

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İKTİSADİ DEVLET TEŞEKKÜLLERİNDE EĞİTİM GİDERLERİNİN  
BÜTÇEDE DOĞRULUK İLKESİ AÇISINDAN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Görkem BAKIR**

**Enstitü Anabilim Dalı : Maliye  
Enstitü Bilim Dalı : Mali Hukuk**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Temel GÜRDAL**

**HAZİRAN – 2019**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

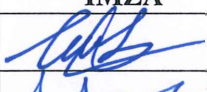
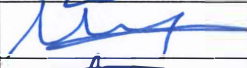
**İKTİSADİ DEVLET TEŞEKKÜLLERİNDE EĞİTİM GİDERLERİNİN  
BÜTÇEDE DOĞRULUK İLKESİ AÇISINDAN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Görkem BAKIR**

Enstitü Anabilim Dalı : Maliye  
Enstitü Bilim Dalı : Mali Hukuk

“Bu tez 20.06/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

| JÜRİÜYESİ                      | KANAATİ   | İMZA                                                                                  |
|--------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Prof.Dr.Temel GÜRDAL           | Başarılı  |  |
| Prof.Dr.Mehmet Emin Altundemir | Başarısız |  |
| Prof.Dr.Torik VURAL            | Başarılı  |  |

|                                                                                                              |                                                                                                             |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <br>SAKARYA<br>ÜNİVERSİTESİ | T.C.<br>SAKARYA ÜNİVERSİTESİ<br>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ<br>TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU | Sayfa : 1/1 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|

Öğrencinin

|                       |   |                                                                                                   |
|-----------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Adı Soyadı            | : | Görkem BAKIR                                                                                      |
| Öğrenci Numarası      | : | 1560Y72024                                                                                        |
| Enstitü Anabilim Dalı | : | Maliye                                                                                            |
| Enstitü Bilim Dalı    | : | Mali Hukuk                                                                                        |
| Programı              | : | <input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA                |
| Tezin Başlığı         | : | İktisadi Devlet Teşekküllerinde Eğitim Giderlerinin Bütçede Doğruluk İlkesi Açısından İncelenmesi |
| Benzerlik Oranı       | : | %6                                                                                                |

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

☒ Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

20/06/2019

Öğrenci İmza

☐ Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere .....@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../20....

Öğrenci İmza

Uygundur

Danışman  
Unvanı / Adı-Soyadı: Prof.Dr.Temel GÜRDAL

Tarih: 20.06.2019

İmza:

☐ KABUL EDİLMİŞTİR

☐ REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

## ÖNSÖZ

Çalışmamı hazırlamamda emeği ve yardımları geçen başta danışmanım Prof. Dr. Temel GÜRDAL olmak üzere manevi desteklerini her daim üzerimde hissettiğim kıymetli annem , abim ve arkadaşım Deniz GÜRCAN'a teşekkürü borç bilirim.

Varlığını her an üzerimizde hissettiğimiz babam Ahmet BAKIR'ın değerli hatırasına ayrıyeten teşekkürü borç bilirim.

Görkem BAKIR

20.06.2019



## İÇİNDEKİLER

|                                                                                                   |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>KISALTMALAR</b> .....                                                                          | vi   |
| <b>TABLOLAR</b> .....                                                                             | vii  |
| <b>ŞEKİLLER</b> .....                                                                             | viii |
| <b>ÖZET</b> .....                                                                                 | x    |
| <b>ABSTRACT</b> .....                                                                             | xi   |
| <b>GİRİŞ</b> .....                                                                                | 1    |
| <b>BÖLÜM 1: İKTİSADİ DEVLET TEŞEKKÜLLERİNDE BÜTÇE SÜRECİ İNCELEMESİ</b> .....                     | 3    |
| 1.1 Kamu İktisadi Teşebbüsleri Tanımı .....                                                       | 3    |
| 1.1.1 Kamu İktisadi Teşebbüsleri Özellikleri.....                                                 | 4    |
| 1.1.2 İktisadi Devlet Teşekkülleri Tanımı ve Özellikleri .....                                    | 4    |
| 1.2 Bütçe Kavramı .....                                                                           | 4    |
| 1.2.1 5018 Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa Göre Bütçe ve İlkeleri .....                    | 5    |
| 1.2.2 İktisadi Devlet Teşekküllerinde Bütçe Hazırlık Sürecinin Yasal Statüsü .....                | 6    |
| 1.2.2.1 2019 Yılı İDT'lerin Bütçe Hazırlık Sürecine İlişkin Cumhurbaşkanı Kararı.....             | 6    |
| 1.3 İktisadi Devlet Teşekküllerinde Bütçe Hazırlık Süreci.....                                    | 8    |
| 1.3.1 Mali Hedefler ve İzinler İle Faiz Dışı Fazla Tablosu .....                                  | 8    |
| 1.3.2 Gider Planında Makroekonomik Varsayımlara Göre Ödenek Tahmini Eğitim Giderleri Örneği ..... | 9    |
| 1.3.3 Bütçenin Denetimini Gerçekleştiren Kurumlar .....                                           | 9    |
| 1.3.4 Revize Bütçe Süreci .....                                                                   | 10   |
| 1.4 Stratejik Plan ve Bütçe .....                                                                 | 10   |
| 1.4.1 Çok Yıllı Stratejik Planlama Çok Yıllı Bütçeleme İlişkisi .....                             | 14   |
| 1.5 Bütçe Yönetimi ve Stratejik Yönetim .....                                                     | 16   |
| 1.5.1 Fayda-Maliyet Analizi İncelemesi .....                                                      | 17   |

|                                                                                                                                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.6 İDT’lerdeEğitim Giderleri Sarfıyatı Faaliyet Alanı Hizmet İçi Eğitim .....                                                     | 18        |
| 1.6.1. Hizmet İçi Eğitim Tanımı .....                                                                                              | 18        |
| 1.7 Eğitim Giderleri Kaynağında Politika-Bütçe-Amaç-İhtiyaç İncelemesi .....                                                       | 21        |
| 1.7.1 Sarfıyatın Kaynağında Politika Belirleme İncelemesi .....                                                                    | 21        |
| 1.7.2 Sarfıyatın Kaynağında İhtiyaç Saptama İncelemesi.....                                                                        | 25        |
| 1.7.2.1İhtiyaç Saptamanın Bütçede Dışarıdan Hizmet Alımı Gider Kalemi<br>Harcamalarıyla İlişkisi .....                             | 28        |
| 1.7.3Sarfıyatın Kaynağında Amaç Belirleme İncelemesi .....                                                                         | 29        |
| 1.8Hizmet İçi Eğitim Giderlerinde Stratejik Planlama Unsurları Performans Yönetimi<br>ve Kariyer Yönetimi.....                     | 31        |
| 1.8.1 Performans Yönetimi Kavramı ve Eğitim Giderleri Ödeneğindeki Etkisi .....                                                    | 31        |
| 1.8.1.1 Performans Yönetiminin Aracı Performans Ölçümü Kavramı.....                                                                | 36        |
| 1.8.2 Kariyer Yönetimi Kavramı ve Eğitim Giderlerindeki Etkisi .....                                                               | 38        |
| 1.9 Eğitim Giderleri Tahmininde Doğruluk ve Tasarruf İlkesi İncelemesi .....                                                       | 42        |
| 1.9.1Tasarruf İlkesi.....                                                                                                          | 43        |
| 1.9.2Samimiyet İlkesi (Subjektif Doğruluk) .....                                                                                   | 44        |
| 1.9.3Doğruluk İlkesi (Objektif Doğruluk) .....                                                                                     | 44        |
| 1.10 Eğitim Giderleri Tahmininde Katılımcı Bütçe ve Yönetişim .....                                                                | 45        |
| <b>BÖLÜM 2: İKTİSADİ DEVLET TEŞEKKÜLLERİNDE EĞİTİM<br/>GİDERLERİNDE BÜTÇE ÖDENEĞİ VE GERÇEKLEŞME İLİŞKİSİ<br/>UYGULAMASI .....</b> | <b>47</b> |
| 2.4 Eğitim Giderleri Ödenek-Sarfıyat Araştırması .....                                                                             | 47        |
| 2.4.1 Araştırmanın Amacı .....                                                                                                     | 47        |
| 2.4.2 Araştırmanın Yöntemi .....                                                                                                   | 47        |
| 2.4.3 Araştırmanın Sınırlılıkları .....                                                                                            | 47        |
| 2.4.4 Araştırmanın Bulguları.....                                                                                                  | 48        |
| 2.4.4.1 A Kurumu Eğitim Giderleri İncelemesi .....                                                                                 | 48        |
| 2.4.4.2 B Kurumu Eğitim Giderleri İncelemesi .....                                                                                 | 50        |

|                                                                                                                                                       |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.4.4.3 C Kurumu Eğitim Giderleri İncelemesi .....                                                                                                    | 52        |
| 2.4.4.4 D Kurumu Eğitim Giderleri İncelemesi .....                                                                                                    | 54        |
| 2.4.4.5 E Kurumu Eğitim Giderleri İncelemesi .....                                                                                                    | 57        |
| 2.4.4.6 A, B, C, D, E Kurumları İşletme Bütçelerinde Toplam Ödenekleri<br>İçerisindeki Öngördükleri Eğitim Giderleri Ödeneği Oranı Karşılaştırma..... | 58        |
| 2.4.4.7 A, B, C, D Kurumlarının Öngördükleri Eğitim Giderleri Ödeneğinin<br>Gerçekleşene Sarfiyata Göre Sapma Oranı Karşılaştırması.....              | 59        |
| 2.4.5 Araştırmanın Hipotezi .....                                                                                                                     | 59        |
| 2.4.5.1 Hipotez 1 .....                                                                                                                               | 59        |
| 2.4.5.2 Hipotez 1 Sonuç- Açıklama .....                                                                                                               | 59        |
| <b>BÖLÜM 3:HİZMET İÇİ EĞİTİM SÜRECİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA..</b>                                                                                      | <b>61</b> |
| 3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi .....                                                                                                                 | 61        |
| 3.2 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları .....                                                                                                      | 61        |
| 3.3 Araştırmanın Yöntemi ve Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....                                                                                     | 61        |
| 3.4 Yapı Geçerliliği ve Güvenilirlik Analizi.....                                                                                                     | 61        |
| 3.4.1 Açıklayıcı Faktör Analizi .....                                                                                                                 | 61        |
| 3.5 Güvenilirlik Analizi .....                                                                                                                        | 62        |
| 3.6 Bulgular.....                                                                                                                                     | 65        |
| 3.7Araştırmanın Hipotezleri.....                                                                                                                      | 77        |
| 3.7.1 Hipotez 2 .....                                                                                                                                 | 77        |
| 3.7.1.1 Hipotez 2 Sonuç- Açıklama .....                                                                                                               | 78        |
| 3.7.2 Hipotez 3 .....                                                                                                                                 | 79        |
| 3.7.2.1 Hipotez 3 Sonuç-Açıklama .....                                                                                                                | 79        |
| 3.7.3 Hipotez 4 .....                                                                                                                                 | 80        |
| 3.7.3.1 Hipotez 4 Sonuç- Açıklama .....                                                                                                               | 81        |
| <b>SONUÇ.....</b>                                                                                                                                     | <b>83</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                                                                                                 | <b>89</b> |
| <b>EKLER.....</b>                                                                                                                                     | <b>93</b> |

|               |    |
|---------------|----|
| ÖZGEÇMİŞ..... | 96 |
|---------------|----|



## KISALTMALAR

|             |                             |
|-------------|-----------------------------|
| <b>FDF</b>  | : Faiz Dışı Fazla           |
| <b>İDT</b>  | : İktisadi Devlet Teşekkülü |
| <b>KİT</b>  | : Kamu İktisadi Teşebbüsü   |
| <b>TÜFE</b> | : Tüketici Fiyat Endeksi    |
| <b>ÜFE</b>  | : Üretici Fiyat Endeksi     |
| <b>YKİ</b>  | : Yeni Kamu İşletmeciliği   |

## TABLÖLAR

|                                                                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1:</b> KMO ve Barlett Değerleri.....                                                                                                                 | 62 |
| <b>Tablo 2:</b> Faktörlere Göre Soru Dağılımı .....                                                                                                           | 63 |
| <b>Tablo 3:</b> Kişisel Bilgiler .....                                                                                                                        | 65 |
| <b>Tablo 4:</b> Ölçek İfadelerine Katılım Düzeyi .....                                                                                                        | 66 |
| <b>Tablo 5:</b> Ölçeklerin Tamamlayıcı İstatistikleri.....                                                                                                    | 71 |
| <b>Tablo 6:</b> Cinsiyet Gruplarının Hizmet içi Eğitim, Performans Ölçme ve Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Puanları Açısından Karşılaştırması .....        | 72 |
| <b>Tablo 7:</b> Yaş Gruplarının Hizmetiçi Eğitim, Performans Ölçme ve Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Puanları Açısından Karşılaştırması.....               | 73 |
| <b>Tablo 8:</b> Eğitim Düzeyi Gruplarının Hizmetiçi Eğitim, Performans Ölçme ve Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Puanları Açısından Karşılaştırması .....    | 74 |
| <b>Tablo 9:</b> Çalışma Süresi Gruplarının Hizmetiçi Eğitim, Performans Ölçme ve Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Puanları Açısından Karşılaştırması .....   | 75 |
| <b>Tablo 10:</b> İstihdam Durumu Gruplarının Hizmetiçi Eğitim, Performans Ölçme ve Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Puanları Açısından Karşılaştırması ..... | 76 |
| <b>Tablo 11:</b> Hipotez Faktör-1 Katılım Tablosu .....                                                                                                       | 78 |
| <b>Tablo 12:</b> Hipotez % Karşılaştırmalı İlk Bütçe Oranları .....                                                                                           | 79 |
| <b>Tablo 13:</b> Hipotez Sarfiyatların Yıllara Göre % Karşılaştırması .....                                                                                   | 80 |
| <b>Tablo 14:</b> Hipotez Yüzde Karşılaştırmalı Sapma Oranları.....                                                                                            | 81 |
| <b>Tablo 15:</b> Hipotez Performans Ölçme 15.Soru Analizi.....                                                                                                | 81 |

## ŞEKİLLER

|                                                                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Şekil 1:</b> A kurumu Bütçede Öngörülen Eğitim Giderleri Ödeneği.....                                                  | 48 |
| <b>Şekil 2:</b> A Kurumu Eğitim Giderleri Ödeneğinde Gerçekleşen Sarfiyatlar.....                                         | 49 |
| <b>Şekil 3:</b> A Kurumu Eğitim Giderlerinin Bütçedeki Toplam Öngörülen Ödenek İçerisindeki Tutarı .....                  | 49 |
| <b>Şekil 4:</b> B Kurumu Bütçede Öngörülen Eğitim Giderleri Ödeneği .....                                                 | 50 |
| <b>Şekil 5:</b> B Kurumu Eğitim Giderleri Ödeneğinde Gerçekleşen Sarfiyatlar .....                                        | 51 |
| <b>Şekil 6:</b> B Kurumu Eğitim Giderlerinin Ödeneğinin Bütçedeki Toplam Ödenek Tutarı İçerisindeki Yeri.....             | 51 |
| <b>Şekil 7:</b> B Kurumu Eğitim Giderleri Ödeneğinin Bütçedeki Toplam Faaliyet Giderleri Ödeneği İçerisindeki Tutarı..... | 52 |
| <b>Şekil 8:</b> C Kurumu Bütçede Öngörülen Eğitim Giderleri Ödeneği Tutarı .....                                          | 52 |
| <b>Şekil 9:</b> C Kurumu Eğitim Giderleri Ödeneği Toplam Sarfiyat Tutarları .....                                         | 53 |
| <b>Şekil 10:</b> C Kurumu Eğitim Giderleri Ödeneğinin Bütçede Öngörülen Diğer Giderlere Oranı.....                        | 54 |
| <b>Şekil 11:</b> D Kurumu Bütçede Öngörülen Eğitim Giderleri Ödeneği Tutarı .....                                         | 54 |
| <b>Şekil 12:</b> D Kurumu Eğitim Giderleri Ödeneğinde Gerçekleşen Sarfiyat Tutarları .....                                | 55 |
| <b>Şekil 13:</b> D Kurumu Bütçede Öngörülen Eğitim Giderleri Ödeneğinin Diğer Öngörülen Ödeneklerin Toplamına Oranı ..... | 56 |
| <b>Şekil 14:</b> D Kurumu Eğitim Giderlerinde Oluşan Sarfiyatın Diğer Ödeneklerde Oluşan Toplam Sarfiyata Oranı.....      | 56 |
| <b>Şekil 15:</b> E Kurumu Bütçede Öngörülen Eğitim Giderleri Tutarı .....                                                 | 57 |
| <b>Şekil 16:</b> E Kurumu Bütçede Öngörülen Eğitim Giderleri Ödeneğinin Diğer Ayrılan Ödeneklerin Toplamına Oranı .....   | 57 |
| <b>Şekil 17:</b> E Kurumu Eğitim Giderlerinde Oluşan Sarfiyatın Diğer Ödeneklerdeki Toplam Sarfiyata Oranı.....           | 58 |
| <b>Şekil 18:</b> 2016 Yılı Kurumların Öngördüğü Eğitim Giderleri Ödeneğinin Gerçekleşen Sarfiyata Göre Sapma Oranı .....  | 58 |
| <b>Şekil 19:</b> 2017 Yılı Kurumların Öngördüğü Eğitim Giderleri Ödeneğinin Gerçekleşen Sarfiyat Göre Sapma Oranı .....   | 59 |
| <b>Şekil 20:</b> Hipotez 2016-2017 Yılı Kurumların Bütçe-Sarfiyat Sapma Oranı Karşılaştırması.....                        | 60 |
| <b>Şekil 21:</b> Demografik Duruma Göre Grafikselsel Dağılım.....                                                         | 66 |

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Şekil 22:</b> Soru Gruplarının Katılım Düzeyine Göre Dağılımı .....                      | 71 |
| <b>Şekil 23:</b> Ölçeklerin Faktör Ayrımına Göre Katılım Düzeyleri Ortalaması .....         | 72 |
| <b>Şekil 24:</b> Hipotez 2 Kurumların Eğitim Giderleri İlk Ödeneği Karşılaştırması .....    | 78 |
| <b>Şekil 25:</b> Hipotez 2 Kurumların Eğitim Giderler Hesabı Sarfıyatı Karşılaştırması..... | 78 |



**Sakarya Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Özeti**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |                                                |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------|--|--|
| <b>Yüksek Lisans</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  | <b>Doktora</b>                                 |  |  |
| <b>Tezin Başlığı:</b> İktisadi Devlet Teşekküllerinde Eğitim Giderlerinin Bütçede Doğruluk İlkesi Açısından İncelenmesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |                                                |  |  |
| <b>Tezin Yazarı:</b> Görkem Bakır                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  | <b>Danışman:</b> Prof. Dr. Temel GÜRDAL        |  |  |
| <b>Kabul Tarihi:</b> 20.06.2019                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  | <b>Sayfa Sayısı:</b> xi(ön kısım)+96(tez)+2 ek |  |  |
| <b>Anabilim Dalı:</b> Maliye                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  | <b>Bilim Dalı:</b> Mali Hukuk                  |  |  |
| <p>Çok yıllı stratejik planlamanın kamu kurumlarında uygulanmaya başlamasıyla birlikte stratejik yönetim kavramı organizasyonlar için sıkça kullanılan bir terim olarak karşımıza çıkmıştır. Yeni kamu yönetimi anlayışının da bir parçası olarak görülen stratejik yönetimin aynı zamanda bir gerekliliği olarak görülen mali yönetimde de stratejik davranılmasının görülebilir örneklerinden biri bütçe olarak gösterilmektedir. Bütçe de ödeneklerin minimum maliyetle maksimum faydanın elde edilmesi manasını içeren tasarruf ilkesine uyum sağlayabilmesi için ödeneğin sarfiyatının gerçekleştiği faaliyet alanının da stratejik plana göre politika, amaç, ihtiyaç belirleme gibi unsurların gerçekleştirilmesi gerekir. Kurumlardaki birimlerin ilgili ödeneklerin sarfiyatlarının gerçekleştirileceği faaliyetlerle ilgili stratejik planlama yapıp ilgili ödenekle ilgili program yılda yaklaşık maliyeti bütçe hazırlamakla sorumlu birime bildirerek bütçe sürecine katılımcı olması gereklidir. Bu şekilde bütçede belirlenen ödeneklerin takibinin yapılması kurumdaki tüm birimlerin aynı motivasyon içerisinde tüm birimlerin sorumluluğu altında olacak ve stratejik yönetimin gerektirdiği katılımcı bütçe anlayışı sağlanmış olacaktır.</p> <p>Stratejik plana göre programlanmış faaliyetlerin yaklaşık maliyetlerinin hesaplanarak gelecek yıllar için ödeneklerinin tayin edilmesinde birimlerin bütçedeki katılımcı rolleri bütçede tutarlılığı sağlamada üstün bir rol sağlayacaktır. Bütçede tutarlılığı sağlamada bir diğer etken olarak sübjektif doğruluk ve objektif doğruluk ilkelerini de söyleyebiliriz. Bütçede gider hesapları tahminlerinde bütçeyi hazırlamakla sorumlu birimlerin iktisadi devlet teşekkülleri özelinde Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından gönderilen tahminlenecek yılın ekonomik konjonktürel durumunu özetleyen makroekonomik varsayımlardan(TÜFE, ÜFE, GSYH reel büyümesi, Brent-varil petrol fiyatı, döviz kuru gibi.) ve geçmiş yılların ödenekleri, geçmiş yılların sarfiyatları gibi verilerden yararlanmak bütçenin doğruluk ilkesine uygun sonuçlar elde etmeyi sağlayacaktır.Çalışmamızda iktisadi devlet teşekküllerinde bütçe süreci içerisinde gider planı hesaplarından eğitim giderleri ödeneğini katılımcı bütçe çerçevesinde doğruluk ve tasarruf ilkeleri ile strateji-bütçe ilişkisi içerisinde inceledik.</p> |  |                                                |  |  |
| <b>Anahtar Kelimeler:</b> Bütçe, Eğitim Giderleri, Bütçede Doğruluk İlkesi, İDT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |                                                |  |  |

**Sakarya University**  
**Institute of Social Sciences Abstract of Thesis**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |                                                  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------|--|
| <b>Master Degree</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  | <b>Ph.D</b>                                      |  |
| <b>Title of Thesis:</b> Examination Of Educational Expenses In Economic State Institutions In Terms Of Budget Accuracy                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |                                                  |  |
| <b>Author of Thesis:</b> Görkem BAKIR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  | <b>Supervisor:</b> Professor Temel GÜRDAL        |  |
| <b>Accepted Date:</b> 20.06.2019                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  | <b>Number of Pages:</b> xi(front) 96(th) 2 (add) |  |
| <b>Department:</b> Finance                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  | <b>Subfield:</b> Financial Law                   |  |
| <p>With the implementation of multi-year strategic planning in public institutions, the concept of strategic management has emerged as a frequently used term for organizations. One of the visible examples of strategic management in the financial management, which is seen as a necessity of the strategic management seen as part of the new public management concept, is shown as a budget. In order to comply with the principle of saving the budget, which includes the meaning of obtaining the maximum benefit at minimum cost, the budget area, where the appropriation of the appropriation is realized, should be realized according to the strategic plan, such as policy, purpose and need determination. It is necessary to make strategic planning related to the activities in which the units shall be disposed of and the participant must be involved in the budget process by informing the unit responsible for preparing the budget for the approximate cost per year. In this way, monitoring of the appropriations determined in the budget will be the responsibility of all units in the same motivation of all units in the institution and the participatory budget understanding required by strategic management will be ensured.</p> <p>In assessing the approximate costs of programmed activities according to the strategic plan and in determining the appropriations for future years, the participant roles of the units in the budget will provide a superior role in ensuring consistency in the budget. As another factor in ensuring consistency in the budget, we can also mention the principles of subjective accuracy and objective accuracy. The macroeconomic assumptions that summarize the economic cyclical situation of the year to be estimated by the Treasury and the Ministry of Finance for the units responsible for preparing the budget in the budget accounts in the estimation of budget accounts (Consumer price index, producer price index, real GDP growth of gross domestic product) and the previous year's appropriations, such as the consumption of previous years to take advantage of data such as the accuracy of the budget will provide results in accordance with the accuracy of the budget.</p> |  |                                                  |  |
| <b>Keywords:</b> Budget, Education Expenses, Principle of Accuracy in Budget, Economic State Establishments                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |                                                  |  |

## GİRİŞ

Stratejik yönetim anlayışında stratejik mali yönetim süreci üzerinde durulması gerekli önemli parçalardan biri olarak görülmektedir. Stratejik yönetimin uygulanabilir ve sonuç odaklı olabilmesinde hesap verilebilir, tasarruf odaklı, etkin, performans odaklı, maliyet-fayda bazlı bir mali yönetim prensibinin belirlenmesi gereklidir. Kurumun stratejisinin mali tablolarla ifade edilmiş şekli olan bütçe somut bir örnek olarak karşımıza çıkmaktadır. Kaynakların tahsisindeki tasarrufu, gelir-gider dengesini, stok hareketlerini, yatırımları çok yıllık bir plan üzerinden ifade eden bütçe yeni kamu yönetimi anlayışında ve kamu mali yönetiminde üzerinde sık bir şekilde durulan önemli bir hal almıştır. Çalışmamızda çok yıllık stratejik planlama çok yıllık bütçeleme denkleminde stratejik planlamanın içerisinde ödeneğin sarfiyatının gerçekleştirildiği faaliyet alanında politika geliştirme, ihtiyaç saptama ve amaç belirlemenin gerekliliğinden eğitim giderleri ödeneği örneğiyle bahsettik. Birimlerin kendi ilgileri içerisindeki ödenekleri stratejik plana ve programa uygun şekilde maliyet planlaması yaparak bütçe birimlerine ileterek katılımcı bütçenin bir parçası olacağını ve bu şekilde bütçe performansını kurumun tüm birimlerinin aynı motivasyonda takip edeceğini belirttik. Eldeki minimum kaynakla maksimum faydanın elde edilmesi gerektiğini ifade eden bütçenin tasarruf ilkesini iktisadi devlet teşekküllerinde eğitim giderleri ödeneği üzerinden hizmet içi eğitim faaliyetlerinde elde edilen personel memnuniyeti ile verilen ödenek içerisindeki yapılan sarfiyat miktarını gözeterik inceledik. İktisadi devlet teşekküllerinde eğitim giderleri örneğinde, verilen ilk ödenek ve yapılan sarfiyatın karşılaştırılmasını çeşitli yıllarda karşılaştırarak bütçenin sübjektif doğruluk ve objektif doğruluk ilkeleriyle olan uyumunu inceledik.

### **Çalışmanın Konusu**

İktisadi devlet teşekküllerinde gider planında eğitim giderleri örneği üzerinden bütçe sürecinin incelendiği çalışmada bütçe ilkeleri arasında bulunan sübjektif ve objektif doğruluk ilkelerinin strateji ve bütçe ilişkisi içerisinde ki önemi çalışmanın konusunu oluşturmuştur.

### **Çalışmanın Amacı**

Bütçenin stratejik planların çok yıllık bir mali tablolar bütünü olarak yansıtıldığı anlayışına kamu mali yönetimindeki revizyonlarla birlikte geçilmesi ile gider planındaki ödeneklerin stratejik plana uygun bir şekilde ilgili birimler tarafından belirlenerek

bütçeye kurumun her kısmından katılımın sağlanması gerektiğini stratejik yönetim-bütçe ilişkisi çerçevesinde anlatmayı amaçladık.

Katılımcı bütçe anlayışıyla birlikte bütçedeki gider kalemlerinin ilgili her birim tarafından aynı motivasyonla performanslarının takip edilmesinin neticesinde bütçe şubesinin ortaya çıkan sağlıklı verilerle yeni tahminleri sübjektif ve objektif doğruluk ilkeleri doğrultusunda yapabileceğini ifade etmeyi amaçladık.

### **Çalışmanın Önemi**

İktisadi devlet teşekküllerinde eğitim giderleri ödeneğini katılımcı bütçe çerçevesinde doğruluk ve tasarruf ilkeleri ile birlikte incelediğimiz çalışmamız literatürde tasarruf ilkesini iktisadi devlet teşekküllerinde fayda-maliyet-bütçeleme bazında bir araştırma yaparak farklı bir konuma getirmiştir aynı zamanda eğitim giderlerinde bütçe ve sarfiyat incelemesini de doğruluk ilkesi çerçevesinde inceleyerek farklılık yaratmıştır.

### **Çalışmanın Yöntemi**

Çalışmamızda eğitim giderleri ödeneğini bütçede katılımcı bütçe çerçevesinde doğruluk ve tasarruf ilkeleri ile birlikte incelerken iktisadi devlet teşekküllerinde eğitim giderlerinde verilen ilk bütçe yapılan sarfiyat araştırması ile hizmet içi eğitim sürecinde personelin memnuniyet oranını ölçen iki farklı araştırma yapılmıştır.

### **Çalışmanın Sınırlılıkları**

Çalışma iktisadi devlet teşekkülleri örneklemine seçerek kendi sınırlılığını oluşturmuştur. Süreç içerisinde araştırmaların yapılacağı teşekküllerden gerekli izinlerin alınması aşamasında kurumlar araştırmanın yapılacağı personel sayısını uygulanabilirliğin sağlanabilmesi adına kendileri belirlemişlerdir. Bazı kurumlarda gerekli izinler sağlanamadığı için araştırma kapsamına dahil edilememiştir.

## **BÖLÜM 1: İKTİSADİ DEVLET TEŞEKKÜLLERİNDE BÜTÇE SÜRECİ İNCELEMESİ**

Kamu yönetimindeki değişim anlayışıyla birlikte, kamu kesiminin stratejilerini ulusal plan ve stratejilere uygun olarak şekillendirmeleri, hazırladıkları stratejik planlarla birlikte politikalarını açık bir şekilde ifade edebilmeleri ve hazırlayacakları bütçelerin bu stratejik plan ve politikalara göre gerçekleştirilecek olması aynı zamanda kurumun niteliklerine göre hazırlayacakları performans ölçüm ve değerlendirme yoluyla başarıların ortaya konulması gereği, kamu mali yönetiminde geleneksel bütçe anlayışının var ettiği girdi odaklı sistemden, çıktı-sonuç, fayda odaklı bütçeleme sistemine geçilmesini gerekli kılmıştır.(Akdoğan, 2008)

Geleneksel bütçe anlayışından çıktı-sonuç odaklı bütçeleme anlayışına geçilmesi bütçenin stratejik planlamayla birlikte hareket etmesine yol açmıştır. Sonuç odaklı bir anlayışın hakim olduğu modern bütçelemede sonucun kurumun stratejik planlarıyla örtüşmesi gerekliliğini doğurmuştur. Bütçe sürecinde tahmin edilecek olan gelecek yılların gelir ve giderleri fayda-maliyet, performans gibi ölçeklerin süzgecinden geçirilerek oluşturulmaya başlanmıştır. Bütçe bu oluşturulma süreci içerisinde katılımcı olmayı kendisi için bir görev edinmiştir kurumun bütçesi kurumun aynı zamanda stratejisini, politikasını ve performansını ifade eden bir tablolar bütünü olarak karşımıza çıkan bir hal almıştır.

Amaç hedeflere uygun olarak geliştirilen politikaların uygulama aşamasındaki rasyonelliğin sağlanabilmesi adına maliyetlerinin belirlenmesi karar alma sürecinde faydası olacak bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır ve süreç olarak maliyetlendirme olarak adlandırılmaktadır. Stratejik plan ve bütçe arasındaki ilişkiyi kuvvetlendiren maliyetlendirme kamu kurumlarında harcamaların belirlenmesi sürecine yardım olmayı hedeflemektedir. Stratejilerin gerektirdiği amaç ve hedeflere yönelik faaliyet ve projelerin belirlendiği aşama olarak geçmektedir. Planlanacak faaliyet ve projelerin her biri hedefe yönelik olmalıdır.(Bülbül, 2012)

### **1.1 Kamu İktisadi Teşebbüsleri Tanımı**

İktisadi devlet teşekkülü ile kamu iktisadi kuruluşunun ortak adı olarak kamu iktisadi teşebbüsü geçmektedir. Ekonomik ihtiyaçları gözetmek üzerine kamu iktisadi teşebbüsleri kurulmuştur. Bu amaca bağlı olarak kamu iktisadi teşebbüsleri hizmet ve

özel mal üretirler. Ortaya konulan mal ve hizmetler, özel bir nitelik taşıdığı için faydası bölünebilir ve aynı zamanda bununla ilişkili olarak da fiyatlandırılabilir.

### **1.1.1 Kamu İktisadi Teşebbüsleri Özellikleri**

Kamu iktisadi teşebbüslerin özelliklerini aşağıdaki gösterildiği şekilde ifade edebiliriz: (Kalenderoğlu M. , 2017)

.KİT'ler, ayrı tüzel kişiliğine sahiptir ve kamuya ait iktisadi kuruluşlardır.

.KİT'ler Sayıştay'ın denetimine tabidirler.

.KİT'ler 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu hükümlerine tabi değildirler.

.KİT'ler özerk bütçeli kuruluşlardır.

.KİT'ler, (293 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Kanun Hükmünde Kararname ile saklı tutulan hususlar dışında) özel hukuk hükümlerine tabidirler.

.KİT'lerin sorumlulukları sermayeleri ile sınırlıdır.

### **1.1.2 İktisadi Devlet Teşekkülleri Tanımı ve Özellikleri**

KİT'lerin bir parçası olan iktisadi devlet teşekkülleri şöyle açıklanmaktadır;

İktisadi devlet teşekkülleri iktisadi alanda ticari esaslara göre faaliyet göstermek üzere kurulan ve sermayesinin tamamı devlete ait olan kamu iktisadi teşebbüsleridir. Anonim şirket şeklinde de iktisadi devlet teşekkülleri kurulabilmektedir. Türk Ticaret Kanunu'nun 277'nci maddesi gereğince anonim şirket şeklinde kurulan iktisadi devlet teşekküllerinde 5 kurucunun bulunması şartı aranmaz ve genel kurul bulunmaz. (Kalenderoğlu M. , 2017)

### **1.2 Bütçe Kavramı**

Genel anlamı ile bütçe, belirli bir dönem için harcama ve gelir tahmini yapmak ve bunlar arasında denge kurmak demektir.(Önder, 1985)

Devletin kamu hizmetlerini yürütebilmesi için giderlerin yapılması ve bu giderleri karşılayacak gelirlerin takibine ihtiyaç vardır. Bütçe, en genel ifadeyle, gelir ve gider tahminlerinin bir denklik düzeni içinde hazırlanıp takibinin yapıldığı belgeye verilen addır.(Erdem, Şenyüz, & Tatlıoğlu, 2008)

### **1.2.1 5018 Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa Göre Bütçe ve İlkeleri**

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda Bütçe İlkeleri Madde 13'de şu şekilde ifade edilmiştir;

- a)**Bütçelerin hazırlanması ve uygulanmasında, makroekonomik istikrarla birlikte sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak esastır.
- b)**Kamu idarelerine bütçeyle verilen harcama yetkisi, kanunlarla veya Cumhurbaşkanlığı kararnameleriyle düzenlenen görev ve hizmetlerin yerine getirilmesi amacıyla kullanılır.
- c)**Bütçeler kalkınma planı ve programlarda yer alan politika, hedef ve önceliklere uygun şekilde, idarelerin stratejik planları ile performans ölçütlerine ve fayda-maliyet analizine göre hazırlanır, uygulanır ve kontrol edilir.
- d)**Bütçeler, stratejik planlar dikkate alınarak izleyen iki yılın bütçe tahminleriyle birlikte görüşülür ve değerlendirilir
- e)**Bütçe, kamu mali işlemlerinin kapsamlı ve saydam bir şekilde görünmesini sağlar
- f)**Tüm gelir ve giderler gayri safi olarak bütçelerde gösterilir
- g)**Belirli gelirlerin belirli giderlere tahsis edilmemesi esastır
- h)**Bütçelerde gelir ve gider denkliğinin sağlanması esastır.
- i)**Bütçeler, ait olduğu yıl başlamadan önce Türkiye Büyük Millet Meclisi veya yetkili organlarca kabul edilmedikçe veya onaylanmadıkça uygulanamaz
- j)**Bütçelerde, bütçeyi ilgilendirmeyen hususlara yer verilmez.
- k)**Bütçeler kurumsal, işlevsel ve ekonomik sonuçların görülmesini sağlayacak şekilde Cumhurbaşkanlığınca uluslararası standartlara uygun olarak belirlenen bir sınıflandırmaya tabi tutularak hazırlanır ve uygulanır
- l)**Bütçe gelir ve gider tahminleri ile uygulama sonuçlarının raporlanmasında açıklık, doğruluk ve mali saydamlık esas alınır.
- m)**Kamu idarelerinin tüm gelir ve giderleri bütçelerinde gösterilir.
- n)**Kamu hizmetleri, bütçelere konulacak ödeneklerle, mevzuatla belirlenmiş yöntem, ilke ve amaçlara uygun olarak gerçekleştirilir.

o) Bütçelerde, ödenekler belirli amaçları gerçekleştirmek üzere tahsis edilir.

