

İnsan Kaynağının Eğitimi ve Geliştirilmesi Toroslar ve Battalgazi İlçe Belediyelerinde Bir Araştırma

Training and Development of Human Resources A Research in Toroslar and Battalgazi District Municipalities

Nazlı NALCI ARIBAŞ

*Dr. Öğr. Üyesi., İnönü Üniversitesi, İİBF,
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü,
nazli.aribas@inonu.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-4001-7363>*

Makale Başvuru Tarihi: 07.01.2023

Makale Kabul Tarihi: 19.03.2023

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Gözde UYSAL

*Doktorant, İnönü Üniversitesi, SBE,
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi ABD,
gosde_uysal@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-1184-878X>*

Ömer DURAN

*Doktorant, İnönü Üniversitesi, SBE,
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi ABD,
duranomer@yahoo.com
<https://orcid.org/0000-0002-9363-4998>*

ÖZET

Bir bölgede yaşayan halkın günlük yaşamını doğrudan etkileyen çoğu hizmet belediyeler tarafından sağlanır. Bu nedenle belediyelerin maddi ve gayri maddi varlıkları yeterli olmalı, bunlar uyum içinde, ekonomik, verimli ve etkili çalışmalıdır. Elbette bu örgütlerin amacına ulaşması için bir araya gelen en değerli gayri maddi varlık olan insan kaynağının da gerekli yeterliliğe sahip, motivasyonu, performansı yüksek, elindeki diğer kaynakları doğru kullanabilen kişilerden oluşması gerekir. Bu başarı, eğitim ve geliştirme ile sağlanabilir. Aksi durumda, çalışanlar zaman içerisinde iş yapamaz duruma gelebilirler. Araştırma ilçe belediyelerinde insan kaynaklarının eğitime ve geliştirilmesine odaklanmaktadır. Çalışmanın amacı; Toroslar ve Battalgazi Belediyelerinde eğitim ve geliştirme uygulamalarının niceliğini ve niteliğini anlayabilmektir. Araştırma nitel yaklaşım desenlerinden durum çalışması ile gerçekleştirilmiştir. Birincil veriyi elde edebilmek için örgütlerin insan kaynakları sorumlularıyla yapılandırılmış yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiş, belediyelerin internet sayfalarından ulaşılan dokümanlarla elde edilen ikincil veri ile bulgular desteklenmiştir. Çalışma neticesinde; belediyelerin insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi konusunda bazı faaliyetler gerçekleştirdikleri ancak bunların yeterli seviyede olmadığı görülmüştür.

ABSTRACT

Most services that directly affect the daily lives of people living in a region are provided by municipalities. Therefore, municipalities' tangible and intangible assets should be sufficient, and they should work in harmony, economically, efficiently, and effectively. Surely, human resources, the most valuable intangible asset that comes together for these organizations to achieve their goals, must also consist of people who have the necessary competence, motivation, high performance, and can use other resources correctly. This success can be achieved through training and development. Otherwise, employees may become unable to work over time. The research focuses on the training and development of human resources in district municipalities. The study aims to understand the quantity and quality of training and development practices in Toroslar and Battalgazi Municipalities. The research was carried out with the case study method. In order to obtain the primary data, structured face-to-face interviews were conducted with the human resources officers of the organizations, and the findings were supported by the secondary data obtained through the documents accessed from the websites of the municipalities. As a result of the study, municipalities have carried out some activities in the training and development of human resources, but these are not at a sufficient level.

Anahtar Kelimeler:

*İnsan Kaynağı,
Eğitim,
Geliştirme,
Toroslar Belediyesi,
Battalgazi Belediyesi,*

Keywords:

*Human Resources,
Training,
Development,
Toroslar Municipality,
Battalgazi Municipality,*

Önerilen Alıntı (Suggested Citation): NALCI ARIBAŞ, Nazlı, UYSAL, Gözde ve DURAN, Ömer (2023), “İnsan Kaynağının Eğitimi ve Geliştirilmesi Toroslar ve Battalgazi İlçe Belediyelerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.6(1), ss.189-202, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1230988>

1. GİRİŞ

Dünya üzerindeki tüm ülkeler merkezden yönetim ve yerinden yönetimin farklı modelleri ile yapılanmışlardır. Ancak son kırk yıldır yerleşmeye verilen önemin artmasıyla birlikte yerinden yönetimlerin öneminin gittikçe arttığı görülmektedir. Kimi ülkeler siyasi yerinden yönetimi tercih ederek yasama ve yargı yetkisinin de bir kısmını merkezden yerele aktarmışken kimi ülkeler ise idari yerinden yönetimlerini daha güçlü hale getirmişlerdir. Özellikle merkezîyetçi geleneğe sahip üniter devletlerin bunu yaparken oldukça zorlandığı ancak çoğu zaman mecbur kaldığı söylenebilir. Türkiye de bu ülkelerden biridir. Geçmişten gelen güçlü merkezîyetçi yapısına rağmen kuruluş yıllarından bu yana yerel yönetimleri, üniter yapısını da korumaya çalışarak, var etmeye çalışmıştır. Belediyeler yerel yönetimler içerisinde en güçlüleridir. Büyükşehir belediyeleri, il belediyeleri, ilçe belediyeleri ve belde belediyeleri uzun yıllardır buldukları bölge halkına mahalli müşterek hizmetleri sunmaya devam etmektedir. Dünyada hâkim olan görüş, kamu hizmetinin halka en yakın örgüt tarafından verilmesidir. Türk yönetim yapısına bakıldığında halka en yakın işlevsel yerel yönetim örgütünün ilçe belediyeleri olduğu söylenebilir. Köyler hizmet sunumunda yetersiz olmakta, il özel idarelerinin merkezîyetçi yapısı bilinmekte, diğer belediyeler ise halktan uzakta kalmaktadır. Bu nedenle ilçe belediyelerinin verdiği hizmetin kalitesi vatandaşın günlük hayatını doğrudan etkilemektedir. Belediyelerin kapasitelerinin mevcut hizmet alanına uygun olması gerekir. Maddi ve gayri maddi varlıkları yeterli olmalı, bunlar uyum içinde, ekonomik, verimli ve etkili çalışmalıdır. Elbette bu örgütlerin amacına ulaşması için bir araya gelen en değerli gayri maddi varlık olan insan kaynağının da gerekli yeterliliğe sahip, motivasyonu/performansı yüksek ve elindeki diğer kaynakları doğru kullanabilen kişilerden oluşması gerekir.

Örgütlerin misyonlarını yerine getirebilmesi için hem sayı olarak yeterli hem de nitelikli çalışanlara ihtiyacı vardır. İşe alım sürecinde yapılan testler, sınavlar, mülakatlar iş gereklerini yerine getirebilmek için bilgi, beceri ve kapasiteye sahip çalışanların işe alınmasını sağlar. Peki ya sonra? Bilim ve teknolojinin bu kadar hızla ilerlediği, dünyanın hızla değiştiği, nüfusun hızla arttığı, ihtiyaçların sürekli çeşitlendiği, yapılacak işlerin sürekli şekil değiştirdiği bir dönemde çalışanların işe alındıkları gibi kalmaları mümkün değildir. Kaldı ki iş hayatından önce öğrenilenlerin kimi zaman yanlış kimi zaman eksik olabildiği ve çoğu zaman öğrenilen teorik bilgilerin iş hayatının pratiklerine uyum sağlamadığı bilinmektedir (Aydın, 2021). Bu durumda örgütlerin misyonlarını yerine getirebilmesi ve vizyonlarına uygun ilerleyebilmesi için çalışanlara yatırım yapması gerekir. Teknolojik gelişmeler, mevzuat değişiklikleri, değişen dünya görüşleri, değişen iş yapma biçimleri çalışanlara öğretilmelidir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimler hemen aktarılmalı çalışanların çağın gerisinde kalmasına müsaade edilmemelidir. Bu da ancak eğitim ve geliştirme ile doğru bir şekilde yerine getirilebilir.

