T.C.
ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI
TÜRKİYE İŞ KURUMU GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

İŞKUR İŞ VE MESLEK DANIŞMANLIĞI HİZMETLERİNİN ETKİNLİĞİNİN ARTIRILMASINDA PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN ROLÜ

Zeynep BODUR
İstihdam Uzman Yardımcısı

Ankara 2013

T.C.
ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI
TÜRKİYE İŞ KURUMU GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

İŞKUR İŞ VE MESLEK DANIŞMANLIĞI HİZMETLERİNİN ETKİNLİĞİNİN ARTIRILMASINDA PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN ROLÜ

(Uzmanlık Tezi)

Zeynep BODUR
İstihdam Uzman Yardımcısı

Tez Danışmanı
Başak KARAGÜLLE
İstihdam Uzmanı

KABUL SAYFASI

TÜRKİYE İŞ KURUMU GENEL MÜDÜRLÜĞÜNE

İstihdam Uzman Yardımcısı Zeynep BODUR' a ait "İŞKUR İş ve Meslek Danışmanlığı Hizmetlerinin Etkinliğinin Artırılmasında Performans Ölçümünün Rolü" adlı bu Tez, Yeterlik Sınav Kurulu tarafından UZMANLIK TEZİ olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı	**Adı ve Soyadı**	**İmzası**
Başkan :			
Üye :			
Üye :			
Üye :			
Üye :			

Tez Savunma Tarihi: …/…/ 20…

TEZDEN YARARLANMA

Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü İstihdam Uzman Yardımcısı Zeynep BODUR tarafından hazırlanan bu Uzmanlık Tezinden yararlanma koşulları aşağıdaki şekildedir:

1. Bu Tez fotokopi ile çoğaltılabilir.
2. Bu Tez, pdf formatında internet ortamında yayınlanabilir.
3. Bu Tezden yararlanılırken kaynak gösterilmesi zorunludur.

Zeynep BODUR
İstihdam Uzman Yardımcısı

…./……/20….
İmza

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanmasında mesleki bilgisini, deneyimini ve desteğini benimle paylaşan Danışmanım İstihdam Uzmanı Başak KARAGÜLLE' ye, çalışma dönemindeki anlayış ve sabrı için başta İş ve Meslek Danışmanlığı Dairesi Başkanı Sayın Sinan TEMUR olmak üzere Kurumumuzun değerli yöneticilerine, tüm yoğunluğuna rağmen bana vakit ayıran T.C. Kalkınma Bakanlığı Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, İzleme Değerlendirme ve Analiz Dairesi Başkanı Sayın Kamil TAŞÇI' ya, değerli arkadaşım İstihdam Uzman Yardımcısı Ezgi YILDIZ' a, son olarak da hayatımın her alanında bana destek olan çok değerli aileme ve nişanlım Volkan ÖZ'e teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

KABUL SAYFASI i
TEZDEN YARARLANMA ii
ÖNSÖZ iii
İÇİNDEKİLER v
TABLOLAR LİSTESİ ix
ŞEKİLLER LİSTESİ xi
ÖZET xii
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
KAMU PERSONEL YÖNETİMİ ANLAYIŞI

1.1. KAMU PERSONEL YÖNETİMİ TANIMI, KAPSAMI VE İLKELERİ 3
1.2. TÜRK KAMU PERSONEL YÖNETİMİ ANLAYIŞI VE GELİŞİM SÜRECİ 4
1.2.1. Cumhuriyetin İlk Yıllarından İkinci Dünya Savaşına Kadar Olan Dönem 4
1.2.2. Yerli ve Yabancı Uzmanlara Rapor Hazırlatıldığı Dönem 5
1.2.3. Planlı Kalkınma Dönemi 5
1.2.4. 1980 Sonrası Liberal Etkiler Altındaki Günümüze Kadar Süregelen Dönem 6
1.3. KAMU PERSONEL YÖNETİMİNDE BULUNAN SORUNLAR 6
1.4. KAMU YÖNETİMİNDE YAŞANAN DEĞİŞİM 7
1.5. KAMU YÖNETİMİNDE YENİDEN YAPILANMA VE YENİDEN YAPILANMANIN İLKELERİ 10
1.6. YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞI 11
1.6.1. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Ortaya Çıkışı ve Tanımı 11
1.6.2. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Unsurları 12
1.6.3. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının İlkeleri ve Temel Yaklaşımları 13

1.7. YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞININ ANA EĞİLİMLERİ 14
1.8. KLASİK VE YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞININ TEMEL DEĞERLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI 15
1.9. YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞININ TÜRK PERSONEL YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİLERİ 16
1.10. KAMUDA PERFORMANS YÖNETİMİ 17
1.10.1. Performans Tanımı 17
1.10.2. Performans Yönetiminin Amacı 18
1.10.3. Performans Yönetiminin Yararları.....19
1.10.4. Kamu Yönetiminde Performans Ölçümünü Gerektiren Sebepler.....20
1.10.5. Kamuda Performans Yönetimi Üzerindeki Engeller 21
1.10.6. Kamu Performans Yönetim Süreci 22
1.10.6.1. Performans Planlama Aşaması.....23
1.10.6.2. Performans Uygulama Aşaması.....23
1.10.6.3. Performans Değerleme Aşaması.....24
1.10.6.4. Performans Geliştirme Aşaması.....24
1.11. ÇALIŞMANIN KISITLARI..... 25

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ VE MESLEK DANIŞMANLIĞI HİZMETİ

2.1. İŞ VE MESLEK DANIŞMANLIĞI TANIMI 27
2.2. İŞ VE MESLEK DANIŞMANLIĞI HİZMETİNİN HEDEF KİTLESİ..... 28
2.3. İŞ VE MESLEK DANIŞMANLIĞI HİZMETİNİN YASAL DAYANAĞI 29
2.4. İŞKUR İŞ VE MESLEK DANIŞMANLIĞI HİZMETİNİN TARİHÇESİ..... 30
2.5. İŞ VE MESLEK DANIŞMANLIĞI HİZMETİNİN KAPSAMI 32
2.5.1. Öğrencilere Yönelik Hizmetler.....32
2.5.2. İş Arayanlara Yönelik Hizmetler.....33
2.5.3. İşverenlere Yönelik Hizmetler.....34
2.6. İŞ VE MESLEK DANIŞMANLARININ ALIM SÜRECİ..... 34

2.7. İŞ VE MESLEK DANIŞMANLIĞI MEVCUT DURUM (İLLERE VE KADRO DURUMUNA GÖRE DAĞILIM) 36
2.8. İŞ VE MESLEK DANIŞMANLIĞI HİZMETİ 1998- 2013 DÖNEMİ GERÇEKLEŞMELER 39
2.8.1. İşyeri Ziyaretleri 39
2.8.2. Meslek Danışmanlığı 40
2.8.3. İş Danışmanlığı 41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS ÖLÇÜM MODELİ

3.1. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ 43
3.2. TEMEL BİLEŞENLER ANALİZİ 43
3.2.1. Temel Bileşenlerin Elde Edilmesi 45
3.2.2. Temel Bileşenler Analizinin Amacı ve Özellikleri 46
3.3. KAİSER-MEYER-OLKİN (KMO) TESTİ VE BARTLETT TESTİ 46
3.3.1. KMO Testi 46
3.3.2. Bartlett Testi 47
3.4. MODEL VE UYGULAMA 47
3.4.1. Gösterge Seçimi 48
3.4.2. Çalışmada Kullanılan Göstergeler 48
3.4.3. Analiz ve Sonuçları 51
3.4.3.1. Ortak Faktör Varyansı 51
3.4.3.2. Açıklanan Toplam Varyans 52
3.4.3.3. Özdeğer (Eigen Value) 53
3.4.3.4. Değişkenlerin Birinci Temel Bileşen İçindeki Ağırlıkları 54
3.4.4. İl Müdürlüğü/ Hizmet Merkezi Kapasite- Endeks Değeri 55
3.4.4.1. Hizmet Merkezi Kapasite Endeksi 55
3.4.4.1.1. Kategori Oluşturma Metodolojisi ve Oluşturulan Kategoriler 58
3.4.4.2. İl Müdürlükleri Kapasite Endeksi 63
3.4.4.2.1. Kategori Oluşturma Metodolojisi ve Oluşturulan Kategoriler 66
3.5. HİMKE DEĞERİ İLE HİZMET MERKEZİ PERFORMANS ANALİZİ 73

3.5.1. Analiz Yöntemi **73**
3.5.2. Değerlendirme **77**

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ
4.1. GENEL DEĞERLENDİRME **80**
4.2. SONUÇ **81**
KAYNAKÇA **85**
ÖZGEÇMİŞ **88**

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Klasik Kamu Yönetimi ve Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Temel Değerler 15

Tablo 2. İlan Edilen İş ve Meslek Danışmanı Kadro Sayısı 36

Tablo 3. İş ve Meslek Danışmanlığı Mevcut Durum İllere ve Kadro Durumuna Göre Dağılım 37

Tablo 4. İşyeri Ziyareti 1998- 2013 Dönemi Gerçekleşmeler 40

Tablo 5. Meslek Danışmanlığı 1998- 2013 Dönemi Gerçekleşmeler 41

Tablo 6. İş Danışmanlığı 1998- 2013 Dönemi Gerçekleşmeler 42

Tablo 7. KMO Testi Değer/ Açıklama Gücü 47

Tablo 8. Çalışmada Kullanılan Göstergeler 48

Tablo 9. Ortak Faktör Varyansları 52

Tablo 10. Temel Bileşenlerin Öz Değerleri ve Varyans Açıklama Oranları 53

Tablo 11. Değişkenlerin Birinci Temel Bileşendeki Ağırlıkları 54

Tablo 12. Hizmet Merkezi HİMKE Değerleri 56

Tablo 13. Kategori Oluşturma Metodolojisi 59

Tablo 14. Birinci Kategori Hizmet Merkezleri 59

Tablo 15. İkinci Kategori Hizmet Merkezleri 60

Tablo 16. Üçüncü Kategori Hizmet Merkezleri 61

Tablo 17. Dördüncü Kategori Hizmet Merkezleri 62

Tablo 18. Beşinci Kategori Hizmet Merkezleri 62

Tablo 19. Altıncı Kategori Hizmet Merkezleri 63

Tablo 20. İl Müdürlükleri Kapasite Endeksi 64

Tablo 21. Kategori Oluşturma Metodolojisi 66

Tablo 22. Birinci Kategori İller 67

Tablo 23. İkinci Kategori İller 68

Tablo 24. Üçüncü Kategori İller 69

Tablo 25. Dördüncü Kategori İller 70

Tablo 26. Beşinci Kategori İller 71

Tablo 27. Altıncı Kategori İller 72

Tablo 28. Performans Değerlendirme Tablosu 74

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Birinci Kategori İller 66

Şekil 2. İkinci Kategori İller 68

Şekil 3. Üçüncü Kategori İller 69

Şekil 4. Dördüncü Kategori İller 70

Şekil 5. Beşinci Kategori İller 71

Şekil 6. Altıncı Kategori İller 72

ÖZET

Kamu sektöründe “performans yönetimi” ve “performans ölçümü”, yeniden yapılanma sürecinde ortaya çıkan yeni kamu yönetimi anlayışının bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. Bu anlayış temelinde kamu kaynaklarının ne derece etkin kullanıldığı, hizmet sunumunun ne denli verimli olduğuna ilişkin sorulara cevap aranmaktadır. Bu kapsamda yapılan bu tez çalışmasıyla, İŞKUR İş ve Meslek Danışmanlığı Hizmeti ekseninde kamuda performans yönetimi anlayışının hizmet etkinliği üzerine etkisi değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Tezin ilk iki bölümünde kamuda performans yönetiminin ana çerçevesi çizilerek İş ve Meslek Danışmanlığı hizmetinin İŞKUR’daki tarihçesi ve günümüzdeki uygulama alanlarına değinilmiş, üçüncü bölümde oluşturulan performans ölçüm modelinin sonuçları son bölümde değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kamuda Performans Ölçümü, Performans Yönetimi, İş ve Meslek Danışmanı, Temel Bileşenler Analizi

GİRİŞ

Kamu yönetimi, tüm dünyadaki değişim dalgasının etkisi altında kalarak, geleneksel kamu yönetimi anlayışından yeni kamu yönetimi anlayışı olarak adlandırılan idari anlayışa geçmiştir. Kamu yönetimindeki bu değişim her alanda olduğu gibi kamu personel yönetimi üzerinde birtakım değişikliklere sebep olmuştur. Kamu hizmetlerinin etkin sunumu için kamu çalışanlarının verimliliğinin artırılması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Kamu yönetiminde verimlilik artışı ihtiyacı kamu görevlilerine ilişkin çeşitli kararlar alınması sırasında "performans yönetimi" ve "performans ölçümü" kavramlarının çalışma yaşamına dair kararlar alınması sırasında kullanılmasını ortaya çıkarmıştır.

Çalışma kapsamında, İŞKUR tarafından sunulmakta olan İş ve Meslek Danışmanlığı hizmeti ekseninde, kamuda etkinlik artırmada performans ölçümünün rolünün ne olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda İş ve Meslek Danışmanlığı hizmetine ilişkin bir model tasarlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde kamu yönetimi anlayışında yaşanan değişim, bu değişim sonucu ortaya çıkan yeni kamu yönetimi anlayışı ve sonuçları değerlendirilmeye çalışılmıştır. Yeni kamu yönetimi anlayışının bir uzantısı olan "kamuda performans" yönetimi ana hatlarıyla ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; tezin ana temasını oluşturan İş ve Meslek Danışmanlığı hizmetinin tarihçesinden başlanarak mevcut duruma kadar detaylı bir analiz yapılmıştır. İş ve Meslek Danışmanlığı hizmetine dair resmi istatistik ve veriler de bu bölümde paylaşılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; İş ve Meslek Danışmanlarının performans ölçümlerini yapabilmek için Temel Bileşenler Analizi (TBA) kullanılarak İŞKUR İl Müdürlükleri ve Hizmet Merkezleri için bir kapasite endeks değerine ulaşılmıştır. Bu endeks önceki yıl gerçekleşmeleri esas alınarak oluşturulmuş olup ilgili birimin hizmet sunumu potansiyelini yansıtmaktadır.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde; oluşturulan modelinin hizmet etkinliğini nasıl ve ne yönde etkileyeceği tartışılarak İŞKUR için birtakım politika önerileri sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAMU PERSONEL YÖNETİMİ ANLAYIŞI

1.1. KAMU PERSONEL YÖNETİMİ TANIMI, KAPSAMI VE İLKELERİ

Kamu personel yönetimi literatürde çok farklı biçimlerde ifade edilmekle birlikte en temel ve öz tanım; devletin yürütmekle görevli olduğu kamu hizmetlerini yerine getiren kamu görevlilerinin bağlı olduğu temel kurallar ve uygulamalar bütünü olduğudur.[1] Eroğlu tarafından kamu personel yönetimi şu şekilde ifade edilmektedir;

> *Kamu personel yönetimi bir meslek olarak bu görevi yürüten profesyonel çalışanların örgütlendirilme ve yönetilme sistemini inceleyen,mevcut sorunları günün koşulları içinde çözmeyi amaçlayan normatif bir disiplindir. Özellikle kamu hizmetlerinin yürütülmesini sağlayacak personel sisteminin varlığı, hizmetler için gerekli sayı ve nitelikte personelin sağlanması, istihdam koşullarının belirlenmesi, ücretlerin tespiti, kamu hizmetine uygun bilgi-beceri, değer ve inanca ulaşmak üzere personelin yetiştirilmesi, kamu personelinin emeklilik-sosyal güvenlik sistemi, sistemin yönetiminin örgütlenmesi gibi konular da göz önüne alındığında kamu personel yönetiminin önemi giderek artmaktadır"*[2]

Kamu personel yönetimi, etkileşim içinde bulunan işlevsel ve yapısal unsurları içeren bir bütün olarak değerlendirilmektedir. Yapısal yön; sınıflandırma, ücret rejimi ve kamu görevlilerinin bağlı olacağı statü kurallardan oluşurken, insan gücü planlaması, eleman alma, yetiştirme, değerlendirme, isteklendirme ve özendirme işlevsel unsurlar arasında sayılabilmektedir.

Kamu personel yönetimi ilkeleri; liyakat, kariyer, tarafsızlık, sınıflandırma, eşitlik, güvence, adil ve yeterli ücret, hizmet içi eğitim ve uzman kişilere başvurma biçiminde sıralanmakta ve etkili bir personel yönetiminin temel unsurları olarak değerlendirilmektedir. Sayılmış olan bu ilkeler, kamu personel yönetiminin sorunlarının tespiti ve eksikliklerinin giderilmesinde de önemli bir işleve sahiptirler. Liyakat ve kariyer ilkelerinden uzaklaşıldıkça objektif değerlendirmeler ihmal edilmektedir. Ücret rejimindeki dengesizlik ve ücret karmaşası giderilmesi gereken bir başka sorun olarak görülmektedir. Kadrolaşmanın artması ve partizanlık kamu personel yönetimini aksatan,

---

1 Tutum, Cahit; "Türk Personel Sisteminin Sorunlarına Genel Bir Yaklaşım", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 13, Sayı 3, 1979.

2 Güler, Birgül Ayman; **Kamu Personeli Sistem ve Yönetim**, İmge Kitabevi, Ankara, 2005. Aktaran Eroğlu, H.T.; "Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türk Kamu Personeli Yönetimine Etkisi", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı 12, 2010, s. 226.

tarafsızlık ve güvence ilkelerini zedeleyen bir diğer sorundur. Personele ilişkin kararların katılımcı bir yaklaşımla alınmaması, tek yönlü düzenlemelere gidilmesi, yine üzerinde durulması gereken önemli bir sorundur. Kamu personelinin eğitiminde hizmet içi eğitimin bir formalite olarak görülmesi bu ilkenin etkin bir şekilde uygulanabilmesini engellemektedir. İnsan gücü planlamasının yapılmaması nicelik ve nitelik gözetmeksizin personel istihdam edilerek kamu yönetiminin hacminin artırılması verimliliğin azalmasına neden olmaktadır. Personelin motivasyonunu artıracak düzenlemelerin dikkate alınmaması da bir başka sorun alanı olarak görülmektedir. Yapılan düzenlemelerde sorunların bütüncül bir yaklaşım yerine tek tek ele alınıyor oluşu da bu sorunların çözümünde istenilen başarının elde edilmesinde önemli bir engeldir.[3]

1.2. TÜRK KAMU PERSONEL YÖNETİMİ ANLAYIŞI VE GELİŞİM SÜRECİ

Türk kamu personel yönetimi anlayışı, temelde kamu yönetimi anlayışının bir uzantısı şeklinde gelişmiş olmakla birlikte uygulanan kamu yönetimi yaklaşımları personel yönetimi anlayışı üzerinde belirleyici olmuştur. Temelleri Osmanlı İmparatorluğu döneminde atılmış olan kamu yönetimi anlayışı yapısal ve işlevsel özelliklerini muhafaza ederek Cumhuriyete kadar taşınmış, personel yönetimi anlayışına ve uygulamalarına yön veren temel dinamik haline gelmiştir.[4]

Türk kamu personel yönetimi gelişim süreci temel olarak dört evreye ayrılabilmektedir. Bunlar sırasıyla Cumhuriyetin İlk Yıllarından İkinci Dünya Savaşına Kadar Olan Dönem, Yerli ve Yabancı Uzmanlara Rapor Hazırlatıldığı Dönem, Planlı Kalkınma Dönemi ve 1980 Sonrası Liberal Etkiler Altındaki Günümüze Kadar Süregelen Dönem olarak ifade edilebilmektedir.

1.2.1. Cumhuriyetin İlk Yıllarından İkinci Dünya Savaşına Kadar Olan Dönem

Türkiye'de Cumhuriyetin ilk yıllarından İkinci Dünya Savaşı sonrasına kadar olan dönemde, kamu yönetimi ve özel olarak da personel yönetimi, gelişmesini doğal

---

3 Eroğlu; **a.g.m.,** s. 227.

4 Yılmazöz, Mehmet; "Türkiye'de Kamu Personel Yönetimi Sorunu", http://sahipkiran.org/2013/05/12/turkiyede-kamu-personel-yonetimi-sorunu/ (10.09.2013).

yollarla sürdürmüş, sistemli ve kapsamlı olmak yerine, güncel sorunların çözümüne yönelik kısa dönemli uygulamalar yoluyla yapılmıştır. [5] Bu dönemde 1926 tarihli ve 788 sayılı Memurin Kanununun çıkartılması yaşanan en önemli gelişme olarak ifade edilmektedir. Ancak 1929 yılında ortaya çıkan Dünya Ekonomik Bunalımı, personel yönetiminde bir düzen oluşturmak için çıkartılan bu Kanunu bir anlamda geçersiz kılmıştır. Kadro dağılımlarında (memur-müstahdem) denge bozulmuş, devlet bütçesindeki açıklar memur aylıklarına yeni vergiler eklenerek kapatılmaya çalışılmıştır. Bu durum kamu personelinin ücret dengesinin iyiden iyiye bozulmasına sebebiyet vererek, özellikle memur aylıkları ve işçi ücretleri arasında ciddi bir fark oluşturmuştur.[6]

1.2.2. Yerli ve Yabancı Uzmanlara Rapor Hazırlatıldığı Dönem

İkinci Dünya Savaşından sonra Türkiye'de meydana gelen önemli değişikliklerle birlikte kamu yönetimi ve özellikle kamu personel yönetiminde değişiklik gerekliliği anlaşılmıştır. Bu dönem, konuyla ilgili olarak, çoğu yabancı uzmanlara, raporlar hazırlatıldığı bir döneminin başlamasına neden olmuştur. Yine bu dönem içerisinde, 1953 yılında, kamu yönetimi ve personel yönetiminde bilimsel çalışmalar yapması için Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) kurulmuştur.[7]

1.2.3. Planlı Kalkınma Dönemi

1961 Anayasası, kamu yönetimine yeni bir bakış açısı getirmiş, planlı döneme geçilmiş ve personel sistemi açısından önemli değişiklikler öngörmüştür. Bu dönemde kamu kurum ve kuruluşlarınca çalışmalar yapılmış ve raporlar hazırlanmıştır.

Bu dönemde kamu personel yönetimi açısından en önemli gelişme, 1965 yılında kabul edilen, bugünde yürürlükte olan, Türk kamu personel yönetimi modeli ve anlayışına esas teşkil eden 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun yapılmış olmasıdır.

Kamu personel sistemimizin temelini oluşturan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, liyakat (yeterlik), kariyer ve sınıflandırma ilkeleri üzerinde inşa edilmiştir.

---

5 Şaylan; Gencay; **Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş**, TESEV Yayınları 18, İstanbul, 2000, s.109-112.

6 http://sahipkiran.org/2013/05/12/turkiyede-kamu-personel-yonetimi-sorunu

Liyakat; göreve girişte ve hizmet içindeki ilerlemelerde, bilgi, görgü, beceri ve eğitim düzeyini esas alan bir ilkedir. Kariyer ilkesi, devlet memurluğunun bir meslek durumuna getirilerek, personelin, haklarını, yükümlülüklerini, terfisini, güvenliğini ve hizmet şartlarını düzenleyen statüler içinde sürekli çalışarak yetişmesi ve idari hiyerarşide yükselerek kamu hizmetlerini yürütmesi olgusu biçiminde ifade edilebilir. Sınıflandırma ise, kamu çalışanlarının, özellikleri itibariyle işe alma, ücretlendirme, terfi ve emeklilik gibi personel işlemleri bakımından aynı şartlara tabi tutulması gereken benzer nitelikteki hizmet grupları oluşturması amacıyla, görevlerinin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre sınıflara ayrılması ilkesidir. Liyakat ilkesi işe girişte yarışma sınavı esası ile, sınıflandırma ilkesi onlu bir sınıflandırma sistemi ile, kariyer ilkesi on beşli derece ve kademe sistemi ile yaşama geçirilmeye çalışılmış, ayrıca memurlara tanınan hak ve yükümlülükler, işe alma, atanma, ilerleme, yükselme, yer değiştirme, çalışma saatleri, izinler, disiplin, sosyal yardımlar, mali haklar, memurluğun sona ermesi, memurların yetiştirilmesi belirli esaslara bağlanmıştır[8] Böylelikle, sınırları belirlenmiş, kapalı, statü hukukuna tabi bir personel rejimi oluşturulmaya çalışılmıştır.[9]

1.2.4. 1980 Sonrası Liberal Etkiler Altındaki Günümüze Kadar Süregelen Dönem

1990'lı yılların sonlarından itibaren, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun yerine geçecek, çağdaş bir personel yasası çalışmalarına başlanmıştır. Yine bu dönem içerisinde yapılan özelleştirme uygulamaları, sözleşmeli statünün yaygınlaşması, devlet teşkilatında yeni yapıların oluşturulması gibi yeni durumlar sistemin revizyonunu zorunlu kılmaktadır. Halen, yeni bir personel sistemi kurma çalışmaları devam etmektedir.[10]

1.3. KAMU PERSONEL YÖNETİMİNDE BULUNAN SORUNLAR

Türkiye'de kamu personel yönetimi anlayışı, temelinde kamu yönetimi anlayışının bir uzantısı şeklinde olmakta ve uygulanan personel yönetim anlayışlarını etkilemektedir. Ancak kamu personel rejiminde yerleşik ve önemli sorun alanlarının

---

8 Şaylan**; a.g.e.,** s. 109- 112.
9 http://sahipkiran.org/2013/05/12/turkiyede-kamu-personel-yonetimi-sorunu
10 http://sahipkiran.org/2013/05/12/turkiyede-kamu-personel-yonetimi-sorunu

bulunduğu görülmektedir. Bu sorunlar temel olarak aşağıda sayılan biçimde sınıflandırılmaktadır.[11]

1. **Verimsizlik:** Performansa göre ücretlendirme yapılmaması, ödüllendirme eksikliği, çalışan-çalışmayan ayrımının belirsizliği, yeteneğe, yaratıcılığa gereken değerin verilmemesi, hizmet içi eğitimlerin yetersizliği ve süreklilik taşımaması verimsizlik sorununu ortaya çıkarmaktadır.

2. **Liyakat İlkesinin Çökmesi:** Siyasal süreç içerisinde "patronaj" türü politikaların ağırlık kazanması, hizmete girişte ve yükselmede liyakat ilkesinin gerektirdiği rasyonel, objektif ölçütler yerine, başka ölçütleri ön plana çıkarmıştır. Ancak, son yıllarda bu durumu düzeltmeye yönelik girişimlerin yapıldığı görülmektedir.

3. **Sınıflandırma ve Statü Karmaşası:** Bazı gruplar çıkarları uğruna siyasal iktidarları etkileyerek güncel ihtiyaçları karşılamaktan uzak sistemi daha karmaşık bir hale sokmuşlardır.

