

## Kamu Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenlerin Norm Kadro Uygulamasına Yönelik Görüşlerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma

(A Research on Determination of The Opinions of Academicians in Public Universities for Norm Staff Implementation)

Rıza DEMİR<sup>a</sup>, Murat DEMİR<sup>b</sup>

<sup>a</sup> İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, Türkiye. [rdemir@istanbul.edu.tr](mailto:rdemir@istanbul.edu.tr)

<sup>b</sup> Harran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümü, Şanlıurfa, Türkiye. [mdemir@harran.edu.tr](mailto:mdemir@harran.edu.tr)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Norm kadro Uygulama Akademisyen Kamu üniversiteleri  Gönderilme Tarihi 2 Ağustos 2019 Revizyon Tarihi 16 Eylül 2019 Kabul Tarihi 20 Eylül 2019  <b>Makale Kategorisi:</b> Araştırma Makalesi	<b>Amaç</b> – Araştırmada Türkiye’de kamu üniversitelerinde faaliyet gösteren akademisyenlerin norm kadro uygulamasına yönelik görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bunun yanında akademisyenlerin norm kadro uygulamasına yönelik görüşlerinin bazı demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi de araştırmanın alt amaçları olarak belirtilebilir. <b>Yöntem</b> – Araştırmada tanımlayıcı model ve nicel araştırma yöntemi kullanılarak yapılan bir saha araştırmasının bulgularına yer verilmiştir. Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmış, verilerin analizinde ise frekans dağılımları ve tanımlayıcı istatistiki analizlerin yanı sıra norm kadro uygulamasına yönelik görüşlerin farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla T Testi ve Tek Yönlü Varyans (One-Way ANOVA) Analizi’nden yararlanılmıştır. <b>Bulgular</b> – Araştırma sonucunda devlet üniversitelerinde uygulanmaya başlanan norm kadro uygulamasına yönelik olarak katılımcıların zihinlerinde soru işaretleri olduğu görülmektedir. Norm kadro uygulamasının gerekçelerinin tam olarak anlaşılması ya da anlatılmaması, uygulamada yaşanan belirsizlikler, kadro ilanlarının gecikmesi gibi aksamaların yaşanması, üniversiteler ya da bölümler arası uygulamadaki farklılıklar, norm kadroya yönelik bu araştırma sonucunda ortaya çıkan sorunlar olarak belirtilebilir. Bunun yanında katılımcıların yarısı gerekli değişiklikler yapılarak uygulamanın sürdürülmesini, yarısı ise tamamen kaldırılmasını istemektedir. <b>Tartışma</b> – Araştırmadan ortaya çıkan en net sonuç norm kadro uygulamasının bu haliyle devam etmesinin istenmediğidir. Katılımcıların yarısının uygulamanın değişiklikler yapılarak devam ettirilmesini istemesi, bu değişikliklerin neler olduğunun tespit edilmesini ve ilgili düzeltmelerin yapılmasını önemli kılmaktadır. Norm kadronun ölçütlerinin değiştirilmesi, üniversitelere göre farklılaştırılarak uygulanması ve kurum içi personelin akademik terfilerinde norm kadronun kullanılmaması, araştırma kapsamında katılımcılar tarafından yapılması istenen değişiklikler olarak belirlenmiştir. Bunun yanında yapılması arzu edilen değişiklikleri daha ayrıntılı belirleyebilmek ve akademisyenler tarafından daha kabul edilebilir bir norm kadro uygulamasını hayata geçirebilmek için ilgili paydaşları kapsayacak geniş katılımlı saha araştırmalarının yapılması önemlidir.

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<b>Keywords:</b> Norm staff Implementation Academician Public universities  Received 2 August 2019 Revised 16 September 2019 Accepted 20 September 2019  <b>Article Classification:</b> Research Article	<b>Purpose</b> – Purpose of the research is to determine the opinions of academicians working in public universities in Turkey about norm staff implementation. Also it was tried to determine whether these opinions differ or not according to some demographic characteristics. <b>Design/methodology/approach</b> – The findings of a field research using descriptive model and quantitative research method were included in this study. Survey method was used as a data collection tool in the research. In addition to frequency distributions and descriptive statistical analyzes, T-Test and One-Way ANOVA were used in order to determine whether the opinions about norm staff implementation differed or not. <b>Findings</b> – If all the findings are summarized, it is clearly seen that there are question marks in the minds of academicians towards the implementation of the norm staff. Failure to fully understand or explain the reasons for norm staff, uncertainties in practice, delays in staff announcements, differences in practice between universities or departments can be cited as the problems of norm staff implementation that arise as a result of this research. . In addition, half of the participants wanted the continuation of the implementation by making the necessary changes and the other half demanded the abolition of the implementation.

### Önerilen Atf/ Suggested Citation

Demir, R., Demir, M. (2019). Kamu Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenlerin Norm Kadro Uygulamasına Yönelik Görüşlerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (4), 2492-2511.

**Discussion** – The clearest consensus is that norm staff implementation is not desired to continue in this state. The fact that half of the participants want the implementation to be continued by making changes makes it important to determine what these changes are and to make the necessary corrections. Changing the criterias of the norm staff, differentiating them according to the universities and not using the norm staff in the academic promotion of the internal staff were determined as the changes requested by the participants in this research. In addition, it is important to conduct field surveys with broad participation to involve relevant stakeholders in order to determine the desired changes in more detail and to implement a more acceptable norm staff implementation by academicians.

## GİRİŞ

Kamu kesiminin genel ekonomideki yeri ve rolünün ne olması gerektiği konusu hemen her dönem üzerinde yoğun tartışmaların yapıldığı bir çalışma alanıdır. Özellikle 1980'li yıllardan itibaren neo-liberal iktisat politikalarının da etkisiyle harcamaları, gelirleri, istihdamı ve üretimi boyutları ile kamu kesiminin sınırlarının daraltılması gerektiği üzerine genel bir eğilim söz konusu olmuştur. Türkiye gibi gelişmekte olan birçok ülkede yaşanan derin kamu finansman sorunları da söz konusu arayışlara yön veren bir etkiye sahip olmuştur. Kamu finansman sorunlarının çözümü için kamu harcamalarının azaltılmasına yönelik maliye politikaları çok da etkili olmamıştır. Zira gelişmekte olan ülkelerin büyüme ve kalkınma süreçlerinde kamu yatırımları ve kamu altyapı harcamaları son derece belirleyicidir. Öte yandan cari harcamaların önemli bir kısmını oluşturan personel giderlerinde de kamu finansman sorunlarına katkı sunacak düzeyde bir kesintiye gidilememiştir.

Finansman sorununun diğer boyutu vergi gelirlerinde de önemli bir iyileşme sağlanamamıştır. Söz gelimi Türkiye'de vergi gelirlerinin yaklaşık üçte ikisi harcamalar üzerinden alınmaktadır. Yine gelir vergisinin üçte ikilik kısmının da ücretlilerden alındığı bilinmektedir. Tasarruf açığı nedeniyle de sermayenin yeterince vergilendirilemediği böylesi bir gelir kompozisyonunda kamu finansman sorunlarını aşmak üzere vergi gelirlerini artırma olanağının son derece sınırlı olduğu anlaşılmaktadır.

İşte tam bu noktada; kamu harcamalarında bir azalmaya gidilemediği, vergi gelirlerinin artırılamadığı ve kamu kesimi finansman sorunlarının daha da derinleştiği bir yapıda kamu kesiminde etkinlik tartışmaları gündeme gelmiştir. Devletin ekonomide yine en önemli aktör olduğu yeni dönemde devletin piyasa ekonomisinde daha çok düzenleyici ve denetleyici bir rol üstlenerek kuralları koyan, işleten ve denetleyen bir pozisyon aldığı söylenebilir. Kamu kesimi için yeni dönemin temel paradigması ise devletin kamu hizmetini en düşük maliyetle en yüksek toplumsal faydayı yaratacak şekilde üretebilmesi olmuştur. Buna göre devletin kamu kesiminde etkinliği ve verimliliği önemseyen, girdi odaklı değil çıktı odaklı bir anlayışı benimseyen, hesap verilebilirliği, mali disiplini şeffaflık ve saydamlığı önemseyen, kamu yönetimini ve maliyesini performans hedef ve göstergeleri üzerinden izleyen ve devlet idaresinde yönetişimi esas alan bir rol üstlendiği söylenebilir.

Kamu kesiminde etkinlik ve verimlilik tartışmaları kamu kesiminin tüm bileşenlerini etkilediği gibi kamu personel politikalarına da yansımıştır. Kamu personelinin yeni dönemin talep ve beklentilerine uygun bir personel rejimiyle istihdamı elbette son derece önemlidir. Kamu kesimindeki insan kaynağının verimli ve etkili kullanımını sağlayacak ve kadro gereklerine uygun personel alımını kolaylaştıracak bir kamu personel rejimi yeni dönemin temel önceliği olmuştur. Norm kadro ise söz konusu taleplerin karşılanmasına yönelik beklentilerle uygulamaya konulan bir kadro standardizasyonu işlemidir.

Bu araştırmada Türkiye'de kamu üniversitelerinde faaliyet gösteren akademisyenlerin norm kadro uygulamasına yönelik görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda araştırmada norm kadro uygulamasına neden geçildiğine ve norm kadro uygulamasının etkilerinin neler olduğuna yönelik geliştirilen ifadeler akademisyenlerin katılım dereceleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca akademisyenlerin norm kadro uygulamasının devamına yönelik tercihleri ve uygulama kapsamında yapılması istenen değişikliklerin neler olduğu da araştırma sonucunda ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bunun yanında akademisyenlerin norm kadro uygulamasına yönelik görüşlerinin cinsiyet, yaş, akademik unvan, temel çalışma alanı ve görev yapılan üniversitenin kuruluş tarihine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi de araştırmanın alt amaçları olarak belirtilebilir.

Çalışmanın ilk bölümünde öncelikle norm kadronun tanımı ve yararları üzerinde durularak ülkemizde devlet üniversitelerinde norm kadro çalışmalarının ayrıntıları incelenmiştir. Çalışmanın ikinci kısmında ise Türkiye'de kamu üniversitelerinde faaliyet gösteren akademisyenlerin norm kadro uygulamasına yönelik

görüşlerinin ve bu görüşlerin bazı demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan bir saha araştırmasının sonuçlarına yer verilmiştir.

## 1. LİTERATÜR İNCELEMESİ

### 1.1. Norm Kadro

Tanım olarak norm kadro; iş analizlerine ve görev tanımlarına dayanılarak yapılan değerlendirmeler sonucunda örgütlerin birimleri ve konumları itibarı ile ihtiyaç duydukları insan kaynağının niteliksel ve niceliksel açıdan standart ölçülere bağlanmasıdır. Norm kadro uygulaması ile işyerlerinde gereksiz personel birikimi, keyfi atamalar, nakil ve görevlendirmeler önlenmiş olur. Personelin niteliklerine uygun olarak istihdam edilmesi sağlanarak insangücü kaynağının optimal kullanımı sağlanmış olur. Norm kadro kamu kuruluşlarının görevlerini, amaçlarına uygun biçimde etkin ve verimli olarak yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları kadroların unvan, sayı, atanacaklarda aranacak nitelikler yönünden belirlenmesi ve bunların kural haline getirilmesi süreci olarak da tanımlanabilir (Bozkurt ve Ergun, 1998: 180; Bilgin ve Aytürk, 2003: 159). Bir bakıma norm kadro söz konusu işin niteliği, yetki ve sorumlukları ile bunları üstlenecek kişide bulunması gereken nitelikleri tanımlamakta bunlarla ilgili standartlar oluşturmaktadır (Tamer, 2007: 35).