5018 sayılı kanunla birlikte kanunun kapsadığı kamu idareleri stratejik planlamaya dayalı, gelir ve gider denkliğinin bulunduğu, izleyen iki yılın bütçe tahminin yapıldığı, fayda-maliyet analizi gibi ölçeklerin kullanıldığı performans esaslı bütçeleme sistemine geçiş yapmışlardır. Fakat bu kanunun kapsamı dışarısında kalan Kamu İktisadi Teşebbüsleri bütçeleri özerk bir statü konumunu korumuştur.

### **1.2.2 İktisadi Devlet Teşekküllerinde Bütçe Hazırlık Sürecinin Yasal Statüsü**

233 Sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Madde 29’da Teşebbüs plan, program ve bütçesine ait açıklamalar verilmiştir;

.Teşebbüslere ait uzun vadeli veya yıllık genel yatırım ve finansman programlarının hazırlanmasında, finansman imkanları ve teşebbüslerin yatırım kapasiteleri göz önünde tutulur. Teşebbüslere ait uzun vadeli yatırım ve finansman programları, ilgili bakanlığın incelemesinden geçtikten sonra Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanır. Hazırlanan yıllık genel yatırım ve finansman programı, takvim yılı başından en az yetmiş beş gün önce Cumhurbaşkanınca karara bağlanır.

.Teşebbüslerin işletme bütçeleri, her hesap dönemi için, yıllık genel yatırım ve finansman programındaki hedefler esas alınarak hazırlanır ve yönetim kurulunca onaylanır.

#### **1.2.2.1 2019 Yılı İDT’lerin Bütçe Hazırlık Sürecine İlişkin Cumhurbaşkanı Kararı**

16/10/2018 Tarihli ve 186 Sayılı Cumhurbaşkanı Kararının Eki Karar Üçüncü Bölüm Mali Hükümler İşletme Bütçesi Madde 16 Fıkra 1,2,3 (a)-(b), 4, 5 ‘e göre;

.Bakanlık bu Kararın yayımı tarihinden itibaren on iş günü içerisinde Programı kamu teşebbüslerine gönderir. Kamu teşebbüsleri 2019 yılına dair işletme bütçelerini Program hedeflerini esas alarak hazırlar ve 31/12/2018 tarihine kadar, Bakanlığa ve ilgisine göre Özelleştirme İdaresi Başkanlığına bildirir.

.İşletme Bütçesinde asgari olarak faiz dışı tablosuna, gelir tablosuna, bilançoya, detaylı yatırım harcamalarına, nakit akım tablolarına ve kullanılması öngörülen kredi bilgilerine ilişkin tablolara yer verilir.

.Gerek duyulması halinde ilgili kurumların görüşünü alarak işletme bütçelerinde, programda ve performans hedeflerinde değişiklik yapmaya ve gerekli tedbirleri almaya Bakanlık yetkilidir. İhtiyaç duyulması halinde;

...2018 yılında sermaye aktarımı yapılan kamu iktisadi teşebbüsleri ve bunların bağlı ortaklıkları, faiz dışı fazla tablosunda yer alan ve işletme bütçesine esas teşkil eden gelir niteliğinde olan veya nakit girişi sağlayan kalemlerin toplamında bir azalma veya gelir niteliğinde olan veya nakit çıkışı gerektiren kalemlerin toplamında bir artış olmasının beklenmesi durumunda,

...(a) bendi dışında kalan kamu teşebbüsleri ve bunların bağlı ortaklıkları ise faiz dışı fazla tablosunda yer alan ve işletme bütçesine esas teşkil eden gelir niteliğinde olan veya nakit girişi sağlayan kalemlerin toplamında %10'u aşan bir artış olmasının beklenmesi durumunda,

...İşletme bütçesi değişiklik taleplerini detaylı gerekçe ve mali büyüklükleri içerecek şekilde Bakanlığa iletir. Bu durumlar dışında kalan değişikliklerde işletme bütçesinde değişiklik yapmaya kamu teşebbüsü yönetim kurulu yetkilidir.

.İşletme bütçesinde yapılan değişiklikler kamu teşebbüslerince beş iş günü içerisinde Bakanlığa ve ilgisine göre Özelleştirme İdaresi Başkanlığına bildirilir.

.Bakanlıkça taahhüt edilen sermayeye mahsuben yapılan ödemeler, görevlendirme ödemeleri ve uygulamaları, yatırım tavanının değişmesi, gerçekleşen kambiyo zararı, bu Karar kapsamında verilen izinler ile yönetim kurulu kararına bırakılan yetkiler ve/ veya temettü aktarımı kaynaklı değişiklikler nedeniyle işletme bütçelerinde değişiklik yapmaya kamu teşebbüsü yönetim kurulları yetkilidir. Bunlardan yatırım ödeneği tavanının değişmesi halinde kamu teşebbüslerince Bakanlığa veya ilgisine göre Özelleştirme İdaresi Başkanlığına beş iş günü içerisinde bilgi verilir.

**KAMU TEŞEBBÜSLERİNİN 2019 YILI MALİ HEDEFLERİ (Bin TL)**

| Kamu Teşebbüsleri                                                                                            | Yatırım   | Borçlanma Gereği (1) | Faiz Dışı Fazla |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------|-----------------|
| <b>233 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameye Tabi Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklıklar</b>            |           |                      |                 |
| 1-Makina ve Kimya Endüstrisi Kurumu (MKEK)                                                                   | 169.400   | -70.826              | 56.526          |
| 2-Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü (ETİ MADEN)                                                          | 318.554   | -368.052             | 338.352         |
| 3-Türkiye Taşkömürü Kurumu (TTK)                                                                             | 112.000   | 1.153.644            | 17.543          |
| 4-Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu (TKİ)                                                                     | 94.877    | 348.925              | 780.502         |
| 5-Elektrik Üretim A.Ş. (EÜAŞ)                                                                                | 851.266   | 738.203              | -794.603        |
| 6-Türkiye Elektrik İletim A.Ş. (TEİAŞ)                                                                       | 1.995.000 | -64.500              | 32.335          |
| 7-Türkiye Petrolleri A.Ö. (TPAO)                                                                             | 1.261.017 | -2.123.588           | 2.855.773       |
| 8-Boru Hatları ile Petrol Taşıma A.Ş. (BOTAS)                                                                | 3.700.000 | 4.587.976            | -4.354.637      |
| 9-Toprak Mahsulleri Ofisi (TMO)                                                                              | 24.254    | 123.221              | 434.414         |
| 10-Cay İşletmeleri Genel Müdürlüğü (CAYKUR)                                                                  | 50.000    | 476.357              | 222.543         |
| 11-Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü (TİGEM)                                                                 | 85.000    | 66.662               | 212.338         |
| 12-Et ve Süt Kurumu Genel Müdürlüğü (ESK)                                                                    | 43.600    | 74.941               | -76.941         |
| 13-Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğü (DMO)                                                                | 28.742    | -94.151              | -14.226         |
| 14-T.C. Devlet Demiryolları İşletmesi Genel Müdürlüğü (TCDD)                                                 | 3.900.000 | 7.110.038            | 759.918         |
| 15-Türkiye Vagon Sanayi A.Ş. (TÜVASAŞ)                                                                       | 40.044    | -23.581              | 23.611          |
| 16-Türkiye Demiryolu Makinaları Sanayi A.Ş. (TÜDEMSAŞ)                                                       | 5.580     | 71.433               | -72.722         |
| 17-Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi A.Ş. (TÜLOMSAŞ)                                                         | 8.339     | 11.376               | -11.376         |
| 18-Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMI)                                                   | 454.869   | -7.541               | -71.329         |
| 19-Kıyı Emniyeti Genel Müdürlüğü (KEGM)                                                                      | 45.041    | -243.945             | 200.051         |
| 20-Türkiye Elektrik Dağıtım A.Ş. (TEDAŞ)                                                                     | 72.500    | 155.867              | -248.651        |
| 21-Türkiye Elektromekanik Sanayi A.Ş. (TEMSAN)                                                               | 10.000    | -3.050               | 10.400          |
| 22- TCDD Taşımacılık A.Ş.                                                                                    | 495.560   | 1.840.012            | 300.000         |
| <b>4046 sayılı Kanuna Tabi Olup Sermayesinin Yarısından Fazlası Kamuya Ait Olan İşletmeciler Kuruluşları</b> |           |                      |                 |
| Türkiye Denizcilik İşletmeleri A.Ş. (TDİ)                                                                    | 1.958     | -7.187               | 3.437           |
| Türkiye Seker Fabrikaları A.Ş. (TSFAS)                                                                       | 83.050    | 614.980              | -454.378        |
| Sümer Holding A.Ş.                                                                                           | 140       | 25.581               | 4.979           |

**Kaynak:** 16/10/2018 Tarihli ve 186 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararının Eki Karar

### 1.3 İktisadi Devlet Teşekküllerinde Bütçe Hazırlık Süreci

İktisadi devlet teşekkülleri bütçeleri faiz dışı fazla, dönem net karı-zararı, faaliyet giderleri, kuruluş ihtiyacı gibi ana gruplar bazında Cumhurbaşkanlığı Kararı tarafından belirlenen hedeflere bağlı bu hedeflere göre de yatırım ve ihale yoluyla hizmet alımı tutarları dışında kendi belirleyeceği ödeneklere göre hazırlanmaktadır.

#### 1.3.1 Mali Hedefler ve İzinler İle Faiz Dışı Fazla Tablosu

Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanarak Cumhurbaşkanlığı tarafından karara bağlanan yatırım ve finansman programında KİT'lere ait olan yatırım tutarları, borçlanma gereği ve faiz dışı fazla tutarları bulunur. Daha sonrasında belirlenen bu tutarlara göre yürütme görevini üstlenen Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından KİT'lere belirlenmiş olan faiz dışı fazla tablosuyla birlikte mali hedefler ve izinler adı altında tablo gönderilir. Bu tabloda KİT'lerin kendi gelir tablolarında bulunan kalemler vardır ve hedef olarak gösterilmiştir. Bunlar örnek olarak brüt satışlar, satış iskontoları, satış iadeleri, diğer indirimler(hazine payı olarak denilebilir), net satışlar, faaliyet giderleri, faaliyet giderlerinin alt kalemlerinde genel yönetim giderleri, pazarlama satış ve dağıtım giderleri, araştırma geliştirme giderleri vardır, bunlarla birlikte işletmenin faaliyet karı ya da zararı meydana gelmektedir ve hedef olarak sunulmaktadır. Daha sonrasında aynı tabloda diğer faaliyetlerden olağan gelir ve karlar, diğer faaliyetlerden

olağan gider ve zararlar, finansman giderleri, olağandışı gelir ve karlar, olağandışı gider ve zararlar, dönem karı vergi ve diğer yasal yükümlülükler karşılığı konularak işletmenin dönem net karı veya zararı bulunarak hedef olarak konulmaktadır. Daha sonrasında ise bütçenin toplam gelirleriyle, bütçeden yapılan giderlerden faiz ödemelerinin dışarıda kalmasıyla geriye kalan giderler arasında fark olan faiz dışı fazla elde edilir. KİT'ler gönderilen bu mali hedeflere göre bütçelerini şekillendirmektedir. Bütçelerini hazırlarken belirli kalemlerde farklılıklar olduğu vakitte bu farklılıkları dengeleyerek gönderilen mali hedeflerdeki dönem net karı zararı tutturmak gereklidir. Bundan dolayı KİT'ler faaliyet giderlerini hazırlarken bu dengeyi gözeterek hazırlamaktadır.

### **1.3.2 Gider Planında Makroekonomik Varsayımlara Göre Ödenek Tahmini Eğitim Giderleri Örneği**

Faaliyet giderlerini hazırlayan KİT'ler aynı zamanda Hazine ve Maliye Bakanlığı Orta Vadeli Planla birlikte gösterdiği makroekonomik varsayımları bunlar TÜFE, ÜFE, döviz kurları, brent varil petrol gibi kalemlerden oluşmaktadır bu varsayımları baz alarak giderlerinde varsayım yapmaktadırlar. Eğitim giderleri ödeneği üzerinden örnek verdiğimiz vakitte; bütçe şubesinin bu ödeneği belirlerken belirli birkaç yöntemi vardır. İlk olarak eğitim gideri ödeneğini kurumun eğitim biriminin program yılın eğitim planlamasına yönelik gösterdiği maliyetler üzerinden bir ödenek belirlenip bütçe şubesinin bu ödeneği aynı şekilde yazması, bütçe şubesinin eğitim biriminin belirlediği ödenek üzerinde makroekonomik varsayımları dikkate alarak düzeltmeye gitmesi, bütçe şubesinin geçmiş yılların eğitim giderleri sarfiyatları üzerinde makroekonomik varsayımları dikkate alarak yeni bir ödenek belirlemesi ya da bütçe şubesinin geçmiş yılların belirlenen ilk ödenekleri(bütçeleri) özelinde yine makroekonomik varsayımları dikkate alarak bir çalışma yapıp yeni ödeneği belirlemesi olarak söyleyebiliriz.

### **1.3.3 Bütçenin Denetimini Gerçekleştiren Kurumlar**

Program yıl bütçesi belirlendikten ve yönetim kurulu kararı alındıktan sonra KİT'ler bütçelerini Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına, Sayıştay Başkanlığına, Hazine ve Maliye Bakanlığına göndermektedirler.

### 1.3.4 Revize Bütçe Süreci

Cari yılın ilk altı aylık dönemi bittiğinde Hazine ve Maliye Bakanlığı KİT'lerden T100 program tablosu adı altında ilk altı aylık gerçekleştirmeleri ve ikinci altı aylık bütçe tahminleriyle birlikte bütçelerini revize etmelerini ister. Aynı zamanda bu tabloda sonraki iki yılında yine bütçe tahminlerini istemektedir. Hazine ve Maliye Bakanlığı aynı zamanda KİT'lerin bütçelerinde revize istemekte yetkilidir. İsteddiği vakitte üçer aylık periyotlar halinde 4 çeyrek şeklinde de KİT'lerin bütçelerinde revize isteyebilir. Hazine ve Maliye Bakanlığında bir sonraki yıl için mali hedefler ve izinler, faiz dışı fazla tablosu geldiği zaman bu tabloda program yıl artı sonraki iki yıl için mali hedefler gelmekle birlikte aynı zamanda bulunulan yılın yani cari yılın da yıl sonu revizesi hedefleri gelmektedir. Yani yıl sonu revizesi için de KİT'lerin mali hedeflerini Hazine ve Maliye Bakanlığı belirlemektedir. KİT'ler Hazine ve Maliye Bakanlığı'ndan gelen yıl sonu revizesine göre yine aynı şekilde program yıl için belirledikleri bulundukları yıl olmuş oluyor artık revize ederek hazırlamış bulunurlar.

### 1.4 Stratejik Plan ve Bütçe

Strateji kavramı günümüz dünyasında kendini hatırlatarak sürekli olarak güncelleyen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kavramın gerçekleştirdiği bu değişikliklerden bütçede kendi üzerine düşen payı almıştır. Geleneksel bütçe anlayışının ortaya koyduğu klasik ilkelerden modern bütçe anlayışının stratejik plana göre performans esaslı bütçeleme sürecine geçişte kavram maliye açısından da önem kazanmıştır.

Doğru düşünebilmeyi gerektiren strateji kazanmak için gerçekleştirilen bir oyundur.(Akat, 2004)Strateji kavramı 1920'lerden bu yana kullanım alanı olarak çok çeşitli ifadelerle yol açabilecek biçimde şekillenerek gelmiştir. Stratejinin politikayla özdeşleşmiş bir anlam içermesi ise politikaların anlamlarından biri olan hedeflenen durumlara ulaşabilmek amacıyla izlenen yol çeşidi kavramını da barındırması etkili olmuştur. Stratejinin farklı şekillerde hedefe ulaşmak için kullanılan yolların olumlu ya da olumsuz birbirlerinden farklı sonuçlar doğurmasıyla ilgili olduğu söylenebilmektedir. Aynı sektör içerisinde aynı maliyet girdilerini kullanarak aynı sonuçlara ulaşarak pazarlama yapan şirketler belirledikleri farklı stratejiler ile karlılık açısından farklı faaliyetler gerçekleştirebilmektedir. Günümüzde artan işletme çeşitleri ve sayısı ile arzın meydana getirdiği talebe karşı olan dengesizlik nedeniyle işletmeler aynı

kategoridebulunan diğerk işletmelerden ayrılmak için kendilerini farklı stratejiler geliştirmek zorunda hissetmektedirler.

Stratejik amaç, hedef ve faaliyet gibi birkaç etmenin bileşiminden oluşan stratejik planlama bu aşamaların birbirleriyle uyum içerisinde ilerletilmesi sonucunda sağlıklı yorumlanabilir. Performans esaslı bütçelemelerde ise süreç stratejik planlamayla belirlenen performans hedeflerini somut bir şekilde ortaya konulan faaliyetlerle gerçekleştirilmek hedeflenir.(Tosun, 2006)Performans esaslı bütçeleme süreci içerisinde belirlenmiş stratejik planları kendisi için baz almaktadır. Stratejik planların günün değişen şartlarına göre kendini revize edebilmesi kabiliyeti de performans esaslı bütçeleme süreci için önem teşkil etmektedir. Uygulama alanı içerisinde yıllık hedefler ve faaliyetler performans esaslı bütçelemelerde kolay bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir.(Özen, 2008; den aktaran Demirel, 2015)Gelecek için tahmin de bulunurken ulaşabilecekleri hedefleri belirleme ve belirledikleri bu hedeflere göre davranma anlayışı stratejik planlamanın 1970’li yıllara kadar olan geçerli tanımı olarak kabul edilmektedir. Bu tanımın yeterli olmayacağı anlayışına 1970’li yıllarda karar verilerek stratejik planlamanın sadece hedef göstermek ya da ulaşılması gereken nokta olarak yapılan tanımının dar kapsamlı olduğu önemli olanın konulan hedefe ulaşmak için nasıl bir yol izleneceğini gösteren kapsamda değerlendirilmesi gerektiği olmuştur. Bu şekilde işletmeler kendi hedeflerine ulaşmak için dış çevrede de gelişebilecek faaliyetlere karşı da hazırlıklı olarak yönlerini belirlemişlerdir. Bu anlayışla birlikte planlama stratejik bir anlayışa sahip olmuştur.(Okumuş, Koyuncu, Gönül, & Şahin, 2014)

Kavramların bir araya gelmesi anlam genişlemesi ve nüfuz ettiği alanın mana olarak genişlemesine yol açmaktadır. Strateji kavramı ile planlama kavramının bir araya gelmesiyle birlikte işletmeler stratejik planlama olarak adlandırılan yeni bir anlayışa sahip oldular. Planlama kavramının geleceğe yönelik tahmin ve hedefler için yapılması gereken işlemlerin belirli bir düzen altında işleme konulması anlamı, strateji anlamının verdiği kazanmak için düşünerek hareket etmek gerek anlamıyla birleşerek hem geleceği tahmin ederek hareket etmek hem de geleceği tahmin ederken iç ve dış faktörlerin de neler yapabileceğini görmek gereklidir anlamı kattı.

Strateji sonuca ulaşırken karşımıza çıkan engelleri aşmak için planlı şekilde yapılacak olan bir hareket tarzı olarak nitelendirilebilir. Fakat stratejinin üstlendiği bu planlı hareket tarzını sadece planla bağdaştırmak yetersiz kalacağı gibi stratejiyi davranışın

sonucu oluşturmak kabiliyetindeki gücü sağlayan hareketin modeli olarak da ifade etmeliyiz.(Mintzberg & Quinn, 1996)

İşletmelerin stratejik planlarını belirlerken kendi sektörlerinde olabilecek gelişmeleri, değişimleri tahmin ederek olabilme ihtimali olan bu durumlar içinde birer geleceğe yönelik hazırlık içerisinde olmaları stratejik hareket yapmanın en önemli noktalarından biri olarak görülmektedir. Strateji görmek, düşünmek ve uygulamak kavramlarını içerisinde bulundurarak işletmelerin değişen piyasa koşullarına hazırlıksız yakalanmalarını nleme özelliği taşımaktadır.

Doğru bir stratejik plan işletmenin geleceği için kazanımları maksimize etmenin en iyi yoludur. Fakat bu stratejik planı hazırlarken işletmenin en ayrıntılı şekilde analizinin çıkartılmasıyla birlikte i ve dış faktörlerinde bu analize dahil edilmesi gerekliliği doğmaktadır. İşletmenin bulunduğu sektörü bu sektör içerisindeki payı aynı şekilde bu sektördeki diğer işletmelerin bulundukları pozisyonlarda detaylı bir şekilde incelenmelidir. İşletmenin reel konumdaki yerini tespit ettikten sonra olması gereken konumu korumak mı yoksa ileriye mi taşımak gereklidir sorusunun cevabı aranmalıdır fakat iyi bir pozisyonda bulunan şirketler dahi olması gereken konumu korumak olarak belirledikleri hedefte yola çıktıkları zaman her geçen gün gelişimden uzaklaşmaya doğru yakınlaştıklarını da asla unutmamalıdır. Bu sorunun cevabıyla birlikte işletmenin vizyon görüşü ortaya çıkmaktadır. Vizyon bir işletme için en büyük sosyal mesajdır. Belirlenen vizyona ulaşmak için işletmenin bulunduğu konumda belirli misyonlar üstlenmesi gereklidir. Bu misyonlar aynı zamanda stratejik planlamaları da içerisinde barındırmaktadır. Stratejik düşüncelerle birlikte tasarlanan bu misyonlar işletmenin üstlendiği rolleri geleceğe hangi şekillerde taşıyabileceklerinin anahtarları anlamına gelmektedir. Stratejik bir şekilde hazırlanan vizyon ve misyon işletmenin veya kurumun geleceklerini tasarlarırken en önemli anahtar kelimeleri olacaktır.

Btleme sürecinde meydana gelen yeni sistemin kamu kurumları için politika belirleme sürecinde stratejik plan önemli bir yer edinmektedir.(Egeli, Akdeniz, Tüğen, & zen, 2007)

Kuruluş düzeyinde politika oluştururken gelecek dönemlere ait stratejik planlar ve bu planların mali tablolar olarak gösterimi olarak kabul edilen bt birbirleriyle mikro ve makro düzeyde ilişki içerisinde bulunan kavramlardır. Plan, kurumlarda gerçekleştirilen faaliyetlerle somut bir anlam kazanmakta olup kaynakların kullanılmasında referans bir belge niteliği taşırlar mali açıdan desteklenen planlarda faaliyetler olarak

gerçekleştirilirler. Planlara dayalı bir şekilde oluşturulan bütçe ve hesaplar için verilen ödeneklerin gerçekleştirilen faaliyetlerinin fayda ve amaca ulaşmaca noktasında neticelerinin ölçülmesi stratejik yönetim için doğru kabul gören ve önemli hususlardan biridir. (Acar & Şahin, 2009; den aktaran Yazıcı, 2016)

Her programda gerçekleşecek çeşitli kalemlerin ayrıntılı bir şekilde maliyetini sıralayan ve kurumun programının finansal tablolar şeklinde gösterilişini ortaya koyan bütçe aynı zamanda kurumun yönetiminin gelecek planlamada ve denetimlerde yararlanabileceği bir plandır. Kurumun izlediği stratejinin tablolar aracılığıyla gösterildiği bütçe aynı zamanda proforma finansal tablolar aracılığıyla da kurumun hali hazırdaki finansal durumunun nasıl bir değişikliğe uğrayacağını da göstermektedir.(Wheelen & Hunger, 1995)

Stratejik yönetimin üzerinde taşınması gereken en önemli kısımlardan biri olarak görülen mali plan işletmeler ve kurumların geleceklerini yönlendirirken üzerinde belirli bir disiplinle durulması gereken bir bölümü olarak görülmektedir. Stratejik planın mali planla olan ilişkisinde aracı konumda olan bölüm ise bütçe olarak ortaya çıkmaktadır. Bütçe kurumun hali hazırdaki finansal analizini ortaya koymakla birlikte kurumun elindeki kaynakları gelecek için ayrıntılı biçimde tahsis ettiği ve ileride olabilecek gelir ve giderlerin ayrıntılı şekilde gösterildiği tablolar bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bütçenin kurumun stratejik planlamasıyla eş değer bir yönelim izlemesi ve kaynak tahsisi yaparken belirlenen stratejiye göre hareket etmesi stratejik yönetimin başlıca gerekliliklerinden biri olması gerektiğini söyledik. Bütçenin gider kalemlerinden biri olarak karşımıza çıkan eğitim giderleri ödeneğini örnek olarak gösterelim. Stratejik yönetim anlayışına sahip bir kurumda belirlenen stratejik planlardan birimler kendileri için konulan hedeflerle ilgili bir yol haritası oluştururlar. Kurumların eğitim birimleri stratejik planda kendileri için biçilen rolü ortaya koymak için bir eğitim politikası oluşturur. Bu eğitim politikası kurumun gelecekte hedeflediği niteliğe sahip olmanın en önemli anahtarlarından biri olarak bulunmaktadır. Bu politika çerçevesinde birim her yıl için revize edilebilecek bir şekilde çalışanların ihtiyaçlarına uygun bir şekilde bir eğitim programı hazırlar. Bu programlardaki eğitimlerin yaklaşık maliyet hesaplaması yapılarak bütçe birimine gönderilir. Bütçe birimi eğitim biriminden gelen programın detaylarını inceler bu detaylarda programın içeriğindeki eğitimlerin yaklaşık maliyetleri, eğitim öncesi ihtiyaç anketleri, belirlenen konuyla ilgili eğitim gerekliliği üzerine personellere yapılmış olan ölçekler, fayda analizleri gibi tüm bilgiler incelenir.

İncelemelerden sonra bütçe birimi kurumun bulunduğu finansal durum ve makroekonomik varsayımları da göz önünde bulundurarak program yıl ile ilgili bütçe ödeneği tahminini gerçekleştirir. Sadece bir ödenek için örnek verdiğimiz bu durum bütçede bulunan her hesap kalemi için öngörülebilir bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik yönetim belirlediği stratejik planları örneklediğimiz şekilde yürürlüğe koyabilir. Kurumun birimlerinin birbirleriyle iletişim içerisinde olduğu, katılımcı bir bütçenin belirlendiği bu süreç önemli bir strateji ortaya koymaktadır. Stratejik planın günümüzde kamu kurumları tarafından da uygulamaya alınması ile birlikte hem kamu kesiminin hem de özel sektör kısmının özelliklerini yansıtan iktisadi devlet teşekküllerini stratejik planlama içerisinde eğitim giderleri ödeneği belirleme açısından incelememiz uygun olacaktır.

#### **1.4.1Çok Yıllı Stratejik Planlama Çok Yıllı Bütçeleme İlişkisi**

Kamu kurumlarının bütçelerinde gösterecekleri gelir ve giderleri çok yıllık bir süre kapsamında belirlemeye çok yıllık bütçeleme tekniği denilmektedir.(Kızıлтаş, 2003)Çok yıllık bütçeleme tekniği belirli unsurların bir araya gelmesiyle oluşan bir süreçten meydana gelmektedir. Süreç olarak ilk söyleyebileceğimiz gerçekleşecek toplam sarfiyatların doğru tahmin edilmesidir. İkinci olarak toplam sarfiyatların tespit edilmesiyle birlikte belirlenen politikalara göre tahminin doğruluğunu tespit etmektir. Üçüncü olarak toplam ayrılan ödeneklerle birlikte gerçekleşen sarfiyatların sapmaları karşılaştırılarak sürecin sağlıklı bir şekilde ilerlemesi önemlidir.(Yılmaz, 1999; den aktaran Demirel, 2015)

Stratejik plan, performans yönetimi ve çok yıllık bütçeleme gibi gereksinimlere ihtiyaç duyan performans esaslı bütçeleme sisteminde bu unsurlar sağlıklı bir bütçeleme için önem arz etmektedir. Stratejik planın kurumun orta ve uzun vadeli hedeflerine ulaşılabilmesi için bir yapılması gereksinimine bütçe süreci de çok yıllık bütçeleme tekniğini barındırarak bu hedeflere ulaşmada katkı sağlamaktadır.(Edizdoğan, Performans Esaslı Bütçe Sistemi ve 2010 Yılı, 2009; den aktaran Karasu & Demir, 2012)

Çok yıllık stratejik planlamanın kamu kurumları içi zorunlu hale getirilmesi ile birlikte stratejik planlamaya ile eş güdümlü bir şekilde hazırlanacak olan bütçede 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunun'da program yıl artı iki yıl bütçelenecektir şeklinde geçmektedir. 5018 sayılı yasaya tabi olmayan KİT'ler içinde stratejik planlama zorunlu hale getirilmesine karşın çok yıllık bütçelemeyle ilgili herhangi bir yasal

zorunluluk teşekküller için bulunmamaktadır. Stratejik planın mali göstergesi olan bütçenin de stratejik planla birlikte çok yıllık olarak hazırlanması stratejik yönetim için gereklilik arz etmektedir.

Kamusal ihtiyaçlar ve mevcut kaynaklar dikkate alındığında kamu sermayeli işletmelerin faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmeleri önem arz etmektedir. Kamu sermayeli işletmeler, ekonomik faaliyetleri yerine getirirken sosyal faydayı da göz önünde bulunduran ticari işletmelerdir. Kamu sermayeli işletmeler için geliştirilecek stratejik planlama yaklaşımı, işletmelerin kar veya gelir elde etme ile kamu yararı üretme amaçlarını birlikte ele almaktadır. Planlı hizmet sunumu, belirlenen politikaları eylem planları, programlar ve bütçelere dayandırma ile uygulamayı etkili bir şekilde izleme ve değerlendirmelerini sağlamaya yönelik temel bir araç olarak benimsenen stratejik planlama; bir yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandırırken, diğer yandan kamu sermayeli işletmelerin kurumsal kültür ve kimliğinin gelişimi ile güçlendirilmesine destek olmaktadır. Bakanlar Kurulu'nun 15/10/2017 tarih ve 2007/12702 sayılı "Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklıklarının 2008 Yılına ait Genel Yatırım ve Finansman Programı Tespiti Hakkında Kararı" gereğince kamu iktisadi teşebbüsleri için de stratejik planlama uygulaması zorunlu hale getirilmiştir. (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019)

Kamuya yönelik görevleriyle birlikte aynı zamanda kar odaklı bir ticari işletme görevi edinen sermayesinin tamamı devlete ait olan iktisadi devlet teşekkülleri kamu ile özel sektörün niteliklerini tek çatı altına toplamaktadırlar. Özel sektörde devamlılık işletmenin karlılığına bağlı bir pozisyon almaktadır. Karlılığı sağlamanın en önemli noktalarından biri olan yönetme olgusu özel sektörde stratejik bir şekilde yönetimi sağlama ibaresini kamu kesiminden çok daha önce sağlamıştır. Zorlu piyasa şartlarında öne çıkabilmek için özel sektörde faydanın maliyet ile birleşmesi çok önemli bir husustur. Bu şekilde doğru yatırımları ekonomik maliyetlerle çözüme kavuşturup maksimum verimi sağlamayı hedefler. Kamu kesiminde ise ilk olarak kamusal faaliyetlerin devamı esastır ve hizmet giderleri en büyük maliyet olarak karşımıza çıkmaktadır. İki sektöründe kendilerine ait olan temel özelliklerini alan iktisadi devlet teşekkülleri kamusal hizmeti sağlarken maksimum verimi elde ederek kar etmek hedefindedirler. Kar ve kamusal hizmet devamlılığını sağlamak için stratejik bir yönetim anlayışına sahip olmanın gerekliliği iktisadi devlet teşekkülleri için maksimum seviyededir. Bu anlayış çerçevesinde kamu iktisadi teşebbüsleri ve bağlı ortaklıkları için

getirilen stratejik planlama zorunluluğu etkinliği sağlamak için önemli bir aşama olmakla birlikte stratejik yönetimi insan kaynakları açısından mali açıdan, sektörel açıdan bir bütün olarak değerlendirmek gereklidir.

