



2023, 12 (1), 470-495 | Araştırma Makalesi

Kalkınma Ajanslarında İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi: İpekyolu ve Dicle Kalkınma Ajansları Örneği

Nazlı NALCI ARIBAŞ¹

Tarık YÜCEL²

Mahmut ŞENER³

Öz

Bölge kalkınma ajanslarının, ülkelerin öncelikli sorunlarından olan bölgeler arası eşitsizlikleri azaltmak, büyüme ve gelişmeyi sağlamak ve böylece ulusal kalkınmayı desteklemek gibi önemli misyonları vardır. Bu görevlerin ekonomik, verimli ve etkili bir şekilde yerine getirilebilmesi için ajansın sahip olduğu maddi ve maddi olmayan tüm kaynaklar oldukça önemlidir. Ancak yapılan çalışmalar, örgütler için maddi olmayan kaynakların niteliğinin daha önemli olduğunu ortaya koymuştur. Maddi olmayan kaynakların en değerlisi ise çalışanlardır. Günümüzde insan kaynağının niteliğinin artmasıyla örgütün performansının artacağı bilinmektedir. İnsan kaynağının niteliğinin artması ise doğru işe alım, eğitim ve geliştirme ile mümkündür. Kalkınma ajanslarının insan kaynağına yaptığı eğitim ve geliştirme yatırımı, hizmet verdikleri bölgenin ve topyekûn tüm ülkenin büyüme ve gelişme hedefine katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, çalışmanın amacı; bölgesel kalkınmanın sağlanmasında önemli bir yere sahip olan kalkınma ajansları tarafından sunulan hizmetlerin kalitesinin artırılması için insan kaynağını nasıl eğittiğini ve geliştirdiğini anlamaktır. Çalışmanın ana sorusu "Kalkınma ajansları insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi için ne yapmaktadır?" sorusudur. Bu bağlamda, İpekyolu ve Dicle Kalkınma ajanslarının insan kaynaklarını eğitme ve geliştirme uygulamaları incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Araştırma, nitel yaklaşım yöntemlerinden durum çalışması (bütüncül çoklu durum deseni) ile gerçekleştirilmiştir. Bulgulara, yapılandırılmış yüz yüze görüşme verileri ve ajansın internet sitesinden elde edilen doküman verilerinden faydalanılarak ulaşılmıştır. Verilerin betimsel analizi ile elde edilen bulgulara göre ajanslar; mevzuatın çizdiği çerçeve dâhilinde, eğitime ve çalışanların motivasyonuna önem veren, kendilerini geliştirmeleri için destek olan, onlara çeşitli yol ve yöntemlerle eğitim almaları konusunda imkânlar sağlayan bir politika izlemektedir. Geliştirme uygulamaları ise yeterli seviyede değildir. Bununla birlikte ajansların insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesinde birçok kamu kurumuna kıyasla daha sistematik ve istekli çalıştığı söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Bölgesel Kalkınma, İnsan Kaynakları Yönetimi, Eğitim, Geliştirme, İpekyolu ve Dicle Kalkınma Ajansları.

Nalci Arıbaş, N. , Yücel, T. & Şener, M. (2023). Kalkınma Ajanslarında İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi: İpekyolu ve Dicle Kalkınma Ajansları Örneği . *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi* , 12 (1) , 470-495 .
<https://doi.org/10.15869/itobiad.1240383>

Geliş Tarihi	21.01.2023
Kabul Tarihi	29.03.2023
Yayın Tarihi	30.03.2023
*Bu CC BY-NC lisansı altında açık erişimli bir makaledir.	

¹ Dr. Öğr. Üyesi, İnönü Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, Malatya, Türkiye, E-Posta: nazli.aribas@inonu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4001-7363

² Öğr. Gör., İstiklal Üniversitesi, Elbistan Meslek Yüksekokulu, Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü, Kahramanmaraş, Türkiye, E-Posta: yuceltarik@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3274-9847

³ Kaymakam, İçişleri Bakanlığı, Türkiye, mahmut.sener@icisleri.gov.tr, ORCID: 0000-0003-1544-4264



2023, 12 (1), 470-495 | Research Article

Training and Development of Human Resources in Development Agencies: The Case of İpekyolu and Dicle Development Agencies

Nazlı Nalcı Arıbaş¹

Tarık Yücel²

Mahmut Şener³

Abstract

Regional development agencies have important missions such as reducing inter-regional inequalities which are among the priority problems of countries, ensuring growth and improvement, and thus supporting national development. All tangible and intangible resources of the agency are very important to fulfill these duties in an economical, efficient, and effective manner. However, studies conducted especially after the 1980s have revealed that the quality of intangible resources is more important for organizations. The most valuable intangible resources are employees. Nowadays, it is known that with the increase in the quality of human resources, performance of the organization will increase. Increasing the quality of human resources is possible with the correct recruitment, training, and development. The agencies' training and development investment in human resources contribute to the growth and development of the region they serve and the country. In this context, the aim of the study is; To understand how it trains and develops human resources in order to increase the quality of services provided by development agencies, which have an important place in ensuring regional development. The main question of the study is that "What do Development Agencies do in order to train and develop human resources? In this study, human resources training and development practices of İpekyolu and Dicle Development agencies were examined and evaluated. One of the qualitative approach models named case study was used. The findings were derived from structured face-to-face interview data and document data obtained from the agency's website. According to the findings obtained by the descriptive analysis of the data; within the legislative framework, the agencies follow a policy that attaches importance to the training and motivation of employees, supports them to develop themselves, and provides them opportunities to receive training in various ways and methods. But employee development practices are not sufficient. However, it can be said that compared to many public institutions, agencies work more systematically and willingly for the training and development of human resources.

Keywords: Regional Development, Human Resources Management, Training, Development, İpekyolu, and Dicle Development Agencies.

Nalcı Arıbaş, N. , Yücel, T. & Şener, M. (2023). Training and Development of Human Resources in Development Agencies: The Case of İpekyolu and Dicle Development Agencies . *Journal of the Human and Social Science Researches*, 12 (1) , 470-495 . <https://doi.org/10.15869/itobiad.1240383>

Date of Submission	21.01.2023
Date of Acceptance	29.03.2023
Date of Publication	30.03.2023
*This is an open access article under the CC BY-NC license.	

¹ Asst. Prof., Inonu University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Administrative Sciences, Malatya, Türkiye, E-Mail: nazli.aribas@inonu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4001-7363

² Lecturer, İstiklal Üniversitesi, Elbistan Vocational School, Department of Office Services and Secretarial, Kahramanmaraş, Türkiye, E-Mail: yuceltarik@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3274-9847

³ Sub-governor, Ministry of Internal Affairs, Türkiye, mahmut.sener@icisleri.gov.tr, ORCID: 0000-0003-1544-4264

Giriş

Özellikle II. Dünya Savaşı sonrasında, savaşın yarattığı tahribatı ortadan kaldırmak, hızlı ve sürdürülebilir bir kalkınma sağlamak amacıyla bölgesel kalkınmaya öncelik veren bir anlayış tüm dünyada yayılmaya başlamıştır. Bu anlayışın bir sonucu olarak; bölgesel gelişmişlik farklarını azaltmak ve bölgesel kalkınmayı hızlandırmak amacıyla kamu ve özel kesimin bir araya geldiği, yerel iktisadi kalkınmayı destekleyen, yapısı itibari ile merkezi ve yerel yönetimin ana yapısı dışında yer alan bölge kalkınma ajansları kurulmaya başlanmıştır. Tüm dünyada var olan bölge kalkınma ajanslarının, bölgeler arası eşitsizliklerin giderilmesinde ve topyekûn büyüme ve gelişmenin sağlanmasında lokomotif görevi gördüğü düşünülmektedir. Türkiye’de Avrupa Birliği’ne aday ülke statüsü kazanılmasıyla 2000’li yılların başında, dünyada ise yaygın olarak 1950’lerden sonra kurulmaya başlanan bölge kalkınma ajansları faaliyet alanlarının genişliği ve çeşitliliği sebebi ile nitelikli insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır (Halkier, 2006, s.3; Apalı ve Yıldız, 2014, s.67-68; Karakılıç, 2017).

Örgütlerin misyonlarını yerine getirmesi insan kaynağı ile mümkün olmaktadır. Hedeflerine ulaşabilmesinde, finans ve piyasa koşullarının benzerlik gösterdiği bir dünyada, fark yaratan insan kaynağının (Salas, Tannenbaum, Kraiger ve Smith-Jentsch, 2012, s.75) ve bu kaynağın doğru yönetilmesinin önemi büyüktür. 1980’lerden sonra sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik alanlarda yaşanan değişimler bu önemi katlayarak devam ettirmiştir (Noe, 2009). Bu etki ilk önce özel sektörde kendini göstermiş, 1990’lardan sonra da kamu sektöründe yayılmaya başlamıştır. Özel sektörün değişimde hızlı davranması kamunun birçok uygulamayı özelden aktarmasına neden olurken küreselleşme sonrasında yerel, ulusal, uluslararası ve uluslararası tüm örgütlerde rekabet düzeyinin artması sahip olunan insan kaynağını daha da önemli hale getirmiştir. Çalışanların elinde kaliteli kaynak olabilir, motivasyonları da yüksek olabilir ancak bilgi, beceri ve kapasite olmadan işin başarılabilmesi mümkün değildir. Bu yeterlilik işe alınma sürecinde anlaşılabilir ancak hızla değişen koşullar içinde bunların eğitim ve geliştirme ile desteklenmesi gerekir. Eğitim ve geliştirme bir işte başarılı olabilmek için çalışanlara gerekli yeterliliği sağlar. İnsan kaynağının eğitimi ve geliştirilmesi örgütün başarısının artması ile doğru orantılıdır (Salas ve diğerleri., 2012, s.74).

Kalkınma ajansları gibi önemli bir misyon yüklenen örgütler hızlı değişime ayak uydurabilmek için çalışanlarını yeniliklere hazırlamalıdır. Çalışanın etkili ve verimli olması örgütün etkili ve verimli olmasıdır. İşe alım şartları göz önüne alındığında ajansların donanımlı çalışanları tercih ettiği görülmektedir. Ancak çalışanların daha önce gördüğü eğitim ile günümüz koşullarına ayak uydurması mümkün değildir. Ayrıca iş öncesinde alınan eğitimlerde kimi zaman temel becerilerin yanlış veya eksik edinildiği de bilinmektedir (Aydın, 2011, s.26). Bu nedenle; oryantasyon eğitiminden başlayan ve örgütün planlaması ile bütünleştirilmiş bir eğitim ve geliştirme, çalışanların mevcut yeterliliğini ve motivasyonunu arttırarak, performansı yükselterek, örgüt içi iletişimi güçlendirerek, iş alışkanlıklarını olumlu yönde değiştirerek ajansların amaçlarına ulaşmasına katkı sağlar. Eğitim ve geliştirme; ekonomiklik, verimlilik, etkililik ve kurumsallaşma için bir zorunluluktur (Noe, 2009). Ayrıca, günümüzde, eğitim ve geliştirme fırsatlarının yetenekli çalışanları örgüte çekerek rekabetçiliğini güçlendirdiği bilinmektedir. Ülkeler ve örgütler gelişmek ve rekabet edebilmek için iş gücünün öğrendiğine ve geliştirdiğine emin olmalıdırlar (Salas ve diğerleri, 2012, s.74; Bell, Tannenbaum, Ford, Noe ve Kraiger, 2017, s.305).