Norm kadro uygulaması kamu yönetimine ve kamu personeline bir takım yararlar sunmaktadır bunlar (Bilgin ve Aytürk, 2003: 159-160; Demirkan, 2003: 16):

- Kadro ve görev unvanlarına açıklık getiren kadroları ve görevleri tanımlayan norm kadro, personel seçimi ve terfisinde kadro veya işin gereklerine uygun nitelikte insanların bulunup istihdam edilmesine imkân sağlar. Bu aynı zamanda objektif olmayı ve adaleti gerektirir ve dolayısıyla yönetime güven sağlar
- Bir unvan ve kadro standardizasyonu yapan norm kadro yönetimin, mevcut personelin kadrolarına ilişkin eksikliklerini görmesine ve onların bilgi ve becerilerini en uygun ölçüde kullanıp değerlendirmesine yardımcı olur. Bu doğrultuda mevcut personelin eğitim ihtiyaç analizlerinin yapılabilmesi de mümkün olur.
- Personel yönetiminde tarafsızlık ve bir objektivite içinde kadro ilerleme ve derece yükseltilmesinde liyakat sistemi kuralları işletilebilir.
- Personelin görev ve yer değişikliklerinde yardımcı unsur olarak yararlanılır.
- Kamu personel yönetiminde insan kaynakları ihtiyacının tespitinden personelin yerleştirilip geliştirilmesine kadar sistematik bir süreç izlenir. Böylece personele ilişkin düzenlemeler belli bir plan ve program dâhilinde yürütülür, sorunların tanı ve çözümü kolaylaşır.
- Personel giderlerinin gerçeğe uygun olarak önceden saptanması ve buna göre bütçe işlemlerinin yapılması mümkün olur. İşyerinde eşit ve adil bir ücret sisteminin kurulmasına yardımcı olur.
- Kurumlar arasında kadro ve mesleklerin tanımlanmasından, bunlara ilişkin belgelerin düzenlenmesine, ücretlerden eğitim ihtiyaçlarının giderilmesine kadar birçok konuda kamu yönetiminde bir standart oluşturulabilir. Böylece kamu hizmetinin yerine getirilmesinde etkinlik ve verimlilik artışı yanında, adalet ve kurumlar arası uyum sağlanabilir
- Norm kadro çalışması bir takım istatistiklerin düzenli olarak tutulmasını zorunlu kılmaktadır. İşe ve personele ilişkin gerekli istatistiksel verilerin zamanında hazırlanması karar vericilerin işlerini zamanında ve doğru olarak yapmalarına imkân tanır.
- Norm kadro çalışmaları bir takım tanımlama ve sistemleştirme faaliyetlerini içerdiğinden ise ve işin yapılışına ilişkili belirsizlikleri ortadan kaldırır. Belirsizlikler insanların değişime direncini arttırdığından kamu yönetiminde bir takım işlerin açık ve net bir şekilde yapılması hem değişimi kolaylaştırır, hem de güveni artırır.
- Norm kadro uygulaması siyasetin, ekonominin, hukukun ve demokrasinin kurumsallaşmasına da önemli ölçüde katkı sunma potansiyeline sahiptir. İlgili alanlarda kurumsallaşma arzusunda olan siyasi otoritenin kamu personel rejimi ve politikalarını oluştururken mutlak surette bir norm

kadro planlaması ile hareket etmesi gerekmektedir. Ancak bu yolla eşit ise eşit aylık veya ücret sisteminin kurulması mümkün olur. Söz konusu sistemin kurulması personel arasında aylık veya ücret adaletsizliklerinden doğan çekişmeleri önler ve bir bütünleşmeyi sağlar. Söz konusu sistem çalışanların kurumsal aidiyetlerinin gelişmesine katkı sunar, çalışma ortamının siyasi baskılardan tamamen uzak bir yapı içerisinde işlemesine yasal bir zemin oluşturur (Kalkandelen, 1997: 38-41).

Norm kadro uygulamasına geçişte özellikle klasik katı kamu personel sistemlerini uygulayan gelişmekte olan ülkelerde bir takım zorluklarla karşılaşılması muhtemeldir. Zira söz konusu ülkelerde norm kadro uygulamaları genelde herhangi bir hazırlık süreci olmayan yasal değişikliklerle yapılmakta, çalışanlar ve yöneticiler norm kadro uygulamasının niteliğini bilmeden, sistemin sağlayacağı yararları inanmadan yeni sisteme geçmeye çalışmaktadırlar.

İş analizlerinin yapılması norm kadro uygulamasının önemli bir parçasıdır. Norm kadro sistemine neden geçildiğini bilmeyen, sistemin ne getireceği konusunda kuşkuları olan kamu yöneticileri ve çalışanları ile yeni dönemin gereklerine uygun iş analizlerini yapmak çok güçtür (Demirkan, 2003: 17). Norm kadronun iş analizlerini yapmaya yarayacak çalışanlardan toplanan bilgiler objektif değerlendirmelerden daha çok ilgili personelin yeni dönemde almak istediği yeni pozisyona uygun gerçekçi olmayan bilgiler olabilecektir. Kuşkusuz böylesi kötü bir başlangıç sistemin daha inşasında önemli yanlışlarla yola çıkılmasına neden olacaktır. Bu temel sorunlara ilaveten Türk Kamu Yönetiminde liyakatın yeterince belirleyici olamaması, kişisel girişimlerin yerine amirlerin daha çok yönlendirici olması, planlama alışkanlığının olmaması ve vizyon eksikliği gibi sorunlar norm kadro uygulamasını baskılayan önemli faktörlerdir. Böylesi bir yapı içinde uygulanacak norm kadronun da beklentileri karşılamaktan uzak olacağı, sorunları çözmek bir yana mevcut sorunları daha da derinleştirebilecek etkilere sahip olacağı söylenebilir.

Türkiye’de norm kadro konusunda ilk çalışma başlatan kurumlardan biri Sağlık Bakanlığı olmuştur. Sağlık Bakanlığı yaptığı değerlendirmede sağlık hizmetlerinin sunumunda önemli sorunların bulunduğunu, sağlık göstergelerinin beklentileri karşılamaktan uzak olduğunu, sağlık hizmeti almakta sorun yaşayan vatandaşların bunun nedenini kamu sağlık personel politikalarında gördüğünü belirtmektedir.

Sağlık Bakanlığı sorunun çözümünde mevcut insan kaynağının rasyonel kullanılabilmesinin önemli bir başlangıç olacağını ve bu doğrultuda norm kadronun kaçınılmaz olduğunu öngörmüştür. Öncelikle iş analizi anket formları üzerinden çalışanların bilgi ve görüşlerine başvurularak genel bir durum tespiti yapılmış nitelik ve nicelik itibarıyla insan kaynağının kompozisyonu belirlenmeye çalışılmıştır. Sağlık Bakanlığı hemen her birimi için norm kadro sayılarını belirlemiş durumda olup bir takım eksikliklere rağmen norm kadro sürecinin yönetilmesinde birçok kamu kurumu için örnek gösterilebilecek durumdadır.

Sağlık personeli sayısındaki yetersizlikler, personelin niteliğindeki sorunlar, bölgeler arası derin gelişmişlik farkları, personel sorunlarının akademik bir zemin yerine kimi zaman ideolojik bir bakış açısıyla ele alınıyor olması temel yapısal sorunlar olarak ortaya çıkmaktadır. Söz konusu sorunlar hemen bütün sektörleri etkileyen önemli sorunlardır. Hiç kuşkusuz norm kadronun tüm bu sorunları tek başına çözmesi söz konusu değildir. İlgili temel yapısal sorunları çözmeden norm kadro uygulamasından beklenen yararları elde etmek son derece güçtür. Norm kadro uygulaması elbette bu sorunların çözümü için iyi bir başlangıç olacaktır. Ancak norm kadro uygulamasına bir maliye politikası aracı olarak bakmak ve öyle bir beklenti ile kullanmak norm kadro uygulamasının başarı şansını düşürecektir.

Ülkemizde norm kadro uygulamasına yönelik yasal düzenlemelere bakıldığında özellikle 6 Kasım 2000 tarih ve 2000/1658 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ve bu karar çerçevesinde 11 Temmuz 2001 tarih ve 24459 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 2011/39 sayılı Başbakanlık Genelgesi’nin önemli olduğu görülmektedir. Genelge’de kamu kurum ve kuruluşlarında norm kadro çalışmalarının belirli bir takvime göre yapılması öngörülmüş ve sonrasında çıkarılan genelgelerde de bu çalışmaların yapılmasında izlenmesi gerekli yol ve yöntemler belirtilmiştir (Timur, 2004: 202).

### **1.2. Türkiye’de Kamu Üniversitelerinde Norm Kadro Çalışmaları**

Norm kadro çalışmaları bütün kamu kurumlarında olduğu gibi üniversitelerde de yapılmaya çalışılmaktadır. Ancak yapılan işin niteliği açısından, üniversiteler diğer kamu kuruluşlarından çok farklı bir niteliğe sahiptir. Norm kadro çalışmalarını, sadece memurların görev yaptığı birimlerde veya iş tanımının kolaylıkla

yapılabildiği kurumlarda uygulamak nispeten kolay görülürken norm kadro çalışmalarını üniversitelerde yürüten bir takım zorlukları vardır. Öğretim üyelerinin görev tanımlarının yapılmasındaki zorluklar, ilgili yasalarla öğretim üyelerine “yetkili organlarca verilecek görevleri yapmak” gibi sınırları ve süresi çizilemeyecek görevler verilmesi, bilim insanlarında olması gereken araştırma ve keşfetme tutkusunun zaman ve mesai kavramını ortadan kaldırması, kamu hizmeti yapan diğer çalışanlara göre akademisyenlik mesleğinin yerine getirilmesi sürecinde araştırma özgürlüğünden doğan ayrıcalık vb. nedenler norm kadro çalışmalarının üniversitelerde uygulanabilirliğini zorlaştırmaktadır (Yılmaz ve Özdem, 2004: 119; Yıldız ve Gizir, 2018: 745; Apaydın vd., 2015: 149). 2004 yılında devlet üniversitelerinde çalışan öğretim üyeleri kapsamında yapılan nitel bir araştırma sonucunda norm kadro çalışmalarının üniversitelerde uygulanabileceği belirlenmiş; norm kadro çalışmalarıyla kaynakların etkin ve verimli kullanımının sağlanacağı, kadro talebine haklı gerekçe gösterme yollarının açılacağı, benzer işlevleri gören birimlerde tekrarlardan kaçınılacağı ve üniversitelerin kendilerini sorgulayabilecekleri belirtilmiştir (Yılmaz ve Özdem, 2004: 130). Bununla birlikte araştırmada üniversitelerde norm kadro çalışmaları yapmanın ve sürecin zorluklarına ilişkin görüşler de ifade edilmiş; akademik personelin görev tanımının yapılmasındaki güçlükler ve fakülteler / bölümler / anabilim dalları arasındaki farklılıklar, norm kadro çalışmalarını zorlaştıran faktörler olarak belirtilmiştir. Bu zorlukları aşmak içinse geniş katımlı çalışmaların yapılması ve üniversiteler / fakülteler / bölümler arası farklılıklar göz önünde bulundurularak norm kadro ölçütlerinin tespit edilmesi tavsiye edilmiştir (Yılmaz ve Özdem, 2004: 131).