### **1.5Bütçe Yönetimi ve Stratejik Yönetim**

Mali kaynak analizinin temel amacı, işletmenin bütçesi göz önünde bulundurularak stratejik planda yer alan amaç, hedef ve performans göstergeleri ile stratejilerin gerçekçi bir şekilde belirlenmesidir. Mali kaynaklar tahmin edilirken ilk üç yıl için orta vadeli programdan yararlanılır. Bütçe dışı kaynaklar ile ilk üç yıldan sonraki kaynaklar ise işletme tarafından tahmin edilir. Mali kaynak analizi aşamasında incelenmesi öngörülen mali durum bilgileri; kar-zarar tabloları, kaynaklar ve varlıklarına ilişkin tablolar, bütçe kullanım bilgileri, gelir ve finansman bilgi ve kaynakları, harcamaları, sermaye yapısı/durumu, yatırımlar ilişkin bütçe, ödenek ve gerçekleştirmeler, vergi, temettü ödemeleri, kamuya aktarılan kaynaklar olarak tavsiye edilmektedir. (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019)

Mali yönetimde stratejik davranmada en önemli rollerden birisi kaynak tahsisinde etkin olabilmekten geçmektedir. Stratejik yönetim için söylediğimiz bir kurumu tüm yönleriyle değerlendirirken hiçbir ayrıntıyı pas geçmeden katılımcı bir şekilde bir bütün olarak değerlendirip hareket etme düşüncesinde mali gerçekleştirmeler ve hedeflemeler önemli bir kısım olarak görülmektedir. Mali gerçekleştirmeler ve hedeflerde kurumun gerçekleştirmelerini ortaya koyan bilançosu ve kurumun mali hedeflerini finansal durumuna ve stratejik planlamalarına uygun olarak gösteren bütçesi vardır. Bütçenin ortaya konulma aşaması için kullandığımız tanımda bizim açımızdan dikkat çekici olan stratejik planlamalara uygun olması kısmıdır. Bütçe kurumun üretimini, yatırımlarını, faaliyet giderlerini, stok hareketlerini genel olarak gelirlerini ve giderlerini program yıl ve sonraki yıllar için ortaya koyan mali tablolar bütünüdür. Bütçe bu verileri ortaya koyabilmesi için kurumun her biriminin katkılarını alarak katılımcı bir ruha sahip olduğu vakitte doğru sonuçlara ulaştırabilmektedir. Stratejik yönetimin finansal tablolar açısından somut bir göstergesi olarak nitelendirilebilecek olan bütçe kurumun bir nevi aynası olarak ifade edilebilir. Faaliyet giderleri özelinde gittiğimiz vakitte eğitim giderlerinin bütçede program yıl ödeneğinin belirlenmesinde bütçe biriminin genel olarak insan kaynakları daire başkanlıklarının alt biriminde bulunmakta olan eğitim şube müdürlüklerinden veri sağlaması sağlıklı bir sonuç için uygun olacaktır. Eğitim

birimlerinin ise bu veriyi sağlarken kurumun stratejik planlarına göre belirledikleri eğitim politikaları ve bu çerçevede oluşturdukları eğitim programlarının yaklaşık maliyet hesaplamalarını yaparak bütçe birimini ayrıntılı olarak bilgilendirmesi veri akışını sağlam bir temele oturtacaktır. Amaçlarından biri kar etmek olan iktisadi devlet teşekküllerinde stratejik yönetim bilincine sahip olurken eğitim giderleri gibi her ödeneğin stratejik planlara uygun bir şekilde kaynak tahsisinin yapılması kurumun finansal tablolarında geleceğe yönelik daha doğru göstergeler sağlayacaktır.

Stratejik planların mali göstergesi olarak görülen bütçeler hazırlanırken kurumların stratejik plana göre öngördükleri gelir ve giderlerin önceliklerin kaynak tahsisıyla bağlantı kurduğu bağlantıyı da ifade etmektedir.(Kesik, 2010)

#### **1.5.1Fayda-Maliyet Analizi İncelemesi**

Fayda-Maliyet Analizi karar vericilerin alternatif yaklaşımla, seçenekler veya projeler arasında karşılaştırma yapabilmelerine yardımcı olmak için kullanılan bir yöntemdir. Fayda- Maliyet analizinin amacı belli bir faaliyet ya da projenin fayda ve maliyetinin parasal karşılığının tahmin edilmesi ve karşılaştırılması suretiyle yapılmaya değer olup olmadığına karar verilmesine yönelik bilgi üretilmesidir. Bu yöntem genellikle para ile ölçülebilen durumlar için kullanılmaktadır.(Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü , 2004; Akgemci, 2015)

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 10. Maddesinde ifade edildiği üzere: bütçeler kalkınma planı ve programlarda yer alan politika, hedef ve önceliklere uygun, idarelerin stratejik planları ile performans ölçütlerine ve fayda-maliyet analizine göre hazırlanmakta, uygulanmakta ve kontrol edilmektedir.(Yazıcı, 2016)

İşletmeler stratejik yönetimlerini gerçekleştirirken ve vizyonlarına ulaşmak için üstlendikleri misyonlarda ilerleme kaydederken bu ilerlemelerin sağlanması için yeni kararlara imza atmak zorunda olabilmektedirler. Bu kararların kurumun stratejik planlarına uygun olup olmadığını ön görmek için yeninin getirdiği faydayı ve yeniyi meydana getirebilmek için gerçekleştirilen maliyeti ortaya koymak gereklidir. Fayda ve maliyet arasında ilişki olarak ön görülen bu durum yeni bir stratejiyi ortaya koyarken göz ardı edilmemesi gereken bir ilişki olarak karşımıza çıkmaktadır.

Faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde girdi ve çıktı arasındaki ilişkiyi kaynakların maliyetini, sonuca ulaşmak için ortaya konulan iş gücünü ve zamanı ile işin gerçekleşmesi neticesinde ortaya çıkan faydanın parasal olarak karşılığının tahminini fayda-maliyet analizi ile ortaya koymak karar verme aşamasında yardımcı olmaktadır. Kurumlarda belirlenmiş olan stratejilere göre izlenen yolda gerçekleştirilecek faaliyetlerde buna örnek olarak yeni bir iş alanına girmeyi gösterebiliriz yöneticilerin karar vermeleri noktasında fayda ve maliyete yönelik önceden tahmin edilmiş bilgiler fayda sağlayacaktır. Yani fayda-maliyet analizi için kurumlarda stratejik kararların verilmesinde kullanılan bir yönetim aracı olarak bir değerlendirmede bulunabiliriz. (Akgemci, 2015)

Kurumlarda yapılan meslek içi eğitim faaliyetleri sarfiyatlarının stratejik planlamaya uygun bir şekilde planlanarak uygulanmasının gerekliliği aynı zamanda sağlanacak olan eğitimin fayda-maliyet değerlendirmesinin yapılması gerekliliğini de ortaya koyacaktır. Stratejik planlamaya uygun bir şekilde izlenen bir eğitim politikasının geliştirilmesi neticesinde yapılacak olan eğitim faaliyetlerinin neden yapıldığı, nasıl yapılacağı, amacının ne olduğu gibi soruların yanında oluşabilecek olan faydayı göz önünde bulundurarak ortaya çıkacak olan maliyeti karşılaştırmak gereklidir. Oluşabilecek olan faydayı çalışanların ve diğer paydaşların katılım göstereceği bir takım ölçekler kullanarak tahmin etmek yaklaşık olarak doğru sonuçlara ulaşmada yol gösterici olacaktır.

## **1.6 İDT'lerdeEğitim Giderleri Sarfiyatı Faaliyet Alanı Hizmet İçi Eğitim**

Eğitim giderleri çoğu zaman kurumların gider çeşitleri planında personel giderleri kısmı sosyal giderler hesap bölümünde yer almaktadır. Hesapların ödeneklerinin tayin edildiği vakit hesabın sarfiyatının gerçekleşmekte olduğu alanlara bakmak gereklidir. Fayda-bütçe-maliyet açısından eğitim giderleri örneği ile kurumların tahminlerini ve harcamalarını incelediğimiz çalışmamızda eğitim giderlerinin sarfiyatlarının gerçekleştiği yer olarak geçen hizmet içi eğitim kavramına da değinmek gereklidir.

### **1.6.1Hizmet İçi Eğitim Tanımı**

Hizmet içi eğitim kavramına meslek içi eğitim de diyebiliriz aslında bu kavramda hepimizin aklına gelen şeyler az çok aynıdır diye tahmin ediyoruz cümleleri farklı kelimeler ile kurarak aynı anlamlara ulaşabiliriz. Hizmet içi eğitim, “işletmelerin kendi geleceklerini tayin ederken personeline, çalışanına yaptığı bilgi aktarımını pozitif yönde

fayda sağlayacak bir yatırım olarak gördüğü faaliyetleri gerçekleştirmesidir.” Bu tanıma göre bilgi aktarımı bir yatırım olarak görülmektedir ve işletmenin geleceği için var olma süreklilik ve kendini yenileyebilme dürtüsü bunu bir yatırım olarak kabul etmektedir o halde bilginin verilişi de her işletme için aynı olmamaktadır. Bilgi zaman ve mekana göre farklılık gösterir günün koşullarına uyum sağlamak güncellemek ve güncellenmek istiyorsanız aynı zaman içerisindeki farklılıkları baz alırsınız fakat zamanı kendi içinde sararak daha ileri gitmek istiyorsanız öngörüleriniz ve şimdiki bilgi birikiminiz devreye girer ki yeni bir bilgi ortaya çıkarıp kendinizde uygulayabilesiniz. Mekana göre bilginin verilişindeki gayede değişmektedir. Çalıştığınız yer bir mühendislik mimarlık firması olabilir ve kurumun personeline eğitim değeri daha yüksek olup sonucun daha somut izlenebilmesi adına verdiği eğitimler daha çok mesleki teknolojik programlarla ilgili olabilir, ya da pazarlama sektöründe çalışan personellerin ikna yeteneği, jest mimiklerin kullanımı, diksiyon vs. Gibi sonuçlarının daha uzun vadede görülebileceği eğitimler vermek zorunda hissetmesi de bilginin verilmesinin mekanın ihtiyacına göre şekillendiğini göstermektedir.

Farklı yazarların hizmet içi eğitim kavramını nasıl açıkladıklarına göz atarsak;

Mevcutta bulunan insan kaynağının önemini kavrayarak onları kaybetmeyen işletmelerin eğitime yönelerek çalışanlarından aldıkları verimi arttırmayı hedeflemeleri hizmet içi eğitim kavramı olarak açıklanabilir veya amaçlarından biri olarak ifade edilebilir.(Yetişkin, 2010)

Değişimlere ve gelişimlere açık olmak günümüz tabiriyle kendini güncellemekle eş değer anlama gelmektedir. Güncellenmiş olan zamana uyum sağlayandır, zamana uyum sağlayan ise her zaman gerekli faydayı maksimize edebilecek verime sahip olandır aynı zamanda günün ortaya çıkardığı problemlere karşı hem kendini koruyabilen hem de bu problemlere karşı çözüme kolay ulaşabilendir. Herhangi bir alanda hizmet veren bir şirketi incelersek kar amacı güden şirket maksimum faydaya maksimum verim elde ederek ulaşmak ister bu verimi sağlamak ise çalışanlarının işlerinde yetişmiş kişiler olmasıyla doğru orantılı bir şekilde sonuç çıkartacaktır Şirketin çalışanına bilgiyi çeşitli maliyetlere katlanarak sunması hem şirket için uzun vadede fayda sağlayacaktır hem de çalışanın işe karşı olan tatminini arttırarak işgücü kaybını önleyecektir.Böylelikle şirket ile çalışanı arasında kazan kazan ilişkisi ortaya çıkacaktır.

Bir başka yazarın hizmet içi eğitimle ilgili tanımı şu şekildedir: Dersler, kurslar, enstitüler, konferanslar, workshop'lar, personel toplantıları, komisyon çalışmaları, mesleki okuma, mesleki kurum çalışmaları, kültürel deneyimler, bireysel konferanslar, ziyaretler ve gösteriler, geziler ve seyahatler, kamplar, iş deneyimleri, araştırmalar, mesleki yazılar, kurum organizasyon çalışmaları gibi aktivitelerdir.(Ryan, 1987; den aktaran Alaç & Kaya, 2014)

Mesleğinle ilgili okuduğun bir makale, yaptığın bir sohbet, toplantıda yapılan konuşmalar ortaya atılan fikirler, mesleki geziler seyahatler vs. yazarında yukarda ifade ettiği gibi mesleğinle ilgili aktiviteler evet bunların hepsine hizmet içi eğitim şeklinde bakabiliriz çünkü karşımıza fırsatlar her yerde ve her an çıkabilmektedir bize değer katacak ve bu değeri mesleğimize bir şekilde yansıtabildiğimiz zaman her an bir meslek içi eğitimde olduğumuz anlamına gelebilir bazen imkanların elverdiği şekilde hareket edilir ve fırsatların olanakların az ya da çok olmasına bakmadan insanların karşısına çıkabileceği unutulmamalıdır.

Yaygın eğitimin bir parçası olarak hizmet içi eğitim personelin sağladığı hizmette verimlilik ve kalitenin artırılmasıyla birlikte aynı zamanda bilgi, beceri kazanımlarının artırılmasının sağlandığı davranışsal gelişimin de uyum içerisinde geliştiği bir alandır. Bu alan kişinin ilk işe girdikleri tarihten işten ayrıldıkları tarihe kadar devamlı olarak çalışma hayatlarının parçası olacak bir süreyi kapsamaktadır.(Aslangil, 2000)

Hizmet içi eğitim “özel ve kamu tüzel kişilerine ait iş yerlerinde belli bir ücret veya maaş karşılığında çalışanların yaptıkları göreve yönelik bilgi, beceri ve tutumların kazandırılması amacıyla yapılan eğitimidir.(Taymaz, 1981; den aktaran Çalık, 1988)

Genel anlamda hizmet içi eğitim tanımlarını belli kavramlar üzerinden açıklamaya çalışırsak; iş gücü verimliliği, bilgi kazanımı, bilgiyi uygulama, beceri gelişimi vs. Gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır. Eğitimin kişisel gelişim ve değişim üzerindeki etkileri bireyden bireye değişmekle birlikte alınan her eğitim aynı oranda faydayı her bireyde göstermemektedir aynı zamanda aynı eğitim sürecinden geçen iki bireyin bu saydığımız kazanımlarından herhangi birini diğer kişiden daha fazla ya da daha az şekilde kendisine yansıtması mümkündür. Kazanımlar her koşul aynı olsa dahi kişisel gelişimler çok farklı olabilmektedir. Bundan dolayı eğitim süreci toplu olarak yürütülen bir organizasyon içerisinde dahi olsa sonuçlar subjektif olacaktır sonuçların veya algıların kişiye özel olması kavramını hizmet içi eğitim sürecine dahil ederken imkanlar

dahilinde verilecek eğitimlerden maksimum faydayı sağlamak adına eğitimden faydalanan bireylerin görüşleri çeşitli yollarla alınarak homojene yakın gruplar oluşturup eğitim sürecinde ki paylaşımın artması faydayı da doğru orantılı olarak maksimize edebilir.

### **1.7Eğitim Giderleri Kaynağında Politika-Bütçe-Amaç-İhtiyaç İncelemesi**

Bütçede gider çeşitleri planındaki hesapların tahminini gerçekleştirirken kurumda farklı birimlerin bütçede kendilerini ilgilendiren ödeneklerle ilgili katılımı beklenir. Bu katılım birimlerin ilgili ödenekleriyle maliyet planlaması yaparken faaliyetin gerçekleştirileceği alanda bir politika sahibi olması bu politikaya göre de ihtiyaç ve amaç tespiti yapması yani stratejik plan dahilinde süreci idame ettirmesi gerekir. Bu gerekliliği tamamlayan birimler bütçeyi hazırlamakla sorumlu birime eğitim giderleri ödeneği üzerinden gidecek olursak program yıldaki eğitim programı için gerekli olan ödeneğin istenilen tutarı bildirilir. Bu şekilde bir tahminleme yaparak birimlerin bütçeye katılımcı olmaları sağlanır ve belirlenen ödeneklerin kaynaklarının amaca, ihtiyaca göre belirlenmesiyle sağlam olarak tutarlı olması beklenir.

#### **1.7.1 Sarfiyatın Kaynağında Politika Belirleme İncelemesi**

Bütçede giderlerin belirlenmesinde stratejik planın modern bütçe anlayışında kabul görmesiyle birlikte stratejik planın unsurlarının da bütçeyle olan ilişkisi gündeme gelmeye başlamıştır. Ödeneklerin tutarlı bir şekilde tahsis edilmesi ve etkin kullanılabilmesi ödeneğin sarfiyatının gerçekleşeceği yerde stratejik planın olmasını gerektirir. Stratejik plan kendi içerisinde bir tutarlılık gerektirmektedir. Bu tutarlılık ise bir hedefi ve bu hedefe ulaşmak için belirlenen bir politika anlayışına sahip olmakla gerçekleşecektir. Eğitim giderlerinde stratejik plana uygun bir ödenek tahsisi yapılması için de hizmet içi eğitim sürecinde belirli bir politikanın kurum için hazırlanmış olması gerekmektedir. Bu plana göre belirlenecek eğitim giderleri ödeneği modern bütçe ilkelerine uyumlu bir şekilde belirlenmiş olacaktır. Kurumların stratejik planı bir bütün olarak değerlendirmesi için süreklilik arz eden fakat yenilebilir politikalar üretmek ve kavram olarak politikayı iyi anlamak gereklidir.

Machiavelli'nin Prens adlı eseriyle birlikte çağdaş politika kuramı hayatımıza girmiştir. Bu eserde Machiavelli'nin bize anlatmak istediği amaçlarımıza giden yolda yaptığımız politik hareketleri anlayabilirsek, yaşantımızın herhangi bir anında karşımıza çıkacak olan politik fırsatları değerlendirebilme şansımızın yükseldiğidir. Günlük hayatın

içerisindeki hareketlilik ve varsayımların tahminine dayalı bilgileri ortaya koyarak önemli bir yapıt olarak karşımıza çıkan Prens aynı zamanda çıkarın ön planda olduğu ve acımasız politikanın hüküm kurduğu bir kitaptır. Aydınlanma çağının getirdiği sosyal ortamların etkisini Prens bu alanda gücün kullanılma biçimlerini tarifleyerek anlamamızı sağlamıştır. Sosyal bilimlerde ifade edilen güç temel bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır bu temel ifade fizik gibi bir bilim için ise enerji olarak nitelendirilebilir. Politika ve sosyal ilişkilerimizdeki ortaya çıkan etkileşimleri anlatmaya çalışan Locke, Hobbes, Hegel, Weber, Marx, Durkheim birbirlerinden farklı açıklamalar getirerek konuyu işlemişlerdir. Eserlerinde ise bu yazarlar güç kavramını aile, birey, grup, örgüt, toplum ve devlet açısından farklı kategorilerde işleyerek sonuçlarını göstermişlerdir. Özel sektör, kamu sektörü ve kendi davranışlarımızı anlamamız bu kavramların bize yardımcı olmasıyla gerçekleşebilecektir.(Aypay, 2015)

Biz de günlük hayatta farklı şekillerde politika kavramına yer vermekteyiz. Genel olarak politikayı bir amaç, amaca giden yol tercihi ve sonucun ön görüşü olarak kullanmaktayız. Devlet, kurumlar, işletmeler, bireyler bir politika sahibidir bu politika değişen şartlara uyum sağlamak için yenilenebilir, geliştirilebilir veya baştan tasarlanabilir. Bir başka deyişle politika değişkendir, kişiye ya da kişilere bağlıdır, bireysel veya toplumsal çıkarları ön planda tutar, özgürlüktür. Politika tek bir şey değildir bu yüzden tek bir tanıma bağlı kalmakla kısıtlamaz kendisini her farklı bakış açısının farklı bir politika tanımı olabilmektedir. Yazarın yukarıda açıkladığı gibi sosyal bilimlerdeki güç kavramı politikayı belirleyen en önemli unsurdur. Toplumu oluşturan her etmende farklı bakış açılarının ortaya çıkardığı bir politika kavramı görülebilmektedir. Farklı bakış açılarından daha baskın yani daha güçlü olanlar ön plana çıkarak bir politika niteliği taşıyabilecektir. Ya da belirlenen politikalar karşılaştırdığında daha güçlü olan uygulanabilir konuma gelecektir. İktidar devlette halktan aldığı güç ile politikaları belirler. İktidarın belirlediği politikalar üzerinden kamu kurumları kendilerine düşen vazifeleri gerçekleştirebilmek adına politikalarını belirleyerek yola devam ederler. Politika yukarıda yazarın da belirttiği üzere karşıdakini anlayabilmenin en önemli yollarından biridir. Birey, toplum, devlet herhangi bir konu hakkında bir politika belirlemişse ve bunu anlayıp gözlemleme şansınız varsa konuyla ilgili gerçekleştirilen davranışları anlamamız veya daha sonrasında atılacak adımlarla oluşacak davranışları sezmeniz sizin açınızdan kolay bir hal alacaktır. Politika aynı zamanda davranış bilimidir denilebilir her kişiliğin hedefleri, tutumları, idealleri o

kişinin, kurumun politikalarını etkiler ve bu şekilde bir davranış geliştirir bu davranış izlenerek anlaşılmalı çalışılan bireyin, kurumun tutumu hakkında fikir elde edilebilir. Bu tutumu izleyen ve anlayan kişi ne zaman ki gücü elde ettiğini anladığı vakit durumu kendi açısından değerlendirdiği için izleyeceği politikayı da bu şekilde değiştirmek isteyecektir.

Politikalar, bir konudaki karar ve uygulamalara rehberlik eden planlardır. Politika, bireysel ve kurumsal yönlerden ele alınabilir. İnsanların geleceğe dönük bazı bireysel plan ve politikaları olduğu gibi, hükümetlerin, eğitim bakanlıklarının, işletmelerin ve okulların da bazı politikaları vardır. Politika oluşturma, bir konuyla ilgili öncelik ve alternatiflerin belirlenmesi ve bunlar arasından bir tercihte bulunulması sürecidir. Söz konusu politikanın konusu, parasal, idari, ya da başka konularla ilgili olabilir. Tıpkı karar verme sürecinde olduğu gibi politika oluşturma sürecinde de politika konusu belirlenir, politikalar oluşturulur, kararlar verilir, politikalar uygulanır ve uygulama sonuçları değerlendirilir. Bu yönüyle politikalar, belirli amaçlara ulaşmak için izlenecek yollar olarak görülebilir. Politika oluşturma ve uygulama, dinamik bir süreç olup, zaman içinde belirlenen ve uygulanan politikalar değerlendirilir ve yeniden düzenlenir. (Şişman, 2012; de aktaran Aypay, 2015)

Kurumlar kendi misyonları ve vizyonları doğrultusunda politika oluştururken üstten inme bir politikadan ziyade tabandan fikir alınarak bir politika oluşturma düşüncesinde ilerlerse yaygın görüşün hakim olduğu politikayı oluşturan düşüncelerin uygulanma ihtimalinin daha fazla arttığını görürüz. Örnek verdiğimiz yazarların politikayla ilgili görüşlerde dikkatimizi çeken ilk kavramın sosyal bilimlerde en çok kullanılan güç kavramı üzerinde durduklarını gördük. Güç politikayı besler fakat politika için aynı zamanda bir anlaşmadır da diyebiliriz. Anlaşmadır çünkü anlaşmalar tarafların olduğu uzlaşmalardır. Uzlaşma ortamında pozitif bakış açıları ve uygulanabilirlik her zaman daha uygun bir yer alır. Bir kurumun eğitimle ilgili yöntemler ortaya koyan biriminin eğitim politikası belirlerken kurum personelinin fikrini alması, bütçe biriminden gerekli finansmanının ne kadar sağlanabileceği hususunda bilgilerin alınması uzlaşma neticesinde ortaya çıkan eğitim politikasının uygulanabilirliğini ve personel tarafından kanıksanması sonucuna yol açar. Yaygın görüşler neticesinde politikanın belirlenmesi için yukarıda yazarın bahsettiği üzere politikayı belirleme aşamasında da bir politika uygulamak gereklidir. Bu politika oluşturma aşamasında olan politikalar araç olarak kullanılarak asıl sonuca ulaşmamıza yol açacaktır.

Politika'nın eğitim ve ahlaktan ayrılmayacağı düşüncesinin nedenlerinden biri olarak ifade edilen bireyin toplumda, toplumun ise bireyin kendisinde incelenmesi gerektiği düşüncesidir. Toplum sözleşmesi adlı eserinde Rousseau var oluşun güvence altına alınabilmesinin koşullarını özgür ve akıllı bir varlık olan insan için incelemiştir. Aynı şekilde genel irade teorisi ile insanın hem cinslerinden gelecek zorbalıklarından korunabilmesinin ve kişini doğal özgürlüğündeki kaybının telafisini daha yüksek bir özgürlük şekliyle giderebilmesinin yollarını açıklamıştır.(Kale, 2014)

Kurumlar eğitim politikası belirleme sürecinde hem ortak eğitim ihtiyaçlarının tespitinde hem de bireysel kazanımların sağlanacağı ve kişiye yatırım olarak görülüp marjinal faydasının en kısa sürede ortaya çıkacağı eğitimlerin tespiti ve uygulamasında yazarın yukarıda genel olarak belirttiği varsayımdan özel çıkarımlar yaparak yorumladığımızda kurum içindeki personelin rolünü ve personelin kendisinin kurumu nasıl yansıttığıyla ilgilenerek bir araştırma yapılması gerektiği varsayımına ulaşabiliriz. Eğitim politikası oluştururken personelin yetenekleri ve becerileri farklı bir boyutta değerlendirilmek kaydıyla kurumla personelin iç içe değerlendirilmesi gerektiği personelin kazanımının kurumdan bağımsız değerlendirilemeyeceği kurumsallaşma kültürüne aykırı gelecek bir politikanın bireyin kurumdan bağımsız bir rol izleyerek kurumun birlikte hareket etme içgüdüsüne aykırı olacağını söyleyebiliriz.

Politika için söylenecek tanımların herkes için farklı bir yorumla ifade edildiğini anladık. Tarih kendi içerisinde her farklı zamana hitap eden farklı görüşleri ifade eden değerleri barındırmıştır. Eğitim imparatorluklardan, krallıklardan ulus devletlere kadar gelen süreçte her zaman değerini korumuştur. Tarihin en karanlık çağlarında dahi insanlar kurtuluşu eğitimde aramışlardır bilmek ve öğrenmek insanların aydınlığa ulaşmadaki en büyük araçları olmuştur. Eğitimin düzenli bir ilerleme kaydedebilmesi için uluslar bir eğitim politikasına ihtiyaç duyarlar. Öğrenmeye, gelişmeye olan bağlılık devletin kendi kurumları ve dahilinde özel işletmelerine de aynı istekte sirayet ederse eğitimin gücü halkın refahını ve devletin gelişmişliğini ileri seviyelere taşımada en önemli unsurlardan biri olacaktır.

Kurumların faaliyet giderlerinde bulunmakta olan gider çeşitlerinin her hesap için ayrı bir maliyet hesaplaması öngörülmektedir. Eğitim giderleri hesabı ödeneği için yapılacak olan maliyet hesaplamasında uzun vadede alınacak faydanın göz önünde bulundurulması gereklidir. Politikalar problemin tanımlanması, gündeme getirilmesi, çözümün oluşturulması, uygulanması ve genel kabul görmesi uzun olan süreçlerdir. Bir

kurum eğitim politikasına sahip olduğunu düşünerek bir eğitim programı hazırlıyorsa ve politikanın hedefe ulaştırılmasında yüksek fayda öngörülüyorsa oluşacak maliyet kısa vadeli zaman için geri plana atılabilmelidir. Bütçede öngörülecek ödenek belirlenirken ilgili ödeneğin kurumun belirlediği bir politika çerçevesinde tahmininin yapılması kurumun hedeflerine ulaşmak için edindiği politikaları sözel bir şekilde ifade etmesinin yanında bütçede mali tablolar içerisinde rakamlarla da politikanın ifade edilmesi tutarlı bir işletmeciliği ifade edecektir.

Hedef belirlemek isteklerimize ulaşmak için çok önemli bir kriterdir. Hedefimiz yoksa ilerleme kaydetmek için çaba göstermiyoruz demektir. Hedefimiz varsa ona ulaşmak için bir yolumuz da vardır bu yol içerisinde en önemlisi emek vardır ve gösterilen her emek bir gelişimi ortaya koymaktadır. Politika belirlemek üzerinde uzun bir şekilde durduğumuz bir konu oldu çünkü bir politikanız varsa tartışılacak, geliştirilebilecek, değiştirilebilecek bir kararınız var demektir ve karar vererek hareket etmek doğruya çabuk bir şekilde ulaştırır yanıltan kısa sürede dönülmesini sağlar. Kurumların çağımıza uyum sağlayan yenilikçi, bilgiye erişebilen, bilgiyi üreten, nitelikli personellere sahip ve en önemlisi kurumun başarılı olacaklarına inançları tam işlerine olan aidiyetleri yüksek çalışanlara sahip olmasında en büyük katkıyı sağlayacak olan eğitim birimleri kurumlarına ait kısa, orta ve uzun vadeli eğitim politikalarını her daim belirlemeli ve belirledikleri politikaları her türlü görüşe açarak yenilenmesine, geliştirilmesine müsaade etmelidirler.

Politika-plan-bütçe bağlantısının gerçekleştirilememesi ve orta vadeli hedeflerle ilişki kurulamaması, karar verme sürecinin etkinliğini azaltabilecektir. Yıllık bütçeleri, geleceği öngörememekte ve yaşanan değişimlere ayak uyduramamaktadır.(Kesik, 2010; Yazıcı, 2016)

### **1.7.2 Sarfiyatın Kaynağında İhtiyaç Saptama İncelemesi**

Gider planı hazırlık sürecinde eğitim giderleri gibi hesapların bütçe şubelerine gelecek yıllar için tahmini ihtiyaç duyulan ödeneklerinin bildirilmesi bütçe sürecine katılım açısından önem teşkil etmektedir. Fakat ödeneğin sarfiyatının gerçekleştiği faaliyetle ilgilenen birimin de planlı bir şekilde maliyet-fayda analizi yaparak bir program belirlemesi bu analizin içerisinde gerek duyulan faaliyetlere duyulan ihtiyacın incelenmesi ya da ihtiyacın öncesinde tespit edilerek ilgili programın hazırlanması daha

sonrasında yapılacak olan sarfiyatla verilen ödeneklerin tutarlılığını önemli derecede etkilemektedir.

Eğitimler işletmelerde gelişmiş güzel bir şekilde belirlenirse amacına hizmet etmezler ve fayda maliyet bazında faydadan çok işletmelere getirdikleri maliyet açısından değerlendirilirler. Bu yüzden işletmelerin eğitim departmanlarında getireceği fayda olarak en değerli eğitimlere yer verilmesi gerekmektedir. Bunu belirlemeye eğitimde ihtiyaç saptamada diyebiliriz bu ihtiyacın saptanması kurumun tüm birimlerinin, işleyişinin doğru şekillerde incelenmesine bağlıdır. Eksiklik olan kısımların saptanması ihtiyacı en doğru şekilde ortaya çıkartmak için çok önemlidir. Eğitim şubesindeki personeller tarafından kurumdaki işleyişte eksikliğin saptanması ya da eksiklik olmasa dahi performansın daha artırılması gerektiği düşüncesi konuyla ilgili eğitim programı hazırlanması düşüncesine iter. Eğitime olan bu ihtiyaç saptanırken o birimde çalışan personellerin görüşlerinin alınması eğitim programı hazırlanırken nelere dikkat edileceğini belirlemektedir

Kurumlarda en büyük eksikliklerden biri herhangi bir ihtiyaç saptaması yoluna gidilmeden sadece hizmet içi eğitim çalışması adı altında düzenlenmiş olarak gösterilmek istenen eğitimlerdir. Bu tür eğitimler bütçeye yük, personellere de zaman ve işgücü kaybindan başka bir şey getirmemektedir. Kurumlar ihtiyaç duyulan eğitimleri personellerine sağlayabilmek adına gerekirse eğitimleri rutin bir şekilde yapıyoruz gösterişinden ziyade ve ayrılan ödenekleri yıl içerisinde bitirme gayesinden öte bir sonraki yıl ihtiyaç olan ve maliyeti yüksek fakat faydası da yüksek olan eğitimi gerçekleştirmek için iki yılın ödeneğini kasasında tutabilmelidir. Kamu kurumlarında ise belirlenen ödeneğin sadece cari yıla tahsis edildiği ve sarfiyatın sadece cari yıl için yapılabileceği yönünde bir karar varsa bunun değiştirilip ihtiyaca binaen cari yıl ve program yıl eğitim ödeneklerinin birleştirilebilmesi yönünde değiştirilmesi gerekmektedir. Bu şekilde cari yıl için ayrılan eğitim ödeneğini gereksiz bir şekilde kurumun ihtiyacı olmayan bir eğitim harcamasına dönüştürülmesi engellenebilir.

Hizmet içi eğitimi tanımlarken ilk kısımlarımız da insanın doğduğu zamandan ölümüne kadar giden öğrenme ihtiyacı içerisinde aldığı eğitimlerin iş gücüne katıldığı zaman içerisinde çalışma alanıyla ilgili ya da dolaylı yoldan olsa da çalışma performansını etkileyecek olanların bir kısmıdır demiştik. Yani hizmet içi eğitimin insanların ihtiyacından dolayı ve ihtiyacı karşılamak için ortaya çıktığından bahsetmiştik. Kurumlar da her personelin kendisine verilmiş farklı bir görevi ya da verilen aynı görevi

çözebilmek için birlikte çalışan personellerden ortaya çıkan farklı fikirler, düşünceler vardır. Birey kendisine verilen görevi gerçekleştirebilmek için o işte yetkin olmayı ister. Bir işte yetkin olmak bazen zaman, deneyim kimi zaman da eğitim ister. Çoğu zaman kurumların insan kaynakları personel alımlarında kişinin hem eğitiminin yeterli olduğunu görmek hem de alanında tecrübeli olmasını ister çünkü işi alan personelin hem işgücü kaybını hemen dengeleyeceğini düşünür hem de işi öğrenene kadar personele yaptığı yatırımın maliyetini ortadan kaldıracağını varsayar. Aynı şekilde kurum alanında deneyimi olmayan personeli işe alıp ona gerekli tecrübeyi uzun zamana yayarak vermektense kısa süre içerisinde personelin kendi görevini yerine getirebilmesi için bir eğitim düzenleyebilir. Bu yol kurum için biraz daha maliyetli olabilir fakat personelin kuruma olan aidiyetini de arttıracakı açıktır. İşte bu hizmet içi eğitim yolu yazarın da yukarıda bahsettiği gibi “bireyin kendi rolünü oynayabilmesi için noksanlığını duyduğu yeterliliklerdir.” Kurum bu yeterlilikleri hali hazırda olan personeline ya da yeni alınacak olan personeline eğitim ihtiyacını tespit ederek ve gerekli olan eğitimi sağlayarak karşılar.

Eğitim ihtiyacının ortaya konulmasına yönelik gerekliliği vurgulayan yazarın düşüncelerini şu şekilde ifade edebiliriz: Kurum ve işletmelerde eğitim birimlerinde çalışan personelin bilimsel metotları kullanarak çalışanların eğitim ihtiyacına yönelik tespitlerde bulunmaları gereklidir. Bu şekilde bir yol izlenmediği takdirde ortaya çıkan sonuç zaman kaybına ve para kaybına da yol açmış olmaktadır.(Başaran, 1967)

Eğitim ihtiyacı belirlemenin fayda, maliyet, zaman üçlemesinde sağlayacağı yararların önemli bir konumda olduğunu bu görevin ise kurumlardaki eğitim şubesi personelleri tarafından çeşitli teknikler uygulanarak yapılması gerektiğini söylemiştik. Doğruluk payı yüksek olan ve ihtiyaca yönelik uygulanan eğitimlerden personel ve işletme olumlu bir şekilde bir etki yaşayacaktır.

