

Kamu Kurumlarında Çalışan Personelin Liyakat ve Yetkinliği Üzerine Bir İnceleme: Gaziantep Üniversitesi ve Gaziantep İslam Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Örneği¹

A Study on the Merit and Competence of Personnel Working in Public Institutions: The Example of Gaziantep University and Gaziantep Islamic Science and Technology University

Yakup BULUT * Seda KULU BAY **

ÖZET

Birçok kamu kurumunda kurum yöneticilerinin şikayet ettiği ve düzeltilmesi gerektiğini düşündüğü en önemli konulardan biri, birim veya kurum çalışanlarının kendi işlerindeki liyakat ve yetkinliği olduğu ifade edilmektedir. Elbette ki, bunun birçok sebebi olabilir. İşe almadan tut iş yapım sürecindeki işle ilgili güncellemelerin yapılmaması, çalışanların kendilerini kurum ihtiyaçları doğrultusunda sürekli yenileyememeleri, ya da kurumların bu konuda çalışanlarını donanımlı hale getirecek eğitimleri verememeleri olabilir. Özellikle performans ile liyakat arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Ancak çalışanların potansiyellerini keşfetmek ve onları kurum açısından daha yararlı hale getirmek de kurum yöneticilerinin bakış açısıyla ilgilidir. Çünkü kurumsallığı ve dünyadaki gelişim ve değişimi takip eden yöneticiler kendi kurumlarını ve dolayısıyla personelini sürekli güncelleme hazırlama çabalarını güderler.

Şunu ifade etmek gerekir ki, bütün kamu birimleri, önceden konulmuş soyut kurallar ve ilkeler üzerine bina edilmiştir. İşleyişin kurumsal bir nitelik kazanması için bu kural ve ilkelerin kurum çalışanları tarafından özümsemesi ve kurumun tüm kademeleri Toplam Kalite Yönetimi anlayışı çerçevesinde hareket etmeleri sağlanmalıdır ki, çalışanların liyakatını ve buna bağlı olarak performansının tespiti yapılabilir. Zaman zaman kamu kurumlarında ortaya çıkan işleyiş sorunlarının temelinde de liyakat ilkesinin ve kurumsallığın ihlalleri yatmaktadır. İşte bu çalışma, Gaziantep ili ölçeğinde Gaziantep Üniversitesi ve Gaziantep İslam Bilim ve Teknoloji Üniversitesi'nde hizmet sunumunda kamu personelinin liyakat, performans ve yetkinliğinin kurum yöneticilerinin gözüyle ele alıp incelemektedir. Elde edilen bilgilerin SPSS programıyla değerlendirilip bazı önerilerde bulunmak amaçlanmaktadır.

Anahtar Kavramlar: *Personel, Liyakat, Yetkinlik, Kamu İdareleri.*

ABSTRACT

In many public institutions, one of the most important issues that institutional managers complain about and think needs to be corrected is the merit and competence of unit or institutional employees in their work. There are, of course, many reasons for this. It could be the lack of job-related updates during the hiring process, the inability of employees to constantly renew themselves in line with the needs of the organization, or the inability of organizations to provide trainings to equip their employees in this regard. In particular, there is a directly proportional relationship between performance and merit. However, discovering the potential of employees and making them more useful for the organization is also related to the perspective of the managers of the organization. Because managers who follow institutionalization and the development and change in the world constantly strive to prepare their institutions and therefore their personnel for the current situation.

It should be noted that all public units are built on a set of abstract rules and principles. In order for the functioning to gain an institutional character, these rules and principles should be assimilated by the employees of the institution and all levels of the institution should act within the framework of Total Quality Management understanding so that the merit and performance of the employees can be determined. Violations of the principle of merit and institutionalism lie at the basis of the operational problems that arise from time to time in public institutions. This study examines the merit, performance and competence of public personnel in service delivery at Gaziantep University and Gaziantep Islamic Science and Technology University from the perspective of the managers of the institutions. The information obtained is evaluated with SPSS program and it is aimed to make some suggestions.

Keywords: *Personnel, Merit, Competence, Public Administrations.*

¹ Bu makale 26-28 Ekim 2023 tarihleri arasında Kırıkkale'de düzenlenen 23. Uluslararası Kamu Yönetimi Forumu'nda (KAYFOR23) aynı başlıkla sunulan ve özeti KAYFOR23 bildiri özet kitabında yer alan bildirinin tam metin hâlidir.

* Prof. Dr., Gaziantep Üniversitesi, yakupbulut@gantep.edu.tr, ORCID No.: 0000-0002-0838-4200

** Arş. Gör., Gaziantep Üniversitesi, sedakulu@gantep.edu.tr, ORCID No.: 0000-0001-6989-0695

GİRİŞ

Kamu kurum ve kuruluşlarının en çok ihtiyaç duyduğu en önemli kaynak, insan kaynağıdır. Kamu personelinin liyakatli ve yetkin olması sürdürülebilir ve nitelikli kamu hizmeti sunma anlamına gelmektedir. Bu açıdan kamu personelinin, işe alma sürecinden emeklilik aşamasına kadar, tüm aşamalarının verimlilik, liyakat, etkinlik ve donanım nitelikleri göz önünde bulundurulması ve bu bağlamda gerekli alt yapı çalışmalarının yapılması gerekmektedir. Özellikle bilgi teknolojilerinin hızlı değiştiği dikkate alındığında, kamu personelinin sürekli güncellenmesi ve iş akışlarına göre niteliklerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bu açıdan kamu personelinin liyakati ve yetkinliği, işe alım süreci ile başlasa da sürdürülebilir bir liyakat ve yetkinliğin kurumun ihtiyaçları doğrultusunda sürekli güncellenmesi gerekmektedir. Çünkü personelin başarı performansı ile liyakat ve yetkinliği arasında yakın bir ilişki vardır. Diğer bir ifade ile yetkinlik ve performans iç içe geçmiş iki kavram olmakla beraber, performans ve liyakat arasında da doğru orantılı bir ilişki mevcuttur. Bununla beraber çalışanların potansiyellerini keşfetmek ve onları kurum açısından daha yeterli hale getirmek için kurum yöneticilerinin de önemli görevleri vardır. Özellikle çalışanların çalışma alanlarının iyi belirlenmesi, motive edilmesi, sevk ve idare edilmelerinde kurumsal davranılması gibi faktörleri performans ve liyakati geliştirebilir. Dolayısıyla daha çok uygulamada kendini gösteren, performans, liyakat ve yetkinlik sorunu etkileyen birçok faktör vardır ve bu faktörlerin neler olduğunu en iyi tespit edenlerin başında da yöneticiler gelmektedir. İşte bu çalışma, kamu kurumlarında çalışan personelin hizmet sunumunda ortaya çıkan olumsuz faktörlerin nedenlerini araştırmak amacıyla, yöneticilerinin/idari amirlerinin gözünden personelin liyakat, performans ve yetkinliğini incelemektedir. Çalışmanın evrenini Gaziantep ilindeki Gaziantep Üniversitesi ve Gaziantep İslam Bilim ve Teknoloji Üniversite’lerinde yönetici pozisyonunda görev yapanlar oluşturmaktadır. Farklı düzeylerde görev yapan yöneticilerden her iki üniversitedeki yönetici sayısı dikkate alınarak uygun örneklem alanı belirlenmiştir. Çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılacaktır. Veri toplama aracı olarak anket uygulaması seçilmiştir. Anketlerden elde edilen veriler çerçevesinde teorik bilgiler de dikkate alınarak bir analiz yapılacaktır. Bu bağlamda gerek kurum yöneticilerinin yaklaşımları gerekse süreçte ortaya çıkan sorunlar çerçevesinde birtakım sonuç ve öneriler sunulacaktır. Bu bağlamda araştırmada *ilk olarak* kavramsal çerçeve ve süreç hakkında literatür bilgileri sunulacak, *daha sonra* saha araştırmasından elde edilen verilere yer verilecektir. Sonuçta ise genel bir değerlendirme yapılarak birtakım öneriler geliştirilecektir.

