

2010



Dicle Üniversitesi / İİBF  
Diyarbakır



GAP Bölge Kalkınma  
İdaresi Başkanlığı  
Şanlıurfa

# GAP EYLEM PLANININ UYGULANMASINA YÖNELİK İNSAN KAYNAKLARI ARAŞTIRMASI

## SONUÇ RAPORU



2010



Dicle Üniversitesi / İİBF  
Diyarbakır



GAP Bölge Kalkınma  
İdaresi Başkanlığı  
Şanlıurfa

# GAP EYLEM PLANININ UYGULANMASINA YÖNELİK İNSAN KAYNAKLARI ARAŞTIRMASI

**SONUÇ RAPORU**

GAP EYLEM PLANININ  
UYGULANMASINA YÖNELİK  
İNSAN KAYNAKLARI  
ARAŞTIRMASI  
SONUÇ RAPORU

1000 Adet  
ISBN : 978-975-19-4865-6

GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı  
2010

Tel : 0 414 347 08 20  
Faks : 0 414 347 08 41  
Web : www.gap.gov.tr

Sayfa Düzeni ve Baskı : Afşaroğlu Matbaası  
0312 384 54 88 - Ankara

# ÖNSÖZ

Bölgelerarası kalkınmışlık farklarının azaltılması ve sürdürülebilir kalkınma anlayışının farklı yerel dinamiklerin etkinleştirilmesi yoluyla gerçekleştirilmesi, gelişmekte olan birçok ülkenin gündeminde olan konulardan birini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda ülkemizde de farklı coğrafi bölgelerin özgün koşulları dikkate alınarak bölgesel kalkınma planları hazırlanmış ve uygulamaya konmuştur.

GAP Eylem Planı, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nin ekonomik kalkınması ve sosyal gelişimine katkıda bulunmayı amaçlayan bir bölgesel kalkınma planıdır. Bu açıdan, tüm bölge illerinin ekonomik ve sosyal gelişimini esas alan bir makro stratejik plan niteliği taşımaktadır.

Diğer bölgesel kalkınma planlarında olduğu gibi GAP Eylem Planı da söz konusu yörenin mevcut ekonomik potansiyeli, sosyal yapısı ve beşeri sermayesi dikkate alınarak hazırlanmıştır. Eylem Planı'nın hayata geçirilmesi açısından, ortaya koyduğu hedef ve eylemlerin yerindeliğinin yanı sıra finansal, fiziksel ve beşeri kaynakların gereken biçimde tahsisi de önem taşımaktadır.

Mevcut kalkınma planlarının işleyiş etkinliğini belirleyen en kritik faktörlerden biri insan kaynağıdır. Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde hali hazırda istihdam edilen ve istihdama katılması öngörülen işgücünün niteliği, Eylem Planı bağlamında hem önemli bir girdiyi hem de hedefi oluşturmaktadır.

GAP Eylem Planı, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki dokuz ilde faaliyet gösteren çok sayıda kamu kurum ve kuruluşuna faaliyetler yüklemekte, hedefler belirlemektedir. Söz konusu kurum ve kuruluşların, Eylem Planı kapsamında üstlendikleri sorumlulukları gerçekleştirebilmesi açısından da insan kaynağı stratejik bir değer taşımaktadır. Bu nedenle sorumlu kurum ve kuruluşların insan



kaynakları ihtiyacının niceliksel ve niteliksel olarak tespiti ve bu ihtiyacın gerektiği biçimde karşılanması, Eylem Planı'nın etkinliği açısından öncelikli bir çalışma alanı olarak kabul edilmektedir.

Bu tespitlerden hareketle, GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı ile Dicle Üniversitesi arasında bir protokol imzalanmış ve "GAP Eylem Planı'nın Uygulanmasına Yönelik İnsan Kaynakları Araştırması" gerçekleştirilmiştir.

GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı adına, Dicle Üniversitesi öğretim üyelerinden oluşan bir araştırma ekibi tarafından tasarlanan ve uygulanan proje, beş aylık çalışma süreci sonunda tamamlanmış, proje kapsamında Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren yüz otuzdan fazla kamu kurum ve kuruluşundan veri elde edilmiştir.

Bu çalışmayı ilgililerin incelemesine sunarken, çalışmanın tüm süreçlerinde desteklerini esirgemeyen ilgili kamu kurum ve kuruluşlarının yöneticilerine Dicle Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Ayşegül Jale SARAÇ'a ve çalışmayı gerçekleştiren araştırma ekibinin koordinatörü Prof.Dr İbrahim YILDIRIM'ın şahsında emeği geçenlere katkılarından dolayı teşekkür ederim.

**Sadrettin KARAHOCAGİL**

GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanı

# ÖNSÖZ

GAP Eylem Planı, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nin ekonomik kalkınması ve sosyal gelişimine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda tüm bölge illerini kapsayacak bir makro stratejik plan niteliği taşımaktadır.

Üniversiteler, 2008 yılında uygulamaya konan GAP Eylem Planı'nı sorumluluk yüklediği önemli aktörlerden biridir. Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyette bulunan üniversiteler hem Eylem Planı'nın Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi Eksenini nedeniyle doğrudan sorumluluk üstlenmekte hem de birer yüksek öğretim kurumu olarak Bölge'deki paydaşları açısından gelişim ve değişime öncülük etmektedirler. Dicle Üniversitesi, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki en eski ve köklü üniversite olarak farklı kurum ve kuruluşlarla ortak çalışma platformları oluşturmakta ve projeler üreterek Bölge'nin gelişimi açısından artı değer yaratmayı sürdürmektedir.

Bu bağlamda, Dicle Üniversitesi ile GAP Eylem Planı'nı uygulama sorumluluğunu taşıyan temel kurumlardan biri olan GAP Bölge Kalkınma İdaresi'nin işbirliğiyle ortak bir araştırma projesi geliştirilmiştir. GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı ile Dicle Üniversitesi arasında 05.02.2010 tarihinde imzalanan Protokol çerçevesinde gerçekleştirilmesi öngörülen "GAP Eylem Planı'nın Uygulanmasına Yönelik İnsan Kaynakları Araştırması", beş aylık bir çalışma döneminin sonunda, 05.07.2010 tarihi itibarıyla tamamlanmıştır.

Araştırmanın temel amacı, GAP Eylem Planı kapsamında sorumluluk üstlenmiş olan kamu kurum ve kuruluşlarının, sorumluluk ve faaliyet kapsamı doğrultusunda ihtiyaç duyacakları insan kaynağını nicelik ve nitelik itibarıyla tespit etmektir.

Araştırmanın tasarımı, söz konusu insan kaynağı ihtiyacının da belirleyicisi olan ve bir makro stratejik plan niteliği taşıyan GAP Eylem Planı'nın yönetsel süreçlerine ve yine aynı kamu kurum ve kuruluşlarda halihazırda sürdürülen insan kaynakları uygulamalarının etkinliğine ilişkin veri toplamayı mümkün kılacak şekilde kurgulanmıştır.

GAP İnsan Kaynakları Araştırmasında kullanılan anket formu Diyarbakır ilinde yürütülen bir pilot çalışma test edilmiştir. Pilot çalışma bulgularına göre anket formu revize edilmiş ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde bulunan Adıyaman, Batman, Gaziantep, Mardin, Kilis, Siirt, Şanlıurfa ve Şırnak illerinde saha çalışması yürütülmüştür. Veri toplama yöntemi olarak yüz yüze görüşme destekli anket çalışması yapılması tercih edilmiştir. Böylece standart bir araca bağlı kalınarak derinlemesine veri toplanmıştır.

Ulaşılan sonuçlar, "Pilot Çalışma Raporu" ve "Saha Çalışması Raporu" olmak üzere iki ana kısımdan oluşan Sonuç Raporu şeklinde sunulmuştur.

Araştırma kapsamındaki kamu kurum ve kuruluşlarının anket çalışması ve görüşmelere katılımı il valiliklerinin desteği ile sağlanmıştır. Dicle Üniversitesi ve proje ekibi, destekleri ve ayırdıkları zaman için başta valilikler olmak üzere tüm kamu kurum ve kuruluşlarının yöneticilerine müteşekkirdir.

GAP İnsan Kaynakları Araştırması, bu alanda, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde gerçekleştirilmiş en geniş kapsamlı bilimsel araştırmadır. Şahsım ve Dicle Üniversitesi Rektörlüğü adına, Araştırma'nın başarıyla tamamlanmasını sağlayan Proje Koordinatörü Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM'a, Proje Yürütücüsü Yard. Doç. Dr. Yücel SAYILAR'a, Proje Asistanları Öğr. Gör. Osman EROĞLU ve Arş. Gör. Ömer DÜLEK'e; çalışma süresince iletişim ve koordinasyonun sağlanması açısından desteklerini esirgemeyen GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı İnsan Kaynakları Koordinatörü İlhan BİÇER'e teşekkür ederim.

Dicle Üniversitesi adına önemli bir akademik kazanım oluşturan bu Araştırma'nın, GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı adına, GAP Eylem Planı'nın etkinliğinin artırılması ve bu çerçevede gelişen insan kaynağı ihtiyacının karşılanması açısından, güvenilir bir karar zemini oluşturması beklenmektedir.

**Prof. Dr. Ayşegül Jale SARAÇ**  
Dicle Üniversitesi REKTÖRÜ



## İÇİNDEKİLER

### BİRİNCİ KISIM

<b>DİYARBAKIR PİLOT ÇALIŞMASI RAPORU</b> .....	1
<b>GİRİŞ</b> .....	3
1.ARAŞTIRMANIN AMACI .....	4
2.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI .....	5
3.ARAŞTIRMANIN KISITLARI .....	6
4.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....	7
5.ARAŞTIRMA BULGULARI .....	10
5.1.ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR .....	11
5.2.GÜVENİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI .....	12
5.3.GAP EYLEM PLANI'NIN İŞLEYİŞİNE İLİŞKİN BULGULAR .....	13
5.3.1.GAP Eylem Planına İlişkin Olarak Merkezi Kurumların Desteği .....	13
5.3.2.GAP Eylem Planı: Planlama Süreci .....	14
5.3.3.GAP Eylem Planı: Koordinasyon Süreci .....	14
5.3.4.GAP Eylem Planı: Uygulama Süreci .....	15
5.3.5.GAP Eylem Planı: Denetim (Ölçme/Değerleme) Süreci .....	16
5.3.6. Kurumsal Etkinlik .....	17
5.3.7.Kurumlarda Algılanan İnsan Kaynakları Kısıtları .....	19
5.3.8.Kurumlarda İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçlerinin Etkinliği .....	21
5.3.9.Kurum Yöneticilerinin Yetkinlik Profili Algısı .....	23
5.4.GAP EYLEM PLANI KAPSAMINDA GÖREV ALAN KURUM VE KURULUŞLARIN GENEL İNSAN KAYNAĞI PROFİLİ .....	25
5.4.1.Kurumlarda Çalışan Toplam Personel Sayısı ve Hizmet Türlerine Göre Dağılımı .....	25
5.4.2.Kurumlarda Çalışan Personelin Cinsiyete Göre Oransal Dağılımı .....	26
5.4.3.Kurumlarda Çalışan Personelin Medeni Duruma Göre Oransal Dağılımı .....	28
5.4.4.Kurumlarda Çalışan Personelin Yaşa Göre Oransal Dağılımı .....	29
5.4.5.Kurumlarda Çalışan Personelin Öğrenim Durumuna Göre Oransal Dağılımı .....	31
5.4.6.Kurumlarda Çalışan Personelin Kıdem Durumuna Göre Oransal Dağılımı .....	33
5.4.7.Kurumlarda Çalışan Personelin Çalışma Statüsüne Göre Oransal Dağılımı .....	35
5.4.8.Kurumlarda Çalışan Personelin Yabancı Dil Bilgisi Düzeyine Göre Oransal Dağılımı .....	37
5.4.9.Kurumlarda Çalışan Personelin Bilgisayar Bilgisi Düzeyine Göre Oransal Dağılımı .....	39

5.5.GAP EYLEM PLANI KAPSAMINDA GÖREV ALAN KURUM VE KURULUŞLARDA EYLEM PLANI'NA İLİŞKİN FAALİYETLERDE ÇALIŞAN MEVCUT PERSONELİN İNSAN KAYNAĞI PROFİLİ.....	41
5.5.1.Eylem Planı'na İlişkin Faaliyetlerde Çalışan Personelin Mesleki Dağılımı.....	41
5.5.2.Eylem Planı'na İlişkin Faaliyetlerde Çalışan Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	43
5.5.3.Eylem Planı'na İlişkin Faaliyetlerde Çalışan Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı....	44
5.5.4.Eylem Planı'na İlişkin Faaliyetlerde Çalışan Personelin Yabancı Dil Bilgisi Düzeyine Göre Dağılımı.....	45
5.5.5.Eylem Planı'na İlişkin Faaliyetlerde Çalışan Personelin Bilgisayar Bilgisi Düzeyine Göre Dağılımı.....	47
5.6.GAP EYLEM PLANI KAPSAMINDA GÖREV ALAN KURUM VE KURULUŞLARDA EYLEM PLANI'NA İLİŞKİN FAALİYETLER AÇISINDAN İHTİYAÇ DUYULAN PERSONELİN İNSAN KAYNAĞI PROFİLİ.....	48
5.6.1.Eylem Planı'na İlişkin Faaliyetler Kapsamında İhtiyaç Duyulan Personelin Mesleki Dağılımı.....	48
5.6.2.Eylem Planı'na İlişkin Faaliyetler Kapsamında İhtiyaç Duyulan Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	50
5.6.3.Eylem Planı'na İlişkin Faaliyetler Kapsamında İhtiyaç Duyulan Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	52
5.6.4.Eylem Planı'na İlişkin Faaliyetler Kapsamında İhtiyaç Duyulan Personelin Yabancı Dil Bilgisi Düzeyine Göre Dağılımı.....	53
5.6.5.Eylem Planı'na İlişkin Faaliyetler Kapsamında İhtiyaç Duyulan Personelin Bilgisayar Bilgisi Düzeyine Göre Dağılımı.....	54
<b>SONUÇ.....</b>	<b>55</b>



## İKİNCİ KISIM

### SAHA ÇALIŞMASI SONUÇ RAPORU ..... 59

<b>GİRİŞ</b> .....	61
1.ARAŞTIRMANIN AMACI.....	62
2.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	63
3.ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	65
4.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	66
5.ARAŞTIRMA BULGULARI.....	72
<b>BİRİNCİ BÖLÜM: ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR</b> .....	75
<b>İKİNCİ BÖLÜM: GÜVENİRLİK ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR</b> .....	79
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: GAP EYLEM PLANI'NIN YÖNETSEL SÜREÇLERİNE İLİŞKİN BULGULAR</b> .....	83
1.GAP Eylem Planına İlişkin Olarak Merkezi Kurumların Desteği.....	85
2.GAP Eylem Planı: Planlama Süreci.....	86
3.GAP Eylem Planı: Koordinasyon Süreci.....	88
4.GAP Eylem Planı: Uygulama Süreci .....	89
5.GAP Eylem Planı: Denetim (Ölçme/Değerleme) Süreci.....	91
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR</b> .....	93
1.Kurumsal Etkinlik.....	95
2.Kurumlarda Algılanan İnsan Kaynakları Kısıtları .....	96
3.Kurumlarda Mevcut İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçlerinin Etkinliği .....	100
4.Kurumlarda Algılanan Yetkinlik Profili .....	102
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM: MEVCUT İNSAN KAYNAKLARI PROFİLİNE İLİŞKİN BULGULAR</b> .....	105
1.Kurumlarda Çalışan Toplam Personel Sayısı ve Hizmet Türlerine Göre Dağılımı.....	107
2.Kurumlardaki Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı .....	110
3.Kurumlardaki Personelin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı .....	116
4.Kurumlardaki Personelin Çalışma Statüsüne Göre Dağılımı .....	120
5.Kurumlardaki Personelin Yabancı Dil Bilgisi Düzeyine Göre Dağılımı.....	124
6.Kurumlardaki Personelin Bilgisayar Bilgisi Düzeyine Göre Dağılımı.....	128

**ALTINCI BÖLÜM: KURUMLARIN GAP EYLEM PLANI'NDAN DOĞAN**

<b>İNSAN KAYNAKLARI İHTİYACINA İLİŞKİN BULGULAR</b> .....	133
1.Eylem Planı'na İlişkin Faaliyetler Kapsamında İhtiyaç Duyulan Personelin Mesleki Dağılımı.....	135
2.Eylem Planı'na İlişkin Faaliyetler Kapsamında İhtiyaç Duyulan Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	148
3.Eylem Planı'na İlişkin Faaliyetler Kapsamında İhtiyaç Duyulan Personelin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı.....	150
4.Eylem Planı'na İlişkin Faaliyetler Kapsamında İhtiyaç Duyulan Personelin Yabancı Dil Bilgisi Düzeyine Göre Dağılımı.....	153
5.Eylem Planı'na İlişkin Faaliyetler Kapsamında İhtiyaç Duyulan Personelin Bilgisayar Bilgisi Düzeyine Göre Dağılımı.....	158
<b>SONUÇ</b> .....	161
<b>EKLER</b>	
<b>EK1:</b> Devlet Bakanı Cevdet Yılmaz'ın Araştırma'ya Çağrı Yazısı.....	165
<b>EK2:</b> GAP İnsan Kaynakları Araştırması Anket Formu.....	169
<b>EK3:</b> GAP İnsan Kaynakları Araştırması Soru Formu.....	185

**Nisan 2010**



Dicle Üniversitesi / İİBF  
Diyarbakır



GAP Bölge Kalkınma  
İdaresi Başkanlığı  
Şanlıurfa

# **GAP EYLEM PLANININ UYGULANMASINA YÖNELİK İNSAN KAYNAKLARI ARAŞTIRMASI**

## **DİYARBAKIR PİLOT ÇALIŞMASI RAPORU**

Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM  
Yard. Doç. Dr. Yücel SAYILAR  
Öğr. Gör. Osman EROĞLU  
Arş. Gör. Ömer DÜLEK



# GİRİŞ

GAP Eylem Planı'nın Uygulanmasına Yönelik İnsan Kaynakları Araştırması, Diyarbakır ilinde faaliyet gösteren ve Eylem Planı kapsamında sorumluluk üstlenen kamu kurum ve kuruluşlarını kapsayan bir pilot çalışma ile başlatılmıştır.

İnsan Kaynakları Araştırması'nın amacı, GAP Eylem Planı kapsamındaki kurum ve kuruluşlar genelinde verilere ulaşarak, bu kurumlardaki insan kaynakları uygulamaları ile Eylem Planı çerçevesinde gerçekleşen insan kaynağı ihtiyacını, niceliksel ve niteliksel boyutları ile ortaya koymaktır.

Araştırma'nın çıkış noktasını GAP Eylem Planı ve bu çerçevede belirlenmiş faaliyetlerden doğan insan kaynağı ihtiyacı oluşturmaktadır. GAP Eylem Planı, kamu kesiminde gerçekleştirilmiş, bölgesel kalkınmaya yönelik makro ölçekli bir stratejik plandır. Bu niteliği gereği önemli bir yönetsel boyut taşımaktadır. Stratejik yönetim düşüncesi ve araçlarının, özellikle son on yılda kamu kurumlarının da gündemine geldiği ve kamu kurumları tarafından kullanılmaya başlandığı birçok gelişmiş ülke ile birlikte Türkiye'de de izlenen bir olgudur. Bu nedenle araştırmanın kavramsallaştırılmasında stratejik yönetim ve özellikle stratejik planlama süreci ile bu planların hayata geçirilmesinde öngörülen kurumsal düzenleme alanları temel alınmıştır.

Diğer bir deyişle, bu konuda yapılan araştırmalarda tespit edilen ve kamu kesiminde stratejik yönetim açısından daha çok planlama sürecine ağırlık verildiği, ancak uygulama ve denetim süreçlerinde gerekli düzenlemelerin bir dizi özgün sorunla karşılaştığı tespitinden hareketle, Araştırma sonuçlarının söz konusu uygulama sürecini inceleyen ve buna ilişkin veri üreten bir yapıda tasarlanması öngörülmüştür.

Bu doğrultuda öncelikle, GAP Eylem Planı'nın temel süreçlerine ilişkin olarak veriler derlenmiştir. Bir makro stratejik plan olarak Eylem Planı, planlama, koordinasyon, uygulama ve denetim süreçleri itibarıyla değerlendirilmiş ve bu süreçlerdeki iyileştirmeye açık alanlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Daha sonra bir alt soyutlama düzeyinde, Plan kapsamında sorumluluk üstlenen kurumların örgütsel etkinlik kriterleri açısından analizi yapılmıştır. Bu aşamada örgütsel yapı, finansman ihtiyacı ve insan kaynaklarına ilişkin bir dizi parametre sorgulanarak kurumlar bazında etkinlik açısından müdahale edilmesi ya da düzenlenmesi gereken alanların tespit edilmesi amaçlanmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi, hem örgütsel etkinliğin sağlanması hem de stratejik planların hayata geçirilmesi konusunda ön plana çıkan kritik düzenleme alanlarından birini oluşturmaktadır. Stratejik yönetim sürecinde oluşturulan planların uygulanabilmesi için örgütsel yapının ve insan kaynakları süreçlerinin stratejik gerekler ile uyumlaştırılması



gerektiği, ilgili literatürde üzerinde uzlaşılan kabullerden birini oluşturmaktadır. Bu çerçevede Araştırma, örnekleme yer alan kurumların karşı karşıya olduğu insan kaynağı kısıtları, bu kısıtların dışsal (bölgesel) ve içsel (kurumsal) nedenleri ile kurumlarda mevcut insan kaynakları uygulamaları hakkında veri toplanmasını sağlayacak biçimde tasarlanmıştır. Son olarak bireysel düzeyde genel insan kaynağı profiline ve Eylem Planı kapsamında üstlenilen faaliyetlerden doğan insan kaynağı ihtiyacına yönelik niceliksel ve niteliksel tespitlerin yapılması amaçlanmıştır.

Araştırmanın farklı analiz düzeyleri itibariyle yapılandırılması iki temel amaç taşımaktadır. Bunlardan ilki, makro bir stratejik plan olan GAP Eylem Planı ile bu Plan kapsamında faaliyet üstlenen kurumların ilgili stratejik doğrultudan kaynaklanan insan kaynağı ihtiyacı arasındaki ilişkileri netleştirmektir. İkinci amaç ise, söz konusu ihtiyacı karşılayacak insan kaynakları süreçlerine yönelik düzenleme önerilerini, kurumların stratejik bağlamı ile tutarlı ve bütüncül bir biçimde ortaya koyabilmektir.

Pilot çalışmanın raporunda, ulaşılan bulgular, yukarıda açıklanan analiz düzeyleri itibariyle derlenmiş ve sunulmuştur. Bu doğrultuda öncelikle GAP Eylem Planı'nın bütününe yönelik bulgulara yer verilmektedir. Daha sonra kurumsal düzeyde insan kaynağı kısıtları ve insan kaynakları yönetimi süreçlerine ilişkin değerlendirmeler yer almaktadır. Son olarak da kurumlarda mevcut insan kaynağı profili ile GAP Eylem Planı çerçevesinde yürütülen faaliyetlerden doğan insan kaynağı nicelik ve niteliğine ilişkin tespitlere yer verilmiştir.

## 1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırma, GAP Eylem Planı'nın Uygulanmasına Yönelik İnsan Kaynakları Araştırması'nın pilot çalışmasını oluşturmaktadır.

Söz konusu araştırma, GAP Eylem Planı çerçevesinde sorumluluk üstlenen kamu kurum ve kuruluşlarının, Eylem Planı kapsamındaki faaliyetleri yerine getirmek için gerekli insan kaynağına sahip olup olmadıklarını; eğer var ise insan kaynağı ihtiyacının nitelik ve niceliğini tespit etmeyi amaçlamaktadır.

*Pilot çalışma, araştırmanın planlanması, uygulanması, veri analizi, denetimi ve ön raporlama süreçlerinin test edilmesini, saha çalışmasına başlamadan önce iyileştirmeye açık alanların belirlenmesini ve gerekli düzenlemelerin gerçekleştirilmesini amaçlamaktadır.*

Bu çerçevede pilot çalışmadan beklentileri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:



- \*Araştırmanın akış süreçlerini netleştirmek.
- \*Ölçüm araçlarının denetimini ve gerekli durumlarda revizyonunu yapmak.
- \*Veri toplama metodolojisi açısından karşılaşılabilecek olası sorunları test etmek.
- \*Araştırma süreçleri, ölçme araçları ve yöntemler açısından gerekli iyileştirmeleri yapmak.
- \*Araştırmanın bütününe sağlıklı işleyebilmesi ve sonuç vermesi açısından ana akış planında gerekli düzenlemeleri gerçekleştirmek.

## 2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

GAP Eylem Planı'nın Uygulanmasına Yönelik İnsan Kaynakları Araştırması pilot çalışması Diyarbakır ilinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini, Diyarbakır'da faaliyet gösteren ve GAP Eylem Planı kapsamında sorumluluk üstlenen kamu kurum ve kuruluşları oluşturmaktadır. Söz konusu kurum ve kuruluşlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**TABLO 1:** GAP Eylem Planı'nın Uygulanmasına Yönelik İK Araştırması Pilot Çalışma Örneklemini

N	Merkezi Birim	N	Yerel Birim
1	Millî Eğitim Bakanlığı	1	İl Millî Eğitim Müdürlüğü
2	Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü	2	Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü
3	Sağlık Bakanlığı	3	İl Sağlık Müdürlüğü
4	Çevre ve Orman Bakanlığı DSİ Genel Müdürlüğü	4	DSİ X. Bölge Müdürlüğü
5	Ulaştırma Bakanlığı Karayolları Genel Müdürlüğü	5	Karayolları IX. Bölge Müdürlüğü
6	Başbakanlık Vakıflar Bölge Müdürlüğü	6	Vakıflar Bölge Müdürlüğü

7	Enerji Bakanlığı MTA Genel Müdürlüğü	7	M.T.A. Bölge Müdürlüğü
8	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Kurumu T.İ.K.	8	İŞKUR Müdürlüğü
9	Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı	9	Tarım İl Müdürlüğü
10	Çevre ve Orman Bakanlığı	10	Orman İşletme Müdürlüğü
11	Çevre ve Orman Bakanlığı	11	Çevre ve Orman İl Müdürlüğü
12	Kültür ve Turizm Bakanlığı	12	Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü
13	Maliye Bakanlığı	13	Defterdarlık
14	Sanayi Ve Ticaret Bakanlığı	14	Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü
15	SHÇEK Genel Müdürlüğü	15	Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü
16	TEİAŞ Genel Müdürlüğü	16	TEİAŞ XVI. İl. Tesis ve İşletme Grup Müdürlüğü
17	T.C. Halk Bankası Gen. Müd.	17	T.C. Halk Bankası Diyarbakır
18	T.C. Ziraat Bankası Gen. Müd.	18	T.C. Ziraat Bankası Diyarbakır
19	Başbakanlık S.Y.D. Genel Müdürlüğü	19	SYD İl Müdürlüğü
		20	KOSGEB
		21	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi
		22	Diyarbakır Valiliği
		23	Dicle Üniversitesi
		24	TEDAŞ

### 3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Pilot çalışma, Diyarbakır'da faaliyet gösteren kamu kurum ve kuruluşları ile sınırlı tutulmuş bir ön araştırma niteliğindedir. Bu nedenle ilgili örneklemede yer alan 24 kurum ve kuruluş veri toplama ve analizi açısından belirli kısıtlar oluşturmaktadır. Bu kısıtları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:



1. Araştırmada kullanılan anketin ikinci bölümünü oluşturan araştırma değişkenleri Likert tipi beşli ölçek bazında değerlendirilmektedir. İstatistiki açıdan her bir ifadeye karşılık gelen ortalama (5 üzerinden) ölçek değerine ulaşılabilmesi ve güvenilirlik analizlerinin etkin biçimde yapılabilmesi için her bir değişken bazında oluşturulan ifade sayısının on katı kadar denekle çalışmak gerekmektedir. Ancak Diyarbakır örnekleminde yer alan 24 kurum bu sayıya ulaşmak açısından yetersizdir. Bu nedenle anketin ilgili değişkenlerine yönelik olarak ortalamalar değil frekans dağılımları hesaplanmıştır. Güvenirlik analizleri de analize katılan birim sayısı esas alınarak yapılmıştır. Dolayısıyla söz konusu değerler araştırmanın sonunda ulaşılabilecek değerlere göre farklılık gösterecektir.
2. Araştırma kapsamında sadece Diyarbakır ilinde faaliyet gösteren yerel kamu kurum ve kuruluşları yer almış, GAP Eylem Planı kapsamında sorumluluk üstlenen kurumların merkez teşkilatları örneklem dışında bırakılmıştır. Merkez teşkilatlarına ulaşmak ve veri toplamak yerel kurumlara göre daha uzun sürebilmektedir. Bu nedenle süreyi etkin kullanmak ve saha çalışması sırasında örnekleme dahil edilecek bu kurumlara mükerrer uygulama yapmamak için pilot çalışmanın örneklemini yerel kurum ve kuruluşlar ile sınırlı tutulmuştur.
3. Pilot çalışma tek bir ilde gerçekleştirildiği için veriler, il geneline ilişkin toplu sonuçlar itibariyle analiz edilmektedir. Dolayısıyla her bir merkezi kurum bazında (örneğin bakanlıklar gibi) ayrı ayrı analiz sonuçlarına ulaşılamamaktadır. Pilot çalışma kapsamında Diyarbakır iline ilişkin genel sonuçlar ortaya konmaktadır.

## 4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

GAP Eylem Planı'nın Uygulanmasına Yönelik İnsan Kaynakları Araştırması'nın pilot çalışmasında iki temel veri toplama aracı kullanılmıştır. Bunlardan ilki, konunun kuramsal dayanaklarına ve araştırma amaçlarına uygun olarak tasarlanmış anket formudur. İkinci araç ise yine araştırma amaçları doğrultusunda planlanmış yüz yüze görüşmelerdir. Söz konusu görüşmelerde yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış soruları içeren bir form kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu beş bölümden oluşmaktadır. Anketi oluşturan temel değişkenler aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

**TABLO 2:** Araştırmanın Temel Değişkenleri: Anket Formu

Temel Değişken	İfade/Soru Sayısı
1.Kurum bilgileri	2
2.GAP Eylem Planı kapsamındaki faaliyetlere ilişkin olarak bağlı olunan merkezi kuruma yönelik algı	3
3.GAP Eylem Planı kapsamındaki faaliyetlerin işleyiş süreçlerine yönelik algı	11
4.Kurumdaki insan kaynakları yönetimi süreçlerinin etkinliğine yönelik algı	14
5.Kurumda tercih edilen veya arzu edilen yetkinlik profiline yönelik algı	12
6.Kurumun genelindeki insan kaynakları profiline ilişkin değişkenler	10
7.GAP Eylem Planı kapsamındaki faaliyetlerde görev alan mevcut insan kaynağı profiline ilişkin değişkenler	8
8.GAP Eylem Planı kapsamındaki faaliyetlerde görev alması gereken veya ihtiyaç duyulan insan kaynağı profiline ilişkin değişkenler	6

Anket formunun algıya dayalı ölçüm yapılan değişkenleri için Likert tipi beşli ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, 2, 3 ve 4 numaralı değişkenler için aşağıdaki biçimde yapılandırılmıştır.

Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Fikrim yok
5	4	3	2	1	0

Anket formunda yer alan beşinci değişken için, tanımlanmış yetkinliklerin önem derecesini tespit etmeye yönelik olarak Likert tipi beşli ölçeğin yapısı aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

Çok önemlidir	Önemlidir	Ne önemlidir ne de önemsizdir	Önemsizdir	Hiç önemli değildir	Fikrim yok
5	4	3	2	1	0



Yüz yüze görüşmelerde kullanılan soru formu ise anketle toplanan verilerin denetimini gerçekleştirmek, anketle elde edilemeyen ayrıntıları belirlemek ve anket verilerinin yorumlanmasına yardımcı olmak amacıyla hazırlanmıştır<sup>1</sup>. Soru formunda yapılandırılmış ifadeler ve yarı yapılandırılmış açık uçlu sorular yer almaktadır.

Soru formunda üç temel bölüm bulunmaktadır. Form üzerinden sorgulanan değişkenler ve ilgili soru sayıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**TABLO 3:** Araştırmanın Temel Değişkenleri: Soru Formu

Temel Değişken	İfade/Soru Sayısı
1.GAP Eylem Planı kapsamındaki faaliyetlerin yürütülebilmesi için insan kaynağı yeterlilik düzeyi	1
2.Kurumun insan kaynağına ilişkin yetersizlik veya sorun türleri	7
3.Kurumun insan kaynağı yetersizliklerinin kurumsal nedenleri	9
4.Kurumun insan kaynağı yetersizliklerinin bölgesel nedenleri	5
5.Kurumun insan kaynağı yetersizliklerine ilişkin olası çözüm önerileri	açık uçlu
6.GAP Eylem Planının planlama sürecinin etkinliği açısından gerçekleştirilebilecek olası müdahaleler	5
7.GAP Eylem Planının koordinasyon sürecinin etkinliği açısından gerçekleştirilebilecek olası müdahaleler	5
8.GAP Eylem Planının uygulama sürecinin etkinliği açısından gerçekleştirilebilecek olası müdahaleler	5
9.GAP Eylem Planının denetim sürecinin etkinliği açısından gerçekleştirilebilecek olası müdahaleler	5
10.GAP Eylem Planı İnsan Kaynakları Araştırmasına ilişkin görüş ve öneriler	açık uçlu

Pilot çalışma öncesinde Diyarbakır Valiliği ile bir ortak planlama çalışması yürütülmüştür. İl Valsi'ne yapılan sunumla çalışma tanıtılmış, ardından hazırlanan resmi davet yazıları Diyarbakır Valiliği İl Planlama ve Koordinasyon Müdürlüğü üzerinden ilgili birimlere ulaştırılmış ve pilot çalışma örneğinde yer alan kurum ve kuruluşların tepe yöneticileri bir bilgilendirme toplantısına davet edilmiştir. Bilgilendirme toplantısına davet edilen 24 kurumdan 21'i toplantıya katılmış ve kurumlar yönetici düzeyinde temsil edilmiştir. Bilgilendirme toplantısı kapsamında hem araştırma projesi ayrıntılı biçimde tanıtılmış hem de anket formları ilgililere dağıtılarak, anketin doldurulmasına ilişkin gerekli bilgiler paylaşılmıştır.

<sup>1</sup> YILDIRIM, Ali ve ŞİMŞEK, Hasan, Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008.  
SILVERMAN, David, Doing Qualitative Research, Sage Publications, 2000.



Bilgilendirme toplantısının ardından, örnekleme yer alan kurum ve kuruluşlara ilişkin yüz yüze görüşmeler planlanmıştır. Araştırma ekibi tarafından üçlü paralel oturumlar biçiminde yürütülen görüşmeler için bir görüşme günü, saati ve yeri belirlenmiş yine Diyarbakır Valiliği'nin koordinasyonunda örnekleme bulunan kamu kurum ve kuruluşlarına bildirilmiştir. Örnekleme yer alan 24 kurumdan 20'sinin temsilcisi olan yöneticilerle yüz yüze görüşmeler tamamlanmıştır.

## 5. ARAŞTIRMA BULGULARI

GAP Eylem Planı'nın Uygulanmasına Yönelik İnsan Kaynakları Araştırması yapısal olarak dört temel grupta toplanabilecek bulgular üretecek biçimde tasarlanmıştır. Bu bulgu grupları yönetim teorisi açısından farklı analiz düzeyleri dikkate alınarak birbiri ile ilişkilendirilmiştir.

Metodolojik olarak öncelikle araştırma örneklemine ve algıya dayalı ölçüm yapan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçlarına yer verilmektedir. Daha sonra araştırmanın temel bulguları kuramsal arka plana ve araştırma tasarımına uygun olarak sıralanmaktadır.

Araştırma kapsamında ilk grup bulguyu, GAP Eylem Planı'nın yapısal ve süreçsel niteliklerine ilişkin tespitler oluşturmaktadır. Bir bölgesel kalkınma planı olmasının yanı sıra kamu kurumlarındaki stratejik planlama uygulamalarının makro ölçekli bir örneği olarak GAP Eylem Planı yönetsel boyutu itibarıyla da değerlendirilmesi gereken bir olgu durumundadır. Plan kapsamında kurumların pozisyonunu, performans hedeflerini ve bu bağlamda ortaya çıkacak insan kaynakları yönetimi düzenlemelerini bir üst çerçeve olarak Plan'ın bütününden bağımsız biçimde düşünmek mümkün değildir. Bu nedenle insan kaynakları alanındaki ihtiyaç analizine geçmeden önce, insan kaynağı ihtiyacı üzerinde de belirleyici olan öncül süreçlerin incelenmesinde yarar görülmüştür. Söz konusu inceleme makrodan mikroya doğru farklı analiz düzeylerinde yürütülmektedir.

Öncelikle kurumlardaki faaliyetlerin genel çerçevesini oluşturan bir makro stratejik plan olarak GAP Eylem Planı yönetsel boyutları ile ele alınmıştır. Bu kapsamda Eylem Planı'nın planlama, koordinasyon, uygulama ve denetim gibi temel süreçleri incelenmiştir. Daha sonra GAP Eylem Planı çerçevesinde yürütülen faaliyetler açısından kurumsal düzeyde etkinliğin ölçülmesi, diğer bir deyimle ilgili faaliyetleri gerçekleştirmek için kurumsal düzeyde gerekli her bir alt sürecin ne kadar etkin işlediğinin ortaya konması amaçlanmıştır. Bu inceleme, örgütsel düzeyde bir analize denk gelmektedir.

Sonraki bulgu grubu, temel kurumsal süreçlerden birisi olarak insan kaynakları yönetimi uygulamaları, yaşanan insan kaynakları kısıtları, bu kısıtların nedenleri ile her bir insan kaynakları yönetimi alt süreci bazından yapılan analiz sonuçlarından oluşmaktadır. Burada işlevsel düzeyde bir analiz yapılmış olmaktadır. Diğer bir deyimle kurumların insan kaynağı ihtiyaçları ya da sorunlarının hem nedenini hem de çözüm araçlarını oluşturan insan kaynakları uygulamaları hakkında ayrıntılı bir tablo ortaya konmaktadır.

Son olarak da kurumlarda mevcut ve GAP Eylem Planı kapsamında ihtiyaç duyulan insan kaynağı profili tespit edilerek araştırma bireysel düzeye indirgenmiş olmaktadır. Bu kurgunun amacı, Araştırma çerçevesinde insan kaynakları yönetimine ilişkin olarak kapsamlı bir resim oluşturmak ve çözüm önerilerini tutarlı bir bütünlük içerisinde sunabilmektir.

## 5.1. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR

Pilot çalışmanın örnekleminde Diyarbakır ilinde faaliyet gösteren ve GAP Eylem Planı çerçevesinde sorumluluk üstlenmiş olan 24 kamu kurum ve kuruluşu yer almıştır. Örneklemdaki 24 kurumun 21'i bilgilendirme toplantısında, 20'si ise yüz yüze görüşmelerde temsil edilmiştir.

Büyükşehir belediyeleri, GAP Eylem Planı kapsamındaki faaliyetlerinin niteliği gereği pilot çalışmada ve saha çalışmasında kapsam dışı bırakılmışlardır. Bu kurumlar, Eylem Planı uyarınca bir dizi yatırım faaliyeti üstlenmişlerdir ve söz konusu yatırımlar hizmet alımı yolu ile yüklenici firmalar tarafından gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla Eylem Planı kapsamındaki faaliyetlere herhangi bir insan kaynağı tahsisi söz konusu değildir.

Halk Bankası iç işleyişi gereği şubelerce herhangi bir veri paylaşımına onay vermemektedir. Bu nedenle ilgili kurum sadece merkezi teşkilatı tarafından GAP Eylem Planı'nın geneline ilişkin bir değerlendirme yapacak biçimde doldurulacak anket formu ile saha çalışmasında temsil edilecektir.

TEDAŞ bilgilendirme toplantısı ve yüz yüze görüşmelerde temsil edilmiş ancak GAP Eylem Planı kapsamında faaliyet üstlenmediği gerekçesi ile araştırmaya veri sağlamamıştır.

Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü ile temas kurulmuş, ancak ilgili birim yine Eylem Planı kapsamında doğrudan faaliyet üstlenmediği gerekçesi ile araştırmaya veri sağlamamıştır. Bu kapsamda faaliyet üstlenen Tarıma Dayalı İhtisas Organize Sanayi Bölgesi yönetimi ile iletişime geçilmiş, araştırma hakkında bilgi verilmiş ve anket formları iletilmiştir. Ancak ilgili kurumdan hangi bir geri dönüş sağlanamamıştır.

Bu tespitler ışığında araştırma örneklemine ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.



**TABLO 4:** Araştırma Örneklemine İlişkin Bulgular

Katılım Biçimi	N
Örnekleme yer alan kurum sayısı	24
Bilgilendirme toplantısına katılan kurum sayısı	21
Anket formu üzerinden veri toplanan kurum sayısı	20
Soru formu üzerinden veri toplanan kurum sayısı	20

## 5.2. GÜVENİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI

Araştırma kapsamında algıya dayalı olarak ölçüm yapılan değişkenlere ilişkin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**TABLO 5:** Araştırma Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Değişken Sayısı	Cronbach Alfa
GAP Eylem Planı kapsamındaki faaliyetlere ilişkin olarak bağlı olunan merkezi kuruma yönelik algı	3	0.70
GAP Eylem Planı çerçevesinde yürütülen faaliyetlerin birimdeki işleyişine yönelik algı	11	0.85
Birimdeki insan kaynakları yönetimi süreçlerine ilişkin algı	14	0.70
Çalışanlarda aranan yetkinlik profiline ilişkin algı	12	0.80

Her bir değişken bazında Cronbach Alfa değerleri, ilgili ölçeklerin istatistiki açıdan güvenilir olduğunu göstermektedir. Ancak araştırma kısıtlarında da belirtildiği üzere, örnekleme yer alan kurum sayısına bağlı olarak yeterli veri ile çalışılamamıştır. Bu nedenle saha araştırmasından elde edilecek veriler, daha etkin bir güvenilirlik analizi yapmaya imkan verecektir. Beklenen, saha çalışması sonucunda ölçeğin güvenilirlik düzeyine ilişkin değerlerin yükselmesidir.



### 5.3. GAP EYLEM PLANI'NIN İŞLEYİŞİNE İLİŞKİN BULGULAR

Yukarıda da belirtildiği gibi Araştırma bulguları içinde ilk grubu, GAP Eylem Planı'nın yönetsel boyutuna yönelik analizden elde edilen sonuçlar oluşturmaktadır. Bu kapsamda öncelikle, GAP Eylem Planı kapsamında faaliyet üstlenmiş yerel birimlerin bağlı olduğu merkezi kurumların yaklaşımı hakkında veri toplanmıştır. Sonrasında, GAP Eylem Planı'nın ana aşamalarını oluşturan planlama, koordinasyon, uygulama ve denetim süreçlerindeki olası iyileştirmeye açık alanlar hakkında tespitler ortaya konmaktadır.

#### 5.3.1. GAP Eylem Planına İlişkin Olarak Merkezi Kurumların Desteği

Araştırma kapsamında öncelikle, örneklerdeki kurumların GAP Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetlere ilişkin olarak bağlı buldukları merkezi teşkilatların yaklaşımını nasıl algıladıkları tespit edilmiştir. Kamu yönetimi alanında da özel sektör kurumlarına benzer biçimde, GAP Eylem Planı örneğindeki gibi merkezi planlama çalışmalarına dahil edilen yerel birimlerin performansının, merkezi birimleri verdiği destek ve yarattıkları öncelik algısına göre değişkenlik göstereceği beklenebilir.

**TABLO 6:** Merkezi Kurumların Yaklaşımına İlişkin Algı

Ölçek değişkeni	N	Ölçek değeri					
		5	4	3	2	1	6
Bağlı bulunduğumuz kurum, GAP Eylem Planı çerçevesinde yürüttüğümüz faaliyetlere önem vermektedir.	20	%65	%35				
Bağlı bulunduğumuz kurum, GAP Eylem Planı çerçevesinde yürüttüğümüz faaliyetler için birimimize yeterli desteği vermektedir.	20	%50	%35	%5	%5	%5	
Bağlı bulunduğumuz kurum, GAP Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetler hakkında birimimizi yeterince bilgilendirmiştir.	20	%35	%40	<b>%15</b>	<b>%10</b>		

Analiz bulguları, merkezi kurumların GAP Eylem Planı kapsamındaki faaliyetlere verdiği önem ve destek konusunda olumlu bir algının yerleşik olduğunu göstermektedir. Ancak kurumların bilgilendirme süreçlerinde sıkıntılar yaşadıkları gözlemlenmektedir.

### 5.3.2. GAP Eylem Planı: Planlama Süreci

GAP Eylem Planı'na ilişkin ikinci tespit, temel süreçlerdeki iyileştirmeye açık alanların belirlenmesine yöneliktir. Bu çerçevede ilk olarak, planlama süreci açısından Eylem Planı'nda olası iyileştirmeye açık alanları tespit etmek amaçlanmıştır. Yöneticilerden, soru formunda yer alan olası düzenleme alternatifleri arasından en önemli gördükleri üç tanesini seçmeleri ve 1 ile 3 arasında bir değer vererek söz konusu ifadeleri sıralandırmaları istenmiştir.

**TABLO 7:** GAP Eylem Planı: Planlama Süreci

Ölçek değişkeni	CN	Ölçek değeri		
		1	2	3
Plan hedefleri belirlenirken yerel kurumların katılımı sağlanmalıdır.	15	11	2	2
Aksiyonlar / eylemler belirlenirken yerel kurumların katılımı sağlanmalıdır.	11	1	5	5
Zamanlama / zaman hedefleri belirlenirken yerel kurumların katılımı sağlanmalıdır.	7	1	4	2
Eylemlerden sorumlu kuruluşlar belirlenirken yerel kurumların katılımı sağlanmalıdır.	9	2	4	3
Yerel kurumların hedefleri daha net ve ölçülebilir biçimde belirlenmelidir.	9	3	2	4

GAP Eylem Planı açısından özellikle hedef oluşturma ve eylem belirleme faaliyetlerinde yerel kurumların katılımının sağlanması gerektiği belirtilmektedir. Yüz yüze görüşmeye katılan bazı yöneticiler bu çalışma alanları açısından bir sorun olmadığını, görüşlerinin zaten alındığını belirtirken önemli bir çoğunluk planlama sürecinin dışında kaldıkları yönünde görüş bildirmiştir. Buradaki değişkenliğin, bağlı olunan merkezi kurumların yaklaşım farklılığından kaynaklanabileceğini düşünmek mümkündür. Ancak tüm sorumlu yerel birimlerin planlama sürecine katılımın sağlayacak net bir mekanizmanın varlığından söz etmek mümkün görünmemektedir.

### 5.3.3. GAP Eylem Planı: Koordinasyon Süreci

GAP Eylem Planı, Güneydoğu Anadolu Bölgesinde faaliyet gösteren iki yüze yakın kurum ve kuruluşu ilgilendiren hedef ve eylemleri içermektedir. Dolayısıyla Plan'ın ana amaçlarına zaman ve finansal kaynakların kullanımı bazında etkin biçimde ulaşabilmesi



kurumlar arası koordinasyon ve iletişimi kritik süreçler haline getirmektedir. Araştırmadan elde edilen bulgular bu açıdan ilgi çekici ve önemlidir. Katılımcıların çoğunluğu, GAP Eylem Planı'nın genel amaçlarının net biçimde bilinmediğini ve/veya duyurulmadığını belirtmişlerdir. Diğer bir deyimle GAP Eylem Planı, kurumlara ne yapmaları gerektiğini söylemekten önce, kendisini anlatmakta sorunlar yaşıyor gibi görünmektedir.

