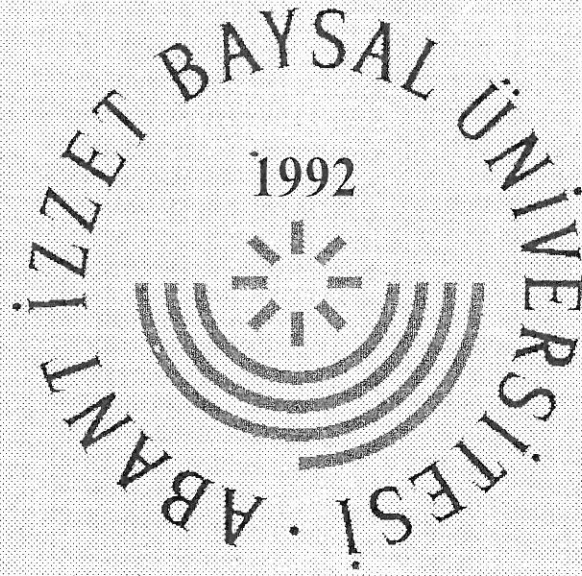


ISSN : 1303 - 0035

ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DERGİSİ



YIL : 2002 - 2

SAYI : 5

**ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DERGİSİ**

Enstitü Adına Sahibi : Prof. Dr. Esergöl BALCI BUCAK

Editör : Yrd. Doç. Dr. Muhittin ATAMAN
Yrd. Doç. Dr. Yusuf CERİT

Yayın Kurulu : Prof. Dr. Esergöl BALCI BUCAK
Prof. Dr. Ergun İLTER
Prof. Dr. Gazanfer DOĞU
Yrd. Doç. Dr. M. Sani ADIGÜZEL

Danışma Kurulu :

Prof. Dr. Gönül AKÇAMETE	-Ankara Üniversitesi
Prof. Dr. Birol BUMİN	-Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. A. Canan ÇETİNKANAT	- AİBÜ
Prof. Dr. Yavuz DEMİR	-19 Mayıs Üniversitesi
Prof. Dr. Gazanfer DOĞU	-AİBÜ
Prof. Dr. Süleyman ERİPEK	-Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Fatma GÖK	-Boğaziçi Üniversitesi
Prof. Raif GÜLCAN	-AİBÜ
Prof. Dr. Ali GÜLER	-AİBÜ
Prof. Dr. Ali KARACA	-AİBÜ
Prof. Dr. Cemal KURNAZ	-Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Ömer PEKER	-TODAİE
Prof. Hasan PEKMEZCİ	-Hacettepe Üniv.
Prof. Dr. Ayhan TAN	-Atılım Üniversitesi
Prof. Dr. Ercan TATLIDİL	-Ege Üniversitesi
Prof. Dr. Mine TEKELİ	-Gazi Üniversitesi
Prof. Ali UÇAN	- Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Yılmaz ÜRPER	-Anadolu Üniversitesi

Dergimiz hakemli bir dergidir. Yılda iki kez çıkar.
Yayınlanacak yazıların sorumluluğu yazara, telif hakkı Enstitüye aittir.

Haberleşme Adresi

Ömer AKAY (*Enstitü Sekreteri*)
Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü 14280 - Gölköy/BOLU
Tel : (0374) 253 49 65 Faks : (0374) 253 49 71

Baskı

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Basımevi Tel&Faks : (0374) 253 45 67

İÇİNDEKİLER

SAYFA

1. **Zafer AKBAŞ**
Kamu Personel Rejimi ve Sorunları: Malatya Valiliği Personeli Üzerine Bir Uygulama 1-28
2. **Selhan ÖZBEY ALKURT**
Türkiye’de Gençlik Hizmetlerinde Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün Yeri ve Önemi 29-45
3. **Türkan ARGON**
Kalkınma Planlarında İnsangücü ve İstihdam Politikaları 47-65
4. **Ünal AY – Cemile ÇELİK**
Sanayi ve İşadamları Dernek Üyelerinin İşletme Sosyal Sorumluluğuna İlişkin Algılamaları: Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma 66-87
5. **Derya EREL**
Yeni Kurumsalcı Yaklaşım Örgütlerinin Analizinde Bir Paradigma Değişimine İşaret Ediyor mu? 88-107
6. **Arif ERENÇİN**
Kamu Yönetiminde İnsan Hakları ve Din ve Vicdan Hürriyeti 108-116
7. **İsmail EROL**
A New Look to Performance Measurement Systems: Global Enlightened Measures 117-128
8. **Michael KAHN**
Seminer Dersi Nasıl İşlenir?: Bir Öneri 129-142
9. **Metin KARKIN**
Müzik Öğretmeni Yetiştiren Kurumlarda Armoni Eğitiminin Yeri ve Önemi 143-148
10. **Ferudun KAYA – Mustafa GÜLSES**
Bankalarda Emlak Kredisi Pazarlaması: Bolu’da Bir Uygulama 149-162
11. **Sait KINGİR**
İşletmelerde Teknolojik Yeniliklere Karşı Direnme Sorunu ve Alınabilecek Önlemler 163-178
12. **Seyit KÖSE**
Geographical Distribution of Innovation Activities, Knowledge Spillovers and Regional Development in the European Union 179-197

İÇİNDEKİLER

SAYFA

- | | |
|--|---------|
| 13. Uğur SOYTAŞ
Evrimsel Oyun teorisi Üzerine Bir Not | 198-206 |
| 14. Zülbiye TOLUK – Sinan OLKUN
Children's Strategies for Solving Fraction Problems:
A Comparison Of Primary and Intermediate Grades | 207-217 |
| 15. Ayhan URAL – Elbeyi PELİT
Türkiye'de Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Veren Yüksek
Öğretim Kurumlarının Örgütleniş Biçimleri | 218-228 |
| Dergide Yayınlanacak Yazılarda Uyulması Gereken Kurallar | 229 |

KAMU PERSONEL REJİMİ VE SORUNLARI: MALATYA VALİLİĞİ PERSONELİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Zafer AKBAŞ*

A. GİRİŞ

21. yüzyıla girdiğimiz bu dönemde eskiye nazaran her ne kadar tüm dünyada genel olarak devlet gerek birey gerekse toplum yaşamına müdahalesi ve onu etkilemesi hernekadar azalsa da bu durum göreceli, oransal bir azalmadır. Gerçekte her ne kadar bu müdahale veya etki azalsa da önemini yitirmiş değildir. Devlet hala genel olarak en büyük işveren konumunda olmakla birlikte artık özel sektörle de mal ve hizmet üretiminde rekabet etmek zorundadır. Özellikle serbest piyasa koşullarının işlediği ülkelerde bu durum daha da önem arz etmektedir. Gerek özel sektörle rekabet etmek gerekse daha iyi ve daha kaliteli kamu hizmeti sunmak bakımından kamu personelinin niteliği, içinde bulunduğu iş koşulları gözden geçirilmeli bununla ilgili düzenlemeler yapılmalıdır.

Bu çalışmada, gerek Türkiye’de genel olarak kamu personel yönetimiyle ilgili durumun belirlenmesi, gerekse özelde Malatya Valiliği Merkez örgütünde aynı konulardaki sorunların belirlenmesi ve bazı çözüm önerileri üretilebilmesi amacıyla önce kuramsal çerçeve ele alınmış sonra da uygulama yapılarak durum tespiti ve çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılmıştır.

B. KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmada öncelikle konuyla ilgili kuramsal çerçeve verilmiş daha sonra uygulamaya geçilmiştir. Ayrıca kuramsal çerçeve kısmında personel yönetimi konusunda karşılaşılan bazı sorunlara da yer verilmiştir.

* Öğr. Gör., AİBÜ, Akçakoca Meslek Yüksekokulu.

1. Kamu Personel Yönetimi Kavramının Tanımı

Yönetim kavramının birden çok anlamı var kabul edilir. Örgüt, idari faaliyet ve sevk ve idare anlamlarına gelen yönetim kavramı 1982 Anayasasında da karşılığını bulmaktadır (Gözübüyük, 1993: 1). Bununla birlikte yönetim denince akla gelen ilk olmazsa olmaz süje personel süjesidir.

Kamu Personel Yönetimi kavramı örgüt, idari faaliyet, sevk ve idare kavramlarının personelle ilişkilendirilerek bunların çalışma usul ve esaslarının belirlendiği ilişkiler sistemini inceleyen bilim dalı olmaktadır. Kamu personel yönetimi kavramı idarenin beşeri yönüyle ilişkilidir.

Personel yönetiminin fonksiyonları beş başlık altında toplanmaktadır (Bratton ve Gold, 1999: 14): Kadrolama, ödüllendirme, geliştirme-eğitim, koruma, ve çalışanlar arası ilişkiler. Kamu Personel Yönetimi ile ilgili olarak incelenmesi gereken kavramlardan birisi kamu görevlisi kavramıdır. 1961 ve 1982 yıllarında kullanılmış olan “kamu hizmeti görevlileri” ifadesi kamu yönetiminin beşeri yönü olan “kamu görevlisi veya kamu personeli” kavramlarını anlatır.

Geniş anlamda kamu görevlisi, hangi hukuki statüye tabi olursa olsun kamu kesiminde görev yapan herkesi kapsar. Dar anlamda kamu görevlisi ise devletin siyasi yapısını oluşturan görevlilerle özel hukuk hükümlerine göre çalışanlar dışında kalan görevlileri kapsar (Gözübüyük, 1993: 98-99). 1982 Anayasasının 128. maddesindeki “Kamu Görevlileri” deyimini dar anlamda kamu görevlilerini anlatır. Kamu görevlisi sayılabilmenin temel şartı, işgörenin veya personelin mutlaka bir kamu kurumuna bağlı olarak çalışması zorunluluğudur.

