayan ve uygulamada kullanılacak gerçek değerin elde edilmesini sağlar (Gani ve diğerleri, 2014, s. 349).

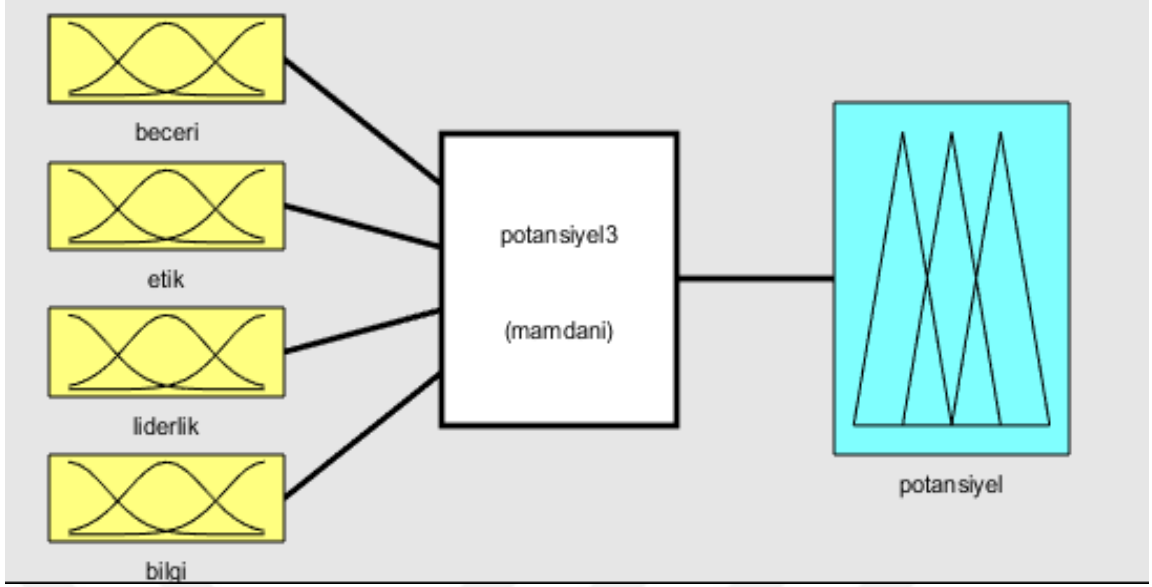


Şekil 20. Bulanık ve durulayıcı sistemler (Ertunç, 2012, s.27)

Bu araştırmada bulanık çıkarım yöntemleri içerisinde en yaygın kullanılan Mamdani yöntemi kullanılmıştır. Sistemin temellendirilmesinde MATLAB programından yararlanılmıştır. Yetenek matrisinin potansiyel eksenini oluşturacak akademik beceri, akademik etik, liderlik ve bilgi okuryazarlığı boyutları giriş olarak, potansiyel de çıkış olarak belirlenmiştir. Doktora öğrencilerinin potansiyel ve performans puanlarına göre yetenek matrisindeki yeri ağırlık merkezi durulaştırma işlemi yapılarak belirlenmiştir. En yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biri olan ağırlık merkezi yöntemi ile belirlenen noktaların ağırlıklı ortalamasını aldığından, her noktanın kendi ağırlığına etkisini hesaba katarak hepsini temsil edebilecek en uygun noktayı bulur (Mert ve Yılmaz, 2009, s. 178). Ağırlık merkezini ifade eden z değeri;

$$z * = \frac{\mu(z) \cdot z}{\mu(z)}$$

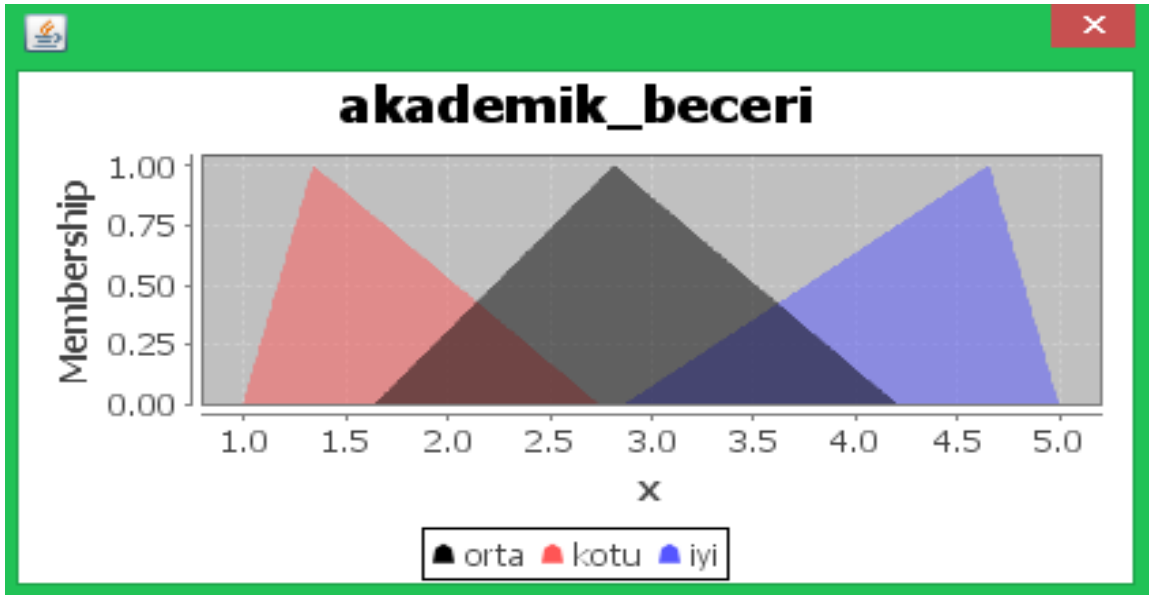
formülü baz alınarak hesaplanmıştır. Burada $\mu(z)$ üyelik derecesini, z ise grafikteki ağırlık merkezi değerini göstermektedir (Erkaymaz ve Çayıroğlu, 2010:175). Potansiyel ekseninde 4 çıkış olduğundan z değeri 0-4 arasında, performans ekseninde ise 3 çıkış olduğundan z değeri 0-3 arasında bir değer alacaktır.



Şekil 21. Yetenek Matrisini Potansiyel Ekseninin Girdi ve Çıktı Temelleri

Yetenek matrisinin potansiyel ekseninde akademik beceri, akademik etik, liderlik ve bilgi okuryazarlık boyutları yer almaktadır. Bu boyutlara ilişkin ilk olarak bulanık mantık aşamalarından bulanıklaştırma işlemi yapılmıştır. Bu aşamada boyutlara ait üyelik dereceleri belirlenmiştir.

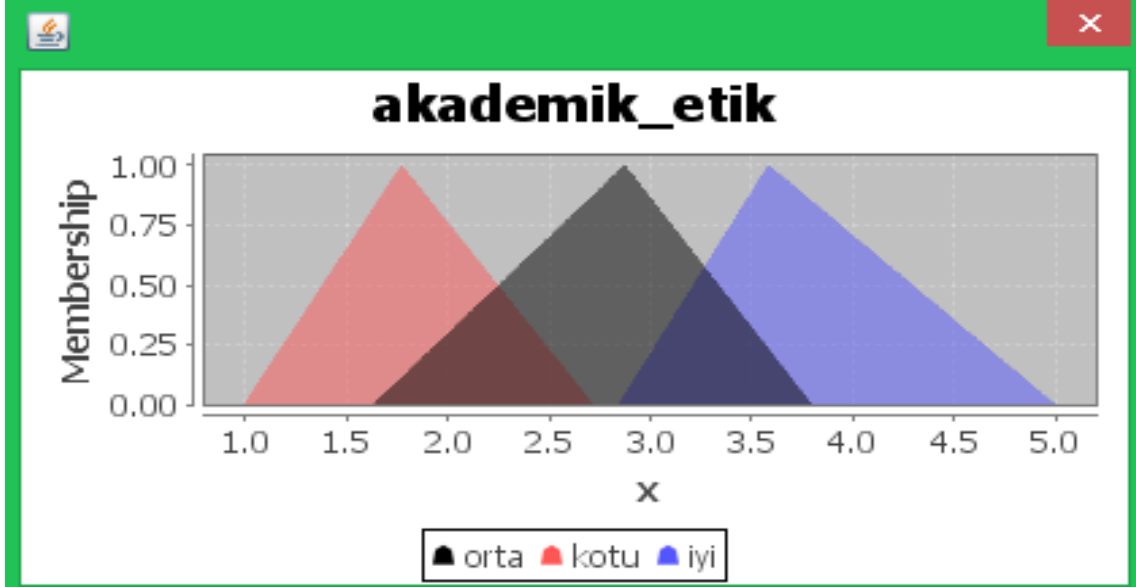
Akademik beceri boyutuna ait üyelik dereceleri Şekil 22’de verimiştir.



Şekil 22. Akademik Beceri Boyutu Üyelik Dereceleri

Şekil 22’de görüldüğü gibi akademik beceri boyutuna ilişkin üyelik dereceleri “1-1.344-2.74”, “1.65 2.82 4.202”, 2.879 4.66 5.001” olarak belirlenmiştir.

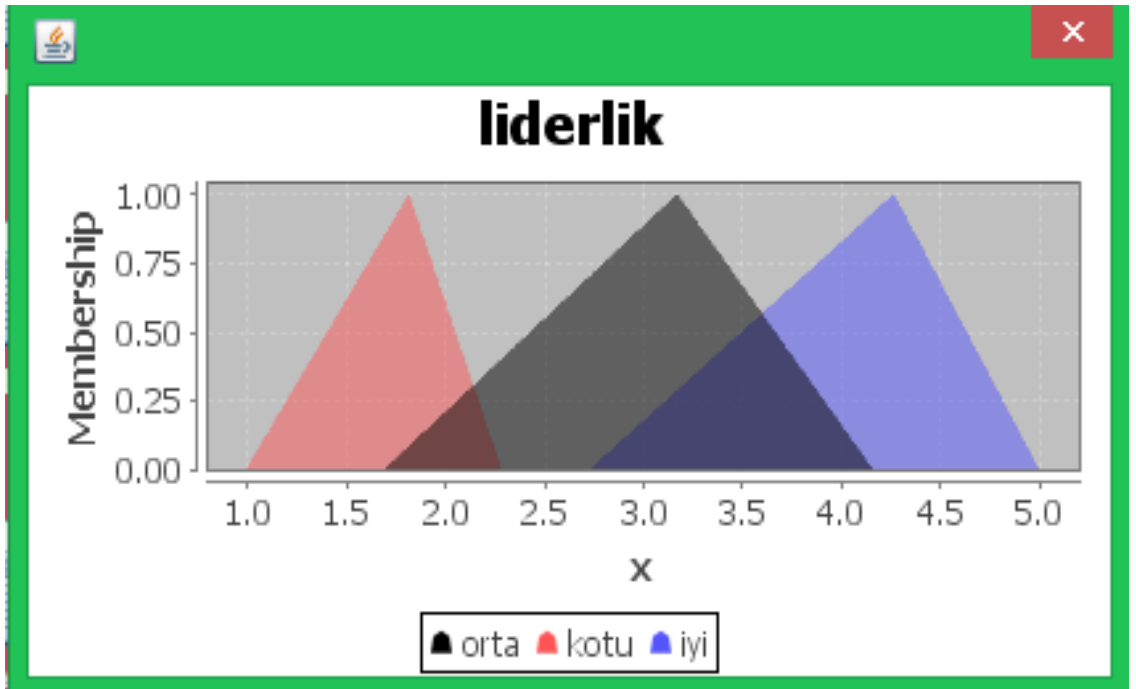
Akademik etik boyutuna ait üyelik dereceleri Şekil 23’te verimiştir



Şekil 23. Akademik Etik Boyutu Üyelik Dereceleri

Şekil 23’te görüldüğü gibi akademik etik boyutuna ilişkin üyelik dereceleri“1-1.81-2.764”, “1.61-2.8- 3.701”, 2.921- 3.66- 5.001” olarak belirlenmiştir.

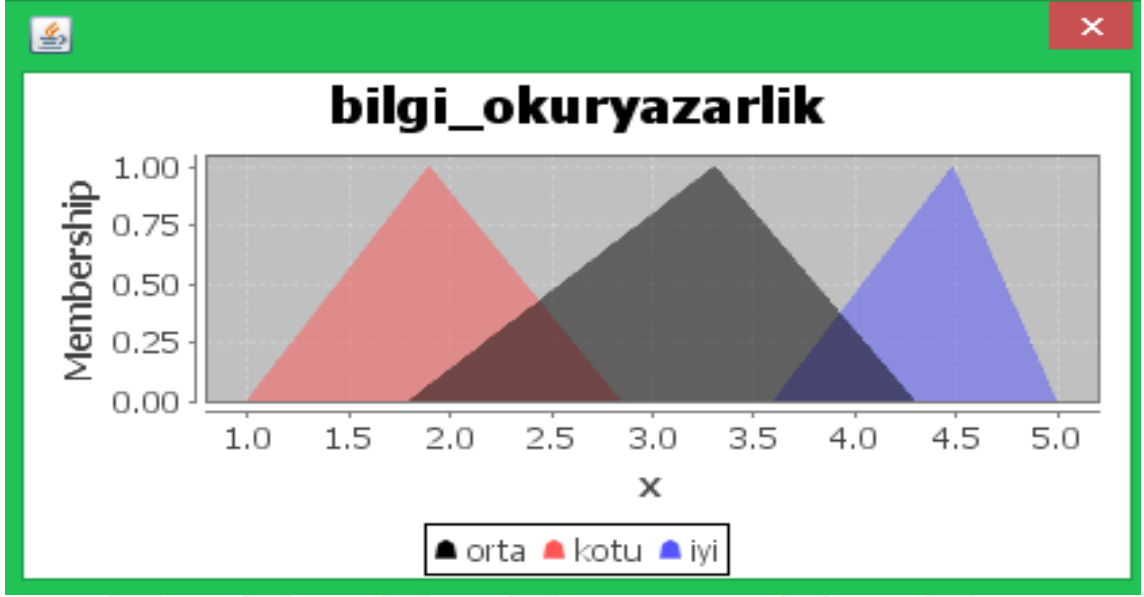
Liderlik boyutuna ait üyelik dereceleri Şekil 24’te verimiştir.



Şekil 24. Liderik Boyutu Üyelik Dereceleri

Şekilde de görüldüğü gibi liderlik boyutuna ilişkin üyelik dereceleri “1-1.803-2.34”, “1.609- 3.21- 4.202”, 2.879-4.36-5.001” olarak belirlenmiştir.

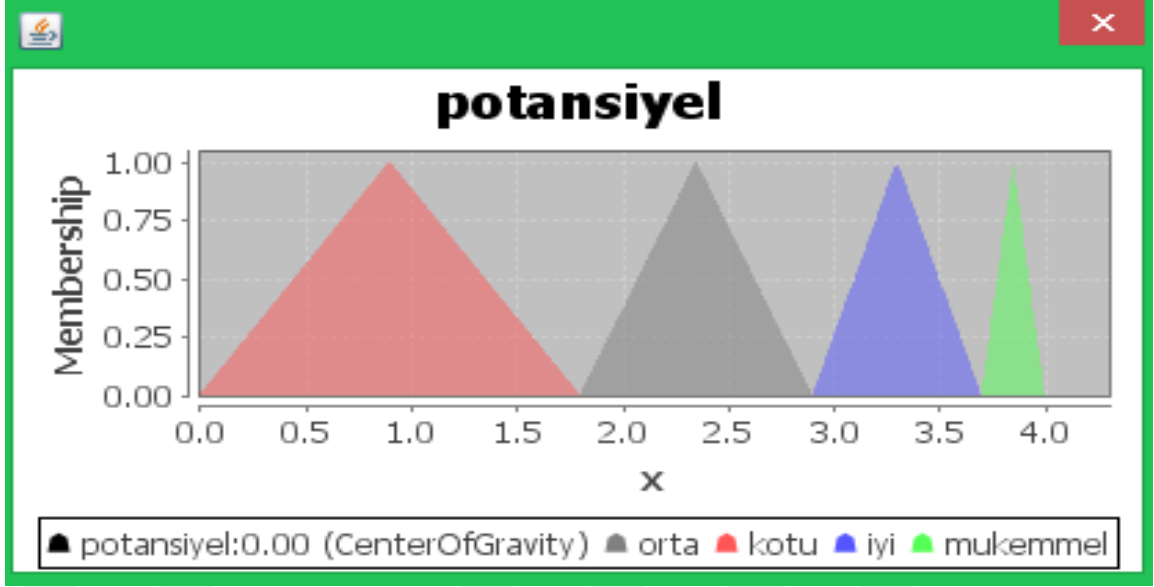
Bilgi okuryazarlığı boyutuna ait üyelik dereceleri Şekil 25’te verilmiştir.



Şekil 25. Bilgi Okuryazarlık Boyutu Üyelik Dereceleri

Şekil 25’te de görüldüğü gibi bilgi okuryazarlık boyutuna ilişkin üyelik dereceleri “1-1.809-2.781”, “1.65-3.901-4.302”, “3.611-4.49-5.001” olarak belirlenmiştir.

Potansiyel olarak nitelendirilen çıkış fonksiyonu şekil 26’da verilmiştir.



Şekil 26. Potansiyel Çıkış Üyelik Dereceleri

Şekil 26’da da görüldüğü gibi potansiyel çıkışına ilişkin üyelik dereceleri “0-0.81-1.74”, “1.75-2.4-2.89”, “2.9-3.37-3.61”, “3.62-3.78-4.0” olarak belirlenmiştir.

4 girdili bir sistemde en az 3^4 (81) kural oluşturulması gerekmektedir. Doktora öğrencilerinin potansiyel durumunu ortaya koyması amaçlanarak uzman görüşü ve mevcut verilerden yararlanılarak 137 kural oluşturulmuştur. Oluşturulan kurallarla sağlıklı sonuçlar çıkması için tüm olasıklar değerlendirilmiştir. Bu kurallardan bazıları şöyledir:

Kural 1: If (beceri is kotu) and (etik is kotu) and (liderlik is kotu) and (bilgi is kotu) then (potansiyel is kotu) (1)

Kural 2. If (beceri is kotu) and (etik is kotu) and (liderlik is kotu) and (bilgi is orta) then (potansiyel is kotu) (1)

Kural 3. If (beceri is kotu) and (etik is kotu) and (liderlik is kotu) and (bilgi is iyi) then (potansiyel is kotu) (0.9)

Kural 4. If (beceri is kotu) and (etik is kotu) and (liderlik is orta) and (bilgi is kotu) then (potansiyel is kotu) (1)

Kural 5. If (beceri is kotu) and (etik is kotu) and (liderlik is orta) and (bilgi is orta) then (potansiyel is kotu) (0.8)

·
·
·

Kural 32. If (beceri is orta) and (etik is kotu) and (liderlik is orta) and (bilgi is orta) then (potansiyel is orta) (0.8)

Kural 33. If (beceri is orta) and (etik is kotu) and (liderlik is orta) and (bilgi is iyi) then (potansiyel is orta) (0.7)

Kural 34. If (beceri is orta) and (etik is kotu) and (liderlik is iyi) and (bilgi is kotu) then (potansiyel is orta) (1)

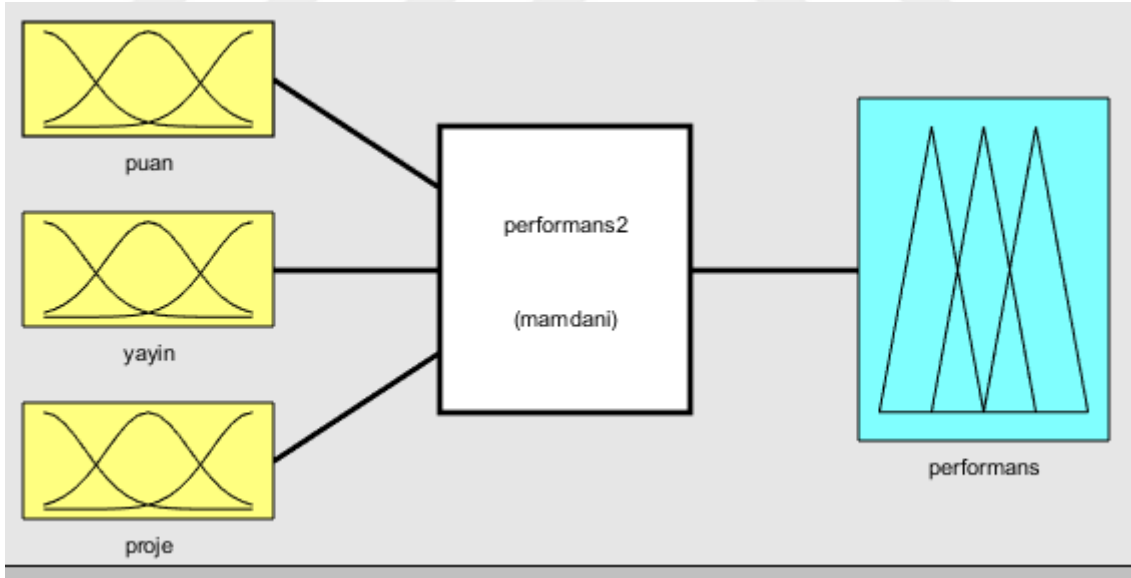
⋮

Kural 135. If (beceri is iyi) and (etik is orta) and (liderlik is iyi) and (bilgi is iyi) then (potansiyel is iyi) (0.05)

Kural 136. If (beceri is iyi) and (etik is iyi) and (liderlik is kotu) and (bilgi is orta) then (potansiyel is iyi) (0.3)

Kural 137. If (beceri is iyi) and (etik is iyi) and (liderlik is iyi) and (bilgi is kotu) then (potansiyel is iyi) (0.4)

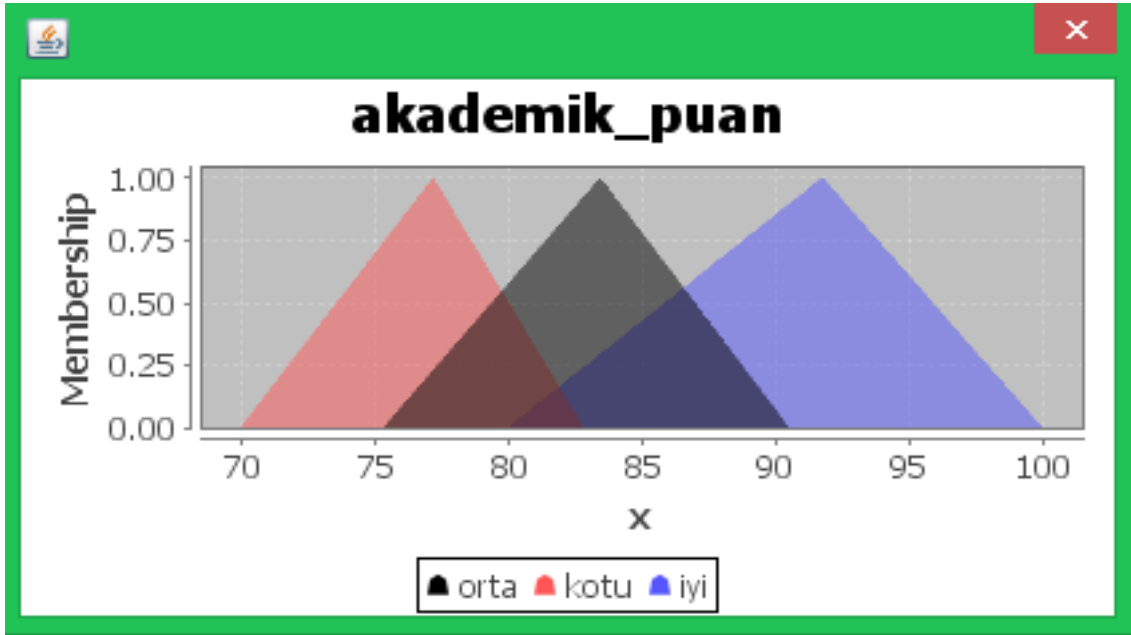
Yetenek matrisinin performans eksenini oluşturacak akademik puan, akademik yayın ile akademik proje ve eğitim boyutları giriş olarak, performans da çıkış olarak belirlenmiştir.



Şekil 27. Yetenek Matrisini Performans Ekseninin Girdi ve Çıktı Temelleri

Bu boyutlara ilişkin ilk olarak bulanık mantık aşamalarından bulanıklaştırma işlemi yapılmıştır. Bu aşamada boyutlara ait üyelik dereceleri belirlenmiştir.

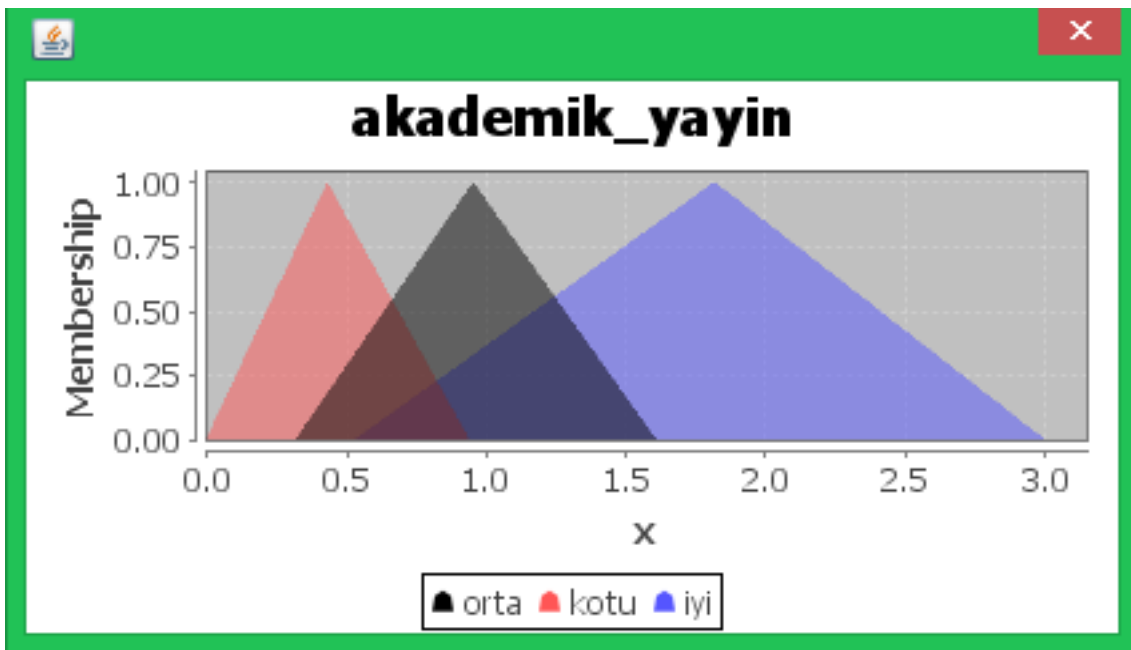
Akademik puan boyutuna ait üyelik dereceleri Şekil 28’de verimiştir.



Şekil 28. Akademik Puan Boyutu Üyelik Dereceleri

Şekil 28’te de görüldüğü gibi akademik puan boyutuna ilişkin üyelik dereceleri “70-76.809-82.987”, “76-83.903-90”, “80-92.01-100.001” olarak belirlenmiştir.

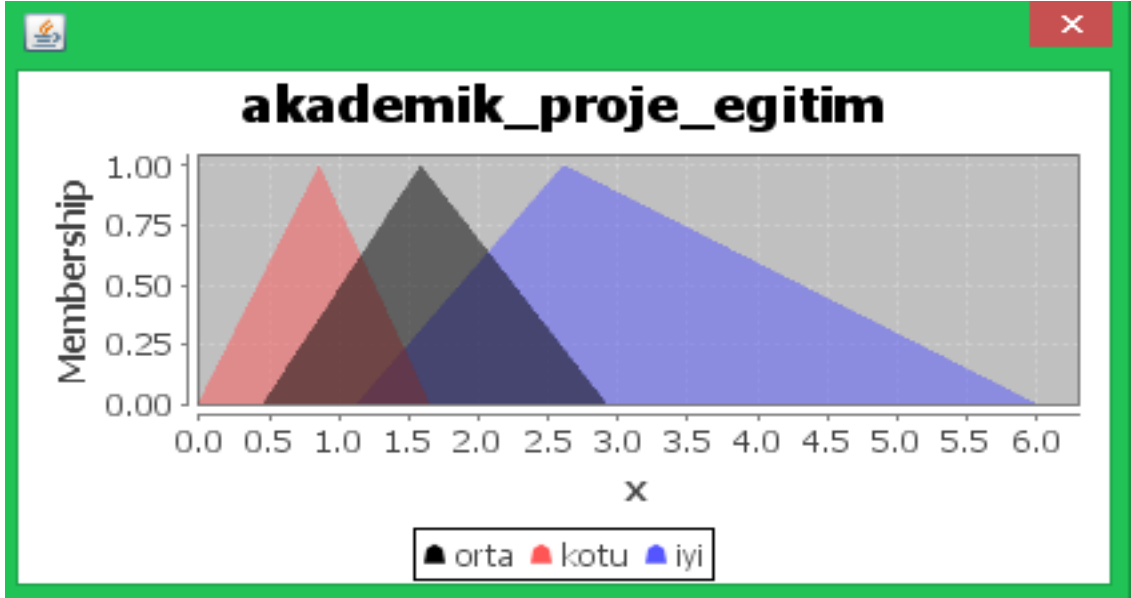
Akademik yayın boyutuna ait üyelik dereceleri Şekil 29’da verimiştir.



Şekil 29. Akademik Yayın Boyutu Üyelik Dereceleri

Şekil 29’da da görüldüğü gibi akademik yayın boyutuna ilişkin üyelik dereceleri “0-0.394-0.878”, “0.383-0.804-1.598”, “0.503-1.605-3.001” olarak belirlenmiştir.

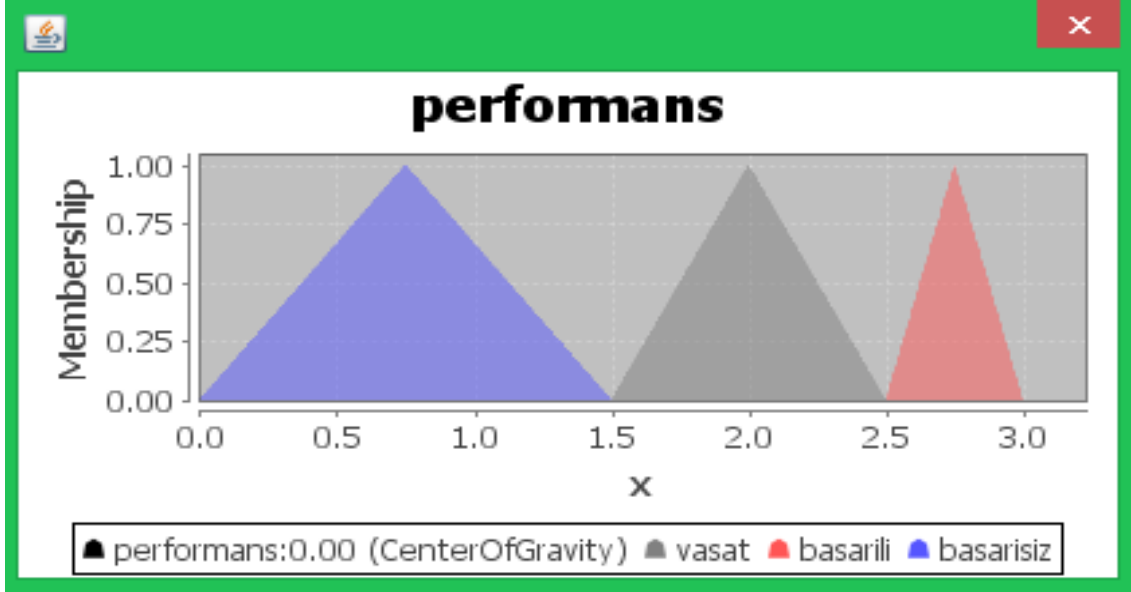
Akademik proje ve eğitim boyutuna ait üyelik dereceleri Şekil 30’da verimiştir.



Şekil 30. Akademik Proje ve Eğitim Boyutu Üyelik Dereceleri

Şekil 25’te de görüldüğü gibi akademik proje ve eğitim boyutuna ilişkin üyelik dereceleri “0-0.707-1.657”, “0.49-1.591-2.879”, “1.205-2.593-6.001” olarak belirlenmiştir.

Potansiyel olarak nitelendirilen çıkış fonksiyonu Şekil 31’de verilmiştir.



Şekil 31. Performans Çıkış Üyelik Dereceleri

Şekil 31’de de görüldüğü gibi performans çıkışa ilişkin üyelik dereceleri “0-0.75-1.5”, “1.501-2-49”, “2.5-2.75-3.001” olarak belirlenmiştir.

3 girdili bir sistemde en az 3^3 (27) kural oluşturulması gerekmektedir. Doktora öğrencilerinin performans durumunu ortaya koyması amaçlanarak uzman görüşü ve mevcut verilerden yararlanılarak 42 kural oluşturulmuştur. Oluşturulan kurallarla sağlıklı sonuçlar çıkması için tüm olasıklar değerlendirilmiştir. Bu kurallardan bazıları şöyledir:

1. If (puan is kotu) and (yayin is kotu) and (proje is kotu) then (performans is basarisiz) (1)
2. If (puan is kotu) and (yayin is kotu) and (proje is orta) then (performans is basarisiz) (1)
3. If (puan is kotu) and (yayin is kotu) and (proje is iyi) then (performans is basarisiz) (0.9)
- .
- .
- .
20. If (puan is iyi) and (yayin is kotu) and (proje is orta) then (performans is basarisiz) (0.8)
21. If (puan is iyi) and (yayin is kotu) and (proje is iyi) then (performans is vasat) (1)

22. If (puan is iyi) and (yayin is orta) and (proje is kotu) then (performans is vasat) (0.9)

.

.

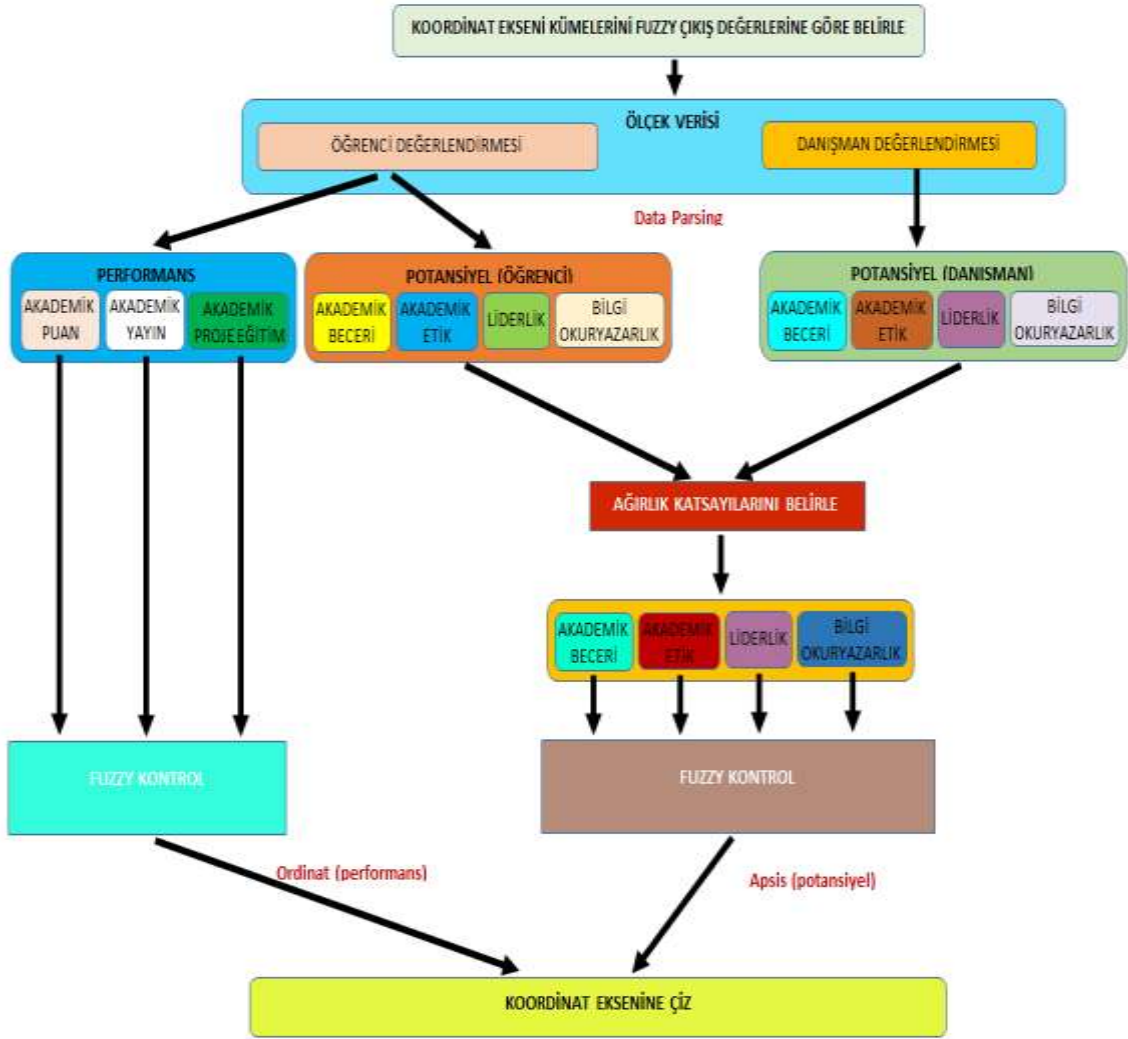
.

40. If (puan is iyi) and (yayin is orta) and (proje is kotu) then (performans is basarili) (0.1)

41. If (puan is iyi) and (yayin is orta) and (proje is orta) then (performans is basarili) (0.2)

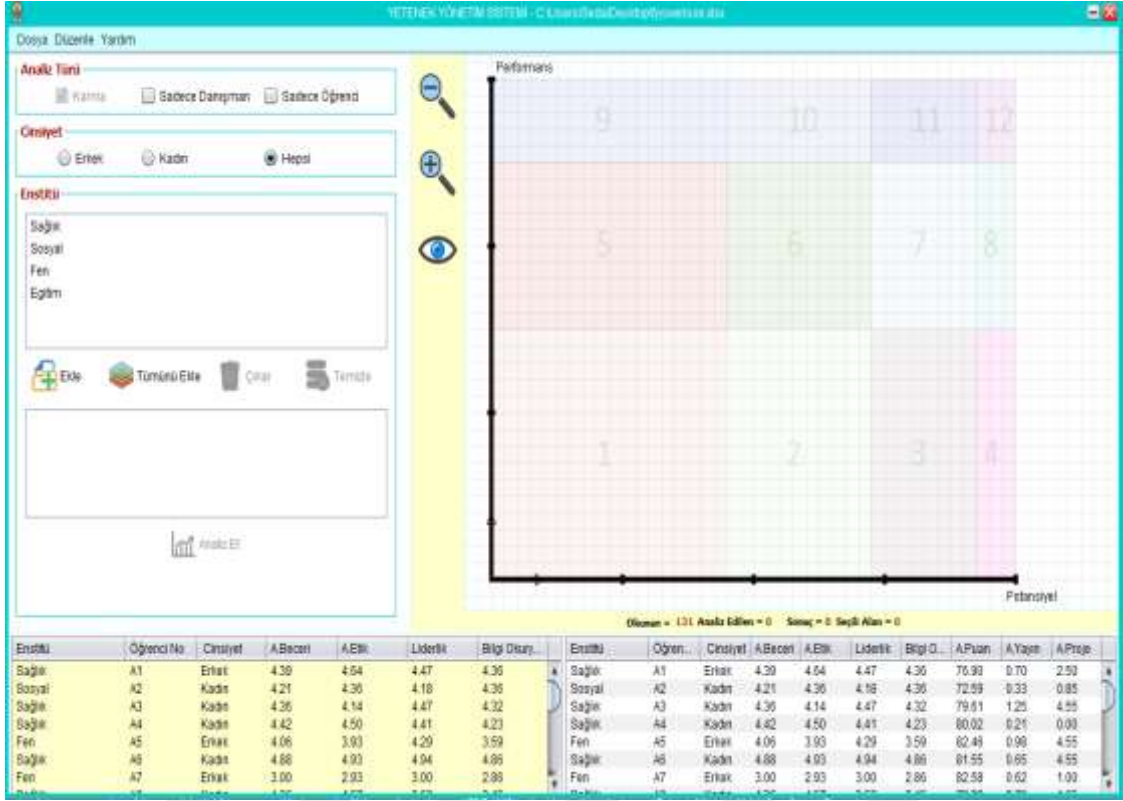
42. If (puan is iyi) and (yayin is iyi) and (proje is kotu) then (performans is basarili) (0.7)

Araştırmanın amacını gerçekleştirebilmek için geliştirilen FYYYS (Fırat Yetenek Yönetimi Sistemi) programı, JAVA programlama dili kullanılarak NetBeans 8.1 ortamında hazırlanmıştır. Programın amacı bulanık mantık yöntemi kullanılarak doktora öğrencilerinin yetenek matrisindeki yerini ortaya koymaktır. Programa ilişkin akış diyagramı aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 32. FYYS Akış Diyagramı

FYYS programının ara yüzü ise aşağıdaki gibidir.



Şekil. 33. FYYS programının ara yüzü

3.5.2. Birliktelik kuralları

Doktora öğrencilerinin akademik beceri, akademik etik, liderlik, bilgi okuryazarlığı, akademik puan, akademik yayın ve akademik proje ve eğitim durumları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere veri madenciliği modellerinden birliktelik kuralları (association rule mining) analizi yapılmıştır. Veri madenciliğinin tanımlayıcı modellerinden olan birliktelik kurallarının amacı, veri kümeleri arasındaki birliktelik ilişkilerini bulmak ve aralarındaki ilişkinin büyüklüğünü tespit etmektir (Akpınar, 2000, s. 5; Thabtah ve diğerleri, 2006, s. 416; Ay ve Çil, 2010, s. 17; Güngör ve diğerleri, 2013, s. 2; Yurdakul, 2015, s. 42; Uzun, 2016). Veri madenciliğinde, birliktelik kuralı çıkarım algoritmaları içerisinde yer alan apriori algoritması bu araştırmada kullanılmıştır.

Apriori algoritması, Agrawal ve Srikant tarafından 1994 yılında geliştirilen en yaygın kullanılan ve bilinen birliktelik kuralı çıkarım algoritmasıdır (Han ve Kamber, 2001). Algoritmanın amacı, veri tabanında bulunan satırlar arasındaki bağlantıyı ortaya çıkarmaktır. Algoritma yapı olarak, aşağıdan yukarıya (bottom-up) yaklaşımını kullanarak, her seferinde tek bir elemanı inceledikten sonra bu elemanla diğer elemanlar arasındaki ilişkisini ortaya çıkarmaya çalışmaktadır (Şeker, 2011).

Bu algoritmanın çalışma sistemi şöyledir (Alataş, 2003; Silahtaroglu, 2008'den akt. Pehlivanoglu ve Duru, 2015, s. 510-511):

- “Verilerin ilk taraması esnasında, geniş nesne kümelerinin tespiti için, tüm nesnelere sayılır.
- Bir sonraki tarama iki aşamadan oluşur.
- Apriori-gen fonksiyonu kullanılarak, (k-1) inci taramada elde edilen, Lk-1 nesne kümeleriyle, Ck aday nesne kümeleri oluşturulur.
- Sonra veritabanı taranarak, Ck daki adayların desteği sayılır.
- Hızlı bir sayım için, verilen bir l işlemindeki, Ck yı oluşturan adayların çok iyi belirlenmesi gerekir.
- Sık geçen öge kümeleri bir sonraki geçiş için aday küme olurlar.
- Bu süreç yeni bir sık geçen öge kümesi bulunmayana kadar devam eder.”

Bu algoritmanın temel mantığı, eğer k-öge kümesi minimum destek metriğini sağlıyorsa bu kümenin alt kümeleri de minimum destek metriğini sağlar şeklindedir (Karabatak ve İnce, 2004:2).