**TABLO 8:** GAP Eylem Planı: Koordinasyon Süreci

Ölçek değişkeni	CN	Ölçek değeri		
		1	2	3
Eylem planının genel amaçları kurumlara net biçimde anlatılmalıdır.	11	10	1	-
Eylem planında belirlenen amaç ve hedefler somut ve ayrıntılı olmalıdır.	8	2	4	2
Eylem planındaki amaç ve hedefler kurumlara net biçimde anlatılmalı/ duyurulmalıdır.	12	3	2	7
Eylem planındaki ilgili kurumlar arasında işbirliği mekanizmaları kurulmalıdır.	11	2	9	-
Eylem planındaki ilgili kurumlar arasında iletişim (bilgi alışverişi sağlayan) mekanizmalar kurulmalıdır.	10	2	3	5

Koordinasyon sürecine ilişkin bir diğer net bulgu, katılım sağlama konusunda işaret edildiği gibi, işbirliğine veya koordinasyona yönelik olarak da bir mekanizma eksikliğini ortaya koymaktadır. Özellikle birbirine benzer ya da ilişkili alanlarda faaliyet gösteren kurumlar açısından (örneğin tarım ve köy işleri ile ormancılık gibi) bu koordinasyon eksikliği finansal ve beşeri kaynakların etkin kullanımı açısından dezavantaj yaratabilmektedir. Yüz yüze görüşmelerde, GAP Eylem Planı ile ilgili bir "Uygulama Ofisi"nin bulunması gerektiği ve bu ofisin Eylem Planı'nın gerektirdiği bürokratik süreçler, işleyiş biçimi vb konularda doğrudan başvurulabilecek bir birim olarak çalışması gerektiği belirtilmiştir.

#### 5.3.4. GAP Eylem Planı: Uygulama Süreci

Kamu yönetimi alanında oluşturulmuş ve uygulamaya konmuş bir stratejik plan olarak GAP Eylem Planı, uygulama süreci açısından önemli düzenlemeleri de beraberinde getirmektedir. Plan hedefleri ve eylemleri ile uyumlu yapısal/süreçsel müdahaleler, kaynak tahsisi gibi kritik konularda yürütülecek çalışmalar planlamanın ardından etkinliği belirleyen diğer adımları oluşturmaktadır.

**TABLO 9:** GAP Eylem Planı: Uygulama Süreci

Ölçek değişkeni	CN	Ölçek değeri		
		1	2	3
Eylemlerin gerektirdiği çalışma yöntemleri / yönetim bilgisi net biçimde aktarılmalıdır (gerektiği durumlarda üst düzey yöneticiler düzenli eğitimden geçmelidir).	6	5	-	1
Eylemlerle ilgili parasal kaynaklar yeterli ölçüde ayrılmalıdır.	11	9	1	1
Eylemlerle ilgili parasal kaynaklar düzenli biçimde aktarılmalıdır.	9	1	7	1
Eylemlerle ilgili insan kaynağı ihtiyacı karşılanmalıdır.	13	2	5	6
Eylemlerle ilgili altyapı / donanım sorunları çözümlenmelidir.	10	2	3	5

Araştırma bulguları GAP Eylem Planı'nın etkin biçimde uygulanması açısından finansal ve beşeri kaynakların tahsisine ilişkin uygulamaların en önemli belirleyiciler olarak algılandığını göstermektedir. Bu tür makro stratejik planların uygulanmasında kaynak tahsisini düzenleyen mevcut bütçe araçlarının ne kadar etkin çalıştığına belirlenmesi ve olası farklı araçların geliştirilmesi yönünde bir ihtiyacın varlığından söz etmek mümkün görünmektedir. Araştırma kapsamında görüşülen yöneticiler özerk bir bütçe kullanım olanağının çalışmaları önemli ölçüde hızlandıracağını belirtmişlerdir. Uygulama açısından bir diğer önemli nokta her bir kurumda Eylem Planı'ndan sorumlu resmi bir yöneticinin bulunması gerektiğine ilişkindir. Diğer bir deyimle GAP Eylem Planı'nın kurumlarda izlenebilen bir örgütsel yapısının da olması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu durum, sonuçların kayıt altına alınması, izlenmesi, kurumlar arası işbirliği ve iletişimin sağlanmasında belirli birimlere başvurulması gibi temel sorunların çözümü açısından önemli görülmektedir.

### 5.3.5. GAP Eylem Planı: Denetim (Ölçme/Değerleme) Süreci

Stratejik yönetimin temel süreçlerinden biri olan denetim süreci ya da bir diğer ifade ile planlarda öngörülen hedeflere ilişkin ölçme ve değerlendirme süreci hem etkinlik düzeyinin belirlenmesinde, hem olası iyileştirme alanlarının tespitinde belirleyici geri bildirim verilerini sağlaması açısından kritik öneme sahip kabul edilmektedir.



**TABLO 10:** GAP Eylem Planı: Ölçme/Değerlendirme Süreci

Ölçek değişkeni	CN	Ölçek değeri		
		1	2	3
Eylem planında belirtilen faaliyetlere ilişkin sonuçlar kayıt altına alınmalıdır.	12	9	3	-
Ulaşılan sonuçlar yerel kurum yönetimleri tarafından izlenmelidir.	16	3	6	7
Ulaşılan sonuçlar merkezi kurum yönetimleri tarafından izlenmelidir.	8	1	5	2
Ulaşılan sonuçlar GAP Bölge İdaresi Başkanlığı tarafından izlenmelidir.	10	3	1	6
Ulaşılan sonuçlara göre plan hedefleri yeniden düzenlenmelidir.	8	3	2	3

Araştırma bulguları bu süreçteki en önemli faaliyetlerin niteliğine vurgu yapmaktadır. Eylem Planı kapsamında yürütülmesi gereken faaliyetlerin ulaştıkları sonuçların kayıt altına alınması, ilgili kurum yönetimleri ve GAP Eylem Planı açısından süreç sahibi pozisyonunda olan GAP Bölge İdaresi Başkanlığı tarafından bu sonuçların izlenmesi gerektiği belirtilmektedir. Sonuçların kayıt altına alınması ve izlenmesi, olası aksaklıkların giderilmesi ve etkinliğin artırılması, kamu kurumlarındaki şeffaflık ve hesap verebilir olma ilkeleri açısından da gerekli görülmektedir. Bu nedenle GAP Eylem Planı özelinde faaliyetlerin sonuçlarını kayıt altına alıp izlemeyi sağlayacak bir sistemin kurulması öncelikli iyileştirmeye açık alanlardan biri olarak kabul edilebilir.

### 5.3.6. Kurumsal Etkinlik

Bu kapsamda değerlendirilebilecek bir diğer grup bulgu, bir alt soyutlama düzeyinde yani Eylem Planı kapsamında görev alan kurumlar düzeyinde derlenmiştir. Söz konusu bulgular, GAP Eylem Planı'nın işleyiş süreçlerine yönelik olarak yerel birimlerin kurumsal etkinlik algısının tespitine dayanmaktadır. Kurumsal etkinlik kavramsallaştırmasına dayanan bu ölçek, Eylem Planı kapsamında üstlenilen faaliyetlerin yürütülmesinde kurumsal işleyişin etkinliğini belirleyen unsurların yöneticiler tarafından nasıl algılandığını ortaya koymaktadır. Ortaya çıkan bulgular, kurumsal etkinliğin artırılması açısından hangi alanlarda düzenlemeler yapılması gerektiği konusunda yol gösterici niteliktedir. İlgili değişkene ilişkin araştırma bulguları aşağıda yer almaktadır.

**TABLO 11:** GAP Eylem Planı Kapsamındaki Faaliyetlerin İşleyiş Süreçlerine Yönelik Algı

Ölçek değişkeni	N	Ölçek değeri					
		5	4	3	2	1	0
GAP Eylem Planı çerçevesinde yürüttüğümüz faaliyetler ile Bölge'nin gelişimine katkı sağladığımızı inanmaktayız.	20	%75	%20		%5		
GAP Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetleri etkin biçimde yerine getirmekteyiz.	20	%55	%40	%5			
GAP Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetlerin gerçekleştirilmesi bizim için önceliklidir.	20	%40	%5				%55
GAP Eylem Planı'nın amaçları ve Plan çerçevesinde ulaşmamız gereken hedefler hakkında yeterince bilgi sahibiz.	20	%40	%40	%5	%15		
GAP Eylem Planı çerçevesinde yürütecekleri faaliyetler konusunda, bize bağlı olan birimlere yeterli desteği vermekteyiz.	20	%45	%40	%10			%5
GAP Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetler için belirlenen zaman dilimleri yeterlidir.	20	%30	%40	%10	%20		
GAP Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetler için gerekli parasal kaynaklara sahibiz.	20	%30	%30	%15	%10	%15	
GAP Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetler için gerekli teçhizat ve donanıma sahibiz.	20	%20	%45	%5	%20	%10	
GAP Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetler için yeterli sayıda personele sahibiz.	20	%10	%45		%30	%15	
GAP Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetler için yeterli niteliklerde personele sahibiz.	20	%10	%40	%5	%25	%20	
Personellimiz, GAP Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetler hakkında net olarak bilgilendirilmiştir.	20	%20	%40	%25	%10	%5	

Tablodan izlenen en çarpıcı bulgu, GAP Eylem Planı kapsamında üstlenilen faaliyetlerin önceliği hakkındaki çelişkili algıdır. Kurumlar bazında amaç, hedef ve eylemler arasındaki hiyerarşinin net olmaması, kurumların üstlendikleri eylemler arasında net bir öncelik fikrinin oluşmaması önemli bir yönetsel sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum, kurumsal kaynakların tahsisi, gerekli sistem ve süreçlerin işletilmesi açısından belirsizliklere yol açmakta ve kurumsal performansı önemli ölçüde düşürmektedir. İkinci önemli nokta, yöneticilerin %45'inin GAP Eylem Planı kapsamındaki faaliyetler için nicelik ve nitelik itibarıyla insan kaynağı yetersizliği bulunduğunu ifade etmesidir. Bu durum Araştırma'nın asıl odağını oluşturan insan kaynağı ihtiyacının tespitine yönelik sorgulamaların çıkış kaynağını oluşturmaktadır. Aşağıda, kurumların insan kaynağı açısından hangi kısıtlarla karşılaştıklarına ve bu kısıtların nedenlerine ilişkin bulgular derlenmiştir.



### 5.3.7. Kurumlarda Algılanan İnsan Kaynakları Kısıtları

Yukarıda sunulan bulgulardan da izlendiği üzere, Araştırma örnekleminde yer alan kurumların yöneticileri, GAP Eylem Planı kapsamında üstlenilen faaliyetlerin etkin biçimde yerine getirilmesi açısından, yaşanan finansal ve beşeri kaynak kısıtlarına dikkat çekmektedirler. Dolayısıyla araştırma kapsamından bir alt analiz düzeyi olarak kurumlardaki insan kaynakları kısıtları, bu kısıtların nedenleri ve temel insan kaynakları süreçleri incelenmiştir. Soru formlarından elde edilen bulgular da bu algıyı destekler yöndedir. Yüz yüze görüşmelere katılan 20 yöneticiden 11 (%55)'nin Eylem Planı kapsamındaki faaliyetleri yürütmek için yeterli insan kaynağına sahip olunmadığını belirtmiştir. İlgili yöneticilerden 8'i (%45) kurumunda insan kaynağı yetersizliği bulunmadığını düşünmektedir. Bir yönetici kısmen sıkıntılar yaşandığını bildirmiştir. Kurumlarda yaşanan insan kaynakları kısıtlarının ayrıntılarına, bir başka deyişle ne tür insan kaynağı kısıtları ile karşı karşıya olunduğuna ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**TABLO 12:** İnsan Kaynağı Kısıtları

Ölçek değişkeni	CN	Ölçek değeri		
		1	2	3
Biriminiz, GAP Eylem Planı kapsamındaki faaliyetleri yürütmek için yeterli insan kaynağına sahip midir?	19	8 (evet)	11 (hayır)	
Personel sayısı yetersizdir.	11	9	2	-
Personelin eğitim düzeyi yetersizdir.	4	2	1	1
Personelin deneyimi / tecrübesi yetersizdir.	11	3	5	3
Personelin işte ilgili beceri ve bilgi düzeyi yetersizdir (yabancı dil, bilgisayar kullanma, araç gereç kullanımı vb).	8		3	5
Personelin işe devamsızlık sorunu yaygındır.	0	-	-	-
Personel devir hızı yüksektir (işten ayrılanların sayısı fazladır).	2	-	1	1
Personelin motivasyonu / çalışma isteği düşüktür.	6	1	2	3

Yüz yüze görüşmelerde kullanılan soru formunda belirli insan kaynağı kısıtları tanımlanmış ve yöneticilerden, bunlardan en önemli gördükleri üç tanesini seçip 1 ile 3 arasında bir değerle sıralamaları istenmiştir. Tabloda görüldüğü üzere en önemli kısıt, sayı bazında

ifade edilmektedir. Deneyim ya da tecrübe yetersizliği ikinci sırada, işle ilgili teknik bilgi ve beceri düzeyi yetersizliği üçüncü sırada yer almaktadır. Aşağıda insan kaynakları süreçlerinin işleyişine ilişkin olarak ortaya konan sorunlarla birlikte düşünüldüğünde, sayısal yetersizliğin yüksek oranda vurgulanmasının ardında, mevcut personeli etkin ve verimli kullanma konusunda yaşanan yapısal (sistemik) sıkıntılar olabileceğini düşünmek mümkündür.

Yüz yüze görüşmelere katılan yöneticilerin kurumlarında yaşanan İK kısıtlarının kurumsal ve bölgesel nedenlerine ilişkin düşünceleri ise Tablo 13 ve 14'te özetlenmektedir. Bulgular anketlerden elde edilen verilerle tutarlılık göstermektedir.

**TABLO 13:** İK Kısıtlarının Olası Kurumsal Nedenleri

Ölçek değişkeni	CN	Ölçek değeri		
		1	2	3
Personel bulma, seçme ve işe alma süreci uzundur.	8	5	-	3
Personel bulma ve seçme süreçleri açık ve kesin kriterlere göre işlememektedir.	3	2	1	-
Personel ile yaptığı işin gerekleri arasında uyum sağlanamamaktadır (işe uygun personel bulunamamaktadır).	7	3	2	2
Personele işi ile ilgili yeterli eğitim verilememektedir.	4	2	1	1
Personelin başarı düzeyi / performansı ölçülmemektedir.	3	-	2	1
Personeli motive edecek teşvik ve ödüller verilmemektedir.	7	-	4	3
Atama ve yükselme kararları açık ve kesin kriterlere bağlı değildir.	5	2	2	1
Ödenen ücretler düşüktür.	5	1	3	1
Yapılan iş kaza ve hastalık riskleri içermektedir.	0	-	-	-



**TABLO 14:** İK Kısıtlarının Olası Bölgesel Nedenleri

Ölçek değişkeni	CN	Ölçek değeri		
		1	2	3
Bölgede nitelikli / yetiştirilmiş işgücü azdır.	10	6	3	1
Bölgede iç göç sorunu işgücü kaybına yol açmaktadır.	3	1	1	2
Bölgede güvenlik sorunları nitelikli işgücünü bölgeye çekmek açısından dezavantaj yaratmaktadır.	6	5	1	-
Bölgede personelin önemli bir kısmı geçici sürelerle istihdam edilmektedir (nakil, görevlendirme, vekalet vb.)	4	-	3	1
Bölgedeki eğitim kurumları ihtiyaca cevap verecek şekilde eğitim sağlayamamaktadır.	8	1	5	2

Örnekte yer alan kurum yöneticileri, personel bulma ve seçme süreci ile teşvik ve ödüllendirme sistemindeki sorunları, insan kaynakları konusundaki kısıtların en önemli kurumsal nedenleri olarak görmektedirler. Nitelikli işgücü bulmak konusundaki bölgesel kısıtlar ile yine bölge düzeyinde yaşanan güvenlik sorunları insan kaynağı kısıtlarının nedeni olarak algılanmaktadır.

### 5.3.8. Kurumlarda İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçlerinin Etkinliği

Kurumlarda yaşanan insan kaynakları kısıtlarının nedenleri kurumlar açısından dışsal veya bölgesel nitelik gösterebilmektedir. Ancak söz konusu kısıtların önemli bir belirleyicisi de kurumlarda insan kaynaklarına yönelik olarak işletilen süreçlerin tasarımı ve işleyiş etkinliği ile ilgilidir. Bu nedenle Araştırma'da, bir alt soyutlama düzeyi olarak kurumlardaki insan kaynakları uygulamalarının etkinliğinin ölçümüne ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bu kapsamda bir diğer bulgu grubunu, örnekte yer alan kurum ve kuruluşlarda işleyen insan kaynakları sistemlerinin etkinliğine ilişkin tespitler oluşturmaktadır. Kurumların hem GAP Eylem Planı kapsamındaki faaliyetlerini gerçekleştirmek hem de kurumsal performanslarını artırmak için insan kaynağı ihtiyaçlarını doğru tespit etmeleri, doğru kişileri zamanında istihdam edebilmeleri ve mevcut insan kaynağını kurumsal ihtiyaçlar doğrultusunda geliştirebilmeleri gerekmektedir. Bunun için işletilmesi gereken her bir insan kaynağı alt sürecinin birbiri ile ilişkili biçimde tasarlanması ve etkin biçimde işletilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Kurumlardaki İK süreçlerinin etkinliğine ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

TABLO 15: Kurumdaki İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçlerinin Etkinliğine Yönelik Algı

Ölçek değişkeni	N	Ölçek değeri					
		5	4	3	2	1	0
Kurumumuzda insan kaynakları planlaması etkin biçimde yapılmaktadır.	20	%5	%55	%5	%25	%5	%5
Kurumumuzda yeni personel bulma ve işe alma süreçleri etkin biçimde çalışmaktadır.	20	%5	%25	%10	<b>%40</b>	<b>%10</b>	%5
İş ve görev tanımları net biçimde belirlenmiştir.	20	%30	%50	%10	%5		%5
Personelimizin bilgi ve beceri düzeyi yaptığı işle uyumludur.	20	%20	%65	%10	%5		
Yapılan işlerin gerektirdiği biçimde ekip çalışması yürütülebilmektedir.	20	%25	%55	%5	%15		
Çalışan personele düzenli olarak eğitimler verilmektedir.	20	%15	%35	<b>%25</b>	<b>%20</b>	<b>%5</b>	
Verilen eğitimler personelin işle ilgili ihtiyaçlarına uygundur.	20	%15	%50	%10	%15		%10
Verilen eğitimler içerik ve süresi açısından yeterlidir.	20	%10	%35	<b>%25</b>	<b>%25</b>		%5
Personelimiz eğitimlerden kazandığı bilgi ve becerileri işinde kullanma fırsatı bulabilmektedir.	20	%10	%60	%10	%15	%5	
Personelin başarı düzeyi (performansı) ölçülebilmektedir.	20	%5	%60	%5	<b>%20</b>	<b>%5</b>	%5
Personelin ortaya koyduğu başarılar ödüllendirilebilmektedir.	20	%10	%35	%15	<b>%30</b>	<b>%10</b>	
İşten ayrılma oranları kabul edilebilir düzeydedir.	20	%10	%45	%15	%15	%10	%10
İşe devamsızlık oranları kabul edilebilir düzeydedir.	20	%20	%50		%15	%10	%5
İş kazaları ve hastalıklarının yaşanma sıklığı kabul edilebilir düzeydedir.	20	%15	%55		%20		%10

Bukapsamdaki Araştırma bulguları yine, insan kaynağı bulma ve seçme süreçlerinin işleyişinde sorun olduğunu göstermektedir. Çalışanlara verilen eğitimlerin düzenliliği konusunda da yöneticilerin %25' olumsuz görüş bildirmekte, %25'i ise kararsızlık ifade etmektedir. Eğitimlerin içerik ve sürelerinin yeterliliği konusunda da aynı oranlarda olumsuz görüş bildirilmiştir. Diğer belirgin sonuç, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi konusunda tespit edilmektedir. Yöneticilerin yine yarımından fazlası performans değerlendirme ve ödüllendirme uygulamalarının yeterli olmadığı yönünde görüş bildirmektedir.



Yüz yüze görüşmelere katılan yöneticiler, personel temininde kurumlar arası geçici görevlendirmelerin insan kaynağının etkin kullanımı açısından uygun olmadığını belirtmişlerdir. Geçici çalışanların görevlendirildikleri kuruma adaptasyonda gönülsüz olduklarını, motivasyon ve iş disiplini açısından sıkıntılar yaşandığını ifade etmişlerdir. Personel teminine ilişkin olarak başvuru hizmet alımı yönteminin ise yasal dayanaktan yoksun olduğu vurgulanmaktadır. Personel bulma ve seçme süreçlerinin merkezi yapısı ve sürecin uzun zaman alması kurumları ara çözümlere yönlendirmektedir. Bu çözümlerden biri olan personel kiralamanın yasal alt yapısının olmaması kurumları hali hazırda mevcut çerçeve dışında işlem yapmaya zorlamaktadır. Kamu kesiminde insan kaynakları uygulamaları açısından yapılacak kapsamlı bir düzenlemenin, personel bulma ve seçme sürecinde farklı seçenekleri bir arada kullanma olanağı verecek biçimde tasarlanması gerekmektedir. Yine yüz yüze görüşmelerde vurgulanan noktalardan biri ücret düzeylerindeki düşüklüklerin ve performans dayanan herhangi bir ücretlendirmenin olmayışının personel verimliliği, motivasyonu ve gelişimi açısından yarattığı kısıtlardır. Tüm kamu çalışanları açısından düşünüldüğünde kapsayıcı bir ücret sistemi yaratmanın zorluğu ortadadır. Ancak özellikle operasyonel kademelerde çalışanlar açısından bu tür bir düzenlemeye gidilmesi düşünülebilir. Öte yandan kamu kesimindeki mevcut farklı ücretlendirme biçimlerinin genel gelir düzeyi açısından yarattığı olumsuz farklılıkların da insan kaynağının etkin kullanımı ve motivasyonu açısından önemli bir sorun kaynağı olduğu belirtilmiştir.

Bu bulgular çerçevesinde ortaya çıkan sonuç, örnekteki kurum ve kuruluşlar açısından personel bulma ve seçme, eğitim, performans değerlendirme ve ödüllendirme gibi temel insan kaynakları yönetimi süreçlerinde sorun yaşandığı yönündedir. Dolayısıyla yaşanan insan kaynağı kısıtlarının giderilebilmesi için istihdam edilen çalışan sayısını artırarak niceliksel sorunları çözmek kadar, mevcut insan kaynağına yönelik koruyucu, geliştirici ve teşvik edici sistemlerin tasarlanması ve işletilmesinin önemi bir kez daha ön plana çıkmaktadır.

### 5.3.9. Kurum Yöneticilerinin Yetkinlik Profili Algısı

Özel sektör işletmelerinin rekabetçi ortamda varlık sürdürme mücadelelerinin bir ürünü olarak ortaya çıkan stratejik yönetim düşüncesi, yukarıda da belirtildiği üzere özellikle son on yılda kamu kurumları tarafından da benimsenen bir yönetim yaklaşımını ortaya koymaktadır. Öte yandan kamu kurumlarında stratejik yönetimin daha çok planlama sürecine odaklanıldığı, uygulamada gereken düzenlemelerin eksik ya da geç gerçekleştiği de belirtilmektedir. Stratejik yönetim yaklaşımları özellikle 1990'lardan bu yana kurumların sahip oldukları yetkinliklere ve bu yetkinliklerin rekabet avantajı yaratmak sürecindeki rolüne dikkat çekmektedirler. Ancak yetkinlik kavramı kamu kurumlarının gündemine henüz girmemiş görünmektedir.



Yetkinlik kavramı ilgili literatürde insan kaynakları ve büyük ölçüde insana dayalı olarak geliştirilen organizasyonel karakteristiklerle ilişkilendirilerek tanımlanmakta ve tartışılmaktadır. Bireysel düzeyde yetkinlik ise, çalışanların işlerinde üstün performans göstermelerini sağlayan belirgin karakteristikler olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla bireysel yetkinlikler, kurumların stratejik amaçları ve tercihleri ile çalışanların nitelikleri ve davranışları arasında bağlantı kurmanın temel araçlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu Araştırma kapsamında kurumlarda hakim olan yetkinlik algısı da tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda belirli yetkinlikler tanımlanarak yöneticiler açısından taşıdıkları önem derecesi ortaya konmuştur. Bu tespit, yöneticilerin gözüyle çalışanlarda aranan yetkinlik profili hakkında genel bir izlenim edinmeye yardımcı olacaktır.

Yukarıda da belirtildiği üzere anket formunun bu bölümünde tanımlanan yetkinlik ifadelerinin "çok önemli"den "hiç önemli değil" e giden bir ölçek üzerinde değerlendirilmesi istenmiştir. Ulaşılan sonuçlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**TABLO 16:** Kurumlarda Algılanan Yetkinlik Profili

Ölçek değişkeni	N	Ölçek değeri					
		5	4	3	2	1	0
Personelin başarı odaklı olması, işinden sonuç alması	20	%90	%10				
Personelin yaratıcı olması	20	%65	%25	%5			%5
Sorunlara çözüm üretmesi	20	%75	%25				
Girişimci olması, inisiyatif alması	20	%55	%45				
Mesai arkadaşları ile işbirliği yapması	20	%55	%45				
İletişim becerisinin yüksek olması	20	%65	%35				
İşine ilişkin teknik bilgi ve becerilerinin gelişmiş olması	20	%70	%30				
Değişik koşullara kolay uyum sağlayabilmesi	20	%70	%30				
Çalıştığı kuruma bağlı olması	20	%65	%30				%5
Davranışlarının tutarlı ve güvenilir olması	20	%80	%20				
Emir ve talimatları eksiksiz biçimde yerine getirmesi	20	%75	%25				
Kurumdaki çatışmaları yönetebilmesi, çözümlenebilmesi	20	%60	%40				



Örnekleme kısıtı tablo üzerindeki dağılımın net biçimde izlenmesine izin vermemektedir. Ancak "çok önemli" olarak belirtilen yetkinliklere bakıldığında açık çelişkiler dikkat çekmektedir. Örneğin tüm yöneticiler "sonuç odaklı olma" biçiminde bir karakteristiği çok önemli kabul etmektedirler. Ancak sonuç odaklılık ile birlikte düşünülmesi gereken yetkinlikler, örneğin insiyatif kullanma, girişimci olma ya da ekip çalışması ve işbirliğine yatkın olma gibi karakteristikler aynı oranda ön plana çıkmamaktadır. Aksine belli bir emir komuta zinciri içinde hareket etmeye ya da esnek olmayan bir görev çerçevesi anlayışına yakın duran karakteristikler, örneğin "davranışlarında tutarlı ve güvenilir olma", "emir ve talimatlara uygun davranma" ya da "yüksek teknik beceri" gibi karakteristikler daha çok tercih edilmiş görünmektedir.

Kurumsal yetkinliklerin ve onlara bağlı olarak oluşturulan bireysel düzeydeki yetkinliklerin tanımlanması ve yönetimi hem kurumsal açıdan hem de özel sektör işletmelerinde uygulama açısından çetrefilli bir konu olarak ortada durmaktadır. Öte yanda değişim dönemlerinde adaptasyon sorunlarını çokça yaşayan bürokratik kültürün hakim olduğu kurumlarda "başarılı çalışanı belirleyen" temel karakteristikleri tespit etmek ve buna ilişkin algıyı değiştirecek yönde davranılmasını sağlamak, mevcut insan kaynağının etkin kullanımı açısından katkı yaratabilecek bir bakış açısı olarak önerilebilir görünmektedir.

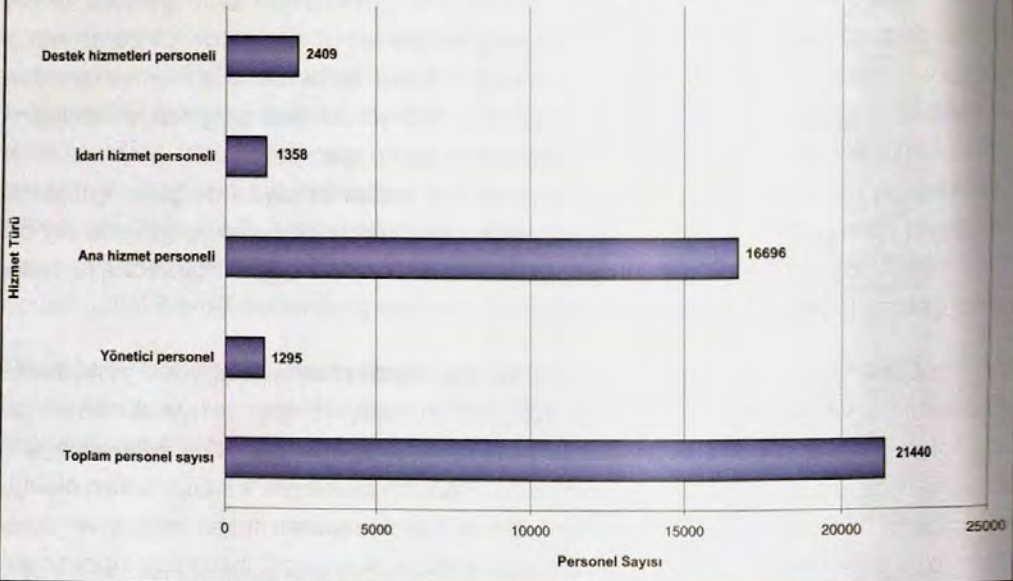
#### **5.4. GAP EYLEM PLANI KAPSAMINDA GÖREV ALAN KURUM VE KURULUŞLARIN GENEL İNSAN KAYNAĞI PROFİLİ**

Araştırma kurgusuna uygun olarak, GAP Eylem Planı'nın bütününe ve kurumsal düzeyde ilgili süreçlere yönelik analizin ardından, bireysel düzeyde insan kaynağının nitelik ve niceliğine ilişkin tespitler yapmak amacıyla veriler derlenmiştir. Bu kapsamda kurumların geneline, GAP Eylem Planı kapsamında görev alan personele ve yine GAP Eylem Planı çerçevesinde ihtiyaç duyulan personel profiline ilişkin bulgular aşağıda sunulmaktadır.

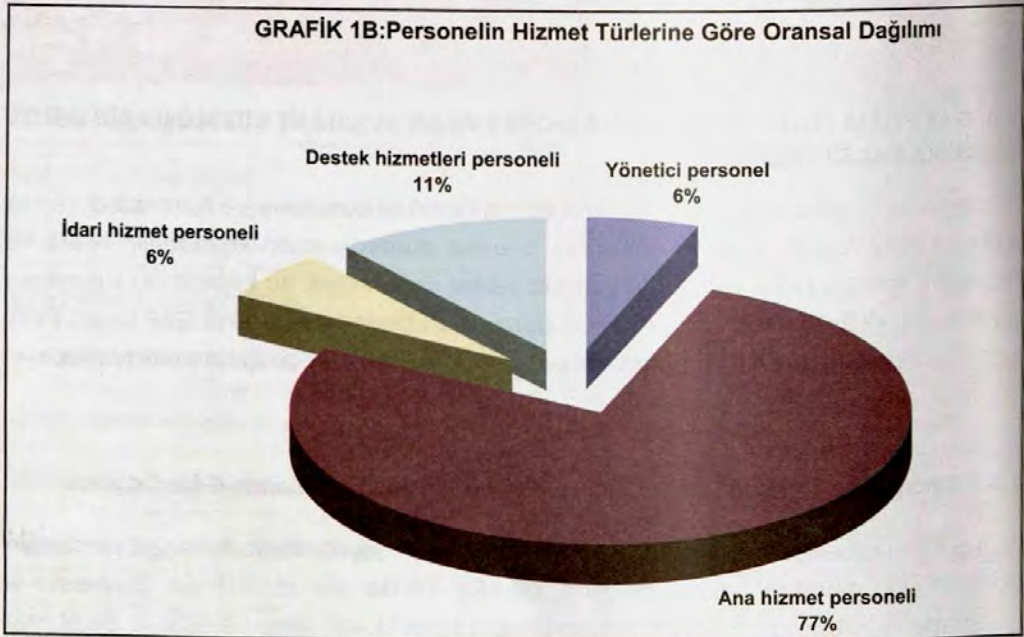
##### **5.4.1. Kurumlarda Çalışan Toplam Personel Sayısı ve Hizmet Türlerine Göre Dağılımı**

Pilot çalışma örneğinde yer alan kurumların çalışan sayıları toplamı ve ilgili personelin hizmet türleri itibarıyla sayısal dağılımı, GRAFİK 1A'da yer almaktadır. Diyarbakır İli genelinde, örnekleme bulunan toplam çalışan sayısı 21.440 kişidir. GRAFİK 1B'de hizmet türlerine göre oransal dağılım izlenmektedir. Hizmet türleri, kurumlarda esas operasyonel süreçleri yürüten (öğretim üyeleri, öğretmenler, doktor ve hemşireler, mühendisler vb) ana "hizmet personeli", sekreteryaya, evrak kayıt, özlük vb idari süreçlerde görev alan "idari personel" ve temizlik, güvenlik, yeme içme vb destek süreçleri yürüten "destek personeli" biçiminde tanımlanmış ve ayrıştırılmıştır.

GRAFİK 1A:Personelin Hizmet Türlerine Göre Sayısal Dağılımı



GRAFİK 1B:Personelin Hizmet Türlerine Göre Oransal Dağılımı



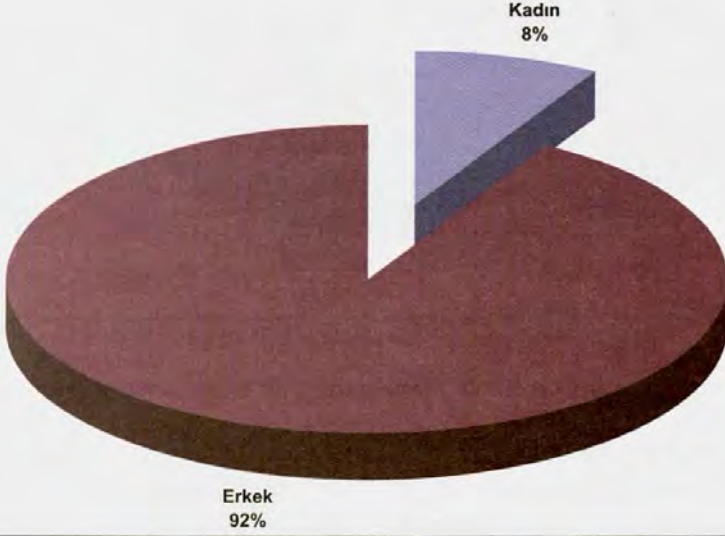
#### 5.4.2. Kurumlarda Çalışan Personelin Cinsiyete Göre Oransal Dağılımı

Örneklemdaki kurumlarda görev yapan yöneticilerin cinsiyete göre dağılımı GRAFİK 2A'da görülmektedir. Mevcut yöneticilerin sadece %8'i kadındır. Bu durum kadın çalışan

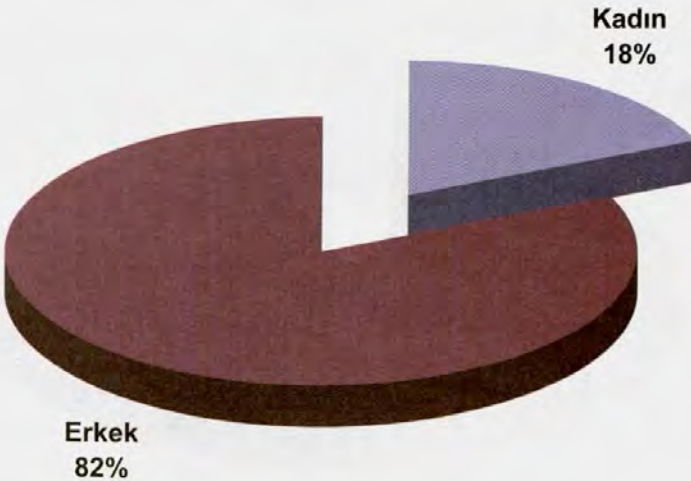


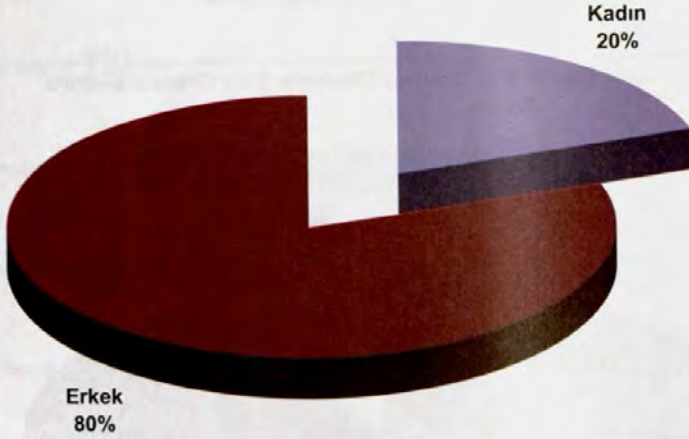
İstihdamı ve kadın çalışanların kariyer yolları hakkında ciddi çalışmalar gerektirecek ölçüde dikkat çekicidir. GRAFİK 2B ve 2C, sırasıyla ana hizmet personeli ve idari personelin cinsiyete göre dağılımını göstermektedir. İlginç bir diğer bulgu, yöneticilikten idari personel kadrolarına doğru kadın çalışan oranının artış göstermesidir.

**GRAFİK 2A:Yöneticilerin Cinsiyete Göre Oransal Dağılım**



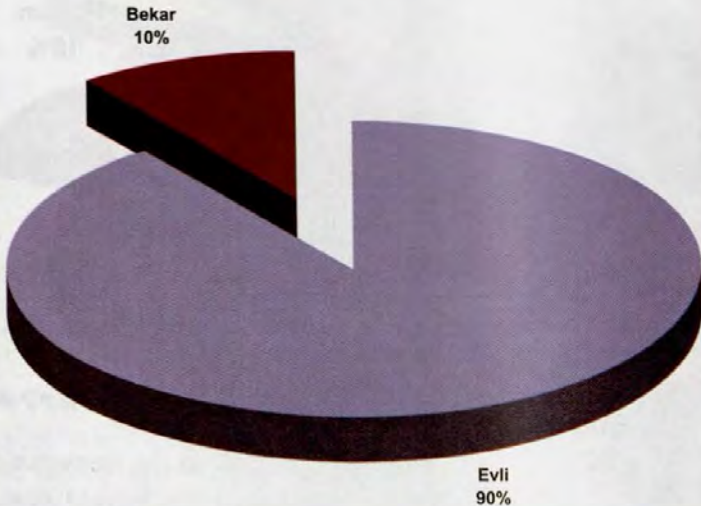
**GRAFİK 2B:Ana Hizmet Personelinin Cinsiyete Göre Oransal Dağılımı**



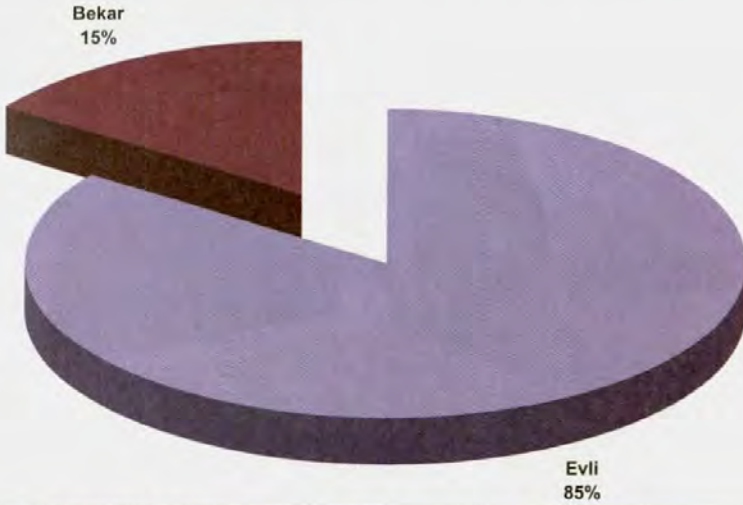
**GRAFİK 2C:İdari Personelin Cinsiyete Göre Oransal Dağılımı**

#### 5.4.3. Kurumlarda Çalışan Personelin Medeni Duruma Göre Oransal Dağılımı

Örnekte yer alan personelin yöneticiler, ana hizmet personeli ve idari personel bazında medeni durum oransal dağılımı GRAFİK 3A, 3B, ve 3C'den izlenebilir. Yöneticileri %90'ı evlidir. Bu durum kamu kurumlarında kıdemle ilişkili terfinin getirdiği doğal bir sonuç olarak kabul edilebilir.

**GRAFİK 3A:Yöneticilerin Medeni Duruma Göre Oransal Dağılımı**

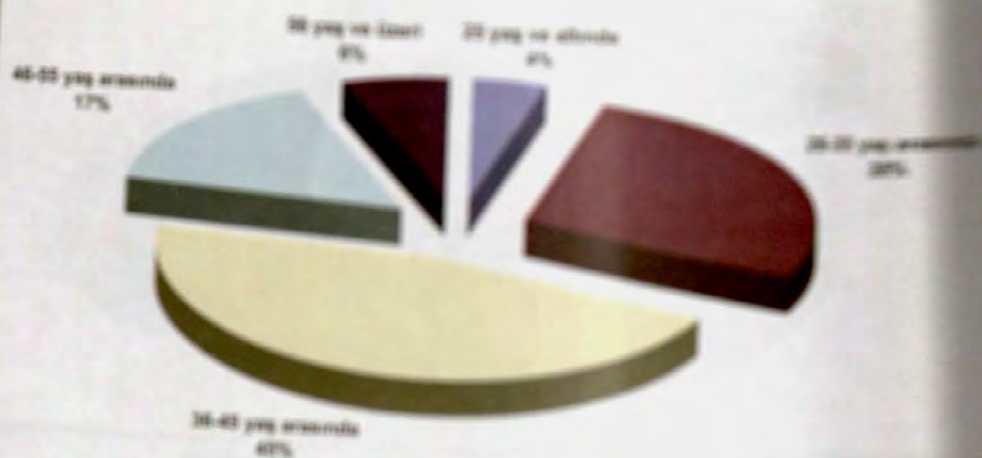


**GRAFİK 3B: Ana Hizmet Personelinin Medeni Duruma Göre Oransal Dağılımı****GRAFİK 3C: İdari Personelin Medeni Duruma Göre Dağılımı**

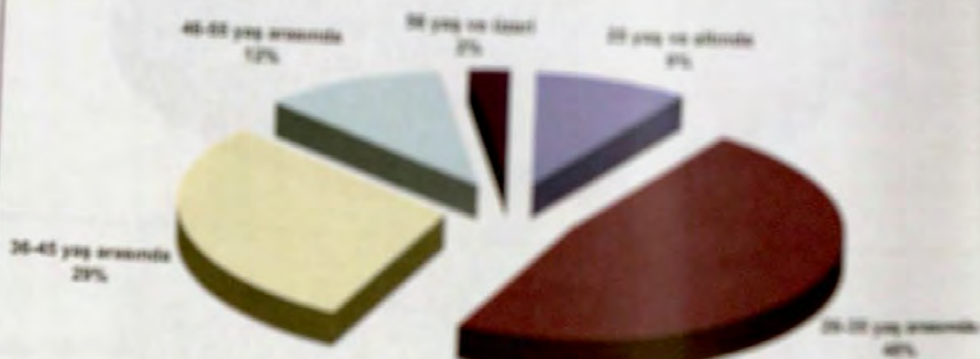
#### 5.4.4. Kurumlarda Çalışan Personelin Yaşa Göre Oransal Dağılımı

GRAFİK 4A, 4B ve 4C, çalışanların yaş aralıklarına göre dağılımlarını göstermektedir. Yöneticileri %68'i 35 yaşın üzerindedir. Genç yöneticilerle çalışma konusunda özel sektör kurumlarında görülen eğilim henüz kamu kurumlarına yansımamış görünmektedir. Atama ve yükselmede kullanılan yöntem ve kriterler bu sonucun önemli bir belirleyicisidir. Ana hizmet personeli ise oldukça genç bir profile sahiptir. Çalışanların %48'i 35 yaşın altındadır.

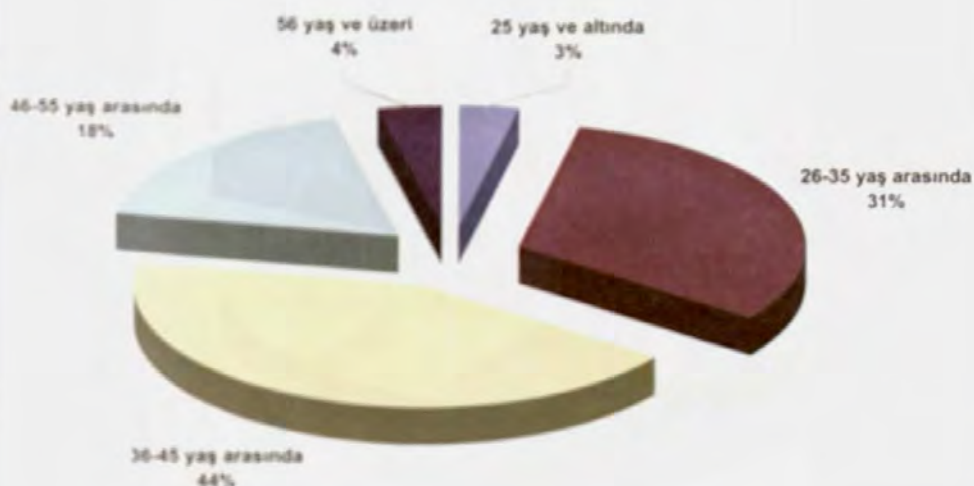
GRAFİK 4A. Yöneticilerin Yaş Göre Oranları Dağılımı



GRAFİK 4B. Ara Hizmet Personelinin Yaş Göre Oranları Dağılımı



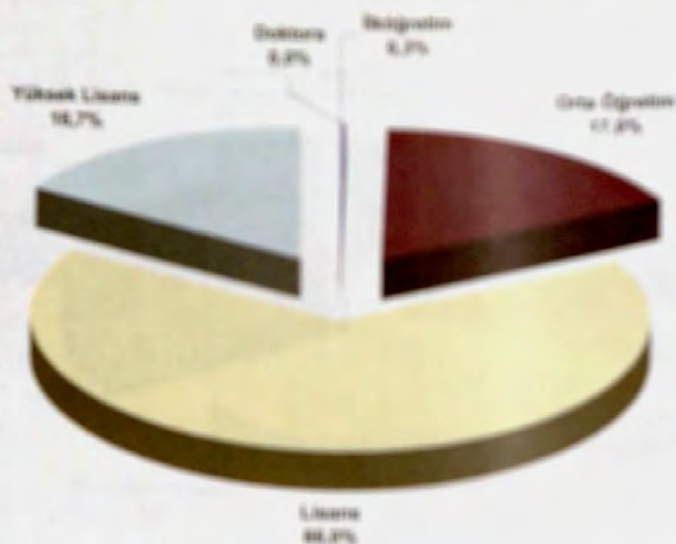


**GRAFİK 4C: İdari Personelin Yaş Göre Oransal Dağılımı**

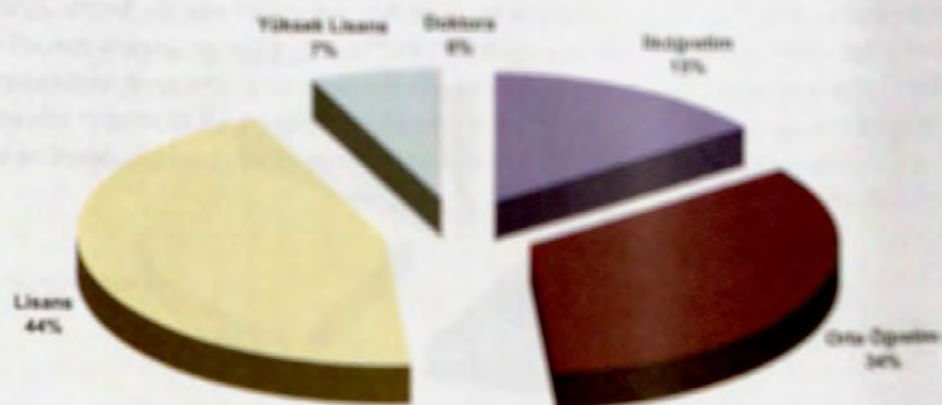
#### 5.4.5. Kurumlarda Çalışan Personelin Öğrenim Durumuna Göre Oransal Dağılımı

Örnekleme kapsamındaki kurum personelinin öğrenim düzeyleri itibarıyla oransal dağılımı GRAFİK 5A, 5B ve 5C'den izlenebilir. Yönetici personelin %82.7'si lisans ve yüksek lisans mezunudur. Bu durum, örgün eğitim düzeyi açısından donanımlı bir kadro ile çalışıldığını göstermektedir. Ana hizmet personelinde bu oran %51, idari hizmetlerde %40'tır. Ancak araştırmadan elde edilen belirgin sonuçlardan biri, işin gereklilerine yönelik beceri ve deneyim sahibi personel bulmak ve istihdam etmek konusunda kurumların önemli kısıtlarla karşı karşıya olduğu yönündedir. Bu durum, örgün eğitim mezuniyeti açısından yaşanan gelişmelere karşılık alınan eğitimin içeriği ve yeterliliği konusundaki soru işaretlerini bir kez daha gündeme getirmektedir.