Bu noktada araştırmacıların şu soruyu sorması gerekir; yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası kalkınmada vazgeçilmez görülen ve önemli maddi kaynak ayrılan kalkınma ajanslarının misyonunu yerine getiren insan kaynağını eğitime ve geliştirme uygulamaları yeterli midir? Kalkınma ajanslarının kalkınmaya katkısı ve yapısı üzerine çok fazla çalışma yapılmıştır ancak insan kaynaklarını anlamak üzerine yapılan çalışma sayısı sınırlıdır. Salas ve diğerleri (2012, s.74-75), 1900'lü yılların başında ortaya çıkan eğitim ve geliştirme literatürünün (Bell ve diğerleri, 2017, s.306), endüstri ve örgüt psikolojisinin de desteğiyle son yıllarda oldukça geliştiğini aktarmıştır. Bununla birlikte özellikle eğitimi tasarlayan uygulayıcılar için daha fazla ampirik çalışmaya ihtiyaç vardır. Genelde kamuda, özelde ise kalkınma ajanslarında insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi konusunda yapılan çalışmalar sınırlıdır. İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi uygulamalarının özel sektör kuruluşlarından çok daha sonra kamu örgütlerinde kullanıldığı düşünüldüğünde bu durum olağan karşılanmaktadır. Bu olağan durum insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi faaliyetlerinin kamu örgütlerinde ne durumda olduğunu incelemek isteyen araştırmacıların ilgisini bu konuya çekmektedir. Çalışmanın bu alanda Türkiye'de yapılan öncü çalışmalardan biri olması sebebiyle, özgün olduğu ve literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Bu anlamda çalışma kamuda insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi konusuna ilgi duyan araştırmacılar için önemli bir kaynak olacaktır.

“Kalkınma ajanslarında, insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi uygulamaları nasıl gerçekleştirilmektedir?” sorusu çalışmanın temel çıkış noktasını oluşturmaktadır. Çalışmada kamu tüzel kişiliğine sahip özerk kamu kurumları olan İpekyolu Kalkınma Ajansı (İKA) ve Dicle Kalkınma Ajansı'nın (DİKA) insan kaynakları uygulamaları içerisinde çalışanların eğitim ve geliştirilmesine yönelik olanlar incelenmiştir. Çalışma nitel yaklaşım yöntemlerinden durum çalışması (bütüncül çoklu durum deseni) ile gerçekleştirilmiş olup, her iki ajansın insan kaynaklarından sorumlu yetkilileri ile 2021 yılının Kasım ayında gerçekleştirilen yapılandırılmış yüz yüze görüşme ve ajansın internet sitesinden edinilen dokümanlar ile verilere ulaşılmıştır.

Çalışmada, bulgular paylaşılmadan önce kavramları tanıyabilmek adına literatür taramasından elde edilen bilgilerle insan kaynağı kavramı ve yönetimi kısaca açıklanmıştır. Daha sonra insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi faaliyetlerine değinilmiş ve çalışmanın konusunu oluşturan kalkınma ajanslarının dünyadaki ve Türkiye'deki gelişim sürecinden, yapılarından ve işlevlerinden genel olarak bilgi verilmiştir. Analiz bölümünde İKA ve DİKA'nın insan kaynaklarını eğitime ve geliştirme uygulamalarını nasıl gerçekleştirdikleri sorusunun cevabı verilmiştir. Bulguların paylaşılmasının ardından araştırmacıların önerileri ile zenginleştirilen değerlendirme ve sonuç bölümleri sunulmuştur.

İnsan Kaynağının Eğitimi ve Geliştirilmesi

Bir örgütün amacını gerçekleştirebilmesi ve dahası hayatta kalabilmesi için ihtiyaç duyduğu kaynaklar vardır. Bu kaynaklar maddi ve maddi olmayan kaynaklar olarak ayrılabilir. Maddi olmayan kaynakların en değerlisi ise insandır (Noe, 2009, s.12). İnsan kaynağı, bir örgütün amacını gerçekleştirebilmesi için örgüte yetenek, bilgi, beceri, emek ve enerjisini getiren bireylerdir. Çoğu zaman bireyler örgüte getirdikleri karşısında bir değer elde ederler. Bu değer ekonomik, sosyal veya kültürel olabilir (Aydın, 2011, s.25).

İnsan kaynağının eğitimi ve geliştirilmesi günümüzde bütün örgütlerin kaçınılmaz

olarak ilgilenmek durumunda olduğu bir alandır. Özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı ilerleme mevcut bilgilerin kısa zaman içerisinde eskimesine neden olmaktadır. Bu durum yenilenmeyi gerektirmektedir. Eğitim ve geliştirmeyi mecburi kılan bilimsel ve teknolojik ilerleme aynı zamanda bu konuyu en çok etkileyen faktörlerden biri olarak da karşımıza çıkmaktadır (Mondy, 2017, s.167).

İnsan kaynakları eğitimi; kişilerin veya onların oluşturduğu grupların, mevcut görevlerinde veya ileride verilebilecek görevlerde daha verimli ve başarılı olabilmeleri için, mesleki bilgilerini arttıran, onların doğru ve rasyonel kararlar almalarını sağlayan, davranış ve alışkanlıklarında olumlu yönde ilerleme sağlatarak bilgi ve becerilerinin arttırılmasını sağlayan eğitimsel faaliyetlerin bütünü şeklinde açıklanabilir (Sabuncuoğlu, 2011, s.124-125; Salas ve diğerleri, 2012, s.77). Eğitim olmadan gelişmenin de olamayacağı açıktır. Eğitim ve geliştirme bir sürecin ayrılmaz unsurlarıdır. Eğitimde kişilerin bildiklerine yenilerinin eklenmesi sağlanırken, geliştirmede ise çalışanların kapasitesinden tam olarak yararlanmak ve bu kapasiteyi daha da yükseltmek amaçlanmaktadır (Muradova, 2007, s.76). Nitelikleri bakımından eğitim ve geliştirme uğraşlarının birbirini tamamlayan kavramlar olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu, 2011, s.125).

Eğitimler verilirken ihtiyaç analizinin nasıl yapıldığı, içeriğin ne olduğu ve nasıl belirlendiği, eğiticilerin nasıl seçildiği, eğitimin yönteminin ne olduğu, eğitimlere katılım ve eğitimin çıktıları önemlidir. Bunun yanında geliştirme konusunda örgütün tutumu, koçluk, mentorluk gibi uygulamaların varlığı ve yöneticilerin yetiştirilmesi planlanması gereken diğer alanlardır (Noe, 2009). Araştırmada özellikle bu temalar üzerinde durulmuştur.

Kalkınma Ajansları

Sosyo-ekonomik kalkınmanın yerel düzeyde de gerçekleşmesi ve bölgeler arası eşitsizliklerin giderilmesi amacıyla bölge kalkınma ajansları dünya gündemine gelmiştir (Alphan, 2021, s.56). Yapısı itibari ile merkezi yönetimin ve yerel yönetimin ana yapısı dışında bir noktada kabul edilen kalkınma ajansları yerel iktisadi kalkınmayı destekleyen, kamu tarafından finanse edilen bölgesel temelde yerleşik kurumlar olarak tanımlanmaktadır (Halkier, 2006, s.3). Dünya üzerinde 20.000'den fazla kalkınma ajansı bulunmaktadır. Bu ajansların yapısı ülkelerin siyasi ve idari yapılarına göre çeşitlilik göstermektedir. Kimi kamuya ait kimi özel sektör tarafından kurulan kimi ise yönetim temelli özerk örgütlerdir (Karakılçık, 2017, s.188). Ancak hepsinin ortak amacı hizmet verdikleri bölgede kalkınmayı en üst düzeyde sağlayabilmektir.

Kalkınma ajanslarının Türkiye'de kurulmasına ilişkin hukuki altyapı 25 Ocak 2006 tarih ve 5449 sayılı "Kalkınma Ajanslarının Kuruluş, Koordinasyon ve Görevleri Hakkında Kanun" ile atılmıştır. Bu Kanuna dayanarak 2006 yılında iki, 2007 yılında sekiz ve 2009 yılında 16 olmak üzere toplam 26 tane kalkınma ajansı kurulmuştur. Hizmet verilen 26 bölge AB NUTS sistemine göre Türkiye'de belirlenen Düzey-2 bölgeleridir.

2021 yılı sonu itibarıyla ajansların personel sayısı toplam 1.282 olmuştur. Toplam personel sayısı içinde uzman personelin oranı (genel sekreterler dahil) %56, destek personelinin oranı %13, sürekli işçi personelin oranı ise %31'dir. Ajans çalışanlarının %47'si lisans, %25'i yüksek lisans ve %3'ü doktora derecesine sahiptir. %25'i ise ön lisans ve altı eğitim seviyesindedir. Genel sekreterlik görevini yürüten 26 ajans genel

sekreterinin 10' u doktora, 9' u yüksek lisans ve 7' si lisans mezunudur (KAGM,2021).

Kalkınma ajansları, topyekûn kalkınmanın önünde bir engel olan ve ülkeleri ekonomik anlamda yoran bölgesel eşitsizliklerin giderilmesi amacıyla kurulmuştur. Dünyada ve Türkiye' de önemli görevler üstlenen ve idari yapı içerisinde ayrıcalıklı bir yere sahip ajansların insan kaynakları yapısı ve yönetim anlayışı da diğer kamu örgütlerinden farklıdır. Bu yapıyı anlamak ve diğer örgütlere örnek olarak sunabilmek bu araştırmanın önemini göstermektedir.

Araştırma Deseni

Araştırmanın Sorunsalı

Bu araştırmanın temel amacı; kamu yönetimi yapılanması içerisinde özel bir yeri olan kalkınma ajanslarından İKA ve DİKA' nın insan kaynağına sunduğu eğitim ve geliştirme faaliyetlerini değerlendirmektir. Araştırmanın sorunsalı ise şöyle açıklanabilir; örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için sahip oldukları insan kaynağı ve bu kaynağın doğru yönetilmesi önemlidir. Özellikle, 20. yüzyılın son çeyreğinden buyana yaşanan değişimler bu önemi katlayarak devam ettirmiştir. Özel sektörde başlayan değişim, 1990' lardan sonra kamu sektöründe de görülmüştür. Küreselleşme sonrasında özel, kamu, yerel, ulusal, uluslararası fark etmeden tüm örgütlerde rekabet düzeyinin artması sahip olunan insan kaynağını daha önemli hale getirmiştir. İnsan kaynağının eğitimi, geliştirilmesi, motivasyonunun ve performansının artırılması örgütün başarısının artmasını destekler. Eğitim bir işte başarılı olabilmek için çalışanlara gerekli yeterliği sağlar. Çalışanların elinde yeterli kaynak olabilir, motivasyonları da yüksek olabilir ancak işin başarılabilmesi için bilgi, beceri ve kapasiteye ihtiyaç vardır (Noe, 2009; Aydın, 2011; Salas ve diğerleri., 2012; Bell ve diğerleri, 2017). Bu yeterlilik ise eğitim ve geliştirme ile sağlanabilir. Çalışanın işin gereklerini yerine getirebilmek için yeterliliği olup olmadığı işe alınma sürecinde anlaşılabilir. Bununla birlikte, hızla değişen koşullar içinde, bunların zaman içerisinde yükseltilmesi gerekir.