Yükseköğretim kurumlarında norm kadro uygulamalarına yönelik yasal düzenleme; 2018 yılı Temmuz ayında çıkarılan 2 no’lu “Genel Kadro ve Usulü Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi”nin “açıktan ve nakil suretiyle atama sayıları” başlıklı 11. maddesine yapılan bir eklemeye gerçekleştirilmiştir. 13 Eylül 2018 tarihinde Kararname’ye yapılan eklemeye; öğretim elemanı kadrolarına, devlet yükseköğretim kurumları bünyesindeki birimler, önlisans, lisans ve lisansüstü programların sayısı, niteliği ve öğrenci sayıları ile yükseköğretim kurumunun eğitim-öğretim dışında yürüttüğü hizmetler dikkate alınarak YÖK tarafından çıkarılacak norm kadro yönetmeliğine göre ilgili devlet yükseköğretim kurumunca atama yapılacağı belirtilmiştir (Genel Kadro ve Usulü Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 2018). Bu doğrultuda kısa bir süre içerisinde de YÖK tarafından “Devlet Yükseköğretim Kurumlarında Öğretim Elemanı Norm Kadrolarının Belirlenmesine ve Kullanılmasına İlişkin Yönetmelik” hazırlanmış ve Cumhurbaşkanlığı’na sunulmuştur. Yönetmeliğin Cumhurbaşkanlığı’na sunumu sürecinde YÖK tarafından yapılan açıklamada, norm kadro çalışmasının çeşitlilik, misyon farklılaşması, yetki devri, araştırma fonksiyonu, özerklik ve benzeri evrensel kavramların hayata geçirilmesi konusunda önemli bir unsur olduğu, norm kadro konusunun yükseköğretim için fırsatlar doğuracak bir sürece evrilmesinin hedeflendiği, yetki devri süreçlerinin hızlandırılacağı ve politika yapan bir kurum olma özelliğinin öne çıkarılmaya çalışılacağı vurgulanmıştır (Üniversitelerin Norm Kadro Yönetmeliği Cumhurbaşkanlığı’nda, 2018). 2 Kasım 2018 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanan bu yönetmelik ile devlet üniversitelerinde norm kadro uygulaması resmen başlamıştır.

Yönetmelik incelendiğinde üniversitelerde norm kadronun belirlenmesine ve kullanılmasına yönelik hükümler olduğu görülmektedir. Yönetmeliğe göre yükseköğretim kurumları asgari kadro sayılarının iki katına kadar norm kadro planlaması yapabilecektir (Devlet Yükseköğretim Kurumlarında Öğretim Elemanı Norm Kadrolarının Belirlenmesi ve Kullanılması, 2018). Burada sözü edilen asgari kadro sayısı ise yükseköğretim kurumlarında bir programda eğitim ve öğretime başlamak için YÖK tarafından belirlenen asgari öğretim elemanı sayısını ifade etmektedir. Bu durumda örneğin bir üniversitenin fakültesinin, bölümünün ya da anabilim dalının asgari kadro sayısı 10 olarak belirlendiğinde ilgili birimin norm kadro sayısı 20 olarak belirlenebilecektir. Bu birimde fiili olarak 22 öğretim üyesi olması halinde 2 norm fazlası; 18 öğretim üyesi olması durumunda ise 2 norm açığı olacaktır. Bununla birlikte YÖK tarafından “Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma” kapsamında belirlenen kurumlar, ihtisas alanlarıyla doğrudan ilgili birimleri için asgari kadro sayılarının üç katına kadar; araştırma üniversiteleri ise asgari kadro sayılarının dört katına kadar norm kadro planlaması yapabilecektir. Araştırma görevlisi kadroları norm kadro uygulamasının dışında tutulmuştur. Yönetmeliğe göre her yıl Cumhurbaşkanı Kararı ile üniversitelerin öğretim görevli ve araştırma görevlisi kadro ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla toplam atama izni sayısı belirlenecek ve bu sayının en az %20’si ülkenin kalkınmasında ve bilim hayatının gelişmesinde öncelikli görülen alanlarda araştırma görevlisi istihdamına yönelik kullanılacaktır.

Yönetmelikte yer alan önemli hususlardan biri de öğretim elemanı kadrolarına atamalarda bölüm içi unvan sınırlamasının getirilmesi olmuştur. Buna göre; öğretim elemanı asgari kadro sayısını aşan bütün atamalarda asgari kadrolar da dahil olmak üzere kadroların en fazla üçte ikisinin aynı unvan için kullanılması ve yapılacak hesaplamada çıkan sayının küsuratlı olması durumunda aşağıya doğru yuvarlanması kararı alınmıştır (Devlet Yükseköğretim Kurumlarında Öğretim Elemanı Norm Kadrolarının Belirlenmesi ve Kullanılması, 2018). Buna göre örneğin asgari kadro sayısının 5 olduğu bir bölümde mevcut durumda 4 doktor öğretim üyesi görev yapıyorsa yeni bir doktor öğretim üyesinin atanması artık mümkün olamayacaktır. Bu durumun özellikle büyük üniversitelerde doktor öğretim üyeliğinden doçentliğe ya da doçentlikten profesörlüğe geçişleri bütünüyle etkileyen bir düzenleme olduğu söylenebilir (Kaplan, 2018a).

Norm kadro uygulamasının bu haliyle üniversitelerde yürürlüğe girmesi tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Öncelikle uygulamanın düzenleyicisi YÖK tarafından yapılan açıklamada yönetmeliğin son dönemde başlatılan yetki devri sürecine uygun şekilde hazırlandığı, katı bir norm kadro düzenlemesi değil konuya ilişkin bir çerçeve mahiyeti taşıdığı, programlar için gerekli ve idari bakımdan küçük birimlerin kurulması aşamasında üniversite yönetim kurulunun yetkilerinin öne çıkarıldığı ifade edilmiştir. Keza bu doğrultuda YÖK, 20 Kasım 2018 tarihinde yaptığı açıklama ile devlet üniversitelerinde asgari kadro ve bunun iki katına kadar kadro kullanma yetkisini üniversitelere devretmiştir (Norm Kadroda YÖK'ten Yetki Devri, 2018). Ülkemizde yükseköğretim tarihinde YÖK'ün devrettiği en büyük yetkinin bu olduğu ifade edilen açıklamada üniversitelerdeki asgari kadro aktarımının artık YÖK'ün onayına ihtiyaç duyulmaksızın üniversite yönetim kurulunun kararıyla gerçekleştirilebileceği, asgari kadro sayısının iki katına kadar kadro kullanma yetkisinin ise, üniversitelerin alt bileşenlerinin uygun görüşlerinin alınması kaydıyla yine üniversite yönetimlerine devredildiği belirtilmiştir (Norm Kadroda YÖK'ten Üniversitelere Yetki Devri, 2018). Bu karar 31 Aralık 2019'a kadar geçerli olacak; bir senelik müddet sonunda ise YÖK yönetim, liyakat, ehliyet ve kamu yararı bakımından üniversitelerin kadro kullanımlarını kamuya açık bir şekilde değerlendirerek bu süreleri üniversite bazında tekrar uzatacağıdır. Gerçekleştirdiği bu çalışmalarla YÖK, üniversite özerkliği ve bilimsellik ilkeleri çerçevesinde üniversitelerin katı merkezîyetçi, aşırı hiyerarşi, tek yönlü karar alma ve kapalı bir yönetim anlayışından, daha geniş sayıda aktörün yönetime dahil olduğu, katılımcı akademinin doğasında bulunan işbirliği, uzlaşma, şeffaf ve hesap verilebilirliğin etkin olduğu bir yönetim sistemine geçilmesinin hedeflendiğini iddia etmiştir. Yapılan bazı yorumlarda yeni yönetmelikle birlikte yükseköğretim kurumlarında verimlilik ve akademik başarının daha fazla önemseneyeceği, akademik birimlerin bir önceki yıldan daha fazla ne yaptıklarını/yapacaklarını düşünüp tartışacağı ve daha fazla bilim, sanat, düşünce ve teknoloji üretir hale gelecekleri düşünülmektedir (Karataş, 2018).

YÖK'ün kadro konusundaki yetki devri olumlu karşılansınca uygulamada sorunlardan bahsedilmektedir. Uygulamaya yönelik eleştirilerin başında özellikle üçte iki kuralının geldiği söylenebilir. Özellikle sosyoekonomik açıdan daha az gelişmiş iller başta olmak üzere yeni kurulan üniversitelerde profesör ve doçent kadrolarına atama yapılmasında büyük güçlükler yaşanmakta ve bu üniversitelerde eğitim-öğretim faaliyetleri büyük ölçüde doktor öğretim üyesi kadroları üzerinden yürütülmektedir. Keza yeni kurulan üniversitelerde ilgili bilim alanlarında doçentliğini almış ya da profesörlüğü gelmiş bir adayın öğretim üyesi olarak temin edilmesinin zorlukları göz önünde bulundurulduğunda, öğretim üyesi teminini en kolay sağlayarak öğrenci alımına imkân veren kadronun doktor öğretim üyeliği kadrosu olduğu söylenebilir. Ancak yönetmeliğin yayımlanması ile birlikte başlayan üçte iki kuralı, özellikle yeni kurulan ve doktor öğretim üyesi kadrosunun bolca bulunduğu üniversitelerde yeni doktor öğretim üyesi kadrolarına atamaları engellemiştir (Kaplan, 2018b). Bununla birlikte ülkemizin batısında yer alan köklü üniversitelerde özellikle profesör kadrolarında yoğunluğun olduğu görülmektedir. Üçte iki kuralı bu üniversitelerde uygulandığında ise profesör kadrolarının yoğun olduğu üniversitelerde doçentlerin, doçent kadrolarının yoğun olduğu üniversitelerde ise doktor öğretim üyelerinin akademik yükseltme için uzun süreler beklemek zorunda kalacağı öngörülmektedir. Bu hususlar dikkate alınarak ve ülke gerçeklerine göre düşünüldüğünde norm kadroda getirilen üçte iki kuralının devlet üniversitelerinin hepsine aynı düzeyde uygulanmasının hakkaniyete uygun olmadığı düşünülebilir. Mevcut hesaplama yöntemleriyle birçok bölüme yeni bir hoca almak veya akademik aşama yapanların unvanlarını almaları mümkün görünmemektedir (Güçlü, 2018). Dolayısıyla üçte iki kuralı için -üniversitelerin mevcut koşulları ve ihtiyaçlarını karşılayabildiği kadro unvanları- bağlamında yeniden bir değerlendirme yapılarak yönetmelikte düzenlemeye gidilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir (Kaplan, 2018b). Burada özellikle akademik ilerlemelerin önünün tıkanmaması için profesör, doçent ve doktor öğretim üyesi unvanları arasında asgari bir zorunluluk getirilebilir (Karataş, 2018).