Eğitim birimlerinde sorumlu olarak bulunan personel icra ettikleri çalışmalar neticesinde ortaya çıkan sonuçları kurumun yöneticileriyle sık aralıklarla değerlendirmeleri gereklidir. Kurumun amaçlarını gerçekleştirme de ve başarının bir sebebi olarak görülmekte olan ihtiyaç belirlemedeki doğruluk derecesi çok önemli bir yer edinmektedir. (Kalkandere, 1979)

### **1.7.2.1İhtiyaç Saptamanın Bütçede Dışarıdan Hizmet Alımı Gider Kalemi Harcamalarıyla İlişkisi**

Kamu kurumlarında yaygın olarak görülen dışarıdan bilgi, hizmet alımı uygulaması iyi bir eğitim ihtiyacı saptama araştırması neticesinde engellenebilir bir duruma getirilebilir. Kısa vadede bütçeye yük getirebilse de ki bu bahsettiğimiz gibi eğitim planlamasının ihtiyaca yönelik olmasıyla engellenebilir uzun vadede hem personele bilgi yatırımı yapılmakta hem de bütçede birkaç kalemden rahatlama oluşturmaktadır. Örneğin bir kamu kurumuna yazılım mühendisi olarak alınan kişilerin ya işlerinden bağımsız başka şeylerle meşgul olmaları istenilmekte ya da atıl bir durumda kalarak eksik istihdam durumu yaşamaktadırlar. Bu personellere kurumun ihtiyacı olan bir iş akışı programı geliştirilme aşamasında başvurulmamakta bu program dışarıdan alım usulüyle yapılmakta hem bütçeye ekstra yük getirmekte hem de hali hazırda yazılım geliştirme için eğitim görmüş olan personellere başvurmayarak onların işlerinde körelmelerine sebep olmaktadır. Durum hali hazırdaki personellerin işlerinde körelmeleriyle sonuçlandığı zaman bu sorunu çözüme ulaştırmak kurumda eğitim departmanında çalışan personellerin üzerine düşmektedir bu personeller gözlemleri sonucunda böyle bir durumu tespit ettikleri vakitte eğitim programına alınacak personellerin de görüşleri alınarak bir yol haritası çıkartılmalıdır. Eğitim maliyet bütçe hesaplamasının bu şekilde teknik bilgilerin yoğun olduğu durumlarda çoğu zaman yüksek olacağı öngörülse de eğitim programında yer alan fakat ihtiyaç tespiti yapılarak konulmamış eğitimlerin iptal edilerek ya da ertelenerek belirli bir tasarruf edilmesi oluşan bu kaynağın da ihtiyaç hasıl olan personellerin ilgili eğitimden istifade etmeleri sağlanmalıdır.

Farklı örneklerle devam edersek işgücü olarak yeterliliğe sahip bir kamu kurumunun mühendis, diyetisyen, aşçı, büro memuru, tekniker, teknisyen, muhasebeci vs. gibi çeşitli unvanlara sahip personelleri bulunsun. Kurumun bir biriminin çeşitli alım satım hesaplamaları üzerine kullanması gerekli olan yeterliliğe sahip bir Excel' e ihtiyacı bulunsun. Kurum tarafından Office programlarının yıllık lisansları düzenli olarak her program bütçede belirli bir şekilde lisans giderleri diye ayrılmakta fakat her yıl düzenli olarak lisans giderleri adı altında belirli bir ücret verilen bu programlara kurumun personellerinin tam olarak hakim olmadığını varsayalım. Hali hazırda birimin ihtiyacı olan Excel'de gerekli olan formülleri kurgulayacak bilgiye sahip olan bir personel kurumda bulunamamaktadır. Birim bundan dolayı dışarıdan danışmanlık hizmeti alımı

yapacak Excel’de gerekli olan kurguyu yaptırmak için bütçeden ek ödenek istemek zorunda kalacaktır.. Bunun anlamı bütçeye ekstra bir yük getirmek demektir. Alınan danışmanlık hizmetinde ise kısa süreli fayda sağlamaya yönelik bir amaç izlenirse kısacası balık tutmayı değil sadece yemeği öğrenmek maksadı güdülürse kurum, personeline bilgi yatırımı yapmaktan imtina eden yerinde sayan ve ilerleyemeyen bir hal alacaktır. Peki ne yapılmalıydı? Yıllık olarak lisansları için yüksek miktarlarda ödenek ayrılan programların personellerin basit kullanımlarından ziyade her an ihtiyaç duyulabilecekmiş gibi ayrıntılı bir şekilde öğrenilip maksimum faydanın sağlanması amaç edinilmeliydi. Yani eğitim şubesinde çalışan personellerin izlenimleri sonucu kurumda bu programlara yönelik ilgili kişilere ileri derece eğitimler verilerek gelecekte meydana gelebilecek ve kurumdaki işgücü yeterliliği dikkate alınarak gereksiz denilebilecek danışmanlık masraflarından kaçınılmasının yolu sağlanacaktı. Aynı zamanda verilen eğitimle kurum ileriye dönük olarak personeline yani kendine en büyük yatırımı yapmış olacaktı.

Verdiğimiz örneklerin önlenmesinin en önemli yolunun eğitim şubesindeki personellerin dikkatli analizleri neticesinde ihtiyaca yönelik eğitim tespit ederek uygulamaları gerektiğini söylüyoruz. İhtiyaç tespiti yaparken personellerin kendi gözlemledikleri alanlarda çalışan personellerle iletişime geçmeleri ve fikirlerini almaları gerekirse birimlerle anket yapmaları bu tespitin sağlıklı olmasında önemli bir yarar sağlayacaktır. Eğitim şubeleri aynı zamanda bu anketleri yıllık olarak düzenli yapacakları bir hale getirip tüm personellerin görüşlerine sağlıklı bir şekilde ulaşabilir. Bu şekilde personellerin talep ettikleri eğitimleri gerçekleştirerek zaman, fayda, maliyet üçlemesine en yararlı olacak olan eğitim tercih edilmiş olacaktır. Personel sayısı olarak daha az mevcudiyete sahip olan işletmelerde eğitim ihtiyacına yönelik tespit sağlama yollarında daha özele indirgeme yolu görülebilir yani personelin kişi olarak analizi ve ihtiyacı olan eğitimin kişiye yönelik olması mantıklı bir yoldur. Bu şekilde personelin ihtiyacı olan eğitim nokta atışı şeklinde sağlanarak hem personelin eğitimdeki kazanımı kişisel olarak yüksek olacak hem de işletmenin ihtiyacı olan nitelikli iş gücü daha sağlıklı bir şekilde sağlanacaktır.

### **1.7.3 Sarfiyatın Kaynağında Amaç Belirleme İncelemesi**

Gider çeşitleri planı hesaplarının belirlenme aşamasında bütçe sürecini idame eden şubeye farklı hesaplar için ödenek miktarlarının bildirilmesi ve bu ödeneklerin bütçe

şubeleri tarafından gelecek yılların makroekonomik varsayımlarına göre revize edilerek konulması stratejik bütçeleme en önemli görevlerinden biridir. Fakat stratejik yönetim bütüncül bir yaklaşım gerektirmektedir. Eğitim giderleri için incelediğimiz bu süreçte bütçe birimine eğitim giderlerinin yaklaşık program ödenek tutarını bildiren ilgili birim de bu ödenek tutarını hesaplarken yapılacak sarfiyat için gerçekleştirilecek eğitim programının fayda odaklı ve belirli amaç ya da hedefe ulaşmak için uzun ya da kısa vadede olabilecek şekilde stratejik planlamasını yapması gerekir. Bu şekilde yapılacak bir program neticesinde belirlenen eğitim giderleri ödeneği stratejik plana uygun bir hal alarak bütçeleme sürecinde gerçekleşen yılda tutarlılık oranı yüksek olacaktır.

Amaç kavramı kişide motivasyonu artırma konusunda en önemli faktörlerden biridir. Belli bir plan dahilinde ve bir süreç içerisinde herhangi bir yola çıkıldığında karşımıza çıkan sonuç planımızın bir parçası olarak beklediğimiz bir şekilde oluştuysa o işin beklentileri karşılama anlamında amacına uygun olarak gerçekleştiğini ifade edebiliriz. Amacına uygun olarak gerçekleşen iş bizim için sonucun pozitif olduğuna işaret eder ve başarılı bir operasyon gerçekleştirilmiş manasına gelir. Motive kaynağı kavramı olarak düşündüğümüz amaç sonucun öngörüsüdür. Bu yüzden herhangi bir işin başlangıcında sözel olarak veya kayda geçirilerek amacın belli olarak ifade edilmesi kişi ya da kişiler üzerinde işin neden gerçekleştirildiğine, işe harcanacak zamanın füzuli bir harcama olmadığı kanaatine aynı zamanda bu süre içerisinde gerçekleşecek emek, maliyet gibi kavramların daha doğru anlaşılabilmesine yol açarak pozitif bir etki sağlayacaktır.

Çoğu insan zamanın günümüzde en önemli şey olduğunu düşünür hale gelmiştir bu nedenle her kişi hem birey olarak yaptığı aktiviteleri hem de toplu olarak yaptığı aktivitelerin zaman fayda maliyet üçlemesinde değerlendirmesini yaparak işe koyulmaktadır. Hizmet içi eğitimde de aynı kavramlar üzerinde durmak gereklidir bu yüzden bu üç kavramın insanların kafasında belirli bir mantık içerisinde değerlendirilmesi neticesinde olumlu bulunması yani yapılacak işin amacının belirlenmesi en önemli şey haline gelmiştir. Hizmet içi eğitim süreci içerisinde eğitimin belirlenmesi, sürecin ilerletilmesi vs. gibi konular üzerinde karar verici organların eğitimi belirlerken ilk olarak kendilerine verecekleri eğitimin amacını sormaları gerekmektedir. Eğitimle ilgili karar verici organlarda bulunan kişi veya kişilerin eğitimin amacı üzerine yaptıkları çalışma neticesini eğitim alacak kişilerle paylaşmaları bu eğitim sürecinin anlaşılabilirliği ve etkinliği açısından yüksek fayda sağlayacaktır.

Eğitime tabi tutulacak personel sayısının fazla olması durumunda rastgele şekilde seçilecek kişilerle eğitimin amacına yönelik bilgilendirme ve karşılıklı görüş alışverişinde bulunulması gerekmektedir.

Sonuca ulaşmadaki en büyük motivasyon olan amacın hizmet içi eğitim sürecindeki yerinden ve öneminden bahsettik. Sonucu önceden görmek istiyorsak amacımız her zaman olmalıdır. Sonuç amacımızdan ne kadar farklı olursa olsun yola çıkmadan önce belirlenen amaç en sonunda bizi doğru yola doğru şekilde götürecektir.

### **1.8Hizmet İçi Eğitim Giderlerinde Stratejik Planlama Unsurları Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi**

Bde giderlerin belirlenme aşamasında gider hesaplarında stratejik plana uygun denek tahsisinin yapılabilmesi için birimleri ilgilendiren hesapların b şubelerine denek tahminlerinin gönderilmesi gerektiğinden bahsettik. Birimleri ilgilendiren hesaplarda program yıl giderlerinin tahminlerini yaparken ise giderin oluşacağı faaliyet alanlarında gerekli stratejik planlamalar göz önünde bulundurularak programlar hazırlanırsa bnin program yıl için belirlenen ödeneklerinin tutarlılığının sağlanacağını ifade ettik. Eğitim giderleri özelinde incelediğimiz çalışmamızda eğitim giderlerinin sarfiyatının oluştuğu faaliyet grubunda stratejik planlamanın hem eğitim giderleri hem de dolaylı olarak personel giderlerini uzun vadeli olarak etkileyecek unsurlarından bahsetmekte fayda vardır. Her gider kalemi için uzun vadede pozitif yarar sağlayacak stratejik planların oluşturulması kurumların blerinde planlayacakları ödeneklerin gerçekleşen sarfiyatlarla sapma oranının düşük olacağını düşünmekteyiz.

#### **1.8.1 Performans Yönetimi Kavramı ve Eğitim Giderleri denegiindeki Etkisi**

Eğitim giderlerinin sarfiyatının gerçekleştiği faaliyet alanında uzun vadeli bir yatırım olarak görülebilecek performans yönetimi kavramı bu gider hesabını stratejik plana uygun bir şekilde gerçekleştirilebilirse pozitif katkı sağlayan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurum içerisinde performans ölçüm ve değerlendirmeleri neticesinde ortaya çıkan sonuçlara eğitim odaklı yaklaşarak program yıl eğitim planını bu sonuçlar neticesinde meydana gelen ihtiyaa binaen hazırlamak ve denek öngörmek eğitim giderlerinin kaynağında stratejik hareket etmekte pozitif katkı sağlayacaktır.

Performans bilgisi performans yönetimi sürecinde hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilen faaliyetlerin olumlu ve olumsuz etkilerini gözlemlemek için önemli bir yer edinmektedir; performans yönetimi sistemiyle birlikte bu faaliyetlerin aynı zamanda

ödüllendirilmesine düşük performansların ise gözden geçirilerek çözüm yoluna gidilmesine olanak sağlanır. Belirlenmiş olan hedeflere gidilirken düzen içerisinde raporların yayınlanması kurum için hesap verme sorumluluğunu daha sağlıklı bir şekilde yerine getirmeyi sağlar.(OECD, 2007; den aktaran Çıldır, 2010)

Hesap verilebilirliği sağlamak için stratejik yönetim içerisinde yardımcı unsurlardan biri olarak görülen performans yönetimi kavramı ile kurumların bütçede yer alan gider hesaplarında yapılan sarfiyatlarda gösterdikleri faaliyetlerin geniş bir bakış açısında incelenerek sonuçların kurumun insan kaynakları ve mali kaynaklar açısından değerlendirilmesinin yapılmasında etkin rol oynadığı düşünülmektedir. Eğitim giderleri örneği üzerinden gittiğimiz vakitte eğitim giderlerinin sarfiyatının olduğu hizmet içi eğitim faaliyetlerinin kurumda yarattığı sonuçların performans açısından etkisinin ölçülmesiyle birlikte yapılmış olan faaliyetle birlikte eğitim giderleri ödeneğini fayda-maliyet açısından performansının da etkinliğinin ölçüleceği açıktır. Aynı zamanda hizmet içi eğitim programlarının oluşturulması açısından düşünüldüğünde ihtiyaç saptama açısından personelin işinde gösterdiği performansın sonuçlarının eğitim odaklı değerlendirilmesiyle birlikte ortaya çıkan eğitim ihtiyacının belirlenip ödeneğin program yıl için bu şekilde belirlenerek bütçe şubesine gönderilmesinde ödeneğin yapılacak olan sarfiyatlara tutarlı bir şekilde denk gideceği ve fayda-maliyet açısından etkinliğin sağlanacağı söylenebilmektedir.

Genel olarak performans yönetimi tanımı şu şekilde ifade edilmektedir; performansın planlanması, yönetilmesi, sorunların tanımlanması ve telafi etme gibi alt görevlerin bir süreç içerisinde tümünü içermesidir.(Wade & Recordo, 2001)

Hizmet içi eğitim performansına dayalı bir ölçüm sonucunda yapılacak olan değerlendirme neticesinde belirlenebilecek bir süreç olabilir. Performans kavramını meslek içi eğitimde politika geliştirme sürecinde yer vereceğimiz bir durum olarak değerlendirebiliriz. Performans esaslı çalışma sistemi günümüzde kurumların ve işletmelerin üzerinde durduğu ve verimliliği sağlama açısından değerli gördükleri bir alan haline gelmiştir. Daha önce politika geliştirme sürecinde bahsettiğimiz gibi performans esaslı çalışma sistemi de kendi içerisinde bir düzen edinmiştir. Bu düzenin içerisinde performans kavramının işletmelerin çalışma sistemleri içerisinde değerlendirilmesi, ölçülmesi, personellere anlatılabilmesi, gelişime açık bir hale getirilebilmesi ve en önemlisi bir kurum kültürü haline alabilmesi bulunmaktadır. İşletmelerin, kurumların performans sistemi içerisindeki bu düzeni sağlayabilmesi için

de bu sistemin yönetilmesi gereklidir bundan dolayı performans yönetimi kurumlar için önemli bir kavram haline gelmiştir.

Özel sektör kesiminin yıllar içerisinde oluşan deneyimlerinden yola çıkarak ortaya konulan bir görüşte performans yönetiminin etkin bir şekilde işlemesi neticesinde sunulan hizmet kalitesinde artış görüleceği artan hizmet kalitesinin müşteride oluşan memnuniyet oranını arttıracak bununla birlikte müşterinin işletmeye olan aidiyet duygusunda da artış olacağı görülmüştür. Performans yönetiminde ki etkinliği müşteri üzerindeki pozitif etkisinin ise işletmenin gelirlerini de artı olarak yansıyacağı aynı zamanda işletmenin sunduğu hizmet alanının genişleyeceği ve ulaştığı insan sayısının da artacağını göstermektedir.(Kaplan & Norton, 2001)

Özel sektörde performans yönetiminin etkin bir şekilde ortaya konulması ile birlikte ortaya çıkan katkı işletmenin bilançosuna kadar pozitif bir şekilde artı sağlamaktadır. Aynı şekilde kamu sektöründe de etkin sağlanacak olan performans yönetiminin yani verimin ve iş kalitesinin arttırılmasının sağlanması kırtasiyecilik ya da savurganlık ve israfın önüne geçilmesiyle birlikte incelenmelidir.(Barutçugil, 2002)

İşletmeler bilançolarını güçlü tutmak üzerine kurulu bir düzende kar oranlarını yüksek tutmak zorundadırlar. Kar oranlarını yüksek tutmak işletmedeki verimliliği ortalamanın üzerinde ya da maksimum seviyede olmasını sağlamakla gerçekleşmektedir. Verimlilik işletmelerin sektörlerine göre tanım olarak değişebilmekle birlikte genellikle harcanan maddi ve manevi değerlerin ortaya çıkan sonuçtaki pozitif yansımasının maksimize edilmiş halidir anlamına gelmektedir. Personel verimliliği ise çalışanın performansına bağlı bir şekilde anlamlı hale gelmektedir. Çalışanın performansı kişisel beceriler ve sosyal ilişkilerin yanı sıra işletmelerin performans yönetimini etkin bir hale getirebilmesiyle mümkün hale gelmektedir. İşletmede performans yönetimi çalışanların eksik yönlerini tespit ederek bu eksik yönlerin giderilmesine yönelik bir çalışma olmalıdır. Bu şekilde toplamda işletmede görülen negatif durumlarda ortadan kalkarak üretim yapan bir işletmede üretimin artmasına, pazarlama içerikli bir sektörde satışların artması ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yol açacaktır. Özel işletmelerde performans yönetimi altında gerçekleştirilen çalışanların üzerinde bir baskı oluşturacak şekilde yapılan ve insanca çalışma şartlarına aykırı olan uygulamaları ayrıca incelemek gereklidir. Performans yönetimi çalışanın ve işletmenin verimliliğini arttırarak en nihayetinde işletmenin elde edeceği karı arttırmak olabilir fakat bilinçsiz bir şekilde yürütülen performans yönetimi personellerin kendilerini baskı altında hissetmelerine

neden olabilmektedir. Bu durumu önleyebilmek adına performans yönetimini bir baskı aracı olarak kullanmaktan ziyade ortaya çıkacak olan sonuçları değerlendirerek meslek içi eğitim yoluyla bu sorunların nasıl giderilebileceğini tartışmak gereklidir ortaya çıkan sonuçlar pozitifse çalışanların motivasyonlarını ve aidiyetlerini arttırmak için işletmeler tarafından teşvikler, ödüllendirmeler yapılabilir fakat kesinlikle caydırıcılık yaratmak ve performansı arttırmak adına cezalandırma yoluna gidilmemesi gereklidir. Kamu kurumları açısından baktığımız zaman performans yönetimi çeşitli akademik yazılarda veya gündem içerisinde bulunmasına rağmen uygulamaya geçiş aşamasında engellerle karşılaşmaktadır. Bu engeller genellikle performansın nasıl belirleneceğine, adil bir performans ölçümü gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceğine neticesinde teşviklerin, ödüllendirmelerin nasıl yapılacağına kadar giden çeşitli soruları içerisinde barındırmaktadır. Sonuç olarak kamu kurumlarında da ilgili Bakanlıklarca ilk olarak bu süreci yönetecek olan personellere hizmet içi eğitimlerin verilmesi gerekliliği ve daha sonrasında uygulamaya geçişte ve sonrasında ortaya çıkan sorunların çözülmesine karşın eğitimlerin verilmesi önem arz etmektedir. Kamu kurumlarında ortaya konulan performans yönetiminin hayata geçirilmesi sonucunda vatandaşların ilgili kurumlardan hızlı bir şekilde hizmet alması, teknolojik gelişmeleri takip ederek performansı arttırmaya yönelik gelişmelerin içerisinde bulunulması kurumların çağa ayak uydurması hedeflenmektedir.

Hedeflerin ve sonuçların bir aynası niteliği taşıyan performans ölçümü ve değerlendirme süreci ile birlikte kurum ihtiyacı olan kaynakların tahminlemesini, kaynakların yeniden dağılımını, kurumun gelişimini sağlayacak olan stratejilerin gerçekleştirilmesini ve personelin performansını arttırmaya yönelik motivasyonun maksimize edilmesi amaçlarını güder.(Holzer & Yang, 2004)

Kaynakların tahsisindeki etkinliğin sağlanmasında bütçe hazırlanırken gider çeşitleri hesaplarının ödeneklerinin belirlenmesi aşamasında kurumun geniş bir perspektifte performans ölçüm çalışması neticesinde ortaya konulan değerlendirmeler dikkat alınarak tahminleme yolu kullanılması mali kaynakların belirli bir disiplin içerisinde kurumun ihtiyacına yönelik tahsis edilmesinde yarar sağlayacaktır.

Daha öncesinde bir işe başlanacak ve bu işten başarı elde edilmek isteniyorsa ilk olarak amaç belirlenmelidir sonrasında ise bu amaca ulaşmak için gerekli olan yolu tespit etmek gereklidir demiştik. Kalıplaşmış kavramlarda ise kurum özelinde düşünmeden genel bir değerlendirme içerisinde dahi belirli sorular ve cevapları dahilinde amaçları

belirlenmiş örnekler vardır. Performans yönetimi denildiğinde kurumun ileriye dönük planları çerçevesinde ulaşmak istediği hedefleri ve gerçekleştirmek istediği verimliliği arttırmak başlıca amaçlar olarak belirlenebilir. Performans yönetimi içerisinde ölçüm ve değerlendirme aşamalarının sonuca ulaşmasının ardından ortaya konulan çözümleri kurumun kendini yeniden keşfetmesi açısından bir fırsat ve aynı zamanda bir amaç olarak değerlendirebiliriz.

Performans ölçümünün yönetme kavramıyla olan güçlü ilişkisini ortaya koyan “Ölçülemeyenin yönetilemeyeceği” ifadesi önemli bir anlamsal değer taşımaktadır. Yönetimin değişen koşullara uyum sağlamaya yönelik değişim içerisinde olması performans ölçümü ve yönetiminin bir kontrol mekanizması altında oluşturduğu bir amacı olarak görülmektedir. Kontrol mekanizmasının sağlanması ile elde edilecek olan geri bildirim sistemi mevcut durumun denetimini sürekliliğe kavuşturarak daha iyiye ulaşmada kilit rol taşıyacaktır iki sistem arasındaki bu ilişkide performans ölçümü ve performans geliştirme arasındaki doğru orantıyı ortaya koymaktadır.(Kubalı, 1999)

İşletmede değişimlere ayak uydurabilmek için gelişimler gereklidir. Gelişimlerin yapılabilmesi için herhangi bir işle ilgili deneyimlerin ve bilgilerin bir araya getirilerek değerlendirilmesi ve bir sonuca ulaşılmasına ihtiyaç vardır. Her bilgiye ulaşabilmek aynı yolları kullanmaktan geçmiyor olsa da bilgi kendini sosyal bilimlerde soru sorma, araştırma, veri toplama, yorumlama gibi çeşitli gereklilikleri yerine getirdiğimizde açık etmektedir. Soru sormaya başlanarak amaç belirlenir, amaca gidecek yol bulunur veri toplamak için ise ölçüm yapmak gereklidir. Yorumlamak ise en son olarak sorulan sorular neticesinde yapılan çalışmalar ve bu çalışmalar ışığında ortaya çıkan ölçümleri değerlendirme aşamasında karşımıza çıkacaktır. Süreç bu şekilde birbirini tetikleyerek ve yineleyerek ilerleyecektir. Soru sorarak ilerlenmeyen bir performans yönetimi aşamasında amaç kurum özelinde doğru olamayabilecektir fakat daha öncesinde bahsettiğimiz bazı kalıplaşmış kavramların aynı amaçlar üzerinde birleşmesi durumu, sonucu daha az etkileyecektir. Fakat veri toplama ya da ölçüm yapma seçeneğinin kullanılmaması sorunu tespit edebilme basamağının gerçekleşmesinde sağlıklı sonuçlar alamayacağı için performans değerlendirmesi ve çözümlere ilişkin uygulamalar kısmında da sonucun ve ortaya konulan çözümlerin yanlış olmasına neden olacaktır. Bu yüzden performans yönetiminde ölçümün çok önemli bir aşama olduğu ölçüm sonucunda ortaya çıkan verilerin değerlendirilerek çözüme ulaşıldığı idarenin ve

personelin gerekli hassasiyeti performans ölçümü konusunda göstermesi gerektiğini söylüyoruz.

#### **1.8.1.1 Performans Yönetiminin Aracı Performans Ölçümü Kavramı**

Organizasyonun amaçları ve planlarında belirlediği öncelikleriyle ilgili neler yapılması gerektiği sonuç olarak da gerçekleşen faaliyetlerin sarfiyatların gerçekleştiği bölümlere ve organizasyonun amaçlarına yaptığı katkının hem fayda hem de mali açısından değerlendirilmesinde bütçe performansı çalışanların ve kurumun değerlendirilmesi açısından önemlidir. Değerlendirilmelerin ortaya konulması için kurum içerisinde birimlerin birbirleriyle entegre edilmiş etkin bir performans ölçümü gerçekleştirmesi gereklidir. Performans ölçümünü ve değerlendirmesini objektif olarak ortaya koymak mümkün olduğu halde söz konusu ölçütler hatalı ölçümlere de sebep olabilmektedir.(Tanç & Dikicioğlu, 2012)

Performans ölçümlerinin sağlıklı bir süreç içerisinde devamlılığını sağlayabilmek adına performans girdilerini kullanmak pratik bir yol olarak görülebilmektedir, fakat girdilerin nicelikleriyle birlikte niteliklerini de göz önünde bulundurmak ve faaliyetler sonucunda ortaya çıkacak fayda ile girdilerin arasındaki bağlantıların net olmasını sağlamak önemlidir. (Public Service Agreements, 2004; Çıldır, 2010)Girdiler ile çıktılar arasındaki fayda-maliyet ölçümü ise performans ölçümü ve yeniden bir performans değerlendirmesi yaparak ihtiyaç duyulan faaliyetleri belirlemek için önem arz etmektedir. Eğitim giderleri için ise hem girdiler ve çıktılar arasındaki fayda-maliyet analizi bir nevi performans ölçümü faaliyetlerin ve hesabın etkinliğini belirlemede hem de eğitim giderleri için yapılacak faaliyetlerin sarfiyatlarının stratejik planlamasında önemli bir aracılık sağlamaktadır.

Performans esaslı bütçeleme sürecinde kamu kesiminin performansının ölçülebileceği düşüncesi hakim olduğundan dolayı performans ölçümü bu bütçeleme sürecinin temelini oluşturmaktadır.(Ağcakaya, 2009)

Performans ölçümünün Epstein tarafından açıklanmasını ifade ettiğimizde, devlet tarafından vatandaşlara sunulmakta olan kamusal hizmetlerin ihtiyaçlara ne derecede yanıt verebildiğini öğrenmek ve sonuçlarını açıklamak için ortaya konulan sistemli bir çalışma olan performans ölçümü, öz olarak kamu kesiminin ortak kabul edilebilir bir maliyetle, üretimin neticesinde kaliteli olup olmadığının belirlenmesinde kullanılmakta olan bir araçtır.(Epstein, 1988)

Sayıştay Raporunda ise performans ölçümü, bir kurumun önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere göre ortaya çıkan ürünleri, hizmetleri ve sonuçları birlikte değerlendirmesine yönelik analitik bir süreçtir. Bir kurumun kullandığı girdileri ile çıktılarını takip etmesi için düzenli ve sistematik bir biçimde veri toplaması, bunları analiz etmesi ve raporlaması süreci olarak tanımlanmaktadır.(Sayıştay Başkanlığı, 2002; Sağbaş, Çalışkan, Hazman, & Erin, 2011)

Stratejik yönetim anlayışına kamu kesiminde geçilmesi ile birlikte performans ölçüm ve değerlendirmeleri de stratejik yönetim anlayışı paralelinde gelişme gösterdi. Bu anlayışın hakim olmadığı zaman içerisinde performans ölçüm ve değerlendirme süreci de stratejik yönetimin öngördüğü standartlardan uzak bir şekilde gerçekleşiyordu. Kamu mali yönetiminin yeniden yapılandırılması süreci ile birlikte zorunlu hale gelen kamu kurumlarında stratejik plan hazırlama stratejik yönetime geçiş aşaması için atılan en önemli adımlardan biri olarak görülmektedir. 2003 yılından itibaren kamu yönetiminde yenilenme hareketleri kamu kesiminin etkili, verimli, kaliteli hizmet sunması amaçlanarak birçok düzenleme ve kanun değişikliği gerçekleştirilmiştir. Bu değişikliklerin mihenk taşı olarak adlandırılan 10/12/2013 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda bulunmakta olan stratejik planlamaya yönelik hükümler 01/01/2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Stratejik planın 5018 sayılı Kanunda geçtiği şekli ““kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan olarak tanımlanmıştır.” Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı tarafından kamu idarelerine rehber olmak amaçlı bir kitapçık, kılavuz hazırlanmıştır. Stratejik plan süreci bu kılavuzda yer alırken performans ölçme ve değerlendirme aşaması ise son aşama olarak bulunmaktadır.(Sağbaş, Çalışkan, Hazman, & Erin, 2011)

Planlama kurumun geleceğini görmesi açısından çok önemli bir süreçtir. Kurum işleyişini, verimliliğini, performansını, personellerinin gelişimini dikkate alarak gelecekte kendini nasıl bir konuma yerleştirdiğini hesaplamalıdır. Bu aynı zamanda kurum için ulaşılması gereken hedeflere varabilmesi ve gerekli olan stratejileri belirlediği bir süreçtir. Stratejik planlamanın içerisinde sadece bir sürecin bir parçası olarak var olan performans yönetiminde ise performans ölçümü somut veriler elde edebilmek ve sürecin devamını yönlendirmek adına önemlidir. Performans ölçümü kendi içerisinde verileri alabilmek adına farklı ölçüm tekniklerini barındırmaktadır.

Ölçüm teknikleri sadece belirli tekniklerden istenilenin seçilmesiyle yapılacak bir çalışma olarak düşünülmemelidir. Kurumun belirlediği stratejik hedefler doğrultusunda performans yönetimi içerisinde ölçüm yapılarak veriler elde edilecek ve bu verilere göre çözümler sunulup gelişim sağlanacaksa doğru bilgiye ulaşabilmek adına en uygun teknik seçilmelidir. En kısa sürede en az maliyetle yapılacak olan performans ölçümü sonucu nihayetinde istenilen bilginin fayda oranı en yüksek olacak olması çok önemlidir. Bu şekilde performans yönetimi süreci içerisinde de performans ölçümü maksimum verimlilikte sonuç sağlayacaktır.

### **1.8.2 Kariyer Yönetimi Kavramı ve Eğitim Giderlerindeki Etkisi**

Gider çeşitleri planında bulunan gider hesaplarının sarfiyatlarının gerçekleştirildikleri yerlerde stratejik planlamanın etkin olduğu vakitte ve bütçeleme sürecine bu planlara uygun olarak katılım sağlandığı takdirde bütçe sürecinin gerçekleşmelerle tutarlılık oranının yükseleceğini ifade etmiştir. Fakat stratejik planı kısa vadeli olarak değerlendirmemek gerektiğine de değinmek icap etmektedir. Maliyet hesaplarında kurum için yapılacak her giderin stratejik planlamasının ayrı yapılması gereklidir. Eğitim giderlerinin sarfiyatının gerçekleştiği hizmet içi eğitim faaliyetlerinde makro ölçekte bu giderleri doğrudan etkileyecek olan ve stratejik yönetime dayalı yeni kamu yönetimi sisteminin gerekliliği olarak kabul edilen kamuda kariyer yönetimi sistemi eğitim giderlerini ortaya çıkacak olan ihtiyaçları karşılamaya yönelik yapılacak olan eğitim programları açısından doğrudan etkilemektedir. Yine aynı şekilde uzun vadeli şekilde düşündüğümüz vakitte kariyer yönetimi sisteminin kurumun insan kaynaklarındaki niteliği arttıracak olmasının gösterdiği etki maliyet hesaplarından personel giderlerinin dışarıdan hizmet alımı ya da ihtiyaç duyulacak yeni personel sayısında ki etkisinden ötürü de dolaylı olarak bir etki yaratacağı açıktır.

Eğitim giderlerinin sarfiyatının gerçekleştiği faaliyet alanı olan hizmet içi eğitim süreci kurumda farklılaşan ve yeni kamu yönetimi anlayışında yer edinen stratejik planlardan çeşitli şekillerde etkilenmektedir. Kamu yönetimindeki yeni anlayış çerçevesinde devletin küçülmesi gerektiği prensibi kurumlardaki personellerin de daha az sayıda verimliliklerin yüksek performansla göre ücretlendirmeye tabi bir şekilde doğru geçtiği söylenebilmektedir. Kariyer yönetimi kavramı kamu kurumlarının son zamanlarda tanıştığı uygulama olarak yeterli denilebilecek seviyelerden uzak bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavram doğrudan veya dolaylı olarak kamu kesiminde ki

işleyişte birçok rol edinmektedir. Bu rollerinden eğitim giderleriyle ilgili olanı incelediğimiz vakitte kariyer yönetimi sürecinin insan kaynaklarındaki etkisinin personellerin gelişimi veya kendilerini ilerletmek istediği alanlarda ortaya çıkacak olan eğitim ihtiyacının eğitim programlarının daha öngörülü bir şekilde belirlenmesine ve eğitim giderleri ödeneğine olan ihtiyaca da her zamankinden daha fazla gereksinim duyulmasına yol açacaktır. Kısa vadede eğitim giderleri için fazladan yük olarak görülebilecek bu uygulama uzun vadede kurumun işleyişindeki insan kaynakları niteliğini arttırarak daha az kişiyle daha yüksek verimli işler yapılmasına katkı sağlayarak dışarıdan danışmanlık alımı veya daha fazla personel alımını önleyerek personel giderlerinde pozitif etki sağlayacaktır.

Parçaların birleştirilerek bir sonuca ulaşılmasını tümevarım olarak ifade edebiliriz. Kariyer içerisinde birçok etmeni barındıran bir kavramdır. Kişi belirlediği kariyer noktasına ulaşmak için söylediğimiz gibi ilk olarak hedefi yani noktayı belirlemelidir. Daha sonrasında hayalini kurduğu bu nokta şu an çalıştığı kurum içinse bu hayalin işletme ile uyumluluğuna karar vermeli bu aşamada gerekli araştırmaları yaparak bilgi toplamalıdır. Daha sonrasında ulaşmak istediği noktayı kesinleştirmesiyle birlikte buraya nasıl ulaşılacağını tespit etmek gereklidir. Plan yaparak hareket edilen süreç ile birlikte kişi kendinde gelişim sağlamalıdır ve bunun farkında olmalıdır. Farkında olunan bir gelişim sürecinde eksikliklerinde tespiti kolay olarak bunların tamamlanması hedef alınmalıdır. Birey düşüncelerinin de her zaman bilincinde olmalıdır değişen fikirlere rağmen aynı kalan kariyer hedefleri iş sonunda gerekli tatmini sağlamayacaktır. Bu yüzden kariyer hedeflerini ve bu yolda yapılması gerekenleri revize etmek önemli bir aşamadır. Tüm bu aşamalar dahilinde kişi kariyerini yönetiyordur. Günümüzde bu aşamaları kurumların personelleriyle birlikte kariyer yönetimi adı altında yapıyor olması işletmenin gelişim adına önemli bir iş başardığını göstermektedir. Kariyer yönetimi sürecini personelle kurumun birlikte ilerletiyor olması hedefe ulaşmada en büyük kolaylığı sağlayacaktır.