1-LİYAKAT VE YETKİNLİK KAVRAMLARI

Kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan birim yöneticilerinin şikayet ettiği ve düzeltilmesi gerektiğini düşündüğü en önemli konuların başında, birim veya kurum çalışanlarının liyakati ve yetkinlik sorunun olduğu söylenebilir. Özellikle iş ve işlemlerin hızlı ve sağlıklı işe yansması konusunda kamu çalışanlarının gelişen teknolojiye adaptasyon sorunu yaşadığı, kendilerini güncelleyemediği ve kurumların da buna ilişkin yeterli düzeyde hizmet içi eğitimleri veremediği görülmektedir. Bu durum, kamu idarelerinde çalışma performansını olumsuz etkileyebilmekte hatta yapamadığı için işten kaçma veya yapabilenler üzerinden iş süreçlerini devam ettirme gibi bir sorunu ortaya çıkarmaktadır. Bu açıdan liyakat ve yetkinliğin sadece işe alım sürecinde değil sonraki süreçlerde de geliştirilmesi gerekmektedir.

Liyakat, kavram olarak, ‘yeterlik, layık, uygun olma, ehil olma’ şeklinde tanımlanmakla beraber, genellikle sistem olarak etkin, verimli ve rasyonel bir personel yönetiminde kural ve

uygulamaların bütünü olarak tanımlanabilir. Liyakat kavramı, tüm tarihsel dönemlerde üzerinde durulan ve yönetime egemen kılınması gerektiğine vurgu yapılan bir kavramdır. Antik Yunan düşünürü Platon'dan beri fikir birliği sağlanan sorunlardan birisidir. Memuriyete girişin yarışmacı bir anlayışla, diğer bir ifade ile sınav yoluyla olmasına ilişkin sürecin Eski Çin'e kadar dayandığı ileri sürülmektedir (Gönülaçar, 2014: 6). Weber'in bürokrasisinde liyakat, işe alım süreci, yükselme, işten ayrılma/çıkarılma gibi konularda önemli yer tutmaktadır (Aydın, 2012: 58). Uzun bir geçmişe sahip olması ve uygulanabilirliğini kaybetmeyerek gün geçtikçe daha da önem kazanan liyakat kavramı, gerek kamu gerek özel yönetimde mihenk taşı niteliğindedir. Çünkü yönetimde liyakat konusu, kamu hizmetinin sunulduğu her yerde ana önceliklerden, kaygılardan ve meselelerden birisi olmuştur.

Liyakatin ortaya konulmasında ve onun tamamlayıcısı bir konumda olan yetkinlik kavramı ise, kamu çalışanının kıvraklığını, zekavetini ve donanımını göstermektedir. 1973 yılında McClelland'ın, kurumlardaki başarıda, bireylerin sahip oldukları özelliklerin (zeka gibi) değişkenlere nispeten daha belirleyici olduğunu vurgulamasıyla gündeme gelmiştir (Akgeyik, 2002:70). Günümüzde genellikle çalışanların yaptığı işlerde başarılı olması için gerekli olan yeteneklerin ve özelliklerin tamamı belirtilmektedir. Böylesine bir durum bireysel yetkinlikten örgütsel yetkinliğe giden yolu da açmaktadır. Özellikle personelin performansının değerlendirilmesi yetkinlikte ayrı bir önem taşımaktadır. Nitekim kamu hizmeti sunmaya aday olan bir kişi yeterli bilişsel kabiliyete sahip olabilir, ancak hizmet sağlaması beklenen işi tam anlamıyla yürütemeyebilir. Çünkü yetkinlikler tüm psikolojik ve davranışsal özellikleri beraberinde getirerek performans bileşenlerini oluşturmaktadır. Bu bağlamda çalışanların liyakat ve yetkinliklerini sürdürülebilir hale getirmek için, özellikle işe alım süreci, çalışma sürecindeki işle ilgili güncellemelerin yapılma durumu, çalışanların kendilerini kurum ihtiyaçları doğrultusunda sürekli yenileme gereksinimleri veya kurumların bu konuda çalışanlarını donanımlı hale getirecek eğitimleri vermeleri gibi faktörleri dikkate almaları gerekir (Bulut vd., 2016: 4). Çünkü yetkinlik, liyakat ve performans iç içe geçmiş kavramlardır ve aralarında doğru orantılı bir ilişki mevcuttur. Ancak çalışanların potansiyellerini keşfetmek ve onları kurum açısından daha yeterli hale getirmek de kurum yöneticilerinin bakış açısıyla ilgilidir. Çünkü dünyadaki gelişim ve değişimle beraber kurumsallık mantığının gelişimini de takip eden yöneticiler, kendi kurumlarını ve dolayısıyla personellerini güncelleme hazırlama noktasında çaba sarf etmeleri gerekmektedir.

Aslında Weber'in yaklaşımında görüldüğü gibi, tüm kamu çalışanlarının çalışma performansı önceden konulmuş soyut kurallar ve ilkeler üzerine bina edilmiştir. İşleyişin kurumsal bir nitelik kazanması için bu kural ve ilkelerin kurum çalışanları tarafından özümsemesi ve kurumun tüm kademeleri Toplam Kalite Yönetimi anlayışı çerçevesinde hareket etmeleri sağlanmalıdır ki, çalışanların liyakatini ve buna bağlı olarak performansının tespiti yapılabilir. Belirtilen kurallar; işe alım, atama, yükseltme ve tüm işleyişin hukuka uygun bir zeminde ve mevzuata uygun bir şekilde ifa edilmesini öngörmektedir (Eryılmaz, 2022: 289). Bu kuralların yerine getirilebilmesi için eşitlik, ehliyet, yarışma, kariyer, tarafsızlık, adil ve yeterli ücret ve güvenlik sistemi ilkelerini de dikkate almak gerekmektedir (Çamur, 2020: 462). Ayrıca, her türlü ayrımcılık, kayırmacılık, hizmeti yerine getirmeme, sürecin getirdiği yeniliklere ayak uyduramama gibi durumlara karşı da etkin bir denetimin sağlanması gereklidir.

2-TÜRKİYE’DE LİYAKAT VE YETKİNLİĞE İLİŞKİN SÜREÇ

Türkiye’de kamu kurumlarında liyakate dayalı bir yönetim uygulanması iki temele dayandırılmaktadır. *İlki*, 1876’da Kanun-i Esasi’yle beraber hizmete girişte eşitlik ilkesinin bir gerekliliği olarak liyakat ilkesinin bir zorunluluk olması, *ikincisi* kamu yönetiminde başarı sağlanmasının kamu personelinin yetkinliğine bağlı olmasıdır. 1923 yılında Cumhuriyet ilanına kadar, Osmanlı Devleti’nde, saray görevlileri dışında, devlet memuru olarak görev yapan kimseler dört sınıfa ayrılmaktaydı. Kanun-i Esasi’ye kadar Mülkiye, İlmiye, Seyfiye ve Kalemîye olarak adlandırılan bu dört sınıfta görevlendirilenler yetkin ve liyakatli kişiler olduğu söylenebilir ancak, tüm devlet sınırları içerisinde uygulanacak spesifik kurallara bağlı yarışmacı bir şekilde liyakat ve yetkinlik tespitinden faydalanılmadığı ifade edilmektedir (Eroğlu, 2016: 183). 1876 Kanun-i Esasi ile liyakat kavramı anayasal ilke haline gelince, devlet hizmeti, siyasi hak olarak herkese açılmış ve kamu hizmetine girişte “yeterlilik ve yetenek” tek ölçüt olarak kabul edilmiştir (Güler, 2020: 157-159). Cumhuriyet’in ilanının ardından, 1924 Anayasasının 23. ve 93. maddelerinde kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapacak devlet memuru kadrosunda olacak kimselere yönelik düzenlemelere ve birtakım kaidelere yer verilmiştir. Böylece çalışma şartları, atanma kriterleri, ücretler gibi durumlar netlik kazanmış ve liyakat sistemi düşünce olarak daha belirgin hale gelmiştir.