4. **Yolsuzluk:** Tüm dünyada küresel bir sorun haline gelen yolsuzluk Türkiye'de de ciddi bir mesele haline gelmiştir. Liyakat ilkesinin çökmesi ve kamuoyu nezdinde adalet duygusunun yaralanması gibi hususlar yolsuzluğu tetikleyen unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.4. KAMU YÖNETİMİNDE YAŞANAN DEĞİŞİM

Teknolojik gelişmeler, hızlı nüfus artışı, savaş ve siyasi dönüşümler, sanayileşme, şehirleşme, gibi birçok faktörün etkisiyle, yüzyıllar içerisinde form değiştiren kamu yönetimi; özellikle 20. yüzyılda toplumsal koşulları ve dolayısıyla gündelik yaşamı etkileme bakımından doruk noktasına ulaşmıştır. Kamu yönetimi veya kamu hizmetinin altın çağı olarak da nitelendirilebilecek olan bu dönemde, kamunun yapısı büyümüş ve işlevleri fazlasıyla çeşitlenmiştir. Elbette bu sürecin doğal bir sonucu olarak da; kırtasiyecilik, ek finansman ihtiyacının sürekli artışı, büyüyen bir yapı içinde hantallığı ve koordinasyonsuzluğu önlemede güçlükler baş göstermiştir. Düşünme kalıplarında meydana gelen değişmeler, 21. yüzyıla geçerken kamu yönetiminde köklü bir paradigma değişimini de gündeme getirmiştir.[12]

---

[11] http://sahipkiran.org/2013/05/12/turkiyede-kamu-personel-yonetimi-sorunu

[12] Dinçer, Ömer ve Cevdet Yılmaz; *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: 1 Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim,* **T.C. Başbakanlık**, Ankara 2003, s. 19.

Bu bağlamda kamu yönetimi yapısı;

1. Tek taraflılıktan çok taraflılığa, katılımcı ve yönetişimci bir anlayışa,
2. Proaktif ve geleceğe yönelimli bir anlayışa,
3. Sonuç ve hedef odaklı olmaya,
4. Vatandaş odaklı olmaya,
5. Kolaylaştırıcı ve katalizör görevi gören bir anlayışa,
6. Asli işlevlere yoğunlaşan bir anlayışa doğru yönelmeye başlamıştır.[13]

Bu yeni anlayışla birlikte kamu yönetiminin; saydam, katılımcı, hesap verebilir, etkili ve verimli, insan hak ve özgürlüklerine saygılı, hukuka dayalı, öngörülebilir esnek ve süratli olması gerektiği fikri ortaya çıkmıştır.[14]

1980'li yıllarda ekonomik ve siyasal alanda yaşanan değişimler kamu sektörünü en çok tartışılan konulardan biri haline getirmiştir. 1970'lerde yaşanan ekonomik kriz, hükümetlerin sosyal ve ekonomik yaşamdaki algılanışları, devletten sosyal hizmetlere yönelik taleplerin artması ve bunun sonucunda mali krizlerin sıkça görülmesi, ekonomiyi geliştirmek için en uygun kurum ve tekniklerin araştırılması, hantal, bürokratik, zorlayıcı idari yapılar içinde etkinlik ve verimliliğin artırılması çabaları, bu dönemde üzerinde yoğun olarak tartışılan konuların başında gelmiştir.[15]

Ülkemizde kamu yönetiminde yaşanan değişim süreci uzun bir geçmişe sahiptir. Bu değişim sürecinde yapılan çalışmalar kısaca şunlardır:

1. 1930'lu yıllarda yapılan çalışmalar,
2. 1949 yılında İstanbul Üniversitesi öğretim görevlilerinden Fritz Neumark tarafından hazırlanan *"Devlet Dairelerinin ve Müesseselerinin Rasyonel Çalışması"* konulu rapor,
3. 1951 yılında Dünya Bankası Desteği ile James M. Barker'in başkanlığında bir kurul tarafından hazırlanan devlet personeli rejimi konulu rapor,
4. 1958 yılında TODAİE tarafından hazırlanan *"Türkiye'de Devlet Personeli Hakkında Rapor"*,

---

13 Dinçer ve Yılmaz; **a.g.m.,** s.29-30.
14 Dinçer ve Yılmaz; **a.g.m.,** s.19.
15 Özer, M. A.; "Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi", **Sayıştay Dergisi**, Sayı:59, Ankara 2005, s.3.

5. 1960 sonrası DPT, TODAİE ve Devlet Personel Başkanlığı öncülüğünde yapılan araştırmalar,
6. DPT ve TODAİE tarafından 1962 yılında hazırlanan ve 1963 yılında Başbakanlığa sunulan, personel rejimi konusunda yoğunlaşan "Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi" (MEHTAP),
7. 1963 yılından beri bütün kalkınma planlarında kamuda yeniden yapılanma konusunda öneriler,
8. 1972 yılında yapılan *"İdarenin Yeniden Düzenlenmesi: İlkeler ve Öneriler"* adlı rapor ile 1980'li yılların başında gerçekleştirilen araştırma ve uygulamalar,
9. VI. Plan hazırlıkları kapsamında, 1988 yılında TODAİE tarafından yürütülen ve 1991 yılında yayınlanan, ilk kez AB'ye uyumu ve vatandaş odaklı olmayı gündeme getiren Kamu Yönetimi Araştırması (KAYA) projesi,
10. VIII. Plan kapsamında 2001 yılında ülkemizde saydamlığın artırılması ve etkin yönetimin geliştirilmesi amacıyla bir Yönlendirme Komitesi ve Çalışma Grubu kurulması ve bu kapsamda hazırlanarak, Ocak 2002'de Bakanlar Kuruluna sunulan Eylem Planı,
11. Ayrıca son yıllarda uluslararası finans kuruluşları ile yapılan çeşitli anlaşmalarda kamuda iyi yönetimin geliştirilmesi, özellikle bankacılık ve mali sektör, sosyal güvenlik kurumları ve bütçe sürecinin iyileştirilmesi konularında çeşitli yasal kurumsal düzenleme çalışmaları ile bu kapsamda ülkemizin yönetim yapısı içinde yerleşen düzenleyici kurullar ve kurumlar. [16]

Sayılan çalışmalarda küçülen kamu sektörünün nasıl daha iyi yönetilebileceği sorusuna cevap aranması ile verimli yönetimin nasıl gerçekleştirileceği sorununa odaklanılmıştır. Diğer yandan kaynakların en azından, geçmişteki kadar etkin ve verimli bir şekilde kullanılarak, kamu hizmetlerinin yeterli ölçüde sağlanması önem taşımaktadır.[17]

Günümüzde kamu sektörüne tahsis edilen kaynaklar geçmişe göre daha kısıtlı durumdadır. Bu durum yönetimleri küçülen kamu sektörü gerçeğine daha uygun yeni pratikler, yapılar, teknikler ve fikirler sistemini araştırmaya yöneltmektedir. Kamu hizmetleri koşullarının, müşterilerin umduğu verimlilik

[16] Dinçer ve Yılmaz; **a.g.m.,** s. 12- 13.
[17] Özer; **a.g.m.,** s.3.

kriterine uygun olarak etkin yapılarla ve becerikli yöneticilerce sunulması yeni bir tema olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşım Yeni Kamu Yönetimi (YKY) düşüncesi olarak adlandırılmıştır.[18]

1.5. KAMU YÖNETİMİNDE YENİDEN YAPILANMA VE YENİDEN YAPILANMANIN İLKELERİ

Osmanlı İmparatorluğu döneminde Tanzimat'la başlayan ve Cumhuriyet ile hız kazanan reform çalışmaları Cumhuriyet döneminde ivme kazanmış zaman içinde de çeşitli aralıklarla gündeme gelmiştir. İkinci Dünya Savaşı sonrası önemli ve dikkat çekici projeler yürütülmüştür. Ancak bu projeler ve yürütülen çalışmalar başta yapısal nedenlerden istenen verimi sağlayamamıştır. Aynı zamanda yapılmaya çalışılan reformların toplumun çeşitli kesimleri tarafından yeterince paylaşılamaması ve yeniden yapılanma için gereken koordinasyonun sağlanamaması da olumsuz sonuçlar üzerinde etkili olmuştur.[19]

Yönetim düşüncesinin değişimi anlamına gelen yeniden yapılanmanın uzun yıllar yapılan tartışmalar sonucu bir ihtiyaç olmadığının anlaşılması ve zorunluluk haline gelmesiyle birlikte toplumun tüm kesimlerinin reformu eşit şekilde kucaklaması ve destek vermesi gerekliliği ortaya çıkmıştır.[20]

Yapılan reformların başarıya ulaşması çerçevesinin doğru belirlenmesi ve katılımcı yöntemlere dayanmasıyla doğru orantılıdır. Bu kapsamda yapılacak olan reformda aşağıda yer alan özellikler bulunmalıdır;

- **İhtiyaçlara Uygunluk:** Reform sürecinin hem mevcut yapıyı analiz ederek değerlendirmesi hem de ihtiyaç duyulan unsurları da içermesi gerekmektedir.
- **Katılımcılık ve Çok Ortaklılık:** Yeniden yapılanma süreci de yeniden yapılanmanın kendisi kadar önem taşımaktadır. Yapılanma süreci şeffaf, katılımcı ve ilgili tüm tarafların görüşünü alarak yürütülmelidir.
- **Halk Odaklılık:** Yeniden yapılanma sürecinde bireylerin ve toplumun daha iyi hizmet alarak yaşam kalitelerinde artış sağlanması hedeflenmektedir. Halkın

---

18 Özer; **a.g.m.,** s.3.
19 Dinçer ve Yılmaz; **a.g.m.,** s.115.
20 Dinçer ve Yılmaz; **a.g.m.,** s.118.

yönetime olan güveninin artışı ve kamu hizmetlerinden memnuniyetinin artışı en önemli nihai çıktılardan biri olarak değerlendirilmelidir.

- **Stratejik Yönetime Geçiş:** Kuruluş düzeyinde stratejik planların hazırlanması politika ve önceliklerin ortaya konulması performans göstergelerinin geliştirilmesi ile başarı ölçütleri ölçülebilecektir.
- **Performansa Dayalı Oluş:** Performansa dayalı bütçe hesap verilebilirlik ve şeffaflık açısından önem taşımaktadır.
- **Denetimde Etkililik:** Kamu kuruluşları üzerinde bulunan denetim yetkisi yine şeffaflık açısından önemlidir.
- **Etik Kurallar ve İnsana Güven:** Reformla birlikte halk ve devlet arasındaki güven sorununun aşılması en önemli hedeflerden biri olarak sayılmaktadır.
- **Hizmetlerin Yürütülmesinde Yerindenlik:** Hizmetlerin yerel yönetimlere daha fazla kaynak ve yetki verilerek sunulması hizmetin verimliliğini ve ihtiyaca uygunluğunu sağlayacaktır.[21]

1.6. YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞI

Yeni kamu yönetimi anlayışının ele alınacağı bu alt bölümde öncelikle yeni kamu yönetimi anlayışının nasıl ortaya çıktığı ortaya konulacak ve ardından bu kavramın tanımı yapılmaya çalışılarak sonrasında yeni kamu yönetimi anlayışının unsurları ile ilkeleri üzerinde durulacaktır.

1.6.1. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Ortaya Çıkışı ve Tanımı

Dünyada 1970'li yıllarda yaşanan krizin ardından neoliberalizm akımı yükselerek krizin sebebini devlete bağlamıştır. Krizden çıkmak için "küçük devlet, güçlü piyasa" önerisini getirmiş ve devletin fonksiyonlarının yeniden tanımlanması gerektiğini ileri sürmüştür.[22] Kriz ekonomilerin yapısını değiştirirken aynı zamanda kamu yönetimi yapılarını da değiştirmiştir. Dünya ekonomisinde yaşanan krize çözüm olarak özelleştirme, serbestleştirme ve piyasalaştırma görülmüştür. Gerçekleşen bu uygulamalar reform olarak sunulmuştur ve 1980'lerde köklü reform uygulamaları görülmüştür.

---

[21] Dinçer ve Yılmaz; **a.g.m.,** s.127-135.

[22] Celep, Hatice; **Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi ve Ölçümü**, Uzmanlık Tezi, T.C . Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, 2010, s.23.

1990'larda yaşanan önerilen yeni kamu yönetimi, devletin verimliliğini geliştirmede kullanılacak tekniklerin bir bütünü gibi sunulsa da, aslında piyasa güçlerinin uygun koşullarda işleyişinin devlet tarafından desteklenmesi ve aynı zamanda düzenlenmesi politikalarının bir parçası olmuştur.[23] Bu husus şu şekilde ifade edilmiştir:

> *"1980'li ve 1990'lı yıllar, dünyada kamu yönetiminde önemli bir değişimin yaşandığı yıllar olmuştur. Katı, hiyerarşik ve bürokratik kamu yönetimi yerini esnek, piyasa tabanlı kamu yönetimine bırakmıştır. Bu durum, geleneksel kamu yönetiminde bir paradigma değişikliği olarak görülmüş ve yeni kamu yönetimi yeni paradigma olarak geleneksel kamu yönetimine karşı ortaya çıkmıştır."* [24]

Yeni kamu yönetimi anlayışı (YKY), kamu yönetimini işletme yönetim tekniklerine göre düzenlemeyi amaçlayan yeni bir yönetim modelidir. Yeni Kamu Yönetimi anlayışı geleneksel kamu yönetimine ve onun paradigmasına bir "meydan okuma" olarak görülmektedir.

YKY yaklaşımı, klasik kamu yönetimi ile özel sektör yönetim anlayışı arasında çok özel bir yerde bulunmaktadır ve kamu sektörüne olan yaklaşımların uygun kısaltılmış hali olarak değerlendirilebilir. Değerleri, normları, teknikleri ve kamu sektörü yönetimine dönük yönetim pratiklerini içermekle birlikte insanların yönetimine öncelik verilmekte, kaynaklar ve programlar, yönetim faaliyeti, süreci ve düzenlemelerine göre belirlenmektedir.

1.6.2. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Unsurları [25]

Yeni kamu yönetimi anlayışını Klasik kamu yönetimi anlayışından farklılaştıran temel unsurlar şu şekilde sıralanabilmektedir:

1. *Etkin, tutumlu ve verimli yönetim,*
2. *Sonuç odaklı yönetim,*
3. *Esnek hiyerarşi/örgüt yapısı, dar merkez,*
4. *Ekonomik hizmet sunumu,*
5. *Minimal devlet anlayışıyla girişimci ruh,*

---

23 Celep; **a.g.e.,** s.23.
24 Eroğlu; **a.g.m.,** s.227.
25 Eroğlu; **a.g.m.,** s. 228.

6. *Katılımcı yönetim,*
7. *Piyasa mekanizması,*
8. *Yurttaş odaklılık,*
9. *Performans odaklı değerlendirme,*
10. *Açık yönetimde açıklık,*
11. *Azalan bürokrasi,*
12. *Bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaştırılması,*
13. *Stratejik planlama, performans yönetimi, toplam kalite yönetimi,*
14. *Özel sektör yönetim teknikleri,*
15. *Hizmet içi eğitim,*
16. *Ücret dengesi,*
17. *Liyakat,*
18. *İnsan kaynakları planlaması.*

1.6.3. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının İlkeleri ve Temel Yaklaşımları

Yeni kamu yönetimi anlayışının ilkeleri literatürde altı madde halinde sayılmakta olup söz konusu ilkeler maddeler halinde şu şekilde ifade edilebilmektedir[26]:

1. Küçülmek: Yönetimin hacimce faaliyet alanının daraltılması öngörülmektedir. YKY bunun yönetimin verimli kılınması, masraf kalemlerinin azaltılması yolu ile gerçekleştirilebileceğini belirtmektedir.

2. Yönetim İdeolojisi Teorisini Kamu Yönetimine Uygulamak: Özel sektör uygulamalarının kamu sektörüne uyarlanması öngörülmekte, bu yolla performans ölçümüne yönelik sistemler kurarak çeşitli göstergeler kullanmaktadır.

3. Girişimci Yönetimler Mantığını Kamu Yönetimine Aktarmak: Bu tür yönetimlerle hizmet sağlayıcılar arasındaki rekabet teşvik edilmektedir. Sadece kamu hizmetlerinin sağlanması yönünde odaklanılmamakta, aynı zamanda kamu kuruluşlarına, özel sektöre ve kâr amacı gütmeyen gönüllü kuruluşlara etkide bulunularak, toplumsal sorunların çözümü için de uğraşılmaktadır.

4. Yerelleşmek: Bu yolla karar alma süreçleri hizmeti kullananlara yakınlaştırılmakta, rekabet artırılmakta ve yenileştirme gündeme gelmektedir. Ancak yöneticilere mümkün olduğunca esnek hareket etmelerine yönelik yetki verilmesi

---

[26] Özer; **a.g.m.,** s.19- 20.

gerektiği vurgulanmaktadır. Aynı zamanda işi yürüten ve şekillendiren çalışanları yetkilendirme uygulamalarının da artırılması söz konusu olacaktır. Böylelikle müşteri tatmini de üst seviyeye çıkarılabilmekte, hiyerarşi azaltılarak kuruluşlar daha bağımsız kılınabilmekte ve müfettiş, denetçi gibi çok olan denetim birimleri azaltılabilmektedir.

5. Bürokrasiyi Azaltmak: Yönetim yapısı değiştirilerek kamu kurumlarına esneklik ve takdir yetkisi tanınmaktadır. Bu süreçte kuruluşlar müşteri odaklı hale getirilmeye çalışılarak, kurum kültürü geliştirmeye yönelik çalışmalar yapılmaktadır.[27]

6. Özelleştirmek: Mal ve hizmet sunumunun dışarıdan alınmasının gerektiği durumlarda özel sektörden yeterince yararlanmak ve rekabet yoluyla maliyetlerde etkinliğe ulaşılması hedeflenmektedir.

YKY uzun dönemli özel sektör uygulamalarını yönetime yansıtma amacı taşımakta, aynı zamanda kamu yönetimini girdilerden çok sonuçlar üzerinde yoğunlaştırmak ve bütçe, personel ve prosedürler üzerinde durarak etkinliğe ulaştırmak için çabalamaktadır.

YKY' nin ilkelerinin belirlenmesinde dikkate alınan temel yaklaşımlar ise şu şekilde sıralanabilmektedir[28]:

1. *Kamu sektörünün faaliyet alanının ve kamu kuruluşları tarafından sunulan hizmetlerin yeniden tanımlanması ve kamusal hizmetlerin alternatif yöntemlerle sunulması,*
2. *Kamu yönetiminin yapısında ve yönetim anlayışında değişikliklerin olması,*
3. *Siyaset-yönetim ilişkileri ile kamusal sorumluluk ve denetim anlayışının yeniden düzenlenmesi,*
4. *Kamu yönetimi ile özel yönetimin işbirliği yapması ve birbirine yakınlaşması.*

1.7. YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞININ ANA EĞİLİMLERİ

Yeni Kamu Yönetimi sahip olduğu temel yaklaşımları somutlaştırmak adına sekiz ana eğilim sunmaktadır. Bunlar; otoritenin aktarılması, esnekliğin sağlanması, performansın, kontrolün ve sorumluluğun sürdürülmesi, rekabetin ve bununla ilgili seçeneklerin geliştirilmesi, hizmet sorumluluğunun sağlanması, insan kaynakları

---

[27] Özer; **a.g.m.,** s.21.
[28] Özer.; **a.g.m.,** s.21-22.

yönetiminin geliştirilmesi, enformasyon teknolojisinden yararlanılması, faaliyetlerin ve bunlarla ilgili işlemlerin kalitelerinin yükseltilmesi, yönlendirici fonksiyonların güçlendirilmesi[29] biçiminde ifade edilmektedir.

1.8. KLASİK VE YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞININ TEMEL DEĞERLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Klasik Kamu Yönetimi anlayışı ile Yeni Kamu Yönetimi anlayışı sahip oldukları temel değerler açısından karşılaştırılabilmektedir. Bu çerçevede, söz konusu karşılaştırma tablo 1'de yapılmıştır.

Tablo 1. Klasik Kamu Yönetimi ve Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Temel Değerler[30]

Klasik Kamu Yönetimi	Yeni Kamu Yönetimi
Toplum Merkezli Demokrasi	Birey Merkezli Demokrasi
Politik Hesap Verebilirlik	Yönetsel Hesap Verebilirlik
Toplumculuk	Bireycilik
Kamu Yararı	Kişisel Yarar
Toplumsal Sorumluluk	Sınırlı Devlet
Geleneksel Değerler	Ekonomik Değerler
Dayanışma	Rekabet

Yukarıda yer almakta olan Tablo 1'de, Klasik Kamu Yönetimi ve Yeni Kamu Yönetimi anlayışları temel yedi değer üzerinden kıyaslanmıştır. Tablodan da anlaşılacağı üzere, yeni kamu yönetimi anlayışıyla birlikte toplumcu anlayış yerini bireysel bir anlayışa bırakmıştır. Toplumsal yarardansa kişisel yarar ön plana çıkmıştır. Geleneksel değerlerin yerini ekonomik değerlerin almasıyla dayanışma olgusu yerini rekabete bırakmıştır. Özetle burada Klasik Kamu Yönetiminin nasıl bir değişim geçirerek Yeni Kamu Yönetimi anlayışına evrildiği görülmektedir.

---

29 Öztürk, N: Kemal ve Bayram COŞKUN , "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma ve Kamu Hizmetlerinde Kalite: Etiksel Bir Bakış", Türk İdare Dergisi, 72, 426, 2000; aktaran ÖZER, M. A., "Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi", **Sayıştay Dergisi**, Sayı:59, ss: 22, Ankara 2005.

30 Karcı, Ş. M.; Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımının Temel Değerleri Üzerine Bir İnceleme, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı 16, 2008, s.40-64; aktaran Celep, Hatice; **Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi ve Ölçümü**, Uzmanlık Tezi, T.C . Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, 2010, s.27.

1.9. YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞININ TÜRK PERSONEL YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİLERİ

Özellikle 1980'lerden sonra giderek tüm dünyaya yayılan yeni kamu yönetim anlayışı ile yaşanan değişim, kamu personel yönetimini de etkilemiş, geleneksel personel yönetiminin yerini profesyonel personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi almaya başlamıştır. Bu farklılaşma ile kamu personel yönetiminde "sürekli yenilik", "değişim", "uyum" ve "etkinlik" üzerine odaklanılmaktadır.[31]

Kamu yönetiminde yaşanan değişim kamu personel yönetiminde değişimi de paralelinde getirmiştir. Yeni personel yönetimi anlayışında amaç ve hedeflerin saptanması, kurumsal ilkelerin belirlenmesi, personelin yetenekleri ile kendisinden beklenenler arasındaki uyum, performans değerlendirmesi, amaç/hedef/ilkelerin finans, örgüt ve bilgi konularıyla bir bütün olarak planlanması, insan kaynaklarının malzeme, örgüt ve finans konularıyla birlikte ele alınması, stratejik insan kaynakları ile amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi ve elde edilen sonuçların çözümlenmesi ve değerlendirilmesinden söz edilmektedir. Bu yeni anlayışla birlikte personel yönetimi, profesyonel personel yönetimi ya da insan kaynakları yönetimi olarak anılmaya başlamıştır.

Yeni kamu yönetimi anlayışının şeffaflık, saydamlık, performans değerlendirmesi, girişimcilik, yaratıcılık ve hesap verilebilirlik gibi unsurlarını, personel yönetiminin esnek ve postmodern yapılanmasının birer göstergesi olarak değerlendirmek mümkündür. Yapılan düzenlemelerde, hazırlanan plan ve programlarda kamu personel yönetiminde yenilik ve etkinliğe vurgu yapılmaktadır. Personelin işe alınmasından, kariyerine, başarısının ölçülmesinden eğitimine, insan kaynakları planlamasından uygulamaların objektifliğine, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının yaygınlaştırılmasından esnek bir personel rejiminin oluşturulmasına kadar yapısal ve işlevsel olarak pek çok yenilik bu kapsamda sayılabilmektedir.[32]

"Yeni yönetim anlayışı kamu personelinin istihdamından ücretlendirilmesine kadar pek çok konuda geleneksel personel yönetim anlayışından ayrılmaktadır. Geleneksel

---

[31] Eroğlu **a.g.m.,** s.231- 232.

[32] Eroğlu.; **a.g.m.,** s. 229.

yönetimdeki iş güvencesi verimsizlik nedeni olarak gösterilmekte yeni anlayışta iş güvencesi gevşetilmektedir. Geleneksel yönetimdeki sabit aylığa ve hiyerarşik düzene göre basamaklandırılmış maaş anlayışı da yeni anlayışta ücretlerin esnekleştirilmesi ve performans ile ücret arasındaki bağın kuvvetlendirilmesi şeklinde değişmişti." [33]

1.10. KAMUDA PERFORMANS YÖNETİMİ

1980'li yıllarda tüm dünyada yaşanmakta olan değişim kamu yönetiminde "etkin ve verimli" bir yapı kurma anlayışını ortaya çıkarmıştır. Hizmetlerin daha rasyonel bir bakış açısıyla belirlendiği bu anlayışta kamu hizmetini sunacak personelin verimliliğinin mümkün olduğunca artırılarak hizmet kalitesinde yükselme hedeflenmiştir. [34]

Bilgin, kamu performans yönetimini geleneksel kamu yönetimi anlayışı ve uygulamalarına bir eleştiri niteliğinde ortaya çıkan, hizmette yerellik ve yeniden yönetimin güçlendirilmesi, yönetişim, toplam kalite yönetimi, kamu işletmeciliği, küresellik ve benzeri unsurların kamu yönetimine yansıması biçiminde tanımlamaktadır.[35]

1.10.1. Performans Tanımı

Performans sözcüğü Türk Dil Kurumu Genel Türkçe Sözlüğü'nde "başarım" olarak ifade edilmektedir. Genel kabule göre ise; *"bir işi yapan bir bireyi, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğini, bir başka deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır."*[36]

Çağdaş kamu yönetimi anlayışının getirmiş olduğu ciddi ve yeni yaklaşımlardan biri de performans kavramıdır. Eski kamu yönetiminin çalışması girdilerle ve bunların ortaya koyduğu çıktılarla ölçülürken, yeni yaklaşımda eylemden ortaya çıkan somut yarar ve sonuçlar giderek en belirgin kriter olmaya başlamıştır. Bu gelişmeyle birlikte

---

33 Al, Hamza; **Yeni Kamu Yönetimi**, Değişim Yayınları, İstanbul 2008; aktaran EROĞLU, H.T.; "Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türk Kamu Personeli Yönetimine Etkisi", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı 12, s.229.

34 Eraslan, Tarık ve A. Tozlu, Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemi, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 81, s. .33-61, Ankara, 2011.

35 Bilgin, K.U.; "Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık: Performans Yönetimi", **Sayıştay Dergisi,** Sayı: 65 (özel), 2007.