Türk Eğitim-Sen İl Başkanı Hanefi Bostan üniversitelerde norm kadro uygulamasının Anayasa'ya aykırı olduğunu düşünmektedir. Bostan'a göre YÖK ve devlet üniversitelerinin kurulması ve işleyişi, öğretim üyelerinin çalışması ve özlük haklarına ilişkin değişiklikler, Anayasa'nın 130. ve 131. maddelerine göre ancak kanunla yapabilecekken, norm kadro uygulamasına yönelik yönetmeliğin Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'ne dayandırılması Yönetmeliği geçersiz kılmaktadır (Bostan, 2018). Bunun yanında amacının personel sayısını sınırlandırarak üretimde kâr elde etmek olduğu düşünülen norm kadronun üniversitelerde uygulanması halinde bilimsel özerklikle çelişeceği, üniversitelerde yetişmiş bilim insanının önünün norm kadro ile kesilmesi ile özellikle nitelikli elemanların üniversitede tutulmasının mümkün olamayacağı ve küreselleşen dünyada giderek nitelikli elemanların kaçışının söz konusu olacağı ifade edilmiştir (Bostan, 2018). Yine Eğitim Sen'den yapılan açıklamada norm kadro uygulaması ile norm kadro fazlası olacak öğretim elemanlarının sözleşmelerinin yenilenmemesi, doçent ve profesör kadrolarındaki bilim insanlarının rotasyon ya da geçici görevlendirme adı altında farklı yerlere gönderilmesi gibi gelişmelerin önünün açılacağı ifade edilmiştir. Eğitim Sen'e göre akademik teşvik sistemi, yenilenen akademik yükselme kriterleri ve son olarak norm kadro gibi uygulamalarla piyasacı bir mantık, yani maliyet ve verimlilik arasındaki ilişkiyi temel alan bir sistem oluşturulmaya çalışılmakta, bu durum özellikle akademisyenlerin özlük haklarında tahribata neden olmaktadır (Eğitim Sen, 2018).

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada Türkiye'de kamu üniversitelerinde faaliyet gösteren akademisyenlerin norm kadro uygulamasına yönelik görüşlerinin ve bu görüşlerin bazı demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu yönüyle araştırmada tanımlayıcı araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın amaçlarına uygun olarak geliştirilen hipotezler ise aşağıda görülebilir;

H<sub>1</sub>: Katılımcıların norm kadro uygulamasına yönelik görüşleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2</sub>: Katılımcıların norm kadro uygulamasına yönelik görüşleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

H<sub>3</sub>: Katılımcıların norm kadro uygulamasına yönelik görüşleri akademik unvana göre farklılık göstermektedir.

H<sub>4</sub>: Katılımcıların norm kadro uygulamasına yönelik görüşleri temel çalışma alanına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>5</sub>: Katılımcıların norm kadro uygulamasına yönelik görüşleri görev yaptıkları üniversitenin kuruluş tarihine göre farklılık göstermektedir.

### 2.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırma; Marmara Bölgesi'nde iki, İç Anadolu Bölgesi'nde bir ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde bir olmak üzere toplam dört kamu üniversitesinde gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın evreni bu dört kamu üniversitesidir. Araştırmanın yapılacağı evrenin tespit edilmesinde özellikle farklı bölgelerden üniversitelerin alınmasına dikkat edilmiş ve evrenin Türkiye genelini yansıtabilmesi için uğraşmıştır. Evrenden ilgili örneklem büyüklüğünü çekebilmek içinse kota örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemi uygulayabilmek için ilgili üniversitelerde çalışan akademisyenlerin sayısı belirlenmiş ve daha fazla akademisyenin olduğu üniversiteden daha fazla kişiye ulaşılacak şekilde hareket edilmiştir. Araştırmaya katılması muhtemel akademisyenlere ulaşabilmek için ilgili üniversitelerin kurumsal internet siteleri taranmış ve bilgilerine ulaşılabilen akademisyenlerin tamamının elektronik posta adresleri toplanmıştır. Elde edilen yaklaşık 2.000 civarındaki elektronik posta adresine, araştırmaya ilişkin bilgileri, araştırma anketinin doldurulması yönündeki isteği ve elektronik ortamdaki anketin linkini içeren e-posta gönderilmiştir. Yaklaşık bir aylık bir süre sonunda 205 öğretim elemanında geri dönüş alınmıştır. Bunların içinden 9 kişi norm kadro uygulaması hakkında bilgisi olmadığını belirttiği için araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Sonuç itibarıyla anket formunun büyük kısmını doldurarak araştırmaya katılan akademisyen sayısı 196 olarak tespit edilmiştir.

### 2.3. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bunun için araştırma yapılan konu kapsamında literatür taraması yapılmış ve akademisyenlerin norm kadro uygulamasıyla ilgili farklı konulara yönelik görüşlerini belirlemek amacıyla ölçekler geliştirilmiştir. Geliştirilen ölçeklerin geçerliliğini test etmek amacıyla konunun uzmanı akademisyenlerin ve bazı karar vericilerin görüşlerine başvurulmuş, onların belirtmiş olduğu hususlarla ilgili gerekli görülen değişiklikler yapılarak anket formu taslağı oluşturulmuştur. Daha sonra yazarların görev yaptıkları fakülteler kapsamında yirmi kişi ile bir pilot çalışma yapılmış, böylelikle taslak anket formu gerçek uygulama öncesi sınanarak anlaşılmayan/herkes tarafından aynı şekilde algılanmayan sorular belirlenmiştir. Pilot uygulama kapsamında anket uygulanan kişilerden gelen görüş ve öneriler doğrultusunda gerekli görülen düzeltmeler/eklemeler yapılarak anket formuna son hali verilmiştir. Nihai olarak hazırlanan anket formu beş bölümden oluşmuştur. Anket formunda yer alan bölümler ve bu bölümlerde kullanılan ölçekler Tablo 1 üzerinde görülebilir.

**Tablo 1.** Anket Formunun Bölümleri ve Kullanılan Ölçekler

Bölüm	Ölçek Türü
Norm kadro uygulaması hakkında bilgi var mı?	Nominal Ölçek (2 seçenek)
A- Norm kadro uygulamasının neden oluşturulduğuna yönelik görüşler	5'li Likert Ölçeği (3 ifade)
B- Norm kadro uygulamasının etkilerine yönelik görüşler	5'li Likert Ölçeği (13 ifade)
C- Norm kadro uygulamasının devamına yönelik tercih	Nominal Ölçek (3 seçenek)
D- Norm kadro uygulamasıyla ilgili yapılması gerekli görülebilecek değişiklikler	5'li Likert Ölçeği (4 ifade)
E- Demografik sorular (5 soru)	Nominal Ölçekler

### 2.4. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmada norm kadro uygulamasına yönelik görüşleri belirleyebilmek için geliştirilen tüm ifadeler katılımcıların ne ölçüde katıldıkları; "5:Tamamen katılıyorum, 4:Katılıyorum, 3:Kararsızım, 2:Katılmıyorum, 1:Kesinlikle katılmıyorum" şeklinde kodlanan beşli Likert tipi ölçekler kullanılarak tespit edilmiştir. Toplanan veriler bu doğrultuda SPSS paket programı kullanılarak oluşturulan veri tabanına kaydedilmiş, verilerin analizi de aynı program kullanılarak yapılmıştır. Öncelikle veri analizinde kullanılacak testleri belirlemek için Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış, bu test sonucunda verilerin normal dağıldığı ve parametrik testlerin kullanılmasının gerekli olduğu belirlenmiştir. Veri analizinde frekans dağılımları ve tanımlayıcı istatistik analizlerin yanı sıra norm kadro uygulamasına yönelik görüşlerin farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla T Testi ve Tek Yönlü Varyans (One-Way ANOVA) Analizi'nden yararlanılmıştır. Ölçekler kapsamında geliştirilen ifadelerin norm kadro uygulamasıyla ilgili farklı konulara yönelik olması ve ölçeklerin kendi içinde tutarlılık aranmaması nedeniyle ölçeklerin güvenilirlik değerlerine bakılmamıştır.

## 3. BULGULAR

Araştırmada elde edilen bulgular; örnekleme ilişkin demografik bulgular, uygulamaya yönelik görüşlerin frekans dağılımları ve görüşlere yönelik tespit edilen farklılıklar olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir.

### 3.1. Örnekleme İlişkin Demografik Bulgular

Araştırma kapsamında norm kadro uygulaması hakkında bilgisi olduğunu belirten ve anket formunu büyük ölçüde doldurarak araştırmaya katılan akademisyen sayısı 196'dır. Araştırmaya katılanların çoğunluğu (%68,4) erkektir. 2 kişi (%1) cinsiyet sorusunu yanıtlamamıştır. Katılımcıların en çok 25-40 yaş grubundandır (%37,2). Ayrıca 3 kişi (%1,5) yaş sorusuna cevap vermemiştir. Katılımcıların daha büyük kısmı profesör doktor unvanına sahiptir (%32,7). Bunu sırasıyla doçent unvanı (%24,4) ve doktor öğretim üyesi unvanı (%20,7) takip etmektedir. 3 kişi (%1,5) unvanını belirtmemiştir. Katılımcıların bilim alanlarına bakıldığında 83 akademisyen (%42,3) fen bilimleri; 62 akademisyen (%31,6) sağlık bilimleri ve 45 akademisyen (%23,0) sosyal bilimler alanındadır. 6 kişi (%3,1) ise bu soruya cevap vermemiştir. Katılımcıların görev yaptıkları üniversitelerin kuruluş tarihlerine göre dağılımı incelendiğinde ise; 67 katılımcının 1984 ile 1992 arası kurulan; 62 katılımcının 1967 ile 1983 arası kurulan ve 58 katılımcının 1993 ve sonrasında kurulan üniversitelerde görev yaptığı tespit



edilmiştir. 9 kişi (%4,6) görev yaptığı üniversitenin kuruluş tarihi sorusuna cevap vermemiştir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin demografik özelliklerine ait tüm bilgiler Tablo 2’de görülebilir.

**Tablo 2.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler		n	%
Cinsiyet	Kadın	60	30,6
	Erkek	134	68,4
Yaş grupları	25-40	73	37,2
	41-50	66	33,7
	51 ve üstü	54	27,6
Akademik Unvan	Araştırma Görevlisi – Araştırma Görevlisi Dr.	42	21,4
	Doktor Öğretim Üyesi	40	20,7
	Doçent Doktor	47	24,4
	Profesör Doktor	64	32,7
Bilim Alanı	Sosyal Bilimler	45	23,0
	Fen Bilimleri	83	42,3
	Sağlık Bilimleri	62	31,6
Görev Yapılan Üniversitenin Kuruluş Tarihi	1967 ile 1983 arası kurulan üniversiteler	62	31,6
	1984 ile 1992 arası kurulan üniversiteler	67	34,2
	1993 ve sonrasında kurulan üniversiteler	58	29,6

### 3.2. Norm Kadro Uygulamasına Yönelik Görüşlerin Frekans Dağılımları

Araştırma kapsamında katılımcılara öncelikle “norm kadro uygulaması hakkında bilginiz var mıdır?” sorusu sorulmuş ve bu soruya hayır cevabını veren kişilerden anketi doldurmamaları istenmiştir. Bu soruya “evet” cevabını veren 196 akademisyenin gönderdiği anket formu dikkate alınmış, bu soruya “hayır” cevabını veren 9 akademisyen ise araştırma kapsamından çıkarılmıştır.

Anket formunun ikinci bölümünde akademisyenlerin norm kadro uygulamasının neden hayata geçirildiğine yönelik görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla geliştirilen üç ifadeye katılım düzeyleri Tablo 3 üzerinde görülebilir.