GRAFİK 5A: Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Oransal Dağılımı

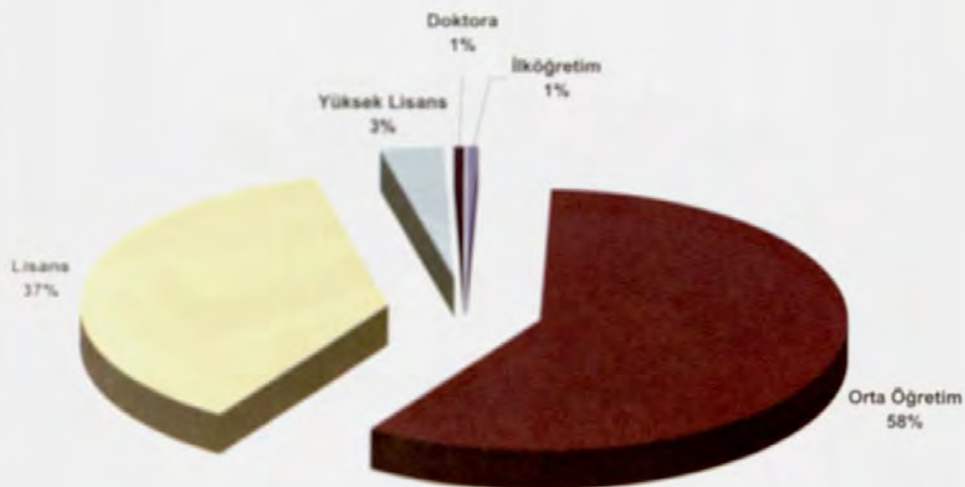


GRAFİK 5B: Ana Hizmet Personelinin Öğrenim Durumuna Göre Oransal Dağılımı





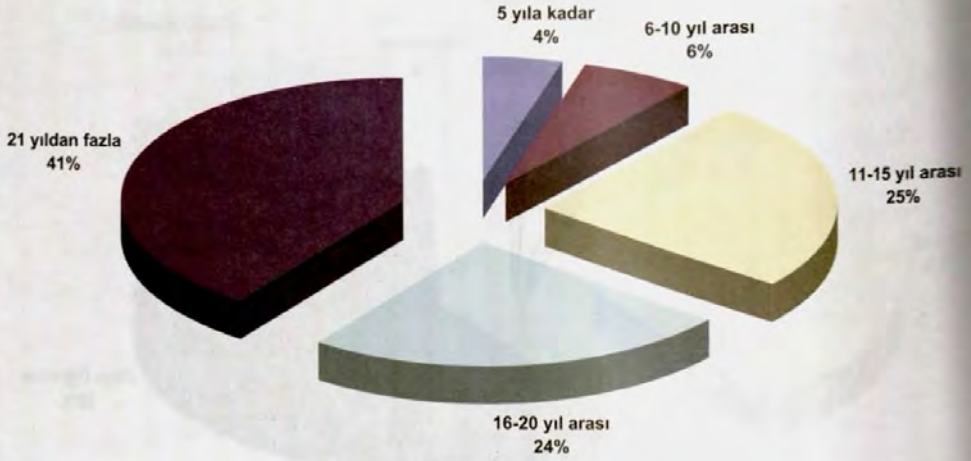
GRAFİK 5C: İdari Personelin Öğrenim Durumuna Göre Oransal Dağılımı



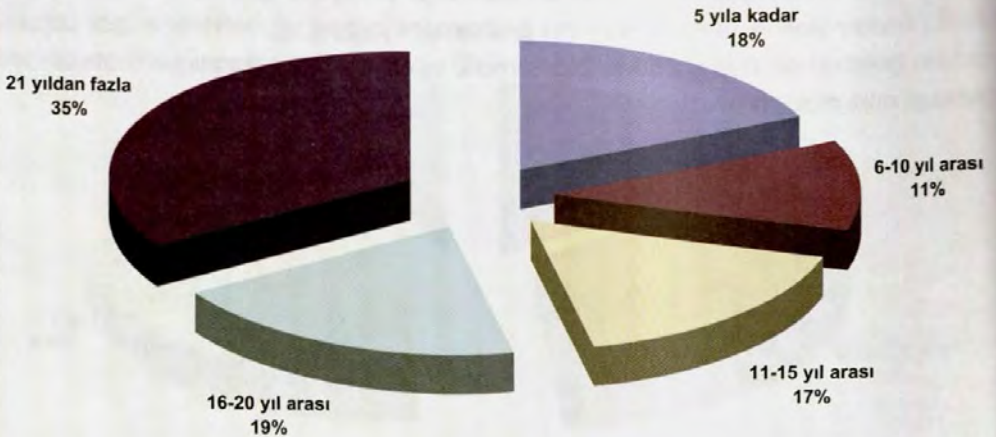
#### 5.4.6. Kurumlarda Çalışan Personelin Kıdem Durumuna Göre Oransal Dağılımı

Kurumlarda görev yapan personelin kıdem durumuna göre oransal dağılımı GRAFİK 6A, 6B ve 6C'de yer almaktadır. Yöneticilerin %65'i on altı yıldan fazla kıdeme sahiptir. Bu durum, kıdemle terfi açısından önemli bir belirleyici olduğunu göstermektedir. Özellikle yönetici kademelerine terfi kararlarında performans düzeyi ve yetkinlikler gibi objektif araçların geliştirilmesi doğru kariyer planlaması, eşleştirme ve çalışanların motivasyonu açısından etkili olabilmektedir.

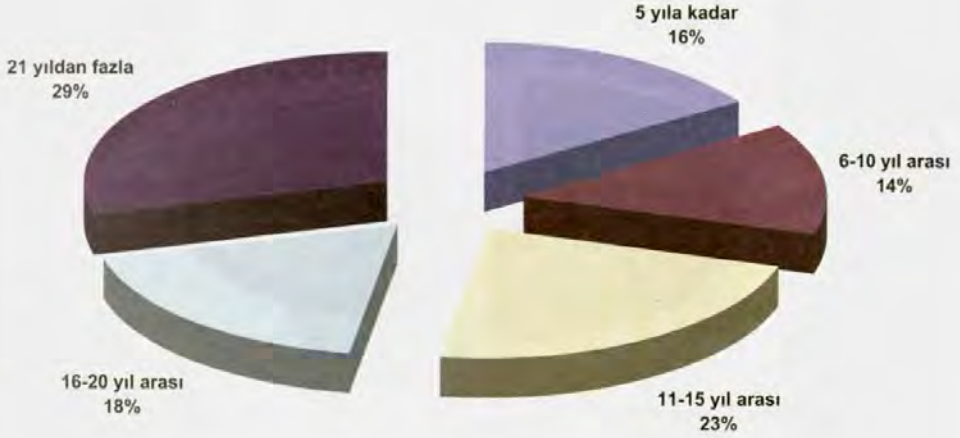
GRAFİK 6A:Yöneticilerin Kıdem Durumuna Göre Oransal Dağılımı



GRAFİK 6B:Ana Hizmet Personelinin Kıdem Durumuna Göre Oransal Dağılımı





**GRAFİK 6C:İdari Personelin Kıdem Durumuna Göre Oransal Dağılımı**

#### 5.4.7. Kurumlarda Çalışan Personelin Çalışma Statüsüne Göre Oransal Dağılımı

Çalışanların sahip oldukları farklı çalışma statüleri itibarıyla oransal dağılımı GRAFİK 7A, 7B ve 7C’de görülmektedir. İlgili çekici bir bulgu, yöneticilerin %32’sinin vekaleten görevli olmalarıdır. Vekil konumunda çalışmanın nedenlerinin ayrıca ortaya konması gerekmektedir. Geçici olabilecek bir ara pozisyonda görev yapmanın olası avantaj ve dezavantajları üzerinde düşünülmesi önemlidir. Ana hizmet personelinin %48’i ise sözleşmeli statüde görünmektedir. Bu durum, son yıllarda kamu kurumlarında ortaya çıkan istihdam eğilimlerinin bir sonucu niteliğindedir. Ancak bu görünüm içinde idari personelin %89’unun memur kadrosuna sahip olması ilginç bir bulgu olarak tespit edilebilir. Diğer bir deyimle asıl operasyonları yürüten ana hizmet personeli, idari hizmet çalışanlarına göre iş güvencesi açısından daha dezavantajlı konumdadır.

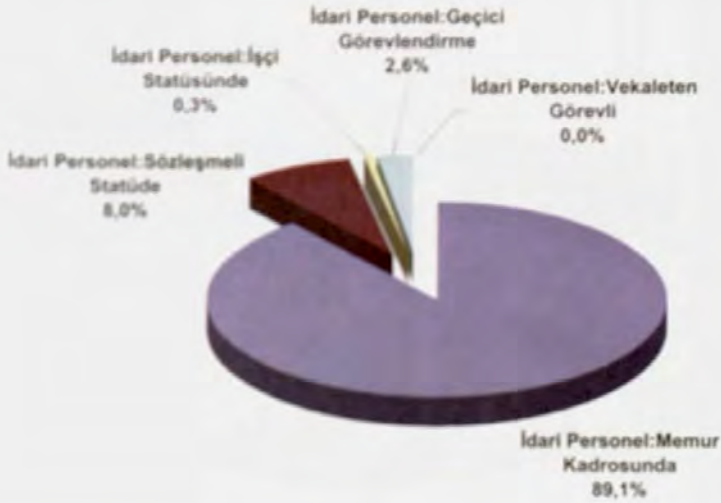
GRAFİK 7A: Yöneticilerin Çalışma Statüsüne Göre Oransal Dağılımı



GRAFİK 7B: Ana Hizmet Personelinin Çalışma Statüsüne Göre Oransal Dağılımı

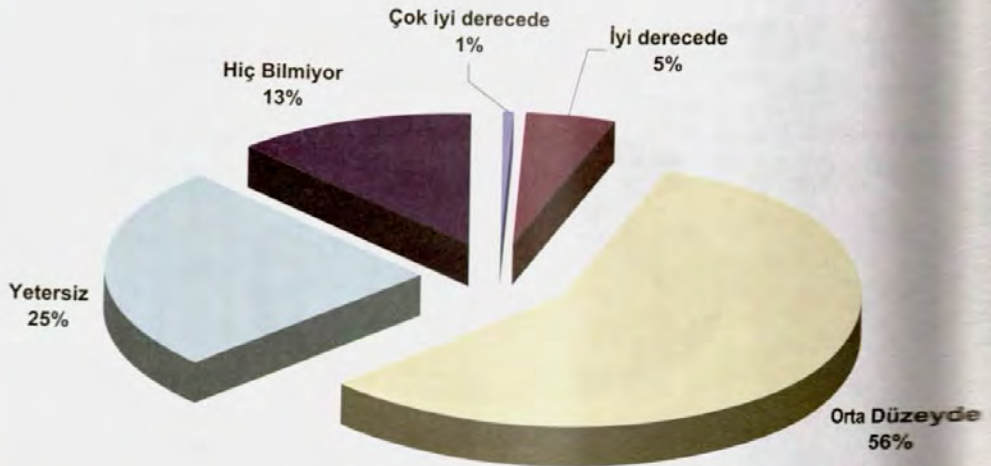
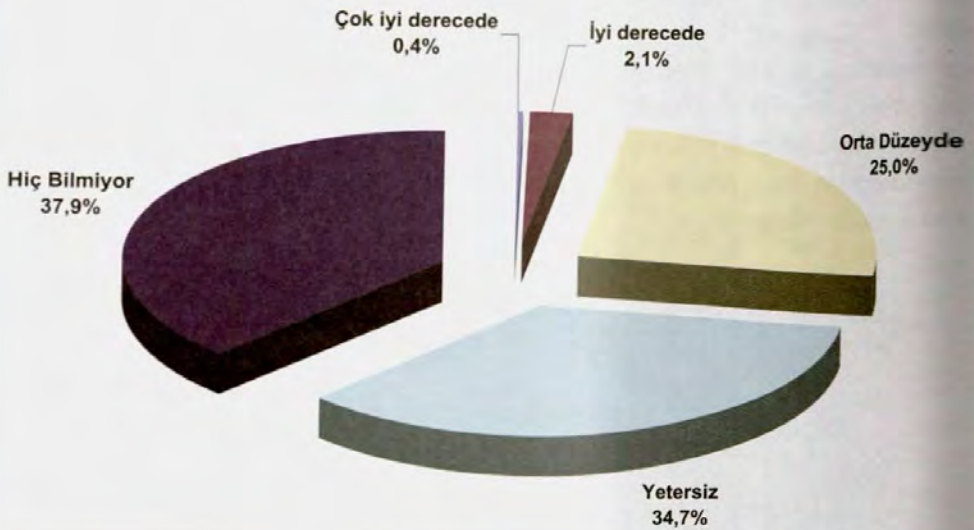




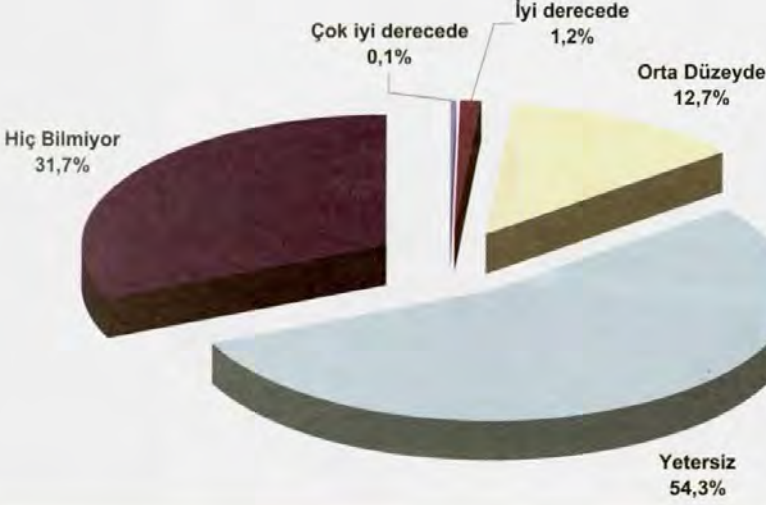
**GRAFİK 7C: İdari Personelin Çalışma Statüsüne Göre Oransal Dağılımı**

#### 5.4.8. Kurumlarda Çalışan Personelin Yabancı Dil Bilgisi Düzeyine Göre Oransal Dağılımı

Kurumlarda görev yapan yöneticiler, ana hizmet ve idari hizmet personelinin yabancı dil bilgisi düzeyine göre oransal dağılımları GRAFİK 8A, 8B ve 8C'de yer almaktadır. Bu değerlendirme ölçeği içinde, kullanılabilir yabancı dil bilgisinin iyi ve çok iyi derecede tanımlanmış olacağını düşünmek gerekmektedir. Bu oranlara bakıldığında yöneticiler için %6 ana hizmet personeli için %2,5, idari personel için %1,3 gibi oldukça düşük değerler ortaya çıkmaktadır. Elbette yabancı dil bilgisinin önemi, işin gerekleri arasında yer alması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu kriter bazında değerlemenin iş gerekleri ile birlikte düşünülmesi gerekmektedir.

**GRAFİK 8A:Yöneticilerin Yabancı Dil Düzeyine Göre Oransal Dağılımı****GRAFİK 8B:Ana Hizmet Personelinin Yabancı Dil Düzeyine Göre Oransal Dağılımı**

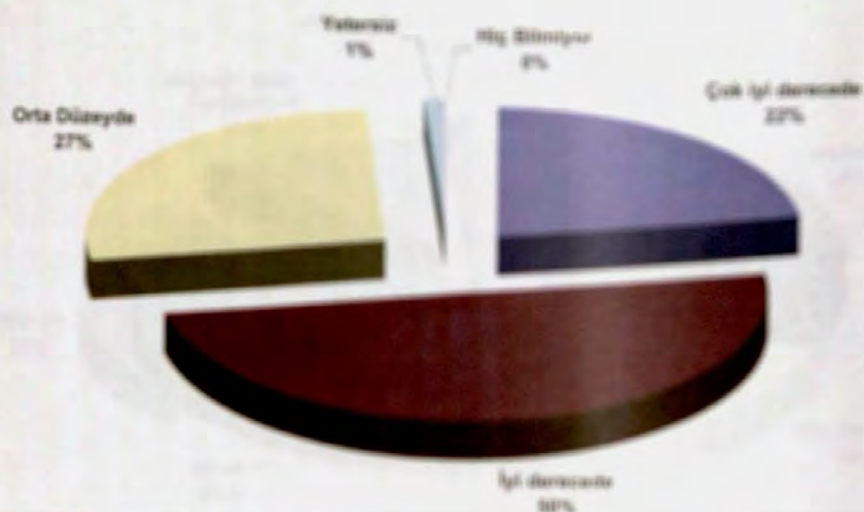


**GRAFİK 8C:İdari Personelin Yabancı Dil Düzeyine Göre Oransal Dağılımı**

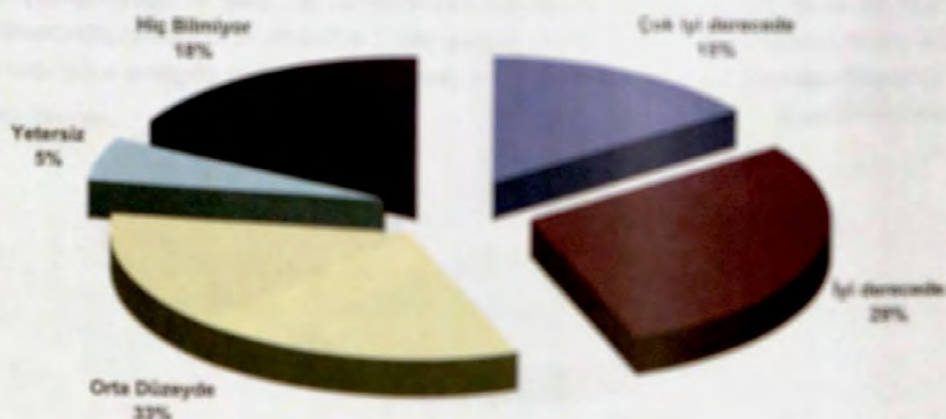
#### 5.4.9. Kurumlarda Çalışan Personelin Bilgisayar Bilgisi Düzeyine Göre Oransal Dağılımı

Personelin bilgisayar bilgisi konusunda düzeylere göre oransal dağılımı GRAFİK 9A, 9B ve 9C'DE yer almaktadır. Yöneticilerde bilgisayar bilgisinin iyi ve çok iyi olarak tanımlandığı %72'lik bir oran göre çarpılmaktadır. Yani yönetici düzeyinde bilgisayar kullanımının yaygın biçimde ve etkin gerçekleştiğini söylemek mümkündür. Bu kesimin eğitim düzeyi ile birlikte düşünüldüğünde tutarlı bir sonuç olarak tespit edilebilir. Ana hizmet personelinin %44'ü, idari personelin ise %52'si iyi ve çok iyi derecede bilgisayar bilgisine sahip olarak nitelendirilmektedir.

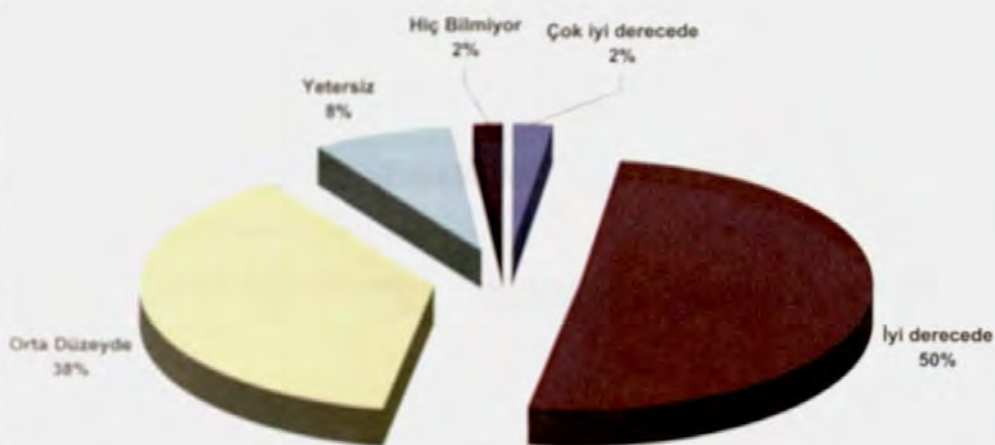
GRAFİK 9A: Yöneticilerin Bilgisayar Bilgiyi Düzeyine Göre Oransal Dağılımı



GRAFİK 9B: Ana Hizmet Personelinin Bilgisayar Bilgiyi Düzeyine Göre Oransal Dağılımı





**GRAFİK 9C: İdari Personelin Bilgisayar Bilgisi Düzeyine Göre Oransal Dağılımı**

## 5.5. GAP EYLEM PLANI KAPSAMINDA GÖREVE ALAN KURUM VE KURULUŞLARDA EYLEM PLANI'NA İLİŞKİN FAALİYETLERDE ÇALIŞAN MEVCUT PERSONELİN İNSAN KAYNAĞI PROFİLİ

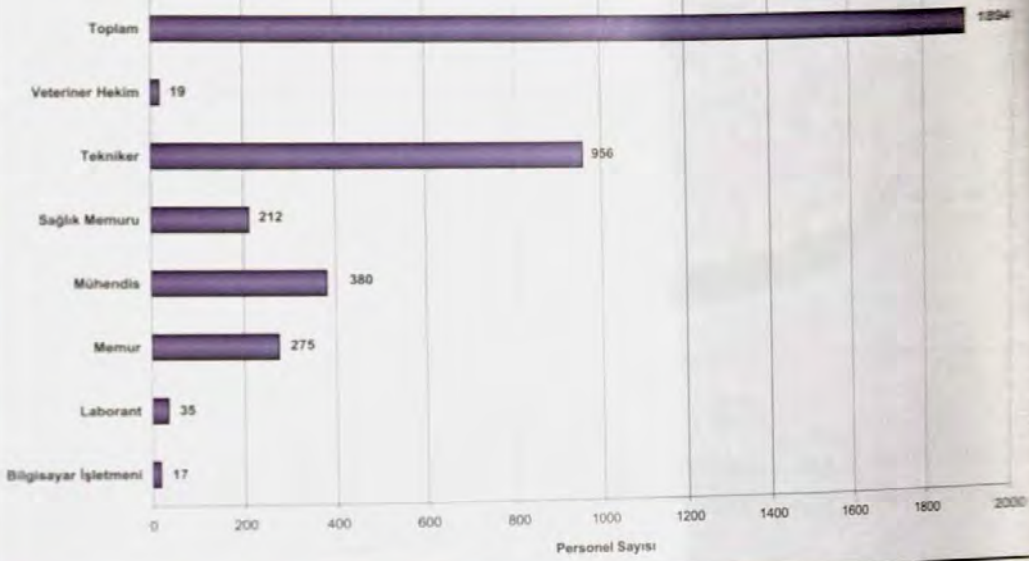
Araştırmanın üçüncü bölümünde, GAP Eylem Planı kapsamında görev alan kurum ve kuruluşlarda, Eylem Planı doğrultusunda belirlenen faaliyetlerde halihazırda görev alan mevcut insan kaynağının nitelik ve niceliği itibarıyla tespiti yapılmaktadır. Bu çerçevede elde edilecek bulgulardan hareketle, mevcut kaynağı daha etkin kullanabilmek üzere gerekli düzenleme ve geliştirme önerilerini ortaya koymak mümkün olacaktır. Söz konusu personel profiline ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır.

### 5.5.1. Eylem Planı'na İlişkin Faaliyetlerde Çalışan Personelin Mesleki Dağılımı

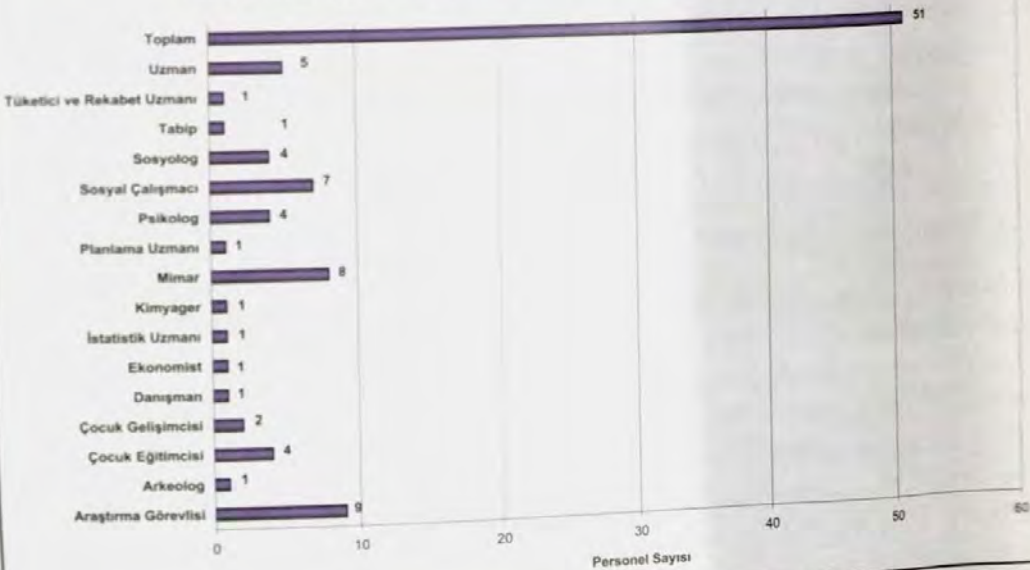
Örnekte yer alan kurum ve kuruluşlarda, GAP Eylem Planı kapsamında yürütülen faaliyetlerde halihazırda görev alan personel, meslek gruplarına göre sorgulanmıştır. GAP Eylem Planı'ndan yola çıkarak hazırlanan seçenekler arasında bildirilen sayılar ve ayrıca belirtilen meslekler ile bunlara ilişkin çalışan personel sayıları GRAFİK 10A ve 10B'de yer almaktadır. Bulgulara göre 1945 kişi halihazırda GAP Eylem Planı kapsamındaki faaliyetlerde görev almaktadır. Söz konusu personel içinde teknik ara elemanlar, mühendisler ve sağlık memurları en büyük çoğunluğu oluşturmaktadır. Burada gözlemlenen durum, ön lisans ve meslek yüksek okulu mezunu olması gereken çalışanların daha ağırlıklı biçimde istihdam

edildiği yönündedir. Ancak eğitim durumuna ilişkin veriler ilgili faaliyetlerde çalışan personelin hemen tamamının lisans mezunu olduğunu göstermektedir. Ara eleme ihtiyacı, özel sektörde olduğu gibi kamu kesiminde de net biçimde gözlemlenmektedir. Eğitim durumu ile mesleki unvan arasındaki bu çelişki verilerin derlenişindeki eksikliklere kaynaklanabileceği gibi, kamudaki istihdam pozisyonu ve iş unvanı ile eğitim durumu arasındaki uyumsuzluktan da kaynaklanıyor olabilir.

GRAFİK 10A: GAP Eylem Planı Kapsamında Görev Alan Mevcut Personelin Mesleki Dağılımı



GRAFİK 10B: GAP Eylem Planı Kapsamında Görev Alan Mevcut Personelin Mesleki Dağılımı





### 5.5.2. Eylem Planı'na İlişkin Faaliyetlerde Çalışan Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı

GAP Eylem Planı kapsamında çalışan mevcut ana hizmet personelinin %46'sı kadın, %54'ü erkektir. Yani kadın personel ağırlıklı olarak Eylem Planı kapsamındaki faaliyetlerde çalışmaktadır. İleriye dönük ihtiyacın karşılanması konusunda kadın personel gereğine ilişkin önemli bir veri elde edildiğini söylemek mümkündür. Her bir kurum bazında kadın personelin hangi işlerde istihdam edildiğini ve başka hangi çalışma alanlarında kadınlara istihdam olanağı sağlanabileceğini tespit etmek gerekmektedir. Bu girişim, bölge genelinde kadın istihdamını artırmak ve kadın işgücünün niteliğini geliştirmek açısından önem taşımaktadır. İlgili bulgular GRAFİK 11A ve 11B'de yer almaktadır.

**GRAFİK 11A:GAP Eylem Planı Kapsamında Görev Alan Ana Hizmet Personelinin Cinsiyete Göre Oransal Dağılımı**



**GRAFİK 11B:GAP Eylem Planı Kapsamında Görev Alan İdari Personelin Cinsiyete Göre Oransal Dağılımı**



### 5.5.3. Eylem Planı'na İlişkin Faaliyetlerde Çalışan Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

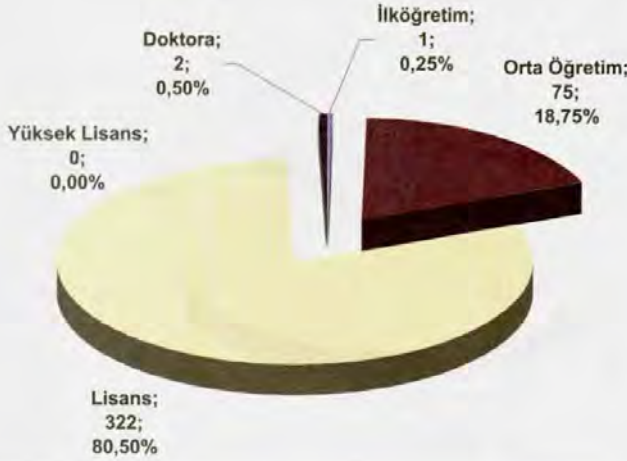
GAP Eylem Planı kapsamındaki faaliyetlerde görev alan ana hizmet personeli hemen hemen tamamı lisans ve yüksek düzeyinde eğitim almıştır. İdari personelin %80'i lisans derecesine sahiptir. Bu bulgular Eylem Planı kapsamında oldukça nitelikli insan kaynağının kullanıldığını göstermektedir. İlgili dağılım, faaliyetlerin gerekleri ile kurumların insan kaynağı tahsisi konusundaki tercihlerinin de bir sonucu durumundadır. Eldeki insan kaynağının kısıtlarına ilişkin olarak yukarıda sunulan bulgular ağırlıkla sayısal yetersizliği ve niteliksel boyutta beceri ve deneyim yetersizliğini ön plana çıkarmıştır. Burada tespit edilen profil ile birlikte düşünüldüğünde daha fazla sayıda istihdam yaratılabilir. Buradaki mevcut insan kaynağının etkin kullanımını sağlayacak yönetsel ve yapısal düzenlemeler gerekliliği bir kez daha belirginleşmektedir. Söz konusu sonuçlar, GRAFİK 12A ve 12B'de görülmeye başlanabilir.

**GRAFİK 12A: GAP Eylem Planı Kapsamında Görev Alan Ana Hizmet Personelinin Eğitim Durumuna Göre Oransal Dağılımı**





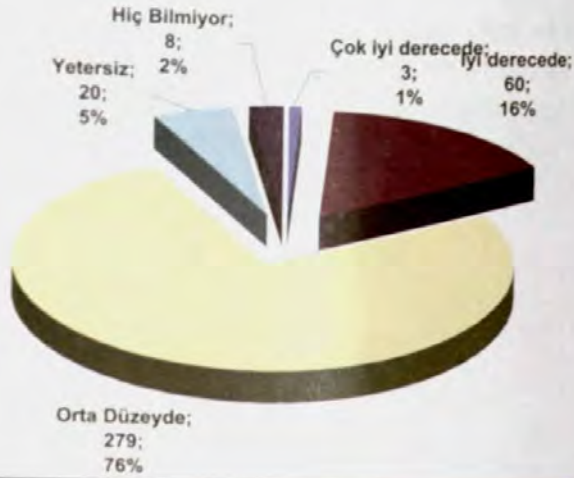
**GRAFİK 12B:GAP Eylem Planı Kapsamında Görev Alan İdari Personelin Eğitim Durumuna Göre Oransal Dağılımı**



#### 5.5.4. Eylem Planı'na İlişkin Faaliyetlerde Çalışan Personelin Yabancı Dil Bilgisi Düzeyine Göre Dağılımı

Eylem Planı kapsamındaki faaliyetlerde çalışan mevcut personelin yabancı dil bilgisi düzeyine göre sayısal ve oransal dağılımları GRAFİK 13A ve 13B'de yer almaktadır. Genel insan kaynağı profili ile paralel biçimde yabancı dil bilgisine iyi ve çok iyi derecede sahip çalışan sayısı oldukça azdır. Bu değışkene ilişkin sorgu, "iş ile ilgili bir yabancı dilli bilme düzeyi" biçiminde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle, işe ilişkin olarak yeterli yabancı dil bilgisi düzeyinin olmadığı görülmektedir. Mevcut insan kaynağının geliştirilmesi açısından yabancı dil eğitimleri düzenlemek ve ortaya çıkan açığı kapatmak eğitim ve geliştirme faaliyetleri kapsamında öne sürülebilecek bir çalışmadır.

**GRAFİK 14B: GAP Eylem Planı Kapsamında Görev Alan İdari Personelin Bilgisayarlı Düzeyine Göre Dağılımı**



## 5.6. GAP EYLEM PLANI KAPSAMINDA GÖREV ALAN KURUM VE KURULUŞLARIN EYLEM PLANI'NA İLİŞKİN FAALİYETLER AÇISINDAN İHTİYAÇ DUYULAN PERSONELİN İNSAN KAYNAĞI PROFİLİ

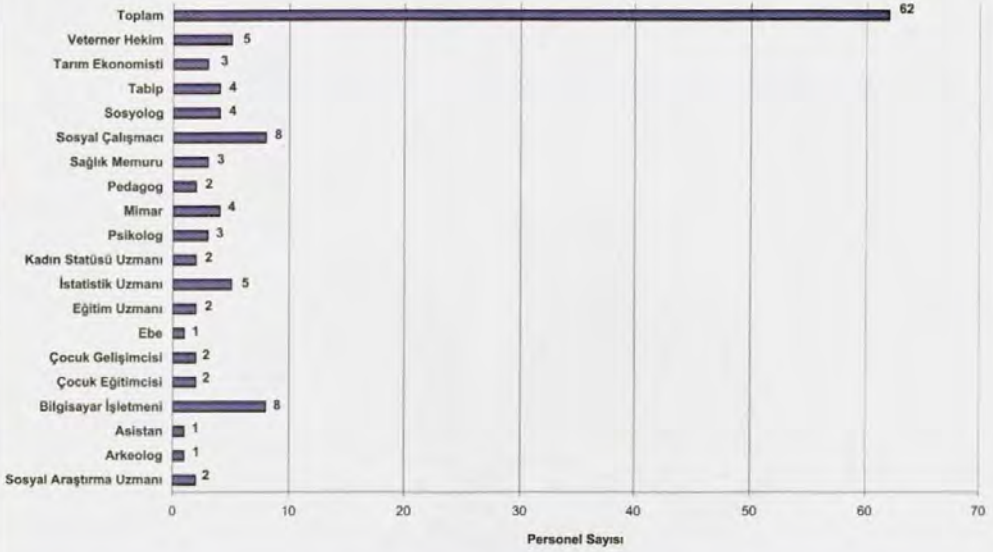
Araştırmanın dördüncü bölümü, GAP Eylem Planı kapsamında görev alan kurum ve kuruluşlarda, Eylem Planı doğrultusunda belirlenen faaliyetlerin yerine getirilmesi için ihtiyaç duyulan insan kaynağının nitelik ve niceliği itibarıyla tespitini amaçlamaktadır. Bu konuyu ihtiyaca ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır.

### 5.6.1. Eylem Planı'na İlişkin Faaliyetler Kapsamında İhtiyaç Duyulan Personelin Meslek Dağılımı

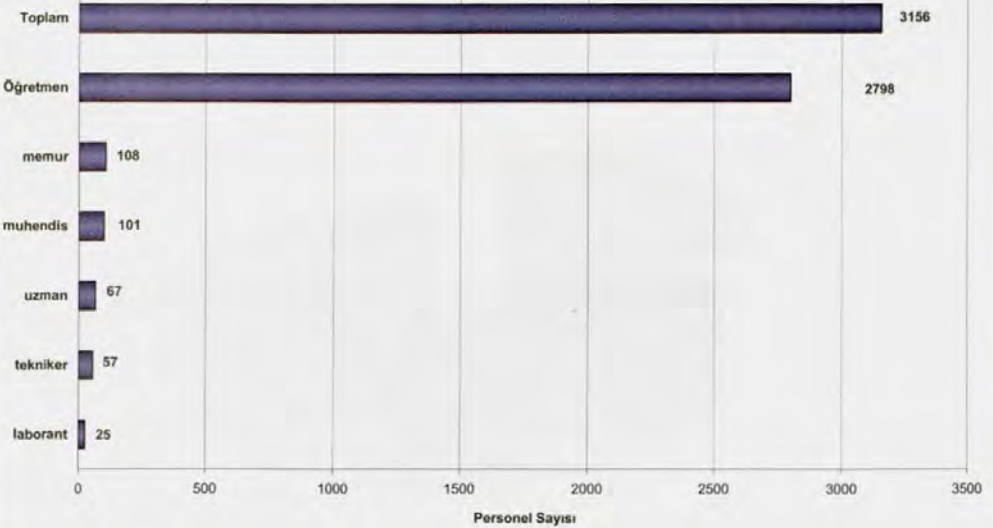
Örneklemede yer alan kurum ve kuruluşlarda, GAP Eylem Planı kapsamında yürütülen faaliyetler için ihtiyaç duyulan personelin, meslek gruplarına göre dağılımı sorgulanmıştır. GAP Eylem Planı'ndan yola çıkarak hazırlanan seçenekler arasından bildirilen sayılar ve ayrıca belirtilen meslekler ile bunlara ilişkin ihtiyaç duyulan personel sayıları GRAFİK 15 ve 15B'de yer almaktadır.



GRAFİK 15A:GAP Eylem Planı Kapsamında İhtiyaç Duyulan Personelin Mesleki Dağılımı



GRAFİK 15B:GAP Eylem Planı Kapsamında İhtiyaç Duyulan Personelin Mesleki Dağılımı



GAP Eylem Planı kapsamındaki faaliyetler için ihtiyaç duyulan toplam personel sayısı 3218'dir. Bu sayı içinde Milli Eğitim İl Müdürlüğü tarafından belirtilen 2798 öğretmen en büyük çoğunluğu oluşturmaktadır. Ancak ilgili Müdürlük, yukarıda sorgulanan mevcut personel sayısı için herhangi bir veri sağlamamıştır. Dolayısıyla Eylem Planı kapsamında çalışan personel sayısı içinde öğretmenler mevcut değildir. Öğretmenler dışında yine mühendisler, çeşitli konularda uzmanlar ile teknisyen, işletmen veya operatör unvanları ile çalışacak ara elemanlara ihtiyaç duyulduğu gözlemlenmektedir.

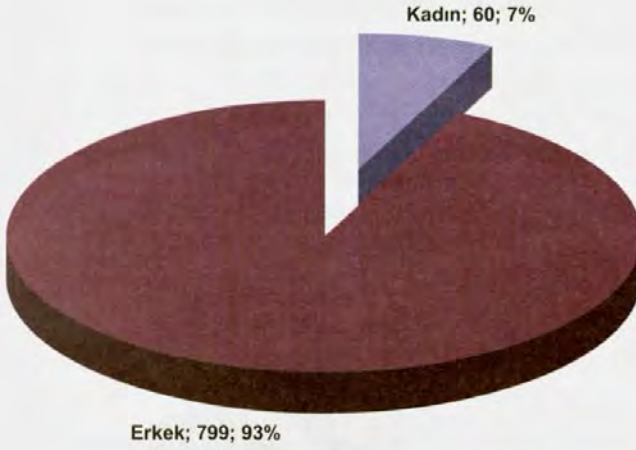
Ara eleman ihtiyacının karşılanmasında bölgede yer alan meslek liseleri ile üniversitelerin özellikle önlisans eğitimi veren okullarının desteği ile yürütülecek ortak çalışmalar, program revizyonları ve stajyerlik uygulamaları kısa ve orta vadede çözüm üretecek öneriler olarak sunulabilir görünmektedir.

#### **5.6.2. Eylem Planı'na İlişkin Faaliyetler Kapsamında İhtiyaç Duyulan Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı**

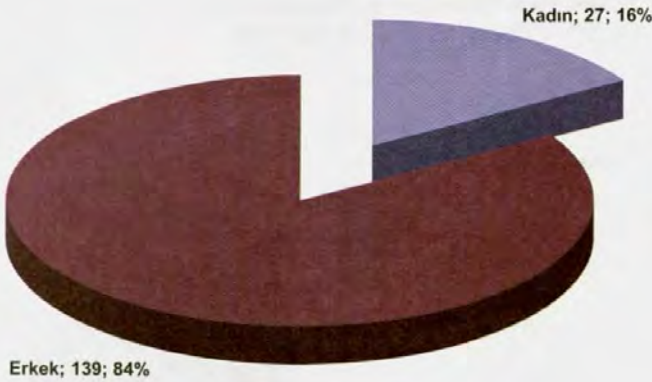
GAP Eylem Planı kapsamındaki faaliyetler için ihtiyaç duyulan personelin cinsiyete göre sayısal ve oransal dağılımı GRAFİK 16A ve 16B'de yer almaktadır. Bu çerçevede talep edilen ana hizmet personelinin %7'si kadın, %93'ü erkektir. Bu oranlar idari personelde %16 ve %84 olarak tespit edilmektedir. İlgili faaliyetlerde hali hazırda çalışan personelin cinsiyete göre dağılımı düşünüldüğünde saptanan bulgular ilginç görünmektedir. Çünkü mevcut durumda çalışan kadın personelin oranı yaklaşık %50'dir. Buna rağmen ihtiyaç duyulan kadın personel oranı oldukça düşük kalmaktadır. Araştırma kapsamındaki yöneticilerin erkek personel talebinin nedenleri araştırmaya açık bir olgu gibi görünmektedir.



**GRAFİK 16A:GAP Eylem Planı Kapsamında İhtiyaç Duyulan Ana Hizmet Personelinin Cinsiyete Göre Dağılımı**



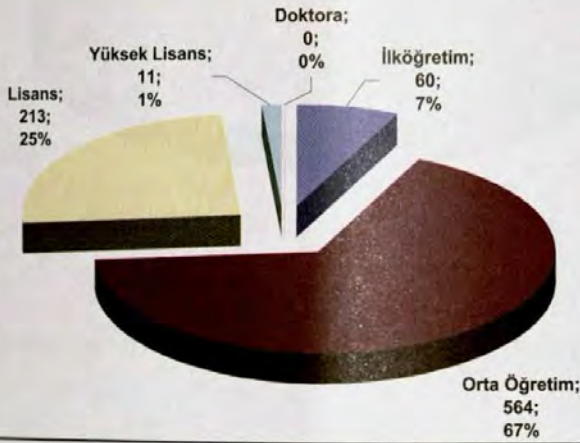
**GRAFİK 16B:GAP Eylem Planı Kapsamında İhtiyaç Duyulan İdari Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı**



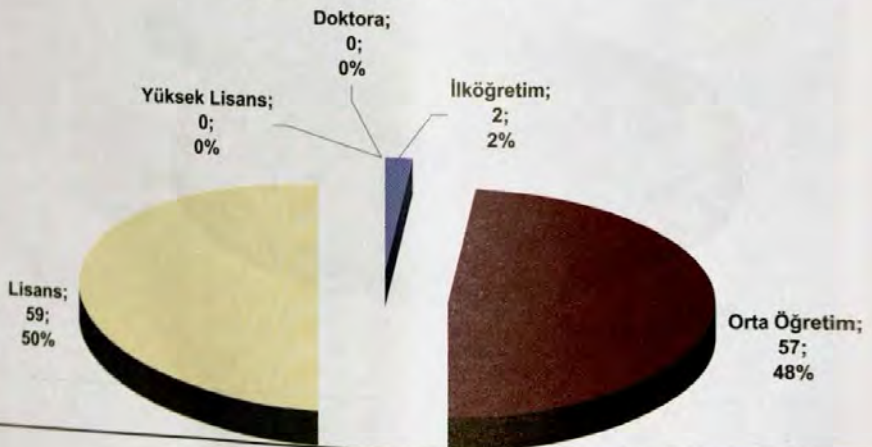
### 5.6.3. Eylem Planı'na İlişkin Faaliyetler Kapsamında İhtiyaç Duyulan Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

GAP Eylem Planı kapsamındaki faaliyetler için ihtiyaç duyulan personelin eğitim düzeyine göre sayısal ve oransal dağılımı GRAFİK 17A ve 17B'de yer almaktadır. İlgili faaliyetler kapsamında görev yapan mevcut personelin hemen tamamı lisans ve yüksek lisans mezunu iken ihtiyaç duyulan personel daha çok orta öğretim mezunu ara elemanlara doğru kaymış gibi görünmektedir. Özellikle ana hizmet personeli açısından talep edilen personelin %67'sinin orta öğretim mezunu olması istenmektedir.