Kamu görevlisi ile kamu yönetimi arasındaki ilişkiler konusunda iki görüş vardır (Tortop, 1987: 41-42; Adal, 1968: 176-177). (a) Sözleşme Görüşü: Anglo Sakson ülkeleri ve Kara Avrupa ülkelerinde uygulanan bu yaklaşıma göre idarenin memurları karşısındaki durumu bir özel teşebbüs kişisi gibidir. Bunda kamu kurumu ile çalışan arasında sözleşme yapılmakla birlikte çoğunlukla idare üstün taraf durumundadır. (b) Statü Görüşü: Kamu görevlisi ile kamu idaresi arasındaki mahiyeti, çalışanın iradesinin üstünde objektif ve tek taraflı bir tasarrufla düzenlenen bir statüdür. Bu statünün esasları da kanun, tüzük, yönetmelik, kararname vb. ile belirlenir.

2. Kamu Personel Yönetiminin Tarihsel Gelişimi ve Önemi

Kamu personel yönetiminin tarihçesi çalışanların sağlık, güvenlik

gibi konularda kamunun politikalarına karşı sahip oldukları inanç ve davranışlarını yansıtan tepkiler ile başlamaktadır (Bratton ve Gold, 1999: 6). Bu bağlamda gösterilen tepkiler ve bunların bir uzantısı olan çalışmalar nedeniyle personel sistemlerinde, personelin çalışma koşulları ve ücretlerinde olumlu gelişmeler olmuştur. Bu güne kadar bu konularda yapılan reformlar, temel reformlar yerine özellikle kamu personelinin özlük haklarının (özel hizmet tazminatı, yan ödeme, makam tazminatı vb.) iyileştirilmesine ağırlık verme şeklinde gerçekleştirilmiştir (Çevikbaş, 1995: 72).

Genellikle bu personel rejiminin düzenlenmesinde parlamento devre dışı bırakılarak Bakanlar Kurulu durumu KHK ile düzenleme yoluna gitmiştir. Ancak bu düzenlemeler yapılırken personel rejiminin temeli olan sınıflandırma, kariyer ve liyakat ilkeleri göz ardı edilmiş ücret ayarlaması ön plana çıkmıştır.

Genel olarak dünyada personel yönetiminin tarihçesini şu şekilde kronolojik olarak sıralamak mümkündür (Tyson ve York, 2001: 52-61): (1) 1914 öncesi dönem, (2) Birinci Dünya Savaşı dönemi, (3) 1920-1939 arası (personel bilimlerinin ilk oluştuğu dönem), (4) İkinci Dünya Savaşı dönemi, (5) 1945-1968 arası (Endüstri ilişkilerinin ortaya çıktığı dönem), (6) 1968-1979 arası (Ulusal ekonomi politikaları, yasaları ve personel tekniklerinin oluştuğu dönem), (7) 1979-1980 arası (Personel yönetimine iletişim liderlik gibi konuların hakim olduğu liberal dönem), (8) 1980 sonrası dönem (İnsan kaynaklarının önemli bir değer olarak ele alındığı dönem).

Osmanlı'da devlet memurluğu mülkiye, (Yüksek yöneticiler ve komutanlar), ilmiye (din, yargı ve eğitim görevlileri), seyfiye (askerler), kalemiye (diğer memurlar) olarak dört (4) sınıftan oluşmaktaydı (Benlikol, 1972: 50). Osmanlı'da özellikle üst düzey memurların yetişmesinde bugünkü üniversitenin yerini tutan "Darülfünun" önemli bir yeri vardır. Darülfünun yüksek seviyede bilimlerin okutulduğu yer anlamındadır. İstanbul'da bir Darülfünun'un açılması ilk defa 1846'da kabul edildi. Bu kurum dört defa (1863, 1870, 1874, 1900) açılıp kapatılmış ve son olarak da 1933'te kaldırılarak yerine "İstanbul Üniversitesi" kurulmuştur (Akkutay, 1984: 45).

Osmanlı'da memuriyet sınıfları kapalı nitelikte olup memuriyete küçük yaşta girilir ve uzun bir yetişme devresi geçirilerek rütbe esasına terfi edilirdir. Arazi esasına bağlanan ücret ödeme sistemi kamu yönetimi düzeninin bozulması üzerine III. Selim döneminde yapılan ıslahatlarda çözüm olmayınca II. Mahmut döneminde arazi tahsisi kaldırılarak yerine Bakanlık sistemi kurularak ücret ödeme rejimine geçilmiştir (Benlikol, 1972: 51). Ancak, bu düzenlemelerde personel sisteminden beklenen verimi

sağlayamamış ve 1876 Anayasa'sı ile liyakat ve teminat konusunda bir takım düzenlemeler yapılmıştır.

Bu dönemde devlet memurlarının ödeme rejimi ile ilgili yapılan düzenlemeler ise şunlardır (Benlikol, 1972: 52; Tutum, 1968: 32): 1875 tarihli harcırah kararnamesi, 1882 tarihli maaş kararnamesi, 1910 tarihli umumi tensik kararnamesi, 1916 tarihli maaş kanunu, 1917 tarihli silah altına alınan memurlarla ilgili memurun maaş kanunu, 1918 tarihli iâşe kararnamesi, 1919 tarihli tahsisatı fevkalade kararnamesi.

1971 ve 1961 yıllarında yapılan değişikliklerle Bakanlar Kuruluna KHK çıkarma yetkisi verilmiş ve bu yetki ilk kez 1972 yılında 1589 Sayılı Kanuna dayanarak kullanılmıştır (Gözübüyük ve Tutum, 1975: 3-4). Buna benzer bazı özel düzenlemeler zaman zaman Türk Kamu Yönetimi personel tarihinde karşılaşılan tutumlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna örnek olarak "22.12.1923 tarih ve 360 sayılı kanunla Silahlı Kuvvetler mensuplarının ücretleri belirlenip bunlara bir de olağanüstü ödenek" ayrılıyor olmasını verebiliriz (Tutum, 1994: 109).

Türk personel sisteminde Cumhuriyetin kurulması ile Batı Avrupa Personel rejimleri ile paralellik sağlama arayışları içine girilmiştir (BİGB, 1996: 1). Bu çizgi bu özelliğiyle de halen devam ettirilmekte ve Avrupa Birliğine uyum çerçevesi bağlamında değerlendirilmektedir.

Personel rejimi ile ilgili olarak 01.09.1929 tarihinde 1452 sayılı "Tecdüil Kanunu" ile yapılan ilk reformu temel olarak alırsak ki bununla barem sistemi yürürlüğe konmuştur. Personel rejimimizi genelde yapıldığı üzere 7 döneme ayırarak incelemek olanaklıdır: (1) 01.09.1929 tarihinden önceki dönem, (2) 01.09.1929-01.09.1939 dönemi, (3) 01.09.1939-01.01.1947 dönemi, (4) 01.01.1947-01.03. 1939 dönemi, (5) 01.03.1939-01.12.1970 dönemi, (6) 01.12.1970-12.02.1982 dönemi, (7) 12.02.1982 ve sonrası.

Günümüzde kamu personel yönetiminin önemi devletin insanların hayatına müdahalesi veya onların günlük veya genel hayatlarıyla olan ilişkisinin yoğunluğuyla ilgilidir. Baskıcı ve totaliter rejimlerde bu hayati önem arz edecek noktaya bile varabilirken Liberal devlet rejimlerinde veya karma ekonomik sistemi uygulayan devletlerde dahi önemini korumaktadır. Kamu yönetiminin toplumun sosyal düzeninin korunması, kamu hizmetlerinin yerine getirilmesi ülkenin sosyo-ekonomik gelişmesini etkilemesi fonksiyonlarının tamamı personel sistemi ile birlikte etkisini sürdürebilir. Kamu görevi veya kamu hizmeti dediğimiz hizmetler kamu personel sistemiyle Kamu personel yönetimiyle alakadardır ve özellikle

kamu görevlilerini ilgilendirir.

Günümüz modern devletlerinde dahi kamu yönetimi veya devleti tek bir örgüt olarak kabul edersek en çok personel istihdam eden ve istihdam ettiği bu personel sayısı da gerek fert hayatını gerekse toplum hayatını en çok etkileyen işveren durumundadır. Toplum fertlerinin daha özgürlükçü bir ortamda yaşaması, iktisadi ve sosyal refaha ulaşarak devletten memnuniyetinin artması doğrudan Personel Yönetimi Sistemine bağlıdır.

Personel rejiminin personeline en iyi eğitimi verdiği, onları iyi yetiştirdiği, iktisadi ve sosyal açıdan da tatmin ettiği sistemlerde personel yönetiminin hem devletin gelişmesi hem de toplum hayatı üzerine olumlu tesiri olacağı açıktır. Personel yönetimi konusu idarenin beşeri yönünü oluşturur, idarenin veya örgütün başarısı personele bağlıdır. Personelden beklenen verim ise, niteliğe, sayısal yeterliliğe ve liyakate bağlıdır. Personel yönetiminin başlıca uğraş alanları ise (Örnek, 1994: 3) personelin işe alınması, sınıflandırma, ücret, sicil, yükselme ve yer değiştirme, memurların hak ve yükümlülükleri, eğitim, disiplin ve emeklilik gibi konulardır.