**Tablo 3.** Norm Kadro Uygulamasının Neden Hayata Geçirildiğine Yönelik Görüşlerin Frekans Dağılımları (%)

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
A1) Uygulamanın bütçe kısıtları nedeniyle hayata geçirildiğini düşünüyorum.	17,9	21,9	19,4	29,6	11,2
A2) Uygulamanın performans dayalı personel rejimlerine geçişi kolaylaştırmak için hayata geçirildiğini düşünüyorum.	26	32,1	20,9	17,9	3,1
A3) Uygulamanın üniversiteler arası akademisyen mobilitesini artırmak için hayata geçirildiğini düşünüyorum.	13,3	25,0	20,9	31,1	9,7

Elde edilen sonuçlara göre araştırmaya katılan akademisyenlerin, uygulamanın bütçe kısıtı nedeniyle hayata geçirildiği konusunda ikiye ayrıldığı söylenebilir. Katılımcıların yaklaşık %40'ı bu fikri savunurken yine yaklaşık %40'ı bu düşünceye katılmamaktadır. Uygulamanın performans dayalı personel rejimlerine geçişi kolaylaştırmak için hayata geçirildiği fikrine ise katılımcıların ağırlık olarak katılmadıkları görülmektedir. Katılımcıların yarısından fazlası bu düşünceye katılmadıklarını belirtmiştir. Uygulamanın üniversiteler arası akademisyen mobilitesini artırmak için hayata geçirildiği fikri içinse; bu düşünceye katılanlar daha fazla olmakla birlikte katılımcıların yine ikiye ayrıldığı söylenebilir. Bunun yanında her üç ifade için de kararsızların yaklaşık %20 civarında olması, uygulamanın neden hayata geçirildiği konusunda akademisyenlerde de bir belirsizlik ya bilgisizlik olduğunu gösterdiği düşünülebilir.

Anket formunun üçüncü bölümünde katılımcılardan norm kadro uygulamasının etkilerine yönelik ifadelerle katılma derecelerini belirtmeleri istenmiştir. Geliştirilen ifadelerle katılım düzeyleri Tablo 4 üzerinde görülebilir.

**Tablo 4.** Norm Kadro Uygulamasının Etkilerine Yönelik Görüşlerin Frekans Dağılımları (%)

	<b>Hiç katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen katılıyorum</b>
B1) Uygulama nedeniyle kadro ilanım gecikti.	19,9	14,3	<b>28,6</b>	16,8	20,4
B2) Uygulama kadro ilanımı hiç etkilemedi.	<b>31,6</b>	18,4	29,6	7,1	13,3
B3) Uygulama nedeniyle ihtiyacımız olduğu halde öğretim elemanı alamıyoruz.	5,6	12,8	16,3	31,1	<b>34,2</b>
B4) Uygulamanın üniversitelerin niteliğini geliştireceğini düşünüyorum.	<b>35,2</b>	28,1	19,9	13,3	3,6
B5) Uygulamanın üniversitelerin akademik niteliği üzerinde hiçbir etkisinin olmayacağını düşünüyorum.	8,7	17,3	16,3	25,5	<b>32,1</b>
B6) Uygulama konusunda üniversitelerde bir belirsizlik olduğunu düşünüyorum.	3,1	5,1	7,1	38,3	<b>46,4</b>
B7) Uygulamanın önemli aksamalara yol açtığını düşünüyorum.	2,6	3,6	15,3	36,7	<b>41,8</b>
B8) Uygulamanın yeniden düzenlenmesi gerektiğini düşünüyorum.	2,0	2,0	5,6	32,7	<b>57,7</b>
B9) Uygulamanın öğretim üyelerini daha sıkı çalışmaya teşvik ettiğini düşünüyorum.	<b>39,8</b>	31,6	15,8	10,2	2,6
B10) Uygulama ile üniversitelerin personel politikaları daha etkin hale gelecektir.	<b>32,7</b>	25,0	20,9	16,8	4,6

B11) Norm kadro anabilim dalındaki öğretim üyesi sayısı dikkate alınarak uygulanmaktadır.	16,8	14,3	26,0	<b>31,1</b>	11,7
B12) Norm kadro bölümdeki öğretim sayısı dikkate alınarak uygulanmaktadır.	14,8	17,3	<b>30,1</b>	25,0	12,8
B13) Norm kadronun uygulanmasında fakülteler arasında farklılıklar olduğunu gözlemliyorum.	5,6	6,2	<b>37,4</b>	28,2	22,6

Elde edilen sonuçlara göre araştırmaya katılan akademisyenlerin norm kadro uygulamasının etkileriyle ilgili bazı konularda görüş ayrılıkları yaşadığı, bazı konularda ise fikir birliğine vardığı görülmektedir. Örneğin katılımcıların yaklaşık %37'si "uygulama nedeniyle kadro ilanım gecikti" ifadesine katılırken yaklaşık %34'ü bu düşünceyi desteklememiştir. Yine katılımcıların yarısının "norm kadro uygulaması kadro ilanımı hiç etkilemedi" ifadesine katılmadığı görülmektedir. Uygulamanın kadro ilanını hiç etkilemediğini belirtenlerin oranı ise yaklaşık %20'dir. Uygulamanın kadro ilanına etkisiyle ilgili olarak her iki ifade için kararsız kalan katılımcı sayısının da dikkat çekici olduğu söylenebilir. Katılımcıların belirli düzeyde fikir birliğine vardığı konuların özellikle uygulamanın yürütülmesinden kaynaklanan bir takım sorunlarla ve eğitimin niteliğiyle ilgili olduğu görülmektedir. Katılımcıların %65'i norm kadro uygulaması nedeniyle ihtiyaç olduğu halde öğretim elemanı almadığını belirtmiştir. Katılımcıların yine %65'i uygulamanın üniversitelerin niteliğini geliştireceğine inanmadığını ve üniversitelerin akademik niteliği üzerinde hiçbir etkisinin olmayacağını ifade etmiştir. Katılımcıların yaklaşık %85'i norm kadro uygulaması konusunda üniversitelerde bir belirsizlik olduğunu; %75'i uygulamanın önemli aksamalara yol açtığını ve yaklaşık %90'ı da uygulamanın yeniden düzenlenmesi gerektiğini düşünmektedir. Bu üç ifade için katılımcıların özellikle "tamamen katılıyorum" seçeneğine daha fazla yönelmesi nedeniyle, ilgili konularda net bir görüşün ortaya çıktığı söylenebilir. Katılımcıların %70'i uygulamanın öğretim üyelerini daha sıkı çalışmaya teşvik ettiği fikrine; yaklaşık %60'ı uygulama ile üniversitelerin personel politikalarının daha etkin hale geleceği fikrine katılmamaktadır. Katılımcıların yaklaşık %40'ı norm kadronun anabilim dalındaki öğretim üyesi sayısı ve bölümdeki öğretim sayısı dikkate alınarak uygulandığını düşünmektedir. Bununla birlikte her iki ifade için kararsız kalan katılımcı sayısı yine dikkat çekicidir. Benzer şekilde "norm kadronun uygulanmasında fakülteler arasında farklılıklar olduğunu gözlemliyorum" ifadesi için de kararsızların %37 civarında olduğu görülmektedir. İlgili ifadeler için kararsız kalan akademisyen sayısının artmasının, yine norm kadro uygulaması konusunda yaşanan belirsizlikten kaynaklandığı düşünülebilir.

Anket formunun dördüncü bölümünde katılımcıların norm kadro uygulamasının devamına yönelik tercihlerinin ne olduğu sorulmuştur. Üç seçenekli olarak oluşturulan soruya yönelik frekans dağılımı Tablo 5 üzerinde görülebilir.

**Tablo 5.** Norm Kadro Uygulamasının Devamına Yönelik Tercihlerin Frekans Dağılımları

	n	%
C1) Norm kadro uygulamasının bu haliyle devam etmesini istiyorum.	5	2,6
C2) Norm kadro uygulamasının gerekli değişiklikler yapılarak uygulanmaya devam etmesini istiyorum.	92	46,9
C3) Norm kadro uygulamasının olmasını hiçbir şekilde istemiyorum.	95	48,5

Elde edilen sonuçların verdiği net mesaj; akademisyenlerin norm kadro uygulamasının bu haliyle devam etmesini istemedikleridir. Uygulamanın gerekli değişiklikler yapılarak devam etmesi ya da tamamen kaldırılması konusunda ise katılımcıların ikiye ayrıldığı görülmektedir. Buna göre gerekli değişiklikler yapılsa bile uygulamadan memnun olmayacak önemli bir kesimin olduğu söylenebilir. Bunun yanında katılımcıların norm kadro uygulamasının devamına yönelik tercihleri ile demografik özellikleri arasında ilgi olup olmadığının belirlenmesi de önemli görülmektedir. Söz konusu durum Tablo 6 üzerinde görülebilir.

**Tablo 6.** Norm Kadro Uygulamasının Devamına Yönelik Tercihler ile Demografik Özellikler Arasındaki İlgisi

		Norm kadro uygulamasının bu haliyle devam etmesini istiyorum.	Norm kadro uygulamasının gerekli değişiklikler yapılarak uygulanmaya devam etmesini istiyorum.	Norm kadro uygulamasının olmasını hiçbir şekilde istemiyorum
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	2	24	32
	Erkek	3	66	63
<b>Yaş</b>	25-40	0	32	41
	41-50	4	32	29
	51 ve üstü	1	27	23
<b>Akademik Unvan</b>	Arş. Grv. – Arş. Grv. Dr.	0	17	24
	Doktor Öğretim Üyesi	2	20	18
	Doçent Doktor	1	19	26
	Profesör Doktor	2	35	25
<b>Bilim Alanı</b>	Sosyal Bilimler	2	21	22
	Fen Bilimleri	1	37	42
	Sağlık Bilimleri	2	33	26
<b>Görev Yapılan Üniversitenin Kuruluş Tarihi</b>	1967 ile 1983 arası	3	24	33
	1984 ile 1992 arası	1	33	33
	1993 ve sonrasında	0	31	25

Tablo incelendiğinde özellikle 25-40 yaş aralığındaki daha fazla sayıda katılımcının norm kadro uygulamasını hiçbir şekilde istemedikleri görülmektedir. Bunun yanında daha fazla sayıda araştırma görevlisi ve doçent uygulamanın olmasını hiçbir şekilde istemezken, daha fazla sayıda doktor öğretim üyesi ve profesör uygulamanın gerekli değişiklikler yapılarak devam ettirilmesini istemektedir. Bilim alanı açısından bakıldığında fen bilimlerinden daha fazla sayıda katılımcı uygulamanın olmasını hiçbir şekilde istemezken, sağlık bilimlerinden daha fazla sayıda katılımcı uygulamanın gerekli değişiklikler yapılarak devam ettirilmesini istemektedir. Görev yapılan üniversitenin kuruluş tarihi açısından bakıldığında ise nispeten daha eski üniversite görev yapan daha fazla sayıda katılımcının uygulamanın olmasını hiçbir şekilde istemediği, 1993 ve sonrasında kurulan üniversitelerden görev yapan daha fazla sayıda katılımcının ise uygulamanın gerekli değişiklikler yapılarak devam ettirilmesini istediği tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında norm kadro uygulamasının gerekli değişiklikler yapılarak devam ettirilmesini isteyenler için bu değişikliklerin neler olduğunu tespit edilmesi önemli görülmüştür. Bunun için anket formunun beşinci bölümünde norm kadro uygulamasıyla ilgili yapılması gerekli görülebilecek değişikliklere yönelik dört ifade oluşturulmuş ve katılımcılardan bu ifadelere katılma derecelerini belirtmeleri istenmiştir. Geliştirilen ifadelere katılım düzeyleri Tablo 7 üzerinde görülebilir.