WEKA programında apriori algoritmasını çalıştıracak veri seti için öncelikle .arff dosya formatı geliştirilmiştir. .arff dosya formatı her veri madenciliği metodu için farklıdır (Keleş ve Kaya, 2014, s. 3). Arff dosyasının başlık kısmında, değişkenler (veri tabanındaki her bir kolonun ismi), bunlar arasındaki ilişkiler ve her bir değişkenin türü ve alacağı değerler bulunmaktadır (Yurdakul, 2015, s. 66). Netbeans8.1(ide) ortamında oluşturulan .arff dosyası Tablo 12 de verilmiştir.

Tablo 12. .arff Dosyası

Kategorizeleştirilmiş (Numerik) Arff Dosyası

@RELATION basari

@ATTRIBUTE AB {'1.00-1.79', '1.80-2.59', '2.60-3.39', '3.40-4.19', '4.20-5.00'}

@ATTRIBUTE AE {'1.00-1.79', '1.80-2.59', '2.60-3.39', '3.40-4.19', '4.20-5.00'}

@ATTRIBUTE L {'1.00-1.79', '1.80-2.59', '2.60-3.39', '3.40-4.19', '4.20-5.00'}

@ATTRIBUTE BO {'1.00-1.79', '1.80-2.59', '2.60-3.39', '3.40-4.19', '4.20-5.00'}

@ATTRIBUTE AP {'0.00-69.99','70.00-79.99','80.00-89.99','90.00-100.00'}

@ATTRIBUTE AY {'0.00-0.99', '1.00-1.99', '2.00-2.99', '3.00-4.00'}

@ATTRIBUTE APE {'0.00-0.99', '1.00-1.99', '2.00-2.99', '3.00-3.99', '4.00-4.99', '5.00-6.00'}

@ATTRIBUTE C {'erkek', 'kadin'}

@DATA

'4.20-5.00"4.20-5.00"4.20-5.00"4.20-5.00','80.00-89.99','0.00-0.99','2.00-2.99','erkek'
'4.20-5.00"4.20-5.00"3.40-4.19"4.20-5.00','70.00-79.99','0.00-0.99','1.00-1.99','kadin'
'3.40-4.19"3.40-4.19"4.20-5.00"3.40-4.19','80.00-89.99','1.00-1.99','0.00-0.99','kadin'
'4.20-5.00"4.20-5.00"4.20-5.00"4.20-5.00','80.00-89.99','0.00-0.99','0.00-0.99','kadin'
'3.40-4.19"3.40-4.19"4.20-5.00"3.40-4.19','80.00-89.99','0.00-0.99','0.00-0.99','erkek'
'4.20-5.00"4.20-5.00"4.20-5.00"4.20-5.00','80.00-89.99','0.00-0.99','0.00-0.99','kadin'
'3.40-4.19"3.40-4.19"3.40-4.19"3.40-4.19','80.00-89.99','0.00-0.99','1.00-1.99','erkek'
'4.20-5.00"4.20-5.00"3.40-4.19"3.40-4.19','70.00-79.99','0.00-0.99','1.00-1.99','kadin'
'4.20-5.00"4.20-5.00"3.40-4.19"4.20-5.00','90.00-100.00','1.00-1.99','3.00-3.99','erkek'
'4.20-5.00"4.20-5.00"3.40-4.19"4.20-5.00','80.00-89.99','1.00-1.99','0.00-0.99','erkek'
'3.40-4.19"3.40-4.19"3.40-4.19"2.60-3.39','70.00-79.99','0.00-0.99','0.00-0.99','erkek'
'1.80-2.59"3.40-4.19"1.80-2.59"2.60-3.39','70.00-79.99','0.00-0.99','0.00-0.99','erkek'

...

Veriler kategorize edilirken her bir doktora öğrencisinin akademik beceri, akademik etik, liderlik, bilgiokuryazarlığı, akademik puan, ve akademik proje ve eğitim boyutlarından aldığı puanların aritmetik ortalamaları esas alınmıştır. Akademik beceri, akademik etik, liderlik, bilgi okuryazarlığı boyutları “‘1.00-1.79', '1.80-2.59', '2.60-3.39', '3.40-4.19', '4.20-5.00’” aralıklarında; akademik puan boyutu “‘0.00-69.99','70.00-79.99','80.00-89.99','90.00-100.00’” aralıklarında; akademik yayın boyutu “‘0.00-0.99', '1.00-1.99', '2.00-2.99', '3.00-4.00’” aralıklarında; akademik proje ve eğitim boyutu “‘0.00-0.99', '1.00-1.99', '2.00-2.99', '3.00-3.99', '4.00-4.99', '5.00-6.00’” aralıklarında kategorilendirilmiştir. Akademik yayın ile akademik proje ve eğitim boyutlarında

aralıklar belirlenirken öğrencilerin aldığı en düşük ve en yüksek puan alt limit ve üst limit olarak belirlenmiştir.

Apriori algoritması k. döngüde, aday k dizilerini belirler ve bunların güven değerleri veritabanının taranmasıyla hesaplanır (Pehlivanoğlu ve Duru, 2015, s. 511). Bu değer A verildiğinde B nin de mevcut olduğunu gösteren koşullu olasılık tanımıdır (Groth, 1999'dan akt., Bilen ve diğerleri, 2012, s. 29)

$$\text{güven}(\text{confidence})(A \rightarrow B) = \frac{(A, B)\text{sayısı}}{A'\text{yi içeren sayısı}}$$

Destek değeri ise elde edilen bilgilerin mevcut benzer bilgiler içindeki oranını bir başka ifade ile belirli bir işlemin toplam işlemler arasındaki sıklığını temsil eder. A ve B ürün kümelerinin, birliktelik kuralı “ $A \Rightarrow B$ ” olarak gösterilirse, destek aşağıdaki gibi tanımlanır (Özçakır ve Çamurcu, 2007, s. 23; Bilen ve diğerleri, 2012, s. 29; Pehlivanoğlu ve Duru, 2015, s. 511)

$$\text{destek}(\text{support})(A \rightarrow B) = \frac{A \text{ sayısı}}{\text{Toplam işlem sayısı}}$$

Güven (confidence) elde edilen birliktelik kuralının gücünü ölçerken; destek (support) bu kuralın veri tabanında ne kadar sık meydana geldiğini göstermektedir (Groth, 1999'dan akt., Bilen ve diğerleri, 2012, s. 29). Güvenilirlik değeri %100 olduğu durumlarda kurallar kesin kural adını almakta ve bütün veri analizlerinde doğru olmaktadır. Araştırmada birliktelik kuralı analizinde minimum güven değeri 0,80; minimum destek değeri 0,1 ve anlamlılık derecesi 0.05 olarak belirlenmiştir.

3.5.3.Puanlama kriterleri

Akademik puan formülü Fırat Üniversitesi Rektörlüğü'nün yüksek lisans ve doktora öğrencisi alımlarındaki oranlar esas alınarak oluşturulmuştur.

$$\text{Akademik Puan} = K\%50 + L\%20 + M\%20 + N\%10$$

K= Ales Puanı

L=Yüksek lisans not ortalaması

M= YDS/KPDS/ÜDS/TOEFL/IELTS Puanı

N=Lisans Ortalaması

Akademik yayın formülü Akademik Teşvik Ödeneği Yönetmeliği (2015)'den yararlanarak aşağıdaki formül oluşturulmuştur:

$$Akademik\ Yayın = A\%40 + B\%20 + C\%16 + D\%10 + E\%10 + F\%3 + G\%1$$

A=SSCI, SCI-Exp, AHCI dergilerinde yayımlanan tam makale

B=SSCI, SCI-Exp, AHCI dışındaki alan indekslerindeki dergilerde yayımlanan tam makale

C=Hakemli uluslararası ve ulusal dergilerde yayımlanan tam makale

D=Uluslararası ve ulusal kongre, sempozyum, panel, çalıştay gibi bilimsel, sanatsal toplantılarda sözlü olarak sunulan ve özet metin olarak yayımlanan tebliğ

E= Alanında Kitap Yazarlığı veya Çevirmenliği - Kitap Bölüm Yazarlığı

F= SSCI, SCI-Exp, AHCI ve alan indekslerindeki dergilerdeki eserlerine yapılan her bir atıf

G= Ulusal dergilerde eserlerine yapılan her bir atıf

$$Akademik\ proje\ ve\ eğitim\ puanı = X\%65 + Y\%25 + Z\%10$$

X=Proje Sayısı

Y= Aldığı eğitim, kurs, seminer vb. sayısı

Z= Ulusal Kongre, SempozyumÇalıştay Gibi Akademik Toplantıların Düzenlenmesinde; Düzenleme, Yürütme Kurulunda Alınan Görev sayısı

Akademik yayın puan aralıkları öğrencilerden alınan verilere göre belirlenmiştir. buna göre akademik yayın puanı 0-3 aralığında, akademik proje ve eğitim puanı ise 0-6 aralığında değerlendirilmiştir.

3.5.4. Nitel Verilerin Analizi

Araştırmada ilk olarak akademisyenlere uygulanan görüşme formu toplanarak, akademisyenlerin formda yer alan sorulara vermiş oldukları yanıtlar incelenmiştir. Bu inceleme sonunda akademisyenlerden toplanan 47 görüşme formundan 46'sı geçerli kabul edilmiştir. Bir formun geçerli kabul edilmemesinin sebebi, bu forma verilen yanıtların bilimsel sınırlar dışına çıkarak siyasi içerikli olmasıdır. 46 form aracılığıyla elde edilen veriler üzerinde çözümlenmeler yapılmıştır. 46 form bir Word belgesinde oluşturulan tablo ile her birine sırayla sayı numarası verilerek, her bir soru için satır oluşturulmuş ve yanıtlar bu tabloya işlenmiştir. Daha sonra bilgisayar ortamında hazırlanan veriler, nitel veri analiz programı olan NVivo programı ile analiz edilmiştir. Akademisyenlerin görüşlerinin analizinde, öncelikle verilen yanıtların benzerliğine göre gruplandırmalar yapılarak temalar oluşturulmuş, ardından, görüşler ilişkili olduğu düşünüldüğü temalara yerleştirilmiştir. Her bir temaya ve görüşü ait frekans değerleri belirlenerek, şekiller aracılığıyla sunulmuştur. Ayrıca, her bir temaya ilişkin örnek teşkil etmesi amacıyla doğrudan alıntılarla katılımcı görüşlerine yer verilmiştir. Araştırmanın güvenilirliğini ölçmek amacıyla, akademisyenlerin görüşlerinden yola çıkarak yerleştirildiği temayı temsil edip etmediğini uzman görüşüne başvurularak belirlenmeye çalışılmıştır. Uzman görüşleriyle birlikte, araştırmanın güvenilirliğini ölçmek için Miles ve Heberman'ın (1994) geliştirdiği;

$$Uzlaşma\ Yüzdesi = \frac{Görüş\ Birliği(Na)}{Görüş\ Birliği(Na) + Görüş\ Ayrılığı} \times 100 \text{ formül kullanılmıştır.}$$

Saban (2004, s. 467) nitel çalışmalarda, uzman ve araştırmacı değerlendirmeleri sonunda aralarındaki uyumun %90 ve üzeri olduğu durumlarda güvenirliliğin sağlanmış olacağını ifade etmektedir. Buna göre görüşüne başvuru alan uzman 13 ifadeyi araştırmacıdan farklı bir kategoriye yerleştirmiştir. Bu sayı dikkate alınarak hesaplanan araştırmanın güvenirliliği; $P = 241 / (241 + 13) \times 100 = \%95$ olarak bulunmuştur. Böylelikle görüşme formunda elde edilen verilerin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

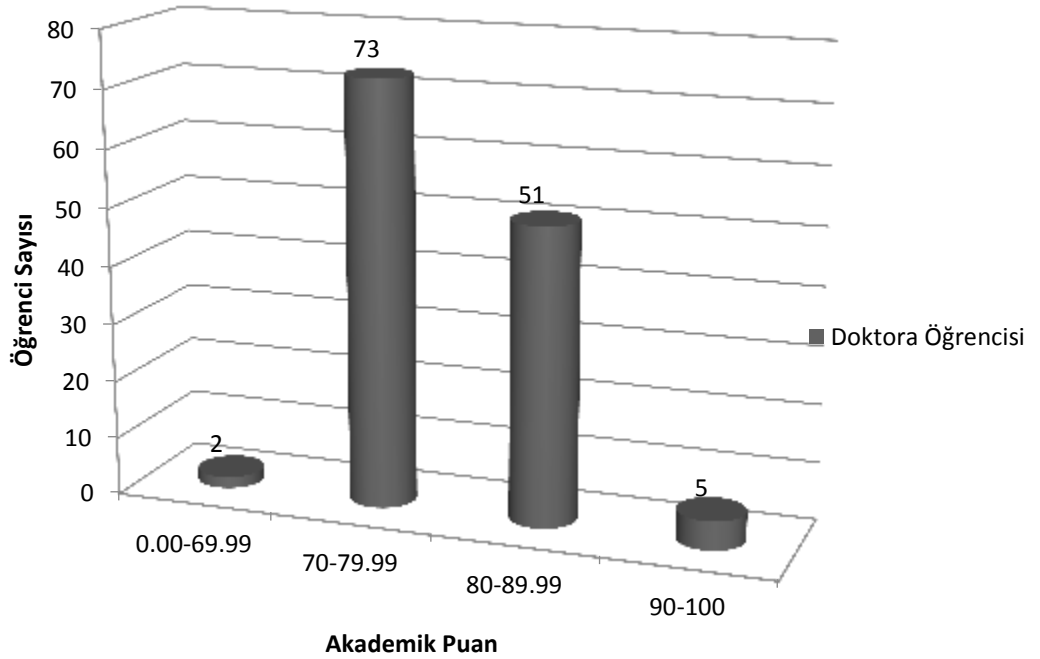
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde verilerden elde edilen bulgulara ve bulgulardan yola çıkarak yapılan yorumlamalara yer verilmiştir.

4.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

a) Doktora öğrencilerinin, lisans ortalaması, yüksek lisans ortalaması, ALES ve yabancı dil puanları dikkate alınarak hesaplanan ($Akademik\ Puan = K\%50 + L\%20 + M\%20 + N\%10$) akademik puanları Grafik 4'te verilmiştir. 90-100 aralığı yüksek düzey, 80-89.99 aralığı yeterli düzey, 70-79.99 aralığı orta düzey, 0.00-69.99 aralığı ise düşük düzey olarak nitelendirilmiştir.

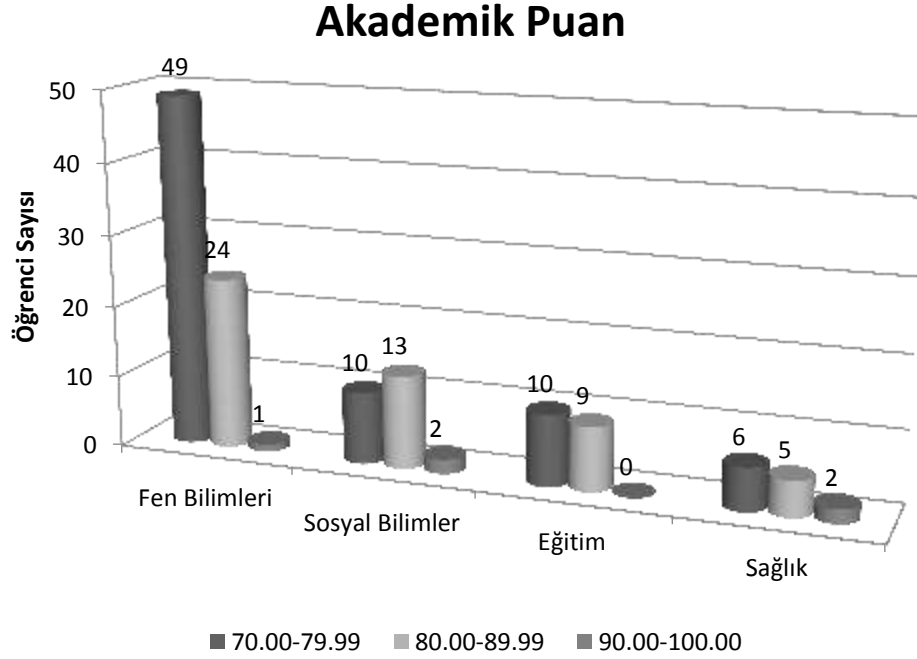


Grafik 4. Doktora Öğrencilerin Akademik Puan Aralıkları

Grafikte görüldüğü üzere doktora öğrencilerinden 2 kişinin akademik puanı 0.00-69.99, 73 kişinin 70-79.99, 51 kişinin 80-89.99, 5 kişinin ise 90-100 aralığındadır.

90-100 aralığında 5 kişinin olması, bu kişilerin tüm puanlarının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

b) Doktora öğrencilerin akademik puanlarının enstitülere göre dağılımı grafikte verilmiştir.

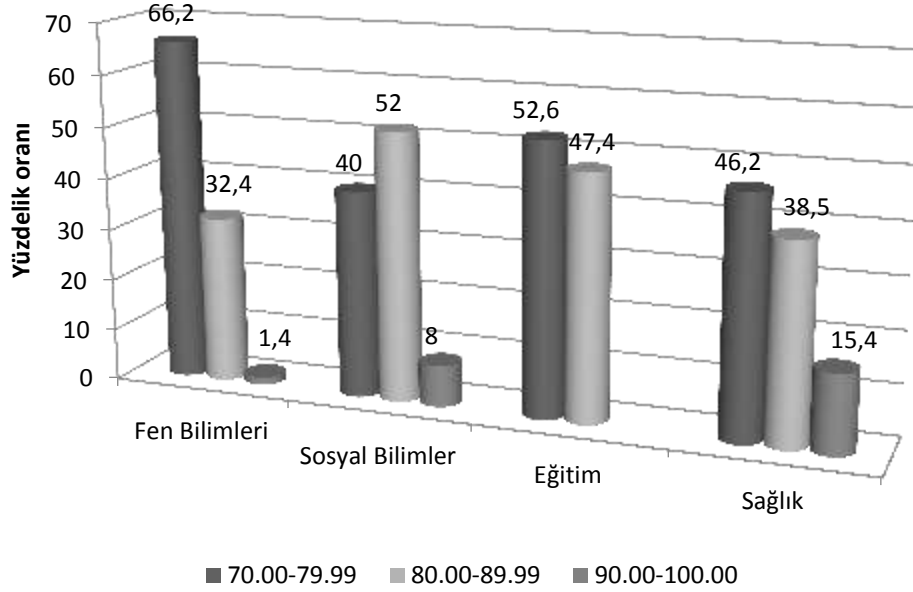


Grafik 5. Doktora Öğrencilerin Enstitülere Göre Akademik Puan Aralıkları

Grafikte 5'te görüldüğü gibi 70.00-79.99 aralığında akademik puana sahip Fen Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 49, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde öğrenim gören 10, Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 10, Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 6 doktora öğrencisi vardır. 80.00-99.99 aralığında akademik puana sahip Fen Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 24, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde öğrenim gören 13, Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 9, Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 5 doktora öğrencisi vardır. 90.00-100 aralığında akademik puana sahip Fen Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 1, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde öğrenim gören 1, Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 0, Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 2 doktora öğrencisi vardır.

Doktora öğrencilerin akademik puanlarının enstitü değişkenine göre yüzdelik oranlarının dağılımı Grafik 6'da verilmiştir.

Akademik Puan



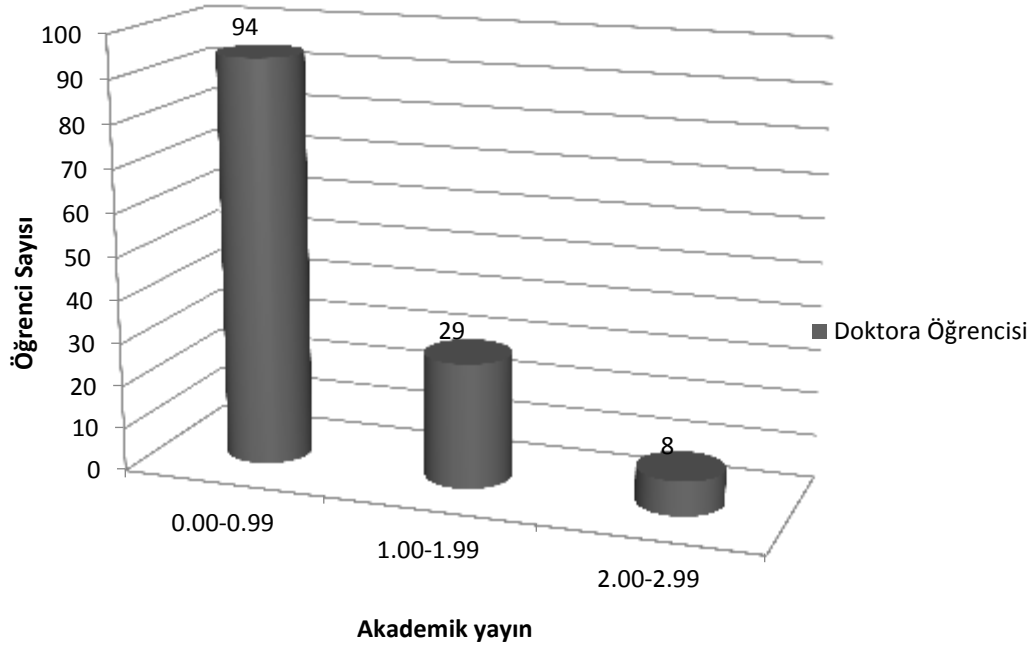
Grafik 6. Doktora Öğrencilerin Enstitülere Göre Akademik Puan Yüzdeleri

Doktora öğrencilerinin akademik puanlarının öğrenim gördükleri enstitü içerisindeki yüzdellik oranlarına bakıldığında; 70.00 79.99 aralığında akademik puana sahip doktora öğrencilerinin oranı sırayla; fen bilimleri enstitüsünde % 66.2, eğitim bilimleri enstitüsünde %52.6, sağlık bilimleri enstitüsünde %46.2 ve sosyal bilimler enstitüsünde %40 şeklindedir. 80.00- 89.99 aralığında akademik puana sahip doktora öğrencilerinin oranı sırayla; sosyal bilimler enstitüsünde %52, eğitim bilimleri enstitüsünde %47.4, sağlık bilimleri enstitüsünde %38.5 ve fen bilimleri enstitüsünde % 32.4 şeklindedir. 90.00- 100.00 aralığında akademik puana sahip doktora öğrencilerinin oranı sırayla; sağlık bilimleri enstitüsünde %15.4, sosyal bilimler enstitüsünde %8 ve fen bilimleri enstitüsünde % 1.4 şeklindedir. Eğitim bilimleri enstitüsünde akademik puanı 90.00 ve üstü olan öğrenci bulunmamaktadır.

4.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

a) Doktora öğrencilerinin yapmış oldukları akademik yayınlar $Akademik\ Yayın = A\%40 + B\%20 + C\%16 + D\%10 + E\%10 + F\%3 + G\%1$ formülü dikkate alınarak hesaplanmıştır. Bu hesaplama sonucu doktora öğrencilerinin

almış oldukları akademik yayın puanları grafikte verilmiştir. 0.00-0.99 aralığı düşük düzey, 1.00-1.99 aralığı orta düzey, 2.00-2.99 aralığı yüksek düzey olarak nitelendirilmiştir.

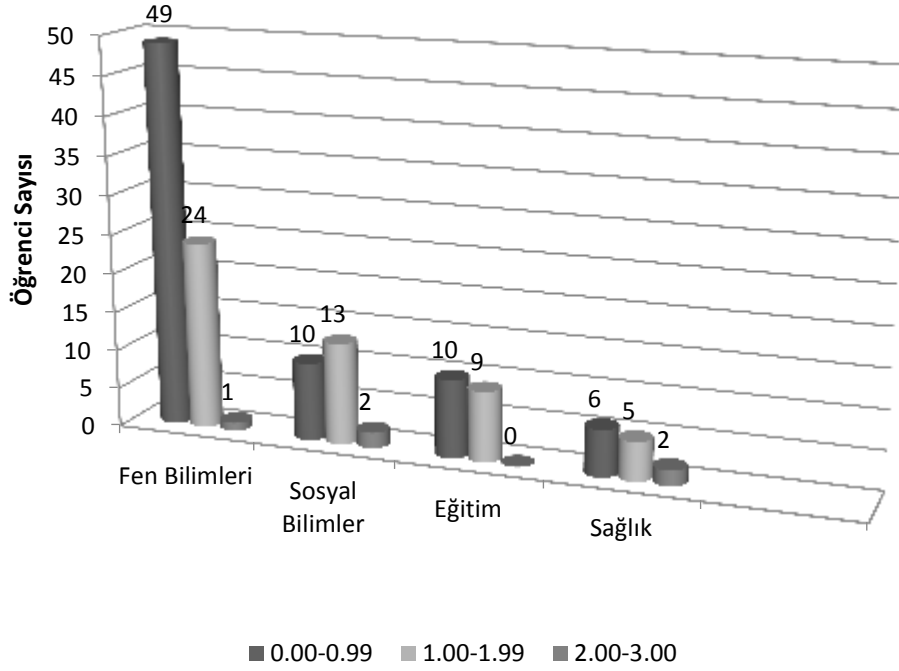


Grafik 7. Doktora Öğrencilerin Akademik Yayın Puan Aralıkları

94 doktora öğrencisi 0.00-0.99(düşük düzey), 29 doktora öğrencisi 1.00-1.99(orta düzey), 8 doktora öğrencisi 2.00-2.99(yüksek düzey) akademik yayın puanına sahiptir. Büyük çoğunluğun($f=94$) yayın puanının 0.00-0.99 aralığında olması, bu öğrencilerin akademik yayın yapmakta zorlandığını, akademik yayın yapma bilincine yeteri kadar sahip olmadıklarını, danışmanları tarafından yeterli düzeyde akademik yayın yapmaya yönlendirilmediklerini söylenebilir.

b) Doktora öğrencilerin akademik yayın puanlarının enstitülere göre dağılımı Grafik 8'de verilmiştir.

Akademik Yayın

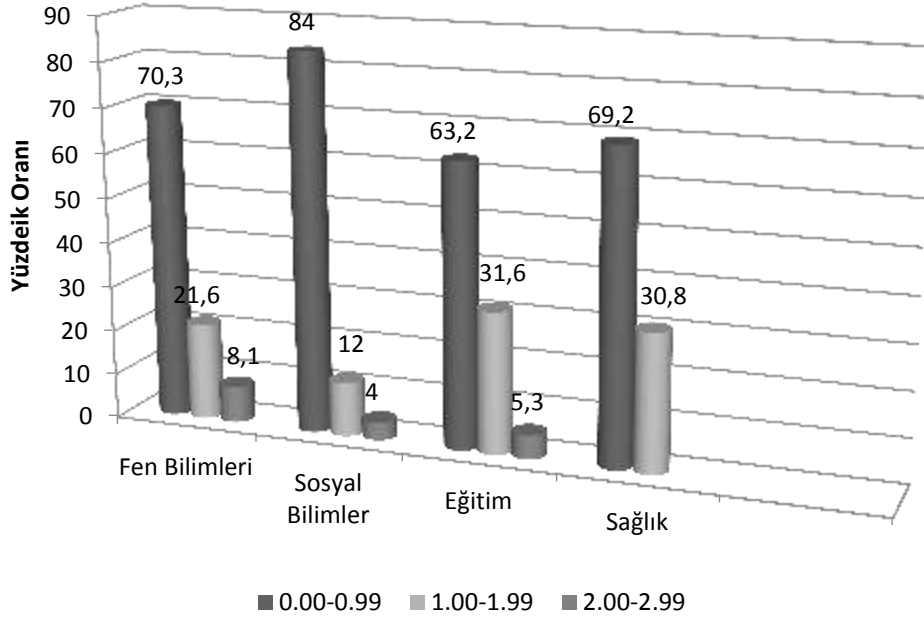


Grafik 8. Doktora Öğrencilerin Enstitülere Göre Akademik Yayın Puan Aralıkları

Grafikte 8’de görüldüğü gibi 0.00-0.99 aralığında akademik yayın puanına sahip Fen Bilimleri Enstitüsü’nde öğrenim gören 52, Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde öğrenim gören 21, Eğitim Bilimleri Enstitüsü’nde öğrenim gören 12, Sağlık Bilimleri Enstitüsü’nde öğrenim gören 9 doktora öğrencisi vardır. 1.00-1.99 aralığında akademik yayın puanına sahip Fen Bilimleri Enstitüsü’nde öğrenim gören 16, Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde öğrenim gören 3, Eğitim Bilimleri Enstitüsü’nde öğrenim gören 6, Sağlık Bilimleri Enstitüsü’nde öğrenim gören 4 doktora öğrencisi vardır. 2.00-2.99 aralığında akademik yayın puanına sahip Fen Bilimleri Enstitüsü’nde öğrenim gören 6, Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde öğrenim gören 3, Eğitim Bilimleri Enstitüsü’nde öğrenim gören 6, doktora öğrencisi vardır. Sağlık Bilimleri Enstitüsü’nde öğrenim gören 0.00-2.99 aralığında akademik yayın puanına sahip doktora öğrencisi bulunmamaktadır.

Doktora öğrencilerin akademik yayın puanlarının enstitü değişkenine göre yüzdelik oranlarının dağılımı Grafik 9’da verilmiştir.

Akademik Yayın

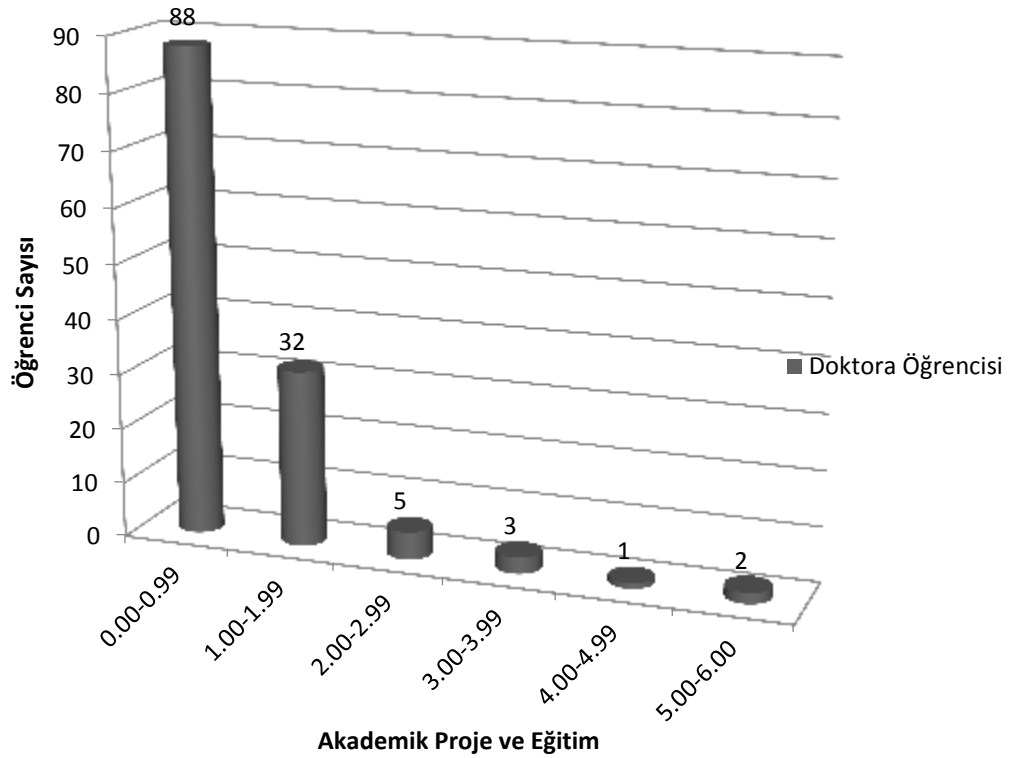


Grafik 9. Doktora Öğrencilerin Enstitülere Göre Akademik Yayın Puan Yüzdeleri

Doktora öğrencilerinin akademik yayın puanlarının öğrendikleri enstitü içerisindeki yüzdelik oranlarına bakıldığında; 0.00-0.99 aralığında akademik yayın puanına sahip doktora öğrencilerinin oranı sırasıyla; sosyal bilimler enstitüsünde %84, fen bilimleri enstitüsünde % 70.3, sağlık bilimleri enstitüsünde %69.2 ve eğitim bilimleri enstitüsünde %63.2 şeklindedir. 1.00-1.99 aralığında akademik yayın puanına sahip doktora öğrencilerinin oranı sırasıyla; eğitim bilimleri enstitüsünde %31.6, sağlık bilimleri enstitüsünde %30.8 ve fen bilimleri enstitüsünde % 21.6 ve sosyal bilimler enstitüsünde %12 şeklindedir. 2.00-2.99 aralığında akademik yayın puanına sahip doktora öğrencilerinin oranı sırasıyla; fen bilimleri enstitüsünde % 8.1, sosyal bilimler enstitüsünde %4 ve eğitim bilimleri enstitüsünde %5.3 şeklindedir. Sağlık bilimleri enstitüsünde akademik yayın puanı 2.00 ve üstü olan öğrenci bulunmamaktadır.

4.3. Üçüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular

a) Doktora öğrencilerinin yapmış oldukları akademik proje ve almış oldukları eğitim puanları, $Akademik\ proje\ ve\ eğitim\ puanı = X\%65 + Y\%25 + Z\%10$ formülü dikkate alınarak hesaplanmıştır. Bu hesaplama sonucu doktora öğrencilerinin almış oldukları akademik proje ve eğitim puanları grafikte verilmiştir. 0.00-0.99 aralığı düşük düzey, 1.00-1.99 aralığı orta düzey, 2.00-2.99 aralığı yeterli düzey, 3.00-3.99, 4.00-4.99, 5.00-6.00 aralıkları ise yüksek düzey olarak nitelendirilmiştir.



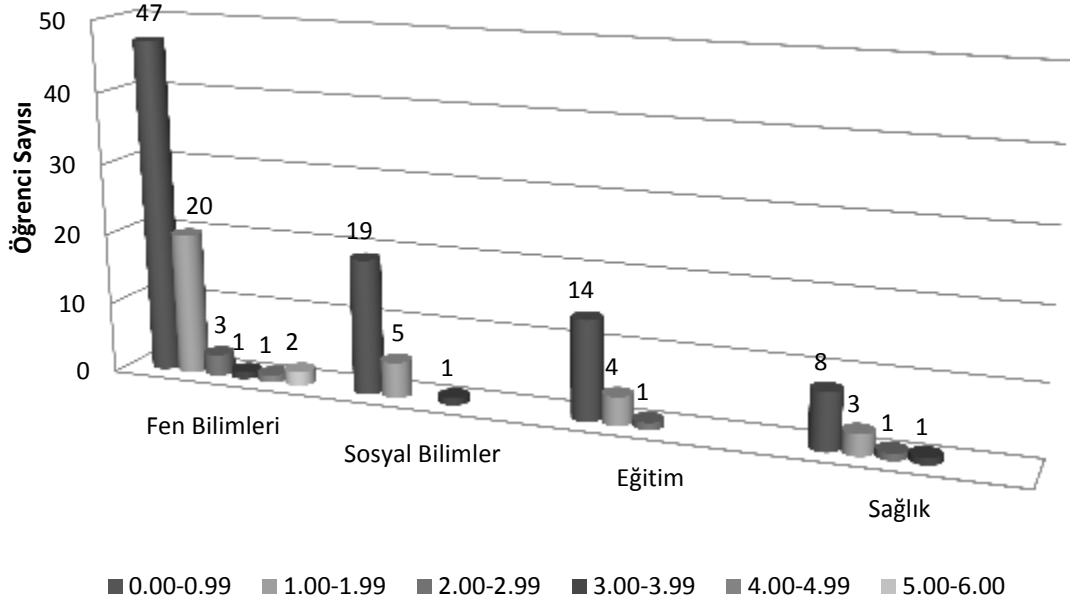
Grafik 10. Doktora Öğrencilerin Akademik Proje ve Eğitim Puan Aralıkları

Grafikte 10'da görüldüğü gibi 88 doktora öğrencisi 0.00-0.99, 32 doktora öğrencisi 1.00-1.99, 5 doktora öğrencisi 2.00-2.99, 3 doktora öğrencisi 3.00-3.99, 1 doktora öğrencisi 4.00-4.99, 2 doktora öğrencisi 5.00-6.00 akademik proje ve eğitim puanına sahiptir. Doktora öğrencilerinin büyük çoğunluğunun (f=120) akademik proje ve eğitim puanının 0.00-1.99 aralığında olması, doktora öğrencilerinin yeterli düzeyde proje, kendilerini geliştirecek eğitimlere yeterli düzeyde yönlendirilmedikleri

söylenbilir. Proje yapma, sosyal ve eğitim bilimlerinde hız kazanmasına rağmen, hala fen bilimlerinin verdiği öneme ulaşamadığı bu bulguyla ifade edilebilir.

b) Doktora öğrencilerin akademik proje ve eğitim puanlarının enstitülere göre dağılımı Grafik 11’de verilmiştir.

Akademik Proje



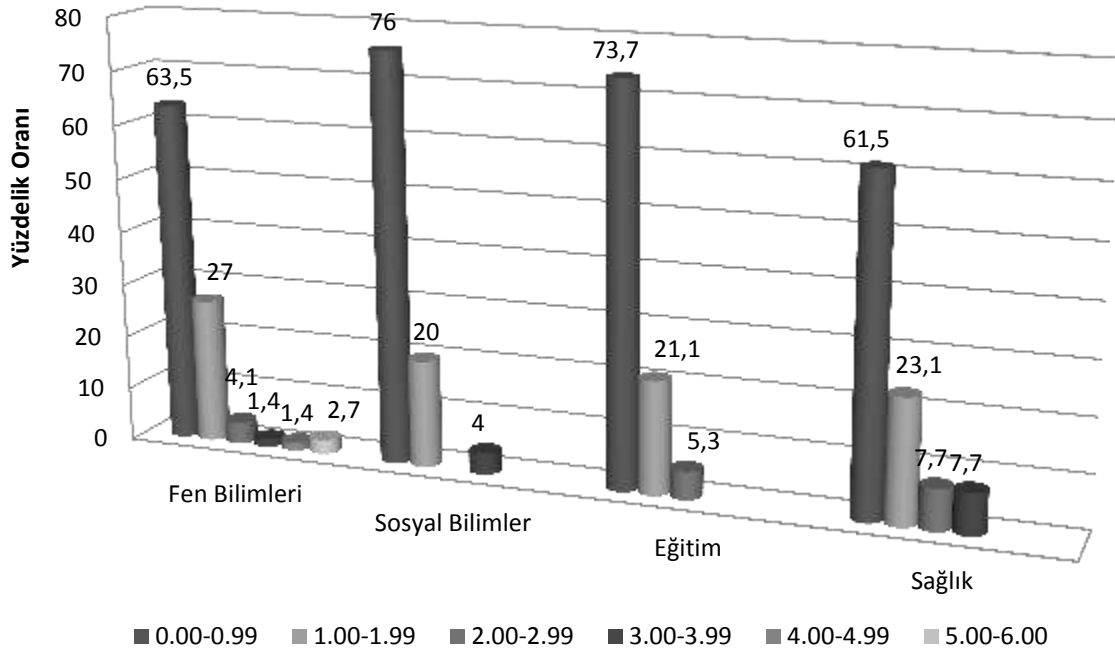
Grafik 11. Doktora Öğrencilerin Enstitülere Göre Akademik Proje ve Eğitim Puan Aralıkları

Grafikte 11’de görüldüğü gibi 0.00-0.99 aralığında akademik proje ve eğitim puanına sahip Fen Bilimleri Enstitüsü’nde öğrenim gören 47, Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde öğrenim gören 19, Eğitim Bilimleri Enstitüsü’nde öğrenim gören 14, Sağlık Bilimleri Enstitüsü’nde öğrenim gören 8 doktora öğrencisi vardır. 1.00-1.99 aralığında akademik proje ve eğitim puanına sahip Fen Bilimleri Enstitüsü’nde öğrenim gören 20, Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde öğrenim gören 5, Eğitim Bilimleri Enstitüsü’nde öğrenim gören 4, Sağlık Bilimleri Enstitüsü’nde öğrenim gören 3 doktora öğrencisi vardır. 2.00-2.99 aralığında akademik proje ve eğitim yayın puanına sahip Fen Bilimleri Enstitüsü’nde öğrenim gören 3, Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde öğrenim gören 0, Eğitim Bilimleri Enstitüsü’nde öğrenim gören 1, Sağlık Bilimleri Enstitüsü’nde öğrenim gören 1 doktora öğrencisi vardır. 3.00-3.99 aralığında akademik proje ve eğitim yayın puanına sahip Fen Bilimleri Enstitüsü’nde öğrenim gören 1, Sosyal

Bilimler Enstitüsü'nde öğrenim gören 1, Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 0, Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 1 doktora öğrencisi vardır. 4.00-4.99 aralığında akademik proje ve eğitim yayın puanına sahip sadece Fen Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 1 doktora öğrencisi vardır. 5.00-5.99 aralığında akademik proje ve eğitim yayın puanına sahip sadece Fen Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 2 doktora öğrencisi vardır.

Doktora öğrencilerin akademik proje ve eğitim puanlarının enstitü değişkenine göre yüzdelerinin dağılımı Grafik 12'de verilmiştir.

Akademik Proje ve Eğitim



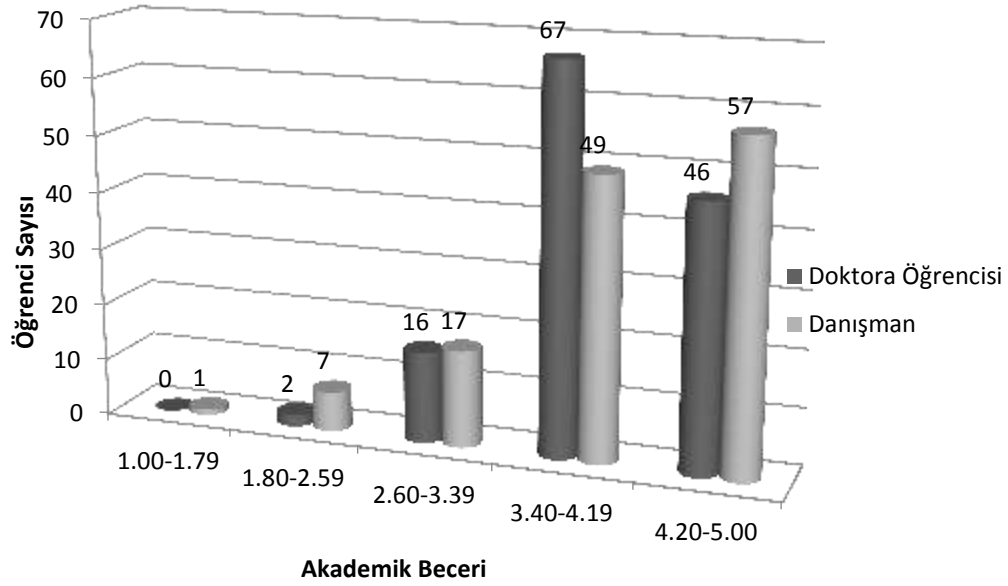
Grafik 12. Doktora Öğrencilerinin Enstitülere Göre Akademik Proje ve Eğitim Puan Yüzdeleri

Doktora öğrencilerinin akademik proje ve eğitim puanlarının öğrenim gördükleri enstitü içerisindeki yüzdelerine bakıldığında; 0.00-0.99 aralığında akademik proje ve eğitim puanına sahip doktora öğrencilerinin oranı sırayla; sosyal bilimler enstitüsünde %76, eğitim bilimleri enstitüsünde %73.7, fen bilimleri enstitüsünde % 63.5 ve sağlık bilimleri enstitüsünde %61.5 şeklindedir. 1.00-1.99 aralığında akademik proje ve eğitim puanına sahip doktora öğrencilerinin oranı sırayla; fen

bilimleri enstitüsünde % 27, sağlık bilimleri enstitüsünde %23.1, eğitim bilimleri enstitüsünde %21.1 ve sosyal bilimler enstitüsünde %20 şeklindedir. 2.00-2.99 aralığında akademik proje ve eğitim puanına sahip doktora öğrencilerinin oranı sırayla; sağlık bilimler enstitüsünde %7.7, eğitim bilimleri enstitüsünde %5.3 ve fen bilimleri enstitüsünde % 4.1 şeklindedir. Sosyal bilimleri enstitüsünde akademik proje ve eğitim puanı 2.00-2.99 aralığında olan öğrenci bulunmamaktadır. 3.00-3.99 aralığında akademik proje ve eğitim puanına sahip doktora öğrencilerinin oranı sırayla; sağlık bilimler enstitüsünde %7.7, sosyal bilimleri enstitüsünde %4 ve fen bilimleri enstitüsünde % 1.4 şeklindedir. Eğitim bilimleri enstitüsünde akademik proje ve eğitim puanı 3.00-3.99 aralığında olan öğrenci bulunmamaktadır. 4.00-4.99 aralığında akademik proje ve eğitim puanına sahip doktora öğrencisi sadece fen bilimleri enstitüsünde vardır ve oranı % 1.4'tür. Aynı şekilde 5.00-6.00 aralığında akademik proje ve eğitim puanına sahip doktora öğrencisi sadece fen bilimleri enstitüsünde vardır ve oranı % 2.7'dir.