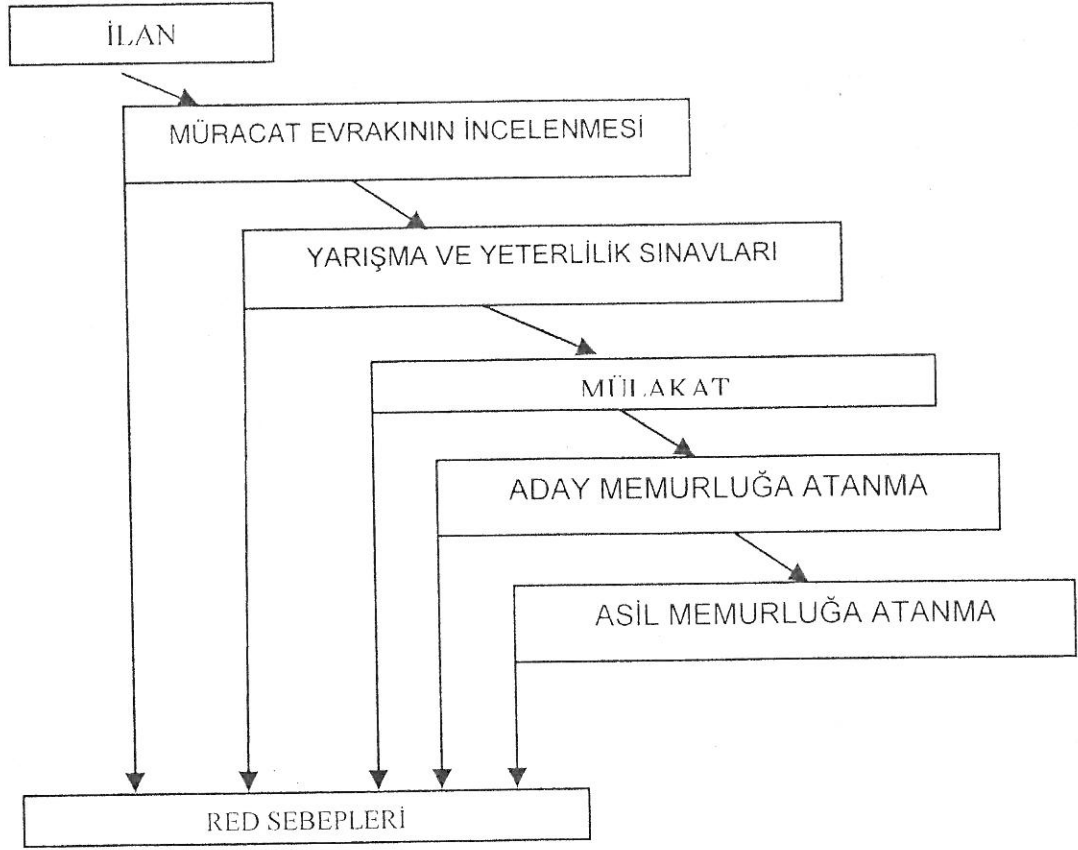
3. Kamu Personel Yönetimi Sistemlerinin Temel Dayanakları

Personel yönetim sistemleri tarih boyunca ülkeden ülkeye, toplumlara ve kültürel ve sosyal yaşam tarzlarına göre farklılık göstermektedir. Bu konuda genel kabul görmüş sistemler iki başlık altında şu şekilde incelenebilir (Tortop 1986: 23). Birincisi basit ve yumuşak bir sistem olan açık sistemdir. Ticari amaçlı olup kör ve verimlilik ilkesi hakimdir. Kuruluşun kadro ihtiyacı saptanıp envanteri çıkartılır. Tecrübe gerektiren işlere daha yüksek ücret ödenmesi kabul edilir. İkincisi ise kapalı sistemdir. Kapalı sistemin iki temel unsuru, statü ve kariyer ilkesidir. Verimlilik ve kar düşünülmez özel kesimde bulunmayan bir süreklilik ve güvence vardır. Askeri örgütlenme ve karmaşık bir yapı vardır. Sistemin belli başlı iki unsuru statü ve kariyerdir.

4. İşe Alma

İşe alma mal veya hizmet üretiminde kullanılan unsurlardan beşeri unsurun, insan gücünün fonksiyonuna dahil edilmesine "işe alma" denir (Ateş, 1995: 27). İşe alma prosedürü tamamlanarak işe alınan personel, personel rejimi için en önemli aşamalardan biridir. İşe almada genel yöntem yazılı sınav olmakla beraber uygulamada bazı kamu kurumları sadece mülakat yöntemini de uygulamaktadır. İşe almada uygulanan yöntem Şekil

1'de gösterildiği gibi şematize edilmektedir.



Şekil.1. Kamu Yönetiminde Personeli İşe Alma Prosedürü (Ateş, 1995: 37).

Açık olan işlere aday bulunması işlevi yerine getirilirken bir takım kısıtlayıcı faktörler söz konusudur. Bu kısıtlayıcılar personel bulma işlevinin etkinliğini önemli ölçüde etkiler. Bu kısıtlayıcıların başlıcaları şu şekilde sıralanabilir (Geylan, 1992: 92): (1) İş gücü politikaları, (2) iş gücü planları, (3) personel bulmakla görevli birimin hareket tarzı.

5. İstihdam Politikası

İstihdam, personel rejimimiz açısından çalışan personelin hukuki statüsünün bilinmesi amacıyla önem arz eder. Personelin işe alınması, istihdam şekilleri, kadro sayısının belirlenmesi gibi konuları içeren istihdam politikası personeli rejiminin başarıya ulaşması veya başarısızlık varsa bunun tespitinde önemli rol oynar.

Her ne kadar 1982 Anayasasının 117. maddesinde devletin ve diğer kamu tüzel kişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevlerin memurlar

eliyle yürütüleceği hükmüyle tek bir statü belirlenmişse de ücret uzmanlık gerektiren iş veya dönemsel olarak duyulan ihtiyaç vb. nedenlerle yine temel statü memur olmak kaydıyla diğer istihdam şekillerine de olanak tanınmıştır.

Genel anlamda İstihdam politikası incelenirken Türkiye açısından özellikle 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'ndaki durumun incelenmesi de yararlı olacaktır. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'na göre (m. 4) kamuda dört tür istihdam söz konusudur. Bunlar Memur, Sözleşmeli Personel, Geçici Görevli ve İşçidir. Bunlarla ilgili genel esaslar ise şöyledir;

Memur: Memur, atama suretiyle kamu hizmetine katılan hizmet kadro ve teşkilatıyla kaynaşmış kamu görevlisidir. Dayanağını 1982 Anayasa'sının 128. maddesindeki "Devletin kamu iktisadi teşebbüsleri ve diğer kamu tüzel kişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevler memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle görülür" hükmünden alır. Bugünkü sistemde kamu hizmeti görevlileri, diğer kamu görevlileri kamu hizmetlileri, kamu görevlileri ile ifadeleri 1982 Anayasa'sının 33, 39, 68, 71, 76, 121, 128, 129, 137. maddelerinde bulabiliriz.

Ceza hukukumuzda göre memur, devletin gayesi gereği yapmak zorunda olduğu esas işlerin yürütüldüğü bir kadroda sürekli olarak çalışmak suretiyle hukuki tasarruf ve eylemlerde bulunanlar veya bu eylemlere katılanlar ve kamu hukuku ile ilgili geçici bir ilişkiye dayanarak devlete ait adli ve idari işleri yapan kimselerdir (BIGB, 1996: 19).

657 sayılı kanuna göre ise kanuna göre ise memur, "mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın devlet ve diğer kamu tüzel kişilerin genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler bu kanunun uygulanmasında memur sayılır. Yukarıdaki tanımlananlar dışındaki kurumlarda genel politika tespiti araştırma, planlama, yönetim ve denetim gibi işlerde görevli ve yetkili olanlarda memur sayılır" (m. 4/a), hükmüyle tanımlanmaktadır.

Burada memur tanımının 3 temel unsuru vardır (Gözübüyük, 1993: 125). Devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerinde görev yaparlar. Genel İdare Esaslarına göre yürütülmesi gereken kamu hizmetlerini yürütürler. Asli ve sürekli görevlerde çalışırlar. 21. yüzyıla yeni girdiğimiz şu günlerde Türkiye'deki memur sayısı yaklaşık 1.900 bin civarındadır. Bununla birlikte Avrupa Birliği ile yapılan görüşmelerde özellikle bu konuda Türkiye'nin personel istihdamını azaltması istenmekte Türkiye'de sunduğu niyet mektuplarında bunu Avrupa Birliği'ne taahhüt etmektedir.

Sözleşmeli Personel: 657 sayılı kanuna göre Sözleşmeli Personel

“zaruri ve istisnai hallere münhasır olmak üzere özel bir meslek bilgisine ihtiyaç gösteren geçici işlerde kurumun teklifi üzerine Devlet Personel Başkanlığı ve Maliye ve Gümrük Bakanlığının görüşleri alınarak Bakanlar Kurulunca geçici olarak sözleşme ile çalıştırılmasına karar verilen ve işçi sayılmayan kamu hizmeti görevlileridir” (m. 4/b).

Sözleşmeli Personel 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu dışındaki mevzuata dayanılarak da istihdam edilmektedir. Aslında istisnai bir personel çalıştırma yöntemi olan sözleşmeli personel istihdamı konusu aşırı derecede politize edilerek özellikle 1980’lerden sonra ve KİT’lerde olmak üzere kamu yararı genel amacı ve kamu hizmeti gereği dışına çıkarılmıştır. Bu tip istihdamda irade serbestisi ilkesi geçerli olmayıp yapılan sözleşmenin içeriği ve sözleşme yöntemi mevzuatla belirlenmiş ve hukuki niteliği itibariyle de idari hizmet sözleşmeleridir. Sözleşmeli personel işçinin sendika, toplu sözleşme ve grev hakkına sahip değildir. Kuruluş ve işleyişi itibariyle kendine has özellikler ihtiva etmektedir.

Sözleşmeli personel, özel meslek bilgisine ve uzmanlığa ihtiyaç duyulması ve ihtiyacın memur tipi istihdam türüyle karşılanması zaruri ve istisnai hallerde ve geçici işlerde çalışmak koşullarına bağlıdır. Sözleşmeli personelin işe alınması ve iş akdinin feshinde idare cihazı baskıcı karakter arz ettiğinden dolayı da sözleşmeli personelle ilgili sorunların yargısal çözüm mercii idari yargı olmaktadır. Sözleşmeli personelin şu anki personel sistemimizdeki uygulanma şekli “Kadro Karşılıklı Sözleşmelilik” esasına dayanmaktadır.

Geçici Personel: 657 sayılı kanunun 4. maddesine göre üçüncü bir istihdam türü olan geçici personel “bir yıldan az süreli veya mevsimlik olduğuna Devlet Personel Başkanlığı’nın ve Maliye Bakanlığı’nın görüşlerine dayanılarak Bakanlar Kurulu’na karar verilen görevlerde ve belirtilen ücret ve adet sınırları içinde sözleşme ile çalıştırılan ve işçi sayılmayan kimselerdir.” Geçici personelin çalışma şartları ve süresi ile ücret ve diğer sosyal ve ekonomik hak ve yükümlülükleri kendileriyle yapılan sözleşme hükümleriyle belirlenir.