Cumhuriyet’le beraber idari reformlara yönelik gerek yerli gerek yabancı raporlar yayınlanmıştır. Neumark, Barker, Dorr, Thonburg, Podol, Martin-Cush, MEHTAP, İYD ve KAYA raporları bu raporların başında gelmektedir. 1933-1934’te personel yönetimi ile yabancı uzmanlarca hazırlanmış raporda (Öktem, 1992: 87-88); personel sayısının fazlalığına, bilgi ve kapasite bakımından yetersizliğine, kurumlarda uzmanlaşmış kimselerin yoksunluğuna ve eski yöntemlerin kullanılmasından vazgeçilmediğine dikkat çekilmiştir. 1936’da çıkarılan 3008 sayılı İş Kanunu endüstriyel ilişkilerde yeni bir dönemin başlangıcı olsa da (<https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/3330.pdf>). liyakat ve yetkinlik endişeleri hep devam etmiştir. İkinci Dünya Savaşı sonrası Türkiye’de de ‘personel yönetimi’ kavramının kullanılmaya başlandığı ve “Personel İdaresi ve Beşeri Münasebetler” olarak disiplin haline getirildiği görülmektedir. 1951’de Türkiye ve Dünya Bankası’nın finanse ettiği Barker Raporu, Türk kamu sistemi içerisinde personel yönetimine ilişkin bazı tespitler yapmıştır. Rapor, kamu kurumlarında hizmet içi eğitime önem verilmesi, kamu personelinin siyasetten uzak tutulması, harcamaların daha kontrollü olması ve üst bir personel örgütü kurulması gerektiğine dikkat çekmiştir (Öktem, 1992: 88). Bu dönemde kamu yönetiminin örgütlenme ve çalışma esaslarını inceleyen bir rapor daha hazırlanmıştır. Özellikle Maliye Bakanlığı’nın araştırma evreni olarak alındığı çalışmada, James W.Martin ve Frank A. Cush tarafından hazırlanan raporda, Barker Raporu ile benzer önerilerde bulunulmuştur. Diğer bir ifade ile hizmet içi eğitimin gerekliliği, personel niteliğinin artırılması, merkezi devlet personel dairesinin yoksunluğu, liyakat, atama kriterleri ve kamu yararı çerçevesinde personelin ihtiyaçlarının giderilmesi konularına değinilmiştir (Kara, 2006: 156). Bugün de bu konular sıkça dile getirilmekle beraber standart bir çözüm getirildiği söylenemez.

Planlı kalkınma dönemine geçildiği 1963 yılı ve sonrasında da yabancı uzmanlarca hazırlanan benzer sorunlara değinilmiştir. Örneğin Podol Raporu’nda (bir diğer adıyla Bir Yabancı Gözüyle Yirminci Yüzyıl Ortasında Türk Kamu Yöneticisi Raporu) teknik personel yoksunluğu, hizmet içi eğitimin yanı sıra yöneticilik eğitimi alan personel sayısının azlığı gibi konulara dikkat çekilmiştir (Öktem, 1992: 91). Yine bu dönem içerisinde günümüzde halen yürürlükte olan 657 sayılı Devlet

Memurları Kanunu hazırlanmış ve kabul edilmiştir. Başlangıçta bu yasaya direnç gösterilse de yasa 1970'te 1327 sayılı yasa ile yürürlüğe girmiştir. Yasanın temel ilkelerini sınıflandırma, kariyer ve liyakat kavramları oluşturmaktadır. Ayrıca Türkiye'deki önemli personel uygulamalarından biri olarak kabul edilen ve 1971 yılında personel yöneticilerine yönelik Personel Yöneticileri Derneğinin (Peryön) kurulması önemli bir gelişme olarak görülmektedir (Erçek, 2004: 187-188).

Liberal politikaların öne çıktığı ve “Minimal Devlet” anlayışının kabul görmeye başladığı 1980 sonrasında personel sistemine ilişkin sorunların giderilmesi amacıyla yeni yasal düzenlemelere yer verilmiştir. Nitekim 1982 Anayasası'nda “her Türk, kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir. Hizmete alınmada, görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemez” (AY/m70) hükmü ile işe alımda yarışmacı bir modeli ve liyakat ilkesini ifade etmiştir. Yine bu dönemde ülkede yaklaşık 30 yıllık geçmişe sahip personel yönetimi kavramı yerine insan kaynakları yönetimi kullanılmaya başlanmıştır (Üsdiken ve Wasti, 2002; Erçek, 2004: 189). Ayrıca personelin meslek içi yükselmeye yaşadığı sorunlar ve buna bağlı olarak ortaya çıkan ücret sorunu dolayısıyla, kamu görevlileri kendi yetenek ve eğitimlerini kullanarak farklı iş dallarında da aktif olmaya başlamışlardır (Aslan, 2012).

Memurlar tarafından yürütülmesi gereken asli ve sürekli kamu hizmetlerinin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilebilmesi için devlet kurumlarınca memurların yetiştirilmesi, meslekleri ve görevleri için gerekli bilgilerin verilerek yetiştirilmelerinin sağlanması kurumsal bir sorumluluktur. On Birinci Kalkınma Planında da liyakat ve yetkinlik kavramları üzerinde durularak özellikle kamu kurumlarındaki personellerin yaşamlarının kolaylaştırılmasının (barınma ihtiyacı vb.), işe alımda yetkinlik ve liyakatin göz önünde bulundurulmasının, ehliyet ve liyakat temelli kariyer sistemine geçilmesinin önemine vurgu yapılmaktadır (On Birinci Kalkınma Planı, Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019: 128).

Yapılan saha çalışmalarında (Bulut vd., 2016: 11-12; Karatepe ve Kurnaz, 2019: 95-97; Yılmaz ve Çakıcı, 2021: 381-383) da liyakat ve yetkinlik konusu farklı açılardan irdelenmiştir. Özellikle liyakat ve kariyer yönetiminde etkin bir yönetim anlayışının olmadığı, kurumda hizmet içi eğitim verilmekle beraber eğitimlerin etkin olmadığı, çalışanların kendi işlerini öğrenmeleri teşvik edilmekle beraber yeterince karşılık görmediği, siyasi atamaların yaygınlaştığı ve bürokrasinin niteliğinin bozulduğu, işe alım sınavlarda oluşturulan kurullar açısından güven sorununun yaşandığı, teknolojik gelişmeler çerçevesinde çalışan personelin eğitilemediği ve bu bağlamda nitelikli personelin azaldığı, liyakatin gözetilmesinde şeffaflık, kurumsallaşma, profesyonellik gibi ilkelerin öneminin kavranması gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Bütün bunlar dikkate alındığında kaliteyi artırma ve liyakatli ve yetkin insan kaynaklarının oluşturulması açısından yeni yol ve metotların denenmesi gerekir (Bulut ve Bakan, 2002: 102). Diğer bir ifade ile bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişim seyri ve dijital kamu yönetimlerini de hesaba katacak bir personel sisteminin kurulması gerekmektedir.