4.4. Dördüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular

a) Doktora öğrencilerinin kendilerinin ve danışmanları konumundaki öğretim üyelerinin yapmış oldukları değerlendirme sonucunda akademik beceri boyutundan almış oldukları puanların ortalamalarına ait bulgular Grafik 13'de verilmiştir. Doktora öğrencilerinin akademik beceri boyutundan almış oldukları puanların aritmetik ortalaması hesaplanmış; 4.20-5.00 aralığı yüksek düzey, 3.40-4.19 aralığı yeterli düzey, 2.60-3.39 aralığı orta düzey, 1.80-2.59 aralığı düşük düzey, 1.00-1.79 aralığı ise yetersiz düzey olarak nitelendirilmiştir.

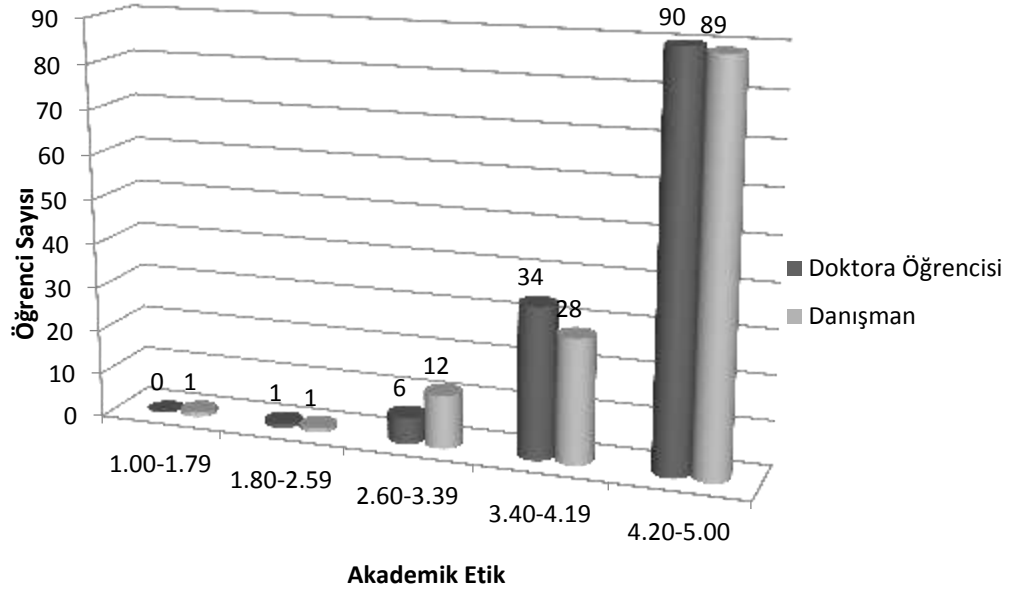


Grafik 13. Doktora Öğrencilerinin Akademik Beceri Puan Aralıkları

Grafik 13'te görüldüğü gibi doktora öğrencilerinin akademik beceri boyutuna ilişkin yapmış oldukları değerlendirme sonucu, bu öğrencilerin akademik becerilerine ilişkin görüşleri yetersiz ($f=0$), düşük düzeyde ($f=2$), orta düzeyde ($f=16$), yeterli düzeyde ($f=67$), yüksek düzeyde ($f=46$) şeklinde sonuçlanmıştır. Danışman konumundaki öğretim üyelerinin, öğrencilerinin akademik beceri boyutuna ilişkin yapmış oldukları değerlendirme sonucu ise, danışmanlığını yaptıkları öğrencilerin akademik becerilerine ilişkin görüşleri yetersiz ($f=1$), düşük düzeyde ($f=7$), orta düzeyde ($f=17$), yeterli düzeyde ($f=49$), yüksek düzeyde ($f=57$) şeklinde olmuştur. Elde edilen bu bulgularda öğrencilerin kendilerini ve danışmanların öğrencilerini değerlendirme sonuçlarında farklılık olduğu görülmektedir. 46 öğrenci akademik becerisinin yüksek düzeyde olduğunu düşünürken, daha yüksek 57 danışman öğrencilerinin akademik becerisinin yüksek düzeyde olduğunu düşünmektedir. Bununla birlikte, akademik becerisi yüksek bazı öğrencilerin buldukları durumun farkında olmalarına ve danışmanlarının onların yüksek düzeyde akademik beceriye sahip olduğunu düşünmelerine rağmen, her zaman daha iyisini yapma, bir adım daha öne gitme eğilimde oldukları yorumu yapılabilir.

b) Doktora öğrencilerinin kendilerinin ve danışmanları konumundaki öğretim üyelerinin yapmış oldukları değerlendirme sonucunda akademik etik boyutundan almış

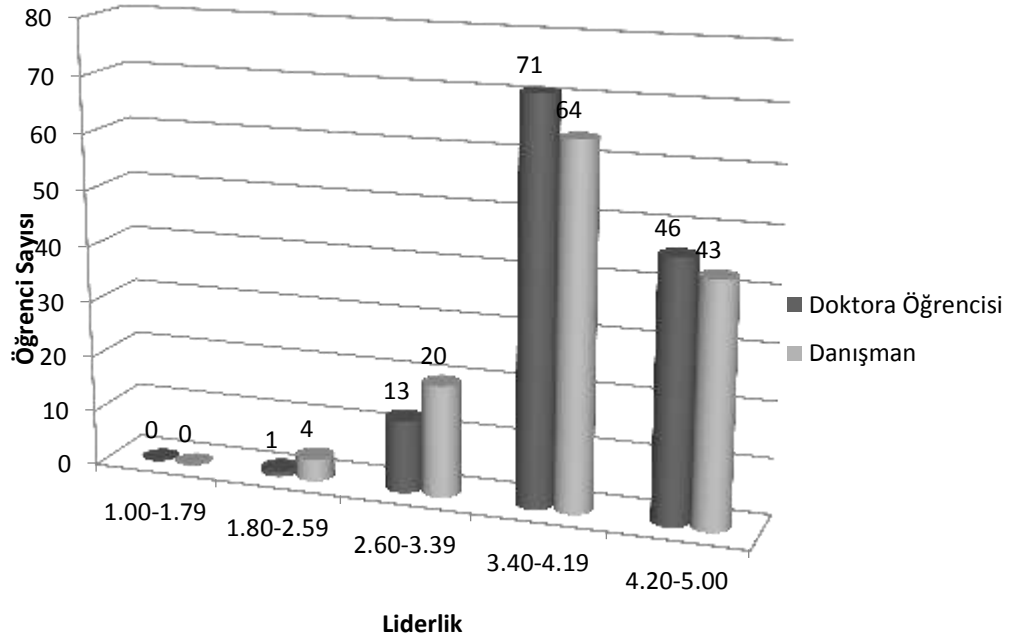
oldukları puanların ortalamalarına ait bulgular Grafik 14'te verilmiştir. 4.20-5.00 aralığı yüksek düzey, 3.40-4.19 aralığı yeterli düzey, 2.60-3.39 aralığı orta düzey, 1.80-2.59 aralığı düşük düzey, 1.00-1.79 aralığı ise yetersiz düzey olarak nitelendirilmiştir



Grafik 14. Doktora Öğrencilerinin Akademik Etik Puan Aralıkları

Grafik 14 incelediğinde doktora öğrencilerinin akademik etik boyutuna ilişkin yapmış oldukları değerlendirme sonucu, bu öğrencilerin akademik etik durumlarına ilişkin görüşleri yetersiz (f=0), düşük düzeyde (f=1), orta düzeyde (f=6), yeterli düzeyde (f=34), yüksek düzeyde (f=90) şeklinde olurken; Danışman konumundaki öğretim üyelerinin görüşleri ise, öğrencilerinin akademik etik boyutuna ilişkin yapmış oldukları değerlendirme sonucu ise, yetersiz (f=1), düşük düzeyde (f=1), orta düzeyde (f=12), yeterli düzeyde (f=28), yüksek düzeyde (f=89) şeklinde sonuçlanmıştır.

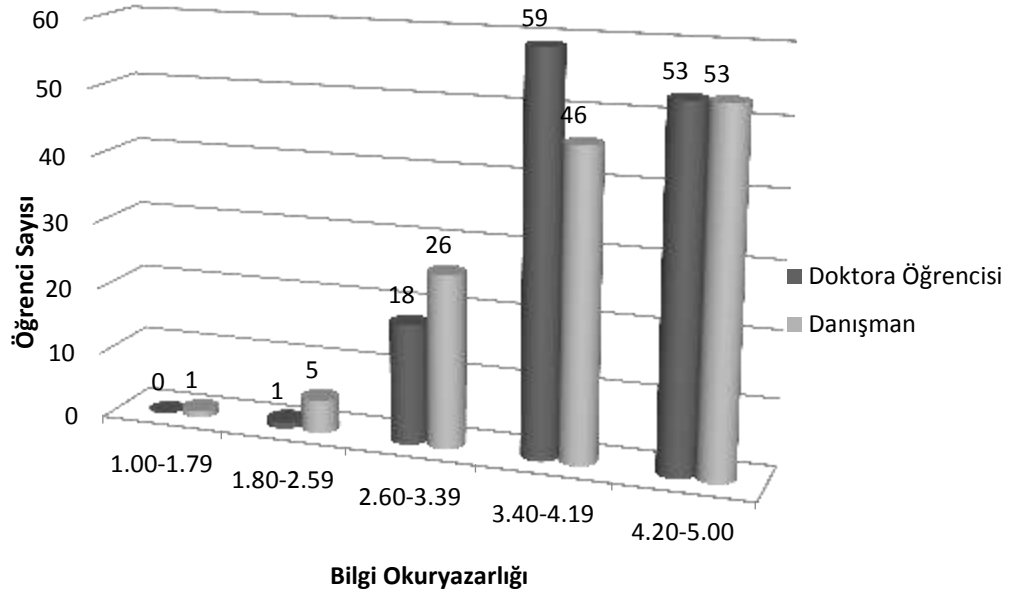
c) Doktora öğrencilerinin kendilerinin ve danışmanları konumundaki öğretim üyelerinin yapmış oldukları değerlendirme sonucunda liderlik boyutundan almış oldukları puanların ortalamalarına ait bulgular Grafik 15'de verilmiştir. 4.20-5.00 aralığı yüksek düzey, 3.40-4.19 aralığı yeterli düzey, 2.60-3.39 aralığı orta düzey, 1.80-2.59 aralığı düşük düzey, 1.00-1.79 aralığı ise yetersiz düzey olarak nitelendirilmiştir



Grafik 15. Doktora Öğrencilerinin Liderlik Puan Aralıkları

Grafikte 15'te görüldüğü gibi doktora öğrencilerinin liderlik boyutuna ilişkin yapmış oldukları değerlendirme sonucu, bu öğrencilerin liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri yetersiz ($f=0$), düşük düzeyde ($f=1$), orta düzeyde ($f=13$), yeterli düzeyde ($f=71$), yüksek düzeyde ($f=46$) şeklinde olmuştur. Danışman konumundaki öğretim üyelerinin, öğrencilerinin liderlik boyutuna ilişkin yapmış oldukları değerlendirme sonucu ise, danışmanlığını yaptıkları öğrencilerin liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri yetersiz ($f=0$), düşük düzeyde ($f=1$), orta düzeyde ($f=20$), yeterli düzeyde ($f=64$), yüksek düzeyde ($f=43$) şeklinde olmuştur. Elde edilen bu bulgularda öğrencilerin kendilerini ve danışmanların öğrencilerini değerlendirme sonuçları neredeyse benzer sonuçlandığı görülmüştür. Doktora öğrencilerinin liderlik özellikleriyle ilgili kendilerini iyi tanıdığı söylenebilir.

d) Doktora öğrencilerinin kendilerinin ve danışmanları konumundaki öğretim üyelerinin yapmış oldukları değerlendirme sonucunda bilgi okuryazarlığı boyutundan almış oldukları puanların ortalamalarına ait bulgular grafikte verilmiştir. 4.20-5.00 aralığı yüksek düzey, 3.40-4.19 aralığı yeterli düzey, 2.60-3.39 aralığı orta düzey, 1.80-2.59 aralığı düşük düzey, 1.00-1.79 aralığı ise yetersiz düzey olarak nitelendirilmiştir



Grafik 16. Doktora Öğrencilerinin Akademik Beceri Puan Aralıkları

Grafik 16 incelediğinde doktora öğrencilerinin bilgi okuryazarlığı boyutuna ilişkin yapmış oldukları değerlendirme sonucu, bu öğrencilerin bilgi okuryazarlık durumlarına ilişkin görüşleri yetersiz ($f=0$), düşük düzeyde ($f=1$), orta düzeyde ($f=18$), yeterli düzeyde ($f=59$), yüksek düzeyde ($f=53$) şeklinde olmuştur. Danışman konumundaki öğretim üyelerinin, öğrencilerinin bilgi okuryazarlık boyutuna ilişkin yapmış oldukları değerlendirme sonucu ise, danışmanlığını yaptıkları öğrencilerin bilgi okuryazarlık durumlarına ilişkin görüşleri yetersiz ($f=1$), düşük düzeyde ($f=5$), orta düzeyde ($f=26$), yeterli düzeyde ($f=46$), yüksek düzeyde ($f=53$) şeklinde olmuştur.

4.5. Beşinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

Doktora öğrencilerinin kendi yapmış oldukları değerlendirme sonucunda akademik beceri, akademik etik, liderlik, bilgi okuryazarlığı, akademik puan, akademik yayın ile akademik proje ve eğitim durumları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere birliktelik kuralları analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda 1157 kural ortaya çıkmıştır. Kurallar en fazla birliktelik gösterenden en az birliktelik gösterene doğru sıralanmaktadır. Araştırmada daha net ilişki ortaya çıkardığı ve daha anlamlı olduğu düşünüldüğünden güven oranı .8'den büyük olan kurallara yer verilmiştir. Güven

değeri .8'den büyük olan toplamda 21 kural ortaya çıkmıştır. Bu kurallara ve kuralların güven değerlerine Tablo 13'te yer verilmiştir.

Tablo 13. Birliktelik Kuralları Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan Kurallar ve Güven Değerleri(Öğrenci Görüşlerine Göre)

No	Kural	Güven
1	AB=4.20-5.00 BO=4.20-5.00 37 ==> AE=4.20-5.00 36	1.00
2	BO=4.20-5.00 APE=0.00-0.99 35 ==> AE=4.20-5.00 34	0.97
3	L=4.20-5.00 BO=4.20-5.00 34 ==> AE=4.20-5.00 33	0.97
4	BO=4.20-5.00 53 ==> AE=4.20-5.00 51	0.96
5	AB=4.20-5.00 46 ==> AE=4.20-5.00 43	0.96
6	BO=3.40-4.19 C=erkek 39 ==> AB=3.40-4.19 35	0.95
7	AY=1.00-1.99 29 ==> AE=4.20-5.00 25	0.90
8	L=3.40-4.19 BO=3.40-4.19 43 ==> AB=3.40-4.19 37	0.90
9	AP=70.00-79.99 APE=0.00-0.99 48 ==> AY=0.00-0.99 41	0.90
10	L=4.20-5.00 46 ==> AE=4.20-5.00 39	0.89
11	AB=4.20-5.00 BO=4.20-5.00 AY=0.00-0.99 APE=0.00-0.99 17 ==> AE=4.20-5.00	0.87
12	BO=3.40-4.19 C=erkek 39 ==> L=3.40-4.19 33	0.87
13	BO=2.60-3.39 18 ==> AP=70.00-79.99 AY=0.00-0.99	0.86
14	AE=4.20-5.00 AY=0.00-0.99 59 ==> APE=0.00-0.99 48	0.86
15	AB=4.20-5.00 L=4.20-5.00 APE=0.00-0.99 C=kadın 14 ==> AE=4.20-5.00 13	0.85
16	BO=3.40-4.19 APE=0.00-0.99 41 ==> AB=3.40-4.19 33	0.83
17	AB=2.60-3.39 46 ==> BO=2.60-3.39 37	0.83
18	AB=3.40-4.19 C=erkek 46 ==> L=3.40-4.19 37	0.82
19	APE=0.00-0.99 88 ==> AY=0.00-0.99 70	0.81
20	L=2.60-3.39 AY=0.00-0.99 49 ==> AB=2.60-3.39 37	0.80
21	L=3.40-4.19 C=erkek 47 ==> AB=3.40-4.19 37	0.80

Destek>0.1

Tablo 13'te doktora öğrencilerinin görüşlerine göre aralarında ilişki bulunan boyutlara ait kurallar görülmektedir. Kurallara ilişkin bilgi ve yorumlamalara aşağıda yer verilmiştir:

Kural 1: Doktora öğrencilerinden akademik beceri ortalaması 4.20-5.00 aralığında, bilgi okuryazarlığı ortalaması 4.20-5.00 aralığında olanların akademik etik ortalaması % 100 olasılıkla 4.20-5.00 aralığında sonuçlanmıştır. Bu bulguya dayanarak, akademik becerisi ve bilgi okuryazarlık oranı yüksek düzeyde olan doktora öğrencileri,

yüksek düzeyde akademik etik davranışı sergilemektedir yorumu yapılabilir. Bu bulgunun akademik ortamların beklentisini karşılayacak nitelikte bir bulgu olduğu söylenilebilir. Bir başka ifade ile hem akademik becerisi hem de bilgi okuryazarlık düzeyi yüksek olan doktora öğrencilerinden düşük düzeyde akademik etik davranış sergilemeleri beklenmez.

Kural 2: Bilgi okuryazarlığı ortalaması 4.20-5.00 aralığında akademik proje ve eğitim ortalaması 0.00-0.99 aralığında olan doktora öğrencilerinin akademik etik ortalaması % 97 olasılıkla 4.20-5.00 aralığındadır. Bu durum, bilgi okuryazarlık derecesi yüksek, akademik proje ve eğitim sayısı düşük doktora öğrencilerinin, akademik etik durumunun yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Buradan doktora öğrencilerinin akademik etik davranış ortaya koymalarında, proje yapıp yapmadığı ve herhangi bir eğitim alıp almadığının etkisinin zayıf olduğu çıkarımı yapılabilir.

Kural 3: Liderlik ortalaması 4.20-5.00 aralığında, bilgiokuryazarlığı ortalaması 4.20-5.00 aralığında olanların akademik etik ortalaması % 97 olasılıkla 4.20-5.00 aralığındadır. Yüksek düzeyde liderlik özellikleri taşıyan, bilgi okuryazarlık oranı yüksek olan doktora öğrencileri yüksek düzeyde akademik etik davranış sergilemektedir. Bu bulgu akademik ortamlarda doktora öğrencilerinden beklenenleri destekler niteliktedir.

Kural 4: Bilgi okuryazarlık ortalaması 4.20-5.00 aralığında olan doktora öğrencilerinin akademik etik ortalaması %96 olasılıkla 4.20-5.00 aralığındadır. Bilgiyi sorgulama, elde etme, yorumlama, araştırma isteği gibi özelliklere yüksek düzeyde sahip olan bu öğrenciler, akademik anlamda etik davranma düzeyleri de yüksektir.

Kural 5: Akademik beceri ortalaması 4.20-5.00 aralığında olan doktora öğrencilerinin akademik etik ortalaması %96 olasılıkla 4.20-5.00 aralığındadır. Akademik sorumluluk, disiplinli çalışma, hedeflere ulaşmada kararlı olma gibi özelliklere yüksek düzeyde sahip olan bu öğrenciler, akademik etik davranışını yüksek düzeyde sergilemektedir.

Kural 6: Erkek doktora öğrencilerinden bilgi okuryazarlık ortalaması 3.40-4.19 aralığında olanların, akademik beceri ortalaması %95 olasılıkla 3.40-4.19 aralığındadır. Bu bulgu yeterli düzeyde yeni bilgiler edinmeye açık, iyi bir teknoloji okur yazarı olma, bilgiye ulaşmada etkin bir strateji geliştirme gibi bilgi okuryazarlık özelliklerine sahip

olan bu öğrencilerin akademik beceri özelliklerinin de yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

Kural 7: Akademik yayın puanı 1.00- 1.99 aralığında olan doktora öğrencilerinin, akademik etik ortalaması %90 olasılıkla 4.20-5.00 aralığındadır. Akademik yayın sayısı orta düzeyde olan bu öğrenciler, yüksek düzeyde akademik etik davranışı ortaya koymaktadır.

Kural 8: Doktora öğrencilerinden liderlik ve bilgi okuryazarlık ortalaması 3.40-4.19 aralığında olanların akademik beceri ortalaması % 90 olasılıkla 3.40-4.19 aralığındadır. Bu bulgu yeterli düzeyde liderlik ve bilgi okuryazarlık özelliği gösteren doktora öğrencilerinin akademik beceri özelliklerinin de yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

Kural 9: Akademik puanı 70.00-79.99 aralığında, akademik proje ve eğitim puanı 0.00-0.99 aralığında olan doktora öğrencilerinin akademik yayın puanı %90 olasılıkla 0.00-0.99 aralığındadır. Orta düzeyde akademik puana, düşük düzeyde akademik proje ve eğitim puanına sahip bu öğrencilerin, düşük düzeyde yayın yaptıkları söylenebilir.

Kural 10: Doktora öğrencilerinden liderlik ortalaması 4.20-5.00 aralığında olanların akademik etik ortalaması %89 olasılıkla 4.20-5.00 aralığındadır. Bu bulgu yüksek düzeyde etkileme ve ikna etme gücü, kendine güvenme, etkili iletişim kurma, kişisel gelişimine önem verme gibi liderlik özelliklerine sahip doktora öğrencilerinin, akademik etik davranışı sergilemeye yüksek düzeyde önem verdiğini göstermektedir.

Kural 11: Akademik beceri ile bilgi okuryazarlık ortalaması 4.20-5.00 aralığında ve akademik yayın ile akademik proje ve eğitim puanı 0.00-0.99 aralığında olan doktora öğrencilerinin akademik etik ortalaması %87 olasılıkla 4.20-5.00 aralığındadır. Yüksek derecede akademik beceri ve bilgi okuryazarlık özellikleri taşıyan bu öğrenciler, akademik yayın ile akademik proje ve eğitim durumları düşük düzeyde de olsa yüksek düzeyde akademik etik davranışı sergilemektedir. Buradan akademik olarak etik davranmada akademik beceri ve bilgi okuryazarı olma derecesinin daha etkili olduğu söylenebilir.

Kural 12: Erkek doktora öğrencilerinden bilgi okuryazarlık ortalaması 3.40-4.19 aralığında olanların, liderlik ortalaması %87 olasılıkla 3.40-4.19 aralığındadır.

Yeterli düzeyde bilgi okuryazarı olan erkek doktora öğrencileri, kendine güvenme, topluluk önünde etkili konuşma, güçlü bir imaj yansıtma gibi liderlik özelliklerini yeterli düzeyde taşımaktadır.

Kural 13: Bilgi okuryazarlık ortalaması 2.60-3.39 aralığında olan doktora öğrencileri, %86 olasılıkla 70.00-79.99 aralığında akademik puana ve 0.00-9.99 aralığında akademik yayın puanına sahiptir. Orta düzeyde bilgi okuryazarı olan bu öğrenciler, orta düzeyde akademik puana sahiptir ve düşük düzeyde akademik yayın ortaya koymuşlardır.

Kural 14: Doktora öğrencilerinden akademik etik ortalaması 4.20-5.00 aralığında olan ve akademik yayın puanı 0.00-0.99 aralığında olanların akademik proje ve eğitim ortalaması da %86 olasılıkla 0.00-0.99 aralığındadır. Yüksek düzeyde akademik etik özelliklerine ve düşük düzeyde akademik yayın puanına sahip bu öğrencilerin, düşük düzeyde akademik proje ve eğitim puanlarının düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Kural 15: Akademik beceri ile liderlik ortalaması 4.20-5.00 aralığında, akademik proje ve eğitim ortalaması 0.00-0.99 aralığında olan kadın doktora öğrencilerinin akademik etik ortalaması %85 olasılıkla 4.20-5.00 aralığındadır. Bu bulgu kadın doktora öğrencileri akademik proje ve akademik eğitimlere düşük düzeyde de katılsa, yüksek düzeyde akademik beceri ve liderlik özelliklerine sahip iseler, her durumda etik kurallara uyma, araştırmalarda aşırma, uydurmacılık, saptırma gibi etik dışı yöntemlere başvurmama gibi akademik etik özelliklerini yüksek düzeyde sergilediklerini göstermektedir.

Kural 16: Doktora öğrencilerinden bilgi okuryazarlık puan ortalaması 3.40-4.19 aralığında, akademik proje ve eğitim puanı 0.00-0.99 aralığında olanların akademik becerisi %83 olasılıkla 3.40-4.19 aralığındadır. Yeterli düzeyde bilgi okuryazarı olan ve düşük düzeyde akademik proje ve eğitim puanına sahip bu öğrencileri, yeterli düzeyde akademik beceriye sahiptir.

Kural 17: Akademik beceri ortalaması 2.60-3.39 aralığında olan doktora öğrencilerinin bilgi okuryazarlık ortalaması %83 olasılıkla 2.60-3.39 aralığındadır. Orta düzeyde akademik beceri özellikleri gösteren bu öğrencilerin orta düzeyde bilgi okuryazarı olduğunu söylemek mümkündür.

Kural 18: Erkek doktora öğrencilerinden akademik becerisi ortalaması 3.40-4.19 aralığında olanların liderlik ortalaması %82 olasılıkla 3.40-4.19 aralığındadır. Yeterli düzeyde akademik beceriye sahip bu öğrencilerin yeterli düzeyde liderlik özellikleri taşıdığı görülmektedir.

Kural 19: Akademik proje ve eğitim puanı 0.00-0.99 aralığında olan doktora öğrencilerinin akademik yayın puanı %81 olasılıkla 0.00-0.99 aralığındadır. Düşük düzeyde akademik proje üreten ve akademik eğitim alan bu öğrenciler, düşük düzeyde akademik yayın ortaya koymaktadır.

Kural 20: Doktora öğrencilerinden liderlik ortalaması 2.60-3.39 aralığında ve akademik yayın ortalaması 0.00-0.99 aralığında olanların akademik beceri ortalaması %80 olasılıkla 2.60-3.39 aralığındadır. Orta düzeyde liderlik özelliği taşıyan ve düşük düzeyde akademik yayın ortaya koyan öğrencilerin, akademik beceri davranışlarını orta düzeyde sergiledikleri görülmektedir.

Kural 21: 3.40-4.19 aralığında liderlik ortalamasına sahip erkek doktora öğrencilerinin akademik beceri ortalaması %80 olasılıkla 3.40-4.19 aralığındadır. Yeterli düzeyde liderlik özellikleri gösteren bu öğrenciler verimli çalışma, hırslı başarı odaklı yönlendirme, planlar doğrultusunda hareket etme ve zamanı etkili bir şekilde yönetme gibi akademik becerilere yeterli düzeyde sahiptir.

4.6. Altıncı Alt Amaca İlişkin Bulgular

Doktora öğrencilerinin danışmanlarının yapmış oldukları değerlendirme sonucunda akademik beceri, akademik etik, liderlik, bilgiokuryazarlığı, akademik puan, akademik yayın ve akademik proje ve eğitim durumları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere birliktelik kuralları analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda 1040 kural ortaya çıkmıştır. Kurallar en fazla birliktelik gösterenden en az birliktelik gösterene doğru sıralanmaktadır. Araştırmada daha net ilişki ortaya çıkardığı ve daha anlamlı olduğu düşünüldüğünden güven oranı .8'den büyük olan kurallara yer verilmiştir. Güven değeri .8'den büyük olan toplamda 21 kural ortaya çıkmıştır. Bu kurallara ve kuralların güven değerlerine Tablo 14'te yer verilmiştir.

Tablo 14. Birliktelik Kuralları Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan Kurallar ve Güven Değerleri(Danışman Görüşlerine Göre)

No	Kural	Güven
1.	AE=4.20-5.00 L=4.20-5.00 BO=4.20-5.00 32 ==> AB=4.20-5.00 32	1.00
2.	AE=4.20-5.00 L=4.20-5.00 BO=4.20-5.00 C=kadin 19 ==> AB=4.20-5.00 22	1.00
3.	AE=3.40-4.19 BO=3.40-4.19 13 ==> AB=3.40-4.19 13	1.00
4.	AB=4.20-5.00 AY=0.00-0.99 37 ==> AE=4.20-5.00 35	.97
5.	AB=4.20-5.00 L=4.20-5.00 37 ==> BO=4.20-5.00 35	.95
6.	AB=4.20-5.00 APE=0.00-0.99 40 ==> AE=4.20-5.00 37	.93
7.	AB=4.20-5.00 L=4.20-5.00 BO=4.20-5.00 C=erkek 14 ==> AE=4.20-5.00 13	.93
8.	AB=4.20-5.00 L=4.20-5.00 37 ==> AE=4.20-5.00 34	.92
9.	AE=4.20-5.00 L=4.20-5.00 37 ==> AB=4.20-5.00 34	.91
10.	BO=4.20-5.00 APE=0.00-0.99 36 ==> AE=4.20-5.00 33	.91
11.	AB=3.40-4.19 APE=0.00-0.99 47 ==> L=3.40-4.19 34	.91
12.	AE=4.20-5.00 BO=4.20-5.00 47 ==> AB=4.20-5.00 43	.89
13.	BO=4.20-5.00 AP=80.00-89.99 C=kadin 13 ==> AB=4.20-5.00 13	.89
14.	L=3.40-4.19 AP=70.00-79.99 AY=0.00-0.99 APE=0.00-0.99 19 ==> AB=3.40-4.19	.86
15.	AB=3.40-4.19 AP=70.00-79.99 AY=0.00-0.99 C=erkek 18 ==> L=3.40-4.19	.86
16.	L=4.20-5.00 43 ==> AB=4.20-5.00 AE=4.20-5.00 34	.86
17.	C=kadin 54 ==> AE=4.20-5.00 42	.85
18.	BO=3.40-4.19 AP=70.00-79.99 APE=0.00-0.99 17 ==> AB=3.40-4.19 16	.83
19.	BO=2.60-3.39 26 ==> AY=0.00-0.99	.83
20.	AB=4.20-5.00 AY=1.00-1.99 16 ==> BO=4.20-5.00	.81
21.	AB=2.60-3.39 17 ==> BO=2.60-3.39	.81

Destek>0.1

Tablo 14'te danışman görüşlerine göre aralarında ilişki bulunan boyutlara ait kurallar görülmektedir. Kurallara ilişkin bilgi ve yorumlamalara aşağıda yer verilmiştir:

Kural 1: Akademik etik, liderlik, bilgi okuryazarlık ortalaması 4.20-5.00 aralığında olan doktora öğrencilerinin akademik beceri ortalaması 1.00 güven değeriyle 4.20-5.00 aralığındadır. Öğretim üyeleri yüksek düzeyde akademik etik, liderlik ve bilgi okuryazarlık özelliklerine yüksek düzeyde sahip doktora öğrencilerinin yüksek düzeyde akademik beceriye sahip olduğunu düşünmektedir. Akademik beceri, akademik etik, liderlik ve bilgi okuryazarlık boyutları arasında yüksek düzeyde ilişki çıkması, nitelikli doktora öğrencilerinin bu boyutlarda yer alan özelliklere sahip olduğu anlamına gelmektedir.

Kural 2: Akademik etik, liderlik ve bilgi okuryazarlık ortalaması 4.20-5.00 aralığında olan kadın doktora öğrencilerinin akademik beceri ortalaması 1.00 güven değeri ile 4.20-5.00 aralığındadır. Bu bulgu kadın doktora öğrencilerinin akademik beceri özelliklerini yüksek düzeyde taşımalarında, yüksek düzeyde akademik etik, liderlik ve bilgi okuryazarlık özellikleri taşımalarının etkili olduğunu göstermektedir.

Kural 3: Akademik etik ve bilgi okuryazarlık ortalaması 3.40-4.19 aralığında olan doktora öğrencilerinin akademik beceri ortalaması 1.00 güven değeri ile 3.40-4.19 aralığındadır. Öğretim üyeleri akademik etik ve bilgi okuryazarlık özelliklerine yeterli düzeyde sahip olan doktora öğrencilerinin yeterli düzeyde akademik beceriye sahip olduğunu düşünmektedir.

Kural 4: Doktora öğrencilerinden akademik beceri ortalaması 4.20-5.00- aralığında ve akademik yayın puanı 0.00-0.99 aralığında olanların akademik etik ortalaması %97 olasılıkla 4.20-5.00 aralığındadır. Öğretim üyeleri görüşlerine göre yüksek düzeyde akademik beceri özellikleri taşıyan ancak düşük düzeyde yayın ortaya koyan doktora öğrencilerinin olumlu akademik etik davranışları yüksek düzeydedir. Bu bulgudan yola çıkarak akademik etik davranışı sergilemede yayın sayısının çok etkili olmadığını söylenebilir.

Kural 5: Akademik beceri ve liderlik ortalaması 4.20-5.00 aralığında olan doktora öğrencilerinin bilgi okuryazarlık ortalaması %95 olasılıkla 4.20-5.00 aralığındadır. Yüksek düzeyde bilgi okuryazarlık özellikleri sergilemede, yüksek düzeyde akademik beceri ve liderlik özellikleri taşımanın etkisinin büyük olduğu bu bulgu ile birlikte ifade edilebilir.

Kural 6: Doktora öğrencilerinden akademik beceri ortalaması 4.20-5.00- aralığında ve akademik proje ve eğitim puanı 0.00-0.99 aralığında olanların akademik etik ortalaması %93 olasılıkla 4.20-5.00 aralığındadır. Öğretim üyeleri görüşlerine göre yüksek düzeyde akademik beceri özellikleri taşıyan ancak düşük düzeyde proje yapan ve düşük düzeyde akademik eğitimlere katılan ortaya doktora öğrencilerinin olumlu akademik etik davranışları yüksek düzeydedir. Bu bulgudan yola çıkarak akademik etik davranışı sergilemede akademik proje ve eğitim puanının çok etkili olmadığını söylenebilir.

Kural 7: Erkek doktora öğrencilerinden akademik beceri, liderlik ve bilgi okuryazarlık ortalaması 4.20-5.00 aralığında olanların akademik etik ortalaması %93

olasılıkla 4.20-5.00 aralığındadır. Yüksek düzeyde akademik beceri, liderlik ve bilgi okuryazarlık özelliklerini taşıyan erkek doktora öğrencileri, yüksek düzeyde akademik etik davranışı ortaya koymaktadır.

Kural 8: Akademik beceri ve liderlik ortalaması 4.20-5.00 aralığında olan doktora öğrencilerinin akademik etik ortalaması %92 olasılıkla 4.20-5.00 aralığındadır. Bu bulguya göre yüksek düzeyde akademik etik davranış ortaya koymada, yüksek düzeyde akademik beceri ile liderlik özellikleri taşımanın etkili olduğu söylemek mümkündür.

Kural 9: Akademik etik ve liderlik ortalaması 4.20-5.00 aralığında olan doktora öğrencilerinin akademik beceri ortalaması %91 olasılıkla 4.20-5.00 aralığındadır. Kural sekizde de bu üç boyut arasında birliktelik söz konusudur. Akademik beceri ile akademik etik boyutlarının birbirini karşılıklı etkileyen bir özelliğe sahip olduğu söylenebilir.

Kural 10: Doktora öğrencilerinden bilgi okuryazarlık ortalaması 4.20-5.00, akademik proje ve eğitim puanı 0.00-0.99 aralığında olanların akademik etik ortalaması %91 olasılıkla 4.20-5.00 aralığındadır. Burada yüksek düzeyde bilgi okuryazarlık özelliklerine sahip öğrencilerin akademik proje yapma ve akademik eğitim alma düzeyi düşük de olsa yüksek düzeyde akademik etik davranışı sergiledikleri görülmektedir. Yani yüksek düzeyde bilgi okuryazarı olan doktora öğrencileri proje yapma ve akademik eğitim alan durumları ne olursa olsun akademik etik davranışı ortaya koyma ihtimalleri yüksektir denilebilir.

Kural 11: Akademik beceri ortalaması 3.40-4.19 aralığında ve akademik proje ve eğitim puanı 0.00-0.99 aralığında olan doktora öğrencilerinin liderlik ortalaması 3.40-4.19 aralığındadır.

Kural 12: Doktora öğrencilerinde akademik etik ve bilgi okuryazarlık ortalaması 4.20-5.00 aralığında olanların, akademik beceri ortalaması %89 olasılıkla 4.20-5.00 aralığındadır.

Kural 13: Bilgi okuryazarlık ortalaması 4.20-5.00 aralığında ve akademik puanı 80.00-89.99 aralığında olan kadın doktora öğrencilerinin akademik beceri ortalaması %89 olasılıkla 4.20-5.00 aralığındadır.

Kural 14: Doktora öğrencilerinden liderlik ortalaması 3.40-4.19 aralığında, akademik puanı 70.00-79.99 aralığında, akademik yayın ile akademik proje ve eğitim

puanı, 0.00-0.99 aralığında olanları akademik becerisi de %86 olasılıkla 3.40-4.19 aralığındadır.

Kural 15: Erkek doktora öğrencilerinden akademik beceri ortalaması 3.40-4.19 aralığında, akademik puanı 70.00-79.99 aralığında ve akademik yayın puanı 0.00-0.99 aralığında olanların, liderlik ortalaması %86 olasılıkla 3.40-4.19 aralığındadır.

Kural 16: Liderlik ortalaması 4.20-5.00 aralığında olan doktora öğrencilerinin akademik beceri ve akademik etik ortalaması %86 olasılıkla 4.20-5.00 aralığındadır.

Kural 17: Kadın doktora öğrencilerinin akademik etik ortalaması %85 olasılıkla 4.20-5.00 aralığındadır. Bu öğrencilerin akademik etik davranışlarını yüksek düzey sergiledikleri söylenebilir.

Kural 18: Bilgi okuryazarlık ortalaması 3.40-4.19 aralığında, akademik puanı 70.00-79.99 aralığında, akademik proje ve eğitim puanı 0.00-0.99 aralığında olan doktora öğrencilerinin akademik beceri puanı % 83 olasılıkla 3.40-4.19 aralığındadır.

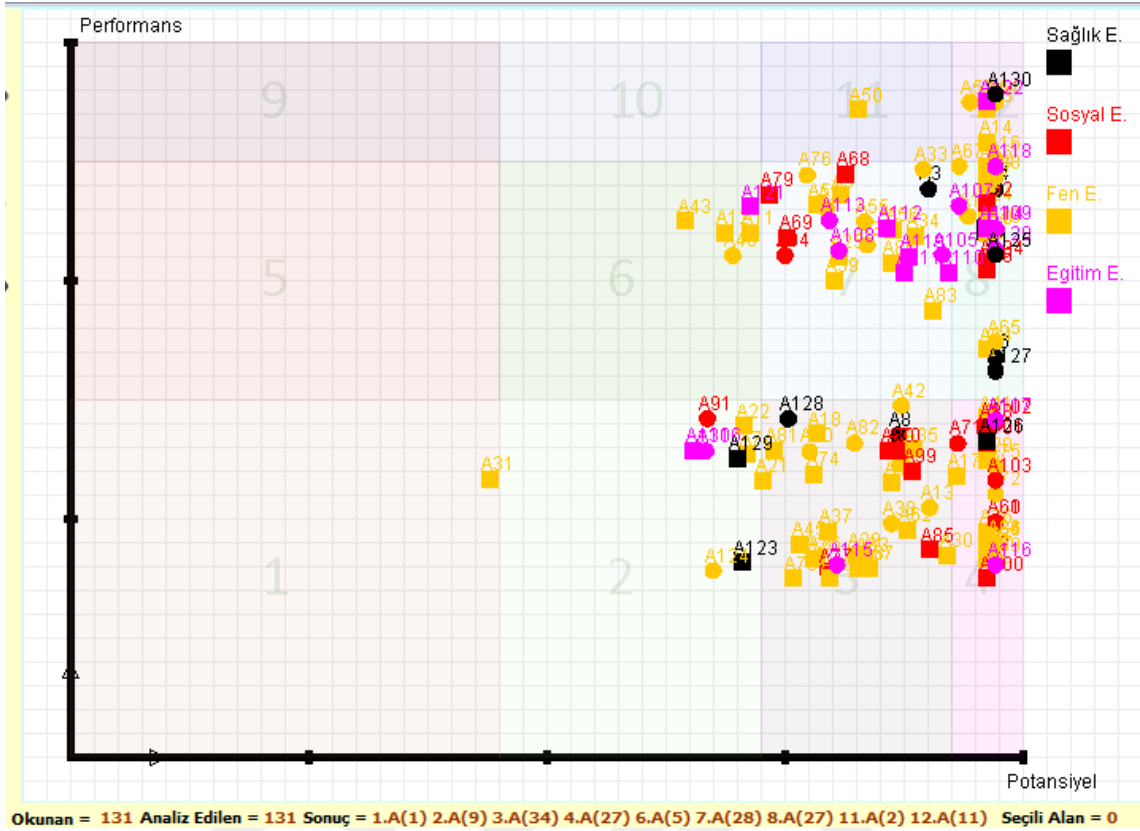
Kural 19: Doktora öğrencilerinden bilgi okuryazarlık ortalaması 2.60-3.39 aralığında olanların akademik yayın puanı %83 olasılıkla 0.00-0.99 aralığındadır.

Kural 20: Akademik beceri ortalaması 4.20-5.00 aralığında ve akademik yayın puanı 1.00-1.99 aralığında olan doktora öğrencilerin bilgi okuryazarlık ortalaması %81 olasılıkla 4.20-5.00 aralığındadır.

Kural 21: Akademik beceri ortalaması 2.60-3.39 aralığında olan doktora öğrencilerinin bilgi okuryazarlık ortalaması %81 olasılıkla 2.60-3.39 aralığındadır.

4.7. Yedinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

a) **Doktora öğrencilerinin yetenek matrisindeki yerini belirlemek** amacıyla geliştirilen bulanık mantık tabanlı FYYS programında veriler okutulduktan sonra ilgili analizler yapılmıştır. Doktora öğrencilerinin kendilerinin ve danışmanlarının değerlendirmesi sonucunda aldıkları performans ve potansiyel puanlarının bulanık mantık tabanlı ağırlık merkezi değerlerine (z değeri) göre ortaya çıkan yetenek yönetimi matrisi şekildeki gibidir.



kadın= ○, erkek= □

Şekil 34. Doktora Öğrencilerinin Yetenek Matrisi

Yetenek matrisinde şekilde de görüldüğü gibi potansiyel ekseninde 4, performans ekseninde 3 çıkış olduğundan $4 \times 3 = 12$ küme bulunmaktadır. Bu kümeler 1'den 12'ye kadar numaralandırılarak gösterilmiştir. Kümeler aşağıda verildiği gibi nitelendirilmiştir.