İşçi: 657 sayılı kanun; memurlar, sözleşmeli personel ve geçici personel dışında kalan kamu görevlilerini “işçi” olarak tanımlamıştır. Bizde devlet en büyük işveren konumunda olup işçilerin çoğu da kamuda çalıştığından konu kamu personel yönetimine girmiştir (Öktem, 1992: 94). Genellikle yerel yönetimler, KİT’ler, Karayolları Genel Müdürlüğü, Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü, Devlet Demiryolları gibi kurumlarda çalışan işçilerin tabii olduğu hukuk özel hukuk rejimidir. İşçilerin bir kamu kuruluşuna bağlı olarak çalışıyor olması bu rejimi değiştirmemektedir 657

sayılı kanunun hükümleri uygulanmaz. İş hukuku hükümlerine tabidirler.

6. Personelin Değerlendirilmesi

Kamu personelinden beklenen verimin alınabilmesi için ve kamu hizmetlerinin etkin ve verimli çalışabilmesi için işgören olarak personelin işe alınışını izleyen belirli dönemlerde değerlendirmesi yapılır ve bu değerlendirme sonuçlarına göre gerekli görülen değişiklikler gerçekleştirilir. Bu yöntem sayesinde etkin ve verimli bir kamu hizmeti sunma olanağı tanınırken yönetilenler de bundan yararlanma olanağına kavuşmuş olur.

Personelin başarı değerlendirilmesi çalışanların belirli dönemlerde elde ettiği sonuçların yöneticiler tarafından analiz edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Başarı değerlendirmesinin amaçları iki grup altında toplanır (Erdoğan, 1991: 155-156): (1) İşgörenin iş davranışlarının saptanması, (2) işgörenin başarı derecelerinin saptanması. Personelin iş başarı değerinin etkileyen faktörler; görev, siyasi idare, çalışanların tavır ve tercihleri, değer yargıları, yöneticinin yaklaşımı gibi iç ve dış çevresel etkilerdir (DPT, 1990: 25-27).

Personelin değerlendirilmesi istihdam politikasının en önemli hedeflerinden olup personel rejiminin de temel konularındandır. Geleneksel değerlendirme yöntemleri: (1) En yakın üstün değerlendirmesi, (2) grup değerlendirme yöntemi, (3) astın üstünü değerlendirme yöntemi, (4) iş arkadaşlarınca değerlendirmesidir. Bu yöntemlere karşın Çağdaş Değerlendirme Yönteminde, McGregor'un çağdaş yönetim anlayışını temsil eden Y Kuramı ön plana çıkararak amaçlara ve sonuçlara göre değerlendirme yapılmaktadır (Canman, 1993: 21-29).

Personelin değerlendirilmesi ne kadar objektif esaslara dayanarak yapılmışsa işletmenin ve personelin verimliliği ve etkinliği de o kadar sistemleşmiş olur. Bu sayede kamu kaynaklarının kullanımından da azami derecede yararlanılmış olur.

7. Sicil Yükseltme

Personelin değerlendirilmesini müteakip başarılı görülen personelin yükseltilmesi görev ve sorumluluğunun arttırılması konusu gündeme gelir. Yine sicil tutanakları objektif esaslara dayandırılmadıkça işletmenin verimliliği, karlılığı da olumsuz etkilenecektir. Sicil raporları, hazırlanırken baz alınması gereken en temel dayanaklar kariyer ilkesi ile liyakat ilkeleridir.

Sicil tutanaklarına esas olan başarı (performans) değerlemesi sürecinde hangi ölçütlerin kullanılacağı bu konuyla ilgilenenlerin araştırdıkları önemli bir husustur. Burada ortaya çıkan en önemli sorun; değerlemenin sonuçlara göre mi yoksa davranışlara göre mi yapılacağıdır (Aldemir, Ataol ve Solakoğlu, 1993; 215).

8. Ücret Politikası

Ücretin serbest ekonomi ve rekabet kuralları içinde ve yine fiyat ilkeleri doğrultusunda oluşabileceğini savunan klasik ekonomi görüşüne karşın çağımızda sosyal siyaset ve işletme ekonomisinin ücret yaklaşımı daha değişik bir anlam taşımaktadır. Ücret oluşumunda ele alınan ölçütlerin çoğu maliyet kavramına ilişkin olarak düşünülmüştür. Ancak ücret kuramlarında “emeğin gücü” söz konusu olmuştur. ücret kavramı değişik dönemlerde değişik anlamlar ve kapsamlarda ele alınmıştır. Ekonomik açıdan ücret, “emeğin fiyatı,” sosyal siyaset açısından “işgörenin geçim aracı”dır. İş hukuku açısından ise “işgörenin fikri ve bedeni faaliyetlerinin karşılığı”dır (Kaynak vd., 1998. 252-253).

Ücret politikası çalışan personelin personel sistemine olan güvenini sağlar. Özellikle Türkiye gibi yüksek enflasyonist bir ortamın bulunduğu ülkelerde ücret politikasının iyi ayarlanması personel sisteminin en çok konuşulup tartışılan konusu en azından gündemin ilk maddesi yapmaktan çıkarabilir. Türkiye’de belediyelerde personel harcamaları neredeyse bütçenin 1/3 dür (Özhan, 1994: 42).

657 sayılı kanununun 147. maddesine göre aylık “bu kanuna tabi kurumlarda görevlendirilen memurlara hizmetlerinin karşılığında kadroya dayanılarak ay itibarıyla ödenen para”dır. Ücret politikasının saptanmasında iki faktörün özellikle göz önünde tutulması şarttır: (a) Ekonomik ve sosyal konjonktür, (2) hizmet sektörleri ve çalışan personel arasındaki denge.

Çalışan personele hem kamu kurumları arasında aynı görevi, aynı hizmet görenlerle hem de özel sektörde aynı pozisyonda çalışan personelle karşılaştırıldığında aynı ücreti alabilmelidir. Aksi takdirde iş verimi ve tatmini düşer ve eğer özel sektör ücretlerini daha cazipse özel sektöre kayma olur. Eşit ise eşit ve tatminkar ücret ödenmelidir.

Ücret politikası çok yönü olan bir çalışma olduğundan uzman kişilerce belirlenmesi, üzerinde bazı bilimsel çalışmaların yapılması gerekir (Ersan, 1974: 95). Kamu yönetiminde çalışan personelin tabi oldukları özel kanunlara göre ücret de değişmektedir (DPT, 2000: 55): (a) 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, (b) 2802 Sayılı Hakim ve Savcılar Kanunu, (c)

2914 Sayılı Yüksek Öğretim Kanunu, (d) 926 Sayılı TSK Personeli Kanunu, (e) 399 Sayılı KHK'ya Tabi Personel Kanunu.

Ücret politikasının temel dayanakları ise şunlardır (Canman, 1995: 9-10): (a) Tek ücret ilkesi, (b) ücretlerde denklik ilkesi, (c) gösterge tablosu, (d) katsayı sistemi, (e) yan ödemeler, (f) ek göstergeler.

MEHTAP raporunda maaş oranının dengeli olması, ücretin hizmetin gerektirdiği sorumluluk, beceri ve deneyim derecesine dayanarak verimliliği teşvik etmesi gerektiği belirtilirken (MEHTAP, 1988: 80) KAYA raporunda ise (1991: 204-208) kamu görevlilerinin A, B, C ve D kategorilerine ayrılarak mali haklarının bunlara göre belirlenmesi gerektiği belirtilmiştir.

Türkiye'de çalışan nüfusun aleyhine şehir dağılımı gün geçtikçe bozulmakta tarımın aldığı pay azalırken faiz, kâr ve rant payı ise artmaktadır. Yüksek enflasyonun yansırı bozulan gelir dağılımı sosyal sorunlara da yer açmaktadır (Oğuzhan, 1999: 107). Objektif esaslara dayanmayan ücret politikası kamu personelini moral açısından da olumsuz etkilediğinden iş verimini düşürmektedir.

9. Kadrolama

Tortop, Leonard D. White'in kadro kavramını "Her kuruluşun temelini teşkil eden bir kadrosu ve bunu işgal eden memurları vardır. Kadro kavramı memur kavramından ayrıdır. Bir kuruluşun kadro sayısı, memur sayısı ile denk olmayabilir. Fakat memur sayısı kadro sayısını aşamaz" şeklinde izah ettiğini belirtmektedir (Tortop, 1992: 95-96). Gözübüyük (1993)'e göre bir kurumun kullanacağı kamu görevlisi sayısı "kadro" ile belli olurken kadro sadece sayıyı değil aynı zamanda kamu görevlisinin niteliğini de gösterir (s. 122). Norm kadro organizasyonda gereksinim duyulan insan kaynaklarını toplama, seçim ve yerleştirme eylemlerini içeren bir süreçtir (Tosi ve Carroll, 1982: 328). Bir başka tanıma göre norm kadro ortaya çıkan etkinlikler için gereksinim duyulan personelin muhafazası ve geliştirilmesini içerir (Rue ve Byars, 1983: 232).

Türkiye'de kadrolama düzenlemesinde temel mevzuat 190 sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkındaki KHK'dir. Bu KHK nin güncellenerek daha nesnel koşullar getirilmesi sağlanmalıdır. Bu konuda 05.05.1998 tarih ve 1998/16 sayılı Başbakanlık Genelgesiyle yürürlüğe giren "Norm Kadro" uygulamasına işlerlik kazandırılarak kamu personelinin işe alınması ve liyakat ve kariyer ilkelerine göre istihdam edilmesi sağlanmalıdır. Özellikle bu konuda ülkemizde yaşanan kayırmaları önlemek ve her görev için gerekli ve yeterli personelin istihdamının sağlanması adına böyle bir düzenleme

zorunlu görülmektedir.