Her alanda yaşanan hızlı değişim içerisinde kalkınma önemli bir yere sahiptir. Değişimin hızına yetişmek isteyen ülkeler kalkınma ajansları vasıtasıyla önce bölgesel sonra da topyekûn kalkınmayı hedeflemektedirler. Ülkeler adına kalkınma gibi önemli bir misyon yüklenen ajansların sahip olduğu kaynaklar önemlidir ve bu kaynakların iyi yönetilmesi beklenmektedir. En önemli kaynak olan insanın ise hem ajansların yüklendiği misyona ve vizyonlarına uygun istihdam edilmesi hem de zaman içerisinde daha ileriye taşınması gerekir. Bu bağlamda ajansların eğitim ve geliştirme için ne yaptığını ve nasıl yaptığını anlayabilmek önemlidir.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın ana sorusu "Kalkınma ajansları insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi için ne yapmaktadır?" sorusudur. Çalışma nitel araştırma yöntemlerinden biri olan durum çalışması ile gerçekleştirilmiştir. Literatüre bakıldığında durum çalışmasının sınıflandırılması farklılıklar göstermektedir. Bu çalışmada Yin (1984) tarafından geliştirilen, birden fazla durum olduğu ve her durum kendi içinde bütüncül olarak ele alınıp karşılaştırıldığı bütüncül çoklu durum deseni kullanılmıştır. Araştırma sorusu ışığında incelenen İKA ve DİKA' nın insan kaynağını eğitime ve geliştirme faaliyetleridir. Türkiye' de 26 tane kalkınma ajansı bulunmaktadır. Örnek olarak bu iki ajansın seçilmesinin sebepleri; her ikisinin de ülkenin az gelişmiş

bölgelerinde (TRC-Güneydoğu Anadolu) hizmet vermeleri, insan kaynakları ve hizmet sundukları alanın benzer olması nedeniyle karşılaştırmanın da sağlıklı yapılabilmesi ve araştırmacıların da bu bölgelere yakın ikamet etmeleri sebebiyle ajanslarla iletişim kurmalarının kolay olmasıdır. Araştırmacıların da aynı bölgelerde ikamet etmeleri bölgenin potansiyelinin bilinmesi ve değerlendirmenin doğru yapılabilmesi açısından da önemlidir. Elbette bu nitel çalışmanın genelleme amacı değil kendi alanını derinlemesine anlama amacı vardır ancak bulgular aynı konuda yapılan diğer çalışmalar ile birleştirilerek kalkınma ajansları açısından genel bir fikir oluşturabilir.

Araştırmanın Örnekleme

Araştırma sorusu ışığında incelenen; İKA ve DİKA'nın insan kaynağını eğitme ve geliştirme faaliyetleridir. Bu bağlamda her iki örgütle ilgili hem karşılaştırma yapabilmek hem de analiz yapabilmek için örgüt yapısı, hizmet alanı ve insan kaynağı hakkında bilgi verilmiştir.

İKA ve DİKA'nın Örgüt Yapısı ve Hizmet Alanı

İKA, 25 Ocak 2006 tarihinde kabul edilen 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Hizmetlerine İlişkin Kanun'un Bakanlar Kurulu'na verdiği yetkiye dayanarak 22.11.2008 tarih ve 27062 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan karar ile TRC1 bölgesinde (Gaziantep, Kilis, Adıyaman) kurulmuştur. Merkezi Gaziantep ilidir. İKA'nın hizmet verdiği bölgenin yüzölçümü 15.280 km²'dir. 2021 Aralık ayı verilerine göre ajansın hizmet verdiği bölgenin toplam nüfusu ise 2.908.406 olarak tespit edilmiştir (TÜİK, 2021), Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü'nün hazırladığı 2017 yılı Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması (SEGE) Raporlarına göre Gaziantep 3. kademe, Kilis 5. kademe, Adıyaman ise sonuncu kademe olan 6. kademe gelişmişlik düzeyindedir. TRC1 bölgesi 26 bölge içerisinde 16. sıradadır. Bu sıralama Düzey 2 bölgeleri arasında yapılan 4'lü sıralamada 3. seviye gelişmişliği göstermektedir (STB, 2022).

Aynı Bakanlar Kurulu Kararı ile TRC3 bölgesinde kurulmuş olan DİKA'nın merkezi Mardin ilindedir. Ajans sorumluluk bölgesindeki iller; Batman, Siirt ve Şırnak'tan oluşmaktadır. Ajansın sorumluluk alanında yer alan bu dört ilin 2021 yılı verilerine göre toplam nüfusu 2.367.645 (TÜİK, 2021), hizmet verilen bölgenin yüzölçümü ise 26.163 km²'dir. 2017 SEGE raporlarına göre hizmet alanındaki tüm iller 6. kademe gelişmişlik düzeyindedir. DİKA'nın hizmet verdiği tüm illerin Türkiye'nin en az gelişmiş illeri arasında olduğu görülmektedir. TRC3 bölgesi ise 26 bölge içerisinde 25. Sıradadır. Bu sıralama ile en düşük sosyo-ekonomik gelişmişlik seviyesi olan 4. kademe de yer almaktadır (STB, 2022).

Her iki kalkınma ajansı da Türkiye'nin az gelişmiş bölgelerinde hizmet vermektedir. İKA'nın hizmet bölgesinin DİKA'ya göre nispeten gelişmiş olduğu görülmektedir. Her iki bölgede de tarım öncelikli gelişen sektördür.

İKA ve DİKA'nın İnsan Kaynağı Görünümü

Ajanslarda istihdam edilecek personelin niteliği ve alım şartları Sanayi ve Teknoloji Bakanlığınca hazırlanan "Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği" ile belirlenmiş olup insan kaynakları politikası çerçevesinde ajansların amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik ihtiyaçlara göre personel istihdam edilmektedir. Ajans personeli 4857 sayılı İş Kanunu'na ve Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği'ne tabidir. Ajans genel sekreteri

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından görevlendirilir. Kalkınma ajansları bünyesinde yer alan personeli; uzman personel, destek hizmetleri personeli ve hizmet personeli olarak ayırmak mümkündür. Bu personelin istihdam koşulları şöyledir:

Uzman Personel: Lisans mezunu olma şartı aranmaktadır. Mühendislik, Mimarlık, İİBF, İstatistik, Hukuk ve Şehir Planlama bölümleri mezunları öncelikli tercih edilmektedir.

Destek Hizmetleri: Asgari ön lisans mezunu olma şartı aranır. Daha çok idari, mali işler, halkla ilişkiler, arşiv ve sekreterlik hizmetleri için istihdam edilmektedirler.

Hizmet Personeli: İki tanım dışındaki görevleri yapmak üzere istihdam edilir.

Görüşmenin yapıldığı 2021 yılı Kasım ayı verilerine göre İKA merkez ve yatırım destek ofislerinde; 1 genel sekreter, 28 uzman, 7 destek personeli, 12 yardımcı hizmetler personeli olmak üzere toplam 48 personel istihdam edilmektedir. Bunlardan 2'si doktora, 18'i yüksek lisans, 16'sı lisans 12'si diğer okullar mezunudur (Tablo 1). Kalkınma ajanslarında yürütülen faaliyetlerin çeşitliliği sebebiyle istihdam edilen personelin mezun olduğu alanlar çeşitlilik göstermektedir. Ancak istihdam edilen personelin büyük çoğunluğunu işletme, iktisat ve mühendislik bölümlerinden mezun kişiler oluşturmaktadır. İKA'da bilgisayar ve elektronik mühendisliği mezunları mühendis olarak istihdam edilen personel içerisinde nicelik olarak öne çıkmaktadır (Tablo 2).

Tablo 1 Araştırma Tarihinde İKA ve DİKA Çalışanlarının Sayısı ve Eğitim Durumu

Çalışan Sayısı ve Eğitim Durumu		İKA	DİKA	Toplam
Toplam Çalışan Sayısı		48	68	116
Eğitim Durumu	İlkokul, Ortaokul, Lise, Ön lisans	12	33	45
	Lisans	16	23	39
	Yüksek Lisans	18	10	28
	Doktora	2	2	4

Kaynak: Yüz yüze görüşme verileri

DİKA merkez ve yatırım destek ofislerinde 2021 yılı Kasım ayı verilerine göre 1 genel sekreter, 26 uzman, 3 destek personeli ve 38 yardımcı hizmetler olmak üzere 68 personel görev yapmaktadır. Ayrıca DİKA'da 05/06/1986 tarihli ve 3308 sayılı Mesleki Eğitim Kanunu'nun 18 inci maddesi kapsamında stajyer öğrenciler dönemsel olarak çalışabilmektedir. Bu kapsamda 2020 yılında merkez ve ajans kapsamındaki illerin yatırım destek ofislerinde 15 stajyer öğrenci çalışmıştır. Ajans personelinin eğitim durumu sorulduğunda 1'i ortaokul, 25'i lise, 7'si ön lisans, 23'ü lisans, 10'u yüksek lisans ve 2'sinin doktora mezunu olduğu; 9 personelin yüksek lisans, 2 personelin de doktora eğitimine devam ettiği bilgisi alınmıştır (Tablo 1). Beyaz yakalı personelin mesleklerine bakıldığında iktisadi ve idari bilimler fakültesi ve mühendislik fakültesi mezunlarının sayıca fazla olduğu göze çarpmaktadır (Tablo 2).

Tablo 2 Araştırma Tarihinde İKA ve DİKA'da Beyaz Yakalı Çalışanların Meslekleri

Unvan	Mezun Olunan Bölüm	İKA	DİKA
Genel Sekreter	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi	-	1
	İngiliz Dili ve Eğitimi	1	-

Uzman Personel	İşletme	6	6
	İktisat	3	1
	Maliye	-	2
	Ekonomi	-	1
	Uluslararası İlişkiler	3	2
	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi	-	2
	Matematik	1	-
	Matematik- Bilgisayar	1	-
	Sosyoloji	1	1
	Şehir ve Bölge Planlama	2	1
	Mimarlık	1	1
	Çevre Mühendisliği	-	1
	Endüstri Mühendisliği	-	2
	İşletme Mühendisliği	-	1
	Elektrik Elektronik Mühendisliği	3	1
	İnşaat Mühendisliği	1	2
	Gıda Mühendisliği	2	1
	Jeofizik Mühendisliği	-	1
	Bilgisayar Mühendisliği	1	-
	Makina Mühendisliği	1	-
Tekstil Mühendisi	2	-	
Destek Personeli	İşletme	4	2
	Gazetecilik	1	1
	Bilgisayar Prog. ve Tekn.	1	-
	İktisat	1	-
TOPLAM		35	30

Kaynak: Yüz yüze görüşme verileri.

Araştırmanın Veri Toplama Araçları ve Verilerin Analizi

Araştırmanın verileri; İKA'da görevli bir destek hizmetleri birimi sorumlusuyla (K1) ve DİKA'da, ajans genel sekreterinin verileri görüp onaylamasıyla, bir insan kaynakları sorumlusuyla (K2) gerçekleştirilen yapılandırılmış yüz yüze görüşmeden ve ajansların web sitelerinden elde edilen dokümanlardan sağlanmıştır. Birincil verinin sağlandığı yüz yüze görüşmeler katılımcılarla kendi makamlarında gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmeler katılımcıya sorular yöneltilerek ve istenen veriler elde edilerek bitirilmiştir. Analizin ardından eksik kalan alanlar için katılımcılarla tekrar görüşülmüştür. İkincil verinin sağlandığı dokümanlar ise; kalkınma ajanslarının web sitelerinin ilgili sayfaları ile siteden alınan faaliyet raporları ve çalışma programlarıdır.

Araştırma, İnönü Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Etik Kurulu Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma Etik Kurulu'nun 28.10.2021 tarihli 2021/20-3 sayılı kararı ile onaylanmıştır. Katılımcılar görüşmeye gönüllü olarak katılmış, sözlü ve yazılı olarak

yeterli düzeyde bilgilendirilmiş, onam formunu okuyup imzalamıştır. Görüşmeler sırasında katılımcıları rahatsız edecek, bilim ve araştırma etiği dışı bir durum yaşanmamıştır.

Eğitimler verilirken ihtiyaç analizinin nasıl yapıldığı, içeriğin nasıl belirlendiği, eğiticilerin nasıl seçildiği, eğitimin yönteminin ne olduğu ve eğitimin çıktıları önemlidir. Bunun yanında geliştirme konusunda örgütün tutumu, koçluk, mentorluk gibi uygulamaların varlığı ve yöneticilerin yetiştirilmesi planlanması gereken diğer alanlardır. Bu çalışmada da bu alanlar üzerinde durulmuş, temalar bu yönde oluşturulmuştur. Elde edilen nitel veri betimsel analiz ile çözümlenmiştir. İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme literatürünün taranması (Açıkalın, 1999; Yüksel, 2000; Noe, 2009) ile elde edilen temalar kullanılarak oluşturulan sorulara alınan cevaplarla İKA ve DİKA'nın insan kaynaklarını eğitime ve geliştirme uygulamaları değerlendirilmiştir.