Bu araştırmada, yer yönünden yerinden yönetim örgütlerinden biri olan ilçe belediyelerinde çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi amacıyla yürütülen faaliyetlerin incelenmesi ve değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Çalışma bu özelliği ile alana katkı sağlamaktadır. Eğitim ve geliştirme hem örgütün üst yönetimi hem de insan kaynakları tarafından gerçekleştirilen birtakım faaliyetlerden oluşur. Eğitim mevcut işin layıkıyla yapılabilmesi için gerekli iken geliştirme özellikle yönetici yetiştirmek için gerçekleştirilen ileriye dönük uygulamalardır. Araştırmada, Toroslar ve Battalgazi İlçe Belediyeleri eğitim ve geliştirme kapsamında incelenmiştir. Çalışma yönteminin açıklanması, kavramların tanımları ve ilişkilendirilmesi ile başlamakta bulguların aktarılması ile devam etmektedir. Bulgular Toroslar ve Battalgazi İlçe Belediyeleri’nde İnsan Kaynağının Eğitimi, Toroslar ve Battalgazi İlçe Belediyeleri’nde İnsan Kaynağının Geliştirilmesi başlığıyla iki temaya ayrılmıştır. Bu temalar ise kendi içerisinde sırasıyla yedi ve üç kategoriye paylaştırılmıştır. Birinci kategorinin temaları; Eğitim İhtiyacının Analizi, Eğitimlerin İçeriği, Eğitici Seçimi, Eğitim Yöntemi, Eğitimlere Katılım, Diğer Örgütlerle İş Birliği, Eğitimlerin Verimliliği ve Etkililiği, ikinci kategorinin temaları; Yönetici Yetiştirme, Kişisel Gelişim Eğitimleri, İl Dışı ve Yurt Dışı Eğitimlerdir. Çalışma değerlendirme, öneriler ve sonuç bölümleri ile devam etmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL YAPISI

Bu bölümde araştırmada kullanılan “*örgütün en önemli kaynağı: insan*”, “*örgütü geleceğe taşıyan kavramlar: Eğitim ve Geliştirme*”, “*hizmette halka yakın örgüt: ilçe belediyesi*” ile “*ilçe belediyelerinde örgütlenme ve insan kaynağı*” kavramları sırasıyla ele alınacaktır.

2.1. Örgütün En Önemli Kaynağı: İnsan

Örgütler amaçlarını gerçekleştirebilmek için maddi ve gayri maddi varlıklara ihtiyaç duyarlar. Bu varlıkları bir araya getirip doğru yöneterek hayatta kalabilir ve ilerleyebilirler. Örgütlerin gayri maddi varlıkları arasında olan insan kaynağı (Noe, 2009); örgüte, bilgisini, becerisini, tecrübesini, yeteneğini, yaratıcılığını getiren bireydir. Aslında insan kaynağı bireylerin tek tek getirdiklerinin birleşmesiyle oluşur. Örgütün diğer kaynaklarını kullanarak ortaya ürün, hizmet veya düşünce çıkaran insandır. İnsan kaynağının yeterliliği, motivasyonu ve elinde bulunan diğer kaynakların kapasitesi örgütün başarısını belirler.

İnsan kaynağını maliyet değil varlık olarak değerlendirmek gerekir. İnsan kaynağı örgütün stratejik hedefine ulaşmasında önemli bir varlıktır. Bu varlığın doğru yönetilebilmesi de en az kendisi kadar önemlidir. İnsan kaynağının nicelik ve nitelik olarak nasıl olması gerektiği doğru planlanmalıdır. İnsan kaynağının yönetimini gerçekleştiren departmanlar, işe alım, ücretler, özlük hakları, izin günleri gibi konuların yanında motivasyon, bağlılık, kimlik, performans gibi tutum ve davranışlardan da sorumludur.

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve büyümeleri yalnızca yeni teknolojik, ekonomik ve tüketim koşullarına uyum sağlama hızlarına değil aynı zamanda insan kaynaklarının gelişim düzeyine de bağlıdır (Kriemadis ve Kourtesopoulou, 2008:32).

2.2. Örgütü Geleceğe Taşıyan Kavramlar: Eğitim ve Geliştirme

İnsan kaynakları birimlerinin üstlendiği en önemli faktörlerden biri olan eğitim ve geliştirme kurum veya kuruluşların amaçlarını gerçekleştirmede stratejik öneme sahiptir. İkisinin de birbirini tamamlayan kavramlar olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu, 2011:125). Eğitim ve geliştirme çalışanın mevcut performansını daha iyi bir noktaya taşımak için yapılan eylemlerdir (Akgemci ve Koçyiğit, 2013:18; Mondy, 2017)). Eğitim çalışanın işin gereklerini yerine getirebilmesi için bilgi ve becerisini artırır. Kısa dönem faaliyetlerinden oluşur. Gelişme ise uzun dönemli bir faaliyettir. İşin gerekleri dışında kişisel gelişimin de sağlandığı, yöneticiler için kavramsal ve teorik bilginin verildiği sistematik ve organize bir süreçtir. Gelişme, bireylerin sadece bilgi ve becerilerini değil tutum ve davranışlarını da değiştirmeyi ister. Örgüt için eğitim ve geliştirme neden önemlidir sorusuna şu şekilde yanıt verilebilir (IGNOU, 2017:34);

- Örgüt çalışanlarının verimliliğini arttırmaya yardımcı olur.
- İnsan kaynakları kullanımını optimize eder.
- Kurumsal hedeflere olduğu kadar çalışanların bireysel hedeflerine ulaşılmasına da yardımcı olur.
- Takım çalışması, takım ruhu ve takımlar arası iş birliği duygusunun aşılmasına yardımcı olur.
- Çalışanlara öğrenme hevesini aşılar.
- Örgüt kültürünün etkinliğini artırır. Öğrenme kültürünün oluşturulmasına yardımcı olur.
- İş ve iş yaşamının kalitesini artırır.
- Örgüt hakkında olumlu algı ve duygu oluşumuna yardımcı olur.
- Çalışanların moralinin iyileştirilmesine katkı sağlar.
- Liderlik becerilerinin, motivasyonun, başarılı çalışanların ve yöneticilerin genellikle sergilediği diğer yönlerin geliştirilmesine yardımcı olur.

Eğitim ve geliştirme genellikle özel sektör tarafından daha istekli uygulanır. Ancak tüm kamu örgütleri için önemliyken vatandaşın günlük hayatını doğrudan etkileyen beledi hizmetleri sunan örgütler için daha da önemlidir.

2.3. Hizmette Halka Yakın Örgüt: İlçe Belediyesi

1949 yılında kabul edilen İl İdaresi Kanunu'na göre Türkiye, merkezi idare kuruluşu bakımından coğrafya durumuna, iktisadi şartlara ve kamu hizmetlerinin gereklerine göre illere; iller de ilçelere bölünmüştür. Türkiye'de 81 il ve 922 ilçe vardır. En küçük mülki idare birimi olan ilçelerin kurulması veya kaldırılması kanun ile olabilir.

Yerel yönetimler, kamuda huzur ve esenliğin sağlanması ile demokratik bir yönetimin pekişmesi adına Türk kamu yönetimi içerisinde büyük bir öneme sahiptir (Mecek ve Atmaca, 2020:2084). Yerel yönetimler içerisinde önemli bir yere sahip belediye ise bir bölgede yaşayan vatandaşın mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş yerel yönetimdir. Türkiye'de belediyeler, büyükşehir, il, ilçe ve belde belediyeleri olarak ayrılabilir. 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 4. maddesine göre; il ve ilçe merkezlerinde belediye kurulması zorunludur ve belediye tüzel kişiliğini kazanmak isteyen yerleşim yerinin nüfusunun 5000 ve üzerinde olması gerekir. Türkiye'de 30 tane büyükşehir, 51 tane il, 388 tane belde, 922 tane ilçe belediyesi vardır. İlçe belediyelerinin 519'u büyükşehirler içerisinde iken 403 tanesi diğer illerin sınırları içerisinde (İçişleri Bakanlığı, 2022). Başta 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu olmak üzere birçok düzenleme ilçe belediyelerini doğrudan veya dolaylı olarak ilgilendirmektedir.