36 Baş, Melih ve Ayhan Artar; **İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçümü ve Değerlendirme Modelleri,** MPM Yayınları, Ankara 1991, s.13; aktaran Akçakaya, Murat; "Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar", **Karadeniz Araştırmaları**, Sayı 32, s.172, 2012.

performansın nasıl ölçüleceği, ne gibi kriterler kullanılacağı, performans ve bütçe arasındaki ilişkinin nasıl olacağı sorularını da gündeme getirmiştir.[37]

> *"Performans yönetimi; çalışanları kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek örgütlerden, takımlardan ve çalışanlardan da etkili sonuçlar almak için üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar, performans standartları, hedefler, ölçüm, geri bildirim, ödüllendirme vb. aşamalardan oluşan sistematik bir yönetim aracıdır. İyi bir performans yönetimi için; yazılı, kesin, ölçülebilir, zamanı belli, ulaşılabilir, esnek, yetkiyle uyumlu performans standartlarına ihtiyaç vardır."*[38]

1.10.2. Performans Yönetiminin Amacı

Performans yönetim sisteminin amacı, bir yandan kurum vizyonu doğrultusunda hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleşmesiyken, diğer yandan da hedeflere ulaşırken çalışanların katılımlarının adil, ölçülebilir bir sistemle değerlendirilerek motive edici bir çalışma ortamının oluşturulması ve bu yolla kişisel gelişimin desteklenmesidir.

Performans yönetiminin amaçları;

1. Hem bireysel hem de takım çalışması yoluyla bilgi ve becerilerin geliştirilebileceği bir kültür oluşturulması,
2. Organizasyon performansında kalıcı gelişmeler sağlamak,
3. Kişisel yetenekleri geliştirerek, ilerlemeye açık, kaliteli personelle daha verimli bir çalışma ortamı yaratmak,
4. Çalışanlar ve yöneticiler arasında açıklık ilkesine dayanarak bir diyalog ortamı yaratmak,
5. Hedefler ve performans kriterleri ile ilgili çalışanlar ve yöneticiler arasında ortak bir anlayış oluşturarak görev bilincini artırmak,
6. Objektif bir ölçme değerlendirme yapmak,
7. İşte gelişmeyi ve geleceğe yönelik hazırlık yapmayı sağlayacak geribildirim mekanizmalarını oluşturmak,
8. Dürüst bir yönetim anlayışı ile güvenilir bir çalışma ortamı oluşturmak,
9. Organizasyonel hedeflerin açıkça tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülmesi
10. Hedeflere ulaşmak için gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi,

---

37 Akçakaya; **a.g.m.,** s.172.
38 Akçakaya; **a.g.m.,** s.172.

11. Belirlenen kriterlere göre çalışanların zamanında ve adil bir biçimde değerlendirilmesi,
12. Çalışanlardan beklenen performans sonuçları ile gerçekleşen başarıların karşılaştırılması ve değerlendirilmesi,
13. Performans geliştirmek için yöneticiler ve çalışanlar arasında ortak çaba sağlanması,
14. Organizasyonun ve çalışanların zayıf ve güçlü yönlerinin analiz edilerek, zayıf yönlerinin güçlendirilmesi,
15. Geribildirim ile çalışanların desteklenmesi ve motivasyonunun artırılmasıdır.[39]

1.10.3. Performans Yönetiminin Yararları

Performans yönetiminin kısa ve uzun dönemli yararları[40] maddeler halinde şu şekilde ifade edilebilir;

1. Tüm faaliyetler amaca uygun ve en verimli biçimde gerçekleştirilebilir.
2. Yönetici ve çalışanların birbiri ile uyumlu aynı amaca uygun hizmet etmeleri sağlanarak, bu amaçların tüm örgüte yayılıp gerçekleştirilmesi sağlanabilir.
3. Bireylerin amaçlara ulaşmak için gereken becerileri kazanma sorumluluğu artırılabilir.
4. Tüm çalışanların sürece katılımı ortak ve bireysel hedeflere daha kolay ulaşılması sağlanabilir. Böylece çalışanlar hedefe ulaşmada yaptıkları/ yapmaları gerekenleri daha doğru bir biçimde görecektir.
5. Örgüt içerisinde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya karşılıklı bilgi akışını sağlayacak iletişim gerçekleştirilebilir.
6. Örgütün potansiyeli ve buna karşın gerçekleşen performansın görülmesi sağlanabilir. Bu yolla performans planlaması, ölçüm ve denetim sistemleri mümkün olmaktadır.
7. Doğru performans göstergelerine dayandırılması nedeniyle yönetim kararlarına duyulan güven artırılabilir. Kararların zamanında alınması ve daha tutarlı olması sağlanacaktır.

---

39 Akçakaya; **a.g.m.,** s.172.

40 Akal, Zuhal; "Performans Kavramları ve Performans Yönetimi", **MPM Yayınları**, Ankara 2003, s.10-11.

8. Ölçüm, denetim ve sürekli iyileştirme kültürünün geliştirilmesinde katkıda bulunulabilir.
9. İşletmelerin hedeflerinin belirlenmesine, fiziksel ve insan kaynaklarının daha verimli kullanılmasına yarar sağlayabilir.
10. Değişen koşullara ve operasyonel değişikliklere daha hızlı uyum sağlanması gerçekleştirilebilir.

1.10.4. Kamu Yönetiminde Performans Ölçümünü Gerektiren Sebepler

Dünyanın en eski ve en büyük sektörü olarak görülen kamuda, yönetimin etkili ve verimli çalışarak kaliteli hizmetler sunması tüm ekonomiyi yakından etkilemektedir.

Kamu hizmetleri yasal ve siyasal bir ortamda sürdürülmekte olup, bu hizmetlerin her zaman ölçüme elverişli olmadığı bir gerçektir. Ayrıca, performans yönetim sürecinin en önemli öğesini oluşturan performans "izleme ve yönlendirme süreçleri" tanımlanmış ve dolayısıyla mevcut değildir. [41]

> *"Gerek kar amaçlı gerek gönüllü, gerek kamu, gerek özel, gerek büyük, gerekse küçük olsun tüm örgütler varlıklarını ancak ihtiyaçlarını tatmin etmek zorunda oldukları müşterileri vasıtası ile sürdürmektedirler. Bu ise müşteri eksenli bir yönetim stratejisinin benimsenmesi ile mümkün olabilir. Bu nedenle müşteri tatmininin ölçülmesi ve onun ihtiyaçlarına cevap verebilecek mal ve hizmet üretimi özel organizasyonları olduğu kadar, kamu organizasyonlarını da etkilemeye başlamıştır."*[42]

Kamu yönetimi gittikçe artan kaliteli hizmet talebini karşılarken bu hizmetleri karşılamada çeşitli finansal sıkıntılar yaşamaktadır. Halkın daha iyi hizmet talebini karşılamak isteyen kamu yöneticileri bunun için mevcut kaynakların nasıl daha iyi kullanılabileceğine dair yöntemler geliştirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

> *"Kamu performans yönetimi, performans yönetimi anlayışının kamu sektörüne uyarlanmış halidir. Bu nedenle, performans yönetiminin özellikleri kamu yönetimi kültüründen büyük ölçüde etkilenmektedir. Ancak, etkilenmenin yeni kamu yönetimi anlayışındaki gelişmeler ışığında kamunun yararına olması beklenir. Kamu performans yönetiminin özellikleri, performans yönetimi özellikleri ile ele alındığında, bunların kamu performans yönetimini yeterince ortaya koyduğu görülmektedir. Ancak, amaçlanan hedefler ile elde edilecek sonuçlara baktığımızda, gerek getirilen saydamlık ve hesap*

---

41 Akçakaya; **a.g.m.,** s.190.

42 BilbeyK.İ.; "**Türk Kamu Yönetiminde Performans Sorunu ve Yeniden Yapılanma İhtiyacı**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.28, Sakarya; aktaran Akçakaya, Murat; "Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar", **Karadeniz Araştırmaları**, Sayı 32, s.190-191, 2012.

verebilirlik açısından, gerekse ekonomiklik, verimlilik gibi ölçütlerin performansa etkisi açısından bazı farkların ortaya çıktığı görülmektedir.'[43]

1.10.5. Kamuda Performans Yönetimi Üzerindeki Engeller

Kamusal hizmetlerde performans ölçütleri belirlemek ve bunları uygulamak oldukça zordur. Kamu hizmeti veren kuruluşların etkinliği ve etkililiği kuruluşun örgütsel kültürü, görev tanımları vb. unsurların etkisi altındadır. Kamu kuruluşlarında performansı etkileyen çeşitli kısıtlar[44] şu şekilde özetlenebilir;

1. Kamu hizmeti veren kuruluşlar birden fazla hedef grubunu göz önünde bulundurmak zorundadır.
2. Devletin sunmak zorunda olduğu hizmetlerin "somut mamullere" dönüştürülmesi güçtür.
3. Kamu hizmeti veren kuruluşların çıktılarının kullanımı veya tüketimi çoğunlukla isteğe bağlı değildir.
4. Bu kuruluşların kendi kuralları ve yasalar çerçevesinde oluşturduğu bir örgüt kültürü bulunmaktadır.
5. Bu kuruluşlarda tüketici açısından teşvik ve güdüleme öğeleri bulunmamaktadır.
6. Kamu kuruluşlarındaki yetkililer ticari niteliği olan kimseler değildirler.
7. Özel kuruluşlarda olduğu gibi hedef gruplardan birinin tercih edilmesi mümkün değildir.
8. Vatandaş bakımından kamu kurumları hizmet sunan herhangi bir ticari kuruluş gibi algılanmaktadır.
9. Kamu hizmeti veren kuruluşlarda faaliyetlerin ölçülmesi güç olduğundan bu faaliyetlerin değerlendirilmesinde de güçlükler bulunmaktadır.

Yukarıda sayılan güçlüklerin yanı sıra kamu yönetiminin yapısı (merkeziyetçilik, siyasallaşma, mevzuat yetersizliği, görev- yetki- sorumluluk sınırlarının net olmayışı), kamu yönetiminin yetersizlikleri (yüksek maliyet, yüksek kamu harcamaları, bürokrasi artışı, yeniliklerin takip edilememesi vb.), kamu yönetiminde istihdam yapısı (iş

---

43 Bilgin K. U.; **Kamu Performans Yönetimi,**, TODAİE. Ankara, 2004; aktaran Celep, Hatice; **Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi ve Ölçümü**, Uzmanlık Tezi, T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, s.23, 2010.

44 Gözlü Sıtkı, "Kamu Hizmeti Veren Kuruluşlarda Toplam Kalite", **Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildirileri,** Cilt 2, , TODAİE Yayınları, Ankara, s.43- 50.

standartlarının belirlenmemiş olması, liyakat ilkesinin uygulanamayışı, kayırmacılık, nitelikli personel eksikliği) de kamuda performans ölçümünü güçleştiren engeller olarak ifade edilebilmektedir.[45]

1.10.6. Kamu Performans Yönetim Süreci

Kamu sektöründen kaliteli hizmet talebi artışı ve kısıtlı kaynaklar verimlilik ihtiyacını ortaya koymaktadır. Kamu sektöründeki verimlilik ihtiyacı; kamu personelinin bireysel performans değerlendirilmesinin yapılması ve bunun çalışma hayatına ilişkin kararların alınması üzerinde kullanılmasına yoğunlaşmıştır. Performans Türkçeye iş başarımı olarak çevrilmekte ve herhangi bir işte gösterilen başarı derecesini ifade etmektedir.[46] Performans yönetimi uygulaması işgücünün etkinliğini sürekli kılacak en önemli insan kaynakları aracı olarak görülmektedir.

Kamu sektöründe performans ölçümü oldukça zor ve karmaşık bir süreçtir. Performans sonuçları, verimlilik, hizmet kalitesi ve vatandaş memnuniyetini yakından etkilemektedir.[47] Kamu kurumlarının birbirlerinden farklılaşan yapıları kamu sektöründe tek bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasını güçleştirmektedir. Dolayısıyla iyi işleyen ve sağlıklı bir sistemin kurulabilmesi adına kurumsal yapıya uygun performans değerlendirme kriterleri ve yöntemlerinin seçilmesi, bu kriterlerin göstergelerle desteklenmesi, değerlendirme sonuçlarını düzenli izleyecek, temel kararların alınmasında kullanılacak bir modelin oluşturulması gerekmektedir.

Kamu performans yönetimi temelde kamu kurum ve kuruluşlarının hedeflerine ulaşmalarını sağlamayı amaçlamaktadır. Detaya inildiğinde ise amaçlar sıralanabilmektedir[48]:

1. Örgütsel hedefleri, açık ve tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürmek,
2. Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans ölçütlerini belirlemek,
3. Belirlenen performans ölçütlerini, çalışanlara zamanında ve adaletli uygulamak,

---

45 Akçakaya, **a.g.m.;** s. 193
46 Akçakaya; **a.g.m.,** s.192-193.
47 Akçakaya; **a.g.m.,** s.172.
48 Barutçugil, İsmet; **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2002, s. 126.

4. Çalışanlardan beklenen performans sonuçlarıyla, gerçekleşen başarıyı karşılaştırmak ve değerlendirmek,
5. Yönetici ile çalışanlar arasında etkin bir iletişim ve anlayış ortamı yaratmak,
6. Performansın geliştirilmesi için yönetici ve çalışanlarla ortak çaba harcamak,
7. Çalışanların başarılarını tanımlamak ve ödüllendirmek,
8. Örgütün ve çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini tanımlamak,
9. Geribildirimlerle çalışanları desteklemek ve motivasyonlarını artırmak,
10. Eğitim- geliştirme ve kariyer planlaması için yönetime gerekli bilgiyi sağlamak.

Kamu performans yönetiminin ilkelerine bakıldığında ise bu ilkelerin kamu yönetimi anlayışı ve kültüründen büyük ölçüde etkilendiği görülmektedir. Ancak bu etkilenmenin eski kamu yönetimi anlayışının aksine yeni kamu yönetimi anlayışındaki gelişmeleri benimsemesi beklenmektedir. Bu ilkeler; performans anlayışının kabulü, kurumsal performansın oluşturulması, bireysel performansın izlenmesi, sayılabilir performans hedefleri, performans ölçütleri geliştirilmesi, hukukilik, açıklık ve insanilik ile hesap verilebilirlik biçiminde belirtilmektedir.

1.10.6.1. Performans Planlama Aşaması

Kuruluşun gerçek durumuna göre ileriye yönelik olarak karar alma süreci olan performans planlaması yapılmalıdır. Önceden belirlenmiş kuruluş amaçları doğrultusunda mevcut şartlar, kuruluş içi ve dışı etkenler göz önüne alınmalı, buna yönelik stratejiler geliştirilmelidir. Bölüm, takım ve bireysel performansı ortaya koyabilecek özellikte ölçütler konulmalıdır. Planlamanın başarılı olması sürecin diğer aşamaları için de büyük önem taşımaktadır.[49]

1.10.6.2. Performans Uygulama Aşaması

Bu aşamada planlama aşamasında öngörülmüş olan kuruluşa özgü performans ilke ve kararları uygulamaya geçirilmektedir. Bununla beraber ikincil hedeflerin belirlenmesine ihtiyaç duyulabilmektedir. Ayrıca klasik performans ölçütlerinin yanı sıra hukukilik, saydamlık ve hesap verilebilirlik gibi kamuya özgü bazı ölçütler de ortaya çıkabilmektedir.

---

[49] Bilgin; **a.g..m.,** s. 65-70,

1.10.6.3. Performans Değerleme Aşaması

Bu aşama "*performans yönetiminin denetimi*" aşamasıdır. Planlaması yapılan performans ölçütleri değerlendirilmektedir. Planlaması yapılan ve uygulanan performans değer ve ölçütlerine göre iş ve görevlerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine bakılmaktadır. Performans değerleme aşamasında çağdaş denetim anlayışı gereğince üç açıdan denetim yapılması gerekmektedir. Bunlar;

1. Performans sonuçlarının olumsuz çıkmasını önleyici denetim,
2. Olumlu performans sonuçlarına ulaşmayı özendiren denetim,
3. Olumsuz performans sonuçlarını düzeltici rehber denetimdir.

Bu üç içeriğe göre yapılmış olan denetimden beklenen en önemli çıktı ise, belirlenen performans ilke ve amaçlarının kuruluşta ne ölçüde uygulandığına dair bilgi ve örnekler belirlemek olmalıdır. Bu aşamada elde edilen veriler bir sonraki aşamada kullanılacak olup bu nedenle düzenli takibi büyük önem taşımaktadır.

1.10.6.4. Performans Geliştirme Aşaması

Performans geliştirme aşaması performans yönetimine bilimsel açıdan bakılabilecek bir aşamadır. Araştırma ve geliştirme bilimsel teknik ve araçlara göre yapılmalıdır. Bir önceki aşamada elde edilen ham çıktılar veri haline dönüştürülmektedir. Gerekli performansın geliştirilmesi için geribildirimi de içeren çok yönlü bir kurumsal iletişim gerekmektedir.

Veri biçimine dönüştürülmüş performans değerleme sonuçlarının işlenmesi aşamasında sayısal işleme ve niteliklere göre sınıflandırıp yorumlama gibi iki metot söz konusudur. Her iki metotta da sonuçlar çeşitli açılardan yorumlanmalı ve öneriler hazırlanmalıdır.

Yorumlama; bir sonraki dönem için yönlendirme ve daha iyiye ulaşmayı amaçlamaktadır. Bu aşamada performans yönetiminin kurum için bir kültür ve egemen anlayış haline getirilmesi sağlanmalıdır. Olumlu sonuçların geliştirilmesi için çaba harcanması, olumsuz sonuçlar için gerekçelerin yeterince incelenmesi gerekmektedir. Öylelikle performans yönetiminin geliştirilmesi için gerekli nitelikli bilgiye ulaşılması mümkün olacaktır.

1.11. ÇALIŞMANIN KISITLARI

Çalışma, kamu istihdam kurumu olan İŞKUR bünyesinde 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu Madde 4 – (Değişik:30/5/1974 - KHK-12; Değiştirilerek kabul: 15/5/1975 - 1897/1 md.) B fıkrasında yer almakta olan *"Sözleşmeli personel: (1) Kalkınma planı, yıllık program ve iş programlarında yer alan önemli projelerin hazırlanması, gerçekleştirilmesi, işletilmesi ve işlerliği için şart olan, zaruri ve istisnai hallere münhasır olmak üzere özel bir meslek bilgisine ve ihtisasına ihtiyaç gösteren geçici işlerde, Bakanlar Kurulunca belirlenen esas ve usuller çerçevesinde kurumun teklifi ve Devlet Personel Başkanlığının görüşü üzerine Maliye Bakanlığınca vizelenen pozisyonlarda, mali yılla sınırlı olarak sözleşme ile çalıştırılmasına karar verilen ve işçi sayılmayan kamu hizmeti görevlileridir. "*[50] hükmüne istinaden istihdam edilmiş olan İş ve Meslek Danışmanlarının performans ölçümünü yapabilmek üzerine kurgulanmıştır.

"Performans ölçümü; ürünlerin, hizmetlerin veya işlemlerin yerine getirilmesinde, görevlerin nasıl gerçekleştiğinin bir program dahilinde tarafsız olarak ölçülmesi yöntemidir." [51] biçiminde ifade edilmektedir. Ayrıca performans ölçüm sisteminin temelinde bir ödül- ceza mekanizması olduğu bilinmektedir.

Ancak 2 Ağustos 2013 tarih ve 28726 sayılı Resmi Gazetede Yayımlanarak yürürlüğe giren 6495 sayılı Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunla yapılan düzenleme ile İŞKUR' da 657 sayılı Kanunun 4 üncü maddesinin (B) fıkrası kapsamında İş ve Meslek Danışmanı olarak çalışan personel talepleri ve Kanunda öngörülen koşulları taşımaları halinde "Genel İdare Hizmetler (GİH)" sınıfında, "İş ve Meslek Danışmanı" unvanı ile ihdas edilen memur kadrolarına atanmışlardır.

Bu doğrultuda ihdas edilen memur kadrolarına atama yapılmış olup; İş ve Meslek Danışmanları statü hukuku olarak 657 sayılı Kanuna tabi memur olarak istihdam edilmektedirler.

Bu çerçevede Kasım 2013 itibariyle İŞKUR' da 3.631 İş ve Meslek Danışmanı kadrolu, 259 İş ve Meslek Danışmanı ise sözleşmeli statüde çalışmaya devam etmektedir.

---

[50] **657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu,** RG, 23.7.1965- 12056.

[51] Demirkaya, H.; **Performans Ölçüm Rehberi,** Sayıştay Araştırma/İnceleme/ Çeviri Dizisi:7, Ankara 2000, s.3.

Yaşanan bu değişim nedeniyle ödül- ceza sistemini barındıran bir performans sisteminin kurgulanması imkanı ortadan kalkmış olup, “kamu yönetiminde performans” anlayışı ekseninde ilerleyen dönemde performans ölçümünü mümkün kılmaya yönelik olarak atılması gereken somut adımlar ortaya konacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ VE MESLEK DANIŞMANLIĞI HİZMETİ

2.1. İŞ VE MESLEK DANIŞMANLIĞI TANIMI

İş ve meslek danışmanları, öğrencilerin meslek seçimlerine, İŞKUR'a kayıtlı iş arayanların iş bulmalarına, mesleki uyum problemlerini gidermelerine, mesleki becerilerini geliştirmelerine, mesleklerini/işlerini değiştirmelerine, işverenlerin ise mevzuat çerçevesinde bilgilendirilmeleri ile taleplerini karşılamalarına sistemli olarak yardım eden kişilerdir.[52]

"İş ve Meslek Danışmanı Ulusal Meslek Standardı"nda: "İş ve Meslek Danışmanı (Seviye 6); meslek seçimi aşamasında bulunan, iş bulmada/seçmede güçlükleri olan, mesleki uyumsuzluk problemleri bulunan, mesleki becerilerini geliştirmek, mesleğini veya işini değiştirmek isteyenlere yönelik olarak; kişisel özellikler ile mesleklerin gerektirdiği nitelikleri, şartları ve iş piyasasının gereksinim duyduğu iş/meslekleri karşılaştırarak, bireyin istek ve durumuna en uygun iş/mesleği seçmesi, seçtiği iş/meslekle ilgili eğitim imkânlarından yararlanması, işe yerleştirilmesi ve işe uyumunun sağlanması ile ilgili sorunların çözümüne sistemli olarak yardım eden kişidir. İş ve meslek danışmanı, bu çalışmalarını iş sağlığı ve güvenliği ile çevreye ilişkin önlemleri alarak, kalite sistemleri çerçevesinde yürütür ve mesleki gelişim faaliyetlerinde bulunur." tanımı yer almaktadır.[53]

Bu bağlamda iş ve meslek danışmanlığı; meslek seçimi aşamasında bulunan, iş bulmada/seçmede güçlükleri olan, mesleki uyum problemleri bulunan, mesleki becerilerini geliştirmek ve mesleğini/işini değiştirmek isteyen kişilere yönelik sunulan hizmetleri ifade etmektedir. Bu hizmetle; kişisel özellikler ile mesleklerin gerektirdiği nitelikleri, şartları ve iş piyasasının gereksinim duyduğu iş/meslekleri karşılaştırarak, bireyin istek ve durumuna en uygun iş/mesleği seçmesi, seçtiği iş/meslekle ilgili eğitim

---

[52] Türkiye İş Kurumu, **İşlemler El Kitabı-İş ve Meslek Danışmanlığı Hizmetleri,** 2012.
[53] **İş ve Meslek Danışmanı Ulusal Meslek Standardı** , RG Tarih- Sayı: 7.6.2011 - 27957 (Mükerrer).

imkânlarından yararlanması, işe yerleştirilmesi ve işe uyumunun sağlanması ile ilgili sorunların çözümüne sistemli olarak yardım etmek amaçlanmaktadır.[54]

İş ve meslek danışmanlığı mesleği uluslararası sınıflandırma sistemlerinde **ISCO 08:** 2423 (Personel ve kariyer ile ilgili profesyonel meslek mensupları) içerisinde bulunmaktadır.[55]

İş ve meslek danışmanlarında; analitik düşünme yeteneği, anket değerlendirme bilgisi, araç, gereç ve ekipman bilgisi, bilgisayar programları bilgisi, çevre düzenlemeleri bilgisi, dezavantajlı grupların özelliklerine ilişkin bilgi, dinleme becerisi, ekip içinde çalışma yeteneği, empati kurma becerisi, genel eğitim, öğretim ve sınav sistemleri bilgisi, genel iş sağlığı ve güvenliği bilgisi, ikna yeteneği, insan psikolojisi bilgisi, iş arama teknikleri bilgisi, işgücü piyasası bilgisi, işyeri çalışma prosedürleri bilgisi, kalite standartları bilgisi, karar verme yeteneği, kişilik tipleri ve davranış tarzları bilgisi, mesleğe ilişkin yasal düzenlemeler bilgisi, mesleki teknolojik gelişmelere ilişkin bilgi, mesleki terim bilgisi, meslekler hakkında bilgi, öğrenme ve öğrendiğini aktarabilme yeteneği, ölçme ve değerlendirme araçları kullanım ve analiz bilgisi, planlama ve organizasyon becerisi, problem çözme yeteneği, raporlama bilgisi, soru sorma becerisi, sözlü ve yazılı iletişim yeteneği, sunum becerisi, temel çalışma mevzuatı bilgisi, temsil yeteneği, ulusal meslek standartları ve ulusal yeterliliklere ilişkin bilgi ve zaman yönetimi bilgisi gibi temel bilgi ve beceriler aranmaktadır.[56]

2.2. İŞ VE MESLEK DANIŞMANLIĞI HİZMETİNİN HEDEF KİTLESİ

İş ve meslek danışmanlarının öncelikli hedef kitlesi; meslek seçme aşamasında ya da ilk kez çalışma hayatına atılacak olanlar, uzun süreli işsizler, dezavantajlı gruplar, işsizlik ödeneği alan işsizler, mesleki becerilerini geliştirmek isteyenler, mesleğini veya işini değiştirmek isteyenler, iş bulmakta sıkıntıları bulunanlar, meslek edinme veya iş seçmede güçlükleri olanlar, mesleki uyum problemleri bulunan genç ve yetişkinler, işverenler, veliler, rehber öğretmenler vb. gruplardır. Ayrıca meslek eğitimine başlayacak olan gençler de (genel lisede alan, meslek lisesinde alan ve dal

---

54 Türkiye İş Kurumu, İş ve Meslek Danışmanlığı Dairesi Başkanlığı, **Yayınlanmamış Bilgi Notu**.

55 **İş ve Meslek Danışmanı Ulusal Meslek Standardı**.