Bulgular: İpekyolu ve Dicle Kalkınma Ajanslarının İnsan Kaynaklarını Eğitme ve Geliştirme Uygulamaları

Bu başlıkta verilerin analizi sonucunda her bir ajans için elde edilen bulgular paylaşılmıştır. İki ajansın verilerinin karşılaştırılması ise bir sonraki değerlendirme bölümüne bırakılmıştır.

Tema 1: İKA ve DİKA'nın İnsan Kaynaklarını Eğitme Uygulamaları

Bu kategori altında İKA ve DİKA'nın insan kaynaklarını eğitime uygulamaları açıklanmıştır. Kategori eğitim konusunda bilgi veren beş temadan oluşmaktadır. Bunlar; genel eğitim politikaları, eğitimlerin içeriği, eğitim yöntemi ve eğitici seçimi, eğitimlere katılım ve diğer örgütlerle iş birliğidir.

Tema 1 Kategori 1: Genel Eğitim Politikaları

Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği her çalışan için yılda en az 10 gün eğitim verilmesini ve bu eğitimlerde ilgili kurum ve kuruluşlardan azami seviyede faydalanmayı zorunlu tutmaktadır.

DİKA'nın personel eğitim politikası 2019 yılında Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nca hazırlanan "Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği" çerçevesinde şekillenmektedir. Bu çerçevede; mevcut personelin girişimciliğini, yaratıcılığını desteklemek, personele rahat ve güvenilir bir iş ortamı sağlamak, ajans içi ve ajans dışı iletişimi geliştirmek, ajans çalışanları arasında iş birliği ve dayanışmayı geliştirmek, personele çalışma şartları, kişisel ve mesleki gelişim için eğitim olanakları açısından eşit imkânlar sunmak DİKA'nın eğitim politikasını oluşturmaktadır. Bu kapsamda yapılan eğitimlerden beklenen faydalar; performansı arttırarak verimliliği yükseltmek, personelin motivasyonunu arttırmak, ajansa dinamizm kazandırmak, ajans yapısını dış çevreden gelen değişimlere karşı esnek hale getirmek, personel ve birimler arası iletişime katkıda bulunmak ve yöneticilerin denetim ve nezaret yüklerini azaltmak olarak sıralanmıştır.

İKA'nın eğitim politikası genel olarak personeli işin gereğine göre eğitmek ve yetiştirmek üzerine şekillenmektedir. Personele, mesleki ve kişisel yönden yetişmesi ve gelişmesi amacıyla eşit ve uygun imkanlar sağlanmakta ayrıca her personele görevlerinin gerektirdiği nitelik ve ihtiyaca uygun olarak yılda en az 10 hizmet içi eğitim verilmektedir.

Tema 1 Kategori 2: Eğitimlerin İçeriği

DİKA'da çalışanlara uzmanlık alanlarına göre farklı konularda eğitimler verilmektedir. Yeni istihdam edilen personele oryantasyon eğitimleri daha çok ajans personeli tarafından uygulamalı olarak verilmektedir. Gerekli görülen durumlarda yeni başlayan personele yönelik eğitim hizmet alımları da yapılmaktadır. Bu eğitimler ile örgütün temel fonksiyonları hakkında bilgi verilerek personelin görevine adaptasyonun hızlandırılması ve personelden daha hızlı verim alınması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda DİKA'da yeni başlayan personele Tablo 3'te belirtilen 13 farklı konuda eğitim verilmektedir. Oryantasyon süreci sonucunda personele ajansın temel fonksiyonları hakkında uygulamalı sunumlar ve raporlar hazırlanmaktadır. Bu süreçte oryantasyon eğitimi alan personele gerekli yönlendirme ve bilgilendirmeler insan kaynakları yetkilisi tarafından yapılmaktadır. Süreç sonunda ise personelin durumu hakkında genel sekreterlik görüşünü içeren bir rapor hazırlanarak yönetim kuruluna sunulmaktadır.

İKA ajansa yeni katılan personele standart eğitimler vermektedir. Buna göre her personel görev yaptığı birim tarafından oryantasyon ve işe alıştırma eğitimleri almakta personele genel olarak ajansın faaliyet alanları ile ilgili ajans destek, bölge planlama, yatırım teşvik mevzuatı gibi konularda eğitimler verilmektedir.

Tablo 3 DİKA'da Oryantasyon Sürecindeki Personele Verilen Eğitimler

Eğitimin Adı ve İçeriği	Eğitimin Süresi
Proje Hazırlama Eğitimi	3 gün
Proje Değerlendirme Süreci Eğitimi	3 gün
Uygulamalı İzleme Süreci Eğitimi	2 gün
Satın Alma Süreci Eğitimi	1 gün
Resmi Yazışma Kuralları Eğitimi	1 gün
İş Kanunu/Özlük Hakları/Sözleşme Bilgilendirmesi	1 gün
Yönetim Kurulu/Kalkınma Kurulu Toplantı ve Üyeleri Hakkında Bilgilendirme	1 gün
Devlet Destekleri ve Teşvikleri	2 gün
Bölge Planı ve Diğer Kalkınma Planları Hakkında Bilgilendirme	2 gün
EBYS/KAYS Programlarının Kullanımı Hakkında Bilgilendirme	1 gün
Ajans Çalışma Programı ve Faaliyet Raporları Hakkında Bilgilendirme	2 gün
Bölge'nin Tanıtımı	4 gün
AB ve Diğer Uluslararası Fonlar Hakkında Bilgilendirme	2 gün

Kaynak: Yüz Yüze Görüşme Verileri

DİKA'nın mevcut personeli için verilecek genel eğitim faaliyetleri ise ajans birimlerinden veya ajans personelinden (çoğunlukla uzmanlardan) alınan görüş ve öneriler

doğrultusunda insan kaynakları politikası raporuna eklenerek yönetim kuruluna ve çalışma programına eklenerek (bütçesi dahil edilerek) bakanlık onayına sunulmaktadır. Onayı alınan eğitimlerin hangileri olduğu, hangi birimlerin katılacağı, hangi unvana sahip personelin katılacağı, toplamda kaç kişinin katılacağı ve ne kadar sürede eğitim verileceği bir tablo halinde çalışma programında ve insan kaynakları politikası raporunda yer alır. Bu şekilde her personele yılda en az 10 gün olmak üzere ajans içerisinde hizmet içi eğitim verilmesi planlanmaktadır. 2021 yılı içinde “Etkili Konuşma Diksiyon ve Hitabet Eğitimi”, “Yerel ve Kırsal Kalkınma Uzmanlık Eğitimi”, “Afet Farkındalık Eğitimi” ajans personeline verilmiştir.

İKA’da ise personel eğitim politikası kapsamında ajans bünyesinde verilen eğitimler genel olarak iki gruba ayrılmaktadır. Genel eğitimler olarak kabul edilen ve Office programları, protokol kuralları gibi temel konularda verilen eğitimler tüm personele yönelik yapılırken teknik eğitimler olarak kabul edilen yatırım teşvik mevzuatı, insan kaynakları eğitimi gibi teknik konularda verilen eğitimler sadece uzman ve destek personele görevleri ile ilgili olarak verilmektedir. Ayrıca verilen eğitimler her personel için kendi alanı ile ilgili olarak ayrı ayrı belirlenmektedir. Her yıl için birim amirlerinin görüşleri de alınarak genel sekreter tarafından yıllık eğitim planı yapılmaktadır. Yapılan plana göre yıl içerisinde her personel en az 10 gün eğitim almak zorundadır. Personel zorunlu olan bu eğitimin dışında ajansın üye olduğu uluslararası çevrimiçi eğitim platformu içerisinde yer alan sayısız eğitimler içerisinden istediği herhangi bir eğitimden faydalanabilmektedir.

Tablo 4 İKA Destek Personeline 2021 Yılında Verilen Eğitimler

Personelin Görevi	Eğitimin Adı	Süresi
Arşiv Görevlisi	Temel İngilizce A1 ve A2	1 Saat 41 Dakika
	Topluluk Önünde konuşma ve Etkili Sunum Sanatı	1 Saat 33 Dakika
	E-posta ile Etkili İletişim Teknikleri Eğitimi	31 Dakika
	Sıfırdan Microsoft Excel Eğitimi	2 Saat 55 Dakika
	Microsoft Excel	2 Saat 30 Dakika
	1 Günde 10 Günlük İş Bitirin: Herkes İçin Zaman Yönetimi	2 Saat 29 Dakika
	Kendine Koçluk Yap Hedef, Zaman, Özgüven, Motivasyon	3 Saat 9 Dakika
	Stresle Baş Etme Teknikleri Kursu	3 Saat 21 Dakika
	Ekonomi ve Finansı Anlamak	1 Saat 23 Dakika
	İş Yaşamında Proje Yönetimi	4 Saat 41 Dakika
	Baştan Sona İngilizce Eğitimi	36 Saat
	YDS/YÖKDİL Kurs	37 Saat
	Basitten ileriye Excell	3 Saat
	İleri Düzey Excell	11 saat
	İngilizce Önemli Yapılar	7,5 Saat
	Hızlı İngilizce	1 15 Saat

İnsan Kaynakları	Hızlı İngilizce	2 25 Saat
	Hızlı İngilizce	3 29 Saat
	Google E-Tablolar	4 Saat
	İleri Düzey Powerpoint	3 Saat
Bilgi İşlem	Hızlı İngilizce	1 Saat 15 Dakika
	Hızlı İngilizce	2 Saat 25 Dakika
	Hızlı İngilizce	3 Saat 29 Dakika
	Google E-Tablolar	4 Saat
	Baştan Sona İngilizce Eğitimi - Sıfırdan Başlayanlar İçin	36,5 Saat
	İngilizce Cümle Kurma Teknikleri	15 Saat
	İngilizce Kelime Kursu: En Yaygın 6000+ Kelime - Aktiviteler	20 Saat
	1 Günde 10 Günlük İş Bitirin: Herkes için Zaman Yönetimi	2,5 Saat
	Sıfırdan Windows Server Ve Sistem Yöneticiliği Eğitimi-2021	15 Saat
	Kendine Koçluk Yap! "Hedef, Zaman, Özgüven, Motivasyon"	3 Saat
Muhasebe	Diksiyon ve Güzel Konuşma	1 Saat 19 Dakika
	Yatırım ve Teknik Analiz Yöntemleri	18 Saat 41 Dakika
	Blockchain ve Bitcoin Nedir?	1 Saat 50 Dakika
	Şirket Değerleme Eğitimi	8 Saat 15 Dakika
	Kripto Para Piyasası-Teknik Analiz Eğitimi	1 Saat 44 Dakika
	Temel Analiz Eğitimi ve Borsa Akademisi	7 Saat 54 Dakika
	Stresin Psikolojisi: Stres Yönetimi Artık Çok Kolay	1 Saat 22 Dakika
	Gülgun Feyman ile Güzel ve Etkili Konuşmak	2 Saat 26 Dakika
	Sıfırdan Ustalıkla Microsoft Excel Türkçe - Her Seviye	31 Saat 15 Dakika
	Excel'de Finans Modelleme ve Proforma Finansal Tablolar	1 Saat 31 Dakika

Kaynak: Yüz yüze görüşme verileri

Tablo 4 incelendiğinde her birim için o birimde çalışanların görev alanları ile ilgili eğitimlerin belirlendiği görülmektedir. Bunlar destek personeli için belirlenen eğitimler ve eğitimlerin süreleridir. Dil eğitimleri ve bilgisayar bilgisi eğitimleri sayı ve süre olarak öne çıkmaktadır. Ajansta çalışan uzman personel için belirlenen eğitimler daha teknik konular içermektedir. Tablo 5 uzman personele verilen eğitimler ve bu eğitimlerin sürelerine ilişkin bilgiler içermektedir.

