T.C. Başbakanlık
GAP Bölge Kalkınma İdaresi
Başkanlığı

T.C.
Harran Üniversitesi

BÖLGESEL KALKINMAYI GÜÇLENDİRMEK İÇİN EĞİTİM TESİSLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ ANALİZİ/YEREL YÖNETİMLERİN KURUMSAL EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ ÇALIŞMASI

Bahri KARLI
Abdulbaki BİLGİÇ
Hüseyin ŞİMŞEK
Güneş EREN

Haziran 2010 ŞANLIURFA

T.C. Başbakanlık
GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı

T.C.
Harran Üniversitesi

BÖLGESEL KALKINMAYI GÜÇLENDİRMEK İÇİN EĞİTİM TESİSLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ ANALİZİ/YEREL YÖNETİMLERİN KURUMSAL EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ ÇALIŞMASI

Bahri KARLI
Abdulbaki BİLGİÇ
Hüseyin ŞİMŞEK
Güneş EREN

Haziran 2010
ŞANLIURFA

T.C. Başbakanlık GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı'nın yayınıdır.

- GAP Bölgesi'nde "Bölgesel Kalkınmayı Güçlendirmek İçin Eğitim Tesislerinin Geliştirilmesi Analizi/Yerel Yönetimlerin Kurumsal Eğitim İhtiyaç Analizi Çalışması" kitabının basım ve yayın hakkı T.C. Başbakanlık GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı'na aittir.
- Bu kitabın hiçbir bölümü, yazılı izin alınmaksızın hiçbir şekilde basılamaz, çoğaltılamaz ve dağıtılamaz.
- Kitaptan kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.
- Kitaptaki yazılarda yer alan görüşler yazarlarına aittir.

- Bu çalışma "İngiliz Büyükelçiliği" tarafından finanse edilmiştir.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No
İÇİNDEKİLER III
ŞEKİLLER DİZİNİ IV
ÇİZELGELER DİZİNİ V
ÖNSÖZ VII
1. GİRİŞ 1
1.1.Çalışmanın Önemi 1
1.2.Araştırmanın Amacı 5
2. GENEL BİLGİLER 8
2.1. GAP Bölgesi Hakkında Genel Bilgiler 8
2.1.1. GAP Bölgesindeki Belediyelerin Mevcut Durumu 9
2.2. Yerel Yönetimler Hakkında Genel Bilgiler 13
2.2.1. Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetimler 13
2.2.1.1. Kamu Yönetimlerinin Nitelikleri 14
2.2.1.2. Yerel Yönetimlerin İşlevleri 14
2.2.1.3. e-Belediye Uygulamaları 18
2.2.1.4. Yerel Yönetimlerde Etkililik, Verimlilik ve Etkinlik 22
3. MATERYAL VE YÖNTEM 36
3.1. Materyal 36
3.2. Yöntem 36
3.2.1. Örnekleme ve Veri Toplamada Kullanılan Yöntem 36
3.2.2. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesinde Uygulanan Yöntem 38
3.2.3. Araştırmada Karşılaşılan Güçlükler ve Sınırlılıklar 39
4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA 40
4.1. Araştırmaya Katılan Kurum ve Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular 40
4.2. Yerel Yönetimlerin Kurumsal Etkinliğine İlişkin Bulgular 54
4.3. Regresyon Modelleri 67
4.4. Kurum ve Çalışanlarının Karakteristik Özelliklerinin Kurumun Vizyon ve Misyonuna Olan Etkileri 74
4.5. Kurumlar Arasındaki Farklılaşmanın Hizmet İçi ve Vatandaşlara Yönelik Performans Değerleri Açısından Karşılaştırılması (ANOVA) 75
4.6. İller Arasındaki Farklılaşmanın Hizmet İçi ve Vatandaşlara Yönelik Performans Değerleri Açısından Karşılaştırılması (ANOVA) 78
4.7. GZFT Analizi 84
4.8. Yerel Yönetimlerde Yapılan Hizmet İçi Eğitim Çalışmaları ve İhtiyaç Duyulan Eğitim Alanları 90
4.8.1. GAP Bölgesindeki Yerel Yönetimlerin Eğitim İhtiyaçları 100
4.8.2. İnsan Kaynakları Yönetimi 101
4.8.3. Halkla İlişkiler 102
4.8.4. Proje Hazırlama ve Proje Döngüsü 103
4.8.5. Takım Çalışması 105
SONUÇ VE ÖNERİLER 106
KAYNAKLAR 110
EK 1. Şanlıurfa İli Eğitim Toplantısı Raporu
2. Mardin İli Eğitim Toplantısı Raporu
3. GAP Bölgesi'ndeki Kurumların Web Adresleri

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa No

Şekil 1. Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nin Coğrafik Konumu 9
Şekil 2. GAP Bölgesi'nde Bulunan Belediyelerin Sayıları (2004,2009) 12
Şekil 3. Hizmet İçi Performans Değerleri İle Kurumlar Arasındaki İlişki 78
Şekil 4. Vatandaşa Yönelik Performans Değeri İle Kurumlar Arasındaki İlişki 78
Şekil 5. Hizmet İçi Performans Değeri İle İller Arasındaki İlişki 85
Şekil 6. Vatandaşa Yönelik Performans Değeri İle İller Arasındaki İlişki 84

ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 1. GAP Bölgesi'ndeki Belediyelerin Profili (2004) 10
Çizelge 2. GAP Bölgesi'ndeki Belediyelerin Profili (2009) 11
Çizelge 3. Mahalli İdareler Seçim Sonuçlarının Cinsiyete Göre Dağılımı 12
Çizelge 4. Hizmet İçi Eğitim Veren Kurumlar ve Katkı Payları 30
Çizelge 5. GAP Bölgesindeki İller ve Yerel Yönetimlerde Örnek Hacminin Dağılımı 38
Çizelge 6. Araştırmaya Katılan Kurumların Bulundukları Yer 40
Çizelge 7. Araştırmaya Katılan Kurumların Tarihçesine İlişkin Bilgiler-A 41
Çizelge 8. Araştırmaya Katılan Kurumların Tarihçesine İlişkin Bilgiler-B 42
Çizelge 9. Araştırmaya Katılan Kurumlardaki Çalışan Sayısı ve Kurumlara Göre Dağılımları 43
Çizelge 10.Araştırmaya Katılanların Bağlı Oldukları Kurumlara Göre Dağılımları 43
Çizelge 11.Araştırmaya Katılanların Bulunduğu Konuma Göre Dağılımları 44
Çizelge 12.Araştırmaya Katılanların Bağlı Oldukları Kurum ve Çalıştıkları Konuma Göre Dağılımları..... 44
Çizelge 13. Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımları 45
Çizelge 14.Araştırmaya Katılanların Bağlı Oldukları Kurum ve Çalıştıkları Konuma Göre Dağılımları..... 45
Çizelge 15. Araştırmaya Katılanların Yaşlarının Kategorik Dağılımları 46
Çizelge 16. Araştırmaya Katılanların Yaşlarının Kurumlara Göre Dağılımları 46
Çizelge 17. Araştırmaya Katılanların Öğrenim Düzeylerinin Kurumlara Göre Dağılımları..... 47
Çizelge 18.Araştırmaya Katılanların Öğrenim Düzeylerinin Kurumun Bulunduğu Yere Göre Dağılımları... 48
Çizelge 19. Araştırmaya Katılanların Öğrenim Düzeylerinin Çalışılan Birime Göre Dağılımları..... 49
Çizelge 20. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Dağılımları..... 50
Çizelge 21. Araştırmaya Katılanların Hizmet İçi Eğitim Alma Durumları 51
Çizelge 22. Hizmet İçi Eğitim Kursuna Katılanların Kurumlara Göre Dağılımları..... 52
Çizelge 23. Hizmet İçi Eğitim Kursuna Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımları..... 53
Çizelge 24. Hizmet İçi Eğitim Kursuna Katılanların Öğrenim Düzeyine Göre Dağılımları..... 54
Çizelge 25. Kurumların Vizyon ve Misyona Sahip Olma ve Bunları Gerçekleştirme Düzeyleri (Kurumlara Göre) 55
Çizelge 26. Kurumların Vizyon ve Misyona Sahip Olma ve Bunları Gerçekleştirme Düzeyleri (Yönetici ve Çalışanlara Göre) 56
Çizelge 27. Yetki, Sorumluluk ve Görev Tanımlarının Belirlenmesi ve Duyurulması (Kurumlar Açısından Algılanma Düzeyi) 57
Çizelge 28. Yetki, Sorumluluk ve Görev Tanımlarının Belirlenmesi ve Duyurulması (Yönetici ve Çalışanlara Göre Algılanma Düzeyi) 58
Çizelge 29. Kurum İçi ve Kurum Dışı İletişim Algılanması (Kurumlar Açısından Algılanma Düzeyi)..... 59
Çizelge 30. Kurum İçi ve Kurum Dışı İletişim Algılanması (Yönetici ve Çalışanlara Göre Algılanma Düzeyi)..... 59
Çizelge 31. Kurumlarda Vatandaşları Bilgilendirici ve Yönlendirici İşaretlerin Bulundurulma Durumu (Kurumlara Göre) 60
Çizelge 32. Kurumlarda Vatandaşları Bilgilendirici ve Yönlendirici İşaretlerin Bulundurulma Durumu (Çalışanlara Göre) 60
Çizelge 33. Yararlanıcı Memnuniyeti İçin Gerekli Önemleler Alınıp Alınmadığının Kurumlara Göre Dağılımı..... 61
Çizelge 34. Yararlanıcı Memnuniyeti İçin Gerekli Önemleler Alınıp Alınmadığının Yönetici ve Çalışanlara Göre Dağılımı..... 61
Çizelge 35. Kurumlar Açısından Halkın ve Çalışanların Demokratik Katılımına İlişkin Algılar..... 62
Çizelge 36. Mevki Açısından Halkın ve Çalışanların Demokratik Katılımına İlişkin Algılar..... 63
Çizelge 37. Vatandaşların Kurumdan Yararlanma Kolaylığı (Kuruma Göre)..... 63
Çizelge 38. Vatandaşların Kurumdan Yararlanma Kolaylığı (Yönetici ve Çalışanlara Göre)..... 64
Çizelge 39. Hizmet Alan Vatandaşların Kurumlara Ulaşımı..... 65
Çizelge 40. Hizmet Alan Vatandaşların İsteklerinin Karşılanma Durumu (Kurumlara Göre)..... 66
Çizelge 41. Hizmet Alan Vatandaşların İsteklerinin Karşılanma Durumu (Yönetici ve Çalışanlara Göre).... 66
Çizelge 42. Kurumdan Hizmet Alan Vatandaşların Memnuniyet Düzeyi..... 67
Çizelge 43. Hizmet Alan Vatandaşların Şikâyetlerini Bildirme 67
Çizelge 44. Kullanılan Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler..... 68
Çizelge 45. Kurum ve Çalışanlarının Belirleyici Faktörlerinin Kurumun Hizmet İçi Performans Değerlerine Olan Etkileri 69
Çizelge 46. Hizmet İçi Performans Değerlerinin Öğrenim Durumuna Göre Değerlendirilmesi..... 69
Çizelge 47. Hizmet İçi Performans Değerlerinin Kurumlara Göre Değerlendirilmesi..... 70

Çizelge 48. Kurum ve Çalışanlarının Karakteristik Faktörlerinin Kurumdan Hizmet Alan Vatandaşlara Yönelik Performans Değerlerine Olan Etkileri 71
Çizelge 49. Hizmet Alan Vatandaşlara Göre Performans Değerinin Öğrenim Durumuna Göre Değerlendirilmesi 72
Çizelge 50. Hizmet Alan Vatandaşlara Göre Performans Değerlerinin Kurumlara Göre Değerlendirilmesi 73
Çizelge 51. Hizmet Alan Vatandaşlara Göre Performans Değerlerinin Kurumların Bulunduğu Yere Göre Değerlendirilmesi 73
Çizelge 52. Kurum ve Çalışanlarının Karakteristik Özelliklerinin Kurumun Vizyon ve Misyonunu Açık Bir Şekilde Belirleme Olasılığına Etkileri 74
Çizelge 53. Hizmet İçi Performans Değerinin Kurum İçin Betimsel İstatistikler 75
Çizelge 54. Kurumlar Arasındaki Farklılaşmanın Hizmet İçi Performans Değerine İlişkin Varyans Analizleri 75
Çizelge 55. En Az Önemli Fark (Least Significant Difference, LSD) Metodu Kullanılarak Kurumların Hizmet İçi Performans Değeri Yönünden Birbirleri İle Karşılaştırılması 76
Çizelge 56. Kurum İçin Vatandaşa Yönelik Performans Değerlerinin Betimsel İstatistikleri 76
Çizelge 57. Kurumlar Arasındaki Farklılaşmanın Vatandaşa Yönelik Performans Değerine İlişkin Varyans Analizleri 77
Çizelge 58. En Az Önemli Farkı (Least Significant Difference, LSD) Metodu Kullanılarak Kurumların Vatandaşlara Yönelik Performans Değeri Yönünden Birbirleri İle Karşılaştırılması 77
Çizelge 59. Hizmet İçi Performans Değerinin (HPD) İller İtibariyle Betimsel İstatistikler 79
Çizelge 60. İller Arasındaki Farklılaşmanın Hizmet İçi Performans Değerine İlişkin Varyans Analizleri 80
Çizelge 61. En Az Önemli Fark (Least Significant Difference, LSD) Metodu Kullanılarak İllerin Hizmet İçi Performans Değeri Yönünden Birbirleri İle Karşılaştırılması 81
Çizelge 62. İller İçin Vatandaşa Yönelik Performans Değerlerinin Betimsel İstatistikleri 82
Çizelge 63. İller Arasındaki Farklılaşmanın Vatandaşa Yönelik Performans Değerine İlişkin Varyans Analizleri 82
Çizelge 64. Denizli İl Özel İdaresi Öncelikli Paydaş Listesi 86
Çizelge 65. Belediyelerde Hizmet İçi Eğitim Programlarına İlişkin Genel Veriler 92
Çizelge 66. Belediyelerin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçları ve Hizmet İçi Eğitime Gereksinim Duyduğu Alanlar 93
Çizelge 67. GAP Bölgesi'nde İl Bazında Belediyelerin Eğitim İhtiyaçlarına Yönelik Öncelik Dereceleri 94
Çizelge 68. İl Özel İdarelerde Hizmet İçi Eğitim Programlarına İlişkin Genel Veriler 95
Çizelge 69. İl Özel İdarelerin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçları ve Hizmet İçi Eğitime Gereksinim Duyduğu Alanlar 96
Çizelge 70. GAP Bölgesi'nde İl Bazında İl Özel İdarelerinin Eğitim İhtiyaçlarına Yönelik Öncelik Dereceleri 97
Çizelge 71. Ticaret ve Sanayi Odalarında Hizmet İçi Eğitim Programlarına İlişkin Genel Veriler 98
Çizelge 72. Ticaret ve Sanayi Odalarının Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçları ve Hizmet İçi Eğitime Gereksinim Duyduğu Alanlar 99
Çizelge 73. GAP Bölgesi'nde İl Baz. Tic. ve San. Oda. Eğitim İhtiyaçlarına Yön. Ön. Der. 100

ÖNSÖZ

Dünyada bilişim, iletişim, sosyo-kültürel etkileşimler ve ekonomik açılımlar tüm kurum ve kuruluşların dinamik bir süreçte işlev görmesini zorunlu kılmaktadır. Bu durumda başarı, büyük ölçüde insan kaynaklarının zamanında geliştirilmesine, kullanımına, planlamasına ve geleceğe ilişkin hedef ve vizyon belirlenmesine bağlıdır. Kalifiye insan kaynakları ve kurumsallaşmış örgütsel yapılar içinde bu hedef ve vizyonlara ulaşabilmek hem daha mümkün, hem de kalıcı olabilmektedir.

Türkiye'de yerel yönetimler; yerel ihtiyaçların yerinde karşılanması amacıyla belirli bir coğrafi alanla sınırlandırılmış, il, ilçe, köy gibi yerleşim birimlerinde yaşayan halkın, kendi elleriyle seçtikleri kişiler tarafından ve kendilerini en çok ilgilendiren konularda hizmet üretmek amacıyla oluşturdukları yönetimlerdir. Esas itibariyle yerel yönetim kuruluşları "İl Özel İdaresi", "Belediye" ve "Köy"lerden oluşmaktadır. Fakat şunu kabul etmek gerekir ki Türkiye'de yerel yönetimler denince ilk akla gelen belediyelerdir. Yerel yönetimler demokrasinin en önemli yapı taşıdır. 20. yüzyılın ünlü Avusturyalı ekonomisti Friedrich August von HAYEK'in dediği gibi "yerel yönetimin yaygın ve güçlü olmadığı hiçbir yerde demokrasinin iyi işlediği görülmemiştir." Dolayısıyla yerel yönetimler sadece kamu hizmetlerinin daha etkin yürütülmesine değil, daha demokratik bir yapının oluşmasına katkıda bulunmakta, aynı zamanda sistemin sağlıklı bir şekilde çalışmasını, en alttaki sorun ve taleplerin en üste yansımasını, alınan kararların en hızlı şekilde icraata geçirerek halkın günlük yaşamına taşımasını mümkün kılmaktadırlar.

Kamu hizmetlerinin tümünü merkezden yürütmek hem zordur hem de etkinlik, verimlilik ve ekonomik açıdan istenen bir durum değildir. Yerel yönetimlerin sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleşmesindeki rolleri büyük önem taşımaktadır. Yerel yönetimlerin üstlendikleri rollere baktığımızda; toplam nüfusunun yarısından fazlasının yaşadığı kentlerde teknik ve sosyal altyapı gereksinimlerini karşılamak, kentlerin fiziksel yapısını belirlemek, yerel çevre politikaları geliştirmek ve kültürel gereksinimlerini karşılamak gibi hizmetler

belediyelerin başlıca görevleri arasında sayılmaktadır. Bunların yanı sıra yerel yönetimler; ulusal politikaların yerelde uygulanmasına yardımcı olmakta ve halkı eğitmede ve harekete geçirmede aktif rol oynamaktadırlar. Günümüzde belediyelerin üstlenmesi gerekli hizmetler 30-40 yıl öncesine göre hem sayı ve tür olarak artmış hem de bu hizmetlerin teknik içerikleri ileri düzeyde yoğunlaşmıştır.

GAP Bölgesinde kamu kurum ve kuruluşları ile hükümet dışı kuruluşlar tarafından bölgenin sosyal ve ekonomik gelişimine katkıda bulunacak faaliyetler yürütülmektedir. Özellikle bölgenin sosyo-ekonomik gelişimindeki rolleri büyük olan ulusal sınırlar içerisindeki değişik büyüklüklerdeki topluluklarda yaşayan insanların, ortak ve yerel nitelikteki gereksinimlerini karşılamak amacıyla kurulan ve hukuk düzeni içerisinde oluşturulmuş olan yerel yönetimler, ulusal politikaların yerelde uygulanmasına yardımcı olmakta ve halkı eğitmede ve harekete geçirmede hayati rol oynamaktadırlar.

Ülkemizde de son yıllarda yerel yönetimlerin yetki ve hizmet alanlarını genişletme, birtakım yetkilerin yerel yönetimlere devri konusunda bir eğilim gözlenmektedir. Ancak bu sürecin başarıya ulaşması ve yerel yönetimlerin verilen yetkileri etkin kullanabilmeleri ve görevlerin etkin yapabilmeleri için kurumsal kapasitelerinin artırılması ve insan kaynaklarının geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Özel olarak GAP Bölgesine bakıldığında yerel yönetimlerin modern anlamda yerinden yönetim fonksiyonlarını icra edecek kapasiteden yoksun oldukları gözlenmektedir. Bu alandaki ihtiyaçların saptanması ve giderilmesi yerel yönetimlerin kalkınma sürecinde kendilerinden beklenen katkıyı yapabilmeleri için bir gereklilik olarak görülmektedir.

GAP İdaresi'nin girişimleri ile, "Bölgesel Kalkınmayı Güçlendirmek İçin Eğitim Tesislerinin Geliştirilmesi Analizi/Yerel Yönetimlerin Kurumsal Eğitim İhtiyaç Analiz Çalışması" geliştirilmiş, Harran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi tarafından uygulamaya konmuştur. Çalışmanın temel amacı; GAP

Bölgesi'nin sosyal ve ekonomik gelişiminde yöre insanının teknik ve sosyal alt yapısının güçlendirilmesinde büyük önem taşıyan yerel yönetimlerin insan kaynaklarının geliştirilmesi ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ile bu ihtiyacı gidermeye yönelik programlamanın yapılmasıdır. Ayrıca ilgili kuruluşların faaliyetleri, düzenleme biçimleri, yaygınlığı, hedef gruplara erişebilirliği ve eğitim süreçlerinde ortaya çıkan sorunların da belirlenmesine çalışılmış, Demokrasinin temelindeki yerel uygulamaların önemine bir kez daha dikkat çekilmiştir.

Bu çalışmanın hayata geçirilmesinde, proje yöneticisi Prof. Dr. Bahri KARLI'nın şahsında, emeği olanlara katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Sadrettin KARAHOCAGİL
GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanı

SUNUŞ

Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP), Cumhuriyet döneminin en önemli entegre bölgesel kalkınma projesidir. Proje alanı Türkiye yüzölçümünün % 9,7'sini ve ülke nüfusunun % 9,6'sını oluşturmaktadır. Proje ile bölgedeki zengin toprak ve su kaynakları potansiyeli kullanılarak, bölgenin sosyo - ekonomik yapısının geliştirilmesi ve yaşam düzeyinin yükseltilmesi amaçlanmaktadır. Yaşam düzeyinin yükseltilmesinde, diğer kurum ve kuruluşlar kadar yerel yönetimlere de önemli görevler düşmektedir.

Bölgedeki yerel yönetim hizmetlerinin etkin biçimde yürütülmesi, bu kurumlarda çalışan insan kaynağının geliştirilmesi ve insan kaynakları birimleri oluşturarak, yararlanıcı memnuniyetinin arttırılması büyük önem arz etmektedir.

"Bölgesel Kalkınmayı Güçlendirmek İçin Eğitim Tesislerinin Geliştirilmesi Analizi/Yerel Yönetimlerin Kurumsal Eğitim İhtiyaç Analizi Çalışması" isimli bu proje, **"İngiltere Büyükelçiliği'nin"** finansal desteği ile **"Başbakanlık GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı ve Harran Üniversitesi"** tarafından Ocak-Haziran 2010 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir. Projede, bölgedeki yerel yönetimlerde insan kaynağını geliştirmeye yönelik ne tür eğitim faaliyetlerinin yapıldığı, bu eğitim çalışmalarına kaç kişinin katıldığı ve kurum/kuruluşlarda hizmet içi eğitim kapasitesinin ne olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda kurumlar/kuruluşlarda en fazla ihtiyaç duyulan eğitimin neler olduğu ortaya konulmuş ve ihtiyaç duyulan dört adet eğitim programının içeriği verilmiştir.

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde görev yapan çalışma grubu arkadaşlarım Doç. Dr. Abdulbaki BİLGİÇ'e, Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ŞİMŞEK'e, Öğr. Gör. Güneş EREN'e ve çalışmada bizi destekleyen İngiltere Büyükelçiliği'ne, Başbakanlık GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı ve çalışanlarına içtenlikle

teşekkürlerimi sunar, bu çalışmanın bölgedeki yerel yönetimlerin yönetici ve çalışanlarına yararlı olmasını dilerim.

Prof. Dr. Bahri KARLI
Proje Yöneticisi

1. GİRİŞ

1.1. Çalışmanın Önemi

Ülkelerin temel hizmet birimleri kamu yönetimleridir. Kamu yönetimi, ülke vatandaşlarının gereksinim duyduğu temel altyapı ve bürokratik işlemlerini sağlayan mekanizmalardır. Ülke yönetimlerinin özelliklerine göre kamu yönetimleri farklı biçimde yapılanmıştır. Gelişen ekonomik ihtiyaçlar ve bunun beraberinde ortaya çıkan toplumsal gereksinimler, kamu yönetimlerinin sürekli değişmesini zorlamaktadır. Çoğunlukla vatandaşların ihtiyaç duyduğu hizmetin niteliğini artırmak ve verimlilik sağlamak amacıyla gerçekleştirilen bu düzenlemeler, reform olarak nitelendirilmektedir. Türkiye açısından bakıldığında Cumhuriyet öncesinde olduğu gibi Cumhuriyet sonrasında da kamu yönetimi alanında çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. Kimi zaman kapsamlı değişmeler öngören bu düzenlemeler, zaman zaman kamu yönetim reformu olarak sunulmuştur.

Kamu yönetim reformlarına ilişkin geçmişe bakıldığında, özellikle 1980 yılından itibaren çeşitli yapısal reformlar üzerinde çalışıldığı görülmektedir. Bu kapsamda yapılan reformlar öncelikle kamu sektörünün daraltılması, piyasa mekanizmasının serbestçe işleyişinin sağlanması ve sanayi üretiminin artırılması şeklinde ortaya çıkmıştır. Yine bu reformların bir diğer temel özelliği, vatandaşların ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlerin üretilmesinde arz talep dengesine bağlı ve piyasa koşullarının egemen olduğu bir yönetim yapısının oluşturulmasıdır. Türkiye'de 1980'li yıllardan itibaren girişilen reform süreciyle kamu sektörünün ekonomik sistemdeki ağırlığı azaltılmış, sürekli zarar eden Kamu İktisadi Teşekküllerinin (KİT) büyük bir kısmı özelleştirmeler yoluyla tasfiye edilmiştir (Yıkılmaz, 2009).

Başlangıçta iktisadi yönetim mekanizmalarının liberalleştirilmesi şeklinde yürütülen kamu reformlarının yönü, ilerleyen yıllarda yerel yönetimlere kaymıştır.

Bu süreçte kamu yönetimlerinin işlevlerinin yeniden tanımlanması zorunluluğu ortaya çıkmıştır.

Kamu yönetiminde meydana gelen aksaklıkların önlenmesi amacıyla çeşitli ülkelerde kamu yönetimlerinin yeniden düzenlenmesi fikri 20. yüzyılın ikinci yarısında yoğun biçimde tartışılmıştır. Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması için öngörülen anlayışlar için farklı kavramlar kullanılmıştır. Örneğin İngiltere'de "Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi", Avustralya'da "Kamu Yönetimi Reformu", Yeni Zelanda'da "Yeni Kamu Yönetimi", İskandinav ülkelerinde "Kamu Yönetiminin Modernleştirilmesi", Fransa'da "Ademi Merkezileştirme Reformu", ABD'de "Devletin Yeniden Yapılandırılması", Sovyetler Birliğinde "Yeniden Yapılanma", OECD yayınlarında "Yeni Yöneticilik" kavramları tercih edilmiştir (Tutum, 1994: 3-4).

Türkiye'de ise "Yönetimde Reform", "Yönetimin İyileştirilmesi", "Bürokrasinin Azaltılması", "Devletin Küçültülmesi" gibi kavramlar kullanılmıştır (Aykaç, 1999). Türkiye'de son yıllarda kamu yönetim reformu sıkça gündeme gelmektedir. 2004 yılından itibaren yapılması düşünülen Kamu Yönetimi Reformu, 24 Ocak 1980 kararları ile 12 Eylül döneminde başlayan yapısal reformların devamıdır. Bu amaçla çıkartılması düşünülen Kamu Yönetimi Temel Kanunu tasarısı, devlet örgütlenmesini köklü biçimde değiştirmeyi hedeflemektedir. Tasarının yasalaşması ile Türkiye'de yönetim yapısının temel değişikliklere uğrayacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda *Kamu Yönetimi Reform Projesi* şemsiyesi altında, devlet personel rejimi reformu ve kamu mali yönetimi reformu gibi bazı temel düzenlemelerin de gündeme geleceği ileri sürülmüştür.

Kamu yönetimi reformunun gerekliliği, uluslararası düzeyde çeşitli toplantılara da konu olmuştur. Örneğin, 28 Şubat – 1 Mart 2006 tarihlerinde Başbakanlık Dış İlişkiler Başkanlığı ile OECD ve AB'nin ortak girişimi olan SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) tarafından "Kamu

Yönetimi Reformu ve Yeniden Yapılanma: Yerel Yönetimlerin Yetkilendirilmesi" konulu bir konferans düzenlenmiştir. Bu konferansa, kamu kurum ve kuruluşlarının üst düzey ile strateji geliştirmeden sorumlu birim yöneticileri OECD, Avrupa Konseyi, AB ile adı geçen bu kuruluşlara üye ülkelerden uzmanlar katılmıştır. Konferansta, Türkiye'de yerel yönetimler konusunda uygulanan politikalar, Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartının üye devletler üzerindeki etkileri, Avrupa'da yerel yönetimler, AB'nin bölgesel politikaları, yetki dağılımına ilişkin Avrupa'da politika seçenekleri, kamu hizmetlerinin kalitesinin ülke çapında eşitliği, yerel yönetimlere mali kaynakların transferi ve bunun denetimi, merkezden yerel düzeye insan kaynaklarının transferi, ölçek ekonomileri yaratmak amacıyla belediyeler arasında işbirliğinin teşvik edilmesi, merkez ve yerel yönetimler arasında işbirliğinin teşvik edilmesi konularında çeşitli sunumlar yapılmıştır (http://www.memurlar.net/haber/40902/).

Gerek belediyelerden ve gerekse il özel idarelerinden gelen talepler doğrultusunda 2007 yılında kamu yönetim reformunun yerel yönetimler ayağında bazı düzenlemeler yapılmıştır. Bu kapsamda "Kamu Yönetimi Temel Kanunu" tasarısının içinde yer alan ve Büyükşehir Belediyeleri, Belediyeler ve İl Özel İdareleri kanunlarının yeniden düzenlenmesini öngören bazı yasal girişimlerde bulunulmuş ve kamu yönetimi alanında yeniden yapılanma yoluna gidilmiştir (http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/27541.html).

Bütün bu çabalar, kamu yönetimlerinin daha etkin ve verimli olmasına dönüktür. Kamu yönetimi içerisinde, yerel yönetimler önemli bir yer almaktadır. Bu nedenle yerel yönetimlerin her bakımdan güçlendirilmesine dönük çeşitli araştırma ve uygulama projeleri yürütülmektedir. Bilindiği üzere, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde yürütülmekte olan GAP'ın temel hedefi, yöre insanının gelir düzeyini ve yaşam kalitesini yükseltmektir. Katılımcı ve demokratik bir toplumun oluşumunda yerel yönetimlerin önemi büyüktür. Türkiye'de yerel yönetim kuruluşları; köyler, belediyeler ve il özel idarelerinden oluşmaktadır. Ancak, gerek yaygınlığı ve gerekse

hizmet verdiği kitlenin büyüklüğü nedeniyle yerel yönetimler denince akla belediyeler gelmektedir.

Yerel yönetimler, yerel hizmet veren temel kuruluşlar olmasının yanında demokratik yaşamın da en önemli yapı taşlarındandır. Hizmetlerin yerinden sağlanması ilkesine dayalı olarak kurulan yerel yönetimler, bütçeleri ve yetkileri artırılarak geniş bir alanda etkin hizmet veren kurumlar haline getirilmiştir. Yerel yönetimler, ayrım gözetmeksizin yurttaşların ihtiyacı olan temel altyapı hizmetlerini en hızlı biçimde karşılamakla yükümlüdür. Yerel yönetimler bu yönüyle kamu hizmetlerinin etkin, verimli ve ekonomik olmasını sağlayan mekanizmalardır. Bu gerçekler ışığında ve ileri bir hedef olarak benimsenmiş olan AB üyeliği sürecinde yerel yönetimlerin güçlenmesi ve yerel yönetim yapısının AB standartlarına kavuşturulması gerekmektedir. Türkiye'nin en büyük entegre bölgesel kalkınma projesi olan GAP'ta, GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı'nın da teşvikleriyle yerel yönetimlerin güçlendirilmesi amacıyla çeşitli projeler yürütülmektedir.

Bölgedeki ekonomik ve sosyal gelişimin yerel yönetimlerde de gelişmeye yol açacağı kaçınılmazdır. Bu bağlamda, yerel yönetimlerin güçlendirilmesi ve yerel yönetim yapısının AB normlarıyla uyumlaştırılması önem taşımaktadır. Dolayısıyla, araştırma kapsamında bölgedeki yerel yönetimlerin (il özel idareleri, belediyeler) yanı sıra ticaret ve sanayi odalarının mevcut durumu, hedef kitlelere erişilebilirliği ve eğitim ihtiyaçları analiz edilmiş, eğitim ihtiyaçlarına yönelik çözüm önerileri getirilmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, yerel yönetimlerde insan kaynağını geliştirici hizmetlerin oluşturulması, kamu hizmetlerinin etkinliğini ve çalışanlara yönelik yürütülen kapasite geliştirme faaliyetlerinin sayısının artırılması, yerel yönetimlerde insan kaynakları birimleri oluşturarak, yararlanıcı memnuniyetinin artırılması ve yaşam boyu öğrenme sürecine katkı sağlamasına dönük olarak, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki yerel yönetimlerin (il özel idareleri, belediyeler) yanı sıra ticaret ve sanayi odalarının kapasitelerini ve eğitim ihtiyaçlarını analiz etmektir.

Bu araştırma, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki yerel yönetim hizmetlerinin etkin biçimde yürütülmesi, bu kurumlarda insan kaynaklarının geliştirilmesi ve insan kaynakları birimleri oluşturularak, yararlanıcıların (hizmet alanların) memnuniyetinin artırılması amacıyla; Adıyaman, Batman, Diyarbakır, Gaziantep, Kilis, Mardin, Siirt, Şanlıurfa ve Şırnak illerinde gerçekleştirilmiştir.

Yukarıda belirlenen temel amaçlar doğrultusunda aşağıdaki etkinlikler yapılmıştır:

1. Yerel yönetimlerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi amacıyla hazırlanan anketler dokuz ilde üç farklı yerel yönetim birimine uygulanmış, Mardin, Gaziantep ve Siirt illerinde kurum temsilcilerinin katıldığı üç ayrı çalıştay yapılmıştır.
2. Yapılan anketler ve gerçekleştirilen çalıştaylardan elde edilen bilgiler doğrultusunda bölgedeki yerel yönetimlerde insan kaynağını geliştirmeye dönük ne tür eğitim faaliyetlerinin yapıldığı ve kurumlarda hizmet içi eğitim kapasitesinin ne olduğu belirlenmiştir.
3. Elde edilen bilgiler doğrultusunda kurumlarda en fazla ihtiyaç duyulan eğitim ihtiyaçları ayrıntılı biçimde belirlenmiştir.