İşletmeler çalışanları için ve yeni istihdam yaratırken kurumu cazip hale getirebilmek için kariyer olanaklarını çeşitli şekillerde sunmaktadırlar. Kariyer olanaklarının kurumda çeşitle şekillerde sunulma imkanı çalışanlar için ilgi ve yeteneklerini keşfettikleri bir avantaj durumuna gelmektedir. Aynı zamanda keşfettikleri yeteneklerin de gelişimlerini sağlayabilmektedirler. Kurumun kariyer geliştirme olanakları meydana getirmesi neticesinde ve çalışanında ilgi ve yeteneği ihtiyacında bunlara yönelmesiyle

birlikte kurum ile çalışan ortak paydada buluşmaya çalışarak kariyer yönetimi sürecini meydana getirmektedirler. Kariyer yönetimini gerçekleştirirken kurumun gerçekleştireceği faaliyetlere örnek verirse; çalışanlara kariyer olanaklarının duyurulması, ilerleyebilecekleri kariyer yollarında rehberlik edilmesi ve seçtikleri kariyere ulaşmak için bireysel gelişimlerinin sağlanması gibi.(Gürbüz, 2017)

Kurumların kariyer yönetimi süreci içerisinde çalışanlarına destek olabileceği birçok yol bulunmaktadır. Bu destek içerisinde çalışanın kendisini keşfetmesi, gelişim sağlayabilmesi için gerekli enstrümanların sağlanması, kurumun ihtiyaçları doğrultusunda kariyer yönlendirmeleriyle ilgili bilgi sağlaması gibi faktörler bulunmaktadır. Önemli olan durumlardan biri ise işletmelerin kariyer yönetimi sürecini yıllara yaygın ve aynı zamanda elindeki imkanları maksimum şekilde kullanarak tüm personeli sürece dahil ederek yapmasıdır. Kariyer yönetimine dahil edilmeyerek eksik kalan her çalışan ileriki süreçte kurumla ilgili bireysel olarak yaptığı hayallerden uzak düşebilir bunun neticesinde kuruma olan aidiyetini kaybedebilir. Kurum için ise bu personel uzun vadede çeşitli kazanımlarla birlikte faydasını arttırabilecek iken kariyer planlaması yapılmayarak bu şansı uzaklaştırmış bulunur.

Kurumun belirlediği kariyer olanakları, çalışanın moral ve motivasyonunu belirleme adına yapılan araştırmalar ve performans değerlendirme için yapılacak ölçümler gibi faktörler göz önünde bulundurularak ortaya çıkan sonuçlara yönelik çeşitli eğitimlerin gerçekleştirilmesinde fayda sağlanacaktır.(Fındıkçı, 1999)

Hizmet içi eğitimin performans değerlendirme ve kariyer yönetimi kavramlarıyla olan ilgisi süreç içerisinde kuvvetli bir bağ kurmaktadır. Kariyer yönetimi kavramıyla olan ilgisinde kariyer planlaması yapmış olan personelin hedeflerine ulaşması adına alması gereken mesleki eğitimlerin kurum tarafından sağlanması çalışanların kuruma olan aidiyetini arttırması adına faydalı olacaktır. Bu fayda aynı zamanda kurum açısından da nitelikli iş gücüne erişimi kolaylaştırarak insan kaynaklarında ki gücünü arttıracaktır. Bu amacın gerçekleştirilmesi adına işletmeler farklı niteliklere haiz meslek içi eğitimler düzenleyebilir örnek olarak; işe başlatma eğitim, uyum eğitimi, hizmet öncesi eğitim ve hizmet içi eğitim sayılabilmektedir. Kurumda çalışmakta olan her personel için eğitimler farklı şekillerde icra edilebilir. Kurumda kariyer yapma isteği bulunan personel için ise farklı içeriklerde birçok eğitim verilebilmektedir.(Fındıkçı, 1999)

Kariyer yönetimi belirleme aşamasında kurumlar aynı zamanda personellerinin performans ölçüm ve değerlendirme sonucunu dikkate almaktadırlar. Bu şekilde kurumlar personelin yaptığı iş ile ilgili eksikliklerini ya da tam tersi şekilde becerilerini fark ederek çalışanın da hedeflediği kariyer doğrultusunda bir meslek içi eğitim programı hazırlamaktadır. Uzun vadeli bir şekilde işgücündeki niteliği arttırmayı hedefleyen kurumlar bu şekilde insan kaynaklarındaki eksikliği kendi bünyelerinde kapatarak iş gücü açısından oluşabilecek ihtiyacı önceden karşılamaktadırlar. Bütçelerinde ise ekstra bir iş gücünün gerektirdiği personel giderleri hesabındaki ödenekteki artışı engelleyecek aynı zamanda dışarıdan hizmet alımlarını karşılayacak olan bütçedeki harcamaların engellenerek tasarrufta bulunmalarına neden olacaktır.

Bu duruma örnek verecek olursak bir kamu kurumunda kariyer planlaması yapılan personelin kendisini kurumun bilgi işlem biriminde dışarıdan hizmet alımı şeklinde yapılan gerekli yazılım programlarını kendisinin yaparak hem kuruma katkı sağlamak hem de kendi kişisel gelişimini sağlayarak tamamlanmışlık tatminini sağlamak olduğunu varsayalım. Fakat personelin gerekli donanım ve bunu kullanabilmek için gerekli eğitime ihtiyacı olduğu ortaya çıksın. Kurumun böyle bir durumda yapması gereken ise personelin kariyer hedefi ile kurumun bu şekilde bir donanımı sağlamak ve eğitim sürecini personele vermek fayda maliyet açısından gerekli pozitif sonucu sağlayabilecek midir diye incelemek olacaktır. Yine kurumun fayda maliyeti düşünürken temel prensip olarak çalışanın motivasyonu, performansı ve kurumun yapabileceği en güzel yatırımın kendi personeline yaptığı bilgi yatırımı olduğunu ön plana alması gereklidir ve yine kısa vadede yapılacak olan yatırımın maliyetini kısa vadeli dönüşler olarak düşünmek hataya yol açacağı için sonuçları uzun vadeli düşünmek en sağlıklı yöntem olacaktır. Nihayetinde personele gerekli donanımı sağlamak ve gerekli eğitimi almasına imkan tanımak ileride kurumun kendi yazılım geliştirmelerini kendisinin yapabileceği bir iş gücünün ortaya çıkmasına yol açabileceği gibi aynı zamanda kurumun uzun vadede gerçekleştirecek olan hizmet alımı maliyetlerinden uzaklaşmasına neden olacaktır. Bundan dolayı kariyer planlamaları neticesinde ortaya çıkacak olan eğitim ihtiyaçlarını kuruma uzun vadede sağlayacağı faydayı düşünerek olumlu şekilde yaklaşmak gereklidir.

Örnek olayların incelenmesi, alıştırmaların farklı şekillerde ortaya konulması, bireysel deneyimlerden faydalanılması ve kurumlara yönelik ziyaretler gibi yöntemlerden yararlanılarak eğitim sağlıklı bir şekilde ilerletilebilir. Ayrıca yönetici kesiminde

insanlarla oluşturduğu ilişkilerle birlikte bu ilişkilerin içerisinde kendini keşfederek fark etmesi kendine ait olan davranışlar, bireysel özellikler, bütün içerisindeki sorumluluğu keşfetmesi açısından önemlidir.(Fındıkçı, 1999)Kariyer yönetimi içerisindeki personellerin taleplerine ve kurumun kendi uygunluğu noktasında karar verilen eğitim süreçleri dışında personelin geneline hitap edilecek şekilde kariyer yönetimiyle ilgili de çeşitli eğitimler verilerek bu sürecin önemli olduğuuna dair personele gerekli olan bilinç kazandırılabilir ve aynı zamanda bu şekilde kariyer yönetimi süreci de kurum olarak canlı tutulmuş olunur.

Kariyer yönetimini ve meslek içi eğitimin kariyer yönetimiyle olan ilişkisini incelediğimiz bu bölümde kariyer planlamasının kişiselleşmenin ön planda olduğu çağımızda insanların öncelikleri arasında bireysel tatminlerine ulaşmaları açısından işlerindeki konumlarına atfettikleri değerlerle birlikte çok önemli bir yer almaya başladığını gördük. Bireylerin hayatta kalabilme ve mutlu olabilme motivasyonlarının işlerindeki başarıdan gelmesiyle birlikte kurumların da aynı şekilde bu motivasyonu personelleri arasında sağlayabilmek adına kariyer yönetimi sürecini içselleştirerek işletmelerinde danışmanlık hizmeti veren birimler haline getirdikleri ve getirmeye çalıştıkları kanısına vardık. Aynı şekilde kamu kurumlarında kariyer yönetimi sürecinin tüm personellere hizmet verecek şekilde birimler olarak yapılandırılarak çalışanların kurumlarına olan güvenlerini ve bağlılıklarını glendirebilecekleri süreçler olarak tanımlayabileceklerini söyledik. Daha sonrasında kariyer yönetimi ve performans değerlendirme- ölçmenin birbirleriyle ilişkili iki süreç olduğuunu söyledik ve meslek içi eğitimin bu iki sürecin her anında ilişkili bir kavram olduğuunu belirttik. Kariyer yönetimi hayatımızın çoğu zaman bir isim koymadan yaşadığımız bir parçası yaptığımız her ne iş olursa olsun işimizle ilgili hayalimizdeki her nokta için kafamızda kurduğumuz her şey kariyer yönetiminin birer parçası önemli olan bu süreci iyi yönetmek ve bir plan dahilinde devam ettirmektir.

### **1.9 Eğitim Giderleri Tahmininde Doğruluk ve Tasarruf İlkesi İncelemesi**

Kamu yönetiminde ki değişim anlayışı bu yenilenme sürecinin mali yönetim ile birlikte gerçekleştirilmesi gereksinimini doğurmuştur. Stratejik yönetim şeklinin kamu yönetiminde benimsenmesi ile birlikte mali yönetimde de stratejik planlamanın etkileri en somut gösterge olarak 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunuyla atılmıştır. Kurumların bt süreçlerinde de somut değişikliklerin gözlemlenmesi ile birlikte bt anlayışında ki değişiklikler de stratejik yönetime paralel şekilde

geleneksel ilkelere ek olarak modern ilkeleri de içinde barındığı bir anlayışa doğru geçmiştir.

### **1.9.1 Tasarruf İlkesi**

Bu ilke, sınırlı kamu kaynağı ile sınırsız kamusal ihtiyaçların karşılanmasını yani en yüksek toplumsal faydanın sağlanmasının olanaklı hale getirilmesini ifade eder.(Kalenderoğlu M. , 2017)

Bu ilkeyi teşekkül bütçesi bazına indirerek incelediğimizde belirlenecek olan gider hesaplarından eğitim giderleri örneği için verilen ilk ödeneğin yıl sonu itibarıyla %100 gerçekleşmesi sağlanmadan daha az bir miktarda kullanılarak belirlenen eğitim programları hedeflerinin gerçekleştirilerek aynı zamanda personellerden de bu eğitim programları sonucunda pozitif dönütler sağlanması neticesinde minimum kaynakla maksimum faydanın elde edilmesi yani tasarruf ilkesine uyulduğu anlamını çıkartabiliriz.

Maliyet hesaplarının sınırlı bütçe ödenekleriyle birlikte kullanılmasıyla elde edilen faydanın maksimum olmasının sağlanmasında yeni mali yönetim anlayışının stratejik planı esas alarak hareket etmesinde üstlenilen rol önemlidir. Gider çeşitleri hesaplarında bulunan gider hesaplarının hem ödeneklerinin belirlenme aşamasında hem de bu ödeneklerin sarfiyatının takip edilmesinde stratejik yönetim anlayışını barındırmak belirlenen ödeneğe uygun şekilde maliyetlendirme ve fayda odaklı faaliyetlerin gerçekleşmesinde önemli bir yer edinmektedir. Bu şekilde bir anlayışla her gider hesabı için kurumun stratejik politika belirleyerek giderin tahmininden yapılan sarfiyatın bulunduğu faaliyetin etkinliğine kadar takibi tasarruf ilkesinin gerçekleşmesine katkı sağlayacaktır.

Fayda-maliyet ilişkisinin de bütçede somut göstergesi olan tasarruf ilkesi, eldeki para veya diğer kaynaklarla mümkün olan en yüksek faydayı elde etmeye denilmektedir. Tasarruf ilkesi ile birlikte lüks harcamaların önlenerek, meydana gelen birim maliyetlerin düşürülmesi ve fayda maliyet odaklı yaklaşımla kamu sektöründe etkinlik ve verimliliğin maksimize edilmesi hedeflenmektedir.(Edizdoğan & Çetinkaya, Kamu Bütçesi, 2011; den aktaran Ayanoglu, 2016)

### **1.9.2 Samimiyet İlkesi (Subjektif Doğruluk)**

Bütçe süreci içerisinde gelir ve giderlerin tahmini yapılırken gerçeğe en yakın olacak şekilde bir tahmin yapılmasıyla ilgili bir ilkedir. Bütçeyi hazırlayan ve onayını gerçekleştirenlerin yüksek düzeyde bir hassasiyet içinde samimi ve gerçekçi bir yaklaşım sergilemesi elzemdir. (Kalenderoğlu M. , 2017)

Gider çeşitleri planında gider hesaplarının tahminlerinin yapılmasında kurumların bütçeyi hazırlamakla görevli birim personellerinin tahmininde gerçekçi yaklaşımı sağlamak adına çeşitli verilerden yararlanması uygun olmaktadır. Bu veriler gerçekleşen yıllarda gider hesaplarında oluşan sarfiyatlar, yıllara yaygın olarak verilen ödenekler, sarfiyatların ve ödeneklerin ortalamaları, gerçekleşenlerle ödenekler arasında sapma oranları, ödeneklerin sarfiyatlarının gerçekleştiği faaliyetlerle ilgilenen birimlerin ödenek istekleri ve öngörülleri gibi örneklenebilmektedir.

Bütçenin gelir ve gider tahminlerinin mümkün olduğunca gerçek durumu ve mevcut koşulları yansıtan nitelikte olması gerektiğini ifade eden ilkedir. Giderlerin gerçekte olduğundan daha az veya gelirlerin bilerek olduğundan fazla gösterilmesi doğruluk ilkesine ters düşer. (Akdoğan, 2008; Kalenderoğlu M. , 2017)

### **1.9.3 Doğruluk İlkesi (Objektif Doğruluk)**

Gelir ve gider tahminlerinin ülkenin içinde bulunduğu ekonomik konjonktöre göre iyimser ve kötümserlikten uzak objektif bir şekilde iktisadi duruma uygun olmasının gerekliliğini ifade eden ilkedir. Doğruluk ilkesi bütçede gelir ve giderlerin bilimsel veri ve bilgilere dayanılarak yapılması olarak da kısaca açıklanabilir. (Kalenderoğlu M. , 2017)

İktisadi devlet teşekküllerinde bütçenin hazırlanma sürecinde Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından belirlenen orta vadeli plana uygun makroekonomik varsayımlar gönderilmektedir. Bu makroekonomik varsayımlar program yıl artı iki yılın TÜFE, ÜFE, Brent Petrol, GSYH Reel Büyümesi gibi tahminlerden oluşmaktadır. Bütçe şubeleri ödeneğin sarfiyatının yapıldığı faaliyet alanı ile ilgili program yıl tahminlerini ilgili birimlerden edindikten sonra gelecek yılların oluşabilecek ekonomik gelişmelerine ve kurumun mali durumuna göre gönderilen ödeneği revize ederek tahminlemesini gerçekleştirir. Bu şekilde bir gider hesabı tahmini objektif doğruluk ilkesine uyum sağlayacaktır.

### **1.10 Eğitim Giderleri Tahmininde Katılımcı Bütçe ve Yönetişim**

Kurum çalışanlarının direkt olarak bütçeleme sürecine dahil olması ve belirlenen bütçe üzerinde daha sonrasında da etki sahibi olmaları bütçeleme sürecine katılm olarak ifade edilmektedir. Bütçeleme sürecine yüksek katılımıla birlikte her kademede bulunan personel için bütçe hazırlama konuları ile ilgili yaygın şekilde düşünceler ifade edilmektedir.(Parker & Kyj, 2004; den aktaran Tanç & Dikicioğlu, 2012)

Bütçe bir ülkenin, resmi veya özel kurumların toplumu oluşturan en önemli parçanın ailenin geleceğe dair beklentilerinin, stratejilerinin, düşüncelerinin, tavırlarının, hayallerinin yansıtıldığı bugünkü dinamiklerinin ve potansiyellerinin göz önünde bulundurularak yapıldığı malitablolar bütünüdür. Bütçe üstlendiği bu nitelikleri en sağlıklı şekilde yansıtabilmek için ortak kanaat ister. Kurumlarda bu kanaat ise üst yönetimden başlayarak her birimin ortak katılımı neticesinde elde edilir. Stratejik yönetimin gerektirdiği de kurumun geleceğinin kurum çalışanlarının katılımıyla belirlenmesi üzerine kuruludur. Bundan dolayı yeni kamu yönetimi anlayışının gerektirdiği mali yönetimdeki yenilenme hareketleri doğrultusunda bütçeleme sürecinde meydana gelen değişiklikler de stratejik yönetime paralel olarak bütçeye katılımcılığın yüksek seviyede olması gerekliliğini doğurmuştur.

Katılımcı bütçe farklı kademelerde bulunan çalışanların işletmenin tümünü kapsayacak şekilde bütçeleme sürecine dahil olmasıdır. Bu süreç içerisinde bütçe önerileri kurumun en alt kademesinden en üst kademesine kadar ulaşmakta ve bütçe oluşmaktadır.(Morse, Davis, James, & Hartgraves, 2002)

Kurumlarda farklı birimler genellikle bütçeyi sıkıntı verici ve üstten inme bir şekilde hazırlanmış yönetsel baskının bir yönü olarak düşünürler. Fakat bu algıyı ortadan kaldırmak için bütçe sürecini idame ettiren yönetici bütçe hazırlarken tüm birimleri sürecin içerisine dahil ederek çalışanların istedikleri amaçları gerçekleştirmek için bir işbirliği havası yaratmalıdır.(Üstün, 1988)

Yönetişim anlayışında kurum stratejisinde ya da belirlediği politikalar doğrultusunda hareket yetisini ortak bir tavırla sağlamaktadır. Bu ortak düşüncenin içerisinde kurumda çalışan her kademede ki personelin düşüncelerinin payının olması ortak paydada buluşmayı sağlamayı ve faydaya ulaşılacak düşüncelere ulaşmaya sebep olmaktadır. Bütçede yönetişimin somut olarak ifade edildiği bir mali tablodur. Kurumun bütçe sürecinde gider kalemlerinden biri olarak kabul gören eğitim giderleri ödeneğinin belirlenmesi aşamasında ilgili birimin ödenek tahminini görüş olarak alması ve

değerlendirmesi hem verilen ödeneklerdeki tutarlılığı arttıracaktır hem de bütçenin tüm paydaşların katılımıyla tepeden inme şeklinde değil tabana yayılarak yönetim anlayışı çerçevesinde oluşmasına katkı sağlayacaktır.



## **BÖLÜM 2: İKTİSADİ DEVLET TEŞEKKÜLLERİNDE EĞİTİM GİDERLERİNDE BÜTÇE ÖDENEĞİ VE GERÇEKLEŞME İLİŞKİSİ UYGULAMASI**

### **2.4 Eğitim Giderleri Ödenek-Sarfıyat Araştırması**

İktisadi devlet teşekkülleri örnekleminde bütçe sürecinde gider planındaki hesaplar arasından eğitim giderleri olarak seçtiğimiz hesabın program yıl ödeneklerinin cari yıl gerçekleştirmelerinin ve ödenekler ile gerçekleştirmeler arasındaki sapma oranlarının bütçede subjektif doğruluk ve objektif doğruluk ilkeleri doğrultusunda incelemek adına çalışmamızda bu araştırmayı yapmayı uygun gördük.

#### **2.4.1 Araştırmanın Amacı**

İktisadi devlet teşekküllerinde bütçe hazırlık süreci içerisindeki gider planı oluşturma aşamasının nasıl icra edildiğini bu araştırmada eğitim giderleri hesabı örneğiyle yıllara sari şekilde ödeneklerinin (bütçelerinin) ve fiili sarfıyatlarının tutarlarındaki değişimlerini inceleyerek göstermek istedik.

Etkinliğin ölçülmesinde fayda ve maliyetin karşılaştırılması gerektiği düşüncesi çalışmamızda meslek içi eğitimin etkinliğini ölçerken eğitime tabi olan personeller tarafından memnuniyetin ve faydanın ölçülmesi ile aynı zamanda bu faydayı elde ederken harcanan maliyetin incelenmesi gerekliliği bu araştırmayı yapmamızdaki bir diğer amacımız olmuştur.

#### **2.4.2 Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma iktisadi devlet teşekküllerinde organizasyon şemasında bütçe hazırlama görevini edinmiş birimlerin veya hizmet içi eğitim düzenlemekle görevli birimlerde çalışmakta olan sorumlu kişilerden yazılı bilgi formu niteliğinde bir evrakı doldurmaları istenerek elde edilen verilerin grafik haline getirilmesiyle oluşturulmuştur.

#### **2.4.3 Araştırmanın Sınırlılıkları**

Verilerin elde edilebilmesi için sorumlu kişilerin doldurulması istenilen bilgi formunda kurumların eğitim giderleri hesaplarını personelin kadro durumlarını göre farklı şekillerde göstermeleriyle birlikte istenilen bilgilerin kurumların hem bilançolarından hem de bütçelerinden teyit ederek doldurmaları gerekliliği işlemin uzun sürmesi

durumunu doğurmuştur. Daha sonrasında mail ile geri dönüt sağlanamayan kurumlar bulunduğundan dolayı çalışmada bazı kurumlar dışarıda bırakılmak durumunda kalmıştır.

Elde edilen verilerin birçoğu ayrıntılı olarak kurumların faaliyet raporlarında bulunmadığından dolayı çalışmanın yerinde yapılması ihtiyacı hissedilmiştir. Çalışmanın kurumların kesinlikle isimlerinin geçmemesi hususunda taahhüt edilerek yapılması gerektiğinden dolayı kurum isimleri çalışmada A, B, C, D, E harfleri verilerek gösterilmiştir.

#### 2.4.4 Araştırmanın Bulguları

##### 2.4.4.1 A Kurumu Eğitim Giderleri İncelemesi

Şekil 1:

A kurumu Bütçede Öngörülen Eğitim Giderleri Ödeneği



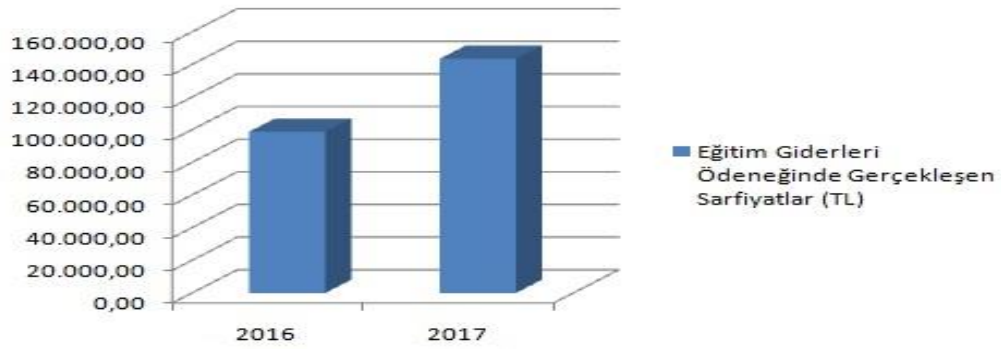
Kurum 2016 yılında 1.130.650 TL, 2017 yılında 703.770,00 TL, 2018 yılında ise 1.036.650 TL ödenek öngörmüştür. Organizasyon şemasında kurumun bütçe hazırlığı yaptığı birim Mali İşler Daire Başkanlığına bağlı bulunmaktadır. Eğitim giderleri ödeneğini kurum personelin istihdam edildiği şekile göre ayırarak I Sayılı Cetvel, II Sayılı Cetvel ve İşçiler şeklinde hesaplara ayırmıştır. Gider planı hazırlık sürecinde bütçe sürecini idame ettiren birim diğer birimlerle iletişim halinde olduğunu ifade etmiş ve örnek olarak İnsan Kaynakları Daire Başkanlığından alınan Eğitim Giderleri bütçesi tahmini söylemiştir. Eğitim giderleri ödeneğini belirlerken bütçe birimi eğitim biriminden gelen tahmini inceleyerek ödenek olarak gösterdiğini ifade etmiştir. Kurum aynı zamanda bütçe hazırlık sürecinde program yıl artı iki yıl olarak tahminleme

yaptığını söylemiştir. Çalışanların performanslarına yönelik gösterdikleri başarılar için ayrıyeten kullanılan gider hesabının bulunmadığı sorusuna cevap olarak olmadığı söylenmiştir.

**Şekil 2:**

**A Kurumu Eğitim Giderleri Ödenğinde Gerçekleşen Sarfiyatlar**

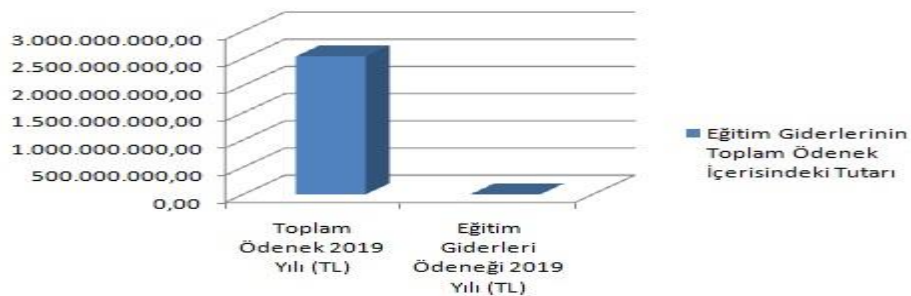
**Eğitim Giderleri Ödenğinde Gerçekleşen Sarfiyatlar (TL)**



2016 yılında eğitim giderlerin ödeneğinin gerçekleşmesi 98.845,00 TL, 2017 yılında ise 143.547,00 TL olarak bildirilmiştir. 2018 yılının kesinleşmiş rakamı halen meydana gelmediği için sarfiyat bu yıl için bildirilmemiştir. 2016 yılında belirlenen ödeneği 1.130.650,00 TL olarak söyleyen kurum aynı şekilde 2016 yılı gerçekleşen fiili tutarı 98.845,00 olarak belirtmiştir. Bu durumda 2016 yılı için tahmin edilen tutara göre gerçekleşen fiili de belirgin bir sapma görülmektedir 2016 yılı için yapılan sarfiyat gerçekleşen fiilin %8,7423' ne denk gelmektedir. Aynı şekilde 2017 yılı için öngörülen ödenek 703.770,00 TL iken gerçekleşen fiili 143.547,000 olarak görülmektedir. 2017 yılı için gerçekleşen sarfiyatın öngörülen ödenek içerisindeki payı %20,3968 dir. 2016 yılına göre nispeten daha az bir sapma görülmektedir.

**Şekil 3: A Kurumu Eğitim Giderlerinin Bütçedeki Toplam Öngörülen Ödenek İçerisindeki Tutarı**

**Eğitim Giderlerinin Toplam Ödenek İçerisindeki Tutarı**



Kurum 2019 yılı için toplam teşekkül bütçe ödeneği olarak 2.536.350.363,00 TL öngörmüştür. Aynı şekilde 2019 yılı için öngörülen eğitim giderleri ödeneği 1.268.172,00 TL olarak ifade edilmiştir. Eğitim giderlerinin toplam öngörülen ödenek içerisindeki payının gösterildiği grafikte bu oranın %0,49999874 denk geldiği görülmektedir.

#### 2.4.4.2 B Kurumu Eğitim Giderleri İncelemesi

Şekil 4:

#### B Kurumu Bütçede Öngörülen Eğitim Giderleri Ödeneği

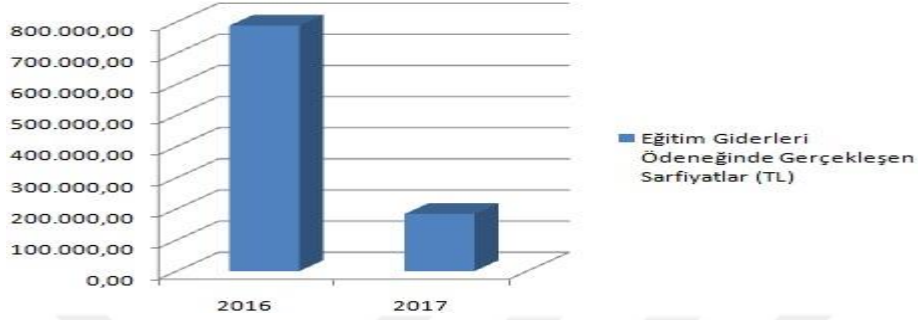


Kurumun 2016, 2017 ve 2018 yıllarının karşılaştırmalı olarak eğitim giderlerinin öngörülen ödeneğinin ifade edildiği grafikte kurum 2016 yılı için 710.000,00 TL, 2017 yılı için 770.000,00 TL, 2018 yılı için ise 1.400.000,00 TL olarak ödenek öngörmüştür. Kurumun eğitim giderleri ödeneğini yıllara sari olarak arttırdığı fark edilmektedir. Kurumda bütçenin hazırlandığı şubenin organizasyon şemasındaki yeri Muhasebe Daire Başkanlığı'na bağlı Bütçe ve Finansman Şubesi olarak bildirilmiştir. Eğitim giderleri ödeneklerinin personelin istihdam durumuna göre I Sayılı Cetvele tabi, II Sayılı Cetvele tabi ve İşçi grubu olarak gösterildiği söylenmiştir. Kurum gider planını hazırlarken çok yıllık tahminleme sistemini benimseyerek program yıl artık gelecek iki yılın tahminini de gerçekleştirdiğini söylemiştir. Bütçe hazırlık sürecinde farklı birimlerle iletişim halinde olduğunu bildiren kurum örnek olarak; Sergi, Reklam, Fuar Ödeneği hesabını Pazarlama Daire Başkanlığı'ndan aldığını ifade etmiştir.

**Şekil 5:**

**B Kurumu Eğitim Giderleri Ödeneğinde Gerçekleşen Sarfiyatlar**

**Eğitim Giderleri Ödeneğinde Gerçekleşen Sarfiyatlar (TL)**

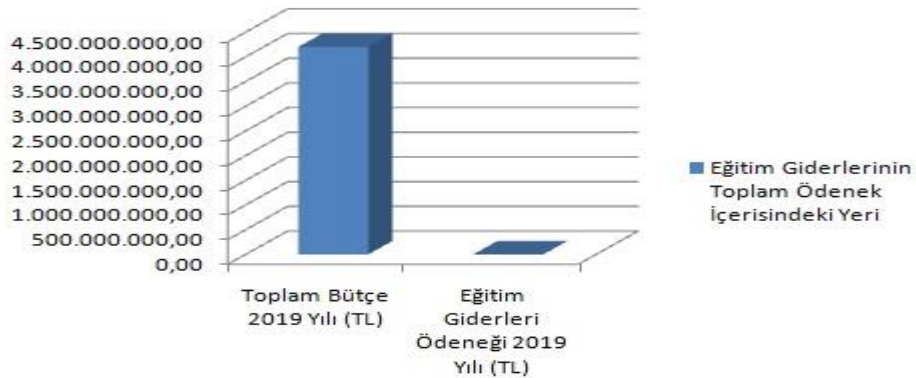


Eğitim giderleri ödeneğinde gerçekleştirilen sarfiyatların yıllar olarak mukayese edildiği tabloda kurum 2016 yılının gerçekleşen Eğitim Giderleri ödeneği fiili sarfiyatını 788.454,32 TL, 2017 yılı için gerçekleşen Eğitim Giderleri ödeneği fiili sarfiyatını 183.477,53 olarak bildirmiştir. 2018 yılı için rakamların kesinleşmediğini ifade eden kurum bu yıl için bildirimde bulunmamıştır. 2016 yılı için öngörülen eğitim giderleri ödeneğini 710.000,00 TL olarak ifade eden kurum 2016 yılı için gerçekleşen fiili sarfiyatı 788.454,32 olarak bildirmiştir. Öngörülen ilk ödenekten %9,950359 oranında sapmanın aşım olarak gerçekleştiği görülmektedir. 2017 yılı için 1.400.000 TL eğitim gideri ödeneği öngören kurum gerçekleşen fiili sarfiyat olarak 183.477,53 TL bildirmiştir. 2017 yılı için gerçekleşen eğitim gideri sarfiyatının öngörülen ödenekteki payı %13,1055 olarak görülmektedir.

**Şekil 6:**

**B Kurumu Eğitim Giderlerinin Ödeneğinin Bütçedeki Toplam Ödenek Tutarı İçerisindeki Yeri**

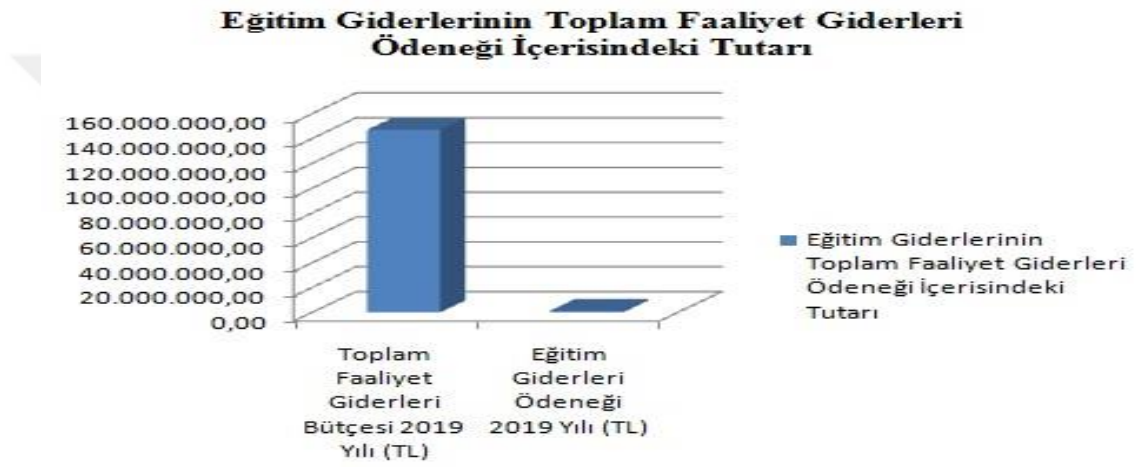
**Eğitim Giderlerinin Toplam Ödenek İçerisindeki Yeri**



Kurum 2019 yılı bütçesi için öngörülen toplam ödeneği 4.200.668.483,00 TL olduğunu bildirmiştir. Grafikte toplam öngörülen ödenekle öngörülen eğitim giderleri ödeneğinin karşılaştırılması yapılmıştır. Kurum 2019 yılı için öngördüğü eğitim giderleri ödeneğinin 1.216.345,00 TL olduğunu ifade etmiştir. Bu durumda 2019 yılı için öngörülen toplam ödenekteki eğitim giderleri ödeneği oranı %0,028955 olarak görülmektedir.