**GRAFİK 17A: GAP Eylem Planı Kapsamında İhtiyaç Duyulan Ana Hizmet Personelinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**



**GRAFİK 17B: GAP Eylem Planı Kapsamında İhtiyaç Duyulan İdari Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**

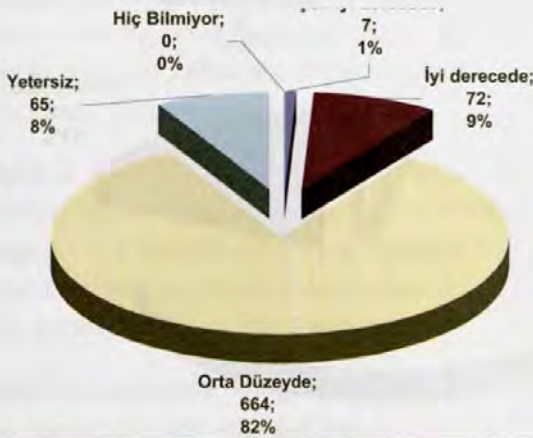




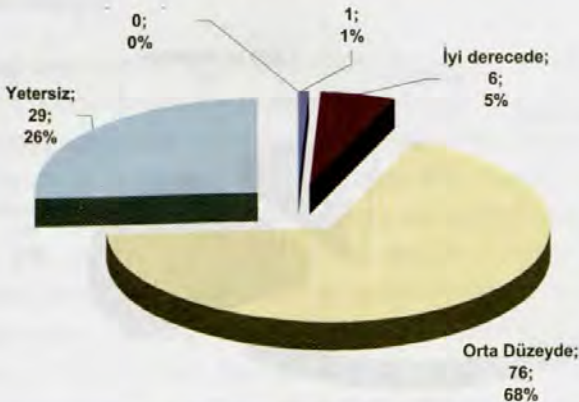
#### 5.6.4. Eylem Planı'na İlişkin Faaliyetler Kapsamında İhtiyaç Duyulan Personelin Yabancı Dil Bilgisi Düzeyine Göre Dağılımı

GAP Eylem Planı kapsamındaki faaliyetler için ihtiyaç duyulan personelin yabancı dil bilgisi düzeyine göre sayısal ve oransal dağılımı GRAFİK 18A ve 18B'de izlenebilmektedir. Ortaya konan talep, iyi ve çok iyi derecede yabancı dil bilgisine %10 düzeyinde yönelim göstermektedir. İdari personel için bu oran %6'dır. Bu durum, Eylem Planı kapsamındaki faaliyetlerin çok iyi bir yabancı dil bilgisini gerektirmediğini göstermektedir. Ancak yabancı dil konusunda, yörede yaygın olarak konuşulan dil ve lehçeleri bilen personele ihtiyaç duyulduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda Kürtçe ve Arapça bilen personelin gerekliliği vurgulanmaktadır.

**GRAFİK 18A: GAP Eylem Planı Kapsamında İhtiyaç Duyulan Ana Hizmet Personelinin Yabancı Dil Bilgisine Göre Sayısal Dağılımı**



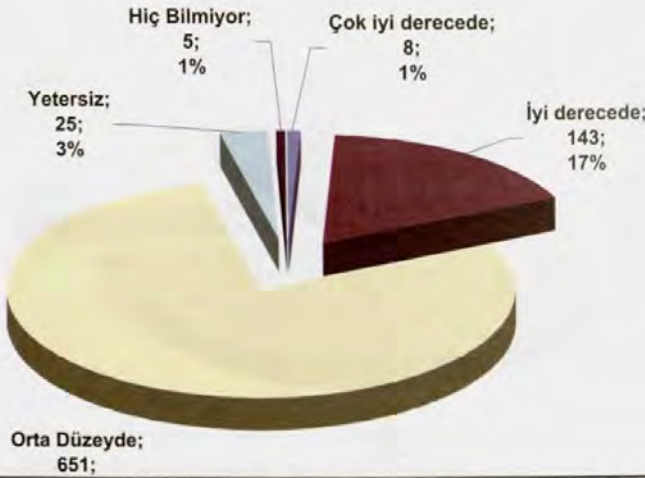
**GRAFİK 18B: GAP Eylem Planı Kapsamında İhtiyaç Duyulan İdari Personelin Yabancı Dil Bilgisine Göre Dağılımı**



### 5.6.5. Eylem Planı'na İlişkin Faaliyetler Kapsamında İhtiyaç Duyulan Personelin Bilgisayar Bilgisi Düzeyine Göre Dağılımı

GAP Eylem Planı kapsamındaki faaliyetler için ihtiyaç duyulan personelin bilgisayar bilgisi düzeyine göre sayısal ve oransal dağılımı GRAFİK 19A ve 19B'de yer almaktadır. Ana hizmet personeli açısından iyi ve çok iyi derecede bilgisayar bilgisine sahip olma gerekliliği ihtiyaç duyulan personelin %18'i için geçerli iken, idari personelde bu oran %36'ya çıkmaktadır. Yapılan işlerin niteliği gereği söz konusu oranlar arasındaki fark açıklanabilir görünmektedir.

**GRAFİK 19A:GAP Eylem Planı Kapsamında İhtiyaç Duyulan Ana Hizmet Personelinin Bilgisayar Bilgisi Düzeyine Göre Dağılımı**



**GRAFİK 19B:GAP Eylem Planı Kapsamında İhtiyaç Duyulan İdari Personelin Bilgisayar Bilgisi Düzeyine Göre Dağılımı**





## SONUÇ

GAP Eylem Planı'nın Uygulanmasına Yönelik İnsan Kaynakları Araştırması, öncelikli olarak Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde yer alan kamu kurum ve kuruluşlarının, GAP Eylem Planı çerçevesinde üstlendikleri faaliyetlerden doğan insan kaynağı ihtiyacını nicelik ve nitelik olarak tespit etmeyi amaçlamaktadır.

Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki Adıyaman, Batman, Diyarbakır, Gaziantep, Kilis, Mardin, Siirt, Şanlıurfa ve Şırnak illerinde faaliyet gösteren ve GAP Eylem Planı kapsamında "sorumlu kuruluş" olarak tanımlanan tüm kamu kurum ve kuruluşları bu Araştırma'nın örnekleminde yer almaktadır.

Çalışmanın temel amaçlarına ve konunun kuramsal dayanaklarına uygun olarak tasarlanan bir anket formu ile yarı yapılandırılmış ve açık uçlu ifadeleri içeren bir soru formu Araştırma'nın veri toplama araçlarını oluşturmaktadır. Söz konusu veri toplama araçlarının geçerlilik ve güvenilirliğini test etmek amacıyla bir pilot çalışma tasarlanmış ve bu çalışma Diyarbakır ilinde gerçekleştirilmiştir.

Diyarbakır'da faaliyet gösteren ve GAP Eylem Planı kapsamında sorumluluk üstlenmiş olan 24 kamu kurum ve kuruluşu, pilot çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Diyarbakır Valiliği'nin desteği ile ilgili kurumlar önce bir bilgilendirme toplantısına davet edilmiş, daha sonra da her bir kurumun üst düzey yöneticisi ile yüz yüze görüşmeler planlanmış ve gerçekleştirilmiştir. Örnekleminde yer alan kurumlardan 20'si araştırmaya veri sağlamıştır.

GAP İnsan Kaynakları Araştırması'nın içeriği, GAP Eylem Planı'nın yönetsel süreçleri ile kamu kurum ve kuruluşlarındaki mevcut insan kaynakları uygulamalarının etkinliğine ilişkin olarak veri toplamaya imkan verecek biçimde tasarlanmıştır. Bu kapsamda pilot çalışmadan elde edilen bulgular altı ana başlık altında derlenerek Pilot Çalışma Raporu'nda sunulmuştur.

Araştırma sonuçları içinde öncelikle GAP Eylem Planı'nın yönetsel süreçlerine ilişkin analiz bulguları yer almaktadır. Örnekleminde yer alan kurum ve kuruluşların yöneticileri, GAP Eylem Planı'nın planlama sürecinde, hedef ve eylem belirleme çalışmalarına yerel kurumların katılımının sağlanması açısından sorunlar yaşandığını belirtmişlerdir. Bu tür bir makro stratejik planın formülasyon sürecinde sorumlu kuruluşların nasıl katılım göstereceğine dair somut bir mekanizmanın varlığından söz etmek mümkün görünmemektedir. Öte yandan, özellikle benzer alanlarda faaliyet gösteren kurumlar arasında koordinasyonu ve iletişimi sağlayacak herhangi bir düzenlemenin olmayışı da kaynakların etkin kullanımı açısından sorun yaratmaktadır. İlgili kurum yöneticileri, GAP Eylem Planı kapsamında ayrılan ödenekler, yani finansal kaynaklar konusunda da yetersizliklerden çok ödeme



düzensizliklerine ve söz konusu kaynakların ayrı bir ödeme sistemi içinde tahsis edilmeyişinin yarattığı sıkıntılara dikkat çekmektedirler. Bu durum, kurumların hedeflerine ne ölçüde ulaştıklarını izlemeyi sağlayacak etkin bir denetim mekanizmasının olmayışı ile birlikte düşünüldüğünde, GAP Eylem Planı kapsamındaki faaliyetlerin başta finansal kaynakların kullanımı olmak üzere zaman ya da hedeflerin gerçekleştirilme düzeyi bazında ölçümü ve yönetiminden söz etmenin mümkün olmadığını göstermektedir.

Kurumların sorumluluklarında olan faaliyetlerin tamamlanması açısından bir diğer önemli kısıt ise insan kaynakları alanında yaşanmaktadır. Bölge’de faaliyet gösteren kurumlar, GAP Eylem Planı’ndan kaynaklanan sorumluluklarından bağımsız biçimde genel işleyişlerini etkileyen önemli insan kaynakları kısıtları yaşamaktadırlar. Diyarbakır Pilot Çalışması’na katılan yöneticilerin %55’i, kurumlarında sayıca yeterli personel olmadığını belirtmektedir. Ancak bundan daha önemlisi, mevcut personelin işle ilgili beceri ve deneyimleri konusunda yaşadığı yetersizliklerdir. Kamu kurumlarında hali hazırda işleyen personel bulma ve seçme süreçlerinin uzunluğu ve merkezi yapısı, sayısal yetersizlikleri hızla gidermek konusunda kısıt yaratmaktadır. Öte yandan kurumlardaki mevcut personelin daha etkin kullanımını sağlayacak insan kaynakları uygulamaları açısından yaşanan sorunlar, sayısal işgücü yetersizliğinden daha çok ön plana çıkmaktadır. Örneğin kurumlarda bir performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin olmayışı mevcut personelin motivasyonu ve verimliliğini artırmak konusunda önemli bir yönetsel aracın eksikliğini göstermektedir. Kurum içi eğitimler de mevcut işgücünün etkinliğinin artırılması açısından önem taşımaktadır. Ancak yöneticilerin önemli bir bölümü, hizmet içi eğitimleri yetersiz bulmaktadır.

Diyarbakır Pilot Çalışması kapsamında, Araştırma’ya dahil edilen kurumlarda çalışan mevcut personelin profili analiz edilmiştir. Mevcut personel arasında yönetici kademelerinde çalışan kadın personelin oranı oldukça düşük düzeydedir. Kadın çalışanları oranı, idari kadrolar itibarıyla daha yüksek görünmektedir. Kurumlarda genel olarak yaş itibarıyla genç bir kadro görev almaktadır. Yöneticilerin önemli bölümünün 15 yıldan fazla kıdeme sahip olması, atama ve yükselmelerde kıdem esasına dayalı sistemin bir göstergesi durumundadır. Eğitim düzeyi açısından yönetici kesim ile ana hizmetlerde çalışan personelin büyük çoğunluğunun lisans ve lisans üstü eğitim düzeyine sahip olduğu gözlemlenmektedir. Çalışma statüleri bazında toplanan veriler, yöneticilerin %32’sinin vekaleten görevlendirilmiş olduğunu ortaya koymaktadır. Ana hizmet personelinin %48 ise sözleşmeli statüde çalışmaktadır. Mevcut personel, bilgisayar kullanma becerisi açısından iyi düzeydedir.

GAP Eylem Planı kapsamında haliz hazırda görev aldığı belirtilen personelin ise yine önlisans veya lisans mezunu ana hizmet personelinde olduğu tespit edilmiştir. İlginç bir bulgu, bu kapsamda çalışan personelin yarıya yakınının kadın olmasına rağmen, ihtiyaç



duyulan personel bazında yapılan analizlerde daha çok erkek personel ihtiyacının ön plana çıkması olmuştur.

Kurum ve kuruluşların, GAP Eylem Planı çerçevesinde üstlendikleri faaliyetleri yerine getirmek için ağırlıklı olarak lise ve ön lisans eğitimi almış teknik personele ihtiyaç duyduklarını belirtmek mümkündür. Bu sonuç, bölgedeki eğitim kurumlarının programlarının geliştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Bilgisayar kullanma becerisine sahip olmak ve Bölge’de konuşulan yerel dilleri biliyor olmak, ihtiyaç duyulan personele ilişkin aranan iki özellik olarak gündeme gelmektedir.

İhtiyaç duyulan meslek grupları itibarıyla yapılan analizler, Diyarbakır’da faaliyet gösteren kurumlar açısından öğretmenler ile mühendis, mimar, operatör veya işletmen gibi teknik içerikli meslek gruplarının ön plana çıktığını göstermektedir.

Diyarbakır Pilot Çalışması, ulaştığı sonuçları itibarıyla öncelikle Araştırma’nın ölçüm araçlarının ve yöntemlerinin güvenilirliğinin test edilmesini sağlamıştır. Araştırma kapsamında kullanılan anket ve soru formu, elde edilen veriler ve analizler doğrultusunda değerlendirilmiş ve saha çalışmasında kullanılmak üzere gerekli revizyonlar gerçekleştirilmiştir. Pilot Çalışma Rapor’unda sunulan veriler, Diyarbakır’da faaliyet gösteren kamu kurum ve kuruluşları bağlamında GAP Eylem Planı’nın yönetsel süreçlerinin ve kurumlardaki mevcut insan kaynakları uygulamalarının etkinliğinin incelenmesine olanak sağlamıştır.

Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nde yer alan ve GAP Eylem Planı kapsamında bulunan diğer sekiz ilde yürütülen saha çalışmasının sonuçları bu raporun ikinci kısmında sunulmaktadır.

**Temmuz 2010**



Dicle Üniversitesi / İİBF  
Diyarbakır



GAP Bölge Kalkınma  
İdaresi Başkanlığı  
Şanlıurfa

# **GAP EYLEM PLANININ UYGULANMASINA YÖNELİK İNSAN KAYNAKLARI ARAŞTIRMASI**

## **SAHA ÇALIŞMASI RAPORU**

Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM  
Yard. Doç. Dr. Yücel SAYILAR  
Öğr. Gör. Osman EROĞLU  
Arş. Gör. Ömer DÜLEK



# GİRİŞ

GAP Eylem Planı'nın Uygulanmasına Yönelik İnsan Kaynakları Araştırması, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki dokuz ilde yer alan ve GAP Eylem Planı kapsamında faaliyet gösteren kamu kurum ve kuruluşlarına yönelik olarak tasarlanmıştır.

İnsan Kaynakları Araştırması'nın amacı, GAP Eylem Planı kapsamındaki kurum ve kuruluşlar genelinde verilere ulaşarak, GAP Eylem Planı'nın işleyişine ve söz konusu kurumlardaki insan kaynakları uygulamalarına ilişkin olarak bir durum tespiti yapmak; Eylem Planı çerçevesinde gerçekleşen insan kaynağı ihtiyacını, niceliksel ve niteliksel boyutları ile ortaya koymaktır. Buradaki temel beklenti, GAP Eylem Planı'nın kurumlara yüklediği faaliyetlerin etkin biçimde yürütülmesi için insan kaynakları alanında doğan ihtiyaçların karşılanması ve sorunların ya da kısıtların ortadan kaldırılması için somut bir karar zemini oluşturabilmektir.

Araştırma'nın çıkış noktasını GAP Eylem Planı ve bu çerçevede belirlenmiş faaliyetlerden doğan insan kaynağı ihtiyacı oluşturmaktadır. GAP Eylem Planı, kamu kesiminde gerçekleştirilmiş, bölgesel kalkınmaya yönelik makro ölçekli bir stratejik plandır. Bu niteliği gereği önemli bir yönetsel boyut taşımaktadır. Stratejik yönetim düşüncesi ve araçlarının, özellikle son on yılda kamu kurumlarının da gündemine geldiği ve kamu kurumları tarafından kullanılmaya başlandığı birçok gelişmiş ülke ile birlikte Türkiye'de de izlenen bir olgudur. Bu nedenle araştırmanın kavramsallaştırılmasında stratejik yönetim ve özellikle stratejik planlama süreci ile bu planların hayata geçirilmesinde öngörülen kurumsal düzenleme alanları temel alınmıştır. Diğer bir deyişle, kamu kesiminde stratejik yönetim açısından daha çok planlama sürecine ağırlık verildiği ancak uygulama ve denetim süreçlerinde gereken düzenlemelerin bir dizi özgün sorunla karşılaştığı farklı ülkelerde yapılan araştırmalarda tespit edilmiştir. Bu ön bulgudan hareketle GAP İnsan Kaynakları Araştırması'nın, söz konusu stratejik yönetim süreçlerini (planlama, uygulama ve denetim) inceleyen ve bunlara ilişkin de veri üretebilen bir yapıda tasarlanması öngörülmüştür.

Bu doğrultuda öncelikle, GAP Eylem Planı'nın temel süreçlerine ilişkin olarak veriler derlenmiştir. Bir makro stratejik plan olarak Eylem Planı, planlama, koordinasyon, uygulama ve denetim süreçleri itibarıyla değerlendirilmiş ve bu süreçlerdeki iyileştirmeye açık alanlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Daha sonra bir alt soyutlama düzeyinde, Plan kapsamında sorumluluk üstlenen kurumların örgütsel etkinlik kriterleri açısından analizi yapılmıştır. Bu aşamada örgütsel yapı, finansman ihtiyacı ve insan kaynaklarına ilişkin bir dizi parametre sorgulanarak kurumlar bazında etkinlik açısından müdahale edilmesi ya da düzenlenmesi gereken alanların tespit edilmesi amaçlanmıştır.



İnsan kaynakları yönetimi, hem örgütsel etkinliğin sağlanması hem de stratejik planların hayata geçirilmesi konusunda üzerinde durulan kritik düzenleme alanlarından birini oluşturmaktadır. Stratejik yönetim sürecinde oluşturulan planların uygulanabilmesi için örgütsel yapının ve insan kaynakları süreçlerinin stratejik gerekler ile uyumlaştırılması gerektiği, ilgili literatürde üzerinde uzlaşılan kabullerden birini oluşturmaktadır. Bu çerçevede Araştırma, örnekleme yer alan kurumların karşı karşıya olduğu insan kaynağı kısıtları, bu kısıtların dışsal (bölgesel) ve içsel (kurumsal) nedenleri ile kurumlarda mevcut insan kaynakları uygulamaları hakkında veri toplanmasını sağlayacak biçimde tasarlanmıştır. Son olarak bireysel düzeyde genel insan kaynağı profiline ve Eylem Planı kapsamında üstlenilen faaliyetlerden doğan insan kaynağı ihtiyacına yönelik niceliksel ve niteliksel tespitlerin yapılması amaçlanmıştır.

Araştırmanın farklı analiz düzeyleri itibarıyla yapılandırılması iki temel amaç taşımaktadır. Bunlardan ilki, kurumlara attığı eylemlerle mevcut insan kaynağı ihtiyacının da belirleyicisi olan GAP Eylem Planı'nın bütüne ilişkin bir analiz yapma olanağı yaratmaktır. Bu yolla hem GAP Eylem Planı'nın etkinliğinin artırılması hem de benzer makro stratejik planların etkin biçimde tasarlanması ve uygulanması açısından öncelikli görünen düzenleme alanlarını ortaya koymak amaçlanmaktadır. İkinci olarak Araştırma'nın, bir makro stratejik plan olan GAP Eylem Planı ile bu Plan kapsamında faaliyet üstlenen kurumların ilgili stratejik doğrultudan kaynaklanan insan kaynağı ihtiyacı arasındaki ilişkileri netleştirmeye yardımcı olması beklenmektedir. Buradaki beklenti ise, söz konusu ihtiyacı karşılayacak insan kaynakları süreçlerine yönelik düzenleme önerilerini, kurumların stratejik bağlamı ile tutarlı ve bütüncül bir biçimde ortaya koyabilmektir.

Araştırma raporunda, ulaşılan bulgular, yukarıda açıklanan analiz düzeyleri itibarıyla derlenmiş ve sunulmuştur. Bu doğrultuda öncelikle GAP Eylem Planı'nın bütününe yönelik bulgulara yer verilmektedir. Daha sonra kurumsal düzeyde insan kaynağı kısıtları ve insan kaynakları yönetimi süreçlerine ilişkin değerlendirmeler yer almaktadır. Son olarak da kurumlarda mevcut insan kaynağı profili ile GAP Eylem Planı çerçevesinde yürütülen faaliyetlerden doğan insan kaynağı ihtiyacının nicelik ve niteliğine ilişkin tespitlere yer verilmiştir.

## 1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırma temel olarak, GAP Eylem Planı çerçevesinde sorumluluk üstlenen kamu kurum ve kuruluşlarının, Eylem Planı kapsamındaki faaliyetleri yerine getirmek için gerekli insan kaynağına sahip olup olmadıklarını; eğer var ise insan kaynağı ihtiyacının nitelik ve niceliğini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Ancak söz konusu ihtiyacı, bu ihtiyacın belirleyicisi olan GAP Eylem Planı'ndan ayrı düşünmek mümkün değildir. Bu nedenle,



yukarıda belirtildiği üzere Araştırma'nın kuramsal içeriği, insan kaynağı ihtiyacı dışındaki parametreleri de içerecek şekilde geniş tutulmuştur.

Bu çerçevede Araştırma'nın beklenen çıktıları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- \*Bir makro stratejik plan olarak GAP Eylem Planı'nın temel süreçlerini incelemek ve bu süreçlerdeki iyileştirmeye açık alanları tespit etmek.
- \*GAP Eylem Planı'nın uygulayıcısı konumundaki kamu kurum ve kuruluşlarının iç süreçlerini organizasyonel etkinlik açısından değerlendirmek. Gerekli düzenleme alanlarını ortaya koymak.
- \*Örnekleme yer alan kamu kurum ve kuruluşlarındaki insan kaynakları uygulamaları ile karşılaşılan insan kaynakları kısıtları hakkında bulgulara ulaşmak. Söz konusu kısıtların kurumsal ve bölgesel nedenlerini belirleyerek insan kaynağı ihtiyacının karşılanmasında uzun dönemli bir projeksiyona temel oluşturmak.
- \*Örnekleme yer alan kamu kurum ve kuruluşlarında mevcut insan kaynağı profilini tespit ederek, ihtiyacın karşılanmasında iç kaynakların kullanımı ve geliştirilmesine yönelik düzenlemelere veri sağlamak.
- \*Söz konusu kamu kurum ve kuruluşlarının GAP Eylem Planı kapsamında üstlendikleri faaliyetlerin, ne tür bir yeni insan kaynağı ihtiyacını ortaya çıkardığını, söz konusu ihtiyacın nitelik ve niceliğini tespit etmek.

## 2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

GAP Eylem Planı'nın Uygulanmasına Yönelik İnsan Kaynakları Araştırması Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde bulunan dokuz ilde gerçekleştirilmiştir. Araştırma, Adıyaman, Batman, Diyarbakır, Gaziantep, Kilis, Mardin, Siirt, Şırnak ve Urfa illerindeki kamu kurum ve kuruluşlarını kapsamaktadır. Diyarbakır iline ait sonuçlar pilot çalışma kapsamında ayrıca raporlanmıştır. Diğer illere ilişkin toplu sonuçlar bu raporda yer almaktadır.

Ana araştırmanın örneklemini, adı geçen sekiz ilde faaliyet gösteren ve GAP Eylem Planı kapsamında sorumluluk üstlenen kamu kurum ve kuruluşları oluşturmaktadır. Örnekleme oluşturan kurum ve kuruluşlar, GAP Eylem Planı'nın beş eksenli çerçevesinde belirlenen hedeflere ve faaliyetlere göre tespit edilmiştir. Yine Eylem Planı doğrultusunda yerel olarak faaliyet gösteren kurumlar ile Ankara merkezli olarak Plan dahilinde faaliyet üstlenmiş birimler birbirinden ayrılmıştır. Örnekleme oluşturan söz konusu kurum ve kuruluşlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**TABLO 1:** GAP Eylem Planı'nın Uygulanmasına Yönelik İK Araştırması Örneklemi

KURUMLAR	İLLER
Millî Eğitim İl Müdürlüğü	Adıyaman, Batman, Diyarbakır, Gaziantep, Kilis, Mardin, Siirt, Şırnak, Urfa
İl Sağlık Müdürlüğü	Adıyaman, Batman, Diyarbakır, Gaziantep, Kilis, Mardin, Siirt, Şırnak, Urfa
Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü	Adıyaman, Batman, Diyarbakır, Gaziantep, Kilis, Mardin, Siirt, Şırnak, Urfa
Çevre ve Orman İl Müdürlüğü	Adıyaman, Batman, Kilis, Mardin, Siirt, Şırnak,
Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü	Adıyaman, Batman, Gaziantep, Kilis, Mardin, Siirt, Şırnak, Urfa
Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü	Adıyaman, Batman, Diyarbakır, Gaziantep, Kilis, Mardin, Siirt, Şırnak, Urfa
Orman İşletme Müdürlüğü	Adıyaman (Kilis, Urfa)
Tarım İl Müdürlüğü	Adıyaman, Batman, Diyarbakır, Gaziantep, Kilis, Mardin, Siirt, Şırnak, Urfa
Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu	Adıyaman, Batman, Diyarbakır, Gaziantep, Kilis, Mardin, Siirt, Şırnak, Urfa
GAP BKİ	Urfa ,
Karayolları Bölge Müdürlüğü	Mersin (Adıyaman Gaziantep, Kilis,), Diyarbakır (Batman, Mardin, Siirt, Şırnak, Urfa)
Vakıflar Bölge Müdürlüğü	Antep (Kilis), Urfa (Adıyaman), Diyarbakır (Batman)
Devlet Su İşleri	Urfa, Diyarbakır (Batman, Mardin, Siirt, Şırnak) Kahramanmaraş (Adıyaman, Gaziantep, Kilis)
Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı	Adıyaman, Batman, Diyarbakır, Gaziantep, Kilis, Mardin, Siirt, Şırnak, Urfa
İŞKUR	Adıyaman, Batman, Diyarbakır, Gaziantep, Kilis, Mardin, Siirt, Şırnak, Urfa
TEİAŞ Genel Müdürlüğü	Batman
Tarım Reformu Genel Müdürlüğü	Urfa
TCDD	Gaziantep (Urfa, Mardin, Kilis)
Devlet Hava Meydanları İşletmesi	Urfa
KOSGEB	Gaziantep, Urfa,
Vallilikler	Adıyaman, Batman, Diyarbakır, Gaziantep, Kilis, Mardin, Siirt, Şırnak, Urfa
Üniversiteler	Adıyaman, Batman, Diyarbakır, Gaziantep, Kilis, Mardin, Siirt, Şırnak, Urfa



**MERKEZİ KURUMLAR**

Milli Eğitim Bakanlığı	DHMI GM
Sağlık Bakanlığı	TEDAŞ GM
Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı	SHÇEK GM
Sanayi ve Ticaret Bakanlığı	Vakıflar GM
Çevre ve Orman Bakanlığı	YURTKUR GM
TOKİ Başkanlığı	Ziraat Bankası
DSİ GM	Halkbank
Karayolları GM	Türkiye Kalkınma Bankası

Tablo 1’de yer alan yerel kurumların tamamına ulaşılmış ve ilgili veriler analize dahil edilmiştir. Bu kapsamda 122 kamu kurum ve kuruluşunda oluşan örnekleme tam sayım yapılmıştır. GAP Eylem Planı’ndaki sorumlulukları çerçevesinde örnekleme dahil edilen 26 merkezi birimden 16’sı anket ve soru formlarını doldurarak Araştırma’ya veri sağlamışlardır. Böylece toplam 138 kurum ve kuruluştan elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur.

### 3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

GAP İnsan Kaynakları Araştırması, tüm saha araştırmalarında olduğu gibi, metodoloji ve uygulamadan kaynaklanan belirli kısıtları içermektedir.

Araştırma Örnekleme İlişkin Bulgular başlığı altında da belirtildiği üzere araştırma örnekleminde yer alan yerel kurumların tamamına ulaşılmıştır. Bu oran araştırmanın

başarısı ve güvenilirliği açısından önemli bir dayanak teşkil etmektedir. Ancak pilot çalışma sırasında örnekleme yer alması öngörülen kurumların bazılarında veri toplamak mümkün olmamıştır. Bu konudaki ayrıntılı bilgi, "Araştırma Örnekleme İlişkin Bulgular" Başlığı altında derlenmiştir.

Öte yandan, Bölge'de faaliyet gösteren kurumların, (Sağlık Bakanlığı'na bağlı İl Sağlık Müdürlükleri dışında) herhangi bir insan kaynakları bilgi sistemine sahip olmamaları, bu araştırmanın teknik açıdan en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Kurumlar, mevcut personele ilişkin özlük dosyaları dışında bir kayıta sahip değildirler.

Tüm kurumlarda mevcut insan kaynağına ait tüm bilgilerin (demografik ve mesleki değişkenler itibarıyla) belirli bir veri tabanı üzerinden elektronik ortamda kaydedilmesi ve izlenmesi gerekmektedir. Kurumlar, çalışan sayıları, mevcut çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum gibi demografik özellikleri ya da eğitim durumu, yabancı dil, bilgisayar kullanma becerileri veya kuruma/mesleğe özgü diğer becerileri hakkında hiçbir kayda sahip değildirler. Dolayısıyla Araştırma kapsamında toplanan veriler bazı eksiklik ve tutarsızlıklar içerebilmektedir. Özellikle çok sayıda çalışanın olduğu kurumlarda personel departmanlarının çalışmaları ile derlenen sayılar kesin bir güvenilirliğe sahip görünmemektedir. Bu nedenle Araştırma'da, mevcut personel profiline ilişkin veriler daha çok oransal dağılımları itibarıyla kullanılmış ve yorumlanmıştır.

Bilgi sistemi eksikliği nedeni ile çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum gibi demografik bilgilerine ya da kıdem durumu, alınmış hizmet için eğitimler gibi insan kaynağı envanter bilgilerine ulaşılamamıştır.

İlgili kurumların bir insan kaynakları bilgi sistemine sahip olmamaları, mevcut insan kaynağının yönetimi, geliştirilmesi ve yeni personel ihtiyacının tespiti açısından da rasyonel bir karar zemini oluşturmayı güçleştirmektedir. Örneğin çalışanların aldıkları eğitimler, bunların maliyeti, kuruma katkısı vb konularda hemen hiçbir kayda rastlanmamaktadır. Bu durum, gelecek eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının tespiti, mevcut insan kaynağının daha etkin kullanımı için uygulanacak düzenlemelerin belirlenmesi açısından da önemli bir kısıt yaratmaktadır.

## 4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

GAP Eylem Planı'nın Uygulanmasına Yönelik İnsan Kaynakları Araştırması'nda iki temel veri toplama aracı kullanılmıştır. Bunlardan ilki, konunun kuramsal dayanaklarına ve araştırma amaçlarına uygun olarak tasarlanmış anket formudur. İkinci araç ise yine araştırma



amaçları doğrultusunda yürütülmüş yüz yüze görüşmelerdir. Söz konusu görüşmelerde yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış soruları içeren bir form kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu beş bölümden oluşmaktadır. Anketi oluşturan temel değişkenler aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

**TABLO 2:** Araştırmanın Temel Değişkenleri: Anket Formu

Temel Değişken	İfade/Soru Sayısı
1. Kurum bilgileri	2
2. GAP Eylem Planı kapsamındaki faaliyetlere ilişkin olarak bağlı olunan merkezi kuruma yönelik algı	3
3. GAP Eylem Planı kapsamındaki faaliyetlerin işleyiş süreçlerine yönelik algı	11
4. Kurumdaki insan kaynakları yönetimi süreçlerinin etkinliğine yönelik algı	14
5. Kurumda tercih edilen veya arzu edilen yetkinlik profiline yönelik algı	12
6. Kurumun genelindeki insan kaynakları profiline ilişkin değişkenler	10
7. GAP Eylem Planı kapsamındaki faaliyetlerde görev alması gereken veya ihtiyaç duyulan insan kaynağı profiline ilişkin değişkenler	6

Araştırma anketinin orijinal metninde yer alan ve "GAP Eylem Planı kapsamındaki faaliyetlerde görev alan mevcut insan kaynağı profiline ilişkin değişkenler"i içeren kısım, alan araştırması sonucunda analize dahil edilmemiştir. Kurumlardan gönderilen anket formlarının hemen hepsinde bu alan boş bırakılmıştır. Yüz yüze görüşmelerden elde edilen veriler, kurumlarda GAP Eylem Planı'na ilişkin faaliyetleri yürütmekten sorumlu belirli bir kadronun ya da görevlendirilmiş çalışanların olmadığını ortaya koymaktadır. GAP Eylem Planı'nın uygulanması açısından başlı başına kritik bir tespiti oluşturan bu durum, raporun ilgili bölümlerinde ayrıntılı olarak tartışılmaktadır.

Anket formunun algıya dayalı ölçüm yapılan değişkenleri için Likert tipi beşli ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, 2, 3 ve 4 numaralı değişkenler için aşağıdaki biçimde yapılandırılmıştır.

Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Fikrim yok
5	4	3	2	1	6

Anket formunda yer alan beşinci değişken için, tanımlanmış yetkinliklerin önem derecesini tespit etmeye yönelik olarak Likert tipi beşli ölçeğin yapısı aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

Çok önemlidir	Önemlidir	Ne önemlidir ne de önemsizdir	Önemsizdir	Hiç önemli değildir	Fikrim yok
5	4	3	2	1	6

Likert tipi beşli ölçekte, örneklem büyüklüğünün izin verdiği durumlarda ortalama değerler hesaplanabilmektedir. Derecelendirmenin olumludan olumsuzu doğru gittiği yapı kullanıldığında, 3,5 ve üzerinde hesaplanan ortalama değer, ilişkili olduğu değişkene dair olumlu algının göstergesi olarak yorumlanabilmektedir. Bazı araştırmalarda, ilgili değişkenin önem düzeyine göre sadece 4 ve üzeri skorların olumlu yorumlandığı, 3 ve 4 arasındaki değerlerin kararsızlık, 3 ve altındaki değerlerin ise olumsuz algı göstergesi olarak kabul edildiği görülmektedir.

Anket verilerinin ortalama hesaplanarak kullanıldığı durumlarda fikrim yok seçeneği eksik veri (missing data) biçiminde değerlendirilmekte ve ortalama dışında bırakılmaktadır. Aksi durumda 6 değeri üzerinden yapılacak bir ortalama değer hesabı, doğru veriyi üretmemektedir. Bu analizde de "fikrim yok" seçeneğinin işaretlendiği formlar için veri matrisine herhangi bir değer girilmeyerek eksik veri yaratılmış ve ortalama değerlerin sağlıklı biçimde alınması sağlanmıştır.

Yüz yüze görüşmelerde kullanılan soru formu ise anketle toplanan verilerin denetimini gerçekleştirmek, anketle elde edilemeyen ayrıntıları belirlemek ve anket verilerinin yorumlanmasına yardımcı olmak amacıyla hazırlanmıştır. Soru formunda yapılandırılmış ifadeler ve yarı yapılandırılmış açık uçlu sorular yer almaktadır.

Soru formunda üç temel bölüm bulunmaktadır. Form üzerinden sorgulanan değişkenler ve ilgili soru sayıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.



**TABLO 3:** Araştırmanın Temel Değişkenleri: Soru Formu

Temel Değişken	İfade/Soru Sayısı
1. GAP Eylem Planı kapsamındaki faaliyetlerin yürütülebilmesi için insan kaynağı yeterlilik düzeyi	1
2. Kurumun insan kaynağına ilişkin yetersizlik veya sorun türleri	7
3. Kurumun insan kaynağı yetersizliklerinin kurumsal nedenleri	9
4. Kurumun insan kaynağı yetersizliklerinin bölgesel nedenleri	5
5. Kurumun insan kaynağı yetersizliklerine ilişkin olası çözüm önerileri	açık uçlu
6. GAP Eylem Planının planlama sürecinin etkinliği açısından gerçekleştirilebilecek olası müdahaleler	5
7. GAP Eylem Planının koordinasyon sürecinin etkinliği açısından gerçekleştirilebilecek olası müdahaleler	5
8. GAP Eylem Planının uygulama sürecinin etkinliği açısından gerçekleştirilebilecek olası müdahaleler	5
9. GAP Eylem Planının denetim sürecinin etkinliği açısından gerçekleştirilebilecek olası müdahaleler	5
10. GAP Eylem Planı İnsan Kaynakları Araştırmasına ilişkin görüş ve öneriler	açık uçlu

Soru formunda ölçülmek istenen her bir değişkene yönelik olarak (açık uçlu sorular hariç) yukarıdaki tabloda belirtilen sayılarda ifadeler üretilmiştir. Araştırmanın katılımcılarından, her bir değişkene ilişkin olarak tanımlanan ifadelerden sadece üç tanesini seçmeleri ve taşıdıkları önem derecesine göre ifadeleri sıralandırmaları istenmiştir. Veri girişi sırasında, ağırlıklı değer elde etmek amacıyla birinci sırada gösterilen ifade için 3, ikinci sırada gösterilen ifade için 2, ve üçüncü sırada gösterilen ifade için 1 değerleri kullanılmıştır. Bu yöntemle, her bir ifade için elde edilen toplam değerler sıralandığında, her bir değişkene ilişkin olarak en önemli kabul edilen ifadenin tespit edilmesi mümkün olmaktadır.

Araştırma'nın saha çalışması temel olarak üç adımda gerçekleştirilmiştir. Öncelikle belirli bir takvim dahilinde araştırma kapsamında yer alan illerin valilikleri ile iletişime geçilmiş ve her ilin valisi, bir vali yardımcısı ve il planlama müdürünün katılımı ile bir tanıtım toplantısı planlanmıştır. Araştırma ekibinin tamamı ile Dicle Üniversitesi, GAP

Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü'nün katılımı ile GAP BKİ söz konusu toplantılarda temsil edilmiştir. Bu tanıtım toplantılarında yapılan sözlü ve görsel sunumla araştırma hakkında ayrıntılı bilgi sunulmuş ve il yönetimlerinin desteği alınmıştır. Tanıtım toplantılarının ardından her ilin yönetiminde tespit edilen bir sorumlu yönetici (vali yardımcısı veya il planlama müdürü) ile birlikte saha çalışmasının diğer iki adımı yine belirli bir takvim dahilinde planlanmıştır.

İkinci adımda öncelikle, gerçekleştirilecek bilgilendirme toplantısının tarihi, yeri ve saati kararlaştırılmıştır. Daha sonra hazırlanmış resmi davet yazıları valiliklerin il planlama ve koordinasyon müdürlükleri üzerinden, her ildeki ilgili birimlere ulaştırılmış ve örnekleme yer alan kurum ve kuruluşlarının tepe yöneticileri, bilgilendirme toplantısına davet edilmiştir. Bilgilendirme toplantısı kapsamında hem araştırma projesi ayrıntılı biçimde tanıtılmış hem de anket ve soru formları ilgililere dağıtılarak, bu formların doldurulmasına ilişkin gerekli bilgiler paylaşılmıştır.

Bilgilendirme toplantısının ardından, örnekleme yer alan kurum ve kuruluşlara ilişkin yüz yüze görüşmeler planlanmıştır. Araştırma ekibi tarafından dörtlü paralel oturumlar biçiminde yürütülen görüşmeler için bir görüşme günü, saati ve yeri belirlenmiş, yine il yönetimlerinin koordinasyonunda örnekleme bulunan kamu kurum ve kuruluşlarına bildirilmiştir. Yüz yüze görüşmelerde anket ve soru formları doldurulmuş olarak geri alınmış, formlardaki olası eksiklik veya hatalar karşılıklı olarak kontrol edilmiştir. Bunun dışında veri toplama formlarında yer almayan ayrıntılara ilişkin olarak katılımcılara sorular yöneltilmiş, onların görüş ve önerilerine ilişkin notlar tutulmuştur.

Bilgilendirme toplantısı ve yüz yüze görüşmelere katılımlar farklı tutanaklar üzerinden kayıt altına alınmıştır. Gerçekleştirilen bilgilendirme toplantıları ve yüz yüze görüşmelere ilişkin takvim Tablo 4'te yer almaktadır.



**TABLO 4:** Araştırma'nın Toplantı ve Yüz Yüze Görüşme Çizelgesi

Tarih	İl	Valilik Ziyareti	Bilgilendirme Toplantısı	Yüz Yüze Görüşmeler
24 Mart 2010	Mardin	+		
25 Mart 2010	Adıyaman	+		
26 Mart 2010	Gaziantep	+		
26 Mart 2010	Kilis	+		
29 Mart 2010	Batman	+		
30 Mart 2010	Siirt	+	+	
31 Mart 2010	Mardin		+	
5 Nisan 2010	Adıyaman		+	
6 Nisan 2010	Gaziantep		+	
6 Nisan 2010	Kilis		+	
10 Nisan 2010	Şırnak	+	+	
12 Nisan 2010	Batman		+	
14 Nisan 2010	Siirt			+
15 Nisan 2010	Şanlıurfa	+	+	
20 Nisan 2010	Adıyaman			+
21 Nisan 2010	Gaziantep			+
22 Nisan 2010	Kilis			+
26 Nisan 2010	Batman			+
27 Nisan 2010	Şırnak			+
28 Nisan 2010	Mardin			+
30 Nisan 2010	Şanlıurfa			+

## 5. ARAŞTIRMA BULGULARI

GAP Eylem Planı'nın Uygulanmasına Yönelik İnsan Kaynakları Araştırması yapısal olarak dört temel grupta toplanabilecek bulgular üretecek biçimde tasarlanmıştır. Bu bulgu grupları yönetim teorisi açısından farklı analiz düzeyleri dikkate alınarak birbiri ile ilişkilendirilmiştir.

Metodolojik olarak öncelikle, araştırma örneklemine ve algıya dayalı ölçüm yapan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçlarına yer verilmektedir. Daha sonra araştırmanın temel bulguları kuramsal arka plana ve araştırma tasarımına uygun olarak sıralanmaktadır.

Araştırma kapsamında ilk grup bulguyu, GAP Eylem Planı'nın temel süreçlerinin niteliklerine ilişkin tespitler oluşturmaktadır. Bir bölgesel kalkınma planı olmasının yanı sıra kamu kurumlarındaki stratejik planlama uygulamalarının makro ölçekli bir örneği olarak GAP Eylem Planı yönetsel boyutu itibarıyla de değerlendirilmesi gereken bir olgu durumundadır. Plan kapsamında kurumların pozisyonunu, performans hedeflerini ve bu bağlamda ortaya çıkacak insan kaynakları yönetimi düzenlemelerini bir üst çerçeve olarak Plan'ın bütününden bağımsız biçimde düşünmek mümkün değildir. Bu nedenle insan kaynakları alanındaki ihtiyaç analizine geçmeden önce, insan kaynağı ihtiyacı üzerinde de belirleyici olan öncül süreçlerin incelenmesinde yarar görülmüştür. Söz konusu inceleme, makrodan mikroya doğru farklı analiz düzeylerinde yürütülmektedir.

Öncelikle kurumlardaki faaliyetlerin genel çerçevesini oluşturan bir makro stratejik plan olarak GAP Eylem Planı yönetsel boyutları ile ele alınmıştır. Bu kapsamda Eylem Planı'nın planlama, koordinasyon, uygulama ve denetim gibi temel süreçleri incelenmiştir. Daha sonra GAP Eylem Planı çerçevesinde yürütülen faaliyetler açısından kurumsal düzeyde etkinliğin ölçülmesi, diğer bir deyimle ilgili faaliyetleri gerçekleştirmek için kurumsal düzeyde gerekli her bir alt sürecin ne kadar etkin işlediğinin ortaya konması amaçlanmıştır. Bu inceleme, örgütsel düzeyde bir analize denk gelmektedir.

Sonraki bulgu grubu, temel organizasyonel süreçlerden birisi olarak insan kaynakları yönetimi uygulamaları, yaşanan insan kaynakları kısıtları, bu kısıtların nedenleri ile her bir insan kaynakları yönetimi alt süreci bazından yapılan analiz sonuçlarından oluşmaktadır. Burada işlevsel düzeyde bir analiz yapılmış olmaktadır. Diğer bir deyimle kurumların insan kaynağı ihtiyaçları ya da sorunlarının hem nedenini hem de çözüm araçlarını oluşturan insan kaynakları uygulamaları hakkında ayrıntılı bir tablo ortaya konmaktadır.

Son olarak da kurumlarda mevcut ve GAP Eylem Planı kapsamında ihtiyaç duyulan insan kaynağı profili tespit edilerek araştırma bireysel düzeye indirgenmiş olmaktadır. Bu kurgunun amacı, Araştırma çerçevesinde insan kaynakları yönetimine ilişkin



olarak kapsamlı bir resim oluşturmak ve çözüm önerilerini tutarlı bir bütünlük içerisinde sunabilmektir.

Araştırmanın ilk üç bulgu grubu, örneklemdaki tüm kurumların genelinden elde edilen verilere dayanmaktadır. Bu nedenle söz konusu bulgular, "GAP Eylem Planı'nın Yönetmel Süreçlerine İlişkin Bulgular" ve "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Bulgular" biçiminde adlandırılmış iki bölüm altında sunulmuştur. Kurumların mevcut insan kaynağı profili ile GAP Eylem Planı çerçevesinde ortaya çıkan insan kaynağı ihtiyacına ilişkin bulgular ise örneklemdaki kurum ve kuruluşlar özelinde ve illere göre ayrı ayrı tespiti gerektirmektedir. Bu nedenle söz konusu bulgu grupları "Mevcut İnsan Kaynağı Profiline İlişkin Bulgular" ve "İnsan Kaynağı İhtiyacına İlişkin Bulgular" şeklinde adlandırılmış farklı bölümlerde derlenmiştir.

Bu çerçevede, GAP İnsan Kaynakları Araştırması Sonuç Raporu, bulguların sunumu itibarıyla altı temel bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler aşağıdaki şekilde başlıklandırılmıştır:

- \*Araştırma Örneğine İlişkin Bulgular
- \*Güvenlilik Analizine İlişkin Bulgular
- \*GAP Eylem Planı'nın Yönetmel Süreçlerine İlişkin Bulgular
- \*İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Bulgular
- \*Mevcut İnsan Kaynağı Profiline İlişkin Bulgular
- \*İnsan Kaynağı İhtiyacına İlişkin Bulgular

**Nisan 2010**



Dicle Üniversitesi / İİBF  
Diyarbakır



GAP Bölge Kalkınma  
İdaresi Başkanlığı  
Şanlıurfa

**1. Bölüm**

# **GAP EYLEM PLANININ UYGULANMASINA YÖNELİK İNSAN KAYNAKLARI ARAŞTIRMASI**

## **ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR**



GAP İnsan Kaynakları Araştırması'nın örnekleminde yer alması öngörülen ya da örnekleme katıldığı halde veri elde edilemeyen bazı kurumlar bulunmaktadır. Öncelikle belediyeler ya da defterdarlıklar gibi kurumların GAP Eylem Planı'nda üstlendikleri görevlerin niteliği söz konusu katılım eksikliğine yol açmıştır. Bu kurumlarda GAP Eylem Planı çerçevesinde üstlenilmiş faaliyetler başka bir kuruma/firmaya ihale edilmiş ya da devredilmiş durumdadır. Bu nedenle Eylem Planı kapsamında herhangi bir insan kaynağı ihtiyacı tespit edilememiştir. Defterdarlıklardan elde edilen veriler, anket ve soru formunda yer alan ve GAP Eylem Planı'nın işleyişine ilişkin değerlendirmeleri kapsayan bölümle sınırlı olarak Araştırma'ya dahil edilmiştir.