Ayrıca bu araştırmayla, söz konusu kuruluşların faaliyetleri, düzenleme biçimleri, yaygınlığı ve hedef gruplara erişebilirliği ile eğitim süreçlerinde ortaya çıkabilecek sorunların belirlenmesine de çalışılmıştır.

Araştırma üç aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada; bölgedeki il özel idareleri, ticaret ve sanayi odaları ile belediyelerin web sayfaları belirlenmiştir. İkinci aşamada; örnekleme yolu ile belirlenen birimlerdeki yönetici ve çalışanlara araştırma grubu tarafından hazırlanan anketler uygulanmıştır. Üçüncü aşamada ise Gaziantep, Mardin ve Siirt illerinde toplantılar düzenlenmiş ve bu toplantılara katılan paydaşlarla SWOT (GZFT) analizi yapılmıştır.

Bu araştırma, yukarıda belirlenen amaçlar doğrultusunda betimsel tarama modeliyle gerçekleştirilmiştir. Araştırma sürecinde nitel ve nicel araştırma yöntemleri kullanılarak veri toplanmıştır. Araştırmanın kuramsal ve sabit verilerine ilişkin bilgiler literatür ve kaynak taraması yoluyla elde edilmiştir. Yerel yönetimlerin kurumsal etkinliğinin ve yararlanıcı memnuniyetinin saptanmasına ilişkin veriler ise araştırmacılar tarafından hazırlanan özgün bir anket yoluyla elde edilmiştir. Hazırlanan ankette, yerel yönetimlerin etkili hizmet sunumlarına ilişkin olarak;

- Vizyon, misyon ve görev tanımları ve paylaşılması,
- Kuruma kolay ulaşım,
- Bilgi edinme hakkı,
- Belge temini,
- Yararlanıcı bilgi envanteri,
- Tek çatı sistemi,
- Ödül mekanizması
- Yararlanıcı memnuniyeti alanlarına yönelik sorular yer almıştır.

Ortak soruları içeren anketlerden biri yöneticilere, diğeri ise çalışanlara uygulanmıştır.

Anketler, proje kapsamındaki tüm illerde (örneklem grubuna dâhil edilen ilçeler dâhil) yer alan ve proje kapsamında bulunan kamu yararına kurulmuş resmi kurumlar ve bu kurumlarda çalışanlara yöneliktir. Anket ***üç bölüm***den oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılan kişi ve kurumların *demografik özelliklerine* ilişkin bilgiler yer almıştır. İkinci bölümde *kurumsal etkinliğin ölçülmesi*ne ilişkin ifadelerin yer aldığı maddeler, üçüncü bölümde ise katılımcıların, *kurumsal etkinliği engelleyen hususlar*a ilişkin görüşleri yer almaktadır.

Gerek nicel ve gerekse nitel yollarla elde edilen veriler, analiz edilerek çizelgeler halinde sunulmuştur. Ayrıca, araştırma verileri ışığında elde edilen bulgular analiz edilerek yorumlanmıştır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. GAP Bölgesi Hakkında Genel Bilgiler

Güneydoğu Anadolu Bölgesi sınırları içerisinde yer alan ve Adıyaman, Batman, Diyarbakır, Gaziantep, Kilis, Mardin, Siirt, Şanlıurfa ve Şırnak illerini kapsayan alan "GAP Bölgesi" olarak tanımlanmaktadır. Bölge, coğrafi olarak Türkiye'nin güneydoğu kesiminde yer almaktadır. Bu bölge, kuzeyde Güneydoğu Torosların güney etekleri ile güneyde Suriye ve Irak sınırları arasında bulunur. Batıda Kahramanmaraş'ın doğusu ile Gaziantep platosunun batısından geçen sınır, bölgeyi Akdeniz Bölgesi'nden ayırır. Güneyde Suriye, güneydoğuda ise Irak ile sınırı bulunan bu bölgenin yüzölçümü 75.358 kilometrekare olup, ülkemizin toplam yüzölçümünün % 9,7'sini oluşturmaktadır. Türkiye'de sulanabilir 8,5 milyon hektar arazinin % 20,0'si, Aşağı Fırat ve Dicle Havzaları'ndaki geniş ovalardan oluşan GAP Bölgesi'nde yer almaktadır. Nüfusu en az olan bölgemizdir. 2008 Yılı Genel Nüfus Sayımı sonuçlarına göre, ülke toplam nüfusunun yaklaşık % 9,2'sine tekabül etmektedir (6.608.619 kişi). Bölgede okuma yazma bilmeyenlerin oranı Türkiye ortalamasının üzerindedir. Nitekim, 2008 yılı adrese dayalı nüfus kayıt sistemine göre GAP bölgesinde okuma yazma bilmeyenlerin oranı % 15,1 iken, bu oran Türkiye genelinde % 7,7'dir. GAP bölgesinde erkeklerin % 6,8'i, kadınların % 23,5'i, Türkiye genelinde ise erkeklerin % 3,1'i ve kadınların % 12,3'ü okuma yazma bilmemektedir. Kadınlarda okuma yazma bilmeyenlerin oranı hem GAP bölgesinde hem de Türkiye genelinde erkeklere oranla daha yüksektir (TUİK, 2010).

Şekil 1. Güneydoğu Anadolu Bölgesinin Coğrafik Konumu

2.1.1. GAP Bölgesi'ndeki Belediyelerin Mevcut Durumu

GAP Bölgesi'nde 2004 yılı itibariyle, dokuz ilde; 2 büyükşehir, 7 il belediyesi, 5 büyükşehir ilçe belediyesi, 67 ilçe belediyesi ve 114 belde belediyesi olmak üzere toplam 195 belediye bulunmaktadır. Türkiye genelinde ise 16 büyükşehir belediyesi, 65 il belediyesi, 100 büyükşehir ilçe belediyesi, 750 ilçe belediyesi ve 2.294 belde belediyesi olmak üzere toplam 3.225 belediye mevcuttur. GAP Bölgesinde bulunan belediyeler, ülkemizdeki belediyelerin % 6,04'ünü oluşturmaktadır. (Çizelge 1).

Çizelge 1. GAP Bölgesi'ndeki Belediyelerin Profili (2004)

İller	Belediye Sayısı					
	Büyükşehir	Büyükşehir İlçe Belediyesi	İl Belediyesi	İlçe Belediyesi	Belde Belediyesi	Toplam
Adıyaman	-	-	1	8	19	28
Batman	-	-	1	5	6	12
Diyarbakır	1	3	-	13	15	32
Gaziantep	1	2	-	7	18	28
Kilis	-	-	1	3	1	5
Mardin	-	-	1	9	21	31
Siirt	-	-	1	6	6	13
Şanlıurfa	-	-	1	10	15	26
Şırnak	-	-	1	6	13	20
GAP Toplamı	2	5	7	67	114	195
Türkiye Toplamı	16	100	65	750	2.294	3.225

Kaynak: www:tuik.gov.tr/2010 (Veriler TUİK'ten elde edilmiş ve araştırıcılar tarafından düzenlenmiştir).

2008 yılında yapılan bir düzenlemeyle Türkiye'deki belediye sayısı azaltılmış ve bu gün (2009) itibariyle 16'sı büyükşehir ve 65'i il belediyesi olmak üzere toplam 2.949 belediye şeklinde örgütlenmiştir. Bu belediyelerin 143'ü büyükşehir ilçe belediyesi, 749'u ilçe belediyesi ve 1.976'sı belde belediyesinden oluşmaktadır. Bu düzenlemeye paralel olarak GAP bölgesinde de 195 olan belediye sayısı 188'e inmiştir. 2009 yılı itibariyle GAP bölgesinde 2 büyükşehir belediyesi, 7 il belediyesi, 6 büyükşehir ilçe belediyesi, 67 ilçe belediyesi ve 106 belde belediyesi mevcuttur. GAP Bölgesi'ndeki belediyelerin tüm belediyeler içerisindeki oranı % 6,37'dir (Çizelge 2).

Çizelge 2. GAP Bölgesi'ndeki Belediyelerin Profili (2009)

İller	Belediye Sayısı					
	Büyükşehir	Büyükşehir İlçe Belediyesi	İl Belediyesi	İlçe Belediyesi	Belde Belediyesi	Toplam
Adıyaman	-	-	1	8	19	28
Batman	-	-	1	5	6	12
Diyarbakır	1	4	-	13	12	30
Gaziantep	1	2	-	7	13	23
Kilis	-	-	1	3	1	5
Mardin	-	-	1	9	21	31
Siirt	-	-	1	6	6	13
Şanlıurfa	-	-	1	10	15	26
Şırnak	-	-	1	6	13	20
GAP Toplamı	2	6	7	67	106	188
Türkiye Toplamı	16	143	65	749	1 976	2 949

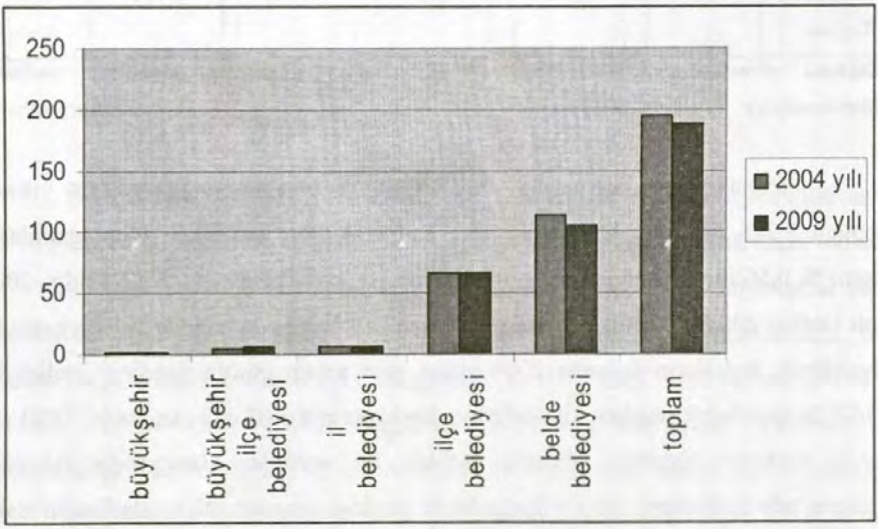
Kaynak: www:tuik.gov.tr/2010 (Veriler TUİK'ten elde edilmiş ve araştırıcılar tarafından düzenlenmiştir).

Ülkemizde yapılan mahalli idareler seçim sonuçlarına göre, 2004 yılında toplam 3.225 belediye başkanının 18'i kadın, 3.207'i ise erkek olup kadınların oranı % 0,56'dır. Belediye meclis üyeliğinde ise kadınların oranı % 2,42'dir. 2009 yılı verileri dikkate alındığında, hem belediye başkanlığında hem de belediye meclis üyeliğinde kadınların oranının 2004 yılına göre arttığı görülmektedir (Çizelge 3). GAP Bölgesi'ndeki toplam 188 belediye başkanının 8'i (% 4,3) kadın ve 180'i (% 95,7) erkektir. Yetersiz olmakla birlikte bu sonuçlar Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde kadınların yerel yönetimlerde seçilme oranının ülke genelinden daha fazla olduğunu göstermektedir. GAP Bölgesinde 2009 yılı Mahalli İdareler Seçim Sonuçlarına göre toplam 2.304 Belediye Meclis Üyesi bulunmaktadır. Mevcut Meclis Üyelerinin % 94,8'ini (2.184 kişi) erkek, % 5,2'sini (120 kişi) ise kadın üyeler oluşturmaktadır (www.tuik.gov.tr, 2010).

Çizelge 3. Türkiye'de Mahalli İdareler Seçim Sonuçlarının Cinsiyete Göre Dağılımı

Yıllar		Erkek (1)	Kadın (2)	Toplam	2/1 (%)
2004	Belediye Başkanı	3 207	18	3 225	0,56
	Belediye Meclis Üyesi	33 660	817	34 477	2,42
2009	Belediye Başkanı	2 921	27	2 948	0,92
	Belediye Meclis Üyesi	30 450	1 340	31 790	4,40

Kaynak: http://www.mahalli-idareler.gov.tr



Şekil 2. GAP Bölgesi'nde Bulunan Belediyelerin Sayıları (2004/2009)

2.2. Yerel Yönetimler Hakkında Genel Bilgiler

2.2.1. Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetimler

Yerel yönetimler (mahalli idareler); il, belediye ve köy halkının ortak ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan ve organları seçimle işbaşına gelen kamu tüzel kişilikleridir.

Bu idarelerin ortak özellikleri şunlardır:

1- **Yerel yönetimler, yerinden yönetim ilkesine uygun olarak düzenlenirler:** Yerinden yönetim, çeşitli kamu hizmetlerinin, merkezi idare dışında örgütlenmesi ve yürütülmesidir. Yerinden yönetim ilkesi aslında özerklik kurumunun anayasal bir temele oturtulması anlamına gelir. Yerel yönetimler açısından özerklik, Anayasa ve yasaların belirlediği kamu hizmetlerinin önemli bir bölümünün yurttaşların yararına olarak, yerel yönetimlerin sorumluluğu altında yerine getirilmesi yetkisidir.

2- **Yerel yönetimler tüzel kişiliğe sahiptirler:** Tüzelkişilik, yerel yönetimlerin, görev alanı ile ilgili karar almasını ve bu kararları uygulayabilmesini sağlar.

3- **Yerel yönetimlerin karar organları seçimle işbaşına gelir:** Demokratik yönetimin bir gereği olarak, yerel yönetimlerin karar organlarının seçimle işbaşına geleceği kabul edilmiştir (Anayasa, md. 127).

4- **Yerel yönetim seçimleri beş yılda bir yapılır:** Anayasada değişiklik yapılarak, milletvekili seçimleriyle birleştirmek için bir yıl erkene alınması veya ertelenmesi mümkün kılınmıştır.

5- **Yerel yönetim seçilmiş organlarının organlık sıfatının kaybı yargı kararıyla olur:** Anayasa, yerel yönetimleri, merkezi idareye ve merkezi idareyi oluşturan siyasal iktidara karşı güvence altına almak için, seçilmiş organların organlık sıfatlarını kaybetmelerini yargı kararına bağlamıştır. Belediye meclislerinin feshi, belediye başkanlarının başkanlıktan düşürülmeleri Danıştay kararıyla olmaktadır. Anayasanın bu kuralı köy organları için işletilmemektedir.

6- **İçişleri Bakanı geçici olarak görevden uzaklaştırma yetkisine sahiptir:** Anayasanın 127. maddesine göre, görevleri ile ilgili bir suç sebebiyle hakkında soruşturma veya kovuşturma açılan mahalli idare organlarını veya bu organların üyelerini, İçişleri Bakanı geçici bir tedbir olarak, kesin hükme kadar uzaklaştırabilir.

7- **Yerel yönetimler üzerinde idari vesayet denetimi vardır:** İdarenin bütünlüğü ilkesine uygun şekilde mahalli hizmetlerin yürütülmesi, kamu görevlerinde birliğin sağlanması, toplum yararının korunması ve mahalli ihtiyaçların gereği gibi karşılanması amacıyla, merkezi idareye yerel yönetimler üzerinde denetim yetkisi tanınmıştır. Bu yetkiye idari vesayet denmektedir.

2.2.1.1. Kamu Yönetimlerinin Nitelikleri

Günümüzde kamu adına hizmet üreten birimlerin temel nitelikleri saydamlık, hesap verebilirlik ve üretkenlik şeklinde sıralanmaktadır. Yerel yönetimler daha iyi hizmet sunabilmek için çeşitli girişimlerde bulunmakta; bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanmak için büyük çaba göstermektedirler. Örneğin yerel yönetimler güçlü bir kamu politika aracı olarak Coğrafi Bilgi Sistemlerini (CBS) kullanmak için büyük yatırımlar yapmaktadırlar (Bensghir ve Akay, 2007). Bu nedenle, Bilgi Toplumu Stratejisi (2006-2010) Eylem Planı'nda ve yerel yönetimler mevzuatında Coğrafi Bilgi Sistemi (CBS) uygulamalarına yönelik düzenlemelere yer verilmiştir. Ancak, kamu kurumlarının bu yeni araçtan yararlanma düzeyleri oldukça sınırlıdır.

2.2.1.2. Yerel Yönetimlerin İşlevleri

Ülkelerin kamu yönetimlerinin örgütlenmesinde iki zorunluluk göz önünde tutulur. Bunlardan ilki, ülkede idari faaliyetin yürütülmesinde asgari bir homojenlik ve birlik sağlanması; diğeri ise ülkenin değişik coğrafi alanlarındaki farklılıkların

yönetime yansıması; yani yönetimin yönetilenlerin çeşitliliğine uyarlanmasıdır. Birlik ve homojenlik gereğine "merkezden yönetim", çeşitlilik istemine de "yerinden yönetim" cevap verir (Örnek, 1998).

Yerel yönetimler, ulusal sınırlar içerisinde, değişik büyüklükteki toplulukların, ortak ve yerel nitelikteki gereksinimlerini karşılamak amacıyla kurulan ve hukuk düzeni içerisinde oluşturulmuş olan anayasal kuruluşlardır. Yerel yönetimler; "*merkezi yönetimin dışında, yerel bir topluluğun ortak bir gereksinmesini karşılamak amacı ile oluşturulan, karar organlarını doğrudan halkın seçtiği, demokratik ve özerk bir yönetim kademesi, bir kamusal örgütlenme modeli*" olarak tanımlanmaktadır (Bozkurt ve Ergun, 1998).

Evrensel tanımıyla yerel yönetimler, belirli bir coğrafi alanda (köy, kent vb.) yaşayan topluluk üyelerinin bir arada bulunmaları nedeniyle, bunların en çok ihtiyaç duydukları ortak hizmetleri sağlamak üzere kurulan ve bu hizmetleri sağlamak için örgütlenen, karar organları, bazı durumlarda da yürütme organları yasalarla belirlenmiş görev ve yetkilere, özel gelir, bütçe ve personele sahip, merkezi yönetimle ilişkilerinde özerk olarak hareket edebilen kamu tüzel kişileri olarak belirtilmektedir (Kaya, 1992).

Belli bir coğrafi alanda kamu gücünün doğrudan yerel toplumsal güçler tarafından kullanılmasını içeren yerel yönetim olgusu, sürekli gelişen işlevleri ve yaygınlaşan uygulama alanı ile artan bir ilginin de odağı haline gelmiştir. Yerel yönetimlerin güçlenmesine ilişkin beklentiler giderek artmaktadır. Günümüzde hemen her devletin yönetsel yapılanmasında önemli bir yer tutan yerel yönetim örgütleri, yerel halkın gereksinim ve beklentilerine daha uygun ve daha etkili bir düzeyde yanıt verebilme özellikleri ile çağdaş ve demokratik bir yönetim yapısının vazgeçilmez unsurları arasında değerlendirilmektedir.

Demokratik gelişmenin etkisi ve yerinden yönetim olgusunun güçlenmesine koşut olarak, kamu hizmetlerinin yerelleşmesi sürecini hızlandırmıştır. Bu nedenle

yaygın kamu hizmetlerinin en yakın yönetim birimlerince sağlanması (subsidiyarite) ilkesi ön plana çıkmıştır. Bu ilkenin temel gerekçesi, göçler ve hızlı nüfus artışıyla birlikte hızlı kentleşmenin getirdiği çapraşık ve kapsamlı sorunların çözümünde merkezi yönetimin yeterince etkin ve işlevsel olamayışıdır. Bir diğer önemli gerekçe ise daha çok demokrasi talebi; yani halkın yönetime doğrudan katılımının önem kazanmasıdır. Öte yandan merkezi yönetimle aralarındaki işbölümü nedeniyle daha çok sosyal ve kültürel hizmetler ve bir ölçüde imar faaliyetleri çerçevesinde kalan yerel yönetimlerin, kentlerin ekonomik gelişmesinde de yeni işlevler yüklenme isteği yerel yönetimlerin önemini artıran diğer unsurlar olmuştur (Köse, 2004).

Yerel yönetimler, bütün ülkelerde kamu yönetiminin vazgeçilmez bir unsurudur. Bir ülkedeki yerel yönetimlerin gücü ve etkinliği, demokrasinin düzeyi ile de yakından ilişkilidir. Yerel yönetimler, demokrasi açısından önemli olduğu kadar, yerel hizmetlerde verimliliği ve etkinliği sağlamada da vazgeçilmez kurumlardır. Bu nedenle yerel yönetimlerin gücü ve etkisi sahip olduğu işlevlerinden kaynaklanır. Bu işlevlerden yola çıkarak yerel yönetimlerin önemi şöyle özetlenebilir:

- Yerel yönetimler, yerel hizmetlerin yürütülmesinde etkili/verimli bir mekanizmadır.
- Yerel yönetimler, merkezi yönetimin yükünü hafifletmek suretiyle ülkede yönetim kapasitesinin gelişmesine katkı sağlarlar.
- Yerel yönetimler, girişimciliğin gelişmesi ve yeniliği ortaya çıkarmada önemli avantajlara sahiptirler.
- Hemşehrilik duygularının ve demokratik değerlerin gelişmesinde etkili kuruluşlardır.
- Merkezi yönetimin yanlış politikalarına ve merkeziyetçiliğin olumsuzluklarına karşı önemli bir denge unsurudurlar.

Devlet aygıtının bir alt örgütü sıfatıyla yerel yönetim faaliyetlerinde bürokratik etkinlik, temel amaçtır. Bürokratik etkinlik, düzenli ve sorunsuz bir kurumsal yapıyı ifade eder. Ancak, bürokratik etkinlik tercihi, yerel yönetimlerde

çoğu kez demokratik unsurların zedelenmesine yol açabilmektedir. Bir başka deyişle yerel yönetimlerin sahip oldukları söz konusu iki nitelik, etkinlik-demokrasi (yerel duyarlılık) ikilemine yol açabilmektedir.

Merkezi yönetimin hiyerarşik denetimi altında olmayan yerel yönetimlerin işlemleri üzerinde, merkezi yönetim, hukuka uygunluk denetimi yapabilir. Ayrıca merkezi yönetim, ülke yönetiminde birlik ve bütünlüğü sağlamak amacı ile yerel yönetimlerin de uymaları gereken ulusal amaçları, hedefleri, ilkeleri ve standartları belirler. Buna karşılık yerel yönetimler, yürütülmesi kendilerine bırakılmış olan kamu hizmetlerine ilişkin kararları almak, tercihleri yapmak, bunlar için vergi salma yetkisini de içerecek biçimde çeşitli yollarla mali kaynak bulmak ve bu hizmetleri yürütmek için gerekli iç örgüt yapılarını kurmak bakımından yönetsel özerklikten yararlanırlar. Karar organları ve bazı durumlarda yürütme organları, yerel halkça seçilmek suretiyle göreve getirilebilir.

Türkiye'de yerel yönetimlerin kuruluşu Tanzimat sonrası idari reformlarla başlamıştır. Daha önceleri, mahalli hizmetlerin yürütülmesinde vakıflar, ahi teşkilatları ve kadılıklar görev almıştır. Ancak bu kurumlar, modern dönemlerin gerektirdiği demokratik esaslara dayalı yerel yönetim biçimine dönüşememişlerdir. Osmanlı Devleti 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren Fransız Devlet yönetim modelinden esinlenerek, mahalli idareler oluşturma yoluna girmiştir. Günümüzde yürürlükte olan İl Özel İdaresi Kanunu 1913 tarihlidir ve Osmanlı İmparatorluğu'ndan miras kalmıştır. Nitekim 1913 yılında çıkarılan İl Özel İdaresi Kanunu Cumhuriyet döneminde de uzun süre varlığını korumuş, 2005 yılında tarihinde yapılan bir düzenlemeyle 5302 sayılı yeni İl Özel İdaresi Kanunu yürürlüğe girmiştir (http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5302.html).

Yerinden yönetim kavramı, merkezi iktidardan ve onun organlarından ayrı olarak, kendi organları, bağımsız kişiliği, personeli olan ve belirli bir yerel alanda yaşayanları ilgilendiren hizmetleri yerine getiren, organları seçimle işbaşına gelen,

ülkenin yönetsel bütünlüğü içinde yer alan özerk demokratik kurumları tanımlamaktadır. Hizmet üretiminde etkinliğin sağlanması ve rasyonel kaynak kullanımı amacıyla yerel nitelikteki kamusal gereksinmelerin yerinde karşılanmasını öngören yerinden yönetim ilkesi, halkın yönetime katılımını merkezi yönetim düzeyine nazaran daha üst düzeyde sağladığı için, demokratik yönetim açısından giderek artan bir önem kazanmaktadır (Köse, 2004).

2.2.1.3. e-Belediye Uygulamaları

Bilgi çağının gerektirdiği kent yaşamını kolaylaştıran planlı ve programlı faaliyetlerin yürütülmesinde belediye ve yerel yönetimlere büyük görev ve sorumluluklar düşmektedir. Kişi ve kurumların yerel yönetimlerden beklentileri sürekli artmakta, belediye hizmetlerinde etkinlik ve verimlilik, güçlü bir talep olarak öne çıkmaktadır. Öte yandan bilişim teknolojilerinin hızlı biçimde gelişmesi kamu yönetimi anlayışında radikal değişmelere yol açmaktadır. Bu köklü değişimlerin başında kamu ünitelerinde bilgisayar-iletişim teknolojilerinin kullanımının yaygınlaşması ve devletin yeniden yapılanması gelmektedir. E-Devlet, kamu yönetiminde her türlü faaliyetin vatandaşlar, işletmeler, kamu çalışanları ve devletin diğer fonksiyonlarıyla ilgili etkileşimlerinin elektronik ortama taşınması; birebir ve aracısız olarak kullanılabilir hale gelmesidir (Geymen ve Karaş, 2006).

Belediyeler, sınırları içinde yaşayan vatandaşlara uygarca yaşama olanağı sağlamakla görevli olan kurumlardır. İnsanların en temel gereksinimi olan su, doğalgaz, imar, vergiler ve daha birçok konuda bireylerin yolu belediyelerden geçmektedir. Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de belediyeler zamanla değişmekte ve yerel yönetimlerde kaynakların planlanması, verimlilik ve bilginin kullanımı gibi değerler ön plana çıkmaktadır. Yerel yönetimler hizmet alanlarını genişletmek, verimliliği arttırmak, hizmet kalitesini yükseltmek amacıyla bilgi teknolojisine daha fazla yatırım yapmaktadırlar. Belediyeler, klasik belediyecilik anlayışı ile sağlıklı hizmet üretmenin mümkün olmadığını fark etmiş ve bilgiye

dayalı, vatandaşın katılımcı olduğu, sağlıklı hizmet üretme arayışına girişmişlerdir. Bu nedenle vatandaş ile yerel yönetimler arasında etkin iletişim kuracak yeni araçlar kullanılmaktadır. Belediyelerin son yıllarda en fazla önem verdikleri konuların başında internetin hizmet sunumunda daha fazla kullanılması gelmektedir. Çünkü internet, e-belediyeciliğe geçiş sürecinde bilgi teknolojilerinin mevcut imkânları kullanılarak, vatandaşları ilgilendiren birçok işlemi ve hizmeti uzaktan sunma imkânı vermektedir. Bu kapsamda, geliştirilen e-belediyecilik, -başka bir ifadeyle interaktif belediyecilik- bilgi teknolojilerini kullanarak, vatandaşlara daha hızlı ve kaliteli hizmet sunabilmek için kullanılmaktadır. Bilişim teknolojilerinin kullanımı aynı zamanda vatandaşların bilgilendirilmesi ve karar süreçlerine katılımı açısından da önemli bir imkân sağlamaktadır. E-belediyeciliğin sağladığı bir diğer imkân, kişilerin veya kurumların belediyeye yapmış oldukları müracaatların sonuçlarını internet ortamında takip edebilmeleri, on-line imar durumu, aplikasyon krokisi vb. belgeleri alabilmeleridir.

E-belediyecilik hizmetlerinin etkili ve koordineli biçimde sağlanabilmesi için güçlü bir kayıt sistemi gerekmektedir. Bu amaçla, belediyeler, Kent Bilgi Sistemi (KBS) adıyla bilinen ve hizmetlerin sunumunda büyük kolaylık sağlayan hizmet ürünleri geliştirmektedirler. Bu sistemlerin getirmiş olduğu en önemli avantaj, bilgiye erişimi kolaylaştırmasıdır. Bu sistemler sayesinde, bilgisayar aracılığı ile kısa sürede vergi borçlarını öğrenmek ve ödemek mümkün hale gelmiştir.

E-yerel yönetim uygulamalarının ne ölçüde başarılı olduğunu belirleyebilmek amacıyla araştırmaların yapılması gerekmektedir. Bu amaçla yapılacak araştırmaların, belirli parametrelere bakılarak, yerel hizmetlerin vatandaşların ihtiyaçları doğrultusunda ne ölçüde görüldüğü belirlenmelidir. Öte yandan e-yönetim ile yapılan hizmetlerin önceki yıllara göre daha ulaşılabilir, hızlı ve daha az maliyetli olup olmadığı belirlenmelidir. Yine bu kapsamda halk memnuniyetinin derecesinin belirlenmesi ve arttırılması için gerekli düzeltmelerin yapılması gerekmektedir (www.coe.int/t/e, 2003).

Yakın zamanda 31 ülkede gerçekleştirilen e-Devlet araştırmasına göre, Türkiye'de internet üzerinden kamusal hizmetlerin kullanımı son 1 yıl içerisinde % 3'den % 13'e yükselmiş, 2001 yılı sonuçlarıyla kıyaslandığında son 1 yıl içerisinde internet üzerinde kamu sitelerinden bilgi temin eden kişilerin oranı % 2'den % 12'ye yükselmiştir. Ancak araştırmaya konu olan 31 ülkenin sonuçları incelendiğinde, Türkiye'de e-Devlet kullanımının düşük olduğu ve 31 ülke arasında 23. sırada yer aldığı görülmektedir (www.internet.com/haber, 2003). E-devlete ilişkin bu sonuçlara karşın, Türkiye'de belediyeler bilgi teknolojilerini kullanmada bazı kamu kurumlarından daha ileri konumdadır. Nitekim; evlendirme, imar ruhsatı verme, tahsilât yapma vb. hizmetler pek çok belediye tarafından elektronik ortamda sağlanmaktadır.

Konuyla ilgili olarak bir başka araştırma İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesince yapılmıştır. İstanbul ilindeki 24 belediyede yapılan araştırma, belediyelerin bilgi işlem müdürleri ile yüz yüze görüşme yöntemi uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, araştırmaya katılan 24 belediyenin 15'i "e-belediye" hizmeti vermektedir. Maliyetleri azaltan, kağıt israfını önleyen ve vatandaşa zaman kazandıran "e-belediye" hizmeti sunan 15 belediyeden 11'i bu hizmeti 1-3 yıldır verirken, 4 belediye ise henüz bir yıldır bu hizmeti vermeye başladığını belirtmiştir. Araştırmaya göre İstanbul'da sadece 2 belediyede bini aşkın işlem internet üzerinden yapılmaktadır. Yine araştırma sonuçlarına göre e-belediye kapsamında verilen hizmetlerin başında % 18.8'lik oranla vergi ve borç öğrenme hizmeti gelmektedir. Yüzde 14,5 oranla "rayiç değerleri öğrenme" ikinci, % 13,0 ile "kent bilgi sistemi/coğrafi sistem" kullanımı üçüncü sırada yer almaktadır. Yine araştırma sonuçlarına göre "vergi ödeme" ve "borç ödeme" % 10,1 ile dördüncü sırada bulunurken, bunları % 8,8 ile "şikayet", % 2,9 ile "ihale duyuruları", % 1,5'er payla "beyanname verme/bildirimde bulunma" ve "Beyaz Masa" hizmetleri izlemektedir. Araştırmaya göre İstanbul'da "e-belediye" hizmeti veren 15 belediyenin % 40,0'ında günlük 100-250 arası işlem internet üzerinden

gerçekleştirilmektedir. Vatandaşlar, "e-belediye" hizmetlerini, % 26,6 ile en fazla "borç öğrenme", %,16.6 ile "vergi öğrenme", % 13,3'er oranlarıyla "vergi ödeme" ve "kent bilgi sistemi/coğrafi sistem", % 10,0'ar ile "rayiç değerleri öğrenme" ve "borç ödeme" ile diğer işlemler için kullanmaktadırlar. (BT haber, Sayı:505, 31 Ocak-6 Şubat 2005).

Yerel Yönetimlerin Dayandığı Değerler;

Yerel yönetimlerin dayandığı temel değerler şunlardır:

- *Demokrasi ve Yönetime Katılma*: Yerel yönetimler demokratik siyasi sistemin temel kurumlarıdır ve yönetime katılmanın da en uygun birimleridir.
- *Fonksiyonel Etkinlik*: Belirlenen amaçlara kısa zamanda ulaşma, amaçların ve önceliklerin doğru belirlenmesi, sorunların zamanında çözüme kavuşturulması fonksiyonel etkinlikle ilgilidir.
- *Özerklik*: İdari ve mali özerkliği içerir, serbest karar alabilme ve alınan kararları yerine getirecek mali olanaklara sahip olmakla ilgilidir.
- *Özgürlük* (liberty): Yerel yönetimler, iktidarın yayılması sayesinde geniş anlamda özgürlüğün genişletilmesine ve siyasette deneyim kazanılmasına hizmet ederler.
- *Yeniden Paylaşım* (redistribution): Devletin sosyal politikalarının uygulanmasında temel bir role sahiptirler, dar gelirli ve zayıf kesimlere çeşitli destekler sağlamak suretiyle önemli sosyal fonksiyonlar icra ederler.

Yerel yönetimlerin etkili ve başarılı olabilmesi için çeşitli görüşler ileri sürülmüştür. Yapılan bir araştırmaya göre yerel yönetimlerin başarısı bazı kriterlere bağlıdır. Buna göre yerel yönetimlerin başarısı aksiyona yönelik olma, hemşehriye yakınlık, özerklik, girişimcilik, personele yönelik olma, etik değerlere sahip olma, hedefler ve yeterli yapısal ve siyasal ilişkilere sahip olmaya bağlıdır (Barbour, 1986).

Yerel yönetimler geleneksel hiyerarşik ve buyrukçu yönetim anlayışından, katılımcılığa ve ortaklığa dayalı "çok aktörlü yönetim" anlayışına doğru çevrilmektedir. Yönetişim olarak da nitelenen yeni yönetim anlayışı, ister küresel ölçekte, ister ulusal, bölgesel veya yerel ölçekte olsun, birlikte yönetim, çoklu yönetim yaklaşımını içermektedir. Yönetimden yönetişime geçiş süreci, hiyerarşik ve emredici, yönetim anlayışından, yatay, saydam, hesap vermeye ve demokratik denetime açık, katılımcı ilişkiler sistemine sahip olmayı gerektirir. Yeni bir yönetim felsefesini niteleyen "yönetişim" yaklaşımı, yerinden yönetimi öne çıkaran bir anlam içermektedir. Halkı yönetimde aktif ve etkin hale getirmeyi amaçlayan yönetişim yaklaşımında, yerel düzeyde yönetim yetkilerinin yerel unsurların katılımıyla kullanılması öngörülmektedir (Öner, 2001).