Kamu hizmetlerinin yürütülmesi için gereken sayıda kadro tahsisi ve bu kadroların hangi görevler veya hizmetler için tahsis edileceği işgücü planlamasıyla ve ölçümüyle ilgilidir. Burada da yapılması gereken diğer bir konu kadro standardizasyonu ve norm kadroların saptanmasıdır. VIII. BYKP Kamu Yönetimin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu raporunda da belirtildiği üzere (DPT, 2000: 52) kadro düzenlemesi konusunda da çoklu bir sistemin varlığı söz konusudur.

a) Sınıflandırma

Sınıflandırma kamu yönetiminin kamu hizmetini ifa ederken bu hizmetin ifasında çalışan devlet memurlarını hizmetin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre gruplara ayırmasıdır. Sınıflama görev ve personel esas alınarak, hiyerarşi içinde bağlantılı hizmet gruplarını aynı grup içinde toplamadır (Akgüner, 1988: 14)

Sınıflandırmada iki tür sınıflandırma ilkesi göze çarpmaktadır. Bunlar *position classification* ve *rank classification* olarak adlandırılan sırasıyla Amerika'daki "kadro sınıflandırması" ve İngiltere'deki "Rütbe-Personel Sınıflandırması"dır (Tortop, 1985: 66-68). Burada sınıflandırmanın unsurları ise (1) eğitim ve tecrübe, (2) işin önemi, (3) zihinsel koşullar, (4) çalışma koşulları, (5) başkaları ile ilişki, ve (6) sorumluluk derecesidir.

Osmanlı'da 4 tür sınıflandırma (1) mülkiye sınıfı, (2) ilmiye sınıfı, (3) kalemiye sınıfı, (4) seyfiye sınıfı (Giritli, 1963: 29) söz konusuysen "657 sayılı kanun 6 yıl boyunca uygulanamayınca 327 sayılı kanunla yeni düzenlemeler yapılmıştır. 1327 sayılı kanunla devlet memurları 8 sınıfa ayrılmıştır" (Akın, 1973: 180-183). Bugün ise 10 sınıf vardır.

Sınıf, o sınıf mensuplarını, hizmete giriş, hizmet içinde yetiştirme, yükselme, ücret rejimi ve diğer yönlerden benzer işlemlere tabi tutarsa ancak bir anlam ifade ederken 657 sayılı kanunun düzenlemesi bu açıdan bir anlam taşımamaktadır (Ergun ve Polatoğlu, 1992: 301). Sınıflandırma yapılırken göz önüne alınması gereken diğer hususlar ise idari yapı, toplumsal yapı, tarihsel özellikler ve uluslar arası ortamdır. Getirilen yeni sistemin dayanakları da "derece" ve "kademe" olarak görülmektedir. Bunlarda öğrenim durumu, mesleğin zorluk durumu ve niteliği ile hizmette çalışılan süre gibi kavramlarla ilişkilidir.

b) Liyakat İlkesi

Devlet Memurları Kanununun 3/c maddesi “liyakat” başlığını taşımakta olup “Devlet kamu hizmetlerine girmeyi, sınıflar içinde ilerleme ve yükselmeyi, görevin sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak ve bu sistemin eşit imkanlarla uygulanmasında devlet memurlarını güvenliğe sahip kılmaktır” diyerek liyakatin dayanağını belirtmektedir. Liyakat ilkesine “yeterlik sistemi” (merit sistem) denilmektedir.

Kamu personel yönetiminde liyakat kavramı, “dar” ve “geniş” anlamda olmak üzere iki şekilde kullanılır. Dar anlamda liyakat, kamu görevine en yetenekli elemanların seçilmesidir ki buradaki yetenek kelimesi de bilgi, görgü, kültür ve fiziksel beceri anlamındadır. Bunun gerçekleştirilmesinin yolu açık yarışma sınavıdır. Geniş anlamda liyakat, etkin, verimli ve rasyonel bir personel sisteminin kurulmasına imkan veren kural ve uygulamaların bütünüdür. Bunda da temel dayanaklar “işe uygunluk” ve “başarı”dır (Eryılmaz, 1999: 248).

Liyakat sistemini mevzuata dayanarak idari personel veya nihai olarak da yargı mercileri korur. Liyakat ilkesinin gerektirdiği esaslar (Güran, 1980: 130-156): (1) Memur alımında temel yaklaşım, toplumun bütün kesimlerinin temsilini sağlayan bir yöntem olmalıdır. (2) Bütün memurlara din, dil, ırk, renk, cinsiyet, yaş, medeni hal, sakatlık gibi nedenlerle farklı davranılmamalı “eşitlik ilkesi”ne önem gösterilmelidir. (3) Tüm kamu görevlileri karakter ve davranış ve davranış itibarıyla kamu yararına göre hareket etmelidirler. (4) Kamu görevlileri etkin ve verimli çalıştırılmalı, başarı, yeterlik, eğitim ve öğretime önem verilmelidir. (5) Kamu görevlisi siyasal baskılara ve kişisel kayırmalara karşı koruma korunabilmelidirler. (6) Memurlar resmi bilgi ve belgeleri kanunların izin verdiği kadar açıklamalı, idarenin zararına yol açmamalıdır. (7) Ulusal ve yerel ölçekler dikkate alınarak “Eşit işe eşit ücret” ödenmeli, ücret özendirici ve ödüllendirici olmalıdır. Bir de bunlara ek olarak “Adama göre iş değil işe göre adam” ilkesini de eklemek gerekir.

c) Kariyer İlkesi

Kamu personelinin haklarını, güvencelerini, yükümlülüklerini, güvencesini ve tüm hizmet koşullarını nesnel kurallarla belirten statülere göre çalışarak ve yetişerek yönetsel hiyerarşide yükselerek kamu görevlerini yürütmesi olup kariyer sisteminin özellikleri de şunlardır (Tortop, 1992: 92-93): (a) Personelin belli bir iş kolunda uzmanlaşması göz önüne alınır. (b) Bir işte personelin ilerlemesi ve başarılar kazanması temel ilkedir. (c)

Kariyer Sisteminde personelin durumu statülerle, yasalarla belirtilir. Sözleşme ve çok yanlı statü uygulanmaz. (d) Birbirine bağlı iş veya hizmetler topluluğu esas alınmalıdır. (e) Uzmanlaşmayı sağlamak için hizmet öncesi ve içi eğitime öncelik verilir. (f) Kıdem ve çalışma süresine önem verilir. (g) Yeterlilik ilkesinin (liyakat) göz önünde tutulması kariyer sisteminin gelişmesi için şarttır. (h) Devamlı ilerleme ve yükselmeye paralel bir ücret sistemi uygulanır.

657 sayılı kanuna göre kariyer; Personel rejiminin temel ilkelerindedir. Kariyer devlet memurlarına, yaptıkları hizmetler için lüzumlu bilgilere ve yetiştirme şartlarına uygun şekilde, sınıflar içinde en yüksek dereceye kadar ilerleme imkanını sağlamaktadır. Kariyer sistemine “Kapalı memurluk sistemi” de denilmektedir. Kamu yönetiminde, kariyer, memurluğun meslekleşmesi ya da meslek durumuna gelmesi olup, meslek anlamına da gelir. Kişi tüm çalışma hayatını (meslek) kamu görevinde geçirir (Örnek, 1994: 189).

657 sayılı kanunun kariyer ilkesi hedeflerine ulaşabilmesi için kamu memurlarına objektif esaslara dayanan yarışma sınavları açılmalı, eğitime, kariyere önem verilmeli, memurun geçen zaman içinde kademe ve derece esasına göre yükselmesine olanak verilmelidir. Ayrıca pek çok kişinin bildiği gibi memurun kariyerinin esas alınmasını bekleyen politik müdahalelerden korunmalıdır.

10. Kamu Personelinin Eğitimi

Toplum yapısı, devlet yapısı kısaca iç ve dış faktörler sürekli bir devinim, sürekli bir değişim içinde olduğundan dolayı kamu hizmetinin kamu yararı amacı doğrultusunda etkin ve verimli olarak gerçekleştirilmesinin en önemli yollarından biri de hizmet içi eğitimidir. Bir başka açıdan memurun yetiştirilmesi ve gelecekteki görevlere hazırlanması amacıyla da hizmet içi eğitim son derece zorunludur.

Takım sporlarından da bilindiği gibi takımı iyileştirmenin en etkin yolu oyuncularını teker teker daha iyi hale getirmek ya da çalışma şartlarını iyileştirmektir (Megginson, Mosley ve Pietri, 1986: 308). Bu nedenle tüm kamu yönetimi personel aracılığıyla iyileştirmenin yolu her bir kamu görevlisini iyi yetiştirmek veya iyi yetiştirilmiş olanlarını tercih etmektir. Kaldı ki bu durum kamu kesiminin özel kesim ile en azından eşit şartlarda rekabet ederek hizmet üretmesi için gerek ve şarttır.

Türkiye’de hizmet içi eğitimde sorumluluk kurumlara bırakılmış olup, kurumlar gerek gördüklerinde ihtiyacı karşılamak üzere eğitim

merkezleri açabilirler. Devlet memurları kanununda eğitim programları ve hizmet içi eğitimde eşgüdüm ve denetim görevi Devlet Personel Başkanlığı'na verilmiştir (m. 220). Türk kamu kesiminde personel eğitimi işlemleri, personelin adaylık döneminde başlamakta ve gerektiği durumlarda istihdam süresi içinde devam etmektedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995: 215). Türkiye'de kurumlar arası nitelikte hizmet içi eğitim yapan tek kuruluş ise TODAİE (Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü)'dir.

C. MALATYA VALİLİĞİ PERSONELİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Anket Malatya Valiliği personeline iş ortamında karşılaştıkları sorunların belirlenmesi ve çözüm önerileri geliştirmek amacıyla uygulanmıştır. Ankete katılan Personel merkez teşkilatı personeli olup bu personelin sorunları belirlenmeye ve bunlara çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılmıştır.