Tablo 5 İKA Uzman Personeline 2021 Yılında Verilen Eğitimler

Uzman Personel	PMP Temel Proje Yönetimi Yaklaşımı	4,5 Saat
	Building Your English Brain	3 Saat
	E-posta ile Etkili İletişim Teknikleri Eğitimi	31 Dakika

	Stres Yönetimi	1,5 Saat
	SPSS ve AMOS ile Uygulamalı İstatistik Eğitimi	14 Saat
	En Hızlı Tekniklerle Etkileyici Powerpoint Sunumları	4,5 Saat
	YDS Dilbilgisi(Tüm Konular)	35 Saat

Kaynak: Yüz yüze görüşme verileri

İKA'da personelin çalıştığı birime ve ajans içerisinde yaptığı işe göre eğitim konuları farklılaşmaktadır. Ancak genel olarak eğitim konuları her birim amirinin isteği ve genel sekreterin uygun görmesi ile belirlenmektedir. Personel branş, ilgi alanı, çalıştığı birim düşünülerek eğitimlere yönlendirilmektedir. İKA'da personelin çalıştığı birim veya branş ile ilgili olmayan ancak ilgi duyduğu konularda (kadın kooperatifleri, cinsiyet eşitsizliği gibi) eğitim almayı talep etmesi halinde bu talepler de dikkate alınmaktadır. Personel bu eğitimi aldıktan sonra bu alanda bir proje söz konusu olduğunda önce bu eğitimi alan personel projede değerlendirilmektedir.

Tema 1 Kategori 3: Eğitim Yöntemi ve Eğitici Seçimi

DİKA'da eğitimler genel olarak ajans içerisinde verilmektedir. Personelin bilgi düzeyi ve yetkinliklerinin artırılarak ajansa sundukları katkının artırılması için bir kısım hizmet içi eğitimler, personele yönelik spesifik olarak belirlenen eğitimler, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından verilmesi planlanan eğitimler ile diğer kurum ve kuruluşlarca verilen çeşitli eğitimler ajansın sorumluluk bölgesi içinde veya bölge dışında gerçekleştirilebilmektedir. DİKA eğitici olarak kendi çalışanlarını tercih etmekle birlikte dışarıdan da hizmet almaktadır. Örneğin; 2021 yılında "Etkili Konuşma Diksiyon ve Hitabet Eğitimi" ile "Yerel ve Kırsal Kalkınma Uzmanlık" eğitimleri için hizmet satın alma süreci işletilmiş ve personele eğitimler verilmiştir.

DİKA özel konularda çalışan uzmanların ihtiyaç duydukları eğitimleri dışarıdan almasına da fırsat vermektedir. Bu eğitimi alan çalışanlar edindikleri bilgileri diğer çalışanlara aktarmaktadırlar. Bunların yanında içinde bulunduğumuz dönemde belki de en önemlisi Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü'nün anlaşmalı olduğu UDEMY çevrimiçi eğitim platformudur. Bu platformdan her çalışanın en az 10 eğitim alması planlanmıştır ancak platform çok daha fazla imkânı çalışanlara sunmaktadır. Bu şekilde eğitim maliyetleri de azaltılmış olmaktadır.

DİKA'da eğitimlerin verimliliği konusunda oryantasyon sürecinde olan yeni personele verilen eğitimlerin ajansın tecrübeli personeli tarafından verilmesi, adaptasyon ve uyum ile çalışma sistemlerinin tanıtılması açısından daha verimli olmaktadır. Ancak bu süreç dışında diğer personele verilecek eğitimlerde hizmet alımıyla ve kurum dışından verilen eğitimlerin daha verimli olduğu söylenmiştir. Bunun yanında eğitimlerden uygulamalı olarak ve yüz yüze yapılan yapıların daha verimli olduğu belirtilmiştir.

İKA personel eğitimleri konusunda her yıl bir sonraki yıl için eğitim planı hazırlamaktadır. Bu doğrultuda her yıl için birim amirlerinin görüşleri de alınarak genel sekreter tarafından yıllık eğitim planı yapılmaktadır. Yapılan plana göre yıl içerisinde her personel en az 10 eğitim almak zorundadır. Personel zorunlu olan bu 10 eğitimin dışında ajansın üye olduğu uluslararası çevrimiçi eğitim platformu içerisinde yer alan eğitimler içerisinden istediği herhangi bir eğitimden faydalanabilmektedir.

İKA geçmiş yıllarda hizmet alımı yoluyla dışarıdan eğitici personel temin edilen ajansta

2021 yılı için bir uluslararası çevrimiçi eğitim platformu ile protokol yapılmış ve eğitimler bu platform üzerinden çevrimiçi olarak verilmeye başlanmıştır. K1 bu platformun adını vermemiştir.

İKA çevrimiçi eğitim platformu üzerinden alınan eğitimlerin fiziki ortamda gerçekleştirilen yüz yüze eğitimlere kıyasla daha faydalı olduğunu savunmaktadır. Ajans yetkilisine göre çevrimiçi eğitimde personel eğitimi alacağı zamanı kendi belirleyebilmekte eğitim üzerinde kontrol sahibi olabilmektedir. Bu sebeple personel eğitim alırken belirli bir esnekliğe sahip olmaktadır. İş yoğunluğu ve müsaitlik gibi eğitimi kısıtlayabilecek unsurlar da çevrimiçi eğitim sürecinde ortaya çıkmamaktadır. Ayrıca platforma sınırsız üyelik sebebiyle standart eğitimlerin dışında personelin kendini geliştirmek için farklı eğitimler almasının da önü açılmıştır.

Tema 1 Kategori 4: Eğitimlere Katılım

DİKA'da verilen eğitimleri şu şekilde sınıflandırmak mümkündür:

- | | | |
|--|---|---------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> i. Tüm çalışanlara verilen eğitimler, ii. Uzman ve destek personeline verilen eğitimler, iii. Birimlerin kendi eğitimleri. iv. Personele özgü nitelik geliştirme eğitimleri v. Personelin talep ettiği eğitimler | } | <p>Bu eğitimler zorunludur.</p> |
|--|---|---------------------------------|

Zorunlu eğitimlere katılan personelin imza föyleri alınarak raporlanmakta ve eğitim sertifikalarının bir nüshası personel özlük dosyalarına aktarılmaktadır. Ancak personele özgü nitelik geliştirme eğitimleri veya personelin talepleri doğrultusunda açılan eğitimlere diğer personelin katılımı zorunlu değildir, iş yoğunluğu ve ilgisine göre katılım teşvik edilmektedir.

DİKA'da eğitimler bilgi ve beceri kazanımına yönelik olduğundan ve ölçüm sistemi doğrudan değerlendirme içermediğinden eğitime katılan personele sadece sertifikalar verilmektedir. Bunların dışında; verilen eğitimlerde plaket, sıralamaya dayalı ödüller, nakdi yardım gibi ödül sistemi yer almamaktadır. Böylece eğitime katılan personelin motivasyonunun artırılması sağlanmaktadır. Ayrıca eğitimlere katılan personele kimi zaman ajans logolu hediyelikler verilmektedir. Eğitim faaliyetleri sırasında etkinlikler yapılmaktadır. Ajans dışında verilen eğitimler için personelin motivasyon artırıcı etkinlikler yapabileceği mekanlar tercih edilmektedir.

İKA, ajans bünyesinde istihdam edilen her personelin yıl içerisinde önceden belirlenmiş 10 eğitimi almasını zorunlu tutmaktadır. Bu sebeple söz konusu 10 eğitim için gönüllülük aranmamaktadır. Ancak çevrimiçi platform üzerindeki diğer eğitimleri alıp almamak personelin inisiyatifindedir. İKA Ajans eğitimlere katılımı artırıcı yöntemleri tercih etmemektedir. Bu kapsamda eğitim alan personel için bir ödüllendirme söz konusu değildir. Her personel görevi gereği bu eğitimleri zorunlu olarak almaktadır. Ancak eğitim platformuna sınırsız erişim imkanı sebebiyle personel kendini geliştirme imkanı bulmaktadır. Ajans bu fırsatın bir ödül olarak değerlendirilebileceğini düşünmektedir.

Tema 1 Kategori 5: Diğer Örgütlerle İş Birliği

DİKA'da personeline verilen eğitimler mevzuatta belirtilen hususlar çerçevesinde ajansın

kendi imkanları dahilinde gerçekleştirilmektedir. Personelin yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik eğitimlerle ilgili olarak sürekli bir şekilde üniversitelerle gerçekleştirilen herhangi bir protokol veya iş birliği bulunmamaktadır. Ancak ihtiyaç duyulan konularla ilgili hizmet alımına gidilebildiği gibi eğitimin konusu hakkındaki yetkinlikler temel alınarak kamu kurum ve kuruluşları tarafından veya üniversitelerden de eğitim alınabilmektedir. Örneğin; 2021 yılında gerçekleştirilen “Afet Farkındalık Eğitimi” AFAD tarafından sağlanmış olup tüm personele verilmiştir. Dışarıdan hizmet alımı ile gerçekleşen eğitimlerde üniversite öğretmenleri de yer alabilmektedir. Örneğin; 2021 yılı içinde ajans personeline verilen “Yerel ve Kırsal Kalkınmada Uzmanlık” eğitimi Özyeğin Üniversitesi tarafından verilmiştir.

DİKA’da bunların yanı sıra Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü tarafından “UDEMY” çevrimiçi eğitim platformu ile yapılan protokol kapsamında personele yıl boyunca erişim imkânı sağlanmıştır. Bu sayede sisteme tanımlı personele eğitimler atanmakta ve almış olduğu eğitimler izlenebilmektedir. Ajans bünyesinde görev yapan uzman ve destek personelinin bir yıllık süre zarfında bu platform üzerinden en az 10 eğitimi tamamlaması planlanmaktadır.

Ayrıca, DİKA’da Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından tüm kamu kurumlarına sunulan ve e-devlet sistemi üzerinden giriş yapılabilen “Uzaktan Eğitim Kapısı” uygulaması ile hizmet içi eğitimler çevrimiçi olarak gerçekleştirilebilmekte ve bu uygulamada bulunan eğitim konularından istifade edilmektedir.

DİKA’da eğitimlerin konusuna göre hizmet alımı yoluyla eğitim hizmeti alınmaktadır. Ancak bu hizmet ihtiyaç analizine yönelik bir danışmanlık hizmeti değildir. Bu konuda K2 şunları eklemiştir:

K2: “Eğitimin detaylarına ilişkin bilgiler hizmet alımı ihale sürecinden önce hazırlanan teknik ve idari şartnamede yer alır. İhale için teklif sunan firmalar ihale sürecinde teknik şartnamede belirtilen detaylara göre teklif sunarlar. İhaleyi alan firmadan eğitmen bilgileri istenir ve incelenir. Uygun görülmediği takdirde gerekli görüşmeler sağlanır. Anlaşma sağlanamadığı durumlarda hizmet alımı iptal edilir. Eğitim politikalarının ilkeleri Personel Yönetmeliğinde belirtilmiştir. Ajanslar bu ilkeler doğrultusunda eğitim politikalarını belirlemektedir.”

İKA’nın personel eğitimi konusunda herhangi bir kurum ile yazılı bir iş birliği protokolü bulunmamaktadır. Ancak kalkınma ajansları diğer kalkınma ajanslarını da ilgilendiren özel konularda eğitimler planladıklarında diğer kalkınma ajanslarını eğitime davet edebilmektedir. İKA’da diğer ajansları zaman zaman düzenlediği eğitimlere davet etmektedir. Diğer kamu kurumlarından eğitim alınmamakta ancak talep edilmesi halinde diğer kamu kurumlarına (belediyeler, üniversiteler gibi) iş birliği yoluyla eğitimler verilmektedir. İKA eğitim politikasını belirlerken ve yıllık eğitim planlarını hazırlarken eğitim ihtiyaç analizini kendi bünyesinde yapmaktadır. Bu sebeple personel eğitimi konusunda özel danışmanlık hizmeti alınmamaktadır.