**Tablo 7.** Norm Kadro Uygulamasıyla İlgili Yapılacak Değişikliklere Yönelik Görüşlerin Frekans Dağılımları (%)

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
D1) Norm kadro uygulamasının ölçütlerinin değiştirilerek uygulanmaya devam	19,7	10,6	8,5	49,3	12,0

edilmesi gerektiğini düşünüyorum.					
D2) Norm kadro uygulamasının üniversitelere göre farklılaştırılarak uygulanması gerektiğini düşünüyorum.	17,1	12,9	14,3	<b>37,1</b>	18,6
D3) Norm kadro uygulaması diğer kamu kurumlarınca da uygulanmalıdır.	11,5	11,5	<b>31,7</b>	28,1	17,3
D4) Norm kadro uygulamasının kurum içi personelin akademik terfilerinde uygulanmaması gerektiğini düşünüyorum.	9,1	6,3	14,7	25,9	<b>44,1</b>

Tablo incelendiğinde katılımcıların yaklaşık %60'ının norm kadro uygulamasının ölçütlerinin değiştirilerek uygulanmaya devam edilmesini istediği görülmektedir. Bunun yanında katılımcıların %45'i norm kadro uygulamasının üniversitelere göre farklılaştırılarak uygulanmasını isterken %30'u bu fikre karşı olduğunu belirtmiş, %14'ü ise kararsız kalmıştır. Yine katılımcıların %45'i norm kadronun diğer kamu kurumlarınca da uygulanmasını isterken %32'si bu konuda kararsız kalmıştır. Katılımcıların %70'i ise norm kadronun kurum içi personelin akademik terfilerinde uygulanmaması gerektiğini düşünmektedir.

### 3.3. Norm Kadro Uygulamasıyla İlgili Görüşlere Yönelik Farklılıklar

Araştırmanın alt amacı, katılımcıların norm kadro uygulamasına yönelik görüşlerinin demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir. Çalışmanın bu kısmında daha önce kurulan hipotezlerin testleri için yapılan analizlerin sonuçlarına yer verilecektir.

#### Cinsiyete Göre Farklılıklar

Katılımcıların norm kadro uygulamasına yönelik görüşlerinin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için T Testi yapılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde gerek norm kadro uygulamasının neden hayata geçirildiğine, gerek norm kadro uygulamasının etkilerine ve gerekse de norm kadro uygulamasıyla ilgili yapılması gerekli görülebilecek değişikliklere yönelik görüşlerin cinsiyete göre 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılaşmadığı belirlenmiş ve H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir.

#### Yaşa Göre Farklılıklar

Katılımcıların norm kadro uygulamasına yönelik görüşlerinin yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır. Varyans Analizi için öncelikle Levene testinin sonuçları değerlendirilmiş ve Varyans Analizi'nin temel varsayımı olan varyansların homojenliğinin sağlanıp sağlanmadığına bakılmıştır. Levene testi sonuçları incelendiğinde bazı ifadeler için varyansların homojen olmadığı belirlenmiştir. Homojenliği sağlayan ifadeler için Varyans Analizi'nin sonuçları incelendiğinde; norm kadro uygulamasının neden hayata geçirildiğine yönelik bir ifadeye, norm kadro uygulamasının etkilerine yönelik bir ifadeye ve norm kadro uygulamasıyla ilgili yapılması gerekli görülebilecek değişikliklere yönelik bir ifadeye ilişkin görüşlerin yaşa göre 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılaştığı belirlenmiştir. Buna göre H<sub>2</sub> hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Yaşa göre farklılık gösterdiği tespit edilen ifadelerle ilgili tanımlayıcı istatistikler Tablo 8'de görülebilir.

**Tablo 8.** Norm Kadro Uygulamasıyla İlgili Görüşlerin Yaşa Göre Farklılığı

	Yaş Aralıkları		
	25-40	41-50	51 ve üstü
A1) Uygulamanın bütçe kısıtları nedeniyle hayata geçirildiğini düşünüyorum. (p=0,00<0,05)	3,41	2,79	2,50
B11) Norm kadro anabilim dalındaki öğretim üyesi sayısı dikkate alınarak uygulanmaktadır. (p=0,008<0,05)	3,42	2,85	2,83
D3) Norm kadro uygulaması diğer kamu kurumlarınca da uygulanmalıdır. (p=0,031<0,05)	2,94	3,47	3,54

1:Hiç katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım 4:Katılıyorum 5:Tamamen katılıyorum

Farklılıkların hangi gruplar arasında anlamlı olarak farklılaştığını belirlemek için Post-Hoc (Scheffe) testinden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre 25-40 yaş aralığındaki katılımcıların 41-50 yaş aralığındakilere göre (p=0,01<0,05) ve 51 ve üstü yaşındakilere göre (p=0,00<0,05) norm kadro uygulamasının bütçe kısıtları nedeniyle hayata geçirildiğini daha fazla düşündükleri tespit edilmiştir. Bunun yanında yine 25-40 yaş aralığındaki katılımcılarda, 41-50 yaş aralığındakilere göre (p=0,027<0,05) ve 51 ve üstü yaşındakilere göre (p=0,033<0,05), norm kadronun anabilim dalındaki öğretim üyesi sayısı dikkate alınarak uygulandığı kanaati daha fazladır. Buna karşın 25-40 yaş aralığındaki katılımcılar, 41-50 yaş aralığındakilere göre (p=0,033<0,05) ve 51 ve üstü yaşındakilere göre (p=0,02<0,05) norm kadro uygulamasının diğer kamu kurumlarınca uygulanmasını daha az istemektedir.

#### Akademik Unvana Göre Farklılıklar

Katılımcıların norm kadro uygulamasına yönelik görüşlerinin akademik unvana göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için yine Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır. Varyans Analizi için öncelikle yapılan Levene testi sonuçları incelendiğinde bazı ifadeler için varyansların homojen olmadığı belirlenmiştir. Homojenliği sağlayan ifadeler için Varyans Analizi'nin sonuçları incelendiğinde; norm kadro uygulamasının neden hayata geçirildiğine yönelik iki ifadeye ve norm kadro uygulamasının etkilerine yönelik dört ifadeye ilişkin görüşlerin akademik unvana göre 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılaştığı belirlenmiştir. Buna göre H<sub>3</sub> hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Akademik unvana göre farklılık gösterdiği tespit edilen ifadelerle ilgili tanımlayıcı istatistikler Tablo 9'da görülebilir.

**Tablo 9.** Norm Kadro Uygulamasıyla İlgili Görüşlerin Akademik Unvana Göre Farklılığı

	Akademik Unvan			
	Arş. Grv. - Arş. Grv. Dr.	Dr. Öğr. Üyesi	Doç. Dr.	Prof. Dr.
A1) Uygulamanın bütçe kısıtları nedeniyle hayata geçirildiğini düşünüyorum. (p=0,005<0,05)	3,43	3,20	2,68	2,66
A2) Uygulamanın performans dayalı personel rejimlerine geçişi kolaylaştırmak için hayata geçirildiğini düşünüyorum. (p=0,00<0,05)	2,14	2,38	2,06	2,88
B2) Uygulama kadro ilanımı hiç etkilemedi. (p=0,001<0,05)	2,10	2,83	2,09	2,88
B8) Uygulamanın yeniden düzenlenmesi gerektiğini düşünüyorum. (p=0,001<0,05)	4,60	4,45	4,68	4,09
B9) Uygulamanın öğretim üyelerini daha sıkı çalışmaya teşvik ettiğini düşünüyorum. (p=0,019<0,05)	1,83	2,30	1,70	2,20
B11) Norm kadro anabilim dalındaki öğretim üyesi sayısı dikkate alınarak uygulanmaktadır. (p=0,007<0,05)	3,31	3,38	2,55	3,14

1:Hiç katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım 4:Katılıyorum 5:Tamamen katılıyorum

Farklılıkların hangi gruplar arasında anlamlı olarak farklılaştığını belirlemek için Post-Hoc (Scheffe) testinden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre araştırma görevlilerinin doçentlere göre ( $p=0,03<0,05$ ) ve profesörlere göre ( $p=0,013<0,05$ ) norm kadro uygulamasının bütçe kısıtları nedeniyle hayata geçirildiğini daha fazla düşündükleri tespit edilmiştir. Bunun yanında profesörler araştırma görevlilerine göre ( $p=0,012<0,05$ ) ve doçentlere göre ( $p=0,003<0,05$ ) norm kadro uygulamasının performansa dayalı personel rejimlerine geçişi kolaylaştırmak için hayata geçirildiğini daha fazla düşünmektedir. Norm kadro uygulamasının etkilerine yönelik farklılıklar incelendiğinde; araştırma görevlilerinin profesörlere göre ( $p=0,031<0,05$ ) ve doçentlerin profesörlere göre ( $p=0,021<0,05$ ) uygulamanın kadro ilanlarını hiç etkilemediği fikrine daha az katıldıkları belirlenmiştir. Yine araştırma görevlileri profesörlere göre ( $p=0,028<0,05$ ) ve doçentler profesörlere göre ( $p=0,004<0,05$ ) uygulamanın yeniden düzenlenmesi gerektiğini daha fazla düşünmektedir. Unvana yönelik diğer farklılıklar incelendiğinde doktor öğretim üyelerinin doçentlere göre ( $p=0,046<0,05$ ) uygulamanın öğretim üyelerini daha sıkı çalışmaya teşvik ettiğini daha fazla düşündükleri tespit edilmiştir. Ayrıca doçentler araştırma görevlilerine göre ( $p=0,042<0,05$ ) ve doktor öğretim üyelerine göre ( $p=0,025<0,05$ ) norm kadronun anabilim dalındaki öğretim üyesi sayısı dikkate alınarak uygulandığını daha az düşünmektedir.

#### Bilim Alanına Göre Farklılıklar

Katılımcıların norm kadro uygulamasına yönelik görüşlerinin bilim alanına göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için yine Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır. Varyans Analizi için öncelikle yapılan Levene testi sonuçları incelendiğinde bazı ifadeler için varyansların homojen olmadığı belirlenmiştir. Homojenliği sağlayan ifadeler için Varyans Analizi'nin sonuçları incelendiğinde; norm kadro uygulamasının neden hayata geçirildiğine yönelik bir ifadeye ve norm kadro uygulamasının etkilerine yönelik iki ifadeye ilişkin görüşlerin bilim alanına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılaştığı belirlenmiştir. Buna göre  $H_4$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Bilim alanına göre farklılık gösterdiği tespit edilen ifadelerle ilgili tanımlayıcı istatistikler Tablo 10'da görülebilir.

**Tablo 10. Norm Kadro Uygulamasıyla İlgili Görüşlerin Bilim Alanına Göre Farklılığı**

	Bilim Alanı		
	Sosyal Bilimler	Fen Bilimleri	Sağlık Bilimleri
A2) Uygulamanın performansa dayalı personel rejimlerine geçişi kolaylaştırmak için hayata geçirildiğini düşünüyorum. ( $p=0,001<0,05$ )	2,16	2,20	2,85
B2) Uygulama kadro ilanımı hiç etkilemedi. ( $p=0,046<0,05$ )	2,69	2,24	2,76
B8) Uygulamanın yeniden düzenlenmesi gerektiğini düşünüyorum. ( $p=0,003<0,05$ )	4,67	4,49	4,13

1:Hiç katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım 4:Katılıyorum 5:Tamamen katılıyorum

Farklılıkların hangi gruplar arasında anlamlı olarak farklılaştığını belirlemek için Post-Hoc (Scheffe) testinden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre sağlık bilimlerindeki katılımcıların sosyal bilimlerdeki katılımcılara göre ( $p=0,007<0,05$ ) ve fen bilimlerindeki katılımcılara göre ( $p=0,003<0,05$ ) norm kadro uygulamasının performansa dayalı personel rejimlerine geçişi kolaylaştırmak için hayata geçirildiğini daha fazla düşündükleri tespit edilmiştir. Norm kadro uygulamasının etkilerine yönelik farklılıklar incelendiğinde; fen bilimlerindeki katılımcıların sağlık bilimlerindeki katılımcılara göre ( $p=0,023<0,05$ ) uygulamanın kadro ilanlarını hiç etkilemediği fikrine daha az katıldıkları belirlenmiştir. Bunun yanında sosyal bilimlerdeki katılımcıların sağlık bilimlerindeki katılımcılara göre ( $p=0,006<0,05$ ) ve fen bilimlerindeki katılımcıların yine sağlık bilimlerindeki katılımcılara göre ( $p=0,037<0,05$ ) uygulamanın yeniden düzenlenmesi gerektiğini daha fazla düşündükleri tespit edilmiştir.