3-KAMU KURUMLARINDA ÇALIŞAN PERSONELİN LİYAKAT VE YETKİNLİĞİ ÜZERİNE GAZİANTEP ÖLÇEĞİNDE YAPILAN ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

Burada araştırma evreni hakkında kısa bilgi verildikten sonra anketlerden elde edilen verilerin analizi yapılacaktır.

3.1-Araştırma Evreni, Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma Gaziantep il ölçeğinde yapılmıştır. Gaziantep ilinde 2'si özel 2'si devlet olmak üzere 4 üniversite bulunmaktadır. Bu araştırmanın kapsamı Gaziantep ilinde faaliyet gösteren Gaziantep Üniversitesi ve Gaziantep İslam Bilim ve Teknoloji Üniversitesi akademik ve idari yöneticilerini kapsamaktadır. Ankete katılan kişilerin farklı birimlerde görev yapan kişiler olmasına dikkat edilmiştir. Ayrıca ankete katılım sağlayan kişilerin birimdeki görev süreleri ve yönetici pozisyonları dikkate alınmıştır. Anketler Google Formlar 'da hazırlanarak KEP ile yöneticilere dağıtılmıştır. Aşağıda Tablo: 1'de görüldüğü gibi her iki üniversitenin akademik ve idari yöneticilerinin sayısal toplamı 77'dir. Ankete katılım 50 kişi olarak gerçekleşmiştir. Ankete katılanların sayısal açıdan yeterli görüldüğünden elde edilen verilerin analizi yapılmıştır.

Tablo 1. GAÜN ve GİBTÜ Akademik ve İdari Yönetici Sayıları Tablosu

	AKADEMİK (Dek.,YO, MYO,EM)				İDARİ ²	
GAÜN	20	2	11	5	17	1
GİBTO	8	1	2	1	8	1
TOPLAM	28	3	13	6	25	2
GENEL TOPLAM						77

Anketlerin uygulanması, 2023 yılı Ağustos-Ekim ayları arasında gerçekleşen ankete katılanların sayısı 50 olması analiz için gerekli yeterliliği sağlamıştır (Mason, 2010: 1-3).

Anketlerin analizinde frekans yönteminin yanı sıra SPSS Programında sıklıkla kullanılan Ki-Kare istatistiksel test yöntemi kullanılmaktadır. Katılımcı sayısı yeterli olmakla beraber, verilen cevapların benzerlik taşımasından dolayı çalışmada yeni bir ölçek geliştirilememiştir. Bundan dolayı anketlerde sorular arası ilişki ve katılımcıların özellikleriyle verdikleri cevaplar arasındaki ilişki ölçülerek bunlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmektedir. Ki-Kare testinin daha anlamlı bir sonuç verebilmesi için analizler %1 önem seviyesinde ($p<0,01$) incelenmiştir. Çalışmanın özgünlüğü dolayısıyla %1 önem seviyesi tercih edilmiştir. İlerleyen analiz açıklamalarında tekrardan kaçınmak adına istatistiksel açıklayıcı bilgiler verilmeden sadece ilişki ve anlamlılık durumları hakkında bilgi verilmektedir.

3.2-Anketlerden Elde Edilen Verilerin Değerlendirilmesi

Burada öncelikle ankete katılanlar kişisel özellikleri verildikten sonra, doğrusal ölçek ve likert ölçeği kullanılarak hazırlanan anketler ilk olarak hem katılımcıların kişisel özellikleri hem de verilen yanıtlar frekans yöntemi ve çapraz tablolar yöntemi kullanılarak değerlendirilmektedir. Ardından dört başlık altında gruplandırılan anket, yine başlıklar altında ayrıca analiz edilerek her bölüme atfedilen hipotezler sınanmaktadır. Dört hipotezin de sınanmasının ardından bir sonraki bölümde elde edilen sonuçlar doğrultusunda değerlendirmelere ve önerilere yer verilmektedir.

3.2.1-Katılımcıların Özellikleri

Ankete 35'i (%70'i) erkek ve 15'i (%30'u) kadın olmak üzere toplam 50 kişi katılmıştır. Katılımcıların 19'u (%38'i) 41-50 yaş aralığında ve 17'si (%34'ü) 51-60 yaş aralığında olduğu için

² Fakülte sekreteri, Bölüm başkan ve yardımcıları, Genel Sekreter ve yardımcıları, Rektör ve yardımcıları ankete katılan idari personeli oluşturmaktadır.

orta yaşlı sayılabilecek kişilerden oluştuğu görülmektedir. Çalışmanın seyrini ve analiz sonuçlarını en çok belirlediği belirtilebilecek katılımcı özelliği ise, katılımcıların aynı kurumda çalışma süresidir. Katılımcıların 25'i (%50'si) 11 yıl ve üzeri süredir aynı kurumda çalışmaya devam etmektedirler. Ayrıca katılımcıların 11'i (%24'ü) ise kurumda henüz yeni sayılabilecek kişilerdir. Yine incelendiğinde kurumdaki görev yılı dağılımında da kurumda çalışma süresine benzer bir sonuçla karşılaşılmaktadır. Kurumda 11 yıl ve üzeri çalışan kişiler ve 1-3 yıl arası çalışan kişiler çoğunluğu oluşturmaktadır. İlerleyen başlıklar altında bu özelliğin önemi tekrar vurgulanacaktır. Ankete katılanların özellikleri Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Ankete Katılanların Özellikleri

		Frekans	Yüzde %
Cinsiyet	Erkek	35	70,0%
	Kadın	15	30,0%
Medeni Durum	Evlü	48	96,0%
	Bekar	2	4,0%
Yaş	18-30	3	6,0%
	31-40	10	20,0%
	41-50	19	38,0%
	51-60	17	34,0%
	61 ve üzeri	1	2,0%
Görev	Akademik	17	34,0%
	İdari	33	66,0%
Görev Yılı	1-3	21	42,0%
	4-6	4	8,0%
	7-10	4	8,0%
	11 ve üzeri	21	42,0%
Kurumda Çalışma Süresi	1-3	11	24,0%
	4-6	5	10,0%
	7-10	9	16,0%
	11 ve üzeri	25	50,0%

3.2.2- Personelin Liyakat ve Yetkinliğine İlişkin Yaklaşımlar

Anketin bu bölümünde personelin liyakat ve yetkinliği yöneticilerin bakış açısıyla incelenmektedir. Bu bölümde sınanan hipotez;

H0: Kamu kurumlarında çalışan personeller (yöneticilerin görevde geçirdikleri süreye bağlı olarak) yöneticiler bağlamında yetkin ve liyakatli olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 3. İlk Bölüm Soru ve Yanıtlarının Değerlendirilmesi

		Frekans	Yüzde %
Çalışanlar liyakatli bir şekilde işe alınmış, hizmete uygun ve yetkin kişilerdir.	Asla	4	8,0%
	Nadiren	9	18,0%
	Zaman Zaman	22	44,0%
	Genellikle	10	20,0%
	Her Zaman	5	10,0%
Kamu çalışanlarının büyük bir kısmı liyakatli ve yetkin değildir.	Asla	4	8,0%
	Nadiren	6	12,0%
	Zaman Zaman	24	48,0%
	Genellikle	15	30,0%