**Şekil 7:**

**B Kurumu Eğitim Giderleri Ödeneğinin Bütçedeki Toplam Faaliyet Giderleri Ödeneği İçerisindeki Tutarı**



Kurum eğitim giderleri ödeneğinin faaliyet giderleri olarak görüldüğünü belirtmiştir. 2019 yılı için öngörülen faaliyet giderleri tutarını kurum 197.921.821,00 TL olarak bildirmiştir. 2019 yılı için öngörülen eğitim gideri tutarının 1.216.345,00 TL olduğunu söyleyen kurum, bu durumda faaliyet giderleri içerisindeki eğitim giderleri ödeneği %0,614558 olarak bulunmaktadır.

**2.4.4.3 C Kurumu Eğitim Giderleri İncelemesi**

**Şekil 8:**

**C Kurumu Bütçede Öngörülen Eğitim Giderleri Ödeneği Tutarı**

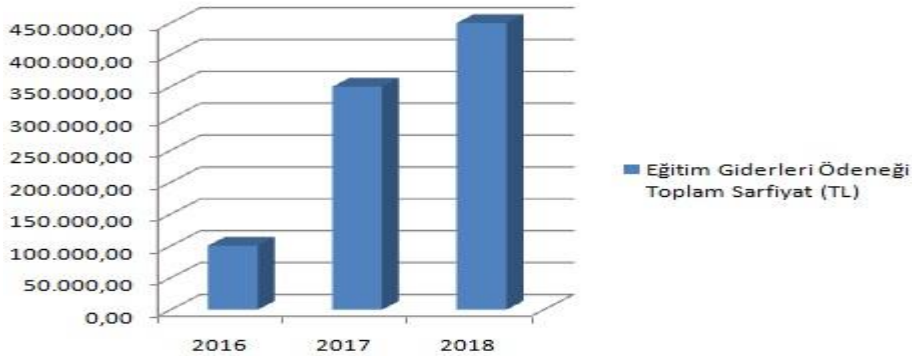


2016, 2017, 2018 yıllarının karşılaştırmalı olarak Eğitim Giderleri ödeneklerinin incelendiği grafikte kurum 2016 yılında öngördüğü ödeneği 300.000,00 TL, 2017 yılında öngördüğü ödeneği 500.000,00 TL ve 2018 yılı için öngördüğü ödeneği 500.000,00 TL olarak bildirmiştir. 2017 ve 2018 yılları öngördüğü ödenekte kurum değişiklik izlememiştir. Bütçe hazırlık sürecinin yapıldığı birimin organizasyon şemasındaki yerinin Muhasebeyle ilgili birimlerin yürüttüğünü söyleyen eğitim biriminden sorumlu yönetici eğitim giderleri ödeneğinin belirlenmesinde kendilerinin sorumlu olduğunu söylemiştir. Belirlenen tutarın muhasebede ilgili birime gönderildiğini ayrıca söylemiştir. Eğitim giderleri ödeneğinin personelin kadro durumuna göre mi belirleniyor sorusuna kurum cevap olarak personelin istihdam şekline göre belirlenmiyor şeklinde ifade de bulunmuştur. Ayrıca kurum bir yıllık olarak tahmin gerçekleştirdiğini ifade etmiştir.

**Şekil 9:**

**C Kurumu Eğitim Giderleri Ödeneği Toplam Sarfiyat Tutarları**

**Eğitim Giderleri Ödeneği Toplam Sarfiyat (TL)**

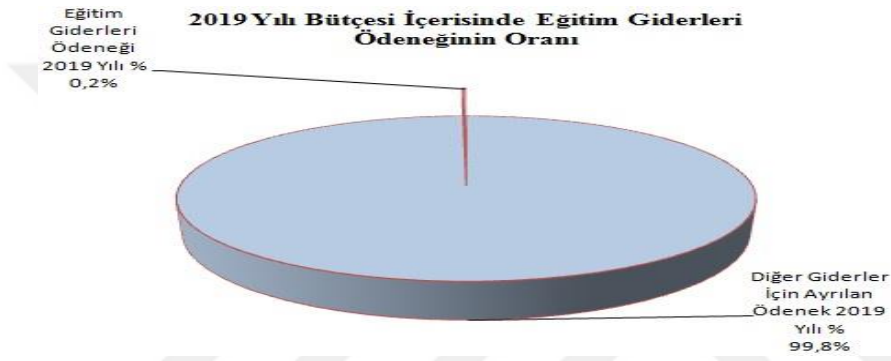


Eğitim giderleri sarfiyatlarının yıllara sari şekilde gösterildiği grafikte kurum 2016 yılı içerisinde gerçekleşen eğitim gideri ödeneği fiili sarfiyatının 100.647,00 TL, 2017 yılı içerisinde gerçekleşen eğitim gideri ödeneği sarfiyatının 350.000,00 TL ve 2018 yılında gerçekleşen fiili sarfiyatın kesinleşmemiş tutar olduğunu belirterek 450.000,00 TL olduğunu ifade etmiştir. 2016 yılı için belirlenen eğitim gideri ödenek miktarının 300.000 TL olduğunu ve fiili sarfiyatın 100.647,00 TL olduğunu söyleyen kurumun 2016 yılında eğitim gideri fiili sarfiyatının öngörülen eğitim gideri ödeneğindeki payı %33,549 olarak görülmektedir. 2017 yılı için 500.000,00 TL eğitim gideri ödeneği öngören kurumun 2017 yılı gerçekleşen fiili sarfiyatı 350.000,00 TL'dir Bu durumda 2017 yılı içerisinde gerçekleşen eğitim gideri ödeneği fiili sarfiyatının öngörülen eğitim gideri ödeneğindeki payı %70 olarak görülmektedir. 2018 yılı için 500.000,00 TL

eğitim gideri ödeneği öngören kurum 2018 yılı kesinleşmemiş verilerine göre gerçekleşen eğitim gideri fiili sarfiyatının 450.000,00 TL olduğunu söylemiştir. Aynı şekilde 2018 yılı içerisinde gerçekleşen eğitim gideri ödeneği fiili sarfiyatının öngörülen eğitim gideri ödeneğindeki payının hesaplırsak %90 olduğunu görmüş olacağız. Bu hesaplamalar neticesinde kurumun her sene tahmini ödenekle gerçekleşen sarfiyat arasındaki sapmayı azalttığını ifade edebiliriz.

**Şekil 10:**

**C Kurumu Eğitim Giderleri Ödeneğinin Bütçede Öngörülen Diğer Giderlere Oranı**

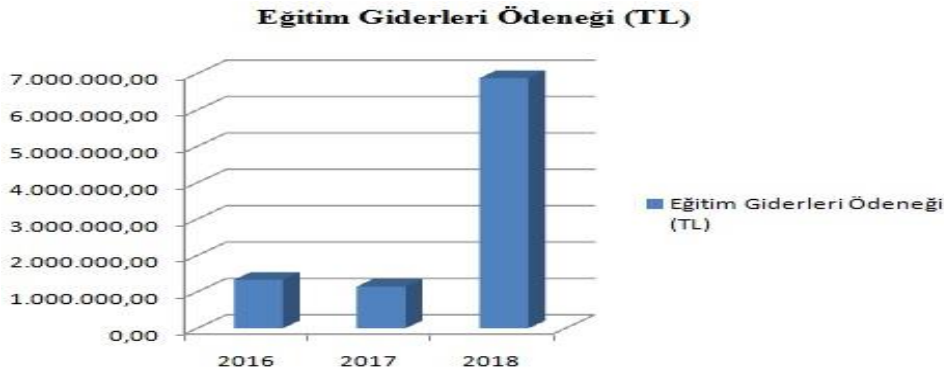


Bu grafikte kurumun 2019 yılı için eğitim giderleri ödeneğinin diğer toplam ödenekler içerisinde ayrıldığı oranı görmekteyiz. Toplam ödenekler içerisindeki eğitim giderleri ödeneğinin payının %0,2 olduğu şeklinde kurum bilgi vermiştir.

**2.4.4.4 D Kurumu Eğitim Giderleri İncelemesi**

**Şekil 11:**

**D Kurumu Bütçede Öngörülen Eğitim Giderleri Ödeneği Tutarı**



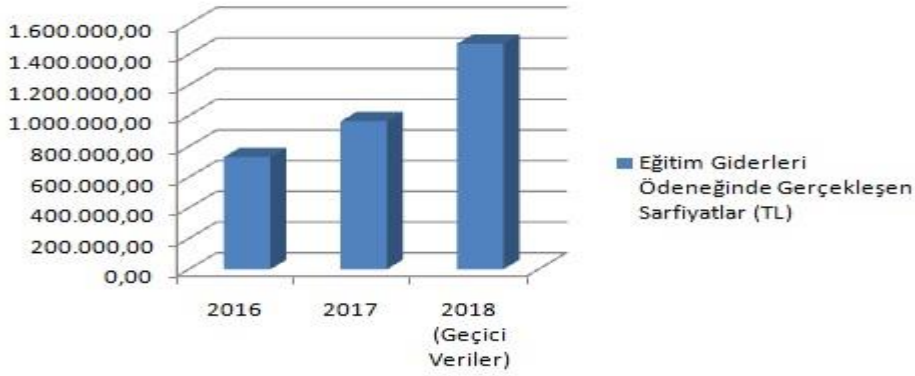
Kurumun 2016, 2017 ve 2018 yılları içerisinde eğitim öngörülen eğitim giderleri ödeneğini veren grafikte kurum tarafından 2016 yılı öngörülen ödeneği 1.332.590,00 TL, 2017 yılı için öngörülen ödeneği 1.147.870,00 TL ve 2018 yılı için öngörülen

ödenek tutarı 6.877.750,00 TL olarak bildirilmiştir. Kurumun bütçe hazırlık sürecindeki biriminin organizasyon şemasındaki bağlı olduğu yer Mali İşler ve Finans Yönetimi Daire Başkanlığı olarak ifade edilmiştir. Kurum eğitim giderleri ödeneği hesabını memur, sözleşmeli ve işçi şeklinde sınıflara ayırmıştır. Bütçe hazırlamakla sorumlu olan birim bütçe hazırlık sürecinde diğer birimlerle iletişim halinde olduğunu söyleyerek örnek olarak eğitim müdürlüğünden program yıl tahmin edilen eğitim giderleri ödeneğinin tutarını aldığını söylemiştir. Bütçenin hazırlanmasından sorumlu birim aynı zamanda bütçenin bir yıllık planlamasının yapıldığını ifade etmiştir. Çalışanların performanslarına yönelik ödüller hesabı niteliğinde bir hesap kullanılıyor mu sorusuna kurum taltif ikramiyesi adı altında bir hesap kullandığını belirtmiş ve 2016 yılında bu hesapta 9.778,41 TL, 2017 yılında 74.672,68 TL ve 2018 yılında kesinleşmemiş olduğunu belirterek 203.817,04 TL sarfiyat gerçekleştiğini söylemiştir.

**Şekil 12:**

**D Kurumu Eğitim Giderleri Ödeneğinde Gerçekleşen Sarfiyat Tutarları**

**Eğitim Giderleri Ödeneğinde Gerçekleşen Sarfiyatlar (TL)**



Eğitim giderleri hesabında gerçekleşen fiili sarfiyatların 2016, 2017 ve 2018 yılları için tutarlarını gösteren grafikte kurum 2016 yılı için 730.704,87 TL, 2017 yılı için 963.533,24 TL, 2018 yılı için 1.469.848,89 TL olduğunu söylemiş ve 2018 yılı için verilerin geçici olduğunu belirtmiştir. Eğitim giderlerinde ki sarfiyatlarda yıllara sari olarak bir artış gözlenmiştir. Kurum 2016 yılı için eğitim giderleri ödeneği hesabında öngördüğü ödeneği 1.332.590,00 TL olarak söylemiş 2016 yılı için gerçekleşen sarfiyat ise 730.704,87 TL'dir. 2016 yılında gerçekleşen sarfiyatın öngörülen ödenekteki oranı ise %54,833369' dur. 2017 yılı için kurumun eğitim giderleri hesabı için öngördüğü ödenek 1.147.870,00 TL olarak ifade edilmiş ve 2017 yılı için eğitim giderlerinde gerçekleşen fiili sarfiyat ise 963.533,24 TL'dir. Bu durumda 2017 yılında eğitim

giderlerindeki fiili sarfiyatın öngörülen ödenekteki oranı ise %83.940951 ‘dır. 2018 yılı için kurumun eğitim giderleri hesabı için öngördüğü ödenek tutarı 6.877.750,00 TL olarak bildirilmiştir. Aynı şekilde 2018 yılı geçici verilere göre eğitim giderlerinde oluşan fiili sarfiyat 1.469.848,89 TL olarak ifade edilmiştir. 2018 yılı geçici verilere göre eğitim giderlerinde oluşan sarfiyatın öngörülen ödenekteki payı ise %21,371058’ dır. Kurum 2016 yılında belirlenen ilk ödeneye göre ortalama bir sapma yaşamış, 2017 yılında bu sapmayı oldukça azaltmış, 2018 yılı geçici verilere göre yüksek oranda bir ilk ödeneye göre sapma gerçekleştirmiştir.

**Şekil 13:**

**D Kurumu Bütçede Öngörülen Eğitim Giderleri Ödeneginin Diğer Öngörülen Ödeneklerin Toplamına Oranı**



2019 yılında toplam teşekkül bütçesi içerisindeki eğitim giderleri için ayrılan ödenek oranı grafikte ifade edilmiştir. Kurum eğitim giderleri için 2019 yılında toplam bütçeden %0,14 oranında pay ayırmıştır.

**Şekil 14:**

**D Kurumu Eğitim Giderlerinde Oluşan Sarfiyatın Diğer Ödeneklerde Oluşan Toplam Sarfiyata Oranı**



Grafikte kurumun teşekkül bazında ödeneklerinin toplam giderlerindeki eğitim giderleri sarfiyatının oranı gösterilmiştir. Kurumun 2018 yılında geçici verilere göre teşekküldeki toplam sarfiyatı içerisindeki eğitim giderleri sarfiyatı oranı %0,04 olarak bildirilmiştir.

#### 2.4.4.5 E Kurumu Eğitim Giderleri İncelemesi

Şekil 15:

#### E Kurumu Bütçede Öngörülen Eğitim Giderleri Tutarı



2016, 2017 ve 2018 yıllarına ait eğitim giderlerinin öngörülen ödeneklerinin bulunduğu grafikte, kurum 2016 yılı eğitim giderleri ödeneği için 3.750.000,00 TL , 2017 yılı için 3.000.000,00 TL ve 2018 yılı için ise 6.000.000,00 TL öngörmüştür. Kurumun bütçe hazırlık süreciyle görevlendirilen birimi Muhasebe ve Finansman olarak geçmektedir. Kurumda eğitim giderleri ödeneği personelin istihdam durumuna göre çeşitlendirilmemiştir. Kurum eğitim giderleri ödeneğini belirlerken geçmiş yılların gerçekleşen fiili sarfiyatlarını dikkate aldığını ve bu sarfiyatları güncel makroekonomik varsayımlara göre revize ettiğini söylemiştir. Bütçe hazırlarken kurum çok yıllık tahminleme değil yıllık tahminlemeyi tercih ettiğini söylemiştir. Kurum bütçe hazırlık süreci içerisinde farklı birimlerle iletişim halinde olduğunu belirtmiştir.

Şekil 16:

#### E Kurumu Bütçede Öngörülen Eğitim Giderleri Ödeneğinin Diğer Ayrılan Ödeneklerin Toplamına Oranı



2019 yılı Teşekkül İşletme Bütçesinde öngörülen toplam ödenek içerisindeki öngörülen eğitim gideri ödeneği oranını gösteren grafikte kurum 2019 yılı için toplam öngörülen ödenekteki, öngörülen eğitim gideri ödeneğinin oranının %0,05 olduğunu söylemiştir.

**Şekil 17:**

**E Kurumu Eğitim Giderlerinde Oluşan Sarfiyatın Diğer Ödeneklerdeki Toplam Sarfiyata Oranı**



2018 yılı içerisinde teşekkülün giderlerindeki toplam sarfiyatın içerisindeki eğitim giderleri sarfiyatını gösteren grafikte, kurum 2018 yılı geçici verilere istinaden toplam sarfiyatın içerisindeki eğitim sarfiyatının oranının %0,16 olduğunu ifade etmiştir.

**2.4.4.6 A, B, C, D, E Kurumları İşletme Bütçelerinde Toplam Ödenekleri İçerisindeki Öngördükleri Eğitim Giderleri Ödeneği Oranı Karşılaştırma**

**Şekil 18:**

**2016 Yılı Kurumların Öngördüğü Eğitim Giderleri Ödeneğinin Gerçekleşen Sarfiyata Göre Sapma Oranı**



Kurumların eğitim giderleri hesabında tahminleri gerçekleştirirken bütçelerinde belirledikleri ilk ödeneklerinin aynı yıl kesinleşmiş gerçekleşen eğitim giderleri sarfiyatlarına göre sapmalarını grafikte ifade ettik. 0'ın altında bulunan kurumlarda eğitim giderleri öngörülen ilk ödeneye göre artık vermiş 0'ın üzerinde bulunan B

kurumunda ise eğitim giderleri ödeneği gerçekleşen sarfiyata göre az kalarak aşım oluşmuştur. A kurumu sapma % : -91,2576 B kurumu sapma % : 11,0498 C kurumu sapma % : -66,45 D kurumu sapma % : -45,1666 olarak görülmüştür.

#### 2.4.4.7 A, B, C, D Kurumlarının Öngördükleri Eğitim Giderleri Ödeneğinin Gerçekleşene Sarfiyata Göre Sapma Oranı Karşılaştırması

Şekil 19:

#### 2017 Yılı Kurumların Öngördüğü Eğitim Giderleri Ödeneğinin Gerçekleşen Sarfiyat Göre Sapma Oranı



Kurumların karşılaştırmalı olarak 2017 yılına ait bütçelerinde öngördükleri eğitim giderleri ödeneğiyle 2017 yılı kesinleşmiş eğitim giderleri fiili sarfiyatlarının sapma oranı grafikte gösterilmiştir. Buna göre A kurumu sapma oranı % : -79,6031, B kurumu sapma oranı % : -76,17 C kurumu sapma oranı % : -30, D kurumu sapma oranı % : -16,0590 olarak görülmektedir. 0'ın altında bulunan tüm kurumlarda 2017 yılındaki bütçelerinde öngörülen eğitim giderlerinde kesinleşmiş fiili sarfiyatlara göre artık bulunmaktadır. Bu grafikte de D kurumu -16,0590 sapma oranıyla en tutarlı sonucu göstermiştir.

#### 2.4.5 Araştırmanın Hipotezi

##### 2.4.5.1 Hipotez 1

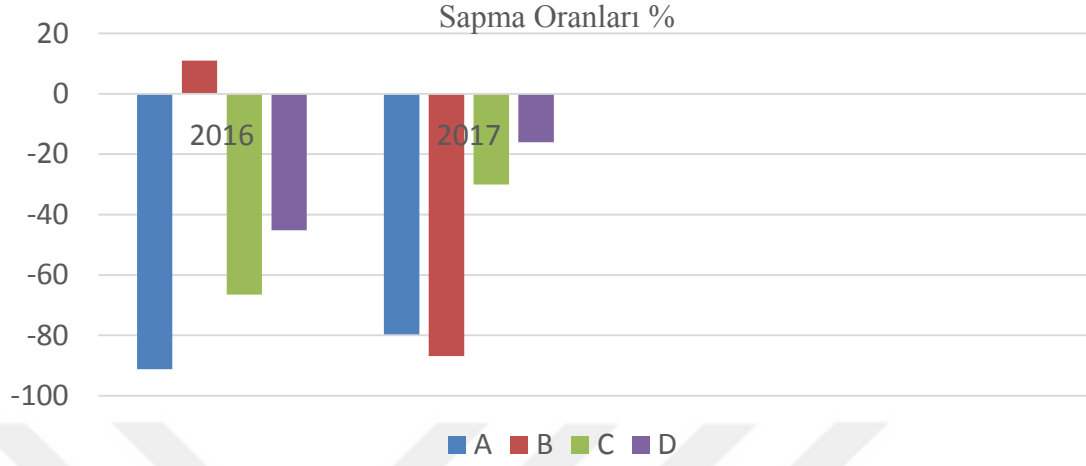
İktisadi devlet teşekküllerinde eğitim giderleri ödeneği hesabında program yıl ödeneğiyle gerçekleşen yıl arasındaki sapma oranı ortalama +/-10'dur.

##### 2.4.5.2 Hipotez 1 Sonuç- Açıklama

Red.

**Şekil 20:**

**Hipotez 2016-2017 Yılı Kurumların Bütçe-Sarfiyat Sapma Oranı Karşılaştırması**



İktisadi devlet teşekküllerinde bütçelerin +,-%10 ve üzerinde bir farklılık düzeyi ile gerçekleşmelerin olması durumunda yeni düzenlemelerle yılın her çeyreğinde bütçenin revize edilmesi istenilmesi planlanmaktadır. Bundan dolayı bütçe gider kalemlerinde oluşan %10'luk bir farklılığa kadar normal kabul edilmiştir. 2016 ve 2017 yıllarının öngörülen eğitim giderleri ödeneği ve gerçekleşen sarfiyatları incelendiğinde kurumların ortalama sapmaları ödenekte artık vererek ortalama -%49,21 olarak çıkmıştır.

## **BÖLÜM 3: HİZMET İÇİ EĞİTİM SÜRECİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

### **3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırmanın amacı kamu kurumlarında meslek içi eğitimin etkinliğini ölçerken iktisadi devlet teşekkülleri örneğinde eğitimlere katılım sağlamış olan çalışanların gerçekleştirilen hizmet içi eğitim faaliyetleriyle ilgili memnuniyet seviyelerini belirlemek olmuştur. Aynı zamanda araştırmada İDT'lerinde çalışan personelin performans ölçme ve değerlendirme sistemi ve kariyer yönetimiyle ilgili düşüncelerini öğrenmek de alt amaçlar olarak görülmüştür.

### **3.2 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Araştırma sorumlu kişilerin izni ile uygulamanın kabul gördüğü İktisadi Devlet Teşekküllerinin Genel Müdürlüklerinde bulunan personellere uygulanmıştır. Araştırmanın yapılışında kurumlar ölçeğin uygulanacağı personel sayısını kendilerinin belirlemesini ve araştırma sonuçlarında kesinlikle kurum isminin paylaşılması şartlarını sunmuşlardır.

### **3.3 Araştırmanın Yöntemi ve Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Araştırmanın verilerinin elde edilebilmesi için 26 sorudan oluşan ölçek hazırlanarak kullanılmıştır. Ölçekler kurumların izin onaylarıyla birlikte sorumlu personele bırakılarak geri dönüt beklenmiştir. 26 sorudan oluşan ölçek 3 ayrı faktöre bölünerek hizmet içi eğitimin etkinliği, performans ölçme ve değerlendirme, kariyer yönetimi şeklinde ayrılarak incelenmiştir.

### **3.4 Yapı Geçerliliği ve Güvenilirlik Analizi**

Ölçeğin yapı geçerliğinin belirlenmesi amacıyla açımlayıcı faktör analizi (AFA), güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla Cronbach's alfa güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır.

#### **3.4.1 Açımlayıcı Faktör Analizi**

Ölçeğin yapı geçerliğini istatistiksel olarak tespit etmek için açımlayıcı faktör analizi tekniği kullanılmaktadır. Ölçeğin öncelikli olarak, faktör analizine uygun olup

olmadığını anlamak amacıyla KMO ve Bartlett testi yapılmaktadır. KMO katsayısı örneklemin büyüklüğünü test etmek için hesaplanmaktadır. Faktör analizinde evrendeki dağılımın normal olması da beklenmektedir. Bu da Bartlett testiyle incelenmektedir. Bu kapsamda KMO testi ölçüm sonucunun 1,000' e yakın, Bartlett küresellik testi sonucunun da istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir. Faktörlerin öz değerlerine ait saçılma diyagramı olan Scree Plot grafiği ve açıklanan varyans oranı ölçeğin toplam faktör sayısının belirlenmesinde kullanılmaktadır. Faktör analizi işleminde ölçek maddelerinin faktörlere atanmasıyla da ölçekten çıkarılması işlemlerinde faktör yükü değerlerine bakılmaktadır. Faktör yük değeri, maddelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. Maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması beklenir. Her bir maddenin faktör yükünün 0,30'dan küçük olduğuna da söz konusu maddenin faktör yüklerinin iki farklı faktördeki değerlerinin farkının 0,10'dan küçük olması durumunda (binişiklik) madde ölçekten çıkarılarak analiz işlemine devam edilir.

### 3.5 Güvenilirlik Analizi

Cronbach's alfa katsayısı ölçeğin güvenilirlik düzeyini vermektedir. Katsayı 0 ile 1 arasında değişmektedir. Alfa ( $\alpha$ ) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanmaktadır (Nunnally, 1967, 248).

- $.00 \leq \alpha < .40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- $.40 \leq \alpha < .60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $.60 \leq \alpha < .80$  ise ölçek oldukça güvenilir,
- $.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

**Tablo 1:**

**KMO ve Bartlett Değerleri**

|                |       | Hizmet İçi Eğitim | Performans Ölçme ve Değerlendirme | Kariyer Yönetimi |
|----------------|-------|-------------------|-----------------------------------|------------------|
| KMO            |       | 0,915             | 0,718                             | 0,503            |
| Bartlett Testi | $X^2$ | 1427,143          | 385,849                           | 277,417          |

|    |       |       |       |
|----|-------|-------|-------|
| sd | 66    | 45    | 6     |
| p  | 0,000 | 0,000 | 0,000 |

Ölçeğin geçerliği için yapılan faktör analizinde KMO değeri 0,874 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örneklem sayısı faktör analizi için uygundur ( $KMO > 0,500$ ). Bartlett testi kapsamında  $X^2$  değeri 2639,568 ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Buna göre normal dağılım koşulu sağlanmıştır. KMO ve Bartlett testi sonucuna göre verilerin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 2:**  
**Faktörlere Göre Soru Dağılımı**

|                  |          | Açıklanan |         |            |
|------------------|----------|-----------|---------|------------|
|                  |          | Faktör    | Varyans | Cronbach's |
| Ölçek            | Madde    | Yükü      | Oranı   | Alfa       |
| Hizmetiçi Eğitim | Madde.6  | 0,869     | 53,367  | 0,905      |
|                  | Madde.1  | 0,818     |         |            |
|                  | Madde.5  | 0,808     |         |            |
|                  | Madde.2  | 0,807     |         |            |
|                  | Madde.7  | 0,798     |         |            |
|                  | Madde.3  | 0,777     |         |            |
|                  | Madde.11 | 0,774     |         |            |
|                  | Madde.4  | 0,769     |         |            |
|                  | Madde.12 | 0,627     |         |            |
|                  | Madde.10 | 0,457     |         |            |
| Performans       | Madde.9  | -0,327    | 29,169  | 0,677      |
|                  | Madde.15 | 0,710     |         |            |

|                         |          |        |               |              |
|-------------------------|----------|--------|---------------|--------------|
| <b>Değerlendirme</b>    | Madde.17 | 0,709  |               |              |
|                         | Madde.18 | 0,638  |               |              |
|                         | Madde.19 | 0,542  |               |              |
|                         | Madde.21 | 0,540  |               |              |
|                         | Madde.22 | 0,533  |               |              |
|                         | Madde.13 | 0,379  |               |              |
|                         | Madde.14 | -0,320 |               |              |
|                         | Madde.16 | 0,311  |               |              |
| <b>Kariyer Yönetimi</b> | Madde.24 | 0,933  | <b>86,979</b> | <b>0,850</b> |
|                         | Madde.23 | 0,933  |               |              |

Hizmet içi Eğitim ölçeği, faktör yükleri 0,327 ile 0,869 arasında değişen 11 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan Madde.8, faktör yükünün 0,300'den küçük olması nedeni ile çıkarılmıştır. Ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı %53,367 ve güvenirlik katsayısı 0,905 olarak hesaplanmıştır.

Performans Ölçme ve Değerlendirme ölçeği, faktör yükleri 0,311 ile 0,710 arasında değişen 9 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan Madde.20, faktör yükünün 0,300'den küçük olması nedeni ile çıkarılmıştır. Ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı %29,169 ve güvenirlik katsayısı 0,677 olarak hesaplanmıştır.

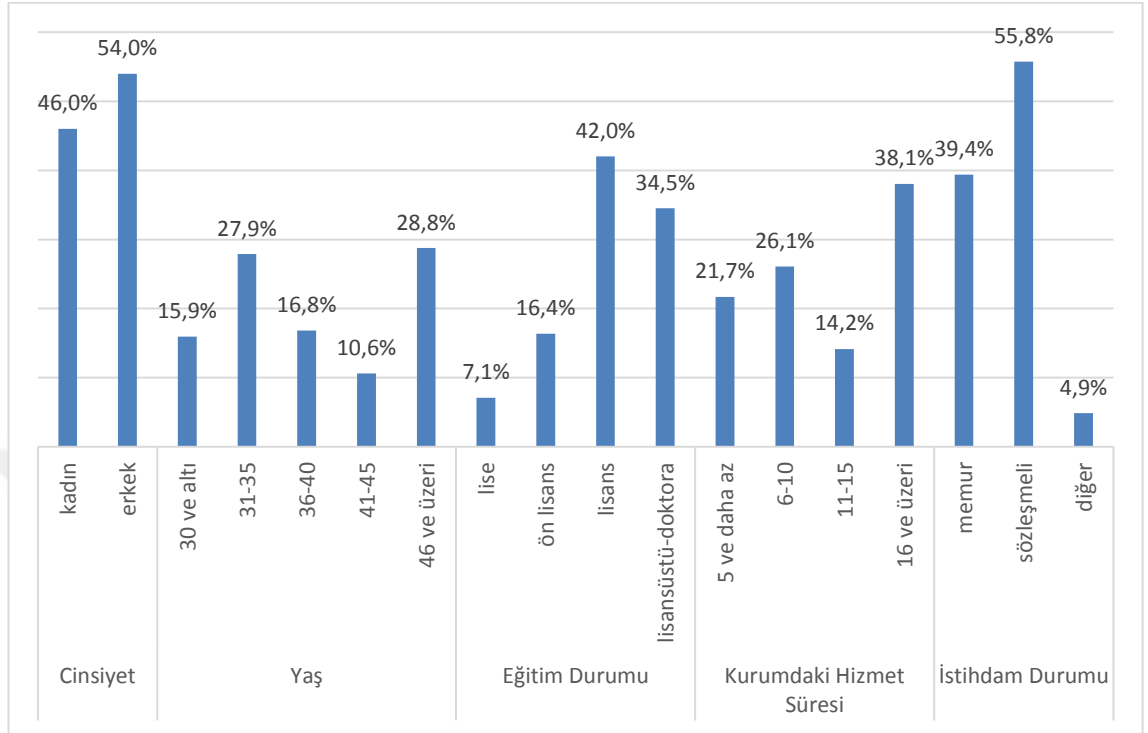
Kariyer Yönetimi ölçeği, faktör yükleri 0,933 olan 2 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan Madde 25 ve 26 faktör yükünün 0,300'den küçük olması nedeni ile çıkarılmıştır. Ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı %86,979 ve güvenirlik katsayısı 0,850 olarak hesaplanmıştır.

### 3.6 Bulgular

**Tablo 3:**  
**Kişisel Bilgiler**

|                                |                    | n   | %     |
|--------------------------------|--------------------|-----|-------|
| <b>Cinsiyet</b>                | Kadın              | 104 | 46,0% |
|                                | Erkek              | 122 | 54,0% |
| <b>Yaş</b>                     | 30 ve altı         | 36  | 15,9% |
|                                | 31-35              | 63  | 27,9% |
|                                | 36-40              | 38  | 16,8% |
|                                | 41-45              | 24  | 10,6% |
|                                | 46 ve üzeri        | 65  | 28,8% |
| <b>Eğitim Durumu</b>           | Lise               | 16  | 7,1%  |
|                                | Ön lisans          | 37  | 16,4% |
|                                | Lisans             | 95  | 42,0% |
|                                | Lisansüstü-doktora | 78  | 34,5% |
| <b>Kurumdaki Hizmet Süresi</b> | 5 ve daha az       | 49  | 21,7% |
|                                | 6-10               | 59  | 26,1% |
|                                | 11-15              | 32  | 14,2% |
|                                | 16 ve üzeri        | 86  | 38,1% |
| <b>İstihdam Durumu</b>         | Memur              | 89  | 39,4% |
|                                | Sözleşmeli         | 126 | 55,8% |
|                                | Diğer              | 11  | 4,9%  |

**Şekil 21:**  
**Demografik Duruma Göre Grafiksel Dağılım**



**Tablo 4:**  
**Ölçek İfadelerine Katılım Düzeyi**

|                                                                                                                       |   | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1. Kurumumuzda hizmet içi eğitim programları yeterli bir şekilde düzenlenmektedir.                                    | n | 21                      | 43           | 35         | 85          | 42                     |
|                                                                                                                       | % | 9,3%                    | 19,0%        | 15,5%      | 37,6%       | 18,6%                  |
| 2. Hizmet içi eğitim programları içeriğinin hazırlanmasında çalışanların görüş ve düşüncelerinden yararlanılmaktadır. | n | 17                      | 38           | 46         | 90          | 35                     |
|                                                                                                                       | % | 7,5%                    | 16,8%        | 20,4%      | 39,8%       | 15,5%                  |
| 3. Çalışanların hizmet içi eğitim ihtiyacını saptamaya yönelik belirli zaman                                          | n | 26                      | 52           | 46         | 77          | 25                     |

aralıklarında görüşme, mülakat, anket vb. uygulamalar yapılmaktadır. % 11,5% 23,0% 20,4% 34,1% 11,1%

|                                                                                                                                                                                                                                                              |   |       |       |       |       |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| 4. Düzenlenen hizmet içi eğitim programları öncesinde çalışanların eğitim verilecek içerikle ilgili ön değerlendirmesi yapılmaktadır.                                                                                                                        | n | 24    | 51    | 52    | 75    | 24    |
|                                                                                                                                                                                                                                                              | % | 10,6% | 22,6% | 23,0% | 33,2% | 10,6% |
| 5. Eğitim programları sonrasında ölçme ve değerlendirme uygulamaları yapılarak oluşan veya oluşacak olan fayda süreç içerisinde takip edilmektedir.                                                                                                          | n | 16    | 45    | 59    | 67    | 39    |
|                                                                                                                                                                                                                                                              | % | 7,1%  | 19,9% | 26,1% | 29,6% | 17,3% |
| 6. Kurumumuz bir eğitim politikasına sahiptir ve planlı bir hizmet içi eğitim süreci yürütmektedir.                                                                                                                                                          | n | 26    | 39    | 27    | 85    | 49    |
|                                                                                                                                                                                                                                                              | % | 11,5% | 17,3% | 11,9% | 37,6% | 21,7% |
| 7. Yapılan hizmet içi eğitimler çalışanların kişisel gelişimlerine de katkıda bulunmaktadır.                                                                                                                                                                 | n | 19    | 20    | 50    | 103   | 34    |
|                                                                                                                                                                                                                                                              | % | 8,4%  | 8,8%  | 22,1% | 45,6% | 15,0% |
| 8. Personellerin alanlarında gelişimlerini gerçekleştirmek adına gerekli eğitimler sağlandıktan sonra kurumun kendi personelleriyle yapabileceği işler var iken kurumumuz dışarıdan danışmanlık, hizmet, iş alımı şeklinde bir uygulamayı tercih etmektedir. | n | 21    | 46    | 65    | 64    | 30    |
|                                                                                                                                                                                                                                                              | % | 9,3%  | 20,4% | 28,8% | 28,3% | 13,3% |
| 9. Hizmet içi eğitimler personellerin ihtiyaç duyduğu eğitim içeriklerinden uzak bir şekilde sadece yapılmış olmak için gerçekleştirilmektedir.                                                                                                              | n | 36    | 76    | 40    | 53    | 21    |
|                                                                                                                                                                                                                                                              | % | 15,9% | 33,6% | 17,7% | 23,5% | 9,3%  |
| 10. Hizmet içi eğitim programları çalışanların kuruma olan aidiyet                                                                                                                                                                                           | n | 7     | 25    | 47    | 101   | 46    |

duygularını arttırmaktadır.