İKA yetkilisi eğiticinin üniversitelerden temini ile ilgili olarak ajans politikasını şu şekilde açıklamaktadır:

K1: “Online eğitim platformu ile protokol imzalanmadan önce ajans için bir eğitim planlandığında önce şehirdeki üniversitelerden eğitim konusu ile ilgili bir uzman olup olmadığını araştırıyorduk. Eğer eğitimi verecek uzman şehrin üniversitelerinde

bulunuyorsa hizmet alımı yoluyla önceliği bu uzmanlara veriyorduk.”

İKA'nın eğitimlerini tümüyle çevrimiçi ortama taşıdığı söylenebilir.

Tema 2: İKA ve DİKA'nın İnsan Kaynağını Geliştirme Uygulamaları

Bu kategori altında İKA ve DİKA'nın insan kaynaklarını geliştirme uygulamaları açıklanmıştır. Kategori geliştirme konusunda bilgi veren üç temadan oluşmaktadır. Bunlar; yöneticilik eğitimi, koçluk, mentorluk vb. uygulamalar ve yurtdışı eğitimlerdir.

Tema 2 Kategori 1: Yöneticilik Eğitimi

DİKA'da yöneticilik pozisyonunda değerlendirilme ihtimallerine karşı uzman personele, liderlik ve yöneticilik, etkili konuşma, diksiyon, hitabet, insan kaynakları yönetimi, protokol, sunuş gibi çeşitli eğitimler verilmektedir. DİKA'da ayrıca özellikli konularda çalışan uzmanların, alanlarında bilgi ve yetkinlik düzeylerini artırarak ajans çalışmalarına daha etkin katkı sunabilmeleri için ihtiyaç duydukları eğitimleri kurum dışından alabilmeleri için birimlerden alınan görüşler doğrultusunda eğitimler belirlenmiştir. Kurum dışında düzenlenen eğitimlere katılan personelin, edindiği bilgi ve tecrübeyi ilgili diğer ajans personeline aktarmaları amaçlanmıştır.

İKA katılımcısı ise bu konuda şunları aktarmıştır:

K1: “İKA Ajansın protokol imzaladığı çevrimiçi eğitim platformu içerisinde ileride yönetici olabilecek personel için eğitimler mevcuttur. Personelin kendisinin istemesi halinde bu eğitimleri alması mümkündür. İleride yönetici olabilecek personel için genel sekreter ve birim amirlerinin kararı ile ayrıca eğitimler belirlenebilmektedir.”

Tema 2 Kategori 2: Koçluk, Mentorluk vb. Uygulamalar

DİKA'nın personeline yönelik koçluk ve mentorluk gibi uygulamaları bulunmamaktadır. Ancak ajansta yeni başlayan personele oryantasyon süreci boyunca gerekli yönlendirme ve bilgilendirmeler tıpkı bir mentor gibi insan kaynakları yetkilisi tarafından yapılmaktadır. Koçluk ve mentorluk görevlerini ajans içerisinde koordinatörler, birim başkanları ve genel sekreter yerine getirmektedir ancak resmi bir program yoktur.

İKA'nın da aynı şekilde koçluk, mentorluk gibi özel sektör uygulamalarından yararlanmayı tercih etmediği görülmektedir. Ancak ajans personeli istekli olması halinde koçluk, mentorluk eğitimleri alabilmektedir.

Tema 2 Kategori 3: Yurtdışı Eğitimler

DİKA'da personel, ajansın görev alanları içerisinde amaç ve hedefler doğrultusunda eğitim almak üzere yurtdışına gönderilebilir. Bu genel sekreter tarafından belirlenmektedir. Yönetmeliğe göre ilgili personel eğitim sonunda eğitimde bulunduğu sürenin 3 katı süre ile ajansta çalışmak zorundadır. Verilerin toplandığı döneme kadar DİKA tarafından yurtdışına gönderilen personel olmamıştır. Bunun yanında DİKA personeli ücretsiz izin alarak belirli burs veya programlar kapsamında yurtdışı üniversitelerden kendisinin almış olduğu kabuller neticesinde lisansüstü eğitime gidebilmektedir. Bu şekilde yurtdışında eğitim alacak personele genel sekreter onayı ile en fazla iki yıl süre verilmektedir. İki yıldan fazla süreler için yönetim kurulunun onayı aranmaktadır. K2, hali hazırda iki uzman personelin bölgesel kalkınma konularında yüksek lisans eğitimi almak üzere yurtdışında bulunduğunu belirtmiştir.

İKA personel eğitimi konusunda yurtdışı eğitimlere bakanlık izni ile personel göndermektedir. Ancak gönderilecek eğitimlerin genel olarak ajans faaliyetleri ile ilişkili olması, kalkınma temalı olması gerekmektedir. Ayrıca eğitimlerin uluslararası organizasyonlarca fonlanması tercih edilmektedir.

Tema 3: Eğitim-Geliştirme Verimliliği ve Etkililiği

DİKA'da eğitimler içerisinde yapılan anketler ve alınan görüşler doğrultusunda eğitimlerin yeterliliği konusunda değerlendirme yapılmaktadır. Eğitimlere katılım takip edilmekte, eğitim sonrasında personelin almış olduğu eğitimler ile ilgili bilgi notu veya rapor talep edilebilmektedir. Buradan edinilen veriler, eğitmenler ile paylaşılarak varsa eksikliklerin giderilmesi sağlanmakta ve sonraki yıl eğitimleri planlanmakta, verilen eğitimlerin verimliliği ve etkililiği artırılmaya çalışılmaktadır. DİKA'da eğitimler neticesinde elde edilen bulgular ve değerlendirmeler, her yıl hazırlanan Ajans İnsan Kaynakları Politikası Raporuna işlenmektedir. Gelecek dönemdeki eğitimler elde edilen bulgular gözetilerek belirlenmektedir. Hazırlanan rapor Yönetim Kuruluna sunulmaktadır. Araştırmanın yapıldığı dönemde 2021 yılı raporu henüz oluşmadığından 2020 ise henüz onaylanmadığından araştırmacılarla paylaşılmamıştır. Bununla birlikte, faaliyet raporlarında yıl içerisinde alınan hizmet içi ve diğer eğitimlerle ilgili bilgiler, katılımcı sayıları, eğitim süresi gibi bilgilere yer verilmektedir.

DİKA'da doğrudan başarı ölçümüne yönelik test vb. bir uygulama bulunmamaktadır. Eğitimlerin verimliliğinin ve etkililiğinin ölçülmesi genellikle verilen eğitime yönelik bilgi ve becerinin aktif olarak kullanımına odaklanmıştır. Bilgi ve beceri kazandıran belirgin eğitimler neticesinde personelin eğitim aldığı hususta bilgisine başvurulmaktadır. Söz gelimi proje döngüsü yönetimi eğitimi alan personelin diğer kurum personeline teknik destek sağlaması istenmektedir. Böylece alınan eğitimin ne kadar başarılı olduğu uygulamalar sonucunda ölçülmüş olmaktadır.

İKA genel olarak ajansın faaliyet alanlarına göre her personel için farklı bir eğitim planı yapmaktadır. Hazırlanan planlar dahilinde verilen eğitimlerin ölçülmesi eğitimin verimliliğinin ve etkililiğinin tespiti açısından önem arz etmektedir. Bu kapsamda ajans verilen eğitimlerin ve yapılan geliştirme faaliyetlerinin sonuçlarını ölçmek için iki yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemlerden ilki memnuniyet anketleridir. Her eğitimden sonra personele uygulanan memnuniyet anketi ile eğitim çıktıları ölçülmektedir. Eğitim ve geliştirme faaliyetinin sonunda kazanılan bilgi ve becerinin işe ne kadar yansıdığını ölçmek amacıyla ajans gözlem yolunu tercih etmektedir. Eğitimden sonra her personel amirleri tarafından gözlenerek eğitimin verimliliği ölçülmektedir. Personel geribildirimlerine göre gerektiğinde eğitimler revize edilmektedir. Zamanlama ve içerikler ile ilgili şikayetler değerlendirilerek eğitimlerin zamanlaması ve içerikleri ile ilgili değişiklikler yapılmaktadır. Ancak yeni sistemde (çevrimiçi eğitim platformu) genel olarak zamanlama veya içeriklerle ilgili bir sorun yaşanmamaktadır. K1, eğitimler sonucunda personelin niteliklerinin ve yeterliklerinin arttığını, eğitimlerden memnun kaldıklarını aktarmıştır.

Değerlendirme

Tablo 6'da DİKA ve İKA'nın insan kaynaklarını eğitime ve geliştirme faaliyetlerinin özeti verilmiştir. Elde edilen verilerin değerlendirilmesiyle ulaşılan bulgular şöyledir:

DİKA ve İKA her ikisi de aynı zamanlarda ve aynı hukuki dayanak ile Türkiye'nin

Güneydoğu Anadolu Bölgesinde yer alan illerde kurulmuşlardır. Her iki bölge de AB kurumlarınca belirlenen aynı NUTS 1 (Nomenclature of Territorial Units For Statistics) düzeyi içerisinde yer almaktadır. Ajansların hizmet alanı incelendiğinde yüzölçümü, nüfus ve gelişmişlik açısından benzer özellikler gösterdiği söylenebilir. Ancak; İKA'nın yer aldığı TRC1 bölgesinin DİKA'nın yer aldığı TRC3 bölgesine göre nispeten gelişmiş olduğu bilinmektedir. Ayrıca DİKA'nın bulunduğu bölgenin yüzölçümü geniştir. Dolayısıyla nüfus yoğunluğu daha azdır. Ajansların teşkilat yapısı da hem yasal nedenlerle hem de hizmet alanı nedeniyle benzerlik göstermektedir. Elbette özerk kamu örgütleri olmaları nedeniyle teşkilatlanma konusunda ayrıldıkları alanlar vardır.

İKA'da çalışan sayısının daha az olduğu göze çarpmaktadır. Hizmet verilen il sayısının DİKA'da bir fazla olması bu sonucu doğurmuş olabilir. Bununla birlikte DİKA'da yardımcı hizmet personeli oranının daha fazla olduğu dikkat çekmektedir. İKA'da çalışanların eğitim durumu daha yüksektir. Her iki ajansa da lisans mezunu olan çalışanların lisansüstü eğitim yapmayı tercih ettiği görülmektedir. Lisans mezuniyetleri ağırlıklı olarak İİBF ve mühendislik fakülteleridir.

Her iki ajansın da eğitim ve geliştirme politikası 2019 yılında Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nca hazırlanan "Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği" çerçevesinde şekillenmektedir. Yasal zorunluluklar dışında her iki ajansın da yapılan iş ve personelin niteliği gereği, personel eğitimine önem verdiği anlaşılmıştır. Genel eğitim politikaları açısından karşılaştırıldığında İKA'nın işin gerekleri ve kişisel gelişim üzerinde durduğu, DİKA'nın ise motivasyon, performans, verimlilik, dinamizm, esneklik, iletişim ve yöneticilerin yükünü azaltmak gibi daha geniş bir çerçeveden baktığı görülmektedir.

DİKA'da oryantasyon eğitimleri ajans personeli tarafından verilmekte kimi zaman hizmet alımı tercih edilmektedir. Bu eğitimlerin (Tablo 3) ağırlıklı olarak ajansı, hizmet alanını ve temel faaliyetlerini tanıtan eğitimler olduğu görülmüştür. İKA da işe yeni alınan personelin eğitiminden kendi birimi sorumludur. Eğitim içeriği DİKA ile benzerdir.