Kamu çalışanları liyakatli ancak gelişmelere adapte edilecek eğitimler verilmediği için yetkin olamamaktadır.	Her Zaman	1	2,0%
	Asla	3	6,0%
	Nadiren	12	24,0%
	Zaman Zaman	22	44,0%
	Genellikle	11	22,0%
	Her Zaman	2	4,0%
Terfi ve yükselmelerde liyakat ve yetkinlik konusunda kayırmacılık yapılmaktadır.	Asla	5	10,0%
	Nadiren	8	16,0%
	Zaman Zaman	16	32,0%
	Genellikle	12	24,0%
	Her Zaman	9	18,0%
	Çalışanların yetkin olmamasında yöneticilerin çalışma politikaları da etkili olmaktadır.	Asla	3
Nadiren		4	8,0%
Zaman Zaman		10	20,0%
Genellikle		22	44,0%
Her Zaman		11	22,0%
Çalışanların liyakat ve yetkinliğindeki sorunlar, denetimlerin yapılmamasından kaynaklanmaktadır.		Asla	1
	Nadiren	5	10,0%
	Zaman Zaman	17	34,0%
	Genellikle	17	34,0%
	Her Zaman	10	20,0%
	Çalışanların liyakat ve yetkinliğindeki sorunların yaptırımların uygulanmamasından kaynaklanmaktadır.	Asla	4
Nadiren		3	6,0%
Zaman Zaman		14	28,0%
Genellikle		14	28,0%
Her Zaman		15	30,0%
Çalışanların liyakat ve yetkinliğindeki sorunlar ödüllendirmenin olmamasıdır.		Asla	3
	Nadiren	8	16,0%
	Zaman Zaman	14	28,0%
	Genellikle	13	26,0%
	Her Zaman	12	24,0%
	Çalışanlar arasında işi bilen ve yapanlara daha fazla iş yüklendiği düşüncesiyle yetkin olanlar da iş yapmamaya başlıyor.	Asla	1
Nadiren		5	10,0%
Zaman Zaman		9	18,0%
Genellikle		23	46,0%
Her Zaman		12	24,0%
Çalışanların liyakat ve yetkinlik sorunu kurumsallığın olmaması ve işlemlerin kişisel ilişkiler üzerinden yürütülmesinden kaynaklanmaktadır.		Nadiren	3
	Zaman Zaman	9	18,0%
	Genellikle	19	38,0%
	Her Zaman	19	38,0%

İlk gruptaki sorular yöneticinin gözünden kamu kurumlarında personelin liyakatini ve yetkinliğini ölçmeye yönelik sorulardır. Tablo: 2 incelendiğinde katılımcıların çoğunluğu “zaman zaman” cevabını vermeyi tercih etmişlerdir. Örneğin, “Çalışanlar liyakatli bir şekilde işe alınmış, hizmete uygun ve yetkin kişilerdir.” sorusuna 22 katılımcı (%44’ü) ‘zaman zaman’ yanıtını vermiştir. “Kamu çalışanlarının büyük bir kısmı liyakatli ve yetkin değildir” sorusuna 24 katılımcı (%48’i) ve “Kamu çalışanları liyakatli ancak gelişmelere adapte edilecek eğitimler verilmediği için yetkin olamamaktadır” sorusuna 22 katılımcı (%44’ü) ‘zaman zaman’ yanıtını vermiştir. Personelde liyakat ve yetkinlik sorunlarının varlığı ve sebeplerinin araştırılmaya çalışıldığı bu sorulara verilen cevaplar dikkate alındığında, yöneticilerin sorumlulukları konusunda

da bazı soruları akla getirmektedir. Bu sebeple bu bölümün analizinde sorular arasındaki ilişki yerine katılımcıların özellikleri ile cevapları arasında anlamlı bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır

Tablo 4. Ki-Kare Test Sonuçları-1

	Ki-Kare Testleri		
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	17,877 ^a	12	,119
Olabilirlik Oran Testi	24,199	12	,019
Doğrusal Bağlantı	,001	1	,976
Geçerli vaka sayısı ³	146		

a. 13 hücrenin (65,0%) 5 değerinden az olması bekleniyor. Beklenen en düşük değer 1,03.

Anket analizinde ilk grup sorular genellikle olumsuzluk eki kullanılarak oluşturulduğu için ilk soru ayrı değerlendirilmiştir. 1.soru ve görev süresi %1 önem seviyesinde değerlendirildiğinde H0 reddedilemez. Aynı zamanda katılımcıların yaşları, görev süreleri ve kurumda çalışma süreleri verdikleri cevapla anlamlı bir ilişkiye sahiptir

Tablo 5. Ki-Kare Test Sonuçları-2

	Ki-Kare Testleri		
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	38,924 ^a	12	,000
Olabilirlik Oran Testi	37,278	12	,000
Doğrusal Bağlantı	4,029	1	,045
Geçerli vaka sayısı	146		

a. 12 hücrenin (60,0%) 5 değerinden az olması bekleniyor. Beklenen en düşük değer, 34.

İlk bölüm soruları genellikle olumsuzluk ekiyle kurulduğu için geri kalan 9 soru ayrı olarak test edilmiştir. Sorular katılımcıların görevde geçirdikleri süre ile anlamlı bir ilişkiye sahip olup olmadığı analiz edildiğinde hipotez reddedilmiştir. Yani personelin liyakatli ve yetkin olarak değerlendirilmesinde yöneticinin görevde geçirdiği süre etkilidir.

3.2.3-Personelin Performans ve Liyakatinin Kuruma Etkisine Dair Yaklaşımlar

Anketin bu bölümünde kurumda çalışan personelin performansının ve liyakatinin kurumun işleyişine nasıl etki ettiği araştırılmaktadır. Buna göre bu bölümün hipotezi;

H0: *Liyakat ve yetkinlik kurum işleyişini olumlu etkilemektedir.*

Tablo 6. 2. Bölüm Soru ve Yanıtlarının Değerlendirilmesi

		Frekans	Yüzde %
		Çalışanların liyakatli ve yetkin olması kurumun işleyiş ve başarısında önemli bir faktördür.	Genellikle
	Her Zaman	33	66,0%
Çalışanların liyakatli ve yetkin olması yetmez kurumun işleyişinin sistemli olması gerekir.	Nadiren	1	2,0%
	Zaman Zaman	2	4,0%
	Genellikle	18	36,0%
	Her Zaman	29	58,0%

³ N of Valid Cases

Kurumun verimliliği için çalışanların liyakatli ve yetkin olmalarının yanı sıra kurumda işleyiş sistemli olmalıdır.	Zaman Zaman	1	2,0%
	Genellikle	14	28,0%
	Her Zaman	35	70,0%
Çalışanların sayısal olarak yeterli olsa da liyakat olmadığı için kurumun işleyişinde ciddi sorunlar oluşmaktadır.	Asla	1	2,0%
	Nadiren	3	6,0%
	Zaman Zaman	14	28,0%
	Genellikle	17	34,0%
	Her Zaman	15	30,0%
Çalışanların yetkinliklerinin ve performanslarının düşük olmasının nedeni kuruma olan aidiyet ve güven eksikliğinden kaynaklanmaktadır.	Nadiren	8	16,0%
	Zaman Zaman	13	26,0%
	Genellikle	16	32,0%
	Her Zaman	13	26,0%

Burada sorular arasındaki ilişki test edilmiş olup aynı zamanda yöneticinin görevi ve kurum işleyişi arasında anlamlılık olup olmadığı test edilmektedir. Böylece çalışmanın seyrinde yöneticinin gözünden personelin liyakati ve kurumun ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu bölümde verilen yanıtlar, kurumun nasıl daha iyi işleyeceğine dair bir yol haritası çizme niteliği taşımaktadır. Genellikle genç yaşta (18-30 yaş aralığı ve 31-40 yaş aralığı) ve ilk yıllarında sayılan yöneticilerin (1-3 ve 4-6 yıldır çalışma süresi olan) “çalışanların liyakatli ve yetkin olması kurumun işleyiş ve başarısında önemli bir faktördür” sorusuna katılımcıların 33’ü (%66’sı) ‘her zaman’ yanıtını vererek; “çalışanların liyakatli ve yetkin olması yetmez kurumun işleyişinin sistemli olması gerekir” sorusuna 29’u (%58’i) ‘her zaman’ yanıtını vererek, “kurumun verimliliği için çalışanların liyakatli ve yetkin olmalarının yanı sıra kurumda işleyiş sistemli olmalıdır” sorusuna ise 35’i (%70’i) ‘her zaman’ yanıtını vererek ilerleyen süreçlerde daha liyakatli ve yetkin personelin yetiştirilmesi konusunda bir işaret niteliği taşımaktadır.