12 numaralı küme= Süper Yetenek Grubu
11 numaralı küme= Yükselen Yetenek Grubu
10 numaralı küme= Gelişime Açık Yetenek Grubu
9 numaralı küme= Sabit Yetenek Grubu
8 numaralı küme= Yükselen Yetenek Grubu
7 numaralı küme= Uyumlu Yetenek Grubu
6 numaralı küme= Vasat Yetenek Grubu
5 numaralı küme= Uyumsuz Yetenek Grubu
4 numaralı küme= Geliştirilebilir Yetenek Grubu
3 numaralı küme= Gelişime Açık Yetenek Grubu
2 numaralı küme= Uyumsuz Yetenek Grubu
1 numaralı küme= Sistem Dışı Yetenek Grubu



Şekil 35. Yetenek Grupları

Yetenek matrisinin görünümüne bakıldığında yığılmanın 1, 2, 7, 8, 3 ve 4 numaralı kümelere olduğu görülmektedir. Genel bir değerlendirmeyle; potansiyeli yüksek-performansı yüksek, potansiyeli yüksek-performansı orta, potansiyeli yüksek-performansı düşük doktora öğrencisi bulunurken; potansiyeli düşük-performansı yüksek, potansiyeli düşük-performansı orta doktora öğrencisi bulunmamaktadır. Bu durumda, yüksek potansiyelli-düşük performanslı öğrenci varken, düşük potansiyelli-yüksek performanslı doktora öğrencisinin olmaması, akademik performans sergilemede yeterli veya yüksek düzeyde bir akademik potansiyele sahip olunması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Ayrıca hem performansı düşük hem de potansiyeli düşük tek bir öğrenci (A31) vardır. Bu öğrencinin verilerine dayanarak yapılan yorumlamaya 1 numaralı kümede yer alan öğrencilerin açıklandığı kısımda yer verilecektir.

Yetenek matrisinde 12 numaralı kümeye (Süper Yetenek Grubu) yerleşen öğrenci sayıları, kodları ve ağırlık merkezi puanları Tablo 14’te sunulmuştur.

Tablo 15. 12 Numaralı Kümeye (Süper Yetenek Grubu) Yerleşen Öğrenciler

Öğrenci Kodu	Z değeri Potansiyel	Z değeri performans
A130	3.85	2.75
A122	3.85	2.72
A51	3.85	2.72
A52	3.74	2.72
A53	3.85	2.72
A14	3.85	2.58
A16	3.85	2.48
A19	3.85	2.72

Yetenek matrisinde 12 numaralı kümeye hem potansiyeli hem de performansı yüksek 8 öğrenci yerleşmiştir. Söz konusu kümede potansiyel Z değerleri en yüksek 3.85, en düşük 3.74 olurken; performans Z değerleri ise en yüksek 2.75, en düşük 2.48 şeklinde sonuçlanmıştır. Bu gruptaki öğrenciler rol model, farklılık ve sürdürülebilir rekabet kaynağı olan ve yetenek skalasında en üst düzeyde bulunanlardır. Süper Yetenek Grubu olarak nitelendirilen bu kümedeki öğrencilere yönelik olarak izlenecek strateji, elde tutmak ve yenilerini kazanmak olmalıdır.

Bu gruptaki öğrencilerinden her enstitüye örnek teşkil edecek birer öğrenci seçilerek, aşağıdaki şekillerde bu öğrencilere ait verilere yer verilmiştir. İlk olarak 12 numaralı kümeye yerleşen, genelde de en yüksek puana sahip sağlık bilimleri enstitüsünde öğrenim gören A130 kodlu öğrenciye ait değerler Şekil 36’da verilmiştir.

Öğrenci Kodu = A130		Potansiyel = 3.85	
Enstitü = Sağlık		Performans = 2.75	
Cinsiyet = Kadın			
Danışman		Öğrenci	
A.Beceri = 5.00		A.Beceri = 4.94	
A.Etik = 4.86		A.Etik = 4.93	
Liderlik = 5.00		Liderlik = 4.88	
Bilgi-Okur. = 4.95		Bilgi Okur. = 4.91	
		A.Puan = 93.04	
		A.Yayın = 1.74	
		Proje Eğitim = 2.05	

Şekil 36. A130 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler

A130 kodlu öğrencinin danışmanın değerlendirmesi sonucunda, yetenek matrisinde potansiyel belirleme boyutlarından olan akademik beceri boyutundan 5.00,

akademik etik boyutundan 4.86, liderlik boyutundan 5.00, bilgi okuryazarlık boyutundan 4.95 puan alırken; kendi yapmış olduğu değerlendirme sonucunda ise akademik beceri boyutundan 4.94, akademik etik boyutundan 4.93, liderlik boyutundan 4.88, bilgi okuryazarlık boyutundan 4.91 puan aldığı görülmektedir. Ayrıca bu öğrencinin akademik puanı 93.04, akademik yayın puanı 1.74, akademik proje ve eğitim puanı ise 2.05'tir. Bu bulgularla birlikte A130 kodlu öğrencinin kendisinin ve danışmanın değerlendirmesi arasında önemli bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Bu durum öğrenciye yönelik yapılan değerlendirmenin tarafsız ve gerçekçi olduğunu gösterebilir. A130 kodlu öğrenci çalışma grubunda yer alan 131 öğrenci içerisinde en yüksek değerlere sahip öğrenci olmuştur.

Süper Yetenek Grubu'ndaki bir diğer öğrenci olan, eğitim bilimleri enstitüsünde öğrenim gören A122 kodlu öğrencinin puanlarına ilişkin değerler Şekil 37'de sunulmuştur.

Öğrenci Kodu = A122		Potansiyel = 3.85	
Enstitü = Eğitim		Performans = 2.75	
Cinsiyet = Erkek			
Danışman		Öğrenci	
A.Beceri =	4.58	A.Beceri =	4.58
A.Etik =	4.79	A.Etik =	4.57
Liderlik =	4.29	Liderlik =	4.29
Bilgi-Okur. =	4.41	Bilgi Okur. =	4.41
		A.Puan =	83.93
		A.Yayın =	1.80
		Proje Eğitim =	2.05

Şekil 37. A122 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler

A122 kodlu öğrencinin danışmanın değerlendirmesi sonucunda, yetenek matrisinde potansiyel belirleme boyutlarından olan akademik beceri boyutundan 4.58, akademik etik boyutundan 4.79, liderlik boyutundan 4.29, bilgi okuryazarlık boyutundan 4.41 puan alırken; kendi yapmış olduğu değerlendirme sonucu ise akademik beceri boyutundan 4.58, akademik etik boyutundan 4.57, liderlik boyutundan

4.29, bilgi okuryazarlık boyutundan 4.41 puan aldığı şekilde görülmektedir. Ayrıca bu öğrencinin akademik puanı 83.93, akademik yayın puanı 1.80, akademik proje ve eğitim puanı ise 2.05'tir.

Aynı kümeye (Süper Yetenek Gurubu) yerleşen bir diğer öğrenci olan, fen bilimleri enstitüsünde öğrenim gören A52 kodlu öğrencinin puanlarına ilişkin değerler Şekil 38'de sunulmuştur.

Öğrenci Kodu = A52		Potansiyel = 3.74
Enstitü =	Fen	Performans = 2.72
Cinsiyet =	Kadın	
Danışman	Öğrenci	
A.Beceri = 4.48	A.Beceri = 4.09	
A.Etik = 4.64	A.Etik = 4.57	
Liderlik = 4.18	Liderlik = 3.76	
Bilgi-Okur. = 4.36	Bilgi Okur. = 4.05	
	A.Puan = 79.73	
	A.Yayın = 2.23	
	Proje Eğitim = 0.00	

Şekil 38. A52 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler

A52 kodlu öğrencinin danışmanın değerlendirmesi sonucunda, yetenek matrisinde potansiyel belirleme boyutlarından olan akademik beceri boyutundan 4.48, akademik etik boyutundan 4.64, liderlik boyutundan 4.18, bilgi okuryazarlık boyutundan 4.36 puan alırken; kendi yapmış olduğu değerlendirme sonucu ise akademik beceri boyutundan 4.09, akademik etik boyutundan 4.57, liderlik boyutundan 4.76, bilgi okuryazarlık boyutundan 4.05 puan aldığı şekilde görülmektedir. Ayrıca bu öğrencinin akademik puanı 79.73, akademik yayın puanı 2.23, akademik proje ve eğitim puanı ise 0.00'dır. Bu bulgularla birlikte A52 kodlu öğrencinin kendi değerlendirmesine göre danışmanın değerlendirmesinden daha yüksek puanlar aldığı görülmektedir. Bu durum öğrencinin hala bir takım eksikliklerinin olduğunu ve kendisini geliştirmesi gerektiğini düşündüğünü gösterebilir.

Yetenek matrisinde 8 numaralı kümeye (Yükselen Yetenek Grubu) yerleşen öğrenci sayıları, kodları ve ağırlık merkezi puanları Tablo 16’da sunulmuştur.

Tablo 16. 8 Numaralı Kümeye (Yükselen Yetenek Grubu) Yerleşen Öğrenciler

Öğrenci Kodu	Z değeri Potansiyel	Z değeri performans	Öğrenci Kodu	Z değeri Potansiyel	Z değeri performans
A118	3.85	2.45	A90	3.85	2.04
A107	3.70	2.28	A67	3.70	2.45
A114	3.85	2.22	A10	3.85	2.20
A109	3.85	2.19	A15	3.73	2.24
A120	3.85	2.10	A24	3.85	2.30
A4	3.85	2.35	A46	3.85	2.48
A9	3.82	2.40	A49	3.85	2.17
A125	3.85	2.08	A93	3.85	2.07
A92	3.83	2.32	A98	3.85	2.40
A127	3.83	1.59	A65	3.85	1.71
A97	3.85	2.40	A89	3.85	2.07
A64	3.85	1.70	A6	3.85	1.64
A104	3.85	2.08			

Yetenek matrisinde 8 numaralı kümeye potansiyel yüksek, performansı orta düzeyde olan 25 öğrenci yerleşmiştir. Söz konusu kümede potansiyel Z değerleri en yüksek 3.85, en düşük 3.70 olurken; performans Z değerleri ise en yüksek 2.07, en düşük 1.59 şeklinde sonuçlanmıştır. Bu gruptaki doktora öğrencilerin Süper Yetenek Grubu’na dahil olma kapasitesine sahip, rekabet üstünlüğü kaynağı öğrenciler olduğu söylenebilir. Yükselen Yetenek Grubu olarak nitelendirilen bu kümedeki öğrencilere yönelik olarak izlenmesi gereken strateji, yedeklerini yetiştirmek ve niteliklerini arttırmaya yönelik motivasyonunu sağlamak olmalıdır.

Bu gruptaki öğrencilerden her enstitüye örnek teşkil edecek birer öğrenci seçilerek aşağıdaki şekillerde bu öğrencilere ait verilere yer verilmiştir. İlk olarak 8 numaralı kümeye yerleşen, sağlık bilimleri enstitüsünde öğrenim gören A118 kodlu öğrenciye ait değerler Şekil de verilmiştir.

Yetenek matrisinde 8 numaralı (Yükselen Yetenek Grubu) kümeye yerleşen A188 öğrenciye ait değerler Şekil 39’da verilmiştir.

Öğrenci Kodu = A118	Potansiyel = 3.85
Enstitü = Eğitim	Performans = 2.45
Cinsiyet = Kadın	
Danışman	Öğrenci
A.Beceri = 4.21	A.Beceri = 4.15
A.Etik = 4.86	A.Etik = 4.07
Liderlik = 4.47	Liderlik = 4.18
Bilgi-Okur. = 4.86	Bilgi Okur. = 4.05
	A.Puan = 81.31
	A.Yayın = 2.25
	Proje Eğitim = 1.50

Şekil 39. A118 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler

A118 kodlu öğrencinin danışmanın değerlendirmesi sonucunda, yetenek matrisinde potansiyel belirleme boyutlarından olan akademik beceri boyutundan 4.21, akademik etik boyutundan 4.86, liderlik boyutundan 4.47, bilgi okuryazarlık boyutundan 4.86 puan alırken; kendi yapmış olduğu değerlendirme sonucu ise akademik beceri boyutundan 4.15, akademik etik boyutundan 4.07, liderlik boyutundan 4.18, bilgi okuryazarlık boyutundan 4.05 puan aldığı şekilde görülmektedir. Ayrıca bu öğrencinin akademik puanı 81.31, akademik yayın puanı 2.25, akademik proje ve eğitim puanı ise 1.50'dir.

Yükselen Yetenek Grubu'nda yer alan sosyal bilimler enstitüsünde öğrenim gören A92 kodlu öğrencinin puanlarına ilişkin değerler Şekil 40'ta sunulmuştur.

Öğrenci Kodu = A92		Potansiyel = 3.85	
Enstitü = Sosyal		Performans = 2.32	
Cinsiyet = Erkek			
Danışman		Öğrenci	
A.Beceri =	4.39	A.Beceri =	4.79
A.Etik =	5.00	A.Etik =	5.00
Liderlik =	4.00	Liderlik =	4.94
Bilgi-Okur. =	4.18	Bilgi Okur. =	4.95
		A.Puan =	85.76
		A.Yayın =	1.55
		Proje Eğitim =	1.30

Şekil 40. A92 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler

A92 kodlu öğrencinin danışmanın değerlendirmesi sonucunda, yetenek matrisinde potansiyel belirleme boyutlarından olan akademik beceri boyutundan 4.39, akademik etik boyutundan 5.00, liderlik boyutundan 4.00, bilgi okuryazarlık boyutundan 4.18 puan alırken; kendi yapmış olduğu değerlendirme sonucu ise akademik beceri boyutundan 4.79, akademik etik boyutundan 5.00, liderlik boyutundan 4.94, bilgi okuryazarlık boyutundan 4.95 puan aldığı şekilde görülmektedir. Ayrıca bu öğrencinin akademik puanı 85.76, akademik yayın puanı 1.55, akademik proje ve eğitim puanı ise 1.30'dur.

8 numaralı kümede (Yükselen Yetenek Grubu) yer alan fen bilimleri enstitüsünde öğrenim gören A64 kodlu öğrencinin puanlarına ilişkin değerler Şekil 41'de sunulmuştur.

Öğrenci Kodu = A64		Potansiyel = 3.85	
Enstitü = Fen		Performans = 1.71	
Cinsiyet = Erkek			
Danışman		Öğrenci	
A.Beceri =	4.42	A.Beceri =	4.24
A.Etik =	4.64	A.Etik =	4.64
Liderlik =	4.41	Liderlik =	3.94
Bilgi-Okur. =	4.23	Bilgi Okur. =	4.45
		A.Puan =	89.94
		A.Yayın =	0.85
		Proje Eğitim =	0.75

Şekil 41. A64 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler

A64 kodlu öğrencinin danışmanın değerlendirmesi sonucunda, yetenek matrisinde potansiyel belirleme boyutlarından olan akademik beceri boyutundan 4.42, akademik etik boyutundan 4.64, liderlik boyutundan 4.41, bilgi okuryazarlık boyutundan 4.23 puan alırken; kendi yapmış olduğu değerlendirme sonucu ise akademik beceri boyutundan 4.24, akademik etik boyutundan 4.64, liderlik boyutundan 3.94, bilgi okuryazarlık boyutundan 4.45 puan aldığı şekilde görülmektedir. Ayrıca bu öğrencinin akademik puanı 89.94, akademik yayın puanı 2.85, akademik proje ve eğitim puanı ise 0.75'dir.

Yükselen Yetenek Grubu'nda yer alan sağlık bilimler enstitüsünde öğrenim gören A9 kodlu öğrencinin puanlarına ilişkin değerler Şekil 42'de sunulmuştur.

Danışman		Öğrenci	
A.Beceri =	4.27	A.Beceri =	4.48
A.Etik =	4.07	A.Etik =	4.50
Liderlik =	3.88	Liderlik =	4.12
Bilgi-Okur. =	4.45	Bilgi Okur. =	4.36
		A.Puan =	91.88
		A.Yayın =	1.08
		Proje Eğitim =	1.65

Şekil 42. A9 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler

A9 kodlu öğrencinin danışmanın değerlendirmesi sonucunda, yetenek matrisinde potansiyel belirleme boyutlarından olan akademik beceri boyutundan 4.27, akademik etik boyutundan 4.07, liderlik boyutundan 3.38, bilgi okuryazarlık boyutundan 4.45 puan alırken; kendi yapmış olduğu değerlendirme sonucu ise akademik beceri boyutundan 4.48, akademik etik boyutundan 4.50, liderlik boyutundan 4.12, bilgi okuryazarlık boyutundan 4.36 puan aldığı şekilde görülmektedir. Ayrıca bu öğrencinin akademik puanı 91.88, akademik yayın puanı 1.08, akademik proje ve eğitim puanı ise 1.65'dir.

Yetenek matrisinde 7 numaralı küme (Uyumlu Yetenek Grubu) yerleşen öğrenci sayıları, kodları ve ağırlık merkezi puanları Tablo 17'de sunulmuştur.

Tablo 17. 7 Numaralı Kümeye (Uyumlu Yetenek Grubu) Yerleşen Öğrenci

Öğrenci Kodu	Z değeri Potansiyel	Z değeri performans	Öğrenci Kodu	Z değeri Potansiyel	Z değeri performans
A110	3.85	2.45	A23	3.14	2.27
A105	3.70	2.28	A32	3.31	2.12
A108	3.19	2.09	A33	3.55	2.43
A111	3.50	2.03	A34	3.55	2.19
A113	3.15	2.22	A39	3.21	2.00
A119	3.52	2.10	A54	3.13	2.32
A68	3.25	2.45	A55	3.30	2.21
A69	3.01	2.18	A56	3.46	2.21
A94	2.97	2.07	A112	3.43	2.22
A79	2.93	3.36	A83	3.62	1.87
A76	3.06	2.41	A85	3.45	2.07
A5	3.23	2.36	A3	3.57	2.35
A25	3.23	2.10	A95	3.21	2.18

Yetenek matrisinde 7 numaralı kümeye potansiyeli yeterli, performansı orta düzeyde olan 25 öğrenci yerleşmiştir. Söz konusu kümede potansiyel Z değerleri en yüksek 3.85, en düşük 2.95 olurken; performans Z değerleri ise en yüksek 2.45, en düşük 1.87 şeklinde sonuçlanmıştır. Bu gruptaki öğrenciler beklenen performans noktalarını aşma kapasitesine sahip öğrencilerdir. Bu öğrenciler desteklenmeli ve yeterli düzeyde motive edilmelidir. Uyumlu Yetenek Grubu olarak nitelendirilen bu kümedeki öğrencilerden her enstitüye örnek teşkil edecek birer öğrenci seçilerek aşağıdaki şekillerde bu öğrencilere ait verilere yer verilmiştir. İlk olarak 7 numaralı kümeye yerleşen, sağlık bilimleri enstitüsünde öğrenim gören A3 kodlu öğrenciye ait değerler Şekil 43’de verilmiştir.

Danışman		Öğrenci	
A.Beceri =	4.36	A.Beceri =	3.88
A.Etik =	4.14	A.Etik =	4.21
Liderlik =	4.47	Liderlik =	4.00
Bilgi-Okur. =	4.32	Bilgi Okur. =	3.50
		A.Puan =	79.61
		A.Yayın =	1.25
		Proje Eğitim =	4.55

Şekil 43. A3 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler

A3 kodlu öğrencinin danışmanın değerlendirmesi sonucunda, yetenek matrisinde potansiyel belirleme boyutlarından olan akademik beceri boyutundan 4.36, akademik etik boyutundan 4.14, liderlik boyutundan 4.47, bilgi okuryazarlık boyutundan 4.32 puan alırken; kendi yapmış olduğu değerlendirme sonucu ise akademik beceri boyutundan 3.88, akademik etik boyutundan 4.21, liderlik boyutundan 4.00, bilgi okuryazarlık boyutundan 3.50 puan aldığı şekilde görülmektedir. Ayrıca bu öğrencinin akademik puanı 79.61, akademik yayın puanı 1.25, akademik proje ve eğitim puanı ise 4.55'tir.

Uyumlu Yetenek Grubu'ndaki bir diğer öğrenci olan, fen bilimleri enstitüsünde öğrenim gören A55 kodlu öğrencinin puanlarına ilişkin değerler Şekil 44'te sunulmuştur.

Danışman		Öğrenci	
A.Beceri =	3.52	A.Beceri =	4.27
A.Etik =	4.07	A.Etik =	4.14
Liderlik =	3.76	Liderlik =	4.24
Bilgi-Okur. =	3.59	Bilgi Okur. =	4.23
		A.Puan =	89.06
		A.Yayın =	1.00
		Proje Eğitim =	0.25

Şekil 44. A55 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler

A55 kodlu öğrencinin danışmanın değerlendirmesi sonucunda, yetenek matrisinde potansiyel belirleme boyutlarından olan akademik beceri boyutundan 3.52, akademik etik boyutundan 4.07, liderlik boyutundan 3.76, bilgi okuryazarlık boyutundan 3.59 puan alırken; kendi yapmış olduğu değerlendirme sonucu ise akademik beceri boyutundan 4.27, akademik etik boyutundan 4.14, liderlik boyutundan 4.24, bilgi okuryazarlık boyutundan 4.23 puan aldığı şekilde görülmektedir. Ayrıca bu öğrencinin akademik puanı 89.06, akademik yayın puanı 1.00, akademik proje ve eğitim puanı ise 0.25'tir.

Aynı kümeye yerleşen bir diğer öğrenci olan eğitim bilimleri enstitüsünde öğrenim gören A113 kodlu öğrencinin puanlarına ilişkin değerler Şekil 45'te sunulmuştur.

Danışman		Öğrenci	
A.Beceri =	3.64	A.Beceri =	4.94
A.Etik =	3.71	A.Etik =	4.79
Liderlik =	3.82	Liderlik =	4.94
Bilgi-Okur. =	3.59	Bilgi Okur. =	4.91
		A.Puan =	74.08
		A.Yayın =	0.28
		Proje Eğitim =	0.00

Şekil 45. A113 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler

A113 kodlu öğrencinin danışmanın değerlendirmesi sonucunda, yetenek matrisinde potansiyel belirleme boyutlarından olan akademik beceri boyutundan 3.64, akademik etik boyutundan 3.71, liderlik boyutundan 3.82, bilgi okuryazarlık boyutundan 3.59 puan alırken; kendi yapmış olduğu değerlendirme sonucu ise akademik beceri boyutundan 4.94, akademik etik boyutundan 4.79, liderlik boyutundan 4.94, bilgi okuryazarlık boyutundan 4.91 puan aldığı şekilde görülmektedir. Ayrıca bu öğrencinin akademik puanı 74.08, akademik yayın puanı 0.28, akademik proje ve eğitim puanı ise 0.00'dır.

7 numaralı kümeye yerleşen, sosyal bilimleri enstitüsünde öğrenim gören A94 kodlu öğrenciye ait değerler Şekil 46'da verilmiştir.

Öğrenci Kodu = A94		Potansiyel = 2.97	
Enstitü = Sosyal		Performans = 2.07	
Cinsiyet = Kadın			
Danışman		Öğrenci	
A.Beceri =	4.30	A.Beceri =	4.48
A.Etik =	3.29	A.Etik =	4.64
Liderlik =	4.00	Liderlik =	4.53
Bilgi-Okur. =	3.59	Bilgi Okur. =	4.91
		A.Puan =	84.12
		A.Yayın =	0.94
		Proje Eğitim =	0.00

Şekil 46. A94 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler

A94 kodlu öğrencinin danışmanın değerlendirmesi sonucunda, yetenek matrisinde potansiyel belirleme boyutlarından olan akademik beceri boyutundan 4.30, akademik etik boyutundan 3.29, liderlik boyutundan 4.00, bilgi okuryazarlık boyutundan 3.59 puan alırken; kendi yapmış olduğu değerlendirme sonucu ise akademik beceri boyutundan 4.48, akademik etik boyutundan 4.64, liderlik boyutundan 4.53, bilgi okuryazarlık boyutundan 4.91 puan aldığı şekilde görülmektedir. Ayrıca bu öğrencinin akademik puanı 84.12, akademik yayın puanı 0.94, akademik proje ve eğitim puanı ise 0.00'dır.

Yetenek matrisinde 4 numaralı kümeye (Geliştirilebilir Yetenek Grubu) yerleşen öğrenci sayıları, kodları ve ağırlık merkezi puanları Tablo 18'de sunulmuştur.

Tablo 18. 4 Numaralı Kümeye (Geliştirilebilir Yetenek Grubu) Yerleşen Öğrenciler

Öğrenci Kodu	Z değeri Potansiyel	Z değeri performans	Öğrenci Kodu	Z değeri Potansiyel	Z değeri performans
A117	3.85	1.38	A41	3.85	1.42
A116	3.85	0.77	A20	3.85	1.24
A100	3.85	0.75	A17	3.72	1.18
A126	3.85	1.33	A27	3.85	0.83
A71	3.69	1.28	A36	.385	0.95
A102	3.85	1.37	A1	3.81	1.38
A88	3.85	1.39	A66	3.85	0.86
A101	3.79	1.33	A72	3.85	1.07
A103	3.85	1.13	A75	3.85	1.19
A61	3.85	0.95	A84	3.78	1.02
A60	3.83	0.95	A86	3.85	0.87
A2	3.85	0.77	A96	3.84	0.76
A59	3.85	0.79	A87	3.85	0.87

Yetenek matrisinde 4 numaralı kümeye potansiyeli yüksek, performansı düşük düzeyde olan 26 öğrenci yerleşmiştir. Söz konusu kümede potansiyel Z değerleri en yüksek 3.85, en düşük 3.72 olurken; performans Z değerleri ise en yüksek 1.42, en düşük 0.75 şeklinde sonuçlanmıştır. Bu gruptaki öğrencilerin yüksek potansiyele sahip olmalarına rağmen yeterli düzeyde akademik performans ortaya koyamamalarının sebebi olarak, danışmanları tarafından kapasitelerini kullanabilecekleri yeterli ortamların hazırlanmadığı ve doğru şekilde yönlendirilmedikleri gösterilebilir. Geliştirilebilir Yetenek Grubu olarak nitelendirilen bu kümedeki öğrencilerden her enstitüye örnek teşkil edecek birer öğrenci seçilerek aşağıdaki şekillerde bu öğrencilere ait verilere yer verilmiştir. İlk olarak 4 numaralı kümeye yerleşen, sosyal bilimler enstitüsünde öğrenim gören A100 kodlu öğrenciye ait değerler Şekil 47’de verilmiştir.

Öğrenci Kodu = A100		Potansiyel = 3.85
Enstitü =	Sosyal	Performans = 0.75
Cinsiyet =	Erkek	
Danışman		Öğrenci
A.Beceri =	4.24	A.Beceri = 4.52
A.Etik =	4.86	A.Etik = 4.79
Liderlik =	4.29	Liderlik = 4.35
Bilgi-Okur. =	4.86	Bilgi Okur. = 4.55
		A.Puan = 74.90
		A.Yayın = 0.10
		Proje Eğitim = 0.10

Şekil 47. A100 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler

A100 kodlu öğrencinin danışmanın değerlendirmesi sonucunda, yetenek matrisinde potansiyel belirleme boyutlarından olan akademik beceri boyutundan 4.24, akademik etik boyutundan 4.86, liderlik boyutundan 4.29, bilgi okuryazarlık boyutundan 4.86 puan alırken; kendi yapmış olduğu değerlendirme sonucu ise akademik beceri boyutundan 4.52, akademik etik boyutundan 4.79, liderlik boyutundan 4.35, bilgi okuryazarlık boyutundan 4.55 puan aldığı şekilde görülmektedir. Ayrıca bu

öğrencinin akademik puanı 74.90, akademik yayın puanı 0.10, akademik proje ve eğitim puanı ise 0.10'dır.

Aynı kümeye yerleşen eğitim bilimleri enstitüsünde öğrenim gören A117 kodlu öğrencinin puanlarına ilişkin değerler Şekil 48'de sunulmuştur.



Öğrenci Kodu = A117	Potansiyel = 3.85
Enstitü = Eğitim	Performans = 1.38
Cinsiyet = Kadın	
Danışman	Öğrenci
A.Beceri = 4.24	A.Beceri = 3.73
A.Etik = 5.00	A.Etik = 4.64
Liderlik = 4.65	Liderlik = 3.71
Bilgi-Okur. = 4.95	Bilgi Okur. = 4.77
	A.Puan = 80.40
	A.Yayın = 0.83
	Proje Eğitim = 0.25

Şekil 48. A117 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler

A117 kodlu öğrencinin danışmanın değerlendirmesi sonucunda, yetenek matrisinde potansiyel belirleme boyutlarından olan akademik beceri boyutundan 4.24, akademik etik boyutundan 5.00, liderlik boyutundan 4.65, bilgi okuryazarlık boyutundan 4.95 puan alırken; kendi yapmış olduğu değerlendirme sonucu ise akademik beceri boyutundan 3.73, akademik etik boyutundan 4.64, liderlik boyutundan 3.71, bilgi okuryazarlık boyutundan 4.77 puan aldığı şekilde görülmektedir. Ayrıca bu öğrencinin akademik puanı 80.40, akademik yayın puanı 0.83, akademik proje ve eğitim puanı ise 0.25'dir.

4 numaralı kümeye yerleşen, fen bilimleri enstitüsünde öğrenim gören A85 kodlu öğrenciye ait değerler Şekil 49'da verilmiştir.

Hoca		Öğrenci	
A.Beceri =	3.91	A.Beceri =	3.88
A.Etik =	4.00	A.Etik =	4.93
Liderlik =	3.47	Liderlik =	3.12
Bilgi-Okur. =	3.82	Bilgi Okur. =	4.14
		A.Puan =	82.08
		A.Yayın =	0.64
		Proje Eğitim =	0.00

Şekil 49. A85 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler

A85 kodlu öğrencinin danışmanın değerlendirmesi sonucunda, yetenek matrisinde potansiyel belirleme boyutlarından olan akademik beceri boyutundan 3.91, akademik etik boyutundan 4.00, liderlik boyutundan 3.47, bilgi okuryazarlık boyutundan 3.82 puan alırken; kendi yapmış olduğu değerlendirme sonucu ise akademik beceri boyutundan 3.88, akademik etik boyutundan 4.93, liderlik boyutundan 3.12, bilgi okuryazarlık boyutundan 4.14 puan aldığı şekilde görülmektedir. Ayrıca bu öğrencinin akademik puanı 82.08, akademik yayın puanı 0.64, akademik proje ve eğitim puanı ise 0.00'dır.

Aynı kümeye yerleşen bir diğer öğrenci olan A126 kodlu öğrencinin puanlarına ilişkin değerler Şekil 50'de sunulmuştur.

Öğrenci Kodu = A126	Potansiyel = 3.85
Enstitü = Sağlık	Performans = 1.33
Cinsiyet = Erkek	
Danışman	Öğrenci
A.Beceri = 3.45	A.Beceri = 4.79
A.Etik = 4.64	A.Etik = 4.79
Liderlik = 4.00	Liderlik = 4.82
Bilgi-Okur. = 4.18	Bilgi Okur. = 4.82
	A.Puan = 73.66
	A.Yayın = 0.61
	Proje Eğitim = 1.15

Şekil 50. A126 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler

A126 kodlu öğrencinin danışmanın değerlendirmesi sonucunda, yetenek matrisinde potansiyel belirleme boyutlarından olan akademik beceri boyutundan 3.45, akademik etik boyutundan 4.64, liderlik boyutundan 4.00, bilgi okuryazarlık boyutundan 4.18 puan alırken; kendi yapmış olduğu değerlendirme sonucu ise akademik beceri boyutundan 4.79, akademik etik boyutundan 4.79, liderlik boyutundan 4.82, bilgi okuryazarlık boyutundan 4.82 puan aldığı şekilde görülmektedir. Ayrıca bu öğrencinin akademik puanı 73.66, akademik yayın puanı 0.61, akademik proje ve eğitim puanı ise 1.15'tir.

Yetenek matrisinde 3 numaralı küme (Gelişime Açık Yetenek Grubu) yerleşen öğrenci sayıları, kodları ve ağırlık merkezi puanları Tablo 19'da sunulmuştur.

Tablo 19. 3 Numaralı Kümeye (Gelişime Açık Yetenek Grubu) Yerleşen Öğrencile

Öğrenci Kodu	Z değeri Potansiyel	Z değeri performans	Öğrenci Kodu	Z değeri Potansiyel	Z değeri performans
A115	3.18	0.77	A35	3.54	1.29
A80	3.44	1.29	A37	3.18	0.95
A70	3.47	1.28	A38	3.41	0.95
A77	3.15	0.75	A40	3.07	1.25
A99	3.53	1.20	A44	3.49	1.23
A42	3.45	1.44	A45	3.06	0.89
A18	3.13	1.36	A47	3.45	1.15
A13	3.57	1.01	A57	3.35	0.79
A21	2.91	1.16	A58	3.31	0.79
A28	3.12	0.83	A62	3.51	0.95
A26	3.13	0.83	A63	3.33	0.82
A29	3.30	0.84	A74	3.12	1.19
A30	3.68	0.84	A81	2.95	1.29
A8	3.44	1.32	A73	3.03	0.75
A128	2.98	1.39	A82	3.26	1.29
A78	3.19	0.75			

Yetenek matrisinde 3 numaralı kümeye potansiyeli yeterli, performansı düşük düzeyde olan 31 öğrenci yerleşmiştir. Söz konusu kümede potansiyel Z değerleri en yüksek 3.68, en düşük 2.91 olurken; performans Z değerleri ise en yüksek 1.44, en düşük 0.75 şeklinde sonuçlanmıştır. Bu gruptaki öğrencilerin doğru şekilde yönlendirildiklerinde var olan potansiyellerini kullanarak yüksek düzeyde performans sergilemeye açık öğrenciler olduğu söylenebilir. Gelişime Açık Yetenek Grubu olarak nitelendirilen bu kümedeki öğrencilerden her enstitüye örnek teşkil edecek birer öğrenci seçilerek aşağıdaki şekillerde bu öğrencilere ait verilere yer verilmiştir. İlk olarak 3 numaralı kümeye yerleşen, sağlık bilimleri enstitüsünde öğrenim gören A128 kodlu öğrenciye ait değerler Şekil 51’de verilmiştir.

Öğrenci Kodu = A128		Potansiyel = 2.98	
Enstitü = Sağlık		Performans = 1.39	
Cinsiyet = Kadın			
Danışman		Öğrenci	
A.Beceri =	3.64	A.Beceri =	4.03
A.Etik =	3.93	A.Etik =	3.64
Liderlik =	4.24	Liderlik =	4.29
Bilgi-Okur. =	3.55	Bilgi Okur. =	4.18
		A.Puan =	77.34
		A.Yayın =	0.70
		Proje Eğitim =	1.25

Şekil 51. A128 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler

A128 kodlu öğrencinin danışmanın değerlendirmesi sonucunda, yetenek matrisinde potansiyel belirleme boyutlarından olan akademik beceri boyutundan 3.64, akademik etik boyutundan 3.93, liderlik boyutundan 4.24, bilgi okuryazarlık boyutundan 3.55 puan alırken; kendi yapmış olduğu değerlendirme sonucu ise akademik beceri boyutundan 4.03, akademik etik boyutundan 3.64, liderlik boyutundan 4.29, bilgi okuryazarlık boyutundan 4.18 puan aldığı şekilde görülmektedir. Ayrıca bu öğrencinin akademik puanı 77.34, akademik yayın puanı 0.70, akademik proje ve eğitim puanı ise 1.25'dir.

Yetenek matrisinde 3 numaralı kümeye (Gelişime Açık Yetenek Grubu) yerleşen A74 kodlu öğrenciye ait değerler Şekil 52'de verilmiştir.

Danışman		Öğrenci	
A.Beceri =	2.70	A.Beceri =	3.88
A.Etik =	4.00	A.Etik =	4.00
Liderlik =	2.71	Liderlik =	3.71
Bilgi-Okur. =	2.77	Bilgi Okur. =	4.27
		A.Puan =	74.92
		A.Yayın =	0.49
		Proje Eğitim =	0.30

Şekil 52. A117Kodlu Öğrenciye Ait Veriler

A74 kodlu öğrencinin danışmanın değerlendirmesi sonucunda, yetenek matrisinde potansiyel belirleme boyutlarından olan akademik beceri boyutundan 2.70, akademik etik boyutundan 4.00, liderlik boyutundan 2.71, bilgi okuryazarlık boyutundan 2.77 puan alırken; kendi yapmış olduğu değerlendirme sonucu ise akademik beceri boyutundan 3.88, akademik etik boyutundan 4.00, liderlik boyutundan 3.71, bilgi okuryazarlık boyutundan 4.27 puan aldığı şekilde görülmektedir. Ayrıca bu öğrencinin akademik puanı 74.92, akademik yayın puanı 0.49, akademik proje ve eğitim puanı ise 0.30'dır.

Yetenek matrisinde 3 numaralı kümeye (Gelişime Açık Yetenek Grubu) yerleşen, eğitim bilimleri enstitüsünde öğrenim gören A115 kodlu öğrenciye ait değerler Şekil 53'te verilmiştir.

Danışman		Öğrenci	
A.Beceri =	3.48	A.Beceri =	3.67
A.Etik =	4.00	A.Etik =	4.14
Liderlik =	3.12	Liderlik =	3.00
Bilgi-Okur. =	3.55	Bilgi Okur. =	3.91
		A.Puan =	73.43
		A.Yayın =	0.28
		Proje Eğitim =	1.30

Şekil 53. A115 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler

A115 kodlu öğrencinin danışmanın değerlendirmesi sonucunda, yetenek matrisinde potansiyel belirleme boyutlarından olan akademik beceri boyutundan 3.48, akademik etik boyutundan 4.00, liderlik boyutundan 3.12, bilgi okuryazarlık boyutundan 3.55 puan alırken; kendi yapmış olduğu değerlendirme sonucu ise akademik beceri boyutundan 3.67, akademik etik boyutundan 4.14, liderlik boyutundan 3.00, bilgi okuryazarlık boyutundan 3.91 puan aldığı şekilde görülmektedir. Ayrıca bu öğrencinin akademik puanı 73.43, akademik yayın puanı 0.28, akademik proje ve eğitim puanı ise 1.30'dır.

Yetenek matrisinde 3 numaralı kümeye yerleşen sosyal bilimleri enstitüsünde öğrenim gören A99 kodlu öğrenciye ait değerler Şekil 54'te verilmiştir.

Öğrenci Kodu = A99		Potansiyel = 3.53	
Enstitü = Sosyal		Performans = 1.20	
Cinsiyet = Erkek			
Danışman		Öğrenci	
A.Beceri =	4.15	A.Beceri =	4.00
A.Etik =	4.57	A.Etik =	4.29
Liderlik =	4.00	Liderlik =	3.71
Bilgi-Okur. =	3.55	Bilgi Okur. =	3.91
		A.Puan =	73.50
		A.Yayın =	0.52
		Proje Eğitim =	0.65

Şekil 54. A69 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler

A99 kodlu öğrencinin danışmanın değerlendirmesi sonucunda, yetenek matrisinde potansiyel belirleme boyutlarından olan akademik beceri boyutundan 4.15, akademik etik boyutundan 4.57, liderlik boyutundan 4.00, bilgi okuryazarlık boyutundan 3.55 puan alırken; kendi yapmış olduğu değerlendirme sonucu ise akademik beceri boyutundan 4.00, akademik etik boyutundan 4.29, liderlik boyutundan 3.71, bilgi okuryazarlık boyutundan 3.91 puan aldığı şekilde görülmektedir. Ayrıca bu öğrencinin akademik puanı 73.50, akademik yayın puanı 0.52, akademik proje ve eğitim puanı ise 0.65'tir.

2 numaralı kümeye (Uyumsuz Yetenek Grubu) yerleşen öğrenci sayıları, kodları ve ağırlık merkezi puanları Tablo 20'de sunulmuştur.

Tablo 20. 2 numaralı kümeye (Uyumsuz Yetenek Grubu) yerleşen öğrenciler

Öğrenci Kodu	Z değeri Potansiyel	Z değeri performans
A106	2.63	1.25
A131	2.62	1.28
A91	2.64	1.39
A124	2.66	0.75
A7	2.84	1.27
A129	2.80	1.25
A22	2.83	1.39
A123	2.82	0.82

Yetenek matrisinde 2 numaralı kümeye potansiyeli orta, performansı düşük düzeyde olan 8 öğrenci yerleşmiştir. Söz konusu kümede potansiyel Z değerleri en yüksek 2.84, en düşük 2.62 olurken; performans Z değerleri ise en yüksek 1.39, en düşük 0.75 şeklinde sonuçlanmıştır. Bu gruptaki öğrencilerin yetenek skalasında daha üst seviyelere çıkabilmeleri için doğru şekilde yönlendirilmeleri ve bireysel olarak daha üstün bir çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Uyumsuz Yetenek Grubu olarak nitelendirilen bu kümedeki öğrencilerden her enstitüye örnek teşkil edecek birer öğrenci seçilerek aşağıdaki şekillerde bu öğrencilere ait verilere yer verilmiştir. İlk olarak 2 numaralı kümeye yerleşen, eğitim bilimleri enstitüsünde öğrenim gören A131 kodlu öğrenciye ait değerler Şekil 55’te verilmiştir.



Öğrenci Kodu = A131		Potansiyel = 2.62	
Enstitü = Egitim		Performans = 1.28	
Cinsiyet = Erkek			
Danışman		Öğrenci	
A.Beceri =	2.76	A.Beceri =	2.97
A.Etik =	2.64	A.Etik =	3.64
Liderlik =	3.06	Liderlik =	3.88
Bilgi-Okur. =	2.95	Bilgi Okur. =	3.68
		A.Puan =	71.77
		A.Yayın =	0.62
		Proje Eğitim =	0.10

Şekil 55. A131 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler

A131 kodlu öğrencinin danışmanın değerlendirmesi sonucunda, yetenek matrisinde potansiyel belirleme boyutlarından olan akademik beceri boyutundan 2.76, akademik etik boyutundan 2.64, liderlik boyutundan 3.06, bilgi okuryazarlık boyutundan 2.95 puan alırken; kendi yapmış olduğu değerlendirme sonucu ise akademik beceri boyutundan 2.97, akademik etik boyutundan 3.64, liderlik boyutundan 3.88, bilgi okuryazarlık boyutundan 4.68 puan aldığı şekilde görülmektedir. Ayrıca bu öğrencinin akademik puanı 71.77, akademik yayın puanı 0.62, akademik proje ve eğitim puanı ise 0.10'dur.

Yetenek matrisinde 2 numaralı kümeye (Uyumsuz Yetenek Grubu) yerleşen, sosyal bilimler enstitüsünde öğrenim gören A91 kodlu öğrenciye ait değerler Şekil 56'da verilmiştir.



Öğrenci Kodu = A91		Potansiyel = 2.64	
Enstitü = Sosyal		Performans = 1.39	
Cinsiyet = Kadın			
Danışman		Öğrenci	
A.Beceri =	3.42	A.Beceri =	2.94
A.Etik =	3.21	A.Etik =	2.64
Liderlik =	2.65	Liderlik =	4.35
Bilgi-Okur. =	3.32	Bilgi Okur. =	2.91
		A.Puan =	70.62
		A.Yayın =	0.43
		Proje Eğitim =	1.30

Şekil 56. A91 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler

A91 kodlu öğrencinin danışmanın değerlendirmesi sonucunda, yetenek matrisinde potansiyel belirleme boyutlarından olan akademik beceri boyutundan 3.42, akademik etik boyutundan 3.21, liderlik boyutundan 2.65, bilgi okuryazarlık boyutundan 3.32 puan alırken; kendi yapmış olduğu değerlendirme sonucu ise akademik beceri boyutundan 2.94, akademik etik boyutundan 2.64, liderlik boyutundan 4.35, bilgi okuryazarlık boyutundan 2.91 puan aldığı şekilde görülmektedir. Ayrıca bu

öğrencinin akademik puanı 70.62, akademik yayın puanı 0.43, akademik proje ve eğitim puanı ise 1.30'dır.

Yetenek matrisinde 2 numaralı kümeye yerleşen, fen bilimleri enstitüsünde öğrenim gören A124 kodlu öğrenciye ait değerler Şekil 57'de verilmiştir.



Öğrenci Kodu = A124		Potansiyel = 2.66
Enstitü =	Fen	Performans = 0.75
Cinsiyet =	Kadın	
Danışman		Öğrenci
A.Beceri =	2.97	A.Beceri = 3.45
A.Etik =	2.86	A.Etik = 3.50
Liderlik =	3.24	Liderlik = 3.53
Bilgi-Okur. =	3.09	Bilgi Okur. = 3.18
		A.Puan = 71.60
		A.Yayın = 0.23
		Proje Eğitim = 0.75

Şekil 57. A124 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler

A124 kodlu öğrencinin danışmanın değerlendirmesi sonucunda, yetenek matrisinde potansiyel belirleme boyutlarından olan akademik beceri boyutundan 2.97, akademik etik boyutundan 2.86, liderlik boyutundan 3.24, bilgi okuryazarlık boyutundan 3.09 puan alırken; kendi yapmış olduğu değerlendirme sonucu ise akademik beceri boyutundan 3.45, akademik etik boyutundan 3.50, liderlik boyutundan 3.53, bilgi okuryazarlık boyutundan 3.18 puan aldığı şekilde görülmektedir. Ayrıca bu öğrencinin akademik puanı 71.60, akademik yayın puanı 0.23, akademik proje ve eğitim puanı ise 0.75'dir.