56 **İş ve Meslek Danışmanı Ulusal Meslek Standardı.**

seçiminde, lise sonrası eğitim programı tercihinde bilgi ve yardıma ihtiyacı olan ilköğretim ve ortaöğretim öğrencileri) diğer hedef kitle olarak sayılabilmektedir.[57]

Bu hizmetle; kişisel özellikler ile mesleklerin gerektirdiği nitelikleri, şartları ve iş piyasasının gereksinim duyduğu iş/meslekleri karşılaştırarak, bireyin istek ve durumuna en uygun iş/mesleği seçmesi, seçtiği iş/meslekle ilgili eğitim imkânlarından yararlanması, işe yerleştirilmesi ve işe uyumunun sağlanması ile ilgili sorunların çözümüne ve işverenlerin personel ihtiyaçlarının karşılanmasına sistemli olarak yardım etmek amaçlanmaktadır.

2.3. İŞ VE MESLEK DANIŞMANLIĞI HİZMETİNİN YASAL DAYANAĞI

Türkiye İş Kurumu, 4904 sayılı Türkiye İş Kurumu Kanunu'nun kendisine verdiği görevle aktif istihdam politikalarını yürütmektedir. Aktif istihdam politikaları içerisinde yer alan İş ve Meslek Danışmanlığı hizmeti ilgili Kanunun 3. maddesinde "(…) iş ve meslek danışmanlığı hizmetleri vermek, verdirmek (…)" ve 9. Maddesinde **(Değişik: 11/10/2011-KHK-665/20 md.)** "(…) meslek ya da alan seçme aşamasında olan öğrencilere mesleki rehberlik hizmetleri sunmak, yetişkinlere iş ve meslek danışmanlığı hizmetleri vermek, verdirmek (…)[58] hükümleri bulunmaktadır.

Yine Aktif İşgücü Hizmetleri Yönetmeliği 101. Maddesinde "Uygulanacak aktif işgücü programlarına esas olmak üzere sunulan iş ve meslek danışmanlığı hizmetleri; bireylerin ilgi ve yeteneklerine uygun iş ve mesleği seçmesi, seçtiği meslekle ilgili eğitim imkanlarından yararlanması, işe yerleştirilmesi ve işe uyumunun sağlanması amacıyla, doğrudan Kurum tarafından ya da Genel Müdürlükçe belirlenen esaslara bağlı olarak hizmet alımı yoluyla yürütülür."[59] ifadesi yer almaktadır. Sayılan mevzuatın tümü İŞKUR tarafından sunulan İş ve Meslek Danışmanlığı hizmetinin yasal dayanağını oluşturmaktadır.

---

[57] Türkiye İş Kurumu, **İşlemler El Kitabı-İş ve Meslek Danışmanlığı Hizmetleri**,2012.

[58] **4904 Sayılı Türkiye İş Kurumu Kanunu,** RG, 05.07.2003–25159.

[59] **Aktif İşgücü Hizmetleri Yönetmeliği**, RG, 12.03.2013-28585.

2.4. İŞKUR İŞ VE MESLEK DANIŞMANLIĞI HİZMETİNİN TARİHÇESİ

Rehberlik ve danışmanlık hizmetlerinin yürütülmesinde önemli rol oynayan İŞKUR, Uluslararası Çalışma Teşkilatı tarafından onaylanmış olan Mesleğe Yöneltme Tavsiyenamesi esaslarına dayanarak mesleğe yöneltme etkinliklerine 1951 yılında başlamıştır.[60] Bu faaliyetler; 1951-72 yılları arasında servis bazında, 1972-91 yılları arasında ise "Mesleğe Yöneltme Şube Müdürlüğü" çatısı altında, sadece Ankara'da yürütülmüştür.

1972 yılında mesleğe yöneltme hizmetleri, kurulan psikoteknik laboratuarı ile desteklenmiştir. Psikoteknik, iş ortamının laboratuar ortamında oluşturulması ilkesine dayanmaktadır. Bu yöntemle kişilerin işteki yeterlilikleri ve/veya yeterli olacakları işe yönelebilmelerinin sağlanması için gerekli bedensel, psikomotor ve zihinsel özellikleri, testler aracılığıyla ölçülmeye çalışılır.

1972 ve 1991 yılları arasında, Ankara Çocuk Islahevi, Kız Yetiştirme Yurdu, TAMEM (Türk-Alman Mesleki Eğitim Merkezi) gibi kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapılmış ve psikoteknik yöntemler kullanılarak, bu kurum ve kuruluşlardaki gençlerin meslek seçimlerinde doğru karara ulaşmalarına yardımcı olunmuştur.

İş ve İşçi Bulma Kurumunun (İİBK) çalışma hayatında daha etkin ve çağdaş bir yapıya getirilmesinin hedeflendiği ve Alman Çalışma Kurumu ile İİBK tarafından birlikte yürütülen, "İstihdam ve Eğitim Projesi" kapsamındaki "İş ve İşçi Bulma Kurumu'nun Reorganizasyonu Bileşeni" çerçevesinde, 1991 yılında, Adana, Ankara, Bursa, İstanbul ve İzmir Şube Müdürlüklerinde "İş ve Meslek Danışmanlığı" servisleri kurulmuştur.

İş ve meslek danışmanlığı, genel anlamda, meslek ve çalışma hayatıyla ilgili bilgilerin sistematik hale getirilmesi ve bu bilgilerin bireysel bazda ele alınarak kullanılması esasına dayanmaktadır. Bu düşünceden hareketle, iş ve meslek danışmanlığı hizmetlerini bölgelerde yürüten personeller çalışmalarına meslekler, çalışma hayatı, genel ve bölgesel bazda eğitim yerleri hakkında bilgi toplamakla başlamış; 1992 yılında da bu hizmetin yürütüldüğü şubelerde "Meslek Danışma

---

[60] Karagülle, Başak **" Türkiye'de İşsizliğe Bir Çözüm Önerisi Olarak Türkiye İş Kurumu'nun İş Danışmanlığı Hizmetleri"**, Uzmanlık Tezi, Ankara 2007, s. 31.

Merkezleri" kurulmuştur. Ankara'da ise hem Meslek Danışma Merkezi olarak Ankara Şube Müdürlüğüne elverişli bir mekân sağlamak, hem de 5 ilde yürütülen çalışmaların planlanması ve bilgi kaynaklarının sistematize edilerek ilgili birimlere gönderilmesi amacıyla Genel Müdürlüğe bağlı olarak, Alman Çalışma Kurumu tarafından ilgili proje kapsamında "Ankara Meslek Danışma Merkezi" kurulmuştur. İstihdam ve Eğitim Projesi kapsamında, 5 ildeki İİBK birimlerinin yöneticileri, iş ve meslek danışmanlığı hizmetlerinde görev alacak danışmanlar ve plasman memurları, bizzat Almanya'da da bulunarak, teorik ve uygulamalı eğitimlere katılım sağlamışlardır.

İstihdam ve Eğitim Projesi'nin amacının, yalnızca iş ve meslek danışmanlığı servisleri kurmak değil, tüm kurumsal faaliyetlerin danışmanlık süreci içinde gerçekleştirilmesini sağlamak olması nedeniyle kurumsal anlamda yeni bir yapılanma, iş akımı, kurum içi iletişim ve işbirliği ağının kurulması gerekmiştir. Ayrıca bu proje kapsamında, iş ve meslek danışmanlığı çalışmalarının giderek etkinleştirilmesi ve yaygınlaştırılması amaçlanmıştır. Bu amaçla; fiziki yönden yeterli ve uygun nitelikte personeli bulunan il/şube müdürlükleri bünyesinde "Meslek Bilgi Merkezi" ile "İş ve Meslek Danışmanlığı" servisleri kurulmuş olup, yaygınlaştırma çalışmalarına bu yönde devam edilmiştir.

İstihdam ve Eğitim Projesi kapsamında ayrıca, Amerika Birleşik Devletleri Çalışma Bakanlığı'ndan Genel Yetenek Test Bataryası (GYTB) edinilerek adaptasyonu gerçekleştirilmiştir. Norma dayalı, ölçme ve değerlendirme araçlarından olan GYTB, 8'i kalem-kâğıt, 4'ü aletli olmak üzere 12 bölümden oluşmaktadır ve bu batarya sayesinde büro algısı, sayısal, sözel, şekil-uzay algısı, motor koordinasyon, el ve parmak becerisi gibi yetenekler ölçülebilmektedir.

Meslek seçme aşamasında bulunan gençlere yönelik hizmetler "Meslek Danışmanlığı", iş bulmada/seçmede güçlükleri olan, mesleki uyum problemleri bulunan, mesleki becerilerini geliştirmek isteyen, mesleğini veya işini değiştirmek isteyen yetişkinlere yönelik hizmetler ise "İş Danışmanlığı" hizmetleri kapsamında değerlendirilmektedir. Süreç olarak benzerlik olmasına karşın meslek danışmanlığı ile iş danışmanlığının hedef kitle ve ihtiyaçları dikkate alındığında farklı bir yapılanmanın gerekli olduğu görülmektedir. Bu nedenle, Kurum hizmetlerinin daha etkin ve verimli olarak yürütülmesi ve müşteri odaklı hizmet bilincinin geliştirilmesi kapsamında; özellikle iş bulmada güçlükleri olan yetişkinlere yönelik danışmanlık hizmetlerinin

geliştirilmesi ve iş arama sürecinde bulunan yetişkinlere yardımcı olunması amacıyla yürütülecek iş danışmanlığı hizmetlerinde görev alacak 300 Kurum personeline yönelik olarak 2008, 2009 ve 2010 yıllarında İş Danışmanlığı Eğitimi düzenlenmiş ve eğitime katılan personel, görev yapmakta olduğu il/şube müdürlüklerinin işe yerleştirme servislerinde "İş Danışmanlığı" hizmetlerini yürütmek üzere görevlendirilmiştir.

Bu bağlamda, iş danışmanlığı hizmetlerinin "İşe Yerleştirme ve İş Danışmanlığı" servislerinde yürütülmeye başlanması nedeniyle, "İş ve Meslek Danışmanlığı" servislerinin adının "Meslek Danışmanlığı" servisi olarak değiştirilmesinin; dolayısıyla bu servislerde, meslek seçme aşamasında bulunan ve çalışma hayatına yeni girecek olan gençlere meslek danışmanlığı hizmeti sunulmasının yararlı olacağı düşünülmüş ve buna ilişkin gerekli düzenlemeler yapılmıştır.[61]

2011 yılında ise iş danışmanlığı ve meslek danışmanlığının ayrılamaz bir bütün olduğu düşüncesi hâkim olmuş ve bu kapsamda bu faaliyetler yeniden yapılandırılmıştır.

2.5. İŞ VE MESLEK DANIŞMANLIĞI HİZMETİNİN KAPSAMI [62]

İş ve Meslek Danışmanlarının İŞKUR' a kayıtlı tüm iş arayanlara, işverenlere ve ayrıca öğrencilere daha etkin hizmet verebilmeleri amacıyla her bir danışmana iş arayan, işveren ve okul portföyü atanarak danışmanlık hizmetini portföy yönetimi yoluyla sunulması, böylece İŞKUR' a kayıtlı her işsizin, işverenin ve okulun bir danışmanı olması sağlanmıştır.

İş ve Meslek Danışmanlarının görev alanı üç ana başlıkta (iş arayanlara, işverenlere ve öğrencilere yönelik) sınıflandırılmıştır.

2.5.1. Öğrencilere Yönelik Hizmetler

Alan/dal seçimi yapacak, ortaöğretim sonrası eğitim programı tercihlerinde bilgi ve yardıma ihtiyacı olan öğrenciler ile kariyer planlaması aşamasında bulunan üniversite öğrencilerine sunulan hizmetler aşağıda sıralanmıştır:

---

61 Kartal, Deniz; "Dünden Bugüne İŞKUR'da İş ve Meslek Danışmanlığı Hizmetleri", **İstihdamda 3İ**, Sayı 4, Ankara 2012, s.42.

62 Türkiye İş Kurumu, İş ve Meslek Danışmanlığı Dairesi Başkanlığı, **Yayınlanmamış Bilgi Notları.**

1. Kendilerini, meslekleri ve eğitim olanaklarını tanımak ve mesleki yönelim konusunda daha ayrıntılı bilgiye sahip olmak isteyen öğrencilerle meslek danışmanlığı boyutunda bireysel görüşmeler yapılmaktadır.

2. Eğitim kurumu toplantı salonu, meslek bilgi merkezi vb. yerlerde öğrencilerden oluşturulan gruplara, meslek seçiminin önemi ve meslek seçiminde dikkat edilecek noktaların anlatıldığı, meslekler hakkında bilgilendirmenin yapıldığı, mesleki eğitim olanakları, bir üst eğitim-öğretim seçenekleri vb. anlatıldığı grup çalışmaları yapılmaktadır.

3. Öğrencilere meslek seçiminin önemi ve meslek seçiminde dikkat edilecek noktalar anlatılmakta, meslekler hakkında bilgilendirme yapılmakta, mesleki eğitim olanakları ve bir üst eğitim-öğretim seçenekleri hakkında detaylı bilgiler verilmektedir.

4. Rehberlik ve danışmanlık faaliyetlerinin etkinliği ve ulaşılabilirliği ile Kurumun tanınırlığının arttırılması için üniversitelerde oluşturulmuş İŞKUR İrtibat Noktaları ile bireysel/ grup halinde öğrencilere yüz yüze danışmanlık hizmeti verilmekte ve öğrencilere işgücü piyasası, Kurum faaliyetleri, iş arama becerileri, işverenle mülakat/görüşme teknikleri, özgeçmiş hazırlama, Avrupa Birliği düzleminde iş arama ile "europass cv oluşturma" gibi konularda bilgilendirme faaliyetlerinde bulunulmaktadır.

2.5.2. İş Arayanlara Yönelik Hizmetler

1. İş ve Meslek Danışmanlarının iş arayan portföyleri (varsa hizmet merkezi baz alınarak); iş arayanların yaş, öğrenim seviyesi, sosyal durumu (normal, eski hükümlü, engelli), işgücü ve iş arama durumları ile sosyal yardım alıp almadıkları dikkate alınarak İŞKUR sistemi tarafından eşit şekilde dağıtılmıştır.

2. Danışmanlar, iş arayan portföylerinde bulunan bireylerle bireysel iş danışmanlığı görüşmeleri yaparak, kişilerin kendilerini tanımalarına, meslekler ve mesleki eğitim yerleri hakkında bilgi edinmelerine ve edindikleri bilgileri bireysel bazda değerlendirerek kendilerine uygun iş seçimi konusunda karar vermelerine, istihdam eylem planı oluşturmalarına yardımcı olmaktadır.

3. İş ve meslek danışmanları, iş arayanlara, iş arama becerilerinin geliştirilmesi süreci, becerilerin tanımlanması, işveren beklentileri, iş olanakları, iş talep formu, etkili özgeçmiş hazırlama yöntemleri, takdim mektubu, görüşme esnasında işveren tarafından

beğenilmeyen davranışlar ve benzeri konuların anlatıldığı iş arama becerilerinin geliştirilmesi semineri vermektedir.

4. Danışmanlar, İŞKUR' a başvuran herhangi bir mesleği olmayan ya da mesleği olup da mesleğinde iş bulamayan, mesleki gelişime ihtiyaç duyan bireylerin farkındalıklarının artırılmasına yönelik olarak bireysel iş danışmanlığı görüşmesi ile grup görüşmeleri yapmaktadır.

2.5.3. İşverenlere Yönelik Hizmetler

1. Her danışmanın, işyerinin sektörü, büyüklüğü ve coğrafi konumları dikkate alınarak oluşturulmuş işveren portföyü bulunmaktadır. Söz konusu portföyde tüm sektörlerden ve büyüklükten işyerinin eşit şekilde yer alması sağlanmıştır.

2. Danışmanlar portföylerinde yer alan işverenleri ziyaret ederek onlara da İŞKUR hizmetlerini tanıtma, işgücü talebi alma, İŞKUR ile ilgili işlerini gerçekleştirme konularında yardımcı olmaktadır.

2.6. İŞ VE MESLEK DANIŞMANLARININ ALIM SÜRECİ

Gelişmiş ülkelerde danışmanlık faaliyetleri, istihdam hizmetlerinin en önemli ayağını oluşturmaktadır. Örneğin, refah seviyesinin çok yüksek, işsizliğin ise en düşük seviyede olduğu ülkelerden biri olan İsveç Kamu İstihdam Kurumu'nda (Arbetsförmedlingen) 2010 yılı itibarıyla görev yapan 10 bin 500 civarındaki personelin 8 bininden fazlası danışmanlık hizmeti sunmaktadır.[63] Bu kapsamda 2012 yılına dek yalnızca 393 personel aracılığı ile sunulan İş ve Meslek Danışmanlığı faaliyetlerin etkin ve düzenli olarak sürdürülebilmesi amacıyla İŞKUR tarafından (kademeli olarak 2012 ve 2013 yıllarında) 4.000 danışman alınmasına karar verilmiştir.

İş ve meslek danışmanlığı hizmetlerinin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması sürecinde Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK), Türkiye Personel Yönetim Derneği (PERYÖN) işbirliği ve bu alanda görev yapan İŞKUR personelinin katılımı ile "Meslek Analiz Çalıştayı" düzenlenmiştir. Çalıştayda görevler, bağlı işlemler, başarı ölçütleri vb. konular tanımlanmıştır. Çalıştay sonrası " İş ve Meslek Danışmanlığı Ulusal Meslek Standardı" hazırlanması süreci MYK tarafından takip edilmeye başlanmıştır.

---

[63] Özkan, Mehmet Ali; "İŞKUR'un İş ve Meslek Danışmanlığı Yol Haritası" **İstihdamda 3İ**, Sayı 4, Ankara 2012, s. 46.

6/6/1978 tarihli ve 7/15754 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan "Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Esaslar" eki Sözleşmeli Personel Pozisyon Unvanları ile Asgari Nitelikleri Gösterir (4) sayılı cetvele, 13.05.2011 tarih ve 27933 sayılı Resmi Gazetede yayımlandığı üzere "İş ve Meslek Danışmanı" unvanı eklenmiştir. Buna göre, yükseköğretim kurumlarından en az lisans düzeyinde mezun olan ve "İş ve Meslek Danışmanı Mesleki Yeterlilik Belgesi"ne sahip olanlar İş ve Meslek Danışmanı olarak görev yapabileceklerdir.

07.06.2011 tarihli ve 27957 sayılı Resmi Gazetenin mükerrer sayısında ise Mesleki Yeterlilik Kurumu'nun (MYK) görevlendirdiği Türkiye Personel Yönetimi Derneği (PERYÖN) ve Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) tarafından hazırlanan "İş ve Meslek Danışmanı Ulusal Meslek Standardı" yayınlanmış olup, ilgili Standartta, iş ve meslek danışmanlığı hizmetlerinin yürütülmesi ile ilgili gereklilikler, görevler, bağlı işlemler ile bu işlem basamakları ve görevlerin yerine getirilebilmesi için gerekli başarım ölçütleri yer almaktadır.

"İş ve Meslek Danışmanı Ulusal Yeterlilik" i de, 19.07.2011 tarihli ve 2011/50 sayılı Karar ile kabul edilmiştir.

Alınacak personelin İŞKUR tarafından hizmet satın alma yolu ile düzenlenen İşgücü Yetiştirme Kurs Programları çerçevesinde İş ve Meslek Danışmanı Ulusal Yeterliliğinde yer alan Bilgi, Beceri ve Yetkinlikler dikkate alınarak hazırlanan 360 saatlik eğitim programına katılmaları sağlanmıştır.

İş ve Meslek Danışmanlığı eğitiminden yararlanmak isteyen kişilerin;

1. İŞKUR' a kayıtlı olmaları,
2. Herhangi bir işte çalışmıyor olmaları,
3. En az lisans düzeyinde mezun olmaları,
4. 10-11 Temmuz 2010 tarihinde yapılan Kamu Personeli Seçme Sınavı KPSS (B) grubu sınavına girmiş ve P3 puan türünden 70 ve üzeri puan almış olmaları şartları aranmıştır.

Söz konusu eğitim toplam 16 ilde (Ankara, Antalya, Çanakkale, Denizli, Edirne, Erzurum, Isparta, İstanbul, İzmir, Kocaeli, Mersin, Muğla, Sakarya, Sivas, Trabzon ve Zonguldak) Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Eğitim Fakültesi ve

Sürekli Eğitim Merkezleri (SEM) bulunan 17 üniversitede en fazla 10 hafta içerisinde tamamlanacak biçimde yürütülmüştür. Başvuru yapan yaklaşık 18 bin 500 kişi arasından KPSS P3 (B Grubu) Puanına göre ilk 3 bin 500 kişinin eğitime katılması sağlanmıştır. (Söz konusu eğitim yalnızca 2012 yılında istihdam edilmiş olan İş ve Meslek Danışmanlarına uygulanmış olup, 2013 yılı içerisinde istihdam edilmiş olan İş ve meslek Danışmanları bu eğitimden yararlanmamışlardır).

Eğitim sonucunda İş ve Meslek Danışmanlığı sınavı Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK) tarafından akredite edilen, MYK tarafından yetkilendirilmiş olan Sakarya Üniversitesince yapılmıştır. Sınava giren 3247 İŞKUR kursiyerinden 2869'u "İş ve Meslek Danışmanı Mesleki Yeterlilik Belgesi" almaya hak kazanmıştır.

Bu belgeye sahip olanlar arasından, KPSS B grubu (KPSS P3) puan türü esas alınmak suretiyle seçilecek adaylar Nisan 2012'de İŞKUR İl Müdürlüklerinde sözleşmeli İş ve Meslek Danışmanı olarak istihdam edilmiştir.[64]

Aşağıda bulunan tabloda 2012 ve 2013 yılları içerisinde belirtilen sayılarda İş ve Meslek Danışmanı alımına ilişkin ilana çıkılmıştır. Aralık 2013 itibariyle 3890 İş ve Meslek Danışmanı fiilen görev yapmaktadır.

Tablo 2. İlan Edilen İş ve Meslek Danışmanı Kadro Sayısı

İlan Dönem	İlan Edilen Kadro Sayısı
Nisan 2012	2000
Temmuz 2012	817
Şubat 2013	900
Mart 2013	308 ve 230

Kaynak: İŞKUR veri tabanından yazar tarafından derlenmiştir.

2.7. İŞ VE MESLEK DANIŞMANLIĞI MEVCUT DURUM (İLLERE VE KADRO DURUMUNA GÖRE DAĞILIM)

İş ve Meslek Danışmanları toplam 81 ilde görev yapmakta olup, söz konusu illere ayrılan kontenjanlar; ilin nüfusu, ildeki işsiz sayısı, özel sektör işyeri sayısı, özel

[64] Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, İş ve Meslek Danışmanlığı Dairesi Başkanlığı, **Yayınlanmamış Bilgi Notları.**

işyerinde 4/a'ya tabi olarak çalışan sayısı, ilde alınan açık iş sayısı ve işsizlik sigortasına başvuran sayısı kriterleri esas alınarak belirlenmiştir.

2 Ağustos 2013 tarihli ve 28726 sayılı Resmi Gazete' de yayımlanarak yürürlüğe giren 6495 sayılı Kanunla İŞKUR'da görev yapmakta olan tüm iş ve meslek danışmanlarına kadroya geçme hakkı tanınmış olup, 3.895 iş ve meslek danışmanının 3.766'sı kendi talepleri doğrultusunda kadroya geçmiştir.

Aşağıda yer almakta olan tabloda İş ve Meslek Danışmanlarının illere ve kadro durumuna göre dağılımı ulunmaktadır.

Tablo 3. İş ve Meslek Danışmanlığı Mevcut Durum İllere ve Kadro Durumuna Göre Dağılım

İL	KADROLU DANIŞMAN	SÖZLEŞMELİ DANIŞMAN	TOPLAM DANIŞMAN
ADIYAMAN	23	1	24
AFYONKARAHİSAR	33	1	34
AĞRI	13	0	13
AKSARAY	18	0	18
AMASYA	13	2	15
ANKARA	240	35	275
ANTALYA	124	5	129
ARDAHAN	5	0	5
ARTVİN	8	0	8
AYDIN	59	5	64
BALIKESİR	48	4	52
BARTIN	8	0	8
BATMAN	10	10	20
BAYBURT	6	0	6
BİLECİK	10	1	11
BİNGÖL	9	1	10
BİTLİS	9	0	9
BOLU	12	3	15
BURDUR	10	0	10
BURSA	149	7	156
ÇANAKKALE	22	0	22
ÇANKIRI	11	0	11
ÇORUM	26	1	27
DENİZLİ	57	6	63
DİYARBAKIR	54	9	63
DÜZCE	24	0	24

EDİRNE	19	0	19
ELAZIĞ	28	2	30
ERZİNCAN	9	0	9
ERZURUM	28	6	34
ESKİŞEHİR	49	2	51
GAZİANTEP	76	7	83
GİRESUN	13	1	14
GÜMÜŞHANE	6	0	6
HAKKARİ	7	1	8
HATAY	66	1	67
IĞDIR	7	0	7
ISPARTA	21	3	24
İSTANBUL	728	40	768
İZMİR	226	14	240
KAHRAMANMARAŞ	45	5	50
KARABÜK	8	6	14
KARAMAN	12	0	12
KARS	7	2	9
KASTAMONU	14	1	15
KAYSERİ	74	1	75
KIRIKKALE	13	2	15
KIRKLARELİ	23	0	23
KIRŞEHİR	10	0	10
KİLİS	6	0	6
KOCAELİ	110	3	113
KONYA	86	7	93
KÜTAHYA	25	4	29
MALATYA	32	8	40
MANİSA	66	8	74
MARDİN	25	0	25
MERSİN	88	11	99
MUĞLA	51	0	51
MUŞ	13	0	13
NEVŞEHİR	12	0	12
NİĞDE	13	0	13
ORDU	19	2	21
OSMANİYE	25	0	25
RİZE	11	1	12
SAKARYA	44	0	44
SAMSUN	44	5	49
SİİRT	8	0	8
SİNOP	6	0	6
SİVAS	32	2	34
ŞANLIURFA	54	2	56
ŞIRNAK	8	1	9

TEKİRDAĞ	61	1	62
TOKAT	26	1	27
TRABZON	34	1	35
TUNCELİ	6	0	6
UŞAK	18	0	18
VAN	34	3	37
YALOVA	13	1	14
YOZGAT	16	0	16
ZONGULDAK	33	2	35
GENEL TOPLAM	**3.631**	**259**	**3.890**

Kaynak: İŞKUR veri tabanından yazar tarafından derlenmiştir.

2.8. İŞ VE MESLEK DANIŞMANLIĞI HİZMETİ 1998- 2013 DÖNEMİ GERÇEKLEŞMELER

Çalışmada İş ve Meslek Danışmanlarının hizmeti üç ana grupta sınıflandırılacak olup, kurgulanacak olan "performans izleme modeli" bu eksen üzerine kurulacaktır. Bu bağlamda 1998- 2013 yılları arasındaki hizmetleri kapsayacak şekilde düzenlenmiş olan tablo; işverenlere yönelik sunulan "işyeri ziyaretleri", iş arayanlara yönelik sunulan "iş danışmanlığı" ve meslek seçme aşamasında bulunan öğrencilere yönelik sunulan "meslek danışmanlığı" hizmetleri temel alınarak hazırlanmıştır.