1. Araştırmanın Amacı

Her alanda baş döndürücü bir hızla etkilerini hissettiren küreselleşme ile birlikte yönetimde insan unsurunun yeri ve önemi, işgücünün tanımı ve kompozisyonu, işçi işveren ilişkilerinin kapsamı ve niteliği, emek, istihdam ve üretim alanlarındaki değer yargıları hızlı ve kökten değişikliklere uğramıştır (Engin, 1999: 32). Bu değişime ayak uydurmaya çalışan kamu yönetiminde de kalitesizliğe ve verimsizliğe yol açan nedenlerin ortadan kaldırılması ve kalitenin yükseltilmesi temel amaç haline gelmiştir.

Kamu yönetimi ve kamu hizmetinin etkin olabilmesinde insan kaynağındaki sayısal yada oransal artışın doğrudan bir etkisi olduğu tezi günümüzde artık kabul görmemektedir. Bunun yerine yönetimin kamu hizmetini sunmakla görevli personelin önceliklerine ve beklentilerine önem vermesi halinde verimliliğin yükselebileceği görüşü savunulmaktadır (Aydın, 1999: 241).

Malatya valiliği içinde hızla gelişmekte olan ve sanayi kenti görünümünü kazanan Malatya ilinde verimli ve etkin bir şekilde kamu hizmetlerini sunabilmesi personelin önceliklerine ve beklentilerine önem verildiği derecede mümkün olabilecektir. Bu çalışmada Malatya valiliği merkez teşkilatı kamu görevlilerinin demografik niteliklerinin belirlenmesi ve işgörenlerin personel fonksiyonlarına ilişkin değerlendirmeleri hususunda durum tespiti amaçlanmaktadır. Bu nedenle çalışmada tanımlayıcı

(*descriptive*) yöntem kullanılmıştır.

2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Malatya Valiliği merkez teşkilatında çalışan 112 kişi oluşturmaktadır. Bir takım nedenlerden dolayı tam sayım yapma olanağı bulunmadığı için tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 55 personel araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Örnekleme oluşturan personelin %82'si memur (45 kişi), %2'si mülki amir (1 kişi), %11'i yönetici (6 kişi), ve %4'ü hizmetlidir (2 kişi).

3. Veri Toplama ve Değerleme Yöntemleri

Araştırmada anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Anket personel ile yüz yüze görüşülerek doldurulmuştur. Anket aracılığı ile elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 10.0 programında işlenmiş ve frekans dağılım yöntemi ile değerlendirilerek tablolar aracılığıyla sunulmuştur.

4. Verilerin Çözümlemesi

Tablo 1'de araştırma kapsamındaki personelin eğitim durumuna göre oluşan dağılım görülmektedir. Ankete katılanların %12'si ilkokul, %16'sı ortaokul %49'u lise ve %24'ü ise üniversite mezunudur.

Tablo 1. Personelin Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Kişi	Yüzde (%)
İlkokul	6	12
Ortaokul	9	16
Lise	27	49
Üniversite	13	24
Toplam	55	1.00

Personelin %26'sı 30 ve 6 yaşta, %45'i 31-40 yaş arasında iken %24'ü 41-50 yaş arasında ve %6'sı ise 51 ve üstü yaşıdadır. Lise mezunu kişilerin oranına bakıldığında neredeyse toplam personelin yarısını oluşturmaları dolayısıyla daha eğitimli personel için bir gereksinim olduğu söylenebilir ki ilkokul ve ortaokul mezunu personelin oranının %28 olması

da bu görüşü güçlendirir nitelikte görülmektedir. Eğitim durumuna bakıldığında genel eğitim seviyesinin düşük olduğu söylenebilir. Bu sonuç kamu hizmetlerinin verimlilik ve etkinliğini yükseltmek açısından valilik örgütü için bir dezavantaj olarak değerlendirilebilir.

Tablo 2. Personelin Yaş Durumu

Yaş	Kişi	Yüzde (%)
30 ve altı	14	25
31 – 40	25	45
41 ve üstü	16	30
Toplam	55	1.00

Personelin yaş dağılımına baktığımız zaman genç ve orta yaş grubu nüfus olarak tanımlayabileceğimiz 30 yaş ve altı grup ile 31- 40 yaş arası grup tüm personelin %25'ini oluşturması iş dinamizmi açısından yaş ve iş performansı bakımından olumlu olarak değerlendirilebilir. Yine aynı zamanda tecrübeli personel diyebileceğimiz 41 yaş ve üstü grubun tüm personelin yaklaşık 1/3'ünü oluşturması da iş verimini artırır. Tablo 3'te personelin çalışma süreleri görülmektedir;

Tablo 3. Personelin Hizmet Süresi

Süre (Yıl)	Kişi	Yüzde (%)
5 yıl ve altı	13	23.65
6 – 10	14	25.45
11 ve üstü	28	50.90
Toplam	55	1.00

Bu dağılıma baktığımızda tecrübeli diyebileceğimiz 11 yıl ve üstü hizmet eden personelin tüm personelin yarısından fazlasını oluşturması kamu hizmetlerinin görülmesi bakımından olumlu bir gelişme olarak kabul edilebilirken bununla birlikte dinamik ve çalışma isteğinin daha yeni olduğunu söyleyebileceğimiz yaklaşık 1/4'lük kesimin varlığı da ayrıca kamu hizmetlerine taze kan katacağı ve hizmette etkinliğe olumlu katkı sağlayacağı düşünülebilir. Personelin yaptığı iş karşılığında aldığı ücreti

yeterli bulup bulmadığı ile ilgili değerlendirmesi Tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 4. Yapılan İş Karşılığı Alınan Ücretin Yeterliliği

Ücret Yeterliliği	Kişi	Yüzde (%)
Oldukça Yeterli	1	2
Yeterli	5	9
Yetersiz	49	89
Toplam	55	1.00

Tabloya bakıldığında personelin %89'u yaptığı iş karşılığında aldığı ücretin yetersiz olduğunu düşünmektedir. Bu oran oldukça yüksek bir oran olup bu sorunun kamu hizmetlerinin görülüşünü olumsuz etkileyebileceğini söyleyebiliriz. Çünkü eğer işgören aldığı ücretin hakkettiğinden daha az olduğunu düşünüyorsa o zaman işine daha az önem veriyor veya yaptığı işi daha az seviyor olabilir. Aynı zamanda bu tür bir düşünce iş motivasyonu ve iş başarısını da oldukça olumsuz etkileyebilir. Yine yaptığı iş karşılığı olarak aldığı ücreti oldukça yeterli veya yeterli olarak nitelendiren personelin oranının da %11 olduğu göz önüne alınacak olursa o zaman valilik personelinin yaptığı iş karşılığı aldığı ücretten tatmin olan personel oranının çok düşük olduğu bu oranın artırılması gerektiği ve böyle bir oran artışının iş verimine ve personel tatminine olumlu yansıtacağı söylenebilir. İş ortamının fiziki koşulları ile ilgili durum Tablo 5'te izlenebilir.

Tablo 5. İş Ortamının Fiziki Koşulları

Fiziki Koşullar	Kişi	Yüzde (%)
Yeterli	15	27
Yetersiz	24	44
Yanıt Yok	16	29
Toplam	55	1.00

İş ortamıyla ilgili olarak deneklere yöneltilen soruya deneklerin sadece %71'i cevap vermiş olup bunlardan iş ortamının fiziki koşullarının yetersiz olduğunu belirtenlerin oranı 24 kişi ile %44'tür. İş ortamının fiziki koşullarının yeterliliğini düşünenler ise 15 kişi olup bu %27'ye tekabül

etmektedir. Yanıt vermeyenlerin oranının neredeyse 1/3'e tekabül etmesi bu kişilerin ya bu konuyu çok önemsemediklerini veya olumsuz olarak düşündükleri başkaca etmenlerden kaynaklanıyor olabilir. Ancak iş ortamının fiziki koşullarını yetersiz görenlerin oranının neredeyse yarıya yaklaştığını düşünürsek bunun iş verimini ve personelin motivasyonunu olumsuz etkileyeceğini hatta kamu hizmetlerinin görülüşünü aksatacağını söyleyebiliriz.

Konuyla ilgili yöneltilen açık uçlu sorulara personel, vilayet binasının alt katında bulunan yemekhaneden çalışma katlarına yağ ve yemek kokularının geldiğini, bunun da kendilerini rahatsız ettiğini belirtmiştir. İş ortamı ile ilgili yapılan bir diğer değerlendirme, vilayet binasının hem eski bir yapı olması hem de mekan düzenlemesi ve planının uygun olmadığından bahsederek mekanın dar olduğundan şikayet edilmektedir. Bunlar da iş verimini olumsuz etkileyecek neden olarak kabul edilebilir. İşin önemine inanma derecesi Tablo 6'da gösterir veriler görülmektedir.

Tablo 6. İşin Önemine İnanma Derecesi

Önem Derecesi	Kişi	Yüzde (%)
Çok Önemli	17	31
Önemli	17	31
Önemli Değil	3	6
Yanıt Yok	18	33
Toplam	55	1.00

İşin önemine inanma ile ilgili yöneltilen soruya deneklerin %33'ü cevap vermemişken soruya cevap verenlerin çok büyük bir kısmı işini çok önemli veya önemli bulduğunu belirtmiştir. İşini önemli veya çok önemli kabul edenlerin oranının %62 gibi yüksek bir oran olarak çıkması kamu kurumu açısından hizmetlerin yürütülmesinde önemli bir avantaj olarak kabul edilebilir.

İşinin önemli olduğuna inanmayan üç kişiden biri hizmetli, diğer ikisi de memurdur. Kaldı ki bunların oranının %6 olduğu göz önüne alınırsa bu oranın düşük olması da olumlu bir durum olarak kabul edilebilir. Ancak soruya ankete katılan personelin %33'ünün yanıt vermemesi olumsuz bir durum olarak söylenebilir. İşgörenin iş memnuniyeti konusundaki veriler ise şöyledir.