Aynı kümeye yerleşen A129 kodlu öğrenciye ait değerler Şekil 58'de verilmiştir.

Öğrenci Kodu = A129		Potansiyel = 2.80	
Enstitü = Sağlık		Performans = 1.25	
Cinsiyet = Erkek			
Danışman		Öğrenci	
A.Beceri =	3.73	A.Beceri =	4.15
A.Etik =	3.21	A.Etik =	3.57
Liderlik =	3.76	Liderlik =	4.06
Bilgi-Okur. =	3.73	Bilgi Okur. =	4.05
		A.Puan =	74.43
		A.Yayın =	0.49
		Proje Eğitim =	0.10

Şekil 58. A129 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler

A129 kodlu öğrencinin danışmanın değerlendirmesi sonucunda, yetenek matrisinde potansiyel belirleme boyutlarından olan akademik beceri boyutundan 3.73, akademik etik boyutundan 3.21, liderlik boyutundan 3.76, bilgi okuryazarlık boyutundan 3.73 puan alırken; kendi yapmış olduğu değerlendirme sonucu ise akademik beceri boyutundan 4.15, akademik etik boyutundan 3.57, liderlik boyutundan 4.06, bilgi okuryazarlık boyutundan 4.05 puan aldığı şekilde görülmektedir. Ayrıca bu öğrencinin akademik puanı 74.43, akademik yayın puanı 0.49, akademik proje ve eğitim puanı ise 0.10'dır.

6 numaralı küme (Vasat Yetenek Grubu) yerleşen öğrenci sayıları, kodları ve ağırlık merkezi puanları Tablo 21'de sunulmuştur.

Tablo 21. 6 numaralı küme (Vasat Yetenek Grubu) yerleşen öğrenciler

Öğrenci Kodu	Z değeri Potansiyel	Z değeri performans
A121	2.85	2.31
A48	2.75	2.07
A12	2.75	2.20
A43	2.58	2.25
A11	2.85	2.20

Yetenek matrisinde 6 numaralı küme potansiyeli orta, performansı orta düzeyde olan 5 öğrenci yerleşmiştir. Söz konusu kümede potansiyel Z değerleri en yüksek 2.85, en düşük 2.58 olurken; performans Z değerleri ise en yüksek 2.25, en

düşük 2.07 şeklinde sonuçlanmıştır. Bu gruptaki öğrencilerin kendisinden beklenen performansı gösteren, mevcut sorumluluklarla çalışmalarına devam edecek olan öğrenciler olduğu söylenebilir. Vasat Yetenek Grubu olarak nitelendirilen bu kümedeki öğrencilerden her enstitüye örnek teşkil edecek birer öğrenci seçilerek aşağıdaki şekillerde bu öğrencilere ait verilere yer verilmiştir. Ancak bu kümede sağlık ve sosyal bilimler enstitüsünde öğrenim gören öğrencileri bulunmadığından, sadece fen ve eğitim bilimleri enstitüsünde öğrenim gören doktora öğrencilerine yer verilmiştir. İlk olarak 6 numaralı kümeye yerleşen, fen bilimleri enstitüsünde öğrenim gören A43 kodlu öğrenciye ait değerler Şekil 59’da verilmiştir.

Danışman		Öğrenci	
A.Beceri =	2.52	A.Beceri =	3.27
A.Etik =	3.07	A.Etik =	3.71
Liderlik =	3.12	Liderlik =	3.41
Bilgi-Okur. =	2.32	Bilgi Okur. =	3.05
		A.Puan =	76.25
		A.Yayın =	0.98
		Proje Eğitim =	2.25

Şekil 59. A43 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler

A43 kodlu öğrencinin danışmanın değerlendirmesi sonucunda, yetenek matrisinde potansiyel belirleme boyutlarından olan akademik beceri boyutundan 2.52, akademik etik boyutundan 3.07, liderlik boyutundan 3.12, bilgi okuryazarlık boyutundan 2.32 puan alırken; kendi yapmış olduğu değerlendirme sonucu ise akademik beceri boyutundan 3.27, akademik etik boyutundan 3.71, liderlik boyutundan 3.41, bilgi okuryazarlık boyutundan 3.05 puan aldığı şekilde görülmektedir. Ayrıca bu öğrencinin akademik puanı 76.25, akademik yayın puanı 0.98, akademik proje ve eğitim puanı ise 2.25’dir.

Yetenek matrisinde 6 numaralı kümeye (Vasat Yetenek Grubu) yerleşen, eğitim bilimleri enstitüsünde öğrenim gören bir diğer öğrenci A121'e ait değerler Şekil 60'ta verilmiştir.

Danışman		Öğrenci	
A.Beceri =	2.70	A.Beceri =	3.94
A.Etik =	3.07	A.Etik =	4.36
Liderlik =	3.06	Liderlik =	4.18
Bilgi-Okur. =	2.77	Bilgi Okur. =	4.55
		A.Puan =	86.38
		A.Yayın =	1.42
		Proje Eğitim =	1.30

Şekil 60. A121 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler

A121 kodlu öğrencinin danışmanın değerlendirmesi sonucunda, yetenek matrisinde potansiyel belirleme boyutlarından olan akademik beceri boyutundan 2.70, akademik etik boyutundan 3.07, liderlik boyutundan 3.06, bilgi okuryazarlık boyutundan 2.77 puan alırken; kendi yapmış olduğu değerlendirme sonucu ise akademik beceri boyutundan 3.94, akademik etik boyutundan 4.36, liderlik boyutundan 4.18, bilgi okuryazarlık boyutundan 4.55 puan aldığı şekilde görülmektedir. Ayrıca bu öğrencinin akademik puanı 86.38, akademik yayın puanı 1.42, akademik proje ve eğitim puanı ise 1.30'dur.

11 numaralı kümeye (Yükselen Yetenek Grubu) sadece A50 kodlu öğrenci yerleşmiştir. Bu öğrenciye ait değerler Şekil 61'de sunulmuştur.

Öğrenci Kodu = A50		Potansiyel = 3.31	
Enstitü = Fen		Performans = 2.72	
Cinsiyet = Erkek			
Danışman		Öğrenci	
A.Beceri =	4.18	A.Beceri =	3.88
A.Etik =	4.14	A.Etik =	3.86
Liderlik =	4.29	Liderlik =	4.06
Bilgi-Okur. =	4.36	Bilgi Okur. =	3.86
		A.Puan =	86.90
		A.Yayın =	2.14
		Proje Eğitim =	1.65

Şekil 61. A130 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler

A50 kodlu öğrencinin danışmanın değerlendirmesi sonucunda, yetenek matrisinde potansiyel belirleme boyutlarından olan akademik beceri boyutundan 4.24, akademik etik boyutundan 4.18, liderlik boyutundan 4.14, bilgi okuryazarlık boyutundan 4.36 puan alırken; kendi yapmış olduğu değerlendirme sonucu ise akademik beceri boyutundan 3.88, akademik etik boyutundan 3.86, liderlik boyutundan 4.06, bilgi okuryazarlık boyutundan 3.86 puan aldığı şekilde görülmektedir. Ayrıca bu öğrencinin akademik puanı 86.90, akademik yayın puanı 2.14, akademik proje ve eğitim puanı ise 1.65'tir.

1 numaralı küme (Sistem Dışı Yetenek Grubu) sadece A31 kodlu öğrenci yerleşmiştir. Bu öğrenciye ait değerler Şekil 62'de sunulmuştur.

Öğrenci Kodu = A31		Potansiyel = 1.76	
Enstitü = Fen		Performans = 1.17	
Cinsiyet = Erkek			
Danışman		Öğrenci	
A.Beceri =	1.91	A.Beceri =	3.82
A.Etik =	1.57	A.Etik =	4.00
Liderlik =	2.41	Liderlik =	3.76
Bilgi-Okur. =	1.68	Bilgi Okur. =	3.77
		A.Puan =	74.05
		A.Yayın =	0.50
		Proje Eğitim =	1.80

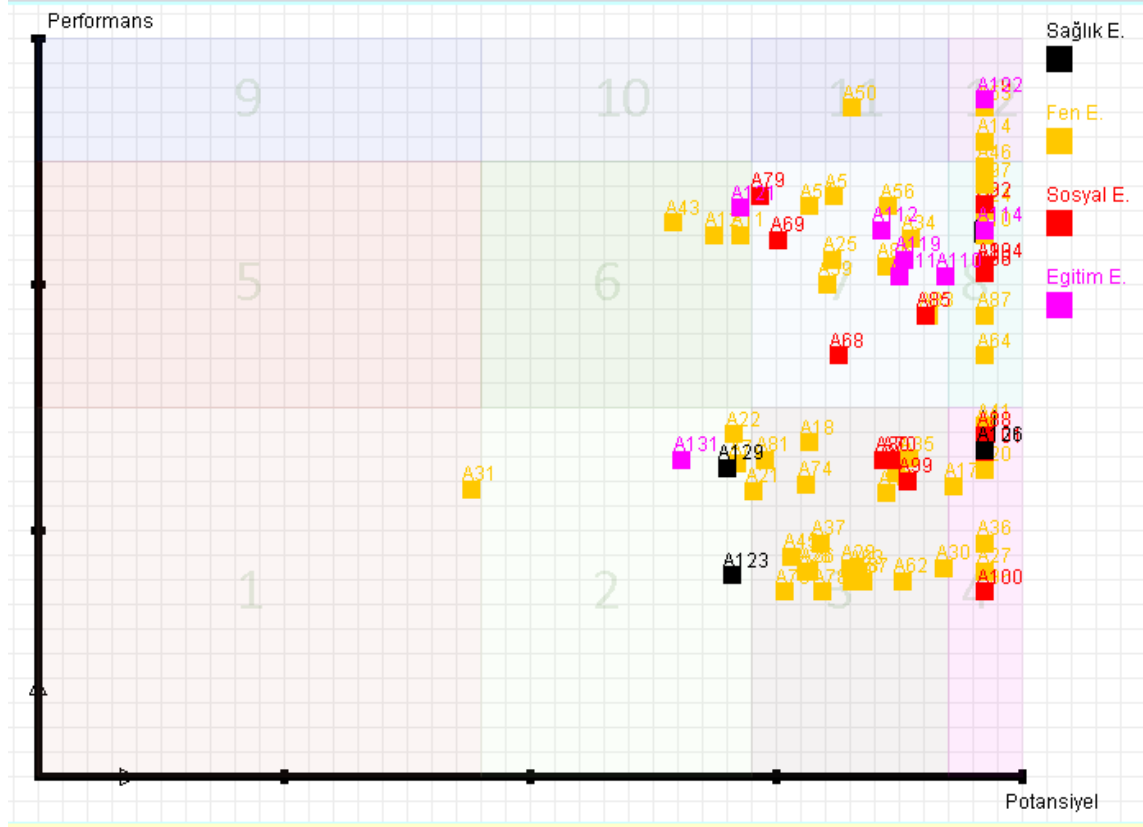
Şekil 62. A31 Kodlu Öğrenciye Ait Veriler

A31 kodlu öğrencinin danışmanın değerlendirmesi sonucunda, yetenek matrisinde potansiyel belirleme boyutlarından olan akademik beceri boyutundan 1.91, akademik etik boyutundan 1.57, liderlik boyutundan 2.41, bilgi okuryazarlık boyutundan 1.68 puan alırken; kendi yapmış olduğu değerlendirme sonucu ise akademik beceri boyutundan 3.82, akademik etik boyutundan 4.00, liderlik boyutundan 3.76, bilgi okuryazarlık boyutundan 3.77 puan aldığı şekilde görülmektedir. Ayrıca bu öğrencinin akademik puanı 74.05, akademik yayın puanı 0.50, akademik proje ve eğitim puanı ise 1.80'dır. Bu öğrenciye ait söz konusu değerlerde danışmanın görüşü ile öğrencinin görüşü arasında oldukça büyük bir farklılık olduğu dikkat çekmektedir. Danışman öğrencinin genel anlamda akademik yeteneğine ilişkin daha düşük düzeyde görüş belirtirken, öğrenci kendisi için daha yüksek düzeyde görüş belirtmiştir. Bu durum danışman ya da öğrenciden birinin subjektif bir değerlendirme yaptığını düşündürmektedir. Bu sebeple A31 kodlu öğrencinin yetenek matrisindeki yerinin güvenilir bir sonuç olmadığı söylenebilir.

5, 9 ve 10 numaralı kümeler ise yerleşen doktora öğrencisi olmamıştır.

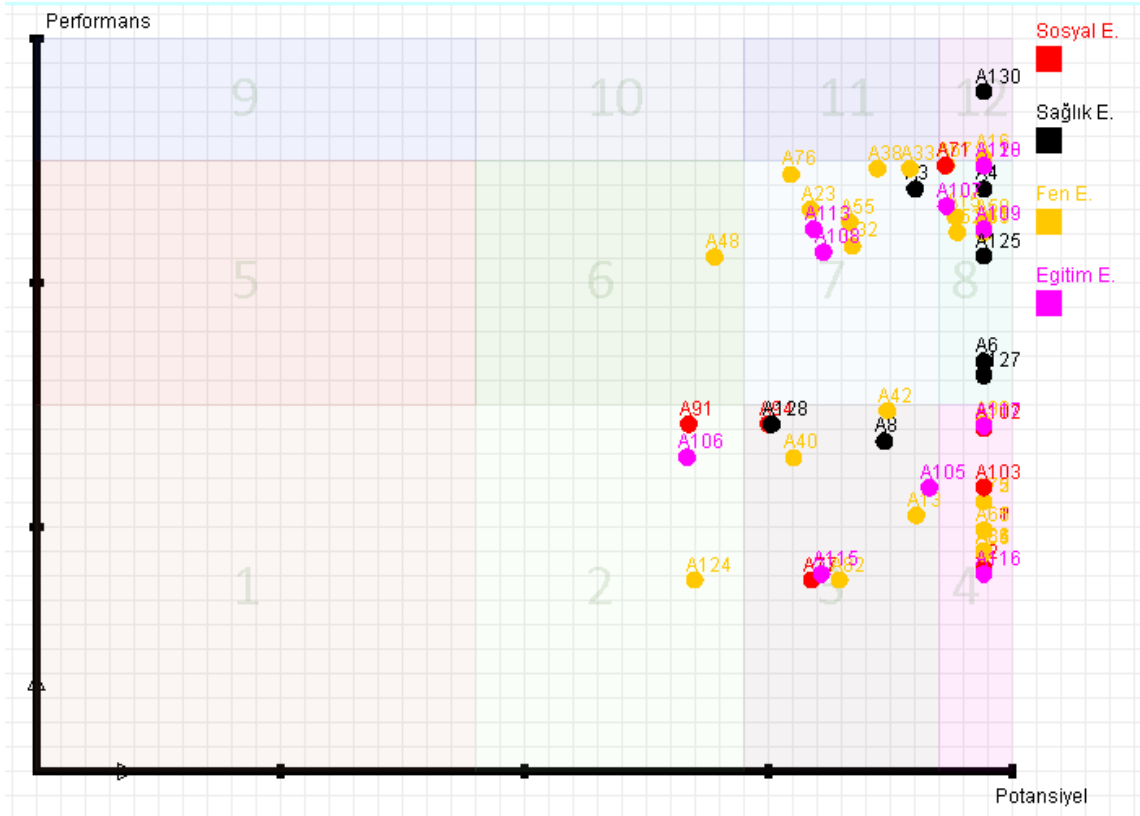
b) Doktora öğrencilerinin potansiyel ve performans durumlarına göre cinsiyet değişkeni bakımından yetenek matrisindeki yeri, kadın ve erkek doktora öğrencilerin verileri ayrı ayrı analiz edilerek tespit edilmiştir.

Erkek doktora öğrencilerinin kendilerinin ve danışmanlarının değerlendirmesi sonucunda aldıkları performans ve potansiyel puanlarının bulanık mantık tabanlı ağırlık merkezi değerlerine (z değeri) göre ortaya çıkan yetenek yönetimi matrisi şekildeki gibidir.



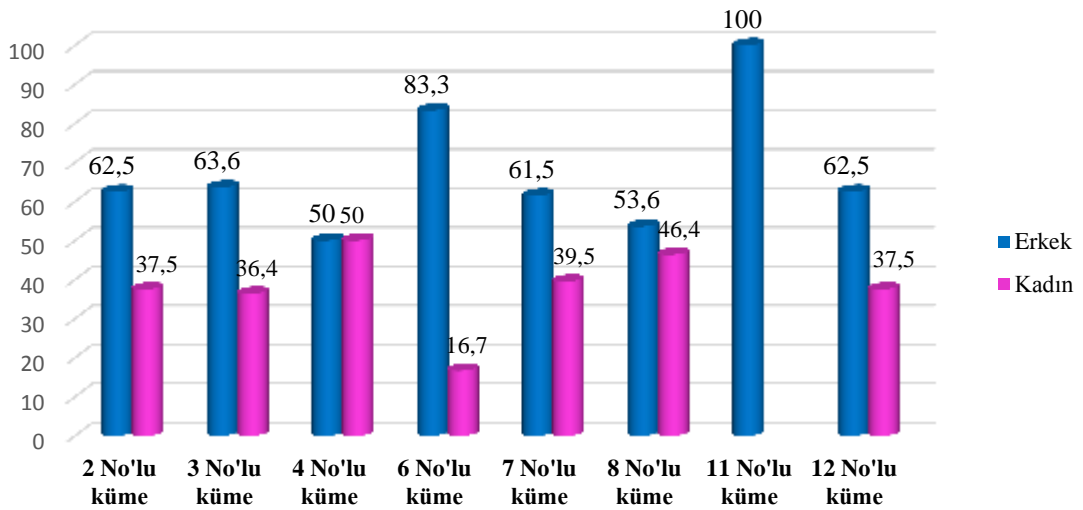
Şekil 63. Kadın Doktora Öğrencilerinin Yetenek Matrisindeki Yeri

Kadın doktora öğrencilerinin kendilerinin ve danışmanlarının değerlendirmesi sonucunda aldıkları performans ve potansiyel puanlarının bulanık mantık tabanlı ağırlık merkezi değerlerine (z değeri) göre ortaya çıkan yetenek yönetimi matrisi Şekil 64'teki gibidir.



Şekil 64. Erkek Doktora Öğrencilerinin Yetenek Matrisindeki Yeri

Erkek ve kadın doktora öğrencilerinin kümelere yerleşme oranları aşağıdaki grafikte verilmiştir.



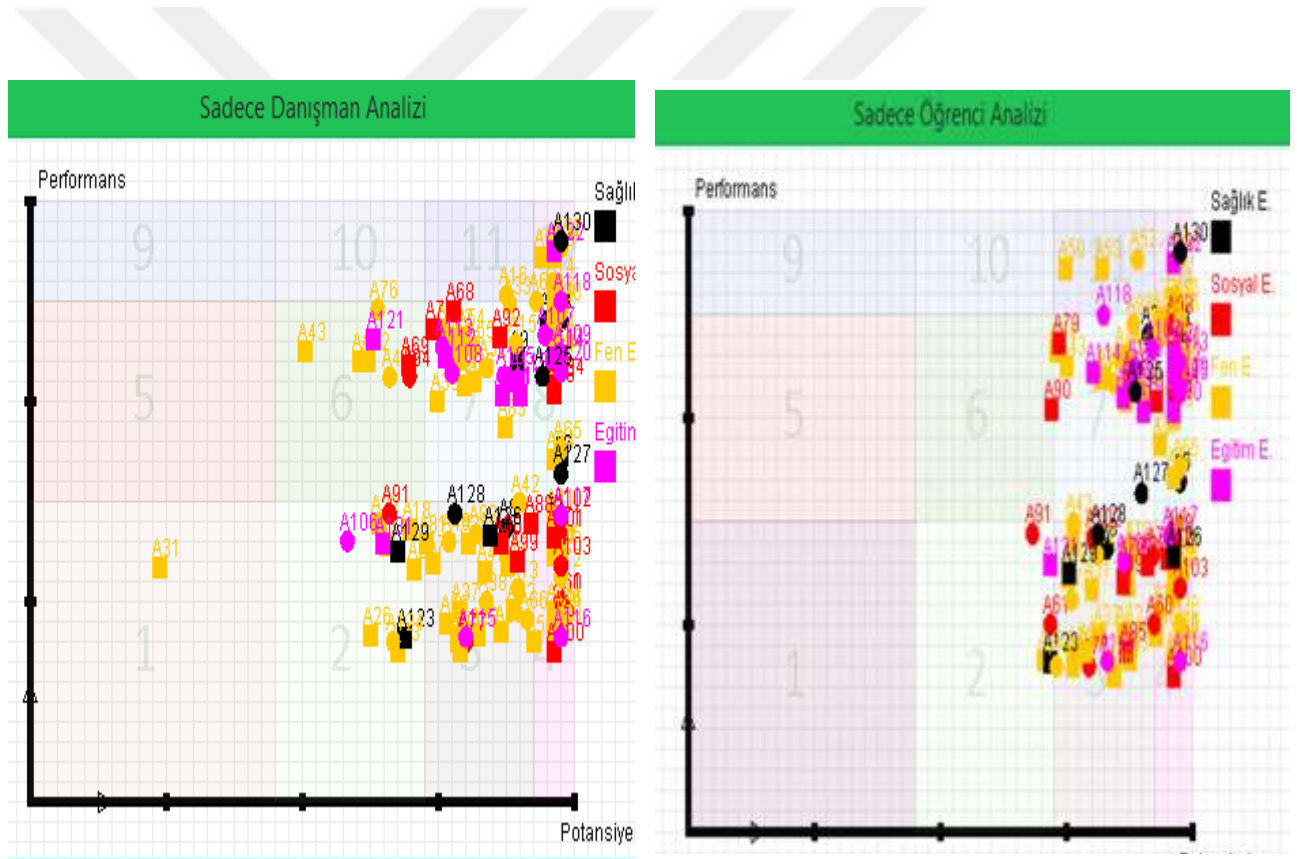
Grafik 17. Kadın ve Erkek Doktora Öğrencilerin Kümelerdeki Yüzde Oranları

Grafikte kümelere yerleşen kadın erkek oranlarına bakıldığında 2, 3, 6, 7, 8, 11, 12 numaralı kümelerde erkek oranının kadın oranından fazla olduğu, 4 numaralı kümede

ise oranların eşit olduğu görülmektedir. Hiçbir kümede kadın doktora öğrencisi oranının erkek doktora öğrencisi oranından fazla olmamasının sebebi, çalışma grubundaki erkek doktora öğrenci sayısı kadın doktora öğrenci sayısından fazla olmasıdır.

4.8. Sekizinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

Doktora öğrencilerinin yalnızca danışmanlarının değerlendirmesi ve yalnızca kendilerinin değerlendirmesi sonucunda aldıkları performans ve potansiyel puanlarının bulanık mantık tabanlı ağırlık merkezi değerlerine (z değeri) göre ortaya çıkan yetenek yönetimi matrisi Şekil 65 ve 66'daki gibidir.



Şekil 65. Yalnızca Danışman Analizi

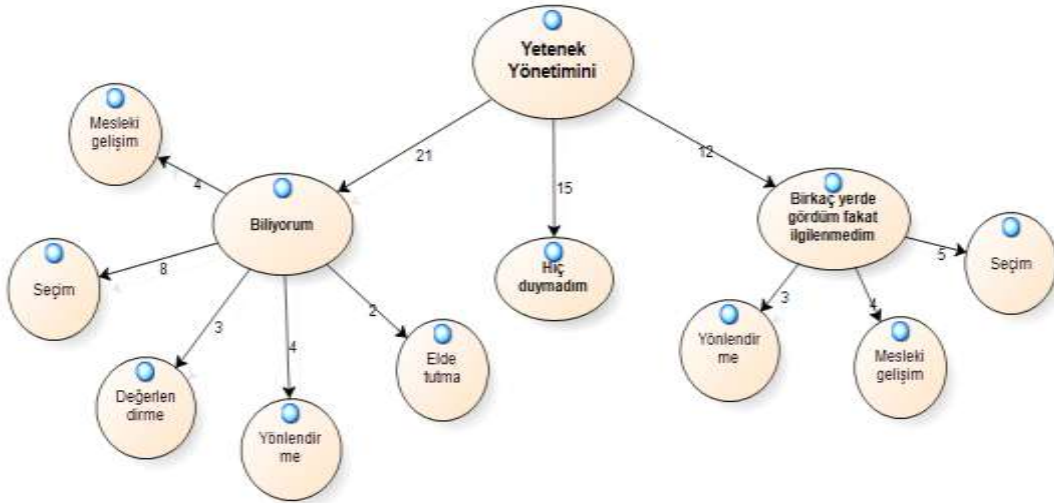
Şekil 66. Yalnızca Öğrenci Analizi

Şekiller genel olarak değerlendirildiğinde; yalnızca danışman değerlendirmesine göre doktora öğrencileri 2, 3, 4, 6, 7, 8 ve 12 numaralı kümelere dağılım olarak yerleşirken, yalnızca öğrencilerin kendi kendilerini değerlendirmesine göre ise doktora öğrencilerinin 3, 4, 7, 8, 11, 12 numaralı kümelere yığıldığı görülmektedir. Buradan

genel olarak doktora öğrencilerinin kendilerini danışmanlarının görüşlerine göre daha yetenekli gördükleri veya danışmanların dışardan bir göz ile öğrencilerini daha tarafsız değerlendirebildikleri sonucu çıkarılabilir. Bu alt amaçtan elde edilen sonuçla birlikte, hem öğrenci hem de danışmanın görüşlerinin birlikte alınıp değerlendirilmesinin araştırma sonuçlarının güvenilirliğini ve objektifliğini arttırmada anlamlı olduğu düşünülmektedir.

4.9. Nitel Boyuta İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın nitel verileri, NVivo 10 paket programı kullanılarak çözümlenmiştir. Akademisyenlerden elde edilen verilerle, benzer ifadeler belirlenen temalara yerleştirilmek suretiyle çözümlene işlemi gerçekleştirilmiştir. Akademisyenlere sorulan iki adet açık uçlu ve bir adet kapalı uçlu soru modellenerek bu kısımda sunulmuştur. Yetenek yönetimi kavramı ile ilgili düşüncelerin sorgulandığı ilk araştırma sorusuna ilişkin olarak oluşturulan ana temalar, ana temalara bağlı alt temalar ve frekans değerleri Şekil 67’de gösterilmiştir.



Şekil 67. Yetenek Yönetimi Kavramına İlişkin Görüşler

Yetenek yönetimi kavramına ilişkin görüşler incelendiğinde, akademisyenlerin 21’i yetenek yönetimi kavramını bildiğini, 15’i bu kavramı hiç duymadığını, 12’si ise bu kavramı birkaç yerde gördüğünü fakat ilgilenmediğini belirtmişlerdir. Yetenek yönetimi hakkında bilgi sahibi olan akademisyenler bu kavramın; en yeteneklilerin seçimi (*Seçim*; f=8), çalışanlara eğitim ve kendilerini geliştirme alanları sunan bakış açısı (*Mesleki gelişim*; f=4), yetenekli bireylerin yönlendirilmesi (*Yönlendirme*; f=4),

yetenekli bireylerin değerlendirmesi (*Değerlendirme*; f=3) ve bu bireyleri elde tutulma stratejileri (Elde tutma; f=2) olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Buna göre yetenek yönetimi kavramını bilen akademisyenler daha çok yetenekli bireylerin seçimi olarak değerlendirmişlerdir. Yetenek yönetimi kavramını birkaç yerde gören fakat ilgilenmeyen akademisyenler yetenekli bireylerin tespit edilmesi (*Seçim*; f=4), eğitimlerle bireylerin mesleki gelişiminin sağlanması (*Mesleki gelişim*; f=4) ve bireylerin yeteneklerinin gerektirdiği pozisyonlara getirilmesi (*Yönlendirme*; f=3) yönünde görüş bildirmişlerdir. Yetenek yönetimi kavramına ait göz aşınalığı bulunan akademisyenler bu kavramın ne anlama geldiğini aşağı yukarı doğru tahmin ettiği görülmektedir. Bu durum, yetenek yönetimi isminin karmaşık olmadığı, benzer ifadeler çağrıştırdığını gösterebilir. Bu alt temada da yine seçim kategorisi daha çok görüş almıştır.

Akademisyenlerin yetenek yönetimi kavramına ilişkin görüşleri ile ilgili örnek ifadeler aşağıda yer almaktadır:

K2: *Yeteneklerin belirlenip örgütsel amaçlar doğrultusunda mevcut yeteneklerin değerlendirilmesi.*

K5: *Yetenek yönetimi yetenekli çalışanların uygun pozisyonlarda yönetilmesidir.*

K13: *alışanlara eğitim ve kendilerini geliştirme alanları sunan bakış açısidir.*

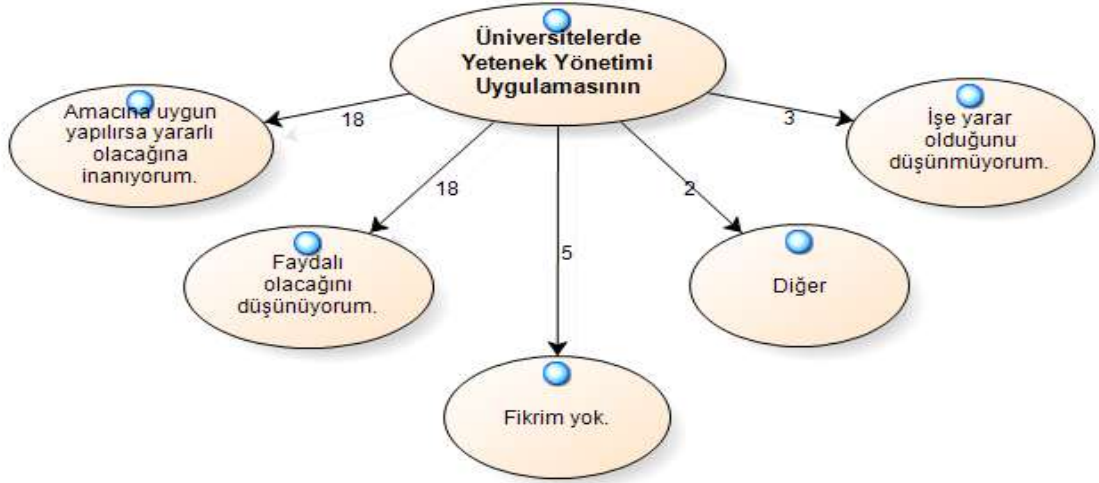
K25: *Yetenekli alışanların başka kurumlara gitmesini engellemek için geliştirilen stratejiler.*

K17: *Uzman kişilerin kontrolünde eğitim verilmesi gereken bir konu.*

K9: *Yetenekli insanların tespit edilip, işe alınması.*

K43: *Bir kurumda bulunan farklı yetenekli kişilerin kurumun işleyişindeki yeteneğine uygun yerlere getirilmesi bunun gelecek kişilerin bulunması.*

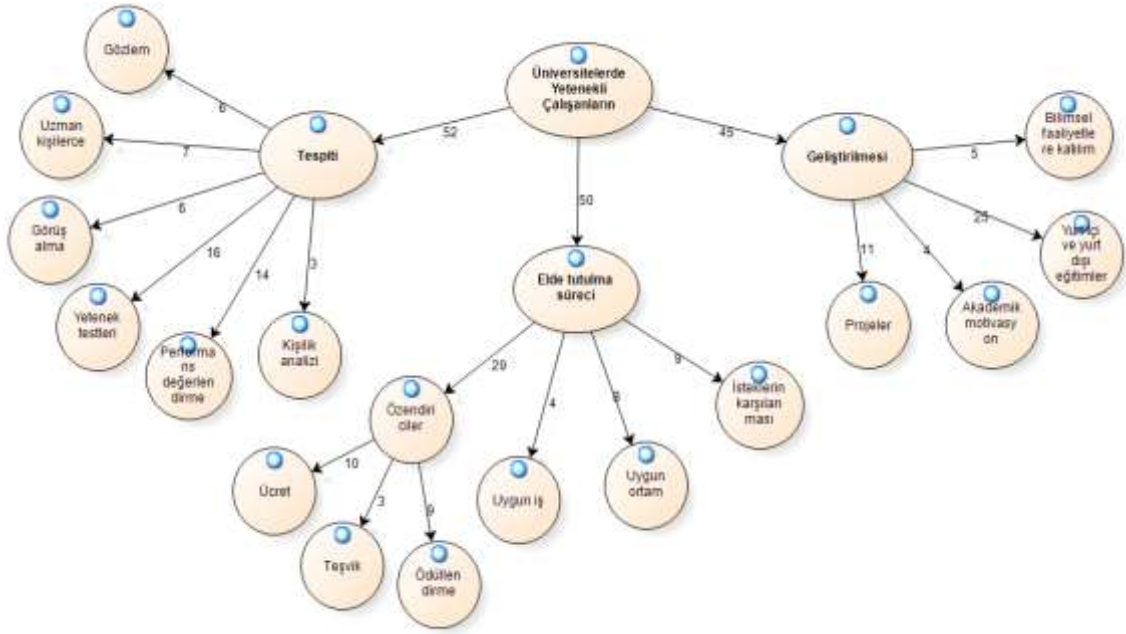
Üniversitelerde yetenek yönetimi uygulaması hakkında akademisyenlerin görüşlerinin belirlenmeye çalışıldığı ikinci soruya ilişkin olarak oluşturulan ana temalar, ana temalara bağlı alt temalar ve frekans değerleri Şekil 68’de gösterilmiştir.



Şekil 68. Üniversitelerde Yetenek Yönetimi Uygulaması Hakkında Görüşler

Üniversitelerde yetenek yönetimi uygulamasına ilişkin görüşler incelendiğinde, bu uygulamaların faydalı olacağını düşünen ($f=18$), amacına uygun yapılırsa çok yararlı olacağına inanan ($f=18$), fikri olmayan ($f=5$), işe yarar olduğunu düşünmeyen ($f=3$), ve teoride kalan bir kavram olduğunu düşünen ($f=2$) akademisyenlerin olduğu görülmüştür. Buna bulgular akademisyenlerin üniversitelerde yetenek yönetimi uygulamalarının amacına uygun yapılırsa faydalı olacağına inandığını göstermektedir.

Araştırmanın üçüncü sorusunda üniversitelerde yetenekli çalışanların tespiti, elde tutulma ve geliştirilme sürecinin nasıl olması gerektiğine ilişkin görüşler sorgulanmıştır. Elde edilen görüşler doğrultusunda oluşturulan ana temalar, ana temalara bağlı alt temalar ve frekans değerleri Şekil 69'da gösterilmiştir.



Şekil 69. Üniversitelerde Yetenekli Çalışanların Tespiti, Elde Tutulma ve Geliştirilme Süreci Hakkında Görüşler

Üniversitelerde yetenekli çalışanların tespiti, elde tutulma ve geliştirilme sürecinin belirlenmesine ilişkin görüşler incelendiğinde, tespit edilmesine ilişkin 52, elde tutulma sürecine ilişkin 50 ve geliştirilmesine ilişkin 45 akademisyen görüşünün bulunduğu görülmüştür. Yetenekli çalışanların, yetenek testleri yapılarak ($f=16$), performanslarına bakılarak ($f=14$), uzman kişilerin değerlendirilmesine tabi tutarak ($f=7$), danışman ve akranlarının görüşleri alınarak ($f=6$), ayrıntılı olarak gözlemler yapılarak ($f=6$) ve kişilik özelliklerine bakılarak ($f=3$) belirlenebileceği yönünde görüşlere rastlanmıştır. Bu alt temada en çok görüş alan kategori yetenek testlerinin uygulanmasıdır. Yetenekli çalışanların elde tutulma sürecine ilişkin olarak özendiricilerin kullanılması ($f=29$), yetenekli çalışanların her türlü ihtiyaçlarının karşılanması ($f=9$), uygun çalışma ortamının sağlanması ($f=8$) ve kişiye uygun işin verilmesi ($f=4$) gerektiği elde edilen bulgular arasındadır. Bu alt temaya ilişkin en çok görüş alan kategori motivasyon artırıcı çalışmalarla özendiricilerin kullanılmasıdır. Örgüt içerisinde yetenekli çalışanların geliştirilmesi için akademisyenler yurt içi ve yurt dışı eğitimler almalarını sağlamak ($f=25$), alanıyla ilgili akademik projelere katılımları sağlamak ($f=11$), yurt içi ve yurt dışındaki bilimsel faaliyetlere katılımın teşvik edilmesi ($f=5$) ve akademik motivasyonun sağlanması gerektiği yönünde görüş bildirilmiştir. Bu alt temada da en çok tekrarlanan görüş yurt içi ve yurt dışı eğitimlerin sağlanmasıdır.

Buna göre yurt içi ve yurt dışı eğitimlerin sağlanmasının yetenek gelişimi konusunda daha önemli bir öge olduğunu göstermektedir.

Akademisyenlerin üniversitelerde yetenekli çalışanların tespiti, elde tutulma ve geliştirilme süreci hakkında görüşleri ile ilgili örnek ifadeler aşağıda yer almaktadır:

K3: *Profesyonel testlerle tespiti sağlanabilir.*

K6: *İşlevsel bir performans değerlendirmesiyle.*

K11: *Uzman kişiler tarafından yetenekleri belirlenebilir.*

K15: *Danışman ve akran görüşü alınarak.*

K17: *Ayrıntılı olarak gözlem yapılmalıdır.*

K23: *Hakkını koruyup ödüllendirilerek*

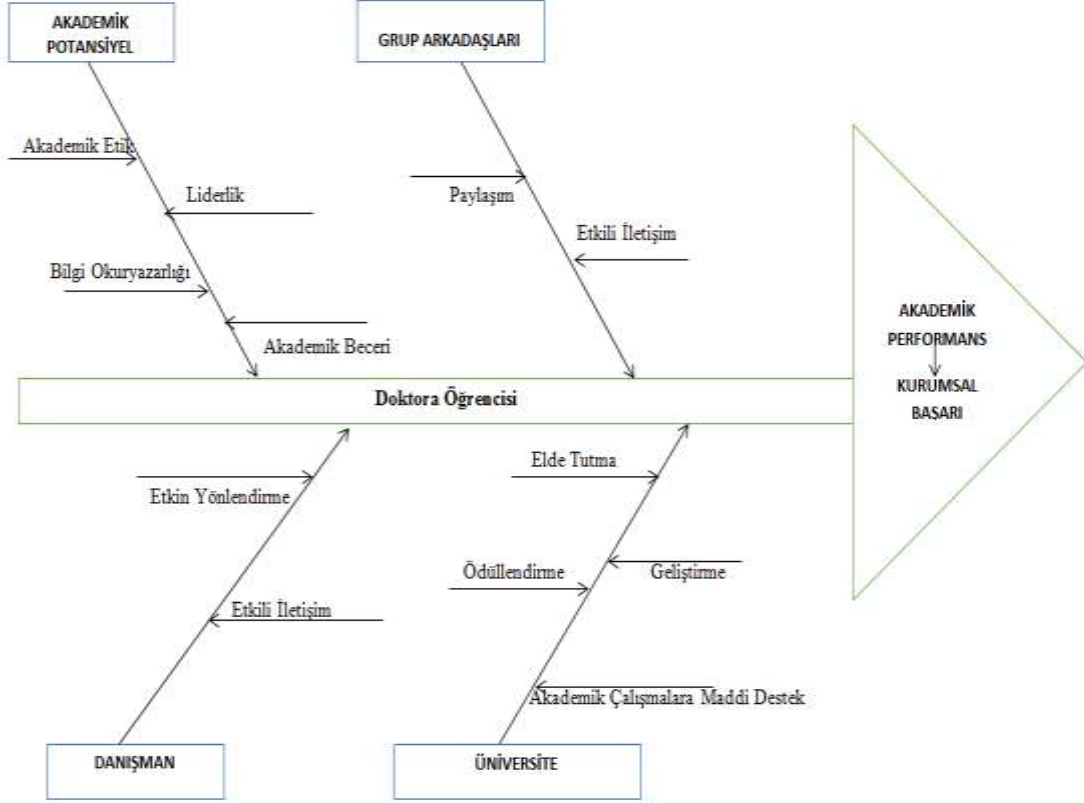
K36: *Öncelikle çalışmalarını rahat bir şekilde yürütebilecekleri bir çalışma ortamı ve iklimi sağlanmalıdır.*

K38: *Yurtiçi ve yurtdışında düzenlenen akademik toplantı, eğitim ve çalışmalara katılmaları konusunda gerekli teşvik ve desteklerin sağlanması ile geliştirilebilir.*

K40: *Alanıyla ilgili akademik proje ve eğitimlere katılımı sağlanarak.*

K46: *Akademik motivasyonla çalışanların yeteneklerini geliştirmeleri sağlanabilir.*

Araştırma sonucunda elde edilen nicel ve nitel bulgulara dayanarak aşağıdaki şekilde bir balık kılıcı oluşturulmuştur.



Şekil 70. Üniversitelerde Yetenek Yönetimi Balık Kılıcı

Şekil 70'de de görüldüğü gibi doktora öğrencilerinin akademik etik, liderlik, bilgi okuryazarlığı, akademik beceri; grup arkadaşlarıyla olan paylaşım ve etkili iletişim; danışmanları tarafından etkin yönlendirme ve etkili iletişim durumları ile üniversitenin elde tutma, geliştirme, ödüllendirme ve akademik çalışmalara maddi destek sağlama durumlarının akademik performansı ve dolayısıyla kurumsal başarıyı etkileyen faktörler olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlara, literatürdeki yetenek yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlarla karşılaştırılmasına ve buna bağlı olarak ortaya konulan önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuç ve Tartışma

5.1.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

a) Doktora öğrencilerinin, Lisans ortalaması, yüksek lisans ortalaması, ALES ve yabancı dil puanları dikkate alınarak hesaplanan akademik puanları hangi aralıkta ve ne düzeydedir?

Doktora öğrencilerinin, lisans ortalaması, yüksek lisans ortalaması, ALES ve yabancı dil puanları dikkate alınarak akademik puanları hesaplanmıştır. 90-100 aralığı yüksek düzey, 80-89.99 aralığı yeterli düzey, 70-79.99 aralığı orta düzey, 0.00-69.99 aralığı ise düşük düzey olarak nitelendirilmiştir. Doktora öğrencilerinden 2 kişinin akademik puanı 0.00-69.99, 73 kişinin 70-79.99, 51 kişinin 80-89.99, 5 kişinin ise 90-100 aralığındadır. 90-100 aralığında 5 kişinin olması, bu kişilerin tüm puanlarının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Doktora öğrencilerinin akademik puanlarının enstitülere göre dağılımı; orta düzeyde akademik puana sahip Fen Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 49, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde öğrenim gören 10, Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 10, Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 6 doktora öğrencisi vardır. Yeterli düzeyde akademik puana sahip Fen Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 24, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde öğrenim gören 13, Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 9, Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 5 doktora öğrencisi vardır. Yüksek düzeyde akademik puana sahip Fen Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 1, Sosyal

Bilimler Enstitüsü'nde öğrenim gören 1, Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 0, Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 2 doktora öğrencisi vardır.

b) Doktora öğrencilerinin lisans ortalaması, yüksek lisans ortalaması, ALES ve yabancı dil puanları dikkate alınarak hesaplanan akademik puanları, enstitü değişkene göre hangi aralıkta ve ne düzeydedir?

Doktora öğrencilerinin akademik puanlarının öğrenim gördükleri enstitü içerisindeki yüzdelik oranlarına bakıldığında; orta düzeyde akademik puana sahip doktora öğrencilerinin oranı sırayla; fen bilimleri enstitüsünde % 66.2, eğitim bilimleri enstitüsünde %52.6, sağlık bilimleri enstitüsünde %46.2 ve sosyal bilimler enstitüsünde %40 şeklindedir. Yeterli düzeyde aralığında akademik puana sahip doktora öğrencilerinin oranı sırayla; sosyal bilimler enstitüsünde %52, eğitim bilimleri enstitüsünde %47.4, sağlık bilimleri enstitüsünde %38.5 ve fen bilimleri enstitüsünde % 32.4 şeklindedir. Yüksek düzeyde aralığında akademik puana sahip doktora öğrencilerinin oranı sırayla; sağlık bilimleri enstitüsünde %15.4, sosyal bilimler enstitüsünde %8 ve fen bilimleri enstitüsünde % 1.4 şeklindedir. Eğitim bilimleri enstitüsünde akademik puanı yüksek düzeyde olan öğrenci bulunmamaktadır.