İlçe belediyeleri vatandaşa beledi hizmetler sunan en yakın örgüt olması nedeniyle idari ve mali özerklik her ne kadar yasal olarak mevzuatımıza girmiş olsa da, özellikle 30 büyükşehirde yer alan ilçe belediyelerinde idari ve mali özerkliğin yeterince tesis edilemediği, bu belediyelerin büyükşehir belediyeleri altında adeta ikinci bir vesayet makamının denetimi altına sokulduğu, bu durumun yeni büyükşehir belediyelerinin kurulması ve sınırlarının il mülki sınırları ile eşitlenmesi sonucunda yeni büyükşehir ilçe belediyelerini de kapsayacak şekilde yaygınlaştırıldığı görülmektedir (Alıcı, 2013:149). Karar organları seçmenler tarafından oluşturulsa da ilçe belediyelerinin idari ve mali özerklik konusunda geride kaldıkları söylenebilir. Belediyelerin, beledi hizmetlerden sayılan altyapı yatırımları, kültürel, ticari ve sanayi faaliyetleri yerine getirirken insan kaynağı yönünden de güçlü olmaları gerekmektedir (Söylemez, 2013:397).

2.4. İlçe Belediyelerinde Örgütlenme ve İnsan Kaynağı

İlçe belediyesinin organları belediye meclisi, belediye başkanı ve belediye encümenidir. Karar organı olan meclis ve temsil organı olan belediye başkanı seçim ile iş başına gelir. Encümen ise hem seçilmişlerden hem de belediyenin sürekli personelinden oluşur.

5393 sayılı Kanun'a göre belediye teşkilâtı, norm kadroya uygun olarak yazı işleri, malî hizmetler, fen işleri ve zabıta birimlerinden oluşur. Beldenin nüfusu, fizikî ve coğrafî yapısı, ekonomik, sosyal ve kültürel özellikleri ile gelişme potansiyeli dikkate alınarak, norm kadro ilke ve standartlarına uygun olarak gerektiğinde sağlık, itfaiye, imar, insan kaynakları, hukuk işleri ve ihtiyaca göre diğer birimler oluşturulabilir. Bu birimlerin kurulması, kaldırılması veya birleştirilmesi belediye meclisinin kararıyla olur.

Belediye personeli, belediye başkanı tarafından atanır. Belediye personeli memur, işçi ve sözleşmeli personel kadrolarında istihdam edilebilir. Belediye ve bağlı kuruluşlarında, norm kadroya uygun olarak çevre, sağlık, veterinerlik, teknik, hukuk, ekonomi, bilişim ve iletişim, plânlama, araştırma ve geliştirme, eğitim ve danışmanlık alanlarında avukat, mimar, mühendis, şehir ve bölge plâncısı, çözümleyici ve programcı, tabip, uzman tabip, ebe, hemşire, veteriner, kimyager, teknisyen ve tekniker gibi uzman ve teknik personel yıllık sözleşme ile çalıştırılabilir. Bunun yanında avukat, mimar, mühendis (inşaat mühendisi ve harita mühendisi olmak kaydıyla) ve veteriner kadrosu bulunmayan veya işlerin azlığı nedeniyle bu unvanlarda kadrolu personel istihdamına ihtiyaç duyulmayan belediyelerde, bu hizmetlerin yürütülmesi amacıyla, haftanın ya da ayın belirli gün veya saatlerinde kısmi zamanlı olarak sözleşme ile personel çalıştırılabilir.

2.4.1. Toroslar Belediyesi'nin Örgüt ve İnsan Kaynağı Yapısı

1993 yılında Mersin Büyükşehir Belediyesi'nin alt kademe belediyesi olarak kurulan Toroslar Belediyesi 2008 yılında ilçe belediyesi statüsünü kazanmıştır. Hizmet verilen nüfus yaklaşık 310.000'dir. Hizmet alanında 67 mahalle bulunmaktadır. Belediye başkanı ve beş başkan yardımcısına bağlı 29 müdürlükten oluşan bir teşkilat yapısı vardır. Araştırmanın yapıldığı dönemde toplam personel sayısı 934'dür. Bunların %85'i erkek, %15'i kadındır. Personelin eğitim durumuna bakıldığında (Tablo 1) belediyelerde mavi yakalı çalışanların fazla olması

nedeniyle ağırlıklı olarak ilkokul ve lise mezunu bulunduğunu, onları lisans ve ön lisans mezunlarının takip ettiği görülmektedir. Yine Tablo 1’de şirket personeli olan çalışan sayısının daha fazla olduğu görülmektedir. Bunlar belediye iktisadi teşekküllerinde çalışan işçilerdir. En fazla işçi alımı temizlik işleri müdürlüğüne yapılmaktadır.

Tablo 1. Toroslar Belediyesi Personelinin Kadro ve Eğitim Durumu

Öğrenim Durumu	Memur	İşçi	Sözleşmeli Personel	Şirket Personeli	Toplam
Yüksek Lisans	3	1	-	4	8
Lisans	82	2	8	60	152
Ön lisans	30	6	-	53	89
Lise	59	25	-	198	282
İlkokul	4	39	-	340	383
Okuryazar	-	6	-	2	8
Okuryazar değil	-	-	-	1	1
Toplam	78	79	8	658	923

Kaynak: Toroslar Belediyesi 2021 yılı Faaliyet Raporu

2.4.2. Battalgazi Belediyesi’nin Örgüt ve İnsan Kaynağı Yapısı

Malatya Büyükşehir Belediyesi’nin en büyük ikinci ilçe belediyesi olan Battalgazi Belediyesi’nin tarihi oldukça eskiye dayanmakla birlikte 1987 yılında ilçe olmuştur. Ancak belde de yerel yönetimin kurulması daha eskiye dayanmaktadır. Battalgazi Belediyesi, 102 mahallede oturan yaklaşık 305.000 kişiye belediye hizmet götürmektedir. **K2**, 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında personel verilerini paylaşmak istemese de bilgilerin bir kısmına faaliyet raporundan ulaşılmıştır. Teşkilat, belediye başkanı ve dört başkan yardımcısına bağlı 22 müdürlükten oluşmaktadır. Araştırmanın yapıldığı dönemde toplam personel sayısı 894’tür. İşçilerin %100’ü, memurların ise %90’ı erkektir. Tablo 2’de şirket personeli olan çalışan sayısının daha fazla olduğu görülmektedir. Ancak faaliyet raporunda bu çalışanların eğitim durumu veya cinsiyetleri hakkında bilgiye ulaşılamamıştır.

Tablo 2. Battalgazi Belediyesi Personelinin Kadro ve Eğitim Durumu

Öğrenim Durumu	Memur	İşçi	Sözleşmeli Personel	Şirket Personeli	Toplam
Yüksek Lisans	6	-			
Lisans	44	-			
Ön lisans	17	2			
Lise	23	17			
Ortaokul	5	20			
İlkokul	-	-			
Okuryazar	-	-			
Okuryazar değil	-	-			
Toplam	95	39	1	754	894

Kaynak: Battalgazi Belediyesi 2021 Yılı Faaliyet Raporu

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu alan araştırmasının başlangıç noktasını “Belediyelerde insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi faaliyetleri nasıl gerçekleştirilmektedir?” sorusu oluşturmaktadır. Hızla değişen dünyada mevcut çalışanın bilgi, beceri ve kapasitesinin artırılması örgütün üretiminin devamı için bu kadar önemliken kamu hizmetinin sunulmasında halka en yakın örgüt olan ilçe belediyelerinin bu konudaki uygulamaları merak edilmektedir.