% 3,1% 11,1% 20,8% 44,7% 20,4%

|                                                                                                                                                                                 |          |       |       |       |       |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>11.</b> Kurum kendi geleceğini tasarlarlarken ve verdiği hizmet kalitesini arttırmayı hedeflerken personellerinin gelişimlerini sağlamayı kendisi için bir görev edinmiştir. | <b>n</b> | 21    | 34    | 56    | 85    | 30    |
|                                                                                                                                                                                 | <b>%</b> | 9,3%  | 15,0% | 24,8% | 37,6% | 13,3% |
| <b>12.</b> Hizmet içi eğitimler kurumumuzda çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmiştir.                                                                                    | <b>n</b> | 10    | 28    | 30    | 99    | 59    |
|                                                                                                                                                                                 | <b>%</b> | 4,4%  | 12,4% | 13,3% | 43,8% | 26,1% |
| <b>13.</b> Çalışanların işlerinde gösterdikleri performanslar kurumumuzda adil bir şekilde ölçülmekte ve değerlendirilmektedir.                                                 | <b>n</b> | 47    | 46    | 66    | 47    | 20    |
|                                                                                                                                                                                 | <b>%</b> | 20,8% | 20,4% | 29,2% | 20,8% | 8,8%  |
| <b>14.</b> Çalışanların performans ölçüm ve değerlendirmeleri uygulama açısından zorluk çektiği için veya gerekli yasal düzenlemeler olmadığı için gerçekleştirilememektedir.   | <b>n</b> | 21    | 38    | 83    | 66    | 18    |
|                                                                                                                                                                                 | <b>%</b> | 9,3%  | 16,8% | 36,7% | 29,2% | 8,0%  |
| <b>15.</b> Birimlerin değişen çalışma şartları göz önünde bulundurularak bir performans ölçme ve değerlendirme sistemi gerçekleştirilmelidir.                                   | <b>n</b> | 12    | 18    | 35    | 97    | 64    |
|                                                                                                                                                                                 | <b>%</b> | 5,3%  | 8,0%  | 15,5% | 42,9% | 28,3% |
| <b>16.</b> Kurumumuzda çalışanlar arasında yaklaşık olarak eşit bir iş dağılımı gerçekleştirilmiştir.                                                                           | <b>n</b> | 54    | 57    | 53    | 49    | 13    |
|                                                                                                                                                                                 | <b>%</b> | 23,9% | 25,2% | 23,5% | 21,7% | 5,8%  |
| <b>17.</b> Tamamlanan iş sayısı, dikkat ve özensizlikten kaynaklanan hatalar, işi                                                                                               | <b>n</b> | 14    | 20    | 50    | 99    | 43    |

zamanında bitirme, vatandaşla iletişim halinde olan birimler için hizmet veren personeli oluşturulacak bir sistem üzerinden puan olarak değerlendirmesi gibi yapılan her işin kayıtlı bir şekilde sistem üzerinden değerlendirilip çalışanların performansları istatistiki olarak ortaya konulmalıdır.

% 6,2% 8,8% 22,1% 43,8% 19,0%

**18.** Adil işleyen bir performans ölçüm ve değerlendirme sisteminde çalışanlara performansa göre ikramiye, ödül gibi ayrıcalıklar sunulmalıdır.

n 16 17 22 96 75

% 7,1% 7,5% 9,7% 42,5% 33,2%

**19.** Sağlıklı işleyen bir performans ölçüm ve değerlendirme sisteminde düşük performans gösteren çalışanlar için soruna yönelik eğitim odaklı çözümlerin sunulması gereklidir.

n 6 10 31 100 79

% 2,7% 4,4% 13,7% 44,2% 35,0%

**20.** Kurumumuzda personellerin birimler arasında rotasyonu sık sık görülmektedir.

n 33 56 57 56 24

% 14,6% 24,8% 25,2% 24,8% 10,6%

**21.** Sicil ve başarı değerlendirmesi uygulamasının çalışanların uzun yıllar aynı yerlerde çalışmasından dolayı oluşan samimiyet ortamı nedeniyle sağlıklı bir şekilde değerlendirildiğini düşünmüyorum.

n 23 37 63 70 33

% 10,2% 16,4% 27,9% 31,0% 14,6%

**22.** Performans ölçüm ve değerlendirmelerinin adil bir yaklaşımla sergilenmesi için kurum içerisinde rotasyonun sık olarak yapılması

n 27 47 51 62 39

% 11,9% 20,8% 22,6% 27,4% 17,3%

gereklidir.

|                                                                                                                                                                                                                                                                              |   |       |       |       |       |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| 23. Kurumumuzda çalışanlara yönelik kariyer yönetimi çalışması yapılmaktadır.                                                                                                                                                                                                | n | 56    | 59    | 44    | 44    | 23    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                              | % | 24,8% | 26,1% | 19,5% | 19,5% | 10,2% |
| 24. Kariyer yönetimi sürecinde kurumumuz çalışanlarla uyum içerisinde çalışarak çalışanların hedeflediği kariyer ile kurumun isteklerini dengeleyerek iki taraf içinde tatmin edici bir çalışma yapmaktadır.                                                                 | n | 53    | 59    | 54    | 42    | 18    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                              | % | 23,5% | 26,1% | 23,9% | 18,6% | 8,0%  |
| 25. Kurum çalışanlarının mesleklerindeki kariyer planlamalarına yardımcı olabilmek adına kariyer yönetimi ile özel olarak ilgilenen birim kurulması gereklidir.                                                                                                              | n | 9     | 24    | 48    | 91    | 54    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                              | % | 4,0%  | 10,6% | 21,2% | 40,3% | 23,9% |
| 26. Kariyer planlamasını kurumun çalışanlarıyla birlikte uyumlu bir şekilde yürütmesiyle uzun vadede çalışanların gerekli deneyim, beceri, performans ve nitelikleri göstererek kurumda hedefledikleri yere gelmeleri diğer çalışanların kuruma olan güvenini arttıracaktır. | n | 9     | 9     | 30    | 92    | 86    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                              | % | 4,0%  | 4,0%  | 13,3% | 40,7% | 38,1% |

**Şekil 22:**  
**Soru Gruplarının Katılım Düzeyine Göre Dağılımı**



**Tablo 5:**  
**Ölçeklerin Tamamlayıcı İstatistikleri**

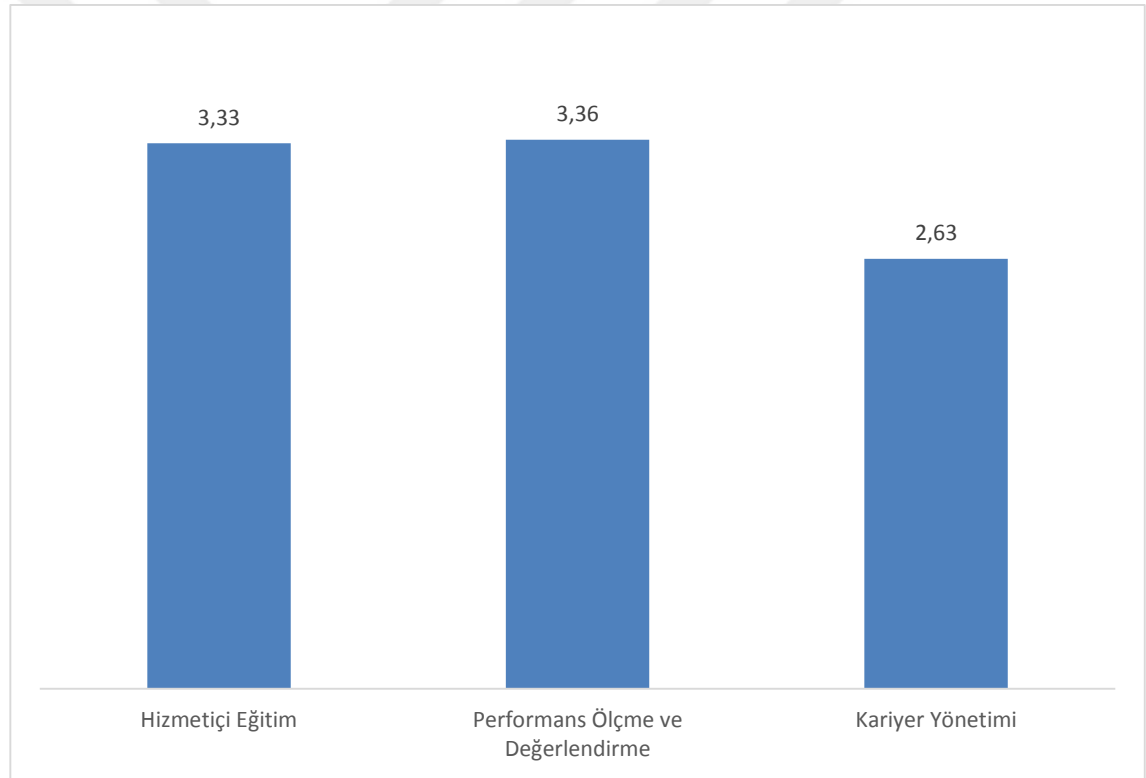
|                                          | n   | Ort. | ss   | Çarpıklık | Basıklık |
|------------------------------------------|-----|------|------|-----------|----------|
| <b>Hizmet içi Eğitim</b>                 | 226 | 3,33 | 0,78 | -0,540    | -0,106   |
| <b>Performans Ölçme ve Değerlendirme</b> | 226 | 3,36 | 0,61 | -0,552    | 1,836    |
| <b>Kariyer Yönetimi</b>                  | 226 | 2,63 | 1,20 | 0,229     | -0,979   |

Hizmet içi Eğitim ölçeği ortalama puanı  $3,33 \pm 0,78$ ; Performans Ölçme ve Değerlendirme ölçeği ortalama puan  $3,36 \pm 0,61$  ve Kariyer Yönetimi ölçeği ortalama puan  $2,63 \pm 1,20$ 'dir.

Ölçeklerden elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir (Groeneveld ve Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins ve Weeks, 1990; De Carlo, 1997). Ölçek puanlarının basıklık ve çarpıklık değerleri +3 ile -3 arasında olduğundan analizlerde parametrik olan test teknikleri kullanılmıştır.

**Şekil 23:**

**Ölçeklerin Faktör Ayrımına Göre Katılım Düzeyleri Ortalaması**



**Tablo 6:**

**Cinsiyet Gruplarının Hizmet içi Eğitim, Performans Ölçme ve Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Puanları Açısından Karşılaştırması**

|                          |       | n   | Ort. | ss   | t             | p            |
|--------------------------|-------|-----|------|------|---------------|--------------|
| <b>Hizmet içi Eğitim</b> | Kadın | 104 | 3,33 | 0,76 | <b>-0,053</b> | <b>0,958</b> |
|                          | Erkek | 122 | 3,34 | 0,81 |               |              |

|                                          |       |     |      |      |               |              |
|------------------------------------------|-------|-----|------|------|---------------|--------------|
| <b>Performans Ölçme ve Değerlendirme</b> | Kadın | 104 | 3,34 | 0,57 | <b>-0,370</b> | <b>0,712</b> |
|                                          | Erkek | 122 | 3,37 | 0,64 |               |              |
| <b>Kariyer Yönetimi</b>                  | Kadın | 104 | 2,63 | 1,16 | <b>-0,038</b> | <b>0,969</b> |
|                                          | Erkek | 122 | 2,63 | 1,23 |               |              |

Cinsiyet gruplarının hizmetiçi eğitim, performans ölçme ve değerlendirme ve kariyer yönetimi puanları açısından karşılaştırması amacıyla yapılan t testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Analiz sonucuna göre Hizmetiçi Eğitim puanı, Performans Ölçme ve Değerlendirme puanı ve Kariyer Yönetimi puanı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir

**Tablo 7:**

**Yaş Gruplarının Hizmetiçi Eğitim, Performans Ölçme ve Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Puanları Açısından Karşılaştırması**

|                                          |             | <b>n</b> | <b>Ort.</b> | <b>ss</b> | <b>F</b>     | <b>p</b>     |
|------------------------------------------|-------------|----------|-------------|-----------|--------------|--------------|
| <b>Hizmetiçi Eğitim</b>                  | 30 ve altı  | 36       | 3,36        | 0,71      | <b>1,418</b> | <b>0,229</b> |
|                                          | 31-35       | 63       | 3,22        | 0,83      |              |              |
|                                          | 36-40       | 38       | 3,20        | 0,83      |              |              |
|                                          | 41-45       | 24       | 3,33        | 0,76      |              |              |
|                                          | 46 ve üzeri | 65       | 3,51        | 0,74      |              |              |
| <b>Performans Ölçme ve Değerlendirme</b> | 30 ve altı  | 36       | 3,48        | 0,60      | <b>1,766</b> | <b>0,137</b> |
|                                          | 31-35       | 63       | 3,35        | 0,53      |              |              |
|                                          | 36-40       | 38       | 3,27        | 0,71      |              |              |
|                                          | 41-45       | 24       | 3,12        | 0,67      |              |              |
|                                          | 46 ve üzeri | 65       | 3,43        | 0,58      |              |              |
| <b>Kariyer Yönetimi</b>                  | 30 ve altı  | 36       | 2,78        | 1,40      | <b>0,564</b> | <b>0,689</b> |

|             |    |      |      |
|-------------|----|------|------|
| 31-35       | 63 | 2,44 | 1,23 |
| 36-40       | 38 | 2,66 | 1,27 |
| 41-45       | 24 | 2,69 | 1,07 |
| 46 ve üzeri | 65 | 2,68 | 1,05 |

Yaş gruplarının hizmetiçi eğitim, performans ölçme ve değerlendirme ve kariyer yönetimi puanları açısından karşılaştırması amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Analiz sonucuna göre Hizmet içi Eğitim puanı, Performans Ölçme ve Değerlendirme puanı ve Kariyer Yönetimi puanı yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir.

**Tablo 8:**

**Eğitim Düzeyi Gruplarının Hizmetiçi Eğitim, Performans Ölçme ve Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Puanları Açısından Karşılaştırması**

|                                          |                    | n  | Ort. | ss   | F            | p             |
|------------------------------------------|--------------------|----|------|------|--------------|---------------|
| <b>Hizmetiçi Eğitim</b>                  | Lise               | 16 | 3,25 | 0,91 | <b>0,695</b> | <b>0,556</b>  |
|                                          | Ön lisans          | 37 | 3,49 | 0,75 |              |               |
|                                          | Lisans             | 95 | 3,34 | 0,74 |              |               |
|                                          | Lisansüstü-doktora | 78 | 3,27 | 0,83 |              |               |
| <b>Performans Ölçme ve Değerlendirme</b> | Lise               | 16 | 3,38 | 0,52 | <b>1,403</b> | <b>0,243</b>  |
|                                          | Ön lisans          | 37 | 3,53 | 0,69 |              |               |
|                                          | Lisans             | 95 | 3,34 | 0,57 |              |               |
|                                          | Lisansüstü-doktora | 78 | 3,29 | 0,62 |              |               |
| <b>Kariyer Yönetimi</b>                  | Lise               | 16 | 3,09 | 1,16 | <b>3,736</b> | <b>0,012*</b> |
|                                          | Ön lisans          | 37 | 3,01 | 1,19 |              |               |
|                                          | Lisans             | 95 | 2,37 | 1,17 |              |               |

**\*p<0,05**

Eğitim düzeyi gruplarının hizmetiçi eğitim, performans ölçme ve değerlendirme ve kariyer yönetimi puanları açısından karşılaştırması amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Analiz sonucuna göre Hizmet içi Eğitim puanı ve Performans Ölçme ve Değerlendirme puanı eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir.

Kariyer Yönetimi puanı eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Lise mezunu çalışanların Kariyer Yönetimi puanları ortalaması 3,09, ön lisans mezunlarının 3,01, lisans mezunlarının 2,37 ve lisansüstü-doktora mezunlarının 2,67'dir. Ortalama puanlar incelendiğinde lisans ve lisansüstü-doktora mezunu çalışanların Kariyer Yönetimi puanlarının, lise ve ön lisans mezunlarına göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 9:**

**Çalışma Süresi Gruplarının Hizmetiçi Eğitim, Performans Ölçme ve Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Puanları Açısından Karşılaştırması**

|                                          |              | n  | Ort. | ss   | F            | p             |
|------------------------------------------|--------------|----|------|------|--------------|---------------|
| <b>Hizmetiçi Eğitim</b>                  | 5 ve daha az | 49 | 3,27 | 0,82 | <b>3,555</b> | <b>0,015*</b> |
|                                          | 6-10         | 59 | 3,09 | 0,81 |              |               |
|                                          | 11-15        | 32 | 3,48 | 0,61 |              |               |
|                                          | 16 ve üzeri  | 86 | 3,48 | 0,76 |              |               |
| <b>Performans Ölçme ve Değerlendirme</b> | 5 ve daha az | 49 | 3,41 | 0,62 | <b>0,888</b> | <b>0,448</b>  |
|                                          | 6-10         | 59 | 3,25 | 0,60 |              |               |
|                                          | 11-15        | 32 | 3,40 | 0,69 |              |               |
|                                          | 16 ve üzeri  | 86 | 3,38 | 0,57 |              |               |
| <b>Kariyer Yönetimi</b>                  | 5 ve daha az | 49 | 2,55 | 1,28 | <b>3,069</b> | <b>0,029*</b> |
|                                          | 6-10         | 59 | 2,38 | 1,29 |              |               |

|             |    |      |      |
|-------------|----|------|------|
| 11-15       | 32 | 3,16 | 1,15 |
| 16 ve üzeri | 86 | 2,65 | 1,05 |

**\*p<0,05**

Çalışma süresi gruplarının hizmetiçi eğitim, performans ölçme ve değerlendirme ve kariyer yönetimi puanları açısından karşılaştırması amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Analiz sonucuna göre Performans Ölçme ve Değerlendirme puanı çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir.

Hizmetiçi Eğitim puanı çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Kurumda 5 yıl ve daha az süredir çalışanların Hizmetiçi Eğitim puanları ortalaması 3,27, 6-10 yıl çalışanların 3,09, 11-15 yıl çalışanların 3,48 ve 16 yıl ve daha uzun süredir çalışanların 3,48'dir. Ortalama puanlar incelendiğinde kurumda 11-15 yıl ve 16 yıl ve daha uzun süredir çalışanların Hizmet içi Eğitim puanları diğerlerine göre daha yüksektir.

Kariyer Yönetimi puanı çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Kurumda 5 yıl ve daha az süredir çalışanların Kariyer Yönetimi puanları ortalaması 2,55, 6-10 yıl çalışanların 2,38, 11-15 yıl çalışanların 3,16 ve 16 yıl ve daha uzun süredir çalışanların 2,65'dir. Ortalama puanlar incelendiğinde kurumda çalışma süresi 11-15 yıl olan çalışanların Kariyer Yönetimi puanları diğerlerine göre daha yüksektir.

**Tablo 10:**

**İstihdam Durumu Gruplarının Hizmetiçi Eğitim, Performans Ölçme ve Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Puanları Açısından Karşılaştırması**

|                         |            | <b>n</b> | <b>Ort.</b> | <b>ss</b> | <b>F</b>     | <b>p</b>      |
|-------------------------|------------|----------|-------------|-----------|--------------|---------------|
| <b>Hizmetiçi Eğitim</b> | Memur      | 89       | 3,40        | 0,78      | <b>3,533</b> | <b>0,031*</b> |
|                         | Sözleşmeli | 126      | 3,24        | 0,77      |              |               |
|                         | Diğer      | 11       | 3,83        | 0,75      |              |               |
| <b>Performans Ölçme</b> | Memur      | 89       | 3,34        | 0,60      | <b>1,524</b> | <b>0,220</b>  |

|                         |            |     |      |      |              |               |
|-------------------------|------------|-----|------|------|--------------|---------------|
| <b>ve Değerlendirme</b> | Sözleşmeli | 126 | 3,34 | 0,60 |              |               |
|                         | Diğer      | 11  | 3,67 | 0,69 |              |               |
|                         | Memur      | 89  | 2,94 | 1,27 |              |               |
| <b>Kariyer Yönetimi</b> | Sözleşmeli | 126 | 2,40 | 1,10 | <b>5,395</b> | <b>0,005*</b> |
|                         | Diğer      | 11  | 2,68 | 1,25 |              |               |

**\*p<0,05**

İstihdam durumu gruplarının hizmetiçi eğitim, performans ölçme ve değerlendirme ve kariyer yönetimi puanları açısından karşılaştırması amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Analiz sonucuna göre Performans Ölçme ve Değerlendirme puanı istihdam durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir.

Hizmetiçi Eğitim puanı istihdam durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Memur olarak istihdam edilenlerin Hizmetiçi Eğitim puanları ortalaması 3,40, sözleşmeli olarak istihdam edilenlerin 3,24 ve diğer pozisyonlarda istihdam edilenlerin 3,83'tür. Ortalama puanlar incelendiğinde sözleşmeli olarak istihdam edilenlerin Hizmet içi Eğitim puanlarının en düşük, diğer pozisyonlarda istihdam edilenlerin puanlarının en yüksek olduğu belirlenmiştir.

Kariyer Yönetimi puanı istihdam durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Memur olarak istihdam edilenlerin Kariyer Yönetimi puanları ortalaması 2,94, sözleşmeli olarak istihdam edilenlerin 2,40 ve diğer pozisyonlarda istihdam edilenlerin 2,68'dir. Ortalama puanlar incelendiğinde memur olarak istihdam edilenlerin Kariyer Yönetimi puanlarının en düşük, sözleşmeli olarak istihdam edilenlerin puanlarının en yüksek olduğu belirlenmiştir.

### **3.7Araştırmanın Hipotezleri**

#### **3.7.1 Hipotez 2**

İktisadi devlet teşekküllerinde eğitim giderleri ödeneğinin bütçede tasarruf ilkesine uygun bir şekilde sarfiyatı gerçekleştirilmektedir.

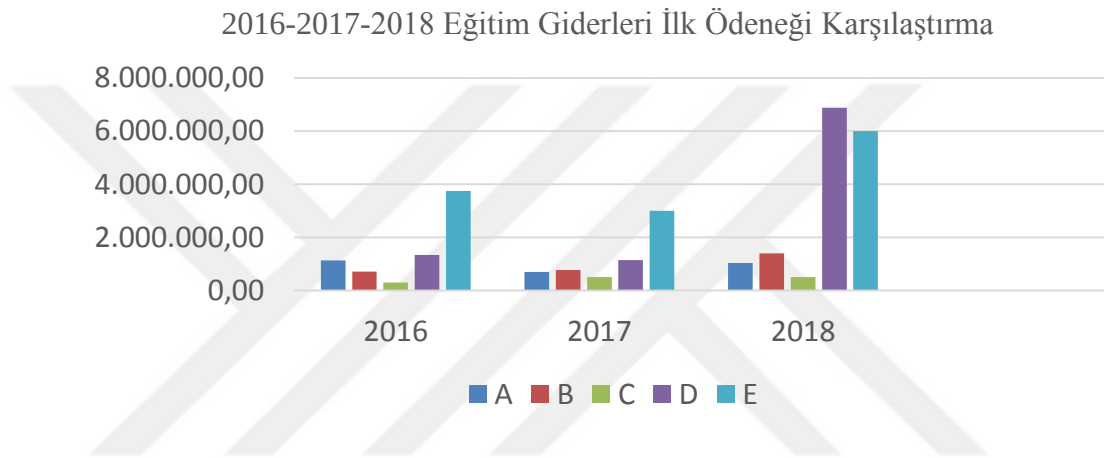
### 3.7.1.1 Hipotez 2 Sonuç- Açıklama

Kabul.

Tasarruf ilkesi sınırlı kamu kaynağı ile sınırsız kamusal ihtiyaçların karşılanmasını yani en yüksek toplumsal faydanın sağlanmasının olanaklı hale getirilmesini ifade eder.(Kalenderoğlu M. , 2017)

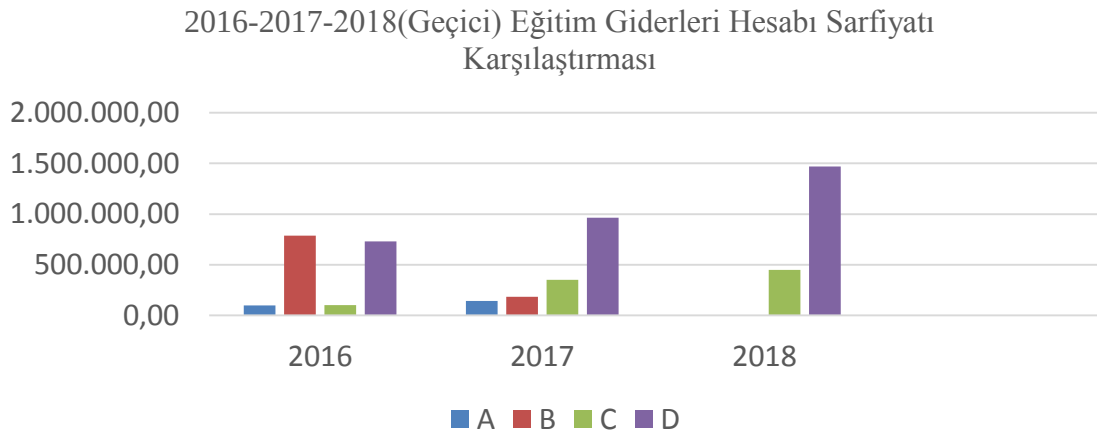
Şekil 24:

#### Hipotez 2 Kurumların Eğitim Giderleri İlk Ödeneği Karşılaştırması



Şekil 25:

#### Hipotez 2 Kurumların Eğitim Giderler Hesabı Sarfıyatı Karşılaştırması



Tablo 11:

#### Hipotez Faktör-1 Katılım Tablosu

| Ölçek Faktör- 1 Pozitif Katılım Tablosu | n   | Ort. |
|-----------------------------------------|-----|------|
| Hizmet İçi Eğitim                       | 226 | 3,33 |

Teşekküllerin bütçelerinde eğitim giderleri için öngördükleri ödeneklerinden sınırlı bir kısım kullanılarak hizmet içi eğitim faaliyetlerinde çalışanların 3,33 pozitif katılım oranı sağlanarak memnuniyetleri normalin biraz daha üzerinde sağlanmıştır. Bütçede bulunan kaynağın daha az bir kısmıyla sarfiyat yapılarak hizmet içi sürecine yönelik yaptığımız ankette kurum içinde maksimum fayda elde edilmeye çalışıldığı söylenebilir ve tasarruf ilkesine uyum sağlayan bir sonuç olarak karşımıza çıkmıştır.

### 3.7.2 Hipotez 3

Eğitim giderleri ödeneğinde öngörülen sapma 2016, 2017 ve 2018 yıllarında düzenli olarak +,-%10'nun üzerindeyse bütçede subjektif ve objektif doğruluk ilkeleri gözetilmemektedir.

#### 3.7.2.1 Hipotez 3 Sonuç-Açıklama

Kabul.

Subjektif doğruluk ilkesi bütçe süreci içerisinde gelir ve giderlerin tahmini yapılırken gerçeğe en yakın olacak şekilde bir tahmin yapılmasıyla ilgili bir ilkedir. Bütçeyi hazırlayan ve onayını gerçekleştirenlerin yüksek düzeyde bir hassasiyet içinde samimi ve gerçekçi bir yaklaşım sergilemesi elzemdir.(Kalenderoğlu M. , 2017) Objektif doğruluk ilkesi gelir ve gider tahminlerinin ülkenin içinde bulunduğu ekonomik konjonktöre göre iyimser ve kötümserlikten uzak objektif bir şekilde iktisadi duruma uygun olmasının gerekliliğini ifade eden ilkedir. Doğruluk ilkesi bütçede gelir ve giderlerin bilimsel veri ve bilgilere dayanılarak yapılması olarak da kısaca açıklanabilir.(Kalenderoğlu M. , 2017)

**Tablo 12:**

#### **Hipotez % Karşılaştırmalı İlk Bütçe Oranları**

|          | 2016         | 2017       | 2018         | 2017/2016' YA | 2018/ 2017 YE |
|----------|--------------|------------|--------------|---------------|---------------|
|          | BÜTÇE        | BÜTÇE      | BÜTÇE        | GÖRE %        | GÖRE %        |
| <b>A</b> | 1.130.650,00 | 703.770,00 | 1.036.650,00 | -37,76        | 47,30         |

|          |              |              |              |        |        |
|----------|--------------|--------------|--------------|--------|--------|
| <b>B</b> | 710.000,00   | 770.000,00   | 1.400.000,00 | 8,45   | 81,82  |
| <b>C</b> | 300.000,00   | 500.000,00   | 500.000,00   | 66,67  | 0,00   |
| <b>D</b> | 1.332.590,00 | 1.147.870,00 | 6.877.750,00 | -13,86 | 499,17 |
| <b>E</b> | 3.750.000,00 | 3.000.000,00 | 6.000.000,00 | -20,00 | 100,00 |

**Tablo 13:**

**Hipotez Sarfiyatların Yıllara Göre % Karşılaştırması**

|          | 2016       | 2017       | 2018         | 2017/2016' YA | 2018/ 2017 YE |
|----------|------------|------------|--------------|---------------|---------------|
|          | SARFİYAT   | SARFİYAT   | SARFİYAT     | GÖRE %        | GÖRE %        |
| <b>A</b> | 98.845,00  | 143.547,00 | 450.000,00   | 45,22         | 213,49        |
| <b>B</b> | 788.454,32 | 183.477,53 | 1.469.848,89 | -76,73        | 701,11        |
| <b>C</b> | 100.647,00 | 350.000,00 |              | 247,75        |               |
| <b>D</b> | 730.704,87 | 963.533,24 |              | 31,86         |               |

Görüldüğü üzere eğitim giderleri hesabı Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından iktisadi devlet teşekküllerine gönderilen gelecek yılların oluşabilecek ekonomik konjonktürüne göre tahmin edilen makroekonomik varsayımlara (TÜFE, ÜFE, döviz kuru, GSYH reel büyümesi) göre belirlenmemiştir. Yılların birbirleriyle olan ilk ödenek farklılıkları makroekonomik göstergelerden çok daha fazladır.

Makroekonomik göstergelerden farklı bir şekilde ihtiyaç duyulan eğitim programlarına göre ödeneklerin belirlenmiş olduğunu da ödeneklerle sarfiyatların sapma oranlarının yüksekliğinde dolayı söyleyememekteyiz.

Bir başka şekilde geçmiş yıllar sarfiyatlarına göre ödeneklerin tahmin edildiği yaklaşımı da bir önceki yılların sarfiyatına göre program yıl ödeneklerinin tahminlerinin farklılığının yüksek olmasından ötürü söylenememektedir.

Eğitim giderleri hesabı örneğiyle değerlendirdiğimizde iktisadi devlet teşekküllerinin araştırma yapabildiğimiz kurumlarında eğitim giderleri ödeneğinin bütçede subjektif ve objektif doğruluk ilkelerine göre tahminleme yapılmadığını söyleyebiliriz.

### 3.7.3 Hipotez 4

Eğitim giderleri ödeneğinde verilen ilk bütçe ve gerçekleşen sarfiyat arasında +,-%10 üzerinde bir sapma olursa stratejik bütçeleme öngördüğü katılımcı bütçe anlayışı

uygulanmamıştır ve ihtiyaca yönelik ödenek belirlemede performans ölçme değerlendirme sistemine ihtiyaç vardır.

### 3.7.3.1 Hipotez 4 Sonuç- Açıklama

Kabul.

Katılımcı bütçe farklı kademelerde bulunan çalışanların işletmenin tümünü kapsayacak şekilde bütçeleme sürecine dahil olmasıdır. Bu süreç içerisinde bütçe önerileri kurumun en alt kademesinden en üst kademesine kadar ulaşmakta ve bütçe oluşmaktadır.(Morse, Davis, James, & Hartgraves, 2002)

**Tablo 14:**

#### Hipotez Yüzde Karşılaştırmalı Sapma Oranları

|                 | 2016 SAPMA % | 2017 SAPMA % | 2016-2017 ORT. |
|-----------------|--------------|--------------|----------------|
| <b>A</b>        | -91,26       | -79,6        | -85,43         |
| <b>B</b>        | 11,05        | -76,17       | -32,56         |
| <b>C</b>        | -66,45       | -30          | -48,225        |
| <b>D</b>        | -45,17       | -16,06       | -30,615        |
| <b>ORT.TOP.</b> | -47,9575     | -50,4575     | -49,2075       |

**Tablo 15:**

#### Hipotez Performans Ölçme 15.Soru Analizi

|                                                                                                                                                 | Kesinlikle<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle<br>Katılıyorum |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|------------|-------------|---------------------------|
| 15) Birimlerin Değişen Çalışma Şartları Göz<br>Önünde Bulundurularak Bir Performans<br>Ölçme ve Değerlendirme Sistemi<br>Gerçekleştirilmelidir. | 12                         | 18           | 35         | 97          | 64                        |
| n                                                                                                                                               | 5,30%                      | 8,00%        | 15,50%     | 42,90%      | 28,30%                    |

Katılımcı bütçe stratejik yönetimin bütçe açısından en önemli unsurlarından biri olarak görülmektedir. Katılımcı bütçeyle birimler kendilerini ilgilendiren alanlarda performans ölçüm ve değerlendirmesi yaparak ihtiyaç duyulan programları hazırlar ve bütçe

şubelerine bu programlara göre ihtiyaç duyulan ödenekleri bildirerek bütçeye doğrudan katılım sağlarlar. Bu şekilde her birim bütçede kendi içerisindeki performansını yıllara göre değişiklikleri iyi bir motivasyonla takip etmektedir. Bizim yaptığımız çalışmamızda eğitim giderleri ödeneğinin hem bütçede hem de sarfiyatlarda yıllara göre büyük farklılıklar gözetildiğini gördük. Bu farklılıklar bütçe birimi ile ödeneğin ilgili birimiyle arasında iletişimin kuvvetli olması durumunda performans takibi yapılarak daha tutarlı bir ödenek programının yapılabileceğini işaretler. Aynı zamanda anketimizde de çalışanlara yönelttiğimiz performans ölçme ve değerlendirme sistemine duyulan ihtiyaca yönelik soruda %42,9 oranında yüksek bir pozitif katılım sağlandığı görülmektedir.