#### Görev Yapılan Üniversitenin Kuruluş Tarihine Göre Farklılıklar

Katılımcıların norm kadro uygulamasına yönelik görüşlerinin görev yaptıkları üniversitenin kuruluş tarihine göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için yine Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır. Varyans Analizi için öncelikle yapılan Levene testi sonuçları incelendiğinde bazı ifadeler için varyansların homojen olmadığı belirlenmiştir. Homojenliği sağlayan ifadeler için Varyans Analizi'nin sonuçları incelendiğinde; norm kadro uygulamasının neden hayata geçirildiğine yönelik bir ifadeye, norm kadro uygulamasının etkilerine yönelik

bir ifadeye ve norm kadro uygulamasıyla ilgili yapılması gerekli görülebilecek değişikliklere yönelik bir ifadeye ilişkin görüşlerin üniversitenin kuruluş tarihine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılaştığı belirlenmiştir. Buna göre  $H_5$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Üniversitenin kuruluş tarihine göre farklılık gösterdiği tespit edilen ifadelerle ilgili tanımlayıcı istatistikler Tablo 11'de görülebilir.

**Tablo 11. Norm Kadro Uygulamasıyla İlgili Görüşlerin Üniversitenin Kuruluş Tarihi Göre Farklılığı**

	Üniversitenin Kuruluş Tarihi		
	1967-1983 arası	1984-1992 arası	1993 ve sonrası
A1) Uygulamanın bütçe kısıtları nedeniyle hayata geçirildiğini düşünüyorum. ( $p=0,004<0,05$ )	2,52	3,22	3,09
B11) Norm kadro anabilim dalındaki öğretim üyesi sayısı dikkate alınarak uygulanmaktadır. ( $p=0,001<0,05$ )	2,60	3,30	3,38
D2) Norm kadro uygulamasının üniversitelere göre farklılaştırılarak uygulanması gerektiğini düşünüyorum. ( $p=0,020<0,05$ )	3,65	2,87	3,38

1:Hiç katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım 4:Katılıyorum 5:Tamamen katılıyorum

Farklılıkların hangi gruplar arasında anlamlı olarak farklılaştığını belirlemek için Post-Hoc (Scheffe) testinden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre 1967-1983 aralığında kurulan üniversitede görev yapan katılımcıların 1984-1992 aralığında kurulan üniversitede görev yapan katılımcılara göre ( $p=0,007<0,05$ ) ve 1993 ve sonrasında kurulan üniversitede görev yapan katılımcılara göre ( $p=0,038<0,05$ ) norm kadro uygulamasının bütçe kısıtları nedeniyle hayata geçirildiği fikrine daha az katıldıkları belirlenmiştir. Yine 1967-1983 aralığında kurulan üniversitede görev yapan katılımcılar 1984-1992 aralığında kurulan üniversitede görev yapan katılımcılara göre ( $p=0,007<0,05$ ) ve 1993 ve sonrasında kurulan üniversitede görev yapan katılımcılara göre ( $p=0,038<0,05$ ) norm kadronun anabilim dalındaki öğretim üyesi sayısı dikkate alınarak uygulandığı fikrine daha az katılmaktadır. Bunun yanında 1967-1983 aralığında kurulan üniversitede görev yapan katılımcılar 1984-1992 aralığında kurulan üniversitede görev yapan katılımcılara göre ( $p=0,027<0,05$ ) norm kadronun üniversitelere göre farklılaştırılarak uygulanması gerektiğini daha fazla düşünmektedir.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Özellikle son yıllarda gözlenen eğilim doğrultusunda örgüt ve insan kaynakları yönetimi anlayışı açısından kamu-özel sektörü ayrımı ve farkı azalmış ve kamu kuruluşlarının daha rasyonel biçimde yönetilmesi gereği ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda kamu kesiminde etkinlik ve verimlilik tartışmaları kamu kesiminin tüm bileşenlerini etkilediği gibi kamu personel politikalarına da yansımıştır. Kamu kesimindeki insan kaynağının verimli ve etkili kullanımını sağlayacak ve kadro gereklerine uygun personel alımını kolaylaştıracak bir kamu personel rejimi yeni dönemin temel önceliği olmuştur. Norm kadro ise söz konusu taleplerin karşılanmasına yönelik beklentilerle uygulamaya konulan bir kadro standardizasyonu işlemidir.

Norm kadro; iş analizlerine ve görev tanımlarına dayanarak yapılan değerlendirmeler sonucunda örgütlerin birimleri ve konumlarına göre ihtiyaç duydukları insan kaynağının niteliksel ve niceliksel açıdan standart ölçülere bağlanmasıdır. Norm kadro çalışmaları ile kurumlarda ulaşılabilecek amaçlara ve gerçekleştirilecek görevlere göre uygun sayıda, nitelikte, zamanda ve pozisyonda istihdam edilecek personelin belirlenmesi ve işe yerleştirilmesi mümkün olmaktadır. Bu durumda işyerlerinde gereksiz personel birikimi, kayırma ve keyfi atamalar, nakiller ve görevlendirmeler önlenmiş olacaktır.

Ülkemizde diğer kamu kurumlarında olduğu gibi devlet üniversitelerinde de norm kadronun hayata geçirilmesine yönelik çalışmalar yıllardır yapılmıştır. Süreç içerisinde yapılan çalışmalar sonucunda 2018 yılında çıkarılan Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ve bu Kararname doğrultusunda YÖK tarafından hazırlanan Yönetmelik ile devlet üniversitelerinde norm kadro uygulaması resmen başlamıştır. İlgili Yönetmelikte yer alan maddelere göre yükseköğretim kurumları asgari kadro sayılarının iki katına kadar norm kadro planlaması yapabilecek ve öğretim elemanı asgari kadro sayısını aşan bütün atamalarda asgari kadrolar da dahil olmak üzere kadroların en fazla üçte ikisinin aynı unvan için kullanabilecektir.



Norm kadro uygulamasının üniversitelerde yürürlüğe girmesi tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Keza öğretim üyelerinin görev tanımlarının yapılmasındaki zorluklar, sınırları ve süresi çizilemeyecek görevler, zaman ve mesai kavramının kamunun diğer alanlarındaki gibi olmaması vb. durumlar norm kadronun üniversitelerde uygulanması konusunda eleştirilere neden olmakta ve üniversitelerde uygulanabilirliğini zorlaştırmaktadır. Bunun yanında norm kadronun uygulanmasındaki bazı belirsizlikler ve tüm üniversitelere aynı düzeyde uygulanmasının neden olabileceği sorunlar sıklıkla dile getirilmektedir. Bu bağlamda yapılan araştırmada norm kadro uygulamasına yönelik devlet üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca akademisyenlerin norm kadro uygulamasına yönelik görüşlerinin bazı demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi de araştırmanın alt amacını oluşturmaktadır.

196 akademisyen kapsamında gerçekleştirilen araştırmada katılımcıların görüşleri norm kadro uygulamasına neden geçildiği, norm kadro uygulamasının etkileri, norm kadro uygulamasının devamına yönelik tercih ve uygulama kapsamında yapılması istenen değişiklikler olmak üzere dört başlık altında incelenmiştir.

Devlet üniversitelerinde norm kadro uygulamasına neden geçildiği konusunda akademisyenlerin birbirlerinden farklı düşündüğü belirlenmiş ve dolayısıyla ortak bir kanaate ulaşılamamıştır. Akademisyenlerin bir kısmı uygulamaya bütçe kısıtının neden olduğunu düşünürken bir kısmı performansa dayalı personel rejimlerine geçişi kolaylaştırmak, bir kısmı ise üniversiteler arası akademisyen mobilitesini artırmak için uygulamanın hayata geçirildiğini ifade etmiştir. Bu konuda kararsız kalanların sayısının bir hayli fazla olması da uygulamanın neden hayata geçirildiği konusunda akademisyenlerde de bir belirsizlik ya bilgisizlik olduğunu göstermektedir. Burada uygulamanın gerekçeleri konusunda ilgililer tarafından yapılan açıklamaların da akademisyenler tarafından ya dikkate alınmadığı ya da kabul görmediği söylenebilir. Ayrıca uygulamada karşılaşılan bazı sorunlar da akademisyenleri uygulamanın gerekçelerinin neler olduğu konusunda kararsızlığa götürmüş olabilir.

Norm kadro uygulamasının etkileri konusunda akademisyenler bazı konularda görüş ayrılığı yaşarken bazı konularda fikir birliğine varmıştır. Katılımcıların çok büyük bir kısmı norm kadro uygulaması konusunda üniversitelerde bir belirsizlik olduğunu, norm kadronun uygulamada önemli aksamalara yol açtığını ve yeniden düzenlenmesi gerektiğini düşünmektedir. Katılımcıların büyük bir kısmı ise norm kadro uygulaması nedeniyle ihtiyaç olunduğu halde öğretim elemanı alınmadığını ve uygulamanın üniversitelerin niteliğini geliştireceğine inanmadığını belirtmiştir. Yine katılımcıların büyük kısmına göre norm kadro daha sıkı çalışma konusunda akademisyenleri teşvik etmeyecek ve üniversitelerin personel politikalarını daha etkin hale getirmeyecektir. Norm kadronun kadro ilanlarına yönelik etkisi konusunda ise akademisyenler görüş ayrılığı yaşamıştır. Uygulamanın kadro ilanını etkilediğini ve etkilemediğini belirtenlerin sayısının birbirine yakın olduğu; katılımcıların yarısının ise bu konuda kararsız olduğunu görülmektedir. Benzer şekilde norm kadronun bölümdeki / anabilim dalındaki öğretim sayısı dikkate alınarak belirlendiği ve uygulamada fakülteler arasında farklılıklar gözlemlendiği konularında da kararsız kalan akademisyen sayısının çok olması, norm kadro uygulaması konusunda yaşanan belirsizliği göstermektedir.

Norm kadro uygulamasının devamına yönelik tercih konusunda akademisyenlerin tam olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir. Akademisyenlerin yarısı gerekli değişiklikler yapılarak uygulamanın sürdürülmesini, yarısı ise tamamen kaldırılmasını istemektedir. Bu sonuç, konuyla ilgili gerekli ve arzu edilen değişikliklerin yapılması durumunda uygulamaya verilen desteğin artacağını göstermektedir. 196 akademisyenden sadece beşinin norm kadro uygulamasının bu haliyle devam etmesini istemesi ise uygulamanın mevcut durumuna yönelik hoşnutsuzluğu net bir şekilde ortaya koymaktadır. Özellikle 25-40 yaş aralığında olanlar, akademik unvanı araştırma görevlisi ve doçent olanlar, fen bilimlerinde faaliyet gösterenler ve nispeten daha eski üniversitelerde çalışanlar norm kadronun uygulamasını hiçbir şekilde istememektedir. Uygulamaya yönelik yapılacak düzeltmelerde bu farklılıkların dikkate alınmasının önemli olduğu söylenebilir.