Bir diğer özel durum TEDAŞ için geçerlidir. Araştırmanın saha çalışmasının yürütüldüğü dönemde TEDAŞ, bazı illerde özelleştirilmiş, diğerlerinde ise özelleştirme sürecine girmiştir. Bu nedenle bir kamu kurumu olma vasfının dışına çıkan TEDAŞ, örneklem dışında bırakılmıştır. Araştırma kapsamındaki illerde görüşülen (bilgilendirme toplantısına katılan) kurum yöneticileri de yukarıdaki tespiti doğrulamış ve GAP Eylem Planı kapsamında üstlenilmiş faaliyetlerle ilgili olara yerel birimlerin insiyatif sahibi olmadıklarını, enerji hatlarının geliştirilmesi ya da yenilenmesi gibi projelerin TEDAŞ merkezinden yürütüldüğünü belirtmişlerdir.

Araştırmaya davet edilen merkezi birimler arasında, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Hazine Müsteşarlığı, Dış Ticaret Müsteşarlığı, DPT Müsteşarlığı, İhracatı Geliştirme Merkezi (İGEME), T.C.D.D. Genel Müdürlüğü, SYDGM, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Türkiye İş Kurumu ve BOTAŞ Genel Müdürlüğü araştırmaya veri sağlamamıştır.

Bu tespitler ışığında araştırma örnekleminde ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**TABLO 1:** Araştırma Örnekleminde İlişkin Bulgular

Katılım Biçimi	N
Örnekleme yer alan kurum sayısı	146
Anket ve Soru Formu üzerinden veri toplanan yerel kurum sayısı	122
Anket formu üzerinden veri toplanan merkezi kurum sayısı	16
Araştırmaya katılmayan kurum sayısı	10

**Nisan 2010**



Dicle Üniversitesi / İİBF  
Diyarbakır



GAP Bölge Kalkınma  
İdaresi Başkanlığı  
Şanlıurfa

**2. Bölüm**

**GAP EYLEM PLANININ  
UYGULANMASINA YÖNELİK  
İNSAN KAYNAKLARI  
ARAŞTIRMASI**

**GÜVENİRLİK ANALİZİNE İLİŞKİN  
BULGULAR**



Araştırma kapsamında algıya dayalı olarak ölçüm yapılan beş temel değişken yer almaktadır. Likert tipi beşli ölçek ile değerlendirilen bu değişkenlere ilişkin güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**TABLO 1:** Araştırma Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Değişken Sayısı	Cronbach Alfa
GAP Eylem Planı kapsamındaki faaliyetlere ilişkin olarak bağlı olunan merkezi kuruma yönelik algı	3	0.77
GAP Eylem Planı çerçevesinde yürütülen faaliyetlerin birimdeki işleyişine yönelik algı	11	0.90
Birimdeki İnsan kaynakları yönetimi süreçlerine ilişkin algı	14	0.89
Çalışanlarda aranan yetkinlik profiline ilişkin algı	12	0.92

Her bir değişken bazında Cronbach Alfa değerleri, ilgili ölçeklerin istatistiksel açıdan güvenilir olduğunu göstermektedir. Pilot çalışma raporunda da belirtildiği üzere örneklem büyüklüğü arttıkça ölçeğin güvenilirlik düzeyi iyileşmektedir. Sosyal bilimlerde 0.40 ve üzeri Cronbach Alfa değerleri, oluşturulan soru formunun güvenilirliği açısından olumlu kabul edilmektedir. GAP İnsan Kaynakları Araştırması'nın güvenilirlik analizi bulguları, veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunda yer alan ifadelerin, kendi içinde tutarlı bir biçimde ölçüm yapmaya olanak sağladığını göstermektedir.

**Nisan 2010**



Dicle Üniversitesi / İİBF  
Diyarbakır



GAP Bölge Kalkınma  
İdaresi Başkanlığı  
Şanlıurfa

**3. Bölüm**

## **GAP EYLEM PLANININ UYGULANMASINA YÖNELİK İNSAN KAYNAKLARI ARAŞTIRMASI**

**GAP EYLEM PLANI'NIN  
YÖNETSEL SÜREÇLERİNE İLİŞKİN  
BULGULAR**



Yukarıda da belirtildiği gibi Araştırma bulguları içinde ilk grubu, GAP Eylem Planı'nın yönetsel boyutuna yönelik analizden elde edilen sonuçlar oluşturmaktadır. Bu kısımda öncelikle, GAP Eylem Planı kapsamında faaliyet üstlenmiş yerel birimlerin bağlı olduğu merkezi kurumların yaklaşımı hakkında veri toplanmıştır. Sonrasında, GAP Eylem Planı'nın ana aşamalarını oluşturan planlama, koordinasyon, uygulama ve denetim süreçlerindeki olası iyileştirmeye açık alanlar hakkında tespitler ortaya konmaktadır.

## 1. GAP Eylem Planına İlişkin Olarak Merkezi Kurumların Desteği

Araştırma kapsamında öncelikle, örneklemdaki kurumların GAP Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetlere ilişkin olarak, bağlı buldukları merkezi teşkilatların yaklaşımını nasıl algıladıkları tespit edilmiştir. Kamu yönetimi alanında da özel sektör kurumlarına benzer biçimde, GAP Eylem Planı örneğindeki gibi merkezi planlama çalışmalarına dahil edilen yerel birimlerin performansının, merkezi birimleri verdiği destek ve yarattıkları öncelik algısına göre değişkenlik göstereceği beklenebilir.

**TABLO 1:** Merkezi Kurumların Yaklaşımına İlişkin Algı

Ölçek değişkeni	N	ORT.
Bağlı bulunduğumuz kurum, GAP Eylem Planı çerçevesinde yürüttüğümüz faaliyetlere önem vermektedir.	131	4,31
Bağlı bulunduğumuz kurum, GAP Eylem Planı çerçevesinde yürüttüğümüz faaliyetler için birimize yeterli desteği vermektedir.	130	3,90
Bağlı bulunduğumuz kurum, GAP Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetler hakkında birimizi yeterince bilgilendirmiştir.	129	3,55

Analiz bulguları, merkezi kurumların GAP Eylem Planı kapsamındaki faaliyetlere verdiği önem konusunda olumlu bir algının yerleşik olduğunu göstermektedir. Ancak kurumların merkez teşkilatlarından aldığı desteğe ilişkin algı değer olarak 4'ün altında kalmaktadır. Bilgilendirme süreçlerine ilişkin algı ise 3,55 skoru ile bu alanda sıkıntılar yaşandığını göstermektedir. Diğer bir deyişle alt birimler, üst düzey yönetimlerin GAP Eylem Planı'nı

önemsediğini düşünmekte ancak etkin bir uygulama için gerekli desteği göremediklerini belirtmektedirler. Saha çalışması boyunca ortaya çıkan bilgilendirme ve iletişim eksikliği, burada da kendini göstermektedir. Özellikle taşra teşkilatlarının yöneticileri GAP Eylem Planı'nın bütünü ve bu bütün içinde kendi birimlerine düşen rolü net olarak görememekte, eylemlerden haberdar olunması ise "nasıl" sorusunun cevabını verme açısından yeterli olmamaktadır. Dolayısıyla Eylem Planı kapsamında sorumluluk üstlenmek merkezi ya da yerel birimlerin tümüne, "ne" yapılması gerektiği kadar "nasıl" yapılması gerektiği konusunda da yol gösterici olacak uygulamalara ihtiyaç olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum, raporun sonraki bölümlerinde ayrıntılı olarak tartışıldığı gibi GAP Eylem Planı türünde makro stratejik planların formülasyonundan çok, uygulama aşamasının tasarımının önem taşıdığını ortaya koymaktadır.

## 2. GAP Eylem Planı: Planlama Süreci

GAP Eylem Planı'na ilişkin ikinci tespit, temel süreçlerdeki iyileştirmeye açık alanların belirlenmesine yöneliktir. Bu çerçevede ilk olarak, planlama süreci açısından Eylem Planı'nda olası iyileştirmeye açık alanları tespit etmek amaçlanmıştır. Yöneticilerden, soru formunda yer alan olası düzenleme alternatifleri arasında en önemli gördükleri üç tanesini seçmeleri ve 1 ila 3 arasında bir değer vererek söz konusu ifadeleri sıralandırmaları istenmiştir.

**TABLO 2:** GAP Eylem Planı: Planlama Süreci

Ölçek Değişkeni	N	Toplam Değer
Plan hedefleri belirlenirken yerel kurumların katılımı sağlanmalıdır.	116	318
Aksiyonlar / eylemler belirlenirken yerel kurumların katılımı sağlanmalıdır.	63	114
Zamanlama / zaman hedefleri belirlenirken yerel kurumların katılımı sağlanmalıdır.	47	64
Eylemlerden sorumlu kuruluşlar belirlenirken yerel kurumların katılımı sağlanmalıdır.	53	90
Yerel kurumların hedefleri daha net ve ölçülebilir biçimde belirlenmelidir.	84	162



GAP Eylem Planı açısından özellikle hedef oluşturma ve eylem belirleme faaliyetlerinde yerel kurumların katılımının sağlanması gerektiği, yöneticiler tarafından net biçimde belirtilmektedir. Ancak söz konusu katılımın ne tür bir mekanizma üzerinden gerçekleştirilebileceği konusunda somut bir öneride bulunulmamıştır. Kamu kesiminde planlamanın ilişkin olduğu konuların niteliği ve planlama birimlerinin çalışma sistematığı gereği söz konusu çalışmalar oldukça uzun zaman dilimleri içinde gerçekleşmektedir. GAP Eylem Planı'nı gibi bir stratejik planın sadece kağıt üzerindeki formülasyonu, kabulü ve yürürlüğe konması birkaç yıla yayılabilmektedir. Bu durum, kamu kurumlarının yöneticilerinin katılımını üç açıdan güçleştirmektedir.

İlk olarak makro stratejik planların oluşumuna yerel ya da ilgili birimlerin ne şekilde katılacağına dair somut ve sürekli kullanılan bir mekanizma mevcut değildir. Yani katılımın nasıl gerçekleştirileceği bir sistem ve prosedür üzerinden somutlaştırılmamıştır. İkincisi yerel kurumlar, söz konusu katılımın gereğini sağlamak, ihtiyaç duyulan analizleri yapmak ya da verileri üretmek konusunda kapasite sınırlılıkları taşımaktadırlar. Çoğunlukla uygulandığı biçimiyle resmi yazışma prosedürleri üzerinden "görüş alma" işlemi, etkin bir bilgi edinme ya da katılım sağlama yolu olarak çalışmamaktadır. Kurumlar çoğunlukla, bütünü ve gerekçelerini tam olarak göremedikleri merkezi emirleri "yasak savma" mantığı içinde yerine getirmektedirler. Nitekim GAP Eylem Planı'nın oluşum sürecinde bazı kurumların, geçmiş yıllarda gerçekleştirdikleri çalışmalarını gelecek yıllara ilişkin hedefler olarak beyan ettikleri ilgili yöneticiler tarafından dile getirilmiştir. Son olarak ilgili planlama süreçlerinin uzun zamanlara yayılması, planlama ve uygulama süreçleri boyunca plan kapsamında sorumluluk üstlenen kurumların değişen yöneticileri ile çalışmasını gerektirmektedir. Bu durum, iletişim ve bilgilendirme süreçlerinde önemli kopmalar yaşanmasına neden olmaktadır. GAP Eylem Planı ile ilgili bilgilerin kuruma aktarımı, ilgili yöneticinin insiyatifinde gerçekleşmektedir. Bazı yöneticiler bu konuda hassas davranırken bazıları haleflerini ve kurum çalışanlarını bilgilendirme konusunda yetersiz kalmaktadırlar. Öte yandan, pilot çalışmada olduğu gibi saha çalışması sırasında da yüz yüze görüşülen bazı yöneticiler, katılımında bulunma açısından bir sorun olmadığını, görüşlerinin zaten alındığını belirtirken önemli bir çoğunluk planlama sürecinin dışında kaldıkları yönünde görüş bildirmiştir. Buradaki değişkenliğin, bağlı olunan merkezi kurumların yaklaşım farklılığından kaynaklanabileceğini düşünmek mümkündür. Ancak son tahlilde, tüm sorumlu yerel birimlerin planlama sürecine katılımını sağlayacak net bir mekanizmanın bulunmadığının altını çizmek gerekmektedir.

Yerel kurumların hedeflerinin net ve ölçülebilir olmaması da planlama süreci açısından algılanan ikincil sorunu teşkil etmektedir. Ölçülebilir olmama, aşağıda açıklandığı üzere bir ölçme değerlendirme sisteminden yoksun olma ile birlikte düşünüldüğünde GAP Eylem Planı'nın uygulama etkinliği açısından bir diğer kritik sorunu gündeme getirmektedir. Sorumlu kuruluşlar, kapsadığı zaman ve sorumlu birimler itibarıyla birbiri ile ilişkilendirilmemiş



ve ayrıntılandırılmamış eylemler yoluyla Plan'a dahil edilmişlerdir. Ancak her bir sorumlu kuruluşun Eylem Planı kapsamında "ne" yapacağını belirlemesi yeterli olmamaktadır. GAP Eylem Planı'nın içerdiği beş eksenle öngördüğü sonuçları üretebilmesi, sorumlu kuruluşların yıllık, altı aylık, üç aylık, aylık dönemler halinde nefleştirmiş hedeflere, bu hedeflere tahsis edilmiş somut kaynaklara aynı anda sahip olmalarını gerektirmektedir. İlişkilendirilmiş hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının da ortak bir veri tabanı üzerinden kayıt altına alınıp izlenmesi gerekmektedir.

### 3. GAP Eylem Planı: Koordinasyon Süreci

GAP Eylem Planı, Güneydoğu Anadolu Bölgesinde faaliyet gösteren yaklaşık 140 kurum ve kuruluşu ilgilendiren hedef ve eylemleri içermektedir. Dolayısıyla Plan'ın amaçlarına, zaman ve finansal kaynakların kullanımı bazında etkin biçimde ulaşabilmesi kurumlar arası koordinasyon ve iletişimi kritik süreçler haline getirmektedir. Araştırmadan elde edilen bulgular bu açıdan ilgi çekici ve önemlidir. Katılımcıların çoğunluğu, GAP Eylem Planı'nın genel amaçlarının net biçimde bilinmediğini ve/veya duyurulmadığını belirtmişlerdir. Diğer bir deyimle GAP Eylem Planı, kurumlara ne yapmaları gerektiğini söylemekten önce, kendisini anlatmakta, kendi amaçlarını benimsetmekte sorunlar yaşıyor gibi görünmektedir. Öte yandan, yukarıda da belirtildiği üzere Eylem Planı'nda yer alan kurumsal amaç ve hedeflerin muğlaklığı, iletişim ve koordinasyonun sağlanması açısından da önemli bir sorun olarak algılanmaktadır.

**TABLO 3:** GAP Eylem Planı: Koordinasyon Süreci

Ölçek Değişkeni	N	Toplam Değer
Eylem planının genel amaçları kurumlara net biçimde anlatılmalıdır.	76	205
Eylem planında belirlenen amaç ve hedefler somut ve ayrıntılı olmalıdır.	84	185
Eylem planındaki amaç ve hedefler kurumlara net biçimde anlatılmalı/ duyurulmalıdır.	62	115
Eylem planındaki ilgili kurumlar arasında işbirliği mekanizmaları kurulmalıdır.	78	141
Eylem planındaki ilgili kurumlar arasında iletişim (bilgi alışverişi sağlayan) mekanizmalar kurulmalıdır.	58	82



Koordinasyon sürecine ilişkin bir diğer net bulgu, katılım sağlama konusunda işaret edildiği gibi, işbirliğine veya koordinasyona yönelik olarak da bir mekanizma eksikliğini ortaya koymaktadır. Özellikle birbirine benzer ya da ilişkili alanlarda faaliyet gösteren kurumlar açısından (örneğin Tarım ve Köy İşleri ile Çevre ve Orman Bakanlıkları gibi) bu koordinasyon eksikliği, finansal ve beşeri kaynakların etkin kullanımı konusunda dezavantaj yaratabilmektedir. Yüz yüze görüşmelerde, GAP Eylem Planı ile ilgili bir "Uygulama Ofisi"nin bulunması gerektiği ve bu ofisin, Eylem Planı'nın gerektirdiği bürokratik süreçler, işleyiş biçimi vb konularda doğrudan başvurulabilecek bir birim olarak çalışmasının yararlı olabileceği belirtilmiştir.

## 4.GAP Eylem Planı: Uygulama Süreci

Kamu yönetimi alanında oluşturulmuş ve uygulamaya konmuş bir stratejik plan olarak GAP Eylem Planı, uygulama süreci açısından önemli düzenlemeleri de beraberinde getirmektedir. Plan hedefleri ve eylemleri ile uyumlu yapısal/süreçsel müdahaleler, kaynak tahsisi gibi kritik konularda yürütülecek çalışmalar, planlamanın ardından etkinliği belirleyen diğer adımları oluşturmaktadır.

**TABLO 4:** GAP Eylem Planı: Uygulama Süreci

Ölçek Değişkeni	N	Toplam Değer
Her bir kurumda Eylem Planı'ndan sorumlu bir yönetici belirlenmelidir.	73	192
Eylemlerin gerektirdiği çalışma yöntemleri hakkında sorumlu yöneticilere eğitim verilmelidir.	56	119
Eylemlerle ilgili parasal kaynaklar yeterli ölçüde ayrılmalıdır.	69	135
Eylemlerle ilgili parasal kaynaklar düzenli biçimde aktarılmalıdır.	35	57
Eylemlerle ilgili insan kaynağı ihtiyacı karşılanmalıdır.	54	107
Eylemlerle ilgili altyapı / donanım sorunları çözülmelidir.	34	56
GAP Eylem Planı ile ilgili bir "Uygulama Ofisi" kurulmalı ve tüm kurumlar bilgi eksikliği ve sorunların paylaşılması için bu ofise başvurabilmelidir.	44	78

Araştırma bulguları GAP Eylem Planı'nın etkin biçimde uygulanması açısından örgütlenme ve kaynak tahsisi sorunlarının en önemli belirleyiciler olarak algılandığını göstermektedir. Bu bulgular, kamu kesiminde stratejik yönetim süreçleri ile ilgili olarak farklı ülkelerde yapılan araştırmaların sonuçları ile tutarlılık göstermektedir. Kamu kesiminde planlar formülasyonundan çok uygulamaya ilişkin düzenlemelerin gerçekleştirilmesi açısından sorunlar yaşanmaktadır. GAP Eylem Planı açısından bakıldığında, Eylem Planı'na ilişkin faaliyetlerden sorumlu bir yönetici ya da birimin bulunmaması en kritik alan olarak tespit edilmektedir. Diğer bir deyişle Plan'ın gerçekleştirilmesini sağlayacak örgütlenmeyi getirme, sorumlu birim belirleme söz konusu değildir. Bu durum, kurumlara yüklenen faaliyetlerin yerine getirilmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi açısından çok önemli bir eksiklik yaratmaktadır.

Yukarıda belirtilen hedefler hiyerarşisinin, bu hedeflerden sorumlu birimler ve çalışanlar açısından örgütsel izdüşümünün gerçekleştirilmesi gerekmektedir. GAP Eylem Planı'nın ana eksenleri bazında öngördüğü makro sonuçların her bir ilgili/sorumlu kurum bazında indirgenmesi, Eylem Planı çerçevesinde üstlenilmiş kurumsal amaç ve hedeflerin de her bir kurum içindeki alt birimlere tercüme edilmesi gerekmektedir.

Örneğin Sosyal Gelişme başlığı altında Bölge'deki işgücüne mesleki becerilerin kazandırılması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda Bölge geneline, her bir il ve ilçelere ilişkin hedeflerin belirlenmesi, sorumlu kuruluşların tespiti ve sorumlu kuruluşlar içinde ilgili faaliyetleri yürütecek bir örgütsel yapının oluşturulması gerekmektedir. Her bir sorumlu biriminin, hiyerarşik olarak birbiri ile ilişkilendirilmiş ve kısa vadeden uzun vadeye doğru yayılmış faaliyet hedeflerinin net biçimde ortaya konmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Hedefler hiyerarşisinin oluşturulması kadar uygulanacak politika ve yöntemlerin de kurumların kendi içinde netleştirilmesi, diğer bir deyişle söz konusu hedeflere "nasıl" ulaşılabileceğinin de belirlenerek uygulamanın somutlaştırılması gerekmektedir.

GAP Eylem Planı çerçevesinde üstlenilen faaliyetlerden sorumlu birimlerin belirlenmeyişi, yönetici kadroların ve uygulama sorumlularının da belirsiz kalmasına yol açmaktadır. Araştırmaya veri sağlayan kurum ve kuruluşların hiç birinde, ilgili eylemlerden sorumlu olarak resmi biçimde belirlenmiş bir yönetici ya da çalışan bulunmamaktadır. Bu durum, hem uygulama sürecinin etkinliği hem de ölçme ve değerlendirme sistemi açısından en kritik eksikliği oluşturmaktadır.

İkinci olarak tespit edilen iyileştirme alanı ise belirlenecek sorumlu yöneticilerin Eylem Planı'nın içeriği ve gereklerine ilişkin olarak eğitimden geçirilmesidir. Öncelikli olarak yöneticilerin kurumsal hedeflerin nasıl realize edileceği konusunda net bir yol haritasına sahip olmaları gerekmektedir. Tüm diğer kurumsal faaliyetlerde olduğu gibi burada da sorumlu ve donanımlı bir yönetim uygulamasının eksikliği ön plana çıkmaktadır.



Üçüncü olarak önem verilen konu ise finansal kaynakların tahsisine ilişkindir. Yukarıdaki tablodan izleneceği üzere Araştırma'ya veri sağlayan 138 kurum yöneticisinden 69'u ayrılan finansal kaynakların yetersizliğini vurgulamakta, 35 yönetici ise finansal kaynakların düzenli teminine dikkat çekmektedir. Yüz yüze görüşmelerden elde edilen bir diğer görüş, GAP Eylem Planı kapsamındaki faaliyetler için ayrı bir ödenek sisteminin olmayışının yarattığı sıkıntıları ortaya koymaktadır. Yıllık rutin ödenekler arasında kurumlara dağıtılan fonlar, GAP Eylem Planı için ayrılan fonların izlenmesini, kullanımını ve etkinliğinin ölçümünü imkansız hale getirmektedir. Bazı kurumların yöneticileri, GAP Eylem Planı için hangi miktarda ve hangi zaman dilimleri ile ödenek tahsisatı yapıldığına dair hiçbir bilgiye sahip olmadıklarını belirtmektedirler.

Ancak GAP Eylem Planı'nın uygulama sürecine ilişkin olarak elde edilen bu bulgular, organizasyon ve insan kaynakları yönetimine ilişkin düzenlemelerin ağırlıklı rolünü bir kez daha ortaya koymaktadır.

## 5. GAP Eylem Planı: Denetim (Ölçme/Değerleme) Süreci

Stratejik yönetimin temel süreçlerinden biri olan denetim süreci ya da bir diğer ifade ile planlarda öngörülen hedeflere ilişkin ölçme ve değerlendirme süreci, hem etkinlik düzeyinin belirlenmesinde, hem de olası iyileştirme alanlarının tespitinde kullanılacak geri bildirim sağlama açısından kritik öneme sahip kabul edilmektedir.

**TABLO 5:** GAP Eylem Planı: Ölçme/Değerlendirme Süreci

Ölçek Değeri	N	Toplam Değer
Eylem planında belirtilen faaliyetlere ilişkin sonuçlar kayıt altına alınmalıdır.	103	270
Ulaşılan sonuçlar yerel kurum yönetimleri tarafından izlenmelidir.	63	123
Ulaşılan sonuçlar merkezi kurum yönetimleri tarafından izlenmelidir.	47	84
Ulaşılan sonuçlar GAP Bölge İdaresi Başkanlığı tarafından izlenmelidir.	51	117
Ulaşılan sonuçlara göre plan hedefleri yeniden düzenlenmelidir.	66	100

Araştırma bulguları bu süreçteki en önemli faaliyetlerin niteliğine vurgu yapmaktadır. Eylem Planı kapsamında yürütülmesi gereken faaliyetlerin ulaştıkları sonuçların kayıt altına alınması, ilgili kurum yönetimleri ve GAP Eylem Planı açısından süreç sahibi pozisyonunda olan GAP Bölge İdaresi Başkanlığı tarafından bu sonuçların izlenmesi gerektiği belirtilmektedir. Bunun için öncelikle yukarıda belirtilen sorumlu birim ve yöneticilerin önceden tespit edilmiş olması gerekmektedir. Araştırma bulgularından da izlendiği üzere stratejik yönetimin ana süreçlerini oluşturan planlama, örgütlenme, koordinasyon, uygulama ve denetim faaliyetleri birbiri ile bağımlı bir işleyişi gerektirmekte ve yine birbirine bağımlı sonuçlar üretmektedir. Örgütlenme aşamasında oluşan bir eksiklik hem uygulama hem de denetim süreçleri açısından ardıl sorunlara yol açmaktadır.

Kurumların uygulama sonuçlarının kayıt altına alınması ve izlenmesi, olası aksaklıkların giderilmesi ve etkinliğin artırılması, kamu kurumlarındaki şeffaflık ve hesap verebilir olma ilkeleri açısından da gerekli görülmektedir. Bu nedenle GAP Eylem Planı özelinde faaliyetlerin sonuçlarını kayıt altına alıp izlemeyi sağlayacak bir ortak sistemin veya veri tabanının kurulması öncelikli iyileştirmeye açık alanlardan biri olarak kabul edilebilir.



**Nisan 2010**



Dicle Üniversitesi / İİBF  
Diyarbakır



GAP Bölge Kalkınma  
İdaresi Başkanlığı  
Şanlıurfa

**4. Bölüm**

**GAP EYLEM PLANININ  
UYGULANMASINA YÖNELİK  
İNSAN KAYNAKLARI  
ARAŞTIRMASI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ  
UYGULAMALARINA İLİŞKİN  
BULGULAR**

# 1. Kurumsal Etkinlik

Araştırma kapsamında elde edilen bir diğer grup veri, bir alt soyutlama düzeyinde yani Eylem Planı kapsamında görev alan kurumlar düzeyinde derlenmiştir. Söz konusu bulgular, GAP Eylem Planı'nın işleyiş süreçlerine yönelik olarak yerel birimlerin kurumsal etkinlik algısının tespitine dayanmaktadır. Organizasyonel etkinlik (organizational effectiveness) kavramsallaştırmasına dayanan bu ölçek, Eylem Planı çerçevesinde üstlenilen faaliyetlerin yürütülmesinde, kurumsal işleyişin etkinliğini belirleyen unsurların yöneticiler tarafından nasıl algılandığını ortaya koymaktadır. Ortaya çıkan bulgular, kurumsal etkinliğin artırılması açısından hangi alanlarda düzenlemeler yapılması gerektiği konusunda yol gösterici niteliktedir. İlgili değişkene ilişkin araştırma bulguları aşağıda yer almaktadır.

**TABLO 1:** GAP Eylem Planı Kapsamındaki Kurumlarda Temel Organizasyonel Süreçlerin Etkinliğine Yönelik Algı

Ölçek Değişkeni	N	ORT
GAP Eylem Planı çerçevesinde yürüttüğümüz faaliyetler ile Bölge'nin gelişimine katkı sağladığımıza inanmaktayız.	134	4,26
GAP Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetleri etkin biçimde yerine getirmekteyiz.	129	3,84
GAP Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetlerin gerçekleştirilmesi bizim için önceliklidir.	133	4,18
GAP Eylem Planı'nın amaçları ve Plan çerçevesinde ulaşmamız gereken hedefler hakkında yeterince bilgi sahibiyiz.	129	3,51
GAP Eylem Planı çerçevesinde yürütecekleri faaliyetler konusunda, bize bağlı olan birimlere yeterli desteği vermekteyiz.	129	3,81
GAP Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetler için belirlenen zaman dilimleri yeterlidir.	125	3,51
GAP Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetler için gerekli parasal kaynaklara sahibiz.	126	3,17
GAP Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetler için gerekli teçhizat ve donanımına sahibiz.	128	3,07
GAP Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetler için yeterli sayıda personele sahibiz.	132	<b>2,69</b>
GAP Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetler için yeterli niteliklerde personele sahibiz.	132	<b>2,75</b>
Personelimiz, GAP Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetler hakkında net olarak bilgilendirilmiştir.	132	<b>3,06</b>



Tablodan izlenen en net bulgu, yöneticilerin kurumlarının geneline ilişkin olarak nicelik ve nitelik itibarıyla insan kaynağı yetersizliği bulunduğunu ifade etmesidir. Bu durum, Araştırma'nın odağında yer alan insan kaynağı ihtiyacının tespitine yönelik sorgulamaların çıkış noktasını oluşturmaktadır. Aşağıda, kurumların insan kaynağı açısından hangi kısıtlarla karşılaştıklarına ve bu kısıtların nedenlerine ilişkin bulgular derlenmiştir. İnsan kaynağına ilişkin olarak yaşanan kısıtlar, sadece GAP Eylem Planı ya da diğer makro stratejik planların uygulanması açısından değil, kurumların asli işlevlerinin yerine getirilmesindeki etkinlik açısından da önem taşımaktadır. Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren yerel kamu kurum ve kuruluşlarının genelinde yaşanan ve sayısal yetersizlikten çok niteliksel kısıtlara dayanan insan kaynağı sorunlarının aşılması, eş zamanlı ve çok boyutlu çözümleri gerektirmektedir.

İkinci olarak ölçeğin diğer değişkenleri aracılığı ile de sorgulanan kurumsal bilgilenme konusunda yaşanan sorunları, yukarıdaki tablodan tekrar izlemek mümkündür. Diğer bir deyişle, Araştırmanın farklı değişkenleri ile sorgulanan benzer unsurlar kendi içinde tutarlı veriler üretmektedir. İlgili tabloda, kurumlarda çalışan personelin GAP Eylem Planı hakkında bilgilendirme eksikliği yaşadığı yine yöneticilerce ifade edilmektedir. Kurumun ulaşması gereken hedefler hakkındaki bilgilenme düzeyi de 3,06 gibi bir kritik düzeyde ortaya konmaktadır. Kurum içinde yaşanan bu iletişim sorunları, yani GAP Eylem Planı kapsamında "ne" yapılacağı ve "nasıl" yapılacağına ilişkin bilgi eksikliği yine yönetsel uygulamaların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Yüz yüze görüşmelerden elde edilen veriler, kurumların üst düzey yöneticilerinin kısa aralıklarla değişmesinin söz konusu kopuklukta önemli bir rol oynadığını göstermektedir. GAP Eylem Planı kapsamında yapılan bilgilendirme ve çalışma toplantılarına katılan yöneticiler kurumdan ayrıldıklarında, edinilen bilgi sonraki yönetime aktarılamamaktadır. Öte yandan bazı yöneticilerin bilgilendirme çalışmalarına katıldıkları ancak kendi kurumlarını bu alanda yeterince bilgilendirmedikleri ifade edilmektedir. Yöneticiler arasında uygulama farklılıklarının doğması da yine ortak bir yetkilendirme ve izleme değerlendirme sisteminin eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Uygulama biçimlerinin ve ulaşılan sonuçların belirli bir sistem içinde değerlendirilemeyeşi, yöneticiler açısından kişisel bir hareket alanı yaratmakta, bu durum farklı yönetimlerde farklı yürüyen süreçlerle karşılaşılmasına yol açmaktadır.

## 2. Kurumlarda Algılanan İnsan Kaynakları Kısıtları

Yukarıda sunulan bulgulardan da izlendiği üzere, Araştırma örneğinde yer alan kurumların yöneticileri, GAP Eylem Planı kapsamında üstlenilen faaliyetlerin etkin biçimde yerine getirilmesi açısından, yaşanan finansal ve beşeri kaynak kısıtlarına

dikkat çekmektedirler. Dolayısıyla araştırma kapsamından bir alt analiz düzeyi olarak kurumlardaki insan kaynakları kısıtları, bu kısıtların nedenleri ve temel insan kaynakları süreçleri incelenmiştir. Soru formlarından elde edilen bulgular da yukarıda tespit edilen algıyı destekler yöndedir.

Yüz yüze görüşmelere katılan yöneticilerden %37'si Eylem Planı kapsamındaki faaliyetleri yürütmek için yeterli insan kaynağına sahip olunmadığını belirtmiştir. İlgili yöneticilerden %47'si ise kurumlarında karşı karşıya oldukları insan kaynağı kısıt ya da yetersizliklerinin kısmi olduğu düşüncesini taşımaktadır. Diğer bir deyimle, insan kaynağına ilişkin kısıtların bazı bölümler ya da bazı meslekler itibarıyla ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Yöneticilerin sadece %16'sı kurumunda insan kaynağı yetersizliği bulunmadığını düşünmektedir. Kurumlarda yaşanan insan kaynakları kısıtlarının ayrıntılarına, bir başka deyişle ne tür insan kaynağı kısıtları ile karşı karşıya olunduğuna ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**TABLO 2:** İnsan Kaynağı Kısıtları

Ölçek değişkeni	N	Ölçek değeri		
		1	2	3
Biriminiz, GAP Eylem Planı kapsamındaki faaliyetleri yürütmek için yeterli insan kaynağına sahip midir?	138	%16 (evet)	%37 (hayır)	%47 (kısmen)

Ölçek Değişkeni	N	Toplam Değer
Personel sayısı yetersizdir.	93	245
Personelin eğitim düzeyi yetersizdir.	43	81
Personelin deneyimli / tecrübesi yetersizdir.	81	170
Personelin işle ilgili beceri ve bilgi düzeyi yetersizdir (yabancı dil, bilgisayar kullanma, araç gereç kullanımı vb).	44	84
Personelin işe devamsızlık sorunu yaygındır.	1	3
Personel devir hızı yüksektir (İşten ayrılanların sayısı fazladır).	21	37
Personelin motivasyonu / çalışma isteği düşüktür.	45	68



Yüz yüze görüşmelerde kullanılan soru formunda belirli insan kaynağı kısıtları tanımlanmış ve yöneticilerden, bunlardan en önemli gördükleri üç tanesini seçip 1 ile 3 arasında bir değerle sıralamaları istenmiştir. Tabloda görüldüğü üzere en önemli kısıt, sayı bazında ifade edilmektedir. Deneyim ya da tecrübe yetersizliği ikinci sırada, işle ilgili teknik bilgi ve beceri düzeyi yetersizliği üçüncü sırada yer almaktadır. Aşağıda insan kaynakları süreçlerinin işleyişine ilişkin olarak ortaya konan sorunlarla birlikte düşünüldüğünde, sayısal yetersizliğin yüksek oranda vurgulanmasının ardında, mevcut personeli etkin ve verimli kullanma konusunda yaşanan yapısal (sistemik) sıkıntılar olabileceğini düşünmek mümkündür. Çünkü en önemli insan kaynağı kısıtı olarak deneyim ve beceri eksiklikleri gösterilmektedir.

Yüz yüze görüşmelere katılan yöneticilerin kurumlarında yaşanan İK kısıtlarının kurumsal ve bölgesel nedenlerine ilişkin düşünceleri ise Tablo 13 ve 14'te özetlenmektedir. Bulgular, anketlerden elde edilen verilerle tutarlılık göstermektedir.

**TABLO 3: İK Kısıtlarının Olası Kurumsal Nedenleri**

Ölçek Değişkeni	N	Toplam Değer
Personel bulma, seçme ve işe alma süreci uzundur.	51	123
Personel bulma ve seçme süreçleri açık ve kesin kriterlere göre işlememektedir.	26	57
Personel ile yaptığı işin gerekleri arasında uyum sağlanamamaktadır (işe uygun personel bulunamamaktadır).	52	118
Personele işi ile ilgili yeterli hizmet içi eğitim verilememektedir.	34	68
Personelin başarı düzeyi / performansı ölçülmemektedir.	47	102
Personeli motive edecek teşvik ve ödüller verilmemektedir.	55	83
Atama ve yükselme kararları açık ve kesin kriterlere bağlı değildir.	24	46
Ödenen ücretler düşüktür.	53	101
Yapılan iş kaza ve hastalık riskleri içermektedir.	1	1

**TABLO 4:** İK Kısıtlarının Olası Bölgesel Nedenleri

Ölçek Değişkeni	N	Toplam Değer
Bölgede nitelikli / yetmiş işgücü azdır.	93	239
Bölgede iç göç sorunu işgücü kaybına yol açmaktadır.	39	69
Bölgede güvenlik sorunları nitelikli işgücünü bölgeye çekmek açısından dezavantaj yaratmaktadır.	62	127
Bölgede personelin önemli bir kısmı geçici sürelerle istihdam edilmektedir (nakil, görevlendirme, vekalet vb.)	64	130
Bölgedeki eğitim kurumları ihtiyaca cevap verecek şekilde eğitim sağlayamamaktadır.	49	84

Örnekleme de yer alan kurum yöneticileri, personel bulma ve seçme sürecinde yaşanan sorunları, buna bağlı olarak ortaya çıkan iş – kişi uyumsuzluğunu insan kaynakları konusundaki kısıtların en önemli kurumsal nedenleri olarak görmektedirler. Hemen tüm kurumlarda merkezi olarak işleyen personel bulma ve seçme süreçleri, aranan personelin niteliği itibarıyla bir seçim yapma şansını ortadan kaldırmakta ve istihdam sürecini uzatmaktadır. Ancak personel alımında yerel kurumların tümüyle yetkilendirilmesi de seçim sürecinin rasyonelitesinin korunması açısından potansiyel sorunlar barındırmaktadır. Bu nedenle personel seçiminde objektif kriterlere (eğitim düzeyi, alanı, istenen becerilerin sertifikasyonu, ortak sınavlar vb.) dayalı bir başvuru sürecinin ardından seçimin yerelleştirilmesini sağlayacak mekanizmalar üzerinde düşünmek mümkündür.

Araştırmadan elde edilen bir diğer bulgu, insan kaynağı kısıtlarının kurumsal nedenleri arasında, çalışan performansının ölçümüne ilişkin uygulamaların eksikliği ve ücret düzeylerinin düşüklüğüne işaret etmektedir. Kamu kesiminde ücret düzeylerinin görece düşüklüğü genel bir durumu ifade etmekle birlikte bazı çalışma alanları ve meslek gurupları için, mesai saatleri ya da performans sonuçlarına göre düzenlenmesi gereken ücret yapıları, yöneticilerce gündeme getirilmektedir.

Öte yandan personelin deneyim ve beceri eksikliğini vurgulayan yöneticilerin önemli bir kısmının, hizmet içi eğitimleri yeterli bulması ilginç bir sonuç olarak göze çarpmaktadır. Donanımlı personelin bulunması ve seçilmesi kadar kurumsal ihtiyaçlar yönünde mevcut



Personel teminine ilişkin olarak başvuru hizmet alımı yönteminin ise yasal dayanakları yoksun olduğu vurgulanmaktadır.

Personel bulma ve seçme süreçlerinin merkezi yapısı ve sürecin uzun zaman alması kurumları ara çözümlere yönlendirmektedir. Bu çözümlerden biri olan personel kiralamanın yasal alt yapısının olmaması kurumları hali hazırda mevcut çerçeve dışında işlem yapmaya zorlamaktadır. Kamu kesiminde insan kaynakları uygulamaları açısından yapılacak kapsamlı bir düzenlemenin, personel bulma ve seçme sürecinde farklı seçenekleri bir arada kullanma olanağı verecek biçimde tasarlanması gerekmektedir.

Yine yüz yüze görüşmelerde vurgulanan noktalardan bir diğeri de ücret düzeylerindeki düşüklüklerin ve performans dayanan herhangi bir ücretlendirmenin olmayışının personel verimliliği, motivasyonu ve gelişimi açısından yarattığı kısıtlardır. Tüm kamu çalışanları açısından düşünüldüğünde kapsayıcı bir ücret sistemi yaratmanın zorluğu ortadadır. Ancak özellikle operasyonel kademelerde çalışanlar açısından bu tür bir düzenlemeye gidilmesi düşünülebilir. Öte yandan kamu kesimindeki mevcut farklı ücretlendirme biçimlerinin genel gelir düzeyi açısından yarattığı olumsuz farklılıkların da insan kaynağının etkin kullanımı ve motivasyonu açısından önemli bir sorun kaynağı olduğu belirtilmiştir.

Bu bulgular çerçevesinde ortaya çıkan sonuç, örnekteki kurum ve kuruluşları açısından özellikle personel bulma ve seçme, performans değerlendirme ve ödüllendirme gibi temel insan kaynakları yönetimi süreçlerinde sorun yaşandığı yönündedir. Dolayısıyla yaşanan insan kaynağı kısıtlarının giderilebilmesi için istihdam edilen çalışan sayısını artırarak niceliksel sorunları çözmek kadar, mevcut insan kaynağına yönelik koruyucu, geliştirici ve teşvik edici sistemlerin tasarlanması ve işletilmesinin önemi bir kez daha ön plana çıkmaktadır.

## 4. Kurumlarda Algılanan Yetkinlik Profili

Özel sektör işletmelerinin rekabetçi ortamda varlık sürdürme mücadelelerinin bir ürünü olarak ortaya çıkan stratejik yönetim düşüncesi, yukarıda da belirtildiği üzere özellikle son on yılda kamu kurumları tarafından da benimsenen bir yönetim yaklaşımını ortaya koymaktadır. Öte yandan kamu kurumlarında stratejik yönetimin daha çok planlama sürecine odaklanıldığı, uygulamada gereken düzenlemelerin eksik ya da geç gerçekleştirildiği de belirtilmektedir. Stratejik yönetim yaklaşımları özellikle 1990'lardan bu yana kurumların sahip oldukları yetkinliklere ve bu yetkinliklerin rekabet avantajı yaratmak sürecindeki rolüne dikkat çekmektedirler. Ancak yetkinlik kavramı kamu kurumlarının gündemine henüz girmemiş görünmektedir.

Yetkinlik kavramı ilgili literatürde, insan kaynakları ve büyük ölçüde insana dayalı olarak geliştirilen organizasyonel karakteristiklerle ilişkilendirilerek tanımlanmakta ve tartışılmaktadır. Bireysel düzeyde yetkinlik ise, çalışanların işlerinde üstün performans göstermelerini sağlayan belirgin karakteristikler olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla bireysel yetkinlikler, kurumların stratejik amaçları ve tercihleri ile çalışanların nitelikleri ve davranışları arasında bağlantı kurmanın temel araçlarından biri olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu Araştırma kapsamında, kurumlarda hakim olan yetkinlik algısı da tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda belirli yetkinlikler tanımlanarak yöneticiler açısından taşıdıkları önem derecesi ortaya konmuştur. Bu tespit, yöneticilerin gözüyle çalışarlarda aranan yetkinlik profili hakkında genel bir izlenim edinmeye yardımcı olacaktır.

Yukarıda da belirtildiği üzere anket formunun bu bölümünde tanımlanan yetkinlik ifadelerinin "çok önemli" den "hiç önemli değil" e giden bir ölçek üzerinde değerlendirilmesi istenmiştir. Ulaşılan sonuçlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**TABLO 6:** Kurumlarda Algılanan Yetkinlik Profili

Ölçek değişkeni	Ölçek değeri					
	5	4	3	2	1	6
Personelin başarı odaklı olması, işinden sonuç alması	%59	%40	%1			
Personelin yaratıcı olması	%61	%37	%2			
Sorunlara çözüm üretmesi	<b>%70</b>	%29	%1			
Girişimci olması, inisiyatif alması	%64	%33	%1	%1	%1	
Mesai arkadaşları ile işbirliği yapması	<b>%72</b>	%27	%1			
İletişim becerisinin yüksek olması	%61	%38	%1			
İşine ilişkin teknik bilgi ve becerilerinin gelişmiş olması	%69	%30	%1			
Değişik koşullara kolay uyum sağlayabilmesi	%51	%47	%2			
Çalıştığı kuruma bağlı olması	%63	%34	%2	%1		
Davranışlarının tutarlı ve güvenilir olması	<b>%75</b>	%24	%1			
Emir ve talimatları eksiksiz biçimde yerine getirmesi	%64	%34	%2			
Kurumdaki çatışmaları yönetebilmesi, çözümlenebilmesi	%63	%35	%2			



Araştırmanın bu bölümünde derlenen veriler, net bir tercihin belirlenmesi amacıyla frekans analizine tabi tutulmuştur. İfadelerin olası cazibe etkisi de göz önünde bulundurulduğunda sadece "çok önemli" olarak belirtilen yetkinliklere bakıldığında daha net bir tablo dikkat çekmektedir. Örneğin yöneticilerin %70'i çalışanlarının "çözüm üretebilen" bireyler olmasını çok önemli kabul etmektedir. Diğer bir deyişle "sorunlara çözüm üretebilme becerisi" bir yetkinlik olarak kabul ediliyor görünmektedir. Ancak çözüm üretebilme ile birlikte düşünülmesi gereken; çözüm odaklı çalışan davranışının geliştirilebilmesinin öncülleri olarak kabul edilen, örneğin insiyatif kullanma, girişimci olma ya da değişime uyum sağlama gibi karakteristikler, aynı oranda ön plana çıkmamaktadır. Aksine "davranışlarında tutarlı ve güvenilir olma" biçiminde ifade edilen ve teknik değil değersel vurgusu daha belirgin olan bir yetkinlik diğerlerine göre daha fazla (%75) önemsenmektedir. Bu sonucu, "mesal arkadaşları ile işbirliğine gitme" biçimde formüle edilen yetkinliğin aldığı skorla (%72) birlikte değerlendirerek, kamu kesiminin hakim iş yapma kültürünün yanı sıra ulusal kültürün kolektivist özelliklerinin etkileri ile birlikte de düşünmek gerekmektedir.

Diğer yetkinlik tanımlarının da aldıkları sonuçlara bakıldığında, belli bir emir komuta zinciri içinde hareket etmeye ya da esnek olmayan bir görev çerçevesi anlayışına yakın duran karakteristikler, örneğin "davranışlarında tutarlı ve güvenilir olma", "emir ve talimatlara uygun davranma" ya da "yüksek teknik beceri" gibi karakteristikler daha çok tercih edilmiş görünmektedir.

Kurumsal yetkinliklerin ve onlara bağlı olarak oluşturulan bireysel düzeydeki yetkinliklerin tanımlanması ve yönetimi hem kurumsal açıdan hem de özel sektör işletmelerinde uygulama açısından çetrefilli bir konu olarak ortada durmaktadır. Öte yanda değişim dönemlerinde adaptasyon sorunlarını çokça yaşayan, bürokratik kültürün hakim olduğu kurumlarda "başarılı çalışanı belirleyen" temel karakteristikleri tespit etmek ve buna ilişkin algıyı değiştirecek yönde davranılmasını sağlamak, mevcut insan kaynağının etkin kullanımı açısından katkı yaratabilecek bir bakış açısı olarak önerilebilir görünmektedir.

**Nisan 2010**



Dicle Üniversitesi / İİBF  
Diyarbakır



GAP Bölge Kalkınma  
İdaresi Başkanlığı  
Şanlıurfa

**5. Bölüm**

**GAP EYLEM PLANININ  
UYGULANMASINA YÖNELİK  
İNSAN KAYNAKLARI  
ARAŞTIRMASI**

**MEVCUT İNSAN KAYNAKLARI  
PROFİLİNE İLİŞKİN BULGULAR**



Araştırma kurgusuna uygun olarak, GAP Eylem Planı'nın bütününe ve kurumsal düzeyde ilgili süreçlere yönelik analizin ardından, bireysel düzeyde insan kaynağının nitelik ve niceliğine ilişkin tespitler yapmak amacıyla veriler derlenmiştir.