Elbette tüm belediyelerin bir araştırmada incelenmesi mümkün değildir. Bu nedenle derinlemesine bilgi edinmek için araştırma, nitel yaklaşım desenlerinden durum çalışması (örnek olay) ile gerçekleştirilmiştir. Model olarak bütüncül çoklu durum deseni kullanılmıştır (Yin, 1984). Örnek olay seçiminde öncelikle hizmette halka en yakın örgütler olan ilçe belediyelerine yoğunlaşmış ve Toroslar ve Battalgazi İlçe Belediyelerinin insan kaynaklarını eğitime ve geliştirme faaliyetleri seçilmiştir. Her iki belediye de büyükşehirlerin kent merkezinde yer alan ilçe belediyeleridir. İlçelerin yapıları benzerlik göstermektedir. Bununla birlikte araştırma görüşme yöntemi ile gerçekleştirildiğinden örnek belediyelerin araştırmacıların ikamet ettikleri yere yakın olması başka bir belirleyici olmuştur. Araştırma nitel yaklaşım ile gerçekleştirildiği için bulguları genelleme amacı yoktur. Sadece seçilen iki belediyeyi karşılaştırmalı olarak ele almaktadır. Daha önce yapılan araştırma sonuçları ile karşılaştırılarak genel durum hakkında konuşulabilir.

Örnek olay araştırılan olgu, durum ya da olayın “*kendi koşulları içerisinde detaylı bir şekilde*” incelenmesidir (Deveci ve Deveci, 2018:127). Bu desende görüşme, gözlem, doküman veya anket yöntemleri veri toplamak için tercih edilebilir. Bu araştırmanın verileri yapılandırılmış yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak araştırmacılar tarafından hazırlanmış yapılandırılmış bir görüşme formu (EK 1) ile toplanmış, aynı zamanda belediyelerin internet sitelerinden elde edilen dokümanlarla desteklenmiştir. Görüşmeler Toroslar Belediyesi insan kaynakları sorumlusu **K1** ve Battalgazi Belediyesi insan kaynakları sorumlusu **K2** ile kendi makamlarında gerçekleştirilmiştir. Verilerin tamamlanabilmesi veya doğrulanabilmesi için her bir katılımcı ile birden fazla görüşme gerçekleştirilmiştir.

Araştırma gerçekleştirilmeden önce İnönü Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Etik Kurulu Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma Etik Kurulu’ndan 2021/21-4 sayılı izin belgesi alınmıştır. Bununla birlikte katılımcılar araştırmaya gönüllü olarak katıldıklarını gösteren gönüllü onam formu imzalamışlardır.

Elde edilen veri, betimsel analiz ile çözümlenmiştir. Betimsel analizde veri önceden belirlenen temalara göre özetlenip yorumlanır (Karataş, 2017:78). Araştırmanın temaları ve kategorileri şöyledir;

Tema 1: Toroslar ve Battalgazi İlçe Belediyelerinde İnsan Kaynağının Eğitimi

- Eğitim İhtiyacının Analizi
- Eğitimlerin İçeriği
- Eğitici Seçimi
- Eğitim Yöntemi
- Eğitimlere Katılım
- Diğer Örgütlerle İş Birliği
- Eğitimlerin Verimliliği ve Etkililiği

Tema 2: Toroslar ve Battalgazi İlçe Belediyelerinde İnsan Kaynağının Geliştirilmesi

- Yönetici Yetiştirme
- Kişisel Gelişim Eğitimleri
- İl Dışı ve Yurt Dışı Eğitimler

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde Toroslar ve Battalgazi İlçe Belediyeleri’nde insan kaynağının eğitimi ve geliştirilmesi araştırmasının bulguları paylaşılmıştır. Söz konusu bulgular iki ayrı tema olarak değerlendirilecektir. Birinci tema kendi içerisinde 7, ikinci tema ise yine kendi içerisinde 3 kategoriye ayrılmıştır.

Tema 1. Toroslar ve Battalgazi İlçe Belediyeleri’nde İnsan Kaynağının Eğitimi

Toroslar belediyesinin insan kaynakları ve eğitim müdürlüğünün belirlediği personel eğitim politikası ve stratejileri şu şekildedir;

- Eğitimlerin sürekli olması,

- İlgili amirin sorumluluğunda çalışan personelin geliştirilmesinden ve eğitime tabi tutulmasından sorumlu olmak,
- Eğitimlerin Toroslar Belediyesi'nin ihtiyaç ve amaçları dikkate alınarak hazırlanacak plan ve programlara dayandırılması,
- Eğitime tabi tutulan personelin eğitime gönderilme amacına ve eğitim sonucu kazandığı niteliklere uygun görevlerde istihdam edilmesi,
- Eğitimlerle kurumsal aidiyet duygusunu geliştirmektir.

Toroslar Belediyesi'nden **K1**, eğitim politikalarının aynı zamanda insan ilişkileri üzerine olduğunu belirtmiştir. *“Belediye hizmet odaklıdır, vatandaş odaklıdır. Vatandaşın hizmetini yerine getirmeye çalışır. Dolayısıyla vatandaşla iç içedir. Oransal olarak farklılık gösterse de çalışan personellerin asli görevi vatandaşa hizmet odaklı olduğundan hizmet içi eğitimin asıl hedefi vatandaşla olan ilişkilidir”*

Battalgazi Belediyesi'nde görüşülen **K2** ise eğitim politikalarını şöyle dile getirmiştir;

“Kurumumuz, elemanlarına kendilerini geliştirmek ve işleriyle ilgili bilgi ve becerilerini artırmak üzere gereken kaynak ve tesise erişim imkânı sağlar. Kurumumuzun hedeflerine erişmesine katkı yapmaya yönelik olarak elemanların bilgi ve becerilerini sürekli geliştirmeleri, kendi kariyer gelişimlerini aktif olarak düzenlemeleri, bireyi güçlendiren, aynı zamanda takım ruhunu ve ortak misyona sahip çıkma duygusunu yücelten eğitim ve uygulamalara katılmaları kurumumuzun gelişme stratejisinin önemli bir ayağı olup eğitim politikamız bu yönde işlemektedir”

Kategori 1: Eğitim İhtiyacının Analizi

Toroslar Belediyesi'nde belirli bir eğitim takvimi olmamakla birlikte birimlerin eğitim taleplerine göre süreç işlemektedir. Battalgazi Belediyesi'nde eğitim takvimi her sene başında ilgili tüm müdürlüklerin ihtiyaç analizi yapılarak hazırlanmaktadır. Müdürlüklerin ihtiyacı doğrultusunda verilecek olan hizmet içi eğitimlerin cari yıl içinde hangi ay içerisinde, kaç saat verileceği ve eğitim yeri İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğünce belirlenip, ilgili takvim işletilmektedir.

Kategori 2: Eğitimlerin İçeriği

Toroslar Belediyesi'nde yeni katılan personele eğitim verilmektedir. Bu konuda **K1**'in yapmış olduğu açıklama şu şekildedir;

“İlk defa işe alınmış biri için eğitim konusunda dışarıdan yardım alınmaz. Alınan kişinin eğitimini veren ilgili müdürdür. Örneğin fen işleri müdürlüğüne atanan bir kişinin eğitimini veren fen işleri amiridir. Kişi direk göreve başlamaz. İşin zorluk derecesine göre en fazla 3 aya kadar başka bir personelle birlikte çalışmaya devam eder”

Göreve yeni başlayanlara verilen eğitimlerin içeriği ise personelin yapacağı işe göre değişkenlik göstermektedir. Öncelikle atandığı müdürlüğün genel görevleri hakkında bilgi verilir. Sonrasında ise işe başlayacağı birim hakkında eğitim görür. Bunun dışında Toroslar Belediyesi'nde yıl içerisinde verilen eğitimler Tablo 3'de görülmektedir. Bu eğitimler çoğu zaman diğer kurumlarla iş birliği yapılarak verilmiştir. Mevzuat eğitimleri ve teknik eğitimler ağırlıklı olmakla birlikte *“renklerle iletişim”* ve *“takım ruhu”* gibi performansı artırıcı eğitimler de verildiği görülmektedir.