2.2.1.4. Yerel Yönetimlerde Etkililik, Verimlilik ve Etkinlik

Çağımızda kıt kaynakların etkin kullanımı sorunu, her alanda olduğu gibi, kamu kesimi açısından da önem kazanmıştır. Bu nedenle kamu kesiminde kararlar alınırken, alternatiflerin belirlenmesine yarayan ölçütlerin geliştirilmesi ve etkinlik analizlerinin yapılması gerekmektedir (Yıldız, http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/147/yildiz.htm).

Kamu hizmet ve yatırımları açısından üzerinde en fazla durulan üç önemli kavram *etkililik, verimlilik* ve *etkinlik* kavramlarıdır (Yıldız, http://yayim.meb.gov.tr/ dergiler/147/yildiz .htm). Etkililik ve verimlilik kavramları, çoğunlukla iktisadi kavramlar olarak nitelendirilir. Bu bağlamda iktisadi olarak, ***etkililiğin*** daha çok planlara ulaşmanın, ***verimliliğin*** belli bir çıktının en az maliyetle üretilmesinin, ***etkinliğin*** ise bir girdi-çıktı mekanizması aracılığı ile işleri doğru yapabilme kabiliyetinin; dolayısıyla bir ekonominin rekabet edebilme gücünün bir ölçüsü olduğu üzerinde durulmuştur.

A. Etkililik (Influency)

Kamu hizmetlerinin veya kamu tarafından yürütülen faaliyetlerin, etkililiği ve verimliliği bu hizmetlerin temel başarı ölçütü olarak görülmektedir. Etkililik, kısaca gerçekleşebilecek olan ile gerçekleşen arasındaki karşılaştırmadır. Etkililik kavramının yönetim bilimlerinde kullanımı, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra başlamıştır. Yönetim ve iktisat biliminin de katkısıyla 20. yüzyılda önemli bir gelişme gösteren ve sıkça vurgulanan etkililik, yerel yönetimlerde de sıkça kullanılan temel bir kavram haline gelmiştir.

Etkililik kavramı ulaşılacak çıktı hedefi, yeni bir performans standardının başarılması veya bütün kısıtlamalar kaldırıldığında olanaklı olan ideal potansiyeli içermektedir. Bundan dolayı örgütsel anlamda etkililiğin iki düzeyi vardır (Baş, 1990):

1. **Daha iyi bir örgütlenme ve daha yüksek performans standartlarına ulaşılması**: Burada hedef, kullanılan kaynakların tam kapasitede kullanılmasıdır. Başka bir deyişle burada söz konusu olan 'kaynak mevcudiyetindeki yetersizlik, istem düzeyindeki düşüklük gibi kısıtlamalar altında bile gerçekten çalışarak daha iyi olabilir miyiz?' sorusuna olumlu yanıt verme çabasıdır.
2. **Hem içsel hem de dışsal kısıtlamalar ortadan kaldırıldığında ideal potansiyelin hedef olarak alınması:** İşletmeler erişilmez gibi görünen hedefleri benimser ve onlara ulaşmaya çalışırlar.

Hoy ve Miskel (1982:320) etkililiği ölçmek için iki kuramsal model ileri sürerler. Bunlar *hedef modeli* ve *sistem kaynak modeli*dir:

a. **Hedef Modeli:** Örgütsel etkililiği açıklamanın en geleneksel yolu hedeflere ulaşma derecesini belirlemektir. Eğer bir örgüt etkinliklerinin sonucunda örgütsel hedeflerine ulaşabilmişse *etkili* olarak tanımlanır. Hedef modelinin zayıf noktalarına rağmen bilim adamları, örgüt hedeflerinin ve bunlarla

ilişkili başarıların örgütsel etkililiğini belirlemede önemli olduğunu belirtmektedirler.

b. **Sistem Kaynak Modeli:** Bu model etkililiği, örgütün çevresinde avantajlı bir konum elde etme ve kıt kaynakları kendi yararına kullanabilme yeteneği olarak tanımlar. Bu tanım, çevreyle sürekli ve hiç bitmeyen bir alış verişi ve kıt kaynakların paylaşımından doğan rekabeti vurgulamaktadır.

c. **Hedef ve Sistem Kaynak Modellerinin Tümleştirilmesi ve Genişletilmesi:** Bazı kuramcılar bu iki yaklaşımı bütünleştirmeye çalışmış ve hedeflere varma ölçütünün göz ardı edilemeyeceği konusunda uzlaşmışlardır. Çünkü davranış açık ya da kapalı, hedef odaklıdır ve örgütsel davranış için de aynısı geçerlidir. Ancak, sistem kaynakları çerçevesinde bu hedefler karmaşık ve dinamik bir hale gelmektedir ve durağan, nihai hedefler ortadan kalkmaktadır.

Bu modeller dışında etkililiği anlamlı kılacak ayrıca dört önemli nitelikten daha bahsedebiliriz. Bunlar:

- *Zaman Boyutu:* Etkililiğin değerlendirilmesinde önemli öğelerden biri de zamandır. Ancak çoğu defa eğitim örgütlerinde ihmal edilmektedir. Örneğin mevsim değişiklikleri, okulların ilk açıldığı günler ve kapanmasına yakın haftalar gibi zamanlarda sorunlar artmakta ve hedeflere ulaşmak güçleşmektedir. Eğitimciler bunun bilincinde olmalı ve bu sorunları çözecek stratejiler üretmelidir.
- *Değişik Örgüt Düzeyleri:* Etkililiğin ölçütü olarak dört düzey seçilebilir: bireysel eğitimci, çalışma grubu, okul binası ve okul bölgesi.
- *Bileşenlerin çokluğu:* Eğitim örgütlerinde, iyi bir okulun nasıl olması gerektiği bilim adamları, öğretmenler, öğrenciler, veliler, politikacılar ve okul çalışanları tarafından farklı bir şekilde tanımlanır. Bütün bu bileşenler hedefleri belirlemede önemli rol oynarlar ve her biri etkili okul kavramının kendi ölçütlerine göre değerlendirilmesini isterler. Bu

nedenle, hedef ve sistem kaynak modelleri bütünleştirilirken bu bileşenler göz önüne alınmalıdır.

- *Ölçütlerin çokluğu:* Örgütsel etkililik tek bir boyuta indirgenemez. Bütün evreler, süreçler, girdiler, çıktılar etkililik belirleyicisi olarak kullanılabilir. Burada önemli olan anahtar kavramların seçilmesidir.

Etkililik kavramı ile ilgili olarak üzerinde durulması gereken önemli bir sorun etkililiğin arttırılması için yapılabilecek strateji ve yöntemlerin belirlenmesi ve uygulanmasıdır. Bu konuda ileri sürülen önemli bir yaklaşım, değişimle etkililik arasında sıkı bir bağın olduğuna yöneliktir.

Harvey Hornstein örgütsel etkililiği arttırmayı amaçlayan bazı stratejiler öne sürmüştür (Hoy ve Miskel, 1982:343). Bunlar:

a. **Bireysel Stratejiler:** Planlı değişmede bireysel strateji, bireysel değişimin örgütsel değişimden önce gelmesi gerektiğini düşünmektedir. Bireyi değiştirmek örgütsel değişim için önemli ama dolaylı bir yöntemdir. Okullarda bireye dönük programlar okulun nitelikleri ve etkililik ölçütleri göz önünde tutularak gerçekleştirilmelidir. Bireyleri değiştirmek için uygulanacak yöntemler hizmet içi eğitim, danışmanlık, seçme ve yerleştirme ya da görev sonlandırma olabilir.

b. **Tekno-Yapısal Stratejiler:** Bu strateji iki şekilde ele alınmaktadır. Biri yapısal değişkenleri (karar verme süreci ve iletişim gibi) değiştirmeyi hedeflerken, diğeri kullanılan teknoloji ya da okulun çevresini değiştirmeye odaklanır. Birinci durumda yapılacak değişim, karar vermeyi merkezileştirmek ya da merkezden alıp örgüte yaymak veya iletişim örüntülerini değiştirmek olabilir. İkinci durumda ise yeni öğretim programları uygulamak, müfredat değiştirmek, sınıf oturumlarını değiştirmek gibi uygulamalar gerektirebilir.

c. **Anket Dönüt Stratejileri:** Dönüt stratejisinde kurumlarla ilgili düzenli bir şekilde bilgi toplanır ve veriler raporlaştırılarak ilgili kuruma verilir. Daha sonra bu bilgiler gereksinimlerin, sorun ve çözümlerin belirlenmesinde kullanılır.

d. Örgüt Geliştirme Stratejileri: Örgütsel gelişim davranış bilimlerinden alınacak kuramsal bilgiler çerçevesinde ve belirli bir süre içinde gösterilecek çaba sonucunda bir eğitim örgütünün kültürünü ya da iklimini değiştirmektir. Bu süreç bireyi değil, örgütü değiştirmeyi hedeflemelidir. Örgüt geliştirme stratejilerinin odak noktası sorun çözme, iletişim ve liderliktir. Örgüt geliştirme, işbirliği, katılım ve güveni arttırıp, çatışmaları aza indirgemeyi hedefler.

Bütün diğer stratejilerle birlikte uygun olarak kullanıldığında örgütsel etkililik bir gerçeğe dönüşebilir. En üst düzeyde etkililik için bütün bu stratejilerin birbiriyle uyumlu olarak kullanılması gerekir.

B.Verimlilik (Productivity)

Verimlilik dar anlamda üretim odaklı bir kavramdır. Etkenlik ve etkililik bileşenlerinden oluşan verimlilik, randıman ve çalışma yaşamının kalitesi gibi performans boyutlarını da içine almaktadır (Baş, 1990, 36).

Geniş anlamda ise verimlilik, giderek performansla eş anlamlı bir kavram olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ancak verimlilik kelimesinin ortaya çıkışı, çok eski zamanlara kadar uzanır. Literatürde ilk defa hümanist Agricola'nın *De Re Metallica (1530)* adlı eserinde kullanılmıştır. Verimlilik kelimesi fizyokratların 18. yüzyıldaki çalışmaları ile açık bir anlam kazanmaya başlamış ve Le Littré (1833) verimliliği '*üretme hassası*' olarak tanımlamıştır. Yine fizyokratlardan Francois Quesnay (1694-1774) "Ekonomik Teorilere Tarihsel Bakış Açısı" adlı eserinde verimliliği ziraatta gerçek refahın kaynağı olarak ele almıştır (Kök ve Deliktaş, 2003).

Adam Smith (1723-1790) "Ulusların Zenginliği" adlı eserinde işgücü ve işbölümü arasındaki ilişkiyi analiz ederken, verimliliği modern dünyaya tamamen uygulanabilecek bir kavram olarak nitelendirmiştir. Öte yandan Karl Marx (1819-

1883) imalat işletmelerindeki işgücü, malzeme, teçhizat arasındaki verimlilik sorunlarını tartışmıştır (Kök ve Deliktaş, 2003).

C. Etkinlik (Efficiency)

Vilfredo Pareto[1] tarafından temelleri atılan ve Pareto Optimumu olarak bilinen *etkinlik* kuramı, objektif olarak ölçülebilen iktisadi etkinliği esas almaktadır. Modern refah ekonomilerinin temelini oluşturan bu kurala göre, "mal veya hizmete esas olan girdilerin yeniden dağılımında ya da tüketiciler arasında malların yeniden dağılımı ile bir başkasının durumunu kötüleştirmeksizin, bazı insanların durumlarını iyileştirmenin artık başka bir yolu kalmamışsa" Pareto Optimumu sağlanmış demektir (Bulmuş, 2003).

İktisatçılar etkinlik ölçümünü ekonomide durum tespiti ve projeksiyon yapma amacıyla ele aldıklarından, nihai mal ve hizmetler ile genel refah arasında bir ilişki kurarak, iktisadi etkinliği, bir ekonominin rekabet edebilme gücü olarak değerlendirmişlerdir (Kök ve Dikilitaş, 2003).

İktisadi etkinlik, Pareto optimumu ile ilgili koşulları da kapsayan üretim etkinliği ve tahsis etkinliğinden oluşmaktadır. Bundan dolayıdır ki, iktisadi etkinlik kavramı aynı zamanda tahsis etkinliği (allocative efficiency) ve statik etkinlik (static efficiency) olarak da tanımlanmaktadır. Ayrıca bir ekonomide teknik ilerlemenin artması veya insan sermayesinin gelişmesinden dolayı, ulusal kaynak stokundaki değişim hızı, toplam kalite ve miktar artışına bağlı olarak, daha büyük bir toplam refah sağlamanın mümkün olduğu durumlarda ilgili performans ölçümü, dinamik etkinlik (dynamic efficiency) olarak adlandırılmaktadır (Kök ve Dikilitaş, 2003).

---

[1] Vilfredo Pareto;1848-1923 yılları arasında yaşamıştır. Seçkinlerin Dolaşımı'na ilişkin kuramı (1916) faşist hareketi etkilemiş, refah konusunu iktisat biliminin inceleme alanına sokmuş ve pareto optimumu (1910) biçiminde kendi adıyla anılan refah kriterini 20. yüzyılın başlarında ortaya koymuş İtalyan bir iktisatçı ve sosyologdur.

İşletme literatüründe ise konuyla ilgili olarak daha farklı yorumlar yapılmaktadır. Örneğin Peter Drucker'e göre yönetim ve organizasyonel alanda etkinlik (efficiency), işlerin doğru yapılması anlamında olup, bir yöneticinin performansını ölçme kriterlerinden birisidir. Daha geniş olarak etkinlik, doğru işlerin yapılması şeklinde tanımlanmaktadır. Yani etkinlik bir girdi-çıktı mekanizması aracılığı ile işleri doğru yapabilme yeteneğidir. Etkin bir yönetici belli bir çıktıyı elde etmek için, girdilerin niteliklerini artırır. Yani yönetici maliyetleri minimize edip, belli bir amaç için kaynakları etkin kullanabiliyorsa bu yönetici etkin faaliyet gösteriyor demektir. Burada etkinlik, aynı zamanda çalışan insanın bir deneyim süreci içinde niteliğinin yükseltilmesi ve geliştirilmesi anlamına da gelmektedir (Kök ve Dikilitaş, 2003).

Bu kavramlar, tüm örgütsel yapılar için gerekli olan ve kurumlar açısından dikkate alınan kavramlardır. Günümüzde kamu kaynaklarının tahsisi yoluyla kamu adına hizmet üreten yerel yönetimler giderek daha fazla etkililik üzerine yoğunlaşmaktadır. Yerel yönetimlerin etkililiği, yapmakla yükümlü oldukları hizmetleri nicel ve nitel olarak nasıl sunduklarıyla ölçülebilmektedir. Kurumsal yapılarda etkililiğin tespiti önemli bir sorundur. Bu yüzden yerel yönetimlerin performansına yönelik çeşitli kontrol süreçleri bulunmaktadır. Bunlar içsel ve dışsal süreçler olarak iki kısma ayrılırlar. İçsel kontrol süreçleri daha çok kurum yöneticilerinin ya da bağımsız iç denetçilerin kurumsal hizmetleri ve personeli izleme ve performans değerlendirmesi yoluyla gerçekleştirirler. Dışsal kontrol süreçleri ise bağımsız araştırmacılar tarafından kurumsal etkinliklere ilişkin araştırmalarla yürütülmektedir. Bu tür araştırma sonuçları yayınlandığında kurumların etkinliğine ilişkin önemli veriler elde edilmektedir. Bu yüzden çoğu kurum gerek tarafsızlık ve gerekse sağlıklı bilgiler vermesi nedeniyle dışsal değerlendirme süreçlerini kullanmaktadır. İster içsel, ister dışsal olsun tüm değerlendirme süreçleri kurumların aksayan yönlerini belirlemede ve etkinlik düzeylerinin saptanmasında önemli bilgiler vermektedir.

Ülkemizde yerel yönetimlerin etkililiği çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Örneğin Negiz (2007)[2] tarafından yapılan "Belediye Personelinin Hizmet içi Eğitim Sorunu: Bir Araştırma ve Model Önerisi" adlı bir araştırmada hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenliliği ve personelin eğitim açısından durumları incelenmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre belediyelerdeki personele ilişkin sorunların büyük bir kısmı, kalifiye personel eksikliği ya da personeli daha verimli kılacak eğitim programının uygulanamamasından kaynaklanmaktadır. Oysa Belediyelerin etkin ve verimli hizmet sunabilmeleri, seçilmişler de dâhil her düzeydeki personelin iyi eğitim almış olmasına ve daha sonraki süreçte hizmet içi eğitimlerinin yapılmamasına bağlıdır. Yerel yönetimlerde hizmet içi eğitim, personele hizmetlerin gerektirdiği bilgi ve becerileri kazandırmanın yanı sıra, personelin kendisini geliştirme ve örgüt içinde daha üst bir konuma yükselme imkânı da sağlayan bir süreçtir.[3]

Çağımızdaki hızla değişimin bir sonucu olan küreselleşme olgusu, kültürel farklılıklar, ekonomik ve siyasi gelişimler, bilgi teknolojilerindeki hızlı değişimler ve benzeri çevresel faktörler kamu sektöründeki örgütlerde olduğu gibi yerel yönetimleri de etkilemiştir. Yöneticilerin ve personelin böyle bir çevreyi yönetebilmeleri ve yönetebilme kapasiteleri örgütün başarısı için şarttır. Bilimsel yöntem ve teknikler kullanılarak uygulanacak eğitim programlarının örgütün hedefleri ile uyum sağlaması ve bu doğrultuda yönetim personel ilişkilerine dinamizm kazandırması gerekir.[4]

Ancak, bugünkü yerel yönetimlerdeki temel sorun, bu uzman kadroların gerekli niteliklere sahip olamamalarıdır. Öte yandan Türkiye'deki belediye hizmetlerinin etkinliğini arttıramaya yönelik hizmet içi eğitim faaliyetleri çeşitli

---

[2] Negiz, N (2007), "Belediye Personelinin Hizmet içi Eğitim Sorunu: Bir Araştırma ve Model Önerisi", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yıl 2007, C.12, S.3 s.193-214.

[3] Bilgin ve diğerleri, (2007), Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı, Şubat 2007, Matsa Basımevi.

[4] Benli Abdurrahman – Karakütük Mehmet (2004) : Belediye İnsan Kaynakları Yönetim Sisteminde Eğitim Alt Sisteminin Genel Görünümü, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, C.13, S.3, Ankara, s.34.

kurumlarca yürütülmektedir. Bu kurumlar başta Devlet Personel Başkanlığı olmak üzere Bayındırlık ve İskan Bakanlığı, Türk Belediyecilik Derneği ile çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından yürütülmektedir. Söz konusu bu kurumların belediye personelinin hizmet içi eğitimindeki katkıları Çizelge 4'de gösterilmiştir.

Çizelge 4. Hizmet İçi Eğitim Veren Kurumlar ve Katkı Payları

Hizmet İçi Eğitim Veren Kurumlar	Alandaki Payı (%)
TODAİE\YYAEM	13,0
Yerel Yönetim Birlikleri	6,0
TBD \ Konrad Adenauer	6,0
İçişleri Bakanlığı	4,0
Bayındırlık ve İskan Bakanlığı	3,0
Devlet Personel Başkanlığı	2,0
İller Bankası	1,0
Üniversiteler	1,0
Özel Şirketler	0,5

Kaynak: Güler ve diğerleri, "**Belediyeler İçin El Kitabı**": Belediye Personel Yönetimi, TODAİE Yayın No:305, Ankara, 2001.

Çizelge 4'den de anlaşılacağı üzere, ülkemizdeki hizmet içi eğitim faaliyetleri tek merkezden yürütülmemektedir. Öte yandan hizmet içi eğitim veren kurumların eğitim alanındaki payları da oldukça düşüktür. Yine bu eğitimler bir plan içerisinde olmayıp, birbirleri ile bağlantısı olmayan kurumlarca ve belediyelerin ancak sınırlı bölümlerine ulaşabilen biçimde verilmektedir. Oysa yerel halkla sürekli etkileşim içinde olan belediye personelinin, başta iletişim olmak üzere çeşitli konularda eğitimden geçmeleri gerekmektedir. Bu konuda öncelikle belediye yönetimlerine sorumluluk düşmektedir. Başarılı belediyecilik büyük ölçüde personel eğitiminden geçmektedir. Öte yandan personel eğitimlerinde süreklilik sağlanması bir başka önemli konudur.

Türkiye'de belediyelerin hizmet içi eğitim gereksinimlerinin saptanması amacıyla 1998 yılında yapılan bir araştırma çarpıcı sonuçlar vermiştir. Araştırmaya katılan belediye personelinin % 36,9'u hizmet içi eğitimlerin hem sayı hem nitelik

bakımından yetersiz olduğunu belirtmiştir. Sayı olarak yeterli ancak nitelik açısından yetersiz olduğunu düşünenlerin oranı % 26,5'dir. Nitelik yeterli-sayı yetersiz diyenlerin oranı % 18,3, hizmet içi eğitimlerin hem sayı hem de nitelik açısından yeterli olduğunu düşünenlerin oranı yalnızca % 16,9'dur. 1999 yılına ait başka bir çalışmada ise yerel yönetimlerdeki hizmet içi eğitim ihtiyacı incelenmiştir. Bu araştırmaya göre yerel yönetimlerin tüm birimlerde hizmet içi eğitime ihtiyaç duyulduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin yüzde % 75,6'sı mevcut personelin hem nitelik hem de nicelik açısından yetersiz olduğunu dile getirmişlerdir. [5]

Türkiye'de kurumlardaki hizmet içi eğitimlerin yapılışıyla ilgili çeşitli yanlışlıklar da bulunmaktadır. Örneğin hizmet içi eğitimler yerel yönetime göre değil, çoğunlukla çeşitli merkezi kurum ve kuruluşların kendi görev alanları ile sınırlı olarak gördükleri yetersizlikler dikkate alınarak verilmektedir.

Mutlu (2003)[6] tarafından belediyelerin hizmet içi eğitimlerine ilişkin bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada, 1999 yılında yapılan bir başka çalışmanın verileri ile de karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. 1999 yılına ait çalışmada, kurumdaki hizmet içi eğitim ihtiyacının tüm birimlerde duyulduğunu ifade eden yöneticilerin oranı % 75,6'dır. Mevcut personelin de % 89,9'u hem nitelik hem de nicelik açısından yetersiz olduğu belirlenmiştir. 2003 yılının araştırma sonuçlarında dikkat çekici bulgular arasında, % 93,0 oranında personel yetersizliğinin yaşanması ve bunlar içinde de hem sayısal hem de niteliksel yetersizlik oranının % 49,0, niteliksel yetersizlik oranının % 40,0 ve sayısal yetersizlik oranının da % 4,4 olması sıralanabilir. Daha sistemli hale getirilmiş ve tüm personelin yararlanabileceği ve katılımının sağlanabileceği bir hizmet içi eğitim düzenlemesiyle, bahsettiğimiz kişisel ve kurumsal kazanımların artacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

---

[5] http://www.yerelnet.org.tr/personel/1hizmet_ici_egitim.php, Erişim:18.12.09.

[6] Mutlu, A, (2004), "Belediyelerin Hizmet İçi Eğitime Bakışı Değişiyor mu?", Yerel Yönetimler Kongresi 3- Aralık, Biga-Çanakkale 2004, s.620-623.

Başbakanlık GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı'nca "Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde Yerel Yönetimlere Yönelik Eğitim İhtiyaç Analizi Araştırması" adıyla gerçekleştirilen araştırmada, belediyelerin yalnızca % 30'unun daha önce herhangi bir eğitim programına katıldıkları tespit edilmiştir. Aynı çalışmada ilgili belediyelerde eğitim yapılıp yapılmadığına ilişkin sonuçlar ise şöyledir. Belediyelerin sadece % 9,2'sinde değişik konularda eğitim verilmişken, Batman, Siirt, Şırnak ve Kilis illerinde eğitim konusunda herhangi bir faaliyette bulunulmadığı tespit edilmiştir.[7]

Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV) tarafından 2006 yılında yapılan "Belediyelerde Eğitim İhtiyacı Araştırması"nın verileri de Türkiye'deki belediye personelinin eğitim sorununa işaret etmektedir. Bu araştırmanın verileri de, belediyelerde hizmet içi eğitim faaliyetlerin süreklilik kazandırılması; düzenli ve koordineli biçimde yürütülmesinin gerekliliğine işaret etmektedir. TEPAV'ın araştırmasına katılan belediye personelinin, hizmet içi eğitimden yararlanma düzeyinin oldukça yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim araştırmaya katılanlar içerisinde hizmet içi eğitim alanların % 86,5'i katıldıkları eğitimden yararlandıklarını ifade etmişlerdir. Bu sonuç ta hizmet içi eğitimin önemini vurgulamakta ve diğer araştırma bulgularını desteklemektedir. Öte yandan bu araştırmada, eğitim faaliyetlerinin hizmetlerin gerçekleşmesinde büyük (% 30-40) ve orta (% 50-60) düzeyde değişime yol açtığı ve halkın bu eğitimden duyduğu memnuniyetin ise büyük (% 30) ve orta (% 40-45) düzeyde değişim yarattığı da elde edilen diğer önemli bulgulardandır. Buradan hareketle, personele verilen eğitim ile belediyelerin hizmet sunumlarında etkinlik ve bu hizmetlerden yararlananlarda da memnuniyet sağlanılmasının mümkün olabileceği söylenebilir.[8]

---

[7] http://www.gap.gov.tr, " Anadolu Bölgesi'nde Yerel Yönetimlere Yönelik Eğitim İhtiyaç Analizi Araştırma Raporu", T.C. Başbakanlık GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı,Temmuz, 2004 Ankara, ss.5-6, Erişim: 10.11.2009.

[8] Bilgin, K. U., (2006), "Belediyelerde Eğitim İhtiyacı Araştırması", 2005- 2006, 18.Slayt, www.tepav.org.rt Erişim: 15.012.2009.

Hizmet içi eğitimin personel için yararlı olduğuna ilişkin bir başka araştırma bulgusu "Belediyecilik Eğitimi Araştırması"yla ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada yöneticilere, çalışanın öğrenim düzeyinin başarıya etkisi sorulmuş; eğitimin belediyenin başarısını ne derece etkilediği yönetici kadroların tutumlarıyla ölçülmüştür. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 91,07'si personelin öğrenim düzeyinin başarıyı etkilediğini düşündüklerini göstermiştir.[9]

Yukarıda kısa özetleri verilen çeşitli araştırma sonuçları belediyelerde önemli bir eğitim açığı ve ihtiyacı olduğunu göstermektedir. Yine bu araştırmaların işaret ettiği önemli bir husus bu eksikliğin sistemli ve düzenli eğitim faaliyetleri ile ortadan kaldırılabileceğidir. Hali hazırda hizmet içi eğitimler belediyelerin kendi tasarrufunda olmakla birlikte, mali sıkıntı içinde olan belediyeler hizmet içi eğitim konusunda daha duyarsız kalabilmektedirler. Öte yandan belediyelere yönelik eğitimlerin belirli kurumlar aracılığıyla belirli merkezlerde yoğunlaşmış olması, personel sayısı açısından sıkıntı çeken belediyeleri de zor durumda bırakmaktadır. Belediyelerde hizmet içi eğitime fazla önem verilmemesine neden olan bu faktörler, belediyelere düzenli ve sürekli eğitim verilmesini sağlayacak bir sistemle ortadan kaldırılabilir.

Bilindiği gibi hizmet içi eğitimin amaçları, eğitimi yapacak örgütün politikasına ve amaçlarına uygun olarak tespit edilmelidir. Kamu personel rejiminde de memurların hizmet içi eğitimlerine yer verilmiş; memurların işe girdikten sonra hizmetin gerektirdiği bilgi ve becerileri kazanması için hizmet içi eğitime tabi tutulması öngörülmüştür. Hizmet içi eğitimin üç temel amacı bulunmaktadır. Bunlar:[10]

- Personele yapmakta olduğu işin daha iyi yapılmasını sağlamak için gerekli bilgi ve yeteneği kazandırmak ve geliştirmek,

---

[9] Hamamcı, C. Geray C., (2994), Belediyecilik Eğitimi, TBD –Mahalli İdareler Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi, Ankara 1994, s.42.

[10] Tortop, N. (2005) : Kamu Personel Yönetimi-İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayını, Ankara, s.188.

- Personele daha üst görevlere geçebilmesi için gerekli olan yeterliliği kazandırmak,
- Personelin örgüt ve işe karşı davranışlarını olumlu yönde değiştirmektir.

Bir başka görüşe göre hizmet içi eğitimin amaçları şunlardır:[11]

- Kamu görevlilerinin verimliliğini yükseltmek,
- Performansı için çalışanların güdülenmesini sağlamak,
- Eleman ihtiyacını örgüt içerisinden sağlamak amacıyla, personeli üst kadrolar için hazırlamak,
- Görevsel aksaklıklarını gidermek ve eksikliklerini tamamlamak,
- İş kazalarını ve işten kaynaklanan şikâyetleri ve hataları azaltmak,
- Örgüte dinamizm ve saygınlık kazandırmak,
- Örgüt yapısını, dış çevreden gelen değişmelere karşı esnek hale getirmek,
- Kişiler ve bölümler arası iletişime katkıda bulunmak,
- Bakım ve onarım giderlerini azaltmak,
- İşe geç kalma ve devamsızlıkları azaltmak,

Yukarıda sayılan bu amaçların gerçekleşebilmesi için seçilerek hizmete alınmış personelin anlayışlarında, tavırlarında, bilgilerinde hizmet içi eğitim yoluyla gerçekleştirilebilecek olumlu ve birleştirici değişikliklerin yönetimin tüm birimlerinde ve birimler/kişiler arasındaki karşılıklı ilişkilerde uyumlu bir çalışma ortamı sağlaması beklenmektedir.[12]

Bu araştırma, yukarıdaki kuramsal bilgiler ve araştırma sonuçları dikkate alınarak, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki yerel yönetimlerin kurumsal etkinliklerinin tespiti yoluyla bu kurumlarda kapasite geliştirme, insan kaynaklarının

---

[11] Canman, D. (2000) : İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayını, Ankara, s.97.

[12] Gül, H. (2000) : "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.2, S.3, http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/gul.html.

geliştirilmesi, hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının saptanması ve tüm bu elde edilen veriler ışığında hizmet üretme yöntemlerinin iyileştirilmesine yönelik öneriler geliştirmeyi hedeflemektedir.

3. MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. Materyal

Araştırma materyali, birincil veri kaynaklarından toplanmıştır. GAP Bölgesi'ndeki yerel yönetimlerde (İl Özel İdaresi, Belediye) ve Ticaret ve Sanayi Odalarında yöneticiler ve çalışanlarla yapılan anketlerden elde edilen bilgiler araştırmanın birincil verilerini oluşturmaktadır. Bu verilerin tamamı araştırma ekibince yerel yönetim yöneticileri ve çalışanları ile karşılıklı görüşme (yüz yüze) yöntemiyle elde edilmiştir. İkincil verileri ise Türkiye İstatistik Kurumu (TUİK), İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, Bölge illerindeki İl Özel İdareleri, Belediyeler ile Ticaret ve Sanayi Odaları kayıtları oluşturmaktadır. Ayrıca bu konu ile ilgili olarak yapılmış araştırma ve inceleme sonuçlarından da yararlanılmıştır. Yöneticiler ve çalışanlardan veri toplamak için kullanılan anketler, araştırmanın amacına uygun olarak yeterli bilgileri temin edebilecek şekilde düzenlenmiştir.

3.2.Yöntem

Araştırmalarda hem maliyet hem de zaman dikkate alındığından, çalışmaların belli bir zaman diliminde ve belirlenen maliyetle bitirilmesi önem taşımaktadır. Bu nedenle, araştırmacılar, araştırmanın amacına uygun olarak araştırma alanını (ana kitle) temsil ettiklerine inandıkları küçük bir grupla (örneklem) çalışırlar ve bu örneklemi değişik yöntemler kullanarak tespit ederler.

3.2.1. Örnekleme ve Veri Toplamada Kullanılan Yöntem

GAP Bölgesi'ndeki illerde yerel yönetim kapsamında birden fazla kurum/kuruluş bulunduğundan, bunların farklı alanlarda faaliyet göstermesi ve illere göre dağılımının farklı olması nedeniyle, her yerel yönetim birimini temsil edecek örnek sayısı "Sistematik Örnekleme" yöntemi (Güneş ve Arıkan, 1988) ile

belirlenmiş ve 33 yerel yönetim (belediye, il özel idaresi) birimi ile ticaret ve sanayi odası araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırma Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde yer alan 9 ilde yapılmıştır. Bu iller; Adıyaman, Batman, Diyarbakır, Gaziantep, Kilis, Mardin, Siirt, Şanlıurfa ve Şırnak'tır. Bölge illerindeki "İl Özel İdareleri ile Ticaret ve Sanayi Odaları" tam sayıma tabi tutulmuş ve bu kurum/kuruluşlarda tam sayım yöntemi ile anket uygulanmıştır. Ancak, belediyelerin yaklaşık % 8'i ile görüşülmesi uygun görülmüştür. Dolayısıyla, örnek hacmi illerin nüfus durumu dikkate alınarak, her il ve o ildeki yerel yönetimlerde (belediye, il özel idaresi) ve ticaret ve sanayi odalarında kaç anket çalışması yapılacağına dair örnek hacmi, "Anakitle Oranlarına Dayalı Kümelendirilmemiş Tek Aşamalı Tesadüfi Olasılık Örneklemesi" yöntemiyle belirlenmiştir.

Bu yönteme göre örnek hacmi şu formülle hesaplanmıştır.

$n=t^2\,[1+(0.02)*(b-1)]*p*q/e^2$

n: Örnek hacmi

t: % 95 önem derecesine karşılık gelen tablo değeri

b: Örnekleme aşaması

p: İncelenen olayın meydana gelme olasılığı

q: İncelenen olayın meydana gelmeme olasılığı

e : Kabul edilen hata payı

Yukarıda belirtilen yöntemle tespit edilen örneklem sayısı 232 olarak hesaplanmıştır (Çizelge 5). Anket uygulama aşamasında, örnek sayısının % 10'u kadar yedek anket yapılmıştır. Değerlendirme aşamasında; bazı anketlerdeki veri eksikliği, bazı anketlerin tamamlanmamış olması ve yanlış doldurulması sonucu iptal edilmiştir. Dolayısıyla, 232 anket değerlendirilmiştir. Bununla birlikte bazı veri eksikliği nedeniyle, bazı çizelgelerde 229 anketin değerlendirildiği ortaya konulmuştur.