Tablo 7. Bulunulan Statüdeki Görev (iş) Memnuniyet Derecesi

Memnuniyet Derecesi	Kişi	Yüzde (%)
Çok Memnun	6	10
Memnun	26	48
Memnun Değil	20	36
Yanıt Yok	3	6
Toplam	55	1.00

Görev memnuniyeti ile ilgili bulgular ise %58 çok memnun ve memnun şeklindeyken, memnun olmayanların oranı %36 olup, %6'sı da "yanıt yok" demişlerdir. Yanıt vermeyenlerin oranı her ne kadar yüksek bir oran olmasa da olumsuz olarak yorumlanması mümkündür. Yine memnun olmadığını belirten personeli oranının %36 gibi yüksek bir oran olması kurum için bir dezavantajdır. Bununla ilgili nedenlerin ortadan kaldırılarak ulunan statüdeki iş tatmini sağlanabilir. Bir başka çözüm yolu personelin istekleri ve yetenekleri belirlenip buna uygun iş değişiklikleri yapılabilir. Yaptığımız çalışmada meslek memnuniyeti veya meslek değiştirme eğilimi şu şekilde saptanmıştır;

Tablo 8. Meslek Değiştirme Eğilimi

Meslek Değişikliği	Kişi	Yüzde (%)
İstemiyorum	24	44
İstiyorum	22	40
Yanıt Yok	9	16
Toplam	55	1.00

Meslek değişikliği isteyenlerin oranının %40 olması kamu hizmetlerinin görülüşünde iş motivasyonunu ve başarısını olumsuz etkiler diye düşünülebilir. Meslek değiştirme isteğinin bu kadar yüksel olduğu bu durumda personeli bu isteminden vazgeçirmek ve iş motivasyonunu sağlamak gerektiği söylenebilir. Bununla birlikte yanıt vermeyenlerin oranın %16 olması bir dezavantaj olarak değerlendirilebilir. İşi bilme ve mesleki yeterlilik ile ilgili durum ise Tablo 9'da görülmektedir.

Tablo 9. İşi Bilme ve Mesleki Yeterlilik

İşi Bilme ve Mesleki Yeterlilik	Kişi	Yüzde (%)
Tam Bilgili ve Yeterli	7	13
Bilgili ve Yeterli	29	53
Eksiğim Var	13	24
Yetersiz	6	10
Toplam	55	1.00

İşi bilme ve meslekte yeterlilikle ilgili olarak personelin %13'ü kendini tam bilgili ve yeterli görmekte, %53'ü bilgili ve yeterli görmekte, %10'u yetersiz görmekte bazı konularda eksiği olduğunu düşünenlerin oranı ise 13 kişi ile %24'tür. "Tam bilgili ve yeterli" ve "bilgi ve yeterli" olarak kendini tanımlayanların oranı %66 olması kurum ve hizmet bakımından olumlu bir durum olduğu hizmet üretimine olumlu katkılar sağlayacağı söylenebilir. Bununla birlikte kendini yetersiz olarak tanımlayanların oranı düşük bir oran olarak %10'dur. Ancak, bu oranın düşürülmesi için hizmet içi eğitim gibi yollara başvurulabilir. Zaten böyle bir çalışmanın yapılması gerekliliğini işi bilme ve mesleki yeterlilik konusunda kendini "eksiğim var" diye tanımlayanların oranının %24 olması göstermektedir.

İşin personelin niteliklerini geliştirmeye olan katkısı ve yeteneklerini ispat etmesine olanak vermesiyle ilgili durumu ise şöyledir:

Tablo 10. İşin Personelin Yeteneklerini Geliştirmeye Olan Katkısı

İşin Personelin Yeteneklerini Geliştirmeye ve ispat etmeye Olan Katkısı	Kişi	Yüzde (%)
Hiçbir Katkısı Yok	12	22
Katkısı var	14	26
Ortamın Yetersizliği Katkısı Engelliyor	8	15
Fikrim Yok	10	18
Yanıt Yok	11	19
Toplam	55	1.00

İşin personelin niteliklerini geliştirmeye olan katkısı ve yeteneklerini ispat etmesine olanak vermesini hiçbir katkısı yok olarak niteleyenlerin oranının %22 çıkması bu konuda acil düzenlemeyi gerektiriyor denilebilir. %26'lık bir oranla 14 kişi katkısı olduğunu belirtmişken ortamın yetersizliğinin katkıyı engellediğini düşünenlerin oranı da %15'tir. Fikrim yok diyenlerin oranı %18, yanıt vermeyenlerin oranı ise %19'dur. Ortamın yetersizliğinin katkıyı engellediğini ve işin yeteneklerini geliştirmeye ve ispat etmeye katkısının olmadığını söyleyenlerin oranının toplam %37 olduğuna dikkat edilirse iş ortamının işgörenin yeteneklerine olumlu katkılar sağlayacak şekilde yeniden düşünülmesinde yarar olduğu söylenebilir. Personelin meslekte yükselmesiyle ilgili düşüncesini Tablo 11'de görmekteyiz.

Tablo 11. Personelin Meslekte Yükselme Düşüncesi

Düşünce	Kişi	Yüzde (%)
Kesinlikle Yükselirim	13	24
Belki Yükselirim	19	35
Yükselemem	8	15
Yanıt Yok	15	26
Toplam	55	1.00

Personelin kesinlikle yükseleceğini ve belki yükselebileceğini ifade edenlerin oranı toplam %59'u bulmaktadır. Bu oran personeli hem daha iyi çalışmaya yönlendirebilir hem de iş verimini artırabilir. Buna karşın personelin %15'i yükselemeyeceğini belirtmiş, %26'sı ise yanıt vermemiştir. Personelden %15'inin yükselemeyeceğini düşünmesi kurum için bir dezavantaj olarak nitelendirilebilir. Personelin yönetimin sorunlarına yaklaşımını ve çözüm üretmesini yeterli bulma durumu Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 12. Yönetimin Sorunların Çözümüne Yaklaşımı

Değerlendirme	Kişi	Yüzde (%)
Oldukça Yeterli	1	2
Yeterli	17	31
Yetersiz	18	33
Yanıt Yok	19	34
Toplam	55	1.00

Personelin vilayet idaresinin sorunların çözümüne ilişkin yaklaşımını oldukça yeterli bulanlar ile yeterli bulanların oranı %33'tür. Bu durum aslında vilayet yönetiminin bazı önlemler alarak personel sorunlarına daha fazla eğilim duymasında yara görüldüğü söylenebilir. Aynı durumu yetersiz bulanların oranının %33 olması yönetimin daha duyarlı olması gerektiği şeklinde yorumlanabilir. Yanıt vermeyenlerin oranının %34 gibi yüksek bir oran olması kanımızca bir dezavantaj teşkil etmektedir. Yönetimin kararlarına katılım düzeyini gösteren aşağıdaki tabloda durum şöyledir.

Tablo 13. Personelin Yönetimin Kararlarına Katılım Düzeyi

Değerlendirme	Kişi	Yüzde (%)
Hiç Yok	12	22
Çok Az	20	36
Yeterli	18	33
Yanıt Yok	5	9
Toplam	55	1.00

Personelin yönetimin karar alma sürecine katılımıyla ilgili duruma bakarsak ankete katılan personelin %58'i yönetimin kararlarına katılımında kendilerine hiçbir söz hakkı tanınmadığını veya çok az tanındığını düşünmektedir. Yeterli bulanların oranı %33 olmasına karşın bu oran daha yüksek seviyede olursa daha verimli ve etkin kamu hizmeti sağlanabilir.

D. GENEL DEĞERLENDİRME: SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu aşamaya kadar personel sistemleri, temel dayanakları Türkiye'deki tarihsel süreci ile mevzuat ve Malatya Valiliği merkez teşkilatı personeli üzerine uygulamış olan alan araştırması incelenmiş olup bundan sonra ise genel anlamda sonuç ve önerilere yer verilecektir. Genel olarak personel sistemleri ile temel özelliklerinin ve alan çalışması olarak ta Malatya Valiliği Personel sorunlarının araştırılarak bulunmaya çalışıldığı bu çalışmada şu sonuçlara ulaşılmış bulunmaktayız.

Araştırmada elde edilen sonuçların maddeler halinde aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür. Her şeyden önce Türkiye'deki personel sorunlarının kaynağını temel olarak üç alanda toplamak mümkündür. Bunlar, mevzuattan, yönetsel sorunlardan ve mali (ekonomik) durumdan kaynaklanan sorunlardır. En önemli sorun olarak ücret sorunu gelmektedir. Kamu kesiminde ücret dengesi kurulamamıştır. Türkiye'de 1950'den günümüze kadar ve özellikle son 10 yılda büyük bir toplumsal ve ekonomik yapı değişikliği ortaya çıkmıştır. Hızlı bir nüfus artışı, sağlıksız bir kentleşme olgusu getirmiş ve işsizlik baskısı kendini göstermiştir. İkinci sorun gene ücretle ilgili olarak, konut sorunudur. %44'ünün kendi evi olmasına rağmen %56'sının kendi evi yoktur. Bu, ekonomiyle yani ücretle ilgilidir. Oldukça önemli bir kesim görevinden memnun olsa da yine önemli bir kesim memnun değildir. Devlet memurluğu işsizliği hafifletme aracı olarak kullanılmaktadır.

Memur ücret rejiminin belli ilkelere dayandırılması gerekmektedir. Bu ilkeler şunlar olabilir. *İç denge ilkesi:* Kamu kesiminde hangi sınıf, meslek ya da memuriyetlerin birbirine oranla hangi ücreti alacaklarının belirlenmesi, ücret sisteminin iç dengesinin oluşturur. Bu denge objektif ölçülere dayanmalıdır. *Dış denge ilkesi:* Sistem dış dengesi, kamuda ödenen ücretlerle özel kesimde ödenen ücretlerin karşılaştırılması esasına dayanır. Rejimin rekabet gücü ve gerçekliği ancak bu yolla sağlanabilir. Kamu kesiminde üst düzeyde yöneticilerin yetiştirilmesi usul ve esasları ve bu mevkilere yapılacak atamalarda yöneticilik formasyonu almalıdır. Kamu yönetimini geliştirmek ve kamu personelinin beceri ve uzmanlık düzeyini yükseltmek ve değişen teknolojiye uyum sağlamak üzere, hizmet içi kurslar ve eğitim imkanları sağlanmalıdır. Bu imkanlar, hizmet performansını artırıcı yararları yanında diploma handikabı ile karşılaşan kamu görevlilerine eğitim eksikliklerini hizmet içinde ve hizmetle ilgili olarak giderme yolu açacaktır.