2.8.1. İşyeri Ziyaretleri

İşyeri ziyareti; "İşyerlerinin belirlenmesi, işyerleri ile ilişki kurulması ve geliştirilmesi, Kurum faaliyet ve hizmetlerinin tanıtılması, işyerlerinin istihdam gelişiminin izlenmesi, işyerlerinin Kurum görevleri ile ilgili ihtiyaçlarının belirlenmesi, bilgi toplanması, işyerlerinin yasal yükümlülüklerinin yerine getirilmesinin sağlanması ve hizmette etkinliğin arttırılması amacıyla, yetkili Kurum personelinin işveren veya temsilcisiyle işyerinde bizzat yaptığı görüşmelerdir.[65] " biçiminde tanımlanmaktadır.

[65] İŞKUR, **İşlemler El Kitabı İş arayanlar ve İşverenlere Yönelik Hizmetler.**

Tablo 4. İşyeri Ziyareti 1998- 2013 Dönemi Gerçekleşmeler

Yıl	İşyeri Ziyareti
1998	925
1999	982
2000	760
2001	2.935
2002	2.791
2003	1.283
2004	774
2005	1.022
2006	1.425
2007	1.232
2008	966
2009	1.495
2010	1.499
2011	5.495
2012	151.403
2013	390.632

Kaynak: İŞKUR veri tabanından yazar tarafından derlenmiştir.

1998- 2013 dönemi incelendiğinde İş ve Meslek Danışmanlarının göreve başladığı (Nisan) 2012 dönemi sonrası ziyaretlerde belirgin bir artış göze çarpmaktadır. Ayrıca ilgili dönemde üç faaliyet arasında en büyük artışı işyeri ziyaretleri göstermiştir. 2011 yılında 5.495 işyeri ziyareti yapılmışken, 2012 yılında bu sayı yaklaşık 27,5 kat artarak 151.403 olarak gerçekleşmiştir. 2013 yılı sonunda ise toplam 390.632 işyeri ziyareti gerçekleştirilmiştir. 1998- 2011 yılları arasında 23.584 işyeri ziyareti yapılmışken, İş ve Meslek Danışmanlarının göreve başladıkları 2012 yılı sonrasında bu sayı 542.035' e yükselmiştir.

2.8.2. Meslek Danışmanlığı

Meslek danışmanlığı genel olarak alan/dal seçimi yapacak, ortaöğretim sonrası eğitim programı tercihlerinde bilgi ve yardıma ihtiyacı olan öğrenciler ile kariyer planlaması aşamasında bulunan üniversite öğrencilerine sunulan hizmetler biçiminde ifade edilmektedir.

Tablo 5. Meslek Danışmanlığı 1998- 2013 Dönemi Gerçekleşmeler

Yıl	Meslek Danışmanlığı
1998	971
1999	1.660
2000	1.061
2001	4.896
2002	4.585
2003	1.281
2004	1.817
2005	607
2006	796
2007	1.098
2008	919
2009	1.598
2010	3.649
2011	4.504
2012	36.236
2013	47.845

Kaynak: İŞKUR veri tabanından yazar tarafından derlenmiştir.

1998- 2013 dönemi ele alındığında faaliyetlerin dalgalı bir seyir izlediği dikkat çekmektedir. 2012 yılında bir önceki yıla kıyasla yaklaşık 8 katlık bir artış görülmekle birlikte, 2013 yılı sonu itibariyle 2012 yılı meslek danışmanlığı görüşme sayısının üzerine çıkılarak 47.845 meslek danışmanlığı görüşmesi gerçekleştirilmiştir.

2.8.3. İş Danışmanlığı

İş danışmanlığı, İş arayanlara yönelik Kurum hizmetleri kapsamında yürütülen faaliyetleri [66] ifade etmektedir. İş danışmanlığı kapsamında yapılan bireysel görüşmelerde kişilerin kendilerini tanımalarına, kendilerine uygun iş seçimi konusunda karar vermelerine, istihdam eylem planı oluşturmalarına yardımcı olunmaktadır.

[66] Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, İş ve Meslek Danışmanlığı Dairesi Başkanlığı, **Yayınlanmamış Bilgi Notları.**

Tablo 6. İş Danışmanlığı 1998- 2013 Dönemi Gerçekleşmeler

Yıl	İş Danışmanlığı
1998	862
1999	1.850
2000	2.818
2001	3.618
2002	4.330
2003	1.702
2004	2.249
2005	1.038
2006	1.328
2007	1.502
2008	3.235
2009	5.255
2010	16.075
2011	160.607
2012	805.257
2013	1.585.005

Kaynak: İŞKUR veri tabanından yazar tarafından derlenmiştir.

2012 yılında bir önceki yıla kıyasla iş danışmanlığı faaliyetlerinde yaklaşık 5 katlık bir artış dikkat çekmektedir. 2013 yılı sonu itibariyle 1.585.005 bireysel iş danışmanlığı görüşmesi gerçekleştirilerek, 1998- 2012 dönemi toplam gerçekleşmesinin üzerine çıkılmıştır.

İstihdam edilmiş olan 4000 İş ve Meslek Danışmanı ile İŞKUR' un hizmet ve etki ağı genişletilmiştir. Kuruma kayıtlı her bir işsiz vatandaşa, işverene ve okula birebir hizmet sunumu gerçekleştirilebilmektedir. Sunduğu faaliyetleri yalnızca kamu hizmeti olarak değerlendirmeyen İŞKUR aynı zamanda kişiye özel hizmet sunumu ile etkinliğini dikkat çekici boyuta ulaştırmıştır.

İŞKUR, 2013- 2017 dönemi Stratejik Planı'nda (Amaç 2- Hedef 5) "Her Yıl Kuruma Kayıtlı 1 Milyon İş Arayana Bireysel İş ve Meslek Danışmanlığı Hizmeti Vermek." İfadesi yer almaktadır.[67] Bu hedefi gerçekleştirmek için bahsi geçen personelin performans takibinin yapılması büyük hassasiyet taşımaktadır. Değerlendirmenin hizmet merkezi bazında yapılması planlanmakta, bu yolla elde edilen sonuçların hizmet kalitesi ve etkinliğini artırmada kullanılması düşünülmektedir.

[67] Türkiye İş Kurumu, **2013- 2017 Stratejik Planı**.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS ÖLÇÜM MODELİ

3.1. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

"Temel Bileşenler Analizi" yöntemi kullanılarak İŞKUR İl Müdürlüklerinin* ve Hizmet Merkezlerinin** kapasite kullanımı sıralaması yapılmıştır. Çalışmada 2012 yılına ait 12 değişken kullanılarak, "İl Müdürlüğü/ Hizmet Merkezi Kapasite Endeks Değeri" ne ulaşılmıştır. Söz konusu kapasitelere bağlı olarak da İl Müdürlükleri ve Hizmet Merkezlerinde İş ve Meslek Danışmanları tarafından gerçekleştirilen faaliyetler mukayeseli olarak analiz edilmiştir.

Çalışma kapsamında kullanılan veriler İş ve Meslek Danışmanlarınca yürütülen hizmetler esas alınarak seçilmiş hizmetin tüm boyutlarının yansıtılmasına ve tekrara düşülmemesine özen gösterilmiştir. Ayrıca kayıtlı işgücü sayısı, kayıtlı işsiz sayısı ve nüfus gibi işgücü piyasası verileri de analize dahil edilmiştir. Böylelikle İş ve Meslek Danışmanlığı faaliyeti üzerinde etkili olduğu düşünülen içsel ve dışsal faktörlerden yararlanılarak bir model kurgulanmıştır.

3.2. TEMEL BİLEŞENLER ANALİZİ

"Temel bileşenler analizi, çok değişkenli analizin en eski ve en çok bilinen tekniğidir. İlk kez Pearson tarafından kullanılan teknik daha sonra bağımsız olarak Hotelling tarafından geliştirilmiştir. Temel bileşenler analizi ile değişkenlerin bileşkeleri diyebileceğimiz daha az sayıda yeni değişkenler ya da temel bileşenler oluşturulur. Temel bileşenler birbirinden bağımsızdırlar. Böylece değişkenler arası bağımlılık yapısı da ortadan kaldırılmaktadır. Ayrıca temel bileşenler analizi çoklu doğrusal bağlantı problemine literatürde önerilen çözümlerden biridir [68]

---

* Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü taşra teşkilatı 81 ilde yer alan İl Müdürlüklerinden oluşmaktadır.

** Hizmet Merkezleri ise İl Müdürlüklerinin bağlı birimleri olarak görev yapmakta olup her İl Müdürlüğünde hizmet merkezi bulunmamaktadır.

68 Ersungur, Ş.Mustafa, Alaattin Kiziltan ve Özgür Polat; "Türkiye'de Bölgelerin Sosyo- Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması: Temel Bileşenler Analizi", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 21, Sayı: 2, 2007,.s: 57.

Temel Bileşenler Analizi yöntemi Karl Pearson tarafından 1901 yılında önerilmiştir. , Hotelling tarafından 1933 yılında büyük ölçüde geliştirilmiş olup davranış bilimlerinden ekonomiye kadar birçok alanda kullanılmaktadır.[69]

Çok değişkenli istatistiksel analizde "n" tane bireye (nesne) ilişkin "p" tane değişken (özellik) incelenmektedir. Bu özelliklerden birçoğunun birbiriyle ilişkili (bağımlı) ve "p" sayısının çok büyük olması analizde sorun yaratmaktadır. Çok sayıda değişkenle çalışmak işlem yükünü artırmanın yanı sıra değişkenlerin (yaklaşık da olsa) bağımsızlığı kuralını zedelemektedir. Ayrıca elde edilen sonuçların yorumunda da birtakım güçlükler olabilmektedir. Temel Bileşenler Analizi (TBA-Principal Component Analysis) benzer durumlarda başvurulan en önemli tekniklerden biridir. Genel olarak değişkenler arasındaki bağımlılık yapısının yok edilmesi ve/veya boyut indirgeme (değişkenlerin daha az sayıda ve belirli temel bileşenlerde toplanması) amacıyla kullanılan TBA başlı başına bir analiz olduğu gibi, başka analizler için veri hazırlama tekniği olarak da kullanılmaktadır. "n" birey ve "p" değişkenden oluşan veri matrisi X'in "p" boyutlu uzaydaki durumu düşünüldüğünde, veri matrisi (her birey bir noktayı göstermek üzere) çok sayıda noktadan oluşan bir topluluk (nokta bulutu)biçiminde ifade edilebilir. Değişkenler arasında tam bağımsızlık söz konusu olamayacağından bulut biçiminde ifade edilen geometrik şeklin eksenleri birbirine dik olmayacak ve tanımı da yapılamayacaktır. Ancak bu noktaları eksenleri birbirine dik bir elipsoid içerisine almak daha ayrıntılı ve açıklayıcı bilgi sağlayacaktır. Bu amaçla uygulanan dönüştürmede, noktaların eksenler boyunca sahip oldukları toplam varyansları değişmediği gibi yeni eksenler birbirlerine de dik olmaktadır. [70]

Harold Hotelling tarafından önerilen teknikte doğrudan X_{pxn} ham veri matrisi kullanılabildiği gibi Z_{pxn} biçiminde ifade edilen standartlaştırılmış değerler matrisi de kullanılmaktadır. Ham veri matrisinin kullanılması durumunda varyans-kovaryans matrisinden, standartlaştırılmış veri matrisinin kullanılması durumunda ise korelasyon matrisinden yararlanılmaktadır. Verilerin (değişkenlerin) ölçü birimleri ve varyansları birbirlerine yakın ise ayrıntılı bilgiler içeren varyans-kovaryans matrisinden, değilse

---

69 Göktaş, Atilla, Öznur İşçi; "Türkiye'de İşsizlik Oranının Temel Bileşenli Regresyon Analizi İle Belirlenmesi", **SÜ İBFF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,** s.285.

70 T.C. Kalkınma Bakanlığı; "**İllerin ve Bölgelerin Sosyo- Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması**", Ankara 2011, s.3.

standartlaştırma nedeniyle bazı ayrıntı bilgilerin yitirildiği korelasyon matrisinden yararlanılması önerilmektedir.[71]

3.2.1. Temel Bileşenlerin Elde Edilmesi[72]

Temel bileşenler, X_1, X_2, …, X_p tane rasgele değişkeninin özel doğrusal kombinasyonlarıdır. Bu koordinatlar, geometrik olarak orijinal sistemdeki , X_1, X_2, …, X_p koordinatlarının döndürülmesiyle elde edilen yeni koordinat sistemini temsil etmektedir.

Temel bileşenlerin, $\sum X_1, X_2, \ldots, X_p$ 'nin varyans kovaryans matrisi ya da $\rho\, X_1, X_2, \ldots, X_p$ 'nin korelasyon matrisine bağlı olduğu görülmektedir. Bu bileşenler, çok değişkenli normal dağılım varsayımını gerektirmemekle birlikte, çok değişkenli normal dağılım kitlesinden çıkarılan temel bileşenler sabit yoğunluklu elipsoidler bakımından yararlı yorumlar yapılabilmesini sağlamaktadır. Ancak kitlenin çok değişkenli normal dağılımlı olması durumunda ise çıkarsamalar örnek bileşenlerinden yapılabilmektedir.

$X` = [X_1, X_2, \ldots, X_p]$ rasgele vektörü $\sum$ varyans kovaryans matrisine sahip ve özdeğerleri $\lambda_1 \geq \lambda_2 \geq \lambda_3 \geq \ldots \geq \lambda_p$ eşitliğini sağlarken, doğrusal kombinasyonlar aşağıdaki biçimde ifade edilsin.

$$F_1 = \Gamma`_1 X = \Gamma`_{11} X_1 + \Gamma`_{21} X_2 + \ldots + \Gamma`_{p1} X_p$$

$$F_2 = \Gamma`_2 X = \Gamma`_{12} X_1 + \Gamma`_{22} X_2 + \ldots + \Gamma`_{p2} X_p$$

$$F_p = \Gamma`_p X = \Gamma`_{12} X_1 + \Gamma`_{2p} X_2 + \ldots + \Gamma`_{pp} X_p$$

Buna göre; i= 1,2,…, p olmak üzere $Var(F_i) = \Gamma`_i \sum I_i$ ve i,k = 1,2,…, p olmak üzere, $Cov(F_i, F_k)$ biçiminde ifade edilebilir. Temel bileşenler ilişkisiz $F_1, F_2, .., F_p$ değişkenlerinin doğrusal kombinasyonlarıdır. Birinci temel bileşen ($F_1$) maksimum varyanslı doğrusal kombinasyon ve $Var(F_1) = \Gamma`_1 \sum I_1$ en büyüktür. $\Gamma`_1 \Gamma`_1 = 1$ kısıtı altında $Var(F_1)$ maksimumdur. İkinci temel bileşen için ise $\Gamma`_2 \Gamma`_2 = 1$ kısıtı ve $Cov(F_1, F_2) = Cov(\Gamma`_1 X, \Gamma`_2 X) = 0$ koşulları sağlanmalıdır. i' nci temel bileşen için $\Gamma`_i \Gamma`_i = 1$ kısıtlar ve k<i için $Cov(F_i, F_k) = Cov(\Gamma`_i X, \Gamma`_k X)$ koşulları sağlanmalıdır. Özet olarak;

---

71 T.C. Kalkınma Bakanlığı**; a.g.e**.; s.3.

72 Göktaş, A. ve Ö. İŞÇİ; "Türkiye'de İşsizlik Oranının Temel Bileşenli Regresyon Analizi ile Belirlenmesi", http://www.iibf.selcuk.edu.tr/iibf_dergi/dosyalar/351348086495.pdf , (11.10.2013).

p tane bağımsız değişkendeki maksimum bilgiyi birinci temel bileşen açıklarken, en az bilgiyi ise sonuncu bileşen açıklamaktadır.

3.2.2. Temel Bileşenler Analizinin Amacı ve Özellikleri [73]

Temel bileşenler analizi ile;

- Verilerin boyutunu azaltmak,
- Tahminleme yapmak,
- Veri setlerinin bazı analizler için görüntülemesi amaçlanmaktadır.

Temel bileşenler;

- Korelasyonsuzluk
- Birinci temel değişkenin toplam değişkenliği en çok açıklayan değişken olması,
- Bir sonraki temel bileşenin kalan değişkenliği en çok açıklayan değişken olması özelliklerini taşımaktadır.

3.3. KAİSER-MEYER-OLKİN (KMO) TESTİ VE BARTLETT TESTİ

Çalışma kapsamında aynı zamanda KMO ve Bartlett Testleri de yapılmış olup, ilgili testlere ve çıkan sonuçların değerlendirilmesine yer verilmektedir.

3.3.1. KMO Testi

Faktör analizinde örneklem büyüklüğünün uygunluğunu test etmek için kullanılan KMO testinde,[74] KMO değerinin 0.50'den düşük çıkması halinde faktör analizine devam edilmemektedir. Bulunun KMO değerine bağlı olarak örneklem büyüklüğü hakkında aşağıdaki yorumlar yapılmaktadır:

---

[73] Kocabaş, K.; **"Temel Bileşenler Analizi: Gelişmekte Olan Ülkeler",** http://www.misjournal.com/?p=3759 , (10.12.2013)

[74] Yurdugül, Halil; "**Faktör Analizinde KMO ve Bartlett Testleri Neyi Ölçer?"**, http://yunus.hacettepe.edu.tr/~yurdugul/3/indir/Kuresellik.pdf , (11.12.2013).

Tablo 7. KMO Testi Değer/ Açıklama Gücü

KMO Değeri	Açıklama Gücü
1,00 ≥ KMO ≥ 0,90	Mükemmel
0,90 > KMO ≥ 0,80	İyi
0,80 > KMO ≥ 0,70	Orta Düzey
0,70 > KMO ≥ 0,60	Zayıf
0,60 > KMO	Kötü

Kaynak: Halil Yurdagül' ün çalışmasından alınmıştır.

KMO değerinin 0.60'den düşük çıkması durumunda ise, daha fazla örneklemin işleme katılması gerekmektedir.

Çalışmada KMO değeri 0, 872 çıkmış olup bu durum örneklem büyüklüğünün "iyi" olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla analiz için seçilen gösterge grubu anlamlı sonuçlar alınması için gereken şartları sağlamaktadır.

3.3.2. Bartlett Testi[75]

Bartlett testi, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan gelip gelmediğini belirlemede kullanılmaktadır. Bu test, X^2 (Ki kare) değerini vermektedir. X^2 testindeki gibi anlamlılık değerine bakılmaktadır. Anlamlılık değeri, 0,05'ten küçük ise verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği düşünülmekte ve analize devam edilmektedir. Anlamlılık değeri 0,05'ten büyük ise faktör analizi yapılmamaktadır.

3.4. MODEL VE UYGULAMA

Bu bölümde teorik olarak açıklanmış olan temel bileşenler analizi yöntemiyle, ele alınacak olan değişkenler ile İş ve Meslek Danışmanlarının hizmet merkezi bazında kapasite kullanımı performansının ölçümünün yapılmasına çalışılacaktır. Analiz 2013 yılı içerisinde yapılmış olduğundan kullanılan verilerin tümü 2012 yılına aittir. Değerlendirme 2012 yılında faaliyette bulunmakta olan 111 birim üzerinden yapılacaktır.

[75] http://yunus.hacettepe.edu.tr/~yurdugul/3/indir/Kuresellik.pdf

Çalışmada, İş ve Meslek Danışmanlarında yürütülen faaliyetleri de kapsamakta olan 12 gösterge saptanmış olup, bu göstergeler kullanılarak bir veri matrisi oluşturulmuştur.*

3.4.1. Gösterge Seçimi

Temel Bileşenler Analizinde seçilen değişkenler arasındaki ilişkinin yüksekliği analiz sonucunu etkilemektedir. Değişken seçimi aşamasında değişkenlerin birbirleriyle ilişkisine dikkat edilmelidir. Bu durumun önüne geçebilmek için verilere ilişkin ilişki matrisi incelenmeli ve birbirleriyle çok yüksek ilişkili değişkenlerin analizden çıkarılması gerekmektedir. İstatistiki analizlerde değişken seçimiyle ilgili bir başka husus da, analize dâhil edilen değişkenlerin türü veya biriminin analiz sonuçlarında belirleyici olduğudur. [76]

Temel bileşenler analizinde göstergelerin ölçü birimleri birbirine yakın olduğunda ham verilerden, değişkenlerin ölçü birimleri birbirine yakın değilse standartlaştırılmış verilerden yararlanmaktadır. Çalışmada kapsamında tüm veriler standartlaştırılmış biçimde kullanılmıştır.[77]

3.4.2. Çalışmada Kullanılan Göstergeler

Tablo 8. Çalışmada Kullanılan Göstergeler

	Göstergeler	Veri Kaynağı	Yılı	Dönemi
1	Özel Sektörden Alınan Açık İş Sayısı	İŞKUR	2012	Yıllık
2	Özel Sektör İşe Yerleştirme Sayısı	İŞKUR	2012	Yıllık
3	Yönlendirme Sayısı	İŞKUR	2012	Yıllık
4	İşyeri Ziyareti Sayısı	İŞKUR	2012	Yıllık
5	Bireysel Danışan Sayısı	İŞKUR	2012	Yıllık
6	Bireysel Görüşme Sayısı	İŞKUR	2012	Yıllık
7	Başvuru	İŞKUR	2012	Yıllık
8	Kayıtlı İşgücü Sayısı	İŞKUR	2012	Yıllık
9	Kayıtlı İşsiz Sayısı	İŞKUR	2012	Yıllık
10	İşsizlik Sigortasına Başvuran Kişi Sayısı	İŞKUR	2012	Yıllık
11	İşsizlik Sigortasını Hakeden Kişi Sayısı	İŞKUR	2012	Yıllık
12	15^{+} Nüfus	TÜİK	2012	Yıllık

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

[76] Kamu İstihdam Hizmetlerinin Geliştirilmesi Operasyonu, **" Yayımlanmamış Sosyoekonomik Göstergeler Sistem Rehberi"**, 2013.

[77] Kamu İstihdam Hizmetlerinin Projesi, **a.g.e.,** 2013.

Çalışmada kullanılan tüm göstergeler hizmet merkezi bazında ifade edilmiş ancak ilde hizmet merkezi bulunmaması halinde İl Müdürlüğü verileri esas alınmıştır. Toplam 12 göstergenin kullanıldığı çalışmada, 2012 yılı verilerinden yararlanılmıştır. Veriler İŞKUR veri tabanı ile Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) kaynaklarından elde edilmiştir.

Başvuru: İŞKUR İl Müdürlükleri ve hizmet merkezlerine, sunulan hizmetlerden yararlanmak için başvuran kişi sayısını ifade etmektedir.[78]

Bireysel Danışan Sayısı: Meslek seçme, iş arama, iş ve meslek değiştirme sürecinde destek almak üzere İş ve Meslek Danışmanına başvuran kişi sayısını ifade etmektedir. [79]

Bireysel Görüşme Sayısı: İş ve Meslek Danışmanlarınca bireylerle kişilerin kendilerini tanımalarına, meslekler ve mesleki eğitim yerleri hakkında bilgi edinmelerine ve edindikleri bilgileri bireysel bazda değerlendirerek kendilerine uygun iş seçimi konusunda karar vermelerine, istihdam eylem planı oluşturmalarına yardımcı olunması amacıyla yapılan bireysel görüşme sayısını ifade etmektedir.[80]

İşyeri Ziyareti Sayısı: Yetkili Kurum personeli tarafından, işyerlerinin belirlenmesi, işyerleri ile ilişki kurulması ve geliştirilmesi, Kurum faaliyet ve hizmetlerinin tanıtılması, işyerlerinin istihdam gelişiminin izlenmesi, işyerlerinin Kurum görevleri ile ilgili ihtiyaçlarının belirlenmesi, bilgi toplanması, işyerlerinin yasal yükümlülüklerinin yerine getirilmesinin sağlanması ve hizmette etkinliğin arttırılması amacıyla, işveren veya temsilcisiyle işyerinde yapılan görüşmelerdir.[81]

İşsizlik Sigortasına Başvuran Kişi Sayısı: *Kendi istek ve kusurları olmaksızın işsiz kalanlar, hizmet akdinin sona erdiği tarihi takip eden 30 gün içerisinde Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüklerine veya elektronik olarak kurum internet sayfası üzerinden başvurması halinde işsizlik sigortası hizmetlerinden yararlandırılmaktadır*. [82] Bu

---

78 Türkiye İş Kurumu, **"7. Genel Kurul Raporu "**, 2013, s 41.

79 Türkiye İş Kurumu, **"İş Ve Meslek Danışmanlarının Atama Ve Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik Taslağı"** , s 1.

80 İş ve Meslek Danışmanlığı Dairesi Başkanlığı, **Yayımlanmamış Bilgi Notu**.

81 Türkiye İş Kurumu, **İşlemler El Kitabı İş arayanlar ve İşverenlere Yönelik Hizmetler.**

82 Türkiye İş Kurumu; **a.g.e**, s 480.

kapsamda işsizlik sigortasına başvuran kişi sayısı ile işsizlik sigortasından yararlanmak için İŞKUR' a başvuran kişi sayısını ifade edilmektedir.

İşsizlik Sigortasını Hak Eden Kişi Sayısı: Sigortalı işsizin işsizlik ödeneğine hak kazanabilmesi için; hizmet akdinin sona ermesinden önceki 3 yıl içerisinde en az 600 gün prim ödeyerek, son 120 günü kesintisiz çalışmış, kendi isteği ve kusuru olmaksızın işini kaybetmiş olması gerekmektedir. Bu koşulu sağlayanlardan son 3 yıl içerisinde en az 600 gün çalışan için 180 gün, 900 gün çalışan için 240 gün, 1080 gün çalışan için ise 300 gün ödeme yapılmaktadır.[83] Bu kapsamda bahsi geçen koşulları sağlayan işsizlik ödeneği yararlanıcıları sayısı ifade edilmektedir.

Kayıtlı İşgücü Sayısı: İŞKUR aktif kayıtlarında yer alan, kendisine iş bulunması için Kuruma kayıt yaptıran işsizler ya da işini değiştirmek isteyenlerin tümü şeklinde tanımlanan kayıtlı işgücünün sayısı biçiminde ifade edilmektedir.[84]

Kayıtlı İşsiz Sayısı: İŞKUR' a kayıtlı işsiz kişi sayısını ifade etmektedir.

15 + Nüfus: TÜİK tarafından yıllık olarak üretilen bu gösterge, kişi olarak ifade edilmektedir. Çalışma çağı nüfusu olarak ifade edilebilecek bu gösterge değerinin yüksek olması, ilin ekonomik büyüme potansiyelinin yüksek olduğuna işaret ettiği için sonucu pozitif yönde etkilemesi beklenmektedir.