Tablo 7. Ki-Kare Test Sonuçları-3

	Ki-Kare Testleri				
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Ki-Kare	,552 ^a	1	,457		
Continuity Correction ^b	,312	1	,576		
Olabilirlik Oran Testi	,558	1	,455		
Fisher's Exact Test				,580	,290
Doğrusal Bağlantı	,548	1	,459		
Geçerli vaka sayısı	146				

a. 0 hücrenin (0,0%) 5 değerinden az olması bekleniyor. Beklenen en düşük değer 17,01.

b. Hesaplanan yalnızca 2x2 tablosu

Yapılan istatistik testine göre yöneticinin görevi ve kurum işleyişi arasında ilişki vardır. Bu bölüm sorularına uygulanan Ki-Kare testinde, çalışanların liyakat ve yetkinliğinin kurum işleyişinde etkili olmasının yanı sıra, yöneticinin görev pozisyonunun da (akademik ve idari olarak ayrıldığında) ilişkili olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile yöneticinin pozisyonu kurumun liyakatli ve yetkin olarak işlemesine etki etmektedir.

3.2.4-Yöneticinin Bakış Açısından Personelin Performansına İlişkin Yaklaşımlar

Bu bölümde kurum içinde personelin performansından memnun olmayan yöneticilere bu durum karşısında ne yapacakları araştırılmaktadır. Bu bölümün hipotezi;

H0: *Yöneticiler personeline yapıcı davranır.*

Tablo 8. 3. Bölüm Soru ve Yanıtlarının Değerlendirilmesi

		Frekans	Yüzde %
Sözlü ve yazılı uyarılarda bulunurum.	Asla	3	6,0%
	Zaman Zaman	7	14,0%
	Genellikle	24	48,0%
	Her Zaman	16	32,0%
Yerinin değiştirilmesini isterim.	Asla	6	12,0%
	Nadiren	9	18,0%
	Zaman Zaman	16	32,0%
	Genellikle	14	28,0%
	Her Zaman	5	10,0%
Çalışanın davranışının sürekli mi yoksa şartlara göre mi değiştiğini anlamaya çalışırım.	Zaman Zaman	8	16,0%
	Genellikle	19	38,0%
	Her Zaman	23	46,0%
Çalışanlarla muhatap olmadan, mevzuat neyi gerektiriyorsa ona göre hareket ederim.	Asla	14	28,0%
	Nadiren	13	26,0%
	Zaman Zaman	15	30,0%
	Genellikle	5	10,0%
	Her Zaman	3	6,0%
Kızarım ve bu kızgınlığımı çalışana yansıtırım.	Asla	12	24,0%
	Nadiren	21	42,0%
	Zaman Zaman	11	22,0%
	Genellikle	4	8,0%
	Her Zaman	2	4,0%
Çalışanın hatasını düzeltmesi için telkinde bulunurum ve kendini düzeltmesi için fırsat veririm.	Zaman Zaman	8	16,0%
	Genellikle	17	34,0%
	Her Zaman	25	50,0%
Çalışanın performansını olumsuz etkileyen nedenleri öğrenmeye ve gidermeye çalışırım.	Zaman Zaman	9	18,0%
	Genellikle	15	30,0%
	Her Zaman	26	52,0%
Karşı karşıya gelmemek ve kötü olmamak için hatalarını görmezden gelirim.	Asla	26	52,0%
	Nadiren	12	24,0%
	Zaman Zaman	9	18,0%
	Genellikle	3	6,0%
Çalışana herhangi bir yaptırım uygularsam siyasi ve dışsal baskıya maruz kalacağımı düşünürüm.	Asla	20	40,0%
	Nadiren	11	22,0%
	Zaman Zaman	10	20,0%
	Genellikle	4	8,0%
	Her Zaman	5	10,0%
Farklı bir çalışan aracılığıyla durumu iletmeye çalışırım.	Asla	20	40,0%
	Nadiren	15	30,0%
	Zaman Zaman	9	18,0%
	Genellikle	6	12,0%
Çalışanın pozisyonunda/departmanında değişiklik yaparım.	Asla	5	10,0%
	Nadiren	12	24,0%
	Zaman Zaman	22	44,0%

Sürekli hatırlatmalarda bulunarak işini eksiksiz yapmasını sağladım.	Genellikle	10	20,0%
	Her Zaman	1	2,0%
	Asla	4	8,0%
	Nadiren	9	18,0%
	Zaman Zaman	19	38,0%
Tüm çalışanların liyakat ve performansı için sözleşmeli olmaları gerektiğini düşünmekteyim.	Genellikle	12	24,0%
	Her Zaman	6	12,0%
	Asla	13	26,0%
	Nadiren	2	4,0%
	Zaman Zaman	13	26,0%
	Genellikle	11	22,0%
	Her Zaman	11	22,0%

Tablo:8’deki veriler incelendiğinde, yöneticilerin genellikle yapıcı ve olumlu davranışlarda bulduklarını belirttikleri görülmektedir. Özellikle bölüm içerisinde “Çalışanın davranışının sürekli mi, yoksa şartlara göre mi değiştiğini anlamaya çalışırım” sorusuna 19 kişi (%46’sı) ‘her zaman’ yanıtını vermiştir. “Çalışanın hatasını düzeltmesi için telkinde bulunurum ve kendini düzeltmesi için fırsat veririm” sorusuna 17 kişi (%38’i) ‘genellikle’ yanıtını, 25 kişi ise (%50’si) ‘her zaman’ yanıtını vermişlerdir. Bu sorulara verilen cevaplar, yönetici ve personel arasındaki ilişkinin gelişmişlik seviyesini göstermektedir. Ancak burada sorulması gereken soru “Yöneticiler beyan ettikleri gibi yapıcı ve olumlu tutum ve davranışlar sergiliyorsa neden kamu kurumlarının işleyişi ağır ve aksak olarak tanımlanıyor” olmalıdır. Bu konuda farklı bir saha çalışmasının yapılması konuyu daha net ortaya koyabilir.

Tablo 9. Ki-Kare Test Sonuçları-4

	Ki-Kare Testleri		
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	13,431 ^a	9	,144
Olabilirlik Oran Testi	13,875	9	,127
Doğrusal Bağlantı	2,740	1	,098
Geçerli vaka sayısı	146		

a. 9 hücrenin (56,2%) 5 değerinden az olması bekleniyor. Beklenen en düşük değer,55.