Bu kapsamda Sonuç Raporu'nun bu bölümünde, örnekleme yer alan yani Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren ve GAP Eylem Planı çerçevesinde sorumluluk üstlenmiş tüm kurum ve kuruluşlardaki mevcut insan kaynağı profiline ilişkin tespitler yer almaktadır.

Söz konusu profil tespiti, demografik özellikler ve mesleki beceriler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Buna göre aşağıdaki başlıklar altında toplanmış sonuçlara ulaşılmıştır:

- \*Kurumlarda çalışan toplam personel sayısı ve personelin hizmet türleri itibarıyla dağılımı
- \*Mevcut personelin cinsiyete göre sayısal dağılımı
- \*Mevcut personelin çalışma statüsüne göre sayısal dağılımı
- \*Mevcut personelin eğitim durumuna göre sayısal dağılımı
- \*Mevcut personelin yabancı dil bilgisi düzeyine göre sayısal dağılımı
- \*Mevcut personelin bilgisayar bilgisi düzeyine göre sayısal dağılımı

Yukarıdaki başlıklar altında derlenen araştırma sonuçları, örnekleme yer alan kurumlara ait toplu sonuçlar biçiminde tabloya dönüştürülmüş, ayrıca kurumların Bölge geneline ilişkin insan kaynağı profilleri tek tek grafikler halinde sunulmuştur. Buradaki amaç daha çok görece oranlara bakarak Bölge'de faaliyet gösteren kurumların insan kaynağı profilleri hakkında yorum yapmak ve görünen dengesizliklerin giderilmesi yolunda genel önerilerde bulunabilmektir.

## 1. Kurumlarda Çalışan Toplam Personel Sayısı ve Hizmet Türlerine Göre Dağılımı

Araştırma örnekleminde yer alan kurumların çalışan sayıları toplamı ve ilgili personelin hizmet türleri itibarıyla sayısal dağılımı, Tablo1'de yer almaktadır. Söz konusu veriler, Yönetici Personel, Ana Hizmet Personeli, İdari Personel ve Destek Personeli itibarıyla Grafik A1, A2 ve A3'ten izlenebilir.

Grafik izlemesini kolaylaştırmak için örnekleme yer alan kurumlar üç gruba ayrılmıştır. Sağlık Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı, yüksek personel sayıları nedeniyle aynı grafik üzerinde gösterilmiştir.

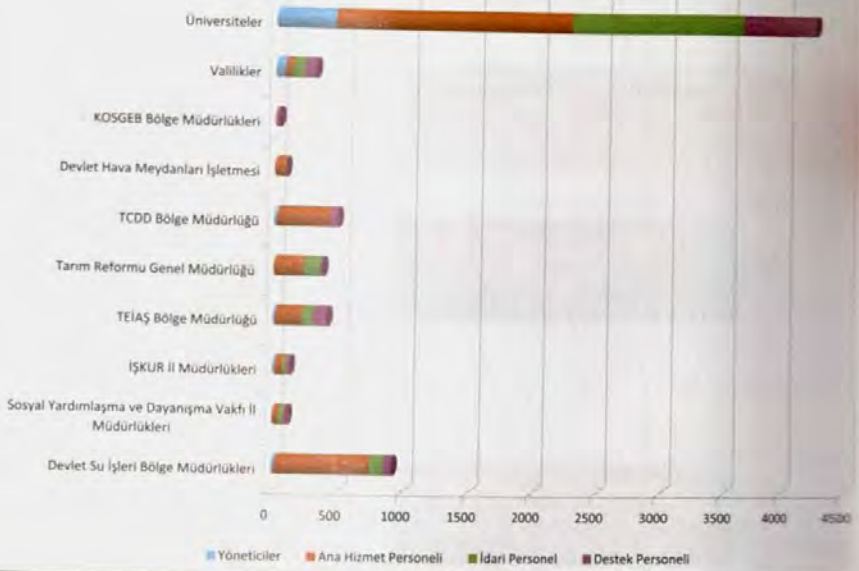
**TABLO 1:****Bölgede Faaliyet Gösteren Kurumlar Bazında Mevcut Personelin Çalışan Sayısı ve Hizmet Türlerine Göre Sayısal Dağılım**

Kurum	Toplam Çalışan Sayısı	Yöneticiler	Ana Hizmet Personeli	İdari Personel	Destek Personeli
Milli Eğitim İl Müdürlükleri	47525	3860	38711	1531	3058
İl Sağlık Müdürlükleri	86396	5884	63602	7575	10457
Kültür ve Turizm İl Müdürlükleri	389	41	142	114	98
Çevre ve Orman İl Müdürlükleri	240	24	37	54	125
Sanayi ve Ticaret İl Müdürlükleri	137	24	61	46	8
Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri	403	38	72	123	168
Orman İşletme Müdürlükleri	132	7	68	22	35
Tarım İl Müdürlükleri	2092	112	1065	304	357
Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu İl Müdürlükleri	836	71	235	175	506
GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı	208	27	67	79	35
Karayolları Bölge Müdürlükleri	161	9	46	12	94
Vakıflar Bölge Müdürlükleri	68	8	43	12	5
Devlet Su İşleri Bölge Müdürlükleri	915	26	725	108	56
Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı İl Müdürlükleri	111	8	43	39	22
İŞKUR İl Müdürlükleri	129	20	62	25	22
TEİAŞ Bölge Müdürlüğü	413	18	209	84	101
Tarım Reformu Genel Müdürlüğü	235	2	229	130	11
TCDD Bölge Müdürlüğü	482	27	401	-	54
Devlet Hava Meydanları İşletmesi	91	3	80	3	-
KOSGEB Bölge Müdürlükleri	31	3	12	7	9
Vallikler	297	77	54	90	86
Üniversiteler	5475	454	1822	1358	636





GRAFİK A3: Mevcut Personelin Hizmet Türleri İtibariyle Dağılımı



## 2. Kurumlardaki Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı

Örneklemede yer alan kurumlarda mevcut personelin cinsiyet itibariyle dağılımı Tablo 2'de yer almaktadır.

Söz konusu dağılım Grafik B1, B2 ve B3'te, yönetici personel itibariyle gösterilmiştir. Tablo 2'de kurumlar bazında yönetici personelin büyük çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır. Bazı kurumlarda hiç kadın yönetici bulunmamaktadır. İşin niteliği ile açıklanabilecek durumlar mevcut olmakla birlikte, örneğin KOSGEB ya da Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı gibi kurumlarda kadın yönetici olmaması ilginç bir sonuçtur.

Bölge'de görev yapan kadın personelin özellikle yönetici kademelerinde olanları, çoğunlukla eşlerinin işleri dolayısıyla bu kurumlara geçici olarak geldikleri ve kısa süreli çalıştıkları yöneticiler tarafından beyan edilmektedir.

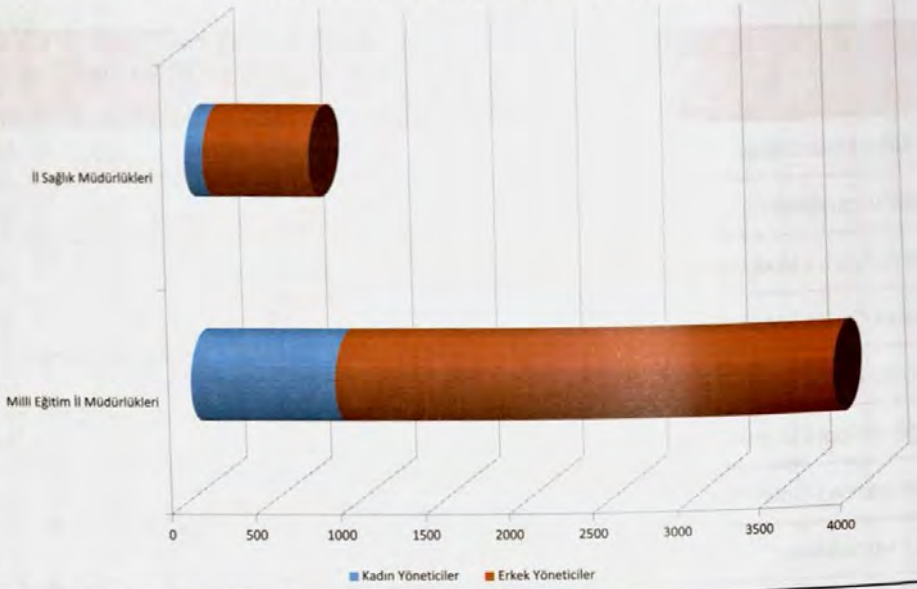
Ancak karşılaşılan oranlar diğer hizmet grupları itibariyle de kadınlar adına sonuçları görünmektedir. Grafik B4, B5 ve B6'da, ana hizmet personeli açısından ayrımlar yapılmıştır. Grafik B7, B8 ve B9, idari personel bazında sonuçları yansıtmaktadır.



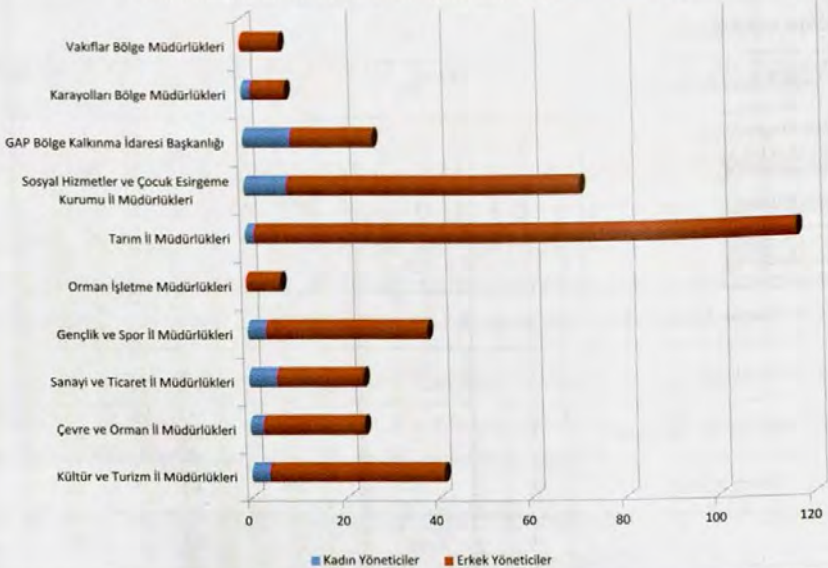
**TABLO 2:****Bölgede Faaliyet Gösteren Kurumlar Bazında Mevcut Personelin Cinsiyete Göre Sayısal Dağılım**

Kurum	Yöneticiler		Ana Hizmet Personeli		İdari Personel	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Millî Eğitim İl Müdürlükleri	855	2986	17426	21078	373	1084
İl Sağlık Müdürlükleri	112	617	10115	7605	277	2205
Kültür ve Turizm İl Müdürlükleri	4	37	18	124	22	92
Çevre ve Orman İl Müdürlükleri	3	21	4	33	3	57
Sanayi ve Ticaret İl Müdürlükleri	6	18	16	47	11	34
Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri	4	34	9	63	7	128
Orman İşletme Müdürlükleri	0	7	2	66	0	35
Tarım İl Müdürlükleri	2	115	195	911	44	392
Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu İl Müdürlükleri	9	62	105	130	47	128
GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı	10	17	28	39	22	57
Karayolları Bölge Müdürlükleri	2	7	0	6	2	6
Vakıflar Bölge Müdürlükleri	0	8	6	38	2	9
Devlet Su İşleri Bölge Müdürlükleri	1	25	35	690	14	97
Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı İl Müdürlükleri	0	7	9	34	12	21
İŞKUR İl Müdürlükleri	2	18	13	49	0	28
TEİAŞ Bölge Müdürlüğü	1	17	5	204	4	80
Tarım Reformu Genel Müdürlüğü	0	9	31	94	15	130
TCDD Bölge Müdürlüğü	0	27	2	399	0	54
Devlet Hava Meydanları İşletmesi	0	3	2	78	0	8
KOSGEB Bölge Müdürlükleri	0	3	2	10	3	7
Valilikler	9	68	12	42	39	52
Üniversiteler	74	380	562	1347	403	957

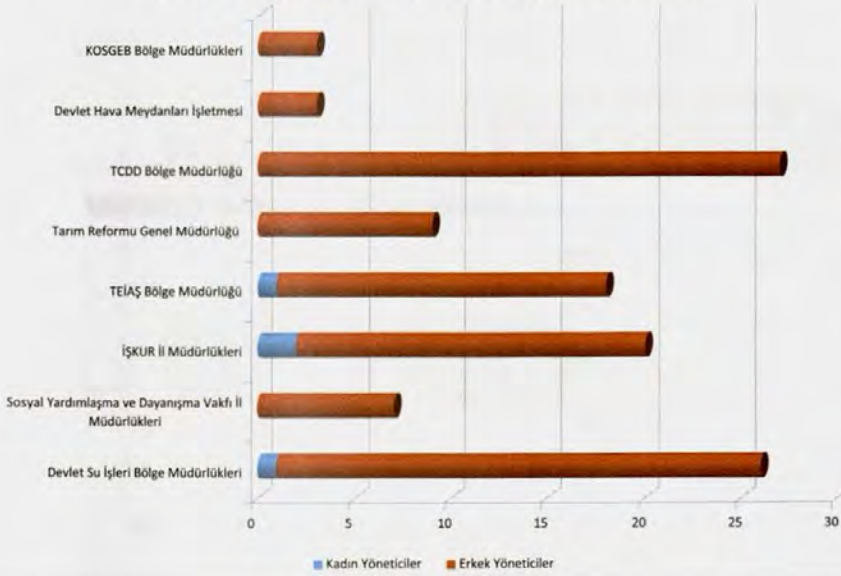
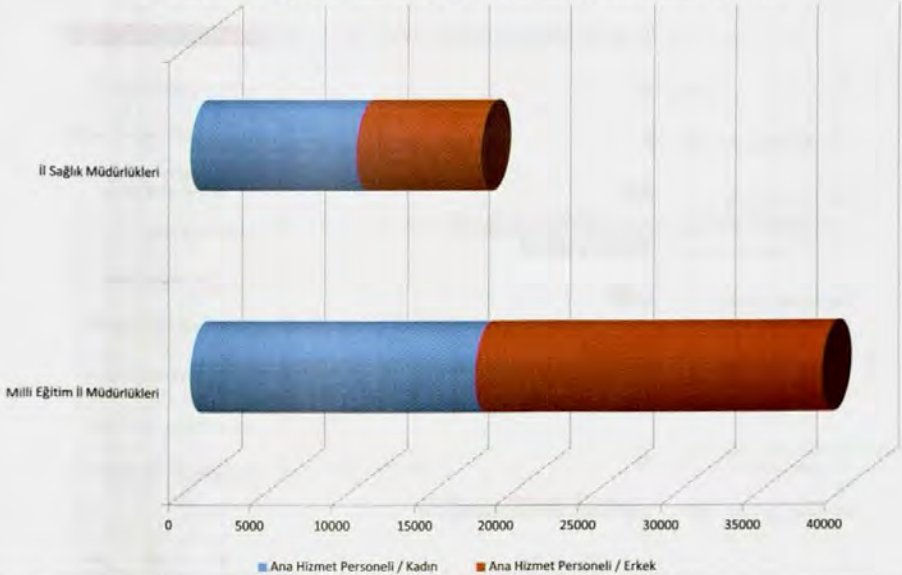
GRAFİK B1: Mevcut Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı / Yöneticiler

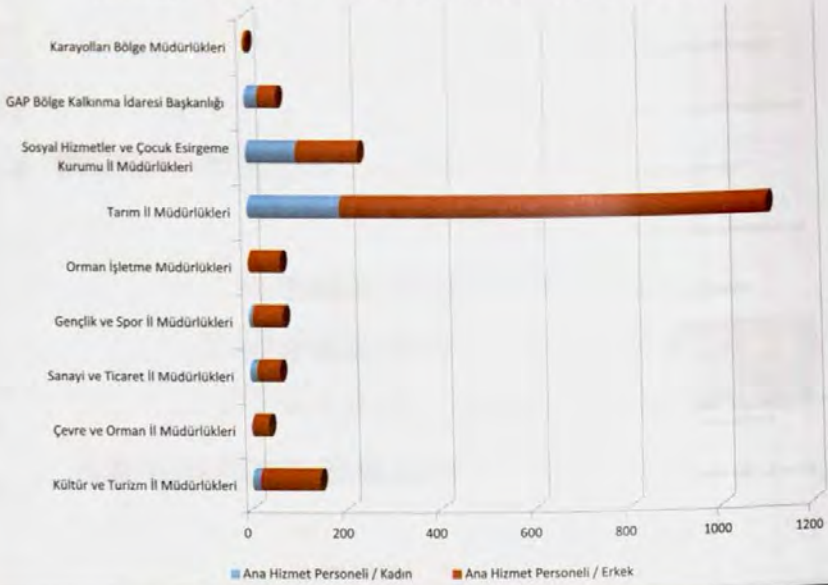
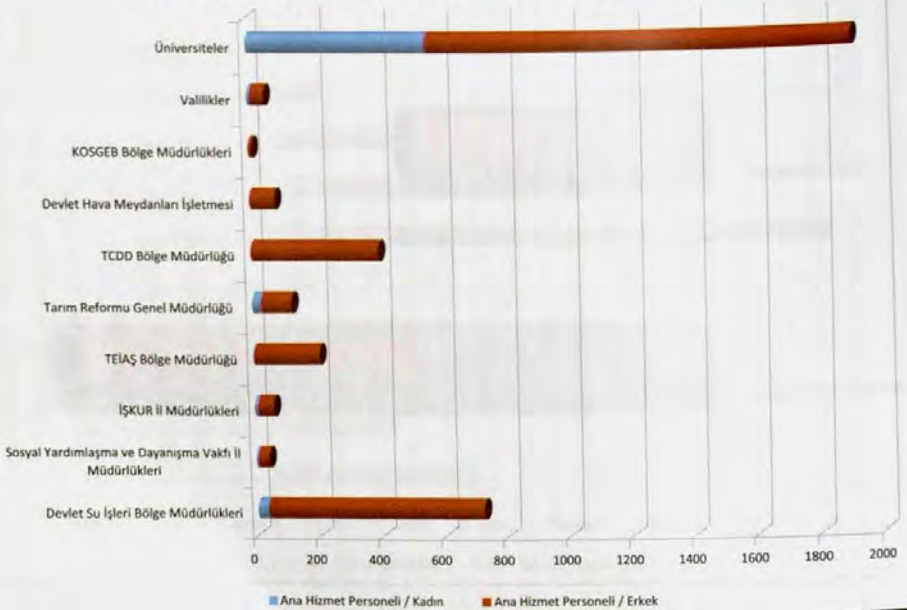


GRAFİK B2: Mevcut Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı / Yöneticiler

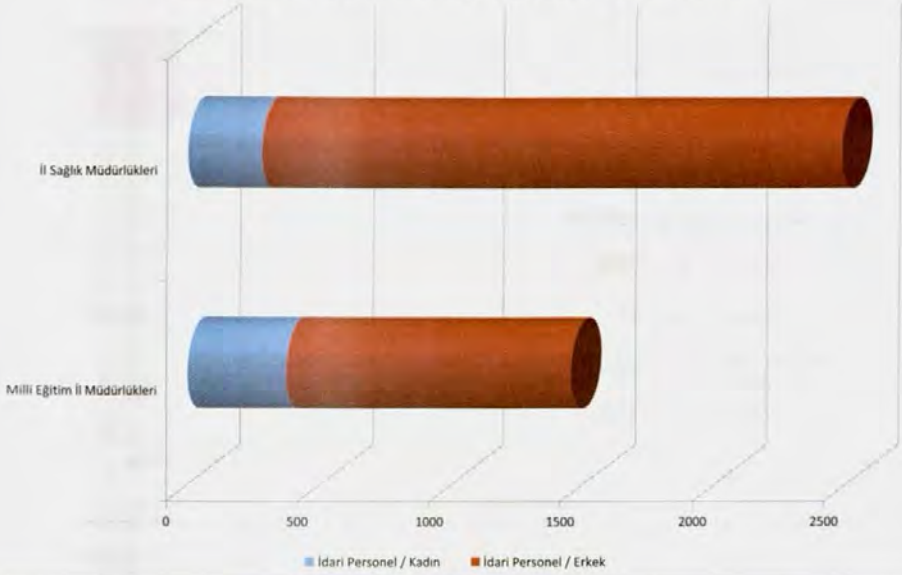
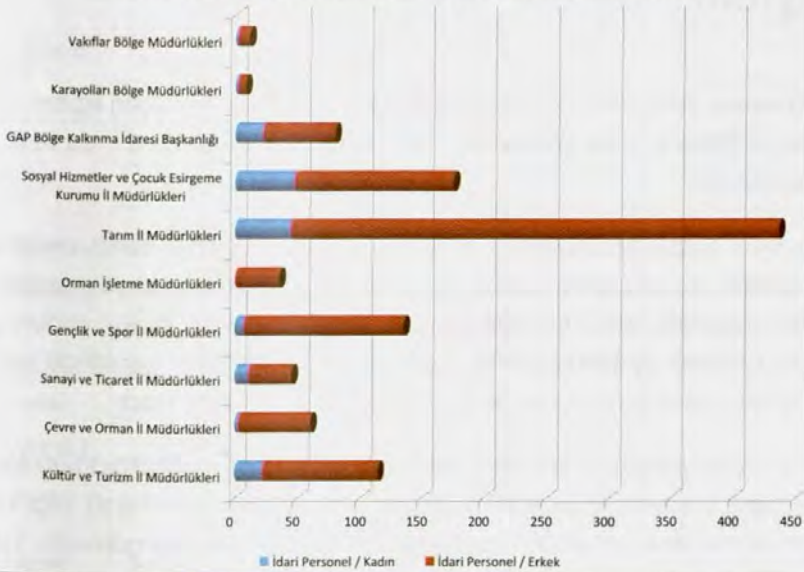




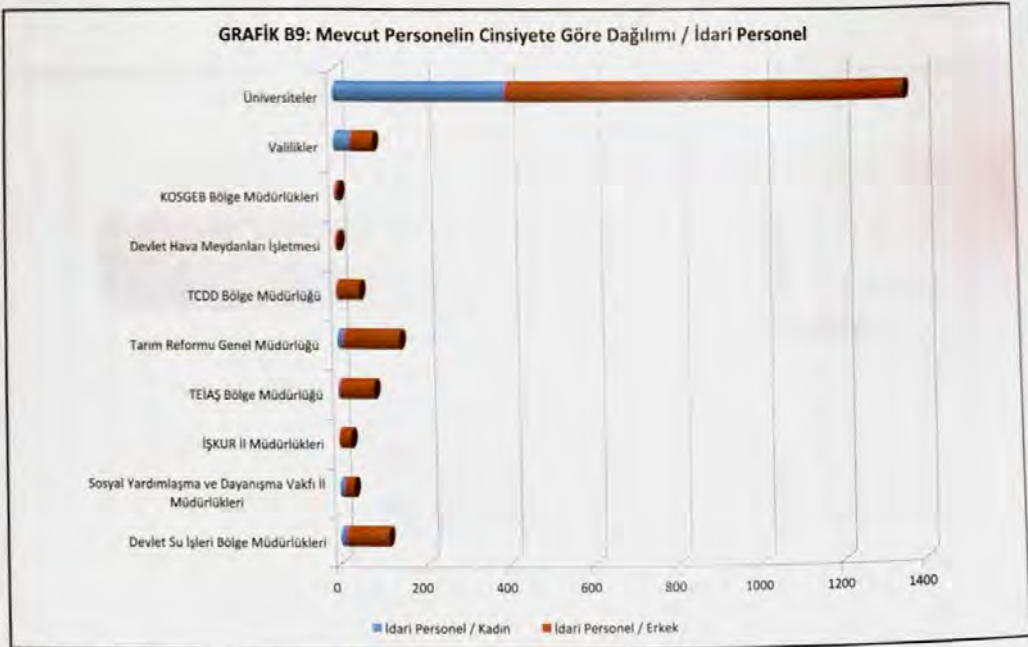
**GRAFİK B3: Mevcut Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı / Yöneticiler****GRAFİK B4: Mevcut Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı / Ana Hizmet Personeli**

**GRAFİK B5: Mevcut Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı / Ana Hizmet Personeli****GRAFİK B6: Mevcut Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı / Ana Hizmet Personeli**



**GRAFİK B7: Mevcut Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı / İdari Personel****GRAFİK B8: Mevcut Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı / İdari Personel**

GRAFİK B9: Mevcut Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı / İdari Personel



### 3. Kurumlardaki Personelin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Araştırma örnekleminde yer alan kurumların mevcut personeline ilişkin eğitim durumunu gösteren veriler Tablo 3'te yer almaktadır. Söz konusu verileri Grafik C1, C2 ve C3'ten de izlemek mümkündür.

Milli Eğitim ve İl Sağlık Müdürlüklerinde lisans ve üzeri eğitime sahip personel diğer kurumlara görece daha yüksek oranda çalışmaktadır. Bölge'deki birçok kurumda halen orta öğretim mezunları istihdam edilmektedir. Ancak bunların büyük çoğunluğu idari personel veya destek personeli olarak çalışmaktadır. Kurumların genelinde ana hizmet personeli ağırlıklı olarak ön lisans ve lisans mezunlarından oluşmaktadır.

Kurumlarda personel niteliğine ilişkin kısıtların yüksek oranda dile getirildiği düşünüldüğünde, söz konusu kısıtın nedeni olarak eğitim düzeyinden çok işe ilişkin teknik bilgi ve beceri eksikliklerinin düşünülmesi mümkün görünmektedir. Dolayısıyla bu görünüm, kurumların eğitim ve geliştirme çalışmaları yoluyla kendi insan kaynaklarına yatırım yapmaları gerektiğini ortaya koymaktadır.



TABLO 3:

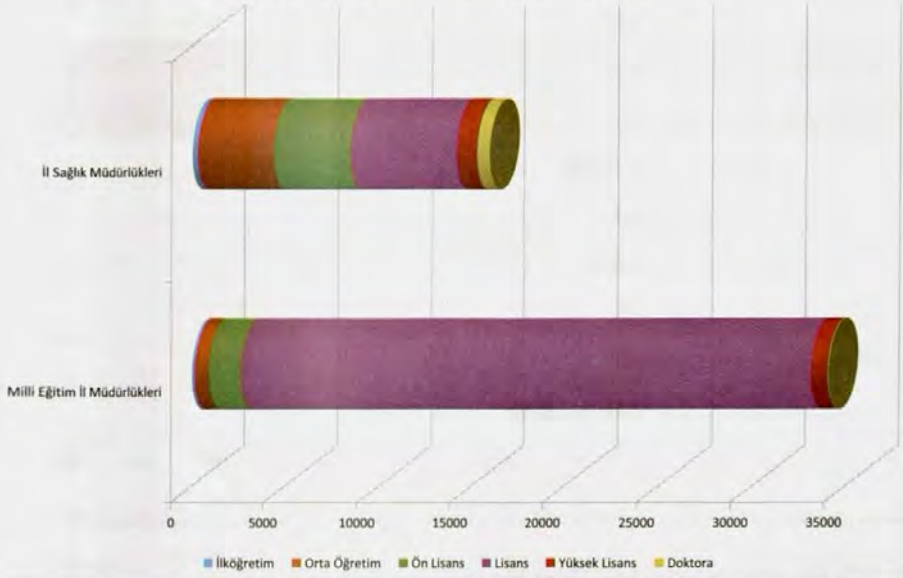
## Bölgede Faaliyet Gösteren Kurumlar Bazında Mevcut Personelin Eğitim Düzeyine Göre Sayısal Dağılım

Kurum	Hizmet Türü	İlköğ.	Ortög	Ön Lis.	Lis.	Y.L.	DR.
Millî Eğitim İl Müdürlükleri	Yöneticiler	6	3	244	2698	98	4
	Ana Hizmet Personeli	89	258	1272	27408	809	25
	İdari Personel	55	544	187	344	0	0
İl Sağlık Müdürlükleri	Yöneticiler	2	20	140	265	138	33
	Ana Hizmet Personeli	55	3234	3215	5081	989	647
	İdari Personel	229	866	720	318	4	0
Kültür ve Turizm İl Müdürlükleri	Yöneticiler	0	1	6	31	3	0
	Ana Hizmet Personeli	9	98	17	39	1	0
	İdari Personel	3	70	28	13	0	0
Çevre ve Orman İl Müdürlükleri	Yöneticiler	0	0	6	17	1	0
	Ana Hizmet Personeli	2	3	4	28	0	0
	İdari Personel	5	42	8	5	0	0
Sanayi ve Ticaret İl Müdürlükleri	Yöneticiler	0	1	4	19	0	0
	Ana Hizmet Personeli	0	15	22	24	0	0
	İdari Personel	0	36	7	4	0	0
Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri	Yöneticiler	0	4	11	22	1	0
	Ana Hizmet Personeli	8	25	4	31	4	0
	İdari Personel	10	92	12	20	1	0
Orman İşletme Müdürlükleri	Yöneticiler	0	0	0	5	1	1
	Ana Hizmet Personeli	14	45	9	0	0	0
	İdari Personel	5	16	1	0	0	0
Tarım İl Müdürlükleri	Yöneticiler	0	0	3	111	3	0
	Ana Hizmet Personeli	20	129	326	697	73	0
	İdari Personel	64	287	66	15	0	0
Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu İl Müdürlükleri	Yöneticiler	0	0	8	62	1	0
	Ana Hizmet Personeli	3	59	22	151	0	0
	İdari Personel	18	87	38	32	0	0
GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı	Yöneticiler	0	1	0	21	5	0
	Ana Hizmet Personeli	0	4	2	53	8	0
	İdari Personel	3	44	7	24	1	0

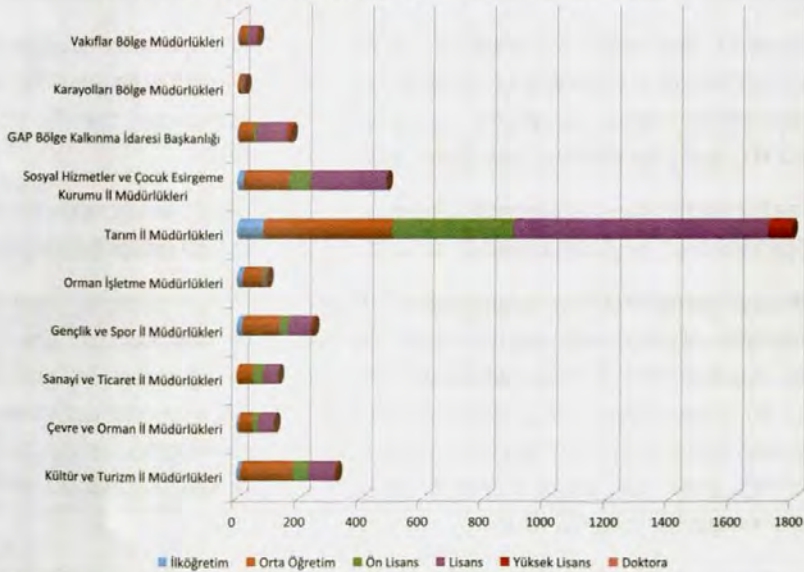
Karayolları Bölge Müdürlükleri	Yöneticiler	0	0	2	6	1	0
	Ana Hizmet Personeli	0	2	3	1	0	0
	İdari Personel	0	8	0	0	0	0
Vakıflar Bölge Müdürlükleri	Yöneticiler	0	0	1	6	1	0
	Ana Hizmet Personeli	2	15	1	22	3	0
	İdari Personel	2	8	2	0	0	0
Devlet Su İşleri Bölge Müdürlükleri	Yöneticiler	0	0	4	26	2	0
	Ana Hizmet Personeli	26	518	51	112	13	3
	İdari Personel	10	51	15	5	0	0
Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı İl Müdürlükleri	Yöneticiler	0	2	1	5	0	0
	Ana Hizmet Personeli	6	29	4	8	4	0
	İdari Personel	4	22	2	3	0	0
İŞKUR İl Müdürlükleri	Yöneticiler	0	2	3	15	0	0
	Ana Hizmet Personeli	1	11	11	38	1	0
	İdari Personel	0	17	3	7	0	0
TEİAŞ Bölge Müdürlüğü	Yöneticiler	0	0	0	18	0	0
	Ana Hizmet Personeli	8	141	37	25	0	0
	İdari Personel	7	54	7	16	0	0
Tarım Reformu Genel Müdürlüğü	Yöneticiler	0	0	0	9	0	0
	Ana Hizmet Personeli	9	14	41	52	0	0
	İdari Personel	5	9	7	2	0	0
TCDD Bölge Müdürlüğü	Yöneticiler	0	0	5	2	0	0
	Ana Hizmet Personeli	300	89	28	4	0	0
	İdari Personel	10	15	11	18	0	0
Devlet Hava Meydanları İşletmesi	Yöneticiler	0	0	0	3	0	0
	Ana Hizmet Personeli	0	0	0	80	0	0
	İdari Personel	0	0	4	4	0	0
KOSGEB Bölge Müdürlükleri	Yöneticiler	0	0	0	9	0	0
	Ana Hizmet Personeli	9	14	41	52	0	0
	İdari Personel	5	9	7	2	0	0
Valilikler	Yöneticiler	0	2	14	56	5	0
	Ana Hizmet Personeli	2	27	16	9	0	0
	İdari Personel	2	49	16	19	4	0
Üniversiteler	Yöneticiler	1	14	53	197	37	160
	Ana Hizmet Personeli	1	88	193	830	484	358
	İdari Personel	54	491	465	344	23	1

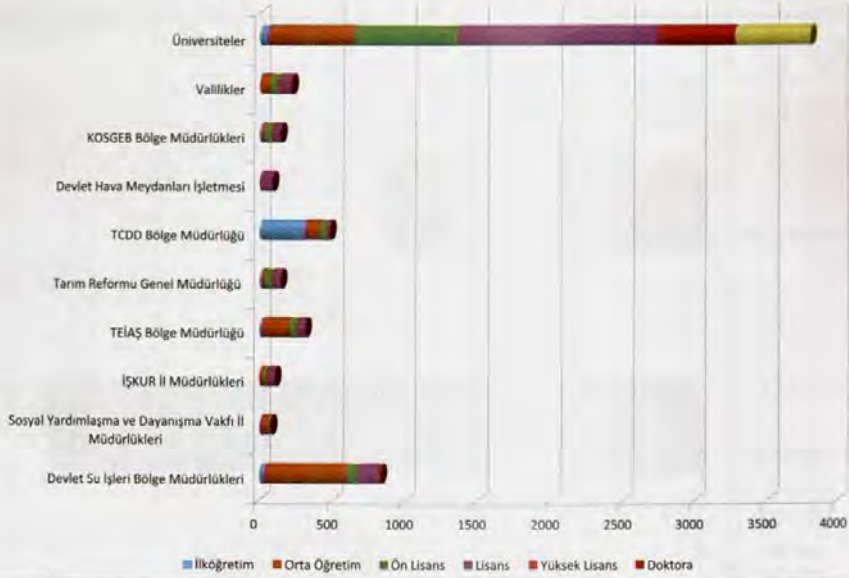


GRAFİK C1: Mevcut Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı



GRAFİK C2: Mevcut Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı



**GRAFİK C3: Mevcut Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**

## 4. Kurumlardaki Personelin Çalışma Statüsüne Göre Dağılımı

Örneklemede yer alan kurumlarda hali hazırda çalışan personelin çalışma statülerine göre dağılımı Tablo 4'te yer almaktadır. Sonuçlar Grafik D1, D2 ve D3'ten de izlenebilir.

Bölge'de faaliyet gösteren kurumlarda uygulanan farklı çalışma statüleri, insan kaynağının etkin kullanımı açısından önemli bir sorun olarak tespit edilmektedir. Yüz yüze görüşmelerde alınan bilgiler, araştırma kapsamında sorgulananların dışında da (daimi işçi, kiralama vb.) çalışma statüleri olduğunu göstermektedir.

Özellikle yönetici kademelerinde geçici görevlendirme ve vekaleten çalışma biçimlerinin hem yönetimin etkinliği hem de sürekliliği açısından sorunlara yol açtığı belirtilmektedir.

Çalışanlar düzeyinde de bu durum personelin motivasyonu, kuruma bağlılığı ve dolayısıyla verimliliği üzerinde olumsuz etki yapmaktadır. Özellikle farklı kurumlardan geçiş yapan (özelleştirme uygulamaları sonrası aktarmalar vb.) personel açısından önemli bir iş-kiş, kurum-kiş uyumsuzluğu ortaya çıktığı belirtilmektedir. Bu geçişler sırasında uzmanlık alanları ya da personelin teknik donanımı ile kurum veya yaptığı iş arasında oluşan uyumsuzlukların işgücü verimliliği açısından ciddi kayıplara yol açtığını, önemli oranlarda atıl işgücü yarattığını gözlemlemek mümkündür.

Öte yandan araştırma bulguları, sözleşmeli statüde çalışmanın kamu kesiminde oldukça yaygın biçimde kullanılan bir istihdam biçimine dönüştüğünü göstermektedir.



TABLO 4:

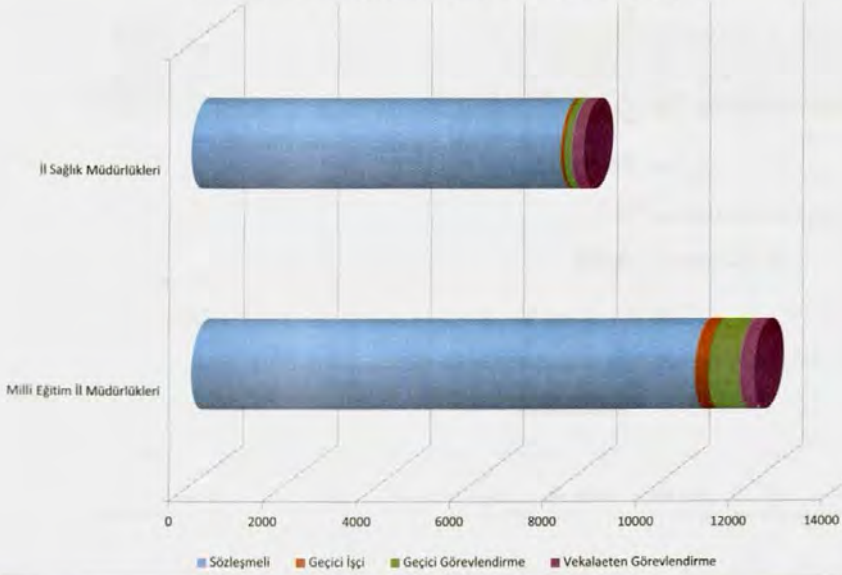
## Bölgede Faaliyet Gösteren Kurumlar Bazında Mevcut Personelin Çalışma Statüsüne Göre Sayısal Dağılım

Kurum	Hizmet Türü	Sözleşmeli	Geçici İşçi	Geçici Görv.	Vekaleten Görv.
Millî Eğitim İl Müdürlükleri	Yöneticiler	63	60	384	204
	Ana Hizmet Personeli	10708	212	263	95
	İdari Personel	38	16	26	2
İl Sağlık Müdürlükleri	Yöneticiler	53	0	20	23
	Ana Hizmet Personeli	7839	0	130	225
	İdari Personel	32	64	10	0
Kültür ve Turizm İl Müdürlükleri	Yöneticiler	0	0	1	1
	Ana Hizmet Personeli	11	13	2	0
	İdari Personel	10	20	0	1
Çevre ve Orman İl Müdürlükleri	Yöneticiler	0	1	1	2
	Ana Hizmet Personeli	4	0	1	0
	İdari Personel	1	3	3	0
Sanayi ve Ticaret İl Müdürlükleri	Yöneticiler	0	0	0	1
	Ana Hizmet Personeli	0	0	0	0
	İdari Personel	0	0	0	0
Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri	Yöneticiler	0	0	4	4
	Ana Hizmet Personeli	15	10	0	0
	İdari Personel	7	0	1	0
Orman İşletme Müdürlükleri	Yöneticiler	-	-	-	-
	Ana Hizmet Personeli	-	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-	-
Tarım İl Müdürlükleri	Yöneticiler	0	0	0	35
	Ana Hizmet Personeli	414	5	0	0
	İdari Personel	31	3	6	0
Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu İl Müdürlükleri	Yöneticiler	4	0	3	8
	Ana Hizmet Personeli	6	0	3	0
	İdari Personel	0	0	0	1
GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı	Yöneticiler	18	5	0	0
	Ana Hizmet Personeli	26	38	0	0
	İdari Personel	20	79	0	0

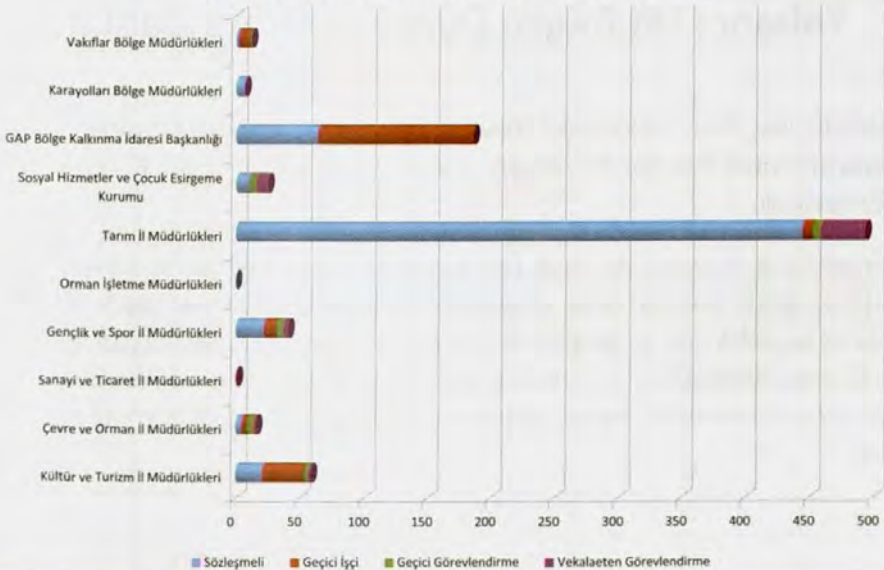
Karayolları Bölge Müdürlükleri	Yöneticiler	2	0	0	0
	Ana Hizmet Personeli	4	0	0	0
	İdari Personel	1	0	0	0
Vakıflar Bölge Müdürlükleri	Yöneticiler	0	0	0	0
	Ana Hizmet Personeli	2	3	0	0
	İdari Personel	0	6	1	0
Devlet Su İşleri Bölge Müdürlükleri	Yöneticiler	0	0	6	19
	Ana Hizmet Personeli	22	496	5	0
	İdari Personel	1	57	0	0
Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı İl Müdürlükleri	Yöneticiler	4	1	0	1
	Ana Hizmet Personeli	43	0	0	0
	İdari Personel	32	0	0	0
İŞKUR İl Müdürlükleri	Yöneticiler	0	0	0	0
	Ana Hizmet Personeli	9	0	1	0
	İdari Personel	0	2	0	0
TEİAŞ Bölge Müdürlüğü	Yöneticiler	2	0	0	0
	Ana Hizmet Personeli	187	0	0	0
	İdari Personel	82	0	0	0
Tarım Reformu Genel Müdürlüğü	Yöneticiler	0	0	0	4
	Ana Hizmet Personeli	36	0	0	0
	İdari Personel	36	0	0	0
TCDD Bölge Müdürlüğü	Yöneticiler	0	0	0	0
	Ana Hizmet Personeli	335	134	0	0
	İdari Personel	0	12	0	0
Devlet Hava Meydanları İşletmesi	Yöneticiler	2	0	0	0
	Ana Hizmet Personeli	80	0	0	0
	İdari Personel	8	0	0	0
KOSGEB Bölge Müdürlükleri	Yöneticiler	3	0	0	0
	Ana Hizmet Personeli	10	0	2	0
	İdari Personel	4	0	2	0
Valilikler	Yöneticiler	0	0	0	2
	Ana Hizmet Personeli	4	0	8	0
	İdari Personel	2	4	21	0
Üniversiteler	Yöneticiler	7	2	3	39
	Ana Hizmet Personeli	247	209	18	0
	İdari Personel	117	1978	377	0



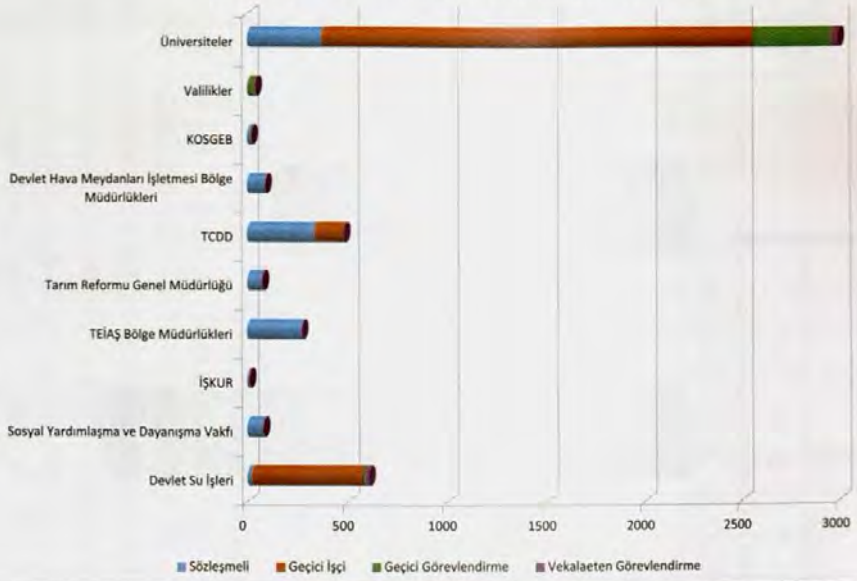
GRAFİK D1: Mevcut Personelin Çalışma Statüsüne Göre Dağılımı



GRAFİK D2: Mevcut Personelin Çalışma Statüsüne Göre Dağılımı



GRAFİK D3: Mevcut Personelin Çalışma Statüsüne Göre Dağılımı



## 5. Kurumlardaki Personelin Yabancı Dil Bilgisi Düzeyine Göre Dağılımı

Örneklemede yer alan kurumlarda mevcut personelin yabancı dil bilgisi düzeylerine göre dağılımı Tablo 5'te yer almaktadır. Söz konusu sonuçlar Grafik E1, E2 ve E3'te de izlenebilmektedir.

Ulaşılan sonuçlar, yabancı dil bilgisi konusunda donanımlı bir profile sahip olunmadığı yönündedir. Bölge'de yer alan kurumların çalışma alanları ve paydaşları itibarıyla yabancı dil bilgisinin çok ön plana çıkacak bir ihtiyaç olmayacağı düşünülebilir. Ancak Sanayi Ticaret İl Müdürlükleri ile Kültür ve Turizm İl Müdürlükleri'nde de özellikle yöneticiler ve ana hizmet personelinin önemli bir kısmının en az bir yabancı dil bilmiyor olması dikkat çekicidir.