Çizelge 5. GAP Bölgesi'ndeki İller ve Yerel Yönetimlerde Örnek Hacminin Dağılımı

GAP İlleri	İl Özel İdaresi	Belediye	Ticaret ve Sanayi Odası	Toplam	Oran (%)
Adıyaman	6	20	4	30	13,0
Batman	5	11	6	22	9,5
Diyarbakır	7	26	6	39	16,8
Gaziantep	6	22	11	39	16,8
Kilis	6	2	-	8	3,4
Mardin	8	16	5	29	12,5
Siirt	6	8	-	14	6,0
Şanlıurfa	6	28	6	40	17,2
Şırnak	-	6	5	11	4,7
Toplamı	50	139	43	232	100.0
Oran (%)	21,5	60,0	18,5	100,0	-

3.2.2. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesinde Uygulanan Yöntem

Yerel yönetimlerde yönetici ve çalışanlara uygulanan anketlerin analiz ve değerlendirilmesi için Excel 7.0 paket programında genel bir veri tabanı oluşturulmuş ve sorulan sorulara göre genel bir kodlama planı yapılmıştır. Anketler bu kodlama planına göre bilgisayara girilmiştir. Anket verilerinin değerlendirmesinde (analizinde) sosyal bilimler için istatistik (SPSS 17.0 for Windows) ve LIMDEP paket programları kullanılmıştır. Anket sonuçları çizelgeler haline getirilerek ayrı ayrı değerlendirilmiş ve istatistiksel analizler yapılmıştır.

Çalışmada verilerin değerlendirilmesi ve yorumlanmasında belediyeler, il özel idareleri ve ticaret ve sanayi odaları bazı çizelgelerde birlikte değerlendirilmiş, bu üç kurum/kuruluş yerel yönetim olarak ifade edilmiştir.

3.2.3. Araştırmada Karşılaşılan Güçlükler ve Sınırlılıklar

Araştırma sürecinde başlıca 3 sorunla karşılaşılmıştır. Bunlar;

1. Bazı kurumlarda personelin anketi doldurma konusunda isteksiz davranması ve anketi dolduranlardan bazılarının ise anketi eksik doldurarak teslim etmesi,
2. Araştırma kapsamında yapılan çalıştaylara davet edilen kurum yöneticileri ve personelin yeteri duyarlılığı göstermemesi,
3. Bazı kurum/kuruluşların yönetici ve/veya idarecilerinden, kurum/kuruluşların verdikleri hizmet içi eğitim, katılan kişi sayısı ve ihtiyaç duydukları hizmet içi eğitim konusunda yeterli bilgi alınamaması.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI ve TARTIŞMA

4.1. Araştırmaya Katılan Kurum ve Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu araştırma, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde yer alan 9 ilde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki Belediyeler, İl Özel İdareleri ve Ticaret ve Sanayi Odalarından toplam 232 kişi katılmıştır. Bu bölümde araştırmaya katılan kurumlar ve çalışanların çeşitli demografik özelliklerine ilişkin betimsel bilgiler yer almaktadır. Kurumlar hakkındaki bilgiler genellikle bu kurumların coğrafi açıdan dağılımları, tarihçeleri ve çalışan sayılarına ilişkindir. Çalışanlar hakkındaki bilgiler ise çalışanların cinsiyeti, yaş grupları, eğitim durumları, kurumdaki mevkileri, çalışma süreleri ve hizmet içi eğitim alma durumlarına ilişkindir.

Araştırmaya katılan kurumların bulundukları yere bakıldığında illerin ağırlıkta olduğu görülmektedir (Çizelge 6). Bu dağılım kendi içerisinde dengesiz görülmekle birlikte, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki nüfus dağılımı dikkate alındığında bunun makul olduğu görülmektedir. Zira Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki nüfusun % 60'dan fazlası kentlerde yaşamaktadır. Yine bu nüfusun da yarıdan fazlasının büyük kentlerde, yani illerde yaşadığı düşünüldüğünde, kurumların bulundukları yere ilişkin dağılımın da görece dengeli olduğu söylenebilir.

Çizelge 6. Araştırmaya Katılan Kurumların Bulundukları Yer İtibariyle Dağılımları

Bulunduğu Yer	Frekans	Yüzde
İl	189	82,5
İlçe	40	17,5
Toplam	229	100,0

Araştırma kapsamındaki kurumlar kuruluş tarihi itibariyle 20 yıl ve altı, 21-50 yıl arası, 51-87 arası ve 88 yıl ve üstü olmak üzere dört kategoriye ayrılmıştır. Kurumların büyük bir kısmının elli yıldan daha fazla bir tarihsel geçmişe sahip olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan kurumların yaklaşık ¼'ünün Cumhuriyetten önce kurulduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan kurumların beşte biri (% 20,1) yirmi yıldan daha az bir geçmişe sahiptir (Çizelge 7).

Çizelge 7. Araştırmaya Katılan Kurumların Tarihçesine İlişkin Bilgiler (A)

Kurumların Tarihçesi (Yıl)	Frekans	Yüzde
20 ve altı	46	20,1
21- 50	28	12,2
51- 87	92	40,2
88 ve üstü	57	24,9
Belirtilmeyen	6	2,6
Toplam	229	100,0

Araştırmaya katılan kurumların tarihçesine göre dağılımlarına bakıldığında, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki yerel yönetimlerden kurumsal geçmişi en eski olanlar ticaret ve sanayi odaları olurken, en genç kurumun il özel idareleri olduğu anlaşılmıştır. Belediyelerin yarısı 51- 87 yıllık bir geçmişe sahipken, 1/4'ü Cumhuriyetin ilanından önce kurulmuşlardır (Çizelge 8).

Çizelge 8. Araştırmaya Katılan Kurumların Tarihçesine İlişkin Bilgiler (B)

Kurumların Tarihçesine Göre Dağılımları			TARİHÇE (Yıl)				
			20 ve altı	21-50	51-87	88 ve üstü	Toplam / Yüzde
KURUMLAR	İl Özel İdaresi	Frekans	22	0	18	3	43
		Yüzde	51,2	0	41,9	7,0	100,0
	Belediye	Frekans	19	13	69	36	137
		Yüzde	13,9	9,5	50,4	26,3	100,0
	Ticaret ve Sanayi Odası	Frekans	5	15	5	18	43
		Yüzde	11,6	34,9	11,6	41,9	100,0
Toplam		Frekans	46	28	92	57	223
		Yüzde	20,6	12,6	41,3	25,6	100,0

Araştırmaya katılan kurumlardaki çalışan sayıları kategorik olarak dört kısımda kümelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yerel yönetimlerden 100 kişiden daha az çalışanı bulunan kurumların oranı % 22,6 iken, 100 ila 500 çalışanı bulunan kurumların oranı % 38,5'tir. 500 ila 1000 kişi arasında çalışanı bulunan kurumların oranı % 14, 1000 kişiden fazla çalışana sahip kurumların oranı ise yaklaşık % 25,0'tir. Bu sonuçlara göre Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki yerel yönetimlerin çalışan sayısı bakımından orta ve küçük ölçekli kurumlar şeklinde yorumlanması mümkündür (Çizelge 9).

Çalışan sayılarının kurumlara dağılımına ilişkin verilere bakıldığında çalışan sayısı en fazla olan kurumun belediyeler olduğu görülmektedir. Bunu il özel idareleri ve ticaret ve sanayi odaları izlemiştir (Çizelge 9). Belediye çalışanlarının fazlalığı, bu kurumun sorumlu olduğu hizmet alanın genişliği ile yorumlanabilirse de bölgede istihdam alanının darlığı ve bazı siyasi mülahazalar nedeniyle bu kurumlarda bir yığılma şeklinde de yorumlanabilir.

Çizelge 9. Araştırmaya Katılan Kurumlardaki Çalışan Sayısı ve Kurumlara Göre Dağılımları

Çalışan Sayısının Kurumlara Göre Dağılımları			ÇALIŞAN SAYISI				
			100 ve altı	101- 500	501- 1000	1001 ve üstü	Toplam / Yüzde
KURUMLAR	İl Özel İdaresi	Frekans	0	34	8	7	49
		Yüzde	0	69,4	16,3	14,3	100,0
	Belediye	Frekans	7	51	23	48	129
		Yüzde	5,4	39,5	17,8	37,2	100,0
	Ticaret ve Sanayi Odası	Frekans	43	0	0	0	43
		Yüzde	100,0	0	0	0	100,0
Toplam		Frekans	50	85	31	55	221
		Yüzde	22,6	38,5	14,0	24,9	100,0

Araştırmaya toplam 229 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılanların bağlı oldukları kurumlara göre dağılımına bakıldığında ise belediyelerin % 59,8'le birinci sırada olduğu görülmektedir. Belediyeleri sırasıyla % 21,4'le il özel idareleri ve % 18,8'le ticaret ve sanayi odaları izlemektedir (Çizelge 10). Kurum ve kuruluşların verdikleri hizmet ve çalışan sayıları dikkate alındığında, katılımcıların kurumlar arasındaki dağılımının dengeli olduğu söylenebilir.

Çizelge 10. Araştırmaya Katılanların Bağlı Oldukları Kurumlara Göre Dağılımları

KURUMLAR	Frekans	Yüzde
İl Özel İdaresi	49	21,4
Belediye	137	59,8
Ticaret ve Sanayi Odası	43	18,8
Toplam	229	100,0

Araştırmaya katılanların bulundukları konuma göre dağılımlarına bakıldığında, katılımcıların % 84,7'sini çalışanların ve % 15,3'si yöneticilerin oluşturduğu görülmektedir (Çizelge 11). Kurumlardaki çalışan ve yönetici dengesi dikkate alındığında bu dağılımın da dengeli olduğu ifade edilebilir.

Çizelge 11. Araştırmaya Katılanların Bulunduğu Konuma Göre Dağılımları

KONUMU	Frekans	Yüzde
Yönetici	35	15,3
Çalışan	194	84,7
Toplam	229	100,0

Araştırmaya katılanların bağlı oldukları kurum ve çalıştıkları konuma göre dağılımları incelendiğinde katılımcıların % 84,7'sini çalışan, % 15,3'ünün ise yöneticilerden oluştuğu görülmektedir (Çizelge 12). Bu oranların kurumlardaki yönetici çalışan dengesi dikkate alındığında araştırma örnekleminin temsil edici nitelikte olduğunu göstermektedir.

Çizelge 12. Araştırmaya Katılanların Bağlı Oldukları Kurum ve Çalıştıkları Konuma Göre Dağılımları

Araştırmaya Katılanların Bağlı Oldukları Kurum ve Çalıştıkları Konuma Göre Dağılımları			Konumu		
			Yönetici	Çalışan	Toplam / Yüzde
KURUMLAR	İl Özel İdaresi	Frekans	8	41	49
		Yüzde	16,3	83,7	100,0
	Belediye	Frekans	18	119	137
		Yüzde	13,1	86,9	100,0
	Ticaret ve Sanayi Odası	Frekans	9	34	43
		Yüzde	20,9	79,1	100,0
Toplam		Frekans	35	194	229
		Yüzde	15,3	84,7	100,0

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine ilişkin dağılıma bakıldığında, erkeklerin belirgin biçimde (% 70,7) fazla olduğu görülmektedir (Çizelge 13). Bu sonucun aslında genelde ülkedeki çalışanların cinsiyet dağılımını yansıttığı gibi, özelde Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki dağılımı da yansıtmaktadır. Bu sonuç cinsiyet eşitsizliğinin diğer birçok alanda olduğu gibi yerel yönetimlerde de var olduğunu göstermektedir.

Çizelge 13. Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	162	70,7
Kadın	65	28,4
Belirtmemiş	2	0,9
Toplam	229	100,0

Araştırmaya katılanların cinsiyetinin bağlı oldukları kurumlara göre dağılımlarına baktığımızda cinsiyet eşitsizliğinin kurumlara göre farklılaştığı gözlenmektedir. Örneğin kadın çalışanı en fazla olan kurum Ticaret ve Sanayi Odaları olurken (% 37,2), kadın çalışanı en az olan kurum Özel İdarelerdir (% 24,5). Belediyelerde ise kadın çalışan oranı % 27,4'tür (Çizelge 14).

Çizelge 14. Araştırmaya Katılanların Bağlı Oldukları Kurum ve Çalıştıkları Konuma Göre Dağılımları

Araştırmaya Katılanların Cinsiyetinin Bağlı Oldukları Kurumlara Göre Dağılımları			CİNSİYET		
			Erkek	Kadın	Toplam / Yüzde
KURUMLAR	İl Özel İdaresi	Frekans	37	12	49
		Yüzde	75,5	24,5	100,0
	Belediye	Frekans	98	37	135
		Yüzde	72,6	27,4	100,0
	Ticaret ve Sanayi Odası	Frekans	27	16	43
		Yüzde	62,8	37,2	100,0
Toplam		Frekans	162	65	227
		Yüzde	71,4	28,6	100,0

Araştırmaya katılanların yaş dağılımlarına ilişkin verilere göre, 31-50 yaş aralığını kapsayan orta yaş grubunun ağırlıkta olduğu (% 61,6) görülmektedir. Genç grupta yer alan 22-30 yaş grubunu temsil edenlerin oranı ise % 16,6'dır. 51 ve üstü yaşta olanlar % 6,6, yaş grubunu belirtmeyenler ise % 15,3 bulunmuştur (Çizelge 15). Bu sonuçlar Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki yerel yönetimlerde çalışanların

çalışma hayatı bakımından en verimli çağ olan orta yaş (31-50 yaş) grubunda olduklarını göstermektedir.

Çizelge 15. Araştırmaya Katılanların Yaşlarının Kategorik Dağılımları

Yaş	Frekans	Yüzde
22-30	38	16,6
31-50	141	61,6
51 ve üstü	15	6,6
Belirtmeyen	35	15,3
Toplam	229	100,0

Araştırmaya katılanlar genel olarak orta yaş grubunu oluşturmaktadır. Tüm kurumlar içerisinde genç sayılabilecek grup (22- 30 yaş arası), katılımcıların yaklaşık % 20,0'sini oluştururken, orta yaş grubunu (31 -50 yaş arası) yaklaşık % 73,0'ünü oluşturmaktadır. Yaşlı sayılabilecek çalışan oranı ise sadece % 7,7'dir. Öte yandan, genç ve yaşlı grubunda ticaret ve sanayi odaları ön sıralarda yer alırken, orta yaş grubunda ise belediyelerin yer aldığı görülmektedir (Çizelge 16).

Çizelge 16. Araştırmaya Katılanların Yaşlarının Kurumlara Göre Dağılımları

Araştırmaya Katılanların Yaşlarının Kurumlara göre dağılımları			ÇALIŞANLARIN YAŞI			
			22- 30 yaş	31- 50 yaş	51 ve üstü	Toplam/ Yüzde
KURUMLAR	İl Özel İdaresi	Frekans	10	26	3	39
		Yüzde	25,6	66,7	7,7	100,0
	Belediye	Frekans	14	92	7	113
		Yüzde	12,4	81,4	6,2	100,0
	Ticaret ve Sanayi Odası	Frekans	14	23	5	42
		Yüzde	33,3	54,8	11,9	100,0
Toplam		Frekans	38	141	15	194

Araştırmaya katılanların öğrenim düzeylerine ilişkin veriler incelendiğinde, yükseköğretim mezunlarının ağırlıkta olduklarını göstermektedir. Tüm katılımcılar

içerisinde yükseköğretim mezunlarının oranı % 71,8'dir. Ortaöğretim mezunları % 27,8, ilköğretim mezunları ise % 0,4'tür. Kurumlar açısından bakıldığında ise öğrenim düzeyi en yüksek olan kurumun ticaret ve sanayi odaları olduğu (% 81,4) görülmektedir (Çizelge 17). Negiz (2007) tarafından yapılan bir araştırmada belediye personelinin öğrenim düzeylerinin genel olarak yüksek olduğu bulunmuştur. Bu araştırma sonuçlarına göre Belediyede yönetici konumda olanların öğrenim düzeyleri açısından ağırlıklı olarak üniversite mezunlarının baskın olduğu görülmektedir. Örneğin yönetici konumda olanların % 0,3'ü ilköğretim, % 11,2'si lise, % 78,1'i üniversite mezunudur. Ancak yöneticiler dışındaki personelin öğrenim durumuna bakıldığında farklı sonuçlar çıkmıştır. Bu grup arasında ilköğretim mezunlarının oranı % 10,7 iken, lise mezunlarının oranı % 68,7'dir. Üniversite mezunu olanların oranı % 20,3'tür.[13]

Çizelge 17. Araştırmaya Katılanların Öğrenim Düzeylerinin Kurumlara Göre Dağılımları

Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumlarının Kurumlara Göre Dağılımları			ÖĞRENİM DURUMU			
			İlköğretim	Ortaöğretim	Yükseköğretim	Toplam / Yüzde
KURUMLAR	İl Özel İdaresi	Frekans	0	12	37	49
		Yüzde	0	24,5	75,5	100,0
	Belediye	Frekans	1	43	91	135
		Yüzde	0,7	31,9	67,4	100,0
	Ticaret ve Sanayi Odası	Frekans	0	8	35	43
		Yüzde	0	18,6	81,4	100,0
Toplam		Frekans	1	63	163	227
		Yüzde	0,4	27,8	71,8	100,0

[13] Negiz, N (2007), "Belediye Personelinin Hizmet içi Eğitim Sorunu: Bir Araştırma ve Model Önerisi", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yıl 2007, C.12, S.3 s.193-214.

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin önemli bir bulgu da katılımcıların öğrenim düzeyleri ve çalıştıkları kurumun il ve ilçe olmasına göre dağılımıdır. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu (% 71,8) yükseköğretim mezunu çalışanlar oluşturmaktadır. Ortaöğretim mezunlarının oranı % 27,8 iken, ilköğretim mezunlarının oranı yalnızca % 0,4'tür (Çizelge 18). Bu sonuçlar Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki yerel yönetimlerde çalışanların öğrenim seviyesi bakımından yüksek düzeyde olduğuna işaret etmektedir.

Kurumun il ve ilçede olmasına bağlı olarak öğrenim düzeylerinde görece farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin ilde bulunan çalışanlardan yükseköğretim mezunu olanların oranı % 75,4 iken, ilçelerde bulunan kurumlardaki çalışanlardan yükseköğretim mezunu olanların oranı % 55,0'dir. Ortaöğretim mezunu oranı illerde % 24,1, ilçelerde ise % 45,0'tir (Çizelge 18). Bu sonuçlar, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki yerel yönetimlerin bulundukları yerleşim yerinin gelişmişliğine bağlı olarak çalışanların öğrenim seviyelerinin arttığını göstermiştir.

Çizelge 18. Araştırmaya Katılanların Öğrenim Düzeylerinin Kurumun Bulunduğu Yere Göre Dağılımları

Araştırmaya Katılanların Öğrenim Düzeylerinin Kurumun Bulunduğu Yere Göre Dağılımları			ÖĞRENİM DÜZEYİ			
			İlköğretim	Orta öğretim	Yükseköğretim	Toplam
KURUMUN BULUNDUĞU YER	İl	Frekans	1	45	141	187
		Yüzde	0,5	24,1	75,4	100,0
	İlçe	Frekans	0	18	22	40
		Yüzde	0	45,0	55,0	100,0
Toplam		Frekans	1	63	163	227
		Yüzde	0,4	27,8	71,8	100,0

Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde, yerel yönetimlerde çalışanların öğrenim düzeylerinin çalıştıkları birimin özelliğine göre dağılımlarına bakıldığında, yükseköğretim mezunlarının ağırlıklı olarak idari birimlerde yoğunlaştığı (% 43,5) görülmektedir. Yüksek öğretim mezunlarının kümeleştiği bir diğer birim ise Teknik Birimdir (% 38,2) (Çizelge 19).

Çizelge 19. Araştırmaya Katılanların Öğrenim Düzeylerinin Çalışılan Birime Göre Dağılımları

Öğrenim Düzeylerinin Çalışılan Birime Göre Dağılımları			ÇALIŞILAN BİRİM				
			Teknik Birim	İdari Birim	Hizmet Birimi	Diğer	Toplam
ÖĞRENİM DÜZEYİ	İlköğretim	Frekans	0	0	0	1	1
		Yüzde	0	0	0	100,0	100,0
	Ortaöğretim	Frekans	2	36	11	4	53
		Yüzde	3,8	67,9	20,8	7,5	100,0
	Yükseköğretim	Frekans	50	57	17	7	131
		Yüzde	38,2	43,5	13,0	5,3	100,0
Toplam		Frekans	52	93	28	12	185
		Yüzde	28,1	50,3	15,1	6,5	100,0

Araştırmaya katılanların çalıştıkları kurumdaki pozisyonlarına göre dağılımlarına ait veriler incelendiğinde % 43,2'sinin memur, % 26,6'sının mühendis/tekniker, % 5,0'inin ise İşçi konumunda oldukları anlaşılmaktadır. Katılımcıların % 15,3'ü yönetici kadrosunda bulunmaktadır. Katılımcılardan yaklaşık % 10'luk bir kitle çalıştıkları kurumdaki pozisyonlarına ilişkin soruyu yanıtlamamışlardır.

2004 yılında yapılan bir araştırmaya göre, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki belediyelerin yalnızca % 30'u daha önce herhangi bir eğitim faaliyetine katılmıştır.[14] 2007 yılında yapılan bir başka araştırmaya göre ise belediye personelinin görev süreleri içinde hizmet içi eğitime katılma durumları dikkate alındığında, yöneticilerin

[14] Başbakanlık Gap Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde Yerel Yönetimlere Yönelik Eğitim İhtiyaç Analizi Araştırma Raporu, Temmuz 2004, Ankara, s.5.

çalışanlara oranla daha fazla hizmet içi eğitim aldıkları anlaşılmaktadır. Dört ve üzerinde hizmet içi eğitim alan deneklerin oranlarına bakıldığında; belediye başkanı (% 50,0), başkan yardımcısı (% 64,7), daire başkanı (% 68,0) personel sorumlusu (% 48,1) ve birim müdürü (% 61,3) düzeyindedir. Yine bu araştırmada hizmet içi eğitimleri nasıl değerlendirdiklerine ilişkin soruya verilen yanıtlarda % 2,6'sı çok iyi derken, % 27,9'u iyi olarak nitelendirmiştir.

Verilen hizmet içi eğitimleri orta şeklinde değerlendirenlerin oranı % 43,9, zayıf şeklinde nitelendirenler % 23,0, çok zayıf olarak nitelendirenler ise % 2,6'dır. [15]

Hizmet içi eğitim kursuna katılanların bulundukları konumları açısından değerlendirilmesine bakıldığında hem yöneticilerin hem de çalışanların hizmet içi eğitim kursuna katılma oranlarının çok düşük olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerden hizmet içi eğitim kursuna hiç katılmayan yöneticilerin oranı % 54,3 iken bu oran çalışanlarda % 55,2'dir (Çizelge 20).

Çizelge 20. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Dağılımları

Katıldığı Hizmet İçi Eğitim Kursu Sayısının Çalışılan Konuma Göre Dağılımı			KATILDIĞI HİZMET İÇİ EĞİTİM KURSU SAYISI				
			0	1- 5	6- 10	11 ve üzeri	Toplam
Çalıştığı Konumu	Yönetici	Frekans	19	8	2	6	35
		Yüzde	54,3	22,9	5,7	17,1	100,0
	Çalışan	Frekans	107	63	11	13	194
		Yüzde	55,2	32,5	5,7	6,7	100,0
Toplam		Frekans	126	71	13	19	229
		Yüzde	55,0	31,0	5,7	8,3	100,0

[15] Negiz, N (2007), "Belediye Personelinin Hizmet içi Eğitim Sorunu: Bir Araştırma ve Model Önerisi", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yıl 2007, C.12, S.3 s.193-214.

Bu veriler, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki yerel yönetimlerde çalışanların mesleki gelişimi açısından çok önemli olan hizmet içi eğitimlerinin oldukça yetersiz olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, katılımcıların yaş dağılımını gösteren Çizelge 15'deki verilerle birlikte düşünüldüğünde, çoğunluğu orta yaş grubundaki önemli bir kitlenin mesleki gelişimlerinin ihmal edildiğini açıkça göstermektedir.

Araştırmaya katılanların çalıştığı konuma göre hizmet içi eğitim kursuna katılma durumlarına ilişkin bilgiler, araştırmaya katılanların yarıdan fazlasının (% 55,0) şu ana kadar herhangi bir hizmet içi eğitim kursuna katılmadıklarını göstermektedir. Katılımcıların yaklaşık 1/3'ünün en çok 5 defa hizmet içi eğitim kursuna katıldıkları anlaşılmaktadır. 6-10 arasında hizmet içi eğitim kursuna katılanların oranı sadece % 5,7 iken, 11'den fazla hizmet içi eğitim kursuna katılanların oranı % 8,3'te kalmıştır (Çizelge 21).

Belediyelerde var olan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenliliği ve aralıklarına ilişkin bir başka araştırma sonucuna göre yöneticiler kendi sorumlulukları altında çalışan personeli için, altı ayda bir eğitim almalarının uygun olduğunu düşündükleri (% 55) ortaya çıkmıştır. Aynı araştırmaya göre her yıl yapılmasını isteyenlerin oranı % 40'tır.[16]

Çizelge 21. Araştırmaya Katılanların Hizmet İçi Eğitim Alma Durumları

Hizmet İçi Eğitim Sayısı	Frekans	Yüzde
Hiç katılmamış	126	55,0
5 ve daha az	71	31,0
6- 10	13	5,7
11 ve daha fazla	19	8,3
Toplam	229	100,0

[16] Negiz, N (2007), "Belediye Personelinin Hizmet içi Eğitim Sorunu: Bir Araştırma ve Model Önerisi", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yıl 2007, C.12, S.3 s.193-214.

Hizmet içi eğitim kursuna katılımın kurumlara göre dağılımlarına ilişkin veriler, hizmet içi eğitim kursu konusunda en duyarlı kurumun ticaret ve sanayi odaları, en duyarsız kurumun ise belediyeler olduğu göstermektedir. İl özel idarelerde de çalışanların yarıdan fazlası herhangi bir hizmet içi eğitim kursuna katılmadıklarını beyan etmişlerdir (Çizelge 22). Bu sonuçlar genel olarak kurum farkı gözetmeksizin yerel yönetimlerin hizmet içi eğitim konusunda ilgisiz kaldıklarını göstermektedir.

Konuya ilişkin olarak TUİK tarafından 2009 yılında yapılan "Girişimlerde Mesleki Eğitim Araştırması" sonuçlarına göre, Türkiye genelinde çalışanlarına mesleki eğitim kursu veya mesleki eğitimin diğer türlerini (işbaşında eğitim, çalışma ziyaretleri, kalite ve öğrenme çemberleri, öz yönelimli öğrenme, konferans, çalıştay, seminerler vb.) sağlayan girişimlerin tüm girişimler içindeki oranı % 32,0'dir. Yine bu çalışmaya göre hizmet içi eğitime en fazla önem veren kurumun 250 ve daha fazla çalışanı bulunan kurumlar (% 46,6) olduğu belirlenmiştir.[17]

Çizelge 22. Hizmet İçi Eğitim Kursuna Katılanların Kurumlara Göre Dağılımları

Hizmet içi eğitim kursuna katılanların kurumlara göre dağılımları			KATILDIĞI KURS SAYISI				
			0	1- 5	6- 10	11 ve üzeri	Toplam
KURUMLAR	İl Özel İdaresi	Frekans	24	18	1	6	49
		Yüzde	49,0	36,7	2,0	12,2	100,0
	Belediye	Frekans	81	46	7	3	137
		Yüzde	59,1	33,6	5,1	2,2	100,0
	Ticaret ve Sanayi Odası	Frekans	21	7	5	10	43
		Yüzde	48,8	16,3	11,6	23,3	100,0
Toplam		Frekans	126	71	13	19	229
		Yüzde	55,0	31,0	5,7	8,3	100,0

[17] Girişimlerde Mesleki Eğitim Araştırması Sonuçları, 2007, TUİK Haber Bülteni, Sayı:227, s.28 Aralık 2009.

Araştırmaya katılanların hizmet içi eğitim alma durumlarının cinsiyete göre dağılımlarına bakıldığında, erkeklerle kadınlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı anlaşılmaktadır. Örneğin hizmet içi eğitim kursuna hiç katılmayan erkeklerin oranı % 55,6 iken, bu oran kadınlarda % 52,3'tür. Öte yandan 1-5 arası hizmet içi eğitim kursuna katılan kadınların oranı % 33,8 iken, bu oran erkeklerde % 30,2'dir (Çizelge 23).

Çizelge 23. Hizmet İçi Eğitim Kursuna Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımları

Katıldığı Hizmet İçi Eğitim Kursu Sayısının Cinsiyete Göre Dağılımı			KATILDIĞI HİZMET İÇİ EĞİTİM KURSU SAYISI				
			0	1-5	6-10	11 ve üzeri	Toplam
CİNSİYET	Erkek	Frekans	90	49	9	14	162
		Yüzde	55,6	30,2	5,6	8,6	100,0
	Kadın	Frekans	34	22	4	5	65
		Yüzde	52,3	33,8	6,2	7,7	100,0
Toplam		Frekans	124	71	13	19	227
		Yüzde	54,6	31,3	5,7	8,4	100,0

Hizmet içi eğitim kursuna katılanların öğrenim düzeylerine göre dağılımlarına bakıldığında, ortaöğretim mezunlarının % 65'inin, yükseköğretim mezunlarının % 50'sinin hizmet içi eğitim kursuna hiç katılmadığı görülmektedir (Çizelge 24).

Çizelge 24. Hizmet İçi Eğitim Kursuna Katılanların Öğrenim Düzeyine Göre Dağılımları

Hizmet İçi Eğitim Kursuna Katılanların Öğrenim Düzeylerine Göre Dağılımları			KATILDIĞI KURS SAYISI				
			0	1- 5	6- 10	11 ve üzeri	Toplam
ÖĞRENİM DÜZEYİ	İlköğretim	Frekans	1	0	0	0	1
		Yüzde	100,0	,0	,0	,0	100,0
	Ortaöğretim	Frekans	41	17	3	2	63
		Yüzde	65,1	27,0	4,8	3,2	100,0
	Yükseköğretim	Frekans	82	54	10	17	163
		Yüzde	50,3	33,1	6,1	10,4	100,0
Toplam		Frekans	124	71	13	19	227
		Yüzde	54,6	31,3	5,7	8,4	100,0

4.2. Yerel Yönetimlerin Kurumsal Etkinliğine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki yerel yönetimlerin kurumsal etkinliklerine ilişkin bulgular yorumlanmıştır.

Kurumların vizyon ve misyonlarını açık biçimde belirlemesi, çalışanlarca paylaşılması ve gerçekleştirilmesi için çaba gösterilmesine ilişkin verilere göre, kurumlar arasında vizyon ve misyonunu açık biçimde belirleme konusunda belediyeler diğer kurumlara göre daha iyi durumdadır. Buna göre Belediye çalışanlarının % 86,4'ü kurumlarının vizyon ve misyonunun açıkça belirlediğini düşünmektedir. Öte yandan vizyon ve misyonunu belirlemede en yetersiz kurum il özel idareleridir. İl özel idare çalışanlarının % 76,6'sı kurumlarının vizyon ve misyonunu açıkça belirlediğini düşünmektedirler. Buna karşın il özel idare çalışanlarının % 14,9'u kurumlarının vizyon ve misyonunu kısmen belirlediğini, % 8,5'i ise kurumlarının vizyon ve misyonunu açıkça belirlemediğini düşünmektedir. Ticaret ve sanayi odası çalışanları kurumlarının vizyon ve misyonu belirleme konusunda % 81,0 düzeyinde olumlu görüş bildirmişlerdir (Çizelge 25).

Belirlenen vizyon ve misyonun tüm çalışanlarca paylaşılmasına ilişkin görüşlere bakıldığında, ticaret ve sanayi odalarının daha iyi durumda olduğu görülmektedir. Çalışanları tarafından kurumun vizyon ve misyonunun en az paylaşıldığı kurum ise il özel idareleridir. Ticaret ve sanayi odalarındaki çalışanların % 53,5'i kurumun vizyon ve misyonun tüm çalışanlarca paylaşıldığını bildirirken, il özel idarelerinde bu oran sadece % 38,8'dir.

Öte yandan çalışanların kurumun misyonunu gerçekleştirme konusundaki çabalarına ilişkin soruya verilen yanıtlara bakıldığında, genel olarak çok düşük sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Bu sonuçlara göre yetersiz olmakla birlikte en gayretli çalışanların % 34,7 ile il özel idarelerinde, en az gayretlilerin ise % 18,6 ile ticaret ve sanayi odaların olduğu görülmektedir. Belediyelerde bu oran % 30,7'dir (Çizelge 25).

Çizelge 25. Kurumların Vizyon ve Misyona Sahip Olma ve Bunları Gerçekleştirme Düzeyleri (Kurumlara Göre)

	İl Özel İdaresi			Belediye			Ticaret ve Sanayi Odası		
	Hayır %	Kısmen %	Evet %	Hayır %	Kısmen %	Evet %	Hayır %	Kısmen %	Evet %
Kurumumuzun vizyonu ve misyonu açık bir şekilde belirlenmiştir.	8,5	14,9	76,6	1,5	12,1	86,4	0	19,0	81,0
Çalıştığım kurumun vizyonu tüm çalışanlarca paylaşılmaktadır.	8,2	53,1	38,8	1,5	51,8	46,7	0	46,5	53,5
Kurumumuzda tüm çalışanlar kurumun misyonunu gerçekleştirmek için çaba göstermektedirler.	6,1	59,2	34,7	2,2	67,2	30,7	0	81,4	18,6

Kurumların gerek vizyon ve misyonlarını açık biçimde belirleme, gerek çalışanlarca paylaşılması ve gerekse bu vizyon ve misyonu gerçekleştirme konusundaki çabalarına ilişkin soruya verilen yanıtlara göre, yöneticilerle çalışanların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ancak her üç

soruya verilen yanıtlarda da yöneticilerin görece daha olumlu düşündükleri anlaşılmaktadır. Yine bu çizelgedeki verilerle ilgili önemli bir fark yöneticiler kendi sorumluluklarında olan ilk iki soruya daha olumlu görüş bildirirken, çalışanları doğrudan ilgilendiren üçüncü soruda daha olumsuz düşündükleri anlaşılmaktadır (Çizelge 26). Bu sonuçlar, ileri düzeyde olmamakla birlikte, kurum yöneticilerinin çalışanların görevlerini yapma konusunda kuşkulu olduklarına ve aralarında bir güven sorunu olduğuna işaret etmektedir.