Özel Sektörden Alınan Açık İş Sayısı: İşverenlerce her türlü iletişim kanalı kullanılarak İŞKUR'dan talep edilen işgücünü ifade eden açık iş sayısıdır.[85]

Özel Sektör İşe Yerleştirme: Açık işler için kişilerin işverene gönderilmesini takiben kişinin işveren tarafından istihdam edilmesi süreci olan işe yerleştirme sayısını ifade etmektedir.[86]

İşe Yönlendirme Sayısı: Eşleştirme işlemi tamamlandıktan sonra açık işlerin bulunduğu işverenle görüşmek üzere işletmelere gönderilen iş arayan sayısını ifade etmektedir.[87]

---

83 Türkiye İş Kurumu; **a.g.e.,** s 79.
84 Türkiye İş Kurumu; **a.g.e.,** s 42.
85 Türkiye İş Kurumu; **a.g.e.,** s 45.
86 Türkiye İş Kurumu; **a.g.e.,** s 45.

Analiz öncesi tüm göstergelerin pozitif yönlü bir ilişki yaratması beklenmiş olup, değerlendirme sonucu bu duruma ulaşılmıştır. Negatif yönlü ilişki içinde bulunan bir gösterge bulunmamaktadır.

3.4.3. Analiz ve Sonuçları

3.4.3.1. Ortak Faktör Varyansı*

Faktör analizi sonucunda faktörlerin her bir gösterge üzerinde yol açtığı ortak varyans, ortak faktör varyansı olarak ifade edilmektedir.[88] Ortak faktör varyansı 0 ile 1 arasında değişen bir değerdir. Yapılan literatür taraması sonucunda söz konusu değerin 0.66'nın üzerinde olmasının iyi olarak değerlendirildiği görülmüştür. Ortak faktör varyansının 0.66'nın üzerinde olması hatta 1'e yaklaşması ilgili göstergenin varyansa katkısının yüksek olduğunu ifade ederken, bu değerin 0'a yaklaşması ise katkının düşük olduğunu anlamına gelmektedir. Ortak faktör varyansı; bir göstergenin ya da değişkenin, her bir faktör üzerindeki yük değerlerinin kareleri toplamının toplanması sonucu elde edilmektedir. Ortak faktör varyansları başlığını taşıyan tabloda, analiz sonucunda göstergelere ilişkin elde edilen ortak faktör varyansları "sonra" başlığını taşıyan sütunda yer almaktadır. Örneğin, tabloda birinci göstergeye ilişkin olarak görünen 0.841 değeri; söz konusu göstergenin, varyansın yüzde 84'ünü açıkladığı anlamına gelmektedir. Benzer biçimde sekizinci göstergeye ilişkin olarak görünen 0.971 değeri; söz konusu göstergenin, varyansın yüzde 97'sini açıkladığı ve model içerisinde en yüksek öneme sahip olan değişken olduğu anlamına gelmektedir. Literatürde, bu değeri 0.20'nin altına düşen göstergelerin modelden çıkarılması ve analizin tekrarlanması gerektiği belirtilmektedir. Göstergeler arasında Ortak Faktör Varyansı 0,20'nin altına düşen herhangi bir gösterge olmadığından tüm göstergeler modelde yer almıştır.

---

87 Türkiye İş Kurumu; **a.g.e.,**, s 45.

* Bir anlamda göstergelerin ağırlığını ifade etmek için kullanılmaktadır. Bir göstergenin ortak faktör varyans değerinin 1'e yaklaşması, söz konusu göstergenin model içindeki ağırlığının ve öneminin arttığı anlamına gelmektedir.

88 Akdağ, M.; SPSS'de İstatistiksel Analizler, http://iys.inonu.edu.tr/webpanel/dosyalar/669/file/SPSS%20testleri.doc%E2%80%8E, (20.09.2013).

Tablo 9. Ortak Faktör Varyansları

Gösterge Kodu	Başlangıç	Sonra
G1	1.000	0.841
G2	1.000	0.913
G3	1.000	0.760
G4	1.000	0.492
G5	1.000	0.857
G6	1.000	0.814
G7	1.000	0.969
G8	1.000	0.971
G9	1.000	0.966
G10	1.000	0.791
G11	1.000	0.816
G12	1.000	0.923

Kaynak: Yazar tarafından analiz sonucu oluşturulmuştur.

3.4.3.2. Açıklanan Toplam Varyans

Açıklanan varyans oranının, ölçeğin faktör yapısının gücünü göstermektedir. Analize dâhil edilen göstergelerle ilgili toplam varyansın 2/3'ü kadar miktarının ilk olarak kapsadığı faktör sayısı, önemli faktör sayısı olarak değerlendirilmektedir. Uygulamada, özellikle davranış bilimlerinde, ölçek geliştirmede söz konusu miktara ulaşmak zordur. Açıklanan toplam varyansı artırmanın iki yolu bulunmaktadır. Bunlar, faktör sayısını arttırmak ve değişken seçiminde daha yüksek yük değeri aramaktır. Çok faktörlü desenlerde faktör sayısının yüksek tutulması, bu oranı arttırmaktadır ancak bu durumda faktörleri isimlendirmede zorluk yaratabilmektedir. Sosyal bilimlerde çok faktörlü desenler için açıklanan varyansın % 40 ile % 60 arasında olması yeterlidir.

Sosyal bilimlerde ölçeğin tek boyutlu (faktörlü) olabilmesinin iki koşulu bulunmaktadır. Bunlardan ilki birinci faktörün açıkladığı varyans oranının toplam varyansın en az % 30'u olması, ikincisi ise; birinci faktöre ait özdeğerin, ikinci faktör özdeğerinin 3 katından fazla olması gerekliliğidir.[89]

[89] http://iys.inonu.edu.tr/webpanel/dosyalar/669/file/SPSS%20testleri.doc%E2%80%8E

3.4.3.3. Özdeğer (Eigen Value)

Temel bileşenlerce açıklanan varyansı hesaplamada ve temel bileşen sayısına karar vermede kullanılmakta olup, genel olarak özdeğeri 1 ve 1'in üzerinde olan temel bileşenler önemli kabul edilmektedir.[90]

Tablo 10. Temel Bileşenlerin Öz Değerleri ve Varyans Açıklama Oranları

Temel Bileşen	Öz Değer	Toplam Varyansı Açıklama Oranı (%)	Toplam Varyansı Birikimli Açıklama Oranı (%)
1	9.063	75.522	75.522
2	1.051	8.755	84.277
3	0.680	5.668	89.945
4	0.585	4.871	94.816
5	0.293	2.444	97.260
6	0.156	1.297	98.557
7	0.083	0.693	99.250
8	0.063	0.522	99.772
9	0.015	0.128	99.900
10	0.005	0.044	99.944
11	0.004	0.031	99.975
12	0.003	0.025	100.000

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 10 incelendiğinde, birinci temel bileşenin öz değerinin ve toplam varyansı açıklama oranının en büyük değere sahip olduğu görülmektedir. Birinci temel bileşenin toplam varyansı % 75 oranında açıkladığı ve daha önce yapılan açıklamalar ışığında analizde birinci temel bileşenin anlamlı bir sonuç elde etmede yeterli olduğu görülmektedir.

[90] http://iys.inonu.edu.tr/webpanel/dosyalar/669/file/SPSS%20testleri.doc%E2%80%8E

3.4.3.4. Değişkenlerin Birinci Temel Bileşen İçindeki Ağırlıkları

Tablo 11. Değişkenlerin Birinci Temel Bileşendeki Ağırlıkları

Gösterge Kodu	Gösterge	1. Temel Bileşen
G1	Özel Sektörden Alınan Açık İş Sayısı	0.874
G2	Özel Sektör İşe Yerleştirme Sayısı	0.906
G3	Yönlendirme Sayısı	0.832
G4	İşyeri Ziyareti Sayısı	0.659
G5	Bireysel Danışan Sayısı	0.889
G6	Bireysel Görüşme Sayısı	0.850
G7	Başvuru	0.924
G8	Kayıtlı İşgücü Sayısı	0.887
G9	Kayıtlı İşsiz Sayısı	0.868
G10	İşsizlik Sigortasına Başvuran Kişi Sayısı	0.880
G11	İşsizlik Sigortasını Hakeden Kişi Sayısı	0.893
G12	15 + Nüfus	0.935

Kaynak: Yazar tarafından analiz sonucu oluşturulmuştur.

Tablo 11 incelendiğinde çalışmaya esas alınan 12 göstergenin temel bileşeni ne ölçüde etkilediği görülebilmektedir. Kullanılan göstergelerin tümü temel bileşeni pozitif yönde etkilemekte, aralarında negatif bir ilişki bulunmamaktadır.

Temel bileşen içerisinde payı en yüksek olan göstergeler sırasıyla G12 (15+ Nüfus), G7 (Başvuru) ve G2 (Özel Sektör İşe Yerleştirme Sayısı)'dir. İlgili göstergelerin etkisinin yüksek oluşu aşağıda yer alan biçimde değerlendirilmektedir.

- **G12 (15+ Nüfus)**: Tüm göstergeler içinde temel bileşen içerisindeki payı en yüksek olan değişken olarak ön plana çıkmaktadır. İŞKUR hizmetlerinin büyük bir kısmının yararlanıcı kitlesini oluşturan vatandaşların önemli bir kısmı bu gruba dahildir. Aynı zamanda nüfus diğer 11 değişkenle de ilişkili olduğundan temel bileşeni büyük ölçüde etkilediği düşünülmektedir.

- **G7 (Başvuru):** İŞKUR İl Müdürlükleri ve hizmet merkezlerine, sunulan hizmetlerden yararlanmak için başvuran kişi sayısını yansıtan bu değişkenin payının büyük olması beklenen bir sonuç olup, İŞKUR faaliyetlerinden yararlanma amacı taşıyan kitleyi birebir yansıtmaktadır.

- **G2 (Özel Sektör İşe Yerleştirme Sayısı):** Vatandaşlara somut olarak en fazla yarar sağlayan faaliyetlerden biri olan özel sektör işe yerleştirme sayısı Kurum faaliyetlerinde olduğu gibi temel bileşeni açıklayan göstergeler arasında da dikkat çekici bir orana sahiptir.

3.4.4. İl Müdürlüğü/ Hizmet Merkezi Kapasite- Endeks Değeri

Temel bileşenler analizi sonucunda İŞKUR tarafından yürütülen hizmetler bazında İl Müdürlükleri ve hizmet merkezlerinin, geçmiş yıl verilerine dayanarak "sunabilecekleri hizmet potansiyeli" ne ulaşılmaya çalışılmıştır. Hizmet potansiyeli, ilin/hizmet merkezinin kapasitesini ve sunulan hizmet içerisindeki payının ne olabileceğini göstermektedir. Bu husus gerçekleştirilmeye çalışılırken Temel Bileşenler Analizi sonucunda elde edilen değerlerden Hizmet Merkezi Kapasite Endeksi (HİMKE) olarak adlandırılan bir endeks oluşturulacaktır. Oluşturulan bu endeksten yola çıkılarak hizmet merkezi bazında analiz gerçekleştirilecektir.

3.4.4.1. Hizmet Merkezi Kapasite Endeksi

Tablonun ilk sütununda Türkiye'de bulunan tüm hizmet merkezlerinin (hizmet merkezi bulunmaması halinde ise İl Müdürlüklerinin) adları yer almaktadır. İkinci sütunda bulunan Hizmet Merkezi Kapasite Endeks Değeri (HİMKE) sırası ilin/hizmet merkezinin genel değerlendirme içerisindeki sıralamasını göstermektedir. Son sütun olan üçüncü sütunda ise HİMKE Değeri yer almakta olup, bu değer hizmet merkezinin toplam içerisindeki kapasitesini yansıtmaktadır.

Tablo incelendiğinde birinci sırada Bursa İl Müdürlüğü'nün yer aldığı görülmektedir. İlin HİMKE değeri 9,5990'dır. Son sırada ise Bayburt İl Müdürlüğü bulunmaktadır. İlin HİMKE değeri 0,0400'dır. Bu durum Bursa İl Müdürlüğü'nün Bayburt İl Müdürlüğü'ne kıyasla İşve Meslek Danışmanlığı hizmetinde yaklaşık dokuz kat daha fazla potansiyele sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 12. Hizmet Merkezi HİMKE Değerleri

Hizmet Merkezi Adı	HİMKE Sırası	HİMKE Değeri
BURSA İL MD.	**1**	9,599
BAHÇELİEVLER HİZ. MER.	**2**	6,6104
ADANA İL. MD.	**3**	6,5657
ÜMRANİYE HİZ. MER.	**4**	6,5422
ANTALYA İL. MD.	**5**	6,2756
PENDİK HİZ. MER.	**6**	6,0983
ÇANKAYA HİZ. MER.	**7**	5,9805
ŞİŞLİ HİZ. MER.	**8**	5,6979
KADIKÖY HİZ. MER.	**9**	5,5164
BAYRAMPAŞA HİZ. MER.	**10**	5,3025
GAZİANTEP İL MD.	**11**	5,2933
KONYA İL MD.	**12**	4,3991
BEYOĞLU HİZ. MER.	**13**	4,3716
BÜYÜKÇEKMECE HİZ. MER.	**14**	4,345
SAMSUN İL MD.	**15**	4,1785
MERSİN İL MD.	**16**	4,1114
Ş.URFA İL MD.	**17**	4,0441
KAYSERİ İL MD.	**18**	3,8763
ALTINDAĞ HİZ. MER.	**19**	3,7304
MANİSA İL MD.	**20**	3,5306
SAKARYA İL MD.	**21**	3,458
DENİZLİ İL MD.	**22**	3,1039
DİYARBAKIR İL MD.	**23**	3,0945
KOCAELİ İL MD.	**24**	2,9951
BALIKESİR İL MD.	**25**	2,7587
K.MARAŞ İL MD.	**26**	2,6482
KARABAĞLAR HİZ. MER.	**27**	2,6407
KONAK HİZ. MER.	**28**	2,6239
BORNOVA HİZ. MER.	**29**	2,5362
ESKİŞEHİR İL MD.	**30**	2,5355
MUĞLA İL MD.	**31**	2,4948
ÇİĞLİ HİZ. MER.	**32**	2,4127
GEBZE HİZ. MER.	**33**	2,359
BAŞAKŞEHİR HİZ. MER.	**34**	2,1374
MALATYA İL MD.	**35**	2,1116
KÜTAHYA İL MD.	**36**	2,0997
VAN İL MD.	**37**	2,0639
SİVAS İL MD.	**38**	1,9914
HATAY İL MD.	**39**	1,9843
SİNCAN HİZ. MER.	**40**	1,8995
TRABZON İL MD.	**41**	1,8477

AFYONKARAHİSAR İL. MD.	**42**	1,6936
ADIYAMAN İL MD.	**43**	1,635
AYDIN İL MD.	**44**	1,609
ISPARTA İL MD.	**45**	1,5663
ERZURUM İL MD.	**46**	1,467
ELAZIĞ İL MD.	**47**	1,4344
ÇORLU HİZ. MER.	**48**	1,4221
ORDU İL MD.	**49**	1,4069
ÇORUM İL MD.	**50**	1,4057
BATMAN İL MD.	**51**	1,3899
TOKAT İL MD.	**52**	1,3608
İSKENDERUN HİZ. MER.	**53**	1,358
UŞAK İL MD.	**54**	1,3306
OSTİM HİZ. MER.	**55**	1,2986
OSMANİYE İL MD.	**56**	1,2986
ÇANAKKALE İL MD.	**57**	1,2401
ALANYA HİZ. MER.	**58**	1,2135
ÇERKEZKÖY HİZ. MER.	**59**	1,1825
DÜZCE İL MD.	**60**	1,179
EDİRNE İL MD.	**61**	1,1633
ZONGULDAK İL MD.	**62**	1,0996
TORBALI HİZ. MER.	**63**	1,0777
KIRKLARELİ İL MD.	**64**	1,0258
RİZE İL MD.	**65**	0,99
TEKİRDAĞ İL MD.	**66**	0,9151
GİRESUN İL MD.	**67**	0,8856
KIRIKKALE İL MD.	**68**	0,8809
BANDIRMA HİZ. MER.	**69**	0,8776
YOZGAT İL MD.	**70**	0,872
KASTAMONU İL MD.	**71**	0,8374
BİTLİS İL MD.	**72**	0,7818
MARDİN İL MD.	**73**	0,779
AMASYA İL MD.	**74**	0,7609
NEVŞEHİR İL MD.	**75**	0,75
TARSUS HİZ.MER.	**76**	0,74
KIRŞEHİR İL MD.	**77**	0,7111
NİĞDE İL MD.	**78**	0,7062
MUŞ İL MD.	**79**	0,7059
AKSARAY İL MD.	**80**	0,6955
BOLU İL MD.	**81**	0,6937
KARAMAN İL MD.	**82**	0,6839
BARTIN İL MD.	**83**	0,6676
ÇANKIRI İL MD.	**84**	0,6639
BİLECİK İL MD.	**85**	0,6257
ARTVİN İL MD.	**86**	0,6201

İNEGÖL HİZ. MER.	**87**	0,5995
AĞRI İL. MD.	**88**	0,5986
BİNGÖL İL MD.	**89**	0,595
GEMLİK HİZ. MER.	**90**	0,5857
KARABÜK İL MD.	**91**	0,5811
YALOVA İL MD.	**92**	0,5752
SİNOP İL MD.	**93**	0,5308
KARS İL MD.	**94**	0,5146
SİİRT İL MD.	**95**	0,5123
ERZİNCAN İL MD.	**96**	0,4914
SALİHLİ HİZ. MER.	**97**	0,4745
ŞIRNAK İL MD.	**98**	0,4622
BURDUR İL MD.	**99**	0,4555
KDZ.EREĞLİ HİZ.MER.	**100**	0,448
NAZİLLİ HİZ.MER.	**101**	0,4465
SÖKE HİZ.MER.	**102**	0,4154
HAKKARİ İL MD.	**103**	0,3608
KİLİS İL MD.	**104**	0,3461
CEYHAN HİZ. MER.	**105**	0,3051
GÜMÜŞHANE İL MÜD.	**106**	0,2993
SOMA HİZ. MER.	**107**	0,2874
IĞDIR İL MD.	**108**	0,2528
ARDAHAN İL MD.	**109**	0,1065
TUNCELİ İL MD.	**110**	0,082
BAYBURT İL MD.	**111**	0,04

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.4.4.1.1. Kategori Oluşturma Metodolojisi ve Oluşturulan Kategoriler

Türkiye'de bulunan tüm hizmet merkezlerinin (hizmet merkezi bulunmaması halinde ise İl Müdürlüklerinin) İş ve Meslek Danışmanlığı hizmeti özelinde performans analizinin yapılması aşamasında kullanılacak HİMKE ile yeni bir metodoloji sunulmaya çalışılacaktır.

Bu kapsamda hizmet merkezleri (hizmet merkezi bulunmaması halinde İl Müdürlükleri) benzer HİMKE değerlerine göre kategorize edilerek, içerisinde bulundukları kategori bazında değerlendirilmeye çalışılacaktır. Toplam 6 kategori oluşturulmuş olup, bu sınıflama sırasında kullanılan HİMKE aralığı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 13. Kategori Oluşturma Metodolojisi

Kapasite Kademesi	Kapasite Grubu	HİMKE	İl Sayısı
1	Yüksek	**HİMKE > 4,00**	6
2	Orta Yüksek	**3,90 > HİMKE > 2,00**	14
3	Orta	**1,90 > HİMKE > 1,15**	15
4	Orta Düşük	**1,10 > HİMKE > 0,74**	18
5	Düşüğe Yakın	**0,71 > HİMKE > 0,51**	15
6	Düşük	**0,54 > HİMKE**	13
	Toplam		**81**

Kaynak: Yazar tarafından analiz sonucu oluşturulmuştur.

Kategoriler tablo 13'te yer almakta olan HİMKE aralığına göre oluşturulmuştur. Buna göre iller toplam altı kategoriye ayrılmış bulunmaktadır. Sırasıyla; yüksek, orta yüksek, orta, orta düşük, düşüğe yakın ve düşük kapasite gruplarına sahip olan analizde iller endeks değerlerine göre ilgili gruplarda yer almaktadır.

Tablo 14. Birinci Kategori Hizmet Merkezleri

Hizmet Merkezi Adı	HİMKE Sırası	HİMKE Değeri
BURSA İL MD.	**1**	9,599
BAHÇELİEVLER HİZ.MER.	**2**	6,6104
ADANA İL.MD.	**3**	6,5657
ÜMRANİYE HİZ.MER.	**4**	6,5422
ANTALYA İL.MD.	**5**	6,2756
PENDİK HİZ.MER.	**6**	6,0983
ÇANKAYA HİZ.MER.	**7**	5,9805
ŞİŞLİ HİZ.MER.	**8**	5,6979
KADIKÖY HİZ.MER.	**9**	5,5164
BAYRAMPAŞA HİZ.MER.	**10**	5,3025
GAZİANTEP İL MD.	**11**	5,2933
KONYA İL MD.	**12**	4,3991
BEYOĞLU HİZ.MER.	**13**	4,3716
BÜYÜKÇEKMECE HİZ.MER.	**14**	4,345
SAMSUN İL MD.	**15**	4,1785
MERSİN İL MD.	**16**	4,1114
Ş.URFA İL MD.	**17**	4,0441

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Birinci kategori toplam 17 birimden oluşmaktadır. Bursa İl Müdürlüğü hizmet birimleri kategorisi içerisinde ilk sırada yer almaktadır. Son sırada ise Şanlıurfa İl Müdürlüğü bulunmaktadır. Kategorinin dikkat çeken özelliği İstanbul iline ait

Bahçelievler Hizmet Merkezi, Ümraniye Hizmet Merkezi, Pendik Hizmet Merkezi, Şişli Hizmet Merkezi, Kadıköy Hizmet Merkezi, Bayrampaşa Hizmet Merkezi, Beyoğlu Hizmet Merkezi ve Büyükçekmece Hizmet Merkezi'ni kapsamasıdır. HİMKE değerine göre Bahçelievler Hizmet Merkezi İstanbul ilinin en yüksek kapasiteye sahip merkezi olarak öne çıkmaktadır.

Tablo 15. İkinci Kategori Hizmet Merkezleri

Hizmet Merkezi Adı	HİMKE Sırası	HİMKE Değeri
KAYSERİ İL MD.	**18**	3,8763
ALTINDAĞ HİZ.MER.	**19**	3,7304
MANİSA İL MD.	**20**	3,5306
SAKARYA İL MD.	**21**	3,458
DENİZLİ İL MD.	**22**	3,1039
DİYARBAKIR İL MD.	**23**	3,0945
KOCAELİ İL MD.	**24**	2,9951
BALIKESİR İL MD.	**25**	2,7587
K.MARAŞ İL MD.	**26**	2,6482
KARABAĞLAR HİZ.MER.	**27**	2,6407
KONAK HİZ.MER.	**28**	2,6239
BORNOVA HİZ.MER.	**29**	2,5362
ESKİŞEHİR İL MD.	**30**	2,5355
MUĞLA İL MD.	**31**	2,4948
ÇİĞLİ HİZ.MER.	**32**	2,4127
GEBZE HİZ.MER.	**33**	2,359
BAŞAKŞEHİR HİZ.MER.	**34**	2,1374
MALATYA İL MD.	**35**	2,1116
KÜTAHYA İL MD.	**36**	2,0997
VAN İL MD.	**37**	2,0639

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

İkinci kategori toplam 20 birimden oluşmaktadır. Kategorinin ilk birimi Kayseri İl Müdürlüğü olup, son birim ise Van İl Müdürlüğüdür. İstanbul iline ait Başakşehir Hizmet Merkezi ilde bulunan diğer hizmet merkezleri aksine ikinci kategoride yer almaktadır. İzmir İl Müdürlüğü kapsamında bulunan hizmet merkezlerinin Torbalı Hizmet Merkezi hariç tamamı bu kategoride yer almaktadır.

Tablo 16. Üçüncü Kategori Hizmet Merkezleri

Hizmet Merkezi Adı	HİMKE Sırası	HİMKE Değeri
SİVAS İL MD.	**38**	1,9914
HATAY İL MD.	**39**	1,9843
SİNCAN HİZ.MER.	**40**	1,8995
TRABZON İL MD.	**41**	1,8477
AFYONKARAHİSAR İL.MD.	**42**	1,6936
ADIYAMAN İL MD.	**43**	1,635
AYDIN İL MD.	**44**	1,609
ISPARTA İL MD.	**45**	1,5663
ERZURUM İL MD.	**46**	1,467
ELAZIĞ İL MD.	**47**	1,4344
ÇORLU HİZ.MER.	**48**	1,4221
ORDU İL MD.	**49**	1,4069
ÇORUM İL MD.	**50**	1,4057
BATMAN İL MD.	**51**	1,3899
TOKAT İL MD.	**52**	1,3608
İSKENDERUN HİZ.MER.	**53**	1,358
UŞAK İL MD.	**54**	1,3306
OSTİM HİZ.MER.	**55**	1,2986
OSMANİYE İL MD.	**56**	1,2986
ÇANAKKALE İL MD.	**57**	1,2401
ALANYA HİZ.MER.	**58**	1,2135
ÇERKEZKÖY HİZ.MER.	**59**	1,1825
DÜZCE İL MD.	**60**	1,179
EDİRNE İL MD.	**61**	1,1633

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Üçüncü kategori toplam 24 birimden oluşmaktadır. Kategorinin ilk birimi Sivas İl Müdürlüğü olup, son birim ise Edirne İl Müdürlüğüdür. İlk iki kategorinin aksine bu kategorinin ağırlığı İl Müdürlüklerinden oluşmaktadır. Tekirdağ iline ait Çorlu ve Çerkezköy Hizmet Merkezlerinin her ikisi de bu kategoride yer almaktadır.

Tablo 17. Dördüncü Kategori Hizmet Merkezleri

Hizmet Merkezi Adı	HİMKE Sırası	HİMKE Değeri
ZONGULDAK İL MD.	**62**	1,0996
TORBALI HİZ.MER.	**63**	1,0777
KIRKLARELİ İL MD.	**64**	1,0258
RİZE İL MD.	**65**	0,99
TEKİRDAĞ İL MD.	**66**	0,9151
GİRESUN İL MD.	**67**	0,8856
KIRIKKALE İL MD.	**68**	0,8809
BANDIRMA HİZ.MER.	**69**	0,8776
YOZGAT İL MD.	**70**	0,872
KASTAMONU İL MD.	**71**	0,8374
BİTLİS İL MD.	**72**	0,7818
MARDİN İL MD.	**73**	0,779
AMASYA İL MD.	**74**	0,7609
NEVŞEHİR İL MD.	**75**	0,75
TARSUS HİZ.MER.	**76**	0,74

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Dördüncü kategori toplam 15 birimden oluşmaktadır. Kategorinin ilk birimi Zonguldak İl Müdürlüğü olup, son birim ise Tarsus Hizmet Merkezidir. İzmir İl Müdürlüğüne ait Torbalı Hizmet Merkezi grubun dışında kalarak kapasite değeri olarak dördüncü kategoride bulunmaktadır. Bu kategoride de üçüncü kategoride olduğu gibi İl Müdürlüğü ağırlığı görülmektedir.