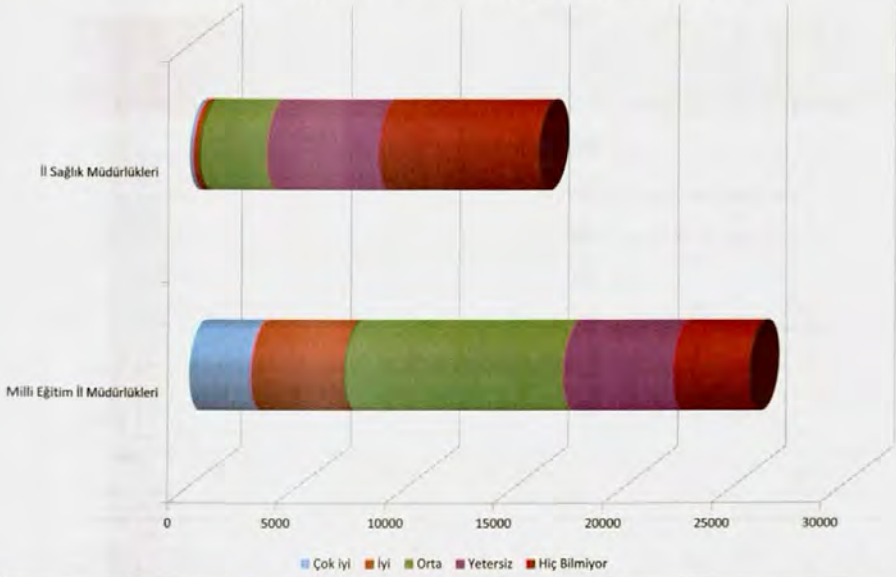
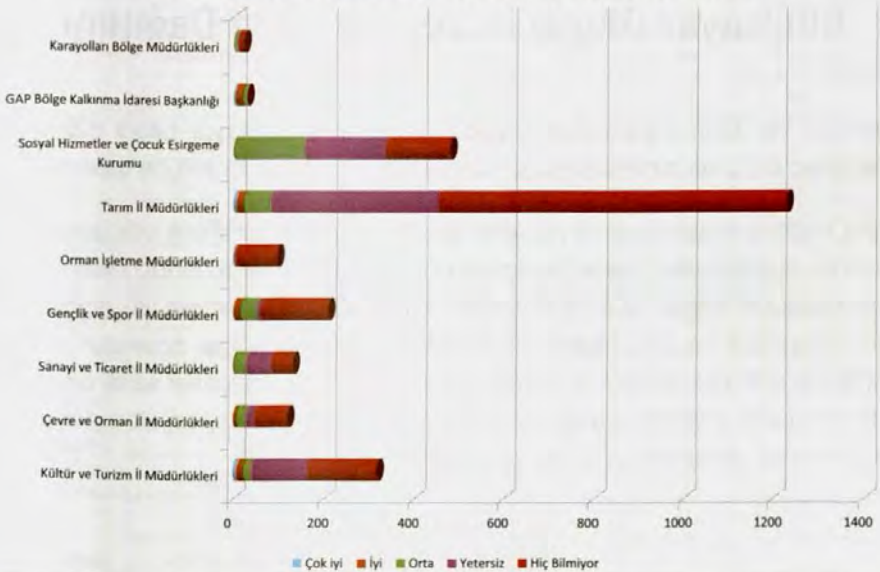
TABLO 5:

## Bölgede Faaliyet Gösteren Kurumlar Bazında Mevcut Personelin Yabancı Dil Bilgisi Düzeyine Göre Sayısal Dağılım

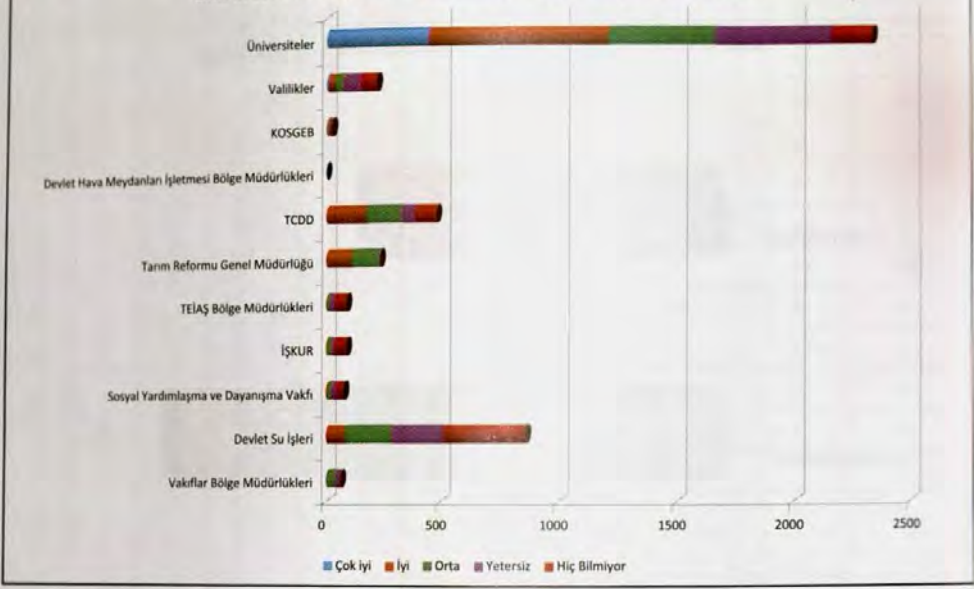
Kurum	Hizmet Türü	Çok İyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta düzeyde	Yetersiz	Hiç bilmiyor
Milli Eğitim İl Müdürlükleri	Yöneticiler	1027	197	923	636	354
	Ana Hizmet Personeli	1624	3994	9080	4239	2245
	İdari Personel	202	99	22	134	951
İl Sağlık Müdürlükleri	Yöneticiler	10	38	202	191	157
	Ana Hizmet Personeli	154	250	2629	4494	5802
	İdari Personel	6	42	213	413	1423
Kültür ve Turizm İl Müdürlükleri	Yöneticiler	4	4	2	27	4
	Ana Hizmet Personeli	2	8	16	34	104
	İdari Personel	2	3	0	64	44
Çevre ve Orman İl Müdürlükleri	Yöneticiler	0	2	9	6	7
	Ana Hizmet Personeli	0	4	8	6	19
	İdari Personel	0	2	4	7	46
Sanayi ve Ticaret İl Müdürlükleri	Yöneticiler	0	1	10	11	2
	Ana Hizmet Personeli	0	1	11	32	17
	İdari Personel	0	0	6	13	28
Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri	Yöneticiler	0	6	14	3	15
	Ana Hizmet Personeli	0	10	7	5	47
	İdari Personel	1	0	15	0	86
Orman İşletme Müdürlükleri	Yöneticiler	0	0	2	5	0
	Ana Hizmet Personeli	0	0	0	0	68
	İdari Personel	0	0	0	0	22
Tarım İl Müdürlükleri	Yöneticiler	1	3	15	40	39
	Ana Hizmet Personeli	5	7	43	287	562
	İdari Personel	1	6	2	44	173
Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu İl Müdürlükleri	Yöneticiler	0	0	33	26	12
	Ana Hizmet Personeli	0	1	64	62	108
	İdari Personel	0	1	57	91	25
GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı	Yöneticiler	3	2	4	0	0
	Ana Hizmet Personeli	1	13	4	0	0
	İdari Personel	0	2	1	0	0

Karayolları Bölge Müdürlükleri	Yöneticiler	0	0	6	3	0
	Ana Hizmet Personeli	0	0	2	0	4
	İdari Personel	0	0	0	0	8
Vakıflar Bölge Müdürlükleri	Yöneticiler	4	1	2	1	0
	Ana Hizmet Personeli	0	1	23	19	0
	İdari Personel	0	0	8	4	0
Devlet Su İşleri Bölge Müdürlükleri	Yöneticiler	0	6	20	0	0
	Ana Hizmet Personeli	2	78	112	195	350
	İdari Personel	0	1	68	30	0
Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı İl Müdürlükleri	Yöneticiler	0	0	3	3	2
	Ana Hizmet Personeli	0	7	6	9	17
	İdari Personel	0	1	8	11	10
İŞKUR İl Müdürlükleri	Yöneticiler	0	1	9	2	3
	Ana Hizmet Personeli	0	1	12	6	32
	İdari Personel	0	0	1	7	15
TEİAŞ Bölge Müdürlüğü	Yöneticiler	0	1	9	2	3
	Ana Hizmet Personeli	0	1	6	12	32
	İdari Personel	0	0	1	7	15
Tarım Reformu Genel Müdürlüğü	Yöneticiler	0	0	9	0	0
	Ana Hizmet Personeli	1	115	0	0	0
	İdari Personel	0	0	110	0	0
TCDD Bölge Müdürlüğü	Yöneticiler	0	0	0	9	0
	Ana Hizmet Personeli	0	180	150	50	39
	İdari Personel	0	0	0	0	54
Devlet Hava Meydanları İşletmesi	Yöneticiler	-	-	-	-	-
	Ana Hizmet Personeli	-	-	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-	-	-
KOSGEB Bölge Müdürlükleri	Yöneticiler	0	0	2	1	0
	Ana Hizmet Personeli	0	3	4	5	0
	İdari Personel	0	0	1	3	6
Valilikler	Yöneticiler	8	25	18	17	9
	Ana Hizmet Personeli	0	2	3	29	20
	İdari Personel	3	4	10	31	42
Üniversiteler	Yöneticiler	124	86	46	57	14
	Ana Hizmet Personeli	319	653	332	256	48
	İdari Personel	4	23	73	183	111



**GRAFİK E1: Mevcut Personelin Yabancı Dil Bilgisi Düzeyine Göre Dağılımı****GRAFİK E2: Mevcut Personelin Yabancı Dil Bilgisi Düzeyine Göre Dağılımı**

GRAFİK E3: Mevcut Personelin Yabancı Dil Bilgisi Düzeyine Göre Dağılımı



## 6. Kurumlardaki Personelin Bilgisayar Bilgisi Düzeyine Göre Dağılımı

Örneklemede yer alan kurumlarda çalışan personelin bilgisayar bilgisi düzeyine göre dağılımı Tablo 6'da yer almaktadır. Sonuçlar Grafik F1, F2 ve F3'ten de izlenebilir.

Bilgisayar bilgisi açısından genel personel profilinin daha donanımlı olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmanın tasarımında ve anket uygulaması sırasında hem yabancı dil hem de bilgisayar bilgisi "iş ile ilgili olmak" kaydı ile sorgulanmıştır. Bu açıdan özellikle yönetici personelin ve ana hizmet personelinin bilgisayar bilgisi açısından iyi düzeyde olduğu tespit edilebilir. Bilgisayar kullanmayı hiç bilmeyen personel sayısı oransal olarak çoğu kurumda az görünmektedir. Bu konuda geliştirmeye ihtiyacı olan personelin ilgili kurumların eğitim programları içinde geliştirilmesi mümkündür.



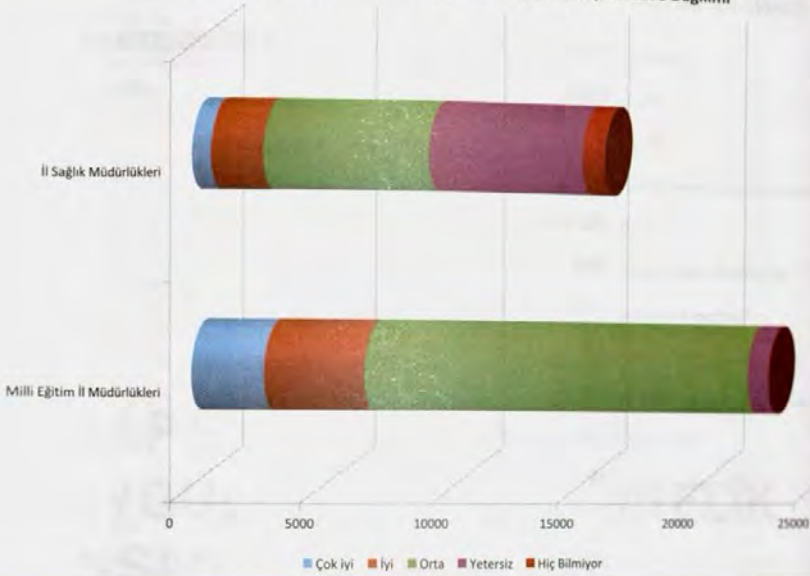
**TABLO 6:****Bölgede Faaliyet Gösteren Kurumlar Bazında Mevcut Personelin Bilgisayar Bilgisi Düzeyine Göre Sayısal Dağılım**

Kurum	Hizmet Türü	Çok İyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta düzeyde	Yetersiz	Hiç bilmiyor
Millî Eğitim İl Müdürlükleri	Yöneticiler	242	369	1356	46	2
	Ana Hizmet Personeli	2081	3175	13714	808	17
	İdari Personel	470	233	510	19	23
İl Sağlık Müdürlükleri	Yöneticiler	15	113	330	135	5
	Ana Hizmet Personeli	648	1492	5044	5515	630
	İdari Personel	79	383	920	445	272
Kültür ve Turizm İl Müdürlükleri	Yöneticiler	8	4	28	1	0
	Ana Hizmet Personeli	0	34	91	41	1
	İdari Personel	12	12	26	20	15
Çevre ve Orman İl Müdürlükleri	Yöneticiler	3	13	7	0	0
	Ana Hizmet Personeli	14	7	8	1	1
	İdari Personel	1	14	18	9	1
Sanayi ve Ticaret İl Müdürlükleri	Yöneticiler	2	7	11	4	0
	Ana Hizmet Personeli	2	18	26	14	1
	İdari Personel	0	11	23	8	5
Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri	Yöneticiler	0	9	23	3	3
	Ana Hizmet Personeli	2	8	41	0	21
	İdari Personel	0	2	75	23	0
Orman İşletme Müdürlükleri	Yöneticiler	1	1	2	3	0
	Ana Hizmet Personeli	0	0	0	68	0
	İdari Personel	-	-	-	-	-
Tarım İl Müdürlükleri	Yöneticiler	45	29	43	0	0
	Ana Hizmet Personeli	155	501	520	54	34
	İdari Personel	56	128	84	81	0
Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu İl Müdürlükleri	Yöneticiler	17	29	25	0	0
	Ana Hizmet Personeli	20	76	120	5	14
	İdari Personel	22	58	49	21	0
GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı	Yöneticiler	-	-	-	-	-
	Ana Hizmet Personeli	-	-	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-	-	-

Karayolları Bölge Müdürlükleri	Yöneticiler	0	3	6	0	0
	Ana Hizmet Personeli	0	4	2	0	0
	İdari Personel	0	2	0	6	0
Vakıflar Bölge Müdürlükleri	Yöneticiler	4	1	3	0	0
	Ana Hizmet Personeli	1	34	8	0	0
	İdari Personel	0	0	4	0	0
Devlet Su İşleri Bölge Müdürlükleri	Yöneticiler	3	11	12	0	0
	Ana Hizmet Personeli	90	268	150	195	144
	İdari Personel	45	13	0	0	0
Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı İl Müdürlükleri	Yöneticiler	1	1	2	0	0
	Ana Hizmet Personeli	2	8	19	3	6
	İdari Personel	8	7	8	5	0
İŞKUR İl Müdürlükleri	Yöneticiler	3	8	3	0	0
	Ana Hizmet Personeli	3	20	26	12	1
	İdari Personel	5	5	15	4	0
TEİAŞ Bölge Müdürlüğü	Yöneticiler	-	-	-	-	-
	Ana Hizmet Personeli	-	-	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-	-	-
Tarım Reformu Genel Müdürlüğü	Yöneticiler	0	9	0	0	0
	Ana Hizmet Personeli	0	10	106	0	0
	İdari Personel	0	30	0	0	0
TCDD Bölge Müdürlüğü	Yöneticiler	0	27	0	0	0
	Ana Hizmet Personeli	0	40	109	82	170
	İdari Personel	0	30	0	0	0
Devlet Hava Meydanları İşletmesi	Yöneticiler	-	-	-	-	-
	Ana Hizmet Personeli	-	-	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-	-	-
KOSGEB Bölge Müdürlükleri	Yöneticiler	0	1	2	0	0
	Ana Hizmet Personeli	0	7	5	0	0
	İdari Personel	0	2	4	0	0
Valilikler	Yöneticiler	14	37	24	2	0
	Ana Hizmet Personeli	3	20	31	0	0
	İdari Personel	9	18	39	8	5
Üniversiteler	Yöneticiler	136	110	40	14	0
	Ana Hizmet Personeli	438	344	146	27	20
	İdari Personel	1081	144	92	78	20

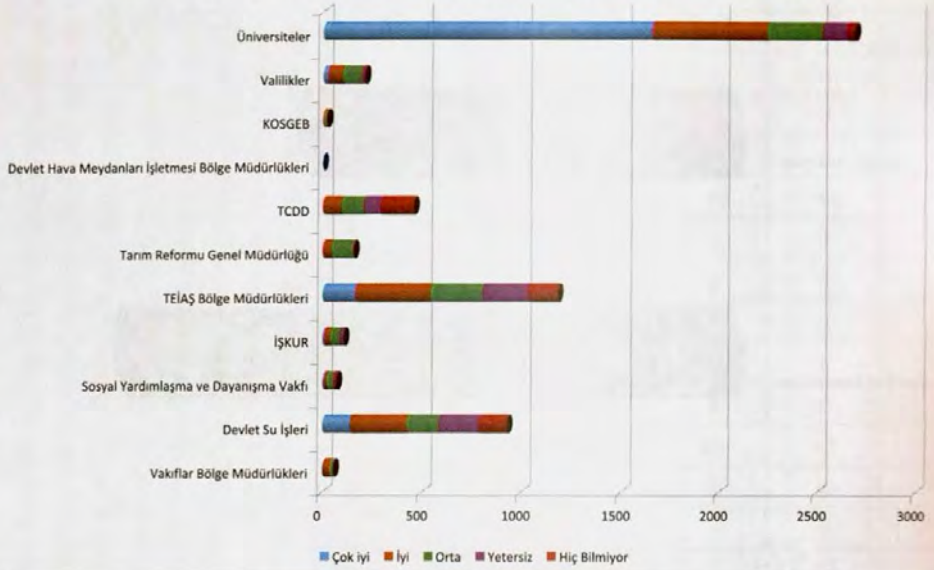


**GRAFİK F1: Mevcut Personelin Bilgisayar Bilgisi Düzeyine Göre Dağılımı**



**GRAFİK F2: Mevcut Personelin Bilgisayar Bilgisi Düzeyine Göre Dağılımı**



**GRAFİK F3: Mevcut Personelin Bilgisayar Bilgisayarı Bilgisayarı Düzeyine Göre Dağılımı**



**Nisan 2010**



Dicle Üniversitesi / İİBF  
Diyarbakır



GAP Bölge Kalkınma  
İdaresi Başkanlığı  
Şanlıurfa

**6. Bölüm**

**GAP EYLEM PLANININ  
UYGULANMASINA YÖNELİK  
İNSAN KAYNAKLARI  
ARAŞTIRMASI**

**KURUMLARIN GAP EYLEM  
PLANI'NDAN DOĞAN İNSAN  
KAYNAKLARI İHTİYACINA İLİŞKİN  
BULGULAR**

Araştırmanın Sonuç Raporu'nun son bölümü, GAP Eylem Planı kapsamında görev alan kurum ve kuruluşlarda, Eylem Planı doğrultusunda belirlenen faaliyetlerin yerine getirilmesi için ihtiyaç duyulan insan kaynağının, nitelik ve niceliği itibarıyla tespitini içermektedir.

## 1. Eylem Planı'na İlişkin Faaliyetler Kapsamında İhtiyaç Duyulan Personelin Mesleki Dağılımı

Örneklemede yer alan kurum ve kuruluşlarda, GAP Eylem Planı kapsamında yürütülen faaliyetler için ihtiyaç duyulan personelin, meslek gruplarına göre dağılımı sorgulanmıştır.

Söz konusu ihtiyaca ilişkin bulgular öncelikle her bir kurumun meslekler itibarıyla ortaya koyduğu insan kaynağı ihtiyacını netleştirecek şekilde tablolara dönüştürülmüştür. Bu kısımda verilen genel bir tablo üzerinden, (Tablo 20) bölgede tespit edilen insan kaynağı ihtiyacının mesleki olarak hangi alanlarda yoğunlaştığını görmek mümkündür.

Bu tablodan da görüldüğü üzere öğretmenler ile ebe, uzman tabip ve hemşirelerden oluşansağlık çalışanları Bölge' de en çok ihtiyaç duyulan mesleki grupları oluşturmaktadırlar. Bunların ardından mühendisler, bilgisayar operatörleri ve sosyal hizmetler alanında istihdam edilecek uzmanlar (psikolog, sosyolog, sosyal çalışmacı, çocuk gelişim uzmanı vb.) ikinci önemli meslek grupları olarak göze çarpmaktadır.



**TABLO 1:****Kurumlarda İhtiyaç Duyulan Personelin Meslek Grupları İtibariyle Sayısal Dağılımı**  
**Milli Eğitim Bakanlığı**

İl	Mesleklere Göre Personel İhtiyacı	
Merkez	Memur (3)	
Adıyaman		
Batman	Aile ve Sosyal Araştırma Uzmanı (5) Bilgisayar İşletmeni (17) Çocuk Eğitimsi (4) Çocuk Gelişimsi (14) Danışman (1) Marka Uzmanı (1) Memur (85) Öğretmen (911)	Patent Uzmanı (1) Pedagog (1) Planlama Uzmanı (3) Psikolog (2) Sağlık Memuru (6) Sağlık Teknikeri (2) Sosyolog (2)
Gaziantep	Bilgisayar İşletmeni (25) Memur (888) Mühendis (6)	Psikolog (4) Sosyal Çalışmacı (5) Tekniker (4)
Kilis	Aile ve Sosyal Araştırma Uzmanı (2) Asistan (10) Eğitim Uzmanı (10) İstatistik Uzmanı (2)	Memur (10) Mimar (1) Mühendis (4) Öğretmen (200)
Mardin	Öğretmen (2160) Hizmetli (142)	
Siirt	Memur (27) Öğretmen (497)	Yönetici (87) Hizmetli (55)
Şırnak	Memur (66)	Öğretmen (722)
Urfa	Memur (409)	Öğretmen (5800)

TABLO 2:

Kurumlarda İhtiyaç Duyulan Personelin Meslek Grupları İtibariyle Sayısal Dağılımı  
Sağlık Bakanlığı

İl	Mesleklere Göre Personel İhtiyacı	
Merkez	Bilgisayar İşletmeni (2) Ekonomi Uzmanı (2) Finans Uzmanı (1) Memur (9)	Sağlık Memuru (2) Tabip (2) Uzman Tabip (1) Uzman (8)
Adıyaman		
Batman	Çocuk Gelişimcisi (4) Laborant (61) Psikolog (3) Memur (10)	Sosyal Çalışmacı (2) Sosyolog (30) Uzman Tabip (86) Hemşire (253)
Gaziantep		
Kilis	Bilgisayar İşletmeni (2) Çocuk Gelişimcisi (2) İstatistik Uzmanı (2) İş Güvenliği Uzmanı (1) Kimyager (1) Memur (20) Mimar (1)	Mühendis (5) Psikolog (1) Sağlık Memuru (5) Sağlık Teknikeri (5) Sosyal Çalışmacı (2) Tabip (5) Uzman Tabip (2)
Mardin	Bilgisayar İşletmeni (1) Danışman (1)	İstatistik Uzmanı (1) Planlama Uzmanı (1)
Siirt	Alle ve Sosyal Araştırma Uzmanı (2) Bilgisayar İşletmeni (15) Danışman (2) Ebe (54) Haberleşme Uzmanı (1) İstatistik Uzmanı (8) Laborant (25) Planlama Uzmanı (1) Psikolog (2)	Sağlık Teknikeri (5) Sosyal Çalışmacı (1) Sosyal Hizmet Uzmanı (1) Tabip (44) Uzman Tabip (52) Şoför (10) Hizmetli (30) Diş Hekimi (8) Eczacı (8) Fizyoterapist (2)
Şırnak		
Urfa	Bilgisayar İşletmeni (10) Çocuk Gelişimcisi (5) Ebe (490) Kimyager (2) Laborant (121) Memur (100) Mühendis (5) Psikolog (10) Sağlık Memuru (369)	Sağlık Teknikeri (10) Sosyal Çalışmacı (14) Tabip (160) Tekniker (5) Uzman Tabip (280) Veri Hazırlama (100) Hemşire (100) Diş Hekimi (22) Eczacı (16)



TABLO 3:

Kurumlarda İhtiyaç Duyulan Personelin Meslek Grupları İtibariyle Sayısal Dağılımı  
Kültür ve Turizm Bakanlığı

İl	Mesleklere Göre Personel İhtiyacı	
Adıyaman	Mimar (1)	
Batman		
Gaziantep	Arkeolog (1) Bilgisayar İşletmeni (1) İstatistik Uzmanı (1)	Memur (1) Mimar (1) Mühendis (1)
Kilis	Arkeolog (2) Bilgisayar İşletmeni (1) Memur (3)	Turizm Rehberi (2) Folklor Uzmanı (1)
Mardin	Bilgisayar Programcısı (2)	
Silirt		
Şırnak	Arkeolog (3) Memur (3) Mimar (1)	Mühendis (1) Sanat Tarihçisi (1) Enformasyon Görevlisi (1)
Urfa	Memur (4)	

TABLO 4:

Kurumlarda İhtiyaç Duyulan Personelin Meslek Grupları İtibariyle Sayısal Dağılımı  
Çevre ve Orman Bakanlığı Çevre ve Orman İl Müdürlükleri

İl	Mesleklere Göre Personel İhtiyacı	
Merkez	Şehir ve Bölge Planlama Uzmanı (10)	Memur (3)
Adıyaman	Memur (6)	
Batman	Memur (1) Mühendis (4)	Şoför (3)
Gaziantep		
Kilis	Memur (2)	
Mardin	Çevre Uzmanı (2) Memur (7)	Mühendis (4)
Silirt	Mühendis (3)	
Şırnak	Bilgisayar İşletmeni (1) Mühendis (2)	Orman Mühendisi (1)
Urfa		

**TABLO 5:****Kurumlarda İhtiyaç Duyulan Personelin Meslek Grupları İtibariyle Sayısal Dağılımı  
Sanayi ve Ticaret Bakanlığı**

İl	Mesleklerle Göre Personel İhtiyacı	
Adıyaman	Memur (1)	
Batman		
Gaziantep		
Kilis	Bilgisayar İşletmeni (2) Memur (2)	Mühendis (2)
Mardin	Bilgisayar İşletmeni (2)	Mühendis (2)
Siirt		
Şırnak	Elektrik Teknisyeni (5)	Harita Kadastro Uzmanı (2)
Urfa	Memur (1)	

**TABLO 6:****Kurumlarda İhtiyaç Duyulan Personelin Meslek Grupları İtibariyle Sayısal Dağılımı  
Gençlik ve Spor Bakanlığı**

İl	Mesleklerle Göre Personel İhtiyacı	
Adıyaman		
Batman		
Gaziantep	Memur (15)	
Kilis	Memur (6) Uzman (6)	Antrenör (14)
Mardin	Bilgisayar İşletmeni (2) Memur (2) Sağlık Memuru (1)	Sosyal Hizmet Uzmanı (1) Tabip (1)
Siirt		
Şırnak	Bilgisayar İşletmeni (1) Memur (5) Mühendis (1) Sağlık Memuru (1)	Tekniker (1) Uzman (3) Yönetici (9) Muhasebeci (1)
Urfa		



**TABLO 7:****Kurumlarda İhtiyaç Duyulan Personelin Meslek Grupları İtibariyle Sayısal Dağılımı**  
**Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı**

İl	Mesleklerle Göre Personel İhtiyacı	
Merkez	Çevre ve Orman Uzmanı (1) Sosyolog (1)	Tarım Ekonomisti (1)
Adıyaman	Psikolog (1) Sosyolog (2)	Tekniker (10) Ziraat Teknisyeni (10)
Batman	Memur (2) Mühendis (4) Tekniker (2)	Veteriner Hekim (3) Veteriner Sağlık Teknisyeni (1)
Gaziantep	Memur (4) Mühendis (15)	Veteriner Hekim (5)
Kilis	Memur (10) Mühendis (6)	Veteriner Hekim (6)
Mardin	Bilgisayar İşletmeni (5) Haberleşme Uzmanı (2) İstatistik Uzmanı (2) Memur (3)	Mühendis (15) Tekniker (5) Veteriner Hekim (3)
Siirt	Mühendis (10) Veteriner Hekim (10)	Veteriner Sağlık Teknisyeni (5)
Şırnak	Memur (34) Mühendis (39) Sağlık Memuru (6)	Veteriner Hekim (26) Veteriner Sağlık Teknisyeni (10)
Urfa	Memur (5) Mimar (1) Mühendis (5) Patent Uzmanı (1)	Uzman (3) Veteriner Hekim (2) Avukat (2)

TABLO 8:

Kurumlarda İhtiyaç Duyulan Personelin Meslek Grupları İtibariyle Sayısal Dağılımı  
Başbakanlık Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu

İl	Mesleklere Göre Personel İhtiyacı	
Merkez	Bilgisayar İşletmeni (3) Çocuk Eğitimsi (27) Çocuk Gelişimsi (5) Memur (39) Öğretmen (18)	Psikolog (5) Sağlık Memuru (11) Sosyal Çalışmacı (49) Sosyolog (9) Fizyoterapist (3)
Adıyaman	Alle ve Sosyal Araştırma Uzmanı (1) Bilgisayar İşletmeni (5) Çocuk Gelişimsi (3) Eğitim Uzmanı (1) İstatistik Uzmanı (1) Kadın Statüsü Uzmanı (1) Memur (10)	Mühendis (1) Öğretmen (6) Pedagog (3) Planlama Uzmanı (1) Psikolog (2) Sosyal Çalışmacı (3) Sosyolog (3)
Batman	Bilgisayar İşletmeni (1) Çocuk Gelişimsi (11) Çocuk Eğitimsi (11) Memur (21) Öğretmen (7) Pedagog (4) Psikolog (7)	Sağlık Teknikeri (3) Sosyal Çalışmacı (11) Sosyolog (2) Tabip (2) Tekniker (3) Yönetici (6)
Gaziantep		
Kilis		
Mardin	Bilgisayar İşletmeni (8) Danışman (1) İstatistik Uzmanı (1) Kadın Statüsü Uzmanı (2) Memur (8) Öğretmen (5) Pedagog (1)	Planlama Uzmanı (1) Psikolog (3) Sağlık Memuru (2) Sosyal Çalışmacı (7) Sosyal Hizmet Uzmanı (3) Tabip (1)
Silirt	Bilgisayar İşletmeni (6) Çocuk Gelişimsi (2) Memur (6)	Öğretmen (8) Sosyal Çalışmacı (10)
Şırnak	Çocuk Eğitimsi (1) Çocuk Gelişimsi (1) İstatistik Uzmanı (1)	Psikolog (2) Sosyal Çalışmacı (2) Sosyolog (1)
Urfa	Bilgisayar İşletmeni (3) Çocuk Eğitimsi (3) Çocuk Gelişimsi (3) Memur (3)	Öğretmen (3) Psikolog (1) Sosyal Hizmet Uzmanı (5)



**TABLO 9:**

**Kurumlarda İhtiyaç Duyulan Personelin Meslek Grupları İtibariyle Sayısal Dağılımı**  
Başbakanlık GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı

İl	Mesleklerle Göre Personel İhtiyacı	
Urfa	Çocuk Gelişimcisi (2) Ekonomi Uzmanı (2) Eğitim Uzmanı (2) İstatistik Uzmanı (1) Marka Uzmanı (1) Memur (5) Mimar (1)	Mühendis (5) Planlama Uzmanı (1) Psikolog (1) Sosyal Çalışmacı (1) Sosyal Hizmet Uzmanı (1) Tarım Ekonomisti (2) Tekniker (1)

**TABLO 10:**

**Kurumlarda İhtiyaç Duyulan Personelin Meslek Grupları İtibariyle Sayısal Dağılımı**  
Ulaştırma Bakanlığı Karayolları Genel Müdürlüğü

İl	Mesleklerle Göre Personel İhtiyacı	
Merkez	Memur (2)	Mühendis (5)
Adıyaman	Mühendis (2)	Tekniker (2)
Batman		

**TABLO 11:**

**Kurumlarda İhtiyaç Duyulan Personelin Meslek Grupları İtibariyle Sayısal Dağılımı**  
Başbakanlık Vakıflar Genel Müdürlüğü

İl	Mesleklerle Göre Personel İhtiyacı	
Merkez	Arkeolog (2) Mimar (4)	Mühendis (4)
Gaziantep		
Urfa	Bilgisayar İşletmeni (2) Memur (3) Mimar (2)	Mühendis (3) Tekniker (2)

TABLO 12:

Kurumlarda İhtiyaç Duyulan Personelin Meslek Grupları İtibariyle Sayısal Dağılımı  
Çevre ve Orman Bakanlığı  
Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü

İl	Mesleklere Göre Personel İhtiyacı	
Gaziantep	Mühendis (2) Şoför (2)	Hizmetli (2)
Urfa	Bilgisayar İşletmeni (2) Kimyager (5) Laborant (16) Memur (17) Mühendis (30)	Tekniker (59) Sondaj Uzmanı (10) Operatör (19) Hidrolog (5)

TABLO 13:

Kurumlarda İhtiyaç Duyulan Personelin Meslek Grupları İtibariyle Sayısal Dağılımı  
Başbakanlık Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü

İl	Mesleklere Göre Personel İhtiyacı	
Adıyaman	Memur (3)	
Batman		
Gaziantep	Bilgisayar İşletmeni (1)	Memur (1)
Kilis	Aile ve Sosyal Araştırma Uzmanı (1) Memur (1)	Sosyal Yardımlaşma Uzmanı (2)
Mardin	Sosyal Hizmet Uzmanı (2)	
Siirt	Memur (2)	Sosyal Çalışmacı (2)
Şırnak	Sosyal Yardımlaşma Uzmanı (3)	
Urfa		



**TABLO 14:**

**Kurumlarda İhtiyaç Duyulan Personelin Meslek Grupları İtibariyle Sayısal Dağılımı**  
**Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı**  
**Türkiye İş Kurumu**

İl	Mesleklere Göre Personel İhtiyacı	
Adıyaman	Bilgisayar İşletmeni (1) Eğitim Uzmanı (2)	İstihdam Uzmanı (2)
Batman		
Gaziantep	İstihdam Uzmanı (1) İstatistik Uzmanı (1)	Memur (5) Psikolog (1)
Kilis	Eğitim Uzmanı (3) İstatistik Uzmanı (1) Memur (1)	Sosyolog (1) Uzman (1) Yönetici (2)
Mardin	Memur (3)	
Siirt	Uzman (1)	Avukat (1)
Şırnak	Eğitim Uzmanı (2)	İstihdam Uzmanı (1)
Urfa		

**TABLO 15:**

**Kurumlarda İhtiyaç Duyulan Personelin Meslek Grupları İtibariyle Sayısal Dağılımı**  
**Türkiye Elektrik İletim Anonim Şirketi (TEİAŞ)**

İl	Mesleklere Göre Personel İhtiyacı	
Batman	Mühendis (8) Tekniker (8)	Elektrik Teknisyeni (10) Topoğraf (4)

**TABLO 16:**

**Kurumlarda İhtiyaç Duyulan Personelin Meslek Grupları İtibariyle Sayısal Dağılımı**  
**Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı**  
**Tarım Reformu Genel Müdürlüğü**

ii	Mesleklere Göre Personel İhtiyacı	
Urfa	Aile ve Sosyal Araştırma Uzmanı (2) Bilgisayar İşletmeni (1) Çevre ve Orman Uzmanı (1) Danışman(1) Ekonomist(1) Finans Uzmanı (1) Haberleşme Uzmanı (1) Şehir ve Bölge Planlama Uzmanı (1) İstihdam Uzmanı (1)	İstatistik Uzmanı (1) İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanı (1) Memur (1) Mimar (1) Mühendis (10) Planlama Uzmanı (2) Sosyal Çalışmacı (1) Tarım Ekonomisti (2) Tekniker (1)

**TABLO 17:**

**Kurumlarda İhtiyaç Duyulan Personelin Meslek Grupları İtibariyle Sayısal Dağılımı**  
**Ulaştırma Bakanlığı**  
**Devlet Demir Yolları Genel Müdürlüğü**

ii	Mesleklere Göre Personel İhtiyacı	
Antep	Memur (8) Mimar (2) Mühendis (6) Tekniker (1)	Güvenlik Personeli (16) TTM (20) Makinist (15)

**TABLO 18:**

**Kurumlarda İhtiyaç Duyulan Personelin Meslek Grupları İtibariyle Sayısal Dağılımı**  
**Sanayi ve Ticaret Bakanlığı**  
**Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı**

ii	Mesleklere Göre Personel İhtiyacı	
Antep		
Urfa	Mühendis (3)	İşletme Mühendisi (2)



**TABLO 19:****Kurumlarda İhtiyaç Duyulan Personelin Meslek Grupları İtibariyle Sayısal Dağılımı**  
**İçişleri Bakanlığı, Valilikler**

İl	Mesleklerle Göre Personel İhtiyacı	
Adıyaman	Çevre ve Orman Uzmanı (1) Şehir ve Bölge Planlama Uzmanı (2)	Veri Hazırlama (2)
Batman		
Gaziantep	Aile ve Sosyal Araştırma Uzmanı (1) Eğitim Uzmanı (1)	Mimar (1) Mühendis (1)
Kilis	Bilgisayar İşletmeni (1) Şehir ve Bölge Planlama Uzmanı (1)	Memur (2)
Mardin	Bilgisayar İşletmeni (1)	İstihdam Uzmanı (2)
Sıirt		
Şırnak	Aile ve Sosyal Araştırma Uzmanı (1) Mühendis (1)	Planlama Uzmanı (2) Veri Hazırlama (2)
Urfa	Danışman (1) Şehir ve Bölge Planlama Uzmanı (1)	Uzman (1)

**TABLO 20:****Meslek Grupları İtibariyle İhtiyaç Duyulan Personelin Toplam Sayısal Dağılımı**

Unvan	Personel Sayısı	Unvan	Personel Sayısı
Öğretmen	10342	Arkeolog	8
Memur	1881	Kimyager	8
Ebe	544	Danışman	7
Uzman Tabip	421	İstihdam ve Meslek Uzm.	7
Sağlık Memuru	416	Çevre ve Orman Uzm.	5
Hemşire	353	Sosyal Yardım Uzm.	5
Hizmetli	229	Tarım Ekonomisti	5
Laborant	223	Ekonomist	5
Tabip	215	Hidrolog	5
Mühendis	212	Fizyoterapist	5
Bilgisayar İşletmeni	122	Haberleşme Uzm.	4

Sosyal Çalışmacı	110	Topoğraf	4
Tekniker	108	Kadın Statüsü Uzm.	3
Yönetici	104	Avukat	3
Veri Hazırlama	104	Finans/ Fon Yönetimi Uzm.	2
		Patent Uzmanı	2
Veteriner Hekim	57	Turizm rehberi	2
Psikolog	54	Harita Kadastro Uzmanı	2
Sosyolog	53	İş Sağlığı ve Güvenlik Uzm.	2
Çocuk Gelişimcisi	52	Marka Uzmanı	2
Çocuk Eğitimcisi	40	İşletme Mühendisi	2
Diş Hekimi	30	Bilgisayar Programcısı	2
Sağlık Teknikeri	25	Sanat Tarihçisi	1
Eczacı	24	Folklor Uzmanı	1
İstatistik uzmanı	23	Orman Mühendisi	1
Eğitim Uzm.	22	Muhasebeci	1
Uzman	22	Enformasyon Görevlisi	1
TTM	20		
Operatör	19		
Mimar	17		
Veteriner Sağlık Teknikeri	16		
Güvenlik	16		
Makinist	15		
Şoför	15		
Elektrik Teknisyeni	15		
Planlama Uzm.	15		
Aile ve Sosyal Araştırma Uzm.	15		
Şehir ve Bölge Planlama Uzm.	15		
Antrenör	14		
Sosyal Hizmet Uzm	13		
Pedagog	11		
Sondaj Uzmanı	10		
Ziraat Teknisyeni	10		
Asistan	10		



## 2. Eylem Planı'na İlişkin Faaliyetler Kapsamında İhtiyaç Duyulan Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı

Araştırma örnekleminde yer alan kurumların GAP Eylem Planı Kapsamında yürüttükleri faaliyetlerden doğan insan kaynağı ihtiyacı cinsiyete göre ayırım yapılarak da sorgulanmıştır. Bir önceki bölümde yer alan bulgular kadın çalışan sayısının görece azlığını ortaya koymaktadır. Burada yer alan bulgular, kurumların personel talebinde daha dengeli davrandıklarını ya da kadın çalışana ihtiyaç duyduklarını göstermektedir.

**TABLO 21:**

**Kurumlarda İhtiyaç Duyulan Personelin Cinsiyete Göre Sayısal Dağılımı**

Kurumlar	Ana Hizmet Personeli		İdari Personel		Toplam
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	
Milli Eğitim İl Müdürlükleri	4903	4943	338	1404	<b>11588</b>
İl Sağlık Müdürlükleri	1318	1264	59	217	<b>2858</b>
Kültür ve Turizm İl Müdürlükleri	11	16		8	<b>35</b>
Çevre ve Orman İl Müdürlükleri	7	18	2	10	<b>37</b>
Sanayi ve Ticaret İl Müdürlükleri	4	5	2	3	<b>14</b>
Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri	10	19	14	27	<b>70</b>
Orman İşletme Müdürlükleri	-	-	-	-	<b>0</b>
Tarım İl Müdürlükleri	46	115	41	72	<b>274</b>
Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu İl Müdürlükleri	66	81	33	42	<b>222</b>
GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı	5	9	6	8	<b>28</b>
Karayolları Bölge Müdürlükleri	1	5	1	1	<b>8</b>
Vakıflar Bölge Müdürlükleri	2	5	2	3	<b>12</b>
Devlet Su İşleri Bölge Müdürlükleri	11	102	13	7	<b>133</b>
Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı İl Müdürlükleri	2	5	1	1	<b>9</b>
İŞKUR İl Müdürlükleri	9	10	3	4	<b>26</b>

TEİAŞ Bölge Müdürlüğü	10	20			30
Tarım Reformu Genel Müdürlüğü	15	15	5	5	40
TCDD Bölge Müdürlüğü	-	6	-	-	6
Devlet Hava Meydanları İşletmesi	-	-	-	-	0
KOSGEB Bölge Müdürlükleri	3	5	1	2	11
Valilikler	8	13	6	4	31
Üniversiteler	50	100	36	156	342
<b>Toplam</b>	<b>6481</b>	<b>6756</b>	<b>563</b>	<b>1974</b>	<b>15774</b>

**TABLO 22:****Merkezi Kurumlarda İhtiyaç Duyulan Personelin Cinsiyete Göre Sayısal Dağılım**

Kurumlar	Ana Hizmet Personeli		İdari Personel		Toplam
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	
Millî Eğitim Bakanlığı	1	1			2
Sağlık Bakanlığı	-	-	-	-	0
Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı	32	43	3	8	86
Sanayi ve Ticaret Bakanlığı	-	-	-	-	0
Çevre ve Orman Bakanlığı	5	5			10
TOKİ Başkanlığı	-	-	-	-	0
DSİ GM	-	-	-	-	0
Karayolları GM	2	3	1	1	7
DHMİ GM	-	-	-	-	0
TEDAŞ GM	-	-	-	-	0
SHÇEK GM	35	60	25	40	16
Vakıflar GM	5	5			10
YURTKUR GM	1		1	1	3
Ziraat Bankası	-	-	-	-	0
Halkbank	-	-	-	-	0
Türkiye Kalkınma Bankası	-	-	-	-	0
<b>Toplam</b>	<b>81</b>	<b>117</b>	<b>30</b>	<b>50</b>	<b>278</b>



### 3. Eylem Planı'na İlişkin Faaliyetler Kapsamında İhtiyaç Duyulan Personelin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Araştırma örnekleminde yer alan kurumların GAP Eylem Planı Kapsamında yürüttükleri faaliyetlerden doğan insan kaynağı ihtiyacı, gerekli görülen eğitim düzeyine göre sorgulanmıştır. Bulgular, ağırlıklı olarak ön lisans ve lisans düzeyinde eğitim almış personele ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

**TABLO 23:**

**Kurumlarda İhtiyaç Duyulan Personelin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı**

Kurumlar	Hizmet Türü	İlköğ.	Ortöğ	Ön Lis.	Lis.	Y.L.	DR.
Milli Eğitim İl Müdürlükleri	Ana Hizmet Personeli	8	1069	19	9091	69	5
	İdari Personel	11	21	18	625		
İl Sağlık Müdürlükleri	Ana Hizmet Personeli		200	806	419	185	252
	İdari Personel		110	110	56		
Kültür ve Turizm İl Müdürlükleri	Ana Hizmet Personeli			4	19	1	
	İdari Personel		5	4	1		
Çevre ve Orman İl Müdürlükleri	Ana Hizmet Personeli			1	20		
	İdari Personel	1	10	3	4		
Sanayi ve Ticaret İl Müdürlükleri	Ana Hizmet Personeli				8		
	İdari Personel				5		
Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri	Ana Hizmet Personeli				27	2	
	İdari Personel			12	29		
Orman İşletme Müdürlükleri	Ana Hizmet Personeli	-	-	-	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-	-	-	-
Tarım İl Müdürlükleri	Ana Hizmet Personeli		10	25	87	14	
	İdari Personel	26	59	11	12		

Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu İl Müdürlükleri	Ana Hizmet Personeli		7	120			
	İdari Personel		10	30	44		
GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı	Ana Hizmet Personeli				14		
	İdari Personel				14		
Karayolları Bölge Müdürlükleri	Ana Hizmet Personeli			2	3		
	İdari Personel				2		
Vakıflar Bölge Müdürlükleri	Ana Hizmet Personeli		2	1	3		
	İdari Personel		1	1	3		
Devlet Su İşleri Bölge Müdürlükleri	Ana Hizmet Personeli			21	69	23	
	İdari Personel		4	17			
Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı İl Müdürlükleri	Ana Hizmet Personeli				7		
	İdari Personel				2		
İŞKUR İl Müdürlükleri	Ana Hizmet Personeli				19		
	İdari Personel	2		2	3		
TEİAŞ Bölge Müdürlüğü	Ana Hizmet Personeli	-	-	-	-	-	-
	İdari Personel		10	12	8		
Tarım Reformu Genel Müdürlüğü	Ana Hizmet Personeli	-	-	-	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-	-	-	-
TCDD Bölge Müdürlüğü	Ana Hizmet Personeli		27	10	16		
	İdari Personel		0	16			
Devlet Hava Meydanları İşletmesi	Ana Hizmet Personeli	-	-	-	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-	-	-	-
KOSGEB Bölge Müdürlükleri	Ana Hizmet Personeli				8		
	İdari Personel			3			
Valilikler	Ana Hizmet Personeli			2	19	2	
	İdari Personel			2	5		
Üniversiteler	Ana Hizmet Personeli			20	50	50	30
	İdari Personel		30	56	69	37	
<b>Toplam</b>		<b>48</b>	<b>1575</b>	<b>1328</b>	<b>10761</b>	<b>383</b>	<b>287</b>



TABLO 24:

## Merkezi Kurumlarda İhtiyaç Duyulan Personelin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Kurumlar	Hizmet Türü	İlköğ.	Ortög	Ön Lis.	Lis.	Y.L.	DR.
Milli Eğitim Bakanlığı	Ana Hizmet Personeli				1		
	İdari Personel			1			
Sağlık Bakanlığı	Ana Hizmet Personeli						
	İdari Personel						
Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı	Ana Hizmet Personeli		10	12	37	1	
	İdari Personel		1	5	26		
Sanayi ve Ticaret Bakanlığı	Ana Hizmet Personeli	-	-	-	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-	-	-	-
Çevre ve Orman Bakanlığı	Ana Hizmet Personeli				10		
	İdari Personel						
TOKİ Başkanlığı	Ana Hizmet Personeli	-	-	-	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-	-	-	-
DSİ GM	Ana Hizmet Personeli	-	-	-	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-	-	-	-
Karayolları GM	Ana Hizmet Personeli				5		
	İdari Personel			2			
DHMİ GM	Ana Hizmet Personeli	-	-	-	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-	-	-	-
TEDAŞ GM	Ana Hizmet Personeli	-	-	-	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-	-	-	-

SHÇEK GM	Ana Hizmet Personeli				95		
	İdari Personel		19	20	30		
Vakıflar GM	Ana Hizmet Personeli				10		
	İdari Personel						
YURTKUR GM	Ana Hizmet Personeli				1		
	İdari Personel			2			
Ziraat Bankası	Ana Hizmet Personeli	-	-	-	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-	-	-	-
Halkbank	Ana Hizmet Personeli	-	-	-	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-	-	-	-
Türkiye Kalkınma Bankası	Ana Hizmet Personeli	-	-	-	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-	-	-	-
<b>Toplam</b>		<b>0</b>	<b>30</b>	<b>42</b>	<b>215</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

#### 4. Eylem Planı'na İlişkin Faaliyetler Kapsamında İhtiyaç Duyulan Personelin Yabancı Dil Bilgisi Düzeyine Göre Dağılımı

Araştırma örnekleminde yer alan kurumların GAP Eylem Planı Kapsamında yürüttükleri faaliyetlerden doğan insan kaynağı ihtiyacı gerekli görülen yabancı dil bilgisi açısından tespit edilmeye çalışılmıştır. Bulgular, çok iyi derecede yabancı dil bilen personele yoğun bir ihtiyaç olmadığı yönündedir.