## SONUÇ

Kamu yönetiminde sonucun rasyonelliğini belirleyen önemli unsurlardan biri de etkinlik olarak görülmektedir. Bu kavramın ifade ettiği anlamın içerisinde amacın gerçekleştirilmesi için ortaya konulan işin sonucunda meydana gelen faydanın hedefe ne kadar ulaştığını göstermesi bulunmaktadır. (Eren E., 2002:5) Eğitim giderleri ödeneği üzerinden iktisadi devlet teşekküllerinde bütçe sürecinin icra edilmesini ve ödeneklerin belirlenirken subjektif ve objektif doğruluk ilkelerine ne derecede riayet edildiğini gözlemlemeye yönelik bir çalışma gerçekleştirdik. Stratejik yönetimin gerektirdiği fayda-maliyet analizine duyulan ihtiyacı bütçe ilkeleri arasında yer alan tasarruf ilkesi üzerinden eğitim giderleri örneğiyle verilen ödenek kullanılan miktar ve elde edilen faydayı karşılaştırarak inceledik. Aynı zamanda stratejik yönetimin bütçe açısından en önemli unsurlarından biri olarak kabul edilen katılımcı bütçe kavramını teşekküllerimizde eğitim giderleri ödeneği üzerinden inceledik. Bütçede subjektif ve objektif doğruluk ilkelerine riayet edilerek ödenek tahsis edilmesiyle birlikte aynı zamanda tasarruf ilkesine daha uygun bir bütçe hazırlamanın gerçekleşeceğini çalışmamızda gördük. Eğitim giderlerinde en az ödenekle hizmet içi eğitim sürecinde maksimum faydayı sağlayarak tasarruf ilkesine uyum sağlandığı vakit program yılda yeniden ödenek tayininde sorumlu kişilerin verilen ilk ödenek, yapılan harcama ve elde edilen faydayı da göz önünde bulundurarak subjektif doğruluk ilkesine daha kolay riayet edecekleri anlaşılmıştır.

Çalışmamızın iktisadi devlet teşekküllerinde bütçe süreci ve eğitim giderleri ödenek-sarfıyat incelemesi kısmıyla ilgili sonuçlarımız şu şekildedir;

A, B, C, D, E kurumların da yaptığımız çalışmada bütçe hazırlık süreci görevini üstlenen birimlerin organizasyondaki yerlerinin Mali İşler, Muhasebe, Mali İşler ve Finans Yönetimi, Muhasebe ve Finansman birimleri olduğu görülmüştür. 2 kurumda Mali İşler ve Muhasebe şeklinde bir Başkanlığa bağlı olarak Bütçe Şubesi ayrıyeten bulunmaktadır.

Bütçedeki gider çeşitleri kalemlerinin hangi detaylarda gösterildiğini görmek için eğitim giderleri ödeneği örneğiyle sorduğumuz soruda A, B, D kurumu I Sayılı Cetvel, II Sayılı Cetvel ve İşçiler şeklinde ödeneklerini personelin istihdam grubuna göre ayrıarak gösterirken C ve E kurumları ise eğitim giderleri ödeneklerini tek bir hesap grubunda

göstererek istihdam grubuna göre bir sınıflandırmaya gitmeyi tercih etmemiştir. Kurumlar bulundukları statülerden dolayı aynı istihdam şekline sahiptirler.

Gider çeşitleri planında bulunan personel giderleri hesaplarının istihdam şekline göre sınıflandırmasında ki faydanın faaliyet raporlarında istihdam grubuna göre yapılmış olan harcamayı net bir şekilde görebilmek ve istatistiki sonuçlara sağlıklı bir şekilde ulaşabilmek için faydalı bulmaktayız.

A, B kurumlarının bütçe tahminlerinde program yıl artı iki yıl şeklinde bir yol izlediğini görüyoruz. C, D, E kurumları ise bütçe tahminlerini gerçekleştirirken sadece program yılın tahminini yaptığını söylemiştir.

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunun'da kurumların bütçelerini oluştururken gelecek yıl ve artı iki yıl tahmininin yapılması gerektiği geçmiştir. Bizim çalışmamızda yer alan kurumlar ise iktisadi devlet teşekkülleri statüsünde bulundukları için bu kanuna tabi değillerdir. Fakat iktisadi devlet teşekkülleri için de aynı şekilde üç yıllık stratejik plan yapma zorunluluğu vardır. 5018 Sayılı yasada geçen gelecek yıl artık iki yılın oluşturulan stratejik plana göre bütçesinin yapılması aynı şekilde iktisadi devlet teşekkülleri için de geçerli olmalıdır. Üç yıllık bir bütçe tahmini gerçekleştirerek stratejik planında belirlediği hedefleri mali planda da göstererek tutarlılık sağlamış olacaktır.

A,D,E kurumları 2017 yılı eğitim giderleri ödeneklerini 2016 yılı eğitim giderleri ödeneğine göre kurum sırasıyla %-37,75 , %-13,86 , %-20 oranında azaltmıştır. B ve C kurumları ise 2017 yılı eğitim giderleri ödeneklerini 2016 yılı eğitim giderleri ödeneğine göre kurum sırasıyla %8,45 , %66,66 olarak arttırmıştır. C kurumu 2018 yılı eğitim giderleri ödeneğini 2017 yılı ile aynı bırakmıştır. A, B D, E kurumları ise 2018 yılı eğitim giderleri ödeneklerini 2017 yılında göre kurum sırasıyla %47,29 , %81,81, %499,17 ve %100 olarak arttırmıştır.

Yukarıdaki verilen bu oranlara göre kurumlar bütçelerinde eğitim giderleri ödeneğini belirlerken artış ve azalışlarda bir önceki yılın ödeneğinin makroekonomik varsayımlara göre arttırma ve azaltma yolunu tercih etmemişlerdir. Yani kurumlar bütçede objektif doğruluk ilkesinden uzak bir tahmin gerçekleştirmişlerdir. Belirlenen ödenekler bir önceki yıla göre büyük farklılıklar göstermektedir. Sadece C kurumu 2017 ve 2018 yılı için öngörülen eğitim gideri ödeneğini sabit bırakmıştır. Bu sonuçlar bir gerçekleşen

fiili sarfiyat ile bütçe öngörülen bütçe ödeneği arasındaki sapma oranlarına göre daha anlamlı bir şekilde yorumlanacaktır.

Yıllara göre bütçede öngörülen ödeneklerin gerçekleştiği yıldaki sarfiyatlarla sapma oranının da ölçüldüğü araştırmamız da kurumların belirledikleri öngörülen ödeneklerle gerçekleşen sarfiyatlar arasında çok fazla sapmanın olduğu görülmüştür. Ortalama olarak A kurumunun en çok sapma gösterdiği daha sonrasında sırayla B,C,D kurumlarının takip ettiği görülmüştür.

Kurumlarda bütçeye göre sarfiyatlarda oluşan sapmanın nedeninin çoğunlukla öngörülen ödeneklerdeki fazlalığın neden olduğu tespit edilmiştir. Eğitim giderlerinin bütçedeki ödeneğini belirlemede geçmiş yılların ödeneklerini güncel makroekonomik varsayımlara göre güncellemeyi uygulamayan kurumların aynı zamanda gerçekleşen bu saptamalara göre geçmiş yıllarda oluşan fiili sarfiyatlara göre de bir tahminleme yapmadığı ortaya çıkmıştır. Bu durumda kurumlar eğitim giderleri ödeneğini belirlerken subjektif doğruluk ve objektif doğruluk ilkesinin gerektirdiği bilimsel verilere(makroekonomik göstergeler, geçmiş yıl sarfiyatları gibi.) göre yol izlememişlerdir. Sadece C kurumunun 2017 ve 2018 yılı eğitim giderleri ödeneğini aynı bırakmasındaki nedenin bir önceki yıl oluşan sarfiyata göre öngörülü davranması söylenebilmektedir.

Kurumların 2019 Teşekkül Bütçelerindeki toplam ödenek tutarlarının içerisindeki eğitim giderleri ödeneğinin oranını da incelediğimiz araştırmamızda C kurumu en yüksek payı ayırmıştır daha sonrasında sırayla D, E, A ve B kurumları gelmiştir.

Kurumların öngörülen toplam teşekkül ödeneği içerisindeki eğitim giderleri ödeneği payının fazlalığını pozitif anlamda yorumlamamız için aynı zamanda sarfiyatlarının gerçekleşmesindeki pay da önem taşımaktadır. C kurumu toplam ödenek içerisindeki en fazla eğitim gideri ödeneği payını sahipken öngördüğü ödenekle gerçekleştirmeleri arasındaki sapma oranı da nispeten düşüktür bundan dolayı eğitim giderleri ödeneğini belirleme açısından daha etkin rol üstlendiğini söyleyebiliriz.

Çalışmamızın eğitim giderleri ödeneğinin gerçekleştiği faaliyet alanı hizmet içi eğitim süreciyle ilgili araştırma yapılan kısmında bütçede tasarruf ilkesinin gerektirdiği az maliyetle maksimum faydayı sağlamayı hizmet içi eğitim sürecinde elde edilen fayda ile ilk kısımda bütçede verilen ilk ödenek ve yapılan sarfiyatın miktarını karşılaştırma yaparak ölçmeyi amaçladık. Katılımcı bütçenin gerektirdiği ödeneklerin ilgili birimlerde

tahmini yapılırken ihtiyaç duyulan performans ölçme ve değerlendirme sisteminin gerçekleştirilmesini anketimizin performans ölçme ve değerlendirme soru kısmında cevaplandırmaya çalıştık. Anketimizin kariyer yönetimi kısmında ise çalışmamızın metin kısmında da bahsettiğimiz üzere uzun vadede eğitim giderleri ve personel giderleriniz etkileyecek olan bu unsura kurumlarda çalışanların bakış açısını değerlendirmeye amaçladık.

Ölçeğin geçerliliği için yapılan faktör analizinde KMO değeri 0,874 olarak hesaplanmış ve anlam olarak oldukça güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

Hizmet içi eğitim süreciyle ilgili soruların bulunduğu ilk faktör bölümümüzde personellerin süreç içerisindeki memnuniyet oranları ortalama 3,33 çıkarak pozitif seyir izlemiştir. Bu sonuç ile bütçede eğitim giderleri için verilen ödeneklerin tamamı kullanılmadan daha sınırlı bir miktarla çalışanların hizmet içi eğitim süreciyle ilgili memnuniyetleri pozitif olarak elde edilmiştir. Eğitim giderleri ödeneği bütçede tasarruf ilkesine uygun olarak etkin bir şekilde kullanılmış maksimum fayda elde edilmeye çalışılmıştır.

Ölçeğin performans ölçme değerlendirme kısmında ise dikkat çekici sonuçlardan biri %42,9 katılıyorum cevabının verildiği 15. soru olmuştur. Bu sonuç eğitim giderleri araştırmamızda verilen ilk ödenekle yapılan sarfiyatların 2016, 2017, 2018 yıllarında sapma oranlarının yüksek çıkması ile birlikte değerlendirildiğinde çalışma yaptığımız teşekküllerde katılımcı bütçe anlayışını sorgulamamıza neden olmuştur. Katılımcı bütçe anlayışında birimler kendilerini ilgilendiren faaliyetlerin sonraki yıl programlarını yapabilmek için performans ölçme ve değerlendirme sistemini kullanarak ihtiyaçları tespit ederler. Sonrasında bu ihtiyaçlara göre yapılan planların yaklaşık maliyetlerini tahmin ederek bütçe şubelerine program yıl ödeneği olması için tavsiye verirler. Araştırmamızda ise verilen bütçe ve yapılan sarfiyatların arasındaki farkların yıllara yaygın olarak çok yüksek olduğunu fark ettik. Bu fark ise bütçe şubesi ile diğer birimlerin arasındaki iletişimin düşük olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda performans ölçme ve değerlendirme sistemine duyulan ihtiyacın sonucunun yüksek olması da katılımcı bütçeyi etkileyecek olan performans ölçme ve değerlendirme faktörünün kurumlarca tam olarak henüz gerçekleştirilmemesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Ölçeğin üçüncü kısmında ise uzun vadede eğitim giderlerini ve personel giderlerini etkileyecek olan kurumlarda kariyer yönetimi yapılması için ilgili ayrı bir birim kurulmalıdır 25.sorusunun sonucu %40,3 pozitif katılım sağlanarak kariyer yönetiminin uygulanmasındaki isteği ön plana çıkartmıştır.

Araştırma sonucuna göre Hizmet İçi Eğitim Puanı, Performans Ölçme ve Değerlendirme Puanı ve Kariyer Yönetimi Puanı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırma sonucuna göre Hizmet İçi Eğitim Puanı, Performans Ölçme ve Değerlendirme Puanı ve Kariyer Yönetimi Puanı yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırma sonucuna göre Performans Ölçme ve Değerlendirme puanı çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Hizmet içi eğitim puanı çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. Kurumda 5 yıl ve daha az süredir çalışanların Hizmet İçi Eğitim Sürecine karşı memnuniyet oranı daha düşük puan olarak 3,27 iken kurumda 11-15 yıl ile 16 yıl ve üzeri çalışanların Hizmet İçi Eğitim sürecine karşı memnuniyet oranı daha yüksektir. Puan olarak 3,48 çıkmıştır.

Hizmet içi eğitim puanı istihdam durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir. Memur olarak istihdam edilenlerin hizmet içi eğitim memnuniyet puanları sözleşmeli olarak istihdam edilen personel grubuna göre daha yüksektir ve puan olarak sırayla 3,40 ve 3,24 'dır.

Çalışmamızda iktisadi devlet teşekküllerinin bütçe hazırlama sürecinde birbirleriyle karşılaştırıldıklarında homojen bir eşitliğe sahip olmadıklarını fark ettik. Bütçe şubelerinin organizasyon şemasındaki yerleri, bütçe tahminlerini gerçekleştirdikleri yıl sayısı ve gider çeşitleri planındaki hesapların gösterim şekilleri kurumların birbirlerinden farklı şekillerde bir bütçe sürecine sahip olduklarının işaretiydi. İktisadi devlet teşekküllerinin devlette düzenleyici, dengeleyici rollerini iktisadi şekillerde sunmaları bütçelerini önemli bir noktaya taşımaktadır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa tabi kurumların bütçe hazırlık süreçlerinin birbirleriyle denk homojen bir yapıda olduğu gibi aynı şekilde özerk bütçe yapısına sahip iktisadi devlet teşekküllerinin de aynı yasal statüye sahip kurumlar arasında bütçe hazırlama sürecinde birbirleriyle homojen bir yapıyı sağlamalarının avantaj getireceğini düşünüyoruz.

Teşekküllerin gider planlarını hazırlarken ödenek tahmini yaptıkları hesapları tahmini gerçekleştirecekleri yılın makroekonomik göstergelerini(TÜFE, ÜFE, GSYH reel büyümesi, brent petrol, döviz kuru vs.), geçmiş yıllar sarfiyatlarını, geçmiş yıl ödeneklerini dikkate alarak mevcut veriler altında bütçenin sübjektif ve objektif doğruluk ilkeleri doğrultusunda tahmin etmelerinin kurumlar için bütçenin performans takibinde ve bütçenin gereksiz yere mali açıdan şişirilip yanlış istatistiki sonuçlar doğurmasının engellenmesinde faydalı olacağı kanaatindeyiz.

Bütçede gider kalemleri tahmininde giderin gerçekleşeceği faaliyet alanında sorumluluk sahibi olan birimin görüşlerini almak bütçenin tutarlılığı için çok önemli bir noktadır. Eğitim giderleri örneğinde ödenek tahmini yapan bütçe biriminin eğitim şubesiyle gelecek yılın ödenek planlamasıyla ilgili iletişim halinde olması hem eğitim şubesinin bütçeye olan motivasyonunu arttıracak hem de ileriki süreçlerde ödeneklerin performans takipleri sadece bütçe birimini ilgilendirmektense ilgili tüm birimlerin dikkatini çekecektir. Bu şekilde kurumda katılımcı bütçe sistemi gerçekleştirilerek ödeneklerin tahmininde doğruluk ve tasarruf ilkeleri uygulanmış olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Acar, İ., & Şahin, E. A. (2009). Plan-Bütçe İlişkisi Açısından İç Denetim. *Maliye Dergisi* (156).
- Ağcakaya, S. (2009). Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Benzer Tip Belediyelerde Mali Performans Uygulamaları. *Sosyo Ekonomi* (1).
- Akat, Ö. (2004). *Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Planlama*. Bursa: Ekin.
- Akdoğan, A. (2008). *Kamu Maliyesi*. Ankara: Gazi.
- Akgemci, T. (2015). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi.
- Alaç, A. Ö., & Kaya, Ö. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Kavramlar, Modeller, Özel, Kamu ve Güvenlik Sektörü Örnekleri*. Ankara: Seçkin.
- Aslangil. (2000). Hizmet İçi Eğitim. *Çağdaş Eğitim*, 25 (261), 14.
- Ayanoğlu, A. (2016). *Türk Bütçe Sistemi ve Bütçe Denetimi Kavram-Mevzuat-Uygulama*. Ankara: Seçkin.
- Aypay, P. (2015). *Eğitim Politikası*. Pegem Akademi.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, E. (1967). Eğitim İhtiyaçlarının Tespitinde İzlenecek Yol. *Eğitim İhtiyaçları Semineri* . Ankara.
- Bülbül, D. (2012). *Stratejik Plan ve Performans Esaslı Bütçeleme* . Ankara: Sarıyıldız.
- Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü . (2004). *Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi*.
- Çalık, T. (1988). Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitimin Etkinliği. *Doktora Tezi* . Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çıldır, M. (2010). İngiltere'de Uygulanan Performans Esaslı Bütçe Sistemi'nin Değerlendirilmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (2).
- Demirel, D. (2015). Performans Mali Boyutu: Performans Esaslı Bütçe. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 19 (1).
- E., E. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta.
- Edizdoğan, N. (2009). *Performans Esaslı Bütçe Sistemi ve 2010 Yılı*. Bursa: Dora .
- Edizdoğan, N., & Çetinkaya, Ö. (2011). *Kamu Bütçesi*. Bursa: Ekin.
- Egeli, H., Akdeniz, H. A., Tüğen, K., & Özen, A. (2007). Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Esaslı Bütçeleme Sisteminin Kritik Kontrol Noktaları Analizi: Türkiye'deki

- Kamu Kurumları Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 22 (1).
- Epstein, P. D. (1988). *Using Performance Measurements in Local Government*. Van Nostrand Reinhold.
- Erdem, M., Şenyüz, D., & Tatlıoğlu, İ. (2008). *Kamu Maliyesi*. Bursa: Ekin.
- Fındıkcı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa.
- Gürbüz, S. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*. Seçkin.
- Holzer, M., & Yang, K. (2004). Performance Measurement and Improvement. *Public Administration Review*, 70 (1).
- Kale, N. (2014). *Felsefiyat*. Pegem Akademi .
- Kalenderoğlu, M. (2017). *Kamu Maliyesi Bütçe ve Borçlanma 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunundaki Son Değişikliklerle Yeni Bütçe Uygulaması*. Ankara: Agon Bilgi Akademisi.
- Kalenderoğlu, M. (2015). *Kamu Maliyesi Bütçe ve Borçlanma: 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunundaki Son Değişikliklerle Yeni Bütçe Uygulaması*. Ankara: Agon.
- Kalkandere, H. (1979). *İşletmeler, KİT'ler ve Kamu Kuruluşları İçin Hizmet İçi Eğitim El Kitabı* . Ankara: Ajans-Türk Gazetecilik ve Matbaa Sanayi.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming The Balanced Scorecard From Performance Measurement to Strategic Management. *Accounting Horizons*, 15 (1).
- Karasu, M. A., & Demir, M. (2012). Stratejik Planlama, Performans Esaslı Bütçeleme ve Büyükşehir Belediyelerindeki Uygulamalar. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler*, 17 (3).
- Kesik, A. (2010). Türkiye'de Yeni Bütçeleme Süreci Dış Denetim.
- Kızıлтаş, E. (2003). Çok Yıllı Bütçeleme Sistemi. *Bütçe Dünyası* (16).
- Kubalı, D. (1999). Performans Denetimi. *Amme İdaresi*, 32 (1).
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1996). *The Strategy Process Concepts Contexts*. Prentice Hall.
- Morse, W., Davis, J., James, R., & Hartgraves, A. L. (2002). *Management Accounting: A Strategic Approach*. Thomson South Western.
- OECD. (2007). *Performance Budgeting in OECD Countries*. OECD.
- Okumuş, F., Koyuncu, M., Gönlü, E., & Şahin, M. D. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Seçkin.

- Önder, İ. (1985). Bütçelemelerde Farklı Yöntem: Kaynak Tahsisi. *İdare Hukuku ve İlimleri Dergisi*, 6 (1-3).
- Özen, A. (2008). *Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Türkiye'de Uygulanabilirliği*. Ankara: Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Parker, R. J., & Kyj, L. (2004). Vertical Information Sharing in the Budgeting Process. *Organizations and Society* .
- Public Service Agreements. (2004). *Fourth Validation Compendium Report*.
- Ryan, R. (1987). *The Complete Inservice Staff Development Program*. Prentice Hall.
- Sağbaş, İ., Çalışkan, A., Hazman, G., & Erin, M. Z. (2011). *Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü: Teori ve Türkiye Uygulaması*. Seçkin.
- Sayıştay Başkanlığı. (2002). Sayıştay'ın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu. *2001 Eylem Planının 6.2 Stratejisi Kapsamında Kurulan Komisyon Raporu* . Sayıştay.
- Şişman, P. (2012). *Eğitim Bilimine Giriş*. Pegem Akademi.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2019). *Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberi*. Strateji ve Bütçe Başkanlığı: [www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/G4xkG+Kamu Sermayeli Isletmeler Icin Stratejik Planlama Rehberi.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/G4xkG+Kamu%20Sermayeli%20Isletmeler%20Icin%20Stratejik%20Planlama%20Rehberi.pdf) adresinden alınmıştır
- Tanç, Ş. G., & Dikicioğlu, Z. (2012). Katılımlı Bütçe Yaklaşımının Bütçe Tatmini ve Bütçe Performansı Üzerindeki Etkisinin Araştırılması. *Muhasebe ve Finansman* .
- Taymaz, H. (1981). *Hizmet İçi Eğitim*. Ankara: A.Ü Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Tosun, E. (2006). *Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme'nin Alt Yapısı Olan Mali Yapıya İlişkin Bir Değerlendirme, Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme*. Ankara: Seçkin.
- Üstün, R. (1988). Üretim İşletmelerinde İşletme Bütçeleri ve Bütçesel Kontrol. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (1).
- Wade, D., & Recordo, R. (2001). *Corporate Performance Management*. Butterworth Heinemann.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (1995). *Strategic Management and Business Policy*. Addison Wesley.
- Yazıcı, K. (2016). Türkiye'de Stratejik Planlama ve Bütçe İlişkisinin Güçlendirilmesi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 7 (1).

Yetişkin, Y. (2010). *Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımı: Çimento Sektöründe Bir Araştırma*. Ankara: Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası.

Yılmaz, H. (1999). *Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması: Dünya Bankası Orta Vadeli Harcam Sistemi*. DPT Yayınları.



## EKLER

### Ek-1 Araştırmada Kullanılan Anket Formu

| Bu anket "Kurum Kuruluşunda Meslek İçi Eğitim'in Döndüğü İhtisadi Devlet Teşkilatları Örneği" adlı tez çalışmasında kullanılmaktadır. Çalışma sonuçlarının değerlendirilmesinde kesinlikle hiç kimse hakaret edemez. Anketinize katılmanız halinde ettiğiniz ve değerli zamanınızı ayarladığınız için teşekkür ederiz. Sağlıklı çalışmalarınızla. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                         |              |            |             |                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| Çalışan RAKIRU S.C.S.E.F.M.H. Halkın İyi Örneği                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                         |              |            |             |                        |
| Cinsiyet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 1.( ) Kadın 2.( ) Erkek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                         |              |            |             |                        |
| Yaşınız                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 1.( ) 15 ve altı 2.( ) 16-20 3.( ) 21-25 4.( ) 26-30 5.( ) 31-35 6.( ) 36-40 7.( ) 41-45 8.( ) 46 ve üzeri                                                                                                                                                                                                                                                                      |                         |              |            |             |                        |
| Eğitim Durumunuz                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 1.( ) İlköğretim 2.( ) İlk 3.( ) Ortaokul 4.( ) Lise 5.( ) Lise 6.( ) Lise 7.( ) Lise 8.( ) Lise 9.( ) Lise 10.( ) Lise 11.( ) Lise 12.( ) Lise                                                                                                                                                                                                                                 |                         |              |            |             |                        |
| Çalıştığınız kurumdeki hizmet süreniz                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 1.( ) 1 yıldan az 2.( ) 1-5 3.( ) 6-10 4.( ) 11-15 5.( ) 16 ve üzeri                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                         |              |            |             |                        |
| İstihdam yollarınız                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 1.( ) Mülakat 2.( ) Sınavla 3.( ) Başka 4.( ) Diğer.....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                         |              |            |             |                        |
| Aşağıdaki sorular hizmet içi eğitim, performans ölçme ve değerlendirme, kariyer yönetimi ile ilgilidir. Bu ölçekte (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Kurumumuzda hizmet içi eğitim programları yeterli bir şekilde düzenlenmektedir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Hizmet içi eğitim programları içeriğinin hazırlanmasında çalışanların görüş ve düşüncelerinden yararlanılmaktadır.                                                                                                                                                                                                                                                              | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Çalışanların hizmet içi eğitim ihtiyacını saptamaya yönelik belirli zaman aralıklarında görüşme, mülakat, anket vb. uygulamalar yapılmaktadır.                                                                                                                                                                                                                                  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Düzenlenen hizmet içi eğitim programları öncesinde çalışanların eğitim verilecek içerikte ilgili ön değerlendirmesi yapılmaktadır.                                                                                                                                                                                                                                              | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Eğitim programları sonrasında ölçme ve değerlendirme uygulamaları yapılarak oluşan veya oluşacak olan fayda süreci içerisinde takip edilmektedir.                                                                                                                                                                                                                               | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 6                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Kurumumuz bir eğitim politikasına sahiptir ve planlı bir hizmet içi eğitim süreci yürütmektedir.                                                                                                                                                                                                                                                                                | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 7                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Yapılan hizmet içi eğitimler çalışanların kişisel gelişimlerine de katkıda bulunmaktadır.                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 8                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Personellerin alanlarında gelişimlerini gerçekleştirmek adına gerekli eğitimler sağlandıktan sonra kurumun kendi personelleriyle yapabileceği işler var iken kurumumuz dışarıdan danışmanlık, hizmet, iş alımı şeklinde bir uygulamayı tercih etmektedir.                                                                                                                       | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 9                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Hizmet içi eğitimler personellerin ihtiyaç duyduğu eğitim içeriklerinden uzak bir şekilde sadece yapılmış olmak için gerçekleştirilmektedir.                                                                                                                                                                                                                                    | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 10                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Hizmet içi eğitim programları çalışanların kuruma olan aidiyet duygularını arttırmaktadır.                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 11                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Kurum kendi geleceğini tasarlarken ve verdiği hizmet kalitesini arttırmayı hedeflerken personellerinin gelişimlerini sağlamayı kendisi için bir görev edinmiştir.                                                                                                                                                                                                               | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 12                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Hizmet içi eğitimler kurumumuzda çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmiştir.                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 13                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Çalışanların işlerinde gösterdikleri performanslar kurumumuzda adil bir şekilde ölçülmekte ve değerlendirilmektedir.                                                                                                                                                                                                                                                            | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 14                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Çalışanların performans ölçüm ve değerlendirmeleri uygulama açısından zorluk çektiği için veya gerekli yasal düzenlemeler olmadıkça için gerçekleştirilememektedir.                                                                                                                                                                                                             | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 15                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Birimlerin değişen çalışma şartları göz önünde bulundurularak bir performans ölçme ve değerlendirme sistemi gerçekleştirilmelidir.                                                                                                                                                                                                                                              | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 16                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Kurumumuzda çalışanlar arasında yaklaşık olarak eşit bir iş dağılımı gerçekleştirilmiştir.                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 17                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Tamamlanan iş sayısı, dilkhat ve özensizlikten kaynaklanan hatalar, işi zamanında bitirme, vatandaşla iletişim halinde olan birimler için hizmet veren personeli oluşturulacak bir sistem üzerinden puan olarak değerlendirilmesi gibi yapılan her işin kayıtlı bir şekilde sistem üzerinden değerlendirilip çalışanların performansları istatistik olarak ortaya konulmalıdır. | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 18                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Adil işleyen bir performans ölçüm ve değerlendirme sisteminde çalışanlara performansa göre ikramiye, ödül gibi ayrıcalıklar sunulmalıdır.                                                                                                                                                                                                                                       | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 19                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Sağlıklı işleyen bir performans ölçüm ve değerlendirme sisteminde düşük performans gösteren çalışanlar için soruna yönelik eğitim odaklı çözümlerin sunulması gereklidir.                                                                                                                                                                                                       | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 20                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Kurumumuzda personellerin birimler arasında rotasyonu sık sık görülmektedir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 21                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Sicil ve başarı değerlendirmesi uygulamasının çalışanların uzun yıllar aynı yerlerde çalışmasından dolayı oluşan samimiyet ortamı nedeniyle sağlıklı bir şekilde değerlendirildiğini düşünmüyorum.                                                                                                                                                                              | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 22                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Performans ölçüm ve değerlendirmelerinin adil bir yaklaşımla sergilenmesi için kurum içerisinde rotasyonun sık olarak yapılması gereklidir.                                                                                                                                                                                                                                     | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 23                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Kurumumuzda çalışanlara yönelik kariyer yönetimi çalışması yapılmaktadır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 24                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Kariyer yönetimi sürecinde kurumumuz çalışanlarla uyum içerisinde çalışarak çalışanların hedeflediği kariyer ile kurumun isteklerini dengeleyerek iki taraf içinde tatmin edici bir çalışma yapmaktadır.                                                                                                                                                                        | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 25                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Kurum çalışanlarının mesleklerindeki kariyer planlamalarına yardımcı olabilmek adına kariyer yönetimi ile özel olarak ilgilenen birim kurulması gereklidir.                                                                                                                                                                                                                     | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 26                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Kariyer planlamasını kurumun çalışanlarıyla birlikte uyumlu bir şekilde yürütmesiyle uzun vadede çalışanların gerekli deneyim, beceri, performans ve nitelikleri göstererek kuruma hedefledikleri yere gelmeleri diğer çalışanların kuruma olan güvenini arttıracaktır.                                                                                                         | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |

## Ek-2 İktisadi Devlet Teşekkülleri Eğitim Giderleri Bilgi Formu

### İKTİSADİ DEVLET TEŞEKKÜLLERİ ÖRNEĞİNDE EĞİTİM GİDERLERİ BÜTÇESİ İNCELEMESİ BİLGİ FORMU

1) Kurumunuzda Eğitim Giderleri ödeneği hesabı personelin kadro durumuna göre farklı gruplarda gösteriliyor mu?  
(I Sayılı Cetvel, 5434 Sayılı Yasaya Tabi Sözleşmeli, 5510 Sayılı Yasaya Tabi Sözleşmeli, İşçi gibi.)

2) 2019 Yılı Eğitim Giderleri ödeneği için genel bütçenizden yüzde kaç pay ayırdınız?

3) 2018 yılı içerisinde Eğitim Giderlerinde oluşan sarfiyat toplam sarfiyatın yüzde kaçına denk gelmektedir?

4) 2016, 2017, 2018 yılları Eğitim Giderleri için belirlediğiniz ilk ödenek miktarları ne kadardır?

5) 2016, 2017, 2018 yılları Eğitim Giderleri için yapılan toplam sarfiyatlar ne kadardır?

6) Eğitim Giderleri ödeneğini belirlerken hangi faktörleri göz önüne alıyorsunuz?

- a) Geçmiş yılların sarfiyatlarına bakarak güncel makroekonomik varsayımlara göre arttırma ya da azaltma
- b) Geçmiş yılların belirlenen ilk ödeneklerine bakarak güncel makroekonomik varsayımlara göre arttırma ya da azaltma
- c) Eğitimle ilgili birimin belirlediği rakamı dikkate alarak aynısını yazma
- d) Diğer .....

7) Gider planı hazırlık sürecinde ödeneklerin belirlenmesinde farklı birimlerle iletişim halinde oluyor musunuz?

- a) Evet
- b) Hayır

8) 7. soruya cevabınız evet ise hangi ödeneklerle ilgili hangi birimlerle iletişim halinde olduğunuzu örneklendirebilir misiniz?  
(Eğitim Giderleri; Kitap, Gazete, Dergi Giderleri; Telif Tercüme Giderleri; Noter Giderleri; Reklam ve Yayın Giderleri; Fuar ve Sergilere İştirak Giderleri gibi.)

9) Eğitim Giderleri ödeneğinizin kaç yıllık tahminlemesini yapıyorsunuz?

10) Kurumunuzda yapılan stratejik planlamanın bütçenizi oluştururken kaynak tahsisinde etkili olduğunun düşünüyor musunuz?

- a) Evet
- b) Hayır

Eklemek istediğiniz düşünceleriniz.....

11) Kurumun belirlediği stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda mı eğitim giderleri ödeneği tahsis yapılmaktadır?

a) Evet b) Hayır

Ekleme istediğiniz düşünceniz.....

12) Eğitim Giderleri ödeneğini belirlerken program yılda planlanan eğitimlerle ilgili maliyet planlamasını hangi birim yapıyor?

13) Maliyet planlamasını birim olarak yapmıyorsanız program yıl ödenek ihtiyacını bildiren birim tarafından ayrıntılı olarak maliyet-fayda planlamasıyla ilgili bilgilendiriliyor musunuz? 2019 yılı Eğitim Giderleri için örnek verebilir misiniz?

a) Evet Bilgilendiriliyor b) Hayır Bilgilendirilmiyor

Cevabınız evet ise örnek olarak.....

14) Bütçede yeterli Eğitim Gideri ödeneğinin bulunmadığı zamanlarda birimlere hızlı bir şekilde ek ödenek sağlayabiliyor musunuz?

15) Çalışanların performanslarına yönelik gösterdikleri başarılar için ödenek ayırdığınız bir hesap kullanıyor musunuz?  
(Ödüller Hesabı gibi.)

16) Kullandığınız bu hesabı personelin kadro durumuna göre ayırıyor musunuz?  
(1 Sayılı Cetvel, 5434 Sayılı Yasaya Tabi Sözleşmeli, 5510 Sayılı Yasaya Tabi Sözleşmeli, işçi gibi.)

17) Kullandığınız bu hesapta 2016, 2017, 2018 yıllarında herhangi bir sarfiyat oluştu mu oluştuysa tutarı yazabilir misiniz?

18) Personelin performansına yönelik gösterdiği başarıdan dolayı oluşan sarfiyatın nedeniyle ilgili bir örnek verebilir misiniz?

## ÖZGEÇMİŞ

1993 yılında Uşak’da doğan Görkem BAKIR. İlköğretim, ortaöğretim ve lise eğitimini Çanakkale, Hatay ve Ankara’ da tamamladıktan sonra 2015 yılında Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümünden mezun olmuştur. Kamu kurumunda memur olarak görevine devam etmektedir.