Uygulama kapsamında yapılması istenen değişiklikler incelendiğinde akademisyenlerin büyük kısmının norm kadronun kurum içi personelin akademik terfilerinde uygulanmasını istemediği görülmektedir. Yine akademisyenlerin büyük kısmına göre norm kadro ölçütler değiştirilerek uygulanmaya devam ettirilmelidir. Katılımcıların %45'i norm kadronun üniversitelere göre farklılaştırılarak uygulanmasını ve diğer kamu kurumlarında da hayata geçirilmesini istemektedir. Dolayısıyla norm kadronun tüm üniversitelere aynı

düzeyde uygulanmasının sorunlara neden olacağı fikrinin araştırma kapsamında kısmen kabul gördüğü söylenebilir.

Araştırmada alt amaç olarak katılımcıların norm kadro uygulamasına yönelik görüşlerinin demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiş ve cinsiyet haricinde yaşa, akademik unvana, bilim alanına ve görev yapılan üniversitenin kuruluş tarihine göre bazı görüşlerin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yaşa yönelik farklılıklar incelendiğinde genç akademisyenlerin norm kadronun bütçe kısıdı nedeniyle ve anabilim dalındaki öğretim üyesi sayısı dikkate alınarak uygulandığını daha fazla düşündükleri, norm kadronun diğer kamu kurumlarında uygulanmasını ise daha az istedikleri belirlenmiştir. Akademik unvana yönelik farklılıklar incelendiğinde araştırma görevlilerinin bütçe kısıdı nedeniyle; profesörlerin ise performansa dayalı personel rejimlerine geçişi kolaylaştırmak için norm kadronun hayata geçirildiğini daha fazla düşündükleri tespit edilmiştir. Bunun yanında araştırma görevlileri norm kadronun kadro ilanlarını etkilediğine daha fazla inanmakta ve uygulamanın yeniden düzenlenmesi gerektiğini daha fazla düşünmektedir. Bunun yanında doktor öğretim üyeleri norm kadronun kendilerini daha sıkı çalışmaya teşvik ettiğine daha çok inanmaktadır. Burada özellikle doçent sayısının fazla olduğu büyük üniversitelerde doçentliğe atanmasının zorlaşması ve atanabilmek için niteliğin ön plana çıkmasının doktor öğretim üyelerini etkilediği söylenebilir. Doçentler ise norm kadronun anabilim dalındaki öğretim üyesi sayısı dikkate alınarak uygulandığını daha az düşünmektedir. Böyle bir sonucun ortaya çıkması dikkatleri tekrar uygulamadaki sorunlara çekmektedir. Bilim alanına yönelik farklılıklar incelendiğinde sağlık bilimlerindeki katılımcıların performansa dayalı personel rejimine geçişi kolaylaştırmak için norm kadronun hayata geçirildiğini daha fazla düşündükleri tespit edilmiştir. Sağlık alanında hayata geçirilen Tam Gün Yasası, döner sermayeden yapılan performansa dayalı ek ödemeler vb. uygulamaların da etkisiyle sağlık alanından gelenlerin norm kadronun gerekçesi için böyle düşünmeleri anlamlı görülebilir. Bunun yanında fen bilimlerindeki katılımcılar norm kadronun kadro ilanlarını etkilediğine daha fazla inanmaktadır. Sosyal bilimlerdeki katılımcılar ise uygulamanın yeniden düzenlenmesi gerektiğini daha fazla düşünmektedir. Dolayısıyla norm kadronun fen bilimlerinde kadro ilanlarını daha fazla etkilediği ve sosyal bilimlerde norm kadroya yönelik eleştirilerin daha fazla olduğu söylenebilir. Görev yapılan üniversitenin kuruluş tarihine yönelik farklılıklar incelendiğinde nispeten daha eski üniversitelerde çalışan katılımcıların norm kadronun bütçe kısıtı nedeniyle hayata geçirildiği fikrine katılmadıkları belirlenmiştir. Dolayısıyla eski ve dolayısıyla büyük üniversitelerde çalışan akademisyenlerin norm kadronun daha çok piyasa mantığı gözetilerek hayata geçirildiğini düşündükleri söylenebilir. Bunun yanında daha eski üniversitelerde çalışan katılımcılar, uygulamanın anabilim dalındaki öğretim üyesi sayısı dikkate alınarak uygulanmadığına inanmakta ve norm kadronun üniversitelere göre farklılaştırılarak uygulanması gerektiğini düşünmektedir. Burada özellikle profesör ve doçent kadroları geniş olan büyük üniversitelerde norm kadroda getirilen üçte iki kuralının uygulanması sonucunda akademik yükseltme için uzun süreler beklemek zorunda kalınması gibi bir kaygının ortaya çıktığı düşünülmektedir.

Tüm bulgular özetlenecek olursa 2018 yılında devlet üniversitelerinde uygulanmaya başlanan norm kadro uygulamasına yönelik akademisyenlerin zihinlerinde soru işaretleri olduğu net bir şekilde görülmektedir. Norm kadro uygulamasının gerekçelerinin tam olarak anlaşılabilmesi ya da anlatılmaması, uygulamada yaşanan belirsizlikler, kadro ilanlarının gecikmesi gibi aksamaların yaşanması, üniversiteler ya da bölümler arası uygulamadaki farklılıklar, norm kadroya yönelik bu araştırma sonucunda ortaya çıkan sorunlar olarak belirtilebilir. Bunun yanında katılımcıların yarısının gerekli değişiklikler yapılarak uygulamanın sürdürülmesini, yarısının ise tamamen kaldırılmasını istemesi, konuyla ilgili akademisyenler arasında da görüş ayrılığı olduğunu göstermektedir. Ancak fikir birliğine varılan en net sonuç norm kadro uygulamasının bu haliyle devam etmesinin istenmediğidir. Katılımcıların yarısının uygulamanın gerekli değişiklikler yapılarak devam ettirilmesini istemesi, eğer uygulama devam edecekse bu değişikliklerin neler olduğunun tespit edilmesini ve ilgili düzeltmelerin yapılmasını önemli kılmaktadır. Norm kadronun ölçütlerinin değiştirilmesi, üniversitelere göre farklılaştırılarak uygulanması ve kurum içi personelin akademik terfilerinde norm kadronun kullanılmaması, bu araştırma kapsamında katılımcılar tarafından yapılması istenen değişiklikler olarak belirlenmiştir. Bunun yanında yapılması arzu edilen değişiklikleri ve norm kadronun ölçütlerini daha ayrıntılı belirleyebilmek ve akademisyenler tarafından daha kabul edilebilir bir norm kadro uygulamasını hayata geçirebilmek için ilgili paydaşları kapsayacak geniş katılımlı saha araştırmalarının gerek karar vericiler gerekse araştırmacılar tarafından yapılması önemli görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Apaydın, Ç., Aksu, M. & Kasalak, G. (2015). Profesörlerin Cinsiyetlerine Göre Bilim İnsanı, Akademisyen, Bilim Adamı ve Bilim Kadını Kavramlarına Yönelik Görüşlerinin İncelenmesi, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 5 (2), 148-155.
- Bilgin, K. U. & Aytürk, N. (2003). Türkiye’de Kamu Kuruluşlarında Norm Kadro, *Türk İdare Dergisi*, 75 (438), 157-179.
- Bostan, H. (2018). Üniversitelerde Norm Kadro Anayasaya Aykırıdır. <https://www.egitimajansi.com/haber/universitelerde-norm-kadro-anayasaya-aykiridir-haberi-68408h.html> (Erişim Tarihi: 11 Haziran 2019).
- Bozkurt, Ö. & Ergun, T. (1998). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, Ankara, TODAİE Yayını.
- Demirkan, M. (2003). Kamuda İnsan Kaynakları Planlaması ve Norm Kadro Çalışmalarına İlişkin Bir Değerlendirme, *Siyasal Vakfı Bülteni*, 9 (14), 15-18.
- Devlet Yükseköğretim Kurumlarında Öğretim Elemanı Norm Kadrolarının Belirlenmesine ve Kullanılmasına İlişkin Yönetmelik (2018, 2 Kasım). Resmi Gazete (Sayı: 30583 (Mükerrer)). <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/11/20181102-14.htm> (Erişim Tarihi: 20 Mart 2019).
- Eğitim Sen. (2018). Üniversitelere Getirilen Norm Kadro Uygulamasıyla Yeni Bir Tasfiye Amaçlanıyor. <http://egitimsen.org.tr/universitelere-getirilen-norm-kadro-uygulamasiyla-yeni-bir-tasfiye-amaclaniyor> (Erişim Tarihi: 05 Şubat 2019).
- Genel Kadro ve Usulü Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (2018, 10 Temmuz). Resmi Gazete (Sayı: 30474 (Mükerrer)). <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/19.5.2.pdf> (Erişim Tarihi: 26 Mayıs 2019).
- Güçlü, A. (2018). Kopyala Yapıştır Doçentlik, Formasyon ve Norm Kadro (2018, 15 Aralık). Milliyet. Erişim Tarihi:<http://www.milliyet.com.tr/yazarlar/abbas-guclu/kopyala-yapistir-docentlik-formasyon-ve-norm-kadro-2795425> (Erişim Tarihi: 14 Mayıs 2019)
- Kalkandelen, H. (1997). *Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro*, Ankara, Anı Yayıncılık.
- Kaplan, Y. S. (2018a). Örneklerle Üniversitelerde Norm Kadro Uygulaması. <https://www.memurlar.net/haber/787381/orneklerle-universitelerde-norm-kadro-uygulamasi.html> (Erişim Tarihi: 09 Nisan 2019).
- Kaplan, Y. S. (2018b). Üniversitelerde 2/3 Norm Kadro Uygulaması Yeniden Değerlendirilmeli. <http://akademikadro.net/gunluk-ust/universitelerde-23-norm-kadro-uygulamasi-yeniden-degerlendirilmeli> (Erişim Tarihi: 28 Mart 2019).
- Karataş, M. (2018). Norm Kadro Uygulaması Üniversitelerimize Neler Getirecek? <http://www.bulten.gen.tr/yazar-norm-kadro-uygulamasi-universitelerimize-neler-getirecek-242.html> (Erişim Tarihi: 04 Nisan 2019).
- Norm Kadroda YÖK’ten Üniversitelere Yetki Devri. (2018, 30 Kasım). Anadolu Ajansı. <https://www.aa.com.tr/tr/egitim/norm-kadroda-yokten-universitelere-yetki-devri-/1325818> (Erişim Tarihi: 23 Haziran 2019).
- Norm Kadroda YÖK’ten Yetki Devri. (2018, 30 Kasım). Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK). <https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/universitelere-norm-kadro-yetki-devri.aspx> (Erişim Tarihi: 17 Mayıs 2019).
- Tamer, M. (2007). *Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları*, Ankara, Seçkin Yayınları.
- Timur, H. (2004). Norm Kadro Saptama Teknikleri ve Norm Kadro Kılavuzunu Hazırlama Yöntemi, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 201-221.

- Üniversitelerin Norm Kadro Yönetmeliği Cumhurbaşkanlığında. (2018, 31 Ekim). Hürriyet.  
<http://www.hurriyet.com.tr/egitim/universitelerin-norm-kadro-yonetmeliği-cumhurbaşkanlığında-41004533> (Erişim Tarihi: 13 Nisan 2019).
- Yıldız, S. & Gizir, S. (2018). Öğretim Üyelerinin Üniversite, Akademisyenlik ve Bilimsel Araştırma Kavramlarına İlişkin Algılarının Metaforlar Aracılığıyla İncelenmesi, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33 (3), 743-762.
- Yılmaz, K. & Özdem, G. (2004). Norm Kadro Çalışmalarının Üniversitelerde Uygulanabilirliği: Nitel Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37 (2), 115-136.