Çizelge 26. Kurumların Vizyon ve Misyona Sahip Olma ve Bunları Gerçekleştirme Düzeyleri (Yerel Yönetim Kurumlarındaki Yönetici ve Çalışanlara Göre)

	Yönetici			Çalışan		
	Hayır %	Kısmen %	Evet %	Hayır %	Kısmen %	Evet %
Kurumumuzun vizyonu ve misyonu açık bir şekilde belirlenmiştir.	5,7	11,4	82,9	2,2	14,5	83,3
Çalıştığım kurumun vizyonu tüm çalışanlarca paylaşılmaktadır.	5,7	40,0	54,3	2,1	53,1	44,8
Kurumumuzda tüm çalışanlar kurumun misyonunu gerçekleştirmek için çaba göstermektedirler.	0	80,0	20,0	3,1	66,0	30,9

Kurumlarda herkesin yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi ve ilgililere duyurulmasına ilişkin soruya verilen yanıtlara bakıldığında, ticaret ve sanayi odalarının yüksek düzeyde oldukları görülmektedir. Bu kurumdan araştırmaya katılanların % 79,1'i evet yanıtı verirken, aynı soruya il özel idaresinden katılanların % 61,2'si, belediyelerden katılanların ise % 54,0'ü evet yanıtı vermişlerdir (Çizelge 27).

Görev tanımlarının belirlenmesi ve ilgililere duyurulmasına ilişkin soruya verilen yanıtlara bakıldığında yine sıralama bozulmamaktadır. Ticaret ve sanayi odaları % 90,7 evet derken, İl özel idareleri % 89,8, belediyeler ise % 83,2 oranında evet yanıtı vermişlerdir (Çizelge 27).

Çizelge 27. Yetki, Sorumluluk ve Görev Tanımlarının Belirlenmesi ve Duyurulması (Kurumlar Açısından Algılanma Düzeyi)

	İl Özel İdaresi			Belediye			Ticaret ve Sanayi Odası		
	Hayır %	Kısmen %	Evet %	Hayır %	Kısmen %	Evet %	Hayır %	Kısmen %	Evet %
Kurumumuzda herkesin yetki ve sorumlulukları açıkça belirlenmiş ve ilgililere duyurulmuştur.	2,0	36,7	61,2	2,2	43,8	54,0	0	20,9	79,1
Kurumumuzda herkesin görev tanımları açıkça belirlenmiş ve ilgililere duyurulmuştur.	2,0	8, 2	89,8	0,7	16,1	83,2	0, 3	0,9	90,7

Çizelge 28'deki sorulara verilen cevapların kişilerin konumları açısından dağılımına bakıldığında, önemli görüş farklılıklarının olduğu anlaşılmaktadır. Burada da beklendiği gibi yöneticiler kendi sorumluluğunda olan her iki konuda da daha olumlu görüş bildirirken, çalışanlar görece daha olumsuz görüş bildirmişlerdir.

Bir kurumdaki eğitim açığının analiz edilebilmesi için örgütte iş tanımları ve iş gereklerinin belirlenmiş olması, yani iş analizlerinin yapılmış olması gerekmektedir. İş tanımları ve gereklerinin belirlenmesi sayesinde, bir işi yerine getirecek kişide bulunması gereken bilgi ve beceri düzeyi ile işin tüm özellikleri ortaya konulmuş olur. Buna ek olarak görev analizlerinin yapılmasıyla bir görevi yürüten kişinin neleri yapması gerektiği yani sorumlulukları ortaya konur. İş için gerekli şartlar belirlendikten sonra, bu şartları yerine getirebilecek uygun kişilerin bulunabilmesi için kişi analizi yapılmalıdır. Bir görevi yürüten kişinin aranan şartlara sahip olup olmadığının tespiti, niteliksel açıdan personelin durumunu ortaya koyacağı için olası eğitim açığı ya da yetersizliğini de ortaya çıkaracaktır.

Çizelge 28. Yetki, Sorumluluk ve Görev Tanımlarının Belirlenmesi ve Duyurulması (Yerel Yönetim Kurumlarındaki Yönetici ve Çalışanlara Göre Algılanma Düzeyi)

	Yönetici			Çalışan		
	Hayır %	Kısmen %	Evet %	Hayır %	Kısmen %	Evet %
Kurumumuzda herkesin yetki ve sorumlulukları açıkça belirlenmiş ve ilgililere duyurulmuştur.	0	25,7	74,3	2,1	40,2	57,7
Kurumumuzda herkesin görev tanımları açıkça belirlenmiş ve ilgililere duyurulmuştur.	2,9	0	97,1	14,9	1,0	84,0

Kurumlar arasında kesintisiz bilgi paylaşımına ilişkin soruya verilen yanıtlara bakıldığında kurumların sıralaması il özel idareleri, ticaret ve sanayi odaları ve belediyeler şeklindedir. Bu sonuçlara göre kurumların kendi içlerinde kesintisiz bilgi paylaşımlarının beklenen düzeyde olmadığı anlaşılmaktadır. Yerel yönetimlerin zorunlu yazışmalar dışında diğer kamu kurumlarıyla ve sivil kurumlarla iletişimleri konusunda ise sıralama değişmektedir. Buna göre gerek diğer kamu kurumlarıyla ve gerekse sivil kurumlarla iletişimde en iyi olan kurum ticaret ve sanayi odaları olurken, iletişimi en az olan kurum il özel idareleridir (Çizelge 29).

İletişim konusundaki yanıtların mevki açısından dağılımına bakıldığında, yöneticiler lehine belirgin bir fark olduğu anlaşılmaktadır. İletişim konusunda da yöneticilerin bariz biçimde daha olumlu düşündükleri anlaşılmaktadır (Çizelge 30). Bu sonuçlar yöneticilerin kurumlarını koruma güdüsüyle davrandıkları şeklinde de yorumlanabilir.

Çizelge 29. Kurum İçi ve Kurum Dışı İletişim Algılanması (Kurumlar Açısından Algılanma Düzeyi)

	İl Özel İdaresi			Belediye			Ticaret ve Sanayi Odası		
	Hiçbir zaman %	Zaman zaman %	Her zaman %	Hiçbir zaman %	Zaman zaman %	Her zaman %	Hiçbir zaman %	Zaman zaman %	Her zaman %
Kurumumuzdaki çeşitli birimler arasında kesintisiz bilgi paylaşımı vardır.	4,1	36,7	59,2	2,2	54,7	43,1	4,7	46,5	48,8
Kurumumuz zorunlu yazışmalar dışında diğer kamu kurumlarıyla ilişki içindedir.	2,0	53,1	44,9	0	51,8	48,2	2,3	37,2	60,5
Kurumumuz zorunlu yazışmalar dışında özel kurumlarla (Sivil toplum örgütleriyle) ilişki içindedir.	16,3	55,1	28,6	2,2	55,5	42,3	0	32,6	67,4

Çizelge 30. Kurum İçi ve Kurum Dışı İletişim Algılanması (Yerel Yönetim Kurumlarındaki Yönetici ve Çalışanlara Göre Algılanma Düzeyi)

	Yönetici			Çalışan		
	Hiçbir zaman	Zaman zaman	Her zaman	Hiçbir zaman	Zaman zaman	Her zaman
Kurumumuzdaki çeşitli birimler arasında kesintisiz bilgi paylaşımı vardır.	2,9	40,0	57,1	3,1	51,0	45,9
Kurumumuz zorunlu yazışmalar dışında diğer kamu kurumlarıyla ilişki içindedir.	2,9	31,4	65,7	0,5	52,6	46,9
Kurumumuz zorunlu yazışmalar dışında özel kurumlarla (Sivil toplum örgütleriyle) ilişki içindedir.	0	40,0	60,0	5,7	53,1	41,2

Kurumlarda vatandaşları bilgilendirici ve yönlendirici sembol ve işaretlerin bulunup bulunmadığına ilişkin soruya verilen yanıtlar incelendiğinde yararlanıcılarını yönlendirme konusunda en duyarlı kurumun belediyeler olduğu görülmektedir. Yararlanıcılarını yönlendirme konusunda en yetersiz kurumlar ise ticaret ve sanayi odalarıdır. Konuyla ilgili bir diğer soruya verilen yanıtlarda da benzer bir sonuç çıkmıştır. Kurum çalışanlarının yaka kartı kullanıp kullanmadıklarına ilişkin soruya il özel idareleri % 53,1 evet derken, ticaret ve sanayi odalarında evet diyenlerin oranı % 27.9'dur. Belediyelerde ise bu oran % 51,8'dir (Çizelge 31).

Kurumlarında yönlendirici pano ve işaretlerin bulunduğunu ifade eden yöneticilerin oranı % 88,6 iken, çalışanların oranı ise % 87,7'dır. Aynı şekilde kurumlarında, kişilerin kendilerini tanıtıcı yaka kartlarının bulunduğunu belirten yöneticilerin oranı % 42,9 olduğu halde, çalışanlarda bu oran % 48,5'dir (Çizelge 32). Bu durum, yönlendirme panolarının bulunması açısından kurumların iyi durumda olduklarını göstermektedir.

Çizelge 31. Kurumlarda Vatandaşları Bilgilendirici ve Yönlendirici İşaretlerin Bulundurulması Durumu (Kurumlara Göre)

	İl Özel İdaresi		Belediye		Ticaret ve Sanayi Odası	
	Hayır %	Evet %	Hayır %	Evet %	Hayır %	Evet %
Kurumumuzdan hizmet alan vatandaşlar için kurum girişinde bilgilendirici ve yönlendirici pano ve işaretler bulunmaktadır.	16,3	83,7	7,3	92,7	23,3	76,7
Kurumumuzda görev yapanların kendini tanıtıcı yaka kartları bulunmaktadır.	46,9	53,1	48,2	51,8	72,1	27,9

Çizelge 32. Kurumlarda Vatandaşları Bilgilendirici ve Yönlendirici İşaretlerin Bulundurulma Durumu (Yerel Yönetim Kurumlarındaki Yönetici ve Çalışanlara Göre)

	Yönetici		Çalışan	
	Hayır %	Evet %	Hayır %	Evet %
Kurumumuzdan hizmet alan vatandaşlar için kurum girişinde bilgilendirici ve yönlendirici pano ve işaretler bulunmaktadır.	11,4	88,6	12,4	87,6
Kurumumuzda görev yapanların kendini tanıtıcı yaka kartları bulunmaktadır.	57,1	42,9	51,5	48,5

Yararlanıcı memnuniyeti için tedbir alma konusuna en duyarlı kurum ticaret ve sanayi odalarıdır. Bu kurumu il özel idareleri, daha sonra da belediyeler izlemektedir (Çizelge 33).

Çizelge 33. Yararlanıcı Memnuniyeti İçin Gerekli Önlemler Alınıp Alınmadığının Kurumlara Göre Dağılımı

	İl Özel İdaresi			Belediye			Ticaret ve Sanayi Odası		
	Hiçbir zaman %	Zaman zaman %	Her zaman %	Hiçbir zaman %	Zaman zaman %	Her zaman %	Hiçbir zaman %	Zaman zaman %	Her zaman %
Kurumumuzda yararlanıcı memnuniyeti için gerekli önlemler alınmakta ve ihtiyaç duyulan düzenlemeler yapılmaktadır.	8,2	34,7	57,1	0	48,2	51,8	0	30,2	69,8

Kurumlarda yararlanıcıların (hizmet alan) memnuniyeti için önlem alınmasına ilişkin görüşlerin yönetici ve çalışanlara göre dağılımlarına bakıldığında, yöneticilerin belirgin bir biçimde daha olumlu düşündükleri anlaşılmaktadır (Çizelge 34).

Çizelge 34. Yararlanıcı Memnuniyeti İçin Gerekli Önlemler Alınıp Alınmadığının Yönetici ve Çalışanlara Göre Dağılımı

	Yönetici			Çalışan		
	Hiçbir zaman %	Zaman zaman %	Her zaman %	Hiçbir zaman %	Zaman zaman %	Her zaman %
Kurumumuzda yararlanıcı memnuniyeti için gerekli önlemler alınmakta ve ihtiyaç duyulan düzenlemeler yapılmaktadır.	2,9	25,7	71,4	1,5	44,8	53,6

Kurumların, halkın ve çalışanların görüşlerine başvurulması ve toplantılara katılımının sağlanması konusundaki dört soruya verilen yanıtlara bakıldığında, gerek kurum içi gerekse kurum dışı paydaşların görüşlerinin alınmasında kurumlar arasında farklı düzeylerde duyarlılıklar olduğu görülmektedir. Örneğin kurumdaki görevlilerin kurumun gelişmesine yönelik önerilerini dile getirecekleri uygun ortamlar bakımından en iyi durumda olan kurum ticaret ve sanayi odaları olurken, çalışanların görüş ve önerilerinden en fazla yararlanan kurum il özel idareleri olmuştur. Kurumdaki çalışanlarla, kurumun hizmet alanıyla ilgili toplantılar yapılma

konusunda da en duyarlı kurumun il özel idareleri olduğu görülmektedir. Kurumların, önemli kararlar alınırken halkın görüşlerine başvurmalarına ilişkin soruya verilen yanıtlara bakıldığında, en duyarlı kurumun belediyeler olduğu görülmektedir (Çizelge 35).

Çizelge 35. Kurumlar Açısından Halkın ve Çalışanların Demokratik Katılımına İlişkin Algılar

	İl Özel İdaresi			Belediye			Ticaret ve Sanayi Odası		
	Hiçbir zaman %	Zaman zaman %	Her zaman %	Hiçbir zaman %	Zaman zaman %	Her zaman %	Hiçbir zaman %	Zaman zaman %	Her zaman %
Kurumumuzdaki görevlilerin kurumun gelişmesine yönelik önerilerini dile getirecekleri uygun ortamlar bulunmaktadır.	20,4	44,9	34,7	2,9	46,7	50,4	2,3	39,5	58,1
Kurumumuz çalışanların görüş ve önerilerinden yararlanmaktadır.	16,3	38,8	44,9	6,6	53,3	40,1	14,0	51,2	34,9
Kurumumuzdaki çalışanlarla, kurumun hizmet alanıyla ilgili toplantılar yapılmaktadır.	20,4	40,8	38,8	4,4	61,3	34,3	9,3	55,8	34,9
Kurumumuz, önemli kararların alınması sürecinde (proje, uygulama vb) halkın görüşlerine başvurmaktadır.	34,7	49,0	16,3	10,2	55,5	34,3	16,3	55,8	27,9

Kurum mensuplarının kurumun gelişmesine yönelik önerilerini dile getirecekleri uygun ortamlar olup olmadığına ilişkin soruya verilen yanıtlarda, yöneticilerle çalışanlar arasında anlamlı görüş farkı bulunmaktadır. Bu soruya yöneticilerin % 68,6'sı her zaman cevabı verirken, % 28,6'sı zaman zaman cevabı vermiştir. Aynı soruya çalışanların verdiği yanıtlar ise % 44,8'i her zaman, % 47,9'u zaman zaman şeklindedir. Öte yandan gerek kurum çalışanlarının görüş ve önerilerinden yararlanma konusunda ve gerekse kurumdaki çalışanlarla, kurumun hizmet alanıyla ilgili toplantılar yapılması konusunda yöneticiler çalışanlardan daha olumlu görüş bildirmişlerdir (Çizelge 36).

Çizelge 36. Mevki Açısından Halkın ve Çalışanların Demokratik Katılımına İlişkin Algılar

	Yönetici			Çalışan		
	Hiçbir zaman %	Zaman zaman %	Her zaman %	Hiçbir zaman %	Zaman zaman %	Her zaman %
Kurumumuzdaki görevlilerin kurumun gelişmesine yönelik önerilerini dile getirecekleri uygun ortamlar bulunmaktadır.	2,9	28,6	68,6	7,2	47,9	44,8
Kurumumuz çalışanların görüş ve önerilerinden yararlanmaktadır.	2,9	48,6	48,6	11,3	50,0	38,7
Kurumumuzdaki çalışanlarla, kurumun hizmet alanıyla ilgili toplantılar yapılmaktadır.	0	57,1	42,9	10,3	55,7	34,0
Kurumumuz, önemli kararların alınması sürecinde (proje, uygulama vb) halkın görüşlerine başvurmaktadır.	8,6	51,4	40,0	18,0	54,6	27,3

Elde edilen sonuçlara göre, vatandaşların işlemleri için gerekli belgeleri temin etmeleri konusunda genel olarak zorluk yaşadıkları anlaşılmaktadır. Kurumlar açısından bakıldığında kendisinden hizmet alan vatandaşların ihtiyaç duyduğu belgeleri kurumdan temin etme konusunda en duyarlı kurum ticaret ve sanayi odalarıdır. Bu konuda en yetersiz kurum ise il özel idareleridir (Çizelge 37).

Çizelge 37. Vatandaşların Kurumdan Yararlanma Kolaylığı (Kuruma Göre)

	İl Özel İdaresi			Belediye			Ticaret ve Sanayi Odası		
	Hiçbiri %	Bir kısmı %	Hepsi %	Hiçbiri %	Bir kısmı %	Hepsi %	Hiçbiri %	Bir kısmı %	Hepsi %
Kurumumuzdan hizmet alan vatandaşların ihtiyaç duyduğu belgeler kurum bünyesinden temin edilmektedir.	8,2	61,2	30,6	2,9	47,4	49,6	2,3	25,6	72,1

Vatandaşların işlemleri için gerekli belgeleri temin etmelerine ilişkin görüşlerin çalışan ve yöneticiler bakımından nasıl algılandığına bakıldığında, yöneticilerin % 54,3'ü hepsinin temin edilebildiğini söylerken, % 42,9'u bir kısmının temin edilebildiğini belirtmektedir. Aynı soruya çalışanların verdiği cevaplara bakıldığında çalışanların %49,0'u gerekli belgelerin hepsinin temin edilebildiğini, % 46,9'unun ise bir kısmının temin edilebildiğini düşündükleri görülmektedir (Çizelge 38).

Çizelge 38. Vatandaşların Kurumdan Yararlanma Kolaylığı (Yerel Yönetim Kurumlarındaki Yönetici ve Çalışanlara Göre)

	Yönetici			Çalışan		
	Hiçbiri %	Bir kısmı %	Hepsi %	Hiçbiri %	Bir kısmı %	Hepsi %
Kurumumuzdan hizmet alan vatandaşların ihtiyaç duyduğu belgeler kurum bünyesinden temin edilmektedir.	2,9	42,9	54,3	4,1	46,9	49,0

Vatandaşların kurumlara ulaşımlarına ilişkin temel altyapı kapasitelerine yönelik sorulara verilen yanıtlara bakıldığında, ticaret ve sanayi odalarının diğer kurumlara göre daha iyi durumda oldukları görülmektedir. Örneğin kurumların tek çatı altında olması, kuruma ait bir internet sitesi bulunması, kurumdan hizmet alan vatandaşların kişisel bilgilerini ve kurumla ilişkilerini kaydedecek yazılım sistemi olması, kurumdan hizmet alan vatandaşlar için kurumun internet sayfasında bilgilendirici ve yönlendirici açıklamalar bulunması gibi konularda ticaret ve sanayi odaları diğer kurumlara göre daha iyi durumda oldukları anlaşılmaktadır (Çizelge 39). Buna karşın hizmet alan vatandaşlar için elektronik ortamda başvuru ve takip hizmetlerinin verilmesi ve hizmet alan vatandaşların bilgi edinme konusundaki taleplerini karşılamakla görevli bir birim olması konularında il özel idareleri daha iyi durumda olduklarını belirtmişlerdir. Ancak bulgular dikkatli biçimde incelendiğinde gerek hizmet alan vatandaşlar için elektronik ortamda başvuru ve takip hizmetlerinin gerekse hizmet alan vatandaşların ihtiyaç duyduğu belgelerin kurumun internet sitesinden kolayca temin edilebilmesi konularında her üç kurumun da yetersiz oldukları görülmektedir (Çizelge 39).

Kurumların vatandaşın isteklerini zamanında karşılayıp karşılamadığına ilişkin soruya verilen yanıtlar dikkate alındığında, vatandaşın isteklerinin karşılanmasında en yetersiz kurumun il özel idareleri, en yeterli kurumun ise ticaret ve sanayi odaları olduğu görülmektedir. Belediyelerin ise vatandaşların isteklerinin zamanında karşılanması konusunda daha orta düzeyde oldukları anlaşılmaktadır (Çizelge 40).

Kurumlardan hizmet alan vatandaşların isteklerinin zamanında karşılanmasına ilişkin soruya, hepsi zamanında karşılanmaktadır cevabı; il özel idarelerinde % 49,0, belediyelerde % 63,5, ticaret ve sanayi odalarında ise % 81,4'tür (Çizelge 40). Bu durum, hizmet alanların isteklerinin karşılanmasında ticaret ve sanayi odalarının diğer iki kuruma (il özel idaresi ve belediye) göre daha etkin çalıştıklarını göstermektedir. Ancak, belediyeler ve il özel idarelerinin çalışma sahalarının hem alan hem de çeşit açısından, ticaret ve sanayi odalarına göre daha farklı olduğu da dikkate alınmalıdır.

Çizelge 39. Hizmet Alan Vatandaşların Kurumlara Ulaşımı

	Belediye		İl Özel İdaresi		Ticaret ve Sanayi Odası	
	Hayır %	Evet %	Hayır %	Evet %	Hayır %	Evet %
Kurumumuzda, birbiriyle ilişkili hizmet birimleri tek çatı altında (aynı binada) bulunmaktadır.	55,1	44,9	55,1	44,9	18,6	81,4
Kurumumuzun internet sitesi bulunmaktadır.	10,2	89,8	4,4	95,6	2,3	97,7
Kurumumuzdan hizmet alan vatandaşların kişisel bilgilerini ve kurumla ilişkilerini kaydedecek yazılım sistemi mevcuttur.	46,9	53,1	18,2	81,8	16,3	83,7
Kurumuzdan hizmet alan vatandaşlar için kurumun internet sayfasında bilgilendirici ve yönlendirici açıklamalar bulunmaktadır.	28,6	71,4	16,8	83,2	4,7	95,3
Kurumumuzdan hizmet alan vatandaşlar için elektronik ortamda başvuru ve takip hizmetleri verilmektedir.	42,9	57,1	35,8	64,2	44,2	55,8
Kurumumuzdan hizmet alan vatandaşların ihtiyaç duyduğu belgeler kurumun internet sitesinden kolayca temin edilebilmektedir.	55,1	44,9	54,7	45,3	58,1	41,9
Kurumumuzdan hizmet alan vatandaşların bilgi edinme konusundaki taleplerini karşılamakla görevli bir birim bulunmaktadır.	24,5	75,5	13,9	86,1	34,9	65,1

Çizelge 40. Hizmet Alan Vatandaşların İsteklerinin Karşılanma Durumu (Kurumlara Göre)

	İl Özel İdaresi			Belediye			Ticaret ve Sanayi Odası		
	Hiçbiri %	Bir kısmı %	Hepsi %	Hiçbiri %	Bir kısmı %	Hepsi %	Hiçbiri %	Bir kısmı %	Hepsi %
Kurumumuzdan hizmet alan vatandaşların istekleri zamanında karşılanmaktadır.	4,1	46,9	49,0	0	36,5	63,5	0	18,6	81,4

Kurumlardan hizmet alan vatandaşların, isteklerinin zamanında karşılanıp karşılanmadığına ilişkin soruya kurumlar tarafından verilen yanıtlarda, yöneticilerle çalışanlar arasında görece farklı düzeyde katılım görülmektedir. Örneğin bu soruya verilen yanıtlarda yöneticilerin % 71,4'ü "hepsi" cevabı verirken, % 28,6'sı ise "bir kısmı" cevabı vermişlerdir. Aynı soruya çalışanların % 62,4'ü "hepsi", % 36,6'sı ise "bir kısmı" şeklindedir (Çizelge 41). Bu sonuçlara göre, yöneticilerin "vatandaşların isteklerinin zamanında karşılandığı" konusunda çalışanlara göre daha iyimser oldukları söylenebilir.

Çizelge 41. Hizmet Alan Vatandaşların İsteklerinin Karşılanma Durumu (Yerel Yönetim Kurumlarındaki Yönetici ve Çalışanlara Göre)

	Yönetici			Çalışan		
	Hiçbiri %	Bir kısmı %	Hepsi %	Hiçbiri %	Bir kısmı %	Hepsi %
Kurumumuzdan hizmet alan vatandaşların istekleri zamanında karşılanmaktadır.	0	28,6	71,4	1,0	36,6	62,4

Kurum yönetici ve çalışanları tarafından, kurumdan hizmet alan vatandaşların memnuniyetinin genelde orta düzeyde olduğunun düşünüldüğü görülmektedir. Nitekim bu oran il özel idarelerinde % 49,0, belediyelerde % 51,8 ve ticaret ve sanayi odalarında % 51,2 olarak belirlenmiştir (Çizelge 42).

Çizelge 42. Kurumların Sundukları Hizmetin Vatandaşları Memnun Etme Düzeyine İlişkin Görüşler

	İl Özel İdaresi			Belediye			Ticaret ve Sanayi Odası		
	Düşük Düzeyde %	Orta Düzeyde %	Yüksek Düzeyde %	Düşük Düzeyde %	Orta Düzeyde %	Yüksek Düzeyde %	Düşük Düzeyde %	Orta Düzeyde %	Yüksek Düzeyde %
Kurumumuzdan hizmet alan vatandaşların memnuniyet düzeyi nedir?	40,8	49,0	10,2	46,0	51,8	2,2	41,9	51,2	7,0

Kurumlardan hizmet alan vatandaşların şikâyet ve memnuniyetlerini belirtebilecekleri uygun ortamların olup olmadığına; belediyelerde % 59,2, il özel idarelerinde % 79,6, ticaret ve sanayi odalarında ise % 72,1 oranında evet cevabı alınmıştır (Çizelge 43). Bu sonuçlara göre genel olarak her kurumda vatandaşların görüşlerini belirtebileceği uygun ortamların olduğunu söylemek mümkündür.

Çizelge 43. Hizmet Alan Vatandaşların Şikâyet ve Memnuniyetlerini Bildirme Durumu

	Belediye		İl Özel İdaresi		Ticaret ve Sanayi Odası	
	Hayır %	Evet %	Hayır %	Evet %	Hayır %	Evet %
Kurumumuzda vatandaşların şikâyet ve memnuniyetlerini belirtebilecekleri uygun ortamlar (Dilek şikâyet kutusu vb)bulunmaktadır.	40,8	59,2	20,4	79,6	27,9	72,1

4.3. Regresyon Modelleri

Regresyon modellerinde kullanılan değişkenlerin ortalama değerleri ile standart sapma değerleri Çizelge 44'te verilmiştir. Regresyon modelinde bağımlı değişken "hizmet içi performans değeri", diğer değişkenler ise bağımsız

değişkenlerdir. On adet kriter üzerinden değerlendirilen bağımlı değişken ortalama olarak 7,233 değerinde bulunmuştur. Bu da hizmet içi performansın kurum içinde iyi olduğunu göstermektedir. Hizmet içi performans değeri, kurumların kendi içindeki kurum organlarının kendi aralarındaki performans kriterinden elde edilmiştir.

Çizelge 44. Kullanılan Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler

Değişkenler	Ortalama Değer	Std. Sapma
Hizmetiçi Performans Değeri	7,233	1,092
Kuruluş Tarihi	3,931 (70,353)	0,888 (51,437)
Çalışan Sayısı	5,696 (611,518)	1,527 (569.648)
Yaş	3,622 (38,108)	0,193 (7,234)
Hizmetiçi Eğitim	1,822	2,944
Yönetici	0,144	0,351
Yüksekokul Mezunu	0,713	0,454
Kurumun Cinsi	0,629	0,484
Kurumun Bulunduğu Yer	0,817	0,388

Not: Kuruluş tarihi, çalışan sayısı ve yaş değişkenlerin doğal logaritması modelde kullanılmış ve ilgili değişkenlerin yanında değişkenlerin yalın değerleri ile standart sapmaları parantez içinde verilmiştir.

Hizmet içi performans değerini etkileyen faktörlere ilişkin istatistikî değerlerde görüldüğü gibi, kurumda çalışanların sayısı, eğitim ve kurum tipi değişkenleri hizmet içi performans değerini istatistiksel olarak önemli düzeyde etkilemektedir. Örneğin kurumun çalışan sayısındaki artış hizmet içi performans değerini artırırken, yüksek okul mezunu bu değeri olumsuz etkilemektedir. Aynı zamanda kurumun tipi belirleyici olmaktadır. Başka bir ifadeyle belediyelerin diğer kurumlara göre hizmet içi performans değerini olumlu etkilemektedir. Modelde kullanılan tüm bağımsız değişkenlerin hizmet içi performans değerindeki değişkenliği sıfırdan farklı olarak etkilemektedir. Hizmet içi öğrenim düzeyi istatistiksel olarak önemli olmamasına karşın, hizmet içi performans değerini olumlu etkilemektedir (Çizelge 45).

Çizelge 45. Kurum ve Çalışanlarının Belirleyici Faktörlerinin Kurumun Hizmet içi Performans Değerlerine Olan Etkileri

Değişkenler	Katsayı Değeri	t-değeri
Sabit Terim	9,677[a]	6,56
Kuruluş Tarihi	0,130	1,46
Çalışan Sayısı	-0,258[a]	-4,91
Yaş	-0,413	-1,11
Hizmetiçi Eğitim	0,004	0,20
Yönetici	0,091	0,48
Yüksekokul Mezunu	-0,353[a]	-2,28
Kurumun Cinsi	0,412[a]	1,97
Kurumun Bulunduğu Yer	-0,021	-0,10
R^2	0,163	
$F_{8,193}$-Istatistik Değeri	4,7[a] (0,000)	

Not: Yönetici ise 1, değilse 0;Yüksekokul mezunu ise 1, değilse 0; Kurum belediye ise 1, değilse 0 ve Kurum İl'de ise 1 değilse 0
olarak tanımlanmıştır.

Regresyon modelinde istatistiksel olarak önemli görülen değişkenlerin tekil bağlamda hizmet içi performans değerine göre Khi-kare test analizlerine tabı tutulmuştur. Yapılan analiz sonucunda hizmet içi performans değerleri öğrenim durumuna göre değerlendirildiğinde: yüksek okul mezunu olanlar ile olmayanlar arasında önemli derecede farkın olduğu görülmekte ve yüksek okul mezunu olmayanların olanlara göre kendı bireysel görevlerinde etkın rol aldıkları görülmektedir (Çizelge 46).

Çizelge 46. Hizmet içi Performans Değerlerinin Öğrenim Durumuna Göre Değerlendirilmesi

Hizmetiçi Performans Değeri	Öğrenim Durumu		Toplam
	Yüksekokul Mezunu Olmayanlar	Yüksekokul Mezunu Olanlar	
2	0	1	1
3	0	0	0
4	1	4	5
5	0	13	13
6	2	16	18
7	17	37	54
8	38	73	111
Toplam	58	144	202
Khi-Kare Değeri (6 sd)	10,404 (0,108)		

Aynı şekilde hizmet içi performans düzeyleri kurumlara göre değerlendirildiğinde; belediyelerin diğer iki kuruma göre daha etkin olduğu anlaşılmakta ve il özel idarelerinin ticaret ve sanayi odalarına göre hizmet içi performansta daha etkin olduğu görülmektedir (Çizelge 47). Bu istatistiksel farkın kurumların konumları itibari ile farklılık arz etmesi beklenilen bir durumdur. Topluma yönelik hizmetler düşünüldüğünde, başta belediyeler ve il özel idarelerinin oranlarının yüksek çıkması doğaldır.

Çizelge 47. Hizmet içi Performans Değerlerinin Kurumlara Göre Değerlendirilmesi

Hizmet Alan Vatandaşlara Göre Performans Değeri	Kurumlar			Toplam
	Belediye	İl Özel İdaresi	Ticaret ve Sanayi Odası	
2	0	1	0	1
3	0	0	0	0
4	4	1	0	5
5	9	2	2	13
6	9	8	1	18
7	34	17	3	54
8	71	14	26	111
Toplam	127	43	32	202
Khi-Kare Değeri (14 sd)	25,452 (0,013)			

Araştırmaya katılan kurum ve çalışanlarının karakteristik özelliklerinin "Kurumdan Hizmet Alan Vatandaşlara Yönelik Performans Değerlerine" olan etkilerine bakıldığında, yüksek okul mezunu olanlar yüksek okul mezunu olmayanlara göre düşük performans gösterirken, belediyelerin diğer kurumlara göre ve kurumların il merkezlerinde oluşu, kurumdan hizmet alan vatandaşlara yönelik performans değerlerine istatistiksel olarak pozitif etkide bulunmuştur. Yüksek okul mezunu olanların olmayanlara göre düşük performansta olmaları, istihdam edilen alanlarda kendi meslekleri ile birebir örtüşmemesi (iş memnuniyetsizliği) ve/veya eğitim yolu ile kazanılan bilgi birikiminin uygulamaya sınırlı bir şekilde aktarılması, yada uygulama alanlarının sınırlı olması vb gibi nedenlere dayandırılabilir. Kurumların ilçelere göre il'de olması hizmet alan vatandaşlara yönelik performans

değerlerine pozitif etkide bulunması, il merkezinin ilçelere göre üstünlük avantajına sahip olmasından kaynaklanmış olabilir. Modelde kullanılan tüm değişkenlerin etkileri bileşik olarak istatistiksel açıdan sıfırdan farklı bulunmuştur. Burada dikkat edilmesi gereken çok önemli bir husus hizmet içi eğitim değişkeninin giderek önemlilik arzetmesidir (Çizelge 48). Dolayısıyla, yapılacak olan hizmet içi eğitim çalışmalarının performansı artırıcı bir etki yapacağı istatistiksel olarak kanıtlanmış durumdadır. Eğitimin amacı ve hedef grupları kurumlara göre farklılık göstereceği için, ilgili kurumlar eğitim paketlerini belirlemiş oldukları stratejik planlara yönelik olarak hazırlamalıdır.