Tablo 3. 2021 Yılı İçerisinde Toroslar Belediyesi'nde Verilen Eğitimler

Eğitim Yeri	Eğitimin Konusu	Katılımcı Sayısı
Çukurova Belediyeler Birliği (Zoom)	Taşınır Mal Yönetmeliği	14
Çukurova Belediyeler Birliği (Zoom)	Faaliyet Raporu Hazırlama ve Kesin Hesap	25
Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü	Erişebilirlik Atölyeleri- Kaldırımlar	3
Çukurova Belediyeler Birliği (Zoom)	Mahalli İdarelerdeki Personel Konusunda Sayıştay Raporlarındaki Bulgular	2
Mersin İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü	Türkiye Turizm Tanıtım ve Geliştirme Ajansı Toplantısı	1
Çukurova Belediyeler Birliği (Zoom)	Belediye Memurları İntibak İşlemleri	4
Çukurova Belediyeler Birliği (Zoom)	Muhtasar ve Prim Hizmet Beyannamesi	4
Türkiye Belediyeler Birliği (Uzaktan)	AFAD- AFET Farkındalık Eğitimi	2
Türkiye Belediyeler Birliği (Uzaktan)	Belediye ile Belediye Şirketleri Arasındaki İlişki	1
Türkiye Belediyeler Birliği (Uzaktan)	Renklerle İletişim	1
Türkiye Belediyeler Birliği (Uzaktan)	Belediyelerin Vergisel Yükümlülük ve Sorumlulukları	1
Türkiye Belediyeler Birliği (Uzaktan)	Stratejik Yönetim	1
Türkiye Belediyeler Birliği (Uzaktan)	Takım Ruhu	1
Türkiye Belediyeler Birliği (Uzaktan)	Yönetim Becerileri ve Motivasyon	1
Türkiye Belediyeler Birliği (Uzaktan)	Algı Yönetimi	2
Çukurova Belediyeler Birliği (Zoom)	İş Sağlığı ve Güvenliği	6
Çukurova Belediyeler Birliği (Zoom)	Risk Değerlendirmesi 1. Seviye	3
Çukurova Belediyeler Birliği (Zoom)	Belediye Personeli Hizmet Birleştirme İşlemleri	4
Çukurova Belediyeler Birliği (Zoom)	Devlet Memurları Disiplin İşlemleri	7
Türkiye Belediyeler Birliği (Uzaktan)	Uluslararası Katılımlı Acil Durum ve Tahliye Planları ile Sistemlerin Erişebilirliği Çevrimiçi Çalıştayı	1
Çukurova Belediyeler Birliği (Zoom)	Belediye Personellerinin Mali Hakları	8
İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü	Afet Farkındalık Eğitimci Eğitimi	7
Türkiye Belediyeler Birliği (Yerinde)	AHH Tanıtım Toplantısı	3
Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı	Çevrimiçi Erişebilirlik Atölyeleri: Belediye Engelli Hizmetleri Birimleri	2
Türkiye Belediyeler Birliği (Yerinde)	Belediye Hukukçuları Eğitim ve Çalışma Toplantısı	1
Adana Kültür Varlıklarını Koruma Bölge Kurulu Müdürlüğü	432 Nolu Kurul Toplantısı	1
Türkiye Belediyeler Birliği	Hukuk Görevlileri Toplantısı	1
Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü	Telif Hakları Eğitimi	1
Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü	Yerel Bilgi Eğitimi	2
Çukurova Belediyeler Birliği (Zoom)	Elektronik Belge Yönetim Sistemi	-
Çukurova Belediyeler Birliği (Yunus Emre Kültür Merkezi)	Giderlerin Muhasebeleştirilmesi, Örnek ve Ekler, Yıl Sonu Kapanış İşlemler	40
Seyhan Belediye Başkanlığı-Çukurova Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Çevre Mühendisliği Bölümü	İklim Değişikliği Gölgesinde Sürdürülebilir Atık ve Gıda Yönetimi	3
Mersin Valiliği Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Bürosu	Proje Döngüsü Eğitimi	1
	Toplam Katılımcı	154

Kaynak: Yüz yüze görüşme verileri

Battalgazi Belediyesi'nde işe yeni başlayan personelin diğer çalışanlarla tanıştırılması, kurum içerisindeki bölümler ve uygulamalar hakkında bilgi verilmesi gibi işlemler uyum sürecinde gerçekleştirilir ve personelin örgüte hızlı bir şekilde adapte olması sağlanır. Eğitimler bir takvim doğrultusunda verilmekte olup, konu ve içerik, talebi yapan müdürlüğün ihtiyacına binaen belirlenmektedir. Eğitimler genelde mevzuat eğitimleri ve kişisel gelişim eğitimlerini kapsamaktadır. Bunun dışında Battalgazi Belediyesinde verilen eğitimlerin içeriği konusunda yeterli bilgi alınamamıştır.

Kategori 3: Eğitici Seçimi

Bu tema doğrultusunda insan kaynakları yöneticisine eğitimin kimler tarafından verildiği, eğitici personel istihdamının varlığı ve kimin verdiği eğitimlerin daha verimli olduğuna dair sorular yöneltilmiştir. Toroslar Belediyesi'nde eğitim veren kişilerin ayrı bir unvanı bulunmamaktadır. Örneğin; ihaleli işler ile ilgili bir eğitim olduğunda ihaleli işler ile ilgili yetkili kişi eğitim vermektedir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile ilgili bir eğitim söz konusu olduğunda ilgili müdürlük hangisi ise eğitimi o vermektedir. Genel bir eğitim verilecekse alanında uzman kişi talep edilmektedir. **K1**, alanında uzman olan müdürlerin verdiği eğitimlerin daha verimli olduğunu ifade etmiştir. Sebebi ise amirlerin hem tecrübeli hem de konuya hâkim olmasıdır. **K1**, yönetmeliği uygulamanın kolay olduğunu fakat yönetmeliğin vatandaşa tezahürünün yani personelin yönetmeliği uygulama biçiminin oldukça önemli olduğunu dile getirmiştir. Bu minvalde düşünüldüğünde vatandaşla bire bir muhatap olarak daha önce bu işi yapmış olan birinin verdiği eğitim daha verimli olmaktadır. Böylece uygulamada karşılaşılan sorunlar da eğitime aktarılmaktadır.

Battalgazi Belediyesi'nde ise eğitimler dışarıdan hizmet alımı yöntemiyle veya bağlı birliklerle yapılan protokoller çerçevesinde alanında uzman eğitimciler tarafından verilmektedir.

Kategori 4: Eğitim Yöntemi

Tablo 3'ün ilk sütununda Toroslar Belediyesi'nde eğitimlerin yeri görülmektedir. Belediye kurum binalarında veya çevrimiçi platformlarda geleneksel eğitim yöntemlerinden olan konferans modelini tercih etmektedir. Kimi zaman yüz yüze kimi zaman çevrimiçi verilen bu eğitimler eğiticinin aktif, katılımcının ise daha pasif olduğu eğitimlerdir.

Battalgazi Belediyesi'nde de aynı şekilde çevrimiçi veya yüz yüze eğitimler konferans yöntemiyle verilmektedir. Konferans yöntemi daha az maliyetli olması ve aynı anda geniş katılımcılara ulaşılabilmesi nedeniyle tercih edilmektedir.