Personel ücret sistemi kanun karmaşıklığından kurtarılmalıdır. Özellikle personelin mali haklarını düzenleyen kanunlar tek çatı altında

toplularak kamu personelinin gerek kendi içinde gerekse özel sektör arasında dengesi kurulmalıdır. Personelle yönetimin kararlarına katılım olanağı tanınmalıdır. Personelle iletişim kurularak sorunları öğrenilerek çözüm yoluna gidilmelidir.

Personelin yükseltilmesi liyakat ve kariyer ilkeleri başta olmak üzere nesnel esaslara dayandırılmalıdır. Hizmet içi eğitime ve sosyal etkinliklere önem verilmelidir. Yetki ve sorumluluk dengesi sağlanmalıdır. Personelin sosyal güvelik sistemi iyileştirilmeli günün sosyal ve ekonomik gereksinimi karşılayacak seviyeye getirilmelidir. İş ortamında var olan veya çıkması muhtemel bulunan sosyal huzursuzluklar için önlem alınmalıdır.

Yöneticilerin astları ile olan ilişkisi karşılıklı hoşgörü temeline oturtulmalı ve yöneticilerin keyfi tutum ve davranışlarda bulunmasını önleyici bir mekanizma getirilmelidir. Kamu hizmetine giriş merkezileştirilmekle beraber kurumların ayrıca sınavlar yapması daha nesnel esaslara dayandırılmalı ve kayırmacılığa olanak tanınmamalıdır. Personelin çalışma koşulları ve iş verimliliği özel sektörle yarışabilir seviyeye getirilirken aynı zamanda uluslararası ortam ve özellikle de Avrupa Birliği standartları göz ardı edilmemelidir. Personelin eğitim düzeyinin genelde düşük olduğu gözlenmiştir. Bu sorunun çözümü için yeni alınacak personelde daha yüksek eğitim standardının aranması ve mevcut personelin eğitim düzeyinin yükseltilmesi için onlara gereken desteğin verilmesi ve teşvik edilmesi önerilebilir.

İleri yaş grubunun iş motivasyonunun artırmaya yönelik çalışmalar yapılmalı. Özel olarak maaş veya ücretle ilgili öneri getirilmesi olası görünmemektedir. Çünkü bu tür konularda düzenleme yapma yetkisi merkezi yönetime ait olmaktadır. Malatya Valiliğinin bu konuda bir başka düzenlemeye gitme olanağı bulunmamaktadır. Personeli işin önemine inandırmak için hizmet içi eğitime önem verilmeli, yöneticilerin personelin işlerini değerlendirirken işlerinin önemli olduğuna dair imaj uyandırılmalı ve sürekli motive edilmeleri gereklidir. Bulunulan statüdeki memnuniyeti, iş tatminini artırmak için kişilerin uygun statüde istihdamı sağlanmalı ve bunun için de liyakat ve kariyer ilkelerinin uygulanmasına önem verilmelidir. Meslek değiştirmek isteyenlerin bu isteklerinin nedenleri araştırılmalı ve bu nedenler belirlenerek bunlara göre önlem alınması önerilebilir. İşin personelin yeteneklerinin geliştirilmesine katkısı olmaması ve düşük oranda olması ile ilgili çalışmalar yapılmalı yeni alternatifler üretilmeli "işe göre adam" ilkesi benimsenmelidir. Ayrıca personelin işte yükselmesi ile ilgili esaslar nesnel koşullara bağlanmalıdır. Yönetim sorunların çözümüne daha esnek yaklaşmalı ve daha fazla ilgi göstermelidir.

KAYNAKÇA

- Adal, Hasan Şükrü. 1968. **Kamu Personel İdaresi**. İstanbul.
- Akgüner, Tayfun. 1988. **Kamu Personel Yönetimi**. İstanbul: Der Yayınları.
- Akın, Necmettin. 1973. "50 Yıl İçinde Personel Rejimimiz," **Mülkiyeliler Birliği Dergisi**, Özel Sayı, 32.
- Akkutay, Ülker. 1984. **Enderun Mektebi**. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol, Gönül Budak Solakoğlu. 1993. **Personel Yönetimi**. 1. Baskı, İzmir: Barış Yayınları.
- Ateş, Mustafa. 1995. **Kamu Hizmetlerinde İşe Alma Sistemleri Ve Türkiye'de Uygulanan Politikalar Üzerinde Bir İnceleme**. Ankara: DPT Yayınları.
- Aydın Ahmet Hamdi. 1999. "Kamu Yönetimi ve Hizmetinin Verimliliği ve Etkinliğinde Hizmeti Sunan Personel ve Hizmeti Alan Toplumun Rolü," **Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi**. TODAİE, Mart 1999, s. 241-249.
- BİBG. 1996. **657 Sayılı Kanunun Bazı İdari Hükümlerinin Uygulamada Yarattığı Sorunların Tespiti ve Personel Rejimi ile İlgili Reform Çalışmalarında Göz önünde Tutulması Gereken Hususlar**. Ankara: TC Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı Yayınları.
- Benlikol, Sabahattin. 1972. **Çeşitli Ülkelerde Kamu Personeline İlişkin Sorunların Karşılaştırmalı Çözüm Yolları**. Ankara: Maliye Tetkik Kurulu Yayınları.
- Bratton, John ve Jeffrey Gold. 1999. **Human Research Management: Teory And Practice**. Second Edition, London: MacMillan Business.
- Can, Halil, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı. 1995. **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**. İkinci Bası, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canman, Doğan. 1995. "Devlet Memurları Kanununun Genel Görünümü ve Sorunları," **Amme İdaresi Dergisi**, c. 18, s. 1, ss. 3-23.
- _____. 1993. **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personel Değerlendirilmesi**. Ankara: TODAİE.
- Çevikbaş, Rafet. 1995. **Kamu Yönetiminde Personel Rejimi ve Uygulama Süreci**. Ankara.
- DPT. 2000. **Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu**. Ankara: DPT Yayınları.
- DPT. 1990. **Personel ve Beşeri Kaynakların Sevk ve İdaresi**. Ankara: Sosyal Planlama Başkanlığı Yayınları.
- Erdoğan, İlhan. 1991. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Engin, Yusuf. 1999. "Kamu Kesimi Çalışma İlişkilerinde Toplam Kalite Yönetimi,"

- Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi**, TODAİE, Eylül 1999, ss. 31-41.
- Ergun, Turgay ve Aykut Polatoğlu. 1992. **Kamu Yönetimine Giriş**. Ankara: TODAİE.
- Ersan, Aysel. 1974. "Personel Yönetimi ve Devlet Personel Uzmanlığı," **Amme İdaresi Dergisi**, c. 7, s. 4, ss. 93-104.
- Eryılmaz, Bilal. 1999. **Kamu Yönetimi**. İstanbul.
- Geylan, Ramazan. 1992. **Personel Yönetimi**. Eskişehir: Met Basım Yayım.
- Giritli, İsmet. 1963. **Amme İdaresi Teşkilatı ve Personeli**. İstanbul.
- Gözübüyük, Şeref. 1993. **Yönetim Hukuku**. Ankara.
- Gözübüyük, Şeref ve Cahit Tutum. 1975. "Yasa Gücünde Kararnameler," **Amme İdaresi Dergisi**, c. 8, s. 1.
- Güran, Sait. 1980. **Memur Hukukunda Kayırma ve Liyakat Sistemleri**. İstanbul.
- KAYA. 1991. **Kamu Yönetimi Araştırma Projesi**, Ankara: TODAİE.
- Kaynak, Tuğray vd. 1998. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- MEHTAP. 1988. **Merkezi Hükümet Araştırma Projesi**, Ankara: TODAİE.
- Megginson Leon C. vd. 1986. **Management Concepts and Applications**. 2. Edition, New York: Harper and Row Publisher.
- Oğuzhan, Türkan. 1999. "Kamu Personelinin Mali Hakları," **Amme İdare Dergisi**, c. 32, s. 2, ss. 102-108.
- Öktem, M. Kemal. 1992. "Türk Kamu Personel Yönetiminin Gelişimi," **Amme İdaresi Dergisi**, c. 25, s. 2, ss. 85-105.
- Örnek, Acar. 1994. **Kamu Yönetimi**. İstanbul.
- Özhan, Hasan. 1994. "Belediyelerde Personel İstihdamı, Sayısal Dağılımı, Sorunlar ve Çözüm Önerileri," **Türk İdare Dergisi**, s. 403, y. 66, ss. 17-43.
- Rue Leslie W. ve Lloyd L. Byars. 1983. **Management, Teory and Applications**. 2. Edition, Illionis: Richard D. Irwin, Inc. Homewood.
- TODAİE. 1999. **Belediye Personel Sistemleri**. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Tortop, Nuri. 1987. **Kamu Personel Yönetimi**. Ankara: TODAİE Yayınları.
- _____. 1985. **Kamu Personel Yönetimi**. Ankara: TODAİE Yayınları.
- _____. 1992. **Personel Yönetimi**. Ankara: TODAİE.
- _____. 1986. "Personel Yönetimi ile İlgili Bazı Kavramların Anlamı ve Uygulanması," **Amme İdaresi Dergisi**, c. 19, s. 31, ss. 31-35
- Tosi, Henry L. Ve Stephen, J. Carrol. 1982. **Management**. Canada: Jhon Willey and Sons.

Tutum, Cahit. 1994. **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma**. Ankara: TESAV Yayınları.

_____. 1968. "Türkiye'de Personel Reformu Üzerine Düşünceler," **Amme İdaresi Dergisi**, c. 1, s. 1.

Tyson, Shaun ve Alfred York. 2001. **Essential of HRM**, 4. Edition, Oxford: Butterworth Heinemann.