Çizelge 48. Kurum ve Çalışanlarının Karakteristik Faktörlerinin Kurumdan Hizmet Alan Vatandaşlara Yönelik Performans Değerlerine Olan Etkileri

Değişkenler	Katsayı değeri	t-değeri
Sabit Terim	**20,878**[a]	4,25
Kuruluş Tarihi	0,116	0,41
Çalışan Sayısı	0,321	1,57
Yaş	-0,404	-0,33
Hizmet İçi Eğitim	0,054	0,97
Yönetici	-0,562	-0,92
Yüksekokul Mezunu	**-0,894**[a]	-1,70
Kurumun Cinsi	**1,131**[a]	1,69
Kurumun Bulunduğu Yer	**1,708**[a]	2,70
R^2	0,172	
$F_{8,\ 133}$-Istatistik Değer	3,5 (0,001)	

Not: Yönetici ise 1, değilse 0;Yüksekokul mezunu ise 1, değilse 0; Kurum belediye ise 1, değilse 0 ve Kurum İl'de ise 1 değilse 0 olarak tanımlanmıştır.

Hizmet alan vatandaşlara göre performans değerlerinin istatistiksel açıdan önemli görülen değişkenlerden öğrenim düzeyine bakıldığında, toplamda yüksek bir fark çıkmasına karşın, farkın istatistiksel açıdan önemli olmadığı anlaşılmaktadır (Çizelge 49). Bu nedenle, personele yönelik hizmet içi eğitim, seminer, ihtiyaç duyulan diğer eğitim konuları vb. uygulamaların yönetici ve çalışanların öğrenim düzeylerine bakılmaksızın herkese verilmesi daha yararlı olacaktır.

Hizmet alan vatandaşlara göre performans değerlerinin kurumların tipine göre değerlendirildiğinde (Çizelge 50), üç kurum arasında anlamlı bir fark olduğu görülmetedir. Bu nedenle, performans artırıcı eğitim hizmetlerinin kurumların

yapısına göre farklılaşması kaçınılmazdır. Başka bir ifadeyle, kurumların yapısını dikkate almayan eğitim paket programlarının verimsiz olacağı söylenebilir.

Hizmet alan vatandaşlara göre performans değerlerinin kurumların il merkezinde bulunup bulunmadığına göre bakıldığında (Çizelge 51); beklenildiği gibi il merkezinde bulunan kurumların ilçelerdeki kurumlara göre performansı artırdığı görülmektedir. Dolayısıyla, bu özellikler dikkate alınarak ilçelerde performansı negatif yönden pozitif yöne çevirebilecek araştırma ve öngörülen eğitim programları düzenlenilmelidir. Bu eğitim programlarının neler olabileceği bu araştırmanın bölüm 4.8'de belirtilen **"Yerel Yönetimlerde Yapılan Hizmet İçi Eğitim Çalışmaları ve İhtiyaç Duyulan Eğitim Alanları"** başlığı altındaki konu başlıklarında görülebilir.

Çizelge 49. Hizmet Alan Vatandaşlara Göre Performans Değerinin Öğrenim Durumuna Göre Değerlendirilmesi

Hizmet Alan Vatandaşlara Göre Performans Değeri	Öğrenim Durumu		Toplam
	Yüksekokul Mezunu Olmayanlar	Yüksekokul Mezunu Olanlar	
13	0	1	1
14	0	1	1
15	0	1	1
16	0	0	0
17	2	0	2
18	0	4	4
19	1	5	6
20	1	7	8
21	2	5	7
22	4	14	18
23	4	15	19
24	8	17	25
25	8	11	19
26	9	15	24
27	2	5	7
Toplam	41	101	142
Khi-Kare Değeri (14 sd)	12,811 (0,541)		

Çizelge 50. Hizmet Alan Vatandaşlara Göre Performans Değerlerinin Kurumlara Göre Değerlendirilmesi

Hizmet Alan Vatandaşlara Göre Performans Değeri	Kurumlar			Toplam
	Belediye	İl Özel İdaresi	Ticaret ve Sanayi Odası	
13	0	1	0	1
14	1	0	0	1
15	0	0	1	1
16	0	0	0	0
17	0	1	1	2
18	4	0	0	4
19	1	3	2	6
20	3	4	1	8
21	6	0	1	7
22	17	0	1	18
23	12	3	4	19
24	17	2	6	25
25	14	4	1	19
26	15	6	3	24
27	7	0	0	7
Toplam	97	24	21	142
Khi-Kare Değeri (14 sd)	47,685 (0,011)			

Çizelge 51. Hizmet Alan Vatandaşlara Göre Performans Değerlerinin Kurumların Bulunduğu Yere Göre Değerlendirilmesi

Hizmet Alan Vatandaşlara Göre Performans Değeri	Kurumların Bulunduğu Yer		Toplam
	İlçe	İl	
13	0	1	1
14	1	0	1
15	0	1	1
16	0	0	0
17	0	2	2
18	3	1	4
19	0	6	6
20	3	5	8
21	3	4	7
22	9	9	18
23	7	12	19
24	1	24	25
25	3	16	19
26	2	22	24
27	1	6	7
Toplam	33	109	142
Khi-Kare Değeri (14 sd)	33,040 (0,003)		

4.4. Kurum ve Çalışanlarının Karakteristik Özelliklerinin Kurumun Vizyon ve Misyonuna Olan Etkileri

Kurum ve çalışanlarının karakteristik özelliklerinin kurumun vizyon ve misyonuna olan etkileri sınırlı tek değişkenli olasılık modellerinden Logit modeli yardımı ile analiz edilmiştir. Dolayısıyla bağımlı değişken 1 veya 0 değerini alan olasılıkları gösterirken, bağımsız değişkenler hem kukla hem de sürekli değişkenlerden oluşmaktadır. Logit modeli de bağımlı değişken kurumun vizyon ve misyonunun açık bir şekilde ortaya konulup konulmadığını ifade ederken, bağımsız değişkenler bu olasılığı etkilemektedir.

Modele ilişkin sonuçlara bakıldığında, yönetici ve çalışanların yaşları artıkça vizyon ve misyonun açık bir şekilde ifade edilme olasılığını negatif yönde etkilerken, kurumun belediye oluşu ile kurumun il'de bulunuşu ihtimali pozitif yönde etkilemektedir. Dolayısıyla belediyelerin diğer birimlere göre kendi vizyon ve misyonunu tanımlama olasılığı artmaktadır (Çizelge 52). Bu durum beklenilen bir sonuçtur. Çünkü belediyelerin diğer kurumlara göre daha fazla siyasi beklenti içinde oluşu ile halka yakın ve açık oluşu, vizyon ve misyonunu tanımlama ihtiyacını arttırmaktadır. Öte yandan kurumun büyük kentte bulunması da beklentileri arttırmaktadır. Bu nedenle, vizyon ve misyonunu tanımlama fırsatını vermektedir.

Çizelge 52. Kurum ve Çalışanlarının Karakteristik Özelliklerinin Kurumun Vizyon ve Misyonunu Açık Bir Şekilde Belirleme Olasılığına Etkileri

Değişkenler	Başlangıç Değerleri		Marjinal Etkiler	
	Katsayı Değeri	t-değeri	Katsayı Değeri	t-değeri
Sabit Terim	**7,458**[a]	1,82	1,090[b]	1,85
Kuruluş Tarihi	-0,266	-1,13	-0,039	-1,14
Çalışan Sayısı	-0,061	-0,44	-0,009	-0,44
Yaş	**-1,977**[a]	-1,90	**-0,289**[a]	-1,93
Hizmet İçi Eğitim	0,087	1,34	0,013	1,35
Yönetici	0,163	0,42	0,024	0,41
Yüksekokul Mezunu	0,720	1,27	0,089	1,54
Kurumun Cinsi	**1,580**[a]	2,98	**0,301**[a]	2,64
Kurumun Bulunduğu Yer	**1,547**[a]	2,99	**0,255**[a]	2,87
Log Olabilirlik Değeri	-100,081			
Kısıtlanmış Log Olabilirlik Değeri	-110,769			
Khi-Kare Değeri (8 sd)	**21,377**[a] (0,006)			

Not: Yönetici ise 1, değilse 0;Yüksekokul mezunu ise 1, değilse 0; Kurum belediye ise 1, değilse 0 ve Kurum İl'de ise 1 değilse 0 olarak tanımlanmıştır.

4.5. Kurumlar Arasındaki Farklılaşmanın Hizmet içi ve Vatandaşlara Yönelik Performans Değerleri Açısından Karşılaştırılması (ANOVA)

Kurumlar arasındaki farklılaşmanın hizmet içi performans değerleri ile vatandaşlara yönelik performans değerleri açısından karşılaştırılması Çizelge 53'de verilmiştir.

Çizelge 53. Hizmet İçi Performans Değerinin Kurum İçin Betimsel İstatistikler

Hizmet İçi Performans Değeri (HPD)								
Kurum	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalama İçin 95% Güven Aralığı		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Belediye	127	7,25	1,069	0,095	7,06	7,44	4	8
İl Özel İdaresi	43	6,86	1,226	0,187	6,48	7,24	2	8
TSO	32	7,66	0,827	0,146	7,36	7,95	5	8
Toplam	202	7,23	1,093	0,077	7,08	7,38	2	8

Kurumlar arasındaki farklılaşmanın hizmet içi performans değerine ilişkin varyans analizlerine göre, hem kurumlar arası hem de kurum içi farklılaşmanın performans değeri üzerinde istatistiksel açıdan önemli bir değişkenliğe sebep olacağı gözlemlenmiştir (Çizelge 54). Dolayısıyla hizmet içi performans değerlerindeki değişkenlik hem kurum tipinden gelen farklılaşmanın hem de kurumun kendi birimleri arasındaki farklılaşmadan kaynaklanacaktır.

Çizelge 54. Kurumlar Arasındaki Farklılaşmanın Hizmet içi Performans Değerine İlişkin Varyans Analizleri

ANOVA					
Hizmet İçi Performans Değeri					
Değişkenler	Kareler Toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	Önemlilik Derecesi
Kurumlar Arası	11,746	2	5,873	5,119	0,007
Kurum İçi	228,319	199	1,147		
Toplam	240,064	201			

En az önemli fark metodu kullanılarak kurumların hizmet içi performans değeri yönünden birbirleri ile karşılaştırıldığında (Çizelge 55); belediye ile il özel idareleri arasında istatistiksel açıdan önemli bir farkın olduğu, il özel idareleri ile ticaret ve sanayi odaları arasında önemli bir farkın olduğu görülmektedir. Olası bir eğitim programında, bu gibi özelliklerin dikkate alınması gerekmektedir.

Çizelge 55. En Az Önemli Fark (Least Significant Difference, LSD) Metodu Kullanılarak Kurumların Hizmet İçi Performans Değeri Yönünden Birbirleri İle Karşılaştırılması

						95% Güven Aralığı	
	Kurum (i)	Kurum (j)	Fark Ortalaması (i-j)	Std. Hata	Önemlilik Derecesi	Alt Sınır	Üst Sınır
LSD	1	2	0,392*	0,189	0,040	0,02	0,76
		3	-0,404	0,212	0,058	-0,82	0,01
	2	1	-0,392*	0,189	0,040	-0,76	-0,02
		3	-0,796*	0,250	0,002	-1,29	-0,30
	3	1	0,404	0,212	0,058	-0,01	0,82
		2	0,796*	0,250	0,002	0,30	1,29

* Fark ortalamasının %5 düzeyinde istatistiksel olarak önemli olduğunu göstermektedir.

Çizelge 56. Kurum İçin Vatandaşa Yönelik Performans Değerlerinin Betimsel İstatistikleri

Vatandaşa Yönelik Performans Değeri (VYPD)								
Kurum	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalama İçin 95% Güven Aralığı		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Belediye	97	23,48	2,420	0,246	23,00	23,97	14	27
İl Özel İdaresi	24	22,50	3,526	0,720	21,01	23,99	13	26
TSO	21	22,48	2,977	0,650	21,12	23,83	15	26
Toplam	142	23,17	2,737	0,230	22,72	23,62	13	27

Varyans analizlerinden de anlaşılacağı üzere (Çizelge 57), kurumlar arası ve kurum içi vatandaşlara yönelik hizmet performansı da istatistiksel açıdan önemli değişkenliğe sebep olmaktadır. Dolayısıyla söz konusu performans değerleri hem kurumlar arası hem de kurum içi farklılaşma ile önemli bir değişkenlik

göstermektedir. Dolayısıyla vatandaşlara yönelik hizmet birimlerindeki elemanlara verilecek eğitim hizmetleri, her bir kuruma özgün paketlerin hazırlanmasından ziyade, kurumlar arası farkı gözetmeyen bileşik paketin kullanılması ekonomik açıdan büyük önem arz etmektedir.

Çizelge 57. Kurumlar Arasındaki Farklılaşmanın Vatandaşa Yönelik Performans Değerine İlişkin Varyans Analizleri

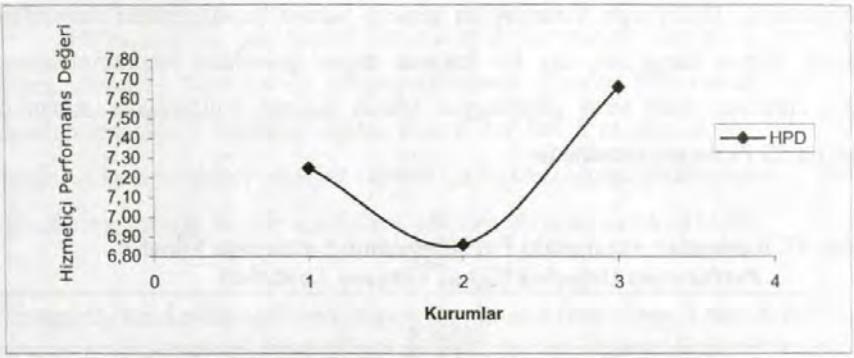
ANOVA					
Vatandaşa Yönelik Performans Değeri					
Değişkenler	Kareler Toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	Önemlilik Derecesi
Kurumlar Arası	30,479	2	15,239	2,066	0,131
Kurum İçi	1025,465	139	7,377		
Toplam	1055,944	141			

Çizelge 58. En Az Önemli Farkı (Least Significant Difference, LSD) Metodu Kullanılarak Kurumların Vatandaşlara Yönelik Performans Değeri Yönünden Birbirleri İle Karşılaştırılması

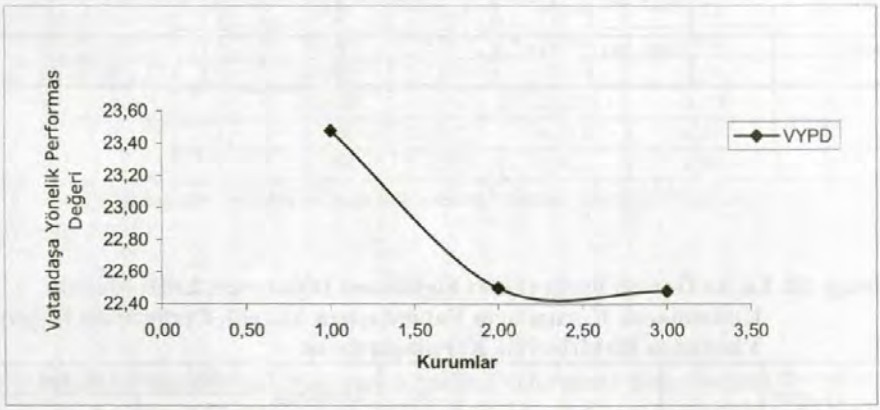
	Kurum (i)	Kurum (j)	Fark Ortalaması (i-j)	Std. Hata	Önemlilik Derecesi	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
LSD	1	2	0,985	0,619	0,114	-0,24	2,21
		3	1,008	0,654	0,125	-0,28	2,30
	2	1	-0,985	0,619	0,114	-2,21	0,24
		3	0,024	0,812	0,977	-1,58	1,63
	3	1	-1,008	0,654	0,125	-2,30	0,28
		2	-0,024	0,812	0,977	-1,63	1,58

*Fark ortalamasının %5 düzeyinde istatistiksel olarak önemli olduğunu göstermektedir.

Hizmet içi performans değeri açısında kurumlar arasındaki fark belirginleşirken, vatandaşlara yönelik hizmet performans değeri arasındaki değişkenlik kurumlar itibari ile önemsiz kalmaktadır (Şekil 3,4).



Şekil 3. Hizmet İçi Performans Değerleri İle Kurumlar Arasındaki İlişki



Şekil 4. Vatandaşa Yönelik Performans Değeri İle Kurumlar Arasındaki İlişki

4.6. İller Arasındaki Farklılaşmanın Hizmet İçi ve Vatandaşlara Yönelik Performans Değerleri Açısından Karşılaştırılması (ANOVA)

İller hem hizmet içi performans değerleri ve hem de vatandaşlara yönelik performans değerleri bakımından ANOVA testleri yardımı ile karşılaştırılmıştır. Adıyaman, Gaziantep, Diyarbakır, Şanlıurfa, Kilis, Mardin, Batman, Siirt ve Şırnak illeri sırasıyla 1'den 9'a kadar sayısal değerler ile simgelenmişlerdir. Örneğin 1 Adıyaman ilini gösterirken, 7 Batman ilini ve 9 Şırnak ilini göstermektedir.

Hizmet içi performans değerlerinin iller itibari ile betimsel istatistikleri Çizelge 58'de verilmiştir. Burada Adıyaman, Kilis ve Mardin illerinde HP değerlerinde değişkenlik söz konusu olmadığından dolayı analizlere tabi tutulmamıştır. Diğer illere bakıldığında ortalama HP değerleri arasında önemli bir farkın olduğunu söyleyebiliriz. Bu hipotez, aşağıda uyguladığımız ANOVA testi yardımı ile de ortaya çıkmıştır.

İller arası ve il içi farklılaşma HP değerlerinde bir farklılaşmaya sebep olduğunu ve meydana gelen bu değişkenlik istatistiksel olarak önemli bulunmuştur ($P<0,05$). Dolayısıyla, ilde bulunan kurumların yapısal düzenindeki farklılaşma ve illerin farklılığı hizmet içi performans değerindeki farklılığa sebep olacaktır. İl içinde ve iller arasında görülen bu farklılaşma yönetici ve çalışan personelin farklı anlayış, kurumların vizyon ve misyonundaki farklılık vb faktörlerden kaynaklanmaktadır (Çizelge 59).

Çizelge 59. Hizmetiçi Performans Değerinin (HPD) İller İtibariyle Betimsel İstatistikler

İller					Ortalama İçin %95 Güven Aralığı			
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Min.	Maks.
2	33	7,64	0,994	0,173	7,28	7,99	4	8
3	36	7,53	0,506	0,084	7,36	7,70	7	8
4	35	6,11	1,051	0,178	5,75	6,48	4	8
7	16	7,06	0,250	0,062	6,93	7,20	7	8
8	27	6,74	1,534	0,295	6,13	7,35	2	8
9	19	7,42	1,017	0,233	6,93	7,91	5	8
Toplam	166	7,07	1,140	0,088	6,89	7,24	2	8

Çizelge 60. İller Arasındaki Farklılaşmanın Hizmet İçi Performans Değerine İlişkin Varyans Analizleri

ANOVA

Değişkenler	Kareler Toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	Önemlilik Derecesi
İller Arası	55,365	5	11,073	**11,149***	0,000
İl İçi	158,906	160	0,993		
Toplam	214,271	165			

*Fark ortalamasının %5 düzeyinde istatistiksel olarak önemli olduğunu göstermektedir.

Hizmet içi performans değerleri bakımından illerin birebir karşılaştırılmaları Çizelge 61'da verilmiştir. Çizelgeden de anlaşıldığı gibi Gaziantep ili, Şanlıurfa ve Siirt illerinden istatistiksel olarak önemli farklılık arzetmesine karşın, diğer iller ile homojen bir yapı sergilemiştir. Diyarbakır ili, Şanlıurfa ve Siirt illeri ile istatistiksel olarak önemli heterojen bir yapı sergiler iken, diğer iller ile aynı yapıyı korumuştur. Burada ilginç bir bulgu ise; Şanlıurfa ve Siirt illeri diğer bütün iller ile HP değerleri bakımından önemli bir farklılık arzetmesi olmuştur. Bu iki ilin aralarında da farklılıklar söz konusu olmuştur. Dolayısıyla, yapılacak olan eğitim hizmetlerinde bu iki ilin farklılığı göz önünde bulundurulmalıdır. Kurumlar arasında eğitim çalışmaları farklı olabileceği gibi illere yönelik farklı eğitim hizmet müfredatlarının geliştirilmesi gerekebilir.

İller için Vatandaşa Yönelik Performans Değerlerinin (VYPD) betimsel istatistikleri Çizelge 62'de verilmiştir. Çizelgede araştırmaya konu olan bütün iller mevcut olup, VYP değerlerinde önemli bir değişkenlik göze çarpmaktadır. En büyük değişkenlik Siirt ilinde bulunurken, sınırlı değişkenlik Şanlıurfa ve Kilis illerinde bulunmuştur.

Çizelge 61. En Az Önemli Fark (Least Significant Difference, LSD) Metodu Kullanılarak İllerin Hizmet içi Performans Değeri Yönünden Birbirleri İle Karşılaştırılması

İl (i)	İl (j)	Fark Ortalaması (i-j)	Std. Hata	Önemlilik Derecesi	%95 Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
2	3	0,109	0,240	0,652	-0,37	0,58
	4	**1,522***	0,242	0,000	1,04	2,00
	7	0,574	0,304	0,061	-0,03	1,17
	8	**0,896***	0,259	0,001	0,38	1,41
	9	0,215	0,287	0,454	-0,35	0,78
3	2	-0,109	0,240	0,652	-0,58	0,37
	4	**1,413***	0,237	0,000	0,95	1,88
	7	0,465	0,299	0,122	-0,13	1,06
	8	**0,787***	0,254	0,002	0,29	1,29
	9	0,107	0,283	0,706	-0,45	0,66
4	2	**-1,522***	0,242	0,000	-2,00	-1,04
	3	**-1,413***	0,237	0,000	-1,88	-0,95
	7	**-0,948***	0,301	0,002	-1,54	-0,35
	8	**-0,626***	0,255	0,015	-1,13	-0,12
	9	**-1,307***	0,284	0,000	-1,87	-0,75
7	2	-0,574	0,304	0,061	-1,17	0,03
	3	-0,465	0,299	0,122	-1,06	0,13
	4	**0,948***	0,301	0,002	0,35	1,54
	8	0,322	0,314	0,308	-0,30	0,94
	9	-0,359	0,338	0,291	-1,03	0,31
8	2	**-0,896***	0,259	0,001	-1,41	-0,38
	3	**-0,787***	0,254	0,002	-1,29	-0,29
	4	**0,626***	0,255	0,015	0,12	1,13
	7	-0,322	0,314	0,308	-0,94	0,30
	9	**-0,680***	0,298	0,024	-1,27	-0,09
9	2	-0,215	0,287	0,454	-0,78	0,35
	3	-0,107	0,283	0,706	-0,66	0,45
	4	**1,307***	0,284	0,000	0,75	1,87
	7	0,359	0,338	0,291	-0,31	1,03
	8	**0,680***	0,298	0,024	0,09	1,27

*Fark ortalamasının %5 düzeyinde istatistiksel olarak önemli olduğunu göstermektedir.

VYP değerindeki değişkenlik iller arası ve il içinden istatistiksel olarak önemli derecede kaynaklandığını Çizelge 62'de yapılan tek yönlü ANOVA testi göstermektedir ($P<0,05$). VPYD'deki değişkenlik hem il'de bulunan farklı

kurumların topluma yönelik farklı yönetim anlayışı ve illerde şekillenen il'e özgü yönetim ve hizmet anlayışının farklılaşması performans değerini farklı kılmaktadır.

Çizelge 62. İller İçin Vatandaşa Yönelik Performans Değerlerinin Betimsel İstatistikleri

İller	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalama İçin %95 Güven Aralığı		Min.	Maks.
					Alt Sınır	Üst Sınır		
1	19	21,00	2,625	0,602	19,73	22,27	14	26
2	21	23,90	1,868	0,408	23,05	24,76	20	27
3	24	23,79	2,245	0,458	22,84	24,74	18	27
4	25	24,80	1,500	0,300	24,18	25,42	22	27
5	6	23,83	1,472	0,601	22,29	25,38	21	25
6	6	21,17	2,927	1,195	18,10	24,24	17	24
7	10	23,30	2,751	0,870	21,33	25,27	19	26
8	18	23,00	3,481	0,820	21,27	24,73	13	26
9	13	21,62	3,280	0,910	19,63	23,60	15	26
Toplam	142	23,17	2,737	0,230	22,72	23,62	13	27

Çizelge 63. İller Arasındaki Farklılaşmanın Vatandaşa Yönelik Performans Değerine İlişkin Varyans Analizleri

ANOVA

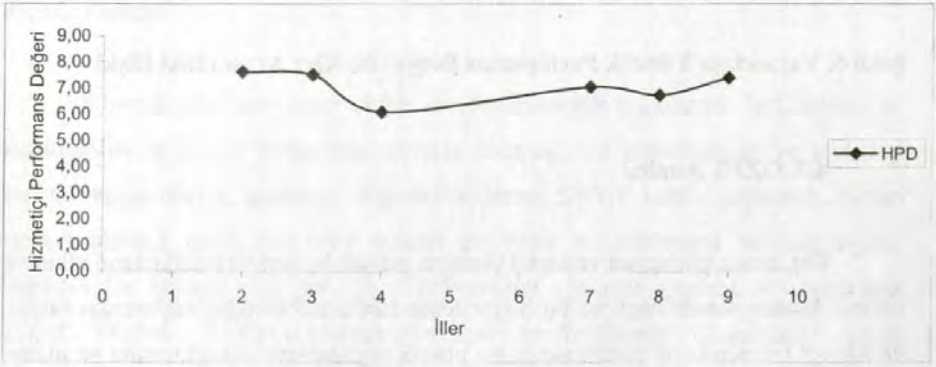
Değişkenler	Kareler Toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	Önemlilik Derecesi
İller Arası	235,332	8	29,417		
İl İçi	820,611	133	6,170	**4,768***	0,000
Toplam	1055,944	141			

*Fark ortalamasının %5 düzeyinde istatistiksel olarak önemli olduğunu göstermektedir.

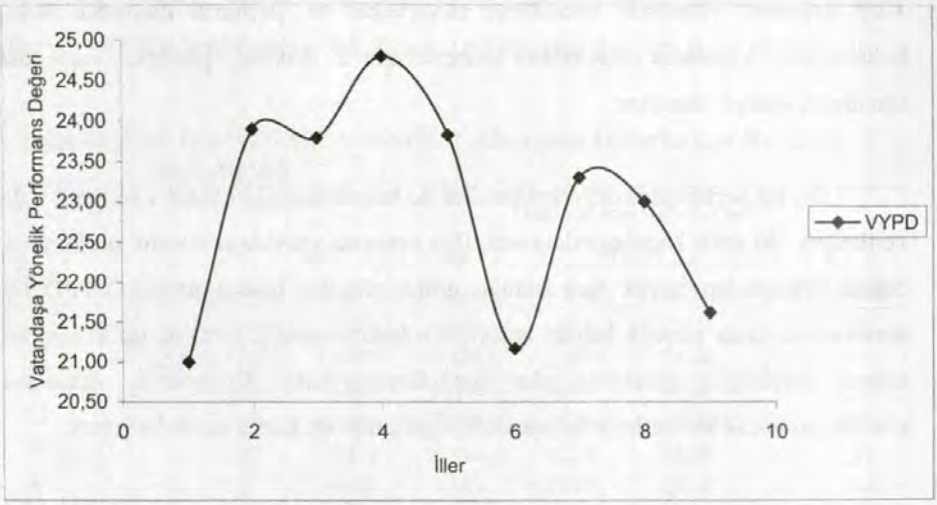
Adıyaman ili, Mardin ve Şırnak illeri hariç diğer bütün illerden istatistiksel olarak heterojen bir yapı sergilemektedir. Gaziantep ili yalnızca Adıyaman ve Mardin illerinden farklılık göstermesine karşın; Diyarbakır ili, Adıyaman, Mardin ve Şırnak illerinden VYPD bakımından farklılık arzetmiştir. Şanlıurfa ili Adıyaman, Mardin, Siirt ve Şırnak illerinden; Kilis ili sadece Adıyaman ilinden farklılık arzetmiştir. Mardin ili Gaziantep, Diyarbakır ve Şanlıurfa illerinden farklı olurken, Batman ili sadece Adıyaman'dan, Siirt ili Adıyaman ve Şanlıurfa'dan, Şırnak ili ise

VYP değerleri yönünden Gaziantep, Diyarbakır ve Şanlıurfa illerinden farklı bulunmuştur. Yapılacak olan eğitim hizmetlerinin bu farklılığı gözeterek yapılması son derece önemli olacaktır.

Her iki performans değerlerinin iller ile karşılaştırmaları Şekil 4 ve Şekil 5'de verilmiştir. İki şekil karşılaştırıldığında, iller arasında vatandaşa yönelik performans değeri bakımından büyük fark olduğu görülmektedir. Bunun nedeni VYPD'nin tamamen topluma yönelik hizmet anlayışının hakim olması, HPD'de ise kurum içi anlayış farklılığını yansıtmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla vatandaşa yönelik yapılacak hizmetlerde büyük değişkenlik olacağı kuşkusuz yadsınamaz.



Şekil 5. Hizmet İçi Performans Değeri İle İller Arasındaki İlişki



Şekil 6. Vatandaşa Yönelik Performans Değeri İle İller Arasındaki İlişki

4.7. GZFT Analizi

Kâr amacı gütmeyen ve kamu yararına çalışan kurum ve kuruluşların etkin ve verimli hizmet sunabilmesi ve bu hizmetlerde sürdürülebilirliğin sağlanması büyük ölçüde iyi bir planlama yapılmasına, bu planın uygulamaya aktarılmasına ve planın uygulama aşamalarında kurum içi ve çevresel etki değeri analizlerinin yapılmasına bağlıdır.

"Sürdürülebilir kentsel ve çevresel gelişme için katılımcı mekânsal stratejik planlama" sürecinin her ölçeği ve her planlama aşamasında, kentli kullanıcıların/hemşehrilerin katılımına olanak sağlayacak düzenlemeler üç aşamada yapılmalıdır. Bunlar planlama öncesi, planlama sırası ve planlama sonrasını kapsar (Kentleşme Şurası, 2009):

a) Planlama sürecinin ilk aşamalarında, planın temel amacı ve "***stratejik hedefler***"in belirlenmesinde,

b) Ayrıntılı düzenlemelerde kullanıcı taleplerinin belirlenmesinde, *"talep analizleri ve projeksiyonlar"*ın geliştirilmesinde,

c) Stratejik mekânsal planlamanın olmazsa olmazlarından olan *"alternatif gelişme stratejileri"*nin üretilmesi ve bunların karşılaştırmalı değerlendirilmesinde; farklı yöntemlerde katılım uygulamalarına yer verilmelidir.

Yine bunun gibi, planlamanın uygulama politikalarının belirlenmesinde, benzer biçimde, dönüşümlü-dinamik planlama sürecinde gerekli düzeltmelere olanak sağlayacak biçimde ilk uygulama sonuçlarının ölçülerek, planlama ve bağlı mekânsal tasarımların başarı düzeylerinin belirlenmesinde yine geliştirilmiş katılım modelleri uygulanmalıdır.

Stratejik planlama ve yönetim sürecinde önemli konulardan biri, kurum ve kuruluşların faaliyette bulunduğu çevreyi anlamak ve yönetmek üzere topladığı verileri analiz ederek, kendisini değerlendirilmesi, SWOT analizi yapılarak, kurum ve kuruluşların güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerin belirlenmesidir. İngilizce bir kelime olan SWOT; S=Strengths (Güçlü Yönler), W=Weakness (Zayıf Yönler), O=Opportunities (Fırsatlar) ve T=Threats (Tehditler)'i ifade etmektedir. Ülkemizde yapılan çalışmalarda SWOT analizi terimi yerine zaman zaman GZFT analizi terimi de kullanılmaktadır. GZFT; G=Güçlü Yönler, Z=Zayıf Yönler, F=Fırsatlar ve T=Tehditler'e karşılık gelmektedir. GZFT analizi, kurum içi analiz ve çevre analizinde kullanılan sistematik bir yöntemdir. Bu nedenle GZFT, kurum ve/veya kuruluşun faaliyet alanı ile ilgili olarak; güçlü ve zayıf yanların görülmesini, gelecekte bekleyen fırsatlar ve tehlikelere karşı bugünden yapmanız gereken hususların ortaya konulmasını sağlayan bir analiz yöntemidir.

GZFT analizi için genelde iki veri kaynağı kullanılmaktadır. Bu veri kaynakları, kurum/kuruluş içi ve kurum/kuruluş dışı'dır. Bu bağlamda, bölgedeki il özel idareleri, belediyeler ve ticaret ve sanayi odaları paydaşlarını belirlemelidir.

Katılımcılık ve bunun uygulamaya aktarılması açısından Denizli İl Özel İdaresi ve Çanakkale Belediyesi örnekleri verilmiştir. Bölgedeki kurum/kuruluşlar da bu örneklere benzer katılımcılık uygulamalarını gerçekleştirmeleri önem taşımaktadır.

Denizli İl Özel İdaresi (DİÖİ); kamu kurum/kuruluşları, meslek örgütleri, sivil toplum kuruluşları (STK), hayırsever kişiler ve çiftçiler olmak üzere paydaş listesi oluşturmuştur. Dolayısıyla, Denizli İl Özel İdaresi'nin 115 paydaşı bulunmaktadır Ancak, Köy Hizmetleri İl Müdürlükleri kanunla görevlerine son verilmiş, bu kurumun görevlerini İl Özel İdareleri üstlenmiştir. Dolayısıyla, Denizli İl Özel İdaresi'nin paydaşı 114 olarak bilinmelidir. Kurumun çalışması ve faaliyet alanı dikkate alınarak önceliklendirme çalışması yapılmış ve öncelikli paydaş listesi oluşturulmuştur (Çizelge 64).

Çizelge 64. Denizli İl Özel İdaresi Öncelikli Paydaş Listesi

Sıra No	Paydaş Adı	Türü
1	Vali	İç Paydaş
2	İl Genel Meclisi	İç Paydaş
3	Milli Eğitim İl Müdürlüğü	İç Paydaş
4	Sivil Toplum Örgütleri	Dış Paydaş
5	Tarım İl Müdürlüğü	İç Paydaş
6	Kamu Sağlık Hizmet Birimleri	İç Paydaş
7	Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü	İç Paydaş
8	Bayındırlık ve İskân İl Müdürlüğü	İç Paydaş
9	Sayıştay	Dış Paydaş
10	Kooperatifler	Dış Paydaş
11	Çevre ve Orman İl Müdürlüğü	İç Paydaş
12	Kaymakam	İç Paydaş
13	Çalışanlar	İç Paydaş
14	Çiftçiler	Dış Paydaş
15	Türkiye Cumhuriyeti Karayolları	Dış Paydaş
16	Hayırseverler	Dış Paydaş
17	Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü	Dış paydaş

Kaynak: Denizli İl Özel İdaresi Stratejik Planı 2006-2010, s 21.