Kategori 5: Eğitimlere Katılım

Toroslar Belediyesi'nde eğitimlere katılım düzeyinin verilen eğitimin durumuna göre farklılık gösterdiğini ifade eden **K1**, "çevik belediyecilik" ile ilgili eğitimin zorunlu olduğunu ifade etmiştir. Eğitime katılım ile alakalı süreç şu şekilde ilerlemektedir. İlgili müdürlüklere yazı gönderilmekte ve eğitime kimin katılacağı belirlenmektedir. İşlerin aksamaması için ilgili müdürlükteki bütün personel aynı anda eğitim alması olanaksızdır. Nitekim Tablo 3'de yer alan eğitimlerde de görüldüğü üzere zorunlu eğitim olmadığı sürece katılım sınırlı sayıdaki personelle gerçekleştirilmektedir. Eğitime katılan personellere Toroslar Belediyesi herhangi bir ödüllendirme yapmamaktadır. **K1**'in, bu konuya yönelik beyanı şu şekildedir;

"Belediye olarak çoğu personel eğitimlere katılmak istiyor. Fakat iş yükünden dolayı bu pek mümkün görünmemektedir. Pandemiye dolayı birçok eğitim de yapılmadı. Genel olarak iş yoğunluğu katılım düzeyini değiştirmekte ya da belirlemektedir. Örneğin yapılandırma dönemlerinde herhangi bir eğitim olduğunda mali hizmetlerden eğitime katılan personel sayısının çok olması beklenilmez"

Sonuç olarak, Toroslar Belediyesi yetkilisi katılımın genel olarak iyi olduğunu, eğitimlere talebin yüksek olduğunu dile getirmiştir. Battalgazi belediyesinde eğitimlere katılım bir zorunluluktur. Eğitime yönelik ödül, teşvik gibi uygulamalar görülmemekle birlikte, eğitimlere katılım sağlanmaması ceza gibi idari yaptırımlara tabidir. Bu sebeple kurum içi eğitimlere katılım düzenli sağlanmaktadır. Geçerli bir mazereti bulunmadığı sürece belirlenen personelin tamamı eğitime katılmaktadır.

Kategori 6: Diğer Örgütlerle İş Birliği

Yerel yönetimlerde özellikle 2003 yılı sonrası yaşanan reform ile güçlü bir yerel yönetim uygulanması amacıyla birçok adım atılmıştır. Bu doğrultuda Türk kamu yönetimi yapılanması içerisinde önemli bir yer tutan belediyeler, yerel ve bölgesel düzeyde iş birliği yapabilme imkânına kavuşmuştur (Akman, 2017:485). Toroslar Belediyesi de bu imkânı kullanarak Türkiye Belediyeler Birliği ve Çukurova Belediyeler Birliği, Sağlıklı Kentler Birliği, Mersin ve Çevresi Turizm Alt Yapı Birliği'ne (METAB) üye olmuştur. Üyesi olunan birliklerden herhangi biri eğitim düzenlediğinde eğitimin içeriği ile ilgili Toroslar Belediyesine yazı gönderilir. Toroslar belediyesi gerekli gördüğü takdirde bu eğitimlere personel göndererek katılım sağlamaya çalışmaktadır. Aynı zamanda Mersin'de bulunan Çağ Üniversitesi ile iş birliği yaparak Çevik belediyeçilik ile ilgili eğitimi yürütmüşlerdir. **K1** kimi zaman, verilecek eğitime göre dışarıdan belirli ücret karşılığında uzman kişiler getirildiğini ifade etmiştir. Fakat herhangi bir eğitimin nasıl verileceği ile ilgili özel bir danışmanlık hizmeti alınmamaktadır.

Battalgazi Belediyesi'nde personel eğitimi konusunda dışarıdan özel danışmanlık hizmeti alınmamakta, ancak hizmet alımı yöntemiyle doğrudan eğitimler düzenlenmektedir. Şehrin üniversiteleri ile eğitim konusunda herhangi bir iş birliği bulunmamaktadır. Üyesi olunan Türkiye Belediyeler Birliği tarafından yılın belirli zamanlarında imzalanan protokoller çerçevesinde yerinde veya uzaktan eğitim programları düzenlenmektedir.

Kategori 7: Eğitimlerin Verimliliği ve Etkililiği

Bu tema çerçevesinde verilen eğitimlerin sonuçlarının ölçülüp ölçülmediğine dair insan kaynakları sorumlularına soru yöneltilmiştir. **K1**, Toroslar Belediyesi'nde verilen eğitimlerin sonucunun ölçülmediğini ifade etmiştir. Battalgazi'de ise eğitim sonunda konularla ilgili olarak anket düzenlenmekte olup ayrıca eğitim konuları ile ilgili soru cevap şeklinde sözlü veya yazılı olarak değerlendirme yapılmaktadır.

Tema 2: Toroslar ve Battalgazi İlçe Belediyeleri'nde İnsan Kaynağının Geliştirilmesi

Kategori 1: Yönetici Yetiştirme

Kurum ya da kuruluşlarda eğitime en çok ihtiyaç duyan grup, yöneticiler olmaktadır (Kaya, 2015:85). Bu amaçla insan kaynakları yetkililerine, yöneticiler veya ileride yönetici olabilecekler için özel eğitimlerin verilip verilmediği sorulmuştur. Bu minvalde "çevik belediyeçilik" adı altında üç aylık bir eğitim verildiği bilgisi alınmıştır. Toroslar Belediyesi üretken belediyeçilik anlayışı ile hizmetlerini yerine getirirken yönetim şekli olarak çevik belediyeçilik metodunu kullanmaktadır.

Küreselleşmeyle birlikte toplumların dönüşmesi, teknolojinin ilerlemesi, ulaşım ve iletişim ağının günden güne gelişmesiyle belediye hizmetlerinin daha iyi yürütülmesi noktasında değişik yöntemler aranmaktadır. Bu yöntemlerden biri de çevik belediyeçilik olmuştur. Çevik belediyeçilik çevik işletme anlayışından gelmektedir. Makam ya da unvandan ziyade ilgili konudaki proje ve projeye katılacak personellerin bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun takımlar kurulmaktadır. Başkan yardımcıları, müdürler, şefler, amirler ya da konuyla alakalı yeterli donanıma sahip olan işçiler kurulan bu takımlara dâhil olmaktadır. Kurulan bu takım konuyla ilgili olarak kendi networklerini kullanarak hızlı kararlar alıp yeni projeler üretmektedir. Toroslar Belediyesi'nde projeler bu şekilde üretilmekte ve hayata geçirilmektedir.

Toroslar Belediyesi çevik belediyeçilikte Türkiye'de ilk, dünyada da üçüncü sıradadır. Çevik belediyeçilik ilk olarak Hollanda yerel yönetimlerinde hayata geçirilmiştir. Koçluk ve mentorluk gibi uygulamalardan yararlanılmadığı ifade edilmiştir. Battalgazi Belediyesi, yetkilisi yöneticilere yönelik herhangi bir eğitim veya geliştirme uygulamasından bahsetmemiştir.

Kategori 2: Kişisel Gelişim Eğitimleri

Tablo 3'de görüldüğü gibi Toroslar Belediyesi personeline sadece iş ile ilgili eğitimleri değil iletişim, takım çalışması, algı yönetimi, renklerle iletişim gibi kişisel gelişimlerine katkıda bulunacak eğitimler de vermektedir. Battalgazi Belediyesi'nde verilen eğitimlerin konusu ve içeriğine ulaşamamıştır.

Kategori 3: İl Dışı ve Yurt Dışı Eğitimler

Toroslar Belediyesi'nde il dışına eğitim için personel gönderilmektedir. Fakat henüz yurt dışına personel gönderilmemiştir. Battalgazi Belediyesi'nde genellikle yerinde eğitim uygulamaları bulunmakta olup il dışı veya yurtdışı eğitimlerden çevrimiçi olarak uzaktan yararlanılmaktadır.

5. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Küreselleşmeyle birlikte rekabetin her alana yayıldığı bir süreçte özellikle kamu hizmeti veren yerel örgütlerin, taklit edilemediğinden, rekabette fark yaratan en önemli varlığı şüphesiz ki insan kaynaklarıdır. Kamuda rekabetin az olduğu düşünülebilir. Ancak seçimle iş başına gelen yerel yönetim yöneticileri, tekrar seçilebilmek için birbirleri ile rekabet etmektedirler. Bununla birlikte bütçelerini arttırmak için gerekli reklamı yapmak ve adlarını duyurmak zorundadırlar.