**TABLO 25:****Kurumlarda İhtiyaç Duyulan Personelin Yabancı Dil Bilgisi Düzeyine Göre Dağılımı**

Kurum	Hizmet Türü	Çok İyi	İyi	Orta
Millî Eğitim İl Müdürlükleri	Ana Hizmet Personeli	26	563	882
	İdari Personel	6	9	72
İl Sağlık Müdürlükleri	Ana Hizmet Personeli	1	39	1822
	İdari Personel		6	60
Kültür ve Turizm İl Müdürlükleri	Ana Hizmet Personeli	5	3	3
	İdari Personel	3		2
Çevre ve Orman İl Müdürlükleri	Ana Hizmet Personeli	2	4	9
	İdari Personel			3
Sanayi ve Ticaret İl Müdürlükleri	Ana Hizmet Personeli	4	2	
	İdari Personel		2	
Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri	Ana Hizmet Personeli	9	22	
	İdari Personel		11	4
Orman İşletme Müdürlükleri	Ana Hizmet Personeli	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-
Tarım İl Müdürlükleri	Ana Hizmet Personeli	24	15	49
	İdari Personel	2	4	10
Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu İl Müdürlükleri	Ana Hizmet Personeli	18	40	6
	İdari Personel		45	
GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı	Ana Hizmet Personeli		14	
	İdari Personel		14	
Karayolları Bölge Müdürlükleri	Ana Hizmet Personeli		3	
	İdari Personel		1	

Vakıflar Bölge Müdürlükleri	Ana Hizmet Personeli			3
	İdari Personel			2
Devlet Su İşleri Bölge Müdürlükleri	Ana Hizmet Personeli		113	4
	İdari Personel		17	
Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı İl Müdürlükleri	Ana Hizmet Personeli			4
	İdari Personel			2
İŞKUR İl Müdürlükleri	Ana Hizmet Personeli		10	2
	İdari Personel		1	2
TEİAŞ Bölge Müdürlüğü	Ana Hizmet Personeli		8	
	İdari Personel			
Tarım Reformu Genel Müdürlüğü	Ana Hizmet Personeli	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-
TCDD Bölge Müdürlüğü	Ana Hizmet Personeli		16	
	İdari Personel			
Devlet Hava Meydanları İşletmesi	Ana Hizmet Personeli	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-
KOSGEB Bölge Müdürlükleri	Ana Hizmet Personeli		5	2
	İdari Personel		1	2
Valilikler	Ana Hizmet Personeli	5	13	4
	İdari Personel		2	6
Üniversiteler	Ana Hizmet Personeli	30	100	20
	İdari Personel	10	112	70
<b>Toplam</b>		<b>145</b>	<b>1195</b>	<b>3045</b>



**TABLO 26:****Merkezi Kurumlarda İhtiyaç Duyulan Personelin Yabancı Dil Bilgisi Düzeyine Göre Dağılımı**

Kurum	Hizmet Türü	Çok İyi	İyi	Orta
Millî Eğitim Bakanlığı	Ana Hizmet Personeli			1
	İdari Personel			1
Sağlık Bakanlığı	Ana Hizmet Personeli	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-
Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı	Ana Hizmet Personeli	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-
Sanayi ve Ticaret Bakanlığı	Ana Hizmet Personeli	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-
Çevre ve Orman Bakanlığı	Ana Hizmet Personeli		10	
	İdari Personel			
TOKİ Başkanlığı	Ana Hizmet Personeli	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-
DSİ GM	Ana Hizmet Personeli	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-
Karayolları GM	Ana Hizmet Personeli		5	
	İdari Personel			2
DHMİ GM	Ana Hizmet Personeli	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-
TEDAŞ GM	Ana Hizmet Personeli	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-

SHÇEK GM	Ana Hizmet Personeli			95
	İdari Personel			69
Vakıflar GM	Ana Hizmet Personeli		10	
	İdari Personel			
YURTKUR GM	Ana Hizmet Personeli		1	
	İdari Personel			2
Ziraat Bankası	Ana Hizmet Personeli	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-
Halkbank	Ana Hizmet Personeli	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-
Türkiye Kalkınma Bankası	Ana Hizmet Personeli	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-
<b>Toplam</b>		<b>0</b>	<b>26</b>	<b>170</b>

Öte yandan, pilot çalışma kapsamında tespit edilen ihtiyaçtan yola çıkılarak, Bölge'de faaliyette bulunan kurumların yerel halka ulaşmak ve hizmetleri etkinleştirmek açısından yerel dilleri (Kürtçe, Arapça, Süryanice vb) konuşan personel hangi düzeyde gereksinim duyduğu tespit edilemeye çalışılmıştır. Bu kapsamda, Tablo 27'de yer alan kurumları yerel dil bilen personele olan talebi ortaya konmuştur.



TCDD Bölge Müdürlüğü	Ana Hizmet Personeli	16	10	27
	İdari Personel			
Devlet Hava Meydanları İşletmesi	Ana Hizmet Personeli	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-
KOSGEB Bölge Müdürlükleri	Ana Hizmet Personeli		2	2
	İdari Personel		2	1
Valilikler	Ana Hizmet Personeli	4	8	
	İdari Personel	1	5	
Üniversiteler	Ana Hizmet Personeli	20	100	30
	İdari Personel	15	97	40
<b>Toplam</b>		<b>410</b>	<b>2668</b>	<b>2430</b>

**TABLO 29:****Merkezi Kurumlarda İhtiyaç Duyulan Personelin Bilgisayar Bilgisi Düzeyine Göre Dağılımı**

Kurum	Hizmet Türü	Çok iyi	İyi	Orta
Millî Eğitim Bakanlığı	Ana Hizmet Personeli	1		
	İdari Personel	1		
Sağlık Bakanlığı	Ana Hizmet Personeli	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-
Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı	Ana Hizmet Personeli	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-
Sanayi ve Ticaret Bakanlığı	Ana Hizmet Personeli	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-
Çevre ve Orman Bakanlığı	Ana Hizmet Personeli		10	
	İdari Personel			
TOKİ Başkanlığı	Ana Hizmet Personeli	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-
DSİ GM	Ana Hizmet Personeli	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-
Karayolları GM	Ana Hizmet Personeli		5	
	İdari Personel		2	
DHMİ GM	Ana Hizmet Personeli	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-
TEDAŞ GM	Ana Hizmet Personeli	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-

SHÇEK GM	Ana Hizmet Personeli			95
	İdari Personel		30	39
Vakıflar GM	Ana Hizmet Personeli	5		
	İdari Personel	5		
YURTKUR GM	Ana Hizmet Personeli		1	
	İdari Personel		2	
Ziraat Bankası	Ana Hizmet Personeli	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-
Halkbank	Ana Hizmet Personeli	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-
Türkiye Kalkınma Bankası	Ana Hizmet Personeli	-	-	-
	İdari Personel	-	-	-
<b>Toplam</b>		<b>12</b>	<b>50</b>	<b>134</b>

## SONUÇ

GAP Eylem Planı, 2008-2012 yılları arasında uygulamaya konmuş, bir bölgesel kalkınma planıdır. Plan, bölgeler arası kalkınmışlık farklarının azaltılması, ekonomik ve sosyal gelişmenin eş zamanlı olarak sağlanması ve gelir dağılımı eşitsizliklerinin en aza indirgenmesi şeklinde ifade edilen temel amaçlarla formüle edilmiş bir makro stratejik plan niteliği taşımaktadır.

Tüm gelişmiş dünya ülkelerinde olduğu gibi ülkemizde de devlet kurumlarının aslı işlevlerini yerine getirirken, kamu kaynaklarının etkin kullanımı, şeffaf ve hesap verebilir olma gibi ilkeler çerçevesinde hareket etmesi gerektiği, genel kabul görmektedir. Kamu yönetiminde özellikle son on yılda ağırlıklı biçimde hakim olmaya başlayan bu anlayış, kamu kurumlarının yönetsel etkinliği ve rasyonalizasyonu konusunda bir yöntem arayışını da beraberinde getirmiştir. Bu çerçevede, özel sektör işletmelerinin rekabetçi ortamda varlıklarını nasıl sürdürebildikleri sorusuna cevap olarak üretilmiş stratejik yönetim anlayışı ve bu kapsamda geliştirilen yönetsel araçlar kamu kuruluşlarının da gündemine gelmiştir. Kamu kesiminde, gerek bölge ve şehirlere yönelik makro nitelikli gerekse tek tek kurumlar bazında mikro nitelikli stratejik planların oluşturulması ve uygulanması yoluna gidilmektedir.

Ancak özel sektör işletmeleri içinde bile uygulama sorunları ile karşılaşan stratejik yönetim metodolojisi, kamu kurumlarının işleyiş mantığı, faaliyet alanları ve ölçekleri göz önüne alındığında bir dizi özgün sorunu da beraberinde getirmektedir.



Bilindiği üzere tüm örgütlü birimlerde örgütsel amaçlara ulaşabilmek için finansal, fiziksel ve beşeri kaynakların tedarikinin, bu kaynakların organizasyonunun eş zamanlı ve etkin biçimde gerçekleşmesi gerekmektedir. Genellikle hizmet üretimine yönelik kamu kurum ve kuruluşları açısından da aynı ilkelerin geçerliliğinden söz etmek mümkündür. Üretilen hizmetin etkinliğini ve kalitesini belirleyen kritik faktörlerden biri, insan kaynağıdır. Kamu kesiminde kurumların ürettikleri hizmetin gerekleri ile uyumlu bir insan kaynağı profilinin yaratılması, mevcut insan kaynağının kurumsal gereklilikler/ihtiyaçlar doğrultusunda yönetilmesi ve geliştirilmesi bir diğer önemli yönetsel süreci işaret etmektedir.

GAP Eylem Planı gibi makro stratejik planlar, ilişkin oldukları bölgeye ve taşıdıkları amaçlara göre çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarına sorumluluklar, eylemler ve hedefler yüklemektedirler. Bu durum, öngörülen faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için finansal ve fiziksel kaynaklar kadar yeterli sayıda ve nitelikte insan kaynağının da kurumlara tahsis edilmesini ve bir makro stratejik plan dahilinde faaliyet gösterecek kurumların bu plan kapsamındaki tüm yönetsel süreçlerde etkin biçimde yer almasını sağlayacak mekanizmaların eş zamanlı olarak geliştirilmesini gerektirmektedir.

Bu tespitlerden hareketle, GAP Eylem Planı'nın Uygulanmasına Yönelik İnsan Kaynakları Araştırması, öncelikli olarak GAP Eylem Planı Kapsamında faaliyet üstlenmiş olan kamu kurum ve kuruluşlarının söz konusu faaliyet ve sorumluluklarından doğan insan kaynağı ihtiyacını nicelik ve nitelik itibarıyla tespit etmeyi amaçlamaktadır.

Araştırma örnekleminin belirlenmesinde GAP Eylem Planı'nın sorumlu kuruluşlar listesi esas alınmıştır. İnsan Kaynakları Araştırması, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki dokuz ilde (Adıyaman, Batman, Diyarbakır, Gaziantep, Mardin, Kilis, Siirt, Şanlıurfa ve Şırnak) faaliyet gösteren 122 kamu kurum ve kuruluşu ile Ankara merkezli olarak çalışan ancak Eylem Planı çerçevesinde sorumluluğu bulunan 26 merkezi birimi kapsayacak biçimde yürütülmüştür.

Yukarıda belirtilen ilişkiler göz önüne alınarak, Araştırma'nın içeriği, kurumların insan kaynağı ihtiyacının belirleyicisi olan GAP Eylem Planı'nın yönetsel boyutlarına ve kurumlarda hali hazırda yürütülen insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin veri üretmeyi ve analiz yapmayı da sağlayacak biçimde geniş düşünülerek tasarlanmıştır.

Bu kapsamda, ilk olarak, GAP Eylem Planı'nın yönetsel süreçlerine yönelik elde edilen veriler analiz edilmiş ve GAP Eylem Planı, bir strateji planı olarak yönetsel süreçleri itibarıyla değerlendirilmiştir. Bulgular, planlama, koordinasyon, uygulama ve denetim süreçleri itibarıyla incelenen Eylem Planı'nın, kamu kesiminde uygulanan stratejik yönetim modellerinden farklı olmayan bir biçimde özgün sorunlar yaşadığını ortaya koymaktadır.



Özellikle Plan'ın formülasyonunda yerel kurumların katılımını sağlayan ortak bir mekanizmanın eksikliği göze çarpmaktadır. Uygulama süreci açısından Plan hedeflerinin izlenmesi ve değerlendirilmesinde sorumlu birimlerin oluşturulmadığı, yani stratejinin gereklerine uygun bir örgütlenmeye gidilmediği tespit edilmektedir. Plan dahilinde belirlenmiş hedeflere hangi kurumların, hangi zaman dilimleri içinde, hangi maliyetlerle ve ne kadar ulaştığını gösteren bir izleme/değerlendirme sistemi de işletilmemektedir. Bu durum, makro ölçekte öngörülen hedeflerin mikro düzeyde uygulayıcılarının oluşturulmasını ve izlenmesini oldukça güçleştirmektedir.

Öte yandan bölgeye özgü bir takım sorunlardan ve kamu kurumlarının genelinde hakim olan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının eksikliklerinden kaynaklanan insan kaynakları kısıtları da kurumların genel etkinliğini, dolayısıyla GAP Eylem Planı kapsamındaki performansını da olumsuz etkilemektedir. Özellikle personel seçme süreçlerinin merkezi yapısı ve uzun zaman alan prosedürlere tabi olması, bireylere yönelik bir performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin eksikliği önemli yönetim sorunlarını da beraberinde getirmektedir. Kamu kesiminde giderek yaygınlaşan farklı çalışma statüleri, farklı özlük hakları ve kazanımlar, çalışanların motivasyonu açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Farklı kurumlardan yapılan personel transferleri ve geçici görevlendirmeler de kurumların kendi ihtiyaçlarına uygun nitelikli personel temin etme ve geliştirme çabaları açısından sorunlu görünmektedir.

Bölge'deki kamu kurum ve kuruluşlarında hali hazırda görev yapan çalışanların genel profiline bakıldığında, eğitim düzeyi ve işle ilgili beceriler konusunda önemli eksiklikler göze çarpmamaktadır. Ancak asıl sorun kurumların kendi ihtiyaçları doğrultusunda kurum ve iş ile uyumu sağlanmış nitelikli işgücünü, etkin biçimde çalıştırabilme bağlamında somutlaşmaktadır. Bu tespit, insan kaynakları yönetimi alanında önerilen sistemlerin, kamu kurum ve kuruluşlarının ihtiyaçları göz önünde bulundurularak yeniden yorumlanması ve uygulanması gerekliliğini bir kez daha ortaya çıkarmaktadır.

Bölge'de faaliyet gösteren kurumların GAP Eylem Planı çerçevesinde üstlendikleri faaliyetlerden doğan insan kaynağı ihtiyacı yönelik analizlerde ise meslek gurupları itibarıyla öğretmenler ve sağlık çalışanlarının en çok ihtiyaç duyulan çalışan grubunu oluşturduğu tespit edilmektedir. Bunların ardından sırayı sosyologlar, sosyal çalışmacılar ve çocuk gelişim uzmanları ile mühendis ve teknisyen/operatör gibi teknik uzmanlığı yüksek meslek mensupları almaktadır.

Son tahlilde, Araştırma'nın ulaştığı sonuçların, GAP Eylem Planı gibi makro stratejik planların formülasyonu ve uygulanmasında gerekli olan düzenleme alanlarının yeniden gözden geçirilmesi ve kamu kurumlarında uygulanan insan kaynakları sistemlerinin yeniden yorumlanması ya da revizyonu açısından katkı sağlaması beklenmektedir.



**Nisan 2010**



Dicle Üniversitesi / İİBF  
Diyarbakır



GAP Bölge Kalkınma  
İdaresi Başkanlığı  
Şanlıurfa

**EK-1-**

# **GAP EYLEM PLANININ UYGULANMASINA YÖNELİK İNSAN KAYNAKLARI ARAŞTIRMASI**

**DEVLET BAKANI  
CEVDET YILMAZ'IN  
ARAŞTIRMAYA ÇAĞRI YAZISI**

Sayın İlgili,

Bilindiği üzere, Güneydoğu Anadolu Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı'nın koordinatörlüğünde hazırlanan GAP Eylem Planı 2008 yılında uygulamaya konmuştur. Plan, ekonomik büyüme, sosyal gelişme ve istihdam artışı yaratarak bölgesel gelişmeye destek olmayı amaçlamaktadır.

Özellikle Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ne yer alan kurum ve kuruluşların Plan çerçevesinde belirlenen faaliyetlere katılımı, gösterdikleri destek ve performans, Plan'ın hayata geçmesi ve somut sonuçlar üretmesi açısından kritik öneme sahiptir. Öte yandan Eylem Planı çerçevesinde sorumluluk üstlenen kurum ve kuruluşların belirlenmiş faaliyetleri gerçekleştirebilmeleri ve Plan hedeflerine ulaşabilmeleri, ihtiyaç duyulan kaynakların yeterliliği ile yakından ilgilidir. Söz konusu temel kaynaklardan biri finansal kaynak diğeri ise insan kaynağıdır. Diğer bir deyimle GAP Eylem Planı kapsamında üstlenilen faaliyetler, nicelik ve nitelik itibarıyla bir insan kaynağı ihtiyacını da beraberinde getirmektedir. Çünkü tüm kurumlarda hazırlanan, öngörülen planları uygulamak, gerçeğe dönüştürmek, nihai olarak kurumların çalışanlarının yetkinliklerine, tutumlarına ve katılımına bağlıdır.

Bu nedenle, ilgili kurum ve kuruluşların, GAP Eylem Planı'nda yer alan faaliyetlere ilişkin olarak yeterli insan kaynağına sahip olup olmadıklarının tespit edilmesi, eğer var ise insan kaynağı ihtiyacının nitelik ve nicelik itibarıyla ortaya konması, etkin bir istihdam politikası ile bu ihtiyacın karşılanması ve mevcut insan kaynağının niteliklerinin kurumsal ihtiyaçlar doğrultusunda geliştirilebilmesi, GAP Eylem Planı'nın hayata geçirilmesi açısından stratejik öneme sahiptir.

Bu doğrultuda, GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı ile Dicle Üniversitesi arasında bir protokol imzalanmış ve "GAP Eylem Planı'nın Uygulanmasına Yönelik İnsan Kaynakları Araştırması"nın GAP Eylem Planı kapsamında görev alan tüm kamu kurum ve kuruluşlarında yürütülmesi öngörülmüştür. Araştırmanın sağlıklı sonuçlar verebilmesi, kurum yöneticilerimizin bilgi paylaşımına ve desteğine doğrudan bağlıdır.

Ekte yer alan anketle istenen bilgilerin hassasiyetle derlenmesi ve söz konusu araştırmanın etkin biçimde yürütülmesi için ilginizi ve desteğinizi rica ederim.

**Cevdet Yılmaz**

Devlet Bakanı



**Nisan 2010**



Dicle Üniversitesi / İİBF  
Diyarbakır



GAP Bölge Kalkınma  
İdaresi Başkanlığı  
Şanlıurfa

**EK -2-**

# **GAP EYLEM PLANININ UYGULANMASINA YÖNELİK İNSAN KAYNAKLARI ARAŞTIRMASI**

## **İNSAN KAYNAKLARI ARAŞTIRMASI ANKET FORMU**

GÜNEYDOĞU ANADOLU PROJESİ  
EYLEM PLANI  
İNSAN KAYNAKLARI ARAŞTIRMASI  
ANKET FORMU  
Dicle Üniversitesi  
Diyarbakır, 2010

Sayın İlgili,

Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP) çerçevesinde ve GAP Bölge İdaresi Başkanlığı koordinatörlüğünde hazırlanan GAP Eylem Planı, 2008-2012 yılları içinde hayata geçirilecek bölgesel çalışmaları kapsamaktadır.

Ekonomik kalkınmanın gerçekleştirilmesi, sosyal gelişmenin sağlanması, altyapının geliştirilmesi ve kurumsal kapasitenin artırılması başlıkları altında belirlenen eylemler bölgede yer alan kamu kurum ve kuruluşları, meslek kuruluşları ile sivil toplum örgütlerinin katılımını gerektirmektedir.

Elinizde bulunan anket formu, söz konusu kamu kuruluşlarının, GAP eylem planını gerçekleştirmek için gerekli ve yeterli insan kaynağına sahip olup olmadıklarını belirlemek amacıyla hazırlanan bir araştırma kapsamında sizlere ulaştırılmıştır. Anket formunun ekinde GAP Eylem Plan çerçevesinde biriminiz için öngörülmuş faaliyetler belirtilmiştir. Anketteki soruların bir kısmını, bu faaliyetlere göre değerlendirme yaparak cevaplamanız gerekmektedir.

Araştırma sonucunda, ilgili kuruluşların GAP Eylem Planı uygulama sürecinde oluşan insan kaynağı ihtiyacını nitelik ve nicelik olarak tespit etmek, bu tespitini yanı sıra mevcut insan kaynağına yönelik eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını ortaya koymak amaçlanmaktadır.

Aşağıda yer alan soruların doğru ve eksiksiz biçimde cevaplandırılması, araştırmanın sağlıklı sonuç vermesi açısından son derece önemlidir.

İlgi gösterdiğiniz ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Araştırma Ekibi



## 1. Kurum Bilgileri

Bulduğunuz ilde görev yaptığınız kurum/birimi lütfen belirtiniz.	
Biriminizin bağlı olduğu merkez teşkilatını lütfen belirtiniz.	

## 2. Aşağıdaki ifadelere ilişkin görüşünüzü, ilgili cevap şıkkının üzerine işaretleyerek (x) belirtiniz.

Bağlı bulunduğumuz kurum, GAP Eylem Planı çerçevesinde yürüttüğümüz faaliyetlere önem vermektedir.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Fikrim yok
Bağlı bulunduğumuz kurum, GAP Eylem Planı çerçevesinde yürüttüğümüz faaliyetler için birimimize yeterli desteği vermektedir.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Fikrim yok
Bağlı bulunduğumuz kurum, GAP Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetler hakkında birimizi yeterince bilgilendirmiştir.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Fikrim yok

GAP Eylem Planı çerçevesinde yürüttüğümüz faaliyetler ile Bölge'nin gelişimine katkı sağladığımıza inanmaktayız.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Fikrim yok
GAP Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetleri etkin biçimde yerine getirmekteyiz.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Fikrim yok
GAP Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetlerin gerçekleştirilmesi bizim için önceliklidir.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Fikrim yok
GAP Eylem Planı'nın amaçları ve Plan çerçevesinde ulaşmamız gereken hedefler hakkında yeterince bilgi sahibiyiz.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Fikrim yok
GAP Eylem Planı çerçevesinde yürütecekleri faaliyetler konusunda, bize bağlı olan birimlere yeterli desteği vermektedir.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Fikrim yok

GAP Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetler için belirlenen zaman dilimleri yeterlidir.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Fikrim yok
GAP Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetler için gerekli parasal kaynaklara sahibiz.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Fikrim yok
GAP Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetler için gerekli teçhizat ve donanıma sahibiz.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Fikrim yok
GAP Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetler için yeterli sayıda personele sahibiz.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Fikrim yok
GAP Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetler için yeterli niteliklerde personele sahibiz.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Fikrim yok
Personelimiz, GAP Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetler hakkında net olarak bilgilendirilmiştir.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Fikrim yok

Kurumumuzda insan kaynakları planlaması etkin biçimde yapılmaktadır.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Fikrim yok
Kurumumuzda yeni personel bulma ve işe alma süreçleri etkin biçimde çalışmaktadır.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Fikrim yok
İş ve görev tanımları net biçimde belirlenmiştir.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Fikrim yok
Personelimizin bilgi ve beceri düzeyi yaptığı işle uyumludur.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Fikrim yok
Yapılan işlerin gerektirdiği biçimde ekip çalışması yürütülebilmektedir.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Fikrim yok
Çalışan personele düzenli olarak hizmet içi eğitimler verilmektedir.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Fikrim yok
Verilen eğitimler personelin işle ilgili ihtiyaçlarına uygundur.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Fikrim yok



Personelimiz eğitimlerden kazandığı bilgi ve becerileri işinde kullanma fırsatı bulabilmektedir.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Fikrim yok
Personelin başarı düzeyi (performansı) ölçülebilmektedir.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Fikrim yok
Personelin ortaya koyduğu başarılar ödüllendirilebilmektedir.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Fikrim yok
Personelimizin aldığı ücret düzeyleri yeterlidir.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Fikrim yok
İşten ayrılma oranları kabul edilebilir düzeydedir.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Fikrim yok
İşe devamsızlık oranları kabul edilebilir düzeydedir.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Fikrim yok
İş kazaları ve hastalıklarının yaşanma sıklığı kabul edilebilir düzeydedir.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Fikrim yok

**Aşağıdaki ifadeleri, biriminizdeki ana hizmet personelinin işinde üstün başarı göstermesini sağlamak açısından taşıdığı önem derecesine göre değerlendiriniz.**

Personelin başarı odaklı olması, işinden sonuç alması	Çok önemlidir	Önemlidir	Ne önemlidir ne de önemsizdir	Önemsizdir	Hiç önemli değildir	Fikrim yok
Personelin yaratıcı olması	Çok önemlidir	Önemlidir	Ne önemlidir ne de önemsizdir	Önemsizdir	Hiç önemli değildir	Fikrim yok
Sorunlara çözüm üretmesi	Çok önemlidir	Önemlidir	Ne önemlidir ne de önemsizdir	Önemsizdir	Hiç önemli değildir	Fikrim yok
Girişimci olması, inisiyatif alması	Çok önemlidir	Önemlidir	Ne önemlidir ne de önemsizdir	Önemsizdir	Hiç önemli değildir	Fikrim yok
Mesai arkadaşları ile işbirliği yapması	Çok önemlidir	Önemlidir	Ne önemlidir ne de önemsizdir	Önemsizdir	Hiç önemli değildir	Fikrim yok
İletişim becerisinin yüksek olması	Çok önemlidir	Önemlidir	Ne önemlidir ne de önemsizdir	Önemsizdir	Hiç önemli değildir	Fikrim yok
İşine ilişkin teknik bilgi ve becerilerinin gelişmiş olması	Çok önemlidir	Önemlidir	Ne önemlidir ne de önemsizdir	Önemsizdir	Hiç önemli değildir	Fikrim yok

Değişik koşullara kolay uyum sağlayabilmesi	Çok önemlidir	Önemlidir	Ne önemlidir ne de önemsizdir	Önemsizdir	Hiç önemli değildir	Fikrim yok
Çalıştığı kuruma bağlı olması	Çok önemlidir	Önemlidir	Ne önemlidir ne de önemsizdir	Önemsizdir	Hiç önemli değildir	Fikrim yok
Davranışlarının tutarlı ve güvenilir olması	Çok önemlidir	Önemlidir	Ne önemlidir ne de önemsizdir	Önemsizdir	Hiç önemli değildir	Fikrim yok
Emir ve talimatları eksiksiz biçimde yerine getirmesi	Çok önemlidir	Önemlidir	Ne önemlidir ne de önemsizdir	Önemsizdir	Hiç önemli değildir	Fikrim yok
Kurumdaki çatışmaları yönetebilmesi, çözümlenebilmesi	Çok önemlidir	Önemlidir	Ne önemlidir ne de önemsizdir	Önemsizdir	Hiç önemli değildir	Fikrim yok

### 3. Aşağıdaki soruları, biriminizin geneline ilişkin olarak cevaplandırınız.

3.1. Biriminizde çalışan toplam personel sayısı : .....

3.2. Biriminizdeki personelin hizmet türüne göre sayısal dağılımı

Hizmetin türü	Personel sayısı
Yönetici kademelerinde görev alanlar	
Ana hizmetlerde çalışan yönetici olmayan personel	
İdari hizmetlerde çalışan personel*	
Destek hizmetlerde çalışan personel**	

\*İdari hizmetler sekreterlik, özlük işleri, muhasebe, evrak kayıt vb. işleri kapsamaktadır.

\*\*Destek hizmetleri temizlik, güvenlik, yeme içme servisi gibi işleri kapsamaktadır.

3.3. Personelin cinsiyete göre dağılımı

Hizmetin türüne göre personel sayısı	Cinsiyet	
	Kadın	Erkek
Yönetici kademelerinde görev alanlar		
Ana hizmetlerde çalışan personel sayısı		
İdari hizmetlerde çalışan personel sayısı		



## 3.4. Çalışanların medeni duruma göre dağılımı

Hizmetin türüne göre personel sayısı	Medeni Durum	
	Evli	Bekar
Yönetici kademelerinde görev alanlar		
Ana hizmetlerde çalışan personel sayısı		
İdari hizmetlerde çalışan personel sayısı		

## 3.5. Çalışanların yaşa göre dağılımı

Hizmetin türüne göre personel sayısı	Yaş Ortalaması				
	25 yaş ve altı	26-35 yaş arası	36-45 yaş arası	46-55 yaş arası	56 yaş ve üzeri
Yönetici kademelerinde görev alanlar					
Ana hizmetlerde çalışan personel sayısı					
İdari hizmetlerde çalışan personel sayısı					

## 3.6. Çalışanların statüsüne göre sayısal dağılımı

Hizmetin türüne göre personel sayısı	Statü				
	Memur	Sözleşmeli	Geçici İşçi	Geçici Görevlendirme	Vekaleten Görevlendirme
Yönetici kademelerinde görev alanlar					
Ana hizmetlerde çalışan personel sayısı					
İdari hizmetlerde çalışan personel sayısı					

## 3.7. Çalışanların eğitim durumuna göre dağılımı

Hizmetin türüne göre personel sayısı	Eğitim Durumu					
	İlköğretim	Orta Öğretim	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora
Yönetici kademelerinde görev alanlar						
Ana hizmetlerde çalışan personel sayısı						
İdari hizmetlerde çalışan personel sayısı						

## 3.8. Çalışanların kıdeme göre dağılımı

Hizmetin türüne göre personel sayısı	Kıdem Durumu				
	5 yıldan az	6-10 yıl arası	11-15 yıla arası	16-20 yıl arası	21 yıl ve üstü
Yönetici kademelerinde görev alanlar					
Ana hizmetlerde çalışan personel sayısı					
İdari hizmetlerde çalışan personel sayısı					

3.9. Çalışanların yabancı dil bilgisine göre dağılımı  
(Lütfen, en az bir yabancı dil için değerlendiriniz.)

Hizmetin türüne göre personel sayısı	Yabancı Dil Düzeyi				
	Çok iyi derecede	İyi derecede	Orta düzeyde	Yetersiz	Hiç bilmiyor
Yönetici kademelerinde görev alanlar					
Ana hizmetlerde çalışan personel sayısı					
İdari hizmetlerde çalışan personel sayısı					



### 3.10. Çalışanların bilgisayar kullanma becerisine göre dağılımı

(Lütfen, çalışanın işi ile ilgili bilgisayar programlarını kullanabilme becerisine göre değerlendiriniz. Örneğin bir çizim, işlem veya tasarım programı gibi.)

Hizmetin türüne göre personel sayısı	İşle ilgili bilgisayar programlarını kullanma düzeyi				
	Çok iyi derecede	İyi derecede	Orta düzeyde	Yetersiz	Hiç bilmiyor
Yönetici kademelerinde görev alanlar					
Ana hizmetlerde çalışan personel sayısı					
İdari hizmetlerde çalışan personel sayısı					

4.Aşağıdaki soruları, biriminizin GAP Eylem Planında belirtilen faaliyetlerinde çalışan mevcut personele ilişkin olarak cevaplandırınız.

4.1. Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetlerde görev alan mevcut personelin cinsiyet itibarıyla dağılımı

Hizmetin türüne göre personel sayısı	Cinsiyet	
	Kadın	Erkek
Yönetici kademelerinde görev alanlar		
Ana hizmetlerde çalışan personel sayısı		
İdari hizmetlerde çalışan personel sayısı		

#### 4.2.GAP Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetlerde görev alan mevcut personelin eğitim durumu

Hizmetin türüne göre personel sayısı	Eğitim Durumu					
	İlköğretim	Orta Öğretim	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora
Yönetici kademelerinde görev alanlar						
Ana hizmetlerde çalışan personel sayısı						
İdari hizmetlerde çalışan personel sayısı						

#### 4.3. Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetlerde görev alan mevcut personelin yabancı dil bilgisi

(Lütfen, en az bir yabancı dil için değerlendiriniz.)

Hizmetin türüne göre personel sayısı	Yabancı Dil Düzeyi				
	Çok İyi derecede	İyi derecede	Orta düzeyde	Yetersiz	Hiç bilmiyor
Ana hizmetlerde çalışan personel sayısı					
İdari hizmetlerde çalışan personel sayısı					

#### 4.4. Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetlerde görev alan mevcut personelin bilgisayar kullanma becerisine göre dağılımı

(Lütfen, çalışanın işi ile ilgili bilgisayar programlarını kullanabilme becerisine göre değerlendiriniz. Örneğin bir çizim, işlem veya tasarım programı gibi.)

Hizmetin türüne göre personel sayısı	İşiyile ilgili bilgisayar programlarını kullanma düzeyi				
	Çok İyi derecede	İyi derecede	Orta düzeyde	Yetersiz	Hiç bilmiyor
Ana hizmetlerde çalışan personel sayısı					
İdari hizmetlerde çalışan personel sayısı					



#### 4.5.GAP Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetlerde görev alan mevcut personelin unvanları itibariyle dağılımı.

(Lütfen kurumunuza uygun olan unvanların sonundaki kutucuğa mevcut personel sayısını yazınız)

Unvan	Personel Sayısı	Unvan	Personel Sayısı
Aile ve Sosyal Araştırma Uzm.		Mimar	
Araştırma Görevlisi		Mühendis	
Arkeolog		Öğretmen	
Asistan		Patent Uzmanı	
Bilgisayar İşletmeni		Pedagog	
Çevre ve Orman Uzm.		Planlama Uzm.	
Çocuk Eğitimsi		Psikolog	
Çocuk Gelişimsi		Sağlık Memuru	
Danışman		Sağlık Teknikeri	
Ebe		Sosyal Çalışmacı	
Ekonomist		Sosyal Hizmet Uzm	
Eğitim Uzm.		Sosyal Yardım Uzm.	
Finans/ Fon Yönetimi Uzm.		Sosyolog	
Haberleşme Uzm.		Tabip	
Şehir ve Bölge Planlama Uzm.		Tarım Ekonomisti	
İstihdam ve Meslek Uzm.		Tekniker	
İstatistik uzmanı		Tüketici ve Rekabet Uzm.	
İş Sağlığı ve GÜv.Uzm.		Turizm rehberi	
Kadın Statüsü Uzm.		Ulaştırma Uzmanı	
Kimyager		Uzman Tabip	
Laborant		Uzman	
Marka Uzmanı		Veteriner Hekim	
Memur		Veteriner Sağlık Teknikeri	

**Varsa diğer unvanları, personel sayıları ile birlikte lütfen belirtiniz:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**5.Aşağıdaki soruları, biriminizin GAP Eylem Planında belirtilen faaliyetlerinde çalışmak üzere ihtiyaç duyduğunuz (istihdam edilmesi gereken) personele ilişkin olarak cevaplandırınız.**

**5.1. GAP Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetlerde görev alması gereken (ihtiyaç duyulan) personelin cinsiyet itibariyle dağılımı**

Hizmetin türüne göre personel sayısı	Cinsiyet	
	Kadın	Erkek
Ana hizmetlerde çalışan personel sayısı		
İdari hizmetlerde çalışan personel sayısı		

**5.2.GAP Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetlerde görev alması gereken (ihtiyaç duyulan) personelin eğitim durumu**

Hizmetin türüne göre personel sayısı	Eğitim Durumu					
	İlköğretim	Orta Öğretim	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora
Ana hizmetlerde çalışan personel sayısı						
İdari hizmetlerde çalışan personel sayısı						



### 5.3. GAP Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetlerde görev alması gereken (ihtiyaç duyulan) personelin yabancı dil bilgisi

(Lütfen, en az bir yabancı dil için değerlendiriniz.)

Hizmetin türüne göre personel sayısı	Yabancı Dil Düzeyi				
	Çok iyi derecede	İyi derecede	Orta düzeyde	Yetersiz	Hiç bilmiyor
Ana hizmetlerde çalışan personel sayısı					
İdari hizmetlerde çalışan personel sayısı					

GAP Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetlerde görev alması gereken (ihtiyaç duyulan) personelin bilmesi gereken belirli bir yabancı dil ya da diller var ise lütfen belirtiniz.

.....

.....

.....

### 5.4. Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetlerde görev alması gereken (ihtiyaç duyulan) personelin bilgisayar kullanma becerisine göre dağılımı

(Lütfen, çalışanın işi ile ilgili bilgisayar programlarını kullanabilme becerisine göre değerlendiriniz. Örneğin bir çizim, işlem veya tasarım programı gibi.)

Hizmetin türüne göre personel sayısı	İşyle ilgili bilgisayar programlarını kullanma düzeyi				
	Çok iyi derecede	İyi derecede	Orta düzeyde	Yetersiz	Hiç bilmiyor
Ana hizmetlerde çalışan personel sayısı					
İdari hizmetlerde çalışan personel sayısı					

GAP Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetlerde görev alması gereken (ihtiyaç duyulan) personelin bilmesi/kullanması gereken özel bir bilgisayar programı ya da programları var ise lütfen belirtiniz.

.....

.....

.....

**5.5.GAP Eylem Planı çerçevesindeki faaliyetlerde görev alması gereken (ihtiyaç duyulan) personelin unvanları itibariyle dağılımı**

(lütfen kurumunuza uygun olan unvanların sonundaki kutucuğa ihtiyaç duyulan personel sayısını yazınız)

Unvan	Personel Sayısı	Unvan	Personel Sayısı
Aile ve Sosyal Araştırma Uzm.		Mimar	
Araştırma Görevlisi		Mühendis	
Arkeolog		Öğretmen	
Asistan		Patent Uzmanı	
Bilgisayar İşletmeni		Pedagog	
Çevre ve Orman Uzm.		Planlama Uzm.	
Çocuk Eğitimsi		Psikolog	
Çocuk Gelişimsi		Sağlık Memuru	
Danışman		Sağlık Teknikeri	
Ebe		Sosyal Çalışmacı	
Ekonomist		Sosyal Hizmet Uzm	
Eğitim Uzm.		Sosyal Yardım Uzm.	
Finans/ Fon Yönetimi Uzm.		Sosyolog	
Haberleşme Uzm.		Tabip	
Şehir ve Bölge Planlama Uzm.		Tarım Ekonomisti	
İstihdam ve Meslek Uzm.		Tekniker	
İstatistik uzmanı		Tüketici ve Rekabet Uzm.	
İş Sağlığı ve GÜv.Uzm.		Turizm rehberi	
Kadın Statüsü Uzm.		Ulaştırma Uzmanı	
Kimyager		Uzman Tabip	
Laborant		Uzman	
Marka Uzmanı		Veteriner Hekim	
Memur		Veteriner Sağlık Teknikeri	

Varsa diğer unvanları, personel sayıları ile birlikte lütfen belirtiniz : .....

Desteğiniz ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.



**Nisan 2010**



Dicle Üniversitesi / İİBF  
Diyarbakır



GAP Bölge Kalkınma  
İdaresi Başkanlığı  
Şanlıurfa

**EK -3-**

# **GAP EYLEM PLANININ UYGULANMASINA YÖNELİK İNSAN KAYNAKLARI ARAŞTIRMASI**

## **İNSAN KAYNAKLARI ARAŞTIRMASI SORU FORMU**

GÜNEYDOĞU ANADOLU PROJESİ  
EYLEM PLANI  
İNSAN KAYNAKLARI ARAŞTIRMASI  
SORU FORMU

Dicle Üniversitesi  
Diyarbakır, 2010

	ADI SOYADI	KURUMU	UNVANI
<b>GÖRÜŞÜLEN TEMSİLCİ</b>			
<b>İLETİŞİM BİLGİLERİ</b>	Sabit Telefon: Mobil Telefon: E posta:		

## 1. BÖLÜM: GAP EYLEM PLANI ÇERÇEVESİNDE İNSAN KAYNAĞI İHTİYACI

1.1. Biriminiz, GAP Eylem Planı kapsamındaki faaliyetleri yürütmek için yeterli insan kaynağına sahip midir?

Evet

Hayır

Kısmen

1.2. Biriminizde, insan kaynağı açısından hangi tür sorunlar mevcuttur?

- Personel sayısı yetersizdir.
- Personelin eğitim düzeyi yetersizdir.
- Personelin deneyimi / tecrübesi yetersizdir.
- Personelin işle ilgili beceri ve bilgi düzeyi yetersizdir (yabancı dil, bilgisayar kullanma, araç gereç kullanımı vb).
- Personelin işe devamsızlık sorunu yaygındır.
- Personel devir hızı yüksektir (işten ayrılanların sayısı fazladır).
- Personelin motivasyonu / çalışma isteği düşüktür
- Diğer yetersizlikler: .....
- .....
- .....
- .....



### 1.3. Biriminizdeki insan kaynağı sorunlarının nedenleri sizce ne olabilir?

#### Kurumsal nedenler:

- Personel bulma, seçme ve işe alma süreci uzundur.
- Personel bulma ve seçme süreçleri açık ve kesin kriterlere göre işlememektedir.
- Personel ile yaptığı işin gerekleri arasında uyum sağlanamamaktadır (işe uygun personel bulunamamaktadır).
- Personele işi ile ilgili yeterli (hizmet içi) eğitim verilememektedir.
- Personelin başarı düzeyi / performansı ölçülmemektedir.
- Personeli motive edecek teşvik ve ödüller verilmemektedir.
- Atama ve yükselme kararları açık ve kesin kriterlere bağlı değildir.
- Ödenen ücretler düşüktür.
- Yapılan iş kaza ve hastalık riskleri içermektedir.
- Diğer nedenler : .....
- .....
- .....

#### 1.4. Bölgesel nedenler:

- Bölgede nitelikli / yetişmiş işgücü azdır.
- Bölgede iç göç sorunu işgücü kaybına yol açmaktadır.
- Bölgede güvenlik sorunları nitelikli işgücünü bölgeye çekmek açısından dezavantaj yaratmaktadır.
- Bölgede personelin önemli bir kısmı geçici sürelerle istihdam edilmektedir (nakil, görevlendirme, vekalet vb.)
- Bölgedeki eğitim kurumları ihtiyaca cevap verecek şekilde eğitimsağlayamamaktadır.
- Diğer nedenler : .....
- .....
- .....

**1.5. Biriminizdeki insan kaynağı yetersizliklerinin çözümü için önerileriniz neler olabilir?**

.....

.....

.....

**2. BÖLÜM: GAP EYLEM PLANININ ETKİNLİĞİ**

**GAP Eylem Planı'nın etkinliğinin artırılması için hangi konularda geliştirme çalışmaları yapılabilir?**

**Planlama sürecinde:**

- Plan hedefleri belirlenirken yerel kurumların katılımı sağlanmalıdır.
- Aksiyonlar / eylemler belirlenirken yerel kurumların katılımı sağlanmalıdır.
- Zamanlama / zaman hedefleri belirlenirken yerel kurumların katılımı sağlanmalıdır.
- Eylemlerden sorumlu kuruluşlar belirlenirken yerel kurumların katılımı sağlanmalıdır.
- Yerel kurumların hedefleri daha net ve ölçülebilir biçimde belirlenmelidir.
- Diğer çalışmalar: .....
- .....
- .....

**Koordinasyon ve iletişim sürecinde:**

- Eylem Planı'nın genel amaçları kurumlara net biçimde anlatılmalıdır.
- Eylem Planı'nda belirlenen amaç ve hedefler somut ve ayrıntılı olmalıdır.
- Eylem Planı'ndaki kurumların amaç ve hedefleri kurumlara net biçimde anlatılmalı ve duyurulmalıdır.
- Eylem Planı'ndaki ilgili kurumlar arasında işbirliği mekanizmaları kurulmalıdır.
- Eylem Planı'ndaki ilgili kurumlar arasında iletişim (bilgi alışverişi sağlayan) mekanizmalar kurulmalıdır.
- Diğer çalışmalar: .....
- .....
- .....



**Uygulama sürecinde (parasal kaynakların dağıtımı, insan kaynaklarının geliştirilmesi vb.):**

- Her bir kurumda, Eylem Planı'ndan sorumlu bir yönetici belirlenmelidir.
- Eylemlerin Planı ile ilgili olarak yöneticilere gerekli eğitimler verilmelidir.
- Eylemlerle ilgili parasal kaynaklar yeterli ölçüde ayrılmalıdır.
- Eylemlerle ilgili parasal kaynaklar düzenli biçimde aktarılmalıdır.
- Eylemlerle ilgili insan kaynağı ihtiyacı karşılanmalıdır.
- Eylemlerle ilgili altyapı / donanım sorunları çözülmelidir.
- GAP Eylem Planı ile ilgili bir "Uygulama Ofisi" kurulmalı ve tüm kurumlar bilgi eksikliği ve sorunların paylaşılması için bu ofise başvurabilmelidir.
- Diğer çalışmalar: .....
- .....
- .....

**Ölçme değerlendirme aşamasında (sonuçların takibi, kayıt altına alınması, değerlendirilmesi, planın revizyonu vb.):**

- Eylem planında belirtilen faaliyetlere ilişkin sonuçlar kayıt altına alınmalıdır.
- Ulaşılan sonuçlar yerel kurum yönetimleri tarafından izlenmelidir.
- Ulaşılan sonuçlar merkezi kurum yönetimleri tarafından izlenmelidir.
- Ulaşılan sonuçlar GAP Bölge İdaresi Başkanlığı tarafından izlenmelidir.
- Ulaşılan sonuçlara göre plan hedefleri yeniden düzenlenmelidir.
- Diğer çalışmalar: .....
- .....
- .....

**3. BÖLÜM: GAP EYLEM PLANI İNSAN KAYNAKLARI ARAŞTIRMASI****GAP İnsan Kaynakları Araştırması hakkında görüş ve önerileriniz:**

.....

.....

.....