5.1.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

a) Doktora öğrencilerinin akademik yayın puanları hangi aralıkta ve ne düzeydedir?

Doktora öğrencilerinin yapmış oldukları makale, bildiri, atıf sayıları gibi kriterler baz alınarak akademik yayın puanları hesaplanmıştır. 0.00-0.99 aralığı düşük düzey, 1.00-1.99 aralığı orta düzey, 2.00-2.99 aralığı yüksek düzey olarak nitelendirilmiştir.

94 doktora öğrencisi düşük düzeyde, 29 doktora öğrencisi orta düzeyde, 8 doktora öğrencisi yüksek düzeyde akademik yayın puanına sahiptir. Büyük çoğunluğun yayın puanının düşük düzeyde olması, bu öğrencilerin akademik yayın yapmakta zorlandığını, akademik yayın yapma bilincine yeteri kadar sahip olmadıklarını,

danışmanları tarafından yeterli düzeyde akademik yayın yapmaya yönlendirilmediklerini söylenebilir.

c) Doktora öğrencilerinin akademik yayın puanları enstitü değişkenine göre hangi aralıkta ve ne düzeydedir?

Doktora öğrencilerin akademik yayın puanlarının enstitülere göre dağılımına bakıldığında; düşük düzeyde akademik yayın puanına sahip Fen Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 52, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde öğrenim gören 21, Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 12, Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 9 doktora öğrencisi vardır. Orta düzeyde akademik yayın puanına sahip Fen Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 16, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde öğrenim gören 3, Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 6, Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 4 doktora öğrencisi vardır. Yüksek düzeyde akademik yayın puanına sahip Fen Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 6, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde öğrenim gören 3, Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 6, Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 0 doktora öğrencisi vardır.

Doktora öğrencilerinin akademik yayın puanlarının öğrenim gördükleri enstitü içerisindeki yüzdeler oranlarına bakıldığında; düşük düzeyde akademik yayın puanına sahip doktora öğrencilerinin oranı sırayla; sosyal bilimler enstitüsünde %84, fen bilimleri enstitüsünde % 70.3, sağlık bilimleri enstitüsünde %69.2 ve eğitim bilimleri enstitüsünde % 63.2 şeklindedir. Orta düzeyde akademik yayın puanına sahip doktora öğrencilerinin oranı sırayla; eğitim bilimleri enstitüsünde %31.6, sağlık bilimleri enstitüsünde % 30.8 ve fen bilimleri enstitüsünde % 21.6 ve sosyal bilimler enstitüsünde %12 şeklindedir. Yüksek düzeyde akademik yayın puanına sahip doktora öğrencilerinin oranı sırayla; fen bilimleri enstitüsünde % 8.1, sosyal bilimler enstitüsünde %4 ve eğitim bilimleri enstitüsünde %5.3 şeklindedir. Sağlık bilimleri enstitüsünde akademik yayın puanı 2.00 ve üstü olan öğrenci bulunmamaktadır.

5.1.3. Üçüncü Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

a) Doktora öğrencilerinin; yapmış oldukları akademik proje ve almış oldukları eğitim sayıları dikkate alınarak hesaplanan puanları hangi aralıkta ve ne düzeydedir?

Doktora öğrencilerinin yapmış oldukları akademik proje ve almış oldukları eğitim puanları hesaplanmış ve 0.00-0.99 aralığı düşük düzey, 1.00-1.99 aralığı orta düzey, 2.00-2.99 aralığı yeterli düzey, 3.00-3.99, 4.00-4.99, 5.00-6.00 aralıkları ise yüksek düzey olarak nitelendirilmiştir.

88 doktora öğrencisi akademik proje ve eğitim puanına düşük düzeyde 32 doktora öğrencisi, orta düzeyde 5 doktora öğrencisi, yeterli düzeyde 6 doktora öğrencisi sahiptir. Doktora öğrencilerinin büyük çoğunluğunun akademik proje ve eğitim puanının düşük düzeyde olması, doktora öğrencilerinin yeterli düzeyde proje, kendilerini geliştirecek eğitimlere yeterli düzeyde yönlendirilmedikleri söylenebilir. Proje yapma sosyal ve eğitim bilimlerinde hız kazanmasına rağmen, hala fen bilimlerinin verdiği öneme ulaşamadığı bu bulguyla ifade edilebilir.

b) Doktora öğrencilerinin; yapmış oldukları akademik proje ve almış oldukları eğitim sayıları dikkate alınarak hesaplanan puanları puanları enstitü değişkenine göre hangi aralıkta ve ne düzeydedir?

Doktora öğrencilerin akademik proje ve eğitim puanlarının enstitülere göre dağılımına bakıldığında ise: düşük düzeyde akademik proje ve eğitim puanına sahip Fen Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 47, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde öğrenim gören 19, Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 14, Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 8 doktora öğrencisi olduğu görülmektedir. Orta düzeyde aralığında akademik proje ve eğitim puanına sahip Fen Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 20, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde öğrenim gören 5, Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 4, Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 3 doktora öğrencisi vardır. Yüksek düzeyde akademik proje ve eğitim yayın puanına sahip Fen Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 7, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde öğrenim gören 1, Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 1, Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde öğrenim gören 2 doktora öğrencisi vardır.

Doktora öğrencilerinin akademik proje ve eğitim puanlarının öğrenim gördükleri enstitü içerisindeki yüzdelik oranlarına bakıldığında; 0.00-0.99 aralığında akademik proje ve eğitim puanına sahip doktora öğrencilerinin oranı sırayla; sosyal bilimler enstitüsünde %76, eğitim bilimleri enstitüsünde %73.7, fen bilimleri enstitüsünde

% 63.5 ve sağlık bilimleri enstitüsünde %61.5 şeklindedir. 1.00-1.99 aralığında akademik proje ve eğitim puanına sahip doktora öğrencilerinin oranı sırayla; fen bilimleri enstitüsünde % 27, sağlık bilimleri enstitüsünde %23.1, eğitim bilimleri enstitüsünde %21.1 ve sosyal bilimler enstitüsünde %20 şeklindedir. 2.00-2.99 aralığında akademik proje ve eğitim puanına sahip doktora öğrencilerinin oranı sırayla; sağlık bilimler enstitüsünde %7.7, eğitim bilimleri enstitüsünde %5.3 ve fen bilimleri enstitüsünde % 4.1 şeklindedir. Sosyal bilimleri enstitüsünde akademik proje ve eğitim puanı 2.00-2.99 aralığında olan öğrenci bulunmamaktadır. 3.00-3.99 aralığında akademik proje ve eğitim puanına sahip doktora öğrencilerinin oranı sırayla; sağlık bilimler enstitüsünde %7.7, sosyal bilimleri enstitüsünde %4 ve fen bilimleri enstitüsünde % 1.4 şeklindedir. Eğitim bilimleri enstitüsünde akademik proje ve eğitim puanı 3.00-3.99 aralığında olan öğrenci bulunmamaktadır. 4.00-4.99 aralığında akademik proje ve eğitim puanına sahip doktora öğrencisi sadece fen bilimleri enstitüsünde vardır ve oranı % 1.4'tür. Aynı şekilde 5.00-6.00 aralığında akademik proje ve eğitim puanına sahip doktora öğrencisi sadece fen bilimleri enstitüsünde vardır ve oranı % 2.7'dir. Bu bulguya dayanarak doktora öğrencilerinin proje yazma eğitimlerine katılımının teşvik edilmesi gerektiği yorumu yapılabilir.

5.1.4. Dördüncü Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Doktora öğrencilerinin akademik beceri, akademik etik, liderlik ve bilgi okuryazarlığı boyutlarında almış oldukları puanların aritmetik ortalaması hesaplanmış; 4.20-5.00 aralığı yüksek düzey, 3.40-4.19 aralığı yeterli düzey, 2.60-3.39 aralığı orta düzey, 1.80-2.59 aralığı düşük düzey, 1.00-1.79 aralığı ise yetersiz düzey olarak nitelendirilmiştir.

a) Doktora öğrencilerinin; kendilerinin ve danışman konumunda olan öğretim üyelerinin yapmış oldukları değerlendirme sonucunda akademik beceri boyutundan almış oldukları puanların ortalaması hangi aralıktadır?

Doktora öğrencilerinin akademik beceri boyutuna ilişkin yapmış oldukları değerlendirme sonucu, bu öğrencilerin akademik becerilerine ilişkin görüşleri yetersiz (f=0), düşük düzeyde (f=2), orta düzeyde (f=16), yeterli düzeyde (f=67), yüksek düzeyde (f=46) şeklinde sonuçlanmıştır. Danışman konumundaki öğretim üyelerinin,

öğrencilerinin akademik beceri boyutuna ilişkin yapmış oldukları değerlendirme sonucu ise, danışmanlığını yaptıkları öğrencilerin akademik becerilerine ilişkin görüşleri yetersiz (f=1), düşük düzeyde (f=7), orta düzeyde (f=17), yeterli düzeyde (f=49), yüksek düzeyde (f=57) şeklinde olmuştur. Elde edilen bu bulgularda öğrencilerin kendilerini ve danışmanların öğrencilerini değerlendirme sonuçlarında farklılık olduğu görülmektedir. 46 öğrenci akademik becerisinin yüksek düzeyde olduğunu düşünürken, daha yüksek 57 danışman öğrencilerinin akademik becerisinin yüksek düzeyde olduğunu düşünmektedir. Bununla birlikte, akademik becerisi yüksek bazı öğrencilerin buldukları durumun farkında olmalarına ve danışmanlarının onların yüksek düzeyde akademik beceriye sahip olduğunu düşünmelerine rağmen, her zaman daha iyisini yapma, bir adım daha öne gitme eğiliminde oldukları yorumu yapılabilir.

b) Doktora öğrencilerinin; kendilerinin ve danışman konumunda olan öğretim üyelerinin yapmış oldukları değerlendirme sonucunda akademik etik boyutundan almış oldukları puanların ortalaması hangi aralıktadır?

Doktora öğrencilerinin akademik etik boyutuna ilişkin yapmış oldukları değerlendirme sonucu, bu öğrencilerin akademik etik durumlarına ilişkin görüşleri yetersiz (f=0), düşük düzeyde (f=1), orta düzeyde (f=6), yeterli düzeyde (f=34), yüksek düzeyde (f=90) şeklinde olurken; Danışman konumundaki öğretim üyelerinin görüşleri ise, öğrencilerinin akademik etik boyutuna ilişkin yapmış oldukları değerlendirme sonucu ise, yetersiz (f=1), düşük düzeyde (f=1), orta düzeyde (f=12), yeterli düzeyde (f=28), yüksek düzeyde (f=89) şeklinde sonuçlanmıştır.

c) Doktora öğrencilerinin; kendilerinin ve danışman konumunda olan öğretim üyelerinin yapmış oldukları değerlendirme sonucunda liderlik boyutundan almış oldukları puanların ortalaması hangi aralıktadır?

Doktora öğrencilerinin liderlik boyutuna ilişkin yapmış oldukları değerlendirme sonucu, bu öğrencilerin liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri yetersiz (f=0), düşük düzeyde (f=1), orta düzeyde (f=13), yeterli düzeyde (f=71), yüksek düzeyde (f=46) şeklinde olmuştur. Danışman konumundaki öğretim üyelerinin, öğrencilerinin liderlik boyutuna ilişkin yapmış oldukları değerlendirme sonucu ise, danışmanlığını yaptıkları öğrencilerin liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri yetersiz (f=0), düşük düzeyde (f=1), orta düzeyde (f=20), yeterli düzeyde (f=64), yüksek düzeyde (f=43) şeklinde olmuştur. Elde edilen bu bulgularda öğrencilerin kendilerini ve

danışmanların öğrencilerini değerlendirme sonuçları neredeyse benzer sonuçlandığı görülmüştür. Doktora öğrencilerinin liderlik özellikleriyle ilgili kendilerini iyi tanıdığı söylenebilir.

d) Doktora öğrencilerinin; kendilerinin ve danışman konumunda olan öğretim üyelerinin yapmış oldukları değerlendirme sonucunda bilgi okuryazarlık boyutundan almış oldukları puanların ortalaması hangi aralıktadır?

Doktora öğrencilerinin bilgi okuryazarlığı boyutuna ilişkin yapmış oldukları değerlendirme sonucu, bu öğrencilerin bilgi okuryazarlık durumlarına ilişkin görüşleri yetersiz (f=0), düşük düzeyde (f=1), orta düzeyde (f=18), yeterli düzeyde (f=59), yüksek düzeyde (f=53) şeklinde olmuştur. Danışman konumundaki öğretim üyelerinin, öğrencilerinin bilgi okuryazarlık boyutuna ilişkin yapmış oldukları değerlendirme sonucu ise, danışmanlığını yaptıkları öğrencilerin bilgi okuryazarlık durumlarına ilişkin görüşleri yetersiz (f=1), düşük düzeyde (f=5), orta düzeyde (f=26), yeterli düzeyde (f=46), yüksek düzeyde (f=53) şeklinde olmuştur.

5.1.5. Beşinci Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Doktora öğrencilerinin kendi yapmış oldukları değerlendirme sonucunda cinsiyet, akademik beceri, akademik etik, liderlik, bilgi okuryazarlığı, akademik puan, akademik yayın ile akademik proje ve eğitim durumları değişkenlerinden hangileri arasında ve ne düzeyde bir ilişki vardır?

Doktora öğrencilerinin kendi yapmış oldukları değerlendirme sonucunda akademik beceri, akademik etik, liderlik, bilgi okuryazarlığı, akademik puan, akademik yayın ile akademik proje ve eğitim durumları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere birliktelik kuralları analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda 1157 kural ortaya çıkmıştır. Kurallar en fazla birliktelik gösterenden en az birliktelik gösterene doğru sıralanmaktadır. Araştırmada daha net ilişki ortaya çıkardığı ve daha anlamlı olduğu düşünüldüğünden güven oranı .8'den büyük olan kurallara yer verilmiştir. Güven değeri .8'den büyük olan toplamda 21 kural ortaya çıkmıştır;

Kural 1: Doktora öğrencilerinden akademik beceri ve bilgi okuryazarlığı seviyesi yüksek düzeyde olanların, akademik etik ortalaması da yüksek düzeydedir. Bu bulguya dayanarak, akademik becerisi ve bilgi okuryazarlık oranı yüksek düzeyde olan

doktora öğrencileri, yüksek düzeyde akademik etik davranışı sergilemektedir yorumu yapılabilir. Bu bulgunun akademik ortamların beklentisini karşılayacak nitelikte bir bulgu olduğu söylenilebilir. Bir başka ifade ile hem akademik becerisi hem de bilgi okuryazarlık düzeyi yüksek olan doktora öğrencilerinden düşük düzeyde akademik etik davranış sergilemeleri beklenmez.

Kural 2: Bilgi okuryazarlık derecesi yüksek, akademik proje ve eğitim sayısı düşük düzeyde olan doktora öğrencilerinin, akademik etik davranma derecesi yüksek düzeydir. Buradan doktora öğrencilerinin akademik etik davranış ortaya koymalarında, proje yapıp yapmadığı ve herhangi bir eğitim alıp almadığının etkisinin zayıf olduğu çıkarımı yapılabilir.

Kural 3: Liderlik ve bilgi okuryazarlık seviyesi yüksek düzeyde olan doktora öğrencilerinin akademik etik davranış sergileme seviyesi de yüksek düzeydedir. Yüksek düzeyde liderlik özellikleri taşıyan ve bilgi okuryazarlık oranı yüksek olan doktora öğrencileri yüksek düzeyde akademik etik davranış sergilemektedir. Bu bulgu akademik ortamlarda doktora öğrencilerinden beklenenleri destekler niteliktedir.

Kural 4: Bilgi okuryazarlığı yüksek düzeyde olan doktora öğrencilerinin akademik etik davranış ortaya koyma olasılığı yüksek düzeydedir. Bilgiyi sorgulama, elde etme, yorumlama, araştırma isteği gibi özelliklere yüksek düzeyde sahip olan bu öğrenciler, akademik anlamda etik davranma düzeyleri de yüksektir.

Kural 5: Akademik becerisi yüksek düzeyde olan doktora öğrencilerinin akademik etik davranış ortaya koyma olasılığı yüksek düzeydedir. Akademik sorumluluk, disiplinli çalışma, hedeflere ulaşmada kararlı olma gibi özelliklere yüksek düzeyde sahip olan bu öğrenciler, akademik etik davranışını yüksek düzeyde sergilemektedir.

Kural 6: Erkek doktora öğrencilerinden bilgi okuryazarlığı yeterli düzeyde olanların akademik becerileri de yüksek düzeydedir. Bu bulgu yeterli düzeyde yeni bilgiler edinmeye açık, iyi bir teknoloji okuryazarı olma, bilgiye ulaşmada etkin bir strateji geliştirme gibi bilgi okuryazarlık özelliklerine sahip olan bu öğrencilerin akademik beceri özelliklerinin de yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

Kural 7: Akademik yayın puanı orta düzeyde olan doktora öğrencilerinin, akademik etik seviyesi yüksek düzeydedir. Akademik yayın sayısı orta düzeyde olan bu öğrenciler, yüksek düzeyde akademik etik davranışı ortaya koymaktadır.

Kural 8: Doktora öğrencilerinden liderlik ve bilgi okuryazarlık puan ortalaması yeterli düzey aralığında olanların, akademik beceri ortalaması da yeterli düzey aralığındadır. Bu bulgu yeterli düzeyde liderlik ve bilgi okuryazarlık özelliği gösteren doktora öğrencilerinin akademik beceri özelliklerinin de yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

Kural 9: Akademik puanı orta düzeyde, akademik proje ve eğitim puanı düşük düzeyde olan doktora öğrencilerinin akademik yayın puanı %90 olasılıkla düşük düzeydedir. Orta düzeyde akademik puana, düşük düzeyde akademik proje ve eğitim puanına sahip bu öğrencilerin, düşük düzeyde yayın yaptıkları söylenebilir.

Kural 10: Doktora öğrencilerinden liderlik ortalaması yüksek düzeyde olanların akademik etik ortalaması %89 olasılıkla yüksek düzeydedir. Bu bulgu yüksek düzeyde etkileme ve ikna etme gücü, kendine güvenme, etkili iletişim kurma, kişisel gelişimine önem verme gibi liderlik özelliklerine sahip doktora öğrencilerinin, akademik etik davranışı sergilemeye yüksek düzeyde önem verdiğini göstermektedir.

Kural 11: Akademik beceri ile bilgi okuryazarlık ortalaması yüksek düzeyde ve akademik yayın ile akademik proje ve eğitim puanı düşük düzeyde olan doktora öğrencilerinin akademik etik ortalaması %87 olasılıkla yüksek düzeydedir. Yüksek derecede akademik beceri ve bilgi okuryazarlık özellikleri taşıyan bu öğrenciler, akademik yayın ile akademik proje ve eğitim durumları düşük düzeyde de olsa yüksek düzeyde akademik etik davranışı sergilemektedirler. Buradan akademik olarak etik davranmada akademik beceri ve bilgi okuryazarı olma derecesinin daha etkili olduğu söylenebilir.

Kural 12: Erkek doktora öğrencilerinden bilgi okuryazarlık ortalaması yeterli düzeyde olanların, liderlik ortalaması %87 olasılıkla yeterli düzeydedir. Yeterli düzeyde bilgi okuryazarı olan erkek doktora öğrencileri, kendine güvenme, topluluk önünde etkili konuşma, güçlü bir imaj yansıtırma gibi liderlik özelliklerini yeterli düzeyde taşımaktadır.

Kural 13: Bilgi okuryazarlık ortalaması orta düzeyde olan doktora öğrencileri, %86 olasılıkla orta düzeyde akademik puana ve düşük düzeyde akademik yayın puanına sahiptir. Orta düzeyde bilgi okuryazarı olan bu öğrenciler, orta düzeyde akademik puana sahiptir ve düşük düzeyde akademik yayın ortaya koymuşlardır.

Kural 14: Doktora öğrencilerinden akademik etik ortalaması yüksek düzeyde olan ve akademik yayın puanı düşük düzeyde olanların akademik proje ve eğitim ortalaması da %86 olasılıkla düşük düzeydedir.. Yüksek düzeyde akademik etik özelliklerine ve düşük düzeyde akademik yayın puanına sahip bu öğrencilerin, düşük düzeyde akademik proje ve eğitim puanlarının düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Kural 15: Akademik beceri ile liderlik ortalaması yüksek düzeyde, akademik proje ve eğitim ortalaması düşük düzeyde olan kadın doktora öğrencilerinin akademik etik ortalaması %85 olasılıkla yüksek düzeydedir. Bu bulgu kadın doktora öğrencileri akademik proje ve akademik eğitimlere düşük düzeyde de katılsa, yüksek düzeyde akademik beceri ve liderlik özelliklerine sahip iseler, her durumda etik kurallara uyma, araştırmalarda aşırma, uydurmacılık, saptırma gibi etik dışı yöntemlere başvurmama gibi akademik etik özelliklerini yüksek düzeyde sergilediklerini göstermektedir.

Kural 16: Doktora öğrencilerinden bilgi okuryazarlık puan ortalaması yeterli düzeyde, akademik proje ve eğitim puanı düşük düzeyde olanların akademik becerisi %83 olasılıkla düşük düzeydedir. Yeterli düzeyde bilgi okuryazarı olan ve düşük düzeyde akademik proje ve eğitim puanına sahip bu öğrencileri, yeterli düzeyde akademik beceriye sahiptir.

Kural 17: Akademik beceri ortalaması orta düzeyde olan doktora öğrencilerinin bilgi okuryazarlık ortalaması %83 olasılıkla orta düzeydedir. Orta düzeyde akademik beceri özellikleri gösteren bu öğrencilerin orta düzeyde bilgi okuryazarı olduğunu söylemek mümkündür.

Kural 18: Erkek doktora öğrencilerinden akademik becerisi ortalaması yeterli düzeyde olanların liderlik ortalaması %82 olasılıkla yeterli düzeydedir. Yeterli düzeyde akademik beceriye sahip bu öğrencilerin yeterli düzeyde liderlik özellikleri taşıdığı görülmektedir.

Kural 19: Akademik proje ve eğitim puanı düşük düzeyde olan doktora öğrencilerinin akademik yayın puanı %81 olasılıkla düşük düzeydedir. Düşük düzeyde akademik proje üreten ve akademik eğitim alan bu öğrenciler, düşük düzeyde akademik yayın ortaya koymaktadır.

Kural 20: Doktora öğrencilerinden liderlik ortalaması orta düzeyde ve akademik yayın ortalaması düşük düzeyde olanların akademik beceri ortalaması %80 olasılıkla orta düzeydedir. Orta düzeyde liderlik özelliği taşıyan ve düşük düzeyde akademik yayın

ortaya koyan öğrencilerin, akademik beceri davranışlarını orta düzeyde sergiledikleri görülmektedir.

Kural 21: 3.40-4.19 aralığında liderlik ortalamasına sahip erkek doktora öğrencilerinin akademik beceri ortalaması %80 olasılıkla 3.40-4.19 aralığındadır. Yeterli düzeyde liderlik özellikleri gösteren bu öğrenciler verimli çalışma, hırslını başarı odaklı yönlendirme, planlar doğrultusunda hareket etme ve zamanı etkili bir şekilde yönetme gibi akademik becerilere yeterli düzeyde sahiptir.

5.1.6. Altıncı Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Doktora öğrencilerinin danışman konumundaki öğretim üyelerinin yapmış oldukları değerlendirme sonucunda cinsiyet, akademik beceri, akademik etik, liderlik, bilgi okuryazarlığı, akademik puan, akademik yayın ile akademik proje ve eğitim durumları değişkenlerinden hangileri arasında ve ne düzeyde bir ilişki vardır?

Doktora öğrencilerinin danışmanlarının yapmış oldukları değerlendirme sonucunda akademik beceri, akademik etik, liderlik, bilgiokuryazarlığı, akademik puan, akademik yayın ve akademik proje ve eğitim durumları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere birliktelik kuralları analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda 1040 kural ortaya çıkmıştır. Kurallar en fazla birliktelik gösterenden en az birliktelik gösterene doğru sıralanmaktadır. Araştırmada daha net ilişki ortaya çıkardığı ve daha anlamlı olduğu düşünüldüğünden güven oranı .8'den büyük olan kurallara yer verilmiştir. Güven değeri .8'den büyük olan toplamda 21 kural ortaya çıkmıştır.

Danışman görüşlerine göre oluşan kurallara ait sonuçlar aşağıda yer verilmiştir:

Kural 1: Akademik etik, liderlik, bilgi okuryazarlık ortalaması yüksek düzeyde olan doktora öğrencilerinin akademik beceri ortalaması 1.00 güven değeriyle yüksek düzeydedir. Öğretim üyeleri yüksek düzeyde akademik etik, liderlik ve bilgi okuryazarlık özelliklerine yüksek düzeyde sahip doktora öğrencilerinin yüksek düzeyde akademik beceriye sahip olduğunu düşünmektedir. Akademik beceri, akademik etik, liderlik ve bilgi okuryazarlık boyutları arasında yüksek düzeyde ilişki çıkması, nitelikli doktora öğrencilerinin bu boyutlarda yer alan özelliklere sahip olduğu anlamına gelmektedir.

Kural 2: Akademik etik, liderlik ve bilgi okuryazarlık ortalaması yüksek düzeyde olan kadın doktora öğrencilerinin akademik beceri ortalaması 1.00 güven değeri ile yüksek düzeydedir. Bu bulgu kadın doktora öğrencilerinin akademik beceri özelliklerini yüksek düzeyde taşımalarında, yüksek düzeyde akademik etik, liderlik ve bilgi okuryazarlık özellikleri taşımalarının etkili olduğunu göstermektedir.

Kural 3: Akademik etik ve bilgi okuryazarlık ortalaması yeterli düzeyde olan doktora öğrencilerinin akademik beceri ortalaması 1.00 güven değeri ile yeterli düzeydedir. Öğretim üyeleri akademik etik ve bilgi okuryazarlık özelliklerine yeterli düzeyde sahip olan doktora öğrencilerinin yeterli düzeyde akademik beceriye sahip olduğunu düşünmektedir.

Kural 4: Doktora öğrencilerinden akademik beceri ortalaması yüksek düzeyde ve akademik yayın puanı düşük düzeyde aralığında olanların akademik etik ortalaması %97 olasılıkla yüksek düzeydedir. Öğretim üyeleri görüşlerine göre yüksek düzeyde akademik beceri özellikleri taşıyan ancak düşük düzeyde yayın ortaya koyan doktora öğrencilerinin olumlu akademik etik davranışları yüksek düzeydedir. Bu bulgudan yola çıkarak akademik etik davranışı sergilemede yayın sayısının çok etkili olmadığı söylenebilir.

Kural 5: Akademik beceri ve liderlik ortalaması yüksek düzeyde olan doktora öğrencilerinin bilgi okuryazarlık ortalaması %95 olasılıkla yüksek düzeydedir. Yüksek düzeyde bilgi okuryazarlık özellikleri sergilemede, yüksek düzede akademik beceri ve liderlik özellikleri taşımanın etkisinin büyük olduğu bu bulgu ile birlikte ifade edilebilir.

Kural 6: Doktora öğrencilerinden akademik beceri ortalaması yüksek düzeyde ve akademik proje ve eğitim puanı düşük düzeyde olanların akademik etik ortalaması %93 olasılıkla yüksek düzeydedir. Öğretim üyeleri görüşlerine göre yüksek düzeyde akademik beceri özellikleri taşıyan ancak düşük düzeyde proje yapan ve düşük düzeyde akademik eğitimlere katılan ortaya doktora öğrencilerinin olumlu akademik etik davranışları yüksek düzeydedir. Bu bulgudan yola çıkarak akademik etik davranışı sergilemede akademik proje ve eğitim puanının çok etkili olmadığını söylenebilir.

Kural 7: Erkek doktora öğrencilerinden akademik beceri, liderlik ve bilgi okuryazarlık ortalaması yüksek düzeyde olanların akademik etik ortalaması %93 olasılıkla yüksek düzeydedir. Yüksek düzeyde akademik beceri, liderlik ve bilgi

okuryazarlık özelliklerini taşıyan erkek doktora öğrencileri, yüksek düzeyde akademik etik davranışı ortaya koymaktadır.

Kural 8: Akademik beceri ve liderlik ortalaması yüksek düzeyde olan doktora öğrencilerinin akademik etik ortalaması %92 olasılıkla 4.20-5.00 aralığındadır. Bu bulguya göre yüksek düzeyde akademik etik davranış ortaya koymada, yüksek düzeyde akademik beceri ile liderlik özellikleri taşımanın etkili olduğu söylenebilir.

Kural 9: Akademik etik ve liderlik ortalaması yüksek düzeyde olan doktora öğrencilerinin akademik beceri ortalaması %91 olasılıkla yüksek düzeydedir. Kural sekizde de bu üç boyut arasında birliktelik söz konusudur. Akademik beceri ile akademik etik boyutlarının birbirini karşılıklı etkileyen bir özelliğe sahip olduğu söylenebilir.

Kural 10: Doktora öğrencilerinden bilgi okuryazarlık ortalaması yüksek düzeyde, akademik proje ve eğitim puanı düşük düzeyde olanların akademik etik ortalaması %91 olasılıkla düşük düzeyde. Burada yüksek düzeyde bilgi okuryazarlık özelliklerine sahip öğrencilerin akademik proje yapma ve akademik eğitim alma düzeyi düşük de olsa yüksek düzeyde akademik etik davranışı sergiledikleri görülmektedir. Yani yüksek düzeyde bilgi okuryazarı olan doktora öğrencileri proje yapma ve akademik eğitim alan durumları ne olursa olsun akademik etik davranışı ortaya koyma ihtimalleri yüksektir denilebilir.

Kural 11: Akademik beceri ortalaması yeterli düzeyde ve akademik proje ve eğitim puanı düşük olan doktora öğrencilerinin liderlik ortalaması yeterli düzeydedir.

Kural 12: Doktora öğrencilerinde akademik etik ve bilgi okuryazarlık ortalaması yüksek düzeyde olanların, akademik beceri ortalaması %89 olasılıkla yüksek düzeydedir..

Kural 13: Bilgi okuryazarlık ortalaması yeterli düzeyde ve akademik puanı yeterli düzeyde olan kadın doktora öğrencilerinin akademik beceri ortalaması %89 olasılıkla yeterli düzeydedir.

Kural 14: Doktora öğrencilerinden liderlik ortalaması yeterli düzeyde, akademik puanı orta düzeyde, akademik yayın ile akademik proje ve eğitim puanı, düşük düzeyde olanların akademik becerisi de %86 olasılıkla yeterli düzeydedir.

Kural 15: Erkek doktora öğrencilerinden akademik beceri ortalaması yeterli düzeyde, akademik puanı orta düzeyde ve akademik yayın puanı düşük düzeyde olanların, liderlik ortalaması %86 olasılıkla düşük düzeydedir.

Kural 16: Liderlik ortalaması yüksek düzeyde olan doktora öğrencilerinin akademik beceri ve akademik etik ortalaması %86 olasılıkla yüksek düzeydedir.

Kural 17: Kadın doktora öğrencilerinin akademik etik ortalaması %85 olasılıkla yüksek düzeydedir. Bu öğrencilerin akademik etik davranışlarını yüksek düzeyde sergiledikleri söylenebilir.

Kural 18: Bilgi okuryazarlık ortalaması yeterli düzeyde, akademik puanı orta düzeyde, akademik proje ve eğitim puanı düşük düzeyde olan doktora öğrencilerinin akademik beceri puanı % 83 olasılıkla yeterli düzeydedir.

Kural 19: Doktora öğrencilerinden bilgi okuryazarlık ortalaması orta düzeyde olanların akademik yayın puanı %83 olasılıkla düşük düzeydedir.

Kural 20: Akademik beceri ortalaması yüksek düzeyde ve akademik yayın puanı orta düzeyde olan doktora öğrencilerin bilgi okuryazarlık ortalaması %81 olasılıkla yüksek düzeydedir.

Kural 21: Akademik beceri ortalaması orta düzeyde olan doktora öğrencilerinin bilgi okuryazarlık ortalaması %81 olasılıkla orta düzeydedir.

5.1.7. Yedinci Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

a) Doktora öğrencileri kendilerinin ve danışmanlarının değerlendirmesi sonucunda potansiyel ve performans durumlarına göre yetenek matrisinde hangi küme içerisinde yer almaktadır?

Doktora öğrencilerinin yetenek matrisindeki yerini belirlemek amacıyla geliştirilen bulanık mantık tabanlı FYYS programında veriler okutulduktan sonra ilgili analizler yapılmıştır. Doktora öğrencilerinin kendilerinin ve danışmanlarının değerlendirmesi sonucunda aldıkları performans ve potansiyel puanlarının bulanık mantık tabanlı ağırlık merkezi değerlerine (z değeri) göre ortaya çıkan yetenek yönetimi matrisi ortaya çıkmıştır.

Yetenek matrisinin görünümüne bakıldığında yığılmanın 1,2,7,8,3 ve 4 numaralı kümelere olduğu görülmektedir. Genel bir değerlendirmeyle; potansiyeli

yüksek-performansı yüksek, potansiyeli yüksek-performansı orta, potansiyeli yüksek-performansı düşük doktora öğrencisi bulunurken; potansiyeli düşük-performansı yüksek, potansiyeli düşük-performansı orta doktora öğrencisi bulunmamaktadır. Bu durumda, yüksek potansiyelli-düşük performanslı öğrenci varken, düşük potansiyelli-yüksek performanslı doktora öğrencisinin olmaması, akademik performans sergilemede yeterli veya yüksek düzeyde bir akademik potansiyele sahip olunması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Yetenek matrisinde 12 numaralı kümeye (Süper Yetenek Grubu) hem potansiyeli hem de performansı yüksek 8 öğrenci yerleşmiştir. Bu gruptaki öğrenciler rol model, farklılık ve sürdürülebilir rekabet kaynağı olan ve yetenek skalasında en üst düzeyde bulunanlardır. Süper Yetenek Grubu olarak nitelendirilen bu kümedeki öğrencilere yönelik olarak izlenecek strateji, elde tutmak ve yenilerini kazanmak olmalıdır.

Yetenek matrisinde 8 numaralı kümeye (Yükselen Yetenek Grubu) potansiyel yüksek, performansı orta düzeyde olan 25 öğrenci yerleşmiştir. Bu gruptaki doktora öğrencilerin Süper Yetenek Grubu'na dahil olma kapasitesine sahip, rekabet üstünlüğü kaynağı öğrenciler olduğu söylenebilir. Yükselen Yetenek Grubu olarak nitelendirilen bu kümedeki öğrencilere yönelik olarak izlenmesi gereken strateji, yedeklerini yetiştirmek ve niteliklerini arttırmaya yönelik motivasyonunu sağlamak olmalıdır.

Yetenek matrisinde 7 numaralı kümeye (Uyumlu Yetenek Grubu) potansiyeli yeterli, performansı orta düzeyde olan 25 öğrenci yerleşmiştir. Bu gruptaki öğrenciler beklenen performans noktalarını aşma kapasitesine sahip öğrencilerdir. Bu öğrenciler desteklenmeli ve yeterli düzeyde motive edilmelidir.

Yetenek matrisinde 4 numaralı kümeye (Geliştirilebilir Yetenek Grubu) potansiyeli yüksek, performansı düşük düzeyde olan 26 öğrenci yerleşmiştir. Bu gruptaki öğrencilerin yüksek potansiyele sahip olmalarına rağmen yeterli düzeyde akademik performans ortaya koyamamalarının sebebi olarak, danışmanları tarafından kapasitelerini kullanabilecekleri yeterli ortamların hazırlanmadığı ve doğru şekilde yönlendirilmedikleri gösterilebilir.

Yetenek matrisinde 3 numaralı kümeye (Gelişime Açık Yetenek Grubu) potansiyeli yeterli, performansı düşük düzeyde olan 31 öğrenci yerleşmiştir. Bu

gruptaki öğrencilerin doğru şekilde yönlendirildiklerinde var olan potansiyellerini kullanarak yüksek düzeyde performans sergilemeye açık öğrenciler olduğu söylenebilir.

Yetenek matrisinde 2 numaralı kümeye potansiyeli orta, performansı düşük düzeyde olan 8 öğrenci yerleşmiştir. Bu gruptaki öğrencilerin yetenek skalasında daha üst seviyelere çıkabilmeleri için doğru şekilde yönlendirilmeleri ve bireysel olarak daha üstün bir çaba sarf etmeleri gerekmektedir.

Yetenek matrisinde 6 numaralı kümeye (Vasat Yetenek Grubu) potansiyeli orta, performansı orta düzeyde olan 5 öğrenci yerleşmiştir. Bu gruptaki öğrencilerin kendisinden beklenen performansı gösteren, mevcut sorumluluklarla çalışmalarına devam edecek olan öğrenciler olduğu söylenebilir.

11 numaralı kümeye (Yükselen Yetenek Grubu) sadece A50 kodlu öğrenci yerleşirken, 1 numaralı kümeye de(Sistem Dışı Yetenek Grubu) sadece A31 kodlu öğrenci yerleşmiştir.

5, 9 ve 10 numaralı kümelere ise yerleşen doktora öğrencisi olmamıştır.

b) Doktora öğrencileri kendilerinin ve danışmanlarının değerlendirmesi sonucunda cinsiyet değişkenine göre yetenek matrisinde hangi küme içerisinde yer almaktadır?

Kümelere yerleşen kadın erkek oranlarına bakıldığında 2, 3, 6, 7, 8, 11, 12 numaralı kümelere erkek oranının kadın oranından fazla olduğu, 4 numaralı kümede ise oranların eşit olduğu görülmektedir. Hiçbir kümede kadın doktora öğrencisi oranının erkek doktora öğrencisi oranından fazla olmamasının sebebi, çalışma grubundaki erkek doktora öğrenci sayısı kadın doktora öğrenci sayısından fazla olmasıdır.

5.1.8. Sekizinci Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Doktora öğrencilerinin yalnızca danışmanlarının ve yalnızca kendilerinin değerlendirmesi sonucunda potansiyel ve performans durumlarına göre yetenek matrisinde hangi kümelere yerleşmektedirler?

Doktora öğrencilerinin yalnızca danışmanlarının değerlendirmesi ve yalnızca kendilerinin değerlendirmesi sonucunda aldıkları performans ve potansiyel puanlarının bulanık mantık tabanlı ağırlık merkezi değerlerine göre iki ayrı yetenek matrisi ortaya çıkmıştır.

Yalnızca danışman değerlendirmesine göre doktora öğrencileri kümelere dağılık olarak yerleşirken, yalnızca öğrencilerin kendi kendilerini değerlendirmesine göre ise doktora öğrencilerinin uç noktadaki kümelere yığıldığı görülmektedir. Buradan genel olarak doktora öğrencilerinin kendilerini danışmanlarının görüşlerine göre daha yetenekli gördükleri veya danışmanların dışardan bir göz ile öğrencilerini daha tarafsız değerlendirebildikleri sonucu çıkarılabilir. Bu alt amaçtan elde edilen sonuçla birlikte, hem öğrenci hem de danışmanın görüşlerinin birlikte alınıp değerlendirilmesinin araştırma sonuçlarının güvenilirliğini ve objektifliğini arttırmada anlamlı olduğu düşünülmektedir.

5.2. Nitel Boyuta İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Öğretim elemanlarının yetenek yönetimi uygulamasına ilişkin farkındalığı ne düzeydedir?

Yetenek yönetimi kavramına ilişkin görüşler incelendiğinde, akademisyenlerin 21'i yetenek yönetimi kavramını bildiğini, 15'i bu kavramı hiç duymadığını, 12'si ise bu kavramı birkaç yerde gördüğünü fakat ilgilenmediğini belirtmişlerdir. Yetenek yönetimi hakkında bilgi sahibi olan akademisyenler bu kavramın; en yeteneklilerin seçimi, çalışanlara eğitim ve kendilerini geliştirme alanları sunan bakış açısı, yetenekli bireylerin yönlendirilmesi, yetenekli bireylerin değerlendirmesi ve bu bireyleri elde tutulma stratejileri olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Buna göre yetenek yönetimi kavramını bildiğini belirten akademisyenler, yetenek yönetimini daha çok yetenekli bireylerin seçimi olarak değerlendirmişlerdir. Yetenek yönetimi kavramını birkaç yerde gören fakat ilgilenmeyen akademisyenler ise bu kavramın, yetenekli bireylerin tespit edilmesi, eğitimlerle bireylerin mesleki gelişiminin sağlanması ve bireylerin yeteneklerinin gerektirdiği pozisyonlara getirilmesi olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Yetenek yönetimi kavramına ait göz aşinalığı bulunan akademisyenler bu kavramın ne anlama geldiğini aşağı yukarı doğru tahmin ettiği görülmektedir. Bu durum, yetenek yönetimi isminin karmaşık olmadığı, benzer ifadeler çağrıştırdığını gösterebilir. Bu alt temada da yine seçim kategorisi daha çok görüş almıştır.

Öğretim elemanlarının üniversitelerde yetenek yönetimi uygulamasının gerekliliğine ilişkin görüşleri nelerdir?

Üniversitelerde yetenek yönetimi uygulamasına ilişkin görüşler incelendiğinde, bu uygulamaların faydalı olacağını düşünen, amacına uygun yapılırsa çok yararlı olacağına inanan, fikri olmayan, işe yarar olduğunu düşünmeyen ve teoride kalan bir kavram olduğunu düşünen akademisyenlerin olduğu görülmüştür. Bu bulgular akademisyenlerin üniversitelerde yetenek yönetimi uygulamalarının amacına uygun yapılırsa performansı artırma yönünde faydalı olacağına inandığını göstermektedir. Bu sonuca paralel olarak yetenek yönetimi uygulamalarının performansı olumlu yönde etkilediği birçok çalışmada ortaya koyulmuştur (Terlemez, 2013; Kaya, 2015; Bayık 2015; Karalar, 2008; Çayan, 2011; Brandt,2011; Yıldız Çırak, 2014; Güngör 2013; Erçökses 2009; Kehinde, 2012; Muslu, 2013).

Öğretim elemanlarının üniversitelerde yetenekli çalışanların, tespiti, elde tutulması, geliştirilmesi ile ilgili görüşleri nelerdir?

Üniversitelerde yetenekli çalışanların tespiti, elde tutulma ve geliştirilme sürecinin belirlenmesine ilişkin görüşler incelendiğinde, tespit edilmesine ilişkin 52, elde tutulma sürecine ilişkin 50 ve geliştirilmesine ilişkin 45 akademisyen görüşünün bulunduğu görülmüştür. Yetenekli çalışanların, yetenek testleri yapılarak, performanslarına bakılarak, uzman kişilerin değerlendirilmesine tabi tutarak, danışman ve akranlarının görüşleri alınarak, ayrıntılı olarak gözlemler yapılarak ve kişilik özelliklerine bakılarak belirlenebileceği yönünde görüşlere rastlanmıştır. Bu alt temada en çok görüş alan kategori yetenek testlerinin uygulanmasıdır. Yetenekli çalışanların elde tutulma sürecine ilişkin olarak özendiricilerin kullanılması, yetenekli çalışanların her türlü ihtiyaçlarının karşılanması, uygun çalışma ortamının sağlanması ve kişiye uygun işin verilmesi gerektiği elde edilen bulgular arasındadır. Bu alt temaya ilişkin en çok görüş alan kategori motivasyon artırıcı çalışmalarla özendiricilerin kullanılmasıdır. Örgüt içerisinde yetenekli çalışanların geliştirilmesi için akademisyenler yurt içi ve yurt dışı eğitimler almalarını sağlamak, alanıyla ilgili akademik projelere katılımları sağlamak, yurt içi ve yurt dışındaki bilimsel faaliyetlere katılımın teşvik edilmesi ve akademik motivasyonun sağlanması gerektiği yönünde görüş bildirilmiştir. Bu alt temada da en çok tekrarlanan görüş yurt içi ve yurt dışı eğitimlerin sağlanmasıdır. Buna göre yurt içi ve yurt dışı eğitimlerin sağlanmasının yetenek gelişimi konusunda daha önemli bir öge olduğunu göstermektedir. Bu süreçlerine ilişkin Ceylan (2007) ve

Manyas (2015) yetenek yönetimi uygulamalarında, yetenekli çalışanların elde tutulması, geliştirilmesi konularında önemli eksikliklerinin bulunduğunu belirtirken, Tümen (2014) çalışmasında, yetenekli çalışanların eğitimi, gelişimi uygulamalarının başarılı uygulandığı firmada performansın arttığını ortaya koymuştur. Ayrıca yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların örgüte bağlılığının(Bahadınlı, 2013), iş yapma niyetinin(Eraslan, 2011) ve çalışan motivasyonunun(Erçokses, 2009; Demircioğlu, 2010; Höglund, 2012; Altınoğlu ve diğerleri, 2015) artmasında olumlu etkisinin olduğu sonuçları çalışmalarda ortaya koyulmuştur. Benzer bir sonuçla Akbaş (2013) ise, kişisel gelişimlerine yatırım yapılan yetenekli çalışanların örgütten ayrılma olasılığının azaldığını tespit etmiştir.