Sosyal medya üzerinden her şeyin paylaşılabilmesi, medyanın baskın olduğu, vatandaşın beklentisinin yüksek olduğu günümüzde belediyeler kaliteli hizmet sunmaya teşvik edilmektedir. Kısacası yerel yönetimlerin de rekabet içerisinde olduğu, günümüzde kabul edilmiş bir durumdur. Elbette bu rekabet vatandaşın kaliteli hizmet alabilmesi açısından da önemlidir. Bu rekabet içerisinde belediyelerin ellerinde diğer örgütlerden farklı olarak fiziksel kaynaklar olabilir. Ancak bu kaynağın işlenip hizmete dönüştürülebilmesi için kaliteli insan kaynağına ihtiyaç vardır.

Bilgi, beceri ve kapasitesi yeterli çalışanlar örgütün fark yaratmasını sağlar. İşe alım ile başlayan bu fark ancak eğitim ve geliştirme ile sürdürülebilir. Özellikle 2003 yılı sonrası yerel yönetimlerde yapılan reformlar belediyelerin görev ve yetkilerinde artış yaşanmasına sebep olmuştur. Belediyeler hizmet işletmeleri kapsamında değerlendirildiğinde verilen hizmetin kalitesini vatandaş belirlemektedir. Dolayısıyla örgütün hedef ve çıkarlarını gerçekleştirmek için nitelikli personellere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu doğrultuda hizmet birimleri haline gelen belediyelerde çalışan personellerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin ne ölçüde gerçekleştirildiğini değerlendirmek önem kazanmaktadır.

Araştırma kapsamında Türkiye'deki 922 ilçe belediyesinden ikisi olan Toroslar ve Battalgazi Belediyelerinin insan kaynaklarını eğitime ve geliştirme faaliyetleri incelenmiştir. Bu inceleme yapılandırılmış yüz yüze görüşme ile gerçekleştirilmiş ve veriler belediyelerin faaliyet raporları ile desteklenmiştir. Elde edilen veriler, betimsel analiz ile çözümlenmiştir. Bulgular Toroslar ve Battalgazi İlçe Belediyeleri'nde İnsan Kaynağının Eğitimi, Toroslar ve Battalgazi İlçe Belediyeleri'nde İnsan Kaynağının Geliştirilmesi başlığıyla iki temaya ayrılmıştır. Bu temalar ise kendi içerisinde sırasıyla yedi ve üç kategoriye paylaştırılmıştır. Birinci kategorinin temaları; Eğitim İhtiyacının Analizi, Eğitimlerin İçeriği, Eğitici Seçimi, Eğitim Yöntemi, Eğitimlere Katılım, Diğer Örgütlerle İş Birliği, Eğitimlerin Verimliliği ve Etkililiği, ikinci kategorinin temaları; Yönetici Yetiştirme, Kişisel Gelişim Eğitimleri, İl Dışı ve Yurt Dışı Eğitimlerdir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında genel olarak dikkat çeken belediyelerin eğitim ve geliştirme konusunda yeterince istekli olmamalarıdır. Mevzuattan kaynaklanan zorunluluk dışında çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi için yeterli çaba sarf edildiği görülmemiştir. Eğitim gereksiz maliyet olarak görülmektedir. Bu noktada yöneticilerin konuya nasıl baktığı önemlidir. Özellikle departman yöneticileri dönüşümsel liderlerden seçilirse ilçe belediyeleri vatandaşa hak ettiği hizmeti sunabilecek kalitede çalışanlara sahip olabilir. Araştırma sonuçlarının Diğer kamu örgütlerinde yapılacak, insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesine yönelik, çalışmalarla konu derinleştirilebilir.

Araştırma kapsamında incelenen belediyelerin eğitim ve geliştirme faaliyetleri değerlendirildiğinde aşağıdaki noktalar tespit edilmiştir. Bunlar;

- Belediyelerin personel yapısı benzerlik göstermektedir. Mavi yakalı çalışan sayısı beyaz yakalılara göre daha fazladır. Çalışanların büyük kısmı belediye şirketi personeli olan işçilerdir. Bu da uygulamalı teknik eğitimleri zorunlu kılmaktadır. Ancak çoğunlukla beyaz yakalılara eğitim verildiği ve teorik eğitime ağırlık verildiği görülmüştür.
- Belediyeler sözlü ifadelerinde eğitim ve geliştirmeye önem verdiklerini dile getirirken uygulamanın bu ifadelerin gerisinde kaldığı tespit edilmiştir.

- Eğitim ihtiyacı belirlenirken birimlerin bu konudaki taleplerine göre sürecin işlemesi hem avantaj hem de dezavantajdır. Personelin isteği doğrultusunda verilen eğitimlerde gönüllülük esas olduğu için eğitimin verimliliği yüksek olacaktır. Dezavantaj ise eğitimlerin birimlerin talebine paralel olarak verilmesi verilen eğitimin çeşitliliğini sınırlandırmaktadır.
- Tablo 3’te Toroslar Belediyesi’nin üye olduğu ya da iş birliği kapsamında bulunduğu kurum ve kuruluşların verdiği eğitimler bulunmaktadır. İlgili belediyenin kendi bünyesinde verdiği eğitimler kayıt altına alınmamıştır ve planlı bir eğitim takviminin olmadığı görülmektedir. Aynı durum Battalgazi Belediyesi için de geçerlidir. Eğitim takvimi bulunmamakla birlikte eğitimler kayıt altına alınmamakta veya istenildiğinde paylaşılamamaktadır.
- Toroslar Belediyesi eğitici olarak kendi kaynağını kullanmakta Battalgazi ise dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Eğitim mevcut personel tarafından verilmesi uygulamada yaşanan zorlukların eğitime aktarılabilmesi bakımından önemlidir. Ayrıca daha az maliyetlidir. Ancak içeriden seçilecek kişinin eğitim alanlar tarafından uzmanlığı kabul görülen biri olması gerekir. Eğitici gerçekten bilgi, beceri ve tecrübesi nedeniyle seçilmiş olmalıdır. Dışarıdan eğitici alımı ise maliyetli olabilir. Yine dış eğitici de gerçekten bilgi, beceri ve tecrübesi nedeniyle seçilmiş olmalıdır. Hangi yöntemle seçilmiş olursa olsun eğiticinin yetişkin eğitimi konusunda bilgi sahibi olması ve bilgiyi aktarabilecek yetkinliğe sahip olması gerekir.
- Her iki belediyede de toplam personel içerisinde eğitim alan personel sayısı oldukça düşüktür. Bunun sebebi eğitimlerin beyaz yakalılara verilmesi ve onların da oranının düşük olmasıdır. Diğer örgütlerle ortak verilen eğitimlere bir veya iki kişi katılabilmektedir. Çevrimiçi eğitimlere katılım oranı daha yüksektir.
- Verilen eğitimlerin takibinin yapıp sonuçlarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi personelin eğitim sonucu kazanması gereken niceliksel ve niteliksel hedeflere ulaşip ulaşılmadığı açısından önemlidir. Toroslar Belediyesi bu değerlendirmeyi yapmazken Battalgazi Belediyesi başarı testleri ile bilgilerin aktarılıp aktarılmadığını ölçmektedir.
- Geliştirme uygulamalarından olan yönetici yetiştirmeye yönelik eğitimler kamu örgütlerinde pek görülmemektedir. Aynı şekilde incelenen belediyelerde de yoğun olarak verilmemektedir. Ancak Toroslar Belediyesi’nde verilen çevik belediyecilik eğitimi önemli bir yönetici geliştirme programıdır. Bu hizmet yönteminde proje gruplarında çalışan personel gelişme anlamında önemli bir tecrübe edinmektedir.
- Eğitim ve geliştirme konusunda oldukça etkili bir yöntem olan koçluk-mentorluk uygulamalarından yararlanılmadığı görülmektedir.
- Battalgazi Belediyesinde eğitimler daha çok işe yönelik süreçler olarak görülme eğilimindedir. Bazen iş süreçlerinden farklı bazı kişisel eğitimler, kişilerin potansiyelini keşfedip daha iyi hissetmesine, özgüvenli hale gelmesine ve iş performansının artmasına yarar.
- İlçe belediyelerinin en önemli problemlerinden biri maddi kaynak sıkıntısıdır. Bu nedenle eğitim ve geliştirme uygulamaları geri planda kalabilmektedir. Bu sorun diğer örgütlerle iş birliği yapılarak çözülebilir. Bu şekilde maliyet bölünmüş hatta kimi zaman sıfırlanmış olur. Toroslar Belediyesi iş birliği konusunda daha hevesli iken Battalgazi Belediyesi’nin bu konuda fazla adım atmadığı görülmektedir.