Tablo 18. Beşinci Kategori Hizmet Merkezleri

Hizmet Merkezi Adı	HİMKE Sırası	HİMKE Değeri
KIRŞEHİR İL MD.	**77**	0,7111
NİĞDE İL MD.	**78**	0,7062
MUŞ İL MD.	**79**	0,7059
AKSARAY İL MD.	**80**	0,6955
BOLU İL MD.	**81**	0,6937
KARAMAN İL MD.	**82**	0,6839
BARTIN İL MD.	**83**	0,6676
ÇANKIRI İL MD.	**84**	0,6639
BİLECİK İL MD.	**85**	0,6257
ARTVİN İL MD.	**86**	0,6201
İNEGÖL HİZ.MER.	**87**	0,5995
AĞRI İL.MD.	**88**	0,5986
BİNGÖL İL MD.	**89**	0,595
GEMLİK HİZ.MER.	**90**	0,5857
KARABÜK İL MD.	**91**	0,5811
YALOVA İL MD.	**92**	0,5752
SİNOP İL MD.	**93**	0,5308
KARS İL MD.	**94**	0,5146
SİİRT İL MD.	**95**	0,5123

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Beşinci kategori toplam 19 birimden oluşmaktadır. Kategorinin ilk birimi Kırşehir İl Müdürlüğü olup, son birim ise Siirt İl Müdürlüğüdür. Bu kategoride HİMKE değerleri arasında göze çarpan bir farklılık bulunmamaktadır. Kategori birincisi ile sonuncusu arasındaki fark analizlerde çok ufak sapmalar dışında gözle görülür etki yaratmayacaktır.

Tablo 19. Altıncı Kategori Hizmet Merkezleri

Hizmet Merkezi Adı	HİMKE Sırası	HİMKE Değeri
ERZİNCAN İL MD.	**96**	0,4914
SALİHLİ HİZ.MER.	**97**	0,4745
ŞIRNAK İL MD.	**98**	0,4622
BURDUR İL MD.	**99**	0,4555
KDZ.EREĞLİ HİZ.MER.	**100**	0,448
NAZİLLİ HİZ.MER.	**101**	0,4465
SÖKE HİZ.MER.	**102**	0,4154
HAKKARİ İL MD.	**103**	0,3608
KİLİS İL MD.	**104**	0,3461
CEYHAN HİZ.MER.	**105**	0,3051
GÜMÜŞHANE İL MÜD.	**106**	0,2993
SOMA HİZ.MER.	**107**	0,2874
IĞDIR İL MD.	**108**	0,2528
ARDAHAN İL MD.	**109**	0,1065
TUNCELİ İL MD.	**110**	0,082
BAYBURT İL MD.	**111**	0,04

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Beşinci kategori toplam 16 birimden oluşmaktadır. Kategorinin ilk birimi Erzincan İl Müdürlüğü olup, son birim ise Bayburt İl Müdürlüğüdür. Bayburt İl Müdürlüğü, hem İl Müdürlüğü hem de hizmet merkezleri bazlı kategorizasyonda son sırada yer almaktadır. Bu da ilin tüm Türkiye'de en düşük kapasiteye sahip olduğunu göstermektedir.

3.4.4.2. İl Müdürlükleri Kapasite Endeksi

Tablonun ilk sütununda Türkiye'de bulunan tüm İl müdürlüklerinin isimleri ve il kodları yer almaktadır. İkinci sütunda il adı bulunmaktadır. Üçüncü sütunda bulunan HİMKE değeri sırası ilin/hizmet merkezinin genel değerlendirme içerisindeki sıralamasını göstermektedir. Son sütun olan dördüncü sütunda ise HİMKE Değeri yer almakta olup, bu değer ilin toplam içerisindeki kapasite payını yansıtmaktadır.

Tablo 20. İl Müdürlükleri Kapasite Endeksi

İl Kodu	İl Adı	HİMKE Sırası	HİMKE Değeri
TR100	İSTANBUL	**1**	46,6216
TR510	ANKARA	**2**	12,9089
TR310	İZMİR	**3**	11,2913
TR411	BURSA	**4**	10,7842
TR611	ANTALYA	**5**	7,4891
TR621	ADANA	**6**	6,8707
TR421	KOCAELİ	**7**	5,3540
TRC11	GAZİANTEP	**8**	5,2933
TR622	MERSİN	**9**	4,8515
TR521	KONYA	**10**	4,3991
TR331	MANİSA	**11**	4,2926
TR831	SAMSUN	**12**	4,1785
TRC21	Ş.URFA	**13**	4,0441
TR721	KAYSERİ	**14**	3,8763
TR221	BALIKESİR	**15**	3,6364
TR211	TEKİRDAĞ	**16**	3,5197
TR422	SAKARYA	**17**	3,4580
TR631	HATAY	**18**	3,3423
TR322	DENİZLİ	**19**	3,1039
TRC22	DİYARBAKIR	**20**	3,0945
TR632	KAHRAMANMARAŞ	**21**	2,6482
TR412	ESKİŞEHİR	**22**	2,5355
TR323	MUĞLA	**23**	2,4948
TR321	AYDIN	**24**	2,4709
TRB11	MALATYA	**25**	2,1116
TR333	KÜTAHYA	**26**	2,0997
TRB21	VAN	**27**	2,0639
TR722	SİVAS	**28**	1,9914
TR901	TRABZON	**29**	1,8477
TR332	AFYONKARAHİSAR	**30**	1,6936
TRC12	ADIYAMAN	**31**	1,6350
TR612	ISPARTA	**32**	1,5663
TR811	ZONGULDAK	**33**	1,5476
TRA11	ERZURUM	**34**	1,4670
TRB12	ELAZIĞ	**35**	1,4344
TR902	ORDU	**36**	1,4069
TR833	ÇORUM	**37**	1,4057
TRC32	BATMAN	**38**	1,3899
TR832	TOKAT	**39**	1,3608
TR334	UŞAK	**40**	1,3306
TR633	OSMANİYE	**41**	1,2986
TR222	ÇANAKKALE	**42**	1,2401
TR423	DÜZCE	**43**	1,1790

TR212	EDİRNE	**44**	1,1633
TR213	KIRKLARELİ	**45**	1,0258
TR904	RİZE	**46**	0,9900
TR903	GİRESUN	**47**	0,8856
TR711	KIRIKKALE	**48**	0,8809
TR723	YOZGAT	**49**	0,8720
TR821	KASTAMONU	**50**	0,8374
TRB23	BİTLİS	**51**	0,7818
TRC31	MARDİN	**52**	0,7790
TR834	AMASYA	**53**	0,7609
TR714	NEVŞEHİR	**54**	0,7500
TR715	KIRŞEHİR	**55**	0,7111
TR713	NİĞDE	**56**	0,7062
TRB22	MUŞ	**57**	0,7059
TR712	AKSARAY	**58**	0,6955
TR424	BOLU	**59**	0,6937
TR522	KARAMAN	**60**	0,6839
TR813	BARTIN	**61**	0,6676
TR822	ÇANKIRI	**62**	0,6639
TR413	BİLECİK	**63**	0,6257
TR905	ARTVİN	**64**	0,6201
TRA21	AĞRI	**65**	0,5986
TRB13	BİNGÖL	**66**	0,5950
TR812	KARABÜK	**67**	0,5811
TR425	YALOVA	**68**	0,5752
TR823	SİNOP	**69**	0,5308
TRA22	KARS	**70**	0,5146
TRC34	SİİRT	**71**	0,5123
TRA12	ERZİNCAN	**72**	0,4914
TRC33	ŞIRNAK	**73**	0,4622
TR613	BURDUR	**74**	0,4555
TRB24	HAKKÂRİ	**75**	0,3608
TRC13	KİLİS	**76**	0,3461
TR906	GÜMÜŞHANE	**77**	0,2993
TRA23	IĞDIR	**78**	0,2528
TRA24	ARDAHAN	**79**	0,1065
TRB14	TUNCELİ	**80**	0,0820
TRA13	BAYBURT	**81**	0,0400

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.4.4.2.1. Kategori Oluşturma Metodolojisi ve Oluşturulan Kategoriler

İl Müdürlüklerinin İş ve Meslek Danışmanlığı hizmeti özelinde performans analizinin yapılması aşamasında kullanılacak HİMKE ile yeni bir metodoloji sunulmaya çalışılacaktır. Bu kapsamda İl Müdürlükleri benzer HİMKE değerlerine göre kategorize edilerek, iller içerisinde bulundukları kategori içerisinde değerlendirilmeye çalışılacaktır. 81 İl Müdürlüğü HİMKE baz alınarak toplam 6 kategoriye ayrılmış olup, bu sınıflama sırasında kullanılan HİMKE aralığı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 21. Kategori Oluşturma Metodolojisi

Kapasite Kademesi	Kapasite Grubu	HİMKE	İl Sayısı
1	Yüksek	**HİMKE > 6,00**	6
2	Orta Yüksek	**6,00 > HİMKE > 3,00**	14
3	Orta	**2,90 > HİMKE > 1,43**	15
4	Orta Düşük	**1,40 > HİMKE > 0,76**	18
5	Düşüğe Yakın	**0,75 > HİMKE > 0,55**	15
6	Düşük	**0,50 > HİMKE**	13
	Toplam		**81**

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 1. Birinci Kategori İller

Tablo 22. Birinci Kategori İller

İl Kodu	İl Adı	HİMKE Sırası	HİMKE Değeri
TR100	İSTANBUL	**1**	46,6216
TR510	ANKARA	**2**	12,9089
TR310	İZMİR	**3**	11,2913
TR411	BURSA	**4**	10,7842
TR611	ANTALYA	**5**	7,4891
TR621	ADANA	**6**	6,8707

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Türkiye haritasında yeşil ile renklendirilmiş olan birinci kategoride toplam 6 il bulunmaktadır. Bu iller arasında bulunan İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa ve Antalya SosyoEkonomik Gelişmişlik Endeksi SEGE 2012'ye göre Türkiye'nin birinci kademe gelişmiş illeri arasında yer almaktadır.[91] Adana ili ise aynı endekse göre ikinci kademe gelişmiş iller içerisinde yer almaktadır. [92] Bu bağlamda yapılan analiz sonucu elde edilen HİMKE' nin birinci kategoride Sosyo Ekonomik Gelişmişlik Endeksi ile yakın sonuçlar verdiği sonucuna ulaşılabilmektedir.

Birinci kategoride yer almakta olan illerin analiz sonuçlarında İstanbul ilinin kendisine en yakın olan Ankara ilinin yaklaşık dört katı daha fazla kapasiteye sahip olduğu görülmektedir. Ankara ve İzmir illeri benzer sonuçlarıyla yakınlaşırken aynı grupta bulunmakta olan Adana ve Antalya illeri de benzer değerler göstermektedir.

[91] T.C. Kalkınma Bakanlığı; **a.g.e.** ; s 53.
[92] T.C. Kalkınma Bakanlığı; **a.g.e.** ; s 56.

Şekil 2. İkinci Kategori İller

Tablo 23. İkinci Kategori İller

İl Kodu	İl Adı	HİMKE Sırası	HİMKE Değeri
TR421	KOCAELİ	**7**	5,354
TRC11	GAZİANTEP	**8**	5,2933
TR622	MERSİN	**9**	4,8515
TR521	KONYA	**10**	4,3991
TR331	MANİSA	**11**	4,2926
TR831	SAMSUN	**12**	4,1785
TRC21	Ş.URFA	**13**	4,0441
TR721	KAYSERİ	**14**	3,8763
TR221	BALIKESİR	**15**	3,6364
TR211	TEKİRDAĞ	**16**	3,5197
TR422	SAKARYA	**17**	3,458
TR631	HATAY	**18**	3,3423
TR322	DENİZLİ	**19**	3,1039
TRC22	DİYARBAKIR	**20**	3,0945

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Türkiye haritasında yeşille renklendirilmiş olan ikinci kategoride toplam 14 il bulunmaktadır. Kategori birincisi Kocaeli ili ile kategori sonuncusu Diyarbakır arasında ilk grupta olduğu kadar büyük bir fark bulunmamaktadır. Dikkat çekici bir biçimde SEGE 2013'e göre Türkiye'nin altıncı kademe gelişmiş illeri arasında yer almakta olan Diyarbakır HİMKE değerine göre ikinci kategori iller arasında yer almaktadır.

Türkiye haritası üzerinde incelendiğinde birinci kategori aksine bu kategoride benzer coğrafi özellik gösteren iller arasında kategorisel bakımdan kümelenme görülmektedir. Kategoride neredeyse tüm iller kendi içerisinde gruplanmıştır.

Şekil 3. Üçüncü Kategori İller

Tablo 24. Üçüncü Kategori İller

İl Kodu	İl Adı	HİMKE Sırası	HİMKE Değeri
TR632	KAHRAMANMARAŞ	**21**	2,6482
TR412	ESKİŞEHİR	**22**	2,5355
TR323	MUĞLA	**23**	2,4948
TR321	AYDIN	**24**	2,4709
TRB11	MALATYA	**25**	2,1116
TR333	KÜTAHYA	**26**	2,0997
TRB21	VAN	**27**	2,0639
TR722	SİVAS	**28**	1,9914
TR901	TRABZON	**29**	1,8477
TR332	AFYONKARAHİSAR	**30**	1,6936
TRC12	ADIYAMAN	**31**	1,635
TR612	ISPARTA	**32**	1,5663
TR811	ZONGULDAK	**33**	1,5476
TRA11	ERZURUM	**34**	1,467
TRB12	ELAZIĞ	**35**	1,4344

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Türkiye haritasında yeşille renklendirilmiş olan üçüncü kategoride toplam 15 il bulunmaktadır. Kahramanmaraş ili ile başlayan kategori Elazığ ili ile son bulmaktadır. Grupta en dikkat çekici il ise Muğla olarak göze çarpmaktadır. Muğla ili SEGE Endeksine göre birinci kademe gelişmiş iller arasında yer alırken HİMKE' ye göre

üçüncü kategoride yer almaktadır. Bu durumun kullanılan veri setlerinin farklılaşmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Türkiye haritası incelendiğinde, yine ikinci kategorinin benzeri bir duruma ulaşılmaktadır. Burada iller arasında iki büyük gruplanma dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki Sivas, Malatya, Adıyaman, Kahramanmaraş ve Elazığ illerinin oluşturduğu kümeysek, ikincisi Kütahya, Eskişehir, Afyonkarahisar ve Isparta illerinin oluşturduğu gruptur.

Şekil 4. Dördüncü Kategori İller

Tablo 25. Dördüncü Kategori İller

İl Kodu	İl Adı	HİMKE Sırası	HİMKE Değeri
TR902	ORDU	**36**	1,4069
TR833	ÇORUM	**37**	1,4057
TRC32	BATMAN	**38**	1,3899
TR832	TOKAT	**39**	1,3608
TR334	UŞAK	**40**	1,3306
TR633	OSMANİYE	**41**	1,2986
TR222	ÇANAKKALE	**42**	1,2401
TR423	DÜZCE	**43**	1,179
TR212	EDİRNE	**44**	1,1633
TR213	KIRKLARELİ	**45**	1,0258
TR904	RİZE	**46**	0,99
TR903	GİRESUN	**47**	0,8856
TR711	KIRIKKALE	**48**	0,8809
TR723	YOZGAT	**49**	0,872
TR821	KASTAMONU	**50**	0,8374
TRB23	BİTLİS	**51**	0,7818
TRC31	MARDİN	**52**	0,779
TR834	AMASYA	**53**	0,7609

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Türkiye haritasında yeşille renklendirilmiş olan dördüncü kategoride toplam 18 il bulunmaktadır. Kategorinin HİMKE değeri en yüksek olan ili Ordu iken, en düşük değerli olan ili ise Amasya'dır.

Türkiye haritası incelendiğinde; aynı coğrafi bölgede bulunan Ordu, Çorum, Tokat, Rize, Giresun, Kastamonu, Düzce ve Amasya illerinin grup içerisindeki yoğunlaşması dikkat çekmektedir.

Şekil 5. Beşinci Kategori İller

Tablo 26. Beşinci Kategori İller

İl Kodu	İl Adı	HİMKE Sırası	HİMKE Değeri
TR714	NEVŞEHİR	**54**	0,75
TR715	KIRŞEHİR	**55**	0,7111
TR713	NİĞDE	**56**	0,7062
TRB22	MUŞ	**57**	0,7059
TR712	AKSARAY	**58**	0,6955
TR424	BOLU	**59**	0,6937
TR522	KARAMAN	**60**	0,6839
TR813	BARTIN	**61**	0,6676
TR822	ÇANKIRI	**62**	0,6639
TR413	BİLECİK	**63**	0,6257
TR905	ARTVİN	**64**	0,6201
TRA21	AĞRI	**65**	0,5986
TRB13	BİNGÖL	**66**	0,595
TR812	KARABÜK	**67**	0,5811
TR425	YALOVA	**68**	0,5752

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Türkiye haritasında yeşille renklendirilmiş olan beşinci kategoride toplam 15 il bulunmaktadır. Kategoride HİMKE değeri en yüksek il Nevşehir iken, Yalova sonuncu sırada yer almaktadır. Ancak bu kategoride HİMKE değerleri arasında göze çarpan bir farklılık bulunmamaktadır. Kategori birincisi ile sonuncusu arasındaki fark analizlerde çok ufak sapmalar dışında gözle görülür etki yaratmayacaktır. Kategoride Orta Anadolu illerinin yoğun olarak bulunduğu göze çarpmaktadır. Bir önceki kategoride olduğu gibi burada da coğrafi olarak yakın olan birkaç il aynı kategoride yerini almıştır.

Bu kategoride de benzer biçimde coğrafi olarak komşu iller arası gruplaşmalar dikkat çekmektedir.

Şekil 6. Altıncı Kategori İller

Tablo 27. Altıncı Kategori İller

İl Kodu	İl Adı	HİMKE Sırası	HİMKE Değeri
TR823	SİNOP	**69**	0,5308
TRA22	KARS	**70**	0,5146
TRC34	SİİRT	**71**	0,5123
TRA12	ERZİNCAN	**72**	0,4914
TRC33	ŞIRNAK	**73**	0,4622
TR613	BURDUR	**74**	0,4555
TRB24	HAKKARİ	**75**	0,3608
TRC13	KİLİS	**76**	0,3461
TR906	GÜMÜŞHANE	**77**	0,2993
TRA23	IĞDIR	**78**	0,2528
TRA24	ARDAHAN	**79**	0,1065
TRB14	TUNCELİ	**80**	0,0820
TRA13	BAYBURT	**81**	0,0400

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Türkiye haritasında yeşille renklendirilmiş olan altıncı kategoride toplam 13 il bulunmaktadır. Kategoride Sinop HİMKE değeri en yüksek il iken Bayburt ise en düşük il olarak görülmektedir. Bayburt ayrıca tüm Türkiye çapında 0, 0400 HİMKE değeri ile 81. Sırada yer almaktadır. Bahsi geçen endeks değerine göre Türkiye birincisi olan İstanbul, kapasite bakımından sonuncu durumda olan Bayburt ilinin yaklaşık 46 katı değere sahiptir. SEGE 2013'e göre Türkiye'nin altıncı kademe gelişmiş illeri arasında yer almakta olan Kars, Iğdır, Siirt, Şırnak, Hakkari ve Ardahan, aynı şekilde HİMKE değerine göre de altıncı kategori iller arasında yer almaktadır.

Bu kategoride de benzer biçimde coğrafi olarak komşu iller arası gruplaşmalar dikkat çekmektedir.

3.5. HİMKE DEĞERİ İLE HİZMET MERKEZİ PERFORMANS ANALİZİ

Çalışma kapsamında Temel Bileşenler Analizi yöntemiyle İl Müdürlükleri ve hizmet merkezlerinin Hizmet Merkezi Kapasite Endeksi (HİMKE) oluşturulmuş olup, bu yolla hem hizmet merkezlerinin hem de İl Müdürlüklerinin İş ve Meslek Danışmanlığı faaliyeti eksenindeki "potansiyel"leri belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre analiz iki başlığa ayrılarak bir yanda İl Müdürlükleri HİMKE değerleri incelenirken diğer yanda bu analiz hizmet merkezi bazlı yapılmıştır. Oluşturulan HİMKE değerleri ile her iki grup için altışar kategori oluşturulmuş, buna göre sınıflandırma yapılmıştır. Kategoriler içerisinde bulunan birimlere dair analizler sunulmuştur. Çalışmanın bundan sonraki aşamasında HİMKE değeri üzerinden birimlerde görev yapmakta olan İş ve Meslek Danışmanlarının performans ölçümü yapılmaya çalışılacaktır.

3.5.1. Analiz Yöntemi

İŞKUR, 2013- 2017 dönemi Stratejik Planı'nda (Amaç 2- Hedef 5) "Her Yıl Kuruma Kayıtlı 1 Milyon İş Arayana Bireysel İş ve Meslek Danışmanlığı Hizmeti Vermek." İfadesi yer almaktadır.[93] Bu kapsamda her yıl 1 milyon iş arayan vatandaşa İş ve Meslek Danışmanlığı hizmeti sunulması hedeflenmektedir.

---

[93] Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü; **a.g.e.**, s. 36.

2013 yılı verileri incelendiğinde istihdam edilmiş olan İş ve Meslek Danışmanları ile bu hedefin rahatlıkla gerçekleştirildiği görülmektedir. Ancak bu aşamada hangi hizmet merkezinin ne oranda çıktı sağladığının analiz edilebilmesi önem taşımaktadır. Bunun için de öncelikle hizmet merkezinin kapasitesinin ne olduğu ve bu kapasite sonucu gerçekleştirmesi gereken hedefe ne ölçüde ulaşabildiğinin ölçülmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Burada yapılacak olan ölçüm, hizmet merkezlerinin kapasitelerini ne ölçüde kullanabildiklerini göstermenin yanında aynı zamanda İş ve Meslek Danışmanlığı hizmetinin etkinliğini artırmada izlenecek yol bakımından da aydınlatıcı olacaktır.

Analiz için bahsi geçmekte olan 1 milyon vatandaşa hizmet sunma hedefi öncelikle İl Müdürlükleri üzerinde dağıtılmıştır. Buradan hizmet merkezi bazında görev yapan İş ve Meslek Danışmanı sayısı alınarak, hizmet merkezi başında her bir danışmana düşen hedefe ulaşılmıştır. Tablonun ilk sütununda yer almakta olan "HEDEF/İMD" ifadesi bunu açıklamaktadır. Veri tabanından alınan yıllık gerçekleşme üzerinden hizmet merkezi bazında her bir danışman tarafından gerçekleştirilen fiili danışmanlık hizmeti sayısına ulaşılmıştır. Tablonun ikinci sütununda yer almakta olan "GERÇEKLEŞME/İMD" ifadesi ilgili birimde yer almakta olan İş ve Meslek Danışmanı tarafından yapılan ortalama gerçekleşmeyi ifade etmektedir. Son sütunda ise HİMKE değeri üzerinden hizmet merkezinin kapasitesinin ne olduğu ve bu kapasiteye karşı gelen hizmeti ne ölçüde gerçekleştirdiği görülmektedir. Burada yer almakta olan "GERÇEKLEŞME/HEDEF" yüzde üzerinden hesaplanmaktadır.

Tablo 28. Performans Değerlendirme Tablosu

BİRİM	HEDEF/İMD	GERÇEKLEŞME/İMD	GERÇEKLEŞME/HEDEF (%)
BAYBURT İL MD.	31	354	1145, 02
TUNCELİ İL MD.	63	248	391,57
SOMA HİZ.MER.	190	540	284,05
KARABÜK İL MD.	192	507	263,63
NEVŞEHİR İL MD.	289	754	260,63
SİNCAN HİZ.MER.	176	453	257,29
TARSUS HİZ.MER.	180	449	248,69
GEMLİK HİZ.MER.	194	469	242,14
KOCAELİ İL MD.	195	468	239,32
KASTAMONU İL MD.	277	660	238,29
IĞDIR İL MD.	167	365	218,31

SÖKE HİZ.MER.	128	279	217,39
BARTIN İL MD.	386	834	215,74
BURDUR İL MD.	211	452	214,1
İNEGÖL HİZ.MER.	198	406	204,81
AYDIN İL MD.	240	469	195,25
ARDAHAN İL MD.	99	186	188,65
KIRKLARELİ İL MD.	207	385	186,53
TEKİRDAĞ İL MD.	223	412	184,52
SAMSUN İL MD.	440	810	184,22
SİVAS İL MD.	271	485	178,92
NİĞDE İL MD.	252	447	177,49
BİLECİK İL MD.	290	494	170,33
MARDİN İL MD.	144	244	168,95
AKSARAY İL MD.	179	302	168,92
SALİHLİ HİZ.MER.	200	330	165,01
ÜMRANİYE HİZ.MER.	268	436	162,79
GÜMÜŞHANE İL MÜD.	231	374	161,96
GİRESUN İL MD.	293	472	161,19
GAZİANTEP İL MD.	306	484	158,1
KARABAĞLAR HİZ.MER.	226	355	156,91
AMASYA İL MD.	235	365	155,46
OSTİM HİZ.MER.	107	166	154,4
TOKAT İL MD.	233	360	154,26
KDZ.EREĞLİ HİZ.MER.	173	260	150,1
YALOVA İL MD.	205	307	149,83
EDİRNE İL MD.	284	419	147,84
ÇİĞLİ HİZ.MER.	219	322	146,75
İSKENDERUN HİZ.MER.	314	460	146,29
KONAK HİZ.MER.	238	348	145,94
HATAY İL MD.	200	291	145,76
SİİRT İL MD.	297	431	145,16
BANDIRMA HİZ.MER.	290	419	144,45
MUĞLA İL MD.	227	326	143,9
BORNOVA HİZ.MER.	218	312	143,62
ADIYAMAN İL MD.	329	467	141,92
ŞIRNAK İL MD.	268	378	141,41
BURSA İL MD.	361	509	140,93
ISPARTA İL MD.	345	480	138,86
CEYHAN HİZ.MER.	202	277	137,46
ÇANAKKALE İL MD.	261	358	137,09
AFYONKARAHİSAR İL.MD.	231	312	135,15
VAN İL MD.	266	355	133,63
KIRIKKALE İL MD.	314	419	133,45
UŞAK İL MD.	342	455	133,02
KÜTAHYA İL MD.	347	460	132,59

BOLU İL MD.	214	284	132,39
ALTINDAĞ HİZ.MER.	243	322	132,37
ORDU İL MD.	343	454	132,33
ALANYA HİZ.MER.	331	437	132,25
DENİZLİ İL MD.	244	316	129,58
AĞRI İL.MD.	213	274	128,71
BATMAN İL MD.	429	549	127,94
ÇORUM İL MD.	250	318	126,84
KARS İL MD.	340	432	126,76
ANTALYA İL.MD.	269	339	125,95
BEYOĞLU HİZ.MER.	233	290	124,49
ÇANKIRI İL MD.	280	345	123,43
ERZİNCAN İL MD.	253	312	123,39
KİLİS İL MD.	267	329	122,98
YOZGAT İL MD.	252	309	122,51
TORBALI HİZ.MER.	263	321	122,2
KIRŞEHİR İL MD.	329	400	121,32
ERZURUM İL MD.	234	283	120,9
NAZİLLİ HİZ.MER.	148	178	120,57
BİNGÖL İL MD.	276	331	120,21
KARAMAN İL MD.	264	316	119,7
MUŞ İL MD.	251	301	119,52
ESKİŞEHİR İL MD.	235	280	119,27
ADANA İL.MD.	247	295	119,13
DÜZCE İL MD.	227	271	119,03
RİZE İL MD.	458	535	116,65
GEBZE HİZ.MER.	273	319	116,64
KAYSERİ İL MD.	239	277	115,9
SİNOP İL MD.	410	467	114,02
BALIKESİR İL MD.	365	415	113,69
OSMANİYE İL MD.	241	270	112,16
ÇANKAYA HİZ.MER.	322	360	111,8
BİTLİS İL MD.	402	448	111,39
HAKKARİ İL MD.	239	254	106,54
BAŞAKŞEHİR HİZ.MER.	211	222	105,38
KADIKÖY HİZ.MER.	308	324	105,21
TRABZON İL MD.	252	264	104,93
BAHÇELİEVLER HİZ.MER.	369	380	103,13
KONYA İL MD.	237	243	102,43
ZONGULDAK İL MD.	231	236	102,11
SAKARYA İL MD.	364	368	101,24
ARTVİN İL MD.	359	363	101,13
PENDİK HİZ.MER.	224	226	100,82
MALATYA İL MD.	288	284	98,72
ELAZIĞ İL MD.	229	225	98,17

MERSİN İL MD.	244	221	90,36
Ş.URFA İL MD.	341	287	84,29
ÇERKEZKÖY HİZ.MER.	304	255	83,8
ŞİŞLİ HİZ.MER.	330	273	82,79
MANİSA İL MD.	327	264	80,77
DİYARBAKIR İL MD.	256	202	78,82
ÇORLU HİZ.MER.	274	207	75,31
K.MARAŞ İL MD.	273	204	74,72
BÜYÜKÇEKMECE HİZ.MER.	296	179	60,39
BAYRAMPAŞA HİZ.MER.	439	201	45,92

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablonun değerlendirilmesi aşamasına gelindiğinde ise durumu bir örnekle açıklamakta yarar olacaktır. Tablonun ilk satırında yer almakta olan Bayburt İl Müdürlüğü'nde bir İş ve Meslek Danışmanına ortalama 31 vatandaşa danışmanlık hizmeti sunmalıdır. Ancak ildeki İş ve Meslek Danışmanlarının ortalama danışmanlık hizmeti sayısı 354 olarak ifade edilmektedir. Bu durum da mevcut kapasiteye kıyasla gerçekleşmenin % 1145,02 kat olduğunu göstermektedir. Yani Bayburt İl Müdürlüğü kapasitesinin oldukça üzerinde bir performans sergilemektedir.