İKA'da oryantasyon dışında kalan eğitimler iki gruba ayrılabilir. Protokol kuralları gibi genel kabul edilen eğitimler tüm personele, yatırım teşvik mevzuatı gibi teknik eğitimler sadece ilgili personele verilmektedir. Eğitimlerin içeriği belirlenirken her personel ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Personelin iş gereklerini sağlamak üzere her yıl 10 eğitim alması zorunludur. Bunun dışında çevrimiçi eğitim platformundan herkes istediği eğitimi alabilmektedir. Tablo 4 ve 5'deki verilerde destek ve uzman personeline kendi işleriyle ilgili eğitimler dışında ağırlıklı olarak yabancı dil ve bilgisayar bilgisi eğitimlerinin verildiği görülmektedir. Stres yönetimi gibi çalışanların psikolojisini düşünen eğitimler de ayrıca göze çarpmaktadır. DİKA tarafından eğitimlerin adı ve içeriği konusunda çok ayrıntılı bilgi verilmese de İKA ile benzer olduğu bilinmektedir. Her iki ajansa da personel, eğitim takvimi dışında istediği eğitimi almaktadır. Dikkat çeken eğitimlerin takip edilmesi ve eğitim alınan konu ile ilgili bir proje olduğunda o eğitimi alan personele yönlendirilmesidir. Yani eğitimler sadece verilmiş olmak için verilmemektedir.

DİKA eğitim mekânı olarak kendi binasını ve eğitici olarak kendi çalışanlarını öncelikli tercih etmektedir. Ancak personelin uzmanlığının olmadığı konularda hizmet alımı ile eğitim verilmektedir. UDEMY eğitim platformu ise ajansın hayatına girdiği günden buyana alışkanlıkları değiştirmiştir. Daha az hizmet alımı, mesai saatlerine bağlı

kalmadan eğitim, içerik çeşitliliği platformun sunduğu bazı avantajlardır. DİKA'da oryantasyon eğitimini kendileri verdiklerinde daha verimli iken diğer eğitimlerin dışarıdan alınması daha verimli görülmektedir. İKA'nın da benzer yolları izlediği görülmektedir. Ancak İKA'nın çevrimiçi platformu yüz yüze eğitimlere daha fazla tercih ettiği söylenebilir. Ajans çevrimiçi eğitimleri her yönden daha verimli bulmaktadır.

DİKA'da ajansın eğitim takvimi içerisinde belirlenen eğitimlere katılım zorunludur. Personelin kendisinin talep ettiği kişisel gelişim eğitimlerine katılım gönüllüdür. Eğitime katılan personele sertifika verilmektedir. Küçük etkinlikler ve hediyeler ile personelin katılım motivasyonu artırılmaktadır. Ajan dışında yapılacak eğitimler için stres atılabilecek mekanlar tercih edilmektedir. İKA'da yılda 10 eğitim zorunludur. Bunun dışındaki eğitimlere katılımı teşvik edici faaliyetler bulunmamaktadır. Çevrimiçi platformun sunduğu nitelikli içerik ödül olarak kabul edilmektedir. Zorunlu eğitimler dışındaki eğitimlerde DİKA'nın teşvik edici olduğu İKA'nın ise bu konuda personelin zaten bilinçli olduğu ve isterse kendini geliştirebileceği kabulüyle hareket ettiği görülmektedir.

Her iki ajansın da eğitim konusunda diğer örgütlerle sürekli bir iş birliği yoktur. Gerekli durumda hizmet alımı yoluyla iş birlikleri kurulmaktadır. Bu iş birlikleri içerisinde kamu örgütleri ve üniversiteler yer alabilmektedir. Her iki ajansın da Bakanlık yoluyla çevrimiçi platformlar ile anlaşması vardır. İKA'nın bütünüyle çevrimiçi platformu tercih ettiği söylenebilir. DİKA ayrıca Cumhurbaşkanlığı İK Ofisi uzaktan eğitim kapısından da faydalandığını dile getirmiştir. Danışmanlık hizmeti alınmamakta eğitim ihtiyacı kendi bünyelerinde belirlenmektedir. Burada Ajans'ın eğitimlerin verilmesi konusunda birçok alternatifinin ve çeşitliliğinin olduğu görülmekle birlikte üniversitelerden sürekli destek ve iş birliğinin olmaması önemli bir eksiklik olarak görülebilir.

Geliştirme açısından bakıldığında DİKA'nın ileride yönetici olabilecek personele özel eğitimler verdiği İKA'nın ise çalışanlarını çevrimiçi platforma yönlendirdiği ve ağırlıklı olarak bu seçimi personele bıraktığı görülmektedir. Her iki ajansta da resmi bir koçluk veya mentorluk uygulaması yoktur. DİKA ast üst ilişkisi içerisindeki tecrübe aktarımını bu uygulamaya örnek olarak göstermiştir. İKA ise personelin isterse bu konuda eğitim alabileceğini söylemiştir. Her iki ajansında eğitim konusunda oldukça iyi bir seviyede olduğu ama geliştirme konusunda pek fazla uygulama bulunmadığı görülmektedir.

Her iki ajans da personelini, gerekirse, yurtdışı eğitimine gönderebilmektedir. DİKA'da henüz böyle bir uygulama olmamıştır. Personel ücretsiz izin alarak yurtdışında lisansüstü eğitim alabilmektedir. DİKA'nın iki uzman personeli bu şekilde eğitim almaktadır. İKA ise uluslararası orginazasyonlarca fonlanırsa ve kalkınma temalı olması şartıyla yurtdışı eğitimlere sıcak bakmaktadır.

DİKA'da farklı yöntemlerle eğitimlerin verimliliği ölçülmekte ve veriler bir sonraki yıl eğitimlerine yol göstermektedir. İKA memnuniyet anketleri ve gözlem yoluyla eğitimlerin verimliliğini ve etkililiğini ölçmektedir. Her iki ajansın da eğitime ayrılan bütçenin boşa gitmemesi adına eğitimlerin etkililiğine önem verdiği görülmektedir.

Tablo 6 DİKA ve İKA'da İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi

KONU	DİCLE KA	İPEKYOLU KA
------	----------	-------------

Hizmet İlleri	TRC3: Mardin, Batman, Siirt, Şırnak	TRC1: Gaziantep, Kilis, Adıyaman
Hizmet Alanı	26.163 km ²	15.280 km ²
Hizmet Verilen Nüfus	2.367.645	2.908.406
Örgüt Yapısı	Mevzuata uygun yapılanma	Mevzuata uygun yapılanma
Personel Sayısı	68	48
Personel Hakkında	Personel sayısı daha fazla Hizmet personelinin oranı yüksek	Eğitim durumu daha yüksek
	DİCLE KA	İPEKYOLU KA
Personel Eğitim Politikaları	Performansı arttırmak Verimliliği arttırmak Motivasyonu arttırmak Dinamizm sağlamak Esneklik sağlamak İletişimi arttırmak Yöneticinin yükünü azaltmak	İşin gereğini sağlamak Mesleki gelişimi sağlamak Kişisel gelişimi sağlamak Eşit ve uygun imkanlar sunmak
Eğitimlerin İçeriği	Personelden gelen talep önemli Oryantasyon eğitimleri standart Genel eğitimler var Birimlere yönelik eğitimler Kişisel gelişim eğitimleri var	Personelden gelen talep önemli Oryantasyon eğitimleri standart Genel eğitimler var Birimlere yönelik eğitimler var Kişisel gelişim eğitimleri var
Eğiticiler	Kendi personeli Hizmet alımı Çevrimiçi platform	Hizmet alımı Çevrimiçi platform
Eğitime Katılım	Bir kısmı zorunlu Sertifika veriliyor Küçük hediyelikler ve etkinlikler ile katılımı artırma Motivasyonu arttıracak eğitim mekânı seçimi yapılıyor.	Bir kısmı zorunlu Ödüllendirme vb. yok
Diğer Örgütlerle İş Birliği	Resmi iş birliği yok Çevrimiçi eğitimler tercih ediliyor Uzaktan eğitim kapısı kullanılıyor AFAD gibi uzman kurumlardan eğitim alınıyor İhale yoluyla eğitim hizmeti alınıyor	Resmi iş birliği yok 2021 öncesi üniversitelerden uzmanlar ve hizmet alımı var Artık çevrimiçi eğitimler tercih ediliyor
Yöneticilik Eğitimi	Uzman personele yönelik eğitimler var	Online platformdan isteyen alabiliyor
Koçluk, Mentorluk vb. Uygulamalar	Uygulama yok	Uygulama yok İsteyen personel bu eğitimleri alabiliyor
	DİCLE KA	İPEKYOLU KA

Yurtdışı Eğitimler	Mevzuatta var ama uygulama olmamış Ücretsiz izin alarak yüksek lisans yapan var	Kurallar çerçevesinde mümkün
Eğitim ve Geliştirmenin Verimliliği ve Etkililiği	Anketler, raporlar, gözlem yoluyla ölçülüyor	Anketler, raporlar, gözlem yoluyla ölçülüyor

Sonuç

Dünya üzerinde çok fazla sayıda kalkınma ajansı bulunduğu gibi bu yönetimsici örgütlerin her birinin yapısı, işlev ve insan kaynağı bakımından birbirinden farklı olduğunu söylemek mümkündür. Elbette bu kaynakların sadece varlığı değil koordinasyon içerisinde kullanılabilmesi de önemlidir. Kalkınma ajansları gibi çağdaş örgütlerin ise bu koordinasyonu en iyi şekilde gerçekleştirmeleri beklenir. Bu anlamda her iki ajansın da farklı eğitim politikası benimsediği görülmüştür. Hizmet verilen bölgelerin farklı olması, yöneticilerin farklı olması, çalışanların farklı olması buna neden olabilir. Aslında bu farklılık ajansların özerk yapısı düşünüldüğünde beklenen ve istenen bir durumdur. Ancak politika farklılığına rağmen eğitim içeriklerinin benzer olduğu görülmüştür. İleride yapılacak araştırmalar bunun nedenleri üzerine kurulabilir.

Eğitim ve geliştirme alanında yaptıkları kapsamlı literatür taraması ile Salas ve diğerleri (2012, s.74-75) genel olarak şu sonuca ulaşmıştır; eğitim önemlidir ve eğitimin nasıl dizayn edildiği, sunulduğu ve uygulandığı da önemlidir. Eğitimin çalışan performansını, örgütsel verimliliği arttırdığı birçok araştırmada kanıtlanmıştır. Ajansların, performansı arttırmak, verimliliği arttırmak, motivasyonu arttırmak, dinamizm sağlamak, esneklik sağlamak, iletişimi arttırmak, yöneticinin yükünü azaltmak yanında işin gereğini sağlamak, mesleki gelişimi sağlamak, kişisel gelişimi sağlamak, eşit ve uygun imkanlar sunmak gibi 21. yüzyıl insan kaynakları politikalarını benimsediği görülmüştür. Daha önce Serhat Kalkınma Ajansı'nda yapılan bir çalışma bu verileri destekler niteliktedir (Arslan ve Nalcı Arıbaş, 2020). Bununla birlikte bugün araştırmalar eğitim ve geliştirmenin kişilerin ve sınıfların ötesine geçtiğini göstermektedir. Bireysel eğitimler yerine takım çalışmaları ön plana çıkarken, eğitim metodu sınıflardan sanal ortamlara taşınmaktadır (Bell ve diğerleri, 2017). Kalkınma ajanslarının da dünya ile rekabet ettiği düşünüldüğünde eğitim ve geliştirme faaliyetlerini geleneksel modelden uzaklaştırması gerektiği görülmektedir.

Bu doğrultuda alınan bir önlemlerle kalkınma ajanslarının Bakanlık vasıtasıyla zengin içerik sunan çevrimiçi bir eğitim platformu ile anlaşması, çalışanlarının istedikleri eğitimlere yer ve zaman kısıtı olmadan ulaşabilmesi önemli bir avantajdır. Bölge kalkınma ajanslarının ilk olarak batılı ülkelerde ortaya çıkması bu ülkelerdeki ajanslarının deneyimlerinden faydalanmayı gerekli kılmaktadır. Bu sebeple söz konusu deneyimlerin ülkedeki bölge kalkınma ajanslarına aktarılabilmesi için yurtdışı eğitimlere daha fazla ağırlık verilmesi önemli görülmektedir. Dünyada eğitimde dış kaynaklardan yararlanmak gittikçe daha fazla tercih edilmektedir. Ancak bu konuda dikkat edilmesi gereken örgüt ihtiyaçlarının bu dış kaynaklarca bilinmemesi durumudur. Ayrıca eğitim ve geliştirmenin çevrimiçi platform üzerinden çalışanların kendi inisiyatiflerine bırakılması örgütün işine yarayacak eğitim takviminin uygulanamaması ile

sonuçlanabilir (Gainey ve Klaas, 2003). Eğitimde dış kaynaklardan yararlanılması ve yararlanılmaması arasındaki verimlilik farkı çalışılması gereken başka bir alandır.