KAYNAKÇA

- AKGEMCİ, Tahir ve KOÇYİĞİT, Nezahat (2013), “İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, **HUMANITAS - Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi**, S.1(1), ss.17-32.
- AKMAN, Çiğdem (2017), “Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Uluslararası Kuruluşlara Üyelikleri Üzerine Bir Değerlendirme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.22(2), ss.485-510.
- ALICI, Orhan Veli (2013), “Büyükşehir İlçe Belediyelerinin İdari ve Mali Özerkliği”, **Yerel Politikalar Dergisi**, S.1(3), ss.127-152.

- AYDIN, İnanet (2021), **Kamu ve Özel Sektörde Hizmet İçi Eğitim El Kitabı**, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- BATTALGAZİ BELEDİYESİ (2022), **2021 Yılı Faaliyet Raporu**, Battalgazi Belediye Başkanlığı Yayını, Malatya, <https://www.battalgazi.bel.tr/static/dosya/fr2021.pdf> (Erişim Tarihi: 03.08.2022).
- DEVECİ, Bilal ve DEVECİ, Bahar (2018), “‘Örnek Olay’ Çalışmasına İlişkin Teorik Bir Değerlendirme”, **Social Science Studies Journal**, S.4(13), ss.126-135.
- IGNOU - INDIRA GANDHI NATIONAL OPEN UNIVERSITY (2017), **Human Resource Management Training and Development**, Indira Gandhi National Open University Publisher (E-Document), <https://egyankosh.ac.in/handle/123456789/21335> (Erişim Tarihi: 03.08.2022).
- İÇİŞLERİ BAKANLIĞI (2022), **Türkiye Mülki İdare Bölümleri Envanteri**, İller İdaresi Genel Müdürlüğü Yayını, Ankara, <https://www.e-icisleri.gov.tr/Anasayfa/MulkiIdariBolumleri.aspx> (Erişim Tarihi: 03.08.2022).
- KARATAŞ, Zeki (2017), “*Sosyal Bilim Araştırmalarında Paradigma Değişimi: Nitel Yaklaşımın Yükselişi*”, **Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi**, S.1(1), ss.70-86.
- KAYA, İlke (2015), “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları: Otel İşletmesinde Bir Örnek Olay İncelemesi*”, **Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi**, S.4(11), ss.77-91.
- KRIEMADIS, Thanos ve KOURTESOPOULOU, Anna (2008), “*Human Resource Training and Development: The Outdoor Management Method*”, **Sport Management International Journal**, S.4(1), ss.32-44.
- MECEK, Mehmet ve ATMACA, Yıldız (2020), “*Yerel Yönetimlerin İdari Yapısına İlişkin Mevzuat Analizi*”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, S.19(76), ss.2068–2087.
- MONDY, R. Wayne (2017), **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Çev. Güler Tozkoparan, Murat Çolak), Nobel Yayınları, Ankara.
- NOE, Raymond A. (2009). **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi** (Çev. Canan Çetin), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2011), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- SÖYLEMEZ, Adnan (2013), “*Yerel Yönetimler ve İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi*”, **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, S.13 (26), ss.394-423.
- TOROSLAR BELEDİYESİ (2022), **2021 yılı Faaliyet Raporu**, Toroslar Belediyesi Yayını, Mersin, <https://toroslar-bld.gov.tr/faaliyet-raporlari#> (Erişim Tarihi: 03.08.2022).
- YIN, Robert K. (1984), **Case Study Research: Design and Methods**, Sage Publications, California (US), 3. Baskı.

5442 sayılı **İl İdaresi Kanunu** (18.06.1949 tarih ve 7236 sayılı Resmi Gazete).

5216 sayılı **Büyükşehir Belediyesi Kanunu** (23.07.2004 tarih ve 25531 sayılı Resmi Gazete).

5393 sayılı **Belediye Kanunu** (13.07.2005 tarih ve 25874 sayılı Resmi Gazete).

6698 sayılı **Kişisel Verilerin Korunması Kanunu** (07.04.2016 tarih ve 29677 sayılı Resmi Gazete).

Ek 1: Görüşme Soruları

- 1) Personelinizin sayısı, yaşı ve eğitim durumu hakkında bilgi verebilir misiniz?
- 2) Daha çok hangi alanlarda personel alıyorsunuz?
- 3) Genel olarak personel eğitimi politikalarınız nelerdir?
- 4) Kurumunuza yeni katılan personellere eğitim veriyor musunuz?
- 5) Oryantasyon ve işe alıştırma gibi eğitimleriniz var mı?

- 6) Yeni personele verilen eğitimlerin konuları neler?
- 7) Personel eğitim takviminiz var mı? Düzenli olarak yapılan aylık veya yıllık eğitimleriniz var mı?
- 8) Kurumunuzda eğitici personel istihdam ediyor musunuz? Eğitimleri kim veriyor?
- 9) Sizce kimin verdiği eğitim daha verimli oluyor?
- 10) Eğitimlerinizin konusu ve içeriği nasıl belirleniyor?
- 11) Yöneticiler veya ileride yönetici olabilecekler için özel eğitimleriniz var mı?
- 12) Eğitimlere katılım gönüllü mü?
- 13) Katılım düzeyi sizce yeterli mi?
- 14) Eğitimlere katılan personelinizi ödüllendirme çalışmalarınız var mı?
- 15) Üyesi olduğunuz birliklerle veya diğer kamu kurumlarıyla personel eğitimi kapsamında iş birliğiniz var mı?
- 16) Şehrinizin üniversiteleriyle personel eğitimi konusunda iş birlikleriniz var mı?
- 17) Personel eğitimi konusunda dışarıdan özel danışmanlık hizmeti alıyor musunuz?
- 18) Koçluk, mentorluk gibi özel sektör uygulamalarından yararlanıyor musunuz?
- 19) İl dışına, yurtdışına eğitim amaçlı personel gönderiyor musunuz?
- 20) Eğitimlerden aldığınız sonuçları ölçüyor musunuz?
- 21) Sonuçlar hakkında bilgi verebilir misiniz?

YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Bu araştırmanın yapılması ile ilgili olarak İnönü Üniversitesi Etik Komisyonundan 11/11/2021 tarih ve 2021/21-4 sayılı “*Etik İzni Belgesi*” alınmıştır. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. Regarding the conduct of this research, an "Ethics Permission Certificate" dated 11/11/2021 and numbered 2021/21-4 was obtained from the Ethics Committee of the University of Inonu.**

YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:

Yazarların ilgil makaleye katkıları; kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – Nazlı Nalcı Arıbaş (%40), Gözde UYSAL (%30) ve Ömer DURAN (%30), veri toplama, metodoloji, resmi analiz – Nazlı Nalcı Arıbaş (%34), Gözde UYSAL (%33) ve Ömer DURAN (%33), Nihai Onay ve Sorumluluk – Nazlı Nalcı Arıbaş (%34), Gözde UYSAL (%33) ve Ömer DURAN (%33). / **Conceptualization, writing-original draft, editing – Nazlı Nalcı Arıbaş (40%), Gözde UYSAL (30%) and Ömer DURAN (30%), data collection, methodology, formal analysis – Nazlı Nalcı Arıbaş (34%), Gözde UYSAL (33%) and Ömer DURAN (33%), Final Approval and Accountability – Nazlı Nalcı Arıbaş (34%), Gözde UYSAL (33%) and Ömer DURAN (33%).**