Ki-kare testinde, yöneticilerin yaş, görev süresi, görev pozisyonu ve cinsiyet bağlamında personele karşı yaklaşımı analiz edilmiştir. Çıkan sonuçlara göre, görev süresi 11 ve üzeri olanlar ile 1-3 arası olanlar ve yaş aralığı 18-30 ile 51-60 arası olan grupların personele yapıcı davranış biçimlerinin artışında doğru oranda bir artış görülmektedir. Analiz sonucuna göre %1 önem seviyesinde H0 reddedilemez sonucu elde edilmiş olup yöneticilerin personellerine karşı yapıcı davrandığı söylenebilir

3.2.5-Genel Görüş ve Yaklaşımlara İlişkin Değerlendirmeler

Burada elde edilmek istenen amaç, yöneticilerin mevzuat ve uygulama doğrultusunda nasıl davranılması gerektiğine dair genel kapsamlı bilgiler elde etmektir. Bu sebeple bu bölümün hipotezi;

H0: *Yöneticinin personele karşı tutumu ve personelin liyakat ve yetkinliği birbirinden bağımsız değildir.*

Tablo 10. 4. Bölüm Soru ve Yanıtlarının Değerlendirilmesi

		Frekans	Yüzde %
Personelin aldığı eğitimle hizmet sunacağı kurum ve yapacağı iş uygun olmalıdır.	Tamamen Aynı Fikirdeyim	23	46,0%
	Aynı Fikirdeyim	27	54,0%
Kurumlar kendi ihtiyaç duyduğu personeli sözleşmeli olarak kendileri almalıdır.	Tamamen Aynı Fikirdeyim	10	20,0%
	Aynı Fikirdeyim	23	46,0%
	Fikrim yok	9	18,0%
	Karşı Fikirdeyim	7	14,0%
	Tamamen Karşı Fikirdeyim	1	2,0%
Liyakatın sağlanması için işe alım değerlendirmelerinin objektif yapılması sağlanmalıdır.	Tamamen Aynı Fikirdeyim	36	72,0%
	Aynı Fikirdeyim	14	28,0%
Çalışma performansını göre ücret farklılıkları gözetilmelidir.	Tamamen Aynı Fikirdeyim	23	46,0%
	Aynı Fikirdeyim	19	38,0%
	Fikrim yok	5	10,0%
	Karşı Fikirdeyim	2	4,0%
Çalışanların liyakat ve yetkinliğini bozan sistem hatalarıdır ve hata büyük ihtimalle kurumun sitemindedir.	Tamamen Aynı Fikirdeyim	1	2,0%
	Tamamen Aynı Fikirdeyim	5	10,0%
	Aynı Fikirdeyim	28	56,0%
	Fikrim yok	12	24,0%
Çalışanlarda, çalışmaya da kimse onu iş yapmaya ve işten çıkarmaya gücünün yetmeyeceği algısı hakimdir.	Karşı Fikirdeyim	5	10,0%
	Tamamen Aynı Fikirdeyim	18	36,0%
	Aynı Fikirdeyim	26	52,0%
İnsanın çalışmayı ve sorumluluk almayı sevip sevmemesi kurumun içinde bulunduğu duruma bağlıdır.	Fikrim yok	6	12,0%
	Tamamen Aynı Fikirdeyim	5	10,0%
	Aynı Fikirdeyim	32	64,0%
	Fikrim yok	7	14,0%
Liyakat ve yetkinlikten ziyade kişisel bağlantıların görevlendirmelerde etkin olduğu düşüncesi liyakatli olanları kuruma karşı yabancılaştırmaktadır.	Karşı Fikirdeyim	5	10,0%
	Tamamen Karşı Fikirdeyim	1	2,0%
	Tamamen Aynı Fikirdeyim	12	24,0%
	Aynı Fikirdeyim	33	66,0%
Personelin devamlı olarak hizmet içi eğitim alması gerekmektedir.	Fikrim yok	3	6,0%
	Karşı Fikirdeyim	2	4,0%
	Tamamen Aynı Fikirdeyim	21	42,0%
	Aynı Fikirdeyim	21	42,0%
Personel hizmet süreci içerisinde hizmet alanı dışında eğitimler almalıdır.	Karşı Fikirdeyim	5	10,0%
	Tamamen Aynı Fikirdeyim	9	18,0%
	Aynı Fikirdeyim	20	40,0%
	Fikrim yok	15	30,0%
Personelin kendini yetiştirmesi açısından eğitim alabilmesi için belirli dönemlerde ücretli izin verilmelidir.	Karşı Fikirdeyim	6	12,0%
	Tamamen Aynı Fikirdeyim	7	14,0%
	Aynı Fikirdeyim	28	56,0%
	Fikrim yok	9	18,0%
Personelin belirli periyotlarla yurtdışına çıkması gerekmektedir.	Karşı Fikirdeyim	6	12,0%
	Tamamen Aynı Fikirdeyim	12	24,0%
	Aynı Fikirdeyim	20	40,0%
	Fikrim yok	14	28,0%
Personelin işe alım süreçlerinde açık-yaygın duyuru kullanılmaktadır.	Karşı Fikirdeyim	4	8,0%
	Tamamen Aynı Fikirdeyim	16	32,0%
	Aynı Fikirdeyim	18	36,0%
	Fikrim yok	10	20,0%
	Karşı Fikirdeyim	5	10,0%
	Tamamen Karşı Fikirdeyim	1	2,0%

Burada verilen cevaplar, bir önceki bölümde kurum içindeki davranışsal yapıcılığın genel kamu kurumlarında nasıl olması gerektiği yönündedir. Yine katılımcılar, yapıcı olunması gerektiğine dair yanıtlarda bulunmuşlardır. Buradaki sorular aynı anlama gelecek şekilde çapraz şekilde sorulmuş ve katılımcıların cevaplarında herhangi bir zıtlığın oluşmasında anketin ne ölçüde doğru veri içerdiği de test edilmeye çalışılmıştır. Verilen cevaplar incelendiğinde ise katılımcıların tutarlı bir yaklaşım sergiledikleri görülmüştür. Burada yöneticilere, personelin liyakati, yetkinliği, eğitim alma durumu, kendisini yetiştirmesine kurumun ve yöneticinin bakış açısı ve personelin işe alım süreçleriyle ilgili sorular yöneltilmiştir. Bir önceki anket bölümlerinde de sıklıkla karşılaşıldığı gibi burada da 18-30 yaş arası katılımcılar daha açık fikirli ve daha gelişimci cevaplar verdikleri görülmektedir. Örneğin, “Personelin kendini yetiştirmesi açısından eğitim alabilmesi için belirli dönemlerde ücretli izin verilmelidir” sorusuna verilen cevaplar, 28 kişinin (%56) ‘aynı fikirdeyim’ şeklinde ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan 9. soru olan “personelin devamlı olarak hizmet içi eğitim alması gerekmektedir” cevabında ise katılımcıların 42’si (%84’ü) ‘tamamen aynı fikirdeyim’ ve ‘aynı fikirdeyim’ cevaplarını vererek personelin kendisini geliştirmesinin önemli olduğunu altını çizmektedir. Tablo: 9 incelendiğinde yine bu tarz soruların ve cevapların benzer şekilde olduğu görülmektedir. İşe alım süreci hakkındaki “personelin işe alım süreçlerinde açık-yaygın duyuru kullanılmaktadır” soruya da yine aynı şekilde 16 kişi (%32’si) tamamen aynı fikirdeyim yanıtını, 18 kişi (%36’sı) aynı fikirdeyim yanıtını vererek bu sürecin de iyi yönetildiğini işaret etmişlerdir.

Tablo: 11. Ki-Kare Test Sonuçları-5

	Ki-Kare Testleri		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	7,767 ^a	9	,558
Olabilirlik Oran Testi	9,167	9	,422
Doğrusal Bağlantı	,350	1	,554
Geçerli vaka sayısı	146		

a. 9 hücrenin (56,2%) 5 değerinden az olması bekleniyor. Beklenen en düşük değer,75.