Eğitim ve geliştirme literatürünü oldukça detaylı tarayan çalışmalarında Bell ve diğerleri (2017) katılımcıların pasif olduğu bir eğitim yönteminden aktif olduğu bir yöntemine geçildiğini ve iş birliklerinin gün geçtikçe arttığını ifade etmişlerdir. Kalkınma ajanslarının yönetimsel yapısı onların bölgedeki tüm aktörler ile iş birliğini zorunlu kılmaktadır. Bu iş birliğinin insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi konusunda artırılması bölgenin dinamiklerinin daha etkili bir şekilde harekete geçirilmesi noktasında önemli olacaktır. Araştırmadan ajansların bu konuda zayıf oldukları anlaşılmıştır. Bölge kalkınma ajanslarının özellikle insan kaynaklarının eğitimi konusunda bölge üniversitelerinin bilgi ve birikimlerinden yararlanması, bunun yanında kendi yetişmiş insan kaynağını kullanarak diğer kamu kurum ve kuruluşlarının personelinin eğitimi ve geliştirilmesine katkı sağlaması bölgesel kalkınmaya olumlu yönde etki edecektir.

Eğitim sistematik bir süreçtir. Eğitim öncesi, eğitim esnası ve sonrası ayrı ayrı ele alınması gereken süreçlerdir (Salas ve diğerleri, 2012, s.74; Bell ve diğerleri, 2017). İnsan kaynağının etkili bir şekilde eğitiminin kilit noktalarından biri personelin eğitime yönelik motivasyonunun artırılmasıdır. İncelenen kalkınma ajanslarında insan kaynağının eğitimi sonucunda personelin motivasyonunu artırıcı ödüllendirme sisteminin eksik olduğu görülmektedir. Verilen eğitimlerin daha etkili olabilmesi için iyi bir ödüllendirme sisteminin kurulmasının insan kaynağının eğitime ve geliştirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Eğitim sonrasında ise bilgi transferinin gerçekleşip gerçekleşmediği anlaşılmalı ve eğitim değerlendirilmelidir. Eğitimin nasıl dizayn edildiği, eğitim alanın karakteri ve çalışma koşulları eğitimin amacına ulaşmasını etkiler. Eğitim öncesinde analiz yapılması gerekir. Hangi örgütte, kimin için, ne eğitimi verilmeli? Buna karar verilmeli ve eğitim için ortam hazırlanmalıdır. Eğitim esnasında ise eğiticiyi doğru seçmek, teknolojiyi kullanmak gerekir (Salas ve diğerleri, 2012, s.78-80).

Günümüzde kalkınmada önemli olan bir diğer husus kalkınmanın sürdürülebilir olmasıdır. Kamu kaynaklarının ekonomik kullanılması, az girdi ile çok çıktı üretilebilmesi ve çıktının doğru sonuçlara ulaşabilmesi önemlidir. Hem özel örgütler hem de kamu örgütleri eğitim ve geliştirmeye önemli kaynak ayırmakta ve çalışanlar ise zamanlarının önemli bir kısmını bu etkinliklere katılmakla harcamaktadır (Bell ve diğerleri, 2017; Sung ve Choi, 2014). Bu kaynakların boşa gitmemesi için eğitim ve geliştirmenin nasıl daha verimli hale gelebileceği araştırmacıların ilgi alanı olmalıdır. Büyüme ve gelişme sağlanırken eldeki kaynakları tasarruflu kullanmak ve gelecek nesillere aktarabilmek öncelikle önem verilmesi gereken konulardır. Kalkınma ajansları gibi büyüme ve gelişmeyi sağlayan örgütlerin insan kaynağının entelektüel sermayesi sürdürülebilirlik açısından önemlidir. Çünkü sürdürülebilir hareket edebilmek için çalışanların bu bilince sahip olmaları gerekir. Şüphesiz, uluslararası toplantılarda yer almak, gelişmiş ülkeleri takip edebilecek becerilere sahip olmak, yurtdışı eğitimler, gelişmiş ülkelerde aynı işi yapanlara ulaşabilmek, yapılan işin öneminin farkında olmak bu bilince katkı sağlar. Bu da ancak eğitim ve gelişme ile sağlanabilir. Bu nedenle bu çalışma hem mevcut durumun ortaya koyulması açısından hem de uygulayıcılarda farkındalık yaratması açısından önemlidir. Alanda yapılacak diğer nitel araştırmalar konunun derinlemesine anlaşılabilmesine katkı sağlayacaktır (Patterson ve diğerleri,

2000).

Eğitim konusunda belirli bir yol kateden ajansların geliştirme konusuna yeterinde önem vermediği anlaşılmıştır. Geliştirme çalışanların kendi inisiyatiflerine bırakılmıştır. Ajansların mevzuatla sınırlandırılmış terfi politikalarının geliştirmenin önünü kapadığı düşünülebilir. Önemli bir eğitim – geliştirme aracı olan mentorluk (Hunt ve Michael, 1983, s. 475) ajanslarda tercih edilmemektedir. Bu konunun ajansların gündeminin oldukça dışında olduğu görülmüştür. Bu yönde yapılacak bilimsel çalışmalar ile bu alan desteklenebilir. Ayrıca öğrenme olgusu, öğrendiğini günlük hayata aktarabilme ve verimlilik, katılımcıların karakterleri, eğitimin dizaynı ve sunumu, eğitim ve geliştirmenin örgüt performansına nasıl ve neden etki ettiği ileride çalışılabilecek konular arasındadır (Storey, 2002; Sung ve Choi, 2014).

Değerlendirme	İki Dış Hakem / Çift Taraflı Körleme
Etik Beyan	Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur. *(İnönü Üniversitesi Rektörlüğü Bilimsel Araştırma ve Etik Kurulu Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma Etik Kurulu Başkanlığının 28.10.2021 Tarih , 2021/20-3 Nolu kararı ile Etik Kurul Kararı alınmıştır.)
Benzerlik Taraması	Yapıldı – Ithenticate
Etik Bildirim	itobiad@itobiad.com
Çıkar Çatışması	Çıkar çatışması beyan edilmemiştir.
Finansman	Bu araştırmayı desteklemek için dış fon kullanılmamıştır.
Yazar Katkıları	Çalışmanın Tasarlanması: 1. Yazar (%40), 2. Yazar (%30), 3. Yazar (%30) Veri Toplanması: 1. Yazar (%30), 2. Yazar (%35), 3. Yazar (%35) Veri Analizi: 1. Yazar (%40), 2. Yazar (%30), 3. Yazar (%30) Makalenin Yazımı: 1. Yazar (%40), 2. Yazar (%30), 3. Yazar (%30) Makale Gönderimi ve Revizyonu: 1. Yazar (%50), 2. Yazar (%25), 3. Yazar (%25)

Peer-Review	Double anonymized - Two External
Ethical Statement	It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited. *(Inonu University Rectorate, Scientific Research and Ethics Committee Social and Human Sciences Scientific Research Ethics Committee Decision was taken with the decision dated 28.10. 2021, numbered 2021 / 20-3 of the Presidency of the Publication Ethics Committee.)
Plagiarism Checks	Yes - Ithenticate
Conflicts of Interest	The author(s) has no conflict of interest to declare.
Complaints	itobiad@itobiad.com
Grant Support	The author(s) acknowledge that they received no external funding in support of this research.
Author Contributions	Design of Study: 1. Author (%40), 2. Author (%30), 3. Author (%30) Data Acquisition: 1. Author (%30), 2. Author (%35), 3. Author (%35) Data Analysis: 1. Author (%40), 2. Author (%30), 3. Author (%30) Writing up: 1. Author (%40), 2. Author (%30), 3. Author (%30) Submission and Revision: 1. Author (%50), 2. Author (%25), 3. Author (%25)

Kaynakça

- Alphan, H. H. K. (2021). *Bölgesel Kalkınmada Belediyeler ve Kalkınma Ajanslarının Rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.
- Açıkalın, A. (1999). *İnsan kaynağının yönetimi/geliştirilmesi*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Apalı, A. ve Yıldız, R. (2015). Bölgesel Kalkınma Ajansları: Fransa ve İngiltere Örnekleri. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, 1 (23), 66-88.
- Arslan, C. ve Nalcı Arıbaş, N. (2021). Kamuda insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi üzerine bir araştırma: serhat kalkınma ajansı örneği. *ASEAD 7. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu*, 10-12 Nisan 2021, Antalya.
- Atmaca, K. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik. *Sayıştay Dergisi*, 0 (76), 63-76.
- Aydın, İ. (2011). *Kamu ve özel sektörde hizmetiçi eğitim el kitabı*. Pegem Akademi.
- Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, K. J., Noe, R. A. ve Kraiger, K. (2017). 100 Years of Training and Development Research: What We Know and Where We Should Go. *Journal of Applied Psychology*, 102 (3), 305–323.
- Çorum, M., ve Öge, E. (2018). İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarından Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 0 (10), 25-36.
- Gainey, T. W. ve Klaas B. S. (2003). The Outsourcing of Training and Development: Factors Impacting Client Satisfaction. *Journal of Management*, 29(2), 207–229.
- Halkier, H. (2006). Regional Development Agencies and Multilevel Governance: European Perspectives. *Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim, Avrupa Perspektifi Sempozyumu*. Ankara. Erişim Tarihi: 2 Şubat 2022, <https://www.tepav.org.tr/sempozyum/2006/bildiri/1.bolum.pdf>.
- Hunt, D. M. ve Michael, C. (1983). Mentorship: A Career Training and Development Tool. *The Academy of Management Review*, 8 (3), 475-485.
- KAGM (2021), TC. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, *Kalkınma Ajansları 2021 Yılı Genel Faaliyet Raporu*. Erişim Tarihi: 20 Temmuz 2022, <https://www.sanayi.gov.tr/bolgesel-kalkinma-faaliyetleri/raporlar-ve-yayinlar/01145b>
- Karakılıç, Y. (2017). *Yeni Bölgeselleşme Politikaları ve Türkiye’de Bölge Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Mondy, R.W. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi, Onüçüncü basımdan çeviri (çev. Ed. Güler Tozkoparan, Murat Çolak)*. Nobel Yayıncılık.
- Muradova, T. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi. *Journal of Azerbaijani*, 10 (3-4), 75-84.
- Noe, R. (2009). *İnsan kaynaklarının eğitimi & geliştirilmesi*, (C. Çetin, Çev.). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Patterson, F., Ferguson E., Lane, P., Farrell, K., Martlew, J., Wells, A. (2000) *Competency*

Model For General Practice: İmplications For Selection, Training, And Development, *British Journal of General Practice*, 50, 188-193.

Salas, E., Tannenbaum S. I., Kraiger K. ve Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest*. 13(2), 74–101.

STB (2022). Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Raporu İl SEGE 2017. Erişim Tarihi: 2 Temmuz 2022, <https://www.sanayi.gov.tr/merkez-birimi/b94224510b7b/sege>

Storey, D. J. (2002). Education, Training and Development Policies and Practices in Medium-Sized Companies in the UK: Do They Really Influence Firm Performance?. *Omega*, 30, 249 – 264.

Sung, S. Y. ve Choi, J. N. (2014). Do Organizations Spend Wisely on Employees? Effects of Training and Development Investments on Learning and Innovation in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 393–412.

TÜİK (2021) Türkiye İstatistik Kurumu İstatistik Veri Portalı. Erişim Tarihi: 4 Haziran 2022, <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Nufus-ve-Demografi-109>

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi kitabevi.