3.5.2. Değerlendirme

Çalışma kapsamında toplam 111 birim değerlendirilmiştir. Birimler hizmet merkezleri esas alınarak oluşturulmuştur. Hizmet Merkezlerinin bulunmadığı iller İl Müdürlüğü ismi ile belirtilmiştir. HİMKE oluşturulurken kullanılmakta olan verilerin 2012 yılına ait olması nedeniyle analiz sırasında kullanılan hizmet merkezleri de 2012 yılına aittir.

Tablo 28'den de görüleceği üzere değerlendirilmesi yapılan 111 birimin, 99 tanesi HİMKE değerine göre hesaplanan kapasitelerinin %100 ve üzerinde hizmet gerçekleştirmişlerdir. 12 birim ise aynı endekse göre sunmaları gereken hizmetin %100'ünü sunamamış ve kapasitelerine kıyasla beklenen performansı sağlayamamışlardır.

HİMKE değerine göre hedefinin %100'ü ve daha fazlasını gerçekleştiren birimler arasında yalnızca Pendik Hizmet Merkezi % 100 kapasite ile çalışmaktadır. Bu durum Pendik hizmet merkezinin İş ve Meslek Danışmanlığı hizmeti ekseninde sahip olduğu potansiyelin tamamını kullandığına işaret etmektedir. Ayrıca bu durum hizmet

merkezinde görev yapmakta olan İş ve Meslek Danışmanı sayısının da hizmeti sağlamak için tam anlamıyla yeterli olduğunu göstermektedir.

HİMKE değerine göre toplam 15 birimin en az % 200 kapasite ile gerçekleştirme sağladığı görülmüş olup, bu grupta yer almakta olan Bayburt ilinin ise verilen hedeflere kıyasla kapasitesinin 10 katından fazla işlem yaptığı sonucu ile karşılaşılmıştır. Bu durumun hedeflerin olması gerekenden yüksek belirlendiği ya da birimdeki İş ve Meslek Danışmanı sayısının fazla olduğu düşünülmektedir.

HİMKE değerine göre birinci kategori hizmet merkezleri arasında bulunan Bayrampaşa Hizmet Merkezi, sahip olduğu kapasitenin yarısını bile işlem hacmine yansıtamayarak gerçekleşme bakımından sonuncu sırada yer almaktadır. Yine HİMKE değerine göre birinci kategori hizmet merkezleri arasında yer almakta olan Şişli ve Büyükçekmece Hizmet Merkezleri sahip oldukları kapasiteyi fiziksel gerçekleştirmeler haline döndürememekte ve bu yolla %100 barajının altında kalmaktadırlar.

Aynı şekilde hem İl Müdürlükleri hem de hizmet merkezleri bazlı kategoride kapasite olarak sonuncu sırada bulunan Bayburt İl Müdürlüğünün kapasitesinin üzerinde en fazla işlem yapabilen birim olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tabloda yer alan birimler detaylı bir biçimde analiz edildiğinde genelinde sapmalar olduğu görülmektedir. Ancak bu sapmaların bir kısmı tolere edilebilecek düzeyde iken bir kısmı dikkat çekici boyutlara ulaşmaktadır. Hizmet merkezi kategori gruplarına göre birinci kategoride bulunan Bayrampaşa Hizmet Merkezi ile altıncı kategoride son sırada bulunan Bayburt İl Müdürlüğünün yerlerinin bu kadar şaşırtıcı biçimde değişmiş olması bu duruma verilebilecek en çarpıcı örnektir.

Yüksek kapasite değerine sahip olup gerçekleştirmesi düşük olan hizmet merkezlerinde ya da aynı şekilde kapasite endeksi düşük olup gerçekleştirmesi yüksek olan hizmet merkezlerinde bu durumun, ceteris paribus, İş ve Meslek Danışmanlarının dağılımından kaynaklı olduğu düşünülmektedir.

Çalışma kapsamında oluşturulmuş olan HİMKE değeri ile yapılan bu analizde, kapasite kullanım sorununu ortadan kaldırabilmek için İş ve Meslek Danışmanlarının hizmet merkezlerinin kapasiteleri dikkate alınarak yeniden dağıtılması gerekliliği sonucuna ulaşılmıştır. Sağlıklı bir performans ölçümü için hizmet merkezlerin İş ve

Meslek Danışmanı dağılımlarının HİMKE değeri göz önünde tutularak yeniden yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

4.1. GENEL DEĞERLENDİRME

Kamu sektöründe "performans yönetimi" ve "performans ölçümü", yeniden yapılanma sürecinde ortaya çıkan yeni kamu yönetimi anlayışının bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. Bu anlayış temelinde kamu kaynaklarının ne derece etkin kullanıldığı, hizmet sunumunun ne denli verimli olduğuna ilişkin sorulara cevap aranmaktadır. Aynı zamanda düşük maliyetle daha etkin hizmet sunumu ve "müşteri" memnuniyeti sağlamak amaçlanmaktadır.

Hizmet sunumunda verimlilik arayışları kamu personeli üzerinde etkinlik ve performans tartışmalarını da beraberinde getirmiştir. Bu kapsamda kamu kurumları performans ölçümü için çeşitli yöntemler geliştirmeye çalışmış olup, bu uygulamalar personelin ücretlendirilmesi dahil çalışma hayatının birçok alanında sonuç doğurmuştur.

İŞKUR 2013- 2017 Dönemi Stratejik Planı'nda yer aldığı üzere; değişim ve yeniliklere uyum sağlayarak hizmet kalitesi ve çeşitliliği ile işsizlikle mücadelede etkin rol oynayan, işgücü piyasasında öncü ve belirleyici bir kamu istihdam kurumu olma vizyonuna sahiptir. Görüldüğü üzere bu vizyona sahip olan İŞKUR'un hizmet etkinliğini artırmada İş ve Meslek Danışmanlarına büyük bir rol düşmektedir.

Kısaca özetlemek gerekirse çalışmada özellikle İş ve Meslek Danışmanlarının seçilmiş olması, hem İŞKUR' un saha çalışmalarını yürüten bu personelin hizmet etkinliğini artıracak bir yöntem oluşturma hem de kendilerinin sözleşmeli statüde çalışıyor olmasından kaynaklanmaktadır.

Ancak; çalışmanın başlangıcından sonra bahsi geçen personel daha önce de değinildiği üzere 2 Ağustos 2013 tarih ve 28726 sayılı Resmi Gazetede Yayımlanarak yürürlüğe giren 6495 sayılı Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunla yapılan düzenleme ile İŞKUR' da 657 sayılı Kanunun 4 üncü maddesinin (B) fıkrası kapsamında İş ve Meslek Danışmanı olarak çalışan personel talepleri ve Kanunda öngörülen koşulları taşımaları halinde "Genel

İdare Hizmetler (GİH)" sınıfında, "İş ve Meslek Danışmanı" unvanı ile ihdas edilen memur kadrolarına atanmışlardır.

Bu gelişmenin oluşması çalışmanın seyrinde bir değişiklik yapılması gerekliliğini ortaya çıkarmış ve böylelikle sözleşmeli personelin performans ölçümü yerine hizmet etkinliğini artırabilmek için hizmet merkezi bazlı bir analiz yapılmasına karar verilmiştir.

Yapılan çalışma hizmet merkezi bazlı bir değerlendirme olsa dahi elde edilen çıktıların tümden gelim yöntemiyle bireysel danışman performansı ölçümü için de kullanılabileceği de düşünülmektedir.

4.2. SONUÇ

Çalışmanın esas amacı İş ve Meslek Danışmanlarının performans ölçümünün hizmet etkinliğini artırıp artırmadığını incelemektir. Bu kapsamda tüm değerlendirme ve öneriler danışmanlık faaliyeti ekseninde sunulacaktır.

Çalışmada İŞKUR İl Müdürlüklerinin ve Hizmet Merkezlerinin İş ve Meslek Danışmanlığı faaliyeti özelinde kapasiteleri belirlenmiştir. Danışmanlık hizmetiyle ilişkili olduğu düşünülen toplam 12 gösterge ile Hizmet Merkezi Kapasite Endeksi (HİMKE) değerine ulaşılmıştır. Bu endekse çok değişkenli analizin en eski ve en çok bilinen tekniği olan Temel bileşenler analizi ile ulaşılmıştır.

Temel bileşenler analizi sonucunda İŞKUR tarafından yürütülen hizmetler bazında İl Müdürlükleri ve hizmet merkezlerinin, geçmiş yıl verilerine dayanarak "sunabilecekleri hizmet potansiyeli" ne ulaşılmaya çalışılmıştır. Hizmet potansiyeli, ilin/hizmet merkezinin kapasitesini ve sunulan hizmet içerisindeki payının ne olması gerektiğini göstermektedir.

15/06/2012 tarihli ve 2012/305 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe girmiş olan Yeni Teşvik Sistemi'nde Türkiye'deki illerin gelişmişlik seviyeleri 6 kademede belirlenmiştir.[94] Buna göre yapılan çalışmada, hem İl Müdürlükleri hem de hizmet merkezlerinin her ikisi de altı kategori içerecek biçimde sınıflanmıştır. Ayrıca

[94] **Bakanlar Kurulu Kararı,** RG 15.06.2012 - 2012/305.

her analizin kendine özgü bir dinamiği olduğu ve sınıflamanın buna göre de farklılaşabileceği de dikkate alınmalıdır.

Analizin ilk aşaması olan HİMKE değerine göre sıralama beklenen sonuçlar sunmaktadır. Mega kentler olarak nitelendirilen iller bir grupta buluşurken, aynı coğrafi bölgede yer alan ve benzer yapılar gösteren iller aynı grupta yer almıştır.

İstanbul İl Müdürlüğünün birinci kategoride yer almasına karşın diğer tüm birimlerden çok daha yüksek bir HİMKE değerine sahip olduğu görülmüştür. Bu durum İstanbul ili bünyesinde bulunan hizmet merkezlerinde de aynı şekilde görülmektedir. Bu hizmet merkezlerinin kapasiteleri çoğu İl Müdürlüğünün kapasitesinden de fazladır.

İl Müdürlüğü ve hizmet merkezi bazlı analizde Bayburt ili her iki kategoride de son sırada yer almaktadır. Yani tüm Türkiye bazında yapılan bu analizde Bayburt ilinin İş ve Meslek Danışmanlığı hizmeti sunumunda potansiyel olarak en küçük birim olduğu ifade edilebilmektedir.

Ancak, 2013 yılı gerçekleşmeleri ile yapılan analiz sonuçları bazı birimler için büyük sapmalar olduğunu göstermektedir. Bayburt İl Müdürlüğü bu sapmaların en büyük olduğu İl Müdürlüğüdür. HİMKE değerine göre en az kapasiteye sahip olan bu il gerçekleştirmeler bakımından kapasitesinin çok üzerinde gerçekleştirme yapmıştır. Türkiye'de yukarı doğru en fazla sapmanın olduğu birim Bayburt İl Müdürlüğüdür.

Aynı şekilde birimler arasında dikkat çekici aşağı sapmalar da görülmektedir. Burada ise en önemli örnek Hizmet merkezi gruplarına göre birinci kategoride bulunan Bayrampaşa Hizmet Merkezinin gerçekleşme bakımından sonuncu sırada olmasıdır.

HİMKE değeri ile illerin İş ve Meslek Danışmanlığı hizmeti kapsamındaki maksimum kapasitelerine ulaşılmaktadır. Bu değerle tüm İl Müdürlükleri ve hizmet merkezlerinin potansiyeli istatistiksel biçimde tespit edilebilmektedir.

Analizde elde edilen en somut sonuç bazı birimlerin kapasite üstü çalışırken bazı birimlerinse kapasite altı çalıştıklarıdır. Tüm birimler bazında tam kapasite çalışma oranı çok düşüktür. Neredeyse her bir birimde kapasiteden küçük de olsa sapmalar bulunmaktadır. Ancak daha önce belirtildiği üzere bunların bir kısmı dışsal etkenlerden kaynaklanmaları nedeniyle göz ardı edilebilecek düzeydedir.

HİMKE değeri hizmet merkezleri bazında gerçekleştirilebilecek faaliyet potansiyeli ile gerçekleştirilen faaliyetler arasındaki farkı analiz edebilmek bakımından önem taşımaktadır. İlgili endeksin yıllık -hatta aylık- olarak yenilenebilir olması ve içerisindeki verilerin sayısının değişebilir olması farklı çalışmalara da adapte edilebileceğini göstermektedir. Örneğin İl Müdürlüklerinin yıllık hedeflerinin belirlenmesi aşamasında HİMKE' den yararlanılabilecektir.

HİMKE değeri ile yapılan performans ölçümünün doğru sonuçlar vereceği düşünülmektedir. İlgili değer hem İl Müdürlüğü hem de hizmet merkezi bazında performans değerlendirilmesine imkan vermektedir. Yapılan çalışma sonucunda elde edilen çıktılar ışığında İş ve Meslek Danışmanlığı hizmetinin performansının İl Müdürlüğü bazında değil hizmet merkezi bazında ölçümünün daha sağlıklı olacağı düşünülmektedir. İl Müdürlüğü bazlı yapılan değerlendirmede aynı ilde bulunmasına rağmen birbirinden farklı kapasitelere sahip olan hizmet merkezlerinin aynı hedefler üzerinden değerlendirilmesinin adil olamayacağı görülmektedir. Bu bağlamda İl Müdürlüğü bazlı bir sistem yerine hizmet merkezi bazlı olan esas alınmalıdır. Böylelikle iş barışını engelleyecek durumların ve haksız rekabetin de engellenebileceği aşikardır. Özetlenecek olursa performans izlemenin aynı kategorideki birimleri bir arada değerlendirecek biçimde yapılması önem taşımaktadır.

Değerlendirme sonucu ulaşılan en önemli sonuç birçok birimin kapasitesinden sapma yaşadığıdır. Bu sapmaların yönünden ziyade sebebinin araştırılması gerekmektedir. Bu aşamada yardımcı olabilecek en önemli araçlar birimlerde görev yapmakta olan İş ve Meslek Danışmanı sayısı ile illere Genel Müdürlükçe her sene başında belirlenmiş olan hedeflerdir. Sapmaların ortadan kaldırılabilmesi için öncelikle İş ve Meslek Danışmanlarının hizmet merkezlerinin kapasiteleri dikkate alınarak yeniden dağıtılması gerekmektedir. Bu dağıtımın sapmaların önemli bir bölümünü ortadan kaldıracağı düşünülmektedir. Daha sonraki aşamada ise verilecek hedeflerin yeniden değerlendirilmesi yer almalıdır. Hedeflerin HİMKE değerine göre belirlenmesi ile yukarı ve aşağı yönlü sapmaları yaratan içsel etkiler bertaraf edilebilecektir.

İş ve Meslek Danışmanlığı yıllık hedefleri belirlenirken yine hizmet merkezi bazında, birimin bulunduğu işgücü piyasasının yapısı, işsiz profili, nüfusun yapısı gibi unsurların da dikkate alındığı bir düzenleme yapılması da sapmaları ortadan kaldırma bakımından önemlidir.

Özellikle aşağı yönlü sapmaların olduğu hizmet merkezlerinde bunların nedeni detaylı biçimde araştırılmalıdır. İlgili endeksin hangi göstergenin ne oranda ve ne yönde etki yarattığını göstermesi de nedenlerin bulunması sırasında yardımcı olabilecektir.

Bu aşamada İl Müdürlükleri/ hizmet merkezlerinde yaşanan sapmaların yalnızca İş ve Meslek Danışmanlarının iş süreçlerinden kaynaklanmadığına dikkat edilmesi gerekmektedir. Çalışma ortamlarında tüm İl Müdürlüklerinde belirli bir standardın sağlanması, hizmet sunumu için gereken tüm donanımın sağlanması İş ve Meslek Danışmanlarının motivasyonunu artıracaktır. Böylelikle işe olan bağlılık artırılarak performansta olumlu yönlü etkiler sağlanabilecektir.

İŞKUR'da görev yapmakta olan İş ve Meslek Danışmanlarının eğitim imkanlarının artırılması da hem bireysel bazda hem de kurumsal anlamda performansı artıran en önemli unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Tüm İş ve Meslek Danışmanlarının aynı eğitim programlarından yararlandırılması gerekmektedir. Bu yolla tüm danışmanlar arasındaki nitelik farkı ortadan kaldırılarak hizmet sunumunda sübjektif olumsuzluklar aza indirilebilecektir.

Çalışmada oluşturulan modelle birlikte başta İş ve Meslek Danışmanlığı olmak üzere İŞKUR tarafından sunulan hizmetlerin analizi yapılabilecektir. Bu analiz ilerleyen aşamalarda politika oluşturma aşamasında politika yapıcılara yol gösterici olacaktır.

KAYNAKÇA

Akal, Zuhal; **Performans Kavramları ve Performans Yönetimi**, MPM Yayınları, Ankara 2003.

Akçakaya, Murat; "Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar", **Karadeniz Araştırmaları**, Sayı 32, 2012.

Akdağ, M.; **SPSS'de İstatistiksel Analizler**, http://iys.inonu.edu.tr/webpanel/dosyalar/669/file/SPSS%20testleri.doc%E2%80%8E.

Aslan, O. E.; **Kamu Personel Rejimi Statü Hukukundan Esnekliğe**, TODAİE Yayınları, Ankara 2005.

Barutçugil, İsmet; **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2002.

Bilgin, K. U.; **Kamu Performans Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara 2004.

Bilgin, K.U.; "Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık: Performans Yönetimi", **Sayıştay Dergisi,** Sayı: 65 (özel), 2007.

Celep, Hatice; **Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi ve Ölçümü**, Uzmanlık Tezi, T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, 2010.

Demirkaya H.; **Performans Ölçüm Rehberi**, Sayıştay Araştırma/İnceleme/ Çeviri Dizisi:7, Ankara 2000.

Dinçer, Ömer ve Cevdet Yılmaz; **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: 1 Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim,** T.C. Başbakanlık, Ankara, 2003.

Eraslan, Tarık ve A. Tozlu, Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemi, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 81, ss.33-61, Ankara, 2011.

Erkan, A.; "Performansa Dayalı Ödeme: Sağlık Bakanlığı Uygulaması", **Maliye Dergisi**, Sayı 160, 2011.

Eroğlu, H.T.; "Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türk Kamu Personeli Yönetimine Etkisi", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı 12, 2010.

Ersungur, Ş. Mustafa, A. Kiziltan ve Özgür Polat; "Türkiye'de Bölgelerin Sosyo- Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması: Temel Bileşenler Analizi", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,** Cilt:21, Sayı 2, 2007.

Fukuyama, F.; **Devlet İnşası,** Devrim Çetinkasap (Çev.), Remzi Kitabevi, 2008.

Goddard, J. ve Kirby, A.; **An Introduction to Factor Analysis**, http://faculty1.ucmerced.edu/sdepaoli/docs/Goddard-Kirby%20Intro%20to%20EFA.pdf.

Göktaş, Atilla, Öznur İşçi; "Türkiye'de İşsizlik Oranının Temel Bileşenli Regresyon Analizi İle Belirlenmesi", **SÜ İBFF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2012.

Göktaş, A. ve Ö. İŞÇİ; **Türkiye'de İşsizlik Oranının Temel Bileşenli Regresyon Analizi ile Belirlenmesi**, http://www.iibf.selcuk.edu.tr/iibf_dergi/dosyalar/351348086495.pdf .

Gözlü Sıtkı, "Kamu Hizmeti Veren Kuruluşlarda Toplam Kalite", **Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildirileri**, Cilt 2, , TODAİE Yayınları, Ankara.

Karagülle, Başak; **Türkiye'de İşsizliğe Bir Çözüm Önerisi Olarak Türkiye İş Kurumu'nun İş Danışmanlığı Hizmetleri**, Türkiye İş Kurumu Yayınlanmış uzmanlık tezi, Ankara 2007.

Karcı, Ş. M.; Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımının Temel Değerleri Üzerine Bir İnceleme, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı 16, 2008.

Kartal, Deniz; "Dünden Bugüne İŞKUR'da İş ve Meslek Danışmanlığı Hizmetleri", **İstihdamda 3İ**, Sayı 4, Ankara 2012.

Kocabaş, K.; Temel Bileşenler Analizi: Gelişmekte Olan Ülkeler, http://www.misjournal.com/?p=3759.

Özer, M. A.; "Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi", **Sayıştay Dergisi,** Sayı:59, Ankara 2005.

Özkan, Mehmet Ali; "İŞKUR'un İş ve Meslek Danışmanlığı Yol Haritası", **İstihdamda 3İ**, Sayı 4, Ankara 2012.

Öztürk, Namık K.; "Kamu Sektöründe Performans Ölçümü ve Karşılaşılan Sorunlar, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 39, Sayı 1, Mart 2006.

Taylor, A.; **A Brief Introduction to Factor Analysis,** https://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CDAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.psy.mq.edu.au%2Fpsystat%2Fother%2FFactorAnalysis.PDF&ei=T_cUt7tMuzT7AbNjoHgBg&usg=AFQjCNHO9WMRgVylvvy1-mOwTc6gimYQhg&bvm=bv.59568121,d.ZGU.

T.C. Kalkınma Bakanlığı; **İllerin ve Bölgelerin Sosyo- Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması**, Ankara 2011.

Tutum, C.; "Gerçekleştirilemeyen Reform", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 6, Sayı 3, 1973.

Tutum, C.; "Yeni Personel Rejimi Üzerine", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 3, Sayı 3, 1970.

Tutum, C.; "Türkiye'de Personel Reformu Üzerine Düşünceler", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, 1968.

Tutum, C.; "Türk Personel Sisteminin Sorunlarına Genel Bir Yaklaşım, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 13, Sayı 3, 1980.

Türkiye İş Kurumu, **İşlemler El Kitabı-İş ve Meslek Danışmanlığı Hizmetleri**, 2012.

Türkiye İş Kurumu, İş ve Meslek Danışmanlığı Dairesi Başkanlığı, Yayınlanmamış Bilgi Notu.

Türkiye İş Kurumu Veritabanı.

Türkiye İş Kurumu, **7. Genel Kurul Çalışma Raporu,** Ankara 2013.

Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, **2013- 2017 Stratejik Planı,** 2012.

Yılmazöz, M.; "Türkiye'de Personel Yönetimi Sorunu", **Maliye Dergisi**, Sayı: 157, Ankara 2009.

Yurdugül, Halil; **Faktör Analizinde KMO ve Bartlett Testleri Neyi Ölçer?**, http://yunus.hacettepe.edu.tr/~yurdugul/3/indir/Kuresellik.pdf.

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu.

Türkiye İş Kurumu Kanunu.

15/6/2012 Tarihli ve 2012/3305 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı

İş ve Meslek Danışmanı Ulusal Meslek Standardı.

http://sahipkiran.org/2013/05/12/turkiyede-kamu-personel-yonetimi-sorunu/

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı **:** Zeynep BODUR
Doğum Tarihi **:** 01/05/1986
Doğum Yeri **:** SAMSUN

EĞİTİM DURUMU

İlkokul	**:** İltekin İlköğretim Okulu/ ANKARA	1992-1997
Ortaokul	**:** Çankaya Atatürk Lisesi/ ANKARA	1997-2001
Lise	**:** Çankaya Atatürk Lisesi/ ANKARA	2001-2004
Lisans	**:** Ankara Üniversitesi SBF Maliye/ANKARA	2004-2009
Yüksek Lisans	**:** Hacettepe Üniversitesi SBE Maliye Bölümü /ANKARA	2010-…

İŞ DENEYİMİ

İŞKUR, İstihdam Uzman Yardımcısı 2010 Aralık - …