Çanakkale Belediyesi; kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör kuruluşları ve sivil toplum kuruluşları (STK) ile birlikte yönetim anlayışını geliştirmek, kentsel hizmetlerde kaliteyi sunmak ve mevcut toplumsal sorunları çözümleyebilmek için

kurumsal paydaşlarını iki kategori altında değerlendirmiştir (Çanakkale Belediyesi Stratejik Planı 2010 – 2014, s 39) :

1) İç Paydaşlar: Kurumsal hedeflere ulaşmayı sağlayan, üretilen proje, faaliyet ve etkinliklerin birebir içinde olan, üreten ve uygulayan kurum içi birimler olarak tanımlanmıştır.

2) Dış Paydaşlar: Kent hizmetlerinden faydalanan ve hizmetlerin üretilmesi ve geliştirilmesine katkı sağlayan örgütlü yapılar, dernekler, odalar, birlikler vb. STK olarak belirlenmiştir.

Yukarıda belirtilen hem Denizli İl Özel İdaresi hem de Çanakkale Belediyesi, GZFT analiz paydaşlarını belirlemişler ve bu paydaşların görüşleri doğrultusunda GZFT analizi yapmışlardır. Bu durum, karar alma ve uygulama süreçlerinde etkin katılım ve denetim mekanizmalarının işletilmesinde önemli rol oynamaktadır.

Çalışmada, GAP Bölgesi'nde yer alan ve 9 ildeki il özel idareleri, belediyeler ve ticaret ve sanayi odaları açısından her kurum/kuruluş için paydaşlar belirlenmemiş ve GZFT analizleri yapılmamıştır. Bu analiz; il özel idareleri, belediyeler ve ticaret ve sanayi odalarının temsilcilerinin birlikte katılımı ile gerçekleşen, kurumlara özgü değil, genel bir GZFT analizidir. Ancak, ideal olan GZFT analizinin her ildeki kurum ve kuruluşun kendi bünyesine uygun olarak yapılmasıdır. Örneğin, "Şanlıurfa İl Özel İdaresi 2009 – 2013 Stratejik Planında" paydaş listesini belirlemiş ve öncelikli paydaş listesini de oluşturmuştur. Buna göre GZFT analizi yapmıştır. Ayrıca, aynı planda her kurumun da GZFT analizi yaptığı görülmektedir. GZFT analizinde önemli olan husus bu şekilde yapılan çalışmadır. Çünkü her kurum ve/veya kuruluşun farklı alanlarda hizmet sunması ve farklı kesimlerin yararlanıcı olması dolayısıyla yapacağı GZFT analizi de farklı olacaktır. Bu nedenle, yerel ve bölgesel kalkınmada her il, ilçe ve beldede hizmet sunan yerel yönetimlerin çalışma alanlarına bağlı olarak paydaş listesi oluşturması ve paydaşların katılımı ile GZTF analizi yapması önem arz etmektedir.

GAP Bölgesi Yerel Yönetimler GZFT Analizi:

Güçlü Yönler;

- Cumhuriyet döneminin en büyük projelerinden olan GAP'ın bölgede uygulanıyor olması,
- Başbakanlık GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı'nın bölgede bulunması ve kurum/kuruluşlar arasında koordinasyon sağlaması,
- Her ilde bir Üniversitenin bulunması,
- Bölge illerinin içinde yer aldığı üç adet Kalkınma Ajansı'nın bulunması,
- Genç ve dinamik bir insan kaynağının olması,
- Toprak yapısı ve potansiyeli bakımından verimli tarım topraklarına sahip olması,
- Su kaynakları ve sulama potansiyelinin yüksek olması,
- Kültür varlıkları ve turizm değerleri açısından zengin bir konumda bulunması,
- Ulusal (DPT, Tarım ve Köyişleri Bakanlığı vb) ve uluslar arası (BM-UNDP, AB, Dünya Bankası, vb) fon ve projelerden faydalanılması,
- Bölge içi ve bölge dışı merkezlere kolay ulaşılabilir (Havaalanı, Otoyol vb) olması,
- İş ve proje fikirlerinin üretilebilir olması,
- Yönetime halk katılımının yüksek olması ve demokratik anlayışın hakim olması.

Zayıf Yönler;

- Genelde, belediyelerde kent bilgi sisteminin hayata geçirilememiş olması,
- Kurumların, diğer kurum/kuruluş, STK ve üniversiteler ile olan iletişim/işbirliği eksikliği,
- Mali açıdan, özellikle belediyelerin merkezi yönetime olan bağımlılığı,
- Büyükşehir merkezlerinde çarpık yapılaşma ve gecekondulaşma,
- İstihdam yaratacak iş alanlarının az olması,
- Tarımsal alanların etkin bir şekilde kullanılmaması,
- Sanayinin çeşitlendirilememesi ve yaygınlaştırılamaması,

- Nitelikli personel yetersizliği,
- Performans değerlendirme ve ödül sisteminin yetersizliği,
- Eşgüdüm ve planlı hareket etmede yetersizlik,
- Kurum/kuruluşlarda proje ofisi birimlerinin bulunmaması,
- Personel açısından açık bir iş ve görev tanımının olmaması,
- Kurum/kuruluş bünyelerinde ARGE (Araştırma – Geliştirme) birimlerinin bulunmaması,
- e-devlet uygulamalarının yetersiz olması,
- Kurum/kuruluşlarda hizmet içi eğitimin yetersizliği,
- Kurum/kuruluşlarda karar alma ve uygulama süreçlerinde etkin katılım ve denetim mekanizmalarının tanımlanmamış olması (paydaşlar),
- Şehirlerde planlı ve düzenli yerleşim için gerekli olan arsa üretiminin yapılamaması,
- Kurum/kuruluşlar arasında işbirliği ve koordinasyon eksikliği.

Fırsatlar;

- ✓ Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne giriş süreci,
- ✓ Bölgenin, Akdeniz bölgesindeki limanlara yakın ve kolay erişilebilir olması,
- ✓ Ortadoğu pazarlarına yakın ve kolay erişilebilir olması,
- ✓ Uygun iklim koşulları ve yüksek tarım potansiyeli,
- ✓ Mevcut ve kurulacak tarıma dayalı sanayilerin hammadde temininde sorun yaşamayacak olması,
- ✓ Bölgede yatırım yapmak isteyen girişimciler için teşviklerin ve Organize Sanayi Bölgelerinin bulunması,
- ✓ Belediyelerin kent ve çevre sorunlarını çözümleyebilecek imkanlara sahip olması,
- ✓ Bölgenin tarih ve kültürel değerleri bakımından zengin bir yapıya sahip olması.

Tehditler;

- Kent merkezlerine kırsal kesimden gelen yüksek göç,
- Bölgedeki yüksek doğurganlık oranı,
- Öğrenim düzeyinin düşük olması,
- İşsizlik oranının yüksek olması,
- Kaçak yapılaşma eğilimi ve imara açılmayan tarım alanlarında kaçak yapılaşma,
- Hizmet çeşitliliğinin artması,
- Belediyelerin hizmet götürdüğü fiziksel alanların artması,
- İlgili mevzuatta meydana gelen sürekli değişimler,
- Altyapı yetersizliği.

4.8. Yerel Yönetimlerde Yapılan Hizmet İçi Eğitim Çalışmaları ve İhtiyaç Duyulan Eğitim Alanları

GAP Bölgesi'ndeki yerel yönetimlerde (belediyeler) yapılan hizmet içi eğitim çalışmalarının, belediyelere göre farklılık arz ettiği ve hizmet içi eğitim çalışmalarının özellikle büyük belediyelerde (büyükşehir ve il belediyeleri) yoğunluk kazandığı görülmektedir. Gerek çalıştaylarda gerekse anket sonucunda elde edilen verilerden hizmet içi eğitim çalışmalarının başlıca; **"Belediye Zabıta ve İtfaiye Mevzuatı", Kabahatler Kanunu", Mahalli İdareler Harcama Yönetmeliği", "5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu", "Halkla İlişkiler ve Motivasyon", "Belediye Mevzuatı", Bütçe Muhasebe", "İmar ve İhale"** vb konularda yoğunlaştığı görülmektedir.

Belediyelerin kurumlarında çalışanlara yönelik hizmet içi eğitim sunma durumlarına bakıldığında, GAP Bölgesi'ndeki belediyelerin son beş yılda toplam 276 adet ve ortalama 18,4 adet hizmet içi eğitim programı uyguladıkları anlaşılmaktadır. Yıllık bazda düşünüldüğünde ise belediyelerin her yıl ortalama 3,7 adet hizmet içi

eğitim programı uyguladıkları görülmektedir. Öte yandan belediyeler hizmet içi eğitim uzmanı bulundurma konusunda oldukça yetersiz durumdadırlar. Araştırma kapsamındaki belediyelerde toplam 20 (kişi) eğitim uzmanı bulunmaktadır. Dolayısıyla, belediyelerin sadece % 13'ünde hizmet içi eğitim uzmanı bulunurken, % 87'sinde ise hizmet içi eğitim uzmanı bulunmamaktadır. Ancak hizmet içi eğitim uzmanı bulunduran belediyelerdeki uzman sayısı ortalama 1,33 düzeyindedir. Belediyelerde daha önce verilen hizmet içi eğitimin etkinliğine ilişkin soruya verilen cevaplar incelendiğinde, katılımcıların % 50'si bu tür eğitimlerin çok yararlı olduğunu belirtirken, % 50'si kısmen yararlı olduğunu dile getirmiştir (Çizelge 65).

Belediyelerde en fazla ihtiyaç duyulan hizmet içi eğitim alanlarına ilişkin olarak hazırlanan anketlere verilen yanıtlar Çizelge 66'da verilmiştir. Çizelge 66'daki veriler incelendiğinde, belediyelerin genel olarak tüm alanlarda hizmet içi eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Ancak ihtiyaç duyulan alanlara bakıldığında en fazla **Destek Eğitimi Konuları'nda** (Proje Hazırlama ve Uygulama, AB Uyum Sürecinde Bölgesel Politikalarla Entegrasyon vb) yoğunlaştığı görülmektedir. Belediyelerin acil ihtiyaç belirttiği bir diğer hizmet içi eğitim konusu ise **Genel Bilgi ve Kapasite Konuları'dır.** (İnsan Kaynakları Yönetimi, Takım Çalışması, Çatışma Yönetimi, Liderlik, Proje Analizi, Rapor Hazırlama Teknikleri ve Sunuş Teknikleri). İlk iki konu kadar acil görülmese de belediyelerin hizmet içi eğitime ihtiyaç duyduğu diğer konular önem derecesine göre sırasıyla **Çevre Sağlığı Konuları** (Çöp ve Katı Atık Toplama Yöntemleri, Haşere ile Mücadele), **Altyapı ve İmar Konuları** (İmar ve Çevre Mevzuatı, İmar Planlarının İncelenmesi ve Onanması, Genel Temizlik Hizmetleri) ve **İdari ve Sosyal Konular'dır** (İletişim, Halkla İlişkiler, Katılımcılık ve Ortak Çalışma, Bedensel Engellilere Yönelik Düzenleme ve Uygulamalar, Dezavantajlı Gruplara Yönelik Düzenleme ve Uygulamaları).

Çizelge 65. Belediyelerde Hizmet İçi Eğitim Programlarına İlişkin Genel Veriler

Değişkenler	Birim		Ortalama
Son 5 yılda kurumda verilen eğitim sayısı	Sayı	276	18,4
Son 5 yılda kurumda verilen eğitimlere ait katılımcı sayısı	Sayı	7 660	510,67
Kurumda eğitim uzmanı bulunup, bulunmama durumu	Evet ise 1 Hayır ise 0	-	0,13
Kurumda bulunan eğitim uzmanı sayısı	Sayı	20	1,33
Kurumda düzenlenen hizmet içi eğitimlerin yararlılığı	Çok Yararlı	-	% 50
	Kısmen Yararlı	-	% 50
	Yararsız	-	-

Belediyelerin il bazında eğitim ihtiyaçlarına yönelik öncelik dereceleri Çizelge 67'de verilmiştir. Çizelge 67'ye göre, Altyapı ve İmar Konuları Batman, Kilis ve Siirt'te birinci derecede önemli görülürken, İdari ve Sosyal Konular yalnızca Mardin'de birinci derecede önemli, Çevre ve Sağlığı Konuları Şanlıurfa ve Diyarbakır'da, Destek Eğitim Konuları ise Adıyaman ve Gaziantep'te birinci derecede önemli görülmüştür.

Çizelge 66. Belediyelerin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçları ve Hizmet İçi Eğitime Gereksinim Duyduğu Alanlar

Alanlar	Eğitime İhtiyaç Duyulan Personel Sayısı	Hizmet İçi Eğitime İhtiyaç Durumu		
		Acil Gerekli %	Kısmen Gerekli %	Gereksiz %
İmar ve Çevre Mevzuatı	5	31	69	0
İmar Planlarının İncelenmesi ve Onanması	4	15	69	15
Genel Temizlik Hizmetleri	19	50	43	7
İletişim	9	25	75	0
Halkla İlişkiler	7	38	62	0
Katılımcılık ve Ortak Çalışma	6	25	66	8
Bedensel Engellilere Yönelik Düzenleme ve Uygulamalar	2	8	83	8
Dezavantajlı Gruplara Yönelik Düzenleme ve Uygulamalar	3	42	58	0
Sosyal Yardımlar	2	8	75	17
Çöp ve Katı Atık Toplama Yöntemleri	11	38	54	8
Haşere ile Mücadele	2	46	38	15
İlaçlama ve Denetim	2	38	46	15
Proje Hazırlama ve Uygulama	4	58	42	0
AB Uyum Sürecinde Bölgesel Politikalarla Entegrasyon	4	58	42	0
Kırsal Kalkınma Politikaları	4	42	42	16
İnsan Kaynakları Yönetimi	4	27	73	0
Takım Çalışması	4	42	58	0
Çatışma Yönetimi	4	27	73	0
Liderlik	5	45	55	0
Proje Analizi	5	31	69	0
Rapor Hazırlama Teknikleri	6	38	62	0
Sunuş Teknikleri	4	42	50	8

Belediyelerde olduğu gibi, bölgedeki İl Özel İdarelerinde de yapılan hizmet içi eğitim çalışmalarının illere göre farklılık arz ettiği görülmektedir. Gerek çalıştaylarda gerekse anket sonucunda elde edilen verilerden hizmet içi eğitim çalışmalarının başlıca; **"Mahalli İdareler Mevzuatı", İş Sağlığı ve Güvenliği", "İş**

Kanunu", "657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu", "İhale Mevzuatı", "Resmi Yazışma Kuralları", "Proje Hazırlama" vb konularda yoğunlaştığı belirlenmiştir.

Çizelge 67. GAP Bölgesi'nde İl Bazında Belediyelerin Eğitim İhtiyaçlarına Yönelik Öncelik Dereceleri

İller	Altyapı ve İmar Konuları	İdari ve Sosyal Konular	Çevre Sağlığı Konuları	Destek Eğitim Konuları	Genel Bilgi ve Kapasite Konuları
Adıyaman	5	2	4	1	3
Şanlıurfa	2	4	1	5	3
Diyarbakır	4	2	1	3	5
Batman	1	3	2	-	-
Gaziantep	4	3	2	1	5
Kilis	1	4	2	3	5
Mardin	4	1	2	3	5
Şırnak	-	-	-	-	-
Siirt	1	2	3	5	4

Açıklama: Çizelgedeki rakamlar öncelik derecelerini göstermektedir (Örnek: "1"birinci derecede öncelik durumunu göstermektedir).
Not: (-) ile belirtilen konularda ilgili belediyeden veri elde edilememiştir.

İl özel idarelerinde çalışanlara yönelik hizmet içi eğitim sunma durumlarına bakıldığında, kurumlar son beş yılda kendi elemanlarına toplam 40 adet ve ortalama 8 adet hizmet içi eğitim çalışması gerçekleştirmiştir. Yıllık bazda, il özel idareleri her yıl ortalama 1,6 adet hizmet içi eğitim programı uygulamıştır. Diğer taraftan, bu kurumların hizmet içi eğitim konusunda yetersiz oldukları görülmekte olup, kurumlarda eğitim uzmanı bulunmamaktadır. İl özel idarelerinde daha önce verilen hizmet içi eğitimin etkinliğine ilişkin soruya verilen yanıtlar incelendiğinde,

katılımcıların % 60'ı bu tür eğitimlerin çok yararlı olduğunu vurgularken, % 40'ı ise kısmen yararlı bulduklarını ifade etmişlerdir (Çizelge 68).

Çizelge 68. İl Özel İdarelerinde Hizmet İçi Eğitim Programlarına İlişkin Genel Veriler

Değişkenler	Birim		Ortalama
Son 5 yılda kurumda verilen eğitim sayısı	Sayı	40	8
Son 5 yılda kurumda verilen eğitimlere ait katılımcı sayısı	Sayı	1 380	276
Kurumda eğitim uzmanı bulunup, bulunmama durumu	Evet ise 1 Hayır ise 0	-	0
Kurumda bulunan eğitim uzmanı sayısı	Sayı	-	0
Kurumda düzenlenen hizmet içi eğitimlerin yararlılığı	Çok Yararlı	-	% 60
	Kısmen Yararlı	-	% 40
	Yararsız	-	-

İl özel idarelerinde en fazla ihtiyaç duyulan hizmet içi eğitim alanlarına ilişkin olarak, yöneticilere sorulan sorulara verilen cevaplara bakıldığında, İl özel idarelerinin genel olarak tüm alanlarda hizmet içi eğitim ihtiyacının kısmen gerekli olduğu görülmektedir (Çizelge 69). Ancak ihtiyaç duyulan alanlara bakıldığında, en fazla **Destek Eğitimi Konuları'nda** (Proje Hazırlama ve Uygulama, AB Uyum Sürecinde Bölgesel Politikalarla Entegrasyon, Kırsal Kalkınma Politikaları vb) yoğunlaştığı görülmektedir. İl özel idarelerinin kısmen ihtiyaç belirttiği bir diğer hizmet içi eğitim konusu ise **Genel Bilgi ve Kapasite Konuları'dır** (İnsan Kaynakları Yönetimi, Takım Çalışması, Çatışma Yönetimi, Liderlik, Proje Analizi, Rapor Hazırlama Teknikleri ve Sunuş Teknikleri). İlk iki konu kadar kısmen acil görülmese de İl Özel İdarelerinin hizmet içi eğitime ihtiyaç duyduğu diğer konular

İdari ve Sosyal Konular'dır (İletişim, Halkla İlişkiler, Katılımcılık ve Ortak Çalışma, Sosyal Yardımlar).

İl özel idarelerinin il bazında eğitim ihtiyaçlarına yönelik öncelik dereceleri irdelendiğinde; Altyapı ve İmar Konuları Kilis'te birinci derecede önemli görülürken, Destek Eğitim Konuları yalnızca Gaziantep'te ve Genel Bilgi ve Kapasite Konuları ise Şanlıurfa, Mardin ve Siirt'te birinci derecede önemli görülmüştür (Çizelge 70).

Çizelge 69. İl Özel İdarelerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçları ve Hizmet İçi Eğitime Gereksinim Duyduğu Alanlar

Alanlar	Eğitime İhtiyaç Duyulan Personel Sayısı	Hizmet İçi Eğitime İhtiyaç Durumu		
		Acil Gerekli %	Kısmen Gerekli %	Gereksiz %
İletişim	24	25	75	0
Halkla İlişkiler	13	67	33	0
Katılımcılık ve Ortak Çalışma	32	33	67	0
Sosyal Yardımlar	22	33	67	0
Proje Hazırlama ve Uygulama	9	25	75	0
AB Uyum Sürecinde Bölgesel Politikalarla Entegrasyon	17	20	80	0
Kırsal Kalkınma Politikaları	8	20	80	0
İnsan Kaynakları Yönetimi	10	20	80	0
Takım Çalışması	17	25	75	0
Çatışma Yönetimi	13	33	67	0
Liderlik	8	25	75	0
Proje Analizi	7	33	67	0
Rapor Hazırlama Teknikleri	35	25	75	0
Sunuş Teknikleri	33	33	67	0

Çizelge 70. GAP Bölgesi'nde İl Bazında İl Özel İdarelerinin Eğitim İhtiyaçlarına Yönelik Öncelik Dereceleri

İller	Altyapı ve İmar Konuları	İdari ve Sosyal Konular	Destek Eğitim Konuları	Genel Bilgi ve Kapasite Konuları
Adıyaman	-	-	-	-
Şanlıurfa	4	3	2	1
Diyarbakır	-	-	-	-
Batman	-	-	-	-
Gaziantep	3	2	1	4
Kilis	1	2	3	4
Mardin	4	3	2	1
Şırnak	-	-	-	-
Siirt	3	2	4	1

Açıklama: Çizelgedeki rakamlar öncelik derecelerini göstermektedir (Örnek: "1"birinci derecede öncelik durumunu göstermektedir).
Not: (-) ile belirtilen konularda ilgili il özel idarelerinden veri elde edilememiştir.

İlin gelişmişlik düzeyi ve büyüklüğü dikkate alındığında, illerdeki ticaret ve sanayi odalarının verdiği hizmet içi eğitim çalışmalarının farklı konularda olduğu görülmektedir. Gerek çalıştaylarda gerekse anket sonucunda elde edilen verilere göre hizmet içi eğitim çalışmalarının başlıca; **"Proje Döngüsü Yönetimi", "Motivasyon ve Takım (Ekip) Çalışması", "Zaman Yönetimi ve Stres", "Yazışma Kuralları"** vb konularda verildiği belirlenmiştir.

Ticaret ve sanayi odalarında çalışanlara yönelik hizmet içi eğitim uygulama durumlarına bakıldığında, kurumların son beş yılda kendi elemanlarına toplam 155 adet ve ortalama 29 adet hizmet içi eğitim verdikleri belirlenmiştir. Yıllık bazda, ticaret ve sanayi odalarının her yıl ortalama 5,8 adet hizmet içi eğitim programı

uyguladıkları görülmektedir. Ticaret ve sanayi odalarında eğitim uzmanı bulunmamaktadır. Ticaret ve sanayi odalarında daha önce verilen hizmet içi eğitimin etkinliğine ilişkin soruya verilen cevaplar incelendiğinde, katılımcıların % 50'si bu tür eğitimlerin çok yararlı olduğunu vurgularken, %50'si ise kısmen yararlı bulduklarını ifade etmişlerdir (Çizelge 71).

Çizelge 71. Ticaret ve Sanayi Odalarında Hizmet İçi Eğitim Programlarına İlişkin Genel Veriler

Değişkenler	Birim		Ortalama
Son 5 yılda kurumda verilen eğitim sayısı	Sayı	155	29
Son 5 yılda kurumda verilen eğitimlere ait katılımcı sayısı	Sayı	7 439	1860
Kurumda eğitim uzmanı bulunup, bulunmama durumu	Evet ise 1 Hayır ise 0	-	0
Kurumda bulunan eğitim uzmanı sayısı	Sayı	1	0
Kurumda düzenlenen hizmet içi eğitimlerin yararlılığı	Çok Yararlı	-	% 50
	Kısmen Yararlı	-	% 50
	Yararsız	-	-

Ticaret ve sanayi odalarında en fazla ihtiyaç duyulan hizmet içi eğitim alanlarına ilişkin olarak, yöneticilere sorulan sorulara verilen cevaplara bakıldığında, ticaret ve sanayi odalarında genel olarak tüm alanlarda hizmet içi eğitim ihtiyacının acil ve kısmen gerekli olduğu görülmektedir. Ancak ihtiyaç duyulan alanlara bakıldığında, en fazla; "Halkla İlişkiler, Proje Hazırlama ve Uygulama, İletişim, Çatışma Yönetimi, Katılımcılık ve Ortak Çalışma ile İnsan Kaynakları Yönetimi" konularında olduğu belirlenmiştir. (Çizelge 72).

Ticaret ve sanayi odalarında, il bazında eğitim ihtiyaçlarına yönelik öncelik derecelerine bakıldığında, İdari ve Sosyal Konuların Şanlıurfa ve Gaziantep illerinde birinci derecede önemli görülürken, Destek Eğitim Konuları Diyarbakır ve Kilis'te,

Genel Bilgi ve Kapasite Konuları ise yalnızca Adıyaman'da birinci derecede önemli görülmüştür (Çizelge 73).

Çizelge 72. Ticaret ve Sanayi Odalarının Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçları ve Hizmet İçi Eğitime Gereksinim Duyduğu Alanlar

Alanlar	Eğitime İhtiyaç Duyulan Personel Sayısı	Hizmet İçi Eğitime İhtiyaç Durumu		
		Acil Gerekli %	Kısmen Gerekli %	Gereksiz %
İletişim	2	50	50	0
Halkla İlişkiler	3	60	40	0
Katılımcılık ve Ortak Çalışma	6	40	40	20
Sosyal Yardımlar	0	0	25	75
Proje Hazırlama ve Uygulama	1	60	40	0
AB Uyum Sürecinde Bölgesel Politikalarla Entegrasyon	1	0	80	20
Kırsal Kalkınma Politikaları	1	20	60	20
İnsan Kaynakları Yönetimi	2	40	40	20
Takım Çalışması	7	17	83	0
Çatışma Yönetimi	1	50	50	0
Liderlik	1	33	67	0
Proje Analizi	0	33	67	0
Rapor Hazırlama Teknikleri	1	25	75	0
Sunuş Teknikleri	5	33	67	0

Çizelge 73. GAP Bölgesi'nde İl Bazında Ticaret ve Sanayi Odalarının Eğitim İhtiyaçlarına Yönelik Öncelik Dereceleri

İller	Altyapı ve İmar Konuları	İdari ve Sosyal Konular	Destek Eğitim Konuları	Genel Bilgi ve Kapasite Konuları
Adıyaman	4	2	3	1
Şanlıurfa	4	1	2	3
Diyarbakır	3	2	1	4
Batman	---	---	---	---
Gaziantep	4	1	3	2
Kilis	4	2	1	3
Mardin	---	---	---	---
Şırnak	---	---	---	---
Siirt	---	---	---	---

Açıklama: Çizelgedeki rakamlar öncelik derecelerini göstermektedir (Örnek: "1"birinci derecede öncelik durumunu göstermektedir).
Not: (-) ile belirtilen konularda ilgili ticaret ve sanayi odasından veri elde edilememiştir.

4.8.1. GAP Bölgesi'ndeki Yerel Yönetimlerin Eğitim İhtiyaçları

Araştırmanın bu bölümünde gerek araştırma sonuçları gerekse yapılan çalıştaylardan elde edilen bilgiler doğrultusunda, GAP Bölgesi'ndeki yerel yönetimlerin ve ticaret ve sanayi odalarının ihtiyaçlarına yönelik dört adet örnek eğitim içeriği verilmiştir. Ancak, önerilen eğitim içeriklerinin öncelikle ilgili kurumun özel amaçları doğrultusunda belirlenmesinde yarar görülmektedir. Bu nedenle, planlanacak hizmet içi eğitim programı için öncelikle iş tanımlarının yapılması ve bu doğrultuda uzman kişilerin de görüşlerini alarak eğitim programının belirlenmesi gerekecektir. Bu şekilde yapılacak bir hizmet içi eğitim çalışmasının verimli olacağı düşünülmektedir. Öte yandan hizmet içi eğitim programının belirlenmesinde her kurumun çalışma ilkeleri ve bulunduğu yörenin temel ihtiyaç ve

beklentilerinin dikkate alınması başarı şansını arttıracaktır. Aşağıda belirtilen hizmet içi eğitim programları bütün kurum/kuruluşlar için geçerlidir. Zira, her kurum/kuruluşun çalışma sahasına ve hizmet sunduğu kitleye bağlı olarak; "İnsan Kaynakları Yönetimi, Halkla İlişkiler, Proje Hazırlama ve Proje Döngüsü ve Takım Çalışması" konularını içeren eğitimlere ihtiyaç duyulabilecektir.

Bu ilkeler ışığında öngörülen hizmet içi eğitim programının temel konu başlıkları şunlardır:

EĞİTİM PROGRAMI

Sıra No	Eğitimin Konusu	Gün	Saat
1	İnsan Kaynakları Yönetimi	5	30
2	Halkla İlişkiler	4	24
3	Proje Hazırlama ve Proje Döngüsü	5	30
4	Takım Çalışması	3	18
TOPLAM		17	102

4.8.2. İnsan Kaynakları Yönetimi

Amacı; insan kaynağının (insan gücünün) uygun, verimli, etkin ve insanın mutluluğunu sağlayacak biçimde değerlendirilmesi ve kullanılmasıdır. Dolayısıyla, kurum/kuruluşların yöneticilerine yüksek performanslı bir kurum/kuruluş olabilmek için, insan kaynaklarının bugününe ve yarınına ilişkin bilgi ve uygulamaları aktarmaktır.

İnsan kaynakları, görevleri ve konumları ne olursa olsun kurum/kuruluşlarda çalışan tüm insanları ifade etmektedir. Dolayısıyla, kurum/kuruluşların belirledikleri vizyona uygun misyonlarına ulaşabilmek için çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve hareketleridir.

"İnsan Kaynakları Yönetimi" eğitimi içeriği ana başlıklar itibariyle kısaca aşağıda belirtilmiştir:

İnsan Kaynakları Yönetimi	
1	İnsan Kaynakları Kavramı ve Önemi
2	İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı
3	İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri
4	İnsan Kaynakları Yönetiminde İlkeler
5	İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri
6	Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları İlişkisi
7	İnsan Kaynakları Yönetiminde İç ve Dış Çevre Analizi
8	Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Stratejilerinin Belirlenmesi
9	İnsan Kaynakları Planlaması ve İş Analizlerinin Yapılması
10	İnsan Kaynaklarının Sağlanması
11	Personel Başarı Değerlendirmesi
12	Hizmet İçi Eğitim
13	Ücret Yönetimi
14	Personel Özlük Hakları
15	Personeli Çalışmaya Özendirme
16	İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmeye Getireceği Faydalar

4.8.3. Halkla İlişkiler

Amacı; kurum/kuruluşların başarısında veya başarısızlığında etkili ve etkin olabileceği ve bağlantı kurduğu veya kurabileceği çevreler arasında (hizmet verdiği kitle); iletişimi, anlamayı, kabulü, sevmeyi, saygınlık kazanmayı, çalışma ilkelerini benimsetme ve sürdürebilme sanatıdır.

Halkla ilişkiler; kurum/kuruluşların olumlu bir imaja sahip olabilmesi için vizyon ve misyona uygun gerekli bilgilendirme ve tanıtım politikasının belirlenmesi, kurum/kuruluşların bu doğrultuda yönlendirilmesi, insan grupları ve kurum/kuruluş arasında bilgi akışının sağlanması ve bu bilgi akışının gerekli etkinliği kazanarak, amaçlanan sonuca ulaşması için yapılan plânlı faaliyetlerdir.

Çalışanların yetenekleri ve gelişim ihtiyaçlarının değerlendirilmesi için "Halkla İlişkiler" eğitimi içeriği ana başlıklar itibariyle kısaca aşağıda belirtilmiştir:

Halkla İlişkiler	
1	Halkla İlişkiler Nedir?
2	Halka İlişkilerin Önemi
3	Halkla İlişkilerin Amaçları
4	Halkla İlişkilerde Temel İlkeler
5	İç İletişim
6	Çevre İletişimi
7	Kurumsal İletişim
8	Kamusal İşler
9	Halkla İlişkilerde Yararlanıcı İlişkileri
10	Hakla İlişkiler Yönetimi
11	Bilgilendirme ve Tanıtım İletişimi
12	Tanıtım ve Reklam
13	Yazılı ve Görsel Basın İle İletişim
14	Kriz Dönemlerinde Halkla İlişkiler

4.8.4. Proje Hazırlama ve Proje Döngüsü

Proje hazırlanırken dikkat edilecek en önemli nokta, projenin niçin hazırlandığı ve hangi kurum/kuruluşlarla sunulacağı, ilgili kurum/kuruluşun talep ettiği formata uygun hazırlanıp hazırlanmadığıdır. Dolayısıyla, projenin hazırlanması kadar yönetilmesi de önem arz etmektedir.

İyi bir proje hazırlanması ve hazırlanan projenin uygulanabilir olabilmesi için;

1. Proje kurgusunun kaliteli olması,
2. Proje metodolojisinin açık ve iyi tanımlanması,

3. Proje içeriğinin kaliteli olması,
4. Projenin çevresel etkisi,
5. Projenin uygulanabilirliliği,
6. Sonuçların yaygınlaştırılması ve kullanabilirliliği,
7. Projede sürdürülebilirlik.

Yukarıda belirtilen hususlar dikkate alınarak hazırlanacak bir proje için, "Proje Hazırlama ve Proje Döngüsü" eğitimi içeriği ana başlıklar itibariyle kısaca aşağıda belirtilmiştir.

Proje Hazırlama ve Proje Döngüsü	
1	Proje Nedir?
2	Amaç ve Hedefler
3	Doğrudan ve Dolaylı Faydalanıcılar
4	Proje Döngüsü Yönetimi
5	Proje Döngüsü Yönetiminin Aşamaları
6	Mantıksal Çerçeve
7	Çalışma Planı ve Görev Dağılımı
8	Başarı Kriterleri
9	Mevcut Durum Analizi
10	Mevcut Durum Analizinde Yöntem
11	Fayda Sağlayan Gruplar
12	Sürdürülebilirlik
13	Kurulacak Ortaklıklar
14	İzleme, Değerlendirme ve Denetim
15	Proje Bütçesi
16	Diğer Nakdi ve Ayni Katkılar
17	Uygulama
18	Rapor Yazımı

4.8.5. Takım Çalışması

Takım çalışması; yardımlaşmayı, birlikte hareket etmeyi ve fikir birliğini sağlamayı amaçlayan bir çalışma şeklidir. Takım çalışması farklı bilgi, beceri ve deneyime sahip kişilerin bir araya gelerek ortak akıl yürütmelerine, kaynakların etkin ve verimli kullanılmasına imkan sağlamaktadır. Dolayısıyla, kurum/kuruluşlarda ekip oluşturularak yapılan çalışmalarla nitelikli eleman sayısı artabilecek ve başarı kaçınılmaz olacaktır.