Tablo: 12. Ki-Kare Test Sonuçları-6

	Ki-Kare Testleri		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	12,054 ^a	12	,441
Olabilirlik Oran Testi	14,296	12	,282
Doğrusal Bağlantı	,482	1	,487
Geçerli vaka sayısı	146		

a. 13 hücrenin (65,0%) 5 değerinden az olması bekleniyor. Beklenen en düşük değer,30

Ki-kare testinde, yöneticilerin yaş, görev süresi, görev pozisyonu ve cinsiyet bağlamında yöneticinin personele karşı tutumu ve personelin liyakat ve yetkinliği arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Tablo: 10’da soruların ilişkisine dair yapılan teste yer verilmiştir, Tablo: 11’de ise katılımcıların kişisel özellikleri ve cevaplar arasındaki anlamlılığa bakılmıştır. Buna göre, yapılan farklı eşleştirmeli testlerde hipotezin %1 önem seviyesinde reddedilemeyeceği sonucu çıkmaktadır

SONUÇ

Çalışmada gerek literatür bilgileri gerek farklı ölçeklerde yapılan saha çalışmaları gerekse Gaziantep ölçeğinde iki devlet üniversitesinde yapılan bu çalışma göstermektedir ki, kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanların liyakat ve yetkinliği konusunda farklı sebepler olsa da genel anlamda bu iki özellik açısından sorunların olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile kamu kurumlarının sağlıklı bir işleyişe sahip olması için liyakat sisteminin önemi çok açık bir şekilde vurgulanmaktadır. Özellikle işin gereklerine uygunluk kriterlerinin gözetilmesi, işe alma/atama/terfi sisteminin düzeltilmesi, şeffaflığın ve kurumsallaşmanın sağlanması, hizmet içi eğitimlerin güncel gelişmeleri de kapsayacak şekilde verilmesi liyakat ve yetkinliği geliştirecektir. Tarihsel süreçte hiç gündemden düşmeyen bu konu günümüzde de gerek personel sistemi açısından gerekse kurumsal yapılarda yöneticiler tarafından dikkate alınması ve çözümlerin geliştirilmesi gereken bir konudur.

Çalışmanın sonuçları doğrultusunda yapılan tespitler ile, yöneticilerin görüşleri dikkate alındığında, kamu kurumlarındaki personelin liyakati ve yetkinliği konusunda bir kafa karışıklığı olsa da katılımcıların yarısına yakını, kamu çalışanlarının büyük bir kısmını (%48) liyakatli ve yetkin bulmamaktadırlar. “Zaman zaman”, “kısmen” gibi ölçütlerle liyakat ve yetkinlik vurgusu olsa da genel anlamda bir liyakat sorunun olduğu açıkça görülmektedir. Yöneticilerin yaklaşımları ortaya koymaktadır ki, çalışanların liyakatli ve yetkin olması kurumun işleyiş ve başarısında önemli bir faktördür. Ancak bu faktörü güçlendiren diğer bir faktör de kurumun işleyişinin sistemli olmasıdır. Dolayısıyla liyakatli ve yetkin personelin yetiştirilmesi çok farklı süreçleri içinde barındırmakla beraber, hem kişisel yetenek ve yetkinlik hem de kurumların sistemli olması birlikte kurum başarısını doğurmaktadır. Elbette ki, yöneticinin pozisyonu kurumun liyakatli ve yetkin olarak işlemesine ayrıca etki etmektedir. Diğer bir ifade ile yöneticilerin personele karşı davranışları, sorun çözme yaklaşımları ve vizyoner bir bakış açısına sahip olmaları kamu personelinin liyakati ve yetkinliği açısından önem arz etmektedir.

Yapılan tespitler bağlamında hizmet içi eğitimlerinin verilmesi, eğitim almak isteyenlere fırsatların verilmesi, işe alma duyurularının açık bir şekilde yapılması gibi faktörlerin de hem iyi bir personel yönetimini sağlamak hem de liyakat ve yetkinliğin gelişmesinde önemli olduğu görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akgeyik, T. (2002). İnsan Kaynaklarında Yetkinlik Yönetimi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 52(1), 69-89.
- Aslan, O. E. (2012). *Devlet Bürokrasi ve Kamu Personel Rejimi*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Aydın, N. (2012, Mayıs-Haziran). Weberyen Bürokraside Liyakat ve Türk Kamu Bürokrasisinden Bir Kesit: 'Siyasetin Bürokrasi İronisi'. *Sayıştay Dergisi*(85), 51-67.
- Bulut, Y., Duruel, M., Kara, M., & Bilbay, Ö. (2016). Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi: Hatay'da Bir Uygulama. *Strategic Public Management Journal*, 1-24.
- Bulut, Y., Bakan, İ (2002), Yöneticilerin Eğitimi: Kahramanmaraş'taki Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 35, Sayı, 2, s. 93-117.
- Çamur, Ö. (2020). Kamu Yönetiminde Liyakatin Önemi: Adalet Temelinde Bir Değerlendirme. *Gaziantep University Journal of Socail Sciences*, 19(2), 459-474.

- Erçek, M. (2004). Çeviri, Aktör Ağları ve Eksik/Öncül Kurumsallaşma: Türkiye'deki Mesleki Personel/İnsan Kaynakları Söyleminin Yeniden Kurgulanması: 1960-1999. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 129-195.
- Eroğlu, O. (2016). 1923'ten Günümüze İnsan Kaynaklarının Gelişimi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(29), 181-193.
- Eryılmaz, B. (2022). *Kamu Yönetimi*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Gönülaçar, Ş. (2014, Mayıs). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kayırmacılık Kuşatması ve Liyakatsizlik Çıkmazı.
- Güler, B. A. (2020). *Kamu Personeli Sistem ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Kara, B. (2006). Türkiye'de Personel Reformu Çalışmalarının Altyapısı: 1930-60 Yılları Arasında Yabancı Uzmanların Kamu Yönetimine İlişkin Hazırladıkları Raporlar. *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30(2), 149-162.
- Karatepe, S., & Kurnaz, S. (2019). Kamu Yönetiminde Liyakat İlkesi: İngiltere Örneği Üzerinden Türkiye İçin Bir İnceleme. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 77-104.
- Mason, M. (2010). Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews. *Qualitative Socail Research*, 11(3), 1-13.
- Mevzuat Bilgi sistemi. (1965, Temmuz 14). *Devlet Memurları Kanunu*. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=657&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> Erişim tarihi: 05.10.2023
- Öktem, M. K. (1992, Haziran). Türk Kamu Personel Yönetiminin Gelişimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 25(2), 85-105.
- Resmi Gazete . (1936, Haziran 15). *3008 Sayılı İş Kanunu*. <https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/3330.pdf> Erişim tarihi: 04.10.2023
- Resmi Gazete. (1982). *Türkiye Cumhuriyeti Anayasası*. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.2709.pdf> Erişim tarihi: 05.10.2023
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2019, Temmuz 18). *11. Kalkınma Planı*. https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/On_Birinci_Kalkinma_Planı-2019-2023.pdf Erişim tarihi: 05.10.2023.
- Üsdiken, B., & Wasti, S. (2002). Türkiye'de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya İnsan Kaynakları Yönetimi: 1972-1999. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(3), 1-37.
- Yılmaz, F., & Çakıcı, A. (2021). Kamu Çalışanlarının Liyakat İhlali Algısı, Kaynakları ve Etkileri. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(2), 195-208.