5.3. Öneriler

Bu araştırma sonuçlarına dayanarak oluşturulan akademisyenler, doktora öğrencileri ve üniversitelere yönelik öneriler ayrı ayrı ele alınmış olup, önerilere aşağıda yer verilmiştir.

1. Akademisyenler İçin Öneriler;

- Akademisyenler, danışmanları oldukları doktora öğrencilerinin her birininin var olan potansiyelinin farkında olarak, öğrencilerin bu potansiyellerin performansa dönüştürülmesi için gerekli çalışma ortamlarını sağlamaya dönük çaba gösterebilir.
- Akademisyenler; danışman- öğrenci etkileşimi daha çok arttıracak çalışmaların yapılmasına öncülük edebilir.
- Akademisyenler, öğrencilerinin akademik ortamlarda daha fazla zaman geçirmeleri için çaba gösterebilir.
- Akademik projelere, bilimsel toplantılara daha fazla katılmaları için etkili yönlendirme yapabilir.

2. Doktora Öğrencileri İçin Önerileri

Çalışmada yetenek yönetimi kapsamında değerlendirilen boyutlar arasında olan akademik beceri, akademik etik, liderlik ve bilgi okuryazarlık durumları birbirlerini

etkileyen faktörler olduğu çalışma sonucunda görülmüştür. Dolayısıyla öğrencilerin bu özelliklerini geliştirmek önemli bir noktadır. Bu bağlamda öğrenciler;

- Akademik ve kişisel gelişimlerini sağlayacak gerek alanlarında düzenlenen akademik eğitimlere gerekse de kişisel gelişim eğitimlere katılabilir.
- Diğer öğrencilerle fikir alışverişi yapabilecekleri takım çalışmasına önem verebilirler.

3. Araştırmacılar İçin Öneriler

- Doktora öğrencilerinin yeteneklerini belirlemeye yönelik yapılacak çalışmalarda farklı veri madenciliği teknikleriyle çalışılabilir.
- Yetenek yönetimine ilişkin yeni bir ölçek geliştirme çalışması yapılabilir.
- Yetenek yönetiminin eğitimin farklı alanlarında daha çok kullanılmasına yönelik çalışmalar yapılabilir.
- Mevcut ölçeğin kısa formu geliştirilebilir.

4. Üniversiteler İçin Öneriler

- Üniversiteler; bu çalışmada geliştirilen FYYS programını kullanarak, yetenek havuzu oluşturabilir ve yetenekli çalışanların tespiti, gelişimi ve kurumda tutulmasına yönelik uygulamalara geçebilir.
- Üniversitelerde yetenek yönetimi sistemine geçilmesi için çalışmalar başlatılabilir.
- Yetenek yönetimi kapsamında doktora öğrencilerinin yetenek matrisindeki yeri tespit edilerek, yerleşmiş oldukları kümeler ekseninde öğrencilere yönelik stratejiler geliştirilerek başarılarının artırılması sağlanabilir.
- Doktora öğrencilerinin yurt dışı eğitim, seminer ve konferans gibi bilimsel faaliyetlere katılımına maddi destek sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Abur, V. (2011). *Advanced Skill Management in Workflow Systems*. Yayımlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Graduate School of Natural and Applied Sciences, İzmir.
- Acar, E. (2007). *Yarı Resmi Bir Örgütte Stratejik Planlama Uygulaması: Aydın Ticaret Odası Örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Adıgüzel, A. (2005). Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Öğretmen Yetiştirmede Yeni Bir Boyut: Bilgi Okuryazarlığı. *Milli Eğitim Dergisi (Özel Sayı)*, 167, 355-364.
- Adıgüzel, A. (2011). Bilgi Okuryazarlığı Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17, 15-28.
- Ağraş, S. (2013). *Rekabetçi Davranışların Oluşmasında Örgütsel Yeteneklerin Etkileri: Türkiye'deki Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Ağraş, S. ve Kılınç, İ. (2014). Örgütsel Yeteneklerin Türkiye'deki Otel İşletmeleri Bağlamında Analizi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(4), 1-35
- Akademik Teşvik Ödeneği Yönetmeliği. (2015). *T. C. Resmi Gazete*, 29566, 18 Aralık 2015.
- Akal, Z. (1996). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Milli Produktivite Merkezi Yayınları, No:473.
- Akar, F. (2015). *Yetenek Yönetimi*. İstanbul, İmge Kitabevi Yayınları.
- Akar, F. ve Balcı, A. (2016). Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyesi Görüşleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(2)955-974
- Akarsu, F.(2004). *Enderun: Üstün Yetenekliler İçin Saray Okulu, "Üstün Yetenekli Çocuklar Seçilmiş Makaleler Kitabı"*. İstanbul, Çocuk Vakfı Yayınları.

- Akbaş, A. (2016). *Avrupa Birliği Ülkelerindeki İşgücü Profili ve Potansiyelleri*. <https://hakinda.wordpress.com/2008/12/25/avrupa-birligi-ulkelerindeki-iscucu-profilu-ve-potansiyelleri/>. (29.05.2016 tarihinde erişilmiştir).
- Akbaş, İ. (2013). *The Relationship Between Talent Management and Retention of Employees: A Case Study in Banking Sector*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akçakaya, M. ve Yücel, N. (2007). Değişim Mühendisliği ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği. *Sayıştay Dergisi*, 66-67.
- Akpınar, H. (2000). Veri Tabanlarında Bilgi Keşfi ve Veri Madenciliği. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 29, 1-22.
- Aksakal, E. (2015). Yetenek Yönetimi Temelli Personel Atama Probleminin Çok Amaçlı Bulanık Modellenmesi. Yayımlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aktan, C.C. (2016). *Yeni Değişim Dinamikleri ve Devletin Yeni Rolü*. <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/devlet-felsefe/degisim-devletin-rolu.htm/>. (16.05.2016 tarihinde erişilmiştir).
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 68-97.
- Aldemir, A. (2003). Bilgiye Erişimde Yeni Yaklaşım: Bilgi Okuryazarlığı. *ÜNAK'03: Bilgiye Erişimde Değişen Yollar ve II. Tıbbi Bilgi Yönetimi ve Teknolojileri Sempozyumu*, 271-281, Ankara.
- Alkaya, E. (2014). *Şirketlerin Geleceği Yetenek Yönetiminde* <http://www.kariyerpenceresi.com/?yazarlarimiz,90,286/-sirketlerin-gelecegi-yetenek-yonetiminde.html>. (23.05.2016 tarihinde erişilmiştir).
- Allen, Natalie J. and Meyer, John P. (1990). The Measurement And Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allport, G. W. (1935). Attitudes. In C. Murchison (Ed). *Handbook of Social Psychology*. Worcester, Mass.: Clark University Press, pp. 798-844.

- Alp, M. (2012). *Mühendislerle Yetenek Yönetimi Uygulamaları, FNSS Savunma Sistemleri* A.Ş.
http://2012.insankaynaklarizirvesi.com/sunumlar/Mehpare_Alp_MCT_Yetenek_Yonetimi_Sunumu.pdf. (15.05.2016 tarihinde erişilmiştir).
- Altınöz, M. (2009). *Yetenek Yönetimi*. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Altınöz, M., Çöp, S. ve Çakıroğlu, D. (2014) Büro Ortamında Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Bürokon Özel Sayısı, 101-111.
- Altınöz, M., Çöp, S. ve Çakıroğlu, D. (2014). Büro Ortamında Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, BÜROKON Özel Sayısı, 101-111.
- Altıntaş, N. (2007), *Yetenek Yönetimi Nedir?*, http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Artide=499&Where=danisma_merkezi&Category=0207&Topic. (12. 04. 2016 tarihinde erişilmiştir).
- Altunoğlu, A.E., Atay, H. ve Terlemez, B. (2015). İnsan Kaynakları Bakış Açısından Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, XXXVII(I), 47-70.
- Altuntuğ, N. (2009). Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülebilmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı. *Süleyman Demirel Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14, 449.
- Argon, T. (2014). İlköğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik ve Yöneticilik Özelliklerine İlişkin Görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1) s. 81-98.
- Argüden, Y. (2011). *Küreselleşmenin Gelecekteki, Ulusal Ölçekte Demografik, Sosyal, Ekonomik Gelişmelere Etkileri*. <http://www.arguden.net/wp-content/uploads/2013/01/20110212-KuresellesmeninEtkileri-FuturizmOkulu.pdf>. (01.04.2016 tarihinde erişilmiştir).
- Arı, E. (2009). *Bulanık Mantık Tabanlı Mesleki Yönlendirme*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

- Arıcı, H. (1984). *İstatistik Yöntemler ve Uygulamalar*. Ankara, Meteksan Yayınları.
- Ashton, C. and Morton, L. (2005). Managing Talent for Competitive Advantage. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. (2. Baskı). İstanbul, Türkmen Kitapevi.
- Atlı, D. (2013). *Yetenek Yönetimi (Talent Managament), İnsan Kaynaklarının Yeni Vizyonu*. (2. baskı). İstanbul, Crea Yayıncılık.
- Ay, D. ve Çil, İ. (2010). Migros Türk A.Ş. de Birliktelik Kurallarının Yerleşim Düzeni Planlamada Kullanılması. *Endüstri Mühendisliği Dergisi*, 21(2), 14-29.
- Aydın, İ. (2012). *Eğitim ve Öğretimde Etik*. (3. baskı). Ankara, Pegem Akademi.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Aynalı, Y. (2016). *Yönetimde Sıfır Hiyerarşi ve Müşteri Tatmini İlişkisi*. <http://www.geocities.ws/yilmazaynali/YAZILAR/ysifirmaliyet.htm>. (17.05.2016 tarihinde erişilmiştir).
- Aytaç, T. (2014). Okullarda Bütünleştirilmiş Yetenek Yönetimi Modeli: Öğretmen Görüşleri. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 39(4), 1-24.
- Bahadınlı, H.S. (2013). *İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma)*. Yayımlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Balcı, A. (2005). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Sözlüğü*. Ankara, Tek Ağaç Kitap Basım Yayım.
- Balcı, A. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*. Ankara, PegemA Yayıncılık.
- Baranyai, V. (2013). The Talent Managing Work of the Balaton-Felvideki Szin-Vonal Primary Art School. *Gifted Education International*, 29(2), 186-193.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ.(2002). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

- Baudreau, J. W. and Ramstad, P. M. (2005). Where's Your Pivotal Talent?. <https://hbr.org/2005/04/wheres-your-pivotal-talent>. (19.05.2016 tarihinde erişilmiştir).
- Bayık, H. (2015). *Diyanet İşleri Başkanlığında Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansına Etkisi: Yedi Bölge Örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bayram, L. (2005). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, 62.
- Behrstock, E. (2010). *Talent Management In the Private and Education Sectotr: A Literature Rewiew*. Naperville, Learning Point Associates.
- Bell, D. (1973). *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. New York, Basic Books.
- Berger, A.L. and Berger, D.R. (2004). *The Talent Management Handbook.: Creating A Sustainable Competitive Advantage By Selecting, Developing and Promoting The Best People*. (2nd Ed.). United State of America, McGraw-Hill Trade.
- Bersin, J. (2011). *Strategic HR and Talent Management: Predictions for 2012, Driving Organizational Performence Amidst an Imbalanced Global Workforce*. http://leadershiphq.com.au/wp-content/uploads/2011/12/Predictions2012_Final.pdf. (04.06.2016 tarihinde erişilmiştir).
- Biçer, G. ve Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısında Önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(2), 13-20.
- Bilen, Ö., Ökten, A. ve Gökalp, F. (2012). İstanbul'da Suçun Kentsel Sorun Algısındaki Yerinin Birliktelik Kuralları ile İncelenmesi. *MEGARON*, 7(1), 26-35.
- Bilgi*. (2016c). Wikipedia'dan 2 Mayıs 2016 tarihinde erişilmiştir. <https://tr.wikipedia.org/wiki/Bilgi>.
- Bilim adamı*. (2015). Wikipedia'dan 30 Aralık 2015 tarihinde erişilmiştir. https://tr.wikipedia.org/wiki/Bilim_adam%C4%B1.

- Bradley, A.P. (2016). Talent Management for Universities. *Australian Universities' Review*, 58(1), 13-19.
- Brandt, J. (2011). Transforming Education with Talent Management. *School Business Affairs*, 77(1), 30-31.
- Brewer, J. and Hunter, A. (1989). *Multimethod Research: A Synthesis of Styles*. Newbury Park, CA: Sage.
- Brown, E. D. (2007). *Competitive Advantage and the Resource Based View of the Firm*. <http://ericbrown.com/competitive-advantage-and-the-resource-based-view-of-the-firm.htm>. (12.05.2016 tarihinde erişilmiştir).
- Brundrett, M. (2011). Education 3-13: International Journal of Primary, Elementary and Early Years Education. *Talent Management in Education*, 39(5). 561-562. doi: 10.1080/03004279.2011.564589.
- Buckingham, M. and Vosburg, R.M. (2001). The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid!. *Human Resource Planning*, 24(4), 17-23.
- Buckingham, M. and Vosburgh, R.M. (2001). The 21st Century Human Resources Function: It's The Talent, Stupid!. *Human Resource Planning*, 24(4), 17-23.
- Budak, İ. (2008). Üstün Yeteneklilik ve Tarihsel Gelişim Süreci. *Journal Of Quafkas University Press*, 22, 164-173
- Bulanık mantık*. (2016). Wikipedia'dan 15 Şubat 2016 tarihinde erişilmiştir. https://tr.wikipedia.org/wiki/Bulan%C4%B1k_mant%C4%B1k.
- Bulsara, C. (2016). *Using A Mixed Methods Approach to Enhance and Validate Your Research*. https://www.nd.edu.au/downloads/research/ihrr/using_mixed_methods_approach_to_enhance_and_validate_your_research.pdf. (01.06.2016 tarihinde erişilmiştir).
- Butterfield, B. (2008). Talent Management: Emphasis on Action. *Journal of the College and University Professional Association for Human Resources*, 59(1), 34-38.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 470-483.

- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. (3. Baskı). Ankara, PEGEM A Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Örnekleme Yöntemleri*. <http://w3.balikesir.edu.tr/~msackes/wp/wp-content/uploads/2012/03/BAY-Final-Konulari.pdf>.(17.04.2016 tarihinde erişilmiştir).
- Byham, W.C. (2001). Are Leaders Born or Made? *Workspan*, 44(12), 56-60.
- Cannon, J.A. and McGee, R. (2007). *Talent Management and Succession Planning*. London, Chartered Institute of Personnel and Development.
- Capelli, P. (2008). Talent Management for 21st Century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74-81.
- Carroll, A. (1994). What's Behind "E" Word: Myths About Empowerment and Why You Need It , *Interaction Design*,1-18.
- Ceylan, N. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cheloha, R. and Swain, J. (2005). Talent Management System Key To Effective Succession Planning. *Canadian HR Reporter*, 18(17), 5-7.
- Chowanec, G.D. Newstrom, C.N. (1991). The Strategic Management of International Human Resources. *Business Quarterly*, 56(2), 65-70.
- Chris, A. and Lynne, M. (2005). Managing Talent For Competitive Advantage. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31.
- Coaley K. (2010). *Psychological Assessment and Psychometrics*. California, Sage Publications.
- Cohen R.J. and Swerdlik M.E. (2010). *Psychological Testing and Assessment*. Boston, McGraw-Hill Companies.
- Collings, D.G. and Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.

- Conger, J. A. and Kanungo R.N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Coşkun, R. (2002). Gücün ve Sorumluluğun Organizasyona Yayılması: Çalışanı Güçlendirme (Empowerment), İsmail Dalay, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık (Editör). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul, Beta Yayınevi, ss. 219-234.
- Coşkun, R. (2002). Öz Yetkinliklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), İsmail Dalay, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık (Editör). *Stratejik Boyutlarıyla Modern Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul, Beta Yayınevi, ss. 197-217.
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (4th Ed). New Jersey, Pearson Education, Inc.
- Creswell, J. W. and Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W. and Plano Clark, V. L. (2014). *Karma Yöntem Araştırmaları Tasarımı ve Yürütülmesi* (Çev. Y. Dere, S. B. Demir), Ankara, Anı Yayıncılık.
- Crocker, L. ve Algina, J. (1986). *Introduction to Classical and Modern Test Theory*. New York, Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Curtis, R. and Wurtzel, J. (2010). *Teaching Talent: A Visionary Framework for Human Capital in Education*. Cambridge, MA: Harvard Education Press.
- Çam, S., Tümkaya, S. ve Yerlikaya, E.E. (2011). Kişilerarası Problem Çözme Envanterinin Yetişkin Örnekleminde Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 1703-1724.
- Çavuş, M.F. ve Demir Y. (2010). Liderlik Tarzının Personel Güçlendirme Üzerine Etkileri. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik*, 45(2), 1-14.

- Çayan, D. (2011). *Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Çelik, E. (2015). *Stratejik İK'nın Anahtarı: Yetenek Yönetimi*. <http://fusunozulke.com/stratejik-iknin-anahtari-yetenek-yonetimi/>. (04.05.2016 tarihinde erişilmiştir).
- Çelik, M. (2011). *Yetenek Yönetimi Yaklaşımı ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, M. ve Zaim, A. H. (2011). Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 20(2), 33-38.
- Çetin, C. ve Mutlu, E. (2009). *Temel İşletmecilik İşletme ve Çevresi*. İstanbul, Beta Yayınları.
- Çetin, C., Besim, A. ve Vedat, E. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*. İstanbul, Beta Yayınları.
- Çevik, B. (2014). *Turizm Sektöründe Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Antalya Yöresinde Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Çınar, Z. (2010). *Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme*. <http://www.makaleler.com/yetkinlik-bazli%20performans-degerlendirme/>. (30.04.2016 tarihinde erişilmiştir).
- Çırpan, H. ve Şen, A. (2009). *İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi*. http://butunselliderlik.com/pdf/yetenek_yonetimi.pdf. (02.05.2016 tarihinde erişilmiştir).
- Çiftçi, Ö. (2016). *Akıllı Kurumlarda Yetenek Yönetimi Uygulama Modeli Örneği*. <http://www.hrdergi.com/Upload/Data/File/OzdenCiftci/ozden%20ciftci-2.pdf>. (08.08.2016 tarihinde erişilmiştir.)

- Çilingir, B.S. (2008). *The Role of Assessment Centers in Talent Management and An Implementation*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çobanoğlu, B. (2000). *Bulanık Mantık ve Bulanık Küme Teorisi*. <https://cobanoğlu.wikispaces.com/file/view/bulanikmantik.pdf>. (14.07.2016 tarihinde erişilmiştir).
- Çokluk, Ü., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. (3. baskı). Ankara, Pegem Yayıncılık.
- Çorapçıgil, A. (2014). *Öz Değerlendirme Destekli Fizik Laboratuvar Uygulamalarının Üniversite Öğrencilerinin Eleştirel Düşünme Eğilimlerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Çuhadar, M.T. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 1-21.
- Davies, B. and Davies, B.J. (2010). Talent Management In Academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418-426.
- DeArmond, M., Gross, B., Bowen, M., Demeritt, A. and Lake, R. (2012). Managing Talent for School Coherence: Learning from Charter Management Organizations. *Center on Reinventing Public Education*.
- Deb, T. (2005). *A Conceptual Approach to Strategic Talent Management*. New Delhi, Indus Publishing.
- Değirmenci, B. (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar: Yetenek Yönetimi. *Canik Başarı Üniversitesi, Kültür ve Medeniyet, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 63-86.
- Demir, C. ve Yılmaz, M.K. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88.

- Demirbilek, S. ve Türkan, Ö. U. (2008). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Artırılmasında Personel Güçlendirmenin Rolü. “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 10(1), 47-67.
- Demircioğlu, H.Ö. (2010). *Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi ve Finans Sektöründen Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Demirer, B. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları*. <http://www.toprakisveren.org.tr/2003-58-bulentdemirer.pdf>. (15.04.2016 tarihinde erişilmiştir).
- Devlet Planlama Teşkilatı (2007). *Kamuda İyi Yönetişim DPT Özel İhtisas Komisyonu Raporu* (Rapor No: 674). Ankara, DPT Basımevi.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (2000). *İşletme Yönetimine Giriş*. (5. Baskı). İstanbul, Beta Yayınları.
- Dinler, A. (2009). Kurumsal Yönetişim. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*. <http://www.paradoks.org>. (12. 05. 2016 tarihinde erişilmiştir).
- Doğan, H. (2003). *İşletmelerde Öz Yeteneğe Dayalı Yapılanma ve Stratejik Yönetim: Bir Öz Yetenek Bileşeni Olarak Yöre Sektörüyle Uyumun Meslek Yüksekokullarındaki Programların Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Doğan, S. (1997). Yönetimde Geleneksel Piramit Anlayışının Sonu: Sıfır Hiyerarşi. *Yönetim*, 8(26), 45-56.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 12(9), 282-303.
- Doğanalp, B.(2012). *İnsan Kaynakları Seçme Sürecinde Bulanık Mantık Yaklaşımı: Görgül Bir Araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Doyle, C.S. (1994). *Information Literacy In An Information Society: A Concept for The Information Age*. New York, Syracuse University.
- Döşemen, S. (2012). *Employer Branding, Yetenek Yönetimi*. İstanbul, Business School.
- Dresselhaus, L. (2010). *Global Talent Management and The Role of Social Networks*. Unpublished master dissertation, School of Management and Governance University of Twente, Business Administration, The Netherlands.
- Duttagupta, R. (2006). *Identifying and Managing Your assets: Talent Management*. http://www.buildingipvalue.com/05_SF/374_378.htm. (15. 04. 2016 tarihinde erişilmiştir).
- Economist Intelligence Unit (2006). *The CEO's Role in Talent Management-How Top Executives rom Ten Countriesare Nurturing the Leaders of Tomorrow*. http://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/ceos-role-in-talent-management_es_eiu_ddi.pdf. (17.04.2016 tarihinde erişilmiştir).
- Edenborough, R. (1999). *Using Psychometrics: A Practical Guide to Testing and Assessment*. London, Kogan Page.
- Edwards, B. (2008). A Customized Approach to Talent Management at the University of Pennsylvania. *CUPA-HR Journal*, 59(1), 2-7.
- Ekvall, G. and Arvonen, J. (1991). Change–Centred Leadership: An Extension of The Two Dimsional Model. *Scandinavian Journal of Management*, 7, 7-26.
- Elmas, Ç. (2003). *Bulanık Mantık Denetleyiciler*. Ankara, Seçkin Yayınevi.
- Engin, E. (2005). *İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri ve Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Eraslan, D. (2011). *İşe Alım Sürecinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikası ve Örgüte Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Erçoksas, B. (2009). *Training and Development of Employees In Talent Management Process and An Application*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdemir, E. (2006). Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu ve Türkiye'deki Yansımaları. *5.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, s. 29-39. Kocaeli Üniversitesi İİBF, Kocaeli.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul, İşletme Fakültesi Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik*. (5. Baskı). İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Ergin, D.Y. (1995). Ölçeklerde Geçerlik ve Güvenirlik. *M.Ü.Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7, 125-148
- Erkaymaz, H. ve Çayıroğlu, İ. (2010). Bulanık Mantık ve PIC Kullanılarak Bir Klima Sisteminin Kontrolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 167-180.
- Erkuş, A. (2003). *Psikometri Üzerine Yazılar*. Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Erkuş, A. (2012). Varolan Ölçek Geliştirme Yöntemleri ve Ölçme Kuramları
- Ertunç, H.M. (2012). *MKT 421 Bulanık Mantığa Giriş*. http://mekatronik.kocaeli.edu.tr/dokuman/dersnotu/Bulan%C4%B1k_Mant%C4%B1k_Giri%C5%9F_2012-28-09-2012-11-54-43-3665800895.pdf. (14.07.2016 tarihinde erişilmiştir).
- Ertürk, M. (2011). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. (8. Baskı). İstanbul, Beta Yayınları.
- Ettore, B. (1997). The Empowerment Gap: Hype vs Reality. *HR Focus*, 74(7).
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., and Strahan, E. J. (1999). Evaluating the Use of Exploratory Factor Analysis in Psychological Research. *Psychological Methods*, 4 (3), 272-299.
- Feldman, D. H. ve Goldsmith, L. (1986). *Nature's gambit: child prodigies and the development of human potential*, Basic Books

- Fulmer, R. and Conger, J. (2004). *Growing Your Company's Leaders: How Great Organizations Use Succession Management to Sustain Competitive Advantage*. New York, AMACOM.
- Gagne, F. (2004). Personel Talent. *High Ability Studies*, 15(2).
- Gani, A., Açıkgöz, H., Kılıç, E. ve Şit, S. (2014). *Ters Sarkacın Bulanık Mantık Esaslı Denetimi*. Elektrik-Elektronik ve Bilgisayar Mühendisleri Sempozyumu, Bursa.
- Gardner, T.M. (2002). In the Trenches at the Talent Wars: Competitive Interaction for Scarce Human Resources. *Human Resource Management*, 41(2), 225-237.
- Geniş, N. ve Usta, M. (2016). Yetenek Yönetimi ve Yetenekli Personelin Bulunması ve İşe Alımı. <http://www.metinusta.net/events/talent%20management.pdf>. (18.05.2016 tarihinde erişilmiştir).
- Gerçek, H., Güven, M.H., Özdamar, Ş.O., Yelken, T.Y. ve Korkmaz, T. (2011). Yükseköğretim Kurumlarında Etik İlkeler, Sorumluluklar ve Davranış Kuralları. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(2), s. 80-88.
- Glasow, P.A. (2005). *Fundamentals of Survey Research Methodology*. Virginia, Mitre Product.
- Goffee, R. and Jones, G. (2007). How to Manage the Most Talented, Leading Clever People. *Harvard Business Review*, 72-79.
- Gökçek, T., Babacan, Z., Kangal, E. Çakır, N. ve Kül, Y. (2013). 2003-2012 Yılları Arasında Türkiye'de Karma Araştırma Yöntemiyle Yapılan Eğitim Çalışmalarının Analizi. *International Journal of Social Science*, 6(7), 435-456.
- Gömleksiz, M.N. ve Öner, Ü. (2011). Öğretmen Adaylarının Bilgi Okuryazarlığı Becerilerindeki Zorlanma Düzeyleri. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 6(1), 119-138.
- Grant, J. S. ve Davis, L. L. (1997). Selection and Use of Content Experts for Instrument Development. *Research in Nursing and Health*, 20, 269-274.
- Green, S.B., Akey, T.M. ve Salkind, N. J. (1999). *Using SPSS for Windows: Analyzing and Understanding Data*. Prentice Hall, (2nd Edition).

- Groves, R.M. (2011). Three Eras of Survey Research, *Public Opinion Quarterly*. 75(5), 861-871.
- Gubman, (1998). *The Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results*. New York, Mcgraw-Hill.
- Guyette, S. (1983). *Community-Based Research A Handbook for Native Americans*. Los Angeles American Indian Studies Center University of California,
- Güçlü, N. (2003). Lise Müdürlerinin Problem Çözme Becerileri. *Milli Eğitim Dergisi*, 160.
- Güneş, F. (2012). Bologna Süreci ile Yükseköğretimde Öngörülen Beceri ve Yetkinlikler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2(1), 1-9.
- Güngör E., Yalçın N. ve Yurtay N. (2013, Ocak). *Apriori Algoritması ile Teknik Seçmeli Ders Seçim Analizi*. Akademik Bilişim Konferansı, Antalya.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.C. and Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey, Prentice Hall.
- Haladyna, T.M. ve Downing, S.M. (1989) A taxonomy of multiplechoice item-writing rules. *Applied Measurement in Education*. 37-50.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1996). Competing for The Future. *Harvard Business School Press*, 207-210.
- Hammer, M. and Steven, A.S. (1995). *Değişim Mühendisliği Devrimi, Ne Yapmalı, Ne Yapmamalı* (Çev. Sinem Gül) İstanbul, (1994).
- Han, J. and Kamber, M. (2001). *Data Mining: Concept and Techniques*. CA, Academic Press.
- Harris, L. and Foster, C. (2007). *Talent Management Challenges in the UK's Public Sector*. Nottingham, EGPA Study Group, Public Personnel Policies.
- Heinen, J. and O'Neill C. (2004). Managing Talent to Maximize Performance. *Employment Relations Today*, 31, 67-82.
- Heinen, S.J. and O'Neill, C. (2004). Managing Talent To Maximize Performance. *Employment Relations Today*, 31, 67-82.

- Heppner, P.P. and Petersen, C.H. (1982). The Development and Implications of a Personal Problem Solving Inventory. *Journal of Counseling Psychology*, 29(1), 66-75.
- Hiltrop, J. (1999). The Quest For The Best: Human Resources Practices To Attract And Retain Talent. *European Management Journal*, 17(4), 422-430.
- Holm-Nielsen, L.B., Thorn, K., Olesen, J.D. and Huey. T. (2013.) Talent Development as A University Mission: The Quadruple Helix. *Higher Education Management and Policy*, 24(2), 99-113.
- Hopkins, D. (2011). Talent Management In Education. *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 31(3), 297-298.
- Höglund, M. (2012). Quid pro quo? Examining Talent Management Through The Lens of Psychological Contracts. *Personnel Review*, 41(2), 126-142
http://iibf.erciyes.edu.tr/guven/veri/bilgi_nedir.pdf, 02.05.2016.
- Isaac, S. and Michael, W. B. (1997). *Handbook in Research and Evaluation: A Collection of Principles, Methods and Strategies Useful in the Planning, Design and Evaluation of Studies in Education and the Behavioral Sciences*. (3rd Ed.). San Diego, Educational and Industrial Testing Services.
- Işıklı, Ş. (2008). Bulanık Mantık ve Bulanık Teknolojiler. *Araştırma Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Felsefe Bölümü Dergisi*. 19, 105-126.
- Iyria, R.K. (2013). Role of Talent Management on Organization Performance in Companies Listed in Naibobi Security Exchange in Kenya: Literature Review. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(21), 285-290.
- İmai, M. (2016). *Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*. http://www.erasys.com.tr/doc_22.pdf. (09.03.2016 tarihinde erişilmiştir).
- İnceoğlu, M. (2010). *Tutum Algı İletişim*. (5. Baskı). İstanbul, Beykent Üniversitesi Yayınları.
- Jackson, S. and Schuler, R. (1990). Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organizational Psychologists. *American Psychologist*, 45(2), 223-239.

- Jackson, S. E. and Schuler, R. S. (1990). Human Resource Planning: Challenges for Industrial/ Organizational, Psychologists. *American Psychologist*, 45(2), 223-239.
- Johnson, R. B. and Turner, L. A. (2003). Data Collection Strategies in Mixed Methods Research. In A. Tashakkori, and C. Teddlie (Eds). *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*. Thousand Oaks, CA, Sage, pp. 297–319.
- Johnson, R.B. and Onwuegbuzie, A.J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches* 33(7), 14-26.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara, PegemA Yayınları.
- Kanap Güngör, M. (2013). *Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış: İşletmelerde Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karabatak, M. ve İnce, M.C. (2004, Aralık). *Apriori Algoritması ile Öğrenci Başarısı Analizi*. Elektrik-Elektronik ve Bilgisayar Mühendisleri Sempozyumu, Bursa.
- Karabıyık, F.B. (2015). *Türk Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yaklaşımı Çerçevesinde Yetenek Yönetimi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Muğla Sıtkı Kocaman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Karademir, Ç.A. ve Saracaloğlu, A.S. (2013). Sorgulama Becerileri Ölçeği'nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Asya Öğretim Dergisi*, 1(2), 56-65.
- Karakuş, G. (2010). *5018 Sayılı Kanun İle Yönetişim İlke ve Esasları Çerçevesinde Kamu Hizmetlerinin Sunumu*. Yayınlanmamış mesleki yeterlilik tezi, T.C. Maliye Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.
- Karalar, E.B. (2008). *The Effects of Talent Management on The Performance of The Employees in The Manufacturing Sector and An Application In A Multinational*

- Company Operating in Turkey*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kass, R.A. and Tinsley, H.E.A. (1979). Factor Analysis. *Journal of Leisure Research*, 11, 120-138.
- Katz, D. (1960). The Functional Approach to The Study of Attitudes. *Public Opinion Quarterly*, 24, 163-204.
- Kaya, F. (2015). *Yetenek Yönetiminin Firma Performansına Etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kazien. (2016f). Wikipedia'dan 9 Mart 2016 tarihinde erişilmiştir. <https://tr.wikipedia.org/wiki/Kaizen>.
- Kehinde, J.S. (2012). Talent Management: Effect on Organizational Performance. *Journal of Management Research*, 4,(2), 178-186.
- Keleş, A.E. ve Kaya, M. (2014, Şubat). *Duvar İnşa Edilmesinde Verimliliği Etkileyen Faktörlerin Apriori Veri Madenciliği Yöntemi Kullanılarak Analizi*. XVI. Akademik Bilişim Konferansı, Mersin.
- Kerlinger, F. N. (1964). *Foundations of Behavioral Research*. (2nd Ed.). Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Kesler, G. (2002). Why The Leadership Bench Never Gets Deeper: Ten Insights About Executive Talent Development. *Human Resource Planning*, 25(1), 32-44.
- Kılıç Çakmak, E., Çebi, A. ve Kan, A. (2014). E-öğrenme Ortamlarına Yönelik "Sosyal Bulunuşluk Ölçeği" Geliştirme Çalışması. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 14(2), 755-768.
- Kıyak, E. ve Kahvecioğlu, A. (2003). Bulanık Mantık Ve Uçuş Kontrol Problemine Uygulanması. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(2), 63-72.
- Kline, P. (1994). *An Easy Guide to Factor Analysis*. New York, Routledge.
- Koçak, A. ve Arun, Ö. (2006). İçerik Analizi Çalışmalarında Örneklem Sorunu. *Selçuk İletişim*, 4(3), 21-28

- Koçel, T. (1995). *İşletme Yöneticiliği*. (5. Baskı). İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Koçel, T.(2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul, Beta Yayın.
- Korkmaz, A.Ç. ve Keçecioglu, T. (2014). Yeni İnsan Kaynakları Vizyonu: Yetenek Yönetimi Metrikleri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 155-171.
- Korkmaz, M. (2010). Yaygın Din Öğretiminde Yeterlik Ölçeği Geliştirme Süreci: Kur'an Kursu Öğreticileri Eğitim-Öğretim Yeterlilikleri Ölçeği Örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28(1), 239-256.
- Korkmaz, Ö. (2012). A Validity and Reliability Study of the Online Cooperative Learning Attitude Scale (Oclas). *Computers & Education*, 59(4), 1162-1169. doi: 10.1016/j.compedu.2012.05.021
- Köklü, N. (2000). Lisans ve Lisans Üstü Öğrencilerinin Görüşlerine Göre Araştırma Sürecine Yönelik Etik Olmayan Davranışların Gösterilme Sıklığı ve Nedenleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 24, 527-542.
- Lavana, D., Sharma, H. and Gupta, N. (2011).Faculty Recruitment And Retention: A Key For Managing Talent In Higher Education. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1(2).
- Lewis, R.E. and Heckman, R.J. (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human Resources Management Review*, 16, 139-154.
- Lockwood, N.R. (2006). Talent Management: Driver for Organizational Success,. *Research Quarterly, Society for Human Resource Management*. 52(6),
- Lodewjik, N. ve Mastenbroek, R. (2008). Initial Screening: A talent's qualities within the matching process between employer and talent in the Business Sector. *Baltic Business School At The University of Kalamar*.
- Lucia, A.D. and Lebsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. San Francisco, Jossey-Bass Pfeifer.

- Lynn, P, Erens, B. and Sturgis, P. (2012). *A Strategy for Survey Methods Research in the UK*. <http://surveynet.ac.uk/srn/Vision%20for%20Survey%20Methods.pdf>. (05.06.2016 tarihinde erişilmiştir).
- Manyaslı, D.Y. (2015). *İşletmelerde Yeni İnsan Kaynakları Modeli Olarak Yetenek Yönetimi: İstanbul'da KOBİ'ler Üzerine Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Martin, J. and Schmidt, C. (2010). How to Keep Your Top Talent. *Harvard Business Review*, 88 (5), 54-56.
- Mathiyazhagan, T. and Nandan, D. (2010). Survey Research Method. *Media Mimansa*, 4(1), 34-45.
- Mc Pherson, G.E. (1997). Giftedness and Talent in the Arts. *Journal of Aesthetic Education*, 31(4), 65-77.
- McCauley, C. and Wakefield, M. (2006), Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers, *Journal for Quality & Participation*, Winter, 29 (4) , 4-7.
- McKenzie, J.F., Wood , M.L., Kotecki, J.E., Clark, J.K. and Brey, R.A. (1999). Establishing Content Validity: Using Qualitative and Quantitative Steps. *American Journal of Health Behavior*, 23(4), 311-318.
- MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı. (2005). *İl Milli Eğitim Denetim ve Performans Esasları*. Ankara, MEB. http://ilkadimoml.meb.k12.tr/meb_iys_dosyalar/55/18/972310/dosyalar/2013_03/14085453_ek2.zdeerlendirmeformu.pdf. (17.05.2016 tarihinde erişilmiştir).
- MEB, (2013). FEN LİSESİNİN KURULUŞ TARİHÇESİ. [http:// mebk12 .meb. gov.tr /meb_iys_dosyalar/06/06/119664/dosyalar/2013_07/08114555_fenlisesnknkulutarhes.pdf](http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/06/06/119664/dosyalar/2013_07/08114555_fenlisesnknkulutarhes.pdf). 25.06.2016
- Mercer, S.R. (2005). Best-In-Class Leadership. *Leadership Excellence*, 22(3), 17.
- Mert, Z.G. ve Yılmaz, S. (2009). Kocaeli Mahalleleri Donatı Yeterliliğinin Bulanık Mantık Yaklaşımı İle Değerlendirilmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, (22)3, 167-183

- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara, Detay Yayıncılık.
- Michaels, E., Handfield, H. and Axelrod, J.B. (2001). *The War for Talent*. Boston, McKinsey & Company Inc., Harvard Business School Press.
- Microsoft Dynamics AX (2012). *HCM-Yetenek Yönetimi*. http://www.etg-it.com/pdf/MicrosoftERP_AX_HCM__YY_ETG_Turkce.pdf. (19.04.2016 tarihinde erişilmiştir).
- Morse, J. M. (1991). Approaches to Qualitative-Quantitative Methodological Triangulation. *Nursing Research*, 40, 120–123.
- Murat, Y.Ş. ve Uludağ, N. (2008). Bulanık Mantık ve Lojistik Regresyon Yöntemleri ile Ulaşım Ağlarında Rota Seçim Davranışının Modellenmesi. *İMO Teknik Dergi*, 19(2), 4363-4379.
- Murphy K.R. and Davidshofer C.O. (2005). *Psychological Testing: Principles and Applications*. New Jersey, Pearson Education International.
- Muslu, İ. (2013). *Yetenek Yönetimi ve Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması: Sivas İli Örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- National Education Association (2015). *Code of Ethics*. <http://www.nea.org/home/30442.htm>. (03.05.2016 tarihinde erişilmiştir).
- Odabaşı, H. F., Birinci, G., Kılıçer, K., Şahin, M. C., Akbulut, Y., ve Şendağ, S. (2007). Bilgi İletişim Teknolojileri ve İnternetle Kolaylaşan Akademik Usulsüzlük. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 503-518.
- Odiorne, G.S. (1984). *Human Resources Strategy: A Portfolio Approach*. San Francisco, Jossey-Bass Inc.
- Olsen, R. (2000). Harnessing The Internet With Human Capital Management. *Workspan*, 43(11), 24-27.
- Öner, E. (2014). *Bankacılık Sektöründe Yetenek Yönetimi ve İlişkilendirildiği İnsan Kaynakları Fonksiyonları: Bir Uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Ören, A.ve Koçyiğit, Y.(2016). İnsansız Hava Araçları İniş Sıralamasının Bulanık Mantık Modellemesi. *CBÜ Fen Bil. Dergisi*, 12(1) 55-66
- Östlund, U., Kidd, L., Wengstörn, Y. and Rowa-Dewar, N. (2011). Combining Qualitative and Quantitative Research Within Mixed Method Research Designs: A Methodological Review. *International Journal of Nursing Studies*, 48, 369-383.
- Özçakır, F.C. ve Çamurcu, A.Y. (2007) Birliktelik Kuralı Yöntemi için Bir Veri Madenciliği Yazılımı Tasarımı ve Uygulaması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 6(12), 21-37.
- Özdemir, O. (2009). *Bulanık Mantık İle Belirlenmiş Öğrenme Stillerine Dayalı Öğrenme Ortamlarının Öğrencilerin Başarı ve Tutumlarına Etkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Özdemir, S., Sezgin, F. ve Kılıç, D.Ö. (2015). Okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Yeterlikleri. *Eğitim ve Bilim*, 40(177), 365-383.
- Özder, H., Işıktan, S. ve Erdoğan, F. (2014). Öğretim Elemanlarının Akademik Etik Kurallardan Haberdar Olma ve Onaylama Dereceleri. *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education*, 3(1), 22-37.
- Özer, A. (2008). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Özpınar, İ. (2012). *6-8. Sınıflar Matematik Öğretim Programında Yer Alan Becerileri Ölçmeye Yönelik Ölçek Geliştirme Çalışması*. Yayımlanmamış doktora tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Öztemel, E. (2003). *Yapay Sinir Ağları*. (I. Baskı). İstanbul, Papatya Yayınları.
- Palamutçuoğlu, B.T. (2015). *Yönetim ve Organizasyon Ders Notu*. Celal Bayar Üniversitesi Kula Meslek Yüksekokulu. [http:// kulamyo .cbu.edu.tr/db_images/site_212/file/yonetim_organizasyon.pdf](http://kulamyo.cbu.edu.tr/db_images/site_212/file/yonetim_organizasyon.pdf). (23.05.2016 tarihinde erişilmiştir).

- Pareto ilkesi*. (2016e). Wikipedia'dan 16 Mayıs 2016 tarihinde erişilmiştir. https://tr.wikipedia.org/wiki/Pareto_%C4%B0lkesi.
- Park, C. (2003). In Other (People's) Words: Plagiarism by University Students Literature and Lessons. *Assesment and Evaluation in Higher Education*, 28(5), 471-488.
- Peet, M.R., Walsh, K., Sober, R. ve Rawak, C. S. (2010). Generative Knowledge Interviewing: A method for knowledge transfer and talent management at the University of Michigan. *International Journal of Educational Advancement*, 10(2), 71-85
- Pepe, M. (2007). The strategic Importance of Talent Management at the Yale New Haven Healty System: Key Factors anda Challenges of Talent Management Implementation. *Organizational Development Journal*, 25(2), 207-241.
- Perrenoud, P. (1999). *Dix Nouvelles Compétences Pour Enseigner*. Paris, ESF.
- Peter İlkesi*. (2016e). Wikipedia'dan 2 Mayıs 2016 tarihinde erişilmiştir. https://tr.wikipedia.org/wiki/Peter_%C4%B0lkesi.
- Pett, M.A., Lackey, N.R., and Sullivan, J.J. (2003). *Making Sense of Factor Analysis: The Use of Factor Analysis for Instrument Development In Health Care Research*. CA, Sage.
- Piegat, A. (2001). *Fuzzy Modeling and Control*. New York, Physica-Verlag Press.
- Platon (1999). *Devlet* (Çev. S. Eyüboğlu, M.A. Cimcoz), İstanbul, Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Polat, C. (2004). *Bilgi Okuryazarlığı ve Üniversiteler*. http://eprints.rclis.org/8145/1/Nil%C3%BCfer_Tuncer'e_Armagan.pdf. (01.05.2016 tarihinde erişilmiştir).
- Polat, C. (2005). Üniversite Öğrencilerinin Bilgi Okuryazarlığı Becerilerindeki Zorlanma Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Türk Kütüphaneciliği*, 4, 1-25.
- Polat, C. ve Odabaş, H. (2008, March) Bilgi Toplumunda Yaşam Boyu Öğrenmenin Anahtarı: Bilgi Okuryazarlığı. *Küreselleşme, Demokratikleşme ve Türkiye Uluslararası Sempozyumu*, Antalya.