Kurum/kuruluşlarda birlikte fikir üretmeyi geliştirmek ve kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlamak için "Takım Çalışması" eğitimi içeriği ana başlıklar itibariyle kısaca aşağıda belirtilmiştir:

Takım Çalışması	
1	Takım Çalışmasının Tanımı ve Önemi
2	Takım Çalışmasının Özellikleri
3	Takım Elemanlarının Seçimi
4	Takım Elemanlarında Bulunması Gereken Nitelikler
5	Takım Çalışmasında Uyulması Gereken Kurallar
6	Takımda Çalışanların Sorumluluğu
7	Takım Çalışmasının Avantajları ve Dezavantajları
8	Takım Çalışmasının Zorlukları
9	Takım Çalışmasında Liderlik ve Liderliğin Önemi
10	Liderde Aranacak Özellikler
11	Çalışanları Motive Etmek
12	İletişim ve İletişim Yöntemleri
13	Planlama ve Toplantılar
14	Toplantıların Önceliği
15	Toplantıların Konusu, Yeri ve Süresi
16	Toplantı Tutanağı ve Çalışmaların Raporlanması
17	Toplantıların Gizliliğine Uyulması

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sonuçları, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki yerel yönetimlerin güçlendirilmesine ve kurumsal etkinliklerinin arttırılmasına temel teşkil edecek konulardaki durumlarını açık biçimde göstermiştir. Bu sonuçlar, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki yerel yönetimlerin (belediye, il özel idaresi) ve ticaret ve sanayi odalarının vizyon ve misyonlarının belirlenmesi, çalışanların yetki, sorumluluk ve görev tanımlarının belirginleştirilmesi, kuruma kolay ulaşım, yönetim süreçlerine demokratik katılım, bilgi edinme hakkı, belge temini, yararlanıcı bilgi sistemi ve yararlanıcı memnuniyeti konularında ne düzeyde olduklarına ilişkindir. Araştırma sonuçları göstermiştir ki, kurumsal etkinlik açısından önemli olan ve yukarıda sayılan temel boyutlarda kurumların kendilerini yeniden gözden geçirmeleri gerekmektedir. Nitekim, yerel yönetimlerde verilen hizmet içi eğitim programlarının; kurumdan kuruma, ilden ile ve aynı zamanda kurum/kuruluşların büyüklüğü ile doğrudan ilişkili olmak üzere değişmekle birlikte, genelde yetersiz olduğu görülmektedir. Bu durum, kurum/kuruluşların verdiği hizmetleri olumsuz etkilemektedir. Öte yandan araştırma sonuçlarına dayanarak, hayat boyu öğrenme ve kaliteli hizmet için sürekli yenilenme ilkeleri doğrultusunda, gerek yöneticiler gerekse çalışanlar için ayrı olacak şekilde bir dizi hizmet içi eğitim programının yapılmasının gerekli olacağı düşünülmektedir. Çünkü araştırma sonuçları yerel yönetimlerde (belediye, il özel idaresi) önemli bir hizmet içi eğitim açığının ve ihtiyacının olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçları da dikkate alındığında, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki yerel yönetimlerde (belediye, il özel idaresi) ve ticaret ve sanayi odalarında yapılacak hizmet içi eğitim programları ve eğitim içeriklerinin belirlenmesinde, hem yöneticiler ile hem de çalışanlarla yapılan anket verilerinin değerlendirilmesi sonucu ortaya konulan ve aşağıda belirtilen hususların da dikkate alınması önem taşımaktadır.

VİZYON ve MİSYON	• Kurumların vizyon ve misyonlarının neler olduğunun açıkça belirlenmesi, • Yöneticilerin ve çalışanların kurumun vizyon ve misyonu hakkında açıkça bilgilendirilmesi, • Yönetici ve çalışanların kurumun vizyon ve misyonunu paylaşmaları, • Yönetici ve çalışanların kurumun vizyon ve misyonunu gerçekleştirme konusunda güdülenmesi.
YETKİ, SORUMLULUK ve GÖREV TANIMI	• Kurum çalışanlarının yetki ve sorumluluklarının açık biçimde belirlenmesi, • Belirlenen yetki ve sorumlulukların yönetici ve çalışanlara duyurulması, • Kurumda çalışan tüm personelin görev alanlarının ve görev tanımlarının belirlenmesi, • Kurumda çalışan tüm personelin görevlerini etkin biçimde yapmaları için gerekli koşulların sağlanması.
KURUMA KOLAY ULAŞIM	• Kuruma kolay ulaşım konusunda yönetici ve çalışanların duyarlılıklarının arttırılması, • Kurumlara kolay ulaşımı sağlayıcı tedbirlerin belirlenmesi ve alınması (kapı girişinde bilgilendirici ve yönlendirici pano ve işaretler, internet sayfasında bilgilendirici ve yönlendirici açıklamalar, elektronik ortamda başvuru ve takip hizmetlerine dönük tedbirler), • Hizmet alan vatandaşların kolay ulaşımlarını kolaylaştırıcı önlemler konusunda yönetici ve çalışanların bilgilendirilmesi.
BİLGİ EDİNME HAKKI	• Bilgi edinme hakkının temel insan hakkı olduğuna yönelik duyarlılıkların geliştirilmesi, • Bilgi edinme hakkının kullanımına dönük mekanizmalar konusunda çalışanların ve yöneticilerin bilgilendirilmesi (yazılı, sözlü ve elektronik başvuruya imkân verecek bir mekanizmanın kurulması), • Bilgi edinme hakkından yararlanmak isteyen vatandaşlara yönelik olarak personelin nasıl tutum takınacaklarına yönelik ilkelerin belirlenmesi.
BELGE TEMİNİ	• Yararlanıcıların (vatandaşların) ihtiyaç duyacağı belgelerin kurum bünyesinde bulundurulmasının önemi hakkında bilinçlendirme, • Belgenin kurumsal hizmet açısından önemi ve hizmet alanların ihtiyaç duydukları belgeleri nasıl temin edecekleri konusunda personelin bilgilendirilmesi.
YARARLANICI BİLGİ ENVANTERİ	• Kurumsal etkinlik ve hizmet kolaylığı açısından yararlanıcı bilgi envanterinin önemine ilişkin bilgilendirme, • Yararlanıcı bilgilerini ve kurumla ilişkilerini kaydedecek yazılım sistemleri hakkında bilgilendirme, • Yararlanıcıların demografik özellik, talep ve şikâyetlerine yönelik ayrıntılı bilgilerin elde edilmesine yönelik kayıtların nasıl tutulacağı hakkında bilgilendirme.
ÖDÜL MEKANİZMASI	• Çalışanların hizmet kalitesini ve çalışma motivasyonunu güçlendirmek için ödül mekanizmasının önemi hakkında bilgilendirme, • Çalışanların ödüllendirilmesinde ilkelerin neler olacağının belirlenmesi ve personele duyurulması.
YARARLANICI MEMNUNİYETİ	• Yararlanıcı memnuniyetinin kurumsal etkinlik açısından önemi, • Yararlanıcı memnuniyetinin belirlenmesi için gerekli mekanizmaların kurulması (anket ve şikâyet formları hazırlanması), • Yararlanıcı memnuniyetinin kurum personeline duyurulması için bilgilendirme süreçlerinin oluşturulması.

Yukarıda belirtilen hususlar dikkate alınarak planlanacak ve uygulamaya aktarılacak eğitim ve destek programlarında; her ilin konumu, ilde bulunan kurum/kuruluşların yapısı, hizmet sunduğu yararlanıcıların sosyo – kültürel özellikleri ve beldenin/ilçenin/ilin gelişmişlik düzeyi önem taşımaktadır. Dolayısıyla, kurum/kuruluşlar hizmet içi eğitim planlaması yaparken;

- Kurum/kuruluşlar hem kurum içi hem de kurum dışı paydaşlarını belirlemeli ve paydaşların katılımı ile GZFT analizi yapmalıdır,
- Kurum/kuruluşlar stratejik planlarını uygularken, GZFT analizlerini dikkate alarak belli bir planlamaya göre hareket etmelidirler,
- Kurum/kuruluşların yapacağı yatırım ve/veya götürecekleri hizmetlerde yararlanıcıların da görüşlerini alması özem arz etmektedir,
- Kurum/kuruluşlar hizmet içi eğitim programlarını, önceliklerini dikkate alarak planlamalıdır,
- Kurum/kuruluşların bünyelerinde eğitim uzmanı istihdam etmeleri, hizmet kalitesinin yükseltilmesi ve sürdürülebilirliliğin sağlanması açısından yararlı olabilecektir,
- Kurum/kuruluşlarda verilecek hizmet içi eğitim programları, bir paket programdan ziyade, kurum/kuruluşun mevcut yapısı ve ihtiyaç durumu dikkate alınarak planlanmalı ve uygulamaya konulmalıdır,
- Kurum/kuruluşlarda hizmet kalitesinin arttırılması, erişimin ve sürdürülebilirliliğin sağlanması için personele yönelik hizmet içi eğitim belli aralıklarla yapılmalıdır,
- Kurum/kuruluşlardan hizmet alan vatandaşların memnuniyet düzeyinin yükseltilmesi verilen hizmetin kalitesi ve sürdürülebilirliliği ile ilişkilidir. Bu nedenle, insan kaynaklarının geliştirilmesi açısından hizmet içi eğitim sayısının ve çeşitliliğinin arttırılması gerekmektedir,
- Kurum/kuruluşlarda, kurum içi bilgi paylaşımı ve bilgi yönetimi önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla, bilgi paylaşımı ve yönetimi birkaç personelle

sınırlı olmamalıdır. Bu bağlamda, kurumsal bir yönetim anlayışının hayata geçirilmesi ve geliştirilmesi önem arz etmektedir,

- Kurum/kuruluşlarda, hem ilgili kurum/kuruluşun elemanları hem de hizmetten yararlananlar bilgiye nasıl ulaşacaklarını, aynı zamanda sorunlarının nasıl çözümlenebileceğini bilmelidirler,
- Kurum/kuruluşlar hizmet alanları ile ilgili olarak hizmet içi eğitim ve diğer konularda başarılı ve etkin-verimli hizmet sunan, bölge içi ve yurt içindeki diğer yerel yönetimlerle (belediye, il özel idaresi) ve ticaret ve sanayi odaları ile işbirliği yapmaları ve belirli aralıklarla ziyaret etmeleri, hizmet kalitesinin arttırılması açısından önem arz etmektedir,
- Hizmet alan vatandaşların sorunlarının giderilmesi ve kısa sürede çözümlenmesi bakımından bazı belediyelerde (Şanlıurfa Belediyesi ve Mardin Belediyesi gibi) önemli fonksiyonlar üstlenen "Beyaz Masa" uygulamasının diğer belediyeler (Beyaz Masa bulunmayan) tarafından da uygulamaya geçirilmesi yararlı olabilecektir,
- Kurum/kuruluşların çalışma alanları ile ilgili olarak verdiği hizmetlerin ve uyguladığı projelerin yararlanıcılar açısından memnuniyet düzeyinin belirlenmesi için belli aralıklarla anket çalışmaları yapmaları ve yararlanıcıların görüşlerini almaları hizmet kalitesinin arttırılması bakımından önemli bir husustur.

KAYNAKLAR

Aykaç, B., 1999. "Türkiye'de Kamu Yönetiminin Küçültülmesi, Yerel Yönetimler ve Yerel Demokrasinin Araçları", http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/dergi_v1/1/1/1.pdf. Erişim: 22.12.2009)

Barbour, G, P., Fletcher, T, W. and Sipel, G, A., 1986. Yerel Yönetimlerde – Belediyelerde- Başarının Yolları, Birlik Yayınları, İstanbul. YIKILMAZ, N., "Kamu Yönetimi Reformu ve Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı" (Çev. Şevki BULUT), http://www.metalurji.org.tr/dergi/dergi136/d136_1215.pdf; erişim: 14.12.2009).

Baş, M. İ. ve Artar, A., 1990. İşletmelerde Verimlilik Denetimi: Ölçme ve Değerlendirme Modelleri Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 435 Ankara.

Bozkurt, Ö., Ergun, T., 1998. Kamu Yönetimi Sözlüğü, TODAİE, s.258, Ankara.

Bulmuş, İ., 2003. Mikro İktisat, 5. baskı, Cantekin Matbaası, Ankara.

BThaber, Sayı:505, 31 Ocak-6 Şubat 2005.

Geymen A., Karaş, İ. R., 2006. Yerel Yönetimlere Yönelik e-Belediye Uygulamaları, 4. Coğrafya Bilgi Sistemleri Bilişim Günleri, 13-16 Eylül 2006 / Fatih Üniversitesi / İstanbul.

Güneş, T., Arıkan, R., 1988. Tarım Ekonomisi İstatistiği. A.Ü. Ziraat Fakültesi Yayınları, No: 1049, A.Ü. Basımevi, Ankara.

Kaya, T., Akay, A., 2007. Yerel Yönetimlerde Coğrafi Bilgi Sistemleri Türkiye Uygulamaları, Şerif Öner, "Sivil Toplum Kuruluşlarının Yerel Demokrasi ve Katılım Algılamaları", ÇYY, Cilt 10, Sayı 2, s.60.

Kaya, T., 1992. Yerel Yönetimler Araştırma Grubu Raporu, TODAİE, Ankara.

Kök, R. ve Deliktaş, E., 2003. Endüstri İktisadında Verimlilik Ölçme Ve Strateji Geliştirme Teknikleri (İş Dünyasından Örneklerle) DEÜ İİBF Yayınları İzmir.

Köse, E., 2004. "Yerel Yönetim Olgusu ve Küreselleşme Sürecindeki Yükselişi" Sayıştay Dergisi, Sayı 52.

Öner, Ş., 2001. "Sivil Toplum Kuruluşlarının Yerel Demokrasi ve Katılım Algılamaları", ÇYY, Cilt 10, Sayı 2, s.60.

Örnek, A., 1998. Kamu Yönetimi, Meram Yayın-Dağıtım, İstanbul.

Tutum, C., 1994. Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, TESAV Yayınları, Ankara.

Türksel K. B, Akay, A., 2007. Yerel Yönetimlerde Coğrafi Bilgi Sistemleri Türkiye Uygulamaları.

Yıkılmaz, N., 2009. Kamu Yönetimi Reformu ve Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı, http://www.metalurji.org.tr/dergi/dergi136/d136_1215.pdf.

Yıldız, Z., 2000. "Eğitim Sürecinde Ortaya Çıkan Kayıpların Gerçek Maliyetlerin Hesaplanmasındaki Önemi", http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/147/yildiz.htm).

http://www.memurlar.net/haber/40902/. Erişim: 09.12.2009.

http://www.memurlar.net/haber/40902/. Erişim: 09.12.2009.

http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/27541.html, Erişim: 18.12.2009.

http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/27541.html, Erişim: 18.12.2009.

http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5302.html; Erişim 14.05.2010.

http://www.tuik.gov.tr Erişim: 15.03.2010

http://www.tuik.gov.tr Erişim: 17.05.2010

http://www.tuik.gov.tr Erişim: 17.05.2010

http://www.tuik.gov.tr (2010, yayınlanmamış dosya kayıtları)

http://www.bayindirlik.gov.tr, Erişim: 18.03.2010

http://www.dioi.gov.tr, Erişim: 18.03.2010

http://www.canakkale.bel.tr, Erişim: 20.04.2010

EK 1. Şanlıurfa İli Eğitim Toplantısı Raporu

Şanlıurfa ilinde 10 Haziran 2010 tarihinde "Etkili Sunum Teknikleri" konusunda; Şanlıurfa Belediyesi, Şanlıurfa İl Özel İdaresi ve Şanlıurfa Ticaret ve Sanayi Odası'ndan yönetici ve çalışanların katılımı ile eğitim çalışması gerçekleştirilmiştir. Eğitime katılanlar, kurum/kuruluşların görevlendirmesi sonucu isteyerek katılmışlardır. Katılımcılar;

- ✓ Eğitim konusunun kendileri açısından birinci öncelikli eğitim konusu olduğunu,
- ✓ Eğitimi veren uzmanı bu konuda başarılı bulduklarını,
- ✓ Eğitimin hem içerik hem de görsel açıdan iyi olduğunu,
- ✓ Eğitimde uygulama yapılmasının, eğitimi daha anlamlı hale getirdiğini,
- ✓ Katılımcılar, beklediklerinden daha faydalı bir eğitim olduğunu,
- ✓ Katılımcılardan bazıları bu konuda bilgileri olduğunu, ancak bu eğitimde bazı eksikliklerini gördüklerini ve bu eksiklikleri tamamladıklarını,
- ✓ Bu tür eğitimlerin kurumların kendi bünyelerinde ve daha çok kişinin katılımı ile gerçekleştirilmesinin daha yararlı olabileceğini belirtmişlerdir.

EK 2. Mardin İli Eğitim Toplantısı Raporu

Mardin ilinde 28 Haziran 2010 tarihinde "Etkili Sunum Teknikleri" konusunda; Mardin Belediyesi, Mardin İl Özel İdaresi ve Mardin Ticaret ve Sanayi Odası'ndan yönetici ve çalışanların katılımı ile eğitim çalışması gerçekleştirilmiştir. Eğitime katılanlar, kurum/kuruluşların görevlendirmesi sonucu isteyerek katılmışlardır. Katılımcıların eğitim toplantısı ile ilgili görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

1. "Etkili Sunum Teknikleri" eğitiminin sizce öncelik sıralaması nedir?
   a. Birinci öncelikli bir eğitim
   b. İkinci öncelikli bir eğitim
   c. Başka bir eğitim olabilirdi

Yukarıdaki soruya katılımcıların % 71'i birinci öncelikli bir eğitim, % 29'u ise ikinci öncelikli bir eğitim konusu olduğunu belirtmişlerdir.

2. "Etkili Sunum Teknikleri" eğitimini gerçekleştiren uzmanın performansını nasıl değerlendiriyorsunuz?
   a. Başarılı
   b. Normal
   c. Başarısız

Yukarıdaki soruya katılımcıların tamamı "a" seçeneğini belirterek, eğitimi veren uzmanı başarılı bulmuştur.

3. Eğitime katılma sebebiniz nedir?
   a. Konuyu önemsediğim için kendi isteğimle katıldım
   b. Kurum/kuruluş tarafından görevlendirildim, ama kendi isteğimle katıldım
   c. Kurum/kuruluş tarafından görevlendirildim, ama istemeyerek katıldım

Yukarıdaki soruya katılımcıların tamamı "b" şıkını işaretlemiş, kurumları tarafından görevlendirildiklerini, ancak kendi istekleri ile katıldıklarını belirtmiştir.

4. Eğitim beklentilerinizi karşıladı mı?
   a. Evet, tahmin ettiğimden daha faydalı bir eğitim oldu
   b. Hayır, tahmin ettiğim gibi sıradan bir eğitim oldu

Yukarıdaki soruya katılımcıların tamamı "a" seçeneğini işaretleyerek, eğitimin beklentilerini karşıladığını ve faydalı bir eğitim olduğunu ifade etmişlerdir.

5. Genel değerlendirmeniz nedir?

Genel değerlendirme olumlu olmakla birlikte;

- Eğitim verilen mekanların alt yapı yetersizliği nedeniyle verimsiz olabileceği belirtilmiş,
- Kurum/kuruluşların mevzuatına yönelik programların da yapılması talep edilmiştir.

EK 3. GAP Bölgesi'ndeki Kurumların Web Adresleri

İL MERKEZİ	KURUMLAR	WEB ADRESLERİ
ŞANLIURFA	Valilik Belediye İl Özel İdaresi Ticaret ve Sanayi Odası	www.sanliurfa.gov.tr www.sanliurfa.bel.tr www.sanliurfaozelidare.gov.tr www.sutso.org.tr
İLÇE MERKEZLERİ VE BELDELER		
AKÇAKALE	Kaymakamlık Belediye	www.akcakale.gov.tr www.akcakale.bel.tr
Pekmezli	-----	-----
BİRECİK	Kaymakamlık Belediye	www.birecik.gov.tr www.birecikbelediyesi.bel.tr
Ayran	Belediye	www.ayran.bel.tr
Mezraa	-----	-----
BOZOVA	Kaymakamlık Belediye	www.bozova.gov.tr www.bozova.bel.tr
Yaslıca	Belediye	www.yaslica.bel.tr
Yaylak	----	-----
CEYLANPINAR	Kaymakamlık Belediye	www.ceylanpinar.gov.tr www.ceylanpinar.bel.tr
HALFETİ	Kaymakamlık Belediye	www.halfeti.gov.tr www.halfeti.bel.tr
Argıl	-----	------
Yukarıgöklü	-----	------
HARRAN	Kaymakamlık Belediye	www.harran.gov.tr www.harran.bel.tr
HİLVAN	Kaymakamlık Belediye	www.hilvan.gov.tr www.hilvan.bel.tr
MERKEZ		
Karaköprü	Belediye	www.karakopru.bel.tr
Kısas	-----	-----
Konuklu	-----	-----
Uğurlu	Belediye	www.ugurlu.belediyesi.com
SİVEREK	Kaymakamlık Belediye Ticaret ve Sanayi Odası	www.siverek.gov.tr www.siverek.bel.tr www.siverektso.org.tr
Gürakar	-----	------
Kapıkaya	-----	------
SURUÇ	Kaymakamlık Belediye	www.suruc.gov.tr www.suruc.bel.tr
Onbirnisan	------	-----
VİRANŞEHİR	Kaymakamlık Belediye	www.viransehir.gov.tr www.viransehir.bel.tr
Eyyüpnebi	------	-----

İL MERKEZİ	KURUMLAR	WEB ADRESLERİ
ADIYAMAN	Valilik Belediye İl Özel İdaresi Ticaret ve Sanayi Odası	www.adiyaman.gov.tr www.adiyaman.bel.tr www.adiyamanozelidare.gov.tr www.adiyamantso.org.tr
İLÇE MERKEZLERİ VE BELDELER		
BESNİ	Kaymakamlık Belediye	www.besni.gov.tr www.besni.bel.tr
Çakırhüyük	Belediye	www.cakırhuyuk.bel.tr
Eskiköy (Sugözü)	-----	------
Kesmetepe	------	------
Köseceli	------	------
Sarıyaprak	Belediye	www.sariyaprak.bel.tr
Suvarlı	-----	------
Şambayat	-----	------
Üçgöz	-----	------
ÇELİKHAN	Kaymakamlık Belediye	www.celikhan.gov.tr www.celikhan.bel.tr
Pınarbaşı	Belediye	www.pinarbasicelikhan.bel.tr
GERGER	Kaymakamlık Belediye	www.gerger.gov.tr www.gerger.bel.tr
GÖLBAŞI	Kaymakamlık Belediye	www.golbasi.gov.tr www.golbasi.bel.tr
Balkar	------	-----
Belören	-----	-----
Harmanlı	-----	-----
KAHTA	Kaymakamlık Belediye	www.kahta.gov.tr www.kahta.bel.tr
Akıncılar	------	-----
Bölükyayla	-----	-----
MERKEZ		
Yaylakonak	------	-----
SAMSAT	Kaymakamlık Belediye	www.samsat.gov.tr www.samsatbel.tr
SİNCİK	Kaymakamlık Belediye	www.sincik.gov.tr www.sincik.bel.tr
İnlice	-------	------
TUT	Kaymakamlık Belediye	www.tut.gov.tr www.tut.bel.tr

İL MERKEZİ	KURUMLAR	WEB ADRESLERİ
BATMAN	Valilik Belediye İl Özel İdaresi Ticaret ve Sanayi Odası	www.batman.gov.tr www.batman-bld.gov.tr ---------- www.batmantso.org.tr
İLÇE MERKEZLERİ VE BELDELER		
BEŞİRİ	Kaymakamlık Belediye	www.besiri.gov.tr www.besiri.bel.tr
İkiköprü	-----	
GERCÜŞ	Kaymakamlık Belediye	www.gercus.gov.tr www.gercus.bel.tr
Hisar	-----	-----
Kayapınar	-----	-----
HASANKEYF	Kaymakamlık Belediye	www.hasankeyf.gov.tr www.hasankeyf.bel.tr
KOZLUK	Kaymakamlık Belediye	www.kozluk.gov.tr www.kozluk.bel.tr
Bekirhan	-----	-----
MERKEZ		
Balpınar	-----	-----
SASON	Kaymakamlık Belediye	www.sason.gov.tr www.sason.bel.tr
Yücebağ	------	-----

İL MERKEZİ	KURUMLAR	WEB ADRESLERİ
SİİRT	Valilik Belediye İl Özel İdaresi Ticaret ve Sanayi Odası	www.siirt.gov.tr www.siirt.bel.gov.tr www.siirtilozelidaresi.gov.tr www.siirtso.org.tr
İLÇE MERKEZLERİ VE BELDELER		
AYDINLAR	Kaymakamlık Belediye	www.aydinlar.gov.tr www.aydinlar.bel.tr
BAYKAN	Kaymakamlık Belediye	www.baykan.gov.tr www.baykan.bel.tr
Atabağı	-----	-----
Ziyaret	-----	-----
ERUH	Kaymakamlık Belediye	www.eruh.gov.tr www.eruh.bel.tr
KURTALAN	Kaymakamlık Belediye	www.kurtalan.gov.tr www.kurtalan.bel.tr
Gözpınar	-----	-----
Kayabağlar	-----	-----
MERKEZ		
Gökçebağ	Belediye	www.gokcebag.bel.tr
PERVARİ	Kaymakamlık Belediye	www.pervari.gov.tr www.pervari.bel.tr
Beğendik	Belediye	www.pervari-begendik.tr.gg
ŞİRVAN	Kaymakamlık Belediye	www.sirvan.gov.tr www.sirvan.bel.tr
İL MERKEZİ	**KURUMLAR**	**WEB ADRESLERİ**
KİLİS	Valilik Belediye İl Özel İdaresi Ticaret ve Sanayi Odası	www.kilis.gov.tr www.kilis.bel.gov.tr www.kilisilozelidaresi.gov.tr www.kilistso.tobb.org.tr
İLÇE MERKEZLERİ VE BELDELER		
ELBEYLİ	Kaymakamlık Belediye	www.elbeyli.gov.tr www.elbeyli.bel.tr
MUSABEYLİ	Kaymakamlık Belediye	www.musabeyli.gov.tr www.musabeyli.bel.tr
POLATELİ	Kaymakamlık Belediye	www.polateli.gov.tr www.polateli.bel.tr
MERKEZ		
Yavuzlu	------	-----

BÜYÜKŞEHİR MERKEZİ	KURUMLAR	WEB ADRESLERİ
GAZİANTEP	Valilik Belediye İl Özel İdaresi Ticaret Odası Sanayi Odası İhracatçı Birliği	www.gaziantep.gov.tr www.gaziantep-bld.gov.tr www.gaziantepozelidare.gov.tr www.gto.org.tr www.gso.org.tr www.gaib.org.tr
BÜYÜKŞEHİR İLÇE MERKEZİ		
OĞUZELİ	Kaymakamlık Belediye	www.oguzeli.gov.tr www.oguzeli.bel.tr
ŞAHİNBEY	Kaymakamlık Belediye	www.sahinbey.gov.tr www.sahinbey.bel.tr
ŞEHİTKAMİL	Kaymakamlık Belediye	www.sehitkamil.gov.tr www.sehitkamil.bel.tr
İLÇE MERKEZLERİ VE BELDELER		
ARABAN	Kaymakamlık Belediye	www.araban.gov.tr www.araban.bel.tr
Elif	Belediye	www.elif.bel.tr
İSLAHİYE	Kaymakamlık Belediye	www.islahiye.gov.tr www.islahiye.bel.tr
Altınüzüm	-----	------
Fevzipaşa	-----	-----
Yeşilyurt	-----	-----
Boğaziçi	-----	-----
KARKAMIŞ	Kaymakamlık Belediye	www.karkamis.gov.tr www.karkamis.bel.tr
NİZİP	Kaymakamlık Belediye Ticaret Odası	www.nizip.gov.tr www.nizip.bel.tr www.nto.org.tr
Kocatepe	-----	------
Salkım	-----	------
Sekili	-----	------
Tatlıcak	-----	------
Uluyatır	-----	------
NURDAĞI	Kaymakamlık Belediye	www.nurdagi.gov.tr www.nurdagi.bel.tr
Sakçagözü	-----	------
Şatırhöyük	-----	------
ŞAHİNBEY	MERKEZ İLÇE	
Cevizli	-----	------

İL MERKEZİ	KURUMLAR	WEB ADRESLERİ
MARDİN	Valilik Belediye İl Özel İdaresi Ticaret ve Sanayi Odası	www.mardin.gov.tr www.mardin.bel.tr ---------- www.mardintso.tobb.org.tr
İLÇE MERKEZLERİ VE BELDELER		
DARGEÇİT	Kaymakamlık Belediye	www.dargecit.gov.tr www.dargecit.bel.tr
Klavuz	-----	-----
Sümer	-----	-----
DERİK	Kaymakamlık Belediye	www.derik.gov.tr www.derik.bel.tr
KIZILTEPE	Kaymakamlık Belediye Ticaret ve Sanayi Odası	www.kiziltepe.gov.tr www.kiziltepe-bld.gov.tr www.kiziltepetso.tobb.org.tr
Dikmen	Belediye	www.dikmenbelediyesi.com
Gökçe	Belediye	www.gokcebelediyesi.com
Şenyurt		www.senyurtbelediyesi.com
Yüceli	----	-----
MAZIDAĞI	Kaymakamlık Belediye	------- www.mazidagi.bel.tr
MERKEZ		
Kabala	Belediye	www.kabala.bel.tr
Ortaköy	-----	------
Yalım	Belediye	www.yalim.bel.tr
MİDYAT	Kaymakamlık Belediye	www.midyat.gov.tr www.midyat.bel.tr
Acırlı	-----	------
Çavuşlu	-----	------
Gelinkaya	-----	------
Söğütlü	Belediye	www.sögütlü.bel.tr
Şenköy	-----	------
Yolbaşı	-----	------
NUSAYBİN	Kaymakamlık Belediye	www.nusaybin.gov.tr www.nusaybin.bel.tr
Akarsu	-----	-----
Duruca	-----	-----
Girmeli	Belediye	www.ugurlu.belediyesi.com
ÖMERLİ	Kaymakamlık Belediye	www.omerli.gov.tr www.mardinomerli.bel.tr
SAVUR	Kaymakamlık Belediye	www.savur.gov.tr www.savur.bel.tr
Pınardere		www.pinardere.bel.tr
Sürgücü	-----	------
Yeşilalan	------	-----
YEŞİLLİ	Kaymakamlık Belediye	www.yesilli.gov.tr www.yesilli.bel.tr

İL MERKEZİ	KURUMLAR	WEB ADRESLERİ
ŞIRNAK	Valilik Belediye İl Özel İdaresi Ticaret ve Sanayi Odası	www.sirnak.gov.tr www.sirnak.bel.tr www.sirnakozelidare.gov.tr www.sirnaktso.org.tr
İLÇE MERKEZLERİ VE BELDELER		
BEYTÜŞŞEBAP	Kaymakamlık Belediye	www.beytussebap.gov.tr www.beytussebap.bel.tr
Mezraa	-------	--------
CİZRE	Kaymakamlık Belediye Ticaret ve Sanayi Odası	www.cizre.gov.tr www.cizre.bel.tr www.cizretso.org.tr
GÜÇLÜKONAK	Kaymakamlık Belediye	www.guclukonak.gov.tr www.guclukonak.bel.tr
Fındık	------	-----
İDİL	Kaymakamlık Belediye	www.idil.gov.tr www.idil.bel.tr
Karalar	------	-----
Sırtköy	------	-----
MERKEZ		
Balveren	-------	------
Kasrik	-------	------
Kumçatı	------	-----
SİLOPİ	Kaymakamlık Belediye	www.silopi.gov.tr www.silopi.bel.tr
Başverimli	-------	------
Çalışkan	-------	------
Görümlü	-------	------
ULUDERE	Kaymakamlık Belediye	www.uludere.gov.tr www.uludere.bel.tr
Hilal	-------	------
Şenoba	-------	------
Uzungeçit	-------	------

BÜYÜKŞEHİR MERKEZİ	KURUMLAR	WEB ADRESLERİ
DİYARBAKIR	Valilik Belediye İl Özel İdaresi Ticaret ve Sanayi Odası	www.diyarbakir.gov.tr www.diyarbakir-bld.gov.tr www.diyarbakirozelidare.gov.tr www.dtso.org.tr
BÜYÜKŞEHİR İLÇE MERKEZİ		
BAĞLAR	Kaymakamlık Belediye	www.baglar.gov.tr www.baglar.bel.tr
KAYAPINAR	Kaymakamlık Belediye	www.kayapinar.gov.tr www.kayapinar.bel.tr
SUR	Kaymakamlık Belediye	www.sur.gov.tr ------
YENİŞEHİR	Kaymakamlık Belediye	www.diyarbakiryenisehir.gov.tr www.diyarbakiryenisehir.bel.tr
İLÇE MERKEZLERİ VE BELDELER		
BİSMİL	Kaymakamlık Belediye	www.bismil.gov.tr www.bismil.bel.tr
Ambar		
Tepe		www.tepebelediyesi.com
Yukarısalat	Belediye	------
ÇERMİK	Kaymakamlık Belediye	www.cermik.gov.tr ------
Yukarışeyhler	-----	------
ÇINAR	Kaymakamlık Belediye	www.cinar.gov.tr www.cinar.bel.tr
Alatosun	-----	------
ÇÜNGÜŞ	Kaymakamlık Belediye	www.cungus.gov.tr www.cungus.bel.tr
DİCLE	Kaymakamlık Belediye	www.dicle.gov.tr www.dicle.bel.tr
Kaygısız	-----	------
EĞİL	Kaymakamlık Belediye	www.egil.gov.tr www.egil.bel.tr
ERGANİ	Kaymakamlık Belediye	www.ergani.gov.tr www.ergani.bel.tr
Şölen	-----	------
HANİ	Kaymakamlık Belediye	www.hani.gov.tr www.hani.bel.tr
Gürbüz	-----	------
Kuyular	-----	------
HAZRO	Kaymakamlık Belediye	www.hazro.gov.tr www.hazro.bel.tr
KOCAKÖY	Kaymakamlık Belediye	www.kocakoy.gov.tr www.kocakoy.bel.tr
Özekli	-----	------
KULP	Kaymakamlık Belediye	www.kulp.gov.tr www.kulp.bel.tr
LİCE	Kaymakamlık Belediye	www.lice.gov.tr www.lice.bel.tr
SİLVAN	Kaymakamlık Belediye	www.silvan.gov.tr www.silvan.bel.tr
Bayrambaşı	-----	-----

ISBN 978-975-19-4844-1

www.gap.gov.tr