- Polat, S. (2011). Yetenek Yönetimi. *Ankara Sanayi Odası Yayın Organı*, <http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayishaziran2011.pdf>. (21.05.2016 Tarihinde erişilmiştir).
- Poyraz, H. (2006). Üniversitenin Görevi ve Ahlâk Bilinci Üzerine Düşünceler. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 1(1), 61-66.
- Pugh, D. (1991). *Organizational Behaviour*. UK, Prentice Hall Interneational.
- Ready, D.A., Conger, J.A. and Hill, L.A. (2010). Are You A High Potential? *Harvard Business Review*, 88(6), 78-84.
- Redfort, K. (2005). Shedding Light on Talent Tactics. *Personnel Today*, 26, 20-22.
- Renzulli, J.S. (1999). Reflections, Perceptions, and Future Directions. *Journal for the Education of the Gifted*, 23(1), 125-46.
- Rhodes, C. (2010). Should Leadership Talent Management In Schools Also Include The Management of Self-Belief?. *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 32(5), 439-451.
- Ricco, S. (2010). Talent Management in Higher Education: Developing Emerging Leaders Within the Administration at Private Colleges and Universities. *Educational Administration: Theses, Dissertations, and Student Research*, 34.
- Rosenstein, M. (2004). General Semantics and Fuzzy Logic. *ETC: A Review of General Semantics*, 61, 327-330.
- Rothwell, W.J. (2008). Introducing Talent Management-A Dale Carnegie White Paper. http://www.dalecarnegie.co.uk/assets/1/7/Introducing_Talent_Management1.PDF. (03.04.2016 tarihinde erişilmiştir).
- Rudhumbu, N. (2014). Implementation of Talent Management Strategies in Higher Education: Evidence from Botswana. *International Journal of Higher Education Management (IJHEM)*, 1(1), 86-99.
- Rust J. ve Golombok S. (1997). *Modern Psychometrics: The Science of Psychological Assessment*. New York, Routledge.
- Saban, A. (2004). Giriş Düzeyindeki Sınıf Öğretmeni Adaylarının Öğretmen Kavramına İlişkin İleri Sürdükleri Metaforlar, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2, 135-155.

- Sarıgöl, H. (2015). Finansal Okuryazarlık Tutum ve Davranış Ölçeği: Geliştirme, Geçerlik ve Güvenirlik. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 200-218.
- Savaş, Y. (2015). *Nepotizmin Yenilik ve Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., and Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research*, 8(2), 23-74.
- Scheuren, F. (2004). *What is A Survey?* Alexandria, VA: American Statistical Association. <https://www.whatisasurvey.info/>. (06.06.2016 tarihinde erişilmiştir).
- Schwab, D. P. (1980). Construct Validity in Organizational Behavior. L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds). *Research in Organizational Behavior*, Greenwich. CT, JAI Press, pp. 3-43.
- Seçer, İ. (2013). *SPSS ve LISREL İle Pratik Veri Analizi Analiz ve Raporlaştırma*. Ankara, Anı Yayıncılık.
- Semerci, Ç. (2003). Eleştirel Düşünme Becerilerinin Geliştirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 28(127), 64-70.
- Sevim, O. (2014). Akademik Etik Değerler Ölçeğinin Geliştirilmesi: Güvenirlik ve Geçerlilik Çalışması. *Turkish Studies*, 9(6), 943-957.
- Shippman J.S., Ash, R.A., Carr, L., Hesketh, B., Pearlman, K., Battista, M., Eyde, L.D., Kehoe, J., Prien, E.P. and Sanchez, J.I. (2000). The Practice of Competency Modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703-740.
- Smilansky, J. (2006). *Developing Executive Talent: Best Practices from Global Leaders*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Sombreff, P.M. ve Schakel, L. (1999). *Wat Zijn Competenties Niet?*. file:///C:/Users/sony/Downloads/Wat%20zijn%20competenties%20niet%20(1).pdf. (05.05.2016).

- Sparrow, P., Hird, M. and Balain, S. (2011). *Talent Management: Time to Question The Tablets of Stone*. Lancaster University, Centre for Performance- Led H.
- Stone P. J., Dunphy D. C., Marshall S. S. ve Ogilvie, D.M. (1966) *The General Inquirer: A Computer Approach to Content Analysis*. The M.I.T. Press, Massachusetts.
- Sucu, Y. (2000). *Örgütsel Değişim*. Ankara, Elif Yayıncılık.
- Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-73.
- Sürmeli, H. ve Yükselen, C. (1999). İhracatçı İşletmelerin Dış Pazarlamada Rekabet Üstünlüğü Faktörleri, Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Dergisi*, 34, 69-78.
- Şahin, Ö. (2015). *Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Şeker Bektaş, T. (2005). Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmeler Çerçevesinde Bilgiye Erişimin Yeni Boyutları. *S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 377-391.
- Şeker, H ve Gençdoğan, B. (2006). *Psikolojide ve Eğitimde Ölçme Aracı Geliştirme*. Ankara, Nobel Yayınevi.
- Şeker, S.E. (2011). *Apriori Algoritması*. [http:// bilgisayar kavramlari .sadiievrenseker .com/2011/09/07/apriori-algoritmasi/](http://bilgisayar.kavramlari.sadievrenseker.com/2011/09/07/apriori-algoritmasi/). (09.06.2016 tarihinde erişilmiştir).
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Şencan, H. *Psikoteknik ve Uygulama Alanları*. <http://www.abuyum.com/psikoteknik-ve-uygulama-alanlari-hk-makale/118/Page.aspx>. (25.04.2016)
- Tabak, A., Sığırı, Ü. ve Türköz, T. (2013). Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 67(4), 213-246.
- Talent (ağırlık)*. (2016). Wikipedia'dan 19 Nisan 2016 tarihinde erişilmiştir. [https://tr.wikipedia.org/wiki/Talent_\(a%C4%9F%C4%B1r%C4%B1k\)](https://tr.wikipedia.org/wiki/Talent_(a%C4%9F%C4%B1r%C4%B1k)).

- Tankut, B.H. *Liderlik Özellikleri Nelerdir?*
http://www.biymed.com/makaleler/haber_detay.asp?haberID=213. (30.12.2015)
- Tansley, C., Harris, L., Stewart, J. and Turner, P. (2006). Change Agenda: Talent Management: Understanding the Dimensions. *CIPD*, 1-25.
- Tatlı, A. Vassilopoulou, J. ve Özbilgin, M. (2013). An Unrequited Affinity Between Talent Shortages And Untapped Female Potential: The Relevance Of Gender Quotas For Talent Management In High Growth Potential Economies Of The Asia Pacific Region. *International Business Review*, 22(3), 539–553
- Tavşancıl, E. (2005). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara, Nobel.
- Tengilimioğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Terlemez, B. (2013). *Stratejik İnsan Kaynakları Bağlamında Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Tezbaşaran, A. (2008). *Likert Tipi Ölçek Hazırlama Kılavuzu*. Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Thabtah, F., Cowling, P. And Hammoud, S. (2006). Improving Rule Sorting, Predictive Accuracy and Training Time in Associative Classification. *Expert Systems with Applications*, 31, 414-426,
- Thrift, N. (2008). A Perfect Innovation Engine: The Rise of the Talent World. *Distinktion: Journal of Social Theory*, 9(1), 115-140.
- Toğram, B., Çıkan, G. ve Duru, H. (2013). İnmeli Bireylerin Üç Türkçe Afazi Testindeki Performansları Arasındaki İlişki: Bir Ölçüt Geçerliği Çalışması. *Turkish Journal of Neurology*, 19(1), 15-22.
- Torrington, D. and Hall, L. (1995). *Personel Management HRM in Action*. New York, Prentice Hall.

- Tunçdemir, İ.(2004). ÇOKSESİLİ MÜZİKTE “HARİKA ÇOCUK KANUNU”NUN TÜRK MÜZİK KÜLTÜRÜNE ETKİSİ: İDİL BİRET-SUNA KAN ÖRNEĞİ. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı,6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi,Eğitim Fakültesi,Malatya
- Turgut, F. (1978). *Test Geliştirme Teknikleri: Ders Notları*. Ankara, Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- TÜBA, (2002). Bilimsel Araştırmada Etik ve Sorunlar, TÜBA Yayınları No.1, Türkiye Bilimler Akademisi, Tübitak Matbaası, Ankara.s.65
- Tümen, E. (2014). *İşletmelerde İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi Açısından Yetenek Yönetimi Yaklaşımı*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türk Dil Kurumu. (2016). http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.57259bc315bdb3.36706689.
- Türk Dil Kurumu. (2016). http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.571610a3606ec2.16401363.
- Türkus, Z.N. (2011). *Oracle İnsan Kaynakları Yönetimi ile Yeteneğinize Sahip Çıkın!*. <http://www.oracle.com/oms/oracleday/oracle-yetenek-v2-1373278.pdf>. (04.06.2016 tarihinde erişilmiştir).
- TYYÇ, (2011).Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi Yönetmeliği Taslağı (21.06.2016 tarihinde indirilmiştir.)
- Uçak, N.Ö. ve Birinci, H.G. (2008). Bilimsel Etik ve İntihal. *Türk Kütüphaneciliği*, 22(2), 187-204.
- Uçkun, G.C., Latif, H. ve Öztürk, Ö.F. (2013). İşletmelerde Yönetici Adayı Havuzu Yöntemiyle, Yönetici Adaylarının Belirlenmesi (THY Uygulaması). *Electronic Journal of Vocational Colleges-December*, 36- 46.
- Ulrich, D.(1987). Organizational Capability as a Competitive Advantage: Human Resource Professionals as Strategic Partners. *Human Resource Planning*, 10(4), 169-184

- Ulusal Meslek Standardı Kariyer ve Yetenek Yönetimi Uzmanı (Seviye 6). (2014). *T. C. Resmi Gazete*, 28976, 18.04.2014.
- Uzun, E. (2016). *Association Rules (Birliktelik Kuralları)*. <http://bilgmuh.nku.edu.tr/erdincuzun/post/association-rules-birliktelik-kurallari>. (08.06.2016 tarihinde erişilmiştir).
- Ünsar, S. (2009). Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 43-53.
- Veneziano, L. and Hooper J. (1997). A Method for Quantifying Content Validity of Health-Related Questionnaires. *American Journal of Health Behavior*, 21(1), 67-70.
- Ventegodt, S., Andersen, N.J. and Merrick, J. (2003). The Life Mission Theory III. Theory of Talent. *The Scientific World Journal*, 3, 1286-1293.
- Visser, P. S., Krosnick, J. A., and Lavrakas, P. J. (2000). Survey Research. In H. T. Reis & C. M. Judd (Eds.). *Handbook of Research Methods in Social and Personality Psychology*. New York, Cambridge University Press, pp. 223-252.
- Vurgun, L. (2016). *Değişim Yönetimi (Mühendisliği) Yalın Organizasyon*. http://turgutozal.edu.tr/public/AkademisyenEski/lvurgun/files/3_%20Degsm%200Muhendisligi.pdf. (17.02.2016 tarihinde erişilmiştir).
- Waheed, S. (2013). *Yetenek Yönetimi ve Kariyer Planlama Sistemi Tasarımı*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Walker, J.W. and Larocco, J.M. (2002). Talent Pools: The Best and The Rest. *Human Resource Planning*, 25(3), 12-14.
- Watson, T. (2012). The Talent Management and Rewards Imperative for 2012: Leading Through Uncertain Times. *The 2011/2012 Talent Management and Rewards Study*.
- Williams, AM. ve Reilly T. (2000). Talent identification and development in socce. *J Sports Sci*, 18(9), 657-67.

- Yalçın, M. (2013). *Yetenek Yönetiminde Kurumsal İletişim Uygulamalarının Rolü ve Etkinliği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yaman, E. (2013). *Etkin İletişim Yetkin Liderlik*. Ankara, Yargı Yayınları.
- Yazıcıoğlu, S. (2006). *Yetenek Yönetiminde Bir Uygulama: Üst Düzey Yönetici Yedekleme Amaçlı Geliştirme Programı*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yetkinlik*. (2016b). Wikipedia'dan 30 Nisan 2016 tarihinde erişilmiştir. <https://tr.wikipedia.org/wiki/Yetkinlik>.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (8. Baskı). Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız Çırak, N. (2014). *Yetenek Yönetimi Bileşenlerinin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Finans Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldız Topçu, F. (2009, Mart). *Üstün Yetenekli ve Zekalıların Eğitim Tarihi Açısından Gulamhaneler ve Ahlak-I Nasiri*. Üstün Yetenekli Çocuklar II. Ulusal Kongresi, Eskişehir.
- Yılmaz, M. (2005). 80/20 Kuralı. *Türk Kütüphaneciliği*, 3, 308-320.
- Yılmaz, M.(2009). Enformasyon Ve Bilgi Kavramları Bağlamında Enformasyon Yönetimi Ve Bilgi Yönetimi. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 49(1), 95-118
- Yılmaz, T.F. (2009) *Yetenek Yönetimi Kavramı İçerisinde Yetenek Havuzu Oluşturulması ve Yönetimi*. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yumurtacı, A. (2013). Demografik Değişim: Psiko-Sosyal ve Sosyo-Ekonomik Boyutları ile Yaşlılık. *Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 9-33.
- Yumurtacı, A. (2014). Küreselleşen Emek Piyasalarında Yeni Bir Olgu: Yetenek Yönetimi. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(8), 187-212.

Yurdakul, S. (2015). *Veri Madenciliği ile Lise Öğrenci Performanslarının Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kırıkkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Kırıkkale.

Yurdugöl, H. (2016). H. http://yunus.hacettepe.edu.tr/~yurdugul/3/indir/FA_OrneklemGenislikleri.pdf. 13.02.2016

Zadeh, L.A. (1965). Fuzzy Sets. *Informational and Control*, 8, 338-353.



EKLER

EK 1:Araştırma İzin Belgeleri

Evrak Tarih ve Sayısı: 13/10/2015-111971

HİZMETE ÖZEL
T.C.



FIRAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Sayı :48668769/044/
Konu :Anketler

GÖNLÜ EVRAK

Seçilen Alıcılar

Danışmanlığını Doç. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN'ın yaptığı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı doktora öğrencisi Seda GÜNDÜZALP'in, "Üniversitelerde Yetenek Yönetimi Kapsamında Yetenek Havuzu Oluşturmaya Yönelik Bir Model Önerisi" konulu araştırmasında betimsel çalışma yapışak üzere, Enstitümüzde öğrenim gören yeterlik aşamasını geçmiş doktora öğrencileri ve bu öğrencilerin danışmanı konumundaki öğretim üyelerinden görüş alınması, Enstitümüzce uygun görülmüş olup gereğinin yapılması hususunda bilgilerinizi arz ederim..

e-İmzalıdır.
Doç.Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN
Enstitü Müdürü

DAĞITIM
Gereği:
Yazı İşleri Müdürlüğüne

Bilgi:
Genel Sekreterliğe

13/10/2015 Geç. Pers.
13/10/2015 Şef
13/10/2015 Enst. Sek.

: M.AÇIKSES
: L.KARASU
: LEMRE

HİZMETE ÖZEL

Firat Üniversitesi Rektörlüğü 23110 ELAZIĞ/TÜRKİYE

Tel: 0 (424) 237 00 00

E-Posta: :

haklalkisler@firat.edu.tr

Faks: 0 424 2122717

Elektronik ađ: http://www.firat.edu.tr

Ayrıntılı bilgi için vübat : Müftü Açıktes

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ YÖNETİM KURULU KARARLARI

Oturum Tarihi
02.10.2015

Oturum Sayısı
33

Enstitümüz Yönetim Kurulu 02.10.2015 Cuma günü saat 14.⁰⁰'da Müdür Vekili Doç. Dr. Mustafa İSSİ'nin başkanlığında, aşağıda imzaları bulunan üyelerin katılmalarıyla toplanarak gündemdeki konuları görüşmüş ve aşağıdaki kararları almıştır:

33.31. Anket Çalışması;

Fırat Üniversitesi Genel Sekreterliği'nin 10.09.2015 tarih ve 107434 sayılı yazısı görüşüldü;

Danışmanlığını Doç. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN'ın yaptığı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı doktora öğrencisi Seda GÜNDÜZALP'in "Üniversitelerde Yetenek Yönetimi Kapsamında Yetenek Havuzu Oluşturmaya Yönelik Bir Model Önerisi" konulu araştırmasında Enstitümüzde öğrenim gören yeterli aşamada geçmiş doktora öğrencileri ve bu öğrencilerin danışmanlarının onayı alınmak kaydıyla betimsel çalışma yapmasının uygun olduğuna, oy birliği ile karar verildi.



MÜDÜR V. Doç. Dr. Mustafa İSSİ İMZA

Doç. Dr. Mele ÖZCAN	İMZA	Prof. Dr. Engin ŞAHNA	İMZA
Prof. Dr. Hasan Basri ERTAŞ	İMZA	Prof. Dr. Neriman ÇOLAKOĞLU	İMZA

EK 2: Etik Kurul İzin Belgesi

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığı

ETİK KURUL KARARI

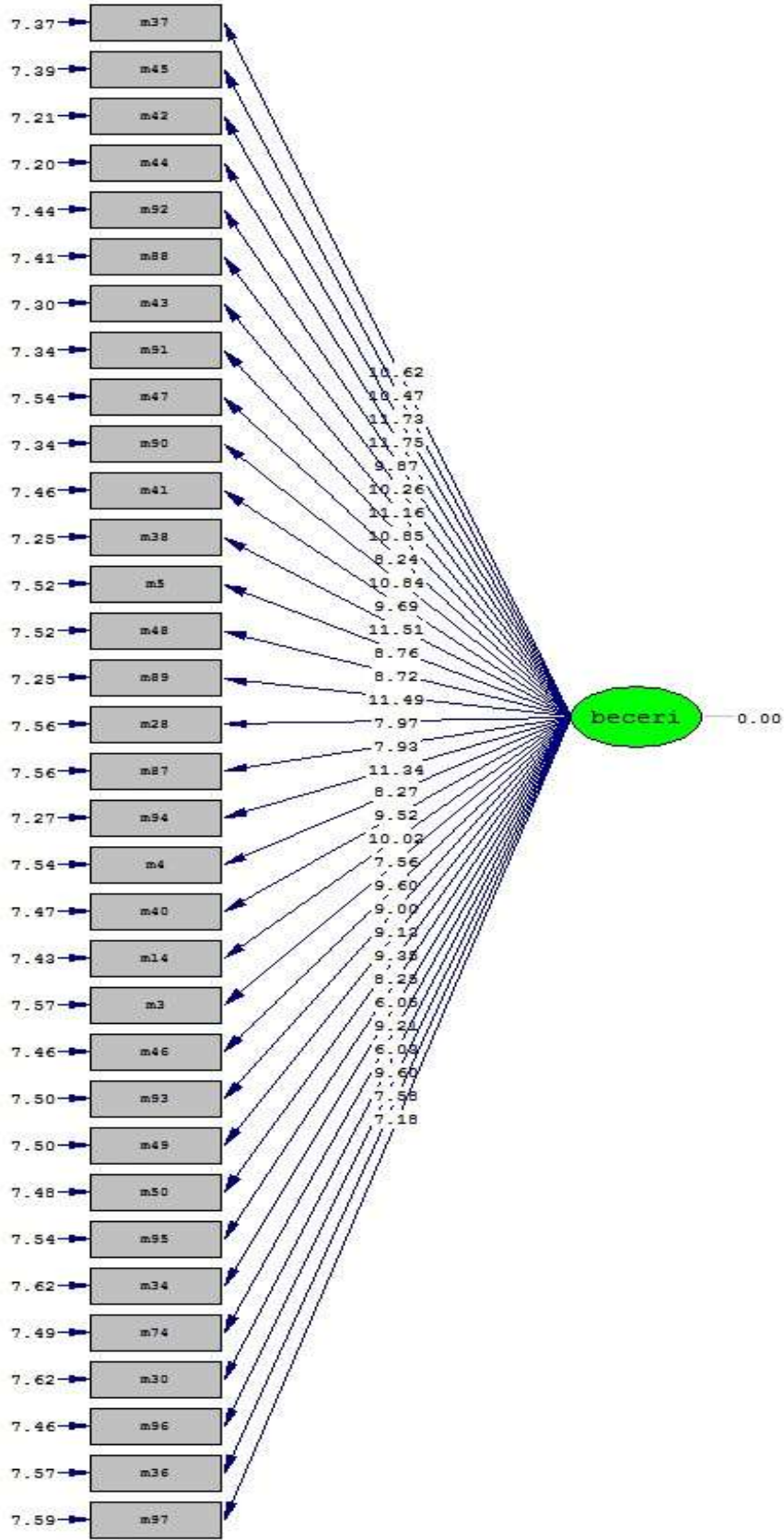
TOPLANTI TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR NO	ÇALIŞMACININ ADI SOYADI
05.05.2015	09	05	Doç. Dr. Mukadder BOYDAK UZAN

KARAR

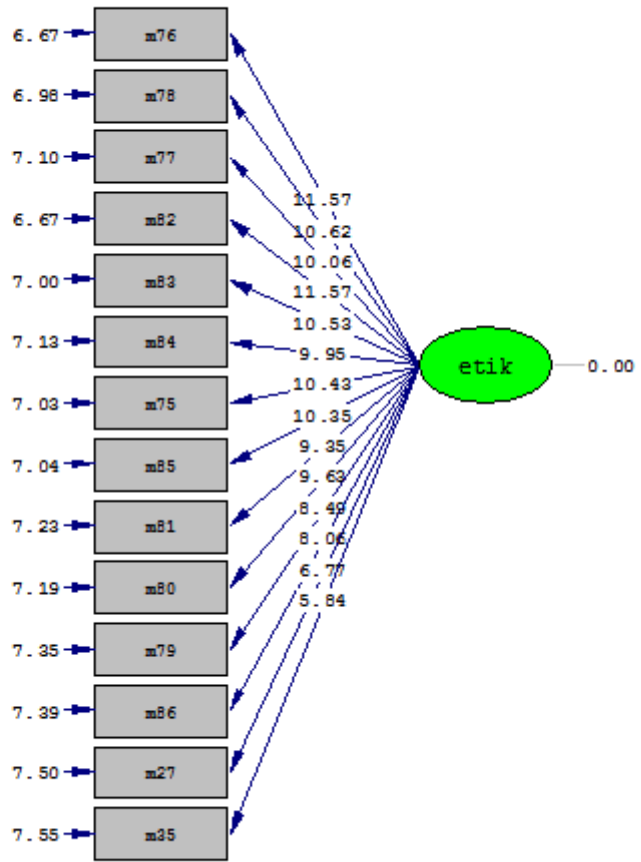
"Üniversitelerde Yetenek Yönetimi Kapsamında Yetenek Havuzu Oluşturmaya Yönelik Bir Model Önerisi" konulu çalışmaya etik kurulunuzda görüşülmesi olup, çalışmanın etik kurulları uygun olduğuna oybirliğiyle karar verilmiştir.

Prof. Dr. Mustafa KAPLAN (Başkan)			
Prof. Dr. Engin ŞAHNA (Üye)	Bulunmadı	Prof. Dr. Neriman ÇOLAKOĞLU (Üye)	İmza
Prof. Dr. Sefa KAZANÇ (Üye)	Bulunmadı	Prof. Dr. Süleyman Serdar KOCA (Üye)	İmza
Doç. Dr. Erdal TAŞKIN (Üye)	Bulunmadı	Doç. Dr. Dürret ÇİÇEK (Üye)	İmza
Doç. Dr. Fatih FİRDOLAS (Üye)	İmza	Doç. Dr. Yalın Kılıç TÜREL (Üye)	İmza
Doç. Dr. Ertan EVİN (Üye)	Bulunmadı	Doç. Dr. Alper Osman GÖRENİMİŞ (Üye)	İmza
Doç. Dr. Murat SUNKAR (Üye)	İmza	Doç. Dr. Yüksel SAVUÇU (Üye)	İmza
Doç. Dr. Funda GÜLCÜ BULMUŞ (Üye)	İmza	Yrd. Doç. Dr. Nurbhan HALİSDEMİR (Üye)	İmza

EK 3. Akademik Beceri Boyutu Doğrulayıcı Faktör Analizi t değerleri

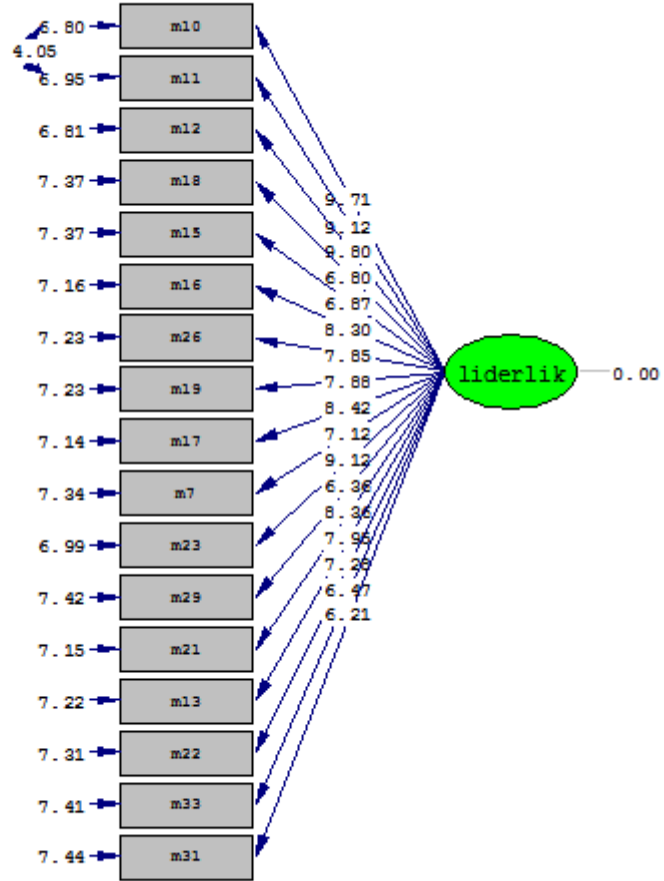


EK 4. Akademik Etik Boyutu Doğrulayıcı Faktör Analizi t değerleri



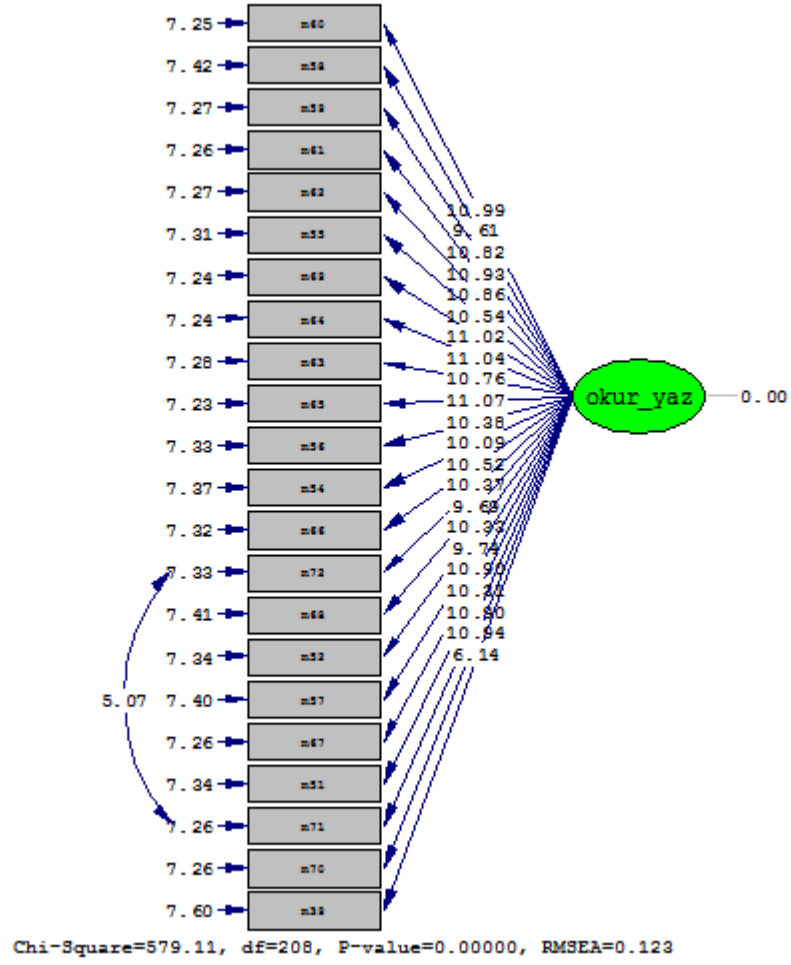
Chi-Square=246.20, df=77, P-value=0.00000, RMSEA=0.136

EK 5. Liderlik Boyutu Doğrulayıcı Faktör Analizi t değerleri



Chi-Square=376.45, df=118, P-value=0.00000, RMSEA=0.136

EK 6. Bilgi Okuryazarlığı Boyutu Doğrulayıcı Faktör Analizi t değerleri



EK 7. Doktora Öğrencilerine Yönelik Akademik Potansiyel Değerlendirme Kriterleri Ölçeği

Değerli Doktora Öğrencisi;

“Üniversitelerde Yetenek Yönetimi Kapsamında Yetenek Havuzu Oluşturmaya Yönelik Bir Model Önerisi” isimli doktora tezimde veri madenciliği tekniklerini kullanarak doktora öğrencilerinin yetenek matrisindeki yerini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşabilmek adına; aşağıda verilen ölçekteki maddeler aracılığıyla kendinizi değerlendirmenizi rica ediyorum.

Yoğun çalışma ortamında bu araştırmaya vakit ayırdığınız için sizlere şimdiden teşekkür ederim.

Danışman: Doç.Dr.Mukadder Boydak ÖZAN

Seda GÜNDÜZALP

F.Ü. Eğitim Bilimleri Ens.

EYTEPE Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi

AKADEMİK POTANSİYEL DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ

LİDERLİK BECERİLERİ, TAKIM ÇALIŞMASI	Yetersiz	Düşük düzeyde	Orta düzeyde	Yeterli düzeyde	Yüksek düzeyde
1. Önemli işleri ayırıp, öncelik sırasına koyarım.					
2. Çalışma saatlerine özen gösteririm.					
3. Çalışmalarım ile ilgili sorumluluk almaktan kaçmam.					
4. Verimli çalışırım.					
5. Uzun vadeli hedeflere odaklanabilirim.					
6. Amaçlarıma ulaşmak için ısrarla çalışırım.					
7. Disiplinli çalışırım.					
8. Her aşamada meydana gelebilecek güçlükleri yılmadan yenerim.					
9. Çalışma ortamındaki değişikliklere uyum sağlarım.,					
10. Amaçlarıma ulaşma yolunda başarılı performans sergilerim.					
11. Engelleri tahmin edip onların üstesinden gelmek için yollar belirlerim.					
12. Uygulanmakta olan planlar üzerinde titizim.					
13. Akademik beceri ve yeterliklerimi geliştirmek amacıyla eğitim ve seminerlere katılırım					
14. Çalışma ahlakı bakımından tutumum olumludur.					
15. Vizyoner düşünme becerim vardır.					
16. Toplumsal olarak bilimsel gelişmeyi sağlayabilmek için gönüllü çalışmalarda bulunurum					

17. Hırsımı başarı odaklı olarak yönlendiririm.					
18. Belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için planlar geliştiririm.					
19. Ortak oluşturulan hedefleri başarma çabası güderim.					
20. Hareketli ve tempolu bir çalışma ortamı oluştururum.					
21. Çalışma ortamında ortak çalışma fırsatı yakalarım.					
22. Entelektüel anlamda yeterli kapasiteye ulaşabilmek için üzerime düşen görevleri yaparım.					
23. Kısa vadeli hedeflere odaklanabilirim.					
24. Prensiplerimden asla vazgeçmem.					
25. Hedeflere ulaşmak için arkadaşlarımla kaynakları ve bilgiyi paylaşıyorum.					
26. Duygularımı kontrol ederim.					
27. Öğrenme isteğim (motivasyonu) yüksektir.					
28. Stres ve belirsizlikle etkili şekilde baş ederim.					
29. Hedeflere ulaşmada kararlı ve odaklıyım.					
30. Zamanımı etkili şekilde yönetirim.					
31. Hedefi ile ilgi gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyarım.					
32. Karar verirken mantıklı adımlar atarım.					
33. Temel hedeflerinde kesin kararlıyım.					
AKADEMİK ETİK	Yetersiz	Düşük düzeyde	Orta düzeyde	Yeterli düzeyde	Yüksek Düzeyde
1. Her durumda etik kurallara uygun davranırım.					
2. Etik davranışlarım ile başkalarına model olurum.					
3. Araştırmalarımın verilerin değerlendirilmesinde, yorumların ve kuramsal sonuçların elde edilmesinde bilimsel yöntemler dışına çıkmam.					
4. Tüm araştırmacıların istedikleri her konuda araştırma yapma haklarının olduğuna inanırım.					
5. Bilgi hırsızlığından nasıl kaçınılacağını bilirim.					
6. Bilginin elde edilmesi ve kullanımına ilişkin konularda bilgi ve düşüncelerimi paylaşıyorum.					
7. Güvenilir biriyim.					
8. Kullanılacak bilgiyle ilgili (basılı/elektronik) gizlilik ve güvenlik konularına dikkat ederim.					
9. Araştırmada kullanılan kaynakları (kaynakça/bibliyografya) hazırlamada yeterliyim.					
10. Metin içinde gönderme yapmakta ve dipnot vermekte yeterince bilgiliyim.					
11. Araştırmalarımın aşırma, uydurmacılık, saptırma gibi etik dışı yöntemlere başvurmam.					

12. Verdiğim sözde dururum.					
13. Kimseyi inançlarından dolayı yargılamam.					
14. Olaylar karşısında düşünmeden karar almam.					
LİDERLİK BECERİLERİ	Yetersiz	Düşük düzeyde	Orta düzeyde	Yeterli düzeyde	Yüksek Düzeyde
1. Etkileme ve ikna etme gücüm yüksektir.					
2. Güçlü bir imaj yansıtırım.					
3. Karar ve eylemlerimin yapacağı etkiyi düşünürüm					
4. Anlaşmazlıkları, şikâyetleri ve çatışmaları yapıcı bir biçimde çözerim.					
5. Başkalarıyla etkili iletişim kurarım.					
6. Topluluk önünde etkili konuşurum.					
7. Öz güvenim tamdır.					
8. Başkalarının ihtiyaç, duygu ve yeteneklerini fark ederim.					
9. Akademik ortamdaki arkadaşlarım ile iletişimim iyidir.					
10. Akademik ortamdaki arkadaşlarımı rakip olarak değil aynı sistemin parçaları olarak görürüm.					
11. Kişisel gelişimime önem veririm.					
12. Kendi güçlü ve zayıf yönlerimi gerçekçi bir biçimde değerlendiririm.					
13. Yapıcı geri bildirimler veririm.					
14. Gerektiğinde zor-güç kararları alırım.					
15. Kendime güvenirim.,					
16. Hatalarımı kabul ederim.					
17. Arkadaşlarımı motive ederim					
BİLGİ OKURYAZARLIĞI	Yetersiz	Düşük	Orta düzeyde	Yeterli	Yüksek düzeyde
1. Yeni elde ettiğim bilgiyi önceki bilgilerimle ilişkilendirebilirim.					
2. Bilgiyi mantıksal sıralaması içinde, analiz ve sentez yaparak etkili bir biçimde sunabilirim.					
3. Kaynaklardan elde ettiğim bilgiyi etkili bir biçimde aktarırım.					
4. Bilgiyi eleştirel olarak değerlendirebilirim.					
5. Elde ettiğim bilgiye dayalı sonuçlar ortaya koymakta yeterliyim.					
6. Farklı türde basılı görsel vb. bilgi kaynaklarını kullanmakta iyiyim.					
7. Sürekli kafamda araştırmak istediğim bir konu vardır.					

8. Yaratıcı düşünürüm.					
9. Olaylara farklı açılardan yaklaşarak çözüm bulma kabiliyetine sahibim.					
10. Yeni bilgiler edinmeye açık biriyim.					
11. Araştırma yapacağım konuya uygun yöntemi belirlemede yeterliyim.					
12. Bilgiyi ve bilgi kaynaklarını güvenilirlik, geçerlilik, tarafsızlık, güncellik gibi ölçütlere dayanarak değerlendiririm.					
13. Gözlem yapma yeteneğine sahibim.					
14. Yeni fikirleri araştırır, gelişim için ortam sağlarım.					
15. İyi bir teknoloji okur-yazarıyım.					
16. Bilgiye ulaşmada sanal kütüphaneyi (indeks, veritabanı, web, vb) etkin bir biçimde kullanırım.					
17. Yeni kavramlar oluşturmak için temel düşünceleri sentezlerim.					
18. Araştırma konusu belirlemede iyiyim.					
19. Özgün konular araştırmaya meyilliyim.					
20. İlk kez duyduğum bir konuyu araştırıp bilmek isterim.					
21. Yapılacaklar listesi, ajanda veya değişik planlama araçlarını kullanırım.					
22. Gereksinim duyduğum bilgiyi nasıl, ne zaman ve nerede bulacağımı bilirim.					

EK 8. Doktora Öğrencilerine Yönelik Akademik Performans Değerlendirme Kriterler

DOKTORA ÖĞRENCİLERİNİN AKADEMİK PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ

Lisans Ortalaması:	
Yüksek Lisans Not Ortalaması:	
Ales/GRE/GMAT Puanı:	
YDS/KPDS/ÜDS/TOEFL/IELTS Puanı:	
SCI, SCI-Expanded, SSCI, AHCI Kapsamındaki Dergilerde Yayınlanan Makale Sayısı	
Uluslararası İndekslerde İndekslenen Dergilerde Yayınlanan Makale Sayısı	
ULAKBİM UVT'de İndekslenen Dergilerde Yayınlanan Makale Sayısı	
Diğer İndekslerde Yayınlanan Makale Sayısı	
Uluslararası Kongre, Sempozyum, Panel, Çalıştay Gibi Bilimsel, Sanatsal Toplantılarda Sözlü veya Poster Olarak Yer Alan Bildiri Sayısı	
Ulusal Kongre, Sempozyum, Panel, Çalıştay Gibi Bilimsel, Sanatsal Toplantılarda Sözlü veya Poster Olarak Yer Alan Bildiri Sayısı	
Alanında Kitap Yazarlığı veya Çevirmenliği - Yurtiçinde Yayınlanan Kitapta Bölüm Yazarlığı	
SCI, SCI-Expanded, SSCI, AHCI Kapsamındaki Dergilerde Ve Yurtdışında Yayınlanmış Kitaplarda Atıf Sayısı	
Uluslararası endekslerde indekslenen Dergilerde Atıf Sayısı	
Ulakbim UVT'de indekslenen Dergilerde Atıf Sayısı	
Diğer akademik yayınlarda atıf sayısı	
Ulusal Kongre, Sempozyum Çalıştay Gibi Akademik Toplantıların Düzenlenmesinde; Düzenleme, Yürütme Kurulunda Alınan Görev sayısı	
Aldığı eğitim, kurs, seminer vb. sayısı:	
Proje sayısı:	

EK 9. Online Ölçek Ekran Görüntüsü



Değerli Öğretim Üyesi; yoğun çalışma ortamında bu araştırmaya vakit ayırdığınız için sizlere minnettar olduğumu ifade ederek, saygılarımı sunarım.

Lütfen öğrencinizi 1-5 aralığında [1(yetersiz düzeyde); 2(düşük düzeyde); 3(orta düzeyde); 4(yeterli düzeyde); 5 (yüksek düzeyde)] değerlendiriniz.

Öğrenciniz;

Çalışma ortamındaki kişilerin gelişmesine yardımcı olur.

1 2 3 4 5

Hiç Yüksek düzeyde

EK 10. Tarama Raporu

24 Aug 2019 04:31 PM 42452 w@iThenticate.com - 54 sources FAQ

iThenticate ÜNİ. YETENEK YÖNETİMİ KAPSAMINDA YETENEK HAV. OLUŞTURMAYA YÖNELİK BİR Quick (Excluded) Biography Included **11%**

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

İnsanlık tarihinin ilk dönemlerinde insanoğlu için önemli olan temel ihtiyaçlar; yiyecek temin etmek, barınmak, çevreden gelebilecek tehlikelerden korunmak olan, zaman içerisinde insanoğlunun gereksinimleri değişime uğramıştır. Süregelen her yüzyılda çağın getirdiği özellikler ile insanoğlunun yöneldiği ve önem verdiği ihtiyaçlar değişiklik göstererek şekillenmiştir. İçinde bulunduğumuz yüzyılın dünyasında yaşanan sosyolojik, bilimsel ve teknolojik gelişim ve değişimler doğrultusunda ihtiyaçlar da farklılaşmaktadır. Yüzyübirinci asrın insanı sadece temel ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan insan profili olmaktan uzaklaşarak hep daha mükemmeli ister duruma gelmektedir. Günümüz insanın ihtiyaçları hiyerarşik olarak eğitim boyutu da eklenmiştir denilebilir. Yeterlik, güvenlik gibi temel ihtiyaçlarını karşılanmasını yeterli gönmeyen günümüzün insanının, mükemmelle uluğna dürtüsüyle eğitim gereksinimi artmış göstermektedir. Belirli bir eğitim ihtiyacının karşılanmasıyla çalışma hayatına atılan insanlar, kurulların onları değil bireysel özellikleri ile onları kurulların değişik durumları konu olmuştur. Bu durumda örgütlerde de dönüşüm ve yeni bir yapılar gereksinimini ortaya çıkmıştır. Artık günümüzün örgütleri, işe, işin yapılmasına ve kurullara önem veren anlayış yerine çalışana, çalışanın ihtiyaçlarına, işin emek yapısına ve emek kurullarından oluşan bir anlayış ile yeni bir yapılarca istrocine

Match Overview

1	Internet, 427 words created on 27-Jun-2019 www.turkce-edu.com	1%
2	Internet, 426 words created on 19-Jun-2019 www.turkce-edu.com	1%
3	Internet, 371 words created on 33-Nov-2019 www.turkce-edu.com	1%
4	Internet, 229 words created on 19-Apr-2019 www.turkce-edu.com	<1%
5	Internet, 212 words created on 28-May-2019 www.turkce-edu.com	<1%
6	CrossCheck, 188 words Cerc, Must, and Bladde, M.B., "Measuring the relationship between subdimensions of environmental literacy", ...	<1%
7	Internet, 194 words created on 09-Jun-2019 www.capital.com.tr	<1%
8	Internet, 150 words created on 17-Jan-2019 www.donkay.com.tr	<1%
9	Internet, 143 words created on 17-Oct-2019 www.turkce-edu.com	<1%

www.turkce-edu.com | 24/08/2019 04:31:31 | iThenticate.com | 11% Match

ÖZGEÇMİŞ

Seda GÜNDÜZALP 26.03.1984 tarihinde Elazığ'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini tamamladıktan sonra Elazığ Merkez Anadolu Lisesini kazanarak bu okuldan mezun oldu. 2003 yılında Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği'ni kazandı. 2007-2008 eğitim öğretim yılında Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda yüksek lisans öğrenimine başladı. 2010-2011 eğitim öğretim yılında yüksek lisans öğrenimini tamamladı ve 10 Aralık 2010 tarihinde Elazığ ili Kovancılar İlçe'sine bağlı Ekinbağı Köyü'ne müdür yetkili sınıf öğretmeni olarak atandı. 2011-2012 eğitim öğretim yılında görev yaptığı okulun kapanması nedeniyle Kovancılar İlköğretim Okulu'na sınıf öğretmeni olarak atandı. Ayrıca aynı dönemde Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi alanında doktora öğrenimine başladı. 04.02.2015 tarihinden itibaren Elazığ Vali M. Lütfullah Bilgin İlkokulu'da müdür yardımcısı olarak görevine devam etmektedir. Evli ve bir çocuk annesidir.